

دانش مدیریت

شماره ۷۰ - پاییز ۱۳۸۴

صص ۶۳ - ۸۰

بررسی رابطه بین هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین

حسن عابدی جعفری* - محمد مرادی**

تاریخ دریافت مقاله: ۸۳/۱۲/۱۶

تاریخ تایید نهایی: ۸۴/۴/۲۲

چکیده

در این پژوهش که با هدف بررسی ارتباط بین هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین، انجام گرفت میزان هوش عاطفی ۳۳ نفر از مدیران یک شرکت تولیدی با استفاده از پرسش نامه سنجیده شد و سبک رهبری تحول آفرین آن‌ها با استفاده از پرسش نامه چند عاملی رهبری، مورد بررسی قرار گرفت. نتایج به دست آمده حاکی از وجود رابطه‌ای قوی میان دو متغیر ($r = 0/76$, $p < 0/01$) است. همچنین تحلیل رگرسیون چندگانه به روش گام به گام نیز نشان داد که از میان عناصر پنج‌گانه هوش عاطفی سه جزء هم‌دلی، خودآگاهی و انگیزش قادر به توضیح ۷۸ درصد تغییرات در رهبری تحول آفرین هستند.

واژه‌های کلیدی: هوش عاطفی، رهبری تحول آفرین، مدل‌های مختلف هوش عاطفی، آزمون هوش عاطفی، پرسش نامه چند عاملی رهبری

* استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

** دانشجوی کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

مقدمه

انسان، محوری‌ترین عنصر در عرصه مدیریت است که در اعصاب مختلف مورد توجه خاص دانشمندان مدیریت قرار گرفته است.

در سال ۱۹۱۱، هم‌زمان با انتشار کتاب «اصول مدیریت علمی» توسط تیلور، به منظور حداکثر کردن سهم کارفرما و کارمند، افزایش بهره‌وری افراد مورد توجه قرار گرفت و به توانایی‌ها و مهارت‌های افراد توجه خاص شد. برای مثال، برگزاری «آزمون‌های هوش» به عنوان معیاری مناسب برای تعیین عملکرد آینده افراد در مشاغل مختلف که ریشه در مطالعات تیلور دارد، هنوز هم مورد توجه سازمان‌ها است. در سال ۱۹۲۰، بررسی نقش توجه به عامل انسانی در محیط کار، در سیر تکوین نظریه‌های مدیریت مطرح شد، که مشتمل بر مطالعات هاثورن، نظریه نیازهای انسانی مازلو و هم‌چنین نظریه‌های مک‌گریگور، آرجیس و دیگران بود. این نظریه‌ها عمدتاً بر این باور استوار بودند که انسان‌ها اجتماعی و خود شکوفا هستند. براساس این نظریه‌ها، استفاده از «آزمون‌های شخصیت» برای انتخاب افراد مناسب برای کار در سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفت. علاوه بر این موارد اخیراً هوش عاطفی نیز توجه اکثر دانشمندان را جلب کرد و نتایج حاصله از تحقیقات نشان‌گر آن است که در موفقیت افراد و کارآیی سازمان‌ها هوش عاطفی دست کم به اندازه ضریب هوشی افراد دخیل است [23] و می‌توان گفت با وجود این که نیروی محرک تحولات در قرن بیستم، هوش منطقی یا بهره هوشی^۱ بوده است، اما طبق شواهد موجود در آغاز قرن بیست و یکم هوش عاطفی^۲ موجب تحولات خواهد بود [30] و [23].

تعاریف مفاهیم و واژه‌های اختصاصی

- هوش عاطفی، ظرفیت یا توانایی سازماندهی احساسات و عواطف خود و دیگران، برای برانگیختن، و کنترل مؤثر احساسات خود و استفاده از آن‌ها در روابط با دیگران است.
- خودآگاهی، یعنی این که احساسات خود را در هر لحظه خاص تشخیص داده و بهترین آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌ها دخالت دهیم؛ و با ارزیابی واقع بینانه از توانایی‌های خود، حس اعتماد به نفس را در خویش ایجاد کنیم.

1. Intelligence Quotient
2. Emotional Intelligence

- خودتنظیمی^۱، یعنی این که احساسات و عواطف خود را تحت نظر قرار داده و با استفاده درست از آن‌ها، کارهای خویش را ساده‌تر و راحت‌تر انجام دهیم، و در ضمن به جای تلاش در جهت ارضای امیال و هوس‌ها، در جهت اهداف خود حرکت کنیم.
- انگیزش، یعنی این که در جهت دستیابی به اهداف خود، عمیق‌ترین ارزش‌ها و علایق خویش را مخاطب قرار داده و از آن‌ها استفاده کنیم تا عملکرد خود را بهبود بخشیم و در برابر مشکلات مقاوم باشیم.
- همدلی، یعنی توانایی حس کردن آن چه که دیگران احساس می‌کنند و این که قادر باشیم دیدگاه آن‌ها را بفهمیم و روابط خود را با دیگران گسترش داده و با تعداد بیش‌تری از مردم روابط دوستانه برقرار کنیم.
- مهارت‌های اجتماعی، یعنی این که بتوانیم بر احساسات خود کنترل داشته و متناسب با هر موقعیت پیش آمده بتوانیم به راحتی با دیگران ارتباط برقرار کرده و هنگام شرکت در کارهای گروهی، به جای نزاع، با دیگران به مذاکره پرداخته و با همکاری آن‌ها به نتایج بهتری دست یابیم [25].
- رهبری تحول‌آفرین، فرآیند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها برای ایجاد تغییر و تحول ناپیوسته در وضع موجود و کارکردهای سازمان به عنوان یک کل است [15].

