

بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری: (تحول بخش - مبادله‌ای)

سعید مرتضوی^{1*}، شمس الدین ناظمی¹، صادق محمودی فخرآباد²

- 1- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی، مشهد، ایران.
2- دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

پذیرش: 1384/2/12

دریافت: 1383/10/12

چکیده

در این پژوهش به بررسی و تحلیل رابطه بین دو متغیر مهم هوش عاطفی و سبک رهبری پرداخته شده است. جامعه آماری این تحقیق، مدیران بازرگانی شرکتهای تولیدی صنایع غذایی و خودروسازی شهر مشهد به تعداد 266 نفر بود که با توجه به آن، حجم نمونه برابر با 73 نفر تعیین شد. داده‌های مربوط به هوش عاطفی به وسیله پرسشنامه هوش عاطفی «ویزیگر» و داده‌های مربوط به سبک رهبری (تحول بخش - مبادله‌ای) به وسیله پرسشنامه سبک رهبری «وارنر بورک» جمع‌آوری گردید. برای روایی پرسشنامه‌ها از روایی محتوایی و برای پایایی آنها از روش تنصیف استفاده شد که نتایج آن برای پرسشنامه هوش عاطفی برابر 0/83 و برای پرسشنامه سبک رهبری برابر 0/79 محاسبه شد. نتایج نشان می‌دهد که یک رابطه مثبت و معنادار بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول بخش وجود دارد. همچنین بین هوش عاطفی و سبک رهبری مبادله‌ای یک رابطه منفی و معنادار مشاهده شد. در بررسی رابطه بین سن و جنسیت، مطالعه نشان داد که شدت و ضعف رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول بخش با متغیر سن دارای رابطه مستقیم و معنادار است. آزمون متغیر جنسیت در تعیین میزان رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول بخش نشان می‌دهد که این رابطه برای مردان از زنان بیشتر است.

کلید واژه‌ها: هوش عاطفی، سبک رهبری، رهبری تحول بخش، رهبری مبادله‌ای.



1- مقدمه

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 انطباق پذیر بوده و به صورت مؤثر کار کنند؛ به طور مداوم سیستمها و فرایندها را بهبود بخشند و مشتری مدار باشند [1].

با کمی دقت در شرکتهای مختلف می توان فهمید که رهبران بزرگ تفاوتهای بزرگی ایجاد می کنند. رهبران مؤثر کسانی می باشند که نتایج را در یک چارچوب زمانی معینی به دست می آورند تا برای صنعت و کار خود مؤثر واقع شوند [2، صص 78-90]. هنگامی که سعی در توضیح دلایل اثربخشی رهبران بزرگ وجود دارد، درباره بینش و ایده های قوی یا استراتژی آن صحبت می شود، اما یک چیز مهمتر هم وجود دارد: رهبران بزرگ از طریق عواطفشان کار می کنند [3].

امروزه، دیگر توجه صرف به برنامه ریزی و فرایندها کافی نیست؛ زیرا این افراد می باشند که برنامه ها را تدوین و فرایندها را کنترل و اجرا می کنند. باید توجه داشت که دانش، مهارت و تجربه افراد سازمان عوامل مؤثر در موفقیت سازمان می باشند. در نتیجه انتظار می رود که مدیران آینده بیشتر به توسعه افراد در سازمانها توجه کنند [4].

رهبری تحول بخش¹ از جدیدترین سبکهای رهبری است که بسیار به آن توجه شده است. مزایای بسیاری نیز برای این سبک رهبری شناخته شده است که می توان به رضایت شغلی، افزایش بهره وری سازمان و کاهش استرس بین زیردستان اشاره کرد [5، صص 157-161؛ 6، صص 231-272؛ 7، صص 137-160؛ 8؛ 9].

رهبران تحول بخش به عنوان افرادی مؤثرتر از رهبران مبادله ای شناخته شده اند [10، صص 376-390؛ 11، صص 975-995].

هوش عاطفی² هم یکی از جدیدترین مفاهیمی است که پا به حیطه مدیریت گذاشته است، اگر چه که این مقوله تحت عنوان هوش اجتماعی از پیشینه بالایی برخوردار است [12]. تحقیقات اخیر سعی بر آن دارند که اهمیت هوشی عاطفی و تأثیر آن را بر اثر بخشی سازمان بررسی کنند [13]. در چندین تحقیق اظهار شده است که هوش عاطفی می تواند پیش بینی کننده خوبی برای رفتارهای رهبری تحول بخش باشد [5، صص 157-161؛ 13، صص 1027-1055؛ 14، صص 503-526].

با توجه به جدید بودن موضوع هوش عاطفی و لزوم توجه بیشتر به سبک رهبری تحول بخش، آگاهی از سطح هوش عاطفی مدیران و مهمتر از آن یافتن رابطه بین این مفهوم با سبک رهبری

1. transactional leadership

2. emotional intelligence

تحول بخش و مبادله‌ای که از سابقه تحقیقی در کشور برخوردار نیست، کانون توجه مطالعه حاضر است. به عبارت دیگر این پژوهش به دنبال پاسخ دادن به این سؤال است که آیا بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول‌بخش و مراوده‌ای در نمونه مطالعه شده رابطه‌ای وجود دارد؟

2- زمینه و پیشینه موضوع

2-1- رهبری

بحث رهبری و تأثیر آن بر اثربخشی سازمان مسبوق سابقه طولانی دارد و تاکنون مورد بررسی و بحث صاحب‌نظران این رشته بوده است؛ به طوری که متخصصان رهبری راه‌های مختلفی را برای شناخت موضوع رهبری و ارتباط آن با اثر بخشی سازمان انتخاب کرده‌اند و بر مبنای آن تئوری‌های متعددی را ارائه نموده‌اند [15، صص 270-287].

شروع مباحث رهبری با تئوری‌های شخصیتی¹ بوده است. این مطالعات در مورد صفات رهبران بزرگ بحث می‌کرد که در آن رهبر به وسیله صفات درونی که با آن به دنیا می‌آمد، توصیف می‌شد [16، صص 251-289]. نتیجه این تحقیقات نشان داده است که ویژگی‌های شخصیتی احتمال موفقیت رهبر را افزایش می‌دهد ولی هیچ یک از آنها نمی‌توانند موفقیت او را تضمین کنند [17، صص 640-678].

بعد از تئوری‌های شخصیتی نوبت به تئوری‌های رفتاری² و سپس به تئوری‌های اقتضایی³ می‌رسد. با این توضیح که کانون توجه نظریه‌های رفتاری بر این موضوع معطوف می‌شد که معمولاً رهبران اثربخش چه رفتارهایی را از خود بروز می‌دهند. بنابراین در نظریه‌های اقتضایی شناخت شرایط و به مقتضای آن عمل کردن رمز موفقیت رهبران شناخته می‌شد [15، صص 270-287].

