

## بررسی نقش میانجی‌گری سبک‌های تصمیم‌گیری عقلایی و شهودی مدیران بر رابطه هوش هیجانی و رفتارهای نوآورانه<sup>۱</sup>

زهرا قربانی جاجرم\*، غلامرضا ملک‌زاده\*\*

علی‌رضا خوراکیان\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۴/۱۱/۱۷

تاریخ پذیرش: ۹۵/۰۴/۲۰

### چکیده

نوآوری در دنیای رقابتی امروز، نه تنها برای رشد سازمان‌ها، بلکه برای بقای آنها ضرورتی انکارناپذیر است. سازمان‌های امروزی به نوآوری‌های سریع و مداوم در محصولات، خدمات، فناوری و فرایندها نیاز دارند و سازمانی که نمی‌تواند به‌طور مستمر محصولات و خدمات نوآورانه به بازار عرضه کند، محکوم به شکست خواهد بود. دانشگاه‌ها نیز به‌عنوان یکی از اساسی‌ترین نهادهای اجتماعی از این قاعده مستثنی نیستند و رفتارهای نوآورانه کارکنان و مدیران، اهمیتی اساسی در موفقیت آنها دارد. هدف این پژوهش، بررسی تأثیر هوش هیجانی بر رفتار نوآورانه مدیران با توجه به نقش میانجی‌گری سبک‌های تصمیم‌گیری عقلایی و شهودی است. برای دستیابی به این هدف، نمونه‌ای از مدیران یکی از دانشگاه‌های کشور، انتخاب و مورد پیمایش قرار گرفته است. جامعه آماری پژوهش ۱۰۷ نفر از مدیران ستادی، دانشکده‌ها و پژوهشکده‌های این دانشگاه هستند. داده‌های گردآوری‌شده با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی مورد تحلیل قرار گرفت. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که هوش هیجانی بر رفتار نوآورانه مدیران تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد و بر سبک تصمیم‌گیری شهودی آنها تأثیرگذار است اما از طریق سبک‌های تصمیم‌گیری عقلایی و شهودی، بر رفتار نوآورانه آنان اثر نمی‌گذارد.

**کلیدواژه:** تصمیم‌گیری شهودی؛ تصمیم‌گیری عقلایی؛ رفتار نوآورانه؛ سبک‌های تصمیم‌گیری؛ هوش هیجانی.

۱. این مقاله برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد می‌باشد.

\*. دانش‌آموخته مدیریت بازرگانی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

\*\* استادیار، گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران (نویسنده مسئول)

\*\*\* استادیار، گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

## مقدمه

آنچه مدیران در سطوح مختلف سازمان انجام می‌دهند و همواره در فضای آن حرکت می‌کنند، تصمیم‌گیری است. حتی برخی از نویسندگان تمام تلاش خود را درباره مدیریت بر پایه تحلیل چگونگی و زمان تصمیم‌گیری‌ها استوار کرده‌اند. تصمیم‌گیری علاوه بر تأثیرات سازمانی، دارای تأثیرات فردی نیز هست. کیفیت تصمیم‌های یک مدیر با موفقیت حرفه‌ای و احساس رضایت او ارتباط دارد. تصمیمات مناسب نه تنها به سازمان بلکه به فرد تصمیم‌گیرنده نیز کمک می‌کند و یکی از نتایج آن مثبت‌تر شدن ارزیابی دیگران است. نتیجه دیگر، احساس کارآیی و رضایت خاطر حاصل از تصمیم‌گیری درست است. با توجه به اینکه اتخاذ تصمیم‌های راهبردی در هر سازمانی بر عهده مدیران ارشد آن سازمان است و تصمیم‌گیری از مهم‌ترین وظایف مدیران به شمار می‌آید، برای بهبود تصمیم‌گیری‌ها باید عواملی که در تصمیم‌گیری آنان مؤثر است، شناسایی شوند تا تصمیم‌گیرنده با تقویت این عوامل، تصمیمات بهتری را اتخاذ کند. از آنجاکه تحقق رفتارهای نوآورانه در سازمان به پیش‌نیازهایی احتیاج دارد، شناخت این پیش‌نیازها کمک می‌کند تا بتوان رفتارهای نوآورانه را در سازمان توسعه داد.

نظام‌های آموزش عالی در کشورهای مختلف، در اثر تحولات جهانی در دو دهه گذشته، با روندهایی روبه‌رو شده‌اند که نه تنها فرایندهای عملیاتی آنها را تحت تأثیر خود قرار داده، بلکه هدف‌های آنها را هم متحول کرده است. از جمله این روندها، می‌توان به جهانی شدن و دانش‌محور شدن اقتصاد و نیز به فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات اشاره کرد (گزارش بانک جهانی، ۲۰۰۲). در پارادایم دانشگاه هوشمند نیز بر ضرورت تخصصی شدن مدیریت دانشگاه‌ها تأکید می‌شود و بر این نکته تأکید می‌شود که سطح دارائی‌های فکری دانشگاه‌ها، اطلاعاتی در خصوص نرخ نوآوری و کیفیت تعامل آنها با محیط کسب‌وکار را فراهم می‌سازد (آلاریک، ۲۰۰۵، ۱۹۵). اما پژوهش و نوآوری در دانشگاه‌ها نیازمند آن است که مدیرانی که تصمیم‌های راهبردی می‌گیرند، تفکری نوآورانه داشته باشند. این نوع نگرش هم به نوبه خود بر رفتار و تصمیم‌هایی که آنها اتخاذ می‌کنند، تأثیر خواهد گذاشت.

سازمان‌های نوآور در پاسخ به تغییرات محیطی و همچنین گسترش قابلیت‌های جدید که به آنها برای دستیابی به عملکرد بالاتر کمک می‌کند، موفق‌ترند (مونتز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴، ۱۶۷). با این حال؛ سازمان‌ها و دانشگاه‌ها نیازمند نوآوری مستمر هستند؛ چراکه اگر نوآور نباشند، با توجه به سرعت بالای تغییر نیازها و رقابت‌های شدید، نمی‌توانند در کسب مزیت‌های رقابتی موفق عمل کنند و از چرخه رقابت حذف می‌شوند.

از سوی دیگر نظر به ضرورت ارتقای نوآوری و بروز رفتارهای نوآورانه مدیران در دانشگاه‌ها و افزایش اثربخشی تصمیمات آنها و تأثیر شخصیت و هوش هیجانی آنها در اتخاذ این تصمیمات، بررسی مبانی رفتار نوآورانه و هوش هیجانی این مدیران حائز اهمیت بسیار زیاد است. در واقع برای پاسخ به تغییرات محیطی و رقابت شدید در عصر حاضر و دستیابی به بهره‌وری بیشتر، ضروری است که دانشگاه‌ها، مدیران و کارکنانی نوآور، خلاق و دارای هوش هیجانی بالا در اختیار داشته باشند تا در تصمیم‌گیری‌ها و ارائه و پذیرش ایده‌های نو بهترین عملکرد را داشته باشند. بنابراین شناسایی مدیران با هوش هیجانی بالا نیز ضروری به نظر می‌رسد.

بررسی سبک‌های تصمیم‌گیری هم از دیدگاه سازمانی و هم از دیدگاه فردی اهمیت دارد و از آنجا که مدیران دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی نقش مهمی در زندگی سیاسی، اجتماعی و اقتصادی جوامع خود ایفا می‌کنند و با تصمیماتی که اتخاذ می‌کنند، می‌توانند زندگی اعضای هیئت علمی، کارکنان و دانشجویان را تحت تأثیر قرار دهند، بررسی سبک‌های تصمیم‌گیری آنها و عوامل مؤثر بر آن اهمیت زیادی دارد و شناسایی و پرورش مدیرانی با خصوصیات مناسب از طرق مختلف، نیازی حیاتی برای دانشگاه‌هاست. در عین حال لازم است تغییراتی در سیاست‌ها و فرایندهای دانشگاهی نیز صورت گیرد تا مدیرانی که نوآور هستند و هوش هیجانی بالایی نیز دارند دستشان در تصمیم‌گیری‌ها باز باشد تا راحت‌تر تصمیم‌گیری کنند و بتوانند با رفتارهای نوآورانه خود، دانشگاه را در مسیر مناسب پیش برند.

با توجه به ضرورت‌های گفته‌شده، هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی نقش هوش هیجانی در انتخاب سبک تصمیم‌گیری مدیران دانشگاهی است و در پی آن است که نقش میانجی دو سبک

تصمیم‌گیری عقلانی و شهودی بر رابطه هوش هیجانی و رفتارهای نوآورانه مدیران را روشن نماید. در این پژوهش تلاش شده است به این سؤال پاسخ داده شود که رابطه هوش هیجانی، سبک‌های تصمیم‌گیری عقلایی و شهودی مدیران و رفتارهای نوآورانه چیست و آیا هوش هیجانی از طریق سبک‌های تصمیم‌گیری بر رفتارهای نوآورانه مدیران تأثیر دارد؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### تصمیم‌گیری و سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران

تصمیم‌گیری غالباً به عنوان انتخاب یک راه حل از میان راه‌های مختلف تعریف می‌شود و بر این اساس، کار اصلی تصمیم‌گیرنده، شناخت راه‌های ممکن و نتایج ناشی از آنها و انتخاب بهترین راه حل از میان آنهاست. بدیهی است زمانی تصمیم‌ها سازنده و مؤثر خواهند بود که تصمیم‌گیرنده بتواند این انتخاب را به نحو درست و مطلوبی انجام دهد. گاهی نیز تصمیم‌گیری نوعی واکنش تعریف می‌شود که فرد در برابر یک مسئله از خود نشان می‌دهد. نحوه برخورد و واکنش مدیران در هنگام مواجه شدن با شرایط تصمیم‌گیری، بیانگر سبک تصمیم‌گیری آنهاست. تاکنون پژوهشگران طبقه‌بندی‌های مختلفی از سبک‌های تصمیم‌گیری ارائه کرده‌اند که هر کدام از این طبقه‌بندی‌ها با توجه به اینکه کدام دسته عوامل فردی، سازمانی و محیطی را به نحوه واکنش و رفتار افراد در مواجهه با شرایط تصمیم‌گیری دخیل می‌دانند، با یکدیگر متفاوت می‌باشند (تاتوم<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۳). در سال‌های اخیر نیز طبقه‌بندی‌های متعددی در رابطه با سبک‌های تصمیم‌گیری توسط صاحب‌نظران ارائه شده است (الویرا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷، ۱۲).

اسکات و بروس از پژوهشگرانی هستند که در سال ۱۹۹۵ پنج سبک تصمیم‌گیری مدیران که تحت تأثیر ویژگی‌های درونی و شخصیتی افرادند را مطرح کردند که تاکنون مورد توجه پژوهشگران عرصه سازمان و مدیریت بوده است. این سبک‌ها شامل: تصمیم‌گیری عقلایی، شهودی، اجتنابی، آنی و وابسته است که در ادامه به اختصار به آنها اشاره می‌شود:

1. Tatum  
2. Oliveira

**سبک تصمیم‌گیری عقلایی<sup>۱</sup>:** این سبک بیانگر تمایل تصمیم‌گیرنده به شناسایی تمامی راهکارهای ممکن، ارزیابی نتایج هر راهکار از جنبه‌های مختلف و در نهایت انتخاب راهکار بهینه و مطلوب توسط تصمیم‌گیرنده در هنگام مواجهه با شرایط تصمیم‌گیری است (الویرا، ۲۰۰۷، ۱۲). به عبارتی در این سبک تصمیم‌گیری، فرد تصمیم‌گیرنده از یک فرایند ثابت و کاملاً مشخص جهت انتخاب و اجرای بهترین راه‌حل و دستیابی به اهداف پیروی می‌کند (فولوپ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۶، ۱). فردی که از سبک تصمیم‌گیری عقلایی استفاده می‌کند، تصمیمات خود را بر اساس جستجو و تجزیه و تحلیل کامل و همه‌جانبه تمامی اطلاعات موجود هم از منابع درونی و هم از منابع بیرونی قرار می‌دهند (سینگ و گرین هاوس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴، ۱۹۸).

**سبک تصمیم‌گیری شهودی<sup>۴</sup>:** این سبک، فرایند ناخودآگاه تصمیم‌گیری است که در سایه تجربه‌های استنتاج‌شده به دست می‌آید و مبتنی بر احساسات و یادگیری ضمنی افراد است و الزاماً سوای تجزیه و تحلیل معقول عمل نمی‌کند، بلکه این دو مکمل یکدیگرند. در این شیوه، تصمیم‌گیرنده از یک رویه نظامند استفاده نمی‌کند و هنگام اتخاذ تصمیم از تجربه و آگاهی‌های ضمنی خود سود می‌جوید (رابینز، ۱۳۸۵، ۲۳۹).

**سبک تصمیم‌گیری وابسته<sup>۵</sup>:** این سبک بیانگر عدم استقلال کافی و تکیه بیش از حد بر حمایت‌ها و راهنمایی‌های دیگران است (پارکر<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۷، ۳۵۰). مدیرانی که از سبک تصمیم‌گیری وابسته استفاده می‌کنند، هنگام اخذ تصمیمات مهم به جای این که با دیگران مشورت نموده و در نهایت تصمیم نهایی را خودشان انتخاب کنند، کاملاً متکی و وابسته به دیدگاه‌های سایر افراد عمل می‌کنند (اعتباریان و همکاران، ۱۳۹۳، ۱۹).

**سبک تصمیم‌گیری آنی<sup>۷</sup>:** سبک تصمیم‌گیری آنی بیانگر احساس اضطراب تصمیم‌گیرنده و تمایل وی به اخذ تصمیم نهایی در کوتاه‌ترین و سریع‌ترین زمان ممکن است (تانهولم<sup>۸</sup>، ۲۰۰۴، ۹۳۱).

3. Rational
2. Fulop
3. Singh and Greenhaus
4. Intuitive
5. Dependent
6. Parker
7. Spontaneous decision making style
8. Thunholm

**سبک تصمیم‌گیری اجتنابی<sup>۱</sup>:** سبک تصمیم‌گیری اجتنابی را می‌توان تلاش و تمایل فرد تصمیم‌گیرنده به اجتناب از اتخاذ هر گونه تصمیم و تا حد امکان دوری از موقعیت‌های تصمیم‌گیری تعریف کرد (تانهولم، ۲۰۰۴، ۹۳۱).

هارن (۱۹۷۹) به این نکته اشاره کرده است که استفاده افراد از سبک تصمیم‌گیری عقلانی نشان‌دهنده آن است که یک فرد نیاز به تصمیم‌گیری دارد و ترجیح می‌دهد اطلاعات لازم را در مورد خود و محیط به دست آورد. چنین فردی ابتدا اطلاعات را جمع‌آوری کرده و به شکل نظام‌مند پردازش می‌کند و به سمت منابع داخلی و خارجی جهت‌گیری می‌کند (سینک، دومیلا و گرین‌هاوس، ۲۰۰۴، ۱۹۸). در سبک تصمیم‌گیری عقلانی تصمیم‌گیرنده تعدادی از گزینه‌های ممکن را از سناریوهای مختلف قبل از انتخاب بررسی می‌کند. این سناریوها بر اساس احتمالات، وزن‌دهی شده و تصمیم‌گیرنده، میزان انتظارات را برای هر گزینه محاسبه می‌کند. انتخاب نهایی می‌تواند بهترین سناریوی موردانتظار باشد که بالاترین احتمال خروجی را دارد (اولیویرا و آرنولد، ۲۰۰۷، ۱۲).

نقش شهود در تصمیم‌گیری را نیز می‌توان با فرایندی دومرحله‌ای مفهوم‌سازی کرد که در طی آن ابتدا دانش ضمنی (مثبت یا منفی و وابسته به خروجی‌های قبلی) شکل می‌گیرد و سپس برای شکل‌دهی تصمیمات (صریح) به کمک علائم ظرفیت هیجانی به کار برده می‌شود (بیرمن، ۲۰۰۵، ۲). پاتون (۲۰۰۳) به این نکته اشاره می‌کند که سه منبع برای شهود تصمیم‌گیرنده وجود دارد که در شرایط نامطمئن و غیرقابل‌پیش‌بینی صحت کار را در محیط متغیر و پیچیده تسهیل می‌کند:

۱. پاسخ ذاتی: غریزه‌ای که به صورت ناخودآگاه ظهور می‌کند اما واکنش مناسبی نسبت به وضعیت است. این پاسخ‌ها قابل یادگیری نیستند بلکه به صورت ذاتی وجود دارند.
۲. تجربیات عمومی: نوعی یادگیری که در طی فرایندهای طبیعی بزرگ‌شدن افراد صورت می‌گیرد و با تجمیع تجربیات شکل می‌گیرند.
۳. یادگیری متمرکز: یادگیری ناشی از اثرات جستجوگری که برای توسعه عادت‌ها و رسیدن

1. Evoidant decision making style

به واکنش‌های شهودی شکل می‌گیرند.

آنچه در عمل مشاهده می‌شود این است که انسان‌ها در تصمیم‌گیری از هر سه منبع بنا به مقتضیات، استفاده می‌کنند، اما میزان استفاده از آنها مساوی نیست.

## رفتارهای نوآورانه

سازمان‌های نوآور در پاسخ به تغییرات محیطی و همچنین گسترش قابلیت‌های جدید که به آنها برای دستیابی به عملکرد بهتر و بالاتر کمک می‌کند، موفق‌ترند (مونتز، ۲۰۰۴، ۱۶۷). امروزه با کوتاه‌تر شدن چرخه عمر محصولات و فناوری به کار گرفته شده در آنها، مقوله نوآوری، اهمیت روزافزونی پیدا کرده است (جاکوبیدز و بیلینگر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶، ۲۴۹). سازمان‌ها نیازمند نوآوری مستمر هستند؛ چراکه اگر نوآور نباشند، با توجه به سرعت بالای تغییر نیازها و رقابت شدید، نمی‌توانند در کسب مزیت رقابتی موفق عمل کنند و از چرخه رقابت حذف می‌شوند. دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی نیز از این قاعده کلی مستثنی نیستند.

بر اساس دیدگاه اسکات و بروس<sup>۲</sup> (۱۹۹۴)، رفتارهای نوآورانه در محیط کار، رفتار پیچیده‌ای است که شامل سه زمینه تولید ایده، ترویج ایده و پیاده‌سازی ایده می‌شوند. تولید ایده، به ایده‌پردازی و ارائه ایده‌های نو می‌پردازد و نشان‌دهنده میزانی است که یک فرد ایده‌های جدید را تولید می‌کند. ترویج ایده به تلاش افراد برای جلب پشتیبانی و تعهد دیگران در پیاده‌سازی ایده‌های جدید اشاره دارد. پیاده‌سازی ایده به تلاش‌های عملی‌تر برای تبدیل ایده‌های نو به راه‌کارهای عملی و پیاده‌سازی آنها در فعالیت کاری سازمانی‌اش اشاره دارد (دو جونگ و دن هارتوگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰، ۲۳؛ مورا، ۲۰۱۳، ۲). رفتار نوآورانه فردی مفهومی پیچیده‌تر از رفتارهای خلاق است. درحالی‌که خلاقیت به تولید ایده‌های جدید و سودمند گفته می‌شود، نوآوری به رشد موفقیت‌آمیز و اجرای ایده‌های خلاق اشاره دارد (آمابلی<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶، ۱۱۵۴). افراد می‌توانند با ترکیب، تولید، پشتیبانی و درنهایت به کار بستن ایده‌ها، در هر زمان، انتظار نوآوری داشته باشند

1. Jacobides and Billinger  
2. Scott and Bruce  
3. De Jong and Den Hartog  
4. Amabile

(اسکات و بروس، ۱۹۹۴، ۵۸۰). وست و فار<sup>۱</sup> (۱۹۸۹) رفتارهای نوآورانه را ایجاد، معرفی و کاربرد هدفمند ایده‌های جدید درون یک نقش کاری، گروه یا سازمان می‌داند که برای عملکرد نقش، گروه و یا سازمان مفیدند.

## هوش هیجانی

امروزه نظریه هوش هیجانی به تبعیت از افزایش ارزش ارتباطات انسانی، رشد بالایی داشته و یکی از مباحث پرطرفدار برای سازمان‌ها و شرکت‌های تجاری محسوب می‌شود و به نظر می‌رسد در زمان رویارویی با عصری که به عصر ارتباطات معروف است، درک این چنین موقعیت راهبردی فقط در توان مدیران خلاق و با هوش هیجانی بالاست. به اعتقاد گلمن ۹۰٪ تفاوت بین رهبران مشهور و بنام و رهبران متوسط به دلیل تفاوت در هوش هیجانی است. اهمیت هوش هیجانی دو برابر بهره هوشی بوده و در مجموع چهار برابر در موفقیت فرد سهیم است (صفیرمردانلو، ۱۳۸۴، ۱). هوش هیجانی عامل بسیار مهمی برای موفقیت است و مهارتی انعطاف‌پذیر می‌باشد که با تمرین قابل ارتقا است. کسانی که هوش هیجانی خود را رشد می‌دهند، معمولاً در شغل خود نیز موفقند.

سالووی و مایر<sup>۲</sup> (۱۹۹۰)، هوش هیجانی را شکلی از هوش تعریف کرده‌اند که به فرد توانایی شناخت احساس و هیجانات خود و دیگران را می‌دهد تا با استفاده از آنها به تفکرات و اعمال دیگران، جهت بدهد. دیولی‌وچ و هیگنز<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) به نقل از گلمن<sup>۴</sup> (۱۹۹۷) هوش هیجانی را این چنین تعریف می‌کنند: الف) شناخت فرد از احساسات خود و توانایی او در کنترل احساسات بدون این که اجازه دهد احساسات، بیش از اندازه او را تحت تأثیر قرار دهد؛ ب) توانایی فرد در انگیزش خود جهت انجام کارها، داشتن خلاقیت و انجام کارها با حداکثر سرعت؛ ج) توانایی درک احساسات دیگران و کنترل و هدایت روابط به نحو اثربخش. مارتینز<sup>۵</sup> (۱۹۹۷) نیز هوش

1. West & Farr
2. Salovey & Mayer
3. Dulewicz & higgs
4. Goleman
5. Martinez



هیجانی را یک دسته‌بندی از مهارت‌های غیرشناختی، صلاحیت‌ها و شایستگی‌هایی می‌داند که بر توانایی فرد جهت فائق آمدن بر تقاضاها و فشارهای محیطی تأثیر می‌گذارند.

پژوهش‌های مختلف نشان داده‌اند که هیجان‌ات، نقش مهمی در تصمیم‌گیری کارکنان برای ادامه خدمت در سازمان دارند. یکی از مهم‌ترین دلایلی که کارکنان سازمان را ترک می‌کنند، عدم برقراری ارتباط مؤثر، به‌ویژه ارتباط هیجانی با مدیران، رؤسای سطوح عالی سازمان و همکاران در سطوح پایین‌تر سازمان است. مدیران برتر باید هوش هیجانی بالایی داشته باشند تا بتوانند بر اساس ترکیبی از خودمدیریتی، مهارت‌های رابطه‌ای و آگاهی از اثرات فناوری، بر دیگران مدیریت کنند (دیگینز، ۲۰۰۴).

هیجان‌ات، نقشی حیاتی در تصمیم‌گیری دارند. هیجان‌ات به اشیاء ارزش می‌دهند، به ما کمک می‌کنند تا بفهمیم چگونه به آنها دست یابیم و انگیزش لازم را در ما به وجود می‌آورند (گیفورد، ۲۰۰، ۱۱۳).

