

## مدل ساختاری تفسیری شایستگی‌های عاطفی اجتماعی در ارتباطات سازمانی

\*حسین دامغانیان<sup>۱</sup>، محمد شیخ‌زاده<sup>۲</sup>، محمد یزدانی زیارت<sup>۳</sup>

۱. دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

۲. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه بجنورد، بجنورد، ایران.

۳. دانشجوی دکتری مدیریت رفتاری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۳۹۵/۱۱/۱۲) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۶/۰۴/۰۳)

### An Interpretive Structural Model of Socio-Emotional Competencies in the Organizational Communication

\*Hossein Damghanian<sup>1</sup>, Mohammad Shikhzadeh<sup>2</sup>, Mohammad Yazdani Ziarat<sup>3</sup>

1. Associate Professor of Management, Semnan University, Semnan, Iran.

2. Assistant Professor of Management, University of Bojnord, Bojnord, Iran.

3. Ph.D Candidate in Behavioral Management, Semnan University, Semnan, Iran.

Received: (31/Jan/2017) Accepted: (24/Jun/2017)

#### Abstract

The purpose of this study is to examine the Socio-Emotional competencies (SEC) in the organizational communication, identification of its important components and determine the quality of interaction between them. This research is an applied and developmental as well as quantitative and qualitative by using interpretive structural modeling method. The study Statistics population is consisted of all Iranian academic experts in the organizational communication; that 15 peoples of them were selected using snowball sampling as statistical sample. The data collection tool is a researcher made matrix table; which designed based on paired comparisons between the components of the research as a square matrix. The results led to identification of 11 important components of SEC; that were placed at 8 different levels of interaction. Also, The Results showed socio-emotional knowledge, Self-awareness, self-management, self-motivation had more effective than other components on SEC. According to the results, we can say that the components of SEC at different levels have effect together, and changes in the quality of each component cause changes in quality of the organizational communication.

#### Keywords

Communication, Organization, Competence, Socio-Emotional Competence, Interpretive Structural Model.

#### چکیده

هدف این پژوهش بررسی شایستگی‌های عاطفی اجتماعی در ارتباطات سازمانی، شناسایی ابعاد مهم آن و تعیین نحوه تعامل بین آنها است. پژوهش حاضر کاربردی و توسعه‌ای بوده و شامل دو بخش کمی و کیفی با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری است. جامعه آماری پژوهش تمامی خبرگان دانشگاهی کشور در زمینه ارتباطات سازمانی هستند؛ که ۱۵ نفر از آنها به روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها یک جدول ماتریسی محقق ساخته می‌باشد که براساس مقایسه‌های زوجی ما بین مؤلفه‌های پژوهش به صورت یک ماتریس مربعی طراحی شده است. نتایج پژوهش موجب شناسایی ۱۱ بعد از ابعاد مهم شایستگی عاطفی اجتماعی شد. همچنین نتایج نشان داد دانش عاطفی اجتماعی، خودآگاهی، خودمدیریتی، و خودانگیزی به دیگر ابعاد قدرت تأثیرگذاری بیشتری بر شایستگی عاطفی اجتماعی داشتند. براساس نتایج این پژوهش می‌توان گفت ابعاد شایستگی عاطفی اجتماعی در سطوح مختلف بر یکدیگر مؤثرند و تغییر در کیفیت هر یک از آنها موجب تغییر در کیفیت ارتباطات سازمانی خواهد شد.

#### واژه‌های کلیدی

ارتباطات، سازمان، شایستگی، شایستگی عاطفی اجتماعی، مدل ساختاری تفسیری.

## مقدمه

امروزه مفهوم شایستگی توجه قابل ملاحظه‌ای در ادبیات سازمانی به خود جلب نموده و متخصصان منابع انسانی بیش‌ازپیش اهمیت آن را درک کرده‌اند؛ چراکه آنها معتقدند عملکرد مدیران و کارکنان با داشتن شایستگی یا همان توانایی برای اقدام مناسب و مسئولانه در یک وضعیت خاص که شامل مجموعه‌ای از دانش، مهارت و انگیزه است، در ارتباط بوده و می‌تواند برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد کند (ریگو و ریچارد<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). به عقیده امرلینگ و بویاتزیس<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) مفهوم جدید شایستگی در سازمان با عنوان شایستگی عاطفی اجتماعی با ترکیب ابعاد شناختی، عاطفی، انگیزشی و رفتاری، مفهومی جامع و غنی از شایستگی ارائه داده است که می‌تواند بر عملکرد نیروی انسانی و پیامدهای سازمانی مؤثر باشد.

بسیاری از متخصصان شغلی نیز بر این باورند بهترین سیاست‌ها و اقدامات مدیران منابع انسانی به‌ویژه در سازمان‌های دولتی و خدمات عمومی، که از نظر ماهیت اجتماعی بوده و رفتار و ارتباطات کارکنان در آنها از اهمیت بسیاری برخوردار است در توجه به سرمایه‌های اجتماعی و فکری برتر قرار داده شده است؛ و شایستگی‌های عاطفی و اجتماعی<sup>۳</sup> بخشی از این سرمایه هستند که با موفقیت سازمانی همراه بوده و توجه به آنها ضروری است (کارتز، موری و گری<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). به همین خاطر است که در سال‌های اخیر، شایستگی و نیز مفهوم جدید و در حال تکامل شایستگی‌های عاطفی و اجتماعی، تبدیل به معیاری مناسب برای انتخاب، ارزیابی و توسعه استعدادهای انسانی در سازمان‌های سراسر دنیا شده‌اند؛ که میل به پیدا کردن چنین معیاری یکی از محرکه‌های اصلی جنبش شایستگی مدرن بوده است (امرلینگ و بویاتزیس، ۲۰۱۲).

مک‌کلند<sup>۵</sup> (به نقل از همان منبع) در اوایل سال ۱۹۷۰ ساختن چنین معیاری را با انتشار مقاله بنیادین خود با عنوان "آزمونی برای شایستگی به‌جای هوش" شروع کرد. بعد از انتشار این مقاله، کلمه شایستگی به طرق مختلفی تعریف شده است؛ که این موجب سردرگمی در تحقیق و عمل در این حوزه گردیده و می‌توان سردرگمی مداوم برخاسته از استفاده از مفاهیمی مانند شایستگی اجتماعی، مهارت‌های نرم، هوش اجتماعی، مهارت‌های اجتماعی، هوش عاطفی، شایستگی

عاطفی و غیره را مشاهده کرد که گاهی مترادف همدیگر، گاهی به‌عنوان مؤلفه‌های یکدیگر و گاهی نیز به‌عنوان ویژگی‌های کاملاً مجزا از یکدیگر استفاده می‌شوند؛ که این تضادها و همپوشانی‌ها مستلزم دانستن تکامل تعریف و ساختار شایستگی‌های عاطفی و اجتماعی و تلاش برای پیدا کردن یک اصطلاح مشترک درباره آنهاست (منیر<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵).

محققان سازمانی شایستگی‌های عاطفی اجتماعی را عاملی کلیدی برای موفقیت کارکنان جدید و کارکنان با تجربه‌ای که به‌دنبال ارتقا هستند معرفی کرده‌اند. با این حال علی‌رغم اهمیت ارتباطات در محیط کار، دانش ما از این شایستگی‌ها و طریقه یادگیری آنها اندک است؛ و لذا شایستگی‌های عاطفی اجتماعی در سازمان‌ها حوزه‌ای است که نیاز به مطالعه و توجه بیشتری دارد (دکی<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲).

همچنین با مرور کتاب‌ها، مقالات و پایان‌نامه‌های مرتبط با موضوع متوجه می‌شویم بحث‌هایی درباره شایستگی‌های عاطفی اجتماعی در زمینه‌های فردی، گروهی و میان فرهنگی ارائه شده است و هریک از اندیشمندان این حوزه به‌زعم خود به یک یا چند مورد از ابعاد و شاخص‌های آن اشاره کرده‌اند؛ ولی مدلی جامع که بخواهد ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی عاطفی اجتماعی در محیط سازمان و نحوه ارتباط بین آنها را با یکدیگر ببیند و تأثیری که این ابعاد بر یکدیگر و بر ارتباطات سازمانی دارند را از دیدگاه خبرگان و متخصصان رشته مدیریت بررسی نماید به چشم نمی‌خورد؛ و تحقیقاتی که در زمینه شایستگی‌های عاطفی اجتماعی در سازمان انجام شده و مدل‌هایی که ارائه شده‌اند.

تحقیقات و مدل‌هایی صرفاً کمی بوده‌اند که به‌صورت تأکید بر جنبه خاصی از آن صورت گرفته‌اند؛ و به بررسی تأثیر و یا ارتباط برخی از ابعاد و مؤلفه‌های آن با مؤلفه‌های سازمانی مانند اثربخشی، رفتار شهروندی سازمانی، رهبری، هوش عاطفی، مهارت‌های سیاسی، تعارض، انگیزش و غیره پرداخته‌اند و محققان از توجه عمیق به خود شایستگی‌های عاطفی اجتماعی در سازمان و شناسایی و احصای ابعاد و مؤلفه‌های اصلی آن و نحوه ارتباط بین خود این مؤلفه‌ها که می‌توانند موجب ارتباطات سازمانی اثربخش شوند، در قالب یک مدل کیفی و کمی جامع که دربردارنده جنبه‌های مختلف آن باشد غفلت نموده‌اند و یک خلاء تحقیقاتی در این مورد احساس می‌شود. لذا، این پژوهش سعی دارد به مطالعه ادبیات و تعاریف

1. Riggio & Reichard
2. Emmerling & Boyatzis
3. Socio-Emotional Competencies
4. Carter, Murray & Gray
5. McClelland

یکی دیگر از مفاهیم جدید برای ساختار توانایی‌های انسانی هوش عاطفی<sup>۸</sup> است که در سال ۱۹۹۰، توسط اسلوی و میر<sup>۹</sup> معرفی شد. هوش عاطفی، از زمانی که کتاب پرفروش گلمن<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۵)، تحت عنوان همین نام منتشر گردید، یکی از مورد علاقه‌ترین موضوعات محافل علمی و عمومی شده است. هوش عاطفی نیز همانند هوش اجتماعی ساختاری است که تعریف آن دشوار بود و هیچ تعریف توافقی شده‌ای از آن وجود ندارد. بالین‌حال، چیزی که در تعاریف آن رایج هست این است که ساختار هوش عاطفی با تشخیص و درک عواطف شخصی و تحت کنترل نگه‌داشتن آنها و نیز آگاهی، درک و مدیریت عواطف دیگران در تعاملات اجتماعی در ارتباط است (جالی-خایل<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۴). به گفته بویاتریس و همکاران (۲۰۰۰): به نقل از همان منبع) هوش عاطفی، هنگامی که فردی شایستگی‌های متشکل از خودآگاهی، خود مدیریتی، آگاهی، و مهارت‌های اجتماعی را در زمان‌ها و روش‌های مناسب و برای اثربخش بودن در وضعیت‌های مختلف نشان می‌دهد دیده می‌شود.

