

«نشریه علمی-پژوهشی آموزش و ارزشیابی»

سال هفتم - شماره ۲۷ - پاییز ۱۳۹۳

ص. ص. ۱۱۷-۱۳۵

## بررسی رابطه ساده و چندگانه هوش هیجانی با سبک‌های رهبری

### تحول‌آفرین، تبادلی و عدم مداخله

نقی رعدی افسوران<sup>۱</sup>

عبدالله پارسا<sup>۲</sup>

محبوبه محمدشفیعی<sup>۳</sup>

مریم دهدشتی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۰۶/۲۴

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۳/۱۰/۲۸

### چکیده:

در پژوهش توصیفی (همبستگی) حاضر رابطه ساده و چندگانه هوش هیجانی با سبک‌های رهبری تحول‌آفرین، تبادلی و عدم مداخله در دانشجویان مقطع کارشناسی ارشد دانشگاه شهید چمران اهواز مورد بررسی قرار گرفته است. حجم نمونه شامل ۳۲۰ نفر از دانشجویان کارشناسی ارشد دانشگاه شهید چمران اهواز است که با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده اند. ابزار اندازه‌گیری داده‌ها شامل: پرسشنامه ۳۶ گویه‌ای چند عاملی رهبری (MLQ<sup>۵</sup>) و پرسشنامه ۳۳ گویه‌ای هوش هیجانی بوده که پایایی پرسشنامه‌ها به ترتیب ۸۳٪ و ۵۶٪ بوده است. عمده‌ترین یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که: هوش هیجانی با سبک رهبری تحول‌آفرین، همبستگی معنادار منفی و با سبک رهبری عدم مداخله، همبستگی معنادار مثبت دارد. این متغیر با سبک رهبری تبادلی فاقد همبستگی معنادار است. از میان ابعاد پنج‌گانه هوش هیجانی، ابعاد خودتنظیمی و انگیزش در سبک رهبری تحول‌آفرین، بعد انگیزش در سبک رهبری تبادلی و همچنین ابعاد خودتنظیمی و همدلی در سبک رهبری عدم مداخله تأثیر معناداری داشته‌اند. در این تحقیق مشاهده شد که هوش هیجانی دانشجویان دانشگاه شهید چمران اهواز، پایین‌تر از حد متوسط؛ ویژگی سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تبادلی دانشجویان بالاتر از حد متوسط و ویژگی سبک رهبری عدم مداخله در آن‌ها نیز پایین‌تر از حد متوسط بوده است.

**واژگان کلیدی:** هوش هیجانی<sup>۶</sup>، سبک رهبری تحول‌آفرین<sup>۷</sup>، رهبری تبادلی<sup>۸</sup>، رهبری عدم مداخله<sup>۹</sup>.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی. دانشگاه اصفهان. Email: raedi.naghi@gmail.com

۲. دانشیار گروه علوم تربیتی. دانشگاه شهید چمران اهواز.

۳. کارشناس ارشد برنامه‌ریزی آموزشی. دانشگاه اصفهان

۴. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی. دانشگاه شهید چمران اهواز.

5. Multifactor Leadership Questionnaire

6. Emotional Intelligence

7. Styles of transformational leadership

8. Styles of transactional leadership

## مقدمه:

امروزه اکثر سازمان‌ها برای حفظ موقعیت رقابتی خود نیاز به تغییر سریع دارند. تغییرات سریع مستلزم رهبران و کارکنانی انطباق‌پذیر است که به صورت مؤثر کار کنند، به طور مداوم سسیستم‌ها و فرایندها را بهبود بخشند و مشتری مدار باشند (باس<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶؛ نقل در مرتضوی و همکاران، ۱۳۸۴). این رهبران مسئولیت می‌پذیرند، قوه‌ی تخیل خود را به کار می‌گیرند و تخیلات خود را به واقعیت تبدیل می‌کنند، موجب تعهد و مشارکت داوطلبانه پیروان می‌شوند و به آنان انرژی می‌بخشند و در نهایت سازمان‌ها را به سمت سازمان‌های یادگیرنده که می‌توانند نیازهای محیطی را تشخیص داده و ابزارهای لازم برای هماهنگی خود با آن را فراهم سازند، هدایت می‌کنند. چنین رهبرانی را رهبران تحول‌آفرین می‌نامند (موغلی، ۱۳۸۳). شناسایی عواملی که بتواند به ارتقاء ویژگی‌های رهبران تحول‌آفرین و توانمندی آنان منجر شود دغدغه محققان و نویسندگان حوزه مدیریت بوده است. در این رابطه، هوش هیجانی به عنوان یکی از این عوامل مورد بررسی قرار گرفته است.

ریشه‌ی پارادایم رهبری تحول‌آفرین<sup>۳</sup> به قرن شانزدهم، زمانی که پژوهش‌هایی در مورد پادشاه توسط ماکیاوول<sup>۴</sup> صورت پذیرفت بر می‌گردد (بارکر<sup>۵</sup>، ۱۹۹۹؛ نقل در موغلی، ۱۳۸۳، ص ۹۸). اصطلاح رهبری تحول‌آفرین برای اولین بار توسط دانتون<sup>۶</sup> (۱۹۷۳) بکار رفت. اگرچه این اصطلاح تا زمانی که کلاسیک‌ها به وسیله برنز<sup>۷</sup> آن را بکار نبردند، مشهور نشد (اوشاگبمی<sup>۸</sup>، ۲۰۰۴). پیشینه‌ی تئوریک و تحقیقات رهبری تحول‌آفرین به سال ۱۹۸۷ و فعالیت برنز بر می‌گردد. برنز مشخص کرد که رهبران تحول‌آفرین صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش وا می‌دارند. به عقیده وی تنها رهبران تحول‌آفرین قادر به ترسیم مسیرهای ضروری نو برای سازمان‌های جدید هستند؛ چرا که آن‌ها منشاء تغییرات هستند، بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و بر موج تغییرات سوارند. این نوع رهبران می‌توانند تصویر بهتر و روشن‌تری از آینده ارائه دهند، بینش خود را به طور اثربخش برای کارکنان تبیین کنند و کارکنان نیز آن بینش را به عنوان واقعیت بپذیرند (رابینز<sup>۹</sup>، ۱۹۹۶ نقل در زالی، ۱۳۸۳). مایرز (نقل در رضانی، ۱۳۸۸) معتقد است؛ رشد و پرورش مهارت‌های تفکر انتقادی مانند قدرت تجزیه و تحلیل، ارزیابی، استدلال منطقی و تفکر خلاق و بهره‌مندی از مهارت‌های حل مسئله در موقعیت‌ها - که همگی از لازمه‌های جدی رهبری تحول‌گرا هستند - به دلیل اینکه برون‌داد اطلاعات جامعه از قدرت تفکر انتقادی افراد درباره این اطلاعات، فراتر رفته است، بسیار مشکل شده

1. Styles of laissez-faire leadership

2. Bas

3. Trnsformational Leadership

4. Makyavel

5. Barker

6. Danton

7. Bornez

8. Oshagbemi

9. Rabinz

است. به عقیده رضانی (۱۳۸۸) صاحبان تفکر انتقادی قادر به درک و تغییر مسائل، تمایز بین عقاید و حقایق، تصمیم‌گیری درباره اعمال مختلف، داوری درباره اعتبار منابع اطلاعاتی، تشخیص نظام‌های ارزشی و عقیدتی مختلف و توانمند در طرح سؤالات و پاسخ‌گویی به آن‌ها هستند. بنابراین می‌توان گفت متفکران انتقادی قادر خواهند بود که با استدلال منطقی خود دیگران را متقاعد و ترغیب به همراهی و تبعیت نمایند.

