

« علوم تربیتی »

سال سوم - شماره ۹ - بهار ۱۳۸۹

ص ص ۱۶۸ - ۱۴۹

## نقش هوش هیجانی و سبک های رهبری در پیش بینی بازدهی های رهبری مدیران گروه های آموزشی دانشگاه

دکتر عادل زاهد بابلان<sup>۱</sup>

سوران رجیبی<sup>۲</sup>

### چکیده

هدف این مطالعه بررسی نقش هوش هیجانی و سبک های رهبری در پیش بینی بازدهی های رهبری مدیران گروه های آموزشی دانشگاه بود. نمونه این مطالعه ۱۱۸ نفر بوده است که به روش کل شماری از بین اعضاء هیأت علمی و مدیران گروه های آموزشی دانشگاه محقق اردبیلی انتخاب شدند. روش تحقیق، توصیفی از نوع همبستگی و ابزارهای مورد استفاده مقیاس هوش هیجانی شوت و همکاران (۱۹۹۸) و پرسشنامه چندعاملی رهبری باس و اولیو (۲۰۰۳) بوده است. نتایج بدست آمده با استفاده از تحلیل رگرسیون چندمتغیره نشان داد که در پیش بینی رضایتمندی فقط سبک رهبری تحول گرا و سبک رهبری مراوده ای، می توانند رضایتمندی، کوشش مضاعف و اثربخشی را پیش بینی کنند و هوش هیجانی و سبک رهبری آزاد گذار قادر به پیش بینی بازدهی های رهبری نیستند.

**واژه های کلیدی:** سبک رهبری، هوش هیجانی، بازدهی رهبری، مدیران گروه های آموزشی

۱- استادیار گروه روان شناسی دانشگاه محقق اردبیلی

۲- دانشجوی دکتری تخصصی روان شناسی

### مقدمه

امروزه، رهبری<sup>۱</sup> اثربخش یکی از شناسه های توسعه یافتگی در نظام جهانی به شمار می رود. مدیریت کارآمد و توان مند قادر است با به کارگیری پتانسیل ها و امکانات بالقوه و مستعد سازمان، بستری در خور برای توسعه پایدار و همه جانبه پدید آورد. در این بین، رهبری اثربخش گروه، یکی از مهم ترین وظائف مدیران گروه های آموزشی است. در تئوری و عمل، اثربخش بودن مدیران آموزشی موجب بهبود وضعیت آموزشی و فراهم آوردن زمینه برای توسعه فردی اعضا می شود.

باس و آولیو (۲۰۰۶) تئوری رهبری چندگانه<sup>۲</sup> را ارائه نمودند. این تئوری شامل بازدهی های رهبری<sup>۳</sup> (کوشش مضاعف<sup>۴</sup>، رضایتمندی<sup>۵</sup> و اثربخشی<sup>۶</sup>) است.

یکی از عوامل موثر در افزایش اثربخشی، تلاش و در نهایت رضایت، سبک رهبری مدیران سازمان می باشد. رهبری جزء جدایی ناپذیر مدیریت است و نقش اساسی را در عملیات ایفا می کند. اگر فقط یک عامل وجود داشته باشد که وجه افتراق بین سازمان های موفق و ناموفق را معلوم کند بدون شک آن عامل، رهبری مؤثر است (باس و ریگیو<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶: ۹۷). رهبری طبق تعریف آنتوناکیس<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۰۳: ۵) فرآیند تغییر هدف داری است که از طریق آن رهبر و پیروان از طریق مقصود مشترک به هم می پیوندند و حرکت به سمت چشم انداز را آغاز می کنند.

### مبانی نظری:

در آخرین پژوهش های صورت گرفته، بر روی موضوع رهبری، رهبران را به دو دسته تحول گرا<sup>۹</sup> و مراوده ای<sup>۱۰</sup> تقسیم کرده اند (باس و ریگیو، ۲۰۰۶؛ راینز و

- 1- leadership
- 2- multifactor leadership
- 3- outcomes of leadership
- 4- extra effort
- 5- satisfaction
- 6- effectiveness
- 7- Bass & Riggio
- 8- Antonakis
- 9- Transformational
- 10- Transactional

کولتر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳؛ کلونین<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹؛ باس و اولیو، ۱۹۹۹؛ باس و اولیو ۱۹۹۵؛ باس، ۱۹۹۰)، هر چند که سبک رهبری آزاد گذار<sup>۳</sup> یا غیر مرادده ای نیز در برخی از متون گاهی به عنوان سبک رهبری آورده شده است و در برخی دیگر به عنوان سبک مطرح نشده است (باس و ریگیو، ۲۰۰۶: ۱۰۱). محققان، رهبران تحول گرا را به صورت افرادی معرفی می کنند که با نشان دادن عواطف، افراد زیردست خود را متعهد کرده و متقاعد می کنند تا اهداف و ارزش های سازمان را بپذیرند و برای دسترسی به آنها تلاش فراتر از انتظار از خود نشان دهند، این شیوه عمل باعث می شود تا رهبران یک نوع دلبستگی عاطفی با زیردستان خود پیدا کنند (باس و اولیو، ۱۹۹۵: ۳۶). اما رهبران مرادده ای به عواملی از قبیل کنترل و ثبات برنامه ها علاقه مندند و احتمال ندارد که برای تأثیر بر تغییر نگرش ها، هنجارها یا شیوه های تفکر تلاش نمایند و نیز کمتر احتمال دارد روابط همکارانه را تشویق نمایند (اینگرام<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶: ۶). با این وجود، باس و اولیو (۱۹۹۹: ۲۲-۲۳) معتقداند که این نوع رهبری به عنوان دو انتهای یک پیوستار و در نقطه مقابل یکدیگر نبوده، بلکه مکمل یکدیگرند و یک رهبر می تواند همزمان رفتارهای هر دو سبک را به میزان متفاوت از خود به نمایش بگذارد. باس و اولیو (۱۹۹۵: ۳۷) بر مبنای نتایج تحقیقات خود استدلال می نمایند که رهبران آرمانی افرادی هستند که رفتارهای مثبت رهبری مرادده ای را با ابعاد رهبری تحول آفرینی ترکیب نموده و به کار می گیرند. در هر صورت، مدیر اثربخش بایستی از هر لحاظ و بویژه از لحاظ ارتباطی و هیجانی در سطح مطلوبی باشد. هنگامیکه سعی در توضیح دلایل اثربخشی رهبران بزرگ صورت می گیرد، درباره بینش و ایده های قوی یا استراتژی آنها صحبت می شود، اما یک چیز مهم تر هم وجود دارد: رهبران بزرگ از طریق عواطفشان کار می کنند (گلمن<sup>۵</sup>، ۱۹۹۸: ۲۵). نقش عواطف و هیجانات در فرایند رهبری موضوعی است که در تحقیقات به آن توجهی نمی شود، زیرا محققان عقیده دارند که عواطف احتمالاً رفتارهای موثر را کمرنگ می کند. نظریه های رهبری تحت تأثیر

