

# تبیین رابطه بین هوش عاطفی و سبک تصمیم‌گیری مدیران

نویسندگان: دکتر اکرم هادیزاده مقدم<sup>۱\*</sup> و مریم طهرانی<sup>۲</sup>

۱. عضو هیات علمی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی

۲. دانشجوی دکترای مدیریت دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی

\*Email: Hadizadeh6@gmail.com

## چکیده

در این تحقیق به تبیین رابطه بین هوش عاطفی و سبک تصمیم‌گیری [ بر اساس سبکهای تصمیم‌گیری عقلایی، شهودی، وابستگی، آنی و اجتنابی ] مدیران شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی پرداخته شده است. بدین منظور ۵۵ نفر از مدیران شرکت به عنوان نمونه آماری مورد بررسی قرار گرفتند. داده های مربوط به هوش عاطفی با استفاده از پرسشنامه هوش عاطفی سیبریاشترینگ و داده های مربوط به سبک تصمیم‌گیری به وسیله پرسشنامه سبک تصمیم‌گیری اسکات و بروس جمع آوری گردید. روایی محتوایی دو پرسشنامه با نظر اساتید و صاحبان فن مورد بررسی و تایید قرار گرفت. برای پایایی پرسشنامه ها نیز آلفای کرونباخ بر روی یک نمونه مقدماتی محاسبه شد که برای پرسشنامه هوش عاطفی 0/82 و برای پرسشنامه سبک تصمیم‌گیری 0/71 به دست آمد. آزمون همبستگی پیرسون به منظور تبیین رابطه بین هوش عاطفی و سبکهای پنج گانه تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار گرفت. نتایج نشان می دهند که بین هوش عاطفی و سبکهای تصمیم‌گیری عقلایی و اجتنابی مدیران یک رابطه معنادار و منفی و بین هوش عاطفی و سبک تصمیم‌گیری شهودی مدیران مورد مطالعه یک رابطه معنادار و مثبت وجود دارد. بین هوش عاطفی و سبکهای تصمیم‌گیری وابستگی و آنی در این بررسی رابطه معناداری بدست نیامد. مدل پیش بین سبکهای تصمیم‌گیری که رابطه آنها با هوش عاطفی مدیران تایید شده است با استفاده از رگرسیون لجستیک ارائه شده اند.

**واژگان کلیدی:** هوش عاطفی<sup>۱</sup>، سبک تصمیم‌گیری عقلایی<sup>۲</sup>، سبک تصمیم‌گیری شهودی<sup>۳</sup>، سبک تصمیم‌گیری وابستگی<sup>۴</sup>، سبک تصمیم‌گیری آنی<sup>۵</sup>، سبک تصمیم‌گیری اجتنابی<sup>۶</sup>.

## دانشور

رفتار

مدیریت و پیشرفت

Management and achievement

● دریافت مقاله: ۸۶/۱۲/۱۴

● پذیرش مقاله: ۸۹/۷/۱۰

Scientific-Research  
Journal of  
Shahed University  
Eighteenth Year  
No. 47-2  
Jun.Jul.2011

دوماهنامه علمی - پژوهشی

دانشگاه شاهد

سال هجدهم - دوره جدید

شماره ۲ - ۴۷

تیر ۱۳۹۰

<sup>1</sup> Emotional Intelligence ( EI )

<sup>2</sup> Rational Decision Making style

<sup>3</sup> Intuitive Decision Making style

<sup>4</sup> Dependent Decision Making style

<sup>5</sup> Avoidant Decision Making style

<sup>6</sup> Spontaneous Decision Making style

## مقدمه

تغییر و تحولات محیط پیرامون موجب شده تا سازمانها به مدیران خود به عنوان یکی از عوامل مهم در جهت فائق آمدن بر تحولات، تقاضاها و چالشهای محیطی نگاه کنند. در چنین شرایطی مدیران نیازمند مهارتها و توانمندیهای بی شماری جهت اتخاذ تصمیمات کارآمد و اثر بخشی بیشتر در سازمان می باشند.

اثر بخشی مدیران در سازمان وابسته به عوامل درونی و بیرونی متعددی می باشد و از جمله عوامل مهم درونی میزان برخورداری آنها از هوش عاطفی در کنار هوش عقلی است (1).

مفهوم هوش عاطفی نخستین بار در سال ۱۹۲۰ توسط ثوراندیک<sup>۱</sup> با عنوان "هوش اجتماعی" مطرح گردید. وی هوش شناختی افراد را مورد بازبینی قرار داد و نتیجتاً مفهوم هوش اجتماعی را برای شرح ابعاد و جنبه های خاصی از موفقیت که صرفاً از طریق هوش شناختی قابل دستیابی نبودند بیان نمود (2). تا اوایل دهه ۱۹۸۰ توجه چندانی به مفهوم هوش عاطفی نشد. در ابتدای این دهه محققان مفهوم سازی ایده هوش عاطفی را بطور نظام مند شروع نمودند و در سال ۱۹۸۳ نیز گاردنر به مفهوم سازی هوش درون فردی و هوش میان فردی پرداخت (3). در سال ۱۹۹۰ برای نخستین بار مایر و سالووی واژه «هوش عاطفی» را مطرح نمودند و به شرح دو نوع هوش پرداختند: هوش درون فردی و هوش میان فردی. گلن<sup>۲</sup> نیز در سال ۱۹۹۶ در کتاب خود به مفهوم هوش عاطفی پرداخته و در گسترش این مفهوم نقش مهمی را ایفا نمود (4).

