

# بررسی ارتباط هوش هیجانی فرماندهان و مدیران انتظامی تهران

## بزرگ با سبک‌های مدیریتی و موفقیت شغلی آن‌ها

تاریخ دریافت: ۱۳۸۹/۱۰/۰۴

تاریخ اصلاح: ۱۳۹۱/۰۴/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۰۵/۱۰

اعظم هادی خامنه<sup>۱</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** هدف از انجام این پژوهش بررسی ارتباط هوش هیجانی فرماندهان و مدیران انتظامی تهران بزرگ با سبک‌های مدیریتی و موفقیت شغلی آن‌ها بود.

**روش:** روش تحقیقی که به منظور تحلیل داده‌های این پژوهش به کار رفته است روش همبستگی است. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه فرماندهان و مدیران انتظامی تهران بزرگ مشغول به خدمت در یگان‌های مختلف ستادی، معاونت‌ها، کلانتری‌ها و... تشکیل داده‌اند. از جامعه آماری مذکور یک گروه نمونه شامل ۴۲۰ نفر از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی از یگان‌های مختلف فاتب، معاونت‌ها، کلانتری‌ها و... انتخاب شدند و پرسشنامه‌های سبک‌های مدیریتی لوتاتز و سبک مدیریتی تحول‌گرا، هوش هیجانی و موفقیت شغلی در مورد آن‌ها اجرا گردید. از این تعداد ۴۰۷ پرسشنامه که قابلیت بهره‌برداری داشتند، مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفتند.

**یافته‌ها:** نتایج حاصله بیان‌کننده آن بود که بین هوش هیجانی و خرده مقیاس‌های آن با سبک مدیریت مشارکتی و تحول‌گرا فرماندهان و مدیران انتظامی تهران بزرگ رابطه مثبت و با سبک استبدادی آن‌ها رابطه منفی وجود دارد. یافته‌های دیگر این پژوهش نشان داد که بین هوش هیجانی و خرده‌مقیاس‌های آن با موفقیت شغلی فرماندهان و مدیران انتظامی تهران بزرگ رابطه مثبت وجود دارد. همچنین بین سبک‌های مدیریتی مشارکتی و تحول‌گرای فرماندهان و مدیران انتظامی تهران بزرگ با موفقیت شغلی آن‌ها رابطه مثبت و بین سبک مدیریتی استبدادی فرماندهان و مدیران انتظامی تهران بزرگ با موفقیت شغلی آن‌ها رابطه منفی وجود دارد. نتایج دیگر این پژوهش حاکی از آن بود که بین سن، میزان تحصیلات و سال‌های خدمتی فرماندهان و مدیران انتظامی تهران بزرگ با هوش هیجانی و خرده‌مقیاس‌های آن رابطه مثبت وجود دارد. از یافته‌های دیگر این پژوهش می‌توان به رابطه مثبت بین سن، میزان تحصیلات و سال‌های خدمتی فرماندهان و مدیران انتظامی تهران بزرگ با سبک‌های مدیریتی مشارکتی و تحول‌گرا و رابطه منفی آن‌ها با سبک مدیریتی استبدادی اشاره داشت. همچنین نتایج حاصل از این پژوهش نمودار آن بود که بین سن، میزان تحصیلات و سال‌های خدمتی فرماندهان و مدیران انتظامی تهران بزرگ با موفقیت شغلی آن‌ها رابطه مثبت وجود دارد.

**نتیجه‌گیری:** بر اساس نتایج به‌دست آمده از این تحقیق ملاحظه می‌شود مدیرانی که هوش هیجانی بالایی دارند از سبک‌های مدیریتی مناسب‌تری برای مدیریت کارکنان خود بهره می‌جویند و در نتیجه توانایی درک دیگران و مدیریت کردن هیجانات و روابط خود با دیگران، ارزیابی سریع و دقیق از اوضاع، انعطاف‌پذیری و غیره که لازمه مدیریت موفق و کارآمد است را دارند. همچنین مدیران در سنین بالاتر و با سال‌های خدمتی بالاتر سبک‌های تحول‌گرا و مشارکتی را بیشتر به کار می‌گیرند و رابطه این سبک‌ها نیز با موفقیت شغلی به اثبات رسیده است، بنابراین می‌توان چنین نتیجه گرفت که گزینش و به‌کارگیری مدیران باتجربه و با هوش هیجانی بالا می‌تواند در کارآیی و موفقیت شغلی آن‌ها موثر واقع شود.

### واژگان کلیدی:

هوش هیجانی، سبک مدیریت، موفقیت شغلی، فرماندهان و مدیران انتظامی

□ استناد: هادی خامنه، اعظم (۱۳۹۱، بهار). بررسی ارتباط هوش هیجانی فرماندهان و مدیران انتظامی تهران بزرگ با سبک‌های مدیریتی و

موفقیت شغلی آن‌ها. *فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی*، ۷ (۱)، ۱۰۴-۱۳۹.

## مقدمه

مدیریت، ایجاد کننده رابطه حیاتی میان پیشرفت شغلی و اثر بخشی سازمانی و عملکرد نیروهای انسانی است. زیرا عملکرد مدیران و سبک مدیریت آن‌ها از یک طرف بر عملکرد و کیفیت تلاش نیروهای انسانی تأثیر می‌گذارد و از طرف دیگر کیفیت و عملکرد نیروهای انسانی موجود در هر سازمان مهم‌ترین عامل تعیین کننده اثر بخشی فعالیت‌های آن سازمان محسوب می‌شود.

مدیران مهم‌ترین عنصر تعیین کننده موفقیت یا شکست سازمان‌ها هستند و از این رو بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت بیش از هر چیز اثر بخشی یک سازمان را در گرو کیفیت مدیریت در تمام سطوح آن سازمان به ویژه سطح مدیریت عالی می‌دانند. یکی از بزرگ‌ترین هدف‌های مدیران، افزایش کارآیی فعالیت‌ها در حوزه خود می‌باشد. در این خصوص مدیران شیوه‌های خاصی را جهت هدایت کارکنان به منظور دستیابی به راندمان کاری بالاتر در پیش می‌گیرند و افراد نیز تعبیر و تفسیرهای گوناگونی را از الگوهای رفتاری ثابت مدیر در کار با آنان و از طریق آنان به عمل می‌آورند که در اصطلاح «سبک مدیریت» نامیده می‌شود. صاحب‌نظران چهار عامل را در شکل‌دهی سبک مدیریت مؤثر می‌دانند:

نظام ارزی مدیر یا تصویر ذهنی او از انسان، میزان اعتماد و اطمینان مدیر به کارکنان، برتری دادن یک سبک و دل‌بستن به آن در مقایسه با دیگر سبک‌ها، احساس امنیت با وجود شرایط عدم اطمینان که مهم‌ترین عامل در شکل‌دهی شخصیت یا سبک مدیریت شخصی است.

حال در صورتی که یک مدیر بتواند به اهداف سازمانی دست یابد، او مدیری کارآمد بوده و در صورتی که همراه با سبک اهداف سازمانی، رضایت کارکنان را نسبت به انجام امور، شیوه و سبک مدیریت خویش به دست آورد و ضمن اعتلا و اعطای استقلال شخصیتی به آنان، قادر به کنترل اعمال و رفتارشان باشد و بقای سازمان را همراه با رشد کیفی و کمی فعالیت‌هایش در محیط متلاطم تضمین نماید و در این راستا کارکنان نیز به اهداف مورد نظر خود دست یافته باشند، او سبک مدیریتی اثربخشی‌تری را به کار برده است.

کیفیت مدیریت، بیش از هر عامل دیگر در شکست یا موفقیت یک سازمان عاملی تعیین کننده است. عاملی که در تمامی سازمان‌ها اعم از کوچک و بزرگ و متوسط و حتی یک کشور مصداقی

روشن دارد. مدیریت مؤثر نیز در نهادها و سازمان‌ها به یک نسبت از اهمیت بالایی برخوردار است. مدیریت از موضوعاتی است که در طول هزاران سال همواره مورد توجه خاص و بحث انگیز بوده است و اینکه مطالعات و تحقیقات حول محور مدیریت همچنان ادامه دارد، مبین این حقیقت است که مدیریت واجد جنبه‌ها و پیچیدگی‌های ویژه است. در دهه‌های اخیر شاهد پیشرفت علمی و خردگرایی بوده‌ایم. اساس آموزش و پرورش امروز، منطق تجزیه و تحلیل ذهنی است و برنامه‌های آموزشی بر اساس دستور زبان، علم حساب، استدلال قیاسی، تجزیه و تحلیل طبق دستور العمل و به ذهن سپردن آخرین اطلاعات بر طبق عادت و تکرار تنظیم شده است (گلمن، ۲۰۰۴؛ به نقل از رضاییان، ۱۳۸۶).

با استفاده از این روش کوشیده‌ایم که مدیرانی متخصص و با ضریب هوشی (IQ) بالا تربیت کنیم، اما طبق تحقیقات اخیر در بهترین حالت، ضریب هوشی (IQ) حداکثر حدود بیست درصد در پیش‌بینی موفقیت در زندگی سهم دارد، در حالی که هشتاد درصد دیگر به نیروهای دیگری مربوط می‌شود. تحقیقات اخیر، گواه بر وجود نوعی مهارت در انسان است که از حیطه آزمایش‌های تست هوش خارج است و در عوض این مهارت به نوعی از استعداد عاطفی، احساسی و هیجانی در انسان مربوط می‌شود که به آن هوش هیجانی (EQ) می‌گویند (کوپر، ۱۹۹۷). از این رو هوش هیجانی در سال‌های اخیر، رقیب جدی ضریب هوشی در تحلیل روابط و فعالیت‌های موفقیت‌آمیز به شمار می‌رود که می‌توان نقش بهتری را در بهبود روابط انسانی در مدیریت ایفا کند (آرامسترانگ، ۲۰۰۰؛ ترجمه اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۱). تحقیقات نشان می‌دهد که می‌توان هوش هیجانی را خصیصه کلیدی برای تمیز دادن مدیران برجسته از آن‌هایی دانست که فقط شرایط لازم را دارند (گلمن، ۲۰۰۴؛ به نقل از فردوسی، ۱۳۷۳).

محققان رابطه مستقیمی را بین هوش هیجانی و نتایج قابل اندازه‌گیری در کسب و کار پیدا کرده‌اند. آن‌ها بر اساس یافته‌های خود دریافته‌اند که روحیه یک مدیر و رفتارهای ملازم با آن تأثیرات بسزایی را در عملکرد سود و زیان دارد. از آنجا که هوش هیجانی یک رهبر یا مدیر عامل ایجاد یک فرهنگ یا محیط کاری خاص است در نتیجه سطوح بالایی از هوش هیجانی، فضایی را به وجود می‌آورد که در آن مشارکت اطلاعاتی، اعتماد، خطرپذیری سالم و یادگیری گسترش

می‌یابد، برعکس هوش هیجانی کم، محیطی سرشار از بیم و اضطراب ایجاد می‌کند که منجر به بازدهی کم در بلندمدت می‌گردد. بنابراین هوش هیجانی می‌تواند پیش شرط لازم برای مدیریت موفقیت‌آمیز باشد و به مدیران کمک کند که به طور مؤثری با احساسات و عواطف دیگران برخورد کنند و نیازهای افراد را تشخیص داده و آنان را به طور مؤثری برانگیزانند. با توجه به گرایش‌ها و توجهات روزافزونی که نسبت به روابط انسانی در سازمان‌ها می‌شود و نیز این نکته که هوش هیجانی بر مدیریت در سازمان‌ها تأثیر زیادی دارد و از آنجا که این تحقیق تا کنون در مورد فرماندهان، رؤسا و مدیران انتظامی انجام نگرفته است. از همین رو، ضرورت انجام این تحقیق احساس می‌شود.

