

چشم‌انداز مدیریت دولتی

شماره ۱- بهار ۱۳۸۹

ص ۸۵-۶۹

## رابطه میان هوش عاطفی و سبک مرجح رهبری مدیران

سید جلیل لاجوردی\*، آرزو جمالی نظری\*\*

### چکیده

مطالعه حاضر با هدف تبیین رابطه میان هوش عاطفی و سبک رهبری مدیران تدوین شده است. ضرورت پژوهش از آنجایی نشأت می‌گیرد که توانایی رهبران در درک و مدیریت هیجانات خود و دیگران، سبب افزایش مشارکت و تعهد کارکنان، بهره‌وری و در نهایت رضایت بیشتر مشتریان می‌شود، از اینرو می‌توان از هوش عاطفی به عنوان عامل اساسی موفقیت یاد کرد. برای این منظور، جامعه آماری تحقیق حاضر، متشکل از مدیران ارشد وزارت مسکن و شهرسازی است. نتایج نشان دهنده آن است که رابطه مثبت و معنا داری میان هوش عاطفی و سبک رهبری مشارکتی و در مقابل رابطه منفی و معنا داری میان هوش عاطفی و سبک رهبری آمرانه وجود دارد. لیکن، رابطه معنا داری میان هوش عاطفی و سبک رهبری حمایتی یافت نشد. همچنین بین هوش عاطفی و سبک رهبری مشاوره‌ای رابطه مثبت ضعیفی وجود دارد. در بررسی رابطه میان متغیرهای جمعیت شناختی و هوش عاطفی، رابطه معنا داری میان جنسیت، تحصیلات، سن و هوش عاطفی به دست نیامد و در مقابل رابطه مثبت و معناداری میان سنوات خدمت و هوش عاطفی یافت شد. همچنین با استفاده از مدل رگرسیون چندگانه آشکار شد که ۲۳٪ تغییرات رهبری آمرانه، ۱۲٪ تغییرات رهبری مشاوره‌ای و ۲۵٪ تغییرات رهبری مشارکتی به واسطه هوش عاطفی تعیین می‌شود.

کلید واژه‌ها: هوش عاطفی، رهبری آمرانه، رهبری حمایتی، رهبری مشاوره‌ای، رهبری مشارکتی.

\* استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی.

\*\* کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول).

Email: [arezoo\\_j170@yahoo.com](mailto:arezoo_j170@yahoo.com)

## مقدمه

سازمانها به منظور کسب جایگاه رقابتی در عرصه بین‌المللی، نیازمند انطباق سریع با تغییرات محیطی بوده و اعمال تغییرات سریع مستلزم آن است که سازمانها دارای رهبران و کارکنانی باشند که انطباق‌پذیر بوده و به صورت مؤثر کار کنند؛ بطور مداوم سیستمها و فرایندها را بهبود بخشیده و مشتری مدار باشند. از اینرو، محیط کسب و کار مدرن اقتضا می‌کند رهبرانی داشته باشیم که بتوانند رهبری بخردانه‌ای ایفا کرده و بذراعتمداد را در سازمان بکارند که هدف نهایی از این امر، همانا تضمین موفقیت سازمانی و عملکرد بهینه در بازار جهانی بشدت رقابتی است [۳].

تغییر در ظرفیت رهبری عموماً نتیجه و محصول تغییرات فزاینده در زندگی سازمانی، افزایش همکاری‌های مبتنی بر اعتماد و تعاملات خلاقانه فردی در محیط کاری است. در مدل‌های نوین رهبری مهارتهایی همچون کمک به افراد، توانمندسازی و شنود - که به ایجاد اعتماد، تعهد و اخلاق کار منجر می‌شوند - از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار گشته اند [۱۰] و این امر بیانگر آن است که مهارتهای متعدد رهبری نوین، نیازمند مدیریت راهبردی هیجانات است. توانایی رهبران در درک و مدیریت هیجانات و احساسات خود و دیگران، به افزایش مشارکت و تعهد کارکنان نسبت به سازمان، ارتقاء انگیزه و بهره‌وری آنان و در آخر سودآوری بالاتر سازمان منجر خواهد شد. در همین راستا، رهبرانی که از سطح بالاتری از هوش عاطفی برخوردارند، قادر به تدوین ارزشهایی خواهند بود که مورد قبول کارکنان و سازمان بوده و این امر فرایند بهبود پتانسیل نیروی کار را تسهیل می‌کند. از اینرو هوش عاطفی می‌تواند به عنوان شاخصی برای شناسایی و گزینش رهبران سازمانی به حساب آید.

از اینرو، با توجه به بدیع بودن موضوع هوش عاطفی و لزوم توجه بیشتر به آن دسته از سبکهای رهبری که از سطوح بالاتری از هوش عاطفی برخوردارند، آگاهی درخصوص رابطه میان هوش عاطفی و سبکهای رهبری براساس سیستمهای مدیریت لیکرت، با توجه به اینکه این امر از سابقه تحقیق چندانی در کشور برخوردار نیست، ضرورت می‌یابد.

## هوش عاطفی

احساسات و هیجانات بر تمامی زوایای زندگی روزمره افراد تأثیرگذارند. از یک سو، هیجانات می‌تواند به روحیه کاری بالاتر نسبت به سایر همکاران منجر شود و از سوی دیگر، احساسات و هیجانات می‌تواند مخرب واقع شوند. هیجاناتی که به خوبی مدیریت شوند سبب اعتماد، تعهد و همچنین افزایش بهره‌وری، نوآوری و دستاوردهای فردی، گروهی و سازمانی بالاتر می‌شود. تا کنون تعاریف متعددی در خصوص این امر که هوش عاطفی چیست و مفهوم آن حقیقتاً دربرگیرنده چه چیزی است ارائه شده است. مارتینز، هوش عاطفی را به عنوان «مجموعه‌ای از

