

مدیریت ورزشی \_ تابستان ۱۳۹۶  
دوره ۹، شماره ۲، ص: ۲۵۸ - ۲۴۳  
تاریخ دریافت: ۹۳ / ۰۲ / ۳۱  
تاریخ پذیرش: ۹۳ / ۰۷ / ۰۹

## ارتباط بین هوش عاطفی با سبک رهبری تحول آفرین مدیران ادارات ورزش و جوانان استان قم

مرتضی پایمزد<sup>۱</sup> - میرحسن سیدعامری<sup>۲</sup> - علی اصغر نوری<sup>۳\*</sup>

۱. کارشناس ارشد، مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران ۲. دانشیار، مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران ۳. دانشجوی ارشد، مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

### چکیده

یکی از نظریه‌های نوین در زمینه 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 هیجانی نیز، یکی از مفاهیم تازه حیطه روابط کارکنان و مدیران است که توانایی افراد را در شناخت و کنترل هیجانات در خود و دیگران می‌سازد. در این پژوهش با توجه به تعداد کم جامعه آماری، کل جامعه به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. بنابراین روش نمونه‌گیری تمام‌شمار است. نمونه آماری ۶۳ مدیر (فوقانی، میانی و عملیاتی) ادارات ورزش و جوانان استان قم است که با استفاده از دو پرسشنامه استاندارد هوش عاطفی سیبری شرینگ و پرسشنامه سبک رهبری تحول-آفرین ارزیابی شدند. پس از تأیید ابزار اندازه‌گیری توسط استادان و تعیین پایایی آنها توسط آلفای کرونباخ، به ترتیب ۰/۹۴ و ۰/۹۳، داده‌های به‌دست آمده با استفاده از آزمون‌های کولموگروف اسمیرنوف یک-نمونه‌ای، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه در سطح معناداری  $P \leq 0/05$  تجزیه و تحلیل شد. نتایج حاکی از وجود رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول آفرین در مدیران ادارات ورزش و جوانان استان قم است. همچنین تحلیل رگرسیون چندگانه به روش گام‌به‌گام نشان داد که از میان عناصر پنج‌گانه هوش عاطفی دو جزء همدلی و خودآگاهی قادر به توضیح تغییرات در رهبری تحول آفرین هستند. بنابراین اگر مدیران سازمان‌های ورزشی از یک سیستم ارزشیابی مدیریتی و عاطفی به‌عنوان قسمتی از فرایند و سیستم استخدام و مدیریت سازمان استفاده کنند، می‌توانند بهره‌وری سازمان خود را افزایش دهند.

### واژه‌های کلیدی

استان قم، رهبری، رهبری تحول آفرین، ورزش، هوش عاطفی.

## مقدمه

دنیای امروز دنیای سازمان‌هاست و نیروی انسانی، با ارزش‌ترین منابع سازمانی متولیان آن محسوب می‌شود. از ابتدای آغاز علم مدیریت، مفاهیم تاب و اصلی دربارهٔ افراد و سازمان‌ها، کارگران، مدیران، سیستم‌ها و شبکه‌ها رشد یافت و موجب شکل‌دهی به اندیشه و رفتار مدیران، کارکنان و سیاستگذاران شد (۵). امروزه بیش از هر زمانی مشخص شده است که رشد و توسعهٔ سازمان‌ها و در پی آن جوامع در گرو استفادهٔ صحیح از نیروی انسانی است (۴). از طرفی سازمان‌های ورزشی مانند بقیهٔ سازمان‌های بشری در حال حاضر مثل گذشته نیستند و به‌طور پیوسته در حال تغییر و تحول‌اند. از این‌رو لازم است مدیران ورزشی خود را با الگوها و گرایش‌های مختلف افراد هماهنگ کنند و آمادگی منطبق ساختن آنها بر هم را داشته باشند. بی‌شک در جهان پرشتاب و سرشار از تحول و رقابت امروز، آنچه موجبات تحقق مزیت رقابتی سازمان‌ها را تضمین می‌کند، نیروی انسانی با کیفیت خلاق و پویاست. در طول تاریخ، بشر همیشه درصدد کسب موفقیت و پیشرفت بوده است. در دهه‌های اخیر دستیابی به علوم و فنون مختلف، بشر را در این راه به‌سرعت جلو برد و در حوزهٔ موفقیت‌های فردی تصور بر این بود که بهرهٔ هوشی معیار اصلی توانایی یادگیری و موفقیت افراد است. در عین حال نمونه‌هایی یافت می‌شوند که دارای بهرهٔ هوشی بالایی بوده، در آزمون‌های ورودی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی نمره‌های بالایی کسب می‌کردند، ولی در زندگی شغلی و خانوادگی خود موفق نبودند و برعکس. از این‌رو دانشمندان علوم مختلف به تحقیق در مورد این پدیده پرداختند. در سال ۱۹۷۰ برای اولین بار دو روان‌شناس آمریکایی به نام‌های پیترسالوی<sup>۱</sup> از دانشگاه بیل و جان‌مایر<sup>۲</sup> از دانشگاه نیوهمپشایر<sup>۳</sup>، بحث علمی هوش عاطفی را مطرح کردند (۱). آنان بیان داشتند افراد با هوش عاطفی بالاتر قادرند انگیزهٔ خود را حفظ کرده و در مقابل ناملایمات استقامت کنند؛ در شرایط بحرانی خودشان را کنترل کنند؛ کامیابی را به تأخیر بیندازند؛ حالات روانی خود را تنظیم کنند و اجازه ندهند پریشانی خاطر، قدرت تفکرشان را خدشه‌دار کند و بتوانند با دیگران همدلی کنند و همیشه و در همه حال امیدوار باشند (۶). هوش عاطفی را می‌توان به‌کارگیری قابلیت‌های عاطفی خود و دیگران، در رفتار فردی و گروهی برای کسب حداکثر نتایج، تعریف کرد (۱۱). هوش عاطفی توانایی‌های یک مدیر ورزشی در مواجهه با چالش‌های محیطی است و