تشریح و بیان موضوع

می‌گویند در جریان رشد آدمی، در او دو مغز پدید می‌آید، این دو مغز همسان نیم‌کره‌های راست و چپ مغزاند. اولین مغز، مغز عاطفی (نیم کره راست) است، و در نتیجه در آغاز، آن است که عمل می‌کند. سپس مغز دوم (نیم کره چپ) فعال می‌شود که مغز منطقی نام دارد، و حاوی اطلاعاتی است که روش‌های استدلال، مبانی رفتار درست و قواعد و قوانین فرهنگی را می‌آموزد، مطلب یاد شده مشابه این نظریه است که ما به طور غریزی عمل می‌کنیم، سپس سعی می‌کنیم برای نتایج و عواقب اعمال خود دلیل منطقی ارائه کنیم. برآورد شده که ۹۰ درصد اعمال ما احساسی هستند و تنها ۱۰ درصد اعمال بر اساس تفکر و منطق صورت می‌گیرند بنابراین می‌توان گفت که ما از روی احساس و نه براساس عقل و منطق، تصمیم می‌گیریم [4]. اهمیت عواطف و احساسات در زندگی فردی و سازمانی،

انگیزه اصلی شکل‌گیری پژوهش حاضر بود، که با هدف بررسی نقش عواطف و احساسات در زندگی سازمانی افراد شکل گرفت و به منظور بررسی این موضوع تمرکز اصلی پژوهش بر روی رهبران سازمان قرار گرفت. این بدان خاطر است که رهبر از طریق نفوذ در پیروان خود به اهداف مورد نظر دست می‌یابد و در این بین عواطف و احساسات او و پیروانش نقش تعیین‌کننده دارد. هوش عاطفی به رهبران کمک می‌کند که به طور مؤثری با احساسات و عواطف دیگران برخورد کرده و نیازهای افراد را تشخیص دهند و آنان را به طور مؤثری برانگیزانند. با توجه به ضرورت تحول و بازسازی سازمان‌ها توسط رهبران و گرایش‌ها و توجهات روز افزونی که به روابط انسانی در سازمان‌ها می‌شود و نیز این نکته که هوش عاطفی بر رهبری در سازمان‌ها تاثیر زیادی دارد، ضرورت انجام این تحقیق احساس می‌شود.

چارچوب نظری تحقیق

روان‌شناسان در اغلب مواقع هنگام مطالعه هوش بر جنبه‌های شناختی آن از قبیل حافظه و قدرت حل مشکل توجه می‌کنند و این در حالی است که در گذشته محققان زیادی به نسبت جنبه‌های شناختی انسان بر اهمیت جنبه‌های غیرشناختی نیز تأکید کرده‌اند. اگر به نتیجه مطالعات رهبری اوهایو (در دهه ۱۹۴۰) توجه کنیم خواهیم دید که توجه به افراد (در مقابل توجه به وظیفه) به عنوان یکی از عوامل اصلی رهبری اثربخش معرفی شد و با الهام از این مطالعات بعدها رهبران اثربخش کسانی تعریف شدند که بتوانند اعتماد و احترام متقابل با زیردستان خود داشته و با آن‌ها روابط دوستانه برقرار کنند، با توجه به نتایج این مطالعات می‌توان دید که جنبه‌های غیرشناختی رفتار انسان به عنوان عاملی مهم در موفقیت رهبران به شمار می‌آیند [19].

مفهوم هوش عاطفی چیز جدیدی نیست بلکه استفاده از این اصطلاح در نوع خود امری تازه به شمار می‌آید. شاید ارسطو اولین کسی باشد که به اهمیت احساسات در تعاملات انسانی توجه کرد. ارسطو می‌گوید: عصبانی شدن آسان است، همه می‌توانند عصبانی شوند، اما عصبانی شدن در مقابل شخص صحیح، به میزان صحیح، در زمان صحیح، به دلیل صحیح و به طریق صحیح، آسان نیست [11]. در سال ۱۹۸۵ یک دانشجوی مقطع دکتری در رشته هنر در یکی از دانشگاه‌های آمریکا پایان‌نامه‌ای را به اتمام رساند که در عنوان آن از واژه هوش عاطفی استفاده شده بود. این چنین به نظر می‌رسید که این اولین استفاده علمی و آکادمیک از واژه هوش عاطفی باشد [26]، [4]. در سال ۱۹۹۰ سالووی و می‌یر با آگاهی که از کارهای انجام شده در زمینه

جنبه‌های غیرشناختی هوش داشتند اصطلاح هوش عاطفی را به کار بردند [19].
 دانیل گلمن کسی است که عنوان هوش عاطفی با نام وی بر سر زبان‌ها افتاد، وی در سال ۱۹۹۵ با انتشار کتابی تحت عنوان «هوش عاطفی»، چالش جدیدی در عرصه زندگی فردی و سازمانی پدید آورد و توجه جهانیان را به این پدیده نو ظهور جلب کرد. البته وی اولین کسی نبود که به انتشار مطالبی درباره هوش عاطفی پرداخت، بلکه تنها به جمع‌بندی نظرات دانشمندان قبل از خود پرداخته و آن را با زبانی آرایه کرد که برای همگان قابل فهم بود. تحقیقات وی توجه دانشمندان زیادی را به سمت هوش عاطفی جلب کرد و تا به امروز تحقیقات فراوانی در این زمینه صورت گرفته و نتایج گرانمایی به دست آمده است [2]، [5].

