

## تأثیر هوش اخلاقی مدیران بر مهارت‌های ارتباطی آنان در سازمان تأمین اجتماعی

غلامرضا اسگندری<sup>۱</sup>

کریم اسگندری<sup>۲</sup>

دکتر جعفر بیگزاد<sup>۳</sup>

شیمیا کردبچه<sup>۴</sup>

### چکیده

هدف مقاله حاضر بررسی تأثیر هوش اخلاقی مدیران بر مهارت‌های ارتباطی آنان در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی می‌باشد. در این پژوهش تأثیر هوش اخلاقی مدیران و ابعاد آن شامل درستکاری، مسئولیت‌پذیری، دلسوزی، و بخشش بر مهارت‌های ارتباطی مدیران مورد بررسی قرار گرفته است. جامعه آماری پژوهش حاضر مدیران عالی و میانی واحدهای بیمه‌ای و درمانی سازمان مورد مطالعه به تعداد ۲۴۹ نفر می‌باشد. حجم نمونه‌ی آماری بر اساس فرمول کوکران، ۱۵۱ نفر برآورد شده است. روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی طبقه‌ای می‌باشد. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در پژوهش حاضر پرسش‌نامه می‌باشد. روایی پرسش‌نامه به صورت صوری است. پایایی پرسش‌نامه توسط آزمون آلفای کرونباخ برای سؤال‌های هوش اخلاقی و مهارت‌های ارتباطی پرسش‌نامه به ترتیب با اعتبار ۰/۸۳۸ و ۰/۷۲۶ مورد تأیید قرار گرفته است. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از آزمون‌های I پیرسون و رگرسیون دو متغیره استفاده شده است. نتایج حاصل بیانگر آن است که هوش اخلاقی مدیران و ابعاد چهارگانه‌ی آن بر مهارت‌های ارتباطی آنان در سازمان مورد مطالعه تأثیر دارد.

### واژه‌های کلیدی:

هوش اخلاقی<sup>۵</sup>، مهارت‌های ارتباطی<sup>۶</sup>، مهارت‌های شنود<sup>۷</sup>، مهارت‌های کلامی<sup>۸</sup>، مهارت‌های بازخورد<sup>۹</sup>

۱. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب، بناب، ایران

۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی گرایش مالی، عضو باشگاه پژوهشگران جوان دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بناب، بناب، ایران

Skandarik@yahoo.com

۳. عضو هیات علمی (استادیار) دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بناب، گروه مدیریت، بناب، ایران

۴. کارشناس ارشد مدیریت مالی، عضو باشگاه پژوهشگران جوان دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شهر ری، شهر ری، ایران

5.Moral Intelligence

6.Communication Skills

7.Listening Skills

8.Verbal Skills

9.Feed Back Skills

## مقدمه

سازمان‌ها در دنیای پویا و پر مخاطره‌ی امروزی برای این‌که بتواند بقای خودش را تحکیم بخشد، باید مدیران و کارکنان خود را ملزم به رعایت اصول اخلاقی و فراگیری هوش اخلاقی<sup>۱</sup> نماید. چرا که رعایت آن‌ها باعث دلگرمی کارکنان و به تبع آن افزایش کیفیت خدمات و در نهایت جلب رضایت ارباب‌رجوع و تثبیت بقای سازمان‌ها خواهد شد. مدیران با داشتن هوش اخلاقی بالا، می‌توانند با سالم‌سازی و بهینه‌کردن عملکرد امروز سازمان‌ها، موقعیت و جایگاه آن‌ها را در بازار رقابتی فردا تضمین کنند. مدیران برای اطلاع از وضعیت محیط داخلی و خارجی سازمان‌ها، نیازمند برقراری ارتباط با عوامل داخلی و خارجی‌اند تا نسبت به رفع مسایل و مشکلات موجود اقدام و در راستای ارتقاء و توسعه‌ی سازمان بیش از پیش تلاش نمایند. اگر مدیران هوش اخلاقی خود را تقویت یا بالا ببرند، می‌توانند در برقراری ارتباط با کارکنان و مشتریان خود به صورت مؤثر عمل نمایند.

ارتباط مؤثر یکی از عناصر کلیدی موفقیت مدیران است (مقیم، ۱۳۸۵، ۳۱۱). ارتباطات مؤثر نه تنها کلید فتح تمام درهای بسته در جهان است، بلکه فعالیتی اجتناب‌ناپذیر و الزام‌آور برای زندگی فردی، گروهی و سازمانی در تمام جوامع بشری می‌باشد (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۶، ۹). ارتباطات مؤثر مستلزم آن است که افراد منظور یکدیگر را درست درک کنند و پاسخ آن‌ها به نحوی باشد که جریان تبادل اطلاعات را به طور ترجیح در مسیری که مد نظر همدیگر است، پیش ببرند (هلر، ۱۳۸۳، ۶). مهارت‌های ارتباطی<sup>۲</sup> به رفتارهایی اطلاق می‌شود که شخص می‌تواند از آن طریق با دیگران به نحوی ارتباط برقرار کند که به بروز پاسخ‌های مثبت و پرهیز از پاسخ‌های منفی منتهی شود (قبادی، ۱۳۸۷، ۱۸). بنابراین ماهیت اجتماعی انسان ایجاب می‌کند که آدمی با وجوه گوناگون اجتماع و مجموعه‌های درون آن ارتباط برقرار کند (دعایی، ۱۳۷۳). مدیران نیز دریافته‌اند که ارتباط مؤثر با منابع انسانی و درک انگیزه‌های ارتباطی کارکنان در توفیق آنان برای دستیابی به اهداف طراحی شده‌ی سازمان عامل مؤثری است (رضاییان، ۱۳۷۹، ۲۸۴).

<sup>۱</sup>.Moral Intelligence

<sup>۲</sup>.Communication Skills

امروزه همه شاهد برگزاری کلاس‌های مهارت میان فردی برای متخصصان و افراد مختلف هستند. از این‌رو انتظار معقولی خواهد بود که از شاغلان این حرفه خواسته شود در مورد انواع مهارت‌های اجتماعی و آثار این مهارت‌ها در تعامل اجتماعی از دانش و آگاهی لازم برخوردار باشند (هارجی و همکاران، ۱۳۸۶، ۱۱). روابط انسانی، توسعه‌دادن مهارت عملی است تا به شخص بیاموزد که چگونه خویشتن را با محیط اجتماعی خود سازگار سازد (قرایی، ۱۳۸۶، ۴). همان‌طور که ارتباطات برای انسان حیاتی است، برای انجام عملیات سازمانی نیز حیاتی می‌باشد. بدون ارتباطات، سازمانی وجود نخواهد داشت (مرتضوی و مهربان، ۱۳۸۳، ۱۲۴). روابط انسانی حاکم بر محیط کار از جمله‌ی عواملی است که سازمان را به مجموعه‌ای از افراد همگن و هم‌فکر تبدیل می‌کند تا بر روابط متقابل آنان اثر گذارد (نجف‌بیگی، ۱۳۸۵، ۴۳). از این‌رو مدیران باید از کم و کیف فرآیند ارتباطی، آگاه باشند و نحوه‌ی برقراری ارتباطات مؤثر را بدانند (الوانی، ۱۳۷۹، ۱۶۷). به طور کلی هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر هوش اخلاقی مدیران و ابعاد آن بر مهارت‌های ارتباطی آنان در سازمان مورد مطالعه می‌باشد.

ادبیات پژوهش: ادبیات پژوهش در سه بخش هوش اخلاقی، مهارت‌های ارتباطی و

برگزیده‌ی پیشینه‌ی تحقیقات گذشته مورد بررسی قرار گرفته است:

۱. هوش اخلاقی: هوش اخلاقی به معنی ظرفیت و توانایی درک درست از خلاف، داشتن اعتقادات اخلاقی قوی و عمل به آن‌ها و رفتار در جهت صحیح و درست است (Borba, 2005, 23). در دنیای امروزی، تنها رهبران با هوش اخلاقی بالا می‌توانند در سازمان، اعتماد و تعهد ایجاد کنند که مبنایی برای تجارت گسترده و درست است (مختاری پور و سیادت، ۱۳۸۸). تجارب مدیران تجاری در آمریکا، ژاپن و بسیاری از مؤسسات خصوصی و شرکت‌های کارآفرینی، نشان داده است که رفتار اخلاقی، تنها انجام درست کار نیست، بلکه انجام کار درست است. هم-چنین پژوهش‌های انجام‌شده در بیش از ۱۰۰ شرکت نشان داد که هوش اخلاقی تأثیر بسیار قوی بر عملکرد مالی سازمان دارد (Barling & Turner, 2002). وقتی درباره‌ی هوش صحبت می‌شود، ویژگی‌هایی چون یادگیری سریع، محاسبات دقیق و فوری و راه‌حل‌های جدید به ذهن خطور می‌کند (فاطمی، ۱۳۸۵، ۱). هوش یعنی این که بتوان هر لحظه در برابر هر محرکی واکنش صحیح نشان داد.

