



## مقایسه هوش هیجانی و سبک تصمیم‌گیری مدیران ادارات تربیت بدنی و سایر مدیران حوزه دانشجویی دانشگاه‌های تهران

سارا کشکر<sup>۱\*</sup>، حمید قاسمی<sup>۲</sup> و ریما مولانی<sup>۳</sup>

۱- استادیار دانشگاه علامه طباطبائی

۲- استادیار دانشگاه پیام نور

۳- دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۳/۲۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۱۰/۲۸

### چکیده

**هدف:** هدف از این مطالعه، بررسی رابطه هوش هیجانی و سبک تصمیم‌گیری مدیران ادارات تربیت بدنی و سایر مدیران حوزه دانشجویی دانشگاه‌های شهر تهران بود.

**روش‌شناسی:** این تحقیق از نظر استراتژی، توصیفی و از نظر مسیر اجرا، پیمایشی بود. جامعه آماری در این پژوهش کلیه مدیران ادارات تربیت بدنی و مدیران حوزه معاونت دانشجویی دانشگاه‌های شهر تهران بودند. نمونه‌گیری در این تحقیق به دلیل تعداد محدود جامعه مورد مطالعه به صورت کل‌شمار بود. در این تحقیق، به منظور جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسش‌نامه هوش هیجانی برادبری و گریوز (۲۰۰۵) و پرسش‌نامه تصمیم‌گیری نیگرن (۲۰۰۲) استفاده شد.

**یافته‌ها:** میزان هوش هیجانی مدیران تربیت‌بدنی از مدیران غیر تربیت‌بدنی بالاتر بود ولی میان سبک تصمیم‌گیری آنان تفاوت معناداری وجود نداشت. همچنین هوش هیجانی با سبک تصمیم‌گیری منطقی رابطه مثبت و با تصمیم‌گیری بر پایه شک و تردید رابطه معکوس داشت.

**نتیجه‌گیری:** میزان هوش هیجانی مدیران تربیت‌بدنی از مدیران غیر تربیت‌بدنی بالاتر بوده است ولی میان سبک تصمیم‌گیری آن‌ها تفاوت معناداری وجود نداشت. همچنین هوش هیجانی با سبک تصمیم‌گیری منطقی رابطه مثبت و با تصمیم‌گیری بر پایه شک و تردید رابطه معکوس داشت.

**واژه‌های کلیدی:** هوش هیجانی، سبک تصمیم‌گیری، تربیت‌بدنی.

## مقدمه

مدیران همواره با موقعیت‌هایی روبرو هستند که نیازمند تصمیم‌گیری می‌باشد و این تصمیمات میزان توفیق آن‌ها و تحقق اهداف سازمان‌ها را تعیین می‌کند؛ بنابراین شناخت عوامل تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری دارای اهمیت بسیار می‌باشد.

تصمیم‌گیری تحت تأثیر تعدادی از عوامل صورت می‌گیرد، از جمله: عوامل عقلایی که منظور از آن، عوامل قابل اندازه‌گیری از قبیل هزینه، زمان، پیش‌بینی‌ها و غیره می‌باشد (بهارگاو<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳). روش یا سبک تصمیم‌گیری افراد با استفاده از علاقه و گرایش آن‌ها در استفاده از روش تحلیلی (منطقی) و احساسی تقسیم‌بندی می‌شود که با نظریه فرآیند دوگانه تصمیم‌گیری<sup>۲</sup> سازگار است. این نظریه بیان می‌کند که افراد دارای دو مدل فکری هستند (نیگرن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). مدل احساسی که سریع، بدون تلاش و خودکار است و مدل منطقی که فرآیندی کند، با تلاش بسیار، عمدی و سنجیده است (ایپستین<sup>۴</sup>، هییر<sup>۵</sup> و پاسینی<sup>۶</sup>، ۱۹۹۶). با توجه به نظریه خودتجربی شناختی و بر پایه تلاش مورد نیاز، هر دو مدل فکری دارای یک پیوستار مشترک بوده و با یکدیگر در تعامل هستند. اگرچه افراد قادر به پیشرفت در هر دو مدل فکری هستند، اما عادت‌های فردی متفاوت افراد در استفاده از روش فکری احساسی و منطقی بیانگر روش تصمیم‌گیری آنها می‌باشد که آغازی برای تحقیق بر روش‌های متفاوت فکری افراد در تصمیم‌گیری و قضاوت است (ایپستین و همکاران، ۱۹۹۶).

براساس دیدگاه نتیجه‌گرا، تصمیم‌گیری به‌عنوان فرایند محاسباتی بر پایه نتیجه و احتمالات ذهنی از یک انتخاب صورت می‌گیرد. افراد، به‌واسطه باورها و ترجیحات‌شان دارای یک انسجام درونی و ثبات منطقی هستند که به آن‌ها اجازه می‌دهد یک انتخاب صحیح و واحد داشته باشند (لووناستین<sup>۷</sup>، ۲۰۰۱). برعکس، در دیدگاه فرآیندگرا، عقیده بر این است که فشارهای احساسی و هیجانی در فرآیند انتخاب مؤثر می‌باشد. این دیدگاه چگونگی تصمیم‌گیری افراد در سطح عمیق احساسی را بررسی می‌کند و ریسک را به‌عنوان احساس سردرگم‌کننده در افراد توضیح می‌دهد (لووناستین، ۲۰۰۱). زمانی که فرد با یک تصمیم دشوار مواجه است، هم‌زمانی احساسات منفی به او فشار زیادی وارد می‌کنند و فرد را دچار فلج احساسی در فرآیند تصمیم‌گیری می‌کند. این زندان احساسی مثال بارزی برای شک و تردید می‌باشد (الیدی<sup>۸</sup>، ۲۰۰۴). در واقع افرادی که با شک و تردید اقدام به تصمیم‌گیری می‌کنند، تصمیمی را گرفته‌اند که خود با آن موافق نیستند (الیدی، ۲۰۰۴).

