

بررسی تأثیر هوش اجتماعی و هوش هیجانی بر سبک رهبری مدیران

سید محسن علامه^۱، نجیبه عباسی رستمی^{۲*}، فرانک صفری شاد^۳

^۱ استادیار، دانشگاه اصفهان، گروه مدیریت، اصفهان، ایران

^۲ کارشناس ارشد، دانشگاه اصفهان، گروه مدیریت، اصفهان، ایران (عهده دار مکاتبات)

^۳ کارشناس ارشد، دانشگاه اصفهان، گروه مدیریت، اصفهان، ایران

چکیده

امروزه بسیاری از سازمان‌ها دستخوش تغییرات و رهبری یک سازمان برای انطباق با تغییرات و به منظور بقا و رشد در محیط‌های جدید، ویژگی‌های خاصی را می‌طلبد که عموماً مدیران برای پاسخ به آنها با مشکلات بسیاری مواجه می‌شوند. یکی از مهمترین خصیصه‌ها که می‌تواند به رهبران و مدیران در پاسخ به این تغییرات کمک کند، هوش هیجانی و هوش اجتماعی است. بنا به اهمیت موضوع، در این پژوهش به بررسی تأثیر هوش هیجانی و هوش اجتماعی بر سبک رهبری مدیران پرداخته شده است. روش تحقیق مورد استفاده توصیفی - کاربردی است. برای سنجش هوش هیجانی از پرسشنامه استاندارد شرینگ سال ۱۹۹۶، برای سنجش هوش اجتماعی از پرسشنامه سیلورا سال ۲۰۰۱ و برای سنجش سبک‌های رهبری چندگانه نیز از پرسشنامه MLQ استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق حاضر ۱۴۰ نفر از مدیران استانداری استان کرمانشاه هستند. با استفاده از فرمول آماری کوکران تعداد ۱۰۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردیدند. نتایج نشان داد که هوش اجتماعی و هوش هیجانی بر سبک رهبری مدیران اثر مستقیم و مثبت دارند. **کلمات کلیدی:** هوش اجتماعی، هوش هیجانی، رهبری تحولی، رهبری تبادلی، رهبری عدم مداخله‌گر.

۱- مقدمه

باشد که وجه افتراق بین سازمان‌های موفق و ناموفق را معلوم کند، بدون شک آن عامل، رهبری مؤثر است [۷].

بعضی از نظریه‌پردازان بر این عقیده‌اند که هوش هیجانی و اجتماعی برای رهبران و مدیران و کسانی که سمت‌های بالایی دارند بسیار پر اهمیت و ضروری است. زیرا تعامل صحیح، شناخت ویژگی‌های شخصی افراد و انعطاف‌پذیری جزء ویژگی‌های مهم مدیران و رهبران مؤثر است. مبانی اولیه هوش هیجانی که در محیط کاری رعایت و انجام آن الزامی و مفید است، عبارتند از: کار گروهی، برقراری ارتباط، همکاری، گوش دادن و ارائه نظریات فردی، استفاده از هوش هیجانی در محیط کار یعنی توانایی ایجاد محیطی که در آن شکایت‌ها را انتقادهای سازنده در نظر می‌گیرند انتقاد ماهرانه به عملی که شخص انجام داده توجه می‌کند و در میان کاستی‌های فرد به دنبال نشانه‌هایی از ضعف شخصیت یا خرد کردن وی نیست [۱۳].

طبق تحقیقات انجام شده توسط استیون استین^۱ و هووارد بوک^۲ ۴۷٪ تا ۵۶٪ موفقیت در زندگی و کار به هوش هیجانی وابسته است. البته این

رهبری تأثیری میان فردی است که در موقعیتی معین اعمال و از طریق فرایند ارتباط در جهت دستیابی به هدف و یا هدف‌های مشخص هدایتی می‌شود [۲۹]. در اندیشه‌های جدید، رهبر صرفاً متکی به جایگاه مشروع قانونی نیست. فرایند رهبری با تأکید بر توانایی شخصی رهبر و قدرت نفوذ او در باورها، ارزشها، رفتارها و اعمال دیگران شکل می‌گیرد. بنابراین مدل‌های عقلایی رهبری، بایستی با مدل‌های غیر عقلایی (مبتنی بر شهود و کاریزما) ترکیب شوند [۶]. حفظ انگیزه و تعهد افراد در زمان بروز تغییرات گسترده، در زمره دشوارترین چالش‌هایی است که رهبران در تمامی سطوح با آنها مواجه‌اند. شرکت‌ها باید در زمینه فعالیت‌های داخلی و خارجی خود انعطاف‌پذیرتر باشند. ماهیت تغییرات امروزی مؤید چالشی کلی برای تمامی کسانی است که در سمت‌های رهبری قرار دارند. برای رفع این چالش‌ها، رهبران باید بتوانند فضایی سازمانی خلق کنند که در آن نه تنها عملکرد بلکه حس غرور و هدفمندی تقویت می‌شود.

یکی از عوامل مؤثر در افزایش اثربخشی، تلاش و در نهایت رضایت، سبک رهبری مدیران سازمان می‌باشد. رهبری جزء جدایی‌ناپذیر مدیریت است و نقش اساسی را در عملیات ایفا می‌کند. اگر فقط یک عامل وجود داشته

1. Steven J. Stein

2. Howard E. Book

گلمن در سال ۲۰۰۶ هوش اجتماعی را به دو طبقه کلی آگاهی اجتماعی و امکانات اجتماعی تقسیم کرد؛ او آگاهی اجتماعی را بعنوان آنچه ما نسبت به دیگران احساس می‌کنیم و امکانات اجتماعی را بعنوان آنچه که ما بعد از کسب این آگاهی انجام می‌دهیم تعریف کرده است [۲۳]. رابرت در سال ۲۰۰۸ هوش اجتماعی را به عنوان توانایی انتخاب واکنش مناسب و انعطاف‌پذیر به رفتار شخص تعریف کرد [۲۸]. بنابراین هوش اجتماعی توانایی افراد برای ارتباط با دیگران، درک آنها و تعامل موثر با آنها می‌باشد که شامل شناخت احساسات دیگران، گوش دادن، توجه به وضعیت عاطفی و کمک به آنها در مدیریت احساساتشان است [۲۰].