انواع هوش عبارت است از: ۱. هوش هیجانی<sup>۱</sup>: از نظر دانیل گولمن<sup>۲</sup>، هوش هیجانی، مهارتی است که دارنده‌ی آن می‌تواند از طریق خودآگاهی، روحیات خود را کنترل کند، از طریق خود مدیریتی آن را بهبود بخشد، از طریق همدلی، تأثیر آن‌ها را درک کند و از طریق مدیریت روابط، به شیوه‌ای رفتار کند که روحیه‌ی خود و دیگران را بالا ببرد (بابایی و مومنی، ۱۳۸۴، ۴۳)؛ ۲. هوش مصنوعی<sup>۳</sup>: به مطالعه‌ی چگونگی ساخت رایانه‌هایی است که بتواند کارها را بهتر از انسان انجام دهد. هوش مصنوعی دو هدف عمده دارد: ساخت ماشین هوشمند، کشف و شناسایی ماهیت هوش (ثاقب‌تهرانی و تدین، ۱۳۸۰، ۵۰۶)؛ ۳. هوش فرهنگی<sup>۴</sup>: هوش فرهنگی برای نخستین بار توسط ایرلی و انگ<sup>۵</sup> از محققان مدرسه‌ی کسب و کار لندن مطرح شد. این دو، هوش فرهنگی را قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و آرایه‌ی پاسخ‌های رفتاری صحیح به این الگوها تعریف کرده‌اند (Early, 2003, 271). ایرلی و انگ، هوش فرهنگی را به عنوان قابلیت فرد برای سازگاری مؤثر با قالب‌های نوین فرهنگی تعریف کرده‌اند (Harris & et. al, 2004, 3)؛ ۴. هوش اجتماعی<sup>۶</sup>: توانایی بیان می‌دارد که توانایی اجتماعی، عنصر مهم هوش است. هوش اجتماعی به عنوان توانایی ارتباط با دیگران، دانش میان‌فردی، توانایی قضاوت درست درباره‌ی احساسات، خلق‌ها و انگیزه‌ی دیگران، عملکرد اجتماعی مؤثر، همدلی و مهارت در رمزگشایی نمادهای غیرکلامی تعریف کرده‌اند (Alon & Higgins, 2005, 509). یک فرد برای موفق بودن و درست عمل کردن در زندگی حرفه‌ای و شخصی، نیازمند آن است که بیش از بهره‌ی هوشی، توانایی در تصمیم‌گیری با منشأ هوش هیجانی و اجتماعی داشته باشد (Bar-On & Bechara, 2003, 1790-1800)؛ ۵. هوش معنوی<sup>۷</sup>: هوش معنوی را می‌توان همان توانایی دانست که به فرد قدرت می‌دهد و تلاش و کوشش برای به دست آوردن آن رویاها را می‌دهد. این هوش زمینه‌ی

---

1. Emotional Intelligence

2. Daniel Goleman

3. Artificial Intelligence

4. Cultural Intelligence

5. Earley & Ang

6. Social Intelligence

7. Spiritual Intelligence

تمام آن چیزهایی است که فرد به آن‌ها معتقد است؛ ۶. هوش تجاری<sup>۱</sup>: یا هوش کسب و کار که قالب عمده‌تری را مانند استفاده‌های تجاری و غیر تجاری (نظامی و غیرانتفاعی) در بر دارد، عبارت از بعد وسیعی از کاربردها و تکنولوژی برای جمع-آوری داده و دانش برای زایش پرس و جو در راستای آنالیز بنگاه برای اتخاذ تصمیمات تجاری دقیق و هوشمند است (گلستانی، ۱۳۸۶، ۶)؛ ۷. هوش رقابتی<sup>۲</sup>: هوش رقابتی عبارت از نظارت هدفمند بر محیط رقابتی است که سازمان‌ها در آن با هدف اخذ تصمیمات راهبردی به فعالیت و رقابت می‌پردازد (نجفی‌حقی، ۱۳۸۳، ۱). واحدهای هوش رقابتی در واقع به تحلیل رقبای یک سازمان می‌پردازد. این واحدها از برنامه‌ریزی تصمیم‌گیری استراتژیک و کاربردی حمایت می‌کند و فرصت‌ها و تهدیدات تجاری را به طور سریع هشدار می‌دهد (Peltoniemi & Vuori, 2005, 2)؛ ۸. هوش اخلاقی: عبارت از قدرت یادگیری، کسب مهارت‌های فکری، جسمی و سازگاری با محیط است. در عصر حاضر دغدغه و نگرانی مدیران امروزی بروز مشکلات و مسایل پیچیده‌ای است که از طریق رعایت‌نشدن اصول اخلاقی توسط زیردستان می‌باشد. در این راستا مؤثرترین پدیده‌ای که می‌تواند یاور مدیران و راه‌گشای مسایل و مشکلات باشد، هوش اخلاقی است (Vincent, 2003). شواهد بسیاری وجود دارند که هوش اخلاقی نقش بزرگی در موفقیت سازمان ایفا می‌کند. هنگامی که رهبر پیوسته صادق باشد و همراه با اصول و ارزش‌های اخلاقی عمل کند، نوعاً عملکرد بالایی را در سرتاسر فروش، سود، نگهداری افراد، شهرت و رضایت مشتری ایجاد می‌کند. به عبارت دیگر اخلاقیات خوب، برای تجارت خوب است (Manallack, 2006). رهبران سازمان برای آن‌که بتوانند کارکنان خود را برای دستیابی به هدفی مشترک متقاعد سازند، باید بدون استثناء به اخلاقیات پذیرفته‌شده‌ای پایبند باشند و متعهد بودن خود را به اخلاقیات، از راه رفتار ملموس نشان دهند (رادمنش، ۱۳۸۵).

رعایت اصول اخلاقی از وظایف اصلی مدیران می‌باشد (مکسول<sup>۳</sup>، ۱۳۸۷، ۱۶). اخلاقی بودن نه تنها سبب رضایت کارکنان و مشتریان است بلکه مشتریان و کارکنان را

<sup>1</sup>. BI: Business Intelligence

<sup>2</sup>. Competitive Intelligence

<sup>3</sup>. Maxwell

به دوست‌داران دو آتشی مدیران تبدیل می‌کند. دوست‌دارانی که از ارتباط با مدیران لذت می‌برند و سعی می‌کنند آشنایان و سایر همکاران خود را در این لذت سهیم کنند. به همین دلیل مبلغان بدون مزد مدیران می‌شوند و در شرایط بحرانی، مدیران را رها نمی‌کنند (قراملکی، ۱۳۸۷، ۱۰۷). هوش اخلاقی می‌تواند در موارد زیر بر عملکرد و موفقیت سازمان تأثیر گذارد: ۱. توجه به منافع ذی‌نفعان: علاوه بر سهام‌داران، گروه‌های دیگری نیز وجود دارند که از اقدامات سازمان تأثیر می‌پذیرند و دارای منافع مشروعی در سازمان هستند. تأمین منافع سهام‌داران بدون در نظر گرفتن منافع سایر ذی‌نفعان، شیوه‌ای غیر اخلاقی در مدیریت است؛ ۲. افزایش سود و مزیت رقابتی: توجه به تمام افراد و گروه‌هایی که ذی‌نفع هستند، میزان سود شرکت‌ها را در بلندمدت افزایش خواهد داد، زیرا موجب انگیزش نیروی انسانی، افزایش حسن نیت اجتماعی و اعتماد مردم و نیز کاهش جرمه‌ها می‌شود. طبق گزارش مجله‌ی فورچون، ۶۳ درصد مدیران عالی شرکت‌های برتر تجاری بر این باورند که رعایت اخلاقیات، موجب افزایش تصویر مثبت و شهرت سازمان شده، منبعی برای افزایش مزیت رقابتی به شمار می‌آید (Buckly & et. al, 2001)؛ ۳. افزایش تنوع‌طلبی: متخصصان پیش‌بینی می‌کنند که نیروی کار به گونه‌ای روزافزون، متنوع‌تر خواهد شد. شرکت‌هایی که بتواند نیازهای این افراد متنوع را درک کرده، از این تنوع به خوبی بهره‌گیرند، موفق‌تر خواهد بود. رعایت عدالت و اخلاق در برخورد با افراد متنوع در محیط کار، مدیریت آن‌ها را تسهیل می‌کند و این امکان را برای سازمان فراهم می‌سازد که از مزایای نیروی کار متنوع بهره‌گیرند؛ ۴. کاهش هزینه‌های ناشی از کنترل: ترویج خودکنترلی در سازمان به عنوان یکی از مکانیزم‌های اصلی کنترل از مباحثی است که بنیان آن بر اعتماد، اخلاق و ارزش‌های فردی قرار دارد. ترویج خودکنترلی باعث کاهش هزینه‌های ناشی از روش‌های کنترل مستقیم شده و موجب افزایش سود می‌شود (Lau & Idris, 2005)؛ ۵. بهبود روابط، افزایش جو تفاهم و کاهش تعارضات: یکی از نتایج رعایت اخلاق کار در سازمان، تنظیم بهتر روابط در سازمان است که باعث افزایش جو تفاهم در سازمان و کاهش تعارضات بین افراد و گروه‌ها شده، عملکرد تیمی را بهبود می‌بخشد؛ ۶. افزایش تعهد و مسئولیت‌پذیری کارکنان: انتظار بروز خلاقیت توسط کسانی که کار خود را از لحاظ اخلاقی، ناپسند تلقی می‌کنند، واقعی و منطقی نیست. رعایت ملاحظات اخلاقی در گزینش و استخدام، ارزیابی عملکرد، نظام پاداش‌ها، اخراج و کوچک‌سازی سازمان، باعث

