

بسمه تعالی

رابطه‌ی هوش عاطفی و رهبری تحول‌آفرین مدیران ادارات تربیت‌بدنی استان اصفهان

آزاده درودگر

عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مبارکه

دکتر فرهاد تجاری

دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

حسام اشراقی

عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مبارکه

چکیده

در این پژوهش که با هدف بررسی ارتباط بین هوش عاطفی و رهبری تحول‌آفرین انجام گرفت، میزان هوش عاطفی ۳۱ نفر از مدیران ادارات تربیت‌بدنی استان اصفهان با استفاده از پرسش‌نامه سنجیده شد و سبک رهبری تحول‌آفرین آن‌ها با استفاده از پرسش‌نامه چندعاملی رهبری، مورد بررسی قرار گرفت. نتایج به دست آمده حاکی از وجود رابطه‌ای قوی میان دو متغیر ($r = 0/81$ ، $p < 0/01$) است. هم‌چنین تحلیل رگرسیون چندگانه به روش گام به گام نیز نشان داد که از میان عناصر پنج‌گانه هوش عاطفی سه جزء همدلی، خودآگاهی و انگیزش قادر به توضیح ۸۷ درصد تغییرات در رهبری تحول‌آفرین هستند.

واژه‌های کلیدی

هوش عاطفی، رهبری تحول‌آفرین، مدیران ادارات تربیت‌بدنی

In the name of **GOD**

The relationship between emotional intelligence and transformational leadership of physical education offices managers of Esfahan province

Droodgar, A. & Eshraghi. H.

Islamic Azad university Mobarakeh Branch

Abstract

The aim of the present study was to explore the relationship between emotional intelligence and transformational leadership. In this regard emotional intelligence assessed by a questionnaire and transformational intelligence assessed by the multifactor leadership questionnaire of 31 managers of physical education offices of Isfahan province, their subordinates provided ratings of their transformational leadership. The obtained results were indicative of a strong relationship between two variables under study ($r = 0.81$, $p < 0.01$). Analysis of multiple regressions in stepwise method revealed that between the 5 key component of emotional intelligence, 3 components (empathy, self-awareness and motivation) were able to explore 0.87 deviations of transformational leadership.

Key words

Emotional intelligence, Transformational leadership, Managers of physical education offices

مقدمه

انسان، محوری‌ترین عنصر در عرصه‌ی مدیریت است که در عصاره‌ی 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 توجه قرار گرفت و به توانایی‌ها و مهارت‌های افراد توجه خاص شد. برای مثال، برگزاری «آزمون‌های هوش» به عنوان معیاری مناسب برای تعیین عملکرد آینده افراد در مشاغل مختلف که ریشه در مطالعات تیلور دارد، هنوز مورد توجه سازمان‌ها است. در سال ۱۹۲۰، بررسی نقش توجه به عامل انسانی در محیط کار، در سیر تکوین نظریه‌های مدیریت مطرح شد، که مشتمل بر مطالعات هاثورن، نظریه نیازهای انسانی مازلو و هم‌چنین نظریه‌های مک‌گریگور، آرجریس و دیگران بود. این نظریه‌ها عمدتاً بر این باور استوار بودند که انسان‌ها اجتماعی و خودشکوفاهستند. براساس این نظریه‌ها، استفاده از «آزمون‌های شخصیت» برای انتخاب افراد مناسب برای کار در سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفت. علاوه بر این موارد اخیراً هوش عاطفی نیز توجه اکثر دانشمندان را جلب کرده و نتایج حاصله از تحقیقات نشان‌گر آن است که در موفقیت افراد و کارآیی سازمان‌ها هوش عاطفی دست‌کم به اندازه ضریب هوشی افراد دخیل است (۲۳) و می‌توان گفت با وجود این که نیروی محرک تحولات در قرن بیستم، هوش منطقی یا بهره‌ی هوشی بوده است، اما طبق شواهد موجود در آغاز قرن بیست و یکم هوش عاطفی موجب تحولات خواهد بود (۳۰) و (۲۳).

تعاریف مفاهیم و واژه‌های اختصاصی

- هوش عاطفی، ظرفیت یا توانایی سازماندهی احساسات و عواطف خود و دیگران، برای برانگیختن، و کنترل مؤثر احساسات خود و استفاده از آن‌ها در روابط دیگران است.
- خودآگاهی، یعنی این که احساسات خود را در هر لحظه‌ی خاص تشخیص داده و بهترین آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌ها دخالت دهیم؛ و با ارزیابی واقع‌بینانه از توانایی‌های خود، حس اعتماد به نفس را در خویش ایجاد کنیم.
- خودتنظیمی، یعنی این که احساسات و عواطف خود را تحت نظر قرار داده و با استفاده درست از آن‌ها، کارهای خویش را ساده‌تر و راحت‌تر انجام دهیم، و در ضمن به جای تلاش در جهت ارضای امیال و هوس‌ها، در جهت اهداف خود حرکت کنیم.
- انگیزش، یعنی این که در جهت دستیابی به اهداف خود، عمیق‌ترین ارزش‌ها و علایق خویش را مخاطب قرار داده و از آن‌ها استفاده کنیم تا عملکرد خود را بهبود بخشیم و در برابر مشکلات مقاوم باشیم.