تونی بوزان هم هوش اجتماعی را "بخشی از طیف وسیع مهارت‌های اجتماعی" می‌داند. از نظر تونی بوزان هوش اجتماعی "صرفاً میزان سازگاری و ارتباط با اطرافیان" است. هوش اجتماعی در رفتار اجتماعی فرد ظاهر می‌گردد؛ بنابراین طرز ارتباط فرد با دیگران و ایجاد روابط رضایت‌آمیز با ایشان که نتیجه فعالیت هوش اجتماعی است، در سازگاری این جنبه از هوش تأثیر دارد [۲].

سیلورا و همکارانش در سال ۲۰۰۱ مؤلفه‌های هوش اجتماعی را شامل پردازش اطلاعات اجتماعی، مهارت‌های اجتماعی و آگاهی‌های اجتماعی می‌دانند. سیلورا معتقد است هوش اجتماعی ساختاری چندوجهی دارد.

پردازش اطلاعات اجتماعی: به معنای توانایی فهم و پیش‌بینی رفتارها و احساسات دیگران است.

مهارت‌های اجتماعی: جنبه‌های رفتاری ساخت هوش اجتماعی از راه سنجش توانایی ورود به موقعیت‌های جدید اجتماعی و نیز توانایی سازگاری اجتماعی است.

آگاهی‌های اجتماعی: جریان‌ات غیرمنتظره ناشی از رخدادها در موقعیت‌های اجتماعی را می‌سنجد [۱].

هوش اجتماعی در جامعه یا سازمان از جمله سرمایه‌های مهم محسوب می‌شود و این بخاطر آن است که از طریق هوش اجتماعی می‌توان به ارتقاء سطح بهداشت روانی جامعه و سازمان کمک نمود. هوش اجتماعی سازه‌ای است برای ارزیابی قدرت رهبری که بیشتر بر محور روابط میان افراد استوار است. رهبران دارای هوش اجتماعی بهتر می‌توانند در بین همکاران تعامل ایجاد نموده و از توان اجتماعی آنان بهره‌گیرند. تقویت مهارت اجتماعی و در نتیجه افزایش عملکرد آنان از آثار هوش اجتماعی است [۱۰].

یکی دیگر از خصیصه‌های مهمی که می‌تواند به رهبران و مدیران در پاسخ به تغییرات کمک کند، هوش هیجانی است. هوش هیجانی موضوعی است که سعی در تشریح و تفسیر جایگاه هیجان‌ها و احساسات و توانمندی‌های انسانی دارد. مدیران برخوردار از هوش هیجانی، رهبران مؤثری هستند که اهداف را با حداکثر بهره‌وری و رضایتمندی و تعهد کارکنان محقق می‌سازند [۴].

طیف بسته به نوع کار می‌باشد. بین هوش هیجانی و موفقیت رهبری نیز ارتباط وجود دارد که این امر مورد تأیید دانیل گلمن، ریچارد بویاتزیس و آنی مک کی در کتاب "Primal Leadership" می‌باشد. آنها دریافتند که بیشتر مهارت‌های رهبری در ایالات متحده به هوش هیجانی وابسته است. این تحقیقات و دیگر تحقیقات انجام شده (از قبیل تحقیقات انجام شده توسط موسسه مشاوره‌ای‌های-مک بر^۳) نشان داد که ۷۹٪ موفقیت مدیران در آمریکا نتیجه هوش هیجانی بالا است [۱۴].

از طرفی رهبرانی در آینده موفق خواهند بود که بتوانند به طور اثربخش با کارکنان خود ارتباط برقرار کنند. از آنجایی که هوش اجتماعی با قابلیت‌های مدیریتی (برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل) رابطه مثبتی دارد، عملکرد رهبران را پیش‌بینی می‌کند و در ایجاد توانایی رهبری در افراد تأثیر مهمی می‌گذارد [۵].

با بررسی جنبه‌های مختلف هوش افراد در سازمان می‌توان در مورد انتخاب، آموزش و ارتقاء مدیران و رهبران آینده بهتر تصمیم‌گیری نمود. بنابراین مطالعه در مورد جنبه‌های هوشمندی رهبری، موضوعی مهم و ضروری برای درک بهتر مفهوم رهبری در سازمان است؛ به طوری که کرر و همکاران در سال ۲۰۰۷ و گیاجارد در سال ۲۰۱۱ توجه به اندازه‌گیری هوش رهبران را ضروری و مهم برشمردند [۵]. در نتیجه این پژوهش به دنبال پاسخ این پرسش است که آیا هوش اجتماعی و هوش هیجانی مدیران بر سبک رهبری آنان اثر گذار است؟

۲- ادبیات پژوهش

تحقیقات پیرامون هوش اجتماعی، چند سال پس از معرفی هوش آکادمیک توسط اسپیرمن در سال ۱۹۰۴ شروع شد. تضادها در تعریف هوش اجتماعی، شیوه‌های مطالعه ساختار را به طور چشمگیری متفاوت ساخته است. عده‌ای از پژوهشگران جهت مطالعه هوش اجتماعی به دیدگاه شخصیتی و عده‌ای دیگر به دیدگاه روان‌سنجی گرایش دارند. دیدگاه روان‌سنجی هوش اجتماعی را به عنوان یک هوش عمومی مطرح می‌کند که در موقعیت‌های اجتماعی یا توانایی فهم و مدیریت افراد به کار برده می‌شود. دیدگاه شخصیتی بر این فرض استوار شده است که رفتار اجتماعی ناشی از هوش است و تفاوت‌های اشخاص در رفتار اجتماعی، از تفاوت‌های آنها در دانش شان ایجاد می‌شود [۲۰].

شایستگی هوش اجتماعی عبارت است از توانایی تشخیص، فهم و استفاده از اطلاعات اجتماعی پیرامون دیگران با هدف رهبری برتر یا عملکرد متعالی و کارآمدتر [۲۱]. فورد و تیساک در سال ۱۹۸۳ هوش اجتماعی را بر حسب نتایج رفتاری‌اش تعریف کردند. آنها هوش اجتماعی را بعنوان توانایی شخص برای دستیابی به اهداف مربوطه در موقعیت‌های خاص اجتماعی تعریف کردند [۲۴].