در سال‌های اخیر محققان اظهار می‌دارند که میزان تأثیر عقلانیت (مبتنی بر یافته‌های ویر) بر سازمان‌ها در حال کاهش است. این جریان نزولی، هم زمان با شناخته شدن واقعیات عاطفی انسان‌ها شدت گرفته است. اگر از این دیدگاه به رهبری نگریسته شود، تغییرات شگرفی در روش سنجش اثربخشی رهبران، که با تمرکز بر نتایج سازمانی مشخص هم‌راه بود، به وقوع خواهد پیوست. این دیدگاه جدید با توانایی رهبران در به کارگیری قابلیت‌های پیروان خود در محیط متغیر امروزی کاملاً هم‌ساز بوده و به رهبری از دیدی تازه نگاه می‌کند و در تلاش است تا هم جهت با تغییر و تحولات محیطی پیش رود [27]. در این دیدگاه اهمیت روحیه و احساسات رهبر تا حدی است که اگر حدود دو سوم از بهترین کارهای انجام گرفته توسط افراد عادی قابل استناد به شایستگی‌های عاطفی آن‌ها باشد، این رقم در مورد رهبران به ۸۰ تا ۱۰۰ درصد می‌رسد [25].

رهبری که از لحاظ عاطفی باهوش است، می‌تواند از طریق خودآگاهی، روحیات خود را کنترل کند؛ از طریق خودگردانی، آن‌ها را بهبود بخشد؛ از طریق همدلی، تأثیر آن‌ها را درک کند و از طریق مدیریت روابط، به شیوه‌ای رفتار کند که روحیه دیگران را بالا ببرد [10]، چنین رهبری می‌تواند به راحتی با مسائل و مشکلات برخورد کرده و راه‌حل‌های بهتری آرایه دهد و در تصمیم‌گیری‌های خود نیز خشک و نامنعطف نبوده و شور و اشتیاق، اعتماد و حس همکاری را در پیروان خود ایجاد کند [22]. از این رو در دهه‌های اخیر اکثر محققان هوش عاطفی را به عنوان عاملی برای رهبری اثربخش معرفی کرده‌اند [33]، [24]، [27]، [25].

پرسش‌های پژوهش

درباره رابطه میان هوش عاطفی و رهبری تحول‌آفرین به جای بیان فرضیه در مورد رابطه

بین متغیرها که نشان‌گر نتایج مورد انتظار است، به بیان پرسش‌های تحقیق می‌پردازیم، در ضمن یادآور می‌شویم که در این پژوهش پرسش‌ها از نوع رابطه‌ای بوده و چگونگی رابطه بین متغیرها در نظر گرفته شده است.

پرسش اصلی تحقیق

آیا بین هوش عاطفی و رهبری تحول‌آفرین رابطه معناداری وجود دارد؟

پرسش‌های فرعی تحقیق

آیا بین خود آگاهی و رهبری تحول‌آفرین رابطه معناداری وجود دارد؟

آیا بین خود تنظیمی و رهبری تحول‌آفرین رابطه معناداری وجود دارد؟

آیا بین انگیزش و رهبری تحول‌آفرین رابطه معناداری وجود دارد؟

آیا بین همدلی و رهبری تحول‌آفرین رابطه معناداری وجود دارد؟

آیا بین مهارت‌های اجتماعی و رهبری تحول‌آفرین رابطه معناداری وجود دارد؟

مدل تحلیلی تحقیق

به‌رغم تحقیقات فراوانی که در زمینه هوش عاطفی صورت گرفته هنوز هم درباره مفهوم هوش عاطفی و اجزاء تشکیل دهنده آن توافق نظری حاصل نشده و اگر به ادبیات موجود در این زمینه رجوع شود می‌توان ملاحظه کرد که دانشمندان مختلف ([28], [16], [21], [3], [12], [25], [32], [34], [35], [27]) هر کدام اجزاء هوش عاطفی را به صورتی متفاوت بیان کرده‌اند. با این وجود رویکردهایی که در تحقیقات و تعاریف هوش عاطفی به کار می‌روند در چند طبقه کلی زیر قابل تقسیم هستند: ۱. مدل توانایی‌ها، ارایه شده توسط سالووی و می‌یر (۱۹۹۷) ۲. مدل غیر شناختی یا عوامل انسانی، توسط بار-آن (۱۹۹۷) و هیگس دالویکس (۱۹۹۹) ۳. مدل شایستگی‌ها^۱ به توسط گلمن (۱۹۹۸) [22] و [27]. در تحقیقات مختلف صورت گرفته در زمینه هوش عاطفی معمولاً یکی از این مدل‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد، مثلاً در پژوهش حاضر از مدل شایستگی‌های گلمن استفاده شده است، به عقیده گلمن هوش عاطفی از سازه‌ای چند بعدی تشکیل شده که پنج جزء خود آگاهی، خود تنظیمی، انگیزش، همدلی، و مهارت‌های اجتماعی را در بر می‌گیرد. گلمن در این تقسیم‌بندی سه جزء اول هوش عاطفی را مربوط به مهارت‌های خود مدیریتی

و دو جزء بعدی (همدلی و مهارت‌های اجتماعی) را به هنر برقراری رابطه با دیگران مرتبط می‌داند [25].

پیشینه تحقیقات رهبری تحول‌آفرین به سال ۱۹۷۸ و فعالیت‌های برنز برمی‌گردد، برنز مشخص کرد که رهبران تحول‌آفرین صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش وادارند. وی در ادامه بحث خود می‌گوید: «تنها رهبرانی تحول‌آفرین هستند که قادر به ترسیم مسیرهای ضروری برای سازمان‌های جدیدند، زیرا آن‌ها منشاء تغییراتند، بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و بر موج تغییرات سوارند» [15].

