

## رابطه بین هوش هیجانی مدیران و یادگیری سازمانی در

### دانشگاه آزاد اسلامی

## Correlation of Emotional Intelligence of The Managers and Organizational Learning in IAU

Fattah Nazem, Ph.D.

E-mail: f\_nazem@Yahoo.com

**Abstract:** The purpose of present research was to study the relationship between emotional intelligence of managers and organizational learning in Islamic Azad University (IAU) to present an appropriate model for organizational learning based on managers' emotional intelligence. The population of the study consisted of all the IAU managers, out of which 554 were selected as sample applying cluster random sampling. The research tools were Cyberia-Shrink Emotional Intelligence test, and Watkins and Marsick Organizational Learning test. The results of linear multivariate regression indicated that 1) There was a relationship between emotional intelligence and organizational learning (organizational level), 2) Organizational learning model based on the managers' emotional intelligence was as follows:  $\text{Organizational Learning} = 0.145 \times \text{Self-Control} + 1.217$

**Keywords:** Emotional Intelligence,  
Organizational Learning

دکتر فتاح ناظم<sup>۱</sup>: دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن

**چکیده:** هدف از انجام پژوهش حاضر، بررسی رابطه بین هوش هیجانی مدیران و یادگیری سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی به منظور فراهم آوردن الگوی مناسب برای یادگیری سازمانی براساس هوش هیجانی مدیران است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران دانشگاه آزاد اسلامی تشکیل می‌دهد. که از میان آنها تعداد ۵۵۴ نفر مدیر و ۱۶۶۲ نفر کارمند به روش تصادفی چند مرحله‌ای به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. ابزار پژوهش شامل پرسش‌نامه هوش هیجانی سیریا شرینگ و پرسش‌نامه یادگیری واتکینز و مارزیک<sup>۲</sup> است. نتایج حاصل از رگرسیون چند متغیری خطی نشان داد که: ۱- بین هوش هیجانی و یادگیری سازمانی (سطح سازمانی) رابطه وجود دارد. ۲- الگوی یادگیری سازمانی (سطح سازمانی) براساس هوش هیجانی مدیران به قرار زیر است:

$1/217 + \text{خودکنترلی} \times 0/145 = \text{یادگیری سازمانی (سطح سازمانی)}$

**واژگان کلیدی:** هوش هیجانی<sup>۳</sup>، یادگیری سازمانی<sup>۴</sup>، مدیران

<sup>۱</sup>- نویسنده مسئول

2-Siberia Shairin

3- Watkins & Marsick

4- emotional intelligence

5- organizational learning

## مقدمه

هرسی و بلانچارد<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) معتقدند که اهمیت مدیر یا رهبر سازمان در این است که با همه متغیرهای سازمانی تعامل دارد. مدیران باید از ویژگی‌های برجسته‌ای برخوردار باشند و با تکیه بر یافته‌ها و پژوهش‌های انجام شده درباره مسایل مدیریتی، روش‌های مناسب را با توجه به جایگاه سازمان به کار بندند. تاکر<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۰۰) در مقایسه افراد کاردان و درخشان در سمت رهبری با افراد معمولی اظهار می‌دارند که حدود ۹۰ درصد تفاوت در عملکرد آنها به خاطر عامل هوش هیجانی بوده تا توانایی‌های ذهنی. از این‌رو افرادی که دارای هوش هیجانی بالا هستند از طریق توانایی‌های محول شده به پیشرفت‌های زیادی نایل شده و اکثر آنها ترقی می‌کنند (مایر و سالووی<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷).

هوش هیجانی، توانایی درک، توصیف، دریافت و کنترل هیجان‌ها است هر شخص با برخورداری از میزانی از هوش هیجانی در مواجهه با وقایع مثبت یا منفی زندگی به موضع‌گیری پرداخته و به سازش با آنها می‌پردازد. انسان با برخورداری از هوش هیجانی به زندگی خود نظم و ثبات می‌بخشد به‌طوری‌که اصولاً هوش هیجانی بالا باعث می‌شود شخص وقایع منفی کمتری را در زندگی تجربه کند (گلمن<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵). مفهوم هوش هیجانی ریشه در نظریه‌های هوش مربوط به قرن بیستم است. ثرندایک برای اولین بار توانایی اجتماعی را جز مهمی از هوش دانست. گاردنر نیز در نظر خود از هوش بین فردی نام برد که توانایی درک دیگری است (حکیم جوادی و اژه‌ای، ۱۳۸۳). بار-ان<sup>۵</sup> در الگوی هوش هیجانی خود تنها روابط درونی فرد با خودش و دیگران را مورد توجه قرار نمی‌دهد، بلکه عناصری چون سازش، تحمل فشار و خلق عمومی را نیز از عوامل تشکیل دهنده هوش هیجانی می‌شمارد. بار-ان هوش هیجانی را شکلی از هوش در نظر می‌گیرد که از هیجانات و تفکر ترکیب شده است و به معنی رسیدگی به ساختار کلی توانایی‌های هیجانی شخصی و اجتماعی است که بر استعداد مقابله با درخواست‌ها و فشارهای محیطی تأثیر می‌گذارد. او همچنین بیان می‌کند هوش هیجانی و مهارت‌های هیجان طی زمان رشد می‌کنند و طی زندگی تغییر می‌کنند و می‌توان

<sup>۱</sup> - Hersey & Blanchard

<sup>۲</sup> - Talker

<sup>۳</sup> - Mayer & Salovey

<sup>۴</sup> - Goleman

<sup>۵</sup> - Bar - On

با آموزش برنامه‌های اصلاحی مانند کلینیک‌های درمانی آنها را بهبود بخشید (بار-ان و پارکر)<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰.

هوش هیجانی، مجموعه مهارت‌هایی است که بر خودآگاهی و درک چگونگی از رفتار تأثیر می‌گذارد. ریشه هوش هیجانی را می‌توان در ادبیات مربوط به هیجان ردیابی کرد. هیجان شامل یک مؤلفه بیانی یا حرکتی، یک مؤلفه تجربی، یک مؤلفه نظارتی - تنظیمی و یک مؤلفه شناختی یا پردازشی می‌باشد. مؤلفه بیانی یا حرکتی شامل توانایی ابراز هیجان از طریق حالات چهره، تن صدا، ژست بدنی می‌باشد. مؤلفه تجربی شامل احساس مربوط به یک تجربه می‌باشد و این نتیجه آگاهی از علائم سیستم عصب مرکزی، بازخورد ناشی از حالات چهره شخص و تفسیر شخص از حوادث پیرامون می‌باشد. مؤلفه نظارتی - تنظیمی به واکنش در مقابل هیجانی تجربه شده مربوط می‌شود. مؤلفه شناختی یا پردازشی شامل تشخیص و تفکیک احساسات دیگران از طریق حالات چهره، تن و سرعت صدای آنها می‌باشد. بیشترین رشد این توانایی‌ها در دوران طفولیت می‌باشد (منصوری، ۱۳۸۰).