در سالهای اخیر و در بازگشتی آگاهانه نسبت به آرای مربوط به نظریه‌های شخصیتی رهبری و در قالبی نو و تحت عناوینی چون نظریه‌های اسناد رهبری⁴، نظریه رهبری فره مند⁵، رهبری خدمتگزار، رهبری ممتاز، نظریه رهبری مبادله‌ای⁶ و رهبری تحول بخش تحرک ویژه‌ای صورت گرفته است [18، صص 12-26]. ویژگی نظریه‌های اخیر این است که آنها به دنبال لحاظ کردن عواملی

1. trait theories
2. behavior theories
3. contingency theories
4. attribution theories
5. charismatic leadership theories
6. transactional leadership



می‌باشند که به طور درونی اشخاص را بر می‌انگیزانند تا به گونه‌ای اثر بخش عمل کنند. دو نوع رهبری که در مطالعات مرتبط با هوش عاطفی به آن استناد شده است و از مبنای قوی در نظریه‌های انگیزشی نیز برخوردارند، نظریه تحول بخش و نظریه مبادله‌ای یا مراوده‌ای است [19]. ارائه نظریه‌های جدید دلیل آن است که رهبری کماکان به عنوان یک موضوع مهم هنوز هم در کانون توجه قرار دارد؛ به طوری که تا سال 1981م. قریب به ده هزار کتاب و مقاله در این حوزه منتشر شده است و این علاقه‌مندی ادامه یافته است [20].

2-2- رهبری مبادله‌ای

طبق نظر برنز¹، رهبری مبادله‌ای مستلزم رابطه رهبر - زیرمجموعه است که در آن زیر مجموعه، پاداش مرتبط با عملکرد خود را در ازای انتظارات اعلام شده به وسیله رهبر دریافت می‌کند [17، صص 640-678]. نوع مراوده این رهبران از طریق پاداشهای اقتضایی² و مدیریت بر مبنای استثنا نسبت به زیر مجموعه صورت می‌گیرد.

پاداش اقتضایی، یعنی اینکه رهبر انواع مختلف پاداش را در قبال تحقق هدفهای توافق شده تأمین می‌کند؛ بر این اساس پاداش اقتضایی فعالترین رفتار رهبر مبادله‌ای است. در مدیریت بر مبنای استثنا (فعال و منفعل)، رهبر فعال به طور ویژه مراقب و در جستجوی پیدا کردن انحراف از اهداف است؛ در حالی که رهبر انفعالی منتظر آن است که ببیند چه اتفاقی روی خواهد داد [21]. بر این اساس رهبری مبادله‌ای برای عملی شدن، مبتنی بر کارکردهای دو مؤلفه شامل پاداشهای اقتضایی و مدیریت بر مبنای استثنا است [6، صص 231-272؛ 21].

2-3- رهبری تحول بخش

رهبری تحول بخش، 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 [22، صص 202-306]. ارزیابی محرکهای مؤثر بر پیروان، ارضای نیازهای آنها و رفتار کردن با آنها به عنوان افرادی کامل از جمله کارکردهای این نوع رهبری است [8].

1. Burns

2. contingency reward

رهبران تحول‌بخش، بینشی را به پیروان القا می‌کنند که پیروان را الهام می‌بخشد و آنها را بر می‌انگیزد تا به چیزهایی فوق‌العاده یا فراتر از انتظار دست پیدا کنند و مهمتر اینکه آنها را به عنوان دیدگاه و آرمان خودشان پذیرفته و درک کنند [23، صص 441-492؛ 24، صص 199-218].

رهبری تحول‌بخش برای عملی شدن به چهار مؤلفه یا عامل که به عنوان عناصر تشکیل‌دهنده این نظریه نیز شناخته شده‌اند، نیاز دارد [25]. این عوامل عبارتند از:

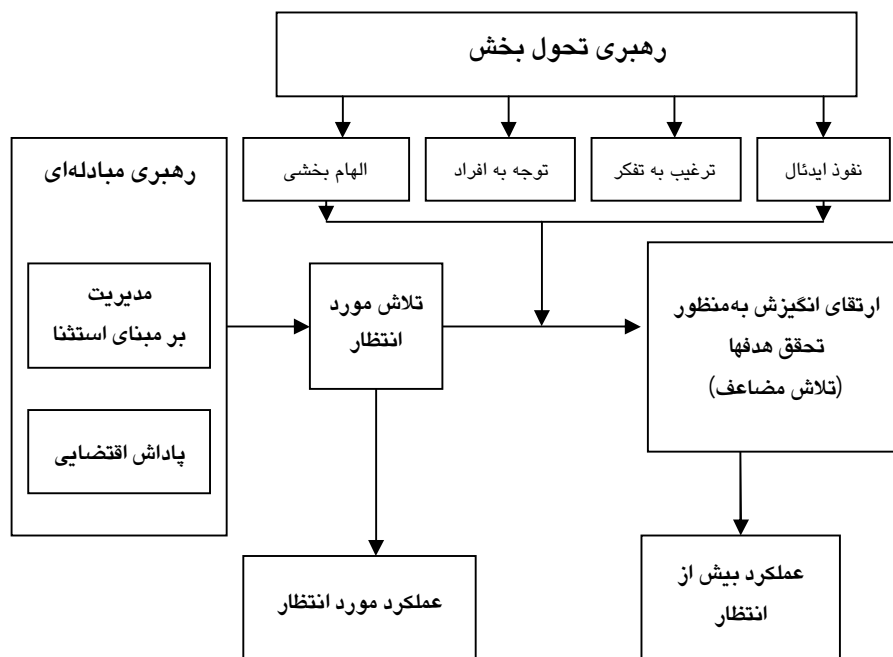
1- توجه به افراد¹: رهبر به عنوان یک مربی و تعلیم‌دهنده با پیروان و زیرمجموعه خود رفتار می‌کند، آنها را توسعه می‌بخشد، به آنها تفویض اختیار می‌کند و بر حسب شایستگی که دارند با آنها برخورد می‌کند.

2- ترغیب به تفکر²: رهبر فضای فکرکردن را تشویق می‌کند و افراد را قبل از هر اقدام به تفکر و استدلال وادار می‌کند.

3- انگیزش الهام‌بخش³: رهبر در زیرمجموعه ایجاد امید می‌کند، چشم‌انداز آتی را روشن و دست‌یافتنی معرفی کرده و افراد را ترغیب می‌کند که انتظارات خود را بالا ببرند.

4- نفوذ ایدئال⁴: رهبر از خود فداکاری نشان می‌دهد؛ پذیرا و مسئول اقدامات خویش است؛ افراد را در خوشبها و عزت‌مندیها سهیم می‌سازد و در عمل نشان می‌دهد که نقش تعیین‌کننده دارم‌دارک تجربی تأثیر مضاعف رهبری تحول‌بخش نسبت به رهبری مبادله‌ای را نشان می‌دهند [26، صص 311-803]. همچنین تحقیقات دیگر نشان می‌دهد که رهبری مبادله‌ای الزاما ناکارآمد یا باعث نارضایتی پیروان نیست، بلکه نسبت به رهبری تحول‌بخش ناکارآمدتر و باعث رضایت کمتر برای پیروان است [27، صص 695-702؛ 28، ص، 3512A؛ 29، صص 174-185؛ 30، صص 385-396]. از جمله ویژگیهای رهبران تحول‌بخش اعتماد به نفس، مثبت‌اندیشی، اعتقاد راسخ، داشتن انتظارات بالا و ایجاد اعتماد در زیردستان به توانایی خود در رسیدن به اهدافی است که در دستیابی به رسالت سازمان به آنها کمک می‌کند و محرک ارتقای آگاهی پیروان نسبت به مسائل و حل مجدد آنهاست [6، صص 231-232]. شکل 1 مؤلفه‌های اصلی تشکیل‌دهنده رهبری تحول‌بخش و مراوده‌ای است که کارکردهای آن را نشان می‌دهد.

