

## بررسی تاثیر عواطف و احساسات بر روی سبک رهبری مدیران در سازمان های دولتی

وحید چناری<sup>۱</sup>، محسن حبیبی نیا<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش خط مشی گذاری واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی (نویسنده مسئول)

### چکیده

هوش هیجانی دستاوردی تازه در علم روانشناسی است که به تازگی به عرصه مدیریت نیز وارد شده و مشتمل بر درک و شناسایی احساسات و عواطف در اشخاص و استفاده از این ادراک برای اتخاذ تصمیم های مناسب در زندگی روزمره می باشد. این پژوهش به منظور مطالعه تاثیر عواطف و احساسات بر روی سبک رهبری مدیران انجام شده است. نتایج حاصل از پژوهش های مورد بررسی، بیانگر آن است که مدیر و رهبری که از سطح هوش عاطفی بالاتری برخوردار می شوند رهبری مطلوب تر و اثر بخش تری دارند، چرا که این گروه از مدیران این قابلیت را دارند که با درک اقتضانات و وضعیت محیطی، سبک مناسب تعاملی را جهت هدایت و رهبری اثربخش سازمان در پیش گیرند.

**واژه های کلیدی:** سبک های رهبری، هوش عاطفی، هوش هیجانی، احساسات و عواطف

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

۱-مقدمه

سازمانها به منظور کسب جایگاه رقابتی در عرصه بین المللی، نیازمند انطباق سریع با تغییرات محیطی بوده و اعمال تغییرات سریع مستلزم آن است که سازمانها دارای رهبران و کارکنانی باشند که انطباق پذیر بوده و به صورت مؤثر کارکنند؛ بطور مداوم سیستمها و فرایندها را بهبود بخشیده و مشتری مدار باشند. از اینرو، محیط کسب و کار مدرن اقتضا میکند رهبرانی داشته باشیم که بتوانند رهبری بخردانهای ایفا کرده و بذر اعتماد را در سازمان بکارند که هدف نهایی از این امر، همانا تضمین موفقیت سازمانی و عملکرد بهینه در بازار جهانی بشدت رقابتی است (رضائیان، ۱۳۸۰).

تغییر در ظرفیت رهبری عموماً نتیجه و محصول تغییرات فزاینده در زندگی سازمانی، افزایش همکاریهای مبتنی بر اعتماد و تعاملات خلاقانه فردی در محیط کاری است. در مدل‌های نوین رهبری مهارتهایی همچون کمک به افراد، توانمندسازی و شنود - که به ایجاد اعتماد، تعهد و اخلاق کار منجر میشوند - از اهمیت فزایندهای برخوردار گشته اند (هاپکینز، ۲۰۰۷) و این امر بیانگر آن است که مهارتهای متعدد رهبری نوین، نیازمند مدیریت راهبردی هیجانات است. توانایی رهبران در درک و مدیریت هیجانات و احساسات خود و دیگران، به افزایش مشارکت و تعهد کارکنان نسبت به سازمان، ارتقاء انگیزه و بهره وری آنان و در آخر سودآوری بالاتر سازمان منجر خواهد شد. در همین راستا، رهبرانی که از سطح بالاتری از هوش عاطفی برخوردارند، قادر به تدوین ارزشهایی خواهند بود که مورد قبول کارکنان و سازمان بوده و این امر فرایند بهبود پتانسیل نیروی کار را تسهیل می کند. از اینرو هوش عاطفی میتواند به عنوان شاخصی برای شناسایی و گزینش رهبران سازمانی به حساب آید.

۲-ادبیات پژوهش

۲-۱-هوش عاطفی

عاطفه (هیجان):

هیجان اصطلاحی است که روانشناسان و فلاسفه بیش از یک قرن، درباره معنای دقیق آن به بحث و جدل پرداخته اند و در فرهنگ های مختلف، معانی متفاوت و بعضاً متناقضی بدان داده اند. اما در تعریفی کلی می توان آن را پدیده ای چند وجهی دانست که شامل حالات عاطفی و ذهنی، واکنش های زیستی و فیزیولوژیکی، گرایش به عمل یا بعد کارکردی و بعد اجتماعی

می شود. (عروتی موفق به نقل از ریو ترجمه سید محمدی، ۱۳۷۶، ۲۰) ریشه واژه عاطفه، کلمه لاتین Moter می باشد که به معنای «حرکت و جنبش» بوده و تمایل به حرکت و عمل را در هر یک از احساسات و عواطف آدمی نشان می دهد. (جویبار، ۱۳۸۴، ۱۰)

هیجان، ترجمه لغت (emotion) در زبان انگلیسی است. این واژه از ریشه لاتین emo\*ere به معنی حرکت، تحریک، حالت تنش و تهییج گرفته شده است و حالات ذهنی مختلفی از قبیل شادی، نفرت، وحشت، خشم، اندوه، ترس، عشق، شگفتی، غبطه، نگرانی، شرمندگی، حسادت و ... را شامل می شود و هیجان به شکل اصطلاحی به صورت زیر تعریف می گردد:

واکنش کلی، شدید و کوتاه ارگانیسم، به یک موقعیت غیر منتظره همراه با یک حالت عاطفی خوشایند یا ناخوشایند. (گنجی، ۱۳۷۶، ۳۰۳)

هوش اجتماعی:

توانایی شناخت حالتهای درونی، انگیزه ها و رفتارهای خود و دیگران و واکنش به آنها به گونه ای بهینه، بر اساس آن اطلاعات.

### هوش عاطفی (هوش هیجانی)

رفتار سازمانی، مفهومی روانشناختی را در بستر خود پرورش می دهد، به نام هوش عاطفی که اولین بار در سال ۱۹۹۰ توسط دو استاد امریکایی به نام های جان مایر و پیتر سالونی مطرح گردید، که بحث اصلی آن توانایی فرد در درک و فهم عواطف و هیجانات و مدیریت آنها در خود و دیگران است به طوری که رشد عقلانی و احساسی حاصل آید. هوش عاطفی از مفاهیم هوش میان فردی و هوش درون فردی نشأت گرفته است:

\* هوش میان فردی به عنوان توانایی شناخت افراد دیگر، چگونگی انگیزش آنها و چگونگی کار کردن با آنها، که به گونه مشارکتی تعریف می شود.

\* هوش درون فردی عبارتست از توانایی برای شکل دادن شناخت درست خود و قادر بودن به استفاده از آن، برای فعالیت موثر.

### تعاریف هوش عاطفی (هوش هیجانی)

\* هوش هیجانی موضوعی است که سعی در تشریح و تفسیر جایگاه هیجانات و عواطف در توانمندی های انسان دارد، که توان انسانی را به عملکرد شغلی عالی تبدیل می کند. (گلمن، ۱۹۹۸)

\* توانایی احساس کردن، درک کردن و بکار بردن مؤثر قدرت و فراست هیجانی بعنوان منبع انرژی انسانی، اطلاعاتی، ارتباطی و تأثیرگذاری. (روبرت کوپر و آیمن سوف، ۱۹۹۷)

\* توانایی دریافت، یکی کردن، فهمیدن و مدیریت احساسات خود و دیگران. (جان مایر)

\* هوش هیجانی توانایی فرد در شناسایی و ابراز هیجان ها در خود و دیگران است. (لیزا گاردنر، ۲۰۰۵)

\* به اعتقاد سیاروچی و همکاران اگر فرد از لحاظ هیجانی توانمند باشد، بهتر می تواند با چالش های زندگی روبه رو شود و در نتیجه از سلامت روانی بهتری برخوردار باشد. (سیاروچی، فرگاس و مایر، ۲۰۰۱)

\* مایر و همکارانش هوش هیجانی را به عنوان مجموعه ای از توانایی ها تعریف کرده که تسهیل کننده ادراک، بیان، جذب و فهم و تنظیم هیجان اوست. همچنین رشد فکری و عاطفی را بر می انگیزد. (مایر و سالوی، ۱۹۹۷)

\* وی سینگر، هوش هیجانی را هوش بکارگیری عاطفه و احساسات جهت هدایت رفتار، افکار، ارتباط مؤثر با همکاران، سرپرستان، مشتریان و استفاده از زمان در چگونگی انجام دادن کار برای ارتقای نتایج تعریف می کند. (وی سینگر، ۱۹۹۸)

\* شناخت آنچه باعث احساس خوب و بد در درون ما می شود، و اینکه چگونه از احساسات بد به احساسات خوب برسیم. یکی از تعاریف عملی هوش هیجانی عبارت است از «توانایی مهار عواطف و تعادل برقرار کردن بین احساسات و منطق، به طوری که ما را به حداکثر خوشبختی برساند». (استیو هین، ۱۳۸۶، ۲۱)

\* گلמן در تعریف هوش هیجانی می گوید: مهارتی است که دارنده آن می تواند از طریق خود آگاهی روحیات خود را کنترل کند، از طریق خود مدیریتی آن رابهود بخشد، از طریق همدلی تأثیر آنها را درک کند و از طریق مدیریت روابط به شیوه ای رفتار کند که روحیه خود و دیگران را بالا ببرد. (گلמן، ۲۰۰۱)

مارتینز، هوش عاطفی را به عنوان «مجموعه ای از مهارت های غیرشناختی، قابلیت ها و شایستگی هایی قلمداد می کند که توانایی فرد را برای سازگاری و انطباق با تقاضاها و فشارهای محیطی تحت تأثیر قرار می دهند». این تعریف در عمل به معنای آن است که فرد مجهز به هوش عاطفی قادر به پردازش اطلاعات مرتبط با عواطف و احساسات بوده و می تواند این اطلاعات را در وظایف شناختی و دیگر رفتارهای مورد نیاز بکار گیرد. بنابراین برای فرد این امکان ایجاد می شود تا به گونه ای کارآتر و مؤثرتر با مسائل روزمره زندگی شخصی و سازمانی خود روبرو شود. (لاجوردی، وجمالی نظری، ۱۳۸۹، ۷۱-۷۰)

مایر و سالووی (۱۹۹۸) نیز هوش هیجانی را نوعی هوش اجتماعی و مشتمل بر توانایی کنترل هیجان‌های خود و دیگران و تمایز بین آن‌ها و استفاده از اطلاعات برای راهبرد تفکر و عمل دانسته و آن را متشکل از مؤلفه‌های درون فردی و میان فردی گاردنر می‌دانند و در پنج حیطه به شرح زیر خلاصه می‌کنند:

• خودآگاهی: آگاهی از خویشتن، توانایی خودنگری و تشخیص صد ادنا احساس‌های خود به همان گونه که وجود دارند.

