

# بررسی نقش هوش هیجانی و هوش فرهنگی در گرایش به تحوّل

## سازمانی

سیدمحسن طباطبایی مزدآبادی

دانشجوی دکتری، مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۸/۱۲ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۴/۰۴

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی نقش هوش هیجانی و هوش فرهنگی در گرایش به تحوّل سازمانی مدیران شهرداری تهران است. این پژوهش، مطالعه‌ای از نوع همبستگی است که به بررسی گرایش به تحوّل سازمانی، براساس دو متغیر هوش هیجانی و هوش فرهنگی پرداخته است. جامعه پژوهش ۱۴۴ نفر از مدیران مناطق شهرداری تهران در سال ۱۳۹۳ هستند که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۱۰۵ نفر انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها از آزمون هوش هیجانی گلمن با ۳۳ سؤال، پرسشنامه هوش فرهنگی آنگ و همکاران با ۲۰ سؤال و پرسشنامه رهبری تحوّل‌ی بس و آولویو با ۲۰ سؤال استفاده شد. پایایی پرسشنامه هوش هیجانی با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۸، پرسشنامه هوش فرهنگی ۰/۸۶ و پرسشنامه چندعاملی رهبری ۰/۷۸ تأیید شد. توصیف و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون گام‌به‌گام، انجام گردید. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بین هوش هیجانی و ابعاد آن (خودآگاهی، خودتنظیمی، انگیزش، همدلی و مهارت اجتماعی) با گرایش به تحوّل سازمانی، همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد و از بین ابعاد هوش هیجانی، خودتنظیمی و خودبرانگیختگی، از قدرت بیش‌تری برای گرایش به تحوّل سازمانی برخوردار هستند. همچنین نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بین هوش فرهنگی و ابعاد آن (فراشناختی، شناختی، انگیزشی و رفتاری) با گرایش به تحوّل سازمانی همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد و از بین ابعاد هوش فرهنگی، هوش فرهنگی شناختی و رفتاری توانایی پیش‌بینی گرایش به تحوّل سازمانی را دارند.

**واژه‌های کلیدی:** هوش هیجانی، هوش فرهنگی، تحوّل سازمانی، مدیران، شهرداری تهران

### مقدمه

پردازند، شیوه و سبک رهبری خود را بر اساس واقعیت و شرایط، ماهیت کار و وظایف و خصوصیات کارکنان انتخاب کنند. بنابراین سازمانی موفق به رهبرانی نیازمند هستند که با ژرف‌نگری، جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، منابع انسانی خود را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحوّل را در آنان به وجود آورند. رهبران تحوّل‌آفرین با خلق ایده‌ها و چشم‌اندازهای جدید مسیر تازه‌ای از رشد و شکوفایی را فرا روی سازمان قرار می‌دهند و نویدبخش بهبود عملکرد سازمان خواهند بود (لوداری، ۱۳۸۹).

مهم‌ترین ویژگی عصر کنونی عدم اطمینان، پیچیدگی، جهانی‌سازی و تغییرات فزاینده تکنولوژیکی است (فهری، ۲۰۰۷). از این‌رو موفقیت، مستلزم تغییر در فعالیت‌ها و وظایف سازمانی و چگونگی اداره و به ویژه رهبری سازمان است. مدیران برای موفقیت و ایفای نقش مؤثر در سازمان علاوه بر دارا بودن نگرش اقتضایی نسبت به متغیرهای محیطی، باید سازمان و مدیریت را به عنوان یک سیستم مدّ نظر قرار دهند و با این نگرش به بررسی رفتار کارکنان

1. Fahri

هستند که به خوبی از قابلیت‌های هیجانی بهره می‌گیرند و رابطه اثربخش و سازنده برقرار می‌کنند. در واقع مدیران موفق بر ارتقای هوش هیجانی و پرورش قابلیت‌های هیجانی تأکید دارند که این نشان دهنده اهمیت هوش هیجانی و کاربرد آن در سازمان است (لانگلی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). هوش فرهنگی دامنه جدیدی از هوش است که ارتباط بسیار زیادی با محیط‌های کاری متنوع دارد. هوش فرهنگی به افراد اجازه می‌دهد تا تشخیص دهند دیگران چگونه فکر می‌کنند و چگونه به الگوهای رفتاری پاسخ می‌دهند؛ در نتیجه موانع ارتباطی بین فرهنگی را کاهش و به افراد قدرت مدیریت تنوع فرهنگی می‌دهد (تئو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). پژوهش‌های متعددی نشان‌دهنده ضرورت آشکار شده در خصوص حرکت به سمت تحول سازمانی به خصیصه‌هایی چون هوش هیجانی و هوش فرهنگی در مدیران است که در اظهارات مورند<sup>۵</sup> (۲۰۰۱)، آنتونکوپولو و گابریل<sup>۶</sup> (۲۰۰۱)، بارساید<sup>۷</sup> (۲۰۰۲)، تاشیلر و بامرمن<sup>۸</sup> (۲۰۰۲) و گوردون و تروث<sup>۹</sup> (۲۰۰۲) نیز به آن اشاره شده است.

بنابر زمینه‌های مذکور و اینکه تحول سازمانی برای مدیران از ضروریات اساسی سازمان است، پژوهش حاضر به بررسی نقش هوش هیجانی و هوش فرهنگی در تحول سازمانی در مدیران مناطق شهرداری تهران پرداخته و برای این منظور سعی دارد به سئوالات ذیل پاسخ دهد:

۱- آیا بین هوش هیجانی و ابعاد آن (خودآگاهی، خودتنظیمی، انگیزش، همدلی و مهارت اجتماعی) با تحول سازمانی در بین مدیران مناطق شهرداری تهران، رابطه معنادار وجود دارد؟

۲- آیا بین هوش فرهنگی و ابعاد آن (هوش فرهنگی فراشناختی، هوش فرهنگی شناختی، هوش فرهنگی انگیزشی و هوش فرهنگی رفتاری) با تحول سازمانی در بین مدیران مناطق شهرداری تهران، رابطه معنادار وجود دارد؟

