

پیام مدیریت

شماره ۲۶ - بهار ۱۳۸۷

صص ۱۱۸ - ۱۰۱

## مقایسه هوش هیجانی در میان سطوح سه گانه مدیریت: (مطالعه موردی)

فرج اله رهنورد\* - منوچهر جویبار\*\*

### چکیده

ادبیات مدیریتی بیانگر آن است که مهارت‌های مدیریتی در کل، و هوش هیجانی به طور خاص، نقش تعیین کننده‌ای در موفقیت مدیران در محیط‌های کاری دارند. این مقاله به مقایسه هوش هیجانی در میان سطوح سه‌گانه مدیریت در سطح سازمان می‌پردازد. سنجش هوش هیجانی بر اساس پنج بعد مدل هوش هیجانی گلمن (۱۹۹۵)، یعنی خود آگاهی، خودنظمی، انگیزش، همدلی و مهارت صورت گرفته است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که وضعیت هوش هیجانی در کل میان مدیران سطوح گوناگون متفاوت است و این تفاوت بیشتر در ابعاد خود آگاهی، خود نظمی و انگیزش نمود داشته، ولی در دو بعد همدلی و مهارت اجتماعی، تفاوت مشاهده شده معنادار نیست. در ضمن، این پژوهش نشان می‌دهد که هرچه در نردبان سلسله مراتب بالا می‌رویم، سطح هوش هیجانی افزایش می‌یابد.

**کلید واژه‌ها:** هوش هیجانی، مدیریت، خود آگاهی، خود نظمی، انگیزش، همدلی، مهارت اجتماعی.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۵/۰۹/۲۰ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۸۷/۰۱/۱۵

\* مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی

\*\* دانشگاه آزاد واحد مهاباد

## مقدمه

مدیرانی که دارای بهره هوشی بالایی هستند، لزوماً مدیران موفق نیستند. هرچند بهره هوشی بالا یکی از عوامل مؤثر در مدیریت کارآمد و اثربخش محسوب می‌شود، اما عوامل دیگری نیز تأثیرگذار هستند که "هوش هیجانی" یکی از آنهاست. هوش هیجانی مدل رفتاری جدیدی است، زیرا اصول آن راه جدیدی را برای شناخت و ارزیابی رفتار افراد، سبک مدیریت، گرایش‌ها، و مهارت‌های بین فردی پیش پای ما می‌گذارد [Goleman, 1998]. هوش هیجانی، عامل مهمی در برنامه‌ریزی منابع انسانی، انتخاب و گزینش، بهبود مدیریت، روابط با مشتریان، و طراحی شغل محسوب می‌شود. طرف‌داران هوش هیجانی EQ استدلال می‌کنند که هوش متعارف (IQ) در موفقیت افراد نقش بسیار محدودی دارد، در حالی که هوش هیجانی آن‌ها را قادر می‌سازد، موفقیت بیشتری کسب کنند. چه بسیار افرادی که از نظر علمی بسیار می‌درخشند، اما از نظر اجتماعی و روابط میان فردی بسیار ضعیف هستند.

مفهوم هوش هیجانی در برگیرنده این فرضیه است که بسیاری از افراد که از تحصیلات عالی برخوردار نیستند، ولی هوش هیجانی بالایی دارند، زندگی شاد و موفقیت‌آمیزی را تجربه می‌کنند. اشخاصی که از هوش هیجانی بالایی برخوردار هستند، در زمینه شناخت هیجانات خود و دیگران و کنترل این هیجانات، در سطح بالایی قرار دارند. حال اگر این اشخاص مدیران سازمان‌ها باشند، می‌توانند با بهره‌گیری از این مزیت، در جهت کسب اهداف سازمان و مدیریت هر چه بهتر آن، نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا کنند. هوش هیجانی، مفهوم کلاسیک و سنتی هوش و روش‌های ارزیابی آن را زیر سؤال برده و در مورد سودمندی و موفقیت‌آمیز بودن آن‌ها، اشکال‌های جدی مطرح ساخته است [سیاروچی و دیگران، ۱۳۸۳، ۷].

اصطلاح هوش هیجانی، با چاپ کتاب پرفروش دانیل گلمن با عنوان «هوش هیجانی» رواج زیادی پیدا کرد. گلمن، هوش هیجانی را به عنوان بهترین عامل پیش‌بینی‌کننده موفقیت در زندگی معرفی کرد که هر کسی می‌تواند به آن دست یابد و می‌توان آن را یک خصیصه شخصیتی به حساب آورد. او در تحقیقی که در سال ۱۹۹۸ روی مدل‌های شایستگی برای ۱۸۱ موقعیت شغلی متفاوت از ۱۲۱ سازمان جهان انجام داد، به این نتیجه رسید که در حدود ۶۷ درصد شایستگی‌ها به طور فزاینده‌ای برای عملکرد، با هوش هیجانی در ارتباط هستند. "شایستگی هیجانی" توانایی یاد گرفته شده مبتنی بر هوش هیجانی است. بی‌دلیل نیست که لانگلی (۲۰۰۰) هوش هیجانی را ابزار جدید ارزش‌یابی برای بهبود مدیریت می‌داند.

