

## تأثیر هوش هیجانی بر مهارت‌های مدیران مؤثر در جمعیت هلال احمر

سیدعلی اکبر احمدی<sup>۱</sup>، داوود شجاعی زاده<sup>۲</sup>،

محمد امین فرخی<sup>۳</sup>، طیبه رخشانی<sup>۴</sup>

۱. دکترای مدیریت منابع انسانی، استاد دانشگاه پیام نور تهران، ایران.

۲. استاد آموزش و ارتقای سلامت، دانشگاه علوم پزشکی تهران، ایران.

۳. نویسنده مسئول: کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، مدرس مرکز علمی کاربردی هلال احمر شیراز، ایران.

Email: Farrokhi.rcs@gmail.com

۴. استادیار آموزش و ارتقای سلامت، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی شیراز، ایران.

دریافت: ۹۳/۳/۲۱ پذیرش: ۹۳/۸/۲۲

### چکیده

**مقدمه:** مدیران اثربخش، کسانی هستند که به خوبی از قابلیت‌های هیجانی خود بهره می‌گیرند و رابطه اثربخش و سازنده برقرار می‌کنند. در واقع، مدیران موفق بر ارتقای هوش هیجانی و پرورش قابلیت‌های عاطفی تأکید دارند. هوش هیجانی را توانایی درک و شناخت صحیح هیجان‌های خود و دیگران آن گونه که هست، توانایی به کارگیری هیجان‌ها به منظور کمک به حل مشکلات و داشتن زندگی اثربخش، توانایی حفظ انگیزه، استقامت در برابر ناملایمات، تنظیم حالات روحی و همدلی با دیگران گویند. از این رو، این مطالعه به بررسی تأثیر هوش هیجانی بر مهارت‌های مدیران مؤثر پرداخته است.

**روش:** این مطالعه توصیفی - تحلیلی، با استفاده از روش سرشماری، همه مدیران جمعیت هلال احمر استان‌های فارس، بوشهر و کهگیلویه و بویراحمد را بررسی کرد (n=۱۵۳). ابزار جمع‌آوری اطلاعات شامل مشخصات فردی - اجتماعی، پرسشنامه استاندارد هوش هیجانی در ۵ بُعد (زیرمقیاس قابلیت فردی

شامل سه بُعد خودآگاهی، خودتنظیمی و انگیزش، و زیرمقیاس قابلیت اجتماعی شامل دو بُعد همدلی و مهارت‌های اجتماعی) و پرسشنامه استاندارد مهارت‌های مدیران مؤثر، روایی و پایایی پرسشنامه‌ها بررسی و تأیید شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS-21 و روش‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده گردید.

**یافته‌ها:** در هوش هیجانی بین سطوح جنسیت و در مهارت‌های مدیران مؤثر بین سطوح سنوات خدمت اختلاف معناداری وجود داشت ( $p < 0/05$ ). تمامی ابعاد هوش هیجانی دارای همبستگی مثبت و معناداری با مهارت‌های مدیران مؤثر بودند، هوش هیجانی نیز با ضریب همبستگی ( $r = 0/55$ ،  $p < 0/001$ ) ارتباط مثبت نسبتاً قوی و معناداری با مهارت‌های مدیران مؤثر داشت. بر اساس تحلیل رگرسیون خطی چندگانه با روش گام به گام (Stepwise) ابعاد خودآگاهی ( $\beta = 0/43$ ،  $p < 0/001$ )، همدلی ( $\beta = 0/05$ ،  $p < 0/001$ ) و مهارت‌های اجتماعی ( $\beta = 0/2$ ،  $p < 0/001$ ) و هوش هیجانی به ترتیب به طور معناداری دارای بیشترین قدرت پیش‌بینی‌کنندگی برای مهارت‌های مدیران مؤثر بودند.

**بحث و نتیجه‌گیری:** هوش هیجانی با هر دو بُعد قابلیت اجتماعی یعنی همدلی و مهارت‌های اجتماعی و فقط با بُعد خودآگاهی از قابلیت فردی نقش مهمی در پیشگویی مهارت‌های مدیران مؤثر ایفا می‌کند. بنابراین به نظر می‌رسد برای افزایش مهارت‌های مدیران بهتر است روی قابلیت اجتماعی و بُعد خودکنترلی برنامه‌ریزی بیشتری انجام گیرد.

**کلمات کلیدی:** هوش هیجانی، مهارت‌های مدیران مؤثر، جمعیت هلال احمر.

## مقدمه

هوش هیجانی مجموعه‌ای است از توانایی‌ها، کفایت‌ها و مهارت‌های غیر شناختی که توانایی فرد را برای کسب موفقیت در مقابله با مقتضیات و فشارهای محیطی تحت تأثیر قرار می‌دهد (۱، ۲ و ۳)

طبق مدل هوش هیجانی گلمن<sup>۱</sup>، مؤلفه‌های اساسی هوش هیجانی دارای دوزیر مقیاس قابلیت فردی و قابلیت اجتماعی می‌باشد که ابعاد خودآگاهی، خودتنظیمی و انگیزش جز قابلیت فردی و زیرمقیاس قابلیت اجتماعی شامل ابعاد همدلی و مهارت‌های اجتماعی است که توانایی ما برای یادگیری مهارت‌های کاری به این مؤلفه‌های اساسی هوش هیجانی بستگی دارد (۴).

هوش هیجانی شامل توانایی کنترل هیجانان خود، به کارگیری آن در گرفتن تصمیم‌های خوب و کارکردن مؤثر است (۵).

احتمال دارد الگوهای هوش هیجانی بین افراد متغیر باشد، یعنی ممکن است یک فرد در یک موضوع توانایی بالا و در دیگری توانایی کمتری داشته باشد، در حالی که فرد دیگری الگوی متضادی را نشان دهد (۶).

تا قبل از این، هوش منطقی یکی از عوامل موفقیت افراد در محیط کار و زندگی محسوب می‌شد ولی پس از مطرح شدن هوش هیجانی، اکثر صاحب نظران این رشته به این نتیجه رسیدند که تأثیر هوش هیجانی در موفقیت افراد در کار و زندگی می‌تواند بسیار بیشتر از هوش منطقی باشد (۷). موفقیت‌های زندگی حرفه‌ای ۲۰ درصد به بهره‌مندی هوشی و ۸۰ درصد به هوش هیجانی بستگی دارد (۴).

