

بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین با هوش عاطفی و بهره هوشی

دکتر حسن عابدی جعفری*، دکتر محمد سعید تسلیمی**، محمد مرادی** و سهراب پورابراهیم***

* دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

** استاد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

*** کارشناس ارشد مدیریت دولتی از دانشگاه تهران (نویسنده مسؤل moradi.mm@gmail.com)

**** کارشناس ارشد مدیریت دولتی از دانشگاه تهران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۸/۱۲/۱۵

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۸۹/۰۲/۰۷

چکیده

مسأله اصلی این پژوهش، بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین با هوش عاطفی و بهره هوشی بود. به دلیل محدود بودن جامعه آماری، کلیه اعضای آن که ۳۳ نفر از مدیران یک شرکت تولیدی بودند در این بررسی مشارکت داشتند، البته پرسشنامه تعیین سبک رهبری به گونه ای بود که از نظرات زیردستان هر مدیر و همکاران آنها نیز استفاده شد. برای گردآوری داده‌ها از سه نوع ابزار اندازه‌گیری استفاده گردید، در مورد رهبری تحول آفرین از پرسشنامه چند عاملی رهبری، در مورد هوش عاطفی از پرسشنامه سیبر یا شرینگ و در مورد بهره هوشی ماتریس‌های پیش رونده ریون مورد بهره‌برداری قرار گرفتند. هم‌چنین به منظور مطالعات بیشتر، سبک رهبری تبادلی و سبک رهبری عدم مداخله‌گر نیز در این پژوهش بررسی شدند.

این پژوهش از نوع تحقیقات توصیفی بوده که به شیوه همبستگی انجام شد و از نظر نوع هدف تحقیق، کاربردی می‌باشد، که پس از جمع‌آوری و تحلیل پرسشنامه‌ها به کمک نرم افزار SPSS نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که رابطه مثبت و معناداری بین سبک رهبری تحول آفرین با هوش عاطفی ($P < 0/01$ و $r = 0/76$) وجود دارد، ولی میان بهره هوشی و رهبری تحول آفرین هیچ‌گونه رابطه مثبت و معناداری یافت نشد.

واژه‌های کلیدی: رهبری تحول آفرین، رهبری تبادلی، رهبری عدم مداخله‌گر، هوش عاطفی، بهره هوشی.

مقدمه

تحت عناوینی همچون گرایش اجتماعی-عاطفی^۱ و یا مهارت روابط انسانی معرفی شده‌اند (موراندا، ۲۰۰۱: ۲۲). به‌طور کلی، این مجموعه از مهارت‌های بین فردی، با توانایی مدیران و رهبران در مورد رفاقت و صمیمیت با کارکنان و درک احساسات و عواطف آنها و کمک به رفع نیازهایشان

توانایی زندگی کردن با دیگران، ایجاد اعتماد و احترام متقابل و برقراری روابط مؤثر و اثربخش با دیگر افراد، نیاز به مجموعه‌ای از مهارت‌ها دارد. چنین مهارت‌هایی از زمان مطالعات رهبری اوهایو مطرح بود، که در آن بررسی‌ها تحت عنوان توجه به افراد معرفی شدند و در زمان‌های مختلف

1. Socio-emotional orientation
2. Morand

این است که، چه رابطه ای بین سبک رهبری تحول آفرین و هوش رهبران وجود دارد؟ و اینکه آیا رابطه ای بین هوش عاطفی و بهره هوشی موجود است؟

به منظور بررسی این موضوع، در پژوهش حاضر ارتباط میان سبک رهبری تحول آفرین با هوش عاطفی و بهره هوشی رهبران مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت. البته به منظور افزایش اعتبار و قابلیت اعتماد تحقیق سبک‌های رهبری تبدالی و عدم مداخله‌گر نیز مورد توجه قرار گرفتند.

ضرورت انجام تحقیق

در دهه‌های اخیر، مهارت‌های بین فردی به عنوان یک جزء اساسی رهبری اثربخش مطرح بوده و رهبرانی که تا به حال کار آنها، کنترل، برنامه ریزی و نظارت بر کل فعالیت‌های سازمان بود، امروزه علاوه بر آن، باید دیگران را برانگیزانند و تحریک کنند، عقاید مثبتی را در محیط کار رواج دهند و حس همکاری را در میان کارکنان ایجاد کنند (پالمر و همکاران^۸، ۲۰۰۱: ۵). چنین الزاماتی باعث شده که ویژگی‌های جدیدی برای رهبران مطرح شوند تا مهارت‌های لازم را در رهبران توسعه دهند. یکی از متغیرهایی که علاوه بر بهره هوشی به عنوان ویژگی بالقوه برای رهبران اثربخش مطرح می‌شود، هوش عاطفی است.

با عنایت به ضرورت تحول و بازسازی سازمان‌ها توسط رهبران و گرایش‌ها و توجهات روز افزونی که به روابط انسانی در سازمان‌ها می‌شود، ضرورت انجام این تحقیق احساس می‌شود.

تعاریف مفاهیم و واژه‌های اختصاصی

هوش عاطفی، ظرفیت یا توانایی سازماندهی احساسات و عواطف خود و دیگران، برای برانگیختن خود، و کنترل مؤثر احساسات خود و استفاده از آنها در روابط با دیگران می‌باشد (گلمن^۹ ۱۹۹۸b: ۳۱۷).

رهبری تحول آفرین، فرآیند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها برای ایجاد تغییر و تحول ناپیوسته در وضع موجود و کارکردهای سازمان به عنوان یک کل است.

سر و کار دارد و موجب برقراری احترام و اعتماد متقابل و برقراری روابط اثربخش و غیر دستوری بین پیروان و رهبران خواهند شد. با وجودی که این مهارت‌ها برای مدیران و رهبران رده بالای سازمان ضروری تشخیص داده شده‌اند، ولی متأسفانه مطالعات تجربی اندکی در مورد آنها صورت گرفته است. به این منظور در پژوهش حاضر به بررسی رابطه میان سبک رهبری تحول آفرین^۱ با هوش عاطفی^۲ و بهره هوشی^۳ پرداخته شد.

از آنجایی که در پژوهش حاضر از مدل شایستگی‌های گلمن^۴ و مدل رهبری بس و اولیو^۵ به طور همزمان استفاده شد و این دو مدل در پژوهش‌های قبلی به طور همزمان مورد توجه نبوده‌اند، لذا در خصوص رابطه بین متغیرهای مورد بررسی سئوالات پژوهشی مطرح شدند و به بیان فرضیه نپرداختیم.

تشریح و بیان مسأله

تحقیقات در زمینه ویژگی‌های رهبران نشان می‌دهد که رهبر باید فردی باهوش بوده و در زمینه شغلی خود از دانش کافی برخوردار باشد، اما بهره هوشی و مهارت‌های تکنیکی به عنوان توانایی‌های آغازین برای رهبران مطرح هستند و وجود آنها شرط کافی برای رهبری نیست. از طرفی، هر فردی که بخواهد عملکرد بهتری داشته باشد، نیازمند هوش عاطفی و بهره‌گیری از آن خواهد بود (رابینز^۶، ۲۰۰۲: ۲۳۲) که، برخلاف بهره هوشی، قابل یادگیری نیز می‌باشد (گلمن، ۱۹۹۸a، ویزینگر^۷، ۱۹۹۸).

بدین جهت، تلاش‌های زیادی در مورد بهبود هوش عاطفی رهبران صورت گرفته است، با این انتظار که هوش عاطفی پیش‌شرط لازم برای رهبری موفقیت آمیز بوده و به رهبران کمک می‌کند که به طور مؤثری با احساسات و عواطف دیگران برخورد کرده، نیازهای افراد را تشخیص داده و آنان را به طور مؤثری برانگیزانند. مسأله‌ای که مطرح می‌شود

1. Transformational leadership
2. Emotional intelligence
3. Intelligence Quotient (IQ)
4. Goleman
5. Bass and Avolio
6. Robbins
7. Weisinger

8. Palmer, Et al

9. Goleman

متناسب با موقعیت پیش آمده به سبک‌های مختلف رفتار می‌کنند، و چطور در سازمان‌هایشان ایجاد تغییر می‌کنند را مورد بررسی قرار داده‌اند. و متأسفانه تا چند سال اخیر اثر عواطف و احساسات رهبر بر پیروان و به طور کلی، نقش عواطف در فرآیند رهبری نادیده گرفته شده است (گلمن، ۱۹۹۶).