کاهش بدبینی و پرخاش‌گری و تعارض، مسئولیت‌پذیری بیشتر، افزایش تنوع طلبی و در نهایت افزایش ارزش، سود و درآمد سازمان خواهد شد (Davis & Donaldson, 1990):  
 و ۷. افزایش مشروعیت سازمان: امروزه در شرایط جهانی‌شدن<sup>۱</sup> و گسترش شبکه‌های اطلاعاتی، از سازمان‌ها انتظار می‌رود در برابر مسایل محیط زیست، رعایت منافع جامعه و حقوق اقلیت‌ها حساسیت داشته، واکنش نشان دهند. به علاوه این شبکه‌ی گسترده، تمام فعالیت‌های سازمان‌ها را زیر نظر دارد و به راحتی می‌تواند از راه انجمن‌ها و مجامع مختلف، چهره‌ی سازمان‌ها را در انظار عمومی تغییر دهد.

۲. مهارت‌های ارتباطی: ارتباطات، یک مهارت بسیار مهم مدیریت و مبنای لازم برای مدیریت کارآمد است. به وسیله‌ی ارتباطات، مدیران به حرف دیگران گوش می‌دهند و در درک اطلاعات لازم برای ایجاد انگیزش در محیط کاری، سهیم می‌شوند. هیچ مدیری نمی‌تواند کار خود را به خوبی، بدون ارتباطات خوب و مهارت‌های ارتباطی انجام دهد (ایران‌نژادپاریزی، ۱۳۸۵، ۳۲۰). ارتباطات عبارت است از فرآیندی که بدان وسیله افراد درصدد بر می‌آیند در سایه‌ی مبادله‌ی پیام‌های نمادین به مفاهیم مشترک دست یابند (استونر و ادوارد، ۱۳۷۵). انتقال اطلاعات بین دو یا چند نفر و درک کردن آن از سوی طرفین، ارتباط نامیده می‌شود. برقراری ارتباط، نیازمند وجود حداقل دو طرف (فرستنده و گیرنده) می‌باشد (Dale, 1972). ارتباطات مؤثر به دو دلیل برای مدیران حایز اهمیت است: نخست، ارتباطات فرآیندی است که مدیران با استفاده از آن وظایف برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری، هماهنگی و کنترل را به انجام می‌رسانند. دوم، ارتباطات فعالیتی است که مدیران، قسمت اعظم وقت خود را به آن تخصیص می‌دهند (جواهری، ۱۳۷۹، ۲۷). برقراری ارتباطات خوب، برای عملکرد سازمان در سطح عالی و کسب بیشترین سود از با ارزش‌ترین منبع مدیریت (یعنی افراد)، ضروری است (رضاییان، ۱۳۸۰، ۲۲۰). نقش ارتباطات در سازمان، وحدت‌بخشی به تلاش‌های سازمان است (محمدی، ۱۳۸۷، ۱۶۱).

هر چه قدر دانش و مهارت‌های ارتباطی مدیران سازمان با نیازهای جامعه، پیشرفت‌های علمی و تغییرات، هماهنگی و انطباق بیشتری داشته باشد، موفقیت مدیران و سازمان بیشتر خواهد شد (میرکمالی، ۱۳۷۹، ۲۲). درک و شناخت بهتر از برقراری

<sup>1</sup> Globalization

ارتباطات مؤثر، موجب ارتقای سلامت سازمان‌ها می‌شود (هیگس و گولیت، ۱۳۷۶، ۱۲۶). در حالت کلی مهارت‌های ارتباطی عبارت است از: ۱. مهارت‌های ارتباطی شنود<sup>۱</sup>: عبارت است از توانایی مدیر در توجه به پیشنهادهای یا سؤال‌های دیگران و درک آن‌ها (آهنچیان و منیدری، ۱۳۸۳، ۴۲). مفهوم خوب گوش‌دادن نه تنها کلید ادراک، فهم و تعقل انسان بوده و در فرآیندهای ادراکی، آموزشی و یادگیری انسان تأثیر مستقیم و تعیین‌کننده دارد، بلکه بالاتر و مهم‌تر از آن یکی از ابزارهای اساسی برای تکامل انسان و اکتساب ارزش‌های معنوی است (میرزایی‌اهرنجاتی، ۱۳۷۳، ۳۲). به طور کلی می‌توان گفت که شنیدن تنها به معنی دریافت صدا، ولی گوش‌کردن معنا بخشیدن به آن صدا است. شنیدن، انفعالی ولی گوش‌کردن فعال و پویا است (کالین، ۱۳۸۴، ۱۸ و ۴۴). گوش‌دادن یعنی به صورتی فعال به دنبال معنی و مقصود گشتن است (رابینز، ۱۳۸۵، ۲۱۳). فرآیند کشف رمز و تعبیر و تفسیر پیام‌های کلامی به طور فعال، شنود مؤثر گفته می‌شود (رضاییان، ۱۳۷۴). شنیدن تنها بخشی از فرآیند گوش‌دادن است. گوش‌دادن فرآیندی شامل دریافت، درک، توجه، معناگذاری و پاسخ‌گویی توسط شنونده به پیام ارائه‌شده است (صبری، ۱۳۸۷، ۵۲). دقیق‌شنیدن یک مهارت اکتسابی است و مستلزم تلاش فراوان است. دقیق‌گوش‌کردن، جریان گفت و شنود یک طرفه را به کوششی دو جانبه یا گروهی تبدیل می‌کند. گوش‌دل‌سپردن، ارتباطات را رضایت‌بخش می‌کند و بیشترین تفاهم و همبستگی را نسبت به سایر شیوه‌های شنیدن پدید می‌آورد (کول، ۱۳۸۰، ۱۴۶-۱۴۷). ۲. مهارت‌های ارتباطی کلامی<sup>۲</sup>: در بردارنده‌ی گفتار و محتوای کلام فرد است. این نوع خاص از ارتباط را به طور خلاصه می‌توان انتقال افکار، احساسات، خواسته‌ها و آنچه در ذهن فرستنده می‌گذرد را به مخاطبان خود و به طور متقابل شنیدن افکار و احساسات آن‌ها دانست (Argyris, 1986, 75)؛ و ۳. مهارت‌های ارتباطی بازخورد<sup>۳</sup>: فرآیندی است که از طریق آن دریافت‌کننده‌ی پیام، برقراری ارتباط را اعلام می‌کند و در پاسخ می‌گوید پیام اصلی را چگونه احساس می‌کند (Schermerhorn, 1993, 476). بازخورد، ساز و کاری است که انسان را به طرف هدف هدایت می‌کند. در واقع هر نوع پاسخی که به کسی داده می‌شود تا او را به طرف هدف هدایت کند، بازخورد است (دعایی، ۱۳۷۶، ۱۱۳).

