

Investigating the Relationship Between Emotional Intelligence and Leadership Style of Managers with Organizational Agility in the Cultural Heritage, Tourism, and Handicrafts Organization of East Azerbaijan Province

بررسی رابطه هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران با چابکی سازمان در سازمان میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان آذربایجان شرقی

پروا اسدی	دانشجوی دکتری روانشناسی عمومی	Parva.asadi@gmail.com
احمد دیباور	مدرس سازمان مدیریت صنعتی تبریز	Ahmdiba2005@yahoo.com

چکیده:

این پژوهش با هدف بررسی رابطه هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران با چابکی سازمان به مرحله اجرا درآمد. به همین منظور از ۲۳۴ نفر مدیران سازمان میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان آذربایجان شرقی تعداد ۱۴۴ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه‌های چابکی سازمانی ورلی و لاولر، سبک مدیریت فرد لوتانز و هوش هیجانی ویزینگر استفاده شد که روایی و پایایی آنها در تحقیقات متعدد تأیید شده است. تحقیق از نوع پژوهش‌های توصیفی-همبستگی بود و داده‌ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه تحلیل شدند. نتایج نشان داد که سبک رهبری مدیران و ابعاد آن (رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار) با چابکی سازمان رابطه معنادار دارند. همچنین از میان مؤلفه‌های هوش هیجانی، تنها همدلی و مهارت اجتماعی با چابکی سازمان رابطه معنادار نشان دادند. یافته‌های رگرسیون نیز بیانگر آن بود که خودانگیزی، مهارت اجتماعی، همدلی و سبک رهبری رابطه‌مدار بیشترین قدرت پیش‌بینی چابکی سازمان را دارند. این نتایج نشان می‌دهد که چابکی سازمانی بیش از آن که تحت تأثیر ساختارهای رسمی باشد، به مهارت‌های هیجانی و تعاملات میان‌فردی مدیران وابسته است. کلمات کلیدی: هوش هیجانی - سبک رهبری - سبک رهبری رابطه‌مدار - سبک رهبری وظیفه‌مدار - چابکی سازمان.

Abstract

The present study aimed to examine the relationship between emotional intelligence and managers' leadership styles with organizational agility. To this end, 144 employees of the East Azerbaijan Cultural Heritage, Tourism and Handicrafts Organization were selected from a population of 234 staff members through proportional stratified random sampling. Data were collected using the Worley & Lawler's Organizational Agility Questionnaire, Luthans' Leadership Style Questionnaire, and Weisinger's Emotional Intelligence Questionnaire, all of which have demonstrated acceptable levels of validity and reliability in previous studies. This study employed a descriptive-correlational design, and data were analyzed using Pearson correlation coefficients and multiple regression analysis. The findings indicated that managers' leadership styles (task-oriented and relationship-oriented) had significant relationships with organizational agility. Among the emotional intelligence components, only empathy and social skills showed significant correlations with organizational agility. Regression results further revealed that self-motivation, social skills, empathy, and relationship-oriented leadership style had the highest predictive power for organizational agility. Overall, the results highlight that organizational agility is influenced more strongly by managers' emotional and interpersonal competencies than by structural or procedural factors.

Keywords: Emotional intelligence; Leadership style; Relationship-oriented leadership; Task-oriented leadership; Organizational agility.

مقدمه

در عصر تحول‌آفرین امروز، سازمان‌ها در محیطی فعالیت می‌کنند که با پیچیدگی، عدم قطعیت و تغییرات سریع همراه است. در چنین شرایطی، برخورداری از منابع انسانی توانمند و مدیرانی که بتوانند در زمان مناسب تصمیم‌های مؤثر بگیرند، بیش از هر زمان دیگری اهمیت دارد. پژوهش‌های معاصر نشان می‌دهد که چابکی سازمانی به‌عنوان توانایی سازمان در پاسخ‌گویی سریع، انعطاف‌پذیر و هوشمندانه به تغییرات محیطی، یکی از مهم‌ترین عوامل دستیابی به مزیت رقابتی پایدار به شمار می‌رود (دوز و گسون، ۲۰۱۰؛ هُلَبیچ، ۲۰۱۸). چابکی سازمان تنها با فناوری یا ساختارهای فرآیندی ایجاد نمی‌شود، بلکه به میزان زیادی از کیفیت مهارت‌ها، توانایی‌های هیجانی و سبک‌های رهبری مدیران تأثیر می‌پذیرد. هوش هیجانی یکی از مؤلفه‌های روان‌شناختی مؤثر بر رفتار مدیران است و به توانایی افراد در شناخت و تنظیم هیجان‌های خود و دیگران اشاره دارد (مایر، سالووی و کاروسو، ۲۰۰۸). مدیرانی که از هوش هیجانی بالاتری برخوردارند، معمولاً در مدیریت تعارض، ترغیب کارکنان، ایجاد روابط اعتمادآمیز و هدایت کارکنان در شرایط مبهم موفق‌ترند. این توانایی‌ها دقیقاً همان مهارت‌هایی هستند که پیش‌نیاز ایجاد سازمان‌های چابک تلقی می‌شوند، زیرا چابکی نیازمند ارتباط مؤثر، انعطاف‌پذیری رفتاری و توان پاسخ‌گویی سریع در شرایط فشار است.

