

Effects of Privatization of Iranian Listed Corporates on their Functions and Performance

Emran Mohammadi Fateh¹ M.A. in Public Administration, Institute for Management and Planning Studies, Tehran, Iran, (Corresponding Author).

Asghar Mohammadi Fateh² Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management and Military Sciences, Imam Ali (PBUH) Officers' University, Tehran, Iran.

Dariush Mohammadi³ Faculty Member, Payam-e Noor University, Tehran, Iran.

Abstract

In order to achieve high performance, organizations need to give priority to intellectual competency enhancement among managers and non-managerial staff at all organizational levels because adapting to the fast environmental changes calls for developing competency among members. The present article intends to study the impact of intellectual competencies on state managers' performance. For this purpose, seventy managers from government agencies in Tehran were selected using random sampling method. Findings show that intellectual competencies such as cognitive intelligence, emotional intelligence, and social intelligence affect these managers' performance positively and significantly. As a result, training intervention should be followed so that intellectual competencies can be materialized.

Keywords: Competency, Cognitive Intelligence, Social Intelligence, Emotional Intelligence, Leader's Performance.

1. o.mohammadifateh@imps.ac.ir

عنوان مقاله: نقش شایستگی‌های هوشی در ارتقای عملکرد رهبران سازمان‌های دولتی

عمران محمدی فاتح^۱ - اصغر محمدی فاتح^۲ - داریوش محمدی^۳

دریافت: ۱۳۹۸/۰۸/۲۰

پذیرش: ۱۳۹۹/۰۳/۲۶

مقاله پژوهشی

چکیده:

به منظور دستیابی به عملکرد بالا، سازمان‌ها باید توجه ویژه‌ای به توسعه شایستگی‌های هوشی مدیران و کارکنان کلیه سطوح سازمانی خود داشته باشند، زیرا انطباق با تغییرهای سریع محیطی نیازمند توسعه شایستگی‌های اعضای سازمان است. پژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر شایستگی‌های هوشی بر عملکرد رهبران سازمان‌های دولتی با بررسی ۷۰ مدیر از سازمان‌های دولتی شهر تهران از طریق نمونه‌گیری تصادفی نشان می‌دهد که شایستگی‌های هوشی از جمله هوش شناختی، هوش هیجانی، و هوش اجتماعی بر عملکرد رهبران سازمان‌های دولتی اثر مثبت و معناداری دارند. بنابراین، ضروری است فعالیت‌هایی مانند مداخله‌های آموزشی برای ایجاد شایستگی‌های هوشی انجام شود. این پژوهش مزایای شایستگی‌های هوشی را در سازمان‌ها نشان می‌دهد و دربرگیرنده مفاهیمی برای توسعه شایستگی‌های هوشی و عملکرد رهبری است.

کلیدواژه‌ها: شایستگی، شایستگی هوش شناختی، شایستگی هوش اجتماعی، شایستگی هوش هیجانی، عملکرد رهبری

۱. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران
o.mohammadifateh@imps.ac.ir (نویسنده مسئول).

۲. استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و علوم نظامی، دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران.

۳. عضو هیئت‌علمی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

رهبران سازمان‌های دولتی در دنیای پیچیده و مبهم کنونی با فشارها و چالش‌های زیادی روبه‌رو هستند. بخش دولتی به‌سرعت در حال تغییر است، از این‌رو ماهیت و اهمیت رهبری بخش دولتی نیز در حال تغییر است. در مواجهه با این تغییرها، دانشمندان بخش مدیریت دولتی تاکید دارند که رهبران برای اثربخشی فعالیت‌ها و پاسخگویی در بخش عمومی باید شایستگی‌های خود را ارتقا دهند (Vogel & Masal, 2015). شایستگی در واقع مهارتی است که فرد را برای انجام کار مجهز می‌کند، درست همان‌طور که یک مکانیک نیاز به مجموعه‌ای دقیق از مهارت‌ها برای اصلاح اتومبیل دارد، رهبران نیز برای اتخاذ رهبری موثر به مهارت‌های خاصی نیاز دارند (Cragg & Spurgeon, 2007). رهبری یک فرایند اساسی در سازمان‌هاست و عامل مهمی در تعیین موفقیت یا نبود موفقیت سازمان است. داشتن یک رهبر با بصیرت می‌تواند سازمان را در رسیدن به موفقیت و حفظ پایداری سازمانی کمک کند (Wisittigars & Siengthai, 2019). رهبرانی که فاقد بینش و شایستگی‌های رهبری باشند، ممکن است سازمان‌های خود را به سمت شکست سوق دهند (Mendenhall et al., 2017; Sturm et al., 2017). پژوهش‌های پیشین حاکی از آن است که به‌تازگی سازمان‌ها در تقویت شایستگی‌های رهبری در تمام سطوح درون سازمان سرمایه‌گذاری می‌کنند (Mendenhall et al., 2017). بیش‌تر رهبران فاقد رفتار رهبری موثر هستند؛ بنابراین آن‌ها نیاز به مداخله‌های موثر برای رشد شایستگی‌های هوشی دارند (Van Oosten, 2013; Dippenaar & Schaap, 2017). بسیاری از سازمان‌ها به‌طور مداوم در جستجوی راهکارهایی برای بهبود شایستگی‌های رهبران خود هستند، چرا که شایستگی‌های رهبران عامل اصلی موفقیت سازمان‌ها در محیط‌های پویا و در حال تغییر است (Chatzoglou et al., 2017). و مهم‌ترین نیروی محرک بقا و رشد یک سازمان است (Podgórska & Pichlak, 2019). پژوهشگران معتقدند شایستگی‌های لازم برای رهبری موفق شامل پیش‌بینی آینده، تعیین اهداف، ارتباطات، تقویت ارزش‌ها، توانایی دستیابی به اهداف، برنامه‌ریزی و اجرای آن است که مبتنی بر مهارت‌های شناختی، اجتماعی، عاطفی، و رفتاری است (Palaima & Skaržauskienė, 2010; Boyatzis et al., 2008; Boyatzis et al., 2009). این مهارت‌ها، به همراه ویژگی‌های رهبری مانند خودآگاهی، خودمدیریتی، خوش‌بینی، اعتمادبه‌نفس،

و خلاقیت و همچنین هوش شناختی، اجتماعی، و عاطفی شایستگی های پایه ای برای رهبری هستند. بنابراین، به منظور حفظ شیوه های بلندمدت رهبری اثربخش و عملکرد بالا، سازمان ها باید توجه ویژه ای به توسعه مهارت های شناختی، اجتماعی، و هوش هیجانی داشته باشند (Diskiene et al., 2019). پژوهش ها در خصوص شایستگی ها به سه شاخه تقسیم می شوند که می توانند باعث عملکرد رهبری پایدار شوند یا آن را پیش بینی کنند: ۱. شایستگی های شناختی یا ادراکی مانند تفکر سیستمی؛ ۲. شایستگی های هوش هیجانی اعم از شایستگی های خودآگاهی و خودمدیریتی؛ و ۳. شایستگی های هوش اجتماعی اعم از آگاهی اجتماعی و مدیریت ارتباطات (Palaima & Skaržauskienė, 2010).

شایستگی ها به صورت دیدگاه رفتاری راجع به هوش هیجانی، اجتماعی، و شناختی هستند. مفهوم یکپارچه شایستگی های هوشی یک ساختار نظری برای توسعه دادن مدل جدید نظری معرفی می کند که شایستگی های هوش را به عملکرد مدیریت/ سازمان ارتباط می دهد. این شایستگی ها عملکرد سازمان را به صورت غیرمستقیم از طریق ساختار اجرای مدیریت تحت تاثیر قرار می دهند. برای مثال، کیفیت بهتر تعامل بین مدیر و زیردست، عملکرد رهبری را تحت تاثیر قرار می دهد و عملکرد رهبری اثر مثبتی بر جو سازمان دارد و عملکرد سازمان را نیز متاثر می سازد (Palaima & Skaržauskienė, 2010). شایستگی های رهبران در بخش دولتی از اهمیت زیادی برخوردار است. خدمات مدیریت دولتی در سیستم مدیریت عمومی هر کشوری دارای موقعیت راهبردی است. مدیریت عمومی معاصر به مدیران عمومی شایسته نیاز دارد که بتوانند ابهام ذاتی را در کار درک کنند (Gupta et al., 2018). رویکرد مدیریت دولتی نوین با تاکید بر نوآوری، پاسخگویی مبتنی بر نتایج، و رهبری یک دلیل منطقی قوی برای دولت ها فراهم می کند که از شایستگی های رهبری برای پرورش سازمان هایی با عملکرد بالا استفاده کنند (Mau, 2017). در واقع، هر کشوری برای افزایش ظرفیت حکمرانی و افزایش کارایی و اثربخشی خدمات عمومی، نیازمند مدیران و کارکنانی است که بتوانند بر اساس شایستگی های خود به ارائه خدمات بهتر به شهروندان، بر اساس منافع عمومی جامعه بپردازند (دهقانی سلطانی و همکاران، ۱۳۹۴). به نظر می رسد برخی از اداره های دولتی ایران تحت تاثیر سوء مدیریت هستند، که استفاده از شایستگی های مناسب رهبری یکی از راهکارهای راهبردی است که می تواند برای بازیابی عملکرد کارکنان و کامیابی بخش های دولتی مورد استفاده قرار گیرد (Osabiya & Ikenga, 2015).

با تحلیل ادبیات شایستگی می توان دریافت که تاکنون پژوهشی در خصوص تاثیر شایستگی های هوشی (از جمله هوش هیجانی، هوش شناختی، و هوش اجتماعی)، بر عملکرد رهبری در سازمان های دولتی ایران انجام نشده است، اگرچه تعدادی از پژوهش های خارجی به بررسی

تجربی رابطه بین هوش شناختی، هوش اجتماعی، و هوش هیجانی و پیامدهای رهبری پرداخته‌اند (Boyatzis *et al.*, 2013; 2012; 2017; Alsam *et al.*, 2016; Palaima & Skaržauskienė, 2010). بنابراین، در این حوزه شکاف پژوهشی در کشور ایران وجود دارد و اثر شایستگی‌های هوشی بر عملکرد رهبران سازمان‌های دولتی در حاله‌ای از ابهام قرار دارد، که این پژوهش می‌کوشد تا حدی این شکاف را پر کند و تاثیر شایستگی‌ها را بر عملکرد رهبری مشخص کند، چرا که تبیین این رابطه به نفع دولت، شهروندان، جامعه، و کارکنان دولت است.

