

## پیش‌بینی سبک‌های رهبری تحول‌گرا، مراوده‌ای و آزادگذار مدیران گروه‌های آموزشی با توجه به هوش هیجانی

وحید بهاروند<sup>۱</sup>

کارشناس ارشد روان‌شناسی بالینی

### چکیده

هدف اصلی این تحقیق، پیش‌بینی سبک‌های رهبری تحول‌گرا، مراوده‌ای و آزادگذار مدیران گروه‌های آموزشی با توجه به هوش هیجانی آنان بود. مشارکت‌کنندگان این مطالعه ۱۱۸ نفر بوده‌اند که به روش کل‌شماری از بین اعضای هیأت علمی و مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه خرم‌آباد انتخاب شدند. روش تحقیق، توصیفی از نوع همبستگی و ابزارهای استفاده‌شده، مقیاس هوش هیجانی شوت و همکاران (۱۹۹۸) و پرسشنامه چندعاملی رهبری باس و اولیو (۲۰۰۳) بوده است. نتایج پژوهش نشان داد سبک رهبری تحول‌گرا در مدیران گروه‌های آموزشی رواج بیشتری دارد. هم‌چنین، یافته‌های استنباطی نشان داد فقط مؤلفه بهره‌برداری از هیجان می‌تواند سبک تحول‌گرا و آزادگذار را پیش‌بینی کند؛ اما مؤلفه‌های بهره‌برداری از هیجان، تنظیم هیجان و ارزیابی و ابراز هیجان به ترتیب اولویت می‌توانند رفتارهای مراوده‌ای را پیش‌بینی کنند. در بررسی رابطه متغیرها، بین سبک رهبری تحول‌گرا و مراوده‌ای با هوش هیجانی همبستگی معنی‌دار به دست آمد؛ اما بین سبک رهبری آزادگذار با هوش هیجانی همبستگی معنی‌داری به دست نیامد.

**واژه‌های کلیدی:** سبک رهبری، هوش هیجانی، عضو هیأت علمی، مدیر گروه

<sup>۱</sup> . نویسنده مسئول

آدرس پست الکترونیکی: [vahidbahar2020@gmail.com](mailto:vahidbahar2020@gmail.com)

وصول: ۱۳۹۳/۵/۱۱ - پذیرش: ۱۳۹۳/۱۲/۶

## مقدمه

امروزه، رهبری<sup>۱</sup> اثربخش، یکی از شناسه‌های توسعه‌یافتگی در نظام جهانی به شمار می‌رود. مدیریت کارآمد و توانمند قادر است با به‌کارگیری پتانسیل‌ها و امکانات بالقوه و مستعد سازمان، بستری درخور برای توسعه‌ی پایدار و همه‌جانبه پدید آورد. در این بین، رهبری اثربخش گروه، یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران گروه‌های آموزشی است. در تئوری و عمل، اثربخش‌بودن مدیران آموزشی موجب بهبود وضعیت آموزشی و فراهم آوردن زمینه برای توسعه‌ی فردی اعضا می‌شود.

یکی از عوامل مؤثر در افزایش اثربخشی، کارایی و در نهایت بهره‌وری، سبک رهبری مدیران سازمان است. رهبری جزء جدایی‌ناپذیر مدیریت است و نقش اساسی را در عملیات ایفا می‌کند. اگر فقط یک عامل وجود داشته باشد که وجه افتراق بین سازمان‌های موفق و ناموفق را معلوم کند، بدون شک آن عامل، رهبری مؤثر است (باس و ریگیو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶: ۹۷). رهبری طبق تعریف آنتوناکیس<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۳: ۵) فرایند تغییر هدف‌داری است که از طریق آن رهبر و پیروان به وسیله‌ی مقصود مشترک به هم می‌پیوندند و حرکت به سمت چشم‌انداز را آغاز می‌کنند. در هر صورت، مدیر اثربخش بایستی از هر لحاظ و به ویژه از لحاظ ارتباطی و هیجانی در سطح مطلوبی باشد. هنگامی که سعی در توضیح دلایل اثربخشی رهبران بزرگ صورت می‌گیرد، درباره‌ی بیش و ایده‌های قوی یا راهبرد آن‌ها صحبت می‌شود؛ اما یک مسأله‌ی مهم‌تر هم وجود دارد: رهبران بزرگ از طریق عواطفشان کار می‌کنند (گلמן<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸: ۲۵). نقش عواطف و هیجانات در فرایند رهبری، موضوعی است که در تحقیقات به آن توجهی نمی‌شود؛ زیرا محققان عقیده دارند که عواطف احتمالاً رفتارهای مؤثر را کمرنگ می‌کند. نظریه‌های رهبری تحت تأثیر نظریه‌های کلاسیک نیز بر این عقیده بود که رهبران باید به صورت منطقی و بدون تأثیرپذیری از احساسات خود فکر کرده و سپس برنامه‌ریزی کنند (گیورگ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰: ۱۰۲۹).

<sup>۱</sup> . leadership

<sup>۲</sup> . Bass & Riggio

<sup>۳</sup> . Antonakis

<sup>۴</sup> . Goleman

<sup>۵</sup> . George

در آخرین پژوهش‌های صورت گرفته بر موضوع رهبری، رهبران را به دو دسته تحول‌گرا<sup>۱</sup> و مراوده‌ای<sup>۲</sup> تقسیم کرده‌اند (باس و ریگیو، ۲۰۰۶؛ رایینز و کولتر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳؛ کلونین<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹؛ باس و اولیو، ۱۹۹۹؛ باس و اولیو ۱۹۹۵؛ باس، ۱۹۹۰)، هر چند که سبک رهبری آزادگذار<sup>۵</sup> یا غیر مراوده‌ای نیز در برخی از متون گاهی به عنوان سبک رهبری آمده است و در برخی دیگر به عنوان سبک مطرح نشده است (باس و ریگیو، ۲۰۰۶: ۱۰۱). محققان، رهبران تحول‌گرا را به صورت افرادی معرفی می‌کنند که با نشان دادن عواطف، افراد زیردست خود را متعهد کرده و متقاعد می‌کنند تا اهداف و ارزش‌های سازمان را بپذیرند و برای دسترسی به آن‌ها تلاش فراتر از انتظار از خود نشان دهند، این شیوه عمل باعث می‌شود تا رهبران یک نوع دل‌بستگی عاطفی با زیردستان خود پیدا کنند (باس و اولیو، ۱۹۹۵: ۳۶). اما رهبران مراوده‌ای به عواملی از قبیل کنترل و ثبات برنامه‌ها علاقه‌مندند و احتمال ندارد که برای تأثیر بر تغییر نگرش‌ها، هنجارها یا شیوه‌های تفکر تلاش نمایند و نیز کمتر احتمال دارد روابط همکارانه را تشویق نمایند (اینگرام<sup>۶</sup>، ۱۹۹۶: ۶). با این وجود، باس و اولیو (۱۹۹۹: ۲۲-۲۳) معتقداند که این نوع رهبری به عنوان دو انتهای یک پیوستار و در نقطه مقابل یکدیگر نبوده، بلکه مکمل یکدیگرند و یک رهبر می‌تواند هم‌زمان رفتارهای هر دو سبک را به میزان متفاوت از خود به نمایش بگذارد. باس و اولیو (۱۹۹۵: ۳۷) بر مبنای نتایج تحقیقات خود استدلال می‌کنند که رهبران آرمانی افرادی هستند که رفتارهای مثبت رهبری مراوده‌ای را با ابعاد رهبری تحول‌آفرینی ترکیب نموده و به کار می‌گیرند.

