

## بررسی تأثیر میزان هوش هیجانی بر قابلیت‌های مدیریت

دکتر بهمن حاجی پور

عضو هیات علمی دانشگاه چمران اهواز bhajipour@scu.ac.ir

دکتر حسین وظیفه دوست

عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات

vazifehdust@yahoo.com

حسن جمشیدهره

دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه آزاد اسلامی،

واحد علوم و تحقیقات خوزستان (مسئول مکاتبات) jamshid.harveh@yahoo.com

### چکیده

**مقدمه و هدف پژوهش:** هدف از پژوهش حاضر، بررسی میزان تأثیر هوش هیجانی<sup>۱</sup> بر قابلیت‌های مدیریت در سطح دانشگاه‌های پیام نور استانهای خوزستان، لرستان و ایلام می‌باشد. جامعه آماری در این پژوهش کلیه رؤسای دانشگاه‌های پیام نور استانهای فوق‌الذکر می‌باشد.

**روش پژوهش:** در این پژوهش کلیه جامعه آماری را به عنوان مبنا قرار داده‌ایم، و از نمونه‌گیری صرف نظر شده است. لازم به یادآوری است که تعداد رؤسای دانشگاه‌های استانهای یاد شده مورد پژوهش ۵۱ نفر، برابر با تعداد ۵۱ مرکز دانشگاهی می‌باشند. پرسشنامه‌های استفاده شده در این پژوهش عبارتند از: (۱) پرسشنامه هوش هیجانی بار-آن<sup>۲</sup> (۲) پرسشنامه وظایف مدیریت، اثر هاینزوی ریچ<sup>۳</sup> و هارولد کونتز<sup>۴</sup>. برای بررسی چهار فرض جزئی از آزمون همبستگی پیرسون و برای فرض اصلی (کلی) از آزمون رگرسیون گام به گام استفاده شده است.

**یافته‌ها و نتیجه‌گیری:** بین هوش هیجانی و قابلیت‌های مدیریت (برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، کنترل)، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد که هر یک از این چهار فرض با آزمون همبستگی پیرسون محاسبه گردید. و نتیجه فرض اصلی (کلی) در خصوص تأثیر میزان هوش هیجانی بر قابلیت‌های مدیریت، حاصل تحلیل رگرسیون به روش گام به گام، دارای ضریب همبستگی چند متغیری برای ترکیب خطی خرده مقیاس‌های قابلیت‌های مدیریت تأیید می‌گردد. ۲۱ درصد واریانس هوش هیجانی توسط متغیرهای پیش‌بین قابل تبیین است. همچنین از میان متغیرها در مرحله یک تنها متغیر قابلیت برنامه ریزی متغیر پیش‌بین خوبی در پیش‌بینی‌کنندگی برای هوش هیجانی است، و سایر متغیرها (قابلیت سازماندهی، هدایت، قابلیت کنترل) نیز در پیش‌بینی‌کنندگی برای هوش هیجانی مدیران نقش کمتری ایفا می‌کنند.

**واژگان کلیدی:** هوش هیجانی، قابلیت‌های مدیریت، برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، کنترل

مقدمه

بهترین حوزه مناسب برای مقایسه هوش عقلی و هوش هیجانی محیط کار است زیرا فرد در محیط کار خود علاوه بر توانمندی‌های علمی (که از هوش عقلی نتیجه می‌شود) از قابلیت‌های عاطفی خود نیز استفاده می‌کند. از این رو، در حوزه توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها مفهوم هوش عاطفی بکار گرفته شده است. تا به مهارت‌های عاطفی، علاوه بر قابلیت‌های تخصصی توجه شود. بر اساس تحقیقات، هوش عقلی حداکثر ۱۰ درصد بر عملکرد و موفقیت تأثیر دارد (مخصوصاً در حوزه مدیریت): البته تحقیقات «اربرت امرلینگ»<sup>۸</sup> و «دانیل گلمن»<sup>۲۰۰۳</sup> بیان می‌کند که هوش عقلی نسبت به هوش هیجانی پیش‌گویی بهتری برای کار و عملکرد علمی فرد است اما زمانی که این سوال مطرح می‌شود «آیا فرد می‌تواند در کار خود بهترین باشد و یا مدیری لایق باشد» در اینجا هوش عاطفی معیار بهتری است و هوش عقلی احتمالاً برای بدست آوردن این جواب کارائی کمتری دارد. (گلمن<sup>۹</sup> ۲۰۰۳)

اهداف پژوهش

هدف کلی: بررسی میزان تأثیر هوش هیجانی بر قابلیت‌های مدیریتی.

اهداف جزئی:

- ۱) بررسی رابطه هوش هیجانی مدیران با قابلیت برنامه ریزی مدیران دانشگاه‌های پیام نور استانهای خوزستان، لرستان، و ایلام؛
- ۲) بررسی رابطه هوش هیجانی مدیران با قابلیت سازماندهی مدیران دانشگاه‌های پیام نور استانهای خوزستان، لرستان، و ایلام؛
- ۳) بررسی رابطه هوش هیجانی مدیران با قابلیت هدایت مدیران دانشگاه‌های پیام نور استانهای خوزستان، لرستان، و ایلام؛

هوش هیجانی به طور گسترده‌ای به عنوان ظرفیت درک و کنترل هیجان‌ات خود و دیگران تعریف می‌شود. (کمپ<sup>۵</sup> و دیگران ۲۰۰۵) تئوری هوش هیجانی دیدگاه جدیدی درباره‌ی پیش‌بینی عوامل مؤثر بر موفقیت و همچنین پیشگیری اولیه از اختلالات روانی فراهم می‌کند. (حسینی ۱۳۸۳) روان شناسی به نام دانیل گلمن (۱۹۹۸؛ ۱۹۹۵)، اظهار می‌کند که هوش شناختی (IQ) یا هوش عمومی فرد در بهترین شرایط ۲۰ درصد از موفقیت‌ها را باعث می‌شود. و ۸۰ درصد از موفقیت‌ها به عوامل دیگر وابسته است و سرنوشت افراد در بسیاری از موقعیت‌ها در گرو مهارت‌هایی است که هوش هیجانی را تشکیل می‌دهند. بار- آن<sup>۶</sup> ۲۰۰۰؛ گلمن<sup>۷</sup> ۱۹۹۵؛ گلمن ۱۹۹۸) تلاش کرده‌اند تا مفهوم هوش هیجانی را با ترکیبی از ویژگیهای گوناگون شخصیت نظیر: خوش بینی، همدلی، انگیزش، خودآگاهی، خودشکوفایی و دلگرمی گسترش دهند و به یک مفهوم «توانایی هوش هیجانی» برسند. (بشارت ۲۰۰۷) و به همین جهت مقیاس هوش هیجانی بار- آن، از تعدادی از این خرده مقیاس‌ها تشکیل شده است.

- الف) مهارت‌های درون فردی شامل: (۱) خودآگاهی هیجانی، (۲) خودآبرازی، (۳) خودشکوفایی، (۴) استقلال و (۵) عزت نفس؛
- ب) مهارت‌های میان فردی شامل: (۱) روابط بین فردی، (۲) همدلی، (۳) مسئولیت پذیری اجتماعی؛
- ج) مؤلفه سازگاری شامل: (۱) حل مسئله، (۲) واقع گرایی، (۳) انعطاف پذیری؛
- د) استرس شامل: (۱) تحمل فشار روانی، (۲) کنترل تکانه؛
- ه) خلق و خوی عمومی شامل: (۱) خوشبختی، (۲) خوشبینی.

رفتارهای موفقیت آمیز مدیریت وجود دارد. (برایسون<sup>۱۰</sup> ۲۰۰۵)

در تحقیقاتی دریافتند، جوانانی که از هوش هیجانی بالایی برخوردار هستند، توانایی بهتری برای اداره کردن، و مدیریت، نسبت به جوانانی که از هوش هیجانی پایینی برخوردار هستند، دارند. (مایر و دیگران ۲۰۰۷)

در پژوهشی با عنوان «موفقیت شغلی، تأثیر سرمایه انسانی، تناسب فرد- شغل و حمایت سازمانی» که داده‌ها از طریق مصاحبه تخصصی با مدیران پنج سازمان خدماتی در یونان استخراج گردید، نتایج چنین نشان داد که موفقیت شغلی به متغیرهای فردی بستگی دارد، و موفقیت شغلی یک فرد با عوامل انسانی، عاطفی و سازمانی رابطه دارد. (بالوت ۲۰۰۷)

نتایج چندین پژوهش در کشور استرالیا نشان می‌دهد که سطوح عالی عملکرد افراد باهوش، با جنبه شناختی، فرهنگی، بیولوژیک (سیستم عصبی)، اجتماعی، هیجانی، و حتی روحی آنان ارتباط دارد. (مک کان<sup>۱۱</sup> ۲۰۰۵)

اوکینزکا<sup>۱۲</sup>، در مطالعه‌ای با عنوان «هوش هیجانی در محل کار» بر روی ۲۳۰ نفر پرستار، معلم و مدیر چنین نتیجه‌ای به دست آورد که هوش هیجانی، یک عامل ضروری در تعیین موفقیت در زندگی و سلامت روانی است. هوش هیجانی، تأثیرات ضروری در مقابله با استرس شغلی افراد دارد و باعث پیشگیری از ایجاد تأثیرات منفی بر سلامت روانی آنها می‌شود (اوکینزا ۲۰۰۵)

تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به ۱۲۱ حرفه و شغل نشان می‌دهد هوش هیجانی عامل کلیدی در تعالی مدیران و سازمانها می‌باشد. این امر کاملاً روشن است که قابلیت‌های هیجانی ترکیبی معجزه آسا هستند که حیات و بقای سازمان را تضمین کرده و افراد

(۴) بررسی رابطه هوش هیجانی مدیران با قابلیت کنترل مدیران دانشگاه‌های پیام نور استانهای خوزستان، لرستان، و ایلام.

