

## رابطه هوش هیجانی و عملکرد مدیران و معاونین وزارت امور اقتصادی و دارایی ایران

### سوسن علانی

استادیار، عضو هیئت علمی گروه مدیریت فرهنگی - هنری، دانشگاه آزاد اسلامی  
واحد تهران شمال S\_alaei@iau-tmb.ac.ir (مسئول مکاتبات)

### مریم مؤذنی

دانش آموخته کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران  
شمال mmmoazeni@yahoo.com

### چکیده

مقدمه و هدف پژوهش: عملکرد یک سازمان در گروی عملکرد نیروی انسانی و به ویژه مدیریت آن است. یکی از عوامل مهم تاثیرگذار بر عملکرد مدیران، مقوله هوش هیجانی است. هدف این مقاله بررسی رابطه بین هوش هیجانی و عملکرد مدیران و معاونین کل وزارت امور اقتصادی و دارایی ایران است.

روش پژوهش: روش پژوهش توصیفی - همبستگی و از نظر هدف، کاربردی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران و معاونین وزارت امور اقتصادی و دارایی ایران شامل ۲۴ مدیر و ۳۰ نفر از معاونین آنان است. برای سنجش عملکرد مدیران و معاونین ۴ نفر از کارکنان آنان که مجموعاً ۲۱۶ نفر بودند به عنوان نمونه آماری مورد نظر سنجی قرار گرفتند. برای اندازه گیری هوش هیجانی مدیران از پرسشنامه استاندارد برادبری و گریوز و برای سنجش عملکرد از پرسشنامه استاندارد آر. ای. براون استفاده شده است. هر دو پرسشنامه استاندارد و از پایایی قابل قبول برخوردارند. برای تحلیل داده ها از روش های آمار توصیفی و استنباطی از جمله رگرسیون چند متغیره استفاده شده است.

یافته ها: نتیجه آزمون فرضیات نشان داد که میان هوش هیجانی و عملکرد مدیران رابطه مثبت معناداری وجود دارد. از میان ابعاد هوش هیجانی، به ترتیب مولفه های همدلی، خودانگیزی و مهارت های اجتماعی رابطه مثبت با عملکرد مدیران دارند؛ اما مولفه های خودکنترلی و خودآگاهی ارتباط معنادار با عملکرد مدیران نداشتند. نتیجه گیری: با تأیید رابطه میان هوش هیجانی و عملکرد می توان با تقویت هوش هیجانی مدیران عملکرد آنان و بهره وری سازمان را ارتقا بخشید.

واژگان کلیدی: هوش هیجانی؛ خودآگاهی؛ خودکنترلی؛ خودانگیزی؛ همدلی؛ مهارت های اجتماعی؛ عملکرد

## مقدمه

مدیران با عواملی چون انگیزش، امانت داری، درست کاری، اعتماد به نفس، ضریب هوشی و هوش هیجانی آنان ارتباط دارد. چنین تجربه‌ای مدیران را یاری می‌دهد که احساسات و هیجانات خود و دیگران را بهتر درک کنند، فهم و برداشت درستی از خصوصیات هیجانی داشته باشند و آنها را در جهت بهبود عملکرد شغلی خود و همکاران به کار گیرند.

نتیجه مطالعات برادبری و گریوز<sup>۱</sup> بر روی افراد بسیار زیادی در محیط کار نشان داد که ۹۰٪ کسانی که عملکرد شغلی عالی دارند، هوش هیجانی بسیار بالا دارند. آنان س از مطالعات خود اعلام کردند که تا کنون شغلی نیافته ایم که در آن عملکرد ربطی به هوش هیجانی نداشته باشد. (رئیس و همکاران، ۱۳۸۴، ۵۳)

بدین ترتیب به نظر می‌رسد که هوش هیجانی مدیران سازمان حائز اهمیت بسیار است، زیرا که تصمیمات و اقدامات آنان گستره وسیع‌تری از سازمان را در برمی‌گیرد. (Goleman, 2002, P:7) با توجه به ضرورت تحول و بازسازی سازمان‌ها و توجهات روز افزونی که به روابط انسانی در سازمان‌ها می‌شود، در این تحقیق به بررسی رابطه بین هوش هیجانی و عملکرد مدیران کل و معاونین وزارت امور اقتصادی و دارایی به عنوان یکی از سازمان‌های مهم و کلیدی پرداخته شده است. عملکرد مدیران این سازمان نقش مهمی در اداره امور اقتصادی کشور دارد.

**هوش هیجانی و تفاوت آن با بهره هوشی (هوش بهر)**  
هوش هیجانی (EQ) به معنی توانایی دریافت، ارزیابی و بیان دقیق عواطف و نیز توانایی ارائه احساسات و کنترل و متوازن نمودن عواطف است. (Kierstecal, 1999, P:2)

مایر و سالوی هوش هیجانی را به عنوان نوعی از هوش اجتماعی، شامل توانایی نظارت کردن بر عواطف خود و دیگران، تمایز قایل شدن بین آنها و بکاربردن

مبحث هوش هیجانی<sup>۱</sup> یکی از موضوعات عرصه روان‌شناسی است که مدتی است وارد عرصه مدیریت شده است. طبق نظر متخصصان، هوش هیجانی به عنوان عامل تعیین کننده موفقیت افراد در زندگی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. هوش هیجانی به معنی توانایی مدیریت بر هیجانات خود و دیگران است. اشخاصی که از هوش هیجانی بالایی برخوردارند، در زمینه شناخت هیجانات خود و دیگران و کنترل هیجانات توانمندی ویژه‌ای دارند. کارکنان سازمان‌ها می‌توانند با بهره‌گیری از این مزیت، در جهت کسب اهداف سازمان و مدیریت هرچه بهتر آن و در نتیجه ارائه عملکرد بهتر، نقش مؤثری ایفا نمایند. اهمیت هوش هیجانی در سازمان به حدی است که مرلو<sup>۲</sup> و همکاران وی (۲۰۰۲) بیان کردند که نیاز به تحقیق بر روی جنبه‌های عاطفی محیط کار ضروری است و کوتاهی در این زمینه سبب کاهش درک رفتار سازمانی خواهد شد. (Parolini, 2005, P:2)

دانیل گلن<sup>۳</sup> در اهمیت هوش هیجانی می‌گوید: هوش بهره<sup>۴</sup> یا همان بهره هوشی در بهترین حالت تنها می‌تواند عامل ۲۰٪ از موفقیت‌های زندگی باشد، ۸۰٪ از موفقیت افراد به عامل دیگری وابسته است و سرنوشت افراد در بسیاری از موارد در گروی مهارت‌های هوش هیجانی است. از نظر وی نه تنها مدیران و روسای شرکت‌ها، بلکه همه کسانی که در سازمان‌ها کار می‌کنند، نیازمند هوش هیجانی هستند. اهمیت هوش هیجانی در مقایسه با هوش شناختی یا همان بهره هوشی در سطوح مدیران و مدیران ارشد سازمان افزایش می‌یابد. مدیران سازمان‌ها از طریق هوش هیجانی می‌توانند خشم، شک، بدبینی و سایر احساسات منفی خود را کنترل نموده و احساسات مثبتی چون اعتماد، سازگاری و خوش بینی را جایگزین نمایند. برادفورد<sup>۵</sup> (۱۹۸۴) معتقد است کارآیی بالای

و مستلزم حمایت و تمرین بسیار است. ( Davanlou, 2005, P: 2)

تحقیقات در خصوص همبستگی میان هوش هیجانی و بهره‌های هوشی محدودده‌ای از ۰ تا ۳۶۰ را بسته به نوع ابزار مورد استفاده نشان می‌دهد. (Goleman, 2002, P:10) بنابراین همبستگی بسیار پائینی میان هوش هیجانی و هوش عقلانی وجود دارد و این دو اساساً از یکدیگر مجزا هستند. بیشتر اطلاعات موجود نیز نشان می‌دهد که هوش هیجانی در بسیاری از موارد مهم‌تر از بهره‌های هوشی است. (Kierstead, 1999, P:2)

بطور کلی می‌توان گفت بهره‌های هوشی و هوش هیجانی قابلیت‌های متضاد نیستند، بلکه از یکدیگر متمایزند. بر این اساس همه افراد از ترکیبی از هوش و عواطف برخوردارند. در واقع میان بهره‌های هوشی و برخی جوانب هوش هیجانی همبستگی مختصری وجود دارد و این ارتباط به قدری است که روشن کند این دو قلمرو اساساً مستقل از یکدیگرند. (Goleman, 2002, P:75)

#### مدل‌های هوش هیجانی

##### مدل توانایی مایر و سالووی<sup>۹</sup>

محققان بسیاری تاکنون به بررسی جنبه‌های اجتماعی هوش پرداخته‌اند، اما بعد از دهه ۹۰ و با مطرح شدن اصطلاح هوش هیجانی نقش مایروسالووی در این زمینه انکارناپذیر است. ماحصل تحقیقات گسترده آنها در خصوص هوش هیجانی ارائه مدل توانایی هوش هیجانی است. مایروسالووی (۱۹۹۰) در کامل‌ترین تعریف خود از هوش هیجانی آن را بعنوان توانایی نظارت بر عواطف خود و دیگران، تمایز قائل شدن بین آنها و به کارگیری اطلاعات برای راهنمایی اقدامات و تفکر افراد تعریف کردند و پس از مدتی با استفاده از این تعریف چهار توانایی را که

اطلاعات برای راهنمایی اقدامات و تفکر فرد، تعریف کردند. (Kaur & Jaswal, 2006, P:1)

از نظر بار-آن<sup>۷</sup> هوش هیجانی مجموعه‌ای از توانایی‌ها، شایستگی‌ها و مهارت‌های غیرشناختی است که به کارایی بیشتر شخص در ارتباط با نیازها و فشارهای محیطی کمک می‌کند. (Vakola et al, 2004, P:6)

روی و ویسوسواران<sup>۸</sup> (۲۰۰۴) هوش هیجانی را به عنوان مجموعه‌ای از توانایی‌ها تعریف کرده‌اند که یک شخص را قادر به ایجاد، تصدیق، بیان، درک و ارزیابی احساسات خود و دیگران می‌کند، برای اینکه احساسات بتوانند تفکر و اعمال را هدایت کند و به خوبی از عهده فشارها و نیازهای محیطی برآید. (Suliman & AL, sheikh, 2007, P:2)

دانیل گل‌من به عنوان بزرگترین نظریه پرداز و محقق در خصوص هوش هیجانی در تعریفی بسیار ساده و کوتاه از هوش هیجانی آن را شیوه‌ای متفاوت از هوشمندی افراد تعریف کرده است. (Akers et al, 2004, P:2) از نظر وی هوش هیجانی عبارت است از توانایی شناخت عواطف خود و سایر افراد، توانایی در انگیزش خود و مدیریت عاقلانه عواطف در خود و در ارتباط با دیگران. (Van Rensburg, 2005, P:13)

محققان و نظریه پردازان هوش هیجانی از ابتدا آن را از بهره‌های هوشی متمایز نمودند. به نظر آنان بهره‌های هوشی توانایی انجام کار را نشان می‌دهد، در حالی که هوش هیجانی می‌گوید چه کاری را باید انجام داد. برخلاف بهره‌های هوشی که بعد از حدود نوزده سالگی تغییر بسیار کمی می‌کند، هوش هیجانی می‌تواند بطور گسترده یاد گرفته شده و توسعه پیدا کند. (Penceliah, 2003, P:3) در تایید این مطلب دوانلو بیان نمود که شایستگی‌های هوش هیجانی بر خلاف بهره‌های هوشی می‌تواند از طریق یادگیری توسعه یابد. وی اظهار کرد که توسعه هوش هیجانی شامل فرآیندی دشوار و طولانی است

