

## نقش هوش هیجانی بر شیوه تصمیم‌گیری مدیران

دکتر مجتبی طبری\*، مهرناز قربانی\*\*

\* عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائم شهر

\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائم شهر

### چکیده

مدیریت یک سازمان برای انطباق با تغییرات و به منظور بقا و رشد در محیط‌های جدید، ویژگی‌های خاصی را می‌طلبد که عموماً مدیران برای پاسخ به آنها یا مشکلات بسیاری مواجه می‌شوند. امروزه علم، به قدرت و نفوذ هیجان‌ها در حیات ذهنی انسان پی برده است و در حال کشف و تبیین جایگاه هیجان‌ها و احساسات در فعالیت‌ها، رفتارها و حرکات انسانی است. یکی از مهم‌ترین خصیصه‌ها که می‌تواند به مدیران در پاسخ به این تغییرات کمک کند، هوش هیجانی است.

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 تصمیم‌های مناسب در زندگی روزمره می‌باشد. این پژوهش به منظور «مطالعه رابطه هوش هیجانی و شیوه تصمیم‌گیری مدیران در دو دانشگاه دولتی و غیردولتی» انجام شده است. در این پژوهش یک پرسش اصلی و دو پرسش فرعی مورد نظر بوده است. پرسش اصلی به این صورت است که آیا میان هوش هیجانی مدیران با شیوه تصمیم‌گیری آنها رابطه معناداری وجود دارد. پرسش‌های فرعی پژوهش بر اساس تقسیم‌بندی شیوه تصمیم‌گیری هربرت سایمون به تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی شده و تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی نشده می‌باشد و عبارت‌اند از: ۱. آیا میان هوش هیجانی مدیران با شیوه تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی شده رابطه معناداری وجود دارد؟ ۲. آیا میان هوش هیجانی مدیران با شیوه تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی نشده رابطه معناداری وجود دارد؟ در این راستا از پرسشنامه استاندارد هوش هیجانی گریوز و برادبری استفاده شده، که بر اساس چهار مؤلفه هوش هیجانی تنظیم شده است و همچنین از پرسشنامه تصمیم‌گیری استفاده شده، که با راهنمایی استاد راهنما و مشاور تنظیم شده و آلفای کرونباخ آن ۰/۷۴ به دست آمده است. تعداد کل جامعه آماری در این پژوهش ۴۷ نفر است که شامل کلیه مدیران در دانشگاه دولتی علم و صنعت بهشهر و کلیه مدیران در دانشگاه غیردولتی (آزاد اسلامی) قائم شهر می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که در کل، جامعه مدیران از سطح خوب هوش هیجانی برخوردارند. میان هوش هیجانی مدیران با شیوه تصمیم‌گیری آنها رابطه معناداری وجود دارد و همچنین میان هوش هیجانی مدیران با شیوه تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی شده و تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی نشده نیز رابطه معناداری وجود دارد. رابطه بین هوش هیجانی و تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی شده و تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی نشده در دانشگاه غیردولتی بیشتر از دانشگاه دولتی می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: هوش، هوش هیجانی، تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیری مدیران،

## مقدمه

در گذشته هرگز کلماتی مانند هرچ و مرج و عدم قطعیت در سرلوحه فعالیت‌های تجاری قرار نداشت، اما امروزه بسیاری از سازمان‌ها تحت تأثیر آشوب‌های محیطی هستند. در مداوای یک سازمان بیمار حتماً باید به شرایط محیطی، اقتضات و کارکنان توجه کافی داشت. هر مدیر باید بتواند از طریق افراد به اهداف سازمانی برسد. ساهاست به مدیران می‌آموزند که توانایی آنها برای دستیابی به اهداف، رابطه مستقیم با توانایی آنها با برانگیختن افراد اطراف خود دارد. این امر امروزه اهمیت بیشتری یافته است؛ زیرا مسائل انسانی، ارتباطات و روابط بین مدیر و کارکنان افزایش یافته است. در رویکرد جدید مدیریت فرهنگ سازمانی، کار تیمی و نحوه همکاری مدیر با دیگران اهمیت خاصی دارد و مدیرانی مدنظر سازمان‌ها هستند که از توانمندی‌های اجتماعی و مهارت‌های 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 شیوه‌هایی با تأثیر هیجانی مثبت استفاده می‌کنند و به‌طور اثربخش با منابع انسانی خود در ارتباط هستند، قطعاً نسبت به دیگران موفق‌ترند. (آقایار، شریفی در آمدی، ۱۳۸۶)

## ضرورت و اهمیت تحقیق

منطقی به نظر می‌رسد که هرکجا انسانی باشد علم روانشناسی نیز حضور یابد. اما اغلب مباحثی چون اصول برقراری ارتباط در کار، ایجاد انگیزه، مقاومت در برابر تغییر، شناخت دیگران، تعیین اهداف، کاهش استرس و مدیریت هیجان‌ها از جمله موضوعاتی هستند که روانشناسان نسبت به آنها توجه بیشتری نشان داده‌اند. (ابراهیمی، ۱۳۸۵)

هوش هیجانی توانایی درک احساسات و هیجان‌های خود و دیگران است تا بتوان با به‌کارگیری آنها ارتباط مؤثرتری با دیگران ایجاد شود. در محیط کار هوش

هیجانی نقش بارزی در داشتن عملکرد مطلوب نسبت به سایر قابلیت‌ها از قبیل بهره‌مندی هوشی یا مهارت‌های فنی ایفا می‌کند. دکتر دانیل گلن معتقد است که هوش هیجانی در تمامی رده‌های سازمانی کاربرد زیادی دارد، اما در رده‌های مدیریتی اهمیتی حیاتی پیدا می‌کند؛ زیرا مدیران سازمان را به جامعه معرفی می‌کنند و با بسیاری از افراد در داخل و خارج سازمان تعامل برقرار می‌کنند. استفاده از هوش هیجانی می‌تواند در لحظه انتخاب به مدیران کمک نماید تا کنترل مؤثرتری بر خود و تأثیر مضاعفی بر دیگران داشته باشند. تصمیم‌گیری مدیران بخش مهمی از رفتار سازمانی است؛ ولی شیوه تصمیم‌گیری و کیفیت تصمیم‌های نهایی که آنها می‌گیرند تا حد زیادی تحت تأثیر ادراک‌های آنهاست. (آقایار، شریفی در آمدی، ۱۳۸۶)

دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی به واسطه کارکردهایی که در جامعه دارند از اهمیت بسیار بالایی برخوردارند. مدیران عالی دانشگاه با افرادی سروکار دارند که هرچند از نظر رشته تحصیلی و تخصص متفاوت بوده، ولی از نظر تحصیلات در سطح بالایی بوده و نیازهای سطح بالا دارند و مدیریت آنها نیاز به دانش و مهارت ویژه‌ای دارد. با توجه به اینکه رابطه هوش هیجانی با شیوه‌های تصمیم‌گیری در جامعه مورد مطالعه تاکنون بررسی نشده، بر این اساس در این پژوهش به بررسی هوش هیجانی مدیران و تأثیر آن بر فرایند تصمیم‌گیری مدیران دانشگاه پرداخته خواهد شد و در نهایت با استفاده از منابع علمی و نظرات علمای مدیریت و علوم رفتاری و یافته‌های پژوهش، پیشنهادهایی ارائه خواهد شد.

## تعاریف هوش هیجانی

در مورد هوش هیجانی تعاریف مختلفی وجود دارد که از جمله می‌توان به تعاریف زیر اشاره نمود:

دکتر دانیل گلن هوش هیجانی را شامل توانایی‌هایی می‌داند که شخص بتواند انگیزه‌اش را حفظ نموده و در مقابل مشکلات و استیصال استقامت کرده در شرایط بحرانی و تکانش‌ها خود را کنترل و خونسردی‌اش را حفظ نماید و با دیگران همدلی کرده و امیدوار باشد. (گلن، ۱۳۸۲)

دکتر پیتر سالووی و دکتر جان مایر اظهار می‌دارند که

از هیجان‌ها و احساسات خود آگاه باشید. توانایی خودآگاهی به مدیران اجازه می‌دهد تا نقاط قوت و ضعف خود را بشناسند و به طور شهودی و از راه درک مستقیم دیگران را تحت تأثیر قرار دهند.

## ۲. کاربرد هیجان‌ها

توانایی استفاده از هیجان‌ها در کمک به کسب نتایج مطلوب، حل مسائل و استفاده از فرصت‌هاست و شامل همدلی و بینش سازمانی است. مدیرانی که از این توانایی برخوردارند، هیجان‌ها و احساس‌های دیگران را بیشتر درک می‌کنند و دقیقاً می‌دانند که گفتار و کردارشان بر دیگران چه تأثیری می‌گذارد.

## ۳. توانایی درک و فهم هیجان‌ها

توانایی درک هیجان‌های پیچیده و آگاهی از علل آنها و چگونگی تغییر هیجان‌ها از یک حالت به حالت دیگر را درک هیجان‌ها می‌نامند. مدیرانی که از این توانایی برخوردارند، به راحتی متوجه می‌شوند که چه چیزی موجب برانگیختن و یا عدم برانگیختن افراد یا گروه‌ها می‌شود و می‌توانند همکاری بهتری را با دیگران برنامه‌ریزی کنند.

## ۴. مدیریت هیجان‌ها

توانایی کنترل و اداره کردن هیجان‌ها در خود و دیگران است. مدیریت هیجان‌ها به مدیران این امکان را می‌دهد که بدخلتی و روحیه بد را به محیط کاری وارد نکنند.