مبانی نظری پژوهش

هوش

در روان‌شناسی تعریف واحدی از هوش وجود ندارد. هوش یک مفهوم کلی است و به‌طور کلی اشاره به توانایی تفکر و یادگیری دارد و بیش‌تر برای توصیف یادگیری و کاربرد مهارت‌ها و حقایق مورد استفاده قرار می‌گیرد (Beheshtifar *et al.*, 2011). هوش به ظرفیت و توانایی گسترده ذهنی برای درک و تفکر در مورد ایده‌های پیچیده، مقابله با فشارها، حل مشکلات، و همچنین یادگیری سریع اشاره دارد (Schmidt & Hunter, 2000). هوش به توانایی‌های شخصی در خصوص جذب اطلاعات و دانش و کاربرد آن‌ها در زمینه‌های مختلف تعبیر می‌شود (Cavazotte *et al.*, 2012). بیش‌تر پژوهش‌ها در مورد سرمایه انسانی، پیشرفت‌های اصلی در اثرهای روان‌شناختی هوش را نادیده می‌گیرند (Fagan & Ployhart, 2015)، چرا که هوش امکان استفاده از حافظه، دانش، تجربه، درک، استدلال، تخیل، و قضاوت را به منظور حل مشکلات و انطباق با موقعیت‌های جدید در سازمان فراهم می‌کند (Legg & Hutter, 2007)، و با توسعه توانایی‌های فردی امکان استفاده بهینه از منابع محدود، از جمله زمان، را برای دستیابی به اهداف فراهم می‌کند (Kurzweil, 2000).

شایستگی

شایستگی به معنای داشتن توانایی، اختیار، مهارت، دانش، لیاقت، و صلاحیت است (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۸). این متغیر یک ساختار است که نشان‌دهنده مجموعه‌ای از ویژگی‌های فرد است که در عملکرد شغلی او موثر است (Kurz & Bartram, 2002). شایستگی، ادغامی از دانش، رفتار، و مهارت‌های آشکار است که توانایی و ظرفیت اجرای اثربخش وظایف را به افراد می‌دهد

(Draganidis & Mentzas, 2006). شایستگی به توانایی مدیریت مشکلات مبهم، تحمل نااطمینانی، و تصمیم گیری با اطلاعات محدود اشاره دارد (Harris et al., 2010). شایستگی ها ویژگی های فردی (دانش، توانایی ها، و نگرش ها) هستند که به شخص امکان می دهد فعالیت را به صورت مستقل انجام دهد و با محیطی که به سرعت در حال تغییر است، سازگار شود (Matillon et al., 2005). بویاتیز (۲۰۰۸)، شایستگی ها را به عنوان خصوصیت های اساسی فرد توصیف می کند که این شایستگی ها به عملکرد کارآمد و پایدار او منجر می شود.

شایستگی هوش شناختی

هوش شناختی به عنوان ترکیبی از توانایی های کلامی، عددی، و مکانی تعریف می شود که شامل تجسم، استفاده از حافظه، تسلط به کلمات، روابط کلامی، سرعت ادراکی، استقرا و قیاس است (Sternberg, 1996). هوش شناختی مجموعه ای از مهارت های مرتبط با تفکر و تحلیل است (Albrecht, 2006)، و توانایی ذهنی بسیار کلی از جمله توانایی استدلال، برنامه ریزی، حل مشکلات، تفکر انتزاعی، درک ایده های پیچیده، یادگیری سریع، و یادگیری از تجربه را شامل می شود (Adetula, 2016). شایستگی هوش شناختی شامل توانایی تحلیل اطلاعات منطقی و محاسبه های ریاضی است که باعث بهبود عملکرد فرد و سازگاری با محیط می شود (Ryan et al., 2009). بویاتیز و گلن (۲۰۰۷)، تفکر سیستمی را به عنوان شایستگی های هوش شناختی تعریف می کنند که به معنای توانایی برای تفکر و تحلیل اطلاعات و شرایطی است که به اجرای اثربخش یا بهتر کارها منجر می گردد. به عبارتی، صلاحیت هوش شناختی توانایی تفکر یا تحلیل اطلاعات و موقعیت هایی است که به عملکرد موثر و پایدار منجر می شود (Boyatzis et al., 2009). بویاتیز و گلن (۲۰۰۷)، ابعاد شایستگی هوشی شناختی را شامل تفکر پویا، شناخت الگو، منطقی سیستم، فرایند محوری، یادگیری مستمر، و درک مدل های ذهنی می دانند.

شایستگی هوش اجتماعی

هوش اجتماعی شامل توانایی تشخیص موقعیت ها و تفسیر رفتارهای افراد در آن شرایط، طیف وسیعی از رفتارهای کلامی و غیر کلامی که ما را در ذهن دیگران تعریف می کند، رفتارهایی که باعث می شود دیگران در مورد افراد صادقانه، آزاد و واقعی قضاوت کنند، بیان کننده توانایی فرد در توضیح ایده ها و بیان نظرها، و توانایی برقراری ارتباط با دیگران است (Albrecht, 2006). هوش

اجتماعی توانایی فرد برای فهم و درک احساس‌ها، تفکرها، و رفتارها در موقعیت‌های بین‌فردی و عملکرد مناسب بر مبنای این ادراک است (Boyatzis et al., 2008). فورد و تیساک (۱۹۸۳)، هوش اجتماعی را به عنوان توانایی شخص برای رسیدن به اهداف مربوطه در موقعیت‌های خاص اجتماعی تعریف می‌کنند. شایستگی‌های هوش اجتماعی بیان‌کننده توانایی کار کردن با دیگران به صورت موثر و عواملی مانند مهارت‌های ارتباطی، آگاهی اجتماعی، حل تضاد، و مهارت ایجاد انگیزه است (Goleman, 2007). هوش اجتماعی ظرفیت یک فرد برای شناختن خود و دیگران در محیط اجتماعی است. در واقع، این نوع شایستگی هوشی نشان می‌دهد که آیا مدیران از توانایی‌هایی مانند پشتیبانی اجتماعی، آگاهی اجتماعی، رفتار مبتنی بر شواهد، و جذابیت اجتماعی برخوردار هستند (Lathesh & Avadhani, 2018). مارلو (۱۹۸۶)، ابعاد هوش اجتماعی را علاقه اجتماعی، خودبستگی اجتماعی، مهارت‌های همدلی، و مهارت‌های عملکرد اجتماعی می‌داند. بوزان (۲۰۰۲)، ابعاد هوش اجتماعی را شامل خواندن ذهن شخص، درک و فهم افراد از طریق استفاده از داده‌های ارتباطی غیر کلامی، کلامی، و علایم بدنی آن‌ها، مهارت‌های گوش دادن فعال، اجتماع‌پذیری، تحت تاثیر قرار دادن دیگران، فعال بودن در رسانه‌های اجتماعی، مذاکره، گفتگو و حل مسائل اجتماعی، ترغیب و اقناع، و داشتن رفتار مطلوب در موقعیت‌های اجتماعی می‌داند. پالیمو و اسکرزاسکرین (۲۰۱۰)، بر اساس پژوهش‌های بویاتیز (۲۰۰۸)، و بویاتیز و گلمن (۲۰۰۷)، ابعاد شایستگی‌های هوش اجتماعی را شامل مدیریت تضاد، ارتباطات، اعتماد، و تغییر کاتالیزور معرفی می‌کنند. سیلورا و همکاران (۲۰۰۱)، مولفه‌های هوش اجتماعی را شامل پردازش اطلاعات اجتماعی، مهارت‌های اجتماعی، و آگاهی‌های اجتماعی بیان می‌کنند.

شایستگی هوش هیجانی

هوش هیجانی یک مفهوم به‌نسبت جدید و رو به گسترش است که برای بسیاری از رشته‌ها مانند تجارت، مدیریت، و محیط کار بسیار حیاتی است و می‌تواند بر موفقیت کارکنان در یک سازمان اثر مثبتی بگذارد (Goleman, 2001). توجه به هیجان‌ها و کاربرد مناسب آن در روابط انسانی، تسلط بر خواسته‌های لحظه‌ای، اندیشه و شناخت، موضوع هوش هیجانی است (Mayer et al., 1999). هوش هیجانی به توانایی‌های فرد برای دانستن هیجان‌های خود و مدیریت آن‌ها، انگیزش، شناخت هیجان‌های دیگران، و اداره نمودن روابط اشاره دارد (Boyatzis et al., 2008). هوش هیجانی مجموعه‌ای از توانایی‌های مرتبط با پردازش هیجان‌ها و اطلاعات هیجان تعریف می‌شود (Danaeefard et al., 2012). شایستگی هوش هیجانی به توانایی تشخیص، درک و فهم و توانایی اطلاعات عاطفی با دیگران با هدف رهبری یا

عملکرد موثرتر تعریف می شود (Boyatzis et al., 2009). ویزنگر (۲۰۰۶)، مولفه های هوش هیجانی را شامل خودآگاهی، خودمدیریتی، خودانگیزی، ارتباطات، و جهت دهی هیجان ها می داند. گلن (۱۹۹۵)، ابعاد هوش هیجانی را شامل خودآگاهی، مهارت های خودمدیریتی، آگاهی اجتماعی، و مهارت های اجتماعی معرفی می کند. بویاتیز و همکاران (۲۰۰۰)، مولفه های هوش هیجانی را شامل خودآگاهی، خودمدیریتی، خودنظم دهی، انگیزش، همدلی، ارتباط با دیگران، و تنظیم روابط می دانند. پالیمما و اسکرزاسکرین (۲۰۱۰)، بر اساس بویاتیز (۲۰۰۸)، و بویاتیز و گلن (۲۰۰۷)، ابعاد شایستگی های هوش هیجانی را شامل خودآگاهی و خودکنترلی، خوش بینی، همدلی، مدیریت استرس، انعطاف پذیری، و تحمل اشاره می کنند.