• اداری هیجان‌ها: کنترل هیجان‌ها و احساسات به شیوه مطلوب و تشخیص منشأ این احساسات و یافتن راه‌های اداره و کنترل ترس‌ها، هیجان‌ها، عصبانیت‌ها و امثال آن است.

• خودانگیزی: جهت دادن و هدایت عواطف و هیجان‌ها به سمت و سوی هدف، خویشتن هیجانی و به تأخیر انداختن خواسته‌ها و بازداري تلاش‌ها است.

• هم‌حسی: حساسیت نسبت به علایق و احساسات دیگران و تحمل دیدگاه‌های آنان و بها دادن به تفاوت‌های موجود بین مردم در رابطه با احساسات خود نسبت به اشیاء و امور است.

• تنظیم روابط: اداره هیجان‌های دیگران و برخورداری از مهارت‌های اجتماعی است.

بلاک و بلاک (۱۹۸۰؛ به نقل از سالووی و مایر و کارسو، ۲۰۰۲) با کاربرد ابزاری دریافتند که ابعاد مهم هوش هیجانی، را می‌توان اطمینان به خود، خوش‌بینی و تعادل هیجانی دانست. افراد دارای هوش هیجانی بالا از خودکنترلی و خودانگیزی بالایی برخوردارند، زندگی‌شان معنادار است و اصولی و مسؤلیت‌پذیر هستند، عواطف خود را به درستی تدبیر و ابراز می‌کنند، قانع هستند و نسبت به دیگران حساس و مراقبند، زندگی هیجانی پربار و متعادلی دارند، با خودشان، با دیگران و محیط اجتماعی‌شان راحتند، اجتماعی، خود انگیخته و با نشاطند و تجارب جدید را می‌پذیرند. از طرفی، هوش هیجانی پایین احتمالا ما را به ناخشنودی عمومی دچار می‌سازد که به شکل احساسات زیر نمود پیدا می‌کند:

تنهایی، ترس، ناکامی، گناه، بداخلاقی، تهی بودن، افسردگی، ناپایداری، بی‌علاقگی، دلسردی، ناامیدی، الزام و اجبار، رنجش، عصبانیت، وابستگی، قربانی شدن و شکست خوردن. (استیو هین، ۱۳۸۶، ۲۴)

### تفاوت هوش عمومی و هوش هیجانی

هوش عمومی و هوش هیجانی توانایی‌های متفاوتی نیستند بلکه بهتر است، چنین بیان نمود که از یکدیگر متفاوت هستند. همه ما ترکیبی از هوش و هیجان داریم، در واقع بین هوش عمومی و برخی از جنبه‌های هوش هیجانی همبستگی پایینی

وجود دارد و باید گفت این دو قلمرو اساساً مستقل اند. براساس مطالعات دانیل گلنن در بهترین شرایط همبستگی اندکی (۰/۰۷) بین هوش عمومی و برخی از ابعاد هوش هیجانی وجود دارد بطوریکه می توان ادعا کرد آنها عمدتاً ماهیت مستقل دارند. IQ تا حد زیادی غیر اکتسابی و موروثی است در حالیکه نتایج پژوهش ها نشان می دهد با دادن آموزشهای لازم و فراهم کردن بستر تربیتی مناسب می توان EQ افراد را ارتقا داد. وقتی افراد دارای هوش عمومی بالا در زندگی تقلا می کنند و افراد دارای هوش متوسط به طور شگفت انگیزی پیشرفت می کنند، شاید بتوان آن را به هوش هیجانی بالای آنان نسبت داد. مفهوم هوش هیجانی نشان می دهد که چرا دو نفر با بهره هوشی یکسان ممکن است به درجات بسیار متفاوتی از موفقیت در زندگی دست یابند و عنصر بنیادین از رفتار انسان است که جدا و متفاوت از بهره هوشی عمل می کند. (گلنن، ۱۹۹۵)

براساس مطالعات صورت گرفته توسط گلنن در سال ۱۹۹۸ هوش عاطفی در هر سطحی از محیط کار از اهمیت و ضریب بیشتری نسبت به مهارتهای فنی برخوردار است؛ به عبارتی چنانچه فردی بهترین دوره های آموزشی تحصیلی را پشت سر گذاشته و از سطح بالای هوش تحصیلی برخوردار بوده، لکن مهارتهای هوش عاطفی وی توسعه لازم را نیافته باشند، چنین فردی نخواهد توانست رهبر موفق گردد، به گونه ای که ترکیب هوش عاطفی و ضریب هوشی بالا انحراف معیار بالاتری - از نظر نتیجه - نسبت به برخورداران صرفاً از بهره هوشی خواهند داشت. بهره هوش عمومی تنها آن دسته از تخصصهای فنی را که فرد می تواند در آنها خبره شود، پیش بینی می کند. در عوض تخصصهای فنی، بخش مهمی از شایستگیها در آستانه ورود به سازمان هستند که تعیین می کنند آیا فرد می تواند شغلی را در زمینه ای معین به دست آورده یا آن را نگهدارد. بنابراین بهره هوش عمومی در تعیین مشاغلی که افراد می توانند داشته باشند نقش تعیین کننده دارد. اما هوش عاطفی، پیش بینی کننده قوی تری برای موفقیت شغلی افراد خواهد بود، زیرا افراد را پیش از آغاز مسیر شغلی، بر حسب حرفه یا زمینه ای که می توانند وارد شوند دسته بندی می کند. اما وقتی تحقیقات به درون یک شغل یا حرفه می نگرند تا دریابند که چه چیز افراد را تا سطوح بالای مدیریتی می برد و چه چیز آنها را ثابت نگه می دارد و یا باعث سقوط آنها می شود، بهره هوش عاطفی پیش بینی کننده قوی تری نسبت به بهره هوش عمومی خواهد بود. (لاجوردی، و جمالی نظری، ۱۳۸۹، ۷۱)

ویلیام بنیس نیز اعتقاد دارد در مدیریت سازمان نقش هوش هیجانی در مقایسه با بهره هوشی بارزتر است. بهره هوشی نسبتاً ثابت و ایستا می باشد و همبستگی کمی با موفقیت در زندگی دارد؛ در حالی که هوش هیجانی را از طریق تعلیم و تربیت و مربیگری هدفمند و ابتکار عمل می توان توسعه داد و همبستگی بالایی میان موفقیت های شغلی و زندگی فردی با هوش هیجانی وجود دارد. وی هوش هیجانی را پیش بینی کننده قوی مدیریتی می داند که می تواند ناکامی و انحراف مسیر را در آینده خبر دهد. (طبری و قربانی، ۱۳۸۸، ۳۴).

## کاربرد هوش هیجانی در محیط کار

سالهاسست به مدیران می آموزند که توانایی آنها برای دستیابی به اهداف، رابطه مستقیم با توانایی آنها با برانگیختن افراد اطراف خود دارد زیرا هر مدیر باید بتواند از طریق افراد به اهداف سازمانی برسد. این امر امروزه اهمیت بیشتری یافته است؛ زیرا مسائل انسانی، ارتباطات و روابط بین مدیر و کارکنان افزایش یافته است. همچنین امروزه کارکنان به علت تغییرات دائمی و مستمر، ابهامات و حجم اطلاعات زیاد متحمل فشار روانی زیادی می شوند. این امر کاملاً روشن است که قابلیت های هیجانی ترکیبی معجزه آسا هستند که حیات و بقا سازمان را تضمین کرده و افراد توانمند و دارای عملکرد عالی را از دیگران جدا می سازد. (طبری، و قربانی، ۱۳۸۸، ۳۳) در رویکرد جدید مدیریت فرهنگ سازمانی، کار تیمی و نحوه همکاری مدیر با دیگران اهمیت خاصی دارد و مدیرانی مدنظر سازمان ها هستند که از توانمندی های اجتماعی و مهارت های ارتباطات برخوردار باشند، شنونده و سخنگوی خوبی باشند و با درک احساسات خود و دیگران در بیان و انتقال احساسات به خوبی عمل کنند و محیطی با نشاط ایجاد کنند که در آن افراد رشد یابند. تحقیقات نشان داده است اگر همه عوامل یکسان باشند مدیرانی که از شیوه هایی با تأثیر هیجانی مثبت استفاده می کنند و به طور اثربخش با منابع انسانی خود در ارتباط هستند، قطعاً نسبت به دیگران موفق ترند. (طبری، و قربانی، ۱۳۸۸، ۳۱)

لذا هوش هیجانی عامل کلیدی در ایجاد فضای کاری است که موجبات رشد و پرورش کارکنان را فراهم می سازد و آنها را تشویق می کند تا بهترین عملکرد را داشته باشند. توسعه و رشد هوش هیجانی می تواند

رویکرد توانایی

رویکردالتقاطی ( ترکیبی)

مایر، کارسو و سالووی

بار-آن

گلمن

۱- توانایی آگاهی عاطفی به منظور دریافت صحیح عواطف

شناسایی عواطف موجود در صورت افراد، موسیقی و طرحها

۱- هوش عاطفی (درون فردی)

