

بررسی تاثیر هوش هیجانی بر مهارت‌های مذاکره ای مدیران سازمان‌های دریایی (نمونه موردی: ارگان‌های دریایی چابهار)

داوود امیری ثالث^۱، یحیی توماج^۲، علی باقری^۳

چکیده

هوش هیجانی نقش تعیین کننده‌ای در برقراری روابط مفید بین مدیران و با نیروی انسانی یک سازمان دارد، با توجه به این موضوع می‌توان گفت؛ تاثیر هوش هیجانی در موفقیت یک سازمان نقش مهمی را ایفاء می‌کند. در راستای این بحث مدیر یک سازمان می‌تواند با مذاکره بهینه خویش با کارکنان یا مدیران سازمان‌های دیگر در پیشبرد اهداف اصلی و کلی سازمان نقش موثری را داشته باشد. هدف اصلی این پژوهش بررسی اثر بخش هوش هیجانی در میزان مهارت‌های مذاکره‌ای مدیران با افراد دیگر و بر خورد با آنهاست، که در این راستا توزیع و جمع‌آوری یکسری اطلاعات که به وسیله پرسشنامه بین مدیران و مسئولین ادارات کل بنادر و کشتیرانی، شیلات و گمرک چابهار به عمل آمد در این پژوهش ضریب آلفا ۹۲ درصد در بین ۲۱۲ نفر از مدیران و مسئولین آن سازمانها تعیین و مشخص شد. این بررسی منتج شد به اینکه بین هوش هیجانی و میزان مهارت‌های مذاکره‌ای مدیران ارتباط مستمر و سازنده وجود دارد، همچنین پس از بررسی و تجزیه و تحلیل داده‌های آماری، تمامی فرضیه‌های ارائه شده مورد تایید قرار گرفته است.

واژگان کلیدی: هوش هیجانی، مهارت‌های مذاکره‌ای، روابط اثر بخش در سازمان

تاریخ دریافت مقاله: ۹۶/۰۳/۰۷

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۶/۰۶/۱۱

۱- کارشناسی ارشد مدیریت و بازرگانی دریایی، دانشگاه دریانوردی و علوم دریایی چابهار
۲- استادیار گروه مدیریت و بازرگانی دریایی، دانشگاه دریانوردی و علوم دریایی چابهار (نویسنده مسئول: Toomaj@cmu.ac.ir)
۳- کارشناس ارشد مدیریت و بازرگانی دریایی، دانشگاه دریانوردی و علوم دریایی چابهار

مقدمه

دنیای کنونی سرشار از مشکلات پر فراز و نشیب است؛ در این شرایط آدمی نیاز به مهارت‌های ارتباطی با دیگران دارد که این مهارت‌ها را از راه‌های اکتسابی باید بدست آورد وقتی که ما از لحاظ مهارت‌های هوش هیجانی و مذاکره‌ای در سطح عالی باشیم، می‌توانیم کلیه مشکلات و نارسایی‌ها را از بین ببریم. با بالا رفتن زمینه‌های ادبی، اخلاقی و فلسفی میزان هوش هیجانی که پایه و اساس خودشناسی است در ما افزایش یابد؛ می‌توانیم رفتار دیگران را در مسیر ترقی و رشد ایده‌آل قرار دهیم. همه‌ی ارگان‌هایی که رهبران‌شان دارای هوش هیجانی و مهارت‌های مذاکره‌ای بالایی می‌باشند، مسئولیت‌پذیری بهتری دارند؛ یعنی در کار خود موفق و رشد فکری‌شان بیشتر است. در نتیجه مدیران باید بتوانند به اهداف سازمانی خود و افراد تحت نفوذ خویش سازماندهی خوبی داشته باشند و به توانایی و استعداد های آنان دست یابند و رابطه‌ی مستقیمی با توانایی سازمانی افراد برقرار کند و همچنین می‌توان بیان کرد که داشتن هوش هیجانی و مهارت مذاکره‌ای تعیین‌کننده موفقیت ما است. و به‌طور کلی روابط بین فردی میزان همدردی و هم‌حسی، ظرفیت های مدیریت در کار، میزان احترام به نیاز و احساسات دیگران از عناصر مهم تعیین‌کننده در ارزشیابی میزان کارآمدی مدیران و کارکنان خواهد بود. هوش هیجانی به عنوان یکی از عوامل بسیار موثر در موفقیت فردی شناخته شده است و همچنین هوش هیجانی عامل مهمی در برنامه ریزی، منابع انسانی، انتخاب گزینش، بهبود روابط مدیران با مشتریان، و طراحی شغل محسوب می‌شود. تحقیقات سیوانات در سال ۲۰۰۲ نشان دهنده‌ی مدیرانی است که هوش هیجانی بالایی دارند در سال ۱۹۹۲ فیلدمن با پژوهش دریافت که بین عملکرد مدیران و هوش هیجانی رابطه معنا داری وجود دارد شکی نیست که برخوردار داشتن از هوش بالا به تنهایی برای حل مسایل پیچیده مدیران کافی نیست به عقیده‌ی جک بلوک فردی که از نظر بهره‌ی هوشی بالا است اما فاقد هوش هیجانی کافی است تقریباً کاریکاتوری از یک آدم خردمند است او در قلمروی ذهن چیر دست بوده اما در دنیای شخصی ناتوان است. رهبرانی که قادرند هیجان خود را کنترل کنند و به عنوان الگو خود را به پیروان خویش نشان می‌دهند می‌توانند اعمال و رفتار های خود را کنترل کنند و سبب می‌شود که اعتماد و احترام پیروان نسبت به تصمیم‌گیری های آنان افزایش یابد.