ب. دکتر دانیل گلن و بویاتزیس وری در سال ۱۹۹۹ هوش هیجانی را مشتمل بر چهار بعد دانستند که دو بعد آن در رابطه با تعامل فرد با خودش (درون فردی) و دو بعد دیگر در رابطه با نحوه برخورد فرد با دیگران (برون فردی) به شرح زیر می‌باشد:

## ۱. خود آگاهی

شناختن هیجان‌هایی که آن را احساس می‌کنیم و دلیلش

هوش هیجانی توانایی درک هیجان‌ها، عواطف به منظور دستیابی به ایجاد هیجان‌هایی است که ضمن کمک به تفکر بهتر بتواند منجر به شناخت هیجان‌ها و عواطف نیز گردد.

از نظر دکتر ریون بارون هوش هیجانی، آرایشی از استعدادها، غیرشناختی، قابلیت‌ها و مهارت‌هایی است که توانایی فرد در سازگاری با شرایط و فنسارهای محیطی را افزایش می‌دهد. (اکبرزاده، ۱۳۸۳)

لیزا گاردنر هوش هیجانی را توانایی فرد در شناسایی و ابراز هیجان‌ها در خود و دیگران می‌داند.

از نظر دکتر دیوید کارسو هوش هیجانی ضد هوش نیست. به عبارتی نشانه برتری احساس به عقل نیست؛ بلکه هوش هیجانی نقطه تلاقی احساس و عقل است.

(کیاروچی، فورگاس، مییر، ۱۳۸۳)

مفهوم هوش هیجانی نشان می‌دهد 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 می‌کند. تحقیقات نشان می‌دهد که از مجموع موفقیت‌های زندگی، ۲۰٪ به بهره هوشی و ۸۰٪ به هوش هیجانی بستگی دارد.

تفاوت جنسیت در هوش هیجانی مؤثر است. مطالعاتی که استین بر روی ۴۵۰۰ نفر مرد و ۳۲۰۰ نفر زن انجام داد، مشخص شد که زنان امتیاز بیشتری نسبت به مردان از نظر همدلی و مسئولیت اجتماعی کسب کردند در حالی که مردان نسبت به زنان تحمل بیشتری در مقابل فشار روانی از خود نشان می‌دهند و از اعتماد به نفس بیشتری برخوردارند. به عبارتی دیگر از نظر هوش هیجانی زنان و مردان یکسانند، ولی هریک در بعضی زمینه‌ها قوی‌تر عمل می‌کنند. (آقایار، شریفی درآمدی، ۱۳۸۶)

## ابعاد هوش هیجانی

الف. دکتر مایر، سالووی و کارسو در سال ۱۹۹۰ برای هوش هیجانی چهار بعد تشخیص داده‌اند که عبارت‌اند از:

## ۱. شناسایی هیجان در خود و دیگران

ضروری‌ترین توانایی مرتبط با هوش هیجانی این است که

(جدول شماره ۱): ابعاد هوش هیجانی از نظر دانیل گلنن

فرد چه کاری را انجام می‌دهد	فرد چه عاملی را می‌بیند	
خودمدیریتی	خودآگاهی	در مورد خود
مدیریت رابطه	آگاهی اجتماعی	در مورد دیگران

### کاربرد هوش هیجانی در محیط کار

امروزه کارکنان به علت تغییرات دائمی و مستمر، ابهامات و حجم اطلاعات زیاد متحمل فشار روانی زیادی می‌شوند. این امر کاملاً روشن است که قابلیت‌های هیجانی ترکیبی معجزه آسا هستند که حیات و بقا، سازمان را تضمین کرده و افراد توانمند و دارای عملکرد عالی را از دیگران جدا می‌سازد. هوش هیجانی عامل کلیدی در ایجاد فضای کاری است که موجبات رشد و پرورش کارکنان را فراهم می‌سازد و آنها را تشویق می‌کند تا بهترین عملکرد را داشته باشند. توسعه و رشد هوش هیجانی می‌تواند فشرده‌تر و وسیعی از کارکنان را در سازمان بهره‌مند سازد. بعضی از کاربردهای هوش هیجانی در محیط کار عبارت‌اند از:

#### ۱. توسعه شغلی (بهبود کارراهه)

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

#### ۲. توسعه (بهبود) مدیریت

مدیرانی که فقط بر مهارت‌های فنی خودشان تکیه می‌کنند، مدیریت نمی‌کنند بلکه صرفاً عهده دار امور هستند. بنابراین، شناخت و ارتقا هوش هیجانی می‌تواند منجر به توسعه روش‌های مدیریتی خاص شود.

#### ۳. اثربخشی گروه‌ها

گروه‌ها چیزی بیش از مجموع افراد به صورت انفرادی هستند، به عبارتی نقش گروه‌ها هم افزایی است. هوش هیجانی عاملی است که باعث حفظ و پایداری گروه‌ها می‌شود. (آقایار، شریفی درآمدی، ۱۳۸۵)

را نیز می‌دانیم. خودآگاهی آگاه بودن از حالت روانی خود و تفکر ما درباره آن حالت است. هوش هیجانی با خودآگاهی آغاز می‌شود که ارتباط نزدیکی با ارزش‌ها، نقاط قوت و ضعف شما دارد تا بتوانید همزمان از طریق روش مناسب و سازنده احساسات خود را ابراز کنید. خودآگاهی یعنی آیا مدیر می‌تواند به طور صحیح احساسات خود را در هر زمان که بروز می‌کند تشخیص دهد؟

#### ۲. خودمدیریتی (خودگردانی)

تعادل هیجانی را خودمدیریتی می‌نامند و یک قابلیت زیربنایی است که در کنترل رفتارهای هیجانی نقش مهمی دارد. گاهی از خودمدیریتی به معنای کنترل احساسات، عواطف و تکانش‌ها یاد می‌کنند و عامل اصلی در پذیرش مسؤلیت اعمالی است که انجام می‌دهیم. مدیریت بر احساس خودتان باعث می‌شود وقتی با هیجانی روبرو می‌شوید با انتخابی منطقی و دلایل کافی رفتاری صحیح در پیش بگیرید. خودمدیریتی یعنی آیا مدیر می‌تواند احساسات خود را به سمت نتایج مثبت مدیریت کند؟

#### ۳ - آگاهی اجتماعی

توانایی همدردی با احساسات دیگران و شناخت دیدگاه آنان می‌باشد. همدلی دنیا را از دریچه چشم دیگران دیدن و وارد شدن به حریم احساس آنها می‌باشد و نیازمند درک، شناخت و پاسخ مناسب به هیجان‌های دیگران است. آگاهی اجتماعی یعنی مدیر می‌تواند به طور صحیح احساسات دیگران را هنگام روبرویی با آنها یا در حین کار با آنها تشخیص دهد؟

#### ۴- مدیریت رابطه (مهارت‌های اجتماعی)

توانایی شناخت و همدلی با دیگران، برقراری ارتباط مؤثر، گوش دادن عمیق و تشریک مساعی می‌باشد. مدیریت رابطه یعنی آیا مدیر می‌تواند رابطه خود با دیگران را به طور مؤثر و سازنده‌ای مدیریت کند و به سمت نتایج مثبت هدایت کند؟

این بعد مجموعه‌ای از چهار بعد ذکر شده می‌باشد که به فرد کمک می‌کند که به طور مثبت و مستمر با دیگران ارتباط برقرار کند.

چهار بعد ذکر شده در جدول شماره (۱) نشان داده می‌شود:

### تعریف تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری اولین وظیفه هر مدیر است. عمل تصمیم‌گیری در اداره امور سازمان‌ها به قدری مهم است که برخی نویسندگان سازمان را شبکه تصمیم و مدیریت را عمل تصمیم‌گیری تعریف کرده‌اند.

هربرت سایمون تصمیم‌گیری را جوهر اصلی مدیریت می‌داند.

گرفت تصمیم‌گیری را قلب سازمان و مدیریت تلقی می‌کند.

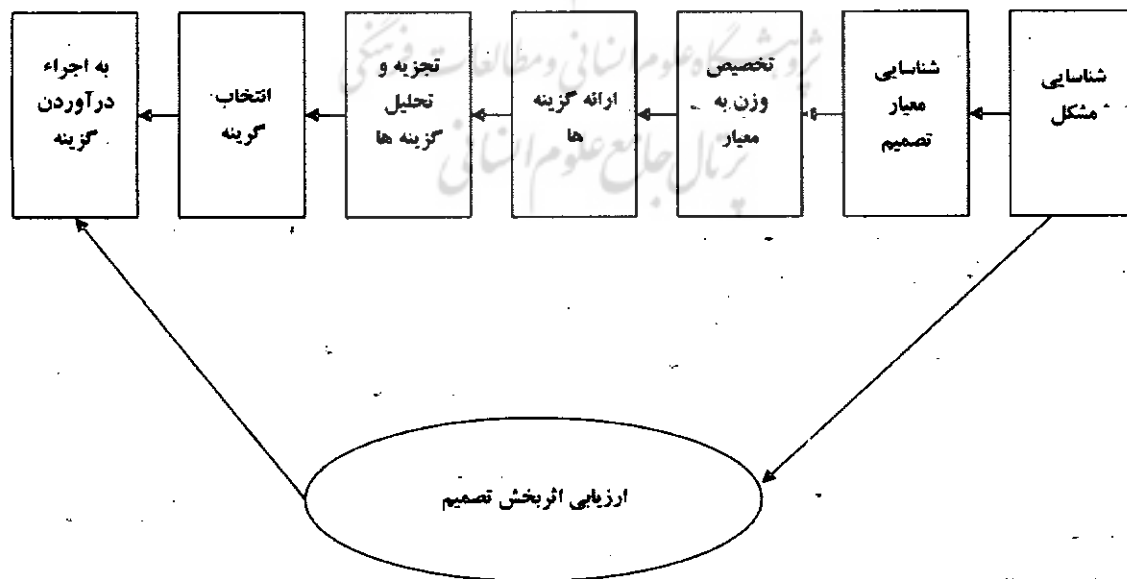
نیومن کیفیت مدیریت را تابع کیفیت تصمیم‌گیری می‌داند و مدعی است که تصمیم‌گیری به تنهایی مهم‌ترین وظیفه مدیر است.