از دیدگاه مایر و سالووی هوش عاطفی شامل توانایی درک و آگاهی از عواطف، توانایی دستیابی و ایجاد احساسات، تسهیل فعالیتهای شناختی و عمل سازگاران و توانایی تنظیم عواطف در خود و دیگران می باشد (5). مارتینز<sup>۳</sup> نیز در تعریف هوش عاطفی معتقد است: «هوش عاطفی یک دسته بندی از مهارتهای غیر شناختی،

صلاحیتها و شایستگیهایی است که بر توانایی فرد جهت فائق آمدن بر تقاضاها و فشارهای محیطی تأثیر می گذارند» (6). به عبارت دیگر هوش عاطفی مجموعه ای از تواناییها و قابلیت هایی است که فرد را در جهت سازگاری با محیط و موقعیت در زندگی تجهیز می کند. مقوله عاطفه در این نوع هوش حائز اهمیت بسیار است و آن را از هوش شناختی متمایز می سازد (7).

از دیدگاه دانیل گلن که نام آشنای همراه هوش عاطفی و کسی است که آن را به طرف انظار عمومی سوق داد هوش عاطفی عبارت است از (8):

۱- شناخت فرد راجع به احساسات خود و توانایی او در کنترل احساسات بدون اینکه اجازه دهد احساسات بیش از اندازه او را تحت تأثیر قرار دهند.

۲- توانایی فرد در انگیزش خود جهت انجام کارها، داشتن خلاقیت و انجام کارها با حداکثر سرعت.

۳- توانایی درک احساسات دیگران و کنترل و هدایت روابط به نحو اثربخش.

با توجه به تعاریف مختلف در این زمینه، می توان گفت تمامی صاحب نظران به نحوی معتقدند هوش عاطفی احساسات و افکاری است که ورای تمامی فعالیت های انسان قرار دارد و به نوعی چگونگی واکنش انسان به موقعیت های مختلف را تحت تأثیر خود قرار می دهد. بنابراین افرادی که از سطح بالای هوش عاطفی برخوردارند قادرند این واکنشها را در خود و دیگران شناسایی نموده و در یک مسیر صحیح هدایت کنند.

در طی دهه گذشته تحقیقات در زمینه اهمیت هوش عاطفی در حوزه مدیریت رشد چشمگیری داشته است. پایه و اساس تمامی تحقیقات این بوده است که افراد برخوردار از سطوح بالای هوش عاطفی در مقایسه با افرادی که صرفاً بر هوش شناختی<sup>۴</sup> خود تکیه می کنند بهتر می توانند در محیط کار اثربخش باشند (3). زاکارو و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۳) پس از بررسی پژوهشهای بسیاری که در زمینه رابطه بین هوش عاطفی و مسائل کارکنان انجام شده اند به این نتیجه رسیدند که هر چه سطوح

<sup>1</sup>Thorndike, E.L

<sup>2</sup>Goleman, D

<sup>3</sup>Martinez, M.N

<sup>4</sup>Cognitive Intelligence

<sup>5</sup>Zaccaro et al.

گیری است. تصمیم گیری مدیران در مجموعه سازمانی یکی از اجزاء بسیار پیچیده و حساس رهبری آنها می باشد (14). تصمیم گیری عبارت از انتخاب یک راهکار از میان گزینه های مختلف است، بر طبق این تعریف تصمیم گیری هسته مرکزی برنامه ریزی را تشکیل می دهد (15). بر این اساس نحوه برخورد و واکنش مدیران در هنگام مواجهه با شرایط تصمیم گیری بیانگر سبک تصمیم گیری آنها می باشد.

طبقه بندیهای مختلفی از سبک تصمیم گیری ارائه شده است و هر کدام از طبقه بندیها با توجه به اینکه کدام دسته از عوامل فردی، سازمانی و محیطی را بر نحوه واکنش و رفتار افراد در هنگام مواجهه با شرایط تصمیم گیری دخیل می دانند با یکدیگر متفاوت می باشند (16). اسکات و بروس در تحقیق خود به عوامل فردی بیش از سایر عوامل در انتخاب سبک تصمیم گیری توجه نموده و بر همین اساس پنج سبک تصمیم گیری را ارائه نموده اند (17) که عبارتند از: سبک تصمیم گیری عقلایی، سبک تصمیم گیری شهودی، سبک تصمیم گیری وابستگی، سبک تصمیم گیری آنی و سبک تصمیم گیری اجتنابی.

- سبک تصمیم گیری عقلایی: این سبک بیانگر تمایل تصمیم گیرنده به شناسایی تمامی راهکارهای ممکن، ارزیابی نتایج هر راهکار از جنبه های مختلف و در نهایت انتخاب راهکار بهینه و مطلوب توسط تصمیم گیرنده در هنگام مواجهه با شرایط تصمیم گیری می باشد (18). به عبارتی در این سبک تصمیم گیری فرد تصمیم گیرنده از یک فرایند ثابت و کاملاً مشخص جهت انتخاب و اجراء بهترین راه حل و دستیابی به اهداف پیروی می کند (19).

- سبک تصمیم گیری شهودی: تصمیم گیری شهودی فرایندی ناخودآگاه است که در سایه تجربه های استنتاج شده به دست می آید (20). در این شیوه تصمیم گیری مدیر منطبق روشنی در رابطه با درست بودن تصمیم خود ندارد، بلکه با تکیه بر بینش و فراست درونی خود آن چیزی را که فکر می کند درست است انجام می دهد (19).

هوش عاطفی کارکنان بالاتر باشد سطح عملکرد و رضایت شغلی نیز بالاتر می رود. علاوه بر این در شرایط کنترل حجم کار، سطح تحصیلات، اندازه سازمان و سطح هوش عاطفی کارکنان زیردست، هر چه سطح هوش عاطفی مدیران مافوق بالاتر باشد کارکنان زیردست سطح عملکرد و رضایت شغلی بیشتری دارند (9). بورباچ<sup>1</sup> (2004) در تحقیق بر روی 146 مدیر رابطه معناداری را بین سبک رهبری مشارکتی و هوش عاطفی بدست آورد و نشان داد که سبک رهبری مشارکتی و تبادل با هوش عاطفی رابطه مثبت دارند (10).