برخلاف هوش علمی و منطقی (IQ) که نزدیک به یکصد سال است به بررسی و تحقیق در مورد آن پرداخته‌اند، هوش هیجانی مقول‌های جدید است. هنوز هیچکس به درستی نمی‌داند هوش هیجانی تا چه میزان در تنوع زندگی افراد نقش بازی می‌کند. اما بر اساس همین مقدار اطلاعات که در دست است می‌توان گفت که هوش هیجانی می‌تواند بارها و بارها قدرتمندتر از هوش علمی یا بهره‌جویی باشد. هوش و استعداد تحصیلی هیچگونه آمادگی و مهارتی را برای جدال با ناملاهیات زندگی و استفاده از فرصت‌های مطلوب به دست نمی‌دهد و به رغم آنکه بهره‌جویی بالا هیچ تضمینی برای رفاه و تأمین مالی، اعتبار و شهرت اجتماعی یا خوشبختی در زندگی نیست ولی باز در اکثر سازمان‌ها به هوش و استعداد تحصیلی افراد تأکید زیاد دارند و از هوش هیجانی که مجموع‌های از خصوصیات شخصیتی است و در سرنوشت افراد تأثیر بسزایی دارد غافل هستند. احساسات و عواطف همچون دروس ریاضی و ادبیات، دارای اصول و فنونی است که برخی در آن تبحر دارند و عده‌ای هم ضعیف هستند. اینکه شخص چقدر در این مهارت‌های عاطفی و احساس خیره‌ناک باشد برای او سرنوشت ساز است، زیرا همین قابلیت‌هاست که از میان دو مغز با هوش و استعداد یکسان، یکی را به رونق و رفاه در زندگی می‌رساند و دیگری را ناکام می‌کند. شواهد بسیاری وجود دارد که نشان می‌دهد افرادی که در زمینه احساسات و عواطف خود قوی‌تر و چیره‌دست‌تر هستند، یعنی احساسات خود را به خوبی کنترل می‌کنند و احساسات دیگران را درک کرده و با آن‌ها به خوبی کنار می‌آیند یا به عبارتی از هوش هیجانی خوبی برخوردارند، در

هر زمینه زندگی، خواه روابط خصوصی و خانوادگی، خواه روابط شغلی و حرفه ای، خواه مراودات سیاسی و اجتماعی از مزیت خوبی برخوردارند.

هوش هیجانی شامل خرده سیاست‌هایی چون تشخیص و درک و ابراز هیجانات، توانایی تفکر هیجانی، مدیریت و کنترل هیجانات، خودآگاهی، خودارزیابی، اعتماد به نفس، خودکنترلی، باوجدان بودن، انطباق‌پذیری، انگیزه پیشرفت، پیشقدم بودن، همدلی، وظیفه شناسی، آگاهی سازمانی، مدیریت روابط، تحت تأثیر قرار دادن دیگران، ارتباط مؤثر، مدیریت تضاد، کارگشایی کردن، مقید بودن، کنترل تنش، ترغیب دیگران، روابط بین فردی، استقلال، ابراز وجود، مسئولیت‌پذیری، خودشکوفایی، مهارت‌های ارتباطی، شادکامی، خوشبینی، حل مسئله و... است؛ و از آنجایی که هر اقدام مدیریتی شامل بعضی از رفتارهای تشکیل‌دهنده است که هم با شغل و هم با افراد در ارتباط دارد و با وجود اینکه بعضی از اقدامات مدیریتی با وظیفه ارتباط بیش‌تری دارد (مانند نظارت، برنامه‌ریزی، حل مسئله، تبیین و شفاف‌سازی، اطلاع‌رسانی) و برخی با ایجاد و حفظ روابط ارتباط بیش‌تری دارد (مثل حمایت، شبکه‌سازی، مدیریت تعارض و تیم‌سازی) و همچنین انواع سبک‌های مدیریتی چه مدیریت استبدادی یا آمرانه (مدیریتی که در آن برای کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها سهمی قائل نمی‌شوند و مدیر خود به‌گون‌های تصمیم می‌گیرد و به کارکنان می‌گوید که چه انجام دهند و اما در مقابل کوتاهی و خطاهای کارکنان سخت‌گیر هستند و ممکن است شیوه‌های تنبیهی بیش‌تری را برای کنترل عملکرد زیردستان مورد استفاده قرار دهد) و چه مدیریت مشارکتی (مدیریتی که کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها سهم داشته و قدری از مسئولیت تصمیم‌گیری را بر عهده دارند و چنین مدیرانی دارای انرژی در سطح بالا، تحمل در برابر فشار، ثبات قدم، درستکاری، اعتماد، بلوغ عاطفی، اعتماد به نفس، تعهد، نظارت، پیشگام بودن، توانمندسازی کارکنان و... هستند)، همگی ارتباط بسیاری با مقیاس‌های یاد شده در هوش هیجانی دارند. به‌طوری که هوش هیجانی مدیران در اقدامات آن‌ها برای انجام کار می‌تواند ثمربخش باشد و به بهره‌وری و کارایی بیشتر آن‌ها بیانجامد. بنابراین بررسی ارتباط بین سبک‌های مدیریتی و هوش هیجانی می‌تواند مؤثر باشد و در نتیجه به ارتقا و بهبود عملکرد شغلی و کارآیی، سودمندی، ارتقای کیفیت زندگی فردی، اجتماعی و شغلی فرماندهان نیروی انتظامی بیانجامد.

## پیشینه تحقیق

مدیریت، موضوعی است که از دیر باز نظر محققان و عامه مردم را به خود جلب کرده است. اکثر محققان موضوعاتی همچون مدیران چگونه افرادی هستند؟ چه کارهایی انجام می‌دهند؟ چگونه در پیروان خود انگیزه ایجاد می‌کنند؟ چطور متناسب با موقعیت پیش آمده به سبک‌های مختلف رفتار می‌کنند؟ و چطور در سازمان هایشان ایجاد تغییر می‌کنند را مورد بررسی قرار داده‌اند اما متأسفانه تا چند سال اخیر اثر عواطف و احساسات مدیر بر کارکنان و به طور کلی نقش عواطف در فرایند مدیریت نادیده گرفته شده است.

موضوع برجسته و مهم در اکثر تحقیقات مدیریت، اثر بخشی مدیران بوده است و محققان مختلف، معیارهای متفاوتی را برای سنجش اثر بخشی مدیریت به کار برده‌اند، به گونه‌ای که به علت ازدیاد معیارهای مختلف، روشن نیست کدام معیار بیش‌ترین ارتباط را با آن دارد و ارزشیابی اثربخشی مدیران دشوار شده است. افزون بر آن، یافته‌های مختلف و گاه متناقض در زمینه مدیریت ارائه شده است، با وجود این، اکثر تحقیقات صورت گرفته در این زمینه در دو عامل اشتراک دارند که عبارتند از: تمرکز بر روی مدیران سطوح بالای سازمان، و این که آیا آنان در پیشبرد عملکرد مالی شرکت نقش داشته‌اند یا خیر؟ به علت انتقاداتی که در مورد این تحقیقات وجود دارد اخیراً روش جدیدی برای سنجش اثر بخشی رهبران مورد استفاده قرار می‌گیرد که در این روش میزان تاثیر رفتارهای مدیر بر روی کارکنان مشخص کننده اثربخشی می‌باشد. این روش جدید با کارهای فیدلر<sup>۱</sup> در سال ۱۹۶۴ آغاز گردید و در سال ۱۹۹۵ توسط متکالف<sup>۲</sup> گسترش داده شد. در سال‌های اخیر، محققان (مبتنی بر یافته‌های ویر) اظهار می‌دارند که میزان تاثیر عقلانیت بر سازمان‌ها در حال کاهش است. این جریان نزولی هم زمان با شناخته شدن واقعیات انسان‌ها عاطفی شدت گرفته است. اگر از این دیدگاه به مدیریت نگریسته شود تغییرات شگرفی در روش سنجش اثر بخشی مدیران که با تمرکز بر نتایج سازمانی مشخص همراه بود به وقوع خواهد پیوست. این دیدگاه جدید با توانایی مدیران در به کارگیری قابلیت‌های پیروان خود در محیط

1. Fiedler. F

2. Metcalfe. A

متغیر امروزی کاملاً همساز بوده و به مدیریت از دیدی تازه نگاه می‌کند و در تلاش است تا هم جهت با تغییرات متحول محیطی پیش رود. در این مکتب فکری جدید باید به دو عامل اساسی توجه شود: متمرکز کردن مطالعات و بررسی‌ها آن‌چه رهبران واقعا انجام می‌دهند، و تعیین اثر بخشی مدیران بر اساس تاثیر مدیر بر پیروان و عملکردهای بعدی آن‌ها (هیگس، ۲۰۰۳).

مدیران در ایفای نقش خود، تعاملات گسترده‌ای با دیگران داشته و بیش از سایر افراد سازمان به مهارت‌های عاطفی و دامنه وسیعی از مهارت‌های فردی نیاز دارند. گلمن در جریان پژوهش خود که به منظور بررسی این موضوع انجام داد به این نتیجه رسید که در حدود دو سوم از بهترین کارهای انجام گرفته توسط افراد عادی، قابل استناد به شایستگی‌های عاطفی آن‌ها است نه مهارت‌های فنی و شناختی، در حالی که این رقم در مورد مدیران به ۸۰ تا ۱۰۰ درصد می‌رسد (گلمن، ۲۰۰۴) مدیر خواه مدیر عالی سازمان باشد خواه کارگر رده عملیاتی و خواه فردی خارج از سازمان، کسی است که موفق به اعمال نفوذ در دیگران شود (رضایان، ۱۳۸۰). در این بین، اهمیت روحیه رهبر و رفتارهای ملازم با آن شگفت‌انگیز است چرا که روحیه و رفتارهای مدیر، تحریک‌کننده روحیه احساسات و رفتار سایر افراد است، به گونه‌ای که می‌توان گفت افراد نه تنها به رهبران توجه دارند بلکه از آن‌ها تقلید می‌کنند (گلمن، ۲۰۰۴).

هوش عاطفی همانند برقی که از سیم عبور می‌کند، به سراسر سازمان انتقال می‌یابد. با یک نتیجه‌گیری خاص تر، می‌توان چنین بیان داشت که روحیه رهبر کاملاً مسری و قابل انتقال است، به طوری که خیلی سریع و شدیداً در سراسر محیط سازمان گسترش می‌یابد. اگر روحيات یک رهبر و رفتارهای ملازم با آن روحيات، محرک‌های نیرومند موفقیت کاری باشند، در این صورت نخستین وظیفه یک مدیر (که حتی آن را وظیفه اصلی او می‌دانیم) «مدیریت عاطفی» است. یک مدیر باید اطمینان دهد که نه تنها از روحیه‌ای خوش بینانه، قابل اعتماد و پرنرژي برخوردار است، بلکه پیروانش نیز به واسطه رفتارهای برگزیده او همان شیوه را احساس و به آن عمل می‌کنند. بنابراین لازم است که مدیر از طریق تحلیل فکورانه، نحوه تاثیرگذاری رهبری عاطفی خود بر روحيات و فعالیت‌های سازمان را مشخص کرده و سپس با نظمی مشابه، رفتار خود را بر اساس آن اصلاح کند.

