

## بررسی رابطه بین هوش هیجانی با سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا و بی‌خاصیت مدیران تربیت بدنی استان گلستان

علی چورلی<sup>۱</sup>

حمیدرضا قزلسفلو<sup>۲</sup>

### چکیده

**مقدمه و هدف:** هدف از تحقیق حاضر بررسی رابطه بین هوش هیجانی با سبک‌های رهبری تحول‌گرا، عمل‌گرا و سبک رهبری بی‌خاصیت مدیران ادارات تربیت بدنی استان گلستان است.

**روش شناسی:** جامعه آماری این تحقیق را کلیه رؤسا با معاونین ادارات تربیت بدنی استان گلستان تشکیل داده است (۵۳ = n) که از بین آن‌ها تعداد n=۴۷ مدیر به عنوان نمونه آماری این تحقیق انتخاب شدند. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه هوش هیجانی سیبریاشینگ که ۵ خرده مقیاس خودآگاهی، خودکنترلی خودانگیزی، همدلی و مهارت‌های اجتماعی را مورد ارزیابی قرار می‌دهد و پرسش‌نامه چندعاملی رهبری (MLQ)<sup>۳</sup>، باس و اولیو<sup>۴</sup> (۱۹۹۶) که با ۴۵ سؤال، ۵ خرده مقیاس مربوط به رهبری تحولی، ۳ خرده مقیاس رهبری عمل‌گرا و رهبری بی‌خاصیت را اندازه‌گیری می‌کند، مورد استفاده قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از آزمون ANOVA، رگرسیون چندگانه و ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید (p ≤ ۰/۰۵).

**یافته‌ها و نتیجه گیری:** نتایج تحقیق نشان داد که مهارت‌های اجتماعی (p < ۰/۰۱, β = ۰/۳۹) و همدلی (p < ۰/۰۱, β = ۰/۲۸) بیشترین تأثیر را بر سبک رهبری تحول‌گرا و خودآگاهی (p < ۰/۰۱, β = ۰/۱۲) تنها خرده مقیاس پیشگو بر سبک رهبری عمل‌گرای مدیران تربیت بدنی می‌باشد. مدیران تربیت بدنی داشتند. همچنین نتایج آزمون ANOVA برای رهبری بی‌خاصیت نیز نشان داد که رابطه معناداری بین هوش هیجانی و سبک رهبری بی‌خاصیت مدیران تربیت بدنی وجود ندارد (F = ۱۳/۷۲, p = ۰/۲۹۳, sig =). نتایج آزمون رگرسیون چندگانه حاکی از آن بود که در بین خرده مقیاس‌های سبک رهبری تحولی ملاحظات فردی (p < ۰/۰۱, β = ۰/۵۳۱) قوی‌ترین متغیر پیشگو در سبک رهبری تحولی و در بین خرده مقیاس‌های هوش هیجانی، همدردی (p < ۰/۰۱, β = ۰/۵۲۴) بیشترین تأثیر را بر هوش هیجانی مدیران تربیت بدنی داشت. بنابراین، نتایج تحقیق نشان داد که هوش هیجانی و خرده مقیاس‌های آن تأثیر مستقیمی بر سبک رهبری تحول‌گرای مدیران تربیت بدنی دارد.

**واژه‌های کلیدی:** هوش هیجانی، رهبری تحول‌گرا، عمل‌گرا و بی‌خاصیت، مدیران تربیت بدنی

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه گنبد کاووس

۲. عضو هیئت علمی دانشگاه گنبد کاووس

۳. Multifactor leadership questionnaire

۴. Bass & Avolio

## مقدمه

امروزه رهبری مؤثر، یکی از عوامل اصلی رشد و پیشرفت سازمان‌ها می‌باشد و با استفاده از مدیریت کار می‌توان زمینه مناسب را برای توسعه پایدار و هدایت صحیح و بهینه امور سازمان‌ها و همچنین جلوگیری از به هدر رفتن انرژی و سرمایه سازمانی ایجاد کرد. از طرف دیگر موفقیت و اثربخشی سازمان‌ها تا حد زیادی بستگی به نیروی انسانی کارآمد و شایسته دارد. مدیران سازمان‌های مختلف و از جمله مدیران ورزشی در مدیریت سازمانی با موقعیت‌های متفاوتی رو به رو می‌شوند که مستلزم اتخاذ سبک رهبری مناسب می‌باشد (۳۷). توجه به توانایی‌های رهبران برای مدیریت سازمان‌های پیچیده امروزی و استفاده از نیروی انسانی خلاق از مهم‌ترین سرمایه‌های سازمان‌های موفق می‌باشد. باس، آوولیو<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)، باس و رگیو<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) معتقدند که رهبری مؤثر تنها فاکتوری است که سازمان‌های موفق را از سازمان‌های غیر موفق جدا می‌کند. نتایج تحقیقات مختلف حاکی از آن است که مدیران سازمان‌های موفق ضمن توجه به متغیرهای فردی و ارتباطی از هوش هیجانی و اجتماعی<sup>۳</sup> بالایی در مقایسه با سایر مدیران برخوردارند (۳۸، ۱۷).

تحقیقات جدید انجام شده در مورد سبک رهبری تحولگرا و عملگرا به یافته‌های باس، آوولیو (۲۰۰۳)، رگیو (۲۰۰۶)، باس و آوولیو (۱۹۹۰)، برنز<sup>۴</sup> (۱۹۷۸) مرتبط می‌باشد. این محققین اظهار داشتند که سبک‌های رهبری تحولگرا و عملگرا در مقایسه با سبک‌های استبدادی و بی‌خاصیت، تأثیر زیادی در ایجاد روحیه همکاری، افزایش اعتماد به نفس، پذیرش اهداف، موفقیت و اثربخشی سازمان‌ها دارند (۱۸، ۱۲). باس (۱۹۸۵) پیشنهاد می‌کند که تلفیق هر دو سبک رهبری تحولگرا و عملگرا برای دستیابی به اهداف مطلوب مؤثر می‌باشد (۱۱). پورسلطانی ۱۳۸۷ در تحقیق خود که مقایسه سبک‌های رهبری تحولگرا و عملگرای هیأت‌های ورزشی استان گیلان بود، گزارش کرد که تفاوت معناداری بین سبک‌های رهبری تحولگرا و عملگرا و بی‌خاصیت مسؤولان ورزشی وجود دارد (۲).