یافته‌های سیواناتان و فکن (۲۰۰۲) نشان می‌دهند، رهبرانی که هوش هیجانی بالایی در آن‌ها گزارش شده است، توسط زیردستان، به عنوان رهبران متعالی و اثربخش شناخته می‌شوند. لنگورن (۲۰۰۴)، از طریق پژوهش در میان مدیران رستوران‌ها در انگلستان پی برد که رابطه معناداری بین عملکرد مدیران و هوش هیجانی آن‌ها وجود دارد. محقق دیگری به نام چن (۲۰۰۲) دریافت که در جریان ارزیابی عملکرد کارکنان یک شرکت تولیدی، ۲۷ درصد فراوانی‌های بیشتر برای عملکرد بالا نسبت به عملکرد پایین، به ظرفیت‌های شناختی و طبیعی بر می‌گردد. این در حالی است که ۵۳ درصد فراوانی‌های بیشتر برای عملکرد بالا به شایستگی‌های هیجانی مربوط است. به عبارت دیگر، هنگام ارزیابی عملکرد، شایستگی‌های هیجانی در مقابل مهارت و تفکر اهمیت دو برابر پیدا می‌کنند.

بارلینگ و همکارانش (۲۰۰۰)، رابطه بین رهبری انتقامی و تبادلی و هوش هیجانی را بررسی کردند. این محققان دریافتند، هوش هیجانی، آمادگی و گرایش لازم را در رهبران به وجود می‌آورد تا بتوانند از رفتارهای تبادلی استفاده کنند. به

نظر این محققان، رهبرانی که قادر هستند هیجان‌های خود را درک و کنترل کنند و به عنوان الگو، به پیروان خود نشان دهند که می‌توانند اعمال و رفتارهای خود را کنترل کنند، سبب می‌شوند که اعتماد و احترام پیروان نسبت به آنان افزایش یابد. طبق نکته دومی که محققان مذکور مطرح می‌کنند، احتمال اینکه رهبران دارای هوش هیجانی بالا، بتوانند به درستی تشخیص دهند که تا چه اندازه می‌توان سطح انتظارات از پیروان را افزایش داد، بیشتر است. توانایی کنترل هیجان‌ها، این امکان را به رهبران می‌دهد که بتوانند، نیازهای پیروان خود را درک کنند و مطابق با این نیازها واکنش نشان دهند.

### هوش هیجانی

نظریه رسمی هوش هیجانی توسط سالووی و مایر (۱۹۹۰) ارائه شده است. آن‌ها هوش هیجانی را نوعی هوش اجتماعی و مشتمل بر توانایی کنترل هیجان‌های خود و دیگران و تمایز بین آن‌ها و استفاده از اطلاعات برای راهبرد تفکر و عمل دانسته‌اند. باید خاطر نشان کرد که چارچوب هوش هیجانی و پیشنهاد در مورد اندازه‌گیری آن، برای اولین بار در نظریات این دو دانشمند تبلور یافت. در طول چند سال اخیر، تعاریف زیاد و متنوعی از مقوله هوش هیجانی به عمل آمده است که هر کدام به نوبه خود کوشیده است، این مفهوم را بیش از پیش روشن و تبیین کند. دانیل گلمن (۱۹۹۵)، هوش هیجانی را چنین توصیف می‌کند: «نوع دیگری از هوش است، مشتمل بر شناخت احساسات خویشتن و استفاده از آن برای اتخاذ تصمیم‌های مناسب در زندگی. توانایی اداره مطلوب خلق و خوی و وضع روانی و کنترل تکانش ماست. عاملی است که به هنگام شکست ناشی از دست نیافتن به هدف، در شخص انگیزه و امید ایجاد می‌کند. هم‌حسی، یعنی آگاهی از احساسات افراد

پیرامونمان. مهارت اجتماعی، یعنی خوب تا کردن با مردم و کنترل هیجان‌های خویش در رابطه با دیگران و توانایی تشویق و هدایت آنان.»

به نظر هوارد گاردنر (۱۹۸۳)، هوش هیجانی از دو مؤلفه "هوش درون فردی" و "هوش میان فردی" تشکیل شده است. هوش درون فردی مبین آگاهی فرد از احساسات و هیجانات خویش، ابراز باورها و احساسات خود، احترام به خویشتن، تشخیص استعدادهای ذاتی، استقلال در انجام کارهای مورد نظر، و در مجموع، میزان کنترل شخص بر هیجان‌ها و احساسات خود است. هوش میان فردی به توانایی درک و فهم دیگران اشاره دارد و می‌خواهد بداند، چه چیزهایی انسان را برمی‌انگیزند. به اعتقاد سالووی و مایر، هوش هیجانی نوعی هوش اجتماعی است که با توانایی نظارت بر هیجانات خود و دیگران، تشخیص آن‌ها و استفاده از اطلاعات برای راهنمایی اعمال و تفکر خود، سروکار دارد [Salovey & Mayer, 1990].

