

## هوش عاطفی و رهبری سازمانی

دکتر سید جلیل لاجوردی \*

### چکیده

هوش عاطفی، عاملی برای تمایز مدیران عالی و میانی است. پایه و اساس هوش عاطفی، خودآگاهی است. هوش عاطفی مجموعه گسترده‌ای از مهارت‌ها و خصوصیات فردی را در برمی‌گیرد. افراد با داشتن این آگاهی‌ها می‌توانند عواطف و رفتار خود را بهتر کنترل کنند، دیگران را به خوبی درک کنند، و با آنها ارتباط بگیرند.

تحقیقات نشان می‌دهند، مدیران عالی اجرایی مؤثر، قابلیت‌های عاطفی بیشتری نسبت به سایر مدیران دارند. ارتباط بسیار خوبی با مدیران، کارکنان و سایرین برقرار می‌کنند و از اعتماد به نفس و نفوذ زیادی برخوردارند. هم‌چنین، مدیران دارای استعداد بالا از دید همکاران و سرپرستان خود نمرات بهتری می‌گیرند، در حالی که از دید کارکنان شایستگی چنین نمراتی را ندارند. تفاوت‌هایی در مدیران زن و مرد نیز در این خصوص دیده می‌شود. در مورد هوش عاطفی و تفاوت‌های شغلی، نتیجه مستندی به دست نیامد. نتایج حاصل از این تحقیق در انتخاب و بهبود عملکرد مدیران کاربرد دارد.

**کلید واژه‌ها:** رهبری، عملکرد، هوش عاطفی.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

تاریخ دریافت مقاله: 86/06/11، تاریخ پذیرش مقاله: 86/10/28

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

### مقدمه

"هوش عاطفی" (EI) که امروزه بیش از هر زمان دیگری مورد توجه اندیشمندان قرار دارد، در برگیرنده مفاهیمی است که ریشه در علم روان‌شناسی دارند و در اوایل دهه 1990 به عنوان مجموعه‌ای یکپارچه تحت این نام مطرح شدند. هوش عاطفی به تشخیص و تنظیم احساسات و عواطف در خود و دیگران می‌پردازد. عبارت مناسبی است برای بیان مفاهیمی که بر استعداد‌های انسانی متمرکز هستند [Goldman, 1995]. وقتی روان‌شناسان شروع به نگارش و تفکر درباره هوش کردند، بر جنبه‌های شناختی موضوع، مانند حل مسئله و حافظه تمرکز داشتند. اما هوش عاطفی متفاوت از ضریب هوشی IQ است و در واقع دارای جنبه‌هایی نظیر توانایی انسان در تداوم رویارویی با مشکلات و ارتباط خوب با همکاران و کارکنان در سازمان و در دیگر امور زندگی است. این توانایی‌ها اثر مهمی بر موفقیت شخصی دارند [Baron, 2000].

مطالعه‌ای که روی 358 نفر از مدیران یک شرکت انجام شده نشان می‌دهد که بین ویژگی‌های خاص رهبری، در خصوص تمایز عملکردهای سطوح بالا نسبت به سطوح متوسط، تفاوت وجود دارد. در تحقیق فوق که شرکت کنندگان به صورت تصادفی انتخاب شدند و با توجه به سطح عملکرد، استعداد، جنسیت، گروه شغلی و محل فعالیت کدگذاری گردیدند، الزام مدیران به آموزش و توسعه شرکت باعث شد، آن‌ها تصمیم بگیرند، برای ارزیابی اهمیت درک عاطفی و نقش آن در موفقیت شرکت‌ها سرمایه‌گذاری کنند [Ibid].

هم‌چنین در پروژه خاصی که 1400 تن از کارمندان شرکت از 37 کشور در آن حضور داشتند، آن‌ها به 183 سؤال که به منظور سنجش قابلیت‌های گوناگون مرتبط با عملکرد رهبری طراحی شده بود، پاسخ دادند. پروژه به نحوی برنامه‌ریزی

شده بود که عواطف و قابلیت‌های اجتماعی که توسط گلمن و تئوری‌های مربوط به درک عاطفی بیان شده‌اند، قابل تشخیص باشند. در حقیقت با این پروژه، مدیرانی که دارای سطوح بالای عملکرد بودند، متمایز شدند.

