

# تأثیری هوش هیجانی بر ارتباطات اثربخش مدیران شعب بانک ملت در شهر تهران

دریافت: ۱۳۹۰/۵/۱۵

پذیرش: ۱۳۹۰/۹/۱۶

عباس صمدی\*

نادیا کیوان\*\*

## چکیده

پیچیدگی عصر حاضر به همراه سرعت و شتاب تحولات در عرصه‌های مختلف و ارزشمندی ارتباطات انسانی، نقش یافته‌های دقیق و علمی روانشناسی را حساس‌تر کرده است. امروزه اگر مدیری احساسات خود را بشناسد، امواج احساسات درون سازمان خود را شناسایی کند و با این امواج هماهنگ شود، به رهبری مبدل خواهد شد که بر دلها حکومت می‌کند، نه بر پستهای سازمانی. بنابراین، اگر مدیری بخواهد ارتباطی اثربخش داشته باشد بایستی به هنجارهای هیجانی سازمان خود توجه نماید. این پژوهش با هدف بررسی تأثیر هوش هیجانی بر ارتباطات اثربخش مدیران شعب بانک ملت در شهر تهران انجام شده است. در این پژوهش از مدل هوش هیجانی بار- آن استفاده گردید. بمنظور آزمون فرضیه‌ها، تعداد افراد نمونه ۱۶۵ نفر در نظر گرفته شد از طریق توزیع پرسشنامه هوش هیجانی بار- آن و پرسشنامه برقراری ارتباطات اثربخش سوسمان و کرینوس، داده‌های لازم جمع‌آوری شده و سپس با استفاده از روش آمار توصیفی و استنباطی، ارتباط هر یک از مؤلفه‌ها با ارتباطات اثربخش مدیران مورد بررسی قرار گرفت. نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها نشان داد که، هوش هیجانی با ارتباطات اثربخش مدیران رابطه معناداری دارد. در نهایت اینکه این پژوهش را می‌توان بعنوان مهر تأییدی بر اهمیت توجه به نقش هوش هیجانی در برقراری ارتباطات اثربخش مدیران، بخصوص مدیران در شعب بانکها که امر ارتباط در انجام وظایف برایشان بسیار حائز اهمیت است، قلمداد کرد. بعلاوه، می‌تواند آنان را در یافتن نقاط قوت و ضعفشان در بهره‌گیری از هوش هیجانی هنگام برقراری ارتباطات یاری نماید.

مفاهیم کلیدی: هوش<sup>۱</sup>، هیجانی<sup>۲</sup>، هوش هیجانی<sup>۳</sup>، ارتباطات<sup>۴</sup>، ارتباطات اثربخش<sup>۵</sup>

\* استادیار دانشگاه بوعلی سینا

\*\* کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی

## مقدمه

مفهوم هوش تاریخی طولانی دارد؛ شاید به اندازه خود انسان قدمت داشته باشد. حتی در قدیمی ترین داستانهای مکتوب تاریخ بشری، بعضی از قهرمانان را عاقل تر از دیگران توصیف کرده اند (شیخ پور و بذرافکن، ۱۳۸۷، ۱۱). از زمانیکه پدیده‌ای به نام «هوش» توسط بینه (۱۹۰۵) در فرانسه بصورت عدد و رقم نمود کمی یافت و اصطلاح هوشپهر توسط ترومن (۱۹۱۶) معرفی شد، نزدیک به یک قرن می گذرد. از آن زمان تاکنون، بسیاری از روانشناسان از جمله اسپیرمن، ترستون، بینه، وکسلر، پیازه، کتل، گیلفورد، گاردنر و ... تعریف و طبقه بندیهای مخ تلفی از هوش بدست دادند (جلالی، ۱۳۸۱، ۹۰)، بطور مثال، از نظر بعضی روانشناسان، مانند کلاپارد و اشترن هوش نوعی تطابق ذهنی با مقتضیات و موقعیتهای جدید است (پیاژه، ۱۳۶۸، ۳۵) و یا، طبق نظر رابرت جی اشترنبرگ، هوش، شامل تواناییهای ذهنی مورد نیاز، برای تغییر و یا تطبیق با محیط فرد می باشد (دوبرین، ۱۳۸۸، ۶۶ و ۶۷). در حوزه مطالعات هوش، سیر مطالعات، از هوش منطقی که بر پایه شناخت استوار است به سمت هوش هیجانی حرکت کرده است (خائف‌الهی و دوستار، ۱۳۸۲، ۵۲). با اینکه وجود و اهمیت هوش فراتر از هیجان می باشد و راه حل مسئله را در درازمدت شناسایی می نماید، اما این امر تا زمانی مدنظر قرار داشت که تلاشی جدی بمنظور ساختن تعریفی از EI بطور نسبی صورت نگرفته بود، یا اینکه توجه مردم به این مفهوم بطور قابل توجهی جلب نشده بود (Brown & Bryant & Reilly, ۲۰۰۶, ۳۳۲). اما با گذشت زمان، محب و بیت موضوع هوش هیجانی، موجب انتشار دامع وسیعی از کتب و مقالات در زمینه بررسی و کاربرد آن و نیز اجرای آنها در سازمان و بین افراد شده است (سبحانی نژاد و یوزباشی، ۱۳۸۷، ۱۷۶).

از نظر سالووی و مایر (۱۹۹۰) هوش هیجانی بعنوان «پيامد یک تعامل انطباقی میان هیجان و ادراک که شامل توانایی درک نمودن، وفق دادن، فهمیدن و لمس نمودن هیجانات خود و استعداد پیدا کردن و تفسیر نمودن هیجانات دیگران، می باشد»، تعریف شده است (Landa & et al, ۲۰۰۸, ۸۸۹, گلمن (۱۹۹۸) نیز هوش هیجانی را بعنوان «توانایی تشخیص هیجانات خود و دیگران، برانگیختن خود، اداره کردن هیجانات و کنترل روابط» تعریف نمود (۹۳، ۲۰۰۴، Vakola & Tsaousis & Nikolaou). همچنین، اشکنازی و همکاران (۲۰۰۲) هم تعبیری موشکافانه از هوش هیجانی ارائه نمودند که آنرا به تواناییهای متمایز ادراکی محدود می نمود و هم تعبیری گسترده از آن ارائه نمودند که شامل همدلی، مدیریت زمان، تصمیم گیری و کارگروهی بود. صرفنظر از تعبیری که هر فرد انتخاب می کند،

در کل بنظر می‌رسد که هوش هیجانی از هوش عمومی متمایز است و تفکر را در مورد زندگی شخصی بهبود می‌بخشد (Chrusciel, ۲۰۰۶, ۶۴۶).

