



پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی

علمی - پژوهشی

سال نهم، شماره‌ی ۱ (پیاپی ۳۳)، نیمه‌ی اول ۸۸

بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول آفرین

نور محمد یعقوبی *

بدرالدین اورعی یزدانی **

مجید مقدمی ***

تاریخ پذیرش: ۸۸/۱/۳۰

تاریخ دریافت: ۸۷/۱/۲۶

چکیده

یکی از نظریه‌های نوین در زمینه‌ی رهبری سازمانی، رهبری تحول آفرین است. رهبران تحول آفرین اثربخشی را به کارایی ترجیح می‌دهند و سعی می‌کنند با توجه به روحیات خود و کارکنان، از منابع انسانی سازمان بهره‌مند شوند. هوش عاطفی نیز، یکی از مفاهیم تازه در حیطه‌ی روابط کارکنان و مدیر است که توانایی افراد را در شناخت و کنترل هیجانات خود و دیگران می‌سنجد. در این پژوهش به بررسی و تحلیل رابطه بین دو متغیر هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین پرداخته شده است. جامعه‌ی آماری این تحقیق مدیران شرکت‌های فعال در صنعت ریخته‌گری شهر قم است. داده‌های مربوط به هوش عاطفی به وسیله‌ی پرسشنامه‌ی قابلیت‌های عاطفی «گولمن» و داده‌های مربوط به سبک رهبری تحول آفرین به وسیله‌ی پرسشنامه‌ی چند عاملی رهبری «بس و آوولبو» جمع‌آوری گردید. تحلیل اطلاعات با استفاده از ضریب همبستگی اسپیرمن حاکی از این است که رابطه بین هوش عاطفی با سبک رهبری تحول آفرین معنادار است. بعلاوه تمامی مؤلفه‌های هوش عاطفی با سبک رهبری تحول آفرین رابطه‌ی معناداری دارند. هم‌چنین تحلیل رگرسیون چند عاملی بیان‌کننده‌ی این است که از میان مؤلفه‌های هوش عاطفی، خود آگاهی و مدیریت روابط بیشترین تأثیر را در رهبری تحول آفرین دارند.

واژه‌های کلیدی: هوش عاطفی، رهبری تحول آفرین، رهبری مبادله‌ای، رهبری عدم مداخله‌گر، سبک رهبری

* نویسنده مسئول - استادیار دانشکده‌ی مدیریت و حسابداری دانشگاه سیستان و بلوچستان

** استادیار دانشکده‌ی مدیریت و حسابداری دانشگاه سیستان و بلوچستان

*** کارشناس ارشد مدیریت دولتی

۱- مقدمه

امروزه بسیاری از سازمان ها دستخوش تغییرند و هرگونه تغییر نیازمند کارکنان و مدیرانی است که انطباق پذیر باشند و با تغییرات سازگار شوند. در این میان تعامل اجتماعی به شیوه ای شایسته و ثمربخش برای بیشتر مدیران و رهبران به عنوان کلیدی در مدیریت تغییرات سازمانی اهمیت فزاینده ای دارد.

مطالعات نشان داده است که گوی رقابت آینده را مدیرانی خواهند برد که بتوانند به طور اثربخش و نتیجه بخش با منابع انسانی خود ارتباط برقرار کنند. در این زمینه هوش عاطفی^۱ یکی از مؤلفه هایی است که می تواند به میزان زیادی در روابط مدیران با اعضای سازمان نقش مهمی ایفا کند. دانیل گولمن^۲ در کتاب خود به نام کار با هوش عاطفی^۳ (۱۹۹۸) بر نیاز به هوش عاطفی در محیط کار (محیطی که اغلب به عقل توجه می شود تا قلب و احساسات) تمرکز می کند. او معتقد است نه تنها مدیران و رؤسای شرکت ها نیازمند هوش عاطفی هستند، بلکه هرکسی که در سازمان کار می کند نیازمند هوش عاطفی است. (مورای^۴، ۱۹۹۸: ۲). اما هرچه در سازمان به سطوح بالاتر می رویم، اهمیت هوش عاطفی در مقایسه با هوش عقلی افزایش می یابد. به همین علت هوش عاطفی از اهمیت زیادی برای یک رهبر برخوردار است. (گوبمن^۵، ۲۰۰۱: ۴۷).

از سویی رهبری تحول آفرین^۶، یکی از تازه ترین رویکردهای مطرح شده نسبت به رهبری است که تحقیقات مربوط به آن در کشور انگشت شمار است. نظریه ی سبک رهبری تحول آفرین یکی از چارچوب های نظری در دنیا است، که از سوی برنز^۷ (۱۹۷۸) و بس^۸ (۱۹۸۵) مطرح شده است. در سال های اخیر نیز توجه زیادی به آزمودن الگوی نوین

1- Emotional intelligence

2- Daniel Goleman

3-Working with Emotional Intelligence

4-Murray

5-Goleman

6- Transformational Leadership

7- Burns

8- Bass

بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول آفرین۱۲۱

مدیریتی رهبری تحول گرا شده است. به طوری که تنها در طی سال‌های ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۵ بیش از یک صد پایان نامه و تحقیق در دانشگاه‌های مختلف دنیا، مفهوم رهبری تحول گرا را بررسی کرده است. بس در سال ۱۹۹۰، بیان کرد که رهبران می‌توانند با استفاده از ویژگی‌های رفتاری رهبری تحول آفرین، پیروان خود را به سوی عملکرد بیش از انتظار، رهنمون کنند. (هامفریس و این استین^۱، ۲:۲۰۰۳).

با توجه به تحقیقات انجام شده در سال‌های اخیر در دنیا و توجه روزافزون به بررسی هوش عاطفی در عرصه‌های گوناگون و نیز بررسی مدیریت تحول آفرین به عنوان سبک مدیریت موفق در سازمان‌های امروز، تحقیقات اندکی در این زمینه در ایران انجام شده است. هدف از انجام این تحقیق سنجش میزان هوش عاطفی مدیران و مهم‌تر از آن پیدا کردن دلایلی دال بر وجود رابطه بین هوش عاطفی بالاتر و سبک رهبری تحول آفرین است. به عبارت دیگر این پژوهش به دنبال پاسخ دادن به این سؤال است که آیا بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول آفرین در جامعه‌ی مورد مطالعه رابطه وجود دارد؟

۲- مبانی نظری و پیشینه‌ی تحقیق

۲-۱- هوش عاطفی

عنوان هوش عاطفی به صورت علمی برای نخستین بار در رساله‌ی علمی در مقطع دکتری رشته روانشناسی مطرح شد (بار-آن^۲، ۱۹۸۵). از آن زمان تاکنون پژوهشگران مختلف در حوزه‌های گوناگون به پژوهش در این رابطه پرداخته‌اند. اولین نظریه پردازانی که تعریفی علمی از هوش عاطفی را ارائه کرد، پیتر سالووی^۳ (۱۹۹۰) است که آن را نوعی از پردازش اطلاعات عاطفی می‌داند که شامل ارزیابی درست هیجان و احساس در خود و دیگران، بیان صحیح احساس، و تنظیم انطباقی احساسات است به شیوه‌ای که سطح زندگی بهبود یابد. در سال ۱۹۹۹ مایر و همکاران او این تعریف را بهبود بخشیدند. مایر و همکاران وی هوش عاطفی را نوعی توانایی می‌دانند که به شناخت مفهوم عواطف و روابط

1-Humphreys & Einstein

2-Bar-On

3- Peter Salovey

آن‌ها، و استدلال و حل مسائل بر مبنای آن‌ها می پردازد. هوش عاطفی شامل ظرفیت درک عواطف، تلفیق احساسات مربوط به عواطف، درک اطلاعات این عواطف و مدیریت آن‌هاست. (سیاروشی، فورگاس و مایر^۱، ۲۰۰۱: ۹).

