

رابطه هوش هیجانی و سبک رهبری

فهیمه کیوانلو^۱، محسن کوشان^۲، محمد سیداحمدی^۳

^۱ عضو باشگاه پژوهشگران جوان، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تربت جام

^۲ عضو هیأت علمی گروه پرستاری بهداشت روان، دانشگاه علوم پزشکی سبزوار

^۳ عضو هیأت علمی گروه تربیت بدنی، دانشگاه ولایت، ایرانشهر

نشانی نویسنده مسؤول: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تربت جام، گره تربیت بدنی، فهیمه کیوانلو

E-mail: Fahimeh.keavanloo@gmail.com

وصول: ۸۹/۸/۵، اصلاح: ۸۹/۹/۲۷، پذیرش: ۸۹/۱۱/۹

چکیده

زمینه و هدف: هوش هیجانی شامل شناخت و کنترل عواطف و هیجان‌های فرد است. هدف از این تحقیق بررسی رابطه بین هوش هیجانی و سبک رهبری (تحول بخش - مبادله‌ای) مریدان تیم‌های ورزشی منطقه ۹ دانشگاه آزاد اسلامی می‌باشد.

مواد و روش‌ها: این مطالعه به روش توصیفی - تحلیلی و به صورت مقطعی انجام گرفت. جامعه پژوهش شامل مریدان مرد تیم‌های ورزشی منطقه ۹ دانشگاه آزاد اسلامی بود که از بین آن‌ها ۲۴۰ نفر به صورت تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه هوش هیجانی (شوت) با اعتبار ۰/۸۴، پرسشنامه سبک رهبری (وارنر بورک) با اعتبار ۰/۷۹ و پرسشنامه جمعیت شناختی بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی (فراوانی، میانگین و انحراف معیار) و ضریب همبستگی پیرسون با نرم افزار SPSS 13 انجام گرفت.

یافته‌ها: میانگین هوش هیجانی در آزمودنی‌ها ۱۱۶/۲۵±۲۰/۲۱ و میانگین نمرات سبک رهبری تحول‌گرا ۵۰/۶۰±۵/۴۱ و عمل‌گرا ۲۴/۴۲±۵/۴۱ بود که بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول بخش رابطه مثبت و معناداری ($r=0/404$, $p=0/001$) وجود داشت. همچنین بین هوش عاطفی و سبک رهبری مبادله‌ای یک رابطه منفی و معنادار ($r=-0/404$, $p=0/001$) مشاهده شد. بررسی تأثیر سن، سابقه و نوع رشته تحصیلی بر رابطه هوش عاطفی و سبک رهبری نشان داد که افزایش سن و سابقه باعث تقویت این رابطه شده است ($r=0/475$, $p=0/0001$). از طرفی این همبستگی فقط در مریدان دارای مدرک غیر تربیت بدنی ($r=0/559$, $p=0/0001$) معنادار بود.

نتیجه‌گیری: با توجه به نتایج می‌توان گفت که با افزایش هوش هیجانی در مریدان، تمایل آن‌ها به سبک رهبری تحول بخش افزایش می‌یابد. (مجله دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی سبزوار، دوره ۱۸/ شماره ۱/ صص ۴۷-۵۴).
واژه‌های کلیدی: هوش هیجانی؛ سبک رهبری؛ رهبری تحول بخش؛ رهبری مبادله‌ای؛ مربی.

مقدمه

مریدانی باشند که انطباق‌پذیر بوده و به صورت مؤثر کار کنند، به طور مداوم سیستم‌ها و فرایندها را بهبود بخشند و ورزشکار مدار باشند. با کمی دقت در تیم‌های مختلف می‌توان فهمید که رهبران بزرگ، تفاوت‌های بزرگی ایجاد

امروزه اکثر تیم‌های ورزشی برای حفظ موقعیت رقابتی خود نیاز به تغییر سریع دارند. تغییرات سریع مستلزم آن است که سازمان‌های ورزشی دارای رهبران و

دیگران به رفع تعارض‌ها و ضعف‌های گروهی در سازمان خواهد پرداخت (۵). هوش هیجانی موضوعی است که سعی در تشریح و تفسیر جایگاه هیجان‌ها و احساسات در توانمندی‌های رهبری و انسانی دارد. مدیران برخوردار از هوش هیجانی، رهبران مؤثری هستند که اهداف را با حداکثر بهره‌وری، رضایت‌مندی و تعهد کارکنان محقق می‌سازند.