بررسی تاثیر هوش عاطفی در زمینه کسب و کار ایده نسبتاً جدیدی است که پذیرفتن آن برای برخی از مدیران دشوار است. در تحقیق بر روی ۲۵۰ مدیر مسئول، مشخص شد که اکثر آن‌ها بر این باورند که برای انجام کار لازم است «بیش‌تر از مغزشان استفاده کنند تا از قلبشان». تعداد زیادی از آنان نگران آن بودند که مبدا احساس همدلی یا دلسوزی با همکاران، آن‌ها را در وضعیتی معارض با اهداف سازمانی قرار دهد. حتی یکی از آنان معتقد بود که ایده درک احساسات کارکنان زیردست بی‌معنی است. این تحقیق در دهه ۱۹۷۰ انجام پذیرفت یعنی در زمانی که محیط کسب و کار با امروز تفاوت بسیار زیادی داشت. امروز آن گرایش‌ها به عنوان تجملاتی متعلق به ایام گذشته منسوخ شده‌اند. واقعیت رقابت نوین، برای استفاده از هوش عاطفی در محل کار یا بازار ارجحیت قائل است. اگر از دید مثبت به این قضیه نگاه کنیم خواهیم دید که مهارت داشتن در زمینه ویژگی‌های عاطفی، یعنی هماهنگ بودن با احساسات کسانی که با آن‌ها سرو کار داریم، توانایی حل اختلاف به گونه‌ای که از اوج گرفتن آن‌ها جلوگیری کند و توانایی غرق شدن در کار هنگام انجام آن.

مدیری که از لحاظ عاطفی با هوش است می‌تواند از طریق خودآگاهی روحیات خود را کنترل کند، از طریق خودگردانی آن‌ها را بهبود بخشد، از طریق همدلی تاثیر آن‌ها را درک کند و از طریق مدیریت روابط به شیوه‌ای رفتار کند که روحیه دیگران را بالا ببرد. چنین مدیری 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 کند (جورج، ۲۰۰۰). از این رو در دهه‌های اخیر، اکثر محققان هوش عاطفی را به عنوان عاملی برای مدیریت اثر بخش معرفی کرده‌اند. گلمن با بیان این مطلب که هوش عاطفی ویژگی مشترک همه مدیران اثر بخش است، اظهار می‌دارد که این سخن به این معنا نیست که بهره‌هوشی 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 مدیریت 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 مدیر بزرگ شود.



بارلینگ و همکارانش (۲۰۰۰) تحقیقی با عنوان بررسی رابطه بین هوش هیجانی و سبک مدیریت تحول آفرین انجام دادند. جامعه آماری این تحقیق با نمونه‌ای مشتمل بر ۶۰ مدیر (معاونان، مدیران کل، مدیران میانی و سرپرستان) از یک سازمان بزرگ کاغذسازی بود. یافته‌های تحقیق حاکی از آن بود که هوش هیجانی با سه مولفه ویژگی‌های آرمانی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی، همبستگی مستقیم و معناداری دارد. یافته‌های کلی تحقیق نیز بیانگر این بود که هوش هیجانی با مدیریت تحول آفرین مدیران رابطه دارد (بارلینگ و همکاران، ۲۰۰۰؛ به نقل از نائلی، ۱۳۸۸).

در تحقیق دیگری در کانادا، رابطه هوش عاطفی، استدلال اخلاقی و مدیریت تحول آفرین سنجیده شده ۵۸ نفر از کارکنان در دانشگاه اونتاریو کانادا، ۱۲ نفر از سرپرستان مستقیم آن‌ها و ۲۳۲ دانشجویی آن‌ها به‌طور داوطلبانه برگزیده شدند. نتایج نشان داد که مدیران دارای هوش هیجانی سطح بالاتر از نظر پیروان مدیریت، تحول آفرینی بیشتری داشته و موثر هستند البته از نظر سرپرستان داشتن هوش هیجانی بالا با اثربخشی ارتباط نداشت. آن‌ها اثربخشی شغلی بیشتر را با استدلال اخلاقی بالاتر مرتبط دانستند (سیوانانابان و فکن، ۲۰۰۰).

در تحقیقی که توسط صادق محمودی فخرآباد در قالب پایان نامه کارشناسی ارشد در دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی مشهد و با عنوان بررسی رابطه بین هوش هیجانی و سبک مدیریت در میان مدیران بازرگانی شرکت‌های تولیدی صنایع غذایی و خودروسازی انجام گرفته است، داده‌های مربوط به هوش عاطفی توسط پرسشنامه هوش عاطفی «ویزینگر<sup>۲</sup>» و داده‌های مربوط به سبک مدیریت توسط پرسشنامه سبک‌های رهبری «وارنر بورک» جمع‌آوری گردید. نتایج تحقیق بیانگر این بود که یک رابطه مثبت و معنادار بین هوش عاطفی مدیران و سبک مدیریت تحول آفرین وجود دارد. همچنین بین هوش عاطفی و سبک مدیریت مبادله‌ای، رابطه‌ای منفی و معنادار گزارش شده است. در بررسی رابطه بین سن و جنسیت مطالعه نشان داد که شدت و ضعف رابطه بین هوش عاطفی و سبک مدیریت تحول آفرین با متغیر سن دارای رابطه مستقیم

---

1. Sivanathan & fekken

2. wisinger

و معنادار است. آزمون متغیر جنسیت در تعیین میزان رابطه بین هوش عاطفی و سبک مدیریت تحول آفرین نشان می‌دهد که این رابطه برای مردان از زنان بیشتر است.

به نظر می‌رسد رهبران هوشمند عاطفی، شاداب‌تر و متعهدتر به سازمان خود هستند و به موفقیت‌های بیشتری دست می‌یابند. همچنین این مدیران در محیط کار، بهتر کار می‌کنند و از هیجانات مثبت جهت بهبود بخشیدن به کارکرد سازمانی استفاده می‌کنند و از سویی با روابط بین شخصی از هیجانات برای بهبود تصمیم‌گیری و القای شور و شوق اعتماد و همکاری در سایر کارکنان استفاده می‌کنند. مطالعات تجربی و نظری محدود مربوط به رهبری و هوش عاطفی، معمولاً یکی از مدل‌های هوش عاطفی را که گفته شده با مدل رهبری تحول آفرین - مراوده‌ای «آوولیو» در نظر می‌گیرند. جورج، بررسی کرد که رهبران چگونه به نظر می‌رسند؟ چه کار می‌کنند؟ و چگونه تصمیم‌گیری می‌کنند؟ بخش اعظم تحقیقات وی تا کنون برای شناخت اثر هیجانات رهبران در کار و بر روی زیردستان و در مجموع نقش هیجانات در مدیریت می‌باشد. جورج، بیان می‌کند که هوش عاطفی نقش مهمی را در اثر بخشی مدیریت دارد و توانایی درک مدیریت حالات و هیجانات در خود و دیگران به طور نظری در اثر بخشی مدیران داخلی مؤثر است. به عقیده جورج، هوش عاطفی، توانایی حل مسایل و شناخت فرصت‌ها و مسایل پیش روی خود و سازمانشان را ارتقا می‌دهد به‌ویژه آن که مدیران دارای هوش عاطفی بالا قادرند تا از هیجانات مثبت در مواجهه با جهش‌های بزرگ در کارکرد یک سازمان استفاده کنند. همچنین به عقیده وی مدیران دارای هوش عاطفی بالا قادرند تا به درستی احساسات پیروان خود را ارزیابی کرده و این اطلاعات را در جهت تاثیر بر هیجانات زیردستان خود به کار بندند، بنابراین آن‌ها حامی و هدایت کننده به سوی هدف‌ها و مقاصد سازمان هستند. رهبران داخلی این چارچوب می‌توانند تصمیم‌گیری را با استفاده از دانسته‌ها و مدیریت هیجانات، بهبود بخشند و نیز می‌توانند به طور صحیح هیجانات را درک کرده و تشخیص دهند که هیجان چه رابطه‌ای با فرصت‌ها یا مشکلات دارد و سرانجام از آن هیجانات در فرایند تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند.

کاروسو (۲۰۰۶) نیز رابطه هوش عاطفی و مدیریت اثربخش را بررسی کرد و بر این فرضیه که چگونه هوش عاطفی کارکرد مدیر اثربخش را تسهیل می‌کند، به‌طور خاص تحقیق می‌کند.

این رابطه از مدل چهار شاخه سالووی و مایر، هوش عاطفی یعنی شناخت هیجانات، استفاده از هیجانات، درک هیجانات و مدیریت هیجانات برگرفته شده است. کاروسو بیان می‌کند که رهبرانی که می‌توانند از هیجانات به عنوان رهنمود تصمیم‌گیری استفاده کنند قادرند تا زیردستان را برای انجام فعالیت‌هاییکه به واسطه هیجانات تسهیل شده‌اند، انگیزه بخشند همچنین می‌توانند ایده‌زایی تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی با ذهن باز را تشویق کنند چرا که آن‌ها می‌توانند از چند جنبه به یک قضیه بنگرند. این نویسندگان همچنین بیان می‌کنند که توانایی مدیریت هیجانات به‌طور موفق به مدیر اجازه می‌دهد تا تنش‌های شغلی، ناکامی و ناامیدی را رفع کند.

### مفاهیم نظری

**سبک مدیریتی:** هرسی و بلانچارد، سبک را با شخصیت مترادف می‌دانند: «شخصیت یا سبک مدیریت یک فرد عبارت است از الگوی رفتاری که وی هنگام هدایت کردن فعالیت‌های دیگران از خود نشان می‌دهد (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۷).

کاست و روزنزوی، سبک را عبارت است از روشی از تفکر و عمل که متمایز کننده رفتار مدیر است می‌دانند. به نظر دسلر سبک عبارت است از: اینکه مدیر چه کار می‌کند و رفتارش چگونه است؟ (دالویس و هیج، ۲۰۰۵).

در این پژوهش از بین سبک‌های مختلف مدیریتی، سه سبک مشارکتی، استبدادی و تحول‌گرا مد نظر قرار خواهد گرفت که در ذیل به تعریف هر یک از آن‌ها پرداخته می‌شود.

**سبک مدیریت مشارکتی:** در این سبک، مدیر جهت اصلی را برای زیردستان مشخص می‌کند و تصمیم‌گیری با هم‌رأیی و مشارکت کامل کارکنان انجام می‌شود (هرسی و بلانچارد، ۱۹۷۲؛ علاقه‌بند، ۱۳۸۷). الگوی مدیریت مشارکت جویانه در مقابل مدیریت مستبدانه یا خود کامه قرار دارد. در این سیستم حس همکاری و احساس مسئولیت به شدت تقویت شده و با توجه به اینکه کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها دخالت مستقیم دارند، باعث افزایش کارایی و بهره‌وری می‌گردد. در این سیستم از روشن ساختن اهداف توسط مدیریت نحوه رسیدن به اهداف توسط تبادل نظر میان افراد تعیین

می‌شود و توسط کارکنان امور به انجام می‌رسد (بابایی و مومنی، ۱۳۸۵).

**سبک مدیریت استبدادی:** مدیر مستبد شخصی است که دستور می‌دهد و انتظار دارد که اوامر او مورد قبول واقع شوند اختیارات و تصمیم‌گیری وی متمرکز است و چهارچوب کار برای زیر دستان تعیین می‌کند. مدیر مستبد مدیری است که بدون مشورت با زیردستان تصمیم گرفته و دستور را ابلاغ می‌کند. چنین مدیری زیردستان را در موقع اجرای دستورهای زیر نظر می‌گیرد و بر آنها نظارت دقیق دارد و جزئیات نحوه انجام کار را به زیردستان بازگو می‌کند. او به ندرت به زیردستان اجازه اخذ تصمیم می‌دهد و اصطحکاک و اختلاف نظر را گناه می‌شمارد. مدیر مستبد از زیردستان اطاعت محض را انتظار دارد. خود را نسبت به زیردستان بالاتر می‌پندارد. خط‌مشی سازمانی را به تنهایی تعیین و مشخص می‌کند و طرح‌های لازم را به ندرت با مشورت دیگران تهیه می‌کند. مدیر مستبد نسبت به کار گروهی نظر مساعد ندارد و معتقد است که اگر خطایی از زیردست سرزنسند باید مجازات شود.