با اینکه هوش عاطفی و هوش اجتماعی دو ساختار متفاوت از هم هستند، ولی بیشتر نظریه‌پردازان آنها را دو ساختار مرتبط با هم در نظر گرفته و تلاش‌های مختلفی برای ترکیب ابعاد آنها انجام داده‌اند. برای مثال، سالوی و میر<sup>۱۲</sup> (۱۹۹۰)، هوش عاطفی را بخشی از هوش اجتماعی دانسته و نشان داده‌اند هر دو مفهوم با یکدیگر مرتبط بوده و می‌توانند ابعاد مرتبیطی از ساختار یکسان ارائه دهند. گاردنر<sup>۱۳</sup> (۱۹۸۳) به نقل از هال، (۲۰۱۴)، نیز توضیح می‌دهد مفهوم‌سازی او از هوش شخصی بر هوش عاطفی و اجتماعی مبتنی بوده است. بارون<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۶)؛ به نقل از منیر، (۲۰۱۵)، نیز نشان داده که مفاهیم هوش عاطفی و هوش اجتماعی وجوه اشتراک زیادی با یکدیگر دارند و به همین سبب مفهوم مشترک هوش عاطفی اجتماعی را مورد حمایت قرار داده است. به عقیده او بهتر و دقیق‌تر آن است که به این ساختار به‌عنوان هوش عاطفی اجتماعی اشاره شود تا هوش عاطفی و هوش اجتماعی به-صورت جداگانه.

با معرفی هوش عاطفی توسط گلمن (۱۹۹۵)، تعداد مقالات و تحقیقات درباره هوش عاطفی گسترش یافت و این باعث شد

مختلف هر یک از آنها بپردازد و نقاط اشتراک و اختلاف آنها را بررسی نموده، از شایستگی‌های عاطفی و اجتماعی بحث نماید. ابعاد مهم آنها را مشخص سازد، نحوه ارتباط بین آنها را تبیین نماید، و مدلی ترکیبی از آنها ارائه دهد؛ تا از این طریق مقداری از خلأ تحقیقاتی در این حوزه را پر نموده و با تلفیق نمودن ادبیات مرتبط با ارتباطات سازمانی و شایستگی‌های عاطفی اجتماعی و با ایجاد یک نگاه علمی در امورات سازمان‌ها و اثربخش نمودن نظام‌های ارتباطی در آن مبتنی بر شایستگی-های عاطفی اجتماعی، مدیران و کارکنان را متوجه این موضوع مهم ساخته و آنها را در اثربخش نمودن ارتباطات سازمانی یاری دهد.

### مبانی نظری تحقیق

اگرچه قدمت ورود بحث شایستگی به حوزه مدیریت دولتی در عرصه جهانی به دهه ۱۹۹۰ برمی‌گردد و این موضوع در قوانین و مقررات ناظر بر مناسبات بین دولت‌ها ظهور و بروز یافته است؛ ولی تحقیق و مطالعه درباره شایستگی‌ها و توانایی‌ها در تعاملات اجتماعی مدت‌هاست که از مباحث مهم در عرصه ارتباطات انسانی بوده است (بویاتریس، ۲۰۰۹). تحقیق درباره هوش اجتماعی<sup>۱</sup> به‌عنوان یکی از این توانایی‌ها، بعد از آنکه اسپیرمن<sup>۲</sup> در سال ۱۹۰۴، هوش آکادمیک را مطرح کرد شروع شد. با این حال ریشه اصلی مفهوم هوش اجتماعی به سال ۱۹۲۰، یعنی زمانی که ثرن‌دایک<sup>۳</sup> آن را توانایی درک و مدیریت افراد، و اقدام خردمندانه در روابط انسانی تشریح کرد برمی‌گردد (نانگل، هانسن، اردلی و نورتن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰: ۳۰). مفهوم هوش اجتماعی تا سال ۱۹۳۹، کمتر در ادبیات دیده می‌شد؛ بعد از این سال علاقه به آن بیشتر شده است و محققان بیشتری آن را مطالعه کرده‌اند و هر یک تعریف مجزایی از آن ارائه داده‌اند؛ برای مثال والکر و فولی<sup>۵</sup> و نیز مارلو<sup>۶</sup> (۱۹۷۳، ۱۹۸۶)؛ هر دو به نقل از حبیب و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۳) به ترتیب هوش اجتماعی را توان تعامل با دیگران، درک و قضاوت صحیح درباره افکار، احساسات، حالات و انگیزه‌های افراد؛ و نیز توان درک افراد و استفاده از آن برای نفوذ بر آنها برای ایجاد رضایت متقابل در تعاملات اجتماعی تعریف نموده‌اند.

8. Emotional Intelligence  
9. Salovey & Mayer  
10. Goleman  
11. Jali-Khaile  
12. Salovey & Mayer  
13. Gardner  
14. Baron

1. Social Intelligence  
2. Spearman  
3. Srdnyak  
4. Nangle, Hansen, Erdley & Norton  
5. Walker & Foley  
6. Marlowe  
7. Habib, Saleem & Mahmood

مقالات هوش اجتماعی بسیار کم شده و در سال ۱۹۶۰ به حداقل خود برسد و به جای آن در سال ۱۹۷۰، اصطلاح شایستگی اجتماعی در ادبیات تحقیق نمایان شد. به عقیده محققان شایستگی اجتماعی که ریشه در هوش اجتماعی دارد را می‌توان به‌عنوان مجموعه‌ای از مهارت‌ها و رفتارها مورد نیاز برای همراه شدن با دیگران و برقراری ارتباط خوب با آنها تعریف کرد. این مجموعه مهارت‌ها و رفتارها بر توانایی‌های شناختی خاصی، مانند درک احساسات و دیدگاه‌های دیگران، آگاهی از قوانین اجتماعی، و بصیرت در موقعیت‌های اجتماعی متکی هستند؛ و از طریق توانایی کلی برای تعامل اثربخش با دیگران آشکار می‌شوند (نانگل و همکاران، ۲۰۱۰: ۲۵). اولین مانع توسعه شایستگی اجتماعی در افراد درک ساختار و تعریف نظری و عملی آن است که بسیار دشوار بوده و تعریف همه-پسند و دقیقی از آن وجود ندارد. تعاریف مفهومی شایستگی اجتماعی ممکن است برحسب مهارت‌های اجتماعی، تعاملات اجتماعی، اهداف یا پیامدهای اجتماعی انجام شود؛ و بنابراین تعاریف متعددی از شایستگی اجتماعی مطرح شده است؛ بالین‌حال، موضوع مشترکی که می‌تواند از این تعاریف تشخیص داده شود، اثربخشی در تعاملات اجتماعی است (پوایلاج، ۲۰۰۸).

یکی دیگر از توانایی‌های انسانی در زمینه ارتباطات شایستگی عاطفی است. به گفته شارما (۲۰۱۲) شایستگی عاطفی اشاره به توانایی و مهارت برای مذاکره کردن از طریق مبادلات بین فردی و تنظیم تجربیات عاطفی برای رسیدن به نتایج مطلوب در شرایط عاطفی دارد. گلن (۱۹۹۸) شایستگی عاطفی را کاربرد قابلیت‌های یادگرفته شده مبتنی بر هوش عاطفی در زمینه‌های مختلف می‌داند که موجب عملکرد عالی در کار می‌شود. علاوه بر این، قابلیت تنظیم پاسخ عاطفی و بعد زمان نیز در تعریف شایستگی عاطفی وجود دارد که شامل دانستن این است که فرد چگونه انگیزه‌های خود را کنترل کرده، قضاوت‌های خوب را انجام، و عواطف خود را در پاسخ به عواطف و واکنش‌های دیگران تنظیم کند (منیر، ۲۰۱۵). به گفته اشمیت-فاجلیک<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) برخی از مهارت‌های سازنده شایستگی عاطفی مشتمل‌اند بر آگاهی از حالت عاطفی خود، تعبیر و تفسیر عواطف دیگران، بیان موفقیت‌آمیز عواطف خود و توانایی همدلی و همدردی با دیگران. با این حال، او معتقد است مفهوم شایستگی عاطفی نیز مانند سایر مفاهیم

شایستگی، فاقد تعریف مورد توافق است. به گفته سارامپوت<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) شایستگی عاطفی و شایستگی اجتماعی چنان به هم پیوسته‌اند که وصف یکی بدون دیگری کاری مشکل است. به اعتقاد او شایستگی عاطفی اجتماعی اشاره به ارتباطات اثربخش بین عواطف خود، تفسیر و پاسخ موفق به ارتباطات عاطفی دیگران، و آگاهی، پذیرش، و مدیریت عواطف خود دارد. به عقیده پیتون<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۸)؛ به نقل از نیازمند و محمدی، (۱۳۹۳)، شایستگی عاطفی اجتماعی در کلی‌ترین حالت خود، توانایی مدیریت و هماهنگی مؤثر رفتار عاطفی، شناختی و اجتماعی به‌منظور دستیابی به پی‌آمدهای رشدی مثبت است و مهارت‌ها، نگرش‌ها و ارزش‌های مربوط به توانایی شناخت و مدیریت عواطف و احساسات، درک دیدگاه‌های دیگران، تدوین اهداف مثبت اجتماعی، حل مسئله و استفاده از انواع مهارت‌های بین فردی برای اداره اثربخش و اخلاقی وظایف رشدی مربوط را در برمی‌گیرد.

یکی دیگر از مفاهیم مربوط به شایستگی‌های ارتباطی مفهوم مهارت‌های عاطفی و اجتماعی است که از مهارت‌های هوشی جرئت‌مندی، کنترل خشم، و مدیریت عواطف تشکیل شده‌اند (تروینو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). بارون و پارکر<sup>۶</sup> (۲۰۰۰)؛ به نقل از همان منبع) اصطلاح مهارت‌های عاطفی و اجتماعی را به‌عنوان دو اصطلاح متفاوت استفاده، ولی آنها را مرتبط به هم دانسته‌اند. پنج بعدی که آنها برای مهارت‌های عاطفی اجتماعی ارائه داده‌اند مشتمل‌اند بر مهارت‌های درون فردی؛ مهارت‌های بین فردی؛ مدیریت استرس؛ انطباق‌پذیری؛ و خلق و خوی عمومی.

به عقیده گرشیم<sup>۷</sup> (۱۹۸۶)؛ به نقل از ویس<sup>۸</sup> (۲۰۰۸)، شایستگی اجتماعی یک اصطلاح ارزیابانه و قضاوت ذهنی از مهارت‌های به‌دقت انجام شده در موقعیت‌های اجتماعی و کیفیت تعاملات است. بنابراین، مهارت‌های اجتماعی پاسخ‌های کوچک و زیرمجموعه عملکرد شایسته اجتماعی هستند. در تحقیقات هوش اجتماعی، دو اصطلاح هوش و شایستگی نیز اغلب مترادف به کار گرفته می‌شوند. درحالی‌که هوش اجتماعی اشاره به توانایی ذهنی برای اثربخشی و انعطاف‌پذیری در زمینه‌های اجتماعی مختلف دارد؛ و شایستگی مربوط به زمینه‌ها و وضعیت‌های مختلف بوده و بیشتر از هوش قابل اصلاح و یادگیری است. هوش در مقایسه با شایستگی در طی زمان

3. Sarampote  
4. Payton  
5. Trevino  
6. Parker  
7. Gresham  
8. Weis

1. Pavliga  
2. Schmidt-Fajlik

همکاران و سالوی و میر (۲۰۰۷، ۲۰۰۵، ۲۰۰۳، ۱۹۸۸؛ همگی به نقل از جالی - خایل، ۲۰۱۴) به ترتیب نشان داده است خودآگاهی بر خودانگیزی تأثیر مثبت دارد؛ افراد برای داشتن هوش عاطفی و اجتماعی باید بتوانند به طور اثربخش خود را درک کرده و بیان نمایند؛ و توان خودمدیریتی داشته باشند تا بتوانند دیگران را فهمیده و به خوبی با آنها ارتباط برقرار کنند؛ دانش عاطفی و اجتماعی با شایستگی در تعاملات مرتبط هست؛ نتایج افرادی که از ابعاد به خوبی توسعه یافته هوش عاطفی، مانند خودانگیزی، اعتماد به نفس، انطباق پذیری، کار تیمی و همدلی برخوردار هستند در ارتباطات کاری و انطباق با تقاضاهای در حال تغییر دنیای کار موفق تر هستند. نتایج تحقیق بورلسون و کاپلان<sup>۴</sup> و دورن و کلی<sup>۵</sup> (۱۹۸۵، ۱۹۹۸؛ به نقل از موهده صالح<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷) به ترتیب نشان داده است افراد با پیچیدگی شناختی بالاتر مهارت های درک اجتماعی بیشتری دارند، در دریافت و تولید پیام های فردمحور ماهرتر بوده، در روابط اجتماعی اثربخش تر هستند، و کنترل خوبی از مدیریت تعاملات دارند؛ و افراد برخوردار از قدرت استنتاج و پیچیدگی شناختی ارتباط گران شایسته تری بوده و تجربه اجتماعی بیشتری از خود نشان می دهند؛ بهتر می توانند احساسات دیگران را به درستی شکل داده، و انگیزه های رفتاری آنها را درک کنند؛ و به سبب توان پردازش اطلاعات خود، توان انطباق پذیری بهتری نسبت به افراد با پیچیدگی شناختی کمتر دارند.