الف) جذب کننده: رهبر باید از ویژگی‌های میل به پیشرفت، بلندپروازی، انرژی زیاد، پیگیری و اصرار بر امور و ابتکار عمل برخوردار باشد.

ب) صداقت و درستی: رهبر باید از قابلیت اعتماد زیاد در اعمال مسئولیت‌ها و شخصیتی با ثبات برخوردار باشد و به صورت باز عمل کرده و صداقت و راستی در پندار، گفتار و کردارش نمایان باشد.

ج) انگیزه رهبری: در وجود یک رهبر باید میل به تأثیرگذاری بر دیگران و اعضای سازمان، برای نیل به اهداف مشترک وجود داشته باشد. به عبارت دیگر، انگیزه درونی و بیرونی رهبر است که وی را به حرکت وادار می‌دارد و با عشق و علاقه در جهت اهداف سازمان حرکت می‌کند و پافشاری می‌کند.

د) اعتماد به نفس: رهبر باید از اعتماد به نفس بالایی برخوردار باشد تا بتواند در دیگران تأثیر بگذارد و با گام‌هایی بلند و استوار حرکت کند. او باید نسبت به خود احساس ارزشمند بودن داشته باشد تا اعضای سازمان برای وی ارزش قائل شوند [۸].

همانطور که اشاره کردیم هوش هیجانی و اجتماعی برای رهبران و مدیران و کسانی که سمت‌های بالایی دارند بسیار پر اهمیت و ضروری است. طبق تعریف لینکن استونر از رهبری، رهبران سازمان‌ها جهت دستیابی به هدف هدایت و خصوصاً اعمال نفوذ بر افراد و فعالیت‌های آنها سبک‌ها و رویه‌های مختلفی را در پیش گرفته‌اند. سبک رهبری ترکیبی است از خصایص مهارت‌ها و رفتارهای رهبران که بعنوان مداخله و پی-گیری از آن استفاده می‌کنند. سبک رهبری مجموعه‌ای از نگرش‌ها، صفات و مهارت‌های مدیران است که بر پایه چهار عامل نظام ارزش‌ها، اعتماد به کارمندان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در موقعیت‌های مبهم شکل می‌گیرد [۱۱].

رهبری تحول آفرین، بخشی از پارادایم جدید رهبری است و بیانگر فرایندی است که افراد را متحول و متغیر می‌کند و با ارزش‌ها، خصیصه‌های اخلاقی و اهداف بلند مدت در ارتباط است. ارزیابی محرک‌های مؤثر بر پیروان، ارضای نیازهای آنان و رفتار کردن با آنها به عنوان افرادی کامل از جمله کارکردهای این نوع رهبری است [۱۵]. برنز در سال ۱۹۷۸ رهبری تحول آفرین را این گونه توضیح داد: رابطه‌ای که در آن رهبر فرد زیردست خود را برای رسیدن به بالاترین حد توان تشویق می‌کند و این تشویق برای دستیابی بیشتر به نیازهای طبقه‌بندی شده از جمله موفقیت و اهداف گروهی است. [۲۲].

مؤلفه‌های رهبری تحولی بس عبارتند از:

الف) نفوذ آرمانی^۴ (رهبری کاریزما): این ویژگی به رهبران این اجازه را می‌دهد به عنوان مدل‌هایی از نقش و الگوی رفتار باشند. این ویژگی به دو صورت بررسی می‌گردد.

مایر و سالوی در سال ۱۹۹۷ هوش هیجانی را توانایی ادراک، ابراز و ارزیابی دقیق هیجانات خود و دیگران و نیز توانایی دسترسی و ایجاد احساسات با هدف تسهیل فکر و تنظیم و بهره‌برداری از هیجان در حل مسئله می‌دانند. اندیشمندان هوش احساسی، بر این باور هستند که این نوع هوش، از یک سری قابلیت‌های اکتسابی ناشی می‌شود که به عملکرد موفق و اثربخش افراد و مدیران در سازمان‌ها می‌انجامد [۱۲].

تاکنون در خصوص سنجش هوش هیجانی و ابعاد آن، مدل‌های متفاوتی مطرح گردیده است. اما در مجموع می‌توان گفت که مدل گلنن از اعتبار بیشتری برخوردار است. وی در سال ۱۹۹۸، پنج عنصر هوش هیجانی را به شرح زیر برشمرده است:

۱- **خودآگاهی:** اولین مهارت هوش هیجانی است که از طریق مشاهده دقیق وضعیت خویش ایجاد می‌شود. به عبارت کامل‌تر توانایی درک صحیح و دقیق هیجان‌ها در همان لحظه‌ای که روی می‌دهند و فهمیدن اینکه در رابطه با وضعیت‌های متفاوت چه تمایلاتی وجود دارد. همچنین، خودآگاهی واکنش‌های عادی ما نسبت به رویدادها، مشکلات و حتی مردن را شامل می‌شود. درک صحیح تمایلات بسیار مهم است، زیرا توانایی ما را در ارزیابی سریع دقیق اوضاع تقویت می‌کند. در نتیجه خودآگاهی شامل: خودآگاهی هیجانی، خودسنجی صحیح و اعتماد به نفس.

۲- **خودمدیریتی:** دومین مهارت هوش هیجانی که برای ایجاد نقشه و برنامه و اجرای آن استفاده می‌شود، خودمدیریتی چیزی است که وقتی دست به عمل می‌زنید، روی می‌دهد. خودمدیریتی وابسته به خودآگاهی شماست. به عبارت دیگر توانایی استفاده از آگاهی از هیجان‌ها برای انعطاف‌پذیر ماندن و رفتار خود را به طور مثبت رهبری کردن، واکنش‌های هیجانی خود نسبت به مردم و وضعیت‌های مختلف را مدیریت کردن. در مجموع خودمدیریتی شامل: خویشتن‌داری، مورد اعتماد بودن، وظیفه شناسی، سازگاری، سوگیری پیشرفت و ابتکار.