- 
1. Saluy
  2. Jan Mayer
  3. New Hampshire

موفقیت‌های وی را در زندگی پیش‌بینی می‌کند. هوش عاطفی را می‌توان به‌کارگیری قابلیت‌های عاطفی خود و دیگران، در رفتار فردی و گروهی برای کسب حداکثر نتایج، تعریف کرد (۱۱). براساس نتایج مطالعات گوی رقابت آینده در سازمان‌های ورزشی را مدیرانی خواهند برد که بتوانند به‌طور اثربخش و نتیجه‌بخش با منابع انسانی خود ارتباط برقرار کنند. در این زمینه هوش عاطفی یکی از مؤلفه‌هایی است که نقش مهمی در روابط مدیران ورزش با اعضای سازمان ایفا کند. دانیل گلمن<sup>۱</sup> در پرفروش‌ترین کتابش (۱۹۹۵) به نام کار با هوش عاطفی<sup>۲</sup> بر نیاز به هوش عاطفی در محیط کار (محیطی که اغلب به عقل توجه می‌شود تا به قلب و احساسات) تمرکز کرده و چهار بعد برای هوش عاطفی بیان کرده است که مورد پذیرش بسیاری از محققان قرار گرفته است (۵، ۲). این چهار بعد عبارت‌اند از: خودآگاهی<sup>۳</sup>، خودمدیریتی<sup>۴</sup>، آگاهی اجتماعی<sup>۵</sup>، مدیریت روابط<sup>۶</sup> (خودآگاهی از طریق شناخت عمیق عواطف، هیجانات و حالات روانی دیگران، تفاوت قوت و ضعف و توانایی، ارزیابی صحیح از خود به‌دست می‌آید) (۳۰). دومین بعد هوش عاطفی از نظر گلمن، خودمدیریتی است که گلمن آن را توانایی کنترل و اداره کردن عواطف و هیجانات، توانایی حفظ آرامش در شرایط بحرانی و استرس‌زا، توانایی خودانگیزی و ابراز حالات درونی بیان کرده است. افراد با مهارت خودمدیریتی اجازه نمی‌دهند بدخلقی‌ها در طول روز از آنها سر بزند و می‌دانند منشأ بدخلقی‌ها کجاست و ممکن است چقدر طول بکشد (۳۱). سومین بعد هوش عاطفی گلمن آگاهی اجتماعی است؛ به این معنا که افراد دارای این مهارت دقیقاً می‌دانند که گفتار و کردارشان در دیگران تأثیر می‌گذارد و می‌دانند اگر تأثیر رفتارشان منفی باشد، آن را باید تغییر دهند. نمونه‌ای از مهارت آگاهی اجتماعی همدلی است. همدلی یعنی توانایی ورود به احساسات دیگران یا توانایی درک احساسات افراد در فرایند تصمیم‌گیری هوشمند فردی یا گروهی (۳۱). چهارمین بعد هوش عاطفی که توسط گلمن مورد بحث قرار می‌گیرد، مدیریت روابط شامل برقراری ارتباطات، تأثیرگذاری، تشریح مساعی و کار گروهی است. از این مهارت می‌توان به‌منظور گسترش شور و اشتیاق و حل تعارضات استفاده کرد (۳۰). مهارت‌های خودآگاهی و خودمدیریتی مربوط به حوزه فردی است، اما مهارت‌های آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط به چگونگی برقراری ارتباط با افراد و اجتماع برمی‌گردد

- 
1. Daniel Goleman
  2. Emotional Intelligence
  3. Sel-knowledge
  4. Self-management
  5. Social-knowledge
  6. Manage relationships

و بیشتر به توانایی افراد در حفظ صحیح روابط خود با دیگران می‌پردازد. به نظر گلمن نه تنها مدیران و رؤسای شرکت‌ها نیازمند، بلکه هر کسی که در سازمان کار می‌کند، نیازمند هوش عاطفی است، اما هر چه در سازمان به سطوح بالاتر می‌رویم، اهمیت هوش عاطفی در مقایسه با هوش عقلی افزایش می‌یابد (۱۵). از سویی رهبری تحول‌آفرین، یکی از تازه‌ترین رویکردهای مطرح‌شده نسبت به رهبری است که تحقیقات مربوط به آن در حیطه تربیت بدنی در کشور انگشت‌شمار است. نظریه سبک رهبری تحول‌آفرین یکی از چارچوب‌های نظری در دنیاست، که از سوی برنز<sup>۱</sup> (۱۹۷۸) و باس<sup>۲</sup> (۱۹۸۵) مطرح شده است. در سال‌های اخیر نیز توجه زیادی به آزمودن الگوی نوین مدیریتی رهبری تحول‌گرا شده است، به طوری که تنها طی سال‌های ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۵ بیش از یکصد پایان‌نامه و تحقیق در دانشگاه‌های مختلف دنیا، مفهوم رهبری تحول‌گرا را بررسی کرده است. باس در سال ۱۹۹۰ بیان کرد که رهبران می‌توانند با استفاده از ویژگی‌های رفتاری رهبر تحول‌آفرین، پیروان خود را به سوی عملکرد بیش از انتظار، رهنمون کنند (۲۰). رهبران تحول‌آفرین از طریق تأیید اندیشه‌ها و ارزش‌های اخلاقی کارکنان و الهام بخشیدن به آنها برای اندیشیدن به مسائل با استفاده از شیوه‌های نوین، انگیزه فوق‌العاده‌ای را فراهم می‌کنند. رهبران تحول‌آفرین از طریق گفتار و کردارشان جامعه را دچار تحول می‌کنند. پیروان این رهبران نسبت به آنها احساس اعتماد، احترام و وفاداری می‌کنند. نفوذ رهبران تحول‌آفرین مبتنی بر توانایی‌هایشان برای الهام‌بخشی به دیگران از طریق کلمات، گفت‌وگو، بینش و اقدام‌های آنهاست (۳). براساس نظر پاوار و ایستمن، اثربخشی یک رهبر تحول‌آفرین نتیجه سه عامل است؛ موقعیت نسبی سازمان در پیوستار پذیرش سازمانی (پذیرش تغییر)، درجه تطبیق فرایند تحول‌آفرینی لازم برای موفقیت سازمان و فرایند رهبری تحول‌آفرینی. انعطاف‌پذیری این اطمینان را می‌دهد که سازمان ظرفیت فعالیت پویا یا پاسخ سریع به شرایط رقابتی در حال تغییر را دارد، بنابراین یک مزیت رقابتی ایجاد کرده یا مزیت رقابتی موجود را حفظ می‌کند. رهبر تحول‌آفرین، تغییر را در کل سازمان القا کرده و چشم‌اندازی هم برای مدیران و هم کارکنان خلق می‌کند (۱۲). باس و اولیو معتقدند که رهبری تحول‌گرا زمانی شکل می‌گیرد که رهبر علایق کارکنانش را ارتقا و توسعه بخشد؛ آگاهی و پذیرش برای مأموریت و مقصد گروه را ایجاد کند و کارکنان را به دیدن فراسوی منافع خویش برای منافع گروه برانگیزاند (۲۷). از جمله ویژگی‌های رهبران تحول‌آفرین، اعتمادبه‌نفس، مثبت‌اندیشی، اعتقاد راسخ،