شایستگی های رهبران در بخش سازمان های دولتی

در طول سه دهه گذشته، سازمان های عمومی نیز همانند موسسه های خصوصی به دنبال رهبران دارای شایستگی برای اداره بهتر سازمان هستند. شایستگی های رهبران سازمان های دولتی موضوعی برجسته در بحث های امروزی مدیریت دولتی نوین است (Hood & Lodge, 2004). شایستگی های رهبری به عنوان ویژگی های شخصیتی خاص، مهارت ها، ارزش ها، دانش، ظرفیت ها، و قابلیت هایی تعریف می شود که توانایی فرد در انجام وظایف رهبری را تسهیل می کند (Boyatzis, 2008; Fernandez, 2010). لن و هانگ (۲۰۱۸)، شایستگی های مدیران دولتی را شامل چشم انداز و تفکر راهبردی، مدیریت تغییر، برنامه ریزی و سازمان دهی، مهارت ارتباطی، یادگیری مداوم، و نتیجه گرایی معرفی می کنند. ساوانسیوینا و همکاران (۲۰۱۴)، شایستگی های رهبری را به سه گروه تقسیم می کنند: شایستگی های خودمدیریتی، شایستگی های مدیریت کسب و کار، و شایستگی های مدیریت افراد. ویرتانن (۲۰۰۰)، درمی یابد که صلاحیت و وظیفه، صلاحیت حرفه ای، صلاحیت سیاسی، و صلاحیت اخلاقی صلاحیت های مهم مدیران بخش دولتی هستند. مکائولی و لاونتن (۲۰۰۶)، ملاحظه های اخلاقی، مهارت های ارتباط کلامی، مهارت های بین فردی، حساسیت سیاسی، و تاب آوری شخصی را برای مدیران عمومی مهم توصیف می کنند. بورگات و همکاران (۲۰۰۶)، شایستگی های مدیران دولتی را شامل شعور سیاسی، مهارت های تاکتیکی و راهبردی، آینده نگری و نوآوری، مدیریت پیچیدگی، مدیریت استرس، سازگاری و یادگیری مستمر، رهبری، هوش هیجانی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت دانش، استفاده از ارزش های اخلاقی، ارتباطات و مذاکره، مهارت های فنی، پذیرش حاکمیت جدید، و مدیریت عملکرد می دانند. کوچران (۲۰۰۹)، شایستگی های منابع انسانی را شامل ارتباطات، یادگیری مستمر، عرضه خدمات به مشتری، تنوع، انعطاف پذیری و تغییر، روابط میان فردی، توسعه دانش، تخصص گرایی، مدیریت منابع، کار گروهی و رهبری، پذیرش و کاربرد فناوری، تفکر و حل مشکلات، و درک ذی نفعان می داند. مولر و تورنر (۲۰۱۰)، شایستگی های مدیران را در سه شایستگی

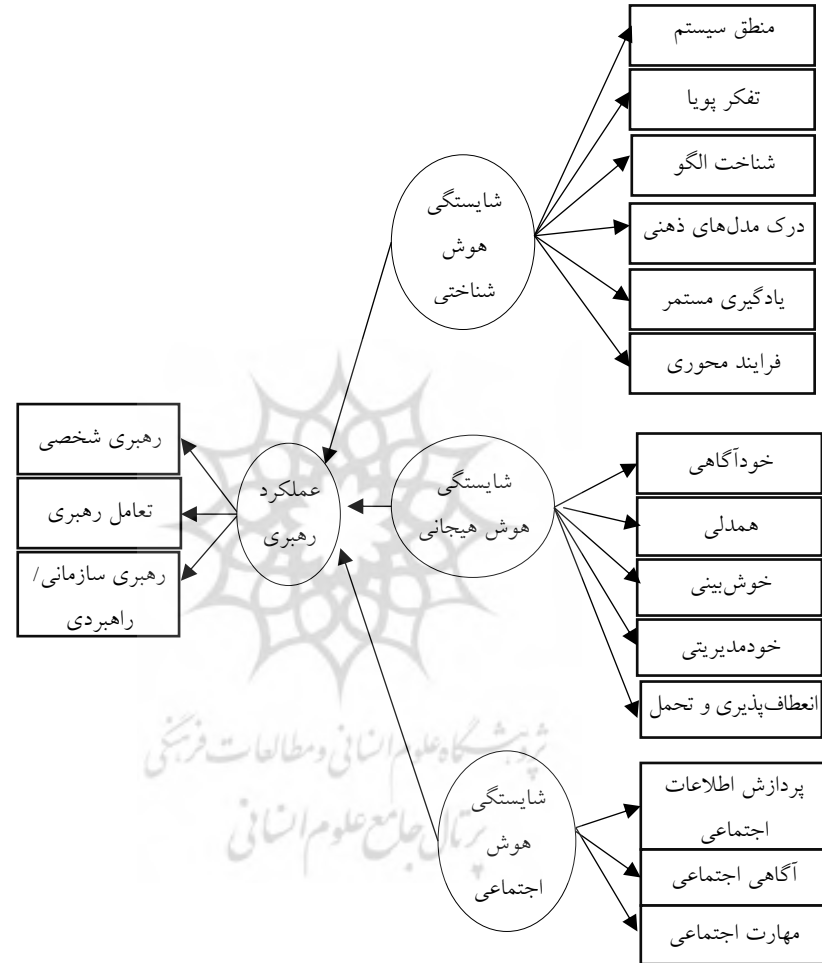
هیجانی، مدیریتی، و هوشی ارائه می‌کنند. والرئو (۲۰۱۸)، تایید می‌کند که شایستگی‌های مدیریتی و رهبری، صلاحیت‌های اساسی در حکمرانی خوب هستند.

همان‌طور که اشاره شد، نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد مهارت‌های هوشی برای بهبود عملکرد مدیریت امر مهمی است (Alsam et al., 2016). پژوهش پودگورسکا و پیکهالک (۲۰۱۹)، نشان‌دهنده تاثیر شایستگی‌های رهبری مدیر پروژه و همچنین مهارت‌های عاطفی و مدیریتی آن‌ها در موفقیت پروژه است. بویاتیز و همکاران (۲۰۱۷)، بیان می‌کنند که شایستگی‌های هوش هیجانی و هوش اجتماعی به‌طور معناداری در اثربخشی شغلی مهندسان موثرند. استرم و همکاران (۲۰۱۷)، درمی‌یابند که شخصیت و شایستگی رهبری به عملکرد فوق‌العاده در طول زمان منجر می‌شود. پژوهش السام و همکاران (۲۰۱۶)، نشان‌دهنده اثر مثبت هوش شناختی، اجتماعی، عاطفی، و فرهنگی بر عملکرد مدیریتی است. نتایج پژوهش ادتولا (۲۰۱۶)، نشان می‌دهد هوش هیجانی، شناختی، و اجتماعی رابطه مثبت و معناداری با عملکرد شغلی دارند و تایید می‌کند که هوش هیجانی، اجتماعی، و شناختی به‌طور مشترک عملکرد شغلی را پیش‌بینی می‌کنند. اولانیه (۲۰۱۴)، نتیجه می‌گیرد هوش هیجانی بر عملکرد رهبری اثر مثبتی دارد. رهنورد و همکاران (۱۳۹۷)، و محمدی فاتح (۱۳۹۶)، نشان می‌دهند تفکر سیستمی (شایستگی هوش شناختی) اثر مثبتی بر عملکرد رهبری دارد. تفکر سیستمی به عنوان یک رویکرد شناختی، نقش مهمی در تصمیم‌گیری و سطوح بالای عملکرد افراد دارد. به‌ویژه این مفهوم، بیش‌ترین تاثیر را بر مفاهیم و مسائل شناختی سازمان دارد و بر ادراک مدیران در تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی راهبردی، و مدیریت تغییر اثرگذار است (محمدی فاتح، ۱۳۹۶).

مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

بر اساس مرور مبانی نظری و بررسی روابط میان متغیرهای پژوهش، شکل (۱) به عنوان مدل مفهومی پیشنهاد می‌شود. پژوهش‌های مختلف (Spencer & Spencer, 1993; Jokinen, 2005; Goleman, 1998, Palaima & Skaržauskienė, 2010; Boyatzis, 2008) شایستگی‌ها را در سه خوشه شامل شایستگی‌های هوش شناختی، شایستگی‌های هوش اجتماعی، و شایستگی‌های هوش هیجانی که می‌تواند عملکرد رهبری را بهبود دهند، در نظر می‌گیرند. در این پژوهش، شایستگی‌ها به عنوان متغیرهای مستقل و عملکرد رهبری به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته می‌شود. با توجه به مدل مفهومی پژوهش، فرضیه‌ها مطرح می‌شوند:

H₁: شایستگی هوش شناختی بر عملکرد رهبران سازمان‌های دولتی اثر مثبت و معنادار دارد.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

بر اساس ساندرز و همکاران^۱ (۲۰۰۹)، پژوهش حاضر از لحاظ مبانی معرفت‌شناسی بر پایه پارادایم اثبات‌گرایی^۲ استوار است. پژوهش از لحاظ جهت‌گیری، کاربردی و از لحاظ رویکرد، فرضی-قیاس است. راهبرد پژوهش نیز پیمایشی و میدانی است. همچنین، از نظر هدف، توصیفی - همبستگی و از نظر افق زمانی، تک‌مقطعی است. شیوه جمع‌آوری داده‌ها از نوع پرسشنامه و واحد تحلیل سازمان است. جامعه آماری این پژوهش تمامی سازمان‌های دولتی شهر تهران است که بر اساس بررسی‌ها تعداد سازمان‌های مرتبط با قوه مجریه جمهوری اسلامی ایران در حدود ۱۰۰ سازمان در شهر تهران شناسایی می‌شوند. با استفاده از جدول مورگان، نمونه ۸۰ سازمان به‌دست می‌آید. با توجه به این‌که پژوهش حاضر نیاز به پاسخ‌دهندگانی دارد که دانش خاصی از متغیرهای پژوهش داشته باشند، از این‌رو پاسخ‌دهندگان این پژوهش از میان مدیران ارشد، مدیران سطوح میانی، و مدیران عملیاتی انتخاب می‌شوند. در واقع، معیار انتخاب پاسخ‌دهندگان بر اساس مشارکت آن‌ها در فرایندهای تصمیم‌گیری است. در هر سازمان، پرسشنامه‌ها به روش نمونه در دسترس بین این مدیران توزیع می‌شود. در مجموع، تعداد ۷۰ سازمان در خصوص تکمیل پرسشنامه همکاری می‌کنند. پرسشنامه‌ها در یک دوره زمانی دوماهه به صورت حضوری توزیع و جمع‌آوری می‌شود. **جدول (۱)**، منابع و تعداد گویه‌های استفاده‌شده برای اندازه‌گیری هر یک از متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. همچنین، خلاصه گویه‌های پژوهش در پیوست آورده می‌شود. نیاز به اشاره است که شاخص‌ها در مقیاس پنج‌تایی لیکرت از گزینه‌های خیلی کم = ۱ تا خیلی زیاد = ۵ در نظر گرفته می‌شود.