<sup>1</sup> . Transformational

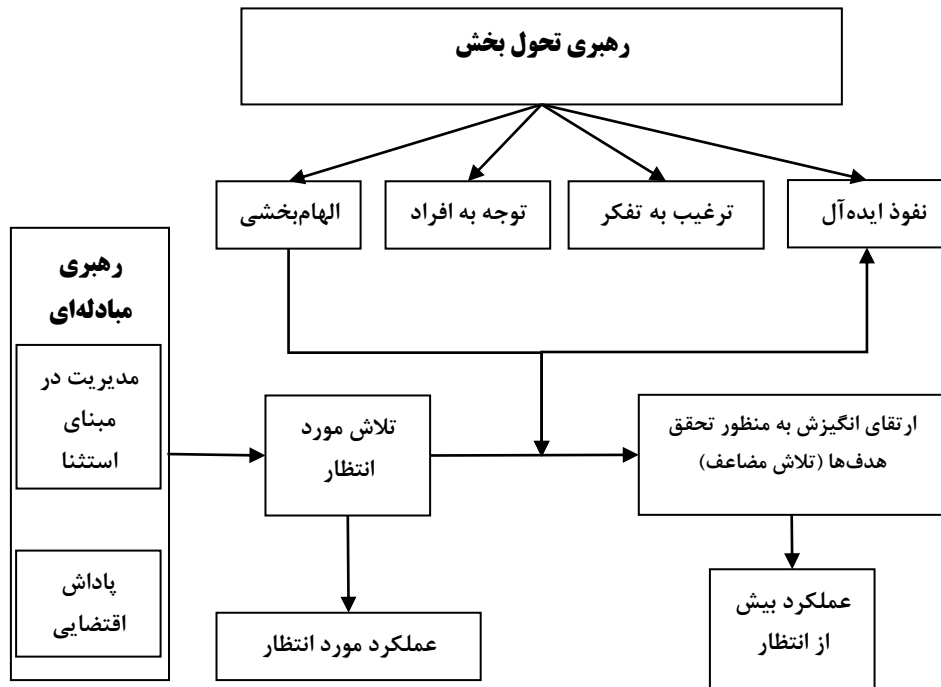
<sup>2</sup> . Transactional

<sup>3</sup> . Coulter

<sup>4</sup> . Colvin

<sup>5</sup> . Laissez faire Leadership Style

<sup>6</sup> . Ingram



نمودار ۱: ابعاد اصلی تشکیل‌دهنده رهبری تحول‌گرا و مراوده‌ای (مرتضوی و همکاران، ۱۳۸۴)

هم‌چنین باس و اولیو (۲۰۰۶) از سبک رهبری آزادگذار یا غیر مراوده‌ای نیز نام می‌برند که منظور از آن، آزاد گذاشتن پیروان در زمان حضورنداشتن رهبر یا اجتناب از رهبری کردن است که در واقع در طیف رهبری، غیرفعال‌ترین نوع رهبری به شمار می‌آید. رهبران سبک آزادگذار از به کارگیری قدرت خود کناره‌گیری می‌کنند، زیردستان را در کار به خود واگذار می‌کنند و از تصمیم‌گیری اجتناب می‌کنند و معتقدند بدین گونه پیروان با برخورداری از آزادی می‌توانند خلاقیت خود را تا جایی که به انتخاب نوع فعالیت متناسب با استعداد آن‌ها منجر شود، بروز دهند. همان‌طور که قبلاً بیان شد، برخلاف نظریه‌های کلاسیک رهبری که بر منطقی بودن مدیر بدون تأثیرپذیری از احساسات تأکید داشتند (گیورگ، ۲۰۰۰: ۱۰۲۹)، در نظریه‌های جدید رهبری بر برخورداری مدیر از هوش هیجانی به عنوان یکی از مهارت‌های اصلی رهبران تأکید می‌شود (ساربونی و نیکول، ۲۰۰۲؛ هامفری، ۲۰۰۲ و ولف و همکاران، ۲۰۰۲).

هوش هیجانی<sup>۱</sup> به توانایی شناسایی و تشخیص مفاهیم و معانی هیجانات، روابط بین آنها، استدلال کردن در مورد آنها و نیز حل مسأله بر آن اساس اشاره دارد (مایر<sup>۲</sup> و همکاران، ۱۹۹۹: ۲۶۷). نتایج حاصل از بررسی‌های صورت گرفته حاکی از نقش قابل ملاحظه هوش هیجانی در زندگی و به خصوص در رهبری سازمان‌ها است (بار-اون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰؛ شوت<sup>۴</sup> و هم‌کاران، ۲۰۰۱) به طوری که دراسکت<sup>۵</sup> و ولف<sup>۶</sup> (۲۰۰۱: ۸۱) دریافته‌اند هوش هیجانی با اهمیت‌تر از بهره هوشی برای یک رهبر است. بر اساس یافته‌های جدید، اساس بسیاری از تصمیمات مهم، فعال‌ترین و سودمندترین سازمان‌ها و رضایت‌بخش‌ترین و موفق‌ترین زندگی‌ها، هوش هیجانی است؛ نه هوش شناختی (فامبورف و کی‌هارت<sup>۷</sup>، ۲۰۰۸: ۷۴۵). تحقیقات نشان می‌دهد که مدیر یا متخصصانی که از هوش هیجانی بالایی برخوردارند و از نظر فنی نیز با تجربه هستند، با آمادگی و مهارت بیشتر و سریع‌تر از دیگران به رفع تعارض‌های نوپا، ضعف‌های گروهی و سازمانی خواهند پرداخت (الیزابت<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۰۵: ۱۳۹۶).