پیرو تحقیقات برنز، در سال ۱۹۸۵ بس مدلی از رهبری ارایه داد که برای موقعیت‌های ثبات و تحول سازمانی، به ترتیب رهبری تبدالی و تحول‌آفرین را تجویز می‌کرد. بس و اولیو در سال ۱۹۹۶ این مدل را گسترش دادند و ابعاد رهبری تحول‌آفرین و رهبری تبدالی را مشخص کرده و حتی این مدل را در قالب پرسش‌نامه‌ای با نام «پرسش‌نامه چند عاملی رهبری»^۱ به صورت عملیاتی درآوردند.

در این مدل ابعاد رهبری تحول‌آفرین شامل: نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش، و ملاحظات فردی است و ابعاد رهبری تبدالی نیز عبارتند از: پاداش‌های مشروط و مدیریت بر مبنای استثناء [27]. که در پژوهش حاضر از این مدل رهبری استفاده شده است.

روش تحقیق

این تحقیق با توجه به هدف آن کاربردی بوده و بر اساس چگونگی به دست آوردن داده‌های مورد نیاز در زمره تحقیقات توصیفی (غیرآزمایشی)، از نوع تحقیق همبستگی قرار دارد [7].

به منظور بررسی رابطه بین هوش عاطفی و رهبری تحول‌آفرین، اطلاعات و داده‌های مورد نیاز از طریق بررسی آخرین یافته‌های تحقیقاتی در این زمینه و با بهره‌گیری از دو نوع پرسش‌نامه گردآوری شده و این داده‌ها با استفاده از تحلیل ماتریس همبستگی، تحلیل رگرسیون گام به گام و تجزیه و تحلیل واریانس فریدمن مورد بررسی قرار گرفتند [1].

یکی از ابزارهای مورد استفاده در این تحقیق، آزمون هوش عاطفی سیریا یا شرینگ است که در قالب مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت مورد استفاده قرار گرفته است. این آزمون دارای ۳۳ سؤال بوده و به صورت پایان‌نامه کارشناسی ارشد هنجاریابی شده است [13].

دومین ابزار مورد استفاده در این پژوهش، پرسش‌نامه چند عاملی رهبری است [14] که با در هم آمیختن سؤالات مربوط به سه شیوه رهبری تحول آفرین، تبادلی و عدم مداخله‌گر، تکمیل‌کنندگان پرسش‌نامه را در موقعیتی قرار می‌دهد تا آنچه را که به واقعیت نزدیک‌تر است علامت‌گذاری کنند. این پرسش‌نامه شامل ۳۶ سؤال است و در قالب مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت و به دو صورت فرم مخصوص رهبران و فرم مخصوص پیروان تنظیم شده است، که شیوه رهبری یک فرد را از دیدگاه خود و پیروانش مورد بررسی قرار می‌دهد. هر دو ابزار اندازه‌گیری ابتدا در میان هشت نفر از کارکنان شرکت که از رده‌های مختلف مدیریتی بودند توزیع شد. این افراد بنا به شناخت محقق انتخاب شدند و بعد از تکمیل پرسش‌نامه در مورد تناسب سؤالات با زمینه تحقیق، جمله‌بندی مناسب سؤالات و رفع ابهام از سؤالات، از نظراتشان استفاده شد. این جریان تبادل افکار و هم‌فکری، با مصاحبه حضوری و بحث بر سر تک تک سؤالات صورت پذیرفته و بعد از انجام اصلاحات لازم پرسش‌نامه‌ها توزیع شد. روش توزیع و جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها نیز مراجعه حضوری بود و در طی دو مرحله صورت گرفت. در مرحله اول پرسش‌نامه هوش عاطفی و فرم مخصوص رهبران در میان اعضای مورد بررسی، توزیع شد و در مرحله دوم نیز فرم مخصوص پیروان برای سنجش سبک رهبری از دیدگاه پیروان در اختیار آنان قرار گرفت، بدین ترتیب که در مورد هر رهبر نظر سه الی پنج نفر از پیروان وی دخالت داده شد.

جامعه آماری مورد بررسی، کلیه مدیران (ارشد، میانی، و سرپرستان) یک شرکت تولیدی بود که در زمینه تولید ظروف بسته‌بندی فلزی فعالیت داشت، به دلیل محدود بودن جامعه آماری، کلیه اعضای آن مورد بررسی قرار گرفتند. بنابراین نمونه و جامعه آماری در این پژوهش یک‌سان است.

تعداد اعضای جامعه ۳۳ نفر بود که به علت عدم حضور یکی از اعضا تعداد ۳۲ پرسش‌نامه توزیع و جمع‌آوری شد؛ از این تعداد ۹ نفر مدیر ارشد، ۱۱ نفر مدیر میانی و ۱۲ نفر سرپرست بودند و در کل ۷ نفر زن و ۲۵ نفر مرد را شامل می‌شد؛ میانگین سنی آن‌ها ۴۰/۱۳ سال و تعداد ۴ نفر از آن‌ها دارای مدرک کارشناسی ارشد، تعداد ۱۷ نفر دارای مدرک کارشناسی، تعداد ۶ نفر

دارای مدرک فوق دیپلم، و تعداد ۵ نفر نیز دارای مدرک تحصیلی دیپلم بودند.

یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌های گردآوری شده با نرم‌افزار آماری علوم اجتماعی^۱ انجام پذیرفت. به منظور مقایسه مزیت و اهمیت ابعاد هوش عاطفی در جامعه آماری، از آزمون تحلیل واریانس فریدمن استفاده شد، در این آزمون فرض صفر دلالت بر عدم مزیت بین این ابعاد پنج‌گانه دارد و فرضیه مخالف نشان‌گر این است که لااقل مزیت دو طرح با هم دارای تفاوت معنی‌داری است [8]. نتایج حاصل به شرح نگاره شماره (۱) به دست آمد.

