

پژوهشی درباره رابطه هوش عاطفی مدیران و جو سازمانی

محمدعلی بابایی زکلیکی*

نوننا مومنی**

چکیده

اخیرا هوش عاطفی به عنوان یک توانایی مهم مدیران مطرح شده است، زیرا روحیه رهبر و رفتار عاطفی او در محیط کار تأثیر بسزایی بر جو سازمانی وی دارد. از نظر گولمن (2001) هوش عاطفی دارای چهار مؤلفه خودآگاهی، خودمدیریتی، آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط است. جو سازمانی نمایی از ویژگیهای ظاهری فرهنگ است که از ادراک و نگرشهای کارکنان در یک دوره خاص ناشی می شود. لیمن (2003) متغیرهای اعتبار، احترام، عدالت، افتخار و صمیمیت برای جو سازمانی معرفی کرده است. پژوهشها نشان می دهد که بیش از هفتاد درصد درک کارمند از جو سازمانی نتیجه مستقیم شیوه رهبری و رفتار مدیر است. هدف این پژوهش مطالعه تأثیر هوش عاطفی مدیران بر جو سازمانی است. در این پژوهش سی مدیران از شرکت های خصوصی تولیدکننده قطعات ماشین بطور تصادفی انتخاب شدند و جو سازمانی و هوش عاطفی هر مدیر با استفاده از رویکرد بازخورد 360 درجه سنجیده شد. به این ترتیب، گروه های مختلف (مدیران، سرپرستان، همکاران و زیردستان) مشتمل بر 170 نفر نمونه آماری پژوهش را تشکیل می دهند. تحلیل اطلاعات با استفاده از ضریب همبستگی و آزمون آنووا حاکی از این است که هوش عاطفی بالای مدیران با جو سازمانی متعالی واحد او ارتباط مستقیم دارد. به علاوه تمامی مولفه های هوش عاطفی با مولفه های جو سازمانی همبستگی دارند.

از یافته های فوق می توان به این نتیجه رسید که توانمندی های عاطفی مدیران تأثیر بسزایی در موفقیت آنان دارد و موجب رشد و تعالی جو سازمانی می شود. علاوه بر آن، نتایج آماری نشان می دهد که از بین ابعاد هوش عاطفی، مولفه های خودآگاهی و آگاهی اجتماعی مدیر بیشترین تأثیر را بر جو سازمانی دارند. همچنین از بین مولفه های جو سازمانی، اعتبار مدیر بیشترین تأثیر را از هوش عاطفی وی می گیرد.

مفاهیم کلیدی: هوش عاطفی، جو سازمانی، بازخورد 360 درجه، رهبری

* - استادیار گروه مدیریت دانشگاه الزهراء

** - فارغ التحصیل کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه الزهراء

مقدمه

هوش عاطفی با توانایی‌هایی چون برقراری ارتباط، شناخت نقاط قوت و ضعف خود و سایرین مرتبط بوده و از اهمیت ویژه‌ای برای مدیر برخوردار است زیرا می‌تواند بر سایر توانایی‌های مدیر همچون رهبری و هدایت کارکنان تأثیر بگذارد. جو سازمانی که مدیر در محل کار به وجود می‌آورد، متأثر از قابلیت‌های عاطفی و نگرش‌های اوست و اثربخشی سازمان را تقویت می‌کند. به عنوان مثال، هزینه‌ها اعم از جابجایی کارکنان، مراقبت‌های بهداشتی و غیره را کاهش می‌دهد. با توجه به اهمیت تأثیر جو سازمانی بر اثربخشی سازمانها، پژوهش در مورد بررسی عوامل مؤثر بر ایجاد جو سازمانی متعالی ضروری به نظر می‌رسد. هدف این پژوهش بررسی تأثیر هوش عاطفی مدیران بر جو سازمانی آنان است.

در این مقاله، نخست مبانی نظری موضوع تشریح می‌شود که شامل جو سازمانی، هوش عاطفی و رابطه این دو و پیشینه پژوهش است. سپس به ترتیب روش پژوهش، نتایج آماری و نتیجه‌گیری مورد بحث قرار می‌گیرد.

