

پیام مدیریت

شماره ۲۶ - بهار ۱۳۸۷

صص ۱۱۸ - ۱۰۱

## مقایسه هوش هیجانی در میان سطوح سه گانه مدیریت: (مطالعه موردی)

فرج اله رهورد\* - منوچهر جویبار\*\*

### چکیده

ادبیات مدیریتی بیانگر آن است که مهارت های مدیریتی در کل، و هوش هیجانی به طور خاص ، نقش تعیین کننده ای در موفقیت مدیران در محیط های کاری دارند. این مقاله به مقایسه هوش هیجانی در میان سطوح سه گانه مدیریت در سطح سازمان می پردازد. سنجش هوش هیجانی بر اساس پنج بعد مدل هوش هیجانی گلمن ( ۱۹۹۵)، یعنی خود آگاهی، خودنظمی، انگیزش، همدلی و مهارت صورت گرفته است. یافته های پژوهش نشان می دهد که وضعیت هوش هیجانی در کل میان مدیران سطوح گوناگون متفاوت است و این تفاوت بیشتر در ابعاد خود آگاهی، خود نظمی و انگیزش نمود داشته، ولی در دو بعد همدلی و مهارت اجتماعی ، تفاوت مشاهده شده معنادار نیست. در ضمن، این پژوهش نشان می دهد که هرچه در نردبان سلسله مراتب بالا می رویم، سطح هوش هیجانی افزایش می یابد.

**کلید واژه ها:** هوش هیجانی، مدیریت، خود آگاهی، خود نظمی، انگیزش، همدلی، مهارت اجتماعی.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۵/۰۹/۲۰ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۸۷/۰۱/۱۵

\* مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی

\*\* دانشگاه آزاد واحد مهاباد

## مقدمه

مدیرانی که دارای بهره هوشی بالایی هستند، لزوماً مدیران موفق نیستند. هر چند بهره هوشی بالا یکی از عوامل مؤثر در مدیریت کارآمد و اثربخش محسوب می‌شود، اما عوامل دیگری نیز تأثیرگذار هستند که "هوش هیجانی" یکی از آنهاست. هوش هیجانی مدل رفتاری جدیدی است، زیرا اصول آن راه جدیدی را برای شناخت و ارزیابی رفتار افراد، سبک مدیریت، گرایش‌ها، و مهارت‌های بین فردی پیش پای ما می‌گذارد [Goleman, 1998]. هوش هیجانی، عامل مهمی در برنامه‌ریزی منابع انسانی، انتخاب و گزینش، بهبود مدیریت، روابط با مشتریان، و طراحی شغل محسوب می‌شود. طرف داران هوش هیجانی EQ استدلال می‌کنند که هوش متعارف (IQ) در موفقیت افراد نقش بسیار محدودی دارد، در حالی که هوش هیجانی آن‌ها را قادر می‌سازد، موفقیت بیشتری کسب کنند. چه بسیار افرادی که از نظر علمی بسیار می‌درخشند، اما از نظر اجتماعی و روابط میان فردی بسیار ضعیف هستند.

مفهوم هوش هیجانی در برگیرنده این فرضیه است که بسیاری از افراد که از تحصیلات عالی برخوردار نیستند، ولی هوش هیجانی بالایی دارند، زندگی شاد و موفقیت آمیزی را تجربه می‌کنند. اشخاصی که از هوش هیجانی بالایی برخوردار هستند، در زمینه شناخت هیجانات خود و دیگران و کنترل این هیجانات، در سطح بالایی قرار دارند. حال اگر این اشخاص مدیران سازمان‌ها باشند، می‌توانند با بهره‌گیری از این مزیت، در جهت کسب اهداف سازمان و مدیریت هر چه بهتر آن، نقش تعیین‌کننده ای ایفا کنند. هوش هیجانی، مفهوم کلاسیک و سنتی هوش و روش‌های ارزیابی آن را زیر سؤال برده و در مورد سودمندی و موفقیت آمیز بودن آن‌ها، اشکال‌های جدی مطرح ساخته است [سیاروچی و دیگران، ۱۳۸۳، ۷].

### 1. Emotional Quotient (EQ)

اصطلاح هوش هیجانی ، با چاپ کتاب پرفروش دانیل گلمن با عنوان «هوش هیجانی» رواج زیادی پیدا کرد. گلمن ، هوش هیجانی را به عنوان بهترین عامل پیش بینی کننده موفقیت در زندگی معرفی کرد که هر کسی می تواند به آن دست یابد و می توان آن را یک خصیصه شخصیتی به حساب آورد. او در تحقیقی که در سال ۱۹۹۸ روی مدل های شایستگی برای ۱۸۱ موقعیت شغلی متفاوت از ۱۲۱ سازمان جهان انجام داد ، به این نتیجه رسید که در حدود ۶۷ درصد شایستگی ها به طور فزاینده ای برای عملکرد ، به هوش هیجانی در ارتباط هستند. "شایستگی هیجانی" توانایی یاد گرفته شده مبتنی بر هوش هیجانی است. بی دلیل نیست که لانگلی ( ۲۰۰۰) هوش هیجانی را ابزار جدید ارزش یابی برای بهبود مدیریت می داند.