- 
- 1- Coulter
  - 2- Colvin
  - 3- Laissez faire Leadership Style
  - 4- Ingram
  - 5- Goleman

نظریه های کلاسیک نیز بر این عقیده بود که رهبران باید به صورت منطقی و بدون تأثیر پذیری از احساسات خود فکر کرده و سپس برنامه ریزی می کنند (گیورگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰: ۱۰۲۹).

هوش هیجانی<sup>۲</sup> به توانایی شناسایی و تشخیص مفاهیم و معانی هیجانات، روابط بین آنها، استدلال کردن در مورد آنها و نیز حل مسأله بر آن اساس اشاره دارد (مایر<sup>۳</sup> و همکاران، ۱۹۹۹: ۲۶۷). نتایج حاصل از بررسی های صورت گرفته حاکی از نقش قابل ملاحظه هوش هیجانی در زندگی و به خصوص در رهبری سازمانها دارد (بار-اون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰؛ شوت<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۱) بطوریکه در اسکت<sup>۶</sup> و ولف<sup>۷</sup> (۲۰۰۱: ۸۱) دریافته است که هوش هیجانی با اهمیت تر از بهره هوشی برای یک رهبر است. بر اساس یافته های جدید بسیاری از تصمیمات مهم، فعالترین و سودمندترین سازمانها و رضایت بخش ترین و موفق ترین زندگی ها، هوش هیجانی است نه هوش شناختی (فامبورف و کی هارت<sup>۸</sup>، ۲۰۰۸: ۷۴۵). تحقیقات نشان می دهد که مدیر یا متخصصینی که از هوش هیجانی بالایی برخوردارند و از نظر فنی نیز با تجربه هستند با آمادگی و مهارت بیشتر و سریع تر از دیگران به رفع تعارض های نوپا، ضعف های گروهی و سازمانی خواهند پرداخت (الیزابت<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۰۵: ۱۳۹۶).

### پیشینه پژوهش

در بررسی مطالعات انجام شده مرتبط با موضوع حاضر، پژوهشی که دقیقاً مشابه موضوع پژوهش حاضر در جهان و ایران باشد یافت نشد. اما پژوهش هایی با عناوین دیگر ولی مرتبط با موضوع انجام شده است که به پاره ای از آنها اشاره می شود. بلیس<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۵) در پژوهش خود نشان داد رهبرانی که هوش هیجانی بالایی دارند، اثربخش تر هستند و هوش هیجانی بالا آنان را

- 1- George
- 2- emotional intelligence
- 3- Mayer
- 4- Bar-On
- 5- Shcutte
- 6- Druscat
- 7- Wolfe
- 8- Fambrough & Kaye Hart
- 9- Elizabeth
- 10- Bliss

قادر می سازد تا تصمیمات اثربخش تر بگیرند. کوترز و شاپ<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) در پژوهشی نشان دادند که هوش هیجانی با کوشش مضاعف و رضایتمندی رابطه معناداری دارد. وینبرگر<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) در پژوهش خود نشان داد که بین هوش هیجانی با کوشش مضاعف، رضایتمندی و اثربخشی رابطه ی معناداری وجود ندارد. گاردنر و استاف (۲۰۰۲) نشان دادند که بین هوش هیجانی و بازدهی های رهبری رابطه مثبت، قوی و معنادار وجود دارد. پالمر و همکاران (۲۰۰۱) و بارلینگ و همکاران (۲۰۰۰) در پژوهش های خود دریافتند که بین هوش هیجانی و بازدهی های رهبری رابطه وجود دارد. مختاری پور و همکاران (۱۳۸۶) در مطالعه ای نشان دادند که بین هوش هیجانی با کوشش مضاعف و اثربخشی رابطه معنادار وجود دارد اما بین هوش هیجانی و رضایتمندی رابطه معنی داری بدست نیامد.

مطالعات مربوط به ارتباط سبک های رهبری با بازدهی های رهبری نیز نادر هستند که به آنها اشاره می شود. آلبرت (۲۰۰۳) به آزمون نظریه رهبری تحول گرا در محیط های کاری کشور جامائیکا پرداخت. بر اساس نتایج این پژوهش، بین بعد ملاحظه فردی و پیامد رضایت رابطه همبستگی مشاهده شد. نتایج پژوهش نیکولینا نشان داد که سبک رهبری تحول گرا با پیامد اثربخشی همبستگی مثبت دارد. وب (۲۰۰۳) نشان داد که ترکیب رفتارهای رهبری تحول گرا و مراوده ای پیش بینی کننده بهتری برای رضایت شغلی و اثربخشی رهبری استشلی و همکاران (۲۰۰۴) در مطالعه ای بین سبک رهبری تحول گرا و عملکرد تیم رابطه معنی داری بدست آوردند. کهای<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۰) نشان دادند که سبک رهبری تحول گرا موجب افزایش عملکرد گروه و کاهش بطالت اجتماعی<sup>۴</sup> در اعضا می گردد.