به نظر کامرون و وتن<sup>۲</sup>، مدیران مؤثر کسانی هستند که مهارت‌هایی مانند مدیریت استرس، تصمیم‌گیری، نفوذ (تأثیرگذاری)، تفویض اختیار، همکاری با گروه و تیم‌های اثربخش، مدیریت کنترل تعارض، ارتباط (شنود مؤثر)، هدف‌گذاری و آگاهی از نقاط قوت و ضعف را داشته باشند (۸). هوش هیجانی بر مهارت‌های مدیریتی تأکید شدید دارد (۹ و ۱۰). بار-اون<sup>۳</sup> در مدل چند عاملی هوش هیجانی خود مدیریت استرس از مهارت‌های مدیران را از عوامل هوش هیجانی بر شمرده است (۱۱، ۱۲ و ۱۳)، همچنین وی معتقد است مدیر برای موفق بودن و درست عمل کردن در زندگی حرفه‌ای، نیازمند آن است که بیشتر از بهره‌مندی هوشی از توانایی در تصمیم‌گیری به عنوان مهارت مدیریتی با منشأ هوش هیجانی برخوردار باشد (۱۴ و ۱۵)، یکی دیگر از مهارت‌های مدیریتی تفویض اختیار می‌باشد که باعث می‌شود کارکنان احساس مسئولیت بیشتری کرده، مبتکر و خلاق خواهند شد که این از ویژگی‌های افراد با هوش هیجانی بالا می‌باشد (۱۶)، مدیرانی که هوش هیجانی بالایی دارند بیشتر از سایر گروه‌ها به اهدافشان می‌رسند و به موفقیت سازمان کمک می‌کنند آنان به راحتی و به سرعت منابع تعارض را شناسایی و از آن در جهت اثربخشی سازمان استفاده می‌کند (۱۷ و ۱۸)، همچنین نفوذ به عنوان یکی از فرایندهای اثرگذار بر تفکرات، رفتارها و احساسات دیگران جزء قابلیت‌های اجتماعی هوش هیجانی است (۴)، آگاهی از نقاط قوت و ضعف نیز به عنوان یک مهارت مدیریتی، مربوط به بُعد

2. Cameron &amp; Wotten

3. Bar on

1. Golman

هلال احمر از ارگان‌هایی است که به دلیل حساسیت عملکرد، تصمیمات سرنوشت‌ساز، مدیریت بحران‌ها و... از اهمیت قابل توجهی در سطح مدیریت کلان برخوردار است لذا پژوهش حاضر به منظور تعیین ارتباط بین مدل هوش هیجانی گلنن با مهارت‌های مدیران مؤثر، در جمعیت‌های هلال احمر استان‌های فارس، بوشهر و کهگیلویه و بویراحمد اجرا شد.

### روش تحقیق

این مطالعه توصیفی-تحلیلی از نوع مقطعی بود، که به منظور بررسی تأثیر هوش هیجانی بر مهارت‌های مدیران مؤثر در ۱۳۹۲ اجرا شد.

جمعیت مورد بررسی، همه مدیران (رده‌های میانی و عملیاتی) در جمعیت‌های هلال احمر استان‌های فارس، بوشهر و کهگیلویه و بویراحمد بودند که با استفاده از روش سرشماری از جمعیت مورد بررسی، تعداد ۱۷۴ پرسشنامه بین کل جامعه آماری توزیع گردید که تعداد ۱۵۳ عدد عودت داده شد و موارد تکمیل نشده که تعداد کمی بودند به روش میانگین جایگزین شدند.

### ابزار جمع‌آوری داده‌ها

بخش اول، مشخصات فردی - اجتماعی حاوی ۵ سؤال (سن، جنس، میزان تحصیلات، سابقه کار و رده مدیریتی) بود.

بخش دوم، پرسشنامه استاندارد هوش هیجانی سیریا شرینگ<sup>۴</sup> حاوی ۳۳ سؤال که در ۵ بُعد (زیرمقیاس قابلیت فردی شامل ابعاد خودآگاهی، خودتنظیمی و انگیزش و زیرمقیاس قابلیت اجتماعی شامل ابعاد همدلی و مهارت‌های اجتماعی) و به

خودآگاهی هوش هیجانی مدل گلنن می‌باشد (۸ و ۴).

مطالعات مختلفی در ارتباط بین هوش هیجانی و متغیرهای دیگر انجام شده است اما مطالعات کمتری به ارتباط بین آن و مهارت‌های مدیران مؤثر پرداخته‌اند. به عنوان مثال مطالعات متعدد حاکی از ارتباط مستقیم و مثبت بین هوش هیجانی و مهارت‌های ارتباطی می‌باشد (۲۱، ۲۰، ۱۹ و ۲۲).

مدیران اثر بخش، مدیرانی هستند که به خوبی از قابلیت‌های هیجانی خود بهره می‌گیرند در واقع، مدیران موفق بر ارتقای هوش هیجانی و پرورش قابلیت‌های عاطفی تأکید دارند، این مهم نشان دهنده اهمیت هوش هیجانی و کاربرد آن در سازمان‌هاست (۲۳).

بر این اساس تلفیق دانش مدیریتی و توانایی‌های هیجانی در مدیریت می‌تواند در سوق دادن افراد به سوی دستیابی به هدف کارساز و مفید باشد و اگر مدیران یک جامعه علاوه بر دانش و تجربه از هوش هیجانی و مهارت‌های کافی برخوردار باشند، می‌توانند با انتخاب سبک مدیریتی مناسب و ایجاد ارتباط سالم با زیردستان، همردیفان و افراد بالادست خود و با بالا بردن روحیه همکاری و ایجاد انگیزه کار و فعالیت در کارکنان، هدف‌های سازمان را با صرف هزینه کم تر و کیفیت بهتر تحقق بخشند (۲۴).