بررسی پیشینه پژوهش نشان می دهد که تاکنون پژوهش هایی مختلفی پیرامون شایستگی های عاطفی و اجتماعی انجام شده است، اما خلأی که در این پژوهش ها احساس می شود آن است که اغلب شایستگی های عاطفی و اجتماعی به صورت جداگانه در نظر گرفته شده و محققان به صورت کمی به بررسی تأثیر یا ارتباط بین یک یا دو بعد از عناصر آنها با یکدیگر پرداخته اند؛ و پژوهشی که بخواهد ابعاد و مؤلفه های اصلی شایستگی عاطفی اجتماعی و نحوه ارتباط بین آنها را با یکدیگر ببیند و آنها را از دیدگاه خبرگان دانشگاهی متخصص در رشته مدیریت و زمینه سازمانی بررسی نماید دیده نمی شود؛ لذا تحقیق حاضر به دنبال پرکردن این خلأ است.

ثابت تر و تا حد قابل توجهی ارثی است (ویس، ۲۰۰۸).

از آنجا که به لحاظ تاریخی، مفهوم شایستگی بیشتر در حوزه عملکرد کاری توسعه پیدا کرده است، لذا ترکیب شایستگی های هوش عاطفی، اجتماعی، و شناختی با یکدیگر چارچوب نظری منسجم و با صرفه ای را برای سازمان دهی نحوه ارزیابی و توسعه استعداد و هوش در محیط کار ایجاد می کند (امرلینگ و بویاتزیس، ۲۰۱۲).

به عقیده منیر (۲۰۱۵)، شش ویژگی که می توانند همه ابعاد پیشنهادی برای هوش، شایستگی و مهارت های عاطفی و اجتماعی را ترکیب کرده و پوشش دهند عبارت اند از:

۱. ویژگی هایی که فرد را قادر به آگاهی از وضعیت درونی خود می کنند.
۲. ویژگی هایی که فرد را قادر به کنترل/ مدیریت وضعیت درونی خود می کنند.
۳. ویژگی هایی که موجب ارتقای بهروزی<sup>۱</sup> فرد می شوند.
۴. ویژگی هایی که وضعیت دیگران را شناسایی می کنند.
۵. ویژگی هایی که به فرد در کنترل/ مدیریت وضعیت های درونی دیگران کمک می کنند.
۶. ویژگی هایی که تعاملات اجتماعی را بهبود می دهند.

### پیشینه پژوهش

پژوهش هایی در رابطه با موضوع شایستگی های عاطفی و اجتماعی صورت گرفته است؛ که نتایج آنها، از اینکه ابعاد خاصی از شایستگی عاطفی با ابعادی از شایستگی اجتماعی در ارتباط هستند حمایت می کند. برای مثال نتایج پژوهش تروینو (۲۰۱۴)، نشان داده است بین مؤلفه های هوش و مهارت های عاطفی و اجتماعی رابطه معنی دار وجود دارد. نتایج تحقیق شارما (۲۰۱۲)، نشان داده است افرادی دارای شایستگی عاطفی توانایی بیشتری برای انعطاف پذیری و انطباق با شرایط ارتباطی دارند. نتایج تحقیق مک گورک<sup>۲</sup> (۲۰۱۰)، نشان داده است افرادی که خودمدیریتی خود را به خوبی توسعه داده اند، در انطباق با تغییر انعطاف پذیر هستند؛ و نیز در تعقیب اهداف علی رغم وجود موانع و شکست ها ثابت قدم بوده و محرکی برای بهبود عملکردهای خود و برآورده ساختن استانداردهای تعالی دارند. نتایج تحقیقات چریستی<sup>۳</sup>، بارون، دنهم<sup>۴</sup> و

4. Denham  
5. Burlson & Kaplan  
6. Duran & Kelly  
7. Mohd Salleh

1. Wellbeing  
2. McGurk  
3. Chrysty

این نوع مدل‌سازی است. نمونه‌گیری گلوله‌برفی از آن جهت مورد استفاده قرار گرفت که بسیاری از استادان مراجعه شده در زمینه موضوع مورد مطالعه اظهار نداشتن فرصت، و یا نبودن تخصص لازم و کافی نمودند و استادان دیگری که دارای تخصص لازم و کافی بودند را معرفی - کردند؛ که از تعداد معرفی شده و نظرسنجی شده ۲ نفر خانم و ۱۳ نفر آقا؛ ۶ نفر استاد تمام، ۴ نفر دانشیار، و ۵ نفر استادیار و همگی دارای مدرک دکتری بودند؛ و ۶۵ درصد آنها دارای سابقه هیئت‌علمی بالاتر از ۱۰ سال بوده و میانگین سنی آنها ۵۰ سال بود.

در بخش کیفی پژوهش، عمدتاً از مطالعات کتابخانه‌ای و نظرخواهی از خبرگان استفاده شده است؛ و مؤلفه‌های شایستگی عاطفی اجتماعی با استفاده از ادبیات تحقیق و تجمیع تمامی طبقه‌بندی‌ها و مطالعات صورت گرفته در حوزه شایستگی‌های عاطفی اجتماعی و نیز نظرخواهی از خبرگان تعیین شدند. به این صورت که ابتدا با مطالعات کتابخانه‌ای و استفاده از منابع موجود در کتاب‌ها، مقالات، پایان‌نامه‌ها و مجلات، نشریات داخلی و خارجی، جستجو در اینترنت و پایگاه‌های نشریات الکترونیکی معتبر، و در محدوده زمانی خاص - برای مطالب انگلیسی از سال ۱۹۵۰ تا ۲۰۱۷ و در مورد مطالب فارسی از سال ۱۳۸۵ تا ۱۳۹۶ - ابعاد و شاخص‌های گوناگون معرفی شده برای شایستگی عاطفی اجتماعی از طریق محققان مختلف به - دست آمد؛ و پس از بررسی و ترکیب ترجمه‌ها و مطالعات گردآوری شده، شباهت‌ها و اختلافات بین هر کدام از ابعاد بررسی و شناسایی شد و ابعادی که مهم و کلی‌تر بوده و تکرار بیشتری به دیگر ابعاد داشتند و دیگر شاخص‌های خرد را نیز در برمی‌گرفتند همانند جدول ۱ مشخص و برای نظرخواهی در اختیار خبرگان مشارکت‌کننده قرار گرفتند؛ همچنین برای اینکه خبرگان بتوانند دید نسبتاً هماهنگی از هریک از ابعاد در اختیار داشته باشند، تعریف خلاصه و نسبتاً جامعی از هر یک از ابعاد و چند مورد از مفاهیم نزدیک به آن بعد نیز در اختیار آنها قرار گرفت و در نهایت براساس قاعده اجماع، خبرگان ابعاد استخراج شده از مبانی نظری را به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی مورد تأیید قرار دادند.

در بخش کمی پژوهش نیز از ماتریسی به نام ماتریس خودتعاملی ساختاری همانند جدول ۲ که در زیر آورده شده است، براساس مقایسه‌های زوجی ما بین مؤلفه‌های پژوهش به‌صورت یک ماتریس مربعی برای دریافت آرا و

## پرسش‌های پژوهش

با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر به دلیل بهره‌گیری از مدل‌سازی ساختاری تفسیری، شناسایی و تجزیه و تحلیل تعامل بین ابعاد هوش، مهارت و شایستگی‌های عاطفی اجتماعی در ارتباطات سازمانی است، لذا سؤالات پژوهش به این صورت مطرح می‌شوند که:

۱. ابعاد شایستگی‌های عاطفی اجتماعی در ارتباطات سازمانی کدام‌اند؟
۲. آیا ابعاد شایستگی‌های عاطفی اجتماعی در ارتباطات سازمانی بر یکدیگر نیز تأثیر دارند؟
۳. مدل روابط ابعاد شایستگی‌های عاطفی اجتماعی در ارتباطات سازمانی و سطوح تأثیر آن‌ها چگونه است؟
۴. تحلیل ابعاد شایستگی‌های عاطفی اجتماعی در ارتباطات سازمانی براساس قدرت نفوذ و میزان وابستگی چگونه است؟

## روش‌شناسی تحقیق

از آنجا که نتایج این پژوهش می‌تواند در تصمیم‌گیری‌های سازمانی در راستای توسعه و تشویق ارتباطات سازمانی اثربخش استفاده شود، لذا از نوع کاربردی - توسعه‌ای بوده و براساس روش انجام توصیفی - پیمایشی است. از نظر نوع پژوهش، نوع پژوهش، آمیخته (کمی و کیفی) است که به‌منظور "احصای ابعاد شایستگی‌های عاطفی اجتماعی و ساخت‌دهی" به آنها استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش تمام افراد خبره دانشگاهی و استادان مجرب در رشته مدیریت و متخصص زمینه رفتار و ارتباطات سازمانی هستند که در دانشگاه‌های مختلف کشور به صورت هیئت‌علمی تمام‌وقت مشغول به تدریس می‌باشند؛ که ۱۵ نفر از آنها با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله - برفی به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند؛ از آنجایی که این پژوهش تفسیری و نتایج آن خبره‌محور است و در پژوهش‌های تفسیری تعداد خبرگان همواره مورد مناقشه است، از تمام جامعه در دسترس، از بیشترین نمونه که فرصت پاسخگویی داشتند نظرخواهی شد؛ که به توصیه وارفیلد<sup>۱</sup> (۱۹۷۴، به نقل از آذر، خسروانی و جلالی، ۱۳۹۲) که ارائه دهنده روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری است تعداد ۱۵ تا ۲۵ نفر خبره، نمونه خوب و قابل دفاعی در

مربوط حذف می‌شود و عملیات مربوط به تعیین اجزای سطح بعدی مانند روش تعیین اجزای بالاترین سطح انجام می‌شود. این عملیات تا آنجا تکرار می‌شود که اجزای تشکیل دهنده کلیه سطوح سیستم مشخص شوند. در گام ششم با توجه به سطوح متغیرها و ماتریس دسترسی نهایی مدل ساختاری تفسیری به ترسیم می‌گردد. در گام هفتم متغیرهای تحقیق در چهار گروه خودمختار، وابسته، پیوندی و نفوذی طبقه‌بندی می‌شوند (آذر، خسروانی و جلالی، ۱۳۹۲). اجرای این گام‌ها به شرح ذیل بوده است.