رهبری تحول‌آفرین:

پیشینه تحقیقات رهبری تحول‌آفرین به فعالیت‌های برنز^۸ (۱۹۷۸) برمی‌گردد. برنز مشخص کرد که رهبران تحول‌آفرین صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش وامی‌دارند (موغلی، ۱۳۸۱: ۸). از نظر برنز، در مقابل رهبری تحول‌آفرین، رهبری تبدیلی جای می‌گیرد. این نوع رهبران با تمرکز بر فرآیند مبادله دوجانبه، نیازهای فعلی پیروان خود را مخاطب قرار می‌دهند (گاردنر و همکاران^۹، ۲۰۰۲، ۶۸). بر خلاف رهبری تبدیلی، رهبران تحول‌آفرین با ابلاغ چشم‌انداز آینده، چنان بر پیروان خود تأثیر می‌گذارند که آنها چشم‌انداز را متعلق به خود دانسته و تلاش فوق‌العاده‌ای جهت دستیابی به آن انجام می‌دهند، این رهبران قادرند با هماهنگ کردن کارکنان و ایجاد انسجام در کل سیستم، مجموعه سازمان را در جهت چشم‌انداز مورد نظر خود حرکت دهند (کاسیوپه^{۱۰}، ۱۹۹۷: ۳۳۶).

پیرو تحقیقات برنز، در سال ۱۹۸۵، بس^{۱۱} مدلی از رهبری ارائه داد که برای موقعیت‌های ثبات و تحول سازمانی، به ترتیب رهبری تبدیلی و تحول‌آفرین را تجویز می‌کرد. بس و اولیو در سال ۱۹۹۶ این مدل را گسترش دادند و ابعاد رهبری تحول‌آفرین و رهبری تبدیلی را مشخص نموده و حتی این مدل را در غالب پرسش‌نامه‌ای با نام «پرسش‌نامه چند عاملی رهبری^{۱۲}» به صورت عملیاتی درآوردند. در این مدل ابعاد رهبری تحول‌آفرین شامل:

(۱) نفوذ آرمانی، (۲) ترغیب ذهنی، (۳) انگیزش الهام‌بخش، و (۴) ملاحظات فردی است و ابعاد رهبری تبدیلی عبارتند از: ۱- پاداش‌های مشروط و ۲- مدیریت بر

نفوذ آرمانی^۱، سرافرازی، فرهنگمندی، احترام و وفاداری بی‌چون و چرای پیروان از رهبری است که حس آرمانی را انتقال می‌دهد. نفوذ آرمانی باعث می‌شود که رهبران به عنوان یک الگوی رفتاری برای پیروان باشند.

ترغیب ذهنی^۲، رفتار رهبر چالشی را برای پیروان ایجاد می‌کند که دوباره در مورد کاری که انجام می‌دهند، کوشش و تلاش نمایند و در مورد چیزی که می‌تواند انجام یابد، دوباره تفکر کنند.

انگیزش الهام‌بخش^۳، تأکید این نوع انگیزش بر انگیزه‌های درونی است نه بر مبادلات روزانه بین رهبر و پیرو.

ملاحظات فردی^۴، توجه به تفاوت‌های فردی پیروان و ارتباط با تک‌تک آنها و تحریک آنان از طریق واگذاری مسؤلیت‌ها می‌باشد.

رهبری تبدیلی^۵، در چارچوب موجود عمل می‌کند و با مبادلات روزانه بین رهبران و زیردستان سر و کار دارد.

پاداش‌های مشروط^۶، این پاداش‌ها بر مبنای توافق بین رهبر و پیرو مبتنی بر استانداردهای عملکرد پرداخت می‌شود.

مدیریت بر مبنای استثنا^۷، عکس‌العمل رهبر در رویارویی با اشتباهات و انحرافات، و انجام اقدامات اصلاحی در مورد انحراف از استانداردها را شامل می‌شود (موغلی، ۱۳۸۱).

چارچوب نظری تحقیق

رهبری:

رهبری، موضوعی است که از دیر باز نظر محققان و عامه مردم را به خود جلب کرده است. اما پژوهش‌های علمی درباره رهبری صرفاً از قرن بیستم آغاز گردید و محور اصلی بیشتر تحقیقات، عوامل تعیین‌کننده اثربخشی رهبری بوده است (یوکل، ۱۳۸۲: ۲). اکثر محققان موضوعاتی هم‌چون رهبران چگونه افرادی هستند، چه کارهایی انجام می‌دهند، چگونه در پیروان خود انگیزه ایجاد می‌کنند، چطور

1. Idealized influence
2. Intellectual stimulation
3. Inspirational motivation
4. Individual consideration
5. Transactional leadership
6. Contingent rewards
7. Management by exception

8. Burns

9. Gardner, et al

10. Cacioppe

11. Bass

12. Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

پنج جزء زیر می‌باشد (رحیم و همکاران^۸، ۲۰۰۳: ۱۵۰).
 (۱) خود-آگاهی^۹، (۲) خود-تنظیمی^{۱۰}، (۳) انگیزش^{۱۱}،
 (۴) همدلی^{۱۲}، و (۵) مهارت‌های اجتماعی^{۱۳}.

هوش عاطفی و رهبری:

در مقایسه با سایر موجودات، انسان‌ها موجوداتی عاطفی هستند، عواطف و احساسات بر عقاید، انگیزش، رفتارها و تعاملات انسان‌ها تأثیر دارند و در واقع لحظه به لحظه زندگی آنها با عواطف عجین شده است (براون^{۱۴}، ۲۰۰۳: ۱۲۳) با این وجود، روان‌شناسان در اغلب مواقع هنگام مطالعه هوش، بر جنبه‌های شناختی آن از قبیل حافظه و قدرت حل مشکل توجه می‌کنند. این در حالی است که در گذشته محققان زیادی به نسبت جنبه‌های شناختی انسان بر اهمیت جنبه‌های غیرشناختی نیز تأکید کرده‌اند. اگر به مطالعات رهبری اوهایو (در اواخر دهه ۱۹۴۰) توجه کنیم، می‌توان ملاحظه کرد که در نتیجه این مطالعات توجه به افراد (در مقابل توجه به وظیفه) به عنوان یکی از عوامل اصلی رهبری اثربخش معرفی شده که با الهام از این مطالعات بعدها رهبران اثربخش به عنوان کسانی معرفی شدند که بتوانند اعتماد و احترام متقابل با زیردستان خود داشته و با آنها روابط دوستانه برقرار کنند. با توجه به نتایج این مطالعات می‌توان دید که جنبه‌های غیرشناختی رفتار انسان به عنوان عاملی مهم در موفقیت رهبران به شمار می‌آیند (چرنیس، ۲۰۰۲: ۲).

رهبری که از لحاظ عاطفی باهوش است، می‌تواند از طریق خودآگاهی، روحیات خود را کنترل کند؛ از طریق خودگردانی، آنها را بهبود بخشد؛ از طریق همدلی، تأثیر آنها را درک کند و از طریق مدیریت روابط، به شیوه‌ای رفتار کند که روحیه دیگران را بالا ببرد (گلمن و همکاران، ۱۳۸۱: ۲۷) چنین رهبری می‌تواند به راحتی با مسائل و مشکلات برخورد کرده و راه‌حل‌های بهتری ارائه دهد و در تصمیم‌گیری‌های خود نیز خشک و نامنعطف نبوده و شور و اشتیاق، اعتماد، و حس همکاری را در پیروان خود ایجاد

مبنای استثناء (هیگس^۱، ۲۰۰۳: ۲۷۶) که در پژوهش حاضر نیز از این مدل رهبری استفاده شده است.