نتایج پژوهش موغلی (۱۳۸۱) نشان داد که بین رضایت مندی، تلاش و تعهد کارکنان و الگوی رهبری تحول گرا در سازمان های موفق اداری ایران رابطه معنی داری وجود دارد. بر اساس نتایج پژوهش عابدی جعفری و مرادی (۱۳۸۲)، رابطه قوی میان دو متغیر هوش هیجانی و رهبری تحول گرا وجود دارد. کلاگری و خدام (۱۳۸۶) در مطالعه خود

- 
- 1- Coetzee & Shaap
  - 2- Weinberger
  - 3- Kahai
  - 4- social loafing

نشان دادند که بین سبک رهبری مدیران با رضایتمندی کارکنان رابطه ای وجود ندارد. شلی و همکاران علی رغم اهمیت و نقش مدیریت و رهبری در دانشگاه ها، تحقیقات کمی برای تعیین نقش سبک رهبری مدیران گروههای آموزشی و هوش هیجانی در پیش بینی بازدهی های رهبری انجام شده است. بنابراین مطالعه حاضر در صدد پاسخگویی به سؤال های زیر است:

### سؤال های پژوهش

- ۱- آیا هوش هیجانی ، بازدهی های رهبری (رضایت مندی، کوشش مضاعف و اثربخشی) را پیش بینی میکند؟
- ۲- آیا سبک های رهبری تحول گرا، مراوده ای و آزادگذار، بازدهی های رهبری (رضایت مندی، کوشش مضاعف و اثربخشی) را پیش بینی میکند؟
- ۳- سهم هر کدام از متغیرهای هوش هیجانی و سبک های رهبری در پیش بینی بازدهی های رهبری چقدر است؟

### روش شناسی پژوهش

چون هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی رابطه چندگانه هوش هیجانی و سبک رهبری با بازدهی های رهبری بود بنابراین از روش همبستگی استفاده شد. با توجه به اینکه در تحقیقات توصیفی حداقل حجم نمونه باید ۱۰۰ نفر باشد (کوهن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۱: ۲۰۳)، بنابراین از میان ۱۴۵ نفر اعضای هیأت علمی دانشگاه محقق اردبیلی ۱۰۰ نفر به صورت تصادفی ساده و همه مدیران گروههای آموزشی (۳۰ نفر) به عنوان نمونه انتخاب شدند. که از این میان تعداد ۹۱ نفر عضو هیات علمی و ۲۷ نفر مدیر گروههای آموزشی به پرسشنامه ها پاسخ دادند. لذا در تحلیل نهایی داده های بدست آمده از ۱۱۸ نفر مورد استفاده قرار گرفته است.

در این مطالعه از مجموع افراد شرکت کننده، ۸۶/۴ درصد از اساتید مذکر، ۵/۰ درصد مونث و ۸/۵ درصد به این سوال پاسخ نداده بودند. از نظر سنی در یک دامنه سنی ۲۷-۵۵ سال با میانگین ۳۷/۹۷ و انحراف معیار ۶/۱۴ بودند. از نظر تحصیلی، ۱۸

1- Cohen

نفر (۱۵/۳ درصد) دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد هستند و ۹۶ نفر (۸۱/۴ درصد) دارای مدرک تحصیلی دکتری می باشند. ۴ نفر (۳/۴ درصد) به این سوال پاسخ نداده بودند. از نظر سابقه تدریس در یک دامنه ۲۶-۱ سال با میانگین ۹/۵۹ و انحراف معیار ۵/۶۸ می باشند. همچنین مدیران گروههای آموزشی دانشگاه با تعداد ۲۷ نفر، از نظر سابقه مدیریتی در دانشگاه در دامنه ۷-۱ سال با میانگین ۲/۹۵ و انحراف معیار ۲/۰۱ می باشند.

## ابزارهای جمع آوری اطلاعات

### پرسشنامه چند عاملی رهبری باس و اولیو (۲۰۰۳)

پرسشنامه چند عاملی رهبری<sup>۱</sup> (MLQ-form5X) ویراست سوم، نسخه همکاران که رفتار (سبک) رهبری مدیر را از دیدگاه همکاران مستقیم وی مورد سنجش قرار می دهد، توسط باس و اولیو (۲۰۰۳-۲۰۰۰) تجدیدنظر شده و توسعه داده شده است. پرسشنامه مشتمل بر ۴۵ گویه جهت سنجش سه سبک رهبری تحول گرا، مروده ای و آزاد گذار و ۹ گویه جهت اندازه گیری نتایج و پیامدهای رهبری اثربخشی (۴ گویه) کوشش مضاعف (۳ گویه) و رضایتمندی (۲ گویه) می باشد. آنتوناکیس (۲۰۰۱) بر مدل نه عاملی رهبری باس و اولیو صحه گذاشته و آنرا مجدداً تأیید کرده اند. باس و ریگیو (۲۰۰۶) گزارش کرده اند که مطالعات مختلف از جمله پژوهش آنتوناکیس (۲۰۰۱) و رافرتی و گریفین (۲۰۰۴) بر روائی سازه ای مقیاس MLQ صحه گذاشته اند. زاهد بابلان (۱۳۸۷) در پایان نامه دکتری خود، روائی صوری و محتوایی پرسشنامه را پس از ترجمه آن با نظر متخصصان تأیید کرد و روائی همزمان پرسشنامه سبک رهبری باس و اولیو (۲۰۰۳) با پرسشنامه سبک رهبری تحول گرا و مروده ای بارک (۱۹۹۴) را برابر  $r=0/83$  بدست آورد. همچنین ضریب آلفای کرانباخ در مطالعه (زاهد بابلان، ۱۳۸۷) برای سبک رهبری تحول گرا (۰/۹۰)، سبک رهبری مروده ای (۰/۸۵) و سبک رهبری آزاد گذار (۰/۸۲) می باشد.