در حقیقت، تعاریف مختلف و متقارن و کاربردپذیر از هوش هیجانی، تقریباً قضاوت واقعی در مورد این مفهوم را غیرممکن می‌سازد (Amelang & Steinmary, ۲۰۰۶, ۴۵۹). اما بطور کلی هوش هیجانی، موضوعی است که سعی در تشریح و تفسیر جایگاه هیجان‌ها و عواطف در توانمندی‌های انسانی دارد (خائف‌الهی و دوستار، ۱۳۸۲، ۵۲). هوش هیجانی دارای مؤلفه‌های گوناگونی می‌باشد. اما با توجه به اینکه هدف این مقاله بررسی تأثیر هوش هیجانی بر ارتباطات اثربخش مدیران می‌باشد، مؤلفه‌توانایی برقراری ارتباطات اثربخش را مدنظر قرار خواهیم داد. برقراری این نوع از ارتباط به دو دلیل برای مدیران حائز اهمیت می‌باشد: اولاً، ارتباطات فرآیندی است که مدیران با استفاده از آن وظایف و کارکردهای خود را به انجام می‌رسانند، ثانیاً ارتباطات فعالیتی است که مدیران قسمت اعظم وقت خود را به آن تخصیص می‌دهند به این ترتیب مدیران وظایف خود را فقط بصورت برقرار کردن ارتباطات مؤثر می‌توانند انجام دهند و لذا، ارتباطات اساس کار مدیریت را تشکیل می‌دهد (مشبکی و تیمورتزاد، ۱۳۷۸، ۱۳۳). با در نظر گرفتن اهمیت موضوع هوش هیجانی و فواید آن در سازمانها بخصوص در بانکها در این پژوهش سعی بر آن است تا به بررسی تأثیر هوش هیجانی بر ارتباطات اثربخش مدیران شعب بانک ملت بپردازیم و به این معنی که آیا هوش هیجانی و مؤلفه‌های آن بر روی ارتباطات اثربخش مدیران تأثیرگذار است یا نه؟ و اگر تأثیرگذار است این تأثیر به چه میزان می‌باشد؟

## ادبیات پژوهش

### هوش هیجانی و تأثیر آن در زندگی

همچنانکه افراد بشر از نظر شکل و قیافه با یکدیگر تفاوت دارند، از نظر خصایص روانی، نیز بین آنها تفاوت‌هایی وجود دارد. مطالعه نوشته‌های فلاسفه و دانشمندان قدیم نشان می‌دهد که انسان، حتی از گذشته‌های بسیار دور، از تفاوت‌های فردی آگاه بوده است (حسن‌زاده و ساداتی‌کیادهی، ۱۳۸۸، ۱۹). اما این ضریب هوشی که همه انسانها از بدو تولد آنها به ارث می‌برند صددرصد تعیین‌کننده موفقیت یا عدم موفقیت در زندگی نیست. در حقیقت، بالا بودن ضریب هوشی یکی از امتیازات است (مکیان، ۱۳۸۷، ۵۴). دکتر پیتر سالووی و دکتر جان

مایر در سال ۱۹۹۰ برای اولین بار موضوع هوش هیجانی را مطرح نمودند (ملک پور، ۱۳۸۶، ۳). تئوری پیشنهاد شده توسط سالووی و مایر، چارچوب جدیدی را بمنظور سازگاری هیجانی و اجتماعی فراهم نمود. این تئوری بر مبنای مهارتهای هیجانی که می‌تواند از طریق آموزش و ممارست توسعه یابند، قرار گرفته و مبتنی بر چهار توانایی کلیدی می‌باشد که عبارتست از: آگاهی، بکارگیری، درک و مدیریت هیجانان (Lopes & Salvoes & Straus, ۲۰۰۳, ۶۴۲). بنابراین اگر از نظر روانشناسان سالهای ۱۹۹۰ بعنوان "دهه شناخت یا مغز" معروف است، در نیمه دوم این دهه، یعنی از ۱۹۹۵ مطبوعات مردمی متمایل بودند آنرا "دهه احساس و هیجان" اعلام نمایند (اکبرزاده، ۱۳۸۳، ۶ و ۷). این سازه چیست؟ و چرا اینقدر جذاب است؟ هوش هیجانی آگاهی از احساس و استفاده از آن برای اتخاذ تصمیمهای مناسب در زندگی و همچنین توانایی تحمل کردن ضربه‌های روحی و مهار آنهاست (دژگاهی، ۱۳۷۸، ۱۳). به بیانی دیگر، هوش هیجانی یک واژه نسبتاً جدید برای سازه‌ای است که قصد تکمیل دیدگاه سنتی هوش را از طریق تأکید بر همکاریهای هیجانی، شخصیتی و اجتماعی بمنظور داشتن رفتاری هوشمند، دارد (Dawda & Hart, ۲۰۰, ۷۹۷). پژوهشگران مختلف ابراز داشته‌اند که هوش هیجانی بر سلامت حافظه و نیروی عقل، ادراک، معنابخشی تجربه‌ها، داوری صحیح، تصمیم‌گیری مناسب، رشد روانی- اجتماعی فرد تأثیری چشمگیر می‌گذارد (کاظمی، ۱۳۸۵، ۳۷).

همچنین هوش هیجانی علاوه بر این که بر سلامت روحی و جسمی فرد تأثیر می‌گذارد بر موفقیت حرفه‌ای وی نیز تأثیرگذار است (Wang & Low, ۲۰۰۲, ۷۹۷). بعلاوه، گلن نیز استدلال نمود که قطعاً هوش هیجانی، بعنوان پیش‌نیازی برای موفقیت رهبری محسوب می‌شود (Barling & Slater & Kellowey, ۲۰۰۰, ۱۵۷). امروزه در محیط کاری، توانایی انجام کارها بوضوح، یک ضرورت و پیش شرط است که بعضی از افراد بخوبی از عهدۀ آن برآمده و برخی دیگر قادر به انجام آن نیستند (آقایار و شریفی درآمدی، ۱۳۸۶، ۲۴۰). در محیط کار هوش هیجانی نقش بارزتری در داشتن عملکرد مطلوب نسبت به سایر قابلیت‌ها از قبیل هوش شناختی یا مهارتهای فنی ایفا می‌کند؛ بنابراین با پرورش و رشد هوش هیجانی و قابلیت‌های آن هم سازمان و هم کارکنان از مزایای آن بهره‌مند می‌شوند (احمدپور، ۱۳۸۸، ۲). بیش از یک دهه است که، پژوهشگران مدیریت، میل مشخصی به درک هیجانان در محیط کار از خود نشان می‌دهند (Groves & McEnrue & Shen, ۲۰۰۸, ۲۲۵). از جمله این تحقیقات عبارتست از:

شوشتریان، عاملی و امین لاری در قالب طرحی پژوهشی به بررسی تأثیر هوش هیجانی نیروی کار شاغل در صنایع تولیدی استان فارس بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی، پرداختند. نمونه آماری ۳۵۰ نفر از کارکنان صنایع تولیدی استان فارس بوده که بصورت تصادفی انتخاب گردیدند. بر اساس یافته‌های این مطالعه، رابطه معنی داری بین هوش هیجانی و رضایت شغلی نیروی کار و همچنین عملکرد شغلی کارکنان مشاهده گردید. در حالیکه رابطه معنی داری بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی کارکنان شرکتهای تحت بررسی، ملاحظه نگردید (شوشتریان، عاملی و امین لاری، ۱۳۸۸، ۴۷).

گل پرور، آقایی و خاکسار (۱۳۸۴) در مقاله‌ای با عنوان رابطه هوش هیجانی و مؤلفه‌های آن با پیشرفت‌گرایی شغلی در بین کارگران کارخانجات و صنایع، به بررسی این رابطه در بین کارگران و کارکنان شهرک صنعتی مورچه‌خورت اصفهان پرداختند. بمنظور دستیابی به هدف این پژوهش ۳۰۰ نفر بعنوان گروه نمونه انتخاب شدند. ابزارهای مورد استفاده در این پژوهش، پرسشنامه هوش هیجانی بار- آن و پرسشنامه پیشرفت شغلی کوئین دام در نظر گرفته شد. فرضیه‌هایی مبنی بر وجود رابطه بین هوش هیجانی و مؤلفه‌های آن با پیشرفت شغلی و وجود رابطه ای معین و یکسویه میان مؤلفه‌های هوش هیجانی و پیشرفت شغلی مطرح شد. شواهد بدست آمده حاکی از آن بود که بین تمامی مؤلفه های هوش هیجانی و پیشرفت شغلی رابطه معناداری وجود دارد. همچنین نتایج این پژوهش، نشان داد که از بین مؤلفه‌های هوش هیجانی، خوش بینی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، خودابرازی، همدلی و تحمل فشار روانی قادر به پیش بینی معنادار پیشرفت شغلی می‌باشد. تحلیل معادلات ساختاری نیز نشان داد که صرفاً خوش بینی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، همدلی و خودابرازی دارای مسیرهایی یکسویه و معین با پیشرفت شغلی هستند.