-آگاهی

-جرأت ورزی

-حرمت نفس

-خودشکوفایی

-استقلال

۱-خودآگاهی عاطفی درونی

-خودارزیابی صحیح

-اعتماد به نفس

۲-توانایی کاربرد عواطف جهت تسهیل جریان تفکر

-برقراری ارتباط صحیح بین عواطف و احساسات

-کاربرد عواطف برای تغییر چشم اندازها

۲-هوش عاطفی(بین فردی)

-همدلی

-مسئولیت پذیری اجتماعی

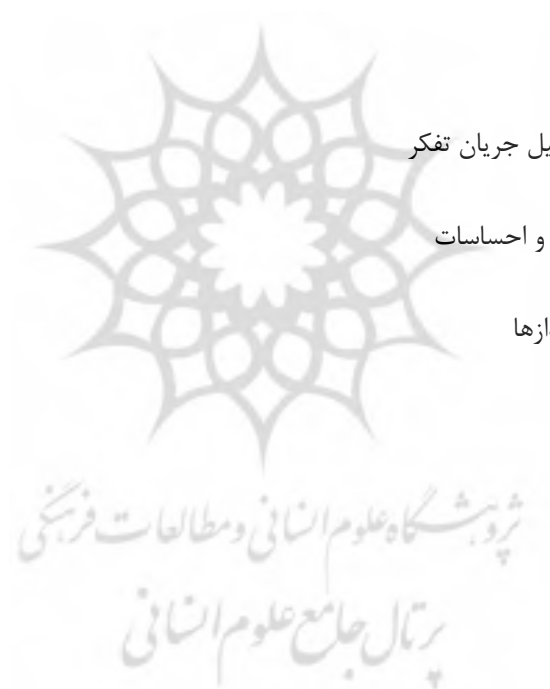
-روابط بین فردی

۲-خودنظم دهی

-کنترل خود

-قابل اعتماد بودن

-هشیاری





-نوآوری

-توان سازگاری

۳- توانایی درک عواطف و معانی

-توانایی تجزیه عواطف

-توانایی درک تغییر از یک حالت احساسی به حالت دیگر

-توانایی درک احساسات پیچیده

۳- توان سازگاری

-حل مسأله

-واقعیت آزمایی

۳- انگیزش

-انگیزه پیشرفت

-خوش بینی

-تعهد

۴- توانایی مدیریت عواطف

-توانایی اداره عواطف خود

-توانایی اداره عواطف دیگران

۴- مدیریت استرس

-تحمل استرس

-کنترل تکانه



۴-همدلی

-درک دیگران

-رشد دادن دیگران

-تنوع در شیوه نفوذ

-آگاهی سیاسی

۵-خلق و خوی کلی

-شادکامی

-خوش بینی

۵-مهارت های اجتماعی

-نفوذ

-ارتباط

-مدیریت تعارض

-رهبری

-ایجاد پیوند و مشارکت

-توانمندی های گروهی



شکل ۲-۲) توانایی ها و مهارت های تشکیل دهنده هوش عاطفی

(اصغر نوری امام زاده ای، ۱۳۸۸، ۱۷)

قشر وسیعی از کارکنان را در سازمان بهره مند سازد. بعضی از کاربردهای هوش هیجانی در محیط کار عبارتند از:

۱. توسعه شغلی (بهبودکارراهه)

اگر معیارهایی برای شناخت کارکنان یا خودتان داشته باشید، می توانید مسیرهای شغلی کارکنان را همانند رعایت بهداشت روانی در نظر بگیرید.

## ۲. توسعه (بهسازی) مدیریت

مدیرانی که فقط بر مهارت های فنی خودشان تکیه می کنند، مدیریت نمی کنند بلکه صرفاً عهده دار امور هستند. بنابراین، شناخت و ارتقا هوش هیجانی می تواند منجر به توسعه روش های مدیریتی خاص شود.

## ۳. اثربخشی گروه ها

گروه ها چیزی بیش از مجموع افراد به صورت انفرادی هستند، به عبارتی نقش گروه ها هم افزایی است. هوش هیجانی عاملی است که باعث حفظ و پایداری گروه ها می شود. (طبری، و قربانی، ۱۳۸۸، ۳۳)

کار با هوش عاطفی، یک آگاهی در مورد تناقضات موجود در رویکردهای سنتی آموزش و یادگیری خودگردان ارائه می دهد. همچنین باعث می شود تا توسعه رهبری را به همراه داشته باشد. مشخصه های هوش عاطفی یک دید کلی درباره بحث بازگشت سرمایه در سازمان ها، زمانی که برنامه های آموزشی مربوطه برای تأثیر روی عملکرد به کار برده می شود را به همراه دارد. گلن براین عقیده است که سرمایه گذاری روی هوش عاطفی رهبران با برنامه های خاص فردی بر روی جو و عملکرد سازمانی تأثیر دارد. بسیاری از مشاغل نیازمند یک توانایی ذهنی عمومی (GMA) هستند. توانایی های زیادی توسط روانشناسان مطرح شده است، توانایی های ذهنی اساسی که در عملکرد موثر نقش دارند، طبق نظر (M.D.Dunnette) عبارتند از:

۱- ادراک کلامی: فهم آنچه که گفته و شنیده می شود، فهم آنچه که در ارتباط با دیگران بیان می شود.

۲- شمارشی: سرعت انجام محاسبات ریاضی.

۳- تجسم فضایی: درک الگوهای فضایی (سه بعدی یا فاصله ای) تصور اینکه اگر جایگاه اشیاء یا مسائل عوض شود چگونه به نظر می آید.

۴- حافظه: نگه داشتن و به خاطر آوردن تجربیات گذشته.

۵- استدلال استقرایی: شناسایی یک ترتیب کلی از یک مورد خاص.

این توانایی ها ملاک انتخاب کارکنان و برنامه های آموزش شغلی در نظر گرفته می شود البته باید در نظر داشت که در مورد وظایف و شغل های پیچیده تر این توانایی ها ضرورت بیشتری دارند. گلمن در کتاب کار با هوش عاطفی بیان می کند که بسیاری از این توانایی های ذهنی ریشه در هوش عاطفی دارد نه لزوماً در هوش منطقی. شعور عقلی شیوه درک مسائل از طریق تکیه بر آگاهی و اندیشه است و شعور عاطفی نوعی سیستم آگاهی دهنده قدرتمند و توانمند است که گهگاه غیر منطقی نیز عمل می کنند. این دو شعور با هماهنگی کامل و در ارتباط به هم باید عمل کرده و تعادل بین آنها برقرار شود. ویژگی هایی مثل توانایی تهییج و برانگیختن خود، استقامت و پایداری در مقابل شکست، از دست ندادن روحیه، همدلی و امید داشتن به هوش احساسی برمی گردد. احساس، نیروی محرک و برانگیزنده ذهن است. خطر پذیری یا ریسک که نقش مهمی در موفقیت های تجاری دارد از ویژگی های هوش عاطفی به شمار می رود. عقل و هوش منطقی به قدرت استدلال کمک می کند ولی توانایی پیش بینی پیامدهای تصمیم تنها از هوش عاطفی برمی آید. طبق نظر اندیشمندان از طریق هوش منطقی می توان به استخدام درآمد اما از طریق هوش عاطفی می توان در محیط کار رشد کرد و سطوح بالاتر رسید. هوش عاطفی می تواند نحوه استفاده از مهارت های در اختیار فرد از جمله هوش علمی را تعیین کند. به همین جهت است که لزوماً همه افرادی که دارای ضریب هوشی بالا هستند و نمرات بالا در آزمون های ورودی دانشگاه ها و شرکت ها کسب می کنند دارای بهترین عملکرد نیستند و پیشرفت شغلی چندانی ندارند.

با توجه به توضیحات قبلی، رهبری طنین دار کسی است که می تواند الهام بخش، انگیزه دهنده و محرک تعهد و حمایت کارکنان از خویش باشد و به طور مستمر با استفاده از قوت ها و ویژگی های هوش هیجانی اش بتواند بین سبک های متفاوت رهبری و انعطاف پذیری برای برآوردن نیازهای موقعیت های گوناگون عمل کند. کار کردن به شیوه این فرایند، به مدیران و رهبران کمک می کند تا میزان تأثیرگذاری رهبری عاطفی خود بر روحيات و رفتارهای سازمان خود و به تبع آن، نحوه وفق دادن رفتار خود را مشخص کنند. فردی که بتواند با الگوی صحیح، ارتباط سالمی با دیگران برقرار کند و درکنار این ارتباط خصوصیات فردی و اجتماعی مثبت خود را (حسن خلق، همدردی، همراهی و ...) به مرحله بروز برساند و به دیگران نشان دهد، یقیناً مورد توجه افراد واقع خواهد شد و در دید اکثریت آنها دارای مقبولیت و محبوبیت خواهد بود. (علامه، انصاری، و معینی، ۱۴-۱۲)

طبق تحقیقات گلمن هوش عاطفی به عنوان ابزاری برای پیشبرد دامنه نفوذ رهبری استفاده می شود. در مطالعه ای که او روی ۳۸۷۱ شرکت و مدیران عالی آنها انجام داد شش سبک رهبری که مرتبط با ویژگی های مختلف هوش عاطفی است یافت. البته در این باره قبلاً مطالعاتی توسط دیوید مک کلند انجام شده بود. او دریافته بود خصوصیات مرتبط با هوش عاطفی مؤثرتر

عمل می کنند، بنابراین شناخت خصوصیات مایر و سالوی: هوش عاطفی عبارتست از مهارت های عاطفی همچون درک و بیان صحیح احساسات، ادغام هیجانات با فرایندهای شناختی، فهم احساسات و بکارگیری آنها در موقعیت های گوناگون و اداره احساسات می باشد. (مقدمی به نقل از لیونزو اشنایدر، ۲۰۰۵، ۱۳۸۳، ۱۷)