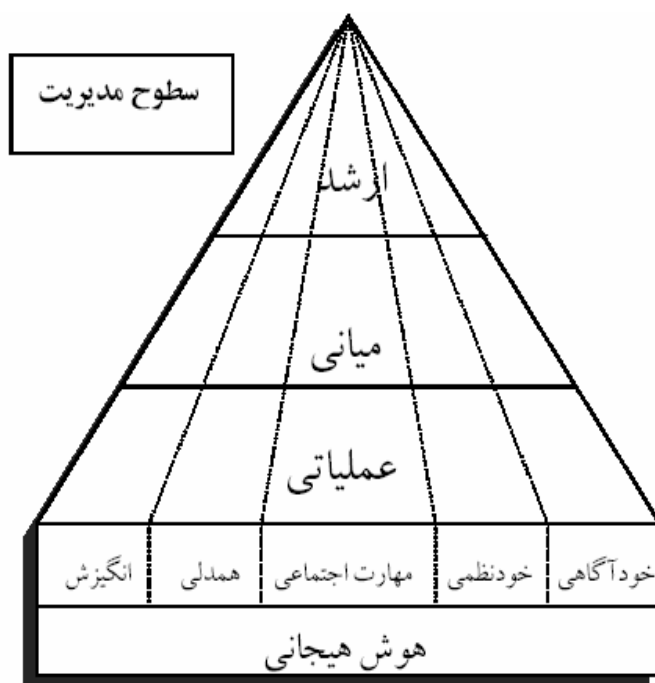
با اندکی تأمل بر تعاریف ذکر شده می‌توان فهمید که در اکثر آن‌ها روی یک نقطه مشترک توافق وجود دارد و آن توانایی درک و کنترل هیجانات و مدیریت بر آن‌هاست و اینکه هوش هیجانی می‌تواند، عامل مهمی برای موفقیت در روابط شخصی، خانوادگی و محل کار باشد.

### چارچوب نظری پژوهش

چارچوب نظری، الگویی مفهومی است و بر روابط نظری میان تعدادی از عوامل که در مورد مسئله پژوهش با اهمیت تشخیص داده شده‌اند، تأکید دارد. این چارچوب درباره پیوندهای درونی میان متغیرهایی که در پویایی موقعیت مورد بررسی نقش دارند، بحث می‌کند. پدید آوردن چنین چارچوب مفهومی به پژوهشگر کمک می‌کند که روابط خاصی را در نظر بگیرد، آن‌ها را بیازماید و

درک خود را در زمینه‌های پویایی‌های موقعیتی که قرار است پژوهش در آن صورت گیرد، بهبود بخشد [سکاران، ۱۳۸۱].

در این پژوهش، برای ایجاد چارچوب مفهومی، از مدل هوش هیجانی گلمن و سه سطح دسته‌بندی شده مدیران (عالی، میانی، پایه) استفاده شده است [Goleman, 1998]. یکی از بنیان مبحث هوش هیجانی، به این نکته مهم اشاره می‌کند که هر چند ویژگی‌های متعارف مانند هوش، استقامت، اراده و چشم‌انداز، لازمه موفقیت رهبر هستند اما کافی نیستند. رهبران موفق، با برخورداری از درجه بالایی از هوش هیجانی متمایز می‌شوند که شامل خودآگاهی، خودنظمی، انگیزش، همدلی و مهارت اجتماعی است (نمودار ۱).



نمودار ۱. مقایسه هوش هیجانی در سطوح مدیریت

## ابعاد هوش هیجانی

هرچند تا کنون در خصوص سنجش هوش هیجانی و ابعاد آن، مدل‌های متفاوتی مطرح و به تبع آن، پرسش‌نامه‌هایی با روایی و اعتبار قابل قبولی طراحی شده‌اند [Bar-on, 1997; Dulewicz et al., 2003]. اما در مجموع مدل گلمن از اعتبار بیشتری برخوردار است. او در سال ۱۹۹۸، پنج عنصر هوش هیجانی را به شرح زیر برشمرده است:

۱. خودآگاهی<sup>۱</sup>: توانایی تشخیص و درک حالات روحی، احساسات، عواطف و انگیزه‌های خود و نیز تأثیر آن بر دیگران.
۲. خودنظمی<sup>۲</sup>: توانایی کنترل یا تغییر مسیر تمناها و حالات روحی مخرب، تأمل در داوری و تفکر قبل از اقدام.
۳. انگیزش<sup>۳</sup>: اشتیاق و دلبستگی به کار به دلایلی فراتر از پول یا موقعیت شغلی، و تمایل به دنبال کردن هدف‌ها، همراه با انرژی و پشتکار.
۴. همدلی<sup>۴</sup>: توانایی درک حالات عاطفی دیگران، و مهارت رفتار با دیگران براساس واکنش‌های عاطفی آن‌ها.
۵. مهارت اجتماعی<sup>۵</sup>: مهارت در مدیریت روابط و ایجاد شبکه‌ها، و توانایی در یافتن زمینه‌های مشترک و ایجاد رابطه نزدیک.

