



Sport Psychology Studies

Journal homepage: <https://spsyj.ssric.ac.ir>



Article Type: Original

Individual Characteristics Built from the Lived Experience of Cultural Intelligence of Iranian Sports Supervisors

Leila Mirvahedi¹, Zohreh Meshkati^{1*}, Rokhsareh Badami¹, Sahar Faeghi²

1. Department of Motor Behavior, Faculty of Sport Science, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

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

Received: 27/05/2024, **Revised:** 18/03/2024, **Accepted:** 24/04/2024

* Corresponding Author: Zohreh Meshkati, E-mail: zmeshkati@gmail.com

How to Cite: Mirvahedi, L., Meshkati, Z.; Badami, R.; Faeghi, S. (2024). Individual Characteristics Built from the Lived Experience of Cultural Intelligence of Iranian Sports Supervisors. *Sport Psychology Studies*, 13(48), 95-112.

Extended Abstract

Background and Purpose

One of the essential factors in the success of sports teams are the individuals chosen as leaders. Therefore, one important aspect of sports team leadership is that team members often come from diverse cultural backgrounds. Moreover, participation in international competitions exposes teams to environments with even greater cultural diversity. Many experts believe that leaders must possess the ability and skill of cultural intelligence to interact more effectively with team members and navigate different cultural environments. Cultural intelligence is an essential skill for navigating multicultural situations, enabling individuals to quickly understand various cultural components and respond appropriately to each one (Eken, Özturgut, Craven, 2014). Recognizing the importance of cultural intelligence, this study aims to explore and develop individual characteristics based

on the lived experiences of cultural intelligence among Iranian sports supervisors.

Materials and Methods

The present study was qualitative in nature, aiming to build individual and personality characteristics of sports supervisors based on their lived experiences of cultural intelligence. To explore these lived experiences, a phenomenological approach was employed. Phenomenology, as a research method, focuses on studying phenomena and describing the structures of lived and conscious experiences without referencing theories, comparative-hypothetical thinking, or prior theoretical assumptions (Tayebi Abolhasani, 2019). The participants were selected using a homogeneous purposeful sampling method, as the researcher aimed to choose samples with similar characteristics. There was an iterative process between sampling and data analysis, where the researcher revisited the field to conduct



additional interviews if gaps in the data analysis were identified. Sampling continued until theoretical saturation was reached, meaning no new or significant data emerged. As a result, the sample size was finalized at 12 participants. These 12 Iranian sports supervisors had sent their athletes to international competitions at least once. The data collection tool used was a semi-structured in-depth interview. The data were analyzed using content analysis, which involves a systematic process of identifying open themes (codes and key points from the text), secondary themes (themes derived by combining and summarizing basic themes), and main themes (higher-level themes that encompass the overall principles of the text) (Broun and Clarke, 2006). To ensure the validity of the analysis, the audit technique was applied, where several experts in thematic analysis supervised the different stages of coding and theme extraction. Additionally, the participants were asked to review the findings and provide feedback on their authenticity. All of these validation steps were confirmed during the investigation.

Finding

In this study, the findings were presented in two parts. First, the demographic characteristics of the participants were described. Second, the findings were presented in the form of themes derived from the interviews, including open codes, sub-themes, and the main themes, all of which were identified using content analysis. After conducting and reviewing the interviews, the data were analyzed using the content analysis method. The results of the study—open codes, sub-themes, and main themes—were based on the lived experiences of sports supervisors regarding cultural intelligence, with a particular focus on individual characteristics. Finally, four main themes were identified: "personality education," "cultural awareness,"

"psychological characteristics," and "cultural compatibility." Personality education is defined as the organization within the emotional systems- emotional, cognitive and conceptual of a person, which determines the unique reactions of humans to the environment and to the relatively constant pattern of states and behaviors that express tendencies. The main theme of personality education was formed from three sub-themes including: "law-orientedness, responsibility and chivalrous behavior". Cultural awareness refers to the decision to move beyond specific knowledge and begin learning about cultures one is unfamiliar with. This knowledge encompasses general information, such as beliefs, customs, and language, that helps individuals understand and navigate different cultural contexts effectively. The main theme of cultural awareness, based on the lived experiences of Iranian sports supervisors was formed from three sub-themes of "following world news, reading books and using educational packages". Psychological characteristics refers to the individual mental traits that differentiate one person from another, and it encompasses various aspects of personality and mental processes. The sub-themes contributing to this theme include: Self-efficacy, sense of worth, and having positive thoughts" Cultural compatibility refers to the ability to harmonize, compromise, and get along with different cultures and social environments. It involves adapting either oneself or the social environment to fit diverse cultural contexts. This skill is fundamental for navigating multicultural situations and requires effective emotional and behavioral regulation. The main theme of cultural compatibility consisted of three sub-themes "conformity with religious beliefs, cultural convergence and avoiding dogma". The findings of the study showed that individual and personality characteristics that include the comprehensive themes of "personality

education", "cultural awareness", "psychological characteristics" and "cultural compatibility" are among the factors that develop the cultural intelligence of sports supervisors. In sum, the findings state that individual characteristics can be a prerequisite for cultural intelligence.

Conclusion

According to the mentioned themes, it can be concluded that the personal and personality characteristics of sports supervisors, such as personality development, cultural awareness, psychological characteristics and cultural adaptation, play a crucial role as prerequisites and necessary conditions for the development of cultural intelligence. Additionally, the skill of cultural intelligence is crucial for achieving greater success in the sports community, particularly at the international level. This skill serves as one of the fundamental competencies for the success of sports teams. Based on the findings of this research, it can be concluded that the development of cultural intelligence in

sports supervisors is a key factor for achieving success in the sports community, especially at the international level. Cultivating cultural intelligence can enhance sports performance, strengthen interpersonal and group relationships, and increase cultural awareness and adaptation in the sports environment.

Keywords:

Lived experience; Content analysis; Sports supervisors; Individual characteristics; Cultural intelligence.

Funding

This study received no funding from public, commercial, or nonprofit organizations.

Authors' Contributions

First and Second Author: Data collection and authorship of the introduction; Second and Third Author: conceptualization and presentation of the idea, authorship of the introduction, discussion and methodology; First and Fourth author: data analysis. All authors contributed equally to the writing and revision of the article.

Conflicts of Interest

The authors declared no conflict of interest.



ویژگی‌های فردی بر ساخت شده از تجربه زیسته‌ی هوش فرهنگی سرپرستان ورزشی ایران

لیلا میرواحدی^۱، زهره مشکاتی^۱، رخساره بادامی^۱، سحر فائقی^۲

۱. گروه رفتار حرکتی، دانشکده علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

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

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۰۷، **تاریخ اصلاح:** ۱۴۰۲/۱۲/۲۸، **تاریخ پذیرش:** ۱۴۰۳/۰۲/۰۵

* Corresponding Author: Zohreh Meshkati, E-mail: zmeshkati@gmail.com

How to Cite: Mirvahedi, L., Meshkati, Z.; Badami, R.; Faeghi, S. (2024). Individual Characteristics Built from the Lived Experience of Cultural Intelligence of Iranian Sports Supervisors. *Sport Psychology Studies*, 13(48), 95-112.

چکیده

هدف: یکی از مهمترین مولفه‌های حیاتی موفقیت تیم‌های ورزشی "هوش فرهنگی" رهبران و مدیران ورزشی است. هوش فرهنگی برای افرادی که مسئولیت‌های برون مرزی دارند از جمله شایستگی‌های مهم به شمار می‌رود. هدف از انجام این پژوهش، بر ساخت ویژگی‌های فردی سرپرستان ورزشی ایران بر اساس تجربه زیسته‌ی هوش فرهنگی بود.

مواد و روش‌ها: روش پژوهش مطالعه‌ی حاضر، کیفی از نوع پدیدارشناسی و نحوه‌ی نمونه‌گیری مبتنی بر نمونه‌گیری هدفمند از نوع همگون بود. بر این اساس ۱۲ نفر از سرپرستان ورزشی زن و مرد با داشتن حداقل یک سابقه شرکت در مسابقات بین‌المللی انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساخت یافته استفاده شد. داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون مورد تحلیل قرار گرفتند.

یافته‌ها: نتایج به دست آمده در قالب چهار تم اصلی "فره‌یختگی شخصیتی"، "آگاهی فرهنگی"، "ویژگی‌های روان‌شناختی" و "سازگاری فرهنگی" شناسایی شد. در مجموع یافته‌ها بیان می‌کنند ویژگی‌های فردی می‌توانند مقدمه و شرط لازم برای هوش فرهنگی باشند. **نتیجه‌گیری:** پژوهش حاضر اهمیت دادن به مهارت هوش فرهنگی برای رسیدن به موفقیت‌های بیشتر جامعه‌ی ورزشی بویژه سرپرستان ورزشی ایران در عرصه‌های بین‌المللی را پیشنهاد می‌کند.

کلید واژه‌ها: تجربه زیسته؛ تحلیل مضمون؛ سرپرستان ورزشی؛ ویژگی‌های فردی؛ هوش فرهنگی.



مقدمه

یکی از عوامل اساسی در موفقیت تیم‌های ورزشی، افرادی هستند که به عنوان رهبر انتخاب می‌شوند. در رقابت‌های ورزشی، رهبران معمولاً مربیان، سرپرستان و مدیران ورزشی و یا کاپیتان تیم هستند. بیشتر موفقیت افراد و تیم‌ها در رقابت‌های ورزشی به کیفیت عملکرد رهبران گروه بستگی دارد (کوچا^۱، ۲۰۱۸).

فالسن^۲ و همکاران (۲۰۱۱) رهبری را مبنای موفقیت و ساختار الزام‌آور در سازمان‌های کارآمد می‌دانند. بنابراین، رهبری اثربخش به موضوعی مورد توجه در محیط‌های کاربردی تبدیل شده است. هدف بیشتر مطالعات شناسایی ویژگی‌ها، رفتارها، تکنیک‌ها، استراتژی‌ها، نگرش‌ها و یا ارزش‌هایی است که رهبری اثربخش را از غیر اثربخش متمایز می‌کند. نتایج تحقیقات تقریباً ۱۰۰ ساله در حوزه اثربخشی رهبری نشان می‌دهد که افرادی با ویژگی‌های شخصی خاص (مانند هوش، جذابیت، اعتماد به نفس، پراثری بودن، صداقت و تخصص) رهبران قوی هستند (جارج^۳ و همکاران، ۲۰۰۲).