پیتز دراکر بیان می‌دارد: تأکید مدیریت آینده بر فراگرد تصمیم‌گیری و درک این فراگرد است. همه مدیران با فراگرد تصمیم‌گیری سروکار دارند، زیرا حرقه آنها چنین اقتضا می‌کند. (اعرابی، پارسائیان، ۱۳۷۵)

تصمیم‌گیری در واقع انتخاب از میان گزینه‌های مختلف می‌باشد و این یک عمل ساده نیست، بلکه یک فرآیند می‌باشد. شکل شماره (۱) فرآیند تصمیم‌گیری را به صورت هشت مرحله نشان می‌دهد. (رابینز، سنزو، ۱۳۷۹)

دانیل گلن اظهار می‌دارد: قوانین انجام کار دائماً در حال تغییرند و ما همیشه به وسیله معیارهای جدید مورد قضاوت قرار می‌گیریم. مهم نیست ما چقدر هوشمندیم، چقدر آموزش دیده ایم و یا چه تخصصی داریم، بلکه مهم این است که چطور می‌توانیم خودمان و دیگران را اداره کنیم. وی پیش‌بینی می‌کند که در آینده نزدیک سازمان‌ها به اهمیت رشد هوش هیجانی در محیط کار پی خواهند برد تا از این طریق بتوانند به افزایش بهره‌وری شغلی و رضایت مشتری دست یابند.

ویلیام بنیس نیز اعتقاد دارد در مدیریت سازمان نقش هوش هیجانی در مقایسه با بهره هوشی بارزتر است. بهره هوشی نسبتاً ثابت و ایستا می‌باشد 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 می‌توان توسعه داد و همبستگی بالایی میان موفقیت‌های شغلی و زندگی فردی با هوش هیجانی وجود دارد. وی هوش هیجانی را پیش‌بینی کننده قوی مدیریتی می‌داند که می‌تواند ناکامی و انحراف مسیر را در آینده خبر دهد. (آقایار، شریفی درآمدی، ۱۳۸۶)



(شکل شماره ۱): نمودار فرآیند تصمیم‌گیری

عوامل تشکیل دهنده آنها قابل تحلیل، پیش بینی و تعریف باشند؛ فراگرد تصمیم درباره آنها قابل برنامه‌ریزی می‌باشد و بیشتر توسط مدیران سطح پایین تر اتخاذ می‌شود. البته باید در نظر داشت که استفاده از تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده آزادی عمل مدیران را محدود می‌سازد.

### تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده

تصمیم‌هایی هستند که در مورد مسائل غیر معمول و منحصر به فرد اتخاذ می‌شوند و به صورت موردی پیش می‌آیند و برای رفع مشکلات با ساختار بد می‌باشند. اگر یک مسأله به اندازه‌ای تکرار نشود که بتوان برای حل آن خط مشی ویژه‌ای تعیین کرد باید با اتخاذ تصمیم برنامه‌ریزی نشده برای حل آن اقدام کرد. اکثر مسائل عمده مدیریتی، مدیر را ناگزیر از اتخاذ تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده می‌سازند. مدیرانی که در سلسله مراتب سازمانی در جایگاه بالاتری قرار می‌گیرند، باید توان بیشتری برای اتخاذ تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده داشته باشند. در واقع، برای مدیریت در سطوح بالاتر، قدرت اتخاذ تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده اهمیت زیادی دارد. شکل شماره (۲) رابطه بین انواع مشکلات، انواع تصمیم‌ها و سطوح سازمان را نشان می‌دهد:

### شیوه‌های تصمیم‌گیری مدیران

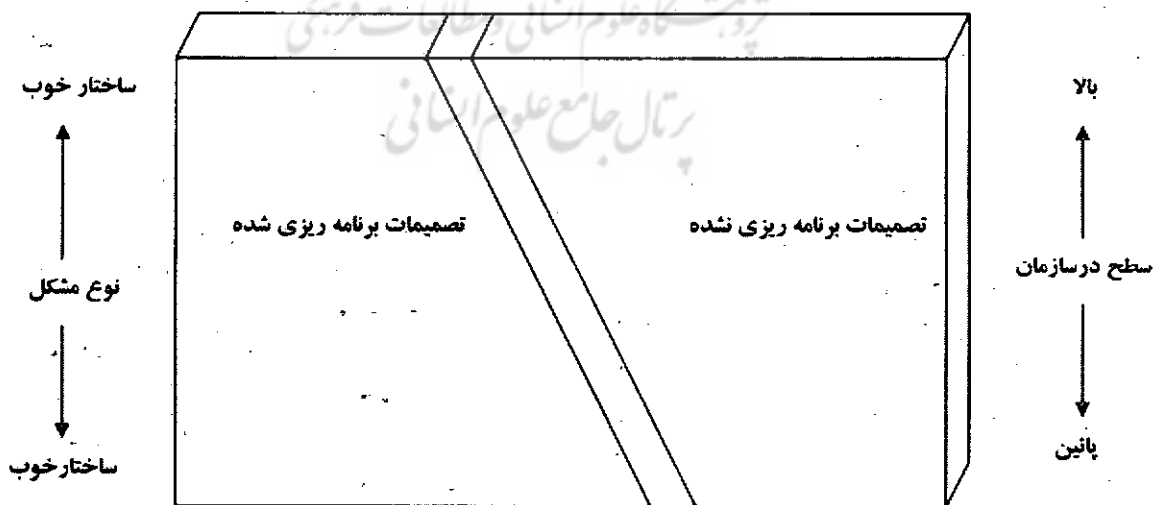
تصمیم‌گیری از اجزای تفکیک ناپذیر مدیریت به شمار می‌آید و در هر وظیفه مدیریت به نحوی جلوه گز است. در تعیین خط مشی‌های سازمان، در تدوین هدف‌ها، طراحی سازمان، انتخاب، ارزیابی و در تمامی افعال و اعمال مدیریت تصمیم‌گیری جزء اصلی و رکن اساسی است.

مدیران همواره با شرایطی مواجه هستند که باید تصمیم‌گیری کنند. کیفیت و چگونگی این تصمیم‌ها، میزان توفیق و تحقق هدف‌های سازمانی را معین می‌کند. به عبارت دیگر، میزان تحقق اهداف سازمانی بیان‌کننده و نشان دهنده اثربخشی نظام تصمیم‌گیری مدیران می‌باشد. (الوانی، ۱۳۷۲)

هربرت سایمون تصمیم‌ها را به دو شیوه تقسیم می‌کند:

### تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده

تصمیم‌هایی هستند که بر حسب عادت، قوانین و یا رویه‌های موجود اخذ می‌شوند و برای رفع مشکلات با ساختار خوب می‌باشند. هر چند که این نوع تصمیم‌ها هم برای حل مسائل ساده و هم برای حل مسائل پیچیده قابل استفاده هستند؛ ولی هر چه تصمیم‌ها نامنظم تر و جدیدتر و تعهدات بیشتری را ایجاد کنند اتخاذ آنها به صورت برنامه‌ریزی شده دشوارتر است. هر گاه با مجموعه‌ای از مسائل تکراری سروکار داشته باشیم که



(شکل شماره ۲): نمودار انواع مشکلات، نوع تصمیمات و سطوح سازمانی



می‌خواهیم جامعه عمل بپوشانیم باید به وسیله احساس یا تمنایی مانند عشق یا هیجان برانگیخته و فعال کنیم. فکر بدون احساس، واکنشی در زندگی ما پدید نمی‌آورد. عقل و هوش منطقی به قدرت استدلال کمک می‌کند، اما توانایی پیش بینی پیامدهای تصمیم تنها از هوش هیجانی به دست می‌آید. مهارت استفاده از هوش هیجانی می‌تواند در لحظه انتخاب به شما کمک نماید و کنترل مؤثرتری بر خود و تأثیر مضاعفی بر دیگران داشته باشید (کاشانی، ۱۳۸۵).

مدیران روزانه باید تصمیم‌هایی بگیرند که نتایج آن می‌تواند به موفقیت یا عدم موفقیت شرکت منتهی شود. آنها باید سریعاً با انعطاف‌پذیری و نظام‌ها و تغییرات وسیع، سازمانی را هدایت کرده و به کارکنان روحیه و انرژی بدهند. گرفتن تصمیم‌های غلط و یا عدم تصمیم‌گیری می‌تواند به هرج و مرج مبدل شود و نتیجه آن کاهش اعتبار و ارزش سازمانی خواهد بود. پیامدهای چنین فرایندی مانع از تحقق اهداف سازمان و تأمین انتظارات سهام‌داران می‌شود (آقایار، شریفی در آمدی، ۱۳۸۶).