دانیل گلمن: هوش عاطفی، مهارت است که دارنده آن می تواند از طریق خودآگاهی، روحیات خود را کنترل نماید، از طریق خود مدیریتی آن را بهبود دهد، از طریق همدلی تاثیر آنها را درک نماید و از طریق مدیریت روابط سعی در بالا بردن روحیه خود و دیگران داشته باشد. (دوستار به نقل از بابایی و مومنی؛ ۱۳۸۵، ۱۳۸۴، ۲۷)

وی سینگر: هوش عاطفی عبارتست از هوش بکارگیری عاطفه و احساس در جهت هدایت رفتار، افکار، ارتباط مؤثر با همکاران، سرپرستان، مشتریان و استفاده از زمان در چگونگی انجام دادن کار برای ارتقاء نتایج. (دوستار به نقل از وی سینگر؛ ۲۰۰۰، ۱۳۸۵، ۲۷)

## ۲-۲- رهبری

رهبر: کسی است که وظیفه جهت دادن و هماهنگ کردن فعالیتهای مربوط به وظیفه گروه به او واگذار شده است. (فیدلر، ۱۹۶۷، ۸)

رهبری: توانایی نفوذ بر گروه و سوق دادن آن به سوی هدفهای مورد نظر. (رابینز، ۱۳۷۶، ۲۱۸)

سبک رهبری: عبارتست از طریقی که رهبر از نفوذش برای کسب اهداف استفاده می کند. (رضائیان، ۱۳۸۰، ۲۰۰).

نقش عواطف در فرایند رهبری موضوعی است که در تحقیقات به آن توجهی نمی شد، چرا که محققان بر این اعتقاد بودند که عواطف، احتمال بروز رفتارهای مؤثر را کاهش می دهند. تئوری های رهبری منبعث از نظریه پردازان کلاسیک ریشه در این امر داشت که رهبران باید به صورت منطقی و بدور از هرگونه تأثیرپذیری از احساسات خود تفکر کرده و سپس برنامه ریزی کنند. حال آنکه امروزه، دیگر توجه صرف به برنامه ریزی و فرایندها کافی نیست؛ زیرا این افرادند که برنامه ها را تدوین و فرایندها را کنترل و اجرا می کنند. باید توجه داشت که دانش، مهارت و تجربه افراد سازمان عوامل مؤثری در موفقیت سازمان هستند و در نتیجه، انتظار می رود که مدیران آینده توجه بیشتری را به بهسازی افراد به منظور بهبود عملکردشان در سازمانها مبذول دارند. همچنین، سطح بالای هوش عاطفی در چشم انداز رهبر، منتهی به نتایجی فراتر از انتظار از جانب کارکنان خواهد شد. در همین راستا، رهبرانی که از سطح بالاتری از هوش عاطفی برخوردار هستند، قادر به تدوین ارزش هایی خواهند بود که مورد

قبول کارکنان و سازمان بوده و این امر فرایند بهبود پتانسیل نیروی کار را تسهیل می کند. (لاجوردی، و جمالی نظری، ۱۳۸۹، ۷۳)

در واقع هوش هیجانی سعی در تشریح جایگاه و تفسیر هیجانات و عواطف در توانمندی های اساسی دارد. (گلمن و همکاران، ۲۰۰۲) گلمن معتقد است هنگامی که سعی در توضیح دلایل اثر بخشی رهبران بزرگ داریم و درباره استراتژی و بینش قوی صحبت می کنیم، یک چیز مهمتر وجود دارد که: «رهبران بزرگ از طریق عواطف شان کار می کنند.» (گلمن، ۲۰۰۱) در مجموع باید گفت که رهبری و ریاست به معنای تسلط نیست بلکه هنر متقاعد کردن اشخاص برای کار در جهت یک هدف مشترک است. زیرا گلمن و همکارانش (۲۰۰۲) معتقدند رهبرانی که از هوش هیجانی بهره می گیرند و از رهبری هیجانی استفاده می کنند، الگوی سلامتی و روابط کاری مؤثر خلق می کنند. در نتیجه ضمن اینکه هوش هیجانی نقش مرکزی در فرایند رهبری ایفا می کند؛ (گورگی، ۲۰۰۰) باعث تنوع در منابع قدرت می شود، (کی یرستد، ۱۹۹۹) و باعث توانمندی انسان در بعد شایستگی های شخصی و اجتماعی می شود. (گلمن، ۱۹۹۵) لذا چنین به نظر می رسد که سازمان های پویا و در حال رشد آرام آرام از حالت اتکا به پایگاه های قدرت که بر اطاعت و فرمانبرداری تکیه دارد، دور می شوند و به سوی پایگاه های قدرت که هدفشان نفوذ در مردم است حرکت می کنند. (هرسی و بلانچارد، ۱۹۳۹)

اسناد زیادی مبنی بر آنکه هوش عاطفی از جمله عواملی است که می تواند بر رفتار رهبران اثر گذارد و از این طریق بر سازمان تأثیر گذار باشد، وجود دارد. (گلمن، ۱۹۹۹؛ هریسن و کلاف، ۲۰۰۶) گلمن در مقاله «کارکردن با هوش هیجانی» مفهوم هوش هیجانی را برای وضعیت محل کار بکار برده است. در این تجزیه و تحلیل، او استدلال می کند که یک کارمند از هوش هیجانی در دو بعد مهم و کلیدی، مهارت پیدا می کند. این دو بعد عبارتند از: «شایستگی شخصی» یعنی افراد چگونه خودشان را مدیریت کنند و «شایستگی اجتماعی» یعنی افراد چگونه روابط بین خود و دیگران را مدیریت کنند. (کی یرستد، ۱۹۹۹) هوش هیجانی مدیران در بعد شایستگی های اجتماعی (آگاهی اجتماعی و مهارت های اجتماعی) می تواند منابع قدرت مدیران را عوض کرده و تنوع در نفوذ قدرت از نظر آگاهی اجتماعی و مهارت های اجتماعی بیاورد. (چرنیس، ۲۰۰۱)

گلمن و همکارانش خاطر نشان می کنند که رهبران بزرگ می توانند محرک باشند. آنها شور و شوق را در ما بر می انگیزند. در ادامه خاطر نشان می کنند، چه یک سازمان ارتقاء یابد و چه تباه گردد تا حد زیادی بستگی به مؤثر بودن رهبر در این بعد هیجانی اولیه دارد و همچنین متذکر می شوند رهبرانی که از هوش هیجانی بهره می گیرند، از روش های رهبری اثربخش استفاده می کنند و روابط کاری مؤثر و سلامت را خلق می کنند. (گلمن و همکاران، ۲۰۰۲)

براساس نظر گلמן اکثر رهبران کارآ درجه بالایی از هوش عاطفی را دارا هستند. او می گوید که: هوش عاطفی جدایی ناپذیر از رهبری است. بدون آن، یک فرد می تواند بهترین آموزش را داشته باشد، ذهن تحلیلی قاطع و ایده های زیرکانه داشته باشد اما نمی تواند رهبر بزرگی شود». شایستگی هیجانی تفاوت بین رهبران در حد متوسط و بهترین رهبران را مشخص می کند. ستارگان [مانند افراد مشهور، بسیار موفق، هنرپیشه ها، مدیران و ...] در حد معناداری در مجموعه ای از شایستگی های هیجانی قدرت بیشتری نشان داده اند، این شایستگی ها عبارتند از: نفوذ، رهبری تیم، آگاهی سیاسی، اعتماد به خود و ... به طور متوسط ۹۰٪ از موفقیت های آنها در رهبری قابل استناد به هوش هیجانی است. برای عملکرد برتر در تمام مشاغل و در هر زمینه کاری، شایستگی هیجانی در مقایسه با تواناییهای شناختی خالص، دارای اهمیتی دو چندان است. (گلמן، ۱۳۸۳، ۵۹) کی پرستد (۱۹۹۹) به نقل از گلמן نیز، معتقد است که ۸۰ درصد موفقیت در کار به هوش هیجانی و تنها ۲۰ درصد به بهره هوشی بستگی دارد. (کی پرستد، ۱۹۹۹) توانایی رهبران در درک و مدیریت هیجانات و احساسات خود و دیگران، افزایش مشارکت و تعهد کارکنان، ارتقای انگیزه و بهره وری افراد و در نهایت سودآوری بالاتر سازمان می شود. همچنین، سطح بالای هوش عاطفی در رهبر، منتهی به نتایجی فراتر از انتظار از جانب کارکنان خواهد شد. در همین راستا، رهبرانی که از سطح بالاتری از هوش عاطفی برخوردار هستند، قادر به تدوین ارزش هایی خواهند بود که مورد قبول کارکنان و سازمان بوده و این امر فرایند بهبود پتانسیل نیروی کار را تسهیل می کند. (لاچوردی، و جمالی نظری، ۱۳۸۹، ۷۴-۷۳)

کارمو به نقل از مایر و سالوی هوش هیجانی را به عنوان مجموعه ای از توانایی ها تعریف کرده که می تواند از چند طریق به مدیران کمک کند.

\* برنامه ریزی انعطاف پذیر

\* برانگیختن خود و دیگران

\* تصمیم گیری های آگاهانه تر

\* تفکر خلاق

## ۲-۳- تاثیر عواطف و احساسات بر رهبری مدیران

نقش عواطف در فرایند رهبری موضوعی است که در تحقیقات به آن توجهی نمی شد، چرا که محققان بر این اعتقاد بودند که عواطف، احتمال بروز رفتارهای مؤثر را کاهش می دهند. تئوری های رهبری منبعث از نظریه پردازان کلاسیک ریشه در این امر داشت که رهبران باید به صورت منطقی و بدور از هرگونه تأثیرپذیری از احساسات خود تفکر کرده و سپس برنامه ریزی کنند.