بنابراین، یکی از موضوعاتی که در مورد رهبری تیم‌های ورزشی باید بدانیم این است که؛ با توجه به جهانی شدن ورزش، معمولاً اعضای گروه یا تیم از فرهنگ‌های مختلفی هستند و از طرف دیگر شرکت در مسابقات برون مرزی تیم‌ها را در محیط‌هایی با فرهنگ‌های متفاوت قرار می‌دهد. در این خصوص، شایستگی فرهنگی در رهبری تیم‌ها و گروه‌های چندفرهنگی به یک چالش بسیار جدی برای مسئولین ورزشی تبدیل شده است. در حالی که جهان و دامنه سازمان‌ها در حال کوچک شدن است، رهبران ملزم به سازگاری با تغییرات و تکامل در هنگام فعالیت در سازمان‌های چندفرهنگی هستند. از این رو، بسیاری از کارشناسان معتقدند که برای این امر رهبران جهت تعامل موثرتر با افراد گروه و محیط‌های فرهنگی باید توانایی و مهارت هوش فرهنگی^۴ داشته باشند. هوش فرهنگی، مهارتی مهم برای روبه‌رو شدن با موقعیت‌های چندفرهنگی است و کمک می‌کند تا فرد مؤلفه‌های فرهنگی مختلف را سریعاً به صورت صحیح درک کند و رفتاری متناسب با هر یک بروز دهد (ایکن، اوزتورگوت، کریون^۵، ۲۰۱۴).

به تعبیری دیگر، هوش فرهنگی توانایی دریافت و پردازش پیام‌ها، تصمیم‌گیری و انتخاب راهبردی است که برای سازگاری با محیط جدید لازم است (لین، چن، سونگ^۶، ۲۰۱۲)، همچنین هنر توانایی فرد در برقراری ارتباط، سازگاری موثر با زمینه‌های جدید فرهنگی و انطباق با مشکلات پیچیده در سازمان‌های متنوع یا محیط‌های بین فرهنگی است (بستجانکیک و همکاران^۷، ۲۰۱۸؛ استرنبرگ و گریگورنکو^۸، ۲۰۰۶؛ ارلی و آنگ^۹، ۲۰۰۳؛ شلیگل و همکاران^{۱۰}، ۲۰۲۱). افراد زیادی با داشتن هوش شناختی بالا و مهارت‌های اجتماعی مناسب، در تعاملات بین‌المللی شکست می‌خورند که علت اصلی آن، پایین بودن سطح هوش فرهنگی است (استرنبرگ و گریگورنکو، ۲۰۰۶). هوش فرهنگی، در محیط‌های کاری متنوع معنا پیدا می‌کند و در فضای جهانی شده امروز، یکی از عوامل کلیدی در بهبود عملکرد به حساب می‌آید (راکستول^{۱۱} و همکاران، ۲۰۱۱). هوش فرهنگی نه تنها مدیران و رهبران را در درک بهتر مردم جهان یاری می‌دهد، بلکه هدایت‌گر در زندگی و کسب‌وکار افراد در دنیایی است که دیگر مرزهای مشخص و تعیین‌شده‌ای ندارد (گیلبرتسون^{۱۲}، ۲۰۰۰). بررسی مطالعات هوش فرهنگی نشان می‌دهد که رهبران و مدیران باید هوش فرهنگی و کیفیت آن را بشناسند و در صورت لزوم، آن را بهبود بخشند و حتی آموزش ببینند (مختاری، کوزه‌چیان، نظریان، ۲۰۱۵) چرا که ارزیابی و ارتقای این سازه ضمن حفظ و پاسداشت از سرمایه‌های فرهنگی، زمینه اعتلای عملکرد و اثربخشی مناسبات درون و بین-فرهنگی را فراهم می‌کند (کیم و داین^{۱۳}، ۲۰۱۲) و افراد را قادر می‌سازد از طریق دانش و آگاهی، تفاوت‌های فرهنگی را تشخیص داده و بتوانند در فرهنگ‌های متفاوت، ارتباطات مؤثر برقرار کنند (تراندیس^{۱۴}، ۲۰۰۶). نقش و اهمیت هوش فرهنگی در میدان و جامعه ورزشی به ویژه تیم‌های گروهی قابل توجه است؛ چرا که از یک سو برقراری تعاملات اجتماعی در روابط درون و بین‌گروهی ورزشکاران و سایر اعضای تیم‌ها از پیش‌شرط‌های اصلی کار گروهی است، از سوی دیگر، به ویژه ورزشکاران تیم‌های ملی و بین‌المللی در موقعیت‌ها و فضاهای فرهنگی متنوع فعالیت دارند و تبادلات اجتماعی بر عملکرد و کارایی ورزشکاران اثرگذار خواهد بود (قاسمی، ذوالاکتاف، نورعلی‌وند،

7. Boštjančič, Johnson & Belak
8. Sternberg & Grigorenko,
9. Schlaegel, Richter & Taras
10. Rockstuhl et al
11. Gilbertson

1. Kovach
2. Fallesen et al
3. Judge et al
4. Cultural Intelligence
5. Eken, Özturgut & Craven
6. Lin, Chen & Song

(توفکچی و دینک، ۲۰۱۴). تأثیری که ابعاد فرهنگی بر صفات فردی و شخصیتی و عملکرد شغلی افراد دارد، به عنوان یک عامل واسطه‌ای مطرح شده است. در عین حال، برخی محققان نیز اشاره کرده‌اند که صفات شخصیتی و فردی نیز بر عملکرد فرد در کارشان تأثیر می‌گذارند. صفات شخصیتی و فردی با هوش فرهنگی مرتبط هستند. بنابراین، ویژگی‌های فردی و شخصیتی را می‌توان به عنوان عامل مهمی که بر هوش فرهنگی تأثیر می‌گذارد، در نظر گرفت (الدیمی و همکاران، ۲۰۲۱؛ مین، کیم و آگروسا، ۲۰۲۱). ویژگی‌های فردی و شخصیتی، عقاید، ارزش‌ها، انتظارات، نگرش‌ها و مفروضات عنصری از فرهنگ هستند که دیده نمی‌شوند، اما گاهی موجب تعارضات می‌شوند. برای کاهش این تعارضات، آگاه بودن از تنوع فرهنگی به افراد در ایجاد روابط متقابل با سایر افراد از فرهنگ‌های مختلف کمک می‌کند و سازگاری را افزایش می‌دهد. تأثیر ویژگی‌های شخصیتی بر هوش فرهنگی توسط اکثر محققان مورد مطالعه قرار گرفته و مطالعات تایید می‌کنند که هوش فرهنگی به افراد کمک می‌کند تا قضاوت فرهنگی کنند و تصمیمات بهتری بگیرند (الدیمی و همکاران، ۲۰۲۱). شخصیت و تطبیق با محیط‌های چندفرهنگی نقش مهمی در رفتار و توانایی افراد برای سازگاری با چالش‌های جدید ایفا می‌کنند. بر اساس تحقیقات، ویژگی‌های شخصیتی می‌توانند پیش‌بینی‌کننده توانایی افراد در دستیابی موفق به اهداف در محیط‌های چندفرهنگی باشند. برخی از ویژگی‌های شخصیتی شامل وظیفه‌شناسی، برونگرایی، پایداری عاطفی، بازماندگی و میل به همکاری هستند. برونگراها معمولاً خودمطمئن، صمیمی و اجتماعی هستند و بهترین توانایی برقراری ارتباط مؤثر با افراد از فرهنگ‌های دیگر را دارند. همچنین، ویژگی همکاری در حل تعارضات و درک متقابل نقش مهمی ایفا می‌کند. در نتیجه، ویژگی‌های شخصیتی افراد می‌توانند در پیش‌بینی تطبیق و توانایی دستیابی موفق به اهداف در محیط‌های چندفرهنگی کمک کنند (الدیمی و همکاران، ۲۰۲۱). بررسی یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد که بین هوش فرهنگی و عملکرد کاری مدیران و رهبران رابطه مستقیم وجود دارد و ویژگی‌های فردی مانند تحمل، همدلی فرهنگی، نگرش، همراه با تعامل اجتماعی و ارتباطات به علاوه توانایی مقاومت در برابر استرس باعث می‌شود یک رهبر در محیط بین‌فرهنگی برجسته باشد (زیات‌دینوا، ۲۰۱۷).

۱۳۸۸). اگر در هر نهادی به ویژه نهادهای چندفرهنگی همچون نهاد ورزش و ساختارهای مرتبط با آن، به خصیصه‌های فرهنگی متفاوت و ویژگی‌های فردی توجه نشود، ممکن است با مشکلات مهمی مانند درگیری‌های بی‌شمار، نارضایتی شغلی، عملکرد بد و ترک فضا مواجه شوند (آنگ و همکاران، ۲۰۰۷).

هنگام رقابت و مسابقات ورزشی، در ارتباطات کلامی و غیرکلامی برای جلوگیری از بی‌احترامی، غفلت و سردرگمی که ممکن است به دلیل ناآگاهی از مورد انتظارات بین‌فرهنگی رخ دهد، هوش فرهنگی رهبران و مدیران ورزشی به آن‌ها کمک می‌کند که رفتار خود و اعضای گروه را مدیریت و تنظیم کنند (آنگ و همکاران، ۲۰۰۷). اختلافات فرهنگی می‌تواند به عنوان یک منبع اختلاف در ورزش بررسی شود. این امر چالشی روانی و اخلاقی برای تیم‌های ورزشی ایجاد می‌کند و فشار اضافی بر مدیران و مربیان به منظور مدیریت و حل معضلات اخلاقی و اختلافات ظاهری می‌اندازد. درک و رسیدگی به اختلافات فرهنگی می‌تواند به پیشگیری از اختلافات، به ویژه اختلافات خشونت‌آمیز، در آینده کمک کند. در برخی موارد، اختلافات خشونت‌آمیز در ورزش منجر به اقدامات قانونی شده‌اند، مانند مطرح شدن اتهامات جنایی علیه ورزشکارانی که در رفتار خشونت‌آمیزی در رویدادها دخیل شده‌اند (استورا و جانستون، ۲۰۱۸).