مهارت‌های غیرشناختی، قابلیت‌ها و شایستگی‌هایی قلمداد می‌کند که توانایی فرد را برای سازگاری و انطباق با تقاضاها و فشارهای محیطی تحت‌تأثیر قرار می‌دهند». این تعریف در عمل به معنای آن است که فرد مجهز به هوش عاطفی قادر به پردازش اطلاعات مرتبط با عواطف و احساسات بوده و می‌تواند این اطلاعات را در وظایف شناختی و دیگر رفتارهای مورد نیاز بکار گیرد. بنابراین برای فرد این امکان ایجاد می‌شود تا به گونه‌ای کارآتر و مؤثرتر با مسائل روزمره زندگی شخصی و سازمانی خود روبرو شود. براساس مطالعات صورت گرفته توسط گولمن [۹] در سال ۱۹۹۸، هوش عاطفی در هر سطحی از محیط کار از اهمیت بیشتری نسبت به مهارت‌های فنی و ضریب هوشی تحصیلی (IQ) برخوردار است؛ به عبارتی چنانچه فردی بهترین دوره‌های آموزشی را پشت سر گذاشته و از سطح بالای هوش تحصیلی برخوردار بوده، لکن مهارت‌های هوش عاطفی وی توسعه لازم را نیافته باشند، چنین فردی نخواهد توانست رهبر موفقی گردد، به گونه‌ای که ترکیب هوش عاطفی و ضریب هوشی بالا انحراف معیار بالاتری - از نظر نتیجه - نسبت به برخورداری صرف از بهره هوشی خواهند داشت. بهره هوش عمومی تنها آن دسته از تخصص‌های فنی را که فرد می‌تواند در آنها خیره شود، پیش بینی می‌کند. در عوض تخصص‌های فنی، بخش مهمی از شایستگی‌ها در آستانه ورود به سازمان هستند که تعیین می‌کنند آیا فرد می‌تواند شغلی را در زمینه‌ای معین به دست آورده یا آن را نگهدارد. بنابراین بهره هوش عمومی در تعیین مشاغلی که افراد می‌توانند داشته باشند نقش تعیین کننده دارد. اما هوش عاطفی، پیش بینی کننده قوی تری برای موفقیت شغلی افراد خواهد بود، زیرا افراد را پیش از آغاز مسیر شغلی، بر حسب حرفه یا زمینه‌ای که می‌توانند وارد شوند دسته بندی می‌کند. اما وقتی تحقیقات به درون یک شغل یا حرفه می‌نگرند تا دریابند که چه چیز افراد را تا سطوح بالای مدیریتی می‌برد و چه چیز آنها را ثابت نگه می‌دارد و یا باعث سقوط آنها می‌شود، بهره هوش عاطفی پیش بینی کننده قوی تری نسبت به بهره هوش عمومی خواهد بود. همچنین، تحقیقات دیگر به عمل آمده توسط دورن‌هایم نشان داده است که هوش عاطفی ارتباط مستقیمی با نتایج اثربخشی همچون خوش‌بینی بالاتر، افسردگی پایین‌تر و روحیه بهتر دارد [۱].

گلمن عناصر هوش عاطفی را به دو طبقه عناصر فردی و عناصر اجتماعی تقسیم بندی می‌کند [۹]. عناصر فردی شامل خود آگاهی، خود کنترلی و خود انگیزی است و عناصر اجتماعی شامل هوشیاری اجتماعی و مهارت‌های اجتماعی می‌شود. توانمندیهایی فردی مشخص کننده میزان توان فرد در شناخت و مدیریت احساسات و هیجانات خود است که در بعد خود آگاهی، آگاهی از احساسات خود و درک تأثیر آنها و استفاده از عواطف درونی برای هدایت تصمیمات، دانستن نقاط قوت و محدودیت‌های فردی و نیز داشتن درک مناسب از ارزشها و توانایی‌های فردی مطرح می‌باشد. دیگر مؤلفه توانایی فردی، خود کنترلی است که به معنای باز داشتن و کنترل

هیجان‌ها مزاحم و تکانه هاست. افراد برخوردار از خود‌انگیزی بالا از انگیزه توفیق‌طلبی، عملگرایی، فرصت‌طلبی بالاتری نسبت به سایر افراد برخوردارند. در بعد اجتماعی، همدلی نوعی توانمندی است که بر مبنای خودآگاهی بنا می‌شود. همدلی یعنی توانایی گذاشتن خود به جای دیگران برای تشخیص آنچه که دیگران احساس می‌کنند، بدون آنکه آنها چیزی به دیگری بگویند. مهارت‌های اجتماعی نیز به مهارت در مدیریت روابط و ساختن شبکه حمایتی برای بدست آوردن نتایج مورد نظر و نیز، توانایی یافتن زمینه‌های مشترک و حصول توافق با دیگران اطلاق می‌شود.

### رهبری

مبحث رهبری و تأثیر آن بر کارایی و اثربخشی سازمان از جمله مباحثی است که سابقه‌ای بس طولانی داشته و نظریات گوناگونی درخصوص آن ارائه شده است، لیکن، مرور آثار نظریه پردازان عرصه مدیریت آشکار می‌سازد که عموم آنان بر این امر توافق دارند که رهبری فراگرد، تأثیرگذاری بر فعالیتهای یک فرد یا یک گروه است که در وضعیت معینی در جهت تحقق هدفی کوشش می‌کنند. از تعریف فوق این‌گونه استنباط می‌شود که فراگرد رهبری تابعی از متغیرهای رهبر، پیرو و سایر متغیرهای وضعیتی است.

شروع مباحث رهبری با تئوریهای شخصیتی بوده است که به شناسایی صفات ویژه مشترک رهبران می‌پردازد و معتقد است که رهبران با صفات خاصی متولد می‌شوند و بنابراین نقش آموزش در ایجاد و بهبود مهارتهای رهبری و مدیریت را نادیده می‌گیرند. پس از آن تئوریهای رفتاری و سپس تئوریهای اقتضائی مطرح شد. کانون توجه رفتارگرایان، رفتارهایی بود که رهبران در محیط کار از خود بروز می‌دادند حال آنکه اقتضائیون شناخت محیط و عمل کردن به تناسب اقتضائات محیطی را بها می‌دادند که نظریه سیستمهای مدیریت لیکرت در زمره این گروه از نظریات رهبری قرار می‌گیرد. رنسیس لیکرت و همکارانش در مؤسسه تحقیقات اجتماعی دانشگاه میشیگان، ضرورت توجه به منابع انسانی و منابع سرمایه‌ای را به عنوان دارایی‌هایی که مستلزم مدیریت شایسته و متناسب است، مورد تأکید قرار داده‌اند. هدف از این برنامه‌ها، یاری رساندن به سازمانها از تأکید صرف به عوامل بهداشتی به توجه به کارگر از لحاظ ارضای انگیزه‌ها بود. لیکرت در مطالعاتش دریافت که سبکهای متداول مدیریت سازمان را می‌توان بر روی پیوستاری از سیستم یک تا سیستم چهار نشان داد. این سیستمها را می‌توان به شرح زیر توصیف کرد [۳]:

**سبک رهبری آمرانه (S1):** سبکی از رهبری است که مدیر هیچگونه اعتمادی به زیردستان نداشته، تعامل اندک همراه با ترس و عدم اعتماد برقرار می شود و مدیر از ترس و تهدید و پادشاهی اتفاقی برای انگیزش کارکنان بهره می گیرد.

**سبک رهبری حمایتی (S2):** سبکی از رهبری است که اعتماد مدیر به کارکنان در حد ارباب و رعیت بوده و تعامل اندک توأم با ملاحظاتی از جانب روسا و احتیاط از جانب کارکنان برقرار می شود و مدیر از پاداش و برخی تنبیهات بالفعل و بالقوه جهت انگیزش کارکنان بهره می گیرد.

**سبک رهبری مشاوره ای (S3):** سبکی از رهبری است که اعتماد قابل ملاحظه همراه با حفظ کنترل بر تصمیمات از جانب مدیر وجود دارد و مدیر از، پاداش، تنبیه اتفاقی و تا حدودی مشارکت در کار جهت انگیزش افراد استفاده می کند.

**سبک رهبری مشارکتی (S4):** سبکی است که در آن، مدیر اعتماد کامل به زیر دستان داشته و تعامل وسیعی میان آنان برقرار می شود و مدیر از طریق ارائه پادشاهی اقتضائی و جلب مشارکت جمعی در تعیین اهداف و بهبود روشها سبب انگیزش کارکنان می شود.

در سالهای اخیر نظریات نوینی در عرصه رهبری با عناوین نظریه اسناد رهبری، رهبری فره مند، رهبری عملگرا و تحول گرا مطرح شده است که ویژگی بارز آنها لحاظ کردن عواملی است که افراد را برمی انگیزانند تا به گونه ای اثربخش تر عمل کنند. ارائه نظریه های جدید دلیل آن است که رهبری کماکان به عنوان یک موضوع مهم در کانون توجه قرار دارد.

### هوش عاطفی و رهبری

نقش عواطف در فرایند رهبری موضوعی است که در تحقیقات به آن توجهی نمی شد، چراکه محققان بر این اعتقاد بودند که عواطف، احتمال بروز رفتارهای مؤثر را کاهش می دهند. تئوریهای رهبری منبعت از نظریه پردازان کلاسیک ریشه در این امر داشت که رهبران باید به صورت منطقی و بدور از هرگونه تأثیرپذیری از احساسات خود تفکر کرده و سپس برنامه ریزی کنند. حال آنکه امروزه، دیگر توجه صرف به برنامه ریزی و فرایندها کافی نیست؛ زیرا این افراد اند که برنامه ها را تدوین و فرایندها را کنترل و اجرا می کنند. باید توجه داشت که دانش، مهارت و تجربه افراد سازمان عوامل مؤثری در موفقیت سازمان هستند و در نتیجه، انتظار می رود که مدیران آینده توجه بیشتری را به بهسازی افراد به منظور بهبود عملکردشان در سازمانها مبذول دارند. محققان دریافته اند که مهارتهای متعدد رهبری نوین، نیازمند مدیریت راهبردی هیجانات و توانایی تجزیه و تحلیل عواطف خود و دیگران است [۱۲]. توانایی رهبران در درک و مدیریت هیجانات و احساسات خود و دیگران، افزایش مشارکت و تعهد کارکنان، ارتقای انگیزه و بهره وری افراد و در نهایت سودآوری بالاتر سازمان می شود. همچنین، سطح بالای هوش عاطفی در

رهبر، منتهی به نتایجی فراتر از انتظار از جانب کارکنان خواهد شد. در همین راستا، رهبرانی که از سطح بالاتری از هوش عاطفی برخوردار هستند، قادر به تدوین ارزش‌هایی خواهند بود که مورد قبول کارکنان و سازمان بوده و این امر فرایند بهبود پتانسیل نیروی کار را تسهیل می‌کند، مؤلفه‌هایی که به صورت جامع در سبک‌های رهبری مشارکتی نمود بیشتری می‌یابند. بار-آن در تحقیقات خود در رابطه با رهبری نیز به این نتیجه رسید که همبستگی متوسط تا بالایی بین هوش عاطفی و رهبری وجود دارد. همچنین وی در تحقیقی نشان داد که رهبری موفق تا حد زیادی (حدود ۶۷٪) بستگی به هوش عاطفی دارد [۱۱].

با این وجود، متأسفانه شاهد آنیم که در کشورمان، علی‌رغم آموزش‌های آکادمیک در آموزش عالی و تأکید بر ضرورت اتخاذ رویکردهای مدیریت مشارکتی در بخش دولتی، همچنان شاهد حاکمیت ساختارهای مکانیستیک و رویکردهای اقتدارگرایانه می‌باشیم که شاید بتوان گفت این مهم عمدتاً ناشی از تأثیرات فرهنگی و نگاه بی‌اعتمادی نسبت به نیروی کار و نیز تأکید بیش از حد بر ضرورت ارتقای کارایی و سودآوری در کلیه عملیات دولتی است. از اینرو، در این تحقیق بر آنیم تا به تبیین رابطه میان سبک مرجع رهبری مدیران و هوش عاطفی بپردازیم که در صورت دستیابی به نتایجی می‌توان به روشن ساختن برخی مسائل مهم روز و علل احتمالی وقوع آنها پرداخت و نیز، در جهت تعمیم یافته‌های تحقیقات قبلی از آنها بهره‌گرفت.