در میان کسانی که برای اولین بار اصطلاح هوش عاطفی را به کار برده اند، دانیل گولمن کسی است که بیش تر از همه نامش با عنوان هوش عاطفی گره خورده است (هی این^۲، ۲۰۰۴: ۱). در همین دوران، گولمن با انتشار کتاب معروف خود با عنوان «هوش عاطفی» در سال ۱۹۹۵ تعریف هوش عاطفی را تا حدّ زیادی تغییر داد. وی در تعریف خود هوش عاطفی را این چنین معرفی می کند: ظرفیت یا توانایی سازماندهی احساسات و عواطف خود و دیگران، برای برانگیختن خود، و کنترل مؤثر احساسات خود و استفاده از آن‌ها در روابط با دیگران (گولمن، ۱۹۹۸: ۳۱۷-۳۱۸ و رحیم و مینورس^۳، ۲۰۰۳).

گولمن مهارت های اجتماعی همچون ارتباطات، رهبری و مدیریت تضاد را به هوش عاطفی مرتبط می داند. بعد از چند سال گولمن (۲۰۰۱) مدل خود را ساده کرد و یک ماتریس دو در دو را با متغیرهای خود آگاهی، خود مدیریتی، آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط ارائه کرد (شکل شماره ی یک). در همین دوران بار-آن (۲۰۰۰) تعریف خود را از هوش عاطفی ارائه کرد: هوش عاطفی طبق تعریف وی عبارت است از مجموعه ای از مهارت ها، قابلیت ها و توانایی های غیر شناختی که قابلیت کلی ما را در پاسخ به نیازها و فشارهای محیطی به طور مؤثری تحت تأثیر قرار می دهد (مندل و فروانی^۴، ۲۰۰۳: ۳۸۹).

مؤلفه های هوش عاطفی

از میان پژوهشگران، مایر، سالووی، کاروسو، گولمن و بار-آن معروف ترین پژوهشگرانی هستند که به پژوهش درباره ی هوش عاطفی پرداخته اند. این نظریه پردازان

1-Ciarrochi, Forgas & Mayer

2-Hiein

3-Rahim & Minors

4-Mandell & pherwani

۱۲۳..... بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول آفرین

ابعاد مختلفی در مورد هوش عاطفی را معرفی کرده اند: مایر، سالووی و کاروسو با پژوهش در محیط دانشگاهی در سال ۱۹۹۹، مدل هوش عاطفی را با چهار عامل معرفی کردند: **برداشت و اظهار هیجانی**^۱: توانایی در آگاهی از احساسات خود و دیگران و هم چنین بیان احساسات و نیازهای احساسی به طور صحیح برای دیگران است. برداشت هیجانی هم چنین شامل توانایی تمایز قائل شدن میان ابراز احساس صادقانه و غیر صادقانه است. **تسهیل تفکر به وسیله هیجان**^۲ (استفاده از هوش عاطفی): توانایی در تمایز قائل شدن میان هیجانات متفاوتی که یک شخص احساس می کند و نیز توانایی کاربرد عواطف برای بهبود و افزایش قوهی تفکر می باشد. **فهم یا درک هیجانی**^۳: توانایی در فهم احساسات پیچیده است و هم چنین شامل تجزیه کردن عواطف به اجزای مختلف و درک تغییر احتمالی از یک حالت احساسی به حالت احساسی دیگر می باشد. **مدیریت یا تنظیم عاطفی**^۴: توانایی ارتباط یا عدم ارتباط یک احساس بسته به سودمندی آن در یک موقعیت خاص است (استیس و براون^۵، ۲۰۰۴: ۷). از نظر آن‌ها اصطلاح هوش عاطفی به عنوان شکلی از هوش اجتماعی^۶ است که عبارت است از: **توانایی در کنترل احساسات و عواطف خود و دیگران و توانایی تمایز قائل شدن بین آن‌ها و استفاده از این اطلاعات به عنوان راهنمایی برای فکر و عمل** (چرنیس^۷، ۲۰۰۰: ۳).

-
- 1- Emotional perception and expression
 - 2- Emotional Facilitation of Thought
 - 3- Emotional understanding
 - 4- Emotional Management
 - 5- Stys & Brown
 - 6- Social Intelligence
 - 7- Cherniss

گولمن در سال ۲۰۰۱ با مطالعه ی ۶۰۰ مدیر، متخصص مسایل سازمانی و دانشجویان دوره های ارشد، مدل خود را با عنوان شبکه ی قابلیت- های عاطفی^۱ ارائه داد. مدل اولیه ی وی شامل ۵ بعد و ۲۵ مؤلفه بود که در سال های بعد مدل خود را به چهار مؤلفه و ۲۰ قابلیت تقلیل داد (کوکر و همکاران^۲، ۲۰۰۷: ۳۲) که به شرح زیر است:

خود آگاهی^۳: آیا مدیر می تواند به طور صحیح احساسات خود را هر زمان که بروز می کند تشخیص دهد؟ مثل خودآگاهی عاطفی، خود ارزیابی صحیح، اعتماد به خود.

خود مدیریتی^۴: آیا مدیر می تواند احساسات خود را به سمت نتایج مثبت سوق دهد؟ همانند خود کنترلی عاطفی، وظیفه شناسی یا وجدان کاری، سازگاری، انگیزه ی توفیق طلبی، ابتکار عمل.

آگاهی اجتماعی^۵: آیا مدیر می تواند به طور صحیح احساسات دیگران را هنگام رو در رویی با آن ها یا در حین کار با آن ها تشخیص دهد؟ عینیت آن به صورت همدلی، خدمت گرایی و آگاهی سازمانی است.

مدیریت روابط^۶ (مهارت های اجتماعی): آیا مدیر می تواند ارتباطات خود با دیگران را به طور مؤثر و سازنده ای مدیریت و به سمت نتایج مثبت هدایت کند؟ همانند پرورش دیگران، نفوذ، ارتباطات، مدیریت تعارض، تصویر سازی، تحلیل و تغییر، همکاری و کار تیمی (گری وس و براد بری^۷، ۲۰۰۳: ۲) شکل شماره ی یک ابعاد هوش عاطفی را از نظر گولمن نشان می دهد.