- 
1. Self-Awareness
  2. Self-Regulation
  3. Motivation
  4. Empathy
  5. Social Skill

## سطوح مدیریت

مدیران از نظر سطح سازمانی به مدیران ارشد، میانی و عملیاتی (پایه) دسته‌بندی می‌شوند [Dubrin, 1990]. مدیران ارشد سازمان، برنامه‌ریزی‌های جامع و بلند مدت سازمان را طراحی می‌کنند، نوع تصمیم‌گیری آن‌ها راهبردی است و بیشتر به اطلاعات برون‌سازمانی توجه دارند. مدیران میانی به طور مستقیم به مدیریت رده بالا گزارش می‌دهند و نقش حلقه واسط را میان مدیران عالی و مدیران عملیاتی به عهده دارند. بیشتر وقت مدیران میانی به تصمیم‌گیری راهکاری می‌گذرد. به سخن دیگر، مدیران در این سطح بیشتر به تفسیر، اجرا، نظارت و کنترل اهداف راهبردی، برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها می‌پردازند. مدیران عملیاتی (پایه) در پایین‌ترین سطح قرار دارند. نوع تصمیم‌گیری آن‌ها اجرایی است و در عملیات سازمانی مستقیماً درگیر هستند. تصمیم‌های اجرایی به امور روزمره سازمان و فعالیت‌های اصلی آن مربوط می‌شود. دوربین (۱۹۹۰) معتقد است که در نردبان سازمانی، هرچه به سطوح پایین‌تر حرکت کنیم، کمیت وظایف مدیران دچار تغییرات بنیادی می‌شود. به عبارت دیگر، وظایف برنامه‌ریزی و نظارت بیشتر در سطح مدیریت عالی تجلی پیدا می‌کند و دیگر وظایف در سطوح پایین‌تر بیشتر نمود دارند. ماهیت تصمیم‌گیری مدیران در سطوح متفاوت به شرح زیر است:

۱. مدیران ارشد بیشتر درگیر تصمیمات ساخت‌نیافته هستند.
  ۲. مدیران میانی بیشتر با تصمیمات نیمه ساخت یافته درگیر هستند.
  ۳. مدیران عملیاتی بیشتر با تصمیم‌های ساخت یافته سروکار دارند.
- برای مقایسه هوش هیجانی مدیران سطوح سه گانه، این پرسش اصلی مطرح شد:  
 "آیا بین سطوح سه گانه مدیران نهاد ریاست جمهوری از لحاظ هوش هیجانی تفاوتی وجود دارد؟"



به منظور پاسخ به این سؤال، کوشش شد مشخص شود: "آیا بین سطوح سه گانه مدیران نهاد ریاست جمهوری از لحاظ خودآگاهی، خودنظمی، انگیزش، همدلی و مهارت اجتماعی تفاوتی وجود دارد؟"

### روش‌شناسی

این پژوهش، به توصیف واقعیت‌های موجود و فرایندهای جاری پرداخته و ملاک آن زمان حال بوده است، لذا از نوع توصیفی است. به علاوه، چون مجموعه‌ای ساختمان از داده‌ها را در قالب پرسش‌نامه گردآوری کرده، از نوع پیمایشی است. این پرسش‌نامه بر اساس نظرات کارشناسی استادان خیره و مبانی نظری "مدل هوش هیجانی گلمن" طراحی شد. برای هر یک از ابعاد پنج‌گانه هوش هیجانی در مدل گلمن، حداقل پنج شاخص به گونه‌ای طراحی شد که ماهیت ابعاد هوش هیجانی را پوشش دهند. پرسش‌نامه ۳۲ سؤال داشت و مقیاس مورد استفاده در آن، مقیاس لیکرت شش گزینه‌ای بود.

جامعه آماری پژوهش شامل تمامی مدیران سطوح سه گانه ارشد، میانی و پایه "معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی" و "معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی" نهاد ریاست جمهوری بوده است که از انحلال "سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور" و سازمان‌های وابسته به آن، تشکیل شده‌اند. تعداد مدیران و پست‌های سازمانی آن‌ها در هر یک از سازمان‌ها در جدول ۱ آورده شده است. در جدول مذکور، پست‌های سازمانی معاون رییس، مشاور رییس و مدیر کل، به عنوان مدیران ارشد سازمان در نظر گرفته شده‌اند که در واقع تصمیمات اساسی و عمده را اتخاذ می‌کنند. مدیریت میانی از پست‌های معاون مدیر کل، مدیر و معاون مدیر شکل گرفته است و پست‌هایی مانند رییس گروه، رییس اداره، معاون گروه و معاون اداره سطح مدیریت پایه را تشکیل می‌دهند.