جدول ۱: منابع و تعداد گویه‌های استفاده‌شده برای اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش

منابع	تعداد گویه	متغیر
(بویاتیز و گلمن، ۲۰۰۷؛ پالیم و اسکرزاسکرین، ۲۰۱۰)	۳۳	شایستگی هوش شناختی
(سیلورا و همکاران، ۲۰۰۱)	۲۰	شایستگی هوش اجتماعی
(بار - آن، ۱۹۹۷)	۲۹	شایستگی هوش هیجانی
(پالیم و اسکرزاسکرین، ۲۰۱۰)	۲۱	عملکرد رهبری

1. Saunders *et al.*
2. Positivism
3. Bar-On

برای بررسی روایی پرسشنامه از روایی محتوایی استفاده می شود. برای این منظور، دو روش کیفی و کمی در نظر گرفته می شود. در روش کیفی، پرسشنامه در اختیار ۵ نفر از استادان و متخصصان قرار می گیرد و از آن ها درخواست می شود پس از بررسی کیفی ابزار، بازخورد لازم را ارائه دهند، که بر اساس نظرهای استادان و متخصصان، پرسشنامه اصلاح می شود و روایی آن تایید می گردد. برای بررسی پایایی، ۴۰ پرسشنامه اولیه توزیع می شود و مقادیر آلفای کرونباخ محاسبه می شود. نتایج نشان می دهد که مقادیر محاسبه شده آلفای کرونباخ برای متغیرها بالاتر از مقدار ۰/۷۰ است، بنابراین شواهد کافی برای مناسب بودن پرسشنامه برای توزیع به دست می آید.

یافته های پژوهش

تجزیه و تحلیل داده ها در سه بخش انجام می شود. بخش نخست، مربوط به ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان است که بر اساس این، ۸۳/۱ درصد پاسخ دهندگان مردان و ۱۶/۹ درصد زنان هستند. ۵۵/۸ درصد پاسخ دهندگان تحصیلات کارشناسی، ۴۰/۳ درصد کارشناسی ارشد، و ۳/۹ درصد مدرک دکتری دارند. ۴۸ درصد پاسخ دهندگان مدیران عملیاتی، ۳۶ درصد مدیران میانی، و ۱۶ درصد مدیران ارشد هستند. بخش دوم، مربوط به آمار توصیفی متغیرها از جمله میانگین نمره های ابعاد متغیرها، انحراف از استاندارد، و چولگی و کشیدگی است که این دو بخش با استفاده از نرم افزار SPSS24 بررسی می شود. خلاصه نتایج آمار توصیفی متغیرها و ابعاد آن ها به شرح جدول (۲) است:

جدول ۲: آمار توصیفی متغیرها و ابعاد متغیرها

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
منطق سیستم	۳/۷۴	۰/۵۰۶	-۰/۱۵۴	۰/۴۰۳
تفکر پویا	۳/۶۷	۰/۴۵۲	۰/۵۶۹	۰/۵۸۵
شناخت الگو	۳/۶۳	۰/۴۶۷	۰/۲۶۳	۰/۱۵۵
درک مدل های ذهنی	۳/۷۶	۰/۵۳۰	۰/۲۱۳	-۰/۶۴۳
یادگیری مستمر	۳/۴۵	۰/۵۳۶	۰/۳۹۶	۰/۴۴۲
فرایند محوری	۳/۵۳	۰/۴۷۸	۰/۲۶۶	۰/۱۴۳
خودآگاهی	۳/۵۵	۰/۴۶۵	-۰/۱۷۲	۰/۲۸۱
همدلی	۳/۶۵	۰/۵۲۹	-۰/۲۲۳	۰/۸۲۶
خوش بینی	۳/۶۰	۰/۵۹۰	-۰/۴۹۱	۰/۲۳۶

داده جدول ۲: آمار توصیفی متغیرها و ابعاد متغیرها

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
خودمدیریتی	۳/۶۲	۰/۴۴۸	۰/۷۱۳	۱/۱۹
انعطاف پذیری و تحمل	۳/۲۷	۰/۶۲۷	-۰/۴۵۴	-۰/۵۱۵
پردازش اطلاعات	۳/۷۹	۰/۵۱۶	-۰/۱۷۶	۱/۳۴
آگاهی اجتماعی	۳/۵۲	۰/۵۰۵	۰/۷۸۰	۰/۶۱۸
مهارت اجتماعی	۳/۵۳	۰/۵۵۷	۰/۴۶۴	۰/۰۷۹
رهبری شخصی	۳/۴۹	۰/۵۶۸	۰/۱۹۲	-۰/۲۱۲
تعامل رهبری	۳/۵۹	۰/۵۴۴	-۰/۱۵۴	-۰/۰۲۱
رهبری سازمانی / راهبردی	۳/۴۸	۰/۵۶۷	-۰/۲۰۴	۰/۵۱۵

با توجه به شاخص‌های توصیفی مشاهده می‌شود که میانگین همه ابعاد متغیرهای پژوهش بیش‌تر از حد وسط یعنی مقدار ۳ است. به علاوه، در حالت کلی چنانچه چولگی و کشیدگی در بازه (۲، -۲) باشد، داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار هستند. مقدار چولگی مشاهده‌شده برای متغیر و تمامی ابعاد متغیرها در بازه (۲، -۲) قرار دارد؛ یعنی از لحاظ کجی، متغیرها نرمال و توزیع آن متقارن است. مقدار کشیدگی متغیرها هم در بازه (۲، -۲) قرار دارد. این نشان می‌دهد توزیع متغیر از کشیدگی نرمال برخوردار است. بنابراین، فرض نرمال بودن توزیع داده‌ها تایید می‌شود. با توجه به این‌که در این پژوهش تعداد حجم نمونه کم است (۷۰ سازمان)، برای تحلیل داده‌ها از مدلسازی حداقل مربع‌های جزئی با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS استفاده می‌شود. رینگل و همکاران^۱ (۲۰۱۲)، با بررسی مقاله‌های چاپ‌شده در یک دهه اخیر، عمده‌ترین دلیل استفاده از روش حداقل مربع‌های جزئی را حجم نمونه کم بیان می‌کنند. پیش از آزمون فرضیه‌های پژوهش و آزمون مدل مفهومی، اطمینان یافتن از شاخص‌های برازش ضروری است. در نتیجه، صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای برون‌زا و درون‌زا مورد بررسی قرار می‌گیرند، که نتایج به شرح جدول (۳) است:

1. Ringle et al.

جدول ۳: مدل های اندازه گیری (پایایی شاخص و روایی همگرا)

متغیر	ابعاد	بار عاملی	SIG	T	آلفا	Communality	CR	AVE
شایستگی هوش شناختی	تفکر پویا	۰/۶۶	۰/۰۰۰	۱۴/۶۷	۰/۸۲	۰/۵۳	۰/۸۷	۰/۵۳
	مدل های ذهنی	۰/۷۵	۰/۰۰۰	۲۲/۴۷				
	شناخت الگوها	۰/۷۴	۰/۰۰۰	۲۰/۶۱				
	فرایند محوری	۰/۷۱	۰/۰۰۰	۱۹/۵۰				
	منطق سیستم ها	۰/۷۵	۰/۰۰۰	۲۴/۰۷				
	یادگیری مستمر	۰/۷۳	۰/۰۰۰	۲۰/۴۸				
عملکرد رهبری	رهبری شخصی	۰/۸۲	۰/۰۰۰	۳۰/۸۸	۰/۷۲	۰/۶۴	۰/۸۴	۰/۶۴
	تعامل رهبری	۰/۷۵	۰/۰۰۰	۱۷/۹۹				
	رهبری راهبردی	۰/۸۳	۰/۰۰۰	۳۰/۵۱				
شایستگی هوش هیجانی	انعطاف پذیری	۰/۷۵	۰/۰۰۰	۱۹/۴۵	۰/۷۷	۰/۵۲	۰/۸۴	۰/۵۲
	خودمدیریتی	۰/۷۷	۰/۰۰۰	۲۲/۶۴				
	خودآگاهی	۰/۶۳	۰/۰۰۰	۱۱/۳۸				
	خوش بینی	۰/۷۱	۰/۰۰۰	۲۲/۸۰				
	همدلی	۰/۷۴	۰/۰۰۰	۲۰/۵۹				
شایستگی هوش اجتماعی	پردازش اطلاعات	۰/۸۰	۰/۰۰۰	۲۰/۶۷	۰/۷۸	۰/۶۹	۰/۸۷	۰/۶۹
	آگاهی اجتماعی	۰/۸۶	۰/۰۰۰	۳۹/۵۵				
	مهارت اجتماعی	۰/۸۳	۰/۰۰۰	۳۸/۶۴				

مطابق با **جدول (۳)**، تمامی بارهای عاملی مربوط به ابعاد متغیرها بالاتر از مقدار ۰/۵۰ هستند. مقادیر آلفای کرونباخ برای هر چهار متغیر از مقدار ۰/۷۰ بالاتر است. پایایی ترکیبی و مقادیر اشتراکی نیز مقادیر مطلوبی را نشان می دهند. همچنین، روایی همگرا مدل نیز مطابق با ستون آخر **جدول (۴)** مورد تایید است. برای بررسی روایی واگرا از روش بارهای عاملی متقابل و فورنل و لارکر^۱ (۱۹۸۱) استفاده می شود.