**سبک مدیریتی تحول‌گرا:** از نظر برنز، مدیریت تحول‌آفرین، فرایندی است که در آن مدیران و کارکنان همواره در تلاشند تا توان روحی و قوای انگیزشی یکدیگر را به سطوح بالاتری ارتقا دهند. مدیر تحول‌آفرین همواره در تلاش است تا با شناسایی، تحریک و فعال کردن مراتب بالاتری از سطوح نیازمندی و انگیزش کارکنان، آن‌ها را به سوی شکوفایی ساختن و فعالیت بخشیدن حداکثر استعدادهای خویش سوق دهد و در ادامه، در مقابل مشاهده و دریافت بازخورد مناسب از پیروان، رفتار و عملکرد خویش را نیز تعدیل کند. در فرایند مدیریت تحول‌آفرین، چنین روابط متقابل و رو به رشدی پیوسته بین مدیر و کارکنان در جریان است (جاودانی، ۱۳۸۱).

**هوش هیجانی:** مجموعه‌ای از مهارت‌ها، استعدادها و توانایی‌های شناختی که ظرفیت فرد را در مقابله با فشارها و اقتضاهای محیطی افزایش می‌دهد. وی هوش غیر شناختی را عامل مهمی در تعیین توانمندی‌های افراد برای کسب موفقیت در زندگی می‌داند و آنرا با سلامت عاطفی در ارتباط مستقیم می‌داند (باران، ۱۹۹۰، به نقل از اکبرزاده، ۱۳۸۳).

باران مفهوم EQ را بیشتر در حوزه ویژگی‌های شخصی گسترش داده و آنرا به ۵ مؤلفه تقسیم

می‌نماید:

مؤلفه درون فردی: شامل خود آگاهی هیجانی، خودابرازی، عزت نفس، خود شکوفایی و استقلال.  
مؤلفه بین فردی: شامل همدلی، مسئولیت پذیری و روابط بین فردی.  
مدیریت استرس: شامل تحمل فشار روانی و کنترل تکانش را در بر می گیرد.  
توان سازگاری: شامل واقع گرایی، انعطاف پذیری و حل مسئله است.  
خلق و خوی عمومی: شامل عوامل خوش بینی و شادکامی است.

### توصیف گستره این مؤلفه‌ها:

مؤلفه درون فردی: توانایی تشخیص را در آگاهی از هیجان‌ها و کنترل آن‌ها نشان می‌دهد و عوامل آن که عبارتند از:

خودآگاهی هیجانی: میزان آگاهی فرد از احساسات خویش و درک و فهم این احساسات می‌باشد.

خود ابرازی: یا جرأت ورزی، توانایی ابراز احساسات، باورها و دفاع از مهارت‌های سازنده بر سر حقوق خودش می‌باشد.

عزت نفس: توان آگاه بودن از ادراک خود و پذیرش و احترام به خود است.

خود شکوفایی: توانایی درک ظرفیت‌های بالقوه و انجام چیزی که می‌توان انجام داد و از آن لذت برد.

استقلال: توانایی هدایت فکر و اعمال خود و رها بودن از تمایلات هیجانی است.

مؤلفه بین فردی: توانایی شخص را برای سازگاری با دیگران و مهارت‌های اجتماعی بررسی می‌کند و عوامل آن که عبارتند از:

همدلی: توانایی آگاه بودن و درک احساسات دیگران و ارزش نهادن به آن‌ها.

مسئولیت پذیری: توانایی معرفی خود به عنوان عنصر دارای حس مشارکت مؤثر و سازنده در گروه

روابط بین فردی: توانایی ایجاد و حفظ روابط مطلوب متقابل به وسیله نزدیکی و صمیمیت.

مؤلفه مدیریت استرس: که توانایی تحمل و کنترل تکانش‌ها را ارزیابی می‌کند.

تحمل فشار روانی: توان مقاومت در برابر رویدادهای فشارآور، بدون جا زدن و رویارویی

مثبت یا موقعیت‌های تنش‌زا می‌باشد.

**کنترل تکانش:** توانایی مقاومت در برابر تنش‌ها و کنترل هیجانات خود را بررسی می‌کند.

**توان سازگاری:** انعطاف پذیری، توان حل مسئله و واقع‌گرایی را مورد بحث قرار می‌دهد.

**واقع‌گرایی:** توانایی سنجش هماهنگی بین واقعیت و آنچه به‌طور هیجانی تجربه شده است.

**انعطاف پذیری:** توانایی سازگار بون افکار و رفتار با تغییرات محیطی.

**حل مسئله:** توانایی حل مشکلات و ایجاد راه‌حل‌های موثر.

**مؤلفه‌های خلق و خوی عمومی** شامل خوش بینی و شادکامی است:

**خوش بینی:** توانایی نگاه زیرکانه به زندگی و تقویت نگرش‌های مثبت حتی در صورت وجود

احساسات منفی و ناخوشایند.

**شادکامی:** یا همان خوشبختی، احساس رضایت از زندگی خود و دیگران، داشتن احساسات

مثبت، صریح و سرزنده بودن است.

## روش

روشی که در این پژوهش می‌تواند داده‌های پژوهش را تبیین نماید، روش همبستگی است. جامعه

آماري پژوهش حاضر را کلیه فرماندهان و مدیران انتظامی تهران بزرگ مشغول به خدمت در

یگان‌های مختلف ستادی، معاونت‌ها، کلانتری‌ها و... تشکیل می‌دهند. از جامعه آماری مذکور

یک گروه نمونه شامل ۴۲۰ نفر از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی با استفاده از جدول مورگان از

یگان‌های مختلف فاتب، معاونت‌ها، کلانتری‌ها و... انتخاب شدند. از این تعداد ۴۰۷ پرسشنامه که

قابلیت بهره‌برداری داشتند، مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت. ابزار اندازه‌گیری در این پژوهش

شامل مشخصات فردی (سن، میزان تحصیلات، وضعیت تأهل، یگان خدمتی، شغل، درجه یا رتبه)،

پرسشنامه هوش هیجانی که برای سنجش میزان هوش هیجانی و مقیاس‌های آن در فرماندهان،

مدیران انتظامی تهران بزرگ استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۱۳۳ سؤال می‌باشد که پنج گزینه‌های

(لیکرتی) است و خرده مقیاس‌های خودآگاهی هیجانی، ابراز وجود، احترام به خود، خود شکوفایی،

استقلال (روابط درون فردی)، همدلی، روابط بین فردی، مسئولیت اجتماعی (روابط بین فردی)، حل

مسئله، آزمون واقعیت و انعطاف پذیری (سازگاری)، تحمل تنش، کنترل تکانه (کنترل استرس)، شادکامی و خوشبینی (خلق عمومی) را می‌سنجد. از دیگر ابزار اندازه‌گیری این پژوهش پرسشنامه سبک‌های مدیریتی لوتاتز و پرسشنامه سبک مدیریتی تحول‌گرا است. پرسشنامه سبک‌های مدیریتی لوتاتز شامل ۳۵ سؤال است و سبک‌های مدیریتی آمرانه یا استبدادی و سبک مدیریتی مشارکتی را در فرماندهان انتظامی تهران بزرگ مورد سنجش قرار می‌دهد. ۱۵ سؤال، سبک مدیریت مردمی و تعداد ۲۰ سؤال سبک مدیریت آمرانه را می‌سنجد. پرسشنامه سبک مدیریتی تحول‌گرا سبک تحول‌گرا را مورد بررسی قرار می‌دهد. این پرسشنامه‌ها هم توسط مدیران و هم توسط برخی از کارکنان آن‌ها اجراء گردید. سپس از میانگین دو نمره در تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده گردید. همچنین از پرسشنامه موفقیت شغلی برای سنجش شاخص‌هایی چون فرایند رفتاری (خلاقیت) رهبری، اعتماد به نفس، توان بدنی، تحمل فشار، انسجام ذهنی، انگیزش، تعادل عاطفی، سازگاری، اطاعت‌پذیری، عوامل اخلاقی (امانت‌داری، مدارا، رشد اخلاقی، صداقت، احساس مسئولیت، امید، خوش‌بینی)، عوامل عملکردی (آگاهی شغلی، سرعت عمل، دقت عمل، قدرت پردازش، قدرت تصمیم‌گیری، بازده شغلی) و ویژگی‌های دیگر که در موفقیت شغلی و ارتقای عملکرد فرماندهان و مدیران انتظامی تهران بزرگ مؤثر است، به کار برده شد. از آنجا که این پرسشنامه در مورد ۳۰ نفر از مدیران انتظامی اجراء و با نمرات ارزیابی سالانه (ن. پ. ۲) آن‌ها رابطه مثبت داشت، به طوری که ضریب همبستگی بین آن‌ها برابر (۰/۷۱) محاسبه گردید، بنابراین نمرات ارزیابی سالانه به‌عنوان موفقیت شغلی آن‌ها مد نظر قرار گرفت.

## یافته‌ها

به‌منظور توصیف و تحلیل داده‌های پژوهش و به منظور بررسی رابطه بین متغیرهای هوش هیجانی و مقیاس‌های آن و سبک‌های مدیریت و موفقیت شغلی فرماندهان انتظامی تهران بزرگ از روش ضریب همبستگی پیرسون استفاده به‌عمل آمد.

جدول ۱: محاسبه ضریب همبستگی پیرسون و اعتبار آماری آن به منظور بررسی رابطه بین هوش هیجانی و سبک‌های مدیریتی فرماندهان و مدیران انتظامی تهران بزرگ

سطح معناداری $\alpha$	F	اعتبار آماری ضریب همبستگی tr	ضریب همبستگی پیرسون r	شاخص‌های آماری متغیرها
۰/۰۱	۵۰/۴۱ درصد	۲۸/۶۱	۰/۷۱	هوش هیجانی
				سبک‌مدیریت مشارکتی
۰/۰۱	۴۹ درصد	۲۸/۲۱	-۰/۷۰	هوش هیجانی
				سبک‌مدیریت استبدادی
۰/۰۱	۲۰/۹۴ درصد	۵۱/۸۴	۰/۷۲	هوش هیجانی
				سبک‌مدیریت تحول‌گرا

با توجه به جدول (۱) ملاحظه می‌شود بین هوش هیجانی و سبک‌های مدیریتی مشارکتی، استبدادی و تحول‌گرا در فرماندهان و مدیران انتظامی تهران بزرگ رابطه معنادار وجود دارد. با توجه به اینکه ضریب همبستگی به‌دست آمده بین سبک مدیریتی مشارکتی و هوش هیجانی از نوع مثبت یا مستقیم است، بنابراین با افزایش یک متغیر (میزان هوش هیجانی)، متغیر دیگر (سبک مدیریتی مشارکتی) نیز افزایش می‌یابد و برعکس. همچنین از آنجا که ضریب همبستگی حاصل بین سبک مدیریتی استبدادی و هوش هیجانی از نوع منفی یا معکوس است، بنابراین با افزایش یک متغیر (میزان هوش هیجانی)، متغیر دیگر (سبک مدیریتی استبدادی) کاهش می‌یابد و برعکس و از آنجا که ضریب همبستگی حاصل بین سبک مدیریتی تحول‌گرا و هوش هیجانی از نوع مثبت یا مستقیم است. از همین‌رو با افزایش یک متغیر (میزان هوش هیجانی)، متغیر دیگر (سبک مدیریتی تحول‌گرا) نیز افزایش می‌یابد و برعکس.