ضرورت تحقیق

برای فرایند مذاکره، توانایی برقراری ارتباط اثر بخش، اهمیت حیاتی دارد. با این وجود بسیاری از ما ارتباط برقرارکنندگان خوبی نیستیم. ما لنگ لنگان، ارتباط برقرار می‌کنیم و اغلب اوقات از رسیدن به اهدافمان باز می‌مانیم و زمانی که می‌بینیم دیگران، آنچه را که ما گفته‌ایم یا نوشته‌ایم درک نکرده‌اند، مات و مبهوت می‌مانیم. اگر علت آن را درک کنیم، دیگر جایی برای شگفت زدگی باقی نمی‌ماند. این یک مشکل رایج و فراگیر است. به نظر می‌آید که اغلب ما به‌عنوان یک انسان، ارتباطات را بیشتر اوقات به جای درست، غلط برقرار می‌کنیم. اما می‌تواند که این‌طور نباشد، ارتباط خوب، اثر بخش و متمرکز را می‌توان یاد گرفت و نتایج شگفت‌انگیزی به دست آورد. آیا توجه کرده‌اید که تا چه حد ارتباط برقرارکنندگان، متمایز هستند؟ آنها می‌دانند که کی و چه وقت صحبت کنند و چگونه از مکث و بالا و پایین کردن آهنگ مناسب صدا استفاده نمایند. اما ارتباط اثر بخش، تنها در مورد روش گفتن شما نیست، در مورد آنچه شما می‌گویید نیز هست. یادگیری همه آنها یعنی محتوا و نحوه گفتن، برای مذاکره شما حائز اهمیت است. اگر بتوانید این کار را انجام دهید، نه تنها از طرف مقابل خود در مذاکره بیشتر خواهید دانست بلکه آگاهی می‌یابید که بهترین زمان و شکل برقراری ارتباط اثر بخش چگونه است. زمانی که این کار را می‌کنید، نه تنها در موقعیت برتر خواهید بود بلکه به یقین بلیط موفقیت را بدست خواهید آورد. اما مبدل به یک فرد ماهر شدن، در برقراری ارتباط، یعنی تغییر از شیوه پرتاب تیر و برخورد یا عدم برخورد به هدف، به شیوه پرتاب و برخورد به هدف به‌طور همیشگی، یک شبه اتفاق نمی‌افتد. ما همه به برقراری ارتباط نیاز داریم و نباید در این مورد تردیدی داشته باشیم زیرا زمانی که شما صحبت می‌کنید یا می‌نویسید به دنبال بیان اهداف خود در جنگ، عشق و یا خشم هستید. در دنیای کاری، با تعداد بی شماری از افراد مانند مشتریان، همکاران، روسا و ... ارتباط برقرار می‌کنید یا حداقل سعی بر این دارید. شما

نیاز دارید که با هر یک از آنها به روشنی و به صورتی اثر بخش ارتباط برقرار کنید. در خارج از محل کار هم وضعیت همین طور است و شما با مغازه دار، آرایشگر، دندانپزشک و ... باید ارتباط برقرار کنید و همانند ارتباطات محل کار، باید آن را به شیوه ای اثر بخش انجام دهید. در این پژوهش مهمترین مهارتهای ارتباطی مورد نیاز برای اجرای یک مذاکره موفق بررسی می شوند.

بیان مساله

در تحقیق پیشرو بر روی دو مبحث هوش هیجانی و مهارت مذاکره ای متمرکز می باشد ما قبل از طرح مسئله ی اصلی تحقیق تعریفی جامع از این دو مورد را ارائه می دهیم:

هوش هیجانی:

۱- سالویو مایر سال ۱۹۹۷: هوش هیجانی رابه صورت توانایی دریافت سریع هیجان، ارزیابی و ابراز هیجانات، فهمیدن و اداره کردن آن، به کار بردن هیجانات در خود و دیگران و استفاده از اطلاعات هیجانی افکار و اعمال خود تعریف می کنند.

۲- رون بار- آن (۱۹۹۷)، هوش هیجانی را مجموعه ای از توانایی ها، قابلیت ها و مهارت های غیر شناختی می داند که بر روی توانایی فرد برای مقابله موثر با احتیاجات محیط و فشار های آن اثر می گذارد. (مایر، ۲۰۰۲).

۳- گلمن (۱۹۹۵) هوش هیجانی را مجموعه ای مرکب از قابلیت ها می داند که فرد را قادر به سامان دهی احساسات خود و سایر افراد می سازد (یعقوبی، ۱۳۸۴). او لغت هیجان را برای اشاره به یک احساس، حالت روانی و بیولوژیکی مختص آن و دامنه ی تمایلات شخصی برای حل کردن بر اساس آن به کار می برد.

۴- مایر و کوب (۲۰۰۰) هوش هیجانی را قابلیت های پردازش صحیح اطلاعات هیجانی و کار آمدی در دریافت، جذب، فهمیدن و سروسامان دادن به هیجانات تعریف می کند (یعقوبی، ۱۳۸۴).

۵- واکمیر (۱۹۹۷) هوش هیجانی را ، پاسخ بلافاصله ارگانیزم با توجه به درجه جذابیت یک موقعیت صورت می گیرد، تعریف می کند. اگر این موقعیت برای بقا مفید باشد، موجود زنده یک هیجان مثبت رضایت و تمایل و آرامش را تجربه ی کند و چنانچه برای بقا مضر باشد، موجود زنده یک هیجان منفی مثل پریشانی، غصه و یا اندوه را تجربه ی کند (ترکاشوند، ۱۳۸۴).

بار- آن یک روانپزشک انگلیسی است که در دهه ۱۹۸۰ یک الگوی نوآورانه از هوش هیجانی ارائه داد.

بار- آن (۱۹۹۷) معتقد است که هوش هیجانی مجموعه ای از توانایی ها، قابلیت ها، مهارت هایی است که فرد برای سازگاری با محیط و کسب موفقیت در زندگی تجهیز می کند. بنابراین هوش هیجانی عامل مهمی در شکوفایی توانایی های افراد برای کسب موفقیت در زندگی است و با سلامت عاطفی و در مجموع سلامت روانی مرتبط می باشد. از دیدگاه بار- آن هوش هیجانی دارای ابعاد عاملی است. او برای نشان دادن این ابعاد از الگویی استفاده کرده است. الگوی بار- آن شامل ۵ حوزه کلی می باشد که عبارتند از : هوش درون فردی ، هوش بین فردی ، خلق کلی، سازش پذیری و مقابله با فشار.

مهارت مذاکره ای: فرهنگ مارین وبستر، مذاکره را عمل یا فرایند گفت و گو با دیگری برای دستیابی به توافق بر سر مسئله ای تعریف کرده است. مهارت در مذاکره نیز به آن دسته از توانمندی هایی گفته می شود که در محتوای فرآیند مذاکره توسط مذاکره کننده به کار گرفته می شود. پژوهش حاضر قصد دارد به ارزیابی رابطه یکی از ساختارهای مهم و مورد توجه در محیط کاری یعنی مهارت مذاکره ای با هوش هیجانی بپردازد. همان گونه که ذکر شد. این ساختار در پژوهش های زیادی و در ارتباط با متغیرهای متعدد از جمله ویژگی های جمعیت شناختی و ویژگی های شخصیتی سنجدیده شده اند. اما اخیراً محققان توجه خود را به سمت مفهوم هوش هیجانی به عنوان یک پیش بینی کننده قوی برای موفقیت شغلی جلب کرده اند لذا مسأله اساسی در این پژوهش این است که آیا بین هوش هیجانی با مهارت مذاکره ای رابطه معناداری برقرار می باشد.