هوش عاطفی:

در سال ۱۹۸۵ یک دانشجوی مقطع دکتری در رشته هنر در یکی از دانشگاه‌های آمریکا پایان‌نامه‌ای را به اتمام رساند که در عنوان آن از واژه هوش عاطفی استفاده شده بود. این چنین به نظر می‌رسد که این اولین استفاده علمی از واژه هوش عاطفی بود (خائف‌الهی، ۱۳۸۲: ۵۲). در سال ۱۹۹۰ سالووی^۲ و می‌یر^۳ با آگاهی از کارهای انجام شده در زمینه جنبه‌های غیرشناختی هوش، اصطلاح هوش عاطفی را به کار بردند. آنها اصطلاح هوش عاطفی را به عنوان شکلی از هوش اجتماعی که شامل توانایی در کنترل احساسات و عواطف خود و دیگران و توانایی تمایز قائل شدن بین آنها و استفاده از این اطلاعات به عنوان راهنمایی برای فکر و عمل فرد به کار بردند (چرنیس^۴، ۲۰۰۰: ۳). از نظر این دو دانشمند هوش عاطفی این امکان را برای ما فراهم می‌کند که به صورت خلاقانه‌تری بیاندهشیم و از عواطف و احساسات خود در حل مسائل و مشکلات استفاده کنیم (کیراستید^۵، ۱۹۹۹ و پون تنگ فات^۶، ۲۰۰۲).

به جای کسانی که برای اولین بار اصطلاح هوش عاطفی را به کار بردند، گلمن کسی است که بیشتر از همه نامش با عنوان هوش عاطفی گره خورده است. گلمن در سال ۱۹۹۵ کتابی تحت عنوان هوش عاطفی منتشر کرد که این کتاب پرفروش‌ترین کتاب سال شد و تلویزیون آمریکا با مصاحبه‌های گسترده‌ای که با وی در زمینه هوش عاطفی داشت موجب معروف شدن وی در سطح جهان گردید. وی در کتاب خود اطلاعات جالبی در ارتباط با مغز، عواطف و رفتارهای آدمی ارائه می‌دهد (هین^۷، ۲۰۰۴: ۱). تعریف گلمن از هوش عاطفی چنین است: ظرفیت یا توانایی سازماندهی احساسات و عواطف خود و دیگران، برای برانگیختن خود، و کنترل مؤثر احساسات خود و استفاده از آنها در روابط با دیگران. به عقیده وی، هوش عاطفی در محیط کار از سازه‌های چند بعدی تشکیل شده که شامل

8. Rahim, et al
 9. Self-awareness
 10. Self-regulation
 11. Motivation
 12. Empathy
 13. Social skills
 14. Brown

1. Higgs
 2. Salovey
 3. Mayer
 4. Cherniss
 5. Kierstead
 6. Poon Teng Fatt
 7. Hein

فردی) و یک جزء از رهبری تبدالی (پاداش‌های مشروط)، رابطه معنادار وجود دارد. ولی میان ترغیب ذهنی و هوش عاطفی رابطه معناداری مشاهده نشد.

- هوش عاطفی، استدلال درونی و رهبری تحول آفرین (اسیواناتان و همکاران^۳، ۲۰۰۲). نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که هوش عاطفی در رهبرانی که دارای سبک رهبری تحول آفرین می‌باشند، بالاست و این رهبران نسبت به دیگران از اثربخشی بیشتری برخوردارند.

- هوش عاطفی و رهبری اثربخش (پالمر و همکاران^۴، ۲۰۰۱). در نتیجه این پژوهش رابطه معناداری میان هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین یافت نشد.

- بررسی رابطه بین هوش عاطفی و رهبری در سطح مدیران ارشد (گاردنر و همکاران^۵، ۲۰۰۲) در این پژوهش رهبران اثربخش کسانی بودند که رفتارهای رهبری تحول آفرین آنها نسبت به رفتارهای رهبری تبدالی بیشتر بود. نتیجه پژوهش نشان داد که هوش عاطفی با همه اجزای رهبری تحول آفرین رابطه قوی دارد.

- هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین در خرده فروشی‌ها (داکت و همکاران^۶، ۲۰۰۳). در این پژوهش تفاوت موجود بین هوش عاطفی ایده آل و واقعی، مورد بررسی قرار گرفت و علت این تفاوت، تمایل رهبران به سبک رهبری تبدالی عنوان گردید. هم‌چنین نتایج این تحقیق نشان داد که بین هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین رابطه قوی وجود دارد.

نتیجه تحقیقات یاد شده و تحقیقات گسترده‌ای که توسط گلمن (b) (۱۹۹۸) صورت گرفته حاکی از این است که بین هوش عاطفی و رهبری رابطه وجود دارد. و رهبری اثربخش مستلزم هوش عاطفی است. و رهبران به منظور ایجاد تحول در محیط خود، به هوش عاطفی و روابط بین فردی نیازمندند. ولی با توجه به اینکه بر اساس تحقیقات صورت گرفته نمی‌توان به طور قطع در مورد رابطه میان سبک رهبری تحول آفرین با هوش عاطفی و بهره‌های هوشی سخن گفت لذا در خصوص این رابطه در پژوهش حاضر به

کند (جرج^۱، ۲۰۰۰: ۱۰۳۶). از این رو در دهه‌های اخیر اکثر محققان هوش عاطفی را به عنوان عاملی برای رهبری اثربخش معرفی کرده‌اند (هیگس، ۲۰۰۳).

به زعم گلمن با وجودی که هوش عاطفی ویژگی مشترک همه رهبران اثربخش است، ولی این سخن به این معنی نیست که بهره‌های هوشی و مهارت‌های فنی بی‌اثرند بلکه اینها پیش شرط لازم برای رسیدن به پست‌های مدیریتی هستند. این در حالی است که هوش عاطفی پیش شرط لازم برای رهبری است و بدون آن فردی که بهترین آموزش‌ها را در جهان دیده باشد و دارای ذهنی دقیق و تحلیلی باشد و عقاید جالب و بی‌پایانی هم در سر داشته باشد باز هم نمی‌تواند یک رهبر بزرگ شود (گلمن، ۱۹۹۸a: ۹۴).

سابقه تحقیقات و مطالعات انجام گرفته

در زمینه رابطه بین هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین در ایران تحقیقات اندکی صورت گرفته ولی در زمینه هوش عاطفی دو پایان‌نامه تحت عناوین زیر موجود می‌باشد:

- بررسی رابطه هوش عاطفی و عملکرد مدیران میانی گروه هتل‌های هُما (ترابی، ۱۳۸۲). نتایج به دست آمده از این پژوهش حاکی از وجود رابطه معنادار میان هوش عاطفی و عملکرد مدیران است. هم‌چنین، بین مؤلفه‌های خودآگاهی، خود انگیزی و مهارت‌های اجتماعی، با عملکرد مدیران، رابطه معنادار یافت شد.
- بررسی رابطه بین هوش عاطفی، فرسودگی شغلی و سلامت روان کارکنان شرکت ایران خودرو (اسدی، ۱۳۸۲). نتایج به دست آمده از این پژوهش حاکی از وجود رابطه معنادار میان هوش عاطفی و سلامت روانی کارکنان بود.

- در ارتباط با رابطه بین هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین تحقیقاتی تحت عناوین زیر در خارج از ایران صورت گرفته است:

- هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین (بارلینگ و همکاران^۲، ۲۰۰۰). نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که بین هوش عاطفی و سه جزء رهبری تحول آفرین (نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات

3. Sivanathan, et al

4. Palmer, et al

5. Gardner, et al

6. Duckett, et al

1. George

2. Barling, et al

جای طرح فرضیه، سئوالات تحقیق مطرح شده‌اند.