چرا که افراد با داشتن یک رابطه سالم، احساس ارزش، پذیرش، اعتماد و اهمیت می‌کنند و این تأمین کننده سلامت روانی و افزایش کارایی و سودمندی افراد است. در چنین فضایی است که مدیریت اثربخش محقق می‌شود. جمعیت

پرسشنامه هوش هیجانی ۰/۸۴ و ملک پور ضریب پایایی را برای پرسشنامه‌های هوش هیجانی و مهارت‌های مدیران مؤثر به ترتیب ۰/۷۵ و ۰/۶۶ گزارش کرده‌اند (۲۰، ۲۸، ۲۹، ۳۰)، مقدار آلفا در این تحقیق برای پرسشنامه‌های هوش هیجانی و مهارت‌های مدیران مؤثر به ترتیب ۰/۸۳ و ۰/۷۵ بدست آمد که با توجه به بالاتر بودن ضرایب از میزان استاندارد (۰/۵)، دقت، ثبات و اعتمادپذیری ابزارها تأیید شد (۳۱).

### آنالیز

پس از تکمیل پرسشنامه با رعایت موازین اخلاقی، تحمیلی نبودن و محرمانه بودن اطلاعات، تجزیه و تحلیل داده‌ها توسط نرم‌افزار SPSS21 در دو بخش انجام شده است، بخش اول توصیف داده‌ها است که در این زمینه روش‌های آماری توصیفی برای محاسبه شاخص‌های مرکزی (میانگین)، شاخص‌های پراکندگی (انحراف استاندارد) و جداول فراوانی استفاده شد. در بخش دوم برای تحلیل داده‌ها ابتدا نرمال بودن تمامی متغیرها بوسیله آزمون کالموگراف-اسمرینوف تأیید و سپس از روش‌های آماری استنباطی مانند آزمون t مستقل، آزمون تحلیل واریانس یک‌راهه، آزمون معنی‌داری ضریب همبستگی، رگرسیون خطی چندگانه سلسله مراتبی برای بررسی مدل رابطه بین هوش هیجانی و مهارت‌های مدیران مؤثر استفاده شد، همچنین به عنوان بخشی از تجزیه و تحلیل رگرسیون و برای بررسی برقراری شرایط تحلیل مسیر فرض نرمال بودن، خطی بودن، هم‌واریانس و استقلال باقیمانده‌ها با استفاده از نمودار پراکندگی

صورت طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (۱ = هرگز، ۲ = به ندرت، ۳ = گاهی، ۴ = اغلب، ۵ = همیشه و برای سؤالات منفی به صورت معکوس) طراحی و امتیازگذاری شده بود (۲۵)

بخش سوم، پرسشنامه استاندارد مربوط به مهارت‌های مدیران مؤثر کامرون و وتن حاوی ۱۰ سؤال که به صورت طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (۱ = خیلی مخالفم، ۲ = مخالفم، ۳ = بی‌نظرم، ۴ = موافقم، ۵ = خیلی موافقم) طراحی و امتیازگذاری شده بود و مهارت‌های مدیریت استرس، تصمیم‌گیری، نفوذ (تأثیرگذاری)، تفویض اختیار، همکاری، مدیریت کنترل تعارض، ارتباط (شنود مؤثر)، هدفگذاری، آگاهی از نقاط قوت و ضعف را تبیین می‌کند (۲۶).

### روایی و پایایی پرسشنامه

در این پژوهش با وجود استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد، برای تعیین روایی کمی، ابزار در اختیار ۱۰ نفر از متخصصین قرار گرفته و نسبت روایی محتوا سنجیده شد، میانگین نسبت روایی محتوا (CVR)<sup>۵</sup> برای پرسشنامه‌های هوش هیجانی و مهارت‌های مدیران مؤثر به ترتیب ۰/۸۵ و ۰/۷۳ بود که با توجه به جدول لاوشه<sup>۶</sup> (حداقل امتیاز لازم (معناداری) با حضور ۱۰ متخصص ۰/۶۲ است) ابزارها از روایی محتوایی قابل قبولی برخوردار بودند (۲۷).

به منظور تعیین پایایی (قابلیت اعتماد) ابزارهای اندازه‌گیری، میزان سازگاری درونی آنها با ضریب آلفای کرونباخ<sup>۷</sup> و به وسیله نرم افزار SPSS21 بررسی شد، منصوری ضریب پایایی را برای

5. Content Validity Ratio

6. Lawshe

7. Cronbach's alpha

(خود آگاهی، خود تنظیمی و انگیزش) و بُعد مهارت‌های اجتماعی از قابلیت اجتماعی هوش هیجانی مشاهده شد. در مهارت‌های مدیران مؤثر (۴۱/۴۳±۴/۲۹) نیز اختلاف معناداری بین رده‌های جنسیت، سن، تحصیلات و سطوح مدیریت مشاهده نشد ( $p > 0/05$ )، در حالی که بین سطوح سنوات خدمت اختلاف معناداری در مهارت‌های مدیران مؤثر وجود داشت و بر اساس نتایج آزمون تعقیبی بنفرونی مدیران با سابقه کاری بالاتر (۲۰الی ۳۰ سال) به طور معناداری دارای میانگین مهارت‌های مدیران مؤثر بالاتری (۴۴/۳۸±۳/۰۷) نسبت به سایر مدیران با سنوات خدمت کمتر بودند ( $F = 11/4, p < 0/001$ ). (جدول شماره ۲)

برای بررسی رابطه بین هوش هیجانی و مهارت‌های مدیران مؤثر از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد. براساس این آزمون قابلیت‌های فردی و اجتماعی هوش هیجانی به ترتیب با ضرایب همبستگی ( $r = 0/48, p < 0/001$ ) و ( $r = 0/51, p < 0/001$ ) همبستگی مثبت و معناداری با مهارت‌های مدیران مؤثر داشتند، همچنین خود آگاهی، خودکنترلی و خودتنظیمی از ابعاد قابلیت فردی هوش هیجانی با ضرایب همبستگی ( $r = 0/54, p < 0/001$ )، ( $r = 0/32, p < 0/001$ ) و ( $r = 0/34, p < 0/001$ ) و همدلی و مهارت‌های اجتماعی از ابعاد قابلیت اجتماعی هوش هیجانی با ضرایب همبستگی ( $r = 0/43, p < 0/001$ ) و ( $r = 0/46, p < 0/001$ ) دارای همبستگی مثبت و معناداری با مهارت‌های مدیران مؤثر بودند، هوش هیجانی نیز با ضریب همبستگی ( $r = 0/55, p < 0/001$ ) دارای ارتباط مثبت نسبتاً

باقیمانده‌ها، ماتریس همبستگی، آزمون دوربین واتسون و عوامل تلورانس و تورم واریانس آزمایش شد.

