

## رابطه سبک رهبری و هوش هیجانی مدیران و اثر آن بر رضایت شغلی کارکنان

\* کورش بنی‌هاشمیان<sup>۱</sup> - منصور مؤذن<sup>۲</sup> (MSc)

\*نویسنده مسئول: شیراز، چهارراه هواپرد، اول زرهی، سمت راست، پلاک ۲۶۱

پست الکترونیک: [kouroshcpsp@yahoo.com](mailto:kouroshcpsp@yahoo.com)

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۱۲/۱ تاریخ پذیرش: ۸۹/۱/۱۸

### چکیده

مقدمه: مطالعات نشان داده‌اند که بین سبک رهبری با هوش هیجانی مدیران و روابط بین فردی آنان با کارکنان سازمان‌ها رابطه معنی دار وجود داشته و این رابطه می‌تواند در رضایت شغلی کارکنان موثر باشد.

هدف: بررسی رابطه بین سبک رهبری و هوش هیجانی مدیران و اثر آن بر رضایت شغلی کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی شیراز.

مواد و روش‌ها: ۳۳ نفر از مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز و ۱۳۲ نفر از کارکنان تحت سرپرستی آنان در مهرماه ۱۳۸۸ به صورت تصادفی انتخاب شدند. این مطالعه از نوع پس رویدادی است که در آن از پرسشنامه‌های سبک رهبری پورینه، هوش هیجانی شرینگ و رضایت شغلی قاسمی استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با آزمون‌های معنی دار بودن ضریب همبستگی پیرسون، آزمون‌های مستقل، خی دو و تحلیل رگرسیون انجام شد.

نتایج: تحلیل داده‌ها نشان داد که بین هوش هیجانی مدیران و سبک رهبری آنها ( $r = 0.71$  و  $p < 0.01$ ) و بین سبک رهبری مشارکتی مدیران و رضایت شغلی کارکنان آنها رابطه مثبت وجود دارد ( $r = 0.60$  و  $p < 0.01$ ). مدیران زن بیشتر از مدیران مرد از سبک رهبری مشارکتی استفاده می‌کنند ( $t = 2.40$  و  $p < 0.05$ ) و بین فراوانی مدیران در چهار سبک رهبری تفاوت معنی‌دار وجود ندارد ( $p = 0.61$ ).

نتیجه‌گیری: بین سبک رهبری مشارکتی مدیران با هوش هیجانی آنان و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. هم‌دلی، انگیزش بالا و اعتماد بنفس از جمله ویژگی‌های هوش هیجانی و سبک رهبری مشارکتی است که باعث بالا رفتن میزان عزت نفس، انگیزش و رضایت شغلی کارکنان می‌شود.

کلید واژه‌ها: رضایت شغلی / رهبری / هوش هیجانی

مجله دانشگاه علوم پزشکی گیلان، دوره نوزدهم شماره ۷۴، صفحات: ۷۶-۸۵

### مقدمه

تشکیلات به طور هماهنگ برای دستیابی به هدف‌های تشکیلات (۵ و ۴).

سبک رهبری، الگو رفتاری مشخص است که در جریان کار و فعالیت سازمانی پیوسته بروز می‌کند و به موجب آن، دیگران شخص را می‌شناسند (۶). تاکنون در مورد سبک رهبری نظریه‌های مختلفی ارائه شده است که از آن جمله می‌توان به نظریه لیکرت (Likert) (۱۹۸۹)، به نقل از هرسی و بلانچارد، (۱۳۸۴) اشاره کرد که نظریه خویش را در زمینه تجزیه و تحلیل عوامل سازمانی و تأثیر آنها در اثربخشی

امروزه با توجه به مطرح شدن رویکردهای نوین آموزشی، توجه ویژه‌ای به بهینه شدن کیفیت آموزش پزشکی معطوف شده است. اساسی‌ترین عامل برای ایجاد شرایط مطلوب در تحقق هدف‌های آموزشی، اداره کنندگان نظام آموزشی یعنی مدیران آنها هستند (۲ و ۱). مشبکی (۱۳۷۷) اظهار می‌دارد که رهبری عبارت است از هنر نفوذ در اشخاص، به طوری که با میل و خواسته خود در جهت حصول به هدف‌های تعیین شده گام بردارند (۳). رهبری یعنی وسیله نظارت بر همکاری تمام افراد گروه با یکدیگر و همکاری گروه با بقیه

هوش هیجانی (Emotional Intelligence) رهبر است، زیرا کاربرد مناسب هیجان‌ها در روابط انسانی، درک احوال خود و دیگران، خویشتنداری، همدلی با دیگران و استفاده مثبت از هیجان‌ها در تفکر و شناخت، موضوع هوش هیجانی است که در نحوه برخورد مدیران با زیردستان تأثیر بسزایی خواهد داشت و طبیعتاً هوش هیجانی رهبران به علت سبک رهبری (Leadership style) آنها با هم تفاوت دارد (۱۰). در مورد ارتباط بین سبک رهبری مشارکتی و هوش هیجانی پژوهش‌های زیادی انجام شده. که بیشتر آنها بین سبک رهبری مشارکتی و هوش هیجانی مدیران رابطه مثبت نشان داده‌اند (۱۴-۱۱). اما در برخی تحقیقات هم رابطه معنی‌داری بین این دو نشان داده نشده است (۱۵ و ۱۶).