رهبری تحولی، فرایند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها برای ایجاد تغییر و تحول پیوسته در وضع موجود و کارکردهای سازمان به عنوان یک کل است (تونکه‌نژاد، ۱۳۸۵). رهبران تحول آفرین از طریق گفتار و کردارشان کل سازمان را متحول می‌کنند و نفوذ فراوانی در میان پیروانشان دارند. این نوع رهبری زمانی محقق می‌شود که رهبران علایق پیروانشان را به کار افزایش دهند، آنان را از اهداف و مأموریت‌ها آگاه سازند و تشویقشان کنند که فراتر از منافع فردی بیندیشند. رهبری تحول آفرین زمانی تحقق می‌یابد که یک رهبر، پیروان را برای بینش مشترک برمی‌انگیزد، آنان را برای رسیدن به چشم انداز تشویق می‌کند و منابع لازم را برای رشد توانایی شخصی آنان فراهم می‌آورد. رهبران نیز همان‌طور که بر نیازهای پیروان برای رشد تأکید دارند به عنوان یک الگو، خوش‌بینی ایجاد کرده و تعهد را بیشتر می‌کنند (موغلی، ۱۳۸۲). رهبری تحولی با ایجاد انگیزش، خودیابی و اعتماد به نفس، زمینه‌ای را فراهم می‌سازد تا کارها بیشتر از آنچه انتظار می‌رود، انجام شود (بارلینگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۰). به عبارت دیگر رهبری تحول آفرین با ایجاد زمینه‌ها و بسترهای عاطفی، موجبات اثربخشی هرچه بیشتر سازمان را فراهم می‌آورد.

در این راستا هوش هیجانی به مطالعه نقش عواطف و احساسات مدیران در مدیریت عرصه کار با دیگران می‌پردازد و کوششی در جهت تشریح و تفسیر جایگاه هیجانات و عواطف مدیران در اثربخشی و تحول آفرینی آنان است. پژوهش‌های متعددی نشان داده است مدیرانی که عملکرد بهتری دارند و رفتار مدیریتی آنان سبب تعهد کارکنان و افزایش رضایت شغلی آنان می‌شود، از ویژگی‌هایی چون خودکنترلی، خود نظم‌دهی، مدیریت بر خود و کنترل عواطف، احساسات و هیجاناتی خود در محیط کار برخوردار هستند (دوستار، ۱۳۸۵).

نتایج حاصله از تحقیقات نشان‌گر آن است که در موفقیت افراد و کارایی سازمان، هوش هیجانی به اندازه هوش منطقی افراد دخیل است و این هوش هیجانی است که محور اصلی تحول سازمانی است. مدیران اثربخش آنانی

3 . Langley

4 . Teo

5 . Morand

6 . Antonacopoulou &amp; Gabriel

7 . Barsade

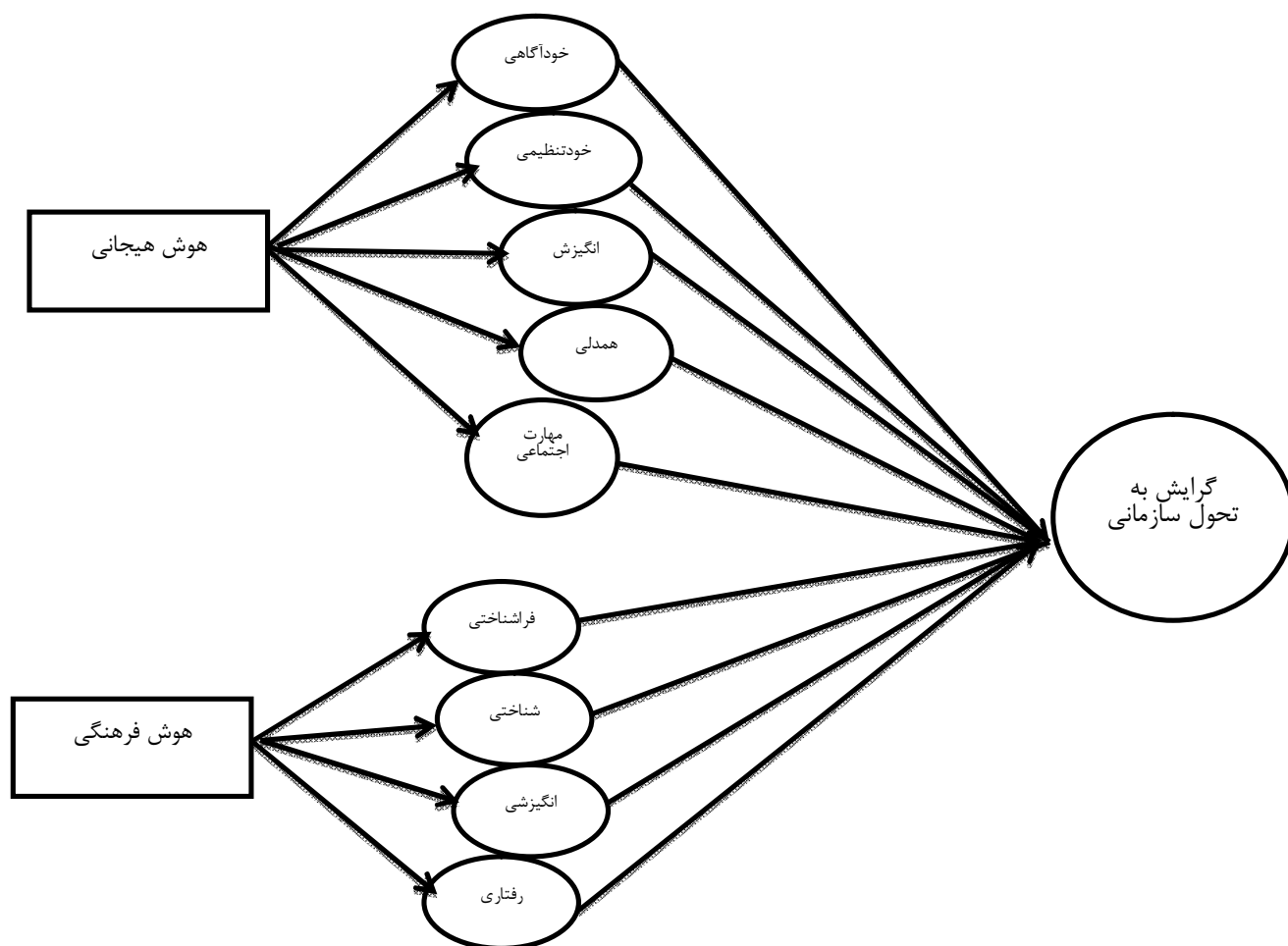
8 . Tischler &amp; Biberman

9 . Gordon &amp; Troth

2 . Barling

انگیزشی و هوش فرهنگی رفتاری) توانایی پیش‌بینی گرایش به تحوّل سازمانی در بین مدیران مناطق شهرداری تهران را دارند؟  
با توجه به سئوالات تحقیق، چارچوب مفهومی تحقیق به صورت شکل ۱ خواهد بود.

۳- آیا ابعاد هوش هیجانی (خودآگاهی، خودتنظیمی، انگیزش، همدلی و مهارت اجتماعی) توانایی پیش‌بینی گرایش به تحوّل سازمانی در بین مدیران مناطق شهرداری تهران را دارند؟  
۴- آیا ابعاد هوش فرهنگی (هوش فرهنگی فراشناختی، هوش فرهنگی شناختی، انگیزشی رفتاری)



شکل ۱: چارچوب مفهومی تحقیق

هوش فرهنگی به افراد اجازه می‌دهد تا تشخیص دهند دیگران چگونه فکر می‌کنند و چگونه به الگوهای رفتاری پاسخ می‌دهند و به افراد قدرت مدیریت تنوع فرهنگی می‌دهد. در محیط‌های کاری متنوع قرن حاضر، لازم است اضطراب‌های ناشی از شوک فرهنگی و اختلالات و پیامدهای ناشی از تعارض‌های فرهنگی به نحو مطلوب اداره شود. برای این منظور، به سازگاری و تعدیل مؤثر فرهنگ‌ها نیاز است. «هوش فرهنگی» سازگاری سریع با موقعیت‌های جدید و راحت‌تر عمل کردن با توجه به شرایط محیطی است (فیاضی و جان‌نثار احمدی، ۱۳۸۵).

هوش فرهنگی یک قابلیت فردی برای درک، تفسیر و اقدام اثربخش در موقعیت‌هایی است که از تنوع فرهنگی برخوردار بوده و با آن دسته از مفاهیم مرتبط با هوش که هوش را بیش‌تر یک توانایی شناختی می‌دانند، سازگار است (ایرلی و پیترسون<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۴).

آنگ و همکاران (۲۰۰۷)، مؤلفه‌های هوش فرهنگی را چهار مؤلفه هوش فرهنگی فراشناختی<sup>۱۶</sup>، هوش فرهنگی شناختی<sup>۱۷</sup>، هوش فرهنگی انگیزشی<sup>۱۸</sup> و هوش فرهنگی رفتاری<sup>۱۹</sup> عنوان کرده‌اند که در ذیل به بررسی هر یک از این ابعاد پرداخته می‌شود.

**هوش فرهنگی فراشناختی:** روشی است که یک فرد تجارب بین فرهنگی را از آن طریق استدلال می‌کند. این بعد هوش فرهنگی، فرایندی را مورد توجه قرار می‌دهد که افراد برای به‌دست آوردن و فهم دانش فرهنگی به‌کار می‌گیرند.

**هوش فرهنگی شناختی:** شناخت هرکس از شباهت‌ها و تفاوت‌های فرهنگ‌هاست و دانش عمومی درباره فرهنگ‌ها را منعکس می‌کند. برای مثال، اطلاعاتی در زمینه اعتقادات و باورهای مذهبی و معنوی و ارزش‌ها و باورها درباره کار، زمان، ارتباطات خانوادگی، آداب و رسوم و زبان ارائه می‌دهد.

**هوش فرهنگی انگیزشی:** اطمینان و اعتماد شخص به اینکه قادر است خود را با فرهنگ جدید تطبیق دهد. مؤلفه انگیزشی هوش فرهنگی، حجم و جهت انرژی

واژه هوش هیجانی برای اولین بار توسط واین پین<sup>۱۰</sup> به کار برده شد ولی مایر و سالووی<sup>۱۱</sup> در سال ۱۹۹۰ معنای این واژه را توسعه دادند. آنان هوش هیجانی را نوعی هوش اجتماعی و مشتمل بر توانایی کنترل هیجاناتی خود و دیگران و تمایز بین آنان و استفاده از این اطلاعات برای عملکرد مؤثر در محیط و روبه‌رو شدن با مقتضیات زندگی دانسته و آن را متشکل از مؤلفه‌های درون فردی و میان فردی گاردنر دانستند و در پنج حیطه خودآگاهی، اداره هیجانات، خودانگیزی، هم‌حسی و تنظیم روابط بیان کردند (عابدی جعفری و مرادی، ۱۳۸۴).

هوش هیجانی مجموعه‌ای از قابلیت‌های غیرشناختی و مهارت‌هایی است که به فرد امکان می‌دهد تا بتواند در برابر خواسته‌ها و فشارهای محیطی از عهده آنان برآید (گاردنر<sup>۱۲</sup>، ۱۹۸۳).

گلمن<sup>۱۳</sup> (۱۹۹۷) برای هوش هیجانی پنج بُعد را ذکر کرده است که عبارتند از: خودآگاهی (توانایی نظارت بر احساسات در هر لحظه برای بدست آوردن بینش و شناخت)، خودتنظیمی (قدرت تنظیم احساسات خود و یا به عبارتی، اظهار عواطف در جای درست و مناسب و نیز مهار آن)، خودانگیزی (تعهد و التزام به انجام امور و عدم دلسردی و یأس در مقابل ناکامی‌ها و نیز خوش‌بینی نسبت به آینده)، همدلی و دلسوزی (همدردی و مهربانی در مقابل مشکلات دیگران و دادن امید نسبت به موفقیت آنان در آینده) و مهارت اجتماعی (احترام به حقوق دیگران، اعتماد و نیز همکاری و برقراری ارتباط با دیگران) مورد توجه واقع شده است.

### هوش فرهنگی

مفهوم هوش فرهنگی اولین بار توسط ایرلی و انگ<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۳) مطرح شد. آنان هوش فرهنگی را توانایی یادگیری و ارائه پاسخ‌های رفتاری صحیح در محیط‌های چند فرهنگی تعریف کرده‌اند. براساس تقسیم‌بندی مرکز مطالعات هوش فرهنگی، چهار بعد استراتژی، انگیزه، دانش و رفتار را می‌توان به عنوان اجزای هوش فرهنگی در نظر گرفت.

15 . Earley & Peterson

16 . Metacognitive Cultural Intelligence

17 . Cognitive Cultural Intelligence

18 . Motivational Cultural Intelligence

19 . Behavioral Cultural Intelligence

10 . Winepine

11 . Mayer & Salovey

12 . Gardner

۱۳. Goleman

14 . Early & Ang

مشروط و مدیریت بر مبنای استثنا است (هیگس<sup>۲۳</sup>، ۲۰۰۳).

تریسی و هینکین<sup>۲۴</sup> (۱۹۹۴) رهبری تحول‌آفرین را به عنوان فرایند نفوذ و تغییرات اساسی در نگرش‌ها و مفروضات اعضای سازمان و ایجاد تعهد برای مأموریت‌های سازمان و اهداف آن تعریف می‌کند.

رهبری تحول‌آفرین فرآیند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها برای ایجاد تغییر در وضع موجود و کارکردهای سازمان است. رهبری تحول‌آفرین از طریق گفتار و کردارش کل جامعه را دچار تحول می‌کند و نفوذ فراوانی در میان پیروانشان دارد (تونکه نژاد، ۱۳۸۵).

رهبری تحول‌آفرین به نوعی رهبری اطلاق می‌شود که در آن رهبران دارای موهبت الهی هستند و برای پیروان خود انگیزش معنوی و توجه ویژه فراهم و با نفوذ بر قلبشان، آنان را هدایت می‌کنند. نوعی رهبری که رهبر علائق و منافع پیروان را توسعه می‌دهد و در آنان احساس آگاهی و پذیرش نسبت به اهداف و مأموریت‌ها به وجود می‌آورد. رهبر فردی الهام‌بخش و دارای ملاحظات انسانی است که با تحریک هوشمندانه پیروان، آنان را در حل مسائل با نگاهی جدید توانمند می‌سازد (میرکمالی، ۱۳۸۵).

تاشیلر و بایبرمن<sup>۲۵</sup> (۲۰۰۲) معتقدند، افراد می‌توانند به مرور زمان از هوش هیجانی کم به سمت هوش هیجانی بیش‌تر گام بردارند. آنان بر این باور بودند که هوش هیجانی، موجب بهبود و افزایش عملکرد و تسهیل تحول سازمانی می‌شود. به زعم آن توجه به ابعاد نرم‌افزاری سازمان، به ویژه افراد و نیز آموزش آنان ضروری بوده و از طرفی یکی از راه‌های افزایش ظرفیت کارکنان در مقابل یادگیری و در نتیجه تحول سازمان، توسل به ارتقاء هوش هیجانی مدیران است.

عباسعلی‌زاده (۱۳۸۶) در پژوهشی به بررسی رابطه هوش فرهنگی با انگیزه توفیق‌طلبی مدیران وزارت نفت پرداخته و دریافت که نه تنها هر چهار بعد هوش فرهنگی با انگیزه توفیق‌طلبی ارتباط عمیقی داشته‌اند، بلکه میان هوش فرهنگی شناختی و فراشناختی با انگیزه توفیق‌طلبی رابطه علی برقرار است.

شخص برای تعامل مؤثر در فرهنگ جدید را نشان می‌دهد. بُعد انگیزشی هوش فرهنگی شامل سطحی است که در آن افراد درباره توانایی‌های خود در تعاملات میان فرهنگی اطمینان و اعتماد دارند و میزان گشودگی برای تجربه تعامل با مردم سایر فرهنگ‌ها و میزان رضایتی که از آن تعاملات در خود می‌یابند.

**هوش فرهنگی رفتاری:** قابلیت شخص برای نمایش اعمال کلامی و غیرکلامی مناسب در تعامل با افرادی از فرهنگ‌های مختلف را نشان می‌دهد. این عنصر هوش فرهنگی بر این تمرکز می‌کند که افراد در شرایطی که در فرهنگ جدید قرار می‌گیرند چگونه عمل می‌کنند. این هوش به توانایی هر کس برای انجام واکنش مناسب اشاره دارد (تسلیمی، ۱۳۸۸).

### تحول سازمانی

گرایش به تحول سازمانی در مدیران، به معنی گرایش به سبک رهبری تحول‌آفرین در آنان است. پژوهش‌های مربوط به رهبری تحول‌آفرین از سال ۱۹۷۸ با فعالیت‌های برنز<sup>۲۰</sup> آغاز شد، او بیان کرد که رهبران تحول‌آفرین صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنائی به چالش و تلاش وامی‌دارند. رهبرانی تحول‌آفرین هستند که قادر به ترسیم مسیرهای ضروری برای سازمانانی جدیدند، زیرا آنان منشاء تغییرات هستند، بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و بر موج تغییرات سوارند (موغلی، ۱۳۸۲).

پیرو تحقیقات برنز (۱۹۷۸)، در سال ۱۹۸۵ بس<sup>۲۱</sup> مدلی از رهبری ارائه داد که برای موقعیت‌های ثبات و تحول سازمانی، به ترتیب رهبری تبادلی و تحولی را تجویز می‌کرد. بس و اولیو در سال ۱۹۹۶ این مدل را گسترش دادند و ابعاد رهبری تحول‌آفرین و رهبری تبادلی را مشخص کرده و حتی این مدل را در قالب پرسشنامه‌ای با نام پرسشنامه رهبری چند عاملی<sup>۲۲</sup> به صورت عملیاتی درآوردند. در این مدل ابعاد رهبری تحول‌آفرین شامل: نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی است و ابعاد رهبری تبادلی نیز شامل، پاداش‌های

23 . Higgs

24 . Tracy & Hinkin

25 . Tischler & Biberman

20. Bruns

21. Bass

22. Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

درجه‌ای است که داری پنج بعد اصلی؛ خودآگاهی، خودتنظیمی، خودانگیزی، همدلی و مهارت اجتماعی است. پایایی پرسشنامه هوش هیجانی با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۸ تأیید شد.

۲- پرسشنامه هوش فرهنگی آنگ و همکارانش<sup>۳۰</sup> (۲۰۰۷) که این پرسشنامه متشکل از ۲۰ سؤال در طیف لیکرت پنج درجه‌ای است. هوش فرهنگی داری چهار بعد اصلی؛ هوش فرهنگی فراشناختی، هوش فرهنگی شناختی، هوش فرهنگی انگیزی و هوش فرهنگی رفتاری است. پایایی پرسشنامه هوش فرهنگی با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۶ تأیید شد.

۳- پرسشنامه رهبری تحولی بس و اولیو (۱۹۹۳) که این پرسشنامه متشکل از ۲۰ سؤال در طیف لیکرت پنج درجه‌ای است. پایایی پرسشنامه رهبری تحول آفرین با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۸ تأیید شد.

به منظور تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها با توجه به مقیاس پیوسته و فاصله‌ای داده‌ها و همچنین پس از اطمینان از نرمال بودن توزیع داده‌ها از طریق آزمون کولموگروف اسمیرنوف<sup>۳۱</sup>، از آزمون‌های پارامتریک همبستگی پیرسون، رگرسیون گام به گام استفاده شده است.

#### یافته‌های پژوهش

در بررسی سؤال اول «آیا بین هوش هیجانی و ابعاد آن (خودآگاهی، خودتنظیمی، انگیزش، همدلی و مهارت اجتماعی) با گرایش به تحول سازمانی در بین مدیران مناطق شهرداری تهران، رابطه معنادار وجود دارد؟»، «I» محاسبه شده در سطح  $P < 0/01$  بیانگر رابطه مثبت و معنادار بین هوش هیجانی با گرایش به تحول سازمانی مدیران مناطق شهرداری تهران است (جدول ۱).

همچنین «II» محاسبه شده بیانگر رابطه مثبت و معنادار بین خودآگاهی، خودتنظیمی، انگیزش، همدلی و مهارت اجتماعی با گرایش به تحول سازمانی مدیران شهرداری در سطح  $P < 0/01$  است. ضریب همبستگی بین حیطه‌های پنج‌گانه؛ خودآگاهی، خودتنظیمی، خودبرانگیختگی، همدلی و مهارت اجتماعی با گرایش به تحول سازمانی مدیران مناطق شهرداری تهران به ترتیب ۰/۷۵۵، ۰/۸۳۷، ۰/۸۲۳، ۰/۶۷۳ و ۰/۷۵۴ است. به عبارت دیگر براساس یافته‌های تحقیق می‌توان ادعان داشت که هر چه میزان

آینگ و همکاران<sup>۳۲</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان تأثیر هوش هیجانی بر رضایت شغلی بیان داشتند که مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داده است که هوش هیجانی می‌تواند به طور قابل توجهی رضایت شغلی را با میانجی‌گری عدالت سازمانی و ناامنی شغلی تحت تأثیر قرار دهد.

گوردون و تروث<sup>۳۷</sup> (۲۰۰۲) معتقدند، ممکن است شرایطی بوجود آید که مدیریت و کارکنان با کارکنانی که به دلیل عدم امنیت ناشی از تحول پیش‌رو، به مخالفت با آن برآیند، مواجه شوند. در این حالت رشد آگاهی هیجانی می‌تواند در جهت ممانعت از عواطفی که ممکن است، فرایند تحول را دچار ناکامی کند، موثر باشد.

آنتونکوپولو و گابریل<sup>۳۸</sup> (۲۰۰۱) برای جلوگیری از مقاومت در برابر تحول سازمانی به ابعاد هیجانی تحول در سازمان اشاره دارند. آنان برآیندهای هیجانی تحول سازمانی را شامل؛ نیروی کار هیجانی، ابراز و اظهار هیجانی، فرهنگ سازمانی، ارتباط سازمانی، احساسات کاری، عواطف و انگیزش کاری، رضایت کاری، تعلق، وابستگی سازمانی و نوع عواطف تجربه شده در کار ذکر می‌کنند.

#### روش شناسی

با توجه به این که پژوهش حاضر در صدد سنجش رابطه بین متغیرها؛ یعنی هوش هیجانی و هوش فرهنگی و ابعاد آنان با گرایش به تحول سازمانی است، روش پژوهش از نوع توصیفی - همبستگی بوده و از نوع تحقیقات کاربردی به حساب می‌آید.

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه مدیران مناطق شهرداری تهران در سال ۹۴-۱۳۹۳ است، که تعداد آنان برابر با ۱۴۴ نفر است. از جامعه آماری مذکور، نمونه‌ای به حجم ۱۰۵ نفر با به کارگیری فرمول نمونه‌گیری کوکران به صورت تصادفی ساده انتخاب شد.

به منظور گردآوری داده‌های پژوهش از سه پرسشنامه استاندارد استفاده گردید.

۱- پرسشنامه هوش هیجانی گلمن<sup>۳۹</sup> (۱۹۹۵) که این پرسشنامه متشکل از ۳۳ سؤال در طیف لیکرت پنج

26 . Ouyang

27. Gordon & Troth

28 . Antonacopoulou & Gabriel

۲۹ . Goleman

حیطه‌های پنج‌گانه؛ خودآگاهی، خودتنظیمی، انگیزش، شهرداری تهران بیش‌تر باشد، گرایش به تحول سازمانی همدلی و مهارت اجتماعی در بین مدیران مناطق نیز در آنان افزایش خواهد یافت (جدول ۱).

جدول شماره ۱- ضریب همبستگی بین هوش هیجانی و ابعاد آن با گرایش به تحول سازمانی در مدیران مناطق شهرداری

تهران

N	سطح معناداری	ضریب همبستگی	متغیر ملاک	متغیر پیش‌بین
۱۰۵	۰/۰۰۰	۰/۷۹۴	تحول سازمانی	هوش هیجانی
	۰/۰۰۰	۰/۷۵۵		خودآگاهی
	۰/۰۰۰	۰/۸۳۷		خودتنظیمی
	۰/۰۰۰	۰/۸۲۳		خودبرانگیختگی
	۰/۰۰۰	۰/۶۷۳		همدلی
	۰/۰۰۰	۰/۷۵۴		مهارت اجتماعی

جدول شماره ۲- ضریب همبستگی بین هوش فرهنگی و ابعاد آن با گرایش به تحول سازمانی در مدیران مناطق شهرداری تهران

N	سطح معناداری	ضریب همبستگی	متغیر ملاک	متغیر پیش‌بین
۱۰۵	۰/۰۰۰	۰/۷۳۷	تحول سازمانی	هوش فرهنگی
	۰/۰۰۰	۰/۶۷۷		هوش فرهنگی فراشناختی
	۰/۰۰۰	۰/۷۸۴		هوش فرهنگی شناختی
	۰/۰۰۰	۰/۶۳۰		هوش فرهنگی انگیزشی
	۰/۰۰۰	۰/۶۸۸		هوش فرهنگی رفتاری