- همدلی، یعنی حس کردن آن چه که دیگران احساس می‌کنند و این که قادر باشیم دیدگاه آن‌ها را بفهمیم و روابط خود را با دیگران گسترش داده و با تعداد بیش‌تری از مردم روابط دوستانه برقرار کنیم.
- مهارت‌های اجتماعی، یعنی این که بتوانیم بر احساسات خود کنترل داشته و متناسب با هر موقعیت پیش آمده بتوانیم به راحتی با دیگران ارتباط برقرار کرده و هنگام شرکت در کارهای گروهی، به جای نزاع، با دیگران به مذاکره پرداخته و با همکاری آن‌ها به نتایج بهتری دست یابیم. (۲۵)
- رهبری تحول‌آفرین، فرآیند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها برای ایجاد تغییر و تحول ناپیوسته در وضع موجود و کارکردهای سازمان به عنوان یک کل است. (۱۵)

بیان موضوع

می‌گویند در جریان رشد آدمی، در او دو مغز پدید می‌آید، این دو مغز همسان نیم کره‌های راست و چپ مغزاند. اولین مغز، مغز عاطفی (نیم کره راست) است، و در نتیجه در آغاز، آن است که عمل می‌کند. سپس مغز دوم (نیم کره چپ) فعال می‌شود که مغز منطقی نام دارد، و حاوی اطلاعاتی است که روش‌های استدلال، مبانی رفتار درست و قواعد و قوانین فرهنگی را می‌آموزد. مطلب یاد شده مشابه این نظریه است که ما به طور غریزی عمل می‌کنیم، سپس سعی می‌کنیم برای نتایج و عواقب اعمال خود دلیل منطقی ارائه کنیم. برآورده شده که ۹۰ درصد اعمال ما احساسی هستند و تنها ۱۰ درصد اعمال بر اساس تفکر و منطق صورت می‌گیرند بنابراین می‌توان گفت که ما از روی احساس و نه بر اساس عقل و منطق، تصمیم می‌گیریم. (۴)

اهمیت عواطف و احساسات در زندگی فردی و سازمانی، انگیزه‌ی اصلی شکل‌گیری پژوهش حاضر بود، که با هدف بررسی نقش عواطف و احساسات در زندگی سازمانی افراد در ادارات تربیت‌بدنی استان اصفهان شکل گرفت و به منظور بررسی این موضوع تمرکز اصلی پژوهش بر روی رهبران ادارات تربیت‌بدنی قرار گرفت. این بدان خاطر است که رهبران از طریق نفوذ در پیروان خود به اهداف مورد نظر دست می‌یابند و در این بین عواطف و احساسات او و پیروانش نقش تعیین‌کننده دارد. هوش عاطفی به رهبران کمک می‌کند که به طور مؤثری با احساسات و عواطف دیگران برخورد کرده و نیازهای افراد را تشخیص دهند و آنان را به طور مؤثری برانگیزانند. با توجه به ضرورت تحول و بازسازی سازمان‌ها توسط رهبران و گرایش‌ها و توجهات روزافزونی که به روابط انسانی در سازمان‌ها می‌شود و نیز این نکته که هوش عاطفی بر رهبری در سازمان‌ها تأثیر زیادی دارد، ضرورت انجام این تحقیق احساس می‌شود. عدم انجام چنین تحقیقی در سازمان‌های ورزشی کشور نیز بر اهمیت انجام چنین پژوهشی می‌افزاید.

چارچوب نظری تحقیق

روان‌شناسان در اغلب مواقع هنگام مطالعه هوش بر جنبه‌های شناختی آن را از قبیل حافظه و قدرت حل مشکل توجه می‌کنند و این در حالی است که در گذشته محققان زیادی به نسبت جنبه‌های شناختی انسان بر اهمیت جنبه‌های غیرشناختی نیز تأکید کرده‌اند. اگر به نتیجه مطالعات رهبری اوهایو (در دهه ۱۹۴۰) توجه کنیم خواهیم دید که توجه به افراد (در مقابل توجه به وظیفه) به عنوان یکی از عوامل اصلی رهبری اثربخش معرفی شد و با الهام از این مطالعات بعدها رهبران اثربخش کسانی تعریف 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. (۱۹)

مفهوم هوش عاطفی چیز جدیدی نیست بلکه استفاده از این اصطلاح در نوع خود امری تازه به شمار می‌آید. شاید ارسطو اولین کسی باشد که به اهمیت احساسات در تعاملات انسانی توجه کرد. ارسطو می‌گوید: عصبانی شدن آسان است، همه می‌توانند عصبانی شوند، اما عصبانی شدن در مقابل شخص صحیح، به میزان صحیح، در زمان صحیح، به دلیل صحیح و به طریق صحیح آسان نیست. (۱۱)

در سال ۱۹۸۵ یک دانشجوی مقطع دکتری در رشته‌ی هنر در یکی از دانشگاه‌های آمریکا پایان‌نامه‌ای را به اتمام رسانده است که در عنوان آن از واژه‌ی هوش عاطفی استفاده شده بود. این چنین به نظر می‌رسید که این اولین استفاده علمی و آکادمیک از واژه‌ی هوش عاطفی باشد. (۲۶ و ۴)

در سال ۱۹۹۰ سالووی و می‌یر با آگاهی که از کارهای انجام شده در زمینه‌ی جنبه‌های غیرشناختی هوش داشتند اصطلاح هوش عاطفی را به کار بردند. (۱۹)

دانیل گلמן کسی است که عنوان هوش عاطفی با نام وی بر سر زبان‌ها افتاد، وی در سال ۱۹۹۵ با انتشار کتابی تحت عنوان «هوش عاطفی»، چالش جدیدی در عرصه زندگی فردی و سازمانی پدید آورد و توجه جهانیان را به این پدیده‌ی نو ظهور جلب کرد. البته وی اولین کسی نبود که به انتشار مطالبی درباره‌ی هوش عاطفی پرداخت، بلکه تنها به جمع‌بندی نظرات دانشمندان قبل از خود پرداخته و آن را با زبانی ارایه کرد که برای همگان قابل فهم بود. تحقیقات وی توجه دانشمندان زیادی را به سمت هوش عاطفی جلب کرد و تا به امروز تحقیقات فراوانی در این زمینه صورت گرفته و نتایج گرانبهایی به دست آمده است. (۲ و ۵)

در سال‌های اخیر محققان اظهار می‌دارند که میزان تأثیر عقلانیت (مبتنی بر یافته‌های وبر) بر سازمان‌ها در حال کاهش است. این جریان نزولی، هم‌زمان با شناخته شدن واقعیات عاطفی انسان‌ها شدت گرفته است. اگر از این دیدگاه به رهبری نگریسته شود، تغییرات شگرفی در روش سنجش اثربخشی رهبران، که با تمرکز بر نتایج سازمانی مشخص همراه بود، به وقوع خواهد پیوست. این دیدگاه جدید با توانایی

رهبران در به کارگیری قابلیت‌های پیروان خود در محیط متغیر امروزی کاملاً هم‌ساز بوده و به رهبری از دیدی تازه نگاه می‌کند و در تلاش است تا هم‌جهت با تغییر و تحولات محیطی پیش رود. (۲۷)

در این دیدگاه اهمیت روحیه و احساسات رهبر تا حدی است که اگر حدود دو سوم از بهترین کارهای انجام گرفته توسط افراد عادی قابل استناد به شایستگی‌های عاطفی آن‌ها باشد، این رقم در مورد رهبران به ۸۰ تا ۱۰۰ درصد می‌رسد. (۲۵)

رهبری 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، تأثیر آن‌ها را درک کند و از طریق مدیریت روابط، به شیوه‌ای رفتار کند که روحیه دیگران را بالا ببرد (۱۰)، 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 کند. (۲۲)

از این رو در دهه‌های اخیر اکثر محققان هوش عاطفی را به عنوان عاملی برای رهبری اثربخش معرفی کرده‌اند. (۳۳، ۲۴، ۲۲، ۲۷ و ۲۵)

مدل تحلیلی تحقیق

به‌رغم تحقیقات فراوانی که در زمینه هوش عاطفی صورت گرفته هنوز هم درباره‌ی مفهوم هوش عاطفی و اجزاء تشکیل‌دهنده آن توافق نظری حاصل نشده و اگر به ادبیات موجود در این زمینه رجوع شود می‌توان ملاحظه کرد که دانشمندان مختلف (۲۸، ۱۶، ۲۱، ۳، ۱۲، ۲۵، ۳۲، ۳۴، ۳۵ و ۲۷) هر کدام اجزاء هوش عاطفی را به صورتی متفاوت بیان کرده‌اند. با این وجود رویکردهایی که در تحقیقات و تعاریف هوش عاطفی به کار می‌روند در چند طبقه کلی زیر قابل تقسیم هستند:

۱. مدل توانایی‌ها، ارایه شده توسط سالووی و می‌یر (۱۹۹۷)
۲. مدل غیرشناختی یا عوامل انسانی، توسط بار-آن (۱۹۹۷) و هیگس دالویکس (۱۹۹۹)
۳. مدل شایستگی‌ها به توسط گلن (۱۹۹۸). (۲۲ و ۲۷)

در تحقیقات مختلف صورت گرفته در زمینه هوش عاطفی معمولاً یکی از این مدل‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد، مثلاً در پژوهش حاضر از مدل شایستگی‌های گلن استفاده شده است، به عقیده گلن هوش عاطفی از سازه‌ای چندبعدی تشکیل شده که پنج جزء خودآگاهی، خودتنظیمی، انگیزش، همدلی و مهارت‌های اجتماعی را در بر می‌گیرد.

گلن در این تقسیم‌بندی سه جزء اول هوش عاطفی را مربوط به مهارت‌های خود مدیریتی و دو جزء بعدی (همدلی و مهارت‌های اجتماعی) را به هنر برقراری رابطه با دیگران مرتبط می‌داند. (۲۵)

پیشینه‌ی تحقیقات رهبری تحول‌آفرین به سال ۱۹۷۸ و فعالیت‌های برنز برمی‌گردد، برنز مشخص کرد که رهبران تحول‌آفرین صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش وامی‌دارند. وی در ادامه بحث خود می‌گوید: «تنها رهبرانی تحول‌آفرین هستند که قادر به ترسیم مسیرهای ضروری برای سازمان‌های جدیدند، زیرا آن‌ها منشاء تغییراتند، بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و بر موج تغییرات سوارند» (۱۵).

پیرو تحقیقات برنز، در سال ۱۹۸۵ بس مدلی از رهبری ارابه داد که برای موقعیت‌های ثبات و تحول‌سازمانی، به ترتیب رهبری تبادلی و تحول‌آفرین را تجویز می‌کرد. بس و آولیو در سال ۱۹۹۶ این مدل را گسترش دادند و ابعاد رهبری تحول‌آفرین و رهبری تبادلی را مشخص کرده و حتی این مدل را در قالب پرسش‌نامه‌ای با نام «پرسش‌نامه چند عاملی رهبری» به صورت عملیاتی درآوردند. در این مدل ابعاد رهبری تحول‌آفرین شامل: نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی است و ابعاد رهبری تبادلی نیز عبارتند از: پاداش‌های مشروط و مدیریت بر مبنای استثناء. (۲۷)

در پژوهش حاضر از این مدل رهبری استفاده شده است.

روش تحقیق

این تحقیق با توجه به اینکه هدف آن کاربردی بوده و بر اساس چگونگی به دست آوردن داده‌های مورد نیاز در زمره تحقیقات توصیفی، از نوع تحقیق همبستگی قرار دارد. (۷)

به منظور بررسی رابطه‌ی بین هوش عاطفی و رهبری تحول‌آفرین، اطلاعات و داده‌های مورد نیاز از طریق بررسی آخرین یافته‌های تحقیقاتی در این زمینه و با بهره‌گیری از دو نوع پرسش‌نامه گردآوری شدند. (۱)

یکی از ابزارهای مورد استفاده در این تحقیق، آزمون هوش عاطفی سیر یا شرینگ است که در قالب مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت مورد استفاده قرار گرفته است. این آزمون دارای ۳۳ سؤال بوده و به صورت پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد هنجاریابی شده است. (۱۳)

دومین ابزار مورد استفاده در این پژوهش، پرسش‌نامه‌ی چندعاملی رهبری است. (۱۴)

که با در هم آمیختن سؤالات مربوط به سه شیوه‌ی رهبری تحول‌آفرین، تبادلی و عدم مداخله‌گر، تکمیل‌کنندگان پرسش‌نامه را در موقعیتی قرار می‌دهد تا آنچه را که به واقعیت نزدیک‌تر است علامت‌گذاری کنند. این پرسش‌نامه شامل ۳۶ سؤال است و در قالب مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت و به دو صورت فرم مخصوص رهبران و فرم مخصوص پیروان تنظیم شده است، که شیوه‌ی رهبری یک فرد را از دیدگاه خود و پیروانش مورد بررسی قرار می‌دهد. هر دو ابزار اندازه‌گیری ابتدا در میان پانزده نفر از پرسنل ادارات تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان اصفهان که از رده‌های مختلف مدیریتی بودند،

توزیع شد. این افراد بنا به شناخت محقق انتخاب شدند و بعد از تکمیل پرسش نامه در مورد تناسب سؤالات با زمینه‌ی تحقیق، جمله‌بندی مناسب سؤالات و رفع ابهام از سؤالات، از نظراتشان استفاده شد. این جریان تبادل افکار و هم‌فکری، با مصاحبه حضوری و بحث بر سر تک تک سؤالات صورت پذیرفته و بعد از انجام اصلاحات لازم پرسش نامه‌ها در نمونه‌ی اصلی توزیع شد. روش توزیع و جمع‌آوری پرسش نامه‌ها نیز مراجعه حضوری بود و در طی دو مرحله صورت گرفت. در مرحله اول پرسش نامه هوش عاطفی و فرم مخصوص رهبران در میان اعضای مورد بررسی، توزیع شد و در مرحله دوم نیز فرم مخصوص پیروان برای سنجش سبک رهبری از دیدگاه پیروان در اختیار آنان قرار گرفت، بدین ترتیب که در مورد هر رهبر نظر سه الی پنج نفر از پیروان وی دخالت داده شد. ضریب پایایی درونی پرسشنامه‌ها در مطالعه‌ی آزمایشی اولیه از طریق آلفای کرونباخ بدین شرح به دست آمد.

$$(\alpha = 0/93, \alpha = 0/86, \alpha = 0/91)$$

جامعه‌ی آماری مورد بررسی، کلیه‌ی مدیران (ارشد، میانی و سرپرستان) ادارات تربیت‌بدنی استان اصفهان بود، به دلیل محدود بودن جامعه‌ی آماری، کلیه‌ی اعضای آن به عنوان نمونه‌ی این پژوهش انتخاب شده و مورد بررسی قرار گرفتند. بنابراین نمونه و جامعه آماری در این تحقیق یکسان است. تعداد اعضای جامعه ۳۹ نفر بود که از این تعداد ۳۱ پرسش‌نامه‌ی جمع‌آوری شده قابل تجزیه و تحلیل بود و این تعداد حجم نهایی نمونه‌ی پژوهش حاضر را تشکیل دادند. این تعداد ۵ نفر مدیر ارشد، ۱۱ نفر مدیر میانی و ۱۵ نفر سرپرست بودند.

در این تحقیق از روش‌های آمار توصیفی (توزیع فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار) و آمار استنباطی (آزمون تحلیل واریانس فریدمن، آزمون استقلال خی دو، آزمون t ، ضریب همبستگی اسپیرمن و ضریب تشخیص) استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌های گردآوری شده با نرم‌افزار آماری علوم اجتماعی (SPSS) انجام پذیرفت. به منظور مقایسه‌ی مزیت و اهمیت ابعاد هوش عاطفی در جامعه‌ی آماری، از آزمون تحلیل واریانس فریدمن استفاده شد، در این آزمون فرض صفر دلالت بر عدم مزیت بین این ابعاد پنج‌گانه دارد و فرضیه‌ی مخالف نشان‌گر این است که لااقل مزیت دو طرح با هم دارای تفاوت معنی‌داری است. (۸)

نتایج حاصل به شرح جدول شماره‌ی یک می‌باشد.

جدول شماره ی یک: نتایج تحلیل واریانس فریدمن برای ابعاد هوش عاطفی

ردیف	ابعاد	میانگین رتبه‌ها
۱	خودآگاهی	۴/۱۴
۲	خودتنظیمی	۳/۸۹
۳	انگیزش	۳/۶۵
۴	همدلی	۳/۳۷
۵	مهارت‌های اجتماعی	۳/۱۱

با توجه به این که داده‌های گردآوری شده در پژوهش از نوع رتبه‌ای است به منظور بررسی همبستگی میان متغیرها از ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن استفاده شد و ماتریس همبستگی زیر که گویای ارتباط میان ابعاد هوش عاطفی با شیوه‌ی رهبری تحول‌آفرین است، به دست آمد. (جدول شماره‌ی دو)

جدول شماره‌ی دو: ماتریس ابعاد هوش عاطفی با رهبری تحول‌آفرین

ابعاد	هوش عاطفی	خودآگاهی	خود تنظیمی	انگیزش	همدلی	مهارت‌های اجتماعی	رهبری تحول‌آفرین
هوش عاطفی	--						
خودآگاهی	۰/۷۳**	--					
خودتنظیمی	۰/۷۷**	۰/۷۱**	--				
انگیزش	۰/۶۹**	۰/۲۲	۰/۱۶	--			
همدلی	۰/۸۲**	۰/۱۹	۰/۲۶	۰/۱۱	--		
مهارت‌های اجتماعی	۰/۸۹**	۰/۱۳	۰/۱۴	۰/۵۶*	۰/۶۳**	--	
رهبری تحول‌آفرین	۰/۸۱**	۰/۷۸**	۰/۸۵**	۰/۲۷	۰/۹۱**	۰/۶۸**	--

** معنی‌دار در سطح ۰/۰۱

* معنی‌دار در سطح ۰/۰۵

برای بررسی تأثیر پنج‌گانه هوش عاطفی بر روی رهبری تحول‌آفرین از رگرسیون چندگانه استفاده شده و ورود متغیرهای پیش‌بین در تحلیل رگرسیون به روش گام به گام بوده است. در این روش ترتیب

ورود متغیرهای پیش‌بین در اختیار محقق نبوده و بر اساس ضریب همبستگی صورت می‌گیرد و چنانچه متغیرها معیار ورود را کسب کنند در تحلیل باقی‌مانده، در غیر این صورت حذف می‌شوند. (۷) در نهایت سه متغیر همدلی، خودآگاهی و انگیزش معیار ورود را کسب کرده و دو متغیر خود تنظیمی و مهارت‌های اجتماعی از معادله نهایی رگرسیون خارج شدند.

جدول شماره‌ی سه: نتایج رگرسیون گام به گام

مدل	ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین
۱	* ۰/۷۴۹	۰/۵۸۶
۲	** ۰/۸۸۴	۰/۶۹۸
۳	*** ۰/۸۹۳	۰/۸۷۸

* متغیرهای پیش‌بین: عدد ثابت، همدلی

** متغیرهای پیش‌بین: عدد ثابت، همدلی، خودآگاهی

*** متغیرهای پیش‌بین: عدد ثابت، همدلی، خودآگاهی، انگیزش

جدول شماره‌ی چهار: ضرایب رگرسیون و بتا برای مدل ۳ (متغیر ملاک: رهبری تحول‌آفرین)

نام متغیر	ضرایب رگرسیون	بتا	t	سطح معنی‌داری
ضریب ثابت	۰/۳۸۸		۱/۷۲۳	۰/۲۹۸
همدلی	۰/۳۹۹	۰/۶۳۹	۷/۷۹۲	۰/۰۰۰
خودآگاهی	۰/۳۲۷	۰/۵۶۱	۵/۶۵۲	۰/۰۰۰
انگیزش	۰/۱۷۳	۰/۲۷۴	۳/۰۲۸	۰/۰۴۵

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از تحلیل واریانس فریدمن نشان داد آزمون مربع کای ($X^2 = ۸۲/۱۶$; $df = ۴$; $p < ۰/۰۱$) معنی‌دار بوده و این تحلیل قابل قبول است، به گونه‌ای که حداقل دو مورد از ابعاد هوش عاطفی، تفاوت معنی‌دار با هم دارند.

اگر به جدول شماره‌ی یک توجه شود می‌توان تفاوت موجود میان همه ابعاد هوش عاطفی را مشاهده کرد. جالب توجه است که در میان ابعاد هوش عاطفی عامل مهارت‌های اجتماعی کم‌ترین مزیت را دارد. این امر حاکی از این است که افراد مورد بررسی در موقعیت‌هایی که باید از خود عاطفه نشان دهند احساس راحتی نمی‌کنند و دست دادن و بغل کردن دیگران برای آن‌ها نامأنوس بوده و گفتن کلماتی همانند متشکر و قدردان هستم برای آن‌ها مشکل است. از طرف دیگر عامل خودآگاهی دارای

بالا ترین مزیت است، چرا که مدیران ادارات تربیت بدنی استان اصفهان از رفتارهای خود خجالت زده نیستند، انتقادات دیگران را در مورد خودشان می پذیرند و به توانایی های خود اعتماد دارند.

هدف اصلی پژوهش بررسی رابطه ی میان هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین بود که نتایج حاصله حکایت از وجود رابطه ی قوی ($r = 0/81$ ، $p < 0/01$) میان دو متغیر دارد. در مقایسه با سایر تحقیقات صورت گرفته در این زمینه می توان دید که اکثر آن ها (۲۱، ۳۴ و ۲۰) به وجود رابطه ای مثبت میان هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین دست یافته اند، که این موضوع با بیانات گلמן در مورد رهبری (۲۴) و (۲۵) و مطالعات هیگس (۲۷) نیز سازگاری دارد، تنها در پژوهشی که توسط پالمر و همکاران وی صورت گرفت (۳۳) رابطه معناداری میان هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین یافت نشد و در مجموع با توجه به نتایج پژوهش حاضر و سایر تحقیقات صورت گرفته، می توان گفت که وجود رابطه ی معنادار میان هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین قابل قبول است.

اگر به جدول شماره ی دو توجه شود می توان ملاحظه کرد که همه ی ابعاد هوش عاطفی به جز انگیزش رابطه معناداری با رهبری تحول آفرین دارند. این نتیجه کمی دور از انتظار بود که از نظر تئوری «رهبران تحول آفرین به پیروان خود کمک می کنند تا به مسائل قدیمی از دیدگاه های جدیدی بنگرند و آن ها را هیجان زده و برانگیخته می کنند تا تلاشی فراتر از حد معمول داشته باشند و فراتر از اهداف و علایق شخصی بیاندیشند». این رهبران با ابلاغ چشم انداز آینده، چنان بر پیروان خود تأثیر می گذارند که آن ها چشم انداز را متعلق به خود دانسته و تلاش فوق العاده ای جهت دستیابی به آن بروز می دهند. (۱۸)

پس نمی توان انتظار داشت که خود این رهبران از انگیزه ی کافی برخوردار نباشند. بنابراین به این نتیجه که انگیزش «یکی از ابعاد هوش عاطفی»، با رهبری تحول آفرین دارای ارتباط معناداری نیست، نمی توان چندان اتکا کرد و لزوم تحقیقات وسیع تر در این زمینه احساس می شود. از طرف دیگر، سایر تحقیقات صورت گرفته در زمینه ارتباط هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین، هیچ کدام از مدل شایستگی های گلמן استفاده نکرده اند و نمی توان نتایج پژوهش حاضر را با آن ها مقایسه کرد و به یک نتیجه کلی دست یافت.

نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون گام به گام نشان داد که سه متغیر همدلی، خود آگاهی و انگیزش به عنوان متغیرهای پیش بین، معیار ورود به معادله ی نهایی رگرسیون برای توضیح تغییرات رهبری تحول آفرین (متغیر ملاک) را دارا هستند. این در حالی است که در میان ابعاد هوش عاطفی، انگیزش کم ترین همبستگی را با رهبری تحول آفرین دارد، پس می توان گفت که انگیزش اثر غیرمستقیم بر رهبری تحول آفرین دارد، در جدول شماره ی سه قابل مشاهده است که شدت رابطه ی همدلی با رهبری تحول آفرین ۰/۷۴ است که این میزان با ورود متغیرهای خود آگاهی و انگیزش به ترتیب به ۰/۸۸ و ۰/۸۹ افزایش یافته است ولی ورود متغیرهای خود تنظیمی و مهارت های اجتماعی باعث افزایش

همبستگی نشده و از معادله نهایی کنار گذاشته شده‌اند. ستون ضریب تعیین حاکی از این است که در مدل نهایی ۰/۸۷ تغییرات در رهبری تحول آفرین توسط سه متغیر همدلی، خودآگاهی و انگیزش قابل توضیح است. هم‌چنین آنالیز واریانس نشان می‌دهد که این رگرسیون بسیار معنی‌دار بوده ($F=38/94, p < 0/01$) و حاکی از این است که واقعاً رابطه خطی بین متغیرها وجود دارد.

جدول شماره‌ی چهار، ضرایب رگرسیون و آزمون t برای آزمودن این ضرایب و سطح معنی‌داری هر یک را نشان می‌دهد و ستون بتا نیز نشان‌گر این است که با تغییر یک انحراف معیار در همدلی، ۰/۶۳ انحراف معیار در رهبری تحول آفرین رخ خواهد داد، به همین ترتیب به ازای تغییر یک انحراف معیار در خودآگاهی و انگیزش، به ترتیب ۰/۵۶ و ۰/۲۷ انحراف معیار در رهبری تحول آفرین رخ خواهد داد.

مطالعات در زمینه‌ی رهبری نشان داد، که سبک رهبری تحول آفرین قابل آموزش است. (۳۴) از طرفی هوش عاطفی نیز به طور ژنتیکی ثابت نبوده و قابل یادگیری و آموزش است. (۲۴، ۲۵ و ۳۵) هم‌چنین هوش عاطفی موجب بهبود عملکرد رهبران (۳۶ و ۱۷) و زیردستان آن‌ها (۳۱) خواهد شد. با توجه به موارد یاد شده و نتایج تحقیق در جامعه‌ی مورد بررسی پیشنهاد آموزش هوش عاطفی برای رهبران مطرح می‌گردد. با بررسی‌های به عمل آمده گام‌های اجرایی زیر به عنوان راه کار عملی در ادارات تربیت‌بدنی استان اصفهان پیشنهاد می‌گردد:

۱. تعیین اهداف
۲. تجزیه و تحلیل شغل
۳. ارزیابی افراد
۴. انتخاب افراد مناسب
۵. استخدام افراد مناسب
۶. تطبیق افراد با مشاغل
۷. آموزش و هدایت کارکنان
۸. تقویت رفتارهای مطلوب
۹. ارزیابی عملکرد
۱۰. بازخورد

به منظور ایجاد تحولات بنیادین در ادارات تربیت‌بدنی استان اصفهان، ابتدا باید اهداف به روشنی مشخص شوند، تا همه کارکنان درک مشابهی از آن‌ها داشته باشند. گام دوم تجزیه و تحلیل مشاغل موجود سازمان و مشخص کردن نیازمندی‌های هر شغل و تعیین جایگاه هر شغل در مسیر حرکت به سمت اهداف است هم‌چنین مشاغلی که از اهمیت کلیدی برای سازمان برخوردارند، در این مرحله

مشخص می‌شوند. گام سوم ارزیابی افراد است. در این مرحله مشخصات و ویژگی‌های افراد تشریح شده و می‌توان در آن از انواع آزمون‌های هوش، آزمون‌های شخصیت و مخصوصاً آزمون‌های هوش عاطفی استفاده کرد. در گام چهارم، افرادی که در داخل سازمان برای نقش‌های رهبری مناسب تشخیص داده شده‌اند شناسایی می‌شوند. گام پنجم مربوط به استخدام افراد خارج از سازمان است. چنانچه این ادارات نتوانند افراد مورد نظر خود را از داخل سازمان انتخاب کنند، اقدام به استخدام افراد جدید کنند. در این مرحله نیز استفاده از آزمون‌های هوش عاطفی می‌تواند مفید واقع شود. گام بعدی، تطبیق افراد با مشاغل مناسب است، زیرا در مورد کارهایی که نیاز به هوش عاطفی بالایی ندارند به کار گماردن افرادی با هوش عاطفی بالا نوعی تضييع 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 هفتم آموزش و هدایت افراد است. مطالعات مختلف نشان داده است که هوش عاطفی همانند، هوش منطقی 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 هم‌زمان توسط مربیان با تجربه هدایت شوند، تا رفتارهای مطلوب در آن‌ها شکل گیرد. در این خصوص پیشنهاد می‌گردد مدیران جدید ادارات تربیت‌بدنی مذکور از تجارب و رهنمودهای مدیران گذشته و با تجربه نهایت استفاده را ببرند. گام هشتم تقویت رفتار است، در این مرحله تأکید بر تقویت رفتارهای مورد پسند کارکنان است، این عمل با دادن پاداش مناسب به کارکنان امکان‌پذیر است و گام نهم ارزیابی عملکرد می‌باشد. در این مرحله عملکرد رهبران مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و با عملکرد قبلی آنان (قبل از آموزش) و هم‌چنین با عملکرد دیگران مقایسه می‌شود. 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 است. البته خود افشایی نیز در این زمینه مفید واقع خواهد شد.

از دیگر پیشنهادهایی که امکان اجرا در ادارات تربیت‌بدنی استان اصفهان را دارد، نوشتن جملات کوتاه عاطفی بر روی تابلو اعلانات می‌باشد، که افراد را تشویق به برخورد مناسب با احساسات و عواطف خود و دیگران می‌کند. حداقل کاربرد این گونه جملات این است که خوانندگان را به فکر فرو می‌برد که می‌توانند برخورد مناسبی با احساسات و عواطف خود داشته و آن‌ها را به طور منطقی به کار گیرند.