### یافته‌های پژوهش

گام اول: شناسایی متغیرهای مربوط به پژوهش. در این مرحله با بررسی ادبیات تحقیق و نیز نظرخواهی از خبرگان که در بالا به آن اشاره شد، متغیرها و ابعاد مهم شایستگی عاطفی اجتماعی استخراج و دسته‌بندی شدند. در جدول ۱ هر بعد و تعریف خلاصه‌ای از آن و چند مورد از منابعی که این بعد و مفاهیم نزدیک به آن به‌عنوان شایستگی عاطفی اجتماعی اشاره شده آمده است.

همان‌طور که در جدول ۱ دیده می‌شود، در گام اول از گام‌های هفت‌گانه روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری که با هدف شناسایی ابعاد و عناصر صورت می‌گیرد، ۱۱ مورد از عناصر و ابعاد مهم شایستگی عاطفی اجتماعی شناسایی شدند؛ لذا جدول ۱ به سؤال اول تحقیق با این عنوان که ابعاد شایستگی‌های عاطفی اجتماعی در ارتباطات سازمانی کدامند پاسخ داده و این ابعاد را از دیدگاه خبرگان نشان می‌دهد؛ که به‌منظور روشن شدن هر عنصر تعریف مختصری از آن و نیز برخی از مفاهیم مرتبط به آن نیز در جدول مذکور آمده است.

گام دوم: در این مرحله، همان‌طور که در قسمت روش تحقیق اشاره شد، برای بررسی ارتباطات زوجی بین متغیرها مقیاس زیر استفاده شده است. عامل سطر می‌تواند منجر به عامل ستون شود. کاملاً مؤثر است عدد ۳؛ مؤثر است عدد ۲؛ تأثیر ناچیزی دارد عدد ۱؛ و بی‌تأثیر است عدد ۰؛ بدین منظور ماتریس خودتعاملی ساختاری بین خبرگان توزیع شد؛ سپس نتایج به‌دست آمده با یکدیگر جمع و در نهایت جدول ۲ تدوین گردید.

نظرات خبرگان بهره گرفته شد؛ به این صورت که با توجه به تعداد ابعاد شناسایی شده برای شایستگی عاطفی اجتماعی در گام قبل و شماره‌گذاری و سپس قرار دادن آنها در جدول مذکور از خبرگان خواسته شد آنها را دو به دو با هم بررسی نموده و با استفاده از اعداد ۰، ۱، ۲، و ۳ که شرح آن در زیر خواهد آمد، به تعیین میزان تأثیرها آنها بر یکدیگر پردازند.

روش اجرا و تحلیل با استفاده از گام‌های هفت‌گانه روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری بوده است، به این صورت که در ابتدا متغیرهای مسئله شناسایی می‌شوند که می‌تواند با بررسی مطالعات گذشته و دریافت نظرات کارشناسان صورت گیرد. در گام دوم برای بررسی ارتباط دودویی بین متغیرها از مقیاس زیر کمک گرفته شد. عامل سطر می‌تواند منجر به عامل ستون شود. کاملاً مؤثر است عدد ۳؛ مؤثر است عدد ۲؛ تأثیر ناچیزی دارد عدد ۱؛ و بی‌تأثیر است عدد ۰. در گام سوم ابتدا یک مقیاس عددی واحد در نظر گرفته و در صورتی که عدد مربوطه در جدول از آن بزرگ‌تر باشد در جدول جدید از عدد ۱ و در غیر این صورت از ۰ استفاده می‌کنیم.

بولانس و همکاران (۲۰۰۵)، برای یافتن عدد مقیاس از فرمول  $M = 2 \times n$  استفاده می‌کنند؛ که در آن  $n$  تعداد پاسخ‌دهندگان و  $M$  عدد مقیاس می‌باشد که برای این تحقیق عدد مقیاس با توجه به تعداد پاسخ‌دهندگان ۳۰ می‌باشد. در مرحله بعد ماتریس به‌دست آمده را با ماتریس واحد جمع می‌کنیم تا ماتریس دسترسی اولیه به دست آید. در گام چهارم و پس از آنکه ماتریس دسترسی اولیه به‌دست آمد، با واردکردن انتقال‌پذیری در روابط متغیرها ماتریس دسترسی نهایی به‌دست می‌آید. در گام پنجم با استفاده از ماتریس دسترسی نهایی مجموعه خروجی یا "۱" های هر سطر و مجموعه ورودی یا "۱" های هر ستون برای هر متغیر به‌دست می‌آید؛ که پس از تعیین مجموعه ورودی و خروجی اشتراک این مجموعه‌ها برای هر یک از متغیرها تعیین می‌شود و از این طریق مجموعه مشترک برای هر متغیر به‌دست می‌آید. متغیرهایی که مجموعه خروجی و ورودی مشترک آنها کاملاً مشابه باشند که در بالاترین سطح از سلسله‌مراتب مدل ساختاری تفسیری قرار می‌گیرند.

به‌منظور یافتن اجزای تشکیل دهنده سطح بعدی سیستم اجزای بالاترین سطح از آن در محاسبات ریاضی جدول

## جدول ۱. ابعاد شایستگی‌های عاطفی اجتماعی

دسته	شماره	شایستگی	تعریف و ابعاد	نویسندگان
ویژگی‌هایی که فرد را قادر به آگاهی از وضعیت درونی خود می‌کنند.	۱	خودآگاهی	فهم عواطف خود، خودارزیابی دقیق، خودآگاهی عاطفی، درک و فهم دقیق خود، شناخت نقاط ضعف و قوت خود، شناخت نگرش‌ها آراء، عقاید، اندیشه‌ها، هیجانات، مهارت‌های خود؛ آگاهی از خلق و خوها و حالات درونی، نیت‌ها، انگیزه‌ها، تمایلات و خواسته‌ها.	منیر (۲۰۱۵)؛ جالی-خایل (۲۰۱۴)؛ هال (۲۰۱۴)؛ سیکالوما <sup>۱</sup> (۲۰۱۲)؛ امرلینگ و بویاتزیس (۲۰۱۲)
ویژگی‌هایی که فرد را قادر به کنترل/مدیریت وضعیت درونی خود می‌کنند.	۲	خودمدیریتی	توانایی برای کنترل و تنظیم عواطف و انگیزه‌های خود؛ خودتنظیمی، حل تعارضات درونی، کنترل درونی، ثبات و تعادل عاطفی، کنترل تکانه‌های عصبی و تنظیم عاطفی، در اختیار داشتن احساسات و افکار خود.	هال (۲۰۱۴)؛ نیازمند و محمدی (۱۳۹۳)؛ گیوموس و لکچرر <sup>۲</sup> (۲۰۱۴)؛ شارما (۲۰۱۲)؛ موهده صالح (۲۰۰۷)
ویژگی‌هایی که موجب ارتقای بهروزی فرد می‌شوند.	۳	خودانگیزشی	نگاه به‌طرف روشن زندگی، احساس خوشنودی از خود، دیگران و زندگی، حرکت به سوی بهبود، رسیدن به اهداف تعیین شده، برآورده ساختن استانداردهای تعالی، اصرار در پیگیری اهداف علی‌رغم وجود موانع، آمادگی برای اقدام در فرصت‌های ارائه شده به‌وسیله محیط.	منیر (۲۰۱۵)؛ هال (۲۰۱۴)؛ حبیب و همکاران (۲۰۱۳)؛ شارما (۲۰۱۲)؛ موهده صالح (۲۰۰۷)
ویژگی‌هایی که وضعیت دیگران را شناسایی می‌کنند.	۴	ادراک اجتماعی	نشان دادن توجه همدلانه، درک وضعیت و حالات درونی دیگران، دیدگاه‌گیری اجتماعی، توان درک سریع اطلاعات اجتماعی مهم، حساسیت به رفتار افراد دیگر؛ توان درک حالات فعلی دیگران، درک عاطفی دیگران، درک موضوعات و احساسات از نگاه دیگران، توانایی نقش‌پذیری، درک و تفاهم خواندن ذهن دیگران، درک دقیق آنچه که یک شخص می‌خواهد به صورت کلامی و غیرکلامی بیان کند؛ تشخیص حالات ذهنی نهفته در کلمات و حالات چهره‌ای، درک حالات درونی دیگران	منیر (۲۰۱۵)؛ هال (۲۰۱۴)؛ جالی-خایل (۲۰۱۴)؛ پورهون <sup>۳</sup> (۲۰۱۲)؛ شارما (۲۰۱۲)؛ موهده صالح (۲۰۰۷)
ویژگی‌هایی که به فرد در کنترل/مدیریت وضعیت دیگران کمک می‌کنند.	۵	استنتاج اجتماعی	توانایی انطباق با شرایط اجتماعی مختلف، سازگاری، نگرش‌های متعادل، توانایی درک روابط اجتماعی و انطباق صحیح رفتارها و اهداف تعاملاتی با آنها، توافق، تناسب	منیر (۲۰۱۵)؛ سیکالوما (۲۰۱۲)؛ حبیب و همکاران (۲۰۱۳)؛ موهده صالح (۲۰۰۷)؛ ویس، (۲۰۰۸)
ویژگی‌هایی که به فرد در کنترل/مدیریت وضعیت دیگران کمک می‌کنند.	۶	انطباق‌پذیری اجتماعی	توان متقاعد کردن دیگران و استفاده از آنها برای رسیدن به اهداف خود، مهارت‌های سیاسی، مداخله اجتماعی، جلب محبوبیت دیگران، شتاب‌دهنده تغییر، مدیریت تعارض، توسعه دیگران، نفوذ و تأثیر، رهبری الهام‌بخش، کار تیمی و همکاری	جالی-خایل (۲۰۱۴)؛ گیوموس و لکچرر (۲۰۱۴)؛ حبیب و همکاران (۲۰۱۳)؛ سیکالوما (۲۰۱۲)؛ شارما (۲۰۱۲)
مهارت‌های کلامی	۸	مهارت‌های کلامی	مهارت‌های محاوره‌ای، مهارت‌های شروع، حفظ، و گفتگوی متقابل مانند پیوند دادن گفتگوها بدون خراب کردن آنها، زمان‌بندی گفتگوها، مدیریت موضوعات گفتگو، بیانگری و سلاست زبان،	منیر (۲۰۱۵)؛ گیوموس و لکچرر (۲۰۱۴)؛ سیکالوما (۲۰۱۲)؛ لسنبوک و کودرینو <sup>۵</sup> (۲۰۱۲)؛ ویس (۲۰۰۸)
ویژگی‌هایی که تعاملات اجتماعی را بهبود می‌دهند.	۹	مهارت‌های غیرکلامی	تخصص در ارسال نشانه‌های ارتباط اجتماعی غیرکلامی مانند حالت بدن، اشارات، تماس چشمی، حالات چهره، لبخند، تن صدا و غیره، بیانگری عاطفی	اشمیت-فاجلیک (۲۰۱۳)؛ سیکالوما (۲۰۱۲)؛ پورهون (۲۰۱۲)؛ ریگو و ریچارد (۲۰۱۲)
	۱۰	انگیزه اجتماعی	مشارکت در تعاملات، معاشرت‌پذیری، اجتماع‌محوری، ارتباط‌گریزی کم، تمایل به ایجاد روابط نزدیک و شروع روابط، میزان راحتی اجتماعی، علاقه به دیگران، و لذت بردن از تعامل با آنها.	منیر (۲۰۱۵)؛ هال (۲۰۱۴)؛ گیوموس و لکچرر (۲۰۱۴)؛ پورهون (۲۰۱۲)؛ سیکالوما (۲۰۱۲)
	۱۱	دانش عاطفی اجتماعی	دانش شناخت خود و دیگران؛ دانستن موضوعات اجتماعی؛ حل مسئله اجتماعی؛ دانستن قوانین تعاملات اجتماعی؛ دانستن قوانین علم آداب معاشرت، و شناخت هنجارها و قوانین حاکم بر زمینه‌ها اجتماعی خاص	منیر (۲۰۱۵)؛ شارما (۲۰۱۲)؛ پورهون (۲۰۱۲)؛ ریگو و ریچارد (۲۰۱۲)؛ نانگل و همکاران (۲۰۱۰)