- مبنای مدل چهار شاخه‌ای هوش هیجانی است، مشخص نمودند. این چهارشاخه عبارتند از:
۱. ادراک، ارزیابی و بیان عواطف - ادراک عواطف عبارت است از توانایی شناسایی و کشف عواطف با توجه به چهره، تصویر، صدا و جلوه‌های فرهنگی که شامل چهار توانایی زیر است:
    - درک و بیان عواطف خود.
    - درک و بیان عواطف افراد دیگر با استفاده از زبان، صدا، ظاهر و رفتار.
    - بیان دقیق عواطف و نیازهای ارتباطی مرتبط با عواطف.
    - تمایز قائل شدن میان بیان عواطف مختلف مانند بیان صحیح در مقابل غیر صحیح و بیان صادق در مقابل بیان غیر صادق.
  ۲. به کار بردن عواطف برای تسهیل تفکر - این توانایی به معنی مهار احساسات برای تسهیل فعالیت‌های تشخیصی گوناگون مانند تفکر و حل مشکل است که شامل توانایی استفاده از عواطف برای هدایت، توجه به رویدادهای خاص و ایجاد عواطفی است که تصمیم‌گیری را تسهیل می‌کند. مایروسالووی این شاخه را شامل سه توانایی زیر می‌داند:
    - توجه دقیق به عواطف و سازماندهی تفکر برحسب اهمیت.
    - دگرگونی درک افراد و ایجاد دیدگاه‌های گوناگون.
    - تقویت رویکردهای حل مشکل با استفاده از حالات عاطفی.
  ۳. درک و استدلال به وسیله عواطف - این توانایی عبارت است از فهم زبان عاطفی و درک روابط پیچیده میان عواطف، درک چگونگی انتقالات میان عواطف، شناخت علل عواطف است. افرادی که در این شاخه توانایی بالایی دارند اغلب بهتر از دیگران می‌توانند روابط بین فردی را درک نمایند. مایروسالووی (۱۹۹۷) این شاخه را شامل چهار بعد فرعی می‌داند. این ابعاد عبارتند از:
    - درک مفاهیم عواطف و اطلاعات.
    - درک انتقالات میان عواطف.
    - تفسیر عواطف پیچیده و درک ترکیب عواطف گوناگون. (به عنوان مثال، همزمان شادی و ترس را تجربه کردن).
    - طبقه بندی عواطف و تشخیص رابطه میان عواطف مختلف و مفاهیم آنها.
  ۴. اداره / تنظیم عواطف - اداره/تنظیم عواطف عبارت است از توانایی تنظیم عواطف خود و دیگران که شامل توانایی آگاهی از عواطف خود، حتی عواطفی که نامطلوب هستند و توانایی تعیین عواطف آشکار یا معمولی و توانایی حل مشکلات پرعاطفه، بدون اینکه عواطف منفی پایمال شود. از نظر مایروسالووی این شاخه شامل سه توانایی زیر است:
    - صداقت در ارتباط با عواطف مطلوب و نامطلوب.
    - به کار بردن عواطف با اندیشه،
    - اداره عواطف در خود و دیگران با تعدیل عواطف منفی و افزایش عواطف مثبت (Mayer & Salovey, 2002, P:2; Salovey & Grewal, 2005, P:2)

#### مدل ترکیبی بار - آن (۱۹۹۷)

برخی بار - آن را به عنوان معروف‌ترین نظریه پرداز هوش هیجانی می‌شناسند. کار اصلی بار - آن ارائه مدلی ترکیبی برای هوش هیجانی بود. به عقیده او نیز بهره‌مندی هوشی به تنهایی نمی‌تواند عامل موفقیت افراد باشد. بلکه افراد با بهره‌مندی هوشی بالاتر از میانگین، عموماً در تعامل با فشارها و نیازهای محیطی بسیار موفق‌ترند. مدل ترکیبی هوش هیجانی بار - آن (۱۹۹۷) از پنج مقیاس و پانزده خرده مقیاس تشکیل شده است. این مقیاس‌ها عبارتند از:

۱-۲ همدمی به معنی آگاهی از عواطف دیگران و قدردانی از آنان است.

۲-۲ روابط میان فردی، به معنی برقراری روابط لذت بخش دوجانبه است که نزدیکی افراد را نشان می‌دهد. افراد با این توانمندی قادر به برقراری روابط رضایت بخش دوجانبه و ایجاد روابط عاقلانه با دیگران هستند.

۳-۲ مسئولیت اجتماعی نشان دهنده عضویت شخص در گروه و مشارکت در رفتار سازنده در گروه است. این افراد قادر به ایجاد رابطه با گروه‌های اجتماعی و همکاری با دیگران هستند.

۳-۳ سازگاری، عبارت است از قابلیت انعطاف و تغییر عواطف خود با وضعیت‌های متغیر. مولفه سازگاری شامل سه خرده مقیاس حل مساله، آزمون واقعیت و انعطاف پذیری است که خلاصه هریک به شرح زیر است:

۳-۱ حل مساله، به معنی تشخیص و ایجاد راه حل برای مشکلات فردی و اجتماعی است. با این مهارت می‌توان مشکلات با ماهیت شخصی و میان فردی را بطور موثر حل نمود.

۳-۲ آزمون واقعیت، عبارت است از ارزیابی ارتباط بین ادراک و واقعیت. با این بعد می‌توان عواطف شخصی را بطور عینی تصدیق نمود و با واقعیت‌های خارجی در باره آن تفکر کرد.

۳-۳ انعطاف پذیری به معنی تنظیم عواطف، تفکرات و رفتارهای شخص با وضعیت‌های متغیر است. قدرت سازگاری و تنظیم عواطف شخصی و تفکر بنا بر وضعیت جدید توانایی‌های افراد با این نوع توانمندی است.

۴، مولفه مدیریت تنش به معنی اداره تنش‌ها و کنترل عواطف است. این مولفه شامل دو خرده مقیاس تحمل تنش و کنترل ضربه است:

۱. عامل درون فردی: بار-آن عامل درون فردی را آگاهی و درک عواطف و احساسات خود می‌داند. مولفه عامل درون فردی شامل پنج خرده مقیاس خودآگاهی عاطفی، جرات، عزت نفس، خودشکوفایی و استقلال می‌باشد. که بطور خلاصه به شرح زیر است:

۱-۱ خودآگاهی عاطفی، شناخت و درک عواطف خود فرد است. کسانی که در این بعد مهارت بالایی دارند از عواطف خودآگاه هستند و آنها را به خوبی درک می‌نمایند.

۲-۱ جرات، به معنی بیان عواطف، عقاید، و تفکرات بطور آشکار می‌باشد. افراد با جرات به طور موثر و مفید قادر به بیان عواطف خود هستند.

۳-۱ عزت نفس به معنی آگاهی از خود و احترام به خود است. کسانی که در این بعد مهارت بالایی دارند می‌توانند به طور دقیق خود را شناخته و درک نمایند.

۴-۱ خودشکوفایی، یعنی درک پتانسیل‌های شخصی و درگیر شدن در فعالیت‌هایی که شخص از آن لذت می‌برد. کسانی که در این بعد مهارت بالایی دارند می‌توانند برای کسب اهداف شخصی تلاش کنند و توانایی‌های خود را محقق نمایند.

۵-۱ استقلال، عبارت است از خودکنترلی و خودهدایتی در تفکر و عمل. افراد با این مهارت، متکی به نفس بوده و از وابستگی عاطفی به دیگران آزاد هستند.

۲. مهارت‌های میان فردی، به معنی آگاهی و درک عواطف و احساسات دیگران است. این مولفه شامل سه خرده مقیاس همدمی، روابط بین فردی و مسئولیت اجتماعی است. که خلاصه تعریف هریک به شرح زیر است:

۲. خود تنظیمی، مهارتی است که افراد را قادر به اداره کردن، برانگیختن و کنترل حالات درونی خود می سازد و افراد از طریق کنترل می توانند رفتار خود را مطابق با عوامل بیرونی و موقعیت تنظیم نمایند. افرادی که دارای مهارت خود تنظیمی بالا هستند، هنگام تعارض، فشار و استرس امکان تنظیم عواطف را دارند و بطور سریع پیشرفت روان و وظایف را تسهیل کرده و روابط کاری موثر و مثبتی را با سایر اعضای تیم و مشتریان گسترش می دهند.

۳. خودانگیختگی یا کنترل تمایلات عاطفی، کسب اهداف شخصی را تسهیل می کند و افراد را قادر به انجام کارگروهی موثر می سازد. زیرا کارگروهی موفق مستلزم انگیزش است و خودانگیختگی سبب می شود که اعضای گروه هم مسئول انگیزش خود باشند و هم نقشی کلیدی در انگیزش گروه و همکاران ایفا نمایند.

۴. همدلی یا آگاهی و شناخت عواطف دیگران، هوش هیجانی علاوه بر کنترل اعمال و رفتارهای فردی، روابط بین افراد را نیز دربر می گیرد. با این مهارت می توان نیازها و خواسته های دیگران را شناخت و جهان را از دیدگاه دیگران مشاهده نمود.

۵. مهارت های اجتماعی یا تنظیم روابط دیگران شامل ارتباطات موثر، مهارت مدیریت تعارض، توانایی رهبری، مهارت مدیریت، تغییر، توانایی همکاری و کارگروهی و قابلیت عضویت تیمی بطور موثر است. افراد با مهارت های اجتماعی بالا قادر به ایجاد روابط مثبت و سازنده با همکاران هستند. آنان قادرند از تعارض جلوگیری کرده و تنش های اساسی را که ممکن است انباشته شوند و تاثیر منفی بر روابط کاری و موفقیت پروژه داشته باشد را حذف نمایند. (Luca&Tarricone, 2001, P:3) (Davanlou, 2005, P:3) (Hayward, 2005, P:42)

۴-۱ تحمل تنش به ایستادگی در برابر رویدادهای ناسازگار و موقعیت های پرتنش مرتبط است. با این مهارت می توان به مدیریت سودمندانه تر و موثر عواطف پرداخت.

۴-۲ کنترل ضربه به معنی پایداری یا به عقب انداختن ضربه و کنترل عواطف شخصی جهت کنترل بهتر عواطف است.

۵. مولفه خلق و خوی عمومی به احساس و بیان عواطف مثبت و خوش بینی افراد مربوط است. این مولفه شامل دو خرده مقیاس نشاط و خوش بینی به شرح زیر است:

۵-۱ نشاط، عبارتست از احساس رضایت به واسطه زندگی شخصی و بیان احساسات بطور مثبت. این مهارت موجب احساس رضایت از خود و دیگران و بطور کلی از زندگی می شود.

۵-۲ خوش بینی به معنی نگرش خوش بینانه و حفظ نگرش مثبت به زندگی علی رغم مشکلات است. (Bar-On, 2006, P:21)

### مدل هوش هیجانی گلمن

هوش هیجانی گلمن از ۵ بعد یا مهارت اصلی (خودآگاهی، خود تنظیمی، خودانگیختگی، همدلی، مهارت های اجتماعی) تشکیل شده است. ابعاد این مدل عبارتند از:

۱. خود آگاهی یا شناخت عواطف خود، گلمن خود-آگاهی را پایه و اساس هوش هیجانی می دانست و آن را شناخت حالات درونی، ترجیحات و بینش های شخصی تعریف می نمود. افراد خودآگاه قدرت ها و ضعف های عواطف خود و تاثیر آن را بر دیگران درک می کنند. آنان همچنین توانایی درک و تفسیر عواطف خود از طریق انعکاس درونی را دارند.

## مدل شایستگی‌های گلمن

خود مدیریتی یا تنظیم عواطف خود، گلمن خود مدیریتی را کنترل و برانگیختن عواطف خود و سازگار کردن آن با شرایط متغیر می‌داند. (Stys & Brown, 2004, P:15) به عبارت دیگر خود مدیریتی توانایی استفاده از قابلیت آگاهی از عواطف خود برای منعطف ماندن و هدایت رفتار خود بطور مثبت تعریف شده است. (Bradberry & Greaves, 2004, P:4) خود مدیریتی دارای ۶ قابلیت (خودکنترلی، قابلیت اعتماد، وظیفه‌شناسی، وفق‌پذیری، توفیق‌طلبی و ابتکار) است. آگاهی اجتماعی یا شناخت عواطف دیگران، به معنی توانایی دریافت، درک و نشان دادن عکس‌العمل به عواطف دیگران در حین درک شبکه‌های اجتماعی است. (Stys & Brown, 2004, P:15:4) این بعد از هوش هیجانی شامل سه صلاحیت (همدلی، خدمت‌گرایی و آگاهی سازمانی) است.

