

## رابطه بین هوش هیجانی و اثربخشی رهبری مدیران ورزشی

مریم مختاری دینانی<sup>۱</sup>، هاشم کوزه‌چیان<sup>۲</sup>، مجتبی امیری<sup>۳</sup>، محمد احسانی<sup>۴</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه تربیت مدرس

\* ۲ و ۴- دانشیار دانشگاه تربیت مدرس

۳- دانشیار دانشگاه تهران

تاریخ پذیرش: ۹۱/۱۲/۰۵

تاریخ دریافت: ۹۱/۰۲/۱۱

### چکیده

اثربخشی رهبری، یکی از عوامل موفقیت هر سازمانی محسوب می‌شود. بنابراین شناخت عواملی که می‌تواند با این عامل ارتباط داشته‌باشد، بسیار ارزشمند است. از این رو، هدف اصلی این تحقیق تعیین رابطه‌ی بین هوش هیجانی و اثربخشی رهبری از دیدگاه مدیران ورزشی بود. جامعه‌ی آماری این پژوهش، شامل کلیه‌ی مدیران وزارتخانه‌ی ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و پارالمپیک، آکادمی ملی المپیک و فدراسیون‌های ورزشی (N=۳۳۱) بود که با استناد به جدول مورگان، ۱۸۰ نفر جهت انجام این تحقیق انتخاب شدند. در این تحقیق، از پرسش‌نامه‌ی ۳۳ سؤالی هوش هیجانی سایبریا شرینگ (۱۹۹۸) و پرسش‌نامه‌ی محقق-ساخته‌ی ۳۶ سؤالی اثربخشی رهبری بر اساس مدل تالکوت پارسونز جهت جمع‌آوری داده‌ها و از روش آماری رگرسیون چندمتغیره، جهت تجزیه و تحلیل نتایج استفاده شد. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که اثربخشی رهبری با هوش هیجانی رابطه‌ی معنی‌داری دارد ( $p < 0/05$ ) و در بین خرده‌مقیاس‌های هوش هیجانی، دو خرده‌مقیاس خودانگیختگی و همدلی با اثربخشی رهبری رابطه‌ی معناداری داشتند ( $p < 0/05$ ). به‌طور کلی، نتایج این تحقیق نشان داد که هوش هیجانی عاملی مهم و پیش‌بینی‌کننده در اثربخشی رهبری مدیران ورزشی است. به نظر می‌رسد کنترل تمایلات عاطفی خود و درک احساسات و عواطف سایر افراد حاضر در محیط کاری از جانب مدیران بتواند به‌عنوان مؤلفه‌ای تاثیرگذار بر اثربخشی رهبری مدنظر قرار گیرد.

**کلید واژگان:** اثربخشی، خودانگیختگی، همدلی.

## مقدمه

به اعتقاد هرسی، بلانچارد و جانسون<sup>۱</sup>، سازمان‌های موفق یک ویژگی عمده دارند که آنها را از سازمان‌های غیرموفق متمایز می‌کند و آن ویژگی عبارت است از رهبری پویا و اثربخش. بنابراین، از آنجا که بسیاری از ناکامی‌ها و شکست‌های سازمان‌ها، شرکت‌ها و حتی پروژه‌های تحقیقاتی، به علت ضعف رهبری بوده‌است، سازمان‌ها به‌طور مستمر در جستجوی رهبران اثربخش هستند (۱). به همین دلیل، مسأله‌ی بسیار مهم در هر نظام، انتخاب و انتصاب مدیران و رهبران واجد شرایط به گونه‌ای است که بتوانند در اداره و سرپرستی مؤسسات و سازمان‌ها مؤثر واقع شوند، یعنی رهبری اثربخشی داشته‌باشند. اما، رهبر کیست؟ رهبری به چه معناست؟ و رهبری اثربخش یعنی چه؟

رهبری یک مفهوم کلیدی در علوم سازمانی است و تعداد بسیار زیادی از مطالعات را طی ۵۰ سال اخیر موجب شده‌است. اما با وجود همه‌ی این مطالعات، هنوز موضوع رهبری بیش از هر عنوان دیگری در علوم رفتاری، ناشناخته باقی مانده است (۲). استاگدیل<sup>۲</sup> (۱۹۴۸) معتقد است تقریباً به تعداد افرادی که راجع به رهبری اظهارنظر نموده‌اند، برای رهبری تعریف وجود دارد (۳). اما با وجود اینکه برای رهبری تعاریف زیادی ارائه شده‌است، تعریفی جامع که مورد پذیرش همگان باشد، وجود ندارد. از نظر تری<sup>۳</sup> (۱۹۶۹) رهبری عبارت است از: عمل تأثیرگذاری بر افراد، به‌طوری که از روی میل و علاقه برای دستیابی به هدف‌های گروهی تلاش کنند (۴). فیدلر<sup>۴</sup> معتقد است رهبری عبارت است از هدایت و هماهنگی کار اعضا یک گروه برای رسیدن به هدف مشترک و معین. به اعتقاد کونتز و آدانل<sup>۵</sup> (۱۹۸۶) رهبری، تأثیرگذاری بر افراد است، تا تحقق هدف مشترکی را دنبال کنند (۵).

با توجه به چنین ماهیت پیچیده‌ای، یک تعریف پذیرفته‌شده و جهانی از رهبری وجود ندارد، اما بیشتر تعاریف در دو موضوع توافق دارند: اول اینکه رهبری یک پدیده‌ی گروهی است و دوم اینکه رهبری یک فرآیند نفوذ است (۶).