1- Multifactor Leadership Questionnaire

در مطالعه حاضر ضریب آلفای بدست آمده برای بازدهی های کوشش مضاعف، رضایتمندی و اثربخشی به ترتیب ۰/۷۶، ۰/۸۸، و ۰/۹۰ بدست آمد. همچنین آلفای کرونیخ کل مقیاس برابر ۰/۹۵ بود.

### مقیاس هوش هیجانی

این مقیاس کوتاه خود سنجی توسط شوت و همکاران (۱۹۹۸) ساخته شده و دارای ۳۳ آیتم می باشد (سالوی و همکاران، ۲۰۰۴). پایایی و روایی این آزمون خوب گزارش شده است (کیاروچی و دیگران، ۲۰۰۱؛ ساکلوفسکی و دیگران، ۲۰۰۳؛ شوت و همکاران، ۱۹۹۸؛ الیزابت و همکاران، ۲۰۰۵). اگرچه شوت و همکاران (۱۹۹۸) معتقدند که مقیاس آنها سنجش یک بعدی از EI (هوش هیجانی) فراهم می کند، اما در مطالعات دیگر (برای مثال ساکلوفسکی و همکاران، ۲۰۰۳ و پتریدس و فرنهام، ۲۰۰۰) بیان کرده اند که سه و یا چهار خرده مقیاس دیگر را نیز می سنجد. در مطالعه ای که توسط الیزابت و همکاران (۲۰۰۳) برای اعتبار یابی این ابزار روی نمونه ای از دانشجویان کانادایی انجام گرفت، پایایی درونی هر یک از سه عامل ارزشیابی و ابراز هیجانات، تنظیم هیجانات و کاربرد هیجانات به ترتیب ۰/۷۳، ۰/۷۲ و ۰/۷۱ و ضریب پایایی درونی ۰/۸۴ برای کل مقیاس بدست آمد.

همچنین جهت سنجش ویژگیهای جمعیت شناختی آزمودنی ها از پرسشنامه محقق ساخته که سن و جنس، وضعیت تأهل، تحصیلات و رشته تحصیلی، گروه آموزشی، سابقه مدیریتی و هیأت علمی و متغیرهای فردی اجتماعی دیگر را مورد سنجش قرار می داد، استفاده شد.

روش پردازش داده ها در سطح توصیفی با استفاده از شاخص های گرایش مرکزی و پراکنندگی و درصد بود و در سطح استنباطی نیز به دلیل بررسی رابطه چندگانه متغیرها از تحلیل رگرسیون چندگانه به شیوه ورود استفاده شده است.



## نتایج

## جدول شماره ۱

پیش بینی رضایتمندی بر اساس مولفه های هوش هیجانی و سبک های رهبری

تحلیل واریانس					
مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	Sig
رگرسیون	۲۹۵/۶۴	۴	۷۳/۲۱	۴۵/۸۶	۰/۰۰۰۱
باقیمانده	۱۸۲/۱۱	۱۱۳	۱/۵۸		
کل	۴۷۷/۷۵	۱۱۷			

## ضرایب

sig	t	ضریب غیر استاندارد		مدل
		B	Std. Error	
۰/۹۳	-۰/۰۸		۱/۳	ثابت
۰/۶۸	-۰/۴۰	-۰/۰۲	۰/۰۱	هوش هیجانی
۰/۰۰۰	۱۲/۷	۰/۷۹	۰/۰۰	سبک رهبری تحول گرا
۰/۰۰۲	۳/۲	۰/۲۰	۰/۰۱	سبک رهبری مراوده ای
۰/۰۸۷	۱/۷	۰/۱۱	۰/۰۳	سبک رهبری آزاد گذار

## توجه:

R=0.78, RS= 0.61, R Adj= 0.60 و متغیر وابسته: رضایتمندی

به منظور تعیین نقش هوش هیجانی و سبک های رهبری در پیش بینی رضایتمندی از تحلیل رگرسیون چند گانه با استفاده از روش ورود استفاده گردید. همانطور که نتایج جدول شماره ۱ نشان می دهد R تعدیل شده ۰/۶۰ و  $F=۴۵/۸۶$  معنی دار است ( $P<۰/۰۰۰۱$ )، بنابراین مدل فوق می تواند بازده رضایتمندی را پیش بینی کند. به منظور نتیجه گیری دقیق تر، نتایج جدول ضرایب نشان دهنده آنست که فقط سبک رهبری تحول گرا ( $P<۰/۰۰۰۱$ ) و سبک رهبری مراوده ای ( $P<۰/۰۱$ )، می توانند رضایتمندی را پیش بینی کنند.

## جدول شماره ۲

پیش بینی کوشش مضاعف بر اساس مولفه های هوش هیجانی و سبک های رهبری

## تحلیل واریانس

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	Sig
رگرسیون	۷۶۲/۰	۴	۱۹۰/۵	۶۶/۶۶	۰/۰۰۰۱
باقیمانده	۳۲۲/۹	۱۱۳	۲/۸۵		
کل	۱۰۸۴/۹	۱۱۷			

## ضرایب

sig	t	ضریب		مدل	
		ضریب استاندارد	ضریب غیر استاندارد		
		B	Std. Error	B	
۰/۸۷	۰/۱۵		۱/۶	۰/۲۶	ثابت
۰/۲۶	-۱/۱۲	-۰/۰۶	۰/۰۱	-۰/۰۱	هوش هیجانی
۰/۰۰۰	۱۴/۷	۰/۸۲	۰/۰۰	۰/۱۳	سبک رهبری تحول گرا
۰/۰۰۰	۴/۲	۰/۲۴	۰/۰۱	۰/۰۳	سبک رهبری مرادده ای
۰/۷۶	۰/۲۹	۰/۰۱	۰/۰۴	۰/۰۱	سبک رهبری آزاد گذار

## توجه:

 $R=0.83$ ,  $RS=0.70$ ,  $R\text{ Adj}=0.69$  و متغیر وابسته: کوشش مضاعف

نتایج جدول شماره ۲ نشان می دهد R تعدیل شده ۰/۶۹ و  $F=۶۶/۶۶$  معنی دار است ( $P<۰/۰۰۰۱$ )، بنابراین مدل فوق می تواند بازده کوشش مضاعف را پیش بینی کند. به منظور نتیجه گیری دقیق تر، نتایج جدول ضرایب نشان دهنده آنست که فقط سبک رهبری تحول گرا ( $P<۰/۰۰۰۱$ ) و سبک رهبری مرادده ای ( $P<۰/۰۰۱$ ) می توانند کوشش مضاعف را پیش بینی کنند.