یافته های سیواناتان و فکن ( ۲۰۰۲) نشان می ده د، رهبرانی که هوش هیجانی بالایی در آن ها گزارش شده است ، توسط زیردستان، به عنوان رهبران متعالی و اثربخش شناخته می شوند. لنگورن ( ۲۰۰۴)، از طریق پژوهش در میان مدیران رستوران ها در انگلستان پی برد که رابطه معناداری بین عملکرد مدیران و هوش هیجانی آن ها وجود دارد. محقق دیگری به نام چن (۲۰۰۲) دریافت که در جریان ارزیابی عملکرد کارکنان یک شرکت تولیدی، ۲۷ درصد فراوانی های بیشتر برای عملکرد بالا نسبت به عملکرد پایین، به ظرفیت های شناختی و طبیعی بر می گردد. این در حالی است که ۵۳ درصد فراوانی های بیشتر برای عملکرد بالا به شایستگی های هیجانی مربوط است. به عبارت دیگر ، هنگام ارزیابی عملکرد، شایستگی های هیجانی در مقابل مهارت و تفکر اهمیت دو برابر پیدا می کنند. بارلینگ و همکاران ش ( ۲۰۰۰)، رابطه بین رهبری انتقامی و تبادلی و هوش هیجانی را بررسی کردند. این محققان دریافتند، هوش هیجانی، آمادگی و گرایش لازم را در رهبران به وجود می آورد تا بتوانند از رفتارهای تبادلی استفاده کنند. به

نظر این محققان، رهبرانی که قادر هستند هیجان‌های خود را درک و کنترل کنند و به عنوان الگو، به پیروان خود نشان دهند که می‌توانند اعمال و رفتارهای خود را کنترل کنند، سبب می‌شوند که اعتماد و احترام پیروان نسبت به آنان افزایش یابد. طبق نکتۀ دومی که محققان مذکور مطرح می‌کنند، احتمال اینکه رهبران دارای هوش هیجانی بالا، بتوانند به درستی تشخیص دهند که تا چه اندازه می‌توان سطح انتظارات از پیروان را افزایش داد، بیشتر است. توانایی کنترل هیجان‌ها، این امکان را به رهبران می‌دهد که بتوانند، نیازهای پیروان خود را درک کنند و مطابق با این نیازها واکنش نشان دهند.

### هوش هیجانی

نظریۀ رسمی هوش هیجانی توسط سالووی و مایر (۱۹۹۰) ارائه شده است. آن‌ها هوش هیجانی را نوعی هوش اجتماعی و مشتمل بر توانایی کنترل هیجان‌های خود و دیگران و تمایز بین آن‌ها و استفاده از اطلاعات برای راهبرد تفکر و عمل دانسته‌اند. باید خاطر نشان کرد که چارچوب هوش هیجانی و پیشنهاد در مورد اندازه‌گیری آن، برای اولین بار در نظریات این دو دانشمند تبلور یافت. در طول چند سال اخیر، تعاریف زیاد و متنوعی از مقولۀ هوش هیجانی به عمل آمده است که هر کدام به نوبت خود کوشیده است، این مفهوم را بیش از پیش روشن و تبیین کند. دانیل گلمن (۱۹۹۵)، هوش هیجانی را چنین توصیف می‌کند: «نوع دیگری از هوش است، مشتمل بر شناخت احساسات خویش و استفاده از آن برای اتخاذ تصمیم‌های مناسب در زندگی. توانایی اداره مطلوب خلق و خوی و وضع روانی و کنترل تکانش ماست. عاملی است که به هنگام شکست ناشی از دست نیافتن به هدف، در شخص انگیزه و امید ایجاد می‌کند. هم حسی، یعنی آگاهی از احساسات افراد

پیرامونان. مهارت اجتماعی، یعنی خوب تا کردن با مردم و کنترل هیجان های خویش در رابطه با دیگران و توانایی تشویق و هدایت آنان.»

به نظر هوارد گاردنر (۱۹۸۳)، هوش هیجانی از دو مؤلفه "هوش درون فردی" و "هوش میان فردی" تشکیل شده است. هوش درون فردی مبین آگاهی فرد از احساسات و هیجانات خویش، ابراز باورها و احساسات خود، احترام به خویشتن، تشخیص استعدادهای ذاتی، استقلال در انجام کارهای مورد نظر، و در مجموع، میزان کنترل شخص بر هیجان ها و احساسات خود است. هوش میان فردی به توانایی درک و فهم دیگران اشاره دارد و می خواهد بداند، چه چیزهایی انسان را برمی انگیزند. به اعتقاد سالووی و مایر، هوش هیجانی نوعی هوش اجتماعی است که با توانایی نظارت بر هیجانات خود و دیگران، تشخیص آن ها و استفاده از اطلاعات برای راهنمایی اعمال و تفکر خود، سروکار دارد [Salovey & Mayer, 1990].