جدول ۲. ماتریس خودتعاملی ساختاری

شماره	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱
۱	۰	۴۵	۴۴	۴۳	۴۳	۴۰	۴۵	۳۹	۳۶	۴۲	۲۷
۲	۲۵	۰	۴۱	۴۰	۳۵	۴۳	۴۲	۳۹	۴۳	۴۲	۲۴
۳	۲۱	۲۸	۰	۳۶	۳۹	۲۵	۴۱	۳۴	۳۳	۴۳	۲۳
۴	۲۴	۲۷	۲۷	۰	۳۰	۴۰	۳۹	۲۵	۲۳	۲۵	۶
۵	۲۶	۱۹	۲۵	۳۸	۰	۳۹	۴۴	۲۸	۲۵	۲۴	۱۴
۶	۱۷	۲۳	۲۸	۲۲	۱۱	۰	۴۵	۱۰	۹	۱۵	۱۷
۷	۱۸	۱۹	۲۶	۱۳	۷	۲۶	۰	۱۲	۱۳	۱۸	۸
۸	۱۵	۱۷	۲۷	۸	۶	۳۳	۴۵	۰	۳۸	۲۵	۱۱
۹	۲۰	۲۸	۲۴	۲۵	۲۷	۳۴	۳۸	۳۸	۰	۷	۹
۱۰	۱۹	۱۷	۲۵	۳۷	۳۵	۴۲	۴۳	۳۸	۳۵	۰	۲۵
۱۱	۴۲	۴۰	۴۴	۴۲	۴۱	۴۰	۴۵	۴۱	۴۳	۴۵	۰

جدول ۲، و همچنین جداول ۳ و ۴ که در زیر آمده‌اند به سؤال دوم تحقیق پاسخ داده و ارتباطات درونی ابعاد شایستگی عاطفی اجتماعی را از دیدگاه خبرگان نشان می‌دهند. به‌عنوان نمونه عدد ۴۵ در سطر اول و ستون دوم حاصل جمع نظر خبرگان درباره تأثیر خودآگاهی بر خودمدیریتی است؛ و سایر اعداد نیز نشان‌دهنده حاصل جمع نظرات خبرگان درخصوص میزان تأثیر عامل سطر بر ستون می‌باشند. گام سوم: در این مرحله ماتریس دسترسی به‌دست می‌آید. به این صورت که در مرحله اول ابتدا یک مقیاس عددی واحد

در نظر گرفته و در صورتی که عدد مربوطه در جدول از آن بزرگ‌تر باشد در جدول جدید از عدد ۱ و در غیر این صورت از ۰ استفاده می‌کنیم. بولانس و همکاران (۲۰۰۵)، برای یافتن عدد مقیاس از فرمول  $M = 2 \times n$  استفاده می‌کنند؛ که در آن  $n$  تعداد پاسخ‌دهندگان و  $M$  عدد مقیاس می‌باشد که برای این تحقیق عدد مقیاس با توجه به تعداد پاسخ‌دهندگان ۳۰ می‌باشد. در مرحله بعد ماتریس به‌دست‌آمده را با ماتریس واحد جمع می‌شود تا ماتریس دسترسی اولیه همانند جدول ۳ به‌دست آید.

جدول ۳. ماتریس دسترسی اولیه

ردیف	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰
۲	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰
۳	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰
۴	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰
۵	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰
۶	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰
۷	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰
۸	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰
۹	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰
۱۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰
۱۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱

به هیچ‌یک از سؤالات تحقیق پاسخ نمی‌دهد. گام چهارم: در این گام با واردکردن انتقال‌پذیری در روابط متغیرها در ماتریس دسترسی اولیه، ماتریس دسترسی نهایی همانند جدول ۴ به‌دست آمد. منظور از انتقال‌پذیری آن است که اگر متغیر A بر متغیر B تأثیر داشته باشد و متغیر B بر متغیر C تأثیر بگذارد A بر C نیز تأثیر می‌گذارد.

همان‌طور که در جدول ۳ ملاحظه می‌شود، در گام سوم با توجه به مقیاس عددی واحد، نمرات جدول به عددهای ۰ و ۱ تبدیل شده‌اند؛ که این گام به‌منظور انجام گام‌های دیگر و درخصوص رسیدن به پاسخ سؤال سوم تحقیق که به‌منظور بررسی مدل روابط و سطوح تأثیر ابعاد شایستگی عاطفی اجتماعی می‌باشد انجام شده است؛ و این گام خودش مستقیماً

جدول ۴. ماتریس دسترسی نهایی

ردیف	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	میزان نفوذ
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۰
۲	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۹
۳	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۸
۴	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۷
۵	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۷
۶	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۲
۷	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
۸	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۴
۹	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۴
۱۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۷
۱۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۱
میزان وابستگی	۲	۳	۴	۷	۷	۱۰	۱۱	۹	۹	۷	۱	

می‌پذیرد و خود متغیر به‌دست می‌آید. این گام نیز مقدمه گام بعدی بوده و در خصوص پاسخ به سؤال سوم تحقیق انجام می‌شود و خودش مستقیماً به هیچ‌یک از سؤالات تحقیق پاسخ نمی‌دهد.

گام پنجم: بخش‌بندی سطح. در این مرحله براساس جدول ۴ و با توجه به کوچک‌ترین مجموع فراوانی در ستون مجموع خروجی و مشترک، ابعاد سطح‌بندی شدند. ابعاد سطح‌بندی شده از جدول حذف و مجدداً قاعده اجرا شد؛ و فرایند حذف و روابط غیرمستقیم تعمیم می‌یابد؛ جدول ۴ تکرار اول تا هشتم بخش‌بندی سطوح ماتریس دسترسی را نشان می‌دهد.

همان‌طور که جدول ۴ نشان می‌دهد، در گام چهارم تمام روابط ثانویه بین متغیرها بررسی شده است. به‌عنوان مثال چون در جدول ۳، عامل ۴ بر عامل ۱۰ مؤثر است و عامل ۱۰ بر عامل ۸ مؤثر است، بنابراین براساس قاعده انتقال‌پذیری که در بالا به آن اشاره شد، باید عامل ۴ بر عامل ۸ نیز مؤثر باشد؛ که این انتقال‌پذیری با تبدیل عدد ۰ در جدول ۳ به عدد ۱ در جدول ۴ نشان داده شده است. سایر عوامل نیز به همین صورت مورد بررسی قرار گرفته‌اند. در این ماتریس، قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر متغیر نیز نشان داده شده است. قدرت نفوذ یک متغیر از جمع تعداد متغیرهای متأثر از آن و خود متغیر به‌دست می‌آید. میزان وابستگی یک متغیر نیز از جمع متغیرهایی که از آنها تأثیر

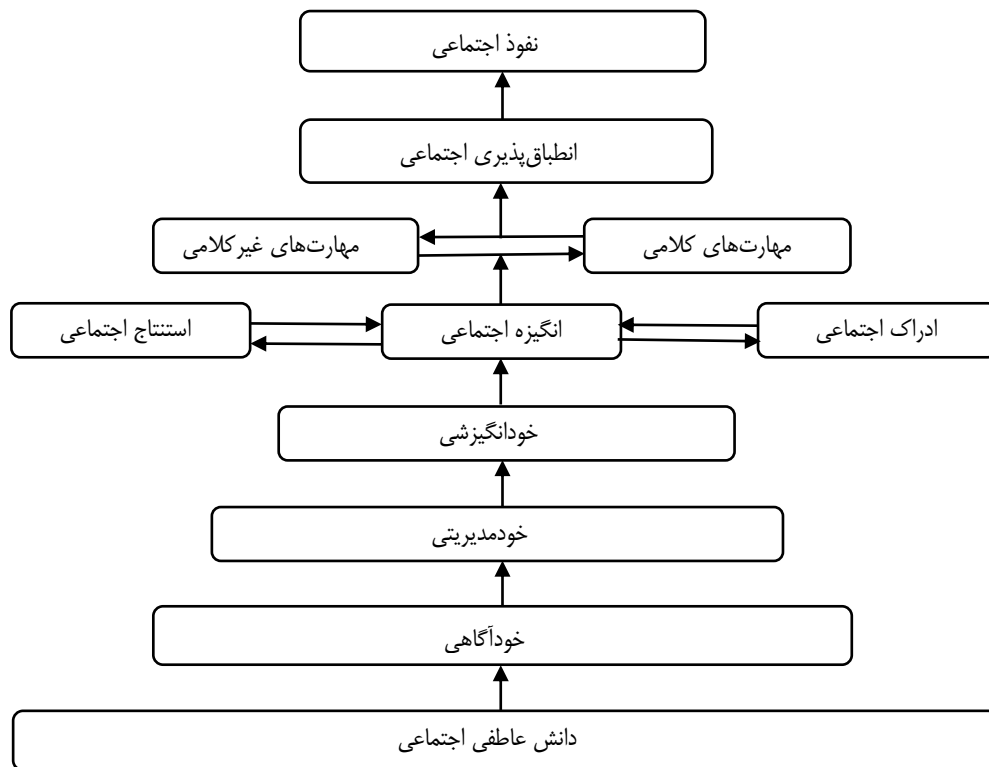
جدول ۵. تکرار اول تا هشتم بخش‌بندی سطوح ماتریس دسترسی

ردیف	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
۱	۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۱۱-۱	۱	هفتم
۲	۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲	۱۱-۲-۱	۲	ششم
۳	۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳	۱۱-۳-۲-۱	۳	پنجم
۴-۵-۱۰	۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴	۱۱-۱۰-۵-۴-۳-۲-۱	۱۰-۵-۴	چهارم
۶	۷-۶	۱۱-۱۰-۹-۸-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۶	دوم
۷	۷	۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۷	اول
۹-۸	۹-۸-۷-۶	۱۱-۱۰-۹-۸-۵-۴-۳-۲-۱	۹-۸	سوم
۱۱	۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲-۱	۱۱	۱۱	هشتم

قرار گرفته‌اند. این جدول درخصوصی پاسخ به سؤال سوم تحقیق و تعیین مدل روابط و سطوح تأثیر آنها بوده است که این امر در گام ششم محقق گردیده است.

گام ششم: در این مرحله با توجه به سطح متغیرها و ماتریس دسترسی نهایی، مدل اولیه ترسیم و از طریق حذف انتقال‌پذیری‌ها، مدل نهایی همانند شکل ۱ به‌دست آمده است.