## یافته‌ها

از بین ۱۵۳ نفر شرکت کننده از لحاظ جنسیت، ۱۲۰ نفر مرد (۷۸/۴ درصد) و ۳۳ نفر زن (۲۱/۶ درصد) بودند. همچنین در بین شرکت کنندگان رده سنی ۳۵ تا ۴۵ سال، دارای بیشترین فراوانی با ۶۹ نفر (۴۵/۱ درصد) و رده سنی بالاتر از ۴۵ سال دارای کمترین فراوانی با ۴۰ نفر (۲۶/۱ درصد) بودند. از لحاظ سطوح مدیریتی ۱۱۴ نفر مدیر عملیاتی دارای بیشترین فراوانی (۷۴/۵ درصد) و ۳۹ نفر مدیر میانی دارای کمترین فراوانی (۳۵/۵ درصد) بودند، سطح عالی مدیریتی فقط شامل مدیران عامل استان‌ها بود که در مطالعه شرکت نکردند. (جدول شماره ۱). در هوش هیجانی (۱۱۸/۹۹±۱۲/۷۵) اختلاف معناداری بین رده‌های سن، تحصیلات، سنوات خدمت و سطوح مدیریت مشاهده نشد ( $p > 0/05$ )، در حالی که بین رده‌های سنی در بُعد انگیزش اختلاف معناداری ( $F = 3/15, p < 0/05$ ) وجود داشت و سطوح سنوات خدمت نیز در ابعاد خودآگاهی ( $p < 0/05$ )، ( $F = 3/5, p < 0/05$ ) و انگیزش ( $F = 3/71, p < 0/05$ ) از قابلیت فردی و بُعد همدلی ( $F = 3/01, p < 0/05$ ) از قابلیت اجتماعی اختلاف معناداری داشتند و فقط از لحاظ جنسیت اختلاف معناداری در هوش هیجانی بین مردان و زنان وجود داشت به گونه‌ای که میانگین زنان (۱۲۵/۴۵±۱۱/۱۸) به طور معناداری بیشتر از مردان (۱۱۷/۲۱±۱۲/۶۲) بود ( $p < 0/001$ )، و این اختلاف در تمامی ابعاد قابلیت فردی ( $t = 3/4$ )

مؤلفه‌های هوش هیجانی در مدیران طراحی و اجرا کنیم.

به طور کلی بر اساس یافته‌های این مقاله هوش هیجانی دارای ارتباط مثبت و نسبتاً قوی با مهارت‌های مدیران مؤثر در جامعه مورد مطالعه داشت که نتایج با یافته‌های مطالعه‌ای در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان فارس مطابقت دارد (۳۰). در مطالعه‌ای از عرب و همکاران، در بین حیطه‌های مختلف هوش هیجانی مهارت‌های اجتماعی دارای بالاترین میزان (۶۰ درصد) و بُعد انگیزش دارای پایین‌ترین میزان (۵۰ درصد) گزارش شده است (۳۲).

به عقیده گلمن هیچ تفاوت جنسیتی در هوش هیجانی وجود ندارد در حالی که در این تحقیق مدیران مؤثر زن نسبت به مدیران مؤثر مرد از هوش هیجانی بالاتری برخوردار بودند که این نتیجه با بررسی‌های مایر و جیهر<sup>۸</sup>، مایر و کاروسو و سالووی<sup>۹</sup>، مندل و بروانی<sup>۱۰</sup>، براکت و مایر<sup>۱۱</sup>، یوسفی و استایز و برون<sup>۱۲</sup> مطابقت داشت (۲۱) (۳۳) (۳۴) (۳۵) (۳۶) (۳۷) (۳۸)، همچنین در تحقیق استین زنان در ابعاد همدلی و مهارت‌های اجتماعی از هوش هیجانی امتیاز بیشتری نسبت به مردان کسب کردند (۴) و در این تحقیق زنان در هر سه بُعد قابلیت فری یعنی خودآگاهی، خودتنظیمی، انگیزش و فقط در بُعد مهارت‌های اجتماعی از قابلیت اجتماعی امتیاز بیشتری نسبت به مردان کسب کردند، به عبارت دیگر زنان به لحاظ قابلیت فردی

قوی و معناداری با مهارت‌های مدیران مؤثر بود. (جدول شماره ۴).

همچنین تحلیل رگرسیون خطی چندگانه سلسله مراتبی با روش گام به گام (Stepwise) برای تعیین قدرت پیش‌بینی کنندگی ابعاد هوش هیجانی بر مهارت‌های مدیران مؤثر انجام شد و نشان داد که ابعاد خود آگاهی ( $\text{Beta}=0/43, p<0/001$ )، همدلی آگاهی ( $\text{Beta}=0/2, p<0/05$ ) و مهارت‌های اجتماعی آگاهی ( $\text{Beta}=0/3, p<0/001$ ) به ترتیب به طور معناداری دارای بیشترین قدرت پیش‌بینی کنندگی برای مهارت‌های مدیران مؤثر بودند و این سه بُعد هوش هیجانی همزمان ۳۷ درصد از واریانس مهارت‌های مدیران مؤثر را تبیین می‌کنند ( $\text{Adjusted R}^2=0/37$ ) در حالی که دو بُعد باقیمانده (خودتنظیمی و انگیزش) تنها ۲ درصد از واریانس مهارت‌های مدیران مؤثر را تبیین می‌کنند ( $\text{R}^2 \text{ Change}=0/02$ ) (جدول شماره ۴).