جدول ۱. تعداد مدیران "سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور" (سابق) و سازمان‌های وابسته آن

پست سازمانی	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور	مرکز آمار ایران	سازمان نقشه برداری کشور	مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی	مرکز بهره‌وری	جمع
معاون سازمان	۱۲	۵	۳	۳	-	۲۱
مشاور رییس سازمان	۶	۴	۲	۲	-	۱۴
مدیرکل/مدیر	۴۵	۱۶	۱۴	۱۵	۶	۹۶
معاون مدیرکل/مدیر	۱۰۰	۱۶	۷	-	-	۱۲۳
رییس گروه/اداره	۲۰۰	۷	۴۰	۱۶	-	۲۶۳
معاون گروه/اداره	-	-	۲۹	-	-	۳۶
جمع	۳۶۳	۴۷	۹۴	۴۳	۶	۵۵۳

جامعه آماری فوق پست‌های بلا تصدی در سازمان‌های مورد مطالعه و رؤسای سازمان‌ها را شامل نمی‌شود و تنها افراد شاغل و دارای حکم مدیریتی در سال ۱۳۸۴ را در بر می‌گیرد. با توجه به دسته‌بندی جدول ۱ و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، به تناسب هر دسته، نمونه مورد نظر انتخاب شد که در جدول ۲ منعکس شده است.

جدول ۲. تعداد نمونه‌های انتخاب شده از مدیران بر حسب سطح سازمانی

سطح سازمانی	تعداد کل	حجم نمونه
مدیریت ارشد	۳۵	۲۲
مدیریت میانی	۲۱۹	۱۴۰
مدیریت عملیاتی (پایه)	۲۹۹	۱۹۱
جمع	۵۵۳	۳۵۳

### یافته‌های پژوهش

بررسی اجمالی میانگین‌های هوش هیجانی و ابعاد آن در سطوح سه گانه مدیریت، اولاً نشانگر هوش هیجانی بالای متوسط (در مقیاس شش درجه‌ای لیکرت) است. ثانیاً هرچه در نردبان سلسله مراتب بالاتر می‌رویم، مدیران از هوش هیجانی بالاتری برخوردار هستند (جدول ۳). این تفاوت در ابعاد هوش هیجانی نیز کاملاً

آشکار است. به نظر می‌رسد که، می‌توان ادعا کرد، بین سلسله مراتب اداری و هوش هیجانی رابطه وجود دارد. یعنی هرچه از سطح پایین مدیریت به سطوح بالا حرکت می‌کنیم، هوش هیجانی مدیران افزایش می‌یابد.

جدول ۳. مقایسه میانگین مدیران سطوح سه گانه در هوش هیجانی و ابعاد آن به تفکیک رده مدیریتی

سطح مدیریتی	هوش هیجانی			خود آگاهی			خود نظمی			انگیزش			همدلی			مهارت اجتماعی							
	میانگین	انحراف معیار	تاریخچه	میانگین	انحراف معیار	تاریخچه	میانگین	انحراف معیار	تاریخچه	میانگین	انحراف معیار	تاریخچه	میانگین	انحراف معیار	تاریخچه	میانگین	انحراف معیار						
ارشد	۴/۹۱	۰/۳۰	۵/۵۳	۴/۹۲	۰/۴۹	۴/۸۸	۰/۵۴	۴/۸۱	۰/۳۹	۴/۹۳	۰/۴۲	۴/۸۰	۰/۳۵	۴/۶۶	۰/۶۱	۴/۷۶	۰/۵۰	۴/۶۸	۰/۳۳	۴/۶۴	۰/۴۱	۴/۷۶	۰/۵۴
میان	۴/۸۰	۰/۳۵	۴/۹۲	۴/۷۷	۰/۵۰	۴/۷۶	۰/۶۱	۴/۶۶	۰/۳۹	۴/۹۰	۰/۴۱	۴/۸۰	۰/۳۵	۴/۶۶	۰/۶۱	۴/۷۶	۰/۵۰	۴/۶۸	۰/۳۳	۴/۶۴	۰/۴۱	۴/۷۶	۰/۵۴
پایه	۴/۷۵	۰/۳۵	۴/۸۴	۴/۷۲	۰/۵۰	۴/۶۸	۰/۵۹	۴/۶۷	۰/۴۲	۴/۸۳	۰/۴۹	۴/۷۲	۰/۵۰	۴/۶۷	۰/۵۹	۴/۶۸	۰/۵۰	۴/۷۲	۰/۵۰	۴/۷۵	۰/۴۹	۴/۸۳	۰/۴۹

