

دو ماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال یازدهم شماره ۵، آذر و دی، پیاپی ۴۵

شاپا چاپی: ۶۳۶۹-۲۰۰۸ شاپا الکترونیکی: ۲۵۷۲۳-۴۲۳

<http://jedu.miau.ac.ir>

## اسد حجازی! امیر هوشنگ نظر پوری<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۸/۰۶ صص ۲۶۸-۲۴۹ تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۴/۱۳

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی و تجزیه و تحلیل چگونگی تأثیر مؤلفه‌های هوش عاطفی بر رهبری هوشمند انجام گرفت. روش پژوهش، توصیفی - همبستگی با تأکید بر معادلات ساختاری بود. جامعه آماری این پژوهش شامل مدرسان و اعضای هیات علمی پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان (۱۱۰ نفر) تشکیل می‌دادند. حجم نمونه انتخابی بر اساس یک قاعده به منظور انجام تحلیل عامل تاییدی، ۳۳۰ نفر با بهره‌گیری از روش طبقه‌ای متناسب تعیین شد. داده‌های مربوط به رهبری هوشمند به وسیله پرسشنامه محقق ساخته و داده‌های مربوط به هوش عاطفی به وسیله پرسشنامه‌ی هوش عاطفی «گولمن» جمع‌آوری شد. ضریب آلفای کرونباخ برای مؤلفه‌های رهبری هوشمند برابر ۰/۸۹ و برای ابعاد هوش عاطفی برابر ۰/۸۲۵ به دست آمد که دلالت بر پایایی مناسب ابزار گردآوری داده‌ها دارد و روایی صورتی و محتوایی آن‌ها با بهره‌گیری از نظر متخصصان و صاحب نظران تأیید شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها به کمک دو نرم‌افزار SPSS و LISREL صورت پذیرفت. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهند که «آگاهی در خصوص موقعیت» با ضریب تشخیص ۰/۸۹۲ مهم‌ترین بُعد رهبری هوشمند را تشکیل می‌دهد. هم چنین نتایج نشان داده است که «مهارت اجتماعی» و «خودآگاهی» با ضریب تشخیص ۰/۴۳ و ۰/۳۳ به ترتیب به عنوان مهم‌ترین ابعاد هوش عاطفی که بر رهبری هوشمند تأثیر مهمی دارند، محسوب می‌شوند.

کلید واژه‌ها: هوش عاطفی، رهبری هوشمند، سازمان‌های عصر دانش

۱ - استادیار مدیریت آموزشی، پردیس شهید چمران، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.

۲ - دانشیار مدیریت سیستم‌ها، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

\* (نویسنده مسوول). Email: azer1383@yahoo.com

## مقدمه

در دنیایی که تغییر وجه بارز آن است و بسیاری از سازمان‌ها شاهد تغییر و تحولات شگرف در زمینه‌های مختلف هستند. تنها راه بقا، سازگار شدن با تغییرات است. قابلیت سازگاری، بهترین سرمایه‌ای است که در اختیار افراد و سازمان‌ها قرار دارد، در چنین محیط‌های متغیر و متحولی، تنها از طریق کارکنان و مدیران، انطباق‌پذیری و سازگاری با تغییرات امکان‌پذیر است که لازمه آن برقراری ارتباط اثربخش و نتیجه‌بخش با منابع انسانی (Yaghoubi, Yazdani & Mogahdam, 2013)؛ توجه به عوامل مؤثر بر عملکرد سازمانی (Kroeger, 2007)؛ و یادگیری قابلیت‌های رهبری هوشمند عاطفی است (Hazrati, Abbaspour & Akbari, 2013).

سازمان‌های آموزشی یکی از ارکان اصلی در جامعه انسانی هستند و پیشرفت و بقای جوامع در گرو عملکرد خوب این سازمان‌ها است. دانشگاه‌ها از جمله نظام‌های اجتماعی هستند که نیروی محرکه آگاهی‌بخش و برج فرماندهی فکر جوامع شناخته شده‌اند (McKeown & Bates, 2013; Hejazi & Hashmi, 2020). سایدان مانلاکا (Sydanmaanlakka, 2003) اهم رسالت‌های دانشگاه را در ده ماده می‌داند و ضمن اشاره به این رسالت‌ها اهمیت رهبری این موتور آگاهی‌بخش را ضامن اجرای این رسالت‌های می‌داند؛ زیرا رهبران دانشگاه‌های آینده در یک محیط آشفته و پر هرج و مرج زندگی خواهند کرد که در آن قدرت واقعی از تشخیص الگوهای تغییر، سنجش و تصرف فرصت‌ها بوجود می‌آید. در این نوع محیط رهبران به شایستگی‌های بسیاری برای بقا نیاز دارند، زیرا رهبران در فضای سردرگمی و عدم قطعیت و بی‌ثباتی به دلیل پیچیدگی‌های موجود در محیط عمل می‌کنند (Zack, 2003). رهبری یک تبادل نظر بین رهبر و پیروان در موقعیت خاص است که به یاری یکدیگر برای رسیدن به یک بینش مشترک به‌طور اثربخش فعالیت می‌کنند (Soltani, 2008). این فرایند در یک سیستم و سازمان مشخص با ارزش‌ها و فرهنگ مشارکتی روی می‌دهد که محیط کلان صنعتی و اجتماعی بر آن نیز اثرگذار است (Rutkauskas, 2013). همان‌طور اشاره شد، سازمان‌های آموزشی با ساختارهای سنتی توان و انعطاف لازم جهت همسویی با تغییرات محیط پیرامونی به ویژه با توجه به مسائل جهانی شدن را ندارند و برای بقای خود ناچارند با تغییر همسو شده و خود را به ابزارهایی مجهز کنند تا توان مقابله با تغییرات جهانی را به دست آورند. یکی از مهم‌ترین این ابزارها، هوش عاطفی و رهبری هوشمند است:

هوش عاطفی<sup>۱</sup> یکی از مؤلفه‌هایی است که می‌تواند به میزان زیادی در روابط مدیران با اعضای سازمان نقش مهمی ایفا کند. دانیل گولمن<sup>۲</sup> بر نیاز سازمان در محیط کار به هوش عاطفی تمرکز می‌کند. او معتقد است نه تنها مدیران و رؤسای شرکت‌ها نیازمند هوش عاطفی هستند، بلکه هر کسی که در سازمان کار می‌کند نیازمند هوش عاطفی است. اما هر چه در سطح سازمان به سطوح بالاتر می‌رویم، اهمیت هوش عاطفی در مقایسه با هوش عقلی افزایش می‌یابد، به همین علت هوش عاطفی از اهمیت زیادی برای یک رهبر برخوردار است (Golman, 2001). از سوی رهبری هوشمند<sup>۳</sup> یکی از تازه‌ترین رویکردهای مطرح شده نسبت به رهبری است که شامل، توانایی و هوشیاری مدیر در مورد سه جنبه بنیادین مؤثر بر پویایی در رهبری شامل موقعیت، خود و دیگران است. رهبری هوشمند عاطفی از ترکیب ویژگی‌های شخصی، فرایندهای شناختی، رفتارها و قابلیت‌هایی تشکیل می‌شود که در یک فرایند تعاملی، پیامدهای مهم و حیاتی در وضعیت‌های رهبری را پیش بینی می‌کند. بر همین مبنا، رهبری هوشمند و هوش عاطفی که هر دو به دنبال ایجاد سازگاری با تغییرات محیطی و بهره‌مندی از منابع انسانی سازمان هستند به عنوان یکی از نظریه‌های نوین در زمینه رهبری در سازمان‌ها، به ویژه سازمان‌های عصر دانش، و مفاهیم تازه در حیطه‌ی روابط کارکنان و مدیر که توانایی افراد را در شناخت و کنترل هیجانات خود و دیگران می‌سنجد، وارد مدیریت شدند.