### بیان مسأله

شواهد عینی بیانگر آن است که مدیران از قابلیت‌های متفاوتی در اجرای وظایف مدیریتی خود برخوردارند. بطوریکه بعضی مدیران در سطوح بالایی از کارایی و اثربخشی قرار دارند و بسیاری چنین شرایطی را ندارند. عوامل متعددی برای توجیه این تفاوت مطرح شده است. موضوع پژوهش آن است که این تفاوت را با استفاده از هوش هیجانی مورد بررسی قرار دهد.

در نتیجه بررسی‌ها نشان داده است که گوی رقابت آینده را مدیرانی خواهند برد، که بتوانند به طور اثربخش و نتیجه بخش با منابع انسانی خود ارتباط برقرار کنند. در این زمینه هوش هیجانی یکی از مؤلفه‌هایی است که می‌تواند به میزان زیادی در روابط مدیران با اعضای سازمان نقش مهمی ایفا کند و به گفته دکتر دانیل (گلن ۱۹۹۸) شرط حتمی و اجتناب پذیر در سازمان به حساب می‌آید.

**ضرورت پژوهش:** از آنجاست که در می‌یابیم مدیران به چه میزان به قابلیت‌های هیجانی توجه دارند و در ارتباط خود به خوبی می‌توانند عواطف و احساسات دیگران را درک کنند و متناسب با آن عکس العمل نشان دهند و تأثیر این ویژگی بر قابلیت‌های مدیریتی آنها چیست.

پژوهشها و مطالعاتی که درخصوص میزان تأثیر هوش هیجانی بر قابلیت‌های مدیریت صورت گرفته‌اند به نتایج زیر دست یافته‌اند:

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که رابطه مستقیمی بین هوش هیجانی و ابعاد آن، با کارکردهای مدیریتی و

معناداری بین این دو متغیر را اثبات نموده‌اند، بدین ترتیب که مدیران دارای هوش هیجانی کم از حداقل کارایی برخوردار بوده‌اند و برعکس، مدیران دارای هوش هیجانی زیاد، کارایی بالایی از خود نشان داده‌اند. (نوری امام زاده‌ای ۱۳۸۱)

شریفی درآمدی و همکاران در کتاب خود با عنوان «هوش هیجانی سازمانی» مطرح نمودند که مطالعات انجام گرفته در خصوص هوش هیجانی نشان داده‌اند که مدیران و رهبرانی که عملکرد عالی دارند نسبت به سایر مدیران از هوش هیجانی بالایی برخوردارند. (شریفی درآمدی و آقایار ۱۳۸۶)

در پژوهشی با عنوان «مدیریت سرمایه، اجتماعی و عاطفی با رویکردی اثربخش در موفقیت شغلی» نتایج پژوهش حاضر نشان داد، که دو بعد سرمایه انسانی و اجتماعی (عاطفی) بر طبق مدل تحلیل مسیر ارائه شده بر موفقیت شغلی مدیران تأثیر می‌گذارد. (حاجی کریمی و فرجیان ۱۳۸۷)

پژوهشها و مطالعاتی که درباره رابطه هوش هیجانی با قابلیت برنامه ریزی صورت گرفته‌اند به این نتایج دست یافته‌اند:

از نظر موریس، جی و همکاران توانایی ما برای آگاهی دقیق از اهداف و حل مسائل و مشکلات با استفاده از روش‌های تازه و برنامه ریزی برای پژوهش ایده‌ها، خلاقیت و ابتکار رابطه مستقیم دارد. (موریس، جی، و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۳۶)

طی بررسی‌هایی که بر روی ۱۷ مطالعه طولی، در مورد تأثیر برنامه‌های تحولی مؤلفه‌های شناختی - اجتماعی و هیجانی در دانشجویان دوره کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که مؤلفه‌های هوش هیجانی می‌تواند رشد و گسترش یابد. همچنین آنها اظهار می‌دارند که عدم تداوم برنامه ریزی‌ها می‌تواند منجر به تضعیف و کاهش این توانایی‌ها گردد (بویاتزیس و سیت

توانمند و دارای عملکرد عالی را از دیگران جدا می‌سازد. (روتمن<sup>۱۳</sup> ۲۰۰۲ ص ۳۷)

در پژوهشی دیگر با عنوان «مقایسه هوش هیجانی در میان سطوح سه گانه مدیران (عالی، میانی، پایه)» سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و سازمان‌های تابعه، بین هوش هیجانی و موفقیت رابطه مثبت و معناداری ارزیابی نموده‌اند. (جویبار ۱۳۸۴)

در پژوهشی دیگر که توسط گلکار در دانشگاه الزهرا انجام گرفت پژوهشگر میان هوش هیجانی و موفقیت مدیران رابطه معنادار بیان داشته است. (گلکار ۱۳۸۴)

در پژوهشی با عنوان «هوش هیجانی و مدیریت مؤثر در نیروی انتظامی» انجام شد چنین نتیجه گیری شد که ارتقای هوش هیجانی در پرسنل ناجا، مدیریت کارآمد به دنبال خواهد داشت. همچنین این مطالعه، برخی از مؤلفه‌های هوش هیجانی مانند خودشناسی، خودنظم‌دهی، کنترل هیجانات، انگیزش، خود انگیختگی، همدلی و مهارت را در ارتباط با مدیریت نیروی انتظامی، بسیار مؤثر دانست. (ادیب راد و کاظمی ۱۳۸۴)

مدیران برخوردار از هوش هیجانی، رهبرانی مؤثر هستند که اهداف را با حداکثر بهره‌وری و با کسب رضایت و تعهد کارکنان محقق می‌سازند و رویکردشان به کنترل از نوع خودکنترلی مبتنی بر خودآگاهی است. (خائف الهی و دوستار ۱۳۸۲)

مدیران بهره‌مند از هوش هیجانی، رهبرانی مؤثر هستند که اهداف را با حداکثر بهره‌وری، رضایتمندی و تعهد کارکنان محقق می‌سازند. (مختاری پور، سیادت، ۱۳۸۴)

رهبران سازمانی کارآمد، از هوش هیجانی بالایی برخوردارند. (آقایار ۱۳۸۴)

پژوهش‌های انجام شده پیرامون هوش هیجانی و کارایی مدیریت، وجود همبستگی بالایی و روابط

مؤلفه‌های سیالی، ابتکار، انعطاف پذیری و هوش هیجانی همبستگی وجود دارد. (دیهمی ۱۳۸۲) پژوهشها و مطالعاتی که درباره رابطه هوش هیجانی با قابلیت سازماندهی صورت گرفته اند به این نتایج دست یافته‌اند:

هاچ و گاردنر<sup>۱۷</sup> معتقدند که یکی از خصوصیات که افراد صاحب هوش بین فردی دارا هستند، سازماندهی گروهی است؛ که عبارت است از داشتن ابتکار عمل برای هماهنگ کردن فعالیت‌های عده‌ای از افراد، مهارت سازماندهی گروه را تشکیل می‌دهد. این استعداد را می‌توان در بین کارگردانان تئاتر و مدیران شرکتها و سازمانها مشاهده کرد. (گلمن ۱۳۷۹ ۱۸۵)

استاف و دی گارا<sup>۱۸</sup> (۲۰۰۳) به نقل از ادیب راد (۱۳۸۳) پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین هوش هیجانی و کارایی حرفه‌ای» انجام دادند. در این پژوهش ۵۰ کارمند از ۴ شرکت در ۶ رده حرفه‌ای شرکت داشتند. نتایج بیانگر آن است که بین هوش هیجانی با مدیریت و کنترل هیجانها، توانایی کار گروهی و موفقیت سازمانی رابطه مثبت وجود دارد.

