تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۵/۲۴ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۸/۰۴

بررسی نقش هوش هیجانی در کیفیت تصمیم‌گیری مدیران (مورد مطالعه: موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی)

سید جلیل لاجوردی[۱]- سامیه کوکبی[۲]

چکیده

با توجه به اهمیتی که تصمیم گیری بعنوان یکی از وظایف کلیدی مدیران در سازمان دارد و کانون اصلی مدیریت را تشکیل میدهد، عوامل مرتبط و موثر بر آن نیز همواره مورد توجه پژوهشگران بوده است. لذا، در این مقاله بر آن شدیم تا رابطه بین هوش هیجانی و سبک تصمیم گیری (بر اساس سبکهای تصمیم گیری عقلایی، شهودی، وابستگی، آنی و اجتنابی) مدیران موسسه مطالعات بین المللی انرژی را مورد بررسی قرار دهیم. بدین منظور از بین ۵۰ نفر از کل مدیران این موسسه، تعداد ۴۴ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. داده‌های مربوط به هوش عاطفی با استفاده از پرسشنامه هوش عاطفی سیبریاشرینگ و داده‌های مربوط به سبک تصمیم گیری به وسیله پرسشنامه سبک تصمیم گیری اسکات و بروس جمع آوری گردید. روایی محتوایی دو پرسشنامه با نظر اساتید و صاحبان فن مورد بررسی و تایید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه‌ها نیز بر اساس ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه هوش هیجانی ۰/۸۱ و برای پرسشنامه سبک تصمیم گیری ۰/۷۶ به دست آمد. به منظور تبیین رابطه بین هوش هیجانی و سبکهای پنج گانه تصمیم‌گیری، آزمون همبستگی پیرسون مورد استفاده قرار گرفت. نتایج نشان داد که بین هوش هیجانی و سبکهای تصمیم‌گیری عقلایی و اجتنابی مدیران یک رابطه معنادار و منفی و بین هوش هیجانی و سبک تصمیم گیری شهودی و آنی مدیران مورد مطالعه یک رابطه معنادار و مثبت وجود دارد. بین هوش هیجانی و سبک تصمیم‌گیری وابستگی در این بررسی رابطه معناداری بدست نیامد.

واژگان کلیدی: هوش هیجانی، سبک تصمیم گیری عقلایی، سبک تصمیم گیری شهودی، سبک تصمیم گیری وابستگی، سبک تصمیم‌گیری آنی، سبک تصمیم گیری اجتنابی، خودآگاهی، خود کنترلی، خودانگیزی، مهارتهای اجتماعی، هوشیاری اجتماعی.

---

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی.

۲. کارشناس ارشد موسسه مطالعات بین المللی انرژی. نویسنده مسئول: (s_kokabi@yahoo.com)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2025-12-18]

۱- مقدمه

تصمیم‌گیری در سازمانها به طور مستمر انجام می‌گیرد. آنچه مدیران در سطوح مختلف سازمانی انجام میدهند و همواره در فضای آن حرکت میکنند، تصمیم‌گیری است. حتی برخی از نویسندگان تمام نگرش خود را درباره مدیریت بر پایه تحلیل چگونگی و زمان تصمیم‌گیری‌ها استوار کرده اند. تصمیم‌گیری علاوه بر تأثیر سازمانی، دارای تاثیر فردی نیز هست. کیفیت تصمیم‌های یک مدیر با موفقیت حرفه‌ای و احساس رضایت او ارتباط دارد [4]. تصمیمات مقتضی نه تنها به سازمان بلکه به فرد تصمیم گیرنده نیز کمک میکند. یکی از نتایج آن مثبت تر شدن ارزیابی دیگران است. نتیجه دیگر احساس کارا بودن و رضایت خاطر حاصل از تصمیم‌گیری درست است. بنابراین بررسی تصمیم‌گیری‌ها از دیدگاه سازمانی و هم از دیدگاه فردی اهمیت دارد. [۲]

هوش هیجانی با سبک تصمیم‌گیری افراد نیز میتواند ارتباط داشته باشد. سبک تصمیم‌گیری افراد، بیانگر الگوی عادتی است که آنها در هنگام تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار میدهند؛ به عبارت دیگر سبک تصمیم‌گیری هر فرد رویکرد شخصیتی او در درک و واکنش وظیفه تصمیم‌گیری خود است. [۱]

در این پژوهش ما در صدد بررسی این موضوع هستیم که افراد دارای هوش هیجانی بالاتر از چه سبک تصمیم‌گیری برخوردار می‌باشند و از آنجا که هوش هیجانی یک ویژگی مثبت و همچنین قابل آموزش میباشد چنانچه این تحقیق رابطه معنادار مثبتی بین هوش هیجانی و سبکهای تصمیم‌گیری را تأیید کند می‌تواند به سازمان در بالا بردن هوش هیجانی افراد و همچنین انتخاب افراد با هوش هیجانی بالا در هنگام استخدام کارکنان جدید و نیز سطح تحصیلات بهتر و بالاتر کمک کند.

۲- مرور متون پژوهش

۲-۱- هوش هیجانی

هوش هیجانی یک هوش غیر شناختی است که از نظر تاریخی، ریشه در مفهوم هوش اجتماعی دارد و نخستین بار «تراندیک»[1] (۱۹۲۰) آن را مطرح کرد. به عقیده ثراندیک، هوش هیجانی توانایی مهم مدیریت انسانها برای عمل به شیوه‌ای خردمندانه در روابط

1. Edward Lee Thorndike

[Downloaded from iieshrm.ir on 2025-12-18]

انسانی است. «سالووی و مایر» نخستین افرادی بودند که هوش هیجانی را زیر مجموعه‌ای از هوش اجتماعی تعریف کردند که شامل توانایی کنترل احساسها و هیجانهای خویش و دیگران، تشخیص احساسها و هیجانها در خود و دیگران و استفاده از این اطلاعات برای هدایت، تفکر و اقدامها خود فرد است. «گلمن» (۱۹۹۵) نیز هوش هیجانی را شامل خودآگاهی، مدیریت و مهار هیجانها، برانگیختن خویشتن، همدلی و دستکاری و اداره روابط می‌دانست.