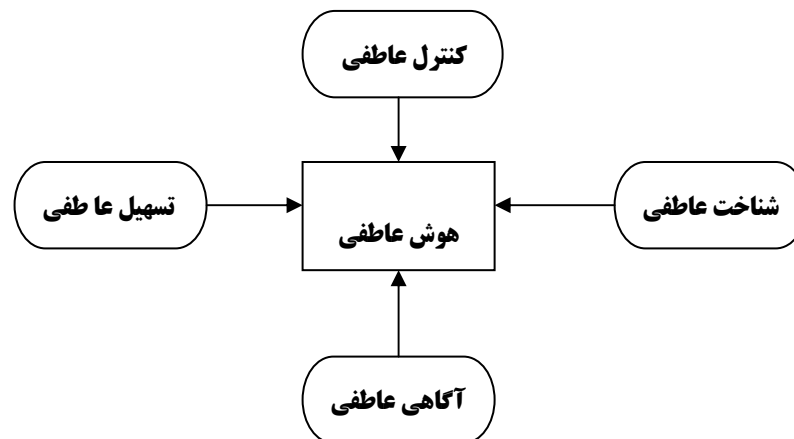
در این مقاله، ابتدا چارچوب نظری هوش عاطفی و سپس قابلیت توسعه هوش عاطفی مطرح می‌شود، سرانجام هم پژوهش صورت گرفته در مورد رابطه هوش عاطفی و رهبری سازمانی ارائه می‌گردد.

### چارچوب نظری هوش عاطفی

سالووی<sup>۱</sup> و مایر<sup>۲</sup> در سال 1990 تئوری خود را با نام "هوش عاطفی" ارائه کردند و به این ترتیب، این اصطلاح وارد روانشناسی شد. آنان هوش عاطفی را توانایی فرد برای کنترل احساسات خود و دیگران، تمایز میان آثار مثبت و منفی عواطف، و استفاده از اطلاعات عاطفی برای راهنمایی فرایند اندیشیدن و اقدام‌های خود تعریف کردند [Bar-On, 2000, 396]. این دو روان‌شناس، هوش عاطفی را از انواع دیگر هوش نظیر هوش‌های زبانی، صوری، موسیقایی، بصری، میان‌فردی، درون فردی و ارثی که توسط هاوارد کاردتر ارائه شده‌اند، متمایز می‌داند. زیرا هوش عاطفی به مدیریت عواطف می‌پردازد و از این رو، فرایند پیچیده‌ای را توصیف می‌کند که عواطف و ادراکات را به یکدیگر مرتبط می‌سازد.

هوش عاطفی از منظر مایر و سالووی چهار بعد دارد که عبارت‌اند از: 1. آگاهی عاطفی، 2. تسهیل عاطفی، 3. شناخت عاطفی، 4. کنترل عاطفی (نمودار 1). بنابراین مدل، هوش عاطفی ساختی چند وجهی دارد و این ابعاد می‌توانند متقابلاً در افزایش سایر توانایی‌ها نقش داشته باشند.

- 
1. Salovey
  2. Mayer



نمودار 1. ابعاد هوش عاطفی

### آگاهی عاطفی<sup>1</sup>

به توانایی اطلاع از عواطفی که شخص تجربه می کند و بیان عواطف و نیازهای عاطفی خود و دیگران اشاره دارد. برای مثال، میان اظهارهای درست و نادرست عواطف و نیز اظهارهای "تسهیل عاطفی"<sup>2</sup> - به توانایی فرد برای استفاده از عواطف در اولویت بندی اندیشه ها اشاره دارد - با تأکید بر اطلاعات مهمی که حاصل تجزیه احساسات است، تفاوت قائل می شود. این عامل، توانایی اخذ دیدگاه های چندگانه برای ارزیابی یک مسئله از زوایای خوش بینانه و بدبینانه را نیز در بر دارد.

### شناخت عاطفی<sup>3</sup>

به توانایی فرد برای درک چرخه های عاطفی و عواطف پیچیده نظیر احساس هم زمان وفاداری و خیانت دلالت دارد. به عبارت دیگر، به توانایی فرد برای تشخیص تبدلات احتمالی میان عواطف (برای مثال تغییر احساس خشم و ناراحتی) شناخت عاطفی گویند.

- 
1. Emotional Awareness
  2. Emotional Facilitation
  3. Emotional Knowledge

## کنترل عاطفی<sup>۱</sup>

به مدیریت عواطف گفته میشود. توانایی فرد برای توقف یک عاطفه یا به کار نگرفتن آن در شرایط خاص، کنترل عاطفی می‌گویند. برای مثال، هنگامی که فرد در برنامه‌ای با نابرابری مواجه می‌شود، ممکن است خشمگین شود و از اتمام یک وظیفه امتناع ورزد. افراد دارای هوش عاطفی زیاد می‌توانند مانع خشمگین شدن خود شوند. از سوی دیگر، افراد دارای هوش عاطفی کم اجازه می‌دهند، فکرشان مخدوش شود و به بی‌عدالتی بیندیشند. یعنی توانایی خود را برای هم‌گامی و خدمت در راستای برنامه تحول کاهش می‌دهند و عملکرد خود را ثابت نگه می‌دارند [Baron, 2000, 399].