قلمرو مکانی تحقیق: سازمان های بنادر و کشتیرانی، شیلات و گمرک چابهار می باشد.

فرضیات تحقیق

فرضیه اصلی: بین هوش هیجانی و مهارت مذاکره ای ارتباط وجود دارد؟

فرضیات فرعی: ۱- بین هوش درون فردی و سبک واقع گرای مذاکره ارتباط وجود دارد؟

۲- بین هوش میان فردی و سبک واقع گرای مذاکره ارتباط وجود دارد؟

۳- بین هوش سازش پذیر و سبک واقع گرای مذاکره ارتباط وجود دارد؟

۴- بین هوش مقابله با فشار و سبک واقع گرای مذاکره ارتباط وجود دارد؟

۵- بین هوش خلق کلی و سبک واقع گرای مذاکره ارتباط وجود دارد؟

۷- بین هوش درون فردی و سبک شهودی مذاکره ارتباط وجود دارد؟

۸- بین هوش میان فردی و سبک شهودی مذاکره ارتباط وجود دارد؟

۹- بین هوش سازش پذیر و سبک شهودی مذاکره ارتباط وجود دارد؟

۱۰- بین هوش مقابله با فشار و سبک شهودی مذاکره ارتباط وجود دارد؟

۱۱- بین هوش خلق کلی و سبک شهودی مذاکره ارتباط وجود دارد؟

۱۲- بین هوش درون فردی و سبک هنجاری مذاکره ارتباط وجود دارد؟

۱۳- بین هوش میان فردی و سبک هنجاری مذاکره ارتباط وجود دارد؟

۱۴- بین هوش سازش پذیر و سبک هنجاری مذاکره ارتباط وجود دارد؟

۱۵- بین هوش مقابله با فشار و سبک هنجاری مذاکره ارتباط وجود دارد؟

۱۶- بین هوش خلق کلی و سبک هنجاری مذاکره ارتباط وجود دارد؟

۱۷- بین هوش درون فردی و سبک تحلیلی مذاکره ارتباط وجود دارد؟

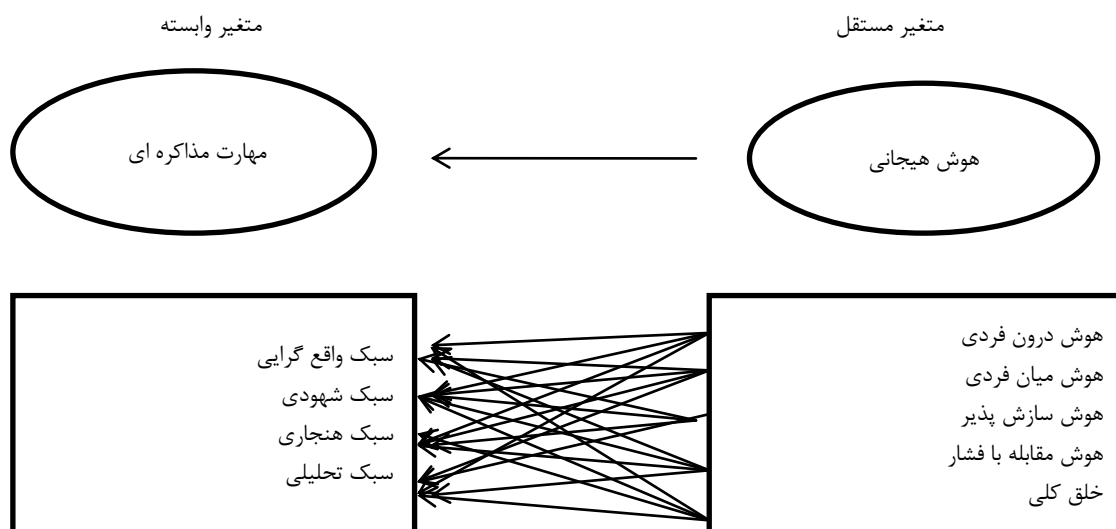
۱۸- بین هوش میان فردی و سبک تحلیلی مذاکره ارتباط وجود دارد؟

۱۹- بین هوش سازش پذیر و سبک تحلیلی مذاکره ارتباط وجود دارد؟

۲۰- بین هوش مقابله با فشار و سبک تحلیلی مذاکره ارتباط وجود دارد؟

۲۱- بین هوش خلق کلی و سبک تحلیلی مذاکره ارتباط وجود دارد؟

ادبیات نظری تحقیق



نمودار (۱) حیطه های هوش هیجانی و سبک های مذاکره ای

هوش: به گفته گارنر روانشناس دانشگاه هاروارد که در سال ۱۹۸۳ نظریه ی هوش چند گانه را در کتاب قاب های ذهنی ارائه داد دارای ابعاد مختلفی است گارنر معتقد است وقتی می خواهیم هوش یک نفر را بررسی کنیم باید به تمام جوانب زندگی او همزمان توجه کنیم او در نظریه ای که ارائه داد و آنرا (نظریه ی هوش چندگانه گارنر) نام نهاد هوش را شامل ۸ نوع دانسته و به شرح و توضیح هر کدام پرداخته است. طبق نظریه ی هوش چند گانه گارنر اقسام هوش عبارتند از: هوش تصویری- فضایی، هوش کلامی- زبانی، هوش موسیقایی هوش درون فردی، میان فردی، طبیعت گرا و منطقی ریاضی و در نهایت بین فردی را می توان اشاره کرد حال به اختصار هر یک را توضیح می دهیم.

۱- هوش تصویری - فضایی: این افراد معمولا جهت یابی خوبی دارند و با نقشه ها و نمودارها مشکلی ندارند این افراد از خواندن و نوشتن، تفسیر عکس و حتی درست کردن پازل لذت می برند حتی می توان گفت این افراد را در شغل هایی چون معماری، نقشه کشی و مهندسی می توان یافت .