1. Fornell & Larcker



جدول ۴: ماتریس بارهای عاملی متقابل (جدول بارهای عرضی Cross Loadings)

ابعاد	هوش اجتماعی	هوش شناختی	هوش هیجانی	عملکرد رهبری
آگاهی اجتماعی	۰/۸۵	۰/۵۳	۰/۵۱	۰/۵۱
مهارت اجتماعی	۰/۸۳	۰/۶۱	۰/۵۴	۰/۶۴
پردازش اطلاعات	۰/۸۰	۰/۴۷	۰/۶۲	۰/۴۶
تفکر پویا	۰/۵۰	۰/۶۶	۰/۴۸	۰/۵۳
شناخت الگو	۰/۵۲	۰/۷۴	۰/۶۷	۰/۵۳
درک مدل‌های ذهنی	۰/۴۷	۰/۷۵	۰/۴۹	۰/۴۷
فرایند محوری	۰/۶۲	۰/۷۱	۰/۵۹	۰/۴۸
منطق سیستم‌ها	۰/۳۶	۰/۷۵	۰/۳۹	۰/۵۴
یادگیری مستمر	۰/۳۷	۰/۷۳	۰/۳۸	۰/۴۳
انعطاف‌پذیری	۰/۵۶	۰/۶۳	۰/۷۵	۰/۴۸
خودمدیریتی	۰/۳۸	۰/۴۹	۰/۷۷	۰/۵۱
خودآگاهی	۰/۵۶	۰/۴۷	۰/۶۳	۰/۴۴
خوش‌بینی	۰/۴۱	۰/۴۷	۰/۷۲	۰/۴۳
همدلی	۰/۵۱	۰/۴۷	۰/۷۴	۰/۵۰
رهبری شخصی	۰/۵۳	۰/۶۳	۰/۵۸	۰/۸۲
رهبری سازمانی	۰/۴۲	۰/۴۷	۰/۵۲	۰/۸۳
تعامل رهبری	۰/۶۱	۰/۵۴	۰/۴۶	۰/۷۵

مطابق با جدول (۴)، مقدار همبستگی بین شاخص‌ها با سازه‌های مربوطه از همبستگی میان آن‌ها و سایر سازه‌ها بیش‌تر است. پس روایی واگرایی مدل مناسب است. همچنین روش فورنل و لاکر (۱۹۸۱)، نیز برای بررسی روایی واگرایی مدل استفاده می‌شود، که نتایج آن در جدول (۵) مشاهده می‌شود.

جدول ۵: بررسی روایی واگرایی مدل

	هوش اجتماعی	هوش شناختی	هوش هیجانی	
هوش اجتماعی	۰/۸۳			
هوش شناختی	۰/۶۶	۰/۷۳		
هوش هیجانی	۰/۶۷	۰/۷۰	۰/۷۲	
عملکرد رهبری	۰/۶۶	۰/۶۹	۰/۶۶	۰/۸۰

طبق جدول (۵)، مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که در خانه های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار دارند، از مقدار همبستگی میان آن ها در خانه های زیرین قطر اصلی بیش تر است؛ بنابراین، می توان گفت که در پژوهش حاضر، سازه ها (متغیرهای مکنون) در مدل، تعامل بیش تری با شاخص های خود دارند تا سازه های دیگر. به بیان دیگر، روایی واگرا مدل متناسب است. پس از تایید مناسب بودن وضعیت معیارهای مدل های اندازه گیری، در این بخش مدل های ساختاری مورد بررسی قرار می گیرند، که نتایج به شرح جدول (۶) است:

جدول ۶: شاخص های برازش مدل های ساختاری

متغیر	معیار R ²	معیار Q ²	معیار Redundancy	معیار GOF
عملکرد رهبری	۰/۵۸	۰/۳۳	۰/۳۸	۰/۵۹

مطابق با جدول (۶)، معیارهای برازش مدل های ساختاری نیز از شرایط مناسبی برخوردار هستند. بر اساس این، تمامی ضرایب T از مقدار ۱/۹۶ بالاتر هستند، بنابراین تمامی متغیرها با ابعاد خود در سطح اطمینان بالای ۰/۹۵ معنادار هستند. معیار ضریب تعیین برای متغیر درونزا (عملکرد رهبری) ۰/۵۸ است که نشان از برازش بسیار قوی مدل ساختاری دارد. مقدار Q² برای متغیر درونزا یعنی عملکرد رهبری، ۰/۳۳ به دست می آید که نشان از برازش قوی مدل ساختاری دارد، و معیار Redundancy نیز برازش قوی مدل ساختاری را تایید می کند. در نهایت، برازش مدل کلی پژوهش نیز مورد بررسی قرار می گیرد. بدین منظور، از معیار GOF استفاده می شود. برای محاسبه این معیار از فرمول (۱) استفاده می شود:

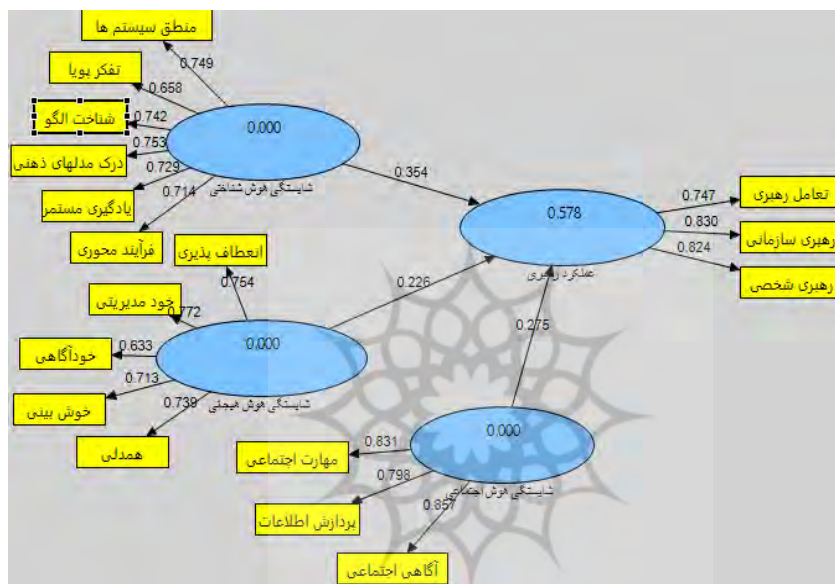
$$GOF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

$$GOF = \sqrt{0.59 \times 0.58} = \sqrt{0.34} = 0.58 \quad (1)$$

بالا بودن شاخص مقدار GOF از ۰/۳۰ برازش قوی مدل را نشان می دهد. مقدار این شاخص برابر ۰/۵۸ است و از مقدار ۰/۳۰ بزرگ تر است، که نشان از برازش مناسب مدل دارد. بنابراین، داده های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری پژوهش برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسو بودن پرسش ها با سازه های نظری است.

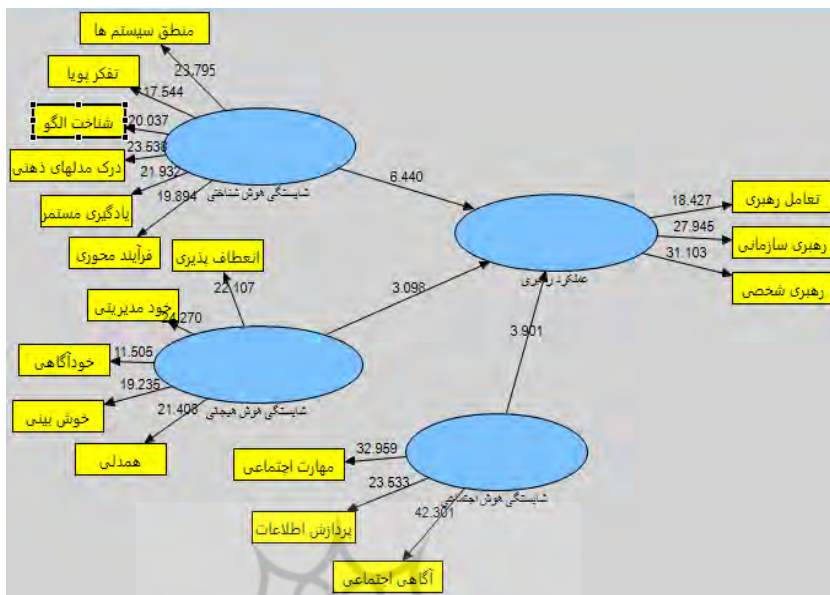
آزمون فرضیه‌های پژوهش

پس از بررسی مدل‌های اندازه‌گیری و مدل‌های ساختاری و مناسب بودن شاخص‌های برازش، فرضیه‌های پژوهش مورد آزمون قرار می‌گیرند. نتایج مدل تحلیلی و معناداری ضرایب مسیر و ضرایب T در شکل (۲) و (۳) گزارش می‌شود.



شکل ۲: آزمون ضرایب مسیر

در این آزمون، تاثیر هر سه متغیر مستقل بر متغیر وابسته مثبت است. به عبارتی دیگر، با افزایش متغیر مستقل، شاهد افزایش در متغیر وابسته هستیم. بر اساس این، عدد معناداری مربوط به تاثیر شایستگی هوش شناختی بر عملکرد رهبری برابر با $6/44$ و مقدار β برابر با $0/35$ است. عدد معناداری مربوط به شایستگی هوش هیجانی بر عملکرد رهبری برابر با $3/10$ و مقدار β برابر با $0/22$ ، و مقدار عدد معناداری مربوط به شایستگی هوش اجتماعی بر عملکرد رهبری برابر با $3/90$ و مقدار β برابر با $0/27$ محاسبه می‌شود.