1- Emotional Intelligence Competency Inventory

2-Kooker et at

3- Self awareness

4- Self management

5- Social awareness

6- Relation management

7-Greaves & Brad Berry

بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول آفرین ۱۲۵

شکل شماره ی یک - ابعاد هوش عاطفی از نظر گولمن

در باره ی خود قابلیت های فردی		در باره ی دیگران قابلیت های اجتماعی
خود آگاهی خود آگاهی عاطفی خودارزیابی صحیح اعتماد به نفس	آگاهی اجتماعی همدلی خدمت محوری آگاهی سازمانی	تشخیص
خود مدیریتی خود کنترلی قابل اعتماد بودن هوشیاری نو آوری انگیزه ی موفقیت سازگاری	مدیریت روابط پرورش دیگران تحلیل و تفسیر نفوذ ایجاد تعهد ارتباطات همکاری مدیریت تعارض مشارکت	تنظیم

منبع: (گولمن ، ۲۰۰۱ : ۲)

بار – آن (۱۹۹۷) در پژوهشی با بیش از ۴۰۰۰ نمونه در آمریکا، هوش عاطفی را در قالب رفتار هوشمندانه و اجتماعی به پنج مؤلفه تقسیم می کند:
مؤلفه ی دورن فردی^۱: توانایی فرد در شناسایی و فهم احساسات، هیجانات و ایده های خود؛

مؤلفه ی بین فردی^۲: توانایی شناسایی و فهم احساسات و هیجانات دیگران؛

مؤلفه ی سازگاری^۳: توانایی انعطاف پذیری و تغییر احساسات متناسب با موقعیت؛

-
- 1- Interpersonal Component
 - 2- Intrapersonal component
 - 3- Adaptability component

مؤلفه ی مدیریت استرس^۱: توانایی سازگاری با فشارها و کنترل سازنده و اثربخش هیجانات؛

مؤلفه ی خلق عمومی^۲: توانایی احساس و بیان هیجانات مثبت و در نظر داشتن نیمه روشن تر زندگی (دی و همکاران^۳، ۲۰۰۲: ۱۵).

۲-۲ رهبری تحول آفرین

یکی از دغدغه های سازمان ها و پژوهشگران در چهار دهه ی پیش، رهبری بوده است و تلاش بر آن بوده که این پدیده را با تعدادی از معیارهای دانشگاهی عملی کنند. یکی از جدیدترین رویکردها که برای مطالعه ی رهبری پدید آمده است، مدل رهبری تحول آفرین-مرآده ای^۴ طراحی شده توسط بس (۱۹۸۵) و عملیاتی شده از سوی بس و آولیو^۵ (۱۹۹۵) می باشد. جیمز مک گرگور برنز^۶ (۱۹۷۸) اولین کسی بود که در کتاب خود با نام «رهبری» اصطلاحات رهبری مرآده ای و تحول آفرین را به کار برد. این اصطلاحات به سرعت در حوزه های مدیریت سازمانی به کار گرفته شد (دالوایکز و هیگز^۷، ۲۰۰۵: ۴۰۶).

برنز (۱۹۷۸) اولین بار، بین رهبران تحول آفرین و مرآده ای تمایز قایل شد. رهبران تحول آفرین نیازها و انگیزه های پیروان را بالا می برند و باعث تغییر برجسته در افراد، گروه ها و سازمانها می شوند. رهبران مرآده ای نیازهای فعلی زیردستان را نشانه رفته و توجه زیادی به تهاوت دارند (پاداش به ازای عملکرد، حمایت دو جانبه و داد و ستد های دو طرفه) (گاردن و استو^۸، ۲۰۰۲: ۷۰).

بر اساس نظریه ی رهبری تحول آفرین، یک رهبر، نیازمند استفاده از بازیگران داخلی جهت انجام وظایف لازم برای سازمان است تا به اهداف مطلوبش دست یابد. در این زمینه،

-
- 1- Stress Management component
 - 2- General Mood Component
 - 3-Day et al
 - 4- Transactional
 - 5- Avolio
 - 6- Mc Gregore Burns
 - 7-Dulewicz & Higgs
 - 8-Gardner & Stough

بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول آفرین ۱۲۷

هدف رهبری تحول آفرین آن است که اطمینان یابد مسیر رسیدن به هدف، به وضوح از سوی بازیگران داخلی درک شده است، موانع بالقوه‌ی درون سیستم را برطرف، و بازیگران را در رسیدن به اهداف ازپیش تعیین شده ترغیب کند (بونک و همکاران^۱ ۲۰۰۳: ۵-۶).

پیرو تحقیقات برنز، در سال ۱۹۸۵، بس مدلی از رهبری ارائه داد که برای موقعیت‌های ثبات و تحول سازمانی، به ترتیب رهبری مراوده‌ای و تحول‌آفرین را تجویز می‌کرد. بس و اولیو در سال ۱۹۹۵ این مدل را گسترش دادند و ابعاد رهبری تحول‌آفرین و رهبری مراوده-ای را مشخص کردند و حتی این مدل را در قالب پرسش‌نامه‌ای با نام «پرسش‌نامه‌ی چند عاملی رهبری^۲» به صورت عملیاتی درآوردند (هیگز^۳، ۲۰۰۳: ۲۷۶). بس، رهبر تحول آفرین را کسی می‌داند که به منظور تقویت عملکرد کارکنان و سازمان، رابطه‌ی مثبتی با زیردستان برقرار و کارکنان را تشویق می‌کند که از نیازهای شخصی فراتر بروند و در زمینه‌ی تمایلات گروه و سازمان کار کنند. رهبران تحول آفرین زیردستان خود را بر می‌انگیزانند تا آنچه را در توان دارند انجام دهند. (برک و کالینز^۴، ۲۰۰۱: ۲۴۴).

رهبر مراوده‌ای از نظر بس کسی است که رابطه‌ی دادوستد رهبر-پیرو را ترجیح می‌دهد و در واقع رهبر، نیازهای پیروان را در ازای عملکرد آنان در برآورده کردن انتظارات پایه‌ای، مرتفع می‌کند. این رهبر در ریسک‌گریزی بهتر عمل می‌کند و به زیردستان اطمینان می‌دهد که می‌توانند به اهداف خود برسند. سومین مؤلفه‌ی این مدل به عنوان رهبری غیر مراوده‌ای^۵ یا عدم مداخله‌گر^۶، خوانده می‌شود که سبکی «بی‌مبالات» در رهبری است که رابطه‌ی منفی بین رهبر و عملکرد پیرو در آن برقرار است. این رهبران

1-Boenke et al

2- Multifactor Leadership Questionnaire

3-Higgs

4-Burke & Collins

5- Non transactional

6- Laissez faire

هنگامی که لازم است، غایب هستند، از قبول مسؤلیت سرباز می‌زنند و در خواست‌های کمک از سوی زیردستان را پیگیری نمی‌کنند (گاردنر و استوا، ۲۰۰۲: ۷۰).

مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین

رهبری تحول آفرین برای عملی شدن به چهار مؤلفه یا عامل که به عنوان عناصر تشکیل دهنده‌ی این نظریه نیز شناخته شده اند نیاز دارد. این عوامل عبارتند از:

نفوذ آرمانی^۲: در این حالت فرد، خصوصیات رهبر کاریزماتیک را دارد، مورد اعتماد و تحسین زیردستان است؛ زیردستان او را به عنوان یک الگو و مدل می‌شناسند و سعی می‌کنند که همانند او شوند.

انگیزش الهام بخش^۳: رهبر کارکنان را ترغیب می‌کند تا به هدف و قابل دستیابی بودن آن با تلاش، باور پیدا کنند. این افراد معمولاً نسبت به آینده و قابل دسترس بودن اهداف خوش بین هستند.

ترغیب ذهنی^۴: رهبر به صورت ذهنی کارکنان را بر می‌انگیزد. این رهبران پیروانشان را تشویق می‌کنند که در حل مسائل، خلاقانه برخورد کنند و فروض بدیهی را مورد سؤال قرار دهند. آنان پیروان را ترغیب می‌کنند که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند و تکنیک‌های حل مسأله‌ی نوآورانه را پیاده کنند.