۲- هوش کلامی -زبانی: همان گونه که از نام این هوش پیداست افراد دارای هوش کلامی- زبانی بالا توانایی بالایی در استفاده از کلمات به هنگام نوشتن و حرف زدن دارند این افراد در نوشتن داستان به خاطر سپردن اطلاعات و استفاده از شوخ طبعی، توضیح دادن مسائل در مباحثه یا جهت های متقاعد کننده مهارت دارند این افراد در اموری چون سخنرانی، نویسندگی و این قبیل فعالیت ها تبحر دارند.

۳- هوش اندامی- جنبشی: ویژگی بارز این افراد مهارت در ورزش و حرکات موزون است در انجام عملیات و حرکات بدنی و کنترل فیزیکی قوی بوده و توانایی هماهنگی فیزیکی بسیار خوب مانند هماهنگی حرکات دست و چشم را دارند ولذت بخش ترین تفریح آنها سخن از چیزها و کارهایی می باشد که با دست سر و کار دارند، مربیان باشگاهها و مکانیک ها از این گروه هستند.

۵- هوش موسیقی یایی: کسانی که هوش موسیقی یایی بالایی دارند در نواختن سازهای موسیقی و آهنگ سازی مهارت دارند درک عمیق از ساختار نت ها و ریتم های موسیقی و تشخیص آسان الگوها و نتهای موسیقی از ویژگی های بارز آنهاست این افراد در نواختن سازها و آهنگ سازی مهارت دارند بهترین لذت آنها موسیقی است.

۶- هوش میان فردی: به معنی توانایی همدلی، درک و ارزیابی احساسات دیگران هستند. این افراد در سنجش هیجانات ، انگیزها و تمایلات کسانی که دور و برشان هستند تمایل دارند از دیگر خصوصیات بارز این افراد می توان به مهارت در برقراری ارتباط کلامی و غیر کلامی، توجه به موقعیت ها از زوایای مختلف اشاره کرد. این افراد سیاست مداران و بازرگانان خوبی هستند.

۷- هوش درون فردی: این افراد آگاهی کاملی نسبت به احساسات خود دارند این افراد در تحلیل نقاط قوت و ضعف خود مهارت دارند و از کند و کاو روابط خود با دیگران لذت می برند.

۸- هوش طبیعت گرا: این نوع هوش آخرین نوع از انواع هوش می باشد که گارنر آن را معرفی کرده است به گفته او کسانی که هوش طبیعت گرا دارند بیشتر با طبیعت سازگارند این افراد جزی ترین تغییرات در محیط را به سرعت درک می کنند. این افراد را در فعالیت هایی چون زیست شناسی، جانور شناسی، می توان یافت و فعالیت هایی چون پیاده روی در طبیعت از مفرح ترین تفریحات آنهاست.

مولفه های هوش هیجانی: حیطه های اصلی هوش هیجانی به شرح زیر هستند :

- ۱- **حیطه درون فردی:** خودآگاهی هیجانی (بازشناسی و فهم احساسات خود)
- جرأت (ابراز احساسات، عقاید، تفکرات و دفاع از حقوق شخصی به شیوه ای سازنده)
- خود تنظیمی (آگاهی، فهم، پذیرش و احترام به خویشتن)
- خود شکوفایی (تحقق بخشیدن به استعداد های بالقوه ی خویشتن)
- استقلال (خود فرمانی و خود کنترلی در تفکر و عمل شخصی و رهایی از وابستگی هیجانی)
- ۲- **حیطه برون فردی:** شامل - روابط میان فردی (آگاهی، فهم و درک احساسات دیگران، ایجاد و حفظ

روابط رضایت بخش دو جانبه که به صورت نزدیکی هیجانی و وابستگی مشخص می شود)- تعهد اجتماعی (عضو موثر و سازنده گروه اجتماعی خود بودن، نشان دادن خود به عنوان یک شریک خوب)- همدلی (توان آگاهی از احساسات دیگران، درک احساسات و تحسین آن ها)

۳- **حیطه سازگاری:** شامل - مساله گشایی (تشخیص و تعریف مسایل، همچنین ایجاد راه کارهای موثر)- آزمون واقعیت (ارزیابی مطابقت میان آن چه به طور ذهنی و آن چه به طور عینی، تجربه می شود)- انعطاف پذیری (تنظیم هیجان، تفکر و رفتار به هنگام تغییر موقعیت و شرایط)

۴- **حیطه کنترل استرس:** شامل ۲ مولفه- توانایی تحمل استرس (مقاومت در برابر وقایع نا مطلوب و موقعیت های استرس زا)- کنترل تکانه (ایستادگی در مقابل تکانه یا انکار تکانه)

۵- **حیطه خلق کلی:** شامل ۲ مولفه- شادی (احساس رضایت از خویشتن، شاد کردن دیگران و خود)- خوش بینی (نگاه به جنبه های روشن زندگی و حفظ نگرش مثبت حتی در مواجهه با ناملایمات) (بارآن، ۱۹۹۷؛ به نقل از حسینی، ۱۳۸۳).

کاربردهای هوش هیجانی در محیط کار

تصور عموم مردم این است که هوش هیجانی می تواند در تمام ابعاد زندگی نقش کلیدی داشته باشد. اکثر متخصصان و کارشناسان این رشته معتقدند که هوش هیجانی نامی جدید اما دارای محتوایی قدیمی است. هوش هیجانی نقش مهمی در رهبری، بهبود کارها (توسعه شغلی) و زندگی حرفه ای دارد. همچنین نباید فکر کنیم هوش هیجانی می تواند جایگزین و جانشین توانایی ها، دانش ها و یا مهارت شغلی شود. هوش هیجانی به گونه ای سازماندهی شده تا بتواند نتایج کاری را بهبود بخشد، اما به هیچ وجه نمی تواند بدون مهارت های شغلی (فنی) موفقیت های ما را تضمین کند.

بعضی از کاربردهای هوش هیجانی در محیط کار عبارتند از

توسعه شغلی (بهبود کارها): اگر معیارهایی برای شناخت کارکنان یا خودتان داشته باشید، می توانید مسیرهای شغلی کارکنان را همانند رعایت بهداشت روانی در نظر بگیرید .

توسعه (بهبودی) مدیریت: مدیرانی که فقط بر مهارت های فنی خودشان تکیه می کنند، مدیریت نمی کنند. بلکه صرفاً عهده دار امور هستند. بنابراین شناخت و ارتقای هوش هیجانی می تواند منجر به توسعه روش های مدیریتی خاص شود.