باس و اولیو<sup>۱</sup> با توسعه مفهوم و ایده‌ی برنز، مفهوم رهبری تحول‌گرا را ایجاد نمودند. آن‌ها معتقدند که رهبری تحول‌گرا زمانی شکل می‌گیرد که رهبر، علائق کارکنانش را ارتقاء و توسعه بخشد، آگاهی و پذیرش برای مأموریت و مقصد گروه را ایجاد کند و کارکنان را به دیدن فراسوی منافع خویش برای منافع گروه برانگیزاند (استون و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳، ص ۲). باس معتقد است رهبران تحول‌آفرین از توجه به نیازهای موجود و پیش پا افتاده پیروان پا فراتر می‌نهند و همواره سعی می‌کنند که با نفوذ به عمق باور افراد، ساختار سلسله مراتب نیازهای پیروان را به گونه‌ای دستخوش دگرگونی و تحول قرار دهند که به هرچه فعال‌تر شدن نیازهای برتر آنان بیانجامد و موجبات تکاپو و درخشش عملکرد آنان را فراهم سازد (سنجقی، ۱۳۸۰، ص ۲۹۴). پاروانوا و بون<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) تأثیر رهبر تحول‌گرا را بر عملکرد تیم و ارتباط آن را با رضایت کارکنان بسیار مثبت ارزیابی می‌کنند. رهبران تحول‌آفرین از طریق تأیید اندیشه‌ها و ارزش‌های اخلاقی کارکنان و الهام بخشیدن به آن‌ها برای اندیشیدن به مسائل با استفاده از شیوه‌های جدید، انگیزه فوق‌العاده‌ای بوجود می‌آورند و پیروان این نوع رهبران نسبت به آن‌ها احساس اعتماد، احترام و وفاداری می‌کنند (هلریل و اسلوکام<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶، ص ۴۷۰). بیکن<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) نیز شخصیت رهبر را منبع کلیدی قدرت رهبر می‌داند؛ چون قادر است با ایجاد اعتماد در دیگران نسبت به نیت رهبر و توان رهبری او قدرت تأثیرگذاری او را افزایش می‌دهد. به گزارش اسمال وود و یانگر<sup>۶</sup> (۲۰۰۹) بسیاری از مدیران ارشد، هوش هیجانی را همراه با خصایصی مانند ایجاد چشم‌انداز برای کارکنان، آگاهی از تئوری اقتضایی، تضمین محوریت مشتری و اعتبار را از ویژگی‌های رهبر اثربخش ذکر نموده‌اند. هرسی، بلانچارد و دیویی<sup>۷</sup> (۱۹۹۶، ص ۵۲۰) رهبری تحول‌آفرین را، فرایند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه برای ایجاد تغییر و تحول ناپیوسته در وضعیت موجود و کارکردهای سازمان به عنوان یک کل تعریف می‌کنند. رهبری تحول‌آفرین بر اساس مدل برنارد باس متشکل از چهار عنصر؛ نفوذ آرمانی<sup>۸</sup>، ترغیب ذهنی<sup>۹</sup>، انگیزش الهام بخش<sup>۱</sup> و ملاحظه فردی<sup>۲</sup> می‌باشد که گلمن<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) آن‌ها را به شرح زیر توضیح داده است:

1. Bas & Aolio
2. Ston & Atal
3. Purvanova & Bon
4. Hellriyel & slocum
5. Bikan
6. Smallwood & Younger
7. Hersey, Blanchard & Dewey
8. Idealized influence
9. Intellectual stimulation

نفوذ آرمانی: رهبر از خود فداکاری نشان می‌دهد، مسئولیت اقدامات خود را به عهده می‌گیرد، افراد را در خوشی‌ها سهیم می‌کند و در عمل نشان می‌دهد که نقش تعیین کننده دارد. ترغیب ذهنی: رهبر فکر کردن را تشویق می‌کند و افراد را قبل از هر اقدام به تفکر و استدلال وادار می‌دارد.

انگیزش الهام‌بخش: رهبر در بین اعضای زیر مجموعه امید ایجاد می‌کند، چشم‌انداز سازمان را روشن و دست‌یافتنی معرفی کرده و افراد را ترغیب می‌کند که انتظارات خود را بالا ببرند. در این خصوص بوجر و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) معتقدند؛ انگیزش الهام بخش نیازمند این است که رهبران به اعضای سازمان انرژی و نیرو بدهند و ماهیت مأموریت و اهداف شرکت را به طور واضح به کارکنان ابلاغ کنند. چنین ابلاغ واضحی به کارکنان اجازه تلاش سخت و اغلب دستیابی به اهداف ماورای شرح وظایف آنها را می‌دهد. ملاحظه فردی: رهبر به عنوان یک مربی و تعلیم دهنده با پیروان و زیر دستان خود رفتار می‌کند، آنها را ارتقاء می‌دهد، به آنها تفویض اختیار می‌کند و بر حسب شایستگی که دارند با آنها برخورد می‌کند.

بالتازارد و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) گزارش داده‌اند که ویژگی‌های شخصیتی مانند ثبات عاطفی و وظیفه‌شناسی، می‌توانند پیش‌بینی کننده رهبری تحول‌آفرین باشند. جاج و بونو<sup>۶</sup> (۲۰۰۰)، نقل در شائو و ویر<sup>۷</sup>، (۲۰۰۴) نیز گشودگی رهبر در برابر تجارب جدید را دارای رابطه مثبت با رهبری تحول‌آفرین ذکر نموده‌اند.

سبک دوم رهبری مورد مطالعه، سبک رهبری تبادل<sup>۸</sup> است. برنز<sup>۹</sup> (۱۹۷۸) رهبری تبادل را به عنوان رهبری مبتنی بر مبادله بین رهبر و پیرو به طوری که تمایلات فردی طرفین تأمین شود، تعریف می‌کند. به عبارت دیگر در رهبری تبادل یا مراوده‌ای به همه چیز از منظر میزان منفعتی که عاید افراد می‌شود، نگریسته می‌شود؛ به طوری که رابطه رهبر یا پیروان سوداگرانه و بر مبنای مبادله یک چیز برای چیز دیگر است. باس (۱۹۸۵) عوامل زیر را به عنوان ابعاد اساسی رهبری تبادل بر شمرده است (موغلی، ۱۳۸۳، ص ۱۰۳):

پاداش‌های مشروط<sup>۱۰</sup>: بعضی از مدیران همسو با انتظارات خود، پاداش‌هایی را به پیروان اعطا می‌کنند. پاداش‌ها و تنبیه‌ها مشروط به اشکال مختلف که به کار برده می‌شوند به نظر باس این فرایند

1. Inspirational motivation
2. Individual Consideration
3. Golman
4. Beuger & Etal
5. Balthazard & Etal
6. Jaj & Bouno
7. Shao & Webber
8. transactional leadership
9. Brnes
10. Contingent Reward

پاداش و تنبیه کارکنان، ویژگی مرادده‌گر مدیران است زیرا بعضی مدیران بر خلاف رهبران تحول‌آفرین که به ایده‌های اساسی علاقه‌مند هستند، به فرایند کارایی اعتقاد دارند.

مدیریت بر مبنای استثناء<sup>۱</sup>: مدیریت بر مبنای استثناء ماهیتاً یک عمل صحیح است. به طور کلی رهبر رهبر از دادن دستورهای جدید در صورتی که راه‌های قدیمی هنوز کارایی داشته باشد، اجتناب می‌ورزد و به پیروان اجازه می‌دهد که کارها را به طرق روزمره انجام دهند. این فرایند نسبت به پاداش‌های مشروط و اجرای رهبری تحول‌آفرین کمتر مؤثر است. رهبران تبدیلی که بر مبنای نوعی مدیریت بر مبنای استثناء فعال عمل می‌کنند، بر کار زیر دستان نظارت می‌کنند و از انجام صحیح کارها اطمینان حاصل می‌کنند. مدیرانی که مدیریت بر مبنای استثناء غیرفعال را اعمال می‌کنند، مجازات‌های اقتضایی و دیگر اعمال را در رابطه با پاسخ‌گویی به انحرافات واضح از عملکرد استاندارد شده به کار می‌گیرند. این مدیران تا انحراف، خطا و اشتباهی صورت نگرفته باشد، عکس‌العملی از خود نشان نمی‌دهند، در حالی که این روش غیر مؤثر است.

سبک رهبری سوم که محقق آن را مورد مطالعه قرار داده است، سبک رهبری عدم مداخله<sup>۲</sup> می‌باشد. باشد. منظور از رهبری عدم مداخله یا غیر مرادده‌ای، خودداری نمودن از نقش فعال رهبری است در واقع در طیف رهبری، غیرفعال‌ترین نوع رهبری به شمار می‌آید (هورویتز و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). در این سبک، رهبر از تصمیم‌گیری خودداری می‌کند و مسئولیت‌ها را واگذار می‌کند. در این شرایط انگیزش در رضایت پیروان به حداقل موجود می‌رسد و دور اندیشی در رهبر از بین می‌رود (موغلی، ۱۳۸۳، ص ۱۰۴).