بر اساس نظریه‌های جدید رهبری، برخورداری از هوش هیجانی را می‌توان از جمله مهارت‌های اصلی رهبران دانست و مطالعات انجام گرفته به ارتباط معنی‌دار این دو اشاره کرده‌اند (ساربونی و نیکول، ۲۰۰۲؛ هامفری<sup>۹</sup>، ۲۰۰۲ و ولف و همکاران، ۲۰۰۲). بنابراین، در انطباق با این مهارت، آنچه از یک مدیر گروه انتظار می‌رود، این است که در ساخت چشم‌انداز، ایجاد هماهنگی و انسجام‌دهی، توانمندسازی همکاران، خلاقیت و نوآوری، مشروعیت‌بخشی به قوانین و مقررات و رعایت استانداردها و اصول اخلاقی، از این مهارت برخوردار باشد و این مهارت به نحوی با سبک‌های رهبری هم‌خوانی و تناظر دارد.

<sup>1</sup> . emotional intelligence

<sup>2</sup> . Mayer

<sup>3</sup> . Bar-On

<sup>4</sup> . Shcutte

<sup>5</sup> . Druscat

<sup>6</sup> . Wolfe

<sup>7</sup> . Fambrough & Kaye Hart

<sup>8</sup> . Elizabeth

<sup>9</sup> . Humphrey

علی‌رغم اهمیت و نقش مدیریت و رهبری در دانشگاه‌ها، تحقیقات کمی برای تعیین سبک رهبری مدیران گروه‌های آموزشی و رابطه آن با هوش هیجانی انجام شده است. بنابراین، تحقیق حاضر با هدف تعیین اولویت‌های رهبری مدیران گروه‌های آموزشی و پیش‌بینی سبک‌های رهبری تحول‌گرا، مراوده‌ای و آزادگذار با توجه به هوش هیجانی مدیران انجام شده است.

## روش

چون هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی رابطه ساده و چندگانه هوش هیجانی با سبک رهبری تحول‌گرا، مراوده‌ای و آزادگذار بود، از روش همبستگی استفاده شد.

**جامعه‌ی آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری:** با توجه به این که در تحقیقات توصیفی حداقل حجم نمونه باید ۱۰۰ نفر باشد (کوهن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۱: ۲۰۳)، بنابراین از میان ۱۴۵ نفر اعضای هیأت علمی دانشگاه خرم آباد ۱۰۰ نفر به صورت تصادفی ساده و همه مدیران گروه‌های آموزشی (۳۰ نفر) به عنوان نمونه انتخاب شدند. که از این میان تعداد ۹۱ نفر عضو هیات علمی و ۲۷ نفر مدیر گروه‌های آموزشی به پرسشنامه‌ها پاسخ دادند. لذا در تحلیل نهایی داده‌های به دست آمده، از ۱۱۸ پاسخگو استفاده شده است.

در این مطالعه، از مجموع افراد شرکت‌کننده، ۸۶/۴ درصد از استادان مذکر، ۵ درصد مؤنث و ۸/۵ درصد به این سؤال پاسخ نداده بودند. از نظر سنی در یک دامنه سنی ۲۷ تا ۵۵ سال با میانگین ۳۷/۹۷ و انحراف معیار ۶/۱۴ بودند. از نظر تحصیلی، ۱۸ نفر (۱۵/۳ درصد) دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و ۹۶ نفر (۸۱/۴ درصد) دارای مدرک تحصیلی دکتری هستند. چهار نفر (۳/۴ درصد) به این سؤال پاسخ نداده بودند. از نظر سابقه تدریس در یک دامنه یک تا ۲۶ سال با میانگین ۹/۵۹ و انحراف معیار ۵/۶۸ بوده‌اند. هم‌چنین، مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه با تعداد ۲۷ نفر، از نظر سابقه مدیریتی در دانشگاه در دامنه یک تا هفت سال با میانگین ۲/۹۵ و انحراف معیار ۲/۰۱ قرار دارند.

<sup>1</sup>. Cohen

## ابزار:

**پرسشنامه چند عاملی رهبری باس و اولیو (۲۰۰۳):** پرسشنامه چند عاملی رهبری<sup>۱</sup> (MLQ-form5X) ویراست سوم، نسخه همکاران که رفتار (سبک) رهبری مدیر را از دیدگاه همکاران مستقیم وی می‌سنجد، توسط باس و اولیو (۲۰۰۳-۲۰۰۰) تجدیدنظر شده و توسعه داده شده است. پرسشنامه مشتمل بر ۴۵ گویه برای سنجش سه سبک رهبری تحول‌گرا، مراوده‌ای و آزادگذار و نه گویه برای اندازه‌گیری نتایج و پیامدهای رهبری است. آنتوناکیس (۲۰۰۱) بر مدل نه عاملی رهبری باس و اولیو صحه گذاشته و آن را مجدداً تأیید کرده است. باس و ریگیو (۲۰۰۶) گزارش کرده‌اند که مطالعات مختلف از جمله پژوهش آنتوناکیس (۲۰۰۱) و رافرتی و گریفین (۲۰۰۴) بر روائی سازه‌ای مقیاس MLQ صحه گذاشته‌اند. زاهد بابلان (۱۳۸۷) در رساله دکتری خود، روایی صوری و محتوایی پرسشنامه را پس از ترجمه آن با نظر متخصصان تأیید کرد و روایی هم‌زمان پرسشنامه سبک رهبری باس و اولیو (۲۰۰۳) با پرسشنامه سبک رهبری تحول‌گرا و مراوده‌ای بارک (۱۹۹۴) را برابر ۰/۸۳ به دست آورد. هم‌چنین ضریب آلفای کرونباخ در مطالعه زاهد بابلان (۱۳۸۷) برای سبک رهبری تحول‌گرا ۰/۹۰، سبک رهبری مراوده‌ای ۰/۸۵ و سبک رهبری آزادگذار ۰/۸۲ بوده است.