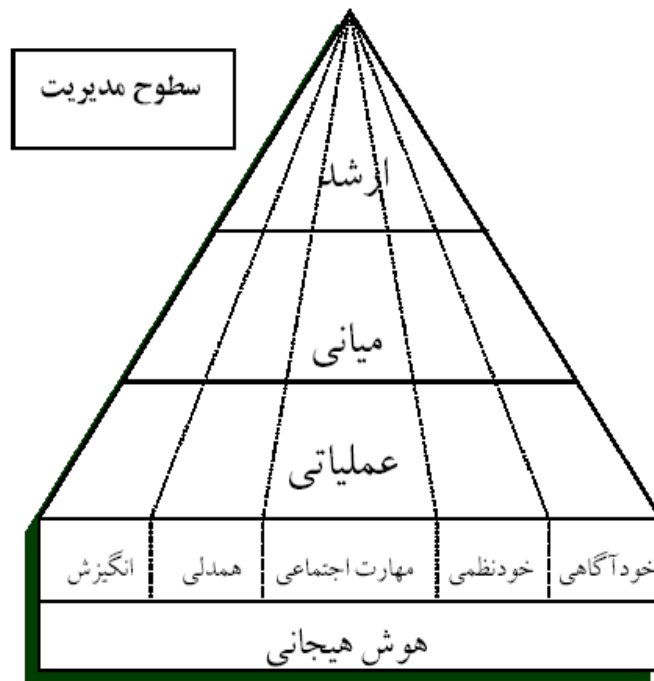
با اندکی تأمل بر تعاریف ذکر شده می توان فهمید که در اکثر آن ها روی یک نقطه مشترک توافق وجود دارد و آن توانایی درک و کنترل هیجانات و مدیریت بر آن هاست و اینکه هوش هیجانی می تواند، عامل مهمی برای موفقیت در روابط شخصی، خانوادگی و محل کار باشد.

### چارچوب نظری پژوهش

چارچوب نظری، الگویی مفهومی است و بر روابط نظری میان تعدادی از عوامل که در مورد مسأله پژوهش با اهمیت تشخیص داده شده اند، تأکید دارد. این چارچوب درباره پیوندهای درونی میان متغیرهایی که در پویایی موقعیت مورد بررسی نقش دارند، بحث می کند. پدید آوردن چنین چارچوب مفهومی به پژوهشگر کمک می کند که روابط خاصی را در نظر بگیرد، آن ها را بیازماید و

درک خود را در زمینه های پویایی های موقعیتی که قرار است پژوهش در آن صورت گیرد، بهبود بخشد [سکاران، ۱۳۸۱].

در این پژوهش، برای ایجاد چارچوب مفهومی، از مدل هوش هیجانی گلمن و سه سطح دسته‌بندی شدۀ مدیران (عالی، میانی، پایه) استفاده شده است [Goleman, 1998]. یکی از بنیان‌های بحث هوش هیجانی، به این نکته مهم اشاره می‌کند که هر چند ویژگی‌های متعارف مانند هوش، استقامت، اراده و چشم‌انداز، لازمه موفقیت رهبر هستند اما کافی نیستند. رهبران موفق، با برخورداری از درجه بالایی از هوش هیجانی متمایز می‌شوند که شامل خودآگاهی، خودنظمی، انگیزش، همدلی و مهارت اجتماعی است (نمودار ۱).



نمودار ۱. مقایسه هوش هیجانی در سطوح مدیریت

## ابعاد هوش هیجانی

هرچند تا کنون در خصوص سنجش هوش هیجانی و ابعاد آن ، مدل های متفلسفی مطرح و به تبع آن ، پرسش نامه هایی با روایی و اعتبار قابل قبولی طراحی شده اند [Bar-on, 1997; Dulewicz et al., 2003]. اما در مجموع مدل گلمن از اعتبار بیشتری برخوردار است. او در سال ۱۹۹۸، پنج عنصر هوش هیجانی را به شرح زیر برشمرده است:

۱. خودآگاهی<sup>۱</sup>: توانایی تشخیص و درک حالات روحی، احساسات ، عواطف و انگیزه های خود و نیز تأثیر آن بر دیگران.
۲. خودنظمی<sup>۲</sup>: توانایی کنترل یا تغییر مسیر تمناها و حالات روحی مخرب، تامل در داوری و تفکر قبل از اقدام.
۳. انگیزش<sup>۳</sup>: اشتیاق و دل بستگی به کار به دلایلی فرا تر از پول یا موقعیت شغلی، و تمایل به دنبال کردن هدفها، همراه با انرژی و پشتکار.
۴. همدلی<sup>۴</sup>: توانایی درک حالات عاطفی دیگران، و مهارت رفتار با دیگران براساس واکنش های عاطفی آنها.
۵. مهارت اجتماعی<sup>۵</sup>: مهارت در مدیریت روابط و ایجاد شبکه ها، و توانایی در یافتن زمینه های مشترک و ایجاد رابطه نزدیک.