## بحث

هدف این مطالعه بررسی تأثیر هوش هیجانی و ابعاد آن روی مهارت‌های مدیران مؤثر بوده است زیرا اشخاصی که هوش هیجانی بالاتری داشته‌اند بهتر به اهدافشان دست یافته‌اند و از آن جهت در سازمان مربوطه اثربخش‌تر بوده‌اند و هوش هیجانی به طور مستقیم اثر قوی بر عملکرد مدیران دارد. بنابراین تشخیص تأثیر هوش هیجانی بر مهارت‌های مدیران مؤثر کمک زیادی در ارتقای عملکرد مدیریتی افراد خواهد داشت (۲۹) (۳۲)، نتایج این مطالعه کمک می‌کند که چه نوع آموزش‌هایی را برای ارتقای

8. Mayer & Geher

9. Mayer & Caruso & Salovey

10. Mandell & Pherwani

11. Brackett & Mayer

12. Stys & Brown

ابعاد خودتنظیمی و انگیزش قابلیت فردی بود. با توجه به درجات متفاوت همبستگی برای تشخیص تأثیرگذارترین موارد از رگرسیون سلسله مراتبی استفاده شد که بر اساس آن قابلیت اجتماعی هوش هیجانی از قابلیت فردی آن تأثیرگذارتر بر مهارت‌های مدیران مؤثر می‌باشد به طوری که پرداختن به همه مؤلفه‌های قابلیت اجتماعی یعنی همدلی بیشتر مدیران به معنای شناخت یا درک دیگران، بالندگی دیگران، خدمت‌مداری، هدایت تنوع و آگاهی سیاسی و افزایش مؤلفه مهارت‌های اجتماعی مدیران شامل نفوذگذاری، ارتباطات، مدیریت تعارض، رهبری، تسریع تغییر، پیوندسازی، تشریک مساعی و ظرفیت‌های گروهی کمک شایانی در ارتقای مهارت‌های مدیران مؤثر خواهد داشت، همچنین افزایش خودآگاهی از مؤلفه‌های قابلیت فردی هوش هیجانی یعنی خود ارزیابی صحیح و خودباوری مدیران نیز مفید می‌باشد. (۴).

نتایج نشان داد از لحاظ تأثیر هوش هیجانی بر مهارت‌های مدیران مؤثر، فقط بُعد خودکنترلی از قابلیت فردی و بُعد همدلی و بُعد مهارت‌های اجتماعی از قابلیت اجتماعی به عنوان عوامل پیشگویی‌کنندگی مهارت‌های مدیران مؤثر شناخته شدند و با نتایج بدست آمده از تحقیق ملک پور که فقط بُعد مهارت اجتماعی از قابلیت اجتماعی هوش هیجانی را به عنوان عامل پیشگویی‌کنندگی مهارت‌های مدیران مؤثر در سازمان مدیریت و برنامه ریزی شناخته است مغایرت دارد (۳۰). بنابراین در این زمینه به مطالعات بیشتری نیاز است. خودآگاهی به معنی توانایی در درک صحیح و دقیق

هوش هیجانی نسبت به مردان در رده بالاتری قرار داشتند. از نظر مهارت‌های مدیران مؤثر در این مطالعه مردان و زنان یکسان بودند و با مطالعه‌ای از بارک<sup>۱۳</sup> که در آن زنان حسابدار در مهارت‌های مدیریتی بالاتر از مردان گزارش شدند مغایرت داشت (۳۹).

با توجه به نتایج این مطالعه بین هوش هیجانی با سن و سنوات خدمت ارتباطی یافت نشد، این نتیجه با مطالعه‌های گلمن، فهیم دویین<sup>۱۴</sup> و رئیس همسو است ولی با یافته‌های منصور و برادبری و گریوز<sup>۱۵</sup> که نشان دادند همزمان با بالا رفتن سن، هوش هیجانی به طور طبیعی افزایش پیدا می‌کند همسویی ندارد (۷، ۹، ۲۰، ۲۳ و ۲۸). این در حالی است که افزایش سنوات خدمت با مهارت‌های مدیران مؤثر ارتباط داشت و مهارت‌های مدیران مؤثر با افزایش سنوات خدمت افزایش پیدا کرد. همچنین بین سطح تحصیلات با مهارت‌های مدیران مؤثر و هوش هیجانی نیز ارتباطی مشاهده نشد که با نتایج مطالعه‌های گلمن، فهیم دویین و رئیس مطابقت دارد (۲۰، ۲۳، ۴۰). در حالی که نتایج مطالعات لطفی، زارع و سعید ارتباط بین هوش هیجانی و پیشرفت تحصیلی را نشان می‌دهد (۴۱)، ۴۲ و ۴۳). نتایج آزمون همبستگی نشان می‌دهد که تمامی ابعاد هوش هیجانی از همبستگی معناداری با مهارت‌های مدیران مؤثر برخوردار بودند به طوری که بیشترین همبستگی مربوط به بُعد خودآگاهی قابلیت فردی و ابعاد همدلی و مهارت‌های اجتماعی قابلیت اجتماعی بود و کمترین همبستگی مربوط به

13 . Burke

14 . Farhovdian

15 . Bradberry &amp; Greaves

گیرند، از انتقادات سازنده برای اصلاح عملکرد و بهبود و تقویت رفتارهای خود استفاده و چشم انداز مأموریت و هدف خود را تعیین کنند.

در خصوص ارتقای همدلی لازم است شناخت بیشتری نسبت به دیدگاه‌ها و افکار کارکنان داشته باشند، نقاط قوت کارکنان را در نظر بگیرند از افراد و گروه‌های مختلف با ایده‌ها و فکرهای متفاوت در تصمیم‌گیری‌ها بهره مند گردند و به تفاوت‌ها به چشم فرصت نگاه نمایند.

برای ارتقای مهارت اجتماعی، هماهنگی در قول و عمل مدیران می‌تواند باعث نفوذ بر کارکنان و افزایش اثربخشی شود. از آنجایی که بیشتر وقت مدیران در ارتباط با دیگران می‌گذرد، لذا گوش دادن درست و مؤثر به حرف‌های کارکنان بدون پیش داوری باعث افزایش ارتباط مؤثر می‌شود. برای کنترل تعارض مدیر باید علل را تشخیص، با افراد متعارض گفتگو، به دیدگاه‌های طرفین گوش و در جوی اطمینان بخش شرایط را کنترل کند. مدیر باید هنگام ایجاد تغییر دلایل و ضرورت‌ها را توضیح، کارکنان را تشویق و موانع را از بین ببرد. برای تقویت تشریک مساعی مدیر باید محیط مساعدی برای مشارکت فعال کارکنان فراهم و روحیه جمعی را در آنها تقویت کند، چنانچه حضرت علی علیه‌السلام سفارش نموده‌اند: کارگزاران باید در امور با افراد زیردست مشورت نمایند.