1. individualized consideration
2. Intellectual stimulation
3. Inspirational motivation
4. Idealised influence or charisma



شکل 1 مؤلفه‌های اصلی تشکیل‌دهنده رهبری تحول بخش و مراددهای [6، صص 231-272]

2-4- هوش عاطفی

هوش عاطفی شامل توانایی نظارت بر عواطف و احساسات خود و دیگران، تفاوت قائل شدن بین آنها و استفاده از این مفروضات برای هدایت فکر و عمل افراد است [31، صص 29-267]. دانیل گلمن عناصر هوش عاطفی را به دو طبقه عناصر فردی¹ و عناصر اجتماعی² تقسیم می‌کند [32، صص 321-324]. عناصر فردی شامل خودآگاهی³، خودکنترلی⁴ و انگیزش⁵ است و عناصر اجتماعی شامل همدلی⁶ و مهارت‌های اجتماعی⁷ است. خود آگاهی به معنای آگاه بودن از حالت روانی

1. personal component
2. social component
3. self-awareness
4. self-regulation
5. motivation
6. empathy
7. social skills

خود و نیز تفکر درباره آن حالت است. خود کنترلی به معنای تنظیم احساسات فردی است [33]. افراد با خود کنترلی بالا، افرادی منطقی می‌باشند که قادرند محیطی از اعتماد و انصاف را پیرامون خود ایجاد کنند. در چنین محیطی رقابت مخرب و اختلالات داخلی کاهش پیدا می‌کند و بهره‌وری بالا می‌رود، افراد مستعد جذب سازمان می‌شوند و کسی سازمان را ترک نمی‌کند. انگیزش باعث می‌شود که رهبران، خود و دیگران را برای رسیدن به چیزی ماورای انتظارات ترغیب کنند [34]. صص 93-105].

در بعد اجتماعی همدلی نوعی توانمندی است که بر مبنای خودآگاهی بنا می‌شود. همدلی، یعنی توانایی گذاشتن خود به جای دیگران، برای تشخیص آنچه که دیگران احساس می‌کنند، بدون اینکه آنها چیزی به دیگری بگویند [33]. مهارت‌های اجتماعی نیز به مهارت در مدیریت روابط و ساختن شبکه برای به‌دست‌آوردن نتایج و اهداف مورد نظر و توانایی برای یافتن زمینه‌های مشترک و توافق حاصل کردن با دیگران شامل می‌شود [35]. جدول 1 مؤلفه‌های اصلی هوش عاطفی را نشان می‌دهد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، هوش عاطفی برابندی از شناخت خود و دیگران است.

جدول 1 مؤلفه‌های اصلی هوش عاطفی

تعریف	اجزای هوش عاطفی
توانایی شناسایی و درک عواطف، احساسات، ضعفها و قوت‌های خود	خودآگاهی
توانایی تسلط بر عواطف و احساسات، تسکین دادن خود، دورکردن خود از اضطرابها و انجام فکر قبل از عمل	خودکنترلی
داشتن انرژی و تمایل بالا برای رسیدن به هدف، فراتر از کسب پول و وجهه	انگیزش
توانایی قراردادن خود به جای دیگران و درک عواطف و احساسات آنها	همدلی
توانایی مدیریت روابط و ساختن شبکه برای به‌دست آوردن نتایج مطلوب	مهارت اجتماعی

2-4-1- هوش عاطفی و رهبری تحول بخش

نقش عواطف در فرایند رهبری، موضوعی است که در تحقیقات به آن توجهی نمی‌شد؛ زیرا محققان



عقیده داشتند که عواطف احتمالاً رفتارهای مؤثر را کم‌رنگ می‌کنند. تئوریهای رهبری تحت تأثیر نظریه‌های کلاسیک نیز بر این عقیده بود. که رهبران باید به‌صورت منطقی و بدون تأثیرپذیری از احساسات خود فکر کرده و سپس برنامه‌ریزی کنند [13، صص 29-1027] ولی اخیراً محققان رهبران فرهمند و تحول بخش را به‌صورت افرادی معرفی می‌کنند که با نشان دادن عواطفشان، افراد زیردست خود را متعهد کرده و متقاعد می‌کنند تا اهداف و ارزشهای سازمان را بپذیرند و برای دسترسی به آنها تلاش فراتر از انتظار از خود نشان دهند، این شیوه عمل باعث می‌شود تا رهبران یک وابستگی عاطفی با زیردستان خود پیدا کنند که این امر موجب ارتقای کیفیت روابط و اثربخشی گروه و سازمان می‌شود [6، ص 233؛ 36، صص 79-125؛ 37؛ 38].

این مسأله سالها فکر محققان را به خود مشغول کرده است که چه چیزی باعث می‌شود افرادی خاص سبک رهبری تحول بخش را انتخاب کنند و چه چیزی باعث می‌شود برخی رهبران مؤثرتر از دیگران باشند [39، صص 751-765؛ 40، صص 115-133]. تحقیقات اخیر نشان داده است که هوش عاطفی ممکن است یک پیش‌بینی کننده مؤثر برای سبک رهبری تحول بخش و فرهمند باشد [13، ص 1030؛ 14، ص 503]. در عین حال علی‌رغم اهمیت زیاد موضوع، تعداد کمی تحقیقات برای تعیین فرایندهای عاطفی و خصوصیات رهبری تحول بخش مؤثر انجام شده است [5، ص 159]. از سوی دیگر مدارک محدود نشان می‌دهد که هوش عاطفی به‌طور مثبتی با رهبری تحول بخش مرتبط است. با این وجود، با توجه به اهمیت روابط عاطفی یا اجتماعی رهبر در تعاملات سازمان، وجود ارتباط معنادار هوش عاطفی با رهبری تحول‌بخش در مقایسه با رهبری مبادله‌ای، اطلاعات مفیدی را به همراه خواهد داشت [5، ص 160؛ 10، ص 367].

رابطه بین هوش عاطفی و متغیرهای سن و جنس نیز مورد توجه محققان بوده است. از آن جمله در مطالعات نشان داده است که تواناییهای هوش عاطفی در بین مردان و زنان یکسان نیست و افراد مسن نسبت به افراد میانسال و جوان در سطح بالاتری می‌باشند. علاوه بر آن تحقیقات حاکی از آن است که زنان در مقایسه با مردان از درک عاطفی بیشتری در رویارویی با مسائل تجربی برخوردارند [41].

3- روش شناسی

با توجه به سؤال تحقیق، مطالعه حاضر یک تحقیق پیمایشی مبتنی بر روش همبستگی با استفاده از

انتخاب نمونه است و می‌توان آن را بر حسب هدف در گروه تحقیقات کاربردی به شمار آورد.

3-1- نمونه، ابزار سنجش و فنون آماری

جامعه آماری شامل کلیه مدیران بازرگانی شاغل در کارخانجات صنایع غذایی و خودروسازی شهرستان مشهد (تا نیمه اول سال 1383 ه.ش.) است. از جامعه مذکور که بالغ بر 266 نفر است، تعداد 190 نفر را مدیران شرکتهای تولیدی صنایع غذایی و 76 نفر دیگر را مدیران شرکتهای تولیدی صنایع خودروسازی تشکیل می‌دهند. از این جامعه، نمونه‌ای به تعداد 73 نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب گردید که سهم هر یک از دو گروه بترتیب 21 و 52 نفر می‌باشد.