ملاحظات فردی^۵: رهبر نیازهای احساسی زیر دستان را برآورده می‌کند. این رهبران نیازهای افراد را تشخیص می‌دهند و به آنها کمک می‌کنند تا مهارت‌هایی را که برای رسیدن به هدف مشخص لازم دارند پرورش دهند.

1-Gardner & Stough

2- Idealized Influence

3- Inspirational Motivation

4- Intellectual Stimulation

5- Individual Consideration

بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول آفرین۱۲۹

این رهبران ممکن است زمان قابل ملاحظه ای را صرف پرورش دادن ، آموزش و تعلیم کنند(اسپکتور و همکاران^۱، ۲۰۰۴ : ۱۸ - ۱۹).

هم چنین رهبری مبادله ای^۲ عبارت است از رهبری مبتنی بر مبادله بین رهبر و پیرو به طوری که تمایلات فردی طرفین تأمین شود و رهبری عدم مداخله گر^۳ نوعی از رهبری است که در آن رهبر از تصمیم گیری خودداری و مسؤولیت ها را واگذار می کند. این نوع رهبری در واقع، اجتناب از رهبری کردن است و غیر فعالیت رین نوع رهبری به شمار می آید (مقیلی^۴، ۱۳۸۳ : ۱۰۳ - ۱۰۴).

۲-۳- هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین

رهبری فرایندی از تعاملات اجتماعی است؛ آن جایی که رهبران قادر هستند در رفتار پیروان خود نفوذ کنند ، قویاً می توانند نتایج عملکرد را تحت کنترل درآورند . رهبری ذاتاً یک فرایند عاطفی است ، که به موجب آن رهبران حالات عاطفی زیر دستان خویش را شناسایی کرده ، موجب شکل گیری هیجانات در آنان می شوند و سپس سعی می کنند تا حالات عاطفی پیروانشان را به طور صحیحی اداره کنند .

هوش عاطفی یک عامل کلیدی برای افرادی است که از لحاظ اجتماعی اثر بخش هستند هوش عاطفی در موضوع رهبری به عنوان یک عامل تعیین کننده در رهبری اثربخش است (کرت و همکاران^۵، ۲۰۰۶ : ۲۶۸).

هوش عاطفی یک رهبر ، عامل ایجاد یک فرهنگ یا محیط کاری خاص است . تحقیقات گولمن و همکاران وی نشان می دهد که سطوح بالایی از هوش عاطفی ، فضایی به وجود می آورد که در آن مشارکت اطلاعاتی ، اعتماد ، ریسک پذیری سالم و یادگیری نضج می گیرند . بر عکس هوش عاطفی کم ، جوّی سرشار از بیم و اضطراب ایجاد می کند . از آن

1-Spector et al

2- Transactional Leadership

3- Laissez faire Leadership

4-Mogheli

5-Kerr et al

جا که کارکنان عصبی یا وحشت زده ، در کوتاه مدت می توانند بهره وری بالایی داشته باشند ، سازمان های آن ها ممکن است نتایج و بازدهی خوبی کسب کنند ، اما این نتایج و بازدهی ها دوام چندانی نخواهد یافت . (گولمن و همکاران ، ۲۰۰۳ : ۳).

این مسأله سال ها فکر محققان را به خود مشغول کرده است که چه چیزی باعث می شود افرادی خاص، سبک رهبری تحول آفرین را انتخاب کنند و چه چیزی باعث می شود برخی از رهبران مؤثرتر از دیگران باشند (جاج و بانو^۱ ، ۲۰۰۰ : ۷۵۶) . اخیراً رهبری تحول آفرین با مفهوم هوش عاطفی پیوند خورده است و مطالعات گوناگون (سیوانتن، بارلینگ و همکاران^۲ ، ۲۰۰۰؛ گاردنر و استو ، ۲۰۰۲ ؛ پالمر و همکاران^۳ ، ۲۰۰۱؛ فکن^۴ ، ۲۰۰۲؛ لبان و زولاو^۵ ، ۲۰۰۴؛ و رزت و سیاروچی^۶ ، ۲۰۰۵ نشان می دهند که رهبری تحول آفرین به طور ذاتی با هوش عاطفی در ارتباط است. (اشکانسی و تس^۷ ، ۲۰۰۲) بیان کردند که رهبران تحول آفرین نیازمند سطح بالایی از هوش عاطفی هستند و پیشنهاد کردند که این بینش در ارتباط بین عملکرد - رهبری در نظر گرفته شود (اشکانسی و تس ، ۲۰۰۲ : ۲۳۵).

جورج^۸ (۲۰۰۰) استدلال می کند ، رهبرانی که از لحاظ عاطفی هوشمند هستند ، می توانند اثربخشی را در تمام سطوح سازمان ها ارتقا دهند . هوش عاطفی یک رهبر نقش مهمی را در کیفیت و اثربخشی تعاملات اجتماعی وی با سایر افراد ایفا می کند (کاپرز و ویبلر^۹ ، ۲۰۰۶ : ۳۷).

-
- 1-Judge & Bono
 - 2-Barling et al
 - 3-Palmer et al
 - 4-Fekken
 - 5-Leban & Zulaof
 - 6-Rosete & Ciarrochi
 - 7-Ashkanasy & Tse
 - 8- George
 - 9-Kuppers & Weibler

بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول آفرین۱۳۱

تحقیقی تحت عنوان بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری در میان مدیران بازرگانی شرکت های تولیدی صنایع غذایی و خودروسازی انجام گرفته است. نتایج تحقیق بیان کننده ی این بود که یک رابطه ی مثبت و معنا دار بین هوش عاطفی مدیران و سبک رهبری وجود دارد. (مرتضوی و همکاران^۱، ۱۳۸۴: ۱۶۷ - ۱۹۰). در پژوهش دیگری تحت عنوان «هنجاریابی پرسشنامه هوشبهر هیجانی بار- آن در بین دانشجویان دانشگاه های تهران و بررسی ساختار عاملی آن»، آزمون هوش هیجانی بار- آن را هنجاریابی کرده و گزارش کرد از سیزده عاملی که در ساختار نمونه ی آمریکای شمالی توسط بار- آن به دست آمده تقریباً هشت عامل آن (خود رضایت مندی، کنترل تکانه، شادی، حل مسأله، خودآگاهی، روابط بین فردی، مسئولیت پذیری و انعطاف پذیری) در نمونه ی دانشجویان ایران هم به دست آمده است (دهشیری^۲، ۱۳۸۲). هم چنین پژوهشی با عنوان بررسی ارتباط بین هوش عاطفی و عملکرد مدیران دبیرستان های منطقه ی نه شهر تهران انجام گرفته است. داده های مربوط به هوش عاطفی توسط پرسشنامه ی هوش عاطفی «سیبریاشرینک^۳» جمع آوری گردید. نتایج تحقیق بیان کننده ی این بود که یک رابطه ی مثبت و معنا دار بین هوش عاطفی مدیران و عملکرد آنان وجود دارد. (حسینی^۴، ۱۳۸۵).