از سوی دیگر، سبک رهبری مدیران نیز نقشی مهم در تعیین جهت‌گیری و نحوه عملکرد سازمان دارد. سبک‌های رهبری رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار که در مدل‌های کلاسیک و نوین مدیریت مورد بررسی قرار گرفته‌اند، می‌توانند بر انگیزش، روحیه و هماهنگی کارکنان اثر بگذارند (یوکل، ۲۰۲۰). پژوهش‌های جدید نشان می‌دهند که رهبری تحول‌آفرین و رابطه‌مدار با ایجاد اعتماد، حمایت و مشارکت بیشتر کارکنان، قابلیت چابکی را تقویت می‌کنند، در حالی که سبک‌های صرفاً وظیفه‌مدار ممکن است در شرایط ثابت عملکرد مناسبی داشته باشند، اما در محیط‌های پویا محدودیت‌هایی ایجاد کنند (اندرسون و سن، ۲۰۱۷). چرایی توجه به این موضوع در دهه‌های اخیر به افزایش نوسانات محیط کسب‌وکار، ورود فناوری‌های جدید، تغییر توقعات مشتریان و رقابت جهانی مربوط می‌شود. سازمان‌ها دریافته‌اند که رهبری صرفاً فنی یا ساختارهای سنتی مدیریتی قادر به پاسخ‌گویی به این حجم از تغییر نیست. در نتیجه، پژوهشگران تأکید دارند که مدیران چابک باید علاوه بر توانایی تحلیل و برنامه‌ریزی، از مهارت‌های اجتماعی، انعطاف‌پذیری هیجانی و سبک رهبری حمایتی برخوردار باشند. این رویکرد سبب شده است که بررسی ارتباط میان هوش هیجانی، سبک رهبری و چابکی سازمان به یکی از محورهای اصلی تحقیقات حوزه مدیریت در سال‌های اخیر تبدیل شود (نورث‌هوس، ۲۰۲۱). با توجه به اهمیت نقش مدیران در شکل‌دهی رفتار کارکنان و ظرفیت پاسخ‌گویی سازمان، پژوهش حاضر تلاش می‌کند تا رابطه میان هوش هیجانی، سبک‌های رهبری مدیران و میزان چابکی سازمان را بررسی کند. انتظار می‌رود که شناخت این روابط به سازمان‌ها کمک کند تا استراتژی‌های بهینه‌تری برای توسعه قابلیت‌های مدیران و افزایش چابکی سازمانی تدوین نمایند.

اهمیت و ضرورت تحقیق

در دهه‌های اخیر، ماهیت محیط کسب‌وکار به‌شدت تغییر کرده و سازمان‌ها با چالش‌هایی مانند نوسانات شدید بازار، عدم قطعیت اقتصادی، تحول دیجیتال، کمبود نیروی انسانی متخصص و رقابت جهانی روبه‌رو هستند. در چنین شرایطی، چابکی سازمانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین قابلیت‌های استراتژیک مطرح شده است؛ قابلیت‌ای که امکان واکنش سریع، انطباق هوشمندانه و تصمیم‌گیری اثربخش در شرایط متغیر را فراهم می‌کند (دوز و گسون، ۲۰۱۰؛ رینگل و همکاران، ۲۰۲۲). پژوهش‌ها نشان می‌دهد سازمان‌هایی که چابکی بیشتری دارند، عملکرد مالی، نوآوری و رضایت کارکنان بالاتری را تجربه می‌کنند و توان بقا در محیط‌های پرتلاطم را افزایش می‌دهند (هولبیچ، ۲۰۱۸).

با این حال، بخش قابل‌توجهی از تحقیقات اخیر تأکید می‌کنند که چابکی سازمانی صرفاً از طریق فناوری، ساختار یا فرآیندها ایجاد نمی‌شود، بلکه نقش مدیران و ویژگی‌های روان‌شناختی آنان عامل کلیدی در شکل‌گیری این قابلیت است (وان‌اورت،

۲۰۲۰). هوش هیجانی مدیران یکی از مؤلفه‌هایی است که در سال‌های اخیر مورد توجه ویژه قرار گرفته است، زیرا مدیرانی که توانایی درک، مدیریت و هدایت هیجان‌ها را دارند، قادرند محیطی حمایتی، انعطاف‌پذیر و یادگیرنده ایجاد کنند؛ محیطی که لازمه چابک بودن است (مایر و سالووی، ۲۰۰۸؛ گلمن، ۲۰۱۱). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که هوش هیجانی بالا باعث بهبود تصمیم‌گیری در شرایط فشار، مدیریت بهتر تعارض، کیفیت روابط کاری و انگیزش کارکنان می‌شود؛ عواملی که همگی بر چابکی تأثیر مستقیم دارند (وری و چپو، ۲۰۱۹).