متغیر چهارم که محقق رابطه سبک‌های رهبری فوق را با آن مورد بررسی قرار داده، هوش هیجانی<sup>۴</sup> هیجانی<sup>۴</sup> است. اولین کسی که مفهوم هوش هیجانی را وارد عرصه مفاهیم سازمانی نموده دانیل گلمن بوده است. گلمن در کتاب «هوش هیجانی در محیط کار» بر نیاز به هوش هیجانی در محیط کار، محیطی که در آن اغلب به عقل توجه می‌شود تا قلب و احساسات، توجه دارد. وی معتقد است نه تنها مدیران و رؤسای شرکت‌ها نیازمند هوش هیجانی هستند بلکه هرکس که در سازمان کار می‌کند، نیازمند هوش هیجانی است. با این تفاوت که هرچه در سازمان به سمت سطوح بالاتر پیش می‌رویم، اهمیت هوش هیجانی در مقایسه با هوش شناختی افزایش می‌یابد. به همین علت هوش هیجانی از اهمیت زیادی برای مدیران و رهبران سازمانی برخوردار است (مری<sup>۵</sup>، ۱۹۹۸؛ گلمن و همکاران، ۲۰۰۱؛ نقل در سبحانی نژاد و یوزباشی، ۱۳۸۷، ص ۲۴).

گلمن (۱۹۹۵) هوش هیجانی را مجموعه‌ای از توانایی‌ها و قابلیت‌ها و مهارت‌های اکتسابی و استعدادهای ارثی می‌داند و معتقد است که ارتقاء آن نیاز به تدابیر آموزشی خاص دارد و سن به تنهایی

1. Management-Exception/Active-Passive  
2. Laissez-Faire Leadership  
3. Horwitz & Etal  
4. Emotional Intelligence  
5. Mery

نمی‌تواند عامل مهمی در افزایش یا کاهش آن باشد. مایل و سالووی<sup>۱</sup> هوش هیجانی را توانایی ارزیابی بیان تنظیم هیجان‌ها خود و دیگران و استفاده کارآمد از آن می‌داند (خانف‌الهی و دوستار، ۱۳۸۲). در تعریفی دیگر وسینگر<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) هوش هیجانی را هوش به کارگیری هیجان در جهت هدایت رفتار، افکار، ارتباط مؤثر با همکاران، استفاده از زمان و چگونگی انجام دادن کار برای ارتقاء نتایج تعریف نموده است. گلن، بویاتزیس و ری<sup>۳</sup> (۱۹۹۹، ص ۱۲۳) اجزای هوش هیجانی را شامل پنج مؤلفه خودآگاهی<sup>۴</sup>، خودتنظیمی<sup>۵</sup>، انگیزش<sup>۶</sup>، همدلی<sup>۷</sup> و مهارت اجتماعی<sup>۸</sup> می‌دانند که نحوه ارتباط آن‌ها با رهبری را به شرح شرح زیر توضیح داده‌اند:

۱) خودآگاهی؛ خودآگاهی یا تشخیص احساس در هنگام وقوع، بخش مهم و کلیدی هوش هیجانی است. توانایی کنترل و اداره لحظه به لحظه احساسات نشانه درک خویشتن و بصیرت روان شناسانه است.

۲) خودتنظیمی؛ کنترل و اداره احساسات مهارتی است که بر پایه خود آگاهی شکل می‌گیرد. مدیران و رهبران خود تنظیم قادرند محیطی از اعتماد و انصاف خلق کنند.

۳) انگیزش؛ هدایت احساسات در جهت هدف خاص برای تمرکز توجه و ایجاد انگیزه در خود بسیار مهم است. کنترل احساسات، زمینه را برای هر نوع مهارت و موفقیت فراهم می‌کند.

۴) همدلی؛ نوعی مهارت عمومی مبتنی بر خودآگاهی هیجانی است. رهبران همدل سعی می‌کنند همه را راضی کنند. آنها با ملاحظه و فکر، احساسات کارکنان را همراه با سایر عوامل در تصمیم‌گیری در نظر می‌گیرند.

۵) مهارت‌های اجتماعی یا تنظیم روابط با دیگران؛ هنر ارتباط با مردم به مقدار زیادی، مهارت کنترل و اداره احساسات آنان است. این مهارت نوعی توانایی است که محبوبیت، قوه رهبری و نفوذ شخصی را تقویت می‌کند.

رهبری در سازمان نمودی از مناسبات بین گروهی، فرایند تأثیرگذاری و نفوذ در رفتار اعضای سازمان برای یاری و هدایت آن‌ها در دستیابی به اهداف مطلوب می‌باشد (گاردنر و استوف<sup>۹</sup>، ۲۰۰۲). هوش عاطفی به میزان زیادی در روابط مدیران با اعضای سازمان نقش مهمی ایفا می‌کند. اخیراً برخی از دانشمندان نیز دریافته‌اند که هوش عاطفی با اهمیت‌تر از بهره‌هوشی برای یک مدیر و رهبر است (گلن، ۲۰۰۰). تحقیقات مختلفی نشان داده‌اند که بین هوش هیجانی و رهبری تحولی رابطه معنادار و قوی

1. Maïel & salouy
2. Vesinger
3. Goleman, Boyatzis & Rhee
4. Self conscious
5. Self-regulatory
6. Motivation
7. Empathy
8. Social Skills
9. Gardner & Stough

وجود دارد (بارلینگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰؛ سنجقی، ۱۳۸۰؛ لبان و زولاٹوف<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴؛ مرتضوی و همکاران، همکاران، ۱۳۸۴؛ یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۸؛ دی، نیوزوم و کاتونو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲ و هم‌چنین پالمز، والز، بورشس و بورشس و استوس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱ نقل در مختاری‌پور و همکاران، ۱۳۸۵). در برخی تحقیقات نیز بین سبک رهبری فرهمند و هوش هیجانی همبستگی معناداری مشاهده شده است (دی، نیوزوم و کاتونو، ۲۰۰۲؛ نقل در مختاری‌پور و همکاران، ۱۳۸۵؛ کارمیشل و سایچ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵؛ پالمر و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱؛ نقل در مختاری‌پور و همکاران، ۱۳۸۵). به عقیده بوفورد<sup>۷</sup> (۲۰۰۱)، نقل در مختاری‌پور و همکاران، ۱۳۸۵) و هم‌چنین ترابن<sup>۸</sup> (۲۰۰۵)، هوش هیجانی دارای رابطه مثبت معناداری با عملکرد، موفقیت و اثربخشی مدیریتی است. از سوی دیگر مرتضوی و همکاران (۱۳۸۴) بین هوش هیجانی و رهبری مبادله‌ای رابطه منفی معناداری را گزارش داده‌اند و کریمی (۱۳۸۵) گزارش داده که هیچ نوع رابطه معناداری بین مؤلفه‌های هوش هیجانی و سبک رهبری مشاهده نموده است. لبان و زولاٹوف (۲۰۰۴) نیز اظهار داشته‌اند که بین سبک رهبری عدم‌مداخله‌گر و مدیریت بر مبنای استثناء رهبری تبادلی با هوش هیجانی رابطه منفی معناداری یافت شده است. به عقیده بارلینگ و همکاران (۲۰۰۰) هوش هیجانی با سه بعد رهبری تحولی (نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش و ملاحظه فردی) ارتباط معنادار دارد. در مجموع بررسی شواهد موجود در غالب موارد مؤید وجود رابطه معنادار بین انواع سبک‌های رهبری و هوش هیجانی است و این تأییدات را می‌توان دلیل محکمی بر ضرورت توجه به این مسئله و انجام تحقیقات بیشتر در این مورد تلقی نمود. با توجه به مبانی نظری و تحقیقات صورت گرفته، تغییر اجتناب‌ناپذیر سازمان‌ها نیازمند کارکنان و مدیرانی انطباق‌پذیر بوده و تعامل اجتماعی مؤثر و ثمربخش برای بیشتر مدیران و رهبران به عنوان یک ویژگی مهم در مدیریت تغییرات سازمانی اهمیت فزاینده‌ای دارد. ضمن اینکه تغییرات سریع و فراگیر در دنیای امروز و محیط سازمان‌ها نیاز به مدیران تحول‌آفرین را ضروری کرده است. لذا با توجه به این که یکی از رسالت‌های مهم دانشگاه‌ها تربیت مدیران تحول‌آفرین برای آینده است که بتواند سازمان‌ها را در شرایط متغیر محیطی به نحو احسن هدایت کنند و از طرفی دانشجویان یکی از مهم‌ترین اقشار جامعه هستند که در روند توسعه حال و آینده کشور نقش مهمی را ایفاء می‌کنند، لازم است دانشگاه‌ها نسبت به تربیت ویژگی‌های رهبری در دانشجویان به عنوان سرمایه بنیادی و با ارزش همت گمارند. چرا که دانشجویان پس از فارغ‌التحصیلی وارد بازار کار می‌شوند و باید بتوانند در شرایط کنونی جهانی و کشور که

1. Barling & Etal
2. Laban & Zulauf
3. Dy, Niozom & Katono
4. Palmez, Valz, Bourshes & Stouse
5. Karmish & Saich
6. Palmer & Etal
7. Bouford
8. Trabon

رویکرد کارآفرینی و سیاست کوچک بودن دولت مورد توجه است، کسب و کاری راه‌اندازی کرده، رهبری کنند و تعالی ببخشند.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر، بررسی رابطه هوش هیجانی با ویژگی سبک‌های رهبری تحول‌آفرین، تبدالی و عدم مداخله در دانشجویان دانشگاه شهید چمران اهواز (دانشجویان مقطع کارشناسی‌ارشد که به زودی وارد بازار کار می‌شوند) بوده است.