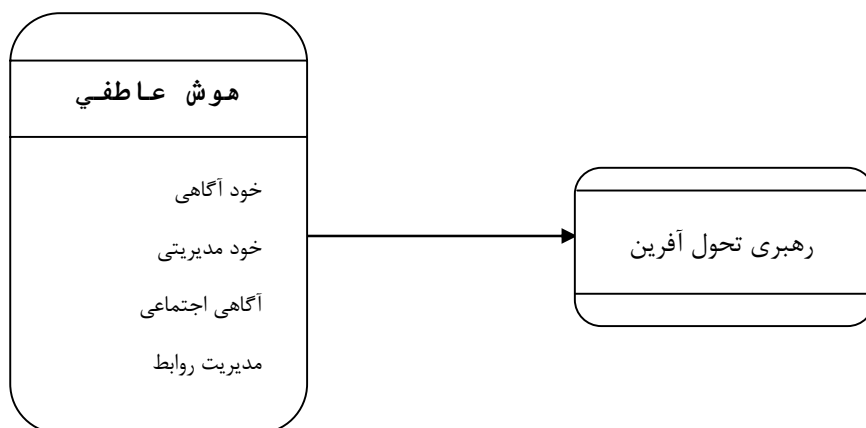
۲-۴- ارائه ی چارچوب مفهومی تحقیق

گولمن در پژوهش خود مدل قابلیت های عاطفی را از ۱۸۸ شرکت که اکثراً سازمان های بین المللی بودند، تحلیل کرد. این مدل، فرایند استاندارد شناسایی توانایی هایی هست که نوعاً مورد استفاده ی رهبران برجسته ی سازمان هاست. قابلیت های عاطفی، یک توانایی اکتسابی بر پایه ی هوش عاطفی است که به عملکرد برجسته و نمایان در کار منجر می شود. هوش عاطفی توانایی بالقوه ی فرد برای یادگیری مهارت های کاربردی بر پایه ی

1-Mortazavi et al
2-Dehshiri
3- Cyberia shrink
4-Hosseini

چهار عامل: خود آگاهی، خود مدیریتی، آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط را مشخص می‌کند و قابلیت عاطفی نشان می‌دهد که چقدر توانایی بالقوه‌ی فرد به توانایی بالفعل تبدیل شده است. شکل شماره‌ی دو چارچوب مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد. با توجه به توضیحات ارائه شده در بخش‌های «مؤلفه‌های هوش عاطفی» و «مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین» در این پژوهش برای اندازه‌گیری هوش عاطفی از مؤلفه‌های هوش عاطفی گولمن و برای رهبری تحول آفرین از مؤلفه‌های بس و آوولیو استفاده شده است.

شکل شماره‌ی دو - چارچوب مفهومی تحقیق



حال با توجه به مدل مفهومی پژوهش فرضیه‌های تحقیق به صورت زیر بیان می‌شود.
فرضیه‌ی اصلی: بین هوش عاطفی مدیران و سبک رهبری تحول آفرین رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیات فرعی مطرح شده در این تحقیق عبارتند از:

بین مهارت خود آگاهی مدیر و سبک رهبری تحول آفرین رابطه‌ی معناداری وجود دارد.
 بین مهارت خود مدیریتی مدیر و سبک رهبری تحول آفرین رابطه‌ی معناداری وجود دارد.

بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول آفرین ۱۳۳

بین مهارت آگاهی اجتماعی مدیر و سبک رهبری تحول آفرین رابطه‌ی معناداری وجود دارد.
بین مهارت مدیریت روابط مدیر و سبک رهبری تحول آفرین رابطه‌ی معناداری وجود دارد.

۳- روش تحقیق

این تحقیق با توجه به هدف آن کاربردی بوده و از نظر چگونگی به دست آوردن داده‌های مورد نیاز در زمره‌ی تحقیقات توصیفی (غیر آزمایشی)، از نوع تحقیق همبستگی قرار دارد.

۳-۱- جامعه، ابزار سنجش و فنون آماری

جامعه‌ی هدف این پژوهش، سطوح مدیریتی مختلف بود که عبارتند از: مدیران ارشد، مدیران میانی و سرپرستان. آزمودنی‌ها از سه شرکت فولیران، فولادسازان و صنعت یدک واقع در شهر قم انتخاب شدند. به دلیل محدود بودن جامعه‌ی آماری، کلیه‌ی اعضای آن که ۳۵ نفر بودند مورد بررسی قرار گرفتند. بنابراین نمونه و جامعه‌ی آماری در این پژوهش یکسان است. هم‌چنین به دلیل تأثیر عواملی چون فرهنگ، صنعت و تکنولوژی تصمیم بر آن شد که مدیران سازمان‌های یک صنعت مشابه انتخاب شوند. از این رو شرکت‌های فعال در صنعت ریخته‌گری انتخاب شده‌اند.

داده‌های مربوط به هوش عاطفی با استفاده از پرسشنامه‌ی قابلیت‌های عاطفی گولمن به دست آمده است، که مؤسسه‌ی هی‌گروپ^۱ در اختیار پژوهشگر قرار داد. این پرسشنامه‌ی ۷۲ سؤالی طی پژوهش‌های گولمن و همکاران او در مورد مدیران و کارکنان سازمان‌های مختلف و بر اساس مدل ماتریسی گولمن تهیه شده است. داده‌های مربوط به رهبری تحول آفرین با استفاده از پرسشنامه‌ی چند عاملی رهبری که بس و آوولیو طراحی کرده‌اند، به دست آمد. این پرسشنامه با در هم آمیختن سؤالات مربوط به سه شیوه‌ی رهبری تحول آفرین، تبادلی و عدم مداخله‌گر، تکمیل‌کنندگان پرسشنامه را در موقعیتی

1-Hay Group

قرار می‌دهد تا آن‌چه را به واقعیت نزدیک تر است علامت گذاری کنند. این پرسشنامه شامل ۳۶ سؤال است و در قالب مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت و به دو صورت فرم مخصوص رهبران و فرم مخصوص پیروان تنظیم شده است، که شیوه‌ی رهبری یک فرد را از دیدگاه خود و پیروانش مورد بررسی قرار می‌دهد.

برای آزمون فرضیه‌ها از روش‌های آماری متناسب با فرضیه‌ها از جمله ضریب همبستگی اسپیرمن، جهت بررسی رابطه بین هوش عاطفی و ابعاد آن با سبک رهبری تحول آفرین، و تحلیل رگرسیون چند عاملی ساده، برای شناسایی عوامل هوش عاطفی مؤثر در سبک رهبری تحول آفرین استفاده شده است.

۳-۲- روایی و پایایی ابزار تحقیق

در این پژوهش برای تعیین روایی پرسشنامه چند عاملی رهبری، با وجود استفاده‌ی مکرر در تحقیقات انجام گرفته در خارج، از دیدگاه صاحب نظران مدیریت در داخل کشور نیز استفاده شد و با توجه به اجماع نظرها این پرسشنامه دارای روایی محتوایی است. هم‌چنین برای تعیین پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که در نهایت ضریب آلفای کرونباخ معادل ۸۹ درصد به دست آمد. با توجه به این که ضریب آلفای بیش از ۷۰ درصد قابل پذیرش است، می‌توان نتیجه گرفت که پرسشنامه‌ی چند عاملی رهبری از پایایی بالای برخوردار است. پرسشنامه‌ی هوش عاطفی نیز پرسشنامه‌ی استاندارد است که گولمن و همکاران وی طراحی کرده‌اند و در تحقیقات متعددی مورد استفاده قرار داده‌اند و به دلیل استاندارد بودن از روایی و پایایی قابل قبولی برخوردار است.

۴- یافته‌های تحقیق

بررسی داده‌های گردآوری شده با نرم‌افزار آماری علوم اجتماعی^۱ انجام پذیرفت که میانگین و انحراف معیار هر یک از عوامل مورد بررسی در جدول شماره‌ی یک قابل مشاهده است.