- 
1. Self-Awareness
  2. Self-Regulation
  3. Motivation
  4. Empathy
  5. Social Skill

## سطوح مدیریت

مدیران از نظر سطح سازمانی به مدیران ارشد، میانی و عملیاتی (پایه) دسته بندی می‌شوند [Dubrin, 1990]. مدیران ارشد سازمان، برنامه‌ریزی‌های جامع و بلند مدت سازمان را طراحی می‌کنند، نوع تصمیم‌گیری آن‌ها راهبردی است و بیشتر به اطلاعات برون‌سازمانی توجه دارند. مدیران میانی به‌طور مستقیم به مدیریت رده بالا گزارش می‌دهند و نقش حلقه واسط را میان مدیران عالی و مدیران عملیاتی به‌عهده دارند. بیشتر وقت مدیران میانی به تصمیم‌گیری راهکاری می‌گذرد. به سخن دیگر، مدیران در این سطح بیشتر به تفسیر، اجرا، نظارت و کنترل اهداف راهبردی، برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها می‌پردازند. مدیران عملیاتی (پایه) در پایین‌ترین سطح قرار دارند. نوع تصمیم‌گیری آن‌ها اجرایی است و در عملیات سازمانی مستقیماً درگیر هستند. تصمیم‌های اجرایی به امور روزمره سازمان و فعالیت‌های اصلی آن مربوط می‌شود. دوربین (۱۹۹۰) معتقد است که در نردبان سازمانی، هرچه به سطوح پایین‌تر حرکت کنیم، کمیت وظایف مدیران دچار تغییرات بنیادی می‌شود. به عبارت دیگر، وظایف برنامه‌ریزی و نظارت بیشتر در سطح مدیریت عالی تجلی پیدا می‌کند و دیگر وظایف در سطوح پایین‌تر بیشتر نمود دارند. ماهیت تصمیم‌گیری مدیران در سطوح متعلقات به شرح زیر است:

۱. مدیران ارشد بیشتر درگیر تصمیمات ساخت‌نیافته هستند.
  ۲. مدیران میانی بیشتر با تصمیمات نیمه ساخت یافته درگیر هستند.
  ۳. مدیران عملیاتی بیشتر با تصمیم‌های ساخت یافته سروکار دارند.
- برای مقایسه هوش هیجانی مدیران سطوح سه‌گانه، این پرسش اصلی مطرح شد:  
 "آیا بین سطوح سه‌گانه مدیران نهاد ریاست جمهوری از لحاظ هوش هیجانی تفاوتی وجود دارد؟"



به منظور پاسخ به این سؤال، کوشش شد مشخص شود: " آیا بین سطوح سه گانه مدیران نهاد ریاست جمهوری از لحاظ خود آگاهی، خودنظمی، انگیزش، همدلی و مهارت اجتماعی تفاوتی وجود دارد؟"

### روش‌شناسی

این پژوهش، به توصیف واقعیت‌های موجود و فرایندهای جاری پرداخته و ملاک آن زمان حال بوده است، لذا از نوع توصیفی است. به علاوه، چون مجموعه‌ای ساختمند از داده‌ها را در قالب پرسش‌نامه گردآوری کرده، از نوع پیمایشی است. این پرسش‌نامه بر اساس نظرات کارشناسی اس‌تادان خبره و مبانی نظری "مدل هوش هیجانی گلمن" طراحی شد. برای هر یک از ابعاد پنج‌گانه هوش هیجانی در مدل گلمن، حداقل پنج شاخص به گونه‌ای طراحی شد که ماهیت ابعاد هوش هیجانی را پوشش دهند. پرسش‌نامه ۳۲ سؤال داشت و مقیاس مورد استفاده در آن، مقیاس لیکرت شش گزینه‌ای بود.

جامعه آماری پژوهش شامل تمامی مدیران سطوح سه‌گانه ارشد، میانی و پائین "معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی" و "معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی" نهاد ریاست جمهوری بوده است که از انحلال "سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور" و سازمان‌های وابسته به آن، تشکیل شده‌اند. تعداد مدیران و پست‌های سازمانی آن‌ها در هر یک از سازمان‌ها در جدول ۱ آورده شده است. در جدول مذکور، پست‌های سازمانی معاون رئیس، مشاور رئیس و مدیر کل، به عنوان مدیران ارشد سازمان در نظر گرفته شده‌اند که در واقع تصمیمات اساسی و عمده را اتخاذ می‌کنند. مدیریت میانی از پست‌های معاون مدیر کل، مدیر و معاون مدیر شکل گرفته است و پست‌هایی مانند رئیس گروه، رئیس اداره، معاون گروه و معاون اداره سطح مدیریت پایه را تشکیل می‌دهند.