بارساد<sup>۱۹</sup> از دانشکده مدیریت ییل در مطالعه‌ای که راجع به شناخت هیجانی انجام داد، دریافت که گسترش هیجان‌ات مثبت در داخل گروهها، همکاری و مشارکت اعضای گروه را تسهیل کرده، تعارض را کاهش داده و میزان کارایی اعضای گروه را بهبود می‌بخشد. (بارساد ۲۰۰۰)

در پژوهشی روی ۱۰۶ دانشجوی (۴۰ پسر و ۶۶ دختر) انجام گرفت. مطابق این پژوهش بین خرده مقیاس مدیریت و کنترل هیجان، با خرده مقیاسهای شایستگی اجتماعی شامل برقراری رابطه با دیگران، ایجاد حمایت هیجانی و عاطفی از دیگران و مدیریت تعارض و کشمکش، ارتباط مثبت و قوی مشاهده شده در این میان آنچه اهمیت دارد ویژگی مدیریت و کنترل

سیوگلو<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۸) × استون<sup>۱۵</sup> و همکاران در کشور کانادا مطالعه‌ای روی ۴۶۴ مدیر و معاون مدارس مقطع ابتدایی و متوسطه (۱۸۷ مرد و ۲۷۷ زن) انجام دادند. در این پژوهش از پرسشنامه بار-آن، برای سنجش هوش هیجانی استفاده شد. نتایج به دست آمده حاکی از آن بود که هوش هیجانی زنان در ارتباط میان فردی، بیشتر از مردان بود. همچنین نتیجه این پژوهش حاکی از آن بود که مدیران مؤثر، مدیرانی هستند که رفتارشان انعطاف پذیرتر هستند و هیجان‌ات خود را در رفع مشکلات موجود و کسب موفقیت‌های جدید، درک می‌کنند و به کار می‌برند. گرچه در کل، هوش هیجانی یک عامل مهم در پیشگویی میزان موفقیت یک مدیر مدرسه است، بعضی از مؤلفه‌های هوش هیجانی نسبت به مؤلفه‌های دیگر این هوش، عامل پیشگویی کننده بهتری می‌باشند. مانند خودآگاهی اجتماعی، خودباوری، روابط بین فردی، انعطاف پذیری، توانایی حل مسئله و کنترل هیجان‌ها. همچنین توصیه می‌شود که در برنامه‌های توسعه شغلی، از ابزار سنجش هوش هیجانی به عنوان یکی از مراحل استخدام مدیران جدید برای مدارس استفاده شود. (استون و دیگران ۲۰۰۴)

براساس نظریه منبع شناختی<sup>۱۶</sup>، رهبران با هوش تر و با صلاحیت، بیش از رهبران کم هوش تر کم صلاحیت، راهبردهای ۱ - برنامه‌ای ۲ - تصمیماتی ۳ - مرتبط با عمل را به کار می‌گیرند. (مکلند و بویاتزیز ۱۹۸۲)

در پژوهشی با عنوان «ارتباط خلاقیت با هوش هیجانی» نمونه را ۵۰ نفر از دانشجویان رشته‌های انگلیسی و حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن که در سال تحصیلی ۸۲-۸۱ مشغول به تحصیل بودند انتخاب نموده اند، و نهایتاً نتایج پژوهش حاکی از آن بود که بین هوش هیجانی و خلاقیت و همچنین

از نظر رابینز و همکاران، آشکال سرپرستی، بر حسب توانایی رهبر در فراهم آوردن حمایت هیجانی و فنی و هدایت تکالیف مربوط به کار، نقشی اساسی در خشنودی شغلی دارد. (رابینز و دیگران ۲۰۰۳)

وی سینگر<sup>۲۵</sup> هوش هیجانی را هوش به کارگیری عاطفه و احساسات در جهت هدایت رفتار، افکار، ارتباط موثر با همکاران، سرپرستان مشتریان و استفاده از زمان در چگونگی انجام دادن کار برای ارتقای نتایج می‌داند. (وی سینگر ۲۰۰۰)

از نظر گلن هر چه در سازمان به سمت سطوح بالاتر می‌رویم اهمیت هوش هیجانی در مقایسه با هوش عقلی افزایش می‌یابد، به همین علت هوش هیجانی از اهمیت زیادی برای یک رهبر برخوردار است. (گلن و بویاتریس و ۲۰۰۱)

در پژوهشی با عنوان «بررسی ارتباط بین هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین» میزان هوش عاطفی ۳۳ نفر از مدیران یک شرکت تولیدی با استفاده از پرسشنامه سنجیده شده و نتایج بدست آمده حاکی از وجود رابطه قوی میان دو متغیر (۱ درصد  $p < 76$  درصد  $r =$ ) بود. همچنین تحلیل رگرسیون چندگانه به روش گام به گام نیز نشان داد که از میان عناصر پنج گانه هوش عاطفی، سه جزء همدلی، خودآگاهی، و انگیزش قادر به توضیح ۷۸ درصد تغییرات در رهبری تحول آفرین هستند در نتیجه به طور کلی بین هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین در جامعه مورد بررسی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. (عابدی جعفری و مرادی ۱۳۸۳)

در پژوهشی که با عنوان «اندازه گیری هوش هیجانی و ارتباط آن با ویژگی‌ها و تفاوت‌های فردی» انجام شد و یکی از مؤلفه‌های فردی، هدایت اهداف نظام یافته بود. نتایج پژوهش نشان داد اند بین هوش هیجانی و هدایت ارتباط معناداری وجود دارد. (محرابیان ۱۳۷۹)

هیجان است که نقش تعیین کننده‌ای در کیفیت روابط میان فردی دارد. (یاب و مارتین<sup>۲۰</sup> ۲۰۰۵)

بر اساس مطالعاتی با عنوان «مدیریت رهبری با هوش هیجانی» رهبرانی که دارای سطوح بالایی از توانایی هیجانی می‌باشند، اغلب با روحیه هستند. این افراد در مدیریت گروهی ماهر هستند (مختاری پور و سیادت ۱۳۸۴)

به اعتقاد متین راد از مهمترین کاربردهای هوش هیجانی در تعاملات میان فردی می‌باشد، و مؤلفه‌های هوش هیجانی (اجتماعی) را به چهار بخش اصلی سازماندهی گروهی، ارائه راه حل، ارتباط فردی و تجزیه و تحلیل روابط تقسیم می‌نماید (متین راد ۱۳۸۲)

پژوهشها و مطالعاتی که درباره رابطه هوش هیجانی با قابلیت هدایت صورت گرفته‌اند به این نتایج دست یافته‌اند:

هیگز و اتیکن<sup>۲۱</sup> پژوهشی را با عنوان «رابطه بین هوش هیجانی و توان رهبری» انجام دادند. در این پژوهش ۴۰ مدیر ارشد که در مؤسسه خدمات دولتی نیوزلند کار می‌کردند به پرسشنامه هوش هیجانی و توان رهبری پاسخ دادند. نتیجه پژوهش نشان دهنده وجود شواهد برای حمایت از رابطه بین هوش هیجانی و توان رهبری بود. (هیگز و اتیکن ۲۰۰۳)

باتاستینی<sup>۲۲</sup> در مطالعه‌ای روی دانشجویان، هوش هیجانی و خلاقیت دانشجویان رهبر را مورد سنجش قرار داد. از پژوهش این نتایج حاصل شد: بین رهبری و هوش هیجانی رابطه‌ای مثبت وجود دارد. (۶۳ درصد  $r =$ ) و همبستگی بین خلاقیت و رهبری برابر با (۵۵ درصد  $r =$ ) است (باتاستینی ۲۰۰۱) × محققان همچنین بر ارتباط هوش هیجانی و رهبری (گنورگ<sup>۲۳</sup> ۲۰۰۰) تمرکز کرده اند، و نشان دادند که مؤلفه‌های هوش هیجانی نظیر همدلی چگونه برای رهبری، صفاتی با اهمیت هستند. (کلت<sup>۲۴</sup> و دیگران ۲۰۰۲)

توانایی است که محبوبیت قوه رهبری را تقویت می‌کند. (لن گلی ۲۰۰۰)

در پژوهشی با عنوان «بررسی عوامل موفقیت کارآفرینان حوزه صنعت» مطالعه موردی صنایع کرمان؛ بر اساس نتایج ضریب همبستگی کندال و اسپیرمن نشان داده شد که بین عوامل مؤثر در موفقیت کارآفرینان مورد مطالعه یعنی سن، هوش هیجانی، و منبع کنترل، همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. (مصطفوی و شهابی نژاد ۱۳۸۸)

هوش هیجانی، جنبه‌ای از هوش اجتماعی است این هوش توانایی پیش‌بینی برای رفتارها را بوجود می‌آورد. هوش هیجانی می‌تواند احساسات و هیجانهای شما را در ارتباط با رفتار دیگران کنترل کند و زمینه‌های مساعد بوجود آورد. این زمینه‌ها تفکر شما را هدایت می‌کنند. (حمیدی زاده ۱۳۸۶)

براساس مدل رهبری اقتضایی توسط فرد فیدلر (۱۹۶۷) عملکرد یک مدیر، هم به سیستم انگیزش او و هم به میزان کنترل و نفوذ وی بر وضعیت بستگی دارد. (احمدی نژاد ۱۳۸۵)

#### فرضیه اصلی (کلی)

بین میزان تأثیر هوش هیجانی مدیران بر قابلیت‌های مدیریتی مدیران رابطه معنی داری وجود دارد.

#### فرضیه‌های فرعی (جزیی)

- ۱) بین میزان هوش هیجانی مدیران و قابلیت برنامه ریزی مدیران رابطه معنی دار وجود دارد.
- ۲) بین میزان هوش هیجانی مدیران و قابلیت سازماندهی مدیران رابطه معنی دار وجود دارد.
- ۳) بین میزان هوش هیجانی مدیران و قابلیت هدایت مدیران رابطه معنی دار وجود دارد.
- ۴) بین میزان هوش هیجانی مدیران و قابلیت کنترل مدیران رابطه معنی دار وجود دارد.