$P < 0.000, \alpha = 0.05$

برای پاسخ به پرسش‌های پژوهش از تحلیل واریانس یک طرفه استفاده شد. همان‌طور که در جدول ۴ منعکس شده است، طبق یافته‌های پژوهش با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت، بین سه سطح مدیریت از لحاظ هوش هیجانی تفاوت معناداری وجود دارد. البته سطح معناداری مشاهده شده حاکی از آن است که در رابطه با ابعاد همدلی و مهارت اجتماعی تفاوت معنادار نیست. در کل می‌توان نتیجه گرفت که مدیران سطوح سه گانه، از لحاظ هوش هیجانی در یک سطح قرار ندارند و به اندازه یکسانی از قابلیت هوش هیجانی بهره نمی‌برند.

جدول ۴. نتایج تحلیل واریانس یکطرفه برای مقایسه هوش هیجانی مدیران سطوح سه گانه

سطح معناداری	F	میانگین مجذورات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	شرح	
					مابین گروه‌ها	هوش هیجانی
۰/۰۰۰	۸/۵۸۱	۰/۷۶۵	۲	۱/۵۲۹	مابین گروه‌ها	هوش هیجانی
-	-	۰/۰۸۹	۸۸	۷/۸۴۱	درون گروه‌ها	
۰/۰۳۸	۳	۰/۷۰۲	۲	۱/۴۰۵	مابین گروه‌ها	خودآگاهی
-	-	۰/۲۰۷	۹۶	۱۹/۸۷۵	درون گروه‌ها	
۰/۰۲۵	۳/۸۵۶	۰/۹۲۵	۲	۱/۸۵۱	مابین گروه‌ها	خودنظمی
-	-	۰/۲۴۰	۹۳	۲۲/۳۲۰	درون گروه‌ها	
۰/۰۰۰	۸/۷۹۰	۲/۴۷۸	۲	۴/۹۵۶	مابین گروه‌ها	انگیزش
-	-	۰/۲۸۲	۹۳	۲۶/۲۲۴	درون گروه‌ها	
۰/۱۸۶	۱/۷۱۵	۰/۲۵۶	۲	۰/۵۱۱	مابین گروه‌ها	همدلی
-	-	۰/۱۴۹	۹۲	۱۳/۷۱۱	درون گروه‌ها	
۰/۰۶۳	۲/۸۴۶	۰/۵۶۶	۲	۰/۱۲۳	مابین گروه‌ها	مهارت اجتماعی
-	-	۰/۱۹۹	۹۶	۱۹/۱۰۶	درون گروه‌ها	

هوش هیجانی قابلیت و توانایی درک و کنترل احساسات و عواطف خود و دیگران است. که توانایی کار کردن با دیگران و اثر بخش بودن در رهبری را میسر می‌سازد. طبیعتاً، احساسات و عواطف مدیران این سازمان‌ها با هم یکسان نیست و آن‌ها در اداره و هدایت این هیجان‌ات و عواطف با یکدیگر فرق دارند. اما نکته‌ی حائز اهمیت این است، نقش هوش هیجانی و مؤلفه‌های آن در حرکت از سطح پایین مدیریت به سطوح بالاتر است؛ به طوری که در رده‌ی عالی سازمان، نقش هوش هیجانی به مراتب بیشتر می‌شود.

در خصوص اولین جزء تشکیل‌دهنده‌ی هوش هیجانی، یعنی خودآگاهی، نتایج حاصل گواه بر وجود تفاوت بین سطوح سه گانه‌ی مدیران از لحاظ مؤلفه‌ی خودآگاهی است. پس مدیران این سه سطح، در داشتن درک عمیقی از عواطف، نقاط قوت، نقاط ضعف، نیازها و انگیزه‌های خود متفاوت هستند. از نشانه‌های بارز مؤلفه‌ی

خودآگاهی می‌توان به اعتماد به نفس، صداقت، خود ارزیابی، خود انتقادی و تسلط بر نقاط قوت و ضعف اشاره کرد. برای اینکه مدیری از لحاظ خودآگاهی در سطح بالاتری قرار گیرد، باید اکثر عوامل فوق را در حد مطلوبی در اختیار داشته باشد. بالا یا پایین بودن مؤلفه خودآگاهی به خود شخص و قابلیت‌های وی برمی‌گردد. هر چه مدیران در این زمینه کنترل بیشتری داشته و نسبت به شناخت رفتار و حرکات خود حساس‌تر باشند، مطمئناً در رفتار با دیگران و ایفای نقش مدیریت، موفق‌تر خواهند بود.