به‌طور کلی، سیر تکامل نظریه‌های هدایت و رهبری شامل چهار دسته نظریه است. قدیمی‌ترین طرز تفکر در زمینه‌ی رهبری، رویکرد صفات شخصی است. بر اساس این نظریه، وجود صفاتی خاص در انسان که جنبه‌ی ذاتی دارند، می‌توانند او را یک رهبر موفق و مؤثر سازند. دسته‌ی

- 
1. Hersey , Blanchard & Johnson
  2. Stogdill
  3. Trry
  4. Fiedler
  5. Koontz& O'Donnell

دوم رویکردهای رهبری یعنی رویکرد رفتاری مبتنی بر این فرض است که قدرت رهبری و تمایل به پیروی کردن، به سبک رهبری مربوط است. سومین دسته از نظریه‌ها، نظریه‌های موقعیتی و اقتضایی رهبری است. بر این اساس، اصولاً جستجوی بهترین راه برای رهبری که در جمیع موارد بتوان آن را تجویز کرد، امری محال و نشدنی است. در این نظریه‌ها بر اساس شرایط و موقعیت‌های مختلف، شیوهی مناسب و مطلوب رهبری تعیین شده‌است. دسته‌ی آخر نظریه‌های رهبری، نظریه‌ی رهبری تحول‌آفرین است. در رهبری تحول‌آفرین، رهبر پیروان را برای بروز حداکثر پتانسیل خود و دستیابی به اهداف گروهی برمی‌انگیزد و باعث می‌شود که آنان طالب ارضای نیازهای سطوح بالاتری (موفقیت، شایستگی و خودشناسی) شوند.

براساس تحقیقات پیشین، هاوس<sup>۱</sup> (۱۹۷۶)، برنز<sup>۲</sup> (۱۹۷۸)، و باس<sup>۳</sup> (۱۹۸۵) اعلام کردند که رهبران اثربخش، رهبرانی تحول‌آفرین هستند.

به اعتقاد استیونسون و وارن<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) رهبری اثربخش توانایی شخص برای نفوذ مؤثر بر دیگران در موقعیتی است که رهبر آمیزه‌ای از دانش، مهارت‌ها و تلقی خود را به کار ببندد (۷). همچنین، به اعتقاد کوزس و پوسنر<sup>۵</sup> (۱۹۸۸)، رهبران در بهترین حالت خود: الف. فرآیند را به چالش می‌کشند؛ ب. یک چشم‌انداز مشترک را الهام می‌دهند؛ پ. دیگران را وادار به کنش می‌کنند؛ ت. راه را نشان داده و الگودهی می‌کنند؛ و ث. قلب‌ها را تشویق می‌کنند. بسیاری از محققان این اعمال را که با تحقیقی گسترده در مورد اعمال موجود رهبری طراحی شده‌است، نماینده‌ی واقعی اعمال اثربخش رهبری می‌دانند (۸).

به‌طور کلی، رهبری اثربخش در سازمان عامل اصلی و اساسی در ایجاد هم‌فکری و هم‌دلی است و رهبران مؤثر کسانی هستند که بتوانند افراد متفاوت را در زیر یک چتر فکری و نظر واحد گرد آورند و این درک را ایجاد کنند که اختلافات فردی، جزئی و کم‌اهمیت بوده، روح جمعی است که واجد ارزش و اعتبار است (۹). تحقیقات بیشتر نشان می‌دهد که رهبری اثربخش از دریچه‌ی ارزش‌دادن و اولویت‌دادن به منابع انسانی حاصل می‌شود (۱۰).

از طرف دیگر و با وجود تأکید بسیار محققان بر اثربخشی رهبری، مشاهده می‌شود که بسیاری از مدیران قادر نیستند، رابطه‌ی خوبی با کارکنان خود برقرار سازند. آنها نمی‌توانند در محیط کسب و کار، فرهنگ سازمانی، فرآیند کاری و فناوری تغییر ایجاد کنند. این مدیران به رغم

- 
1. House
  2. Burns
  3. Bass
  4. Stevenson & Warn
  5. Kouzes & Posner

داشتن دانش فنی خوب، نمی‌توانند مدیران موفق باشند. درحالی که مدیران اثربخش، مدیرانی هستند که به خوبی از قابلیت‌های عاطفی خود بهره می‌گیرند و رابطه‌ی اثربخش و سازنده‌ای برقرار می‌کنند. امروزه، رهبری یک سازمان برای انطباق با تغییرات و به‌منظور بقا و رشد در محیط‌های جدید، ویژگی‌های خاصی را می‌طلبد که عموماً مدیران برای پاسخ به آنها با مشکلات بسیاری مواجه می‌شوند. یکی از مهم‌ترین این خصیصه‌ها که می‌تواند به رهبران و مدیران در پاسخ به این تغییرات کمک کند، هوش هیجانی است. به همین دلیل، در رویکرد جدید مدیریت، مدیرانی مدنظر سازمان‌ها هستند که از توانمندی‌های اجتماعی و مهارت‌های ارتباطات برخوردار بوده، شنونده و سخن‌گوی خوبی باشند و با درک احساسات خود و دیگران، در بیان و انتقال احساسات به خوبی عمل کنند و در یک کلام، بتوانند محیطی بانشاط ایجاد کنند که در آن افراد رشد یابند. رویکرد مدیریتی جدید این مدیران را مدیرانی اثربخش و موفق می‌داند. مدیران اثربخش و موفق به قابلیت‌های عاطفی توجه دارند و در ارتباطات خود به خوبی می‌توانند عواطف و احساسات دیگران را درک کنند و متناسب با آن عکس‌العمل نشان دهند و در یک کلام از هوش هیجانی بالایی برخوردارند (۱۱).