اهمیت هیجان‌ات در تصمیم‌گیری از این واقعیت نشئت می‌گیرد که در اغلب موارد، خود تصمیم‌گیری یک فرایند هیجانی است. تجزیه و تحلیل تمام راه‌های مختلف انجام اقدامات و نگرش‌های مرتبط با آنها، اغلب به تجربه هیجانی منفی می‌انجامد (بی‌آتی و بارلاس، ۲۰۰۱، ۲۵؛ لوک و همکاران، ۲۰۰۷، ۸۶). به نحو مشابه اهمیت یک تصمیم یا مقدار هیجانی که در اثر آن در ما ایجاد می‌شود نیز می‌تواند بر انتخاب ما اثر بگذارد. هیجان‌ات قوی می‌توانند باعث خطا و احساسات جسورانه شوند (شهود) در حالی که تصمیمات همراه با هزینه‌های مالی محتمل بدون تحلیل‌های عقلانی حاصل گردند (اسپاسیر و سادلر اسمیت، ۲۰۰۵، ۱۳۷).

وقتی مدیران و رهبران بتوانند هیجان‌ات خود را کنترل کنند، می‌توانند از آن برای بهبود تصمیم‌گیری خود از آن استفاده کنند، رویکردهای منعطف برای مواجهه با مشکلات داشته باشند، سناریوهای جایگزین را مورد توجه قرار دهند و از اثرات خشک و بدون انعطاف تصمیم‌گیری دوری کنند. آنها به واسطه شهود و تنظیم هیجان‌ات خود می‌توانند دریابند که چه دلایلی باعث بروز خلقیات مختلف شده است. ایجاد نقطه‌نظرات چندگانه و متفاوت و گزینه‌های متعدد با تغییر خلق و هیجان‌ات رابطه دارد (مایر، ۱۹۸۶، ۲۰۹).

## مدل های هوش هیجانی

وانامی کر<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۵ در پایان نامه "بررسی نیاز به هوش هیجانی در دانشگاه افسران قضایی" بیان کرد که نتیجه پژوهش های اخیر در حوزه هوش هیجانی، ظهور سه رویکرد متفاوت را نشان می دهد:

۱. مدل ترکیبی بار- آن (با تأکید بر سلامت روانی فرد)

۲. مدل ترکیبی گلמן (با تأکید بر عملکرد سازمانی)

۳. مدل شناختی سالووی- مایر (با تأکید بر منشأ کاملاً عقلانی هوش هیجانی)

ویژگی ها و عناصر تشکیل دهنده این سه رویکرد در جدول (۱) خلاصه شده است.

### جدول ۱. ویژگی ها و عناصر تشکیل دهنده مدل های سه گانه هوش هیجانی

مدل ترکیبی بار- آن	مدل عملکردی گلמן	مدل شناختی سالووی- مایر
۱. درون فردی: خوداحترامی (حرمت ذات)، خودآگاهی هیجانی، قاطعیت (توأم با نرم خویی)، استقلال، خودشکوفایی.	۱. خودآگاهی: خودآگاهی هیجانی، خودارزیابی صحیح، اعتمادبه نفس (خودباوری).	۱. توانایی ادراک صحیح هیجانات (خودآگاهی هیجانی): هیجانات در چهره، موسیقی و طرح.
۲. میان فردی (اجتماعی): همدلی، مسئولیت- پذیری و تعهد اجتماعی، روابط اجتماعی.	۲. خودمدیریتی: خودکنترلی (خویشتن داری)، قابل اعتمادبودن، وظیفه شناسی و وجدان کاری (انضباط)، سازگاری، نوآوری.	۲. توانایی به کارگیری هیجانات به منظور تسهیل فکر: مرتبط ساختن صحیح هیجانات با دیگر حس های اصلی، استفاده از هیجانات برای تغییر چشم اندازها.
۳. تطابق و سازش: راست آزمایی، انعطاف پذیری، حل مسئله (مسئله گشایی).	۳. انگیزش: میل به موفقیت (رشدگرایی)، تعهد، ابتکار عمل، خوش بینی.	۳. توانایی درک هیجانات و معنی آنها: توانایی تحلیل هیجانات به تفکیک، توانایی درک تغییر هیجانات از یک حالت به حالت دیگر، توانایی درک هیجانات پیچیده در داستان.
۴. مدیریت اضطراب: تحمل فشار و تنش، کنترل تکانها.	.	۴- توانایی مدیریت هیجانات: توانایی مدیریت هیجانات دیگران.
۵. حالات روحی عمومی: -خوش بینی، شادکامی.	۵. مهارت های اجتماعی: تأثیرگذاری، ارتباطات (تقویت مناسبات)، مدیریت تعارض، رهبری آرمانی، تسهیل و تسریع در تغییر، پیوندسازی (تعهد آفرینی)، همکاری و تشریک مساعی، قابلیت های کار جمعی.	

منبع: (وانامی کر، ۲۰۰۵، ص ۲۰)

## مدل مفهومی پژوهش

هوش هیجانی می‌تواند نقش مهمی در نوآوری کارکنان و عملکرد سازمان ایفا کند و شناخت رابطه هوش هیجانی و تأثیر آن بر نوآوری و عملکرد سازمانی می‌تواند تضمین‌کننده رشد، کارایی و اثربخشی بالاتر بوده و نهایتاً رشد سازمان را به دنبال داشته باشد. شواهد زیادی نشان می‌دهد افرادی که مهارت‌های هیجانی بالایی دارند کسانی هستند که احساسات خود را به خوبی می‌شناسند و هدایت می‌کنند، احساسات دیگران را نیز درک و به طرز اثربخش با آن برخورد می‌کنند. همچنین افرادی که مهارت‌های هیجانی‌شان به خوبی رشد یافته است، در زندگی خویش نیز خرسند و کارآمدند و دارای عادات فکری هستند که موجب می‌شود آنها افراد مولد و کارآمدی باشند.

وایت<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) اعتقاد دارد که هوش هیجانی یکی از پیش‌نیازهای نوآوری محسوب می‌گردد و می‌توان بین هوش افراد و سطح نوآوری آنها رابطه‌ای معنی‌دار را تصور نمود. گزارش محققان حاکی از آن است که افراد دارای هوش هیجانی بالا، تولید، خلاقیت، اعتماد به نفس و عزت نفس بیشتری دارند و رهبران بهتری نیز می‌باشند. این رهبران نسبت به رهبرانی که فقط هوش شناختی بالایی دارند، در رسیدن به سطوح بالای سازمان و کسب استقلال مالی، موفقیت بیشتری دارند (حسن‌زاده و ساداتی کیادهی، ۱۳۸۸).

تصمیم‌گیری نیز چنان با خصوصیات روانی تصمیم‌گیرنده آمیخته است که نمی‌توان یکی را بدون دیگری مطرح و مورد مطالعه قرار داد. عوامل و عناصر شخصیتی از قبیل خلق و خوی، هوش، انرژی، بینش و نگرش و احساسات مدیر، همگی در تصمیم‌گیری فرد نقش مؤثر دارند. هیجان‌ها منبع ارزشمندی از اطلاعات هستند و در تصمیم‌گیری به ما کمک می‌کنند و سبک تصمیم‌گیری هر فرد تحت تأثیر ویژگی‌های شخصیتی او در برخورد با مسائل و واکنش نسبت به آنهاست (تانهولم، ۲۰۰۴، ۹۳۱). یک فرد برای گرفتن تصمیم درست، بیشتر از بهره هوشی نیازمند آن است که تصمیم‌گیری با منشأ هوش هیجانی و اجتماعی داشته باشد. هوش هیجانی به تبادل اطلاعاتی مؤثر و کارآمد بین مراکز منطق و هیجان مغز اشاره دارد (برادبری و گرهاوس، ۲۰۰۵).

1. White

تصمیم‌گیری فرایندی درون‌فردی است و ماهیت شخصیتی دارد و وجود تفاوت‌های فردی در تصمیم‌گیری، ماهیت درون‌فردی آن را مشخص می‌کند. هوش هیجانی ارتباط بین هیپوکامپ<sup>۱</sup> و بادامه مغز<sup>۲</sup> را با مغز متفکر هموار می‌کند، یعنی به فرد کمک می‌کند که شرایط تهدید یا فرصت را به خوبی درک کند و براساس تجارب قبلی، حتی در زمان نبود اطلاعات کامل، از شرم و فراست درونی خود به خوبی استفاده کرده و عکس‌العمل‌های متناسب با موقعیت را داشته باشد. خودآگاهی و خویش‌نگری در همه حال به فرد این امکان را می‌دهد که آگاهی بی‌طرفانه‌ای نسبت به هیجان‌های خود داشته باشد (تابش و زارع، ۱۳۹۱، ۳۲۳).

نایگرن<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) معتقد است که سبک‌های تصمیم‌گیری فردی بستگی به ترجیحات آنها در استفاده از روش منطقی (تحلیل) و عاطفی (هیجانی) دارد که این موضوع نیز به دو فرایند تصمیم‌گیری مرتبط می‌شود. براین اساس افراد از دو مدل فکری استفاده می‌کنند: مدل هیجانی که فرایندی سریع، کم‌زحمت و خودبه‌خودی است و مدل منطقی که فرایندی کند، فعال، مشتاقانه و آگاهانه می‌باشد. باید به خاطر داشت که هر دو مدل بر یک پیوستار قرار دارند و بر یکدیگر اثر می‌گذارند. اگرچه انسان‌ها قادرند هر دو مدل فکری را توسعه دهند ولی رفتارها و عادات شخصی متفاوت در استفاده از رویکردهای هیجانی یا عقلانی نشان‌دهنده سبک تصمیم‌گیری آنهاست و این موضوع را می‌توان نقطه شروع تحقیق در خصوص سبک‌های تصمیم‌گیری متفاوت در تصمیم‌گیری دانست (اپشتاین<sup>۴</sup> و همکاران، ۱۹۹۶، ۳۹۰).

رابطه‌ای قوی میان هوش هیجانی و سبک‌های تصمیم‌گیری برقرار است و همبستگی قوی میان روش‌های تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده وجود دارد (طبری و قربانی، ۲۰۰۶، ۳۰). کشکر و همکاران (۲۰۱۲) نیز نشان داده‌اند که بین سبک عقلانی تصمیم‌گیری و هوش هیجانی مدیران آموزشی رابطه وجود دارد و هوش هیجانی پیش‌بینی‌کننده سبک تصمیم‌گیری عقلانی است. در همین ارتباط هادی‌زاده مقدم و تهرانی (۲۰۰۷) نیز نشان داده‌اند که رابطه‌ای منفی میان هوش هیجانی مدیران و سبک عقلانی و اجتنابی و رابطه مثبت میان هوش هیجانی و سبک

1. hippocampus  
2. nucleus amygdalæ  
3. Nygren  
4. Epstein

تصمیم‌گیری شهودی وجود دارد و هوش هیجانی، پیش‌بینی‌کننده سبک تصمیم‌گیری عقلایی، شهودی و اجتنابی است (هادی‌زاده مقدم و همکاران، ۲۰۱۱، ۲۷۱). اعجاز احمدخان و همکاران (۲۰۱۶) هم در پژوهش‌های خود نشان داده‌اند که هوش هیجانی دانشجویان با سبک‌های تصمیم‌گیری عقلایی و شهودی رابطه مثبت و معنی‌دار دارد ولی این رابطه بین سبک‌های وابسته، آنی و اجتنابی با هوش هیجانی منفی است.