لانگهورن<sup>2</sup> (2004) در تحقیق خود در زمینه اهمیت هوش عاطفی در عملکرد و موفقیت مدیران به این نتیجه رسیده است که هوش عاطفی بالای مدیران می تواند منجر به بهبود عملکرد شغلی آنها شود (11). نتایج مطالعه ای که توسط گلاسو و اینارسن<sup>3</sup> (2005) بر روی 270 مدیر و 524 کارمند انجام شد نیز نشان داد که رابطه مدیر و کارمند مملو از خلق های مثبت و منفی، عواطف و قضاوت های مبتنی بر عاطفه می باشد که رابطه مستقیمی با رضایت شغلی کارکنان دارد (12).

داونی و همکاران<sup>4</sup> (2005) نیز در تحقیقی پیرامون رابطه بین سبک رهبری و هوش عاطفی مدیران به مطالعه 175 مدیر ارشد زن در استرالیا پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد مدیرانی که سبک رهبری آنها تبادل است، از سطح هوش عاطفی بالاتری برخوردارند. این مدیران بیان داشته بودند که به راحتی قادرند احساسات خود را شناسایی نموده و برای دیگران بازگو کنند، احساسات دیگران را نیز شناسایی و درک کنند و می توانند احساسات و دانش عاطفی خود را در مواقع تصمیم گیری، حل مساله، مدیریت استرس و کنترل عصبانیت خود بکار گیرند (13).

با توجه به اهمیت و جایگاه هوش عاطفی در مدیریت، یکی از وظایف بسیار مهم و حساس مدیران که می تواند تحت تاثیر هوش عاطفی آنها قرار گیرد وظیفه تصمیم

<sup>1</sup> Burbach, M.

<sup>2</sup> Langhorn, S.

<sup>3</sup> Glaso, L. & Einarsen, S.

<sup>4</sup> Dooney, L.A et al

- بهبود توانایی فرد در قضاوت و بررسی پیرامون تحولات اجتماعی محیط کار .
- درک چگونگی بهبود و توسعه روابط با دیگران .

با توجه به مباحث مطرح شده و ارتباط هوش عاطفی با وظیفه تصمیم‌گیری مدیران، مساله اصلی تحقیق حاضر این است که آیا بین هوش عاطفی و سبک تصمیم‌گیری مدیران رابطه وجود دارد؟

### هدف و فرضیه های تحقیق

با توجه به جدید بودن موضوع هوش عاطفی در حوزه مدیریت، لزوم توجه بیشتر به یافتن رابطه بین این مفهوم با سبک تصمیم‌گیری مدیران که از سابقه تحقیق در کشور برخوردار نیست هدف اصلی مطالعه حاضر است. بر این اساس فرضیات تحقیق به شکل ذیل مطرح می‌شوند:

۱. بین هوش عاطفی و سبک تصمیم‌گیری عقلایی مدیران رابطه وجود دارد.
۲. بین هوش عاطفی و سبک تصمیم‌گیری شهودی مدیران رابطه وجود دارد.
۳. بین هوش عاطفی و سبک تصمیم‌گیری وابستگی مدیران رابطه وجود دارد.
۴. بین هوش عاطفی و سبک تصمیم‌گیری آنی مدیران رابطه وجود دارد.
۵. بین هوش عاطفی و سبک تصمیم‌گیری اجتنابی مدیران رابطه وجود دارد.

### روش شناسی تحقیق

با توجه به اینکه در این تحقیق به تبیین رابطه بین هوش عاطفی و پنج سبک تصمیم‌گیری عقلایی، شهودی، وابستگی، آنی و اجتنابی پرداخته شده است، لذا مطالعه حاضر یک تحقیق پیمایشی است که در آن با انتخاب نمونه آماری و از طریق روش همبستگی فرضیات مورد بررسی قرار گرفته‌اند و می‌توان آن را در گروه تحقیقات کاربردی به شمار آورد.

- سبک تصمیم‌گیری وابستگی: این سبک بیانگر عدم استقلال کافی و تکیه بیش از حد بر حمایتها و راهنماییهای دیگران است (17).

- سبک تصمیم‌گیری آنی: در سبک آنی مدیر بصورت ناگهانی و بی مقدمه بلافاصله در همان لحظه مواجه شدن با مساله، تصمیم خود را اتخاذ می‌کند (17).

- سبک تصمیم‌گیری اجتنابی: افرادی که از سبک اجتنابی برخوردارند در هنگام مواجهه با مساله [مشکل یا فرصت] تا آنجا که امکانپذیر باشد تصمیم‌گیری را به تعویق انداخته و از هرگونه واکنش نسبت به مساله رخ داده طفره می‌روند (21).

گاهی اوقات چنین پنداشته می‌شود که عواطف و احساسات را باید کاملاً از تفکر منطقی در هنگام تصمیم‌گیری جدا نمود. اما به نظر می‌رسد تفکر خالی از هرگونه احساس و عاطفه روند اتخاذ تصمیمات و اجراء آن را با مشکل مواجه ساخته و در بسیاری از مواقع غیر ممکن می‌سازد. لذا چنانچه مدیران بتوانند عواطف خود و دیگران را به نحو مطلوب شناخته و در یک راه صحیح هدایت نمایند، می‌توان گفت چنین مدیرانی از سطح بالای هوش عاطفی برخوردار بوده و این توانمندی ارزشمند نقش موثری را در اثربخشی سبک تصمیم‌گیری آنها و در نهایت بهبود فرایند تصمیم‌گیری در سازمان ایفا می‌کند.

از دیدگاه دیگینز بهترین مدیران نیازمند این هستند که از سطح بالای هوش عاطفی برخوردار باشند تا بتوانند تصمیمات خود را بر اساس ترکیبی از مهارتهای خود مدیریت، برقراری روابط با دیگران و همچنین آگاهی از چگونگی تاثیر رفتارشان بر عملکرد کارکنان اتخاذ کنند. هوش عاطفی در هنگام تصمیم‌گیری در چند زمینه به افراد کمک می‌کند (22):

- آگاهی بیشتر از سبک درون فردی خود.
- شناسایی و مدیریت تاثیر عواطف [هیجانات] بر افکار و رفتارهای خود در هنگام تصمیم‌گیری.