## جدول شماره ۳

پیش بینی اثربخشی بر اساس مولفه های هوش هیجانی و سبک های رهبری

تحلیل واریانس					
مدل	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	F	Sig
رگرسیون	۱۱۵۴/۶۴	۴	۲۸۸/۲۱	۵۰/۶۱	۰/۰۰۰۱
باقیمانده	۶۴۴/۱۱	۱۱۳	۵/۵۸		
کل	۱۷۹۸/۷۵	۱۱۷			

## ضرایب

مدل	ضریب غیر استاندارد		t	sig
	B	Std. Error		
ثابت	-۱/۵	۲/۳	-۰/۶۶	۰/۵۱
هوش هیجانی	-۰/۰۰	۰/۰۲	-۰/۳۷	۰/۷۰
سبک رهبری تحول گرا	۰/۱۶	۰/۰۱	۱۲/۵	۰/۰۰۰
سبک رهبری مراوده ای	۰/۱۳	۰/۰۲	۵/۷	۰/۰۰۰
سبک رهبری آزاد گذار	۰/۱۰	۰/۰۶	۱/۵	۰/۱۱

## توجه

$R=0.80$ ,  $R_S=0.64$ ,  $R_{Adj}=0.62$  و متغیر وابسته: اثربخشی

نتایج جدول شماره ۳ نشان می دهد  $R$  تعدیل شده  $۰/۶۲$  و  $F=۵۰/۶۱$  معنی دار است ( $P<۰/۰۰۰۱$ )، بنابراین مدل فوق می تواند بازده اثربخشی را پیش بینی کند. به منظور نتیجه گیری دقیق تر، نتایج جدول ضرایب نشان دهنده آنست که فقط سبک رهبری تحول گرا ( $P<۰/۰۰۰۱$ ) و سبک رهبری مراوده ای ( $P<۰/۰۱$ ) می توانند اثربخشی را پیش بینی کنند.

### بحث و نتیجه گیری

در پیش بینی رضایتمندی با استفاده از تحلیل رگرسیون چندگانه نتایج نشان داد که فقط سبک رهبری تحول گرا ( $P < 0/0001$ ) و سبک رهبری مراوده ای ( $P < 0/01$ )، می توانند رضایتمندی را پیش بینی کنند.

این یافته با نتایج تحقیقات بلیس<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، کوتری و شاپ<sup>۲</sup> (۲۰۰۵)، گاردنر و استاف (۲۰۰۲)، پالم و همکاران (۲۰۰۱) و بارلینگ و همکاران (۲۰۰۰) که در پژوهش های خود دریافتند که بین هوش هیجانی و بازدهی های رهبری رابطه وجود دارد، همخوانی ندارد اما با یافته های وینبرگر (۲۰۰۳) و مختاری پور و همکاران (۱۳۸۶) که در مطالعه خود نشان دادند که بین هوش هیجانی با رضایتمندی رابطه ی معناداری وجود ندارد، همخوان است. همچنین با مطالعه مدلی و لاروچل<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) که در آن بین سبک رهبری تحول گرا در مدیران پرستاری و رضایت شغلی پرستاران همبستگی مثبت و معنی داری یافت شد، همخوان است اما با یافته کلاگری و خدام (۱۳۸۶) که در مطالعه خود نشان دادند بین سبک رهبری مدیران با رضایتمندی کارکنان رابطه ای وجود ندارد، همخوانی ندارد.

یافته بعدی این مطالعه این بود که فقط سبک رهبری تحول گرا ( $P < 0/0001$ ) و سبک رهبری مراوده ای ( $P < 0/01$ )، می توانند کوشش مضاعف را پیش بینی کنند و هوش هیجانی و سبک رهبری آزاد گذار قادر به پیش بینی بازده کوشش مضاعف نیستند.

این یافته با نتایج تحقیقات بلیس<sup>۴</sup> (۲۰۰۵)، کوتری و شاپ<sup>۵</sup> (۲۰۰۵)، گاردنر و استاف (۲۰۰۲)، پالم و همکاران (۲۰۰۱) و بارلینگ و همکاران (۲۰۰۰) و مختاری پور و همکاران (۱۳۸۶) که در پژوهش های خود دریافتند که بین هوش هیجانی و بازدهی های رهبری رابطه وجود دارد، همخوانی ندارد اما با یافته های وینبرگر (۲۰۰۳) که در مطالعه خود نشان دادند که بین هوش هیجانی با کوشش مضاعف رابطه ی معناداری وجود ندارد، همخوان است. همچنین با یافته های شلی و همکاران (۲۰۰۴) و کهای<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۰۰) که نشان دادند سبک

- 1- Bliss
- 2- Coetzee & Shaap
- 3- Medley and Larochele
- 4- Bliss
- 5- Coetzee & Shaap
- 6- Kahai

رهبری تحول گرا موجب افزایش عملکرد گروه و کاهش بطالت اجتماعی<sup>۱</sup> در اعضا می گردد، همخوانی دارد.

نتیجه مربوط به پیش بینی بازده اثربخشی نشان داد که فقط سبک رهبری تحول گرا ( $P < 0/0001$ ) و سبک رهبری مراوده ای ( $P < 0/01$ )، می توانند اثربخشی را پیش بینی کنند. و هوش هیجانی و سبک رهبری آزادگذار قادر به پیش بینی بازده اثربخشی نیستند.