مدیران، هیجانات خود را می‌شناسند و مدیریت می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن تصمیم‌گیری خود را بهبود دهند. اولاً آنها می‌توانند از این اطلاعات به‌عنوان علائمی استفاده کنند که توجه آنها را به مسائلی معطوف نماید که نیازمند توجه فوری‌تر هستند (ایستربروک، ۱۹۵۹، ۱۸۳؛ فریگدا، ۱۹۸۸، ۳۴۹؛ سایمون، ۱۹۸۲، ۳۳۳). هیجانات (در ارتباط با علت‌هایشان) می‌توانند به عنوان اطلاعات مهم برای اولویت‌بندی نیازها به کار برده شوند. درعین حال هیجانات می‌توانند به مدیران و رهبران کمک کنند تا اطلاعات لازم برای فرصت‌ها و تهدیدها را به دست آورند. با دانستن رابطه هیجانات با فرصت‌ها و تهدیدها، اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری در اختیار مدیران قرار می‌گیرد (شوارز، ۱۹۹۰، ۵۲۷؛ شوارز و کلوره، ۱۹۸۸، ۴۴).

شواهد نشان می‌دهند که مدیران در تصمیم‌گیری‌های خود از شهود استفاده می‌کنند. هنری مینتزرگ<sup>۱</sup> در کارهای خود در مورد نقش‌های مدیریت دریافت که در بسیاری موارد، مدیران از روش نظام‌مند یا گام‌به‌گام برای تصمیم‌گیری استفاده نمی‌کنند بلکه آنها از حدس و گمان در قضاوت‌های خود بهره می‌برند. دانیل ایزنبرگ<sup>۲</sup> مطالعاتی در مورد روش تصمیم‌گیری مدیران ارشد انجام داد و دریافت که روش شهودی به‌طور گسترده توسط آنها مخصوصاً در ارزیابی تصمیم‌هایی که به صورت منطقی گرفته شده‌اند، مورد استفاده قرار می‌گیرد. رابرت بک<sup>۳</sup> استفاده مدیران از شهود را به‌عنوان پادزهری برای "از کار انداختن تحلیل" یا تمایل برای تحلیل تصمیم‌ها به جای گسترش راه‌حل‌های نوآورانه توصیف کرد (نلسون و کوئیک<sup>۴</sup>، ۱۳۹۰، ص ۴۰۵). تصمیم‌گیری به صورت شهودی فرایندی است ناآگاهانه

1. Mintzberg  
2. Isenberg  
3. Robert Beck  
4. Nelson & Quick

که در واقع در سایه تجربه حاصل می‌شود و الزاماً سوای تجزیه و تحلیل معقول یا بخردانه عمل نمی‌کند، بلکه این دو مکمل یکدیگرند (سایمون<sup>۱</sup>، ۱۹۸۷). بسیاری از مدیران از شهود در تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند، به رغم اینکه تعصب عمیقی نسبت به روش‌های غیرعقلانی دارند. این مدیران استفاده از شهود را در طیف وسیعی از فرایندهای استنتاجی بر مبنای داده‌های قبلی خود تا توانائی‌های پیش‌بینی را گزارش کرده‌اند (آگور<sup>۲</sup>، ۱۹۸۴، ۴۹؛ ۱۹۸۴، ۴۲، b).

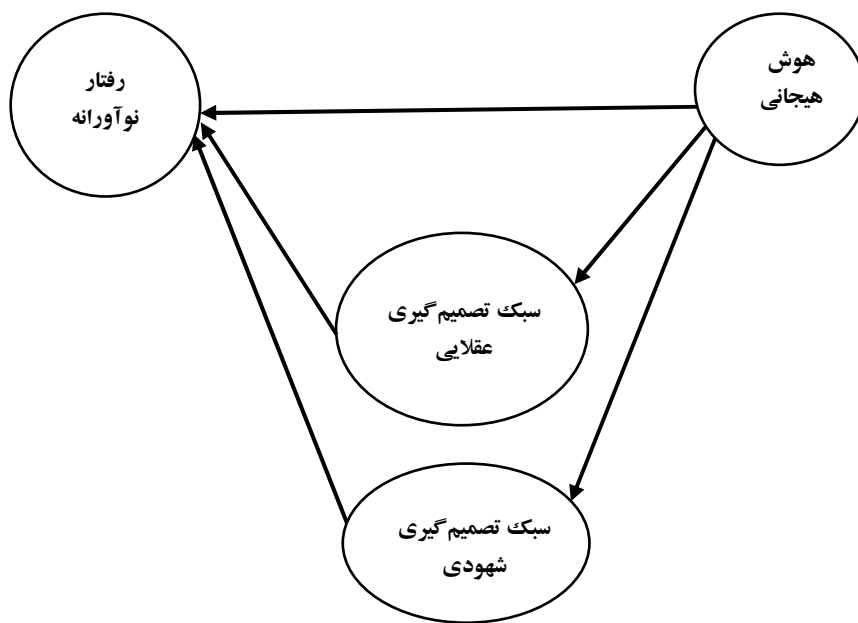
پژوهش‌های مختلف نشان داده است که هیجانات، بر تصمیم‌گیری اثری قوی دارند. هیجانات مثبت، خلاقیت (حل مسئله خلاق) و مهارت‌های تصمیم‌گیری را افزایش می‌دهند و تسهیل‌گر یکپارچه‌سازی اطلاعات هستند. خلیقات منفی نظیر خشم، اضطراب و احساس پوچی می‌تواند باعث ایجاد مشکل در انجام وظایف شده و اثری منفی بر کیفیت تصمیمات بگذارند (وستابی، پراست و لی، ۲۰۱۰، ۴۸۱). در عمل تصمیمات مدیران نه تنها تحت تأثیر تفکر منطقی قرار می‌گیرد، بلکه تحت تأثیر هیجانات نیز هست. عقلانیت و تفکر خلاق می‌تواند به فرد برای رسیدن به مدیریت مؤثر کمک کند ولی مدیریت مؤثر و خلاق به این موضوع نیز بستگی دارد که فرد بتواند توانائی‌های خود را با افکار و احساساتش هماهنگ کند (کر، گاروین، هیتون و بویل، ۲۰۰۶، ۲۶۵).

با توجه به رابطه هوش هیجانی و سبک تصمیم‌گیری و همچنین رابطه سبک تصمیم‌گیری با رفتار نوآورانه می‌توان انتظار داشت سبک‌های تصمیم‌گیری نیز در رابطه بین هوش هیجانی و رفتار نوآورانه نقش میانجی را داشته باشد. از آنجا که مدیران بر حسب ویژگی‌های شخصیتی و هوش هیجانی خود می‌توانند تصمیمات مهمی در جهت رسیدن به اهداف سازمانی داشته باشند، این تصمیمات می‌توانند منجر به نوآوری و بهبود عملکرد سازمان شوند. با توجه به توضیحات پیشین و مبانی نظری مطرح شده، مدل مفهومی پژوهش به صورتی که در شکل (۱) نشان داده شده است، در نظر گرفته شد و فرضیه‌های پژوهش مطرح شد.

1. Simon  
2. Agor

## فرضیه‌های پژوهش

- بر اساس مدل مفهومی پیشنهادشده، فرضیه‌های زیر در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفت:
- فرضیه ۱: هوش هیجانی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رفتار نوآورانه مدیران دارد.
  - فرضیه ۲: هوش هیجانی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر سبک تصمیم‌گیری عقلایی مدیران دارد.
  - فرضیه ۳: هوش هیجانی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر سبک تصمیم‌گیری شهودی مدیران دارد.
  - فرضیه ۴: سبک تصمیم‌گیری عقلایی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رفتار نوآورانه مدیران دارد.
  - فرضیه ۵: سبک تصمیم‌گیری شهودی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رفتار نوآورانه مدیران دارد.
  - فرضیه ۶: سبک تصمیم‌گیری عقلایی مدیران در رابطه بین هوش هیجانی و رفتار نوآورانه میانجی‌گری می‌کند.
  - فرضیه ۷: سبک تصمیم‌گیری شهودی مدیران در رابطه بین هوش هیجانی و رفتار نوآورانه میانجی‌گری می‌کند.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، به این دلیل که به آزمودن کارآیی نظریه‌های علمی رفتار نوآورانه، سبک تصمیم‌گیری و هوش هیجانی می‌پردازد و دانش کاربردی را در مورد کیفیت رابطه و تأثیرپذیری میان متغیرها توسعه می‌دهد، از نظر هدف، پژوهشی کاربردی است. از آنجا که این پژوهش در موقعیت‌های واقعی و با نمونه‌های بزرگ انجام می‌گیرد از نظر موقعیت، میدانی می‌باشد و همچنین چون پژوهش رابطه و همبستگی بین متغیرهای هوش هیجانی، سبک تصمیم‌گیری و رفتار نوآورانه را مورد مطالعه قرار می‌دهد، بر مبنای گردآوری داده‌ها، پژوهش همبستگی است.

جامعه آماری این تحقیق، مدیران ستادی و مدیران دانشکده‌ها و پژوهشکده‌های دانشگاه مورد بررسی می‌باشد که تعداد آنها ۱۳۷ نفر است. همچنین سطح تحلیل در پژوهش حاضر فردی است. از آنجا که این تحقیق بر اساس نوع هدف کاربردی بوده و معرف‌بودن گروه نمونه برای اهداف تعمیم‌پذیری به جامعه دارای اهمیت می‌باشد، بنابراین نمونه‌گیری احتمالی به کار برده شد و با توجه به این که تعداد دقیق مدیران دانشگاه مشخص است، شیوه نمونه‌گیری، تصادفی ساده است. برای تعیین حجم نمونه از روش‌های مختلفی استفاده می‌شود که از آن جمله می‌توان به جدول جرسی و مورگان اشاره نمود. این جدول حد کفایت تعداد نمونه را در اختیار محقق قرار می‌دهد که برای پژوهش حاضر این تعداد ۱۰۷ نفر به دست آمد.

در این پژوهش برای سنجش و اندازه‌گیری هر یک از متغیرها پرسشنامه خاصی در نظر گرفته شده است: هوش هیجانی با استفاده از پرسشنامه وانگ و لاولا (۲۰۰۲) دارای ۱۶ گویه؛ سبک تصمیم‌گیری با استفاده از پرسشنامه سبک تصمیم‌گیری اسکات و بروس (۱۹۹۵) با ۱۰ گویه آن که سبک‌های عقلایی و شهودی تصمیم‌گیری را اندازه‌گیری می‌کند و رفتار نوآورانه با پرسشنامه مطالعات جانسون (۲۰۰۰) دارای ۹ گویه که سه بعد رفتار نوآورانه (ایجاد، معرفی و کاربرد ایده) را می‌سنجد. برای سنجش روایی پرسشنامه روش‌های مختلفی وجود دارد که مهم‌ترین آنها عبارتند از: روایی صوری، روایی همزمان، روایی پیش‌بین، روایی سازه. در پژوهش حاضر برای بررسی روایی پرسشنامه، از روایی صوری یا محتوایی و روایی سازه (همگرا) استفاده شده است.

1. Wong & Law
2. Jansson



برای بررسی روایی صوری در پرسشنامه پژوهش، سؤالات با توجه به مؤلفه‌های استخراج‌شده از پژوهش‌های معتبر گذشته و با ارجاع به منابع مربوطه، در اختیار تعدادی از اساتید مدیریت قرار گرفت تا در رابطه با روایی پرسشنامه‌ها اظهار نظر نمایند. پس از بررسی و ارزشیابی پرسشنامه‌ها توسط اساتید و صاحب‌نظران و انجام اصلاحات جزئی، روایی صوری پرسشنامه‌ها تأیید شد.