در واقع هوش هیجانی توانایی درک، ارزیابی، بیان هیجانات، تولید احساسات برای تسهیل فعالیت‌های شناختی است. می‌دانیم هر چه یک حادثه هیجانی‌تر باشد ماندگارتر است. پس می‌توان گفت، تولید احساسات به تسهیل شناخت‌های هیجانی، توانایی درک مفاهیم با هیجانات، کاربرد زمانِ مربوط به هیجانات خود و دیگران برای رسیدن به رشد کمک می‌کند. نشناختن به موقع احساسات، می‌تواند نشانه‌ای از ناتوانی فرد نسبت به انگیزه‌های خویش باشد و او را در زندگی شخصی و یا اجتماعی دچار مشکل کند.

۲-۲- مدلهای هوش هیجانی

هریک از الگوهای نظری در مفهوم هوش هیجانی از دو دیدگاه طرح می‌شود.دیدگاههای توانایی و دیدگاه‌های مرکب.

دیدگاه‌های توانایی، هوش هیجانی را بطور کامل برآمده از توانایی ذهنی می‌دانند و از این رو به عنوان هوش خالص مینامند. در مقابل دیدگاههای مرکب ؛ هوش بینی و خرسندی می‌دانند. در حال حاضر تنها مدل توانایی هوش هیجانی از سوی جان مایر و پیتر سالووی ارائه شده است.

مدل‌های مرکب هوش هیجانی نیز با مفاهیم و روحی متفاوت ارائه شده است. بار آن، گلمن، دولویکس و هیگس و.... ارائه کننده مدلهای گوناگون مرکب از هوش هیجانی هستند. در مجموع مهمترین مدلهای مختلف هوش هیجانی عبارتند از:

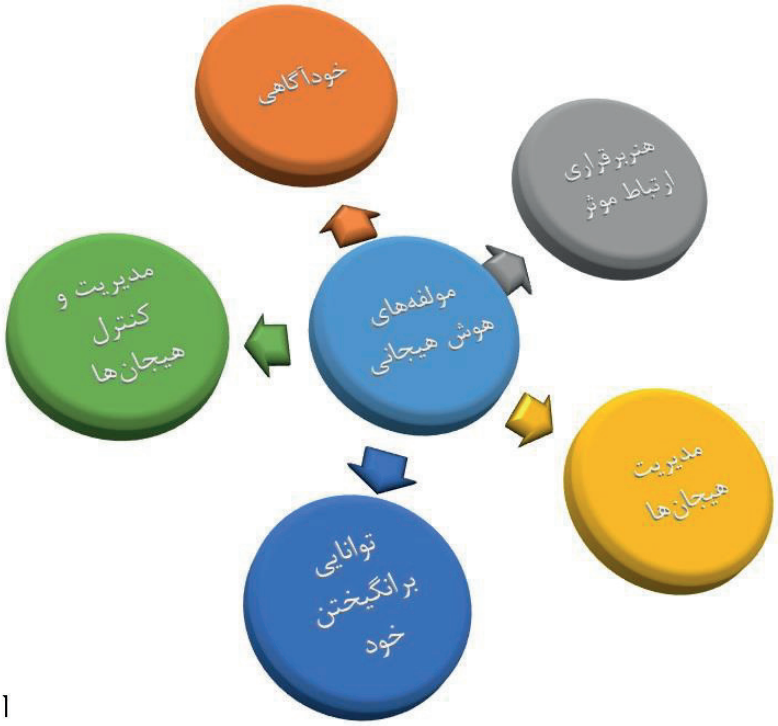
- مدل مایر وسالووی [10]
- مدل گلمن [6]
- مدل بار آن[3]
- مدل دولویکس و هیگس [5]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2025-12-18]

۲-۲-۱- مدل گلمن از هوش هیجانی [6]

گلمن مدلی از هوش هیجانی ارائه کرد که بیست و پنج شایستگی را در پنج خوشه جای داده بود یا به عبارت دیگر مدل هوش هیجانی گلمن دارای ۵ حوزه است:

- حوزه خود آگاهی شامل آگاهی هیجانی- ارزیابی صحیح از حوزه اعتماد به نفس
- حوزه کنترلی شامل قابلیت اعتماد- وجدان، انطباق پذیری، نو آوری، حوزه کنترلی
- خود انگیختگی شامل گام برداشتن به سوی هدف، قصد، پیشگام بودن،
- خود انگیزی، همدلی شامل درک دیگران، رشد دیگران و هوشیاری اجتماعی
- تنظیم روابط شامل تاثیرگذاری، ارتباطات، مدیریت رهبری و مهارت‌های اجتماعی.



نمودار ۱. مدل هوش هیجانی گلمن

[Downloaded from iieshrm.ir on 2025-12-18]

۲-۲-۳- مدل هوش هیجانی بار-آن [3]

از نظر بارآن پنج شاخص برای هوش هیجانی وجود دارد. وی معتقد است که ۱۵ خرده مقیاس در این رتباط وجود دارد:

- مولفه درون فردی
- مولفه بین فردی
- مولفه سازگاری
- مولفه کنترل استرس
- مولفه خلق عمومی

نمودار ۲. مدل هوش هیجانی- بار- آن

۲-۳- تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری انتخاب یک راهکار از میان دو یا چند گزینه در یک رفتار پیشگیرانه و به منظور حصول یک هدف خاص با حداقل ریسک ممکن است[9]. تصمیم‌گیری که رکن اساسی وظائف و فعالیت‌های مدیریتی می‌باشد و راه رسیدن به اهداف سازمانی را بیان می‌کند از جانب هر کدام از دانشمندان مدیریت و مدیران به نوعی خاص تعریف شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2025-12-18]

دکتر علی رضائیان در کتاب (مبانی سازمان مدیریت) تصمیم‌گیری را این گونه تعریف نموده‌اند:

" تصمیم‌گیری فرایندی است که از طریق آن راه حلّ مسأله معینی انتخاب می‌گردد."