<sup>1</sup>. Listening Communication Skills

<sup>2</sup>. Verbal Communication Skills

<sup>3</sup>. Feedback Communication skills



۳. پیشینه‌ی تحقیقات انجام یافته: گزیده‌ای از پیشینه‌ی تحقیقات انجام یافته عبارت است از: هسمر (۱۳۸۲) طی بررسی بر روی چندین سازمان، به این نتیجه رسید که سازمان‌هایی که رفتار اخلاقی دارد، دارای شانس موفقیت بیشتری نسبت به سازمان‌هایی دارد که در رفتارهای غیر اخلاقی و غیر صادقانه وارد می‌شود. موفق‌ترین سازمان‌ها دارای فرهنگی است که همسو با ارزش‌های قوی اخلاقی است. همچنین وجود توجهات اخلاقی برای اقداماتی که سازمان‌ها در داخل خود انجام می‌دهد و نشان دادن تعهدات اخلاقی سازمان به افکار عمومی، بخشی جدایی‌ناپذیر از فعالیتهای سازمان‌ها برای بهبود عملکرد و کسب موفقیت است (هسمر، ۱۳۸۲)؛

رابینز (۱۹۹۰) در پژوهشی با عنوان «چرا مدیران در ایجاد روابط انسانی خود با کارکنان ناکام می‌مانند؟» بررسی‌هایی بر روی ۱۹۱ نفر از مقامات ارشد اجرایی مدیران شرکت‌ها و دانشگاه‌های بزرگ آمریکا در مؤسسات مرکز رهبری خلاق در کارولینای شمالی انجام داده است. نتایج به دست آمده نشان داده است که نیمی از مدیران اجرایی و ۳۰ درصد از مدیران ارشد از نظر رابطه با افراد، مسئله و مشکل دارند (سلیمی، ۱۳۸۸)؛ مختاری‌پور (۱۳۸۸) در مطالعه‌ای با عنوان «رابطه‌ی بین هوش اخلاقی و رهبری تیمی در مدیران آموزشی و غیر آموزشی» به بررسی رابطه‌ی بین مؤلفه‌های هوش اخلاقی شامل (درستکاری، مسئولیت‌پذیری، دلسوزی و بخشش) و رهبری تیمی از دیدگاه اعضای هیئت علمی پرداخته است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بین مؤلفه‌های هوش اخلاقی مدیران آموزشی و غیر آموزشی و رهبری تیمی رابطه‌ی مثبت وجود دارد. همچنین بین میانگین نمره‌های رهبری تیمی اعضای هیئت علمی برحسب سن تفاوت وجود دارد. همچنین بین میانگین نمره‌های هوش اخلاقی مدیران آموزشی برحسب سابقه‌ی خدمت تفاوت وجود دارد، ولی بین میانگین نمره‌های هوش اخلاقی مدیران غیر آموزشی تفاوت وجود ندارد (مختاری‌پور، ۱۳۸۸)؛

منیدری (۱۳۸۲) در مطالعه‌ای با عنوان «بررسی مهارت‌های ارتباطی مدیران و رابطه‌ی آن با سلامت سازمانی» به بررسی رابطه‌ی مهارت‌های ارتباطی مدیران و ابعاد آن شامل: مهارت‌های کلامی، شنود مؤثر، نوشتاری، و اطلاع‌رسانی با سلامت سازمانی که شامل ابعاد هفتگانه‌ی آن: یگانگی نهادی، نفوذ مدیر، مراعات، ساخت دهی، حمایت منابع، روحیه و تأکید علمی می‌باشد، پرداخته است. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی دانشکده‌های دانشگاه مورد مطالعه

رابطه وجود دارد. همچنین بین میانگین نمرات مهارت‌های ارتباطی مدیران چهار گروه دانشکده‌ها تفاوت دیده نمی‌شود. اما همه‌ی مدیران صرف نظر از گروه‌بندی از لحاظ مهارت شنود مؤثر، بیش‌ترین امتیاز و از لحاظ مهارت اطلاع‌رسانی، کم‌ترین امتیاز را به دست آورده‌اند. همچنین بین میانگین نمرات سلامت سازمانی دانشکده‌های گروه‌های چهارگانه تفاوت دیده نمی‌شود. اما همه‌ی مدیران دانشکده‌ها صرف نظر از گروه‌بندی از لحاظ بعد تأکید علمی، بیش‌ترین امتیاز و از لحاظ بعد حمایت منابع، کم‌ترین امتیاز را به دست آورده‌اند (منیدری، ۱۳۸۲):

هنزایی‌زاده (۱۳۸۰) در پژوهشی با عنوان «ارتباط بین جو سازمانی و مهارت‌های ارتباطی مدیران سازمان تربیت بدنی ایران» به بررسی و شناسایی رابط‌های بین پنج بعد جو سازمانی که شامل: وضوح و توافق هدف، وضوح و توافق نقش، رضایت از پاداش و رضایت و توافق بر روی رویه‌ها و اثربخشی ارتباطات، با سه مهارت ارتباطی کلامی، شنود، و بازخورد مدیران سازمان مورد مطالعه پرداخته است. نتایج حاصل نشان می‌دهد که بین جو سازمانی و ابعاد آن با مهارت‌های ارتباطی (کلامی، شنود، بازخورد) مدیران سازمان مورد مطالعه رابطه وجود دارد (هنزایی، ۱۳۸۰).

**چارچوب نظری پژوهش:** در پژوهش حاضر برای بررسی تأثیر هوش اخلاقی مدیران و ابعاد آن بر میزان مهارت‌های ارتباطی آنان از نظریه‌ی لینک و کیل<sup>۱</sup> برای هوش اخلاقی و از نظریه‌ی بارتون جی.ای<sup>۲</sup> برای مهارت‌های ارتباطی استفاده شده است. لینک و کیل هوش اخلاقی را توانایی تشخیص درست از اشتباه می‌دانند که با اصول جهانی سازگار است. از نظر لینک و کیل ابعاد هوش اخلاقی عبارت است از:

۱. درستکاری: یعنی ایجاد هماهنگی بین آنچه که به آن باور وجود دارد و آنچه که به آن عمل می‌شود. انجام آنچه که دانایی بر درست بودن آن است و گفتن حرف راست در تمام زمان‌ها. کسی که هوش اخلاقی بالایی دارد، به شیوه‌ای که با اصول و عقایدش سازگار باشد، عمل می‌کند؛

۲. مسئولیت‌پذیری: کسی که هوش اخلاقی بالایی دارد، مسئولیت اعمال و پیامدهای آن اعمال، همچنین اشتباهات و شکست‌های خود را نیز می‌پذیرد؛

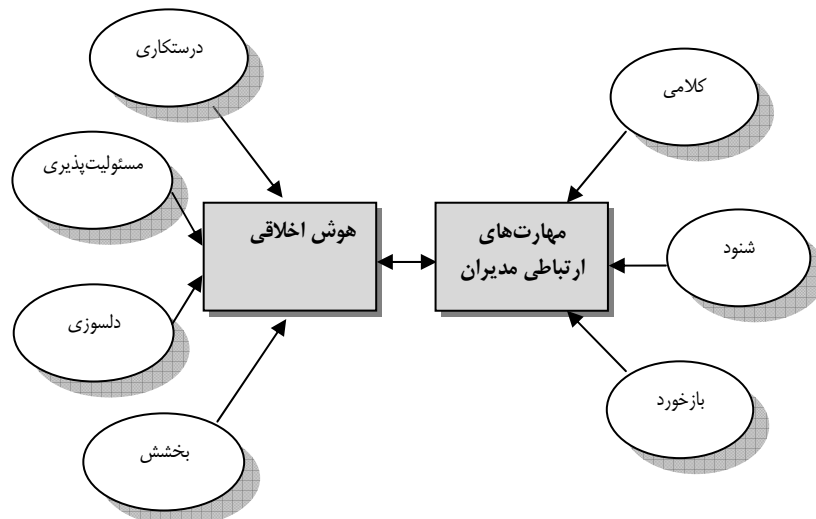
<sup>۱</sup>. Lennick & Kiel

<sup>۲</sup>. Burton G.E

۳. دلسوزی: یعنی توجه به دیگران که دارای تأثیر متقابل است. اگر فردی نسبت به دیگران مهربان و دلسوز شد، آنان نیز در زمان نیاز با او همدردی می‌کنند و مهربان خواهند بود؛

۴. بخشش: یعنی آگاهی از عیوب خود و تحمل اشتباه‌های دیگران (Lennick & Kiel, 2005).