مطالعات نشان می‌دهد که مؤثرترین رهبران در یک ویژگی با یکدیگر مشترک‌اند و آن این است که همه آن‌ها از درجه بالایی از هوش هیجانی (عاطفی) برخوردارند. هوش هیجانی عبارت از توانایی نظارت بر احساسات و هیجان‌های خود و دیگران، توانایی تشخیص و تفکیک احساسات خود و دیگران، و استفاده از دانش هیجانی در جهت هدایت تفکر و ارتباطات خود و دیگران می‌باشد (مایر و سالوی<sup>۹</sup>، ۱۹۹۰). جان مایر و پیتر سالووی ابعاد چهارگانه هوش هیجانی را بیان کرده‌اند: ۱. خودآگاهی به این معنا که فرد از هیجان‌ات و احساسات خود آگاه باشد، ۲. آگاهی اجتماعی: که شامل توانایی مهم همدلی و بینش سازمانی است، ۳. مدیریت روابط: که گویای توانایی برقراری ارتباطات و مراودات آشکار و قانع‌کننده، فرونشاندن اختلافات و ایجاد پیوندهای قوی بین افراد است، ۴. خودکنترلی: عبارت است از توانایی کنترل هیجان‌ات، عواطف، رفتار صادقانه و درست به شیوه‌های معتبر و تطبیق‌پذیر (مایر و سالوی، ۱۹۹۰).

- 1 - Bahargava
- 2 - Dual process theory
- 3 - Nygren
- 4 - Epstein
- 5 - Heier
- 6 - Pacini
- 7 - Loewenstein
- 8 - Elaydi
- 9 - Salovey and Mayer

توانایی یک مدیر در کشف و شناخت هیجانات خود و دیگران این امکان را به او می‌دهد که میان احساسات و هیجانات درست و نادرست تمایز قایل شود، این آگاهی از هیجانات، نه تنها تصمیم‌گیری مدیر بلکه توانایی حمایت جمعی و مدیریت روابط او را نیز بهبود می‌بخشد. در این راستا، طبری و قربانی (۱۳۸۸)، در تحقیقی نشان دادند که در کل، جامعه مدیران از سطح خوب هوش هیجانی برخوردارند. میان هوش هیجانی مدیران با شیوه تصمیم‌گیری آنها رابطه معناداری وجود دارد و همچنین میان هوش هیجانی مدیران با شیوه تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی شده و تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی نشده نیز رابطه معنی‌داری وجود دارد. رابطه بین هوش هیجانی و تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی شده و تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی نشده در دانشگاه غیردولتی بیشتر از دانشگاه دولتی می‌باشد. همچنین، فهیم دوین و امیرتاش (۱۳۸۶)، در تحقیق خود با عنوان رابطه هوش عاطفی با راهبردهای مدیریت تعارض بین مدیران آموزشی و اجرایی دانشکده‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌های کشور، نشان دادند که میان هوش عاطفی و انتخاب راهبرد کنترل، همبستگی معنی‌دار منفی و بین هوش عاطفی و انتخاب راهبرد راه‌حل‌گرایی همبستگی معنی‌دار مثبت وجود دارد. هادی‌زاده مقدم و طهرانی (۱۳۹۱)، در تحقیق خود به این نتایج دست یافته‌اند که بین سبک‌های تصمیم‌گیری عقلایی و شهودی رابطه معنی‌دار منفی، بین سبک تصمیم‌گیری عقلایی و سبک تصمیم‌گیری اجتنابی و بین سبک تصمیم‌گیری شهودی و سبک تصمیم‌گیری آبی رابطه معنی‌دار مثبت وجود دارد. همچنین بین سبک تصمیم‌گیری اجتنابی و هر یک از سبک‌های تصمیم‌گیری وابستگی و آبی در این بررسی رابطه معنی‌دار منفی به دست آمد. بشیری و مختاری (۱۳۹۱)، در تحقیق خود دریافتند که مقیاس و خرده‌مقیاس‌های متغیر هوش هیجانی مربیان با مقیاس و خرده‌مقیاس‌های متغیر کارآمدی مربی‌گری در ارتباط‌اند و مربیانی که هوش هیجانی بالاتری دارند، از کارآمدی مربیگری بیشتری نیز برخوردارند. ملایی و همکاران (۱۳۹۰)، نشان دادند که رابطه مستقیم بین هوش هیجانی مدیران و موفقیت وجود دارد. معمار زاده و سرفرازی (۱۳۸۹)، در تحقیق خود نشان دادند، بین هوش عاطفی و کیفیت عملکرد مدیران رابطه معنی‌داری وجود دارد. همچنین یافته‌های تحقیق بیانگر این موضوع است که هوش عاطفی باعث بهبود عملکرد مدیران می‌شود. هوش عاطفی سبب افزایش قدرت کار فردی و گروهی در افراد، تصمیم‌گیری راحت‌تر، بهبود روابط با مشتریان، افزایش خلاقیت افراد در حل تعارض‌ها و مشکلات و افزایش مهارت‌های کار گروهی می‌شود. سینکلایر (۲۰۱۲)، در تحقیق خود بیان کرده است، مدیرانی که دارای آگاهی هیجانی و احساسی هستند، در تصمیم‌گیری‌های احساسی موفق‌تر عمل می‌کنند و این امر در مدیران زن بیشتر دیده شده است. از نتایج دیگر این تحقیق، تأثیرگذاری سریع‌تر احساسات منفی و مثبت بر روی تصمیم‌گیری افراد نسبت به تحلیل‌های منفی و مثبت می‌باشد. ووس و کرامر<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) در بررسی بر روی گروهی از افراد با پیشینه ورزشی و دیگر افراد دریافته‌اند که افراد دارای پیشینه ورزشی، توانایی بالاتری در سرعت پردازش و مهارت طبقه‌بندی الگوهای مختلف در جریان تصمیم‌گیری دارند. لی روی بیچ<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) در تحقیق خود دریافت که نشانه‌های افسردگی و شک و تردید در تصمیم‌گیری با یکدیگر مرتبط هستند. افرادی که دارای نمره بالا در افسردگی بودند، اشخاصی بودند که در تصمیم‌گیری دچار اضطراب فراوان بوده و علاقمند به تعویق انداختن تصمیم‌گیری بودند. این افراد کمتر از استراتژی‌های تصمیم‌گیری بهره می‌برند و در تصمیم‌گیری‌های خود وابسته به کمک دیگران هستند.