حال آنکه امروزه، دیگر توجه صرف به برنامه ریزی و فرایندها کافی نیست؛ زیرا این افرادند که برنامه ها را تدوین و فرایندها را کنترل و اجرا می کنند. باید توجه داشت که دانش، مهارت و تجربه افراد سازمان عوامل مؤثری در موفقیت سازمان هستند و در نتیجه، انتظار می رود که مدیران آینده توجه بیشتری را به بهسازی افراد به منظور بهبود عملکردشان در سازمانها مبذول دارند. همچنین، سطح بالای هوش عاطفی در چشم انداز رهبر، منتهی به نتایجی فراتر از انتظار از جانب کارکنان خواهد شد. در همین راستا، رهبرانی که از سطح بالاتری از هوش عاطفی برخوردار هستند، قادر به تدوین ارزش هایی خواهند بود که مورد قبول کارکنان و سازمان بوده و این امر فرایند بهبود پتانسیل نیروی کار را تسهیل می کند. (لاجوردی، و جمالی نظری، ۱۳۸۹، ۷۳)

در واقع هوش هیجانی سعی در تشریح جایگاه و تفسیر هیجانات و عواطف در توانمندی های اساسی دارد. (گلمن و همکاران، ۲۰۰۲) گلمن معتقد است هنگامی که سعی در توضیح دلایل اثر بخشی رهبران بزرگ داریم و درباره استراتژی و بینش قوی صحبت می کنیم، یک چیز مهمتر وجود دارد که: «رهبران بزرگ از طریق عواطف شان کار می کنند.» (گلمن، ۲۰۰۱) در مجموع باید گفت که رهبری و ریاست به معنای تسلط نیست بلکه هنر متقاعد کردن اشخاص برای کار در جهت یک هدف مشترک است. زیرا گلمن و همکارانش (۲۰۰۲) معتقدند رهبرانی که از هوش هیجانی بهره می گیرند و از رهبری هیجانی استفاده می کنند، الگوی سلامتی و روابط کاری مؤثر خلق می کنند. در نتیجه ضمن اینکه هوش هیجانی نقش مرکزی در فرایند رهبری ایفا می کند؛ (گورگی، ۲۰۰۰) باعث نوعی درمناقصه قدرتی می شود، (کی پرستد، ۱۹۹۹) و باعث توانمندی انسان در بعد شایستگی های شخصی و اجتماعی می شود. (گلمن، ۱۹۹۵) لذا چنین به نظر می رسد که سازمان های پویا و در حال رشد آرام آرام از حالت اتکا به پایگاه های قدرت که بر اطاعت و فرمانبرداری تکیه دارد، دور می شوند و به سوی پایگاه های قدرت که هدفشان نفوذ در مردم است حرکت می کنند. (هرسی و بلانچارد، ۱۹۳۹)

اسناد زیادی مبنی بر آنکه هوش عاطفی از جمله عواملی است که می تواند بر رفتار رهبران اثر گذارد و از این طریق بر سازمان تأثیر گذار باشد، وجود دارد. (گلمن، ۱۹۹۹؛ هرپسن و کلاف، ۲۰۰۶) گلمن در مقاله «کار کردن با هوش هیجانی» مفهوم هوش هیجانی را برای وضعیت محل کار بکار برده است. در این تجزیه و تحلیل، او استدلال می کند که یک کارمند از هوش هیجانی در دو بعد مهم و کلیدی، مهارت پیدا می کند. این دو بعد عبارتند از: «شایستگی شخصی» یعنی افراد چگونه خودشان را مدیریت کنند و «شایستگی اجتماعی» یعنی افراد چگونه روابط بین خود و دیگران را مدیریت کنند. (کی پرستد، ۱۹۹۹) هوش هیجانی مدیران در بعد شایستگی های اجتماعی (آگاهی اجتماعی و مهارت های اجتماعی) می تواند منابع قدرت مدیران را عوض کرده و تنوع در نفوذ قدرت از نظر آگاهی اجتماعی و مهارت های اجتماعی بیاورد. (چرنیس، ۲۰۰۱)



گلمن و همکارانش خاطر نشان می کنند که رهبران بزرگ می توانند محرک باشند. آنها شور و شوق را در ما بر می انگیزند. در ادامه خاطر نشان می کنند، چه یک سازمان ارتقاء یابد و چه تباہ گردد تا حد زیادی بستگی به مؤثر بودن رهبر در این بعد هیجانی اولیه دارد و همچنین متذکر می شوند رهبرانی که از هوش هیجانی بهره می گیرند، از روش های رهبری اثربخش استفاده می کنند و روابط کاری مؤثر و سلامت را خلق می کنند. (گلمن و همکاران، ۲۰۰۲)

براساس نظر گلمن اکثر رهبران کارآ درجه بالایی از هوش عاطفی را دارا هستند. او می گوید که: هوش عاطفی جدایی ناپذیر از رهبری است. بدون آن، یک فرد می تواند بهترین آموزش را داشته باشد، ذهن تحلیلی قاطع و ایده های زیرکانه داشته باشد اما نمی تواند رهبر بزرگی شود». شایستگی هیجانی تفاوت بین رهبران در حد متوسط و بهترین رهبران را مشخص می کند. ستارگان [مانند افراد مشهور، بسیار موفق، هنرپیشه ها، مدیران و ...] در حد معناداری در مجموعه ای از شایستگی های هیجانی قدرت بیشتری نشان داده اند، این شایستگی ها عبارتند از: نفوذ، رهبری تیم، آگاهی سیاسی، اعتماد به خود و ... به طور متوسط ۹۰٪ از موفقیت های آنها در رهبری قابل استناد به هوش هیجانی است. برای عملکرد برتر در تمام مشاغل و در هر زمینه کاری، شایستگی هیجانی در مقایسه با تواناییهای شناختی خالص، دارای اهمیتی دو چندان است. (گلمن، ۱۳۸۳، ۵۹) کی پرستد (۱۹۹۹) به نقل از گلمن نیز، معتقد است که ۸۰ درصد موفقیت در کار به هوش هیجانی و تنها ۲۰ درصد به بهره هوشی بستگی دارد. (کی پرستد، ۱۹۹۹) توانایی رهبران در درک و مدیریت هیجانات و احساسات خود و دیگران، افزایش مشارکت و تعهد کارکنان، ارتقای انگیزه و بهره وری افراد و در نهایت سودآوری بالاتر سازمان می شود. همچنین، سطح بالای هوش عاطفی در رهبر، منتهی به نتایجی فراتر از انتظار از جانب کارکنان خواهد شد. در همین راستا، رهبرانی که از سطح بالاتری از هوش عاطفی برخوردار هستند، قادر به تدوین ارزش هایی خواهند بود که مورد قبول کارکنان و سازمان بوده و این امر فرایند بهبود پتانسیل نیروی کار را تسهیل می کند. (لاجوردی، و جمالی نظری، ۱۳۸۹، ۷۴-۷۳)

کارمو به نقل از مایر و سالوی هوش هیجانی را به عنوان مجموعه ای از توانایی ها تعریف کرده که می تواند از چند طریق به مدیران کمک کند.

\* برنامه ریزی انعطاف پذیر

\* برانگیختن خود و دیگران

\* تصمیم گیری های آگاهانه تر

\* تفکر خلاق

## ویژگی های رهبری با شعور عاطفی بالا

ارزش های بنیادین و مهمتر از همه شخصیت یک فرد در زندگی، زاینده استعدادهای عاطفی نهفته است نه ضریب هوشی. آنچه که مسلماً در مورد رهبران بزرگ و موفق سازمان ها می دانیم این است که لزوماً آنها باهوش ترین فرد سازمان از لحاظ ضریب هوشی نیستند، بلکه آنها شعور عاطفی بالاتری نسبت به سایرین دارند و به همین وسیله افراد را به سمتی که در نظر دارند سوق می دهند. باید گفت رمز نفوذ آنها بر افراد همین نکته است. رهبران موفق می دانند چگونه با نفوذ بر قلب های افراد افکار و اعمال آنها را در جهت اهداف مورد نظر خود به کار بگیرند. می دانیم که رهبر در سازمان لزوماً مشروعیت خود را از قانون نمی گیرد. قدرت رهبر و نفوذ او بر کارکنان بیشتر به ویژگی های شخصیتی او بر می گردد، به همین دلیل است که مدیرانی که نقش رهبری را در سازمان به عهده دارند در ایجاد تغییرات و تحولات در سازمان ها موفق تر هستند. در دنیای امروز که سرعت تغییرات بالاست و حتی ماهیت تغییرات نیز عوض شده است، اهمیت سازگاری و تشکیل یک محیط مناسب برای سازمان بیشتر شده است. مدیران باید بتوانند کارکنان خود را با آهنگ تغییرات همگام کنند. یک رهبر با نفوذ بسیار ساده تر می تواند سازمان را منعطف کند تا مدیریتی که می خواهد با تکیه بر تکنیک های خاص و صرف زمان بیشتری به این مهم دست یابد. نکته مهم این است که استدلال توأم با عاطفه دارای قدرت و ارزش بیشتری است. رهبرانی که از هوش هیجانی بالا برخوردارند این نکته را برای توجیه تصمیمات خود به افراد همیشه مد نظر دارند. مطالعات نشان داده است که عواطف انرژی فعال کننده ای برای ارزش های اخلاقی هستند، نظیر اعتماد، استحکام شخصیت، همدلی، صداقت و انعطاف پذیری و نیز لازمه سرمایه های اجتماعی یعنی توانایی در ایجاد و حفظ روابط تجاری سودمند و قابل اعتماد هستند. مهم ترین خصیصه رهبری استعداد در ایجاد هیجان است، یعنی توانایی در ترغیب خود و دیگران، زیرا بدون کمک عواطف، استدلال نه دارای اصول است و نه قدرت. یکی از مشکلات در دنیای امروز طبق نظر پراهلد استاد مدیریت بازرگانی میشیگان، این است که تمامی متون تخصصی و مشاورین عاطفه و احساس را از مدیریت جدا می دانند.