سؤال‌های تحقیق

سئوالات تحقیق از نوع رابطه ای بوده و با توجه به هدف تحقیق به صورت زیر مطرح شدند:

سئوالات اصلی:

آیا بین رهبری تحول آفرین و هوش عاطفی رابطه معناداری وجود دارد؟

آیا بین رهبری تحول آفرین و بهره‌هوشی رهبران رابطه معناداری وجود دارد؟

سئوالات فرعی:

آیا بین ویژگی آرمانی و هوش عاطفی رابطه معناداری وجود دارد؟

آیا بین رفتار آرمانی و هوش عاطفی رابطه معناداری وجود دارد؟

آیا بین انگیزش الهام بخش و هوش عاطفی رابطه معناداری وجود دارد؟

آیا بین ترغیب ذهنی و هوش عاطفی رابطه معناداری وجود دارد؟

آیا بین ملاحظات فردی و هوش عاطفی رابطه معناداری وجود دارد؟

در پژوهش حاضر به منظور افزایش اعتبار و روایی تحقیق علاوه بر بررسی سبک رهبری تحول آفرین، سبک‌های رهبری تبدالی و عدم مداخله‌گر نیز مدنظر قرار گرفتند و بدین منظور سئوالات زیر مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند:

آیا بین بهره‌هوشی رهبران و سبک‌های رهبری تبدالی و عدم مداخله‌گر رابطه معناداری وجود دارد؟

آیا بین رهبری عدم مداخله‌گر و هوش عاطفی رابطه معناداری وجود دارد؟

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

روش تحقیق

تحقیق حاضر از نوع پیمایشی و همبستگی بوده و به بررسی توزیع ویژگی‌های جامعه آماری پرداخته و رابطه میان متغیرها را بر اساس هدف تحقیق مورد تحلیل قرار می‌دهد (سرمد و همکاران، ۱۳۸۰). داده‌های مورد نیاز با

استفاده از سه نوع ابزار پژوهشی گردآوری شد و سپس با استفاده از نرم افزار آماری SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. یکی از ابزارهای مورد استفاده در این تحقیق، آزمون هوش عاطفی سبیر یا شرینگ بود ($\alpha = 0.80$). این آزمون دارای ۳۳ سؤال است و توسط منصوری (۱۳۸۰) هنجاریابی شده است. دومین ابزار مورد استفاده در این پژوهش، پرسش‌نامه چند عاملی رهبری بود (موغلی، ۱۳۸۱) که توسط بس و اولیو طراحی شده و ابعاد سه شیوه رهبری تحول آفرین، تبدالی و عدم مداخله‌گر را مورد سنجش قرار می‌دهد. این پرسش‌نامه شامل ۳۶ سؤال بود که به دو صورت فرم مخصوص رهبران و فرم مخصوص پیروان توزیع گردید، تا سبک رهبری هر فرد را از دیدگاه خودش و پیروان وی مورد بررسی قرار دهیم ($\alpha = 0.87$). به این ترتیب که در مورد هر رهبر نظر سه الی پنج نفر از پیروان وی دخالت داده شد. آزمون هوش عاطفی و پرسش‌نامه رهبری هر دو در قالب مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت مورد استفاده قرار گرفتند. سومین ابزار اندازه‌گیری مورد استفاده، آزمون هوش با عنوان ماتریس‌های پیش‌رونده ریون (ویژه بزرگسالان) بود که شامل ۶۰ سؤال است که در قالب شکل ارائه شده‌اند. از آنجا که این آزمون به ۴۵ دقیقه وقت نیاز داشت در مرحله جداگانه‌ای از تک تک افراد آزمون مربوطه به عمل آمد و امتیازات حاصل در قالب طیف لیکرت قرار گرفتند.

جامعه آماری مورد بررسی کلیه مدیران (ارشد، میانی، و سرپرستان) یک شرکت تولیدی بود که در زمینه تولید ظروف بسته‌بندی فلزی فعالیت داشت، به دلیل محدود بودن جامعه آماری، کلیه اعضای آن مورد بررسی قرار گرفتند و نمونه و جامعه آماری در این پژوهش یکسان بودند. تعداد اعضای جامعه ۳۳ نفر بود که به علت عدم حضور یکی از اعضا تعداد ۳۲ پرسش‌نامه توزیع و جمع‌آوری گردید.

یافته‌های پژوهش

به منظور مقایسه مزیت و اهمیت ابعاد هوش عاطفی در جامعه آماری، از آزمون تحلیل واریانس فریدمن استفاده شد (صالحی و همکاران، ۱۳۸۱). نتایج حاصل از این آزمون که مزیت و اهمیت ابعاد رهبری تحول آفرین را نشان می‌دهد به شرح جدول شماره ۱ می‌باشد.

جدول شماره ۱: نتایج تحلیل واریانس فریدمن برای ابعاد رهبری تحول آفرین

ردیف	ابعاد	میانگین رتبه‌ها
۱	ویژگی آرمانی	۲/۳۴
۲	رفتار آرمانی	۱/۸۳
۳	انگیزش الهام بخش	۲/۸۱
۴	تحریک ذهنی	۳/۸۰
۵	ملاحظات فردی	۴/۲۲

ماتریس همبستگی حاصل از ارتباط میان هوش عاطفی، رهبری تحول آفرین، رهبری تبدالی و رهبری عدم مداخله گر در جدول شماره ۲ قابل مشاهده است.

جدول شماره ۲: ماتریس همبستگی هوش عاطفی، بهره هوشی و سبک‌های رهبری

ابعاد	هوش عاطفی	بهره هوشی	رهبری تحول آفرین	رهبری تبدالی	رهبری عدم مداخله‌گر
هوش عاطفی	—				
بهره هوشی	۰/۰۲	—			
رهبری تحول آفرین	۰/۷۶**	-۰/۰۶	—		
رهبری تبدالی	۰/۴۴**	-۰/۰۵	۰/۳۸*	—	
رهبری عدم مداخله‌گر	-۰/۴۰*	-۰/۳۹*	-۰/۴۰*	-۰/۲۳	—

* معنادار در سطح ۰/۰۵
** معنادار در سطح ۰/۰۱

یافته‌های حاصل از پژوهش در مورد ابعاد رهبری تحول آفرین، ابعاد رهبری تبدالی و رهبری عدم مداخله‌گر و ارتباط آنها با هوش عاطفی نیز جالب توجه بود. ماتریس همبستگی این عوامل در جدول شماره ۳ ارائه شده است.

جدول شماره ۳: ماتریس همبستگی هوش عاطفی و ابعاد رهبری تحول آفرین، تبدالی و عدم مداخله‌گر

ابعاد	هوش عاطفی	ویژگی آرمانی	رفتار آرمانی	انگیزش الهام بخش	تحریک ذهنی	ملاحظات فردی	ملاحظات فردی	پاداش‌های مشروط	مدیریت بر مبنای استثنا (فعال)	مدیریت بر مبنای استثنا (منفعل)	رهبری عدم مداخله‌گر
هوش عاطفی	—										
ویژگی آرمانی	۰/۶۱**	—									
رفتار آرمانی	۰/۶۶**	۰/۴۳*	—								
انگیزش الهام بخش	۰/۶۷**	۰/۵۱**	۰/۴۵**	—							
تحریک ذهنی	۰/۴۳*	۰/۵۹**	۰/۲۷	۰/۴۷**	—						
ملاحظات فردی	۰/۵۵**	۰/۵۶**	۰/۲۵	۰/۳۷*	۰/۳۵*	—					
پاداش‌های مشروط	۰/۲۱	۰/۱۲	۰/۱۲	۰/۱۶	۰/۲۰	۰/۲۳	—				
مدیریت بر مبنای استثنا (فعال)	۰/۲۱	۰/۱۸	-۰/۰۱	۰/۰۹	۰/۳۲	۰/۱۷	۰/۰۰	—			
مدیریت بر مبنای استثنا (منفعل)	۰/۱۳	-۰/۱۷	-۰/۰۲	۰/۰۰	-۰/۰۱	۰/۲۴	-۰/۱۴	-۰/۱۸	—		
رهبری عدم مداخله‌گر	-۰/۴۰	-۰/۳۸*	-۰/۲۸	-۰/۳۴	-۰/۰۶	-۰/۴۹**	-۰/۳۳	-۰/۱۶	۰/۰۴	—	