جدول ۲: محاسبه ضریب همبستگی پیرسون و اعتبار آماری آن به منظور بررسی رابطه بین خرده مقیاس‌های هوش هیجانی و سبک مدیریتی مشارکتی فرماندهان و مدیران انتظامی تهران بزرگ

سطح معناداری $\alpha$	ضریب تعیین $V$	اعتبار آماری ضریب همبستگی $tr$	ضریب همبستگی پیرسون $r$	شاخص‌های آماری / متغیرها
۰/۰۱	۴۳/۵۶ درصد	۲۸/۸۲	۰/۶۶	خودآگاهی هیجانی
				سبک مدیریت مشارکتی
۰/۰۱	۴۴/۸۹ درصد	۲۸/۱۴	۰/۶۷	ابراز وجود
				سبک مدیریت مشارکتی
۰/۰۱	۴۰/۹۶ درصد	۲۶/۲۲	۰/۶۴	احترام به خود
۰/۰۱	۴۷/۶۱ درصد	۲۷/۸۴	۰/۶۹	سبک مدیریت مشارکتی
				خودشکوفایی
				سبک مدیریت مشارکتی
۰/۰۱	۴۹ درصد	۲۸/۲۱	۰/۷۰	استقلال
				سبک مدیریت مشارکتی
۰/۰۱	۵۰/۴۱ درصد	۲۸/۶۱	۰/۷۱	روابط درون فردی
				سبک مدیریت مشارکتی
۰/۰۱	۵۰/۴۱ درصد	۲۸/۲۱	۰/۷۱	همدلی
۰/۰۱	۴۹ درصد	۲۸/۲۱	۰/۷۰	سبک مدیریت مشارکتی
				روابط بین فردی
				سبک مدیریت مشارکتی
۰/۰۱	۴۷/۶۱ درصد	۲۷/۸۴	۰/۶۹	مسئولیت اجتماعی
				سبک مدیریت مشارکتی
۰/۰۱	۵۰/۴۱ درصد	۲۸/۶۱	۰/۷۱	روابط بین فردی
				سبک مدیریت مشارکتی
۰/۰۱	۵۰/۴۱ درصد	۲۸/۶۱	۰/۷۱	حل مسئله
				سبک مدیریت مشارکتی
۰/۰۱	۳۸/۴۴ درصد	۲۵/۶۸	۰/۶۲	آزمون واقعیت
				سبک مدیریت مشارکتی

۰/۰۱	۴۹ درصد	۲۸/۲۱	۰/۷۰	انعطاف پذیری
				سبک مدیریت مشارکتی
۰/۰۱	۵۱/۸۴ درصد	۲۹/۰۳	۰/۷۲	سازگاری
				سبک مدیریت مشارکتی
۰/۰۱	۴۴/۸۹ درصد	۲۷/۱۴	۰/۶۷	تحمل استرس
				سبک مدیریت مشارکتی
۰/۰۱	۴۸/۶۱ درصد	۲۷/۸۴	۰/۶۹	کنترل تکانه
				سبک مدیریت مشارکتی
۰/۰۱	۴۷/۶۱ درصد	۲۷/۸۴	۰/۶۹	کنترل استرس
				سبک مدیریت مشارکتی
۰/۰۱	۴۶/۲۴ درصد	۲۷/۴۸	۰/۶۸	شادکامی
				سبک مدیریت مشارکتی
۰/۰۱	۴۳/۵۶ درصد	۲۶/۸۲	۰/۶۶	خوشبینی
				سبک مدیریت مشارکتی
۰/۰۱	۴۹ درصد	۲۸/۲۱	۰/۷۰	خلق عمومی
				سبک مدیریت مشارکتی

با توجه به جدول (۲) ملاحظه می‌شود بین خرده مقیاس‌های هوش هیجانی شامل خودآگاهی هیجانی، ابراز وجود، احترام به خود، خودشکوفایی، استقلال، روابط درون فردی، همدلی، روابط بین فردی، مسئولیت اجتماعی، روابط بین فردی، حل مسئله، آزمون واقعیت، انعطاف پذیری، سازگاری، تحمل استرس، کنترل تکانه، کنترل استرس، شادکامی، خوشبینی و خلق عمومی با سبک مدیریتی مشارکتی فرماندهان و مدیران انتظامی تهران بزرگ رابطه معنادار وجود دارد. با توجه به اینکه ضرایب همبستگی حاصل بین سبک مدیریتی مشارکتی و خرده مقیاس‌های هوش هیجانی از نوع مثبت یا مستقیم است، بنابراین با افزایش یک متغیر (هر یک از خرده مقیاس‌های هوش هیجانی)، متغیر دیگر (سبک مدیریتی مشارکتی) نیز افزایش می‌یابد و برعکس.

جدول ۳: محاسبه ضریب همبستگی پیرسون و اعتبار آماری آن به منظور بررسی رابطه بین خرده مقیاس‌های هوش هیجانی و سبک مدیریتی استبدادی فرماندهان و مدیران انتظامی تهران بزرگ

سطح معناداری $\alpha$	ضریب تعیین $V$	اعتبار آماری ضریب همبستگی $tr$	ضریب همبستگی پیرسون $r$	شاخص‌های آماری متغیرها
۰/۰۱	۱۵/۲۱ درصد	۲۱/۸۵	-۰/۳۹	خودآگاهی هیجانی
				سبک مدیریت استبدادی
۰/۰۱	۴۴/۸۹ درصد	۲۷/۱۴	-۰/۶۷	ابراز وجود
				سبک مدیریت استبدادی
۰/۰۱	۱۰/۲۴ درصد	۲۱/۲۷	-۰/۳۲	احترام به خود
				سبک مدیریت استبدادی
۰/۰۱	۹ درصد	۲۱/۱۲	۰/۳۰	خودشکوفایی
				سبک مدیریت استبدادی
۰/۰۱	۴۷/۶۱ درصد	۲۷/۸۴	-۰/۶۹	استقلال
				سبک مدیریت استبدادی
۰/۰۱	۴۹ درصد	۲۸/۲۱	-۰/۷۰	روابط درون فردی
				سبک مدیریت استبدادی
۰/۰۱	۲۰/۲۵ درصد	۲۲/۵۶	-۰/۴۵	همدلی
				سبک مدیریت استبدادی
۰/۰۱	۲۸/۰۹ درصد	۲۳/۷۶	-۰/۵۳	روابط بین فردی
				سبک مدیریت استبدادی
۰/۰۱	۱۳/۶۹ درصد	۲۱/۶۹	-۰/۳۷	مسئولیت اجتماعی
				سبک مدیریت استبدادی
۰/۰۱	۲۹/۱۶ درصد	۲۳/۹۴	-۰/۵۴	روابط بین فردی
				سبک مدیریت استبدادی
۰/۰۱	۲۶/۰۱ درصد	۲۳/۴۲	-۰/۵۱	حل مسئله
				سبک مدیریت استبدادی
۰/۰۱	۳۶ درصد	۲۵/۱۹	-۰/۶۰	آزمون واقعیت
				سبک مدیریت استبدادی

۰/۰۱	۴۳/۵۶ درصد	۲۶/۸۲	-۰/۶۶	انعطاف پذیری
				سبک مدیریت استبدادی
۰/۰۱	۴۶/۲۴ درصد	۲۷/۴۸	-۰/۶۸	سازگاری
				سبک مدیریت استبدادی
۰/۰۱	۱۱/۵۶ درصد	۲۱/۴۲	-۰/۳۴	تحمل استرس
				سبک مدیریت استبدادی
۰/۰۱	۳۲/۴۹ درصد	۲۴/۵۲	-۰/۵۷	کنترل تکانه
				سبک مدیریت استبدادی
۰/۰۱	۳۳/۶۴ درصد	۲۴/۷۳	-۰/۵۸	کنترل استرس
				سبک مدیریت استبدادی
۰/۰۱	۲۰/۲۵ درصد	۲۲/۵۶	-۰/۴۵	شادکامی
				سبک مدیریت استبدادی
۰/۰۱	۳۴/۸۱ درصد	۲۴/۹۶	-۰/۵۹	خوشبینی
				سبک مدیریت استبدادی
۰/۰۱	۳۶ درصد	۲۵/۱۹	-۰/۶۰	خلق عمومی
				سبک مدیریت استبدادی

با توجه به جدول (۳) ملاحظه می‌شود بین خرده مقیاس‌های هوش هیجانی شامل خودآگاهی هیجانی، ابراز وجود، احترام به خود، خود شکوفایی، استقلال، روابط درون فردی، همدلی، روابط بین فردی، مسئولیت اجتماعی، روابط بین فردی، حل مسئله، آزمون واقعیت، انعطاف پذیری، سازگاری، تحمل استرس، کنترل تکانه، کنترل استرس، شادکامی، خوشبینی و خلق عمومی با سبک مدیریتی استبدادی رابطه معنادار وجود دارد. با توجه به اینکه ضرایب همبستگی حاصل بین سبک مدیریتی استبدادی و خرده مقیاس‌های هوش هیجانی از نوع منفی یا معکوس است، بنابراین می‌توان چنین نتیجه گرفت با افزایش یک متغیر (هر یک از خرده مقیاس‌های هوش هیجانی)، متغیر دیگر (سبک مدیریتی استبدادی) کاهش می‌یابد و برعکس.

جدول ۴: محاسبه ضریب همبستگی پیرسون و اعتبار آماری آن به منظور بررسی رابطه بین خرده مقیاس‌های هوش هیجانی و سبک مدیریتی تحول‌گرا فرماندهان و مدیران انتظامی تهران بزرگ

سطح معناداری $\alpha$	ضریب تعیین $V$	اعتبار آماری ضریب همبستگی $tr$	ضریب همبستگی پیرسون $r$	شاخص‌های آماری متغیرها
۰/۰۱	۵۰/۴۱ درصد	۲۸/۶۱	۰/۷۱	خودآگاهی هیجانی
				سبک مدیریت تحول‌گرا
۰/۰۱	۴۹ درصد	۲۸/۴۱	۰/۷۰	ابراز وجود
				سبک مدیریت تحول‌گرا
۰/۰۱	۴۷/۶۱ درصد	۲۷/۸۴	۰/۶۹	احترام به خود
				سبک مدیریت تحول‌گرا
۰/۰۱	۴۹ درصد	۲۸/۴۱	۰/۷۰	خودشکوفایی
				سبک مدیریت تحول‌گرا
۰/۰۱	۴۹ درصد	۲۸/۴۱	۰/۷۰	استقلال
				سبک مدیریت تحول‌گرا
۰/۰۱	۵۰/۴۱ درصد	۲۸/۶۱	۰/۷۱	روابط درون فردی
				سبک مدیریت تحول‌گرا
۰/۰۱	۴۷/۶۱ درصد	۲۷/۸۴	۰/۶۹	همدلی
				سبک مدیریت تحول‌گرا
۰/۰۱	۴۹ درصد	۲۸/۲۱	۰/۷۰	روابط بین فردی
				سبک مدیریت تحول‌گرا
۰/۰۱	۴۹ درصد	۲۸/۲۱	۰/۷۰	مسئولیت اجتماعی
				سبک مدیریت تحول‌گرا
۰/۰۱	۵۰/۴۱ درصد	۲۸/۶۱	۰/۷۱	روابط بین فردی
				سبک مدیریت تحول‌گرا
۰/۰۱	۵۰/۴۱ درصد	۲۸/۶۱	۰/۷۱	حل مسئله
				سبک مدیریت تحول‌گرا
۰/۰۱	۴۶/۲۴ درصد	۲۷/۴۸	۰/۶۸	آزمون واقعیت
				سبک مدیریت تحول‌گرا

۰/۰۱	۴۹ درصد	۲۸/۲۱	۰/۷۰	انعطاف پذیری
				سبک مدیریت تحول‌گرا
۰/۰۱	۵۰/۴۱ درصد	۲۸/۶۱	۰/۷۱	سازگاری
				سبک مدیریت تحول‌گرا
۰/۰۱	۴۷/۶۱ درصد	۲۷/۸۴	۰/۶۹	تحمل استرس
				سبک مدیریت تحول‌گرا
۰/۰۱	۴۷/۶۱ درصد	۲۷/۸۴	۰/۶۹	کنترل تکانه
				سبک مدیریت تحول‌گرا
۰/۰۱	۴۹ درصد	۲۸/۴۱	۰/۷۰	کنترل استرس
				سبک مدیریت تحول‌گرا
۰/۰۱	۴۷/۶۱ درصد	۲۷/۸۴	۰/۶۹	شادکامی
				سبک مدیریت تحول‌گرا
۰/۰۱	۴۶/۲۴ درصد	۲۷/۴۸	۰/۶۸	خوشبینی
				سبک مدیریت تحول‌گرا
۰/۰۱	۴۷/۶۱ درصد	۲۷/۸۴	۰/۶۹	خلق عمومی
				سبک مدیریت تحول‌گرا

با توجه به جدول (۴) ملاحظه می‌شود رابطه بین خرده مقیاس‌های هوش هیجانی شامل خودآگاهی هیجانی، ابراز وجود، احترام به خود، خودشکوفایی، استقلال، روابط درون فردی، همدلی، روابط بین فردی، مسئولیت اجتماعی، روابط بین فردی، حل مسئله، آزمون واقعیت، انعطاف پذیری، سازگاری، تحمل استرس، کنترل تکانه، کنترل استرس، شادکامی، خوشبینی و خلق عمومی با سبک مدیریت تحول‌گرا در فرماندهان و مدیران انتظامی تهران بزرگ معنادارند. با توجه به اینکه ضرایب همبستگی حاصل بین سبک مدیریتی تحول‌گرا و خرده مقیاس‌های هوش هیجانی از نوع منفی یا معکوس است، بنابراین می‌توان گفت با افزایش یک متغیر (هر یک از خرده مقیاس‌های هوش هیجانی)، متغیر دیگر (سبک مدیریتی تحول‌گرا) کاهش می‌یابد و برعکس.