جو سازمانی

بیش از چند دهه از اولین تعریف جو سازمانی می‌گذرد (لیوین، 1952). در این مدت تعاریف متعددی مطرح شده که جوهره همه آنها دو عنصر را در برداشته است:

1. سیستم شناختی (عنصر ذهنی)، که بیانگر سیستم‌های ارزشی سازمان است.
2. برداشتهای جمعی (عنصر احساسی) که از سیاستها، عملکردها و روشهای سازمان نشأت می‌گیرد.

به این ترتیب جو سازمانی نمایی از ویژگیهای ظاهری فرهنگ است که از ادراکات و نگرشهای کارکنان ناشی می‌شود. در واقع جو نمای قابل دید و فرهنگ بخش غیرقابل رویت سازمان است، مثل یک کوه یخ شناور در آب (فلمینگ¹، 2002: 1).

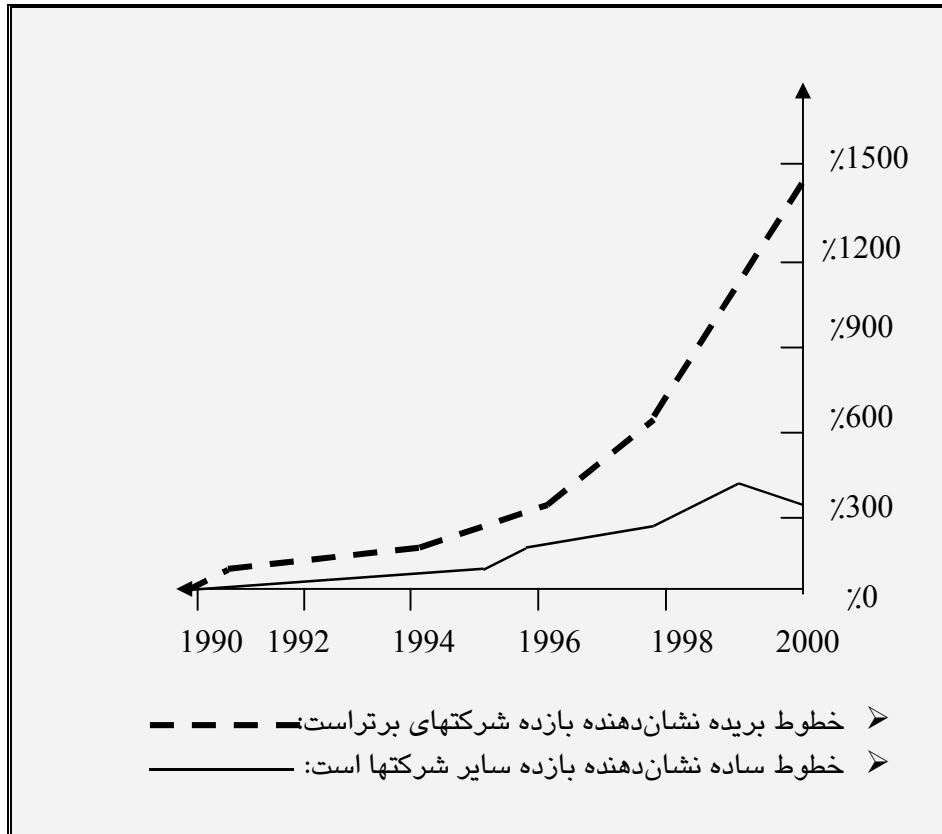
اگر چه اندیشمندان راجع به تعریف جو سازمانی اتفاق نظر ندارند، ولی اکثر آنان در خصوص ویژگیهای آن دیدگاههای یکسانی ابراز داشته‌اند. ویژگیهای زیر را برای جو سازمانی برشمرده‌اند (گاردنر و همکاران، 2005):

- برداشت جمعی کارکنان درباره ویژگیهای خاص سازمان مثل اقتدار، اعتماد، انسجام، حمایت، تقدیر، نوآوری و عدالت
- برآیند تعامل اعضای یک سازمان
- پایه‌ای برای تفسیر شرایط