در واقع، یکی از دلایل مربوط به اهمیت هوش هیجانی در محیط کار به مدیرانی اشاره دارد که از لحاظ فنی توانمند بوده، اما در کنار آمدن با دیگران و کنترل شرایط تنش زا ناتوان هستند (کاووسی، ۱۳۸۱، ۶۷). از اینرو، لازم است مدیران بر تواناییها و قابلیت‌هایی چون هوش هیجانی بیش از پیش مسلط گردند. اگر مدیران مذکور بخواهند بعنوان افرادی کارآمد و اثربخش نقش آفرینی کنند، لازم است از هوش هیجانی و هوشیهر کافی برخوردار باشند (برگرفته از سایت ویکی پدیا). برخی از تئوریهای رهبری نیز به این مطلب اشاره دارند که هوش هیجانی و هوش اجتماعی هم برای رهبران و هم برای مدیران اهمیت فراوانی دارد زیرا پیچیدگیهای رفتاری و شناختی از مشخصات مهم مدیران شایسته می باشد (وانگ و لاو،

۲۰۰۲، ۷۹۷). از جمله مطالعاتی که در این رابطه صورت گرفته می توان به مطالعات دکتر گلمن اشاره نمود. نتایج مطالعات وی نشان داد که اهمیت مهارت‌های هوش هیجانی در مقایسه با سایر مهارت‌ها دو برابر است و رابطه مستقیمی با رشد و پیشرفت سازمانها دارد (شریفی و آقایار، ۱۳۸۴، ۷۵). بنابر آنچه که تاکنون گفته شد، قطعاً هوش هیجانی به عملکرد رهبری و تعهد به گروه و سازمان مربوط می شود. از اینرو، غیرمنتظره نیست که برنامه های مربوط به بهبود هوش هیجانی رهبران توسعه یابند (Riggio & Lee, ۲۰۰۳, ۴۲). دانیل گلمن صاحب‌نظر علوم رفتاری اولین کسی بود که این مفهوم را وارد عرصه سازمان نمود. گلمن هوش هیجانی را استعداد، مهارت و یا قابلیت دانست که عمیقاً تمامی تواناییهای فردی را تحت الشعاع قرار می دهد (سبحانی نژاد و یوزباشی، ۱۳۸۷، ۱۰). گاردنر (۲۰۰۳) نیز در مطالعه‌ای با عنوان هوش هیجانی و شیوه‌های رهبری در محیط کار بیان می‌کند که هوش هیجانی یک عامل مهم جهت تعلیم، انتخاب، توسعه و راهنمایی کارمندان می باشد. در این مطالعه که بر روی ۳۰۳ مدیر ارشد انجام شد، نتایج بدست آمده حاکی از آن بودند که هوش هیجانی ارتباط زیادی با همه اجزای رهبری دگرگون ساز از جمله آگاهی و مدیریت هیجانی دارد. همچنین هوش هیجانی، بهترین پیشگویی کننده موفقیت در این شیوه رهبری می باشد (حسن زاده و ساداتی کیادهی، ۱۳۸۸، ۱۰۰ و ۱۰۱). همچنین، کر و همکاران وی (۲۰۰۶) در مقاله‌ای با عنوان هوش هیجانی و اثربخشی رهبری به بررسی رابطه میان هوش هیجانی سطوح مختلف مدیریتی و رتبه بندی میزان اثربخشی رهبری اقدام نمودند. در این پژوهش از آزمون هوش هیجانی مایر سالووی و کاروسو استفاده شده است، آزمون EI بین ۳۸ سرپرست در داخل یک شرکت بزرگ تولیدی توزیع شد. نتایج حاصل شده، بعنوان یک پیشگویی کننده قوی برای اثربخشی رهبری، محسوب می‌گردد. همچنین این یافته ها بر قرارگیری هوش هیجانی در کنار فرآیند استخدام، آموزش و توسعه مدیریت پرسنلی، صحه می گذارد (Kerr & et al, ۲۰۰۶, ۲۶۵). علاوه بر مطالعات فوق‌الذکر، رهنورد و جویبار در مقاله‌ای به مقایسه هوش هیجانی در میان سطوح سه گانه مدیریت در سطح سازمان می‌پردازند. سنجش هوش هیجانی بر اساس مدل هوش هیجانی گلمن (۱۹۹۵)، صورت گرفته است. یافته های این پژوهش نشان می دهد که هوش هیجانی در میان مدیران سطوح گوناگون متفاوت است و این تفاوت بیشتر در ابعاد خودآگاهی، خودنظمی و انگیزش نمود داشته، ولی در دو بعد همدلی و مهارت اجتماعی، تفاوت مشاهده شده معنادار نیست. در ضمن، این پژوهش نشان می‌دهد که

هر چه در نردبان سلسله مراتب بالا می رویم، سطح هوش هیجانی افزایش می یابد (رهنورد و جویبار، ۱۳۸۷).

## ارتباطات مؤثر

جهانی را که امروز ما در آن زندگی می کنیم، جهان ارتباطات نام داده اند. دیوارها یکی پس از دیگری فرو می ریزند (فرهنگی، ۱۳۸۶، ۱). در واقع ارتباط اساسی ترین وسیله حیات می باشد، انسان از طریق ارتباطات، اطلاعات خود را در رابطه با جوامع دیگر کامل می کند و بر اساس همین اطلاعات تصمیمات لازم را می گیرد (فرهنگی، صفرزاده و خادمی، ۱۳۸۳، ۱۸۲). برقراری ارتباط مؤثر یکی از قدیمی ترین و در عین حال عالی ترین دستاوردهای بشر است. ارتباط در گذشته، علاوه بر کارکردهایی که در جهت حفظ حیات و یاری گرفتن از دیگران داشته، زمینه ساز فعالیتهای اجتماعی و سرآغازی برای زندگی اجتماعی نیز بوده است (رادفر و همکاران، ۱۳۸۷، ۲). امروزه مدیریت مؤثر سازمانها و منابع انسانی بعلاوه انفجار اطلاعات و توسعه ارتباطات و همچنین پدیده جهانی شدن با چالشهای فراوانی مواجه است (رائیان و لبانی مطلق، ۱۳۸۵). بنابراین مدیران بیش از افراد دیگر به یک ارتباط مؤثر وابسته هستند (میستیل، ۱۳۸۶). در حقیقت، اگر چنانچه به زمانیکه صرف انجام هر یک از وظایف مدیریت می شود بنگریم، مشاهده می شود که اکثر اوقات مدیر صرف ایجاد ارتباط و انتقال اطلاعات می شود (الوانی، ۱۳۸۸، ۱۷۳). یک مدیر باید در جریان آخرین تحقیقات مدیریت و پیشرفت های حاصل شده در زمینه علوم و تکنولوژی ای که بر فرآیند مدیریت تأثیر می گذارند باشد و در عین حال که خود را مجهز به علوم و فنون مربوط به مدیریت می نماید، باید یک روانشناس، یک جامعه شناس و فردی بصیر و آگاه نسبت به اوضاع کشور و جهان باشد. آگاهی کافی از سیستم اطلاعاتی و برقراری صحیح ارتباطات داشته باشد (تروانا و نیوپورت، ۱۳۷۴، ۲). به بیانی دیگر، برای اینکه مدیران اثربخش باشند به اطلاعات نیاز دارند و برای بدست آوردن اطلاعات، می باید نظام ارتباطی اثربخشی وجود داشته باشد (هامیلتون، ۱۳۷۵، ۵). زیرا، به تجربه ثابت شده است که اگر ارتباطات صحیحی در سازمان برقرار نباشد گردش امور مختل و کارها آشفته می شوند. هماهنگی، برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل و سایر وظایف مدیر بدون وجود سیستم ارتباطی مؤثر در سازمان وجود نخواهد داشت (مشبکی، ۱۳۷۷، ۲۴۵). منظور از ارتباط اثربخش یعنی برابری و تطابق مفهومی که از سوی فرستنده ارسال می شود با مفهومی که گیرنده از آن پیام درک می کند و یا به آن پاسخ می دهد. در این تعریف، هر اندازه ارتباط مؤثرتر باشد، پاسخ به یک نزدیکتر می شود. اگر پیام فرستنده یا