جدول ۳- تحلیل رگرسیون برای تعیین سهم متغیرهای پیش‌بین هوش هیجانی در پیش‌بینی گرایش به تحول سازمانی در مدیران

مناطق شهرداری تهران

گام	متغیر	R	R <sup>2</sup>	B	Beta	T	سطح معناداری
گام اول	خودتنظیمی	۰/۸۳۷	۰/۷۰۱	۰/۶۵۳	۰/۸۳۷	۱۵/۵۴۷	۰/۰۰۰
	خودتنظیمی						

در بررسی سؤال دوم «آیا بین هوش فرهنگی و ابعاد آن (هوش فرهنگی فراشناختی، هوش فرهنگی شناختی، هوش فرهنگی انگیزشی و هوش فرهنگی رفتاری) با گرایش به تحول سازمانی در بین مدیران مناطق شهرداری تهران، رابطه معنادار وجود دارد؟»، «۲» محاسبه شده در سطح  $P < 0.01$  بیانگر رابطه مثبت و معنادار بین هوش فرهنگی با گرایش به تحول سازمانی مدیران مناطق شهرداری تهران است (جدول ۲).

همچنین «۲» محاسبه شده بیانگر رابطه مثبت و معنادار بین هوش فرهنگی فراشناختی، هوش فرهنگی شناختی، هوش فرهنگی انگیزشی و هوش فرهنگی رفتاری با گرایش به تحول سازمانی مدیران شهرداری تهران در سطح  $P < 0.01$  است. ضریب همبستگی بین حیطه‌های چهارگانه؛ هوش فرهنگی فراشناختی، هوش فرهنگی شناختی، هوش فرهنگی انگیزشی و هوش فرهنگی رفتاری با گرایش به تحول سازمانی مدیران مناطق شهرداری تهران به ترتیب ۰/۶۷۷، ۰/۷۸۴، ۰/۶۳۰ و ۰/۶۸۸ است. به عبارت دیگر براساس یافته‌های تحقیق می‌توان ادعان داشت که هر چه میزان حیطه‌های چهارگانه؛ هوش فرهنگی فراشناختی، هوش فرهنگی شناختی، هوش فرهنگی انگیزشی و هوش فرهنگی رفتاری در بین مدیران مناطق بیشتر باشد، گرایش به تحول سازمانی نیز در آنان افزایش خواهد یافت (جدول ۲).

به منظور بررسی سؤال سوم «آیا ابعاد پیش‌بین هوش هیجانی (خودآگاهی، خودتنظیمی، انگیزش، همدلی و مهارت اجتماعی) توانایی پیش‌بینی گرایش به تحول سازمانی در بین مدیران مناطق شهرداری تهران را دارند؟» و همچنین برای تعیین سهم نسبی هریک از متغیرهای پیش‌بین (ابعاد هوش هیجانی) در پیش‌بینی گرایش به تحول سازمانی مدیران مناطق شهرداری تهران، از رگرسیون گام‌به‌گام استفاده شد.

• گام اول، متغیر خودتنظیمی، وارد معادله شد که ۰/۸۳۷ گرایش به تحول سازمانی مدیران مناطق شهرداری تهران توسط این متغیر پیش‌بینی شد.

• گام دوم، متغیرهای خودتنظیمی و خودبرانگیختگی به طور همزمان وارد معادله شدند، نتایج نشان داد با ورود متغیر خودبرانگیختگی، سهم متغیر خودتنظیمی از ۰/۸۳۷ به ۰/۴۹۸ کاهش یافت و سهم هر کدام از متغیرهای خودتنظیمی و خودبرانگیختگی به ترتیب ۰/۴۹۸ و ۰/۴۲۷ شد. در واقع نتایج جدول در گام دوم حاکی از آن است که متغیر خودتنظیمی ۰/۴۹۸ و خودبرانگیختگی ۰/۴۲۷ پیش‌بینی‌کننده گرایش به تحول سازمانی مدیران مناطق شهرداری تهران هستند (جدول ۳ و ۴).

به منظور بررسی سؤال چهارم «آیا ابعاد پیش‌بین هوش فرهنگی (هوش فرهنگی فراشناختی، هوش فرهنگی شناختی، هوش فرهنگی انگیزشی و هوش فرهنگی توانایی پیش‌بینی توانایی پیش‌بینی تحول سازمانی در بین مدیران مناطق شهرداری تهران را دارند؟» و همچنین برای تعیین سهم نسبی هریک از متغیرهای پیش‌بین (ابعاد هوش فرهنگی) در پیش‌بینی گرایش به تحول سازمانی مدیران مناطق، شهرداری تهران از رگرسیون گام‌به‌گام استفاده شد. در گام اول، متغیر هوش فرهنگی شناختی، وارد معادله شد که ۰/۷۸۴ گرایش به تحول سازمانی مدیران مناطق شهرداری تهران توسط این متغیر پیش‌بینی شد.

در گام دوم، متغیرهای هوش فرهنگی شناختی و هوش فرهنگی رفتاری به طور همزمان وارد معادله شدند، نتایج نشان داد با ورود متغیر هوش فرهنگی رفتاری، سهم متغیر هوش فرهنگی شناختی از ۰/۷۸۴ به ۰/۶۲۸ کاهش یافت و سهم هر کدام از متغیرهای هوش فرهنگی شناختی و هوش فرهنگی رفتاری به ترتیب ۰/۶۲۸ و ۰/۲۷۵ شد.

در واقع نتایج جدول (۶ و ۵) در گام دوم حاکی از آن است که متغیر هوش فرهنگی شناختی ۰/۶۲۸ و هوش فرهنگی رفتاری ۰/۲۷۵ پیش‌بینی‌کننده گرایش به تحول سازمانی مدیران مناطق شهرداری تهران هستند.



