

## استراتژی مدیریت استعداد و رابطه آن با هوش عاطفی کارکنان

دکتر علی شائمی \*

دکتر سید محسن علامه \*\*

محبوبه عسکری \*\*\*

### چکیده

امروزه توسعه مدیریت استعداد یکی از مهمترین عوامل کسب و کار و از مؤلفه‌های کلیدی حفظ مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌ها به شمار می‌رود. هوش عاطفی نیز به دلیل تأثیر مستقیمی که بر عملکرد دارد، می‌تواند مکمل مناسبی جهت حفظ این مزیت باشد. بنابراین، هدف این پژوهش تحلیل رابطه استراتژی مدیریت استعداد و هوش عاطفی کارکنان در شهرداری شهر اصفهان است. جهت سنجش استراتژی مدیریت استعداد از مدل سوئیم و سنجش هوش عاطفی کارکنان از مدل پیشنهادی پژوهشگر استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی کارکنان دارای مدرک تحصیلی دیپلم و بالاتر بوده که تعداد ۲۱۷ نفر از آنان به عنوان نمونه انتخاب گردیده‌اند. جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش از روش تحلیل مدل سازی معادله ساختاری استفاده شده است و نتایج این ارزیابی حاکی از آن است که استراتژی مدیریت استعداد رابطه مثبت و معناداری با هوش عاطفی کارکنان دارد. همچنین بین مؤلفه‌های پنج گانه آن شامل "جو و فرهنگ باز"، "ارتباطات"، "مدیریت عملکرد"، "پرورش کارکنان" و "پاداش و قدردانی" و هوش عاطفی کارکنان رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.

واژگان کلیدی: استراتژی مدیریت استعداد، پرورش کارکنان، جو و فرهنگ باز، مدیریت عملکرد، هوش عاطفی.

---

\* استادیار، گروه مدیریت دانشگاه اصفهان

\*\* استادیار، گروه مدیریت دانشگاه اصفهان

\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی و مدرس دانشگاه پیام نور زاینده رود miss\_askary@yahoo.com

تاریخ پذیرش: ۹۲/۳/۲۳

تاریخ دریافت: ۹۱/۱۰/۹

## مقدمه

در عصر جهانی شدن و پیشرفت فن آوری، سرمایه انسانی به عنوان مهمترین سرمایه سازمان‌ها قلمداد شده است (هیت و دیگران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶) و این منبع ارزش آفرین، باعث تغییر اولویت‌ها در کسب و کار، چشم اندازهای استراتژیک و زیر سؤال رفتن صحت مدل‌های سنتی گردیده است (شیه و لین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲) به صورتی که پارادایم‌های سنتی در همه حوزه‌ها و به ویژه در مدیریت به شدت سست گردیده و پارادایم‌های جدید به جای تأکید بر مدل سنتی فرماندهی و کنترل به استفاده از تیم‌های کاری مشارکتی، یادگیری مستمر، خودکنترلی و تحول آفرینی تأکید می‌کنند (فرهنگی و دیگران، ۱۳۸۸). مفاهیمی هم چون استراتژی مدیریت استعداد و هوش عاطفی که متغیرهای اصلی این پژوهش هستند نیز در راستای حرکت به سمت پارادایم‌های منعطف‌تر در سال‌های اخیر مطرح شده‌اند. استراتژی مدیریت استعداد ابزاری جهت توسعه سازمان در مقابل تغییرات پیچیده محیطی از طریق جذب، نگهداری و پرورش افراد نخبه می‌باشد (علامه و قاسم آقایی، ۱۳۸۷) و هوش عاطفی، ظرفیت و توانایی سازماندهی احساس‌ها و عواطف خود و دیگران، کنترل مؤثر احساس‌ها و استفاده بهینه از آن‌ها در روابط با دیگران می‌باشد (گل‌من<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸). سطوح بالای هوش عاطفی، فضایی را به وجود می‌آورد که در آن مشارکت اطلاعاتی، ریسک پذیری سالم و یادگیری رواج می‌یابد (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۸). با توجه به این که شهرداری اصفهان در صدد است تا از طریق پرورش منابع انسانی خود، راهکارهای کسب و کار موجود در سازمان را تعالی بخشد، بررسی مدیریت استعداد به عنوان یک رویکرد جدید، می‌تواند تحولی در مدیریت سرمایه انسانی ایجاد نموده و نقاط ضعف و اشکالات وارده بر رویکردهای سنتی را مرتفع نماید. علاوه بر این همراهی آن با متغیر هوش عاطفی که در حیطه‌ی روابط کارکنان و مدیر قرار دارد و توانایی افراد را در شناخت و کنترل هیجان‌ها خود و دیگران می‌سنجد، زمینه‌ساز شرایطی می‌گردد که در آن، کارکنان شهرداری اصفهان تمامی توانایی‌ها، استعدادها و مهارت‌های خود را در نهایت خودآگاهی، اشتیاق و آرامش برای انجام وظایف محوله به کار گیرند، تا بدین وسیله بازدهی سازمان خود را

1- Hitt et al.  
2- Shih & Lin  
3- Goleman

به حداکثر رسانند. از اینرو هدف این مقاله تحلیل رابطه استراتژی مدیریت استعداد و هوش عاطفی کارکنان شهرداری شهر اصفهان می‌باشد. بدین منظور ابتدا ادبیات این دو مفهوم بررسی گردیده و سپس فرضیه‌های پژوهش ارائه شده است. آزمون فرضیه‌ها با روش مدل سازی معادله ساختاری<sup>۱</sup> صورت گرفته است و بر این اساس، نتایج پژوهش ارائه و پیشنهادهایی مبتنی بر یافته‌ها مطرح گردیده است.

### مروری بر ادبیات پژوهش

استراتژی مدیریت استعداد و هوش عاطفی هر دو مفاهیمی هستند که در دهه‌ی ۱۹۹۰ مطرح شده‌اند و کماکان مسیر تحول خود را می‌پیمایند. هوش عاطفی در برگیرنده‌ی مفاهیمی است که ریشه در علم روان شناسی دارد و به تشخیص و تنظیم احساس‌ها و عواطف در خود و دیگران می‌پردازد. هوش عاطفی، عاملی برای تمایز مدیران عالی و میانی است. مدیرانی که امروزه نگرش متفاوتی به افراد با استعداد داشته و به آن‌ها به دید یک منبع ایجاد مزیت رقابتی نگاه می‌کنند. به منظور کسب آگاهی بیشتر در این زمینه، در ادامه به توضیح هر یک از متغیرهای مذکور و رابطه آنها با یکدیگر پرداخته شده است.

### استراتژی مدیریت استعداد<sup>۲</sup>

در عصر حاضر تغییرات به عنوان یک عامل ضروری برای پیشرفت آینده تلقی می‌شوند (فالکنبرگ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). امروزه با توجه به فضای شدید رقابتی کسب و کار، توسعه مدیریت استعداد یکی از مهمترین عوامل کسب و کار و حفظ مزیت رقابتی در سازمان‌ها به شمار می‌رود، به صورتی که نخبگان می‌توانند ارزش‌های بسیار زیادی را برای سازمان‌ها به ارمغان آورده و باعث رشد و شکوفایی سازمان گردند. با این وجود تعداد معدودی از سازمان‌ها بر سرمایه‌گذاری انسانی تأکید دارند و اکثریت آنها بر روی فناوری‌های نوین، سیستم‌های برنامه‌ریزی و نرم‌افزارهای اجرایی سرمایه‌گذاری می‌کنند. این در حالی است که سازمان‌های مدرن پیشرفت خود را در گرو سرمایه‌گذاری بر روی کارکنان می‌دانند و در تلاش هستند تا استعداد کارکنان

1- Structural Equation Modeling (SEM)

2- Talent Management Strategy

3- Falkenberg et al.

خود را به سمت موفقیت نهایی هدایت کنند (سوئیم<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). در حال حاضر مدیریت استعداد یکی از مهمترین موضوعات استراتژیک سازمان‌ها به حساب می‌آید. وجود نخبگان از هر لحاظ ضروری است و اغلب به عنوان یک استراتژی کلیدی در حفظ برتری نسبی در برابر رقبا به حساب می‌آید. نخبگی نگرشی است که باید در تمامی سطوح یک شرکت و یا سازمان حاکم باشد (داویس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). بایهام<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) بیان داشته است که مدیریت استعداد مجموعه‌ای از شیوه‌های حوزه منابع انسانی است که شامل استخدام، انتخاب، توسعه، مدیریت کارراه و مدیریت جانشینی است؛ در حالی که به نظر کاپلی<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) مدیریت استعداد نگرشی به منظور جذب، توسعه و نگهداری افراد خلاق و نخبه جهت رسیدن به اهداف حال و آینده سازمان است. به معنای کلی تر مدیریت استعداد نگرشی هوشیارانه جهت استفاده از استعداد و شایستگی افراد نخبه به منظور تأمین نیازها و اهداف کلی و جزئی سازمان می‌باشد (علامه و قاسم آقایی، ۱۳۸۷).