1- Statistical Package for Social Sciences

بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول آفرین ۱۳۵

جدول شماره ی یک- میانگین و انحراف معیار عوامل هوش عاطفی و سبک‌های رهبری

انحراف معیار	میانگین	حداکثر امتیاز	حداقل امتیاز	
۰/۲۳	۳/۶۰	۴/۰۹	۱۱/۳	هوش عاطفی
۰/۳۵	۳/۶۵	۴/۱۳	۲/۷۵	خود آگاهی
۰/۲۱	۳/۵۱	۴/۲۱	۳/۱۳	خود مدیریتی
۰/۲۲	۳/۶۷	۴/۰۸	۳/۲۳	آگاهی اجتماعی
۰/۳۱	۳/۵۴	۴/۱۸	۳	مدیریت روابط
۰/۲۴	۳/۵۹	۴/۰۲	۳/۰۵	رهبری تحول آفرین
۰/۲۶	۳/۱۰	۳/۵۷	۲/۵۶	رهبری مبادله ای
۰/۵۵	۲/۱۲	۳/۱۷	۱/۲۵	رهبری عدم مداخله گر

همان طور که در جدول فوق مشاهده می شود، میانگین امتیاز هوش عاطفی برابر با ۳,۶۰ و انحراف معیار آن ۰/۲۳ می باشد. هم چنین میانگین امتیازهای سبک رهبری تحول آفرین برابر با ۳,۵۹ و با انحراف معیار ۰/۲۴ است. بیشترین امتیاز سبک رهبری مبادله ای و عدم مداخله گر به ترتیب برابر ۳/۲۷ و ۳/۱۷ و کمترین امتیاز آنها ۲/۵۶ و ۱/۲۵ است. لازم به ذکر است که حداکثر امتیازی که پاسخ گویان می توانستند نسبت به هر سبک رهبری کسب کنند، پنج بوده است. با توجه به این که داده های گردآوری شده در پژوهش از نوع رتبه ای است، به منظور بررسی همبستگی میان متغیرها از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد .

جدول شماره ی دو - ماتریس همبستگی ابعاد هوش عاطفی با رهبری تحول آفرین

ابعاد	هوش عاطفی	خود آگاهی	خود مدیریتی	آگاهی اجتماعی	روابط	رهبری تحول آفرین
هوش عاطفی	—					
خود آگاهی	۰/۹۰**	—				
خود مدیریتی	۰/۸۰**	۰/۷۶**	—			
آگاهی اجتماعی	۰/۸۵**	۰/۷۵**	۰/۷۲**	—		
مدیریت روابط	۰/۸۵**	۰/۶۹**	۰/۶۹**	۰/۷۲**	—	
رهبری تحول آفرین	۰/۷۱**	۰/۶۷**	۰/۴۷**	۰/۵۴**	۰/۵۹**	—

* * معنی دار در سطح ۰/۰۱

همان طور که در جدول شماره ی دو مشاهده می شود ، بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول آفرین، ضریب همبستگی برابر با ۰/۷۱ است که در سطح خطایی یک درصد قابل قبول است. هم چنین در جدول فوق ضرایب همبستگی عوامل مختلف نیز ارائه شده است که همبستگی مؤلفه های هوش عاطفی و سبک رهبری تحول آفرین در آن مشخص شده است. افزون بر آن، در پژوهش حاضر، به منظور بررسی بیش تر و دقیق تر ارتباط میان هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین، رابطه ی رهبری تبادلی و رهبری عدم مداخله گر نیز با هوش عاطفی مورد بررسی قرار گرفته که نتایج حاصل در جدول شماره ی سه ارائه شده است.

بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول آفرین ۱۳۷

جدول شماره‌ی سه - ماتریس همبستگی هوش عاطفی و سبک های رهبری

ابعاد	هوش عاطفی	رهبری تحول آفرین	رهبری تبادل‌ی	رهبری مداخله گر
هوش عاطفی	—			
رهبری تحول آفرین	۰/۷۱**	—		
رهبری تبادل‌ی	۰/۲۴	۰/۳۳*	—	
رهبری عدم مداخله گر	-۰/۳۰	-۰/۴۵**	-۰/۲۹	—

* معنی‌دار در سطح ۰/۰۵

** معنی‌دار در سطح ۰/۰۱

با توجه به جدول شماره‌ی سه و با در نظر گرفتن ضریب همبستگی اسپیرمن ۰/۲۴ بین دو متغیر هوش عاطفی و سبک رهبری مبادله ای می توان نتیجه گرفت که بین این دو متغیر رابطه‌ی معناداری وجود ندارد. هم چنین ضریب همبستگی بین دو متغیر هوش عاطفی و سبک رهبری عدم مداخله گر برابر با ۰/۳۰- است که بیان کننده‌ی این است که بین دو متغیر رابطه‌ی معناداری وجود ندارد.

برای بررسی تأثیر ابعاد پنج گانه‌ی هوش عاطفی بر رهبری تحول آفرین از تحلیل رگرسیون چند عاملی نیز استفاده شد. ورود متغیرهای مستقل در تحلیل رگرسیون چند عاملی به روش گام به گام بوده است. در این روش ورود متغیرهای مستقل در دست محقق نبوده و بر اساس ضریب همبستگی صورت می گیرد و چنان چه متغیرها معیار ورود را کسب کنند در تحلیل باقی می مانند ، در غیر این صورت حذف می شوند(سرمد و همکاران ، ۱۳۸۰ : ۹۳- ۹۴). در نهایت دو متغیر خود آگاهی و مدیریت روابط معیار ورود را کسب کرده و دو متغیر خود مدیریتی و آگاهی اجتماعی از معادله‌ی رگرسیون خارج شدند.

جدول شماره ی چهار - نتایج رگرسیون گام به گام

مدل	ضریب همبستگی چندگانه (R)	ضریب تعیین (R^2)
۱	۰/۶۹۸*	۰/۴۱۹
۲	۰/۶۹۷**	۰/۴۳۶
۳	۰/۶۹۲***	۰/۴۴۶

a متغیرهای پیش‌بین: ضریب ثابت، مدیریت روابط، خود مدیریتی، آگاهی اجتماعی، خود آگاهی؛

b متغیرهای پیش‌بین: ضریب ثابت، مدیریت روابط، خود مدیریتی، خود آگاهی؛

c متغیرهای پیش‌بین: ضریب ثابت، مدیریت روابط، خود آگاهی؛

جدول شماره ی پنج - ضرایب رگرسیون و بتا برای مدل ۳*

سطح معنی‌داری	t	بتا	ضرایب رگرسیون	
۰/۰۰۰	۴,۸۵۸		۰/۳۵۳	ضریب ثابت
۰/۰۲۹	۲,۲۸۹	۰/۴۰۸	۰/۱۲۰	خود آگاهی
۰/۰۶۴	۱,۹۱۶	۰/۳۴۲	۰/۱۳۴	مدیریت روابط

*متغیر وابسته: رهبری تحول آفرین

همان طور که از جدول شماره ی چهار استنباط می شود از بین عوامل مختلف هوش عاطفی، خود آگاهی و مدیریت روابط بیشترین تأثیر را در سبک رهبری تحول آفرین دارند. در یک نتیجه گیری کلی در ارتباط با مهم ترین فرضیه ی اهم این پژوهش، که بیان می کند هوش عاطفی با سبک رهبری تحول آفرین رابطه ی معناداری دارد، نتایج به دست آمده حاکی از وجود رابطه ای قوی میان این دو متغیر است ($P < ۰/۰۱$ و $r = ۰/۷۱$). این نتیجه با مطالعات سایر دانشمندان گولمن، ۱۹۹۸؛ هیگز، ۲۰۰۳؛ دوکت و مک فارلن

بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول آفرین ۱۳۹

۲۰۰۳؛ دوکت و مک فارلن^۱، ۲۰۰۳؛ گاردنرو و استو، ۲۰۰۲؛ سیواناتان و فکن، ۲۰۰۲؛ لبان و زولاوف، ۲۰۰۴ نیز هم خوانی و دارد.