همچنین پیشنهاد می‌گردد برنامه‌های آموزشی در جمعیت هلال‌احمر برای افزایش خودآگاهی و افزایش قابلیت اجتماعی (همدلی و مهارت‌های

هیجان‌ها در همان لحظه‌ای که روی می‌دهد و اینکه یک مدیر بفهمد در رابطه با وضعیت‌های متفاوت چه تمایلاتی وجود دارد، همچنین همدلی به معنی توانایی آگاه بودن و در نظر گرفتن نیازهای دیگران همراه با دستیابی به تصمیم‌ها و راه‌حل‌های پیشنهادی برای مشکلات و چالش‌ها می‌باشد و مهارت اجتماعی به معنی توانایی افراد در حفظ صحیح روابط با دیگران می‌باشد برقراری ارتباطات، مدیریت تعارض، تأثیرگذاری، تشریک مساعی، کار گروهی و گسترش شور و اشتیاق در دیگران (۴، ۹، ۴۴ و ۴۵). از نتایج مطالعه نمودار شماره ۱ استنباط شد که این نمودار ارتباط بین هوش هیجانی و مهارت‌های مدیران مؤثر و میزان پیشگویی کنندگی ابعاد هوش هیجانی را در مدیران مؤثر در این تحقیق نشان می‌دهد.

### نتیجه‌گیری

با توجه به یافته‌ها، توصیه می‌شود برای افزایش مهارت‌های مدیران مؤثر به ابعاد اجتماعی هوش هیجانی بیشتر پرداخته شود چراکه هر دو مؤلفه قابلیت اجتماعی (همدلی و مهارت‌های مدیران) پیش بینی کننده نسبتاً قوی برای افزایش مهارت‌های مدیران مؤثر بودند و از آنجایی که از بین سه مؤلفه قابلیت فردی فقط خودآگاهی پیش‌بینی کننده مهارت‌های مدیران مؤثر بود تدابیری اندیشه شود که این شاخص در مدیران مجموعه مورد مطالعه ارتقا پیدا کند.

پیشنهاد می‌شود مدیران مؤثر برای افزایش قابلیت خود آگاهی علاوه بر اینکه خود را باور داشته و توانایی‌های خود را می‌یابند از اشتباهات خود پند



### سپاسگزاری

در پایان از تمامی سطوح مدیریتی جمعیت هلال احمر استان های فارس، بوشهر و کهگیلویه و بویراحمد به خاطر صبر، حُسن نیت و همکاری در تکمیل پرسشنامه و همچنین از مهندس فاطمه حیدرزاده برای ویرایش مطالب آماری کمال تشکر را داریم.

اجتماعی) به منظور ارتقای مهارت های مدیران مؤثر انجام پذیرد.

### محدودیت

چون این پژوهش یک مطالعه مقطعی است لذا به منظور تأیید نتایج، بهتر است به صورت مطالعه مداخله ای تأثیر عوامل پیشگویی کننده در سایر جمعیت های هلال احمر بررسی شود.

جدول شماره ۱: مشخصات فردی و اجتماعی (n=۱۵۳)

متغیر	سطوح	فراوانی	درصد	متغیر	سطوح	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۳۳	۲۱/۶	تحصیلات	فوق دیپلم	۸	۵/۲
	مرد	۱۲۰	۷۸/۴		لیسانس	۸۲	۵۳/۶
سن	(<۳۵)	۴۴	۲۸/۸	سنوات خدمت	فوق لیسانس و بالاتر	۶۳	۴۱/۲
	(۳۵-۴۴)	۶۹	۴۵/۱		۱-۱۰	۵۷	۳۷/۳
سطح مدیریت	(>۴۵)	۴۰	۲۶/۱	جمع کل	۱۱-۲۰	۶۵	۴۲/۵
	عملیاتی	۱۱۴	۷۴/۵		۲۱-۳۰	۳۱	۲۰/۳
	میانی	۳۹	۲۵/۵		۱۰۰	۱۵۳	۱۰۰

جدول شماره ۲: بررسی رابطه بین هوش هیجانی و ابعاد آن و مهارت‌های مدیران مؤثر با مشخصات فردی -

اجتماعی (n=۱۵۳)

مهارت‌های مدیران مؤثر	هوش هیجانی	قابلیت اجتماعی		قابلیت فردی			مشخصات فردی - اجتماعی	
		بُعد مهارت‌های اجتماعی	بُعد همدلی	بُعد انگیزش	بُعد خودتنظیمی	بُعد خودآگاهی	متغیر	سطوح
P_value	P_value	P_value	P_value	P_value	P_value	P_value		
(انحراف معیار)	(انحراف معیار)							
میانگین	میانگین							
۰/۲۲	<۰/۰۰۱**						زن	جنسیت
۴۲/۲۴ (۴/۱۸)	۱۲۵/۴۵ (۱۱/۱۸)	<۰/۰۰۱**	۰/۱۹	<۰/۰۰۱**	<۰/۰۰۱**	<۰/۰۰۵*		
۴۱/۲۱ (۴/۳۱)	۱۱۷/۲۱ (۱۲/۶۲)						مرد	
۰/۱۱	۰/۴۵						(<۳۵)	سن
۴۱/۶۸ (۳/۴۸)	۱۱۷/۱۴ (۱۳/۴۸)	۰/۲۲	۰/۶۲	<۰/۰۰۵*	۰/۳۹	۰/۱۷	(۳۵-۴۴)	
۴۰/۷ (۴/۸۶)	۱۱۹/۲۲ (۱۰/۸۱)						(۴۴-۴۵)	
۴۲/۴۳ (۳/۹۱)	۱۲۰/۶۳ (۱۴/۹۴)						(>۴۵)	
۰/۱۳	۰/۸۵						فوق دیپلم	تحصیلات
۴۰/۱۳ (۳/۳۱)	۱۱۹/۵ (۲/۰۷)	۰/۳۱	۰/۵۵	۰/۵۸	۰/۳۱	۰/۴۷	لیسانس	
۴۲/۰۶ (۳/۷۵)	۱۱۸/۴۴ (۱۲/۲۴)						فوق لیسانس	
۴۰/۷۸ (۴/۹۴)	۱۱۹/۶۳ (۱۴/۲۱)						و بالاتر	
<۰/۰۰۱**	۰/۲۲						۱-۱۰	سنوات خدمت
۴۱/۰۷ (۳/۹۴)	۱۱۷/۵۸ (۱۱/۷۴)	۰/۴۴	<۰/۰۰۵*	<۰/۰۰۵*	۰/۵۲	<۰/۰۰۵*	۱۰-۲۰	
۴۰/۴۸ (۴/۶۷)	۱۱۸/۵۸ (۱۵/۱۲)						۲۰-۳۰	
۴۴/۱۰ (۲/۸۷)	۱۲۲/۴۲ (۷/۹۳)							
۰/۱۲	۰/۹۷						عملیاتی	سطح مدیریت
۴۱/۷۵ (۴/۰۸)	۱۱۹/۰۱ (۱۲/۵۴)	۰/۶۳	۰/۰۸	۰/۹۷	۰/۵۱	۰/۹۳	میانی	
۴۰/۵۱ (۴/۸)	۱۱۸/۹۲ (۱۳/۵۲)							