پژوهشها و مطالعاتی که درباره رابطه هوش هیجانی با قابلیت کنترل صورت گرفته‌اند به این نتایج دست یافته‌اند:

باور به اینکه خدایی هست که موقعیت را کنترل می‌کند و ناظر بر بندگان است، تا حد بسیاری، اضطراب مرتبط با موقعیت را کاهش می‌دهد، بطوری که اغلب افراد مومن، ارتباط خود را با خداوند، مانند یک دوست بسیار صمیمی، توصیف می‌کنند و معتقدند می‌توان از طریق اتکال و توسل به خداوند، اثر موقعیتهای غیر قابل کنترل را به طریقی کنترل نمود. (فونتولکیس ۲۰۰۸)

با توجه به نقشی که هیجانها در رفتار سازمانی بازی می‌کنند، تفاوت و تغییر فردی در رفتار اعضاء سازمان به روشهایی بستگی دارد که اعضاء بر اساس آنها عواطفشان را درک و کنترل می‌کنند. (کاترین<sup>۲۶</sup> و نیل<sup>۲۷</sup> ۲۰۰۵)

در پژوهشی که توسط اسلاسکی و کارت رایت<sup>۲۸</sup> بر روی ۶۰ نفر از مدیران رده پایین انجام شد. در این پژوهش به آزمودنی‌ها هوش هیجانی آموزش داده شد. نتایج بیانگر تأثیر مثبت هوش هیجانی در بهبود و افزایش بهزیستی روان شناختی در آزمودنیها بود. پژوهشگران اظهار می‌دارند که درک و مدیریت هیجانهای خود و دیگران، یکی از مهمترین مؤلفه‌های هوش هیجانی است که باعث می‌شود هیجانهای منفی و فشارها را کنترل نماید (اسلاسکی و کارت رایت. ۲۰۰۳)

از نظر بلیز، رهبران موثر، خود کنترلی را به سازمان القاء می‌کنند، که ریشه در هوش هیجانی آنان دارد. (بلیز ۲۰۰۲)

از نظر لن گلی، مولفه تنظیم روابط دیگران: هنر مراوده و ارتباط با مردم، به مقدار زیاد، مهارت کنترل و اداره احساسات دیگران است. این مهارت، نوعی

## روش پژوهش

در چند مرحله بین ۱۰ نفر از اساتید و مدرسین مدیریتی، به این خاطر که این قشر با علم مدیریت و نوع سئوالات آشنایی بیشتری دارند، و همچنین چند نفر از رؤسای مراکز آموزشی که در یک ساختار مدیریتی مثل، رئیس تربیت معلم و چند تن از رؤسای دانشگاه پیام نور، مشغول به فعالیت بودند، توزیع گردید. و در نهایت ۵۳ سؤال برای قابلیت‌های مدیریت مورد تأیید قرار گرفت.

## پایایی پرسش‌نامه

در پژوهش حاضر برای تعیین پایایی پرسشنامه هوش هیجانی بار-آن و همچنین پایایی پرسشنامه وظایف مدیریت، از روش آلفای کرونباخ استفاده شده، که برای هوش هیجانی برابر ۰/۹۳، برنامه ریزی برابر ۰/۸۱، سازماندهی برابر ۰/۸۳، هدایت برابر ۰/۸۸، کنترل برابر ۰/۸۳، می‌باشد و چون از مقدار ۰/۷ بیشتر است پس می‌توان ادامه پژوهش را با نمونه بیشتری از جامعه با نتایج لازم مطلوب دانست.

## شیوه اجرای پژوهش

روش اجرای پژوهش به این صورت بود که پس از تماس و هماهنگی با معاونین پژوهشی مراکز استانهای خوزستان، لرستان، و ایلام و در جریان قرار دادن آنان از موضوع پژوهش، بنا بر وضعیت موجود و شرایط حال زمان پژوهش، با رؤسای ۵۱ مرکز دانشگاهی پیام نور که شامل ۳۱ مرکز استان خوزستان، نه مرکز استان لرستان و ۱۱ مرکز استان ایلام، تماس تلفنی برقرار گردید. و پس از هماهنگی در مجموع پرسشنامه‌ها از طریق فکس، پست و به صورت دستی ارسال و دریافت گردید. لازم به یادآوری می‌باشد که پاسخ همگی ۵۱ پرسشنامه آزمودنی‌ها به دست محقق رسید و همگی آزمودنی‌ها با محقق همکاری لازم را مبذول نمودند.

جامعه آماری در این پژوهش شامل کلیه مدیران (رؤسای) دانشگاههای پیام نور استانهای خوزستان، لرستان و ایلام است، که برابر ۵۱ مرکز دانشگاهی می‌باشند، و در سال ۸۹-۱۳۸۸ در پست مدیریت مشغول به فعالیت بوده اند. و از نمونه گیری صرف نظر شده است.

در این پژوهش به منظور جمع آوری داده‌های مورد نیاز از ابزارهای زیر استفاده شده است:

الف) پرسشنامه هوش هیجانی بار - آن. که پنج مقیاس و ۱۵ خرده مقیاس آن در بخش مقدمه بیان گردید. این مدل دارای ۹۰ سؤال می‌باشد و به هر سؤال نمره ۱ تا ۵ (از خیلی کم تا خیلی زیاد داده می‌شود) البته از ۴۲ سؤال آن طریقه نمره گذاری معکوس می‌باشد (از خیلی زیاد تا خیلی کم) راحله سموعی و همکاران، (۱۳۸۰) روایی و پایایی آزمون هوش هیجانی بار- آن را در ایران مورد بررسی قرار داده‌اند و پس از مشخص نمودن روایی صوری و مطالعات مقدماتی ایشان پایایی آزمون را به روش محاسبه آلفای کرونباخ ۹۳ درصد، به روش باز آزمایی ۶۸ درصد به دست آورده اند. همچنین پایایی آزمون را به روش زوج و فرد ۸۸ درصد محاسبه نموده اند که در سطح  $p < 0/0001$  معنادار است.

ب) پرسشنامه وظایف مدیریت (مدل هاینزوی ریچ و هرولد کونتز):

محقق در این پژوهش از پرسشنامه وظایف مدیریت هاینزوی ریچ و هرولد کونتز (۲۰۰۵) با اندکی تعدیل استفاده نموده است. در پرسشنامه یاد شده تعداد سئوالات در وظیفه برنامه ریزی ۱۳، در وظیفه سازماندهی ۱۵، در وظیفه هدایت ۱۴، و در وظیفه کنترل مدیریت ۱۱ سؤال می‌باشند. که در مجموع تعداد سئوالات پرسشنامه وظایف مدیریت ۵۳ سؤال می‌باشد.



جدول ۱: توزیع فراوانی و درصد نمره هوش هیجانی مدیران

نمره هوش هیجانی	فراوانی مطلق	درصد فراوانی	درصد فراوانی نسبی	درصد فراوانی تجمعی
274-325	8	15.7	15.7	15.7
325-376	33	64.7	64.7	80.4
376-427	10	19.6	19.6	100.0
جمع کل	51	100.0	100.0	

جدول ۲: توزیع فراوانی و درصد نمره قابلیت‌های برنامه‌ریزی مدیران

قابلیت برنامه‌ریزی	فراوانی مطلق	درصد فراوانی	درصد فراوانی نسبی	درصد فراوانی تجمعی
38-46	7	13.7	13.7	13.7
46-54	24	47.1	47.1	60.8
54-62	20	39.2	39.2	100.0
جمع کل	51	100.0	100.0	

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها در این پژوهش با استفاده از نرم افزار کامپیوتری spss و روش‌های آماری زیر استفاده شده است:

- روش‌های آمار توصیفی شامل جدول فراوانی و درصد و نمودار ستونی، میانگین و انحراف معیار؛
- آمار استنباطی شامل آزمون همبستگی پیرسون، آزمون رگرسیون گام به گام. ضمناً برای کلیه فرضیه‌ها سطح معنی دار پنج درصد  $\alpha = 0.05$  در نظر گرفته شده است.

### یافته‌های توصیفی پژوهش

یافته‌های توصیفی این پژوهش شامل شاخص‌های آماری مانند میانگین، انحراف معیار، حداکثر، حداقل و تعداد آزمودنی‌های نمونه می‌باشد که برای کلیه

متغیرهای مورد مطالعه در این پژوهش در جدول زیر ارائه شده است.

۱) همان طوری که در جدول ۱ ملاحظه می‌شود، نمره هوش هیجانی ۳۲۵-۲۷۴ با فراوانی (۸ نفر) حدود ۱۵/۷ درصد، نمره هوش هیجانی ۳۲۵-۳۷۶ با فراوانی (۳۳ نفر) حدود ۶۴/۷ درصد، نمره هوش هیجانی ۳۷۶-۴۲۷ با فراوانی (۱۰ نفر) حدود ۱۹/۶ درصد نمونه را به خود اختصاص داده است.

۲) همان طوری که در جدول شماره ۲ ملاحظه می‌شود، نمره قابلیت‌های برنامه‌ریزی ۳۸-۴۶ با فراوانی (۷ نفر) حدود ۱۳/۷ درصد، نمره قابلیت‌های برنامه‌ریزی ۴۶-۵۴ با فراوانی (۲۴ نفر) حدود ۴۷/۱ درصد، نمره قابلیت‌های برنامه‌ریزی ۵۴-۶۲ با فراوانی (۲۰ نفر) حدود ۳۹/۲ درصد نمونه را به خود اختصاص داده است.

جدول ۳: توزیع فراوانی و درصد نمره قابلیت‌های سازمان‌دهی مدیران

قابلیت سازمان‌دهی	فراوانی مطلق	درصد فراوانی	درصد فراوانی نسبی	درصد فراوانی تجمعی
46-55	12	23.5	23.5	23.5
55-64	27	52.9	52.9	76.5
64-73	12	23.5	23.5	100.0
جمع کل	51	100.0	100.0	

جدول ۴: توزیع فراوانی و درصد نمره قابلیت‌های هدایت مدیران

قابلیت هدایت	فراوانی مطلق	درصد فراوانی	درصد فراوانی نسبی	درصد فراوانی تجمعی
42-51	10	19.6	19.6	19.6
51-60	19	37.3	37.3	56.9
60-69	22	43.1	43.1	100.0
جمع کل	51	100.0	100.0	

جدول ۵: توزیع فراوانی و درصد نمره قابلیت‌های کنترل مدیران

قابلیت کنترل	فراوانی مطلق	درصد فراوانی	درصد فراوانی نسبی	درصد فراوانی تجمعی
30-38	13	25.5	25.5	25.5
38-46	28	54.9	54.9	80.4
46-54	10	19.6	19.6	100.0
جمع کل	51	100.0	100.0	

نفر) حدود ۱۹/۶ درصد نمونه را به خود اختصاص داده است.