هوش عاطفی (EI) که قبل از آن از سوی بارون به عنوان مفهومی از "تئوری شخصیت"، و در زمینه بهتر زیستن در نظر گرفته شده بود، در سال 1998 از سوی گلنن به عنوان "تئوری عملکرد" مطرح شد. وی نشان داد که کاربرد تئوری هوش عاطفی در عملکرد می‌تواند بر کارکرد و اثربخشی سازمان‌ها، مخصوصاً در پیش‌بینی عملکرد عالی در تمامی مشاغل، از فروشنده‌گی تا مدیریت، مفید واقع شود [Goleman, 1998].

تمام مدل‌های هوش عاطفی که ارائه شده‌اند، در مفاهیم بنیادی مشترک هستند. به طور کلی هوش عاطفی به بررسی "توانایی تشخیص و تنظیم احساسات و عواطف در خود و دیگران" مربوط می‌شود. با این دیدگاه، هوش عاطفی در برگیرنده چهار زمینه اصلی است: خودآگاهی، خودمدیریتی، آگاهی اجتماعی، و مدیریت ارتباطات. این چهار زمینه در تئوری‌های گوناگون هوش عاطفی مشترک هستند؛ اگرچه ممکن است نام‌های متفاوتی داشته باشند. در جدول 1 این چهار زمینه بر اساس ویژگی‌های اجتماعی- فردی و شناختی- تنظیمی از هم متمایز شده‌اند.

---

1. Emotional Regulation

جدول 1. چارچوب شایستگی های عاطفی

شایستگی های فردی	شایستگی های اجتماعی	
خود آگاهی خود آگاهی احساسی خودارزیابی دقیق اعتماد به نفس	آگاهی های اجتماعی همدلی خدمت گرایی آگاهی سازمانی	<b>عوامل شناختی</b>
خود مدیریتی خود کنترلی مورد اعتماد بودن وظیفه شناسی قابلیت انطباق با محیط نتیجه گرایی ابتکار	مدیریت ارتباطات توسعه دیگران نفوذ ارتباطات مدیریت تعارض رهبری سازمان دهنده تغییرات کار گروهی و همکاری مبتنی بر اعتماد	<b>عوامل تنظیمی</b>

مدل هوش عاطفی، ظاهراً بر چارچوب تأثیرگذاری از نظر روان شناسی تأکید دارد، اما در واقع مدل هوش عاطفی به زمینه های متفاوت علم روان شناسی، از جمله توسعه ذهنی، آموزش، مشاوره و درمان، و نیز روان شناسی صنعتی، سازمانی و اجتماعی مرتبط است. علاوه بر این، هوش عاطفی مدل هایی کاربردی در روان شناسی ارائه می دهد، مدل هایی که به اشخاص در جهت حفظ سلامتی فکری و جسمی و نیز اداره امور زندگی و فائق آمدن بر مشکلات کمک می کنند [Selingman & Csikszentmihalyi, 2000].

یافته‌های جدید در زمینه هوش عاطفی دستور کاری را به ما ارائه می‌دهد که فراتر از مرزهای شخصیت و ضریب هوشی (IQ)، به افراد اجازه رشد و نمو در زندگی، شغل، روابط خانوادگی و روابط شهروندی می‌دهد. به طوری که به برنامه‌های تفصیلی آموزش مهارت‌های هوش عاطفی، "یادگیری عاطفی و اجتماعی"<sup>1</sup> (SEL) گفته می‌شود [Sluyter & Salovey, 1997].

### قابلیت توسعه هوش عاطفی

یکی از عواملی که سبب عمومیت یافتن هوش عاطفی شده این عقیده است که برخلاف ضریب هوشی، هوش عاطفی قابلیت توسعه دارد. گرچه مشخصات ژنتیکی نقش مهمی در چگونگی هوش عاطفی هر فرد ایفا می‌کنند و می‌دانیم که مشخصات ژنتیکی در اثر پرورش تغییر نمی‌کنند، اما ژن‌ها در افراد به واسطه تجربیات اجتماعی شکل داده می‌شوند و به منصفه ظهور می‌رسند [Meany, 2001]. افراد مسن‌تر امتیاز بیشتری در زمینه هوش عاطفی به دست می‌آورند و این نشان می‌دهد که هوش عاطفی در طول تجربیات زندگی آموخته می‌شود [Bar-ON, 2000]. دامنه وسیعی از یافته‌های تحلیل روانی نشان می‌دهند که برنامه‌های آموزشی در برگیرنده جنبه‌های تئوری و عملی، در جهت توسعه قابلیت‌های عاطفی و احساسی به افراد کمک زیادی می‌کنند. به علاوه، یافته‌های جدید در زمینه علوم عصبی در حال اثبات این قضیه هستند که محیط مغزی انسان حتی در دوران بلوغ هم قابلیت شکل‌پذیری دارد [Davison, et al., 2000].