نگاره ۱. نتایج تحلیل واریانس فریدمن برای ابعاد هوش عاطفی

ردیف	ابعاد	میانگین رتبه‌ها
۱	خودآگاهی	۴/۲۸
۲	خودتنظیمی	۳/۴۴
۳	انگیزش	۳/۳۹
۴	همدلی	۲/۸۰
۵	مهارت‌های اجتماعی	۱/۰۹

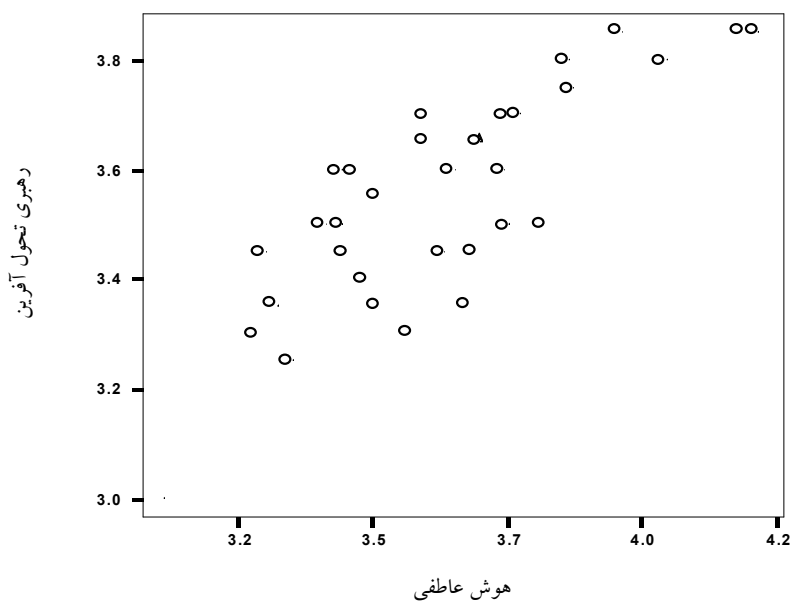
از آنجا که وجود یک یا دو مقدار پرت در میان داده‌ها می‌تواند اثر اهرمی قابل توجهی ایجاد کرده و موجب تغییر قابل ملاحظه در ضریب همبستگی شود، هنگام مطالعه رابطه بین دو متغیر، ابتدا نمودار پراکنش^۲ آن‌ها ترسیم می‌شود و سپس ضریب همبستگی را مطابق با آن تفسیر می‌کنیم [9].

با ملاحظه نمودار شماره (۱) می‌توان گفت که میان هوش عاطفی و رهبری تحول‌آفرین در جامعه مورد بررسی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

با توجه به این که داده‌های گردآوری شده در پژوهش از نوع رتبه‌ای است به منظور بررسی همبستگی میان متغیرها از ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن استفاده شد و ماتریس همبستگی زیر که گویای ارتباط میان ابعاد هوش عاطفی با شیوه رهبری تحول‌آفرین است، به دست آمد (نگاره ۲).

1. Statistical Packages for Social Science (SPSS)

2. Scatter plot



نمودار ۱. رابطه هوش عاطفی با رهبری تحول آفرین

نگاره ۲. ماتریس همبستگی ابعاد هوش عاطفی با رهبری تحول آفرین

رهبری تحول آفرین	مهارت‌های اجتماعی	همدلی	انگیزش	خود تنظیمی	خود آگاهی	رهبری عاطفی	ابعاد
						—	هوش عاطفی
					—	۰/۶۵**	خود آگاهی
				—	۰/۶۹**	۰/۶۳**	خود تنظیمی
			—	۰/۲۷	۰/۲۳	۰/۵۶**	انگیزش
		—	۰/۲۲	۰/۳۲	۰/۲۶	۰/۶۸**	همدلی
	—	۰/۵۷**	۰/۴۱*	۰/۲۹	۰/۳۳	۰/۸۲**	مهارت‌های اجتماعی
—	۰/۵۵**	۰/۷۳**	۰/۳۳	۰/۵۷**	۰/۶۰**	۰/۷۶**	رهبری تحول آفرین

* معنی دار در سطح ۰/۰۵

** معنی دار در سطح ۰/۰۱

برای بررسی تأثیر ابعاد پنج گانه هوش عاطفی بر روی رهبری تحول آفرین از رگرسیون چندگانه استفاده شده و ورود متغیرهای پیش بین در تحلیل رگرسیون به روش گام به گام بوده است. در این روش ترتیب ورود متغیرهای پیش بین در اختیار محقق نبوده و بر اساس ضریب همبستگی صورت می گیرد و چنانچه متغیرها معیار ورود را کسب کنند در تحلیل باقی مانده، در غیر این صورت حذف می شوند [7]. در نهایت سه متغیر همدملی، خود آگاهی و انگیزش معیار ورود را کسب کرده و دو متغیر خود تنظیمی و مهارت های اجتماعی از معادله نهایی رگرسیون خارج شدند.