بنابراین، اهمیت هوش فرهنگی در بین رهبران ورزشی به‌ویژه سرپرستان ورزشی در ایجاد تعامل متقابل با هدف افزایش کارایی تیمی را نمی‌توان نادیده گرفت. بر این اساس رهبران و مدیران با هوش فرهنگی بالاتر می‌توانند راحت‌تر فرهنگ‌های ناآشنا را پیمایش و درک کنند. از نظر تئوری، انتظار می‌رود که این افراد در کار و زندگی موفق‌تر باشند. علیرغم شواهد امیدوارکننده در مورد توانایی پیش‌بینی آن در اثربخشی بین‌فرهنگی (به عنوان مثال، سازگاری بین‌فرهنگی، عملکرد شغلی)، با این حال، با توجه به جدید بودن ساختار هوش فرهنگی، عواملی که می‌توانند پیش‌بینی سازه هوش فرهنگی باشند، هنوز در ادبیات محدود است.

متخصصان در زمینه آموزش بین‌فرهنگی پیشنهاد کرده‌اند که ویژگی‌های فردی و شخصیتی، به طور بالقوه در توسعه هوش فرهنگی مهم هستند و یکی از عوامل پیش‌بینی‌کننده هوش فرهنگی به شمار می‌روند (مک‌نب، ورثلی، ۲۰۱۲). هوش فرهنگی دارای ساختاری است که مستقیماً تحت تأثیر ویژگی‌های فردی و شخصیتی قرار می‌گیرد و تصور می‌شود بر اساس ویژگی‌های فردی شکل بگیرد

شجاعی، مشکاتی، فائق (۲۰۱۸) در مطالعه‌ی خود به این نتیجه رسیدند که هوش فرهنگی مبتنی بر ارتقا و گسترش سطوح مهارت-های ارتباطی داوران در برقراری ارتباطات درون و بین فرهنگی دخیل است. ولی‌زاده الوان، مشکاتی و فائق (۲۰۱۵) در مطالعه‌ی خود به تحلیل مؤلفه‌های هوش فرهنگی از متن برنامه تلویزیونی ورزشی نود، به‌عنوان پربیننده‌ترین برنامه ورزشی ملی پرداختند. بررسی این مطالعه نشان داد که مؤلفه‌های هوش فرهنگی برگرفته از نظریه انگ و ون داین (۲۰۰۴) شامل: بعد رفتاری، بعد انگیزشی، بعد شناختی و بعد فراشناختی بود.

در پژوهش سپهری، مشکاتی، مولوی‌نیا (۲۰۲۱) نتایج این تحقیق برآمده از مصاحبه‌های انجام شده، مقوله‌های پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر مضمون هوش فرهنگی شناختی مربیان بین‌المللی ایران را نشان می‌دهد. مقوله‌های فراگیر هوش فرهنگی شناختی مشارکت-کنندگان به تفکیک شامل ۴ مقوله "برقراری ارتباط مؤثر، دانش فرهنگی، شباهت فرهنگی، تفاوت فرهنگی" بوده است. طبق بیانات مشارکت‌کنندگان، وسعت دانش عمومی نسبت به عناصر تشکیل-دهنده‌ی فرهنگ‌ها، درک عمیقی برای مربیان فراهم نموده است، تا در هنگام قرار گرفتن در یک موقعیت متفاوت فرهنگی واکنشی متناسب با آن فرهنگ داشته باشند.

هوش فرهنگی به‌عنوان یک قابلیت انعطاف‌پذیر و مهارت ضروری برای سرپرستان ورزشی مطرح است تا به راحتی با فرهنگ‌های دیگر کنار آیند و موجبات بهبود عملکرد اعضای تیم را فراهم سازند. در طول چند دهه گذشته، تعداد زیادی از متخصصان برای بازنگری در پارادایم‌های اساسی سبک‌های رهبری و چگونگی موفقیت در این عصر جهانی به چالش کشیده شده‌اند.

در فرایند جهانی شدن ورزش، هوش فرهنگی رهبران و مدیران، یک مهارت لازم برای تقریباً هر سازمانی به منظور به حداکثر رساندن عملکرد و سودآوری سازمان است (ایکن، اوزتورگوت، کریون، ۲۰۱۴). بررسی تجارب در حوزه ورزش نشان می‌دهد که در سطح سرپرستان ورزشی، پایین بودن هوش فرهنگی باعث می‌شود، به جای اینکه سفیر فرهنگ کشور خود در میان سایر ملت‌ها و فرهنگ‌ها باشند، چالش-های فرهنگی ایجاد کنند. بنابراین علاوه بر احتمال عدم موفقیت گروه، به رسالت فرهنگی خود نیز دست نمی‌یابند. با توجه به موارد گفته شده، در دنیای امروز سازمان‌های ورزشی باید به دنبال افرادی باشند که بتوانند عملکرد خوبی به صورت گروهی داشته باشند و از

قدم‌پور و جعفری (۲۰۱۱) بیان کردند که بین پنج ویژگی فردی شامل: برون‌گرایی، وظیفه‌شناسی، تطابق‌پذیری، روان‌رنجوری و گشودگی، با هوش فرهنگی رابطه مستقیم وجود دارد و ویژگی تطابق‌پذیری، بهترین پیش‌بینی‌کننده هوش فرهنگی است.

در زمینه بررسی روابط بین ابعاد چهارگانه هوش فرهنگی، نتایج حاکی از وجود رابطه معنادار بین استراتژی هوش فرهنگی و انگیزش هوش فرهنگی است (رحیم‌نیا، مرتضوی، دلارام، ۲۰۱۰). لوک^۱ (۲۰۱۹) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که مدیران ورزشی و تفریحی شورای اوکلند از سطح هوش فرهنگی پایینی برخوردار هستند، همچنین دیگر نتایج نشان داد که سطح هوش فرهنگی مدیران ورزش و تفریح بر جامعه چینی شرکت‌کننده در ورزش و تفریح تأثیر می‌گذارد. برای شرکت‌کنندگان چینی، موانع کلیدی مؤثر بر مشارکت آن‌ها در مراکز شامل چالش‌های ارتباطی و فقدان کیفیت بود. مک‌نب و ورثلی (۲۰۱۲) به این نتیجه رسیدند که هوش فرهنگی نشان‌دهنده یک توسعه امیدوارکننده در زمینه مدیریت میان‌فرهنگی است و خودکارآمدی عمومی یک رابطه کلیدی با پیش‌بینی توسعه ظرفیت-های هوش فرهنگی دارد.

توفکچی و دینک (۲۰۱۴) به این نتیجه رسیدند که ابعاد برون‌گرایی، پیروی از وجدان، تجربه و توافق‌گرایی بر هوش فرهنگی انگیزشی تأثیر گذارند. مطالعه آذرین و هوشنگ (۲۰۱۷) حاکی از آن است که بین هوش فرهنگی و عملکرد فردی و همچنین بین سه بعد از چهار بعد هوش فرهنگی (استراتژی، انگیزشی و رفتاری) و عملکرد فردی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و اولویت ابعاد هوش فرهنگی کارکنان؛ دانشی، انگیزشی، رفتاری و استراتژی است.

در مطالعه‌ای دیگر رز و کومار (۲۰۰۸) به مرور تفاوت‌های فردی و هوش فرهنگی پرداختند، که مشخص شد ویژگی‌های فردی بر هوش فرهنگی مهاجران تأثیر دارد. مارتینیوس (۲۰۱۸) در مطالعه خود با استفاده از نظریه روانشناسی شخصیت تکاملی به بررسی ارتباط بین برخی از ویژگی‌های شخصیتی به عنوان عوامل پیش‌بینی هوش فرهنگی پرداخت و مشخص شد که بین برخی از صفات شخصیتی مثل جامعه‌پذیری، برون‌گرایی با هوش فرهنگی رابطه مستقیم وجود دارد. جادج و همکاران (۲۰۰۲) در مطالعه‌ای کیفی و کمی به بررسی ارتباط بین شخصیت و رهبری پرداختند.

1. Lok

رفت، نمونه‌گیری هدفدارتر و متمرکزتر شد و نمونه‌گیری تا زمانی که تمام مقوله‌ها اشباع شدند و دیگر داده‌ی تازه و مهمی به دست نیامد، تداوم داشت. به این ترتیب حجم نمونه در سطح ۱۲ نفر متوقف شد. ۱۲ نفر از سرپرستان ورزشی ایران که حداقل یک دوره ورزشکاران خود را به مسابقات بین‌المللی اعزام کرده بودند، ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه عمیق نیمه‌ساخت‌یافته بود. جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها در این پژوهش توسط محقق انجام شد. مصاحبه‌ها ضبط شده، پیاده‌سازی و سازمان‌دهی شدند. سپس با استفاده از تحلیل مضمون^۴ داده‌ها گرد-آوری شدند. تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرآیندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (براون و کلارک، ۲۰۰۶). تحلیل -مضمون بر اساس روندی مشخص، مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی متن)، مضامین سازمان‌دهنده (مضامین به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر (مضامین عالی در برگیرنده اصول حاکم بر متن به مثابه کل) را نظام‌مند می‌کند. برای اطمینان از قابلیت اعتماد یافته‌ها از تکنیک‌های ممیزی و اعتباریابی استفاده شد. در تکنیک ممیزی چند متخصص تحلیل مضمون بر مراحل مختلف کدگذاری و استخراج مضامین نظارت داشتند و در اعتباریابی از مشارکت‌کنندگان خواسته شد تا یافته‌ها را ارزیابی کنند و در مورد صحت آن نظر دهند. همه‌ی موارد مذکور در جریان تحقیق تأیید شد، بنابراین تا حد زیادی از قابلیت اعتماد یافته‌ها اطمینان حاصل گردید.