### روش شناسی

با توجه به موضوع پژوهش که بررسی رابطه هوش عاطفی با سبک مرجع رهبری مدیران در وزارت مسکن و شهرسازی است، در این تحقیق از روش تحقیق توصیفی همبستگی استفاده شده است. جامعه آماری موردنظر، شامل ۹۰ نفر از مدیران کل و ارشد وزارت مسکن و شهرسازی است که توزیع فراوانی افراد جامعه از حیث ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مطابق جدول ۱ است. برای تعیین حجم نمونه، از فرمول کوکران استفاده شده است. در این فرمول،  $z^2 \alpha/2 = 1.96$  و  $d = 0.07$  برابر با میزان خطای تقریبی در نظر گرفته شده است. همچنین،  $p$  یعنی نسبت صفت موجود در جامعه، برابر ۰.۵ است؛ بنا بر فرمول فوق، حجم جامعه برابر با ۶۱ نفر است و برای نمونه‌گیری، از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بهره‌گرفته شد [۴].

به منظور جمع‌آوری اطلاعات، از دو پرسشنامه جداگانه به منظور کسب اطلاعات درخصوص توانمندی‌های هوش عاطفی و ارزیابی سبک رهبری مدیران استفاده شده است که پرسشنامه سنجش مؤلفه‌های هوش عاطفی شامل ۳۵ سوال [۷] و پرسشنامه مولفه‌های رفتار رهبری از ۲۷ سؤال با توجه مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت تشکیل شده است. در مرحله بعد روایی پرسشنامه‌ها مورد سنجش قرار گرفت. برای بالا بردن روایی تحقیق، شاخص‌های تحقیق با بررسی

نظرات و پژوهش‌های سایر محققان که در این زمینه فعالیت کرده بودند و همچنین از طریق مصاحبه با کارشناسان و مسئولان سازمان و نظرات اساتید محترم، تعیین شد. همچنین، برای سنجش پایایی تحقیق مقدار آلفای کرونباخ محاسبه شد. تجزیه و تحلیل پرسشنامه های مذکور نشان داد که در مجموع، سوالات آنها در حد بالاتر از مناسب مورد تایید قرار گرفت و در آخر، نمره ۸۴٪ برای سوالات هوش عاطفی و ۸۸٪ برای سوالات سبک رهبری مدیران بدست آمد. پس از تأیید پرسشنامه ها و نیز با هماهنگی مسئولان ذیربط در وزارت مسکن و شهرسازی، هردو پرسشنامه ضمیمه یکدیگر شده و به تعداد ۶۵ پرسشنامه توزیع شد و در آخر داده های مربوط به ۶۱ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفتند.

جدول ۱. توزیع افراد جامعه از حیث ویژگیهای جمعیت شناختی

ویژگی جمعیت شناختی	فراوانی	درصد فراوانی (درصد)
مرد	۳۶	۵۹
زن	۲۵	۴۱
سن ۳۰-۴۰	۲۳	۳۸
سن ۴۰-۵۰	۳۱	۵۱
سن ۵۰ به بالا	۷	۱۱
سابقه خدمت کمتر از ۸ سال	۱۰	۱۶
۸-۱۶ سال	۱۴	۲۳
۱۶ سال به بالا	۳۷	۶۱
لیسانس	۳۴	۵۶
فوق لیسانس	۱۸	۳۰
دکتر	۹	۱۴

در پژوهش حاضر، برای توصیف داده های جمع آوری شده از انواع شاخصهای آماری از جمله فراوانی، درصد فراوانی، انواع جداول و نمودارها استفاده شده است. همچنین، برای آزمون فرضیه های تحقیق از ضریب همبستگی پیرسون، آزمون t برای دو گروه مستقل، تحلیل واریانس ANNOVA و رگرسیون چندگانه استفاده شده است [۲].

### نتایج

۱. به منظور تعیین سطوح هوش هیجانی و مؤلفه های آن در میان افراد نمونه آماری، برای هر یک از مؤلفه ها، سه سطح پایین، متوسط و بالا در نظر گرفته شده است که روش محاسبه به صورت زیر بوده است:

$$\pm \text{محدوده میان میانگین انحراف معیار} \dots \text{سطح متوسط}$$

$$\text{بالا تر از میانگین} + \text{انحراف معیار} \dots \text{سطح بالا}$$

$$\text{پایین تر از میانگین} - \text{انحراف معیار} \dots \text{سطح پایین}$$

که نتایج حاصله به شرح زیر است:

جدول ۲. توزیع فراوانی پاسخگویان در رابطه با سطوح مختلف هوش عاطفی و مؤلفه های آن (نتایج بر حسب درصد)

خود آگاهی	خود انگیزی	خود انجمنی	مهارت های اجتماعی	خود هوش کنترلی عاطفی	خود هوش
۲۳	۴۲	۳۴	۶۹	۱۸	۲۵
۵۵	۲۸	۳۵	۱۸	۶۴	۵۲
۲۲	۳۰	۳۱	۱۳	۱۸	۲۳

بنابراین، غالب افراد نمونه آماری از نظر هوش عاطفی و مؤلفه های آن در سطح متوسط به بالا قرار دارند.

۱. شاخصهای آماری سبکهای رهبری در بین کل پاسخگویان به شرح زیر قابل بیان می باشد:

جدول ۳. شاخصهای آماری سبکهای رهبری (نتایج بر حسب درصد)

سبک رهبری	فراوانی	درصد فراوانی	درصد تجمعی
آمرانه	۱۲	۲۰	۲۰
حمایتی	۱۴	۲۳	۴۳
مشاوره‌ای	۱۸	۳۰	۷۳
مشارکتی	۱۷	۲۷	۱۰۰

براساس جدول فوق، ۷۳٪ افراد نمونه آماری دارای سبک رهبری مشاوره ای هستند و با توجه به این امر که آن دسته از سبکهای رهبری که گرایش بیشتری به تفویض اختیار دارند از



قابلیتهای عاطفی بالاتری برخوردارند، نتایج فوق نوبدبخش آن است که امکان بهبود قابلیت‌های عاطفی در افراد نمونه به کمک آموزش مهارت‌های عاطفی وجود دارد.