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## رابطه هوش عاطفی و رهبری سازمانی

در مطالعه‌ای که شرح آن در ادامه خواهد آمد، از 183 سؤال مبتنی بر قابلیت‌های مورد نظر در شرکت، استانداردهای رهبری، و فهرست قابلیت‌های ادراکی، بر اساس تحقیقاتی که ریچارد بویاتزیس و دانیل گولمن در سال 1999 انجام داده بودند، استفاده شده است. استانداردهای رهبری مشتمل بر مجموعه‌ای از قابلیت‌های مدیریتی و رهبری و فلسفه‌های آرمانی بود که هر شرکتی را به سمت کمال و رفتارهای اخلاقی سوق می‌دهند. در استانداردهای رهبری، قابلیت‌ها عبارت بودند از: ترویج نوآوری، مدیریت مسائل پیچیده، مشتری محوری، ایجاد مشارکت، ایجاد تغییرات و پایبندی به ارزش‌ها. فهرست قابلیت‌های ادراکی شامل 20 قابلیت اجتماعی و ادراکی بود که در چهار گروه رفتاری به نام‌های خودآگاهی، خودمدیریتی، آگاهی و مهارت‌های اجتماعی طبقه‌بندی شدند. 55 درصد شرکت‌کنندگان مرد و 45 درصد زن بودند که در مناطق آمریکای شمالی (40٪)، اروپا (25٪)، آسیا و خاور میانه (20٪) و آمریکای لاتین (15٪) کار می‌کردند. این افراد از مدیرانی بودند که حداقل دو سال سابقه مدیریت در شرکت را داشتند و قادر بودند، به راحتی انگلیسی صحبت کنند.

پس از انتخاب این افراد، مسئولان بخش منابع انسانی در هر منطقه اطلاعات دیگری درباره شرکت‌کنندگان شامل حدود وظایف و مسئولیت‌ها و سطح عملکرد آن‌ها در دو سال گذشته تهیه کردند. شرکت‌کنندگان با توجه به حوزه مسئولیت، در وضعیت‌های اداری، بازاریابی، عملیات یا تحقیق و توسعه طبقه‌بندی و کدگذاری شدند. اگر نمرات کسب شده آن‌ها از حد انتظار بالاتر و یا اگر توانسته بودند، از 5 امتیاز مربوط به عملکرد، 4 امتیاز کسب کنند، در طبقه "مدیران با عملکرد بالا" طبقه‌بندی می‌شدند. "امتیازبندی استعداد" شرکت‌کنندگان ترکیبی از میزان موفقیت



آن‌ها در کسب اهداف تجاری از پیش تعیین شده شرکت، چگونگی عملکرد و رفتار سازمانی بود و با توجه به استاندارد رهبری تعیین می‌شد. شخصی که در گروه "مدیران با استعداد بالا" طبقه‌بندی می‌شد، در چندین دوره مالی دارای عملکرد مناسب بود، قابلیت ارتقا به حداقل یک سطح بالاتر از مدیریت را داشت و می‌توانست مسئولیت بیشتری را بپذیرد. "امتیازبندی عملکرد" و "امتیازبندی استعداد" شاخص مناسبی برای موفقیت در سازمان بود و می‌توانست تعیین‌کننده ترفیع و پاداش و تعیین جایگاه فرد در برنامه‌های سازمانی باشد.

از شرکت‌کنندگان خواسته شد، حداقل یک سرپرست و چهار ارزیاب دیگر برای تکمیل بررسی، انتخاب کنند. از ارزیابان خواسته شد که به رهبران بر اساس اظهارات سرپرستان و کارکنان درباره رفتارها و مهارت‌های اجتماعی ایشان، نمره بدهند. طبق یافته‌های این تحقیق، مدیران با عملکرد سطح بالا، در زمینه‌های خودآگاهی و خودمدیریتی قوی‌تر از سایر مدیران هستند. شش قابلیت اعتماد به نفس، میل به موفقیت، رهبری، نفوذ در دیگران و عامل تغییرات مثبت این‌گونه مدیران را از سایرین متمایز می‌سازند. این یافته‌ها نتایج تحقیقات که مک‌کله‌ند در سال 1998 را تأیید کردند.

در مطالعه دیگری که درباره قوی‌ترین مدیران 30 شرکت متفاوت به عمل آمد، مدیران در ارتباط با 20 قابلیت عاطفی سنجیده شدند و توسط سرپرستان و کارکنان، "مدیران با عملکرد سطح بالا" در 20 قابلیت مرتبط با هوش عاطفی امتیازبندی شدند. نتایج نشان داد، این مدیران در 9 مورد از 20 قابلیت ذکر شده قوی‌تر از سایر مدیران هستند (جدول 2).