همان‌طور که در جدول ۵ دیده می‌شود در اولین مرحله از مراحل سطح‌بندی، عنصر شماره ۷ به علت یکسان‌بودن مجموعه خروجی و مشترک آن در سطح اول؛ عنصر شماره ۶ بعد از تکرار دوم و حذف عنصر شماره ۷، در سطح دوم؛ عناصر شماره ۸ و ۹ بعد از حذف عناصر تعیین سطح شده، در سطح سوم؛ عناصر شماره ۴، ۵ و ۱۰ در سطح چهارم؛ و عناصر شماره ۳، ۲، ۱ و ۱۱ به ترتیب در سطوح پنجم، ششم، هفتم و هشتم



شکل ۱. مدل ساختاری تفسیری شایستگی های عاطفی اجتماعی در ارتباطات سازمانی

این گام از طریق جمع کردن ورودی های "۱" در هر سطر و ستون در جدول ۴ برای هر بعد به صورت جداگانه، و نوشتن آنها روی محور عمودی و افقی و سپس مشخص نمودن جایگاه آنها از طریق ترسیم نمودار قدرت نفوذ و وابستگی همانند نمودار ۱ انجام شده است. در این مرحله متغیرها در چهار گروه دسته بندی می شوند، به این صورت که گروه اول، متغیرهای خودمختارند که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارند. این متغیرها تا حدودی از دیگر متغیرها مجزا هستند و ارتباطات کمی دارند. گروه دوم، متغیرهای وابسته را شامل می شود که قدرت نفوذ ضعیف، اما وابستگی بالایی دارند. گروه سوم، متغیرهای پیوندی هستند که قدرت نفوذ و وابستگی بالایی دارند. در واقع هرگونه عملی بر روی این متغیرها منجر به تغییر سایر متغیرها می شود. گروه چهارم، متغیرهای مستقل می باشند که قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی دارند. متغیرهایی که قدرت نفوذ بالایی دارند اصطلاحاً متغیرهای کلیدی نامیده می شوند که اینها در یکی از دو گروه پیوندی و نفوذ قرار می گیرند (آذر، خسروانی و جلالی، ۱۳۹۲: ۲۶۲-۲۵۷).

شکل ۱ به سؤال سوم تحقیق پاسخ داده و مدل ابعاد شایستگی عاطفی اجتماعی براساس سطوح مختلف تأثیر آنها در گام ششم را نشان می دهد. همان طور دیده می شود مدل نهایی به دست آمده در این تحقیق از هشت سطح تشکیل شده است که این سطوح برگرفته از سطح بندی های انجام شده در جدول ۵ می باشند. روابط یک سویه و دوسویه استفاده شده در این مدل نیز برگرفته از نمادهای جدول ۳ می باشند. به عنوان مثال رابطه دوسویه بین ادراک و انگیزه اجتماعی برگرفته از عدد ۱ درباره تأثیر اینها بر یکدیگر است؛ و بقیه روابط نیز به همین صورت ترسیم شده اند. این مدل نشان می دهد عناصری که در سطح بالاتر هستند تأثیرگذاری کمتری دارند و بیشتر تحت تأثیر دیگر عناصر در سطوح زیرین خود می باشند. برای مثال همان طور که در شکل ۱ دیده می شود عنصر نفوذ اجتماعی در بالاترین سطح قرار گرفته است؛ بنابراین بیشتر تحت تأثیر عناصر سطوح پایین تر از خود می باشد و عناصر دیگر نیز به همین صورت. گام هفتم: تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی.

قدرت نفوذ	۱۱	۷									
	۱۰		۱								
	۹			۲							
	۸				۳						
	۷										
	۶										
	۵										
	۴									۸-۹	
	۳										
	۲										۶
	۱										۷
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱
میزان وابستگی											

نمودار ۱. میزان قدرت نفوذ- وابستگی

اجتماعی و هر دو اساس شایستگی در ارتباطات سازمانی هستند. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های تروینو (۲۰۱۴)، شارما (۲۰۱۲)، مک‌گورک (۲۰۱۰)، چریستی (۲۰۰۷)، بارون (۲۰۰۵)، دنهم و همکاران (۲۰۰۳)، سالوی و میر (۱۹۸۸)، بورلسون و کاپلان<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) و دورن و کلی<sup>۲</sup> (۱۹۸۵) که حاکی از ارتباط و تعامل بین ابعاد مختلف شایستگی عاطفی با شایستگی اجتماعی بودند همسوست.

همان‌طور که مدل پژوهش نشان می‌دهد ابعاد شایستگی عاطفی اجتماعی هر یک بر ابعاد سطح دیگر تأثیر دارند و برخی مقدمه ابعاد دیگر هستند. همچنین نتایج تجزیه و تحلیل دیاگرام قدرت نفوذ و میزان وابستگی نشان داد ابعاد دانش عاطفی اجتماعی، خودآگاهی، خودمدیریتی و خودانگیزی در ناحیه نفوذ واقع شده‌اند. در این ناحیه قدرت نفوذ بالا و قدرت وابستگی پایین است. همچنین ابعاد انگیزه، استنتاج و ادراک اجتماعی در ناحیه پیوندی قرار گرفتند. متغیرهای این ناحیه، قدرت نفوذ و وابستگی بالایی دارند. علاوه بر این، مهارت‌های کلامی و غیرکلامی، انطباق‌پذیری و نفوذ اجتماعی در ناحیه وابسته قرار گرفتند. در این ناحیه قدرت نفوذ پایین و قدرت وابستگی بالاست. هیچ‌کدام از ابعاد در حوزه خودمختار قرار نگرفتند.

همان‌طور که مدل پژوهش نشان داد در سطح اول و از

نمودار ۱ به سؤال چهارم تحقیق پاسخ داده و تحلیل ابعاد شایستگی عاطفی اجتماعی در ارتباطات سازمانی براساس قدرت نفوذ- وابستگی آنها در گام هفتم را نشان می‌دهد. همان‌طور که در این شکل دیده می‌شود و براساس توضیحات گفته شده در مورد ساختار آن، عناصر ۸ و ۹ در ناحیه دوم واقع شده‌اند؛ که نشان‌دهنده آن است که این عناصر بیشترین وابستگی را دارند، و عناصر ۱، ۲، ۳ و ۷ در ناحیه چهارم قرار گرفته‌اند که نشان‌دهنده آن است که این عناصر قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی دارند و می‌توانند بیشترین تأثیر را در ارتقای شایستگی ارتباطی درون‌فردی در سازمان داشته باشند. ابعاد ۴، ۵ و ۱۰ در ناحیه سوم قرار گرفته‌اند که نشان‌دهنده آن است که این عناصر قدرت نفوذ و وابستگی بالایی دارند؛ و هیچ‌یک از ابعاد نیز در ناحیه اول قرار نگرفتند.

### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش تلاش شد ضمن معرفی مفهوم شایستگی عاطفی اجتماعی و اهمیت آن در ارتباطات سازمانی، به مدل-سازی ابعاد و عوامل مهم مؤثر بر آنها پرداخته شود. برای این منظور با استفاده از ادبیات تحقیق و نیز نظرخواهی از خبرگان، یازده بعد از ابعاد مهم و مؤثر بر آن شناسایی شدند. نتایج پژوهش نشان داد این عوامل در هشت سطح مختلف بر یکدیگر مؤثرند. سطح اول تا پنجم شامل مهارت‌های شناختی و انگیزی و سطوح بعدی شامل مهارت‌های رفتاری هستند. نتایج این پژوهش نشان داد شایستگی عاطفی اساس شایستگی

1. Burleson & Kaplan  
2. Duran & Kelly

وهله اول ارتباط خوبی با خود برقرار کند. آگاهی از خود بر رفتار ارتباطی فرد تأثیر می‌گذارد؛ چرا که افرادی که خود را می‌شناسند با راحتی بیشتری می‌توانند به تشریح خود و خواسته‌های خود بپردازند (فرهنگی، ۱۳۹۳: ۱۳۲-۱۲۶).

در سطح سوم خودمدیریتی وجود دارد که به معنی تأمل در احساسات خود، انعکاس آنها و نظارت بر خود بوده و نشان‌دهنده این است که افراد چگونه عواطف و انگیزه‌های خود را کنترل یا تنظیم می‌کنند. خودمدیریتی یا تنظیم عاطفی یک ساختار پیچیده است که شامل فرایندهای عاطفی، شناختی، رفتاری، و فرایندهای ذاتی بوده؛ و سازه‌ای از خودآگاهی عاطفی است. خودآگاهی نظارت بر احساسات خود و خودمدیریتی استفاده از اطلاعات برای هدایت افکار و اقدام است. به عبارت دیگر خودآگاهی به معنای شناخت حالات، ترجیحات، منابع و بینش‌های درونی خود و خودمدیریتی به معنای مدیریت این منابع درونی است. افرادی که قادر به کنترل و تنظیم عواطف خود هستند از انگیزه و اثربخشی بالایی نیز در تعاملات اجتماعی برخوردارند. هنگامی که افراد از عواطف خود-آگاهی دارند، در موقعیتی هستند که در شرایط مختلف آنها را به درستی برای رسیدن به پیامدهای مثبت تنظیم نمایند (منیر، ۲۰۱۵).

در سطح چهارم خودانگیزشی وجود دارد که یک بعد از هوش عاطفی بوده و با حرکت به سوی بهبود، رسیدن به اهداف تعیین شده، برآورده ساختن استانداردهای تعالی و اصرار در پیگیری اهداف علی‌رغم وجود موانع و نیز آمادگی برای اقدام در فرصت‌های ارائه شده به وسیله محیط انجام می‌شود. همان‌طور که در مدل مشاهده می‌شود خودانگیزشی محصول سطوح زیرین خود است و این بدان معنی است که اگر افراد از دانش عاطفی و اجتماعی، خودآگاهی و خودمدیریتی برخوردار باشند این به احتمال زیاد به آنها انگیزه خواهد داد تا از عهده مسئولیت‌های دیگر و از جمله برقراری ارتباط اثربخش با دیگران نیز برآیند؛ و این یعنی افراد دارای شایستگی خودآگاهی و خودمدیریتی توانایی خودانگیزشی و توسعه مهارت‌های فردی را در خود ایجاد می‌کنند حتی اگر آن را نداشته باشند (جالی-خایل، ۲۰۱۴).

در سطح پنجم انگیزه، ادراک، و استنتاج اجتماعی وجود دارند. انگیزه اجتماعی اشاره به علاقه برای ارتباط به‌طور شایسته و تمایل برای نزدیک شدن یا اجتناب از موقعیت‌های ویژه یا دست‌یابی به اهداف خاص در تعاملات دارد. انگیزه اجتماعی فرد را قادر می‌سازد تا تمایل داشته باشد به یک شیوه شایسته ارتباط برقرار کند و برای ماهرشدن در این تعاملات تلاش کند. ادراک اجتماعی یعنی دقت در ادراک دیگران.

پایین با بالا، به عقیده خبرگان دانش عاطفی اجتماعی وجود دارد؛ که این بعد به عقیده ویس (۲۰۰۸) بی‌معنی دانش درک خود و دانش درباره قوانین و موضوعات اجتماعی؛ و نیز دانستن آداب معاشرت خوب در زمینه‌های خاص است. شایستگی عاطفی اجتماعی مستلزم کسب دانش و مهارت‌هایی برای درک و بیان نیازهای خود، درک نیازها و احساسات دیگران، حل مسئله، همکاری و مذاکره، بیان عواطف، خواندن دقیق وضعیت‌های اجتماعی، و تنظیم رفتارها به‌منظور پاسخ به الزامات در موقعیت‌های اجتماعی مختلف؛ دانش از شریک ارتباطی، گفتگو و موضوع؛ فرایند ارتباطات، استراتژی‌ها و زمینه؛ و شایستگی‌های چند شناختی برای برنامه‌ریزی، درک، ارزیابی، کنترل و تجزیه و تحلیل ارتباطات؛ و به‌طور کلی دانش و آگاهی از فرایندهای تعاملی و مدیریت آنها است (پورهونن، ۲۰۱۲: ۱۰۱).