محرك را به (S) و پاسخ گیرنده را به (R) و ارتباط اثربخش را به E.C. نمایش دهیم، پس خواهیم داشت (میرکمالی، ۱۳۸۳، ۲۰۸ و ۲۰۹): شایان ذکر است، رعایت چند نکته در برقراری ارتباطات مؤثر در مدیریت، ضروری می‌نماید که در ذیل بدانها اشاره می‌نماییم:

- هر مدیری، در درجه اول، باید بداند که با ارتباط به چه چیزی می‌خواهد دست یابد.
- قبل از برقراری ارتباط، اطلاعات لازم و کافی درباره مخاطبان و زمینه و شرایط کار آنان بدست آورد.

- سپس، رسانه ای را که برای انتقال پیام مناسب است، با توجه به شرایط زمانی و مکانی انتخاب نماید.

- بازخوردی که حاصل می‌شود، او را از وجود مشکلات احتمالی در جریان ارتباط آگاه خواهد ساخت (شریعتمداری، ۱۳۸۵، ۱۷۴ و ۱۷۵).

### هوش هیجانی و ارتباطات

نوشین (۱۳۸۸) به نقل از فاطمی در مورد پیوند هوش هیجانی و ارتباطات می‌گوید: هوش هیجانی اصولاً در ارتباطات تجلی می‌یابد. ارتباطات از سویی حوزه درون فردی و از طرف دیگر قلمرو میان فردی را در بر می‌گیرد. در قلمرو فردی، هوش هیجانی به قابلیت‌ها، شایستگی‌ها و توانمندی‌هایی می‌پردازد که ارتباط فرد با خود را تنظیم می‌کنند. در قلمرو اجتماعی، هوش هیجانی به قابلیت‌هایی می‌پردازد که ارتباط فرد با دیگران را سامان می‌بخشند (نوشین، ۱۳۸۸، ۷۳).

### روشهای ایجاد ارتباط مؤثر

- روش ارتباط انفرادی: هر مدیر معمولاً جهت ایجاد ارتباط، از این روش استفاده می‌کند.
- ارتباط در داخل واحدها: دو گروه در سازمان وجود دارند، یکی گروه‌های مدیران رده بالا و رؤسا و مدیران کل و دوم گروه‌های متخصصان و کارشناسان و سرپرستان عملیاتی هستند که ارتباط قوی با یکدیگر دارند.
- ارتباط در واحدهای داخل و خارج سازمان: در یک سازمان بخش‌های مختلف با هم ارتباط دارند و بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند و تأثیر می‌پذیرند.



• ارتباط در سطح کل سازمان: در اینجا منظور، ارتباط در تمامی جنبه‌هایش می‌باشد یعنی ارتباطی که هر فرد با دیگری دارد و یا هرگونه اتفاقی که در سطح سازمان به وقوع می‌پیوندد (مشبکی، ۱۳۷۷، ۲۲۷ و ۲۲۸).

نتایج برقراری یک ارتباط مؤثر با دیگران عبارتست از:

ایجاد اعتماد به نفس، احساس بالندگی و سودمندی، احساس رضایت و آرامش، به تعامل رسیدن با دیگران و دست یافتن به درک متقابل، تقویت رشد اجتماعی، روحی، روانی و عاطفی، تأمین اساسی‌ترین نیاز انسان به دوست داشتن، انتقال صحیح و صریح پیام به دیگران، دست یافتن به حقوقی که افراد را به جرأت و شهامت می‌رساند (پورمصلح، ۱۳۸۷، ۲۸).

### چارچوب نظری پژوهش

در این پژوهش برای ایجاد چهارچوبی مناسب، از مدل هوش هیجانی بار- آن استفاده نمودیم. مدل بار- آن دارای پنج مؤلفه؛ درون فردی ۶، سازگاری ۷، خلق و خوی عمومی ۸، میان فردی ۹ و مدیریت تنیدگی ۱۰ با پانزده عامل بشرح ذیل است.

خودآگاهی هیجانی ۱۱، توانایی شناسایی و درک احساسات شخصی؛ ابراز وجود ۱۲، توانایی ابراز احساسات، اعتقادات و افکار و توانایی دفاع از حقایق شخصی در یک وضعیت غیرمخرب است؛ عزت نفس ۱۳، توانایی احترام گذاشتن به خویش؛ خودشکوفایی ۱۴، توانایی شکوفا ساختن قابلیت‌های بالقوه شخصی؛ استقلال ۱۵، توانایی خودهدایتی و خوددکترولی در تفکرات و کارها و رها شدن از وابستگی هیجانی؛ همدلی ۱۶، توانایی فهمیدن و درک نمودن احساسات دیگران؛ روابط میان فردی ۱۷، توانایی ایجاد و حفظ روابط متقابل رضایت بخش؛ مسئولیت‌پذیری اجتماعی ۱۸، توانایی اثبات خویشتن بعنوان یک عضو همکاری کننده در گروه اجتماعی و عضوی سازنده برای جامعه؛ حل مسأله ۱۹، توانایی شناختن و تعریف مشکلات برای تولید و تحقق بخشیدن به راه‌حلهای مؤثر ممکن؛ آزمون واقعیت ۲۰، توانایی تعیین همخوانی میان آن چیزی که بطور واقعی وجود دارد؛ انعطاف پذیری ۲۱، توانایی تعدیل هیجان‌ات، افکار و رفتار شخصی در موقعیتهای گوناگون؛ تحمل فشار روانی ۲۲ توانایی تحمل رویدادهای نامطلوب و موقعیت‌های تنش‌زا؛ کنترل تکانه ۲۳، توانایی جلوگیری یا به تأخیر انداختن یک تکانه، ساقی یا وسوسه‌انگیز؛ شادکامی ۲۴، توانایی احساس رضایت داشتن از زندگی شخصی، لذت بردن از خود یا دیگران و خنده‌رو بودن؛ خوش بینی ۲۵، توانایی نگاه کردن به نیمه روشن زندگی و حفظ یک نگرش مثبت (Palmer & et al, ۲۰۰۳، ۱۱۹۲-)

۱۱۹۳). همچنین اثربخش بودن ارتباطات را بر اساس پرسشنامه شناسایی ارتباطات «سوسمان و کریونوس» به سه بعد ارتباط با زیردستان و ارتباط با مافوقها و ارتباط با همکاران تقسیم نمودیم.



شکل ۱- چارچوب مفهومی تحقیق

با توجه به اینکه در این پژوهش قصد بر آنست که تأثیر هوش هیجانی بر ارتباطات اثربخش مدیران سنجیده شود، بنابراین فرضیه اصلی این پژوهش عبارتست از: هوش هیجانی بر ارتباطات اثربخش مدیران شعب بانک ملت تأثیر می‌گذارد.