جدول 2. درجه بندی میانگین ECI به وسیله درجه بندی عملکرد

گزارش مستقیم		همکار		سرپرست		مجموعه مهارت یا توانایی
میانگین	پتانسیل بالا	میانگین	پتانسیل بالا	میانگین	پتانسیل بالا	
85/0*	91/5*	85/6*	91/0*	83/7**	92/6**	خود آگاهی
15/2	15/2	15/7	16/0	15/2	16/1	خود آگاهی عاطفی
31/9	33/7	32/0	33/4	31/6	34/7	خود ارزیابی
37/8***	41/7***	37/9***	41/8***	37/1*	40/8*	اعتماد به نفس
160/6**	173/8**	160/5**	141/6**	159/4**	175/2**	خود مدیریتی
20/1	21/8*	20/7	20/4	20/4	20/8	خود کنترلی
21/3*	22/8*	21/9	22/3	22/5*	24/1*	امانت داری
29/0	30/2	28/7	30/0	28/9	30/7	وجدان
25/8**	27/7**	25/8	27/1	26/3**	28/5**	انطباق پذیری
31/4**	34/0**	31/4**	34/7**	31/4**	35/6**	دستاوردهای گرای
31/4**	34/0**	31/4**	34/7**	31/2**	34/8**	ابتکار عمل
57/9	69/8	59/6	61/5	57/8	63/0	خود آگاهی اجتماعی
35/6	38/9*	37/7	38/0	36/8	40/2*	رقت قلب
22/0	24/0	21/7***	23/8***	20/8	22/6	آگاهی سازمانی
272/9	300/4	284/4	297/3	273/0**	306/0**	مهارت های اجتماعی
26/3*	28/4*	26/7*	28/4*	26/1	28/4	رشد دیگران
37/6*	40/4*	37/6	39/5	37/3	41/1	خدمت گرایی
19/7***	22/0***	20/5**	22/1**	19/6**	23/4**	رهبریت
36/0*	39/5*	36/3*	39/2	34/8	39/4	تاثیر گذاری
31/0	33/4	30/9	33/1	29/7	32/0	ارتباطات
36/6**	39/7**	35/0**	39/4**	35/3***	40/4***	تسهیل کنندگی
25/1	27/3	26/0	27/4	25/5*	27/8*	مدیریت حل تعارض
21/2***	23/5***	21/7	22/9	21/0*	23/5*	همگرا بودن
42/5	46/1	43/8	45/4	43/0*	47/2*	کار گروهی

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

### هوش عاطفی و مدیران با عملکرد بالا

سرپرستان به طور قابل ملاحظه‌ای به این مدیران در 13 مورد از 20 قابلیت عاطفی، امتیازات بالایی دادند؛ قابلیت‌هایی مثل: خودآگاهی، خودمدیریتی و مهارت‌های اجتماعی. مدیران دیگر کمتر قادر به تشخیص مدیران با استعداد بالا بودند و تنها در 6 مورد از قابلیت‌های فوق به این مدیران امتیاز دادند. به استثنای این اختلاف جزئی، امتیازاتی که کارکنان درباره هوشیاری به این مدیران دادند، تفاوتی با امتیازاتی که به سایر شرکت‌کنندگان داده بودند، نداشت (جدول 3).

جدول 3. درجه‌بندی متوسط ECI از طریق پتانسیل

مجموعه مهارت یا توانایی	سرپرست		همکار		گزارش مستقیم	
	پتانسیل بالا	میانگین	پتانسیل بالا	میانگین	پتانسیل بالا	میانگین
خود آگاهی	87/6 ***	80/7 ***	86/9	84/6	86/5	36/1
خود آگاهی عاطفی	15/8	15/1	15/6	15/8	15/6	15/6
خود ارزیابی	32/6 **	30/7 **	32/4	31/6	22/3	32/2
اعتماد به نفس	37/9 ***	35/0 ***	39/1 **	37/7 **	38/7	38/0
خود مدیریتی	164/4 ***	154/9 ***	162/8	157/2 *	161/6 *	163/2
خود کنترلی	20/8	20/1	20/4	20/7	20/7	20/2
امانت داری	22/4	22/0	21/5	21/6	21/5	21/9
وجدان	29/4	28/4	29/1	28/5	29/6	28/5
انطباق پذیری	26/3	24/6	26/1	25/6	26/1	26/1
دستاوردهایی	32/7 ***	30/0 ***	33/1 ***	31/3 ***	33/0	32/0
ابتکار عمل	32/4 ***	29/8 ***	32/2 **	30/7 **	31/8	31/4
خود آگاهی اجتماعی	58/5	57/1	59/0	59/2	59/8	58/7
رقت قلب	37/1	36/7	37/0	37/4	37/0	36/5
آگاهی سازمانی	21/3	20/3	22/1	21/7	22/8	22/2
مهارت های اجتماعی	280/7 *	264/6 *	284/1	278/5	280/7	279/0
رشد دیگران	26/8 *	25/2 *	26/6	26/3	27/0	26/6
خدمت گرایی	38/1 *	36/0 *	37/7	37/5	38/7	37/8
رهبریت	20/9	19/3 **	21/1 **	20/0 **	20/5	20/0
تاثیر گذاری	35/9	33/9	36/6	36/0	37/2	36/4
ارتباطات	30/6	28/9	31/4	30/7	39/1	31/2