---

1 . burns

2 . bass

داشتن انتظارات بالا و ایجاد اعتماد در زیردستان به توانایی خود در رسیدن به اهدافی است که در دستیابی به رسالت سازمان‌ها به آنها کمک می‌کند و محرک ارتقای آگاهی پیروان نسبت به مسائل و حل مجدد آنهاست (۲۴). ابعاد رهبری تحول‌آفرین که مورد تأیید بیشتر محققان است (۱۹)، عبارت‌اند از:

ویژگی‌های آرمانی<sup>۱</sup>: القای حس افتخار و غرور به اعضا برای ارتباط با دیگران و نشان دادن احساس قدرت و شایستگی عمل به شیوه‌ای که احترام دیگران را برانگیزد و فدا کردن منافع شخصی به خاطر منافع دیگران.

رفتارهای آرمانی<sup>۲</sup>: صحبت کردن در مورد مهم‌ترین ارزش‌ها و اعتقادات و تصریح در اهمیت داشتن یک حس قوی نسبت به هدف و توجه به منابع معنوی و اخلاقی تصمیمات و اهمیت داشتن حس همکاری گروهی دربارهٔ مأموریت.

انگیزش الهام‌بخش<sup>۳</sup>: صحبت کردن خوش‌بینانه در مورد آینده و جدی صحبت کردن دربارهٔ کارهایی که باید انجام گیرد و امید دادن به اعضا از این نظر که اهداف دست‌یافتنی است. تحریک فرهیختگی: بررسی دقیق پیشنهادهای به‌منظور اطمینان از مناسب بودن آنها و در نظر گرفتن دیدگاه‌های مختلف هنگام حل مشکلات و درخواست بررسی مشکلات از زوایای مختلف و پیشنهاد راه‌های جدید چگونگی انجام کار.

ملاحظات فردی<sup>۴</sup>: در نظر گرفتن وقت برای راهنمایی و آموزش اعضا و رفتار با اعضا به‌عنوان یک شخص و نه یک عضو و در نظر گرفتن افراد با نیازها، توانایی‌ها و خلاقیت‌های مختلف و کمک به دیگران به‌منظور توسعه و گسترش توانایی‌های آن (۲۴، ۲۳، ۱۹).

نفوذ رهبران تحول‌آفرین مبتنی بر توانایی‌هایشان برای الهام‌بخشی به دیگران از طریق کلمات، گفت‌وگو، بینش و هوش عاطفی، عاملی کلیدی برای افرادی است که از لحاظ اجتماعی اثربخش‌اند. هوش عاطفی در موضوع رهبری عاملی تعیین‌کننده در رهبری اثربخش است (۲۶).

نتایج تحقیقی با عنوان «بررسی رابطهٔ بین هوش عاطفی و سبک رهبری در میان مدیران بازرگانی شرکت‌های تولیدی صنایع غذایی و خودروسازی» نشان داد که رابطهٔ مثبت و معناداری بین هوش عاطفی مدیران و سبک رهبری وجود دارد (۳۵). همچنین پژوهشی با عنوان «بررسی ارتباط بین هوش عاطفی و عملکرد مدیران دبیرستان‌های منطقهٔ ۹ شهر تهران» انجام گرفته است. داده‌های مربوط

1. Features ideal
2. Ideal behavior
3. Inspirational Motivation
4. Individualized Consideration

به هوش عاطفی از طریق پرسشنامه هوش عاطفی «سیبریاشرینگ» جمع‌آوری شد. نتایج تحقیق بیان‌کننده این بود که رابطه مثبت و معناداری بین هوش عاطفی مدیران و عملکرد آنان وجود دارد (۳۸). بورباخ (۲۰۰۴) تأثیر شاخص هوش هیجانی توانایی‌محور را بر پیوستار رهبری چندعاملی، بررسی کرد و به این نتیجه رسید که بین هوش هیجانی و تمامی سبک‌های رهبری از دیدگاه ادراکی رهبران، رابطه شایان ملاحظه‌ای وجود دارد. همچنین مشخص شد که ادراک رهبر از خود می‌تواند رابطه بین هوش هیجانی و رهبری تحول‌آفرین و نتایج مربوط به سبک رهبری از دیدگاه پیروان را تعدیل کند (۲۱). فرهنگی (۱۳۸۸)، در تحقیقی به بررسی روابط میان هوش معنوی، هوش عاطفی و رهبری تحول-آفرین پرداخت. نتایج آزمون فرضیات به روش تحلیل معادلات ساختاری نشان‌دهنده آن است که هم هوش عاطفی و هم هوش معنوی اثر چشمگیری بر رهبری تحول‌آفرین دارند (۱۰). عبداللهی (۱۳۸۸) در تحقیقی به بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری مدیران واحدهای تربیت بدنی دانشگاهی دولتی شهر تهران پرداخت. نتایج نشان داد که بین هوش عاطفی و سبک رهبری (تحول‌گرا و عمل‌گرا) رابطه معناداری وجود دارد. همچنین بین مؤلفه‌های هوش عاطفی (خودآگاهی، خودتنظیمی، خودانگیزی، همدلی و مهارت‌های اجتماعی) و سبک رهبری رابطه معناداری مشاهده شد. بر پایه این نتایج و مطالعات پیشین و با توجه به رابطه بین هوش عاطفی و مؤلفه‌های آن با سبک رهبری مدیران واحدهای دانشگاهی تربیت بدنی، این مدیران می‌توانند از مهارت‌های هیجانی در این زمینه کمک بگیرند و از این طریق، عملکرد افراد و در نتیجه اثربخشی سازمان را بالا ببرند (۹). دیون (۲۰۰۹) در تحقیقی با عنوان «ارتباط هوش هیجانی با سبک رهبری تحول‌آفرین در بین مربیان» به این نتیجه رسید که ارتباط مثبتی بین سبک رهبری تحول‌آفرین و انگیزش ورزشکاران وجود دارد (۲۹). کیوانلو (۱۳۸۹) در تحقیقی به بررسی رابطه هوش هیجانی، و سبک رهبری (تحول‌بخش - مبادله‌ای)، مربیان تیم‌های ورزشی منطقه ۹ دانشگاه آزاد اسلامی پرداخت و به این نتیجه رسید که بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول‌بخش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین بین هوش عاطفی و سبک رهبری مبادله‌ای رابطه منفی و معنادار مشاهده شد (۱۴). این مسئله سال‌ها فکر محققان را به خود مشغول کرده است که چه چیزی موجب می‌شود افرادی خاص، سبک رهبری تحول‌آفرین را انتخاب کنند و چه عاملی سبب می‌شود برخی رهبران مؤثرتر از دیگران باشند (۲۸). اخیراً رهبری تحول‌آفرین با مفهوم هوش عاطفی پیوند خورده و مطالعات گوناگون نشان می‌دهند که رهبری تحول‌آفرین به‌طور ذاتی با هوش عاطفی در ارتباط است (۳۳). مطالعات نشان داده است که رهبران تحول‌آفرین نیازمند