شکل ۳: آزمون ضرایب T

مقدار قدر مطلق آماره T برای فرضیه اول برابر با ۶/۴۴ و بزرگتر از مقدار ۱/۹۶ است. همچنین مقدار β برابر با ۰/۳۵ محاسبه می شود، پس فرضیه اول تایید می شود، یعنی در سطح اطمینان ۹۵ درصد شایستگی های هوش شناختی بر عملکرد رهبری اثر مثبت و معنادار دارد. قدر مطلق آماره T فرضیه دوم برابر با ۳/۱ و بزرگتر از مقدار ۱/۹۶ است، پس با سطح اطمینان ۹۵ درصد شایستگی های هوش هیجانی بر عملکرد رهبری اثر مثبتی دارد. در فرضیه سوم، قدر مطلق آماره T برابر با ۳/۹۰ به دست می آید که بزرگتر از مقدار ۱/۹۶ است، یعنی تاثیر شایستگی هوش اجتماعی بر عملکرد رهبری مثبت است. فرضیه سوم پژوهش نیز با سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تایید واقع می شود.

بحث و نتیجه گیری

در دهه های اخیر، بحث شایستگی ها در کشورهای توسعه یافته همواره در سازمان های دولتی و خصوصی مورد توجه است. این سازمان ها از شایستگی ها به عنوان ابزار مهم در استخدامها و مدیریت استعدادها استفاده می کنند، به طوری که مدل های شایستگی رهبری اکنون پایه

اصلی خدمات عمومی در سراسر جهان هست (Mau, 2017). بدون شک، سازمان‌ها با ارتقای شایستگی‌های هوش رهبران خود می‌توانند به مزیت رقابتی دست پیدا کنند.

با بررسی پیشینه تجربی پژوهش مشاهده می‌شود پژوهش‌های کمی ارتباط بین شایستگی‌های هوشی و عملکرد رهبری را تبیین می‌کند. این پژوهش با هدف شناخت تاثیر شایستگی‌های هوشی بر عملکرد رهبران سازمان‌های دولتی در شهر تهران انجام می‌شود.

نتایج پژوهش نشان‌دهنده اثر مثبت شایستگی‌های هوش شناختی بر عملکرد رهبری است، به این معنا که هوش شناختی با بالا بردن عملکرد وظیفه‌ای از طریق دانش، رویه‌ها، و قوانین مرتبط با هسته فنی کار باعث تقویت عملکرد می‌شود. یافته‌های این پژوهش با محمدی فاتح (۱۳۹۶)، رهنورد و همکاران (۱۳۹۷)، پالیم و اسکرزاسکرین (۲۰۱۰)، السام و همکاران (۲۰۱۶)، و ادتولا (۲۰۱۶) همسوست.

نتایج تحلیل فرضیه‌ها بیانگر اثر مثبت شایستگی‌های هوش هیجانی بر عملکرد رهبری است، یعنی هوش هیجانی به رهبران این امکان را می‌دهد که احساسات خود را مدیریت کنند و ابزاری برای بهبود اثربخشی مهارت‌های رهبری بیابند. در واقع، هوش هیجانی و مولفه‌های آن نقش مهمی در نحوه رهبری و مدیریت سازمان‌های دولتی دارد. رهبران سازمان‌هایی که از هوش هیجانی بالاتری برخوردار هستند، در تصمیم‌گیری و عملکردشان خلاقانه عمل می‌کنند. یافته‌ها با پودگورسکا و پیکهالک (۲۰۱۹)، بویاتز و همکاران (۲۰۱۷)، ادتولا (۲۰۱۶)، و اولانیه (۲۰۱۴) همسوست.

منطبق بر یافته‌ها، شایستگی‌های هوش اجتماعی بر عملکرد رهبری اثر مثبتی دارد. از آن‌جا که بیش‌تر سازمان‌های دولتی، خدماتی هستند، رهبران این سازمان‌ها نیازمند داشتن شایستگی‌های هوشی اجتماعی بیش‌تر هستند. شایستگی‌های هوش اجتماعی با استفاده از کارکردهای مدیریتی (مانند مشارکت، ارتباطات، ساختار، نظام پاداش، و انگیزش) می‌تواند عملکرد رهبران را پیش‌بینی کند و در ایجاد توانایی رهبری در مدیریت افراد تاثیر مهمی داشته باشد. یافته‌ها با بویاتز و همکاران (۲۰۱۷)، السام و همکاران (۲۰۱۶)، و ادتولا (۲۰۱۶) همسوست.

بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود سازمان‌های دولتی برای بهبود شایستگی‌های هوشی مدیران خود برنامه‌های آموزشی شایستگی‌های هوشی تهیه کنند. سازمان‌ها باید نقش چشمگیر شایستگی‌های هوش را که به بهبود عملکرد رهبری منجر می‌شود، بشناسند. در همین راستا، سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد مرکز سنجش شایستگی‌های رهبران و اعطای گواهینامه‌های شایستگی‌های حرفه‌ای بر اساس استاندارد مربوطه اقدام کنند. سازمان‌های دولتی در هنگام انتخاب

مدیران خود به بحث شایستگی‌ها توجه داشته باشند و ابزارهایی را برای سنجش شایستگی‌های هوشی مدیران خود فراهم کنند و سنجش شایستگی‌های هوشی را به عنوان یکی از معیارهای ارزیابی عملکرد مدیران در فرم ارزشیابی عملکرد ملاک قرار دهند. موضوع شنود موثر به عنوان یک بستر مهم در تقویت ارتباط رییس - مرئوس از طریق دوره‌های آموزشی به مدیران تفهیم شود. مدیران دولتی با تکنیک «مدیریت مبتنی بر سرکشی بر همه‌جا» به‌طور دائم خود را در جای کارمندان و شهروندان قرار دهند. همچنین، با آموزش‌های شبیه‌سازی، تفکر سیستمی مدیران تقویت شود. با توجه به این‌که تفکر سیستمی به نحوه ارتباط خود و جهان می‌پردازد، پیشنهاد می‌شود موضوع‌های مرتبط با نظریه سیستمی از نظریه‌ها و مکاتب فکری استخراج و وسعت فکری مدیران دولتی تقویت شود. با توجه به این‌که خودمدیریتی یک موضوع برجسته در حوزه سازمان‌های دانش‌بنیان و سازمان‌های یاددهنده مطرح است، بنابراین باید از طریق مشاوره به دنیای درون مدیران رخنه کرد و قدرت توجه و تمرکز آنان تقویت شود. آگاهی اجتماعی تنها در صورتی حاصل می‌شود که مدیران در معرض افراد و پدیده‌ها قرار گیرند. بنابراین، باید هوش هیجانی مدیران دولتی به منظور شناخت محیط پیرامونی از طریق بازدیدها و پاسخگویی به مشکلات مردم در مناطق مختلف تقویت شود.

نتایج فرضیه‌های پژوهش نشان می‌دهد شایستگی هوش شناختی بیش‌ترین تاثیر را بر عملکرد رهبری دارد، بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران همواره به دنبال یادگیری و ارتقای دانش سیستم و اصول تفکر سیستمی باشند. مدیران از دانش خود برای درک جزئیات مربوط به کارها استفاده می‌کنند. مدیران باید سعی کنند وقایع پیچیده مربوط به کار را از راه نمودارهای سیستمی، توضیح و تبیین نمایند. در همین راستا، برنامه‌های آموزشی تفکر سیستمی به مدیران و کارکنان می‌تواند موثر باشد تا بتوانند اعتماد به نفس لازم را در رابطه با تصمیم‌گیری برای مقابله با شرایط نامشخص به‌دست آورند. مدیران می‌توانند از نتایج پژوهش‌های پژوهشگران و از متخصصان تفکر سیستمی برای یادگیری تفکر سیستمی استفاده کنند. دانشگاه‌ها منبع اصلی توسعه قابلیت‌های تفکر سیستمی رهبران هستند.

این پژوهش در سازمان‌های دولتی شهر تهران انجام می‌گیرد، پیشنهاد می‌شود مدل این پژوهش در سایر جوامع آماری برای اطمینان به نتایج پژوهش آزمون شود. همچنین، برای جمع‌آوری اطلاعات علاوه بر پرسشنامه از ابزارهای دیگری مانند مصاحبه باز نیز استفاده شود. رویکرد پژوهش حاضر، کمی است، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده رویکرد پژوهش کیفی یا تلفیقی از رویکرد کیفی و کمی (روش آمیخته) اقدام شود. نمونه‌های این پژوهش محدود به

سطح شهر تهران است و ممکن نیست برای مقایسه نتایج پژوهش در سایر جوامع دیگر صورت پذیرد. پس برای تعمیم یافته‌های پژوهش، پژوهش‌های آینده باید در جوامع مختلف انجام شود. نبود همکاری یا همکاری ضعیف برخی از اداره‌ها در زمینه پاسخگویی به پرسش‌ها و فراهم نکردن امکان ارتباط پرسشگران با مدیران، محدودیت بزرگی در مسیر انجام پژوهش است.

منابع

الف) فارسی

- دانایی‌فرد، حسن؛ رجب‌زاده، علی، و حصیری، اسد (۱۳۸۸). ارتقای اعتماد درون‌سازمانی در بخش دولتی: بررسی نقش شایستگی مدیریتی مدیران. *پژوهش‌های مدیریت*، ۲(۴)، ۵۹-۹۰.
- دهقانی سلطانی، مهدی؛ آل طه، حمیدرضا؛ قهری شیرین‌آبادی، الهه، و طاهری، هادی (۱۳۹۴). شناسایی عوامل موثر بر شایستگی‌های مدیران ایرانی اسلامی در سازمان‌های دولتی. *نشریه علمی بهبود مدیریت*، ۹(۲۸)، ۹۷-۱۲۰.
- رهنورد، فرج‌اله؛ محمدی فاتح، عمران، و اسدی، رضا (۱۳۹۷). تفکر سیستمی بستری برای ارتقای عملکرد رهبران و اثربخشی سازمان‌های دولتی. *نشریه علمی فرایند مدیریت و توسعه*، ۳۱(۲)، ۱۱۱-۱۴۲. <http://jmdp.ir/article-1-3159-fa.html>
- محمدی فاتح، عمران (۱۳۹۶). *بررسی تاثیر تفکر سیستمی بر عملکرد شغلی کارکنان: مورد مطالعه واحدهای ستادی شهرداری مرکزی تهران*. هشتمین کنفرانس بین‌المللی روان‌شناسی و علوم اجتماعی.