* معنادار در سطح ۰/۰۵
** معنادار در سطح ۰/۰۱

تحلیل داده‌ها

در جریان تحقیق، بر اساس تماس‌های رو در رو با کارکنان و آشنایی با فرهنگ سازمان، پیش‌بینی می‌شد که در میان اعضاء مورد بررسی، امتیاز هوش عاطفی به نسبت بالا باشد. و سبک رهبری جامعه نیز سبک تبدالی برآورد می‌شد، چرا که عمل بر اساس قواعد و ضوابط موجود و به کارگیری روش‌ها و دستورالعمل‌های مختلف به صورت گسترده‌ای در این سازمان جریان داشت. در حالی که مجموع کارکنان شرکت ۲۲۳ نفر بودند، در حدود ۹۶ روش یا دستورالعمل در این شرکت جریان داشت و روش‌هایی نیز در حال تدوین بود. بر خلاف انتظارات اولیه، میانگین امتیاز رهبری تحول آفرین ۳/۵۴ و میانگین امتیاز رهبری تبدالی برابر با ۲/۲۴ شد و مشخص گردید که در سطح معناداری ۰/۰۵ میان این دو سبک رهبری رابطه وجود دارد ($t = ۰/۳۸$). این امر حاکی از این است که با وجود جریان داشتن شیوه رهبری تبدالی در جامعه آماری، تمایل و حرکت به سوی رفتارهای تحول آفرین به شدت جریان داشته و در واقع سبک رهبری تحول آفرین به صورت غیر رسمی در این شرکت اعمال می‌شد. می‌توان گفت که شرکت در حال انتقال (گذر) از سبک رهبری تبدالی به سمت سبک رهبری تحول آفرین است. با وجود این، هنوز این سازمان به رهبرانی نیاز دارد که عملاً رفتارهای تحول آفرین از خود بروز دهند و به عنوان سرمشق و الگو در این زمینه معرفی شوند، که این امر نیاز به حمایت شدید مدیریت عالی شرکت از این گونه افراد دارد.

آزمون کای مربع در مورد تحلیل واریانس فریدمن بر روی ابعاد رهبری تحول آفرین معنادار بود ($P < ۰/۰۱$ ؛ $df = ۴$ ؛ $df = ۵۹/۹۵$). این امر حکایت از این دارد که حداقل دو مورد از ابعاد رهبری تحول آفرین باهم تفاوت معنادار دارند. اگر به جدول شماره ۱ توجه شود، می‌توان تفاوت موجود میان همه ابعاد رهبری تحول آفرین را در جامعه مورد بررسی مشاهده کرد. قابل ملاحظه است که در میان ابعاد رهبری تحول آفرین، عامل رفتار آرمانی کم‌ترین اهمیت را دارد، بدین معنی که رهبران کمتر درباره باورها و ارزش‌های اساسی خود صحبت می‌کنند و بر لزوم داشتن یک حس قوی درباره اهداف و همکاری گروهی در

دستیابی به اهداف تأکید کمتری دارند. از طرف دیگر، عامل ملاحظات فردی، در میان ابعاد رهبری تحول آفرین، بیشترین امتیاز را دارد، یعنی رهبران در این سازمان برای راهنمایی و آموزش افراد وقت گذاشته و علاوه بر این که با افراد به عنوان عضوی از گروه رفتار می‌کنند به تک تک آنها توجه ویژه دارند و به آنها کمک می‌کنند تا توانایی‌ها و مهارت‌هایشان را گسترش و توسعه دهند.

یافته‌ها حکایت از وجود رابطه‌ای قوی میان میان هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین دارد ($t = ۰/۱$ و $P < ۰/۷۶$). که در مجموع، با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر و سایر تحقیقات صورت گرفته، وجود رابطه معنادار میان هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین قابل قبول می‌باشد.

از موضوعات جالب توجه در این تحقیق، توجه به بهره‌وری و برگزاری آزمون هوش ریون در میان اعضای جامعه مورد بررسی بود. هدف از این امر، توجه هم‌زمان به دو جنبه منطق و احساس در انسان بود و این که آیا این دو با هم ارتباط دارند یا نه، و رابطه بهره‌وری با سبک‌های رهبری تحول آفرین، تبدالی و عدم مداخله گر چگونه است؟ البته لازم به یادآوری است که این اقدام در نوع خود منحصر به فرد و جالب توجه بود چرا که با بررسی کلیه مقالات و پژوهش‌های خارجی و داخلی صورت گرفته در این زمینه، تنها یک مورد پایان‌نامه کارشناسی ارشد در شیراز یافت شد (زارع، ۱۳۸۰) که به طور هم‌زمان از آزمون بهره‌وری و هوش عاطفی استفاده کرده بود، که در نتیجه این اقدام همبستگی معناداری میان بهره‌وری و هوش عاطفی به دست نیامده بود. اگر به جدول شماره ۲ نیز توجه شود، می‌توان ملاحظه نمود که در پژوهش حاضر نیز همبستگی هوش عاطفی و بهره‌وری معنادار نمی‌باشد ($t = ۰/۰۲$). از اینرو، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که بررسی ارتباط میان این دو متغیر، نیاز به زمان طولانی دارد، همان‌گونه که گلمن و سایر دانشمندان این حوزه بعد از سال‌ها مطالعه و پژوهش به اظهار نظر در این زمینه پرداخته‌اند. مطلب دیگری که در جدول شماره ۲ قابل مشاهده است این که، هوش عاطفی از یک سو با سبک رهبری تبدالی رابطه معناداری دارد ($t = ۰/۴۴$)، و از سوی دیگر با سبک رهبری عدم مداخله‌گر دارای رابطه منفی

هوش عاطفی رابطه معناداری وجود دارد؟ نتایج پژوهش نشان داد که میان این دو متغیر رابطه منفی وجود دارد ($P < 0/01$ و $r = -0/40$). پس رهبرانی که از دخالت در مسائل مهم اجتناب کرده و در هنگام نیاز دیگران، علاقه به حضور ندارند، نخواهند توانست که برخورد مناسبی با عواطف و احساسات خود و دیگران داشته باشند چرا که آنان تمایل به مواجهه با دیگران ندارند و حتی سعی می کنند از پاسخ دادن به سؤالات فوری و جدی کارکنان نیز طفره روند تا چه رسد به برخورد عاطفی با آنان.

در پاسخ به این سؤال که آیا بین بهره هوشی رهبران و هر یک از سبک های رهبری فوق الذکر رابطه معناداری وجود دارد؟ نتایج پژوهش نشان داد که میان این متغیر و سبک های رهبری فوق هیچگونه رابطه مثبت و معناداری یافت نشد. این امر دلالت بر این دارد که با افزایش میزان امتیاز بهره هوشی رهبران، نمی توان عنوان کرد که امتیاز رهبری آنان افزایش خواهد یافت و با وجود این که بهره هوشی به عنوان یکی از الزامات اساسی برای ورود به سازمان ها و دستیابی به پست های مدیریتی مطرح است ولی نمی تواند به عنوان پیش بینی کننده رفتار رهبران مطرح گردد.

از دیگر نتایج پژوهش حاضر این بود که ارتباطی میان هوش عاطفی و بهره هوشی یافت نشد. البته این امر غیر منتظره نبود، چرا که بررسی ارتباط میان این دو متغیر نیاز به زمان طولانی و مطالعات وسیع تر و دقیق تر دارد، تا بتوان در این زمینه اظهار نظر نمود. البته این بدان معنی نیست که مهارت های شناختی (از جمله بهره هوشی) برای موفقیت افراد مهم نمی باشند، بلکه این مهارت ها در صورتی که به همراه مهارت های عاطفی باشند مؤثرتر و اثربخش تر خواهند بود. برای نمونه، مهارت های شناختی، جزء مهم ترین عوامل برای موفقیت در تحصیل می باشند. مثلاً اگر فردی مایل به ادامه تحصیل در بهترین دانشگاه ها باشد، به میزان زیادی به چنین مهارت هایی نیازمند خواهد بود تا در چنین دانشگاهی پذیرفته شود. اما چنانچه وی بعد از فارغ التحصیلی و ورود به جامعه، خود را با هم کلاسی های دیگرش که دارای هوش عاطفی بالاتر و مهارت های اجتماعی بیشتری نسبت به وی بودند، ولی بهره هوشی آنها

است ($r = -0/40$). به منظور بررسی بیشتر این موضوع، همبستگی ابعاد مختلف هر سه سبک رهبری تحت بررسی با هوش عاطفی در جدول شماره ۳ ارائه شده است. نتایج بررسی حاکی از آن است که میان هوش عاطفی و ابعاد پاداش های مشروط، مدیریت بر مبنای استثنا (فعال) و مدیریت بر مبنای استثنا (منفعل) رابطه معناداری وجود ندارد.