۲-۴- سبک تصمیم‌گیری

سبک تصمیم‌گیری هر فرد، بیانگر رویکرد شخصیتی او در درک و واکنش به وظیفه تصمیم‌گیری اوست [8]. در نتیجه علاوه بر عوامل محیطی، تفاوت ویژگیهای شخصیتی نیز در نحوه تصمیم‌گیری افراد بسیار موثر است.

یک دیدگاه درباره سبکهای تصمیم‌گیری می‌گوید که انسان‌ها روی دو بعد تصمیم‌گیری با یکدیگر متفاوتند. اولین بعد، شیوه تفکر افراد است. بعضی از ما در تفکر با پردازش اطلاعات به منطقی و عقلایی بودن گرایش داریم. یک فرد عقلایی به اطلاعات به طور منظم می‌نگرد و اطمینان حاصل می‌کندکه قبل از تصمیم‌گیری همخوانی منطقی وجود دارد. سایر افراد به خلاقیت و شهودی گرایش دارند. انسان شهودی مجبور نیست اطلاعات را به شیوه منظم پردازش کند و با یک نگاه کلی هم احساس راحتی می‌کند.

بعد دیگر، تحمل برای ابهام را توصیف می‌نماید. مجددا بعضی افراد برای ابهام تحمل کمی دارند. اینها بایستی نظم و ترتیب و همخوانی در روشی که اطلاعات ساختار داده شده اند ؛ داشته باشند؛ به طوری که ابهام به حداقل برسد. از طرف دیگر، بعضی از آدمها سطح بالای ابهام را تحمل می‌کنند و می‌توانند به طور همزمان بسیاری از اندیشه‌ها را پردازش کنند [8] وقتی که این دوبعد ترسیم شوند، چهار سبک تصمیم‌گیری به وجود می‌آید: دستور، تحلیل، ادراکی، رفتاری [12] .

افراد با توجه به ویژگی‌های شخصیتی و موقعیتی متفاوتی که دارند از سبک‌ها و روش‌های مختلفی برای تصمیم گرفتن استفاده می‌کنند. این سبکها را میتوانیم در ۵ دسته بندی خلاصه نماییم[11] :

۲-۴-۱- سبک تصمیم‌گیری عقلایی

این سبک بیانگر تمایل تصمیم گیرنده به شناسایی تمامی راهکارهای ممکن، ارزیابی نتایج هر راهکار از تمامی جنبه‌های مختلف و در نهایت انتخاب راهکار بهینه و مطلوب توسط تصمیم گیرنده در هنگام مواجهه با شرایط تصمیم‌گیری می‌باشد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2025-12-18]

۲-۴-۲- سبک تصمیم‌گیری شهودی

این سبک تصمیم‌گیری فرایندی ناخودآگاه است که از تجربه‌های استنتاج شده حمایت میشود.[14] نوعی شم و فراست درونی است. در این شیوه تصمیم گیرنده منطق روشنی برای صحت تصمیم خود ندارد بلکه با تکیه بر بینش درونی خود، تصمیم‌گیری میکند.

۲-۴-۳- سبک تصمیم‌گیری وابسته

این سبک بیانگر عدم استقلال فکری و عملی تصمیم گیرنده و تکیه بر حمایت‌ها و راهنمایی‌های دیگران در هنگام اتخاذ تصمیم است[15].در این سبک شخص تصمیم گیرنده بجای مشورت کردن با دیگران و خود تصمیم گرفتن، کاملا متکی و وابسته به دیدگاه اطرافیان عمل میکند.

۲-۴-۴- سبک تصمیم‌گیری آنی

افرادی که از این سبک برخوردارند در هنگام مواجه شدن با موقعیت تصمیم‌گیری، بلافاصله و بی درنگ تصمیم اصلی خود را اتخاذ می‌کنند. این سبک بیانگر احساس اضطرار تصمیم گیرنده و تمایل وی به اخذ تصمیم نهایی در کوتاه ترین و سریع ترین زمان ممکن است.

۲-۴-۵- سبک تصمیم‌گیری اجتنابی:

این سبک را می‌توان تلاش و تمایل فرد تصمیم گیرنده به اجتناب از اتخاذ هرگونه تصمیم و تا حد امکان دوری از موقعیت‌های تصمیم‌گیری تعریف نمود. افرادی که از این سبک برخوردارند در هنگام مواجهه با مساله یا فرصت تا آنجا که امکان پذیر باشد، تصمیم‌گیری را به تعویق انداخته و از هرگونه واکنش نسبت به مساله رخ داده طفره می‌روند. [13]