سطح بالایی از هوش عاطفی‌اند و پیشنهاد شده که این بینش در ارتباط بین عملکرد- رهبری در نظر گرفته شود (۳۴). براساس نظر جورج، رهبرانی که از لحاظ هیجانی هوشمندند، می‌توانند اثربخشی را در تمام سطوح سازمان ارتقا دهند (۱۲). رهبری فرایندی از تعاملات اجتماعی است؛ آنجایی که رهبران قادرند در رفتار پیروان خود نفوذ کنند، قویاً می‌توانند نتایج عملکرد را تحت کنترل درآورند. رهبری ذاتاً فرایندی عاطفی است که به موجب آن رهبران حالات عاطفی زیردستان خویش را شناسایی کرده، موجب شکل‌گیری هیجانات در آنان می‌شوند و سپس سعی می‌کنند تا حالات عاطفی پیروانشان را به‌طور صحیحی اداره کنند. هوش عاطفی عاملی کلیدی برای افرادی است که از لحاظ اجتماعی اثربخش‌اند. هوش عاطفی در موضوع رهبری عاملی تعیین‌کننده در رهبری اثربخش است (۲۶). امروزه به‌نظر می‌رسد که نوع رهبری مورد نیاز برای مدیران عالی سازمان‌های فعلی و آینده، رهبری تحول‌آفرین است. با توجه به اینکه بالا بودن هوش عاطفی در مدیران تربیت بدنی می‌تواند ورزش کشور را در راستای تحقق و پیشبرد اهداف تعیین‌شده در مأموریت‌ها و برنامه‌های مورد نظر یاری رساند و از آنجا که این احتمال وجود دارد که هوش عاطفی با سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران در ارتباط باشد، سؤالات زیادی در زمینه شناخت سازوکارهای مدیریت هیجانات و احساسات زیردستان توسط مدیران و رابطه آن با سبک رهبری تحول‌آفرین در مراکز تربیت بدنی وجود دارد. از جمله هوش عاطفی مدیران ادارات ورزش و جوانان چگونه است؟ سبک رهبری مدیران در چه وضعیتی است؟ آیا بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران رابطه وجود دارد یا خیر؟ بررسی مبانی هوش عاطفی در ادارات ورزش و جوانان استان قم نشان می‌دهد که مدیران نمی‌توانند احساسات و عواطف خود را کنترل کنند و انگیزه کارمندان را بالا ببرند تا به اهداف سازمان برسند؛ بنابراین به‌دنبال پاسخ این پرسش هستیم که آیا ارتباطی میان هوش عاطفی و سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران در ادارات ورزش و جوانان استان قم وجود دارد؟

### روش تحقیق

روش تحقیق حاضر از نوع توصیفی- همبستگی است. به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ جمع‌آوری اطلاعات میدانی است. جامعه آماری پژوهش، شامل مدیران (فوقانی، میانی و عملیاتی) ادارات ورزش و جوانان استان قم است که با توجه به اطلاعات دریافتی از واحد آمار و اطلاعات اداره کل ورزش و جوانان

استان قم در مجموع ۶۳ مدیر است. با توجه به تعداد کم جامعه آماری، کل جامعه به عنوان نمونه انتخاب شدند. بنابراین روش نمونه‌گیری تمام‌شمار و غیرتصادفی هدفمند است ( $n=63$ ).

به منظور گردآوری اطلاعات از دو پرسشنامه مجزا استفاده شد. اولین پرسشنامه مربوط به هوش عاطفی سبیریاشرینگ و شامل ۳۴ عبارت و ۵ گزینه (هیچ‌وقت=۱ تا همیشه=۵) است. این پرسشنامه ابعاد خودآگاهی (۹ عبارت)، خودتنظیمی (۷ عبارت)، خودانگیزی (۷ عبارت)، همدلی (۵ عبارت) و مهارت‌های اجتماعی (۶ عبارت) را ارزیابی می‌کند. روایی پرسشنامه مذکور را بارها استادان و صاحب‌نظران تأیید کردند. منصوری برای تعیین پایایی میزان همسانی درونی پاسخ‌ها را با استفاده از روش آلفای کرونباخ محاسبه کرده است. میزان ضرایب آلفای کرونباخ برای هر یک از مؤلفه‌ها و کل آزمون به این صورت است: خودآگاهی ۰/۶۹، خودتنظیمی ۰/۶۴، خودانگیزی ۰/۵۴، همدلی ۰/۵۱ و مهارت‌های اجتماعی ۰/۵۰ و کل آزمون ۰/۸۴. پرسشنامه دوم مربوط به سبک رهبری تحول‌آفرین و شامل ۲۰ عبارت و ۵ گزینه (هرگز=۰ تا همیشه=۴) است. این پرسشنامه ابعاد ویژگی‌های آرمانی (۴ عبارت)، رفتارهای آرمانی (۴ عبارت)، انگیزش الهام‌بخش (۴ عبارت)، تحریک فرهیختگی (۴ عبارت) و ملاحظات فردی (۴ عبارت) را ارزیابی می‌کند. روایی پرسشنامه‌های مذکور بارها توسط استادان و صاحب‌نظران تأیید شد. پایایی پرسشنامه سبک رهبری تحول‌آفرین نیز توسط عبداللهی (۱۳۸۸) ۰/۷۹ به دست آمده است. برای تعیین پایایی پرسشنامه مذکور از روش بازآزمایی استفاده شد. همبستگی بین نمره مرتبه اول و دوم هر فرد با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون محاسبه شد و ضریب ۰/۷۹ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی قابل قبول پرسشنامه است. به علاوه، محاسبه آلفای کرونباخ برای سؤالات مربوط به رهبری تحول‌آفرین ۰/۹۳، به دست آمد. به منظور تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی شامل جدول فراوانی‌ها، درصد میانگین، انحراف استاندارد و ... استفاده شد. همچنین برای تحلیل داده‌ها در بعد آمار استنباطی، از آزمون‌های کولموگروف اسمیرنوف برای تحلیل نرمال بودن توزیع داده‌ها، برای پیش‌بینی میزان سبک رهبری تحول‌آفرین براساس ابعاد هوش عاطفی از آزمون رگرسیون و از آزمون ضریب همبستگی پیرسون برای تعیین ارتباط بین هوش عاطفی با سبک رهبری تحول‌آفرین استفاده شد. کلیه فرضیه‌ها در سطح معناداری  $P \leq 0.05$  و با استفاده از نرم‌افزار SPSS 17 تجزیه و تحلیل شد.