اگر به جدول شماره‌ی دو توجه شود می‌توان ملاحظه کرد که همه‌ی ابعاد هوش عاطفی رابطه‌ی معناداری با سبک رهبری تحول آفرین دارند. در نتیجه می‌توان گفت فرضیات فرعی تحقیق در سطح اطمینان ۰/۹۹ مورد تأیید قرار می‌گیرند. از مقایسه‌ی نتایج آماری برای تک تک مؤلفه‌های هوش عاطفی با رهبری تحول آفرین نیز این نتیجه به دست آمد که رهبری تحول آفرین با مؤلفه‌ی خود آگاهی ارتباط بیشتری دارد. با توجه به یافته‌های فرعی تحقیق (جدول شماره‌ی سه) بین هوش عاطفی و سبک رهبری مرادده ای رابطه‌ی معنا داری وجود ندارد و این امر با یافته‌های سیواناتان و فکن، ۲۰۰۰؛ لبان و زولاوف، ۲۰۰۴؛ روست، دیوید و سیاروچی^۲، ۲۰۰۵ همگرا می‌باشد. وجود همگرایی مؤید این معناست که تحول مستلزم فراتر از انتظارات عمل کردن است؛ در حالی که در سبک رهبری مبادله‌ای، در حد انتظارات عمل کردن مبنای اثربخشی یک مدیر محسوب می‌شود. مثبت بودن رابطه‌ی هوش عاطفی با سبک رهبری تحول آفرین در این مطالعه چنین ادعایی را نیز تأیید می‌کند. از یافته‌های فرعی دیگر این تحقیق، رابطه‌ی منفی بین هوش عاطفی و سبک رهبری عدم مداخله‌گر بود که این حاصل با یافته‌های تحقیقات خارجی نیز همگرایی دارد (بارلینگ و همکاران^۳، ۲۰۰۰؛ دوکت و مک فارلن، ۲۰۰۳؛ گاردنرو استو، ۲۰۰۲؛ سیواناتان و فکن، ۲۰۰۲).

نتایج حاصل از رگرسیون گام به گام نشان داد که دو متغیر مدیریت روابط و خود آگاهی به عنوان متغیرهای پیش بین، معیار ورود به معادله‌ی نهایی رگرسیون را برای توضیح تغییرات رهبری تحول آفرین (متغیر ملاک) دارا هستند. نتیجه‌ی حاصله بیان کننده‌ی این نکته است که در بین عوامل مختلف هوش عاطفی، مدیریت روابط و خود آگاهی بیشترین تأثیر را در رهبری تحول آفرین دارند. با توجه به جدول شماره‌ی چهار، ستون ضریب

1-Duckett & Macfarlane

2-Rosete, David & Ciarrochi

3-Barling et al

تعیین حاکی از این است که مدل سه مدل نهایی است که ۴۴ درصد تغییرات در رهبری تحول آفرین، توسط دو متغیر مدیریت روابط و خود آگاهی قابل توضیح است. هم چنین آنالیز واریانس نشان می دهد که این رگرسیون بسیار معنادار بوده ($P < 0/01$) و $F(2,32) = ۱۴,۶۸$ و حاکی از این است که واقعاً رابطه ی خطی بین متغیر ها وجود دارد.

با توجه به جدول شماره ی پنج ضرایب رگرسیون و آزمون t برای آزمودن این ضرایب و سطح معنی داری هر یک ارائه شده است، و ستون بتا نیز نشانه ی این است که با تغییر یک انحراف معیار در خود آگاهی، ۴۰ درصد انحراف معیار در رهبری تحول آفرین رخ خواهد داد، هم چنین به ازای تغییر یک انحراف معیار در مدیریت روابط ۳۴ درصد انحراف معیار در رهبری تحول آفرین رخ خواهد داد.

۵- پیشنهادها

با عنایت به یافته های تحقیق، در زمینه ی فرضیه ی اول پیشنهاد می شود که مدیران نقاط ضعف و قوت خود را تشخیص دهند و احساسات و عواطف خود را آن گونه که رخ می دهد، شناسایی کنند؛ زیرا مدیرانی که دارای سطح بالایی از خود آگاهی باشند قادر به ارزیابی واقع بینانه ی توانایی های خود هستند و می توانند احساسات خود را در هر لحظه ی خاص تشخیص دهند. نتیجه ی این امر کسب مهارت بیشتر در کنترل و هدایت وقایع زندگی بوده و در جهت کنترل لحظه به لحظه احساسات و درک خویشتن مؤثر است. هم چنین همان طور که مشاهده شد در میان ابعاد هوش عاطفی عامل خود آگاهی مدیران دارای بالاترین رابطه با رهبری تحول آفرین است. این امر بدین معنی است که چنین رهبرانی قادر به ارزیابی واقع بینانه ی توانایی های خود هستند و می توانند احساسات خود را در هر لحظه ی خاص تشخیص دهند. از آن جا که عامل خود آگاهی با خود مدیریتی و مدیریت روابط (مهارت های اجتماعی) نیز رابطه دارد، بدین جهت پیشنهاد می شود اختیارات بیشتری به این گونه رهبران تفویض شود، چرا که توان مندسازی رهبرانی که قادرند به طور آزادانه احساسات و عواطف خود را تحت نظر قرار دهند و با استفاده ی درست از آن ها، کارهای خود را ساده تر و راحت تر انجام دهند، موجب بهبود عملکرد سازمان خواهد شد. از طرفی دیگر تدارک دیدن برنامه های آموزشی در مورد خود افشایی و شیوه ی بیان احساسات و

بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول آفرین۱۴۱

عواطف خود به دیگران، می تواند مفید واقع شود و موجبات بهبود روابط اجتماعی رهبران و پیروان را فراهم کند.

مدیران برای ارتقا و به کارگیری شاخص خود مدیریتی، باید در هنگام اضطراب و تشویش و قبل از انجام هر عمل سریع و نسنجیده، درباره آن فکر کنند. هم چنین اثر و نتیجه‌ی کنش ها و اعمال خود بر روی دیگران را در نظر گرفته و استرس و تشویش های خود را به طور مؤثر اداره کنند. بدین معنی که حتی در زمان خشم، کنترل خود را از دست نداده و میزان بروز احساس خشم را در اختیار خود گیرند و پس از تجزیه و تحلیل وضعیت، به ابراز احساسات بپردازند. عامل خود مدیریتی به دلایل رقابتی بسیار مهم است؛ زیرا در محیطی که سازمان ها مستهلک می شوند و تکنولوژی کار با سرعتی گیج کننده تغییر شکل می یابد، فقط افرادی که بر هیجانانگشان تسلط یافته اند، به انطباق با این تغییرات قادر هستند.