رهبری تحول‌بخش از جدیدترین سبک‌های رهبری است که بسیار به آن توجه شده است. مزایای بسیاری نیز برای این سبک شناخته شده است که از آن جمله می‌توان به رضایت شغلی، افزایش بهره‌وری سازمان و کاهش استرس در زیر دستان اشاره کرد (۱۰-۶).

رهبری تحول‌بخش بخشی از پارادایم جدید رهبری است و بیانگر فرایندی است که افراد را متحول و متغیر می‌کند و با ارزش‌ها، خصیصه‌های اخلاقی و اهداف بلندمدت در ارتباط است (۱۱). رهبران تحول‌بخش بینشی را به پیروان القا می‌کنند که پیروان را الهام می‌بخشند و آن‌ها را بر می‌انگیزند تا به اهداف فوق‌العاده یا فراتر از انتظار دست پیدا کنند و مهم‌تر این‌که آن‌را به‌عنوان دیدگاه و آرمان خودشان پذیرفته و درک کنند (۱۳، ۱۲).

طبق نظر برنز، رهبری مبادله‌ای مستلزم رابطه رهبر با زیر مجموعه است که در آن زیر مجموعه، پاداش مرتبط با عملکرد خود را در ازای انتظارات اعلام شده به-وسیله رهبر دریافت می‌کند (۱۴). نوع مرادبه این رهبران از طریق پاداش‌های اقتضایی و مدیریت بر مبنای استثنا نسبت به زیر مجموعه صورت می‌گیرد. پاداش اقتضایی، یعنی این‌که رهبر انواع مختلف پاداش را در قبال تحقق هدف‌های توافق شده تأمین می‌کند (۱۵).

رهبری ذاتاً یک فرآیند عاطفی است که به موجب آن رهبران حالات عاطفی زیر دستان خویش را شناسایی کرده، موجب شکل‌گیری هیجان‌ات در آنان می‌شوند و سپس سعی می‌کنند تا حالات عاطفی پیروانشان را به‌طور صحیحی اداره کنند. هوش هیجانی یک عامل کلیدی برای

می‌کنند. رهبران مؤثر کسانی هستند که نتایج را در یک چارچوب زمانی معینی به‌دست می‌آورند تا برای باشگاه و کار خود مؤثر واقع شوند (۱). دلایل اثربخشی رهبران بزرگ به بینش و ایده‌های قوی یا استراتژی‌های آن‌ها ربط داده می‌شود، اما نکته مهم‌تری نیز وجود دارد: رهبران بزرگ از طریق عواطفشان کار می‌کنند (۲). امروزه دیگر توجه صرف به برنامه‌ریزی و فرآیندها کافی نیست زیرا تدوین برنامه‌ها و کنترل فرآیندها مبتنی بر عملکرد افراد است و باید توجه داشت که دانش، مهارت و تجربه افراد در هر سازمان ورزشی، عواملی مؤثر در موفقیت سازمان می‌باشند (۳).

اخیراً هوش هیجانی توجه اکثر دانشمندان را جلب کرده و نتایج حاصل از تحقیقات نشانگر آن است که هوش هیجانی در موفقیت افراد و کارایی سازمان‌ها دست کم به اندازه ضریب هوشی افراد دخیل است (۴).