بارون، بایرن در تحقیقی در سال ۱۹۹۷ به نتایج زیر جهت صفات رهبری دست یافتند. این صفات را می توان مرتبط با خصوصیات هوش عاطفی که به آن می پردازیم، یافت:

• جذب کننده:

رهبر باید از ویژگی های میل به پیشرفت، بلند پروازی، انرژی زیاد، پیگیری و اصرار بر امور و ابتکار عمل برخوردار باشد.

• صداقت و درستی:

رهبر باید از قابلیت اعتماد زیاد در اعمال مسئولیت ها و شخصیت باثبات برخوردار باشد و بصورت باز عمل نماید و صداقت و راستی در پندار، گفتار و کردارش نمایان باشد.

• انگیزه‌ی رهبری:

در وجود یک رهبر باید میل به تأثیر گذاری بر دیگران و اعضاء سازمان، برای نیل به اهداف مشترک وجود داشته باشد. به عبارت دیگر انگیزه درونی و بیرونی رهبر است که وی را به حرکت وادار می‌کند و با عشق و علاقه در جهت اهداف سازمان حرکت می‌کند و پافشاری می‌نماید.

• عزت‌نفس:

رهبر باید از اعتماد به نفس بالایی برخوردار باشد تا بتواند در دیگران تأثیر بگذارد و با گام‌هایی بلند و استوار حرکت نماید. او باید نسبت به خود احساس ارزشمند بودن داشته باشد تا اعضاء سازمان برای وی ارزش قائل شوند. او زمانی می‌تواند با موقعیت‌های اجتماعی کنار آید و در اظهار عقیده و نظرات خود آسوده خاطر باشد که از عزت نفس بالایی برخوردار باشد و اگر دارای عزت نفس پایینی باشد احساس بی‌ارزشی نموده و این امر را به سایر جریان‌ها از جمله محیط کاری، زندگی و مسائل اجتماعی تعمیم داده و در عملکرد خود تردید و دودلی از خود نشان می‌دهد و در نتیجه سازمان در تصمیم‌گیری‌ها دچار مشکل خواهد شد. (علامه، انصاری، و معینی، ۱۰-۷)

## ۲-۴- آموزش و یادگیری هوش هیجانی در سازمان

برخی از خصوصیات هوش هیجانی می‌تواند اکتسابی باشد. این ویژگی‌ها می‌تواند توسط کارکنان به ویژه در سطوح مدیریتی فراگرفته شود. البته باید در نظر داشت این نوع یادگیری دو حلقه‌ای یا حتی سه حلقه‌ای باید باشد. رهبری در آموزش این خصوصیات به افراد نقش کلیدی را ایفا می‌کند. از وظایف مهم رهبر درک عواطف دیگران و عمل کردن در جهت شکل دادن به آنهاست. کنترل این مبادله احساسات و عواطف بر عهده هوش عاطفی فرد است. رهبر قدرتمند کسی است که بتواند با خلق و خوی دیگران سازگار شود و دیگران را زیر سلطه عاطفی خود در آورد. رهبر می‌تواند این هوش را بین افراد ایجاد کند. عاملی که باعث ایجاد روابط نزدیک با دیگران می‌شود هوش بین فردی است. (هالت و جونز، ۲۰۰۵، ۱۶-۱۵) هسته هوش بین فردی ابتدا توانایی درک و سپس ارائه پاسخ مناسب به روحيات و خلق و خو و انگیزش‌ها و خواسته‌های افراد دیگر است. در حقیقت آن، توانایی درک دیگر افراد است، یعنی اینکه چه چیز موجب برانگیختن آنها می‌شود، چگونه کار می‌کنند و چگونه می‌توان با آنها کار مشترک انجام داد. درمقابل آن هوش درون فردی است که کلید اصلی آن عبارت است از: آگاهی داشتن از احساسات

شخصی خود که حاصل خودآگاهی است و توانایی متمایز کردن و استفاده از آنها برای هدایت رفتار خویش. هاج و گاردنر معتقدند هرکس چهار خصوصیت زیر را داشته باشد صاحب هوش بین فردی است:

\* سازماندهی گروه: داشتن ابتکار عمل برای هماهنگ کردن فعالیت های عده ای از افراد.

\* مذاکره برای حل مسایل: استعداد میانجی گری، جلوگیری از بروز اختلاف، حل و فصل دادن به مشکلات.

\* روابط شخصی: استعداد همدردی و دلجویی از دیگران.

\* تجزیه و تحلیل اجتماعی: شناخت و بصیرت درونی راجع به عواطف، انگیزه ها و علایق دیگران. این گونه افراد به راحتی می توانند با دیگران رابطه صمیمی برقرار کنند.

دو مهارت اول قابل یادگیری است، دو مهارت بعدی اگرچه تا حد زیادی ذاتی هستند ولی با آموزش های دو سویه قابل یادگیری هستند. مهارت های فوق، عوامل ضروری برای موفقیت های اجتماعی هستند. مهارت تجزیه و تحلیل اجتماعی در واقع همان مهارت همدلی را به دنبال دارد که بطور کلی آیزنبرگ سه خصیصه را برای افراد همدل برشمرده است که باید در شخص وجود داشته باشد:

۱. با دیگران همدردی کند، یعنی در باره نیازهای دیگران نوعی احساس نگرانی نماید.

۲. با دیگران اشتراک نظر داشته باشد، یعنی قادر باشد خود را به جای دیگران بگذارد و به مسائل از نگاه آنان بنگرد.

۳. دارای احساسات همدلانه باشد، یعنی از طریق اعمال و رفتار از خود هیجان نشان بدهد.

رهبران ارشد به کارکنان خود یاد می دهند که چگونه زمینه های ذهنی و فکری خود را رشد دهند و آن را به دیگران انتقال دهند. آنها به کارکنان یاد می دهند که برخورداری از نگرش اعتراف به شکست، باعث تلاش و فعالیت مجدد می شود و همچنین یاد می دهند که در هر جایی امکان رشد وجود دارد و هرکس که دنبال پیشرفت و ترقی باشد بدان دست خواهد یافت. (هالت و جونز، ۲۰۰۵، ۱۶-۱۵) ایجاد چنین جوی نیازمند هیچ طرح و نقشه جداگانه و خاصی نیست. بلکه نیازمند یکسری دروندادهای شخصی، از خودگذشتگی و احساس تعهد در رهبران این سازمان ها است.

رهبران به منظور یاد دادن و ایجاد ارتباط تعاملی میان کارکنان و مدیران در تمام سطوح سازمان به ارائه بازخورد و مربیگری می پردازند. از طریق این فرآیند می توان افراد را طوری یاد داد که بصورت خودانگیزه به آینده توجه کنند و آنها را طوری متقاعد و رهبری کرد که بتوانند درخودشان انرژی مثبت ایجاد کنند که همه اینها از طریق یاد دادن امکان پذیر خواهد بود.

رهبران با بازگذاشتن فرآیند تصمیم گیری به کارکنان یاد می دهند تا بدانند که چگونه و چرا یک تصمیم معین اتخاذ شده است. آنان برای انجام این امر ابتدا باید سعی کنند با زیردستان صادق و روراست باشند و کسانی را که واقعاً جوهره لازم را برای توسعه و گسترش قدرت تصمیم گیری و ریسک پذیری دارند شناسایی کنند، سپس باید از تصمیمات خود بعنوان روشی برای مربیگری استفاده کنند و به زیردستان نشان دهند که چگونه مسائل و موضوعات را باید در یک سطح کلی تر و جامع تجزیه و تحلیل کرد. رهبران قوی از طریق ایجاد انگیزه لازم کارکنان را طوری متقاعد می کنند که روند منطقی و عقلایی آنان را دنبال کنند و اصلاً قابل تصور نیست که رهبران بطور خصوصی و بدون مشارکت تصمیمی را اتخاذ نمایند. (علامه، انصاری، و معینی، ۱۸) گلمن (۲۰۰۰) بر آموزش خود رهبری یا یادگیری خود مدار تأکید دارد، این یادگیری شامل موارد زیر است:

• ژرف نگری برای دستیابی به ایده های خود.

• خودآگاهی و تشخیصی از اینکه اکنون در کجا هستیم.

• اطمینان از اینکه تواناییهای شما باعث غلبه بر محدودیتها شده و باعث کاستن انگیزه در رسیدن به اهداف نیست.

• ایجاد و تعهد نسبت به یادگیری مواردی که قوتها بر اساس آن بنا شده و شکافها کاهش می یابد.

• فعالیت و تمرین مداوم و تجربه با رفتارهای جدید که از توسعه خصوصیات هوش عاطفی حمایت می کند.

• تکیه بر یک مربی قابل اعتماد که به طور منظم پایه پیشرفت افرادند.