جدول ۵: محاسبه ضریب همبستگی پیرسون و اعتبار آماری آن به منظور بررسی رابطه بین هوش هیجانی و موفقیت شغلی فرماندهان و مدیران انتظامی تهران بزرگ

سطح معناداری $\alpha$	ضریب تعیین $V$	اعتبار آماری ضریب همبستگی $tr$	ضریب همبستگی پیرسون $r$	شاخص‌های آماری متغیرها
۰/۰۱	۵۱/۸۴ درصد	۲۹/۰۳	۰/۷۲	هوش هیجانی
				موفقیت شغلی

بر اساس جدول (۵) فوق ضریب همبستگی حاصل بین هوش هیجانی و موفقیت شغلی در فرماندهان و مدیران انتظامی تهران بزرگ برابر (۰/۷۲) و معنادار است. بنابراین بین متغیرهای یاد شده رابطه معنادار وجود دارد. با توجه به اینکه ضرایب همبستگی حاصله بین موفقیت شغلی و هوش هیجانی از نوع مثبت یا مستقیم است، بنابراین با افزایش یک متغیر (هوش هیجانی)، متغیر دیگر (موفقیت شغلی) نیز افزایش می‌یابد و برعکس.

جدول ۶: محاسبه ضریب همبستگی پیرسون و اعتبار آماری آن به منظور بررسی رابطه بین خرده مقیاس‌های هوش هیجانی و موفقیت شغلی فرماندهان و مدیران انتظامی تهران بزرگ

سطح معناداری $A$	ضریب تعیین $V$	اعتبار آماری ضریب همبستگی $tr$	ضریب همبستگی پیرسون $r$	شاخص‌های آماری متغیرها
۰/۰۱	۴۷/۶۱ درصد	۲۸/۸۴	۰/۶۹	خودآگاهی هیجانی
				موفقیت شغلی
۰/۰۱	۴۲/۲۵ درصد	۱۷/۳۵	۰/۶۵	ابراز وجود
				موفقیت شغلی
۰/۰۱	۳۷/۲۱ درصد	۱۵/۶۱	۰/۶۱	احترام به خود
				موفقیت شغلی
۰/۰۱	۴۷/۶۱ درصد	۲۷/۸۴	۰/۶۹	خودشکوفایی
				موفقیت شغلی
۰/۰۱	۴۶/۲۴ درصد	۲۷/۴۸	۰/۶۸	استقلال
				موفقیت شغلی

۰/۰۱	۴۹ درصد	۲۸/۲۱	۰/۷۰	روابط درون فردی
				موفقیت شغلی
۰/۰۱	۴۰/۹۶ درصد	۱۶/۷۹	۰/۶۴	همدلی
				موفقیت شغلی
۰/۰۱	۳۷/۲۱ درصد	۱۵/۶۱	۰/۶۱	روابط بین فردی
				موفقیت شغلی
۰/۰۱	۴۹ درصد	۲۸/۲۱	۰/۷۰	مسئولیت اجتماعی
				موفقیت شغلی
۰/۰۱	۴۹ درصد	۲۸/۲۱	۰/۷۰	روابط بین فردی
				موفقیت شغلی
۰/۰۱	۵۰/۴۱ درصد	۲۸/۶۱	۰/۷۱	حل مسئله
				موفقیت شغلی
۰/۰۱	۴۶/۲۴ درصد	۲۷/۴۸	۰/۶۸	آزمون واقعیت
				موفقیت شغلی
۰/۰۱	۵۰/۴۱ درصد	۲۸/۶۱	۰/۷۱	انعطاف پذیری
				موفقیت شغلی
۰/۰۱	۵۱/۸۴ درصد	۲۹/۰۳	۰/۷۲	سازگاری
				موفقیت شغلی
۰/۰۱	۴۹ درصد	۲۸/۲۱	۰/۷۰	تحمل استرس
				موفقیت شغلی
۰/۰۱	۴۹ درصد	۲۸/۲۱	۰/۷۰	کنترل تکانه
				موفقیت شغلی
۰/۰۱	۵۰/۴۱ درصد	۲۸/۶۱	۰/۷۱	کنترل استرس
				موفقیت شغلی
۰/۰۱	۴۷/۶۱ درصد	۲۷/۸۴	۰/۶۹	شادکامی
				موفقیت شغلی
۰/۰۱	۵۰/۴۱ درصد	۲۸/۶۱	۰/۷۱	خوشبینی
				موفقیت شغلی
۰/۰۱	۵۰/۴۱ درصد	۲۸/۶۱	۰/۷۱	خلق عمومی
				موفقیت شغلی



با توجه به جدول (۶) ملاحظه می‌شود بین خرده مقیاس‌های هوش هیجانی شامل خودآگاهی هیجانی، ابراز وجود، احترام به خود، خودشکوفایی، استقلال، روابط درون فردی، همدلی، روابط بین فردی، مسئولیت اجتماعی، روابط بین فردی، حل مسئله، آزمون واقعیت، انعطاف پذیری، سازگاری، تحمل استرس، کنترل تکانه، کنترل استرس، شادکامی، خوشبینی و خلق عمومی با موفقیت شغلی رابطه معنادار وجود دارد. با توجه به اینکه ضرایب همبستگی حاصل بین موفقیت شغلی و خرده مقیاس‌های هوش هیجانی از نوع مثبت یا مستقیم است، بنابراین می‌توان گفت با افزایش یک متغیر (هر یک از خرده مقیاس‌های هوش هیجانی)، متغیر دیگر (موفقیت شغلی) نیز افزایش می‌یابد و برعکس.

جدول ۷: محاسبه ضریب همبستگی پیرسون و اعتبار آماری آن به منظور بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریتی و موفقیت شغلی فرماندهان و مدیران انتظامی تهران بزرگ

متغیرها	شاخص‌های آماری	ضریب همبستگی پیرسون r	اعتبار آماری ضریب همبستگی tr	ضریب تعیین V	سطح معناداری A
موفقیت شغلی	سبک مدیریتی مشارکتی	۰/۷۰	۲۸/۲۱	۴۹ درصد	۰/۰۱
سبک مدیریتی استبدادی	سبک مدیریتی مشارکتی	-۰/۶۵	۱۷/۳۵	۴۲/۲۵ درصد	۰/۰۱
سبک مدیریتی تحول‌گرا	موفقیت شغلی	۰/۷۲	۲۹/۰۳	۵۱/۸۴ درصد	۰/۰۱

با توجه به نتایج حاصل ملاحظه می‌شود بین سبک‌های مدیریت مشارکتی، استبدادی و تحول‌گرا با موفقیت شغلی مدیران انتظامی رابطه معنادار وجود دارد. از سوی دیگر با توجه به اینکه ضرایب همبستگی حاصل بین موفقیت شغلی و سبک‌های مدیریت مشارکتی و تحول‌گرا از نوع مثبت یا مستقیم است، بنابراین می‌توان چنین نتیجه گرفت با افزایش یک متغیر (سبک‌های مدیریت مشارکتی و تحول‌گرا)، متغیر دیگر (موفقیت شغلی) نیز افزایش می‌یابد و برعکس. همچنین ضریب همبستگی حاصل بین موفقیت شغلی و سبک مدیریت استبدادی از نوع منفی یا معکوس است، بنابراین می‌توان گفت با افزایش یک متغیر (سبک مدیریت استبدادی)، متغیر دیگر (موفقیت شغلی) کاهش می‌یابد و برعکس.

جدول ۸: محاسبه ضریب همبستگی پیرسون و اعتبار آماری آن به منظور بررسی رابطه بین هوش هیجانی و خرده مقیاس‌های آن و سن فرماندهان و مدیران انتظامی تهران بزرگ

سطح معناداری $\alpha$	ضریب تعیین $V$	اعتبار آماری ضریب همبستگی $tr$	ضریب همبستگی پیرسون $r$	شاخص‌های آماری متغیرها
۰/۰۱	۳۹/۶۹ درصد	۱۶/۳۶	۰/۶۳	روابط درون فردی
				سن
۰/۰۱	۴۳/۵۶ درصد	۱۷/۷۴	۰/۶۶	روابط بین فردی
				سن
۰/۰۱	۴۷/۶۱ درصد	۱۹/۲۵	۰/۶۹	سازگاری
				سن
۰/۰۱	۴۳/۵۶ درصد	۱۷/۷۴	۰/۶۶	کنترل استرس
				سن
۰/۰۱	۴۰/۹۶ درصد	۱۶/۷۶	۰/۶۴	خلق عمومی
				سن
۰/۰۱	۴۹ درصد	۱۹/۷۲	۰/۷۰	هوش هیجانی کلی
				سن

با توجه به جدول (۸) ملاحظه می‌شود بین نمرات خرده مقیاس‌های هوش هیجانی (روابط درون فردی، روابط بین فردی، سازگاری، کنترل استرس، خلق عمومی) و هوش هیجانی کلی فرماندهان و مدیران انتظامی با سن آن‌ها رابطه معنادار وجود دارد. همچنین با عنایت به اینکه ضرایب همبستگی حاصل بین سن و هوش هیجانی و خرده مقیاس‌های آن در مدیران انتظامی از نوع مثبت یا مستقیم است، بنابراین با افزایش یک متغیر (سن)، متغیر دیگر (هوش هیجانی و خرده مقیاس‌های آن) نیز افزایش می‌یابد و برعکس.

جدول ۹: محاسبه ضریب همبستگی پیرسون و اعتبار آماری آن به منظور بررسی رابطه بین هوش هیجانی و خرده مقیاس‌های آن و سابقه خدمتی فرماندهان و مدیران انتظامی تهران بزرگ

سطح معناداری $\alpha$	ضریب تعیین $V$	اعتبار آماری ضریب همبستگی $tr$	ضریب همبستگی پیرسون $r$	شاخص‌های آماری متغیرها
۰/۰۱	۳۷/۲۱ درصد	۱۵/۵۹	۰/۶۱	روابط درون فردی
				سال‌های خدمتی
۰/۰۱	۳۹/۶۹ درصد	۱۶/۳۶	۰/۶۳	روابط بین فردی
				سال‌های خدمتی
۰/۰۱	۴۷/۶۱ درصد	۱۹/۲۵	۰/۶۹	سازگاری
				سال‌های خدمتی
۰/۰۱	۴۹ درصد	۱۹/۷۲	۰/۷۰	کنترل استرس
				سال‌های خدمتی
۰/۰۱	۴۷/۶۱ درصد	۱۹/۲۵	۰/۶۹	خلق عمومی
				سال‌های خدمتی
۰/۰۱	۵۰/۴۱ درصد	۲۰/۴۱	۰/۷۱	هوش هیجانی کلی
				سال‌های خدمتی

با توجه به جدول (۹) ملاحظه می‌شود رابطه بین نمرات خرده مقیاس‌های هوش هیجانی (روابط درون فردی، روابط بین فردی، سازگاری، کنترل استرس، خلق عمومی) و هوش هیجانی کلی فرماندهان و مدیران انتظامی با سال‌های خدمتی آن‌ها معنادارند. بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم رابطه معنادار بین متغیرهای ذکر شده رد می‌شود. بنابراین بین متغیرهای یاد شده رابطه معنادار وجود دارد.