باس و آوولیو (۱۹۹۴) طی تحقیق خود گزارش کردند سبک رهبری تحولگرا بر روابط عاطفی و شخصی بین رهبر و زیر دستان استوار است و به تحریک و انگیزش پیروان در جهت عملکرد بیش از آنچه مورد انتظار است، توجه دارد (۱۰). پیلائی<sup>۵</sup> (۱۹۹۹) نیز ضمن بیان این مطلب، معتقد است که مدیران تحولی نفوذ فوق العاده‌ای بر پیروان خود دارند و آنان را در جهت اهداف تعیین شده هدایت کرده و بر تغییرات بنیادی و تحولی تأکید دارند؛ اما مدیرانی که از سبک رهبری عملگرا استفاده می‌کنند، بر ارتباطات بین رهبر و زیر دستان اشاره کرده و به افزایش انگیزش کارکنان به واسطه اعمال پاداش‌های اقتضایی و تنبیه برای تأثیر کار زبردستان در سازمان‌ها تأکید دارند (پاداش برای عملکرد، حمایت متقابل، تبادلات دو جانبه) (۳۷). بنابر این رهبران تحولگرا در سازمان‌ها و محیط کارشان نسبت به رهبران عملگرا موفق‌ترند و بیشترین تأثیر و رضایتمندی را در بین کارکنان خود به وجود می‌آورند (۴۰، ۳۰، ۲۸).

با این که تحقیقات زیادی در زمینه تأثیر سبک‌های نوین رهبری بر کارایی و عملکرد مدیران و سازمان‌ها انجام گرفته است، با توجه به ماهیت متغیر سازمان‌های ورزشی و تغییر سریع شرایط محیطی، نتایجی از این

1- Bass and Avolio

2- Riggio

3- Emotional &amp; social enteligance

4-Burns

5-pillai

تحقیقات در سازمان‌های مربوط به ورزش و فعالیت بدنی موجود نیست. از این رو در تحقیق حاضر رابطه بین هوش هیجانی مدیران با سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا روسای تربیت بدنی استان گلستان مورد بررسی قرار گرفته است.

یافته‌های تحقیقات انجام شده بر روی سازمان‌های موفق، مؤید این مطلب است که مدیران کارا از ویژگی‌های شخصیتی ویژه‌ای برخوردارند. گولمن<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، باس (۱۹۹۸)، لرد، دوادر<sup>۲</sup> (۱۹۸۶) معتقدند یکی از ویژگی‌های رهبران مؤثر، بالا بودن هوش هیجانی آن‌هاست که می‌تواند تأثیر چشم‌گیری بر موفقیت مدیران در سازمان داشته باشد (۳۱، ۲۴). سالووی و مایر<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) هوش هیجانی را توانایی کنترل احساسات و عواطف خود و دیگران با هدف شناسایی ویژگی‌های رفتاری افراد و به منظور حد اکثر استفاده از توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان تعریف کردند و معتقدند هوش هیجانی در درک احساسات کارمندان و تصمیم‌گیری صحیح و کارا نقش بسزایی دارد. مدیرانی که هوش هیجانی بالایی دارند، بهتر می‌توانند تجربه‌های شخصی خود را طبقه‌بندی کنند (۳۹). ریگیو، ماری و پیروزو<sup>۴</sup> (۲۰۰۲) و زاکارو<sup>۵</sup> (۱۹۹۹) اظهار داشتند که مدیران برخوردار از هوش هیجانی بالا، واکنش‌های موفقیت‌آمیزی نسبت به موقعیت‌های حساس سازمان نشان می‌دهند (۳۷، ۴۳). گریبر<sup>۶</sup> (۲۰۰۴) و گلستان جهرمی و همکاران (۱۳۸۷) در تحقیقی ارتباط بین هوش هیجانی و موفقیت تحصیلی را بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که دانش‌آموزانی که در هوش هیجانی نمره‌های بالاتری کسب کردند، موفقیت تحصیلی بیشتری داشتند. گلستان جهرمی و همکاران (۱۳۸۷) ضمن تأیید این رابطه، آن را قوی‌تر از رابطه بین هوش شناختی و موفقیت تحصیلی یافته‌اند (۴، ۲۷).

خسرو جاوید (۱۳۸۱)، اسماعیلی و همکاران، ۱۳۸۶ در باره اهمیت هوش هیجانی این را مطرح کردند که افراد با توانمندی هوش هیجانی بهتر می‌توانند با چالش‌های زندگی مواجه شوند و هیجان‌ها را به گونه مؤثرتری تنظیم کنند و سلامت روانی و روابط اجتماعی بهتری داشته باشند (۳).

بارلینگ<sup>۷</sup> (۲۰۰۰) طی تحقیقی در زمینه ارتباط بین هوش هیجانی و سبک‌های رهبری تحول‌گرا، عمل‌گرا و بی‌خاصیت گزارش کرد که مدیران با هوش هیجانی بالا شرایط استفاده از سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا را برای مدیریت اثر بخش مهیا می‌نماید (۷). پالمر و استوق<sup>۸</sup> (۲۰۰۱) نیز طی تحقیقی تأثیر هوش هیجانی بر روی سبک‌های رهبری که در دانشگاه سوئین برن با استفاده از پرسش‌نامه (SUEIT)<sup>۸</sup> انجام دادند، پیشنهاد کردند که بین سبک رهبری تحول‌گرا (کاریزما، ملاحظات فردی، الهام‌بخشی) با مؤلفه‌های هوش هیجانی (قابلیت درک، مدیریت و کنترل احساسات) رابطه معناداری وجود دارد (۳۴)؛ اما در برخی از تحقیقات انجام

1- Goleman  
2-Lord and Devader  
3- Salovey and Mayer  
4- Riggio and Murphy and Pirozzolo  
5- Zaccaro  
۵- Barling  
7- Palmer and Stough  
8-suinburn university emotional intelligence test

شده نیز رابطه معناداری بین هوش هیجانی و سبک‌های رهبری مشاهده نشده است. مطالعات اتواتر، یامارینو<sup>۱</sup> (۱۹۹۳)، گیبونس<sup>۲</sup> (۱۹۸۶)، هاول و آوولیو<sup>۳</sup> (۱۹۹۳) در رابطه با هوش هیجانی، سبک رهبری و رفتارهای سازمانی نشان داد که سبک رهبری تحولگرا با هوش هیجانی، رابطه معناداری ندارد و مدیران با سبک رهبری عملگرا در مقایسه با مدیران تحولی موفق‌ترند (۴۲، ۲۳، ۶). یامارینو<sup>۴</sup> (۱۹۹۳)، نیز طی تحقیق با اشاره به سبک رهبری بی‌خاصیت<sup>۵</sup>، آن را نقطه مقابل رهبری تحولی دانست و گزارش کرد که عدم توجه به نیازهای زیر دستان و عدم مسؤلیت‌پذیری کارکنان، سبب ایجاد رابطه منفی بین مدیران بی‌خاصیت با کارکنان می‌شود (۴۲).