۶) همان طوری که در جدول ۶ مشاهده می‌شود نمره هوش هیجانی میانگین و انحراف معیاری برابر ۳۴۹/۴۵ و ۳۱/۴ (کمترین نمره ۲۷۴ و بیشترین نمره ۴۲۷)، نمره قابلیت برنامه ریزی میانگین و انحراف معیاری برابر ۵۲/۲۵ و ۵/۵ (کمترین نمره ۳۸ و بیشترین نمره ۶۳)، نمره قابلیت سازماندهی میانگین و انحراف معیاری برابر ۵۹/۴۵ و ۶/۳ (کمترین نمره ۴۶ و بیشترین نمره ۷۴)، نمره هدایت میانگین و انحراف معیاری برابر ۵۶/۶۴ و ۷/۱ (کمترین نمره ۴۲ و بیشترین نمره ۷۰)، نمره قابلیت کنترل میانگین و انحراف معیاری برابر ۴۰/۹۶ و ۵/۰۴ (کمترین نمره ۳۰ و بیشترین نمره ۵۵)، می‌باشد.

۳) همان طوری که در جدول ۳ ملاحظه می‌شود، نمره قابلیت‌های سازماندهی ۴۶-۵۵ با فراوانی (۱۲ نفر) حدود ۲۳/۵ درصد، نمره سازماندهی ۵۵-۶۴ با فراوانی (۲۷ نفر) حدود ۵۲/۹ درصد، نمره سازماندهی ۶۴-۷۳ با فراوانی (۱۲ نفر) حدود ۲۳/۵ درصد نمونه را به خود اختصاص داده است.

۴) همان طوری که در جدول ۴ ملاحظه می‌شود، نمره هدایت ۴۲-۵۱ با فراوانی (۱۰ نفر) حدود ۱۹/۶ درصد، نمره هدایت ۵۱-۶۰ با فراوانی (۱۹ نفر) حدود ۳۷/۳ درصد، نمره هدایت ۶۰-۶۹ با فراوانی (۲۲ نفر) حدود ۴۳/۱ درصد نمونه را به خود اختصاص داده است.

۵) همان طوری که در جدول ۵ ملاحظه می‌شود، نمره هدایت ۳۰-۳۸ با فراوانی (۱۳ نفر) حدود ۲۵/۵ درصد، نمره کنترل ۳۸-۴۶ با فراوانی (۲۸ نفر) حدود ۵۴/۹ درصد، نمره کنترل ۴۶-۵۴ با فراوانی (۱۰ نفر)

جدول ۶: میانگین، انحراف معیار، کمترین نمره، بیشترین نمره، هوش هیجانی و قابلیت‌های مدیریتی

بیشترین نمره	کمترین نمره	انحراف معیار	میانگین	تعداد	آمار توصیفی
427	274	۳۱/۴	۳۴۹/۴۵	51	هوش هیجانی مدیران
63	38	۵/۵	۵۲/۲۵	51	قابلیت برنامه ریزی
74	46	۶/۳	۵۹/۴۵	51	قابلیت سازماندهی
70	42	۷/۱	۵۶/۶۴	51	قابلیت هدایت
55	30	۵/۰۴	۴۰/۹۶	51	قابلیت کنترل

جدول ۷: آمار توصیفی هوش هیجانی مدیران و قابلیت برنامه‌ریزی

تعداد	انحراف معیار	میانگین	
51	31.41867	349.4510	هوش هیجانی مدیران
51	5.55641	52.2549	قابلیت برنامه‌ریزی

جدول ۸: همبستگی پیرسون هوش هیجانی مدیران و قابلیت برنامه‌ریزی

قابلیت برنامه‌ریزی		
0.477	ضریب همبستگی پیرسون	هوش هیجانی
.001	سطح معناداری	
51	تعداد	

### یافته‌های استنباطی پژوهش

**فرضیه فرعی دوم:** بین میزان هوش هیجانی مدیران و

قابلیت سازماندهی رابطه معنی دار وجود دارد؟ همان طوری که در جدول ۹ مشاهده می‌شود هوش هیجانی مدیران دارای میانگینی برابر ۳۴۹/۴۵ و انحراف معیار ۳۱/۴۱ می‌باشد، و همچنین قابلیت سازماندهی مدیران میانگینی برابر ۵۹/۴۵ و انحراف معیاری برابر ۶/۳ می‌باشد.

همان طوری که در جدول ۱۰ ملاحظه می‌شود مقدار آزمون همبستگی پیرسون برابر با  $r=0/477$  و چون این مقدار مثبت است همبستگی مثبتی وجود دارد.

سطح معناداری آن نیز برابر  $p > 0/001$  می‌باشد و چون سطح معناداری از مقدار  $p=0/05$  کمتر است پس آزمون معنادار می‌باشد. و فرض صفر را رد می‌کنیم و وجود رابطه را می‌پذیریم. به عبارت دیگر می‌توانیم با اطمینان (۹۵ درصد) بگوییم بین هوش هیجانی مدیران و قابلیت سازماندهی رابطه معنادار مثبتی وجود دارد.

**فرضیه فرعی اول:** بین میزان هوش هیجانی مدیران و قابلیت برنامه‌ریزی رابطه معنی دار وجود دارد؟

همان طوری که در جدول ۷ مشاهده می‌شود هوش هیجانی مدیران دارای میانگینی برابر ۳۴۹/۴۵ و انحراف معیار ۳۱/۴۱ می‌باشد، و همچنین قابلیت برنامه‌ریزی مدیران میانگینی برابر ۵۲/۲۵ و انحراف معیاری برابر ۵/۵ می‌باشد.

همان طوری که در جدول ۸ ملاحظه می‌شود مقدار آزمون همبستگی پیرسون برابر با  $r=0/477$  و چون این مقدار مثبت است همبستگی مثبتی وجود دارد.

سطح معناداری آن نیز برابر  $p > 0/001$  می‌باشد و چون سطح معناداری از مقدار  $p=0/05$  کمتر است پس آزمون معنادار می‌باشد. و فرض صفر را رد می‌کنیم و وجود رابطه را می‌پذیریم. به عبارت دیگر می‌توانیم با اطمینان (۹۵ درصد) بگوییم بین هوش هیجانی مدیران و قابلیت برنامه‌ریزی رابطه معنادار مثبتی وجود دارد.

جدول ۹: آمار توصیفی هوش هیجانی مدیران و قابلیت سازماندهی

تعداد	انحراف معیار	میانگین	
51	31.41867	349.4510	هوش هیجانی مدیران
51	6.30972	59.4510	قابلیت سازماندهی مدیران

جدول ۱۰: همبستگی پیرسون هوش هیجانی مدیران و قابلیت سازماندهی

قابلیت سازماندهی		
0.472	ضریب همبستگی پیرسون	هوش هیجانی
001	سطح معناداری	
51	تعداد	

جدول ۱۱: آمار توصیفی هوش هیجانی مدیران و قابلیت هدایت

تعداد	انحراف معیار	میانگین	
51	31.41867	349.4510	هوش هیجانی مدیران
51	7.14373	56.6471	قابلیت هدایت مدیران

**فرضیه فرعی چهارم:** بین میزان هوش هیجانی مدیران و قابلیت کنترل رابطه معنی دار وجود دارد؟ همان طوری که در جدول ۱۳ مشاهده می شود هوش هیجانی مدیران دارای میانگینی برابر ۳۴۹/۴۵ و انحراف معیار ۳۱/۴۱، و همچنین قابلیت کنترل مدیران دارای میانگینی برابر ۴۰/۹۶ و انحراف معیاری برابر ۵/۰۴ می باشد.

همان طوری که در جدول ۱۴ ملاحظه می شود مقدار آزمون همبستگی پیرسون برابر با  $r=0/330$  و چون این مقدار مثبت است همبستگی مثبتی وجود دارد.

سطح معناداری آن نیز برابر  $p > 0/018$  می باشد و چون سطح معناداری از مقدار  $p=0/05$  کمتر است پس آزمون معنادار می باشد. و فرض صفر را رد می کنیم و وجود رابطه را می پذیریم. به عبارت دیگر می توانیم با اطمینان (۹۵ درصد) بگوییم بین هوش هیجانی مدیران و قابلیت کنترل رابطه معنادار مثبتی وجود دارد.

**فرضیه فرعی سوم:** بین میزان هوش هیجانی مدیران و قابلیت هدایت رابطه معنی دار وجود دارد؟ همان طوری که در جدول ۱۱ مشاهده می شود هوش هیجانی مدیران دارای میانگینی برابر ۳۴۹/۴۵ و انحراف معیار ۳۱/۴۱ می باشد و همچنین قابلیت هدایت مدیران میانگینی برابر ۵۶/۶۴ و انحراف معیاری برابر ۷/۱ می باشد.