رضایت شغلی زیردستان و عوامل مؤثر بر آن موضوعی است که به عنوان یکی از مؤلفه‌های کارآمدی مدیران همواره مورد توجه پژوهشگران و علاقه‌مندان این عرصه بوده است (۱۷). یکی از نظریه‌های مطرح در مورد رضایت شغلی، نظریه کامروایی نیاز (غنی، ۱۳۷۴ به نقل از شهاب‌فر، ۱۳۷۶) است. طبق این نظریه در شرایط یکسان، هر قدر نیازهای شخص بیشتر باشد رضایت شغلی او کمتر می‌شود و هر قدر بازده محیط بیشتر باشد صرف‌نظر از سطوح مختلف نیازهای افراد، رضایت شغلی بیشتر است (۱۸).

در مورد ارتباط رضایت شغلی و سبک‌های رهبری می‌توان گفت که بسیاری از صاحب‌نظران به اهمیت انسان‌مداری و نقش آن در ایجاد رضایت اشاره کرده‌اند و بطور کلی معتقدند که در نظام سنتی رهبری و مدیریت، افراد ممکن است علاقه خود را نسبت به کار بتدریج از دست بدهند و در نتیجه از کار خود احساس نارضایتی کنند. در صورتی‌که در نظام مبتنی بر توجه به ارزش‌های انسانی، انگیزه زیردستان به همکاری و تعاون افزایش می‌یابد (۱۷). مطالعات گذشته در مجموع نشان داده‌اند که مدیرانی که

سازمان‌ها عرضه کرد (۶). لیکرت در مطالعاتش دریافت که سبک‌های متداول رهبری سازمان‌ها را می‌توان بر روی پیوستاری از سیستم یک تا چهار نشان داد (۶). لیکرت سیستم‌های چهارگانه رهبری را به شرح زیر نامگذاری کرد. سبک آمرانه- استثمار (Exploitative-Authoritative)، سبک آمرانه- خیرخواهانه (Benevolent-Authoritative)، سبک مشاوره‌ای (Consultative) و سبک مشارکتی (Participative) در سبک اول یا آمرانه- استثمار، مدیر و زیر دستان به یکدیگر هیچ اعتمادی ندارند و زیردستان برای بحث با مدیر در مورد مسائل کاری احساس آزادی نمی‌کنند و مدیر برای حل مشکلات هرگز عقاید و نظرات زیردستان را جویا نمی‌شود. در سبک دوم یا آمرانه- خیرخواهانه، اعتماد مدیر به زیردستان در حد یک خدمتکار است و متقابلاً زیردستان نیز در حد اعتماد و اطمینان یک خدمتکار به ارباب خود، به مدیر اعتماد دارند. در سبک سوم یا سبک مشاوره‌ای مدیران در حد بالایی اما نه بطور کامل به زیردستان اعتماد و اطمینان دارند، اما تمایل به اعمال کنترل بر تصمیمات را نیز حفظ می‌کنند و زیردستان نیز به مدیران اعتماد و اطمینان بالایی دارند. در سبک چهارم یا سبک مشارکتی، اعتماد و اطمینان مدیر به زیردستان در حد کامل است و رابطه‌ای صمیمانه و مشارکت‌جویانه در تمام امور بین آنها برقرار است. در این سبک، تصمیم‌گیری‌ها کاملاً مشارکتی است و گروه‌های رسمی و غیررسمی درآمیخته‌اند (۶).

در مورد تفاوت سبک رهبری در زنان و مردان، پژوهش‌های پیشین اکثراً سبک رهبری مشارکتی را در زنان بیش از مردان یافته‌اند و نشان دادند که زنان به طور معنیداری بیش از مردان از سبک رهبری مشارکتی استفاده می‌کنند ولی مردان بیشتر سنتی عمل می‌کنند (۷-۹). یکی از موضوع‌های مطرح در حوزه مدیریت و رهبری،