روماین<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) شایستگی اجتماعی را دانش زبان و چگونگی استفاده از آن در وضعیت‌های مختلف برای ارتباطات اثربخش می‌داند. به عبارت دیگر، دانش زبان‌شناختی به معنای انطباق استراتژی‌های ارتباطی مناسب برای شرایط و وضعیت‌های مختلف؛ و نیز دانش چه وقت، کجا، چگونه، چه چیزی و چه رفتاری برای ارتباط؛ و تناسب انتخاب دستور زبانی برای شرایط یا زمینه‌های خاص است (لسنکیوک و کودرینو، ۲۰۱۲).

به همان اندازه که دانش اجتماعی در تعاملات انسان مهم هستند، اهمیت دانش عاطفی و فرایندهای درونی نیز نمی‌توانند نادیده گرفته شوند؛ چرا که دانش عاطفی رفتارهای اجتماعی شایسته را از طریق فعال کردن عواطف متناسب با درک دقیق علائم و نشانه‌های اجتماعی در طی تعاملات تسهیل می‌کند (موهد صالح، ۲۰۰۷). بنابراین در گام اول، ارتباط‌گران برای داشتن تعاملات اجتماعی اثربخش باید دانش عاطفی و اجتماعی لازم و کافی را داشته باشند.

در سطح دوم خودآگاهی وجود دارد. خودآگاهی شامل آگاهی عاطفی و خودارزیابی دقیق بوده و به معنی آگاهی از خود و وقوف بر توانایی‌ها و نقاط ضعف خود است. خودآگاهی عمیق در زمینه ارتباطات متأثر از داشتن دانش عاطفی اجتماعی و تجربیات زندگی بوده و یک فرایند یادگیری تدریجی است. براساس تئوری توسعه شناختی تعامل اجتماعی با دیگران، در ابتدا نیازمند توسعه خودآگاهی است. این بدان معنی است که شایستگی اجتماعی نیازمند این است که فرد قبل از شناخت دیگران و تعامل اجتماعی با آنها، ابتدا خود را شناخته و بتواند در

وضعیت عاطفی یک فرد در طول گفتگو فراهم می‌سازد. حالت چهره، تماس چشمی، حالت بدن و فاصله شخصی و مجاورت فیزیکی در این دسته از رفتارها قرار می‌گیرند (ریگو و ریچارد، ۲۰۱۲).

سطح هفتم در مدل، انطباق‌پذیری اجتماعی است؛ که یک شایستگی استراتژیک و به معنای انطباق استراتژی‌های ارتباطی مناسب برای شرایط و وضعیت‌های مختلف است (لسنکیوک و کودرینو، ۲۰۱۲). شایستگی ارتباطی مستلزم انطباق‌پذیری و متناسب‌بودن استفاده از دانش و مهارت‌ها هنگام برقراری تعامل با دیگران است.

انطباق‌پذیری عبارت است از توان و تمایل برای سازگاری با شخصیت‌ها، سبک‌های ارتباطی، و فرهنگ‌های مختلف (سیکالوما، ۲۰۱۲). انطباق‌پذیری اشاره به دوستانه‌بودن، انعطاف‌پذیری و همکاری دارد. افراد انطباق‌پذیر یا سازگار به عنوان افرادی دلسوز، منعطف، عادل، بخشنده و با ملاحظه توصیف می‌شوند. انطباق با شرایط ارتباطی خاص نیازمند استفاده از دانش و مهارت‌های اثربخش و متناسب است. انطباق‌پذیری یکی از معیارهای شایستگی اجتماعی است که توسط دورن (۱۹۸۳) توسعه پیدا کرده است. به عقیده او انطباق‌پذیری یعنی توان درک روابط اجتماعی و بین فردی و انطباق صحیح رفتارها و اهداف تعاملاتی با آنها. به عقیده اسپیتزبرگو کیوپاچ<sup>۱</sup> (۱۹۸۹)، انطباق‌پذیری یکی از مهم‌ترین ابعاد مرتبط با شایستگی اجتماعی است. افراد انطباق‌پذیر در ارتباطات بین فردی اهداف خود و دیگران را مورد توجه قرار می‌دهند و مسئولیت ارتباطات را بر عهده می‌گیرند (گیوموس و لکچرر، ۲۰۱۴).

سطح هشتم نفوذ اجتماعی است و همان‌طور که در مدل دیده می‌شود نیازمند داشتن شایستگی در سطوح پایین است. شایستگی اجتماعی شامل مواردی مانند مدیریت تعارض، کار تیمی و تأثیر بر دیگران است؛ و تعامل اثربخش می‌تواند به عنوان شکلی از نفوذ و تأثیر اجتماعی دیده شود، که در آن یک فرد با حفظ هنجارهای بین فردی و محاوره‌ای به دنبال تحقق اهداف و وظایف ارتباطی خود است (کورن، ۲۰۱۳).

از آنجا که به عقیده بسیاری از محققان شایستگی‌های عاطفی و اجتماعی آموختنی بوده و می‌توانند از طریق آموزش، اقدامات و تلاش‌های خودآموز به صورت آزمون‌وخطا یا مشاهده نیز بهبود یافته و توسعه پیدا کنند؛ بر این اساس می‌توان پیشنهادهای زیر برای دستیابی به این شایستگی‌ها و

مهارت‌های ادراکی به فرد کمک می‌کنند تا وضعیت‌های اجتماعی را به‌دقت درک کنند. درک دقیق وضعیت مستلزم توجه به شرکای ارتباطی، تجزیه و تحلیل وضعیت و دانش از ساختاردهی مناسب پاسخ‌هاست (پورهونن، ۲۰۱۲: ۱۲۱). استنتاج اجتماعی یعنی بصیرت داشتن درباره حالات و صفات شخصیتی افراد مختلف؛ قضاوت دقیق درباره آنها با توجه به احساسات، انگیزه‌ها، افکار، تمایلات، نگرش‌ها، تشخیص حالات ذهنی نهفته در کلمات و نشانه‌های غیرکلامی؛ توان نقش‌پذیری؛ توان تفسیر نشانه‌های اجتماعی؛ توان پیش‌بینی آنچه اتفاق خواهد افتاد؛ توان شناسایی وضعیت‌های ذهنی درونی؛ رمزگشایی از نشانه‌های اجتماعی؛ توان درک رفتارهای مشاهده شده در زمینه‌هایی که رفتارها در آن اتفاق می‌افتد (ویس، ۲۰۰۸). استنتاج ذهنی نوعی پیچیدگی شناختی و یک نوع آگاهی است که به‌وسیله افرادی که دارای سیستم‌های نسبتاً تفکیک‌کننده، انتزاعی، و سازمان‌دهی شده از ساختارهای شناختی برای تفسیر افکار و رفتار دیگران هستند نشان داده می‌شود. فرایند ارتباطات شامل دریافت، تفسیر، هماهنگی و ایجاد پیام است. همه این فرایندها نیازمند قابلیت پردازش اطلاعات اجتماعی بوده، و افراد برحسب توانایی شناختی خود در پردازش اطلاعات با یکدیگر متفاوت هستند (موهد صالح، ۲۰۰۷).

سطح ششم در مدل مهارت‌های کلامی و غیرکلامی هستند. ارتباط‌گر شایسته کسی است که بتواند از طریق گفتار و رفتار کلامی و غیرکلامی، انتخاب‌های درست و مرتبطی از دانش ارتباطی را نشان دهد. ارتباط کلامی، شامل کلماتی است که فرد بر زبان می‌آورد. فرد برای اینکه در روابط خود موفق شود باید از کلمات، به‌دقت استفاده کند؛ چرا که هر کلمه‌ای احساسات، عواطف و عملکرد متفاوتی را در افراد برمی‌انگیزد (سیکالوما، ۲۰۱۲). ارتباط غیرکلامی شامل آن وجهی از ارتباط است که اختصاصاً به جنبه‌هایی غیر از محتوای کلامی و فرایند بیان کلامی مربوط می‌شود؛ و بیانگری اجتماعی؛ توانایی بیان افکار و احساسات به صورت کلامی و غیرکلامی است. بیانگری اجتماعی به سه گروه رفتار کلامی، رفتار شبه‌کلامی، رفتار غیر کلامی تقسیم شده است؛ که همگی به کیفیت عملکرد اجتماعی کمک می‌کنند. رفتار کلامی شامل شکل، ساختار، محتوا و مقدار کلمات استفاده شده در طی گفتگو است. استفاده درست از رفتارهای کلامی موجب درک متقابل و حفظ گفتگوی پایدار می‌شود. رفتار شبه‌زبانی به معنی ویژگی‌هایی صدا در طول گفتگو، شامل حجم، سرعت، و زیربمی صداست. استفاده درست از رفتار شبه‌زبانی ارتباط دقیق دوستی و احساس را تسهیل می‌کند. رفتار غیرکلامی نشانه‌هایی را برای

1. Spitzberg & Cupach

و برقراری ارتباط با دیگران می‌کنند. علاوه بر این، تعاملات روزانه‌ای که بین یک مدیر در سازمان با زیردستانش وجود دارد بر محور مدیریت روابط قرار دارد. برای مثال، شایستگی در برقراری یک رابطه نزدیک با زیردستان به مدیر اجازه می‌دهد بتواند به‌طور مثبت و اثربخش بر آنها تأثیر بگذارد. به‌طور مشابه تشویق موضوعات متنوع و احترام گذاشتن به نظرات و عقاید مختلف افراد یک محیط حمایت‌گونه ایجاد می‌کند و موجب توسعه راه‌حل‌های نوآورانه برای موضوعات سازمانی می‌شود. بنابراین، افرادی که در پست‌های مدیریتی مهم هستند و یا قابلیت رسیدن به این پست‌ها را دارند باید از شایستگی‌های عاطفی اجتماعی برخوردار باشند. در بسیاری از سازمان‌های امروزی، مدیران ارشد زمان و هزینه زیادی را صرف توسعه افراد با قابلیت‌ها و توانایی‌های بالا می‌کنند. به‌خصوص، افرادی که در سازمان به‌عنوان "کارکنان ستاره" شناخته می‌شوند معمولاً تحت نظارت هستند و مناصب چالشی به آنها داده می‌شود تا رشد کرده توسعه یابند و به تعالی برسند. علاوه بر این، مقدار قابل توجهی از مشاوره‌ها و فرصت‌های توسعه‌ای برای این افراد فراهم می‌شود. یکی از حوزه‌هایی که برای این فرایندها ضرورت دارد شیوه‌ای است که این افراد بدان طریق با دیگران تعامل برقرار می‌کنند. بنابراین، شایستگی‌های عاطفی اجتماعی باید به‌عنوان بخشی از برنامه‌های آموزشی برای توسعه چنین افرادی در سازمان‌ها استفاده شوند. لذا، برنامه‌های شایستگی عاطفی اجتماعی برای همه سازمان‌ها مفید هستند؛ چرا که یک رویکرد شایستگی‌محوری برای توسعه مهارت‌های ارتباطی ایجاد می‌کنند. حوزه دیگری که مدل شایستگی‌های عاطفی اجتماعی می‌تواند کاربرد داشته باشد در آموزش مدیران اجرایی است. بسیاری از سازمان‌ها هر ساله هزینه‌های زیادی را صرف گرفتن مربیانی برای آموزش مدیران اجرایی خود می‌کنند؛ که در بسیاری از موارد، این مربی‌گری‌ها حول موضوعاتی مانند حل تعارضات بین فردی یا روابط بین مدیران اجرایی و دیگر اعضای سازمان قرار می‌گیرد. سازمان‌هایی که می‌توانند در هر یک از ابعاد شایستگی‌های عاطفی اجتماعی برای مدیران خود آموزش بگذارند بیشتر می‌توانند مهارت‌های بین فردی این افراد را بهبود داده و به آنها اجازه دهند تا بر پیروان خود تأثیرگذاری بیشتری داشته باشند.