بار - ان<sup>۶</sup> (۱۹۹۷ - ۲۰۰۰) طی تحقیقی با استفاده از پرسش‌نامه (EQ - I<sup>۷</sup>)، پنج فاکتور هوش هیجانی را در مدیران سازمان‌های مختلف مورد بررسی قرار داد. وی عملکرد عالی مدیران موفق را به بالا بودن سطح هوش هیجانی آن‌ها نسبت داد (۱۰، ۸). نتایج تحقیقات آبراهام<sup>۸</sup>، واتکین<sup>۹</sup>، جرج<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۰)، میلر<sup>۱۱</sup> (۱۹۹۹)، گلن (۲۰۰۰، ۱۹۹۸)، بار - ان (۱۹۹۷)، زاکارو (۲۰۰۱)، باس (۱۹۹۷) نشان داد که رهبران باهوش هیجانی بالا از نظر عاطفی شادترند و تعهد بالایی نسبت به سازمان دارند و از احساسات مثبت برای پیش‌بینی پیشرفت‌های اصلی در عملکرد سازمانی و بهبود تصمیم‌گیری، اعتماد به نفس، ایجاد حس تعاون و همکاری با زیردستان و رفع تعارض استفاده می‌کنند (۳۶، ۲۸، ۱۸). کاروسو، میر، سالووی<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۰) از تحقیق باس مبنی بر این که رهبران باید برای ایجاد مهارت‌های ارتباطی از هوش هیجانی بالایی برخوردار باشند، حمایت کرد (۱۹). بنابر این با توجه به تحقیقات انجام شده در این زمینه و یافته‌های متناقض و همچنین ضرورت ایجاد انگیزش مطلوب در کارکنان و همچنین آشنایی مدیران تربیت بدنی با سبک‌های رهبری جدید به ویژه در سازمان‌های متصدی تعلیم و تربیت از جمله سازمان‌های مربوط به فعالیت بدنی و ورزش در تحقیق حاضر، رابطه بین هوش هیجانی مدیران با سبک‌های رهبری تحولگرا و عملگرا و بی‌خاصیت روسای تربیت بدنی استان گلستان مورد بررسی قرار گرفته است.

### روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نوع میدانی است که هدف آن بررسی رابطه بین هوش هیجانی با سبک‌های رهبری تحولگرا، عملگرا و سبک رهبری بی‌خاصیت مدیران ادارات تربیت بدنی استان گلستان می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق را کلیه روسا و معاونین ادارات تربیت بدنی شهرستان‌ها، بخش‌ها و اداره کل تربیت بدنی استان

- 
- 1- Atwater & Yammarino
  - 2- Gibbons
  - 3-Hawel and Avolio
  - 4 - Yammarino
  - 5 - laissez-faire leadership
  - 6- Bar-On
  - 7-Emotional Quotient inventory
  - 8-Abraham
  - 9-Watkin
  - 10- George
  - 11- Miller
  - 12- Caruso and Mayer and Salovey

گلستان تشکیل داده است. کلیه فراد حاضر در جامعه آماری ( $n=53$ ) به عنوان نمونه آماری تحقیق انتخاب شدند که در نهایت تعداد ( $n=47$ ) پرسش‌نامه عودت و مورد استفاده قرار گرفت.

به منظور ارزیابی هوش هیجانی مدیران از پرسش‌نامه هوش هیجانی سیبریاشینگ<sup>۱</sup> که ۵ خرده مقیاس خودآگاهی<sup>۲</sup>، خودکنترلی<sup>۳</sup>، خودانگیزی<sup>۴</sup>، همدلی<sup>۵</sup> و مهارت‌های اجتماعی<sup>۶</sup> را به صورت مقیاس لیکرت ۵ ارزشی (۱: کاملاً موافقم تا ۵: کاملاً مخالفم) ارزیابی می‌کند، استفاده شده است. روایی و پایایی این پرسش‌نامه به وسیله پتریدز<sup>۷</sup> (۲۰۰۷) به روش دوتیمه کردن و آلفای کرونباخ ( $\alpha=0.76-0.84$ ) گزارش کرد (۲۶). پرسش‌نامه چندعاملی رهبری<sup>۸</sup> (MLQ)، باس و اولیو<sup>۹</sup> (۱۹۹۶)، که ۳ خرده مقیاس رهبری تحولی که شامل پنج متغیر ایده‌آل‌گرایی رفتاری (جاذبه)<sup>۱۰</sup>، ایده‌آل‌گرایی اعتقادی<sup>۱۱</sup> (تأثیرات معنوی) الهام‌بخشی<sup>۱۲</sup>، ایجاد انگیزش<sup>۱۳</sup>، ملاحظیات فردی<sup>۱۴</sup>، رهبری عمل‌گرا با سه متغیر پاداش مشروط<sup>۱۵</sup>، مدیریت بر مبنای استثناء (فعال)<sup>۱۶</sup> و مدیریت بر مبنای استثناء (غیر فعال)<sup>۱۷</sup> و رهبری بی‌خاصیت را اندازه‌گیری می‌کند، مورد استفاده قرار گرفت. این پرسش‌نامه به صورت مقیاس ۵ ارزشی لیکرت با گزینه‌های (۰: هرگز، ۱: ندرت، ۲: گاهی، ۳: اغلب، ۴: همیشه) می‌باشد. ضریب پایایی این پرسش‌نامه به وسیله باس و اولیو<sup>۱۸</sup> (۱۹۹۶)،  $\alpha=0.74$  تا  $0.94$  گزارش شده است. ثبات درونی خرده مقیاس‌های رهبری تحولی در یک مطالعه راهنما و با استفاده از آلفای کرونباخ به ترتیب  $0.68$ ،  $0.86$ ، و  $0.74$  به دست آمد. به منظور تعیین رابطه بین هوش هیجانی با سبک رهبری تحول‌گرا از آزمون (ANOVA)، آزمون رگرسیون چندگانه<sup>۱۹</sup> و ضریب همبستگی پیرسون در سطح  $p \leq 0.05$  تجزیه استفاده گردید.