این یافته نیز با نتایج تحقیقات بلیس<sup>۲</sup> (۲۰۰۵)، کوتزی و شاپ<sup>۳</sup> (۲۰۰۵)، گاردنر و استاف (۲۰۰۲)، پالمر و همکاران (۲۰۰۱) و بارلینگ و همکاران (۲۰۰۰) و مختاری پور و همکاران (۱۳۸۶) که در پژوهش های خود دریافتند که بین هوش هیجانی و بازدهی های رهبری رابطه وجود دارد، همخوانی ندارد اما با یافته های وینبرگر (۲۰۰۳) که در مطالعه خود نشان دادند که بین هوش هیجانی با اثربخشی رابطه ی معناداری وجود ندارد، همخوان است. همچنین با یافته های شلی و همکاران (۲۰۰۴) و کهای<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۰) که نشان دادند سبک رهبری تحول گرا موجب افزایش عملکرد گروه و کاهش بطالت اجتماعی<sup>۵</sup> در اعضا می گردد، همخوانی دارد.

از نظر باس و اولیو (۱۹۹۹) و باس و ریگیو (۲۰۰۶) رهبری تحول گرا بر عملکرد رهبری اطلاق می شود که تلاش می کند از طریق نفوذ آرمانی (کاریزما) الهام بخشی، ترغیب فکری و ملاحظه فردی پیروان را در مداری فراتر از منافع زود گذر شخصی به حرکت وادارد. این رهبری پیروان را به گونه ای ارتقا می دهد که به سطوح بالاتری از آرمان ها دست یابند، اهتمام فراوانی را برای رسیدن به دستاوردهای برتر و احراز خود شکوفایی به کار ببندند و به تعالی بیندیشند. یکی از ابعاد این سبک رهبری، بعد ملاحظه فردی است که در بردارنده مراتب دلسوزی و اهتمام وافر رهبر در توجه جدی به قاطبه پیروان و تلاش به منظور رشد و شکوفایی هرچه بیشتر آنان است. (باس و

- 1- social loafing
- 2- Bliss
- 3- Coetzee & Shaap
- 4- Kahai
- 5- social loafing

آولیو، ۱۹۹۳؛ پودساکوف<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۶ و یوکل<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹) توجه و ملاحظه فردی شامل صرف وقت جهت آموزش و مربی‌گری، رفتار با اشخاص و نه صرفاً به عنوان اعضای گروه و کمک به یگران برای رشد و توسعه توانایی‌هایشان، گوش دادن با توجه و دقت به علایق و خواسته‌های دیگران می‌باشد (موغلی، ۱۳۸۳).

رهبری مرادده‌ای نیز به اعتقاد برنز (۱۹۷۸) عبارت است از رهبری مبتنی بر مبادله رهبر و پیرو، به طوری که تمایلات فردی طرفین تأمین گردد. به عبارت دیگر وی معتقد است که در این سبک به همه چیز از دید میزان عایدی افراد نگریسته می‌شود و رابطه رهبر با پیروان سوداگرانه و بر مبنای مبادله یک چیز با چیز دیگر است (کلوین<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹). همچنین لیونتوز<sup>۴</sup> (۱۹۹۲) نیز معتقد است که رهبری مرادده‌ای بعضی مواقع رهبری دادوستدی نامیده می‌شود که مبتنی بر مبادله خدمات برای دریافت انواع مختلف پاداشها است که رهبر حداقل بخشی از آن را در کنترل خود دارد.

اما سبک رهبری آزادگذار یا غیر مرادده‌ای در طیف رهبری، غیرفعال‌ترین نوع رهبری به شمار می‌آید. رهبران سبک آزادگذار از به کارگیری قدرت خود کناره‌گیری می‌کنند، زیردستان را در کار به خود واگذار می‌کنند و از تصمیم‌گیری اجتناب می‌کنند (باس، ۱۹۹۰) و معتقدند بدین گونه پیروان با برخورداری از آزادی می‌توانند خلاقیت خود را تا جایی که منجر به انتخاب نوع فعالیت متناسب با استعداد آنهاست، بروز دهند (عسکریان، ۱۳۷۸). در مقابل رهبری مرادده‌ای، رهبر آزادگذار یک حالت کاملاً غیرمرادده‌ای و بی تفاوت را نمایان می‌سازد. در این حالت رهبر از تصمیم‌گیری خودداری می‌کند و مسئولیت‌ها را واگذار می‌کند و انگیزش و رضایت پیروان به حداقل موجود می‌رسد و دوراندیشی در رهبر از بین می‌رود (باس و ریگیو، ۲۰۰۶). بنابراین این سبک رهبری نمی‌تواند بازدهی‌های رهبری را پیش‌بینی کند.

یافته‌های این مطالعه بیانگر آن بود که هوش هیجانی توانایی پیش‌بینی بازدهی‌های رهبری را ندارد. این تفاوت در نتایج با مطالعات قبلی شاید به این دلیل باشد که در مطالعات قبلی صرفاً

6- Podsakoff  
7- Yukl  
8- Colvin  
9- Liontos

مدیران، سبک رهبری خود و بازدهی های رهبری را ارزیابی می کردند درحالیکه در مطالعه حاضر سبک رهبری مدیران گروههای آموزشی و بازدهی های رهبری از نظر اعضا بررسی شد و ارتباط آن با هوش هیجانی اعضای هیأت علمی بررسی شد. این تبیین برای یافته های بعدی نیز مطرح است.

