

## چکیده

هدف پژوهش بررسی رابطه هوش هیجانی مدیران آموزشی مقطع دبیرستان و سبک مدیریت آنان در مدیران مدارس مقطع دبیرستان شهر تهران است. جامعه آماری پژوهش عبارت است از کلیه مدیران مدارس مقطع متوسطه شهر تهران که در سال 1389-1390 به عنوان مدیر در مدارس متوسطه مشغول به کار بوده اند. نمونه آماری پژوهش حاضر شامل 130 نفر از مدیران (کلیه مدیران مدارس متوسطه) منطقه یک شهر تهران بودند که به صورت خوشه‌ای تصادفی تک مرحله‌ای انتخاب شده بودند. این پژوهش با توجه به هدف از نوع مطالعات کاربردی و از لحاظ شیوه جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل آنها؛ روش مورد استفاده روش توصیفی از نوع طرح‌های همبستگی است. ابزارهای اندازه‌گیری پرسشنامه آزمون هوش هیجانی بار-آن و پرسشنامه سبک‌های مدیریت لوتانز بوده که روایی و پایایی آن مورد تایید قرار گرفته است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آزمون ماتریس همبستگی از نوع پیرسون و آزمون رگرسیون همزمان استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد بین متغیر هوش هیجانی مدیران و سبک مدیریتی رابطه مدار آنان رابطه مثبت و مستقیم وجود دارد، بین متغیر هوش هیجانی مدیران و سبک مدیریتی تلفیقی آنان رابطه مثبت و مستقیم وجود دارد میتوان به کمک و متغیرهای هوش هیجانی سبک مدیریت را پیش‌بینی کرد

## کلید واژه:

هوش هیجانی، سبک مدیریت، مدیران، مقطع متوسطه.

## رابطه هوش هیجانی مدیران آموزشی مقطع دبیرستان و سبک مدیریت آنان

دکتر عصمت مسعودی ندوشن  
استادیار دانشگاه آزاد واحد تهران جنوب

دکتر محمد غفاری مجلی  
استادیار دانشگاه آزاد واحد چالوس

فرشته بهزادی‌پور  
دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت  
آموزشی دانشگاه آزاد واحد تهران جنوب

## مقدمه

دهه آخر قرن بیستم، شاهد کاربرد جدیدی از روانشناسی در محیط‌های کار، سازمان‌ها، شرکت‌ها و در مدیریت منابع انسانی بود. طرح موضوع هوش هیجانی و اثربخشی آن در حل معضلات و مشکلات

منابع انسانی، این پدیده را به یکی از پربحث‌ترین موضوعات روانشناسی در طی ده سال گذشته تبدیل کرده است (فراری<sup>1</sup> 2005، استین<sup>2</sup> 2004، بارکت، میر و وارنر<sup>3</sup> 2003، لوپز، سالوی و استراوس<sup>4</sup> ف 2003؛ ملکم هیگز<sup>5</sup> 2000،

برنات کروس<sup>6</sup> 2001، کاتریس رابینز<sup>7</sup> 2001، رابرت گروسمن<sup>8</sup> 2000، لیزامک کوب<sup>9</sup> 2001، استاسی مارین<sup>10</sup> 2001، کاترین دوس<sup>11</sup> 2002، جن سگال<sup>12</sup> 2002، به نقل از دنیز، تراز و آیدوگان<sup>13</sup>، 2009). هوش هیجانی با اثربخشی، سبک مدیریت و موفقیت آنان رابطه دارد. (گلمن 2001). این مساله که چه رابطه‌ای بین هوش هیجانی و سبک مدیریت وجود دارد؟ امروزه فکر محققان را به خود مشغول داشته است، (جاج، 2000؛ جرج، 2000).

### 1. پیشینه تحقیق

سوزیک و مجریان (1999) در تحقیق خود دریافته‌اند که خودآگاهی مدیران با شیوه مدیریت آنان و عملکرد موفق آنان رابطه مستقیمی دارد. بین هوش هیجانی و سبک مدیریت مدیران رابطه وجود دارد زیرا هر سه نوع سبک مدیریت یعنی مدیریت رابطه مدار، تلفیقی و وظیفه مدار با افزایش روابط اجتماعی و هوش هیجانی افزایش می‌یابد (پرسوک و بیهام، 1996). مطالعه بارلین، اسلیتر، کلووی (2000) نشان داد هوش هیجانی به طور مثبتی با سبک رهبری تحول بخش مرتبط است. هدف کلی پژوهش شناسایی رابطه هوش هیجانی مدیران مدارس متوسطه شهر تهران و سبک مدیریتی آنان می‌باشد. سوزیک و مجریان (1999) در تحقیق خود دریافته‌اند که خودآگاهی مدیران با شیوه مدیریت آنان و عملکرد موفق آنان رابطه مستقیمی دارد. پژوهش‌های انجام شده در مورد هوش هیجانی نشان داده‌اند که هوش هیجانی عامل موثر و تعیین کننده در برآیندهای زندگی واقعی مانند موفقیت در مدرسه و تحصیل، موفقیت در شغل و رابط بین شخصی می‌باشد. (سیاروچی و همکاران، 2002، سیاروچی و همکاران، 2004؛ جانون و رانزی جن، 2005؛ لاونیس و لاونیس، 2005؛ وارویک و نتلبک، 2004، به نقل از عروجی موفق، 1383).

براساس مطالعه لئونارد (1999، به نقل از میر، 2001) در سازمان‌ها درخصوص ویژگی‌های مدیر و عملکرد نتیجه می‌گیرد که فقدان مهارت‌های ارتباطی در سازمان منجر به کاهش کار گروهی و بهره‌وری می‌شود. در مطالعات گذشته نیز بر روی جنبه‌های اجتماعی و تعامل هوش توجه شده است. مثلاً هانت (1928) در مطالعه روی میزان فروش کارمندان متوجه شد که همبستگی معناداری بین فروش بالا و توان برخورد با مردم وجود دارد. (به نقل از رابینز<sup>14</sup> 2002). علیرغم اختلاف نظرهایی که در زمینه تعریف و ارزیابی هوش هیجانی وجود دارد، اشتراک نظر و یافته‌های محکمی وجود دارد که هوش هیجانی در اثربخشی مدیریت و موفقیت آنان نقش اساسی دارد. یافته‌های تحقیق هالپین (1955) که رفتارهای رهبری گروهی از فرماندهان هواپیماهای نظامی و خدمه آنها را مورد مطالعه قرار داده بود، نشان داد رهبران موفق، رهبرانی هستند که در هر دو بعد انسان‌مداری و وظیفه‌مداری مهارت داشته باشند این محقق براساس یافته‌های خود نتیجه گرفت که رهبران موفق نه تنها به موفقیت گروه خود اصرار می‌ورزند، بلکه وحدت و پیوستگی درون گروهی را نیز تأیید و تشویق می‌کنند.

مطالعات گلمن (2000، 2002، 1995) گلمن با بررسی بیش از 500 شرکت بزرگ توانست معیارهای مهم موفقیت را برای یک مدیر ترسیم کند. او ضمن لیست کردن یک سری از ویژگی‌های شناختی و غیرشناختی، با یک بررسی 360 درجه به



ارزیابی و شناسایی صفات و مشخصه‌های مدیران موفق پرداخت. نتیجه این مطالعات این بود که بیش از 80 درصد ویژگی‌های شمرده شده توسط پاسخ دهندگان مربوط به مولفه‌های هوش هیجانی می‌گردید. در انتظارات پاسخ دهندگان اشاره ناچیزی به توانایی‌های فنی و هوشی مدیر شده بود، در حالیکه ویژگی‌هایی مثل توان ایجاد ارتباط، گوش کردن، مشارکت دادن در تصمیم‌گیری‌ها، همدلی از ویژگی‌هایی بود که به کرات مورد تأکید واقع شده بود. چیلیک و لانگتن<sup>15</sup> (2000؛ به نقل از میر، 2001) تحقیقی را در خصوص رابطه بین عملکرد و حالات هیجانی مثبت در محیط انجام شده است. در این تحقیق، محققان تلاش کرده‌اند تا نشان دهند که زمانی که کارمندان در محیط کار حالات هیجانی مثبتی داشته باشند، در عملکرد کلی آنان نیز تأثیرات مثبتی ایجاد خواهد شد. این محققان اعتقاد دارند که توجه به نیازهای کارمندان، در آنان حس تعلق و تعهد نسبت به سازمان ایجاد می‌کند. این مطالعه نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که در آنها به فضای هیجانی توجه و نیازهای کارمندان رعایت می‌شود، انگیزه و تعهد قوی نسبت به سازمان ایجاد می‌شود. در یک تحقیق روی مدیر (باران، 2000) معلوم شده است که دلیل اصلی تعارض و کشمکش در محیط کار، انتقاد نابجا و یا ناتوانی در ترسیم درست عملکرد کارکنان بوده است. خوش بینی افراد به بهره‌وری و مشارکت بیشتر آنان منجر می‌شود. کار گروهی که در آن افراد با توانایی‌ها و مهارت‌های فنی مختلفی با هم در تعامل و تفاعل و کنش متقابل هستند، بطور محسوسه مبتنی بر مهارت‌های اجتماعی، توانایی‌های فردی و بین فردی، همکاری و کار گروهی، قبول و احترام به نظرات دیگران شده است. مهارت مدیران در ایجاد همدلی در بین کارکنان، توان آنان در ایجاد انگیزش، میزان مشارکت دادن آنها در گردانش امور و تصمیم‌گیری‌ها، حضور روانشناختی مدیران و سرپرستان، ایجاد فضای صمیمانه و حس تعلق و علاقه به سازمان در بین کارکنان، منتهی به ایجاد شرایط مثبت برای کار با علاقه و ارائه خدمات با سطح مناسب به مراجعان خواهد شد. لذا شناسایی این مهارت‌ها و دانش بر فرایند آنها، مدیران را در رسیدن به عملکرد بالا یاری خواهد کرد. اکتون<sup>16</sup> (2003)، در تحقیق خود معلوم کرده است که مدیران موفق (توانایی اجتماعی بالا) راحت‌تر با اعضاء خود رابطه برقرار کرده، و برای رضایت زیرمجموعه خود ارزش قائل هستند. خلق و خوی مدیر، حالات هیجانی مدیر، خوش‌بینی یا بدبینی او، در حالات هیجانی زیرمجموعه خود اثرات مستقیم دارد. یعنی اینکه حالات هیجانی مسری هستند. یک مدیر باهوش از لحاظ هیجانی هم به احساسات خود و هم به احساسات دیگران واقف است و قادر است جنبه هیجانی روابط را حفظ کند. شرکت‌هایی که در آنها هیجان‌ات منفی مثل تنیدگی، اضطراب و ترس وجود داشته باشد ممکن است به شرایط بحرانی نزدیک شوند. هیجان‌ات منفی غیبت‌های زیاد، خلاقیت پایین، کیفیت پایین و در نتیجه به منجر به بهره‌وری پایین می‌شود.

## 2. بیان مسئله تحقیق

این مساله که چه رابطه‌ای بین هوش هیجانی و سبک مدیریت وجود دارد؟ امروزه فکر محققان را به خود مشغول داشته است (جاج، 2000) تحقیقات اخیر نشان داده است که هوش هیجانی ممکن است یک پیش‌بینی کننده موثر برای سبک

مدیریت باشد (جرج، 2000). در عین حال علی‌رغم اهمیت موضوع، تعداد کمی تحقیقات برای بررسی رابطه فرایندهای عاطفی و سبک‌های مدیریت انجام شده است. از سوی دیگر مدارک محدود نشان می‌دهد که هوش هیجانی به طور مثبتی با سبک مدیریت مرتبط است. با این وجود با توجه به اهمیت روابط عاطفی یا اجتماعی رهبر در تعاملات سازمان، وجود رابطه معنادار هوش هیجانی با سبک مدیریت اطلاعات مفیدی را به همراه خواهد داشت (میر، سالوی، کاریوسو<sup>17</sup>، 2000).

### 3. سئوالات تحقیق

با توجه به موارد مطروح شده سوال این است آیا بین هوش هیجانی با انواع مختلف سبک مدیریت (رابطه مدار، وظیفه مدار و تلفیقی) رابطه وجود دارد؟ با توجه به موارد مبانی نظری و تجربی پژوهشی حاضر سئوالات زیر مطرح می‌شود:

- 1- آیا بین هوش هیجانی مدیران و سبک مدیریت رابطه مدار رابطه وجود دارد؟
- 2- آیا بین هوش هیجانی مدیران و سبک مدیریت وظیفه مدار رابطه وجود دارد؟
- 3- آیا بین هوش هیجانی مدیران و سبک مدیریت تلفیقی رابطه وجود دارد؟
- 4- آیا ابعاد مختلف هوش هیجانی می‌تواند سبک مدیریت مدیران را پیش‌بینی کند؟

### 4. روش تحقیق

این پژوهش با توجه به هدف از نوع مطالعات توسعه ای و از لحاظ شیوه جمع آوری داده‌ها و تحلیل آنها؛ روش مورد استفاده روش توصیفی و از نوع طرح‌های همبستگی است. توضیح آنکه تحقیق توصیفی شامل مجموعه روش‌هایی است که هدف آنها توصیف شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی است. اجرای تحقیق توصیفی می‌تواند صرفاً برای شناخت بیشتر شرایط موجود یا یاری دادن به فرآیند تصمیم‌گیری باشد. از این گذشته در تحقیق همبستگی که یکی از روش‌های تحقیقات توصیفی به شمار می‌رود، رابطه میان متغیرها براساس هدف تحقیق تحلیل می‌گردد.

#### 4. 1. جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه پژوهش حاضر عبارت از کلیه مدیران زن و مرد مدارس متوسطه مناطق نوزده گانه شهر تهران در سال تحصیلی 89-90 می‌باشد. لازم به ذکر است براساس آمارهای سازمان آموزش و پرورش شهر تهران 48% جامعه را مدیران مرد و 52% را مدیران زن تشکیل می‌دهند. نمونه آماری پژوهش حاضر شامل تعداد 130 نفر از مدیران (67 نفر زن و 63 نفر مرد) مدارس منطقه یک مقطع متوسطه شهر تهران می‌باشد که به صورت خوشه‌ای تصادفی تک مرحله‌ای انتخاب شدند.



#### 2.4. شیوه تجزیه و تحلیل

##### 2.4.1. آزمون هوش هیجانی بار-آن:

این پرسشنامه توسط بار-آن در 1980، ساخته شد. فرم اولیه این آزمون در آمریکا دارای 117 سوال و 15 مقیاس بود ولی در کشورمان به دلیل عدم مطابقت بعضی از سوال‌های پرسشنامه با فرهنگ کشورمان سوالات این آزمون به 90 سوال و 5 مقیاس درجه‌ای در طیف لیکرت (کاملاً موافقم، موافقم، تا حدودی، مخالفم و کاملاً مخالفم) تنظیم شده است. این آزمون، 15 عامل بدون شرح حل مساله، خوشبختی، استقلال، تحمل فشار روانی، خودشکوفایی، خودآگاهی هیجانی، واقع‌گرایی، روابط بین فردی، خوش بینی، عزت نفس، کنترل تکانش، انعطاف پذیری، مسئولیت پذیری اجتماعی، همدلی و خود ابرازی را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. میزان آلفای کرباخ برای کل آزمون 93% در کشورمان گزارش شده است. (شاه طالبی، 1385).

##### 2.4.2. پرسشنامه سبک‌های مدیریت لوتانز (1985):

برای سنجش سبک‌های مدیریت از پرسشنامه 35 سوالی لوتانز (1985) استفاده می‌شود که سه سبک مدیریت رابط مدار، تلفیقی و وظیفه مدار را می‌سنجد. روایی و پایایی این پرسشنامه در کشورمان در حد قابل قبول گزارش شده است. (شاه طالبی، 1385).

#### 5. یافته‌های تحقیق

##### 5.1. آیا بین هوش هیجانی مدیران و سبک مدیریت رابطه مدار وجود دارد؟

جهت پاسخ به این سوال از تکنیک آماری همبستگی پیرسون استفاده شد زیرا روابط هوش هیجانی مدیران و سبک مدیریت رابطه‌مدار که در مقیاس فاصله‌ای هستند مورد آزمون قرار می‌گیرد. نتایج بدست آمده در جدول 1 ارائه شده است، همانگونه که ملاحظه می‌شود بین متغیر هوش هیجانی مدیران و سبک مدیریتی رابطه مدار آنان رابطه مثبت و مستقیم وجود دارد که در سطح 0/01 معنادار است. یعنی با افزایش هوش هیجانی در مدیران سبک مدیریت رابطه مدار نیز افزایش می‌یابد.



جدول 1. ضرایب همبستگی میان هوش هیجانی مدیران مدارس متوسطه و سبک مدیریتی رابطه مدار

متغیر	1	2
سبک مدیریت رابطه مدار (1) هوش هیجانی (2)	1 0/27**	1

$$** p < 0/01$$

2.5. آیا بین هوش هیجانی مدیران و سبک مدیریت وظیفه مدار رابطه وجود دارد؟

جهت پاسخ به این سوال از تکنیک آماری همبستگی پیرسون استفاده شد زیرا روابط هوش هیجانی مدیران و سبک مدیریت تلفیقی که در مقیاس فاصله‌ای هستند مورد آزمون قرار می‌گیرد. نتایج بدست آمده در جدول 2 ارائه شده است، همانگونه که ملاحظه می‌شود بین متغیر هوش هیجانی مدیران و سبک مدیریت تلفیقی آنان رابطه مثبت و مستقیم وجود دارد که در سطح 0/01 معنادار است. یعنی با افزایش هوش هیجانی در مدیران سبک مدیریت تلفیقی نیز افزایش می‌یابد.

جدول 2. ضرایب همبستگی میان هوش هیجانی مدیران مدارس متوسطه و سبک مدیریتی وظیفه مدار

متغیر	1	2
سبک مدیریت رابطه مدار (2) هوش هیجانی (2)	1 0/21**	1

$$** p < 0/05$$

3.5. آیا بین هوش هیجانی مدیران و سبک مدیریت تلفیقی رابطه وجود دارد؟

جهت پاسخ به این سوال از تکنیک آماری همبستگی پیرسون استفاده شد زیرا روابط هوش هیجانی مدیران و سبک مدیریت تلفیقی که در مقیاس فاصله‌ای هستند مورد آزمون قرار می‌گیرد. نتایج بدست آمده در جدول 3 ارائه شده است، همانگونه که ملاحظه می‌شود بین متغیر هوش هیجانی مدیران و سبک مدیریتی تلفیقی آنان رابطه مثبت و مستقیم وجود دارد که در سطح 0/01 معنادار است. یعنی با افزایش هوش هیجانی در مدیران سبک مدیریت تلفیقی نیز افزایش می‌یابد.



جدول 3. ضرایب همبستگی میان هوش هیجانی مدیران مدارس متوسطه و سبک مدیریتی تلفیقی

متغیر	1	2
سبک مدیریت رابطه مدار (3) هوش هیجانی (2)	1 0/51 **	1

$$** p < 0/01$$

5. 4. آیا ابعاد مختلف هوش هیجانی می تواند سبک مدیریت مدیران را پیش بینی کند؟

جهت پاسخ به این سوال از تکنیک آماری رگرسیون همزمان (Enter) استفاده شد. نتایج به دست آمده در جدول 4 ارائه شده است. همان طور که ملاحظه می شود، مقدار ضریب همبستگی چندگانه محاسبه شده بین پانزده متغیر پیش بین وارد شده به مدل و متغیرهای ملاک، برابر 0/68، مقدار ضریب تعیین برابر با 0/46 یعنی 0/46 درصد از تغییرات متغیرهای ملاک متوسط این متغیرهای ملاک توسط این متغیرها وارد شده به مدل تبیین می گردد.

جدول 4. خلاصه مدل رگرسیون براساس متغیرها

مدل	ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تبیین	تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد
1	0/68	0/46	0/39	9/73

جدول 5 نتایج تحلیل واریانس یک راهه مربوط به متغیرهای پیش بین

منبع تغییرات	SS	d.f	MS	F	Sig
رگرسیون	941/84	15	627/78	6/63	0/001
خطا	10792/72	114	94/67		
کل	20209/56	129			

همانگونه که در جدول 5 ملاحظه می شود F بدست آمده (6/63) در سطح 0/01 معنادار است و این مطلب گویای آن است که اولاً رگرسیون معنادار است و دوم این که حداقل یکی از متغیرهای مستقل در پیش بینی متغیرهای وابسته موثر است. برای فهم این مطلب از آزمون t. وابسته استفاده می کنیم. نتایج این بررسی در جدول 6 آمده است.



جدول 6. مربوط به متغیرهای پیش‌بین

متغیرهای آموزشی	E آزمون	سطح معناداری
مقدار ثابت	2/66	0/01
حل مساله	2/39	0/01
خوشبختی	1/78	0/07
استقلال	1/50	0/13
تحمل فشار روانی	-1/36	0/17
خود شکوفایی	1/21	0/21
خود آگاهی هیجانی	-1/04	0/29
واقع گرایی	1/05	0/29
روابط بین فردی	-1/40	0/16
خوش بینی	2/64	0/01
عزت نفس	3/93	0/01
کنترل تکانش	0/86	0/38
انعطاف پذیری	-0/18	0/85
مسئولیت پذیری	-2/46	0/01
همدلی	-1/18	0/23
خود ابزاری	0/84	0/39

باتوجه به جدول 6 می‌توان ادعان داشت که متغیرهای پیش‌بین وارد شده به مدل و نیز مقدار ثابت در پیش‌بین متغیر ملاک موثر هستند و متغیر حل مساله، مسئولیت‌پذیری، خوش‌بینی و عزت نفس در سطح 0/01 معنادار هستند. قابل ذکر است که بیشترین و کمترین میزان t به ترتیب مربوط به متغیرهای عزت نفس و انعطاف‌پذیری با مقادیر 3/93 و -0/18- می‌باشد. با این معناداری آیا همه متغیرها نقش یکسانی در پیش‌بینی و تاثیر در تغییر ملاک دارند؟ برای فهم این مطلب به ضرایب رگرسیون B و Beta مراجعه می‌کنیم. نتایج این بررسی در جدول 7 ارائه شده است:





جدول 7: ضرایب مدل پیش‌بینی متغیرهای ملاک، براساس متغیرهای پیش‌بین

متغیرها	ضریب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده Beta
	B	خطای استاندارد	
مقدار ثابت	21/48	8/07	-
حل مساله	1/03	0/43	0/20
خوشبختی	0/92	0/51	0/19
استقلال	0/80	0/53	0/15
تحمل فشار روانی	-0/60	0/44	-0/12
خود شکوفایی	0/55	0/45	-0/11
خود آگاهی هیجانی	-0/49	0/47	-0/09
واقع‌گرایی	0/42	0/40	0/09
روابط بین فردی	-0/60	0/42	-0/12
خوش‌بینی	1/23	0/46	0/22
عزت نفس	1/71	0/43	0/36
کنترل تکانش	0/40	0/46	0/09
انعطاف‌پذیری	-0/08	0/47	-0/02
مسئولیت‌پذیری	-1/11	0/45	-0/27
همدلی	-0/54	0/46	-0/12
خود ایزاری	0/37	0/43	0/08

در جدول 7 مقادیر ضرایب استاندارد نشده B برای متغیرهای مختلف از -0/08 تا 1/71 در نوسان است، که بیشترین مقدار آن مربوط به متغیر عزت نفس و کمترین مقدار نیز متعلق به متغیر انعطاف‌پذیری می‌باشد. در جدول شماره 7 مقادیر ضرایب استاندارد شده Beta برای متغیرهای پیش‌بین وارد شده به مدل -0/02 تا 0/36 در نوسان است که به ترتیب متعلق به متغیر انعطاف‌پذیری و عزت نفس می‌باشد. این نتیجه گویای آن است که متغیر عزت نفس بیشترین تاثیر و متغیر انعطاف‌پذیری کمترین تاثیر را بر روی متغیر ملاک یعنی متغیر سبک مدیریت دارد.

## نتیجه‌گیری

همان‌گونه که بیان شد هدف اساسی این پژوهش بررسی رابطه بین هوش هیجانی مدیران آموزشی مقطع متوسطه شهر تهران و سبک مدیریت آنان پرداخته است. نتایج نشان می‌دهد بین متغیرهای هوش هیجانی مدیران و سبک مدیریت رابطه مدار، مثبت و مستقیم وجود دارد که در سطح 0/01 معنادار است. یعنی با افزایش هوش هیجانی در مدیران سبک مدیریت رابطه مدار نیز افزایش می‌یابد. و همچنین نتایج این سوال با نتایج به دست آمده از پژوهش‌های سیاروچی و همکاران (2002)، سیاروچی و همکاران (2004)؛ جانون و رانزی جن (2005)؛ لاونیس و لاونیس (2005)؛ وارویک و نتلبک (2004)؛ به نقل از عروجی موفق (1383) همسو و هم جهت است. براساس مطالعه لئونارد (1999) در سازمان‌ها درخصوص ویژگی‌های مدیر و عملکرد آن نتیجه می‌گیرد که فقدان مهارت‌های ارتباطی در سازمان منجر به کاهش کار گروهی و بهره‌وری می‌شود. در مطالعات گذشته نیز بر روی جنبه‌های اجتماعی و تعامل هوش توجه شده است. مثلاً هانت (1928) در مطالعه ای روی میزان فروش کارمندان متوجه شد که همبستگی معناداری بین فروش بالا و توان برخورد با مردم وجود دارد. (به نقل از رایبیز، 2002). نتایج حاصل از بررسی‌های صورت گرفته حاکی از نقش قابل ملاحظه هوش عاطفی را تا 80% و نقش هوش منطقی را تنها 20% این امر می‌دانند. مطالعاتی که در زمینه شعور عاطفی انجام شده حاکی از آن است که باهوش‌ترین افراد از نظر عقلانی، اغلب در تجارت و زندگی خصوصی موفق نیستند. تحقیقات نشان می‌دهد که مدیر یا متخصصینی که از هوش هیجانی بالایی برخوردار و از نظر فنی نیز باتجربه هستند و خلأهای موجود، ارتباطات پنهانی درازمدت و رفع تیرگی‌های متقابل که ارزشمند و سودمند جلوه می‌نماید خواهد پرداخت. همچنین گزارش‌های انجام شده توسط مدیران در زمینه رشد تصاعدی علوم شعور عاطفی به ما می‌آموزد که چطور قدرت استدلال خود را افزایش دهیم و از انرژی عواطف، خرد شهودی و قدرت استدلال خود را افزایش دهیم و از انرژی عواطف، خرد شهودی و قدرت ارتباط با خود و اطرافیان بهره بیشتری کسب نماییم. علوم جدید ثابت کرده‌اند که زیربنای بسیاری از تصمیمات مهم، فعالترین و سودمندترین سازمان‌ها و رضایت بخش‌ترین و موفق‌ترین زندگی‌ها، شعور عاطفی است نه بهره هوشی یا قدرت مغزی. هوش منطقی - هوش هیجانی بین زنان و مردان این دو هوش ضد یکدیگر نیستند بلکه فقط با هم تفاوت دارند. جک بلوک، روان‌شناس دانشگاه کالیفرنیا در برکلی با استفاده از معیاری که کاملاً شبیه هوشیاری عاطفی است و شامل قابلیت‌های اساسی، عاطفی و اجتماعی است که او آن را «بازگشت نفس» نامیده است، به مقایسه دو تیپ خالص تئوریک، یعنی افرادی که دارای بهره هوشی بالا که دارای استعداد‌های عاطفی پرقدرتی هستند، پرداخته و تفاوت‌های آنها را مورد بررسی قرار داده است. فردی که فقط بهره هوشی او بالاست. (یعنی فاقد هوشیاری عاطفی است) تقریباً کاریکاتوری از یک آدم خردمند است، وی در قلمرو ذهن چیره دست ولی در دنیای شخصی خویش ضعیف است. این امر در مورد زنان و مردان کمی تفاوت دارد، مردانی که دارای بهره هوشی بالایی هستند از روی علایق و توانایی‌های



گسترده عقلانی‌شان - نه احساس - مورد شناسایی قرار می‌گیرند. آنها آدم‌هایی جاه طلب، سودمند، قابل پیش‌بینی، لجوج، انتقادگر، فروتن، نازک نارنجی و کمرو هستند که از نظر احساس سرد و بی عاطفه‌اند.

نتایج به دست آمده از سوال دوم همچنین نشان داد بین متغیر هوش هیجانی مدیران و سبک مدیریتی وظیفه مدار آنان رابطه مثبت و مستقیم وجود دارد. یعنی با افزایش هوش هیجانی در مدیران سبک مدیریت وظیفه مدار نیز افزایش می‌یابد. نتایج پژوهش جعفری و یوسف‌نژاد (1387)، نشان می‌دهد که مدیران وظیفه مدار نظارت بیشتری را اعمال می‌کنند و به هماهنگی بیشتر اهمیت می‌دهند تا ایجاد رابطه دوستانه با کارکنان. مدیر رابطه مدار به برقراری رابطه دوستانه و شرکت دادن دیگران در امر تصمیم‌گیری، تعهد و مسئولیت تاکید می‌کند و در جهت به وجود آوردن یک جو سالم تلاش می‌نمایند، از ایده‌های نو استقبال می‌کند و به خلاقیت و ابتکار اهمیت زیادی می‌دهد. این یافته‌ها با نتایج به دست آمده از پژوهش‌های سیاروچی و همکاران (2002)، سیاروچی و همکاران (2004)؛ جانون و رانزی جن (2005)؛ لاونیس و لاونیس (2005)؛ وارویک و نتلیک (2004)، چرنیس و گلمن (2001)؛ جاج (2005)؛ مامفورد (2000)؛ جرج (2005)؛ و سوسیک (1998)؛ هماهنگ است. امروزه اکثر سازمان‌ها برای حفظ موقعیت رقابتی خود نیاز به تغییر سریع دارند. تغییرات سریع مستلزم آن است که سازمان‌ها دارای رهبران و کارکنانی باشند که انطباق‌پذیر بوده و به صورت موثر کار کنند، به طور مداوم سیستم‌ها و فرایندها را بهبود بخشند و مشتری مدار باشند. (ویل، 1996). با کمی دقت در سازمان‌های مختلف می‌توان فهمید که رهبران بزرگ تفاوت‌های بزرگی ایجاد می‌کنند. رهبران موثر کسانی هستند که نتایج را در یک چارچوب زمانی معین به دست می‌آورند تا برای کار خود موثر واقع شوند (گلمن، 2000). هنگامی که سعی در توضیح دلایل اثربخشی رهبران بزرگ وجود دارد، درباره بینش و ایده‌های قوی یا استراتژی آن صحبت می‌شود، اما یک چیز مهمتر وجود دارد، رهبران بزرگ از طریق عواطف و هیجان‌اتشان کار می‌کنند (گلمن و همکاران، 2002). علاوه بر این نتایج سوال سوم نشان داد بین متغیر هوش هیجانی مدیران و سبک مدیریتی تلفیقی آنان رابطه مثبت و مستقیم وجود دارد که در سطح 0/01 معنادار است. یعنی با افزایش هوش هیجانی در مدیران سبک مدیریتی تلفیقی نیز افزایش می‌یابد. این یافته‌ها با نتایج به دست آمده از پژوهش‌های سیاروچی و همکاران (2002)، سیاروچی و همکاران (2004)؛ جانون و رانزی جن (2005)؛ لاونیس و لاونیس (2005)؛ وارویک و نتلیک (2004)؛ چرنیس و گلمن (2001)؛ جاج (2000)؛ مامفورد (2000)؛ جرج (2000) و سوسیک (1998)، هماهنگ است. درخصوص رابطه بین هوش هیجانی در مدیران سبک مدیریتی تلفیقی می‌توان گفت که هنگامی که کسی دارای هوش هیجانی بالایی است، ناخودآگاه هم روابط با دیگران را در نظر می‌گیرد و هم وظیفه محول شده به خود را در نظر دارد. معمولاً هوش هیجانی با هر دو نوع سبک مدیریت که به صورت تلفیقی در یک فرو بروز می‌کند همراه است. همچنین به دست آمده از سوال چهارم که با استفاده از روش رگرسیون همزمان انجام شد نشان داد که ابعاد مختلف هوش هیجانی می‌توانند 0/46 از متغیر سبک مدیریت را تبیین کنند. این نتیجه با نتایج به دست آمده از پژوهش‌های چرنیس و گلمن، 2001؛ جاج، 2000؛ مامفورد 2000؛ جرج،



2000؛ سوسیک، 1998، همسو و در یک جفت می‌باشد. پیش‌بینی سبک مدیریت با استفاده از ابعاد مختلف هوش هیجانی امروزه فکر محققان را به خود مشغول داشته است (جاج، 2000؛ مامفورد، 2000). تحقیقات اخیر نشان داده است که هوش هیجانی ممکن است یک پیش‌بینی کننده موثر برای سبک مدیریت باشد (جرج، 2000؛ سوسیک، 1998). باتوجه به گسترده‌ی نظری موجود و یافته‌ها پژوهش حاضر، می‌توان گفت:

- با اجرای برنامه‌های آموزشی درصدد افزایش هوش هیجانی در مدیران مدارس اقدام کنیم.
- پژوهشگران و مدیران سازمان آموزش و پرورش با شناسایی عوامل موثر بر سبک مدیریت مدیران با آموزش مدیران جهت افزایش این عوامل اقدام شود.
- مدیران و سیاست‌های مختلف آموزش و پرورش همگی باید در جهت ایجاد هوش هیجانی بالا و سبک مدیریت مطلوب تلاش کنند.
- پیشنهاد می‌شود با شناخت عوامل موثر در ایجاد هوش هیجانی و به خصوص مدیران از طریق رسانه‌های گروهی آموزش دهیم.
- پیشنهاد می‌شود سخنرانی، کارگاه‌ها و یا همایش‌هایی درخصوص سبک مدیریت، اهمیت مدیریت مطلوب در مدیران مدارس و هوش هیجانی در مدارس کشور برگزار شود.