با توجه به تحقیقات انجام شده در سال‌های اخیر در دنیا و توجه روزافزون به بررسی هوش عاطفی در عرصه‌های گوناگون و نیز بررسی رهبری هوشمند به عنوان سبک رهبری موفق در سازمان‌های امروزی، تحقیقات تجربی اندکی در مورد هوشمندی نرم‌آدر دانشگاه‌ها انجام شده است لذا تحقیق حاضر با استفاده از رویکرد نرم به هوشمندی سازمانی و تمرکز بر هوشمندی رهبری به عنوان یکی از جنبه‌های هوشمندی انسانی، به دنبال تشریح ابعاد و مؤلفه‌های رهبری هوشمند و هم‌چنین تبیین چگونگی تأثیرگذاری هوش عاطفی رهبران دانشگاهی در دستیابی به مهارت‌های مرتبط با رهبری هوشمند به منظور طراحی مدل رهبری هوشمند است. به عبارت دیگر این پژوهش به دنبال پاسخ دادن به این سوال است که آیا مؤلفه‌های هوش عاطفی بر رهبری هوشمند تأثیرگذارند؟

---

۱ Emotional Intelligent

۲ Daniel Goleman

۳ Leadership Intelligent

۴ Soft Intelligence

## هوش عاطفی

عنوان هوش عاطفی برای نخستین بار در سال ۱۹۲۰ توسط ثورندیک معرفی گردید و ریشه آن در مفهوم هوش اجتماعی<sup>۱</sup> قرار دارد. از آن زمان تاکنون پژوهشگران مختلف در حوزه های گوناگون به پژوهش در این رابطه پرداخته‌اند. اولین نظریه پردازی که تعریف علمی از هوش عاطفی ارائه کرد، پیتر سالووی<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) است که آن را نوعی از پردازش اطلاعات عاطفی می‌داند که شامل ارزیابی درست هیجانات و احساس در خود و دیگران، بیان صحیح احساس و تنظیم انطباقی احساسات است به شیوه ای که سطح زندگی بهبود یابد. در سال ۱۹۹۹ نیز جان مایر و پیتر سالووی هوش عاطفی را به صورت علمی مورد بررسی قرار دادند (Mayer & Salovey, 2000). این افراد هوش عاطفی را به عنوان توانایی نظارت بر عواطف و احساسات خود و دیگران، تفاوت قائل شدن بین آن‌ها و استفاده از این مفروضات برای هدایت فکر و عمل فرد تعریف کرده‌اند. گلمن (۱۹۹۸) عناصر هوش عاطفی را به دو دسته عناصر فردی و اجتماعی تعریف کرده است: با بررسی مطالعات انجام گرفته در زمینه هوش عاطفی (Sydanmaanlakka, 2008) نتیجه می‌گیریم که ابعاد هوش عاطفی عبارتند از: خودآگاهی، خودکنترلی، انگیزش، همدلی، و مهارت های اجتماعی. در زیر ابعاد پنجگانه هوش عاطفی که در این تحقیق به عنوان متغیر مستقل در نظر گرفته شده‌اند، مورد بحث قرار گرفته‌اند.

۱- خودآگاهی: مبنای هوش عاطفی، خودآگاهی است و به عنوان سنگ‌بنای هوش عاطفی به حساب می‌آید (Rao, 2006). خودآگاهی ارزش و اهمیت شناخت احساسات خود و نحوه تاثیر آن بر عملکرد شخصی را منعکس می‌سازد (Soltani, 2008). ضروری‌ترین توانایی مرتبط با هوش عاطفی این است که فرد از هیجانات و احساسات خود آگاه باشد. توانایی خودآگاهی به افراد اجازه می‌دهد تا نقاط قوت و محدودیت های خود را بشناسند و به ارزش خود اعتماد پیدا کنند. مدیران و رهبران خودآگاه برای آزمون دقیق روحیات خود از خودآگاهی استفاده می‌کنند و به صورت شهودی و از راه درک مستقیم می‌دانند که چگونه دیگران را تحت تاثیر قرار دهند (Khaef Elahee & Doosdar, 2003).

۲- خودکنترلی: خودکنترلی<sup>۳</sup> که شبیه یک مکالمه درونی جاری است، یک عنصر هوش عاطفی است که ما را از بند احساساتمان رها می‌کند. خود کنترلی به دلایل زیر از اهمیت بالایی برخوردار است. افراد با خودکنترلی بالا، افرادی منطقی هستند که قادرند محیطی آکنده از

<sup>۱</sup>Social Intelligence

<sup>۲</sup>Peter Salovey

<sup>۳</sup>Self-Control

اعتماد و انعطاف پیرامون خود ایجاد کنند، در چنین محیطی رقابت و اختلافات داخلی به شدت کاهش می‌یابد و بهره‌وری بالا می‌رود، افراد مستعد جذب سازمان می‌شوند و کسی وسوسه نمی‌شود سازمان را ترک کند (Goleman, 1998).

۳- خودانگیزی: خودانگیزی به معنای مولد، اثربخش و خلاق بودن در زمینه کاری است. انگیزش توانایی انرژی دادن به دیگران و هدایت رفتار آنان برخلاف داشتن روحیه ضعیف را دارد (Aghayar & Sharifi, 2006). از دیدگاه هوش عاطفی، امیدوار بودن به این معناست که فرد در مقابل اضطراب فشارآور، نگرشی حاکی از شکست یا افسردگی در رویارویی با چالش‌ها یا موانع دشوار، تسلیم نخواهد شد (Goleman, 1998).

۴- همدلی: توانایی همدردی کردن با احساسات دیگران و شناخت دیدگاه آن‌ها را همدلی می‌نامند (Aghayar & Sharifi, 2006). همدلی به درک و حساسیت فرد به احساسات، ادراک و شرایط دیگران دلالت دارد و دارای دو مولفه شناختی و احساسی است (Golipoor, 2008).

۵- مهارت اجتماعی: توانایی شناخت احساسات دیگران و عمل کردن به طریقی که به آن احساسات بیشتر شکل دهیم، همان مهارت اجتماعی است (Aghayar & Sharifi, 2006).

### رهبری هوشمند

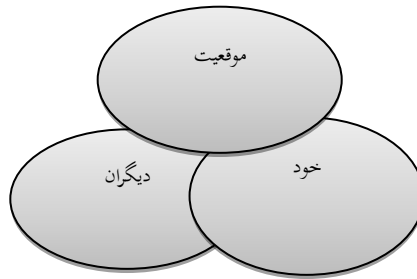
رهبری هوشمند به معنای حرکت از یک جفت دست به سوی یک انسان کامل و کارمند با هوش است که دارای ابعاد حرفه‌ای، فیزیکی، ذهنی، اجتماعی و معنوی است و در پی حرکت از سازمان-های وظیفه مدار به سمت سازمان‌های فرایند مدار است (Sydanmaanlakka, 2003; Mattoon, 2013).