همچنین فرضیه‌های فرعی نیز به قرار ذیل می‌باشد:

- مؤلفه رابطه رابطه درون فردی بر روی ارتباطات اثربخش مدیران شعب بانک ملت تأثیر می‌گذارد.
- مؤلفه قدرت سازگاری بر روی ارتباطات اثربخش مدیران شعب بانک ملت در شهر تهران تأثیر می‌گذارد.
- مؤلفه خلق و خوی عمومی بر روی ارتباطات اثربخش مدیران شعب بانک ملت تأثیر می‌گذارد.
- مؤلفه رابطه میان فردی بر روی ارتباطات اثربخش مدیران شعب بانک ملت تأثیر می‌گذارد.
- مؤلفه کنترل فشار روانی بر روی ارتباطات اثربخش مدیران شعب بانک ملت تأثیر می‌گذارد.

### روش پژوهش

هر پژوهشی فعالیتی نظام مند است که طی آن یا دانش گسترش می یابد یا وضعیتی توصیف و تبیین می‌گردد و یا در نهایت مسأله و مشکل خاصی راه‌حل‌جویی می‌شود (خاکی، ۱۳۸۳، ۹۳). این تحقیق، از نظر روش، توصیفی و بر اساس روش بدست آوردن داده‌ها در زمره تحقیقات پیمایشی می‌باشد. با در نظر گرفتن این امر که، جامع آماری عبارتست از مجموعه‌ای از افراد یا واحدها که دارای حداقل یک صفت مشترک باشند (مقیم، ۱۳۸۳، ۳۶). جامع آماری این تحقیق، مشتمل بر کلیه رؤسای شعب بانک ملت در شهر تهران (۲۸۹ نفر) می‌باشد که تعداد افراد نمونه ۱۶۵ نفر در نظر گرفته شدند در این پژوهش برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری سهمیه‌ای استفاده نمودیم. در واقع با توجه به تقسیم بندی مناطق بانک به هفت منطقه و یک شعبه مستقل مرکزی، سهم هر یک از مناطق با توجه به جدول شماره ۱ تعیین و در نهایت از هر منطقه با توجه به تعداد سهم آن منطقه نسبت به کل مناطق در سطح شهر تهران بصورت تصادفی شعبی را انتخاب نمودیم.

جدول ۱- تعیین نمونه‌های مورد نیاز در هر منطقه

نماد	شعبه مستقل مرکزی	منطقه ۱	منطقه ۲	منطقه ۳	منطقه ۴	منطقه ۵	منطقه ۶	منطقه ۷	جمع
N	۱	۵۰	۴۰	۳۷	۴۱	۵۱	۴۰	۲۹	۲۸۹
P	۰	٪۱۷	٪۱۴	٪۱۳	٪۱۴	٪۱۸	٪۱۴	٪۱۰	٪۱۰۰
n	۰	۲۸	۲۳	۲۱	۲۳	۳۰	۲۳	۱۷	۱۶۵

بعلاوه، در این تحقیق، هم چنین برای گردآوری اطلاعات از مطالعات کتابخانه ای استفاده شد. بدین صورت که با شناسایی کلید واژه هایی چون هوش هیجانی، هوش عقلی، ارتباطات اثربخش و ... در میان سایتهای علمی به جستجو پرداختیم. همچنین مطالعه متون و مقالات فارسی و لاتین در زمینه هوش هیجانی و ارتباطات، یادداشت برداری و خلاصه نویسی از این متون و مقالات نیز مدنظر قرار گرفت. بعلاوه از روشهای مشاهده و مصاحبه نیز استفاده نمودیم و بمنظور اندازه گیری متغیرهای مستقل و وابسته از پرسشنامه بهره جستیم. پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش، از نظر ساختاری مشکل از سه بخش می باشد. بخش اول نامه معرفی موضوع و نحوه تکمیل پرسشنامه ؛ بخش دوم، مشخصات جمعیت شناختی؛ و بخش سوم، که بدنه اصلی کار تحقیق را در برمی گیرد، شامل دو پرسشنامه استاندارد مجزاست.

- پرسشنامه هوش هیجانی: برای سنجش هوش هیجانی و مؤلفه‌های آن بعنوان متغیر مستقل، از پرسشنامه هوش هیجانی بار- آن استفاده نمودیم. نسخه اصلی این پرسشنامه، شامل ۱۳۳ سؤال کوتاه است که پس از هنجاریابی توسط پژوهشگر به ۹۱ سؤال کاهش یافت. این پرسشنامه از یک مقیاس پنج درجه ای لیکرت تشکیل شده است.

(ب) پرسشنامه شناسایی ارتباطات: برای سنجش توانایی مدیران در برقراری ارتباطات اثربخش بعنوان متغیر وابسته از پرسشنامه ای استاندارد د که از کتاب "سازمان و مدیریت: رویکردی پژوهشی" سیدمحمد مقیمی استخراج شده است، استفاده نمودیم. این پرسشنامه که توسط سوسمان و کریونوس ابداع گردیده، از سه بخش ارتباط با زیردستان، ارتباط با مافوقها و ارتباط با همکاران تشکیل شده که هر بخش شامل ۱۵ سؤال می باشد. در این

پرسشنامه از مقیاس اوزگود استفاده شده است. در واقع، در این روش جملاتی کوتاه به شکل جملاتی کوتاه به شکل مثبت و منفی در طرفین یکسری مقیاس هفت واحدی قرار می گیرند. در نهایت، پس از جمع آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه، داده‌های بدست آمده به وسیله نرم افزار SPSS و روشهای آماری زیر، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند:

- آزمونهای فراوانی، درصدها، جداول و نمودارها جهت تعیین وضعیت نمونه مورد بررسی.
- آزمون کولموگروف اسمیرنوف بمنظور تعیین وضعیت داده های نمونه از لحاظ نرمال بودن توزیع آنها. آزمون ضریب همبستگی پیرسون جهت بررسی وجود یا عدم وجود رابطه بین هوش هیجانی و مؤلفه‌های آن با ارتباطات اثربخش مدیران شعب بانک ملت در شهر تهران.
- آزمون ضریب رگرسیون چندگانه جهت بررسی میزان تأثیرگذاری هوش هیجانی و مؤلفه های آن ارتباطات اثربخش مدیران شعب بانک ملت در شهر تهران.

## یافته‌ها

یافته های آماری این پژوهش در جداول ۲ و ۳ مشاهده می شود. در جدول ۲ نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان داده شده است.

همچنین، جهت تعیین میزان تأثیرگذاری هوش هیجانی و مؤلفه های آن بر روی ارتباطات اثربخش، از آزمون ضریب رگرسیون چندمتغیره استفاده نمودیم. با توجه به یافته‌های آماری جدول شماره ۳ دریافتیم که مؤلفه میان فردی از قدرت تأثیرگذاری بالاتری نسبت به سایر مؤلفه های هوش هیجانی برخوردار است و سپس مؤلفه های درون فردی، قدرت سازگاری، خلق و خوی عمومی و کنترل فشار روانی در رده‌های بعدی قرار می‌گیرند.

### جدول ۲ - نتایج آزمون همبستگی پیرسون

نوع رابطه	نتیجه	سطح معنی‌داری	ضریب همبستگی	آزمون آماری / فرضیات
مستقیم	معنی‌دار است	۰.۰۰۰	۰.۵۸۴	فرضیه اهم
مستقیم	معنی‌دار است	۰.۰۰۰	۰.۴۶۹	فرضیه اخص ۱
مستقیم	معنی‌دار است	۰.۰۰۰	۰.۴۶۵	فرضیه اخص ۲
مستقیم	معنی‌دار است	۰.۰۰۰	۰.۴۵۲	فرضیه اخص ۳
مستقیم	معنی‌دار است	۰.۰۰۰	۰.۳۸۴	فرضیه اخص ۴
مستقیم	معنی‌دار است	۰.۰۰۰	۰.۳۲۲	فرضیه اخص ۵

بطور کلی می‌توان گفت مؤلفه‌های فردی از بیشترین و مؤلفه‌های کنترل فشار روانی از کمترین میزان تأثیرگذاری در هنگام برقراری ارتباطات اثربخش برخوردارند.