برای این منظور، سؤالات پژوهش به شرح ذیل طرح و بررسی شده‌اند:

۱. آیا بین هوش هیجانی با سبک رهبری تحول‌آفرین، تبدالی و عدم مداخله رابطه معنادار وجود دارد؟
۲. آیا بین ابعاد هوش هیجانی با سبک رهبری تحول‌آفرین و خرده مقیاس‌های آن رابطه چندگانه معنادار وجود دارد؟
۳. آیا بین ابعاد هوش هیجانی با سبک رهبری تبدالی و خرده مقیاس‌های آن رابطه چندگانه معنادار وجود دارد؟
۴. آیا بین ابعاد هوش هیجانی با سبک رهبری عدم مداخله رابطه چندگانه معنادار وجود دارد؟
۵. آیا بین متغیرهای دموگرافیک دانشجویان (جنس، دانشکده و اشتغال) با انواع سبک رهبری سه گانه رابطه چندگانه معنادار وجود دارد؟

### روش تحقیق

با توجه به ماهیت پژوهش و هدف آن، روش پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی بوده است.

### جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری پژوهش، شامل کلیه دانشجویان مقطع کارشناسی‌ارشد دانشگاه شهید چمران اهواز در سال تحصیلی ۸۸-۸۷ می‌باشد. به منظور نمونه‌گیری، پس از انجام مطالعه مقدماتی با استفاده از فرمول برآورد حجم نمونه معرفی شده توسط مورگان و جرسی تعداد ۳۲۰ نفر با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ساده متناسب با حجم به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شده‌اند. به این ترتیب پس از تعیین تعداد جامعه و نمونه آماری، با مبنا تحلیل قرار دادن دانشکده، نسبت بین جامعه و نمونه هر دانشکده مشخص شد و بر اساس آن پرسشنامه توزیع و جمع‌آوری گردید.

### ابزار اندازه‌گیری

در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از دو پرسشنامه به شرح ذیل استفاده شد:



### الف) پرسشنامه چند عاملی رهبری (MLQ<sup>۱</sup>):

این پرسشنامه برای اولین بار در پژوهش‌های برنارد باس<sup>۲</sup> در سال ۱۹۸۵ به کار برده شده است. جدیدترین ویرایش پرسشنامه چند عاملی رهبری که در سال ۲۰۰۰ توسط باس و اولیو تنظیم شده، شامل ۳۶ پرسش است که به ارزیابی عوامل و شاخص‌های رهبری تحول‌آفرین، تبادلی و عدم مداخله می‌پردازد. هدف از ساخت این پرسشنامه تعیین ویژگی‌های شخصیتی رهبران تحول‌آفرین، تبادلی و عدم مداخله می‌باشد. پرسشنامه مذکور توسط خود بس و دانشمندانی چون؛ اولیو، گودهم و ... مورد آزمون‌های فراوانی قرار گرفته است. روایی و اعتبار آن بارها مورد آزمون قرار گرفته که در پنج قاره جهان از این ابزار استفاده شده و نتایج تقریباً مشابهی به دست آمده است (موغلی، ۱۳۸۳، ص ۱۰۶ و ۱۰۷). در پژوهش حاضر روایی پرسشنامه با روش تحلیل عاملی ۰/۸۵ و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ ۰/۸۳ بوده است.

### ب) پرسشنامه هوش هیجانی:

آزمون هوش هیجانی سیریا شریک در سال ۱۹۹۹ ساخته شده است. نسخه اجرایی نهایی این آزمون دارای ۳۳ گویه و پنج خرده مقیاس (خودآگاهی، خود تنظیمی، انگیزش، همدلی و مهارت‌های اجتماعی) بوده که در قالب مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده است. این آزمون توسط منصوری (۱۳۸۰) اجرا و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ ۰/۸۵ گزارش شده است. در پژوهش حاضر روایی پرسشنامه با روش تحلیل عاملی ۰/۸۵ و پایایی آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۵۶ به دست آمده است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این بخش به نتایج حاصل از تحلیل داده‌های پژوهش و به بررسی سؤال‌های پژوهش پرداخته شده است.

**سؤال شماره یک** پژوهش عبارت بود از اینکه؛ «آیا بین هوش هیجانی با سبک رهبری تحول‌آفرین، تبادلی و عدم مداخله معنادار وجود دارد؟».

در بررسی این سؤال، ضریب همبستگی مشاهده شده بیانگر وجود رابطه همبستگی معنادار منفی بین هوش هیجانی با ویژگی سبک رهبری تحول‌آفرین دانشجویان می‌باشد. بر این اساس، دانشجویانی که هوش هیجانی بالاتری دارند از ویژگی‌های سبک رهبری تحول‌آفرین پایین‌تری برخوردارند. همچنین بین هوش هیجانی با سبک رهبری تبادلی رابطه همبستگی معناداری وجود نداشته است. در ادامه بررسی‌ها مشخص شد، همبستگی معنادار مثبتی بین هوش هیجانی با ویژگی سبک رهبری عدم مداخله

1. Multifactor Leadership Questionnaire  
2. Bernard Bas

دانشجویان وجود دارد. بر این اساس، دانشجویانی که از هوش هیجانی بالاتری برخوردارند دارای ویژگی سبک رهبری عدم مداخله بالاتری نیز هستند (جدول شماره ۱).

جدول شماره ۱ - ضرایب همبستگی بین هوش هیجانی با سبک‌های رهبری تحول‌آفرین، تبادلی و عدم مداخله

متغیرها	ضریب همبستگی	هوش هیجانی
سبک‌های رهبری	۰/۳۱۰	سطح معناداری
سبک رهبری تحول‌آفرین	-۰/۰۷	$p \leq ۰/۰۰۰۱$
سبک رهبری تبادلی	۰/۴۲	$p \leq ۰/۲۵۷$
سبک عدم مداخله		$p \leq ۰/۰۰۰۱$

**سؤال شماره دو** پژوهش عبارت بود از این‌که: «آیا بین ابعاد هوش هیجانی با سبک رهبری تحول‌آفرین و خرده مقیاس‌های آن رابطه چندگانه معنادار وجود دارد؟».

در تحلیل رابطه ابعاد پنج‌گانه هوش هیجانی با سبک رهبری تحول‌آفرین، علاوه بر یافتن رابطه معنادار کلی، مشخص شد ۱۳ درصد تغییرات مرتبط با سبک رهبری تحول‌آفرین با ابعاد پنج‌گانه هوش هیجانی قابل تبیین است. ضرایب (Beta) نشان می‌دهد که از بین ابعاد پنج‌گانه هوش هیجانی فقط دو بعد خود تنظیمی و انگیزش با سبک رهبری تحول‌آفرین ارتباط معنادار دارند (جدول شماره ۲ و ۳).