به علاوه، بار-ان (۲۰۰۰) مدلی چند عاملی برای هوش تدوین کرده است. وی معتقد است که هوش هیجانی مجموعه‌ای از توانایی‌ها و قابلیت‌ها و مهارت‌هایی است که فرد را برای سازگاری مؤثر با محیط و کسب موفقیت در زندگی تجهیز می‌کند و صفت هیجان در این نوع هوش رکن اساسی است که آن را از هوش هیجانی شناختی متمایز می‌کند. از دیدگاه بار-ان هوش هیجانی دارای ابعاد ۱۵ گانه است. از نظر وی هوش هیجانی و مهارت‌های هیجانی، اجتماعی طی زمان رشد و تغییر می‌کند و می‌توان با آموزش و برنامه‌های اصلاحی مانند تکنیک‌های درمانی آنها را بهبود بخشید.

مهرابیان<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) در پژوهش خود پی برد عواملی که با عملکرد رابطه دارند را می‌توان در چهار دسته به شرح زیر خلاصه نمود: عامل اول که شامل خلق آرام، لذت و عدم لذت، اضطراب و افسردگی، عزت نفس بالا، انعطاف‌پذیری؛ عامل دوم شامل خلق برانگیخته، صفات برانگیختگی، همدلی هیجانی، تفکر هیجانی و تمایل به پیوند؛ عامل سوم شامل جهت‌یابی براساس هدف برنامه‌ریزی شده، تأخیر در کامرواسازی، صبر و تحمل، صداقت، سبک‌های گوناگون و هوش؛ عامل

<sup>۱</sup> - Parker

<sup>۲</sup> - Mehrabian

چهارم شامل خلق سلطه‌گر، اطاعت، کفایت، اجتماعی بودن، تمایل به پیشرفت و خودشکوفایی است. عوامل اول، سوم و چهارم رابطه مثبت با ملاک‌های اندازه‌گیری موفقیت‌های زندگی دارد و صفت برانگیختگی رابطه منفی با موفقیت‌های مربوط به روابط کار و موفقیت کلی در زندگی دارد. اریکسون<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) در طی پژوهش‌های خود به این نتیجه رسید که ویژگی مشترک افراد، توانایی واداشتن خود به انجام تمرین‌های منظم و بی وقفه است و او علت این امر را به خودانگیزی و انگیزش مثبت این افراد نسبت می‌دهد (اریکسون، ۱۹۹۴، به نقل از گلمن، ۱۹۹۵). هایاشی<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) پی برد که هر چه هوش هیجانی بالاتر باشد عملکرد مدیران نیز بهتر و مؤثرتر می‌باشد. توماس<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) در پژوهشی با عنوان رابطه هوش هیجانی با مدیریت توانایی عملکرد مدیران در سازمان‌ها به این نتیجه دست یافت که هوش هیجانی برای مدیریت مدیران و رهبران لازم است و ۵ فاکتور مهم برای تمرین مدیریت، تمرین کار، توانایی درک محیط اطراف و توانایی انجام کار، ارزیابی نهایی کارهای خویش، داشتن مدیریت زمان و ارتباط مؤثر است. ایچر<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) نیز در پژوهشی با عنوان رابطه هوش هیجانی و مهارت اجتماعی ضروری کارکنان به این نتیجه دست یافت که هوش هیجانی در گسترش و توسعه برنامه‌های اجرایی کارکنان بسیار مفید است. به علاوه، وات کین<sup>۵</sup> (۲۰۰۰) در زمینه تأثیر هوش هیجانی و پیشرفت شغلی پی برد که کاربرد هوش هیجانی موجب پیشرفت و بهبود فرآیند تصمیم‌گیری شغلی می‌شود و هوش هیجانی نیز تأثیر مستقیمی بر میزان فروش کالا دارد و افراد دارای هوش هیجانی بالا در شغل‌های نیازمند تخصص فنی، کارایی بهتری دارند.

علاوه بر آن، سایر پژوهش‌ها در خصوص اهمیت هوش هیجانی نشان می‌دهد که بین هوش هیجانی و توانمندسازی (جنکینز<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶)، هوش هیجانی و رهبری اثربخش (هیگلی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷)، هوش هیجانی و انگیزش (کریسی و ربکا<sup>۸</sup>، ۲۰۰۶)، هوش هیجانی و رهبری عملکرد (کوک<sup>۹</sup>، ۲۰۰۶)، هوش هیجانی و رضایت شغلی (سی<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۰۶) رابطه وجود دارد. چراسیل<sup>۱</sup>

۱- Erikson  
۲- Hayashi  
۳- Thomas  
۴- Eicher  
۵- Watkin  
۶- Jenkins  
۷- Higley  
۸- Crissie & Rebecca  
۹- Cook  
۱۰- Sy

(۲۰۰۶) نیز در پژوهش خود دریافت که هوش هیجانی به عنوان یک پیش بینی کننده موفقیت محسوب می شود و هوش هیجانی نه تنها به عنوان یک ابزار اندازه گیری موفقیت در سازمان است، بلکه ابزار موفقیت فردی نیز قلمداد می شود. وی بیان می کند که چگونه هوش هیجانی یک اثرگذارنده مثبت برای پیشرفت توانایی افراد برای مدیریت سازمان تجاری و بازرگانی و همچنین فراهم آوردن بصیرت برای ارزیابی پیشرفت موقعیت های مبهم به صورت تغییرات معنادار است. در هر سازمانی توان بالقوه پرورش نیافته ای وجود دارد که برای ایجاد تغییرات راهبردی در سازمان می توان از این نیروی عظیم به نحو مطلوب استفاده کرد، و این توانایی را در راستای اهداف و چشم انداز سازمانی هدایت کرد. برای این که این نیروی سازمانی را در جهت تغییرات راهبردی سازمان برانگیخته شود، ضروری است انگیزه لازم را در کارکنان به وجود آوریم. این انگیزه می تواند از طریق تعامل بین ساختار مناسب سازمانی ایجاد شود. از این رو سلسله مراتب سازمانی، افراد و گروه های سازمانی در فرآیند یادگیری سازمانی می توانند پیوندهای مناسبی را در جهت افزایش عملکرد سازمانی به وجود آورند.

امروزه دیگر سازمان های بزرگ و پیچیده ای که دهه های قبل به وجود آمده بودند، کارساز نیستند و حکم دایناسورهایی را دارند که توان تطبیق خود با محیط را نداشتند و محکوم به فنا شدند. سازمان های بزرگ با ساختارهای سنتی توان و انعطاف لازم جهت هم سویی با تغییرات محیط پیرامون به ویژه با توجه به مسایل جهانی شدن را ندارند و برای بقای خود ناچارند یا تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز کنند تا توان مقابله با تغییرات جهانی را به دست آورند. یکی از مهم ترین این ابزارها، ایجاد سازمان یادگیرنده و نهادینه کردن یادگیری سازمانی است (خلیلی عراقی، ۱۳۸۲).