هوش هیجانی (EQ) شامل شناخت و کنترل عواطف و هیجان‌های خود است. به عبارت دیگر، شخصی که EQ بالایی دارد سه مؤلفه هیجان‌ها (مؤلفه شناختی، مؤلفه فیزیولوژیکی و مؤلفه رفتاری) را به‌طور موفقیت‌آمیزی با یکدیگر تلفیق می‌کند. گلמן معتقد است که هوش هیجانی بالا تبیین می‌کند که چرا افرادی با ضریب هوشی (IQ) متوسط موفق‌تر از کسانی هستند که نمره‌های IQ بسیار بالاتری دارند. اصطلاح هوش هیجانی برای اولین بار در دهه ۱۹۹۰ توسط دو روان‌شناس به نام‌های جان مایر و پیترو سالووی مطرح شد. آنان اظهار داشتند که کسانی که از هوش هیجانی برخوردارند، می‌توانند عواطف خود و دیگران را کنترل کرده، بین پیامدهای مثبت و منفی عواطف تمایز قائل شوند و از اطلاعات عاطفی برای راهنمایی فرآیند تفکر و اقدامات شخصی استفاده کنند (۵).

نتایج تحقیقات گلמן نشان داد مدیری که از هوش هیجانی زیادی برخوردار باشد و از نظر فنی تجربیات لازم را داشته باشد، با آمادگی بیشتری نسبت به

روان‌شناسان آن را معرفی کرده و به اهمیت و تأثیر آن بر موفقیت افراد بارها تأکید کرده‌اند.

بارساد از دانشکده مدیریت یل در مطالعه‌ای درباره شناخت هیجانی، دریافت که گسترش عواطف مثبت در داخل گروه‌ها، همکاری و مشارکت اعضای گروه را تسهیل می‌کند، تعارض را کاهش می‌دهد و کارایی اعضای گروه را بهبود می‌بخشد (۲۵). افزالور در زمینه ارتباط هوش هیجانی و راهبردهای مدیریت تعارض در هفت کشور مختلف به این نتیجه رسید که بین هوش هیجانی و راهبرد راه حل‌گرایی رابطه معنادار مثبت و با راهبرد کنترل و عدم مقابله رابطه معنادار منفی وجود دارد (۲۶).

با توجه به این‌که بررسی سبک رهبری مربیان در اداره تیم‌های ورزشی، همچنین آگاهی از سطح هوش هیجانی مربیان و مهم‌تر از آن یافتن رابطه آن‌ها از سابقه تحقیقی در کشور برخوردار نیست، این پژوهش به بررسی ارتباط بین هوش هیجانی با سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا می‌پردازد. به عبارت دیگر، این پژوهش به دنبال پاسخ دادن به این سؤال است که آیا بین هوش هیجانی و سبک رهبری تحول‌بخش و عمل‌گرا در نمونه مورد مطالعه رابطه‌ای وجود دارد یا خیر.

مواد و روش‌ها

این مطالعه به روش توصیفی - تحلیلی و مقطعی انجام گرفت. جامعه پژوهش شامل کلیه مربیان مرد تیم‌های ورزشی منطقه ۹ دانشگاه آزاد اسلامی بود که از بین آن‌ها ۲۴۰ نفر به صورت تصادفی ساده به‌عنوان نمونه انتخاب شدند.

جمع‌آوری داده‌ها از طریق ۳ پرسشنامه سبک رهبری، هوش هیجانی و پرسشنامه جمعیت شناختی انجام گرفت. برای این منظور از پرسشنامه سبک رهبری وارنر بورک (با ضریب اعتبار ۰/۷۹) استفاده شد که شامل ۱۰ سؤال بود. هر سؤال خود مشتمل بر دو بخش سبک

افزادی است که از لحاظ اجتماعی اثربخش هستند. هوش هیجانی در موضوع رهبری به‌عنوان یک عامل تعیین‌کننده در رهبری اثربخش است (۱۶). هوش عاطفی یک رهبر، عامل ایجاد فرهنگ یا محیط کاری خاص است. تحقیقات گلن و همکاران وی نشان می‌دهد که سطوح بالایی از هوش هیجانی، فضایی به وجود می‌آورد که در آن مشارکت اطلاعاتی، اعتماد، ریسک‌پذیری سالم و یادگیری شکل می‌گیرند. بر عکس هوش هیجانی کم، جوی سرشار از بیم و اضطراب ایجاد می‌کند. از آن‌جا که کارکنان عصبی یا وحشت زده، در کوتاه مدت می‌توانند بهره‌وری بالایی داشته باشند، سازمان‌های آن‌ها ممکن است نتایج و بازدهی خوبی کسب کنند، اما این نتایج و بازدهی‌ها دوام چندانی نخواهد یافت (۱۷).