مطالعات فیدلر (Fiddler, 1972) اهمیت موقعیت یا وضعیتی را که رهبر و پیروان تحت آن فعالیت می‌کنند را نشان داده است. (Avolio, 2005) نیز اهمیت «موقعیت» را با تأکید بر این واقعیت که رهبری تحت یک موقعیت پویا به وقوع می‌پیوندد، مشخص کرده‌اند. بر اساس نظر آنان، موقعیت که شامل محیطی است که در آن رهبران و پیروان فعالیت می‌کند، توانایی تشخیص درست پویایی‌های درون‌گروهی و نیروی‌های محیط بیرونی را بر موفقیت رهبری، در بر می‌گیرد (Day & Carroll, 2004). بر این اساس، توجه به محیط و موقعیتی که در آن رهبری صورت می‌گیرد از مؤلفه‌های حیاتی برای رهبری اثربخش محسوب می‌شود. هم‌چنین علاوه بر محیط بیرونی، بسیاری مطالعات رهبری، روی رفتارها، فعالیت‌ها، و ویژگی‌های شخصیتی و فردی

۱ Social Skills

۲ Situation

رهبران متمرکز شده‌اند. بر اساس رویکرد شخصیتی، محققان روی مفاهیمی از قبیل خود کامیابی، خود سودمندی، احترام به خود<sup>۱</sup> متمرکزاند که بر اساس نظر (Goleman, 1998) و اولیو (Olivo, 2006) عوامل حیاتی در رهبری اثربخش، محسوب می‌شوند. مدل رهبری هوشمند در نمودار ۱ نشان داده شده است.



نمودار ۱. مدل رهبری هوشمند

هم چنین شاخص‌های سنجش ابعاد سه گانه رهبری هوشمند در جدول ۱ تشریح شده است.

جدول ۱. شاخص‌های رهبری هوشمند

| مؤلفه                | شاخص سنجش                  | تعریف  |
|----------------------|----------------------------|--|
| آگاهی نسبت به موقعیت | آگاهی در خصوص موقعیت رهبری | تفکر و تمرکز دقیق در مورد عوامل وضعیتی و موقعیتی رهبری |
|                      | آگاهی در مورد گروه         | درک موقعیت‌ها و شبکه سازمانی                           |
| آگاهی در باره خود    | خود ادراکی عاطفی           | شناخت عواطف و احساسات و تاثیر آن‌ها بر خود             |
|                      | خود مفهومی                 | آگاهی نسبت به قابلیت‌ها و محدودیت‌های خود              |
|                      | احترام به خود              | داشتن احساس متوازن و متعادل نسبت به خود                |
|                      | خود کنترلی عاطفی           | تعدیل هوشیارانه به عواطف و واکنش‌های خود               |
|                      | صحت و درستی                | صادق و شفاف بودن در رفتار و گفتار                      |
|                      | انعطاف‌پذیری               | انطباق‌پذیری و انعطاف‌پذیری نسبت به تغییر موقعیت       |

<sup>۱</sup> Self-efficacy

<sup>۲</sup> Self-esteem

|                 |   |                      |
|-----------------|---|----------------------|
| به انجام رساندن | رسیدن به وضعیت مطلوب بر طبق استاندارد شخصی              |                      |
| خوش بینی        | مثبت بین بودن و داشتن نگرش خوشبینانه در خصوص آینده      |                      |
| ابتکار          | در جست و جوی فرصت‌ها ی جدید بودن                        |                      |
| همدلی           | درک کردن دیگران برای درک کردن دیدگاه آن‌ها              | آگاهی در مورد دیگران |
| رفتار شهروندی   | شناسایی و اجرا کردن مسوولیت خود برای دیگران یا گروه‌ها  |                      |
| مربی‌گری        | کمک کردن به دیگران برای تقویت مهارت‌ها و توانایی‌هایشان |                      |
| توسعه روابط     | ایجاد و توسعه روابط مبتنی بر اعتماد بین افراد           | آگاهی در مورد دیگران |
| مدیریت تعارض    | شناسایی و حل کردن مشکلات و معضلات دیگران                |                      |
| تیم‌سازی        | همکاری موثر و مبتنی بر اعتماد متقابل با دیگران          |                      |
| عامل تغییر      | جست و جوی داخلی و خارج به وسیله دیگران                  |                      |
| شفاف‌سازی       | انگیزش و حرکت دیگران به سمت یک چشم‌انداز مشترک          |                      |

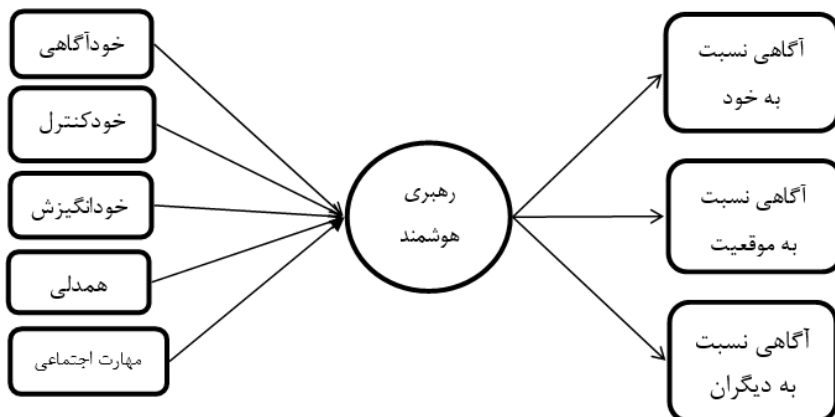
### پیشینه پژوهش

پژوهش‌های گذشته نشان داده‌اند که رفتار رهبران دانشگاهی می‌تواند بر رفتارها و عملکرد اعضای هیأت علمی تأثیر بگذارد. هم‌چنین رهبری مدیر یا رفتارهای وی اثر قابل ملاحظه‌ای بر رفتارها و نگرش اعضای هیأت علمی دارد (Bass, ۲۰۱۰). مک‌بث (Mackbeas, ۲۰۰۳) بر این باورند که رهبری ستون اصلی بهسازی دانشگاه بوده و در راستای تشریح و تفسیر این اصطلاح بیان داشته‌اند که رهبری آموزشی از دیگر اصطلاح‌های رهبری رایج در دیگر سازمان‌ها متفاوت است. کیخا (Kikha, 2018) در نتایج پژوهش خود با عنوان «شناسایی مؤلفه‌های رهبری هوشمند در دانشگاه‌ها به چهار طبقه اصلی (رهبری عقلایی، رهبری عاطفی، رهبری معنوی و رهبری جمعی) با ۱۹ مقوله فرعی دست یافتند. ایشان معتقدند؛ تأمل در این موارد نشان می‌دهد که موارد مطرح شده توسط اعضای هیأت علمی و خبرگان دانشگاهی متناسب با شرایط دانشگاه‌ها و جزء ضروری در یک رهبری مؤثر در سطح دانشگاه است. سایر مطالعات انجام شده در خصوص رهبری هوشمند به طور گسترده حاکی از رابطه معنادار رهبری هوشمند بر عملکرد آموزشی اعضای هیأت علمی است.