از این‌رو، تعیین رابطه بین هوش هیجانی و سبک تصمیم‌گیری می‌تواند کمک بزرگی به گسترش چارچوب نظری مباحث آموزش مدیران نموده و همچنین فرآیند انتخاب مدیران را بهبود بخشد. مدیریت و تصمیم‌گیری یک فرآیند چند بُعدی و متأثر از عوامل متفاوت می‌باشد، توجه و سنجش برخی از این عوامل در زمان استخدام یک مدیر می‌تواند تضمینی بر موفقیت تصمیمات آتی او باشد. در حال حاضر ورزش کشور از جمله ورزش دانشگاه‌ها دست‌خوش مشکلاتی است که بر مبنای تصمیمات اشتباه مدیران سطوح مختلف اخذ می‌شود و همین امر باعث مشکلاتی در ابعاد مختلف ورزش شده است.

1 - Sinclair

2 - Voos and Kramer

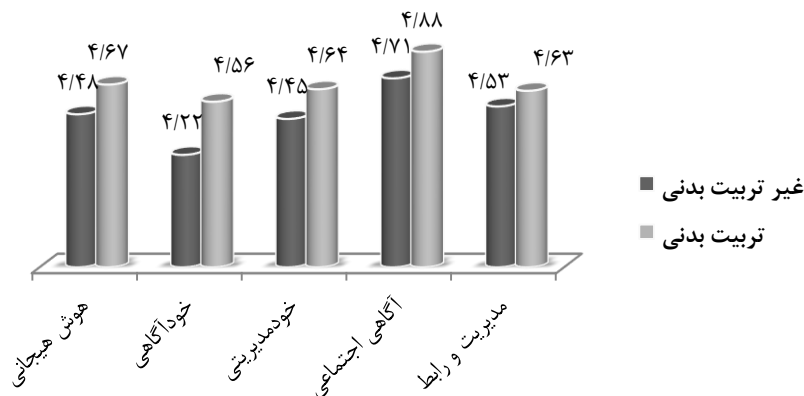
3 - Lee Roy Beach

## روش شناسی

این تحقیق از نظر استراتژی، توصیفی و از نظر مسیر اجرا، پیمایشی می‌باشد. داده‌ها کمی بوده و جمع‌آوری آن به صورت میدانی توسط پرسش‌نامه صورت گرفته است. جامعه آماری در این پژوهش که معادل جامعه نمونه تحقیق بود، شامل کلیه مدیران ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه‌های دولتی و آزاد شهر تهران به تعداد ۲۰ نفر و همچنین مدیران بخش ادارات مشاوره و سلامت و نیز امور دانشجویان حوزه معاونت دانشجویی دانشگاه‌های فوق به تعداد ۴۰ نفر بودند. این دو اداره از آن جهت انتخاب شدند که در تمام دانشگاه‌ها دارای ساختاری منسجم با تعداد قابل توجهی وظایف شغلی و منابع انسانی هستند. لازم به ذکر است تعداد دانشگاه‌های دولتی شهر تهران که شامل ۱۶ دانشگاه تابع وزارت علوم و ۵ واحد اصلی دانشگاه آزاد که دارای ادارات تربیت‌بدنی منطبق بر چارچوب این تحقیق بودند، مورد توجه قرار گرفتند. روش نمونه‌گیری در این تحقیق به دلیل تعداد محدود جامعه مورد مطالعه به صورت کل‌شمار بوده است؛ لذا جامعه نمونه تحقیق همان جامعه تحقیق بود. در این تحقیق به منظور سنجش میزان هوش هیجانی از پرسش‌نامه استاندارد هوش هیجانی برادبری و گریوز (۲۰۰۵) که شامل ۲۸ سؤال در چهار مؤلفه خودآگاهی (۶ سؤال)، خودمدیریتی (۹ سؤال)، آگاهی اجتماعی (۵ سؤال) و مدیریت روابط (۸ سؤال) و مقیاس سنجش آن لیکرت ۶ ارزشی بود، استفاده شد و پرسش‌نامه استاندارد سبک تصمیم‌گیری نیگرن (۲۰۰۲)، که دارای ۳ مؤلفه تصمیم‌گیری بر پایه شک و تردید ۱۵ سؤال، تصمیم‌گیری احساسی ۱۵ سؤال و تصمیم‌گیری منطقی (تحلیلی) ۱۵ سؤال و مقیاس اندازه‌گیری آن نیز لیکرت ۶ ارزشی بود، استفاده گردید. علی‌رغم این‌که هر دو پرسش‌نامه استاندارد بودند، اما محقق برای اطمینان بیشتر، روایی هر دو پرسش‌نامه را با کمک ۱۵ نفر از اساتید و متخصصان رشته روان‌شناسی و مدیریت ورزشی مجدداً بررسی نمود و به تأیید ایشان رساند. پایایی هر دو پرسش‌نامه با اجرای آزمایشی بر ۳۰ نفر از مدیران و محاسبه ضریب پایایی آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۷۸ و ۰/۸۵ به دست آمد. فرضیه‌های پژوهش با استفاده از آزمون t-test برای گروه‌های مستقل، ضریب همبستگی پیرسون و روش رگرسیون چندمتغیره هم‌زمان مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت.