- تداعی کننده هنجارها و ارزشها و نگرشها راجع به فرهنگ سازمان
- منبع تأثیرگذار بر رفتار

بر این اساس، "جو سازمانی مجموعه ویژگیهایی است که یک سازمان را توصیف می‌کند و آن را از دیگر سازمانها متمایز می‌سازد، تقریباً در طول زمان پایدار است، و رفتار افراد در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد" (فورهند² و گیلمر³، 1964: 362). همچنین جو سازمانی بیانگر ویژگیهای سازمانی است که افراد آن را به صورت کل نگر و ذهنی درک می‌کنند (پاول⁴ و باترفیلد⁵، 1978: 151). می‌توان جو سازمانی را ساده‌تر بیان کرد: "جو سازمانی درک کارکنان از محیطی است که در آن مشغول به کار هستند" (بیکر⁶، 1992). با این برداشت می‌توان جو سازمانی را نتیجه رهبری مدیر دانست (لیکرت⁷، 1964). به طور مثال، پژوهشها نشان می‌دهد جو سازمانی رابطه مستقیم با توانایی مدیر در برانگیختن کارکنان با برآورده ساختن نیازهای روانی کارکنان همچون توفیق طلبی، قدرت و.. دارد (لیتوین⁸ و استرینگر⁹، 1968؛ استرینگر، 2002؛ به نقل از آیرز¹⁰، 2005).

از طرف دیگر، پژوهشهای چهل ساله هی‌گروپ¹¹ نشان می‌دهد جو سازمانی تأثیر بسزایی بر رفتار کارکنان و عملکرد سازمانی دارد. این بررسیها بیانگر آن است که جو متعالی سازمان از یک طرف هزینه‌های جابجایی کارکنان و مقاومت آنان در برابر تغییر را کاهش می‌دهد و از سوی دیگر موجب بهبود کیفیت کالا، نوآوری و ریسک‌پذیری می‌شود که نتیجه نهایی این تأثیرات افزایش سودآوری و وفاداری مشتریان است (لیمن، 2003، ص 25). براساس پژوهشهای گولمن و همکاران (2000) تأثیر جو سازمانی متعالی بر سودآوری سازمان به میزان یک سوم است و دو سوم دیگر مربوط به موقعیتهای اقتصادی و پویاییهای رقابتی است. شکل شماره 1 تأثیر جو سازمانی بر بازده یک صد شرکت برتر را با شرکتهای معمولی مقایسه می‌کند. این شکل نشان می‌دهد که در سال 1993 بازده شرکتهای برتری که به جو سازمانی متعالی دست یافته‌اند، بیش از 70٪ بازده سایر شرکتهای است. به علاوه، رشد عملکرد و بازده شرکتهای متعالی در سال 2000 پنج برابر شرکتهای معمولی گزارش شده‌است (لیمن، 2003: 26).



شکل 1- تأثیر جو سازمانی بر بازده شرکتهای
منبع: لیمن، 2003، ص 26

سایر مطالعات تأثیر جو سازمانی بر اثربخشی سازمانی را به نحو دیگری توضیح داده‌اند. به عنوان مثال، روردس و دیگران (2001) اظهار می‌کنند، زمانی که با کارکنان به صورت عادلانه و مثبت رفتار شود آنان برای نشان دادن این نگرش مثبت، تشویق می‌شوند و این امر باعث اعتماد آنان به رهبری و سازمان می‌شود. در واقع در محیطی که کارکنان آن به منابع، اطلاعات و حمایت دسترسی داشته باشند فرصت یادگیری پیدا می‌کنند و این امر توانمندی آنان را افزایش می‌دهد.