سبک رهبری مشارکتی دارند، رضایت شغلی کارکنان آنها بیشتر از کارکنانی است که مدیر مستبد دارند (۱۹ و ۲۰). در کشور ما فرهنگی مذهبی حاکم است و سیستم رهبری و مدیریتی از دیرباز در ایران متأثر از ویژگی‌های فرهنگی سنتی از جمله اطاعت بی‌چون و چرا از منابع قدرت مانند پدر، مادر، معلم، رئیس، احترام ویژه به بزرگ‌ترها، منابع قدرت و رهبران گروه‌های مختلف بوده است این نکته اهمیت بررسی سبک مدیران ما را کاملاً برجسته می‌سازد. این که آیا مدیران ما از سبک‌های سنتی استفاده می‌کنند یا سبک‌های انعطاف‌پذیر و مردمی دنیای امروز، و این که آیا تحصیلات بالا که تقریباً تمام مدیران و معاونان دانشگاه‌ها از آن بهره‌مندند، توانسته است بر این روش سنتی رهبری موثر باشد، نکته‌ای است که لزوم چنین تحقیق را بیش از پیش نمایان می‌سازد (۲۱ و ۲۲). بدون شک با بررسی و یافتن نوع رابطه هوش هیجانی و سبک رهبری با این پژوهش می‌توان در صورت وجود رابطه، برحسب نمره هوش هیجانی، سبک رهبری آینده یک مدیر را پیش‌بینی کرد که خود، روش مناسبی برای گزینش افراد با سبک رهبری کارآمدتر و اداره بهینه نظام آموزشی مخصوصاً نظام آموزش پزشکی و درمان بدست می‌دهد (۲۲ و ۲۳). بدین ترتیب با ارتقای سطح رضایت شغلی افراد، به دلیل ارتباط تنگاتنگ نظام درمان و آموزش پزشکی با سلامت اقشار مختلف جامعه، بکار گماردن مدیران با سبک رهبری کارآمد بسیار اهمیت دارد این پژوهش با هدف بررسی رابطه سبک رهبری و هوش هیجانی مدیران و تاثیر آن بر رضایت شغلی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز تدوین شده است.

## مواد و روش‌ها

جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران و کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز بود، که در هر یک از دانشکده‌های تابعه

(پزشکی، دندانپزشکی، داروسازی، پیراپزشکی، بهداشت، علوم توانبخشی و پرستاری و مامایی) مشغول به کار گروه نمونه پژوهش شامل ۳۳ مدیر دانشگاه علوم پزشکی (شامل رؤسا، معاونان و رؤسای بخش‌های دانشکده‌های مربوطه) و ۱۳۲ نفر از کارکنان تحت سرپرستی آنها در دانشکده‌ها بودند روش نمونه‌گیری بدین صورت بود که از هر دانشکده به دلیل محدود بودن تعداد مدیران و همچنین کارکنانی که حاضر به پاسخگویی بودند، ۵ نفر از کل مدیران، سپس از بین کارکنان تحت نظر هر کدام، ۴ نفر به طور تصادفی انتخاب شدند و انتخاب آنها به گونه‌ای بود که هر یک از کارکنان فقط به طور مستقیم تحت نظارت یک مدیر قرار داشتند. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها و حذف پرسشنامه‌های نامعتبر، نمره‌های سبک رهبری و هوش هیجانی ۳۳ مدیر تجزیه و تحلیل شد. و میانگین نمره رضایت شغلی ۴ زیردست آنها به عنوان نمره رضایت شغلی مربوط به هر مدیر ثبت و تجزیه و تحلیل شد.

طرح این پژوهش به این علت که متغیر هوش هیجانی از قبل شکل گرفته، یک طرح پس رویدادی (علی-مقایسه‌ای) است. در این پژوهش، متغیر مستقل، هوش هیجانی مدیران بود که ارتباط آن با سبک رهبری آنها و رضایت شغلی کارکنان دانشگاه که متغیرهای وابسته هستند بررسی شده است.

برای سنجش سبک رهبری از پرسشنامه ۱۸ سؤالی که توسط پوربنه (۱۳۷۱)، به سبک پرسشنامه سبک رهبری لیکرت ساخته شده (۲۴) و برای پاسخگویی به هریک از پرسش‌ها از پاسخ‌های ۴ گزینه‌ای استفاده شد. پاسخگر براساس تطابق گزینه‌های مختلف با شیوه مدیریتی خود، مناسب‌ترین گزینه را در هر سؤال علامت می‌زند. نمره‌گذاری پرسشنامه بدان ترتیب است که در پرسش‌های (۵، ۷ و ۸ و ۱۸-۱۴) به گزینه الف نمره ۱ و به گزینه‌های ب، ج و د به ترتیب نمره‌های ۲، ۳ و ۴ تعلق می‌گیرد. با جمع نمره‌ها و تقسیم آنها بر عدد ۱۸

سبک رهبری مدیر طبق ملاک زیر بدست می‌آمد:

- ۱) ۱-۱/۷۴۹ سبک ۱ (آمرانه- استثماری) ۲) ۲/۴۹۹-۱/۷۵
- سبک ۲ (آمرانه- خیرخواهانه) ۳) ۳/۲۴۹-۲/۵ سبک ۳ (مشاوره ای) ۴) ۴-۳/۲۵ سبک ۴ (مشارکتی)
- بنابراین، هرچه نمره مدیر بیشتر باشد، سبک رهبری او به سبک مشارکتی نزدیک‌تر و به عبارتی مشارکتی‌تر است. شهاب‌فر (۱۳۷۶) نیز این آزمون را بر نمونه‌های خارج از جامعه آماری اجرا کرد و ضریب پایایی (Reliability) ۰/۹۶/۵ را بدست آورد که نشان دهنده پایایی بالای آزمون است. در این پژوهش نیز ضریب پایایی ۰/۸۹ (آلفای کرونباخ) برای این پرسشنامه بدست آمد (۱۸).