با توجه به نتیجه ی جنبی پژوهش، که بیان می کرد بین هوش عاطفی و سبک رهبری مبادله ای رابطه ی معناداری وجود ندارد، پیشنهاد می شود که مدیران ارشد سازمان عملاً رفتارهای تحول آفرین از خود بروز دهند و به عنوان سرمشق و الگو در این زمینه معرفی شوند، تا زمینه ای برای رفتارهای تحول آفرین در سطوح پایین تر سازمان نیز فراهم شود.

در ارتباط با مؤلفه ی آگاهی اجتماعی مدیران باید سعی در شناسایی احساسات و عواطف کارکنان کنند و در این مورد کنجکاو باشند. هم چنین در فرایند تصمیم گیری اثرات آن را بر روی دیگران در نظر بگیرند، شنونده ی خوبی باشد و بر احساسات دیگران تمرکز کنند. این شناسایی مستلزم نزدیکی هر چه بیشتر مدیران به کارکنان است.

در خصوص مدیریت روابط به این نکته باید توجه شود که مدیران نه تنها باید روابطی دوستانه با کارکنان برقرار کنند، بلکه باید این روابط کاملاً هدفدار باشد. بدین منظور مدیران می باید شبکه‌ی گسترده‌ای از ارتباطات را در سازمان توسعه دهند، در جستجوی اولویت ها و نیازهای دیگران باشند و ارزش های مشترکی را در سازمان بنا نهند.

منابع و مأخذ

- 1-Sarmad, Zohreh. Bazargan, Abas. And Hejazi, Elaheh (1380) *Research Methods in Social Sciences*, Tehran, Agah Publications.(in Persian)
- 2-Mortazavi, Saeid et al (1384) A Study of relationship between Emotional Intelligence and Leadership Style, *Human science Journal of Tarbiat Modares University*, p.167-190.(in Persian)
- 3-Dehshiri, Gholamreza. (1382) *Validity Test of Emotional Intelligence Questionnaire (EO-i) among of Students of Tehran Universities and Study of it's Factor Structure*, Tehran, Post Graduate Thesis of Allame Tabatabai University.(in Persian)
- 4-Hosseini, Mohammad. (1385) **A study of relationship between Emotional Intelligence and managers performance of Tehran 9 zone high schools**, Post Graduate Thesis of Pardise Ghom(Tehran University).(in Persian)
- 5-Mogheli, Alireza. (1383) Transformational Leadership and its measurement tool (MLQ), *Study of Management*, No.43-44.(in Persian)
- 6-Ashkanasy, N.M. and Tse, B. (2000) Transformational leadership as management of emotion: a Conceptual review, in Ashkanasy, N., Hartel, C.E.J. and Zerbe, W.J. (Eds), *Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice*, Quorum Books, Westport, CT, p. 221-35.
- 7-Boenke.k, Bontis .N, Distefano.j.j, and Distefano.A.C. (2003) «Transformational leadership», *Leadership and Organizational journal*, Vol.1, No.24, p.5-6.
- 8-Burke, S. and Collins, K.M. (2001). «Gender differences in leadership styles and management skills», *Women in Management Review*, Vol. 16, No.5. p 244-256.
- 9-Cherniss, Cary. (2000) *Emotional Intelligence; what it is and Why it*, Annual meeting of the society for industrial and organizational psychology, New Orland, LA, April15, available at www.eiconsortium.org
- 10-Ciarrochi, June. Forgas, June & Mayer, June. (2001) *Emotional Intelligence in every day's life*, Philadelphia, PA: psychology press.

- 11-Day, Arla I. Newsome, Shaun & Catano, Victor M. (2002) *Emotional Intelligence And Leadership*, Prepared for: Canadian Forces Leadership Institute.
- 12-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.
- 13-Dulewicz, Victor and, Higgs, Malcolm. (2005)«Assessing leadership styles and organizational context», *journal of Managerial Psychology*, Vol.20, No.2, p.105-123.
- 14-Gardner, Lisa. & Stough, Con. (2002)« examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers», *Leadership and Development journal*, Vol.23, No.2, p. 68-79.
- 15-Goleman, D. Boyatzis, R & McKee, A. (2002)« Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence», *the Leadership Quarterly*, No. 217 (2003) 1–4.
- 16-Goleman, Daniel. (1998 a)« What Makes a Leader?», *Harvard Business Review*, Vol.76, No.6,p.93-102.
- 17-Goleman, Daniel. (1998 b) *Working with the Emotional intelligence*, A Bantam Book.
- 18-Goleman, Daniel. (2001) *An EI-Based Theory of Performance*, www.eiconsotum.org .
- 19-Greaves, Jane & Brad Berry. (2003) *Team Emotional Intelligence*, available at www.talentsmart.com.
- 20-Hiein, Steve. (2004) *Short definition of emotional intelligence*, Emotional Intelligence Homepage.
- 21-Higgs, Malcolm. (2003)«How can we make sense of leadership in the 21st century», *Leadership and Organization Development Journal*, Vol.24, No.5, p.271-284.
- 22-Humphreys, John H & Einstein, Walter O. (2003) «Noting new under the sun: transformational leadership from a historical perspective, *Management Decision*», vol.41, No.1, p. 85-95.
- 23-Judge, T.A. (2000)« Five- factor model of personality and transformational leadership», *journal of Applied Psychology*, Vol.57 No.85, p.751-765.

- 24-Kooker, B.M., Shoultz, J. and Codier, E. (2007) «Identifying Emotional Intelligence in Professional Nursing Practice», *journal of professional nursing*, Vol.23 No.1, p. 30-36.
- 25-Kerr, Robert. Garvin, John. Heaton, Norma & Boyle, Emily. (2006) «Emotional intelligence and leadership effectiveness», *Leadership and Organization development journal*, Vol.27, No.4, p. 265-279.
- 26-Koppers, Wendelin & Weibler, Jorgen. (2006)« How emotional is transformational leadership really? », *Leadership and Organization development, journal*, Vol.27, No.5, p. 368-383.
- 27-Leban, William & Zulaof, Carol. (2004)« linking emotional intelligence abilities and Transformational leadership styles», *The Leadership and Organizational journal*, Vol.25, No.7, p.554-564.
- 28-Mandell, Barbara & pherwani, Shilpa. (2003)« **Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Styles: a Gender Compression**», *the journal of Business and Psychology*, Vol, 17, No.3.
- 29-Murray, Bridget. (1998) *Does Emotional Intelligence Happen in work place ?*, American Psychological Association, ,www.google.com
- 30-Rahim, M.A. &Minors, P. (2003)«Effects Of Emotional Intelligence on Concern for Quality and Problem Solving», *Managerial Auditing Journal*.Vol.18, No.2, 150-155.
- 31-Rosete, David & Ciarrochi Josef. (2005)« Emotional Intelligence and Its Relationship to Workplace Performance Outcome», *Leadership & Organization Development Journal*, Vol 26, No 5, p.388-399
- 32-Sivanathan, Niroshaan and Fekken, G.Cynthia. (2002) Emotional intelligence, moral reasoning and Transformational leadership and Organization development», *journal*, Vol.23, No.4, p.198-204.
- 33-Spector, Paul. Borman, Walter & Cimino, Cynthia. (2004) *Emotional Intelligence and Leadership Styles*, Department of Psychology College of Arts and Sciences, available at Shannon Webb.
- 34-Stys.Yvonne & Brown Shelly L. (2004) **A Review of Emotional Intelligence Literature and Implication for Correction**, Research Branch Correctional Service of Canada.
- 35-Weisinger, H. (1998) *Emotional intelligence at work*, 1st edition, Sanfrancisco: Jossey-Bass Publishers.