۳- **آگاهی اجتماعی:** یعنی مسائل را از زاویه دید طرف مقابل در نظر بگیرید (گرفتن) یا توانایی در حدس زدن دقیق هیجان‌های دیگران و فهمیدن اینکه واقعاً آنان چه احساسی دارند و چه فکر می‌کنند، حتی اگر خودتان مثل آنان فکر و احساس نکنید. پس آگاهی اجتماعی شامل: همدلی، آگاهی سازمانی و جهت‌گیری خدماتی (خدمت رسانی) می‌باشد.

۴- **مدیریت رابطه:** محصول سه مهارت هیجانی اول است: خودآگاهی، خودمدیریت و آگاهی اجتماعی. مدیریت رابطه عبارت است از توانایی به کارگیری آگاهی از هیجان‌های خود و نیز از هیجان‌های دیگران برای مدیریت کردن (اداره کردن) تعامل‌ها. این کار باعث می‌شود تا تبادل اطلاعات شفاف باشد و شخص به طور مؤثر بتواند از عهده تعارض‌ها و برخوردها برآید. [۲۵].

بارون و بارون در تحقیقی در سال ۱۹۹۷ به نتایج زیر درباره صفات رهبری دست یافتند. این صفات را می‌توان مرتبط با خصوصیات هوش عاطفی یافت.

کنند یا سعی و تلاش لازم را توسعه دهند رهبر گروه به آنها پاداش‌هایی اعطا می‌نمایند.

۲) مدیریت بر مبنای استثناء^۵: چنانچه شیوه‌های قدیمی در حال اجرا باشند رهبر گروه از دادن دستورالعمل‌ها اجتناب می‌کند و به افراد گروه این اجازه را می‌دهد تا به انجام کارشان مثل همیشه ادامه دهند تا بتوانند به اهدافشان برسند [۱۹].

از نظر باس و اولیو در سال ۱۹۹۴ سبک رهبری دیگری به نام سبک رهبری عدم مداخله‌گر^۶ وجود دارد. در این حالت رهبر از تصمیم‌گیری خودداری می‌کند و مسئولیت‌ها را واگذار می‌نماید. در واقع این سبک در طیف رهبری غیر فعال ترین نوع رهبری به شمار می‌آید [۱۸].

۳-پیشینه پژوهش

در بررسی پژوهش‌های انجام شده مرتبط با موضوع حاضر، پژوهشی که به بررسی هر دو نوع هوش اجتماعی و هوش هیجانی بر سبک رهبری مدیران باشد یافت نشد. اما پژوهش‌هایی که به بررسی جداگانه هوش اجتماعی و هوش هیجانی بر سبک رهبری مدیران می‌پردازند، یافت شده است که به برخی از آنها اشاره می‌شود:

بهشتی‌فر و رؤسایی در سال ۲۰۱۲ در پژوهش خود با عنوان «نقش هوش اجتماعی در رهبری سازمانی» به بررسی نقش این متغیر در موفقیت رهبری سازمان پرداختند. نتایج نشان داد که هوش اجتماعی می‌تواند به عنوان یک عامل اساسی، در تسهیل اثربخشی و موفقیت رهبری سازمان نقش داشته باشد. [۲۰]. زاکارو و همکاران در سال ۲۰۰۳ در پژوهش خود دریافتند که مهارت‌های ارزیابی اجتماعی و یا هوش اجتماعی در شیوه رهبری اثرگذار است [۳۰].

نتایج پژوهش پیراسته مطلق در سال ۱۳۹۰، تحت عنوان بررسی رابطه تیپ‌های شخصیتی، هوش اجتماعی و سبک رهبری مدیران شهر یاسوج نشان داد که بین هوش اجتماعی و سبک رهبری و نیز بین تیپ شخصیتی و سبک رهبری ارتباط معنادار وجود دارد. از بین مؤلفه‌های هوش اجتماعی، مهارت‌های اجتماعی و پردازش اطلاعات اجتماعی بهترین پیش بین برای سبک رهبری مشارکتی بودند. از نتایج این پژوهش می‌توان این گونه استنباط کرد که برای یک رهبری کارآمد در مدیران توجه به مهارت‌های اجتماعی، هوش اجتماعی به عنوان توانایی‌های آغازین لازم و ضروری است [۱۶].

پالمر و همکاران در سال ۲۰۰۱ در پژوهش‌های خود دریافتند که بین هوش هیجانی و بازدهی‌های رهبری رابطه وجود دارد. [۲۷]. حاجی کریمی و همکاران در سال ۱۳۹۰ به بررسی تأثیر شایستگی‌های هوش عاطفی، شناختی و اجتماعی در شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی ایران پرداختند. جامعه آماری پژوهش آنان، متشکل از کارشناسان و مدیران وزارتخانه‌ها بود. نتایج حاصل از پژوهش، نشان‌دهنده

۱- ویژگی‌های آرمانی: در مورد ویژگی‌های این رهبران می‌توان گفت رهبران پرجاذبه قوی دارای ویژگی‌هایی خاص مانند قدرت و اعتماد به نفس بالا می‌باشند.

۲- رفتارهای آرمانی: رهبران پرجاذبه ممکن است به رفتارهایی دست بزنند تا در پیروان این تصور را ایجاد نمایند که رهبری شایسته هستند. این نوع رفتار آنها را از دیگران متمایز می‌سازد.

ب) ترغیب عقلانی^۵: به عنوان ابزاری در دست رهبران تحولی برای ایجاد سازمان‌های یادگیرنده شناخته شده است. در این مؤلفه رهبر پیروان خود را به تفکر بر می‌انگیزد و از قوه تخیل آنها استفاده می‌کند.

ج) ملاحظه‌گرایی فردی^۶: در این مؤلفه رهبران به پیشرفت حرفه‌ای و شخصی پیروانشان علاقه نشان می‌دهند. این موضوع تأثیر مثبتی بر رضایتمندی پیروان، رهبران و به طور کلی ثمربخشی دارد.