برای سنجش هوش هیجانی مدیران از پرسشنامه شرینگ (Shring) (۱۹۹۸)، به نقل از منصوری، (۱۳۸۰) استفاده شد. فرم اصلی این پرسشنامه ۷۰ سؤال و ۲ قسمت دارد: بخش اول ۴۰ سؤال و قسمت دوم ۳۰ سؤال. در قسمت اول، هر پرسش حاکی از یک موقعیت در زندگی است و آزمودنی باید یکی از گزینه‌ها را که با حالت‌های روحی او تطابق بیشتری دارد انتخاب کند. در قسمت دوم در ابتدای هر سؤال یک داستان ساختگی هیجانی آورده شده‌است و از آزمودنی خواسته شده که پاسخ خود را با توجه به داستان انتخاب کند. از آنجا که این داستان‌ها با فرهنگ ایرانی تطابق لازم را ندارد توسط منصوری (۱۳۸۰) حذف شده‌اند (۲۵). پاسخ‌ها به صورت ۵ درجه‌ای و ترتیبی تنظیم شده‌اند. در سؤالات (۹، ۱۰، ۱۲، ۱۴، ۲۰، ۲۲، ۲۸ و ۳۳) اگر کسی گزینه الف را انتخاب کند، نمره ۵ و چنانچه ب، ج، د، ه را انتخاب کند به ترتیب نمره کمتری می‌گیرد. نمره‌گذاری سایر سؤالات برعکس است. منصوری (۱۳۸۰) در اجرای اولیه این آزمون از قسمت اول که شامل ۴۰ سؤال است استفاده کرد و تعداد ۷ سؤال را به دلیل همبستگی اندک با نمره کل آزمون حذف کرد. سؤالاتی که برای اجرای نهایی در نظر گرفته شد، به ۳۳

سؤال کاهش یافت. وی همچنین، میزان همسانی درونی آزمون ۳۳ سؤالی را در اجرای مقدماتی بر نمونه‌ای ۴۰ نفری از دانشجویان دانشگاه تهران، به روش آلفای کرونباخ ۰/۸۵ بدست آورده است (۲۵).

در سنجش رضایت شغلی، از پرسشنامه ۲۰ سؤالی استفاده شد که توسط قاسمی (۱۳۷۵) براساس پژوهش‌های هرزبرگ (Herzeberg) (۱۹۵۹)، به نقل از شهاب فر، (۱۳۷۶) ساخته شده است (۱۸ و ۲۶). محورسؤالات این پرسشنامه عامل انگیزشی یا برانگیزاننده است که نگرش افراد را در مورد شغل آنها اندازه می‌گیرد. گزینه‌ها از «کاملاً موافق» تا «کاملاً مخالف» تنظیم شده‌اند. نمره‌گذاری بدین صورت است که در سؤالات ۱۶، ۴، ۲ به گزینه الف، نمره ۵ و به گزینه‌های ب، ج، د و ه به ترتیب نمرات ۱، ۲، ۳، ۴ تعلق می‌گیرد. نمره‌گذاری بقیه سؤالات برعکس است. این پرسشنامه شاخص‌های نفس‌کار، رشد یا پیشرفت، قدر شناسی، موفقیت و مسئولیت که از شاخص‌های رضایت شغلی هستند، را اندازه می‌گیرد. روایی (Validity) صورتی پرسشنامه توسط ۲ تن از استادان مدیریت تأیید شد و برای بدست آوردن پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. لذا پرسشنامه بین ۳۰ نفر از کارکنان و مدیران توزیع شد و پس از تصحیح، پایایی هر گروه از سؤالات از طریق آلفای کرونباخ بدست آمد که ضریب پایایی آن ۰/۷۸ بود که نشان دهنده پایایی بالای پرسشنامه است (۲۶).

### نتایج

جدول ۱ اطلاعات توصیفی مربوط به مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز را نشان می‌دهد.

بررسی رابطه سبک رهبری و هوش هیجانی مدیران و همچنین رابطه سبک رهبری مدیران و رضایت شغلی کارکنان آنها از آزمون معنی‌دار بودن ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد

که نتایج آن در جدول ۲ آمده است.

طبق جدول، بین هوش هیجانی مدیران و سبک رهبری آنان رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد ( $F=0/71$ ) و این نتیجه بدین معنی است که چون با افزایش نمره در پرسشنامه سبک رهبری این سبک، به نوع مشارکتی نزدیک‌تر خواهد شد، لذا ضریب همبستگی مثبت و معنی‌دار بدست آمده بین سبک رهبری و هوش هیجانی مدیران، نشان می‌دهد که هرچه هوش هیجانی مدیر بالاتر باشد، سبک رهبری او مشارکتی‌تر خواهد بود.