### جدول ۳- نتایج آزمون رگرسیون چندگانه مؤلفه‌های هوش هیجانی

R <sup>۲</sup>	R	سطح معنی‌داری	آماره آزمون	ضرایب استاندارد شده	ضرایب غیراستاندارد		مؤلفه‌ها
				ضریب Beta	Std. Error	ضریب B	
۰.۳۷۲	۰.۶۱۰	۰.۰۰۰	۲.۳۳۳	۰.۱۸۹	۰.۱۴۳	۰.۳۳۳	درون فردی
		۰.۰۰۰	۲.۰۰۳	۰.۱۶۹	۰.۲۲۲	۰.۴۴۴	قدرت سازگاری
		۰.۰۰۰	۲.۰۴۵	۰.۱۶۴	۰.۵۷۳	۱.۱۷۳	خلق و خوی عمومی
		۰.۰۰۰	۳.۳۴۴	۰.۲۲۲	۰.۴۵۷	۱.۵۲۸	میان فردی
		۰.۰۰۰	۲.۰۸۹	۰.۱۴۰	۰.۳۲۴	۰.۶۷۶	کنترل فشار روانی
۰.۳۴۱	۰.۵۸۴	۰.۰۰۰	۹.۱۸۷	۰.۵۸۴	۰.۰۵۹	۰.۵۴۲	هوش هیجانی

### بحث و نتیجه‌گیری

موفقیت سازمان در تأمین هدفهایش و انجام مسئولیتهای اجتماعی‌اش تا حد بس طه زکدی به مدیران آن بستگی دارد. اگر مدیران وظایف خود را بنحو عالی انجام دهند سازمان به هدفهایش می‌رسد و اگر سازمانهای اصلی و عمده‌ی کشور به هدفهای خود برسند سرهستم اقتصادی کل کشور موفق خواهد شد و کشور رهن روی رونق و آبادانی را خواهد دید (استونر و فریمن، ۱۳۷۵، ۱۳). از جمله عواملی که مدیران را در انجام وظایفشان یاری می‌رساند آنست که بتوانند بطور اثربخش و نسخه بخش با منابع انسانی خود ارتباط برقرار کنند که در این زمینه هوش هیجانی یکی از مؤلفه‌هایی است که می‌تواند به میزان زیادی در روابط مدیران با اعضای سازمان نقش مهمی ایفا کند (سکلت و مختاری‌پور، ۱۳۸۴، ۸۵). اخیراً تعداد زیادی از مطالعات استدلال نمودند که هوش هیجانی بر عملکرد رهبران تأثیر بسزایی دارد، از جمله این مطالعات می‌توان به پژوهشی که دکتر صمد (۲۰۰۹) با عنوان تأثیر هوش هیجانی بر رهبری اثربخش در کلان مدیران سازمانهای تجاری مالزی انجام داد اشاره

نمود نتایج این پژوهش نشان داد که تمام ابعاد هوش هنجاری با اثربخشی رهبری رابطه‌ای معنادار دارد اما این رابطه در سطوح مختلف مدیریتی متفاوت می‌باشد (صمد، ۲۰۰۹، ۱۶۴). همچنین در مطالعه‌ای دیگر اسکن، پیدج کلینیکس و ایپ (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان هوش هنجاری رهبران به بررسی نمرات هوش هنجاری دو گروه بزرگ از مدیران اجرایی در مقایسه با مردم عادی، پرداختند. نتایج این بررسی نشان داد که تفاوت معناداری کلنی هوش هنجاری مدیران عالی اجرایی با مردم عادی وجود دارد. مدیران اجرایی کسانی هستند که سطوح بالایی از همدلی، احترام به خود، آزمون واقعیت و حل مسأله را دارا می‌باشند، که این امر به احتمال بسزیا ز لذت سود و درآمد بالایی را برای شرکت بدنبال دارد (اسکن، پیدج کلینیکس و ایپ، ۲۰۰۹، ۸۷).

بر اساس مطالعات صورت گرفته که در بالا رینی شمه‌ای از آن را طنی نمودیم، بکن هوش هنجاری و تمامی ابعاد رهبری رابطه‌ای بس طه خوبی برقرار است، اما از آنجا بیکه محققان نتوانستند به مطالعه‌ای مرتبط با تأنی هوش هنجاری بر ارتباطات اثربخش مدیران دست بکنند بنابراین لزوم انجام این پژوهش احساس شد و از آنجا بیکه بانک ب عنوان یکی سازمان خدمت‌رسان در رابطه‌ای تنگاتنگ با مردم می‌باشد، از اینرو این سازمان را انتخاب نمودیم.

پس از نگارش فصل ادبیات تحقیق با توزیع پرسشنامه‌های هوش هنجاری و شناسایی ارتباطات در کلنی اعضای نمونه به جمع‌آوری داده‌ها پرداختیم و با کمک نرم‌افزار SPSS این داده‌ها را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و به نتایج ذلی دست بکنیم:

- فرضیه اول مبنی بر تأنی مؤلفه درون فردی بر ارتباطات اثربخش مدیران مورد تأیید قرار گرفت. این امر بیانگر آنست که اگر مدیران از احساسات خویش آگاه باشند، احساسات را ابراز نمایند، همچنین بتوانند توالی‌ها و استعدادهایشان را تشخیص دهند و علاوه بر اینها برای خودشان رینی احترام قائل شوند، می‌توانند در برقراری ارتباطات اثربخش موفقتر عمل نمایند.

- فرضیه دوم مبنی بر تأنی مؤلفه قدرت سازگاری بر ارتباطات اثربخش مدیران مورد تأیید قرار گرفت. در حقیقت قدرت سازگاری به میزان واقع‌گرایی، توانایی منطبق ساختن عواطف، افکار و رفتارها با شرایط ناآشنا و غنی‌قابل‌پیش‌بینی و توانایی تشخیص و تعریف مشکلات و خلق و بکارگیری راه‌های مؤثر بستگی دارد. بنابراین هر چه قدر مدیران بتوانند از طریق برآورد مؤثر و مقابله با موقعیتهای مشکل‌زا، بهتر با اقتضاهای محیطی سازگار شوند بهمان اندازه از توانایی لازم برای برقراری ارتباطات اثربخش برخوردار خواهند بود.

• فرضیه سوم مبنی بر تأیید مؤلفه خلق و خوی عمومی بر برقراری ارتباطات اثربخش مدیران مورد تأیید قرار گرفت. این امر بدان معناست که اگر مدیران قادر باشند به جنبه‌های روشنتر زندگی توجه نموده و با حفظ نگرش مثبت، احساسات منفی را از خود دور کنند و بتوانند از زندگی، از خود و از دیگران احساس رضایت داشته باشند و احساسات مثبت از خود بروز دهند، این احساسات خوشحالی و شادکامی، موجبات برقراری ارتباطی مؤثرتر و بهتر را فراهم خواهد نمود.

• فرضیه چهارم مبنی بر تأیید مؤلفه مکلن فردی بر ارتباطات اثربخش مدیران مورد تأیید قرار گرفت. در واقع تأیید این فرضیه مؤید آنست که اگر مدیران از توانایی کافی برای آگاهی از احساسات دیگران و درک و تحسین آنها، حس همکاری با دیگران و توانایی لازم برای ایجاد و حفظ روابط رضایت‌بخش با دیگران برخوردار باشند، قادر خواهند بود ارتباطی اثربخش‌تر برقرار نمایند.