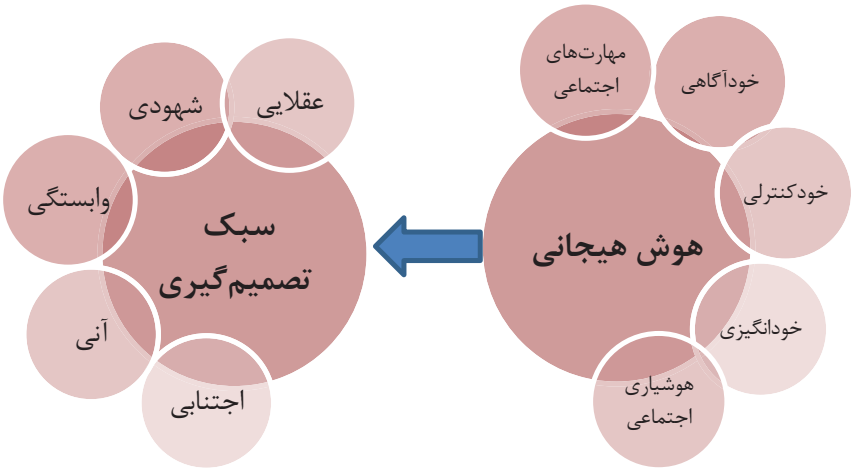
۳- فرضیات تحقیق

با توجه به جدید بودن موضوع هوش هیجانی در حوزه مدیریت، لزوم توجه بیشتر به یافتن رابطه بین این مفهوم با سبک تصمیم‌گیری مدیران هدف اصلی مطالعه حاضر است. فرضیات اصلی این تحقیق عبارتند از:

- بین سبک تصمیم‌گیری عقلایی و هوش هیجانی مدیران موسسه مطالعات بین المللی انرژی رابطه معنی داری وجود دارد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2025-12-18]

- بین سبک تصمیم‌گیری شهودی و هوش هیجانی مدیران موسسه مطالعات بین المللی انرژی رابطه معنی داری وجود دارد.
- بین سبک تصمیم‌گیری وابستگی و هوش هیجانی مدیران موسسه مطالعات بین المللی انرژی رابطه معنی داری وجود دارد.
- بین سبک تصمیم‌گیری آنی و هوش هیجانی مدیران موسسه مطالعات بین المللی انرژی رابطه معنی داری وجود دارد.
- بین سبک تصمیم‌گیری اجتنابی و هوش هیجانی مدیران موسسه مطالعات بین المللی انرژی رابطه معنی داری وجود دارد.



نمودار ۳. مدل مفهومی تحقیق

۴- روش تحقیق

با توجه به اینکه پژوهش حاضر به توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص توجه دارد میتوان آن را در زمره تحقیقات کاربردی قرار داد و براساس چگونگی به دست آوردن داده‌های مورد نیاز میتوان آن را در زمره تحقیقات توصیفی محسوب کرد. از آنجا که در پژوهش حاضر تحلیل رابطه میان متغیرها مدنظر است، روش تحقیق همبستگی می‌باشد. در مطالعات از نوع همبستگی به جای متغیر مستقل از اصطلاح متغیر پیش بین و به جای متغیر وابسته از متغیر ملاک استفاده میشود.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2025-12-18]

۴-۱- جامعه آماری

جامعه آماری در تحقیق حاضر، شامل مدیران موسسه مطالعات بین المللی انرژی به تعداد ۵۰ نفر میباشد.

۴-۲- نمونه آماری

یکی از مراحل مهم دراجرای یک بررسی و تحقیق، انتخاب اندازه نمونه در خصوص موضوع مورد بررسی و تحقیق می‌باشد. به عبارت دیگر، اندازه‌ای از جامعه آماری که می‌بایست مور مطالعه قرارگیرد. در واقع نمونه، گروه کوچکتری از جامعه است که برای مشاهده و تجزیه و تحلیل انتخاب می‌گردد. با مشاهده مشخصات نمونه‌ای که از یک جامعه انتخاب شده است، می‌توان از مشخصات کل جامعه استنتاج معینی به عمل آورد (بست، ۱۳۷۱). حجم نمونه[1] نیز با توجه به تعداد جامعه آماری و بر اساس جدول کرجسی و مورگان ۴۴ نفر برآورد شده است که پس از توزیع پرسشنامه ها، ۴۴ پرسشنامه تکمیل و عودت داده شد.

۴-۳- ابزارهای اندازه گیری

در این پژوهش از ۲ پرسشنامه استفاده شده است:

پرسشنامه هوش هیجانی (سیبریاشرینگ): این پرسشنامه توسط منصوری در سال ۱۳۸۰هنجاریابی شده است. در این پرسشنامه از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است. نتایج محاسبه ضریب آلفای کرونباخ برای مؤلفه‌های هوش هیجانی برای این تحقیق در جدول زیر آمده است:

جدول ۱. ضریب پایایی مولفه‌های هوش هیجانی

	مولفه ها	آلفای کرنباخ	آلفای کرونباخ کلی
هوش هیجانی	خودآگاهی	۰/۸۱	./۸۱
	خودانگیزی	۰/۷۹	
	خودکنترلی	۰/۷۵	
	هوشیاری اجتماعی	۰/۸۲	
	مهارت‌های اجتماعی	۰/۸۷	

1. Sample

[Downloaded from iieshrm.ir on 2025-12-18]

بر اساس آلفای کرونباخ بدست آمده در این آزمون (۰/۸۱) میتوان نتیجه گرفت که این آزمون از پایایی قابل قبولی برخوردار است.

دومین پرسشنامه به سبکهای تصمیم‌گیری مربوط است. بدین منظور از پرسشنامه سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری اسکات و بروس (۱۹۹۵) بهره برده ایم. جهت بررسی روایی پرسشنامه از دو روش روایی محتوایی و روایی سازه استفاده شده است. روایی محتوایی توسط اساتید و صاحبان فن بررسی شده است و جهت بررسی روایی سازه، همبستگی بین هر یک از سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری محاسبه شده است.

جدول ۲. ضریب پایایی سبک‌های تصمیم‌گیری

	مولفه ها	آلفای کرنباخ	آلفای کرونباخ کلی
سبک تصمیم‌گیری	عقلایی	۰/۷۷	۰/۷۶
	شهودی	۰/۷۹	
	وابستگی	۰/۷۵	
	آنی	۰/۷۷	
	اجتنابی	۰/۷۲	

جهت سنجش پایایی پرسشنامه، آلفای کرونباخ برای هر یک از سبکها محاسبه شده است. آلفای بدست آمده نشان میدهد که پایایی پرسشنامه مورد قبول است.