مدیریت روابط یا تنظیم عواطف در ارتباط با دیگران: گلمن مدیریت روابط را توانایی القاء، نفوذ و توسعه دیگران در حین اداره تعارض میدانند. (Stys & Brown, 2004, P:15) همچنین مدیریت، روابط توانایی شخص در استفاده از آگاهی خود از عواطف خود و عواطف دیگران برای مدیریت تعاملات بطور موفق است. (Bradberry & Greaves, 2004, P:5) این بعد از هوش هیجانی شامل ۸ صلاحیت (توسعه دیگران، نفوذ، ارتباطات، مدیریت تعارض، رهبری، کاتالیزور تغییر، ارتباطات ساختاری، همکاری و کار گروهی) است.

## تعاریف و نظریات پیرامون عملکرد

عملکرد سازمان‌ها مفهومی است که خود به تنهایی قادر به توجیه وجود، بقاء و یا حتی انحلال سازمان هاست. زیرا قضاوت در مورد یک سازمان از طریق عملکرد آن است. (Hay ward, 2005, P:19) براین اساس می‌توان گفت که فلسفه وجودی سازمان‌ها همان

گلمن پس از طرح مدل عمومی ۵ عاملی به بررسی‌های دقیق‌تر و جامع‌تری در خصوص هوش هیجانی پرداخت. وی در بررسی خود بطور خاص عوامل اصلی و اساسی موثر در کار و عملکرد کاری را بررسی نمود. (Adeyemo, 2004, P:4) و تمرکز اصلی مطالعات خود را بر روی تاثیر هوش هیجانی بر عملکرد قرار داد. او با بررسی تعاریف و مدل‌های مختلف هوش هیجانی با تغییراتی در مدل اولیه خود به قابلیت‌های عاطفی توجه نمود که در پیش‌بینی عملکرد کارایی بیشتری دارند. (Emmerling & Goleman, 2003, P:16)

گلمن قابلیت‌های هوش هیجانی را به دو دسته قابلیت‌های فردی و قابلیت‌های اجتماعی تقسیم نمود. از نظریه قابلیت‌های فردی به معنی چگونگی مدیریت خود و قابلیت‌های اجتماعی به معنی چگونگی اداره روابط با دیگران است. (Ireland, 2006, P:2) در قابلیت‌های فردی، شخص عواطف خود را که در ارتباط با دیگران نقش دارد تشخیص داده و آنها تنظیم می‌کند. اما در قابلیت‌های اجتماعی ابتدا عواطف دیگران را تشخیص داده و سپس به تنظیم روابط با دیگران می‌پردازد. سپس گلمن مدل جدیدی شامل ۲۰ قابلیت در ۴ بعد (خودآگاهی، خود مدیریتی، آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط) ارائه نمود.

خودآگاهی یا شناخت عواطف خود، عبارتست از توانایی شناخت عواطف خود و تاثیر آنها در هدایت تصمیمات. (Stys & Brown, 2004, P:15) به عبارت دیگر خودآگاهی عبارت است از توانایی شخص در درک عواطف خود بطور دقیق و پذیرفتن آنها همانطوری که اتفاق افتاده است. (Bradberry & Greaves, 2004, P:4) این توانایی شامل ۳ قابلیت (خودآگاهی عاطفی، خودارزیابی دقیق و خود باوری) است.

در توانایی برقراری ارتباط، صرف نظر از صحت موضوع ارتباط دارد.

۴. اثبات تلاش، به عنوان سازگاری یا پشتکار و نیرومندی افراد برای تکمیل وظایف آنان تعریف شده است.

۵. حفظ انضباط شخصی، به اجتناب از رفتارهای منفی در کار اشاره دارد.

۶. حفظ عملکرد تیم و همکاران، به میزان حمایت افراد از همکاران و کمک به حل مشکلات شغلی آنان تا حد یک مربی اطلاق می‌شود.

۷. سرپرستی و رهبری، رفتارهای هدایت شده در اداره یک سازمان است که با نقش‌های رهبری یا سرپرستی مرتبط است.

۸. مدیریت یا اداره، به معنی رفتارهای هدایت شده در اداره یک سازمان است که با نقش‌های اداره و مدیریت مرتبط است. (Steel et al, 2006, P:15)

#### ابعاد و مولفه‌های عملکرد در مدل بارمن و موتوویدللو<sup>۱۲</sup>

از میان مولفه‌ها و ابعاد مختلفی که دانشمندان و محققان برای عملکرد قائل‌اند، دو بعد بیش از سایر ابعاد مورد توجه قرار گرفته است. بارمن و موتوویدللو (۱۹۹۷) آن دو را عملکرد زمینه‌ای و عملکرد وظیفه‌ای نامیده‌اند.

۱. عملکرد زمینه‌ای مربوط به رفتارهایی است که بطور رسمی در شرح شغل بیان نشده است، اما بطور ذاتی در همه مشاغل وجود دارند و بنیان اجتماعی سازمان را حمایت می‌کنند. (Javahar, 2005, P:27)

این بُعد از عملکرد رفتارهای غیرمرتبط با مهارت‌های کاری یعنی رفتارهای فرآیندی را در برمی‌گیرد و در اثربخشی سازمان از طریق شکل دادن به مفاهیم روان‌شناختی، اجتماعی و سازمانی مؤثرند و به عنوان کاتالیزور برای فرآیندها و فعالیت‌های وظیفه‌ای عمل

عملکرد آنهاست. ماهیت عملکرد شغلی در یک سازمان به مطالبات و نیازهای شغلی، اهداف و مأموریت‌های سازمان بستگی دارد. (Befor and Hattrup, 2003, P:1)

عملکرد، عبارت است از به نتیجه رساندن وظایفی که از طرف سازمان بر عهده نیروی انسانی گذاشته شده است. (Casio, 1989, P:304)

کمپیل<sup>۱۰</sup>، عملکرد را مترادف با رفتار در نظر گرفته و آن را مترادف با رفتارها و اعمالی می‌داند که مرتبط با اهداف سازمانی هستند و می‌توانند طی ضوابطی وسیله سنجش مهارت‌های کارکنان باشند. او معتقد است که عملکرد پیامد یا نتیجه عمل نیست بلکه خود عمل است. (Frese, 2007, P:3)

ارزیابی عملکرد<sup>۱۱</sup>، به معنی ساخت عوامل حیاتی موفقیت بطور تحلیلی و سنجش آنهاست. (Okkonen, 2004, P:17)

با بررسی دیدگاه‌های دانشمندان چون بارمن، موتوویدللو، کمپیل و دیگران روشن می‌شود که عملکرد مفهومی چند بعدی است. (Carolyn, 2005, P:2) کمپیل و همکاران بیشترین مولفه (۸ جزء یا بعد اصلی) را برای عملکرد در نظر گرفتند. این ابعاد عبارتند از:

۱. مهارت وظیفه‌ای معین شغل، مهارتی است که افراد می‌توانند با آن وظایف حقیقی و تکنیکی مهم شغل خود را انجام دهند. این جزء از عملکرد وظایفی را نشان می‌دهد که یک شغل را از دیگر شغل‌ها متمایز می‌سازد.

۲. مهارت وظیفه‌ای غیرمعین شغل، به وظایفی اشاره دارد که مخصوص یک شغل خاص نیست و از همه اعضای سازمان انتظار می‌رود که آنها را انجام دهند.

۳. ارتباطات شفاهی و کتبی، مولفه‌هایی از عملکرد شغلی را منعکس می‌کنند که به تخصص متصدی



واحد تهران مرکز در سال ۸۳-۱۳۸۲ در مقطع کارشناسی ارشد صورت گرفته است. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۰۰ شرکت برتر وزارت صنایع و معادن بوده است. از جامعه آماری مدیران که تعداد آنها ۵۰۰ نفر بود، تعداد ۳۸۴ نفر با روش نمونه گیری تصادفی مورد نظرخواهی قرار گرفتند. در این پژوهش از مدل شایستگی های دانیل گلن استفاده شد و نتایج نشان داد که بین مولفه های خودآگاهی، مهارت های خودمدیریتی، آگاهی های اجتماعی و مهارت های اجتماعی از هوش عاطفی و عملکرد مدیران منتخب وزارت صنایع و معادن رابطه معناداری وجود دارد.

۲. پژوهش دیگری در سال ۱۳۸۶ با موضوع رابطه بین هوش هیجانی و عملکرد مدیران بیمارستان های آموزشی کرمانشاه" توسط شیرزاد کرمی در دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات در مقطع کارشناسی ارشد انجام شده است. روش تحقیق از نوع همبستگی و کاربردی و جامعه آماری شامل ۶۰ نفر از مدیران بیمارستان های کرمانشاه است. برای سنجش میزان هوش هیجانی از پرسشنامه سایبریاشرینگ استفاده شده است. نتایج این پژوهش نشان داد که بین ابعاد هوش هیجانی مدیران با عملکرد شغلی آنان رابطه معناداری وجود دارد.

۳. " بررسی رابطه بین هوش هیجانی و عملکرد مدیران گروه های آموزشی دانشکده های فنی و علوم انسانی دانشگاه تهران" موضوع پژوهش داوود ملکی در دانشگاه تهران در سال ۱۳۸۸ در مقطع کارشناسی ارشد است. جامعه آماری پژوهش شامل دو زیر مجموعه: مدیران گروه های آموزشی دانشکده های علوم انسانی دانشگاه تهران (شامل ۶۸ نفر مدیر گروه) و ۵۴۴ نفر عضو هیات علمی و دومین مجموعه شامل کلیه مدیران گروه های آموزشی دانشکده های فنی دانشگاه تهران متشکل از ۴۴ نفر مدیر گروه و ۳۹۳ نفر عضو هیات علمی است. نمونه گیری به روش طبقه ای

می کنند. افراد با این مهارت جهت انجام وظایف خود ایستادگی می کنند، برای ماموریت های فوق العاده داوطلب می شوند، به همکاران خود کمک می کنند و به خوبی با آنها همکاری می نمایند، از قوانین و رویه های سازمانی بدون توجه به نامطلوب بودن آنها پیروی می کنند و بطور رسمی و غیررسمی اهداف سازمانی را تصدیق و حمایت کرده و از آنها دفاع می کنند. (Bhavsar, 2006, P:2-3)

۲. عملکرد وظیفه ای یا فنی، در واقع همان وظایف و مسئولیت هایی است که بطور خاص در شرح شغل تصریح شده است و بطور مستقیم با نتایج کار و شغل خاص ارتباط دارد. این بعد از عملکرد با فعالیت هایی مانند تولید محصول، فروش کالای تجاری، فراهم نمودن فهرست موجودی، مدیریت زیردستان و غیره مربوط است. (Befor & Hattrup, 2003, P:1)

عملکرد وظیفه ای بطور مستقیم با اجرای بخشی از فرآیندهای تکنیکی و بطور غیرمستقیم با نیاز به فراهم نمودن مواد و خدمات ارتباط دارد. این وظیفه همچنین با آگاهی های موقعیتی (آگاهی فرد از شرح وظایف) نیز مرتبط است، بطوریکه با کاهش آگاهی های موقعیتی توانایی فرد برای کسب اطلاعات مرتبط با وظیفه اش کاهش می یابد که این امر به عملکرد وظیفه ای فرد زیان می رساند. (Greon, 2006, P:14)

اگرچه عملکرد دارای دو بعد است، اما تنها بعد وظیفه ای آن، در ارزشیابی عملکرد مدنظر قرار می گیرد که تعاریف مختلف از ارزشیابی عملکرد هم این موضوع را تأیید می کند.

### پیشینه پژوهش

#### پژوهش های داخلی:

۱. پژوهشی با موضوع «بررسی رابطه بین هوش عاطفی با عملکرد مدیران منتخب وزارت صنایع و معادن» توسط لیدا صفیر مردانلودر دانشگاه آزاد اسلامی

هیجانی ۱۱۰ مدیر سطح عالی بررسی شد. جهت سنجش رهبری از پرسشنامه ( Bass & Avolio, P: 2000) و جهت سنجش هوش هیجانی از پرسشنامه (Palmer & Stough, P: 2001) استفاده شد. نتیجه این پژوهش وجود رابطه مثبت و قوی بین رهبری تحول آفرین و هوش هیجانی را نشان داد.