جدول شماره ۲ - آنالیز واریانس برای تبیین سبک رهبری تحول‌آفرین

مدل	SS	dF	MS	R	R <sup>2</sup>	F	P
رگرسیون	۶/۹۱۵	۵	۱/۳۸۳				
باقیمانده	۴۶/۱۲۹	۲۲۹	۰/۲۰۱	۰/۳۶۱	۰/۱۳۰	۶/۸۶۶	۰/۰۰۰۱
کل	۵۳/۰۴۴	۲۳۴					

جدول شماره ۳ - ضرایب رگرسیون چندگانه بین ابعاد هوش هیجانی با سبک رهبری تحول‌آفرین

متغیرها	B	Beta	t	dF	P
خودآگاهی	-۰/۰۸۸	-۰/۰۶۵	-۰/۸۹۴		۰/۳۷۲
خود تنظیمی	-۰/۲۰۲	-۰/۲۱۰	-۲/۹۶۸		۰/۰۰۳
انگیزش	-۰/۳۲۲	-۰/۲۴۰	-۳/۸۵۸	۲۳۴	۰/۰۰۰۱
همدلی	-۰/۰۱۶	-۰/۰۱۷	-۰/۲۳۰		۰/۸۱۸
مهارت اجتماعی	-۰/۰۹۵	-۰/۱۱۵	-۱/۷۵۰		۰/۰۸۲

در تحلیل رابطه ابعاد پنج‌گانه هوش هیجانی با خرده مقیاس نفوذآرمانی سبک رهبری تحول‌آفرین<sup>۱</sup>، ضمن مشاهده رابطه معنادار کلی ( $P \leq ۰/۰۰۰۱$  و  $F=۵/۳۷۹$ )، معلوم شد که ۱۰ درصد تغییرات مرتبط با

۱. به منظور پرهیز از طولانی شدن مقاله و تعداد جداول آن، جداول مربوط به آزمون رگرسیون خرده‌مقیاس‌های سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تبادلی و همین‌طور جداول آزمون رگرسیون مربوط به سؤال ۵ پژوهش ارائه نشدند و فقط به ذکر اطلاعات اساسی و مهم هر کدام در درون متن اکتفا شد.

خرده مقیاس نفوذآرمانی سبک رهبری تحول آفرین با ابعاد پنج گانه هوش هیجانی قابل تبیین است ( $R^2=0/102$ ). ضرایب (Beta) نیز نشان داد که از بین ابعاد پنج گانه هوش هیجانی، فقط بعد انگیزش ( $P \leq 0/0001$  و  $Beta = -0/266$ ) و خود تنظیمی ( $P \leq 0/005$  و  $Beta = -0/201$ ) با مؤلفه‌ی نفوذ آرمانی سبک رهبری تحول آفرین ارتباط معنادار دارند.

بررسی رابطه ابعاد پنج گانه هوش هیجانی با خرده مقیاس ترغیب ذهنی از سبک رهبری تحول آفرین، بیانگر وجود رابطه معنادار کلی بین دو متغیر فوق است ( $P \leq 0/0001$  و  $F = 11/759$ ). همچنین ۱۹ درصد از تغییرات خرده مقیاس ترغیب ذهنی با ابعاد پنج گانه هوش هیجانی قابل تبیین است ( $R^2 = 0/194$ ). ضرایب (Beta) نیز نشان داد؛ از بین ابعاد پنج گانه هوش هیجانی، بعد خودآگاهی ( $P \leq 0/0001$ ) و خودتنظیمی ( $Beta = 0/302$ ،  $P \leq 0/040$  و  $Beta = 0/137$ )، انگیزش ( $P \leq 0/0001$  و  $Beta = 0/264$ ) و مهارت اجتماعی ( $P \leq 0/039$  و  $Beta = 0/127$ ) با مؤلفه‌ی ترغیب ذهنی ارتباط معنادار دارند.

بر اساس تحلیل رگرسیون انجام شده، به طور کلی رابطه ابعاد پنج گانه هوش هیجانی با بعد انگیزش الهام بخش سبک رهبری تحول آفرین، معنادار است ( $P \leq 0/0001$  و  $F = 4/701$ ). و هوش هیجانی می‌تواند حدود ۰/۰۸ از این مؤلفه را پیش‌بینی نماید ( $R^2 = 0/088$ ). ضرایب (Beta) نیز نشان داد؛ از بین ابعاد پنج گانه هوش هیجانی، ابعاد خودتنظیمی ( $P \leq 0/004$  و  $Beta = 0/209$ ) و همدلی ( $P \leq 0/0001$ ) و بعد انگیزش الهام بخش سبک رهبری تحول آفرین ارتباط معنادار دارند. البته رابطه همدلی با بعد انگیزش الهام بخش، منفی و معنادار است.

طبق نتایج تحقیق، رابطه ابعاد پنج گانه هوش هیجانی با خرده مقیاس ملاحظه فردی سبک رهبری تحول آفرین، معناداری کلی دارد ( $P \leq 0/0001$  و  $F = 33/993$ ) و در حد قابل توجهی، حدود ۴۱ درصد از این مؤلفه با ابعاد پنج گانه هوش هیجانی قابل تبیین است ( $R^2 = 0/411$ ). ضرایب (Beta) نیز نشان داد؛ همه ابعاد پنج گانه هوش هیجانی، خودآگاهی ( $P = 0/011$  و  $Beta = -0/146$ )، خودتنظیمی ( $P \leq 0/0001$ ) و انگیزش ( $Beta = 0/344$ )، انگیزش ( $P \leq 0/0001$  و  $Beta = 0/298$ )، همدلی ( $P \leq 0/035$  و  $Beta = 0/125$ ) و مهارت اجتماعی ( $P \leq 0/0001$  و  $Beta = 0/433$ )، با تغییرات مؤلفه‌ی ملاحظه فردی سبک رهبری تحول آفرین ارتباط معناداری دارند.

در ادامه تحقیق سؤال شماره سه پژوهش با این موضوع که؛ «آیا بین ابعاد هوش هیجانی با سبک رهبری تبدالی و خرده مقیاس‌های آن رابطه چندگانه معنادار وجود دارد؟» مورد بررسی قرار گرفت. بر این اساس مشاهده شد که سبک رهبری تبدالی با ابعاد پنج گانه هوش هیجانی، رابطه معنادار کلی ندارد. هوش هیجانی فقط ۰/۰۴ تغییرات مرتبط با سبک رهبری تبدالی را تبیین می‌کند. ضرایب (Beta) نشان می‌دهد که از بین ابعاد پنج گانه هوش هیجانی، فقط بعد انگیزش با سبک رهبری تبدالی ارتباط معنادار دارد (جدول شماره ۵ و ۴).

جدول شماره ۴ - آنالیز واریانس برای تبیین سبک رهبری تبادلی							
مدل	SS	dF	MS	R	R <sup>2</sup>	F	P
رگرسیون	۱/۷۸۵	۵	۰/۳۵۷				
باقیمانده	۴۱/۰۰۹	۲۳۱	۰/۱۷۵	۰/۲۰۴	۰/۰۴۲	۲/۰۱۱	۰/۰۷۸
کل	۴۲/۷۹۳	۲۳۶					

  

جدول شماره ۵ - ضرایب رگرسیون چندگانه بین ابعاد هوش هیجانی با سبک رهبری تبادلی					
متغیرها	B	Beta	t	dF	P
خودآگاهی	-۰/۰۵۰	-۰/۰۴۱	-۰/۵۴۵		۰/۵۸۶
خودتنظیمی	-۰/۰۱۷	-۰/۰۲۰	-۰/۲۶۳		۰/۷۹۳
انگیزش	-۰/۱۵۳	-۰/۱۲۹	-۱/۹۷۸	۲۳۶	۰/۰۴۹
همدلی	-۰/۱۱۳	۰/۱۳۷	۱/۷۶۱		۰/۰۸۰
مهارت اجتماعی	-۰/۰۴۴	۰/۰۵۹	۰/۸۵۷		۰/۳۹۲

همچنین بررسی بیشتر نشان داد که ابعاد پنج‌گانه هوش هیجانی با مؤلفه‌ی پاداش مشروط سبک رهبری تبادلی، رابطه کلی معنادار ندارد ( $F=۰/۸۱۴$  و  $P\leq ۰/۵۶۰$ ) و فقط به میزان ۲ درصد از این مؤلفه با کمک هوش هیجانی پیش‌بینی می‌شود ( $R^2=۰/۰۲۱$ ). ضرایب (Beta) هم نشان داد؛ از ابعاد پنج‌گانه هوش هیجانی فقط بعد انگیزش ( $P\leq ۰/۰۴۸$  و  $Beta=-۰/۱۳۲$ ) با تغییرات مؤلفه‌ی پاداش مشروط سبک رهبری تبادلی، ارتباط معنادار دارد.

همچنین ابعاد پنج‌گانه هوش هیجانی با خرده مقیاس مدیریت بر مبنای استثناء سبک رهبری تبادلی رابطه معنادار کلی دارد ( $F=۲/۵۱۹$  و  $P\leq ۰/۰۳۰$ ) و ۵ درصد تغییرات آن با ابعاد پنج‌گانه هوش هیجانی قابل تبیین است ( $R^2=۰/۰۵۰$ ). ضرایب (Beta) نیز نشان داد؛ از ابعاد پنج‌گانه هوش هیجانی فقط بعد همدلی ( $P\leq ۰/۰۲۹$  و  $Beta=۰/۱۶۸$ ) با تغییرات نمرات مؤلفه‌ی مدیریت بر مبنای استثناء سبک رهبری تبادلی ارتباط معنادار دارد.