36/7	37/4	32/5	37/1 *	34/1 **	36/8 **	تسهیل کنندگی
25/3	25/5	25/4	26/2	25/0	26/2	مدیریت حل تعارض
21/5	22/0	21/5	21/7	20/2 ***	21/9 ***	همگرا بودن
43/2	43/5	43/2	43/7	42/2	44/0	کار گروهی

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

در این مطالعه، قابلیت تشخیص مدیران با استعداد بالا توسط سرپرستان چند عامل را تعیین می‌کند. سرپرستان از وضعیت استعداد کارکنان به دلیل اینکه در گزارش‌های مستقیم شرکت داشته‌اند، مطلع هستند. احتمالاً این اطلاع در دادن امتیازات مؤثر بوده است. احتمال دیگر اینکه سرپرستان مسئول تداوم برنامه‌ها و درصدد رسیدن به موفقیت در سطوح بالاتر در شرکت‌هایی هستند که سازمان آن‌ها را می‌شناسند. در حالی که زیردستان ممکن است روی قابلیت‌های مورد نیاز برای موفقیت در زمان حال که در حقیقت با دیدگاه سرپرستان تفاوت دارد، متمرکز باشند. به نظر می‌رسد که استعداد بالای هر فرد حاصل تلاشی است که او برای نشان دادن توانایی‌های خود به سرپرستان در جهت کوششی جهت رسیدن به ترفیعات و امکانات آتی به خرج می‌دهد [Gleman, 1998].

### درک عاطفی و جنسیت

در ارتباط با تفاوت‌های زیادی که بین عملکرد و امکانات بالقوه وجود دارد، تفاوت‌های کمی در ارتباط با جنسیت نمودار شد. نمراتی که سایر مدیران در 5 قابلیت عاطفی مانند خودآگاهی عاطفی، هشیاری، پیشرفت سایرین، آشنائی با خدمات و ارتباط به سایرین داده‌اند، تفاوت‌هایی به چشم می‌خورد. در چنین زمینه‌هایی، خانم‌ها امتیازات بهتری را به خصوص با هدف سازگاری و ارائه خدمات به دست آوردند. امتیازات گزارش‌های مستقیم فقط یک تفاوت عمده را نشان

دادند، آقایان در توانایی مربوط به ایجاد تغییرات مثبت در محیط کار، امتیازات بهتری کسب کردند (جدول 4).

جدول 4. متوسط درجه‌بندی در خصوص ECI به واسطه جنسیت

گزارش مستقیم		همکار		سرپرست		مجموعه مهارت یا توانایی
میانگین	پتانسیل بالا	میانگین	پتانسیل بالا	میانگین	پتانسیل بالا	
86/0	86/5	87/4	84/5 *	85/0	82/8	خود آگاهی
15/7	15/5	16/4 ***	15/3 ***	15/6	15/2	خود آگاهی عاطفی
31/9	32/6	32/3	31/8	31/7	31/5	خود ارزیابی
38/4	38/4	38/7	37/5	37/6	36/1	اعتماد به نفس
162/6	162/6	160/5	159/5	161/7	157/4	خود مدیریتی
20/2	20/7	20/5	20/5	20/6	20/3	خود کنترلی
21/7	21/7	21/5	21/6	22/3	22/3	امانت داری
29/1	29/0	29/5 **	28/3 **	29/4	28/5	وجدان
25/9	26/2	26/1	25/6	26/9 *	24/9 *	انطباق پذیری
132/1	32/8	32/5	31/9	31/6	31/0	دستاوردهایی
31/2	31/8	31/9	58/6	31/3	30/7	ابتکار عمل
58/5	59/7	59/9	36/7	57/0	57/5	خود آگاهی اجتماعی
36/4	37/0	38/0	21/7	37/3	36/5	رقت قلب
22/1	22/8	22/2	278/0	20/7	20/8	آگاهی سازمانی
277/1	281/6	286/2	26/0	279/6	26/8	مهارت های اجتماعی
26/6	27/0 *	27/0 *	36/9	26/6	25/5	رشد دیگران
38/1	38/4 *	38/4 *	20/3	38/0	36/2	خدمت گرایی
19/8	20/5	20/9	35/9	20/4	19/8	رهبریت
36/3	37/1	36/9	30/6	35/4	34/4	تاثیرگذاری
31/2	31/90	31/7	36/0 *	29/6	29/8	ارتباطات
36/2	37/6	36/5	25/5	36/3	35/6	تسهیل کنندگی
25/3	25/9	2/2	25/4	25/8	25/5	مدیریت حل تعارض
21/8	21/8	21/8	21/4	21/2	20/8	همگرا بودن
43/0	43/6	44/0	43/1	43/8	45/4	کار گروهی