همچنین، تحقیقات انجام شده توسط بارلینگ و چرنیس نشان می دهد که فعالیتهای توسعه آموزش مهارت های عاطفی سبب کوتاه کردن مدت زمانی که کارمندان به ۱۰۰٪ بهره وری می رسند، خواهند شد. به طوری که، چنانچه مدت زمان منحنی یادگیری برای رسیدن به ۱۰۰٪ بهره وری را به سه دوره مساوی تقسیم کنیم، در دوره اول بدون آموزش توانمندی به ۲۰٪ بهره وری دست خواهیم یافت، در حالی که اگر به کارکنان آموزش توانمندی های هوش عاطفی داده شود، در دوره اول به ۷۰٪ بهره وری خواهیم رسید. در مورد دوره دوم و سوم نیز همین منوال صادق است و در آخر، زمانی که افراد بدون آموزش به ۱۰۰٪ بهره وری رسیده اند، کارکنان آموزش دیده به ۱۱۰٪ بهره وری دست می یابند و نیز، همراه با آموزش توانمندی های هوش عاطفی، ۳۸ واحد در کل هزینه یادگیری افراد نیز صرفه جویی خواهد شد. (لاجوردی، و جمالی نظری، ۱۳۸۹، ۸۳)

در کل برای آموزش و اجرای هوش هیجانی در سازمان می توان چند نکته را در نظر داشت. فراهم ساختن فرصت هایی برای تمرین آموخته ها؛ پیش بینی فرصت های متعدد برای دادن بازخورد؛ استفاده از موقعیت های گروهی برای ایفای نقش و

مهمترین رفتارهای اجتماعی و آموزش آنها؛ نشان دادن نیازهای اختصاصی هر فرد به او به طور خصوصی و محرمانه؛ فراهم ساختن منابع حمایتی و تقویتی برای کارکنان در برنامه طی مرحله پیگیری. (علامه، انصاری، و معینی، ۱۹)

#### پیشینه پژوهش

در خصوص پیشینه پژوهش، توجه به این نکته الزامی است که پژوهشگران، موفق به یافت پژوهشهایی با موضوع مشابه نشدند لیکن در ادامه برخی از پژوهشها که تاحدی به موضوع این پژوهش مربوط میشوند ارائه شدهاند.

ساپرامانیام همکاران (۲۰۲۲)، تاثیر هوش هیجانی بر عملکرد سازمانی: تحلیلی در اداره عمومی مالزی، سازمانها از باورهای سنتی به سمت استفاده از روشهای چابک رفتهاند برای دستیابی به سطوح بالای عملکرد از طریق هوش عاطفی به اهداف تعیین شده و برای کمک به دستیابی به سطوح بالاتر عملکرد پیش بینی شده است. با بحران اقتصادی کنونی جهانی و وضعیت همه گیر، دستیابی به سطوح بالاتر عملکرد با منابع محدود بسیار حیاتی شده است. کشورها از طریق رسیدن به سطح بالاتری از بلوغ عاطفی و تحقق برای عبور از شرایط اقتصادی فعلی با چالشهایی مواجه می شوند. نتایج به دست آمده، تجزیه و تحلیل با استفاده از روش SMART-PLS، تأثیر مثبت قابل توجه EI بر OP را تأیید می کند، که نشان می دهد نیاز به افزایش EI کارکنان دولت با گنجاندن شاخص ها و اقدامات EI در زمینه های استخدام، یادگیری و توسعه، برنامه ریزی نیروی کار، برنامه ریزی جانشین پروری و توسعه سازمانی EI باید به طور فعال برای افزایش آگاهی و بلوغ اتخاذ شود، که در نتیجه کارمندان دولت را قادر می سازد تا محیط چابک چالش برانگیز کنونی را در آغوش بگیرند.

چانگ لی و همکاران (۲۰۲۲)، تأثیر هوش عاطفی رهبر، سبکهای رهبری، تعهد سازمانی و اعتماد بر عملکرد شغلی در صنعت کارگزاری املاک، این مطالعه به بررسی تأثیرات هوش هیجانی رهبر، سبکهای رهبری (تحویلی و تعاملی)، تعهد سازمانی و اعتماد بر عملکرد شغلی می پردازد. یک پرسشنامه برای شرکت کنندگان، که دلالتان املاک در شهر کائوسیونگ بودند، اجرا شد. از ۹۸۰ پرسشنامه اجرا شده، ۳۴۸ پاسخ معتبر دریافت شد که نشان دهنده نرخ پاسخ موثر ۳۵٫۵٪ است. برای تحلیل از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج نشان می دهد که هوش هیجانی رهبر تأثیر مثبت و معناداری بر اعتماد به سرپرستان دارد و رهبری تحول آفرین و اعتماد درون یک تیم تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شغلی دارد. همچنین تعهد سازمانی بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد. اعتماد درون یک تیم تأثیر مثبت و معنادار هوش هیجانی رهبر بر

---

Şuganthi Supramaniam

[Chun-chang Lee](#)

عملکرد شغلی را واسطه می کند. اگرچه رهبری معاملاتی هیچ تأثیر مستقیم، مثبت و قابل توجهی بر عملکرد شغلی کارکنان ندارد، اما اعتماد به محل کار که بر اساس سبک رهبری رهبر شکل می گیرد، روحیه تیم را تقویت می کند و روحیه آن ها را تقویت می کند و در نتیجه به طور غیرمستقیم بر عملکرد شغلی آنها تأثیر مثبت می گذارد.

جورج ۱ (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. 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 ، ۱۳۸۴). 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 ، خود آگاهی ، روابط بین فردی، مسئولیت پذیری و انعطاف پذیری ) در نمونه ی دانشجویان ایران هم به دست آمده است.(دهشیری، 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 ۲» 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 ، ۱۳۸۵).

فرای و همکاران(۲۰۱۱)، تأثیر رهبری معنوی را بر عملکرد واحد مورد بررسی قراردادند . نتایج آنها حاکی از این بود که بین رهبری معنوی و تعهد سازمانی و چهار شاخص عملکرد رابطه مثبت و معنیداری وجود دارد و این روابط به وسیله میانجیگری رفاه معنوی شرح داده میشود.

یوسف و تاهیر (۲۰۱۱)، چارچوبی برای بررسی رابطه بین تئوری رهبری معنوی و رضایت شغلی در رویکردی چندبعدی ارائه دادند. ابعاد رهبری معنوی در مدل آنها ، چشمانداز، عشق به نوع دوستی، امید یا ایمان ، عضویت و معناداری و شاخصهای رضایت شغلی، کار، پرداخت، ترفیع، نظارت و همکاران بود.

### ۳- نتیجه گیری

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 در آورند. 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 اثر بخش است.

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 نصح می گیرند. بر عکس هوش عاطفی کم، جوّی سرشار از بیم و اضطراب ایجاد می کند. از آن 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).

پیشنهاد می شود که مدیران نقاط ضعف و قوت خود را تشخیص دهند و احساسات و عواطف خود را آنگونه 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 بر نامه های آموزشی در مورد خود افشایی و شیوه ی بیان احساسات و 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 نتیجه ی 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.

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 با ی د روابطی دوستانه با کارکنان برقرار کنند، بلکه باید این روابط کاملاً هدفدار باشد. بدین منظور مدیران می باید شبکه ی گسترده ای 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

۱. ایران نژاد پاریزی، مهدی (۱۳۸۷). مدیریت رفتار سازمانی: در عصر جهانی شدن. تهران: مدیران.
۲. ایران نژاد پاریزی، مهدی. مدیریت در هزاره سوم. زیر چاپ.
۳. آقاییار، سیروس؛ شریفی درآمدی، پرویز (۱۳۸۶). هوش هیجانی سازمانی. انتشارات سپاهان.
۴. بیگی نیا، عبدالرضا؛ کلانتری، فاطمه (۱۳۸۷، تیر). رابطه بین سبک های رهبری مدیران و تنیدگی روانی ناشی از شغل کارکنان با تأکید بر گونه های شخصیتی. ماهنامه علمی- پژوهشی دانشگاه شاهد، ۱۵(۲۹)، ۳ و ۲.
۵. ترنس. آر، میچل (۱۳۷۷). مردم در سازمان ها «زمینه رفتار سازمانی». ترجمه حسین شکرکن، تهران: انتشارات رشد.
۶. جویبار، منوچهر (۱۳۸۴). مقایسه هوش هیجانی در میان سطوح سه گانه مدیران (عالی-میانه-پایه) سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و سازمان های تابعه، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی، موسسه آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
۷. خاکی، غلامرضا (۱۳۷۸). روش تحقیق با رویکرد پایان نامه نویسی. تهران: مرکز انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
۸. خاکی، غلامرضا (۱۳۸۶). روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی. تهران: بازتاب.

۹. خراسانی، اعظم (۱۳۸۳). بررسی ارتباط بین هوش عاطفی مدیران مدارس متوسط شهر اصفهان با سبک رهبری آنان؛ پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.
۱۰. دفت، ریچارد. ال (۱۳۸۹). تئوری و طراحی سازمان. ترجمه دکتر علی پارساییان و دکتر سید محمد اعرابی، چاپ دوازدهم، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
۱۱. دوستار، محمد (۱۳۸۵). تبیین مدل تأثیرگذاری هوش عاطفی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان با توجه به نقش سبک های رهبری (مورد مطالعه: سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران)، رساله دکتری، رشته مدیریت گرایش رفتار، دانشگاه تربیت مدرس.
۱۲. رابینز، ا. پ. (۱۳۷۶). تئوری سازمان. ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد. تهران: صفار.
۱۳. رباطی، فاطمه السادات (۱۳۸۶). مقایسه تأثیر آموزش بر اساس دو رویکرد هوش های چندگانه گاردنر با شیوه سنتی تدریس بر عملکرد درس علوم دانش آموزان پایه چهارم ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته روانشناسی تربیتی، دانشگاه تربیت معلم.
۱۴. رضائیان، علی. (۱۳۸۰، ب). رفتار سازمانی. تهران: سمت.
۱۵. رضائیان، علی (۱۳۸۷). مبانی مدیریت و رفتار سازمانی. چاپ نهم، تهران: سازمان چاپ و انتشارات.
۱۶. رضائیان، علی (۱۳۸۷). مبانی سازمان و مدیریت. چاپ دوازدهم، تهران: وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
۱۷. ساعی ارس، ایرج (۱۳۸۹). مهارت های نوشتاری پژوهش در علوم اجتماعی. تهران: بهمن برنا.
۱۸. سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ حجازی، الهه (۱۳۸۳). روش های تحقیق در علوم رفتاری. چاپ هفتم، تهران: دانشگاه.
۱۹. سکاران، اوما (۱۳۸۱). روشهای تحقیق در مدیریت. ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی، چاپ دوم، تهران: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
۲۰. سلک، نرگس؛ آتش پور، سید حمید (۱۳۸۵). رابطه بین سبک رهبری (رابطه گرا - وظیفه گرا) و سبک های تفکر در مدیران. چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران. بازیابی ۱۸ خرداد، ۱۳۹۰، از [www.modir.ir/Articles/](http://www.modir.ir/Articles.aspx?538)
۲۱. سهراب پور، ابراهیم؛ مرادی (۱۳۸۶)، محمد. رهبری. ماهنامه تدبیر، سال هیجدهم (۱۸۵). بازیابی ۳ اردیبهشت، ۱۳۹۰، از [www.modiryar.com](http://www.modiryar.com)
۲۲. طبری، مجتبی؛ قربانی، مهرناز (۱۳۸۸، زمستان). نقش هوش هیجانی بر شیوه تصمیم گیری مدیران. فصلنامه مدیریت، (۱۶)، ۳۱ و ۳۳-۳۴.
۲۳. عروتنی موفق، لیلا (۱۳۸۳). مطالعه تغییرات هوش هیجانی بر اساس ویژگی های شخصیتی در دانشجویان دانشگاه های شهر تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته روانشناسی تربیتی، دانشگاه تربیت معلم تهران.
۲۴. علامه، سید محسن؛ انصاری، آذرنوش؛ معینی، حسین. هوش هیجانی: کلید طلایی رهبری اثر بخش. ۱۰-۷، ۱۴-۱۲، ۱۹-۱۶.