این مسأله سال‌ها فکر محققان را به خود مشغول کرده است که چه چیزی باعث می‌شود افرادی خاص، سبک رهبری تحول‌آفرین را انتخاب کنند و چه چیزی باعث می‌شود برخی از رهبران مؤثرتر از دیگران باشند (۱۸). اخیراً رهبری تحول‌آفرین با مفهوم هوش هیجانی پیوند خورده است و مطالعات گوناگون (۲۲-۱۹) نشان می‌دهند که رهبری تحول‌آفرین به‌طور ذاتی با هوش عاطفی در ارتباط است.

بر اساس نظر جورج، رهبرانی که از لحاظ هیجانی هوشمند هستند می‌توانند اثربخشی را در تمام سطوح سازمان ارتقاء دهند (۱۸). هوش هیجانی یک رهبر نقش مهمی در کیفیت و اثربخشی تعاملات اجتماعی وی با سایر افراد ایفا می‌کند. همچنین رهبران تحول‌بخش به‌عنوان افرادی مؤثرتر از رهبران مبادله‌ای شناخته شده‌اند (۲۳،۲۴).

بر اساس نتایج تحقیقات، هوش شناختی به تنهایی نمی‌تواند معرف ظرفیت کلی هوش افراد باشد. همچنین نمی‌تواند تضمینی برای سلامت، رضایت و گذران زندگی فرد باشد. علاوه بر این، گزینه دیگری به نام هوش هیجانی لازم است که بعد از سال‌ها تحقیق و مطالعه،

رهبری تحول بخش و مروده‌ای است. از افراد خواسته شد صفر تا پنج امتیاز را در نظر بگیرند و بین این دو اختصاص دهند. برای سنجش هوش هیجانی مریبان از پرسشنامه هوش هیجانی شوت (با ضریب اعتبار ۰/۸۴) که شامل ۳۳ جمله توصیفی است، استفاده شد. جهت رعایت ملاحظات اخلاقی تحقیق، پرسشنامه‌ها بدون ذکر نام و به صورت محرمانه جمع‌آوری شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی (فراوانی، میانگین و انحراف معیار) و ضریب همبستگی پیرسون با نرم‌افزار SPSS 13 انجام گرفت.

یافته‌ها

یافته‌ها حاکی از آن است که میانگین هوش هیجانی مریبان $116/25 \pm 20/21$ است که نشان‌دهنده هوش هیجانی متوسط به بالا در آن‌ها می‌باشد. میانگین نمرات سبک رهبری تحول‌گرا ($50/60 \pm 5/41$) و عملگرا ($24/42 \pm 5/41$) نشان‌دهنده آن است که مریبان بیشتر در حد میانه این دو نوع سبک رهبری قرار دارند ولی به طور کلی، ۴۶/۷ درصد دارای سبک رهبری تحول‌گرا و ۵۲/۵ درصد دارای سبک رهبری عملگرا هستند.

با توجه به ضریب همبستگی خطی پیرسون ($r=0/404$) بین دو متغیر هوش هیجانی و سبک رهبری تحول بخش (در سطح اطمینان ۹۵ درصد) می‌توان نتیجه گرفت که رابطه مثبت معناداری بین هوش هیجانی و سبک رهبری تحول‌گرا وجود دارد.

به منظور بررسی آثار احتمالی متغیرهای میانجی در نتایج تحقیق، میزان همبستگی متغیرهای هوش هیجانی و سبک‌های رهبری به تفکیک سن آزمودنی‌ها، سابقه و نوع رشته تحصیلی محاسبه شده است. ضریب همبستگی بین هوش هیجانی و سبک رهبری تحول بخش در سنین بالای ۳۰ و سنین ۲۴-۲۰ بیشتر است که حاکی از وجود رابطه خطی مستقیم بین هوش هیجانی و سبک رهبری تحول بخش در این سنین است (جدول ۱). همچنین نتایج

نشان داد که ضریب همبستگی بین هوش هیجانی و سبک رهبری تحول‌گرا در افرادی که دارای سابقه مربیگری بیش از ۵ سال و یا بین ۱ تا ۲ سال، بیشتر از افرادی است که ۳-۵ سال سابقه داشته‌اند.

نتایج نشان داد که ضریب همبستگی بین هوش هیجانی و سبک رهبری تحول‌گرا در مریبانی که رشته تحصیلی آن‌ها غیر از تربیت بدنی بود، بیشتر از مریبان دارای مدرک تحصیلی تربیت بدنی است (جدول ۲).

بحث

با توجه به یافته‌های حاصل از این مطالعه و پیشینه موضوع تحقیق در زمینه رابطه بین هوش هیجانی و سبک رهبری تحول بخش و مبادله‌ای، می‌توان بیان داشت که تأیید وجود رابطه مثبت بین هوش هیجانی و سبک رهبری تحول بخش در این مطالعه با یافته‌های بنجامین پایمر، کوتزی، اسکاپ، مرتضوی و یعقوبی همخوانی دارد (۲۷، ۲۸).

مربی در نقش یک رهبر باید به‌عنوان یک برانگیزاننده، راه‌ها و روش‌های مطمئن و مؤثری را برای پیشرفت ورزشکاران ایجاد کند. سبکی که مریبان در رهبری خود به نمایش می‌گذارند، مهم‌ترین خصوصیتی است که بر انگیزش بازیکنان و چگونگی ادراک آنان از مربی، اثر می‌گذارد (۲۹). به اعتقاد هساین، انگیزش، پایه موفقیت در فعالیت‌های تفریحی و رقابتی است و تلاش هر ورزشکار در مسیر موفقیت، به میزان انگیزش او بستگی دارد (۳۰). آموروس و هورن نشان دادند که رفتار مریبان به طور مستقیم بر انگیزش، خود ادراکی، درک موفقیت و رفتارهای پیشرفتی ورزشکاران اثرگذار است و انگیزش ورزشکار را نتیجه و حاصل رفتار مربی (رهبر) دانستند (۳۱). به اعتقاد سالیوان آموروس و بوچر نیز انگیزش ورزشکار تحت تأثیر رفتار و سبک رهبری مریبان است (۳۲، ۳۳). چارونو و همکارانش نشان دادند مریبانی که از سبک رهبری تحول‌گرا استفاده می‌کنند باعث

جدول ۱: همبستگی بین هوش هیجانی و سبک رهبری تحول بخش و مبادله ای بر اساس سن و سابقه

سابقه		سن					
۱-۲	۳-۴	۴-۵	بیش از ۵ سال	۲۰-۲۵	۲۵-۲۸	۲۸-۳۲	بیش از ۳۲
۵۶	۴۴	۴۰	۱۰۰	۲۰	۴۸	۵۲	۱۲۰
۰/۵۵۳	۰/۱۷۵	۰/۵۶۰	۰/۳۷۲	۰/۶۷۳	۰/۲۷۷	۰/۴۰۱	۰/۴۷۵
۰/۰۴۰	۰/۲۶۲	۰/۰۹۲	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۵۷	۰/۰۰۳	۰/۰۰۰
p- value							

جدول ۲: همبستگی بین هوش هیجانی و سبک رهبری تحول بخش و مبادله ای بر اساس رشته تحصیلی