بین سبک رهبری مدیران و رضایت شغلی کارکنان آنها نیز رابطه مثبت و معنی‌دار ( $F=0/60$ ) وجود دارد که چون هرچه نمره مدیر در پرسشنامه سبک رهبری بالاتر باشد، سبک رهبری وی، مشارکتی‌تر است، بنابراین هرچه سبک رهبری مدیر مشارکتی‌تر باشد، رضایت شغلی کارکنان نیز بالاتر خواهد بود. همچنین، بین هوش هیجانی مدیران و رضایت

شغلی کارکنان آنها رابطه مثبت و معنی‌دار ( $r=0/38$ ) بدست آمد.

دو گروه مدیران زن و مرد از نظر نمره سبک رهبری مقایسه شد و آزمون t گروه‌های مستقل برای مقایسه میانگین آن بکار رفت. نتایج این آزمون در جدول ۳ آمده است:

طبق جدول ۳ نتایج بدست آمده از این تحلیل معنی‌دار ( $p < 0/05$ ) است. بنابراین، در دانشگاه علوم پزشکی شیراز مدیران زن، بیش از مدیران مرد از سبک رهبری مشارکتی استفاده می‌کنند.

نتیجه آزمون خی دو (آزمون خوبی برازندگی)، برای مقایسه فراوانی مدیران دانشگاه علوم پزشکی در طبقه‌های چهارگانه سبک رهبری، (جدول ۴) نشان داد که بین فراوانی مدیران در چهار نوع سبک رهبری تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. بنابراین، در مدیران دانشگاه علوم پزشکی چهار سبک رهبری تقریباً به یک میزان بکار می‌رود.

جدول ۱: اطلاعات توصیفی متغیرهای سبک رهبری، هوش هیجانی مدیران زن و مرد و رضایت شغلی زیردستان آنها در دانشگاه علوم پزشکی شیراز

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	حداقل	حداکثر
هوش هیجانی	۱۱۷/۹۵	۹/۴۸	۱۰۱	۱۴۰
سبک رهبری	۲/۱۱	۰/۶۱	۱/۵۵	۳/۶۱
رضایت شغلی زیردستان	۷۱/۰۸	۱۰/۸۱	۵۴	۸۴
هوش هیجانی	۱۲۸/۴	۶/۹۳	۱۲۱	۱۴۲
سبک رهبری	۳/۵۳	۰/۲۲	۳/۲۲	۳/۷۲
رضایت شغلی زیردستان	۷۷/۸۲	۷/۵۱	۵۹/۳۳	۸۳/۳۳

جدول ۲: ماتریس همبستگی میان متغیرهای مورد بررسی

سبک رهبری	رضایت شغلی	هوش هیجانی
هوش هیجانی	۱	۱
رضایت شغلی	۰/۶۰**	۰/۳۸**
سبک رهبری	۰/۷۱**	۰/۳۸**

\*\*  $P < 0/01$

جدول ۳: مقایسه میانگین سبک رهبری گروه مدیران زن و مرد

تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار t	درجه آزادی
۲۳	۲/۷۰	۰/۷۱	۲/۴۰*	۳۱
۱۰	۳/۰۵	۰/۶۲۳		

\*  $p < 0/05$

جدول ۴: مقایسه تعداد مدیران دانشگاه علوم پزشکی از نظر نوع سبک رهبری آنها

سبک‌های رهبری	فراوانی مشاهده شده	فراوانی مورد انتظار	مقدار خی دو	سطح معنیداری
آمرانه-استثماری	۱۱	۸/۳	۱/۷۸	۰/۶۱۸
آمرانه-خیرخواهانه	۷	۸/۳		
مشاوره‌ای	۶	۸/۳		
مشارکتی	۹	۸/۳		

همانطور که قبلاً نشان داده شد، چون هوش هیجانی با سبک رهبری رابطه مثبت و معنی‌دار دارد، سهم تعیین‌کننده هوش هیجانی توسط متغیر سبک رهبری وارد شده است؛ بنابراین، متغیر هوش هیجانی سهم جدیدی در پیش‌بینی واریانس رضایت شغلی کارکنان نداشته است.

در تحلیل سوم متغیر سبک رهبری مدیران همراه متغیر سن آنان وارد معادله شد و نتایج آزمون  $t$  نشان داد که اضافه شدن متغیر سن مدیران تأثیری بر افزایش ضریب تعیین نداشته است و نشان دهنده آن است که سن مدیران با رضایت شغلی کارکنان ارتباطی ندارد. نتایج این تحلیل در جدول ۵ نشان داده شده است.