• و همچنین فرضیه پنجم مبنی بر تأیید مؤلفه کنترل فشار روانی بر ارتباطات اثربخش مدیران مورد تأیید قرار گرفت. تأیید این فرضیه به معنای آنست که اگر مدیران بتوانند خوبی از عهده موقعیتهای مشکل ساز برآیند و همچون آن در برابر تنش‌ها مقاومت کنند، می‌توانند بگونه‌ای مؤثرتر با دیگران ارتباط برقرار نمایند.

بدین ترتیب این پژوهش مبنی بر تأثیر هوش هیجانی بر ارتباطات اثربخش مدیران نیز تأیید شد. این فرضیه بیانگر این حقیقت مهم است که مدیران و دست‌اندرکاران سازمانی لازم است بر توانایی‌ها و قابلیت‌هایی چون هوش هیجانی بیش از پیش مسلط گردند، زیرا اگر مدیران مذکور بخواهند بعنوان افرادی کارآمد و اثربخش نقش آفرینی کنند، لازم است از سطح قابل قبولی از هوش هیجانی برخوردار باشند. در واقع این پژوهش تأییدی بر سایر پژوهش‌های انجام شده در رابطه با نقش تعیین‌کننده هوش هیجانی، در عملکرد و اثربخشی مدیران محسوب می‌شود و حاکی از آنست که هوش هیجانی نقشی بس مهم در برقراری ارتباطات مدیران ایفا می‌نماید. زیرا رضایت و هماهنگی و همدلی مدیران و کارکنان نقشی کلیدی در موفقیت و تحقق اهداف سازمان دارد. از جمله مشکلاتی که امروزه در سازمان‌ها با آن مواجهیم، نبود درک متقابل در میان کارکنان و مدیران می‌باشد. در واقع، اگر افراد حرف یکدیگر را بفهمند، مسائل و مشکلاتی پیدا نمی‌کند و به تبع سوءتفاهمات نیز از میان می‌رود. بدین ترتیب میزان پیامدهای ناخوشایند که ممکن است برای سازمان رخ دهد به صفر خواهد رسید و از این رو بهره‌وری در سازمان افزایش می‌یابد. با توجه به اهمیت موضوع



هوش هیجانی و فواید و کاربردهای آن در سازمان‌های کشور بخصوص در بانکها، حال به بیان پیشنهاداتی در رابطه با یافته‌های این پژوهش می‌پردازیم:

✓ در زمان انتصاب مدیران بایستی شاخص هوش هیجانی را مدنظر قرار داد. زیرا هوش هیجانی بعنوان عاملی مهم در کسب موفقیت مدیران شناخته شده است. از اینرو اگر در زمان انتصاب مدیران علاوه بر تجربه و دانش فنی، هوش آنان نیز سنجیده شود، این افراد از یکسو می‌توانند کار خود را بخوبی به سرانجام برسانند و بهره‌وری را افزایش دهند و از سوی دیگر می‌توانند با زیردستان، مافوقها و حتی مشتریانشان ارتباطی مؤثر برقرار نمایند و از اینرو سازمان به سطح بالایی از اثربخشی دست خواهد یافت.

✓ با توجه به یافته‌های بدست‌آمده در پژوهش حاضر، مشاهده می‌شود که در میان مؤلفه‌های هوش هیجانی رؤسای شعب، مؤلفه میان فردی دارای بیشترین تأثیر بر روی ارتباطات اثربخش مدیران می‌باشد از اینرو می‌بایستی بعن وان مؤلفه‌ای کلیدی در هنگام انتخاب و انتصاب افراد برای تصدی پست‌ریاست شعبه، مدنظر قرار گیرد.

✓ یکی از اصول اساسی در رابطه با آموزش هوش هیجانی شناسایی نیازها و نقاطضعف در سازمان می‌باشد. با توجه به یافته‌های تحقیق میزان تأثیرگذاری مؤلفه میان‌فردی و کنترل فشارروانی بر روی ارتباطات اثربخش در سطحی ضعیف قرار دارد، بنابراین این دو مؤلفه جزء نقاط ضعف سازمان مورد نظر ما محسوب می‌شوند. از اینرو بایستی اقدامات آموزشی لازم در این رابطه صورت گیرد.

✓ با توجه به اینکه ضریب تعیین در این پژوهش عدد ۰.۳۴۱ می‌باشد، این امر مبین آنست که هوش هیجانی ۳۴٪ از تغییرات ارتباطات اثربخش را توضیح می‌دهد و ۶۶٪ مابقی، توسط متغیرهای مستقل و بیرونی دیگری تبیین می‌شود که در مدل این تحقیق وجود ندارد، بنابراین پیشنهاد می‌شود که برای شناسایی این متغیرها پژوهش‌های تکمیلی صورت گیرد.

## پی‌نوشت‌ها

- |                            |                                  |
|----------------------------|----------------------------------|
| ۱. Intelligence            | ۱۴. Self - actualization (SA)    |
| ۲. Emotion                 | ۱۵. Independence (IN)            |
| ۳. Emotional Intelligence  | ۱۶. Empathy (EM)                 |
| ۴. Communications          | ۱۷. Interpersonal Relations (IR) |
| ۵. Effective Communication | ۱۸. Responsibility (RE)          |
| ۶. interpersonal           | ۱۹. Problem - Solving (PS)       |

۷.adaptability	۲۰.Reality testing (RT)
۸.general mood	۲۱.Flexibility (FL)
۹.betweenpersonal	۲۲.Stress toleranse (ST)
۱۰.stress management	۲۳.Impulse Control(IC)
۱۱.Emotional self - awarness (ES)	۲۴.Happiness (HA)
۱۲.Assertivness (AS)	۲۵.Optimism (OP)
۱۳.Self - respect (SR)	

## منابع

- احمدپور، مهین. (۱۳۸۸). بررسی رابطه‌ی بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی مدیران سازمان در شعب بانک سپه در تهران (پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد). دانشکده‌ی مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- آقایار، سیروس و شریفی درآمدی، پرویز. (۱۳۸۶). هوش هیجانی سازمانی. اصفهان: انتشارات سپاهان.
- اکبرزاده، سیروس. (۱۳۸۳). هوش هیجانی. تهران: انتشارات فارابی.
- الوانی، سید مهدی. (۱۳۸۸). مدیریت عمومی. تهران: نی.
- پورمصلح، منیژه. (۱۳۸۷). ارتباط مؤثر پلکان موفقیت. ماهنامه‌ی بهداشت زنان، ۳.
- پیاز، ژان. (۱۳۶۸). روانشناسی هوش. ترجمه ربانی، حبیب‌الله. تهران: انتشارات صفی‌علیشاه.
- تروانا، ابرت و نیوپورت، جین. (۱۳۷۴). اصول مدیریت و رفتار سازمانی ترجمه علا، عین‌الله. تهران: زوار.
- جلالی، سیداحمد. (۱۳۸۱). هوش هیجانی. فصلنامه‌ی تعلیم و تربیت، ۱ و ۲.
- حسن‌زاده، رمضان و ساداتی کیادهی، سید مرتضی. (۱۳۸۸). هوش هیجانی: مدیریت احساس، عاطفه و قلب. تهران: روان.
- خاکی، غلامرضا. (۱۳۸۳). روش تحقیق در مدیریت. تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
- خائف‌الهی، احمدعلی و دوستار، محمد. (۱۳۸۲). ابعاد هوش هیجانی. مدیریت و توسعه، ۱۸، ۶۳-۵۲.
- دژگاهی، صغری. (۱۳۷۸). مصاحبه با دانیل گلمن درباره‌ی هوش هیجانی. تکنولوژی آموزشی، ۷.
- دوبرین، اندرو جی. (۱۳۸۸). مدیریت رفتار سازمانی با رویکرد روانشناسانه. ترجمه کردی، مراد و آفتاب‌آذری، میترا. تهران: انتشارات صفاراشراقی.
- رادفر، شکوفه و همکاران. (۱۳۸۷). مهارت ارتباط مؤثر. تهران: پژوهشکده‌ی مهندسی و علوم پزشکی جانبازان.