در این پژوهش برای بررسی روایی سازه از بارعاملی استفاده شد. در انجام تحلیل عاملی، ابتدا باید از این مسئله اطمینان حاصل شود که می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل مورد استفاده قرار داد. به عبارت دیگر، آیا تعداد داده‌های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده می‌شود. نتایج آزمون بارتلت و KMO به عنوان شاخص‌های کفایت نمونه‌گیری نشان می‌دهد که مقادیر هر دو شاخص در سطح مطلوبی می‌باشند. مقدار معیار KMO برای تمامی متغیرها بیشتر از  $0/3$  و مقدار معنی‌داری آزمون بارتلت نیز کمتر از  $0/05$  می‌باشد. پس از حصول اطمینان از مناسب بودن حجم نمونه، مقادیر اشتراکات گویه‌ها مورد بررسی قرار گرفت و گویه‌هایی که مقدارشان کمتر از  $0/3$  بود به این علت که با سایر گویه‌ها سازگاری نداشته و تبیین‌کننده مناسبی برای آن بعد نمی‌باشد، از تحلیل کنار گذاشته شدند (همان‌گونه که در جدول (۳) مشاهده می‌شود، بعضی از گویه‌ها حذف شده‌اند و شماره آنها موجود نمی‌باشد). برای اندازه‌گیری پایایی در این پژوهش، علاوه بر ضریب آلفای کرونباخ، شاخص پایایی ترکیبی نیز محاسبه شد (نتایج آن در قسمت تجزیه و تحلیل داده‌ها و جدول (۳) بیان شده است).

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

### بررسی بهنجار بودن داده‌ها

پیش‌نیاز انجام تمامی آزمون‌های پارامتری، بهنجار بودن توزیع آماری متغیرهاست. به‌طور کلی می‌توان گفت که آزمون‌های پارامتری، عموماً بر میانگین و انحراف معیار استوارند. اگر توزیع جامعه بهنجار نباشد، نمی‌توان استنباط درست از نتایج داشت. برای آزمون بهنجار بودن متغیرها، از آزمون چولگی و کشیدگی استفاده شد که نتایج آن در جدول (۲) ارائه شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود با توجه به اینکه بازه اعداد چولگی و کشیدگی بین  $1$  و  $-1$  می‌باشد، فرض بهنجار بودن داده‌ها مورد تأیید است.

جدول ۲. نتایج آزمون بهنجاربودن داده‌ها

کد متغیر	نام متغیر	چولگی	کشیدگی
IE	هوش هیجانی	-۰/۱۱۷	۰/۴۰۶
RDM	سبک تصمیم‌گیری عقلایی	-۰/۱۲۶	-۰/۳۴۷
IDM	سبک تصمیم‌گیری شهودی	-۰/۵۱۸	۰/۹۵۱
IB	رفتار نوآورانه	۰/۳۵۶	-۰/۰۴۰

### بررسی مدل تحقیق

یک مدل معادلات ساختاری که از روش حداقل مربعات جزئی (PLS) در حل آن استفاده شده است، می‌بایست در دو مرحله تحلیل و تفسیر شود. ابتدا مدل اندازه‌گیری و سپس مدل ساختاری مورد تحلیل و تفسیر قرار گیرد (سانچس و لیرو، ۲۰۱۰). منظور از بررسی مدل اندازه‌گیری، بررسی وزن‌ها و بارهای متغیرهای مکنون و منظور از بررسی مدل ساختاری بررسی ضرایب مسیر بین متغیرهای مکنون می‌باشد.

### مدل اندازه‌گیری

در این مرحله، تعیین می‌شود که آیا مفاهیم نظری به‌درستی توسط متغیرهای مشاهده‌شده اندازه‌گیری شده‌اند یا خیر. بدین منظور اعتبار سازه<sup>۱</sup> مدل مورد بررسی قرار می‌گیرد که برای سنجش آن از دو اعتبار همگرایی<sup>۲</sup> و اعتبار افتراقی<sup>۳</sup> استفاده می‌شود. در اعتبار همگرا هر یک از بارهای عاملی (ضرایب رگرسیونی) می‌باید معنی‌دار و از ۰/۵ بزرگتر یا مساوی باشد. در غیر این صورت باید حد مطلوب و قابل قبول روایی مرکب (CR) و میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) مورد بررسی قرار بگیرد. در اعتبار افتراقی برای بررسی عدم همپوشانی بین سازه‌های پرسشنامه در ارتباط با گویه‌های مورد سنجش آن، کواریانس بین هر دو سازه نبایستی بیشتر از ۰/۹ باشد (بایرنی، ۲۰۱۰). جدول (۳) نتایج روایی همگرا را برای گویه‌های پرسشنامه نشان می‌دهد. همان‌گونه که در جدول (۳) مشاهده می‌شود همه گویه‌ها در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنی‌دار می‌-

1. Construct Validity  
2. Convergent Validity  
3. Discriminant Validity

باشند. مبنای معنی‌داری گویه‌ها بالاتر بودن عدد معنی‌داری از  $1/96 \pm$  است. همچنین تمامی بارهای عاملی بالای  $0/5$  هستند بنابراین احتیاجی به محاسبه دو شاخص CR و AVE نیست.

### پایایی سازه (سازگاری درونی)

پایایی سازه این امکان را فراهم می‌سازد تا سازگاری درونی شاخص‌هایی که یک مفهوم را می‌سنجند، بررسی شود. به عبارت دیگر پایایی سازه نشان می‌دهد متغیرهای مشاهده‌شده (نشانگرها) با چه دقتی متغیر مکنون را می‌سنجند. برای اندازه‌گیری این پایایی، از شاخص پایایی استفاده می‌شود که بر اساس ضریب آلفای کرونباخ محاسبه می‌گردد. مقدار این شاخص باید بزرگتر یا مساوی  $0/7$  باشد. جدول (۴) مقدار پایایی سازه را برای هر یک از متغیرهای مکنون نشان می‌دهد. همان‌طور که مشاهده می‌شود مقدار ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالاتر از  $0/7$  می‌باشند. بنابراین مدل اندازه‌گیری از پایایی سازه مناسبی برخوردار است.

جدول ۳. تحلیل عاملی تأییدی پژوهش

T-VALUE	رفتار نوآورانه	سبک تصمیم‌گیری شهودی	سبک تصمیم‌گیری عقلایی	هوش هیجانی	
۵/۶۷۰				۰/۵۳۵	IE۰۲
۱۳/۶۵۰				۰/۷۲۷	IE۰۵
۲۰/۶۳۶				۰/۸۲۰	IE۰۷
۱۰/۱۵۵				۰/۷۲۵	IE۰۸
۱۰/۸۱۹				۰/۷۰۰	IE۰۹
۲/۳۱۰				۰/۵۳۵	IE۱۰
۲/۱۸۷				۰/۵۵۳	IE۱۳
۳/۷۰۸				۰/۵۱۲	IE۱۴
۸/۹۹۵				۰/۵۲۴	IE۱۵
۳/۴۸۷			۰/۵۷۵		RDM۰۱
۳/۳۱۶			۰/۸۴۱		RDM۰۲
۱۵/۵۵۱			۰/۶۱۶		RDM۰۳
۴/۳۷۹			۰/۵۸۶		RDM۰۴
۲/۲۴۲		۰/۷۱۷			IDM۰۱

T-VALUE	رفتار نوآورانه	سبک تصمیم‌گیری شهودی	سبک تصمیم‌گیری عقلایی	هوش هیجانی	
۳/۹۵۱		۰/۶۴۲			IDM۰۲
۲/۷۴۲		۰/۸۵۰			IDM۰۳
۴/۷۴۴		۰/۷۶۲			IDM۰۴
۳/۷۱۲		۰/۴۹۱			IDM۰۵
۳/۸۵۷	۰/۷۵۴				IB۰۱
۱۳/۵۸۵	۰/۷۳۴				IB۰۲
۱۲/۰۴۵	۰/۷۵۴				IB۰۳
۱۰/۹۶۴	۰/۶۴۸				IB۰۴
۹/۰۰۶	۰/۷۴۸				IB۰۷
۱۲/۰۷۲	۰/۶۷۳				IB۰۸
۶/۶۰۵	۰/۶۴۹				IB۰۹

جدول ۴. ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای تحقیق

کد متغیر	متغیر	نوع مقیاس	تعداد گویه‌ها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
IE	هوش هیجانی	لیکرت ۵ نقطه‌ای	۱۰	۰/۸۸۹	۰/۹۰۸
RDM	سبک تصمیم‌گیری عقلایی	لیکرت ۵ نقطه‌ای	۴	۰/۷۷۰	۰/۷۹۳
IDM	سبک تصمیم‌گیری شهودی	لیکرت ۵ نقطه‌ای	۵	۰/۷۱۱	۰/۸۱۱
IB	رفتار نوآورانه	لیکرت ۵ نقطه‌ای	۷	۰/۸۲۵	۰/۸۶۶

### برازش مدل ساختاری

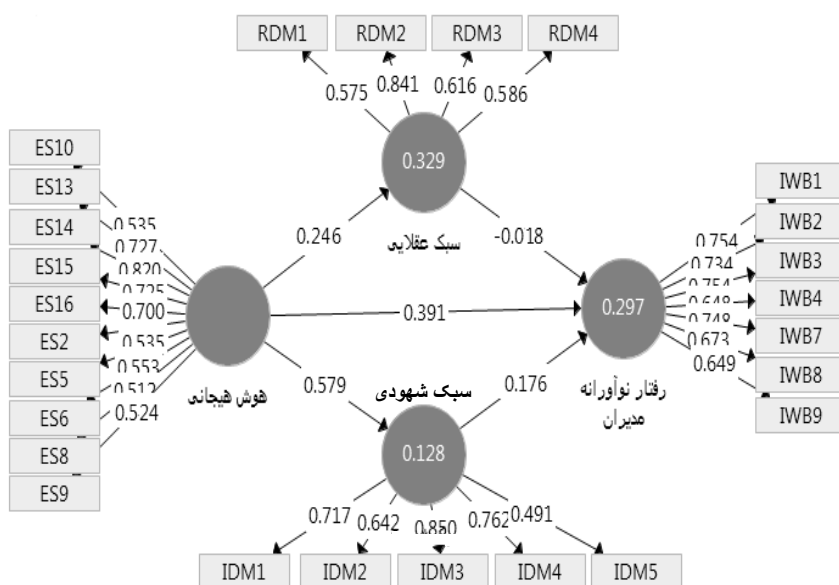
شکل‌های (۲) و (۳)، روایت‌های مختلفی از مدل ساختاری برازش یافته است که مبنای آزمون فرضیه‌های تحقیق قرار می‌گیرد، اما پیش‌تر باید از کیفیت یا اعتبار مدل برازش یافته اطمینان حاصل کرد. این مهم، معیار کلی که برای روش حداقل مربعات جزئی در نظر گرفته شده است، نیکویی برازش<sup>۱</sup> نام دارد. این معیار به چهار شاخص مطلق، نسبی، مدل درونی و مدل بیرونی تقسیم می‌شود. مدل درونی در واقع همان روابط بین متغیرهای مکنون یا همان ضرایب مسیر می‌باشد و

1. Goodness of Fit (GoF)

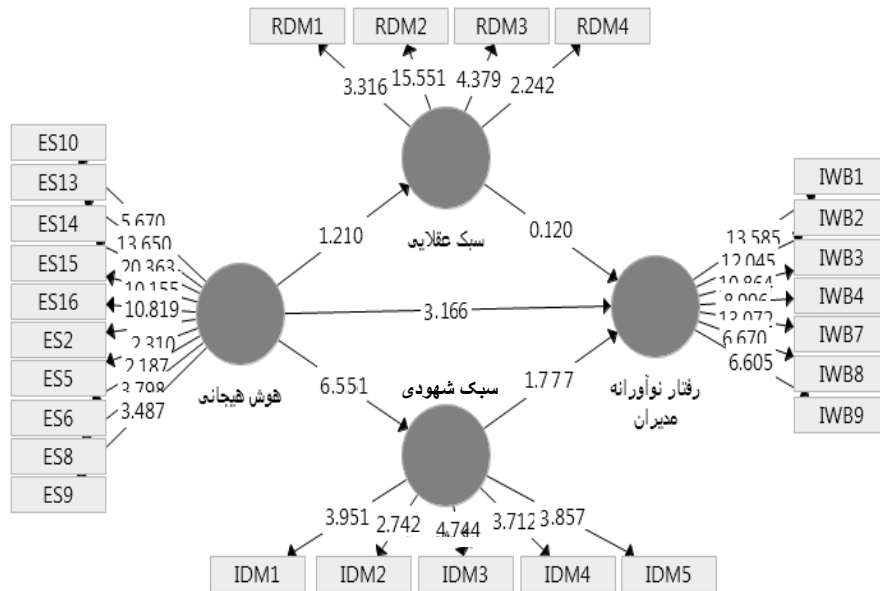
مدل بیرونی در واقع برآورد بارهای عاملی و تحلیل عاملی است. شاخص‌های نیکویی برازش نسبی و مطلق هر دو شاخص‌های توصیفی هستند چنانچه این شاخص‌ها بزرگتر یا مساوی با ۰/۵ باشند، مدل مناسب می‌باشد (تنهاوس و همکاران، ۲۰۰۵). در جدول (۵) میزان شاخص‌های نیکویی برازش به تصویر کشیده شده است که بیانگر مناسب بودن مدل است.