همان طوری که در جدول ۱۲ ملاحظه می شود مقدار آزمون همبستگی پیرسون برابر با  $r=0/473$  و چون این مقدار مثبت است همبستگی مثبتی وجود دارد.

سطح معناداری آن نیز برابر  $p > 0/001$  می باشد و چون سطح معناداری از مقدار  $p=0/05$  کمتر است پس آزمون معنادار می باشد. و فرض صفر را رد می کنیم و وجود رابطه را می پذیریم. به عبارت دیگر می توانیم با اطمینان (۹۵ درصد) بگوییم بین هوش هیجانی مدیران و قابلیت هدایت رابطه معنادار مثبتی وجود دارد.

جدول ۱۲: همبستگی پیرسون هوش هیجانی مدیران و قابلیت هدایت

قابلیت هدایت		
0473	ضریب همبستگی پیرسون	هوش هیجانی
001	سطح معناداری	
51	تعداد	

جدول ۱۳: آمار توصیفی هوش هیجانی مدیران و قابلیت کنترل

تعداد	انحراف معیار	میانگین	
51	31.41867	349.4510	هوش هیجانی مدیران
51	5.04762	40.9608	قابلیت کنترل مدیران

جدول ۱۴: همبستگی پیرسون هوش هیجانی مدیران و قابلیت کنترل

قابلیت کنترل		
0.330	ضریب همبستگی پیرسون	هوش هیجانی
0.018	سطح معناداری	
51	تعداد	

قابلیت هدایت، قابلیت کنترل) نیز در پیش‌بینی‌کنندگی برای هوش هیجانی مدیران نقش کمتری ایفا می‌کنند.

#### بحث و نتیجه‌گیری

#### بحث در مورد یافته فرضیه فرعی اول

اولین یافته پژوهش در ارتباط با اولین فرضیه جزئی پژوهش بدست آمد. بر طبق این فرضیه «بین میزان هوش هیجانی مدیران با قابلیت برنامه‌ریزی مدیران رابطه معنی‌دار وجود دارد». برای ارزیابی این فرضیه از آزمون همبستگی پیرسون استفاده گردیده، همان طوری که در جدول ۸ ملاحظه می‌شود مقدار آزمون همبستگی پیرسون برابر  $r = 0.477$  و چون این مقدار مثبت است همبستگی مثبت وجود دارد.

نتیجه می‌گیریم هر چه هوش هیجانی مدیران افزایش یابد، قابلیت برنامه‌ریزی آنان بالا می‌رود، و هرچه قابلیت برنامه‌ریزی آنان افزایش یابد نشان از بالا بودن هوش هیجانی مدیران دارد.

**فرضیه اصلی:** بین میزان هوش هیجانی مدیران و قابلیت‌های مدیریت رابطه معنی‌دار وجود دارد؟

همان طوری که در جدول ۱۵ نشان داده شده است، طبق نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون با روش گام به گام، ضریب همبستگی چند متغیری برای ترکیب خطی خرده‌مقیاس‌های قابلیت‌های مدیریتی با هوش هیجانی برابر با  $MR = 0.227$  و  $RS = 0.212$  می‌باشد که در سطح  $p = 0.001$  معنی‌دار می‌باشد. بنابراین فرضیه تأیید می‌گردد.

با توجه به مقدار ضریب تعیین ( $RS$ )، مشخص شده که ۲۱ درصد واریانس هوش هیجانی توسط متغیرهای پیش‌بین قابل تبیین می‌باشد. همچنین از میان متغیرها در مرحله ۱ تنها متغیر قابلیت برنامه‌ریزی متغیر پیش‌بین خوبی در پیش‌بینی‌کنندگی برای هوش هیجانی است، و سایر متغیرها (قابلیت سازماندهی،

جدول ۱۵: ضرایب همبستگی چندگانه میزان هوش هیجانی مدیران با قابلیت‌های مدیریتی

ضریب رگرسیون ( $\beta$ )	نسبت F احتمال p	ضریب تعیین RS	همبستگی چندگانه MR	شاخصهای آماری	
				متغیر پیش‌بین	متغیر ملاک
$\beta = 0.477$ $t = 3.79$ $p = 0.001$	$F = 14.42$ $p = 0.001$	0.212	0.227	قابلیت‌های برنامه‌ریزی	هوش هیجانی

در تبیین فرضیه دوم این یافته با توجه به نتایج پژوهشهای فوق می‌توان گفت که مدیران دارای هوش هیجانی بالاتر، از طرفی به گسترش هیجانات مثبت در داخل گروه‌ها می‌پردازند، و همکاری و مشارکت اعضای گروه را تسهیل می‌کنند و از طرفی دیگر تعارض را کاهش می‌دهند و میزان کارایی گروه را بهبود می‌بخشند. و به طور کلی در هنگام سازماندهی افراد به منظور انسجام و اتحاد افراد و در یک مسیر قرار گرفتن آنان به تقویت روح همکاری می‌پردازد.

#### بحث در مورد یافته فرضیه فرعی سوم

سومین یافته پژوهش در ارتباط با سومین فرضیه جزئی پژوهش بدست آمد. بر طبق این فرضیه «بین میزان هوش هیجانی مدیران با قابلیت هدایت مدیران رابطه معنی دار وجود دارد». برای ارزیابی این فرضیه از آزمون همبستگی پیرسون استفاده گردیده، همان طوری که در جدول ۱۲ ملاحظه می‌شود مقدار آزمون همبستگی پیرسون برابر  $r=0.473$  و چون این مقدار مثبت است همبستگی مثبت وجود دارد.

نتیجه می‌گیریم هرچه هوش هیجانی مدیران افزایش یابد قابلیت هدایت آنان بالا می‌رود و هرچه قابلیت هدایت آنان افزایش یابد نشان از بالا بودن هوش هیجانی مدیران دارد.

نتیجه این پژوهش با پژوهش‌های (هیگز و اتیکن<sup>۳۶</sup> ۲۰۰۳) (با تاستینی<sup>۳۷</sup> ۲۰۰۱) (گورگ<sup>۳۸</sup> ۲۰۰۰) محققانی از قبیل (کلت<sup>۳۹</sup>، هامفری<sup>۴۰</sup>، اسلیت<sup>۴۱</sup>، ولف<sup>۴۲</sup>، پسکولید<sup>۴۳</sup>، دراسکات<sup>۴۴</sup> ۲۰۰۰) (گلن<sup>۴۵</sup> ۲۰۰۱) (وی سینگر<sup>۴۶</sup> ۲۰۰۰) (محرابیان ۱۳۷۹) همخوانی دارد.

در تبیین فرضیه سوم این یافته با توجه به نتایج پژوهشهای فوق می‌توان گفت که مدیران دارای هوش هیجانی بالاتر در هدایت افراد از همدلی بیشتری استفاده می‌کنند و نقش یک رهبر را ایفا می‌کنند و الهام بخش هستند، انگیزه ایجاد می‌کنند و از این طریق افراد

این نتایج با نتایج پژوهشهای (بویاتزیس و سیت سیو گلو<sup>۲۹</sup> ۲۰۰۸)؛ (استون<sup>۳۰</sup> و پارکر ۲۰۰۴)؛ (موریس و دیگران ۱۳۸۷)؛ (دیهمی ۱۳۸۲) همخوانی دارد.

در تبیین فرضیه اول این یافته با توجه به نتایج پژوهشهای فوق می‌توان گفت که مدیران با هوش هیجانی بالاتر (EI) در برنامه ریزی به همگی ابعاد می‌نگرند هم به مهارت‌های سخت افراد که ارتباط دارد به ضریب هوشی (IQ) افراد و هم به مهارت‌های نرم (هیجانات و عواطف) افراد که به هوش هیجانی (EI) آنان مربوط می‌شود. و با توجه به خلاقیتی که این مدیران نسبت به مدیرانی که فقط آنان به مهارت‌های فنی افراد توجه دارند از انعطاف پذیری بیشتری در برنامه‌های خود به همراه توانایی حل مسئله، واقع گرایی، عزت نفس و خوشبینی برخوردار هستند.

#### بحث در مورد یافته فرضیه فرعی دوم

دومین یافته پژوهش در ارتباط با دومین فرضیه جزئی پژوهش بدست آمد. بر طبق این فرضیه «بین میزان هوش هیجانی مدیران با قابلیت سازماندهی مدیران رابطه معنی دار وجود دارد». برای ارزیابی این فرضیه از آزمون همبستگی پیرسون استفاده گردیده، همان طوری که در جدول ۱۰ ملاحظه می‌شود مقدار آزمون همبستگی پیرسون برابر  $r=0.472$  و چون این مقدار مثبت است همبستگی مثبت وجود دارد.

نتیجه می‌گیریم هرچه هوش هیجانی مدیران افزایش یابد قابلیت سازماندهی آنان بالا می‌رود و هرچه قابلیت سازماندهی آنان افزایش یابد نشان از بالا بودن هوش هیجانی مدیران دارد.

این نتایج با نتایج پژوهش‌های (استاف ودی گارا<sup>۳۱</sup> ۲۰۰۳) (باپ و مارتین<sup>۳۲</sup> ۲۰۰۵) (بارساد<sup>۳۳</sup> ۲۰۰۰) (استاگ و لی<sup>۳۴</sup> ۲۰۰۳) گلن به نقل از هاچ و گاردنر<sup>۳۵</sup> (۱۳۷۹) (مختاری پور و سیادت ۱۳۸۴) (متین راد ۱۳۸۲) همخوانی دارد.