یافته‌های تحقیق

یافته‌های پژوهش در دو بخش ارائه شده است. ابتدا به توصیف مشارکت‌کنندگان بر اساس ویژگی‌های جمعیت شناختی پرداخته شده (جدول ۱) و سپس یافته‌های دیگر در قالب کدهای مستخرج از مصاحبه‌ها شامل کدهای باز، تم فرعی و تم اصلی با استفاده از تحلیل مضمون ارائه گردید (جدول ۲). همچنین شبکه مضامین^۵ کدهای براساخت شده از تجربه زیسته‌ی سرپرستان ورزشی ایران در شکل ۱ ارائه شده است.

سوی دیگر، توانایی برقراری ارتباط و تطبیق مستمر با افرادی از فرهنگ‌های مختلف را نیز دارا باشند. بنابراین، لازم است با فرهنگ‌های مختلف آشنا باشند و به طور مناسب با افراد از فرهنگ‌های گوناگون ارتباط برقرار کنند و سازگار باشند. از این رو، با توجه به اهمیت مهارت هوش فرهنگی در برقراری ارتباطات مؤثر و افزایش دستیابی به موفقیت‌های ورزشی در حوزه ورزش، توجه سیاست‌گذاران فرهنگی و ورزشی به نظام آموزشی سرپرستان ورزشی ایران جهت حفظ و ارتقای این مهم در قالب قابلیت راهبردی ضروری است. یکی از چالش‌های اساسی در این زمینه، فقدان رویکردی کیفی در شناخت واقعیت هوش فرهنگی و معنادار کردن آن در جامعه ورزشی از دل تجارب زیسته افرادی است که با این پدیده دست و پنجه نرم می‌کنند. بنابراین، در تصدیق نقش‌های بالقوه هوش فرهنگی، این مقاله با هدف براساخت ویژگی‌های فردی از تجربه زیسته‌ی هوش فرهنگی سرپرستان ورزشی ایران انجام شد.

روش پژوهش

مطالعه حاضر یک پژوهش کیفی^۱ است. از آنجا که هدف این مطالعه، براساخت ویژگی‌های فردی از تجربه زیسته‌ی هوش فرهنگی سرپرستان ورزشی ایران است، ورود به درون جهان تجربه‌های زیسته مستلزم اتخاذ رویکرد و روشی است که قادر به انجام چنین کاری باشد. از این رو، از رویکرد پدیدارشناسی به عنوان روش استفاده شد. پدیدارشناسی به عنوان روش تحقیق، به مطالعه نموده‌ها، تشریح ساختارهای تجربه زیسته و آگاهانه بدون ارجاع به نظریات، تفکر قیاسی - فرضی^۲ و فرض‌های نظری پیشین^۳ اختصاص دارد (طیبی ابوالحسنی، ۲۰۱۹). به طور کلی، هدف روش پدیدارشناسی، ورود کامل، بی‌واسطه و بدون پیش‌فرض به درون ذات پدیده‌ها برای درک و شناسایی آن‌ها به اتکای ویژگی‌های خود پدیده‌هاست (توماس و رایان، ۲۰۰۸). مشارکت‌کنندگان با روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع همگون انتخاب شدند زیرا محقق در انتخاب مشارکت‌کنندگان به دنبال انتخاب نمونه‌هایی با ویژگی‌های مشابه بود. بین نمونه‌گیری و تحلیل داده‌ها مسیر رفت و برگشت صورت گرفت به طوری که اگر پژوهشگر متوجه خلاء در تحلیل داده‌ها می‌شد مجدداً به عرصه برمی‌گشت و مصاحبه‌های بیشتری انجام می‌داد و هرچه پژوهش پیش

4. Thematic Analysis

5. Thematic network

1. Qualitative Research

2. Hypo-Deductive Speculation

3. Prior Theoretical Presumption

به محیط است و به الگوی به نسبت ثابت حالت‌ها و رفتارهایی که بیانگر تمایلات فردی شخص است، اشاره دارد. شخصیت متأثر از عناصر درونی (افکار، ارزش‌ها و خصیصه‌های وراثتی) و عناصر بیرونی (رفتارهای قابل مشاهده) می‌باشد. تم اصلی فرهیختگی شخصیتی از سه تم فرعی از جمله: «قانون‌مدار بودن، مسئولیت‌پذیری و رفتار جوانمردانه» تشکیل شده است.

- قانون‌مدار بودن

مشارکت‌کننده شماره ۱: "مثلاً به‌موقع برن توی سلف سرویس هتل‌هایی که سلف سرویس دارن، یه تایمی بهتون میدن تو مسابقه شما می‌تونین بین ۷ تا ۹ صبح صبحونه بخورین، و شما قانون هتل و کلاً قانون تیم را رعایت می‌کنین."

ویژگی‌های فردی بر ساخت شده از تجربه زیسته‌ی هوش فرهنگی سرپرستان ورزشی ایران

پس از پیاده‌کردن مصاحبه‌ها و مطالعه آن‌ها، داده‌های به‌دست آمده با روش تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج به‌دست آمده در این مطالعه، کدهای باز، تم فرعی و تم اصلی بر تجارب زیسته‌ی سرپرستان ورزشی از هوش فرهنگی با تاکید بر ویژگی‌های فردی متکی است. در نهایت چهار تم اصلی "فرهیختگی شخصیتی"، "آگاهی فرهنگی"، "ویژگی‌های روان‌شناختی" و "سازگاری فرهنگی" شناسایی گردید.

- فرهیختگی شخصیتی: فرهیختگی شخصیتی به عنوان سازمان درون سیستم‌های عاطفی، احساسی، شناختی و مفهومی فرد تعریف شده که تعیین‌کننده واکنش‌های منحصر به فرد انسان

جدول ۱- توصیف مشارکت‌کنندگان بر حسب ویژگی‌های جمعیت شناختی

Table 1- Description of participants according to demographic characteristics

کد مشارکت- کنندگان Participant Code	سن Age	جنس Gender	تحصیلات Education	وضعیت تاهل Marital Status	رشته ورزشی Sport Discipline	سابقه ورزشی Sport Experience	سابقه سرپرستی Supervision Experience
۱	۳۹	مذکر	فوق لیسانس	متاهل	ووشو	۲۰ سال	۱۷ سال
۲	۵۷	مونث	لیسانس	متاهل	والیبال	۴۰ سال	۲۰ سال
۳	۴۵	مذکر	دکتر	متاهل	اسکیت	۲۴ سال	۶ سال
۴	۴۹	مذکر	لیسانس	متاهل	هندبال	۳۲ سال	۲۱ سال
۵	۵۴	مونث	دکتر	متاهل	بدمینتون	۳۱ سال	۳۳ سال
۶	۲۹	مذکر	دکتر	متاهل	هندبال	۱۸ سال	۱۴ سال
۷	۴۸	مذکر	فوق لیسانس	متاهل	شمشیربازی	۴۱ سال	۲۲ سال
۸	۴۱	مذکر	دکتر	متاهل	کشتی	۲۸ سال	۲۲ سال
۹	۴۴	مذکر	لیسانس	متاهل	رزمی	۳۹ سال	۲۵ سال
۱۰	۵۸	مذکر	لیسانس	مجرد	کشتی	۴۵ سال	۱۵ سال
۱۱	۳۰	مذکر	دکتر	متاهل	هندبال	۲۴ سال	۱۶ سال
۱۲	۵۵	مذکر	فوق لیسانس	متاهل	تنیس روی میز	۴۵ سال	۱۷ سال

جدول ۲- کدهای باز، تم فرعی و تم اصلی استخراج شده از مصاحبه‌ها

Table 2 - Basic, organizing and comprehensive categories extracted from the interviews

هدف Objective	تم اصلی Main Theme	تم فرعی Sub-theme	کدهای باز Open Codes
ویژگی‌های فردی برساخت شده از تجربه زیسته‌ی هوش فرهنگی سرپرستان ورزشی ایران	فرهنگی شخصی	- قانون مدار بودن - مسئولیت‌پذیری - رفتار جوانمردانه	- رعایت نظم و ترتیب و احترام به قوانین - داشتن حس تعهد نسبت به وظایف محوله - القاء روحیه سلحشوری به بازیکنان جهت دستیابی به موفقیت‌های ورزشی
		- پیگیری اخبار جهان - مطالعه کتب - استفاده از بسته‌های آموزشی	- به‌روزرسانی اطلاعات و دانش فرهنگی راجع به جوامع مختلف - کسب آگاهی از فرهنگ عامه کشورهای جدید - کسب اطلاع از تاریخ و مناسبات فرهنگی کشور میزبان
		- خودکارآمدی - حس ارزشمندی - داشتن افکار مثبت	- کمک به باورپذیر کردن بازیکنان نسبت به توانمندی‌ها و قابلیت‌های وجودی‌شان - کمک به بازیکنان جهت ارتقاء حس عزت‌نفس در آن‌ها در مواجهه با انسان‌ها و موقعیت‌های جدید - داشتن روحیه مثبت‌اندیشی در مواجهه با موقعیت‌های جدید فرهنگی
	سازگاری فرهنگی	- همنوایی با اعتقادات مذهبی - همگرایی فرهنگی - دوری از جزم‌اندیشی	- فراهم‌سازی امکانات و شرایط برای جامعه میهمان جهت انجام مناسک و مناسبات دینی‌شان - عدم تلقی منفی و پیش‌داورانه نسبت به فرهنگ‌ها و خرده فرهنگ‌های دیگر - عدم صحبت به زبان بومی - محلی در مواجهه با غیربومی‌ها

نماینده‌ای میشن که انگیزه ایجاد می‌کنند برای نسلی که باید آماده بشه و جایگزین بشه."