جدول ۵. میزان شاخص نیکویی برازش مدل معادلات ساختاری

شاخص مطلق	۰/۵۴۷
شاخص نسبی	۰/۶۲۶
شاخص مدل بیرونی	۰/۸۶۶
شاخص مدل درونی	۰/۷۲۳



شکل ۲. مدل مفهومی برازش شده در حالت تخمین استاندارد



شکل ۳. مدل مفهومی برازش شده در حالت معنی داری پارامترها

## آزمون فرضیه‌های مدل

فرضیه ۱: هوش هیجانی تأثیر مثبت و معنی داری بر رفتار نوآورانه مدیران دارد. در بررسی اثرات متغیر هوش هیجانی بر رفتار نوآورانه، همان‌طور که در شکل (۲) ملاحظه می‌گردد؛ ضریب مسیر به میزان (۰/۳۹۲) برآورد شده است و با توجه این که ۲-۴ مقدار T-Value برابر ۳/۱۶۶ می‌باشد (برای معنی دار بودن یک ضریب، عدد معنی داری آن باید خارج از بازه (۱/۹۶، -۱/۹۶) باشد که در این صورت از سطح معنی داری ۰/۰۵ کوچک‌تر است) می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنی دار است؛ یعنی هوش هیجانی بر رفتار نوآورانه تأثیر معنی داری دارد؛ بنابراین فرضیه اول، تأیید می‌شود.

فرضیه ۲: هوش هیجانی تأثیر مثبت و معنی داری بر سبک تصمیم‌گیری عقلایی مدیران دارد. در بررسی اثرات متغیر هوش هیجانی بر تصمیم‌گیری عقلایی، همان‌طور که در شکل (۲) ملاحظه می‌شود، ضریب مسیر به میزان (۰/۲۴۶) برآورد شده است و با توجه به این که مقدار T-

Value برابر ۱/۲۱۰ است، می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنی‌دار نیست؛ یعنی هوش هیجانی با سبک تصمیم‌گیری عقلایی رابطه معنی‌داری ندارد؛ بنابراین فرضیه دوم، تأیید نمی‌شود.

فرضیه ۳: هوش هیجانی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر سبک تصمیم‌گیری شهودی مدیران دارد. در بررسی اثرات هوش هیجانی بر سبک تصمیم‌گیری شهودی، همان‌طور که در شکل (۲) ملاحظه می‌شود، ضریب مسیر به میزان (۰/۵۶۹) برآورد شده است. با توجه به این که مقدار T-Value برابر ۶/۵۵۱ است، می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنی‌دار است؛ یعنی هوش هیجانی بر سبک تصمیم‌گیری شهودی تأثیر معنی‌داری دارد؛ بنابراین فرضیه سوم، تأیید می‌شود.

فرضیه ۴: سبک تصمیم‌گیری عقلایی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رفتار نوآوران مدیران دارد. در بررسی اثرات متغیر سبک تصمیم‌گیری عقلایی بر رفتار نوآوران مدیران، همان‌طور که در شکل (۲) ملاحظه می‌شود، ضریب مسیر به میزان (-۰/۰۱۸) برآورد شده است. با توجه به این که مقدار T-Value برابر ۰/۱۲۰ است، می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنی‌دار نیست؛ یعنی سبک تصمیم‌گیری عقلایی با رفتار نوآوران رابطه معنی‌داری ندارد؛ بنابراین فرضیه چهارم، تأیید نمی‌شود.

فرضیه ۵: سبک تصمیم‌گیری شهودی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رفتار نوآوران مدیران دارد. در بررسی اثرات متغیر سبک تصمیم‌گیری شهودی بر رفتار نوآوران مدیران، همان‌طور که در شکل (۲) ملاحظه می‌شود، ضریب مسیر به میزان (۰/۱۷۶) برآورد شده است. با توجه به این که مقدار T-Value برابر ۱/۷۷۷ است، می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنی‌دار نیست؛ یعنی سبک تصمیم‌گیری شهودی با رفتار نوآوران مدیران رابطه معنی‌داری ندارد؛ بنابراین فرضیه پنجم، تأیید نمی‌شود.

فرضیه ۶: سبک تصمیم‌گیری عقلایی مدیران رابطه بین هوش هیجانی و رفتار نوآوران را میانجی‌گری می‌کند.

همان‌گونه که در شکل ۲ ملاحظه می‌شود، مقدار ضریب مسیر برای رابطه بین دو متغیر هوش هیجانی و سبک تصمیم‌گیری عقلایی برابر با ۰/۲۴۶ و برای رابطه بین دو متغیر سبک تصمیم‌گیری

عقلایی مدیران و رفتار نوآورانه ۰/۰۱۸- محاسبه شد؛ اما با توجه به مقدار T-Value که برای هر دو رابطه معنی دار نمی باشد، می توان نتیجه گرفت بین هوش هیجانی و رفتار نوآورانه از طریق سبک تصمیم گیری عقلایی مدیران رابطه معنی داری وجود ندارد؛ بنابراین فرضیه ششم، تأیید نمی شود.

فرضیه ۷: سبک تصمیم گیری شهودی مدیران رابطه بین هوش هیجانی و رفتار نوآورانه را میانجی گری می کند.

همان گونه که در شکل (۲) ملاحظه می شود، مقدار ضریب مسیر برای رابطه بین دو متغیر هوش هیجانی و سبک تصمیم گیری شهودی برابر با ۰/۵۶۹ و برای رابطه بین دو متغیر سبک تصمیم گیری شهودی مدیران و رفتار نوآورانه ۰/۱۷۶ محاسبه شد؛ اما با توجه به مقدار T-Value که برای رابطه بین سبک تصمیم گیری شهودی و رفتار نوآورانه معنی دار نمی باشد، می توان نتیجه گرفت بین هوش هیجانی و رفتار نوآورانه از طریق سبک تصمیم گیری شهودی مدیران، رابطه معنی داری وجود ندارد؛ بنابراین فرضیه هفتم، تأیید نمی شود.

#### جدول ۶. خلاصه نتایج آزمون فرضیه

ردیف	مسیر مستقیم	ضریب مسیر	T-value	نتیجه آزمون
۱	هوش هیجانی → رفتار نوآورانه	۰/۳۹۲	۳/۱۶۶	تأیید فرضیه
۲	هوش هیجانی → سبک تصمیم گیری عقلایی	۰/۲۴۶	۱/۲۱۰	رد فرضیه
۳	هوش هیجانی → سبک تصمیم گیری شهودی	۰/۵۶۹	۶/۵۵۱	تأیید فرضیه
۴	سبک تصمیم گیری عقلایی → رفتار نوآورانه مدیران	-۰/۰۱۸	۰/۱۲۰	رد فرضیه
۵	سبک تصمیم گیری شهودی → رفتار نوآورانه مدیران	۰/۱۷۶	۱/۷۷۷	رد فرضیه
	مسیر غیر مستقیم	میانجی		نتیجه آزمون
۶	هوش هیجانی → رفتار نوآورانه	سبک تصمیم گیری عقلایی		رد فرضیه
۷	هوش هیجانی → رفتار نوآورانه	سبک تصمیم گیری شهودی		رد فرضیه



## بحث و بررسی نتایج

هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی نقش هوش هیجانی در انتخاب سبک تصمیم‌گیری مدیران دانشگاهی است و در پی آن است که نقش میانجی دو سبک تصمیم‌گیری عقلایی و شهودی بر رابطه هوش هیجانی و رفتارهای نوآورانه مدیران را روشن نماید. در این پژوهش تلاش شده است به این پرسش پاسخ داده شود که رابطه هوش هیجانی، سبک‌های تصمیم‌گیری عقلایی و شهودی مدیران و رفتارهای نوآورانه چیست و آیا هوش هیجانی از طریق سبک‌های تصمیم‌گیری بر رفتارهای نوآورانه مدیران تأثیر دارد؟ برای دستیابی به این هدف، نمونه‌ای از مدیران یکی از دانشگاه‌های کشور، انتخاب و مورد پیمایش قرار گرفت. داده‌های گردآوری شده با روش مدل-سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که:

از آنجا که هوش هیجانی دارای سه بعد: توجه به احساسات، شفاف‌سازی احساسات و بازسازی خلق است، توجه به احساسات شامل توانایی تشخیص هیجانات در حالات فیزیکی، احساسات، تفکر و توانایی تشخیص هیجان در دیگران نیز می‌باشد. شفاف‌سازی احساسات به معنای توانایی ادراک علت‌ها و پیامدهای هیجانات، توانایی تفسیر هیجانات پیچیده و متناقض و توانایی فهم و پیش‌بینی گذرهای احتمالی میان هیجانات مانند انتقال از عصبانیت به رضایت است. بازسازی خلق عبارت است از توانایی تعدیل احساسات و هیجانات منفی به کمک ایجاد دیدگاه خوش‌بینانه و تفکر درباره نقاط امیدبخش یک موضوع.

افرادی که هوش هیجانی بالایی دارند، احساسات خود و دیگران را بهتر درک کرده و خود را با آنها هماهنگ می‌کنند. توانایی درک احساسات دیگران می‌تواند به آنها کمک کند که در مورد عواملی که در خلق تجارب احساسی منفی و مثبت مشارکت دارند، بیشتر آگاهی یابند. آگاهی از عواملی که احساسات را خلق می‌کند و درک تأثیر این احساسات، کارکنان دارای هوش هیجانی بالا را قادر می‌سازد، اعمال مناسبی انجام دهند که بر رضایت شغلی آنها تأثیر می‌گذارد. لذا این افراد بیشتر از دیگران دست به رفتارهای نوآورانه می‌زنند. همچنین نتایج مطالعات پیشین مانند وایت (۲۰۰۸) نشان می‌دهد که هوش، یکی از پیش‌نیازهای نوآوری محسوب می‌گردد و می‌تواند بین هوش افراد و سطح نوآوری آنها رابطه‌ای معنی‌دار را تصور کرد که در این پژوهش نیز مورد

تأیید قرار گرفت. به بیانی دیگر هوش هیجانی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رفتارهای نوآورانه مدیران دارد.

دینکر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۱) نیز نشان دادند که هوش هیجانی بر رفتار نوآورانه اثر مثبت و معنی‌داری دارد. یونسی‌فر و همکاران (۱۳۹۲) نیز به این نتیجه رسیدند که بین هوش هیجانی و نوآوری کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد و همچنین بین چهار بعد هوش هیجانی (خودآگاهی، خودمدیریتی، آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط) و نوآوری رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد که با نتیجه مطالعه حاضر همخوانی دارد.