مولفه‌های جو سازمانی

جونز و جیمز (1979) با مرور مطالعات قبلی 35 مفهوم را با جو سازمانی مرتبط دانسته‌اند که آنها به شغل، ویژگیهای نقش، ویژگیهای رهبر، کارگروهی و سیستمهای سازمانی مرتبط است. از نظر آنان جو سازمانی متأثر از ابعاد زیر است:

- تعارض و ابهام
 - چالشها، اهمیت و تنوع شغلی
 - تسهیل و حمایت رهبر
 - همکاری، دوستی و صمیمیت بین اعضا
 - روحیه حرفه‌ای و سازمانی
 - استانداردهای شغلی
- رویچ¹² و بیکر (1987) در یک پژوهش دانشگاهی ابعاد جو سازمانی را بیان کردند و در این پژوهش بر اهمیت نقش رهبر به عنوان مهمترین عامل تأکید نمودند. استرینگر (2002) پژوهشگر دیگری است که شش متغیر را برای جو سازمانی معرفی کرده‌است: شفافیت در سازمان، مسئولیت‌پذیری، پاداش، استانداردها، انطباق¹³ و روحیه تیمی (به نقل از آیرن، 2005). گولمن و همکاران او (در مؤسسه پژوهشهای هی گروپ) بر روی نمونه‌ای از 3871 مدیر مطالعه کردند و بیان کردند که جو سازمانی که مدیران در واحدهای خود ایجاد می‌کنند به 6 عامل بستگی دارد:
- **انعطاف‌پذیری**¹⁴: میزان آزادی کارکنان برای نوآوری و میزان محدودیت و دست و پاگیری ضوابط و مقررات.
 - **مسئولیت‌پذیری**¹⁵: میزان ادراک کارکنان از مسئولیت سازمانی.
 - **استانداردها**¹⁶: گرایش کارکنان به استانداردهای عملکرد بالا و میزان تحمل فشارهای دائمی برای بهبود عملکرد.
 - **پاداش**¹⁷: عادلانه و منصفانه بودن پاداشها براساس کیفیت کارها و میزان کوشش و تشویق کارکنان به کارهای سخت.
 - **وضوح و شفافیت**¹⁸: وضوح و روشنی رسالت و مأموریت سازمان برای کارکنان
 - **تعهد**¹⁹: گرایش کارکنان به پذیرش مسئولیت بیشتر و دستیابی به اهداف مشترک سازمان.

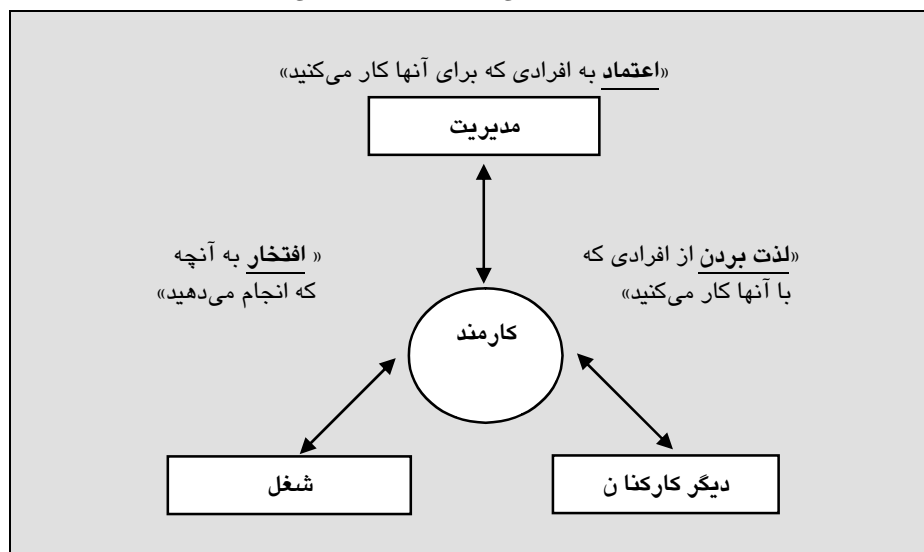
نتایج پژوهشی که لیمن (2003: 19 الی 27) بر روی یکصد شرکت برتر با مصاحبه با هزاران کارمند انجام داد نشان می‌دهد، عوامل ایجادکننده جو سازمانی متعالی پنج متغیر اعتبار، احترام، عدالت، افتخار و صمیمیت مرتبط است. سه متغیر اول بر روی هم بیانگر مفهوم اعتماد است. در واقع اعتماد قوی کارکنان به سازمان و مدیریت، عامل اصلی محیط متعالی برای کار تلقی می‌شود. از نظر وی محیط متعالی برای کار جایی است که کارکنان به مدیریت سازمان اعتماد دارند و به کاری که انجام می‌دهند افتخار می‌کنند و از رابطه با همکاران خود لذت می‌برند. در واقع احساس کارکنان نسبت به محیط کار را می‌توان به سه شکل مورد توجه قرار داد (همین ابعاد، اساس تمایز بین محیط کار معمولی و خوب، و محیط کار متعالی یا ایده‌آل را تشکیل می‌دهد)