می‌کنند که ریشه در هوش هیجانی آنان دارد، به این معنا که حتی گاهی اوقات حس باور بودن به اینکه خدایی است که موقعیت را کنترل می‌کند و ناظر بر بندگان است تا حد بسیاری، اضطراب مرتبط با موقعیت را کاهش می‌دهد و از طریق اتکاء و توسل به خداوند، اثر موقعیت‌های غیر قابل کنترل را به طریقی کنترل می‌نماید.

#### بحث در مورد یافته فرضیه اصلی (کلی) پژوهش

آخرین یافته پژوهش در ارتباط با فرضیه اصلی (کلی) پژوهش بدست آمد. بر طبق این فرضیه «بین هوش هیجانی مدیران با قابلیت‌های مدیریتی مدیران رابطه معنی دار وجود دارد». برای ارزیابی این فرضیه از آزمون رگرسیون به روش گام به گام استفاده گردیده است. همان طوری که در جدول ۱۵ نشان داده شده است، طبق نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون با روش گام به گام، ضریب همبستگی چند متغیری برای ترکیب خطی خرده‌مقیاس‌های قابلیت‌های مدیریتی با هوش هیجانی برابر با  $MR = 0/227$  و  $RS = 0/212$  می‌باشد که در سطح  $p = 0/001$  معنی دار می‌باشد. بنابراین فرضیه تأیید می‌گردد.

با توجه به مقدار ضریب تعیین (RS)، مشخص شده که ۲۱ درصد واریانس هوش هیجانی توسط متغیرهای پیش‌بین قابل تبیین می‌باشد. همچنین از میان متغیرها در مرحله ۱ تنها متغیر قابلیت برنامه ریزی متغیر پیش‌بین خوبی در پیش‌بینی کنندگی برای هوش هیجانی هست، و سایر متغیرها (قابلیت سازماندهی، قابلیت هدایت، قابلیت کنترل) نیز در پیش‌بینی کنندگی برای هوش هیجانی مدیران نقش کمتری ایفا می‌کنند.

نتیجه این پژوهش با پژوهش‌های (بالوت<sup>۵۲</sup> ۲۰۰۷) (برایسون<sup>۵۳</sup> ۲۰۰۵) (مختاری پور و سیادت به نقل از رایس<sup>۵۴</sup> ۱۳۸۴) (مایر<sup>۵۵</sup> و دیگران ۲۰۰۷) (گاردنر<sup>۵۶</sup> ۲۰۰۳) (اوکینزا<sup>۵۷</sup> ۲۰۰۵) (خائف الهی، دوستار ۱۳۸۲)

را متعهد می‌نمایند، از جهتی قابلیت‌های هوشی خود را به طور پیوسته تقویت می‌کنند و با توجه به نیاز سبک‌های رهبری خود را تغییر می‌دهند و به طور کلی آنان هوش هیجانی را هوش به کارگیری عاطفه و احساسات در جهت هدایت رفتار، افکار، ارتباط مؤثر با همکاران و... در چگونگی انجام دادن کار برای ارتقاء نتایج می‌دانند.

#### بحث در مورد یافته فرضیه فرعی چهارم

چهارمین یافته پژوهش در ارتباط با چهارمین فرضیه جزئی پژوهش بدست آمد. بر طبق این فرضیه «بین میزان هوش هیجانی مدیران با قابلیت کنترل مدیران رابطه معنی دار وجود دارد». برای ارزیابی این فرضیه از آزمون همبستگی پیرسون استفاده گردیده، همان طوری که در جدول ۱۴ ملاحظه می‌شود مقدار آزمون همبستگی پیرسون برابر  $r = 0/33$  و چون این مقدار مثبت است همبستگی مثبت وجود دارد.

نتیجه می‌گیریم هرچه هوش هیجانی مدیران افزایش یابد قابلیت کنترل آنان بالا می‌رود و هرچه قابلیت کنترل آنان افزایش یابد نشان از بالا بودن هوش هیجانی مدیران دارد.

نتیجه این پژوهش با پژوهش‌های (فونتو لکیس<sup>۴۷</sup> ۲۰۰۸) (کاترین<sup>۴۸</sup> و نیل<sup>۴۹</sup> ۲۰۰۵) (اسلاسکی و کارت رایت<sup>۵۰</sup> ۲۰۰۳) (بلیز<sup>۵۱</sup> ۲۰۰۲) (لن گلی ۲۰۰۰) (مصطفوی و شهابی نژاد ۱۳۸۸) (حمیدی زاده ۱۳۸۶) x (احمدی نژاد ۱۳۸۵) همخوانی دارد.

در تبیین فرضیه چهارم این یافته با توجه به نتایج پژوهش‌های فوق می‌توان گفت که مدیران دارای هوش هیجانی بالاتر از طریق خود آگاهی، روحیات خود را کنترل می‌نمایند، از طریق خود مدیریتی، آن را بهبود می‌بخشند، و از طریق مدیریت روابط به شیوه‌ای رفتار می‌کنند که روحیه خود و دیگران را بالا ببرند و این دسته از مدیران مؤثر خودکنترلی را به سازمان القاء

### منابع و ماخذ

- (نوری امام زاده‌ای ۱۳۸۱) (شریفی در آمدی و آقاپار ۱۳۸۶) (حاجی کریمی و فرجیان ۱۳۸۷) (متین راد ۱۳۸۲) (مؤمنی به نقل از گلمن<sup>۵۸</sup> ۱۳۸۸) (انصاری رنانی و ارسطو ۱۳۸۴) (جویبار ۱۳۸۴) (گلکار ۱۳۸۴) (ادیب راد و کاظمی ۱۳۸۴) همخوانی دارد. اما با نتایج پالمر<sup>۵۹</sup> (۲۰۰۱) (وطن خواه، رئیسی و ۱۳۸۶) همخوانی ندارد.
- در تبیین فرضیه اصلی (کلی) این یافته با توجه به نتایج پژوهشهای فوق می‌توان گفت که از آنجایی که مدیران همچون سایر انسان‌ها دارای هوش چندگانه می‌باشند، و اگر بخواهیم این هوش‌ها را خلاصه نماییم عبارتند از: هوش عقلی یا به عبارت دیگر ضریب هوشی (IQ) و هوش هیجانی (EI) یا هوش اجتماعی، و هر مدیری در هر مسندو جایگاهی که باشد با ترکیب خاصی از این دو نوع هوش (IQ + EI) به مدیریت و رهبری سازمان می‌پردازد و درصدد انجام وظایف مدیریتی خود که عبارتند از: برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، و کنترل می‌پردازد. بنابراین همان طوری که در چهار فرض جزئی قبل مشاهده گردید طبق نتایج همبستگی دو به دو متغیرها استنتاج شد که بین آنها رابطه معنادار وجود دارد، و همچنین در فرض اصلی هم بیان گردید که بین دو متغیر کلی هوش هیجانی و قابلیت‌های مدیریت رابطه معنادار وجود دارد. اما وقتی در پژوهش حاضر با نگاهی کلی به دو متغیر پیش‌بین و ملاک می‌نگریم در می‌یابیم که تنها در حدود ۲۱ درصد واریانس متغیر ملاک (هوش هیجانی) توسط متغیرهای پیش‌بین (قابلیت‌های برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، کنترل) قابلیت تبیین است، و این بیانگر آن که احتمالاً در حدود ۷۹ درصد واریانس متغیر ملاک (هوش هیجانی) تحت تأثیر سایر متغیرهایی قرار می‌گیرد که در پژوهش حاضر به آنها اشاره نگردیده است.
- (۱) آقاپار، سیروس. (۱۳۸۴). هوش هیجانی و رهبری سازمان. ماهنامه تدبیر شماره ۱۵۶.
- (۲) احمدی نژاد، مسعود. (۱۳۸۵). اصول سرپرستی (سازمان و مدیریت). چاپ اول. نشر دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شوشتر.
- (۳) ادیب راد، نسرين و محمدمهدی حسین کاظمی. (۱۳۸۴). هوش هیجانی و مدیریت مؤثر در نیروی انتظامی. همایش بررسی نقش روان شناسی، مشاوره و مددکاری اجتماعی در تأمین و توسعه امنیت روانی، اجتماعی.
- (۴) ادیب راد، نسرين. (۱۳۸۳). بررسی تأثیر دو روش آموزش ایمن سازی در مقابل استرس SIT و آموزش هیجانی EIT. در نشانه استرس زنان شاغل در حرفه خدمات پرستاری و راههای مقابله با آن. پایان نامه دکتری. دانشگاه تربیت معلم تهران.
- (۵) جویبار، منوچهر. (۱۳۸۴). مقایسه هوش هیجانی در میان سطوح سه گانه مدیران (عالی، میانی، پایه). سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و سازمان‌های تابعه، پایان نامه کارشناسی ارشد، مؤسسه عالی آموزش و پرورش مدیریت و برنامه ریزی.
- (۶) حسینی، فاطمه. (۱۳۸۳). دوباره هوش هیجانی چه می‌دانید؟ به نقل از روزنامه همشهری.
- (۷) حمیدی زاده، محمد رضا. (۱۳۸۶). تصمیم‌گیری هوشمند و خلاق، هوش هیجانی. (چاپ اول). تهران: نشر ترمه.
- (۸) خائف الهی، احمد علی و محمد. دوستار. (۱۳۸۲). ابعاد هوش هیجانی. نشریه: مدیریت و توسعه، شماره ۱۸.