### بررسی ارتباط بین متغیرها

**(۱) رابطه میان ویژگی‌های جمعیت شناختی و هوش عاطفی:** به منظور بررسی این امر، از تحلیل واریانس یک عامله بهره گرفته شد که با توجه به  $F$  محاسبه شده و سطح معناداری ۹۵٪، رابط معناداری میان جنسیت، سطح تحصیلات و سن مدیران با میزان بهره مندی از هوش عاطفی یافت نشد، حال آنکه رابطه میان سنوات خدمت و میزان برخورداری از هوش عاطفی معنا دار است. همچنین، به منظور بررسی رابطه جنسیت و هوش عاطفی از آزمون  $t$  با نمونه‌های مستقل استفاده شده است که نتایج نشان‌دهنده آن است که از لحاظ میانگین نمرات هوش عاطفی تفاوت معناداری بین دو گروه مرد و زن وجود ندارد که این امر توسط تحقیقات گلمن [۹] نیز تأیید می‌شود البته با تأکید بر این موضوع که ممکن است زنان و مردان تفاوت‌هایی از حیث ضعف و قوت در زمینه‌های مختلف هوش عاطفی داشته باشند. با این وجود سطح کلی هوش عاطفی در هر دو آنها یکسان می‌باشد و چنانچه تفاوتی موجود باشد، این تفاوتها ممکن است ناشی از ابزار مختلف سنجش باشد.

**(۲) رابطه میان هوش عاطفی و سبک رهبری آمرانه:** با توجه به تأیید نرمال بودن جامعه آماری از طریق آزمون کلموگروف-اسمرینف، از ضریب همبستگی پیرسون بهره گرفتیم که با سنجش رابطه هوش عاطفی و سبک رهبر آمرانه مشخص شد رابطه بین این دو متغیر در سطح ۹۵٪ معنا دار و منفی است؛ برخورداری مدیران از هوش عاطفی بالا یعنی برخورداری آنها از سطوح بالای خود آگاهی، خود انگیزی، هوشیاری اجتماعی و سایر مؤلفه‌های اصلی هوش عاطفی که به آنها این امکان را می‌دهد در هنگام هدایت افراد و سازمان به جای تبعیت از سبک آمرانه - که در شرایط متحول امروزی که نیاز به نیروی انسانی توانمند، انگیزشی، متعهد و برخوردار از قابلیت‌های خود کنترلی بیش از پیش نمایان می‌شود - نمی‌تواند بهترین گزینه بوده و راهکار بهینه را ارائه دهد. وجود ( $p = -0.565$ ) نشان می‌دهد، مدیرانی که از سطح پایین هوش عاطفی برخوردارند کمتر می‌توانند از احساسات و هیجانات درونی خود و دیگران آگاهی یابند و در بسیاری از موارد در کنترل هیجانات و برقراری روابط اجتماعی مؤثر، که لازمه شناخت انگیزه‌های درونی کارکنان است، نیز موفق نمی‌باشند و با تکیه کامل بر استاندارد سازی امور و کنترل متمرکز تمایل دارند که در تمامی امور بر اساس اصول منطقی و کاملاً عقلایی رفتار نمایند تا کارآیی تحقق یابد لیکن دست یابی به اثربخشی مورد غفلت واقع می‌شود [۶].

**۳) رابطه میزان هوش عاطفی و سبک رهبری حمایتی:** سبک رهبری حمایتی بیانگر اعتماد و اطمینان اندک مدیران به کارکنان است که در آن تعاملات اندکی توأم با ملاحظاتی از جانب روسا و ترس و احتیاط از جانب کارکنان برقرار است. مدیران برخوردار از این سبک، ترجیح می‌دهند پاداشها و برخی تنبیهات بالقوه را برای انگیزش کارکنان بکار گیرند، تصمیمات و هدفگذاری در رأس صورت گرفته لیکن برخی تصمیمات در چهارچوب تجویز شده ای در سطوح پایینی اتخاذ می‌شود.

با سنجش رابطه هوش عاطفی و سبک رهبر حمایتی و نتایج حاصله ( $p= -0.164$ ) رابطه معنا داری میان این دو متغیر در سطح ۵٪ معنا داری یافت نشد. این نتیجه تا حدودی قابل پیش بینی بود چراکه چنین مدیرانی در محدوده میان سبک رهبری آمرانه و مشارکتی - البته با گرایش بیشتر به سبک آمرانه - قرار دارند و هیچگونه اظهار نظر قاطعی درخصوص برخورداری و یا عدم برخورداری آنان از هوش عاطفی نمی‌توان داشت.

**۴) رابطه میزان هوش عاطفی و سبک رهبری مشاوره ای:** بررسی رابطه میان هوش عاطفی و سبک رهبری مشاوره ای بیانگر آن است که در سطح اطمینان ۹۵٪ رابطه ای معنی دار وجود ندارد لیکن در سطح اطمینان ۹۰٪ رابطه مثبت ضعیفی ( $p= 0.293$ ) میان این دو متغیر است. مدیرانی که سبک رهبری آنان گرایش بیشتری به سبک رهبری مشاوره ای نشان می‌دهد، به دلیل فقدان اعتماد کامل به زیر دستان و تمایل به حفظ کنترل بر تصمیمات، نمی‌توانند تعامل کاملی با زیردستان داشته و مشارکت کامل آنان در فرایندهای تصمیم گیری که لازمه عصر تحول و پیچیدگی است فراهم آورند. براساس پژوهشهای صورت گرفته توسط گلמן و سارنی [۹]، چنین مدیرانی از ضعف هایی در زمینه های کنترل و اداره احساسات و نیز روابط با دیگران برخوردارند. از اینرو منطقی است که بواسطه آموزش مهارتهای عاطفی بتوان این دسته مدیران را به سمت رهبری مشارکتی سوق داد.

**۵) رابطه میان میزان هوش عاطفی و سبک رهبری مشارکتی:** با سنجش رابطه هوش عاطفی و سبک رهبری مشارکتی مشخص شد که رابطه میان این دو متغیر در سطح ۹۵٪ معنا دار و مثبت است؛ یعنی وجود ( $p= 0.645$ ) نشان می‌دهد، مدیران با هوشتر از نظر احساسی و هیجانی، قادرند به واسطه شناخت، درک احساسات، دانش در خصوص هیجانات، ارزیابی و بیان احساسات به صورت دقیق، از توانایی لازم جهت به کارگیری و ایجاد احساساتی که فعالیتهای شناختی و عملیات لازم برای انطباق با محیط را فراهم می‌آورند برخوردار شوند. این گروه از مدیران ترجیح می‌دهند از طریق مشارکت دادن مستقیم کارکنان در تعیین پاداشهای اقتصادی،

اهداف، ارزشها و بهبود روشها، آنان را برانگیزانند. به عبارتی سبک مرجح رهبری آنان رابطه مدار است که بر کار گروهی و اطمینان و اعتماد متقابل استوار است.