## یافته‌ها

یافته‌های توصیفی نشان داد که تعداد مدیران زن (۳۰/۹٪) کمتر از مدیران مرد (۶۹/۱٪) بود. مدیران تربیت‌بدنی (۳۲/۷٪) نسبت به دیگران (۶۷/۳٪) از میانگین سنی کمتری برخوردار بودند. همچنین بررسی سابقه کار مدیران نشان داد، سابقه کاری بیش از ۱۰ سال در بین مدیران تربیت‌بدنی (۷/۳٪) از مدیران غیر تربیت‌بدنی (۲۵/۵٪) کمتر بوده است. به عبارت دیگر، سابقه کاری مدیران تربیت‌بدنی نسبت به سایر مدیران کم‌تر بوده است. تحصیلات در سطح دکتری در بین مدیران تربیت‌بدنی نسبت به مدیران غیر تربیت‌بدنی بیشتر بود. یافته‌ها نشان داد که مدیران تربیت‌بدنی در تمام مؤلفه‌های هوش هیجانی در سطحی بالاتر از مدیران غیر تربیت‌بدنی بودند. اما یافته‌های توصیفی، اختلاف اندکی را در سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران دو گروه نشان دادند.



شکل ۱ - میزان هوش هیجانی و خرده مقیاس های مدیران

نتایج حاصل از اجرای آزمون کولموگروف - اسمیرنوف نشان داد که توزیع فراوانی کلیه متغیرها منطبق با توزیع نرمال است؛ از این رو، می توان از آزمون های آماری پارامتریک برای تحلیل داده های فرضیه ها استفاده کرد.

جدول ۱ - نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف

متغیر	آماره کولموگروف - اسمیرنوف	مقدار p
هوش هیجانی	۰/۸۲۶	۰/۵۰۲
خودآگاهی	۰/۵۸۳	۰/۸۸۶
خودمدیریتی	۰/۹۵۶	۰/۳۲۰
آگاهی اجتماعی	۱/۲۱۸	۰/۱۰۳
مدیریت و روابط	۱/۲۳۳	۰/۰۹۵
تصمیم بر پایه احساس	۱/۱۲۲	۰/۱۶۱
تصمیم بر پایه منطق	۱/۴۱۴	۰/۳۷
تصمیم بر پایه شک	۰/۹۶۳	۰/۳۱۲

نتایج یافته های استنباطی در مقایسه هوش هیجانی و مؤلفه های آن بین دو گروه نشان داد که بین هوش هیجانی مدیران تربیت بدنی و غیر تربیت بدنی تفاوت وجود دارد ( $p < 0.05$ ). میانگین هوش هیجانی در مدیران تربیت بدنی ۴/۶۷ با انحراف معیار ۰/۳۴ و در بین مدیران غیر تربیت بدنی ۴/۴۸ با انحراف معیار ۰/۳۳ محاسبه شده است که نشان می دهد مدیران تربیت بدنی از هوش هیجانی بالاتری برخوردارند (جدول ۲).

مقایسه مؤلفه های چهارگانه هوش هیجانی در بین مدیران تربیت بدنی و غیر تربیت بدنی نشان داد که بین مؤلفه خودمدیریتی مدیران تربیت بدنی و غیر تربیت بدنی تفاوت وجود دارد ( $p < 0.05$ ). میانگین خودمدیریتی در مدیران تربیت بدنی ۴/۵۶ با انحراف معیار ۰/۴۱ و در بین مدیران غیر تربیت بدنی ۴/۲۲ با انحراف معیار ۰/۴۷ محاسبه شده است که نشان می دهد مدیران تربیت بدنی از خودمدیریتی بالایی برخوردارند. در دیگر مؤلفه ها تفاوت معنادار نبوده است. مقایسه سبک های تصمیم گیری بر پایه منطق، بر پایه احساس و بر پایه شک و تردید تفاوت معناداری میان مدیران تربیت بدنی و غیر تربیت بدنی نشان نداد (جدول ۲).

جدول ۲ - مقایسه میزان هوش هیجانی و مؤلفه های آن در میان مدیران تربیت بدنی و غیر تربیت بدنی

متغیر تحقیق		میانگین	انحراف معیار	آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری
هوش هیجانی	هوش هیجانی مدیران غیر تربیت بدنی	۴/۴۸	۰/۳۳	- ۲/۰۴	۵۳	۰/۰۴
	هوش هیجانی مدیران تربیت بدنی	۴/۶۷	۰/۳۴			
خودمدیریتی	خودمدیریتی مدیران غیر تربیت بدنی	۴/۲۲	۰/۴۷	- ۲/۵۶	۵۳	۰/۰۱
	خودمدیریتی مدیران تربیت بدنی	۴/۵۶	۰/۴۱			
مؤلفه های هوش هیجانی	خودآگاهی مدیران غیر تربیت بدنی	۴/۴۵	۰/۵۱	- ۱/۳۸	۵۳	۰/۱۷۳
	خودآگاهی مدیران تربیت بدنی	۴/۶۴	۰/۴۴			
هوش هیجانی	آگاهی اجتماعی غیر تربیت بدنی	۴/۷۱	۰/۴۶	- ۱/۱۷	۵۳	۰/۲۴۵
	آگاهی اجتماعی مدیران تربیت بدنی	۴/۸۸	۰/۵۵			
مدیریت و روابط	مدیریت و روابط غیر تربیت بدنی	۴/۵۳	۰/۵۱	- ۰/۶۴	۵۳	۰/۵۲
	مدیریت و روابط مدیران تربیت بدنی	۴/۶۲	۰/۵۱			