د) انگیزش الهام بخش^۷: برای برانگیختن و بالا بردن انگیزه در پیروان به وسیله رهبران توصیف شده است که با توجه به احساسات زیردستان صورت می‌پذیرد. در واقع در انگیزش الهام بخش رهبران یک تصویر و دید مشترک از آینده را برای پیروان ایجاد می‌کنند و جایی که یک دید واقعی وجود دارد، افراد یاد می‌گیرند نه برای اینکه به آنها دستور داده می‌شود، بلکه برای اینکه خود می‌خواهند کاری را انجام دهند. این نوع انگیزش فراتر از سطح سلسله مراتب نیازها صورت می‌پذیرد و از طریق نوعی الهام و القای یک بینش مشترک از اهداف سازمانی در پیروان تجلی می‌یابد [۱۷].

ترومبل در سال ۱۹۹۶ معتقد است که بعضی از رهبران سبک رهبری تبادلی دارند. رهبری تبادلی شامل تعاملات و تبادلاتی بین رهبران و پیروان است که بیشتر انواع مدیریت سنتی یعنی "مدیریت مبتنی بر هدف" را منعکس می‌کند. در این گونه تعاملات رهبران خواسته‌های خود را مشخص کرده، شرایط و پاداش‌هایی را نیز برای نیل به اهداف پیروان خود در نظر می‌گیرند [۹].

از نظر بس رهبر تبادلی کسی است که رابطه داد و ستد رهبر - پیرو را ترجیح می‌دهد و در واقع رهبر نیازهای پیروان را در ازای عملکرد آنان در برآورده کردن انتظارات پایه ای مرتفع می‌کند. این رهبر در ریسک گریزی بهتر عمل می‌کند و به زیردستان اطمینان می‌دهد که می‌توانند به اهداف خود برسند. این نوع رهبران زیردستان را به گونه‌ای هدایت می‌کنند که هم اهداف خود و هم اهداف سازمان را کسب نمایند و کارکنان را تا مرحله خودیابی از جهت ارضای نیاز ارتقا می‌بخشند. بس در سال ۱۹۸۵ عوامل زیر را به عنوان ابعاد اساسی رهبری تبادلی برشمرد:

۱) پاداش‌های اقتضایی^۸: در اینجا رهبر تلاش می‌کند که پاداش را با تلاش یا عملکرد مبادله کند. چنانچه افراد گروه مطابق با قراردادهای عمل

5. Intellectual stimulation

6. Individual consideration

7. Inspirational motivation

4. Contingent rewards

5. Management by exception

6. Laissez faire leadership

فرضیات فرعی ۱-۱: پردازش اطلاعات اجتماعی بر سبک رهبری تأثیر دارد.

فرضیه فرعی ۱-۲: آگاهی اجتماعی بر سبک رهبری تأثیر دارد.

فرضیه فرعی ۱-۳: مهارت اجتماعی بر سبک رهبری تأثیر دارد.

فرضیه اصلی ۲: هوش هیجانی بر سبک رهبری تأثیر دارد.

فرضیه فرعی ۲-۱: خود آگاهی بر سبک رهبری تأثیر دارد.

فرضیه فرعی ۲-۲: خود کنترلی بر سبک رهبری تأثیر دارد.

فرضیه فرعی ۲-۳: هوشیاری اجتماعی بر سبک رهبری تأثیر دارد.

فرضیه فرعی ۲-۴: مهارت‌های اجتماعی بر سبک رهبری تأثیر دارد.

فرضیه فرعی ۲-۵: خود انگیزی بر سبک رهبری تأثیر دارد.

۵- روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران استانداری استان کرمانشاه که شامل ۱۴۰ نفر می‌باشد. در این تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده گردید. با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه ۱۰۰ نفر به دست آمد. برای جمع آوری اطلاعات از جامعه آماری جهت تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه‌ها از پرسشنامه استفاده شده است. برای سنجش هوش هیجانی از پرسشنامه استاندارد شرینگ در سال ۱۹۹۶ استفاده شده است که دارای مؤلفه‌های خودآگاهی، خودکنترلی، هوشیاری اجتماعی، مهارت‌های اجتماعی، و خودانگیزی است. برای سنجش هوش اجتماعی از پرسشنامه سیلورا در سال ۲۰۰۱ استفاده شده که دارای سه مؤلفه پردازش اطلاعات اجتماعی، مهارت‌های اجتماعی و آگاهی‌های اجتماعی می‌باشد و برای سنجش سبک‌های رهبری چندگانه نیز از پرسشنامه MLQ استفاده شده است. این پرسشنامه از ۲۱ سوال در طیف ۵ درجه لیکرت تشکیل شده است که برای اولین بار در پژوهش‌های برنارد باس در سال ۱۹۸۵ به کار گرفته شده است. جهت تعیین روایی پرسشنامه از روایی صوری و اعمال نظر متخصصان استفاده گردیده است. جهت تعیین پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن برابر با ۰/۷۰۵ است. که این مقادیر جهت تایید پایایی پرسشنامه قابل قبول است. از نرم افزار SPSS و رگرسیون گام به گام جهت تایید یا رد فرضیه‌های پژوهش استفاده شده است.

۶- یافته‌های پژوهش

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش، از آزمون رگرسیون گام به گام استفاده شد. یافته‌های حاصل از بررسی آزمون فرض‌ها عبارت است از:

فرضیه اصلی ۱: هوش اجتماعی بر سبک رهبری تأثیر دارد.

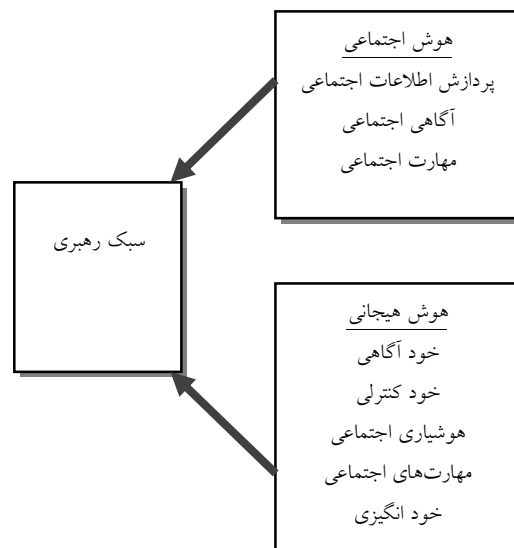
تأیید کلیه فرضیه‌های مهم پژوهش و تأثیرگذاری زیاد شایستگی‌های مدیران منابع انسانی در ارزش آفرینی منابع انسانی و رد شدن برخی از فرضیه‌های اخص پژوهش بود. همچنین، متغیر "شایستگی برنامه‌ریزی و مدیریت" دارای اولویت نخست و مهم‌ترین شاخص آن "برنامه‌ریزی و سازماندهی امور کارکنان" است [۳].