به لحاظ تاریخی، واژه‌ی هوش هیجانی که چند سالی است در ادبیات علمی مطرح شده‌است، ابتدا در روان‌شناسی و سپس به صورت کاربردی در سایر علوم مطرح شد. ریشه‌ی این واژه از مفهوم هوش اجتماعی نشأت گرفته‌است که اولین بار در سال ۱۹۲۰ به‌وسیله‌ی ثرون‌دایک<sup>۱</sup> مطرح شد. وی هوش هیجانی را توانایی مهم مدیریت انسان‌ها برای عمل به شیوه‌ای خردمندانه در روابط انسانی تعریف کرد (۱۲). به اعتقاد گل‌من<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۱) هوش هیجانی مهارتی است که دارنده‌ی آن می‌تواند از طریق خودآگاهی، روحیات خود را کنترل کند، از طریق خودمدیریتی آن را بهبود بخشد، از طریق هم‌دلی تأثیر آنها را درک کند و از طریق مدیریت روابط به شیوه‌ای رفتار کند که روحیه‌ی خود و دیگران را بالا ببرد (۱۳). ویسینگر<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) هوش هیجانی را هوش به‌کارگیری عاطفه و احساس در جهت هدایت رفتار، افکار، ارتباط مؤثر با همکاران، سرپرستان، مشتریان و استفاده از زمان در چگونگی انجام کار برای ارتقای نتایج می‌داند (۱۴).

امروزه هوش هیجانی به‌عنوان نوعی هوش تبیین شده‌است که هم شامل درک دقیق هیجان‌های خود شخص و هم تعبیر دقیق حالات هیجانی دیگران است. هوش هیجانی، فرد را

- 
1. Throndike
  2. Goleman et al.
  3. Weisinger

از نظر هیجانی ارزیابی می‌کند، به این معنی که فرد به چه میزانی از هیجان‌ها و احساس‌های خود آگاهی دارد و چگونه آنها را کنترل و اداره می‌کند.

از بین نظریه‌های متعدد ارائه‌شده در زمینه‌ی هوش هیجانی، نظریه‌ی هوش هیجانی گلمن جامع‌ترین و معتبرترین نظریه در این رابطه است که در تحقیق حاضر نیز از این مدل استفاده شده است و اجزای تشکیل‌دهنده‌ی آن به شرح زیر است:

۱. خودآگاهی<sup>۱</sup> (شناخت احساسات خود): شناخت احساسات و عواطف خود به‌طور آنی و عمیق و استفاده از آن برای راهنمایی در تصمیم‌گیری‌های مناسب. به اعتقاد گلمن، خودآگاهی یعنی اینکه فرد بصیرت داشته‌باشد و از حالات درونی، نقاط قوت و ضعف خود و منابع درونی خود آگاه باشد.

۲. خودتنظیمی<sup>۲</sup> (کنترل احساسات): توانایی مهار و مدیریت هیجان‌ها و حفظ آرامش برای کمک به تصمیم‌گیری و بهره‌گیری از توانمندی‌های شناختی به‌نحو مناسب، هماهنگی با هیجان‌ها به‌نحوی که به جای اختلال در کارها، در تسهیل آن به ما یاری رساند. در واقع، مدیریت عواطف یا خودتنظیمی شامل مدیریت حالات درونی، محرک‌های آنی و منابع درونی شخص است.

۳. خودانگیختگی<sup>۳</sup>: استفاده از عمیق‌ترین علایق خود برای حرکت دادن و هدایت به سمت اهداف تا کمک کند که پیشقدم شده و در جهت تکامل و پیشرفت تلاش کنیم، نه اینکه منتظر مانده تا اینکه یک واقعه یا شخص باعث ایجاد انگیزه و حرکت در ما شود. خودانگیختگی شامل کنترل تمایلات عاطفی است که از طریق آن رسیدن به هدف آسان می‌شود.

۴. هم‌دلی<sup>۴</sup> (شناخت احساسات دیگران): درک آنچه افراد احساس می‌کنند، توانایی در نظر گرفتن دیدگاه‌های دیگران و توسعه‌ی حسن تفاهم و هماهنگی با انسان‌های گوناگون به منظور ارتقای کار گروهی (به‌ویژه در محیط کاری و سازمانی) است.

۵. مهارت‌های اجتماعی<sup>۵</sup> (تنظیم روابط دیگران): مبین ویژگی‌هایی است که فرد براساس آنها روابط بین خود و دیگران را مدیریت می‌کند (۱۵).

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

در زمینه‌ی اهمیت هوش هیجانی برای مدیران، هاگلی<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در پژوهش خود دریافت که بین هوش هیجانی و رهبری اثربخش رابطه‌ی معناداری وجود دارد (۱۶). کوک<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) در پژوهشی با عنوان اثر هوش هیجانی بر عملکرد رهبری مدیران به این نتیجه رسید که بین هوش هیجانی و عملکرد رهبری رابطه‌ی معناداری وجود دارد؛ به طوری که هوش هیجانی برای مدیران و رهبران لازم است و ۵ فاکتور مهم برای تمرین مدیریت، تمرین کار، توانایی درک محیط اطراف و توانایی انجام کار، ارزیابی نهایی کارهای خویش، داشتن مدیریت زمان و ارتباط مؤثر است (۱۷).

چراسیل<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) نیز در پژوهش خود دریافت که هوش هیجانی به عنوان یک پیش-بینی کننده‌ی موفقیت محسوب می‌شود و نه تنها به عنوان یک ابزار اندازه‌گیری موفقیت در سازمان است، بلکه ابزار موفقیت فردی نیز قلمداد می‌شود. وی بیان می‌کند که چگونه هوش هیجانی یک اثرگذارنده‌ی مثبت برای پیشرفت توانایی افراد در مدیریت سازمان‌های تجاری و بازرگانی است (۱۸). هایاشی<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) در تحقیق خود پی برد که هر چه هوش هیجانی بالاتر باشد، عملکرد مدیران نیز بهتر و مؤثرتر است (۱۹). بلیس<sup>۵</sup> (۲۰۰۵) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که رهبرانی که هوش هیجانی بالایی دارند، اثربخش‌ترند و هوش هیجانی بالا آنها را قادر می‌سازد تا تصمیمات اثربخش‌تر بگیرند (۲۰). ترابن<sup>۶</sup> (۲۰۰۵) و ویتلو-سیکسیو<sup>۷</sup> (۲۰۰۱) در تحقیق خود نشان دادند که بین هوش هیجانی و عملکرد و موفقیت رهبری رابطه‌ی معناداری وجود دارد (۲۱، ۲۲). وینبرگر<sup>۸</sup> (۲۰۰۳) در پژوهشی دریافت که بین هوش هیجانی با کوشش مضاعف، رضایتمندی و اثربخشی رابطه‌ی معناداری وجود ندارد (۲۳). پالمر و همکاران<sup>۹</sup> (۲۰۰۱)، همچنین بارلینگ و همکاران<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۰) دریافتند که هوش هیجانی با رهبری تحولی رابطه‌ای مثبت، قوی و معنادار دارد (۲۴، ۲۵).