جمع‌آوری داده‌های تحقیق از طریق دو پرسشنامه سبک رهبری و هوش عاطفی انجام گرفت. برای این منظور، پرسشنامه رهبری وارنر بورک که شامل 10 سؤال و هر سؤال خود مشتمل بر دو بخش سبک رهبری تحول بخش و مراوده‌ای است، استفاده شد و از افراد خواسته شد تا 5 امتیاز را در نظر بگیرند و بین این دو اختصاص دهند [42]. برای سنجش هوش عاطفی مدیران از پرسشنامه خاص هوش عاطفی که به وسیله اچ ویزینگر طراحی شده است و در کتاب وی با عنوان هوش عاطفی موجود است، استفاده به عمل آمد [43]. این پرسشنامه شامل 25 سؤال است که در مجموع هوش عاطفی افراد را اندازه‌گیری می‌کند.

نمره هر فرد بین 25-125 متغیر است. بر این اساس نمره کمتر از 50 به منزله هوش عاطفی پایین، 50 تا 100 متوسط و 100 به بالا مبین هوش عاطفی بالای افراد است. علاوه بر آن برای سنجش هر یک از عناصر 5 گانه هوش عاطفی، 5 سؤال پیش‌بینی شده است که در مجموع نمرات آن وضعیت هر یک از افراد مخاطب در تحقیق را در ارتباط با عوامل مورد اشاره مشخص می‌سازد. برای آزمون فرضیه‌ها از روشهای آماری متناسب با فرضیه‌ها از جمله ضریب همبستگی پیرسون، آزمون ضریب همبستگی، آزمون Z فیشر و T استفاده شده است.

3-2- روایی و پایایی ابزار سنجش

در این تحقیق برای تعیین روایی هر دو پرسشنامه، علی‌رغم استفاده مکرر در تحقیقات انجام‌گرفته در خارج، از نقطه‌نظر صاحب‌نظران مدیریت و روانشناسی در داخل کشور نیز استفاده شد و با توجه به اجماع نظرات پرسشنامه، دارای روایی محتوایی می‌باشد. همچنین برای پایایی پرسشنامه‌ها از



روش تنصیف استفاده شد. برای این منظور ابتدا 20 نفر از مدیران بازرگانی انتخاب شدند و هر یک از این افراد پرسشنامه‌های تحقیق را تکمیل کرد؛ سپس به صورت کاملاً تصادفی، سوالات هر یک از پرسشنامه‌های تحقیق به وسیله ابزار نرم‌افزار STATISTICA به دو دسته تقسیم شد. نتایج روش تنصیف برای پرسشنامه هوش عاطفی برابر با 0/83 و برای پرسشنامه سبک رهبری برابر با 0/79 به دست آمد که حاکی از پایایی بالای پرسشنامه‌های تحقیق می‌باشد.

3-3- یافته‌ها

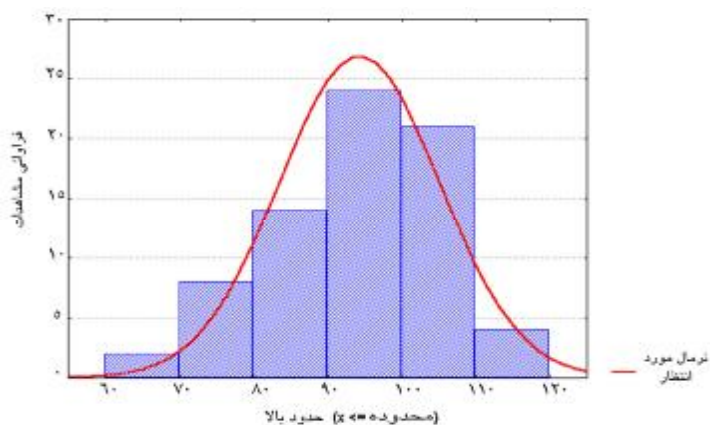
از مجموع 73 نفر شرکت‌کننده در این تحقیق تعداد 58 نفر مرد و 15 نفر زن بودند. میانگین سنی این افراد 35 سال و سابقه خدمت آنها بیشتر بین 6-10 سال (31 نفر) و 11-15 سال (20 نفر) بود. یافته‌ها حاکی از آن است که میانگین هوش عاطفی پاسخ دهندگان در دامنه 25-125 امتیاز برابر با 94/3 بود که نشان‌دهنده هوش عاطفی متوسط به بالا می‌باشد. جدول زیر شاخصهای آماری مربوط به هوش عاطفی پاسخگویان را به اجمال نشان می‌دهد (جدول 2).

جدول 2 شاخصهای آماری مربوط به متغیر هوش عاطفی پاسخگویان

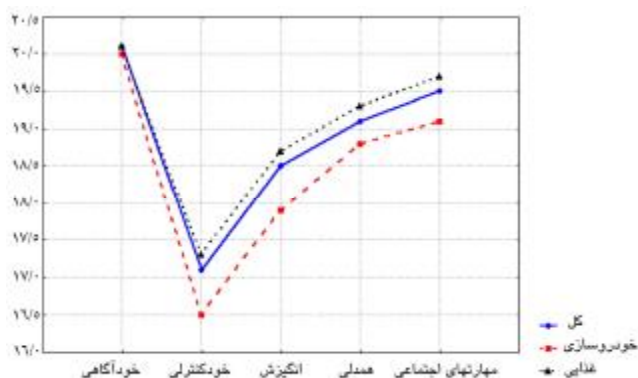
ضریب تغییرات	انحراف معیار	بیشترین مشاهده	کمترین مشاهده	میانگین	حجم نمونه	شاخصهای آماری صنعت
0/11	10/83	116	69	94/3	73	کل
0/11	10/38	108	69	92/3	21	صنایع خودروسازی
0/11	11/01	116	69	95/1	52	صنایع غذایی

همان‌گونه که در جدول 2 مشاهده می‌شود، میانگین امتیازهای 73 پاسخگوی انتخابی برابر با 94/3 با انحراف معیار 10/83 می‌باشد. کمترین امتیاز مشاهده شده برابر با 69 و بیشترین امتیاز برابر با 116 است که مربوط به آزمودنیهای گروه صنایع غذایی است. همچنین میانگین و انحراف معیار هوش عاطفی پاسخ‌دهندگان گروه صنایع خودروسازی و صنایع غذایی بترتیب مقدار 92/3، 95/1، 10/38 و 11/01 است. هیستوگرام امتیازهای هوش عاطفی پاسخگویان به همراه برآزش منحنی نرمال بر آن مشخص‌کننده توزیع داده‌های به دست آمده می‌باشد.