داجسون<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) یادگیری سازمانی را به عنوان روشی که سازمان ها ایجاد، تکمیل و سازماندهی می کنند تا دانش و جریان های عادی کار در رابطه با فعالیت هایشان و در داخل فرهنگ هایشان و هم چنین کارایی سازمان را از طریق بهبود به کارگیری مهارت های گسترده نیروی کارشان، انطباق داده و توسعه بخشند، تعریف می کند (ابویی اردکانی، ۱۳۷۹). در تعریفی که توسط هوپر<sup>۳</sup> (۱۹۹۱) ارائه شده است، یادگیری به گونه ای تعریف شده که می تواند در هر سطح از تجزیه و

<sup>۱</sup>- Chrusciel

<sup>۲</sup>- Dugson

<sup>۳</sup>- Huber

تحلیل برای فرد، گروه و یا سازمان به کار رود. به نظر هوپر یک هویت<sup>۱</sup> زمانی یاد می‌گیرد که از طریق پردازش اطلاعات محدوده رفتار بالقوه‌ها تغییر کند (امراهی، ۱۳۸۰) و حیدری تفرشی و همکاران (۱۳۸۱) نیز یادگیری سازمانی را عبارت از فرایند بهسازی عملکردها از طریق دانش و درک بیشتر می‌دانند.

در بررسی پژوهش‌های به عمل آورده، کاپلان و سدلر<sup>۲</sup> هشت شاخص اصلی را برای سلامت سازمان‌های عصر حاضر مورد شناسایی قرار داده‌اند که اهم آن‌ها به شرح زیر هستند: در توسعه قابلیت‌ها به سمت سازمان‌های یادگیرنده، نزدیکتر؛ در پذیرش تغییر و تحول، مشتاق‌تر؛ در ارائه راه حل‌ها، نوآورتر؛ در واکنش به محیط، منعطف‌تر؛ در تبدیل ایده به عمل، سریع‌تر؛ در اعمال تغییرات اساسی، توانا‌تر؛ در توجه به نیازها و منافع مشتری جدی‌تر؛ در استفاده از تکنولوژی اطلاعاتی و ارتباطی، مهیاتر هستند (غفوریان، ۱۳۸۳). همان‌طور که در شاخص‌های اصلی برای سلامت سازمان‌ها ملاحظه شد یادگیری سازمانی، تغییر و تحول و نوآوری جزو مهم‌ترین این شاخص‌ها هستند. یادگیری سازمانی دارای فرآیندی است که شامل: ۱. کسب دانش: یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که سازمانی دانش لازم را کسب کند. کسب دانش یا حقایق و اطلاعات از طریق کنترل محیط، استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی برای ذخیره کردن اطلاعات، بازیافت اطلاعات، انجام تحقیقات، اجرا، آموزش و مانند این‌ها صورت می‌گیرد. ۲. توزیع اطلاعات: در این فرآیند سازمان در اطلاعات بین واحدها و افراد سهیم می‌شود. ۳. تفسیر اطلاعات: برای این که اطلاعات به طور مشترک مورد استفاده قرار گیرند باید تحلیل و تفسیر شوند و فرآیندی است که از طریق آن اطلاعات معانی قابل فهم و مشترکی پیدا می‌کند. ۴. حافظه سازمانی: حافظه سازمانی به مخزنی اشاره می‌کند که در آن دانش برای استفاده در آینده ذخیره می‌شود و عوامل زیادی در ایجاد حافظه سازمانی دخالت دارند (حیدری تفرشی و همکاران، ۱۳۸۱).

اما برای نهادینه کردن یادگیری سازمانی باید موانع مربوط را از بین برد. از جمله موانعی که در پیش روی سازمان‌هاست می‌توان به مواردی همچون عدم هماهنگی، مدیران ناکارآمد، ضعف مدیریت، عدم تفویض اختیار به زیر دستان، بی‌مسئولیتی افراد و ضعف ارتباطات اشاره کرد. علاوه بر آن، کرکا<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) موانع نهادینه‌شدن یادگیری سازمانی را شامل: فقدان رهبران مؤثر، عدم

<sup>1</sup>- entity

<sup>2</sup>- Kaplan & Sadler

<sup>3</sup>- Kerka

توانایی در تشخیص و تغییر مدل‌های ذهنی موجود، یادگیری بدون کمک به صورت خودآموز، تونل‌های دیداری، یادگیری ناقص، فردی گرایی، فرهنگ بی احترامی (بی توجهی) و ترس می‌داند. باید خاطر نشان کرد که در مورد یادگیری سازمانی چهار نوع سبک یادگیری سازمانی با ویژگی‌های مربوط به خود وجود دارد که شامل منبع دانش، محتوای دانش، روش انتشار و حوزه و دامنه دانش است (جونگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴).

نتایج پژوهش برر<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) حاکی از آن است که شاخص‌های یادگیری سازمانی شامل، هویت‌ها و تفکرها و ایده‌های مشترک داشتن، کارگروهی و یادگیری گروهی، سهیم شدن در اطلاعات و افکار نظام‌مند، رهبر داشتن و بالاخره مهارت‌های کارکنان و رقابت می‌باشد. میلر<sup>۳</sup> (۱۹۹۶) در پژوهش خود دریافت که نتایج موفقیت آمیز یادگیری سازمانی عبارتند از: عملکرد بسیار موفقیت آمیز تجاری و مالی، یادگیری خودآموزی در سطوح انفرادی، گروهی و تخصصی، یادگیری جمعی از طریق ایجاد ارتباط و انتقال معنا به صورت غیرمستقیم و اثرگذاری سازمانی از طریق کاربرد یادگیری مستقل و سیستم‌های تفکر. در ضمن، پژوهشگر به این نتیجه دست یافت که ضعف در حمایت مدیریت، حمایت دوستان و همکاران و منابع، ایجاد نشدن حس و معنا در تیم در مورد یادگیری سازمانی می‌تواند تأثیر منفی در میزان موفقیت تحقق یادگیری سازمانی داشته باشد.

نتایج پژوهش سینق<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) نشان می‌دهد که هوش هیجانی با یادگیری سازمانی ارتباط مثبت معنادار دارد. همچنین نتایج پژوهش گوتیب<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) نشان داد که هوش هیجانی مدیران با یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد. هوش هیجانی تأثیر مثبت بر روی توسعه توانایی کارکنان در مدیریت سازمان‌های بازرگانی و فراهم آوردن بصیرت ارزیابی پیشرفت در هنگام عدم قطعیت برای تغییرات معنادار را باعث شده است هوش هیجانی به عنوان یک پیش‌بینی کننده موفقیت محسوب می‌شود. هوش هیجانی نه تنها به عنوان یک ابزار اندازه‌گیری موفقیت در سازمان است بلکه ابزار موفقیت فردی نیز قلمداد می‌شود.