**مقیاس هوش هیجانی:** این مقیاس کوتاه خود‌سنجی توسط شوت و همکاران (۱۹۹۸) ساخته شده و دارای ۳۳ آیتم است (سالوی و همکاران، ۲۰۰۴). پایایی و روایی این آزمون مناسب گزارش شده است (کیاروچی و دیگران، ۲۰۰۱؛ ساکلوفسکی و دیگران، ۲۰۰۳؛ شوت و همکاران، ۱۹۹۸؛ الیزابت و همکاران، ۲۰۰۵). اگرچه شوت و همکاران (۱۹۹۸) معتقدند که مقیاس آن‌ها سنجش یک بعدی از EI (هوش هیجانی) فراهم می‌کند، اما در مطالعات دیگر (برای مثال ساکلوفسکی و همکاران، ۲۰۰۳ و پتریدس و فرنهام، ۲۰۰۰) بیان شده است که سه یا چهار خرده‌مقیاس دیگر را نیز

<sup>1</sup>. Multifactor Leadership Questionnaire

می‌سنجد. در مطالعه‌ای که توسط الیزابت و همکاران (۲۰۰۳) برای اعتباریابی این ابزار بر نمونه‌ای از دانشجویان کانادایی انجام گرفت، پایایی درونی هر یک از سه عامل ارزشیابی و ابراز هیجانات، تنظیم هیجانات و کاربرد هیجانات به ترتیب ۰/۷۳، ۰/۷۲ و ۰/۷۱ و ضریب پایایی درونی ۰/۸۴ برای کل مقیاس به دست آمد.

هم‌چنین برای سنجش ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان از پرسشنامه محقق ساخته که سن و جنس، وضعیت تأهل، تحصیلات و رشته تحصیلی، گروه آموزشی، سابقه مدیریتی و سابقه عضویت در هیأت علمی و متغیرهای فردی اجتماعی دیگر را می‌سنجید، استفاده شد.

**روش تجزیه و تحلیل داده‌ها:** روش پردازش داده‌ها در سطح توصیفی با استفاده از شاخص‌های گرایش مرکزی و پراکندگی بود و در سطح استنباطی نیز به دلیل بررسی رابطه چندگانه متغیرها از تحلیل رگرسیون چندگانه به شیوه همزمان استفاده شده است.

## یافته‌ها

یافته‌های توصیفی نشان می‌دهد که در پاسخ به گویه «تا چه میزان از سبک مدیریتی مدیر گروه آموزشی رضایت دارید؟» بیشتر افراد شرکت‌کننده یعنی ۵۲ نفر (۴۴/۱ درصد) پاسخ زیاد و خیلی زیاد دادند و ۳۳ نفر (۲۸ درصد) در حد متوسط و ۱۱ نفر (۹/۳ درصد) در حد کم و خیلی کم از سبک مدیریتی مدیر گروه رضایت داشتند. سؤال تحقیق: کدام سبک رهبری در بین مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه رواج بیشتری دارد؟

جدول ۱. وضعیت سبک رهبری مدیران

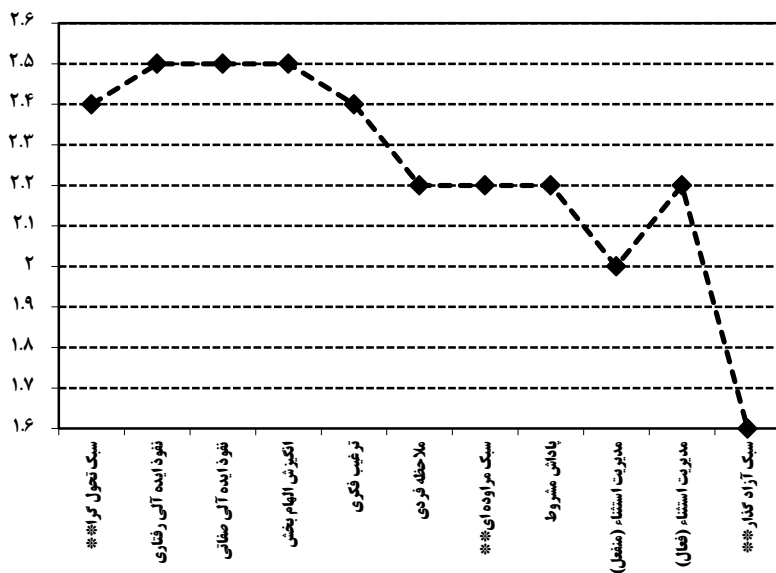
ویژگی	میانگین <sup>۱</sup>	میانگین مفهومی <sup>۲</sup>	انحراف معیار	t	معنی داری
سبک رهبری تحول‌گرا	(۲/۴)۴۸/۹۱	۴۰	۱۸/۶	۵/۲	۰/۰۰۰
نفوذ ایده آلی رفتاری	(۲/۵)۱۰/۱۵	۸	۴/۰	۵/۷	۰/۰۰۰



۰/۰۰۰	۵/۸	۳/۹	۸	(۲/۵)۱۰/۱۴	نفوذ ایده آلی صفاتی
۰/۰۰۰	۵/۶	¼	۸	(۲/۵)۱۰/۱۶	انگیزش الهام بخش
۰/۰۰۰	۴/۱	¼	۸	(۲/۴)۹/۵۸	ترغیب فکری
۰/۰۱	۲/۱	۳/۸	۸	(۲/۲)۸/۸۸	ملاحظه فردی
۰/۰۳	۲/۲	۱۰/۷	۲۴	(۲/۲)۲۶/۱۴	سبک رهبری مرادده ای
۰/۰۳	۲/۱۵	۴/۳	۸	(۲/۲)۸/۸۶	پاداش مشروط
۰/۴۴	۰/۷۶	۳/۹	۸	(۲)۸/۲۷	مدیریت بر مبنای استثنای منفعل
۰/۰۲	۲/۳	۴/۶	۸	(۲/۲)۹/۰	مدیریت بر مبنای استثنای فعال
۰/۰۰۰	-۴/۳	۳/۷	۸	(۱/۶) ۶/۵۲	سبک رهبری آزاد گذار
$P < 0.01$ $N = 118$					
<p>۱- اعداد داخل پرانتز مقادیر شاخص مورد نظر در مقیاس چهار است.</p> <p>۲- منظور از میانگین مفهومی، تعداد سؤالات مورد نظر برای سنجش آن شاخص ضرب در عدد دو است.</p>					

طبق داده های جدول شماره یک، میانگین سبک رهبری تحول گرا در مقایسه با میانگین مفهومی (۴۰)، در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی دار است؛ یعنی بالاتر از حد متوسط است. هم چنین، میانگین تمام ابعاد سبک رهبری تحول گرا در سطح اطمینان ۹۹ درصد؛ بالاتر از حد متوسط است.