## نمونه آماری، ابزار سنجش و فنون آماری

جامعه آماری تحقیق حاضر کلیه مدیران شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی به تعداد ۷۰ نفر می باشد که از این تعداد جامعه آماری، 55 نفر به روش تصادفی [روشی که تمامی افراد جامعه آماری از شانس برابری جهت انتخاب شدن به عنوان نمونه آماری برخوردارند] به عنوان نمونه آماری انتخاب گردیده اند.

جمع آوری داده های تحقیق از طریق دو پرسشنامه هوش عاطفی و سبک تصمیم گیری انجام گرفته است. برای سنجش هوش عاطفی مدیران از پرسشنامه استاندارد سیبریاشرینگ استفاده شده است. این پرسشنامه دارای 33 سوال می باشد و پنج مولفه خود آگاهی، خود انگیزی، خود کنترلی، همدلی و کنترل روابط مدیران در قالب این فرضیات مورد سنجش قرار گرفته اند. علی رغم اینکه پرسشنامه هوش عاطفی سیبریاشرینگ استاندارد شده می باشد، روایی و پایایی آن در تحقیق حاضر نیز مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به اجماع نظرات اساتید این پرسشنامه دارای روایی محتوایی خوبی بوده و پایایی آن نیز با آلفای کرونباخ ۰٫۸۲ بر روی یک نمونه مقدماتی متشکل از ۱۵ نفر از مدیران مورد بررسی و تایید قرار گرفت.

سنجش سبک تصمیم گیری مدیران نیز با استفاده از پرسشنامه اسکات و بروس صورت پذیرفته است. این پرسشنامه مشتمل بر 25 سوال بوده و برای سنجش هر کدام از سبکهای تصمیم گیری 5 سوال اختصاص داده شده است. پس از دریافت و ترجمه پرسشنامه سبک

تصمیم گیری، روایی محتوایی پرسشنامه با نظر اساتید مورد بررسی قرار گرفته و تایید شد. آلفای کرونباخ ۰٫۷۱ بر روی نمونه مقدماتی نشان دهنده این است که پرسشنامه سبک تصمیم گیری از پایایی خوبی نیز برخوردار است.

با توجه به اینکه در تحقیق حاضر رابطه بین دو متغیر [هوش عاطفی و هر یک از سبکهای تصمیم گیری مدیران] مورد بررسی قرار می گیرند، لذا روش تحقیق از نوع همبستگی است. جهت انتخاب آزمون همبستگی مناسب، ابتدا با استفاده از آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف نرمال بودن توزیع داده ها مورد بررسی قرار گرفته و بر اساس نتایج به دست آمده از آن، آزمون همبستگی مناسب به منظور پاسخگویی به فرضیات تحقیق انتخاب شده است. در نهایت با استفاده از رگرسیون لجستیک مدل پیش بین سبکهای تصمیم گیری که رابطه آنها با هوش عاطفی مدیران تایید شده اند قابل ارائه می باشد.

### یافته های تحقیق

از مجموع 55 نفر آزمودنی در این تحقیق تعداد 54 نفر مرد و 1 نفر زن بودند. میانگین سنی آزمودنیها نیز 49 سال و بیشتر مدیران از نظر سنوات خدمت بین 22 تا 28 سال قرار داشتند. همچنین از نظر سطح تحصیلات نیز بیشتر مدیران نمونه آماری (32 نفر) دارای مدرک تحصیلی کارشناسی بودند و پس از آن به ترتیب مدارک کارشناسی ارشد (21 نفر) و دکتری و دیپلم (هر کدام با تعداد 1 نفر) قرار داشتند.

جدول ۱. شاخص های آماری متغیرهای تحقیق در بین کل پاسخگویان

سبک اجتنابی	سبک آنی	سبک وابستگی	سبک شهودی	سبک عقلایی	هوش عاطفی	
55	55	55	55	55	55	تعداد
9.55	10.18	14.05	17.36	16.35	126.33	میانگین
10.00	10.00	14.00	17.00	17.00	127.00	میانه
10	11	15	17	12	128	مد
5	5	9	10	10	113	کمترین
16	17	20	22	23	142	بیشترین

مربوط به سبک تصمیم گیری عقلایی و حداقل نمره سبک تصمیم گیری ۵ بوده و مربوط به سبک های تصمیم گیری آنی و اجتنابی می باشد .

در این تحقیق رابطه بین هوش عاطفی و هر یک از سبکهای تصمیم گیری مدیران در قالب پنج سوال مورد بررسی قرار می گیرند ، اما پیش از آن به منظور انتخاب آزمون همبستگی مناسب ، با استفاده از آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف نرمال بودن هر یک از متغیرهای تحقیق مورد بررسی قرار می گیرند.

در جدول شماره ۳ نتایج حاصل از آزمون نرمال بودن توزیع نمرات هر یک از متغیرهای تحقیق مشهود است :

همانگونه که در جدول شماره ۱ مشاهده می شود میانگین هوش عاطفی ۵۵ پاسخگوی انتخابی ۱۲۶,۳۳ می باشد. میانه و مد در متغیر هوش عاطفی نیز به ترتیب ۱۲۷ و ۱۲۸ محاسبه شده است و حداقل و حداکثر نمرات هوش عاطفی آزمودنیها نیز ۱۱۳ و ۱۴۲ می باشد . در ارتباط با سبک تصمیم گیری مدیران نیز میانگین سبک تصمیم گیری عقلایی ۱۶,۳۵ محاسبه شده که بیشترین مقدار را به خود اختصاص داده و کمترین مقدار ۹,۵۵ به دست آمده که مربوط به سبک تصمیم گیری اجتنابی می باشد . حداکثر نمره کسب شده نیز ۲۳ بوده و

جدول ۲. نتایج حاصل از آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف متغیرهای تحقیق

آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف			
سطح معنی داری	مقدار Z	حجم نمونه	
.926	.547	۵۵	هوش عاطفی
.296	.976	۵۵	سبک عقلایی
.492	.833	۵۵	سبک شهودی
.551	.795	۵۵	سبک وابستگی
.343	.938	۵۵	سبک آنی
.41	.888	۵۵	سبک اجتنابی

(۰,۵۵۱) ، سبک آنی (۰,۳۴۳) و سبک اجتنابی (۰,۴۱) از سطح معنی داری قابل قبول (۰,۰۵) بزرگترند ، در نتیجه نمرات کلیه متغیرها ( هوش عاطفی و سبکهای عقلایی ، شهودی ، وابستگی ، آنی و اجتنابی ) در این

با توجه به جدول فوق سطح معنی داری به دست آمده در آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف هر یک از متغیرهای هوش عاطفی (۰,۹۲۶) ، سبک عقلایی (۰,۲۹۶) ، سبک شهودی (۰,۴۹۲) ، سبک وابستگی

نتایج حاصل از محاسبه ضریب همبستگی پیرسون هر یک از فرضیات تحقیق در جدول شماره ۳ مشهود است.

بررسی از توزیع نرمال پیروی می کنند. بر این اساس آزمون همبستگی پیرسون به منظور تبیین رابطه بین هوش عاطفی و سبکهای تصمیم گیری مدیران انتخاب شده است.

### بررسی فرضیه های تحقیق

جدول ۳. محاسبه ضریب همبستگی پیرسون در فرضیات تحقیق

آزمون همبستگی پیرسون			فرضیات تحقیق
سطح معنی داری	ضریب همبستگی	حجم نمونه	
0.021	-0.31	۵۵	فرضیه اول: بین هوش عاطفی و سبک تصمیم گیری عقلایی مدیران رابطه وجود دارد
0.005	0.374	۵۵	فرضیه دوم: بین هوش عاطفی و سبک تصمیم گیری شهودی مدیران رابطه وجود دارد
0.281	-0.148	۵۵	فرضیه سوم: بین هوش عاطفی و سبک تصمیم گیری وابستگی مدیران رابطه وجود دارد
0.221	-0.168	۵۵	فرضیه چهارم: بین هوش عاطفی و سبک تصمیم گیری آنی مدیران رابطه وجود دارد
0.002	-0.4	۵۵	فرضیه پنجم: بین هوش عاطفی و سبک تصمیم گیری اجتنابی مدیران رابطه وجود دارد

همبستگی آزمون (۰/۳۷۴) مثبت است، لذا جهت رابطه بین هوش عاطفی و سبک تصمیم گیری شهودی در این بررسی مستقیم می باشد.

فرضیه سوم: با توجه به بزرگتر بودن عدد معنی داری آزمون (۰,۲۸۱) از سطح معنی داری قابل قبول (0.05) در فرضیه سوم، لذا می توان نتیجه گرفت که بین هوش عاطفی و سبک وابستگی آزمودنیها در این بررسی رابطه معنی دار وجود ندارد.

فرضیه چهارم: نتیجه آزمون همبستگی بین هوش عاطفی و سبک تصمیم گیری آنی مدیران نمونه آماری نشان می دهد سطح معنی آزمون (۰,۲۲۱) از سطح معنی داری قابل قبول (۰,۰۵) بزرگتر است، بنابراین بین هوش عاطفی و سبک تصمیم گیری آنی آزمودنیها در این بررسی رابطه معنی دار وجود ندارد.

فرضیه پنجم: با توجه به نتایج حاصل از بررسی فرضیه پنجم، چون عدد معنی داری آزمون (۰/۰۰۲) از سطح

فرضیه اول: در ارتباط با فرضیه اول تحقیق با توجه به جدول فوق چون عدد معنی داری آزمون (۰/۰۲۱) از سطح معنی داری قابل قبول (۰/۰۵) کوچکتر است، لذا می توان نتیجه گرفت که بین هوش عاطفی و سبک تصمیم گیری عقلایی مدیران شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی رابطه معنی دار وجود دارد. از آنجاییکه ضریب همبستگی آزمون (۰/۳۱-) منفی است، جهت رابطه بین هوش عاطفی و سبک تصمیم گیری عقلایی مدیران در این بررسی معکوس می باشد.

فرضیه دوم: با توجه به نتایج حاصل از بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک تصمیم گیری شهودی مدیران در جدول شماره ۳، چون عدد معنی داری آزمون (0.005) از سطح معنی داری قابل قبول (0.05) کوچکتر است، در نتیجه بین هوش عاطفی و سبک تصمیم گیری شهودی مدیران شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی رابطه معنی دار وجود دارد. از آنجاییکه مقدار ضریب

معنی داری قابل قبول (0/05) کوچکتر است، در نتیجه بین هوش عاطفی و سبک تصمیم‌گیری اجتنابی مدیران شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی رابطه معنی دار وجود دارد. از آنجاییکه ضریب همبستگی آزمون (0/4-) منفی است، جهت رابطه بین هوش عاطفی و سبک تصمیم‌گیری اجتنابی مدیران در این بررسی معکوس می باشد.

### مدل پیش بین سبک تصمیم‌گیری مدیران

در برخی از تحقیقات یک متغیر تنها دو نتیجه ممکن دارد و می تواند فقط یکی از دو ارزش صفر یا یک را بپذیرد که ارزش 1 به معنای وقوع حادثه مورد نظر و ارزش صفر به معنای عدم وقوع آن [یا بالعکس] است. در تحقیق حاضر متغیر سبک تصمیم‌گیری از این ویژگی برخوردار است، به عبارتی هر آزمودنی یا یک سبک خاص تصمیم‌گیری را داراست و یا فاقد سبک تصمیم‌گیری مورد نظر می باشد. در این تحقیق می توانیم برخوردار یا عدم برخوردار هر آزمودنی از