نگاره ۳. نتایج رگرسیون گام به گام

مدل	ضریب همبستگی چندگانه R^2	ضریب تعیین (R^2)
۱	۰/۸۳۶*	۰/۵۴۲
۲	۰/۸۶۵**	۰/۸۴۸
۳	۰/۸۸۵***	۰/۸۸۳

*. متغیرهای پیش بین: عدد ثابت، همدملی

** متغیرهای پیش بین: عدد ثابت، همدملی، خود آگاهی

*** متغیرهای پیش بین: عدد ثابت، همدملی، خود آگاهی، انگیزش

نگاره ۴. ضرایب رگرسیون و بتا برای مدل ۳*

نام متغیر	ضرایب رگرسیون	بتا	t	سطح معنی داری
ضریب ثابت	۰/۳۳۶		۰/۹۸۸	۰/۳۳۱
همدملی	۰/۳۷۱	۰/۵۹۴	۶/۴۸۴	۰/۰۰۰
خود آگاهی	۰/۳۰۹	۰/۴۰۵	۴/۲۶۳	۰/۰۰۰
انگیزش	۰/۱۴۹	۰/۲۰۳	۲/۱۳۸	۰/۰۴۱

* متغیر ملاک: رهبری تحول آفرین

نتیجه گیری و تحلیل یافته ها

نتایج حاصل از تحلیل واریانس فریدمن نشان داد که آزمون مربع کای $(P < ۰/۰۱)$ ؛ $df = ۴$ ؛ $\chi^2 = ۷۳/۰۲$ معنی دار بوده و این تحلیل قابل قبول است، به گونه ای که حداقل دو مورد از ابعاد هوش عاطفی، تفاوت معنی دار با هم دارند.

اگر به نگاره شماره (۱) توجه شود می توان تفاوت موجود میان همه ابعاد هوش عاطفی را مشاهده کرد. جالب توجه است که در میان ابعاد هوش عاطفی عامل مهارت های

اجتماعی کم‌ترین مزیت را دارد. این امر حاکی از این است که افراد مورد بررسی در موقعیت‌هایی که باید از خود عاطفه نشان دهند احساس راحتی نمی‌کنند و دست دادن و بغل کردن دیگران برای آن‌ها نامأنوس بوده و گفتن کلماتی همانند دوست دارم برایشان مشکل است. از طرف دیگر عامل خودآگاهی دارای بالاترین مزیت است، چرا که افراد مورد بررسی از رفتارهای خود خجالت‌زده نیستند، انتقادات دیگران را در مورد خودشان می‌پذیرند و به توانایی‌های خود اعتماد دارند.

هدف اصلی پژوهش بررسی رابطه میان هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین بود که نتایج حاصله حکایت از وجود رابطه‌ای قوی ($P < 0.01$ و $r = 0.76$) میان دو متغیر دارد. در مقایسه با سایر تحقیقات صورت گرفته در این زمینه می‌توان دید که اکثر آن‌ها [21]، [34]، [20] به وجود رابطه‌ای مثبت میان هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین دست یافته‌اند، که این موضوع با بیانات گلמן در مورد رهبری [24]، [25] و مطالعات هیگس [27] نیز سازگاری دارد، تنها در پژوهشی که توسط پالمر و همکاران وی صورت گرفت [33] رابطه معناداری میان هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین یافت نشد و در مجموع با توجه به نتایج پژوهش حاضر و سایر تحقیقات صورت گرفته، می‌توان گفت که وجود رابطه معنادار میان هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین قابل قبول است.

اگر به نگاره شماره (۲) توجه شود می‌توان ملاحظه کرد که همه ابعاد هوش عاطفی به جز انگیزش رابطه معناداری با رهبری تحول آفرین دارند. این نتیجه کمی دور از انتظار بود که از نظر تئوری «رهبران تحول آفرین به پیروان خود کمک می‌کنند تا به مسائل قدیمی از دیدگاه‌های جدیدی بنگرند و آن‌ها را هیجان‌زده و برانگیخته می‌کنند تا تلاشی فراتر از حد معمول داشته باشند و فراتر از اهداف و علایق شخصی بیاندیشند.» این رهبران با ابلاغ چشم‌انداز آینده، چنان بر پیروان خود تأثیر می‌گذارند که آن‌ها چشم‌انداز را متعلق به خود دانسته و تلاش فوق‌العاده‌ای جهت دستیابی به آن بروز می‌دهند [18] پس نمی‌توان انتظار داشت که خود این رهبران از انگیزه کافی برخوردار نباشند. بنابراین به این نتیجه که انگیزش (یکی از ابعاد هوش عاطفی)، با رهبری تحول آفرین دارای ارتباط معناداری نیست، نمی‌توان چندان اتکا کرد و لزوم تحقیقات وسیع‌تر در این زمینه احساس می‌شود. از طرف دیگر، سایر تحقیقات صورت گرفته در زمینه ارتباط هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین، هیچ کدام از مدل شایستگی‌های گلמן استفاده نکرده‌اند و نمی‌توان نتایج پژوهش حاضر را با آن‌ها مقایسه کرد و به یک نتیجه کلی دست یافت.

نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون گام به گام نشان داد که سه متغیر همدلی، خود آگاهی، و انگیزش به عنوان متغیرهای پیش‌بین، معیار ورود به معادله نهایی رگرسیون برای توضیح تغییرات رهبری تحول‌آفرین (متغیر ملاک) را دارا هستند. این در حالی است که در میان ابعاد هوش عاطفی، انگیزش کم‌ترین همبستگی را با رهبری تحول‌آفرین دارد، پس می‌توان گفت که انگیزش اثر غیرمستقیم بر رهبری تحول‌آفرین دارد، در نگاره شماره (۳) قابل مشاهده است که شدت رابطه همدلی با رهبری تحول‌آفرین $0/73$ است که این میزان با ورود متغیرهای خود آگاهی و انگیزش به ترتیب به $0/86$ و $0/88$ افزایش یافته است ولی ورود متغیرهای خود تنظیمی و مهارت‌های اجتماعی باعث افزایش همبستگی نشده و از معادله نهایی کنار گذاشته شده‌اند. ستون ضریب تعیین حاکی از این است که در مدل ۳ که مدل نهایی است، $0/78$ تغییرات در رهبری تحول‌آفرین، توسط سه متغیر همدلی، خود آگاهی و انگیزش قابل توضیح است. هم‌چنین آنالیز واریانس نشان می‌دهد که این رگرسیون بسیار معنی‌دار بوده ($P < 0/01$ و $F(3 \text{ و } 28) = 33/76$) و حاکی از این است که واقعاً رابطه خطی بین متغیرها وجود دارد.