آگاهی فرهنگی: آگاهی فرهنگی به معنای تصمیم‌گیری در مورد حرکت کردن به سمت عمیق‌تری از یک دانش خاص برای شروع یادگیری در مورد فرهنگ‌هایی است که شما هنوز درباره آن‌ها نمی‌دانید. این دانش در مورد فرهنگ‌ها اطلاعاتی عمومی از قبیل اعتقادات، باورها، آداب و رسوم و زبان عرضه می‌دارد. تم اصلی آگاهی فرهنگی برساخت شده از تجربیات زیسته‌ی سرپرستان ورزشی ایران از سه تم فرعی «پیگیری اخبار جهان، مطالعه کتاب و استفاده از بسته‌های آموزشی» تشکیل شده است.

- پیگیری اخبار جهان

- مسئولیت‌پذیری

مشارکت‌کننده شماره ۵: "خب به هر حال ببینید اعزام تیم به مسابقات خارجی خیلی پروژه سنگین و مهمی هست، خدایی نکرده اگه یه ذره کوتاهی بشه احتمال اینکه یک نفر یا چند نفر از سفر جا بموندند و نتونن اعزام بشند اتفاق می‌افته، برای همین سرپرست تیم بودن مسئولیت‌پذیری بالایی رو می‌طلبه."

- رفتار جوانمردانه

مشارکت‌کننده شماره ۶: "قهرمانای ما باید به رفتارشون و کردارشون ابهت بدهند و غرور ملی و اقتدار ملی ما رو تحریک کنند. اصلاً یکی از وظایف سرپرست ورزشی اینه که می‌تونه نقش داشته باشه در اقتدار ملی، می‌تونه روحیه سلحشوری رو به ورزشکار بده و بعد اون‌ها

وقتی که جمع می‌شدیم با بچه‌ها و صحبت می‌کردیم، واقعا انگیزه-مون بیشتر می‌شد تا همه گروهی کاری بکنیم که در واقع تو حوزه ورزش این‌ها رو شکست بدیم و ما هیچ چیزی از این‌ها کم نداریم." - داشتن افکار مثبت

مشارکت‌کننده شماره ۳: "اسفند ماه سال قبل احتمال بود ما بریم ایتالیا، اول کاری که کردم من یک برج کج پیزا خریدم. باورتون نمی‌شه، گذاشتم جلوی تلویزیون و بعد می‌گفتم بشه یا نشه بذار من مثبت فکر بکنم. هر روز اینو می‌دیدم و می‌گفتم می‌خوام برم ایتالیا که اون اتفاق افتاد."

سازگاری فرهنگی: سازگاری فرهنگی به معنای کنار آمدن، مصالحه و هماهنگ شدن با فرهنگ‌های متفاوت و محیط اجتماعی است که با ایجاد تغییراتی در خود یا محیط اجتماعی حاصل می‌گردد. این مفهوم یکی از توانمندی‌ها و مهارت‌های اساسی است که نیازمند سطوح مناسبی از تنظیم هیجان و رفتار می‌باشد. تم اصلی سازگاری فرهنگی از سه تم فرعی «همنوایی با اعتقادات مذهبی، همگرایی فرهنگی و دوری از جزم اندیشی» تشکیل شده است.

- همنوایی با اعتقادات مذهبی
مشارکت‌کننده شماره ۱۲: "یعنی آنقدر می‌دونم که وقتی کسی می‌خواد نماز بخونه نباید از جلوش رد بشن یا مثلا سروصدایی کنند چون در حال عبادت هست. این ارتباطات می‌تونه مثلا گاهی وقت ها توی دست دادن‌ها باشه، میدونن شما مسلمان هستی و از خانم‌ها اجازه می‌گیرند که مشکلی نداره که مثلا من با شما دست بدم و یا بلعکس مثلا یه آقا به یک ورزشکار خانم ما بخواد دست بده."

- همگرایی فرهنگی
مشارکت‌کننده شماره ۱: "من یه آدم وطن‌پرست دو آتیشه‌ام ولی خارج از وطن پرستی، باقی قوم‌ها رو هم بهشون احترام می‌گذارم." - دوری از جزم‌اندیشی

مشارکت‌کننده شماره ۱۱: "سال‌هایی که بازیکن بودم تو ورزشگاه آزادی، خب با اقوام مختلف هم اتاق بودیم همیشه، شما امکان نداره دو تا ترک رو یه جا ببینید فارسی حرف بزنند. من رو آزار می‌داد این رفتارهای ملی‌گرایی و از هم دورمون می‌کرد."

مشارکت‌کننده شماره ۱۰: "خدمتون عرض کنم، به شخصه اطلاعات تاریخیه خوبی دارم یک کمی هم اطلاعات عمومی. اطلاعات سیاسیم هم خوبه، چون یکی از موردهایی که خیلی برام مهمه پیگیری کنم، اخبار دنیاست."

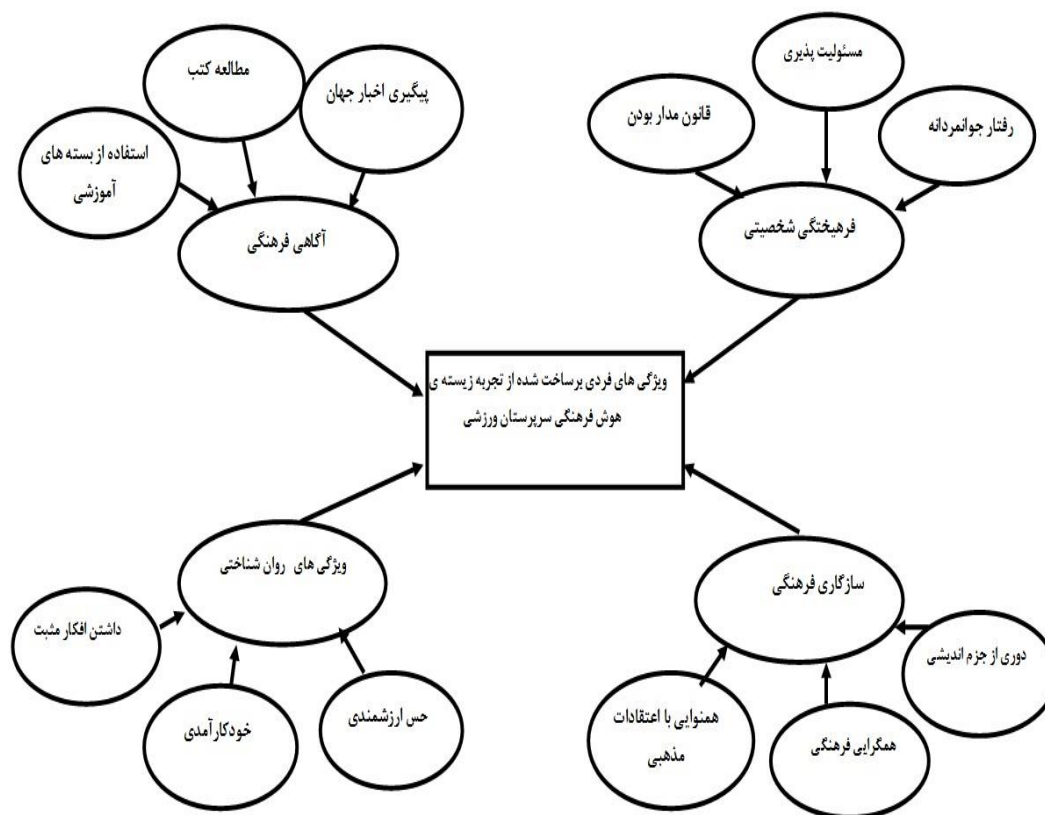
- مطالعه کتب
مشارکت‌کننده شماره ۳: "اگه کتابخونمون رو نگاه کنید، من کتاب-های تاریخی، حالا چه در مورد تاریخ ایران چون خیلی برام مهمه و هم کشورهای مختلف اروپایی، اطلاعاتم کتابی هست ولی اینترنت هم خیلی نقش مهمی داشت که به هر حال سرچ می‌کردم." - استفاده از بسته‌های آموزشی

مشارکت‌کننده شماره ۱۲: "به نظر من باید یک کانال ارتباطی باشه و یا جزواتی تهیه بشه که وقتی ما می‌خواهیم به یه کشوری بریم، یک سری اطلاعات اولیه رو داشته باشیم راجع به اعتقادات و باورهای مذهبی جامعه میزبان."

ویژگی‌های روان‌شناختی: ویژگی‌های روان‌شناختی یک شخص را از دیگری متمایز می‌کند. روان‌شناختی شاخه‌ای از علم روان‌شناسی است که به بررسی خصوصیات فردی جنبه‌های مختلف شخصیت و فرآیندهای ذهنی می‌پردازد. مقوله‌های سازمان‌دهنده «خودکارآمدی، حس ارزشمندی و داشتن افکار مثبت» تم اصلی ویژگی‌های روان‌شناختی را تشکیل می‌دهند.

- خودکارآمدی
مشارکت‌کننده شماره ۵: "یک مربی باعث شد که ما خیلی انگیزمون بیشتر بشه و اینکه خودمون رو باور کنیم، این خودباوری چیزی هست که یک مدیریت صحیح ایجاد کرد، اگر مدیریت درست باشه، واقعا می‌تونه کمک کنه به اینکه طرف خودش رو باور کنه و وقتی خودش رو باور می‌کنه، قاعدتا می‌تونه خلاقیتش رو نشون بده و توانایی بالایی رو نشون بده."

- حس ارزشمندی
مشارکت‌کننده شماره ۷: "شاید مثلا اولش احساس می‌کردیم که ما خیلی از این‌ها پایین‌تریم و هیچ‌وقت نمی‌تونیم به این‌ها برسیم ولی



شکل ۱- شبکه مضامین ویژگی‌های فردی برساخت شده از تجربه زیسته‌ی هوش فرهنگی سرپرستان ورزشی ایران
Figure 1- Thematic network of individual characteristics based on the lived experience of Iranian sports supervisors' cultural intelligence.

بحث و نتیجه‌گیری

در مطالعه حاضر ویژگی‌های فردی و شخصیتی سرپرستان ورزشی بر اساس تجربه زیسته‌ی هوش فرهنگی آن‌ها برساخت گردید. بر همین اساس با تعدادی از سرپرستان ورزشی ایران مصاحبه شد. یافته‌های مطالعه نشان داد که ویژگی‌های فردی و شخصیتی که شامل کدهای فراگیر "فرهین‌نگی شخصیتی"، "آگاهی فرهنگی"، "ویژگی‌های روان‌شناختی" و "سازگاری فرهنگی" از عوامل توسعه‌دهنده هوش فرهنگی سرپرستان ورزشی ایران می‌باشند.