**سؤال شماره چهار پژوهش** عبارت بود از اینکه؛ «آیا بین ابعاد هوش هیجانی با سبک رهبری عدم‌مداخله رابطه چندگانه معنادار وجود دارد؟». تحلیل یافته نشان می‌دهد که رابطه ابعاد پنج‌گانه هوش هیجانی با این سبک رهبری معنادار بوده و ۲۰ درصد تغییرات مرتبط با آن توسط هوش هیجانی قابل تبیین است. ضرایب (Beta) هم نشان می‌دهد؛ از بین ابعاد پنج‌گانه هوش هیجانی، بعد همدلی و بعد خودتنظیمی با تغییرات نمرات سبک رهبری عدم مداخله ارتباط معنادار دارند (جدول شماره ۶ و ۷).

جدول شماره ۶ - آنالیز واریانس برای تبیین سبک رهبری عدم مداخله							
مدل	SS	dF	MS	R	R <sup>2</sup>	F	P
رگرسیون	۲۸/۸۴۳	۵	۵/۷۶۹				
باقیمانده	۱۱۴/۰۶۱	۲۴۱	۰/۴۷۳	۰/۴۴۹	۰/۲۰۲	۱۲/۱۸۹	۰/۰۰۰۱
کل	۱۶۲/۹۰۴	۲۴۶					

جدول شماره ۷ - ضرایب رگرسیون چندگانه بین ابعاد هوش هیجانی با سبک رهبری عدم مداخله

متغیرها	B	Beta	t	dF	P
خودآگاهی	-۰/۰۲۹	-۰/۰۱۳	-۰/۱۹۶		۰/۸۴۵
خود تنظیمی	-۰/۲۵۹	۰/۱۶۸	۲/۵۱۹		۰/۰۱۲
انگیزش	-۰/۲۳۶	۰/۱۱۱	۱/۹۰۷	۲۴۶	۰/۰۵۸
همدلی	-۰/۴۷۱	۰/۳۱۵	۴/۵۲۷		۰/۰۰۰۱
مهارت اجتماعی	-۰/۱۲۱	۰/۰۹۱	۱/۴۷۴		۰/۱۴۲

برای پاسخ به سؤال شماره پنج پژوهش و این که: «آیا بین انواع سبک رهبری سه‌گانه با متغیرهای دموگرافیک دانشجویان (جنس، دانشکده و اشتغال) رابطه چندگانه معنادار وجود دارد؟ نیز از تحلیل رگرسیون استفاده شد و ملاحظه شد که سبک رهبری تحول‌آفرین با متغیرهای مذکور، رابطه معناداری ندارد ( $F=۰/۳۶$  و  $P \leq ۰/۷$ ). میزان ضرایب بتا برای هر متغیر بسیار پایین بوده (کمتر از ۰/۱) و با توجه به میزان ( $R^2=۰/۰۰۴$ ) مشخص می‌شود که این متغیرها نمی‌توانند پیش‌بینی کننده مناسبی برای سبک رهبری تحول‌آفرین باشند. با برآورد میزان ( $F=۰/۳۳$  و  $P \leq ۰/۷$ ) و مشخص شدن میزان ( $R^2=۰/۰۳$ ) و اندک بودن میزان بتا (کمتر از ۰/۱) در همه متغیرهای دموگرافیک (جنس، دانشکده و اشتغال) معلوم شد، این متغیرها با سبک رهبری تبدالی رابطه معنادار نداشته و قادر به پیش‌بینی این سبک رهبری نمی‌باشد. هم‌چنین در تحلیل رابطه سبک رهبری عدم مداخله با متغیرهای مذکور، با توجه به میزان ( $F=۰/۹۸$  و  $P \leq ۰/۴$ ) رابطه معناداری مشاهده نشد. طبق این بخش از بررسی‌ها میزان ( $R^2=۰/۰۱$ ) و میزان بتا برای هر سه متغیر (کمتر از ۰/۰۴) بوده است. لذا باید گفت؛ این متغیرها نمی‌توانند قدرت تبیین و پیش‌بینی سبک رهبری عدم‌مداخله را داشته باشند.

### بحث و نتیجه گیری

رهبری ذاتاً یک فرایند عاطفی است که به موجب آن رهبران حالات عاطفی زیردستان خود را شناسایی کرده، شکل‌گیری هیجانات در آنان را رقم زده و نهایتاً سعی می‌کنند حالات عاطفی آنان را به طور صحیحی هدایت نمایند و از طرفی دیگر هوش هیجانی یک عامل کلیدی برای افرادی است که از لحاظ اجتماعی اثربخش هستند. چرا که هوش هیجانی در موضوع رهبری یک عامل تعیین کننده در رهبری اثربخش است (کرر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). در این خصوص جورج و بونو<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) اظهار می‌کند که رهبرانی که از لحاظ هیجانی هوشمند هستند، می‌توانند اثربخشی را در تمام سطوح سازمان ارتقاء دهند. بر این اساس پژوهش حاضر به بررسی رابطه هوش هیجانی با سبک‌های رهبری تحول‌آفرین، تبدالی و عدم مداخله پرداخت.

1. Kerr & Etal  
2. Judge & Bono

چنانچه یافته‌های تحقیق حاضر نشان می‌دهد؛ هوش هیجانی با سبک رهبری تحول‌آفرین همبستگی منفی معنادار دارد. این یافته‌ها با نتایج حاصل از تحقیقات (بارلینگ و همکاران، ۲۰۰۰؛ دوناک و مک فارلین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳؛ لبان و زولاتوف، ۲۰۰۴؛ مرتضوی و همکاران، ۱۳۸۵؛ شهابی و سبحانی‌نژاد، ۱۳۸۶؛ یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۸؛ عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۸۹) همخوانی ندارد. اکثر محققین و مؤلفین بر این عقیده هستند که این رابطه باید مثبت باشد یعنی افرادی که از هوش هیجانی بالاتری برخوردار هستند، بیش از سایرین توانایی اجرای سبک رهبری تحول‌آفرین را دارند. در این رابطه نتایج تحقیقات گلمن (۱۹۹۵) نیز نشان داد که مدیری که از هوش هیجانی بالایی برخوردار باشد و از نظر فنی هم تجربیات کافی داشته باشد، با آمادگی بیشتری نسبت به دیگران، به رفع تعارض‌ها و ضعف‌های گروهی در سازمان پرداخت. تحقیق بارساد<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) نشان داد که گسترش عواطف مثبت در داخل گروه‌ها، همکاری و مشارکت اعضای گروه را تسهیل می‌کند، تعارض را کاهش می‌دهد و کارایی اعضای گروه را بهبود می‌بخشد. یافته‌های پژوهش افزالور<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) در خصوص ارتباط هوش هیجانی و راهبردهای مدیریت تعارض نشان داد؛ بین هوش هیجانی و راهبرد راه‌حل‌گرایی رابطه معنادار مثبت، بین هوش هیجانی و راهبرد کنترل و عدم مقابله رابطه معنادار منفی وجود دارد. همچنین نتایج تحقیق کیوانلو و همکاران (۱۳۸۹) نشان داد که بین هوش هیجانی و سبک رهبری تحول‌آفرین رابطه معنادار مثبت وجود دارد. بعلاوه بار-آن<sup>۴</sup>، طی تحقیقی به این نتیجه رسید که همبستگی متوسط تا بالایی بین هوش عاطفی و رهبری وجود دارد. همچنین وی در تحقیقی دیگر نشان داد که رهبری موفق تا حد زیادی (۶۷ درصد) بستگی به هوش عاطفی دارد (نقل در لاجوردی و جمالی نظری، ۱۳۸۹). با توجه به این که میانگین نمره رهبری تحول‌آفرین در دانشجویان بیش از حد متوسط (۳/۷۷) و نمره هوش هیجانی آن‌ها کمتر از حد متوسط (۲/۷۳) می‌باشد (که مغایر با یافته‌های نتایج تحقیق کیوانلو و همکاران (۱۳۸۹) است)، می‌توان گفت دانشجویان خود را صاحب بینش و قادر به ترسیم مسیرهای نو برای به چالش کشیدن دیگران و ارائه تصویری شفاف‌تر از آینده می‌دانند اما به نظر می‌رسد راهکارهای لازم برای این اهداف را بیشتر در بعد شناختی و عقلانی جستجو می‌کنند و اعتقاد کمتری به ضرورت بهره‌مندی از هوش هیجانی دارند. برای مثال رابطه بعد همدلی از هوش هیجانی و بعد انگیزش الهام‌بخش از سبک رهبری تحول‌آفرین، منفی معنادار است. جداسازی مرز عقلانیت و عواطف از یکدیگر توسط جوانانی که می‌توانند رهبران بالقوه آینده باشند تا حدی خطرناک و نگران‌کننده تلقی می‌شود. در چنین حالتی می‌توان تصور کرد که تطابق یک تصمیم با محاسبات عقلانی و به بیان ساده‌تر با یک حساب و کتاب دو دو تا می‌شود چهار تا و میزان سودی که از آن تصمیم عاید می‌شود، استدلال موجه‌ای برای نادیده