بررسی رابطه بین هوش هیجانی با سبک های تصمیم گیری مدیران دانشگاه (جدول ۳) نشان داد که فقط بین هوش هیجانی و تصمیم گیری بر پایه شک آن ها رابطه وجود دارد ( $P < 0.05$ ). بین دو متغیر هوش هیجانی و تصمیم گیری بر پایه شک رابطه معکوس و منفی برقرار است یعنی هر چه هوش هیجانی افزایش یابد، تصمیم گیری بر پایه شک در بین مدیران دانشگاه کاهش می یابد (میزان ضریب همبستگی پیرسون  $0.57 -$ ). همچنین داده های جدول (۳) نشان می دهد که بین مؤلفه های هوش هیجانی و سبک های تصمیم گیری مدیران تربیت بدنی رابطه وجود ندارد ( $P > 0.05$ )؛ ولی بین هوش هیجانی و تصمیم گیری بر پایه شک در مدیران غیر تربیت بدنی رابطه وجود دارد ( $P < 0.05$ ). میزان ضریب همبستگی پیرسون بین دو متغیر هوش هیجانی و تصمیم گیری بر پایه شک در بین مدیران غیر تربیت بدنی نیز حدود  $0.51$  محاسبه شده است که نشان می دهد بین دو متغیر هوش هیجانی و تصمیم گیری بر پایه شک رابطه مثبت و مستقیمی برقرار است. یعنی هر چه هوش هیجانی افزایش یابد، تصمیم گیری بر پایه شک در مدیران غیر تربیت بدنی افزایش می یابد. میزان ضریب همبستگی پیرسون بین دو متغیر هوش هیجانی و تصمیم گیری بر پایه شک در این دسته از مدیران حدود  $0.61 -$  محاسبه شده است که نشان می دهد بین دو متغیر هوش هیجانی و تصمیم گیری بر پایه شک رابطه معکوس و منفی برقرار است یعنی هر چه هوش هیجانی افزایش یابد، تصمیم گیری بر پایه شک در مدیران غیر تربیت بدنی کاهش می یابد.

جدول ۳ - نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین متغیرهای تحقیق در سطوح مختلف مدیران

متغیرها	کل مدیران		تربیت بدنی		غیر تربیت بدنی	
	ضریب همبستگی	سطح معناداری	ضریب همبستگی	سطح معناداری	ضریب همبستگی	سطح معناداری
هوش هیجانی - تصمیم بر پایه احساس	۰/۰۶	۰/۶۵	۰/۱۳	۰/۵۸	۰/۰۱	۰/۹۲
هوش هیجانی - تصمیم بر پایه منطق	۰/۱۲	۰/۳۵	-۰/۱۵	۰/۵۴	۰/۵۰	۰/۰۰۱
هوش هیجانی - تصمیم بر پایه شک	-۰/۵۷	۰/۰۰۱	-۰/۴۲	۰/۰۷	-۰/۶۱	۰/۰۰۱

نتایج تحلیل رگرسیون (جدول ۴) نشان داد که بین متغیرهای پیش بینی کننده (شاخص های هوش هیجانی) با متغیر وابسته (تصمیم گیری بر پایه شک) بین مدیران دانشگاه ارتباط معنی دار و منفی وجود دارد ( $P < 0.05$ ). همچنین بین متغیرهای پیش بینی کننده (شاخص های هوش هیجانی) با متغیر وابسته (تصمیم گیری بر پایه منطق و تصمیم گیری بر پایه شک) در مدیران غیر

تربیت بدنی ارتباط معنی داری وجود دارد ( $p < 0/05$ ). بین متغیرهای پیش‌بینی کننده (شاخص‌های هوش هیجانی) با متغیر وابسته (تصمیم‌گیری بر پایه منطق) بین مدیران تربیت بدنی ارتباط معنی داری وجود دارد ( $p < 0/05$ ).

جدول ۴ - نتایج تحلیل رگرسیون میان شاخص‌های هوش هیجانی و متغیر سبک‌های تصمیم‌گیری گروه‌های مختلف مدیران

متغیرها	منابع تغییر	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	نسبت F	سطح معناداری
تصمیم برپایه احساس و هوش هیجانی	رگرسیون	۰/۶۶۹	۴	۰/۱۶۷	۰/۲۶	۰/۹۰
	باقی مانده	۳۱/۸۵۶	۵۰	۰/۶۳۷		
	کل	۳۲/۵۲۵	۵۴			
تصمیم برپایه منطق و هوش هیجانی	رگرسیون	۴/۴۳۸	۴	۱/۱۱	۱/۷۸	۰/۱۴۶
	باقی مانده	۳۱/۰۱۹	۵۰	۰/۶۲		
	کل	۳۵/۴۵۷	۵۴			
تصمیم برپایه شک و هوش هیجانی	رگرسیون	۷/۶۲۶	۴	۱/۹۰۶	۸/۹۴۹	۰/۰۰۱
	باقی مانده	۱۰/۶۵۱	۵۰	۰/۲۱۳		
	کل	۱۸/۲۷۷	۵۴			
تصمیم برپایه احساس	رگرسیون	۱/۵۰۷	۴	۰/۳۷۷	۰/۶۱	۰/۶۵
	باقی مانده	۱۹/۷۷۴	۳۲	۰/۶۱۸		
	کل	۲۱/۲۸	۳۶			
تصمیم برپایه منطق	رگرسیون	۷/۱۹۹	۴	۱/۸	۸/۸۰۹	۰/۰۰۱
	باقی مانده	۶/۵۳۸	۳۲	۰/۲۰۴		
	کل	۱۳/۷۳۷	۳۶			
تصمیم برپایه شک	رگرسیون	۵/۹۴۷	۴	۱/۴۸۷	۶/۷۹۳	۰/۰۰۱
	باقی مانده	۷/۰۰۴	۳۲	۰/۲۱۹		
	کل	۱۲/۹۵	۳۶			
تصمیم برپایه احساس	رگرسیون	۴/۲۳۸	۴	۱/۰۵۹	۱/۹۷	۰/۱۶
	باقی مانده	۶/۹۸۳	۱۳	۰/۵۳۷		
	کل	۱۱/۲۲۱	۱۷			
تصمیم برپایه منطق	رگرسیون	۱۲/۳۰۲	۴	۳/۰۷۵	۵/۱۸	۰/۰۱
	باقی مانده	۷/۷۰۹	۱۳	۰/۵۹۳		
	کل	۲۰/۰۱۱	۱۷			
تصمیم برپایه شک	رگرسیون	۱/۵۵۲	۴	۰/۳۸۸	۱/۵۱	۰/۲۵
	باقی مانده	۳/۳۳۱	۱۳	۰/۲۵۶		
	کل	۴/۸۸۳	۱۷			