استراتژی مدیریت استعداد، در صدد ایجاد شرایطی است که در آن مهارت‌های کارمندان مستعد شناسایی و از آن‌ها در حوزه‌های مناسب استفاده شود. برخی سازمان‌ها به دلیل عدم شناخت صحیح توانایی‌های کارکنان خود نمی‌توانند به نتایج مورد انتظار دست یابند. بسیاری از دوباره کاری‌ها، ضایعات، فقدان انگیزه، عدم بهره‌وری مناسب، فاصله زیاد با برنامه‌های طراحی شده، ناشی از عدم شناخت استعداد افراد در حیطه‌های کاری سازمان می‌باشد (چناری، ۱۳۸۷). وجود چنین شرایطی موجب از هم گسیختگی سازمان شده و احتمال از دست دادن نیروهای با استعداد را افزایش می‌دهد. زیرا کارکنان فقط در این اندیشه نیستند که وارد سازمانی بشوند و تا زمان بازنشستگی در آن جا بمانند؛ بلکه تصمیم کارکنان در خصوص ماندن یا ترک کردن سازمان بستگی به شرایطی دارد که سازمان برای آنان فراهم می‌کند، به گونه‌ای که اگر فرصت‌های بهتری را در سازمان‌های دیگر پیدا کنند، سازمان فعلی خود را ترک خواهند کرد (علامه و قاسم آقایی، ۱۳۸۷). از دهه گذشته مشکل نگهداری کارکنان با استعداد در همه سازمان‌ها افزایش یافته است. امروزه مدیریت افراد با استعداد و جلوگیری از

1- Sweem  
2- Davis et al.  
3- Byham  
4- Coppelli

مهاجرت آنان یکی از مسائل مشکل آفرین فرا روی سازمان‌ها می‌باشد (کاپلی، ۲۰۰۸). راه حل این معضل توجه بیشتر به استراتژی مدیریت استعداد و عملیاتی نمودن آن است. مدیریت استعداد مجموعه‌ای از فرآیندهای طراحی شده است تا تضمین نماید که کارکنان در شغل‌های موجود در سازمان به طور مناسب گردش می‌کنند (چلوه‌ها و اسواین، ۲۰۰۵) و شخص مناسب، در زمان مناسب، در شغل مناسب قرار می‌گیرد (کسلر، ۲۰۰۲). یک سازمان مطلوب، سازمانی است که برای کارکنان فرصت‌هایی فراهم نماید تا استعدادهای بالقوه‌ی خود را شکوفا ساخته و توانایی‌های خود را به حد کمال برسانند. به عبارت دیگر استعدادهای افراد به خوبی شناسایی شده و بستر مناسب برای استفاده صحیح از این استعدادهای وجود آید. به صورتی که افراد به ماندن در سازمان دلگرم شده و میزان وفاداری آنان افزایش یابد.

واژه نبرد بر سر استعداد برای اولین بار توسط شرکت مشاوره‌ای مکنزی<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) مطرح گردید (بارون، ۲۰۰۸) و از آن به بعد مدل‌های متنوعی در این زمینه توسط کارشناسان و نظریه پردازان مختلف ارائه شد که از آن میان می‌توان به مدل‌های زیر اشاره نمود:

مدل DDI'S<sup>۵</sup> بر پایه چشم انداز سازمان، اهداف تعیین شده و تقاضا برای استعداد طراحی شده است. در این مدل پس از تعیین استعدادهای مورد نیاز، وارد مرحله مدیریت استعدادهای شده و از پنج مرحله شامل شناسایی پتانسیل‌های موجود، ارزیابی میزان آمادگی آنها، توسعه دادن استعدادهای، انتخاب و بکارگیری استعدادهای و در نهایت تأکید بر عملکرد آنان تشکیل شده است (ولینز و همکاران، ۲۰۰۶).

مدل لوئیس و هکمن<sup>۷</sup> (۲۰۰۶) نیز یک چارچوب مفهومی است که سؤال‌های مربوط به ادبیات مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی استراتژیک را برای ایجاد یک چشم انداز مشخص، از هم جدا می‌کند. این چارچوب با استراتژی و مزیت رقابتی آغاز می‌گردد و بر مبنای آنها مفاهیم مربوط به استعدادهای را تعیین می‌کند. سپس منبعی از استعدادهای را شناسایی کرده و در مرحله بعد در راستای استراتژی‌های سازمان

1- Cheloha & Swain

2- Kesler

3- Mckinsey

4- Barron

5- Development Dimensions International

6- Wellins et al.

7- Lewis & Heckman

در محل مناسب قرار می‌گیرند. بر طبق این مدل سلسله مراتب استراتژی مدیریت استعداد شامل انتخاب، استخدام، مدیریت عملکرد و جبران خدمات می‌باشد. فیلیپس و راپر<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) مدلی را برای صنعت ریل استیت<sup>۲</sup> طراحی نمودند که شامل پنج عامل جذب کردن، انتخاب کردن، درگیر کردن، توسعه دادن و نگهداری از کارکنان می‌باشد. در مرکز این مدل، شایستگی‌ها و ارزش‌های اصلی سازمان وجود دارد. این عوامل از طریق فرایند مداوم، استراتژی، اجرا و پیاده‌سازی و ارزیابی، به هم متصل هستند. مدیریت استعداد از هسته این مدل آغاز و توسعه می‌یابد.

سوئیم (۲۰۰۹) نیز معتقد است که استراتژی مدیریت استعداد در برگیرنده پنج مؤلفه می‌باشد که در ادامه به توضیح هر یک از آن‌ها پرداخته شده است.

۱- مدیریت عملکرد<sup>۳</sup>: سرپرستان باید کارکنان را به صورت متناوب مورد ارزیابی قرار دهند و آنان را در زمینه مدیریت عملکرد و توسعه‌ی کارراهه‌ی شغلی خود هدایت نمایند.

۲- پرورش کارکنان<sup>۴</sup>: هر کارمند به همراه سرپرست خود باید برای دو تا پنج سال آینده برنامه عملیات تنظیم نماید. آنها باید این برنامه را ثبت و مرتباً مورد ارزیابی قرار دهند، تا از پیشرفت کار مطمئن گردیده و از تمامی فرصت‌ها برای رشد استفاده نمایند.

۳- پاداش و قدردانی<sup>۵</sup>: یکی دیگر از مؤلفه‌های مورد توجه در استراتژی مدیریت استعداد، پاداش و قدردانی است. یک برنامه پاداش باید تدوین گردد تا سرپرستان بر اساس آن کارمندان را برای انجام درست یا اتمام یک پروژه مورد تشویق و پرداخت پاداش مالی قرار دهند. این کار به سرپرستان اجازه می‌دهد تا از کارمندان به خاطر کارهای ویژه‌ی آنان قدردانی نموده و اثر مثبتی بر آنان داشته باشند. این برای کارمندان مهم است که بدانند وجود دارند و می‌توانند مفید واقع شوند.

۴- ارتباطات<sup>۶</sup>: این امکان را برای کارمندان فراهم می‌کند تا اطلاعات خود را با یکدیگر در میان بگذارند. ارتباط با سخنگویان متفاوت و آگاهی از موضوعات جدید باعث به روزرسانی اطلاعات افراد می‌گردد و یک فرصت مناسب فراهم می‌سازد تا افراد در

1- Phillips & Roper  
2- Real State  
3- Performance Management  
4- Employee Development  
5- Reward and Recognition  
6- Communication

مورد کارهای خود بازخور دریافت نمایند.

۵- جوّ و فرهنگ باز<sup>۱</sup>: جوّ سازمان عبارت است از برداشت جمعی کارکنان درباره‌ی ویژگی‌های خاص سازمان مثل اقتدار، اعتماد، انسجام، حمایت، تقدیر، نوآوری و عدالت که حاصل تعامل اعضای یک سازمان بوده و پایه‌ای برای تفسیر شرایط، تداعی‌کننده‌ی هنجارها، ارزش‌ها و نگرش‌ها راجع به فرهنگ سازمان و منبع تأثیرگذار بر رفتار می‌باشد (گاردنر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵).

همراستا با نظر سوئیم، اسمیتر و لاندن<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) مدیریت عملکرد را یک فرایند استراتژیک و یکپارچه می‌دانند که از طریق بهبود عملکرد و پرورش قابلیت‌های افراد و تیم‌های کاری موجب موفقیت پایدار سازمان می‌گردد. داویس و داویس<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) نیز توجه به امر پرورش کارکنان را زمینه‌ساز محیطی می‌دانند که در آن پیشرفت افراد با استعداد، تسریع (داویس و داویس، ۲۰۱۰) و شکوفایی استعدادهای پنهانی آنان امکان‌پذیر می‌گردد (اریکات و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰) و از نظر الوین و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۲) پیاده‌سازی یک سیستم ارتباطات مناسب در سازمان، منجر به ایجاد و توسعه سرمایه اجتماعی می‌گردد که یکی از نیازهای اجتماعی بشر را که ایجاد حس اعتماد میان افراد است، ارضاء می‌نماید. اعتماد از طریق شناخت حاصل می‌گردد و اساساً ارتباطات مرحله‌ی اول فرایند شناخت می‌باشد (الوین و همکاران، ۲۰۱۲) و باعث مبادله اطلاعات و ایده‌ها در سازمان می‌شود (آرمسترانگ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰). همانطور که ذکر آن گذشت اهمیت هر یک از مؤلفه‌های مدل سوئیم توسط دیگر پژوهشگران نیز بازگو شده است. بنابراین با توجه به اینکه مؤلفه‌های فوق، چشم انداز کاملی از سازمان فراهم می‌نمایند، می‌توان گفت که سوئیم مدل جامعی را برای ارزیابی استراتژی مدیریت استعداد طراحی نموده است.

#### هوش عاطفی<sup>۸</sup>

توصیف‌های بیان شده از هوش عاطفی به قدمت رفتار انسانی باز می‌گردد. از

1- Open climate/culture

2- Gardner et al.

3- Smither & London

4- Davies & Davies

5- Areqat et al.

6- Elving et al.

7- Armstrong

8- Emotional Intelligence(Quotient)

فلاسفه‌ای همچون سقراط و ارسطو، سنت اگوستین و پاسکال تا شکسپیر، توماس جفرسون و روانشناسان مدرن همگی مجذوب نقش عاطفه در تفکر و رفتار انسان بوده و هستند و جنبه‌ی عاطفی منطقی را به عنوان عنصر بنیادین سرشت انسان مطرح کرده‌اند (برادبری و گریوز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). در دیدگاه جدید، عاطفه غالباً به عنوان یک مؤلفه مفید و حتی حیاتی، در بروز واکنش‌های سازگارانه در مقابل موقعیت‌های اجتماعی به حساب می‌آید (تی لم و کریبی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲).

گولمن (۲۰۰۰) هوش عاطفی را مهارتی می‌داند که دارنده آن می‌تواند با کسب خودآگاهی روحیات خود را کنترل نموده و خودمدیریتی خود را بهبود بخشد و از طریق مدیریت روابط به شیوه‌ای رفتار کند که روحیه خود و دیگران را بالا ببرد. هوش عاطفی، توانایی فرد برای اداره احساسات و عواطف، همدلی با سایر افراد و برخورد مناسب در روابط عاطفی است. مایر و سالوی<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) هوش عاطفی را توانایی ارزیابی، بیان و تنظیم عاطفه خود و دیگران و همچنین استفاده کارآمد از آن می‌دانند. هر چه یک شغل پیچیده‌تر باشد، هوش عاطفی اهمیت بیشتری می‌یابد (اسمیگلا و پاستوریا<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰). مهارت‌های هوش عاطفی به فرد اجازه می‌دهد تحت شرایط سخت، بهتر فکر کند و از هدر رفتن زمان به واسطه احساساتی همچون خشم، اضطراب و ترس جلوگیری نماید. افرادی که دارای هوش عاطفی بالایی هستند، بهتر با دیگران کنار می‌آیند و اجازه نمی‌دهند اضطراب و پریشانی آنان را از حل موفقیت آمیز مشکل باز دارد. چنین افرادی نسبت به دیگران توجهی خالصانه و صادقانه دارند. به سرعت و سهولت ذهن خود را آرام و شفاف می‌سازند و به این ترتیب راه را برای بصیرت و بینش درونی و ایده‌های خلاق به روی خود می‌گشایند.

وزینگر<sup>۵</sup> (۲۰۰۰) معتقد است که افرادی که هوش عاطفی بالایی دارند، هیجانات خود را بکار می‌گیرند تا با استفاده از آنها رفتار و تفکر خود را در راستای دستیابی به اهداف هدایت نمایند. از نظر وی به کارگیری هوش عاطفی در محیط کار امکان پذیر بوده و از اهمیت بالایی برخوردار است. او به این نکته اشاره می‌نماید که هوش عاطفی را می‌توان پرورش داد و توسعه بخشید. هوش عاطفی خصوصیتی نیست که افراد داشته

1- Bradbury and Greaves  
2- Thilam & Kerby  
3- Mayer & Salovey  
4- Smigla & Pastoria  
5- Weisinger



باشند یا نداشته باشند، بلکه افراد هوش عاطفی خود را با آموزش و تمرین مهارت‌ها و قابلیت‌هایی که هوش عاطفی را افزایش می‌دهد، تقویت می‌کنند.

### مؤلفه‌های هوش عاطفی

گولمن، مایر، سالوی، کارسو<sup>۱</sup> و وزینگر از معروف‌ترین پژوهشگرانی هستند که به پژوهش در مورد هوش عاطفی پرداخته‌اند. این نظریه پردازان ابعاد مختلفی برای هوش عاطفی معرفی نموده‌اند. گولمن چهار بُعد برای هوش عاطفی بیان کرده است که مورد پذیرش بسیاری از پژوهشگران قرار گرفته است. این چهار بُعد عبارتند از:

- خودآگاهی<sup>۲</sup>: به معنای داشتن درکی عمیق از عواطف، احساسات، قوت‌ها، ضعف‌ها، نیازها و انگیزه‌های خود است (گولمن، ۱۹۹۸).
  - خودتنظیمی<sup>۳</sup>: گولمن خودتنظیمی را مدیریت عواطف و احساسات نیز می‌نامد و به این نکته اشاره دارد که آیا مدیر می‌تواند احساسات خود را به سمت نتایج مثبت هدایت کند (گولمن، ۲۰۰۰).
  - خودانگیزی<sup>۴</sup>: به معنای تحت کنترل در آوردن احساسات مربوط به جدیت، اشتیاق و اطمینان در فرد است و باعث دستیابی به موفقیت می‌شود (گولمن، ۱۹۹۸).
  - همدلی<sup>۵</sup>: باعث می‌شود افراد بتوانند تغییر حالت‌های عاطفی و احساسی دیگران را تشخیص داده و نسبت به آن عکس‌العمل مناسب نشان دهند که منجر به حساسیت و اعتماد به نفس اجتماعی بیشتر می‌شود.
- گولمن در سه جزء اول هوش عاطفی (خودآگاهی، خودتنظیمی و خودانگیزی) به مدیریت فرد بر خود اشاره دارد و در جزء آخر (همدلی) به چگونگی ارتباط افراد با دیگران می‌پردازد. به عبارت دیگر این مدل از رویکرد بازخورد ۳۶۰ درجه برخوردار است. به صورتی که هم عناصر درونی و هم عناصر بیرونی را مد نظر قرار می‌دهد.
- مایر، سالوی و کارسو (۱۹۹۹) نیز مدل هوش عاطفی را با چهار عامل معرفی نمودند:
- برداشت و اظهار هیجانی: توانایی در درک و ابراز عواطفی که شامل ارزیابی

---

1- Caruso  
2- Self-Awareness  
3- Self-Regulation  
4- Self-Motivation  
5- Empathy

- درست عواطف و هیجان‌ها در خود و دیگران می‌باشد.
- تسهیل تفکر به وسیله هیجان (استفاده از هوش عاطفی): توانایی در بکارگیری هیجان‌ها برای تسهیل افکار است که شامل تعامل صحیح هیجان‌ها با دیگر ادراکات و توانایی بهبود تفکر می‌شود.
  - فهم یا درک هیجانی: شامل تجزیه و تحلیل هیجان‌ها به قسمت‌هایی از یک احساس به احساس دیگر و درک احساسات پیچیده در شرایط پیچیده.
  - مدیریت یا تنظیم هیجانی: توانایی مدیریت احساسات خود و دیگران. از نظر آنان مهمترین اجزای تشکیل دهنده هوش عاطفی عبارت از توانایی ارزیابی، تشخیص و کنترل هیجان‌ها در خود و بیان صحیح احساسات در روابط می‌باشد (مایر و سالوی، ۲۰۰۴).
- وزینگر (۲۰۰۰) هوش عاطفی را در قالب پنج مؤلفه تشریح نموده است:
- خودآگاهی: آگاهی افراد از احساسات و رفتار خود
  - اداره هیجان‌ها: توانایی افراد در درک هیجان‌ها و استفاده از آن‌ها در رویارویی مؤثر با موقعیت‌های مختلف
  - خودانگیزی: میزانی که افراد می‌توانند وظیفه‌ای را بر عهده بگیرند، با آن کاملاً درگیر شوند و آن را به پایان برسانند.
  - ارتباطات مطلوب<sup>۱</sup>: نوع ارتباطی که افراد بتوانند در آن با دیگران به خوبی رابطه برقرار کنند و احساسات همدیگر را به درستی درک کنند.
  - جهت‌دهی هیجان‌ها<sup>۲</sup>: جهت‌دهی هیجان‌ها در برقراری ارتباطات مؤثر به افراد کمک شایانی می‌نماید. در برقراری ارتباطات افراد باید توقعات و نحوه ادراک خود و دیگران را شناسایی کرده و نتایج مورد نظر خود را از ارتباطات مشخص نمایند.

وجه مشترک سه مدل مذکور را می‌توان در قالب سه مفهوم زیر تبیین نمود:

- ۱- اولین وجه شناخت احساسات و هیجان‌ها توسط خود فرد است. به عبارت دیگر، خودآگاهی هسته تمام مهارت‌های مربوط به هوش عاطفی است. این دانش باطنی در رابطه با ماهیت شخصیت خود فرد، نه تنها وی را در موقعیت‌های مختلف

---

1- Managing Emotions  
2- Relating Well  
3- Emotional Mentoring

راهنمایی می‌نماید بلکه برای فرد چارچوبی را جهت انتخاب‌های بهتر ارائه می‌دهد (وزینگر، ۲۰۰۰). همانطور که مشهود است پایه و بنیاد تمامی مدل‌های فوق بر این مفهوم استوار است و با عناوینی همچون خودآگاهی و برداشت و اظهار هیجانی معرفی گردیده است.

۲- دومین وجه مشترک در سه مدل مذکور، با نام‌های متفاوتی همچون خودتنظیمی، مدیریت هیجانات و اداره هیجانات مطرح شده است که همگی بر یک مفهوم مشترک جهت کنترل احساسات و هدایت آن‌ها به سمت نتایج مثبت دلالت دارند.

۳- سومین نقطه اشتراک سه مدل، تأکید بر تشخیص صحیح حالات عاطفی و روحی دیگران و برقراری ارتباط مؤثر با آنان می‌باشد. این مفهوم با نام‌هایی همچون همدلی در مدل گولمن، تسهیل تفکر به وسیله هیجان در مدل مایر و سالوی و جهت دهی هیجانات در مدل وزینگر بیان گردیده است.

سه مفهوم فوق ترکیبی از عناصر درونی و بیرونی مطرح شده توسط گولمن بوده و رویکردی ۳۶۰ درجه را شامل می‌گردند. علاوه بر این پوشش دهنده مهمترین اجزای تشکیل دهنده هوش عاطفی از نظر مایر و سالوی نیز می‌باشند. بنابراین با توجه به مزایایی که از ترکیب سه مفهوم یاد شده ایجاد می‌شود، در این مقاله نیز برای سنجش سطح هوش عاطفی کارکنان از مدلی متشکل از سه مؤلفه‌ی خودآگاهی، اداره هیجانات و جهت دهی هیجانات استفاده شده است.

#### رابطه استراتژی مدیریت استعداد و هوش عاطفی

استعداد در افراد به اشکال مختلف ظهور می‌کند. عمدتاً دسته بندی استعداد به دو شکل استعداد ذاتی و استعداد اکتسابی مطرح می‌گردد. در وجه استعداد ذاتی انواع هوش (هوش عاطفی، هوشبهر (IQ)، هوش معنوی و...) و کاربرد آن‌ها یکی از شقوق استعداد تلقی می‌گردد (چناری، ۱۳۸۷). افرادی که توانایی بیشتری در استفاده از هوش‌های چندگانه را دارا هستند، موفق‌تر خواهند بود و عملکرد سازمانی بالاتری خواهند داشت. میزان هوشبهر افراد به تنهایی ضامن موفقیت آنان در بلند مدت نخواهد بود؛ بلکه مکمل دیگری برای دستیابی به موفقیت در زندگی لازم است که هوش عاطفی نامیده می‌شود. گولمن نیز هوش عاطفی را از هوشبهر جدا کرده و معتقد است که هوش عاطفی شیوه استفاده از هوشبهر را از طریق خودکنترلی، اشتیاق، پشتکار و

خودانگیزی شکل می‌دهد (گولمن، ۲۰۰۰). به عبارت دیگر ترکیب هوشبهر و هوش عاطفی برای دستیابی به نتایج مطلوب ضروری است. زیرا فرآورده قلب، انگیزه و فرآورده مغز، اندیشه است و تا زمانی که انگیزه وجود نداشته باشد، اندیشه نیز به خوبی صورت نمی‌گیرد و می‌توان گفت که کار و اندیشه فرآورده انگیزه هستند و انگیزه چیزی جدای از احساسات و عواطف فرد نیست (کاشانی، ۱۳۸۹). بنابراین توجه به تمامی شقوق استعداد ذاتی و تلاش در جهت پرورش آنها امری لازم و ضروری به نظر می‌رسد.

در وجه استعداد اکتسابی نیز، زمینه‌هایی مانند محیط اجتماعی، نوع و فضای آموزش، قوانین و مقررات، عملکردهای سازمانی و... تأثیرگذار می‌باشد (چناری، ۱۳۸۷). به نحوی که با اصلاح و تقویت شرایط فوق می‌توان بستر بهبود و افزایش استعدادهای ذاتی را فراهم نمود. همان‌طور که بیان گردید استراتژی مدیریت استعداد در صدد ایجاد شرایطی است که در آن افراد نخبه بتوانند با توسعه‌ی شایستگی‌ها و استعدادهای خود، بیشترین ارزش را برای سازمان ایجاد کنند.

سازمان‌هایی که خواهان جذب و نگهداری موفقیت‌آمیز افراد با استعداد در سازمان خود هستند، باید محیطی را در سازمان ایجاد نمایند که افراد بتوانند در آن از بهترین فرصت‌ها استفاده کرده و مهارت‌ها و استعدادهای خود را به بهترین نحو پرورش دهند. یکی از عوامل مؤثر در ایجاد فضای سازمانی مناسب، توجه به بحث پاداش و قدردانی است. بر اساس نظریه برابری می‌توان پیش‌بینی نمود که با وجود علاقه درونی یا ذاتی فرد نسبت به کار خود، اگر پاداش و تنبیه در محیط کار بر پایه‌ی عدل و انصاف یا شایسته‌سالاری باشد، کارمند از شغل خود احساس رضایت می‌کند. حال هرچه این احساس رضایت قوی‌تر باشد، میل وی برای ماندن در سازمان بیشتر می‌شود و به مرور زمان به سازمان وابستگی عاطفی پیدا کرده و بر همین مبنا کیفیت روابط خود با دیگران را نیز بهبود می‌دهد (محمدتبار و همکاران، ۱۳۹۰: ۶۲). پاداش یکی از نیازهای ابتدایی است که در سلسله مراتب نیازهای مازلو در سطوح پایین قرار می‌گیرد. توجه به این امر و رفع این نیاز دستیابی به سطوح بالاتر همچون خودآگاهی و خودمدیریتی را برای افراد تسهیل می‌نماید.

درک عواطف یکی از مؤلفه‌های هوش عاطفی است که می‌تواند روابط اجتماعی

افراد را به طور مثبت و معناداری پیش بینی نماید. مایر و همکارانش (۱۹۹۰) بیان داشته‌اند افرادی که قادر به درک بهتر عواطف و هیجانات خود و دیگران هستند و با تبحر از عهده‌ی مبادله‌ی آن با دیگران بر می‌آیند، روابط اجتماعی مطلوب‌تر و همدلی بیشتری با دیگران دارند (یوسفی و صفری، ۱۳۸۸). این افراد در برابر منابع استرس‌زا مقاومت بهتری نموده، مسایل و مشکلات را به صورت مؤثری حل و فصل می‌نمایند (اشلی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). افراد دارای هوش عاطفی بالا برون‌گرا بوده و به آسانی با دیگران ارتباط دوستانه برقرار می‌کنند (یوسفی، ۱۳۸۲). بنابراین با توجه به فواید افزایش هوش عاطفی کارکنان و اهمیت نحوه و کیفیت ارتباطات در این مسیر، یافتن راهی برای بهبود ارتباطات نیز می‌تواند تأثیر به‌سزایی در بهبود هوش عاطفی کارکنان داشته باشد. حال آن که استراتژی مدیریت استعداد عاملی مؤثر در برقراری روابط بهینه و مناسب و بهبود سبک ارتباطی سازمان می‌باشد. ارتباطات یکی از مؤلفه‌های بسیار مهم استراتژی مدیریت استعداد به‌شمار می‌آید. به این معنا که با استقرار نظام صحیح جذب، استخدام و نگهداری کارکنان با استعداد، توانمندی‌های افراد به‌طور فزاینده توسعه و روابط کاری بهبود می‌یابد (چناری، ۱۳۸۷) و این روابط کاری مناسب به افراد کمک می‌کند تا منظور خودشان را به درستی انتقال دهند و از هدف و منظور دیگران نیز به خوبی اطلاع یابند. در این نوع ارتباطات افراد از هیجانات و احساسات خود با خبرند و نسبت به هیجانات و احساسات دیگران نیز حساس بوده و به آنها توجه می‌کنند (وزینگر، ۲۰۰۰). با ایجاد چنین بستر ارتباطی، افراد برای به دست آوردن استعداد جدید و بهبود توانایی‌های خود به انتقال اطلاعات و برقراری ارتباطات صحیح با همکاران خود تشویق می‌شوند (کرمالی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴) و این خود زمینه‌ساز بهبود هوش عاطفی کارکنان خواهد بود.

در رویکرد سنتی، پرورش کارکنان تنها در جهت توسعه دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای احراز شغل صورت می‌گرفت، اما امروزه با افزایش روزافزون توسعه نیروی انسانی و اهمیت توجه به کارکنان با پتانسیل بالا، مدیریت استعداد بر آن است تا به جای توسعه صلاحیت‌ها بر توسعه ظرفیت‌ها تأکید داشته باشد. قلب مدیریت استعداد، پرورش ظرفیت‌های اصلی انسانی است و این ظرفیت‌ها عبارت از ظرفیت یادگیری،

1- Ashlie  
2- Kermally

ظرفیت تفکر، ظرفیت برقراری ارتباط مناسب با دیگران و ظرفیت برای عمل می‌باشد (گای و سیمز، ۱۳۸۸). به طور کل پرورش استعدادها و فراهم آوردن جو و فرهنگ استعداد پروری یکی از اصول مهم مدیریت استعداد می‌باشد. اهتمام به اجرای این دو اصل موجب می‌شود تا افراد مهارت‌های خود را بشناسند و بعد از رسیدن به خودآگاهی که یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار بر هوش عاطفی است، به تقویت، اصلاح و ارتقای ظرفیت‌های خود بپردازند.

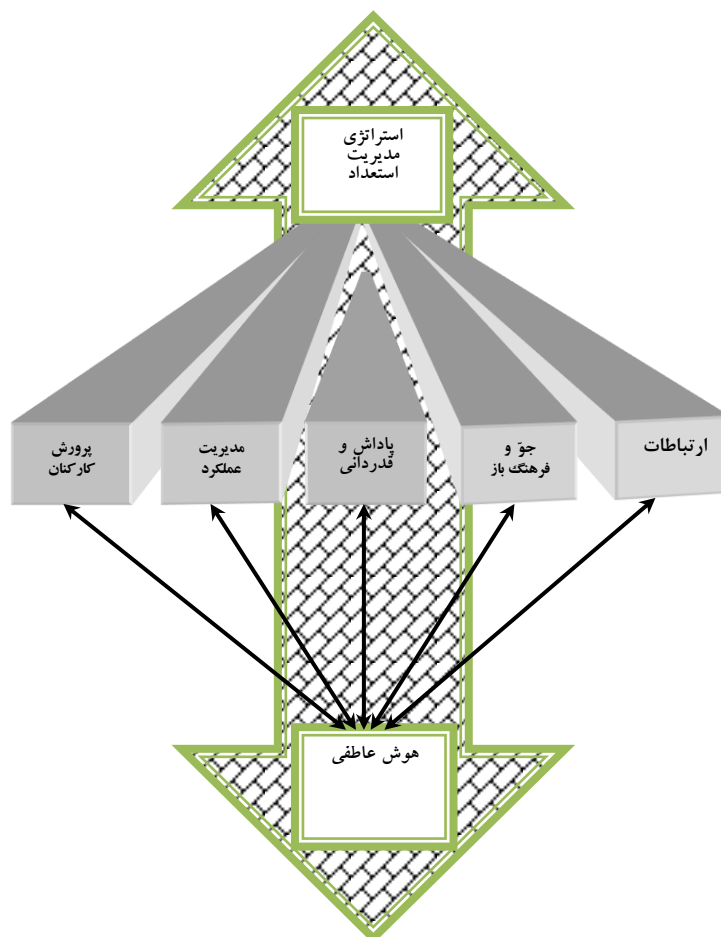
خود مدیریتی یعنی داشتن برنامه، نظم، ایجاد ساز و کار، وظیفه شناسی، خلاقیت و کنترل رفتار احتمال بهبود عملکرد را افزایش می‌دهد. زمانی که برنامه‌ریزی انجام پذیرد از ضایع شدن امکانات، فرصت‌ها و انرژی جلوگیری شده و عملکرد افزایش می‌یابد. از طرف دیگر خود کنترلی به منظور جلوگیری از بروز رفتارهای نامناسب، وجدان کار که خود نظمی، مراقبت کردن، درستکاری و قبول مسئولیت را شامل می‌شود و تمایل به پیشرفت و ترقی که نشانگر پویایی و تکامل است همگی در بهبود عملکرد کارکنان تأثیرگذار است.

با توجه به روابط تنگاتنگی که میان تمامی مؤلفه‌های استراتژی مدیریت استعداد و هوش عاطفی وجود دارد، می‌توان این گونه استدلال کرد که وجود رابطه میان متغیرهای مستقل و وابسته این پژوهش بسیار محتمل است. در ادامه چارچوب مفهومی پژوهش به منظور ادارک بهتر روابط ارائه شده است.

### چارچوب مفهومی پژوهش

شکل ۱ چارچوب مفهومی این پژوهش را نشان می‌دهد. در پژوهش حاضر برای بررسی سطح استراتژی مدیریت استعداد در شهرداری شهر اصفهان، از مدل سوئیم (۲۰۰۹) و برای بررسی هوش عاطفی از مؤلفه‌های مدل پیشنهادی پژوهشگر استفاده شده است.

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش



### فرضیه‌های پژوهش

#### فرضیه اصلی:

بین استراتژی مدیریت استعداد و هوش عاطفی کارکنان شهرداری شهر اصفهان رابطه وجود دارد.

#### فرضیه‌های فرعی:

بین مؤلفه‌ی ارتباطات و هوش عاطفی کارکنان رابطه وجود دارد.

بین مؤلفه‌ی جو و فرهنگ باز و هوش عاطفی کارکنان رابطه وجود دارد.

ین مؤلفه‌ی پاداش و قدردانی و هوش عاطفی کارکنان رابطه وجود دارد. بین مؤلفه‌ی مدیریت عملکرد و هوش عاطفی کارکنان رابطه وجود دارد. بین مؤلفه‌ی پرورش کارکنان و هوش عاطفی کارکنان رابطه وجود دارد.

### روش پژوهش

ماهیت این پژوهش کاربردی است و با توجه به در نظر گرفتن دیدگاه‌های افراد مختلف، از نظر روش توصیفی - پیمایشی از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی کارکنان دارای مدرک تحصیلی دیپلم و بالاتر شهرداری شهر اصفهان می‌باشد. نمونه‌گیری به روش خوشه‌ای دو مرحله‌ای انجام گرفته است. نمونه‌گیری خوشه‌ای عبارت از انتخاب واحد تحلیل از طریق طی کردن چند مرحله‌ی نمونه‌گیری پیوسته است. در این نوع نمونه‌گیری محقق باید روش نمونه‌گیری تصادفی ساده یا طبقه‌بندی شده را در هر یک از مراحل مورد استفاده قرار دهد. این روش را از آن جهت که در چند مرحله انجام می‌گردد و واحد تحلیل در مرحله پایانی انتخاب می‌شود، روش نمونه‌گیری چند مرحله‌ای و از آن جا که در سطوح مختلف انجام می‌شود، روش خوشه‌ای می‌نامند (حافظ نیا، ۱۳۸۲: ۱۳۰). با توجه به این که معیار بودجه عامل تعیین کننده و تأثیرگذاری بر توان سازمان در ایجاد زمینه‌های لازم برای جذب، پرورش و نگهداری استعدادها می‌باشد، اینرو در این پژوهش در مرحله اول با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی شده از ۱۴ منطقه و هفت معاونت تحت نظارت شهرداری شهر اصفهان، مناطق پنج، نه، سیزده و معاونت‌های اداری - مالی، تحقیقات و برنامه‌ریزی، فرهنگی - اجتماعی و شهرسازی بر حسب میزان تخصیص بودجه (زیاد، متوسط و کم) انتخاب شدند. تعداد کارکنان دارای مدرک تحصیلی دیپلم به بالا در حوزه‌های ذکر شده ۵۲۵ نفر بود که در نهایت در مرحله دوم، حجم نمونه این پژوهش بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی ساده از خوشه‌ها با استفاده از فرمول کوکران ۲۱۷ نفر برآورد گردید، که این تعداد پرسشنامه نیز میان کارکنان توزیع و جمع‌آوری گردید.

$$\frac{Nt_{\alpha/2}^2 S^2}{(N-1)d^2 + t_{\alpha/2}^2 S^2} \leq n \quad \frac{525(1/96)^2 (0/49)^2}{(525-1)(0/05)^2 + (1/96)^2 (0/49)^2} \leq 217$$



در این پژوهش برای آزمون فرضیه‌ها از تحلیل مدل سازی معادله ساختاری و برای ارزیابی اطلاعات جمعیت شناختی پژوهش از آزمون لوین<sup>۱</sup> (برابری واریانس‌ها) و مقایسه میانگین دو جامعه (برای بررسی معنی داری اختلاف میانگین‌ها) و آزمون تحلیل واریانس یک طرفه (ANOVA) استفاده شده است. جهت سنجش روایی محتوای پرسشنامه از روایی صوری استفاده شده است، به صورتی که پرسشنامه به رؤیت تنی چند از کارشناسان، صاحب‌نظران و استادان متخصص مدیریت منابع انسانی رسید و پس از انجام پاره ای اصلاحات مورد تأیید قرار گرفت و برای تعیین پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شده است، که ضریب آن برای مقیاس استراتژی مدیریت استعداد ۰/۹۵ و برای هوش عاطفی ۰/۷۰ برآورد گردید، که نشانگر پایایی و قابلیت اعتماد ابزار پژوهش می‌باشد.

### یافته‌های پژوهش

پیش از آزمون فرضیه‌های پژوهش در این بخش به بررسی اجمالی ویژگی‌های جمعیت شناختی پرداخته شده است. در جدول ۱ فراوانی متغیرهای جمعیت شناختی پژوهش از حیث جنسیت، سن، تحصیلات، سمت سازمانی و میزان سابقه کار بیان گردیده است.

جدول ۱. توزیع فراوانی متغیرهای جمعیت شناختی پژوهش

				تعداد مردان	تعداد زنان	جنسیت
۲۱۷				۱۴۸	۶۹	
	پایین تر از ۲۵ سال	۳۵-۲۶	۴۵-۳۶	۲	۱۰۴	سن
۲۱۷	۱	۳۴	۷۶	۴۲	۴۱	تحصیلات
	دیپلم	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس و بالاتر		
۲۱۷				۲۳	۱۰۶	سمت سازمانی
	مدیر	کارشناس	کارمند			
۲۱۷	کمتر از ۵ سال	۱۰-۵	۱۵-۱۱	۳۸	۴۶	میزان سابقه کار
	۲۰ سال به بالا					
۲۱۷				۳۸	۶۰	

همان طور که در جدول مشاهده می‌گردد، بیشترین حجم نمونه را مردان تشکیل داده‌اند و رده‌ی سنی ۲۶-۳۵ سال بالاترین فراوانی را دارد. ۹۶ نفر از افراد نمونه دارای مدرک لیسانس بوده و بالاترین فراوانی میزان سابقه کار مربوط به دسته‌ی ۵-۱۰ سال می‌باشد. بر حسب رده‌ی سازمانی ۲۳ نفر در سمت مدیریت، ۱۰۶ نفر در سمت کارشناس و ۸۸ نفر در سمت کارمند مشغول به خدمت هستند.

### آزمون مقایسه میانگین دو جامعه

جدول ۲ نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اثر متغیر جنسیت را بر متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۲. نتایج آزمون مقایسه میانگین دو جامعه برای متغیرهای پژوهش از حیث جنسیت

متغیر	گروه	فراوانی	آزمون مقایسه میانگین‌ها		آزمون لوین	
			حد بالا	حد پایین	F	sig
استراتژی مدیریت استعداد	مرد	۱۴۸	۰/۱۳۵۱۶	-۰/۲۳۳۱۵	۰/۷۷۱	۰/۳۸۱
	زن	۶۹	۰/۱۳۱۰۳	-۰/۲۲۹۰۲	۰/۵۰۲	
هوش عاطفی	مرد	۱۴۸	۰/۴۱۴۱۴	۰/۳۱۹۳	۰/۳۳۴	۰/۵۶۴
	زن	۶۹	۰/۴۱۳۳۴	۰/۳۲۷۴	۰/۰۲۲	

نتایج آزمون لوین بیانگر این امر است که واریانس متغیرهای مورد بررسی از حیث جنسیت با هم برابر می‌باشد و تفاوت معناداری در دیدگاه زنان با مردان مشاهده نمی‌شود. بنابراین در گام بعد به مقایسه میانگین متغیرها پرداخته شد و مشخص گردید که میانگین هوش عاطفی میان کارکنان زن و مرد با هم مساوی نمی‌باشد و با توجه به حد بالا و پایین این متغیر می‌توان نتیجه گرفت که هوش عاطفی مردان بالاتر از زنان می‌باشد.

### آزمون تحلیل واریانس یک طرفه (ANOVA)

نتایج آزمون تحلیل واریانس برای متغیرهای پژوهش از حیث متغیرهای جمعیت شناختی در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. نتایج آزمون تحلیل واریانس برای متغیرهای پژوهش از حیث متغیرهای جمعیت شناختی

متغیرهای جمعیت شناختی	متغیرهای پژوهش	Sig	F
سن	استراتژی مدیریت استعداد	۰/۸۱۶	۰/۳۹۰
	هوش عاطفی	۰/۰۴۲	۲/۵۱۸
تحصیلات	استراتژی مدیریت استعداد	۰/۲۰۶	۱/۵۳۶
	هوش عاطفی	۰/۴۳۵	۰/۹۱۴
سمت سازمانی	استراتژی مدیریت استعداد	۰/۰۱۳	۴/۴۴
	هوش عاطفی	۰/۲۱۱	۱/۵۶
میزان سابقه کار	استراتژی مدیریت استعداد	۰/۴۸	۰/۸۷۵
	هوش عاطفی	۰/۱۶۳	۱/۶۴۹

بر اساس جدول فوق، میانگین متغیر هوش عاطفی از حیث میزان سن و متغیر استراتژی مدیریت استعداد از حیث سمت سازمانی تفاوت معناداری دارند. برای بررسی دقیق تر تفاوت‌های موجود در ادامه جداول آزمون تعقیبی توکی<sup>۱</sup> برای هر متغیر به صورت جداگانه به نمایش گذارده شده است.

جدول ۴. نتایج آزمون توکی برای سن و متغیر هوش عاطفی

میزان سن	اختلاف میانگین	Sig
۴۶-۵۵	۰/۸۲۳۸۱	۰/۳۱۹
۲۶-۳۵	۰/۳۵۲۶۶*	۰/۰۳۵
۳۶-۴۵	۰/۱۷۹۰۷	۰/۵۴۸

نتایج بیانگر آن است که میان دیدگاه افراد دارای سن ۴۶-۵۵ سال با افراد دارای سن ۲۶-۳۵ سال تفاوت معنادار وجود دارد. به صورتی که افراد مسن تر از سطح هوش عاطفی بالاتری برخوردارند.

جدول ۵. نتایج آزمون توکی برای سمت سازمانی و متغیر استراتژی مدیریت استعداد

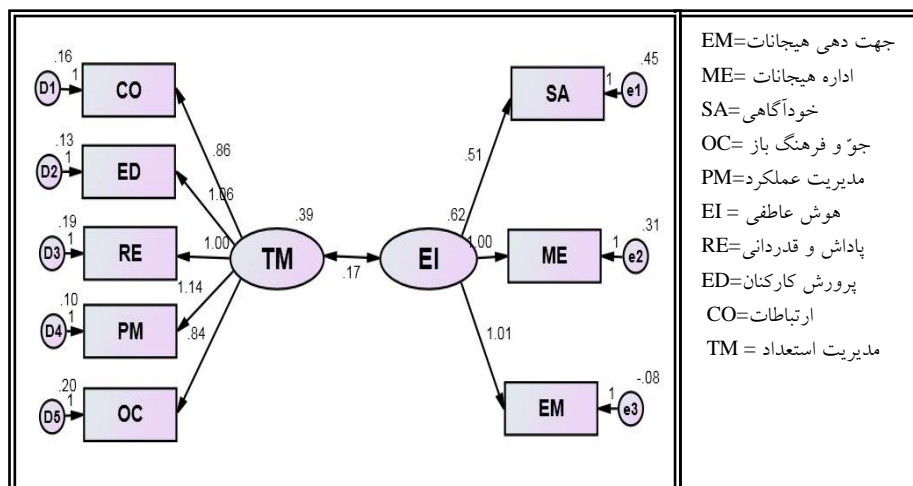
سمت سازمانی	اختلاف میانگین	Sig
مدیر	۰/۳۹۱۶۲*	۰/۰۲۰
کارشناس	۰/۴۳۱۴۶*	۰/۰۱۱
کارشناس	۰/۰۳۹۸۴	۰/۸۹۹

طبق تحلیل اطلاعات جدول ۵ مشخص می‌گردد که میان دیدگاه مدیران با دیدگاه کارشناسان و کارکنان تفاوت معناداری وجود دارد و می‌توان این گونه بیان نمود که هر چه سمت سازمانی افراد بالاتر باشد، دیدگاه آنها در مورد استراتژی مدیریت استعداد مطلوب‌تر می‌گردد. همانگونه که از جدول مشخص است، میانگین نظرات کارکنان و کارشناسان در مورد استراتژی مدیریت استعداد همگن بوده و در یک دسته قرار می‌گیرد و نظرات مدیران در رتبه بالاتر و متفاوتی نسبت به دو سمت سازمانی دیگر قرار دارد.

### آزمون فرضیه‌های پژوهش

رابطه میان متغیرهای پژوهش با استفاده از روش مدل سازی معادله ساختاری، با کمک نرم افزار Amos مورد آزمون قرار گرفته است. این کار علاوه بر نتایج نهایی آزمون، از طریق شاخص‌های برازش مدل، اعتبار مدل مفهومی پیشنهاد شده را نیز نشان می‌دهد.

۱-۳-۵- آزمون فرضیه اصلی: در این فرضیه مطرح شده است که میان استراتژی مدیریت استعداد و هوش عاطفی کارکنان رابطه وجود دارد. شکل ۲ نتیجه آزمون فرضیه اصلی پژوهش را به تصویر کشیده است.



شکل ۲. خروجی حاصل از تحلیل مدل سازی معادله ساختاری مربوط به فرضیه اصلی

لازم به ذکر است که برای این که مدل پژوهش در روش مدل‌سازی معادله ساختاری مورد تأیید قرار گیرد، باید شاخص‌های برازش کلی و جزئی مورد بررسی قرار گیرند. در شاخص‌های برازش جزئی اولاً باید شاخص‌های آن برازش مناسبی داشته باشند و ثانیاً مقدار P تفاوت معناداری با مقدار صفر داشته باشد. در این پژوهش کوچکتر بودن مقدار P از ۰/۰۵، معیاری برای تفاوت معنادار مقدار محاسبه شده با صفر در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌باشد. در شاخص‌های برازش کلی، اگر نسبت کای دو به درجه آزادی کوچکتر از ۳، RMSEA کوچکتر از ۰/۰۸ و GFI و NFI بزرگتر از ۰/۹۰ باشند، می‌توان نتیجه گرفت که مدل پژوهش برازش مناسبی دارد (قاسمی، ۱۳۸۹).

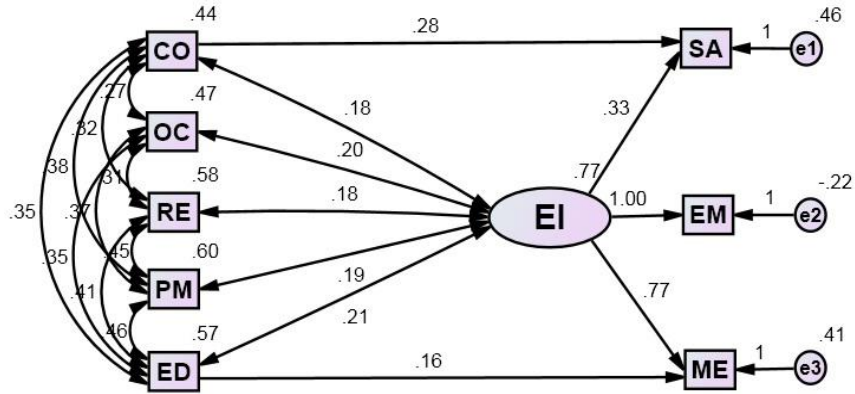
نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه اصلی حاکی از آن است که همه‌ی شاخص‌های برازش کلی در محدوده‌ی مناسب قرار گرفته‌اند. از اینرو در ادامه نتایج آزمون فرضیه اصلی اعم از شاخص‌های برازش کلی و جزئی در جدول ۶ به نمایش گذاشته شده است.

جدول ۶. نتایج آزمون فرضیه اصلی (شاخص‌های برازش کلی و جزئی)

نتیجه	P	ضریب همبستگی	فرضیه اصلی
تأیید	۰/۰۰۱	۰/۱۷	استراتژی مدیریت استعداد ↔ هوش عاطفی
CMIN/df=۲/۴۲		RMSEA=۰/۰۸	GFI= ۰/۹۵ NFI= ۰/۹۶

همانگونه که در جدول فوق مشاهده می‌شود فرضیه اصلی پژوهش با سطح معناداری ۰/۰۰۱ تأیید گردیده است. به این معنا که میان استراتژی مدیریت استعداد و هوش عاطفی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

۲-۳-۵- آزمون فرضیه‌های فرعی: در فرضیه‌های فرعی رابطه مؤلفه‌های پنجگانه استراتژی مدیریت استعداد و هوش عاطفی مورد سنجش قرار گرفته است. مدل تحلیل فرضیه‌های فرعی در شکل ۳ ارائه شده است.



شکل ۳. خروجی حاصل از تحلیل مدل سازی معادله ساختاری مربوط به فرضیه‌های فرعی لازم به توضیح است که در مدل فوق با استفاده از تکنیک تولید مدل اصلاحات پیشنهادی، تغییراتی وارد شده است که شاخص‌های برازش کلی و جزئی مدل را به حد قابل قبول می‌رساند.

جدول ۷. شاخص‌های پیشنهادی برای کوواریانس‌ها و واریانس‌ها در مدل دوم

شاخص‌های اصلاح	کاهش در مقدار کای اسکوتر	شاخص‌های اصلاح	کاهش در مقدار کای اسکوتر
PM <--> ED	135.808	OC <--> RE	76.402
RE <--> ED	113.185	CO <--> ED	106.459
RE <--> PM	124.734	CO <--> PM	119.054
OC <--> ED	99.292	CO <--> RE	83.563
OC <--> PM	101.602	CO <--> OC	74.953
SA <--- CO	10.645	ME <--- ED	5.259

بعد از اعمال اصلاحات پیشنهادی که در جدول ۷ بیان آن گذشت شاخص‌های برازش کلی و جزئی مدل به قرار زیر می‌باشند:

جدول ۸. نتایج آزمون فرضیه‌های فرعی (شاخص‌های برازش کلی و جزئی)

نتیجه	P	ضریب همبستگی	فرضیه‌ها
تأیید	۰/۰۰۱	۰/۱۸۴	ارتباطات ↔ هوش عاطفی
تأیید	۰/۰۰۱	۰/۲۰۲	جو و فرهنگ باز ↔ هوش عاطفی
تأیید	۰/۰۰۱	۰/۱۸۱	پاداش و قدردانی ↔ هوش عاطفی
تأیید	۰/۰۰۱	۰/۱۹۴	مدیریت عملکرد ↔ هوش عاطفی
تأیید	۰/۰۰۱	۰/۲۰۸	پرورش کارکنان ↔ هوش عاطفی
CMIN/df=۱/۰۵۴    RMSEA=۰/۰۱۶    GFI= ۰/۹۹    NFI= ۰/۹۹			

داده‌های جدول فوق بیانگر آن است که همه‌ی شاخص‌های کلی مدل دارای مقدار بسیار خوبی می‌باشند و در محدوده‌ی مناسب قرار دارند. شاخص‌های برازش جزئی با سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ بیانگر تأیید تمامی فرضیه‌های فرعی پژوهش می‌باشند. به این معنا که میان هوش عاطفی کارکنان و ارتباطات، جوّ و فرهنگ باز، پاداش و قدردانی، مدیریت عملکرد و پرورش کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

### نتیجه‌گیری

این پژوهش به بررسی رابطه استراتژی مدیریت استعداد و مؤلفه‌های آن با هوش عاطفی کارکنان شهرداری شهر اصفهان پرداخته است.

نتایج تحلیل آمار توصیفی بیانگر آن است که میانگین هوش عاطفی مردان بالاتر از زنان می‌باشد. این در حالی است که بشارت (۱۳۸۴) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافته است که میانگین هوش عاطفی دختران بالاتر از پسران است. بار-آن و پارکر<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) در توجیه این تفاوت بیان داشته‌اند، در حالی که مردان و زنان در درک عاطفی تفاوت چندانی ندارند، خانم‌ها امتیازات بالاتری در قابلیت‌هایی نظیر احساس همدردی و روابط بین فردی و اجتماعی دارند. در مقابل مردان امتیازات بالاتری در واقع‌گرایی، تحمل استرس، کنترل آنی و سازگاری کسب می‌نمایند. در همین راستا سلینگمن و همکارانش<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) نیز اظهار داشته‌اند که دختران بیش از پسران در مواجهه با مشکلات از خود در ماندگی نشان می‌دهند.

نتایج تحلیل واریانس حاکی از آن است که سطح هوش عاطفی افراد دارای سن ۴۶-۵۵ بیش از افراد دارای سن ۲۶-۳۵ است. با توجه به این امر که افزایش سن همراه با کسب تجاربی برای کنترل احساسات و افزایش دانش در باب مدیریت روابط با دیگران است، نتیجه مذکور قابل پذیرش می‌باشد.

نتایج تحلیل آماری نشان دهنده آن است که شاخص‌های برازش کلی و جزئی فرضیه اصلی همگی در سطح مناسبی بوده و رابطه دو متغیر استراتژی مدیریت استعداد و هوش عاطفی را تأیید می‌نمایند. در نتیجه فرضیه اصلی پژوهش پذیرفته می‌شود. نتایج آزمون فرضیه فرعی ۱-۲-۳- نشان می‌دهد که میان مؤلفه ارتباطات و هوش

1- Bar-On & Parker

2- Seligman et al.

عاطفی رابطه معناداری وجود دارد و این فرضیه تأیید می‌گردد. طبق مدل اصلاحات پیشنهادی مشخص گردید که ارتباطات تأثیر مثبت و مستقیمی بر روی خودآگاهی افراد داشته و با بهبود خودآگاهی موجب افزایش سطح هوش عاطفی کارکنان می‌گردد. این نتیجه با یافته‌ی پژوهش حدت (۱۳۸۸) مبنی بر همبستگی بالای ارتباطات و سطح خودآگاهی افراد همراستا است.

نتایج آزمون فرضیه فرعی ۳-۲-۲- نیز مؤید رابطه جوّ و فرهنگ باز و هوش عاطفی کارکنان می‌باشد. ضریب همبستگی میان جوّ و فرهنگ باز و هوش عاطفی ۰/۲۰۲ می‌باشد که بیانگر یک رابطه قوی در میان دو متغیر مذکور می‌باشد. هوش عاطفی بالای کارکنان عامل ایجاد جوّ سازمانی است که در آن مشارکت اطلاعات، اعتماد، ریسک‌پذیری سالم و یادگیری رواج دارد و از دیگر سو حاکمیت این جوّ بستر مناسبی برای بهبود قابلیت‌های هوش عاطفی کارکنان خواهد بود. بابایی و مؤمنی (۱۳۸۵) و خلیلی و مشبکی (۱۳۸۷) نیز در پژوهش‌های خود به این نتیجه دست یافتند که همبستگی مثبت و معناداری میان هوش عاطفی مدیران و جوّ سازمانی وجود دارد.

مؤلفه‌های "ارتباطات" و "جوّ و فرهنگ باز" هر دو از عوامل بیرونی و اجتماعی هستند که با بهبود آنها می‌توان موجبات برانگیختگی کارکنان را در جهت بهبود و ارتقاء سطح هوش عاطفی فراهم نمود و از دیگر سو به طور متقابل با افزایش هوش عاطفی می‌توان شرایط حاکم بر محیط کاری را به طور روزافزون بهبود بخشید.

فرضیه فرعی ۳-۲-۳- مبنی بر رابطه پاداش و قدردانی و هوش عاطفی با سطح معناداری ۰/۰۰۱ مورد تأیید قرار گرفت. اعطای پاداش به رفتارهای مسئولانه و اندیشمندانه کارکنان، انگیزه‌ای برای بهبود سطح کیفیت هوش عاطفی افراد خواهد بود و زمینه‌های اجرای خود مدیریتی و کنترل هیجانات را در تک تک کارکنان ایجاد می‌نماید. از دیگر سو کارکنانی که قابلیت‌های هیجانی فراوانی داشته و از بهره‌ر هوشی بالایی برخوردارند، با اعمال رفتارهای شهروندی و فرانقشی، مرزهای کاری را در هم شکسته و عملکرد مطلوبی خواهند داشت (بخشی زاده و همکاران، ۱۳۹۱). عملکرد بالا موجب سودآوری سازمان گردیده و به طبع زمینه را برای پرداخت پاداش و قدردانی از افراد مستعد فراهم می‌سازد.

نتایج آزمون فرضیه فرعی ۳-۲-۴- بیانگر آن است که میان مؤلفه مدیریت عملکرد



و هوش عاطفی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. صفاری و همکاران (۱۳۸۸) نیز در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که میان هوش عاطفی و عملکرد شغلی رابطه معناداری وجود دارد و لاجوردی (۱۳۸۷) مشاهده کرد که مدیران با سطح عملکرد بالا در شرکت، از سطح بالایی از خودآگاهی، خودمدیریتی، مهارت‌های اجتماعی و درک سازمانی برخوردار هستند. این در حالی است که آیرانسی<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در مطالعات خود به هیچ رابطه معناداری میان هوش عاطفی و عملکرد مالی دست نیافته است. فرضیه فرعی ۳-۲-۵- مبنی بر رابطه پرورش کارکنان و هوش عاطفی آنان با ضریب همبستگی ۰/۲۰۸ بالاترین اولویت را به خود اختصاص داده است. رابطه این دو متغیر نسبت به دیگر مؤلفه‌های استراتژی مدیریت استعداد مستحکم‌تر است. طبق مدل اصلاحات پیشنهادی مشخص گردید که پرورش کارکنان بر اداره‌ی هیجانانگیز که یکی از مؤلفه‌های هوش عاطفی است، تأثیر مثبت و مستقیمی دارد.

### پیشنهادها

- از آنجا که با افزایش سن بر میزان هوش عاطفی افراد افزوده می‌شود، پیشنهاد می‌گردد در وهله اول با پیاده‌سازی صحیح فرآیند جامعه‌پذیری، از میزان تنش و ناهنجاری‌های کارکنان تازه وارد کاسته و در وهله دوم با ایجاد یک جوّ صمیمی و معتمدانه در قالب استاد-شاگردی زمینه‌رهنمایی افراد جوان‌تر توسط با تجربه‌ترها فراهم گردد.

- به دلیل وجود رابطه مثبت و مستقیم میان مؤلفه ارتباطات و خودآگاهی با استاد به تئوری پنجره جوهری، پیشنهاد می‌گردد که از طریق گسترش روابط و تسهیل مبادله اطلاعات میان کارکنان، سطح آگاهی افراد را نسبت به ویژگی‌ها و خصوصیات خود افزایش داده و از این طریق موجبات خودشناسی افراد فراهم گردد. به عبارت دیگر منطقه کور شخصیت آن‌ها را روشن نموده و از منطقه ناشناخته شخصیت آنان کاسته شود.

- از آنجا که جوّ سازمانی‌نمایی از ویژگی‌های فرهنگ است و تأثیر قابل توجهی بر رفتار کارکنان و اثربخشی سازمان دارد، پیشنهاد می‌شود که بستری فراهم گردد تا

- سازمان به سمت حاکمیت فرهنگ ادھوکرسی سوق داده شود و این چنین افراد با تأکید بر کسب تجربه و نوآوری بتوانند بر خصایص هوش عاطفی خود تسلط بیشتری یافته و در جهت بهبود آن ها اقدامات لازم را به عمل آورند.
- از آن رو که افراد دارای هوش عاطفی بالا بهتر بر مشکلات کاری فایق آمده و رابطه مطلوب تری با همکاران خود برقرار می سازند، امکان کسب پاداش های بیشتری را نیز نسبت به دیگران به دست می آورند و به طور متقابل کسب پاداش افراد را برمی انگیزد تا معایب رفتار عاطفی را در خود شناسایی نموده و قابلیت های هوش عاطفی خود را پرورش دهند. از این رو پیشنهاد می گردد مسئولین بر روی ارزیابی های رفتاری کارکنان دقیق تر بوده و علاوه بر پاداش های مبتنی بر عملکرد، بخشی از پاداش ها را معطوف به انجام رفتار های معقول در شرایط متفاوت قرار دهند.
- ارزیابی نتایج کاری کارکنان، آنان را در شناخت توانایی ها و ضعف هایشان یاری نموده و با افزایش خودآگاهی بر کیفیت کاری آنان خواهد افزود. لذا پیشنهاد می گردد بازخور های صادقانه ای از نحوه عملکرد افراد به آنان ارائه شود و در جهت رفع معایب راهنمایی های کاربردی و دلسوزانه از طرف مسئولین داده شود تا فرد در این مسیر علاوه بر ارتقاء کیفی در کار به گسترش ظرفیت روحی خود پردازد.
- به جهت آن که پرورش کارکنان موجب توسعه صلاحیت ها، ظرفیت ها و مهارت های افراد می گردد و به کارکنان کمک می کند تا هیجانات و احساسات خود را بهتر درک نموده و در راستای تغییر موقعیت ها به نفع خود استفاده نمایند، پیشنهاد می گردد در کنار دوره های آموزشی تخصصی، کارگاه هایی با محتوای سلامت روحی، ارتباطات مطلوب و خود مدیریتی در سازمان برای کارکنان برگزار گردد.

## منابع

- بابایی زکلیکی، محمدعلی و مؤمنی، نونا (۱۳۸۵). "پژوهشی درباره رابطه هوش عاطفی مدیران و جو سازمانی". فصلنامه علوم مدیریت ایران، دوره اول، شماره ۱ دوم.
- بخشی زاده، علیرضا؛ مکاریان دهکردی، پری؛ نیسی، عبدالکاظم و رحیمی، فرج اله (۱۳۹۱). نقش هوش هیجانی در توسعه رفتار شهروندی سازمانی، کنفرانس بین المللی مدیریت، نوآوری و تولید ملی. قم: انتشارات جباری.
- بشارت، محمدعلی (۱۳۸۴). "بررسی تأثیر هوش هیجانی بر کیفیت روابط اجتماعی، مطالعات روان شناختی". دوره اول. شماره دوم: ۲۵-۳۸.
- چناری، علیرضا و صائمیان، صدیقه (۱۳۸۷). "مدیریت دانش و استعدادها". نشریه علمی مدیریت، ش ۱۴۱: ص ۱۸-۱۹.
- حافظ نیا، محمدرضا (۱۳۸۲). "مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی". چاپ نهم. تهران: انتشارات سمت.
- حدت، علیرضا (۱۳۸۸). "تعیین تأثیر هوش هیجانی کارکنان شرکت نیروکدر بر نگرش آنان نسبت به تسهیم دانش". پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه اصفهان.
- خلیلی شجاعی، وهاب و مشبکی، اصغر (۱۳۸۷). "رابطه هوش عاطفی مدیران با جو سازمانی و تأثیر آن بر پیاده سازی فرهنگ سازمانی یادگیری". مجموعه مقالات چهارمین کنفرانس توسعه منابع انسانی. تهران: انتشارات سرآمد.
- صفاری دهنوی، یدالله؛ شریفی، پرویز و سماواتیان، حسین (۱۳۸۸). "مقایسه هوش هیجانی و شناختی مدیران مقاطع سه گانه آموزش و پرورش و رابطه آن با عملکرد شغلی آن ها در منطقه لنجان اصفهان". دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی. سال یازدهم. شماره چهل: ۵۱-۶۲.
- علامه، سیدمحسن و قاسم آقایی، مریم (۱۳۸۷). "نخبگان و شکوفایی سازمانی در عصر اقتصاد دانایی". نشریه علمی مدیریت، شماره ۱۴۱: ۵-۸.
- فرهنگی، علی اکبر؛ فتاحی، مهدی؛ واتق، بهاره و نرگسیان، عباس (۱۳۸۸). "هوش پیش بینی کننده رهبری تحول آفرین: بررسی روابط میان هوش معنوی، هوش عاطفی و رهبری تحول آفرین". فصلنامه علوم مدیریت ایران. سال چهارم. شماره ۱۵: ۳۱-۵۷.
- قاسمی، وحید (۱۳۸۹). "مدل سازی معادله ساختاری در پژوهش های اجتماعی با کاربرد Amos Graphics". تهران: انتشارات جامعه شناسان.
- کاشانی، مجتبی (۱۳۸۹). "نقش دل در مدیریت". چاپ هشتم. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- گای، ماتیو و سیمز، دوریس (۱۳۸۸). "توسعه استعداد های آتی". ترجمه نسرين جزئی. تهران: مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی. انتشارات سرآمد.
- لاجوردی، سید جلیل (۱۳۸۷). "هوش عاطفی و رهبری سازمانی". پیام مدیریت. شماره ۲۷: ۵۷-

۴۱.

محمدتبار، سمیه؛ اسکندری، حسین و عباس پور، عباس (۱۳۹۰). "بررسی تأثیر رفتار شهروند سازمانی و هوش هیجانی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت هفت الماس". فصلنامه فرهنگ مشاوره و روان درمانی. سال دوم. شماره هفتم: ۴۹-۶۶.

یعقوبی، نورمحمد؛ اورعی یزدانی، بدرالدین و مقدمی، مجید (۱۳۸۸). "بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول آفرین". پژوهش نامه ی مدیریت اجرایی. سال نهم. شماره ۱: ۱۲۰-۱۴۴.

یوسفی، فریده (۱۳۸۲). "الگوی علی هوش عاطفی، رشد شناختی، تنظیم شناختی عواطف و سلامت عمومی". پایان نامه دکتری. بخش روانشناسی تربیتی، دانشگاه شیراز.

یوسفی، فریده و صفری، هاجر (۱۳۸۸). "بررسی رابطه هوش عاطفی با کیفیت زندگی و ابعاد آن". مطالعات روان شناختی. دوره پنجم. شماره چهارم.

Ashlie, R.(2002).” Emotional competence and health”. Journal of Psychosomatic Medicine. Vol. 10, No.2, pp. 1.

Areiqat, A.Y; Abdelhadi, T. & Al-Tarawneh, A.H.(2010). " Talent Management as a Strategic Practice of Human Resources Management to Improve Human Performance". Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business. Vol. 2, No. 2, pp. 329- 341.

Armstrong, M.(2010). "Armstrong’s Essential Human Resource Management Practice". London and Philadelphia: Kogan page.

Ayranci, E.( 2011). “Effects of top turkish managers’ emotional and spiritual Intelligence on their organizations’ financial performance”. Business Intelligence Journal. Vol. 4, No. 1, PP 9\_36.

Bar-On, R. & Parker, A.(2000).” Emotional and Social Intelligence: Insights From the Emotional Quotient inventory”. The Handbook of Emotional Intelligence. San Francisco, CA: Jossey Bass.

Barron, P.(2008). "Education and Talent management implications for the hospitality industry". International Journal of contemporary Hospitality management. Vol. 20, No. 7, pp. 730-740.

Bradbury & Greaves.(2005). "The Emotional Intelligence Quick Book". New York: Fireside Rockefeller Center.

Byham, W. C. (2001). " Are leaders born or made? " *Work Span*, Vol. 44, No. 2, pp. 56-60.

Cappelli, p.(2008). "Talent management for the 21st century". Harvard Business Review. Reprinted in Wolfgang Jaeger (ed.) Essays in Talent Management. Wolters Kluwer.

Cheloha, R. & Swain, J.(2005). "Talent management system key to effective Succession planning". Canadian HR Reporter, Vol. 18, No. 17, pp. 5-7.

Davies, B. & Davies, B.J.(2010). " Talent management in academies". International Journal of Educational Management. Vol. 24, No. 5, pp. 418-426.

Davis, T; Cutt, M; Flynn, N; Mowel, P. & Orme, S.(2007). " Talent Assessment: A New Strategy for Talent Management". Gower House.

Elving, W; Ruler, B; Goodman, M & Genest, C.(2012). "Communication management in The Netherlands: Trends, developments, and benchmark with

- US study". *Journal of Communication Management*. Vol. 16, No. 2, pp. 112-130.
- Falkenberg, J; Stensaker, I; Meyer, C. B. & Haueng, A. C.(2005)."Research in Organizational Change and Development ". Oxford, Vol. 15, pp. 31-62.
- Gardner, W.L.(2005). "Can you see the real me? A self based model of Authentic Leader and Follower Development". *The Leadership Quarterly*. Vol. 16, No. 3, Pp. 343-372.
- Goleman, D.(1988)."Working With Emotional Intelligence". New York: Bantam.
- Goleman, D.(2000)."Leadership that gets results". *Harvard Business Review*. pp: 88.
- Hitt, M.A & Chet, M & Colella, A.(2006)."Organizational Behavior A Strategic Approach". New York: John wihey & son's.
- Kermally, S.(2004)." Developing and Managing Talent". London: Thorogood.
- Kesler, G.C.(2002)." Why the leadership bench never gets deeper : Ten insights about executive talent development". *Human Resource Planning* , Vol. 25, No. 1, pp. 32-44.
- Lewis, R & Heckman, R.(2006)."Talent Management". *Human Resource Management Review*. Vol. 16, pp. 139-154.
- Mayer, J.D. & Salovey, p.(2004)."Emotional Intelligence on the Mayer and Salovey Model University of New Hampshire". New York: Dude Publishing.
- Mayer, J. D; DiPaolo, M.T. & Salovey, P.(1990). "Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence". *Journal of Personality Assessment*. Vol. 54, pp.772-781.
- Phillips, R & Roper, O.(2009). "A Framework for talent management in real estate". *Journal of Corporate Real Estate*. Vol. 11, No. 1, Pp. 7-16.
- Seligman, E. P., Walker, E. F., & Rosenhan, D. L. (2001). "Abnormal psychology(4<sup>th</sup> ed.). New York: north 8 company.
- Shih, Y.C. & Lin, C.T.(2002)."Agility Index of Manufacturing Firm- A Fuzzy-Logic Based Approach". *TEEE*:465-470.
- Smigla, J.E. & Pastoria, G.(2000)." Emotional Intelligence: Some Have It, Others Can Learn". *The CPA Journal*. Vol.70, No. 6, pp.60.
- Sweem, s.L.(2009). "Leveraging employee engagement through a talent management strategy: Optimizing human capital through human resources and organization development strategy in a field study". ( Unpublished doctoral dissertation). Benedictine University.
- Thilam, L. & Kerby, S.(2002)." Is Emotional Intelligence Advantage?".*The Journal of Social Psychology*, Vol. 142, No. 1, pp. 133-142.
- Weisinger, H. D.(2000)." Emotional Intelligence at Work". San Francisco: Jossey-Bass.
- Wellins, S., Smith, B., & Rogers, W.(2006)." Talent Management: Development Dimensions International".