۴-۴- روش‌های تجزیه و تحلیل داده ها

در این پژوهش تجزیه و تحلیل اطلاعات به دو صورت توصیفی و استنباطی انجام شده است. در قسمت اول داده‌های جمعیت شناختی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و میزان فراوانی و درصد فراوانی هریک از آنها مشخص شده است. بررسی توصیفی متغیرهای تحقیق نیز مدنظر قرار گرفته‌اند که براساس آن میانگین امتیازات داده شده پاسخ دهندگان به مولفه‌های هر متغیر و انحراف معیار آنها، محاسبه شده است. در قسمت تحلیل استنباطی، داده‌های کمی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و نتایج آزمون فرضیه‌ها بیان شده است. برای بررسی نرمال بودن توزیع‌ها از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف استفاده شده است. در صورتی که توزیع نرمال باشد از آزمون‌های پارامتریک و در صورتی که توزیع غیرنرمال باشد از آزمون‌های ناپارامتریک جهت بررسی فرضیه‌های تحقیق استفاده می‌شود.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2025-12-18]

به منظور بررسی معناداری فرضیه‌های تحقیق، بدلیل اینکه توزیع متغیرهای تحقیق نرمال می‌باشند، از آزمون‌های پارامتری مانند آزمون همبستگی پیرسون جهت تعیین همبستگی دو متغیر استفاده شده است. این ضریب شدت و نوع رابطه را نشان می‌دهد و مقدار آن بین مثبت ۱ تا منفی ۱ می‌باشد. ضریب همبستگی صفر به معنای عدم وجود رابطه بین دو متغیر می‌باشد.

بطور کلی در این تحقیق از آزمون‌های آماری پارامتریک همچون آزمون همبستگی پیرسون، و آزمون T مستقل استفاده شده است. با توجه به اینکه در تحقیق حاضر، اثر چند متغیر مستقل بر روی متغیرهای وابسته مورد بررسی قرار می‌گیرد، از مدل معادلات ساختاری جهت برازش کلی داده‌ها و اثرگذاری متغیرها بر هم استفاده شده است.

۵- یافته ها

۵-۱- یافته‌های توصیفی

میانگین سن مدیران در این تحقیق ۴۱ سال می‌باشد که کمترین آنها ۲۸ سال و بیشترین سن ۶۱ سال میباشد. میانگین سابقه کار آنان ۱۶ سال میباشد. از نظر تحصیلات بیشترین فراوانی مشاهده شده مربوط به تحصیلات کارشناسی ارشد به بالا با ۷۷ درصد میباشد و کمترین مدرک متعلق به دیپلم است با ۴/۵ درصد.

۵۹درصد از پاسخ دهندگان مرد و ۴۱ درصد از آنها را زنان تشکیل داده اند.بیشترین میانگین نمونه ی مورد مطالعه مربوط به سبک تصمیم‌گیری عقلایی و کمترین آن سبک تصمیم‌گیری اجتنابی می‌باشد.

میانگین هوش هیجانی نمونه مورد مطالعه ۲/۹۹ بدست آمد که میتوان گفت در حد متوسط است.

۵-۲- یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه ها

یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌ها در جدول صفحه بعد آورده شده است:

[Downloaded from iieshrm.ir on 2025-12-18]

جدول ۳. ضریب همبستگی پیرسون برای آزمون فرضیه ها

نام متغیرها	ضریب‌همبستگی(r)	سطح‌معناداری (sig)	مقدار خطا(α)	نتیجه آزمون
هوش‌هیجانی و سبک تصمیم‌گیری عقلایی	-۰/۳۷۳	۰/۰۰۷	۰/۰۵	رابطه معنی دار و معکوس
هوش‌هیجانی و سبک تصمیم‌گیری شهودی	۰/۳۲۹	۰/۰۰۳	۰/۰۵	رابطه معنی دار و مستقیم
هوش‌هیجانی و سبک تصمیم‌گیری وابستگی	-۰/۱۶۱	۰/۲۵۸	۰/۰۵	عدم وجود رابطه معنی دار
هوش‌هیجانی و سبک تصمیم‌گیری آنی	۰/۳۴۶	۰/۰۰۶	۰/۰۵	رابطه معنی دار و مستقیم
هوش‌هیجانی و سبک تصمیم‌گیری اجتنابی	-۰/۳۲۹	۰/۰۱۲	۰/۰۵	رابطه معنی دار و معکوس

نتایج جدول ۳ نشان میدهد که بین سبک تصمیم‌گیری عقلایی و هوش هیجانی افراد رابطه وجود دارد. چراکه سطح معنی داری بدست آمده از مقدار ۰/۰۵ کمتر است. ولی از آنجایکه عدد بدست آمده برای ضریب همبستگی منفی میباشد، نتیجه میگیریم که این رابطه معکوس میباشد.

بین سبک تصمیم‌گیری شهودی و هوش هیجانی افراد رابطه وجود دارد. چراکه سطح معنی داری بدست آمده از مقدار ۰/۰۵ کمتر است. و از آنجا که عدد بدست آمده برای ضریب همبستگی مثبت میباشد، نتیجه میگیریم که این رابطه معنی دار و مستقیم است.

بین سبک تصمیم‌گیری وابستگی و هوش هیجانی افراد رابطه‌ای وجود ندارد. چراکه سطح معنی داری برابر با ۰/۲۵۸ بدست آمد و این عدد از مقدار ۰/۰۵ بیشتر است.