۲. پژوهش دیگری با عنوان "رابطه بین هوش هیجانی و موفقیت کارراهه شغلی افراد با هوش بالا" در سال ۲۰۰۴ توسط ریان ویت<sup>۱۷</sup> انجام شده است. این مطالعه که با انتخاب نمونه‌ای از مجمع بین المللی افراد با هوش<sup>۱۸</sup> انجام شد نشان داد که افراد با بهره هوشی بالا از هوش هیجانی کمتر از متوسط برخوردارند، اما در کار خود موفق‌اند. نتیجه این پژوهش لزوم انجام تحقیقات بیشتر در رابطه بین هوش هیجانی و بهره هوشی را به خصوص در موضوع کارراهه شغلی مشخص نمود.

۳. بکمن و همکارانش<sup>۱۹</sup> نیز تحقیقاتی در خصوص هوش هیجانی و عملکرد انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که هوش هیجانی یکی از عوامل مهم پیش-بینی کننده عملکرد به‌شمار می‌آید. ( Dayetal, 2003, P:10 )

۴. شرکت تالنت امارت نیز در تحقیقات خود در زمینه ارتباط بین بهره وری عاطفی و عملکرد شغلی به این نتیجه رسید که هوش هیجانی به تنهایی ۵۸٪ از عملکرد شغلی رهبران را تبیین می‌کند. ۹۰٪ از افراد با عملکرد برتر دارای بهره عاطفی بالایی هستند و تنها ۲۰٪ از عمل کنندگان ضعیف دارای هوش هیجانی بالا هستند. ( Talent Amart, 2003, P:2 )

۵. جردن و تروست (۲۰۰۴) طی مطالعه‌ای دریافتند که تیم‌های متشکل از اعضای با هوش هیجانی بالا، مهارت‌های عملکرد و وظیفه‌ای بالاتری را در مقایسه با اعضای با هوش هیجانی پایین‌تر نشان می‌دهند. (Morehouse, 2007, P:2)

متناسب انجام شد و نتایج نشان داد که بین هوش هیجانی و عملکرد مدیران گروه های آموزشی دانشگاه تهران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و مولفه مدیریت روابط، بهترین پیش بینی کننده میزان عملکرد مدیران است. همچنین تفاوت معناداری بین مدیران گروه‌های آموزشی دانشکده‌های فنی و علوم انسانی دانشگاه تهران در برخورداری از هوش هیجانی و در بعد عملکرد وجود ندارد.

۴. پژوهشی با موضوع "مقایسه هوش هیجانی مدیران (عالی - میانی - پایه) سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و سازمانهای تابعه" در سال ۱۳۸۴ توسط منوچهر جویبار در موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی در مقطع کارشناسی ارشد صورت گرفته است. جامعه آماری شامل ۵۵۳ نفر از مدیران سازمان مزبور است که از میان آنها ۳۵۳ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه ای از هر سه سطح انتخاب شدند. یافته‌های پژوهش نشان داد که وضعیت هوش هیجانی در میان مدیران سطوح مختلف متفاوت است. ابعاد خودآگاهی، خودنظمی و انگیزش مدیران سطوح مختلف با هم تفاوت دارد، ولی در دو بعد همدلی و مهارت اجتماعی تفاوتی بین مدیران سه سطح مختلف مشاهده نشد.

### پژوهش‌های خارجی:

در خارج از کشور مطالعات و تحقیقات زیادی در رابطه با هوش هیجانی و عملکرد مدیران انجام شده است که می‌توان به مطالعات افرادی مثل: گلمن (۱۹۹۸)، میلر<sup>۱۳</sup> (۱۹۹۹)، لئونارد<sup>۱۴</sup> (۱۹۹۹) اشاره کرد. این تحقیقات اغلب نشان‌دهنده همبستگی معنادار بین هوش هیجانی و عملکرد مدیران است. (ملکی، ۱۳۸۸: ۸۹)

۱. در پژوهشی توسط لیزا گاردنر<sup>۱۵</sup> وکن استفان<sup>۱۶</sup> در سال ۲۰۰۱ در آمریکا، رابطه بین رهبری و هوش

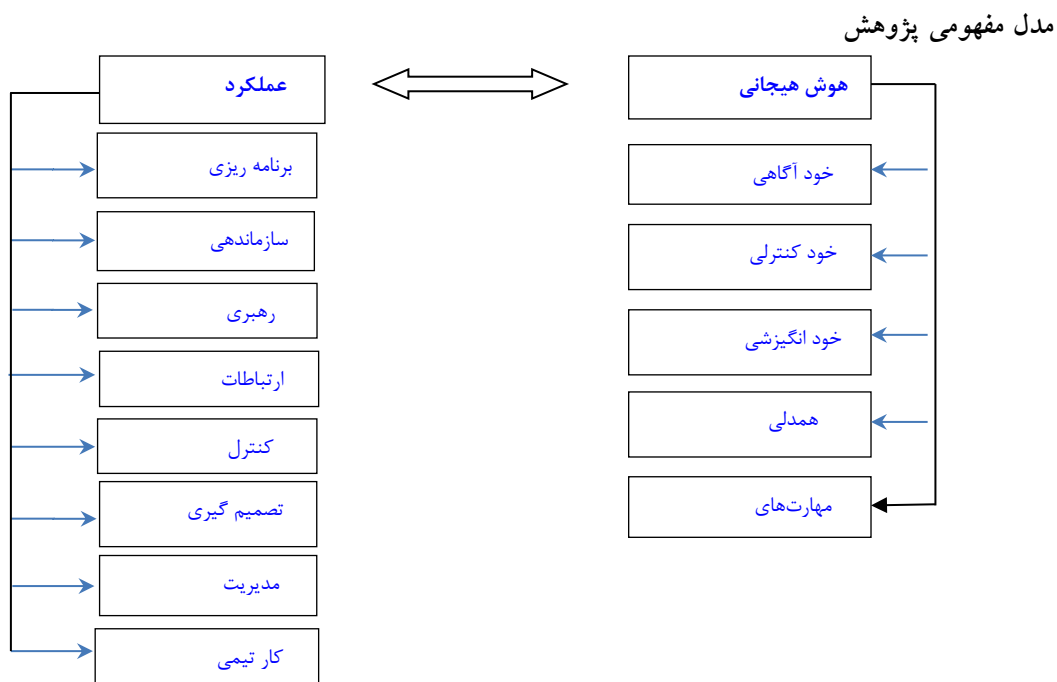
عملکرد افراد در محل کار وجود دارد را از هم متمایز کند. شایستگی‌های بیست گانه مدل گلمن در قالب چهارنوع توانایی عمومی و کلی بیان می‌شوند. بر مبنای این مدل برای موفقیت لازم نیست که افراد همه شایستگی‌ها را داشته باشند، بلکه با توجه به شرایط، ترکیبی از شایستگی‌ها می‌تواند منجر به اثربخشی فرد شود. (سیدجوادی، حسین پور، ۲۰۰۷: ۴)

برای سنجش عملکرد از میان نظریات مختلف از مدل عملکرد وظیفه‌ای بارمن و موتویدلوا استفاده شده است. در این مدل عملکرد وظیفه‌ای همان وظایف و مسئولیت‌های درج شده در شرح شغل در نظر گرفته شده که بطور مستقیم با نتایج کاری و شغلی خاص فرد مرتبط است. این وظایف در پرسشنامه شرکت آر. ای. براون ۲۰ با ارزیابی ۳۶۰ درجه شامل وظایفی همچون: برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری، ارتباطات، کنترل، تصمیم‌گیری، مدیریت منابع انسانی و کار تیمی است. از آنجا که این وظایف با شرح شغل مدیران وزارت امور اقتصادی و دارایی همخوانی دارد، برای سنجش عملکرد مورد استفاده قرار گرفت.

۶. لانگورن معتقد بود که هوش هیجانی قادر است عملکرد مدیران اجرایی را پیش بینی کند و عملکرد مدیران را بهبود بخشد. (Longhorn, 2004, P:10)  
 ۷. نوواک به تحقیقاتی که نشانگر تاثیر هوش هیجانی بر عملکرد است اشاره می‌کند. نتایج این تحقیقات نشان داد که کارکنان دارای هوش هیجانی بالا تولید بیشتری دارند. همچنین مدیران و رهبران با بیشترین میزان تولید بطور قابل توجهی از شایستگی‌های عاطفی بالاتری نسبت به سایر مدیران برخوردارند. (Nowak, 2006, P:1)

### چارچوب نظری و مدل مفهومی پژوهش

در تحقیق حاضر برای سنجش هوش هیجانی از مدل شایستگی‌های هوش هیجانی گلمن (۲۰۰۱) استفاده شده است. در این مدل که به طور خاص برای پیش بینی موفقیت در محل کار طراحی شده است، عملکرد بر مبنای هوش مد نظر قرار گرفته است. این مدل ترکیبی از توانایی‌های ذهنی و برخی ویژگی‌های شخصیتی است که متفاوت از مدل‌های مبتنی بر توانایی است و می‌تواند تفاوت‌های فردی که در



## روش شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر از نوع توصیفی - همبستگی و به لحاظ هدف از نوع کاربردی است. جامعه آماری جهت بررسی هوش هیجانی متشکل از کلیه مدیران و معاونین وزارت امور اقتصاد و دارایی است که شامل ۲۴ نفر مدیرکل و ۳۰ نفر از معاونین آنان می‌باشد. برای دستیابی به تعداد مناسب پاسخ‌ها، نمونه‌گیری انجام شده و کلیه اعضای جامعه مورد نظرخواهی قرارگرفتند. جهت ارزیابی عملکرد مدیران و معاونین نیز، کارکنان آنان (به ازای هر مدیر ۴ نفر از کارمندان زیردست) مورد نظرخواهی قرارگرفتند. برای گردآوری داده‌ها بر مبنای مدل شایستگی‌های هوش هیجانی گلمن از پرسشنامه استاندارد ۲۸ گزینه‌ای برادبری و گریوز (۲۰۰۰)، دوتن از صاحب نظران برجسته عرصه هوش هیجانی و برای سنجش عملکرد بر مبنای مدل عملکرد وظیفه‌ای بارمن و موتوویدلو از پرسشنامه استاندارد آر. ای. براون استفاده شده است. در این پرسشنامه عملکرد مدیران با مؤلفه‌هایی چون برنامه ریزی؛ سازماندهی؛ رهبری؛ ارتباطات؛ کنترل؛ تصمیم‌گیری؛ مدیریت منابع انسانی و کار تیمی، مورد ارزیابی قرار گرفت. تطابق ۸ وظیفه مزبور با شرح شغلی مدیران در وزارت امور اقتصادی و دارایی موجب استفاده از این پرسشنامه گردید. از کل پرسشنامه‌های توزیع شده تعداد ۳۹ پرسشنامه هوش هیجانی از مدیران و معاونین (۱۴ پرسشنامه از مدیران کل و ۲۵ پرسشنامه از معاونین) و تعداد ۱۶۳ پرسشنامه ارزیابی عملکرد از کارکنان جمع‌آوری گردید. جهت سنجش پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از نرم افزار spss 11.5 آلفای کرونباخ پرسشنامه عملکرد برابر ۰/۹۴ و پایایی پرسشنامه هوش هیجانی شامل ابعاد: خودآگاهی، خودکنترلی، خودانگیزشی، همدلی و مهارت‌های اجتماعی به ترتیب برابر ۰/۷۰۵ و ۰/۷۳۰ و ۰/۷۰۷ و ۰/۷۱۲ و ۰/۷۲۳ و محاسبه و مورد تأیید

قرارگرفت. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش‌های آمار توصیفی مانند محاسبه میانگین، واریانس و انحراف معیار انجام گرفت که در قالب جدول و نمودار ارائه گردیده است. در تحلیل استنباطی برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از رگرسیون چندمتغیره استفاده شده که در آن متغیر عملکرد نقش متغیر ملاک و هوش هیجانی نقش متغیر پیش‌بین را داشته است. فرضیه‌های تحقیق به شرح زیر است:

فرضیه اصلی: بین هوش هیجانی و عملکرد مدیران و معاونین کل وزارت امور اقتصادی و دارایی رابطه معنا داری وجود دارد.