در تشریح علت این نتیجه که چرا هوش هیجانی بر سبک تصمیم‌گیری عقلایی مدیران دانشگاه مورد بحث اثرگذار نیست، می‌توان اشاره نمود که احتمالاً تأثیر و قدرت سبک تصمیم‌گیری به قدری بالا بوده که اثر هوش هیجانی را خنثی نموده است؛ چراکه به علت مسائل سیاسی، علمی و بزرگ‌بودن دانشگاه مذکور و مسائل زیاد برای تصمیم‌گیری، مدیران دانشگاه تمایل ندارند تا تمامی راهکارهای ممکن را شناسایی کنند و به ارزیابی نتایج هر راهکار از جنبه‌های مختلف بپردازند؛ چرا که وقتش را ندارند و گاهی همین هوش هیجانی بالای آنها به ایشان در تصمیم‌گیری کمک می‌کند و دیگر به سبک تصمیم‌گیری عقلایی روی نمی‌آورند. این نتایج با نتایج مطالعات کشکر و همکاران (۱۳۹۳) همخوانی ندارد. آنها در مطالعات خود به این نتیجه رسیدند که بین هوش هیجانی و سبک تصمیم‌گیری عقلایی رابطه مثبتی وجود دارد. همچنین نتیجه پژوهش هادی‌زاده مقدم و طهرانی (۱۳۹۰) نیز نشان داد که بین هوش هیجانی و سبک تصمیم‌گیری عقلایی مدیران یک رابطه معنی‌دار ولی منفی وجود دارد که باز هم با نتیجه مطالعه حاضر مطابقت ندارد.

منطقی به نظر می‌رسد که بپذیریم از یک سو افراد با هوش هیجانی بالا سریع‌تر فرایند گزینش و تصمیم‌گیری عقلایی را طی می‌کنند و هوش هیجانی بر تصمیم‌گیری آنها اثر مثبتی دارد؛ اما زمانی که مدیری از هوش هیجانی بالایی برخوردار است بدون طی فرایند عقلایی تصمیم‌گیری به راه‌حل بهینه دست می‌یابد و مشخص است که در این حالت هوش هیجانی وی مانع انتخاب سبک تصمیم‌گیری عقلایی می‌شود و وی این روش را انتخاب نمی‌کند. به عبارتی افرادی که از هوش

1. Dincer

هیجانی بالایی برخوردارند، خود دست به انتخاب و تصمیم‌گیری می‌زنند و سبک تصمیم‌گیری عقلایی که لازمه‌اش طی یک فرایند ثابت و کاملاً مشخص جهت انتخاب و اجرای بهترین راه‌حل و دستیابی به اهداف است را پیروی نمی‌کنند.

از طرف دیگر، افرادی که از سبک تصمیم‌گیری عقلایی برخوردارند، تصمیمات خود را بر اساس جستجو و تجزیه و تحلیل کامل و همه‌جانبه تمامی اطلاعات موجود هم از منابع درونی و هم از منابع بیرونی اتخاذ می‌کنند، این در حالی است که مدیران این دانشگاه به علت این که شغل اصلی آنها تدریس و پژوهش است، وقت کافی برای مسائل اجرایی ندارند. پرداختن به انجام وظیفه اصلی یعنی پژوهش و آموزش از جمله عواملی هستند که طی نمودن این فرایند را برای آنها ناهموار می‌سازد.

در توجیه و توضیح اینکه چرا سبک تصمیم‌گیری عقلایی بر رفتار نوآوران مدیران این دانشگاه اثری نداشته است، می‌توان گفت که با پیروی از سبک عقلایی، مدیر باید یک فرایند مشخص و معین را طی کند، درحالی که برای نوآوری به نظر می‌رسد از روش‌ها و فرآیندهای مختلف برای تصمیم‌گیری باید استفاده نمود تا بتوان طی آزمون و خطاها و انجام روش‌ها و سبک‌های مختلف، به یک نوآوری دست یافت. به عبارت بهتر، تشویق به استفاده از سبک تصمیم‌گیری قابل‌انعطاف که در آن ابعاد مختلف موضوع مدنظر قرار گیرد و نیز ترغیب کارکنان به عدم استفاده از شیوه‌های یکسان هنگام مواجهه با مشکلات شغلی، همچنین تشویق کارکنان به زیرسؤال بردن اصول اساسی و مسلم، ارزشیابی کارها بر اساس نتایج و نه بر اساس شیوه‌های انجام آنها، یا وجود فرصت برای بررسی مستمر نظرها و ایده‌های جدید برای انجام کارها، همه شرایطی هستند که می‌توانند جو نوآوران مناسبی را فراهم کنند (نعامی و افشاری، ۱۳۸۹) که این موارد در سبک تصمیم‌گیری عقلایی وجود ندارد و به همین جهت مشخص است که چرا سبک تصمیم‌گیری عقلایی بر رفتار نوآوران و نوآوری تأثیری ندارد.

در توضیح این که سبک تصمیم‌گیری شهودی مدیران رابطه بین هوش هیجانی و رفتار نوآوران را واسطه‌گری نمی‌کند می‌بایست اشاره نمود که واقعیت این است که تصمیم‌گیری منطقی مبتنی بر اطلاعات و اندازه‌گیری است و به همین لحاظ کمی نیز هستند، اما سرعت تصمیمات شهودی بیشتر است و منابع کم‌تری را مصرف می‌کند. به همین دلیل اگر چه حس

شهودی می‌تواند منبع گران‌مایه‌ای برای مدیران باشد، اما چون منوط به قابلیت تشخیص ارتباطات بین داده‌ها و تفسیر روندها نمی‌باشد (به علت تسریع در روند تصمیم‌گیری، فرایندها به خوبی تفسیر و تحلیل نمی‌شوند) لذا نمی‌توان به تفسیر روندها و الگوسازی ذهنی که آغازکننده فعالیت خلاقانه محسوب می‌شود دست یافت. به نظر می‌رسد به این دلیل نیز تصمیم‌گیری شهودی مدیران مورد بررسی منجر به نوآوری و رفتار نوآورانه نمی‌شود.

در سبک تصمیم‌گیری شهودی، فرد فرایندی ناخودآگاه از تصمیم‌گیری را در سایه تجربه‌های استنتاج‌شده طی می‌کند، لذا هوش هیجانی که در نبود اطلاعات، با دادن فراسمت و ششم درونی به افراد به آنها کمک می‌کند تا عکس‌العمل متناسب با موقعیت داشته باشند، بر سبک تصمیم‌گیری شهودی که ناخودآگاه طی می‌شود، اثرگذار است. از آنجا که در این شیوه تصمیم‌گیرنده از یک رویه نظام‌مند استفاده نمی‌شود، هوش هیجانی می‌تواند در هنگام اتخاذ تصمیم با تکمیل و مجهز نمودن فرد به تجربه و آگاهی‌های ضمنی مفید و مؤثر باشد.

## پیشنهادها

پیشنهادهای اجرایی یک پژوهش باید کاملاً مرتبط و در راستای نتایج تحقیق باشند. نتایج پژوهش حاضر حاکی از این بود که هوش هیجانی مدیران دانشگاه بر رفتار نوآورانه آنها و همچنین بر سبک تصمیم‌گیری شهودی آنها تأثیر مستقیم دارد؛ بنابراین جهت عینیت‌بخشیدن به نتایج، پیشنهادهایی اجرایی و عملی که دانشگاه‌ها بتوانند رفتار نوآورانه را در مدیران و کارکنان خود ایجاد و آنها را بهبود بخشند و همچنین باعث افزایش نوآوری در سازمان شوند، ارائه می‌شود. با توجه به رد فرضیه چهارم که بیان می‌کند سبک تصمیم‌گیری عقلایی بر رفتارهای نوآورانه تأثیر مثبت ندارد، پیشنهاد می‌شود به کارکنان و مدیران اجازه داده شود تا از سبک‌های منعطف در تصمیم‌گیری استفاده کنند و نه از یک فرایند ثابت و مشخص. از سویی برای ترغیب مدیران در استفاده از سبک‌های منعطف، نظام نظارتی و کنترل باید به نحوی باشد که مدیر به علت استفاده از سبک منعطف و گاهاً شکست در تصمیم خود، مورد سرزنش قرار نگیرد. لذا آزاد گذاشتن مدیران در انتخاب سبک تصمیم‌گیری و ترویج سبک منعطف می‌تواند در بهبود رفتار نوآورانه مدیران مفید و مؤثر واقع شود.

با عنایت به رد فرضیه پنجم مبنی بر این که سبک تصمیم‌گیری شهودی بر رفتار نوآورانه تأثیر مثبت ندارد، پیشنهاد می‌شود توانایی‌های شهودی مدیران تقویت شود. درست است که نتایج مطالعه حاضر تأثیر منفی را نشان می‌دهد، اما به نظر می‌رسد چون سبک شهودی مدیران از کیفیت لازم برخوردار نیست، موجب جلوگیری از رفتارهای نوآورانه می‌شود. بنابراین، بایست بر توانایی‌های شهودی مدیران تکیه و در این رابطه اقداماتی انجام شود که به تقویت توانایی آنها بینجامد. به عنوان مثال می‌توان جهت بهبود روش حل مسئله شهودی مدیران از روش‌های افزایش نوآوری مانند پایش و تحرک مغزی، ارتباط اجباری، گردش تحلیلی، سؤالات ایده‌برانگیز، روش الگوبرداری از طبیعت، تفکر موازی و... استفاده نمود تا توانایی شهودی و کسب اطلاعات مناسب به جای کلیه اطلاعات بهبود یابد.

از آنجا که تصمیم‌گیری شهودی فرایندی ناخودآگاه است و فرد تصمیم‌گیرنده مبتنی بر احساسات و دانش خود اقدام به تصمیم‌گیری می‌کند؛ اگر به این افراد آموزش‌های مداوم و مناسب ضمن خدمت داده شود، دانش و مهارت شغلی کارکنان و مدیران افزایش می‌یابد و در این صورت آنها در حل مسائل و گرفتن تصمیم‌گیری‌ها به شیوه شهودی موفق‌تر عمل می‌کنند. به نظر می‌رسد بهتر است شرح شغل و شرایط احراز شغل مورد بازبینی مجدد قرار گیرند، چراکه به عنوان مثال با کاهش استانداردهای شغلی، مدیر و کارکنان یاد می‌گیرند از سبک‌های مختلف تصمیم‌گیری بهره‌جویند و دیگر در چارچوب و روش‌های کاملاً مشخص و گاهاً دست‌وپاگیر گرفتار نشوند و بتوانند به صورت خلاقانه، بهترین سبک تصمیم‌گیری را انتخاب کرده و مقدمات رفتارهای نوآورانه خویش را مهیا سازند.

تشویق به استفاده از سبک تصمیم‌گیری قابل‌انعطاف که در آن، ابعاد مختلف موضوع مدنظر قرار گیرند و نیز ترغیب کارکنان به عدم استفاده از شیوه‌های یکسان هنگام مواجهه با مشکلات شغلی، همچنین تشویق کارکنان به زیرسؤال بردن اصول اساسی و مسلم، ارزشیابی کارها بر اساس نتایج و نه بر اساس شیوه‌های انجام آنها، یا وجود فرصت برای بررسی مستمر نظرها و ایده‌های جدید برای انجام کارها، همه شرایطی هستند که می‌توانند فضای نوآورانه مناسبی را فراهم کنند (نعامی و افشاری، ۱۳۸۹، ۶۹). تصمیم‌گیری سازوکاری است که کلیه فعالیت‌های سازمان را در بر می‌گیرد و در واقع بر کلیه اعضای سازمان خواه به صورت انفرادی و خواه به صورت عضوی از

گروه اثر می‌گذارد. سازمان بدون وجود سازوکار تصمیم‌گیری، فرو ریخته و به صورت مجموعه‌ای از افراد که هدف‌های خاص خود را دنبال می‌کنند، در می‌آید. تصمیم، به‌عنوان یک نقطه شروع در شناخت فرایندهای سازمانی از اهمیت حیاتی برخوردار است (مورهد و گریفین<sup>۱</sup>، ۱۳۷۵؛ به نقل از سرفرازی و همکاران، ۱۳۸۴).