جدول ۱. تعداد مدیران "سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور" (سابق) و سازمان‌های وابسته آن

پست سازمانی	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور	مرکز آمار ایران	سازمان نقشه برداری کشور	مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی	مرکز بهره‌وری	جمع
معاون سازمان	۱۲	۵	۳	۳	-	۲۱
مشاور رئیس سازمان	۶	۴	۲	۲	-	۱۴
مدیرکل/مدیر	۴۵	۱۶	۱۴	۱۵	۶	۹۶
معاون مدیرکل/مدیر	۱۰۰	۱۶	۷	-	-	۱۲۳
رئیس گروه/اداره	۲۰۰	۷	۴۰	۱۶	-	۲۶۳
معاون گروه/اداره	-	-	۲۹	-	-	۳۶
جمع	۳۶۳	۴۷	۹۴	۴۳	۶	۵۵۳

جامعه آماری فوق پست های بلاتصدی در سازمان های مورد مطالعه و ر و س ی سازمان ها را شامل نمی شود و تنها افراد شاغل و دارای حکم مدیریتی در سال ۱۳۸۴ را در بر می گیرد. با توجه به دسته بندی جدول ۱ و با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای، به تناسب هر دسته، نمونه مورد نظر انتخاب شد که در جدول ۲ منعکس شده است.

جدول ۲. تعداد نمونه های انتخاب شده از مدیران بر حسب سطح سازمانی

سطح سازمانی	تعداد کل	حجم نمونه
مدیریت ارشد	۳۵	۲۲
مدیریت میانی	۲۱۹	۱۴۰
مدیریت عملیاتی (پایه)	۲۹۹	۱۹۱
جمع	۵۵۳	۳۵۳

### یافته های پژوهش

بررسی اجمالی میانگین های هوش هیجانی و ابعاد آن در سطوح سه گانه مدیریت، اولاً نشانگر هوش هیجانی بالای متوسط (در مقیاس شش درجه ای لیکرت) است. ثانیاً هرچه در نردبان سلسله مراتب بالاتر می رویم، مدیران از هوش هیجانی بالاتری برخوردار هستند (جدول ۳). این تفاوت در ابعاد هوش هیجانی نیز کاملاً

آشکار است. به نظر می‌رسد که، می‌توان ادعا کرد، بین سلسله مراتب اداری و هوش هیجانی رابطه وجود دارد. یعنی هرچه از سطح پایین مدیریت به سطوح بالا حرکت می‌کنیم، هوش هیجانی مدیران افزایش می‌یابد.

جدول ۳. مقایسه میانگین مدیران سطوح سه گانه در هوش هیجانی و ابعاد آن به تفکیک رده مدیریتی

سطح مدیریتی	هوش هیجانی			خود آگاهی			خود نظمی			انگیزش			همدلی			مهارت اجتماعی		
	میانگین	انحراف معیار	ت.ف.ت	میانگین	انحراف معیار	ت.ف.ت	میانگین	انحراف معیار	ت.ف.ت	میانگین	انحراف معیار	ت.ف.ت	میانگین	انحراف معیار	ت.ف.ت	میانگین	انحراف معیار	
ارشد	۴/۹۱	۰/۳۰	۵/۵۳	۴/۹۲	۰/۴۹	۴/۸۸	۰/۵۴	۴/۸۱	۰/۳۹	۴/۹۳	۰/۴۲	۴/۸۰	۰/۳۵	۴/۹۲	۰/۵۰	۴/۷۷	۰/۵۳	۴/۶۶
میان	۴/۸۰	۰/۳۵	۴/۹۲	۴/۷۷	۰/۵۳	۴/۷۶	۰/۶۱	۴/۶۶	۰/۳۹	۴/۹۰	۰/۴۱	۴/۷۶	۰/۵۸	۴/۶۸	۰/۵۲	۴/۵۷	۰/۴۹	۴/۶۱
پایه	۴/۶۴	۰/۳۳	۴/۶۸	۴/۵۷	۰/۴۹	۴/۵۷	۰/۵۸	۴/۶۱	۰/۴۱	۴/۷۶	۰/۵۴	۴/۶۸	۰/۵۹	۴/۶۷	۰/۴۲	۴/۷۳	۰/۴۳	۴/۷۶
جمع	۴/۷۵	۰/۳۵	۴/۸۴	۴/۷۲	۰/۵۰	۴/۶۸	۰/۵۹	۴/۶۷	۰/۴۲	۴/۸۳	۰/۴۹	۴/۷۳	۰/۵۹	۴/۶۷	۰/۴۲	۴/۷۳	۰/۴۳	۴/۷۶