- فرضیه‌های فرعی:

۱. بین مولفه خودآگاهی از هوش هیجانی و عملکرد مدیران رابطه معناداری وجود دارد.
۲. بین مولفه خودکنترلی از هوش هیجانی و عملکرد مدیران رابطه معناداری وجود دارد.
۳. بین مولفه خودانگیزشی از هوش هیجانی و عملکرد مدیران رابطه معناداری وجود دارد.
۴. بین مولفه همدلی از هوش هیجانی و عملکرد مدیران رابطه معناداری وجود دارد.
۵. بین مولفه مهارت‌های اجتماعی از هوش هیجانی و عملکرد مدیران رابطه معناداری وجود دارد.

## یافته‌های پژوهش

بر اساس نتایج بدست آمده مشخصات جمعیت شناختی پاسخگویان به این شرح است: ۳۵/۹ درصد از پاسخگویان دارای سمت مدیریتی و ۶۴/۱ درصد دارای سمت معاون کل هستند. همچنین ۴۳/۶ درصد از مدیران و معاونین دارای مدرک لیسانس و ۵۶/۴ درصد دارای مدرک فوق لیسانس و اکثریت آنان در دامنه سنی ۳۶ تا ۴۰ و بالاتر از ۴۵ هستند و سن ۱۲/۸ درصد از مدیران زیر ۳۵ سال است. سابقه کاری اکثر

جدول ۱: شاخص‌های توصیفی خرده مقیاس‌های هوش هیجانی مدیران

خرده مقیاس‌های مختلف هوش هیجانی	تعداد مدیران کل	میانگین	انحراف استاندارد
خود آگاهی	۳۹	۱۳/۱۵۳۸	۱/۳۰۸۶۴
خود کنترلی	۳۹	۲۳/۳۳۳۳	۲/۶۸۸۷۱
خود انگیزشی	۳۹	۷/۶۴۸۶	۱/۱۸۳۶۰
همدلی	۳۹	۱۲/۳۵۹۰	۱/۲۰۲۷۹
مهارت‌های اجتماعی	۳۹	۱۶/۳۴۲۱	۱/۵۸۱۵۹

مدیران بین ۱۶ تا ۲۰ سال است (۲۵/۶) و فقط ۷/۷ درصد دارای سابقه ۱۰ سال یا کمتر هستند. و ۱۶/۱۵ است. تنها بعد رهبری با سایر ابعاد فاصله زیادی دارد.

### آزمون فرضیه‌های پژوهش

برای بررسی فرضیه‌ها از تحلیل رگرسیون چندگانه استفاده شده است. ابتدا بین نمره کل دو متغیر هوش هیجانی و عملکرد، عمل رگرسیون انجام شده و سپس خرده مقیاس‌های عملکرد جداگانه تجزیه و تحلیل شده است. معادله رگرسیون متغیر ملاک بر روی سه متغیر پیش بین به صورت زیر است. در این معادله A عرض از مبدا است که مقدار متغیر ملاک در صورت نبود هیچ یک از پیش بین‌ها در معادله است. مقادیر B شیب رگرسیون هر یک از متغیرهای پیش بین است. این مقادیر میزان تغییر در متغیر ملاک به ازای یک واحد تغییر در متغیر پیش بین مربوطه را نشان می‌دهد. Y' مقادیر پیش بین شده متغیر ملاک بر اساس متغیرهای پیش بین است و X ها مقادیر متغیرهای پیش بین هستند.

$$Y' = A + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3$$

جدول شماره ۱ وضعیت میانگین و انحراف معیار متغیرهای مختلف را در گروه مدیران نشان می‌دهد. در میانگین به ترتیب به متغیرهای خود کنترلی و خود انگیزشی اختصاص دارد که مقدار آنها به ترتیب برابر ۲۳/۳۳ و ۷/۶۵ است. در بین خرده مقیاس‌های مختلف هوش هیجانی بیشترین انحراف معیار مربوط به خود کنترلی است که مقدار آن ۲/۶۹ و کمترین انحراف معیار مربوط به متغیر خود انگیزشی به میزان ۱/۱۸ است.

تحلیل خرده مقیاس‌های عملکرد مدیران در جدول شماره ۲ نشان داده شده است. در میان ابعاد عملکرد، بیشترین انحراف معیار مربوط به بعد رهبری به مقدار تقریبی ۸ و کمترین انحراف معیار مربوط به کار تیمی به مقدار ۴/۱ است. انحراف معیار سایر ابعاد مابین این دو قرار دارد. بیشترین و کمترین میانگین به ترتیب مربوط به ابعاد رهبری و تصمیم‌گیری به مقدار ۳۲/۹۸

جدول ۲: شاخص‌های توصیفی خرده مقیاس‌های عملکرد مدیران از نظر کارکنان

خرده مقیاس‌های مختلف عملکرد مدیران	تعداد کارکنان	میانگین	انحراف استاندارد
ارتباطات	۱۶۳	۲۶/۵۴۹۶	۶/۶۱۱۵۳
برنامه ریزی	۱۶۳	۲۶/۶۳۹۷	۶/۵۲۲۷۷
سازماندهی	۱۶۳	۲۲/۶۸۲۱	۵/۳۵۴۰۶
مدیریت منابع انسانی	۱۶۳	۲۲/۴۱۶۲	۴/۶۳۱۵۵
کنترل	۱۶۳	۲۳/۰۰۸۵	۵/۳۵۵۱۴
رهبری	۱۶۳	۳۲/۹۸۳۳	۷/۹۹۶۱۳
تصمیم‌گیری	۱۶۳	۱۶/۱۴۹۱	۴/۱۱۱۱۷
کار تیمی	۱۶۳	۱۶/۲۸۰۵	۴/۰۷۰۰۶

جدول ۳: تحلیل واریانس رگرسیون عملکرد بر هوش هیجانی

منبع تغییرات	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	F	معناداری	R	R <sup>2</sup>
رگرسیون	۲۷۷/۲۷	۱	۲۷۷/۲۷	۷/۴۱	۰/۰۳۹	۰/۴۷۵	۰/۲۳۵
باقی مانده	۷۴/۲۶۷۷	۳۸	۳۹/۵۷			۰	

پژوهش، نمره کل عملکرد، نقش متغیر وابسته و هر یک از خرده مقیاس‌های هوش هیجانی نقش متغیر مستقل را خواهند داشت. با این شرایط نتایج رگرسیون که در جدول شماره ۵ منعکس شده است، نشان می‌دهد که با ورود متغیر پیش‌بین به معادله میزان R و R<sup>2</sup> به ترتیب به ۰/۴۹۸ و ۰/۲۴۸ رسیده است که به لحاظ آماری معنادار است ( $F_{(5,38)} = 14.43, P = 0.035$ ). در نتیجه حدود ۲۵ درصد از واریانس عملکرد مدیران توسط خرده مقیاس‌های مختلف هوش هیجانی تبیین شده است.

جدول شماره ۶ ضریب رگرسیون عملکرد را بر خرده مقیاس‌های هوش نشان می‌دهد. بر اساس این ضرایب و سطح معناداری آنها می‌توان در مورد معناداری هر یک از متغیرهای پیش‌بین به تفکیک قضاوت کرد. ضرایب همبستگی نیمه تفکیکی در ستون آخر جدول سهم هر یک از متغیرها را در پیش‌بینی نشان می‌دهد. هرگاه سطح معناداری متغیری از ۰/۰۵ کوچکتر باشد ضریب همبستگی نیمه تفکیکی آن، مجذور و سپس در ۱۰۰ ضرب شده و به عنوان سهم آن متغیر در پیش‌بینی تفسیر می‌شود.

آزمون فرضیه اصلی - میان هوش هیجانی و عملکرد مدیران رابطه معناداری وجود دارد.

در صورتی که نمره کل عملکرد نقش متغیر وابسته و نمره کل هوش هیجانی نقش متغیر پیش‌بین را داشته باشد، طبق داده‌های جدول شماره ۵ نتایج رگرسیون نشان می‌دهد که با ورود متغیر پیش‌بین به معادله، میزان R و R<sup>2</sup> به ترتیب به ۰/۴۷۵ و ۰/۲۳۵ می‌رسد که به لحاظ آماری معنادار است ( $F_{(1,38)} = 7.41, P = 0.039$ ). در نتیجه می‌توان گفت در حدود ۲۴ درصد از واریانس عملکرد توسط هوش هیجانی تبیین شده است.

جدول شماره ۴ ضریب رگرسیون متغیر هوش هیجانی را نشان می‌دهد. بر اساس این ضریب مثبت بین دو متغیر هوش هیجانی و عملکرد رابطه مثبت معناداری وجود دارد. زیرا اگر سطح معناداری متغیر پیش‌بین (که با علامت p نشان داده می‌شود) از ۰/۰۵ کوچکتر باشد ( $p < 0.05$ ) می‌توان گفت بین دو متغیر رابطه معناداری وجود دارد. بر این اساس ۹ درصد از واریانس عملکرد از طریق هوش هیجانی قابل پیش‌بینی است. در ادامه برای آزمون فرضیه‌های فرعی

جدول ۴: ضرایب رگرسیون عملکرد بر روی هوش هیجانی

مقادیر	ضریب رگرسیون	خطای استاندارد	بتای استاندارد شده	تی	معناداری
مقدار ثابت	۸۱۸/۱۸۰	۶۵۶/۷۶	-	۲/۳۵۹	۰/۰۲۶
هوش هیجانی	۰/۸۹	۰/۴۱	۰/۴	۲/۱۷	۰/۰۳۹

جدول ۵: تحلیل واریانس مربوط به رگرسیون عملکرد بر روی خرده مقیاس‌های هوش هیجانی

منبع تغییرات	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	F	معناداری	R	R <sup>2</sup>
رگرسیون	۱۴۴۰/۲۲	۵	۲۸۷/۲۲	۱۴/۴۳	۰/۰۳۵	۰/۴۹۸	۰/۲۴۸
باقی مانده	۷۴/۲۱۲۲	۳۸	۲۰/۱۵			۰	

جدول ۶: ضرایب رگرسیون عملکرد بر روی نمرات خرده مقیاس‌های مختلف هوش هیجانی

مقادیر	ضریب رگرسیون	خطای استاندارد	بتای استاندارد شده	تی	معناداری	همبستگی نیمه تفکیکی
مقدار ثابت	۱۷۸/۴۲۶	۸۰/۱۹۵	-	۲/۲۲۵	۰/۰۳۶	-
خود آگاهی	۱/۰۱۷	۷/۰۹۴	۰/۰۴۱	۰/۱۴۳	۰/۸۸۷	۰/۰۲۸
خود کنترلی	۱/۶۲۲	۲/۴۷۲	۰/۱۴۶	۰/۶۵۶	۰/۵۱۸	۰/۰۷۳
خود انگیزشی	۶/۱۵۸	۲/۶۴۳	۰/۲۴۳	۲/۳۳	۰/۰۳۷	۰/۲۸
همدلی	۶/۸۶۲	۳/۲۴	۰/۲۵۸	۲/۱۲	۰/۰۲۹	۰/۳۵
مهارت‌های اجتماعی	۴/۹۶۷	۲/۲۴	۰/۲۳۲	۲/۲۲	۰/۰۴۱	۰/۲۱

بر اساس نتایج جدول شماره ۶ (سطح معناداری بزرگتر از آلفای ۰/۰۵) می‌توان گفت بین دو متغیر خود کنترلی از هوش هیجانی و عملکرد مدیران رابطه معنادار آماری وجود ندارد.

۳- فرضیه فرعی سوم - بین مولفه خود انگیزشی از هوش هیجانی و عملکرد مدیران رابطه معناداری وجود دارد.