اثر بخشی گروهی: گروه ها چیزی بیش از مجموع افراد به صورت انفرادی هستند. به عبارتی، نقش گروه ها هم افزایی است. هوش هیجانی عاملی است که باعث حفظ و پایداری گروه ها می شود.

انعطاف پذیری (تطابق): انعطاف پذیری به معنای ایجاد و ارائه راه حل های بدیع است. هدف ممکن است برتری و تسلط بر فردی باشد که توان مقابله با او را ندارید، تشریح ایده ای که می دانید عملی است، اما فعلاً فضای اجرا کردن آن فراهم نیست، ایجاد تغییری است که در یک نظام اداری باید اتفاق بیفتد و یا جلوگیری از قائله ای که باید رفع و رجوع شود. همه این موارد نیازمند راه حل های متعددی هستند که متناسب با شرایط و وضعیت باید اتخاذ شوند.

نگرش مثبت: قابلیت های هوش هیجانی خوش بینی تسهیل و تسریع کننده حرکت در اقدام به سوی عملکرد عالی است. بهره مندی از درجه بالای خوش بینی، منحصر به فردترین شاخص برای فروشندگان موفق است. شرایطی مانند گفت وگو، مذاکره، ارائه، برگزاری جلسه یکی از قابلیت های عملکردی زیربنایی محسوب می شود .

برگشت پذیری: فشار روانی (استرس) از عوامل کاهش دهنده بهره وری و تمرکز حواس است. منحصر بفردترین روش در تحمل فشار روانی برگشت پذیری است که یکی از قابلیت های هوش هیجانی محسوب می شود. به معنی توانایی بازگشت به حالت اولیه پس از روبه رو شدن با یک مانع، احساس یاس و نومیدی، طرد شدن، شکست یا دیدن خسارت است، مشروط بر آنکه حالت و اشتیاق و امیدواری اولیه کماکان پابرجا باشد. اینکه یک شخص با توجه به شرایط

گوناگون بتواند سرسخت یا منعطف، تحلیل گر یا خلاق باشد، می بایستی از توانایی استفاده از تمام بخش های مغز خود برخوردار باشد، زیرا هیجان ها در سمت چپ نیمکره مغز قرار دارند.

آیا هوش هیجانی قابل اندازه گیری است؟

از نظر علمی، امکان اندازه گیری هوش هیجانی وجود دارد؛ چرا که با تهیه پرسشنامه و آزمونی که در شبکه جهانی اینترنت موجود است، می توان سطح هوش هیجانی را اندازه گیری نمود. هوش هیجانی می تواند باعث نتیجه های دلخواه و مثبت در روابطمان با دیگران و خودمان شود و پیامدهای مثبتی مثل شادی، خوش بینی، موفقیت های کاری، تحصیلی و شخصی به دنبال داشته باشد. اگر دارای سطح بالایی از هوش هیجانی باشیم، می توانیم انتظار نتیجه های عملکرد مطلوب، افزایش فروش، موقعیت تحصیلی، ازدواج موفق، روابط دوستانه و صمیمی با دیگران و برخورداری از سلامت جسمی و روانی را داشته باشیم. یکی از مهمترین توانایی های هوش هیجانی در کیفیت انسانی، این است که می توان آن را آموخت و در طول زندگی بهبود بخندید. بهره هوشی (IQ) به عبارتی مفهومی ایستا و تثبیت شده در افراد است، در حالی که هوش هیجانی (EQ) یک صفت یا خصیصه قابل بحث است و کاربرد وسیعی در توسعه و رشد منابع انسانی دارد.

مذاکره و عناصر آن

مذاکره: همان فرآیند گفتگو با دیگران بر سر یک مسئله، موضوع، معامله و ... می باشد که طرفین می کوشند به یک نتیجه مشترک برسند و قاعدتا هر کدام از طرفین هم در پی کسب منافع بیشتر می باشند. هرب کوهن در کتاب خود موسوم به "می توان در مورد همه چیز مذاکره کرد" سه عنصر حیاتی هر مذاکره ای را اطلاعات، زمان و قدرت معرفی می کند و نقش هر یک را در مذاکره به اختصار شرح می دهد:

- ۱- **اطلاعات:** طرفی که بهترین درک و شناخت را از آنچه که باید انجام شود دارا باشد، قدرت بیشتری در مذاکره دارد.
- ۲- **زمان:** طرفی که از نظر وقت در تنگنا نباشد، کار خود را بهتر انجام می دهد. هیچ وقت در تنگنای وقت، مذاکره نکنید و اجازه ندهید که طرف مقابل احساس کند در تنگنای وقت هستید.
- ۳- **قدرت:** هیچ وقت قدرت را به طرف مقابل واگذار نکنید.

تاثیر شرایط و عوامل موقعیتی بر مذاکره

ثمر بخشی مذاکره به موقعیت و رفتارهای مذاکره کنندگان بستگی دارد، چهار مورد از عوامل موقعیتی مهم عبارتند از:

- ۱- **مکان:** آسان تر است که در قلمرو خودتان مذاکره کنید، زیرا با محیط مذاکره آشنا تر هستید و می توانید راحتی و آرامش خود را حفظ کنید. همچنین فشار و دشواری ناشی از مسافرت یا وابستگی به منابع دیگران در زمان مذاکره وجود ندارد، با توجه به اهمیت استراتژیک مکان مذاکره، بسیاری از مذاکره کنندگان با قلمرو بی طرف موافقت می کنند.

- ۲- **شرایط فیزیکی:** فاصله فیزیکی بین بخشها و رسمیت شرایط فیزیکی می تواند روی تمایل بخشها نسبت به یکدیگر و موضوع های مذاکره تاثیر گذارد. افرادی که رو در روی هم می نشینند، احتمال دارد که تمایل برد- باخت نسبت به موقعیت تعارض را توسعه دهند. در مقابل بعضی گروهها ی مذاکره به صورت عمدی شرکت کنندگان را دور یک میز جمع می کنند تا یک تمایل برد-برد را انتقال دهند .