تصمیم‌گیری مدیران بخش مهمی از رفتار سازمانی است؛ ولی شیوه تصمیم‌گیری و کیفیت تصمیم‌های نهایی که آنان می‌گیرند تا حد زیادی تحت تأثیر ادراک‌های آنهاست. مدیران می‌توانند از اطلاعات مربوط به احساسات خود در جهت تصمیم‌گیری کارآمد کمک بگیرند. هر اندازه مدیر بخواهد تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده اتخاذ کند به همان میزان نیاز بیشتر به قضاوت خواهد داشت و این قضاوت بر بعضی راههای غیر مشخص، از طریق تجربه و بینش و ادراک مبتنی است (رابینز، سنزو، ۱۳۷۹).

در واقع، مدیران زمانی می‌توانند یک تصمیم صحیح و به جا بگیرند که از اطلاعات خود بهره بگیرند و هیجان‌های خود را کنترل کنند و این همان هوش هیجانی است که تعیین می‌کند که چگونه رفتار خود را اداره کنند و با مشکلات اجتماعی کنار بیایند و تصمیم‌هایی بگیرند که به نتایج مثبت ختم شود (گنجی، ۱۳۸۶).

بر اساس رابطه هوش هیجانی با شیوه تصمیم‌گیری مدیران می‌توان مدل مفهومی زیر را استنباط کرد (شکل شماره ۳):

در واقع، میزان تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی نشده در رأس هرم سازمانی به علت ضرورت مواجهه مدیران عالی با مسائل پیش بینی نشده از تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی شده بیشتر می‌باشد و میزان تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی نشده در قاعده هرم سازمانی توسط مدیران اجرایی به علت عدم اختیار کافی بسیار کمتر از تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی شده است (رابینز، سنزو، ۱۳۷۹).

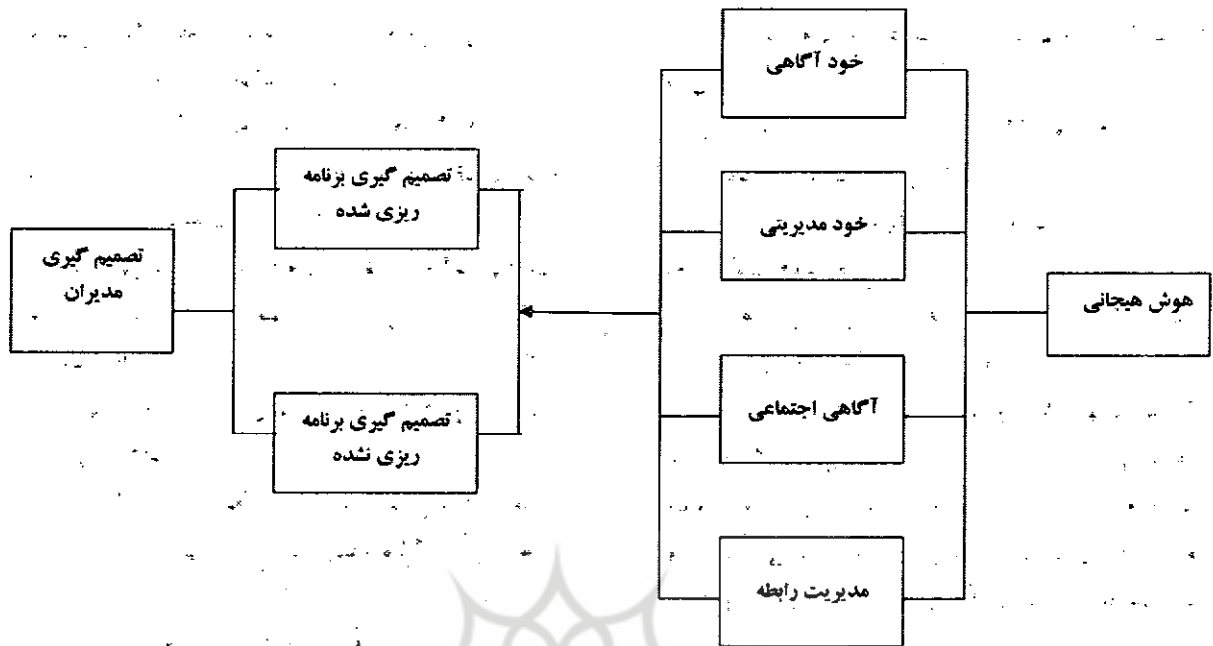
## نقش هوش هیجانی در فرآیند تصمیم‌گیری مدیران

دکتر دانیل گلمن نیز معتقد است که هوش هیجانی در تمامی رده‌های سازمانی کاربرد زیادی دارد، اما در رده‌های مدیریتی اهمیتی حیاتی دارد؛ زیرا مدیران سازمان را به جامعه معرفی می‌کنند و با بسیاری از افراد در داخل و خارج سازمان تعامل دارند و نقش مهمی در ایجاد روحیه و انگیزش کارکنان دارند. مدیران با همدلی قادرند نیازهای کارکنان را شناخته و با دریافت بازخورد سازنده آن نیازها را برطرف نمایند. به عبارت دیگر، در سازمان هر چه به سمت سطوح بالاتر می‌رویم اهمیت هوش هیجانی در مقایسه با بهره‌های افزایش می‌یابد.

مطالعات نشان می‌دهد که وجه تمایز ویژگی‌های مدیران ممتاز و برتر با مدیران معمولی به مهارت‌های هوش هیجانی بالای آنان بستگی دارد. افزایش مهارت‌های هوش هیجانی به مدیران سازمان امکان می‌دهد تا ضمن ترغیب دیگران به ابراز عواطفشان، سبب رشد و حفظ افراد مستعد شده و شرایطی را به وجود آورند تا با سایر افراد در محیطی کاملاً انسانی در جهت تحقق اهداف سازمانی چالش داشته باشند (آقایار، شریفی در آمدی، ۱۳۸۶).

هیجان‌ها منبع ارزشمندی از اطلاعات هستند و در تصمیم‌گیری‌ها به ما کمک می‌کنند. مطالعات نشان می‌دهد وقتی رابطه هیجان با مغز قطع می‌شود فرد نمی‌تواند تصمیم بگیرد، زیرا او نمی‌داند که چه احساسی درباره انتخابش خواهد داشت؟

آقای مجتبی کاشانی در کتاب نقش دل در مدیریت به نقل از برایان تریسی بیان می‌دارد که عوامل دوگانه در تصمیم‌گیری فکر و احساس هستند. در واقع، احساس نیروی محرک و برانگیزاننده ذهن است. هر فکری را که



(شکل شماره ۳): مدل مفهومی هوش هیجانی و شیوه تصمیم‌گیری مدیران

### پیشینه تحقیق

۱) «مقایسه هوش هیجانی در میان سطوح سه گانه مدیران (عالی، میانی، پایه) سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و سازمان‌های تابعه آن»

این تحقیق توسط منوچهر جویبار در سال ۸۴ در مؤسسه عالی آموزش و پرورش مدیریت و برنامه‌ریزی و به راهنمایی دکتر مهدی مهدوی انجام شد و سؤالات آن شامل:

#### پرسش اصلی:

آیا بین سطوح سه گانه مدیران سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و سازمان‌های تابعه آن از لحاظ هوش هیجانی تفاوتی وجود دارد؟

#### پرسش‌های فرعی:

۱. آیا بین سطوح سه گانه مدیران سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و سازمان‌های تابعه آن از لحاظ خودآگاهی به عنوان یکی از ابعاد هوش هیجانی تفاوتی وجود دارد؟

۲. آیا بین سطوح سه گانه مدیران سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و سازمان‌های تابعه آن از لحاظ خودنظمی به عنوان یکی از ابعاد هوش هیجانی تفاوتی وجود دارد؟

۳. آیا بین سطوح سه گانه مدیران سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و سازمان‌های تابعه آن از لحاظ انگیزش به عنوان یکی از ابعاد هوش هیجانی تفاوتی وجود دارد؟

۴. آیا بین سطوح سه گانه مدیران سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و سازمان‌های تابعه آن از لحاظ همدلی به عنوان یکی از ابعاد هوش هیجانی تفاوتی وجود دارد؟

۵. آیا بین سطوح سه گانه مدیران سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و سازمان‌های تابعه آن از لحاظ مهارت اجتماعی به عنوان یکی از ابعاد هوش هیجانی تفاوتی وجود دارد؟

تعداد کل جامعه آماری ۵۵۳ نفر است که شامل کلیه مدیران سطوح سه گانه سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و سازمان‌های تابعه آن بوده است و به روش نمونه‌گیری تصادفی ۳۵۳ نفر از هر سه سطح انتخاب گردید. نتایج به دست آمده از این تحقیق عبارت بودند از:



حداقل یکسال از فعالیت اجرایی آنها می‌گذشت و به روش نمونه‌گیری ۶۶ نفر از ۷۱ نفر انتخاب شدند.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه انتخاب شد که شامل:

پرسشنامه رهبری چند عاملی MLQ جهت اندازه‌گیری رفتارهای رهبری تحول‌آفرین

پرسشنامه هوش هیجانی بارآن جهت اندازه‌گیری شاخص کلی هوش هیجانی

فرضیه اصلی بیان کرد که «هوش هیجانی با رهبری تحول‌آفرین رابطه قابل توجهی دارد.»

ضریب همبستگی ۰/۴۴۳، بیانگر این نکته بوده است که با احتمال ۹۹٪ بین این دو متغیر رابطه مستقیم و ناقص وجود دارد. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که هرچه هوش هیجانی کلی در مدیران صنعت بیمه بالاتر باشد، رفتارهای ناشی از رهبری تحول‌آفرین در آنها محتمل‌تر است.