ب) انگلیسی

- Adetula, G. A. (2016). Emotional, Social, and Cognitive Intelligence as Predictors of Job Performance among Law Enforcement Agency Personnel. *Journal of Applied Security Research*, 11(2), 149-165. <https://doi.org/10.1080/19361610.2016.1137175>.
- Albrecht, K. (2006). *Social Intelligence: The New Science of Success*: John Wiley & Sons.
- Alsam, U., Rehman, C. A., & Imran, M. K. (2016). Intelligence and Managerial Performance: An Interactive Role of Knowledge Sharing Culture. *Pakistan Business Review*, 18(3), 598-617. <http://dx.doi.org/10.22555/pbr.v18i3.934>.
- Bar-On, R. (1997). *The Emotional Intelligence Inventory (EQ-I): Technical Manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- Beheshtifar, M., Esmaeli, Z., & Moghadam, M. N. (2011). Effect of Moral Intelligence on Leadership. *European Journal of Economics, Finance and*

- Administrative Sciences*, 43(1), 6-11.
- Bourgault, J., Charih, M., Maltais, D., & Rouillard, L. (2006). Hypotheses Concerning the Prevalence of Competencies among Government Executives, According to Three Organizational Variables. *Public Personnel Management*, 35(2), 89-119. <https://doi.org/10.1177/009102600603500201>.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st Century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). *Handbook of Emotional Intelligence*, 99(6), 343-362.
- Boyatzis, R. E., Good, D., & Massa, R. (2012). Emotional, Social, and Cognitive Intelligence and Personality as Predictors of Sales Leadership Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 191-201. <https://doi.org/10.1177/1548051811435793>.
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., Van Oosten, E., & Woolford, L. (2013). Developing Resonant Leaders through Emotional Intelligence, Vision and Coaching. *Organizational Dynamics*, 42(1), 17-24. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.12.003>.
- Boyatzis, R., & Goleman, D. (2007). *Emotional and Social Competency Inventory-Version 3*. ESCI User Guide: Hay Group.
- Boyatzis, R., Boyatzis, R. E., & Ratti, F. (2009). Emotional, Social and Cognitive Intelligence Competencies Distinguishing Effective Italian Managers and Leaders in a Private Company and Cooperatives. *Journal of Management Development*, 28(9), 821-838. <https://doi.org/10.1108/02621710910987674>.
- Boyatzis, R., Boyatzis, R. E., & Saatcioglu, A. (2008). A 20-Year View of Trying to Develop Emotional, Social and Cognitive Intelligence Competencies in Graduate Management Education. *Journal of Management Development*, 27(1), 92-108. <https://doi.org/10.1108/02621710810840785>.
- Boyatzis, R., Rochford, K., & Cavanagh, K. V. (2017). Emotional Intelligence Competencies in Engineer's Effectiveness and Engagement. *Career Development International*, 22(1), 70-86. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2016-0136>.
- Buzan, T. (2002). *The Power of Social Intelligence*: Perfect Pound Publisher.
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). Effects of Leader Intelligence, Personality and Emotional Intelligence on Transformational Leadership and Managerial Performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 443-455. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.10.003>.
- Chatzoglou, P., Dimitrellos, G., Chatzoudes, D., & Aggelidis, V. (2017). *The Relationship between Leadership Competencies and Successful Organisational Change*. Paper Presented at the 10th Annual Conference of the EuroMed

Academy of Business.

- Cochran, G. R. (2009). *Ohio State University Extension Competency Study: Developing a Competency Model for a 21st Century Extension Organization*. The Ohio State University.
- Cragg, R., & Spurgeon, P. (2007). *Competencies of a Good Leader*: Radcliffe Oxford.
- Danaeefard, H., Salehi, A., Hasiri, A., & Noruzi, M. R. (2012). How Emotional Intelligence and Organizational Culture Contribute to Shaping Learning Organization in Public Service Organizations. *African Journal of Business Management*, 6(5), 1921-1931. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.1733>.
- Dippenaar, M., & Schaap, P. (2017). The Impact of Coaching on the Emotional and Social Intelligence Competencies of Leaders. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 20(1), 1-16.
- Diskiene, D., Pauliene, R., & Ramanauskaite, D. (2019). Relationships between Leadership Competencies and Employees' Motivation, Initiative and Interest to Work. *Montenegrin Journal of Economics*, 15(1), 113-129.
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency Based Management: A Review of Systems and Approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51-64. <https://doi.org/10.1108/09685220610648373>.
- Fagan, J., & Ployhart, R. E. (2015). The Information Processing Foundations of Human Capital Resources: Leveraging Insights from Information Processing Approaches to Intelligence. *Human Resource Management Review*, 25(1), 4-11. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.09.003>.
- Fernandez, A. (2010). Global Leadership Competencies: A Review and Discussion. *Journal of Contemporary Management Research*, 4(1), 1-10.
- Ford, M. E., & Tisak, M. S. (1983). A Further Search for Social Intelligence. *Journal of Educational Psychology*, 75(2), 196-206. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.75.2.196>.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*: Bantam Books.
- Goleman, D. (2001). An EI-Based Theory of Performance. *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations* (Vol. 1, pp. 27-44).
- Goleman, D. (2007). *Social Intelligence*: Random House.
- Gupta, V., Chopra, S., & Kakani, R. K. (2018). Leadership Competencies for Effective Public Administration: A Study of Indian

- Administrative Service Officers. *Journal of Asian Public Policy*, 11(1), 98-120. <https://doi.org/10.1080/17516234.2017.1353942>.
- Harris, P., Snell, L., Talbot, M., Harden, R. M., & Collaborators, I. C. (2010). Competency-Based Medical Education: Implications for Undergraduate Programs. *Medical Teacher*, 32(8), 646-650. <https://doi.org/10.3109/0142159X.2010.500703>.
- Hood, C., & Lodge, M. (2004). Competency, Bureaucracy, and Public Management Reform: A Comparative Analysis. *Governance*, 17(3), 313-333. <https://doi.org/10.1111/j.0952-1895.2004.00248.x>.
- Jokinen, T. (2005). Global Leadership Competencies: A Review and Discussion. *Journal of European Industrial Training*, 29(3), 199-216. <https://doi.org/10.1108/03090590510591085>.
- Kurz, R., & Bartram, D. (2002). Competency and Individual Performance: Modelling the World of Work. *Organizational Effectiveness: The Role of Psychology*, 227-255. <https://doi.org/10.1002/9780470696736.ch10>.
- Kurzweil, R. (2000). *The Age of Spiritual Machines: When Computers Exceed Human Intelligence*: Penguin.
- Lan, M. T., & Hung, T. H. (2018). The Leadership Competency in Vietnam Public Administration. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 9(1), 8-20.
- Lathesh, K., & Avadhani, V. D. (2018). A Study on Social Intelligence and its Impact on Employee Performance of Insurance Sectors in Mysuru City. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 9(1), 530-537.
- Legg, S., & Hutter, M. (2007). A Collection of Definitions of Intelligence. *Frontiers in Artificial Intelligence and Applications*, 157(1), 17-24.
- Macaulay, M., & Lawton, A. (2006). From Virtue to Competence: Changing the Principles of Public Service. *Public Administration Review*, 66(5), 702-710. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00635.x>.
- Marlowe, H. A. (1986). Social Intelligence: Evidence for Multidimensionality and Construct Independence. *Journal of Educational Psychology*, 78(1), 52-58. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.78.1.52>.
- Matillon, Y., Le Boeuf, D., & Maisonneuve, H. (2005). Defining and Assessing Competence of Healthcare Professionals. A Survey of 148 Organizations. *Presse Medicale (Paris, France: 1983)*, 34(22Pt1), 1703-1709. [10.1016/s0755-4982\(05\)84254-x](https://doi.org/10.1016/s0755-4982(05)84254-x).
- Mau, T. A. (2017). Leadership Competencies for a Global Public Service. *International Review of Administrative Sciences*, 83(1), 3-22. <https://doi.org/10.1177/0020852315576706>.

- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298. [https://doi.org/10.1016/S0160-2896\(99\)00016-1](https://doi.org/10.1016/S0160-2896(99)00016-1).
- Mendenhall, M. E., Weber, T. J., Arnardottir, A. A., & Oddou, G. R. (2017). Developing Global Leadership Competencies: A Process Model *Advances in Global Leadership*: Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1535-120320170000010004>.
- Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership Competency Profiles of Successful Project Managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437-448. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003>.
- Olannye, A. P. (2014). An Assessment of the Effect of Emotional Intelligence on Leadership Performance in Local Government Administration. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 5(1), 44-50.
- Osabiya, B., & Ikenga, E. (2015). The Impact of Leadership Style on Employee's Performance in an Organisation. *Public Policy and Administration Research*, 5(1), 193-205.
- Palaima, T., & Skaržauskienė, A. (2010). Systems Thinking as a Platform for Leadership Performance in a Complex World. *Baltic Journal of Management*, 5(3), 330-355. <https://doi.org/10.1108/17465261011079749>.
- Podgórska, M., & Pichlak, M. (2019). Analysis of Project Managers' Leadership Competencies. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(4), 869-887. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-08-2018-0149>.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Straub, D. W. (2012). Editor's Comments: A Critical Look at the Use of PLS-SEM in "MIS Quarterly". *MIS quarterly*, 36(1), iii-xiv.
- Ryan, G., Emmerling, R. J., & Spencer, L. M. (2009). Distinguishing High-Performing European Executives: The Role of Emotional, Social and Cognitive Competencies. *The Journal of Management Development*, 28(9), 859-875. <https://doi.org/10.1108/02621710910987692>.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*: Pearson Education.
- Savanevičienė, A., Ciutienė, R., & Rntelionė, A. (2014). Examining Leadership Competencies During Economic Turmoil. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 156(1), 41-46. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.116>.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (2000). Select on Intelligence. *Handbook of Principles of Organizational Behavior*, 6(3), 3-14. [10.1002/9781119206422.ch1](https://doi.org/10.1002/9781119206422.ch1)
- Sepencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at Work: Model for Superior Performance*: John Wiley & Sons.
- Silvera, D., Martinussen, M., & Dahl, T. I. (2001). The Tromsø Social Intelligence