برای مقایسه پنج عامل یا مؤلفه تشکیل‌دهنده هوش عاطفی، نمودار مقایسه‌ای میانگین پنج عامل در کل و به تفکیک صنایع خودروسازی و صنایع غذایی نشان داده می‌شود. همان‌طور که مشاهده می‌شود عامل خودآگاهی در کل و در هر دو صنعت بررسی شده، بالاترین میانگین را دارد و پس از آن بترتیب عوامل مهارت‌های اجتماعی و همدلی قرار دارند (شکل 2). همچنین عامل خودکنترلی متغیر هوش عاطفی کمترین میانگین را در کل، صنایع خودروسازی و در صنایع غذایی به خود اختصاص داده است که در شکل 3 بوضوح نشان داده شده است.



شکل 2 نمودار هیستوگرام هوش عاطفی پاسخگویان به همراه برازش منحنی نرمال بر آن



شکل 3 نمودار مقایسه‌ای میانگین پنج عامل متغیر هوش عاطفی پاسخگویان به تفکیک صنایع خودروسازی و صنایع غذایی



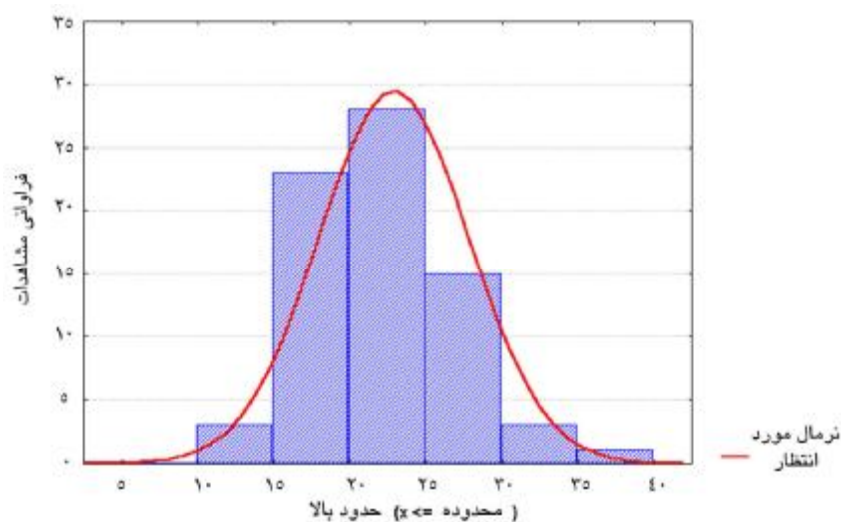
یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به سبک رهبری در قالب سبک رهبری مبادله‌ای و رهبری تحول بخش در جدول 3، وضعیت این دو شیوه رهبری را در صنعت خودرو سازی و صنایع غذایی نشان می دهد.

جدول 3 شاخصهای آماری مربوط به متغیر سبک رهبری مبادله‌ای پاسخگویان

شاخصهای آماری صنعت	حجم نمونه	میانگین	کمترین مشاهده	بیشترین مشاهده	انحراف معیار	ضریب تغییرات
کل	73	22/9	11	39	4/94	0/21
صنایع خودروسازی	21	23/0	16	30	4/19	0/18
صنایع غذایی	52	22/8	11	39	5/24	0/23

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، میانگین امتیازهای سبک رهبری مبادله‌ای کل پاسخگویان برابر با 22/9 و با انحراف معیار 4/94 است. بیشترین امتیاز سبک رهبری مبادله‌ای برابر با 39 و کمترین امتیاز آن 11 است. لازم به ذکر است که حداکثر امتیازی که پاسخگویان می‌توانسته‌اند نسبت به هر سبک کسب کنند، 50 بوده است که میانگین امتیاز کسب شده نسبت به سبک رهبری مبادله‌ای در ارتباط با مدیران صنایع خودرو سازی برابر با 23 و با انحراف معیار 4/94 و مدیران صنایع غذایی 22/8 و با انحراف معیار 5/24 است.

در شکل 4 هیستوگرام نمرات سبک رهبری مبادله‌ای به همراه برازش منحنی نرمال رسم شده است. سطح میانگین امتیازهای به دست آمده حاکی از آن است که استفاده از سبک رهبری مراوده‌ای پایینتر از حد متوسط بوده است.



شکل 4 نمودار هیستوگرام سبک رهبری مبادله‌ای پاسخگویان به همراه برازش منحنی نرمال بر آن

در جدول 4 وضعیت نمرات مربوط به سبک رهبری تحول‌بخش در ارتباط با پاسخهای آزمودنیهای صنایع غذایی و صنایع خودروسازی شهرستان مشهد نشان داده شده است.

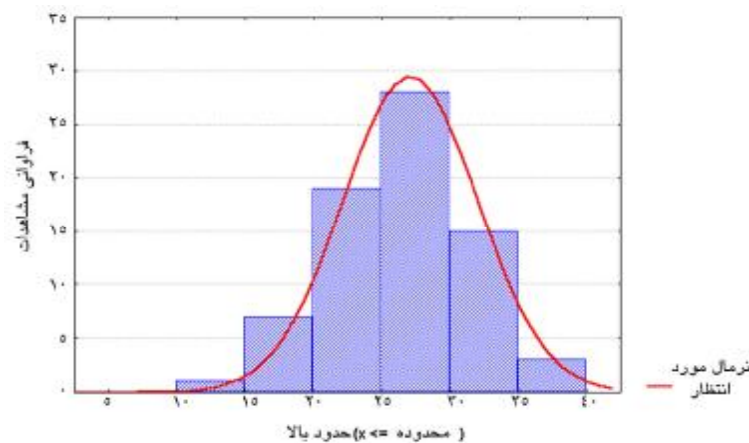
جدول 4 شاخصهای آماری مربوط به متغیر سبک رهبری تحول‌بخش پاسخگویان

شاخصهای آماری / صنعت	حجم نمونه	میانگین	کمترین مشاهده	بیشترین مشاهده	انحراف معیار	ضریب تغییرات
کل	73	27/1	11	39	4/94	0/18
صنایع خودروسازی	21	26/9	20	34	4/19	0/15
صنایع غذایی	52	27/1	11	39	5/24	0/19

با توجه به جدول فوق مشاهده می‌شود که میانگین سبک رهبری تحول‌بخش کل پاسخگویان و



پاسخ‌دهندگان صنایع غذایی یکسان و برابر با 27/1 است و در صنایع خودروسازی به 26/9 کاهش یافته است. همچنین کمترین پراکندگی در بین نمرات آزمودنیهای گروه صنایع خودروسازی با 4/19 مشاهده می‌شود. در شکل 5، هیستوگرام مقادیر سبک رهبری تحول‌بخش رسم شده است و بر آن منحنی نرمال برآزش شده است که چگونگی توزیع نمرات کسب شده از سبک رهبری تحول‌بخش در این نمودار بوضوح نمایان است (شکل 5).