از طرف دیگر، سبک رهبری نیز یکی از عوامل تعیین‌کننده در ایجاد سازمان‌های چابک شناخته شده است. تحقیقات جدید نشان می‌دهد سبک‌های رهبری تحول‌آفرین، مشارکتی و رابطه‌مدار با افزایش اعتماد سازمانی، تقویت سرمایه اجتماعی و تسهیل جریان اطلاعات، زمینه ایجاد چابکی را فراهم می‌کنند (اندرسون و سن، ۲۰۱۷؛ یوکل، ۲۰۲۰). در مقابل، سبک‌های صرفاً وظیفه‌مدار ممکن است تصمیم‌گیری و کنترل را تقویت کنند، اما در محیط‌های پیچیده می‌توانند مانع انعطاف‌پذیری و یادگیری شوند. بنابراین شناخت نوع سبک رهبری غالب در یک سازمان و میزان هم‌خوانی آن با الزامات چابکی، یک ضرورت مدیریتی است.

اهمیت انجام این پژوهش زمانی برجسته‌تر می‌شود که بدانیم بسیاری از سازمان‌های بخش دولتی و عمومی، از جمله سازمان‌های فرهنگی و خدماتی، در مواجهه با تغییرات محیطی دچار کندی، بروکراسی و ضعف انعطاف‌پذیری می‌شوند. مطالعات نشان می‌دهد که در بخش دولتی، رهبری اثربخش و هوش هیجانی مدیران بیش از سایر بخش‌ها در توانمندسازی چابکی نقش دارد (پتی‌گریو و براون، ۲۰۲۱). بنابراین بررسی رابطه هوش هیجانی و سبک رهبری با چابکی سازمان در چنین محیط‌هایی نه تنها یک خلأ پژوهشی مهم را پوشش می‌دهد، بلکه می‌تواند راهکارهای کاربردی برای بهبود عملکرد ارائه کند.

با وجود اهمیت موضوع، مرور ادبیات نشان می‌دهد که تحقیقات داخلی اندکی به بررسی هم‌زمان سه متغیر «هوش هیجانی»، «سبک رهبری» و «چابکی سازمانی» پرداخته‌اند و اغلب پژوهش‌ها تنها بر یکی از این ابعاد تمرکز داشته‌اند. این خلأ علمی ضرورت انجام پژوهش حاضر را دوچندان می‌کند. نتایج این مطالعه می‌تواند به مدیران و سیاست‌گذاران کمک کند تا مهارت‌های هیجانی، رفتاری و رهبری مدیران را توسعه داده و مسیر سازمان را در جهت افزایش چابکی و پاسخ‌گویی به تغییرات استراتژیک هموار سازند. هدف این پژوهش، بررسی رابطه میان هوش هیجانی و سبک‌های رهبری مدیران با چابکی سازمان در کارکنان سازمان میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان آذربایجان شرقی است.

فرضیه‌های تحقیق

- ۱- بین هوش هیجانی و مدیران با چابکی سازمان رابطه معناداری وجود دارد.
- ۲- بین سبک رهبری رابطه‌مدار مدیران و چابکی سازمان رابطه معناداری وجود دارد.
- ۳- بین سبک رهبری وظیفه‌مدار مدیران و چابکی سازمان رابطه معناداری وجود دارد.
- ۴- بین هوش هیجانی و سبک رهبری با چابکی سازمان رابطه معناداری وجود دارد.

جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این تحقیق عبارت است از کلیه مدیران سازمان میراث فرهنگی، گردشگری، صنایع دستی استان آذربایجان شرقی در سال ۱۴۰۳ که تعداد آنها ۲۳۴ نفر می‌باشد و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی تعداد ۱۴۴ نفر از آنان به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند.

ابزارهای اندازه‌گیری

در این پژوهش به منظور اندازه‌گیری متغیرهای مورد پژوهش از ابزارهای زیر استفاده شده است:

پرسشنامه چابکی ورلی و لاولر

پرسشنامه استاندارد چابکی سازمانی دارای ۳۵ سوال بوده که توسط ورلی و لاولر در سال ۲۰۱۰ طراحی و ساخته شده است بر اساس طیف لیکرت (کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم) نمره‌گذاری شده است. در پژوهش قاسمی (۱۳۹۳) ضریب آلفای کرونباخ بالای ۰/۷ و روایی محتوایی و صوری و ملاکی این پرسشنامه ۰/۹۱ ارزیابی شده است.