به علاوه، بوفورد<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۱) به این نتیجه رسید که چندین رابطه‌ی چشمگیر و معنادار بین

- 
1. Higley
  2. Cook
  3. Chruscial
  4. Hayashi
  5. Bliss
  6. Trabun
  7. Vitello- Ciciu
  8. Weinberger
  9. Palmer & et al.
  10. Barling& et al.
  11. Buford

هوش هیجانی، رهبری تحولی، اثربخشی مدیریت و متغیرهای شخصیتی وجود دارد (۲۶). همچنین، گلمن (۲۰۰۱) در نوشته‌های بسیاری تأکید کرده‌است که کلید موفقیت و اثربخشی رهبر در یک سازمان هوش هیجانی اوست. به اعتقاد وی دلایل اثربخشی رهبران بزرگ به بینش و ایده‌های قوی یا استراتژی‌های آنها مربوط است، اما نکته‌ی مهم‌تری نیز وجود دارد و آن اینکه رهبران بزرگ از طریق عواطفشان کار می‌کنند (۲۷). به علاوه، چندین مطالعه نیز همبستگی نزدیک بین هوش هیجانی رهبر و اثربخشی او را تأیید کرده‌اند (۲۸). نتایج پژوهش ترابی (۱۳۸۲) بر روی ۷۰ نفر از مدیران هتل‌های هما در ایران نیز نشان داد که بین هوش هیجانی و عملکرد مدیران رابطه معناداری وجود دارد (۲۹).

به اعتقاد گلمن (۱۹۹۵)، ۸۰ درصد موفقیت‌های افراد در سر کار به هوش هیجانی وابسته است و تنها ۲۰ درصد آن به بهره‌ی هوشی بستگی دارد (۳۰). وی در جریان تحقیقات خود به‌عنوان مشاور سازمان‌ها دریافت که در تمامی مشاغل و در هر زمینه‌ای، قابلیت‌های هیجانی دو برابر مهم‌تر از داشتن مهارت‌های شناختی است. تحقیقات او نشان داد هوش هیجانی نقش مهم‌تر و بیشتری در سطوح بالای سازمان ایفا می‌کند؛ به‌طوری که در این سطوح کسانی که عملکرد بهتری نسبت به افراد متوسط دارند، تقریباً ۹۰ درصد تفاوت در ویژگی‌هایشان قابل استناد به هوش هیجانی است تا توانایی‌های شناختی (۳۱). در این زمینه، گلمن و همکاران او معتقدند که هوش هیجانی در تمامی رده‌های سازمانی کاربرد زیادی دارد، اما در رده‌های مدیریتی اهمیتی حیاتی می‌یابد (۱۳).

در همین ارتباط، استرنبرگ<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) نیز با بررسی‌های مختلفی که در زمینه‌ی هوش انجام داد، به این نتیجه رسید که بهره‌ی هوشی می‌تواند حداقل ۴ و حداکثر ۱۰ درصد، مسئول موفقیت افراد باشد (۳۲). اما، عدم موفقیت‌هایی که امروزه بیشتر مدیران در سازمان‌ها با آن روبرو می‌شوند و اکثر آنها جنبه‌ی انسانی دارد، نشانگر عدم توجه به این مسأله و نادیده گرفتن نقش عوامل روان‌شناختی در انتخاب و گزینش مدیران است که باعث بروز مشکلات فراوان در روابط مدیران با سایر افراد سازمان شده‌است. این مسأله در سازمان‌های ورزشی حادث‌تر است. به این دلیل که ذات ورزش، تحرک و درگیری هیجانانگیز و احساسات ورزشکاران، تماشاگران، عوامل اجرایی و سایر افراد درگیر در حوزه‌ی ورزش است و مدیریت احساسات و هیجانانگیز این افراد می‌تواند در رقم‌زدن نتایج مثبت در تیم‌های ورزشی بسیار تعیین‌کننده و سرنوشت‌ساز باشد. اما عدم توجه به این مسأله سبب بروز مسائل و مشکلات متعدد در روابط افراد مختلف با هم خواهد شد که در نتیجه، عدم تعامل مؤثر افراد با یکدیگر را رقم خواهد زد. هر چند در مورد

هوش هیجانی و اثربخشی رهبری در سایر سازمان‌ها تحقیقاتی انجام شده است (۱۸-۱۶)، اما مطالعات پژوهشگر حاکی از عدم انجام تحقیقاتی مشابه در سازمان‌های ورزشی و به‌ویژه در سطوح کلان ورزش بوده است. از آنجا که به نظر می‌رسد ورزش بنا بر ماهیت درونی‌اش (متأثر شدن از عواطف) تحت‌الشعاع هوش هیجانی قرار گیرد و این موضوع بر شیوه‌ی رهبری مدیران حوزه‌های مختلف ورزش اثرگذار باشد و از سوی دیگر، به دلیل ابهام در نتایج به‌دست‌آمده و نیز آگاه‌شدن از وضعیت ارتباط بین متغیرهای تحقیق در جامعه‌ی مدیران ورزشی ایران، انجام یک پژوهش نظام‌مند درباره‌ی ارتباط بین هوش هیجانی مدیران و اثربخش رهبری آنها بیش از پیش احساس می‌شود. با این اوصاف، هدف پژوهش حاضر تعیین رابطه‌ی بین هوش هیجانی و اثربخشی رهبری مدیران ورزشی و پاسخ‌دادن به این سؤال است که چه ارتباطی بین هوش هیجانی و اثربخشی رهبری مدیران ورزشی وجود دارد.

### روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف از نوع کاربردی و از نظر روش در دسته‌ی تحقیقات همبستگی قرار می‌گیرد که به‌صورت میدانی اجرا شد.

جامعه آماری این پژوهش را کلیه‌ی مدیران وزارتخانه‌ی ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و پارالمپیک، آکادمی ملی المپیک و فدراسیون‌های ورزشی (N=۳۳۱) تشکیل می‌دهند که در سال ۱۳۹۰ در سازمان مربوطه‌ی خود مشغول به کار بوده‌اند. با توجه به حجم جامعه و با استناد به جدول مورگان، حجم نمونه‌ی لازم جهت انجام این تحقیق ۱۸۰ نفر تعیین شد که با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم انتخاب شدند.

به‌منظور سنجش هوش هیجانی مدیران از پرسش‌نامه‌ی ۳۳ سؤال‌ی هوش هیجانی سایبریا شرینگ<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) استفاده شد. این پرسش‌نامه که بر اساس مدل گلن ساخته شده، دارای ۵ مؤلفه به شرح زیر است: خودآگاهی (۸ گویه)، خودتنظیمی (۷ گویه)، خودانگیختگی (۷ گویه)، هم‌دلی (۶ گویه) و مهارت‌های اجتماعی (۵ گویه). شماره سؤالات مربوط به هر یک از این مؤلفه‌ها به شرح زیر است:

۱. خودآگاهی: گویه‌های ۳۳، ۲۷، ۳۲، ۲۴، ۱۴، ۱۲، ۱۰، ۶
۲. خودتنظیمی: گویه‌های ۳۰، ۲۳، ۱۸، ۱۶، ۱۱، ۲، ۵
۳. خودانگیختگی: گویه‌های ۳۱، ۲۶، ۲۱، ۲۰، ۱۵، ۹
۴. هم‌دلی: گویه‌های ۲۹، ۲۵، ۲۲، ۱۷، ۴



۵. ....مهارت‌های اجتماعی: گویه‌های ۲۸، ۱۹، ۱۳، ۸، ۷

پاسخ‌ها بر اساس مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت تنظیم شده‌است، به این صورت که برای هر گویه، ۵ گزینه‌ی هیچ وقت، به ندرت، گاهی، اغلب و همیشه در نظر گرفته شده و به هر گزینه به ترتیب امتیاز ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ اختصاص داده شده‌است. هر آزمودنی ۶ نمره‌ی جداگانه دریافت می‌کند که ۵ نمره‌ی آن مربوط به هر کدام از مؤلفه‌ها و یک نمره‌ی کلی است.

منصوری (۱۳۸۰) میزان همسانی درونی این آزمون را در اجرای مقدماتی که روی یک نمونه‌ی ۴۰ نفری از دانشجویان دانشگاه تهران اجرا کرد، به روش آلفای کرونباخ ۰/۸۵ گزارش کرده‌است. وی همچنین در بررسی روایی سازه‌ی این آزمون، همبستگی نمرات افراد در این آزمون و آزمون عزت نفس کوپر اسمیت را بر روی یک نمونه‌ی ۳۰ نفری مورد بررسی قرار داد. بر اساس اطلاعات به دست آمده ( $r = 0.63$  و  $P = 0.001$ ) میزان همبستگی بین نمرات آزمودنی‌ها در دو آزمون از لحاظ آماری معنادار بود و می‌توانیم بگوییم آزمون هوش هیجانی از روایی سازه‌ی خوبی برخوردار است.

با این حال، در تحقیق حاضر نیز محقق به تعیین مجدد پایایی ابزار فوق پرداخت. برای این منظور، پرسش‌نامه‌ی مذکور روی ۳۲ نفر از مدیران وزارتخانه‌ی ورزش و جوانان، کمیته ملی-المپیک و پارالمپیک و فدراسیون‌های ورزشی اجرا شد، که در این مورد نیز ضرایب همبستگی گویه‌ها با کل پرسش‌نامه نشان داد که تمامی گویه‌ها با کل پرسش‌نامه همبستگی مثبت دارند، و ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۰ به دست آمد که در حد قابل قبولی است.

همچنین، جهت سنجش اثربخشی رهبری از یک پرسش‌نامه‌ی محقق‌ساخته ۳۶ سؤالی استفاده شد. این پرسش‌نامه که بر اساس مدل تالکوت پارسونز<sup>۱</sup> تهیه شده‌است، دارای چهار بعد انطباق، تحقق هدف، انسجام و تداوم و پایایی است. برای هر یک از این ابعاد، ۹ سؤال طرح شده و برای هر سؤال ۵ گزینه خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و بسیار کم بر اساس مقیاس لیکرت در نظر گرفته شد و به هر گزینه به ترتیب امتیاز ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ اختصاص داده شده‌است. همچنین، در تدوین سؤالات از سه سوال منفی (سؤالات ۱۵، ۲۳، ۳۴) نیز استفاده شده‌است که نمرات آنها برعکس محاسبه می‌شود. ابعاد و شماره‌ی سؤالات این پرسش‌نامه به شرح زیر است:

۱. انطباق: شامل قابلیت انعطاف، ابتکار، رشد و توسعه (سؤالات ۱۶، ۲۰، ۲۴، ۲۸، ۳۲، ۳۶)

(۸، ۴، ۱۲)

۲. تحقق هدف: شامل موفقیت، کیفیت، کسب منابع، کارایی (سؤالات

۵، ۱۰، ۹، ۱۳، ۱۷، ۲۱، ۲۵، ۲۹، ۳۳)