1. Duckett & Macfarlane  
 2. Barsade  
 3. Afzalar  
 4. Bar-an

گرفتن عواطف و احساسات همکاران و زیردستان از سوی جوانان باشد. این استنباط وقتی تقویت می‌شود که سبک رهبری تبادلی با هوش هیجانی رابطه منفی دارد. هر چند این رابطه معنادار نیست اما مشاهده چنین رابطه‌ای که با یافته‌های تحقیقاتی کیوانلو و همکاران (۱۳۸۹)، مرتضوی و همکاران (۱۳۸۴)، لبان و زولائف (۲۰۰۴) و کریمی (۱۳۸۵) همسو و با یافته‌های تحقیقاتی شهائی و سبحانی‌نژاد (۱۳۸۶) ناهمسو است و همچنین توجه به میانگین بالای نمرات سبک رهبری مبادله‌ای دانشجویان، این نتیجه‌گیری را به ذهن متبادر می‌سازد که دانشجویان بیشتر اهل مبادله هستند و هر کاری را بسته به میزان سود و منفعت خود ارزیابی می‌کنند. این روحیه سودگرایی و یا به بیانی، اصالت سود، یعنی مقدم داشتن منافع شخصی بر منافع جمعی و گروهی و ترجیح دادن منافع شخصی بر توجه به احساسات و عواطف دیگران، در جامعه ما و در تطابق با ارزش‌ها و معیارهای اخلاقی و به‌خصوص با معیارهایی چون؛ ایثار و از خودگذشتگی همخوانی ندارد. البته نمی‌توان دانشجویان را به این دلیل سرزنش نمود. نگاهی عمیق به شرایط روانی جامعه نشان می‌دهد که جوانان تا حدودی مسیری را دنبال می‌کنند که قبل از آنان توسط بزرگسالان در جامعه ترسیم شده است و شاید آنان مایلند با سرعت بیشتری این مسیر را طی نمایند.

از نتایج مشاهده می‌شود از بین ابعاد هوش هیجانی، فقط بعد همدلی است که با مؤلفه‌ی ترغیب ذهنی سبک رهبری تحول‌آفرین رابطه معنادار ندارد. یا فقط بعد انگیزش با مؤلفه‌ی نفوذآرمانی رابطه معنادار دارد. در مجموع ابعاد هوش هیجانی نیز، فقط ابعاد انگیزش و خودتنظیمی هستند که با سبک رهبری تحول‌آفرین از همبستگی معنادار برخوردارند. لذا وقتی جوانان، همدلی را برای متقاعدسازی ضروری نمی‌دانند، انگیزه‌های شخصی را برای نفوذ بر دیگران کافی و مؤثر تلقی می‌کنند و همان‌طور که یافته‌ها نشان می‌دهد بعد ملاحظه فردی سبک رهبری تحول‌آفرین با همه ابعاد هوش هیجانی رابطه معنادار دارد و دانشجویان بر این باورند که در صورت لزوم، بیشتر به‌عنوان مربی و فرادست با زیردستان خود رفتار نمایند و نوع رابطه‌ای که با دیگران برقرار می‌کنند و میزان آزادی عملی که به پیروان می‌دهند بستگی به میزان ارزیابی خودشان از شایستگی پیروان دارد. این احتمال می‌رود که ملاک‌ها و معیارهای شایستگی مورد نظر از دید دانشجویان، رابطه‌ای قوی با انگیزه‌ها و منافع شخصی داشته باشد و به اصطلاح بیشتر بر اساس معیارهای رهبری تبادلی باشد که البته این امر نیاز به تحقیقات بیشتری دارد.

رابطه معنادار بین رهبری عدم‌مداخله و هوش هیجانی و به‌خصوص رابطه بعد همدلی هوش هیجانی با این سبک از رهبری حاکی از ضعف دوراندیشی، اجتناب از مسئولیت‌پذیری و تصمیم‌گیری و خودداری نمودن از نقش فعال رهبری است. این یافته‌ها با نتایج تحقیقات یعقوبی و همکاران (۱۳۸۸)، شهائی و سبحانی‌نژاد (۱۳۸۶)، کریمی (۱۳۸۵) و لبان زولائف (۲۰۰۴) نا همسو و با یافته‌های تحقیقاتی عابدی جعفری و همکاران (۱۳۸۹) همسو است. شاید بتوان با استناد به یافته‌های تحقیق رضانی (۱۳۸۸) که نشان می‌دهد میانگین نمره تفکر انتقادی دانشجویان دانشگاه شهید چمران اهواز کمتر از حد متوسط است، تحلیل بهتری از یافته‌های کنونی داشت. آگاهی، قدرت اندیشیدن، توانایی خلق ایده‌های تازه و

مسیرهای نو، قدرت ارائه تصویر بهتر و روشن‌تر از آینده از ویژگی‌های رهبران تحول‌آفرین است. این ویژگی‌ها نیازمند بهره‌مندی رهبران از قدرت تفکر انتقادی است؛ یعنی باید بتوانند با مقایسه حقایق، سازماندهی نظریه‌ها و ارزشیابی نتایج، از عقاید خود به‌طور منطقی و مستدل دفاع کنند تا امکان پذیرش آن عقاید را در زیردستان فراهم سازند. بنابراین نمره پایین تفکر انتقادی و نمره پایین سبک رهبری تحول‌آفرین دانشجویان دانشگاه شهید چمران اهواز در کنار هم به این تحلیل دامن می‌زنند که حتی با فرض این‌که دانشجویان از دانش کافی برخوردار می‌شوند، نتوانسته‌اند منش لازم برای تفکر انتقادی و رهبری تحول‌آفرین را کسب نمایند. حتی در ابعاد مختلف هوش هیجانی مانند خودآگاهی، خودتنظیمی، انگیزش‌بخشی و مهارت اجتماعی، بهره‌گیری از مهارت‌های تفکر انتقادی ضروری است. در واقع هوش هیجانی و هوش شناختی - هر دو - عامل زمینه‌ساز برای کسب مهارت تفکر انتقادی هستند. مهارتی که رهبران سازمان‌ها و به‌ویژه رهبران تحول‌آفرین به شدت به آن نیاز دارند. نتایج تحقیق حاضر در ادامه نتایج تحقیقات پیشین کاملاً نشان‌دهنده ضرورت توجه و برنامه‌ریزی برای آموزش و پرورش ویژگی‌های مذکور و رشد هیجانی جوانانی است که مدیران و رهبران بالقوه آینده سازمان‌ها می‌باشند.

بنابراین، با توجه به نتایج حاصله از تحقیق و شرایط کنونی جوامع و محیط شغلی و کاری، پیشنهاد می‌شود: خانواده‌ها، نهادهای تربیتی، مراکز آموزشی، مدارس و دانشگاه‌ها نسبت به پرورش مهارت‌های خودآگاهی، خودتنظیمی، انگیزش، همدلی و مهارت‌های اجتماعی در افراد، به عنوان یکی از مؤلفه‌های ایجاد شایستگی اجتماعی، توانایی خودمدیریتی و نهایتاً توانایی در مدیریت و رهبری سازمان‌ها - به عنوان مدیران و رهبران آینده - تلاش مضاعفی نمایند. خانواده‌ها با در پیش گرفتن شیوه تربیتی پرورش کودکان مستقل و مسئولیت‌پذیر و مؤسسات آموزشی و دانشگاه‌ها با ارائه واحدهای درسی و پروژه‌های عملی مبتنی بر روش هدفمند و نتایج مؤثر می‌توانند به پرورش قابلیت‌های مذکور بپردازند. لازم به ذکر است که جامعه آماری پژوهش حاضر را می‌توان از آن جهت که اکثر دانشجویان سابقه مدیریتی ندارند، به نوعی، به عنوان یکی از محدودیت‌های پژوهش تلقی نمود.