پرسشنامه هوش هیجانی ویزینگر

به منظور سنجش هوش هیجانی کارکنان از پرسشنامه خاص هوش هیجانی که توسط ایچ ویزینگر طراحی شده است. پایایی و روایی این پرسشنامه در تحقیقات متعدد تایید شده است.

پرسشنامه سبک مدیریت فرد لوتانز

این پرسشنامه توسط فرد لوتانز ساخته شده و به وسیله سید مهدی الوانی (۱۳۷۲) ترجمه گردیده است. پرسشنامه مذکور رفتار مدیر را در دو سبک رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار مشخص می‌کند. ضریب پایایی این پرسشنامه با توجه به تایید متخصصان محقق است.

روش تحقیق و روش تجزیه و تحلیل داده‌ها:

تحقیق حاضر از نوع پژوهش‌های توصیفی – همبستگی می‌باشد. برای پاسخ به سوالات تحقیق از آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه استفاده شده است.

نتایج پژوهش:

جهت بررسی این فرضیه‌های ۱-۱ تا ۱-۵ و همچنین فرضیه‌های ۱ تا ۳ از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است که نتایج آن در جدول شماره ۱ ارائه گردیده است.

جدول شماره ۱: نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون جهت رابطه متغیرهای پژوهش با چابکی سازمان

متغیرها	هوش هیجانی	خودآگاهی	خودکنترلی	همدلی	مهارت اجتماعی	خودانگیزی	سبک رهبری رابطه‌مدار	سبک رهبری وظیفه‌مدار
چابکی سازمان	$r = 0.130$ $p = 0.229$ $n = 88$	$r = 0.071$ $p = 0.491$ $n = 98$	$r = -0.034$ $p = 0.736$ $n = 102$	$r = 0.276$ $p = 0.007$ $n = 96$	$r = 0.303$ $p = 0.002$ $n = 98$	$r = 0.071$ $p = 0.485$ $n = 100$	$r = 0.532$ $p = 0.000$ $n = 101$	$r = -0.428$ $p = 0.000$ $n = 102$

فرضیه ۱: بین هوش هیجانی مدیران و چابکی سازمان رابطه وجود دارد.

نتایج جدول همبستگی نشان داد مقدار ضریب همبستگی پیرسون بین هوش هیجانی و چابکی سازمان برابر ۰/۱۳۰ و سطح معناداری آن ۰/۲۲۹ است که بزرگ‌تر از ۰/۰۵ می‌باشد. بنابراین این فرضیه تأیید نمی‌شود. به عبارت دیگر، بر اساس داده‌های این پژوهش، بین هوش هیجانی مدیران و چابکی سازمان رابطه معناداری مشاهده نشد. ضریب همبستگی بین خودآگاهی و چابکی سازمان ۰/۰۷۰ و سطح معناداری ۰/۴۹ گزارش شد. چون مقدار p بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است، فرضیه رد

می‌شود. بنابراین خودآگاهی مدیران پیش‌بینی‌کننده معناداری برای چابکی سازمانی نیست. ضریب همبستگی $0.34/-$ و سطح معناداری $0.73/$ به‌دست آمد. این رابطه نه تنها معنادار نیست، بلکه مقدار ضریب نیز بسیار کوچک و نزدیک به صفر است. بنابراین خودکنترلی مدیران با سطح چابکی سازمان رابطه معناداری ندارد. بر اساس جدول همبستگی، مقدار r برابر $0.276/$ و مقدار p برابر $0.07/$ گزارش شد. این مقدار کوچک‌تر از $0.05/$ است؛ لذا فرضیه با سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود. به این معنا که مدیرانی که دارای همدلی بیشتری هستند، در سازمان‌های چابک‌تر فعالیت می‌کنند و میان دو متغیر رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد. نتایج نشان می‌دهد مقدار ضریب همبستگی برابر $0.33/$ و سطح معناداری $0.002/$ است که کمتر از $0.05/$ می‌باشد. بنابراین فرضیه تأیید می‌شود. این بدان معناست که مهارت اجتماعی مدیران نقش مهمی در افزایش چابکی سازمان دارد و رابطه‌ای مثبت و معنادار میان آنها وجود دارد. مقدار ضریب همبستگی $0.71/$ و سطح معناداری $0.485/$ است. این نتیجه نشان می‌دهد که رابطه معناداری میان خودانگیزی و چابکی سازمان وجود ندارد. بنابراین فرضیه رد می‌شود.

فرضیه ۲: بین سبک رهبری رابطه‌مدار و چابکی سازمان رابطه وجود دارد.

نتایج جدول همبستگی نشان داد مقدار r برابر $0.532/$ و سطح معناداری $0.000/$ است. این مقدار بیانگر یک رابطه مثبت و قوی و کاملاً معنادار است. بنابراین فرضیه تأیید می‌شود. به عبارت دیگر، مدیرانی که از سبک رهبری رابطه‌مدار استفاده می‌کنند، در افزایش چابکی سازمان نقش مؤثرتری دارند.