## یافته‌های تحقیق

در تحقیق حاضر رابطه بین هوش هیجانی با رهبری تحول‌گرا، عمل‌گرا و سبک رهبری بی‌خاصیت مدیران ادارات تربیت بدنی استان گلستان مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های آماری نشان داد که مدیران تربیت بدنی در بین خرده مقیاس‌های هوش هیجانی، بالاترین نمره را در خرده مقیاس مهارت‌های

- 
- 1 - The emotional intelligence questionnaire
  - 2 - Self-awareness
  - 3 - Self-management
  - 4 - Self-motivation
  - 5 - Empathy
  - 6 - Social skills
  - 7 - Petrides
  - 8 - Multifactor leadership questionnaire
  - 9 - Bass & Avolio
  - 10 - Individualized influence ((Behavior)
  - 11 - Idealized Influence (Attributed)
  - 12 - Inspirational Motivation
  - 13 - Intellectual Stimulation
  - 14 - Individualized Consideration
  - 15 - Contingent rewards
  - 16 - Management-by-exception (active)
  - 17 - Management-by-exception (passive)
  - 18 - Bass & Avolio
  - 19 - Hierarchical Regression Analysis for Variables

اجتماعی (۴۲/۶۸) و همچنین میانگین خرده مقیاس ملاحظات فردی (۳/۵۱) بالاتر از سایر خرده مقیاس‌های رهبری تحولی بود (جدول ۱).

جدول ۱. میانگین نمره‌های مدیران تربیت بدنی

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد
<b>مجموع نمره‌های رهبری تحولگرا</b>	۳/۲۲	۰/۷۹
ایده‌آل‌گرایی رفتاری (جاذبه)	۳/۰۹	۰/۶۸
ایده‌آل‌گرایی اعتقادی (تأثیرات معنوی)	۳/۲۴	۰/۸۲
الهام‌بخشی	۳/۳۷	۰/۸۹
ایجاد انگیزش	۲/۸۹	۰/۷۶
ملاحظات فردی	۳/۵۱	۰/۸۴
<b>مجموع نمره‌های هوش هیجانی</b>	۱۹۲/۶	۱۷/۳۳
خودآگاهی	۳۸/۴۵	۴/۲۳
خودکنترلی	۳۶/۵۱	۲/۳۶
خود انگیزی	۴۰/۱۸	۳/۴۸
همدلی	۴۱/۲۴	۲/۱۸
مهارت‌های اجتماعی	۴۲/۶۸	۵/۰۸
<b>مجموع نمره‌های رهبری عملگرا</b>	۱/۹۹	۰/۶۴
پاداش مشروط	۳/۷۵	۰/۶۳
مدیریت بر مبنای استثناء (فعال)	۱/۰۶	۰/۵۹
مدیریت بر مبنای استثناء (غیر فعال)	۱/۱۴	۰/۷۲
<b>مجموع نمره‌های رهبری بی‌خاصیت</b>	۰/۵۱	۰/۴۶

به منظور بررسی وجود تفاوت در سبک‌های رهبری مدیران، آزمون ANOVA مورد استفاده قرار گرفت. نتایج آزمون، حاکی از آن بود که تفاوت معناداری بین سبک‌های رهبری تحولگرا، سبک رهبری عملگرا و رهبری بی‌خاصیت مدیران و معاونین تربیت بدنی وجود دارد ( $F=۲۸/۴۳$ ,  $sig=۰/۰۱۹$ ). (جدول ۲). بنابر این

با توجه به وجود تفاوت معنادار در سبک‌های مختلف رهبری بین مدیران تربیت بدنی، پس از استفاده از آزمون دوربین واتسون (Durbin watson) و اطمینان در مورد پیش فرض رگرسیون ( $D.W=1/892$ ) (جدول ۳) به منظور تعیین متغیر پیشگو (هوش هیجانی) بر سبک‌های رهبری تحولی، عملگرا و سبک رهبری بی‌خاصیت از آزمون رگرسیون خطی و رگرسیون چندگانه استفاده گردید. (جدول ۴). نتایج آزمون رگرسیون نشان داد که در بین سبک‌های سه گانه رهبری، رابطه معناداری بین هوش هیجانی و سبک رهبری تحولگرا ( $F=3/564, \beta=0/473, sig \leq 0/05$ )، همچنین رابطه بسیار ضعیفی بین هوش هیجانی و سبک رهبری عملگرا ( $F=5/828, \beta=0/014, sig \leq 0/05$ ) مشاهده گردید (جدول ۴).

جدول ۲. مقایسه خرده مقیاس‌های سبک‌های رهبری مدیران تربیت بدنی

خرده مقیاس‌ها	تعداد	F	سطح معناداری
رهبری تحولی	۴۷	۲۸/۴۳	۰/۰۱۹
رهبری عملگرا			
رهبری بی‌خاصیت			

(p < .05)

جدول ۳. نتیجه آزمون دوربین واتسون برای سبک‌های سه گانه رهبری

1	R (ضریب)	ضریب تعیین	ضریب تعدیل	خطای استاندارد	دوربین واتسون
۱	۰/۸۳	۰/۷۷۳	۰/۷۶۹	۴۷/۳۵۴۷۹۲	۱/۸۹۲

جدول ۴. نتایج رگرسیون گام به گام برای متغیرهای پیشگو سبک رهبری

متغیر	B	SE B	$\beta$	$R^2$	F
مرحله اول هوش هیجانی	۰/۰۰۲۶۸۴	۰/۱۵۳۸۲	۰/۱۴۹۶۸	۰/۰۲۲۴۳۱۰	*۳/۵۶۴
مرحله دوم هوش هیجانی و رهبری تحولی	۰/۰۰۰۶۲۷	۰/۱۱۵۴۹	۰/۴۷۳۱۲	۰/۳۲۸۴۶۶۵	*۲/۳۶۸
مرحله سوم هوش هیجانی، رهبری عملگرا	۰/۰۰۰۸۵۳	۰/۱۰۲۳۵	۰/۰۱۴۳۸۶	۰/۰۰۰۲۰۶	*۵/۸۲۶
مرحله چهارم هوش هیجانی و رهبری بی‌خاصیت	۰/۰۰۰۳۴۶	۰/۰۸۵۳۷	۰/۰۰۱۰۳۸	۰/۰۰۰۰۰۱۰۸	۳/۶۲۱