زاهد بابلان و رجیبی در سال ۱۳۸۹ به بررسی نقش هوش هیجانی و سبک‌های رهبری در پیش‌بینی بازدهی‌های رهبری مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه پرداختند. نتایج به دست آمده با استفاده از تحلیل رگرسیون چند متغیره نشان داد که در پیش‌بینی رضایتمندی فقط سبک رهبری تحول‌گرا و سبک رهبری مراوده‌ای، می‌توانند رضایتمندی، کوشش مضاعف و اثربخشی را پیش بینی کنند و هوش هیجانی و سبک رهبری آزاد گذار قادر به پیش بینی بازدهی‌های رهبری نیستند [۷].

مرتضوی و همکاران در سال ۱۳۸۴ به بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری (تحول بخش و مبادله‌ای) پرداخته‌اند. یافته‌های پژوهش نشان داد که بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحولی و مبادله‌ای رابطه معنادار وجود دارد [۱۵].

۴- مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

پس از ارائه تفصیلی ادبیات نظری و تجربی موضوع مورد مطالعه، چارچوب مفهومی و فرضیه‌های پژوهش حاضر ارائه می‌شود. همانگونه که در مدل مفهومی مشاهده می‌شود در این پژوهش سه متغیر هوش اجتماعی، هوش هیجانی و سبک رهبری مورد مطالعه قرار گرفته است. هوش اجتماعی و هوش هیجانی متغیر مستقل و سبک رهبری متغیر وابسته می‌باشد.



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش

بر اساس مدل مفهومی، فرضیات پژوهش به صورت زیر ارائه می‌شوند:

فرضیه اصلی ۱: هوش اجتماعی بر سبک رهبری تأثیر دارد.

جدول (۱): تأثیر هوش اجتماعی بر سبک رهبری

متغیر مستقل	متغیر وابسته	شیب خط (β)	T محاسبه شده	ضریب تعیین (R ²)	سطح معنی داری
هوش اجتماعی	سبک رهبری	۰/۳۵۸	۴/۱۲۷	۰/۱۴۸	۰/۰۰۰

همانطور که از جدول فوق می‌توان نتیجه گرفت، هر سه مؤلفه هوش اجتماعی بر سبک رهبری اثر معناداری دارند. در رابطه با مؤلفه پردازش اطلاعات اجتماعی دیده می‌شود که ضریب بتا برابر است با $\beta = 0/339$ که در سطح معنی داری $0/05$ معنادار می‌باشد و این ضریب برای مؤلفه آگاهی اجتماعی برابر با $\beta = 0/307$ و برای مؤلفه مهارت اجتماعی برابر با $\beta = 0/351$ می‌باشد که این ضرایب نیز در سطح معنی داری $0/05$ معنادار می‌باشند. همچنین نتایج نشان می‌دهد که متغیرهای مهارت اجتماعی، پردازش اطلاعات اجتماعی و آگاهی اجتماعی به ترتیب بیشترین تأثیر بر متغیر سبک رهبری دارند.

در جدول (۴) ضرایب پارامترهای ابعاد هوش هیجانی بر سبک رهبری آورده شده است.

با توجه به نتایج یافته‌های جدول فوق از آنجا که سطح معناداری کمتر از $0/05$ است، می‌توان نتیجه گرفت که هوش اجتماعی بر سبک رهبری اثر معناداری دارند.

فرضیه اصلی ۲: هوش هیجانی بر سبک رهبری تأثیر دارد.

جدول (۴): ضرایب پارامترهای ابعاد هوش هیجانی بر سبک رهبری

متغیر مستقل	متغیر وابسته	شیب خط (β)	T محاسبه شده	ضریب تعیین (R ²)	سطح معنی داری
خود آگاهی	سبک رهبری	۰/۰۵۵	۰/۵۴۶	۰/۰۰۳	۰/۵۸۶
خود کنترلی	سبک رهبری	۰/۳۱۲	۳/۲۵۶	۰/۰۹۸	۰/۰۰۲
هوشیاری اجتماعی	سبک رهبری	۰/۲۲۵	۳/۲۸۹	۰/۰۵۱	۰/۰۲۴
مهارت‌های اجتماعی	سبک رهبری	۰/۲۶۲	۲/۶۸۶	۰/۰۶۹	۰/۰۰۸
خود انگیزی	سبک رهبری	۰/۱۷۶	۱/۷۷۴	۰/۰۳۱	۰/۰۷۹

همانطور که یافته‌های جدول فوق نشان می‌دهد، سطح معنی داری متغیرهای خود کنترلی، هوشیاری اجتماعی و مهارت‌های اجتماعی کوچکتر از $0/05$ هستند و این نتایج نشان می‌دهد که این متغیرها بر سبک رهبری تأثیر دارند. همچنین نتایج نشان می‌دهد که متغیرهای خود کنترلی، مهارت‌های اجتماعی و هوشیاری اجتماعی به ترتیب بیشترین تأثیر بر متغیر سبک رهبری دارند.

۷- نتیجه گیری

در عصر جدید که همگام با تغییرات سریع و چالشی است، رهبران باید دارای مهارت‌ها و دانشی باشند که فضا را برای عملکردی برجسته فراهم می‌سازد. هوش هیجانی و اجتماعی مبنایی هستند که رهبری سازمانی مبتنی بر آن است. توسعه هوش هیجانی و اجتماعی به تعهد فردی نسبت به رشد و توسعه بلند مدت بستگی دارد. این تحولی ارزشمند است که نه تنها شما بلکه سازمانتان و جامعه‌ای را که در آن کار و زندگی

جدول (۲): تأثیر هوش هیجانی بر سبک رهبری

متغیر مستقل	متغیر وابسته	شیب خط (β)	T محاسبه شده	ضریب تعیین (R ²)	سطح معنی داری
هوش هیجانی	سبک رهبری	۰/۳۰۸	۳/۲۰۳	۰/۰۹۵	۰/۰۰۲

با توجه به نتایج یافته‌های جدول فوق از آنجا که سطح معناداری کمتر از $0/05$ است، می‌توان نتیجه گرفت که هوش هیجانی بر سبک رهبری اثر معناداری دارند.