## یافته‌های تحقیق

برخی از مشخصات فردی نمونه‌های تحقیق و توزیع آنها براساس سن، رشته تحصیلی و سطح تحصیلات به‌طور خلاصه در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. فراوانی و درصد فراوانی افراد نمونه به تفکیک سن، مدرک تحصیلی، رشته تحصیلی

متغیر	فراوانی	درصد فراوانی
سن	کمتر از ۳۰ سال	۴ / ۶/۵۵
	۳۰ تا ۳۹ سال	۲۵ / ۴۰/۹۸
	۴۰ تا ۵۰ سال	۳۲ / ۵۲/۴۵
تحصیلات	دیپلم	۶ / ۹/۸۳
	فوق دیپلم	۸ / ۱۳/۱
	لیسانس	۳۷ / ۶۰/۶۵
رشته تحصیلی	فوق لیسانس	۱۰ / ۱۶/۳۹
	تربیت بدنی	۱۷ / ۲۷/۸۶
	غیر تربیت بدنی	۴۴ / ۷۲/۱۳

با توجه به اینکه داده‌های این پژوهش نرمال بود، برای رسیدن به پاسخ فرضیه‌های اصلی این پژوهش از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد.

جدول ۲. نتایج آزمون ضریب همبستگی بین ابعاد هوش عاطفی و سبک رهبری

ابعاد سبک رهبری تحول آفرین	خودآگاهی		خودتنظیمی		خودانگیزی		همدلی		مهارت‌های اجتماعی	
	سطح معناداری	ضریب همبستگی پیرسون	سطح معناداری	ضریب همبستگی پیرسون	سطح معناداری	ضریب همبستگی پیرسون	سطح معناداری	ضریب همبستگی پیرسون	سطح معناداری	ضریب همبستگی پیرسون
ویژگی‌های آرمانی	۰/۱۴	۰/۱۲	۰/۰۰*	۰/۲۳	۰/۰۰	۰/۳۴	۰/۰۰	۰/۳۴	۰/۰۰	۰/۲۴
رفتارهای آرمانی	۰/۰۰	۰/۲۷	۰/۰۰	۰/۲۵	۰/۰۰	۰/۲۹	۰/۰۰	۰/۴۲	۰/۰۰	۰/۱۴
انگیزش الهام بخش	۰/۰۴	۰/۲۰	۰/۰۱۴	۰/۲۱	۰/۰۰	۰/۳۶	۰/۰۰	۰/۲۸	۰/۰۰	۰/۱۶
تحریک فرهیختگی	۰/۱۲	۰/۰۹	۰/۰۰	۰/۳۲	۰/۰۰	۰/۳۱	۰/۰۰	۰/۴۱	۰/۰۰	۰/۱۲
ملاحظات فردی	۰/۰۰*	۰/۲۴	۰/۰۰	۰/۲۵	۰/۰۰	۰/۲۸	۰/۰۰	۰/۳۲	۰/۰۰	۰/۲۷
رهبری تحول آفرین (مجموع)	۰/۰۰*	۰/۲۶	۰/۰۰	۰/۲۸	۰/۰۰	۰/۳۱	۰/۰۰	۰/۳۲	۰/۰۰	۰/۲۲

براساس نتایج جدول ۲ و مشاهده ضریب همبستگی محاسبه شده که در سطح معناداری  $\alpha = 0/05$  است، بین هوش عاطفی با سبک رهبری تحول آفرین رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

جدول ۳. نتایج آزمون رگرسیون چندگانه به منظور پیش بینی سبک رهبری تحول آفرین

Sig	T	beta	ابعاد هوش عاطفی
/۲۱	۱/۲۵	/۱۱	خودآگاهی
/۱۷	۱/۲	/۱۴	خودتنظیمی
/۰۰*	۲/۲۱	/۲۲	خودانگیزی
/۰۰*	۳/۲۵	/۲۸	همدلی
/۲۳	۱/۱	/۱۱	مهارت های اجتماعی

### بحث و نتیجه گیری

یافته های پژوهش نشان داد بین بعد خودآگاهی با سبک رهبری تحول آفرین ارتباط معناداری وجود دارد. نتایج این بعد با نتایج تحقیقات بارلینگ و همکاران (۲۰۰۰)، پالمر و همکاران (۲۰۰۵)، خوشبختی (۱۳۸۳) و جعفری (۱۳۸۴) همسویی دارد (۳۷،۲۵،۸،۷)، و با نتایج تحقیقات براون (۲۰۰۶) همخوانی ندارد (۲۶). خودآگاهی و تشخیص به همان صورتی که بروز می کند، کلید هوش عاطفی است. افرادی که احساس واقعی خود را درک می کنند، تصمیمات صحیح می گیرند.