سطح معناداری (p < .05) \*

به منظور تعیین این که کدامیک از خرده مقیاس‌های هوش هیجانی به عنوان متغیر مستقل، بیشترین قدرت پیشگویی سبک رهبری تحول‌گرای مدیران تربیت بدنی را دارد، آزمون رگرسیون چندگانه مورد استفاده قرار گرفت. با توجه به داده‌های جدول ۵ که بیانگر تأثیر مثبت هوش هیجانی بر رهبری تحول‌گرای مدیران تربیت بدنی می‌باشد ( $F=11/46$  و  $Sig=0/008$ )، نتایج آزمون نشان داد که مهارت‌های اجتماعی ( $\beta=0/39$ )،  $p<0/01$  و همدلی ( $\beta=0/28$ )،  $p<0/01$  بیشترین تأثیر را بر سبک رهبری تحول‌گرا مدیران تربیت بدنی داشتند و خرده (جدول ۵). همچنین نتایج آزمون رگرسیون چندگانه برای سبک رهبری عملگرا ( $F=9/72$  و  $Sig=0/016$ )، حاکی از آن بود که فقط خرده مقیاس خودآگاهی ( $\beta=0/12$ )،  $p<0/01$  می‌تواند بر سبک رهبری عملگرای مدیران تربیت بدنی تأثیرگذار باشد (جدول ۶). نتایج آزمون ANOVA برای رهبری بی‌خاصیت نیز نشان داد که رابطه معناداری بین هوش هیجانی و سبک رهبری بی‌خاصیت مدیران تربیت بدنی وجود ندارد (جدول ۹).

جدول ۵. پیش‌بینی رهبری تحولی بر اساس هوش هیجانی مدیران تربیت بدنی

سطح معناداری	Value - F	میانگین مجذورات	درجه‌ی آزادی	مجموع مجذورات	modle
		۱۳۴.۲۲۸۵	۳	۶۱۴۷/۶۳۶	رگرسیون
*۰۰۸.۰	۴۶.۱۱	۹۲۳.۲۳۴	۴۴	۰۸۲.۴۱۵۳۶	مقدار باقیمانده
			۴۷	۷۱۸.۴۷۶۸۳	مجموع

جدول ۶. نتایج رگرسیون چندگانه برای خرده مقیاس‌های هوش هیجانی و رهبری تحول‌گرا

Coefficients		
استاندارد نشده	استاندارد شده	
value	SE B - Sig t	
۱۱/۶۸۲	۱۴/۸۴۶ ۱/۶۹۷ ۰/۰۴۱	(constant)
۰/۴۴۷	۰/۲۱۴ ۰/۱۲۹ ۲/۱۶۷ ۰/۰۲۳	خودآگاهی
۰/۸۳۴	۰/۳۷۲ ۰/۱۵۲ ۱/۸۴۵ ۰/۰۰۹	خودکنترلی
۰/۹۱۲	۰/۶۳۱ ۰/۲۲۱ ۴/۳۹۲ ۰/۰۳۸	خودانگیزی
۱/۲۳۹	۰/۴۳۸ ۰/۲۸۴ ۳/۰۸۹ ۰/۰۰۱	همدلی
۱/۵۱۸	۰/۳۲۹ ۰/۳۹۳ ۶/۲۴۱ ۰/۰۰۴	مهارت‌های اجتماعی

متغیر وابسته: رهبری تحول‌گرا  $R^2 = 0.21$ ، ضرایب تعدیل یافته



جدول ۷. پیش‌بینی رهبری عملگرا بر اساس هوش هیجانی مدیران تربیت بدنی

سطح معناداری	Value - F	میانگین مجذورات	درجه‌یازادی	مجموع مجذورات	modle
*۰۱۶.۰	۷۳.۹	۷۱۶.۱۱۸۶	۳	۶۲۳.۴۲۵۷	رگرسیون
		۹۴۱.۷۶	۴۴	۵۶۱.۹۹۲۴	مقدار باقیمانده
			۴۷	۱۸۴.۱۴۱۸۲	مجموع

جدول ۸. نتایج رگرسیون چندگانه برای خرده مقیاس‌های هوش هیجانی و رهبری تحول‌گرا

ضرایب	استاندارد نشده	استاندارد شده			
Sig	B	SE			
value	β	م - دل			
(constant)	۴۱/۳۵۰	۶/۳۰۷	۲/۰۱۹	۰/۰۱۸	
خودآگاهی	۰/۵۴۱	۰/۱۸۴	۰/۱۳۷	۳/۸۴۶	۰/۰۲۹
خودکنترلی	۱/۱۳۷	۰/۴۰۹	۰/۲۹۳	۲/۱۶۴	۰/۰۱۹
خود انگیزی	۰/۵۱۸	۰/۲۹۱	۰/۲۸۸	۵/۰۷۶	۰/۰۲۶
همدلی	۰/۴۲۳	۰/۷۱۱	۰/۰۹۴	۱/۵۱۹	۰/۰۴۲
مهارت‌های اجتماعی	۱/۶۳۴	۰/۳۲۸	۰/۵۳۸	۳/۲۷۸	۰/۰۸۷
متغیر وابسته: رهبری عملگرا $R^2=0.27$ ، ضریب تعدیل یافته					

جدول ۹. پیش‌بینی رهبری عملگرا بر اساس هوش هیجانی مدیران تربیت بدنی

سطح معناداری	Value - F	میانگین مجذورات	درجه‌یازادی	مجموع مجذورات	modle
۰/۲۹۳	۷۲.۱۳	۷۱۶.۱۱۸۶	۳	۶۲۳.۴۲۵۷	رگرسیون
		۹۴۱.۷۶	۴۴	۵۶۱.۹۹۲۴	مقدار باقیمانده
			۴۷	۱۸۴.۱۴۱۸۲	مجموع

همچنین نتایج آزمون رگرسیون چندگانه برای خرده مقیاس‌های سبک‌های رهبری تحولی، عملگرا و سبک رهبری آزاد نشان داد که خرده مقیاس ملاحظات فردی ( $\beta=0.010/531$ ) قوی‌ترین متغیر

پیشگو در سبک رهبری تحولی بود. همچنین الهام‌بخشی ( $\beta=0.09$ ,  $p<0.01$ ) کم تأثیرترین متغیر پیشگو بر سبک رهبری تحولی مدیران تربیت بدنی بود (جدول ۱۰). در بین متغیرهای هوش هیجانی نیز همدلی ( $\beta=0.53$ ) و مهارت‌های اجتماعی ( $\beta=0.46$ ) قوی‌ترین متغیرهای تأثیرگذار بر جاذبه و ملاحظات فردی بودند (جدول ۱۰). خرده مقیاس همدلی نیز متغیر پیشگو برای خرده مقیاس الهام‌بخشی بود ( $\beta=0.52$ ,  $p<0.01$ ).