ابعاد مهارت‌های ارتباطی از نظر بارتون جی.ای عبارت است از: ۱. مهارت کلامی: یعنی گفتگو با کارکنان به صورت فردی یا گروهی و برگزاری نشست‌های مؤثر؛ ۲. مهارت شنود: یعنی توانایی مدیر در توجه به پیشنهادهای یا سؤالات دیگران و درک آنها (آهنچیان و منیدری، ۱۳۸۳، ۴۲)؛ و ۳. مهارت بازخورد: بازخور فرآیندی است که از طریق آن دریافت‌کننده پیام، برقراری ارتباط را اعلام می‌کند و در پاسخ می‌گوید پیام اصلی را چگونه احساس می‌کند (Schermerhorn, 1993, 476). چارچوب نظری پژوهش در نمودار ۱ نشان داده شده است.



نمودار ۱. چارچوب نظری پژوهش

### ابزار و روش‌ها

پژوهش حاضر از نظر روش، پیمایشی و از حیث هدف، کاربردی است. جامعه‌ی آماری پژوهش حاضر، مدیران عالی، میانی و عملیاتی واحدهای درمانی و بیمه‌ای سازمان مورد مطالعه می‌باشد. بر اساس اطلاعات دریافت‌شده از سازمان مورد مطالعه، تعداد آنان در فاصله‌ی زمانی انجام پژوهش، ۲۴۹ نفر به دست آمده است. برای محاسبه‌ی حجم نمونه‌ی آماری از فرمول کوکران (فرمول ۱) استفاده شده است. بر این اساس حجم نمونه‌ی آماری، ۱۵۱ نفر به دست آمده است (،  $p=q=0.5$  ،  $N=249$  ،  $d=0.5$  ،  $t=1/96$  ،  $n=151$ ).

$$151 = n = \frac{t^2 \times \frac{pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} (t^2 \times \frac{pq}{d^2} - 1)}$$

فرمول (۱):

برای انتخاب نمونه‌ی آماری از جامعه‌ی آماری از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شده است. بدین ترتیب که ابتدا جامعه‌ی آماری بر اساس تعداد شهرستان به ۲۰ شهرستان طبقه‌بندی شده است. بعد از محاسبه‌ی سهم هر یک از طبقات در حجم نمونه‌ی آماری به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده از هر طبقه، به تعداد مشخص شده انتخاب شده است. تعداد افراد جامعه‌ی آماری و حجم نمونه‌ی آماری به تفکیک سهم هر یک از شهرستان‌ها در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱

تعداد افراد جامعه‌ی آماری و حجم نمونه‌ی آماری به تفکیک سهم هر یک از شهرستان‌ها

ردیف	نام شهرستان	تعداد جامعه‌ی آماری	نمونه‌ی آماری هر شهرستان	جمع کل
۱	تبریز	۷۹	۵	۲۴۹
۲	صوفیان	۸	۶	
۳	کلبر	۸	۶	
۴	هریس	۸	۶	
۵	بستان آباد	۸	۶	
۶	هشترود	۸	۶	
۷	ملکان	۸	۶	
۸	عجب شیر	۸	۶	
۹	ممقان	۸	۶	
۱۰	اسکو	۸	۶	

ابزار گردآوری اطلاعات، پرسش‌نامه می‌باشد. بخش نخست پرسش‌نامه شامل ۴۰ سؤال برای هوش اخلاقی و بخش دوم، شامل ۲۱ سؤال برای مهارت‌های ارتباطی است. سؤال‌های هر دو بخش پرسش‌نامه به صورت مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده است. روایی پرسش‌نامه از نوع روایی صوری می‌باشد. پایایی آن نیز بر اساس آزمون آلفای کرونباخ برای سؤال‌های هوش اخلاقی پرسش‌نامه و سؤال‌های مهارت‌های ارتباطی پرسش‌نامه به ترتیب ۰/۸۳۸ و ۰/۷۲۶ به دست آمده و پرسش‌نامه‌ی پژوهش، از پایایی بالایی برخوردار می‌باشد.

### فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌های پژوهش حاضر عبارت است از:

۱. هوش اخلاقی مدیران بر مهارت‌های ارتباطی آنان در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی مؤثر است؛
- ۱-۱. بعد درستکاری هوش اخلاقی مدیران بر مهارت‌های ارتباطی آنان در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی مؤثر است؛
- ۲-۱. بعد مهارت‌های ارتباطی آنان در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی مؤثر است؛
- ۳-۱. بعد هوش اخلاقی مدیران بر مهارت‌های ارتباطی آنان در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی مؤثر است؛
- ۴-۱. بعد هوش اخلاقی مدیران بر مهارت‌های ارتباطی آنان در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی مؤثر است.

### یافته‌های پژوهش

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از پرسش‌نامه‌های جمع‌آوری شده، از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شده است. بدین ترتیب که برای توصیف آماری پاسخ‌های داده شده به سؤال‌های پرسش‌نامه‌ی پژوهش، ابتدا جدول‌های توزیع فراوانی و درصد پاسخ‌های مربوط به سؤال‌های دموگرافیکی و سؤال‌های پرسش‌نامه و متغیرهای پژوهش ارائه شده است. در سطح استنباطی نیز برای آزمون فرضیه‌ها از آزمون‌های پیرسون و رگرسیون دو متغیره استفاده شده است:

یافته‌های توصیفی: بر اساس اطلاعات به دست آمده از جدول‌های ۲ و ۳. ملاحظه می‌شود که ۸/۸۶ درصد نمونه‌ی آماری را مرد و ۲/۱۳ درصد آن را زن تشکیل داده است. ۳/۳ درصد نمونه‌ی آماری را مجرد و ۷/۹۶ درصد آن را متأهل تشکیل داده است. همچنین ۶/۱۶ درصد نمونه‌ی آماری را افراد بین ۲۵-۳۵ سال، ۶/۵۵ درصد را ۳۶-۴۵ سال، ۲/۲۷ درصد را ۴۶-۵۵ سال و ۷/۰ درصد آن را بالاتر از ۵۵ سال تشکیل داده است. از طرفی ۶/۱۴ درصد نمونه‌ی آماری را افراد دارای تحصیلات دیپلم، ۹/۱۳ درصد را فوق دیپلم، ۳/۵۲ درصد را لیسانس، ۲/۱۳ درصد را فوق لیسانس و ۰/۶ درصد آن را دکترا تشکیل داده است. همچنین ۳/۲۰ درصد نمونه‌ی آماری را کمتر از ۵ سال سابقه‌ی کار، ۲/۱۷ درصد را ۵-۱۰ سال، ۹/۹ درصد را ۱۱-۱۵ سال، ۸/۲۹ درصد را ۱۶-۲۰ سال و ۱/۴۱ درصد آن را بیش از ۲۰ سال سابقه‌ی کار تشکیل داده است. از طرفی ۵/۳۲ درصد نمونه‌ی آماری را افراد کمتر از ۵ سال سابقه‌ی مدیریت، ۱/۳۹ درصد را ۵-۱۰ سال، ۶/۱۲ درصد را ۱۱-۱۵ سال، ۹/۱۱ درصد را ۱۶-۲۰ سال و ۰/۴ درصد آن را بیش از ۲۰ سال سابقه‌ی مدیریت تشکیل داده است. همچنین توصیف آماری متغیرهای پژوهش در جدول ۴. نشان داده شده است.

جدول ۲. توزیع فراوانی جنسیت و وضعیت تأهل در نمونه مورد بررسی

جنسیت	مرد		زن		جمع	
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
کمیت پاسخ	۱۳۸	۸۶/۸	۲۰	۱۳/۲	۱۵۱	۱۰۰
تأهل	مجرد		متأهل		جمع	
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
کمیت پاسخ	۵	۳/۳	۱۴۶	۹۶/۷	۱۵۱	۱۰۰

جدول ۳. توزیع فراوانی سن، سطح تحصیلات، سابقه‌ی کار و سابقه‌ی مدیریت در نمونه مورد بررسی