از تحلیل رگرسیون چندگانه در ۳ مرحله برای تعیین نقش متغیرهای پیش‌بین سبک رهبری، هوش هیجانی و سن مدیران در پیش‌بینی و تبیین واریانس متغیر ملاک (رضایت شغلی کارکنان) بکار رفت. ابتدا متغیر پیش‌بین سبک رهبری مدیران وارد معادله رگرسیون شد. آزمون  $F$  حاصل از این تحلیل معنی‌دار بود و نتیجه تحلیل نشان داد که متغیر سبک رهبری مدیران به تنهایی ۳۲ درصد واریانس متغیر رضایت شغلی کارکنان را تبیین می‌کند.

در مرحله دوم، متغیر پیش‌بین بعدی یعنی هوش هیجانی مدیران همراه متغیر سبک رهبری آنها وارد معادله شد. نتایج آزمون  $t$  این تحلیل نشان داد که اضافه‌شدن متغیر هوش هیجانی تأثیری در افزایش ضریب تعیین نداشته است.

جدول ۵: تحلیل رگرسیون جهت تبیین واریانس رضایت شغلی کارکنان توسط سبک رهبری، هوش هیجانی و سن مدیران

متغیر	ضریب B	ضریب Beta	t	F	ضریب تعیین
مرحله ۱: سبک رهبری	۷/۰۱	۰/۵۷	۳/۸۹***	۱۵/۱۸***	۰/۳۲
مرحله ۲: سبک رهبری هوش هیجانی	۷/۳۴ -۰/۰۳۸	۰/۶۰ -۰/۰۳۷	۲/۷۲** -۰/۱۶	۷/۳۶**	۰/۳۲
مرحله ۳: سبک رهبری سن	۷ -۰/۰۶۸	۰/۵۷ -۰/۰۳۶	۳/۸۲*** -۰/۲۴	۷/۳۹**	۰/۳۲

\*\*\*  $P < ۰/۰۰۱$  , \*\*  $P < ۰/۰۱$

## بحث و نتیجه گیری

یافته‌های پژوهش، ما نشان داد که سبک رهبری با هوش هیجانی رابطه مثبت دارد یعنی با افزایش هوش هیجانی، سبک رهبری مدیر مشارکتی تر خواهد بود که این یافته مشابه یافته اکثر پژوهش‌ها (۱۴-۲۷) است ولی با نتیجه برخی پژوهش‌ها (۱۵ و ۱۶) تفاوت دارد.

در تبیین این یافته‌ها می‌توان این فرض را مطرح کرد که مدیران با سبک رهبری مشارکتی، ویژگی‌هایی چون همدلی، انگیزش بالا، خودآگاهی و اعتماد بنفس را نشان می‌دهند که به نظر گلמן (۱۹۹۵) این خصوصیات تماماً مؤلفه‌های فرعی هوش هیجانی هستند (۲۷).

همچنین، جلب اعتماد دیگران یک مؤلفه اصلی سبک رهبری مشارکتی محسوب می‌شود. رهبرانی با سبک مشارکتی، قادرند اعتماد و احترام زبردستان را نسبت به خود جلب کنند و به نظر گلמן (۱۹۹۵) توانایی جلب اعتماد افراد از مؤلفه‌های اصلی هوش هیجانی است. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که ویژگی‌ها و مؤلفه‌هایی چون اعتماد بنفس، اطمینان به دیگران، چالش، تشویق دیگران و زبردستان، توانایی اداره هیجان‌های خود و دیگران، انگیزش بالا، توانایی بازخورد دادن به دیگران، تفکر خلاق، همدلی و دیگر ویژگی‌هایی از این قبیل بین هوش هیجانی و سبک رهبری مشارکتی مشترک هستند که رابطه مثبت بین هوش هیجانی و سبک رهبری مشارکتی را می‌رساند (۲۷).

سبک رهبری مشارکتی مدیران با رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت نشان داد، که مشابه یافته‌های پژوهش‌های پیشین است (۱۹، ۲۰، ۲۸، ۲۹، ۳۰).

در تبیین رابطه سبک رهبری مشارکتی و رضایت شغلی کارکنان، می‌توان گفت که با رفتار تعاملی، انسان دوستانه و تشویقی مدیران مشارکتی و ارائه بازخورد مثبت در قبال عملکرد بهینه افراد تحت سرپرستی مدیر، عزت نفس

کارکنان بالا می‌رود و در نتیجه رضایت شغلی آنها به نحو چشمگیر افزایش می‌یابد. رفتارهای توجه‌گرا و همدلی مدیران با زبردستان، آنها را نسبت به کارشان دلگرم‌تر می‌کند و راضی‌تر از افرادی هستند که از عملکرد مدیرشان شکایت دارند (۳۰).

گودسون (۱۹۸۹) هم می‌گوید که تعامل محدود بین مدیر و کارکنان باعث دلسردی و نارضایتی کارکنان می‌شود زیرا آنها احساس تنهایی کرده و نیز احساس می‌کنند که مدیر مشکلات آنها را درک نمی‌کند یعنی از داشتن یک منبع همدلی نیرومند بی‌بهره هستند (۲۸).