جدول ۱۰. نتایج آزمون رگرسیون چندگانه ( $\beta$ ) برای خرده مقیاس‌های رهبری تحولی

مهارت‌های اجتماعی همدلی خودانگیزی خودکنترلی خودآگاهی				رهبری تحولی
۰/۲۱۳	۰/۳۶۷	۰/۵۳۴	۰/۴۷۳	جاذبه
-	-	۰/۳۷۰*	۰/۴۶۱	تأثیرات معنوی
-	۰/۱۲۶	۰/۲۹۸	۰/۳۱۲	الهام‌بخشی
۰/۰۹	۰/۱۳۴*	۰/۱۸۹	۰/۴۳۹	انگیزش بخشی
-	۰/۲۶۴	۰/۴۳۲	۰/۳۵۵	ملاحظات فردی
-	-	۰/۵۳۱	۰/۲۸۰	پاداش مشروط
-	۰/۱۲۸	۰/۳۷۱	-	مدیریت بر مبنای استثنا (فعال)
-	۰/۰۱۱	-	-	مدیریت بر مبنای استثنا (غیر فعال)
-	۰/۰۶۸	۰/۰۴۲	-	رهبری بی‌خاصیت
--- ۰/۰۶۱ ---				
- : عدم قدرت پیشگویی متغیر ( $p<0.01$ ) $p \square \square 0.05$				

مهارت‌های اجتماعی ( $\beta=0.47$  و  $0.46$  و  $0.31$  و  $0.43$  و  $0.35$  و  $0.28$ ) نیز دومین متغیر پیشگو بر سبک رهبری تحولی مدیران تربیت بدنی بود.

پس از مشخص شدن وجود رابطه معنادار بین هوش هیجانی و سبک رهبری تحولی با استفاده از آزمون پیرسون شدت و جهت رابطه بین خرده مقیاس‌های هوش هیجانی و رهبری تحولی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج آزمون پیرسون، حاکی از وجود رابطه بالا بین مهارت‌های اجتماعی با انگیزش بخشی بود ( $r=0.53$ ). از طرف دیگر با این که رابطه ضعیفی بین جاذبه و خودکنترلی مدیران مشاهده گردید ( $r=0.08$ )، در نهایت، رابطه مستقیم و بالایی بین هوش هیجانی و سبک رهبری تحولی ( $r=0.61$ )، مشاهده گردید (جدول ۵). از دیگر یافته‌های این تحقیق، وجود رابطه ضعیف بین هوش هیجانی و سبک رهبری عملگرا مدیران تربیت بدنی بود. همچنین هیچ رابطه معناداری بین هوش هیجانی و سبک رهبری بی‌خاصیت مشاهده نگردید (جدول ۱۱)

جدول ۱۱. رابطه درونی بین خرده مقیاس‌های هوش هیجانی و سبک رهبری

مهارت‌های اجتماعی همدلی خودانگیزی خودکنترلی خودآگاهی هوش هیجانی	
رهبری تحولی	۰/۵۲ ۰/۴۷۳ ۰/۵۳۱ ۰/۲۷ ۰/۱۶ ۰/۶۱
جاذبه	۰/۴۳ ۰/۴۶۱* ۰/۳۷۰*
تأثیرات معنوی	۰/۴۰۲ ۰/۳۱۲ ۰/۲۹۸ ۰/۲۸ ۰/۲۱ ۰/۱۳*
الهام‌بخشی	۰/۴۸ ۰/۴۳۹ ۰/۵۲۱ ۰/۳۴ ۰/۲۶
انگیزه‌بخشی	۰/۵۳ ۰/۳۵۵ ۰/۴۳۲* ۰/۲۶ ۰/۴۷
ملاحظات فردی	۰/۴۵ ۰/۲۸۰ ۰/۵۳۱ ۰/۱۹ ۰/۳۱ ۰/۵۱
رهبری عمل‌گرا	--- ۰/۰۳۱ --- * ۰/۰۹۱ *
پاداش مشروط	۰/۰۸۲ --- ۰/۴۶۲ ۰/۰۶۸ --- ۰/۱۳۰ ---
مدیریت بر مبنای استثنا (فعال)	--- ۰/۰۳۲ ---
مدیریت بر مبنای استثنا (غیر فعال)	۰/۱۱۲ --- ۰/۲۵۴ ۰/۲۶۷ --- ۰/۰۸۶ ---
رهبری بی‌خاصیت	--- ۰/۰۵۳ ---

p < 0.05 □ □ (\* p < 0.01)

### بحث و بررسی:

با توجه به عدم اطمینان روز افزون و چالش‌های فراوان در سازمان‌های امروزی نیاز به رهبری کارآمد امری ضروری است، این که مدیران بویژه مدیران سازمان‌های ورزشی فقط مهارت‌های مورد نیاز مدیریت کارا را داشته باشند کافی نیست؛ بلکه باید از مهارت‌های اجتماعی و عاطفی که پیش زمینه مدیریت اثر بخشی می‌باشد، برخوردار باشند (۲۰). به طور کلی هدف این تحقیق، بررسی رابطه بین هوش هیجانی با سبک‌های رهبری تحول‌گرا، عمل‌گرا و سبک رهبری بی‌خاصیت مدیران ادارات تربیت بدنی استان گلستان می‌باشد. تعداد (n= ۴۷) مدیر و معاونین ادارات تربیت بدنی استان گلستان در تحقیق حاضر حضور داشتند. نتایج تحقیق، حاکی از آن است که رابطه مثبت و معنی‌داری (t=۰/۶۱) بین هوش هیجانی با سبک رهبری تحول‌گرا مدیران تربیت بدنی استان گلستان وجود دارد. بنابراین می‌توان سبک رهبری تحول‌گرا را با امتیازات هوش هیجانی مدیران پیش‌بینی کرد که با بسیاری از تحقیقات انجام شده، همخوانی داشت (۱۶، ۱۸، ۲۰). نتایج مطالعات انجام شده نشان داد که مدیران تربیت بدنی می‌توانند از سبک رهبری تحول‌گرا به عنوان سبک رهبری مؤثر و کارا جهت هدایت صحیح کارکنان به منظور دستیابی به اهداف سازمانی و افزایش بهره‌وری سازمان استفاده نمایند (۲۰، ۱۸). خسرو جاوید ۱۳۸۱، اسماعیلی و همکاران، ۱۳۸۶ درباره‌یاهمیت هوش هیجانی این را مطرح کردند که افراد با توانمندی هوش هیجانی بهتر می‌توانند با چالش‌های زندگی مواجه شوند و هیجان‌ها را به گونه مؤثرتری تنظیم کنند و سلامت روانی و روابط اجتماعی بهتری داشته باشند (۳ و ۱). کوپر ۱۹۹۷ و گلن