با انجام تحلیل مشخص شد که مدیران سه سطح از لحاظ خودنظمی با هم متفاوت هستند. پس می‌توان نتیجه گرفت که رده‌های متفاوت مدیریت به نحو یکسانی از فاکتورهای بعد خودنظمی، مانند توانایی تجزیه و تحلیل مسائل، منطقی بودن، تصمیم‌گیری عقلانی، و سازگاری با ابهام و تغییر، برخوردار نیستند.

نتایج به دست آمده از تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که مدیران سطوح سه‌گانه، در میزان انگیزش نیز با یکدیگر متفاوت هستند. در زمینه‌هایی مثل تعهد سازمانی، خوش‌بینی نسبت به آینده و انگیزه قوی برای دست یافتن به موفقیت، این سطوح سه‌گانه با هم فرق دارند. انگیزش تنها بعدی است که تقریباً همه رهبران موفق از آن برخوردار هستند. مدیران با انگیزش بالا، برای نیل به موفقیت و رسیدن به اهداف مورد نظر، فراتر از انتظارات خود و دیگران برانگیخته می‌شوند. به جای توجه به پاداش‌های مالی و ترفیع مقام و پست، بیشتر به نفس کار علاقه نشان می‌دهند و انجام درست کار به آن‌ها انرژی می‌دهد. طبیعتاً مدیران متعهد و خلاق الگوی خوبی برای کارکنان سازمان هستند.

و سرانجام، نتایج تحلیل واریانس نشان می‌دهد که مدیران سطوح سه‌گانه سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و سازمان‌های وابسته به آن، از لحاظ ابعاد همدلی و مهارت اجتماعی با هم تفاوت معناداری ندارند. یعنی مدیران سطوح متفاوت، در

مواردی هم‌چون درک احساسات افراد تحت سرپرستی، درد دل کردن با آنها، توجه به مشکلات فردی کارکنان و رسیدگی به آنها، و احترام گذاشتن به نظرات افراد و به کارگیری این نظرات در تصمیم‌گیری‌ها، از بعد همدلی، و ایجاد تیم‌ها و رهبری آنها به طور مؤثر، قدرت استدلال، دادن فرصت خودنمایی به زیردستان، یافتن زمینه‌های مشترک بین خود و افراد دیگر، و برقراری ارتباطات سالم و پراکنده با کارکنان، از بعد مهارت اجتماعی، با هم تفاوتی ندارند.

### نتیجه‌گیری

مدیران دارای هوش هیجانی بالا می‌توانند، هیجانات زیردستان و مشتریان را درک و مدیریت کنند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که ظرفیت هوش هیجانی در سطوح بالای مدیران، بالاتر است. اما ضرورت دارد، چنین یافته‌ای در دیگر سطوح مدیریتی سازمان‌های بخش دولتی نیز آزمون شود تا بتوان حکم کلی صادر کرد. از سوی دیگر، یافته‌های این پژوهش بر خود ارزیابی مدیران استوار است که با در نظر گرفتن خطای سهولت باید به عنوان یک محدودیت جدی در تعمیم یافته‌های آن مدنظر قرار گیرد. از این‌رو لازم است، ادراک زیردستان از سطح هوش هیجانی مدیران نیز بررسی شود تا بتوان شناخت درستی به دست آورد. در ضمن، در این پژوهش هوش هیجانی بر مبنای مدل گلمن (۱۹۹۸) مورد سنجش قرار گرفته است. اعتبار و روایی این ابزار باید در سطح گسترده‌ای مورد بررسی قرار گیرد تا بتوان آن را به عنوان پرسش‌نامه بومی استاندارد شده در سنجش هوش هیجانی مدیران به کار گرفت. اگر این گفته گلمن (۱۹۹۸) را بپذیریم که هوش هیجانی در مقایسه با هوش طبیعی شاخص بهتری برای قضاوت درباره موفقیت مدیریت محسوب می‌شود، شایسته است به توصیه اندیشمندان مدیریت

[Cadman & Brewer, 2001; Morland, 2001; Cook & McCalulay, 2002]، این

مفهوم را در مدیریت عملکرد و خط‌مشی‌های آموزشی مدیران مدنظر قرار دهیم. بی‌شک موفقیت مدیران نهاد ریاست جمهوری که نقش کلیدی در مدیریت کشور دارند، اثراتی فراتر از سطح سازمانی دارد و کل جامعه را تحت تأثیر قرار می‌دهد. سنجش هوش هیجانی در سطوح متفاوت دو معاونت کلیدی نهاد ریاست جمهوری، این واقعیت را آشکار می‌سازد که هوش هیجانی مدیران بالاتر از متوسط است. بنابراین می‌توان گفت، برای ارتقای عملکرد آن‌ها لازم است، آموزش‌های ویژه‌ای را طراحی و به اجرا گذاشت. نیازی به توضیح نیست که این آموزش‌ها باید ابعاد متفاوت هوش هیجانی، از خودآگاهی گرفته تا مهارت اجتماعی آن‌ها را پوشش دهد.