پژوهش ما نشان داد که مدیران زن بیش از مدیران مرد از سبک رهبری مشارکتی استفاده می‌کنند که مشابه یافته‌های پژوهش‌های پیشین (۷، ۸، ۹، ۳۱) است.

در تبیین این یافته‌ها می‌توان اینطور فرض کرد که طبق نظر کرلس (۱۹۹۸)، صفات شخصیتی و گرایش‌های رفتاری متفاوت دو جنس است که رفتارهای متفاوت رهبری آنها را تحت متأثر می‌کند. همچنین، مردان و زنان ممکن است نقش‌های مدیریتی خود را به خاطر تفاوت در مهارت‌های اجتماعی، متفاوت نشان دهند. زنان در مقایسه با مردان معمولاً دوستانه‌تر و علاقمندتر به دیگران و از نظر اجتماعی حساس‌تر هستند. همچنین، به نظر باس (۱۹۸۵)، به نقل از پالمر، (۲۰۰۳) مدیریت خشک و غیرقابل انعطاف که مترادف با سبک رهبری آمرانه است با نقش جنسیتی زنانه در تعارض است و هیلمن Hillman (۱۹۸۹)، به نقل از کرلس (۱۹۹۸) می‌گوید که رفتارهای قالبی زنانه از جمله رفتارهای توجه‌گرا و انعطاف‌پذیر از خصوصیات سبک رهبری مشارکتی است (۷، ۱۳).

بنابراین گرایش‌های رفتاری متفاوت جنسیتی از جمله مهارت‌های اجتماعی، علاقه‌مندی به دیگران و حساس

مشارکتی دیده می‌شود که این ویژگی‌ها از جمله خصوصیات هوش هیجانی است که باعث رابطه مثبت بین سبک رهبری مشارکتی و هوش هیجانی می‌شود. همین ویژگی‌ها در مدیران هم باعث بالا رفتن عزت نفس، انگیزش در نتیجه بالا رفتن میزان رضایت شغلی کارکنان می‌شود.

بودن، انعطاف‌پذیری و عوامل دیگر که در زنان بیش از مردان دیده می‌شود، در سبک رهبری مشارکتی وجود دارد و باعث شده که سبک رهبری مشارکتی در مدیران زن بیش از مدیران مرد دیده شود. ویژگی‌هایی از جمله همدلی، انگیزش بالا، خودآگاهی و اعتماد بنفس در سبک رهبری

## منابع

1. Eghtedari A M. System and Organizational Behavior. Tehran; Molavi Pub, 1991. [Text in Persian]
2. Kuchinke PK. Leadership and Culture. Human Resource Development Quarterly 2002; 10(2): 136.
3. Moshabbaki, A. Management of Organizational Behavior. Application and Valued Analysis about Humane Behavior. Termeh Pub. Tehran, 1998. [Text in Persian]
4. Lippit, M. How to Influence Leaders. Training & Development 1999; 53(3): 19-25.
5. Bergman H, Darlene R. Introducing A Grass-Roots Model of Leadership. Strategy and Leadership 2003; 27(6): 16.
6. Hersey P Blanchard K H. Management of Organizational Behavior. Tehran; Amir Kabir 2005.
7. Carless S A. Gender Differences in Transformational Leadership: An Examination of Superior, Leader, and Subordinate Perspectives. Sex Roles: A Journal of Research 1998; 39(11): 887-902.
8. Maher K J. Gender-Related Stereotype of Transformational and Transactional Leadership. Sex Roles. A Journal of Research 1997; 37(3): 209-225.
9. Druskatt V U. Gender and Leadership in Roman Catholic Church. The Leadership Quarterly 1994; 5(2): 99-119.
10. Akbarzadeh N. Emotional Intelligence. Salovey and Other Viewpoint. Samt Pub Tehran; Sami, 2004. [Text in Persian]
11. Burbach M. Emotional Intelligence and Its Relation to Everyday Behavior. Personality and Individual Differences. 2004. 36(6): 1387-1403.
12. Mandell B, Pherwani S. Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison. Journal of Business & Psychology 2003; 13(3): 387-405.
13. Palmer B. The Relationship between Emotional Intelligence, Personality and Effective Leadership. Australian Journal of Psychology 2003; 55: 140-142.
14. Reiff H B. The Relation of LDa nd Gender with Emotional Intelligence in College Students. Journal of Learning Disabilities 2001; 34(1): 66-79.
15. Palmer B, Walls M. Emotional Intelligence and Effective Leadership. Leadership and Organization Development Journal 2001; 22(1): 5-10.
16. Sternberg RJ. A Broad View of Intelligence: The Theory of Successful Intelligence. Consulting Psychology Journal 2003; 55: 139-154.
15. Palmer, B and Walls, M. Emotional Intelligence and Effective Leadership. Leadership and Organization Development Journal. 2001. 22(1): 5-10.
16. Sternberg RJ. A Broad View of Intelligence: The Theory of Successful Intelligence. Consulting Psychology Journal 2003; 55: 139-154.
17. Aslankhani M A. Description Of Leadership Style, Organizational Climate And Its Relationship With Job Satisfaction From Exercise Professor's Viewpoint At Different Country Universities. Thesis of Ph.D. Tehran University, 1996. [Text in Persian]
18. Shahabfar S. Investigation of Leadership Style at Mashhad Exceptional Schools and Its Relationship With Teachers Job Satisfaction. Thesis of M.A. Ferdosi University of Mashhad 1997. [Text in Persian]
19. Packard S H. Rehabilitation Agency Leadership Style: Impact on Subordinates Job Satisfaction. Rehabilitation Counseling Bulletin 1999; 43(1): 5-12.