۱۹۹۸ طی تحقیقی به اهمیت هوش هیجانی در مدیریت اثر بخشی تأکید داشتند. کوپر، معتقد است اولین چالشی که مدیران با آن رو به رو می‌شوند، آموختن و رهبری کردن از طریق هوش هیجانی است (۲۰). گلنن نیز سطح بالای هوش هیجانی را در توانایی درک متقابل مدیران که این بینش مشترک و متقابل یک ویژگی مهم سبک رهبری تحولگرا است و گزارش کرده است که توانایی کنترل احساسات و برقراری روابط انسانی متقابل و ملاحظه فردی رهبران تحولگرا را نسبت به رهبران عملگرا و بی‌خاصیت متمایز می‌کند (۲۴). رهبران تحولگرا با احساس، همدردی، انگیزش بخشی، خودآگاهی، اعتماد به نفس، از حدّ اکثر مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان در جهت دستیابی به اهداف سازمان بهره می‌برند (۱۴، ۷). باس (۱۹۹۰) ویژگی مهم مدیران تحولگرا را در برخورداری از اعتماد به نفس بالا می‌داند که از جمله ویژگی‌های هوش هیجانی به شمار می‌آید (۱۲). کوپر (۱۹۹۷) نیز گزارش کرد که رهبران تحولگرا در بین کارمندان محترم‌تر و قابل اعتماد هستند و معتقد است برای بهینه‌سازی سازمان ایجاد اعتماد متقابل و پذیرش مثبت مدیران از سوی کارکنان ضروری است (۲۰). همچنین در تحقیق حاضر، رابطه بالایی بین مهارت‌های اجتماعی با انگیزش بخشی مدیران وجود داشت ( $r=0/53$ ) بنابر این از آنجایی که یکی از مهارت‌های مورد نیاز در تمام سطوح مدیریت، مهارت‌های انسانی و ارتباطی است، مدیران تربیت بدنی می‌توانند از طریق آشنایی و بهرمندی از ایجاد روابط انسانی با کارکنان از حدّ اکثر مهارت و توانایی‌های کارکنان به منظور پیشبرد اهداف سازمانی استفاده نمایند. از یافته‌های شگفت‌آور این تحقیق، وجود رابطه ضعیف بین جاذبه و خودکنترلی مدیران تربیت بدنی بود ( $r=0/085$ ). احتمالاً با توجه به ماهیت متفاوت سازمان‌های متصدی ورزش و فعالیت بدنی و در تحقیق حاضر مدیران تربیت بدنی، جا به جایی و انتقال کوتاه مدت مدیران و ماهیت فعالیت‌های اجرایی که نیاز به هماهنگی و ارتباطات نزدیک دارد، نیاز به جاذبه مدیران را به حدّ اقل رسانده است. ویژگی مشترک دیگر بین سبک رهبری تحولگرا و هوش هیجانی انگیزه‌بخشی است. گلنن ۱۹۹۵ معتقد است رهبران تحولگرا به آنچه که ماورای انتظاراتشان است دسترسی خواهند یافت. انگیزه‌بخشی مطلوب، یکی از ویژگی‌های سبک رهبری تحولگرا است که مدیران تحولگرا از آن برای برآورده کردن انتظارات کارمندانشان استفاده می‌کند (۱۲). باس نیز گزارش کرد که بین سبک رهبری و اعتماد به نفس، همدلی، خودکنترلی، خودآگاهی و مهارت‌های اجتماعی که از ویژگی‌های مهم هوش هیجانی است، رابطه مثبت و قوی وجود دارد، که با تحقیق حاضر همخوانی دارد. کاروسو، میر، سالووی<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) طی تحقیقاتشان دریافتند که رهبران باید برای ایجاد مهارت‌های ارتباطی از هوش هیجانی بالایی برخوردار باشند (۱۹). نتایج تحقیقات کلر (۱۹۹۵) گریبر ۲۰۰۴ و گلستان جهرمی و همکاران (۱۳۸۷) نیز حاکی از این مطلب بود که مدیران با امتیاز بالا در یکی از این دو ساختار (سبک رهبری تحولگرا و هوش هیجانی)، می‌توانند عملکرد بهتری داشته باشند (۳۰، ۲۷، ۴). به نظر میرسد مدیران تحولگرا اعتماد به نفس و شایستگی شان خود را افزایش می‌دهند تا کارکنان از طریق انگیزه‌های الهام‌بخشی به بهترین عملکرد دست یابند (۲۶)؛ اما تحقیق حاضر با نتایج مطالعات اتواتر، گیونس<sup>۲</sup> (۱۹۸۶)، هاول و اوولویو<sup>۳</sup> (۱۹۹۳) که رابطه‌ای بین سبک رهبری تحولگرا با هوش هیجانی نیافتند، همخوانی نداشت (۲۹، ۲۳، ۶). این محققین اظهار داشتند که موفقیت و اثربخشی سازمان تنها به سبک‌های

1- Caruso and Mayer and Salovey

2- Gibbons

3-Hawel and Avolio

رهبری بستگی ندارد؛ بلکه جنسیت مدیران، موقعیت سازمان در بین سازمان‌های مشابه و میزان عدم اطمینان محیطی از جمله مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر کارایی و عملکرد سازمان‌ها می‌باشد. باس (۱۹۹۷)، بارلینگ ۲۰۰۰، پالمرو و همکاران (۲۰۰۱) نیز در نتایج تحقیقات خود رابطه معناداری بین سبک رهبری عمل‌گرا (پاداش برای عملکرد، انتظارات و تبادلات با کارمند) با هوش هیجانی گزارش کردند که با نتایج این تحقیق همخوانی نداشت (۷، ۱۳، ۳۴).

از دیگر یافته‌های این تحقیق وجود رابطه منفی و معنی‌داری بین هوش هیجانی و سبک رهبری بی‌خاصیت بود که با نتایج تحقیقات باس (۱۹۹۷) و یامارینو (۱۹۹۳) مبنی بر وجود رابطه منفی بین هوش هیجانی و رهبری بی‌خاصیت همخوانی داشت (۱۳، ۴۲).