میانگین سبک رهبری مرادده ای در مقایسه با میانگین مفهومی (۲۴)، در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی دار است؛ یعنی بالاتر از میانگین مفهومی (حد وسط) است. لازم به توضیح است که میانگین دو بعد سبک رهبری مرادده ای یعنی پاداش مشروط، و مدیریت بر مبنای استثنای فعال در سطح اطمینان ۹۵ درصد بالاتر از حد متوسط (۸) است. و بالأخره میانگین سبک رهبری آزاد گذار در مقایسه با میانگین مفهومی (۸)، در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی دار است؛ به عبارتی میانگین سبک رهبری آزاد گذار پایین تر از حد متوسط است.



نمودار شماره ۲: نیم‌رخ ابعاد سبک‌های رهبری مدیران

در مقایسه سبک‌های رهبری، سبک رهبری تحول‌گرا از سبک رهبری مراوده‌ای و آزادگذار براساس میانگین‌ها در مقیاس چهار، بیشتر است. هر چند تفاوت بین این سه سبک رهبری در سطح استنباطی بر اساس آزمون کروسکال والیس معنی‌دار نیست. نیم‌رخ سبک‌های رهبری مدیران در سه نوع سبک و نه بعد به صورت مقایسه‌ای بر اساس میانگین‌ها در مقیاس چهار، در نمودار شماره دو آمده است.

## جدول ۲. پیش‌بینی سبک رهبری تحول‌گرا بر اساس مؤلفه‌های هوش هیجانی

تحلیل واریانس					
Sig	F	میانگین مجذورات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	مدل
۰/۰۰۰۱	۷/۴۵	۲۱۱۴/۲۱	۳	۶۳۴۴/۶۴	رگرسیون
		۲۸۳/۵۸	۸۵	۲۴۱۲۱/۱۱	باقیمانده
			۸۸	۳۰۴۶۶/۷۵	کل
ضرایب					
sig	t	ضریب استاندارد	ضریب غیر استاندارد		مدل
		B	Std. Error	B	
۰/۰۱۳	۲/۵۵		۱۷/۰۲	۴۵/۳۲	ثابت
۰/۶۹	۰/۳۹	۰/۰۵	۰/۳۳	۰/۱۳	ارزیابی و ابراز هیجان
۰/۰۶	-۱/۹۰	-۰/۲۱	۰/۶۰	-۱/۱۴	تنظیم هیجان
۰/۰۰۱	۳/۳۱	۰/۳۸	۰/۴۵	۱/۴۹	بهره‌برداری از هیجان
توجه: R=0.45, RS= 0.20, R Adj= 0.18 و متغیر وابسته: سبک رهبری تحول‌گرا					

نتایج جدول شماره دو نشان می‌دهد R تعدیل شده ۰/۱۸ است و  $F=7/45$  معنی‌دار است ( $P<0/0001$ )، بنابراین هوش هیجانی می‌تواند سبک رهبری تحول‌گرا را پیش‌بینی کند و از میان مؤلفه‌های آن، فقط مؤلفه بهره‌برداری از هیجان می‌تواند سبک رهبری تحول‌گرا را پیش‌بینی کند.

جدول ۳. پیش‌بینی سبک رهبری مراوده‌ای بر اساس مؤلفه‌های هوش هیجانی

تحلیل واریانس					
Sig	F	میانگین مجذورات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	مدل
۰/۰۰۰۱	۱۱/۶۷	۹۴۳/۲۱	۳	۲۸۳۱/۶۴	رگرسیون
		۸۰/۵۸	۸۵	۶۸۷۲/۱۱	باقیمانده
			۸۸	۹۷۰۳/۷۵	کل
ضرایب					
sig	T	ضریب استاندارد	ضریب غیر استاندارد		مدل
		B	Std. Error	B	
۰/۰۰۱	۵/۹۰		۹/۵۹	۵۶/۵۵	ثابت
۰/۰۳۷	-۲/۱۲	-۰/۲۶	۰/۱۸	-۰/۳۸	ارزیابی و ابراز هیجان
۰/۰۰۶	۲/۸۱	۰/۳۰	۰/۳۲	۰/۹۰	تنظیم هیجان
۰/۰۰۳	-۳/۰۶	-۰/۳۳	۰/۲۴	-۰/۷۳	بهره برداری از هیجان
توجه: $R=0.54$ , $RS=0.29$ , $R\text{ Adj}=0.27$ و متغیر وابسته: سبک رهبری مراوده‌ای					

نتایج جدول شماره سه نشان می‌دهد R تعدیل شده ۰/۲۷ است و  $F=11/67$  معنی‌دار است ( $P<0/0001$ )، بنابراین هوش هیجانی می‌تواند سبک رهبری مراوده‌ای را پیش‌بینی کند و مؤلفه‌های بهره‌برداری از هیجان، تنظیم هیجان و ارزیابی و ابراز هیجان به ترتیب اولویت می‌توانند سبک رهبری مراوده‌ای را پیش‌بینی کنند.

## جدول ۴. پیش‌بینی سبک رهبری آزادگذار بر اساس مؤلفه‌های هوش هیجانی

تحلیل واریانس					
Sig	F	میانگین مجذورات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	مدل
۰/۰۲۷	۳/۲۲	۳۶/۲۱	۳	۱۰۸/۶۴	رگرسیون
		۱۱/۵۸	۸۵	۹۵۷/۱۱	باقیمانده
			۸۸	۱۰۶۶/۷۵	کل
ضرایب					
sig	t	ضریب استاندارد	ضریب غیر استاندارد		مدل
		B	Std. Error	B	
۰/۰۵	۱/۹۱		۳/۲۰	۶/۵۵	ثابت
۰/۶۱	-۰/۵۱	-۰/۰۷	۰/۰۶	-۰/۰۳	ارزیابی و ابراز هیجان
۰/۶۱	-۰/۵۰	-۰/۰۶	۰/۱۲	-۰/۰۶	تنظیم هیجان
۰/۰۰۸	۲/۷۱	۰/۳۳	۰/۰۹	۰/۲۴	بهره برداری از هیجان
توجه: R=0.32, RS= 0.10, R Adj= 0.07 و متغیر وابسته: سبک رهبری آزادگذار					