۳. انسجام: شامل رضایت شغلی، جو بین فردی، ارتباطات، و تضاد (سؤالات ۲۲، ۲۶، ۳۰، ۳۴، ۶، ۱۰، ۱۴، ۱۸)

۴. تداوم و پایایی: شامل وفاداری، علائق اصلی زندگی، انگیزش و هویت (سؤالات ۳۵، ۳۱، ۲۷، ۲۳، ۱۹، ۱۵، ۱۱، ۷، ۳)

روایی و پایایی این پرسش‌نامه توسط محقق مورد بررسی قرار گرفت، به این نحو که از ۱۲ نفر از اساتید و متخصصین تربیت بدنی خواسته شد تا این پرسش‌نامه را از نظر واژگانی و محتوایی مورد بررسی قرار دهند و پس از تعیین روایی صوری و محتوایی آن، محقق به تعیین پایایی ابزار فوق پرداخت. برای این منظور، پرسش‌نامه‌ی مذکور روی ۳۲ نفر از مدیران وزارتخانه‌ی ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و پارالمپیک و فدراسیون‌های ورزشی اجرا شد، که در این مورد نیز ضرایب همبستگی گویه‌ها با کل پرسش‌نامه نشان داد که تمامی گویه‌ها با کل پرسش‌نامه همبستگی مثبت دارند؛ به طوری که ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۰ به دست آمد که در حد قابل قبولی است.

## نتایج

بر اساس یافته‌های به دست آمده، از ۱۸۰ مدیر شرکت‌کننده در این تحقیق، ۷۹/۴ درصد مرد و ۲۰/۶ درصد زن بودند. همچنین بیش از ۶۵ درصد از مدیران نمونه‌ی آماری این تحقیق بیش از ۵ سال سابقه‌ی کار مدیریتی داشتند.

جدول ۱. ضرایب رگرسیون چندمتغیره برای پیش‌بینی اثربخشی رهبری از طریق ابعاد هوش هیجانی

متغیرهای پیش‌بینی کننده	F	R <sup>2</sup>	B	t	sig
خودآگاهی			۰/۰۵۴	۰/۶۳۱	۰/۵۲۹
خودتنظیمی			۰/۰۰۰	۰/۰۰۲	۰/۹۹۹
خودانگیزختگی	۳/۵۲۵	۰/۰۹۲	۰/۲۳۲	۳/۱۶۶	۰/۰۰۲
همدلی			-۰/۲۲۸	-۲/۴۸۳	۰/۰۱۴
مهارت‌های اجتماعی			۰/۱۳۲	۱/۶۶۹	۰/۰۹۷

متغیر ملاک (وابسته) = اثربخشی رهبری

بر اساس جدول فوق و بر مبنای مدل رگرسیونی به دست آمده  $\{p < 0/05, F(5, 174) = 3/525\}$  و  $\{R^2 = 0/092\}$  بین ابعاد هوش هیجانی و اثربخشی رهبری رابطه‌ی معناداری وجود دارد. در بین این ابعاد، دو بعد خودانگیزختگی  $\{p < 0/05, \beta = 0/232\}$  و همدلی  $\{p < 0/05, \beta = 0/228\}$  رابطه‌ی معناداری را با اثربخشی رهبری نشان می‌دهد و بین ابعاد دیگر با اثربخشی رهبری

رابطه‌ی معناداری ملاحظه نمی‌شود ( $p > 0/05$ ).

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش نشان داد که بین مؤلفه‌های هوش هیجانی و اثربخشی رهبری رابطه‌ی معناداری وجود دارد. این نتیجه با نتایج پژوهش وینبرگر (۲۰۰۳) هم‌سو نبوده، ولی با یافته‌های پژوهش هاگلی (۲۰۰۷)، کوک (۲۰۰۶)، هایاشی (۲۰۰۵)، ترابن (۲۰۰۵)، بلیس (۲۰۰۵) و بوفورد (۲۰۰۱) هم‌سو بوده و با آنها هم‌خوانی دارد. این پژوهش‌ها نشان داده‌اند که هوش هیجانی با کارایی، عملکرد و اثربخشی مدیران، کارکنان و استادان رابطه دارد. همچنین، بررسی‌های درون‌مؤلفه‌ای رابطه‌ی بین مؤلفه‌های هوش هیجانی و اثربخشی رهبری نشان می‌دهد که در بین ابعاد هوش هیجانی، دو بعد خودانگیزگی و هم‌دلی رابطه‌ی معناداری با اثربخشی رهبری دارند ( $p < 0/05$ ). در مورد معنادار شدن رابطه‌ی بین اثربخشی رهبری و مؤلفه‌ی اول، یعنی خودانگیزگی می‌توان گفت از آنجا که خودانگیزگی شامل کنترل تمایلات عاطفی است که از طریق آن رسیدن به هدف آسان شود، بنابراین رهبرانی که دارای انگیزه‌ی درونی پیشرفت و جهت‌گیری خودمختاری هستند در محیط کار مسئولیت‌پذیر، هدف‌مدار، چالشی و سرشار از انرژی و شیفته‌ی کار بوده و تکالیف و وظایف محوله را به شکل مطلوب انجام می‌دهند که همین امر منجر به اثربخشی رهبری آنها در محیط کار خواهد شد. همچنین، در مورد معنادار شدن رابطه‌ی بین اثربخشی رهبری و هم‌دلی نیز می‌توان گفت از آنجا که هم‌دلی به معنی تلاش برای فهم موقعیت زندگی، پذیرش و درک دیگران است، بنابراین رهبرانی که دارای توان هم‌دلی بیشتری هستند، در حل تعارضات به‌وجودآمده در محیط‌های سازمانی عملکرد اثربخش‌تری دارند که در نهایت این مهارت اثربخشی رهبری آنها را رقم خواهد زد.