---

1. Morehead and Grifeen

## منابع

- اعتباریان، اکبر؛ خیرمند، مرضیه و صادقی، آرزو (۱۳۹۳)، بررسی رابطه بین هوش هیجانی و سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران کارخانه پلی‌اکریل اصفهان، *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، ۱۹ صص: ۳۰-۱۹.
- تابش، فهیمه و زارع، حسین (۱۳۹۱)، تأثیر آموزش مهارت‌های هوش هیجانی بر سبک‌های تصمیم‌گیری عقلایی، شهودی، اجتنابی، وابسته و آبی، *مجله علوم رفتاری*، دوره ۶، ش ۴، صص: ۳۲۹-۳۲۳.
- رابینز، استیفن پی (۱۳۸۵)، *رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها*، (ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی). دفتر پژوهش‌های فرهنگی، جلد اول، چاپ هشتم.
- رابینز، استیفن پی (۱۳۸۷)، *مبانی رفتار سازمانی*، (ترجمه ف. امیدواران)، مؤسسه کتان مهربان نشر، چاپ دوم.
- سرفرازی، مهرزاد؛ معمارزاده، غلام‌رضا و واحدپور، غلام‌عباس (۱۳۸۴). بررسی اثربخشی سبک تصمیم‌گیری مدیران نوآور در مقایسه با مدیران سازگار، *سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت*.
- صفیرمردانلو، لیدا (۱۳۸۴)، بررسی تأثیر هوش هیجانی بر عملکرد مدیران (مطالعه موردی بر روی ۱۰۰ شرکت برتر ایران)، *سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت*، صص: ۱-۱۶.
- 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*، ۱۲(۱)، صص: ۱۳-۲۳.
- گلنن، دانیل (۱۳۷۴)، *هوش هیجانی*، (ترجمه نسرين پارسا)، تهران: انتشارات رشد.
- نعامی، عبدالرضا و افشاری، علی (۱۳۸۹)، رابطه سبک رهبری تبادل رهبر-عضو، سبک‌های حل مسئله و روابط گروه کاری با جو سازمانی نوآورانه و رفتار نوآورانه کارکنان، *پژوهش‌های روان‌شناختی*، دوره ۱۳، ش ۱، صص: ۶۹-۸۲.
- نلسون، دبرا ال و جیمز کمپیل کوئیک (۱۳۹۰)، *رفتار سازمانی*، ترجمه: عبدالزهره نعامی، داود حیاتی، صالحه پیریایی و فاطمه شهبازی، انتشارات دانشگاه شهید چمران، چاپ اول.
- هادی‌زاده مقدم، اکرم و طهرانی، مریم (۱۳۹۰)، تبیین رابطه بین هوش هیجانی و سبک تصمیم‌گیری مدیران، *دوماهنامه دانشور رفتار*، دانشگاه شاهد، شماره ۲-۴۷، صص: ۲۷۱-۲۸۲.
- Agor, W. (1986a). How top executives use their intuition to make important decisions. *Business Horizons*, 29 (1), 49-53.

- Agor, W. (1986a). Managing brain skills to increase productivity. **Personnel**, 42 - 46.
- Agor, W. (1986b). The logic of intuition: How top executives make important decisions. **Organizational Dynamics**, winter, 5 - 18.
- Agor, W. H., 1986. **The logic of intuitive decision making: A research based approach for top management**. Westport: Quorum Books.
- Alaric, H. (2005). Calling the shots: the Old English remedy. **Bulletin of the Modern Language Society**, 106 (2). 195-209.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. **Academy of Management Journal**, 39(5), 1154-1184.
- Andersen, J. A., (2000). Intuition in managers. Are intuitive managers more effective? **Journal of Managerial Psychology**, 15(1), 46 – 67.
- Bar-on R (1997). **Development of the Bar-on EQ-i: A measure of emotional and social intelligence**. Paper Presented at the 105th annual meeting of the American Psychological Association, Chicago.
- Beattie, J., & Barlas, S. (2001). **Predicting perceived differences in tradeoff difficulty**. In E. U. Weber, J. Baron & G. Loomes (Eds.), *Conflict and tradeoff in decision making* (pp. 25–64). Cambridge: Cambridge University Press.
- Betsch, T. (2008). The nature of intuition and its neglect in research on judgment and decision making. In H. Plessner, C. Betsch, & T. Betsch (Eds.), **Intuition in judgement and decision making** (pp. 3 – 22). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Bierman, Dick, J., (2005). Intuitive Decision Making In Complex Situations: Somatic Markers in an Artificial Grammar Learning Task. **Cognitive, Affective and Behavioral Neuroscience**, pp: 2-9.
- Conte, J. M. (2005). A review and critique of emotional intelligence measures. **Journal of Organizational Behavior**, 26, 433–440.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behavior. **Creativity and Innovation Management**, 19(1), pp. 23-36.
- Dincer, H. Gencer, G. Orhan, N. & Sahinbas, K. (2011). The Significance of Emotional Intelligence on the Innovative Work Behavior of Managers as Strategic Decision-Makers. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 24, pp. 909–919.
- Khan, Ejaz Ahmed, Riaz, Muhammad Naveed, Batool, Naila, and Riaz, Muhammad Akram. (2016) Emotional Intelligence as a Predictor of Decision Making Styles among University Students. **J. Appl. Environ. Biol. Sci.**, 6(4S) 93-99.
- Epstein S, Pacini R, Denes-Raj V and Heier H (1996). Individual differences in intuitive experiential and analytic-rational thinking styles. **Journal of Personality and Social Psychology**, 71. 390-405.
- Fulop, Janos, David, Roth, Schweik and Charles, (2006). What is Mean “Decision Making” in the Content of Eco-Informatics? **Laboratory of Operations Research and Decision Systems**, Computer and Automation Institute, Hungarian Academy of Sci., pp: 1-6.
- Goleman D (1998). **Working with Emotional Intelligence**, New York: Banatam Books.
- Goleman D (2001). **Emotional Intelligence: issues in paradigm building**. In: *The Emotional Intelligent Workplace*, edited by Cherniss C and Goleman D. San Francisco: jossey – bass. 13-26.
- Goleman, D. (1998). **Working with Emotional Intelligence**, New York: Bantom Books.
- Grant, Anthony, M., (2007). Enhancing coaching skills Emotional Intelligence and emotional intelligence through training. **Industrial and Commercial Training**, 39(5): 257-266.
- Groves, Kevin S., Pat McEnrue, Mary, Shen and Winny, (2008). Developing and Measuring the Emotional Intelligence of Leaders. **J. Management Develop.** 28(2): 225-250.



- HadiAlizadehMoghadam Akram (2008). The relationship between public decision-making styles of managers in state agencies. **Public Administration**. 1(1) 138-123.
- Jacobides, M. G. & Billinger, S. (2006). Designing the boundaries of the firm: From “make, buy, or ally” to the dynamic benefits of vertical architecture. **Organization Science**, 17(2), pp. 249-261.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. **Journal of Occupational and organizational psychology**, 73(3), pp. 287-302.
- Kerr R, Garvin J, Heaton N, Boyle E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. **Leadership & Organization Development Journal**. 27(4):265-79.
- Luce, M. F., Payne, J. W., & Bettman, J. R. (2001). **The impact of emotional tradeoff difficulty on decision behavior**. In E. U. Weber, J. Baron & G. Loomes (Eds.), *Conflict and tradeoff in decision making* (pp. 86–109). Cambridge: Cambridge University Press.
- Tehrani, M. (2001), Study of the Relationship Between Emotional Intelligence (EI) and Management Decision Making Styles. **World Applied Sciences Journal**. 12 (7): 1017-1025, 2011
- Montes, F. J. L., Moreno, A. R., & Fernández, L. M. M. (2004). Assessing the organizational climate and contractual relationship for perceptions of support for innovation. **International Journal of manpower**, 25(2), pp. 167-180.
- Mura, M. Lettieri, E. Radaelli, G., & Spiller, N. (2013). Promoting professional’s Innovative Behaviour through Knowledge Sharing: the moderating role of Social Capital. **Journal of Knowledge Management**, 17(4), pp. 2.
- Nygren TE and White RJ (2002). **Assessing individual differences in decision making styles: Analytical vs. intuitive**. In *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics So.*
- Oliveira, A. (2007), a Discussion of Rational and Psychological Decision-Making Theories and Models: The Search for a Cultural-Ethical Decision-Making Model, **Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies**, 12(2), pp. 12-13.
- Parker, A. Bruin, W. & Fischhoff, B. (2007). Maximizers versus satisfiers: Decision-making styles, competence, and outcomes. **Judgment and Decision Making**, 2 (6), pp. 342–350.
- Patton, John, R., 2003. Intuition in Decisions. **J. Management Decision**, 41(10): 989-996.
- Salovey P and Mayer JD (1990). Emotional intelligence. **Imagination, Cognition and Personality**. 9 185–211.
- Salovy P and Mayer JD (1997). **Emotional Intelligence**. Baywood Publishing Co., Inc.
- Scott SG and Bruce RA (1995). Decision-making style: the development and assessment of a new measure. **Educational and Psychological Measures**. 55(5) 818-831.
- Scott, W. E., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. **Academy of Management Journal**, 37(3), pp. 580-607.
- Singh, R. Greenhaus, J. (2004). The Relation between Career Decision-Making Strategies and Person–Job fit: A study of job changers, **Journal of Vocational Behavior**. 64. pp. 198–221.
- Singh, R., & Greenhaus, J. H. (2004). The relation between career decision-making strategies and person–job fit: A study of job changers. **Journal of Vocational Behavior**, 64(1), 198–221.
- Singh, Romila and Greenhaus, H. Jeffry, (2004). The Relation between Career Decision – Making Strategies and Person-Job Fit: A Study of. **Job Vocational Behavior**, 64: 198-221.

- Spicer, D. P., & Sadler-Smith, E. (2005). An examination of the general decision making style questionnaire in two UK samples. **Journal of Managerial Psychology**, 20(2), 137-149.
- Tabary Mojtaba and Ghorbani M (2009). The role of emotional intelligence in the way managers make **decisions**. **Research Quarterly**. 5(16) 30-46.
- Tatum, Ch. Eberlin, R. Kottraba, C & Bradberry, T. (2003). Leadership, Decision Making and Organization justice, **Journal of Management Decision**, Available from: [http://: www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)
- Thunholm, P. (2004), "Decision-Making Style: habit, style or both? ", **Journal of Personality and Individual Differences**, 36, pp. 931-944.
- West, M.A. & Farr, J.L. (1989). Innovation at work, Psychological perspectives. **Social Behavior**. 4, pp. 15-30.
- Westaby JD, Probst TM, Lee BC. (2010). Leadership decision-making: a behavioral reasoning theory analysis. **Leadership Quarterly**, 21(3):481-95.
- White, Charls (2008), Operational techniques of Creative Thinking, **Advanced Management**, 20(5), pp. 38.
- Wong, Chi-Sum and Law, Kenneth S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study, **the leadership quarterly**. 13, pp. 243-274.
- World Bank (2002). **Constructing Knowledge Societies: New Challenges for Tertiary Education**, Washington, D.C., USA.
- Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2006). **Feeling is for doing: A pragmatic approach to the study of emotions in economic behavior**. In D. DeCremer, M. Zeelenberg & J. K. Murnighan (Eds.), *Social psychology and economics* (pp. 117-137). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Zeelenberg, M., Nelissen, R. M. A., Breugelmans, S. M., & Pieters, R. (2008). On emotion specificity in decision making: Why feeling is for doing. **Judgment and Decision Making**, 3(1), 18-27.