در حال حاضر، در بیشتر کشورهای پیشرفته صنعتی، کلاس‌ها و دوره‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت آموزش مهارت‌ها و شایستگی‌های ارتباطی وجود دارد. مشابه این دوره‌ها و کلاس‌ها نیز به تدریج در کشور ما مرسوم شده‌اند. سازمان‌های آموزش مدیریت و ارتباطات و ارتباطات سازمانی به تدارک چنین برنامه‌هایی در ابعاد مختلف دست زده‌اند. سازمان‌های صنعتی و

متعاقباً دست‌یابی به ارتباطات سازمانی اثربخش ارائه نمود:

- ۱) کارکنان سعی نمایند به شایستگی‌هایی که در قسمت نفوذ و پیوندی قرار گرفتند توجه بیشتری نمایند.
- ۲) تلاش کنند انگیزه و مهارت‌های ارتباطی خود را با افزایش دانش عاطفی اجتماعی از طریق مطالعه کتاب‌های مرتبط در این زمینه افزایش دهند.
- ۳) خودآگاهی خود را با مراجعه به آیات قرآن و فرمایشات پیشوایانی دینی و نیز تحلیل خویشتن با استفاده از تلاش‌های علمی فیلسوفان و دانشمندان علوم مختلف و استفاده از آزمون‌های روان‌شناختی بالا ببرند.
- ۴) به‌منظور افزایش خودمدیریتی سعی نمایند تعارضات درونی خود را حل نموده و رفتار با خود را اصلاح نمایند؛ احساسات و افکار خود را در اختیار گرفته و کنترل درونی داشته و به ثبات و تعادل عاطفی برسند.
- ۵) برای ایجاد خودانگیزشی، قبل از تعامل با دیگران خود صحبتی مثبت داشته باشند، خود را تشویق کرده و به خود انگیزه بدهند. تصور کردن موفقیت یا تصور کردن آینده به‌اندازه کافی به فرد انگیزه خواهد داد تا برای رسیدن به هدف‌های ارتباطی خود با دیگران برنامه‌ریزی کند.
- ۶) سعی کنند با مطالعه کتاب‌های مختلف در زمینه ارتباطات کلامی و غیرکلامی و آشنایی با زبان بدن و شرکت در دوره‌های آموزشی مرتبط، قدرت بیانگری اجتماعی خود را بالا ببرند.
- ۷) با افزایش قدرت انطباق‌پذیری و استفاده از رفتارهای متناسب با هر موقعیت و نیز مدیریت مناسب گفتگو، شناخت زمینه‌ای که تعاملات در آن اتفاق می‌افتد؛ رعایت هنجارها و مسائل اجتماعی، و قضاوت‌های صحیح تعارض‌ها را کاهش داده و از طریق ترغیب و نفوذ بر دیگران، به‌منظور رسیدن به اهداف فردی و سازمانی تلاش نمایند.

### کاربردهای مدیریتی

از آنجا که ارتباطات یک کمک‌کننده بالقوه در روابط کاری همگن و اثربخش می‌باشد، ضروری است که سازمان‌ها تلاش کنند سطوح شایستگی‌های عاطفی اجتماعی کارکنان به‌خصوص در سطوح مدیریتی را بالا ببرند. این تحقیق و نتایج آن نمونه خوبی است که اهمیت شایستگی‌های عاطفی اجتماعی را برای کارکنان و به‌ویژه مدیران در هر سازمانی نشان می‌دهد. دارا بودن شایستگی‌های عاطفی اجتماعی و استفاده از آنها برای موفقیت هر مدیری لازم و ضروری است؛ چرا که مدیران مقدار قابل توجهی از وقت خود را صرف تعامل

مبنایی برای یافتن و اولویت‌بندی ابعاد شایستگی‌های عاطفی اجتماعی در سازمان مورد استفاده قرار گیرد؛ و این پژوهش دانش و درک ما را در زمینه ارتباطات و شایستگی‌های عاطفی اجتماعی افزایش داده و نشان می‌دهد که این شایستگی‌ها عناصر ارتباطی مهمی در محیط کار هستند؛ و مدیران و کارکنانی که درصدد کسب آنها هستند می‌توانند با مطالعه کتب و مقالات مرتبط و شرکت در دوره‌های آموزشی آنها را آموخته و مورد استفاده قرار دهند. سازمان‌ها نیز می‌توانند با برگزاری کلاس‌ها و دوره‌های آموزشی مرتبط با این شایستگی‌ها به‌ویژه آن ابعادی که در نمودار قدرت نفوذ-وابستگی در ناحیه نفوذ و پیوندی قرار گرفتند مدیران و کارکنان خود را در این مسیر یاری نمایند.

بازرگانی زیادی به ارزشمندی این آموزش‌ها و مشابه آن پی برده‌اند و به‌منظور تجهیز نیروی انسانی از آنها استفاده می‌کنند؛ که نتایج این پژوهش نیز به‌نوبه خود می‌تواند برای سازمان‌های آموزشی در شناختن و آموزش بهتر شایستگی‌های عاطفی اجتماعی و معرفی نمودن آنها به مدیران و کارکنان مفید باشد. شایسته ذکر می‌باشد که ممکن است عوامل دیگری در شایستگی‌های عاطفی اجتماعی دخیل باشند و اولویت‌بندی متفاوتی از آنها صورت پذیرد که در این پژوهش به‌دلیل بهره گرفتن از ادبیات موجود و استفاده از نمونه‌ای معدودی که غالباً متخصص در رشته مدیریت و زمینه ارتباطات سازمانی هستند، مغفول مانده باشد؛ در هر صورت و در یک جمع‌بندی کلی و با توجه به ادبیات موجود در حوزه شایستگی‌های عاطفی اجتماعی می‌توان گفت مدل ارائه شده در این پژوهش می‌تواند به‌عنوان

### منابع

نیازمند، نرگس خاتون و محمدی، مهدی (۱۳۹۳). «بررسی رابطه بین شایستگی‌های عاطفی اجتماعی مدیران و رضایت کارکنان از کیفیت زندگی کاری». فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۶ (۳)، ۲۴۲-۲۱۷.

آذر، عادل، خسروانی، فرزانه و جلالی، رضا (۱۳۹۲). تحقیق در عملیات نرم رویکردهای ساختاردهی. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.  
فرهنگی، علی‌اکبر (۱۳۹۳). ارتباطات انسانی. تهران: موسسه خدمات فرهنگی رسا.

Arnold, K.-H.; Lindner-Müller, C. & Riemann, R. (2012). *Erfassung sozialer Kompetenz bei Kindern und Erwachsenen: Eine Expertise für das Nationale Bildungspanel für Deutschland (NEPS)*, NEPS Working Paper No.7.  
Bolanos, R., Fontela, E., Nenclares, A., & Paster P. (2005). "Using interpretive structural modeling in strategic decision making groups". *Management Decision*, 43(6), 877-895.  
Boyatzis, R. E. (2009). "Competencies as A Behavioral Approach to Emotional Intelligence". *Journal of Management Development*, 28 (9), 749 – 770.  
Carter L., Murray P., & Gray D. (2011). "The Relationship between Interpersonal Relational Competence and Employee Performance. A Developmental Model". *the International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 6(3), 213- 228.  
Corn, S. (2013). *Superiors' Conflict Management Behaviors and Its Relationship to Their Level of Communicative Competence*. A Thesis

Presented To The Graduate Faculty Of The University Of Akron In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Master Of Arts.  
DeKay, S. H. (2012). "Interpersonal Communication in the Workplace: A Largely Unexplored Region". *Business Communication Quarterly*, 75(4), 449-452.  
Emmerling, R. J., Boyatzis, R. E. (2012). "Emotional and Social Intelligence Competencies: Cross Cultural Implication"s. *Cross Cultural Management*, 19(1), 4-18.  
Gümüş, M. H., & Lecturer. B. (2014). "Communication Satisfaction And Communicative Adaptability Reinforce Organizational Identification". *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 2 (1), 19-37.  
Habib, S., Saleem, S., & Mahmood, Z. (2013). "Development and Validation of Social Intelligence Scale for University Students". *Pakistan Journal of Psychological Research*, 28(1), 65-83.



- Hall, C. M. (2014). *A Quantitative Study of the Emotional Social Intelligence of Pharmacy Leaders*. A Dissertation Presented In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University. Specialisation In Research Consultation At The University Of South Africa.
- Lesenciuc, A., & Codreanu, A. (2012). "Interpersonal Communication Competence: Cultural Underpinnings". *Journal of Defense Resources Management*, 3(1), 127-138.
- McGurk, J. (2010). *Using the head and heart at work: A business case for soft skills*. Chartered Institute of Personnel and Development: London.
- Mohd Salleh, L. (2007). *Communication Competence of Malaysian Leaders as a Function of Emotional Intelligence and Cognitive Complexity*. A Dissertation Presented To The Faculty Of The Scripps College Of Communication Of Ohio University In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Doctor Of Philosophy.
- Monnier, M. (2015). "Difficulties in Defining Social-Emotional Intelligence, Com-Petences and Skills - A Theoretical Analysis and Structural Suggestion". *International Journal for Research in Vocational Education and Training*, 2(1), 1-59.
- Nangle, D. W., Hansen D. J., Erdley C. A., & Norton P. J. (2010). *Practitioner's Guide to Empirically Based Measures of Social Skills*. New York: Springer.
- Pavliga, G. K. (2008). *Toward a Conceptual definition for social competence: An Exploratory Study*. A Dissertation Presented to the Graduate faculty of the University of Akron in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor Of philosophy.
- Purhonen, P. (2012). *Interpersonal Communication Competence and Collaborative Interaction in Sme Internationalization, Publishing Unit*, University Library of Jyväskylä.
- Riggio, R. E. & Reichard, R. J. (2012). "The Emotional and Social Intelligences of Effective Leadership: An Emotional and Social Skill Approach". *Journal of*
- Jali-Khaile, N. B. (2014). *Skills Development Learning Programmes and the Development of Emotional Intelligence Competencies*. Submitted In Accordance With The Requirements For The Degree Of Master of Arts In Psychology -With *Managerial Psychology*, 23(2), Pp. 169-185.
- Sarampote, N.C. (2007). *The Sibling Relationship and its Contribution to Social and Emotional Competence in Middle Childhood*. Dissertation of PHD, George Mason University
- Schmidt-Fajlik, R. (2013). *Interpersonal Competence in the Learning of the English Language*. Submitted In Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor In Education In The Subject Didactics And Curriculum Studies At The University Of South Africa.
- Sharma, R. (2012). "Measuring Social And Emotional Intelligence Competencies In The Indian Context". *Cross Cultural Management*, 19(1), 30-47.
- Siikaluoma M. (2012). *Communicative Competence in Project Management: A Case Study in an Agile Environment*. International Business Communication Master's Thesis, Department of Communication Aalto University School of Economics.
- Trevino, J. O. (2014). *Emotional and Social Intelligence: A Study of Interpersonal, Intrapersonal, Social Awareness, And Social Facility Skills of Information Technology Professionals in Higher Education*. A Dissertation Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Education In Educational Leadership, Texas A&M University-Corpus Christi Corpus Christi, and Texas.
- Weis, S. (2008). *Theory and Measurement of Social Intelligence as a Cognitive Performance Construct*. Doctoral Dissertation, Otto-Von-Guericke-University Magdeburg, Germany.