نتایج مطالعه حاضر به طور کلی از تحقیقات گذشته در مورد ارتباط ویژگی‌های شخصیتی و فردی با هوش فرهنگی دفاع می‌کند (هاف،

سانگ، گرش، ۲۰۱۴؛ ژانگ، مندل، وانگ، ۲۰۱۰). طبق نظر مشارکت‌کنندگان این مطالعه، کسانی که قوانین ورزشی و فرهنگی جامعه مقصد را می‌شناسند، آن قوانین را رعایت می‌کنند و در انجام وظایف محول‌شده مسئولیت‌پذیرند، بسیار سریع‌تر از دیگران با فرهنگ‌های بیگانه آشنا می‌شوند. همچنین سرپرستان ورزشی روحیه جوانمردی را به بازیکنان جهت دستیابی به موفقیت‌های ورزشی القا می‌کنند تا نسبت به حریفان با ملیت‌های متفاوت رفتاری جوانمردانه داشته باشند و به پیشکسوتان احترام بگذارند. این افراد با دیگران بهتر ارتباط برقرار می‌کنند و نزد دیگران با شخصیت جلوه می‌کنند. تحلیل مضمون کدهای مطالعه حاضر نشان داد که ویژگی قانون‌مدار بودن، مسئولیت‌پذیری (یکی از پنج ویژگی بزرگ شخصیت) و رفتار

شده، ممکن است شکست بخورد. فقدان رغبت و انگیزه، عدم تمایل به برقراری ارتباط با دیگران با زمینه‌های فرهنگی متنوع و همچنین عدم یادگیری و تطبیق تفاوت‌های فرهنگی جدید در آغاز فرآیند مواجهه با موقعیت‌های بین فرهنگی تأثیر منفی می‌گذارد. آنگ و داین انگیزه را به عنوان شکلی از خودکارآمدی و انگیزه درونی معرفی کردند. آن‌ها ادعا می‌کنند که انگیزه نقش مهمی در هوش فرهنگی ایفا می‌کند زیرا برخورد با فرهنگ‌های متنوع نیاز به احساس اعتماد و علاقه به محیط‌های فرهنگی متنوع دارد.

آنگ و اینکین (۲۰۰۸) انگیزه هوش فرهنگی را به عنوان منبعی از انگیزه بیان می‌کنند که باعث ایجاد تلاش و انرژی مستقیم در محیط‌های بین فرهنگی می‌شود.

توفکچی و دینک (۲۰۱۴) در مطالعه‌ی خود به این نتیجه رسیدند که ویژگی‌های شخصیت بر هوش فرهنگی تأثیرگذار است، که همراستا با نتایج این پژوهش است. برخی افراد با فرهنگ‌های متنوع سازگار نیستند و برخی دیگر برعکس به سرعت با فرهنگ جدید هماهنگ می‌شوند. از این رو صفات شخصیتی افراد عامل مهمی برای درک فرهنگ‌های مختلف هستند. به همین ترتیب زمانی که افراد با فرهنگ‌های گوناگون با هم ارتباط برقرار می‌کنند، ویژگی‌های شخصیتی آن‌ها کیفیت ارتباطات را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در مطالعه‌ی دیگر، علی دوست و اسدی (۲۰۲۱) در پژوهش خود، الگوی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران باشگاه‌های فوتبال را معرفی می‌کند که با توجه به مسائل پیش روی باشگاه‌های ورزشی فوتبال، ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. این الگو شامل فهرستی از شایستگی‌های لازم است که می‌تواند به عنوان پایه‌ای در ایجاد یک فرآیند برای استخدام و هدایت مدیران در مدیریت باشگاه‌های ورزشی در نظر گرفته شوند. همچنین، این شایستگی‌ها نه تنها در تأیید صلاحیت مدیر بلکه می‌توانند در ارزیابی عملکرد شغلی آنان نیز نقش داشته باشند. سازمان‌های ورزشی دارای ورزشکارانی با فرهنگ‌ها و قومیت‌های متفاوتی می‌باشند که در صورت عدم شناخت نسبت به فرهنگ این ورزشکاران، سازمان‌های ورزشی با تعارض مواجه گردیده و در رسیدن به اهداف خود دچار مشکل خواهند شد. هنگامی که با تنوع فرهنگی با شیوه‌ای صحیح برخورد شود و تفاوت‌های موجود بین فرهنگ‌ها به خوبی شناخته و درک گردد، از تعارض و تقابل فرهنگی جلوگیری می‌شود که نتیجه آن همگرایی فرهنگی است.

جوانمردانه با هوش فرهنگی رابطه مثبتی دارد. بنابراین می‌توان ادعا کرد که افراد وظیفه‌شناس به دلیل توانایی نظارت بر پیشرفت خود، عملکرد مؤثرتری دارند. افراد با هوش فرهنگی در انجام اقدامات کلامی و غیرکلامی مناسب هنگام تعامل با افرادی که در زمینه‌های فرهنگی خود متفاوت هستند، انعطاف‌پذیرترند، که این‌ها به تمایلات سازگارانۀ افراد با مسئولیت مربوط می‌شود (ارلی و آنگ، ۲۰۰۳). وظیفه‌شناسی و مسئولیت‌پذیری به عنوان متعهد، دقیق، قابل اعتماد تعریف شده است (کاستا و مک کری، ۱۹۹۲). بررسی مطالعات نشان می‌دهد که افراد وظیفه‌شناس برای موفقیت تلاش می‌کنند، در حل مشکلات ابتکار عمل دارند و در کار خود دقیق هستند (ویت^۲ و همکاران، ۲۰۰۲). نتایج پژوهش کالیگیوری^۳ (۲۰۰۰) درباره شخصیت و عملکرد نشان داد که بین وظیفه‌شناسی و عملکرد کاری رابطه مثبت وجود دارد.

یکی از باورهای وابسته به رفتار افراد در شرایط مختلف فرهنگی، خودکارآمدی عمومی بین آنان است. از آنجا که افراد به صورت فردی و جمعی عمل می‌کنند، رفتار جوانمردانه، خودکارآمدی و حس ارزشمندی می‌تواند در سطح فردی و جمعی در شرایط متفاوت جامعه، حتی از نظر فرهنگی مطرح باشد. مک‌نب و ورثلی (۲۰۱۲) در مطالعه‌ای به این نتیجه رسیدند که خودکارآمدی عمومی ارتباط کلیدی برای پیش‌بینی توسعه موفق از ظرفیت‌های هوش فرهنگی باشد که با نتایج این پژوهش همخوانی دارد.

مشارکت‌کنندگان بیان کردند افراد با داشتن احساس مفید بودن شایستگی، انگیزه می‌گیرند و این احساس تعیین‌کننده اصلی انگیزش است. اگر یک ورزشکار جوان عزت نفس بالایی داشته باشد، احساس شایستگی می‌کند و این ادراک در او بوجود می‌آید که بر یادگیری مهارت‌ها کنترل دارد و موفقیت را در او افزایش خواهد داد.

آنگ و داین (۲۰۰۸) اطلاعات قابل توجهی در مورد یکی از چهار قابلیت هوش فرهنگی، یعنی انگیزه ارائه دادند که نشان‌دهنده توانایی هدایت توجه و انرژی به سمت یادگیری و عملکرد در موقعیت‌هایی است که با تفاوت‌های فرهنگی مشخص می‌شود. انگیزه اساسی‌ترین قابلیت در بین سه قابلیت دیگر هوش فرهنگی است. افراد برای برخورد و تأثیرگذاری بیشتر در محیط میان فرهنگی نیاز به انگیزه دارند. زیرا، اگر انگیزه یک فرد قبل از شرکت در محیط‌های فرهنگی متنوع شکست بخورد، اهدافی که در نظر گرفته شده است و انجام

3. Caligiuri

1. Costa, & McCrae
2. Witt et al

باورها، آداب و رسوم و زبان، می‌تواند از طریق پیگیری اخبار جهان و مطالعه کتب صورت پذیرد. این یافته در این بخش جدید است و در سایر مطالعات قبلی مشاهده نشده است. به همین دلیل، اجرای پژوهش‌های گسترده در مورد آگاهی فرهنگی در توسعه هوش- فرهنگی پیشنهاد می‌گردد.

آنگ و اینکپن^۴ (۲۰۰۸) بیان می‌کنند که دانش هوش فرهنگی «دانش یک مدیر از هنجارها، شیوه‌ها و قراردادهای فرهنگ‌های مختلف است که از تجربیات آموزشی و شخصی به دست آمده‌است». دانش هوش فرهنگی به ساختارهای دانش یک فرد در مورد نهادهای فرهنگی، هنجارها، شیوه‌ها و قراردادهای محیط‌های فرهنگی مختلف اشاره دارد (داین^۵ و همکاران، ۲۰۱۲).

دانش در "سر" قرار دارد که به آگاهی در شباهت‌ها و تفاوت‌ها، خودآگاهی و دانش اشاره دارد (مکنب، ورثلی، ۲۰۱۲) و دریافت اطلاعات بیشتر به ایجاد تار و تعصبات در مورد تفاوت‌های فرهنگی کمک می‌کند. به عنوان مثال، مشاهده نحوه انجام کارهایی مانند آنچه در حال رخ دادن است، مردم فقط می‌بوسند یا فقط دست می‌دهند یا فقط تعظیم می‌کنند، نحوه یا آنچه می‌خورند قطعا به رهبران در محیط‌های مختلف کمک می‌کند.