هوش هیجانی و سبک رهبری تحولگرا		متغیرها	
p- value	مقدار ضریب همبستگی	حجم نمونه	رشته تحصیلی
۰/۱۳۶	۰/۱۵۷	۹۲	تربیت بدنی
۰/۰۰۰۱	۰/۵۵۹	۱۴۸	غیر تربیت بدنی

اثرگذار است، به طوری که در سنین و سابقه بالا و پایین، این رابطه از سنین و سابقه متوسط بیشتر است. نتایج تحقیقات مرتضوی و کافتسیوز نیز همبستگی بیشتر در سنین بالا را نشان داد و با تحقیق حاضر همخوانی دارد که احتمالاً افزایش سن و سابقه موجب افزایش خودشناسی و دیگرشناسی شده و در نتیجه این رابطه را تقویت کرده است و در سنین پایین نیز به علت آموزش‌های صورت گرفته، این رابطه تقویت شده است.

همچنین نتایج نشان داد که در مربانی که رشته تحصیلی آن‌ها غیر تربیت بدنی است نسبت به مربیان دارای مدرک تربیت بدنی این رابطه قوی‌تر است. از آن‌جایی که هوش هیجانی دو گروه تفاوت معناداری باهم ندارند و میانگین نمره سبک رهبری تحول‌گرایی در مربیان تربیت بدنی به طور معناداری از گروه دیگر بیشتر است احتمالاً در مربیان تربیت بدنی علاوه بر هوش هیجانی، نوع آموزش‌ها نیز در میزان گرایش به سبک رهبری اثر گذار بوده ولی در گروه دارای مدرک غیر تربیت بدنی، تعیین سبک رهبری بستگی بیشتری به هوش هیجانی داشته است.

از آن‌جایی که خودشناسی و دیگرشناسی، لازمه کار مدیریت است و این دو به عنوان عناصر اصلی هوش هیجانی محسوب می‌شوند و می‌توانند از یک سو امکان مدیریت بر خود و از سوی دیگر مدیریت بر دیگران را

افزایش انگیزش درونی و عملکرد بهتر بازیکنان می‌گردند (۳۴). کلوای نیز سبک رهبری تحول‌گرای مربیان را عاملی برای افزایش انگیزش درونی بازیکنان دانست (۳۵). به اعتقاد کارتن سبک رهبری عمل‌گرای مربیان، عاملی برای انگیزش ورزشکاران است (۳۶). رولد یکی از عوامل اثر بخشی مربیان را ایجاد انگیزش در ورزشکاران مطرح و نشان داد؛ در این خصوص مربیان تحول‌گرا در مقایسه با مربیان عمل‌گرا اثربخش‌ترند (۳۷). دیون نیز نشان داد که مربیان تحول‌گرا با رفتارهایی توأم با احترام و رعایت ملاحظات فردی باعث انگیزش در ورزشکاران می‌شوند (۳۸) که این نیز با نتایج تحقیق حاضر مبنی بر بالاتر بودن هوش هیجانی مربیان دارای سبک رهبری تحول‌گرا همسو است، چرا که این مربیان با شناخت بهتر خود و دیگران دارای اثرگذاری بیشتر بر ورزشکاران هستند.

وجود این هم‌گرایی مؤید این مطلب است که تحول مستلزم عمل کردن فراتر از انتظارات است؛ در حالی که در سبک رهبری مبادله‌ای، در حد انتظارات عمل کردن مبنای اثربخشی رهبری یک مدیر محسوب می‌شود. مثبت بودن رابطه هوش هیجانی با سبک رهبری در این مطالعه چنین ادعایی را نیز تأیید می‌کند.

علاوه بر آن، رابطه بین متغیرهای میانجی در تحقیق حاضر (سن و سابقه) با هوش هیجانی و سبک رهبری نشان داد که متغیر سن و سابقه بر این رابطه

قابل یادگیری و آموزش است (۴۱-۳۹). هم‌چنین هوش هیجانی موجب بهبود عملکرد رهبران (۴۳، ۴۲) و زیردستان آنها (۴۴) خواهد شد. بنابراین، هوش هیجانی می‌تواند به‌عنوان یک موضوع مهم آموزشی (در برنامه مدیریت) در دستور کار آموزش مربیان نیز قرار گیرد.