- ۳- **گذر زمان:** زمان بیشتری که افراد در مذاکره سرمایه گذاری می کنند، تعهد قوی تر آنها برای دستیابی به یک توافق را در پی دارد. گذر زمان، انگیزه حل تعارض را افزایش می دهد و همچنین تشدید مسائل تعهد را در پی دارد. برای مثال؛ زمان بیشتر در مذاکره تمایل قوی تر برای توافق های تضمین نشده را ایجاد می کند، تا مذاکره شکست نخورده باشد. ممکن است تعیین موعد مقرر در مذاکره تا اندازه ای که بخشها را برای کامل کردن مذاکرات برانگیزاند

مفید باشد. به هر حال، در مواعدهای مقرر زمانی، ممکن است مذاکرها به نتایج منجر نشود، اما در مواردی ممکن است مذاکره کنندگان به صورت سریع تر همراه با راهکارهای مناسب در موعد مقرر توافق کرده و تقاضاهایشان را تعدیل کنند.

۴- ویژگی‌های مخاطب: بیشتر مذاکره‌کنندگان مخاطبانی دارند هر کس برای حفظ یا کسب منفعتی در مذاکره شرکت می‌کند. مذاکره‌کنندگان، زمانی که مخاطبان (کسانی که مذاکره برای منفعت آنها انجام می‌شود) مذاکره را نگاه می‌کنند یا اطلاعات جزئی در مورد فرایند دارند، در مقایسه با موقعیت‌هایی که مخاطب فقط نتایج نهایی را می‌بیند متفاوت عمل می‌کنند. زمانی که مخاطب نظارت مستقیم بر مذاکرات دارد، مذاکره‌کنندگان مایل هستند بیشتر رقابتی باشند و کمتر می‌خواهند که توافق کنند. این رفتارهای سخت‌گیرانه به مخاطب نشان می‌دهد که مذاکره‌کننده برای منافعش کار می‌کند. با تماشای مخاطبان، مذاکره‌کنندگان همچنین علاقه بیشتری در حفظ وجهه خود دارند (سید جوادین، ۱۳۸۶: ۴۵۷-۴۵۹).

روش تحقیق

در این مطالعه جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش استنباطی به آزمون فرضیه‌ها پرداخته شده است، از نرم افزار SPSS برای تحلیل داده‌ها بهره برداری شده است و همچنین به منظور بررسی فرضیه‌های پژوهش از تحلیل داده‌ها بهره برداری شده و به منظور تحلیل داده‌ها، متغیرها بر حسب ارتباط، به صورت همبستگی پیرسون مورد آزمون قرار گرفته‌اند. آلفای کرونباخ برای آزمون ۰/۹۲ شده است. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات در این تحقیق از نوع پرسشنامه استاندارد می‌باشد که پرسشنامه‌ای به منظور سنجش تاثیر هوش هیجانی بر مهارت‌های مذاکره‌ای مدیران است که در اختیار مدیران سازمانهای خود محور قرار گرفته است. پرسشنامه هوش هیجانی مولفه‌های هوش هیجانی؛ درون فردی، بین فردی، خلق کلی، سازش‌پذیری و مقابله با فشار را مورد بررسی قرار می‌دهد. پرسشنامه مهارت مذاکره‌ای مولفه‌های سبک و قع‌گرایی، سبک شهودی، سبک هیجانی و سبک تحلیلی را مورد بررسی قرار می‌دهد. به طور کلی می‌توان گفت که در این تحقیق تلاش شده است تا تاثیر هوش هیجانی را بر مهارت‌های مذاکره‌ای مدیران اندازه‌گیری نماییم. از دو گروه پرسشنامه استفاده شده است پرسشنامه اول شامل ۹۰ سوال مربوط به هوش هیجانی و پرسشنامه دوم شامل ۸۰ سوال مهارت مذاکره‌ای می‌باشد. در مورد هوش هیجانی و تاثیر آن بر مهارت‌های مذاکره‌ای مدیران این نکات قابل توجه است که براساس مطالعات روانشناسی، روانشناسان برای هوش هیجانی افراد، تعداد ۵ شاخص که شامل: مهارت درونی، مهارت میان فردی، سازگاری، کنترل احساس، خلق عمومی و برای مهارت مذاکره‌ای ۴ شاخص که شامل: سبک واقع‌گرایی، سبک تحلیلی، سبک شهودی و سبک هنجاری را تعیین کرده‌اند. روش امتیازدهی به سوالات پرسشنامه به این طریق است که هر سوال شامل ۵ گزینه است که گزینه‌ها مشخص می‌باشند و نوع سوالات در امتیازدهی تاثیر دارد به گونه‌ای که دونوع سوال داریم: ۱- سوالات مثبت ۲- سوالات منفی، در سوالات مثبت به این صورت می‌باشد که اگر فردی پرسشنامه را پر می‌کند، گزینه ۱ را پر کند، امتیاز ۵ و اگر گزینه ۲ را پر کند امتیاز ۴ و... ولی در سوالات منفی، نحوه امتیازدهی به این گونه است که چون سوال منفی است هر فردی که گزینه ۱ را پاسخ دهد امتیاز ۱ و... یعنی هر گزینه مشخص‌کننده امتیاز فرد است، و این شیوه امتیازدهی کاملاً برعکس شیوه سوالات مثبت می‌باشد. روال کل تحقیق به صورت تطبیقی مقایسه‌ای می‌باشد. بنابراین با استفاده از نرم افزار SPSS داده‌های به دست آمده توسط بازاریان را به صورت جداگانه مورد بررسی قرار می‌دهیم و میزان تاثیر هوش هیجانی بر هر یک راسنجیده و با مقایسه بین این دو به نتیجه‌گیری در مورد فرضیات می‌پردازیم.