۲۵. فرهنگی، علی اکبر؛ صفرزاده، حسین (۱۳۸۵). روش های تحقیق در علوم انسانی با نگرشی بر پایان نامه نویسی، تهران: پیام پویا.
۲۶. گلمن، دانیل (۱۳۸۳). هوش هیجانی در کار. ترجمه بهمن ابراهیمی و محسن جوینده. انتشارات بهین دانش.
۲۷. گلمن، دانیل؛ بویاتزیس، ریچارد؛ مک کی، آنی (۱۳۸۵). هوش هیجانی در مدیریت و رهبری سازمانی. ترجمه بهمن ابراهیمی، چاپ اول، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
۲۸. گنجی، ح (۱۳۷۶). روانشناسی عمومی. تهران: دهخدا.
۲۹. لاجوردی، سید جلیل؛ جمالی نظری، آرزو (۱۳۸۹، بهار). رابطه میان هوش عاطفی و سبک مرجح رهبری مدیران. چشم انداز مدیریت دولتی، (۱)، ۷۴-۷۰، ۸۲.
۳۰. لاش، ریک (۱۳۸۵، آبان). هوش هیجانی و رهبری. ترجمه گروه مترجمان میثاق مدیران (۱۶). بازیابی ۳ اردیبهشت، ۱۳۹۰ از [www.misagmodiran.com](http://www.misagmodiran.com)
۳۱. مقدمی، مجید (۱۳۸۳). بررسی رابطه بین هوش عاطفی مدیران و سبک رهبری تحول آفرین. پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی. دانشگاه سیستان و بلوچستان.
۳۲. مورهد، گریفین (۱۳۸۸). رفتار سازمانی. ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، چاپ چهاردهم، تهران: مروارید.
۳۳. نجف بیگی، رضا (۱۳۸۷). سازمان و مدیریت. چاپ اول، تهران: ترمه.
۳۴. نوری امام زاده ای، اصغر (۱۳۸۸). هوش عاطفی در محیط کار. چاپ اول، اصفهان: نوشته.
۳۵. هاگس، مارسیا؛ پترسون، بانیتا؛ برادفورد، ترل جیمز (۱۳۸۸). هوش هیجانی و رهبری سازمانی. ترجمه علی محمد گودرزی. تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
۳۶. هین، استیو (۱۳۸۶). هوش هیجانی برای همه. ترجمه رویا کوچک انتظار و مژگان موسوی شوشتری، چاپ اول، تهران: سفیر اردهال.
1. Alon, I., Higgins, J.M. (۲۰۰۵), Global Leadership Success through Emotional /and/Cultural Intelligences. *Business Horizons*, ۵۱(۲-۵۰۱), ۴۸.
2. Ashakanasy, N.M., Härtel, C.E.J., Daus, C.S. (2002) Diversity and Emotion: The/New Frontiers in Organizational Behavior Research. *Journal of/Management*, 28(3), 307-338.
3. Barker, R. A. (1997). How Can We Train Leaders if We Do not Know What/Leadership Is? *Human Relations*, 50(4), 343- 362.
4. Bar-on, R. A. (1997). *Bar-on Emotional Quotient Inventory (EQ-I): Technical/Manual* Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
5. Bar-On, R. (2000). *Emotional and Social Intelligence: Insights from the/Emotion Quotient Inventory*. In R. Bar-On & J. Parker (Ed's.), *The Handbook/of/Emotional/Intelligenc: Theory, Development, Assessment and/Application/at/Home, School and in the Workplace*. San Francisco: Jossey-/Bass, pp. 363-88.

6. Bar-On, R., & Parker, J. D. A. (Eds.) (2000). *Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment and Application at Home, School and in the Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
7. Bourey, j. (2001, Oct). *Do You Know What Your Emotional IQ Is?*, Public Management, Washington.
8. Cherniss, C. "(2001) Emotional Intelligence and Organizational Effectiveness" [www.eiconsortium.org](http://www.eiconsortium.org).
9. Cooper, R. K. & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York, NY: Perigee Book.
10. Dearbon ,Katie , Studies Intelligence Redefine Our Approach to Leadership/Development, *Public Personnel Management*, Volume /31, Winter /2002, Page/52.
11. Duckett, H, and Macfarlane, E.(2003). Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Retailing. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24, pp. 309-317.
12. Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
13. Fiedler, Fred and M. Chemers, Improving Leadership Effectiveness. The Leader Match Concept, Second Edition, New York: John Wiley & Sons, /1984 Least Preferred Coworker Scale(LPC). LPC(John R.Schermerborn, /OP.CIT, PP572-73
14. Gardner, Lisa.(2005). Emotional Intelligence and Occupational Stress(<http://researchbank.swinburne.edu.au/vital/access/services/Download/s/w/in7046/SOURCE2>)
15. George, J.M. (2000), Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055.
16. Goleman, D.Boyatzis, R.E., & Rhee,k. (1999). Clustering Competence in Emotional Intelligence Insights from the Emotional Competence Inventory.(ECI). From the World Wide Web <http://www.eiconsortium.org>
17. Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
18. Goleman, Daniel (1995). *Emotional Intelligence What It Can Matter More Than IQ*. New Yourk : Bantam Book.
19. Goleman, Daniel(1998). *What Makes a Leader?* *Harvard Business Review*
20. Goleman, Daniel (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New Yourk /Bantan.
21. Goleman, Daniel. (1999), *What Makes a Leader?* *Harvard Business Review*,/November-December, 93-102.
22. Goleman, Daniel. (2001). An EI-based Theory of Performance. In C. /Cherniss /&D./Goleman (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace* /(pp. 27-44)./San Francisco: Jossey-Bass.

23. Goleman, Danniell.(2000). Leadership That Gets Results, *Harvard /Business Review*, Volum 78, Mar- Apr .

۲۴ Harrison, J.K., Clough, M.W. (۲۰۰۶), Characteristics of “State of the /Art” Leaders:/Productive Narcissism Versus Emotional Intelligence and /Level °/Capabilities .*The Social Science Journal* ,Article in Press.

25. Holt Svetlane and Jones Steve , Emotional Intelligence and Organization /Performance , *journal Performance Improvement*,Number 10,Volum /44/,Nov 2005 ,pp 15-16.

26. Lewis, K.M. (2000), When Leaders Display Emotions: How Followers /Respond to/Negative Emotional Expression of Male and Female /Leaders. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 221-234.

۲۷ Kierstead, J“(۱۹۹۹) .*Emotional Intelligence in the Work Place* ”  
([www.emerald/fulltext.com](http://www.emerald/fulltext.com)).

۲۸ Mayer, J. D. (۲۰۰۱). Primary Divisions of Personality and Their /Scientific Contributions: From the Trilogy-of-Mind to the Systems Set/ .*Journal for the /Theory of Social Behaviour*, ۳۱, ۴۴۹-۴۷۷.

29. Mayer, J. D. & Salovey, P. (1990). *Emotional Intelligence. Imagination /Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.

30. Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What Is Emotional Intelligence? In P. /Salovey/& D.J. Sluyter (Eds), *Emotional Development and Emotional /Intelligence:Educational Implicatons* (pp. 3- 31). New York, New York: /Basic Books.

31. Mayar, J. D. & Salovay, P. (1998), The Intelligence of Emotional Intelligence.17. 433-442.

32. Mayer,J. D.Salovey, P.,& Caruso, D. R. (1999). Emotional Intelligence /Meets Traditional Standards for?An Intelligence. *Journal of Intelligence* /.27.pp:267-269.

33. Mayer, J. D., Carso, D. , & Salovay, P. (2002). *Emotional Intelligence. In /R. J./Sternberg (Ed.)*, Handbook of Intelligence (2nd ed.). New Yourk: /Cambridge/University Press Sanfrancisco.

34. Mayer,J. D. Ciarochi, J. P .Forgass. ( 2001).\_A Field Guide to Emotional /Intelligence In Everyday Life , Philadelphia .Taybr Francis.

35. Weisinger, H. (1998). Emotional at Work. The Untapped Edge for /Success: San Francisco: Jossey-Bass.