تشکر و قدردانی

بدین وسیله از باشگاه پژوهشگران جوان و معاونت پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی تربت‌جام که حمایت مالی این طرح پژوهشی را به‌عهده داشتند، صمیمانه تشکر و قدردانی می‌گردد.

بهبود بخشید، در این صورت بالا بودن ضریب هوش هیجانی مدیران می‌تواند خود به‌عنوان یک شاخص، به‌ویژه در برنامه‌های تحول (در نظام اداری، در قالب هفت برنامه که در سال‌های اخیر در سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی مطرح شده است)، مفید واقع شود.

بر حسب نتایج تحقیق حاضر می‌توان با لحاظ کردن هوش هیجانی در انتخاب و انتصاب مربیان همراه با دیگر شاخص‌های مؤثر در به‌کارگیری مدیران در پست‌های مدیریتی از جمله شاخص نوع‌شناسی شخصیتی یا سبک‌های شناختی، احتمال پیش‌بینی اثربخشی عملکرد مربیان را افزایش داد. مطالعات در زمینه رهبری نیز نشان داد که سبک رهبری تحول‌آفرین قابل آموزش است (۲۰). از طرفی، هوش هیجانی نیز به‌طور ژنتیکی ثابت نبوده و

References

1. Golman D. Leadership that gets results. *Harv Bus Rev.* 2008;12(1):76-90
2. Golman D, Boyatzis R.E, Mckee A. *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*; Boston: Harvard Business School Publishing; 2002.
3. Drucker P.F. *The leader of the future: New visions, strategies and practices, For the next era*; San Francisco: Jessey-Bass Publisher; 1996.
4. Goleman DA. Conversation with Daniel Goleman. *Educ Leadersh.* 1996; 56(1): 6-11.
5. Goleman, D. "Emotional intelligence: why it can matter more tha IQ"? New York: bantam book; 1995.
6. Barling J, Slater F, Kelloway E.K. Transformational leadership and emotional Intelligence: An exploratory study. *Leadersh Organ Dev J.* 2000; 21(3): 123-7.
7. Bass B.M, Avolio B.J. The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. *Res Organ Change Dev.* 1990, 4: 231-72.
8. Kane T.D, Tremble T.R. Transformational leadership effects at different levels of the army. *Mili Psycho.* 2000; 12: 154-60.
9. Northouse P.G. *Leadership theory and practice*; London: Sage Publications; 1997.
10. Rush MC, Thomas JC, Lord RJ. Implicit leadership theory: A potential threat to the internal validity of leader behavior questionnaires. 1977; 20(1): 93-110
11. Doherty AY, Danylchuk KE. Transformational and transactional leadership in interuniversity athletics management. *J Sport Manage.* 1996; 10: 254-68.
12. Avoilio B.J, Bass B.M, Juny DI. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *J Occup Organ Psychol.* 1999; 72(4): 302-9
13. Avoilio BJ, Bass BM. Individual consideration viewed multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadersh Q.* 1995; 6(2):199-218.
14. Robbins A. *Organizational Behavior*. Translated Parsayyan A, Arabi S.M. Tehran: Cultural Research of Iran: 2001. Persian
15. Bass B. *Leadership and performance beyond expectations*; NewYork: Free Press: 1985.