بر اساس سطح معناداری این متغیر که از آلفای ۰/۰۵ کوچکتر است، می‌توان گفت بین دو متغیر خود انگیزشی از هوش هیجانی و عملکرد مدیران رابطه معنادار مثبت وجود دارد. به علاوه پس از مجذور کردن ضریب همبستگی نیمه خالص در ستون آخر جدول شماره ۶، حدود ۷/۸ درصد از واریانس تبیین شده به خود انگیزشی مربوط است.

۴- فرضیه فرعی چهارم - بین مولفه همدلی از هوش هیجانی و عملکرد مدیران رابطه معناداری وجود دارد.

همانند استدلال فرضیه قبل بر اساس نتایج جدول شماره ۶، چون سطح معناداری این متغیر از ۰/۰۵ کوچکتر است، پس بین دو متغیر همدلی از هوش هیجانی و عملکرد مدیران رابطه معنادار مثبت وجود دارد و با مجذور کردن ضریب همبستگی نیمه خالص می‌توان گفت در حدود ۱۲/۲۵ درصد از واریانس تبیین شده به همدلی مربوط است.

در جدول شماره ۶ اگر سطح معناداری هر یک از متغیرهای پیش بین (که به علامت p نشان داده می‌شود) از ۰/۰۵ کوچکتر باشد ( $p < 0.05$ ) پس می‌توان گفت بین آن متغیر و متغیر ملاک رابطه معناداری وجود دارد. سپس بر اساس علامت و مقدار ضریب رگرسیون متغیر پیش بین در مورد جهت و میزان رابطه قضاوت می‌شود. ولی اگر سطح معناداری مربوط به متغیر پیش بین مورد نظر از ۰/۰۵ بزرگتر باشد ( $p > 0.05$ ) بین دو متغیر هیچ رابطه‌ای وجود ندارد. در ادامه با توجه به این توضیحات در مورد هر یک از فرضیه‌های مربوط به متغیرهای پیش بین قضاوت شده است.

#### نتایج آزمون فرضیه‌های فرعی:

۱- فرضیه فرعی اول - بین مولفه خود آگاهی از هوش هیجانی و عملکرد مدیران رابطه معناداری وجود دارد.

بر اساس نتایج جدول شماره ۶ چون سطح معناداری این متغیر از آلفای ۰/۰۵ بزرگتر است، می‌توان گفت بین دو متغیر خود آگاهی از هوش هیجانی و عملکرد مدیران رابطه معنادار آماری وجود ندارد.

۲- فرضیه فرعی دوم - بین مولفه خود کنترلی از هوش هیجانی و عملکرد مدیران رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۷: تحلیل واریانس مربوط به رگرسیون خرده مقیاس ارتباطات و مقیاس‌های هوش هیجانی

منبع تغییرات	مجموع مجدورات	درجه آزادی	میانگین مجدورات	F	معناداری	R	R <sup>2</sup>
رگرسیون	۱۴۷۸/۲۲	۵	۲۹۵/۲۲	۱۳/۷۲	۰/۰۲۱	۰/۲۲	۰/۰۵
باقی مانده	۵۵/۲۴۵۷	۳۸	۲۲/۶۹				

اساس هریک از خرده مقیاس‌های عملکرد (بصورت جداگانه) انجام شده است.

اگر متغیر ارتباطات نقش ملاک و خرده مقیاس‌های هوش هیجانی نقش پیش بین داشته باشند، نتایج رگرسیون در جدول شماره ۷ نشان می‌دهد که با ورود متغیر پیش‌بین به معادله میزان R و R<sup>2</sup> به ترتیب به میزان ۰/۲۲ و ۰/۰۵ می‌رسد که به لحاظ آماری معنادار است ( $F_{(5,38)} = 13.72, P = 0.021$ ). در نتیجه می‌توان گفت که حدود ۵ درصد از واریانس ارتباطات توسط خرده مقیاس‌های مختلف هوش هیجانی تبیین شده است.

جدول شماره ۸ ضریب رگرسیون ارتباطات را بر روی خرده مقیاس‌های هوش نشان می‌دهد. بر اساس این ضرایب و سطح معناداری آنها می‌توان در مورد معناداری هر یک از متغیرهای پیش بین قضاوت کرد. ضرایب همبستگی نیمه تفکیکی در ستون آخر جدول، سهم هر یک از متغیرها در پیش بینی را نشان می‌دهد. هرگاه سطح معناداری متغیری از ۰/۰۵ کوچکتر باشد ضریب همبستگی نیمه تفکیکی آن مجذور و در ۱۰۰ ضرب شده و به عنوان سهم آن متغیر در پیش بینی تفسیر می‌شود.

۵- فرضیه فرعی پنجم - بین مولفه مهارت‌های اجتماعی از هوش هیجانی و عملکرد مدیران رابطه معناداری وجود دارد.

نتایج جدول شماره ۶ و سطح معناداری این متغیر نشان می‌دهد که بین مهارت‌های اجتماعی و عملکرد مدیران رابطه معنادار مثبت وجود دارد. مجذور ضریب همبستگی نیمه خالص نیز نشان می‌دهد که حدود ۴ درصد از واریانس تبیین شده به مهارت‌های اجتماعی مربوط است.

بنابراین در بین خرده مقیاس‌های معنادار هوش هیجانی بیشترین تاثیر به همدلی، سپس به خود انگیزشی و در نهایت به مهارت‌های اجتماعی مربوط است. به علاوه دو متغیر خود کنترلی و خود آگاهی رابطه معناداری با نمره کل عملکرد ندارند.

#### بررسی تاثیر هوش هیجانی بر هریک از ابعاد عملکرد

در ادامه، هر یک از خرده مقیاس‌های عملکرد به ترتیب نقش متغیر ملاک و خرده مقیاس‌های هوش هیجانی نقش پیش بین را خواهند داشت و تحلیل بر

جدول ۸: ضرایب رگرسیون خرده مقیاس ارتباطات و خرده مقیاس‌های هوش هیجانی

مقدار ثابت	ضریب رگرسیون	خطای استاندارد	بتای استاندارد شده	تی	معناداری	همبستگی نیمه تفکیکی
۳۰/۱۶۳	۱۲/۱۹۵	-	-	۲/۵۲	۰/۰۳۶	-
۰/۸۸۷	۰/۲۳	۰/۳	۰/۳	۳/۸۳	۰/۰۰۱	۰/۱۷۶
۰/۰۰۵	۱/۴۳۲	۰/۱۴۶	۰/۱۴۶	۰/۶۵۶	۰/۴۷۸	۰/۰۰۲
۰/۴۴۷	۰/۱۴	۰/۲۵۸	۰/۲۵۸	۳/۲۱	۰/۰۱۹	۰/۱۱
۰/۰۷۱	۱/۶۴۳	۰/۲۴۳	۰/۲۴۳	۰/۳۳	۰/۳۷	۰/۰۹۳
۰/۱۵۸	۲/۲۴	۰/۲۳۲	۰/۲۳۲	۰/۲۲	۰/۴۱	۰/۰۳۳



جدول ۹: تحلیل واریانس رگرسیون خرده مقیاس برنامه ریزی و مقیاس های هوش هیجانی

منبع تغییرات	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	F	معناداری	R	R <sup>2</sup>
رگرسیون	۷۷۸/۰۵	۵	۱۳۲/۲۸	۶/۲۲	۰/۱۲	۰/۰۹	۰/۰۰۸۱
باقی مانده	۵۵/۲۴۵۷	۳۸	۲۲/۶۹				

بر اساس ستون معناداری متغیرها در جدول شماره ۸ فقط خرده مقیاس های خود آگاهی و خود انگیزشی با ارتباطات رابطه مثبت معنادار دارند. پس از مجذور کردن ضرایب همبستگی نیمه تفکیکی در ستون آخر می توان گفت خود آگاهی ۳/۲ درصد و خود انگیزشی ۱/۲ درصد از واریانس ارتباطات را تبیین کرده اند در این بین نقش خود آگاهی بیشتر است.

اگر برنامه ریزی نقش ملاک و خرده مقیاس های هوش هیجانی نقش پیش بین داشته باشند، نتایج

رگرسیون در جدول شماره ۹ نشان می دهد که با ورود متغیر پیش بین به معادله میزان R و R<sup>2</sup> به ترتیب به ۰/۰۹ و ۰/۰۰۸۱ می رسد که به لحاظ آماری معنادار نیست (F(5,38) = 6.22, P = 0.12). در نتیجه بین برنامه ریزی و خرده مقیاس های مختلف هوش هیجانی رابطه معناداری وجود ندارد.

جدول ۱۰: تحلیل واریانس رگرسیون خرده مقیاس سازماندهی و خرده مقیاس های هوش هیجانی

منبع تغییرات	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	F	معناداری	R	R <sup>2</sup>
رگرسیون	۱۳۲۵/۲۵	۵	۳۲۴/۲۲	۱۲/۲۷	۰/۰۳۱	۰/۲۷۳	۰/۰۹
باقی مانده	۱۲/۲۳۵۶	۳۸	۲۵/۶۹				

جدول ۱۱: ضرایب رگرسیون خرده مقیاس سازماندهی با خرده مقیاس های هوش هیجانی

مقادیر	ضریب رگرسیون	خطای استاندارد	بنای استاندارد شده	تی	معناداری	همبستگی نیمه تفکیکی
مقدار ثابت	۲۷/۶۴۵	۱۰/۷۵۸	-	۲/۲۱	۰/۰۳۳	-
خود آگاهی	۰/۶۱۰	۰/۳۱۱	۰/۱۹۱	۲/۸۳	۰/۰۱۱	۰/۱۲۵
خود کنترلی	۰/۰۰۴	۰/۳۳۶	۰/۰۰۳	۰/۶۵۶	۰/۷۸۱	۰/۰۰۳
خود انگیزشی	۰/۹۷۰	۰/۷۵۱	۰/۰۲۹	۳/۲۲	۰/۰۲۱	۰/۱۹۱
همدلی	۰/۶۲۷	۰/۲۲۱	۰/۱۸۲	۳/۳۳	۰/۰۴۵	۰/۱۵۱
مهارت های اجتماعی	۰/۰۹۱	۰/۷۶۳	۰/۰۳۱	۰/۲۲	۰/۴۱	۰/۰۲۳

جدول ۱۲: تحلیل واریانس مربوط به رگرسیون خرده مقیاس مدیریت منابع انسانی و خرده مقیاس‌های هوش هیجانی

منبع تغییرات	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	F	معناداری	R	R <sup>2</sup>
رگرسیون	۱۵۱۵/۲۲	۵	۳۵۰/۳۲	۱۲/۱۲	۰/۰۴۲	۰/۲۵۴	۰/۰۶۴
باقی مانده	۲۲/۲۱۱۲	۳۸	۲۵/۱۹				

خرده مقیاس خودآگاهی ۱/۴ درصد، خود انگیزشی ۴ درصد و همدلی ۲/۲۵ درصد از واریانس سازماندهی را تبیین کرده‌اند. در این بین نقش خود انگیزشی بیشتر و نقش خود آگاهی کمتر است و نمره همدلی میان آنها قرار دارد.

در صورتی که متغیر مدیریت منابع انسانی نقش ملاک و خرده مقیاس‌های هوش هیجانی نقش متغیرهای پیش بین داشته باشند، نتایج آزمون رگرسیون در جدول شماره ۱۲ نشان می‌دهد که با ورود متغیر

پیش بین به معادله، میزان R و R<sup>2</sup> به ترتیب برابر ۰/۲۵۴ و ۰/۰۶۴ می‌شود که به لحاظ آماری معنادار است و  $(F_{(5,38)} = 12.12, P = 0.042)$ . در نتیجه می‌توان نتیجه گرفت که حدود ۶/۴ درصد از واریانس مدیریت منابع انسانی توسط خرده مقیاس‌های مختلف هوش هیجانی تبیین شده است.