منابع

۱. آذر، عادل و مؤمنی، منصور (۱۳۸۰). آمار و کاربرد آن در مدیریت. جلد اول و دوم، انتشارات سمت.
۲. اسدی، جوانشیر (۱۳۸۲). بررسی رابطه‌ی هوش هیجانی، فرسودگی شغلی و سلامت روان کارکنان شرکت ایران خودرو. پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد. دانشکده‌ی روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی.
۳. اکبرزاده، نسرین (۱۳۸۳). هوش هیجانی (دیدگاه سالوی و دیگران). چاپ اول، انتشارات فارابی.
۴. برکو، ولوین‌ای، ولوین‌دی. (۱۳۸۲). مدیریت ارتباطات. ترجمه‌ی سید محمد اعرابی و داود ایزدی. دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ سوم.
۵. ترابی، منوچهر (۱۳۸۲). بررسی رابطه‌ی بین هوش هیجانی و عملکرد مدیران میانی گروه هتل‌های هما. پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد. دانشکده‌ی روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی.
۶. خائف‌الهی، احمدعلی و دوستار، محمد (۱۳۸۲). ابعاد هوش هیجانی. مدیریت و توسعه، شماره‌ی ۱۸، صص ۶۳-۵۲.
۷. سرمد، بازرگان، حجازی (۱۳۸۰). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. چاپ پنجم، انتشارات آگاه.
۸. صالحی صدقیانی، جمشید و ابراهیمی، ایرج (۱۳۸۱). تحلیل آماری پیشرفته. نشر هوای تازه.
۹. کینر، پل و کالین، گری (۱۳۸۰). کتاب آموزشی SPSS 10. مترجم اکبر فتوحی اردکانی. انتشارات شایگان.
۱۰. گلמן، دانیل؛ بویاتزیس، ریچارد؛ و مک‌کی، آن‌نی (۱۳۸۱). رهبری اصیل: محرک پنهان عملکرد برتر. ترجمه‌ی محمود احمدپور. گزیده مدیریت، شماره ۱۶، صص ۳۱-۲۲.
۱۱. گلמן، دانیل (۱۳۸۲). هوش هیجانی. ترجمه‌ی نسرین پارسا. چاپ دوم، انتشارات رشد.
۱۲. گلמן، دانیل (۱۳۸۳). دل‌آگاهی (هوشمندی احساسی و دلایل برتری آن بر بهره‌ی هوشی). ترجمه پریچهر فرجادی. چاپ اول، ناشر: آیتن تفاهم.
۱۳. منصور، بهزاد (۱۳۸۰). هنجاریابی هوش هیجانی سیبری یا شرینگ. پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشکده‌ی روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی.
۱۴. موغلی، علی‌رضا (۱۳۸۱). طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران. پایان‌نامه‌ی دکتری، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی.
۱۵. موغلی، علی‌رضا (۱۳۸۲). طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران. دانش مدیریت. شماره‌ی ۶۲، صص ۱۰۰-۷۷.
16. Bagshow, M. (2000). Emotional intelligence – training people to be affective so they can be effective. Industrial and commercial training. Vol. 32. No. 2, PP: 61-65.

17. Barling, J., Slater, F. and Kelloway, E.K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: and exploratory study. *Leadership and organization development journal*, Vol. 21, No. 3, PP: 157-161.
18. Cacioppe, R. (1997). Leadership moment by moment! *Leadership and organization development journal*, Vol. 18, No. 7, PP: 335-345.
19. 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.
20. Duckett, H. and Macfarlane, E. (2003). Emotional intelligence and transformational leadership in retailing. *Leadership and organizational development journal*, Vol. 24, No. 6, PP: 309-317.
21. Gardner, L. and Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers, *Leadership and organizational development journal*, Vol. 23, No. 2, PP: 68-78.
22. George, J. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence, *Human Relations*, Vol. 53, No. 8, PP: 75-81.
23. Goleman, D. (1996). A conversation with Daniel Goleman, *Educational leadership*, Vol. 56, No. 1, PP: 6-11.
24. Goleman, D. (1998 a). What makes a leader? , *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 6, PP: 93-102.
25. Goleman, D. (1998 b). *Working with Emotional Intelligence*, a Bantam Book.
26. Hein, S. (2004). Short definition of emotional intelligence. *Emotional Intelligence Homepage*.
27. Higgs, M. (2003). How can we make sense of leadership in the 21st century? *Leadership and organization development journal*, Vol. 24, No. 5, PP: 273-284.
28. Johnson, R. P. and Indvik, J. (1999). Organizational benefits of having emotionally intelligent managers and employees. *Journal of workplace learning*. Vol. 11, No. 3, PP: 84-88.
29. Kierstead, J. (1999). Human Resource management trends and issues: emotional intelligence (EI) in the work place. *Research directorate PSC*.
30. Langley, A. (2000). Emotional intelligence – a new evaluation for management development. *Career Development International*. Vol. 5, No. 3, PP: 177-183.
31. McColl – Kennedy, J. R. and Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The leadership quarterly*, Vol. 13, PP: 545-559.
32. Orme, G. and Ashton, C. (2003). Ethics – a foundation competency. *Industrial and commercial training*, Vol. 35, No. 5, PP: 184-190.
33. Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z. and Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership, *Leadership and organization development journal*, Vol. 22, No. 4, PP: 198-204.
34. Sivanathan, N. and Fekken, G. C. (2002). Emotional intelligence, moral reasoning and transformational leadership. *Leadership and organization development journal*, Vol. 23, No. 4, PP: 198-204.
35. Weisinger, H. (1998). *Emotional Intelligence at Work*, 1 th Ed. Jossey – Bass, Inc.
36. 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*, Vol. 13, PP: 243-274.