هم‌چنین (Kikh and et al, 2019) در تحقیقاتشان نشان دادند؛ رهبری هوشمند با تأکید بر مدیریت هدف، عواطف و احساسات؛ معنا و هدفمندی و توسعه روحیه کار تیمی و گروهی و پرورش و تقویت حس جستجوگری می‌تواند بر عملکرد اعضای هیأت علمی تأثیرگذار باشد و بر

توسعه روز افزون و همه جانبه دانشگاه‌ها بیفزاید. نورعلی‌زاده و حاجیوند نیز معتقدند؛ سازمان‌های ایده‌آل آینده «سازمان‌های هوشمند» هستند. یک سازمان هوشمند قادر به نوآوری مداوم، پیش‌بینی تغییرات و یادگیری مداوم می‌باشد. سازمان هوشمند یک ماشین مکانیکی نیست بلکه یک مجموعه زنده است که می‌تواند فعالیت‌ها و رشد و توسعه خود را رهبری و هدایت کند (Nour Alizadeh & Hajivand, 2008). در پژوهشی که احمدنژاد، حسنی و پورمند (Ahmadinejad, Hosni & Pourman, 2015) با عنوان رابطه هوش سازمانی و هوش هیجانی با رفتار تابعیت سازمانی انجام داده است به این نتیجه رسیده‌اند که بین هوش هیجانی و رفتار تابعیت سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. و در مؤلفه‌های خودآگاهی، خودمدیریتی و مدیریت رابطه، بهتر توانستند رفتار تابعیت سازمانی را پیش‌بینی کنند. هم‌چنین (Yasini, Abasian & Yasini, 2013) معتقدند؛ عملکرد شغلی معلم بواسطه توانایی در استفاده از هوشمندی هیجانی تأثیر می‌پذیرد. در این تحقیق مدل رهبری هوشمند عاطفی از طریق مدل یابی معادلات ساختاری بر اساس ابعاد و مؤلفه‌های خودآگاهی، مهارت اجتماعی، خودکنترلی، خودانگیزی تبیین شده است.

(Farahbakhsh & Mohamadi, 2016) در پژوهشی به بررسی رابطه رهبری هوشمند و بهداشت روانی دبیران با تعدیل‌گری مدیریت استرس پرداخته است. نتایج حاکی از رابطه معنادار بهداشت روانی و رهبری هوشمند بوده این رابطه به‌ویژه هنگامی که متغیر تعدیل‌گر مدیریت استرس شغلی وارد معادله شده، از استحکام بیشتری برخوردار بود. بر اساس مبانی تئوری رهبری هوشمند و هم‌چنین رابطه بین هوش عاطفی و رهبری هوشمند، مدل مفهومی تحقیق به صورت نمودار ۲ تدوین شده است.



نمودار ۲. مدل مفهومی تحقیق



بر اساس مدل مفهومی شکل ۲، فرضیات تحقیق به صورت زیر مطرح می‌شود:

فرضیه اول: خودآگاهی بر رهبری هوشمند در سازمان‌های عصر دانش تأثیر معنادار دارد.

فرضیه دوم: خودکنترلی بر رهبری هوشمند در سازمان‌های عصر دانش تأثیر معنادار دارد.

فرضیه سوم: خودانگیزی بر رهبری هوشمند در سازمان‌های عصر دانش تأثیر معنادار دارد.

فرضیه چهارم: همدلی بر رهبری هوشمند در سازمان‌های عصر دانش تأثیر معنادار دارد.

فرضیه پنجم: مهارت اجتماعی بر رهبری هوشمند در سازمان‌های عصر دانش تأثیر معنادار دارد.

### روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی - همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) است. جامعه آماری این تحقیق اعضای هیأت علمی و مدرسان دانشگاه فرهنگیان در پردیس‌های سراسر کشور به تعداد ۱۱۰۰ نفر بود که به منظور انجام تحلیل عاملی تأییدی، حجم نمونه انتخابی ۳۳۰ نفر، چند برابر تعداد پارامترها در نظر گرفته شده و با استفاده روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب، اعضای نمونه انتخاب شده‌اند.

روش گردآوری داده‌ها؛ ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش با استفاده از پرسشنامه‌های زیر صورت گرفت: پرسشنامه هوش عاطفی (Goleman, 1998): داده‌های مربوط به هوش عاطفی با استفاده از پرسشنامه قابلیت‌های هوش عاطفی گولمن به دست آمده است. این پرسشنامه ۷۲ سوالی طی پژوهش‌های گولمن، در مورد مدیران و کارکنان سازمان‌های مختلف و براساس مدل ماتریسی گولمن تهیه شده است. این پرسشنامه مبتنی بر گویه‌هایی است که به تفکیک ۵ مؤلفه اصلی خودآگاهی، خودکنترلی، خودانگیزی، همدلی و مهارت اجتماعی را اندازه‌گیری می‌کند. داده‌های مربوط به رهبری هوشمند با استفاده از پرسشنامه‌ی محقق ساخته رهبری هوشمند به دست آمد. این پرسشنامه شامل ۳۶ سؤال است و در قالب طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت می‌باشد. جهت سنجش روایی آزمون از نظر متخصصان مربوط و مطالعه پیشینه تحقیق استفاده شده و برای سنجش آزمون پایایی هر دو پرسشنامه نیز به کمک نرم‌افزار SPSS اقدام به محاسبه آلفای کرونباخ و آزمون  $KMO^2$  شده است، که این مقدار برای پرسشنامه هوش عاطفی ۰/۸۲۵ و برای پرسشنامه رهبری هوشمند ۰/۸۹ به دست آمده است.

†Structural equation modeling

‡Kaiser-Meyer-Olkin measure of sample adequacy

به منظور تجزیه و تحلیل داده های حاصل از این پژوهش با استفاده از نرم افزارهای آماری لیزرل<sup>۱</sup> و اس پی اس آبه کمک آزمون های ضریب همبستگی در جهت تعیین رابطه کلی دو متغیر، آزمون T و آزمون مدل سازی معادلات ساختاری با هدف تعیین سهم هر یک از ابعاد دو متغیر اصلی در پژوهش انجام شده است.