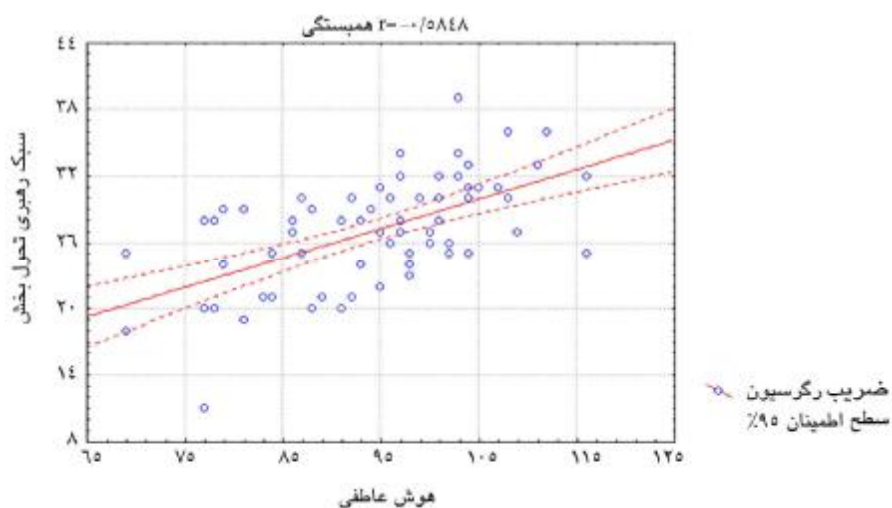


شکل 5 نمودار هیستوگرام سبک رهبری تحول‌بخش پاسخگویان به همراه برآزش منحنی نرمال بر آن

یافته‌های حاصل از بررسی داده‌های مربوط به رابطه بین هوش عاطفی و سبکهای رهبری تحول‌بخش و میدانه‌ای که در جدولها و نمودارها براساس پراکنش و ضریب همبستگی پیرسن ارائه شده است، چگونگی ارتباط موجود بین این متغیرها را به تصویر کشیده است. همان‌طور که در جدول 5 ملاحظه می‌شود، با توجه به ضریب همبستگی خطی پیرسن (0/58) بین دو متغیر هوش عاطفی و سبک رهبری تحول‌بخش و همچنین $P - Value = 0/000$ ، در سطح اطمینان 95% می‌توان نتیجه گرفت که همبستگی خطی مستقیم معناداری بین دو متغیر فوق وجود دارد؛ یعنی اینکه بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول‌بخش رابطه مثبت وجود دارد (شکل 6).

جدول 5 رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول‌بخش پاسخگویان

متغیرها	حجم نمونه	مقدار ضریب همبستگی پیرسن	مقدار آماره t	P -value
هوش عاطفی و سبک رهبری تحول‌بخش	73	0/58	6/074	0/000

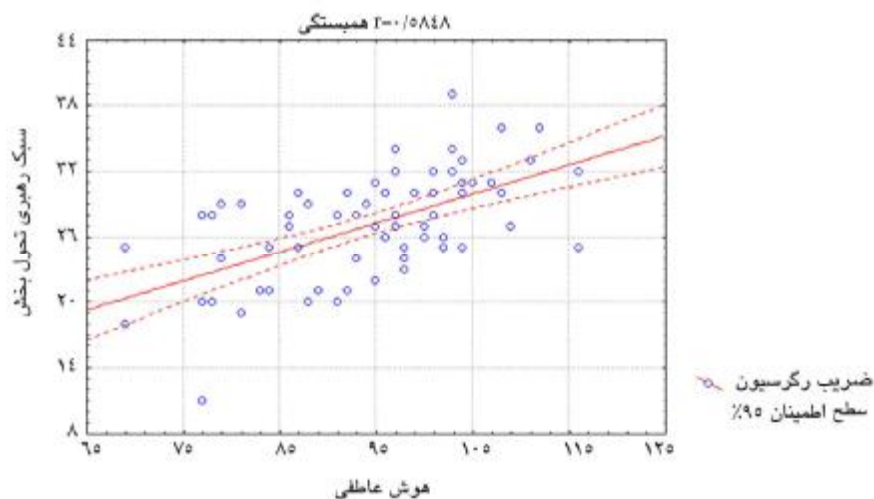


شکل 6 پراکنش هوش عاطفی در مقابل سبک رهبری تحول‌بخش پاسخگویان

با توجه به جدول 6 و با در نظر گرفتن ضریب همبستگی پیرسن 0/58- بین دو متغیر هوش عاطفی و سبک رهبری مبادله‌ای و همچنین P -Value = 0/000 (در سطح اطمینان 95%) می‌توان نتیجه گرفت بین این دو متغیر یک رابطه خطی معکوس مشهود است که به معنای وجود رابطه منفی بین هوش عاطفی و سبک رهبری مبادله‌ای است (شکل 7).

جدول 6 رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری مبادله ای پاسخگویان

متغیرها	حجم نمونه	مقدار ضریب همبستگی پیرسن	مقدار آماره t	P-value
هوش عاطفی و سبک رهبری مبادله ای	73	-0/58	-6/074	0/000



شکل 7 پراکنش هوش عاطفی در مقابل سبک رهبری مبادله ای پاسخگویان

با توجه به اهمیت هر یک از عوامل یا اجزای تشکیل دهنده هوش عاطفی، نتایج حاصل از آزمون روابط بین این عوامل با سبک رهبری تحول بخش نیز بررسی شد که نتایج آن در جدول 7 ارائه شده است.

همان طور که مشاهده می شود، ضریب همبستگی خطی پیرسن بین تمام عناصر هوش عاطفی و عامل سبک رهبری تحول بخش مثبت بوده و با توجه به اینکه در تمام موارد این ضریب همبستگی بزرگتر از مقدار P-Value است، در نتیجه در سطح اطمینان 95% می توان نتیجه گرفت که بین این عناصر و سبک رهبری تحول بخش رابطه مثبت وجود دارد. همچنین جدول 8 رابطه بین عوامل

تشکیل دهنده هوش عاطفی را با سبک رهبری تحول بخش به تفکیک صنایع تحت بررسی نشان می دهد (جدول 7).

جدول 7 رابطه بین عوامل متغیر هوش عاطفی و متغیر سبک رهبری تحول بخش پاسخگویان

متغیرها	حجم نمونه	مقدار ضریب همبستگی پیرسن	مقدار آماره t	P-Value
عامل اول: خود آگاهی و سبک رهبری تحول بخش	73	0/40	3/662	0/000
عامل دوم: خود کنترلی و سبک رهبری تحول بخش	73	0/29	2/598	0/011
عامل سوم: انگیزش و سبک رهبری تحول بخش	73	0/49	4/799	0/000
عامل چهارم: همدلی و سبک رهبری تحول بخش	73	0/44	4/174	0/000
عامل پنجم: مهارت های اجتماعی و سبک رهبری تحول بخش	73	0/49	4/726	0/000

جدول 8 رابطه بین عوامل تشکیل دهنده هوش عاطفی با سبک رهبری تحول بخش

صنعت غذایی			صنعت خودروسازی			متغیرها
P-Value	ضریب همبستگی	حجم نمونه	P-Value	ضریب همبستگی	حجم نمونه	
0/000	0/63	52	0/026	0/49	21	هوش عاطفی و سبک رهبری تحول بخش
0/200	0/42	52	0/107	0/36	21	عامل اول: خود آگاهی و سبک رهبری تحول بخش
0/019	0/33	52	0/364	0/21	21	عامل دوم: خود کنترلی و سبک رهبری تحول بخش
0/000	0/52	52	0/030	0/47	21	عامل سوم: انگیزش و سبک رهبری تحول بخش
0/001	0/45	52	0/047	0/44	21	عامل چهارم: همدلی و سبک رهبری تحول بخش
0/000	0/54	52	0/159	0/32	21	عامل پنجم: مهارت های اجتماعی و سبک رهبری تحول بخش



همان‌گونه که از جدول 8 استنباط می‌شود و نیز با توجه به نتایج جدولهای قبلی مشاهده می‌شود، بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول بخش در هر دو صنعت رابطه مثبت معنادار وجود دارد، اما وقتی رابطه سبک رهبری تحول بخش با تک تک عوامل محاسبه شد، در صنعت غذایی در هیچ یک از عوامل به استثنای عامل اول، یعنی هوش عاطفی (خود آگاهی) رابطه معناداری مشاهده نشد. همچنین، علی‌رغم وجود رابطه مثبت تک تک عوامل هوش عاطفی با سبک رهبری تحول بخش در صنعت خودروسازی، بین سه عامل مهارت‌های اجتماعی، خودکنترلی و خودآگاهی رابطه معناداری مشاهده نشد.