- ۹) دیهمی، م. (۱۳۸۲). ارتباط خلاقیت با هوش هیجانی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی اهواز، واحد رودهن.
- ۱۰) شریفی درآمدی، پرویز؛ آقاییار، سیروس. (۱۳۸۶). هوش هیجانی سازمانی. چاپ اول. انتشارات سپاهان.
- ۱۱) عابدی جعفری؛ حسن؛ مرادی، محمد. (۱۳۸۳). بررسی رابطه هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین. دانش مدیریت، شماره ۷۰.
- ۱۲) گلکار، اکرم. (۱۳۸۴). بررسی رابطه هوش هیجانی با ویژگیهای شخصیتی دانشجویان دانشگاه اصفهان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه الزهراء.
- ۱۳) گلمن، دانیل. (۱۳۷۹). هوش هیجانی. ترجمه حمید رضا بلوچ. تهران: انتشارات جیحون.
- ۱۴) متین راد، مهرداد. (۱۳۸۲). روشهای تعلیم و تربیت. تهران: انتشارات صور.
- ۱۵) مختاری پور، مرضیه و علی سیادت. (۱۳۸۴). مدیریت و رهبری با هوش هیجانی. ماهنامه تدبیر، شماره ۱۶۵ و ۱۶۶.
- ۱۶) مختاری پور، مرضیه و علی سیادت. (۱۳۸۴). مدیریت و رهبری با هوش هیجانی. ماهنامه تدبیر، شماره ۱۶۵ و ۱۶۶.
- ۱۷) مصطفوی، شهرزاد؛ شهابی نژاد، اصغر. (۱۳۸۸). بررسی عوامل مؤثر در موفقیت کارآفرینان حوزه صنعت مطالعه موردی صنایع کرمان؛ مقاله ارائه شده در دومین همایش معرفی فرصت‌های سرمایه‌گذاری استان کرمان، ۲۹-۲۸ آبان ماه.
- ۱۸) موریس، الیاس؛ استیوای تویاس؛ برایان، اس. ریدلندر. (۱۳۸۷). پرورش هوش هیجانی نوجوانان (فرزند پروری، محبت، خنده، و محدودیت‌ها). چاپ اول. ترجمه فیروزه کاوسی. تهران: انتشارات رشد.
- ۱۹) نوری امام زاده ای، اصغر. (۱۳۸۱). رابطه بین هوش هیجانی و کارایی. برگرفته از اینترنت، و ترجمه شده، نشریه آموزه، شماره ۱۴.
- ۲۰) وطن خواه، سودابه؛ پوران رئیسی و روح الله کلهر. (۱۳۸۶). تعیین همبستگی هوش هیجانی با راهبردهای مدیریت تعارض بین مدیران بیمارستان‌های آموزشی قزوین. فصلنامه علمی، پژوهشی مدیریت سلامت.
- 21) Golman, Daniel, and Boyatzis, Richard. And Mckee, Annle. December (2001) "*Primal leadership: The hidden drives of great performance*", Harvard business review, 43\_55 .
- 22) Ballot , H. (2007) "*Career success The effect of human capital, person environment fit and organization support The network structure of social capital* ", Journal of Managerial psychology , Vol. 22 No. 8, pp. 741-765 .
- 23) Barsade, G. (2000); "*The ripple effect: emotional cognition in groups*". Working paper: New Haven. C. T: Yale university press .
- 24) Baryson, Karen and Lokleni Diance (2005): "*Managerial success and derailment: The relationship between emotional intelligence and leadership*: Digital Dissertations .
- 25) Batastinis. (2001)"*The relationship among students emotional intelligence creativity and leadership* ". proquest digital dissertations .
- 26) Bliss, E. S. (2002); "*The effect of emotional intelligence on a modern organizational leader's ability of make effective decisions*", at www. Sam Bliss bab5@ radiks. net .
- 27) Boyatzis , r. E , & saatcioglu , A. (2008) "*A twenty – year view of trying to develop emotional* ", social and cognitive intelligence competencies in graduate management education. Journal of management development , 27 (1) , 92 – 108 .
- 28) Catherine, S. & Neal , M. (2005)" *The case for the ability- based model of emotional intelligence in organization behavior* ". [www.interscience.com](http://www.interscience.com) .

- 40) Robbins, s. p. , odendaal. A. & Roodt, G. (2003) ". *organizational behavior*" (9 thed) cape town: prentice – Hall international .
- 41) Rothman , wondy Alf us (2002) " *Developing Emotional Intelligence in the work place* ". http: \ \ www. Fiveockclub. Com/ Articles/ 2002/ 902- consult. html .
- 42) slaski ,M. Cartwright ,S. (2003) " emotional intelligence training and its implhcations for stress , health and performance ". journal of stress and Health 19 ,233-239 .
- 43) Stone , H. parker , J. Wold, L. (2004) " *Report on the Ontario principals council leadership study*". ([www. eiconsortium. Or](http://www.eiconsortium.org))
- 44) stough ,C. Lee,B. J (2003) "The relationship between Emotional intelligence ,general intelligence , personality traits ,workplace values and performance". Swinburne University. Australia,([www. psy. uq. edu. au](http://www.psy.uq.edu.au) )
- 45) -Weisinger , H. (2000)" *Emotional Intelligence at work*", san Francisco. 45
- 46) Yip , j. & martin , R. A. (2005) " *sense of humor , emotional intelligence , and social competence* ". Journal of Research in personality , 40 , 1202 – 1208 .
- 29) Fountoulakis, Konstantions, N. Siamouli, Melina, Magiria, Stamatia, Kaprinis Goerge,(2008), " *Late-Life depression, religiosity, cerebrovascular disease* ", cognitive impairment and attitudes toward death in the elderly, interpreting the data. Medical Hypotheses. 70. 493\_496 .
- 30) Goerge, J. (2000); " *emotions and leadership: The role of emotional intelligence, Human relations* ", No 1. 53. No 8. , pp: 75\_81. And pp: 1027-1044 .
- 31) Golman , Daniel. Emmerling , Robert. October (2003) " *common issues& Mistakes* ", [www. eiconsortium. org](http://www.eiconsortium.org) .
- 32) Golman, D. (1995); " *Emotional intelligence* " what it can matter more than IQ. New York: Banton .
- 33) Golman, D. (1998); " *Working with emotional intelligence* ". New York: Banton Books .
- 34) Higgs, M. (2003); " *How can we make sense of leadership in the 21<sup>st</sup> century?* ", Leadership and organization development journal, No 1. 24. No 5. pp: 273\_284 .
- 35) Kemp, A. H. , cooper. N. T. , Hermans, G. , Gordon, E. , Bryant, A. and Williams, L. M. (2005) ". *Toward an integrated profile of emotional intelligence* ". Introducing a brief measure. Journal of integrative neuroscience. A 1, 41\_61 .

#### یادداشتها

1. Emotional intelligence
2. bar-on
3. heinz wehrich
4. harold koontz
5. kemp
6. bar - on
7. golman
8. emmerling robert
9. golman
10. Baryson
11. mccann
12. Oqinska. Bulik, n
13. rothman
14. Seat cioglu
15. Stone
16. Coghitive resource theory
17. Gardner
18. Stough & degura
19. bar sad , r.
20. Yip & b martin
21. Higs & etiken
22. Batastini
23. george
24. Kellett
25. weisinger
26. Catherine , s
27. neal , m
28. Slaski & cartwright
29. Boyatzis , r .e & seat cioglu

- 36) Langley, A. (2000); " *emotional intelligence \_A new evaluation for management development*", Career development international, vol. 5 , Issue 3 .
- 37) Mayer, Jouh & Robert , , Richard & Jashua. Barsade ,(2007) " *Human Abilities: Emotional* ", [www. Annualreviews. org](http://www.annualreviews.org) .
- 38) McCann , M. (2005) " *International perspectives on giftedness*": Experimental and cultural observations oF IQ and creativity with Implications For curriculum and policy desigh. international Education Journal. 6(2) , 125- 135 .
- 39) Oqinska , Bulik, N. (2005) " *Emotional Intelligence in the workplace*". exploring its effects occupational Stress and health outcomes in human service workers. Int J. Occup Med Environ Health. 18(2): 167-75, [www. pupmed. gov](http://www.pupmed.gov) .

- 
- <sup>30</sup> Stone  
<sup>31</sup> Stough & degura  
<sup>32</sup> Yip & martin  
<sup>33</sup> Barsad , r .  
<sup>34</sup> Stough , lee  
<sup>35</sup> Huch & gardner  
<sup>36</sup> higs & etiken  
<sup>37</sup> Batastini  
<sup>38</sup> George  
<sup>39</sup> Kellett  
<sup>40</sup> humphrey  
<sup>41</sup> Sleeth  
<sup>42</sup> Wolff  
<sup>43</sup> Pescolido  
<sup>44</sup> Druskat  
<sup>45</sup> Golman  
<sup>46</sup> Weisinger, h.  
<sup>47</sup> Foontoo lekiz  
<sup>48</sup> Catherine , s  
<sup>49</sup> neal , m  
<sup>50</sup> Slaski & cartwright  
<sup>51</sup> Blliss  
<sup>52</sup> Ballot , h  
<sup>53</sup> Baryson , k  
<sup>54</sup> Rice. C.l  
<sup>55</sup> Mayor , j. D  
<sup>56</sup> Gardner  
<sup>57</sup> Oqinska , bulik , n  
<sup>58</sup> Golman  
<sup>59</sup> Palmer