جدول ۵- تحلیل رگرسیون برای تعیین سهم متغیرهای پیش‌بین هوش فرهنگی در پیش‌بینی گرایش به تحول سازمانی در مدیران

مناطق شهرداری تهران

گام	متغیر	R	R <sup>2</sup>	B	Beta	T	سطح معناداری
گام اول	هوش فرهنگی	۰/۷۸۴	۰/۶۱۴	۰/۵۳۷	۰/۷۸۴	۱۲/۷۹۹	۰/۰۰۰
	شناختی						
گام دوم	هوش فرهنگی	۰/۸۱۶	۰/۶۶۵	۰/۴۳۰	۰/۶۲۸	۹/۰۲۹	۰/۰۰۰
	شناختی			۰/۲۶۱	۰/۲۷۵	۳/۹۴۹	۰/۰۰۰
	هوش فرهنگی رفتاری						

جدول ۶- نتایج مربوط به جدول ANOVA

	Sig	F	MS	Df	SS	
رگرسیون	۰/۰۰۰	۱۶۳/۸۱۲	۲۵/۷۶۸	۱	۲۵/۷۶۸	
باقیمانده			۰/۱۵۷	۱۰۳	۱۶/۲۰۲	
کل				۱۰۴	۴۱/۹۷۱	
رگرسیون	۰/۰۰۰	۱۰۱/۳۰۴	۱۳/۹۵۸	۲	۲۷/۹۱۶	
باقیمانده			۰/۱۳۸	۱۰۲	۱۴/۰۵۴	
کل				۱۰۴	۴۱/۹۷۱	

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های حاصل از تبیین نقش هوش هیجانی و هوش فرهنگی در گرایش به تحول سازمانی نشان داد، همبستگی مثبت و معناداری بین دو متغیر هوش هیجانی و گرایش به تحول سازمانی و همچنین بین دو متغیر هوش فرهنگی و تحول سازمانی وجود دارد. به عبارت دیگر هر چقدر مدیران مناطق شهرداری تهران از هوش هیجانی و هوش فرهنگی بالاتری برخوردار باشند، امکان افزایش گرایش آنان به پذیرش تحولات سازمانی نیز بیشتر خواهد بود. این یافته نشان‌دهنده ضرورت آشکار شده در خصوص نیاز حرکت به سمت تحول سازمانی به خصیصه‌هایی چون هوش هیجانی و هوش فرهنگی در مدیران

است که در اظهارات آنتونکوپولو و گابریل (۲۰۰۱)، تاشیلر و بابرم (۲۰۰۲) و گوردون و تروث (۲۰۰۲) نیز به آن اشاره شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که بین میزان هوش هیجانی و توانایی مدیران در کنترل عواطف خود و دیگران با گرایش آنان به تحول سازمانی رابطه مثبت وجود داشته و این مدیران قادرند زمینه‌ساز تحول سازمانی باشند. در واقع، این افراد به دلیل توانایی آگاهی از عواطف خود و دیگران و همچنین، توانایی کنترل آنان گرایش بیشتری به تحول سازمانی دارند.

مدیران مدارس متوسطه مشهد همبستگی معناداری وجود ندارد. از طرفی یافته‌های پژوهش مشابه اظهارات رحیمی و همکاران (۱۳۹۱) و مشبکی و تیزرو (۱۳۸۸) است، به این علت که ایشان نیز بر این باور است که هرچه هوش فرهنگی مدیران در شرایط مطلوبی باشد، رهبری سازمان بهتر و اثربخش‌تر خواهد شد.

یافته‌ها در خصوص ارتباط حیطه‌های چهارگانه هوش فرهنگی با گرایش به تحول سازمانی مدیران نشان داد، هر چهار بعد هوش فرهنگی یعنی؛ هوش فرهنگی فراشناختی، هوش فرهنگی شناختی، هوش فرهنگی انگیزشی و هوش فرهنگی رفتاری با گرایش به تحول سازمانی مدیران رابطه داشته است.

از طرفی از بین چهار بعد هوش فرهنگی، تنها دو متغیر هوش فرهنگی شناختی و هوش فرهنگی رفتاری گرایش به تحول سازمانی مدیران مناطق شهرداری تهران را پیش‌بینی نموده‌اند. به عبارتی مدیرانی که از شباهت‌ها و تفاوت‌های فرهنگ‌ها شناخت بیشتری دارند، یعنی در زمینه اعتقادات و باورهای مذهبی و معنوی، ارزش‌ها و باورها، درباره کار، زمان، ارتباطات خانوادگی، آداب و رسوم و زبان شناخت بیشتری دارند، بیش‌تر به ایجاد تحول در سازمان گرایش دارند.

با توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش پیش‌رو، پیشنهاد می‌شود:

- مسئولان و دست‌اندرکاران شهرداری تهران هر چه بیش‌تر، سعی در آموزش هوش هیجانی و هوش فرهنگی مدیران خود نمایند تا بدین وسیله موجبات آمادگی مدیران برای تحول سازمانی را فراهم آورند.

- مسئولان و دست‌اندرکاران شهرداری تهران، تحول سازمانی را در دستور کار آموزشی مدیران خود قرار دهند.

- مسئولان و دست‌اندرکاران شهرداری تهران با آزمون هوش هیجانی و هوش فرهنگی کارکنان شایسته خود، افرادی را که از هوش هیجانی و هوش فرهنگی بالاتری برخوردار هستند، برای ایجاد تحول در شهرداری منصوب نمایند.

یافته‌ها در زمینه ارتباط حیطه‌های پنج‌گانه هوش هیجانی با گرایش به تحول سازمانی مدیران نشان داد، هر پنج حیطه هوش هیجانی یعنی؛ خودآگاهی، خودتنظیمی، انگیزش، همدلی و مهارت اجتماعی با گرایش به تحول سازمانی مدیران رابطه داشته است.

از طرفی از بین ابعاد هوش هیجانی، تنها دو بعد خودتنظیمی و خودبرانگیختگی توانایی پیش‌بینی گرایش به تحول سازمانی مدیران مناطق شهرداری تهران داشته‌اند. یعنی مدیرانی که بهتر می‌توانند از هیجان‌های منفی نظیر ناامیدی، اضطراب، تحریک‌پذیری رهایی یابند و در فراز و نشیب‌های زندگی کم‌تر با مشکل مواجه می‌شوند و یا در صورت بروز مشکل به سرعت می‌توانند از موقعیت مشکل‌زا و ناراحت‌کننده به شرایط مطلوب بازگردند، بیش‌تر گرایش به تحول سازمانی دارند.

یافته‌های پژوهش در این زمینه با یافته‌های یعقوبی و همکاران (۱۳۸۸) همخوانی دارد، زیرا ایشان اذعان داشتند بین تمامی مؤلفه‌های هوش هیجانی با تحول سازمانی رابطه معناداری وجود دارد و از بین ابعاد هوش هیجانی دو بعد خودآگاهی و مهارت اجتماعی بیش‌ترین تأثیر را تحول سازمانی دارند.