بین سبک تصمیم‌گیری آنی و هوش هیجانی افراد رابطه وجود دارد. چراکه سطح معنی داری بدست آمده از مقدار ۰/۰۵ کمتر است. و از آنجا که عدد بدست آمده برای ضریب همبستگی مثبت میباشد، نتیجه میگیریم که این رابطه مستقیم میباشد. بنابراین فرض H_1 تایید میشود.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2025-12-18]

بین سبک تصمیم‌گیری اجتنابی و هوش هیجانی افراد رابطه وجود دارد. چراکه سطح معنی داری بدست آمده از مقدار ۰/۰۵ کمتر است. ولی از آنجایکه عدد بدست آمده برای ضریب همبستگی منفی میباشد، نتیجه میگیریم که این رابطه معکوس میباشد.

۵-۳- برازش مدل مفهومی

به منظور بررسی برازش کلی مدل مفهومی پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. سؤال اساسی مطرح شده این است که آیا این مدل اندازه گیری؛ مدل مناسبی برای بررسی رابطه بین هوش هیجانی و سبک تصمیم‌گیری مدیران می‌باشد؟ برای پاسخ به این پرسش بایستی آماره کای دو χ^2 و سایر معیارهای مناسب بودن برازش مدل مورد بررسی قرار می‌گیرد. (نمودار ۴)

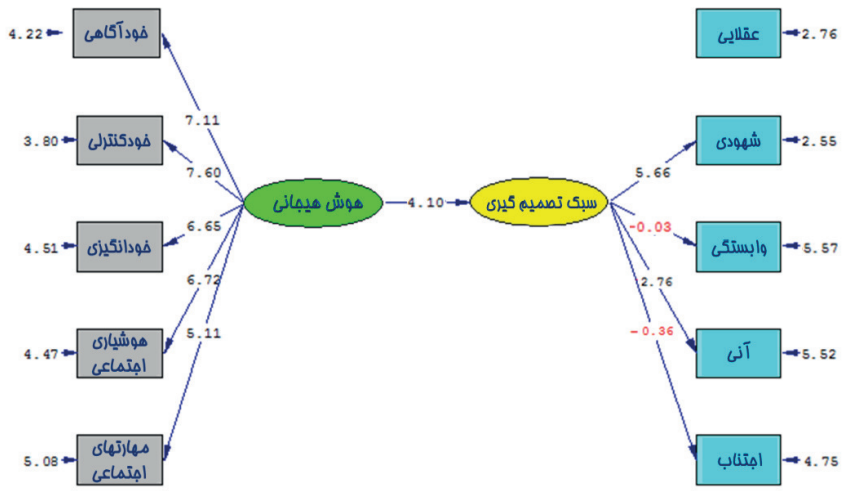
شاخص‌های برازش مناسب مدل شامل χ^2، GFI[1] (شاخص نیکویی برازش)، AGFI[2] (شاخص تعدیل شده نیکویی برازش)، CFI[3] (شاخص برازش مقایسه‌ای) و RMR[4] (ریشه میانگین توان دوم باقیمانده) می‌باشد.

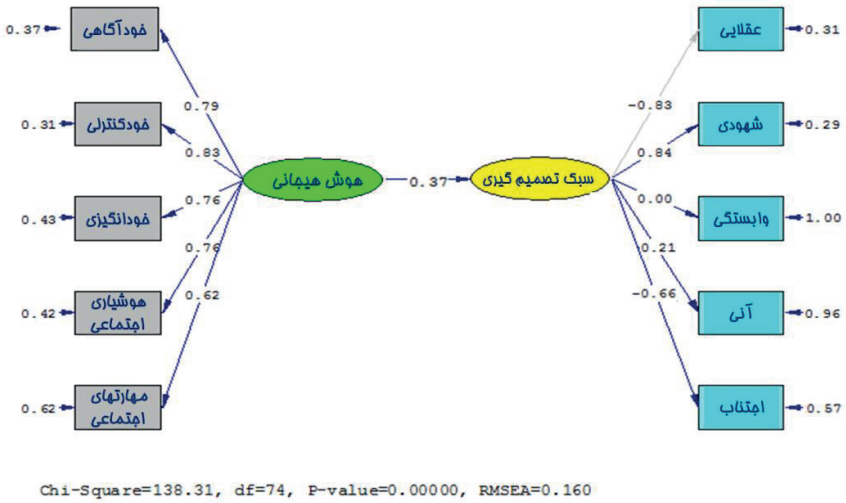
χ^2 = ۱۳۸/۳۱ (P <۰/۰۵)
Degrees of Freedom (df) = ۷۴
Comparative Fit Index (CFI) = ۰/۹۰
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = ۰/۹۲
Goodness of Fit Index (GFI) = ۰/۹۱
Standardized RMR = ۰/۰۱۰

با نگاهی با نتایج خروجی مدل از لیزرل متوجه می‌شویم که مدل اندازه‌گیری، مدل مناسبی است چون که نسبت مقدار کای دو آن به درجه آزادی کوچکتر از ۲ و مقدار RMSEA آن کم بوده و مقدار GFI بالای ۹۰٪ و AGFI بالای ۹۰٪ می‌باشد.

1.Goodness of Fit Index
2. Adjusted Goodness of Fit Index
3. Comparative Fit Index
4. Root Mean Square Residual

[Downloaded from iieshrm.ir on 2025-12-18]





نمودار۴. برازش مدل مفهومی بررسی رابطه بین هوش هیجانی و سبک تصمیم‌گیری مدیران

[Downloaded from iieshrm.ir on 2025-12-18]

۶- نتیجه گیری

همچنانکه در ابتدای مقاله هم اشاره کردیم، با توجه به نقش و اهمیت تصمیم‌گیری مدیران در سازمان، شناسایی عوامل موثر بر آن از اهمیت خاصی برخوردار است. لذا، در این تحقیق بطور خاص، به بررسی رابطه هوش هیجانی با سبکهای مختلف تصمیم‌گیری مدیران پرداخته شد. در این راستا، رابطه بین پنج سبک مختلف تصمیم‌گیری با هوش هیجانی مدیران در یک موسسه مطالعاتی مورد بررسی قرار گرفت.