### یافته ها

در این تحقیق، تحلیل توصیفی داده ها شامل تجزیه و تحلیل داده های جمعیت شناختی، نتایج آزمون KMO، و همچنین محاسبه ضریب آلفای کرونباخ، به منظور بررسی قابلیت اعتماد و پایایی شاخص ها می شود:

با بررسی داده های مربوط به جنسیت اعضای نمونه مشخص شد که از بین نمونه انتخابی، تعداد ۲۷۵ نفر معادل ۸۳ درصد، مرد و تعداد ۵۵ نفر معادل ۱۷ درصد، زن هستند. در بین نمونه انتخابی، ۱۴ درصد نمونه، در حیطه سنی زیر ۳۰ سال، ۵۳ درصد در حیطه سنی ۳۱-۴۰ سال و ۳۳ درصد در حیطه سنی بالای ۴۱ سال قرار دارند. همچنین ۳۴ درصد اعضا از حوزه علوم انسانی، ۱۰ درصد معارف اسلامی، ۳۲ درصد علوم پایه، و ۲۴ درصد از سایر رشته ها (هنر، تربیت بدنی و ...) بوده اند. هم چنین نتایج حاصل از محاسبه ضریب آلفای کرونباخ (ra) و محاسبه ضریب KMO نشان داد که ارزش عددی ضریب KMO برابر ۰/۶۴۷ که نشان می دهد ضریب اطمینان استفاده از تحلیل عاملی در حد بسیار مطلوب است (Hinton, 2009). هم چنین ضریب آلفای کرونباخ برای مولفه های رهبری هوشمند برابر ۰/۸۹ و برای ابعاد هوش عاطفی برابر ۰/۸۲۵ به دست آمده که دلالت بر پایایی مناسب ابزار گردآوری داده ها دارد.

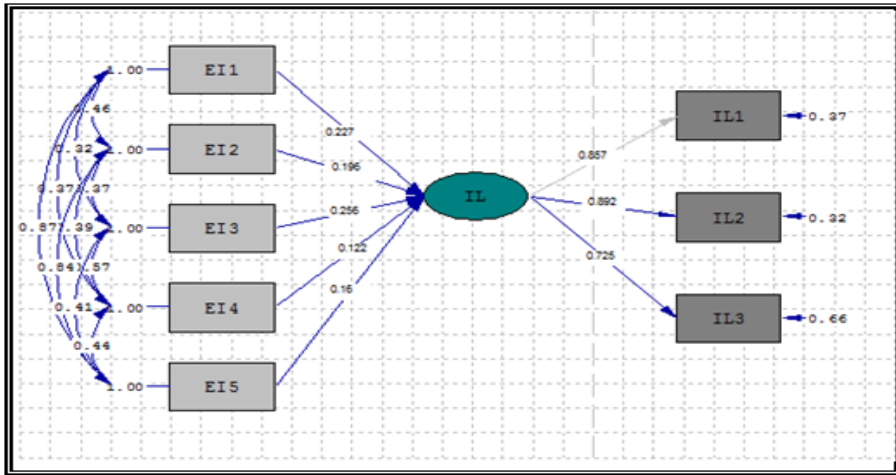
### بررسی تأثیر مؤلفه های هوش عاطفی بر رهبری هوشمند

روش مدل سازی معادلات ساختاری بهترین ابزار برای تحلیل داده ها است که در آن ها متغیرهای آشکار دارای خطای اندازه گیری هستند و همچنین روابط بین متغیرها پیچیده است. با استفاده از این روش می توان از یکسو دقت شاخص ها یا متغیرهای قابل مشاهده را اندازه گرفت و از سوی دیگر روابط علی بین متغیرهای نهفته و میزان واریانس تبیین نشده را بررسی کرد. مدل سازی معادلات ساختاری از دو بخش مدل اندازه گیری و مدل ساختاری تشکیل شده است و متغیرهای مدل در دو دسته متغیرهای پنهان و متغیرهای آشکار تقسیم می شوند. در این پژوهش، متغیر پنهان درونزای مدل شامل رهبری هوشمند (IL)، می شود که بر اساس سه شاخص شامل آگاهی

<sup>۱</sup>LISREL

<sup>۲</sup>SPSS

در مورد خود (IL1)، آگاهی در مورد موقعیت (IL2)، و آگاهی در خصوص دیگران (IL3)، سنجیده می‌شود. شاخص‌های پنهان برونزا نیز شامل خودآگاهی (EI1)، خودکنترلی (EI2)، خودانگیزی (EI3)، همدلی (EI4)، و مهارت اجتماعی (EI5) می‌شود که نتایج انجام مدل‌یابی بر اساس نرم افزار لیزرل در نمودار ۳ آمده است.



نمودار ۳. میزان بار عاملی هر گویه بر متغیر پنهان

همان‌طور که نمودار ۲ نشان می‌دهد از خروجی آزمون و مدل مشخص است؛ مؤلفه‌های هوش عاطفی بر رهبری هوشمند تأثیر معناداری دارند. با توجه به تأیید کامل چارچوب مفهومی پژوهش و با در نظر گرفتن آماره‌های مندرج در نمودار ۳ مهم‌ترین یافته‌های مستخرج از مدل مشاهده شده به ترتیب جدول زیر ارائه می‌گردد:

خلاصه نتایج تخمین پارامترها و محاسبه بارهای عاملی استاندارد شده به همراه آماره  $t$  و ضریب تشخیص در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲. نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری

| نوع مدل     | متغیر پنهان | متغیر آشکار         | مقادیر استاندارد | آماره $t$ |
|-------------|-------------|---------------------|------------------|-----------|
| مدل ساختاری | (IL)        | خودآگاهی (EL1)      | ۰/۵۲۷            | ۳/۱۴      |
|             |             | خودکنترلی (EL2)     | ۰/۴۱۷            | ۲/۱۹      |
|             |             | خودانگیزی (EL3)     | ۰/۵۵۶            | ۴/۲۱      |
|             |             | همدلی (EL4)         | ۰/۴۲۲            | ۲/۵۶      |
|             |             | مهارت اجتماعی (EL5) | ۰/۵۶۰            | ۲/۵۶      |

|           |        |                            |       |      |
|-----------|--------|----------------------------|-------|------|
| مدل عاملی | رهبری  | آگاهی نسبت به خود (IL1)    | ۰/۸۵۷ | ۷/۶۰ |
| تأییدی    | هوشمند | آگاهی در باره موقعیت (IL2) | ۰/۸۹۲ | ۷/۶۰ |
|           | (IL)   | آگاهی در مورد دیگران (IL3) | ۰/۷۲۵ | ۵/۵۷ |

مطابق جدول ۲، مقادیر ضرایب تشخیص برای همه روابط در سطح خطای ۵ درصد معنی دار می‌باشد. بنابراین اگر میزان بارهای عاملی مشاهده شده با آزمون t-value از ۱/۹۶ کوچک‌تر محاسبه شود، رابطه معنادار نیست و در نرم‌افزار لیزرل با رنگ قرمز نمایش داده خواهد شد. با توجه به معنادار بودن مقدار t متناظر با ابعاد هوش عاطفی، می‌توان گفت که پنج بعد هوش عاطفی شامل خودآگاهی، خود کنترلی، خود انگیزی، همدلی و مهارت اجتماعی می‌توانند پیش‌بینی مناسب از متغیر رهبری هوشمند به عمل آورند. همان‌طور ملاحظه می‌شود، تمامی رابطه بالاتر از ۱/۹۶ به‌دست آمده است و این امر حاکی از رابطه مطلوب متغیرهای آشکار با متغیرهای مکنون داشته و گزارش ایده آلی به دست می‌دهد. دو بعد مهارت اجتماعی و خودآگاهی در زیر مجموعه متغیر هوش عاطفی به میزان بالایی رابطه معنادار را گزارش کرده و همین‌طور مؤلفه‌های آگاهی در خصوص موقعیت و خود در زیر مجموعه متغیر رهبری هوشمند در حد بالاتر از سایر ابعاد رابطه معنادار را گزارش می‌کنند. در نهایت همان‌طور که مشخص است، تمام مسیرها و روابط بین متغیرها در سطح خطای ۱ درصد تأیید می‌شود و این امر نشان از قدرت پیش‌بینی بالای متغیر هوش عاطفی در رهبری هوشمند دارد.