### نتیجه گیری

با توجه به تغییر و دگرگونی های امروزی که در محیط سازمان های آموزشی به وقوع می پیوندد و روز به روز بر سرعت این تغییرات افزوده می شودمدیران میتوانند با بهره گیری از سبک رهبری تحول گرا و ابعاد آن (تاثیرگذاری ایده الی، انگیزش الهام بخش، انگیزش ذهنی) و پاداش همراه با رهبری مروده ای به مدیران موثر تبدیل شوند و تلاش، اثربخشی و رضایت اعضای هیات علمی را افزایش دهند. این یافته تلویحات مهمی برای مدیران سازمان های آموزشی دارد. اگر آن ها هر دو سبک رهبری را یکپارچه کرده و به کار گیرند می توانند منافع حاصل از آن ها را به دست آورند. البته باید همیشه مد نظر داشت که اتکای صرف بر یک سبک رهبری می تواند پیامدهای ناخواسته و بالقوه آسیب رسانی داشته باشد. در این میان هوش هیجانی پیش نیازی برای رهبری موفق است. چون رهبرانی که هوش هیجانی بالایی دارند به احتمال بیشتر از رفتارهای تحول گرا استفاده می کنند.

### پیشنادهای پژوهش:

- ۱- ابعاد سبک رهبری تحول گرا شامل تاثیرگذاری ایده الی، انگیزش الهام بخش، انگیزش ذهنی فابل تبدیل و ترجمه به مهارت ها و شایستگی های مشخص نظیر مهارت برقراری ارتباط، مهارت تاثیرگذاری بر دیگران، مهارت پرورش و تشویق خلاقیت و نوآوری و مهارت اعتماد به دیگران و... میباشد. پیشنهاد میشود با توجه به نقش مهم این مهارت ها در موفقیت مدیران و رهبران آموزشی واحدی در دانشگاه ها متولی برنامه ریزی در این خصوص باشد.
- ۲- توجه به ارایه کارگاه های آموزشی مبتنی بر محتوای علمی نظریه های جدید رهبری و مدیریت و آموزش مهارت های مربوط به هوش هیجانی مدیران می تواند

زمینه ساز پرورش پتانسیل های بالقوه لازم برای مدیران دانشگاه علی الخصوص مدیران گروه، در میان اعضای هیات علمی باشد.

۳- چون تغییر سبک مدیران سخت تر از انتخاب مدیران با سبک های مناسب برای اداره بخش خاص است. پیشنهاد می شود در انتخاب مدیران با توجه به یافته های پژوهش و تحقیقات مشابه به سبک رهبری آن ها از لحاظ تحول گرایی و مراوده ای بودن و توانمندی های رهبری و هوش هیجانی توجه شود.

۴- توجه به نقش عوامل زمینه ای نظیر سلامت سازمانی، اعتماد سازمانی، هویت مستقل اعضای هیات علمی، پرهیز از انحصار گرایی و اعتقاد به تنوع و تکثر و عقاید مخالف در دانشگاه ها میتواند زمینه ساز شکل دهی سبک های رهبری مناسب در میان مدیران دانشگاهی باشد.

### منابع

زاهد بابلان، عادل (۱۳۸۷) بررسی رابطه مستقیم و غیرمستقیم سبک رهبری، سلامت سازمانی و اعتماد سازمانی با تعهد سازمانی دبیران در دبیرستان های پسرانه استان اردبیل. پایان نامه دکتری در رشته مدیریت آموزشی. دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، گروه بنیادهای آموزش و پرورش.

شهابی، بهنام و سبحانی نژاد، مهدی (۱۳۸۶) بررسی رابطه هوش هیجانی مدیران سازمانهای صنعتی استان اصفهان با سبک رهبری آنها. دومین همایش مدیریت سرمایه های انسانی با رویکرد کاربردی

کلاگری، شهره و خدام، حمیرا (۱۳۸۶). رابطه بین شیوه های رهبری مدیران پرستاری و میزان رضایت شغلی پرستاران. مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی گرگان. دوره ۹/ شماره ۳ پی در پی ۲۳ صفحات ۶۵ تا ۶۸.

مختاری پور، مرضیه؛ سیادت، سیدعلی؛ امیری، شعله (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین هوش هیجانی و بازدهی های رهبری (مدل برنارد باس) مدیران گروه های آموزشی دانشگاه اصفهان. دوره ۸ (۲): ص ۹۵-۱۱۰.



مرتضوی، سعید؛ ناظمی، شمس‌الدین و محمودی فخرآبادی، صادق (۱۳۸۴). رابطه هوش هیجانی و سبک رهبری تحول بخش - مبادله‌ای. **فصلنامه مدرس علوم انسانی**، ویژه مدیریت، صص ۱۹۰ - ۱۶۷.

موغلی، علیرضا (۱۳۸۳). «رهبری تحول‌آفرین و ابزار سنجش آن MLQ». **مطالعات مدیریت**، شماره ۴۴ - ۴۳، صص ۹۵-۱۱۲.

نورشاهی، نسرين و يمینی دوزی سرخابی، محمد (۱۳۸۵). بررسی رابطه سبک شناختی و سبک رهبری در میان رؤسای دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی. **فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی**، شماره ۴۱، صص ۱۷-۳۶.

Antonakis, J., Avolio, B.J., & Sivasubramaniam, N. (2003).

**Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership.**

Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. (2000). Transformation leadership and Intelligence: an exploratory study.

**Leadership and organizational Development Journal.**

21(3): 157-61. Bar-On, R. (2000), "Emotional and social intelligence: insights from the emotional quotient inventory", in

Bar-On, R., Parker, J.D. (Eds), **The Handbook of Emotional Intelligence**, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 363-88.

Bass, B. (1990), Bass & Stogdill's **Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications**, 3rd ed., the Free Press, New York, NY.

Bass, B. E and Riggio, R. E. (2006). **Transformational leadership** (2nd ed), Mahwah, New Jersey: LEA, Inc.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. **Journal of European industrial Training**, 14(5), 21-27.