## منابع

- سیاروچی، ژوزف فورگاس، مایر، جان (2003). هوش عاطفی در زندگی روزمره. ترجمه: اصغر نوری امامزاده‌ای، حبیب اله نصیری (1384). اصفهان: انتشارات نوشته.
- شاه طالبی، سعیده (1385). بررسی رابطه بین هوش هیجانی و سبک‌های مدیریت تعارض مدیران دبیرستان‌های دخترانه شهر اصفهان در سال تحصیلی 86-1385. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه شهید بهشتی.
- عروقی موفق، لیلا (1383). بررسی تغییرات هوش هیجانی براساس منبع کنترل. خودپائی و هیجان خواهی در دانشجویان دانشگاه‌های تهران. خلاصه مقالات دومین سمینار بهداشت روانی دانشجویان. تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
- Austin, Elizabeth J. (2004). *An investigation of the relationship between trait emotional intelligence and emotional task performance. Personality and Individual Differences* 36. 1855- 1864.
- Bar- On, R. (2000). *Emotional and social intelligence: insights from the emotional quotient inventory* . In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *the handbook of emotional intelligence* (pp. 363- 388). San Francisco: Jossey Bass.
- Bar- On, R. 1997. *Bar- On emotional quotient inventory: A measure of emotional intelligence*. Toronto: Multi Health Systems, Inc.
- Brackett, M.A., mayer, G.D., % warner, R.M. (2003). *Emotional Intelligence and its relation to every day behavior, Journal of Personality and Individual Differences*, 36, 1387-1402.
- Deniz, M., Tras, Z., Aydogan, D (2009). *An investigation of academic procrastination, locus of control, and emotional intelligence. Educational science: Theory and practice*, 9(2). 623-632.
- Ferrari, J. R., O'Callaghan, J., & Newbegin, I. (2005). *Prevalence of procrastination in the United States, United Kingdom, and Australia: Arousal and avoidance delays among adults. North American Journal of Psychology*, 7, 1-6.
- George J., (2000). "Emotions and leadership: The role of emotional intelligence"., *Human Relations*, No. 53.
- Golman D., "Leadership that gets result"., *Harvard business review*, 2000.
- Golman D., Boyatzis R.E., Mckee., A., *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*, Boston: Harvard Business School Publishing, 2002.
- Golman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Halpin, A.W. "(1995). *The leader Behavior Commanders*". *Harvard Educational Review* minter 125.
- Judge T. A., Bono J.E., (2000). "Five- factor model of personality and trans formalional leadership", *Journal of Applied Psychology*, No. 85.
- Lopez, P. N., Salovey, P., & straus, R. (2003). *Emotionalintelligence, personality, and the perceived quality of social relation ship. Journal of personality and individual Differences*, 35, 641- 656.
- Mayer, J. D. (2001). *A field guide for emotional intelligence*. In J. Ciarropchi., J. P. Forgass., & J. D. Mayer (Eds.), *emotional intelligence in everyday life* (pp. 3-24). New York: Psychology Press.



Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D.R (2000). *Emotional intelligence as ziatgeist, as personality, and as a mental ability*, In R, Bar- on., & J. D. A, Parker. *The handbook of emotional intelligence: theory, development, assessment, and application at home, school, and in the work place* (pp. 92- 117). San Francisco: Jossey- Bass.

Robins, S. (2002). *A Consultant's Guide To Understanding And Promoting Emotional Intelligence In The Workplace*. In Lowman, R. (ED), *Handbook Of Organizational Consulting Psychology*. John Wiley & Sons, Inc.

پی نوشت:

<sup>1</sup> Ferrari

<sup>۲</sup> Austin

<sup>۳</sup> Brackett, mayer& warner

<sup>۴</sup> Lopez, Salovey & straus

<sup>۵</sup> Malcolm Higgs

<sup>۶</sup> Bernadette Cross

<sup>۷</sup> Catherine J Robbins

<sup>۸</sup> Robert J Grossman

<sup>۹</sup> Lisa Mc Kobe

<sup>۱۰</sup> Stacey Marien

<sup>۱۱</sup> Catherine S Daus

<sup>۱۲</sup> Jeanne Segal

<sup>۱۳</sup> Deniz, Tras & Aydogan

<sup>۱۴</sup> Robins

<sup>۱۵</sup> Hakan zzelik & Nancy Longton

<sup>۱۶</sup> Acton

<sup>۱۷</sup> Mayer, Salovey & Caruso