یافته‌های پژوهش نشان داد که با افزایش هوش فرهنگی مدیران نسبت به پیروان، مدیران در می‌یابند که چگونه از رفتارها، کلام و دیگر ابزارهای هوش فرهنگی در جهت برانگیختن و ایجاد بینش مشترک در پیروان استفاده کنند و همچنین نسبت به تغییرات ایجاد شده، در آنان تعهد لازم را ایجاد کنند.

حساسیت فرهنگی به نگاه ژرف مدیر و ارزیابی و تفسیر و درک تفاوت‌های فرهنگی دلالت دارد و می‌تواند در میزان موفقیت سازمان نقشی اساسی ایفاء کند.

به عبارتی بین هوش فرهنگی و گرایش به تحول سازمانی در مدیران مناطق شهرداری تهران رابطه معنادار وجود دارد؛ که این نتیجه با یافته ابراهیم‌زاده (۱۳۸۹) مغایرت دارد زیرا ایشان اذعان دارد که بین هوش فرهنگی مدیران و سبک رهبری

## منابع

۱۱. لوداری، حسن (۱۳۸۹). *تدوین الگوی توسعه رهبری تحول آفرین در دانشگاه های کشور در راستای تعدیل بیگانگی شغلی (مورد مطالعه: دانشگاه پیام نور)*. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی. دانشگاه تهران. دانشکده مدیریت.
۱۲. یعقوبی، نورمحمد؛ اورعی یزدانی، بدرالدین؛ مقدمی، مجید (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول آفرین. *پژوهشنامه مدیریت اجرایی*. ۹(۳۳)، ۱۱۹-۱۴۴.
13. Antonacopoulou, EP., Gabriel, Y. (2001). Emotion, learning and organizational change: Towards an integration of psychoanalytic and other perspectives. *Journal of Organizational Change Management*. 14(5), 435-451.
14. Barling, J., Slater, F. and Kelloway, EK. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership and Organization Development*. 21(3), 157-161.
15. Barsade, SG. (2002). the ripple effect: emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*. 47(5), 677-675.
16. Earley, p., Ang, Christopher. (2003). *Cultural Intelligence individual interaction across cultures*. CA standfords Business books.
17. Earley, P. C., Peterson, R. S. (2004). The elusive cultural chameleon: Cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager. *Academy of Management Learning and Education*. 3(1), pp 100– 115.
18. Gardner, H. (1983). *Frames of mind*, New York, Basic book.
19. Goleman, D. (1997). Emotional intelligence. *journal of Intelligence*. 11, 76-88.
20. Gordon, PJ., Troth, AC. (2002). Emotional intelligence and conflict resolution: Implications for human resource development, *Special Edition Perspectives*
۱. ابراهیم زاده، فهیمه (۱۳۸۹). *بررسی رابطه بین هوش فرهنگی و سبک رهبری مدیران مدارس*. پایان کارشناسی ارشد. دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی مشهد.
۲. تسلیمی، محمد سعید (۱۳۸۸). *ارائه راهکارهایی برای ارتقاء هوش فرهنگی مدیران دولتی در امور بین المللی، پژوهش های مدیریت*، ۲(۴)، ۲۹-۵۷.
۳. تونکه نژاد، ماندنی (۱۳۸۵). *مقایسه دو سبک رهبری خدمتگزار و تحول گرا. ماهنامه تدبیر*، سال هفدهم، شماره ۱۷۴.
۴. دوستار، محمد (۱۳۸۵). *تبیین مدل تأثیرگذاری هوش عاطفی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان با توجه به نقش سبک های رهبری*. رساله دکترای مدیریت. دانشگاه تربیت مدرس. تهران.
۵. رحیمی، محمد؛ کشتی دار، محمد؛ خوشبختی، جعفر (۱۳۹۱). *سنجش میزان هوش فرهنگی مدیران فدراسیون های منتخب در کشور و بررسی رابطه آن با سبک رهبری تحولی*. *فصلنامه مطالعات ورزشی*، ۱۴(۲)، ۱۹۱-۲۰۸.
۶. فیاضی، مرجان؛ جان نثار احمدی، هدی (۱۳۸۵). *هوش فرهنگی، نیاز مدیران در قرن تنوع، ماهنامه تدبیر*، ۱۷(۱۷۲).
۷. عابدی جعفری، حسن؛ مرادی، محمد (۱۳۸۴). *بررسی رابطه بین هوش هیجانی و رهبری تحول آفرین*. *دانش مدیریت*. شماره ۷۰.
۸. عباسعلی زاده، منصوره (۱۳۸۶). *تبیین رابطه هوش فرهنگی با انگیزه توفیق طلبی مدیران در وزارت نفت جمهوری اسلامی ایران*، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
۹. مشبکی، اصغر؛ تیزرو، علی (۱۳۸۸). *تأثیر هوش هیجانی و هوش فرهنگی با موفقیت رهبران در کلاس جهانی*. *پژوهش های مدیریت*، ۲(۳)، ۵۳-۷۳.
۱۰. میرکمالی، سید محمد (۱۳۸۵). *رهبری و مدیریت آموزشی*. انتشارات یسطرون. چاپ هفدهم.

- of Emotion and organizational Change*. 4(1), 62-79.
21. Higgs, M. (2003). How can we make sense of leadership in the 21st century? *Journal of Leadership and Organization Development*. 24(5), 273-284.
22. Fahri, Karakas. (2007). the Twenty-First Century Leader; social Artist, Spiritual Visionary, and Cultural Innovator. *Journal of global business and organizational excellence*. 26(3), 44-50
23. Langley, A. (2000). Emotional intelligence – a new evaluation for management development. *Career Development International*. 5(3), 177-183.
24. Morand, DA. (2001). the emotional intelligence of managers: Assessing the construct validity of a nonverbal measure of people skills. *Journal of Business & Psychology*. 16(1), 21-33.
25. Ouyang, Zhongming., Sang, Jinyan., Li, Ping., Peng, Jiayi. (2015). Organizational justice and job insecurity as mediators of the effect of emotional intelligence on job satisfaction: *A study from China*. *Personality and Individual Differences*. 76(4). 147-152.
26. Teo, Ang., (2005). Cultural Intelligence on the Major Asian Economics the world: *Findings from GLOBE*. 45(3), 28– 41.
27. Tischler, L., Biberman, J. (2002). Linking emotional intelligence, Spirituality and workplace performance. *Journal of managerial psychology*. 17(3), 203-218.