یافته‌های حاصل از آزمون فرضیات فرعی تحقیق در جدول (۳) و (۴) آورده شده است. در این قسمت اثر مؤلفه‌های هوش اجتماعی و هوش هیجانی بر سبک رهبری مورد بررسی قرار گرفته است. در جدول (۳) ضرایب پارامترهای ابعاد هوش اجتماعی بر سبک رهبری آورده شده است:

جدول (۳): ضرایب پارامترهای ابعاد هوش اجتماعی بر سبک رهبری

متغیر مستقل	متغیر وابسته	شیب خط (β)	T محاسبه شده	ضریب تعیین (R ²)	سطح معنی داری
پردازش اطلاعات اجتماعی	سبک رهبری	۰/۳۳۹	۳/۵۶۶	۰/۱۱۵	۰/۰۰۱
آگاهی اجتماعی	سبک رهبری	۰/۳۰۷	۳/۱۹۵	۰/۰۹۵	۰/۰۰۲
مهارت اجتماعی	سبک رهبری	۰/۳۵۱	۳/۷۰۹	۰/۱۲۳	۰/۰۰۰

- برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای تقویت هوش اجتماعی و هوش هیجانی.

۸- منابع و مآخذ

- [۱] اله یاری، سمیه. (۱۳۸۹)، بررسی رابطه هوش اجتماعی و رهبری اخلاقی مدیران، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه اصفهان.
- [۲] بوزان، تونی. (۱۳۸۴)، قابلیت‌های هوش اجتماعی، ترجمه بهناز کمالی، تهران: انتشارات نگار.
- [۳] حاجی کریمی، عباسعلی. رضاییان، علی. هادی زاده مقدم، اکرم. بنیادی نایینی، علی. (۱۳۹۰)، بررسی تأثیر شایستگی‌های هوش عاطفی، شناختی و اجتماعی در شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی ایران، اندیشه مدیریت راهبردی، سال پنجم، شماره اول، ص ۲۵۴-۲۲۳.
- [۴] حسن زاده، رمضان. ساداتی کیادهی، سید مرتضی. (۱۳۸۸)، بررسی میزان هوش هیجانی مدیران و ارتباط آن با خصوصیات جمعیت شناختی آنها، پژوهشنامه تربیتی، شماره بیستم، ص ۱۹-۲.
- [۵] حسینی، سید یعقوب. پوزش، علی. یدالهی، شهربانو. (۱۳۹۲)، رویکرد رفتاری هوش راهبردی رهبر در سازمان، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۱۶، ص ۳۸-۱۷.
- [۶] خدای، عبدالصمد. (۱۳۸۵)، رهبری در عصر فرانوگرایی، مجله تدبیر، شماره ۱۷۸.
- [۷] زاهد بابلان، عادل. رجبی، رسول. (۱۳۸۹)، نقش هوش هیجانی و سبک‌های رهبری در پیش بینی بازدهی‌های رهبری مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه، علوم تربیتی، سال سوم، شماره ۹، ص ۱۶۸-۱۴۹، ۱۳۸۹.
- [۸] سرفرازی، مهرزاد. معمارزاده، غلامرضا. (۱۳۸۹)، بررسی تأثیر هوش هیجانی بر بهبود کیفیت عملکرد مدیران مطالعه موردی: دانشگاه علوم پزشکی استان فارس، پژوهشنامه مدیریت هوش هیجانی، شماره ۶۴، ص ۱۲۰-۵۹.
- [۹] سعیدیان، نرگس. مرادی، مصیب. (۱۳۸۸)، رابطه سبک‌های رهبری با وجدان کاری و تعهد کاری مدیران مدارس متوسطه پسرانه شهر اصفهان، دانش و پژوهش در علوم تربیتی - برنامه ریزی درسی، شماره ۲۲، ص ۱۴۰-۱۱۹.
- [۱۰] سلطانی، ایرج. (۱۳۸۹)، پرورش سرمایه‌های انسانی. اصفهان، انتشارات ارکان دانش.
- [۱۱] شکور، مهسا. بذرافکن، لیلا. علیزاده، مریم. قاسمی، مژده. (۱۳۸۸)، سبک رهبری و رهبری اثربخش در مدیران سطح میانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، ۱۱(۹)، ص ۱۲۶۴-۱۲۵۵.
- [۱۲] قلی پور، آرین. (۱۳۸۶)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران، سمت، ۱۳۸۶.
- [۱۳] گلن، دانیل. (۱۳۸۰)، هوش هیجانی، ترجمه نسرین پارسا، تهران، انتشارات رشد.

می‌کنید متحول خواهد ساخت. رهبران کارآمد فضایی سازمانی می‌آفرینند که عملکرد برتر آنان را تقویت می‌کنند. ایجاد فضایی برای عملکرد نیازمند آن است که رهبران سطح بالایی از هوش هیجانی و اجتماعی را به اثبات برسانند. یافته‌های پژوهش حاضر نیز این مطلب را به اثبات رسانده است. به‌طوریکه نتایج حاصل از آزمون فرضیات نشان داده، هوش اجتماعی و هوش هیجانی بر سبک رهبری تأثیرگذار است.

یافته‌های حاصل از آزمون فرضیات اصلی پژوهش مبنی بر تأثیر هوش اجتماعی و هوش هیجانی بر سبک رهبری، نشان‌دهنده تأثیر مثبت این عوامل بر سبک رهبری مدیران می‌باشد. این یافته‌ها، با پژوهش بهشتی‌فر و رؤسایی در سال ۲۰۱۲ و پیراسته مطلق در سال ۱۳۹۱ در زمینه تأثیر هوش اجتماعی بر سبک رهبری و با پژوهش‌های پالمر و همکاران در سال ۲۰۰۱، زاهد بابلان و رجبی در سال ۱۳۸۹، و مرتضوی و همکاران در سال ۱۳۸۴ در زمینه تأثیر هوش هیجانی بر سبک رهبری همسو می‌باشد.