احساس فرد نسبت به مدیریت سازمان: کارکنان به رؤسا و مدیران خود اعتماد داشته باشند.

احساس فرد نسبت به شغل خود: کارکنان به کار و شغل خود افتخار کنند.

احساس فرد نسبت به همکاران خود: کارکنان از کار کردن با همکارانشان لذت ببرند و آن را خوشایند ببینند.

شکل شماره 2 مولفه‌های جو سازمانی مزبور را نشان می‌دهد.



شکل 2- مولفه‌های جو سازمانی
منبع: لیمن، (2003: 20)

هر یک از 5 متغیر عنوان شده خود به چند شاخص تقسیم می‌شوند:

1- اعتبار²⁰: این عامل بیانگر نگرش کارکنان درباره مدیریت است و سه بعد اساسی زیر را در برمی‌گیرد:

• **ارتباطات دو جانبه²¹:** ارتباطات غیررسمی و دو جانبه؛ به این مفهوم که هم مدیران با کارکنان و هم کارکنان با مدیران بطور غیررسمی ارتباط دارند.

• **قابلیت²²:** توانایی مدیریت در هماهنگی منابع، احساس مسئولیت، خلق و ارائه چشم‌اندازی روشن از فعالیتهای سازمان و تنظیم مسیر دستیابی به آن، عملکرد مدیریت به نوعی که کارکنان به صلاحیت و شایستگی او اعتماد داشته باشند موجب تقویت جو می‌شود.

• **صداقت²³:** قابل اعتماد بودن، درستی و رفتار اخلاقی، مدیریت در طول زمان، در کنار ارتباطات دو جانبه و قابلیت مدیریتی، با رفتار صادقانه و پایبندی به اصول اخلاقی، کارکنان را به خود جلب می‌کند.

2- احترام²⁴: این متغیر بیانگر میزان احترام مدیر به نیازهای روحی و شخصی کارکنان است. عوامل تعیین‌کننده این متغیر عبارتند از:

• **حمایت²⁵:** قدردانی مدیر از کارکنان خود و ایجاد فرصتها و تمهیداتی برای رشد و پرورش آنان.

• **تشریک مساعی²⁶:** جویا شدن نظر و دیدگاههای کارکنان و درگیر نمودن آنان در فعالیتهای سازمان.

• **توجه²⁷:** محترم شمردن علائق تک‌تک افراد، صرف‌نظر از نیازهای کاری و شغلی آنها.

3- عدالت²⁸: عامل عدالت نیز با سه عامل زیر تعریف می‌شود، که جملگی به نحوه برخورد عادلانه سازمان با اقشار مختلف و پرهیز از تبعیض دلالت دارند:

• **برابری²⁹:** پرداخت حقوق و مزایای مناسب و عادلانه و نیز نگاه یکسان به عموم کارکنان به عنوان عضوی از سازمان.

• **بی‌طرفی³⁰:** بی‌طرفی در تصمیمهای مربوط به گزینش و ارتقای کارکنان.

• **عدم تبعیض³¹:** اجتناب از هرگونه تبعیض و اعطای حق استیناف به کارکنان، یعنی حق تجدید نظر خواهی در تصمیمها.

4- **افتخار**³²: عامل افتخار به مفهوم احساس غرور یا مباحثات کارکنان به شغل و دستاوردهای گروهی و سازمانی آنان مربوط است و به وسیله عوامل زیر تعریف می‌شود:

• **شغل فردی**³³: شغل معنی خاصی برای شاغل داشته باشد و شاغل بتواند در انجام وظیفه، خود را مطرح و شایستگیهای خود را آشکار کند.