طبق نظر ارلی و پترسون^۶ (۲۰۰۴) دانش هوش فرهنگی (شناخت) را می‌توان به عنوان کل دانش و تجربه در مورد سازگاری فرهنگی یک فرد ذخیره شده در حافظه مشاهده کرد. در نتیجه، درک، مشاهده و آشنایی با فرهنگ‌های مختلف، رهبران را قادر می‌سازد تا سازمان‌هایی را که الگوهای خاصی از تعاملات اجتماعی را در یک فرهنگ شکل می‌دهند و ایجاد می‌کنند، بهتر درک کنند. رهبرانی که دانش و شناخت هوش فرهنگی بالایی دارند، در تعامل با افراد با پیشینه‌های فرهنگی مختلف بسیار موفق هستند (آنگ و داین، ۲۰۰۸).

به طور کلی می‌توان بیان کرد که جهان ما در حال کوچک شدن است، جهانی شدن چالش‌هایی را در درک ارزش‌ها و اخلاقیات و فرهنگ‌های مختلف برای رهبران و سرپرستان ورزشی ایجاد می‌کند. به گفته جنکینز^۷ (۲۰۱۲) "جهانی شدن ذینفعان را وادار کرده است تا شایستگی‌های رهبری جهانی را دوباره بررسی کنند و تصمیم‌گیری در مورد شایستگی رهبران را مجددا ارزیابی کنند."

یکی از مهم‌ترین عوامل در تحقق همگرایی فرهنگی، هوش فرهنگی می‌باشد. هوش فرهنگی سبب می‌شود افراد در موقعیت‌های متنوع فرهنگی به نحوی اثربخش عمل نمایند و از بروز و پیدایش شوک فرهنگی در مواجهه با فرهنگ ناآشنا و بیگانه جلوگیری کنند (ایمای و گلفند^۱، ۲۰۱۰). مسخره نکردن فرهنگ دیگر جوامع، رعایت رفتارهای کلامی و غیرکلامی در حین ارتباط، عدم تعصب نسبت به فرهنگ بومی خود سبب می‌شود پیش‌دوری‌ها و جهت‌گیری متعصبانه نسبت به موقعیت‌های فرهنگی و قومیتی متفاوت کمتر شود و در نتیجه سازگاری فرهنگی بیشتری ایجاد گردد (آنگ و داین، کوه^۲، ۲۰۰۶).

سازگاری موفق با محیط فرهنگی جدید می‌تواند منجر به افزایش اعتماد به نفس، ادغام تیمی و موفقیت بیشتر ورزشکاران در میادین ورزشی بین‌المللی گردد (لوین، کاپاتینا، مورو^۳، ۲۰۲۱). "مشارکت-کنندگان اشاره داشتند، افرادی که دارای هوش فرهنگی بالایی هستند، انعطاف‌پذیرند و می‌توانند ارتباطات‌شان را براساس تعاملات فرهنگی خاص تنظیم کنند و هرچه فرد نسبت به هوش فرهنگی، آگاهی بیشتری داشته باشد در روابط بین فرهنگی و میان فرهنگی خود موفق-تر خواهد بود. از سویی دیگر، یکی از اثرات هوش و خاصه نوع فرهنگی آن، تسهیل سازگاری و روابط بین اشخاص، به ویژه در موقعیت‌های بین فرهنگی است."

لی و سوکوکو (۲۰۱۰) و هو و همکاران (۲۰۲۰) همسو با نتایج این مقاله اشاره کردند که فرایند روان‌شناختی می‌تواند یک مکانیسم زیربنایی بالقوه در توضیح چگونگی ارتباط شخصیت فعال با سازگاری بین فرهنگی باشد (لی و سوکوکو، ۲۰۱۰؛ هو و همکاران، ۲۰۲۰). شخصیت می‌تواند از طریق فرایند روان‌شناختی، مانند هوش فرهنگی (CQ) بر رفتارهای بین فرهنگی تأثیر بگذارد. به شایستگی یک فرد در تعامل مؤثر با یک محیط فرهنگی متنوع اشاره دارد، به عنوان مجرای مؤثری ارائه شده است که در آن سازگاری بین فرهنگی رخ می‌دهد.

از طرفی دیگر، برای مدیریت اختلاف‌های فرهنگی نیاز به برقراری ارتباط میان افراد با فرهنگ‌های گوناگون است و این نیاز به اطلاعاتی درباره هنجارها، عادات و سنت‌های فرهنگ‌های سایر کشورها دارد. آگاهی در مورد فرهنگ‌ها، کسب اطلاعاتی عمومی از قبیل اعتقادات،

5. Van Dyne, Ang, Ng., Rockstuhl, Tan & Koh,
6. Earley & Peterson
7. Jenkins, D

1. Imai & Gelfand
2. Ang, Van Dyne & Koh
3. Lovin, Capatina & Bernardeau-Moreau
4. Ang & Inkpen

تقویت روابط بین فردی و گروهی، افزایش آگاهی فرهنگی و سازگاری فرهنگی در محیط ورزشی شود.

متناسب با یافته‌های این پژوهش، به نظر می‌رسد که تحقیق روی ویژگی‌ها و ظرفیت‌های رفتاری که ممکن است بر توسعه هوش فرهنگی تأثیرگذار باشند و نیز زمینه‌های آموزشی تجربی، برای پی-بردن به مراحل رشد هوش فرهنگی و در نهایت، رویکردهای تجربی بیشتر برای تکمیل یافته‌های تحقیق حاضر به محققان آتی پیشنهاد می‌شود.

از محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به عدم دسترسی به سرپرستان ورزشی کشورهای دیگر اشاره کرد، که در واقع بنا به محدودیت‌های پژوهش کیفی، پژوهشگران ادعای تعمیم‌دهی نتایج به دیگر سرپرستان ورزشی را ندارند، بلکه دانش را در این حوزه عمیق‌تر بررسی کرده‌اند.

پیام مقاله

هدف از انجام این پژوهش "برساخت ویژگی‌های فردی سرپرستان ورزشی ایران بر اساس تجربه زیسته‌ی هوش فرهنگی بود". مطابق با نتایج این تحقیق، ویژگی‌های فردی می‌توانند مقدمه و شرط لازم برای هوش فرهنگی باشند.

ملاحظات اخلاقی

این پژوهش مطابق با همه اصول اخلاق پژوهش و با رعایت کلیه موازین علمی انجام شد.

مشارکت نویسندگان

نویسندگان در طراحی، اجرا و نگارش بخش‌های پژوهش مشارکت یکسانی داشته‌اند.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان، این مقاله تعارض منافع ندارد.

حامی مالی

این پژوهش هیچ‌گونه کمک مالی از سازمان‌های تامین مالی در بخش‌های عمومی، تجاری یا غیرانتفاعی دریافت نکرد.

تشکر و قدردانی

بدین وسیله از تمامی کسانی که ما را در انجام دادن این پژوهش یاری کردند، تشکر و قدردانی می‌کنیم.

کوهن (۲۰۱۰) بیان می‌کند که رهبری موثر جهانی مستلزم یک ذهنیت جهانی است. جاویدان و واکر^۱ (۲۰۱۲) ذهنیت جهانی را به عنوان مجموعه‌ای از مهارت‌ها توضیح می‌دهند که به رهبران کمک می‌کند بر افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها در فرهنگ‌ها، زمینه‌های سیاسی و نهادی مختلف تأثیر بگذارند. رهبرانی که می‌خواهند در تجارت، ارتباطات و رقابت‌های جهانی موفق شوند باید یاد بگیرند، سازگار شوند و در فرهنگ‌های متنوع زندگی کنند. همان‌طور که کوهن (۲۰۱۰) تأکید می‌کند، رهبری که در یک محیط داخلی موثر است باید در محیط‌های خارجی نیز موثر باشد. گرووز، فایرهرم^۲ (۲۰۱۱) بیان می‌کند که "مدیران جهانی ذهن‌های بسیار باز دارند. آن‌ها به نحوه انجام کارها توسط کشورهای مختلف احترام می‌گذارند، و تخیل دارند که بدانند چرا آن‌ها این کارها را انجام می‌دهند. رهبری جهانی مستلزم هوش فرهنگی است و پذیرش و اجرای هنجارهای هوش فرهنگی می‌تواند به رهبران جهانی کمک کند تا به اهداف سازمانی خود دست یابند.

با توجه به مقوله‌های مطرح‌شده، می‌توان نتیجه گرفت که ویژگی‌های فردی و شخصیتی سرپرستان ورزشی، همچون فرهیختگی شخصیتی، آگاهی فرهنگی، ویژگی‌های روان‌شناختی و سازگاری فرهنگی، می‌توانند به عنوان مقدمه و شرط لازم برای توسعه هوش فرهنگی عمل کنند. همچنین، مهارت هوش فرهنگی اهمیت بسیاری در رسیدن به موفقیت‌های بیشتر در جامعه ورزشی، به ویژه در سطح بین‌المللی، دارد.

بنابراین، توصیه می‌شود که برنامه‌های آموزشی و آموزش مدیران و سرپرستان ورزشی به تقویت و توسعه هوش فرهنگی آن‌ها تمرکز کنند. این برنامه‌ها باید به توسعه فرهیختگی شخصیتی، افزایش آگاهی فرهنگی، تقویت ویژگی‌های روان‌شناختی و ایجاد سازگاری فرهنگی در محیط ورزشی تأکید کنند. این اقدامات می‌توانند بهبود قابل توجهی در عملکرد سرپرستان ورزشی و موفقیت‌های آن‌ها در محیط ورزشی بین‌المللی به همراه داشته باشند.

این مهارت می‌تواند به عنوان یکی از شایستگی‌های اساسی و ضروری در موفقیت تیم‌های ورزشی نقش بسزایی ایفا کند.