آزمون‌های t مستقل و تحلیل واریانس یک راهه \* در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار است (P≤۰/۰۵) \*\* در سطح ۰/۰۰۱ معنادار است (P≤۰/۰۰۱)

جدول شماره ۳: ارتباط بین مهارت‌های مدیران مؤثر و ابعاد هوش هیجانی (n=۱۵۳)

مهارت‌های مدیران مؤثر	۴۱/۴۳ (۴/۲۹)	متغیر
P_value	انحراف معیار (میانگین)	ضریب همبستگی پیرسون (r)
<۰/۰۰۱	۱۱۸/۹۹ (۱۲/۷۵)	۰/۵۵**
<۰/۰۰۱	۷۹/۰۴ (۹/۰۱)	۰/۴۸**
<۰/۰۰۱	۳۱/۳۴ (۳/۹۲)	۰/۵۴**
<۰/۰۰۱	۲۴/۱ (۴/۰۶)	۰/۳۴**
<۰/۰۰۱	۲۳/۶ (۲/۵۵)	۰/۳۲**
<۰/۰۰۱	۳۹/۹۵ (۵/۲۵)	۰/۵۱**
<۰/۰۰۱	۲۱/۳۱ (۲/۸۲)	۰/۴۳**
<۰/۰۰۱	۱۸/۶۴ (۳/۱۳)	۰/۴۶**

آزمون همبستگی \*\* در سطح (p<۰/۰۱) معنی‌دار

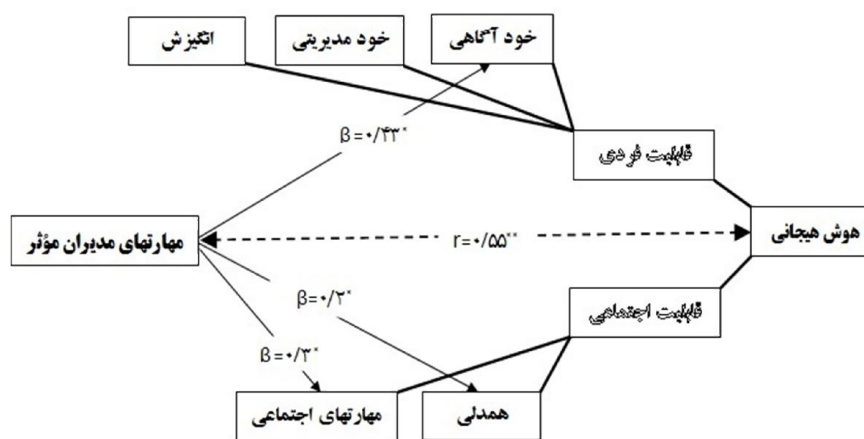
جدول شماره ۴: قدرت پیشگویی کنندگی ابعاد هوش هیجانی بر مهارت‌های مدیران مؤثر (n=۱۵۳)

R2 change	Adjusted R2	R2	P-value	T	Beta	B	متغیرها	عوامل
۰/۰۲	۰/۳۷	۰/۳۸	<۰/۰۰۱	۶/۱۹**	۰/۴۳	۰/۴۷	خودآگاهی	قابلیت فردی
			<۰/۰۵	۲/۰۴*	۰/۲	۰/۲۲	همدلی	قابلیت
			<۰/۰۰۱	۴/۳۶**	۰/۳	۰/۴۲	مهارت‌های اجتماعی	اجتماعی

آزمون رگرسیون خطی چندگانه سلسله مراتبی به روش گام به گام (Stepwise)،  $B_0 = ۱۸/۸۹$

\*. در سطح ۰/۰۵ معنی دار است ( $p \leq ۰/۰۵$ ) \*\*. در سطح ۰/۰۱ معنی دار است ( $p \leq ۰/۰۱$ )

نمودار شماره ۱: مدل ارتباطی هوش هیجانی و ابعاد آن با مهارت‌های مدیران مؤثر



\*. در سطح (α=0.05) معنی دار است. \*\*. در سطح (α=0.01) معنی دار است.

## References

- Jalali A. *Emotional intelligence*. Quarterly education. Eighteen years. Spring and summer. 2002; (1-2):89-95.
- Bar on R. *Emotional intelligence and self-actualization*. In Ciarrochi J, forgas J P, Mayer J D. (Eds.). *Emotional intelligence in everyday life*. Philadelphia: Taylor, Francis. 2001; 331-5.
- Cote S, Lopes P, Salovey P, Miners C. *Emotional intelligence and leadership emergence in small groups*. The Leadership Quarterly. 2010; 21:496-508.
- Aghayari C, Sharifi P. *Intelligence applications in the domain of emotion*. 1st ed. Esfahan Sepahan. 2006. [In Persian]
- Nwokah G, Ahiauzu A. *Marketing in governance: emotional intelligence leadership for effective corporate governance*. Corporate Governance. 2010; 10(2):150-62.
- Tirgarih A. *Emotional intelligence and mental health, Approach, Prevention strategies and programs to improve marriage*. Research Social Welfare. Fall 2004; 5(14):99-101.
- Golman D. *Emotional intelligence: Why it can matter more Than IC?* New York, Bantam Books; 1995. 55-68.
- Moghimi SM. *Organization and management research approach*. 3rd ed. Tehran, Terme Publication. 1383; 230-1. [In Persian]