یافته‌های این پژوهش نشانگر آن است که تفاوت معناداری بین هوش هیجانی مدیران در سطوح سه‌گانه مدیریت وجود دارد و هرچه در سلسله مراتب سازمانی بالاتر برویم، هوش هیجانی افزایش قابل توجهی را نشان می‌دهد. هرچند موردی بودن بررسی، امکان تعمیم یافته‌ها را به دیگر سازمان‌های بخش دولتی نمی‌دهد، اما شباهت‌های آموزشی و تجربی مدیران در بخش‌های متفاوت مؤید آن است که وجود چنین تفاوتی در دیگر دستگاه‌های اجرایی دور از انتظار نیست. البته، مقایسه هوش هیجانی در ابعاد خودآگاهی، خود نظمی، انگیزش، همدلی، و مهارت اجتماعی گواه آن است که تفاوت تنها در ابعاد سه‌گانه خودآگاهی، خود نظمی و انگیزش معنادار است و در دو بُعد همدلی و مهارت اجتماعی اختلاف معناداری دیده نمی‌شود.

همان‌طور که گل‌من (۱۹۹۸) اشاره می‌کند، هوش هیجانی یک متغیر پیش‌بین برای موفقیت در مدیریت و رهبری است. اکتسابی بودن هوش هیجانی، به نوبه خود این نوید را می‌دهد که مدیران قابلیت مذکور را در خود پرورش و ارتقا دهند.

راهبردی بودن نقش مدیران در سطوح بالای سازمانی نیز مؤید آن است که چنین شایستگی در سطوح بالای سازمانی بیشتر مورد نیاز است. بنابراین، ضروری است در انتخاب و بهبود عملکرد مدیران سطوح عالی بخش دولتی ایران، هوش هیجانی مورد توجه قرار گیرد.



## منابع

۱. سکاران، اوما (۱۳۸۱)، "روش‌های تحقیقی در مدیریت"، ترجمه محمد صائبی و محمود آقا حسینعلی شیرازی، تهران: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
۲. سیاروچی، ژوزف؛ فورگاس، ژوزف، و مایر، جان (۱۳۸۳)، هوش عاطفی در زندگی روزمره، ترجمه اصغر نوری امام زاده‌ای و حبیب‌اله نصیری، اصفهان: انتشارات نوشته.
3. Barling, J.; Slater, F., and Kelloway, E.K. (2000), "Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study", *Journal of Leadership and Organization Development*, Vol. 21. No. 3, pp: 151-161.
4. Bar-On, R. (1997), "Development on the Bar-On EQ-I: A Measure of Emotional and Social Intelligence", Paper Presented to the 105th annual convention of the American Psychological Association, Chicago, IL.
5. Cadman, C., and Brewer, J. (2001), "Emotional Intelligence: A Vital Prerequisite for Recruitment in Nursing", *Journal of Nursing Management*, Vol. 9, pp. 321-4.
6. Cook, S., and Mc Caulay, S., (2002). "How to Use Emotional Intelligence to Serve Customer, Customer Management", *Customer Management*, Vol. 10, No. 4, pp.12-23.
7. Dubrin, A. J. (1990), "Essentials of Management", Ohio, OH: South-Western Publishing Company.
8. Dulewicz, V.; Higgs, M., and Slaski, M. (2003), "Measuring Emotional Intelligence: Content, Construct and Criterion- Related Validity", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, No. 5, pp. 405-420.
9. Gardner, H. (1983), "Frames of Mind", Basic Books, New York, NY.
10. Goleman, D. (1995), "Emotional Intelligence", Bantam, New York, NY.
11. Goleman, D. (1998), "What Makes a Leader?", *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 6, pp. 93-102.

12. Goleman, D. (1998), "*Working with Emotional Intelligence*", London : Bloomsbury Publishing.
13. Langhorn, S. (2004), "How Emotional Intelligence can Improve Management Performance", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 16 , No. 4, pp. 220-230.
14. Langley, A. (2000), "Emotional Intelligence: A New Evaluation for Management Development"?, *Career Development International*, Vol. 5, No. 3, pp. 177-183
15. Mayer, J.D. Caruso, D.R. and Salovey, P. (2000), "*Selecting a Measure of Emotional Intelligence*", In Bar-On, R. and Parker, J. D. A. (Eds), *The Handbook of Emotional Intelligence*, San Francisco, CA: Jossey-Bass .
16. Morland, D.A. (2001), "The Emotional Intelligence of Managers: Assessing the Construct Validity of a Non-Verbal Measure of People Skills", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 16, No., 1, PP.21-33.
17. Poon Teng Fatt, James (2002), "Emotional Intelligence: For Human Resource Managers", *Management Research News*, Vol. 25. No. 11. pp. 57-74 .
18. Salovey, P., and Mayer, J. D. (1990), "Emotional Intelligence", *Imagination, Cognition and Personality*, Vol. 9, No. 3 pp. 185-211.
19. 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 .