سن	زیر ۲۵ سال		۲۵-۳۵ سال		۳۶-۴۵ سال		۴۶-۵۵ سال		بالتر از ۵۵ سال		جمع
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	
کمیت پاسخ	۰	۰	۲۵	۱۶/۶	۸۴	۵۵/۶	۴۱	۲۷/۲	۱	۰/۷	۱۵۱
سطح تحصیلات	دیپلم		فوق دیپلم		لیسانس		فوق لیسانس		دکترا		جمع
فراوانی	۲۲	۱۴/۶	۳۱	۱۳/۹	۷۹	۵۲/۳	۳۰	۱۳/۲	۹	۶/۰	۱۵۱
درصد	۱۴/۶	۱۳/۹	۲۱	۱۳/۹	۷۹	۵۲/۳	۳۰	۱۳/۲	۹	۶/۰	۱۵۱
کمیت پاسخ	۳۲	۲۱	۳۱	۱۳/۹	۷۹	۵۲/۳	۳۰	۱۳/۲	۹	۶/۰	۱۵۱
سابقه‌ی کار	کمتر از ۵ سال		۵-۱۰ سال		۱۱-۱۵ سال		۱۶-۲۰ سال		بیش از ۲۰ سال		جمع
فراوانی	۳	۲۰/۰۳	۲۶	۱۷/۲	۱۵	۹/۹	۴۵	۲۹/۸	۶۲	۴۱/۱	۱۵۱
درصد	۲۰/۰۳	۱۷/۲	۲۶	۱۷/۲	۱۵	۹/۹	۴۵	۲۹/۸	۶۲	۴۱/۱	۱۵۱
کمیت پاسخ	۳	۲۰/۰۳	۲۶	۱۷/۲	۱۵	۹/۹	۴۵	۲۹/۸	۶۲	۴۱/۱	۱۵۱
سابقه‌ی مدیریت	کمتر از ۵ سال		۵-۱۰ سال		۱۱-۱۵ سال		۱۶-۲۰ سال		بیش از ۲۰ سال		جمع
فراوانی	۳۹	۳۲/۵	۵۹	۳۹/۱	۱۹	۱۲/۶	۱۸	۱۱/۹	۶	۴/۰	۱۵۱
درصد	۳۲/۵	۳۹/۱	۵۹	۳۹/۱	۱۹	۱۲/۶	۱۸	۱۱/۹	۶	۴/۰	۱۵۱
کمیت پاسخ	۳۹	۳۲/۵	۵۹	۳۹/۱	۱۹	۱۲/۶	۱۸	۱۱/۹	۶	۴/۰	۱۵۱

جدول ۴. آماره‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

	ابعاد هوش اخلاقی				هوش اخلاقی	مهارت‌های ارتباطی
	درستکاری	مسئولیت‌پذیری	دلسوزی	بخشش		
تعداد	۱۵۱	۱۵۱	۱۵۱	۱۵۱	۱۵۱	۱۵۱
بدون پاسخ	۰	۰	۰	۰	۰	۰
میانگین	۵۶/۷۰	۳۹/۱۱	۴۳/۴۸	۳۳/۰۹	۱۷۲/۳۹	۹۰/۰۳
میانه	۵۷/۲۴	۴۰/۱۱	۴۳/۷۵	۳۳/۵۲	۱۷۴/۳۰	۹۰/۵۰
مد	۵۶	۴۱	۴۶	۳۲	۱۶۵	۹۱
انحراف معیار	۵/۴۲۳	۴/۲۹۸	۴/۲۵۲	۴/۲۶۴	۱۴/۱۴۴	۷/۵۸۸
رتبه	۲۳	۲۰	۲۰	۲۰	۷۴	۴۱
مینیمم	۴۲	۲۵	۳۰	۲۰	۱۲۴	۶۴
ماکزیمم	۶۵	۴۵	۵۰	۴۰	۱۹۸	۱۰۵

بر اساس اطلاعات به دست آمده از جدول ۴. ملاحظه می‌شود که میانگین متغیر مستقل هوش اخلاقی مدیران سازمان برابر با ۱۷۲/۳۹ است. هم‌چنین میانگین ابعاد درستکاری، مسئولیت‌پذیری، دلسوزی، بخشش متغیر هوش اخلاقی مدیران به ترتیب ۵۶/۷۰، ۳۹/۱۱، ۴۳/۴۸ و ۳۳/۰۹ به دست آمده است. میانگین متغیر وابسته‌ی مهارت‌های ارتباطی مدیران نیز برابر با ۹۰/۰۳ به دست آمده است.

یافته‌های استنباطی: برای آزمون نرمال و غیر نرمال بودن متغیر وابسته مهارت‌های ارتباطی مدیران طبق جدول ۵ از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف استفاده شده است.

جدول شماره ۵. نتایج آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف (K-S)

متغیر	تعداد مشاهدات	کولموگوروف اسمیرنوف Z	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
مهارت‌های ارتباطی	۱۵۱	۱/۱۸۴	۰/۱۲۱	H <sub>1</sub> رد می شود

با توجه به نتایج جدول ۵ سطح معنی داری آزمون برای متغیر وابسته مهارت‌های ارتباطی مدیران، بیشتر از ۰/۰۵ می باشد. بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان فرض H<sub>0</sub> در مورد آن‌ها پذیرفته شده و از توزیع نرمال برخوردار می باشند.

برای آزمون تأثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته تمامی فرضیه‌ها از آزمون رگرسیون دو متغیره مطابق جدول ۶ استفاده شده است.

جدول ۶.

مدل رگرسیونی و ضرایب پارامتر فرضیه‌های هوش اخلاقی مدیران و ابعاد آن بر مهارت‌های ارتباطی آنان

رابطه ریاضی	نتیجه آزمون	سطح معنی داری	ضریب تشخیص (R <sup>2</sup> )	t محاسبه شده	β شیب خط	متغیر وابسته	متغیر مستقل
$Y=64/561 + 1/198 X_1$	رد فرض H <sub>0</sub>	۰/۰۰۰	۰/۴۱۳	۱۰/۲۳۶	۱/۱۹۸	مهارت‌های ارتباطی	هوش اخلاقی
$Y=24/006 + 0/263 X_1$	رد فرض H <sub>0</sub>	۰/۰۰۰	۰/۲۵۸	۷/۲۰۱	۰/۳۶۳	مهارت‌های ارتباطی	بعد درستکاری
$Y=13/068 + 0/289 X_1$	رد فرض H <sub>0</sub>	۰/۰۰۰	۰/۲۶۱	۱۳/۷۴۷	۰/۲۸۹	مهارت‌های ارتباطی	بعد مسئولیت‌پذیری
$Y=17/594 + 0/288 X_1$	رد فرض H <sub>0</sub>	۰/۰۰۰	۰/۲۶۳	۷/۲۹۹	۰/۲۸۸	مهارت‌های ارتباطی	بعد دلسوزی
$Y=9/893 + 0/258 X_1$	رد فرض H <sub>0</sub>	۰/۰۰۰	۰/۲۱۰	۶/۲۹۹	۰/۲۵۸	مهارت‌های ارتباطی	بعد بخشش

بر اساس اطلاعات به دست آمده از جدول ۶. ملاحظه می شود سطح معنی داری آزمون رگرسیون برای تمامی موارد برابر با ۰/۰۰۰ می باشد. می توان ادعا نمود که آزمون فوق در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی دار می باشد. پس برای تمامی موارد فرض H<sub>0</sub> رد می شود. ضریب تشخیص R<sup>2</sup> که عبارت است از نسبت تغییرات توضیح داده شده توسط متغیر X به تغییرات کل، به ترتیب برای تأثیر هوش اخلاقی مدیران و ابعاد آن بر مهارت‌های ارتباطی آنان برابر با ۰/۴۱۳، ۰/۲۵۸، ۰/۲۶۱، ۰/۲۶۳، و ۰/۲۱۰ می باشد. می توان بیان نمود که ۴۱/۳ درصد، تغییرات مهارت‌های ارتباطی مدیران، توسط تغییرات در هوش اخلاقی آنان و به ترتیب ۲۵/۸، ۲۶/۱، ۲۶/۳، و ۲۱ درصد تغییرات مهارت‌های ارتباطی مدیران، به ترتیب توسط تغییرات در ابعاد درستکاری، مسئولیت‌پذیری، دلسوزی و بخشش هوش اخلاقی آنان تبیین می شود. همچنین براساس اطلاعات به دست آمده



از جدول ۶ رابطه‌ی ریاضی تأثیر هوش اخلاقی مدیران و ابعاد آن بر مهارت‌های ارتباطی آنان نتیجه گرفته می‌شود که یک واحد افزایش در متغیر مستقل هوش اخلاقی مدیران باعث ۱/۱۹۸ واحد افزایش در مهارت‌های ارتباطی آنان در سازمان می‌شود. همچنین به ترتیب یک واحد افزایش در ابعاد درستکاری، مسئولیت‌پذیری، دلسوزی و بخشش هوش اخلاقی مدیران به ترتیب باعث ۰/۳۶۳، ۰/۲۸۹، ۰/۲۸۸ و ۰/۲۵۸ واحد افزایش در مهارت‌های ارتباطی آنان در سازمان می‌شود.