رائیان، زهرا و لبانی مطلق، معصومه. (۱۳۸۵). ارتباط هوش احساسی و رهبری مؤثر. مهندس مشاور، ۳۴، ۴۳-۳۵.

رهنورد، فرج الله و جویبار، منوچهر. (۱۳۸۷). مقایسه‌ی هوش هیجانی در میان سطوح سه گانه‌ی مدیریت: مطالعه‌ی موردی. پیام مدیریت، ۲۶، ۱۱۸-۱۰۱.

سبحانی نژاد، مهدی و یوزباشی، علی رضا. (۱۳۸۷). هوش هیجانی و مدیریت در سازمان: مبانی نظری، شیوه‌های آموزش و ابزارهای سنجش. تهران: انتشارات یسطرون.

شریعتمداری، مهدی. (۱۳۸۵). اصول و مبانی مدیریت (مدیریت عمومی): تعاریف، کارکردها و نظریه‌ها. تهران: انتشارات کوهسار.

شریفی، پرویز و آقاییار، سیروس. (۱۳۸۴). هوش هیجانی، سلامت هیجانی، معنویت و بالقوگی انسان. مدیریت، ۹۱/۹۷، ۸۰-۷۵.

شوشتریان، زکیه، عاملی، فاطمه و امین لاری، محمود. (۱۳۸۸). بررسی تأثیر هوش هیجانی بر نگرش و عملکرد شغلی نیروی کار. فصلنامه‌ی کار سالم، ۷.

شیخ پور، محمود و بذرافکن، رویا. (۱۳۸۷). آشنایی با آزمون هوش هیجانی: نمره‌گذاری، تفسیر. تهران: مؤسسه‌ی فرهنگی هنری تندیس علم.

فرهنگی، علی اکبر. (۱۳۸۶). ارتباطات انسانی: مبانی (جلد اول). تهران: مؤسسه‌ی خدمات فرهنگی رسا.

فرهنگی، علی اکبر، صفرزاده، حسین و خادمی، مهدی (۱۳۸۳). نظریه‌های ارتباطات سازمانی تهران: مؤسسه‌ی خدمات فرهنگی رسا.

کاظمی، حسین. (۱۳۸۵). نقش هوش هیجانی در موفقیت‌های زندگی. بیوند، ۳۱۸، ۳۸-۳۶.

کاوسی، فیروزه. (۱۳۸۱). بررسی آموزش هوش هیجانی در محیط کار. صنعت برق، ۷۷، ۶۸-۶۶.

گل پرور، محسن، آقایی، اصغر و خاکسار، فخری. (۱۳۸۴). رابطه‌ی هوش هیجانی و مؤلفه‌های آن با پیشرفت‌گرایی شغلی در بین کارگران کارخانجات و صنایع. دانش و پژوهش در روانشناسی، ۲۵، ۷۵-۱۰۶.

مشبکی، اصغر. (۱۳۷۷). مدیریت رفتار سازمانی: تحلیل کاربری، ارزشی از رفتار انسانی. تهران: انتشارات ترمه.

مشبکی، اصغر و تیمورنژاد، کاوه. (۱۳۷۸). رویکردی راهبردی و عملیاتی به مدیریت تحول سازمانی مدیریت، نوآوری و طراحی. تهران: انتشارات هیأت.

مقیمی، سیدمحمد. (۱۳۸۳). سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی. تهران: انتشارات ترمه.

مکیان، سمیه. (۱۳۸۷). مزیت خودآگاه هوش هیجانی. صنعت کفش، ۱۲۹، ۵۴-۵۵.

ملک پور، مریم. (۱۳۸۶). بررسی رابطه‌ی بین هوش هیجانی و مهارت‌های مدیران مؤثر در سازمان

- مدیریت و برنامه ریزی استان فارس (پایان نامه‌ی کارشناسی ارشد). دانشکده علوم انسانی، دانشگاه پیام نور.
- میرکمالی، سیدمحمد. (۱۳۸۳). رفتار و روابط در سازمان و مدیریت. تهران: نشر یسپرون.
- میسنیتیل، شون. (۱۳۸۶). ارتباط در محیط کار. ترجمه کرکه آبادی، عبدالناصر. تهران: انستیتو ایز ایران.
- نوشین، نوید. (۱۳۸۸). هوش هیجانی و راه‌های تقویت آن. تدبیر، ۲۰۵.
- هامیلتون، سیمور. (۱۳۷۵). تجزیه و تحلیل ارتباطات سازمانی. ترجمه محب علی، داود. تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.
- Amelang, M., & Steinmary, R. (۲۰۰۶). Is there a validity increment for PPtests of emotional intelligence in explaining the variance of performance criteria? *Intelligence*, ۳۴, ۴۵۹-۴۶۸.
- Barling, J., Slater, F., & KelloWay, E. K. (۲۰۰۰). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, ۲۱(۳), ۱۵۷-۱۶۱.
- Brown, F. W., Bryant, S. E., & Reilly, M. D. (۲۰۰۶). Does emotional intelligence-as measured by the EQI – influence transformational leadership and /or desirable outcomes? *Leadership & Organization Development Journal*, ۲۷(۵), ۳۳۰-۳۵۱.
- Chrusciel, D. (۲۰۰۶). Considerations of emotional intelligence (EI) in dealing with change decision management. *Management Decision*, ۴۴(۵), ۶۴۴-۶۵۷.
- Dawda, D., & Hart, S. D. (۲۰۰۰). Assessing emotional intelligence: Reliability and validity of the Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i) in university students. *Personality and Individual Differences*, ۲۸, ۷۹۷-۸۱۲.
- Groves, K. S., McEnrue, M. P., & Shen, W. (۲۰۰۸). Developing measuring the emotional intelligence of leaders. *Journal of Development*, ۲۷(۲), ۲۲۵-۲۵۰.
- Kerr, R. et al. (۲۰۰۶). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, ۲۷(۴), ۲۶۵-۲۷۹.
- Landa, J. M. A. et al. (۲۰۰۸). The relationship between emotional intelligence, occupational stress and health in nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, ۴۵, ۸۸۸-۹۰۱.
- Lopes, P. N., Salovey, P., & Straus, R. (۲۰۰۳). Emotional intelligence, personality, and the perceived quality of social relationships. *Personality and Individual Differences*, ۳۵, ۶۴۱-۶۵۸.

- Palmer, B. R. et al. (۲۰۰۳). Examining the factor structure of the Bar-On Emotional Quotient Inventory with an Australian general population sample. *Personality and Individual Differences*, ۳۵, ۱۱۹۱-۱۲۱۰.
- Riggio, R., & Lee, J. (۲۰۰۷). Emotional and interpersonal competencies and leader development. *Human Resource Management Review*, ۱۷, ۴۱۸-۴۲۶.
- Samad, S. (۲۰۰۹). The influence of emotional intelligence on effective leadership among managers in Malaysian business organizations. *The Business Review, Cambridge*, ۱۳(۱), ۱۶۴-۱۷۰.
- Stein, S. J., Papadogiannis, P., & Yip, J. A. (۲۰۰۹). Emotional intelligence of leaders: A profile of top executives. *Leadership & Organization Development Journal*, ۳۰(۱), ۸۷-۱۰۱.
- Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (۲۰۰۴). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, ۱۹(۲), ۸۸-۱۱۰.
- Wong, C. S., & Low, K. S. (۲۰۰۲). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, ۱۳, ۲۴۳-۲۷۴.