فرضیه فرعی اول بیان می‌کند که میزان هوش هیجانی کلی با ویژگی‌های آرمانی رابطه وجود دارد.

ضریب همبستگی ۰/۲۹۵، بیانگر این نکته بوده است که با احتمال ۹۵٪ بین این دو متغیر رابطه مستقیم و ناقص وجود دارد. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که هرچه هوش هیجانی کلی در مدیران صنعت بیمه بالاتر باشد، ویژگی‌های آرمانی مدیران در آن محتمل‌تر است.

فرضیه فرعی دوم بیان می‌کند که میزان هوش هیجانی کلی با مؤلفه رفتارهای آرمانی در مدیران ارشد صنعت بیمه رابطه وجود دارد.

ضریب همبستگی ۰/۵۸۷، بیانگر این نکته بوده است که با احتمال ۹۵٪ بین این دو متغیر رابطه مستقیم و ناقص وجود دارد. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که هرچه هوش هیجانی کلی مدیران صنعت بیمه بالاتر باشد، بروز رفتارهای آرمانی مدیران در آن محتمل‌تر است.

فرضیه فرعی سوم بیان می‌کند که میزان هوش هیجانی کلی با مؤلفه ترغیب ذهنی در مدیران ارشد صنعت بیمه رابطه دارد.

ضریب همبستگی ۰/۳۴۶، بیانگر این نکته بوده است که با احتمال ۹۹٪ بین این دو متغیر رابطه مستقیم و ناقص

۱. مدیران سطوح سه‌گانه سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و سازمان‌های تابعه از لحاظ هوش هیجانی در یک سطح قرار ندارند و در سطوح عالی سازمان سطح هوش هیجانی به مراتب بیشتر است.

۲. مدیران سطوح سه‌گانه از لحاظ خودآگاهی یعنی داشتن درکی عمیق از عواطف، نقاط قوت و ضعف، نیازها و انگیزه‌های خود متفاوت هستند.

۳. مدیران سطوح سه‌گانه از لحاظ خودنظمی با هم متفاوت هستند و به نحو یکسانی از فاکتورهای مورد نظر بعد خودنظمی مانند توانایی تجزیه و تحلیل مسائل، منطقی بودن، تصمیم‌گیری عقلانی و سازگاری با ابهام برخوردار نیستند.

۴. مدیران سطوح سه‌گانه در زمینه‌هایی مانند تعهد سازمانی، خوش بینی نسبت به آینده و انگیزش با هم تفاوت دارند.

۵. مدیران سطوح سه‌گانه در مواردی همچون درک احساسات افراد تحت سرپرستی، درد و دل کردن با آنها، توجه به مشکلات فردی کارکنان و رسیدگی به آن، احترام گذاشتن به نظرات افراد و به کارگیری این نظرات در تصمیم‌گیری‌ها در سطح یکسانی بودند و با هم تفاوت ندارند. به عبارت دیگر، اکثر مدیران از لحاظ دارا بودن فاکتور همدلی با هم برابر هستند.

۶. مدیران سطوح سه‌گانه از لحاظ مهارت اجتماعی و به کارگیری مؤلفه‌های آن از قبیل فرصت‌خودنمایی به زیردستان و کارکنان، ایجاد تیم‌ها و رهبری آنها، برقراری ارتباطات سالم با کارکنان سازمان تفاوتی با هم ندارند و در یک سطح یکسان قرار دارند. (جویبار، ۱۳۸۴)

## ۲) «رابطه هوش هیجانی با رهبری تحول‌آفرین در مدیران ارشد صنعت بیمه ایران»

این تحقیق توسط ایمان ارسطو در سال ۱۳۸۴ در دانشگاه علامه طباطبایی با راهنمایی دکتر قاسم انصاری رنایی انجام شد و شامل یک فرضیه اصلی و پنج فرضیه فرعی بوده است:

جامعه آماری در این پژوهش، مدیران ارشد فنی شاغل در شرکت‌های بیمه خصوصی و دولتی ایران بوده است که

پیشرفت تحصیلی دانش آموزان چگونه است؟  
 - جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه مدیران و معلمان زن و مرد مقطع راهنمایی منطقه ۱۹ گانه آموزش و پرورش شهر تهران بوده است که تعداد تقریبی ۷۰۰ مدیر و ۲۰۰۰ معلم را در بر می‌گیرد که گروه نمونه شامل ۵۰ مدیر مرد و ۵۰ مدیر زن از ۱۰۰ مدرسه دخترانه و پسرانه که به‌طور تصادفی انتخاب شدند. به منظور سنجش هوش هیجانی مدیران از پرسشنامه ۷۰ سوالی هوش هیجانی شرینگ و به منظور سنجش سبک رهبری از پرسشنامه ۱۱۸ سوالی که توسط پورنیه در سال ۱۳۷۱ به سبک پرسشنامه رهبری لیکرت ساخته شده بود، استفاده گردید. برای بررسی رضایت شغلی معلمان، پس از انتخاب هر مدیر، ۳ نفر به صورت تصادفی از معلمان به عنوان افرادی که زیر نظر مدیران مدارس قرار داشته‌اند، انتخاب گردیدند که شامل ۳۰۰ نفر بودند و پرسشنامه رضایت شغلی روی آنها اجرا شد.

نتایج به دست آمده از این تحقیق عبارت‌اند از:

۱. در مورد بررسی رابطه سبک رهبری و هوش هیجانی یافته‌های پژوهش نشان داده‌اند که مدیرانی که هوش هیجانی بالایی دارند نسبت به مدیرانی که هوش هیجانی پایین‌تری دارند، بیشتر از سبک رهبری مشارکتی استفاده می‌کنند.

۲. در مورد بررسی سبک رهبری و جنسیت، یافته‌های پژوهش نشان داده‌اند که مدیران زن بیشتر از مدیران مرد از سبک رهبری مشارکتی استفاده می‌کنند.

۳. در مورد رابطه سبک رهبری و رضایت شغلی معلمان، یافته‌های پژوهش نشان داده‌اند که در مدارس که مدیران از سبک رهبری مشارکتی استفاده می‌کنند، نسبت به مدارس که مدیران آنها از سبک آمرانه-استثماري استفاده می‌کنند، رضایت شغلی معلمان بیشتر است و این بدان علت می‌باشد که به واسطه رفتار تعاملی، انسان دوستانه و تشویقی رهبران مشارکتی و ارائه بازخورد مثبت در قبال عملکرد بهینه افراد زیر نظر، عزت نفس کارکنان بالا رفته و در نتیجه رضایت شغلی آنها به نحو چشمگیری افزایش می‌یابد.

۴. در مورد رابطه سبک رهبری و پیشرفت تحصیلی

وجود دارد. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که هر چه هوش هیجانی کلی در مدیران صنعت بیمه بالاتر باشد، ترغیب ذهنی کارکنان از سوی مدیران محتمل‌تر است.

فرضیه فرعی چهارم بیان می‌کند که میزان هوش هیجانی کلی با مؤلفه انگیزش الهام بخش در مدیران ارشد صنعت بیمه رابطه دارد.

\* ضریب همبستگی ۰/۲۷۳، بیانگر این نکته بوده است که با احتمال ۹۹٪ بین این دو متغیر رابطه مستقیم و ناقص وجود دارد. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که هر چه هوش هیجانی کلی در مدیران صنعت بیمه بالاتر باشد، انگیزش الهام بخش کارکنان از سوی مدیران محتمل‌تر است.

فرضیه فرعی پنجم بیان می‌کند که میزان هوش هیجانی با مؤلفه ملاحظات فردی در مدیران ارشد بیمه رابطه دارد.

ضریب همبستگی ۰/۱۵۲، بیانگر این نکته بوده است که بین این دو متغیر رابطه قابل توجهی وجود ندارد. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که تغییر هوش هیجانی کلی در مدیران صنعت بیمه اثر قابل توجهی بر ملاحظات فردی مدیران نسبت به کارکنان ندارد.

به طور کلی، نتایج این پژوهش بیانگر وجود رابطه قوی بین هوش هیجانی کلی و رهبری تحول آفرین در مدیران صنعت بیمه بوده است. (ارسطو، ۱۳۸۴)

### ۳ «رابطه هوش هیجانی، سبک رهبری و کارآمدی مدیران مدارس»

این تحقیق توسط کوروش بنی‌هاشمیان در سال ۱۳۸۵ در دانشگاه تربیت مدرس انجام شد. سوالات آن شامل:

۱- ارتباط بین هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران مدارس چگونه است؟

۲- ارتباط بین جنسیت و سبک رهبری مدیران مدارس چگونه است؟

۳- ارتباط بین سبک رهبری مدیران مدارس و رضایت شغلی معلمان چگونه است؟

۴- ارتباط بین سبک رهبری مدیران مدارس و

تعهد سازمانی با هوش هیجانی باضرب همبستگی  
 $r = 0.354$  رابطه دارد (یوسف، ۲۰۰۶).