Bass, B., Avolio, B. (2000), **Multifactor Leadership Questionnaire: Technical Report**, 2nd ed., Mind Garden Inc., Redwood City, CA, 2nd,

Bass, B., Avolio, B. (2003), **Multifactor Leadership Questionnaire: Feedback Report**, Mind Garden Inc., Redwood City, CA,

- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1993). **Transformational leadership: A response to critiques**. In M.M. Chermers & R. Anyman (Eds.). *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1998). **Transformational leadership: Industry, military and educational impact**. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B.M., Avolio, B.J. (1995), *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical Report*, Mind Garden, Redwood City, CA.
- Bennis, W. & Goldsmith, J. (1994). **Learning to lead: A work book on Becoming a Leader**. Addison Wesley,. Reading.
- Bliss, S. E (2005). **The Affect of Emotional Intelligence on a Modern organizational Leaders Ability to Make Effective Decisions**, <http://www.findarticles.com>
- Bryman, A. (1996). Leadership in organizations, in Stewart, R. (Eds), **Handbook of Organization Studies**, Sage Publications, London, pp.276-92.
- Ciarrochi, J.V. Ciarrochi, A. Chan and J. Bajgar, (2001). Measuring emotional intelligence in adolescents, *Personality and Individual Differences* 31: 1105-1119.
- Coetzee, C., & Schaap, P. (2004). The relationship between leadership styles and emotional intelligence. Paper presented at the 6th **Annual Conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology**, as part of the symposium.
- Cohen, L, Manion, L. & Morrison (2001) **Research Method in education**, Rutledge Flamer.
- Elizabeth J. Austin, Donald H. Saklofske, Sandra H. S. Huang and Deanne McKenney (2005) **A preliminary study of emotional intelligence, empathy and exam performance in first year medical students**. *Personality and Individual Differences*. 139(8): 1395-1404.
- Fambrough, M. J. and Kaye Hart, R. (2008). Emotions in Leadership Development: A Critique of Emotional Intelligence. *Advances in Developing Human Resources*, October 1, 2008; 10(5): 740 – 758. .

- Gardner, L and Stough, C (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. **Leadership & Organization Development Journal**. 23 (2): 68 – 78.
- George, J.M. (2000). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence, **Human Relations**, 53 (8):1027-55.
- Goleman, D. (1998). **Working with Emotional Intelligence**. London: Bloomsbury.
- Hersey, P., Blanchard, K.H, and Jonbnson, D.E. (2001). Management of organizational behavior: **Leading Human Resources**. (8th Ed). Upper saddle River, Nj: prentice Hall.
- Humphrey, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership. **The Leadership Quarterly**, 13, 493-504.
- Ingram, T. N. (1996), "Relationship selling: moving from rhetoric to reality", **Journal of Business**, Vol. 11 pp.5-14.
- Judge, T. A., Piccolo, R.F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity **Journal of Applied Psychology**, 89(5)Pages 755-768.
- Kiss, Y (2000). Riggional Aspects of Defense-Industrial Transformation in East-Central Europe. **International Riggional Science Review**, Vol. 23, No. 1, 120-131.
- Liontos, Lynn Balster. (1992). **Transformational leadership**. ERIC digests [On-line], 72. Available: ERIC Clearinghouse on Educational Management, ED347636.
- Mayer, J. D., Caruso, D., & Salovey, P. (1999). **Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence**. *Intelligence*, 27, 267-298.
- Medley F, Larochelle DR. **Transformational leadership and job satisfaction**. *Nurs Manage*. 1995;26(9):64JJ-64LL, 64NN.
- Palmer, B. R., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership, **Leadership and Organizational Development Journal**, 22, 5-10.
- Petrides, K. V., and Furnham, A. (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence. **Personality and Individual Differences**, 29, 313-320.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. **Journal of Management**, 22 (2), 259-298.
- Robbins, S., Coulter, M. (2008), **Management**, International Edition, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, NJ
- Saklofske, D. H., Austin, E. J., and Minski, P. S. (2003). Factor structure and validity of a trait emotional intelligence measure. **Personality and Individual Differences**, 34, 707-721.
- Salovey, P., Brackett, M. A., & Mayer, J. D. (Eds.). (2004). **Emotional intelligence: Key readings on the Mayer and Salovey Model**. Portchester, New York: National Professional Resources.
- Schutte, N.S. Schutte, J.M. Malouff, C. Bobnik, T.D. Coston, C. Greeson, C. Jedlicka, E. Rhodes and G. Wendorf, (2001). Emotional intelligence and interpersonal relations. **Journal of Social Psychology** 141, 523-536.
- Schutte, N.S., Malouff, J.M., Hall, L.E., Haggerty, D.J., Cooper, J.T., Golden, C.J. and Dornheim, L. (1998) Development and validation of a measure of emotional intelligence. **Personality and Individual Differences** 25, 167-177.
- Silins, H. C. (1994). Leadership characteristics and school improvement. **Australian Journal of Education**, 38 (3), 266-281.
- Sosik, J.J. & Magerian, L.E. (1999), 'Understanding leader Emotional Intelligence and performance', **Group and Organisation Management**, 24 (3), pp.67-391.
- William D. Spangler (2004) Transformational leadership and team performance. **Journal of Organizational Change Management**.17 (2 ): Page: 177 - 193
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories, **Leadership Quarterly**, 10: 285-330.

## A study of Emotional Intelligence and Leadership Styles to expected of outcomes of leadership in the Heads of Departments at University of Mohaghegh Ardabili

*Adel Zahed Babelan (Ph.D.)*

*Soran rajabi*

### Abstract

The purpose of this study was to determine simple and multiple relationships between leadership styles and emotional intelligence component in the Heads of Departments at University of Mohaghegh Ardabili. The Statistical population involved all the academic staff members and Heads of the Departments at the university (N=118). Based on the nature of subject and research questions, correlational method was thought to best serve the purpose of the present study. To collect the data, the Shutte et al Emotional Intelligence Scale (EIS) and Bass and Avolio Multifactor Leadership Style Questionnaire (MLQ form 5X) were used. The Results indicated that only transactional and transformational leadership can predicate the leadership outcomes (i.e. extra effort, satisfaction, and effectiveness. Other variables (i.e. Laissez faire Leadership Style and emotional intelligence) can not predicated the outcomes of leadership.

**Keyword:** leadership style, emotional intelligence, leadership outcome, educational groups managers.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی