

## تأثیر هوش عاطفی بر اثربخشی مدیران

دکتر محمد علی بابایی – نونا مومنی

### چکیده

بسیاری از مدیران تمایل دارند سختگیر باشند و قادر نیستند رابطه خوبی با کارکنان برقرار سازند. آنها نمی توانند در محیط کسب و کار، فرهنگ سازمانی، فرایند کاری و فناوری تغییر ایجاد کنند. این مدیران به رغم داشتن دانش فنی خوب، نمی توانند مدیران موفقی باشند. مدیران اثربخش مدیرانی هستند که به خوبی از قابلیت‌های عاطفی خود بهره می گیرند و رابطه اثربخش و سازنده برقرار می کنند. در واقع، مدیران موفق تأکید بر ارتقای هوش عاطفی و پرورش قابلیت‌های عاطفی دارند. این مهم نشان دهنده اهمیت هوش عاطفی و کاربرد آن در سازمانهاست.

### مقدمه

هر مدیر باید بتواند از طریق افراد به اهداف سازمانی برسد. سالهاست به مدیران می آموزند که توانایی آنها برای دستیابی به اهداف، رابطه مستقیم با توانایی آنها با برانگیختن افراد اطراف خود دارد. این امر امروزه اهمیت بیشتری یافته است زیرا مسائل انسانی، ارتباطات و روابط بین مدیر و کارکنان افزایش یافته است. به ویژه آنکه کارهای فردی روبه کاهش و اهمیت کارهای تیمی و گروهی روبه افزایش است. این مهم شکل دهنده رویکرد مدیریت جدید است که اهمیت آن روز به روز آشکارتر می شود (میلر، ۱۹۹۹، ص ۱). در رویکرد جدید مدیریت فرهنگ سازمانی، کار تیمی و نحوه همکاری مدیر با دیگران اهمیت خاصی دارد. در واقع تمرکز اصلی بر رشد و پرورش افراد است تا از این رو بهره وری سازمان نیز افزایش یابد (همان منبع، ص ۱). از این رو، مدیرانی مدنظر سازمانها هستند که از توانمندیهای اجتماعی و مهارتهای ارتباطات برخوردار باشند، شنونده و سخنگوی خوبی باشند و با درک احساسات خود و دیگران و در بیان و انتقال احساسات به خوبی عمل کنند و در یک جمله آنها بتوانند محیطی با نشاط ایجاد کنند که در آن افراد رشد یابند. رویکرد مدیریتی جدید این مدیران را مدیرانی اثربخش و موفق می داند. پیام این مقاله آن است که مدیران اثربخش و موفق به قابلیت‌های عاطفی توجه فراوان دارند و در ارتباطات خود به خوبی می توانند عواطف و احساسات دیگران را درک کنند و متناسب با آن عکس العمل نشان دهند و در یک کلام از هوش عاطفی بالایی برخوردارند. در این مقاله مباحث به دو قسمت تقسیم می شوند. نخست مباحث مربوط به هوش عاطفی و سپس تفاوت آن با هوش عقلی عنوان می شود و بعداً رابطه اثربخشی و موفقیت مدیران با هوش عاطفی بررسی می شود.

### بخش اول: هوش عاطفی

صاحب نظران، هوش عاطفی را با توجه به ویژگیها و کارکردهای آن به صورت زیر تعریف کرده اند:

! دانیل گولمن: هوش عاطفی مهارتی است که دارنده آن می تواند 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 روحیه خود و دیگران را بالا ببرد (دوستار، ۱۳۸۲، ص ۵۴).! جان مایر و پیتر سالوی: هوش عاطفی توانایی ارزیابی، بیان و تنظیم عاطفه

خود و دیگران و استفاده کارآمد از آن است (دوستار، ۱۳۸۲، ص ۵۴).

! «بار- آن»: هوش عاطفی تواناییهای یک شخص در مواجهه با چالشهای محیطی است و موفقیت‌های فرد را در زندگی پیش بینی می کند (وثوقی کیا، ۱۳۸۳، ص ۲).

بنابراین، هوش عاطفی را می توان به کارگیری قابلیت‌های عاطفی خود و دیگران، در رفتار فردی و گروهی برای کسب حداکثر نتایج، تعریف کرد.

تاریخچه: مبحث هوش عاطفی به سال ۱۹۸۵ بر می گردد که یک دانشجوی مقطع دکتری رشته هنر در یکی از دانشگاههای آمریکا پایان نامه ای را به اتمام رسانید که در آن هوش عاطفی ( هوش هیجانی) را مطالعه کرده بود. سپس در سال ۱۹۹۰ دو استاد دانشگاه در آمریکا «جان مایر» و «پیتر سالوی» دو مقاله در مورد هوش عاطفی نوشتند و پژوهشهای خود را در این رابطه آغاز کردند. این دو استاد دریافتند که برخی از افراد در شناخت احساسات خود و دیگران و حل مشکلات احساسی و عاطفی توانمند تر هستند (هین، ۲۰۰۴، ص ۲). آنان نقل می کنند که نظریه آنها در مورد هوش عاطفی، عامل انگیزه گولمن برای نوشتن کتاب پر فروش خود به نام «هوش عاطفی» در سال ۱۹۹۵ گردید (هین، ۲۰۰۴، ص ۲).

«گولمن» در کتاب خود به نام «کار با هوش عاطفی» (۱۹۹۸) بر نیاز به هوش عاطفی در محیط کار - محیطی که اغلب به عقل توجه می شود تا قلب و احساسات- تمرکز می کند. او معتقد است نه تنها مدیران و رؤسای شرکتهای نیازمند هوش عاطفی هستند، بلکه هر کسی که در سازمان کار می کند نیازمند هوش عاطفی است (مُری، ۱۹۹۸، ص ۲). اما هرچه در سازمان به سمت سطوح بالاتر می رویم، اهمیت هوش عاطفی در مقایسه با هوش عقلی افزایش می یابد. به همین علت هوش عاطفی از اهمیت زیادی برای یک رهبر برخوردار است (گولمن و همکاران، ۲۰۰۱، ص ۴۷).

ابعاد هوش عاطفی: «مایر» و «سالوی» و «دیوید کارسو»، «دانیل گولمن» و «بار- آن» به تحقیق در مورد هوش عاطفی پرداخته اند.

### **این نظریه پردازان چند طبقه بندی ابعاد هوش عاطفی را معرفی کرده اند:**

! «مایر» و «سالوی» و همکار جدید آنها «دیوید کارسو»، هوش عاطفی (هیجانی) را به چهار عامل تقسیم می کنند.

۱- برداشت و اظهار هیجانی: بازشناسی و وارد کردن اطلاعات کلامی و غیر کلامی از سیستم هیجانی؛

۲- تسهیل تفکر به وسیله هیجان (استفاده از هوش هیجانی): به کار گیری هیجانها به عنوان قسمتی از جریان شناختی مانند خلاقیت و حل مسئله؛

۳- فهم یا درک هیجانی: پردازش شناختی هیجان که شامل بصیرت و معلومات به دست آمده در مورد احساسات خود یا احساسات دیگران است؛

۴- مدیریت یا تنظیم هیجانی: مدیریت هیجانها در خود و افراد دیگر (اکبرزاده، ۱۳۸۳، ص ۱۵).

از نظر آنان مهمترین جزء تشکیل دهنده هوش هیجانی عبارت است از: توانایی ارزیابی و بیان صحیح هیجانها، توانایی تشخیص هیجانها در خود و توانایی اظهار و بیان احساسات خود (همان منبع، ص ۱۰۸).

### **! دانیل گولمن هوش عاطفی را در قالب چهار عنصر زیر تعریف می کند:**

۱- خود آگاهی: آیا مدیر می تواند به طور صحیح احساسات خود را هر زمان که بروز می کند تشخیص دهد؟ مثل خود آگاهی عاطفی، خود آگاهی صحیح از خود، اعتماد به خود.

۲- خود مدیریتی: آیا مدیر می تواند احساسات خود را به سمت نتایج مثبت مدیریت کرد؟ همانند: خود کنترلی عاطفی، وظیفه شناسی یا وجدان کاری، سازگاری، انگیزه توفیق طلبی، ابتکار عمل.

۳- آگاهی اجتماعی: آیا مدیر می تواند به طور صحیح احساسات دیگران را هنگام رودررویی با آنها یا در حین کار با آنها تشخیص دهد؟ عینیت آن به صورت همدلی، خدمت محوری و آگاهی سازمانی است.

۴- مدیریت روابط (مهارت‌های اجتماعی): آیا مدیر می‌تواند رابطه خود با دیگران را به طور موثر و سازنده ای مدیریت کند و به سمت نتایج مثبت هدایت کند؟ همانند: پرورش دیگران، نفوذ، ارتباطات، مدیریت تعارض، تصویر سازی، تحلیل تغییر، همکاری و کار تیمی (گریوز و بردبری، ۲۰۰۳، ص ۲). این ابعاد در شکل شماره یک نشان داده می‌شود (شکل ۱).

### **! «بار- آن» هوش عاطفی را در قالب رفتار هوشمندانه و اجتماعی به پنج مؤلفه زیر تقسیم می‌کند:**

۱- خوش بینی: توانایی مثبت دیدن مسائل زندگی و توجه به آنها؛

۲- خود دستیابی: توانمندی دستیابی و توفیق به اهداف و استعداد‌های نهفته؛

۳- خرسندی: توانایی احساس خرسندی از خود، دیگران و زندگی؛

۴- استقلال: توانایی مستقل بودن و عدم وابستگی احساسی به دیگران؛

۵- مسئولیت پذیری اجتماعی: توانایی احساس یکی شدن با گروه اجتماعی (کیاروچی، فورگاس و مایر، ۲۰۰۱، ص ۸۸).

**تا کنون بیش از ۶۰ نوع تست هوش عاطفی ارائه شده است، اما ۳ پرسشنامه زیر مفیدتر هستند که محققان مربوط معرفی کرده اند:**

۱- پرسشنامه سنجش هوش عاطفی (بار- آن)؛

۲- تست هوش عاطفی (مایر، سالوی و کارسو)؛

۳- پرسشنامه قابلیت‌های عاطفی (گولمن).

گولمن و همکاران وی در مؤسسه تحقیقاتی «هی گروپ» پرسشنامه قابلیت‌های عاطفی را به منظور بررسی هوش عاطفی کارکنان و مخصوصاً مدیران در سازمانها تهیه کرده اند. اکنون این پرسشنامه یکی از سه پرسشنامه برتر سنجش هوش عاطفی در سطح محافل علمی و بین المللی است.

### **هوش عاطفی و هوش عقلی**

هوش عاطفی و بهره هوشی ضد یکدیگر نیستند، بلکه با هم تفاوت دارند. علی رغم عقیده رایج، افرادی که دارای بهره هوشی بالا و هشیاری عاطفی بسیار ضعیف (یا برعکس) باشند، نسبتاً نادرند. «جک بلوک»، روان شناس دانشگاه کالیفرنیا در دانشگاه برکلی، با استفاده از معیاری که کاملاً شبیه بهره هوشی و شامل قابلیت‌های اساسی عاطفی و اجتماعی است، به مقایسه افرادی که بهره هوشی بالایی دارند و افرادی که دارای استعداد‌های عاطفی قوی هستند، پرداخته و تفاوت‌های آنان را مورد بررسی قرار داده است (گولمن، به نقل از دوستار، ۱۳۸۲، ص ۵۴). فردی که فقط از نظر بهره هوشی (IQ) در سطح بالا، ولی فاقد هشیاری عاطفی است، تقریباً کاریکاتوری از یک آدم خردمند است، در قلمرو ذهن چیره دست است، ولی در دنیای شخصی خویش ضعیف. افرادی که از هوش عاطفی قوی برخوردارند، از نظر اجتماعی متعادل، شاد و سر زنده‌اند و هیچ گرایشی به ترس یا نگرانی ندارند و احساسات خود را به طور مستقیم بیان کرده و راجع به خود مثبت فکر می‌کنند. آنان ظرفیت چشمگیری برای تعهد، پذیرش مسئولیت و قبول چارچوب اخلاقی دارند و در رابطه خود با دیگران بسیار دلسوز و با ملاحظه‌اند و از زندگی عاطفی غنی، سرشار و مناسبی برخوردارند. آنان همچنین با خود، بسیار راحت برخورد می‌کنند (دوستار، ۱۳۸۲، ص ۵۴).

«ثرندایک» روان شناسی که به خاطر ترویج مفهوم بهره هوشی در دهه های ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ معروف است، معتقد است، «هوشیاری اجتماعی یا توانایی درک دیگران و رفتار معقولانه در روابط انسانی (به عنوان یکی از ابعاد هوش عاطفی) خود یکی از جنبه‌های بهره هوشی افراد محسوب می‌شود» (گولمن، به نقل از دوستار، ۱۳۸۲، ص ۵۵).

«گولمن» در کتاب موفق خود با عنوان هوش عاطفی (۱۹۹۵) از کشفیات جدیدی سخن می گوید که هوش عاطفی بسیار موثرتر از هوش عقلی است؛ او در کتابش از تستی سخن می گوید که حدود ۳۰ سال پیش انجام شده است. در این تحقیق کودکان ۴ ساله را جداگانه به دانشگاه استنفورد به اتاقی می آوردند؛ در آنجا فرد مهربانی بود که به آنها شکلات می داد و می گفت که آنها می توانند شکلات را همان لحظه بخورند یا اینکه صبر کنند تا او برگردد و در آن صورت دو برابر شکلات بخورند. در فیلمی که از کودکان گرفته شد آنها را مدتی که تنها بودند نشان می داد. برخی از آنها برای اینکه شکلات خوشمزه را نخورند خود را سرگرم کارهای دیگر مثل آواز خواندن و بستن چشمهایشان می کردند. حدود یک سوم بچه ها لحظه ای که مرد اتاق را ترک می کند سریع شکلات را می خورند. دو دهه دیگر دوباره همان کودکان که حالا دیگر بزرگ شده اند دوباره جمع می شوند و از آنها مجدداً تست گرفته می شود. تفاوت‌های اجتماعی و احساسی دو گروهی که سریع شکلات را خوردند و گروهی که برای دومین شکلات صبر کردند بسیار تعجب آور بود. گروه دوم قابلیت اجتماعی بیشتری نسبت به گروه اول داشتند، آنها بسیار کمتر دچار خشم، ترس و استرس می شدند و هنگام فشار بر آنها دچار بی نظمی و اغتشاش ذهنی نمی شدند. به استقبال چالشها و مشکلات می رفتند و اعتماد به نفس داشتند، قابل اعتماد بودند، اما آنهایی که شکلات را سریع خوردند از مشکلات زندگی دوری می کردند، در برابر حوادث به راحتی متاثر و ناراحت می شدند، خود را کم ارزش می دانستند. بنا به اعتقاد «گولمن» تمام این وقایع به دلیل تصمیم گیری در بخش احساسی مغز افراد است. در واقع، «گولمن» از این تست، قدرت تشخیص را عنوان میکند.

بنابراین، فردی که قابلیت‌های عاطفی بالایی دارد از بخش احساسی مغز خود به خوبی بهره می گیرد در مقایسه با فردی که هوش عقلی در سطح مشابه او دارد اما فاقد هوشیاری لازم عاطفی است در زندگی و ارتباطات خود موفق تر عمل می کند، در مقابل استرس و مشکلات مقاوم است و ذهنی پویا در برابر چالشها دارد. این امر اهمیت هوش عاطفی را در مقایسه با هوش عقلی نشان می دهد.

### مقایسه هوش عاطفی و عقلی

بهترین حوزه مناسب برای مقایسه هوش عاطفی و هوش عقلی محیط کار است زیرا فرد در محیط کار خود علاوه بر توانمندیهای علمی (که از هوش عقلی نتیجه می شود) از قابلیت‌های عاطفی خود نیز استفاده می کند. از این رو، در حوزه توسعه منابع انسانی در سازمانها مفهوم هوش عاطفی به کار گرفته شده است تا به مهارتهای عاطفی، علاوه بر قابلیت‌های تخصصی، توجه شود.

بر اساس تحقیقات، هوش عقلی حداکثر ۱۰ درصد بر عملکرد و موفقیت تأثیر دارد (مخصوصاً در حوزه مدیریت)؛ البته تحقیقات «رابرت امرلینگ» و «دانیل گولمن» (۲۰۰۳) بیان می کنند که هوش عقلی نسبت به هوش عاطفی پیشگوی بهتری برای کار و عملکرد علمی فرد است. اما زمانی که این سوال مطرح می شود «آیا فرد می تواند در کار خود بهترین باشد و یا مدیری لایق باشد؟» در اینجا هوش عاطفی معیار بهتری است، هوش عقلی احتمالاً برای به دست آوردن این جواب کارایی کمتری دارد. «گولمن» نیز در کتاب جدید خود به نام (کار با هوش عاطفی ، ۱۹۹۸) بر نیاز به هوش عاطفی در محیط کار، یعنی محیطی که اغلب به عقل توجه می شود تا قلب و احساسات، تمرکز می کند. او معتقد است نه تنها مدیران و رؤسای شرکتهای نیازمند هوش عاطفی هستند، بلکه هر کسی که در سازمان کار می کند نیازمند هوش عاطفی است (مُری، ۱۹۹۸، ص ۲).

اما هرچه در سازمان به سمت سطوح بالاتر می رویم اهمیت هوش عاطفی در مقایسه با هوش عقلی افزایش می یابد. در این زمینه «گولمن» و همکاران او معتقدند که هوش عاطفی در تمامی رده های سازمانی کاربرد زیادی دارد، اما در رده های مدیریتی اهمیتی حیاتی می یابد. آنان مدعی هستند هوش عاطفی تا حدود ۵۸ درصد بهترینها را در موقعیت رهبری ارشد از ضعیفترینها جدا می سازد و مشخص می کند. زیرا شرایطی که در رأس سلسله مراتب سازمانی به وجود می آیند، سریعتر گسترش می یابند، چرا که هر کسی به مدیر و فرد بالا دست خود نگاه می کند. افراد زیر دست رفتارهای عاطفی خود را از مدیران می آموزند. حتی هنگامی که مدیر را نمی توان زیاد رویت کرد (مثل مدیری که در پشت درهای بسته در طبقات بالاتر کار می کند) نگرش او بر حالات زیر دستانش تأثیر می گذارد. به همین علت است که هوش عاطفی از اهمیت زیادی برای یک رهبر برخوردار است (گولمن و همکاران، ۲۰۰۱، ص ۴۷).

بنابراین، این مهم باید مدنظر قرارگیرد که در سازمانها هوش عقلی تنها ابزار مقایسه افراد نیست، چرا که در محیطهایی که انسانها فعالیت دارند قابلیت‌های عاطفی، درک افراد از احساسات خود و دیگران و توانمندیهای آنان در ارتباطات عوامل مهمی هستند که باید مدنظر قرار گیرد. در این بین ارتباطات از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است زیرا توانمندیهای اجتماعی بخش مهم هوش عاطفی و در واقع عینیت بخش هوش عاطفی است.

رابطه هوش عاطفی و اثربخشی مدیران: برخی از مدیران به خاطر رابطه ضعیف خود با دیگران قادر نیستند بازخورد دریافت کنند و به بازخوردها پاسخ درست بدهند.

مدیران اثربخش و موفق تقریباً در تمام جنبه‌ها با این مدیران متفاوت هستند. آنان نقش رهبر را ایفا می‌کنند، بنا به نظر «گولمن» رهبر قوی و موثر، کسی است که الهام بخش است، انگیزه ایجاد می‌کند و تعهد به وجود می‌آورد، قابلیت‌های هوش عاطفی خود را به طور پیوسته تقویت می‌کند و با توجه به نیاز، سبک‌های رهبری خود را تغییر می‌دهد (دیربورن، ۲۰۰۲، ص ۱). مدیران موفق برانگیزاننده‌های خوبی هستند. در یک کلام، مدیران موفق تأکید بر ارتقای هوش عاطفی و پرورش قابلیت‌های عاطفی دارند (میلر، ۱۹۹۹، ص ۲).

### نتیجه گیری

در واقع، تفاوت مدیر اثربخش و نا موفق در ارتباطات آنها تجلی می‌یابد. مدیران اثربخش با هوش عاطفی بالای خود در ارتباطات بسیار موفق‌تر از دیگر مدیران عمل می‌کنند و این امر را به خوبی به اثبات می‌رسانند که مدیری که هوش عقلی (IQ) بالایی دارد، نمی‌تواند تنها با اتکا بر هوش عقلی خوب خود رهبری کند؛ بلکه مدیری اثربخش است که شنونده و سخنگوی خوبی باشد، رابطه پایدار و مثبت با دیگران برقرار سازد (گولمن، به نقل از وثوقی کیا، ۱۳۸۳، ص ۲). احساسات خود و دیگران را به خوبی درک کند و در ارتباطات خود به درستی عکس‌العمل نشان دهد. بنابراین، می‌توان این مهم را این چنین بیان کرد که مدیر اثر بخش قابلیت عاطفی بالایی دارد و در تصمیم‌گیری بر عناصر عاطفی تأکید می‌کند. او به خوبی می‌داند زمانی رهبری اثربخش است که به کارکنان خود به عنوان یک انسان توجه کند و همواره با برقراری رابطه اثربخش و سازنده، در صدد رشد و پرورش کارکنان خود برآید.

## منابع و ماخذ:

- ۱- اکبرزاده، نسرین، «هوش هیجانی (دیدگاه سالوی و دیگران)»، انتشارات فارابی، ۱۳۸۳.
- ۲- امینی، فضل اله، «رهبری عاطفی»، گزیده مدیریت، اردیبهشت ۱۳۸۳، شماره ۳۶، ص ۷-۱۸.
- ۳- خائف الهی، احمدعلی، دوستار، محمد، «ابعاد هوش هیجانی»، مدیریت و توسعه، ۱۳۸۲، شماره ۱۸، ص ۵۲-۶۲.
- ۴- گولمن، دانیل، «هوش عاطفی»، بلوچ حمیدرضا، تهران، انتشارات جیحون، ۱۳۷۹
- ۵- گولمن، دانیل، «ویژگیهای یک رهبر»، گزیده مدیریت، شریفیان ثانی، مریم، اردیبهشت ۱۳۸۳، شماره ۳۶، ص ۶۲-۷۲.
- ۶- گولمن، دانیل، «رهبری اصیل: محرک پنهان عملکرد برتر»، گزیده مدیریت، اردیبهشت ۱۳۸۱، شماره ۱۶، احمد پور، ص ۲۲-۳۱.
- ۷- وثوقی کیا، الهام، «هوش هیجانی»، دانشگاه الزهراء، خرداد ۱۳۸۳.
- ۸- "Cherniss, Carry ,Ph.D., The" Business Case for Emotional Intelligence , Rutgers University, ۲۰۰۲, [www.einconsortium.org](http://www.einconsortium.org)
- ۹- Joseph. D. Mayer, John, " Emotional Intelligence in Everyday's Life", Ciarrochi, Joseph.Forgas Philadelphia, PA: Psychology press
- ۱۰- " Redefine our Approach to Leadership Development", Public Dearborn, Katie, " Studies in EI Personnel Management , ۲۰۰۲winter, [www.findarticles.com](http://www.findarticles.com)
- ۱۱- "office of Emotional Intelligence", [www.google.com](http://www.google.com) ۲۰۰۳personnel Management"
- ۱۲- Richard. Mckee, Annie, "Primal Leadership: The Hidden Driver Of Great Performance", Harvard Business Review, December ۲۰۰۱, ۴۳-۵۳
- ۱۳- Goleman , Daniel. Boyatzis, Robert, "Common Issues in Emotional Intelligence", October ۲۰۰۳, [www.eiconsortium.org](http://www.eiconsortium.org)
- ۱۴- Greaves, Dr. Jane ,Dr Brad berry , " Team Emotional Intelligence", [www.talentsmart.com](http://www.talentsmart.com) ۲۰۰۳
- ۱۵- Hein, Steve, "Importance of Emotions and scenes", [www.eqi.org](http://www.eqi.org) ۲۰۰۴
- ۱۶- Hein, Steve, "Increasing Emotional Intelligence", [www.eqi.org](http://www.eqi.org) ۲۰۰۴
- ۱۷- Manya Arond, Thomas, "Understanding EI can Help Alter Problem Behavior", Sept – Oct ۲۰۰۴, [www.findarticle.com](http://www.findarticle.com) /p/ article/mi – mo ,Physician Executive ۸۴۳
- ۱۸- Murray, Bridget , "Does Emotional Intelligence Happen in work place ?", American Psychological Association, ۱۹۹۸, [www.google.com](http://www.google.com)
- ۱۹- Miller, Mike, "Emotional Intelligence Helps succeed", credit union Magazine, Jul ۱۹۹۹, [www.findarticles/p/articles](http://www.findarticles/p/articles)
- ۲۰- Thompson, Grey, "Emotional Intelligence", October ۲۰۰۳, [www.google.com](http://www.google.com)
- ۲۱- Thomson, Kevin, Welch, Stephen, "Communication World", ۱۹۹۸, [www.findarticles.com](http://www.findarticles.com) /p/ article/mi (om/p) ۱۵- ۷ ۸/lj – n۴۴۲۲m –