### نتایج و بحث

همان‌گونه که جدول شماره ۵ خلاصه نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های ۱ و فرعی آن را نشان می‌دهد، برای هر یک از فرضیه‌های تحقیق در سطح معنی‌داری یک دامنه‌ای، سطح معنی‌داری آزمون I پیرسون از سطح معنی‌داری ۰/۰۵ کوچک‌تر می‌باشد پس رابطه معنی‌داری بین متغیر هوش اخلاقی مدیران و ابعاد آن (درستکاری، مسئولیت‌پذیری، دلسوزی، و بخشش) با متغیر مهارت‌های ارتباطی وجود دارد. برای آزمون تأثیر متغیر مستقل و ابعاد آن بر متغیر وابسته این فرضیه‌ها از آزمون رگرسیون استفاده شده است. با توجه به جدول شماره ۶ و ۷ و مقادیر بتاهای مربوط به متغیر هوش اخلاقی مدیران و ابعاد آن در رابطه با متغیر مهارت‌های ارتباطی، میزان تغییر در رشد متغیر مهارت‌های ارتباطی به ازای تغییر در متغیر هوش اخلاقی و هر یک از ابعاد آن تعیین می‌شود. بدین ترتیب که یک واحد تغییر مثبت در هوش اخلاقی، درستکاری، مسئولیت‌پذیری، دلسوزی، و بخشش به ترتیب باعث ۱/۱۹۸، ۰/۳۶۳، ۰/۲۸۹، ۰/۲۸۸ و ۰/۲۵۸ واحد رشد در مهارت‌های ارتباطی مدیران سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی می‌شود.

ادبیات تحقیق نیز بیانگر تأثیرگذاری هوش اخلاقی و ابعاد آن بر مهارت‌های ارتباطی است به عبارتی هوش اخلاقی و ابعاد آن (درستکاری، مسئولیت‌پذیری، دلسوزی، و بخشش) در ارتقاء سطح مهارت‌های ارتباطی مدیران مؤثر است. مدیران با داشتن هوش اخلاقی بالا و ارزش‌ها و باورهای درست اخلاقی به این باور خواهند رسید که رشد فکری و شغلی آنان مستلزم داشتن اخلاقی حرفه‌ای است بنابراین هر چقدر تعلق مدیران به درستکاری و مسئولیت‌پذیری و نمادهای اجتماعی جامعه و هویت فردی و باورها و ارزش‌ها و هنجارهای کار افزایش یابد احساس مسئولیت کار در قبال کل

سازمان و جامعه افزایش خواهد یافت. تحقیق مختاری پور (۱۳۸۸) نشان دهنده این موضوع است که بین مؤلفه‌های هوش اخلاقی شامل (درستکاری، مسئولیت‌پذیری، دلسوزی و بخشش) و رهبری تیمی از دیدگاه اعضای هیئت علمی رابطه‌ی مثبت وجود دارد. تحقیق هسمر (۱۳۸۲) بیانگر این مسئله است که سازمان‌هایی که رفتار اخلاقی دارد، دارای شانس موفقیت بیشتری نسبت به سازمان‌هایی دارد که در رفتارهای غیراخلاقی و غیرصادقانه وارد می‌شود. همچنین تحقیق هنزایی‌زاده (۱۳۸۰) بیانگر این است که بین جو سازمانی و ابعاد آن با مهارت‌های ارتباطی (کلامی، شنود، بازخورد) مدیران سازمان مورد مطالعه رابطه وجود دارد. لذا هرچه ویژگی‌های هوش اخلاقی مدیران از قبیل درستکاری، مسئولیت‌پذیری، دلسوزی، بخشش تغییر مثبت داشته باشد باعث ارتقاء سطح مهارت‌های ارتباطی مدیران خواهد شد. بنابراین تلاش برای افزایش هوش اخلاقی مدیران، موجب ایجاد ارتباطات مؤثر برای مدیران می‌شود و این زمینه‌ای برای ارتقای سطح مهارت‌های ارتباطی مدیران سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی خواهد شد.

### پیشنهاد‌های عملی

با توجه به اینکه نتایج تحقیق نشان می‌دهد هوش اخلاقی مدیران و ابعاد آن بر مهارت‌های ارتباطی آنان در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان شرقی تأثیرگذار است و از آنجایی که هر چه مدیران هوش اخلاقی خود را تقویت نمایند به همان اندازه مهارت‌های ارتباطی آنان نیز بیشتر خواهد بود. بنابراین برای اینکه مدیران از مهارت‌های ارتباطی بالایی برخوردار باشند، بهتر است هوش اخلاقی آنان تقویت گردد. در این راستا برای ارتقاء و تقویت هوش اخلاقی مدیران در سازمان تأمین اجتماعی استان آذربایجان- شرقی راه کارهای زیر پیشنهاد می‌گردد:

**تقویت درستکاری مدیران:** برای افزایش تأثیرگذاری بعد درستکاری در مهارت‌های ارتباطی مدیران سازمان، راه کارهای زیر پیشنهاد می‌شود:

۱. برگزاری کلاس‌های آموزشی و دعوت از استادان مدیریت و روان‌شناس و با دادن اطلاعات و توضیحات بیشتر در زمینه‌ی تأثیر هوش اخلاقی مدیران بر مهارت‌های ارتباطی آنان.

۲. آموزش مهم‌ترین رفتارهای اخلاقی و اجتماعی بین مدیران که در جامعه به عنوان هنجار شناخته شده است.

۳. چاپ و توزیع مجلات مربوط به زندگی افراد صادق و درستکار در بین مدیران.

۴. مطابقت دادن کردار مدیر با گفتارش.

**تقویت مسئولیت‌پذیری مدیران:** برای افزایش تأثیرگذاری بعد مسئولیت‌پذیری در مهارت‌های ارتباطی مدیران سازمان، راه‌کارهای زیر پیشنهاد می‌شود:

۱. آموزش مدیران در خصوص پذیرش پیامدهای ناشی از یک تصمیم اشتباه.

۲. خلق نگرش واقع‌بینانه به شکست‌ها و اشتباهات.

۳. ایجاد حس کار تیمی و حل گروهی مسایل در بین کارکنان.

**تقویت دلسوزی مدیران:** برای افزایش تأثیرگذاری بعد دلسوزی در مهارت‌های ارتباطی مدیران سازمان، راه‌کارهای زیر پیشنهاد می‌شود:

۱. ترویج فرهنگ حمایت از کارکنان در جهت تحقق اهداف سازمانی.

۲. ترویج فرهنگ حمایت از ارزشمندبودن انسان در سازمان.

۳. ترویج فرهنگ حمایت و پشتیبانی مدیران از تجربه‌اندوزی در تمام سطوح.

**تقویت بخشش مدیران:** برای افزایش تأثیرگذاری بعد بخشش در مهارت‌های ارتباطی مدیران سازمان، راه‌کارهای زیر پیشنهاد می‌شود:

۱. ترویج فرهنگ بخشش کارکنانی که مرتکب اشتباه شده‌اند.

۲. چاپ و توزیع روزنامه‌های داخلی در رابطه با تجربیات افراد موفق در بخشش.

## منابع:

- آهنچیان، محمدرضا و منیدری، رمضان‌علی، رابطه‌ی مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت سازمانی، پژوهش‌نامه‌ی علوم انسانی و اجتماعی، سال چهارم، شماره‌ی دوازدهم، ۱۳۸۳
- استونر، جیمز، ادوارد، فریمن، مدیریت، سیدمحمد اعرابی و علی پارساییان، تهران، مؤسسه‌ی مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، جلد سوم، چاپ نخست، ۱۳۷۵.
- الوانی، مهدی (۱۳۷۹)، مدیریت عمومی، چاپ چهاردهم، تهران، نشر نی
- ایران‌نژادپاریزی، مهدی (۱۳۸۵)، اصول و مبانی مدیریت (در جهان معاصر)، تهران، انتشارات مدیران، چاپ نخست
- بابایی، محمدعلی و مؤمنی، مونا (۱۳۸۴)، تأثیر هوش عاطفی بر اثربخشی مدیران، ماهنامه‌ی تدبیر، شماره‌ی ۱۶۶
- ثاقب‌تهرانی، مهدی، تدین، شبنم (۱۳۸۰)، مدیریت فن‌آوری اطلاعات، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ نخست
- جواهری، منوچهر (۱۳۷۹)، مدیریت تحول، تهران، انتشارات دفتر همکاری علمی بین‌المللی وزارت آموزش و پرورش، چاپ نخست
- دعایی، حبیب‌الله (۱۳۷۳)، آرایه‌ی الگوی ارتباطات سازمانی مناسب در گروه ملی صنعتی فولاد ایران، فصل‌نامه‌ی دانش مدیریت، شماره‌ی ۲۵
- دعایی، حبیب‌الله (۱۳۷۶)، مهارت‌های مدیریتی، مشهد، نشر دانشگاه فردوسی مشهد، چاپ نخست
- رابینز، استفین‌پی، مبانی رفتار سازمانی، علی پارساییان، سیدمحمد اعرابی، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوازدهم، ۱۳۸۵
- رادمنش، ن، پنج اصل اخلاقی ویژه‌ی مدیران، ۱۳۸۵، نشانی اینترنتی در دسترس: (<http://www.oldcivil.ce.metu.edu.t>)
- رضاییان، علی (۱۳۷۴)، مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات دانشکده‌ی مدیریت دانشگاه تهران، چاپ سوم
- رضاییان، علی، (۱۳۷۹)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران، انتشارات سمت
- رضاییان، علی (۱۳۸۰)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات سمت، چاپ دوم
- سلیمی، معصومه (۱۳۸۸)، بررسی تأثیر مهارت‌های ارتباطی مدیران بر توانمندسازی کارکنان در سازمان آب منطقه‌ای استان آذربایجان شرقی، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب
- صبری، حمید (۱۳۷۸)، روابط عمومی در کهکشان نور، تبریز، نشر هم‌آذر، چاپ نخست

- فاطمی، سیدمحسن (۱۳۸۵)، هوش هیجانی، تهران، انتشارات سارگل، چاپ نخست
- فرهنگ، علی‌اکبر، صفرزاده، حسین، خادمی، مهدی، نظریه‌های ارتباطات سازمانی، تهران، نشر رسا، چاپ نخست، ۱۳۸۳.
- فرامرزق‌راملکی، احد (۱۳۸۷)، درآمدی بر اخلاق حرفه‌ای، تهران، مؤسسه‌ی مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی، انتشارات سرآمد، چاپ نخست
- قرایی، امان‌الله (۱۳۸۶)، مهارت‌های ارتباطی و رفتار سازمانی، نشانی اینترنتی در دسترس: <http://www.neshastemi.com>
- قبادی، مجید (۱۳۸۷)، مهارت‌های ارتباطی، ماه‌نامه‌ی بانک ملی، شماره‌ی ۱۵۰، اسفندماه
- کلاین، جان‌ای، گوش‌کردن اثربخش، علی‌میرزایی، سعید، تهران، انتشارات سارگل، چاپ نخست، ۱۳۸۴.
- کول، کریس، کلید طلایی ارتباطات، آل‌یاسین، محمدرضا، تهران، انتشارات هامون، چاپ هفتم، ۱۳۸۰.
- گلستانی، امین (۱۳۸۶)، هوش تجاری و تصمیمات کلان سازمانی، ماه‌نامه‌ی تدبیر، شماره‌ی ۱۹۰، سال هجدهم
- مختاری‌پور، مرضیه (۱۳۸۸)، رابطه‌ی بین هوش اخلاقی و رهبری تیمی در مدیران آموزشی و غیر آموزشی از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، پایان‌نامه‌ی دکتری، دانشگاه علوم پزشکی
- مختاری‌پور، مرضیه و سیادت، علی (۱۳۸۸)، مدیریت با هوش اخلاقی، ماه‌نامه‌ی تدبیر، شماره‌ی ۲۰۵، سال بیستم
- محمدی، محمد (۱۳۸۷)، اصول و مبانی سازمان، مدیریت و سرپرستی، تهران، انتشارات آبیژ، چاپ نخست
- مرتضوی، سعید و مهربان، حمید (۱۳۸۳)، بررسی رابطه‌ی بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با تعهد سازمانی، پژوهش‌نامه‌ی علوم انسانی و اجتماعی، سال چهارم، شماره‌ی شانزدهم
- مکسول، جان‌سی (۱۳۸۷)، اصول اخلاقیات، قراچه‌داغی، مهدی، تهران، نشر پیکان، چاپ نخست
- مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۵)، سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، تهران، انتشارات ترمه، چاپ چهارم
- میرزانی‌اهرنجاتی، حسن (۱۳۷۳)، مهارت و هنر گوش‌دادن، فصل‌نامه‌ی دانش و مدیریت، شماره‌ی ۲۴

- میرکمالی، سیدمحمد(۱۳۷۹)، رفتار و روابط در سازمان و مدیریت، تهران، نشر رامین، چاپ نخست
- منیدری، زهرا(۱۳۸۲)، بررسی مهارت‌های ارتباطی مدیران و رابطه‌ی آن با سلامت سازمانی دانشکده‌های دانشگاه فردوسی، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد
- هارچی، اون، ساندرز، کریستین و دیکسون، دیوید، مهارت‌های اجتماعی در ارتباطات میان فردی، مهرداد فیروزبخت، خشایار بیگی، تهران، انتشارات آرین، چاپ چهارم، ۱۳۸۶.
- هیکس، ه.ج و گولیت، س.ر، تئوری‌های سازمان و مدیریت، عناصر و فرایندها، کوپل کهن، تهران، نشر دوران، چاپ نخست، جلد دوم، ۱۳۷۶.
- هسمر، ات، اخلاق در مدیریت، سیدمحمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۲.
- هنزایی‌زاده، رمضانعلی(۱۳۸۰)، ارتباط بین جو سازمانی و مهارت‌های ارتباطی مدیران سازمان تربیت‌بدنی، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران
- هلر، رابرت، ارتباط مؤثر، سیدعلی میرزایی، تهران، انتشارات ساراگل، چاپ دوم، ۱۳۸۳.
- نجفی‌حقی، جواد، هوشمندی رقابتی، ماه‌نامه‌ی تدبیر، شماره‌ی ۱۵۴، ۱۳۸۳.
- نجف‌بیگی، رضا(۱۳۸۵)، سازمان و مدیریت، تهران، نشر معاونت پژوهش دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ سوم
- Alon, Iian & Higgins M. James "Global Leadership Success through Emotional and Cultural intelligence" Business Horizons, Vol.48, pp.501-512, 2005.
- Argyris,Chris,( 1986),Skilled Incompetence, Harvard Business Review, 64 (5), PP. 74-80
- Bar-On, R., Tranel, D., Denburg, N. L., & Bechara, A., Exploring the neurological substrate of emotional and social intelligence, Brain, 126, pp. 1790-1800, 2003.
- Borba, M.,(2005),The step-by-step plan to building moral intelligence, Nurtuing Kids Heart & Souls, National Educator Award, National council of self-esteem.Jossey-Bass

- 
- Buckley, M.R.D, Beu, D, & Frink, D.D., Ethical issues in human resources systems, *Human Resource Management Review*, 11(15),11-29, 2001.
  - Dale A. Level., Communication Effectiveness / Method and situation, *Journal of Business Communication* .pp.19. 1972.
  - Davis,K. & Donaldson, T.,(1990), Business ethics, *Management Decision*, 28 (6), pp.23-24
  - Early, P,C.,(2003),”Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence”, *Research in organizational behavior*, 24, 2003, pp. 271-299
  - Harris, Michael M, Lieven, Filip, (2004), *Selecting Employees for Global Assignment: Can Assessment center Measure cultural Intelligence?*<http://www.findarticles.com>
  - Lau, H.C, Idris, M.A., (2005) “Soft foundations of the critical success factors on tqm implementation in Malaysia”, *TQM Magazine*,13(4), PP.515-552
  - Lennick D., & Kiel, F.,(2005), *Moral intelligence: The key to enhancing business performance and leadership success*, Wharton School Publishing, An imprint of Pearson Education
  - Manalack, S.,(2006), Is honesty the best form of business risk management? Available at [http://www, domain-b. Com](http://www.domain-b.com)
  - Peltoniemi, Mirva. Vuori, Elisa,(2005), "Competitive Intelligence and Co-evolution within an Organisation Population", Tampere University of Technology, Institute of Business Information Management, Tampere, Finland
  - Schermerhorn, John R.(1993), “Management for productivity”, Fourth Edition, printed in the United States America

- 
- Turner, N., & Barling, J.,(2002), “Transformational leadership and moral Reasoning”, *Journal of Applied Psychology*, 87(2), pp.304-310
  - Vincent di, Norcia, *Moral Intelligence*, available at (<http://dinorcia.net/moral.intelligence.php>), 2003.