فرضیه ۳: بین سبک رهبری وظیفه‌مدار و چابکی سازمان رابطه وجود دارد.

ضریب همبستگی $0.428/$ و سطح معناداری $0.000/$ گزارش شد. این مقدار نشان‌دهنده رابطه مثبت و معنادار است. لذا این فرضیه نیز تأیید می‌شود. یعنی سبک رهبری وظیفه‌مدار نیز با افزایش چابکی سازمان رابطه دارد، هرچند شدت آن نسبت به سبک رابطه‌مدار کمتر است.

فرضیه ۴: بین هوش هیجانی و سبک رهبری با چابکی سازمان رابطه معنی داری وجود دارد.

جهت پاسخگویی به این فرضیه از آزمون رگرسیون چندگانه استفاده شده و نتایج آن در جدول زیر مشاهده می‌شود:

جدول شماره ۲: ضرایب متغیرهای مستقل در شکل رگرسیونی به روش همزمان

متغیر مستقل	ضریب	خطای استاندارد	بتا	آماره t	سطح معنی‌داری	رابطه	سطح اطمینان
مقدار ثابت	-۱۸.۵۵	۲۶.۱۹		-۰.۷۰۸	۰.۴۸	منفی	۹۵٪
هوش هیجانی	-۱.۱۶	۱.۰۴	-۰.۴۱	-۱.۱۱	۰.۲۶	منفی	۹۵٪
سبک رهبری رابطه‌مدار	۱.۰۹	۰.۵۰۷	۰.۱۹	۲.۱۵	۰.۰۳	مثبت	۹۵٪
سبک رهبری وظیفه‌مدار	۰.۰۰۵	۰.۸۷	۰.۰۰۱	۰.۰۰۵	۰.۹۹	مثبت	۹۵٪
خودآگاهی	۰.۹۶	۱.۷۰۴	۰.۰۸	۰.۵۶	۰.۵۷	مثبت	۹۵٪
خودکنترلی	-۲.۹۳	۱.۸۹	-۰.۲۵	-۱.۵۴	۰.۱۲	منفی	۹۵٪
خودانگیزی	۳.۲۲	۱.۵۸	۰.۳۲	۲.۰۳	۰.۰۴	مثبت	۹۵٪
همدلی	۲.۰۷	۱.۵۷	۰.۱۹	۱.۳۱	۰.۱۹	مثبت	۹۵٪
مهارت اجتماعی	۳.۶۸	۱.۳۷	۰.۲۹	۲.۶۷	۰.۰۱	مثبت	۹۵٪

۱۶.۰۳	F-statistic	۰.۷۲	R ^۲
۰/۰۰۰	P (F-statistic)	۰.۶۸	Adj-R ^۲
چابکی	متغیر وابسته	۱۶.۱۹	S.E of regression

نتایج مدل رگرسیونی نشان داد که مجموعه متغیرهای هوش هیجانی و سبک‌های رهبری توانستند ۷۲ درصد از واریانس چابکی سازمان را تبیین کنند که با مقدار F برابر با ۱۶.۰۳ و سطح معناداری ۰.۰۰۰ نشان‌دهنده معنادار بودن مدل کلی است. با این حال، بررسی ضرایب متغیرهای مستقل نشان داد که تنها برخی از عوامل نقش مؤثر و معنادار دارند؛ به‌طوری‌که خودانگیزی با مقدار بتای ۰.۳۲۸ و سطح معناداری ۰.۰۴۰، و مهارت اجتماعی با بتای ۰.۲۹۳ و سطح معناداری ۰.۰۱۰، بیشترین قدرت پیش‌بینی چابکی سازمان را داشتند. همچنین سبک رهبری رابطه‌مدار با بتای ۰.۱۹۴ و سطح معناداری ۰.۰۳۰ به‌عنوان سومین عامل مؤثر شناسایی شد. در مقابل، متغیرهای دیگری همچون هوش هیجانی کلی، سبک رهبری وظیفه‌مدار، خودآگاهی، خودکنترلی و همدلی اثر معناداری در پیش‌بینی چابکی سازمان نداشتند. بنابراین، نتایج نشان می‌دهد که اگرچه مدل کلی رابطه معناداری را بین متغیرهای مورد بررسی و چابکی سازمان تأیید می‌کند، اما تنها برخی از ابعاد هوش هیجانی و یکی از سبک‌های رهبری نقش تعیین‌کننده‌ای در افزایش چابکی سازمان دارند.