کل مدیران

مدیران غیر تربیت بدنی

مدیران تربیت بدنی

در جدول (۵) ضرایب متغیرهای پیش‌بینی کننده محاسبه شده است و آزمون t برای معنی دار بودن و اثر هر کدام از متغیرها بر متغیر وابسته (سبک‌های تصمیم‌گیری) در سطوح مختلف مدیران درج شده است. در بین کل مدیران، فقط متغیر خودآگاهی بر متغیر تصمیم‌گیری بر پایه شک اثرگذار بوده‌اند ( $p < 0/05$ ). اما متغیرهای دیگر بر تصمیم‌گیری بر پایه شک تأثیر چشم‌گیری نداشته‌اند ( $p > 0/05$ ). در گروه مدیران غیر تربیت بدنی فقط متغیر آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط بر متغیر تصمیم‌گیری بر پایه منطق و نیز متغیر خودآگاهی بر متغیر تصمیم‌گیری بر پایه شک اثرگذار بوده‌اند ( $p < 0/05$ )؛ و در گروه مدیران تربیت بدنی، فقط متغیر آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط بر متغیر تصمیم‌گیری بر پایه منطق اثرگذار بوده‌اند ( $p < 0/05$ ).

## جدول ۵ - ضرایب رگرسیونی سبک‌های تصمیم‌گیری در بین سطوح مختلف مدیران

منابع تغییر	مدیران غیر تربیت‌بدنی			مدیران تربیت‌بدنی			کل مدیران		
	تصمیم‌گیری بر پایه منطق	تصمیم‌گیری بر پایه شک	تصمیم‌گیری بر پایه شک	تصمیم‌گیری بر پایه منطق	تصمیم‌گیری بر پایه شک	تصمیم‌گیری بر پایه شک	تصمیم‌گیری بر پایه منطق	تصمیم‌گیری بر پایه شک	
	ضرایب رگرسیونی	آماره t	سطح معناداری	ضرایب رگرسیونی	آماره t	سطح معناداری	ضرایب رگرسیونی	آماره t	سطح معناداری
ضریب ثابت	-۰/۲۶۳	-۰/۲۴	۰/۸۱۲	۹/۴۰۵	۳/۲۷۴	۰/۰۰۶	۷/۱۱۷	۹/۱۱۷	۰/۰۰۱
خودمدیریتی	-۰/۳۸۱	-۱/۷۹۴	۰/۰۸۲	-۰/۳۷۴	-۰/۷۹۷	۰/۴۴	-۰/۰۴۴	۰/۶۱۴	۰/۵۴۲
خودآگاهی	۰/۱۵	۰/۸۴۹	۰/۴۰۲	-۰/۳۸۲	-۰/۷۴۳	۰/۴۷۱	-۰/۶۲۰	-۴/۰۷۶	۰/۰۰۱
آگاهی اجتماعی	۰/۷۲۶	۴/۳۶۴	۰/۰۰۱	-۱/۷۷۹	-۴/۳۵۵	۰/۰۰۱	-۰/۰۸۴	-۰/۶۳۸	۰/۵۲۶
مدیریت روابط	۰/۶۹	۳/۶۷۷	۰/۰۰۱	۱/۶۶۸	-۳/۲۳۵	۰/۰۰۷	-۰/۱۳۳	-۰/۸۷۰	۰/۳۸۹

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که میان هوش هیجانی مدیران تربیت‌بدنی و غیر تربیت‌بدنی تفاوت معناداری وجود دارد. این برتری در مؤلفه خودمدیریتی مدیران تربیت‌بدنی می‌باشد. در تحقیقات ووس و کارامر (۲۰۰۹)، سی، توماس و همکاران (۲۰۰۶) نیز برتری هوش هیجانی افراد ورزشکار و افرادی که پیشینه فعالیت ورزشی داشته‌اند نسبت به غیر ورزشکاران تأیید گردید و از این جهت با نتیجه حاضر هم‌خوانی دارند. به‌نظر می‌رسد، ورزش با ویژگی‌هایی که در زمینه کنترل نیروهای جسمانی و روانی در میدان رقابت به همراه دارد، بر نحوه کنترل هیجانات و مدیریت آن در زندگی مدیران ورزشی نیز مؤثر بوده است و می‌توان به وضوح مشاهده کرد که نتایج این تحقیق و تحقیقات مشابه نیز به این امر دست یافته‌اند که ورزش می‌تواند در مدیریت بهتر هیجانات نقش داشته باشد؛ به همین دلیل است که مدیران ورزشی از ویژگی‌های خودمدیریتی بهتری نسبت به مدیران غیرورزشی برخوردارند. همان‌طور که در نتایج توصیفی تحقیق نیز مشاهده شد، میانگین سنی مدیران تربیت‌بدنی از مدیران غیرتربیت‌بدنی پایین‌تر بود؛ یعنی مدیران تربیت‌بدنی، جوان‌تر از مدیران غیرتربیت‌بدنی بودند و از طرفی یافته‌ها نشان داد که سابقه کار و تجربه شغلی مدیران تربیت‌بدنی، کمتر از مدیران غیر تربیت‌بدنی بود. این نکته قابل توجهی است که علی‌رغم جوان و کم تجربه بودن مدیران تربیت‌بدنی در مقایسه با مدیران غیر تربیت‌بدنی، این مدیران توانایی بهتری در کنترل هیجانات و مدیریت آن دارند. آنچه در تجربه سازمانی مشاهده می‌شود بیانگر آن است که افراد با تجربه معمولاً کنترل بهتری بر هیجانات خود دارند و از هوش هیجانی بالایی برخوردارند ولی نتایج این تحقیق نشان داد که ویژگی ورزشکار بودن ظاهراً نقش مهم‌تری بر کنترل هیجانات در بین مدیران دارد. یافته دیگر تحقیق نشان داد که میان سبک تصمیم‌گیری مدیران تربیت‌بدنی و غیرتربیت‌بدنی تفاوت معناداری وجود نداشت که این امر نیز می‌تواند به آن دلیل باشد که تمام مدیران در یک سطح (حوزه معاونت دانشجویی) و از جمله مدیران میانی سازمان بوده‌اند. در این زمینه تحقیقات مشابهی موجود نیست. یافته‌های این تحقیق نشان داد که تنها میان هوش هیجانی و سبک تصمیم‌گیری بر پایه شک و تردید کل مدیران مورد بررسی در این تحقیق رابطه وجود داشته است. این رابطه منفی و به‌صورت معکوس بوده به این معنی که هرچه میزان هوش هیجانی مدیران بالاتر باشد میزان تصمیم‌گیری بر پایه شک و تردید در بین آنان کاهش می‌یابد. همچنین یافته‌ها نشان داد که میان سبک تصمیم‌گیری منطقی و هوش هیجانی مدیران رابطه معنادار بوده است. رابطه مثبت میان سبک تصمیم‌گیری منطقی و هوش هیجانی به این معنا می‌باشد که هرچه هوش هیجانی مدیران بالاتر باشد، بیشتر از سبک تصمیم‌گیری منطقی بهره می‌برند. در گروه مدیران غیر