### جدول ۳. شاخص‌های نیکویی برازش

| شاخص  | ملاک برازندگی               | مقدار مشاهده شده |
|-------|-----------------------------|------------------|
| X2/df | کمتر از ۳ باشد              | ۱/۶۵             |
| RMR   | کمتر از ۰/۰۵ باشد           | ۰/۰۱۰            |
| RMSEA | کمتر از ۰/۱ باشد            | ۰/۰۲۵            |
| GFI   | مساوی یا بیشتر از ۰/۹۰ باشد | ۰/۹۶             |
| AGFI  | مساوی یا بیشتر از ۰/۹۰ باشد | ۰/۸۵             |

نتایج ارزیابی برازش مدل ساختاری جدول ۳ نشان می‌دهد که شاخص برازش (GFI) برابر ۰/۹۶، شاخص برازش تعدیل شده (AGFI) برابر با ۰/۸۵ است. هم‌چنین مقدار ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب (RMSEA) برابر ۰/۰۲۵ و ریشه میانگین باقیمانده (RMR) نیز برابر با ۰/۰۱۰ بوده که نشان دهنده برازش خوب مدل است. شاخص GFI: نشان می‌دهد که ماتریس کوواریانس مدل تا چه حد نزدیک به ماتریس کوواریانس نمونه است. هم‌چنین شاخص RMSEA نشان می‌دهد که مدل ما چقدر خوب توانسته است ماتریس واریانس - کوواریانس جامعه را برازش دهد.

این شاخص به عنوان یکی از آگاهی‌بخش‌ترین شاخص‌ها به کار می‌رود زیرا به تعداد پارامترهای برآورد شده در مدل حساس است یعنی در شرایط یکسان مدلی را انتخاب می‌کند که تعداد کمی پارامتر داشته باشد. همان‌طور ملاحظه می‌شود همه شاخص‌های نیکویی برازش، حکایت از برازش مدل تجربی به صورت مناسب پژوهش دارند. از آنجا که اکثر شاخص‌های برازندگی، بیانگر برازش مناسب مدل هستند، لذا می‌توان گفت که چارچوب مفهومی پژوهش مبنی بر اثر معنادار مؤلفه‌های هوش عاطفی بر رهبری هوشمند به صورت مستقیم و بدون واسطه تأیید می‌گردد و به عنوان مدل نهایی پژوهش پذیرفته می‌شود. بدین معنی که مدل تحقیق حاضر دارای برازش مطلوبی است و ساختار عاملی در نظر گرفته شده برای آن قابل قبول است و به عبارتی داده‌های حاصل از تحقیق مدل نظری تحقیق را حمایت و تأیید می‌کنند.

با توجه به همبستگی بین متغیرهای مستقل برونزا در مدل ساختاری تحقیق، اثر مستقیم، اثرات غیر مستقیم، و اثر کل این متغیرها بر مولفه رهبری هوشمند به صورت جدول ۴ استخراج شده است.

جدول ۴. اثرات مستقیم-غیرمستقیم

|       | $X_1$ | $X_2$ | $X_3$ | $X_4$ | $X_5$ | اثر کل |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| $X_1$ | ۰/۲۲۷ | ۰/۰۹  | ۰/۰۸  | ۰/۰۴  | ۰/۱۴  | ۰/۵۷۷  |
| $X_2$ | ۰/۱۰  | ۰/۱۹۶ | ۰/۰۹  | ۰/۰۴  | ۰/۱۳  | ۰/۵۵۶  |
| $X_3$ | ۰/۰۷  | ۰/۰۷  | ۰/۲۵  | ۰/۰۷  | ۰/۰۶  | ۰/۵۲۶  |
| $X_4$ | ۰/۰۸  | ۰/۰۷  | ۰/۱۴  | ۰/۱۲  | ۰/۰۷  | ۰/۴۸۲  |
| $X_5$ | ۰/۱۹  | ۰/۱۶  | ۰/۱۰  | ۰/۰۵  | ۰/۱۶  | ۰/۶۶   |

در نهایت بر اساس یافته‌های مدل‌یابی معادلات ساختاری، خلاصه نتایج بررسی فرضیات تحقیق در جدول ۴ به دست آمده است.

جدول ۵. نتایج بررسی فرضیات تحقیق

| نتیجه رابطه | ضریب تشخیص | اثر کل | اثر مستقیم | فرضیات  |
|-------------|------------|--------|------------|---|
| تأیید       | ۳۳٪        | ۰/۵۷۷  | ۰/۲۲۷      | فرضیه اول: خودآگاهی بر رهبری هوشمند در سازمان‌های عصر دانش تأثیر معنادار دارد.  |
| تأیید       | ۳۱٪        | ۰/۵۵۶  | ۰/۱۹۶      | فرضیه دوم: خودکنترلی بر رهبری هوشمند در سازمان‌های عصر دانش تأثیر معنادار دارد. |
| تأیید       | ۲۷٪        | ۰/۵۲۶  | ۰/۲۵۶      | فرضیه سوم: خودانگیزی بر رهبری هوشمند  |

|   |     |       |       |
|---|-----|-------|-------|
| در سازمان‌های عصر دانش تأثیر معنادار دارد.  |     |       |       |
| تأیید   | ۲۳٪ | ۰/۴۸۲ | ۰/۱۲۲ |
| فرضیه چهارم: همدلی بر رهبری هوشمند در سازمان‌های عصر دانش تأثیر معنادار دارد.         |     |       |       |
| تأیید   | ۴۳٪ | ۰/۶۶۰ | ۰/۱۶۰ |
| فرضیه چهارم: مهارت اجتماعی بر رهبری هوشمند در سازمان‌های عصر دانش تأثیر معنادار دارد. |     |       |       |

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف این تحقیق بررسی چگونگی تأثیرگذاری مؤلفه‌های هوش عاطفی رهبران دانشگاهی در دستیابی به مهارت‌های مرتبط با رهبری هوشمند به منظور طراحی مدل رهبری هوشمند است که بتواند پدیده‌ی رهبری را در عصر حاضر و سازمان‌های هوشمند به ویژه دانشگاه‌ها به نحو مناسبی ترسیم کند. نخستین یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که مؤلفه‌های هوش عاطفی بر رهبری هوشمند تأثیر مثبت و معناداری دارند، از آن‌جا که رابطه بین متغیرهای پژوهش معنی‌دار بدست آمد، برای بررسی تأثیر مؤلفه‌های هوش عاطفی بر رهبری هوشمند و همچنین تأثیر هوش عاطفی بر رهبری هوشمند از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد. شاخص‌های برازش مدل نشان داد که مدل ساختاری طراحی شده از برازش مطلوبی در تمام شاخص‌ها برخوردار است، همچنین بررسی مقادیر استاندارد شده و مقادیر T متغیرهای پژوهش با اثر مستقیم و غیرمستقیم بر اساس مسیرهای مدل ساختاری، فرضیات تحقیق را مورد تأیید قرار داد.