نتیجه‌گیری

تحلیل‌های همبستگی و رگرسیون حاضر نشان داد که مدل کلی شامل ابعاد هوش هیجانی و سبک‌های رهبری توانست بخش قابل‌توجهی ($R^2 \approx 0.72$) از واریانس چابکی سازمان را توضیح دهد؛ یعنی تغییرات رفتارهای انسانی نقش محوری در چابکی دارد. با این وجود، وقتی به سطوح جزئی‌تر نگاه می‌کنیم، مشاهده شد که هوش هیجانی کل به‌صورت کلی رابطه معناداری با چابکی نشان نمی‌دهد؛ اما برخی ابعاد آن — به‌ویژه همدلی و مهارت اجتماعی — همبستگی مثبت و معنادار داشتند و در مدل چندمتغیره، مهارت اجتماعی و خودانگیزی و نیز سبک رهبری رابطه‌مدار بیشترین سهم را در پیش‌بینی چابکی داشتند. این الگو نشان می‌دهد که نه «هوش هیجانی به‌عنوان یک سازه کلی»، بلکه «ابعاد میان‌فردی و انگیزشی آن» به‌صورت مستقیم و غالب بر چابکی اثرگذارند. این یافته کلی با بررسی‌های نظام‌مند اخیر که تأکید می‌کنند عوامل رفتاری-روابطی، حلقه‌گمشده در تحقیقات چابکی هستند، هم‌راستاست.

از دیدگاه نظری، هوش هیجانی یک سازه چندبعدی است که شامل وجوه درون‌فردی (خودآگاهی، خودکنترلی، خودانگیزی) و وجوه بین‌فردی (همدلی، مهارت اجتماعی) می‌شود. در محیط‌هایی که «چابکی» مورد نظر است، نیاز محوری سازمان‌ها عبارت است از تبادل سریع اطلاعات، هماهنگی بین‌بخشی، کاهش مقاومت در برابر تغییر و تسهیل رفتارهای نوآورانه و پرو-اکتیو. این نیازها بیشتر با «توانایی‌های بین‌فردی» مرتبط‌اند: کسی که همدلی دارد و مهارت اجتماعی بالایی دارد، می‌تواند پیام تغییر را راحت‌تر انتقال دهد، شبکه‌های اعتمادی بسازد و مقاومت را کاهش دهد؛ در نتیجه ساختارهای رسمی و فرآیندها سریع‌تر می‌توانند بازآرایی^۱ شوند. مطالعات تجربی و مروری نیز نشان داده‌اند که مؤلفه‌های بین‌فردی هوش هیجانی نسبت به مؤلفه‌های درون‌فردی پیوند قوی‌تری با نتایج تیمی، تعاملات بین‌واحدی و سازگاری سازمانی دارند. بنابراین یافته ما از منظر تئوریک قابل توجیه است: چابکی، بیش از مهارت‌های فردی درونی، نیازمند مهارت‌های تعامل اجتماعی و همدلی است.

یافته جالب توجه این پژوهش، معنادار شدن نقش خودانگیزی در مدل رگرسیونی (اگرچه در همبستگی ساده کم‌رنگ بود) است. این الگو نشان می‌دهد که وقتی اثر سایر متغیرها کنترل می‌شود، خودانگیزی به‌عنوان محرکی برای رفتارهای پیش‌فعال، پذیرش ریسک و پیگیری تغییرات عمل می‌کند؛ رهبرانی با خودانگیزی بالا غالباً اهداف بلندمدت را دنبال می‌کنند، از شکست

^۱ reconfigure

نترسیده و دیگران را نیز تشویق به ورود به رفتارهای نوآورانه می‌کنند. این سازوکار با ادبیات پروفایل پیش‌رو^۱ و مطالعاتی که خودانگیزی/انگیزش را یک پیش‌نیاز برای رفتارهای پیش‌رو^۲ و ابتکار عمل می‌دانند هم‌راستاست؛ این نوع رفتارها اساس عملکرد سازمان‌های چابک را تشکیل می‌دهند زیرا چابکی نیازمند اقدام‌های سریع، تصمیم‌گیری مستقل و انگیزه درونی برای اجرای تغییر است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که خودانگیزی ریشه رفتاری تصمیم‌سازی سریع و اجراگرایانه است که چابکی را تسهیل می‌کند. مطالعات اخیر نیز نقش انگیزش و خودانگیزی را در تسهیل رفتارهای پیش‌فعال و انعطاف‌پذیر در سازمان نشان داده‌اند.