نتایج پژوهش روست<sup>۶</sup> (۲۰۰۵) پیشنهاد داد که سازمان‌ها باید توجه به روش آموزش دادن رهبران درباره نقش آن‌ها در یادگیری سازمانی داشته باشند. رهبران باید فضایی خلق کنند که

<sup>1</sup>- Joeong

<sup>2</sup>- Bohrer

<sup>3</sup>- Miller

<sup>4</sup>- Singh

<sup>5</sup>- Gottlieb

<sup>6</sup>- Rosete

یادگیری سازمانی جای خودش را در سازمان پیدا کند و در نهایت با حمایت رهبران سیستم‌های دانش و اطلاعات که ابزارهای مهم سازمان‌ها هستند به یادگیری سازمانی هدایت کنند. همچنین نتایج پژوهش دافی<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) نشان داد که کلید اهمیت و کیفیت بالای شکوفایی ارزش‌ها، پرورش شایستگی شخصی، احترام صلاحیت اجتماعی و ... در تقویت رهبری جمعی، ایجاد یادگیری سازمانی، عملکرد و نتایج و توسعه فرهنگ رهبری جمعی موفقیت آمیز نقش دارد. نتایج پژوهش کینگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) نشان داد که رفتارهای رهبری با یادگیری سازمانی رابطه دارد. علاوه بر آن دوراکس<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) در پژوهش خود نشان داد که افزایش ارتباطات باز، بصیرت مشترک اعتماد، همکاری، تشویق حمایت فردی، تمرکز بر یادگیری، رشد حرفه‌ای و توسعه و ... از اعمال رهبری است که در آن گفتگو و مذاکره، یادگیری سازمانی را ترویج می‌دهد.

پژوهش نوردت<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) نشان داد که یادگیری سازمانی و آموزش اثربخش در سازمان‌ها درآمد فروش، سهم بازار، سودآوری و عملکرد شرکت را افزایش می‌دهد. پژوهش آمی<sup>۵</sup> (۲۰۰۵) نیز آشکار کرد که رهبران یادگیری افرادی هستند که دارای هوش هیجانی هستند علاوه بر آن، لین<sup>۶</sup> (۲۰۰۶) در پژوهشی پی برد که یادگیری سازمانی نقش مهمی برای افزایش نوآوری بازی می‌کند و همان‌طور که استوارت<sup>۷</sup> (۲۰۰۶) در پژوهش خود خاطر نشان می‌سازد ارایه فعالیت‌های برنامه توسعه کیفیت علمی به سوی یادگیری سازمانی است و فراهم نمودن زمینه‌هایی برای تغییر فرهنگی در مشارکت موسسه است. در مورد اهمیت خلق یک بصیرت برای یادگیری سازمانی نیز در پژوهش لوسی<sup>۸</sup> (۲۰۰۵) مورد تأکید قرار گرفته است. وی خاطر نشان می‌سازد که یادگیری سازمانی برای موفقیت سازمان‌ها ضرورت دارد و فهم چگونگی یادگیری سازمانی و عمل کردن به آن به‌عنوان فعالیت‌های دانشی، یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های اساسی مدیران در آینده است.

- 1- Duffy
- 2- King
- 3- Devereaux
- 4- Nordtvedt
- 5- Amy
- 6- Lin
- 7- Stewart
- 8- Leuci



هاوس پت<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) نیز در پژوهش خود بر نقش و اهمیت فرهنگ یادگیری سازمانی تأکید می‌کند اما همان‌طوری که جیمز<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) در پژوهش خود تأکید می‌کند یادگیری سازمانی نیازمند به اعتماد حرفه‌ای است.

در عصر تغییرات فزاینده و عصر پیچیدگی‌ها، مفهوم سازمان‌ها با آن‌چه در گذشته، یعنی دورانی که روابط ساده‌تری بر سازمان‌ها حاکم بوده تفاوت بسیاری پیدا کرده است. در چنین عصری سازمان‌های یادگیرنده به‌عنوان موفق‌ترین سازمان‌ها که قابلیت مقابله با خصوصیات و ویژگی‌های این دوران را دارند مطرح شده‌اند. برخلاف تصور ابتدایی، سازمان یادگیرنده<sup>۳</sup> به سازمانی گفته نمی‌شود که تنها مقدار زیادی دوره آموزشی و کلاس در آن برگزار می‌شود، بلکه مفهومی بسیار عمیق‌تر دارد و آموزش مادام‌العمر، نیاز همیشگی کلیه کارکنان، تلقی می‌شود و در آن ضمن تأکید بر «آموختن، چگونگی آموختن»<sup>۴</sup> و جذب و توزیع دانش نو، به خلق و تولید اطلاعات و دانش جدید و مورد نیاز پرداخته می‌شود و تمامی این دانش‌ها در رفتارها و عملکردها متجلی می‌گردد تا از این راه ضمن نهادینه‌سازی آموزش و یادگیری در کلیه سطوح سازمانی، زمینه لازم را برای اصلاح مستمر ساختارها و فرایندها و در نتیجه، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان، فراهم آورد.

### سؤال پژوهش

آیا بین هوش هیجانی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد؟

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف از نوع کاربردی و از نظر روش از نوع تحقیقات همبستگی است که در آن به مطالعه رابطه بین متغیرهای هوش هیجانی مدیران و یادگیری سازمانی پرداخته شده است.

<sup>۱</sup>- Hudspeth

<sup>۲</sup>- James

<sup>۳</sup>- Learning organization

<sup>۴</sup>- Learning how to learn

### جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش را مدیران و کارمندان اداری ۴۰۶ واحد و مرکز آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی مناطق ۱۲ گانه تشکیل می‌دهد که در سال ۱۳۸۶ در واحد دانشگاهی متبوع به کار مشغول بودند.

به‌منظور برآورد حداقل حجم نمونه از فرمول کوکران  $n = \frac{z^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q}}{d^2}$  استفاده شد. با توجه به حداقل نمونه مورد نیاز برای گروه مدیران که ۵۵۴ نفر برآورد شده است در این مطالعه پرسشنامه‌های هوش هیجانی روی گروه مدیران و پرسشنامه یادگیری سازمانی روی ۱۶۶۲ نفر از کارمندان (به ازاء هر مدیر، سه نفر از کارمندان آنها) اجرا شد. در نهایت تعداد ۵۵۴ پرسشنامه از طرف مدیران و ۱۶۶۲ نفر از کارمندان ۹۶ واحد و مرکز آموزشی تکمیل شد. به‌منظور انتخاب نمونه مورد نیاز از روش تصادفی مرحله‌ای و طبقه‌ای استفاده شد.

### ابزار اندازه‌گیری

- پرسشنامه سنجش هوش هیجانی: در این پژوهش برای سنجش هوش هیجانی از پرسشنامه سیریاشرینگ استفاده شد. این پرسشنامه مشتمل بر ۳۳ عبارت است که پنج مقیاس فرعی خودآگاهی، خودکنترلی، خودانگیزگی، همدلی و مهارت‌های اجتماعی را می‌سنجد. به‌منظور برآورد اعتبار آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ، ابتدا روی گروهی از مدیران دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن ( $n=39$ ) که به‌طور تصادفی ساده انتخاب شده بودند، اجرا شد. برآورد اولیه ضریب اعتبار آن ۰/۷۶۱ به‌دست آمد. در این مرحله با حذف سؤال ۲۸ به دلیل ضریب همبستگی ضعیف (۰/۲۹۶-)، مجدداً ضریب آنها محاسبه شد و ضریب ۰/۷۶۷ به‌دست آمد. در نهایت پرسشنامه با ۳۲ ماده اجرا شد.