با وجود رابطه‌ی معنادار بین دو مؤلفه‌ی خودانگیزگی و هم‌دلی با اثربخشی رهبری، نتایج این تحقیق رابطه‌ی معناداری را بین سایر ابعاد و مؤلفه‌های هوش هیجانی و اثربخشی رهبری نشان نمی‌دهد. به‌عبارت دیگر، نتایج حاصل از رگرسیون چندمتغیره نشان داد که از بین ۵ مؤلفه‌ی هوش هیجانی، تنها دو مؤلفه‌ی خودانگیزگی و هم‌دلی پیش‌بینی‌کننده‌ی قابل اعتمادی برای اثربخشی رهبری هستند. در مورد این نتیجه می‌توان چنین استدلال کرد که در هوش هیجانی مهارت‌هایی وجود دارد که پردازش اطلاعات هیجانی را تسهیل کرده و باعث انسجام آنها می‌شود که این امر کارایی آنها را افزایش داده، روابط اجتماعی را بهبود بخشیده و در نهایت سلامت فرد را تضمین می‌کند. هوش هیجانی رهبران آنها را قادر می‌سازد که از طریق تشخیص احساسات، عقاید و ایده‌های زیردستان، با آنها به‌عنوان افرادی که دارای نیازها و توانایی‌های

منحصر به فردی هستند، رفتار کنند. رهبرانی که دارای رفتارهای توأم با هم‌دلی هستند، از مهارت‌های اجتماعی برای کمک به افراد تحت نظر خود به‌منظور رشد و بالندگی آنها، تقویت احساسات و هیجان‌های مثبت در آنها و کمک به آنها در جهت دستیابی به اهداف و نیازهایشان حمایت می‌کنند که در نهایت این عوامل موجب شکوفایی و اثربخشی رهبری هرچه بیشتر این رهبران خواهد شد.

با توجه به یافته‌های به‌دست‌آمده در تحقیق حاضر پیشنهاد می‌شود:

۱. با توجه به تازگی مباحث هوش هیجانی در کشور ما و به خصوص در نهادهای ورزشی، ضرورت دارد تا دست‌اندرکاران و برنامه‌ریزان حوزه‌ی ورزش آشنایی بیشتری با این مفهوم پیدا کرده و دانش خود را در زمینه‌ی هوش هیجانی و چگونگی ارتباط مؤثر و اثربخش با پیروان خود افزایش دهند و همچنین در برنامه‌ریزی‌های خود به این موضوع توجه بیشتری نمایند.
۲. با توجه به معنادار شدن دو بعد خودانگیختگی و هم‌دلی در این تحقیق، پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌های ورزشی به چگونگی کنترل تمایلات عاطفی خود و درک احساسات و عواطف سایر افراد حاضر در محیط کاری (به‌ویژه زیردستان) خود توجه بیشتری نمایند.
۳. در سازمان‌های ورزشی، دوره‌هایی برای مدیران در ارتباط با هوش هیجانی برگزار شود. به علاوه، توصیه می‌شود که برای ارائه‌ی نظر قطعی در مورد رابطه‌ی هوش هیجانی و اثربخشی رهبری تحقیقات بیشتری به‌صورت اجرایی و تطبیقی صورت گیرد.

## منابع

1. Herbest Joel David. Organizational servant leadership and its relationship to secondary school effectiveness. Doctoral dissertation. Florida Atlantic. 2003.
2. Kuchinke PK. Leadership and culture, Human resource development quarterly, 1999, 10 (2): 136.
3. Robins S.P. Organizational behavior: concepts, controversies, and applications, 1991, 1(7): 572.
۴. سیدجوادین سیدرضا، امیرکبیری علیرضا. مروری جامع بر نظریه‌های مدیریت و سازمان. ۱۳۸۰. تهران؛ دانش.
۵. کونتز هرولد، اودانل سیریل، ویهریخ هاینز. اصول مدیریت (ترجمه طوسی محمدعلی، فرهنگی علی‌اکبر، علوی سیدامین الله، مهدویان اکبر). تهران؛ مرکز آموزش مدیریت دولتی؛ ۱۳۷۸. ص ۴۸.
6. Washbush J. There is no such thing as leadership, revisited. Management decision. 2005. 43(7):34.
7. Stevenson Eric, Warn R. James. Australian Government. Development Defence. 2004. 3.

8. Kouzes J. M & Posner B. Z. Development and validation of the leadership practices inventory. Educational and Psychological Measurement.1988. 48: 483-496.
۹. الوانی سیدمهدی. مدیریت عمومی. نشر نی؛ ۱۳۷۸. ص ۱۳۷.
10. Parolini Jeanine L. Effective servant leadership: A model incorporating servant leadership and competing values framework. Regent University. School of leadership studies. 2004.
۱۱. بابایی محمدعلی و مومنی نونا. تاثیر هوش عاطفی بر اثربخشی مدیران. ماهنامه تدبیر؛ ۱۳۸۴؛ ۱۶۶.
12. Gardner H. Multiple intelligences: the theory in practice. Basic books. NY.1993.
13. Goleman D. Boyatzis R & McKee A. Primal leadership, The hidden driver of great performance. Harward business review. December.2001: 43-53.
14. Weisinger H. Emotional intelligence at work. San Francisco. 1998.
۱۵. عبداللهی حیدر. رابطه بین هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران واحدهای تربیت‌بدنی دانشگاهی (دولتی) شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران. دانشگاه تهران. ۱۳۸۸.
16. Higley W. J. The relationship between the lead pastor's emotional intelligence and pastoral leadership team effectiveness. [Dissertation abstract Ed.D]. Thesouthern baptisttheological seminary.2007.
17. Cook C. R. Effects of emotional intelligence on principals' leadership performance. [Dissertation abstract Ed.D]. Montana state university.2006.
18. Chrusciel D. Considerations of emotional intelligence (EI) in dealing with change decision management. Management decision.2006: 44(5):644.
19. Bliss S. The effect of emotional intelligence on a modern organizational leader's ability to make effective decisions. Retrieved from [http://eqi.org/forum/00025,html](http://eqi.org/forum/00025.html).2005.
20. Trabun M. A. The relationship between emotional intelligence and leader performance. NAVAL postgraduate school montereyca. Master dissertation. Cited from the World Wide Web<http://www.Storming.us>.2005.
21. Vitello-Ciccio J. Leadership practices and emotional intelligence of nursing leaders. The fielding Institute Santa Barbara. CA. UMI. 3032096.2001.
22. Weinberger. L.A. An examination of the relationship between emotional intelligence. Leadership style and perceived leadership effectiveness. Candidate (Ph.D.) Dissertation. Human resource development research center. Swanson & associates.2003.
23. Palmer B, Walls M, Burgess Z, Stough C. Emotional intelligence and effective leadership. Leadership & organization development journal. 2001:22(1).
24. Barling J, Slater F, Kelloway E.K. Transformational leadership and intelligence: An exploratory study. The leadership and emotional organizational development journal. 2000: 21: 157-61.
25. Buford B. A. Management effectiveness, personality, leadership and emotional intelligence: A study of the validity evidence of the emotional quotient