نگاره شماره (۴)، ضرایب رگرسیون و آزمون t برای آزمودن این ضرایب و سطح معنی‌داری هر یک را نشان می‌دهد، و ستون بتا نیز نشان‌گر این است که با تغییر یک انحراف معیار در همدلی، $0/59$ انحراف معیار در رهبری تحول‌آفرین رخ خواهد داد، به همین ترتیب به ازای تغییر یک انحراف معیار در خود آگاهی و انگیزش، به ترتیب $0/40$ و $0/20$ انحراف معیار در رهبری تحول‌آفرین رخ خواهد داد.

پیشنهادها و راه‌کارها

مطالعات در زمینه رهبری نشان داد، که سبک رهبری تحول‌آفرین قابل آموزش است [34]. از طرفی، هوش عاطفی نیز به طور ژنتیکی ثابت نبوده و قابل یادگیری و آموزش است [24]، [25]، [35]. هم‌چنین هوش عاطفی موجب بهبود عملکرد رهبران [36]، [17] و زیردستان آنها [31] خواهد شد. با توجه به موارد یاد شده و نتایج تحقیق در جامعه مورد بررسی پیشنهاد آموزش هوش عاطفی برای رهبران مطرح شد. که با بررسی‌های به عمل آمده گام‌های اجرایی زیر به عنوان راه کار عملی پیشنهاد شد:

۱. تعیین اهداف ۲. تجزیه و تحلیل مشاغل ۳. ارزیابی افراد ۴. انتخاب افراد مناسب ۵. استخدام افراد مناسب ۶. تطبیق افراد با مشاغل ۷. آموزش و هدایت کارکنان ۸. تقویت

رفتارهای مطلوب ۹. ارزیابی عملکرد ۱۰. بازخور

به منظور ایجاد تحولات بنیادین در سازمان، ابتدا باید اهداف به روشنی مشخص شوند، تا همه کارکنان درک مشابهی از آن‌ها داشته باشند. گام دوم تجزیه و تحلیل مشاغل موجود سازمان و مشخص کردن نیازمندی‌های هر شغل و تعیین جایگاه هر شغل در مسیر حرکت به سمت اهداف است هم‌چنین مشاغلی که از اهمیت کلیدی برای سازمان برخوردارند، در این مرحله مشخص می‌شوند. گام سوم ارزیابی افراد است. در این مرحله مشخصات و ویژگی‌های افراد تشریح شده و می‌توان در آن از انواع آزمون‌های هوش، آزمون‌های شخصیت و مخصوصاً آزمون‌های هوش عاطفی استفاده کرد. در گام چهارم، افرادی که در داخل سازمان برای نقش‌های رهبری مناسب تشخیص داده شده‌اند شناسایی می‌شوند. گام پنجم مربوط به استخدام افراد خارج از سازمان است. چنانچه سازمان نتوانست افراد مورد نظر خود را از داخل سازمان انتخاب کند، اقدام به استخدام افراد جدید کند. در این مرحله نیز استفاده از آزمون‌های هوش عاطفی می‌تواند مفید واقع شود. گام بعدی، تطبیق افراد با مشاغل مناسب است، زیرا در مورد کارهایی که نیاز به هوش عاطفی بالایی ندارند به کار گماردن افرادی با هوش عاطفی بالا نوعی تضییع منابع به شمار می‌رود و اگر شغل به فردی با هوش عاطفی بالا نیاز داشته باشد، ولی فرد متصدی دارای هوش عاطفی کمی باشد نیز وی در کار خود موفق نخواهد بود. گام هفتم آموزش و هدایت افراد است. مطالعات مختلف نشان داده است که هوش عاطفی همانند، هوش منطقی افراد ثابت نبوده و می‌توان با آموزش آن را بهبود داد. البته افراد بعد از آموزش و در حین آموزش، باید در موقعیت‌های رهبری نیز قرار گیرند و هم‌زمان توسط مربیان با تجربه هدایت شوند، تا رفتارهای مطلوب در آن‌ها شکل گیرد. گام هشتم تقویت رفتار است، در این مرحله تأکید بر تقویت رفتارهای مورد پسند کارکنان است، این عمل با دادن پاداش مناسب به کارکنان امکان‌پذیر است. و گام نهم ارزیابی عملکرد نام دارد. در این مرحله عملکرد رهبران مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و با عملکرد قبلی آنان (قبل از آموزش) و هم‌چنین با عملکرد دیگران مقایسه می‌شود. در گام دهم، نتیجه مرحله نهم به افراد بازخورد داده می‌شود تا نقاط ضعف و قوت خود را تشخیص داده و در جهت حذف نقاط ضعف و بهبود نقاط قوت کوشا باشند. چرا که یکی از بهترین شیوه‌های آموزش هوش عاطفی استفاده از بازخور دیگران است. البته خود افشایی نیز در این زمینه مفید واقع خواهد شد. از دیگر پیشنهادهایی که در جامعه آماری مورد بررسی به مرحله اجرا درآمد، نوشتن

جملات کوتاه عاطفی بر روی تابلو اعلانات بود، که افراد را تشویق به برخورد مناسب با احساسات و عواطف خود و دیگران می‌کرد. حداقل کاربرد این گونه جملات این بود که خوانندگان را به فکر فرو می‌برد که می‌توان برخورد مناسبی با احساسات و عواطف خود داشت و آن‌ها را به‌طور منطقی به کار گرفت.