گلمن نیز با تأکید بر نقش خودآگاهی به عنوان یکی از اجزای هوش عاطفی، می گوید افراد با خودآگاهی بالا نسبت به حالات روانی خود آگاهند؛ به زندگی خود حساس اند؛ مستقل اند و حدود شخصی خود را می شناسند و از سلامت خوبی برخوردارند. براساس نتایج مطالعات متعدد هرچه افراد تجارب خود را بهتر تحلیل، توصیف و طبقه بندی کنند و نسبت به عوامل، فرایندها و پیامدهای افکار، عواطف و اعمال خودآگاهی واضحی داشته باشند، از سلامت روانی بیشتری برخوردار بوده و در زندگی فردی و شغلی مؤثر، موفق ترند (۱۹).

یافته های پژوهش نشان داد بین بعد خودتنظیمی با سبک رهبری تحول آفرین مدیران ارتباط معناداری وجود دارد. همچنین با نتایج تحقیقات وانگ و لا (۲۰۰۲)، هارسفیلد (۲۰۰۳)، مرادی (۱۳۸۴) و یعقوبی (۱۳۸۷) همسویی دارد (۴۰،۳۲،۲۲،۱۶) و با نتایج تحقیقات براون (۲۰۰۶) مغایر است (۲۶). خودتنظیمی یعنی توانایی مهار و مدیریت هیجانات و حفظ آرامش برای کمک به تصمیم-

گیری و بهره‌گیری از توانمندی‌های شناختی به‌نحو مناسب، هماهنگی با هیجانات به‌نحوی که به‌جای اختلال در کارها در تسهیل آن به ما یاری رساند. توانایی اداره کردن احساسات تا به‌منظور کنترل بر کاری که انجام می‌گیرد، خودتنظیمی نام دارد (۲۱). به همین سبب کارمندی که بتواند در اداره احساسات خودشان موفق باشند و این امر را به‌خوبی انجام دهند و همچنین شناخت مناسبی از توانایی‌های خویش داشته باشند، این عمل آنها موجب نظم و انضباط فکری روحی و فردی آنها خواهد شد. همچنین از خودتنظیمی به‌عنوان کلید بهشت عاطفی یاد می‌شود، زیرا تنها با خودکنترلی می‌توان میزان مشخصی از احساسات را با تفکر همراه کرد و مسیر درست زندگی فردی و شغلی را در پیش گرفت.

یافته‌های پژوهش نشان داد بین بعد خودانگیزی با سبک رهبری تحول‌آفرین ارتباط معناداری وجود دارد. در این خصوص می‌توان به نتایج تحقیقات هارسفیلد (۲۰۰۳)، ملازمیان (۱۳۹۱)، مرتضوی (۱۳۸۴) و کریمی شهری (۱۳۸۵) اشاره کرد (۳۲، ۱۸، ۱۷، ۱۳). با استفاده از خودانگیزی ما عمیق‌ترین علاقه‌مندان را برای حرکت دادن و هدایت به سمت اهداف سوق می‌دهیم و تلاش می‌کنیم، نه اینکه منتظر بمانیم تا اینکه واقعه یا شخصی باعث انگیزه و حرکت در ما شود. از خودانگیزی به‌عنوان هدایت و تسهیل هیجانات برای دستیابی به اهداف یاد کرده‌اند (۱۹). مدیران تربیت بدنی همراه با سطوح بالایی از خودانگیزی قادر خواهند بود که در جهت پیشبرد اهداف و برنامه‌های خود گام بردارند و علاوه‌بر برانگیختن خود خواهند توانست نقش مهمی در انگیزش و ایجاد روحیه در دیگران ایفا کنند. در ادارات تربیت بدنی به مدیرانی با سطح بالایی از انگیزش و برانگیختگی نیاز است، زیرا انگیزش به‌عنوان موتور محرک درونی انسان قادر خواهد بود که افراد را در جهت پیشبرد اهداف و برنامه‌های خودشان هدایت کند و آنها را در مسیر درست انجام فعالیت‌ها و برنامه‌هایشان یاری رساند.

یافته‌های پژوهش نشان داد بین بعد همدلی با سبک رهبری تحول‌آفرین ارتباط معناداری وجود دارد. این نتایج با نتایج تحقیقات فرهنگی (۱۳۸۸)، جعفری (۱۳۸۴) و مایر و سالوی (۲۰۰۰) همسوست (۳۶، ۱۰، ۸)، و با نتایج تحقیقات براون (۲۰۰۶) همخوانی ندارد (۲۶). همدلی یعنی درک آنچه افراد احساس می‌کنند، توانایی در نظر گرفتن دیدگاه‌های دیگران و توسعه حسن تفاهم و هماهنگی با افراد گوناگون به‌منظور ارتقای کار گروهی (به‌ویژه در محیط کاری و سازمانی). همدلی را توانایی حس کردن آنچه دیگران احساس می‌کنند نیز تعریف کرده‌اند (۱۸)، بنابراین مدیران به‌علت ارتباط بیشتر با کارکنان، در صورتی که توانایی حس کردن آنچه را که آنها احساس می‌کنند داشته

باشند، قادر خواهند بود دیدگاه آنها را تشخیص دهند و روابط گسترده و استواری را با آنها برقرار کنند و به راحتی در آنها نفوذ کنند و تغییرات بنیادین را در رفتار آنها و کل سازمان به وجود آورند که پیامد این امر به احتمال زیاد موجب تأثیرگذاری بر اثربخشی ادارات خواهد شد. رهبران همدل سعی می‌کنند همه را راضی کنند؛ آنها با ملاحظه و فکر، احساس‌های کارکنان را همراه با سایر عوامل در تصمیم‌گیری‌ها در نظر می‌گیرند. امروزه همدلی به‌عنوان جزئی از رهبری بسیار مهم است، رهبران همدل بیشترین همدردی را با افراد اطرافشان نشان می‌دهند؛ آنها دانش خود را برای پیشرفت سازمانشان به روش‌های ظریف، اما بااهمیت استفاده می‌کنند.