3-3-1- یافته‌های فرعی

به منظور بررسی آثار احتمالی متغیرهای میانجی در نتایج تحقیق، میزان همبستگی متغیرهای هوش عاطفی و سبک‌های رهبری، به تفکیک جنسیت و سن آزمودنی و محاسبه شده است. همان‌طور که در جدول 9 مشاهده می‌شود، ضریب همبستگی بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول بخش در مردان بیش از زنان است که حاکی از وجود رابطه خطی مستقیم بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول بخش در گروه مردان است؛ در حالی که این رابطه در مورد زنان نتیجه اش معکوس است (جدول 9).

جدول 9 رابطه بین متغیر هوش عاطفی و متغیر سبک رهبری تحول بخش

پاسخگویان به تفکیک جنسیت

جنسیت آزمودنیها						متغیرها
زن			مرد			
P-value	مقدار ضریب همبستگی	حجم نمونه	P-value	مقدار ضریب همبستگی	حجم نمونه	
0/203	0/35	15	0/000	0/61	58	هوش عاطفی و سبک رهبری تحول بخش

بنابراین با در نظر گرفتن متغیر سن، همان‌طور که در جدول 10 مشاهده می‌شود، در این تحقیق بین هوش عاطفی و متغیر سبک رهبری تحول بخش در طبقه‌های مختلف سنی رابطه معنادار و

مستقیم قابل مشاهده است. به عبارت دیگر متغیر سن بر میزان شدت و ضعف رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول بخش نیز مؤثر بوده است (جدول 10).

جدول 10 رابطه بین متغیر هوش عاطفی و متغیر سبک رهبری تحول‌بخش پاسخگویان به تفکیک سن

سن آزمودنی‌ها									متغیرها
بیشتر از 39 سال			بین 30-39 سال			کمتر از 30 سال			
P-Value	مقدار ضریب همبستگی	حجم نمونه	P-Value	مقدار ضریب همبستگی	حجم نمونه	P-Value	مقدار ضریب همبستگی	حجم نمونه	
0/001	0/72	18	0/003	0/49	34	0/001	0/65	21	هوش عاطفی و سبک رهبری تحول‌بخش

4- نتیجه‌گیری

با توجه به یافته‌های حاصل از مطالعه میدانی و پیشینه موضوع تحقیق در زمینه رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول بخش و مبادله‌ای می‌توان چنین عنوان کرد که تأیید وجود رابطه مثبت بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول بخش در این مطالعه با یافته‌های بنجامین پایمر و نیز مطالعات کوتزی و اسکاپ همگرا می‌باشد. اما یافته ملانی اشلوت که رابطه خاصی بین این دو متغیر پیدا نکرده است، نوعی واگرایی را نشان می‌دهد [44، صص 5-10؛ 45، 46، ص 3590].

دومین یافته این تحقیق، یعنی وجود رابطه منفی بین هوش عاطفی و سبک رهبری مبادله‌ای با یافته‌های کوتزی و اسکاپ نیز از همگرایی برخوردار است. وجود همگرایی مؤید این معناست که تحول مستلزم فراتر از انتظارات عمل‌کردن است؛ در حالی که در سبک رهبری مبادله‌ای، در حد انتظارات عمل‌کردن مبنای اثربخشی رهبری یک مدیر محسوب می‌شود. مثبت بودن رابطه هوش عاطفی با سبک رهبری در این مطالعه چنین ادعایی را نیز تأیید می‌کند.

یافته دیگر این تحقیق، یعنی وجود رابطه بین مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده هوش عاطفی و سبک رهبری تحول بخش و وجود رابطه منفی بین این مؤلفه‌ها و سبک رهبری مبادله‌ای با یافته‌های ویلیام ولین، سوسیک و مگرین از مشابهت برخوردار است [10، ص 376].



علاوه بر آن، رابطه بین متغیرهای میانجی که در تحقیق حاضر سن و جنسیت در نظر گرفته شده است با هوش عاطفی و سبک رهبری بررسی شد. مطالعه متغیر سن در میزان شدت و ضعف رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول بخش، حاکی از وجود رابطه معنادار و مستقیم بود، به طوری که این رابطه در بین افراد بالای 39 سال بیش از گروه سنی پایینتر مشاهده شد که با نتایج تحقیقات کافسیوز همگرا است. مطالعه متغیر جنسیت در تعیین میزان رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول بخش نشان داد که این رابطه برای مردان از زنان بیشتر است؛ در حالی که رابطه بین متغیر هوش عاطفی و سبک رهبری مبادله‌ای، نتیجه‌ای معکوس را به دنبال داشت و مشخص شد که زنان در این زمینه از مردان موفقتر بوده‌اند. این یافته با نتایج تحقیقات کافسیوز که درک عاطفی زنان را در رویارویی با مسائل تجربی بیش از مردان دانسته است، همسویی دارد. از آنجایی که خود شناسی و دیگر شناسی، لازمه کار مدیریت است و این دو به عنوان عناصر اصلی هوش عاطفی محسوب می‌شوند و می‌توانند از یک سو امکان مدیریت بر خود و از سوی دیگر مدیریت بر دیگران را بهبود بخشند، در این صورت بالا بودن ضریب هوش عاطفی مدیران می‌تواند خود به عنوان یک شاخص، بویژه در برنامه‌های تحول (در نظام اداری)، در قالب 7 برنامه¹ که در سالهای اخیر در سطح سازمانها و شرکتهای دولتی مطرح شده است، مفید واقع شود [47]. برحسب نتایج این تحقیق می‌توان با لحاظ کردن هوش عاطفی در انتخاب و انتصاب مدیران همراه با سایر شاخصهای مؤثر در به کارگیری مدیران در مناصب مدیریتی از جمله شاخص نوع شناسی شخصیتی یا سبکهای شناختی، احتمال پیش‌بینی اثربخشی عملکرد مدیران را افزایش داد و مهمتر اینکه هوش عاطفی بر خلاف بهره هوشی یا هوش شناختی قابل یادگیری است بنابراین، هوش عاطفی می‌تواند به‌عنوان یک موضوع مهم آموزشی (در برنامه مدیریت) در دستور کار آموزش

1. برنامه‌های اصلی ایجاد تحول در نظام اداری کشور به استناد ماده 1 قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی

کشور و به منظور تحقق اهداف و سیاستهای مندرج در سند موسوم به «گام دوم» به شرح زیر است:

- برنامه منطقی کردن اندازه دولت؛
- برنامه تحول در ساختارهای تشکیلاتی دولت؛
- برنامه تحول در نظامهای مدیریتی؛
- برنامه تحول در نظامهای استخدامی؛
- برنامه آموزش و بهسازی نیروی انسانی دولت؛
- برنامه اصلاح فرایندها، روشهای انجام کار و توسعه فناوری اداری؛
- برنامه ارتقا و حفظ کرامت مردم در نظام اداری.