نتیجه گیری

هدف اصلی این پژوهش بررسی ارتباط میان هوش عاطفی و بهره هوشی با رهبری تحول آفرین بود. در مورد هوش عاطفی، مدل شایستگی های گلمن، در مورد بهره هوشی ماتریس های پیش رونده ریون و در مورد رهبری تحول آفرین، مدل بس و اولیو مدنظر قرار گرفت. البته به منظور مطالعات بیشتر سبک رهبری تبادلی و سبک رهبری عدم مداخله گر نیز مورد بررسی قرار گرفتند.

در ارتباط با سؤال اول پژوهش که در جستجوی رابطه معنادار میان هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین بود، یافته های تحقیق حاکی از وجود رابطه ای قوی میان این دو متغیر دارد ($P < 0/01$ و $r = 0/76$)، از آن جا که در پژوهش حاضر، در زمینه هوش عاطفی از مدل شایستگی های گلمن استفاده گردید و این مدل در هیچ یک از تحقیقات قبلی به کار گرفته نشده بود، در مورد چگونگی ارتباط ابعاد هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین نتایج جالب توجه بود و همه ابعاد هوش عاطفی، به جز انگیزش، با رهبری تحول آفرین رابطه معناداری داشتند.

در پاسخ به این سؤال که آیا بین رهبری تبادلی و هوش عاطفی رابطه معناداری وجود دارد؟ نتایج پژوهش نشان داد که میان این دو متغیر در سطح معناداری یک درصد، ۴۴ درصد رابطه وجود دارد ($r = 0/44$). البته میان هوش عاطفی و ابعاد رهبری تبادلی (پاداش های مشروط و مدیریت بر مبنای استثنا) رابطه معناداری یافت نشد. احتمالاً این امر بدین علت رخ داد که سازمان مورد بررسی در این پژوهش، در حال انتقال از سبک رهبری تبادلی به سمت سبک رهبری تحول آفرین است.

در مورد این سؤال که آیا بین رهبری عدم مداخله گر و

مصاحبه‌های به عمل آمده با مدیران ارشد سازمان، این نتیجه حاصل شد که اهداف، آرمان‌ها و چشم انداز آینده سازمان به صورت مکتوب موجود نمی‌باشد، تا مدیران با اتکاء به آنها کارکنان و زیردستان خود را در جهت اهداف و چشم انداز آینده سازمان هدایت کنند. در این زمینه پیشنهاد می‌شود که، اعضای هیئت مدیره و مدیران ارشد سازمان با همکاری هم، اهداف سازمان و چشم انداز آینده آن را مشخص نموده و به صورت مکتوب در اختیار همه مدیران شرکت قرار دهند تا با همکاری آنها آینده‌ای روشن و شفاف برای سازمان ترسیم و تبیین شود.

۳) با توجه به وجود رابطه قوی میان هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین ($r = 0/76$) و این که استفاده از هوش عاطفی در محیط کار اجتناب ناپذیر بوده و بر بهبود روابط، افزایش اعتماد متقابل، وفاداری و تعهد کارکنان و بهره‌وری سازمان تأثیر دارد و نیز این نکته که هوش عاطفی به طور ژنتیکی به وجود آمده و قابل یادگیری و آموزش است، پیشنهاد می‌شود در زمینه آموزش هوش عاطفی به کارکنان و مدیران این شرکت اقدام شود. در این زمینه یکی از پیشنهادهایی که در جامعه آماری مورد بررسی به مرحله اجرا درآمد، نوشتن جملات کوتاه عاطفی بر روی تابلو اعلانات بود، که افراد را تشویق به برخورد مناسب با احساسات و عواطف خود و دیگران می‌کرد. حداقل کاربرد این گونه جملات این بود که خوانندگان را به فکر فرو می‌برد که می‌توان برخورد مناسبی با احساسات و عواطف خود داشت و آنها را به طور منطقی به کار گرفت، و موجب می‌شد که بر معلومات آنها افزوده گردد. حتی در این زمینه آموختن لغات بیان کننده عواطف و یا شناختن علل به وجود آورنده عواطف نیز مفید واقع خواهد شد.

۴) بر اساس مطالعات و بررسی‌های صورت گرفته در جریان پژوهش پیشنهاد می‌شود که در هنگام قضاوت در مورد دیگران و ارزیابی کارکنان توجه صرف به بهره‌هوشی و ویژگیهای ظاهری افراد کنار گذاشته شود و به منظور جمع‌آوری اطلاعات در مورد همکاری‌های اجتماعی و چگونگی ارتباط کارکنان با همدیگر از روش ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه استفاده شود.

۵) یکی دیگر از موارد جالب توجه در پژوهش حاضر

تا حدی از وی کمتر بود، مقایسه کند، خواهد دید که درست است برای دانشمندان یا دکتر شدن به بهره‌هوشی در حدود ۱۲۰ نیاز است، اما برای مقاومت در مقابل مشکلات زندگی و کاری و داشتن همکاری بهینه با دیگران، به مهارت‌های عاطفی نیاز است. می‌توان گفت کسانی که هوش عاطفی آنها نسبت به دیگران زیاد است ولی ۱۰ تا ۱۵ امتیاز بهره‌هوشی کمتر دارند، در همکاری با زیردستان خود و برقراری روابط اجتماعی و در نتیجه در زندگی و کار خود موفق‌تر خواهند بود. نباید فراموش کرد که در واقع مهارت‌های شناختی و غیرشناختی مکمل هم هستند، به گونه‌ای که حتی عده‌ای از دانشمندان معتقدند که مهارت‌های عاطفی و اجتماعی موجب بهبود عملکرد شناختی فرد خواهند شد و هیچ کدام از این مهارت‌ها به تنهایی مثرتر نخواهند بود.

پیشنهادهای اجرایی حاصل از تحقیق

با توجه به تأیید همبستگی قوی میان هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین و با عنایت به آزمون‌های آماری صورت گرفته در جامعه مورد بررسی، می‌توان پیشنهادهای زیر را ارائه نمود:

۱) یکی از نقاط قوت جامعه مورد بررسی، امتیاز بالای عامل ملاحظات فردی بود، این امر حاکی از این است که رهبران در این سازمان برای راهنمایی و آموزش افراد وقت گذاشته و علاوه بر این که با کارکنان به عنوان عضوی از گروه رفتار می‌کنند، به تک تک آنها توجه ویژه دارند و به آنها کمک می‌کنند تا توانایی‌ها و مهارت‌هایشان را گسترش و توسعه دهند. در این زمینه پیشنهاد می‌شود که امکانات آموزشی مناسبی در اختیار مدیران قرار گیرد و با قدردانی به هنگام و مناسب از تلاش‌های فردی و تیمی مدیران، این نقطه قوت حفظ و تقویت گردد.

۲) از موارد دیگری که باید به آن توجه کافی شود، امتیاز پایین مربوط به عامل رفتار آرمانی در میان رهبران بود. به این معنی که رهبران کمتر درباره‌ی باورها و ارزش‌های اساسی خود صحبت می‌کنند و بر لزوم داشتن یک حس قوی درباره‌ی اهداف و همکاری گروهی در دستیابی به اهداف تأکید کمتری دارند. در این زمینه با بررسی‌ها و

توجه قرار گرفت و به توانایی‌ها و مهارت‌های افراد توجه خاص مبذول گردید. برای مثال، برگزاری «آزمون‌های هوش» به عنوان معیاری مناسب برای تعیین عملکرد آینده افراد در مشاغل مختلف که ریشه در مطالعات تیلور دارد هنوز هم مورد توجه سازمان‌ها می‌باشد. در سال ۱۹۲۰، بررسی نقش توجه به عامل انسانی در محیط کار، در سیر تکوین نظریه‌های مدیریت، مطرح شد که مشتمل بر مطالعات هائورن، نظریه نیازهای انسانی مازلو و هم‌چنین نظریه‌های مک‌گریگور، آرجریس و دیگران بود. این نظریات عمده‌تاً بر این باور استوار بودند که انسانها اجتماعی و خود شکوفایند. بر اساس این نظریات استفاده از «آزمون‌های شخصیت» برای انتخاب افراد مناسب در سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفت. اخیراً مطالعات دانشمندان مختلف نشان داده که آزمون‌های هوش و آزمون‌های شخصیت نمی‌توانند به عنوان معیاری کامل برای شناخت افراد مدنظر قرار گیرند، چرا که انسان دارای دو عامل عقل و احساس بوده و به منظور استفاده صحیح از این دو عامل، وی باید دارای «هوش عاطفی» باشد. در پژوهش حاضر نیز، که به مطالعه و بررسی پیرامون هوش عاطفی و سبک رهبری تحول آفرین پرداخته شد، نتایج حاصل نشان داد، که هوش عاطفی یکی از مهارت‌های لازم برای رهبران تحول آفرین می‌باشد.