- inventory (EQi). Iowa City. IA: University of Iowa. 2001: UMI: 303482.
26. Goleman D. An EI-based theory of performance: Jossey- Bass. San Francisco. CA.2001.
27. Mayer J. D. Salovey P, Caruso D. R. Emotional intelligence as zeitgeist as personality and as a mental ability .San Francisco: Jossey-Bass.1999.
۲۸. ترابی منوچهر. بررسی رابطه بین هوش هیجانی و عملکرد مدیران میانی گروههای هما. پایان نامه کارشناسی ارشد. تهران. دانشگاه علامه طباطبایی. ۱۳۸۲.
29. Goleman D. Emotional intelligence. Bantam books. New York. 1995.
30. Goleman D. What makes a leader? 1998:93-100.
31. Chernise C. Emotional intelligence: What it is and why it matters, annual meeting of the society for industrial and organizational psychology. Neworland. 2000: 15.

### ارجاع مقاله به روش ونگوور

مختاری دینان مریم، کوزه چیان هاشم، امیری مجتبی، احسانی محمد. رابطه بین هوش هیجانی و اثربخشی رهبری مدیران ورزشی. مطالعات مدیریت ورزشی. ۱۳۹۳؛ ۶ (۲۳): ۵۳-۶۶

### **The relationship between emotional intelligence and leadership effectiveness of sport managers**

**Maryam Mokhtari dinani<sup>1</sup>, Hashem Kozechian<sup>2</sup>, Mohammad Ehsani (Ph.D)<sup>3</sup>,  
Mohammad Ehsani<sup>4</sup>**

1. Ph.D Student, Tabiyat Modares University

\*2,4. Associate Professor, Tabiyat Modares University

3. Associate Professor, Tehran University

**Received date: 2012/04/30**

**Accepted date: 2013/02/23**

---

---

#### **Abstract**

Leadership effectiveness is a factor of successful in any organizations. Hence, it is important to identification of factors that can be related to this factor. Therefore, the purpose of this research was to investigate the relationship between emotional intelligence and leadership effectiveness of sport managers. The Statistical popularly was all managers of Sport and Young's Ministry, National Olympic committee, National Paralympics committee, National Olympic Academy, and Sport Federations (N=331). Base on Morgan table, 180 people were selected to this research. Research made Leadership effectiveness questionnaire, based on Parsons Model, and Siberya Shring (1998) emotional intelligence questionnaire was used to collect data. Data analysis was performed by the multivariate regression. The results of present study showed that there was significant relationship between self- motivation and empathy with leadership effectiveness ( $p < 0/05$ ). Generally, this study showed that emotional intelligence is important factor in leadership effectiveness of sport managers. It seems that, control of emotional attends and understanding of feelings and emotions of other peoples in work place by sport managers can attend as an effective factor to leadership effectiveness.

**Key words:** Effectiveness, Self- Motivation, Empathy.

---

---

\*(Corresponding Author)

Email: kozechih@modares.ac.ir

### **The relationship between emotional intelligence and leadership effectiveness of sport managers**

**Maryam Mokhtari dinani<sup>1</sup>, Hashem Kozechian<sup>2</sup>, Mojtaba Amiri<sup>3</sup>, Mohammad Ehsani<sup>4</sup>**

1. Ph.D Student, Tabiyat Modares University

\*2,4. Associate Professor, Tabiyat Modares University

3. Associate Professor, Tehran University

**Received date: 2012/04/30**

**Accepted date: 2013/02/23**

---

---

#### **Abstract**

Leadership effectiveness is a factor of successful in any organizations. Hence, it is important to identification of factors that can be related to this factor. Therefore, the purpose of this research was to investigate the relationship between emotional intelligence and leadership effectiveness of sport managers. The Statistical popularly was all managers of Sport and Young's Ministry, National Olympic committee, National Paralympics committee, National Olympic Academy, and Sport Federations (N=331). Base on Morgan table, 180 people were selected to this research. Research made Leadership effectiveness questionnaire, based on Parsons Model, and Siberya Shring (1998) emotional intelligence questionnaire was used to collect data. Data analysis was performed by the multivariate regression. The results of present study showed that there was significant relationship between self- motivation and empathy with leadership effectiveness ( $p < 0/05$ ). Generally, this study showed that emotional intelligence is important factor in leadership effectiveness of sport managers. It seems that, control of emotional attends and understanding of feelings and emotions of other peoples in work place by sport managers can attend as an effective factor to leadership effectiveness.

**Key words:** Effectiveness, Self- Motivation, Empathy.

---

---

\*(Corresponding Author)

Email: kozechih@modares.ac.ir