یافته‌های پژوهش نشان داد بین بعد مهارت‌های اجتماعی با سبک رهبری تحول‌آفرین ارتباط معناداری وجود دارد. نتایج تحقیق با نتایج تحقیقات اسپواناتان و همکاران (۲۰۰۲)، پالمر و همکاران (۲۰۰۵) و مرادی (۱۳۸۴) همسویی دارد (۳۹،۳۷،۱۶) و با نتایج تحقیقات براون (۲۰۰۶) مغایر است (۲۶). مهارت اجتماعی نوعی توانایی است که محبوبیت، قوه رهبری و نفوذ شخصی را تقویت می‌کند. رهبرانی که دارای سطوح بالای توانایی‌های هیجانی‌اند، اغلب باروحيه‌اند. افراد ماهر از نظر اجتماعی به حوزه وسیعی از آشنایی‌ها و همچنین مهارت‌ها برای ایجاد رابطه تمایل دارند. این افراد در مدیریت گروه‌ها ماهرند. مهارت‌های اجتماعی را می‌توان به‌عنوان کلید قابلیت‌های رهبری در بیشتر سازمان‌ها در نظر گرفت، زیرا وظیفه رهبر انجام کار از طریق افراد دیگر است. در این زمینه رهبران به مدیریت مؤثر روابط نیاز دارند و مهارت‌های اجتماعی، آن را ممکن می‌سازد. از این بعد هوش عاطفی هنر برقراری عاطفه با دیگران است (۲۱). در این زمینه باید توجه داشته باشیم مدیرانی که دارای مهارت‌های اجتماعی در سطح بالایی باشند، قادر خواهند بود در زیردستان نفوذ کرده و با آنان رابطه برقرار کنند و از وضعیت آنها مطلع شوند و قادر به حل مشکلات احتمالی آنها خواهند بود و در نتیجه زمینه همکاری را در جنبه‌های مختلف اجتماعی، علمی و فرهنگی فراهم خواهند کرد. مدیران به‌دلیل اینکه بیشترین وقت خود را در محیط‌های کاری و در تعامل با دیگران سپری می‌کنند، به‌منظور برقراری تعاملات مؤثر با دیگران و لذت بردن از زندگی در میان آنها به مهارت‌های انسانی، ارتباطی و اجتماعی نیاز دارند که مورد اخیر (مهارت‌های اجتماعی) اهمیت ویژه‌ای دارد و در این زمینه باید تدابیر ویژه‌ای مانند برگزاری دوره‌های آموزشی به‌منظور تقویت مهارت‌های اجتماعی و آشناسازی بیشتر اعضا با مفاهیم هوش عاطفی و قابلیت کاربرد آن مورد توجه قرار گیرد.

در میان ابعاد هوش عاطفی عامل مهارت‌های 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 جملاتی همانند "متشکر و قدردان هستم" برایشان مشکل است. از طرف دیگر، عامل خودآگاهی دارای بالاترین مزیت است، چراکه مدیران ادارات ورزش و جوانان استان قم از رفتارهای خود خجالت‌زده نیستند، انتقادهای دیگران را در مورد خودشان می‌پذیرند و به توانایی‌های خود اعتماد دارند.

در جمع‌بندی نهایی می‌توان گفت که هوش عاطفی یکی از مهم‌ترین عوامل برای سازگاری افراد، موفقیت در روابط و عملکرد شغلی است. درحالی‌که هوش شناختی تنها ۲۰ درصد موفقیت شغلی را سبب می‌شود، عامل هوش عاطفی ۸۰ درصد موفقیت شغلی را شامل می‌شود.

با عنایت به یافته‌های تحقیق، پیشنهاد می‌شود مدیران ضعف‌ها و قوت‌های خود را تشخیص دهند و احساسات و عواطف خود را آن‌گونه که رخ می‌دهد، شناسایی کنند؛ هنگام اضطراب و تشویش و پیش از هر عمل سریع و نسنجیده، درباره آن فکر کنند و پس از تجزیه و تحلیل وضعیت، به ابراز احساسات بپردازند؛ سعی در شناسایی احساسات و عواطف کارکنان کنند و در این مورد کنجگاو باشند؛ همچنین باید شبکه گسترده‌ای از ارتباطات را در سازمان توسعه دهند؛ در جست‌وجوی اولویت‌ها و نیازهای دیگران باشند و ارزش‌های مشترکی را در سازمان بنا نهند. با توجه به اینکه خودآگاهی بیشترین رابطه را با هوش عاطفی داشت و عامل خودآگاهی با خودتنظیمی و مهارت‌های اجتماعی نیز رابطه دارد، بنابراین باید اختیارات بیشتری به این‌گونه رهبران تفویض شود، چراکه توانمندسازی رهبرانی که قادرند آزادانه احساسات و عواطف خود را تحت نظر قرار دهند و با استفاده درست از آنها، کارهای خود را ساده‌تر و راحت‌تر انجام دهند، موجب بهبود عملکرد سازمان خواهد شد. از طرف دیگر، تدارک برنامه‌های آموزشی در مورد خودآگاهی و شیوه بیان احساسات و عواطف خود به دیگران، می‌تواند مفید واقع شود و موجبات بهبود روابط اجتماعی را فراهم کند.

## منابع و مأخذ

۱. آقاپار، سیروس؛ شریفی درآمدی، پرویز (۱۳۸۶). هوش عاطفی، کاربرد هوش در قلمرو هیجان، چ دوم، انتشارات سپاهان، ص ۱۰۳ - ۹۰.

۲. اسدی، جوانشیر (۱۳۸۳). بررسی رابطه بین هوش هیجانی، فرسودگی شغلی و سلامت روان کارکنان شرکت ایران خودرو. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی، ص ۳۷-۳۲.
۳. اکبرزاده، نسرین (۱۳۸۳). هوش هیجانی: دیدگاه سالوی و دیگران، چ دوم، تهران: سمت، ص ۱۰۰-۸۸.
۴. الوانی، سید مهدی (۱۳۷۳). مدیریت عمومی، تهران: نشر نی، ص ۶۳.
۵. ترابی، منوچهر (۱۳۸۲). بررسی رابطه بین هوش هیجانی و عملکرد مدیران میانی گروه هتل‌های هما، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی، ص ۲۱-۹.
۶. جلالی، سید احمد (۱۳۸۱). «هوش عاطفی»، فصلنامه تعلیم و تربیت، سال هجدهم، ش ۱ و ۲، بهار و تابستان ۱۳۸۱، شماره مسلسل ۶۹-۷۰، ص ۱۰۵-۸۹.
۷. خوشبختی، جلیل (۱۳۸۳). طراحی و تبیین مدل سه‌بعدی سبک رهبری، کیفیت زندگی کارکنان و اثربخشی مدیران دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی کشور، رساله دکتری، دانشگاه تهران، ص ۲۹-۱۵.
۸. عابدی جعفری، حسن؛ مرادی، محمد (۱۳۸۴). «بررسی رابطه بین هوش عاطفی و رهبری تحول‌آفرین»، دانش مدیریت، ۷۰، ص ۸۰-۶۳.
۹. عبداللهی، حیدر (۱۳۸۸). ارتباط بین هوش هیجانی با سبک رهبری مدیران واحدهای دانشگاهی تربیت بدنی (دولتی) شهر تهران، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران، ص ۲۲-۸.
۱۰. فرهنگی، علی‌اکبر؛ فتاحی، مهدی، واثق، بهاره؛ نرگسیان، عباس (۱۳۸۸). «هوش پیش‌بینی‌کننده رهبری تحول‌آفرین: بررسی روابط میان هوش معنوی، هوش عاطفی و رهبری تحول‌آفرین»، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال چهارم، ش ۱۵، ص ۷۵-۳۱.
۱۱. کبیری، قاسم (۱۳۷۵). مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات قلم، ص ۳۰.
۱۲. ----- (۱۳۷۸). مدیریت رفتار سازمانی، مؤسسه انتشارات جهاد دانشگاهی، ص ۵۷.