$P < 0.000, \alpha = 0.05$

برای پاسخ به پرسش‌های پژوهش از تحلیل واریانس یک طرفه استفاده شد. همان‌طور که در جدول ۴ منعکس شده است، طبق یافته‌های پژوهش با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت، بین سه سطح مدیریت از لحاظ هوش هیجانی تفاوت معناداری وجود دارد. البته سطح معناداری مشاهده شده حاکی از آن است که در رابطه با ابعاد همدلی و مهارت اجتماعی تفاوت معنادار نیست. در کل می‌توان نتیجه گرفت که مدیران سطوح سه گانه، از لحاظ هوش هیجانی در یک سطح قرار ندارند و به اندازه یکسانی از قابلیت هوش هیجانی بهره نمی‌برند.

جدول ۴. نتایج تحلیل واریانس یکطرفه برای مقایسه هوش هیجانی مدیران سطوح سه گانه

سطح معناداری	F	میانگین مجذورات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	شرح	
					مابین گروه‌ها	هوش هیجانی
۰/۰۰۰	۸/۵۸۱	۰/۷۶۵	۲	۱/۵۲۹	مابین گروه‌ها	هوش هیجانی
-	-	۰/۰۸۹	۸۸	۷/۸۴۱	درون گروه‌ها	
۰/۰۳۸	۳	۰/۷۰۲	۲	۱/۴۰۵	مابین گروه‌ها	خودآگاهی
-	-	۰/۲۰۷	۹۶	۱۹/۸۷۵	درون گروه‌ها	
۰/۰۲۵	۳/۸۵۶	۰/۹۲۵	۲	۱/۸۵۱	مابین گروه‌ها	خودنظمی
-	-	۰/۲۴۰	۹۳	۲۲/۳۲۰	درون گروه‌ها	
۰/۰۰۰	۸/۷۹۰	۲/۴۷۸	۲	۴/۹۵۶	مابین گروه‌ها	انگیزش
-	-	۰/۲۸۲	۹۳	۲۶/۲۲۴	درون گروه‌ها	
۰/۱۸۶	۱/۷۱۵	۰/۲۵۶	۲	۰/۵۱۱	مابین گروه‌ها	همدلی
-	-	۰/۱۴۹	۹۲	۱۳/۷۱۱	درون گروه‌ها	
۰/۰۶۳	۲/۸۴۶	۰/۵۶۶	۲	۰/۱۲۳	مابین گروه‌ها	مهارت اجتماعی
-	-	۰/۱۹۹	۹۶	۱۹/۱۰۶	درون گروه‌ها	

هوش هیجانی قابلیت و توانایی درک و کنترل احساسات و عواطف خود و دیگران است. که توانایی کار کردن با دیگران و اثر بخش بودن در رهبری را میسر می‌سازد. طبیعتاً، احساسات و عواطف مدیران این سازمان ها با هم یکسان نیست و آن‌ها در اداره و هدایت این هیجان‌ات و عواطف با یکدیگر فرق دارند. اما نکته‌حائز اهمیت این است، نقش هوش هیجانی و مؤلفه های آن در حرکت از سطح پایین مدیریت به سطوح بالاتر است؛ به‌طوری‌که در رده‌ عالی سازمان، نقش هوش هیجانی به مراتب بیشتر می‌شود.

در خصوص اولین جزء تشکیل دهنده هوش هیجانی، یعنی خود آگاهی، نتایج حاصل گواه بر وجود تفاوت بین سطوح سه گانه مدیران از لحاظ مؤلفه خودآگاهی است. پس مدیران این سه سطح، در داشتن درک عمیقی از عواطف، نقاط قوت، نقاط ضعف، نیازها و انگیزه های خود متفاوت هستند. از نشانه های بارز مؤلفه

خود آگاهی می توان به اعتماد به نفس، صداقت، خود ارزیابی، خود انتقادی و تسلط بر نقاط قوت و ضعف اشاره کرد. برای اینکه مدیری از لحاظ خود آگاهی در سطح بالاتری قرار گیرد، باید اکثر عوامل فوق را در حد مطلوبی در اختیار داشته باشد. بالا یا پایین بودن مؤلفه خود آگاهی به خود شخص و قابلیت های وی برمی گردد. هر چه مدیران در این زمینه کنترل بیشتری داشته و نسبت به شناخت رفتار و حرکات خود حساس تر باشند، مطمئناً در رفتار با دیگران و ایفای نقش مدیریت، موفق تر خواهند بود.