### سؤالات تحقیق

سؤالات تحقیق عبارت‌اند از:

۱. آیا میان هوش هیجانی مدیران با شیوه تصمیم‌گیری آنها رابطه معناداری وجود دارد؟
۲. آیا میان هوش هیجانی مدیران با شیوه تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی شده رابطه معناداری وجود دارد؟
۳. آیا میان هوش هیجانی مدیران با شیوه تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی نشده رابطه معناداری وجود دارد؟

### روش شناسی

در این تحقیق از روش توصیفی با گرایش زمینه‌یابی بهره‌گرفته شده است. جامعه آماری این تحقیق عبارت‌اند از: «کلیه مدیران دانشگاه آزاد اسلامی قائم شهر و همچنین کلیه مدیران دانشگاه دولتی علم و صنعت به شهر، اعم از زن و مرد و با مدرک تحصیلی کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکترا که به‌صورت تمام وقت در دانشگاه‌های مربوطه مشغول به فعالیت هستند، می‌باشند». تعداد این افراد در مجموع برابر با  $N=47$  می‌باشد؛ به‌طوری که از این تعداد، ۳۵ نفر از دانشگاه آزاد اسلامی قائم شهر و ۱۲ نفر از دانشگاه به شهر می‌باشند. از آنجا که در این تحقیق از کل جامعه آماری به‌صورت سرشماری استفاده شده است، لذا روش نمونه‌گیری مورد استفاده قرار نگرفته و حجم نمونه برابر با تعداد کل جامعه آماری می‌باشد.

برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استاندارد هوش هیجانی برادبری و گریوز که براساس چهار مؤلفه هوش هیجانی تنظیم شده بود، استفاده شد. این پرسشنامه حاوی ۲۸ سؤال می‌باشد. سؤالات ۱ تا ۶ نمره خودآگاهی را مشخص می‌کنند، سؤالات ۷ تا ۱۵ مربوط به خودمدیریتی می‌باشند، سؤالات ۱۶ تا ۲۰ آگاهی اجتماعی را می‌سنجند و

دانش آموزان رابطه معنا داری به دست نیامد که در تعیین آن می‌توان گفت که احتمالاً چون در مدارس سبک رهبری مستقیماً متوجه معلمان و دیگر کارکنان است، اما با دانش آموزان به طور غیر مستقیم ارتباط دارند و دانش آموزان به دلیل تعامل دائم با معلمان بیشتر تحت تأثیر سبک رهبری معلمان می‌باشند و سبک رهبری مدیران چندان تأثیری روی دانش آموزان نمی‌تواند داشته باشد. (بنی‌هاشمیان، ۱۳۸۵)

### ۴. «رابطه بین هوش هیجانی و عملکرد گروه»

این تحقیق توسط روبلیمر.م.ز در سال ۲۰۰۸ انجام شد. جامعه آماری این تحقیق شامل ۶۰ تیم معادل ۱۵۰ نفر می‌باشد. نتایج به‌دست آمده از این تحقیق نشان می‌دهد که بین هوش هیجانی با عملکرد و کارایی گروه رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. همچنین بین هوش هیجانی با رضایت و یادگیری گروه رابطه مثبت و معنادار وجود دارد (رابلاز، ۲۰۰۸).

### ۵. «رابطه هوش هیجانی با عملکرد شغلی و تعهد سازمانی»

این تحقیق توسط یوسف. ر. در سال ۲۰۰۷ در مالزی انجام شد. پرسش‌های اصلی آن عبارت‌اند از:  
 آیا بین هوش هیجانی با عملکرد شغلی رابطه معنادار وجود دارد؟  
 آیا بین هوش هیجانی با تعهد سازمانی رابطه معنادار وجود دارد؟  
 جامعه آماری این تحقیق ۱۵۳ نفر از مدیران اداری شرکت UITN بوده‌اند که از ۱۴ شعبه در مالزی برخوردار است. نتایج به دست آمده از این تحقیق عبارت بودند از:  
 عملکرد شغلی با هوش هیجانی باضرب همبستگی  $r = 0.741$  رابطه دارد.  
 عملکرد شغلی با خودمدیریتی باضرب همبستگی  $r = 0.742$  رابطه دارد.  
 عملکرد شغلی با مدیریت رابطه باضرب همبستگی  $r = 0.746$  رابطه دارد.

در گروه ۲۸۴ نفری دیگر (۱۴۵ پسر و ۱۳۹ دختر) آزمون اجرا شده بود و ضریب اعتبار آن با استفاده از آلفای کرونباخ /۸۸ به دست آمد و همه سؤالات با کل آزمون، همبستگی مثبت معنادار داشته اند. برای تعیین روایی، آزمون در یک گروه ۳۱ نفری اجرا شده که ضریب همبستگی آن رقم /۶۸ در سطح /۹۹ معنادار بوده است.

برای به دست آوردن پایایی پرسشنامه تصمیم‌گیری، بین ۱۰ نفر از مدیران دانشگاه دولتی علم و صنعت به شهر و دانشگاه آزاد اسلامی قائم شهر به طور تصادفی توزیع گردید که پس از جمع آوری اطلاعات ضریب آلفای کرونباخ آن محاسبه و برابر /۷۴ شده است که این کمیت نشان دهنده پایایی مناسب و قابلیت اعتماد بالای پرسشنامه می‌باشد.

در این تحقیق داده‌های جمع آوری شده با استفاده از آمار توصیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. همچنین با استفاده از نرم افزار Excell و به کمک ضریب همبستگی رابطه بین متغیرها بررسی شده است.

سؤالات ۲۸ تا ۳۱ نمره مدیریت رابطه را مشخص می‌نمایند. برای حصول نتایج بهتر یک برگ اطلاعات در مورد هوش هیجانی ضمیمه پرسشنامه شد و که هنگام توزیع پرسشنامه، برای آگاهی بیشتر توضیحاتی را نیز به مدیران ارائه گردید.

در ادامه کار شیوه تصمیم‌گیری مدیران را در دو دانشگاه دولتی و غیردولتی محاسبه کردیم. برای این منظور از مدل تقسیم بندی هربرت سایمون استفاده شد. بر اساس این مدل تصمیم‌گیری مدیران به دو شیوه برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده تقسیم می‌شود. اما به دلیل در دسترس نبودن پرسشنامه استاندارد، به ناچار با استفاده از نظرات استاد راهنما و استاد مشاور پرسشنامه‌های را تنظیم گردید. پرسشنامه حاوی ۱۸ سؤال که ۹ سؤال مربوط به تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی شده و ۹ سؤال مربوط به تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی نشده می‌باشد.

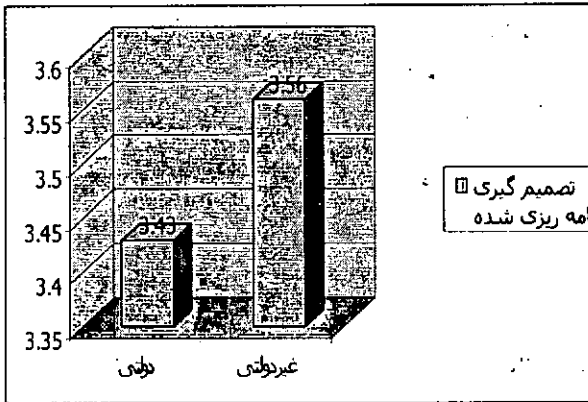
روایی و پایایی پرسشنامه هوش هیجانی در مورد کارشناسان سازمان کنار و تأمین اجتماعی و دانشجویان دانشگاه آزاد واحد رودهن و ساوه مورد مطالعه قرار گرفته است. ضرایب اعتبار به دست آمده برای چهار مهارت هوش هیجانی در یک گروه ۳۶ نفره به شرح زیر می‌باشد:

(جدول شماره ۲): اعتبار آزمون هوش هیجانی به تفکیک چهار مهارت اصلی آن

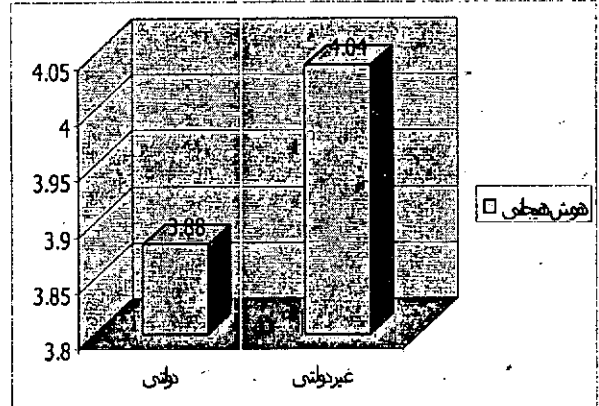
مهارت	خودآگاهی	خودمدیریتی	آگاهی اجتماعی	مدیریت رابطه
شاخص آماری				
اعتبار	۰/۷۸	۰/۸۶	۰/۷۰	۰/۷۳

(جدول شماره ۳): توزیع میانگین نمرات هوش هیجانی مدیران به تفکیک دو دانشگاه

جامعه	دولتی	غیردولتی	کل جامعه
هوش هیجانی			
میانگین	۳/۸۸	۴/۰۴	۴



(شکل شماره ۵): مقایسه میانگین تصمیم گیری برنامه ریزی شده در دانشگاه دولتی و غیردولتی



(شکل شماره ۴): توزیع میانگین نمرات هوش هیجانی مدیران به تفکیک دو دانشگاه

**یافته‌های تحقیق**

تفسیر: با توجه به جدول شماره ۴ و شکل شماره ۵، میانگین تصمیم گیری برنامه ریزی شده در دانشگاه غیردولتی از دانشگاه دولتی بیشتر می باشد.