مطالعات مک‌کول کندی و اندرسون^۱ (۲۰۰۲) در زمینه رهبری نشان می‌دهد، که سبک رهبری تحول آفرین قابل آموزش است. از طرفی، هوش عاطفی نیز به طور ژنتیکی ثابت نبوده و قابل یادگیری و آموزش می‌باشد. هم‌چنین هوش عاطفی موجب بهبود عملکرد رهبران و زیردستان آنها خواهد شد (ونگ و همکاران^۲، ۲۰۰۲). با توجه به موارد یاد شده و نتایج تحقیق در جامعه مورد بررسی، پیشنهاد آموزش هوش عاطفی برای رهبران مطرح گردید. که با بررسی‌های به عمل آمده گام‌های اجرایی زیر به عنوان راه کار عملی پیشنهاد شد:

- ۱- تعیین اهداف، ۲- تجزیه و تحلیل مشاغل، ۳-
- ارزیابی افراد، ۴- انتخاب افراد مناسب، ۵- استخدام افراد مناسب، ۶- تطبیق افراد با مشاغل، ۷- آموزش و هدایت

ارتباط معنادار سبک رهبری تبدالی با هوش عاطفی از یک سو و با سبک رهبری تحول آفرین از سوی دیگر بود. این امر حاکی از این است که سبک رهبری تحول آفرین و سبک رهبری تبدالی به طور هم‌زمان در جامعه مورد بررسی، جریان دارد، هر چند که شرکت در حال انتقال از سبک رهبری تبدالی به سمت سبک رهبری تحول آفرین می‌باشد، ولی در هر حال رفتارهای تبدالی که همواره در چارچوب موجود می‌باشند نیز در این سازمان رواج دارند، به این ترتیب پیشنهاد می‌شود که مدیران ارشد سازمان عملاً رفتارهای تحول آفرین از خود بروز دهند و به عنوان سرمشق و الگو در این زمینه معرفی شوند، تا زمینه‌ای برای رفتارهای تحول آفرین در سطوح پایین‌تر سازمان نیز فراهم گردد.

۶) اگر به جدول شماره ۳ توجه شود قابل ملاحظه است که ابعاد رهبری رفتار آرمانی، انگیزش الهام بخش، تحریک ذهنی و ملاحظات فردی همگی با ویژگی آرمانی رهبر دارای رابطه معنادار می‌باشند. یعنی در این جامعه رهبرانی که به دیگران احساس افتخار القا می‌کنند، به خاطر مصلحت گروه از علائق شخصی خود چشم پوشی می‌کنند و از خود قدرت و اعتماد به نفس نشان می‌دهند، بیشتر مورد احترام دیگران قرار می‌گیرند. به این ترتیب پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد این سازمان به جای استفاده وسیع از روش‌ها، دستورالعمل‌ها و قوانین داخلی بر ویژگی‌های آرمانی و فرهنگ خود توجه نمایند چرا که اندازه این سازمان تا حدی بزرگ نیست که دیوان‌سالاری بر آن حاکم گردد، از طرف دیگر، کارکنان نیز در بیشتر مواقع ترجیح می‌دهند که به جای استفاده از قوانین، به راهنمایی‌های شخصی رهبران توجه نمایند. امتیاز بالای عامل ملاحظات فردی نیز مؤید این مطلب است.

پیشنهاد‌های حاصل از ادبیات تحقیق

انسان، محوری‌ترین عنصر در عرصه مدیریت است که در اعصار مختلف مورد توجه خاص دانشمندان مدیریت قرار گرفته است. در سال ۱۹۱۱، هم‌زمان با انتشار کتاب «اصول مدیریت علمی» توسط تیلور، به منظور حداکثر کردن سهم کارفرما و کارمند، افزایش بهره‌وری افراد مورد

1. McColl-Kennedy and Anderson

2. Wong, et al

عملکرد قبلی آنان (قبل از آموزش) و همچنین با عملکرد دیگران مقایسه می‌گردد. در گام دهم، نتیجه مرحله نهم به افراد بازخورد داده می‌شود تا نقاط ضعف و قوت خود را تشخیص داده و در جهت حذف نقاط ضعف و بهبود نقاط قوت کوشا باشند. چرا که یکی از بهترین شیوه‌های آموزش هوش عاطفی استفاده از بازخورد دیگران می‌باشد. البته خود افزایشی نیز در این زمینه مفید واقع خواهد شد.

پیشنهادهایی برای تحقیقات و مطالعات بعدی

بدیهی است، تحقیقاتی که در زمینه علوم انسانی صورت می‌گیرد جامع و کامل نبوده و با محدودیت‌هایی مواجه‌اند که به مرور زمان مورد نقد و بررسی صاحب‌نظران قرار گرفته و نتایج آنها تکمیل‌تر و قابل اعتماد می‌شود. در زمینه ارتباط هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین با بررسی‌های به عمل آمده در جریان پژوهش این نتیجه حاصل شد که هنوز در میان دانشمندان مختلف درباره مفهوم هوش عاطفی و اجزاء تشکیل دهنده آن توافق نظری حاصل نشده و در این زمینه تعریف و یا مدل جامع و کامل وجود ندارد که مورد قبول و پذیرش اکثر دانشمندان قرار گیرد و حتی در تحقیقات صورت گرفته در این زمینه نیز، از مدل‌ها و تعاریف ارائه شده توسط دانشمندان مختلف استفاده می‌شود، به این علت، نتایج حاصل از این تحقیقات قابل مقایسه نبوده و نمی‌توان به یک نتیجه‌گیری کلی دست یافت. این محدودیت در جریان پژوهش حاضر نیز وجود داشت، که در نهایت محقق با توجه به مدل‌ها و نظریات مختلف، مدل شایستگی‌های گلمن را مورد استفاده قرار داد، چرا که نظریات ارائه شده توسط این دانشمند، اغلب مورد قبول سایرین نیز می‌باشد. محدودیت دیگری که در جریان پژوهش وجود داشت انتخاب ابزار مناسبی برای اندازه‌گیری هوش عاطفی بود. البته لازم به یادآوری است که پرسش‌نامه‌های مختلفی در این زمینه موجود بود، از جمله آزمون هوش عاطفی بار-آن^۱ که شامل ۱۳۳ سؤال بود و اولین ابزار اندازه‌گیری است که در مورد هوش عاطفی ساخته شده است، یا پرسش‌نامه‌های دیگری که توسط دانشمندان مختلف طراحی شده بودند، ولی هیچ یک

کارکنان، ۸- تقویت رفتارهای مطلوب ۹- ارزیابی عملکرد، ۱۰- بازخورد.