یافته‌های پژوهش در زمینه تأثیر مؤلفه‌های هوش اجتماعی بر سبک رهبری حاکی از این است که هر سه مؤلفه هوش اجتماعی بر سبک رهبری اثر معناداری دارند. نتایج رگرسیون همچنین نشان داده است که متغیر مهارت اجتماعی بیشترین اثر را بر سبک رهبری داراست. بنابراین می‌توان استنباط کرد که مهارت‌های اجتماعی مدیران و توانایی شناخت نیازهای دیگران تأثیر مهمی در سبک رهبری دارد. تحلیل یافته‌های اثربخشی مؤلفه‌های هوش هیجانی بر سبک رهبری نیز نشان‌دهنده تأثیر متغیرهای خودکنترلی، هوشیاری اجتماعی و مهارت‌های اجتماعی بر سبک رهبری است.

توسعه هوش هیجانی و اجتماعی نیازمند تعهدی بالا نسبت به رشد و توسعه فردی است. مدیران و رهبرانی که هوش اجتماعی و هیجانی بالایی دارند، به راحتی قادر به برقراری ارتباط با اطرافیان و کنترل احساسات خود در ارتباط با دیگران هستند. افراد با هوش اجتماعی و هیجانی بالا، با کسانی که گذشته، سن، فرهنگ و عملکرد احساسی - اجتماعی متفاوتی دارند راحت هستند و مهم‌تر آن که قادرند کاری کنند که دیگران در کنار آنان احساس راحتی و خوشحالی داشته باشند. بنابراین، تلفیق دانش مدیریتی و توانایی‌های هیجانی و اجتماعی در مدیریت می‌تواند در سوق دادن افراد به سوی دستیابی به هدف کارساز و مفید باشد.

و در پایان پیشنهاد کاربردی جهت استفاده علاقه‌مندان به این حوزه رفتاری ارائه می‌شود:

- پیاده سازی برنامه‌هایی جهت ارتقاء هوش اجتماعی و هوش هیجانی افراد؛

- کمک به افراد در راستای ارتقاء توانایی آنان در اداره هیجانات خود؛

- ارتقاء کیفی و کمی ارتباطات افراد؛

- معرفی هوش اجتماعی و هوش هیجانی به کارکنان و مدیران سازمان و اهمیت آن؛

[۱۴] مشبکی، علی اصغر و تیزرو، علی، (۱۳۸۸)، تأثیر هوش هیجانی و هوش فرهنگی بر موفقیت رهبران در کلاس جهانی، پژوهش‌های مدیریت، سال دوم، شماره سوم، ص ۷۳-۵۲.

[۱۵] مرتضوی، سعید. ناظمی، شمس‌الدین. محمودی فخر آبادی، صادق. (۱۳۸۴)، بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری: (تحول بخش-مبادله‌ای)، فصلنامه مدرس علوم انسانی، سال نهم (شماره ۴۲): ص ۱۹۰-۱۶۷.

[۱۶] نصیری ولیک بنی، فخر السادات. گیلانی، مریم. اسکندری، اصغر. (۱۳۹۳)، رابطه بین هوش اجتماعی و رفتار مدنی-تحصیلی با اثربخشی آموزشی دانشجویان تحصیلات تکمیلی دانشگاه بوعلی سینا همدان، فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال پنجم، شماره ۱، ص ۱۸۸-۱۷۵.

- [17] Bass, B., Avolio, B., (1990), **Transformational Leadership Development. Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire**, Palo Alto: Consulting Psychologists Press, Inc.
- [18] Bass, M.O., (1994), **Predicting unit performance By Assessing Transformation and Transactional leadership**, Journal of Applied psychology, vol 88, N.2 ,p.207-218.
- [19] Bass, B., (1985), **Leadership & Performance beyond Expectation**, New York: Free Press.
- [20] Beheshtifar, M., Roasaei, F., (2012), **Role of Social Intelligence in Organizational Leadership**, European Journal of Social Sciences, Vol.28 No.2 (2012), pp. 200-206.
- [21] Boyatzis, R. E., Ratti, F., (2009), **Emotional, social and cognitive competencies distinguishing effective Italian managers and leaders in a private company and cooperatives**, Journal of Management Development, Vol. 28, No. 9, Pp. 821-833.
- [22] Burns, J. M., (1978), **Leadership**, New York: Harper & Row.
- [23] Dong, O., Koper, R.G., Collaço, C.M., (2008), **Social Intelligence, Self-esteem, and Intercultural Communication Sensitivity**, Intercultural Communication Studies. XVII (2), P. 162-165.
- [24] Ford, M.E., Tisak, M.S., (1983), **A further search for social intelligence**, Journal of Educational Psychology. 75(2), P. 197.
- [25] Golman, D.,(1998),**Working with emotional intelligence**, New York: Bantam Books.
- [26] Mayer, J. D., Salovey, P.,(1997), **What is emotional intelligence?**, In P. Salovey and Sluyter(Eds.),**Emotional development and Emotional intelligence: Educational implication**, New York: Basic Books.
- [27] Palmer, B.R., Walls, M., Burgess, Z., Stough, C., (2001), **Emotional intelligence and effective leadership**, Leadership and Organizational Development Journal, 22, 5-10.
- [28] Robert, B.K., (2008), **The Importance, Assessment, and Development of Flexible Leadership. practitioner forum presented at the 23rd annual conference of the Society for Industrial-Organizational Psychology**, April, San Francisco, CA.
- [29] Tannenbaum, R., Weschier, I.R. Massarich, F.,(1961), **leadership and organization** , New York, MC Graw- Hill.
- [30] Zaccaro, S.J., Kem, C., Bader, P., (2003), **Leader Traits and Attributes**, The Major Schools of Leadership, 05-Antonakis.qxd, PP. 106-115.