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

مطالعه در خصوص تفاوت‌های جنسیتی در عملکرد رهبری، مدرک خاصی دال بر اینکه تفاوت‌های عمده‌ای در رهبری خانم‌ها و آقایان وجود دارد، نشان نداد. به‌ویژه، نتایج چند مطالعه بیانگر این موضوع هستند که تفاوت اندکی در میزان رضایت زیردستان مدیران خانم و آقا وجود دارد و یافته‌های این تحقیق نیز این موضوع را تأیید می‌کنند. البته چند بررسی هم نشان می‌دهند که در نوع رهبری و مدیریت آن‌ها تفاوت‌هایی وجود دارد. تجزیه و تحلیلی که آقایان ایگلی و جانسون در سال 1990 انجام دادند، نشان داد که خانم‌ها مهارت‌های اجتماعی بالاتری نسبت به آقایان داشتند و به عنوان "اشخاصی که مورد علاقه‌سایرین هستند"، تعریف شدند. مدیران خانم در مقایسه با آقایان، به دوستانه، مطلوب و اجتماعی‌تر رفتار کردن، تمایل بیشتری دارند. این یافته‌ها در مطالعه جاری نیز تأیید شدند و خانم‌ها امتیازات بیشتری در قابلیت‌های مربوط به روابط بین فردی و اجتماعی به دست آوردند.

تحقیق قبلی در خصوص تفاوت‌های جنسیتی در درک عاطفی نشان داده بود، آقایان تفاوت‌های زیادی در درک عاطفی با خانم‌ها ندارند، هرچند ممکن است در بعضی قابلیت‌ها تفاوت‌هایی مشاهده شود. بارون در سال 2000 در تحقیقی عنوان کرد، در حالیکه مردان و زنان در درک عاطفی تفاوت چندانی ندارند، خانم‌ها امتیازات بالاتری در قابلیت‌هایی نظیر احساس همدردی و روابط بین فردی و اجتماعی دارند. در مقابل، مردان امتیازات بالاتری در واقع‌گرایی، ادعا، تحمل استرس، کنترل آنی و سازگاری کسب کردند.

در حالی که بارون دریافت، مردان سازگاری بیشتری دارند، مطالعه فعلی نشان داد به نظر سرپرستان، زنان سازگارترند. اما در تأیید یافته‌های بارون، خانم‌ها احساس همدردی بیشتری و در روابط بین فردی مهارت بیشتری دارند. طبق یافته‌های ما، سایر مدیران معتقدند زنان خودآگاهی بالاتری دارند و خدمات بهتری ارائه می‌دهند.

مهارت‌های اجتماعی بالاتری دارند و با رشد سایر افراد سازگارترند. هرچند این نکته باید مورد توجه قرار بگیرد که تحقیق انجام شده توسط بارون، براساس ابزار سنجش "Self Report" و مطالعه جاری براساس ابزار "360 درجه‌ای" سنجیده شده است و معلوم نیست این تفاوت چقدر روی تفاوت نتایج تأثیر داشته است.

### هوش عاطفی و تفاوت‌های شغلی

در تحقیق حاضر، هرچند تفاوت‌های عمده‌ای در حوزه مسئولیت‌ها و مشاغل دیده شد، ولی تعداد شرکت‌کنندگان در هر طبقه شغلی به اندازه‌ای نبود که نتیجه‌گیری مناسبی در این زمینه به عمل آید.