مدیران نیز قرار گیرد.

5- منابع

- [1] Vaill P. B.y; Learning as a way of being: Strategies for survival in a world of permanent white water; San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- [2] Golman D.; "Leadership that gets results"; *Harvard business review*, 2000.
- [3] Golman D., Boyatzis R.E., Mckee A.; Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence; Boston: Harvard Business School Publishing, 2002.
- [4] Drucker P.F.; The leader of the future: New visions, strategies and practices, For the next era; San Francisco: Jessey-Bass Publisher, 1996.
- [5] Barling J., Slater F., Kelloway E.K.; "Transformational leadership and emotional intelligence:An exploratory study"; *The Leadership and Organizational Development Journal*, No.21, 2000.
- [6] Bass B.M., Avolio B.J.; "The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development"; *Research in Organizational Change and Development*,1994.
- [7] Kane T.D., Tremble T.R.; "Transformational leadership effects at different levels of the army"; *Military Psychology*; No.12, 2000.
- [8] Northouse P.G.; Leadership theory and practice; London: Sage Publications, 1997.
- [9] Rush M.C & et.al.; "Implicit leadership theory"; 1977.
- [10] Sosik J.J., Megerian L.E.; "Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions"; *Group and Organization Management*, Vol.24, No.3, 1999.
- [11] Yammarino F.J., Bass B.M.; "Transformational leadership at multiple levels of analysis"; *Human Relations*, No.43, 1990.
- [12] Thorndike; <http://trochim.human.cornell.edu/gallery/young/emotion.htm>, 1920.
- [13] George J.; "Emotions and leadership: The role of emotional intelligence"; *Human Relations*, No.53, 2000.

- [14] Sosik J.J., Dworakivisky A.C.; "Self-concept based aspects of the charismatic leader: More than meets the eye"; *Leadership Quarterly*, No.9, 1998.
- [15] Horner M.; "Leadership theory: Past, present and future";. *Team Performance Management*; Vol.3, No.4, 1997.
- [16] Bernard M., Bass B., Stogdill R.M.; "A survey of theory and research"; *Journal of Management*; Vol.15, No.2, 1989.
- [17] رابینز، ا.؛ رفتار سازمانی؛ ترجمه: علی پارسائیان و سعید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، 1381.
- [18] گلشنی، ج.؛ «رابطه بین سبکهای رهبری تحولی، تبادل‌ی و تکلیف‌گرایی مدیران باتعهد سازمانی کارکنان اداره تربیت بدنی»؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شهید بهشتی، 1382.
- [19] Herbert R., Edgar L.; "Emotional Intelligence: A primal dimention of nursing leadership?" *Nursing Leadership*, Vol.17, No.5, 2004.
- [20] Yukl G.; "Leadership in organizations"; Second Edition, Printice-Hall, International, 1989.
- [21] Bass B.; *Leadership and performance beyond expectations*; NewYork: Free Press, 1985.
- [22] Doherty A.Y., Danylchuk K.E.; "Transformational and transactional leadership in interuniversity athletics management"; *Journal of Sport Management*; No.10, 1996.
- [23] Avoilio B.J., Bass B.M., Juny D.I.; "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire"; *Journal of Occupational and Organizational Psychology*; No.72, 1999.
- [24] Avoilio B.J., Bass B.M.; "Individual consideration viewed amultiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership"; *Leadership Quarterly*; No.6, 1995.
- [25] Golman D.; www.shu.ac.uk/research.integralexcellence, 2004.

- [26] Kirby P., Paradise L., King M.; "Extraordinary leaders in education: Understanding transformational leadership"; *Journal of Educational Research*; No.85, 1992.
- [27] Hater J., Bass B.; "Superiors' evaluation and subordinates' perception of transformational and transactional leadership"; *Journal of Applied Psychology*; No.73, 1998.
- [28] Kessler T.; "The relationship between transformational, transactional and laissez-faire leadership behaviors and job satisfaction in a research environment"; *Dissertation Abstracts International*; Vol.54, No.9, 1994.
- [29] Seltzer J., Numerof R., Bass B.; "Transformational leadership: Is it a source of more burnout and stress?"; *Journal of Health and Human Resources Administration*; No.12, 1989.
- [30] Singer M., Singer A.; "Situational constraints on transformational versus transactional leadership behavior, subordinates' leadership preference and satisfaction"; *Journal of Social Psychology*; No.130, 1990.
- [31] Mayer J.D., Caruso D.R., Salovey P.R.; "Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence"; *Intelligence*, No.27, 2000.
- [32] Cadman C., Brewer J.; "Emotional intelligence: A vital prerequisite for recruitment in nursing"; *Journal of Nursing Management*; No.9, 2001.
- [33] گلمن د.؛ هوش هیجانی؛ ترجمه: ن. پارسا؛ تهران: رشد، 1380.
- [34] Golman D.; "What makes a leader?"; *Harvard Business Review*; 1998.
- [35] Armstrong M.; *Hand book of human resource management practice*; 8th Edition, USA: Kogan Pag, 2001.
- [36] Ashforth B., Humphrey R.; "Emotion in the workplace: A reappraisal"; *Human Relations*, No.48, 1995.
- [37] Conger J.A., Kanungo R.N.; *Charismatic leadership in organizations*; Thousand Oaks, CA. Sage, 1998.
- [38] Shamir B., House R., Arthur M.; "The motivational effect of charismatic leadership: A self-concept based theory"; *Organization Science*; Vol.4, No.1, 1993.

- [39] Judge T.A., Bono J.E.; "Five-factor model of personality and transformational leadership"; *Journal of Applied Psychology*; No.85, 2000.
- [40] Mumford M.D., Zaccaro S.J., Johnson J.F., Diana M., Gilbert J.A., Threlfall K.V.; "Patterns of leader characteristics: Implications for performance and development"; *Leadership Quarterly*; No.11, 2000.
- [41] Kafetsios K.; www.soc.uoc.gr/psycho/kafetsios, 2002.
- [42] Burke W.W.; *Organization change: Theory and practice*, Sage Publication Inc, 2002.
- [43] Weisinger H.; *Emotional intelligence at work: The untapped edge for success*; Sanfrancisco, Canada, Lossey-Bass, 1998.
- [44] Paimer B. et.al.; "Emotional intelligence and effective leadership"; *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol.22, No.1; 2001.
- [45] Coetzee C., Schaap P.; *The relationship between leadership styles and emotional intelligence*, 2001.
- [46] Schulte M.; "Emotional intelligence: A predictive or descriptive construct in ascertaining leadership style or new name for old knowledge?"; *DAI-A*, 63/10, 2003.
- [47] گزارش برنامه تحول در نظام اداری کشور؛ معاونت امور مدیریت و منابع انسانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور؛ مرکز چاپ و انتشارات مؤسسه آموزش عالی مدیریت و برنامه‌ریزی، 1381.