یافته‌های حاصل از این بررسی حاکی از آن است که بین هوش هیجانی و سبک تصمیم‌گیری عقلایی مدیران موسسه رابطه معنی‌داری وجود دارد ولی این رابطه معکوس می‌باشد. به این معنا که در مواردی که هوش هیجانی بالاتر است، سبک تصمیم‌گیری عقلایی کمتر بروز می‌نماید.

سبک تصمیم‌گیری عقلایی بیانگر تمایل تصمیم گیرنده به شناسایی تمامی راهکارهای ممکن، ارزیابی نتایج هر راهکار از تمامی جنبه‌های مختلف و در نهایت انتخاب راهکار بهینه و مطلوب توسط تصمیم گیرنده در هنگام مواجهه با شرایط تصمیم‌گیری میباشد. افرادی که از سبک تصمیم‌گیری عقلایی برخوردارند، تصمیمات خود را بر اساس جستجو و تجزیه و تحلیل کامل و همه جانبه تمامی اطلاعات موجود هم از منابع درونی و هم از منابع بیرونی قرار میدهند. مدیرانی که از هوش هیجانی بالایی برخوردار بودند غالبا معتقدند که در تمامی شرایط امکان شناسایی و ارزیابی همه راهکارها و پیش بینی نتایج شان وجود ندارد. لذا این افراد در زمان تصمیم‌گیری تنها بدنبال گزینه عقلایی نیستند مدیران با هوش هیجانی بالا با برخورداری از سطوح بالای مولفه‌های هوش هیجانی،از قبیل خودآگاهی و خودانگیزی و...، بدنبال راه حلهایی هستند که در شرایط محیطی و اجتماعی مختلف متفاوت و بعضا برگرفته از حس و شناخت و یا تجربه و.... میباشد که گاها ممکن است این سبک تصمیم‌گیری خیلی عقلایی بنظر نرسد.

در صورتیکه مدیرانی که از سطح پایین هوش هیجانی برخوردارند، شناخت کافی از احساسات و هیجانات درونی خود و دیگران ندارند. در نظر این افراد، همه در مواجه با یک مسئله، یک بازخورد خواهند داشت و لذا میبایست از یک الگوی علمی و از پیش تعیین شده برای تمامی افراد استفاده جست. فقط کافیست که بدنبال منطقی ترین و عقلایی ترین راه حل باشیم. چنین مدیرانی در محیط‌های پویا و متغییر که بسیاری از مولفه‌های تصمیم‌گیری عقلایی کاربردی ندارند، بدون سلاح ظاهر شده و نهایتا همواره با شکست مواجه میشوند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2025-12-18]

همچنان دریافتیم که بین هوش هیجانی و سبک تصمیم‌گیری شهودی مدیران موسسه ارتباط معنی دار و مستقیم وجود دارد.

در شیوه تصمیم‌گیری شهودی، مدیر بیش از آنکه به الگوی علمی و از پیش مشخص شده اتکا کند بر احساس و درک و برداشت خود از محیط اطراف و همچنین تجربه‌های قبلی استناد کرده و به اتخاذ تصمیم می‌پردازد. در حقیقت در بسیاری از مواقع افرادی که سبک تصمیم‌گیری شهودی دارند، دلیل منطقی و یا علمی برای تصمیم خود ندارند و تنها به استناد شهود درونی و فراست خود آن تصمیم را اتخاذ نموده اند. در این حالت برای تصمیم‌گیری بیشتر از ندای مغز به ندای قلب توجه میشود و خیلی از منطق خبری نیست و مبنای انتخاب احساسات درونی فرد است، مثل فردی که می‌گوید "به دلم افتاده این کار را انجام بدهم بهتره".

بررسی‌ها نشان داده است که علاوه بر عوامل سازمانی و محیطی اثرگذار بر سبک تصمیم‌گیری مدیران، تفاوت ویژگی‌های شخصیتی نیز باعث می‌شود که مدیران نسبت به موقعیت‌های تصمیم‌گیری به نحو متفاوت رفتار کنند و در نتیجه سبک تصمیم‌گیری آنها با یکدیگر متفاوت باشد.

مدیرانی که دارای هوش هیجانی بالایی هستند در مسند تصمیم‌گیری، بجای تلاش برای دستیابی به شناسایی و تجزیه و تحلیل تمامی گزینه‌ها (که معمولا میسر نمیباشد)، راهکاری را که بنظرشان درست است را اتخاذ میکنند. هر یک از مولفه‌های هوش هیجانی به نوعی روند تصمیم‌گیری شهودی را تسهیل میکند.

همچنین این مطالعه نشان داد که بین هوش هیجانی و سبک تصمیم‌گیری وابستگی مدیران موسسه ارتباط معنی داری وجود ندارد. بنظر میرسد که در این نوع سبک تصمیم‌گیری شخص تصمیم گیرنده کاملا بر اساس نظرات و تفکر دیگران تصمیم گرفته است و از شناخت و تجربه شخصی خود بهره‌ای نجسته است.

این سبک بیانگر عدم استقلال فکری و عملی تصمیم گیرنده و تکیه بر حمایت‌ها و راهنمایی‌های دیگران در هنگام اتخاذ تصمیم است و آگاهی‌های دیگران در هنگام این نوع تصمیم‌گیری نقش اساسی دارد. بنابراین در این شیوه تصمیم گیرنده متکی به عقاید دیگران بوده و نقش منفعلی دارد.

در مورد سبک تصمیم‌گیری آنی، هرچقدر مدیران از شناخت و تجربه بالاتری برخوردار باشند سریعتر میتوانند تصمیم بگیرند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2025-12-18]

بنابراین مدیران با هوش هیجانی بالاتر در موسسه در هنگام مواجهه با موقعیت تصمیم‌گیری، در سریع ترین زمان ممکن تصمیم‌گیری می‌کنند. این تصمیمات لزوماً تصمیمات خام و ناپخته‌ای نیستند، بلکه فرد بر اساس تجربه و اطلاعاتی که قبلاً کسب کرده است، میتواند در کوتاه ترین زمان ممکن تصمیمی را اتخاذ نماید.