20. Bogler R. The Influences of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction. Educational Administration Quarterly 2001 ; 37(5): 662-684.
21. Behrangi M. Educational and Academic Management. Tehran Golchin Pub, 1994. [Text in Persian]
22. Nourshahi N, Yamani Douzi Sorkhabi, M. Investigation of Relationship between Cognitive Style and Leadership Style among Universities Managers And Institutes Of Higher Education. Journal of Research and Planning in Higher Education 2006; 12(2): 3-8.
23. Barling J, Slater F, Kelloway E K. Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study. Leadership and Organizational Development Journal (2000); 21: 157-61. [Text in Persian]
24. Pourbaneh A. Investigation of Leadership Style at Tehran Boy High Schools According To Likert Leadership Styles. Thesis of M.A. Tehran University. 1992. [Text in Persian]
25. Mansouri, B. Normalization of Siberia Shrink's Emotional Intelligence Questionnaire Among Tehran University Students. Thesis of M.A. Allameh University. 2001. [Text in Persian]
26. Ghasemi M. Determination Of Correspondence Effect Of Leadership Style Accepted By Subordinate On Subordinate 'S Job Satisfaction At Tarbiat Modares University. Thesis of M.A. Tarbiat Modares University, 1996. [Text in Persian]
27. Golman D. Emotional Intelligence. New york; Bantam Books, 1995: 42-44.
28. Goodson J R. Situational Leadership Theory: A Test of Leadership Prescriptions. Group and Organization Studies 1989; 14: 446-461.
29. Dianedoran R N. Impact of the Manager's Span of Control on Leadership and Performance. Toronto; Canadian Health Services Research Foundation 2004: 101-110.
30. Katyal S, Awasthi E. Gender Differences in Emotional Intelligence among Adolescents India. Department of Child Development. Home Science College 2005; 17(2): 152-55.
31. Loden M. Feminine Leadership or How to Succeed In Business without being one of the Boys. New York; Time's Book, 1985; 22-35.

## Relationship between Managers' Leadership Style and Emotional Intelligence and Its Effect on Job Satisfaction in Subordinates

\*Banihashemian K.(MSc)<sup>1</sup> - Moazan M.(MSc)<sup>2</sup>

\*Corresponding Address: Number 261, Zerehi Ave, Havabord Square, Shiraz, IRAN

E-mail: kouroshcpsp@yahoo.com

Received:20/ Jan/2010 Accepted: 2/Apr/2010

---

### Abstract

**Introduction:** The studies showed that there is a significant relationship between leadership style with managers' emotional intelligence and their interpersonal relationship with subordinates in organizations that this relationship can affected job satisfaction in subordinates.

**Objective:** Survey the relationship between managers' leadership style and emotional intelligence and its effect on job satisfaction in subordinates in Shiraz University of Medical Sciences.

**Materials and Methods:** Thirty three managers and 132 subordinates were randomly selected in October 2009. In this expostfacto study. Leadership style, emotional intelligence and job satisfaction questionnaires were completed. Pearson correlation coefficient, independent t test, Chi-square and regression analysis were used.

**Results:** Data analysis indicated that There is a positive relationship between emotional intelligence and leadership style ( $r= 0.71$ ,  $p<0.01$ ), there is a positive relationship between managers' leadership style and job satisfaction in subordinates ( $r= 0.60$ ,  $p<0.01$ ), Female managers use participative leadership style more than males ( $t= 2.40$ ,  $p<0.05$ ), and there is no significant difference between numbers of managers in 4 kinds of leadership styles (Chi-square= 1.78,  $p = 0.61$ ).

**Conclusion:** There is a positive and significant relationship between participative leadership style with managers' emotional intelligence and job satisfaction in subordinates. Empathy, high motivation and self confidence, are components of both emotional intelligence and participative leadership style that cause increase self confidence, motivation and job satisfaction in subordinates.

**Key words:** Emotional intelligence/ Job satisfaction/ Leadership

---

Journal of Guilan University of Medical Sciences, No: 74, Pages: 76-85