بنابراین، با توجه به یافته‌های این پژوهش، می‌توان نتیجه گرفت که توسعه هوش فرهنگی سرپرستان ورزشی از جمله عوامل کلیدی برای دستیابی به موفقیت‌های بیشتر در جامعه ورزشی، به ویژه در سطح بین‌المللی، می‌باشد. این مهارت می‌تواند باعث بهبود عملکرد ورزشی،

References

1. Aldulaimi, S. H., Al-Muhamadi, A. K. M., Kareem, M. A., Region-Iraq, K., & Jameel, A. S. (2021). Examine the Influence of Expatriate Personality Traits on Cultural Intelligence: Evidence from the Kingdom of Bahrain. *Strad Research*, 8. <https://doi.org/10.37896/sr8.1/005>
2. Alwan, and Z., Meshkati, & Faeghi. (2015). Analysis of the components of cultural intelligence in Nood television program with an emphasis on sports management. *Contemporary research in sports Management*, 5(9), 35-47. In Persian
3. Ang, S., & Inkpen, A. C. (2008). Cultural intelligence and offshore outsourcing success: A framework of firm-level intercultural capability. *Decision Sciences*, 39(3), 337-358. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2008.00195.x>
4. Ang, S., & Van Dyne, L. (2008). Conceptualization of Cultural Intelligence: Definition, Distinctiveness, and Nomological Network. In S. Ang, & L. Van Dyne (Eds.), *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications* (pp. 3-15). Armonk, NY: M. E. Sharpe. <https://doi.org/10.1037/e518442013-310>
5. Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, C. (2006). Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Group & Organization Management*, 31(1), 100-123. <https://doi.org/10.1177/1059601105275267>
6. Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335-371. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>
7. Badriazarin, Y. & Hooshang, T. (2017). The Relationship between Cultural Intelligence and Individual Performance in Employees of Sport and Youth General Office of East Azerbaijan Province. *Sport Management Journal*, 9(1), 55-70. In Persian
8. Boštjančič, E., Johnson, R. B., & Belak, U. (2018). Cross-cultural adaptation of research tools: a study on the cultural intelligence scale adaptation in Slovenian. *Europe's Journal of Psychology*, 14(2), 386. <https://doi.org/10.5964/ejop.v14i2.1527>
9. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
10. 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. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00194.x>
11. Cohen, S. L. (2010). Effective global leadership requires a global mindset. *Industrial and Commercial Training*. <https://doi.org/10.1108/00197851011013652>
12. Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory. *Psychological Assessment*, 4(1), 5. <https://doi.org/10.1037//1040-3590.4.1.5>
13. Mokhtari Dinani, M., Kozechian, H. and Nazarian Madavani, A. (2015). The relationship between cultural intelligence and leadership effectiveness of sport managers. *Sport Management Studies*, 7(30), 185-202.
14. Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford, Calif: Stanford University Press. Retrieved from: <https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208695>
15. Earley, P. C., & Peterson, R. S. (2004). The elusive cultural chameleon: Cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager. *Academy of Management Learning & Education*, 3(1), 100-115. <https://doi.org/10.5465/amle.2004.12436826>
16. Eken, İ., Özturgut, O., & Craven, A. E. (2014). Leadership styles and cultural intelligence. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 11(3), 154.
17. Fallesen, J. J., Keller-Glaze, H., & Curnow, C. K. (2011). A selective review of leadership studies in the US Army. *Military Psychology*,

- 23(5), 462-478.
<https://doi.org/10.1080/08995605.2011.600181>
18. Gilbertson, D. (2000). Transformational leadership in Australasian sports organisations. *New Zeal Innov Compet Proj Victoria Univ Wellingt*, 65-81.
 19. Groves, K. S., & Feyerherm, A. E. (2011). Leader cultural intelligence in context: Testing the moderating effects of team cultural diversity on leader and team performance. *Group & Organization Management*, 36(5), 535-566.
<https://doi.org/10.1177/1059601111415664>
 20. Hu, S., Liu, H., Zhang, S., & Wang, G. (2020). Proactive personality and cross-cultural adjustment: Roles of social media usage and cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, 74, 42-57.
<https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2019.10.002>
 21. Huff, K. C., Song, P., & Gresch, E. B. (2014). Cultural intelligence, personality, and cross-cultural adjustment: A study of expatriates in Japan. *Int J Intercult Relat*, 38, 151-157.
<https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2013.08.005>
 22. Imai, L., & Gelfand, M. J. (2010). The culturally intelligent negotiator: The impact of cultural intelligence (CQ) on negotiation sequences and outcomes. *Organ Behav Hum Decis Process*, 112(2), 83-98.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.02.001>
 23. Javidan, M., & Walker, J. L. (2012). A whole new global mindset for leadership. *People Strategy*, 36(2), 35.
 24. Jenkins, D. (2012). Global critical leadership: Educating global leaders with critical leadership competencies. *J Leadersh Stud*, 6(2), 95-101.
<https://doi.org/10.1002/jls.21241>
 25. Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *J Appl Psychol*, 87(4), 765.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.87.4.765>
 26. Kim, Y. J., & Van Dyne, L. (2012). Cultural intelligence and international leadership potential: The importance of contact for members of the majority. *Appl Psychol*, 61(2), 272-294.
 27. Kovach, M. (2018). An examination of leadership theories in business and sport achievement contexts. *J Values-Based Leadersh*, 11(2), 14.
<https://doi.org/10.22543/0733.62.1215>
 28. Lin, Y.-c., Chen, A. S.-y., & Song, Y.-c. (2012). Does your intelligence help to survive in a foreign jungle? The effects of cultural intelligence and emotional intelligence on cross-cultural adjustment. *Int J Intercult Relat*, 36(4), 541-552.
<https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2012.03.001>
 29. Lok, S. (2019). How does a facilitator's perspective of cultural intelligence influence Chinese sport and recreation participation?, Auckland University of Technology.
 30. Lovin, D., Capatina, A., & Bernardeau-Moreau, D. (2021). The impact of cultural intelligence on the management of multicultural sports organizations: A comparative analysis between Romania and France. *Revista de Management Comparat International*, 22(3), 301-320.
<http://dx.doi.org/10.24818/RMCI.2021.3.301>
 31. MacNab, B. R., & Worthley, R. (2012). Individual characteristics as predictors of cultural intelligence development: The relevance of self-efficacy. *Int J Intercult Relat*, 36(1), 62-71.
<https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2010.12.001>
 32. Martinus, R. (2018). An investigation into the influence of personality factors on cultural intelligence and the direct and moderating effects of international experience. University of Bradford.
 33. Min, H., Kim, H. J., & Agrusa, J. (2021). Serving diverse customers: The impact of cultural intelligence on employee burnout, engagement, and job satisfaction. *J Hosp Tour Res*, 10963480211016031.
<https://doi.org/10.1177/10963480211016031>
 34. Ghadampour, E., Mehrdad, H., & Jafari, H.A. (2011). The study of the relationship between personality characteristics and cultural quotient among the personnel of cultural heritage, handicrafts and tourism organization of Lorestan province. *Journal of Educational Psychology*, 2(1), 81-101. In Persian

35. Alidoust Ghahfarokhi, E. & Asadi, M. (2021). Designing the competency model of the manager of the club in the Premier Football League of Iran. *Contemp Res Sports Manag*, 11(21), 151-167. In Persian <https://doi.org/10.22084/smms.2020.21891.2623>
36. Rahimnia, F., Mortazavi, S. & Delaram, T. (2010) A Survey of Cultural Quotient Influence on Functional Performance of Managers. *J Tomorrow Manag*, 8, 67-78. In Persian
37. Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., & Annen, H. (2011). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world. *J Soc Issues*, 67(4), 825-840. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2011.01730.x>
38. Rose, R. C., & Kumar, N. (2008). A review on individual differences and cultural intelligence. *J Int Soc Res*, 1(4).
39. Schlaegel, C., Richter, N. F., & Taras, V. (2021). Cultural intelligence and work-related outcomes: A meta-analytic examination of joint effects and incremental predictive validity. *J World Bus*, 56(4), 101209. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101209>
40. Sepehri, Meshkati, Nia, M., & Shiva. (2021). Analyzing the theme of cultural intelligence from the perspective of Iran's international educators. *Contemp Res Sports Manag*, 11(22). In Persian
41. Shojaei Baghini, F., Mashkati, Z., & Faeghi, S. (2018). The semantic construction of cultural intelligence based on the lived experiences of Iranian international sports referees with an emphasis on improving and expanding the levels of communication skills. Paper presented at the international conference of new horizons in sports and health sciences. In Persian
42. Sternberg, R. J., & Grigorenko, E. L. (2006). Cultural intelligence and successful intelligence. *Group Organ Manag*, 31(1), 27-39. <https://doi.org/10.1177/1059601105275255>
43. Stura, C., & Johnston, L. M. (2018). Cross-cultural conflicts within sports teams. *J Peace Educ*, 15(1), 97-114. <https://doi.org/10.1080/17400201.2017.1409199>
44. Tayebi Abolhasani, A. (2019). Introduction to research methodology: Standard procedures for qualitative data analysis. *Sci Technol Policy Lett*, 9(2), 67-96. In Persian
45. Thomas, C., & Ryan, M. (2008). Women's perception of the divorce experience: A qualitative study. *J Divorce Remarriage*, 49(3-4), 201-224. <http://dx.doi.org/10.1080/1050255080222394>
46. Triandis, H. C. (2006). Cultural intelligence in organizations. *Group Organ Manag*, 31(1), 20-26.
47. Tufekci, O. K., & Dinc, M. (2014). A research on determining the effects of five factor personality traits of Turkish football referees on cultural intelligence. *Int J Acad Res Bus Soc Sci*, 4(5), 410. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v4-i5/872>
48. Ghasemi, V., Zou Alaktaf, V., & Nouralivand, A. (2009). A sociological description of effective factors on vandalism and hooliganism in football. *Olympic*, 17(1 (serial 45)), 69-79. In Persian
49. Van Dyne, L., Ang, S., Ng, K. Y., Rockstuhl, T., Tan, M. L., & Koh, C. (2012). Sub-dimensions of the four factor model of cultural intelligence: Expanding the conceptualization and measurement of cultural intelligence. *Soc Personal Psychol Compass*, 6(4), 295-313. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2012.00429.x>
50. Witt, L., Burke, L. A., Barrick, M. R., & Mount, M. K. (2002). The interactive effects of conscientiousness and agreeableness on job performance. *J Appl Psychol*, 87(1), 164. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.1.164>
51. Zhang, J., Mandl, H., & Wang, E. (2010). Personality, acculturation, and psychosocial adjustment of Chinese international students in Germany. *Psychol Rep*, 107(2), 511-525. <https://doi.org/10.2466/07.09.11.17.pr0.107.5.511-525>