همچنین در خصوص فرضیه های تحقیق، نتایج زیر حاصل شد:

**فرضیه ۱:** میان هوش عاطفی و میان سبک رهبری آمرانه مدیران رابطه معنا داری وجود دارد.

با استفاده از آزمون ضریب همبستگی پیرسون و با توجه به عدد معناداری ( $\text{sig}=0.004<0.05$ )، فرض  $H_0$  (بین سبک رهبری آمرانه و هوش عاطفی مدیران رابطه معنا داری وجود ندارد) رد می شود، چرا که عدد معنا داری کوچکتر از ۰.۰۵ بوده، پس در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرض  $H_1$  (بین سبک رهبری آمرانه و هوش عاطفی مدیران رابطه معنا داری وجود دارد) تأیید می شود. بدین معنا که بین سبک رهبری آمرانه و هوش عاطفی مدیران رابطه معنا دار و منفی وجود دارد.

**فرضیه ۲:** میان هوش عاطفی و میان سبک رهبری حمایتی مدیران رابطه معنا داری وجود دارد.

سبک رهبری حمایتی و هوش عاطفی مدیران دارای رابطه منفی است. ولی این رابطه با توجه به سطح معنا داری ( $\alpha$ ) ( $\text{sig}=0.24>0.05$ ) در سطح اطمینان ۹۵ درصد، معنادار نیست. در نتیجه فرض  $H_0$  (بین سبک رهبری حمایتی و هوش عاطفی مدیران رابطه معنادار وجود ندارد) تأیید می شود. بنابراین بین عاطفی و سبک رهبری حمایتی رابطه معناداری یافت نشد.

**فرضیه ۳:** میان هوش عاطفی و میان سبک رهبری مشاوره ای مدیران رابطه معنا داری وجود دارد. بین سبک رهبری مشاوره ای و هوش عاطفی مدیران با توجه به سطح معنا داری ( $\alpha$ ) ( $\text{sig}=0.8$ ) که بزرگتر از ۵ درصد است رابطه معناداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد وجود ندارد. در نتیجه فرضیه (بین سبک رهبری مشاوره ای و هوش عاطفی مدیران رابطه معنادار وجود ندارد) مورد تأیید قرار می گیرد. در نتیجه فرض سوم رد می شود. البته این فرض در سطح اطمینان ۹۰ درصد با توجه به عدد معناداری ( $\alpha$ ) که ۰/۰۸ است ( $\text{sig}=0.8<0.1$ ) مورد تأیید قرار می گیرد.

**فرضیه ۴:** میان هوش عاطفی و میان سبک رهبری مشارکتی مدیران رابطه معناداری وجود دارد.

ضریب همبستگی بدست آمده در سطح خطای ۵ درصد برای فرضیه چهارم برابر ۰/۶۴۵ می باشد که این نشان دهنده وجود رابطه مثبت و معنادار بین سبک رهبری مشارکتی و هوش

عاطفی مدیران در این سازمان است و با توجه به عدد معناداری ( $\alpha$ ) ( $0.03 < 0.5$ )، در نتیجه فرض چهارم در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تایید قرار می‌گیرد.

### تحلیل واریانس سبک‌های رهبری و هوش عاطفی

نتایج آزمون فرضیات نشان می‌دهد، بطور کلی بین سبک‌های رهبری و هوش عاطفی رابطه‌ای معنادار وجود دارد. به منظور آنکه مشخص شود که آیا هوش عاطفی بین گروه‌های مختلف (افراد با سبک‌های متفاوت) با یکدیگر تفاوت دارند یا خیر، از آزمون تحلیل واریانس استفاده شد. که نتایج آن در جدول ۴ آمده است. لیکن، جهت فهم اینکه این تفاوت بین کدام سبک‌ها است از آزمون تعقیبی LSD استفاده شده است. مطابق جدول ۵ اختلاف میانگین‌ها بین سبک‌های  $S_1$  با  $S_3$  و  $S_4$ ؛  $S_2$  با  $S_4$ ، همچنین بین  $S_3$  و  $S_4$  معنادار است.

جدول ۴. آزمون تحلیل واریانس برای محاسبه تفاوت میانگین سبک‌های مختلف رهبری

ضریب تعیین	F	مربع میانگین	درجه آزادی	مجموع مربع‌ها	
۰/۰۳	۴/۳۵	۱۲۷/۶۶۵	۳	۲۷۹/۴۵	بین گروه‌ها
		۹۸/۶۳۴	۵۷	۱۸۶۴/۳	درون گروه‌ها
			۶۰	۲۱۴۳/۹۱	مجموع

جدول ۵. آزمون تعقیبی واریانس LSD

سبک‌های رهبری	اختلاف میانگین	خطای استاندارد	سطح معنا داری	فاصله اطمینان ۹۵٪	
				حد پایین	حد بالا
S <sub>1</sub>	S <sub>2</sub>	-۱/۱۲	۰/۲۶۵	-۳/۲۶	-۲/۰۷
	S <sub>3</sub>	-۲/۳	۰/۲۵۶	-۰/۴۵	-۳/۶۵۴
	S <sub>4</sub>	۳/۵	۱/۲۳	۰/۲۶	۴/۹۸
S <sub>2</sub>	S <sub>1</sub>	۱/۱۲	۰/۲۶۵	-۰/۴۵۷	۲/۰۷
	S <sub>3</sub>	-۱/۲۶	۰/۶۵	۰/۵۳	-۳/۵۹
	S <sub>4</sub>	۳/۱۹	۰/۴۸۹	۰/۰۴۳	۴/۳۴
S <sub>3</sub>	S <sub>1</sub>	۲/۳	۰/۲۵۶	۰/۰۴۵	۱/۱۳۲
	S <sub>2</sub>	۱/۲۶	۰/۶۵	-۰/۵۳	۲/۲۴
	S <sub>4</sub>	-۴/۱۲	۱/۳۵۶	-۰/۰۳۸	-۵/۶۱۲
S <sub>4</sub>	S <sub>1</sub>	-۳/۵	۱/۲۳	-۰/۰۲۶	-۱/۲۸۹
	S <sub>2</sub>	-۳/۱۹	۰/۴۸۹	-۰/۰۴۳	-۱/۰۲۳
	S <sub>3</sub>	۴/۱۲	۱/۳۵۶	۰/۰۳۸	۱/۶۵۲