(جدول شماره ۵): مقایسه میانگین تصمیم گیری برنامه ریزی نشده در دانشگاه دولتی و غیردولتی

تصمیم گیری	دولتی	غیردولتی
برنامه ریزی نشده	۳/۳۱	۳/۴۱

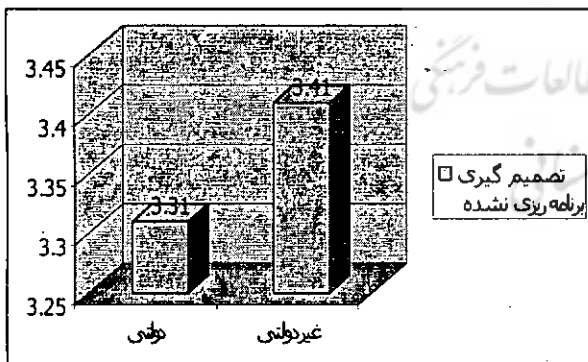
تفسیر: با توجه به جدول شماره ۳ قبل و شکل شماره ۴، میانگین نمره هوش هیجانی مدیران دانشگاه علم و صنعت به شهر ۲/۸۸ و میانگین نمره هوش هیجانی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی قائم شهر ۴/۰۴ می باشد. طبق آمار توصیفی به نظر می رسد که میانگین هوش هیجانی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی قائم شهر بیشتر از مدیران دانشگاه علم و صنعت به شهر می باشد.

میانگین هوش هیجانی در کل جامعه تقریباً برابر با ۴ می باشد که این عدد بیانگر سطح خوب هوش هیجانی در جامعه مورد نظر می باشد.

در دانشگاه غیردولتی نیز سطح هوش هیجانی خوب می باشد. ولی در دانشگاه دولتی سطح هوش هیجانی، پایین تر می باشد که با اندکی تقویت می تواند به یک توانایی تبدیل شود.

(جدول شماره ۴): مقایسه میانگین تصمیم گیری برنامه ریزی شده در دانشگاه دولتی و غیردولتی

تصمیم گیری	دولتی	غیردولتی
برنامه ریزی شده	۳/۴۳	۳/۵۶



(شکل شماره ۶): مقایسه میانگین تصمیم گیری برنامه ریزی نشده در دانشگاه دولتی و غیردولتی

تفسیر: با توجه به جدول شماره ۵ و شکل شماره ۶، میانگین تصمیم گیری برنامه ریزی نشده در دانشگاه غیردولتی بیشتر از دانشگاه دولتی می باشد.

۱. بر اساس جدول معنای نمرات هوش هیجانی چنانچه میانگین هوش هیجانی ۴-۴/۵ باشد، یک توانایی خوب محسوب می شود و این حد بالاتر از متوسط می باشد.

در نتیجه: هر چه هوش هیجانی مدیران بیشتر باشد، تصمیمات برنامه‌ریزی شده مؤثرتری اتخاذ می‌نمایند.

### سؤال فرعی ۲:

آیا میان هوش هیجانی مدیران با شیوه تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی نشده آنان رابطه معناداری وجود دارد؟  
نتایج به دست آمده از آزمون همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که ضریب همبستگی میان هوش هیجانی مدیران و شیوه تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی نشده آنان مثبت و برابر با  $r = 0/457$  شده است، همچنین با مراجعه به جدول مشاهده می‌گردد که در سطح اطمینان ۹۵٪ ضریب محاسبه شده، بزرگ‌تر از ضریب جدول بندی شده برای سطح مطلوب شده است؛ بنابراین می‌توان گفت که:

میان هوش هیجانی مدیران با شیوه تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی نشده آنها رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد.  
در نتیجه: هر چه هوش هیجانی مدیران بیشتر باشد، تصمیمات برنامه‌ریزی نشده مؤثرتری اتخاذ می‌نمایند.

(جدول شماره ۷): ضریب همبستگی میان هوش هیجانی

مدیران و تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی شده و تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی نشده آنها در دانشگاه دولتی و غیردولتی

تصمیم‌گیری هوش هیجانی		برنامه‌ریزی شده	برنامه‌ریزی نشده
دولتی	۰/۶۱۲	۰/۱۵۷۹	
غیردولتی	۰/۸۲۰	۰/۵۹۳	

نتایج به دست آمده از آزمون همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که ضریب همبستگی میان هوش هیجانی مدیران دانشگاه دولتی و شیوه تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی شده آنها مثبت و برابر  $r = 0/612$  و ضریب همبستگی میان هوش هیجانی مدیران دانشگاه غیردولتی و شیوه تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی شده آنها مثبت و برابر  $r = 0/820$  شده است و چون در سطح اطمینان ۹۵٪، ضرایب محاسبه شده،

(جدول شماره ۶): ضریب همبستگی میان هوش هیجانی

مدیران و شیوه تصمیم‌گیری آنها

تصمیمات برنامه‌ریزی نشده	تصمیمات برنامه‌ریزی شده	شیوه تصمیم گیری	ضریب همبستگی (r)
۰/۴۵۷	۰/۶۵۳	۰/۵۰۱	هوش هیجانی

### سؤال اصلی:

آیا میان هوش هیجانی مدیران با شیوه تصمیم‌گیری آنان رابطه معناداری وجود دارد؟

نتایج به دست آمده از آزمون همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که ضریب همبستگی میان هوش هیجانی مدیران و شیوه تصمیم‌گیری آنان مثبت و برابر با  $r = 0/501$  شده است، همچنین با مراجعه به جدول ارزش‌های ضریب همبستگی پیرسون، مشاهده می‌گردد که در سطح اطمینان ۹۵٪ ضریب محاسبه شده، بزرگ‌تر از ضریب جدول بندی شده برای سطح مطلوب می‌باشد؛ بنابراین می‌توان گفت که:

میان هوش هیجانی مدیران با شیوه تصمیم‌گیری آنان رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد.

### سؤال فرعی ۱:

آیا میان هوش هیجانی مدیران با شیوه تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی شده آنان رابطه معناداری وجود دارد؟

نتایج به دست آمده از آزمون همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که ضریب همبستگی میان هوش هیجانی مدیران و شیوه تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی شده آنان مثبت و برابر با  $r = 0/653$  شده است، همچنین با مراجعه به جدول مشاهده می‌گردد که در سطح اطمینان ۹۵٪ ضریب محاسبه شده، بزرگ‌تر از ضریب جدول بندی شده برای سطح مطلوب شده است؛ بنابراین می‌توان گفت که:

میان هوش هیجانی مدیران با شیوه تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی شده آنان رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد.



### نتیجه گیری

نتیجه‌های به‌دست آمده از این تحقیق عبارت‌اند از:

۱. میان هوش هیجانی مدیران با شیوه تصمیم‌گیری آنها رابطه معناداری وجود دارد.
  ۲. میان هوش هیجانی مدیران با شیوه تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی شده آنها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در نتیجه هرچه هوش هیجانی مدیران بالاتر باشد قدرت اتخاذ تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی شده آنها بیشتر می‌باشد.
  ۳. میان هوش هیجانی مدیران با شیوه تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی نشده آنها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در نتیجه هرچه هوش هیجانی مدیران بالاتر باشد قدرت اتخاذ تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی نشده آنها بیشتر می‌باشد.
  ۴. در کل، جامعه مدیران از سطح خوب هوش هیجانی برخوردارند. در دانشگاه غیردولتی نیز مدیران از سطح خوب هوش هیجانی برخوردارند؛ ولی در دانشگاه دولتی باید اندکی تقویت شود تا به یک توانایی و سطح خوب تبدیل شود. در واقع سطح هوش هیجانی مدیران در دانشگاه غیردولتی بیشتر از دانشگاه دولتی می‌باشد.
  ۵. رابطه بین هوش هیجانی و تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی شده و تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی نشده در دانشگاه غیردولتی بیشتر از دانشگاه دولتی می‌باشد.
- همچنین با مقایسه گزاره‌های پرسشنامه‌ها می‌توان نتیجه گرفت: مدیرانی که هوش هیجانی بالایی دارند نسبت به مدیرانی که هوش هیجانی پایین‌تری دارند، بیشتر از تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی نشده استفاده می‌کنند. در واقع هرچه مدیران از هوش هیجانی بالاتری برخوردار باشند، تمایلشان به تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی نشده بیشتر و محتمل‌تر می‌باشد.
- بنابراین، از آنجا که اتخاذ تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده برای مدیران عالی و رده بالای سازمان‌ها از اهمیت زیادی برخوردار می‌باشد، لذا این مدیران می‌توانند با ارتقاء سطح هوش هیجانی در خود و سایر کارکنان و آموزش‌های مناسب و مستمر به هدف نهایی خود که همانا کسب مهارت لازم جهت اتخاذ تصمیم‌های صحیح و منطقی در شرایط عدم اطمینان است، نائل آیند.

بزرگ‌تر از ضرایب جدول بندی شده برای سطح مطلوب<sup>۱</sup> شده بنابراین می‌توان گفت که رابطه‌ای مثبت و معنادار بین هوش هیجانی مدیران دانشگاه دولتی و غیردولتی و شیوه تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی شده آنها وجود دارد.

اما از آنجا که ضریب همبستگی محاسبه شده میان هوش هیجانی و شیوه تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی شده مدیران دانشگاه غیردولتی بیشتر از ضریب همبستگی محاسبه شده برای مدیران دانشگاه دولتی شده است، بنابراین می‌توان گفت که میزان رابطه میان هوش هیجانی و شیوه تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی شده مدیران در دانشگاه غیردولتی بیشتر از وجود این رابطه در بین مدیران دانشگاه دولتی است.