- Scale, A Self-Report Measure of Social Intelligence. *Scandinavian Journal of Psychology*, 42(4), 313-319. <https://doi.org/10.1111/1467-9450.00242>.
- Sternberg, R. J. (1996). *Successful Intelligence: How Practical and Creative Intelligence Determine Success in Life*: Simon & Schuster.
- Sturm, R. E., Vera, D., & Crossan, M. (2017). The Entanglement of Leader Character and Leader Competence and Its Impact on Performance. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 349-366. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.007>.
- Valerio, L. C. (2018). *An Assessment of Managerial and Leadership Competencies and Ethical Climate of Local Government Chief Executives and Senior Managers in the Municipality Of Santa Maria, Bulacan: Basis for Good Governance*. Paper Presented at the 2018 Annual Conference of Asian Association for Public Administration: "Reinventing Public Administration in a Globalized World: A Non-Western Perspective" (AAPA 2018). <https://doi.org/10.2991/aapa-18.2018.34>.
- Van Oosten, E. B. (2013). *The Impact of Emotional Intelligence and Executive Coaching on Leader Effectiveness*. (Degree of Doctor of Philosophy), Case Western Reserve University.
- Virtanen, T. (2000). Changing Competences of Public Managers: Tensions in Commitment. *International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 333-341. <https://doi.org/10.1108/09513550010350300>.
- Vogel, R., & Masal, D. (2015). Public Leadership: A Review of the Literature and Framework for Future Research. *Public Management Review*, 17(8), 1165-1189. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.895031>.
- Weisinger, H. (2006). *Emotional Intelligence at Work*: John Wiley & Sons.
- Wisittigars, B., & Siengthai, S. (2019). Crisis Leadership Competencies: The Facility Management Sector in Thailand. *Facilities*, 37(13/14), 881-896. <https://doi.org/10.1108/F-10-2017-0100>.

جدول اپ: خلاصه شاخص‌ها

متغیر	ابعاد	گویه‌ها
		گفتگو در مورد اشتباه‌ها
		شناسایی مهارت‌های مورد نیاز برای انجام وظایف
		سازگاری با تغییرها
		یادگیری مستمر اختصاص منابع برای حمایت از یادگیری
		بحث در مورد ایده‌ها با دیگران
		عقیده بر مشکلات به عنوان فرصتی برای یادگیری
		یادگیری از اشتباه‌های دیگران
		اهمیت فهم جزئیات مربوط به وظایف
		تمرکز بر بخشی از کار خود
		افراد عهده‌دار سرپرستی بخش خود هستند
		مزایای ناشی از انسجام و یکپارچگی تعریف شده است
	تفکر پویا	مهم است افراد دیگر در مورد این سازمان بدانند
		بین کار من و کار دیگران ارتباطات متقابل وجود دارد
		علاوه بر تخصص خودم کسب دانش مهم است
		ارزبابی مشکلات با استفاده از تجزیه و تحلیل عوامل مختلف مشکلات
		توضیح وقایع پیچیده با نمودارهای سیستمی
		نیروهای خارجی موثر بر تغییرهای سازمانی
		نیروهای داخلی موثر بر تغییرها
	منطق سیستم‌ها	درک روابط متقابل بین مشاغل
		درک موانع رشد
		درک بکارگیری فرایندهای کسب و کار
		یکپارچه‌سازی فرایندها به طور کلی برای پیشرفت
	فرایند محوری	سازمان به عنوان یک فرایند سیستمی
		بررسی چگونگی توسعه انسجام کلی در آینده
		نظرها و دیدگاه‌های متنوع به عنوان منبع اطلاعات
		تغییر عقاید بر اساس تجربه‌های جدید
		شناخت اجتماعی سازی مداوم
		مدل‌های ذهنی ارائه بازخوردهای مفید
		آگاهی از پیشرفت
		استفاده از خلاقیت برای آگاهی
		استفاده از استعاره برای توصیف الگوها
		تشخیص الگو شناسایی روندها در ساختارها
		تفسیر موقعیت با استفاده از آنالوگ‌های مربوطه

ادامه جدول اپ: خلاصه شاخص‌ها

متغیر	ابعاد	گویه‌ها
پیش‌بینی رفتار اجتماعی	پردازش	توانایی پیش‌بینی رفتار افراد
	اطلاعات	آگاهی از تاثیر کارهای من بر احساسات افراد
	اجتماعی	درک احساسات افراد فهم خواسته‌های افراد درک کارهای افراد
پیش‌بینی رفتار اجتماعی	مهارت‌های اجتماعی	توانایی پیش‌بینی واکنش افراد به رفتار من
		درک منظور دیگران از چهره و رفتارهایشان
	آگاهی اجتماعی	نبود اطمینان نسبت به افرادی که نمی‌شناسم
		هماهنگی آسان خود را با موقعیت‌های اجتماعی
		خوب عمل کردن در موقعیت‌های جدید و ملاقات با افراد ناآشنا
		برایم سخت است که با دیگران کنار بیایم
		خیلی زمان می‌برد تا من دیگران را به‌خوبی بشناسم
		در داشتن ارتباط خوب با افراد جدید توانمند هستم
		مشکل در پیدا کردن موضوع‌های خوب برای صحبت
		شگفت‌زدگی با کارهای دیگران
عصبانیت دیگران از من بدون فهم دلیل آن		
خشمگین شدن دیگران از شنیدن افکار من		
من دیگران را پیش‌بینی ناپذیر می‌دانم		
صدمه زدن به دیگران بدون آگاهی		
متعجب شدن از واکنش دیگران به کارهای من		

ادامه جدول اپ: خلاصه شاخص‌ها

متغیر	ابعاد	گویه‌ها
خوش‌بینی		<p>معتقدم توانایی تسلط بر شرایط دشوار را دارم</p> <p>به اغلب کارهایی که می‌کنم خوش‌بین هستم</p> <p>انگیزه ادامه کار در موقعیت‌های دشوار</p> <p>انتظار برای حل مشکلات</p>
		<p>به توانایی‌ام برای مقابله با دشوارترین مسائل اطمینان دارم</p> <p>احساس شکست پیش از شروع کارهای جدید</p>
خودآگاهی		<p>نسبت به هیجاناتم آگاه هستم</p> <p>به‌سختی می‌توانم احساسات عمیقم را با دیگران در میان بگذارم</p> <p>به‌سختی می‌فهمم چه احساسی دارم</p> <p>از احساسی که دارم آگاه هستم</p>
		<p>آگاهی از آشفتگی از آنچه در من اتفاق می‌افتد</p> <p>می‌توانم از امور برداشت صحیحی داشته باشم</p> <p>هنگامی که تحت فشار هستم، آرامش دارم</p> <p>می‌دانم که چه وقت عصبانی می‌شوم</p>
خودمدیریتی		<p>برای تغییر حالت دفاعی خود، از گفتگوی درونی با خود استفاده می‌کنم</p> <p>حفظ آرامش در هنگامی که مورد خشم دیگران قرار می‌گیرم</p> <p>قادرم افکار منفی خود را کنترل کنم</p>
		<p>به‌خوبی می‌توانم احساسات دیگران را درک کنم</p> <p>افراد می‌توانند مسائل خصوصی خودشان را با من در میان بگذارند</p> <p>به اتفاقی که برای دیگران می‌افتد، توجه می‌کنم</p> <p>نسبت به احساسات دیگران حساس هستم</p> <p>دیدن رنج دیگران برایم سخت است</p> <p>از جریحه‌دار کردن احساسات دیگران خودداری می‌کنم</p>
انعطاف‌پذیری		<p>شروع دوباره برایم راحت است</p> <p>به‌راحتی می‌توانم فکرم را در مورد مسائل تغییر دهم</p> <p>به‌آسانی با شرایط جدید سازگار می‌شوم</p>
		<p>می‌توانم عادات قبلی‌ام را تغییر دهم</p> <p>تغییر ایجاد کردن در زندگی روزانه برایم راحت است</p> <p>اگر مجبور به ترک سازمان باشم سازگاری برایم دشوار خواهد بود</p>

ادامه جدول اپ: خلاصه شاخص‌ها

متغیر	ابعاد	گویه‌ها
عملکرد رهبری	تعامل رهبری	بهبود وضعیت سازمان در چند سال گذشته
		رشد سازمان در طول چند سال گذشته
		بهبود وضعیت نتایج مالی در چند سال گذشته
		عملکرد
		پایش و بررسی محیط‌های جهانی توسط مدیریت
		راهبردی رهبری دنبال کردن برنامه‌ریزی راهبردی
		تلاش مداوم برای بهبود نوآوری
		اجرا و پیگیری چشم‌اندازها و مأموریت‌های سازمانی
		بهبود وضعیت سازمان در چند سال گذشته
		همکاری و تشریک‌مساعی مدیریت و اعضای سازمان
		تلاش برای تشکیل تیم‌های موثر
		تلاش برای ایجاد جوّ سازمانی مناسب
		تشویق به یادگیری در سازمان
		نظارت و مربی‌گری توسط رهبران سازمان
		تغییر رویه‌های رهبری به نفع کارکنان
اعطای اختیارها و توانمندسازی کارکنان		
تیین دستاوردهای وظایف کارکنان		
رعایت اخلاق توسط مدیریت و اخلاق‌مداری در سازمان		
ارزش‌های شخصی و نظرهای شخصی		
رهبری شخصی برنامه‌ریزی برای توسعه شخصی		
سلامت روانی و وضعیت ذهنی		
تعادل بین کار و زندگی شخص		