16. Kerr R, Garvin J, Heaton N, Boyle E. Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leader Organ devel J.* 2006; 27(4): 265-79.
17. Goleman D, Boyatzis R, McKee A. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence.* *Leadersh Q.* 2003; 217: 1-4.
18. Judge TA, Bono JE. Five-factor model of personality and transformational leadership. *J Appl Psychol.* 2000; 85(5):751-65.
19. Gardner L, Stough C. examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Lead Dev J.* 2002; 23(2): 68-79.
20. Sivanathan N, Fekken G.C. Emotional intelligence, moral reasoning and Transformational Leadership. *Organ Dev J.* 2002; 23(4):198-204.
21. Leban W, Zulaof C. linking emotional intelligence abilities and Transformational leadership styles. *Leadersh Organ Dev J.* 2004; 25(7): 554-64.
22. Rosete D, Ciarrochi J. Emotional Intelligence and Its Relationship to Workplace Performance Outcome. *Leadersh Organ Dev J.* 2005; 26(5): 388-99.
23. Sosik JJ, Megerian LE. Understanding leader emotional intelligence and Performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions. *Group Organ Manage.* 1999; 24(3): 128-36.
24. Yammarino FJ, Bass BM. Transformational leadership at multiple levels of Analysis. *Hum Relat.* 1990; 43(10): 125-30.
25. Barsade, S.G. The ripple effect: emotional contagion in group working. [cited 2009 Agu 25. Available from: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=250894
26. Afzalar R. A model of emotional intelligence and conflict management strategies, a study in seven countries. *Int J organ anal.* 2002; 10(4): 319-23.
27. Yaghob N.M, Ouraei Yazdani B.A.D, Moghadami M. The effect of emotional intelligence on the leadership Styles. *J Exec Manage.* 2009; 9(2):119-44. Persian
28. Mortazavi S, Nazemi SH, Mahmoodi Fakhraabadi S. Empirical study of the relationship between emotional intelligence and leadership style (Transformational – Transactional). *Modarres J Manage Res.* 2005; 9(42): 167-90. Persian
29. Anshl Mark. *Sports psychology of theory to practice*, translated By Mossad Ali Asghar. Tehran: Publication Atelaat; 2000. Persian
30. Hsu CH, Bell RC, Cheng KM. Transformational Leadership and Organizational Effectiveness in Recreational Sports/Fitness Programs. *Sport J.* 2002; 5(3):25-36.
31. Amorose AJ, Horn TS. Intrinsic motivation: Relationships with collegiate athletes' gender, scholarship status, and perception of their Coach's behavior. *J Sport Exerc Psychol.* 2001; 22(1): 63-84.
32. Sullivan P.J, Kent A. Coaching efficacy as a predictor of leadership style in intercollegiate athletics. *J Appl sport Psychol.* 2003; 15: 1-11.
33. Amorose AJ, Butcher DA. Autonomy-supportive coaching and self-determined motivation in high school and college athletes: A test of self-determination theory. *Psychol Sport Exerc.* 2006; 8(5): 456-70
34. Charbonneau P, Barling J, Kelloway E. K. Transformational Leadership and Sports Performance: The Mediating Role of Intrinsic Motivation. 2001; 31(7): 1521-34
35. Kelloway E.K. Transformational coaching. Conference Abstracts. Saint Mary's University, 26-29 March. 2004.
36. Carthen J.D. Transactional leadership in professional football: Is servant leadership the preferred alternative? [Cited 2009 Agu 15]. Available from: <http://www.regent.edu/sis/publications/conference-proceedings/servantleadership roundtable /2005>.
37. Roweld, J. Transformational and transactional leadership in martial arts. *J App Sport Psychol.* 2000; 18(4): 312-25.
38. Dionne S.D, Yammario F.J. Transformational leadership and team performance. *J Change Manage.* 2004; 17(2): 171-93.

39. Goleman D. What makes a leader Harv Bus Rev. 1998; 76(6): 93-102.
40. Goleman D. Working with Emotional Intelligence. New York: Bantam Book; 1998.
41. Weisinger H. Emotional intelligence at work: the untapped edge for success. San Francisco: Jossey – Bass, Inc; 1998.
42. Wong, C. and Low, K.S. The effect of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. Leader Q. 2002; 13(3): 243-74
43. Barling J, Slater F, Kelloway E. K. Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. Leader Organ Dev J. 2000; 21(3): 157-61.
44. McColl-Kennedy J. R. Anderson R. D. Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. Leader Q. 2002; 13(5): 545-59.