تربیت بدنی فقط متغیر آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط بر متغیر تصمیم‌گیری برپایه منطق و نیز متغیر خودآگاهی بر متغیر تصمیم‌گیری برپایه شک اثرگذار بوده‌اند و در گروه مدیران تربیت بدنی فقط متغیر آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط بر متغیر تصمیم‌گیری برپایه منطق اثرگذار بوده‌اند.

تحقیقاتی که تا کنون بر روی سبک‌های تصمیم‌گیری صورت گرفته‌اند، نشان می‌دهد که تصمیم‌گیری برپایه احساس و منطق هر دو لازمه یک تصمیم‌گیری موفق می‌باشند. تصمیم‌گیری بر پایه احساس در زمانی که افراد با تعدد تصمیمات روبرو هستند و همچنین در شرایط بحرانی یکی از استراتژی‌های تأثیرگذار می‌باشد (نیگرن، ۲۰۰۵؛ کاتری، ۲۰۰۰؛ وایت، ۲۰۰۵). یافته‌های تحقیق حاضر نیز نشان‌دهنده این موضوع می‌باشد که مدیران تربیت بدنی و غیر تربیت بدنی به یک میزان از سبک تصمیم‌گیری احساسی و منطقی استفاده می‌کنند و تفاوت معناداری بین این دو گروه وجود ندارد. آنچه به‌عنوان آفت تصمیم‌گیری بیان شده است و در واقع مانعی جدید بر سر راه تصمیم‌گیری می‌باشد (الیدی، ۲۰۰۶). این استراتژی عدم اطمینان هر چند جزئی اما قابل تأمل می‌باشد. میزان تأثیرپذیری مدیران تربیت بدنی و غیرتربیت بدنی از این سبک در این تحقیق معنادار نبوده است. هوش هیجانی و میزان موفقیت و همچنین تأثیرگذاری هوش هیجانی در مدیریت نتایج است که پیش از این به‌دست آمده است (جورج، ۲۰۰۳؛ لی کین، ۲۰۱۰؛ کشاورز، ۱۳۹۲؛ ملایی، ۱۳۹۰) همچنین تحقیقات نشان داده‌اند میزان هوش هیجانی ورزشکاران نسبت به دیگر افراد بالاتر است. نتایج تحقیق حاضر نیز نشان می‌دهد که میزان هوش هیجانی مدیران تربیت بدنی بیشتر از دیگر مدیران می‌باشد و این تفاوت در میزان خودمدیریتی معنادار است. با توجه به اهمیت سبک تصمیم‌گیری مدیران و همچنین تأثیرگذاری مثبت هوش هیجانی در عملکرد مدیران تحقیق حاضر نشان می‌دهد میان سبک تصمیم‌گیری احساسی مدیران تربیت بدنی و میزان هوش هیجانی آن‌ها رابطه وجود دارد و همچنین میان سبک تصمیم‌گیری برپایه شک و تردید و میزان هوش هیجانی رابطه معکوس وجود دارد به این معنی که افراد دارای هوش هیجانی بالا کم‌تر از این سبک در تصمیمات خود استفاده می‌کنند. در نهایت می‌توان به این نتیجه رسید، افرادی که دارای خود آگاهی بالاتری هستند برای پست‌های مدیریتی مناسب‌تر می‌باشند زیرا این افراد در تصمیم‌گیری‌های خود کم‌تر از سبک تصمیم‌گیری برپایه شک و تردید استفاده می‌کنند و در نتیجه تصمیمات مطمئن‌تری اتخاذ می‌کنند و تحت تأثیر اثرات منفی این سبک قرار نمی‌گیرند. توانایی خودآگاهی به افراد اجازه می‌دهد تا نقاط قوت و محدودیت‌های خود را بشناسند و به ارزش خود اعتماد پیدا کنند. در سازمان‌های ورزشی که دارای محیطی پرتنش هستند و عموماً نیازمند تصمیمات سریع می‌باشند این مدیران می‌توانند تصمیمات بهتری اتخاذ نمایند. همچنین در سازمان‌هایی که بیشتر نیازمند مدیرانی هستند که بر پایه منطق تصمیم‌گیری کنند افرادی می‌توانند مدیران موفق باشند که دارای آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط بهتری هستند. همچنین با توجه به سطوح مدیریتی و وظایف آن‌ها می‌توان این‌گونه نتیجه گرفت که مدیران ارشد که بیشتر نیازمند تصمیم‌گیری‌های منطقی هستند، بهتر است از میان افرادی انتخاب شوند که دارای آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط بالاتری هستند.

## منابع

برادبری، تراویس؛ و گریوز، جین. (۲۰۰۵). هوش هیجانی (مهارت‌ها و آزمون‌ها). ترجمه مهدی گنجی، نشر ساوالان. بشیری، مهدی؛ مختاری، پونه؛ و تجاری، فرشاد. (۱۳۹۲). رابطه هوش هیجانی و کارآمدی مربیگری مربیان ورزش. مطالعات مدیریت ورزشی. ۴(۱۴)، ۲۵-۴۴.

