

«فصلنامه علوم تربیتی»

سال پنجم - شماره ۱۸ - تابستان ۱۳۹۱

ص. ص. ۴۱ - ۵۲

بررسی رابطه بین هوش هیجانی و سبک رهبری تحول آفرین مدیران گروه‌های آموزشی منطقه ۱۳ دانشگاه آزاد اسلامی

دکتر صادق ملکی آوارسین<sup>۱</sup>

دکتر سیدداوود حسینی نسب<sup>۲</sup>

محمد وفاجو<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۰۸/۲۵

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۱/۰۵/۰۲

چکیده

پژوهش حاضر با هدف تعیین رابطه بین هوش هیجانی و سبک رهبری تحول آفرین مدیران گروه‌های آموزشی منطقه ۱۳ دانشگاه آزاد اسلامی صورت گرفته است. روش تحقیق از نوع همبستگی و جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه مدیران گروه‌های آموزشی منطقه ۱۳ دانشگاه آزاد اسلامی به تعداد ۳۲۰ نفر در سال تحصیلی ۸۸-۸۹ بود. حجم نمونه مطابق با جدول مورگان ۱۷۵ نفر برآورد و به روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شده است. برای گردآوری داده‌های مربوط به؛ هوش هیجانی از پرسشنامه هوش هیجانی سیبیریا شرینگ (EQ) " گلنن " و داده‌های مربوط به سبک رهبری تحول آفرین از پرسشنامه چند عاملی (MLQ) مدل " بس و اولیو " استفاده گردید. داده‌های گردآوری شده با استفاده از ضریب رهبری همبستگی پیرسون و رگرسیون چند متغیره تجزیه و تحلیل شدند. نتایج پژوهش بیانگر رابطه معنی دار بین هوش هیجانی و مؤلفه‌های آن (خودآگاهی، خودتنظیمی، خودانگیزی، آگاهی اجتماعی و مهارت‌های اجتماعی) با رهبری تحول آفرین می باشد ( $p < 0/01$ ). همچنین تحلیل رگرسیون چند متغیره مؤید آن است که از میان ابعاد هوش هیجانی؛ خود آگاهی، خودتنظیمی و آگاهی اجتماعی پیش بینی کننده‌های مناسبی در تعیین سبک رهبری تحول آفرین هستند ( $p < 0/01$ ).

**واژگان کلیدی:** رهبری تحول آفرین، هوش هیجانی و مؤلفه‌های آن (خودآگاهی، خودتنظیمی، خودانگیزی، آگاهی اجتماعی و مهارت‌های اجتماعی) مدیران گروه‌های آموزشی.

۱. دانشگاه آزاد اسلامی واحد شبستر، گروه علوم تربیتی، شبستر، ایران.

۲. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، گروه علوم تربیتی، تبریز، ایران.

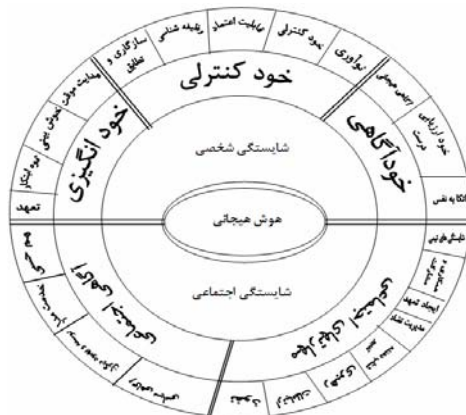
۳. دانشگاه آزاد اسلامی واحد شبستر، دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، شبستر، ایران.

### مقدمه

با ظهور عصر اطلاعات و ارتقاء ارزشمندی ارتباطات انسانی و همچنین بروز موقعیت‌های استراتژیکی سازمانی، نظریه هوش هیجانی رشد چشمگیری یافته و از مباحث پرطرفدار در نظریه‌های رهبری و سازمانی گردیده است (گلمن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵).

رهبری سازمان برای انطباق با تغییرات و به منظور بقا و رشد در محیط‌های متلاطم، مستلزم ویژگی‌های خاصی است که عموماً مدیران برای دستیابی به آن با مشکلاتی مواجه می‌شوند در این راستا هوش هیجانی از مهمترین خصیصه‌هایی است که می‌تواند به مدیران در فرآیند دستیابی به رهبری کمک کند. هوش هیجانی سعی در تشریح و تفسیر جایگاه هیجانات و احساسات در توانمندی‌ها و شایستگی‌های انسانی دارد. مدیران برخوردار از هوش هیجانی، رهبران مؤثری هستند که اهداف را با حداکثر بهره‌وری، رضایت مندی و تعهد کارکنان محقق می‌سازند (گلمن، بویاتزیس<sup>۲</sup> و ری<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹).

دانیل گلمن (۱۹۹۵) اولین کسی است که مفهوم هوش هیجانی را وارد عرصه مفاهیم سازمانی نمود. به نظر وی «هوش هیجانی استعداد، مهارت و یا قابلیت است که عمیقاً تمامی توانایی‌ها را به وسیله تسهیل یا مداخله تحت‌الشعاع خود قرار می‌دهد.» وی هوش هیجانی را از هوشبهر مجزا دانسته و معتقد است؛ هوش هیجانی شیوه استفاده بهتر از هوشبهر را از طریق مؤلفه‌های؛ خود آگاهی، خود کنترلی، خود انگیزشی، آگاهی اجتماعی و مهارت‌های اجتماعی شکل می‌دهد. به نظر او، موفقیت در کار ۸۰٪ به هوش هیجانی و تنها ۲۰٪ به ضریب هوشی (هوش‌شناختی) بستگی دارد (به نقل از چرنیس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰). گلمن شایستگی‌های هوش هیجانی در ابعاد فردی و اجتماعی را در شکل ۱ نشان داده است.



شکل ۱. مدل مفهومی شایستگی‌های هوش هیجانی گلمن عوامل و متغیرهای هوش هیجانی (اقتباس از گلمن و چرنیس، ۲۰۰۳)

1. Goleman, D.
2. Boyatzis, R.
3. Rhee, k.
4. Chernis, C.

در دنیایی که تغییرات با شتاب و سرعت بالایی صورت می‌گیرند، رهبری سازمانی بیش از هر زمان دیگری اهمیت پیدا می‌کند و در سازمان عامل حیاتی برای کسب موفقیت به شمار می‌آید. نه تنها مدیران سطوح عالی سازمان نیاز دارند که قابلیت‌های خودشان را نشان دهند، بلکه کلیه مدیران در تمامی سطوح سازمانی چنین نیازی را تشخیص می‌دهند که برای رسیدن به نتایج دلخواه چگونه باید با دیگران همکاری کنند، صرف نظر از اینکه چه شغلی دارند، آنها باید روشهای نفوذ بر دیگران را بدانند و نه تنها آنان را برای انجام کار برانگیزانند، بلکه بایستی در قبال نتایج کار مسئولیت‌پذیر باشند (جوردن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲).

آلیمو متکالف<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) معتقد است؛ هوش هیجانی از آخرین مباحث متخصصین در خصوص درک تمایز بین منطقی و هیجان بوده و برخلاف مباحث غیر آکادمیک، فکر و هیجان به عنوان موضوعی برای سازگاری و هوشمندی مدیران و جزو شرایط و صلاحیت‌های لازم جهت احراز موقعیت رهبری تحول آفرین سازمان‌های هزاره سوم امری ضروری می‌نماید. امروزه گرایش و روند تکاملی شیوه‌های رهبری سازمان‌ها با بکارگیری هوش هیجانی، موجب بروز و ظهور سبک رهبری تحول آفرین شده است (بس و اولیو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰). در این راستا بررسی و تحلیل میزان رابطه بین هوش هیجانی و سبک رهبری تحول آفرین مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها از جایگاه بالا و اهمیت خاصی برخوردار است.

از آنجائیکه آموزش عالی در تمامی جوامع اصلی‌ترین عامل تحول و موتور محرکه پیشرفت جامعه محسوب می‌شود و دانشگاه‌ها به عنوان عوامل اجرایی آموزش عالی نقش مؤثر و غیر قابل انکاری در توسعه منابع انسانی، تکنولوژیکی، فنی و... دارند، با توجه به این نقش دانشگاه‌ها، بایستی مدیران گروه‌های آموزشی آن از شایستگی و توانایی بالائی برخوردار باشند. آنها در اجرای نقش رهبری گروهی و فردی علاوه بر هوش شناختی (IQ<sup>۴</sup>) بعنوان شرط لازم، بایستی از هوش هیجانی (EQ<sup>۵</sup>) بالایی نیز به عنوان شرط کافی برخوردار باشند، زیرا که در تعامل با اعضاء هیئت علمی، مسئولین دانشگاه و دانشجویان با اعمال روش مدیریتی مناسب و اتخاذ سبک رهبری تحول‌گرا، بتوانند نقش مؤثر و مبتنی بر عقلانیت در زمینه‌های پژوهشی، مدیریتی و آموزشی، به عنوان رهبران تحول آفرین نقشی مؤثر و موفق ایفا نمایند (گلمن، ۱۹۹۸).

1. Jordan, D.
2. Alimo – Metcalfe, B.
3. Bass , B. & Avolio
4. Intelligent Qutioent
5. Emotional Intelligence

هوش هیجانی به طور فزاینده، به عنوان موضوعی مهم در محیط سازمانی مطرح بوده و برای داشتن عملکرد برتر در هر زمینه‌ای، اهمیت هوش هیجانی چندین برابر توانایی‌های شناختی است (چن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱).

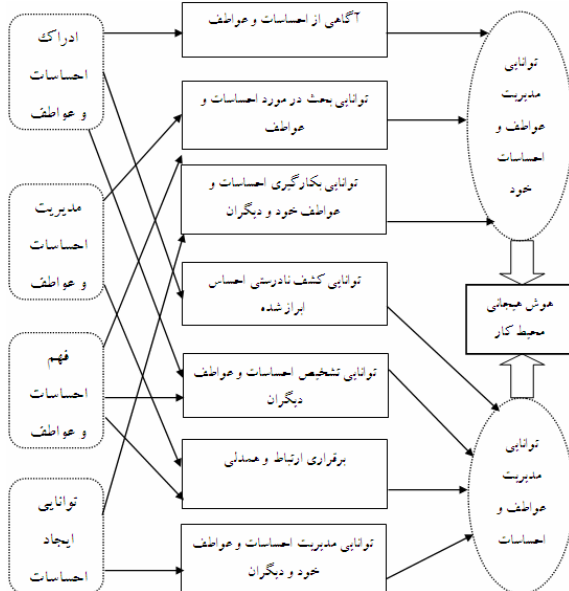
در بررسی‌ها و تحقیقات انجام گرفته توسط مایر<sup>۲</sup>، کاروسو<sup>۳</sup> و سالووی<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) ثابت شده است؛ گوی رقابت آینده را رهبرانی خواهند ربود که بتوانند بطور مؤثر و اثر بخش با منابع انسانی خود ارتباط برقرار کنند و این همان مفهوم هوش هیجانی در رهبران تحولی می‌باشد.

رهبری تحول آفرین نوعی فرایند پیچیده و پویا است که در آن رهبران، ارزش‌ها، باورها و اهداف پیروان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. این رهبران سازمان‌ها را از حال به آینده حرکت داده، نیازهای محیطی را تشخیص می‌دهند و تغییر و تحولات متناسب را تسهیل می‌کنند. چشم‌اندازی از فرصت بالقوه را برای کارکنان بوجود آورده و در میان آنان تعهد به تغییر، بهبود فرهنگ و نیاز به طراحی استراتژی‌های جدید را برای استفاده بهینه از انرژی و منابع گسترش می‌دهند. (یولک<sup>۵</sup>، ۱۹۹۸). بنابراین مدیران گروه‌های آموزشی به عنوان رهبران تحول آفرین انبوهی از پیامدهای مثبت را در محیط دانشگاه ایجاد می‌کنند. رهبری تحولی آنها بایستی مربوط به تعهد احساسی اساتید و دانشجویان باشد. دانشگاه‌های امروزی اگر قادر به انطباق با تغییرات محیطی نباشند، به سرعت از گردونه رقابت خارج و جای خود را به رقبای خواهند داد. بنابراین شناسایی نقاط قوت و ضعف درونی همراه با فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی ضروری است. در چنین شرایطی نیاز به رهبرانی دارند که گروه‌های آموزشی را با توانائی بیشتر برای ادامه حیات، رشد و ترقی متحول کرده و رهنمون سازند. این رهبران مسئولیت می‌پذیرند، قوه تخیل خود را به کار می‌گیرند و تخیلات خود را به واقعیت تبدیل می‌کنند، موجب تعهد و مشارکت داوطلبانه پیروان می‌شوند و به آنها انرژی می‌بخشند (پوداسکوف<sup>۶</sup>، ۱۹۹۶).

جواردن، اشنازی، هارتل و هوپر ابعاد هوش هیجانی در محیط کار را بر اساس نظرات مایر و سالووی در مدل نشان دادند. در این مدل ابعاد هوش هیجانی و شاخص‌های فرعی آن تبیین و ارتباط آنها با هوش هیجانی مرتبط با خود (مدیران) و دیگران که تشکیل دهنده هوش هیجانی محیط کار است به صورت نمودار آورده شده است (جواردن و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۲).

- 
1. Chan, y & co-operators
  2. Mayer, J.
  3. Caruso, D.
  4. Salovey, p.
  5. Yulk, G.
  6. Podaskoff
  7. Jordan, p & co-operators

نمودار ۱. ابعاد هوش هیجانی مدیران در محیط کار، (اقتباس از چوردن و همکاران، ۲۰۰۲).



گلمن، بویاتزیس و ری (۱۹۹۹) با الگوبری از مدل مایر و سالووی، اجزای هوش هیجانی را در رهبران به شرح جدول ۱ طبقه‌بندی کرده‌اند؛

جدول شماره ۱. اجزای هوش هیجانی را در رهبران، (اقتباس از گلمن، بویاتزیس و ری، ۱۹۹۹)

|                           |                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| خودآگاهی                  | بازشناسی احساسات، تمایلات و خلق و خوی خود، چطور این احساسات بر روی رفتارشان و دیگران اثر می‌گذارد. | ۱. ابزار احساسات.<br>۲. داشتن حس صادقانه نسبت به خود.<br>۳. شناخت نقاط قوت و ضعف خویش.<br>۴. اتکا به نفس / حرمت نفس.                                                                             |
| مدیریت برخورد (خودتنظیمی) | بتوانید تکانه‌ها و خلق و خوی‌تان را کنترل و قبل از انجام هر عملی اول فکر کنید.                     | ۱. آرام، متین و خویشتن دار است.<br>۲. یکپارچگی، صداقت و اعتماد سازی درونی را از خود نشان می‌دهد.<br>۳. تغییرات را می‌پذیرد و در مقابل آن مقاومت نمی‌کند.<br>۴. از فرصتها به خوبی استفاده می‌کند. |
| خودانگیزی                 | علاقه و اشتیاق فراوان به کار، داشتن توان و اراده قوی برای تحقق اهداف                               | ۱. اشتیاق قوی در رسیدن به موفقیت.<br>۲. ابتکار عمل و خلاقیت.<br>۳. بازگشت پذیری (عدم احساس، ناامیدی و یأس در مواجهه با مشکل یا ناکامی و حفظ شور و اشتیاق اولیه)، توانایی عبور از موانع و مشکلات. |
| آگاهی اجتماعی (همدلی)     | شناخت احساسات دیگران و چگونگی برخورد با واکنش های هیجانی افراد.                                    | ۱. گوش دادن دقیق.<br>۲. از منظر دیگران به مسائل گریستن.<br>۳. شناخت چارچوبها و فرهنگ سازمانی.<br>۴. توجه به مشتریان و مراجعان.                                                                   |
| مهارت‌های اجتماعی         | تحکیم روابط، تفاهم و توسعه چارچوبهای کاری، توانایی اداره و برخورد مناسب با تضاد و تغییر            | ۱. تحکیم برقراری ارتباطات.<br>۲. اقناع کردن و قاطعیت.<br>۳. بالندگی و رشد دیگران.<br>۴. روحیه دهنده و پشتیبانی از تغییرات.<br>۵. شناختن تشابهات، یافتن پیوندهای مشترک و تحکیم آنها.              |

### پیشینه پژوهش

بارلینگ، سالتر و کلویی<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) تحقیقی را در زمینه رابطه بین هوش هیجانی و رهبری تحولی انجام داده‌اند. نتایج پژوهش آنها حاکی از آن است که هوش هیجانی با سه بعد از رهبری تحولی؛ نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش و ملاحظه فردی مرتبط است.

به منظور ارزیابی رابطه بین هوش هیجانی و سبک رهبری، پالمر و دیگران<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) معیار خود گزارشی را برای ۴۳ مدیر اجرا کردند. آنها همبستگی معناداری را در بین چندین قسمت از مدل رهبری تحولی با هوش هیجانی به دست آوردند. به ویژه سه بعد؛ الهام، بخش انگیزش و ملاحظه فردی بیشتر با توانایی کنترل هیجانات و مدیریت آنها همبستگی داشتند.

لبان و زولاف<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) در بررسی رابطه هوش عاطفی و سبک های رهبری تحولی بین ۲۴ مدیر پروژه در شش سازمان از صنایع مختلف با استفاده از مدل مبتنی بر توانایی مایر، سالووی و کاروس و نیز پرسشنامه چند معیاری رهبری نشان داد که رابطه های متعدد بین توانایی های هوش هیجانی و سبک رهبری تحولی وجود دارد. هوش هیجانی کلی و توانایی شناخت عواطف به طور معناداری انگیزش الهام بخش ارتباط داشت. به علاوه انتقاد استراتژیک از هوش هیجانی نیز به طور معناداری با نفوذ آرمانی و استانداردهای ملاحظه فردی مرتبط می شد.

روست و کیاروچی<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) از طریق مقیاس خود گزارشی هوش هیجانی به رابطه هوش هیجانی با سبک رهبری پرداختند. آنها ۴۱ تن از مدیران اجرایی سازمان های بخش خدمات دولتی استرالیا را انتخاب نموده و از سه مؤلفه سنجش شخصیت، مدیریت توانایی شناختی و اثر بخشی رهبری استفاده کردند. نتایج حاکی از آن بود که مدیران دارای هوش هیجانی بالا احتمال بیشتر دارد که بر نتایج مورد انتظار کسب و کار خود نایل و توسط زیردستان و هیئت مدیره به عنوان رهبر اثر بخش قلمداد شوند هم چنین، ظرفیت ادراک هیجانات نیز می توانست، رهبری اثر بخش را پیش بینی کند. بر اساس این بررسی مدیران اجرایی لازم است که نه تنها خروجی ها را بررسی نموده بلکه به امور و مسائل همکاران و کارکنان خود نیز به طور موثر رسیدگی کنند. نتایج نشان می دهد، هوش هیجانی می تواند در تعیین اینکه چه کسی به مسائل و امور کارکنان و همکاران رسیدگی کند، مفید باشد.

جویاری (۱۳۸۴) به مقایسه هوش هیجانی در میان سطوح سه گانه مدیران (عالی، میانی، پایه) سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و سازمان های تابعه پرداخته است. یافته های پژوهشی نشان می دهد که وضعیت هوش هیجانی در میان مدیران سطوح مختلف، متفاوت بوده و این تفاوت در سطح معنی داری

1. Barling, Salter and Kelowey
2. Palmer & et al.
3. Leban & Zulaf
4. Roset e & Ciarrochi

(۰/۵) است. در ابعاد خود آگاهی، خود تنظیمی و انگیزش مدیران سطوح سه گانه با هم تفاوت داشته، ولی در دو بعد همدلی و مهارت اجتماعی تفاوتی بین مدیران سه سطح مختلف مشاهده نشده است. سیادت و مختاری پور (۱۳۸۶) در تحقیقی به بررسی رابطه بین هوش هیجانی و بازدهی های رهبری (مدل بس) مدیران گروه های آموزشی در دانشگاه اصفهان پرداختند که نتایج پژوهش آنها نشان داد، بین هوش هیجانی و بازدهی های رهبری مدیران گروه های آموزشی رابطه معناداری وجود دارد. ضریب همبستگی بین هوش هیجانی و بازدهی های رهبری  $R=0.36$  بود که در سطح  $p < 0.05$  معنی دار است. با عنایت به نتایج تحقیقات انجام گرفته در زمینه هوش هیجانی و رهبری تحول آفرین به استناد مبانی نظری، پیشینه تجربی و ادبیات پژوهش، وجود رابطه مثبت و معنی دار بین آنها در تحولات سازمانی، اثربخشی، ارتقاء بهره‌وری، افزایش خلاقیت مدیران، بالا بردن تعهد سازمانی، رضایت شغلی و بازدهی های رهبری به اثبات رسیده است. این پژوهش برای پاسخگویی به این پرسش انجام گرفته است که کدام یک از مؤلفه های هوش هیجانی پیش بینی کننده بهتر رهبری تحول آفرین است؟ و بر اساس آن شش فرضیه به شرح ذیل ارائه گردیده است:

۱. بین هوش هیجانی و سبک رهبری تحول آفرین مدیران گروه های آموزشی رابطه وجود دارد.
۲. بین خود آگاهی و سبک رهبری تحول آفرین مدیران گروه های آموزشی رابطه وجود دارد.
۳. بین خود تنظیمی و سبک رهبری تحول آفرین مدیران گروه های آموزشی رابطه وجود دارد.
۴. بین خود انگیزشی و سبک رهبری تحول آفرین مدیران گروه های آموزشی رابطه وجود دارد.
۵. بین آگاهی اجتماعی و سبک رهبری تحول آفرین مدیران گروه های آموزشی رابطه وجود دارد.
۶. بین مهارت های اجتماعی و سبک رهبری تحول آفرین مدیران گروه های آموزشی رابطه وجود دارد.

**سؤال پژوهشی: کدامیک از مؤلفه های هوش هیجانی پیش بینی کننده مناسب سبک رهبری تحول آفرین هستند؟**

### روش تحقیق

در این پژوهش از روش تحقیق توصیفی و از نوع همبستگی استفاده شده است. **آزمودنی ها:** جامعه آماری این تحقیق مدیران گروه های آموزشی منطقه ۱۳ دانشگاه آزاد اسلامی در نیمسال دوم سال تحصیلی ۸۹-۱۳۸۸، به تعداد ۳۲۰ نفر بودند. نمونه آماری بر اساس جدول مورگان به تعداد ۱۷۵ نفر برآورد گردید و از طریق روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شد.

### ابزار جمع آوری و اندازه گیری داده ها

در این تحقیق برای تعیین هوش هیجانی مدیران گروه های آموزشی از پرسشنامه هوش هیجانی سبیری-شرینگ (EQ) " گلمن " و در مورد سبک رهبری تحول آفرین از پرسشنامه رهبری چند عاملی (MLQ)

مدل "بس و اولیو" استفاده گردید. نتایج پایائی آزمون های "MLQ" & "EQ": پایائی آزمون رهبری چند عاملی ۰/۷۴۸۱ و پایائی آزمون هوش هیجانی ۰/۷۴۴۸ بدست آمد.

**شیوه تجزیه و تحلیل داده‌ها:** برای توصیف داده‌ها از آمار توصیفی استفاده شد و جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون چند گانه به روش گام به گام و با بهره گیری از نرم افزار SPSS انجام گرفت.

### یافته های تحقیق

در جدول ۲ یافته های توصیفی همچون؛ میانگین، انحراف معیار، حداقل و حداکثر نمره هوش هیجانی مدیران گروه و تعداد آزمودنی‌ها ارائه گردیده است.

جدول ۲. میانگین و انحراف استاندارد هوش هیجانی و مؤلفه‌های آن در مدیران گروه‌های آموزشی

| تعداد | دامنه | حداقل | حداکثر | مجموع    | انحراف از میانگین | انحراف استاندارد | واریانس  | چولگی   | انحراف معیار از چولگی | انحراف معیار از کسیدگی |
|-------|-------|-------|--------|----------|-------------------|------------------|----------|---------|-----------------------|------------------------|
| ۱۷۵   | ۳۷/۸۴ | ۴۳/۵۳ | ۷۵/۳۷  | ۱۰۶۷۳/۶۶ | -۰/۴۷۴۲           | ۶۷/۱۱۹۴          | ۶/۲۷۴۰۳  | ۱۸۴/۱۵۸ | ۱/۸۵                  | ۰/۷۰۷                  |
| ۱۷۵   | ۵۶/۲۵ | ۳۳/۳۸ | ۹۰/۶۳  | ۱۱۷۶۵/۶۲ | -۰/۶۷۰۹           | ۶۸/۰۰۹۴          | ۸/۸۳۳۶۷  | ۷۷/۸۵۷  | ۱/۸۵                  | ۱/۷۸۰                  |
| ۱۷۵   | ۳۵/۷۱ | ۵۰/۰۰ | ۸۵/۷۱  | ۱۲۰۱۴/۲۹ | -۰/۵۹۶۰           | ۶۹/۱۴۶۷          | ۷/۸۳۹۴۲  | ۶۱/۴۵۶  | ۱/۸۵                  | -۰/۴۴۹                 |
| ۱۷۵   | ۵۳/۱۳ | ۳۷/۲۵ | ۸۴/۳۸  | ۹۳۰۶/۲۵  | -۰/۷۶۱۵           | ۵۳/۱۷۳۳۴         | ۱۰/۰۱۶۴۷ | ۱۰۰/۲۳۰ | ۱/۸۵                  | ۰/۷۸۵                  |
| ۱۷۵   | ۳۹/۱۹ | ۳۵/۷۱ | ۷۵/۰۰  | ۱۰۴۰۷/۱۴ | -۰/۵۷۸۵           | ۶۰/۱۵۶۹          | ۷/۶۰۹۲۸  | ۵۷/۹۰۱  | ۱/۸۵                  | ۰/۲۸۸                  |
| ۱۷۵   | ۴۵/۰۰ | ۳۵/۰۰ | ۸۰/۰۰  | ۹۸۷۰/۰۰  | -۰/۷۹۱۶           | ۵۷/۰۵۲۰          | ۱۰/۴۱۲۰۲ | ۱۰۰/۴۱۰ | ۱/۸۵                  | -۰/۵۶۰                 |

با ملاحظه موارد مذکور مشاهده می‌گردد که از میان مؤلفه‌های هوش هیجانی خود تنظیمی بالاترین میانگین (۶۹/۱۴) و خود انگیزشی کمترین میانگین (۵۳/۷۹) را به خود اختصاص داده است.

### توزیع پراکندگی مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین

در جدول ۳ یافته‌های توصیفی همچون؛ میانگین، انحراف معیار، حداقل و حداکثر نمره رهبری تحول آفرین مدیران گروه و تعداد آزمودنی‌ها ارائه گردیده است.

جدول ۳. میانگین و انحراف استاندارد رهبری تحول آفرین و مؤلفه‌های آن در مدیران گروه‌های آموزشی

| پارامتر          | انحراف معیار از کسیدگی | انحراف معیار از چولگی | چولگی  | واریانس   | انحراف استاندارد | انحراف معیار از میانگین | مجموع    | حداکثر | حداقل | دامنه | تعداد |
|------------------|------------------------|-----------------------|--------|-----------|------------------|-------------------------|----------|--------|-------|-------|-------|
| ویژگی کاربزمایی  | ۰/۳۶۷                  | ۰/۳۸۹                 | -۰/۶۴۸ | ۹۸/۵۷۳    | ۹/۹۲۸۳۷          | ۷/۵۴۸                   | ۱۴۶۸۷/۵۰ | ۱۰۰/۰۰ | ۵۶/۲۵ | ۴۳/۷۵ | ۱۷۵   |
| نقوذ آرمائی      | ۰/۳۶۷                  | -۰/۵۶۸                | -۰/۰۶۹ | ۵۷/۳۰۵    | ۷/۵۶۹۹۸          | ۵/۵۵۵                   | ۱۴۴۵۶/۲۵ | ۱۰۰/۰۰ | ۶۸/۷۵ | ۳۷/۲۵ | ۱۷۵   |
| انگیزش الهام بخش | ۰/۳۶۷                  | -۰/۱۳۹                | -۰/۳۱۴ | ۱۰۰/۴۸۴۲۸ | ۱۰۰/۹۲۰          | ۷/۹۲۱                   | ۱۴۰۵۶/۲۵ | ۱۰۰/۰۰ | ۵۶/۲۵ | ۴۳/۷۵ | ۱۷۵   |
| ترغیب ذهنی       | ۰/۳۶۷                  | ۰/۳۲۸                 | -۰/۲۶۹ | ۸۰/۲۵۷    | ۸/۹۵۸۶۲          | ۶/۸۱۱                   | ۱۲۸۱۸/۷۵ | ۱۰۰/۰۰ | ۵۰/۰۰ | ۵۰/۰۰ | ۱۷۵   |
| ملاحظه فردی      | ۰/۳۶۷                  | ۰/۱۷۵                 | -۰/۳۵۸ | ۹۱/۰۲۲    | ۹/۵۴۰۵۲          | ۷/۲۵۴                   | ۱۰۶۴۳/۷۵ | ۸۱/۲۵  | ۳۷/۵۰ | ۴۳/۷۵ | ۱۷۵   |
| رهبری تحول آفرین | ۰/۳۶۷                  | ۰/۴۲۲                 | -۰/۷۱۹ | ۸۳/۵۱۷    | ۶/۱۹۱۲۵          | ۶/۸۰۸                   | ۱۳۳۳۷/۵۰ | ۹۱/۲۵  | ۶۲/۷۵ | ۲۷/۵۰ | ۱۷۵   |

با ملاحظه موارد مذکور مشاهده گردید که از میان مؤلفه‌های سبک رهبری تحول آفرین ویژگی کاربزمایی بالاترین میانگین (۸۴/۸۹) و ملاحظه فردی دارای کمترین میانگین (۶۱/۵۲) را داشتند.

## 1. Data analysis



طبق اطلاعات مندرج در جدول ۴ مشاهده می‌گردد که بین مؤلفه‌های هوش هیجانی با سبک رهبری تحول آفرین مدیران گروه‌های آموزشی منطقه ۱۳ دانشگاه آزاد اسلامی در سطح  $p < 0/05$  رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. بیشترین میزان همبستگی با سبک رهبری تحول آفرین مربوط به مؤلفه خود آگاهی ( $r = 0/521$ ) و کمترین مقدار به مؤلفه خود انگیزشی ( $r = 0/280$ ) تعلق دارد. بنابراین تمامی فرضیه‌های پژوهش تایید می‌گردند.

جدول شماره ۴. همبستگی هوش هیجانی و مؤلفه‌های آن با سبک رهبری تحول آفرین مدیران گروه

| نتیجه‌گیری         | سطح معنی داری | ضریب همبستگی پیرسون | متغیر ملاک       | متغیر پیش بینی    |
|--------------------|---------------|---------------------|------------------|-------------------|
| تایید فرضیه اصلی   | ۰,۰۱          | $r = 0/471$         | رهبری تحول آفرین | هوش هیجانی        |
| تایید فرضیه فرعی ۱ | ۰,۰۱          | $r = 0/521$         | رهبری تحول آفرین | خود آگاهی         |
| تایید فرضیه فرعی ۲ | ۰,۰۱          | $r = 0/396$         | رهبری تحول آفرین | خود تنظیمی        |
| تایید فرضیه فرعی ۳ | ۰,۰۱          | $r = 0/280$         | رهبری تحول آفرین | خود انگیزشی       |
| تایید فرضیه فرعی ۴ | ۰,۰۱          | $r = 0/358$         | رهبری تحول آفرین | آگاهی اجتماعی     |
| تایید فرضیه فرعی ۵ | ۰,۰۱          | $r = 0/323$         | رهبری تحول آفرین | مهارت‌های اجتماعی |

### تبیین رهبری تحول آفرین بر اساس مؤلفه‌های هوش هیجانی

**پرسش تحقیق:** کدامیک از مؤلفه‌های هوش هیجانی پیش بینی کننده بهتر رهبری تحول آفرین است؟

مطابق اطلاعات مندرج در جداول ۵ و ۶ و براساس معادله رگرسیون چند گانه انجام یافته جهت تعیین سبک رهبری تحول آفرین مدیران گروه‌های آموزشی منطقه ۱۳ دانشگاه آزاد اسلامی بر حسب مؤلفه‌های هوش هیجانی که شامل (خود آگاهی، خودتنظیمی، خود انگیزشی، آگاهی اجتماعی و مهارت‌های اجتماعی) می باشد، ملاحظه شد که در نهایت مؤلفه‌های خود آگاهی، خود تنظیمی و آگاهی اجتماعی در مدل باقی ماندند که میزان ضریب همبستگی چند گانه بین مؤلفه‌های هوش هیجانی با رهبری تحول آفرین برابر  $R = 0/550$  بدست آمده است و ضریب تبیین برابر با  $R^2 = 0/302$  بدست آمده است که بر حسب مقدار آماره آزمون  $F = 36/79$  با سطح معنی داری  $P = 0/01$  رابطه خطی معنی داری بین متغیرهای ملاک و پیش بین وجود دارد. از بین سه متغیر که در مدل باقی ماندند، بر طبق ضرایب بتاها مشخص شد که متغیر خود آگاهی با بتای  $0/297$  و خود تنظیمی با بتای  $0/182$  به ترتیب بیشترین سهم را در پیش بینی سبک رهبری تحول آفرین مدیران گروه‌های آموزشی داشتند.

جدول ۵. خلاصه مدل بدست آمده از رگرسیون چند متغیره

| سطح معنی داری | F     | ضریب تبیین $R^2$ | ضریب همبستگی چند گانه R | مدل |
|---------------|-------|------------------|-------------------------|-----|
| ۰/۰۱          | ۳۶/۷۹ | ۰/۳۰۲            | ۰/۵۵۰                   | ۱   |

جدول ۶ ضرایب معادله رگرسیون چند متغیره

| پارامتر          | B      | Beta  | T      | سطوح معنی داری |
|------------------|--------|-------|--------|----------------|
| رهبری تحول آفرین | ۴۴/۲۴۳ |       | ۱۰/۹۸۲ | ۰/۰۱           |
| خود آگاهی        | ۰/۲۹۷  | ۰/۴۲۶ | ۶/۲۵۵  | ۰/۰۱           |
| خود تنظیمی       | ۰/۱۸۲  | ۰/۲۳۲ | ۳/۴۰۲  | ۰/۰۱           |

### بحث و نتیجه گیری

بررسی یافته‌های پژوهشی براساس اطلاعات بدست آمده از نتایج آماری، بیانگر وجود رابطه مثبت و معنی دار بین هوش هیجانی و سبک رهبری تحول آفرین مدیران‌های گروه‌های آموزشی می‌باشد ( $p < 0.05$ ).

نتایج حاصله، مؤید ادبیات تحقیق و پیشینه عملی محققانی همچون؛ پالمرو و همکاران (۲۰۰۱) بارلینگ و دیگران (۲۰۰۰)، لبان و زولاف (۲۰۰۴)، روزت و کیاروچی (۲۰۰۵)، جویباری (۱۳۸۴)، سیادت و مختاری پور (۱۳۸۶) می‌باشد.

ضمن اینکه در پژوهش‌های مذکور رابطه معنی داری بین هوش هیجانی با اثر بخشی، کارایی، بهره‌وری، رضایت شغلی، بازدهی افراد (مدیران و کارکنان) ثابت گردیده‌اند.

نتیجه دیگر این پژوهش وجود رابطه مثبت و معنی دار بین مؤلفه خودآگاهی و رهبری تحول آفرین می‌باشد ( $p < 0.05$ ). بدین ترتیب مدیران گروه‌های آموزشی که از خودآگاهی بالایی برخوردار بودند، معمولاً رفتارهای تحولی از خود نشان می‌دهند. این مدیران با برخورداری از شناخت عواطف شخصی استاندارد های رفتار اخلاقی و معنوی بالایی دارند و تمایل زیادی به انجام کارهای درست دارند، آنها عمیقاً مورد احترام اساتید و دانشجویان بوده و قابل اعتمادند. اساتید، دانشجویان و سایر مسئولان دانشگاهی را در راستای تحقق بینش و رسالت هدایت می‌کنند و آنها را ترغیب به پیروی از چشم انداز سازمانی نموده و با ایجاد فرصتهای جدید برای دانشگاه، اعضا هیئت علمی و سایر همکاران، الگوهای رفتاری صحیح و فرهنگ سالم سازمانی را پیاده سازی نمایند.

نتیجه دیگر تحقیق، این است که بین خود تنظیمی و رهبری تحول آفرین رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد ( $p < 0.05$ ). مدیران گروه‌های آموزشی بعنوان رهبران گروه دراعضاء هیئت علمی، دانشجویان و مسئولان دانشگاه با اجرای استراتژی القای افتخار و غرور به آنها برای همکاری و مشارکت با خودشان و صرف نظر از تمایلات فردی به خاطر منافع دانشگاه و مصلحت گروه آموزشی و با فدا کردن منافع شخصی جهت رشد گروه و توسعه فعالیت های آموزشی - پژوهشی و ارتقاء سایر اساتید بعنوان رهبران تحولی در گروه شناخته می‌شوند.

یافته دیگر این تحقیق وجود رابطه مثبت و معنی دار بین مؤلفه خود انگیزشی هوش هیجانی و سبک رهبری تحول آفرین مدیران گروه‌های آموزشی می‌باشد ( $p < 0.05$ ). مدیران گروه‌های آموزشی با

برخورداری از مؤلفه اثربخشی خود، انگیزش انتظارات سطح بالایی از اساتید و دانشجویان دارند و با ایجاد انگیزش لازم در همکاران، برای تحقق چشم انداز مشترک همه افراد در راستای افزایش تعهد آنها به منظور خلق آرمانی ارزشمند قدم بر می دارند، در عمل این مدیران از سمبل ها و نمادهای احساسی به منظور جلب تلاشهای اعضای گروه برای رسیدن به چیزهای فراتر از منافع شخصی خود بکار می گیرند و بدین طریق روحیه اعضا هیئت علمی، دانشجویان و همکاران برای تلاش جهت رسیدن به اهداف را بهبود می بخشند. که این امر به ویژه از طریق نشان دادن همدلی و خوش بینی همدلی، درگیر کردن پیروان در ارائه چشم اندازهای آینده و داشتن انتظارات زیاد از آنها صورت می پذیرد.

وجود رابطه معنی دار بین آگاهی اجتماعی و رهبری تحول آفرین یکی دیگر از نتایج تحقیقات آماری این پژوهش است ( $p < 0.05$ ). که در آن مقوله همدلی مدیران گروه های آموزشی با اعضاء هیئت علمی و تمامی همکاران در تعاملات سازمانی بر اساس خود آگاهی و سعی در رضایت نسبی آنها است. براساس پژوهش انجام گرفته، بین مهارت اجتماعی و رهبری تحول آفرین مدیران گروه های آموزشی رابطه معنی داری وجود دارد ( $p < 0.05$ ). در این خصوص ملاحظیات فردی مدیران گروه های آموزشی تأثیر مثبتی بر رضایتمندی متقابل آنها با سایر همکاران دارد که نهایتاً به اثر بخشی می انجامد و ملاحظه دیگران منجر به ظهور جو حمایتی می شود که در آن با دقت به نیازهای همه همکاران توجه گردیده و محبوبیت، قوه رهبری و نفوذ شخصی را تقویت کنند.

### برخی از محدودیت های تحقیق به شرح ذیل میباشند:

۱. محدود بودن تعداد تحقیقات انجام گرفته در داخل کشور.
۲. محدود بودن ابزارهای اندازه گیری به پرسشنامه.
۳. محدود بودن جامعه آماری به منطقه ۱۳ دانشگاه آزاد اسلامی.
۴. محدود بودن نمونه آماری به مدیران گروه های آموزشی.

### منابع

جویباری، منوچهر (۱۳۸۴)، مقایسه هوش هیجانی در میان سطوح سه گانه مدیران سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، مؤسسه آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.

- سیادت، سیدعلی و مختاری پور، مرضیه (۱۳۸۶)، مدیریت و رهبری با هوش هیجانی، تدبیر، شماره ۱۶۵.
- Alimo – Metcalfe, B (1999): **Developments on leadership research, paper presented at BPS Annual Occupational psychology conference**; Black pool.
- Barling, J. ;Salter , F; and Kelowey, E.K(2000): **Transformational Leadership and EL: an exploratory s study, Leadership and Organizationa Development Journal. 21(3):157-161.**
- Bass, B (1985): **Leadership and Performance beyand exceptions new**; the free press.
- Bass, B; Avolio (2000): **Multifactor Leadership Questionnaire**; Mind Garden.

- Chan y, c; ciarrochi, J; Bajgar, J. (2001): **Measuring Emotional Intelligence in Adolescents Personality and Individuals Differences**, Vol. 31.
- Cherniss, C.(2000): **Emotional Intelligence: What is and why it matters; Annual meeting of society For industrial and organization psychology**, New Orleans.
- Dulevicsz. V; Higgs, M. (1999): **Can Emotional Intelligence be measured and developed?** Leadership and Organization Development, Journal; Vol.20 No,5, pp.242-252.
- Goleman, D (1995): **Human resource management trends and issues**, U.S.A weekend and time Magazine, October.
- Goleman, D (1995): **Emotional Intelligence**, Why it can matter more than IQ, New York, Batman Books.
- Goleman, D (1995): **Making room on the couch for culture**, New York Times, C1- C3, C4.
- Goleman, D (1998): **working with Emotional Intelligence** Blumsbury Publishing, London.
- Goleman, D; Boyatzis, R; Rhee, K. (1999): **Clustering competencye in emotional Intelligence Insight from the emotional competence inventory (ECI)**, From the World Wide Web: ([www.eiconsorum.org](http://www.eiconsorum.org))
- Goleman, D; Cherniss (2003): **developed 22 guidelines for training EQ**, (see“Guidelines for Best practice” on page 32). Assessment of organization, ([www.ideafit.com/.../emotional-intelligence](http://www.ideafit.com/.../emotional-intelligence))
- Jordan, p. et al (2002): **Work group Emotional Intelligence Scale Development and leadership to team pccess effectiveness and goal focus**; Human Resource Management Review; ([www.hrmanagementreview.Com](http://www.hrmanagementreview.Com))
- Leban, W; Zulauf, C (2004): **Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership Style**; the leadership and organization devcelopment journal; Vol. 25, No 7, pp. 554-564.
- Palmer,B; Walls, Mand et al (2001): **Emotional Intelligence and Effective Leadership**; Leadership & Organization development journal; Vol.22, No.1, pp.5-10.
- Podaskoff (1996): **Transformational Leader Behaviours and Substituties for leadership as Determinants of employee satisfaction, commitment, trust**, Journal of management.
- Rosete, D; Ciarrochi, j (2005): **Emotional intelligence and its relationship to workplace performance Outcomes of leadership effectiveness**; Leadership and Organiation Development Journal, Vol. 26, No. 5. PP. 388-399.
- Yulke, G (1998): **Leadership in Organizations**, Englewood Cliffs: Prentice – Hall.