- پرسشنامه سنجش یادگیری سازمانی: برای اندازه‌گیری یادگیری سازمانی از پرسشنامه واتکینز و مارزیک استفاده شده است که این پرسشنامه مشتمل بر ۴۳ عبارت است که دارای سه سطح: ۱- فردی (سؤالات ۱ تا ۱۳)، ۲- گروهی (سؤالات ۱۴ تا ۱۹) و ۳- سازمانی (سؤالات ۲۰ تا ۴۳) است. پرسشنامه مذکور روی ۳۹ نفر از کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن که به‌طور تصادفی ساده انتخاب شده بودند، اجرا شد و ضرایب هم‌بستگی عبارت‌ها با کل پرسشنامه نشان

داد که همه این عبارت ها با کل پرسشنامه هم بستگی مثبت دارند و ضریب آنها  $0/897$  به دست آمد که در حد مطلوبی است.

### یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر، کمی بیش از سه چهارم مدیران ( $78/2$  درصد) را مردان و  $20/4$  درصد رازنان تشکیل می دهند در این میان  $1/4$  درصد ( $8$  نفر) نیز جنسیت خود را مشخص نکرده اند. نزدیک به نیمی از مدیران ( $47/3$  درصد) دارای تحصیلات لیسانس،  $41/3$  درصد فوق لیسانس و بالاتر،  $10/5$  درصد نیز دیپلم و فوق دیپلم هستند. نزدیک به یک درصد ( $0/9$ ) از آن ها نیز مدرک تحصیلی خود را مشخص نکرده اند. اکثر مدیران ( $86/6$  درصد) را افراد متأهل و  $9/9$  درصد) را افراد مجرد تشکیل می دهند.  $4/2$  درصد نیز وضعیت تأهل خود را مشخص نکرده اند. کمی بیش از نیمی از کارکنان مورد مطالعه ( $51/1$  درصد) را مردان و ( $36$  درصد) را زنان و  $12/8$  درصد نیز جنسیت خود را مشخص نکرده اند. کمی بیش از نیمی کارکنان ( $50/1$  درصد) دارای مدرک لیسانس،  $28/1$  درصد دیپلم و فوق دیپلم،  $8/7$  درصد فوق لیسانس و بالاتر و  $13/1$  درصد نیز تحصیلات خود را مشخص نکرده اند.  $63/6$  درصد را کارکنان متأهل،  $20/6$  درصد را کارکنان مجرد تشکیل می دهند و  $15/7$  درصد نیز وضعیت تأهل خود را مشخص نکرده اند.

براساس مقادیر مربوط شاخص‌های مختلف گرایش مرکزی، پراکندگی و توزیع نمره‌های مدیران در پرسش‌نامه هوش هیجانی و پنج مؤلفه آن نشان می‌دهد که توزیع نمره‌های مدیران مورد مطالعه در این متغیرها به توزیع نرمال میل دارد. گذشته از این، باتوجه به مقیاس‌های اندازه‌گیری متغیرهای مورد نظر، و در عین حال بر پایه قضیه حد مرکزی می‌توان نتیجه گرفت که توزیع داده‌ها به توزیع نرمال نزدیک است و می‌توان برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از آزمون‌های پارامتری استفاده کرد. همچنین براساس داده‌های مقادیر مربوط به شاخص‌های مختلف گرایش مرکزی، پراکندگی، و توزیع نمره‌های کارکنان در پرسشنامه یادگیری سازمانی و ۳ مؤلفه آن نشان می‌دهد که توزیع نمره‌های کارکنان مورد مطالعه در این متغیرها به توزیع نرمال نزدیک است. علاوه بر این، با توجه به مقیاس اندازه‌گیری متغیرهای مورد مطالعه، و در عین حال برپایه قضیه حد مرکزی می‌توان نتیجه گرفت که توزیع نمره‌ها به توزیع نرمال میل دارد و می‌توان برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از آزمون‌های پارامتری استفاده کرد.

**پرسش پژوهش:** آیا بین مؤلفه‌های هوش هیجانی مدیران و یادگیری سازمانی (سطح فردی) رابطه وجود دارد؟

**جدول ۱- خلاصه تحلیل رگرسیون چندگانه برای پیش بینی یادگیری سازمانی (سطح فردی) براساس مؤلفه‌های هوش هیجانی مدیران**

مدل	R	$R^2$	$R^2$ تعدیل شده	خطای معیار بر آورد	F	سطح معناداری
۱	۰/۱۰۰	۰/۰۱۰	۰/۰۰۱	۰/۳۴۵۷	۱/۱۱۵	۰/۳۵۱

متغیر وابسته: یادگیری سازمانی (سطح فردی)

براساس داده‌های جدول ۱، مقدار  $R^2$  مشاهده شده (۰/۰۱۰) بدین معنی است که تنها ۱ درصد از واریانس یادگیری سازمانی (سطح فردی) توسط مؤلفه‌های هوش هیجانی تبیین می‌شود. مقادیر R (۰/۱۰۰) و F بدست آمده (۱/۱۱۵) و سطح معناداری (۰/۳۵۱) نیز حاکی از این است که بین مؤلفه‌های هوش هیجانی مدیران و یادگیری سازمانی (سطح فردی) همبستگی معنادار وجود ندارد.

**پرسش دوم پژوهش:** آیا بین مؤلفه‌های هوش هیجانی مدیران و یادگیری سازمانی (سطح گروهی) رابطه وجود دارد؟

**جدول ۲- خلاصه تحلیل رگرسیون چندگانه برای پیش بینی یادگیری سازمانی (سطح گروهی) براساس مؤلفه‌های هوش هیجانی مدیران**

مدل	R	$R^2$	$R^2$ تعدیل شده	خطای معیار بر آورد	F	سطح معناداری
۱	۰/۱۲۱	۰/۰۱۵	۰/۰۰۶	۰/۴۵۰۰	۱/۶۱۸	۰/۱۵۳

متغیر وابسته: یادگیری سازمانی (سطح گروهی)

همان‌طور که در جدول ۲ ملاحظه می‌شود، مقدار  $R^2$  مشاهده شده (۰/۰۱۵) بدین معنی است که تنها ۱/۵ درصد از واریانس سطح یادگیری سازمانی (سطح گروهی) توسط مؤلفه‌های هوش هیجانی تبیین می‌شود. مقادیر R مشاهده شده (۰/۱۲۱) و F به دست آمده (۱/۶۱۸) و سطح معناداری آن (۰/۱۵۳) نیز حاکی از این است که بین مؤلفه‌های هوش هیجانی مدیران و یادگیری سازمانی (سطح گروهی) همبستگی معنادار وجود ندارد.