سبکهایی که با محاسبه ضریب همبستگی پیرسون رابطه آنها با هوش عاطفی مورد تایید قرار گرفته اند را با کمک رگرسیون لجستیک پیش بینی نماییم، بر این اساس مدلی بدست می آید که به مدل پیش بین معروف می باشد. با توجه به اینکه در این بررسی همبستگی بین هوش عاطفی و سه سبک تصمیم‌گیری عقلایی، شهودی و اجتنابی معنادار می باشد، لذا برای این سه سبک تصمیم‌گیری مدیران شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی می توان مدل پیش بین ارائه نمود و با لحاظ نمودن نمره هوش عاطفی هر یک از آزمودنیها در این مدلها پیش بین برخوردار یا عدم برخوردار آنها از سه سبک تصمیم‌گیری مذکور را پیش بینی نمود. چنانچه Ln به دست آمده از مدل پیش بین هر یک از سبکهایی تصمیم‌گیری بزرگتر یا برابر 0/5 باشد بیانگر برخوردار فرد از سبک تصمیم‌گیری مورد نظر و چنانچه کوچکتر از 0/5 باشد نشان دهنده عدم برخوردار وی از سبک تصمیم‌گیری مورد نظر می باشد.

جدول 4. آزمون کای دو و سطح معنی داری معادله رگرسیون لجستیک سبک عقلایی، شهودی و اجتنابی

	مربع کای دو	سطح معنی داری
مرحله 1 سبک عقلایی	9.463	.002
مدل	9.463	.002
مرحله 1 سبک شهودی	11.365	.001
مدل	11.365	.001
مرحله 1 سبک اجتنابی	5.828	.016
مدل	5.828	.016

داری قابل قبول (0/05) کمتر می باشند، بنابر این مشخص می گردد که هوش عاطفی به عنوان متغیر مستقل تحقیق بر سبک های تصمیم‌گیری عقلایی، شهودی و اجتنابی به عنوان متغیرهای وابسته تاثیر داشته و نشان دهنده برازش مناسبی است.

با توجه به جدول شماره 4 مقدار کای دو مدل پیش بین هر یک از سبک های تصمیم‌گیری عقلایی برابر با 9/463، شهودی برابر با 11/365 و اجتنابی برابر با 5/828 می باشد. همچنین سطح معنی داری آزمون کای دو سبک عقلایی 0/002، شهودی 0/001 و اجتنابی 0/016 می باشد و از آنجاییکه این اعداد از سطح معنی

جدول ۵. متغیرهای مدل رگرسیون لجستیک سبک عقلایی، شهودی و اجتنابی

سبک تصمیم گیری	سطح معنی داری	آماره والد	خطای معیار	ضریب	
سبک عقلایی	.007	7.303	.053	-0.144	مرحله ۱ هوش
	.006	7.461	6.756	18.454	عدد ثابت
سبک شهودی	.004	8.385	.055	.160	مرحله ۱ هوش
	.004	8.388	7.012	-20.308	عدد ثابت
سبک اجتنابی	.026	4.988	.048	-0.106	مرحله ۱ هوش
	.024	5.099	6.034	13.626	عدد ثابت

**مدل پیش بین سبک تصمیم گیری عقلایی :**

آزمون متغیر هوش عاطفی در سطح ۰/۰۰۷ درصد خطا معنی دار است. بر اساس این خروجی مدل پیش بین سبک تصمیم گیری عقلایی این تحقیق را می توان به صورت زیر ارائه نمود :

$$LN \left( \frac{P}{1-P} \right) = -0.144 x_1 + 18.454$$

هوش عاطفی در سطح ۰/۰۲۶ درصد خطا معنی دار است. بر اساس این خروجی مدل پیش بین سبک تصمیم گیری اجتنابی این تحقیق را می توان به صورت زیر ارائه نمود :

$$x_1 \leftarrow \text{هوش عاطفی}$$

$$LN \left( \frac{P}{1-P} \right) = -0.106 x_1 + 13.626$$

**نتیجه گیری**

با توجه به نتایج حاصل از بررسی فرضیات تحقیق، یافته اول تحقیق بیانگر وجود رابطه معکوس بین هوش عاطفی

جدول شماره ۵ متغیرهای وارد شده در مدل رگرسیون لجستیک سبک های تصمیم گیری عقلایی، شهودی و اجتنابی و نتایج آزمون والد مربوط به هر یک از آنها را نشان می دهد. با توجه به آماره والد و سطح معنی داری به دست آمده می توان مدل پیش بین هر یک از سبکهای تصمیم گیری را با توجه به متغیر هوش عاطفی به شرح ذیل ارائه نمود :

$$x_1 \leftarrow \text{هوش عاطفی}$$

**مدل پیش بین سبک تصمیم گیری شهودی :**

توجه به آماره والد و سطح معنی داری، آزمون متغیر هوش عاطفی در سطح ۰/۰۰۴ درصد خطا معنی دار است. بر اساس این خروجی مدل پیش بین سبک تصمیم گیری شهودی این تحقیق را می توان به صورت زیر ارائه نمود :

$$x_1 \leftarrow \text{هوش عاطفی}$$

$$LN \left( \frac{P}{1-P} \right) = 0.160 x_1 - 20.308$$

**مدل پیش بین سبک تصمیم گیری اجتنابی :**

توجه به آماره والد و سطح معنی داری، آزمون متغیر

تسهیل روند اجرای تصمیم در نهایت راهکاری را که مناسب است انتخاب نمایند .