نتایج جدول شماره چهار نشان می‌دهد R تعدیل شده ۰/۰۷ است و  $F=۳/۲۲$  معنی دار است ( $P<۰/۰۵$ )، بنابراین هوش هیجانی می‌تواند سبک رهبری آزادگذار را پیش‌بینی کند و از میان مؤلفه‌های آن، مؤلفه بهره‌برداری از هیجان به طور معنی‌دار توان پیش‌بینی سبک رهبری آزادگذار را دارد.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این تحقیق، تعیین اولویت سبک رهبری مدیران گروه‌های آموزشی و پیش‌بینی سبک‌های رهبری تحول‌گرا، مراوده‌ای و آزادگذار با توجه به هوش هیجانی مدیران بود. سؤال تحقیق این بود که کدام سبک رهبری در بین مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه رواج بیشتری دارد؟

در بررسی سبک‌های رهبری مدیران گروه‌های آموزشی، نتایج نشان داد که میانگین سبک رهبری تحول‌گرا بالاتر از حد متوسط است. هم‌چنین میانگین تمامی ابعاد سبک رهبری تحول‌گرا بالاتر از حد متوسط بود. میانگین سبک رهبری مراوده‌ای نیز بالاتر از میانگین مفهومی (حد وسط) بود. لازم به توضیح است که میانگین دو بعد سبک رهبری مراوده‌ای، یعنی پاداش مشروط و مدیریت بر مبنای استثنای فعال نیز بالاتر از حد متوسط بود و بالأخره میانگین سبک رهبری آزادگذار پایین‌تر از حد متوسط به دست آمد.

در مقایسه سبک‌های رهبری، سبک رهبری تحول‌گرا از سبک رهبری مراوده‌ای و آزادگذار بیشتر بود. هر چند که تفاوت بین این سه سبک رهبری در سطح استنباطی بر اساس آزمون کروسکال والیس معنی‌دار نبود.

این یافته به مطالعه زاهد بابلان (۱۳۸۷) نزدیک است. در مطالعه وی، سبک رهبری تحول‌گرا از سبک رهبری مراوده‌ای و آزادگذار بیشتر بود. هم‌چنین نورشاهی و یمینی دوزی سرخابی (۱۳۸۵: ۱۷) امتیاز اکثر رؤسای مورد مطالعه در سبک رهبری تحول‌گرا را پایین و متوسط و در سبک رهبری مراوده‌ای متوسط گزارش کرده‌اند.

نتایج مربوط به پیش‌بینی سبک رهبری با استفاده از تحلیل رگرسیون چند متغیره نشان داد که هوش هیجانی توانایی پیش‌بینی سبک رهبری تحول‌گرا را دارد و از میان مؤلفه‌های آن، فقط مؤلفه بهره‌برداری از هیجان می‌تواند سبک رهبری تحول‌گرا را پیش‌بینی کند. تعداد فزاینده‌ای از مطالعات رابطه بین توانایی‌های هوش هیجانی و چند ملاک مهم زندگی را بررسی کرده‌اند و نیز شواهد قوی برای تأیید هوش هیجانی به عنوان یک پیش‌بین عمده بازده‌های زندگی واقعی فراهم کرده‌اند (کیاروچی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۱).

این یافته به یافته گاردنر و استاف (۲۰۰۲)، بارلینگ و همکاران (۲۰۰۰)، سوسیک و میگرین (۱۹۹۹)، شهای و سبحانی نژاد (۱۳۸۶) و مرتضوی و همکاران (۱۳۸۴) که

<sup>۱</sup>. Ciarrochi

رابطه مثبت و معنی‌دار بین هوش هیجانی و سبک رهبری تحول‌گرا به دست آوردند، هم‌خوان است.

آن چنان که گلمن (۱۹۹۵) بیان کرده است، هوش هیجانی نوع دیگری از هوش است که شامل شناخت احساسات خویشتن و استفاده از آن‌ها برای اتخاذ تصمیم‌های مناسب در زندگی، توانایی اداره مطلوب خلق و خوی خود و وضع روانی و کنترل تکانش‌ها است. از طرفی دیگر از نظر باس و اولیو (۱۹۹۹) و باس و ریگیو (۲۰۰۶) رهبری تحول‌گرا بر عملکرد رهبری اطلاق می‌شود که تلاش می‌کند از طریق نفوذ آرمانی (کاریزما) الهام‌بخشی، ترغیب فکری و ملاحظه فردی پیروان را در مداری فراتر از منافع زودگذر شخصی به حرکت وادارد. این رهبری پیروان را به گونه‌ای ارتقا می‌دهد که به سطوح بالاتری از آرمان‌ها دست یابند، اهتمام فراوانی را برای رسیدن به دستاوردهای برتر و احراز خودشکوفایی به کار ببندند و به تعالی بیندیشند. یکی از ابعاد این سبک رهبری، بعد ملاحظه فردی است که در بردارنده مراتب دلسوزی و اهتمام وافر رهبر در توجه جدی به قاطبه پیروان و تلاش به منظور رشد و شکوفایی هرچه بیشتر آنان است. (باس و اولیو، ۱۹۹۳؛ پودساکوف<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۶ و یوکل<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹) توجه و ملاحظه فردی شامل صرف وقت جهت آموزش و مربیگری، رفتار با اشخاص و نه صرفاً به عنوان اعضای گروه و کمک به یگران برای رشد و توسعه توانایی‌هایشان، گوش دادن با توجه و دقت به علایق و خواسته‌های دیگران است (موغلی، ۱۳۸۳).

بنابراین پیداست که هوش هیجانی با شیوه‌های سنتی و کلاسیک رهبری سازمانی هم‌خوانی زیادی ندارد.

به طور کلی با توجه به تشابه برخی ویژگی‌های رهبری تحول‌گرا با ویژگی‌های افراد با هوش هیجانی بالا نظیر توانایی شناخت و همدلی با دیگران، برقراری ارتباط مؤثر، گوش دادن همدلانه، پرسشگری، تشریح مساعی، مربیگری، هدایت به سبک

<sup>۱</sup> . Podsakoff

<sup>۲</sup> . Yukl

مرشد‌گری، برانگیختن دیگران و مذاکره کردن، ارتباط این دو متغیر منطقی به نظر می‌رسد.

یافته‌ها نشان داد هوش هیجانی به طور منفی، سبک رهبری مراوده‌ای را پیش‌بینی می‌کند و مؤلفه‌های آن یعنی بهره‌برداری از هیجان، تنظیم هیجان و ارزیابی و ابراز هیجان به ترتیب اولویت به شکل منفی می‌توانند سبک رهبری مراوده‌ای را پیش‌بینی کنند. این یافته به یافته سوسیک و میگراین (۱۹۹۹)، بارلینگ و همکاران (۲۰۰۰)، شهای و سبحانی نژاد (۱۳۸۶) و مرتضوی و همکاران (۱۳۸۴) که رابطه منفی و معنی‌دار بین هوش هیجانی و سبک رهبری مراوده‌ای به دست آوردند، هم‌خوان است.