پرسش سوم پژوهش: آیا بین مؤلفه‌های هوش هیجانی مدیران و سطح یادگیری سازمانی (سطح سازمانی) رابطه وجود دارد؟

جدول ۳- خلاصه تحلیل رگرسیون چندگانه برای پیش بینی یادگیری سازمانی (سطح سازمانی) بر اساس مؤلفه‌های هوش هیجانی مدیران

شاخص‌ها متغیرهای پیش بین	ضرایب استاندارد نشده	ضرایب استاندارد شده (بتا)	t	سطح معناداری
عدد ثابت	۱/۲۱۷	--	۹/۲۰۶**	۰/۰۰۰
خودآگاهی	-۰/۰۹۳	۰/۰۵۱	-۱/۸۵۶	۰/۰۶۴
خودکنترلی	۰/۱۴۵	۰/۰۵۴	۲/۶۹۷**	۰/۰۰۷
خودانگیزگی	۰/۰۵۷	۰/۰۶۱	۰/۹۳۹	۰/۳۴۸
همدلی	-۰/۰۴۴	۰/۰۵۰	-۰/۸۹۱	۰/۳۷۳
مهارت‌های اجتماعی	-۰/۰۶۱	۰/۰۴۵	۱/۳۶۳	۰/۱۷۳

متغیر وابسته: یادگیری سازمانی (سطح سازمانی)

$$R=۰/۱۴۶ \quad R^2=۰/۰۲۱ \quad F=۲/۳۹۷^{**}$$

\* معنادار در سطح ۰/۰۵      \*\* معنادار در سطح ۰/۰۱

همان‌طور که در جدول ۳ ملاحظه می‌شود، مقدار  $R^2$  مشاهده شده (۰/۰۲۱) بدین معنی است که تنها ۲/۱ درصد از واریانس یادگیری سازمانی (سطح سازمانی) توسط مؤلفه‌های هوش هیجانی مدیران تبیین می‌شود. به عبارت دیگر، ۲/۱ درصد از پراکندگی مشاهده شده در متغیر یادگیری سازمانی (سطح سازمانی) توسط این ۵ متغیر توجیه می‌شود. مقدار R مشاهده شده (۰/۱۴۶) نیز نشان‌دهنده این است که مدل رگرسیون خطی حاضر می‌تواند برای پیش بینی استفاده شود. علاوه

بر این، مقدار  $F$  محاسبه شده ( $2/397$ ) که در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است، نشان می‌دهد که بین مؤلفه‌های هوش هیجانی مدیران و یادگیری سازمانی (سطح سازمانی) همبستگی معنادار وجود دارد و حداقل یکی از ضرایب رگرسیون معنادار است. با توجه به اطلاعات جدول ۵ و مراجعه به آماره  $t$  و سطوح معناداری آنها می‌توان قضاوت کرد که تنها مؤلفه خودکنترلی با یادگیری سازمانی (سطح سازمانی) ( $p < 0/01$  و  $t = 2/697$ ) همبستگی معنادار دارد. بنابراین، در خصوص پرسش سوم پژوهش، تنها شواهد کافی در مورد مؤلفه خودکنترلی وجود دارد. معادله رگرسیون به شرح زیر تنظیم می‌شود:

$$1/217 + \text{خودکنترلی} \times 0/145 = \text{یادگیری سازمانی (سطح سازمانی)}$$

## بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به موضوع مورد مطالعه و در نظر گرفتن عامل هوش هیجانی در تبیین یادگیری سازمانی نتایج به‌دست آمده نشان می‌دهد که بین هوش هیجانی و یادگیری سازمانی (سطح سازمانی) در واحدها و مراکز آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی رابطه وجود دارد که این یافته، با یافته‌های پژوهشی افرادی همچون سینق (۲۰۰۷) و گوتیب (۲۰۰۶) هم سویی دارد.

از بین سطوح یادگیری سازمانی که شامل سطح فردی، سطح گروهی و سطح سازمانی است. فقط سطح سازمانی یادگیری سازمانی با هوش هیجانی مدیران رابطه دارد. سطح سازمانی یادگیری شامل برقراری ارتباط دو طرفه مانند نظام‌های پیشنهادات و برگزاری جلسات آزاد، قادر ساختن افراد به کسب اطلاعات مورد نیاز به سادگی و با سرعت، مجهز ساختن افراد بر اساس آخرین اطلاعات، برقراری نظامی جهت اندازه‌گیری فاصله بین عملکرد جاری و عملکرد مورد انتظار و فراهم نمودن آموزش برای کلیه افراد سازمان، شناسایی افرادی که دارای ابتکار عمل هستند و تفویض اختیار به آنها، مشارکت دادن افراد در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، حمایت از افرادی که به ریسک‌های محاسبه شده دست می‌زنند، ترسیم و بوجود آوردن آرمانی واحد در میان سطوح مختلف و گروه‌های کاری، تشویق افراد بر حل مشکلات سازمانی، در اختیار گذاشتن آخرین اطلاعات در مورد رقبا، گرایش‌های صنعت و هدایت سازمانی به کارکنان و جستجو کردن فرصت‌ها برای یادگیری توسط رهبران سازمان و همچنین معلم و مربی بودن رهبران سازمانی برای افراد تحت سرپرستی خود است.

در اهمیت یادگیری و تعلیم و تربیت همین بس که قرآن مجید با اقرار شروع شده است همچنین فراگیری علم و معرفت مطابق توصیه حضرت رسول اکرم (ص) از چهارده قرن پیش توصیه شده است. علاوه بر آن در فرهنگ غنی اسلامی تأکید فراوانی روی تعلیم و تربیت و یادگیری شده است که کاربرد وسیعی برای کسب و کار سازمان‌ها پیدا کرده است. دراکر به نقل از خلیلی عراقی (۱۳۸۲) اعتقاد دارد که کلید موفقیت‌های سازمانی دانش است و در جای دیگری اضافه می‌کند که ارزش از طریق نوآوری و تولید ایجاد می‌شود و هر دو در گرو به کارگیری دانش است. به عبارتی انسان و دانش، کلید موفقیت و اثربخشی در سازمان‌ها به حساب می‌آیند. امروزه بر مسایل رفتاری مزیت رقابتی و نه ساختاری آن تأکید می‌شود. البته مزیت رقابتی در جایی مطرح است که محیط رقابتی باشد و در یک محیط پر رقابت مزیت رقابتی در گرو داشتن تفکر تکنولوژی محوری است و در این حوزه، چنین تکنولوژی به دنبال این است که سکون را به تغییر و تغییر را به سوی ایجاد سازمان یادگیرنده و نهادینه کردن یادگیری سازمانی هدایت کند. از مدت‌ها پیش ثابت شده است که یادگیری به‌عنوان یک توانایی بر اساس پیشرفت رشد و توانمندی مطرح شده است.

همان گونه که روست (۲۰۰۵) پیشنهاد داده است رهبران سازمانی باید فضایی خلق کنند که یادگیری سازمانی نهادینه شود به دلیل آن که کلید اهمیت و کیفیت بالای شکوفایی ارزش‌ها، پرورش شایستگی شخصی، عملکرد بالای سازمانی با یادگیری سازمانی رابطه دارد. به علاوه، همان گونه که پژوهش نودت (۲۰۰۵) نشان داد یادگیری سازمانی باعث افزایش درآمد فروش، سهم بازار، سودآوری می‌شود و نقش مهمی در نوآوری سازمان‌ها، موفقیت سازمانی ایفا می‌کند (لین، ۲۰۰۶؛ لوسی، ۲۰۰۵؛ هاوس پت، ۲۰۰۴).