با انجام تحلیل مشخص شد که مدیران سه سطح از لحاظ خودنظمی با هم متفاوت هستند. پس می توان نتیجه گرفت که رده های متفاوت مدیریت به نحو یکسانی از فاکتورهای بعد خودنظمی، مانند توانایی تجزیه و تحلیل مسائل، منطقی بودن، تصمیم گیری عقلانی، و سازگاری با ابهام و تغییر، برخوردار نیستند. نتایج به دست آمده از تحلیل داده ها نشان می دهد که مدیران سطوح سه گانه، در میزان انگیزش نیز با یکدیگر متفاوت هستند. در زمینه های مثل تعهد سازمانی، خوش بینی نسبت به آینده و انگیزه قوی برای دست یافتن به موفقیت، این سطوح سه گانه با هم فرق دارند. انگیزش تنها بعدی است که تقریباً هم رهبران موفق از آن برخوردار هستند. مدیران با انگیزش بالا، برای نیل به موفقیت و رسیدن به اهداف مورد نظر، فراتر از انتظارات خود و دیگران برانگیخته می شوند. به جای توجه به پاداش های مالی و ترفیع مقام و پست، بیشتر به نفس کار علاقه نشان می دهند و انجام درست کار به آن ها انرژی می دهد. طبیعتاً مدیران متعهد و خلاق الگوی خوبی برای کارکنان سازمان هستند.

و سرانجام، نتایج تحلیل واریانس نشان می دهد که مدیران سطوح سه گانه سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و سازمان های وابسته به آن، از لحاظ ابعاد همدلی و مهارت اجتماعی با هم تفاوت معناداری ندارند. یعنی مدیران سطوح متفاوت، در

مواردی هم چون درک احساسات افراد تحت سرپرستی، درد دل کردن با آنها، توجه به مشکلات فردی کارکنان و رسیدگی به آنها، و احترام گذاشتن به نظرات افراد و به کارگیری این نظرات در تصمیم گیری‌ها، از بعد همدلی، و ایجاد تیم‌ها و رهبری آنها به طور مؤثر، قدرت استدلال، دادن فرصت خودنمایی به زیردستان، یافتن زمینه‌های مشترک بین خود و افراد دیگر، و برقراری ارتباطات سالم و پراکنده با کارکنان، از بعد مهارت اجتماعی، با هم تفاوتی ندارند.

### نتیجه گیری

مدیران دارای هوش هیجانی بالا می‌توانند، هیجانات زیر دستان و مشتریان درک و مدیریت کنند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که ظرفیت هوش هیجانی در سطوح بالای مدیران، بالاتر است. اما ضرورت دارد، چنین یافته‌ای در دیگر سطوح مدیریتی سازمان‌های بخش دولتی نیز آزمون شود تا بتوان حکم کلی صادر کرد. از سوی دیگر، یافته‌های این پژوهش بر خود ارزیابی مدیران استوار است که با در نظر گرفتن خطای سهولت باید به عنوان یک محدودیت جدی در تعمیم یافته‌های آن مدنظر قرار گیرد. از این رو لازم است، ادراک زیر دستان از سطح هوش هیجانی مدیران نیز بررسی شود تا بتوان شناخت درستی به دست آورد. در ضمن، در این پژوهش هوش هیجانی بر مبنای مدل گلمن (۱۹۹۸) مورد سنجش قرار گرفته است. اعتبار و روایی این ابزار باید در سطح گسترده‌ای مورد بررسی قرار گیرد تا بتوان آن را به عنوان پرسش‌نامه بومی استاندارد شده در سنجش هوش هیجانی مدیران به کار گرفت. اگر این گفته گلمن (۱۹۹۸) را بپذیریم که هوش هیجانی در مقایسه با هوش طبیعی شاخص بهتری برای قضاوت درباره موفقیت مدیریت محسوب می‌شود، شایسته است به توصیۀ اندیشمندان مدیریت

[Cadman & Brewer, 2001; Morland, 2001; Cook & McCalulay, 2002] این مفهوم را در مدیریت عملکرد و خط‌مشی‌های آموزشی مدیران مدنظر قرار دهیم. بی‌شک موفقیت مدیران نهاد ریاست جمهوری که نقش کلیدی در مدیریت کشور دارند، اثراتی فراتر از سطح سازمانی دارد و کل جامعه را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. سنجش هوش هیجانی در سطوح متفاوت دو معاونت کلیدی نهاد ریاست جمهوری، این واقعیت را آشکار می‌سازد که هوش هیجانی مدیران بالاتر از متوسط است. بنابراین می‌توان گفت، برای ارتقای عملکرد آن‌ها لازم است، آموزش‌های ویژه‌ای را طراحی و به اجرا گذاشت. نیازی به توضیح نیست که این آموزش‌ها باید ابعاد متفلوت هوش هیجانی، از خودآگاهی گرفته تا مهارت اجتماعی آن‌ها را پوشش دهد.