به اعتقاد برنز (۱۹۷۸) رهبری مراوده‌ای عبارت است از رهبری مبتنی بر مبادله رهبر و پیرو، به طوری که تمایلات فردی طرفین تأمین گردد. به عبارت دیگر وی معتقد است که در این مکتب بر همه چیز از دید میزان عایدی افراد نگریسته می‌شود و رابط رهبر با پیروان سوداگرانه و بر مبنای مبادله یک چیز با چیز دیگر است (کلوین<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰). هم‌چنین لیونتوز<sup>۲</sup> (۱۹۹۲) نیز معتقد است که رهبری مراوده‌ای بعضی مواقع رهبری دادوستدی نامیده می‌شود که مبتنی بر مبادله خدمات برای دریافت انواع مختلف پاداش‌ها است که رهبر حداقل بخشی از آن را در کنترل خود دارد. به نقل از کیس (۲۰۰۰) یک رهبر مراوده‌ای به میزان زیادی یک مدیر است و ممکن است به عنوان یک رهبر واقعی در نظر گرفته نشود (بنیس و گولد اسمیت، ۱۹۹۴، سیلینز ۱۹۹۴). مدیریت (رهبری مراوده‌ای) کارها را درست انجام می‌دهد و رهبری کارهای درست انجام می‌دهد. رهبران مراوده‌ای مسئولیت‌ها را واگذار و در بسیاری از موارد از اتخاذ تصمیم اجتناب می‌کنند؛ بنابراین به کار و رابطه با کارکنان توجه اندکی می‌کنند. در حالی که رهبران تحول‌گرا حتی به تفاوت‌های فردی توجه می‌کنند. این نوع رهبران با تک تک کارکنان خود ارتباط برقرار می‌کنند و اقدام به هدایت و سرپرستی و راهنمایی آن‌ها می‌کنند و از آنان انسان‌های

<sup>1</sup> . Colvin

<sup>2</sup> . Lontos



خودبالنده می‌سازند و توانمندی‌های آنان را توسعه و گسترش می‌دهند (باس و ریگیو، ۲۰۰۶). از نظر هرسی و بلانچارد و جانسون (۲۰۰۱) رهبران مراوده‌ای از مدیریت بر مبنای استثنا استفاده می‌کنند یعنی اقدامات، انحراف از معیارها و قوانین و مقررات را جست‌وجو و کنترل می‌کنند و بر این اساس اقدام اصلاحی انجام می‌دهند؛ اما رهبران تحول‌گرا باز توانایی الهام‌بخشی از کارکنان خود انتظارات بالایی دارند. مطالعات نشان داده است که بین انتظارات رهبر و عملکرد بالا رابطه مثبت وجود دارد و هر قدر انتظارات رهبر از پیرو در سطح بالایی باشد، پیرو این انتظارات رهبر را با عملکرد بالا پاسخ می‌دهد. بنابراین مشاهده می‌شود که ویژگی‌های رهبری مراوده‌ای نقطه مقابل ویژگی‌های افراد با هوش هیجانی بالا است و همین عامل سبب ارتباط منفی بین این دو متغیر شده است.

نتایج مربوط به پیش‌بینی سبک رهبری مدیران گروه‌های آموزشی، هم‌چنین نشان داد که فقط مؤلفه بهره‌برداری از هیجان می‌تواند سبک رهبری آزادگذار را پیش‌بینی کند. منظور از سبک رهبری آزادگذار یا غیرمراوده‌ای، آزاد گذاشتن پیروان در زمان حضور نداشتن رهبر یا اجتناب از رهبری کردن است که در واقع در طیف رهبری، غیرفعال‌ترین نوع رهبری به شمار می‌آید.

رهبران سبک آزادگذار از به کارگیری قدرت خود کناره‌گیری می‌کنند؛ زیردستان را در کار به خود واگذار می‌کنند و از تصمیم‌گیری اجتناب می‌کنند (باس، ۱۹۹۰) و معتقدند بدین‌گونه پیروان با برخورداری از آزادی می‌توانند خلاقیت خود را تا جایی که به انتخاب نوع فعالیت متناسب با استعداد آن‌ها منجر شود، بروز دهند (عسکریان، ۱۳۷۸). در مقابل رهبری مراوده‌ای، رهبر آزادگذار یک حالت کاملاً غیرمراوده‌ای و بی‌تفاوت را نمایان می‌سازد. در این حالت رهبر از تصمیم‌گیری خودداری می‌کند و مسئولیت‌ها را واگذار می‌کند و انگیزش و رضایت پیروان به حداقل موجود می‌رسد و دوراندیشی در رهبر از بین می‌رود (باس و ریگیو، ۲۰۰۶).

بنابراین مشاهده می‌شود که برخورداری از ویژگی غیرمراوده‌ای این سبک موجب شده تا در پیوستار رهبری در وسط پیوستار قرار بگیرد و جالب این که ابعاد هوش

هیجانی نیز در پیش‌بینی این سبک رهبری نسبت به سایر سبک‌های رهبری از توان پیش‌بینی پایین‌تری برخوردار بودند.

## منابع

- زاهد بابلان، عادل (۱۳۸۷). بررسی رابطه مستقیم و غیرمستقیم سبک رهبری، سلامت سازمانی و اعتماد سازمانی با تعهد سازمانی دبیران در دبیرستان‌های پسرانه استان اردبیل. پایان‌نامه دکتری در رشته مدیریت آموزشی. دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، گروه بنیادهای آموزش و پرورش.
- شهابی، بهنام و سبحانی نژاد، مهدی (۱۳۸۶). بررسی رابطه هوش هیجانی مدیران سازمان‌های صنعتی استان اصفهان با سبک رهبری آن‌ها. دومین همایش مدیریت سرمایه‌های انسانی با رویکرد کاربردی
- مرتضوی، سعید؛ ناظمی، شمس‌الدین و محمودی فخرآبادی، صادق (۱۳۸۴). رابطه هوش هیجانی و سبک رهبری تحول‌بخش - مبادله‌ای. فصلنامه مدرس علوم انسانی، ویژه مدیریت، ۱۹۰ - ۱۶۷.
- موغلی، علیرضا (۱۳۸۳). «رهبری تحول‌آفرین و ابزار سنجش آن MLQ». مطالعات مدیریت، ۴۴ - ۹۵-۱۱۲، ۴۳ -
- نورشاهی، نسرين و يمینی دوزی سرخابی، محمد (۱۳۸۵). بررسی رابطه سبک شناختی و سبک رهبری در میان رؤسای دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۴۱، ۳۶-۱۷.
- Antonakis, J. (2001). The validity of the transformational, transactional, and laissez-faire leadership model as measured by the Multifactor Leadership Questionnaire (5X). *Dissertation Abstracts International*, (University Microfilms No. 3000380).
- Antonakis, J., Avolio, B.J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership
- Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. (2000). Transformation leadership and Intelligence: an exploratory study. *Leadership and organizational Development Journal*, 21(3), 157-61.