علاوه بر آن، سایر مطالعات در خصوص متغیرهای تأثیرگذار بر یادگیری سازمانی، نتایج پژوهشی درباره ابعادی نظیر رفتار رهبری (کینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲؛ دوراکس، ۲۰۰۵)، سیستم‌های حمایت تصمیم‌گیری گروهی (تامبلین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵)، جهت‌گیری کارآفرینانه (جونز، ۲۰۰۶)، تغییر و نوآوری (عبدالملکی، ۱۳۸۱؛ اسمعیل، ۲۰۰۵)، مسئولیت اجتماعی و مشارکت در حین تغییر و نوآوری

<sup>۱</sup>- King

<sup>۲</sup>- Tomblin



(رُن،<sup>۱</sup> ۲۰۰۵) و فرهنگ سازمانی (بیدل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴) حاکی از همسویی این یافته‌ها با نتایج پژوهش حاضر دارد.

دراکر<sup>۳</sup> (۱۹۵۴) مدیران را کمیاب‌ترین و همچنین با ارزش‌ترین سرمایه سازمان‌ها و عوامل اصلی و تعیین‌کننده جامعه می‌داند. با آموزش صحیح هوش هیجانی می‌توان شناخت مدیران نسبت به هیجانات خود و دیگران را افزایش داد و به آنها آموخت که چگونه هیجانات خود و اطرافیان خویش را در شرایط بحرانی کنترل کنند. گلمن (۱۹۹۸) بیان می‌کند که پژوهشگران دریافته‌اند افرادی که احساساتشان را به خوبی کنترل می‌کنند، به‌طور مؤثر با دیگران برخورد می‌نمایند. هوش هیجانی سازه‌ای عامه پسند بوده و به نظر می‌رسد علت موفقیت در هر جنبه‌ای از زندگی فردی و سازمانی باشد. هایکن<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) در پژوهش خود نشان داد که هوش هیجانی بهترین پیش‌بینی کننده اعمال رهبری است. در پژوهشی که توسط سارنی و همکاران (۲۰۰۰) در زمینه بررسی رابطه بین هوش هیجانی و انواع متغیرهای شغلی بر روی کارکنان چند شرکت بزرگ در ایالت اوکلاهامای امریکا صورت گرفت این نتیجه به‌دست آمد که کارکنانی که دارای هوش هیجانی بالاتری هستند از شادابی، نشاط، سرزندگی و رضایت شغلی بیشتری برخوردارند و در مشاغلی که از استقلال بیشتری برخوردار بوده و کمتر مورد امر و نهی قرار می‌گیرند، راحت‌تر بوده و از عملکرد بهتری برخوردارند و نسبت به زندگی خوش‌بین‌تر و در برابر استرس و فرسودگی شغلی مقاوم‌تر هستند.

واتکین<sup>۵</sup> (۲۰۰۰) در پژوهش خود در زمینه تأثیر هوش هیجانی بر پیشرفت شغلی پی برد که هوش هیجانی موجب پیشرفت و بهبود فرآیند تصمیم‌گیری شغلی می‌شود و این عامل تأثیر مستقیمی بر میزان فروش کالا دارد و افراد دارای هوش هیجانی بالا در مشاغل نیازمند تخصص فنی، از کارایی بالاتری برخوردارند. هیگلی (۲۰۰۷) نیز در پژوهش خود به ارتباط بین هوش هیجانی و رهبری اثر بخش تیمی پی برد. علاوه بر آن، بورر<sup>۶</sup> (۲۰۰۷) معتقد است که سازمان‌ها در جستجوی رهبرانی هستند که محیطی خلق کنند تا تأثیر مثبت بر رضایت شغلی، عملکرد و حفظ

1- Rune  
2- Biddle  
3- Drucker  
4- Heiken  
5- Watkin  
6- Bohrer

افراد داشته باشد. وی در پژوهش خود دریافت که توانایی هوش هیجانی مدیران با بقیه متغیرهای رهبری ارتباط مثبت دارد.

در پایان، لازم به یادآوری است که در دنیای امروز، نقش حساس و بسیار مؤثر دانشگاه‌ها در توسعه اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی جامعه برکسی پوشیده نیست. بنابراین، با توجه به یافته مطالعه حاضر مبنی بر وجود رابطه بین هوش هیجانی و یادگیری سازمانی (سطح سازمانی)، مسلماً به‌منظور استفاده بهتر از منابع سازمان و مدیریت اثربخش همچنین نهادینه کردن یادگیری سازمانی، پیشنهاد می‌شود که برای به کار گماردن و انتصابات مدیران در دانشگاه آزاد اسلامی با استفاده از ابزارهای معتبر سنجش هوش هیجانی مانند پرسشنامه سبیریاشرینگ هوش هیجانی مدیران اندازه‌گیری شود و برای سمت‌های مدیریتی، از افرادی استفاده شود که دارای هوش هیجانی بالاتری هستند و با برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت نیز در جهت تقویت هوش هیجانی مدیران اقدام جدی صورت گیرد تا تراز بهره‌وری در واحدهای مختلف دانشگاه آزاد اسلامی افزایش یابد.

## منابع

- ابویی اردکانی، م. (۱۳۷۹). *نظریه سازمان‌های یادگیرنده*. [www.irandoc.ac.ir](http://www.irandoc.ac.ir).
- امراللهی، ن. (۱۳۸۰). *سازمان یادگیرنده*. ماهنامه تدبیر. شماره ۱۱۴.
- جهاندیده کاظم‌پور، م. (۱۳۸۱). *خلق سازمانهای یادگیرنده*. ماهنامه تدبیر. شماره ۱۲۵.
- حکیم جوادی، م. و اژه‌ای، ج. (۱۳۸۳). *بررسی رابطه کیفیت دلبستگی و هوش هیجانی در دانش‌آموزان تیزهوش و عادی*. *مجله روان‌شناسی علمی-پژوهشی، سال هشتم، شماره ۲*.
- حیدری تفرشی، غ.ج. و یوسفی سعیدآبادی، ر. و خدیوی، ا. (۱۳۸۱). *نگرشی نوین به نظریات سازمان و مدیریت در جهان/امروز*. چاپ اول، تهران: انتشارات فراشناختی اندیشه.
- خلیلی عراقی، م. (۱۳۸۲). *سازمان‌های یادگیرنده: ضرورتی برای تحول و توسعه*. ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۷.
- سنگه، پ؛ کلایندر، آ. و رابرتز، ش. (۱۹۹۹). *رقص تغییر (چالش‌های تغییر پایدار در سازمان‌های یادگیرنده)*. ترجمه ع.ن. مشایخی؛ ح. اکبری. وم. سلطانی. چاپ اول. تهران: انتشارات گروه پژوهشی صنعتی آریانا، ۱۳۸۳.
- غفوریان، ه. (۱۳۸۲). *شاخص‌های عملکرد مدیران*. ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۳.