**تحلیل همبستگی از نوع پیش بینی: رگرسیون چندگانه**

بمنظور تعیین شدت اثر گذاری متغیر مستقل (هوش عاطفی) بر متغیرهای وابسته (سبک‌های رهبری آمرانه، مشاوره ای و مشارکتی) از رابطه رگرسیون چندگانه استفاده شد تا بتوانیم توضیح دهیم که تا چه اندازه تغییرات متغیر وابسته ناشی از متغیر مستقل است [۲] که خلاصه نتایج در جدول ۶ آمده است.

جدول ۶. آزمونهای چندگانه ضرایب مدل رگرسیون سبک رهبری آمرانه

ضریب تعیین	سطح معناداری	درجه آزادی	مربع کای دو
۰/۲۳۲	۰/۰۰۲	۱	۹/۳۲۱
۰/۱۲۱	۰/۰۱۳	۱	۶/۸۳۴
۰/۲۵۱	۰/۰۰۱	۱	۱۱/۴۳۵

براساس مدل رگرسیون و کای دوی محاسبه شده، ۲۳٪ تغییرات سبک رهبری آمرانه ۱۲٪ تغییرات سبک رهبری مشاوره ای و در آخر، ۲۵٪ تغییرات سبک رهبری مشارکتی به وسیله هوش عاطفی تعیین می شود.

## نتیجه گیری

هوش عاطفی عبارت است از «توانایی شناخت، ارزیابی و بیان احساسات به صورت دقیق، توانایی درک احساسات، دانش در خصوص هیجانات، توانایی به کارگیری و ایجاد احساساتی که فعالیتهای شناختی و عملیات لازم برای انطباق با محیط را فراهم می‌آورند، و در آخر توانایی مدیریت هیجانات خویش و دیگران». این تعریف در عمل به معنای آن است که فرد مجهز به هوش عاطفی قادر به پردازش اطلاعات مرتبط با عواطف و احساسات بوده و می‌تواند این اطلاعات را در وظایف شناختی و دیگر رفتارهای مورد نیاز به کار گیرد.

اعتقاد بر آن است که هوش عاطفی به فرد این قابلیت را می‌دهد تا به روشهایی غیر از آنچه براساس مفاهیم سنتی هوش عمل کرد، رفتار کند. بنابراین، برای فرد این امکان ایجاد می‌شود تا بتواند به گونه‌ای کارآتر و مؤثرتر با مسائل روزمره و زندگی شخصی و سازمانی خود روبرو شود. گلمن در تحلیل خود از داده‌های مربوط به شایستگی برآمده از رهبران موفق، دریافت که این شایستگیها عموماً در سه حیطه جای می‌گیرند: مهارتهای فنی (مثل برنامه نویسی نرم افزار)، توانایی‌های کاملاً ادراکی (مثل استدلال تحلیلی) و توانایی‌هایی در گستره هوش عاطفی (مثل تواناییهای خدمت به مشتریان یا مدیریت تعارض) [۸]. این تواناییهای مبتنی بر هوش عاطفی هر دو مهارت هیجانی و ادراکی را ترکیب کرده و آن را از تواناییهای کاملاً ادراکی، مثل بهره هوش عمومی و مهارتهای فنی - که چنین مؤلفه هیجانی ای ندارند - متمایز می‌کند.

گلمن [۹] در مقایسه این سه حیطه دریافت که برای تمامی انواع شغلها، توانمندیهای هیجانی در مقایسه با توانمندیهای دیگر، دو برابر است، زیرا در آن، مهارتهای فنی و مهارتهای کاملاً ادراکی با هم ترکیب شده اند. به طوری که، هر چه مقام سازمانی بالاتر باشد هوش عاطفی بیشتر است. برای افراد در موقعیتهای رهبری، ۸۵ درصد توانمندیهایشان در حوزه هوش عاطفی بود. ازسویی دیگر برخلاف گذشته که مهارتهای برنامه‌ریزی، کنترل و سازماندهی به عنوان مهارتهای ضروری رهبری به شمار می‌آمدند، در مدل‌های نوین رهبری، مهارتهایی همچون کمک به افراد، توانمندسازی و شنود - که به ایجاد اعتماد، تعهد و اخلاق کارمنجر می‌شود - از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار شده اند، اقتضائاتی که در سبکهای متمایل به رویکردهای مشارکتی بیشتر نمایان است.

از اینرو با توجه به آنچه درخصوص توانمندیهای ادراکی ناشی از برخورداری از هوش عاطفی در فوق ذکر شد و نیز نتایج حاصل از پژوهش - که بیانگر آن است که هرچه در طیف سبک رهبری از رویکرد آمرانه به سمت رویکردهای مشارکتی پیش می‌رویم، مدیران از سطح هوش عاطفی بالاتری برخوردار می‌شوند - می‌توان این نتیجه گیری کلی را براساس رویکرد اقتضائی و وضعیتی به عمل آورد که اساساً آن دسته از مدیرانی که دارای انعطاف در سبک هستند، از

سطح هوش عاطفی بالاتری در قیاس با سایر مدیران برخوردارند چراکه این گروه از مدیران این قابلیت را دارند که با درک اقتضائات و وضعیت محیطی، سبک مناسب تعاملی را جهت هدایت و رهبری اثربخش سازمان در پیش گیرند.