میزان آلفای کرومباخ تعیین شده برای هر یک از خورده مقیاس های هوش هیجانی عبارتند از
 ۱- هوش درون فردی ۰/۸۰، ۲- هوش میان فردی ۰/۷۵، ۳- هوش مقابل با فشار ۰/۶۶، ۴- هوش سازش پذیر ۰/۶۴،
 ۵- هوش خلق کلی ۰/۵۹

یافته های تحقیق

جدول شماره (۱) نتایج آزمون اس پی اس برای مقایسه و ارتباط بین هوش هیجانی و مهارت مذاکره‌ای

سطح معناداری	ضریب همبستگی	فرضیات تحقیق
۰/۰۰	۰/۵۲۹	فرضیه اصلی
۰/۰۰	۰/۳۰۸	فرضیه فرعی اول
۰/۰۰	۰/۶۰۱	فرضیه فرعی دوم
۰/۰۰	۰/۳۹۹	فرضیه فرعی سوم
۰/۰۱۱	۰/۱۷۴	فرضیه فرعی چهارم
۰/۰۰	۰/۴۷۲	فرضیه فرعی پنجم
۰/۰۰	۰/۵۴۲	فرضیه فرعی ششم
۰/۰۰	۰/۵۲۲	فرضیه فرعی هفتم
۰/۰۰	۰/۵۷۰	فرضیه فرعی هشتم
۰/۰۱۱	۰/۴۶۰	فرضیه فرعی نهم
۰/۰۰	۰/۵۷۶	فرضیه فرعی دهم
۰/۰۰	۰/۴۱۷	فرضیه فرعی یازدهم
۰/۰۰	۰/۶۲۳	فرضیه فرعی دوازدهم
۰/۰۰	۰/۴۸۹	فرضیه فرعی سیزدهم
۰/۰۱۱	۰/۲۶۷	فرضیه فرعی چهاردهم
۰/۰۰	۰/۴۴۲	فرضیه فرعی پانزدهم
۰/۰۱۴	۰/۱۶۸	فرضیه فرعی شانزدهم
۰/۰۰۳	۰/۲۰۳	فرضیه فرعی هفدهم
۰/۰۰۳	۰/۲۰۶	فرضیه فرعی هیجدهم
۰/۰۱۰	۰/۱۷۸	فرضیه فرعی نوزدهم
۰/۰۰	۰/۳۱۶	فرضیه فرعی بیستم
۰/۰۱۰	۰/۳۹۹	فرضیه فرعی بیست و یکم

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل داده های آماری که از مقایسه ی مولفه های هوش هیجانی و مولفه های مهارت مذاکره ای در قالب دو پرسشنامه ی محقق ساخته ۹۰ سوالی و ۸۰ سوالی مربوط به هوش هیجانی و مهارت مذاکره ای بدست آمد مشاهده می‌شود که بین هوش هیجانی و مهارت‌های مذاکره ای ارتباطی معنا دار وجود دارد بدین صورت که هر چه هوش هیجانی در مدیران بالا تر باشد توانایی هدایت مطلوب مذاکرات را به سمت دست

یابی به هدف اصلی سازمان نیز افزایش می‌یابد. بین هوش درون فردی و سبک واقع‌گرایی مذاکره‌ای ارتباطی معنا دار وجود دارد بدین صورت که هر چه سطح مهارت‌های درون فردی مانند اعتماد به عقاید خود در مدیران بالا تر باشد توانایی نشان دادن واقعیات به شکل بی طرف و مشارکت با دیگران و ارتباط دادن واقعیات و با تجربه نیز در آنها افزایش می‌یابد. بین هوش میان فردی و سبک واقع‌گرایی مذاکره‌ای ارتباطی معنا دار وجود دارد به دین صورت که هر چه مدیران توانایی بیشتری در مهارت‌های اجتماعی بالا تر باشد، عکس‌العمل آرام و متین و نشان دادن واقعیات با تجربه و مشارکت با دیگران نیز در آنها افزایش می‌یابد. بین هوش سازش‌پذیر و سبک واقع‌گرایی مذاکره‌ای ارتباطی معنا دار وجود دارد به دین صورت که هر چه در مدیران توانایی درک و کفایت لازم در پیدا کردن راه حل مناسب بالاتر باشد، عکس‌العمل آرام و متین و نشان دادن واقعیات با تجربه و مشارکت با دیگران نیز در آنها افزایش می‌یابد. بین هوش مقابل با فشار و سبک واقع‌گرایی مذاکره‌ای ارتباطی معنا دار وجود دارد به دین صورت که هر چه در مدیران توانایی درک و کفایت لازم در پیدا کردن راه حل مناسب بالاتر باشد، عکس‌العمل آرام و متین و نشان دادن واقعیات با شرایط تحت فشار روانی به ندرت کنترل خود را از دست بدهند، عکس‌العملی آرام و متین و نشان دادن واقعیات با تجربه و مشارکت با دیگران نیز در آنها افزایش می‌یابد. بین هوش خلق‌گلی و سبک واقع‌گرایی مذاکره‌ای ارتباطی معنا دار وجود دارد بدین صورت که هر چه روحیه‌ی مدیران بشاش‌تر و امیدواری به آینده در به بدست آوردن موفقیت بالا تر باشد و توانایی نشان دادن واقعیات به شکل بی طرف و مشارکت با دیگران و ارتباط دادن واقعیات بیشتر باشد تجربه نیز در آنها افزایش می‌یابد. بین هوش درون فردی و سبک شهودی مذاکره‌ای ارتباطی معنا دار وجود دارد به دین صورت که هر چه سطح مهارت‌های درون فردی مانند اعتماد به عقاید خود در مدیران بالا تر باشد توانایی تمرکز بر کل مسئله و مبنا قرار دادن اصول و مبانی نیز در آنها افزایش می‌یابد. بین هوش میان فردی و سبک شهودی مذاکره‌ای ارتباطی معنا دار وجود دارد بدین صورت که هر چه مدیران در مهارت‌های اجتماعی توانایی بالا تری داشته باشند، توانایی تمرکز بر کل مسئله و مبنا قرار دادن اصول و مبانی نیز در آنها افزایش می‌یابد. بین هوش سازش‌پذیر و سبک شهودی مذاکره‌ای ارتباطی معنا دار وجود دارد بدین صورت که هر چه در مدیران توانایی درک و کفایت لازم در پیدا کردن راحل مناسب بالاتر باشد، ایجاد ایده‌های ساختگی و توانایی تمرکز بر کل مسئله و مبنا قرار دادن اصول و مبانی نیز در آنها افزایش می‌یابد. بین هوش مقابل با فشار و سبک شهودی مذاکره‌ای ارتباطی معنا دار وجود دارد بدین صورت که هر چه مدیران در شرایط تحت فشار روانی به ندرت کنترل خود را از دست بدهند، ایجاد ایده‌های ساختگی و توانایی تمرکز بر کل مسئله و مبنا قرار دادن اصول و مبانی نیز در آنها افزایش می‌یابد. بین هوش خلق‌گلی و سبک شهودی مذاکره‌ای ارتباطی معنا دار وجود دارد بدین صورت که هر چه روحیه‌ی مدیران بشاش‌تر و امیدواری به آینده در به بدست آوردن موفقیت بالا تر باشد و توانایی نشان دادن واقعیات به شکل بی طرف و مشارکت با دیگران و ارتباط دادن واقعیات بیشتر باشد تجربه نیز در آنها افزایش می‌یابد. بین هوش درون فردی و سبک هنجاری مذاکره‌ای ارتباطی معنا دار وجود دارد بدین صورت که هر چه سطح مهارت‌های درون فردی مانند اعتماد به عقاید خود در مدیران بالا تر باشد توانایی پیشنهاد فردی و استفاده از موقعیت اقتدار و احساس همبستگی نیز در آنها افزایش می‌یابد. بین هوش میان فردی و سبک هنجاری مذاکره‌ای ارتباطی معنا دار وجود دارد بدین صورت که هر چه توانایی مدیران در مهارت‌های اجتماعی بالا تر باشد، توانایی پیشنهاد فردی و استفاده از موقعیت اقتدار و احساس همبستگی نیز در آنها افزایش می‌یابد. بین هوش سازش‌پذیر و سبک هنجاری مذاکره‌ای ارتباطی معنا دار وجود دارد بدین صورت که هر چه در مدیران توانایی درک و کفایت لازم در پیدا کردن راه حل مناسب بالاتر باشد توانایی پیشنهاد فردی و اقتدار و احساس همبستگی نیز در آنها افزایش می‌یابد. بین هوش مقابل با فشار و سبک هنجاری مذاکره‌ای ارتباطی معنا دار وجود دارد بدین صورت که هر چه مدیران در شرایط تحت فشار روانی به ندرت کنترل خود را از دست بدهند، توانایی پیشنهاد فردی و اقتدار و احساس همبستگی نیز در آنها افزایش می‌یابد. بین هوش خلق‌گلی و سبک هنجاری مذاکره‌ای ارتباطی معنا دار وجود دارد بدین صورت که هر چه روحیه‌ی بشاش‌تر و امیدوارتر نسبت به آینده در به بدست آوردن موفقیت باشند، توانایی پیشنهاد فردی و اقتدار و احساس همبستگی نیز در آنها افزایش می‌یابد. بین هوش درون فردی و سبک تحلیلی مذاکره‌ای ارتباطی معنا دار