لذا مدیرانی که از تجربه زیادی برخوردارند، در هنگام تصمیم‌گیری با آگاهی از شهود و احساسات درونی، شهامت تصمیم‌گیری را در خود افزایش داده و تمایل دارند که تصمیم خود را به صورت سریع و آنی اتخاذ کنند.

با توجه به محیط مطالعاتی در موسسه و پویایی و پیچیدگی‌های آن،الزامات و محدودیت‌های خاصی برای تصمیم‌گیری در این محیط وجود دارد. در این راستا چالش برانگیزترین الزام عملکردی، محدوده زمانی برای تصمیم‌گیری است؛ یعنی مدیران باید بسیار سریع و به موقع تصمیم‌گیری نمایند، زیرا فرصت‌ها در حال گذارند.

و این تحقیق نیز وجود رابطه معنی دار و مستقیم بین سبک تصمیم‌گیری آنی و هوش هیجانی مدیران را تایید نمود.

همچنین با انجام این مطالعه دریافتیم که بین هوش هیجانی و سبک تصمیم‌گیری اجتنابی مدیران موسسه ارتباط معنی دار وجود دارد و این ارتباط بصورت معکوس میباشد.

بعضی از افراد وقتی در شرایط تصمیم‌گیری و انتخاب قرار می‌گیرند سعی می‌کنند از آن مسئله فرار کنند، این افراد خود را ضعیف‌تر از آن می‌بینند که بتوانند تصمیم گیری کنند.

تصمیمی که فرد به دلیل نگرانی و ترسی که دارد، سعی می‌کند تا آنجا که می‌تواند آن را به تعویق اندازد. نکته منفی در مورد این نوع تصمیم‌گیری این است که ممکن است فرد فرصت‌های مناسب را از دست بدهد و علی رغم اینکه تصمیم درستی گرفته است ولی چون به موقع نبوده است فرصت مناسب از دست برود.

برخورداری از اعتماد به نفس بالا و حفظ آرامش درونی از ویژگیهای مهمی است که فرد تصمیم گیرنده میبایست از آن برخوردار باشد. چنانچه فرد تصمیم گیرنده دارای هوش هیجانی بالایی باشد، بهتر میتواندکنترل هیجانات خود را در شرایط دشوار مدیریت نماید. علاوه بر آن، این شخص با دقت بیشتر احساسات درونی سایر کارکنان و ذینفعان این تصمیم را درک میکند و با برقراری ارتباطات اجتماعی موثر بدون گریز از موقعیتهای تصمیم‌گیری و ترس از آن، در برابر فرصتها و یا تهدیدها به شایسته ترین شکل ممکن واکنش نشان خواهد داد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2025-12-18]

لذا هرچقدر شخص تصمیم گیرنده دارای امتیاز بالاتری از نظر هوش هیجانی باشد، کمتر رویکرد منفعلی از خود نشان میدهد و از تصمیم‌گیری اجتنابی اجتناب می‌ورزد.

۷- پیشنهادها

- پیاده سازی برنامه هایی جهت ارتقاء هوش اجتماعی وهوش هیجانی افراد
- معرفی هوش اجتماعی و هوش هیجانی به کارکنان و مدیران سازمان و اهمیت آن
- کمک به افراد در راستای ارتقاء توانایی آنان در اداره هیجانات خود
- ارتقاء کیفی و کمی ارتباطات افراد
- برگزاری کارگاههای آموزشی برای تقویت هوش اجتماعی و هوش هیجانی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2025-12-18]

منابع:

۱. گلمن، دانیل.۱۳۸۰. ویژگیهای یک رهبر، ترجمه مریم شریفیان ثانی، ماهنامه گزیده مدیریت، شماره ۳۶.

۲. میچل ترنس ۱۳۸۳. مردم در سازمانها (زمینه رفتار سازمانی)، ترجمه حسین شکرشکن، تهران، انتشارات رشد، ص ۲.

3. Bar-On, (2002).Handbook of emotional intelligence. San Francisco: Jossey-Bass.
4. Cervone, HF. (2005). Making Decisions", International digital library perspectives, ttp//:www.emeraldinsight.com.
5. Dulewicz, V. & Higgs, M. & Slaski, M. (2003). Measuring emotional intelligence: content, construct and criterion-related validity. Journal of Managerial Psychology, 18(5), 405-420.
6. Gelman, A. (2001). Hierarchical Models for Causal Effects. An Interdisciplinary, Searchable, and Linkable Resource. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, USA.
7. Oliveria, A. (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, N, 12-13.
8. Parker, A. (2007). Maximize Versus Satisfices: Decision Making Styles, Competence and Outcomes, Judgment and Decision Making, 342-344
9. Patton, JR. (2003). Intuition in Decisions, Journal of Management Decision.
10. Salovey, P., Mayer, J.D.& Caruso, D. (2002). The Positive psychology of Emotional Intelligence. In C.R. Snyder & S.J. Lopez (Eds.), The Handbook of Positive Psychology New York: Oxford University Press. pp. 160-166.
11. Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995). "Decision-making style: The development and assessment of a new measure". Educational and Psychological Measurement, 55(5), 818-831.
12. Stephen P. Robbins ,(2003) Organizational behavior, Prentice Hall.
13. Thunholm, P. (2004). Decision-making Style: habit, style or both, Journal of Personality and Individual Differences, N.92.932-933.
14. Thunholm, P. (2004). Decision-making Style: habit, style or both, Journal of Personality and Individual Differences.932-933.
15. Thunholm, P. (2004). Decision-making Style: habit, style or both, Journal of Personality and Individual Differences, N.92.932-933.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2025-12-18]