همچنین، براساس نتایج حاصله از نمونه آماری می توان دریافت که در وزارت مسکن و شهرسازی - که وزارتخانه ای تخصصی با سطوح تحصیلی بالا است - در مدیران گرایش بیشتری به رویکردهای مشارکتی - که متناسب با اقتضائات محیط پویا و رقابتی حاضر است - دیده می شود. همچنین، این واقعیت که ۷۷٪ افراد نمونه آماری، از حیث هوش هیجانی در سطح متوسط و بالاتر از آن قرار دارند، نوید آن را می دهد که بتوان به واسطه آموزشهای هیجانی، مدیران را به قابلیتهای رهبری مشارکتی مبتنی بر هوش عاطفی مجهز کرد. از اینرو، براساس نتایج به دست آمده از تحقیق، پیشنهاداتی به شرح زیر ارائه می شود:

با توجه به این واقعیت که هوش عاطفی پیشرفته می تواند در بسیاری از زمینه های زندگی کاری مفید واقع شود، ارزیابی و آموزش مهارتهای عاطفی ضرورت می یابد و این امر بویژه در خصوص مدیران و برنامه ریزان وزارت مسکن حائز اهمیت است. پژوهشهایی که پیرامون هوش هیجانی انجام شده نشان دهنده آن است که هوش عاطفی را برخلاف هوش شناختی که نسبتاً ثابت و تغییرناپذیر می پندارند، می توان از طریق یادگیری بهبود بخشید [۱۳]. گلن با ارائه نتایج ارزیابی های عینی متعدد در زمینه بهبود چشمگیر و گسترده آموزشهای هیجانی تصریح می کند که برنامه های آموزش مهارت های هیجانی توانایی مدیریتی را نیز افزایش می دهد. چنانچه، تحقیقات انجام شده توسط بارلینگ و چرنیس [۵] نشان می دهد که فعالیتهای توسعه آموزش مهارتهای عاطفی سبب کوتاه کردن مدت زمانی که کارمندان به ۱۰۰٪ بهره وری می رسند، خواهند شد. به طوری که، چنانچه مدت زمان منحنی یادگیری برای رسیدن به ۱۰۰٪ بهره وری را به سه دوره مساوی تقسیم کنیم، در دوره اول بدون آموزش توانمندی به ۲۰٪ بهره وری دست خواهیم یافت در حالی که اگر به کارکنان آموزش توانمندیهای هوش عاطفی داده شود، در دوره اول به ۷۰٪ بهره وری خواهیم رسید. در مورد دوره دوم و سوم نیز همین منوال صادق است و در آخر زمانی که افراد بدون آموزش به ۱۰۰٪ بهره وری رسیده اند، کارکنان آموزش دیده به ۱۱۰٪ بهره وری دست می یابند و نیز، همراه با آموزش توانمندیهای هوش عاطفی، ۳۸ واحد در کل هزینه یادگیری افراد نیز صرفه جویی خواهد شد. گلن [۹] بیان می کند که کلاسهای آموزش مهارتهای هیجانی با یاد دادن مهارتهای اساسی اجتماعی و عاطفی، تغییرات شگرفی را بر رفتار افراد باقی می گذارد. از مزایای اینگونه کلاسها عبارت اند از: خودآگاهی هیجانی، کنترل و اداره احساسات، مهار احساسات به طور ثمربخش، همدلی و درک احساسات دیگران و روابط با دیگران. بنابراین، به نظر می رسد که هوش عاطفی به عنوان عنصر

اساسی در موفقیت رهبری مطرح باشد، عامل کلیدی که می‌تواند توجیه کند: چرا افرادی با قابلیت‌های مهارتی و تحصیلی یکسان، موفقیت یکسانی کسب نمی‌کنند. دیگر آنکه، پیشنهاد می‌شود وزارت مسکن و شهر سازی، در زمان انتصاب مدیران ارشد خود، ضریب هوش عاطفی مدیران را از طریق آزمون هوش عاطفی مورد سنجش قرار داده و افرادی را برگزینند که از ضریب هوش عاطفی مناسبی برخوردارند. همچنین، ضرورت ایجاد می‌کند که توانمندیهای هوش عاطفی که در بهبود عملکرد کارکنان وزارت مسکن تأثیرگذار است، شناسایی شوند و آموزش توانمندیهای هوش عاطفی به طور مستمر و بطور اخص بر روی اولویتهای صورت پذیرد.



## منابع

۱. اکبرزاده، نسرين (۱۳۸۳)، "هوش هیجانی: دیدگاه سالوی و دیگران"، چاپ دوم، تهران: سمت.
۲. بست، جان (۱۳۸۲)، "روشهای تحقیق در علوم تربیتی و رفتاری"، ترجمه حسن پاشا شریفی، چاپ اول، انتشارات تهران: رشد.
۳. رضائیان، علی (۱۳۸۰)، "مدیریت رفتار سازمانی"، چاپ دوم، تهران: سمت.
۴. هومن، علی (۱۳۸۰)، "تاملی بر هوش هیجانی"، مجله پژوهش در روانشناسی، شماره دوم، ویژه تابستان.
5. Barling, Julian (2000), "Transformational Leadership and Emotional Intelligence", *Leadership and Organization Development Journal*, 21, 230-242.
6. Cooper, R. K. (1997), "Executive EQ: Emotional Intelligence in leadership and organization", New York NY: Pytmen.
7. D. Martin, Rayna (2005), "Emotional Intelligence, Insight, Transference and Session Outcome (Unpublished Doctoral Dissertation)", University of Maryland, USA.
8. Gardner, Lisa (2004), "Examining the Relationship between Leadership and Emotional Intelligence in Senior Level Managers", *Leadership and Organization Development Journal*, 23, 136-148.
9. Golman, D. (1998), "Working with Emotional Intelligence", New York, NY: Batman Book.
10. Hopkins, Margaret (2007), "Emotional Intelligence and Board Governance: Leadership Lessons from the Public Sector", *Journal of Managerial Psychology*, 22, 44-56.
11. Kerr, Robert (2006), "Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness". *Leadership and Organization Development Journal*, 27, 228-232.
12. Rosete, David (2005), "Emotional Intelligence and its Relationship with Workplace", *Leadership and Organization Development Journal*, 26, 27-28.
13. Suliman, Abubakr (2007), "Emotional Intelligence at Work: Links to Conflict & Innovation", *Employee Relations Journals*, 29, 230-238.