با توجه به اینکه ضرایب همبستگی حاصل بین سال‌های خدمتی و هوش هیجانی و خرده مقیاس‌های آن در مدیران انتظامی از نوع مثبت یا مستقیم است، بنابراین با افزایش یک متغیر (سال‌های خدمتی)، متغیر دیگر (هوش هیجانی و خرده مقیاس‌های آن) نیز افزایش می‌یابد و برعکس.

جدول ۱۰: محاسبه ضریب همبستگی پیرسون و اعتبار آماری آن به منظور بررسی رابطه سبک‌های مدیریت و سن فرماندهان و مدیران انتظامی تهران بزرگ

متغیرها	شاخص‌های آماری	ضریب همبستگی پیرسون r	اعتبار آماری ضریب همبستگی tr	ضریب تعیین V	سطح معناداری $\alpha$
سبک مدیریت مشارکتی سن		۰/۶۵	۱۷/۳۵	۴۲/۲۵ درصد	۰/۰۱
سبک مدیریت استبدادی سن		-۰/۳۴	۷/۲۹	۱۱/۵۶ درصد	۰/۰۱
سبک مدیریت تحول‌گرا سن		۰/۶۶	۱۷/۷۴	۴۳/۵۶ درصد	۰/۰۱

با توجه به جدول (۱۰) ملاحظه می‌شود بین نمرات سبک‌های مدیریتی (سبک مدیریتی مشارکتی، سبک مدیریتی استبدادی و سبک مدیریتی تحول‌گرا) فرماندهان و مدیران انتظامی با سن آن‌ها رابطه معنادار وجود دارد. با توجه به اینکه ضرایب همبستگی حاصل بین سن سبک‌های مدیریتی مشارکتی و تحول‌گرا در مدیران انتظامی از نوع مثبت یا مستقیم است، بنابراین با افزایش یک متغیر (سن)، متغیر دیگر (سبک‌های مدیریتی مشارکتی و تحول‌گرا) نیز افزایش می‌یابد و برعکس. همچنین ضرایب همبستگی حاصل بین سن سبک مدیریتی استبدادی در مدیران انتظامی از نوع منفی یا معکوس است. بنابراین با افزایش یک متغیر (سن)، متغیر دیگر (سبک مدیریتی استبدادی) نیز کاهش می‌یابد و برعکس.

جدول ۱۱: محاسبه ضریب همبستگی پیرسون و اعتبار آماری آن به منظور بررسی رابطه سبک‌های مدیریت و میزان تحصیلات فرماندهان و مدیران انتظامی تهران بزرگ

متغیرها	شاخص‌های آماری	ضریب همبستگی پیرسون r	اعتبار آماری ضریب همبستگی tr	ضریب تعیین V	سطح معناداری $\alpha$
سبک مدیریت مشارکتی میزان تحصیلات		۰/۵۸	۲۷/۷۳	۳۳/۶۴ درصد	۰/۰۱

۰/۰۱	۱۶/۸۱ درصد	۹/۰۵	-۰/۴۱	سبک مدیریت استبدادی
				میزان تحصیلات
۰/۰۱	۳۷/۲۱ درصد	۱۵/۶۱	۰/۶۱	سبک مدیریت تحول‌گرا
				میزان تحصیلات

با توجه به نتایج حاصله ملاحظه می‌شود بین نمرات سبک‌های مدیریتی (سبک مدیریتی مشارکتی، سبک مدیریتی استبدادی و سبک مدیریتی تحول‌گرا) فرماندهان و مدیران انتظامی با میزان تحصیلات آن‌ها رابطه معنادار وجود دارد. با عنایت به اینکه ضرایب همبستگی حاصل بین سن سبک‌های مدیریتی مشارکتی و تحول‌گرا در مدیران انتظامی از نوع مثبت یا مستقیم است، بنابراین با افزایش یک متغیر (میزان تحصیلات)، متغیر دیگر (سبک‌های مدیریتی مشارکتی و تحول‌گرا) نیز افزایش می‌یابد و برعکس. همچنین ضرایب همبستگی حاصل بین میزان تحصیلات و سبک مدیریتی استبدادی در مدیران انتظامی از نوع منفی یا معکوس است. بنابراین با افزایش یک متغیر (میزان تحصیلات)، متغیر دیگر (سبک مدیریتی استبدادی) نیز کاهش می‌یابد و برعکس.

جدول ۱۲: محاسبه ضریب همبستگی پیرسون و اعتبار آماری آن به منظور بررسی رابطه سبک‌های مدیریت و سال‌های خدمتی فرماندهان و مدیران انتظامی تهران بزرگ

متغیرها	شاخص‌های آماری	ضریب همبستگی پیرسون $r$	اعتبار آماری ضریب همبستگی $tr$	ضریب تعیین $V$	سطح معناداری $\alpha$
سبک مدیریت مشارکتی	سال‌های خدمتی	۰/۶۵	۱۷/۳۵	۴۲/۲۵ درصد	۰/۰۱
	سبک مدیریت استبدادی	-۰/۳۰	۶/۳۲	۹ درصد	۰/۰۱
سبک مدیریت تحول‌گرا	سال‌های خدمتی	۰/۶۷	۲۷/۱۴	۴۴/۸۹ درصد	۰/۰۱

با توجه به اینکه ضریب همبستگی حاصله بین نمرات سبک‌های مدیریتی (سبک مدیریتی مشارکتی، سبک مدیریتی استبدادی و سبک مدیریتی تحول‌گرا) فرماندهان و مدیران انتظامی با

سال‌های خدمتی آن‌ها همگی معنادارند. بنابراین بین متغیرهای یاد شده رابطه معنادار وجود دارد. با توجه به اینکه ضرایب همبستگی حاصل بین سن سبک‌های مدیریتی مشارکتی و تحول‌گرا در مدیران انتظامی از نوع مثبت یا مستقیم است با این وصف، با افزایش یک متغیر (سال‌های خدمتی)، متغیر دیگر (سبک‌های مدیریتی مشارکتی و تحول‌گرا) نیز افزایش می‌یابد و برعکس. همچنین ضرایب همبستگی حاصل بین میزان تحصیلات و سبک مدیریتی استبدادی در مدیران انتظامی از نوع منفی یا معکوس است. بنابراین با افزایش یک متغیر (سال‌های خدمتی)، متغیر دیگر (سبک مدیریتی استبدادی) نیز کاهش می‌یابد و برعکس.

جدول ۱۳: محاسبه ضریب همبستگی پیرسون و اعتبار آماری آن به منظور بررسی رابطه موفقیت شغلی و سن، میزان تحصیلات و سال‌های خدمتی فرماندهان و مدیران انتظامی تهران بزرگ

سطح معناداری $\alpha$	ضریب تعیین V	اعتبار آماری ضریب همبستگی tr	ضریب همبستگی پیرسون r	شاخص‌های آماری متغیرها
۰/۰۱	۴۳/۵۶ درصد	۱۷/۷۴	۰/۶۶	موفقیت شغلی
				سن
۰/۰۱	۴۷/۶۱ درصد	۱۹/۲۵	۰/۶۹	موفقیت شغلی
				میزان تحصیلات
۰/۰۱	۴۹ درصد	۱۹/۷۲	۰/۷۰	موفقیت شغلی
				سال‌های خدمتی

با توجه به اینکه ضریب همبستگی حاصله بین نمرات موفقیت شغلی فرماندهان و مدیران انتظامی با سن، میزان تحصیلات و سال‌های خدمتی آن‌ها همگی معنادارند. بنابراین بین متغیرهای یاد شده رابطه معنادار وجود دارد. با توجه به اینکه ضرایب همبستگی حاصل بین سن و میزان تحصیلات و سال‌های خدمتی فرماندهان و مدیران انتظامی و موفقیت شغلی آن‌ها از نوع مثبت یا مستقیم است، بنابراین با افزایش یک متغیر (سن، میزان تحصیلات و سال‌های خدمتی)، متغیر دیگر (موفقیت شغلی) نیز افزایش می‌یابد و برعکس.

## بحث و نتیجه گیری

در مجموع بر اساس نتایج حاصل از تحلیل داده‌های این پژوهش ملاحظه می‌شود که بین هوش هیجانی و خرده مقیاس‌های آن (خودآگاهی هیجانی، ابراز وجود، احترام به خود، خودشکوفایی، استقلال، روابط درون فردی، همدلی، روابط بین فردی، مسئولیت اجتماعی، روابط بین فردی، حل مسئله، آزمون واقعیت، انعطاف پذیری، سازگاری، تحمل استرس، کنترل تکانه، کنترل استرس، شادکامی، خوشبینی و خلق عمومی) با سبک‌های مدیریتی مشارکتی، استبدادی، تحول گرا و کارایی (موفقیت شغلی) مدیران انتظامی رابطه مثبت و معنادار و با سبک استبدادی رابطه منفی یا معکوس وجود دارد. بدین معنا که با افزایش هوش هیجانی و خرده مقیاس‌های آن، مدیران شیوه‌های مناسب مدیریتی را به کار می‌گیرند. از آنجا که خرده مقیاس‌های هوش هیجانی اکتسابی است، می‌توان با آموزش این مهارت‌ها به مدیران، مهارت‌های ارتباطی آن‌ها را افزایش داد و با متناسب ساختن سبک مدیریتی مدیران با شرایط شغلی آن‌ها کارایی مدیران را افزایش داد.

همچنین نتایج حاصل از این پژوهش نمودار آن است که رابطه مثبت و معناداری بین سن، میزان تحصیلات و سال‌های خدمتی با هوش هیجانی و خرده مقیاس‌های آن وجود دارد. به طوری که با افزایش سن و سال‌های خدمتی و میزان تحصیلات مدیران هوش هیجانی آن‌ها افزایش می‌یابد و این رابطه در مورد سن و سال‌های خدمتی بیشتر از رابطه میزان تحصیلات با هوش هیجانی است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت سن و سابقه خدمتی بیشتر از میزان تحصیلات در افزایش هوش هیجانی مؤثر است.

تحقیقات گوناگون و زیادی در مورد سرایت هیجانات، در دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی دنیا صورت گرفته که نشان دهنده خاصیت تاثیرگذاری و تاثیرپذیری گروه، از هیجانات اعضا و به ویژه مدیر می‌باشد. تاثیر متقابل و مداوم مدارهای هیجانی یک شخص (که اساس فیزیولوژیک و عصب شناختی آن نیز مورد بررسی قرار گرفته) در میان اعضای گروه نوعی سوپ هیجانی را به وجود می‌آورد که در آن هر فرد طعم خاص خود را به آن می‌دهد، اما این مدیر گروه است که قوی‌ترین چاشنی را به این ترکیب اضافه می‌کند. چرا که به خاطر آن واقعیت همیشگی در کار - همه چشم به رییس می‌دوزند - افراد از سطوح بالاتر خود تقلید هیجانی می‌کنند. مطالعات نشان

می‌دهد این اثر به‌ویژه وقتی که برای کل گروه مسئله و سوالی مطرح می‌گردد افراد نگاه خود را بر روی مدیر خیره می‌کنند تا پاسخ او را ببینند. در واقع اعضای گروه اغلب واکنش هیجانی مدیر را به عنوان معتبرترین پاسخ به حساب می‌آورند. و با این وصف، از روی آن برای خود الگو می‌سازند، به‌ویژه در یک موقعیت مبهم که در آن اعضا واکنش‌های متفاوت نشان می‌دهند، مدیر معیار هیجانی را تعیین می‌کند.