### نتیجه‌گیری

این مطالعه تأیید کرد که مدیران موفق را می‌توان براساس قابلیت‌های عاطفی تشخیص داد. مشاهده شد که مدیران با سطح عملکرد بالا در شرکت، از سطح بالایی از خودآگاهی، خودمدیریتی، مهارت‌های اجتماعی و درک سازمانی برخوردار هستند. این تحقیق هم‌چنین نشان داد، هوش عاطفی را همانند مهارت فنی، می‌توان از طریق یک نظام و یک دیدگاه با ثبات برای ایجاد آگاهی‌های شخصی، اجتماعی و قابلیت‌های خودمدیریتی و مهارت‌های اجتماعی به کار برد. اما برخلاف مهارت‌های فنی، مسیر آن در مغز با قابلیت‌های ادراکی و اجتماعی فرق می‌کند و با یادگیری ادراکی ارتباط بیشتری دارد. با توجه به اینکه شالوده قابلیت‌های اجتماعی و ادراکی غالباً در سال‌های اولیه زندگی است و به مرور زمان معنی‌دار می‌شود، بنابراین لازم است به آن توجه بیشتر داشت تا موجب رشد آن شود.

براساس رویکرد سیستماتیک، ایجاد هوش عاطفی در سازمان الزامی است. چرخه راهبردی ارزیابی، یادگیری، تمرین و بازخورد، اعضای سازمان را قادر می‌سازد که این قابلیت‌ها را ایجاد کنند و افراد را به سوی موفقیت رهنمون سازند. به

این ترتیب مدیران قادر خواهند بود به عملکرد و بهره‌وری بهتری در سازمان دست یابند.

### کاربرد یافته‌های تحقیق

به کمک نتایج این مطالعه از چند طریق می‌توان انتخاب و عملکرد مدیران خود را بهبود بخشید:

- مدل مدیریتی شرکت‌ها و استانداردهای مدیریت را باید به نحوی تغییر داد تا مدل، آن دسته از قابلیت‌های هوش عاطفی را نیز که فاقد آن‌هاست، در بر بگیرد. این گام بسیار مهمی است که می‌باید در استانداردهای مدیریتی، از بنیان تا انتخاب، ارزیابی و فعالیت‌های توسعه‌ای رعایت شود. مدل پیشرفته جدید اجتماعی که از مرور عملکرد و مراحل و برنامه‌های مداوم و تفاهمی برای انتخاب است تغییر یافت تا قابلیت‌های هوش عاطفی را نیز شامل شود.
- بررسی بازخورد 360 درجه‌ای براساس مدل جدید پیشرفته اصلاح شود. مزایای ایجاد شده، و بازخورد مطالعه استانداردهای مدیریتی 360 درجه‌ای همراه با درک عاطفی در دسترس همه کارمندان قرار گیرد تا به افراد و گروهها کمک کند که سطح عملکرد خود را ارزیابی نموده و برای بهبود عملکرد رهنمودهایی را دریافت کنند.
- همه شرکت‌ها، برنامه‌های آموزشی و تکمیلی لازم را برای آشنایی کارکنانشان با مفاهیم درک اجتماعی و قابلیت‌های ارتباطی برگزار کنند. این برنامه‌ها برای اصلاح مدل مدیریت در شرکت نیز برگزار شوند.
- تلاش‌هایی برای ایجاد مهارت هوش عاطفی در تمام سازمان در حال انجام گیرد. هیأت مدیره و گروههای مربوط به عوامل ایجاد مهارت و قابلیت‌های هوش عاطفی در افراد و گروهها و برنامه‌های سازمانی و افزایش این قابلیت‌ها در سازمان و اعضای آن شروع نمایند.



## منابع

1. Bar-On, R., and Parker, A. (2000), "Emotional and Social Intelligence: Insights from the Emotional Quotient inventory", The Handbook of Emotional Intelligence, San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 363-388.
2. Davison, R.; Jackson, D. C., and Kalin, N. H. (2000), "Emotion, Plasticity, Context and Regulation: Perspectives from Affective Neuroscience". *Psychological Bulletin*, Vol. 126, No. 6, pp. 890-909.
3. Egly, A. H., and Johnson, B. T. (1990), "Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis", *Psychological Bulletin*. Vol. 108, No. 2, pp. 233-256.
4. Gleman, D. (1998), "What Makes A leader?", *Harvard Business Review*. Vol. 33, pp. 194-210.
5. Goleman, D.C. (1998), "Working With Emotional Intelligence", New York, Ny: Bantam.
6. McClelland, D. C. (1998), "Identifying Competencies with Behavioral Event Interviews", *Psychological Science*, Vol. 9, No. 5, pp. 331-340.
7. Meaney, M. G. (2001), "Maternal Care, Gene Expression, and the Transmission of Individual Differences in Stress Reactivity Across Generations", *Annual Review of Neuroscience*, Vol. 24, No. 10, pp. 1161-1192.
8. Seligman, Martin E. P., and Csikzentmihalyi, Mihalyi (2000), "Positive Psychology: An Introduction", *American Psychologist*, Vol. 12, No. 8, pp. 33-54.
9. Sluyter, D., and Salovey, P. (1997), "Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators", New York, NY: Basic Books.