نتایج پژوهش نشان داد که مؤلفه‌های هوش عاطفی با رهبری هوشمند رابطه معناداری دارند. به عبارت دیگر، با مدیریت صحیح مؤلفه‌های هوش عاطفی رهبری هوشمند از استحکام بیشتری برخوردار خواهد بود. لذا یافته‌های این پژوهش با یافته‌های: (Yaghoubi & et al, 2009; Farahbakhsh & et al, 2016) که نشان دادند؛ بهداشت روانی و هوش عاطفی با رهبری هوشمند رابطه دارد، همسوست. و یافته‌های (Keikha & et al, 2019) که عوامل مؤثر بر رهبری هوشمند را ذکر کرده و در تحقیقاتشان نشان دادند؛ رهبری هوشمند با تأکید بر مدیریت هدف، عواطف و احساسات؛ معنا و هدفمندی و توسعه روحیه کار تیمی و گروهی و پرورش و تقویت حس جستجوگری می‌تواند بر عملکرد اعضای هیأت علمی تأثیرگذار باشد، همخوانی دارد. هم چنین نتایج پژوهش (Yaghoubi & et al, 2009) که از جمله عوامل تأثیرگذار بر رهبری هوشمند و رهبری تحولی را هوش عاطفی معرفی کرده، یافته‌های این پژوهش را مبنی بر رابطه بین مؤلفه‌های هوش عاطفی و رهبری هوشمند را، تأیید می‌کند.

تحلیل یافته‌های بخش ساختاری مدل، نشان می‌دهد که «مهارت اجتماعی» با ضریب تشخیص ۴۳٪ و «خودآگاهی» با ضریب تشخیص ۳۳٪ به ترتیب مهم‌ترین جنبه‌های هوش عاطفی هستند که بیشترین تأثیر را بر رهبری هوشمند دارند. تحلیل نتایج جدول اثرات مستقیم و غیر مستقیم نیز نشان می‌دهد که «مهارت اجتماعی» به میزان ۰/۱۶ به طور مستقیم و به میزان ۰/۵۰ به طور غیر مستقیم و از طریق اثرگذاری روی دیگر ابعاد هوش عاطفی بر رهبری هوشمند تأثیر می‌گذارد و بیشترین اثر غیرمستقیم آن از کانال «خودآگاهی» است. در خصوص «خودآگاهی» نتایج نشان می‌دهد که میزان ۰/۲۲۷ اثر آن بر رهبری هوشمند به طور مستقیم و ۰/۳۳ اثر آن نیز به‌طور غیرمستقیم و از کانال دیگر مؤلفه‌های هوش عاطفی بوده و بیشترین اثر غیرمستقیم آن نیز از کانال مهارت اجتماعی است. این امر گویای این واقعیت است که مؤلفه‌های «مهارت اجتماعی» و «خودآگاهی» ارتباط تعاملی و دوجانبه با هم داشته و تقویت هرکدام از آن‌ها بر روی دیگری مؤثر بوده و در نهایت منجر به ایجاد هوشمندی در رهبری خواهد شد. بر این اساس می‌توان گفت که درک شبکه‌های سازمانی، تفکر و تمرکز دقیق در خصوص عوامل موقعیتی و وضعیت رهبری عواملی هستند که می‌توانند در تقویت آگاهی رهبر در خصوص موقعیت و به تبع آن افزایش هوشمندی در رهبری منجر شوند. هم چنین تعدیل هوشیارانه عواطف و احساسات، آگاهی مدیر در خصوص قابلیت‌ها و محدودیت‌های فردی خود، انطباق-پذیری و انعطاف نسبت به موقعیت‌های مختلف، ابتکار، خودکنترلی عاطفی و خودادراکی عاطفی عواملی هستند که می‌توانند در تقویت آگاهی رهبر در مورد خود و به تبع آن افزایش هوشمندی در رهبری منجر شوند. نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های Nour Alizadeh and Hajivand, 2008؛ Keikha, 2019؛ Keikha and et al, 2018؛ Ahmadinejad, Hosni and Pourman, 2015؛ Nour Alizadeh, R., and Hajivand, 2008 همسو و هم‌راستاست. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت؛ شیوه‌های تأثیرگذار بر رفتار اعضای هیأت علمی کاملاً متفاوت از آن چیزی است که در صنایع و سایر خدمات، وجود دارد. تلاش به منظور نظارت و کنترل اعضای هیأت علمی از طریق رایج مشوق‌های مادی ممکن است بر عملکرد آنان تأثیرگذار باشد اما در عین حال از خودبیگانگی آنان را افزایش می‌دهد. براساس نتایج تحقیق حاضر می‌توان بیان کرد که رهبری هوشمند می‌تواند فاصله بین رهبران دانشگاهی و سایر عناصر اصلی سیستم‌های دانشگاهی را کاهش دهد. رهبری هوشمند (عاطفی) با ایجاد خودآگاهی، خود تنظیمی، ایجاد همدلی و مهارت‌های اجتماعی سعی در ایجاد انگیزه در خود و کارکنان دارند و به واسطه‌ی دیدگاه‌های اخلاقی و ارزش‌های درونی شده بر خلاف رفتارهای متأثر از فشارهای بیرونی عمل می‌کنند و سعی دارند با ایجاد باور به تحقق هدف و معناداری در کار و تعهد سازمانی به برقراری ارتباط با کارکنان رایج بازخورد با یکدیگر، توسعه ارتباطات و تعامل رهبر - پیرو، بپردازند.

## پیشنهادها

با توجه به تأثیر ابعاد خودآگاهی و خودکنترلی و سایر مؤلفه‌های هوش عاطفی بر رهبری هوشمند و ضریب تأثیر بالای آن‌ها، پیشنهاد می‌شود؛

- مدیران به منظور بهبود و تقویت بعد آگاهی در خصوص خود به عنوان یکی از ابعاد و مؤلفه‌های مهم رهبری هوشمند، مکانیزم‌هایی را به منظور بهبود مهارت خودآگاهی و خودکنترلی و هم‌چنین توان مدیران بر شناسایی و آگاهی از مهارت‌های خود و چگونگی مدیریت آن‌ها فراهم نمایند. تا از این طریق بتوانند به ارتقا و بهبود رهبری هوشمند دست پیدا کنند. هم‌چنین مدیران سازمان‌های دانشی می‌توانند از طریق بهبود مهارت‌های اجتماعی و آموزش قابلیت‌های همدلی و بهبود توانایی و مهارت‌های ارتباطی، سرمایه‌های دانشی در سازمان و رهبری هوشمند را از طریق تقویت بعد آگاهی در خصوص دیگران و آگاهی در مورد موقعیت، ارتقا دهند.

- مدیران سیستم‌های دانشگاهی در مدیریت علاوه بر فعالیت‌های حرفه‌ای، به پیشرفت‌گرایی شغلی خود و مسوولیت‌های خود در ارتباط با سایر ارکان نظام آموزش عالی نیز توجه نمایند. مدیران آموزش عالی در خصوص تأثیر هوش عاطفی بر رهبری هوشمند باور داشته و به این نکته که مؤلفه‌های هوش عاطفی چیزی نیست که با گفتگو به دست آید، بلکه نیازمند تعلیم و تربیت کافی است، توجه کنند.