- منصوری، ب. (۱۳۸۰). *هنجاریابی آزمون هوش هیجانی سیبریاشیرینگ برای دانشجویان کارشناسی ارشد در دانشگاه‌های دولتی مستقر در شهر تهران*. دانشگاه علامه طباطبایی.
- نیکوبین، ف. (۱۳۸۳). *رابطه هوش هیجانی با موفقیت و شکست دانش آموزان*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
- Amy, A.H. (2005). *Leaders as facilitators of organizational learning*. [Dissertation Abstract Ph. D]. Regent University.
- Bar-on, & Parker, J. (2000). *Handbook of emotional intelligence*. Jossey Bass.
- Chrusciel, D. (2006). Considerations of emotional intelligence (EI) in dealing with change decision management. *Management Decision*, 44(5); 644.
- Beard, R. (2006). *Accreditation processes and organizational learning capabilities in institutions higher education*. [Dissertation Abstract Ph.D.]. Capella University, 103b pages; AAT 3205707 <http://proquest.umi.com/pqdweb?>
- Biddle, R.M. (2004). *Organizational learning in a centre for Fire and Emergency Training: Examining Knowledge Creating activity*. [Dissertation Abstract Ph.D.]. University of Alberta (Canada).
- Bohrer, V.C. (2007). *A study of the relationship between leader emotional intelligence (EI) ability and demographic, performance, job satisfaction measures, and MBTI type in the United States (U. S.) intelligence community*. [Dissertation Abstract D. Mgt]. Webster University.
- Chrakil, D. (2006). Considerations of emotional intelligence (EI) in dealing with change decision management. *Management Decision*, 44(5); 655.
- Cook, C.R. (2006). *Effects of emotional intelligence on Principals' leadership Performance*. [Dissertation Abstract Ed.D]. Montana State University.

- Crissie, M. Frye & Rebecca, B.S.C. (2008). *Team emotional intelligence and team interpersonal Process effectiveness*. *Mid-American Journal of Business*. Munice, 21(1), 49,8.
- Devereaux, L. (2005). *Merging role- negotiation and leadership practices that influence organizational learning*. [Dissertation Abstract Ed. D]. University of Toronto (Canada).
- Duffy, A. & Patricia, A. (2002). *Collective executive leadership: An exploration of this new leadership phenomenon and its relationship to organizational learning, performance and results*. [Dissertation Abstract Ed. D]. Pepperdine University.
- Drucker, P.F. (1954). *The practice of management*. New York, Harper and Row, Edward P. Lazear, (2003). *Entrepreneurship: Hoover Institution and Graduate School of Business*. Stanford University.
- Eicher, D. (2003). *Essential executive skills, for the future: emotional intelligence, futurics*. St. Paul, Publication Title: futurics. St. Paul.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: What it can matter than IQ*. Available at: [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com).
- Goleman, D. (1998). *Highlights of emotional intelligence*.
- Gottlieb, F.M. (2006). *Humanistic leadership: Emotional intelligence and team learning*. [Dissertation Abstract D.M.]. University of Phoenix
- Hayashi, A. (2005). *Emotional intelligence and outdoor Leadership, boulder*. Journal of Experiential Education.
- Heiken, S.E. (2007). *The perceived relationship and leadership effectiveness in school leaders: A comparison of self ratings with those of superiors and reports*. [Dissertation abstract Ed.D.]. Wilmington (Delaware).
- Hersey, P. & Bellanchard, K. (1988). *Management of organizational behavior, PHI*.
- Higley, W.J. (2007). *The velationship between The lead Pastor's emotional intelligence and pastoral leadership team effectiveness*. [Dissertation Abstract Ed.D]. The Southern Baptist Theological Seminary

- Hudspeth, L.J. (2004). *A study of organizational learning culture, strategic responsiveness and mass customization capabilities of United States manufacturing enterprises*. [Dissertation Abstract Ph. D]. The University of Toledo.
- Ismail, M. (2005). *Creative Climate And Learning Culture: Their Contributions Towards Innovation Within A Property Developer*. Organization International Conference on Knowledge Management (ICKM) Putra world trade centre <http://ickm.upm.edu.my/parallel>.
- James, D.A. (2005). A study of professional and organizational learning in schools. New York University. *The British Journal of Administrative Management*, May, 26- 28.
- Jenkins, B.E. (2006). *Emotional intelligence of faculty members, the learning environment, and empowerment of baccalaureate nursing students*. [Dissertation Abstract Ed.D]. Teachers College, Columbia University.
- Joeong, J. (2004). *Analysis of the factors and the roles of HRD in organizational learning styles as identified by key informants at selected corporations in the Republic of Korea*. [Dissertation Abstract Ph.D]. Texas A & M University.
- Jones, W.D. (2006). *The impacts of entrepreneurial strategies and organizational learning on firm performance in transitional environments: An empirical study in China and Vietnam*. [Dissertation Abstract Ph. D]. University of Hawai'i at Manoa.
- Kerka, S. (1995) *The Learning Organization .Myths and Realities*. <http://searchERIC.org/ericdb/EDd388802.htm>.
- King, S.W. (2002). *Effective leadership for quality achievement and organizational learning*. [Dissertation Abstract Ph.D]. Portland State University.
- Leuci, M.S. (2005). *The role of middle leaders in fostering organizational learning in a State cooperative extension service*. [Dissertation Abstract Ed. D]. University of Missouri- Columbia.
- Lin, Y.Y. (2006). *An examination of the relationship between organizational learning culture, structure, organizational*

- innovativeness and effectiveness: Evidence from Taiwanese organizations*. [Dissertation Abstract Ph.D]. University of Minnesota.
- Mayer, J.D. & Salovey, P. (1997). *Emotional develop mental emotional intelligence*.
- Mehrabian, A. (2002). *Beyond IQ: Broad-based measurement individual success potential or emotional intelligence*. Genetic, Social and General Psychology Monographs.
- Miller, R. (1996). *Learning Organization*. Academy of Human Resource Development Conference (AHRD). <http://searchERIC.org/EDd403479.htm>.
- Nordtvedt, L.P. (2005). *Organization learning from international business affiliations: Effects of the effective and efficient transfer of knowledge on firm performance*. [Dissertation Abstract Ph.D]. The University of Memphis.
- Rosete, D. & Ciarrochi, J. (2005). *Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness*. *Leadership and Organization Development Journal*. Bradford, 26(5/6), 388. 12 .
- Rune, L. (2005). *How social accounts and participation during change affect organizational learning*. [Dissertation Abstract], *Journal of Workplace Learning*. Bradford, 17(3/4), 157, 21. <http://proquest.umi.com/pqdweb?WorldInnovationFoundationhttp://www.thewif.org.uk>
- Singh, S.K. (2007). *Role of Emotional Intelligence in Organizational learning: An Empirical Study*. Singapore Management Review.
- Stewart, V.R. (2006). *How organizational learning occurs through Academic Quality Improvement program (AQIP) action projects: A community college experience*. [Dissertation Abstract Ed. D]. University of Illinois at Urbana- Champaign.
- Thomas, G.D. (2006). *Emotional Intelligence and supervision*. *Addiction professional*. Cliveland, 4(6), 46- 47.

- Tomblin, M.S. (2005). *The relationship between GDSS support types and organizational learning: A multilevel perspective*. [Dissertation Abstract Ph. D]. University of Kentucky.
- Watkin, C. (2000). *Developing Emotional Intelligence*. International Journal of Selection and Assessment.
- Wkent, T. (2006). *Leadership and emotions in health care organization, Bradford*. Journal of Health.