وقتی افراد احساس خوب داشته باشند به بهترین نحو ممکن کار خواهند کرد. احساس خوب کارایی ذهنی را یاری می‌دهد و افراد را در درک بهتر اطلاعات و استفاده از قواعد تصمیم‌گیری در قضاوت‌های پیچیده توانا می‌سازد، علاوه بر آن، آنان را در تفکر انعطاف پذیرتر می‌نماید. تحقیقات نشان می‌دهد که حالات سرزندگی باعث می‌شود افراد، دیگران یا وقایع را در پرتوی مثبت‌تر بنگرند. این به نوبه خود به افراد کمک می‌کند تا در مورد توانایی خود در نیل به یک هدف، خوش بین‌تر باشند، خلاقیت و مهارت‌های تصمیم‌گیری را افزایش دهند و افراد را در جهت مفید واقع شدن آماده سازند.

به عنوان مثال، تحقیقی در مورد شوخ طبعی در کار نشان می‌دهد که یک لطیفه به موقع یا خنده از سر شوخی می‌تواند نوآوری را تحریک، خطوط ارتباط را باز، احساس رابطه و اعتماد را زیاد و البته کار را جذاب‌تر نماید. بدون شک شوخ طبعی و سرزندگی در جعبه ابزار مدیران دارای هوش هیجانی، جایگاه مهمی دارد. زمانی که بحث از گروه می‌شود، حالات خوب، اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کنند: توانایی یک مدیر در هدایت یک گروه به حالت اشتیاق و همکاری، می‌تواند تعیین‌کننده موفقیت این امر باشد. نتایج یک مطالعه بر روی ۶۲ مدیر ارشد و تیم مدیریت بیانگر آن بود که این مدیران ارشد، نماینده برخی از شرکت‌های پیشرفته و همچنین شرکت‌های خدماتی مطرح ایالات متحده (از جمله شرکت‌های مشاوره و حسابداری)، سازمان‌های غیر انتفاعی و نمایندگی‌های دولتی بودند. این مدیران ارشد و اعضای تیم مدیریتی آنان مورد بررسی قرار گرفتند تا مشخص شود تا چه اندازه سرزنده، پراثری، مشتاق و مصمم هستند. همچنین از آنان سوال شد که گروه ارشد تا چه حد دچار نابسامانی و تضاد و تعارض گشته است (منظور تضاد شخصی، خشم و برخورد در جلسات و تعارضات هیجانی در برابر مخالفت‌ها بود).



این مطالعات نشان داد هرچه حالات کلی افراد در تیم مدیریت ارشد مثبت تر بود، آنان با همکاری بیشتری با یکدیگر کار می‌کردند، و نتایج کار شرکت بهتر بود. به عکس، هر چه یک شرکت مدت زمان بیشتری توسط تیم مدیریتی‌ای که با هم کنار نمی‌آمدند اداره می‌شد، بازده آن شرکت پایین تر بود. بنابراین می‌بینیم، مدیرانی که می‌دانند چگونه تمرکز گروه را در کار جاری، با توجه به کیفیت روابط اعضا متعادل کنند به طور طبیعی فضایی دوستانه اما اثر بخش را ایجاد می‌کنند که روحیه همه را بالا می‌برد.

### پیشنهادات کاربردی:

- ۱- از آنجا که مهارت‌های هوش هیجانی اکتسابی هستند، پیشنهاد می‌شود برای فرماندهان و مدیران انتظامی کارگاه‌های آموزشی به منظور آموزش مقیاس‌های هوش هیجانی مانند خودآگاهی، کنترل هیجانات، انعطاف پذیری، روابط بین فردی، تحمل استرس، کنترل تکانه‌ها، خودشکوفایی و... که ارتباط بسیار زیادی با سبک مدیریت مدیران دارد، در نظر گرفته شود.
- ۲- سبک مدیریتی مدیران تأثیری بسیار زیادی بر کارایی و موفقیت شغلی مدیران دارد، با این وصف، پیشنهاد می‌شود در بدو گزینش مدیران، تناسب شغل با ویژگی‌های شخصیتی و سبک‌های مدیریتی آن‌ها خصوصاً برای مشاغل خاص و استرس زا مد نظر قرار گیرد تا انگیزه خدمتی کارکنان افزایش یابد.
- ۳- مدیرانی و کارکنانی که هوش هیجانی بالایی دارند توانایی درک دیگران و مدیریت کردن هیجانات و روابط خود با دیگران، ارزیابی سریع و دقیق از اوضاع، انعطاف پذیری و غیره را دارند. از آنجایی که رویدادهایی مانند از دست دادن مقام، طلاق، ارتقای مقام ناگهانی و دیگر رویدادهای عمده زندگی هوش هیجانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، ایجاد امکانات رفاهی، کمک به حل مشکلات کارکنان توسط مدیرانشان تا حد زیادی منجر به عدم کاهش مهارت‌های ناشی از هوش هیجانی شده و عملکرد آن‌ها را افزایش می‌دهد.
- ۴- در برخی از مواقع برنامه‌های آموزشی می‌توانند کسالت‌آور باشند و کارمندان به دفعات مجبور به شرکت در دوره‌های آموزشی شوند، دوره‌هاییکه به نظرشان جز خستگی هیچ فایده‌ای ندارد.

اگر سازمانی بتواند برای یک مفهوم یا یک موضوع آموزشی انرژی فراگیر ایجاد کند، این انرژی خیلی زود به همه کارکنان سرایت خواهد کرد و موقعیتی به وجود خواهد آورد که در آن همه پیشرفت خواهند کرد. وقتی کارکنان در خود هوش هیجانی ایجاد می‌کنند یا آن را بهبود می‌بخشند، عملکردشان نیز بهتر می‌شود. با یکدیگر بهتر برخورد می‌کنند و منافع حاصل از کار افزایش می‌یابد. این کار کمک می‌کند تا محیطی ایجاد شود که در آن همه برنده باشند. تحقیقات گوناگون و زیادی نیز در مورد سرایت هیجان‌ها، در دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی دنیا صورت گرفته که نشان دهنده خاصیت تاثیر گذاری و تاثیر پذیری گروه، از هیجان‌ها اعضا و به‌ویژه مدیر می‌باشد. با این وصف، گزینش مدیران با هوش هیجانی بالا منجر به عملکرد بهتر کارکنان و موفقیت شغلی آن‌ها و در نتیجه موفقیت مدیران می‌شود.

۵- از آنجاییکه ارتباط سن، سال‌های خدمتی و میزان تحصیلات مدیران با هوش هیجانی آن‌ها در تحقیق حاضر مشخص شده است، بنابراین بهتر است متناسب با مشاغل مختلف در یگان‌های مختلف از مدیران با هوش هیجانی متناسب و سنین بالاتر و با سال‌های خدمتی بالاتر استفاده شود.

۶- از آنجایی که ارتباط سن، سال‌های خدمتی و میزان تحصیلات مدیران با سبک‌های مدیریتی آن‌ها در تحقیق حاضر مشخص شده است و مدیران در سنین بالاتر و با سال‌های خدمتی بالاتر سبک‌های تحول‌گرا و مشارکتی را بیشتر به کار می‌گیرند و رابطه این سبک‌ها نیز با موفقیت شغلی به اثبات رسیده است، بنابراین پیشنهاد می‌شود متناسب با مشاغل مختلف در یگان‌های مختلف از مدیران با سبک‌های مدیریتی مذکور استفاده شود.

۷- پیشنهاد می‌شود در گزینش فرماندهان و مدیران از آن‌ها آزمون هوش هیجانی، مهارت‌های اجتماعی و سبک مدیریت به‌عمل‌آید و بر اساس نتایج آن در قسمت‌های مناسب سازمان در نظر گرفته شوند.

۸- آموزش مهارت‌های اجتماعی نیز یکی از راه‌های افزایش هوش هیجانی است. این آموزش‌ها شامل برنامه‌های کنترل خشم و عصبانیت، همدلی، تشخیص و به رسمیت شناختن تشابهات و تفاوت‌های مردم، اظهار ادب و صمیمیت و تعارف، اداره خود، برقراری ارتباط، ارزیابی

خطرات، خودگفتاری مثبت، حل مسئله و مشکل، تصمیم‌گیری، ایجاد هدف و مقاومت در مقابل فشار است. بنابراین می‌توان این مهارتها را نیز در کنار آموزش هوش هیجانی آموزش داد.

۹- پیشنهاد می‌شود به منظور اجرای صحیح روش‌های برنامه آموزش هوش هیجانی در سازمان به چند اصل مهم توجه شود. این اصول عبارتند از:

- مشخص کردن اهداف سازمان به طور واضح؛  
- ایجاد پیوند بین آموزش و اهداف سازمان؛  
- ارزیابی دقیق کارکنان در برنامه آموزشی برای مشخص ساختن توانایی‌های پایه و نیازهای فردی آنان؛

- انطباق طرح برنامه آموزشی با تواناییها و ضعف‌های کارکنان؛  
- تهیه و تدوین ساختار جلسه‌ها؛  
- استفاده از تمرین‌های عملی، مطالعات موردی و روش ایفای نقش؛  
- برقراری ارتباط و پیوند بین آموخته‌ها و تجارب دنیای واقعی کارکنان؛  
- فراهم ساختن فرصتهایی برای تمرین آموخته‌ها؛  
- پیش بینی فرصت‌های متعدد برای دادن بازخورد؛  
- استفاده از موقعیت‌های 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.

## منابع

### منابع فارسی

- آرامستراک، مایکل (۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی (سید محمد اعرابی و داود ایزدی، مترجم). تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- اکبر زاده، نسرین (۱۳۸۳). هوش هیجانی (دیدگاه مایر و سالووی و دیگران). تهران: انتشارات فارابی.
- انصاری، قاسم (۱۳۸۵). رابطه هوش هیجانی با رهبری تحول آفرین در مدیران صنعت بیمه. چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
- بابایی، محمد علی و مومنی، نونا (۱۳۸۵). تاثیر هوش عاطفی بر اثر بخشی مدیران. ماهنامه تدبیر، (۱۶۶).

جاودانی، محمد (۱۳۸۱). بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با تعهد سازمانی معلمان (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه شیراز.

رضاییان، علی (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات دانشکده مدیریت.

فردوسی، منتظر (۱۳۷۳). بررسی و مقایسه تاثیر شیوه‌های مشارکت جویانه و آمرانه بر رضایت شغلی دبیران مدارس متوسطه نظری پسران اصفهان (پایان نامه کارشناسی ارشد)، دانشگاه تربیت معلم.

هرسی و بلانچارد (۱۳۸۷). مدیریت رفتار سازمانی (علی علاقه بند، مترجم). تهران: انتشارات امیرکبیر.

هنس، مارک (۱۳۸۸). مدیریت آموزشی و رفتار سازمانی. (محمد علی نائی، مترجم). اهواز: دانشگاه شهید چمران.

#### منابع انگلیسی

Barron M. (1985) Are you a Manager ? Are a leader Washington DC Blase J and other (1986).

- Dulewicz, Victor and, Higgs, Malcolm (2005), Assessing leadership styles and organizational context, journal of Managerial Psychology, Vol 20. No. 2, pp 105-123.





پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



پروژه نگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

بخش

# انگلیسی

مترجم: حمید جربانی