جدول شماره ۱۳ ضریب رگرسیون مدیریت منابع انسانی و خرده مقیاس‌های هوش را نشان می‌دهد. بر

جدول ۱۳: ضرایب رگرسیون خرده مقیاس مدیریت منابع انسانی بر روی نمرات خرده مقیاس‌های هوش هیجانی

مقادیر	ضریب رگرسیون	خطای استاندارد	بنای استاندارد شده	تی	معناداری	همبستگی نیمه تفکیکی
مقدار ثابت	۲۳/۸۲۷	۹/۹۱۸	-	۲/۴۰۲	۰/۰۲۱	-
خود آگاهی	۰/۲۵۸	۰/۰۹۶	۰/۰۸۸	۲/۲۹۱	۰/۰۴۱	۰/۱۲۷
خود کنترلی	۰/۱۷۲	۰/۳۱۰	۰/۱۲۴	۰/۵۵۵	۰/۲۸۱	۰/۰۱۰
خود انگیزشی	۰/۰۶۷	۰/۹۲۱	۰/۰۲۲	۰/۰۷۲	۰/۳۱	۰/۰۱۴
همدلی	۰/۷۹۹	۰/۲۰۴	۰/۲۵۴	۳/۱۳۵	۰/۰۰۱	۰/۱۵۴
مهارت‌های اجتماعی	۰/۴۱۴	۰/۲۰۴	۰/۱۵۶	۲/۵۸۸	۰/۰۳۱	۰/۱۱۱

جدول ۱۴: تحلیل واریانس مربوط به رگرسیون خرده مقیاس کنترل و خرده مقیاس‌های هوش هیجانی

منبع تغییرات	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	F	معناداری	R	R <sup>2</sup>
رگرسیون	۱۵۱۵/۲۲	۵	۳۵۰/۳۲	۴۲	۰/۰۱۲	۳۱۳	۰/۰۹۸
باقی مانده	۲۲/۲۱۱۲	۳۸	۲۵/۱۹	۱۴			

جدول ۱۵: ضرایب رگرسیون خرده مقیاس کنترل و خرده مقیاس‌های مختلف هوش هیجانی

مقادیر	ضریب رگرسیون خطای استاندارد	بتای استاندارد شده	تی	معناداری	همبستگی نیمه تفکیکی
مقدار ثابت	۲۸/۷۸۴	۱۱/۲۵۰	-	۲/۵۵۹	۰/۰۱۷
خود آگاهی	۰/۴۶۴	۰/۲۰۵	۰/۱۳۷	۲/۴۱۱	۰/۱۳۹
خود کنترلی	۰/۱۹۴	۰/۳۵۱	۰/۱۲۱	۰/۵۵۲	۰/۰۹۷
خود انگیزشی	۰/۱۳۰	۱/۰۴۴	۰/۰۳۶	۰/۱۲۵	۰/۰۲۴
همدلی	۰/۸۸۹	۰/۴۹۹	۰/۲۴۴	۴/۱۲۱	۰/۲۵۴
مهارت‌های اجتماعی	۰/۰۷۳	۰/۷۹۸	۰/۰۲۴	۰/۰۹۲	۰/۰۱۸

۰/۲۶۴ می‌شود که به لحاظ آماری معنادار است ( $F_{(5,38)} = 28.12, P = 0.012$ ). براین اساس حدود ۲۶ درصد از واریانس رهبری توسط خرده مقیاس‌های مختلف هوش هیجانی تبیین شده است.

جدول شماره ۱۷ ضریب رگرسیون رهبری و خرده مقیاس‌های هوش را نشان می‌دهد. ستون معناداری متغیرها در این جدول نشان می‌دهد که فقط خرده مقیاس‌های خود انگیزشی و مهارت‌های اجتماعی با رهبری رابطه مثبت معنادار دارند. پس از مجذورکردن ضرایب همبستگی نیمه تفکیکی می‌توان گفت که خود انگیزشی ۱۹ درصد و مهارت‌های اجتماعی ۷ درصد از واریانس رهبری را تبیین کرده‌اند.

ضریب رگرسیون متغیرکنترل و خرده مقیاس‌های هوش در جدول شماره ۱۵ نشان داده شده است. براساس معناداری متغیرها، فقط خرده مقیاس‌های خودآگاهی و همدلی با کنترل رابطه مثبت معناداری دارند. مجذور ضرایب همبستگی نیمه تفکیکی نشان می‌دهد که همدلی ۶/۶ درصد و خودآگاهی ۲ درصد از واریانس کنترل را تبیین کرده‌اند و در این بین نقش همدلی بیشتر است.

در جدول شماره ۱۶ متغیررهبری نقش ملاک و خرده مقیاس‌های هوش هیجانی نقش پیش بین دارند، نتایج رگرسیون نشان می‌دهد که با ورود متغیر پیش بین به معادله میزان R و R<sup>2</sup> به ترتیب برابر ۰/۵۱۴ و

جدول ۱۶: تحلیل واریانس مربوط به رگرسیون خرده مقیاس رهبری با خرده مقیاس‌های هوش هیجانی

منبع تغییرات	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	معناداری	R	R <sup>2</sup>
رگرسیون	۲۱۱۵/۲۲	۵	۴۲۱/۸	۲۸/۱۲	۰/۰۱۲	۰/۵۱۴	۰/۲۶۴
باقی مانده	۲۱/۱۲۴۲	۳۸	۱۵/۱۹				

جدول ۱۷: ضرایب رگرسیون خرده مقیاس رهبری و خرده مقیاس‌های مختلف هوش هیجانی

مقادیر	ضریب رگرسیون	خطای استاندارد	بتای استاندارد شده	تی	معناداری	همبستگی نیمه تفکیکی
مقدار ثابت	۳۴/۴۹۹	۱۴/۶۸۴	-	۲/۳۵	۰/۰۲۸	-
خود آگاهی	۰/۰۷۸	۱/۲۹۹	۰/۰۱۶	۰/۴۰۱	۰/۵۴۱	۰/۰۱۱
خود کنترلی	۰/۵۹۵	۰/۴۵۳	۰/۲۶۷	۰/۵۵۲	۰/۷۸۱	۰/۰۳۵
خود انگیزشی	۱/۸۸۶	۰/۹۱۸	۰/۳۵۴	۲/۹۲۵	۰/۰۳۲	۰/۴۳۸
همدلی	۱/۷۷۹	۱/۰۳۳	۰/۳۵۰	۱/۱۲۱	۰/۴۳۵	۰/۰۱۸
مهارت‌های اجتماعی	۱/۵۱۶	۰/۹۶۰	۰/۳۵۵	۲/۱۲	۰/۰۴۱	۰/۲۵۹

جدول ۱۸: تحلیل واریانس مربوط به رگرسیون خرده مقیاس تصمیم‌گیری و خرده مقیاس‌های هوش هیجانی

منبع تغییرات	مجموع مجدورات	درجه آزادی	میانگین مجدورات	F	معناداری	R	R <sup>2</sup>
رگرسیون	۷۲۸/۱۵	۵	۱۲۵/۲۸	۵/۲۱	۰/۳۲	۰/۰۸	۰/۰۰۶۴
باقی مانده	۵۱/۲۷۵۱	۳۸	۲۵/۶۱				

در جدول شماره ۱۸ متغیر تصمیم‌گیری نقش ملاک و خرده مقیاس‌های هوش هیجانی نقش پیش بین دارند، نتایج رگرسیون نشان می‌دهد که با ورود متغیر پیش بین به معادله، میزان R و R<sup>2</sup> به ترتیب برابر ۰/۰۸ و ۰/۰۰۶۴ می‌باشد که به لحاظ آماری معنادار نیست ( $F_{(5,38)} = 0.32, P = 5.21$ ). در نتیجه بین تصمیم‌گیری و خرده مقیاس‌های مختلف هوش هیجانی رابطه معناداری وجود ندارد.

با در نظر گرفتن متغیر کار تیمی به عنوان متغیر ملاک و خرده مقیاس‌های هوش هیجانی به عنوان متغیر پیش بین، نتایج رگرسیون در جدول شماره ۱۹ نشان می‌دهد که با ورود متغیر پیش بین به معادله، میزان R و R<sup>2</sup> به ترتیب برابر ۰/۴۸۷ و ۰/۲۳۸ می‌باشد که به لحاظ آماری معنادار است ( $F_{(5,38)} =$

در جدول شماره ۲۰ ضریب رگرسیون کار تیمی و خرده مقیاس‌های هوش را نشان می‌دهد. بر اساس سطح معناداری متغیرها در جدول شماره ۲۰ فقط خرده مقیاس‌های خود انگیزشی، همدلی و مهارت‌های اجتماعی با کار تیمی رابطه مثبت معناداری دارند و مجذور ضرایب همبستگی نیمه تفکیکی حاکی از آن است که خرده مقیاس خود انگیزشی ۱/۷ درصد، همدلی ۱۶ درصد و مهارت‌های اجتماعی ۳/۲ درصد از واریانس کار تیمی را تبیین کرده‌اند. در این بین نقش همدلی بیشتر است.

جدول ۱۹: تحلیل واریانس مربوط به رگرسیون خرده مقیاس کار تیمی بر روی خرده مقیاس‌های هوش هیجانی

منبع تغییرات	مجموع مجدورات	درجه آزادی	میانگین مجدورات	F	معناداری	R	R <sup>2</sup>
رگرسیون	۲۱۱۵/۲۲	۵	۴۲۱/۸	۲۷/۲۲	۰/۰۰۳	۰/۴۸۷	۰/۲۳۸
باقی مانده	۲۱/۱۲۴۲	۳۸	۱۵/۱۹				

جدول ۲۰: ضرایب رگرسیون خرده مقیاس کار تیمی و خرده مقیاس‌های هوش هیجانی

مقادیر	ضریب رگرسیون	خطای استاندارد	بتای استاندارد شده	تی	معناداری	همبستگی نیمه تفکیکی
مقدار ثابت	۱۵/۱۷۷	۸/۳۱۷	-	۱/۸۲۵	۰/۰۲۸	-
خود آگاهی	۰/۱۴۴	۰/۷۳۶	۰/۰۵۲	۰/۱۹۵	۰/۵۴۱	۰/۰۳۶
خود کنترلی	۰/۱۸۰	۰/۲۵۶	۰/۱۴۵	۰/۷۰۲	۰/۷۸۱	۰/۱۱۸
خود انگیزشی	۰/۵۱۲	۰/۲۰۳	۰/۱۷۳	۲/۶۳۸	۰/۰۴۲	۰/۱۲۶
همدلی	۱/۲۸۸	۰/۴۸۵	۰/۴۵۶	۳/۲۰۰	۰/۰۰۳	۰/۴۰۱
مهارت‌های اجتماعی	۰/۵۸۶	۰/۲۱۲	۰/۲۴۶	۲/۹۸۹	۰/۰۳۱	۰/۱۸۰

## بحث و نتیجه گیری

هدف این مقاله بررسی رابطه بین هوش هیجانی و عملکرد مدیران و معاونین کل وزارت امور اقتصادی و دارایی به عنوان یکی از سازمان‌های مهم اقتصادی کشور بود. ابعاد هوش هیجانی براساس مدل دانیل گلن با ابعاد: خودآگاهی، خودکنترلی، خودانگیزی، همدلی و مهارت‌های اجتماعی به عنوان متغیر پیش بین و عملکرد مدیران با ابعاد برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری، ارتباطات، کنترل، تصمیم گیری، مدیریت منابع انسانی و کار تیمی به عنوان متغیر ملاک در نظر گرفته شد.

اطلاعات جمعیت شناختی جامعه آماری نشان داد که سن حدود ۵۰ درصد از مدیران این سازمان بالاتر از ۴۰ سال است و ۴۳/۶٪ از پاسخگویان دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد هستند. براین اساس می‌توان گفت که مدیران این سازمان درحد مطلوبی از دانش و تجربه لازم برخوردارند.

ارزیابی وضعیت هریک از ابعاد هوش هیجانی مدیران نشان داد که سطح هوش هیجانی مدیران در سطح متوسط است. بیشترین مقدار میانگین به متغیر خودکنترلی و کمترین آن به متغیر خودانگیزی اختصاص دارد. همچنین بیشترین میزان پراکندگی (انحراف معیار) مربوط به متغیر خود کنترلی و کمترین پراکندگی مربوط به متغیر خود انگیزی است.