به منظور ایجاد تحولات بنیادین در سازمان، ابتدا باید اهداف به روشنی مشخص شوند، تا همه کارکنان درک مشابهی از آنها داشته باشند. گام دوم، تجزیه و تحلیل مشاغل موجود سازمان می‌باشد و مشخص نمودن نیازمندی‌های هر شغل و تعیین جایگاه هر شغل در مسیر حرکت به سمت اهداف، همچنین مشاغلی که از اهمیت کلیدی برای سازمان برخوردارند، در این مرحله مشخص می‌گردند. گام سوم، ارزیابی افراد است؛ در این مرحله مشخصات و ویژگی‌های افراد تشریح می‌گردد، می‌توان در این مرحله از انواع آزمون‌های هوش، آزمون‌های شخصیت و مخصوصاً آزمون‌های هوش عاطفی استفاده نمود. در گام چهارم، افرادی که در داخل سازمان برای نقش‌های رهبری مناسب تشخیص داده شده‌اند شناسایی می‌گردند. گام پنجم، مربوط به استخدام افراد خارج از سازمان می‌باشد؛ چنانچه سازمان نتوانست افراد مورد نظر خود را از داخل سازمان انتخاب کند، اقدام به استخدام افراد جدید می‌نماید. در این مرحله نیز استفاده از آزمون‌های هوش عاطفی می‌تواند مفید واقع گردد. گام بعدی، تطبیق افراد با مشاغل مناسب می‌باشد، چرا که در مورد کارهایی که نیاز به هوش عاطفی بالایی ندارند به کار گماردن افرادی با هوش عاطفی بالا نوعی تضییع منابع به شمار می‌رود و اگر شغل به فردی با هوش عاطفی بالا نیاز داشته باشد، ولی فرد متصدی دارای هوش عاطفی کمی باشد نیز وی در کار خود موفق نخواهد بود. گام هشتم، آموزش و هدایت افراد می‌باشد؛ مطالعات مختلف نشان داده که هوش عاطفی همانند، بهره هوشی افراد ثابت نبوده و می‌توان با آموزش آن را بهبود داد. البته افراد بعد از آموزش و در حین آموزش باید در موقعیت‌های رهبری نیز قرار گیرند و هم زمان توسط مربیان با تجربه هدایت شوند، تا رفتارهای مطلوب در آنها شکل گیرد. گام هشتم، تقویت رفتار می‌باشد؛ در این مرحله تأکید بر تقویت رفتارهای مورد پسند کارکنان است، این عمل با دادن پاداش مناسب به کارکنان امکان‌پذیر است. گام نهم، ارزیابی عملکرد نام دارد؛ در این مرحله عملکرد رهبران مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و با

تحقیق در علوم رفتاری". چاپ پنجم، انتشارات آگاه.

۵- صالحی صدقیانی، جمشید و ابراهیمی، ایرج (۱۳۸۱). "تحلیل آماری پیشرفته". نشر هوای تازه.

۶- زارع، علی (۱۳۸۰). "مقایسه سهم هوش هیجانی و هوش عمومی در پیش بینی پیشرفت تحصیلی دانش آموزان پایه سوم متوسطه شهر شیراز". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم پزشکی ایران.

۷- گلמן، دانیل؛ بویاتزیس، ریچارد؛ و مک کی، آن نی (۱۳۸۱). "رهبری اصیل: محرک پنهان عملکرد برتر". ترجمه محمود احمد پور. گزیده مدیریت، شماره ۱۶: ۳۱-۲۲.

۸- موغلی، علی رضا (۱۳۸۱). "طراحی الگوی رهبری تحول آفرین در سازمان های اداری ایران". پایان نامه دکتری، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی.

۹- منصوری، بهزاد (۱۳۸۰). "هنجاریابی هوش هیجانی سیبر یا شرینک". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی.

۱۰- یوکل، گری (۱۳۸۲). "مدیریت و رهبری در سازمان ها". چاپ اول، انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).

11- Barling, J. ; Slater, F. and Kelloway, E. K. (2000), *Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study*, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 21, No. 3: 157-161.

12- Brown, R. B. (2003), *Emotions and Behavior: Exercises in Emotional Intelligence*, *Journal of Management Education*, Vol. 27, No. 1: 122-134.

13- Cacioppe, R. (1997), *Leadership moment by moment! Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 18, No. 7: 335-

از این پرسش نامه ها بر اساس مدل شایستگی های گلמן طراحی نشده بودند، از طرفی هیچ کدام با فرهنگ کشور ما هم خوانی نداشتند، لذا از پرسش نامه های که در ایران هنجاریابی شده بود و بر اساس مدل شایستگی های گلמן قرار داشت، استفاده شد. امیدواریم در تحقیقات آتی مشکلاتی از این قبیل، برطرف گردد، به این منظور پیشنهاد می شود در تحقیقات آتی موارد زیر مدنظر قرار گیرند:

- اقدام به استانداردسازی مدلی جامع برای هوش عاطفی،
- طراحی ابزار اندازه گیری ۳۶۰ درجه در مورد هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین،
- بومی سازی ابزار سنجش قابلیت آموزش هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین در سازمان ها،
- طراحی الگوهای بومی و به کارگیری روش های مؤثر آموزش هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین متناسب با فرهنگ بومی،
- بررسی و شناسایی ابعاد هوش عاطفی گروهی و هوش اجتماعی،
- بررسی روش های مختلف دستیابی به هوش عاطفی سازمانی و شیوه سنجش آن.

منابع و مأخذ

۱- اسدی، جوانشیر (۱۳۸۲). "بررسی رابطه بین هوش هیجانی، فرسودگی شغلی و سلامت روان کارکنان شرکت ایران خودرو". پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی.

۲- ترابی، منوچهر (۱۳۸۲). "بررسی رابطه بین هوش هیجانی و عملکرد مدیران میانی گروه هتل های هما". پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی.

۳- خائف الهی، احمدعلی و محمد دوستار (۱۳۸۲). "ابعاد هوش هیجانی". مدیریت و توسعه، شماره ۱۸: ۶۳-۵۲.

۴- سرمد، بازرگان، حجازی (۱۳۸۰). "روش های

- 24- McColl-Kennedy, J. R. and Anderson, R. D. (2002). *Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. The Leadership Quarterly*, 13: 545-559.
- 25- Morand, D. A. (2001), *The emotional intelligence of managers: Assessing the construct validity of a nonverbal measure of people skills*, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 16, No. 1.
- 26- Palmer, B. ; Walls, M. ; Burgess, Z. and Stough, C. (2001). *Emotional intelligence and effective leadership*, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 22, No. 1: 5-10.
- 27- Poon Teng Fatt, J. (2002), *Emotional intelligence for human resource managers*, *Management Research News*, Vol. 25, No. 11, 57-74.
- 28- Rahim, M. A. and Minors, P. (2003), *Effects of emotional intelligence on concern for quality and problem solving*, *Managerial Auditing journal*, Vol. 18, No. 2: 150-155.
- 29- Robbins, S. P. (2002), *Organizational Behavior*, 9 Th ed. Prentice -Hall, Inc.
- 30- Sivanathan, N. and Fekken, G. C. (2002), *Emotional intelligence, moral reasoning and transformational leadership*, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 23, No. 4: 198-204.
- 31- Weisinger, H. (1998), *Emotional Intelligence at Work*, 1st Ed. Jossey-Bass, Inc.
- 32- Wong, C. and Low, K. S. (2002). *The effect of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. The Leadership Quarterly*, 13: 243-274.
- 345.
- 14- Cherniss, C. (2000), *Emotional intelligence: What it is and why it matters*, *Annual meeting of the society for industrial and organizational psychology*, New Orland, LA, April 15.
- 15- Duckett, H. and Macfarlane, E. (2003), *Emotional intelligence and transformational leadership in retailing*, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 24, No. 6: 309-317.
- 16- Gardner, L. and Stough, C. (2002), *Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers*, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 23, No. 2: 68-78.
- 17- George, J. (2000), *Emotions and leadership: The role of emotional intelligence*, *Human Relations*, Vol. 53, No. 8.
- 18- Goleman, D. (1998 a), *what makes a leader?* *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 6: 93-102.
- 19- Goleman, D. (1998 b), *Working with Emotional Intelligence*, A Bantam Book.
- 20- Goleman, D. (1996), *A conversation with Daniel Goleman*, *Educational Leadership*, Vol. 56, No. 1: 6-11.
- 21- Hein, S. (2004), *Short definition of emotional intelligence*, *Emotional Intelligence Homepage*.
- 22- Higgs, M. (2003), *How can we make sense of leadership in the 21st century?* *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 24, No. 5: 273-284.
- 23- Kierstead, J. (1999), *Human Resource management trends and issues: emotional intelligence (EI) in the work place*, *Research directorate-PSC*.