یافته‌های این پژوهش نشانگر آن است که تفاوت معناداری بین هوش هیجانی مدیران در سطوح سه‌گانه مدیریت وجود دارد و هرچه در سلسله مراتب سازمانی بالاتر برویم، هوش هیجانی افزایش قابل توجهی را نشان می‌دهد. هرچند موردی بودن بررسی، امکان تعمیم یافته‌ها را به دیگر سازمان‌های بخش دولتی نمی‌دهد، اما شباهت‌های آموزشی و تجربی مدیران در بخش‌های متفوت م‌وید آن است که وجود چنین تفاوتی در دیگر دستگاه‌های اجرایی دور از انتظار نیست. البته، مقایسه هوش هیجانی در ابعاد خودآگاهی، خود نظمی، انگیزش، همدلی، و مهارت اجتماعی گواه آن است که تفاوت تنها در ابعاد سه‌گانه خودآگاهی، خود نظمی و انگیزش معنادار است و در دو بُعد همدلی و مهارت اجتماعی اختلاف معناداری دیده نمی‌شود.

همان‌طور که گل‌من (۱۹۹۸) اشاره می‌کند، هوش هیجانی یک متغیر پیش‌بین برای موفقیت در مدیریت و رهبری است. اکتسابی بودن هوش هیجانی، به نوبت خود این نوید را می‌دهد که مدیران قابلیت مذکور را در خود پرورش و ارتقا دهند.

راهبردی بودن نقش مدیران در سطوح بالای سازمانی نیز م وید آن است که چنین شایستگی در سطوح بالای سازمانی بیشتر مورد نیاز است. بنابراین، ضروری است در انتخاب و بهبود عملکرد مدیران سطوح عالی بخش دولتی ایران، هوش هیجانی مورد توجه قرار گیرد.



## منابع

۱. سکاران، اوم | (۱۳۸۱)، "روش‌های تحقیق در مدیریت"، ترجمه محمد صائبی و محمود آقا حسینعلی شیرازی، تهران: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
۲. سیاروچی، ژوزف؛ فورگاس، ژوزف، و مایر، جان (۱۳۸۳)، هوش عاطفی در زندگی روزمره، ترجمه اصغر نوری امام زاده ای و حبیب اله نصیری، اصفهان: انتشارات نوشته.
3. Barling, J.; Slater, F., and Kelloway, E.K. (2000), "Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study", *Journal of Leadership and Organization Development*, Vol. 21. No. 3, pp: 151-161.
4. Bar-On, R. (1997), "Development on the Bar-On EQ-I: A Measure of Emotional and Social Intelligence", Paper Presented to the 105th annual convention of the American Psychological Association, Chicago, IL.
5. Cadman, C., and Brewer, J. (2001), "Emotional Intelligence: A Vital Prerequisite for Recruitment in Nursing", *Journal of Nursing Management*, Vol. 9, pp. 321-4.
6. Cook, S., and Mc Caulay, S., (2002). "How to Use Emotional Intelligence to Serve Customer, Customer Management", *Customer Management*, Vol. 10, No. 4, pp.12-23.
7. Dubrin, A. J. (1990), "Essentials of Management", Ohio, OH: South-Western Publishing Company.
8. Dulewicz, V.; Higgs, M., and Slaski, M. (2003), "Measuring Emotional Intelligence: Content, Construct and Criterion- Related Validity", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, No. 5, pp. 405-420.
9. Gardner, H. (1983), "Frames of Mind", Basic Books, New York, NY.
10. Goleman, D. (1995), "Emotional Intelligence", Bantam, New York, NY.
11. Goleman, D. (1998), "What Makes a Leader?", Harvard Business Review, Vol. 76, No. 6, pp. 93-102.

12. Goleman, D. (1998), "*Working with Emotional Intelligence*", London : Bloomsbury Publishing.
13. Langhorn, S. (2004), "How Emotional Intelligence can Improve Management Performance", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 16 , No. 4, pp. 220-230.
14. Langley, A. (2000), "Emotional Intelligence: A New Evaluation for Management Development"?, *Career Development International*, Vol. 5, No. 3, pp. 177-183
15. Mayer, J.D. Caruso, D.R. and Salovey, P. (2000), "*Selecting a Measure of Emotional Intelligence*", In Bar-On, R. and Parker, J. D. A. (Eds), *The Handbook of Emotional Intelligence*, San Francisco, CA: Jossey-Bass .
16. Morland, D.A. (2001), "The Emotional Intelligence of Managers: Assessing the Construct Validity of a Non-Verbal Measure of People Skills", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 16, No., 1, PP.21-33.
17. Poon Teng Fatt, James (2002), "Emotional Intelligence: For Human Resource Managers", *Management Research News*, Vol. 25. No. 11. pp. 57-74 .
18. Salovey, P., and Mayer, J. D. (1990), "Emotional Intelligence", *Imagination, Cognition and Personality*, Vol. 9, No. 3 pp. 185-211.
19. Sivanathan, N., and Fekken, G. C. (2002), "Emotional Intelligence, Moral Reasoning and Transformational Leadership", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 23, No. 4, pp. 198-204 .