## منابع

- ۱- اسماعیلی، معصومه، حسن احدی، علی دلاور و عبدالله شفیع آبادی، (۱۳۸۶)، تأثیر آموزش مؤلفه‌های هوش هیجانی بر سلامت روان، تهران، دانشگاه علامه طباطبائی
- ۲- پورسلطانی، حسین (۱۳۸۷)، مقایسه سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای هیأت‌های ورزشی استان گیلان، پژوهش در علوم ورزش شماره ۱۹، ص ۲۰۵-۱۹۱
- ۳- خسرو جاوید، مهناز، (۱۳۸۱). بررسی اعتبار و روایی اعتبار و سازه مقیاس هوش هیجانی شوت در نوجوانان، پایان‌نامه یکارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس تهران
- ۴- گلستان جهرمی، فاطمه، سیما پورشهریاری و علی‌اصغر اصغر نواد (۱۳۸۷) بررسی رابطه بین هوش هیجانی با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان تیز هوش و عادی، مطالعات روان‌شناسی تربیتی، ۵ (۱)، ۷۹-۹۸.
- 5- Abraham, R. (2000) , ``The role of job control as a moderator of emotional dissonance anemotional intelligence ± outcome relationships'', The Journal of Psychology Vol. 134, pp. 169\_84 .
- 6- Atwater, L. E. , & Yammarino, F. J. (1993). Personal attributes as predictors of superiors'and subordinates' perceptions of military leadership. Human Relations, 46, 645 \_ 668 .
- 7- Barling, J. , Slater, F. and Kelloway, K. (2000) , ``Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study'', Leadership & Organization Development Journal, Vol. 21, pp. 157\_61 .
- 8 - Bar - On, R. (1997) , Bar - On Emotional Quotient Inventory: User's Manual, Multi -Health Systems, New York, NY .
- 9- Bar - On, R. (1997). Development of the Bar - On EQ - i: A measurement of emotionaland social intelligence. Paper presented at the 105th annual convention of the American Psychological Association, Chicago, IL .

- 10- Bar - On, R. (2000) , ``Emotional and social intelligence``, in Bar - On, R. and Parker, J. D. A. (Eds) , The Handbook of Emotional Intelligence, Jossey - Bass, San Francisco, C
- 11- Bass, B. M. (1985). Leadership performance beyond expectations. New York: Free Press .
- 12- Bass, B. M. (1990b). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19 - 31 .
- 13- Bass, B. M. (1997). Does the transactional - transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130 - 139 .
- 14- Bass, B. M. , & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage .
- 15- Bass, B. M. , & Avolio, B. J. (1996). Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press .
- 16- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (2003) Multifactor Leadership Questionnaire Feedback Report. Mind Garden Inc. , Redwood City. CA
- 17- Bass, B. M. and R. E. Riggio, (2006). Transformational leadership. 2 ND Edn. , LEA, Inc. , Mahwah, Newjersey, ISBN:0805847618
- 18- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper and Row .
- 19- Caruso, D. R. , Mayer, J. D. , & Salovey, P. (2002). Emotional intelligence and emotional leadership. In R. E. Riggio, S. E. Murphy, & F. J. Pirozzolo (Eds.) , Multiple intelligences and leadership (pp. 55 - 74). Mahwah, NJ: Lawrence Earlbaum Associates .
- 20- Cooper, R. K. , & Sawaf, A. (1997). Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations. New York: Berkeley .
- 21- Fambrough, m. j. R. kaye Hart, 2008. emotion in Leadership development: A critique of emotional intelligence. *Adr. Der. Human Resour.* , 10:740 - 758 .
- 22- George, J. M. (2000) , ``Emotions and leadership: the role of emotional intelligence``, *Human Relations*, Vol. 53, pp. 1027 -41 .
- 23- Gibbons, T. C. (1986). Revisiting: The question of born vs. made: Toward a theory of development of transformational leaders. Doctoral dissertation, Fielding Institute, Santa Barbara, CA. I
- 24- Goleman, D. (1998a) , Working with Emotional Intelligence, Bloomsbury Publishing, London. I
- 25- Goleman, D. (1998b) , ``What makes a leader?``, *Harvard Business Review*, Vol. 76, pp. 93 -104 .
- 26- Goleman, D. (2000) , ``Intelligent leadership``, *Executive Excellence*, Vol. 3, p. 17
- 27- Gerber, C, (2004). The relationship between emotional intelligence & success in school for a sample of eighth - grade students, Dissertation Abstracts

- 28- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superior's evaluations and of subordinates' perceptions transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73 (4).
- 29- Howell, J. M. , & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business \_ unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891 \_ 902 .
- 30- Keller, R. T. (1995). Transformational leaders make a difference. *Journal of Research & Technology Management*, 38, 41 \_ 44 .
- 31- Lord, R. G. , DeVader, C. L. , & Alliger, G. M. (1986). A meta \_ analysis of the relationship between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402 \_ 410 .
- 32- Lowe, K. B. , Kroeck, K. G. and Sivasubramaniam, N. (1996) , "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta \_ analytic review of the MLQ literature", *Leadership Quarterly*, Vol. 7 No. 3, pp. 385 \_425 .
- 33- Miller, M. (1999) , "Emotional intelligence helps managers succeed", *Credit Union Magazine*, Vol. 65, pp. 25 \_6 .
- 34- Palmer, B. and Stough, C. (2001) , *Workplace SUEIT: Swinburne University Emotional Intelligence Test ± Descriptive Report*, Organisational Psychology Research Unit, Swinburne University, AU .
- 35- Palmer, B. , Walls, M. , Burgess, Z. and Stough, C. (2001) , "Emotional intelligence and effective leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22, pp. 1 \_7 .
- 36- Petrides, K. V. , Pita, R. , & Kokkinaki, F. (2007). The location of trait emotional intelligence in *Personality and Social Psychology*, 84, 594 \_607 .
- 37- Pillai , R. Schriesheim, C. A. and wiliams , E. S. (1999). Fairness perceptions and trust of mediators for transformational and transactional leadership. *Journal of management*. 25 (6) , 897 \_ 933
- 38- Riggio, R. E. , Murphy, S. E. , & Pirozzolo, F. J. (Eds.). (2002). *Multiple intelligences and leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Earlbaum Associates .
- 39- Salovey, P. , & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition & Personality*, 9 (3) , 185 \_ 211 .
- 40- Seltzer, J. , & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16, 693 \_ 703
- 41- Watkin, C. (2000) , "Developing emotional intelligence", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 8, pp. 89 \_92 .
- 42- Yammarino, F. J. , Spangler, W. D. and Bass, B. M. (1993) , "Transformational leadership and followers' relational versus collective self \_ concept .
- 43- *Academy of Management Proceedings. leadership*", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22, pp. 1 \_7.

- 44-Zaccaro, S. J. (1999). Social Complexity and the competencies required for effective military leadership. In J. G. Hunt, G. E. Dodge, & L. Wong (eds.) , Out \_ of \_ the \_ box leadership: Transforming the twenty \_ first \_ Century Army and other top \_ performing organizations. Stamford, CT: JAI Press .