وجود دارد به دین صورت که هر چه سطح مهارت های درون فردی مانند اعتماد به عقاید خود در مدیران بالا تر باشد، به دنبال دلیل بودن وتفکیک و تجزیه کردن و اهمیت به دلایل منطقی در آنها افزایش می یابد. بین هوش میان فردی و سبک تحلیلی مذاکره ای ارتباطی معنا دار وجود دارد به دین صورت که هر چه مدیران توانایی بیشتری در مهارت های اجتماعی بالا تر باشد، به دنبال دلیل بودن وتفکیک و تجزیه کردن و اهمیت به دلایل منطقی در آنها افزایش می یابد. بین هوش سازش پذیر و سبک تحلیلی مذاکره ای ارتباطی معنا دار وجود دارد به دین صورت که هر چه در مدیران توانایی درک و کفایت لازم در پیدا کردن راه حل مناسب بالاتر باشد، به دنبال دلیل بودن وتفکیک و تجزیه کردن و اهمیت به دلایل منطقی در آنها افزایش می یابد. بین هوش مقابله با فشار و سبک تحلیلی مذاکره ای ارتباطی معنا دار وجود دارد به دین صورت که هر چه مدیران در شرایط تحت فشار روانی به ندرت کنترل خود را از دست بدهند، به دنبال دلیل بودن وتفکیک و تجزیه کردن و اهمیت به دلایل منطقی در آنها افزایش می یابد. بین هوش خلق کلی و سبک تحلیلی مذاکره ای ارتباطی معنا دار وجود دارد به دین صورت که هر چه مدیران به صورت روحیه بشاش و امیدوار به آینده به بدست آوردن موفقیت در مدیران بالا تر باشد به دنبال دلیل بودن وتفکیک و تجزیه کردن و اهمیت به دلایل منطقی نیز در آنها افزایش می یابد.

پیشنهادات

- ۱- در مذاکره از دلایل منطقی استفاده کنید.
- ۲- صبور و شکیب باشید.
- ۳- در بیان حقایق دقیق باشید.
- ۴- از واقعیت به اصل برسید.
- ۵- در عکس العمل نشان دادن آرام باشید.
- ۶- تمرکز بر موقعیت به عنوان یک کل داشته باشید.
- ۷- شناخت هیجانها و میزان تأثیر آنها بر فرد.
- ۸- تشخیص احساسات و ارتباط میان آنها و افکار.
- ۹- احترام به احساسات افراد در شرایط و موقعیت های متفاوت.

منابع

- باگی، فیلیپ، (۱۳۸۸)، مدیریت مذاکره، دکتر مهدی ایرانزاد پاریزی، مینو سلسله، دکتر نغمه حیات (مترجم).
- رابینز، استیفن پی، (۱۳۸۱) رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه ها، کاربردها)، علی پارسائیان و سید محمد اعرابی (مترجم) تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- رضائیان، علی، (۱۳۸۲)، مدیریت تعارض و مذاکره (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)، تهران، انتشارات سمت
- سکاران، اما، «روش تحقیق در مدیریت»، صائبی، محمد؛ شیرازی، محمود، تهران؛ نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- شوئنفیلد، مارک و ریک شوئنفیلد، (۱۳۸۴)، هنر و دانش مذاکره علی مستأجران و مسعود راجی، (مترجم)، تهران، نشرنی.
- گلمن، دانیل، (۱۳۸۲)، «هوش هیجانی» پارسا، نسرین، (مترجم)، تهران، انتشارات رشد
- گرشاسبی، اصغر، (۱۳۸۴)، هنر و فن مذاکره، تهران، نشر مهاجر.
- محمدجعفر موعلی، فنون مذاکره برای حل مسائل سازمانی، کارشناس ارشد مدیریت دولتی از دانشگاه شهید بهشتی و عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور
- بانک جامع و روز آمد نشریات علمی پژوهشی ایران (www.sid.ir)
- سید جوادین، سید رضا (۱۳۸۶) مدیریت رفتار سازمانی، تهران، انتشارات نگاه دانش
- خاکی، غلامرضا، (۱۳۸۲)، روش تحقیق با رویکرد به پایان نویسی، چاپ اول، تهران، انتشارات بازتاب.