همچنین نتایج به‌دست آمده از آزمون همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که ضریب همبستگی میان هوش هیجانی مدیران دانشگاه دولتی و شیوه تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی نشده آنها مثبت و برابر  $r=0/579$  و ضریب همبستگی میان هوش هیجانی مدیران دانشگاه غیردولتی و شیوه تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی نشده آنها مثبت و برابر  $r=0/593$  شده است و چون در سطح اطمینان ۰/۹۵، چون ضرایب محاسبه شده، بزرگ‌تر از ضرایب جدول بندی شده برای سطح مطلوب<sup>۲</sup> شده بنابراین می‌توان گفت که رابطه‌ای مثبت و معنادار بین هوش هیجانی مدیران دانشگاه دولتی و غیردولتی و شیوه تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی نشده آنها وجود دارد.

اما از آنجا که ضریب همبستگی محاسبه شده میان هوش هیجانی و شیوه تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی نشده مدیران دانشگاه غیردولتی بیشتر از ضریب همبستگی محاسبه شده برای مدیران دانشگاه دولتی شده است، بنابراین می‌توان گفت که میزان رابطه میان هوش هیجانی و شیوه تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی نشده مدیران در دانشگاه غیردولتی بیشتر از وجود این رابطه در بین مدیران دانشگاه دولتی است.

1.  $r 0.05, 10=0.5760$

2.  $r 0.05, 33=0.3044$

۲۰۰۷ در مالزی انجام شده به این نتیجه دست یافته است:

بین هوش هیجانی با عملکرد شغلی رابطه معنادار وجود دارد.

بین هوش هیجانی با تعهد سازمانی رابطه معنادار وجود دارد.

نتایج به دست آمده در این تحقیق نیز نشان می‌دهد که بین هوش هیجانی و تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی شده و تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی نشده رابطه معنادار وجود دارد. این نتایج با نتایج به دست آمده از تحقیق آقای یوسف، مطابقت دارد.

#### محدودیت‌های تحقیق

- (الف) عدم پاسخگویی به موقع به سؤالات پرسشنامه؛
- (ب) عدم آشنایی مدیران با مقوله هوش هیجانی؛
- (ج) عدم دسترسی به پرسشنامه استاندارد تصمیم‌گیری؛
- (د) عدم همکاری در بین برخی از مدیران در تکمیل پرسشنامه؛
- (ه) محدودیت‌های بالذات پرسشنامه و استفاده از آن به عنوان ابزار سنجش و کمی کردن نکات کیفی مرتبط با فرضیه‌های تحقیق؛
- (و) تعصب و عدم رغبت برخی مدیران در پاسخ به سؤالات.

#### پیشنهادات

۱. با توجه به اینکه در تحقیق این نتیجه به دست آمده که بین هوش هیجانی مدیران و شیوه تصمیم‌گیری آنها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، لذا به مدیران پیشنهاد می‌گردد که با افزایش مهارت‌های هوش هیجانی خود تصمیم‌های مؤثرتری اتخاذ نمایند.
۲. تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی نشده یکی از دغدغه‌های اکثر مدیران بوده و مدیرانی موفق جلوه می‌کنند که بتوانند در این شرایط تصمیم‌هایی صحیح و منطقی اتخاذ نمایند و چون مدیرانی که هوش هیجانی بالاتری دارند، تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده مؤثرتری اتخاذ می‌نمایند، لذا می‌توان با آموزش مهارت‌های هوش هیجانی به مدیران،

#### مقایسه نتایج به دست آمده با نتایج

##### تحقیقات مشابه:

(۱) تحقیقی که با عنوان مقایسه هوش هیجانی در میان سطوح سه گانه مدیران (عالی، میانی، عملیاتی) سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور توسط آقای منوچهر جویبار در سال ۱۳۸۴ انجام شده به این نتیجه دست یافته است:

مدیران سطوح سه گانه سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور از لحاظ هوش هیجانی در یک سطح قرار ندارند و در سطوح عالی سازمان نقش هوش هیجانی به مراتب بیشتر می‌شود. این نتیجه با نتیجه به دست آمده از این تحقیق نیز مطابقت دارد. در این تحقیق نیز مدیران عالی دانشگاهها از هوش هیجانی بالایی برخوردارند.

(۲) تحقیقی که با عنوان رابطه هوش هیجانی با رهبری تحول آفرین در مدیران ارشد صنعت بیمه ایران توسط آقای ایمان ارسطو در سال ۱۳۸۴ در دانشگاه علامه طباطبایی انجام شده به این نتیجه دست یافته است:

بین هوش هیجانی و با رهبری تحول آفرین رابطه معناداری وجود دارد. نتیجه به دست آمده در این تحقیق نیز بیانگر وجود رابطه معنادار بین هوش هیجانی و شیوه تصمیم‌گیری مدیران می‌باشد. بنابراین، مشاهده می‌گردد که بین نتیجه حاصله از تحقیق آقای ارسطو و پرسش اصلی این تحقیق رابطه معناداری وجود دارد.

(۳) تحقیقی که با عنوان رابطه هوش هیجانی و سبک رهبری و کارآمدی مدیران مدارس توسط آقای کوروش بنی‌هاشمیان در سال ۱۳۸۵ در دانشگاه تربیت مدرس انجام شده به این نتیجه دست یافته که:

مدیرانی که هوش هیجانی بالایی دارند نسبت به مدیرانی که هوش هیجانی پایین‌تری دارند، بیشتر از سبک رهبری مشارکتی استفاده می‌کنند.

نتیجه به دست آمده از این تحقیق نیز نشان می‌دهد که مدیرانی که هوش هیجانی بالایی دارند نسبت به مدیرانی که هوش هیجانی پایین‌تری دارند، بیشتر از تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی نشده استفاده می‌کنند.

(۴) تحقیقی که با عنوان رابطه هوش هیجانی و عملکرد شغلی و تعهد سازمانی توسط یوسف، ر در سال

تأثیر هوش عاطفی بر اثربخشی مدیران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، شماره ۱۶۶.

۷. برادبری، تراویس و گریوز، جین، (۱۳۸۶)، هوش هیجانی (مهارت‌ها و آزمون‌ها)، گنجی، مهدی و گنجی، حمزه، انتشارات ساوالان.

۸. رایینز، استیفن و سنزو، دیوید، (۱۳۷۹)، مبانی مدیریت، اعرابی، سیدمحمد و حمیدرفیعی، محمدعلی و اسراری ارشاد، بهروز، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

۹. سیادت، سید علی و مختاری پور، مرضیه، (۱۳۸۴)، مدیریت و رهبری با هوش هیجانی، تدبیر، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، شماره ۱۶۵.

۱۰. کاشانی، مجتبی، (۱۳۸۵)، نقش دل در مدیریت، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

۱۱. کیاروچی، جوزف و فورگاس، جوزف و مییر، جان، (۱۳۸۵)، هوش هیجانی در زندگی روزمره، نجفی زند، جعفر، انتشارات سخن.

۱۲. گلشن، دانیل، (۱۳۸۲)، هوش هیجانی، پارسا، نسرين، انتشارات رشد.

۱۳. مهربانی، امید، (۱۳۸۵)، تأثیر آموزش بر توسعه مهارت‌ها و نگرش‌های حل مسأله، کنفرانس بین‌المللی استراتژی‌ها و تکنیک‌های حل مسأله.

سایت‌های استفاده شده:

www.eiconsortium.org  
www.eqi.org  
www.imi.ir  
www.parsei.com  
www.talentsmart.com  
www.UMI.Com

قدرت تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی نشده آنها را ارتقا بخشید.  
۳. چون دانشگاه دولتی علم و صنعت به‌شهر یک شعبه از علم و صنعت تهران می‌باشد و مدیران برای تصمیم‌گیری و تعیین بودجه وابسته به تهران می‌باشند، میزان تصمیم‌گیری در آن کمتر می‌باشد. لذا برای افزایش میزان تصمیم‌گیری باید اختیارات و آزادی عمل بیشتری به مدیران دانشگاه داده شود.

۴. چون ثابت شد که بین هوش هیجانی و تصمیم‌گیری مدیران دانشگاه رابطه معنی‌دار و در جهت مثبت وجود دارد، لذا پیشنهاد می‌گردد که تمامی دانشگاهها برای انتخاب مدیران، از شاخص هوش هیجانی به عنوان یکی از شاخص‌های گزینش استفاده نمایند.

۵. با توجه به اینکه هوش هیجانی یک مهارت اکتسابی است و به راحتی می‌توان با آموزش آن را ارتقاء بخشید، آموزش قبل از خدمت مدیران برای افزایش توانایی مدیران حائز اهمیت است.

## منابع

۱. اعرابی، سید محمد و پارسائیان، علی، (۱۳۷۵)، مدیریت، انتشارات مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.

۲. آقاییار، سیروس و شریفی درآمدی، پرویز، (۱۳۸۵)، هوش هیجانی کاربرد آموزش در قلمرو هیجان، انتشارات سپاهان.

۳. آقاییار، سیروس و شریفی درآمدی، پرویز، (۱۳۸۶)، هوش هیجانی سازمانی، انتشارات سپاهان

۴. اکبرزاده، نسرين، (۱۳۸۳)، هوش هیجانی (دیدگاه سالوی و دیگران)، انتشارات فارابی.

۵. الوانی، سید مهدی، مدیریت عمومی، (۱۳۷۲)، انتشارات نی.

۶. بابایی، محمد علی و مومنی، نونا، (۱۳۸۴)،