یافته ما که نشان می‌دهد هر دو سبک رهبری رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار با چابکی ارتباط دارند اما رابطه‌مدار اثر قوی‌تری نشان می‌دهد، از دو منظر قابل تبیین است. اولاً، سبک رابطه‌مدار با ایجاد اعتماد، پشتیبانی عاطفی و تقویت سرمایه اجتماعی، فضای روانی لازم برای تبادل اطلاعات و اشتراک‌گذاری ایده‌ها را به‌وجود می‌آورد؛ این فضا خود محرک نوآوری و واکنش سریع به تغییرات است. ثانیاً، در شرایط نامطمئن، صرفاً ساختار و کنترل (ویژگی‌های سبک وظیفه‌مدار) کافی نیست؛ بلکه نیاز به انگیزش، پذیرش اشتباه و یادگیری سریع وجود دارد که سبک رابطه‌مدار فراهم می‌کند. یافته‌های ما با چارچوب‌های نظری «رهبری برای چابکی» و مطالعاتی که نقش رهبری تحول‌آفرین و رابطه‌محور را در تسهیل چابکی نشان داده‌اند همخوانی دارد. بازتاب این دیدگاه در ادبیات نیز مشاهده شده است که تأکید می‌کند رهبران باید همزمان قابلیت‌های فرایندی و شایستگی‌های انسانی را تلفیق کنند تا چابکی به‌صورت پایدار نهادینه شود.

همسو با برخی پژوهش‌های بین‌المللی که نشان می‌دهند هوش هیجانی به‌طور کلی با شاخص‌های تطبیقی سازمانی مرتبط است، ما نیز شواهدی یافتیم که بعضی ابعاد (همدلی و مهارت اجتماعی) رابطه معنادار دارند (مطالعات حوزه بهداشت و خدمات نیز مشابه یافته‌اند). اما برخلاف برخی مطالعات گسترده که هوش هیجانی کلی را به عنوان پیش‌بین قوی آورده‌اند، در نمونه ما تأثیر کلی هوش هیجانی ضعیف بود؛ احتمالاً به دلیل تفاوت بافتاری (سازمان دولتی/فرهنگی)، تفاوت در اندازه‌گیری‌ها یا همپوشانی متغیرها. این نکته نشان می‌دهد که زمینه^۳ سازمانی و نوع صنعت/بخش در تعیین الگوی اثرگذاری مؤلفه‌های هوش هیجانی بسیار مهم است. (مطالعات سیستماتیک اخیر نیز بر اهمیت زمینه‌محور بودن نتایج تأکید کرده‌اند).

این پژوهش نشان می‌دهد که باید از هوش هیجانی به‌عنوان یک سازه‌ی تک‌بعدی پرهیز کرد و به تحلیل بُعدی^۴ آن روی آورد، به‌ویژه وقتی موضوع مطالعه «چابکی» است؛ بدین ترتیب نظریه‌های چابکی باید مؤلفه‌های انسانی-بین‌فردی را صریح‌تر ادغام کنند.

نتایج بیانگر این است که نظریه‌های رهبری و چابکی باید تعامل میان سبک رهبری و مهارت‌های هیجانی را به عنوان مسیرهای مکمل در تبیین چابکی لحاظ کنند؛ یعنی رهبری رابطه‌مدار به‌تنهایی کافی نیست مگر آن که مدیران از مهارت‌های اجتماعی و انگیزشی نیز برخوردار باشند.

سازمان‌ها (به‌ویژه بخش‌های دولتی/فرهنگی) باید برنامه‌های توسعه‌ای هدفمند برای تقویت مهارت‌های اجتماعی، همدلی و خودانگیزی مدیران طراحی کنند؛ از جمله کارگاه‌های مهارت‌های بین‌فردی، منتورینگ و تمرین‌های موقعیت‌محور. شواهد نشان می‌دهد آموزش‌های متمرکز بر این مهارت‌ها می‌تواند انعطاف‌پذیری و رفتار پیش‌فعال را افزایش دهد. پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها به سمت توسعه رهبران «ترکیبی» حرکت کنند؛ رهبرانی که توان حفظ نظم و عملکرد (ویژگی‌های وظیفه‌مدار) را دارند اما هم‌زمان از حمایت، انگیزش و توانای ارتباطی کافی برخوردارند (ویژگی‌های رابطه‌مدار). این تلفیق، بستر مناسبی برای پیاده‌سازی سریع تغییرات فراهم می‌آورد. جهت‌گیری سیستم‌های پاداش، تخصیص اختیارات و ایجاد فضاهای میان‌واحدی برای همکاری می‌تواند پتانسیل خودانگیزی را به رفتارهای چابک ترجمه کند (مثلاً اختیارات بیشتر، بازخور سریع و پشتیبانی از آزمایش و یادگیری).

^۱ proactivity literature

^۲ proactive

^۳ context

^۴ multidimensional

پژوهش در یک سازمان منطقه‌ای و درون بخش میراث فرهنگی اجرا شد؛ بنابراین تعمیم‌پذیری نتایج به دیگر بخش‌ها (خصوصاً خصوصی و صنایع پرشتاب فناوری) باید با احتیاط باشد. پژوهش‌های آینده باید نمونه‌های چندبخشی و مقایسه‌ای^۱ داشته باشند.