فهمیم دوین، حسن؛ امیرتاش، علی محمد؛ کریمی، یوسف؛ و هادوی، سیده فریده. (۱۳۸۶). رابطه هوش عاطفی با راهبردهای مدیریت تعارض بین مدیران آموزشی و اجرایی دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور و آرایه الگو. حرکت، ۳۲، ۲۱۶.

- سرفرازی، مهرزاد؛ و معمارزاده، غلامرضا. (۱۳۸۹). بررسی تأثیر هوش هیجانی بر بهبود کیفیت عملکرد مدیران، مطالعه موردی: دانشگاه پزشکی استان فارس. فصلنامه پژوهشنامه، ۶۴، ۱۲۰ - ۵۹.
- طبری، مجتبی؛ و قربانی، فرناز. (۱۳۸۸). نقش هوش هیجانی بر شیوه تصمیم‌گیری مدیران. پژوهشگر، ۶ (۱۶)، ۴۶-۳۰.
- ملایی، عین‌اله؛ هروی، لادن؛ افتخارالدین، رضا؛ و آسایش، حمید. (۱۳۹۰). بررسی رابطه هوش هیجانی و موفقیت مدیران آموزشی دانشگاه علوم پزشکی گلستان. مجله دانش و تندرستی، ۶ (۴)، ۲۴-۲۰.
- هادی‌زاده مقدم، اکرم؛ و طهرانی، مریم. (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های دولتی. نشریه مدیریت دولتی، ۱۱ (۱)، ۱۲۳.
- Assanova, M., & McGuire, M. (2009). *Applicability Analysis of the Emotional Intelligence Theory*. Indiana University. Retrieved July, 21, 2010.
- Beach, L. R., & Mitchell, T. R. (1978). *A Contingency Model for the Selection of Decision Strategies*. *Academy of Management Review*, 3(3), 439-449.
- Beach, L. R. (2012). *Narrative thinking and decision making: How the stories we tell ourselves shape our decisions, and vice versa*. Online publication, [www.LeeRoyBeach.com](http://www.LeeRoyBeach.com).
- Bhargava, J. N. (1993). *Economics of Information Management*. Jampur, Arihant Publishing House, 62-65.
- Elaydi, R. (2006). *Construct development and measurement of indecisiveness*. *Management Decision*, 44(10), 1363-1376.
- Epstein, S. (1994). *An integration of the cognitive and psychodynamic unconscious*. *American Psychologist*, 49, 709-724.
- Epstein, S., Pacini, R., Denes-Raj, V., & Heier, H. (1996). *Individual differences in intuitive experiential and analytic-rational thinking styles*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 390-405.
- Kramer, R. M. (1994). *The Sinister Attribution Error: Paranoid Cognition and Collective Distrust in Organizations*. *Motivation and Emotion*, 18(2), 199-230.
- Loewenstein, G., Weber, E. U., Hsee, C. K., & Welch, N. (2001). *Risk as feelings*. *Psychological Bulletin*, 127(2), 267-286.
- Nygren, T. E., & White, R. J. (2002). *Assessing individual differences in decision making styles: Analytical vs. intuitive*. In *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 46(12), 953-957.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). *Emotional intelligence [Electronic version]*. *Imagination, Cognition & Personality*, 9, 185-211.
- Sinclair, H., & Feigenbaum, J. (2012). *Trait Emotional Intelligence and Borderline Personality Disorder*. *Personality and individual differences*, 52 (6), 674 - 679.
- Voss, M. W., Kramer, A. F., Basak, C., Prakash, R. S., & Roberts, B. (2010). *Are expert athletes 'expert' in the cognitive laboratory? A meta-analytic review of cognition and sport expertise*. *Applied Cognitive Psychology*, 24(6), 812 - 826.

---

به این مقاله این گونه استناد کنید:

کشکر، سارا؛ قاسمی، حمید؛ و مولانی، ریما. (۱۳۹۳). مقایسه هوش هیجانی و سبک تصمیم‌گیری مدیران ادارات تربیت بدنی و سایر مدیران حوزه دانشجویی دانشگاه‌های تهران. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۱ (۲)، ۹۵ - ۱۰۴.

---



## Comparison of emotional intelligence and decision making style among sport departments and students' affair departments' managers in Tehran Universities

Sara Keshkar<sup>1</sup>, Hamid Ghasemi<sup>2</sup>, Rima Molani<sup>3</sup>

1 - Assistant Professor, Allameh Tabataba'i University, Tehran

2 - Assistant Professor, Payame Noor University, Tehran

3 - M.A. Student in Sport Management, Islamic Azad University, Karaj Branch

Received: 18 January 2014

Accepted: 18 June 2014

### Abstract

**Objective:** The purpose of this study was to investigating correlation between emotional intelligence and decision making styles among the managers of physical education and other managers of student affairs section in Tehran universities.

**Methodology:** The method of this research was Descriptive-Survey. The population consisted of the managers of physical education administrations (N= 20) and other managers (N=40) who worked in student affair section in Tehran universities. Sampling was not used and all the members of society participated in research. Research instruments were two Standard questionnaires (EQ questionnaire of Bradbery and Greeves (2005) and Decision making questionnaire of Nygren (2002)).

**Results:** Physical education managers EQ was rated much upper than the other managers but there was no significant difference between the two groups of managers. Also there was a positive correlation between EQ and logical decision making style. But there was an inverse correlation between EQ and hesitance decision making style.

**Conclusion:** The sport managers in comparing to the other managers can control their emotions better and also in this situation they can decide more effective. This can be a sign of impact of sport in sport manager's life. Then it's very important to use sport in organizations for managers and personnel to make them behave more effective.

**Keywords:** Emotional intelligence, Decision making style, Physical education.

### To cite this article:

Keshkar, S., Ghasemi, H., & Molani, R. (2014). Comparison of emotional intelligence and decision making style among sport departments and students' affair departments' managers in Tehran Universities. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 1(2), 95 - 104.