## منابع

- خائف‌الهی، احمد علی و دوستار، محمد. (۱۳۸۲). ابعاد هوش هیجانی. مدیریت و توسعه. شماره ۱۸. صص ۶۲-۵۲.
- رمضانی، زهرا. (۱۳۸۸). تحقیق مقطعی پیرامون بررسی تأثیر آموزش عالی بر رشد مهارت‌های تفکر انتقادی دانشجویان دوره کارشناسی دانشگاه شهید چمران اهواز. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شهید چمران اهواز.
- زالی، محمدرضا. (۱۳۸۳). رهبری تحول‌آفرین. فصلنامه مصباح. شماره ۵۲. صص ۱۹۷-۱۷۵.
- سبحانی‌نژاد، مهدی و یوزباشی، علیرضا. (۱۳۸۷). هوش هیجانی و مدیریت در سازمان. تهران. نشر یسطرون.
- سنجقی، محمدابراهیم. (۱۳۸۰). تحلیلی بر ماهیت و ابعاد نظریه رهبری تحول‌آفرین. فصلنامه علوم انسانی دانشگاه الزهراء(س). شماره ۳۷ و ۳۸. صص ۳۱۲-۲۸۱.
- شهائی، بهنام. سبحانی‌نژاد، مهدی. (۱۳۸۶). بررسی رابطه هوش هیجانی مدیران سازمان‌های صنعتی استان اصفهان با سبک رهبری آنها. مجموعه مقالات دومین همایش مدیریت سرمایه‌های انسانی با رویکرد کاربردی.
- کریمی شهری، مینا. (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران مدارس راهنمایی و متوسطه ناحیه ۵ آموزش و پرورش شهر مشهد. مجله پژوهش‌های تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد. شماره ۸. صص ۱۵۱-۱۳۱.
- کیوانلو، فهیمه. کوشان، محسن و سید احمدی محمد. (۱۳۸۹). رابطه هوش هیجانی و سبک رهبری. مجله علوم پزشکی و خدمات بهداشتی-درمانی سبزوار. دوره ۱۸. شماره ۱. صص ۴۷-۵۴.
- لاجوردی، جلیل. جمالی نظری، آرزو. (۱۳۸۹). رابطه هوش عاطفی و سبک مرجع رهبری مدیران. مجله چشم‌انداز مدیریت دولتی. شماره ۱. صص ۸۵-۶۹.
- مختاری پور، مرضیه. سیادت، سیدعلی و امیری، شعله. (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین تئوری هوش هیجانی و تئوری‌های رهبری. پژوهشنامه علمی علوم انسانی و اجتماعی. شماره ۲۱. صص ۵۶-۳۹.
- مرتضوی، سعید. ناظمی، شمس‌الدین و محمودی فخرآبادی، صادق. (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری (تحول بخش، مبادله‌ای). فصلنامه مدرس علوم انسانی. ویژه‌نامه مدیریت. صص ۱۹۰-۱۶۷.
- منصوری، بهزاد (۱۳۸۰). هنجاریابی هوش هیجانی سیبری یا شرینگ. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی.
- موغلی، علیرضا. (۱۳۸۳). رهبری تحول‌آفرین و ابزار سنجش آن. مجله مطالعات مدیریت. شماره ۴۴ و ۴۳. صص ۱۱۲-۹۵.
- یعقوبی، نورمحمد. اورعی یزدانی، بدرالدین و مقدمی، مجید. (۱۳۸۸). بررسی رابطه هوش عاطفی و سبک رهبری تحول‌آفرین. مجله پژوهش‌های علوم اقتصادی. شماره ۹. پیاپی ۳۳. صص ۱۴۴-۱۱۹.
- Afzalar, R. (2002). A model of emotional intelligence and conflict management strategies, a study in seven countries. *Int J organ anal.* 10(4): 319-23
- Barsade, S.G. *The ripple effect: emotional contagion in group working.* [Cited 2009 Agu Available from: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=250894](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=250894)

- Bacon, T. R. (2009) "Character Power. *Leadership Excellence*. Vol. 26 No. 11 p.18.
- Balthazard, P. A., Waldman, D. A., Warren, J. E. (2009). Predictors of the emergence of transformational leadership in virtual decision teams. *The Leadership Quarterly*. Vol. 20 pp. 651 – 663.
- Barling, J. Salater, F & Kelloway, E. (2000). Transformational Leadership Emotional Intelligence. *Leadership and organizational Development Journal*. Vol, 21. No, 3. PP, 157-161.
- Beuger, D., William, A. & Willian, B. (2006). Transformational Leadership in Organizations: An Environment-Induced Model. *International Journal of management*. Vol, 27. No, 1.
- Bliss, S. (2005). *The affect of Emotional Intelligence on a Modern Organizational Leaders Ability to Make Effective Decisions*. Bellevue University. Cited from the World Wide Web <http://www.eqi.org>.
- Carmichael, D.B., Sytch, M. (2005). *Emotional Intelligence in organizational Legitimacy and Charismatic Leadership*. Cited from the World Wide Web [http:// www.transformasiasia.com](http://www.transformasiasia.com).
- Duckett, H & Macfarlane E. (2003). Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Retaling», *Journal of Leadership and Organizational Development*, Vol.24 No.6, p.309-317
- Gardner, I., Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional Intelligence in senior level managers. *Journal of Leadership and organization Development*. Vol, 23. No, 2. PP, 46-48.
- Golman, D. (2004). *Emotional Intelligence*. [www.shu.ac.uk/research](http://www.shu.ac.uk/research). Integral excellence.
- Golman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ?* New York. Bantam Books. 55-68.
- Golman, D. (2000). *Leadership that gets results*. Harvard Business Review.
- Goleman, D. Boyatzis, R.E. & Rhee, k. (1999). *Clustering competence in emotional intelligence insights from the emotional competence inventory (ECI)*. From the World Wide Web [http:// www.Eiconsortium.Org](http://www.Eiconsortium.Org).
- Horwitz, I. B., Horwitz, S. K., Daram, P., Brandt, M. L., Brunicardi, F. Ch. & Awad, S. S. (2008). Transformational, Transactional, and Passive-Avoidant Leadership Characteristics of a Surgical Resident Cohort: Analysis Using the Multifactor Leadership Questionnaire and Implications for Improving Surgical Education Curriculums. *Journal of Surgical Research*, xx, xxx, PP: 1- 11.
- Hellriyel, D., Slocum, J. (1996). Management. *Seventh edition, cincinnate, Ohio, south-western college Publishlny*. P 470.
- Hersey, P., Blanchard, K. & Dewey, J. (1996). *Management of organization Behavior*, 6thed. Enylewood cliffs. N. J, Prentice-Hall.
- Judge TA, Bono JE. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *J Appl Psychol*. 85(5):751-65
- Kerr R, Garvin J. Heaton N, Boyle E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leader Organ devel J*. 27(4): 265-79
- Laban, W., Zulauf. C. (2004). Linking Emotional Intelligence abilities and Transformational Leadership styles. *The Leadership and organizational Development Journal*. Vol, 25. No, 7. PP, 63-83.

- Oshagbemi, T. (2004). Age Influence on the Leadership Styles and Behavior of Managers. *Empoloyee Relation Journal*. Vol, 21. No, 1. PP, 14-29.
- Purvanova, R. K., Bon, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*. Vol. 20 p. 343 – 357.
- Shao, L., Webber, S. (2004). A cross – cultural test of five factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Business Research*. Vol. 59 pp. 936 – 944.
- Smallwood, N., Younger, J. (2009). Decoding Leadership. *Leadership Excellence*. Vol. 26 No. 11 p.19.
- Stone, A., Gregory, R. F. & Robert, P. K. (2003). Transformational Versus Servant Leadership – A Difference in Leader Focus, Servant Leadership Round- table. *OctoberPP*, 1-15.
- Trabun, M. A. (2005). The Relationship between Emotional Intelligence and Leader Performace. NAVAL Postgraduate school Montereyca. *Master Dissertation*. Cited from the World Wide Web <http://www.storming.us>.
- Vesinger, H. (2000). *Emotional Intelligence at work*. Sanfrancisco. [www. Sciencedirect.com](http://www.Sciencedirect.com)