منابع

۱. آذر، عادل و مؤمنی، منصور (۱۳۸۰). *آمار و کاربرد آن در مدیریت*. جلد اول و دوم، انتشارات سمت.
۲. اسدی، جوانشیر (۱۳۸۲). بررسی رابطه بین هوش هیجانی، فرسودگی شغلی و سلامت روان کارکنان شرکت ایران خودرو. *پایان نامه کارشناسی ارشد*. دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی.
۳. اکبرزاده، نسرین (۱۳۸۳). *هوش هیجانی (دیدگاه سالوی و دیگران)*. چاپ اول، انتشارات فارابی.
۴. برکو، ولوین ای.، ولوین دی. (۱۳۸۲). *مدیریت ارتباطات*. ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی. دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ سوم.
۵. ترابی، منوچهر (۱۳۸۲). بررسی رابطه بین هوش هیجانی و عملکرد مدیران میانی گروه هتل های هما. *پایان نامه کارشناسی ارشد*. دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی.
۶. خائف الهی، احمدعلی و دوستار، محمد (۱۳۸۲). ابعاد هوش هیجانی. *مدیریت و توسعه*، شماره ۱۸، صص ۶۳-۵۲.
۷. سرمد، بازرگان، حجازی (۱۳۸۰). *روش های تحقیق در علوم رفتاری*. چاپ پنجم، انتشارات آگاه.
۸. صالحی صدقیانی، جمشید و ابراهیمی، ایرج (۱۳۸۱). *تحلیل آماری پیشرفته*. نشر هوای تازه.
۹. کینر، پل و کالین، گری (۱۳۸۰). *کتاب آموزشی SPSS 10*. مترجم اکبر فتوحی اردکانی. انتشارات شایگان.
۱۰. گلמן، دانیل؛ بویاتریس، ریچارد؛ و مک کی، آن نی (۱۳۸۱). رهبری اصیل: محرک پنهان

- عملکرد برتر. ترجمه محمود احمد پور. گزیده مدیریت، شماره ۱۶: ۳۱-۲۲.
۱۱. گلמן، دانیل (۱۳۸۲). هوش هیجانی. ترجمه نسرين پارسا. چاپ دوم، انتشارات رشد.
۱۲. گلמן، دانیل (۱۳۸۳). *دل‌آگاهی (هوشمندی احساسی و دلایل برتری آن بر بهره هوشی)*. ترجمه پریچهر فرجادی. چاپ اول، ناشر: آئین تفاهم.
۱۳. منصورى، بهزاد (۱۳۸۰). *هنجاریابی هوش هیجانی سبیر یا شرینگک. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی*.
۱۴. موغلی، علی رضا (۱۳۸۱). *طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران. پایان نامه دکتری، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی*.
۱۵. موغلی، علی رضا (۱۳۸۲). *طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران. دانش مدیریت، شماره ۶۲: ۱۰۰-۷۷*.
16. Bagshow, M. (2000). Emotional intelligence-training people to be affective so they can be effective. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 32, No. 2, PP: 61-65.
17. Barling, J., Slater, F. and Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 21, No. 3, PP: 157-161.
18. Cacioppe, R. (1997). Leadership moment by moment! *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 18, No. 7, PP: 335-345.
19. Cherniss, C. (2000). Emotional intelligence: What it is and why it matters. *Annual meeting of the society for industrial and organizational psychology*, New Orland, LA, April 15.
20. Duckett, H. and Macfarlane, E. (2003). Emotional intelligence and transformational leadership in retailing. *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol. 24, No. 6, PP: 309-317.
21. Gardner, L. and Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers, *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol. 23, No. 2, PP: 68-78.
22. George, J. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence, *Human Relations*, Vol. 53, No. 8, PP: 75-81.

23. Goleman, D. (1996). A conversation with Daniel Goleman, *Educational Leadership*, Vol. 56, No. 1, PP: 6-11.
24. Goleman, D. (1998 a). What makes a leader? , *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 6, PP: 93-102.
25. Goleman, D. (1998 b). *Working with Emotional Intelligence*, a Bantam Book.
26. Hein, S. (2004). Short definition of emotional intelligence. *Emotional Intelligence Homepage*.
27. Higgs, M. (2003). How can we make sense of leadership in the 21st century? *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 24, No. 5, PP: 273-284.
28. Johnson, R. P. and Indvik, J. (1999). Organizational benefits of having emotionally intelligent managers and employees. *Journal of Workplace Learning*. Vol. 11, No. 3, PP: 84-88.
29. Kierstead, J. (1999). Human Resource management trends and issues: emotional intelligence (EI) in the work place. *Research directorate-PSC*.
30. Langley, A. (2000). Emotional intelligence – a new evaluation for management development. *Career Development International*. Vol. 5, No. 3, PP: 177-183.
31. McColl-Kennedy, J. R. and Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, Vol. 13, PP: 545-559.
32. Orme, G. and Ashton, C. (2003). Ethics – a foundation competency. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 35, No. 5, PP: 184-190.
33. Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z. and Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 22, No. 1, PP: 5-10.
34. 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.
35. Weisinger, H. (1998). *Emotional Intelligence at Work*. 1 th Ed. Jossey – Bass, Inc.
36. Wong, C. and Low, K.S. (2002). The effect of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, Vol. 13, PP: 243-274.