یافته دیگر این تحقیق بیانگر وجود رابطه غیر مستقیم بین هوش عاطفی و سبک تصمیم‌گیری اجتنابی مدیران می‌باشد . افرادی که از نظر هوش عاطفی در سطح پایین قرار می‌گیرند به علت عدم توانایی درک عواطف درونی خود و دیگران ، ضعف در کنترل عواطف و برقراری روابط اجتماعی موثر و درک ناشناخته‌های شرایط تصمیم‌گیری ، استرس و فشار زیادی را در هنگام مواجهه با مسائل متحمل می‌شوند . افزایش استرس می‌تواند سبب این شود که فرد با فرار از موقعیت تصمیم‌گیری و تاخیر در اتخاذ هرگونه تصمیم تا آنجا که امکانپذیر است از مواجهه با موقعیت استرس‌زا خودداری نموده و بهترین گزینه را در چنین شرایطی نادیده گرفتن مساله و در نهایت اجتناب از تصمیم‌گیری بداند . بنابراین اگر بپذیریم که برخورداری از اعتماد به نفس بالا و حفظ آرامش درونی از ویژگیهای بسیار مهم تصمیم‌گیران سازمانی است ، چنانچه مدیران از نظر هوش عاطفی در سطوح بالایی قرار داشته باشند بهتر قادرند بدون گریز از موقعیتهای تصمیم‌گیری و هرگونه برخورد انفعالی ، در برابر فرصتها و تهدیدهای سازمانی به نحو مناسب واکنش نشان دهند . لذا با توجه به حساسیت و اهمیت وظیفه تصمیم‌گیری در مدیریت ، در انتصابات مدیریتی نیز می‌بایست برخورداری از سطح مطلوب هوش عاطفی به عنوان یکی از عوامل مهم در کنار سایر شایستگیها و صلاحیتهای لازم جهت احراز پستهای مدیریتی در نظر گرفته شوند .

## پیشنهادات برای شرکت ملی پخش فرآورده

### های نفتی

با توجه به جدید بودن مقوله هوش عاطفی در حوزه مدیریت ، لذا پیشنهاد می‌شود که زمینه‌آشنایی هر چه بیشتر مدیران شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی با مفهوم هوش عاطفی و نقش مهم آن در وظایف مختلف

و سبک تصمیم‌گیری عقلایی مدیران می‌باشد . هوش عاطفی بالا یعنی برخورداری از سطوح بالای خود آگاهی ، خود انگیزی و سایر مولفه های اصلی هوش عاطفی به مدیران و تصمیم‌گیران این امکان را می‌دهد که در هنگام تصمیم‌گیری به جای تبعیت از سبک عقلایی که در شرایط متحول پیرامون و در موقعیتهای اضطراری تصمیم‌گیری نمی‌تواند بهترین گزینه بوده و راهکار بهینه را نیز ارائه دهد ، با بهره‌گرفتن از هوش و شناخت عاطفی بالای خود در پی تصمیم‌گیری در موقعیت اتخاذ تصمیم باشند . اما مدیرانی که از سطح پایین هوش عاطفی برخوردارند کمتر می‌توانند از احساسات و عواطف درونی خود و دیگران آگاهی یابند و در بسیاری از موارد در کنترل احساسات و برقراری روابط اجتماعی موثر نیز موفق نمی‌باشند ، لذا چنین مدیرانی با تکیه کامل بر منطق تمایل دارند که در تمامی شرایط تصمیم‌گیری بر اساس اصول منطقی و کاملاً عقلایی رفتار نموده و با بررسی تمامی جوانب و راهکارهای موجود دست به یک انتخاب بهینه بزنند .

دومین یافته این تحقیق بیانگر وجود رابطه مثبت بین هوش عاطفی و سبک تصمیم‌گیری شهودی مدیران می‌باشد . البته نکته حائز اهمیت این است که مدیران برخوردار از سبک تصمیم‌گیری شهودی بطور کامل تجزیه و تحلیل بخردانه را رد نمی‌کنند ، بلکه آنها معتقدند که در بسیاری از شرایط [ مثل محیط های پیچیده و پویا ] امکان تبعیت از الگوی عقلایی وجود ندارد و باید راهکاری را که شهود درونی آن را شناسایی و تایید نموده انتخاب کرد ، حتی ممکن است دلیل منطقی مبنی بر درست بودن راهکار انتخابی وجود نداشته باشد . توانمندی درک عواطف خود و دیگران باعث می‌شود که تصمیم‌گیرنده با شناخت عواطف و احساسات درونی ، آنها را در یک حد متعادل حفظ نموده و در جهت تسهیل فرایند تصمیم‌گیری بکارگیرند و با شناخت کافی از احساسات درونی کارکنان و بطور کلی تمام افرادی که به نوعی تحت تاثیر تبعات تصمیم اتخاذ شده آنها قرار می‌گیرند و توانایی برقراری روابط اجتماعی موثر جهت

اثر بخشی مدیران نیز یکی از عواملی است که می تواند تحت تاثیر هوش عاطفی و مولفه های مختلف آن قرار گیرد. لذا پیشنهاد می شود که رابطه بین هوش عاطفی مدیران و اثر بخشی آنها از دیدگاه کارکنان مورد بررسی قرار گیرد.

- تاکنون بیشتر تحقیقات مدیریتی پیرامون مقوله هوش عاطفی به بررسی این ویژگی در سطوح مدیریتی پرداخته است. تحقیق و بررسی در زمینه اهمیت و جایگاه هوش عاطفی در سطوح غیر مدیریتی سازمان نیز می تواند زمینه را برای تسری مفهوم هوش عاطفی به کلیه سطوح سازمانی فراهم سازد.

### منابع و ماخذ

1. Don, Chrusciel, (2006), "Consideration of Emotional Intelligence (EI) in Dealing With Change Decision Management", Journal of Management Decision, Vol 44, No 5, p644.
2. Dulewicz, Victor and Higgs Malcolm, (2003), "measuring emotional intelligence: content, construct and criterion-related validity", Journal of Management Psychology, Vol 18, No 5, p 405.
3. Carmeli, Abraham, (2003), "The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes", Journal of Managerial Psychology, Vol 18, No 8, p789.
4. Tischler, Len, Biberman, Jerry and Mckeage, Robert (2002) "Linking emotional intelligence, spirituality and work place performance", Journal of Managerial Psychology, Vol 17, No3, p 204.
5. Mayer, JD & Salovey, peter (1990), "Emotional Intelligence", Imagination Cognition & and personality, vol 7, p 185.
6. Martinez, M.N (1997), "The Smart That Count", HR magazine, vol 42, No 11, p 72.
7. Bar - on, Reuven (2000). 'Emotional and Social Intelligence, Insight From the Emotional Quotient Inventory, the handbook of Emotional Intelligence, theory, development, assessment and application at home, school and in the workplace, Sanfrancisco, pp365-366.
8. Dulewicz, Victor and Higgs, Malcolm (2000), 'Emotional Intelligence: An review and evaluation study', Journal of Managerial Psychology. Vol 15, No 4, p 342.