۱۳. کریمی شهری، مینا (۱۳۸۵). «بررسی روابط بین هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران مدارس راهنمایی و متوسطه ناحیه ۵ آموزش پرورش شهر مشهد»، پژوهش‌های تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد، ش ۸، ص ۱۵۱-۱۳۲.
۱۴. کیوانلو، فهیمه؛ کوشان، محسن؛ سید احمدی، محمد (۱۳۸۹). «رابطه هوش هیجانی و سبک رهبری»، مجله دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی سبزوار، دوره هجدهم، ش ۱، ص ۴۷-۵۴.
۱۵. گلمن، دانیل؛ بویاتزیس، ریچارد؛ و مک کی، آن نی (۱۳۸۴). «رهبری اصیل: محرک پنهان عملکرد برتر»، ترجمه محمود احمدپور، گزیده مدیریت، ش ۱۶، ص ۳۱-۲۲.
۱۶. مرادی، محمد (۱۳۸۴). بررسی رابطه هوش عاطفی و رهبری تحول‌آفرین در شرکت البرز ایران، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ص ۲۴-۱۳.
۱۷. مرتضوی، سعید؛ ناظمی، شمس‌الدین؛ محمودی فخرآبادی، صادق (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری: (تحول بخش-مبادله‌ای)، فصلنامه مدرس علوم انسانی. سال نهم (شماره ۴۲): ص ۱۶۷-۱۹۰.
۱۸. ملازمیان؛ محمدحسین، صیدی، معصومه؛ کریمی، هادی (۱۳۹۱). «رابطه بین هوش عاطفی مدیران پرستاری با سبک رهبری تحول‌آفرین آنان»، فصلنامه مدیریت پرستاری، سال اول، دوره اول، ش ۲، ص ۶۹-۶۴.
۱۹. موغلی، علی‌رضا. (۱۳۸۲). «طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران»، دانش مدیریت دوره ۱۶، ش ۲، ص ۱۰۰-۷۷.
۲۰. میری، ویدا؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۷۹). نوآوری در مدیریت دانشگاهی، انتشارات مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
۲۱. هاشمی، نظام؛ صادقی، محمد صدیق؛ شکیب، مهدی؛ قنبری، علی (۱۳۹۲). «رابطه هوش هیجانی با عملکرد مدیران راهور تهران بزرگ»، مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی، ش سوم (پیاپی ۲۳)، سال ششم، ص ۹۳-۶۸.
۲۲. یعقوبی، نورمحمد؛ اورعی یزدانی، بدرالدین؛ مقدمی، مجید (۱۳۸۸). «بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول‌آفرین»، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، علمی-پژوهشی، سال نهم، ش ۱ (پیاپی ۳۳)، ص ۱۴۴-۱۲۰.

23. Amram, Y. (2005). Intelligence beyond IQ: the contribution of emotional & spiritual intelligences to effective business leadership. Institute of transpersonal psychology, pp 70-73.
24. Bass, B.M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational & national boundaries? American psychologist, pp 52-67.
25. 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: PP157-161.
26. Brown, F. W. and Bryant, S. E. and Reilly, M. D. (2006). Does emotional intelligence- as measured by the EQI-influence transformational leadership and/or desirable outcomes? Leadership & Organization Development Journal, Vol. 27, pp. 330-351.
27. Cacioppe, R. (1997), Leadership moment by moment! Leadership and Organization Development Journal, Vol. 18, No. 7: pp 335-345.
28. Cherniss, C. (2000). Emotional intelligence: What it is and why it matters, Annual meeting of the society for industrial and organizational psychology, New Orleans, LA, April 15. P 27.
29. Dionne S.D.T Yammarino F J. Transformational leadership and team performance. J hange. 2004: 17(2): PP 171-93
30. Goleman d. (1998). Working with emotional intelligence. New York: Bantam, pp 43-115.
31. Goleman, d. (1995) Emotional intelligence. New York: Bantam, pp 130-165.
32. Hartsfield, M. (2003). The Spirit of Transformational Leadership: Emotions or Cognition?. Annual conference of Christian Business Faculty Association, 1-31
33. Hein, S. (2004), Short definition of emotional intelligence, Emotional Intelligence Homepage 18.
34. 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.
35. Hunt Niegle & Evance Dee, Predicting Traumatic Stress Using Emotional Intelligence, Behavior Research and Therapy, Vol 24, 2004, pp 791-798.
36. Mayer, J., Salovey, P. and Carso, D. (2000). "Emotional intelligence as zeitgeist, as personality and as a mental ability, in Bar - on and Parker (eds), the handbook of emotional intelligence"., Jossey - Bass, New York, pp 210-231.
37. Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z. & Stough, C. ( 2000 ). Emotional Intelligence & Effective Leadership, Leadership & Organization Development Journal, 22(1), 5-10.
38. Rosete, David (2005), "Emotional Intelligence and its Relationship with Workplace", leadership and Organization Development Journal, pp 26 - 28.
39. 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.
40. Wong, C & Law, K (2002). The effects of leader & follower emotional intelligence on performance & attitude: An exploratory study. Leadership Quarterly, 13(3), 243-274.