با طراحی مقطعی نمی‌توان به قطعیت استدلال علی-معلولی پرداخت؛ پیشنهاد می‌شود مطالعات آتی از روش‌های طولی^۲ یا آزمایشی برای بررسی جهت‌گیری علّیت استفاده کنند.

پیشنهاد می‌شود تحقیقات آینده مکانیزم‌هایی مانند «تعهد سازمانی»، «فرهنگ یادگیری»، «خوداثرپنداری در نقش» یا «انعطاف‌پذیری روانی» را به‌عنوان میانجی یا تعدیل‌گر در مدل قرار دهند تا مسیرهای عمل دقیق‌تر نمایان شود. همچنین بررسی اثر متقابل بین سبک رهبری و آموزش هوش هیجانی می‌تواند راهگشای سیاست‌های توسعه‌ای باشد.

پژوهش حاضر نشان می‌دهد که چابکی سازمانی در عمل بیشتر از هر چیز امری انسانی است: نه صرفاً ساختار و فرایند و نه حتی یک صفت کلی؛ بلکه ترکیبی از رفتارهای بین‌فردی (همدلی، مهارت اجتماعی)، انگیزشی (خودانگیزی) و نوع رهبری (رابطه‌محور) که کنار هم امکان پاسخ‌گویی سریع، هماهنگی و نوآوری را فراهم می‌کنند. به همین دلیل، اگر سازمان‌ها می‌خواهند واقعاً چابک شوند، لازم است سرمایه‌گذاری معناداری در توسعه «شایستگی‌های نرم» مدیران انجام دهند؛ زیرا چابکی از انسان‌ها شروع می‌شود؛ از نحوه برقراری ارتباط، انگیزش و هدایت آن‌ها. این پیام هم برای محققان (در جهت مدل‌سازی چندبعدی چابکی) و هم برای مدیران و سیاست‌گذاران (در جهت طراحی برنامه‌های توسعه‌ای) راهنمایی روشنی ارائه می‌دهد.

Reference

- Anderson, M. H., & Sun, P. Y. T. (۲۰۱۷). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new 'full-range' theory. *International Journal of Management Reviews*, ۱۹(۱), ۷۶-۹۶.
- Business Perspectives (۲۰۲۴). The role of emotional intelligence in enhancing organizational resilience (and the moderating impact of transformational leadership).
- Coronado-Maldonado, I. et al. (۲۰۲۳). Emotional intelligence, leadership, and work teams — review. *Frontiers/PMC* (review on EI and team outcomes).
- Doz, Y., & Kosonen, M. (۲۰۱۰). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, ۴۳(۲-۳), ۳۷۰-۳۸۲.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (۲۰۱۰). Strategic Agility. *Long Range Planning*.
- Goleman, D. (۱۹۹۵). Emotional Intelligence. Bantam Books.
- Goleman, D. (۲۰۱۱). Leadership: The Power of Emotional Intelligence. More Than Sound.
- Holbeche, L. (۲۰۱۸). Organizational Effectiveness: A Practical Guide to Continuous Improvement. Kogan Page.
- Junker, T. L. (۲۰۲۲). Agile work practices and employee proactivity: A multilevel study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

^۱ cross-sectoral

^۲ longitudinal

- Mayer, J. D., & Salovey, P. (۲۰۰۸). Emotional intelligence: New abilities or eclectic traits? *American Psychologist*, ۶۳, ۵۰۳-۵۱۷.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (۲۰۰۸). Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? *American Psychologist*, ۶۳(۶), ۵۰۳-۵۱۷.
- Nguyen, T. (۲۰۲۴). The organisational impact of agility: a systematic literature review. *Journal of Business Research / Springer* (review summarizing empirical agility literature).
- Northouse, P. G. (۲۰۲۱). *Leadership: Theory and Practice* (۹th ed.). Sage.
- Pettigrew, A., & Brown, C. (۲۰۲۱). Public sector leadership and organizational agility. *Public Management Review*, ۲۳(۸).
- Ringel, D., Bürkner, P., & Harter, G. (۲۰۲۲). Organizational agility: A critical capability for the future. *McKinsey Quarterly*.
- Salameh-Ayanian, M. (۲۰۲۵). The Importance of Emotional Intelligence in Managers and Organizations. *Behaviors / MDPI*.
- Van Oort, N. (۲۰۲۰). Leadership capabilities for organizational agility. *Journal of Leadership Studies*, ۱۴(۲).
- Wei, S., & Chiu, C. (۲۰۱۹). Emotional intelligence and organizational adaptability. *Journal of Applied Behavioral Science*, ۵۵(۳).
- Worley, C. G., & Lawler, E. E. (۲۰۱۰). Agility and organization design: A diagnostic framework. *Organizational Dynamics*, ۳۹(۲), ۱۹۴-۲۰۴.
- Yukl, G. (۲۰۲۰). *Leadership in Organizations* (۹th ed.). Pearson.