9. Bradberry T, Greaves J. *Emotional intelligence appraisal*. Translated by Ganji M. 1st ed. Tehran, Sawalan Publication. 2003; 17-28. [In Persian]
10. Samad, S. *The Influence of Emotional Intelligence on Effective Leadership among Managers in Malaysian Business Organizations*. The Business Review, Cambridge. 2009; 13(1):164-170.
11. Bar-On, R. *Bar on Emotional Quotient Inventory: A measure of emotional intelligence*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems. 1997.
12. Zapf, D. *Emotion work and psychological well-being, a review of the literature and conceptual consideration*, Human Resource Management Review. 2002; 12:237-68.
13. Fata L, Mutabi F, Shakiba SH, et al. *Components of emotional intelligence - social as predictors of mental health*. Psychological Studies. 2008; 4(2):101-24. [In Persian]
14. Bar-On R, Tranel D, Denburg N L, Bechara A. *Exploring the neurological substrate of emotional and social intelligence*. Brain. 2003; 126:1790-800.
15. Farhoudiyan A. *Examine the neural substrates of emotional intelligence and social intelligence*. Cognitive Science. 2004; 6(3-4). [In Persian]
16. Syed Abbaszadeh MM. *Issues in public management in Iran*. Urmia University. 1st ed. 1378. [In Persian]
17. Bradberry T, Greaves J. *Emotional Intelligence 2.0*. San Diego, Talent Smart. 2009.
18. Feizi T, Shahbahrani E, Azande A. *The Relationship between Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies in Iran University of Medical Sciences*: 2009. Health Administration. 2011; 14(44):55-9. [In Persian]
19. Amraei M, Ashrafi Rizi H, Papi A, Bahrami S, Samuei R. *The Relationship between Emotional Intelligence and Communication Skills of Librarians in Isfahan University and Isfahan University of Medical Sciences*. Health Information Management. 2011; 8(5):672. [In Persian]
20. Raeissi P, Kalhor R, Azmal M. *Correlation between emotional intelligence and communication skills in managers in education hospital of Qazvin*. The Journal of Qazvin University of Medical Sciences. 2010; 13(4):57-62.
21. Yousefi F. *The relationship between emotional intelligence and communication skills in University students*. Developmental Psychology. 2006; 3(9):5-14.
22. Noshin N. *Emotional intelligence and ways to strengthen it*. Tadbir. 2009; (205):70-3. [In Persian]
23. Fahimdavin H. *Relationship between emotional intelligence and communicational skills with conflict management strategies in educational and executive managers of country's physical education colleges developing a Model*. PhD Dissertation. Tehran: Islamic Azad University Graduate Studies and Research Campus. 2005; 54-68. [In Persian]
24. Mokhtary pour M, Siadat A. *Management and Leadership with Emotional Intelligence*. Tadbir. 2006; 16(165). [In Persian]
25. Duckett H, Macfarlane E. *Emotional Intelligence and Transformational Leadership and Organizational Development*. 2003; 24(6):309-17.
26. Whetten D A, Cameron Kim S. *The Most Frequently Cited Skills of Effective Managers*. Developing Management Skills, 2. 1991.
27. Lawshe CH. *A quantitate approach to content validity*. Personnel psychology. 1975; 28(4):563-75.
28. Mansori B. *Finding norms for emotional intelligence questionnaire of Cibria Shearing for post graduate students at common universities of Tehran*. M.A thesis, Tehran, Psychology Faculty of Alame Tabatabayi University. 2002. [In Persian]
29. Nasiripour A, Raeissi P, Kazemeini N. *Evaluating the Relationship between Emotional Intelligence, Stress and*

- Performance among Managers at the Iranian Ministry of Health, Using Path Analysis.* Medicine and purification. 2010; 20(3-4):7-15. [In Persian]
30. Malekpour M, *Examined the relationship between emotional intelligence and effective management skills in Management and Planning Organization of Fars Province.* College of Human Sciences Payam Noor University of Tehran. 2007. [In Persian]
31. Velde A, Yansen J, Anderson B. *A Guide for Research in Management.* New York, Champman B hall. 2004.
32. Arab M, Zeraati H, Shaban-Nejad, et al. *Evaluation of Emotional Intelligence and its relationship to their performance in selected public and private hospitals in Tehran.* Hospital. 2011; 10 (2):9-16. [In Persian]
33. Goleman D. *Working with emotional intelligence.* New York, Bantam Books. 1998.
34. Mayer J D, Geher G. *Emotional intelligence and the identification of emotion.* Intelligence. 1996; 22: 89-113.
35. Mayer J D, Caruso D R, Salovey P. *Emotional intelligence meets standards for traditional intelligence.* Intelligence. 1999; 27:267-98.
36. Mandell B, Pherwani S. *Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison.* Business and Psychology. 2003; 17(3):387-404.
37. Brackett M A, Mayer J D. *Convergent, discriminant and incremental validity of competing measures of emotional intelligence.* Personality and Social Psychology Bulletin. 2003; 29(9):1147-58.
38. Stys Y, Brown SH L. *A review of the emotional intelligence literature and implications for corrections.* Research Branch Correctional Service of Canada. 2004; 32-4
39. Burke S, Collins KM. *Gender differences in leadership styles and management skills.* Women in Management Review. 2001; 16(5):244-57.
40. Golman D, Boyatzis R, McKee A. *Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence.* Translated by Ebrahimi B. Tehran, Industrial Management Organization Publication. 2006. 20-1 [In Persian]
41. Lotfi Kashani F, Lotfi Azimi A, Vaziri, Sh. *Relationship between Emotional Intelligence and Educational Achievement.* Procedia-Social and Behavioral Sciences. 2012; 69:1270-5.
42. Zare M. *Study of emotional intelligence portion in educational success.* M A thesis, Tehran, Psychology Faculty of Alame Tabatabayi University. 2001. [In Persian]
43. Saeid Y, Javadi M, Mokhtarinoori J, Sirati M. *On the relationship between emotional intelligence and demographic variables in nurses.* Journal of Military Medicine. 2013; 15 (1):87-94. [In Persian]
44. Dulewice V, Higgs M. *Emotional intelligence Questionnaire Managerial.* 2001:4-6.
45. Golman D. *Emotional intelligence.* 3d ed. St. Tehran: Parsa N, Terme Publication. 2004. [In Persian]