- Bar-On, R. (2000). *Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory*. In Bar-On, R. & Parker, J. D. (Eds.). *The handbook of emotional intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bass, B. (1990), *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, 3rd ed., the Free Press, New York, NY.
- Bass, B. E and Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed), Mahwah, New Jersey: LEA, Inc.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *MLQ multifactor leadership questionnaire. Second Edition, Sampler Set: Technical Report, Leader Form, Rater Form, And Scoring Key for MLQ Form 5xshort*.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1999b). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial Training*, 14(5), 21-27.
- Bass, B., Avolio, B. (2000), *Multifactor Leadership Questionnaire: Technical Report*, 2nd ed., Mind Garden Inc., Redwood City, CA, 2nd,
- Bass, B., Avolio, B. (2003), *Multifactor Leadership Questionnaire: Feedback Report*, Mind Garden Inc., Redwood City, CA,
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1993). *Transformational leadership: A response to critiques*. In M.M. Chermers & R. Anyman (Eds.). *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bennis, W. & Goldsmith, J. (1994). *Learning to lead: A work book on Becoming a Leader*. Addison Wesley., Reading.
- Bryman, A. (1996). *Leadership in organizations, in Stewart, R. (Eds), Handbook of Organization Studies*, Sage Publications, London, 276-92.
- Burns, J. M. (1978). *Leaders' Work*, Harper & Row, New York.
- Ciarrochi, J.V. Ciarrochi, A. Chan and J. Bajgar, (2001). Measuring emotional intelligence in adolescents, *Personality and Individual Differences*, 31, 1105-1119
- Cohen, L, Manion, L. & Morrison (2001) *Research Method in education*, Rutledge Flamer.
- Colvin, R. E. (1999). *Transformational Leadership: A Prescription for contemporary organizations*. WWW. SID.IK.
- Druscat, V.V., & Wolfe, J.B. (2001). Building the emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review*, 79 (3), 80-90.

- Elizabeth J. Austin, Donald H. Saklofske, Sandra H. S. Huang and Deanne McKenney (2005) a preliminary study of emotional intelligence, *personality a...* 39(8), 1395-1404.
- Fambrough, M. J. and Kaye Hart, R. (2008). Emotions in Leadership Development: A Critique of Emotional Intelligence. *Advances in Developing Human Resources*, 10(5), 740 - 758.
- Gardner, L and Stough, C (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (2), 68 – 78.
- George, J.M. (2000). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence, *Human Relations*, 53 (8), 1027-55.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. London: Bloomsbury.
- Hersey, P., Blanchard, K.H, and Jonbnson, D.E. (2001). *Management of organizational behavior: Leading Human Resources*. (8th Ed). Upper saddle River, Nj: prentice Hall.
- Humphrey, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, 493-504.
- Ingram, T. N. (1996), "Relationship selling: moving from rhetoric to reality", *Journal of Business*, 11, 5-14.
- Kiss, Y (2000). Regional Aspects of Defense-Industrial Transformation in East-Central Europe. *International Regional Science Review*, 23, 1, 120-131.
- Liontos, Lynn Balster. (1992). *Transformational leadership. ERIC digests [On-line]*, 72. Available: ERIC Clearinghouse on Educational Management, ED347636.
- Mayer, J. D., Caruso, D., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27, 267-298.
- Palmer, B. R., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership, *Leadership and Organizational Development Journal*, 22, 5-10.
- Petrides, K. V., and Furnham, A. (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29, 313-320.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H, (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and

- organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22 (2), 259-298
- Robbins, S., Coulter, M. (2003), *Management, International Edition*, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, NJ.
- Saklofske, D. H., Austin, E. J., and Minski, P. S. (2003). Factor structure and validity of a trait emotional intelligence measure. *Personality and Individual Differences*, 34, 707-721.
- Salovey, P., Brackett, M. A., & Mayer, J. D. (Eds.). (2004). *Emotional intelligence: Key readings on the Mayer and Salovey Model*. Portchester, New York: National Professional Resources.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C.J., and Dornheim, L. (1998). Development and validity of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25, 167-177.
- Schutte, N.S. Schutte, J.M. Malouff, C. Bobnik, T.D. Coston, C. Greeson, C. Jedlicka, E. Rhodes and G. Wendorf, (2001). Emotional intelligence and interpersonal relations. *Journal of Social Psychology* 141, 523-536.
- Silins, H. C. (1994). Leadership characteristics and school improvement. *Australian Journal of education*. 38(3): 266-281.
- Sosik, J.J. & Magerian, L.E. (1999), 'Understanding leader Emotional Intelligence and performance', *Group and Organisation Management*, 24 (3), pp.67-391.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories, *Leadership Quarterly*, 10: 285-330.

## **Predict Transformational, Transactional and Laissez Faire Leadership Styles via Emotional Intelligence in the Heads of Departments**

BaharVand, V.

### **Abstract**

The purpose of the current study was to predict transformational, transactional and laissez faire leadership styles of heads of departments based on their emotional intelligence. All of academic staff members and heads of the departments at Lorestan University (N=118) participated at the study. Participants were asked to complete the Emotional Intelligence Scale and Multifactor Leadership Style Questionnaire. The Results indicated that the most preferred leadership style in heads of the departments is transformational style. Furthermore, multivariate regression indicated that only the emotional exploitation subscale can predict the transformational and Laissez faire leadership styles, but emotional exploitation subscale, emotional regulation, and assessment and expression of emotions ( $p<0.01$ ) can predict the transactional leadership styles. The correlational analysis also revealed a positive correlation between transformational leadership style and emotional intelligence, a negative correlation between transactional leadership style and emotional intelligence, but not significant relationship between Laissez faire leadership style and emotional intelligence.

**Keyword:** leadership style, emotional intelligence, scientific mission, group manager