مدیریتی و به ویژه وظیفه تصمیم گیری مدیران فراهم شود. تصمیم گیران شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی و بویژه مدیران ارشد این شرکت به علت ماهیت خاص فعالیت خود همواره با محیطی پویا، متلاطم و پیچیده مواجه بوده و گاهی اوقات بحرانهای متعددی را نیز تجربه می کنند، چنین شرایطی مستلزم اتخاذ تصمیمات مناسب و به موقع از جانب آنها می باشد. توانمندیهای هوش عاطفی برخلاف هوش شناختی قابل آموزش و یادگیری هستند، لذا علاوه بر آشنا ساختن مدیران با اهمیت هوش عاطفی در مدیریت، طراحی دوره ها و کارگاه های آموزشی جهت آموزش مهارتهای عاطفی و تکنیکهای رشد و بهبود توانمندی هوش عاطفی در سطوح مدیریت سازمان ضروری به نظر می رسد. بنابراین مدیران می بایست بر این امر واقف شوند که در هنگام تصمیم گیری در شرایطی ویژه نظیر هنگام مواجهه با یک بحران بر رویکردهای عقلایی و راه حل های کاملاً منطقی تاکید نداشته باشند، بلکه ضمن کنترل تنش ها و اضطرابهای دورنی خود و دیگران، به جای برخورد منفعلانه با شرایط تصمیم گیری و یا اجتناب از اتخاذ هر گونه تصمیم، با بهره گرفتن از بینش و شناخت عاطفی خود در شرایط تصمیم گیری به گونه ای اثربخش عمل نمایند. این امر هم به نفع مدیران و هم به نفع کارکنان و کلیت سازمان می باشد.

### پیشنهادات برای تحقیقات آتی

با توجه به اینکه در این تحقیق رابطه بین هوش عاطفی مدیران و سبک تصمیم گیری آنها به عنوان یکی از وظایف مهم مدیریتی مورد بررسی قرار گرفته است، پیشنهاد می شود رابطه بین هر کدام از مولفه های هوش عاطفی به طور جداگانه با وظایف مدیریتی مورد بررسی قرار گیرد. از این طریق می توان به این درک نایل شد که در سطوح مدیریتی کدامیک از مولفه های هوش عاطفی بیشتر از سایرین بر روی عملکرد مدیران و انجام وظایف آنها اثر می گذارد.

- http://www.emeraldinsight.com/۰۰۲۵-۱۷۴۷-htm , p 1007 .
- 17 . Spicer , David P . & Sadler – Smith , Eugene (2005) , “ An examination of the general decision making style “ , Journal of Managerial Psychology , Vol 20 , No 2 , pp 137-۱38 .
- 18 . Oliveira , Arnaldo , (2007) , “ A Discussion Of Rational And Psychological Decision Making Theories And Models : The Search For a Cultural – Ethical Decision Making Model “ , Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies , Vol ۱۲ , No ۲ , pp 12-13 .
- 19 . Fulop , Janos , David , Roth , Schweik , Charles , (2006) , “ What is Mean “ Decision Making “ in the Content of Eco-Informatics “ , [www.google.com](http://www.google.com) , p 204 .
- 20 . رایبیز ، استیفن . پی ، (۱۳۸۵) ، " رفتار سازمانی ، مفاهیم ، نظریه ها و کاربرد ها " ، ترجمه علی پارسائیان ، محمد اعرابی ، دفتر پژوهشهای فرهنگی ، چاپ هشتم ، صص ۲۲۰ - 222 .
- 21 . Parker , Andrew M , Bruine de Bruin , Wändi , Fischhoff , Baruch 2007 , “Maximizers versus satisficers: Decision-making styles, competence, and outcomes “ , Journal of Judgment and Decision Making, vol. 2, no. 6, December. , p 344 .
- 22 . Diggins , Cliona , (2004) , " Emotional intelligence : The key to effective performance " , Human Resource Management , Vol 12 , No 1 , p 33 .
- 9 . Zaccaro S.J , Kemp , C. & Bader , P. (2003) , “ Leader – Traits and Attributes “ , U.S.A : OS – Antonakis . Oxd .
- 10 . Burbach , M. , (2004 ) , “ Testing The Relationship Between Emotional Intelligence and Full – Range Leadership as Moderated By Cognitive Style and Self-Concept “ , The University of Nebraska .
- 11 . Longhorn , S. (2004) , “ How emotional intelligencecan improve management performance “ , International Journal of Contemporary Hospitality Management , p220 .
- 12 . Glaso , L . & Shneider, TR , (2005) , “ Experiences affects in leader – subordinate relationships “ , Scandinavian Jornal of Management ( Article in Press ) , vol 22 , p49 .
- 13 . Downey , L.A . , Papageorgiou , V. & Stough , (2006) , " Examining the relationship between leadership , emotional intelligence and intuition in senior female managers" , Leadership and Organization Development Jornal , Vol 27 , No 4 , pp 255-258 .
- 14 . McKenna , Richard J. & Martin – Smith , Brett , (2005) , “ Decision Making as a Simplification Process : New Conceptual Perspective “ Journal of Management Decision , ۲۰۰۵ , Vol ۴۳ , No ۶ , p 821 .
- 15 . Weinz , Heinz , & Koontz , Harold (1993) , “ Management : A Global Perspective “ , International Edition , Tenth Edition , New York , p ۱۹۹ .
- 16 . Tatum , Charles B. , Eberlin , Richard , Kottraba , Crin , Bradberry , Travis ,(2003) , “ Leadership , Decision Making and Organization Justic “ , Journal of Management Decision , The current issue and full text of this journal is available at :