در میان ابعاد عملکرد مدیران، بیشترین و کمترین میانگین به ترتیب مربوط به متغیرهای رهبری و تصمیم گیری است. همچنین بیشترین میزان پراکندگی مربوط به متغیر رهبری و کمترین پراکندگی مربوط به متغیرهای کار تیمی و تصمیم گیری است.

نتیجه آزمون فرضیات نشان داد که میان هوش هیجانی و عملکرد مدیران مورد مطالعه رابطه مثبت معناداری وجود دارد و حدود ۲۴ درصد از واریانس عملکرد مدیران با میزان هوش هیجانی آنان تبیین شده

است. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که بین مولفه‌های همدلی، خودانگیزی و مهارت‌های اجتماعی از هوش هیجانی و عملکرد شغلی به ترتیب رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. ولی دو متغیر خودآگاهی و خودکنترلی رابطه معناداری با عملکرد نداشتند.

نتایج پژوهش حاضر در این زمینه با نتایج تحقیقات مردانلو (۲۰۰۴) در باره بررسی رابطه بین هوش عاطفی با عملکرد مدیران منتخب وزارت صنایع و معادن، مطالعه کرمی (۱۳۸۶) با موضوع رابطه بین هوش هیجانی و عملکرد مدیران بیمارستان‌های آموزشی کرمانشاه، تحقیق ملکی (۲۰۰۹) با عنوان رابطه بین هوش هیجانی و عملکرد مدیران گروههای آموزشی دانشکده‌های فنی و علوم انسانی دانشگاه تهران و همچنین تحقیق جویبار (۲۰۰۵) در باره مقایسه هوش هیجانی در میان سطوح سه گانه مدیران (عالی - میانی - پایه) سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و سازمان‌های تابعه همخوانی دارد. در پایان جهت بهبود و ارتقاء عملکرد مدیران وزارت امور اقتصادی و دارایی پیشنهادهایی بر اساس یافته‌های پژوهش ارائه می‌شود: ۱. با توجه به نتایج فرضیه اول پیشنهاد می‌شود با تشکیل کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی میزان هوش هیجانی و به ویژه توانایی خودآگاهی مدیران را افزایش دهند. لازم است در این آموزش‌ها مواردی همچون: شناخت توانایی‌ها و ناتوانی‌های خود، تاثیرات متقابل رفتار با دیگران و همچنین نقش افراد در شرایط مختلف مورد توجه قرار بگیرد.

۲. برپایه نتیجه فرضیه دوم و جهت بهبود مولفه خودکنترلی مدیران به مسئولین سازمان پیشنهاد می‌شود با برگزاری دوره‌های آموزشی و جلسات هم اندیشی به تقویت اعتماد به نفس مدیران و توانایی کنترل تنش‌ها و تسلط بر رفتار در شرایط دشوار اقدام نمایند.

۳. با توجه به نتایج فرضیه سوم تحقیق به مسئولین گزینش و جذب نیروی انسانی سازمان پیشنهاد می‌شود

- آموزشی کرمانشاه، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سلامت دوره ۸، شماره ۲۲.
- سفیر مردانلو، لیدا (۱۳۸۳)، بررسی رابطه بین هوش عاطفی و عملکرد مدیران منتخب وزارت صنایع و معادن، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران مرکز.
- کرمی، شیرزاد (۱۳۸۶)، مطالعه رابطه هوش هیجانی با عملکرد مدیران بیمارستانهای آموزشی کرمانشاه. تهران، دانشگاه آزاد، واحد علوم تحقیقات، گلنم، دانیل (۱۳۸۹)، هوش هیجانی، ترجمه نسرين پارسا، چاپ ششم، تهران، انتشارات رشد.
- ملکی، داود (۱۳۸۸)، بررسی رابطه بین هوش هیجانی و عملکرد مدیران گروههای آموزشی دانشکده های فنی و علوم انسانی دانشگاه تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- Adeyemo, DA. (2004), the buffering effect of emotional intelligence on the adjusted of secondary school student in transition. *Electronic Journal of Research in Educational psychology* 3 (2), Haygodd No1, 79-90
- Akers, C. & Miller, C. & Frazee, S. D, & Hangdog, J. A. (2004) trj - state needs assessment of emotional interlligence in agricultural education. *Journal of Agricultural Education*. Vol. 45, No. 1, 86-94.
- Bar - on, R. (2006). the Bar - on Model of Emotional - Social Intelligence (ESI). Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organization - Issues in Emotional Intelligence.
- Beford, N. & Hattrup, K., (2003), Valuing task, and contextual performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors, *Applied H. R. M. Research*, Vol 8, No. 1, pp. 17-32.
- Bhavsar, K., (2006), investigating the Effect of Employment type and performance type on performance Rating, Thesis Submitted to the Graduate Faculty of North Carolina state University In partial Fulfillment of the Requirement For the Master Degree in Psychology.
- Bradberry, T., Greaves, J. (2004). Emotional Intelligence Appraisal: There is More then IQ - Technical Manual Update. Talent smart.
- که درگزینش افراد به ویژه برای پست‌های مهم و کلیدی به قابلیت خودانگیزی آنان توجه نموده و با شیوه‌های تشویقی زمینه را برای افزایش این توانایی در مدیران سازمان فراهم نمایند.
۳. براساس نتیجه فرضیه چهارم به مسئولین امر پیشنهاد می‌شود که توانایی همدلی مدیران را در ارزشیابی عملکرد آنان مد نظر قراردهند. این توانایی شامل: بهبود توانایی برقراری ارتباط با سایر افراد، درک نیازها واحساسات دیگران، پذیرش انتقاد و درک جو حاکم بر محیط است.
۴. با توجه به نتیجه فرضیه پنجم نیز پیشنهاد می‌شود با اجرای برنامه‌ها و برگزاری کارگاه‌های مختلف به افزایش مهارت‌های اجتماعی مدیران اقدام شود. لازم است در این آموزش‌ها، بر توانایی نفوذ و رهبری و مهارت رفع تعارضات در محیط کار تاکید شود.
۵. با توجه به نتایج رگرسیون خرده مقیاس‌های عملکرد نیز به مدیران منابع انسانی و اداره آموزش سازمان پیشنهاد می‌شود جهت تقویت مهارت‌های ارتباطی و تصمیم‌گیری، موضوعات زیر را مد نظر قرار دهند:
- شناخت شیوه‌های برقراری ارتباط،
  - نقش و جایگاه ارتباطات در مدیریت و مزایای آن،
  - نقش و اهمیت تصمیم‌گیری و شیوه‌های آن،
  - شیوه تصمیم‌گیری در شرایط بحران و مخاطرات.

#### منابع و مأخذ

برادبری، تراویس؛ گریوز، جین (۱۳۸۴): هوش هیجانی (مهارت‌ها، آزمون)، ترجمه گنجی، مهدی، چاپ اول، تهران، نشر ساوالان.

جوادین، سیدرضا؛ حسین پور، حسن (۲۰۰۷): سومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، مرکزهمایشهای علمی جهاد دانشگاهی. رئیسی وهمکاران (۱۳۸۴). رابطه هوش هیجانی با عملکرد مدیران بیمارستان‌های

- Luca, J., & Tarricone, P. (2001) Does Emotional Intelligence Affect Successful Teamwork. School of communications and Multimedia Edith cowan university Australia.
- Morehouse, M. M. (2007). an exploration of emotional intelligence across carrier arenas. Leadership & Organization Development Journal. VD. 28, No. 4. 296-307.
- Nowack, K. (2006). Emotional Intelligence: leadrs make a Difference. HR Trends, 17, 40-42.
- Okkonen, J (2004). The use of performance measurement in knowledge work context. Dissertation for the degree of Doctor of philosophy e- Business Research Center Research Reports 9. Tampere University of Technology and university of Tampere.
- Parolini, J. L. (2005), Investigating the Relationships among Emotional Intelligence servant leadership Behaviors and Servant leadership Culture. School of Leadership studies Regent University.
- Penceliah, Y. (2003). Emotional intelligence for public managers / administrators to meet the challenges of the future. Department of public Administration, University of Durban – Westville South Africa.
- Salovey, P., & Grewal, D. (2005), the Science of Emotional Intelligence. American Psychological Society. Vol. 14, No 6, 281-285.
- Steel, P. D. G., & Huffcutt, A. I., & Kammeyer – Mueller, J. (2006). from the work one knows the worker: A Systematic Reviews of the challenges, Solutions, and Steps to Creating synthetic validity. International Journal of Selection and Assessment, Vol. 14, 16 -36.
- Sys, Y. & Brown, S. L. (2004). A Review of the Emotional Intelligence literature and Implications for Corrections Research Branch, Correctional service of Canada.
- Suliman, A. M., & Al, Shaikh, F. N., (2007). Emotional intelligence at work: links to conflict and innovation, Employee Relations, Vol. 29. No. 20, 208-220.
- Vokola, M. & Tsaousis, I., & Nicolaou, I., (2004). The role of Emotional intelligence and personality variable on attitudes toward organizational change. Journal of Managerial Psycholotg. Vol. 19, No 2, 88 – 110
- Carolyn, C. C. L. (2005). Perceived soldier performance in Peace time and combat. Ministry of Defence, Singapore.
- Casio, W. F. (1989), "Managing Human Resource": Third of work life, Profit, New York Megraw Hill company.
- Davanlou, R. (2005). Graduate school of Management Sharif university of Thechnology.
- Emmerling, R. J., & Goleman, Daniel (2003). Emotional Intelligence: Issues and Common Misunderstandings. The Consortium for Research on Emotional intelligence in organizations.
- Frese, M. (2007). Eine aktives performans konzept in der Arbeits – und organizations psychologische: Entwichlungen neue for schungs fragen Justus Liebig University Giessen: Arbeits – und Organizations psychologie Research unit for evidence – based management and entrepreneur ship (EBME).
- Goleman, D. (2002 b), The Emotionally Intelligence workplace, chapter 3, An EI – Based Theory of performance, Consortium for Research on Emotional Intelligence in organizations.
- Greon, M. (2006). Marking Task – objective relevant information University of Bristol, Department of Experimental Psychology.
- Hayward, B. A. (2005). Relationship between Employee performance, leadership And Emotional Intelligence in a Sought African parasitatal organization. A Thesis submitted in fulfillment of the requirement for the degree of Master of commerce Department of Management Rhodes University. <http://www.businessballs.com>
- Ireland, L. (2006). Project Managers competence in Emotional Intelligence. American society for the Advancement of project Management.
- Kierstecal, James. (1999) Human Resource Management trends and / ssues Emotional Intelligence (EI) in the work place, publice service commission of Canada.
- Javahar, I. M., (2005), predicting task versus Contextual performance, faculty of Management college of Business, Illinois state University, U. S. A.
- Kaur, R., & Jaswal, S. (2006). Strategic Emotional Intelligence of Punjabi: Adolescents, J. Hum. Ecol. 20 (1), 49-52.
- Kiersted, James, (1999), Human Resource management Trends and Issues: EI in the work place, Reseach Directorate, PSC. S.
- Langhorne, S. (2004). How Emotional Intelligence can Improve Management performance, International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 16. No. 4, 220-230

یادداشت‌ها

<sup>1</sup> Emotional Intelligence

<sup>2</sup> Merlo et al

<sup>3</sup> Daniel Goleman

<sup>4</sup> Intelligence Quotient

<sup>5</sup> Brad Ford

- 
- <sup>6</sup> *Bradberry & Greaves*
  - <sup>7</sup> *Bar-On*
  - <sup>8</sup> *Rooy & viswesvaran*
  - <sup>9</sup> *Mayer & Salovey*
  - <sup>10</sup> *Campbell*
  - <sup>11</sup> *Performance Evaluation*
  - <sup>12</sup> *Barman & Motowidlo*
  - <sup>13</sup> *Miller*
  - <sup>14</sup> *Leonard*
  - <sup>15</sup> *Lisa Gardner*
  - <sup>16</sup> *Con Stough*
  - <sup>17</sup> *Ryan Witte*
  - <sup>18</sup> *IHIQS*
  - <sup>19</sup> *Bachman et al*
  - <sup>20</sup> *R E Brown Co*