- در برنامه‌ریزی کلان آموزش عالی، نهادینه‌سازی شاخص‌های هوش عاطفی به‌منظور ایجاد پیشرفت‌گرایی شغلی استادان و بهره‌وری نظام آموزشی مدنظر قرار گرفته و در منشور حقوق و تکالیف مدیران بر آمادگی آن‌ها در زمینه آگاهی در خصوص موقعیت، خود و دیگران، هم‌چنین خود انگیزی، همدلی، خودکنترلی، مهارت اجتماعی و خودآگاهی برای مدیریت توجه و تأکید شود.

از محدودیت‌های پژوهش حاضر این است که در این تحقیق هوش عاطفی مدیران به عنوان متغیر کلیدی و اثرگذار بر رهبری هوشمند در نظر گرفته شده است، در صورتی که متغیرهای دیگری از جمله هوش فرهنگی و هوش اجرایی نیز می‌توانند به عنوان عوامل اثرگذار در نظر گرفته شوند. یکی دیگر از محدودیت‌های تحقیق، تمرکز آن بر دانشگاه فرهنگیان به عنوان یک سازمان دانش‌محور است، در صورتی که سازمان‌های دانشی دیگر از جمله پژوهشگاه‌های دانش بنیان، و مراکز پژوهشی و تحقیقاتی دیگر نیز می‌توانند به عنوان جامعه آماری مورد تحقیق قرار گیرند.



## References

- Avolio, B. J. (2005). Leadership development in balance. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Aghayar, S., Sharifi, P. (2006) organizational emotional intelligence, Tehran: Serpahan publication, first publication. (In Persian).
- Ahmadinejad, M., Hassani, M., & Purmand, R. (2015). The relationship between organizational intelligence and emotional intelligence with organizational citizenship behavior among teachers. Quarterly journal of New approaches in Education Administration. Volume ۶, No ۴, Winter 2015, Page 201-223 (In Persian).
- Barney, J. (1991). Firm Resources and the Theory of Competitive Advantage. Journal of Management, 17, 99-120.
- Day, A.L., & Carroll, S. A. (2004). Faking emotional intelligence (EI): Comparing response distortion on ability and trait –based EI measures. Journal of Organizational Behavior, 29, 761-7۸۴.
- Eisner, E. (1998). Educational Imagination: on the design and evaluation of school programs. NY: Macmillian
- Fiedler, F. (1972). The effects of leadership training and experience: A contingency model interpretation. Administrative Science Quarterly, 17(4), 453-470.
- Farahbakhsh, S., & Mohammadi, T. (2016). Investigating the Relationship between Teachers' Smart Leadership and Mental Health with the Stressful Model of Stress Management, Quarterly Journal of Occupational and Organizational Counseling, 6 (21), 95-112.
- Goleman, D. (1998). Working with emotional intelligence. New York: Books.
- Golipoor. A. (2008). organizational behavior management (individual behavior). Tehtan: Samt publication. (In Persian).
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). Leadership in a (permanent) crisis. Harvard Business Review, 87(62-69).
- Hinton, D. E., Hofmann, S. G., Pollack, M. H., & Otto, M. W. (2009). Mechanisms of Efficacy of CBT for Cambodian Refugees with PTSD: Improvement in Emotion Regulation and Orthostatic Blood Pressure Response. CNS Neuroscience & Therapeutics, 15, 255-263.

- Hejazi, A., & Hashemi, S. (2020). Emotional Fatigue Based on the Dimensions of Perfectionism and Teacher Emotions Quarterly Journal of Research in Educational Systems, 14(48). 145-160. [in Persian].
- Hazrati Veerie, A., Abbaspour, A., & Akbari-Mahlaqkali, M. (2013). Organizational commitment, organizational learning and educational level. Journal of governmental administration Prospect. 13(1): 173-159. [in Persian].
- Khaef Elahee, A. A., Doosdar, M. (2003). emotional intelligence dimension. Management and development Journal. No. 18, pp. 51-63 (In Persian).
- Keikha, A. (2018). Identifying Intelligent Leadership Components for Universities, Journal of Educational Leadership and Management Research, 4 (13). (In Persian).
- Keikha, A., Hoveyda, R., and Yaghoubi, N. (2019). The Effect of Intelligent Leadership on Academic Performance of Faculty Members of Zahedan State Universities with Critical Thinking Mediator, Journal of Public Management Research, 10 (35). (In Persian).
- Kroeger, J.W. (2007). "Firm performance as a function of entrepreneurial organization and strategic planning practices", Doctoral dissertation, Department of Management and Labor Relations, Cleveland state university.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (2000). What is emotional intelligence? In P.Salovey, & D.Sluyter (Eds.), Emotional development and emotional intelligence: Educational implications (pp. 3-34). New York: Basic Books.
- Mattone, J. (2013).intelligent leadership:what you need to know to unlock your full potential.American management association.
- MacBeath, J. (2003). Distributed Leadership. Nottingham, UK: National College of School Leadership.
- McKeown, A. & Bates,L. (2013). "Emotional intelligent leadership: Findings from a study of public library branch managers in Northern Ireland, Library Management, 34(6/7), pp462 – 485.
- Nour Alizadeh, R., and Hajivand, A. (2008). Smart leadership (new leadership model in the third millennium). Journal of Police Human Development, 5 (16) (In Persian).
- Rutkauskas, V., & Stasyte, V. (2013). Leadership intelligence: how to get there? Procedia – Social and Behavioral Sciences, 75, pp 52-61.

- Rao, Paul R. (2006). Emotional intelligence: the Sine Qua Non for a clinical leadership toolbox. *Journal of Communication Disorders*, 39, pp: 310-319.
- Sydänmaanlakka, P. (2003). *Intelligent Leadership and Leadership Competences Developing a leadership framework for intelligent organizations*. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy to be presented with due permission of the Department of Industrial Management, for public examination and debate in Auditorium Luna, Spektri Duo Building, Metsänneidonkuja 6 at the Helsinki University of Technology.
- Soltani, Iraj (2009). Hex Intelligence Intelligent Leadership Tool. *Journal of Management*. No. 210. (In Persian).
- Sydanmaanlakka, P. (2008). *Intelligent leadership and creativity: supporting creativity through intelligent leadership*. the 2 community meeting, may, Buffalo, New York.
- Sobhani nejjhad, M., Youzbashi, A. R. (2008). *Emotional intelligence in organization: Theoretical fundamental, educational methods and appraisal instruments*. Tehran: YASTARON publication. (In Persian).
- Yasini, A, Abasian, A, and Yasini, T. (2013) *The Effect of Principals Distributed Leadership Styl on Teacher job Performance: Introducing a Model*. *Quarterly journal of New approaches in Education Administration*. Volume 4, /No 13/2014, Spring 2013, Page 33-50 (In Persian).
- Yaghoubi, N., Yazdani, B., and Moghaddam, M. (2009). *Investigating the Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style*, *Journal of Executive Management Research*, 9 (1): 29-11. (In Persian).
- Zack, Mishaeil. H. (2003). *developing a knowledge strategy*, *California management review*, vol. 41, No.3.