• **دستاوردهای تیمی**³⁴: کارکنان از موقعیتهای گروهی و دستاوردهای کاری افراد در سایر واحدها احساس غرور کنند و به خود ببالند.

• **انگاره سازمان (تصویر ذهنی کارکنان از سازمان)**³⁵: کارکنان با مباحثات شرکت را به دیگران معرفی و به جایگاه شرکت در جامعه افتخار کنند.

5 - **صمیمیت**³⁶: این عامل بیانگر احساس پذیرش و علاقه متقابل و نیز احساس عضویت در یک خانواده مشترک در وجود کارکنان است و می‌توان آن را با استفاده از سه عامل تبیین کرد:

• **رفاقت**³⁷: توانایی دوست بودن یا دوست شدن با یکدیگر، احساس محرم بودن با دیگران.

• **مراقبت و حمایت از دیگران**³⁸: جو اجتماعی دوستانه و خوشایند در سازمان.

• **عضویت**³⁹: احساس تعلق و وابستگی به سازمان، مانند احساس پیوند و یگانگی با اعضای خانواده یا تیم.

یافته‌های لیمن نشان می‌دهد از سه بخش ایجادکننده جو سازمانی (ارتباط کارکنان با مدیران، شغل کارمندان و ارتباط کارکنان با یکدیگر) ارتباط مدیر با کارکنان خود مهمترین عامل تعیین‌کننده جو سازمانی است و این امر تأییدی است بر ادعای سایر پژوهشگران همچون استرینگر، لیتوین، لیکرت و گولمن که بیان می‌کنند "رهبر مهمترین عامل تعیین‌کننده جو سازمانی است". به علاوه متغیرهای این پژوهش شیوه رهبری و رفتارهای موثر مدیر بر جو سازمانی را بهتر نشان می‌دهد زیرا تأکید بیشتری بر رفتارهای رهبر دارد تا مولفه‌های دیگر جو سازمانی همچون استانداردها و شفافیت در سازمان. مزیت دیگر آن جدیدتر بودن و به روز بودن رویکرد در عملیاتی نمودن جو سازمانی است. با توجه به این دلایل در این پژوهش از مولفه‌های خانم لیمن استفاده شده‌است.

جو سازمانی و رهبری

نتایج پژوهش لیمن (2003) نشان می‌دهد که سیاستها، برنامه‌های سازمان، وضعیت مالی یا ارزش سهام شرکت هیچکدام سازمان را به محیطی مناسب برای کارکردن تبدیل نمی‌کند، بلکه آنچه از سازمان یک محیط کار ایده‌آل و مطلوب می‌سازد. احساس کارکنان نسبت به شرایط محیط کار (مدیریت، شغل و همکاران) است.

پژوهشهای متعدد نشان می‌دهد که سبک رهبری و رفتار مدیر مهمترین عامل تاثیرگذار بر نگرش پرسنل از جو سازمانی است (لیکرت⁴⁰، 1964؛ لیتوین و استرینگر، 1968؛ استرینگر، 2002 به نقل از آیرز، 2005). بنابراین می‌توان گفت که احساساتی که کارکنان در محیط کار تجربه می‌کنند، بیش از هر چیز متاثر از اعتماد و احساسی است که آنان نسبت به مدیران خود دارند. در واقع، از بین سه ویژگی فوق، مدیران را می‌توان عامل اصلی ایجاد و تقویت این احساس در کارکنان و در نهایت ایجاد جو سازمانی متعالی دانست.

لیمن (2003) با پژوهش در یکصد شرکت برتر دنیا به این نتیجه رسید که مدیران شرکتها برای ایجاد و تقویت این احساس بیشترین نقش را دارند. او دریافت که مدیران این شرکتها، به منظور ایجاد و تقویت این احساس در سازمان به طور جدی عوامل زیر را پیگیری می‌کنند:

- مدیران ارتباطی دو جانبه با کارکنان برقرار می‌کنند و از این طریق اطلاعات لازم را در اختیار آنان قرار می‌دهند و صلاحیت خود را به کارکنان اثبات می‌کنند و با رفتارهای اخلاقی و صادقانه اعتبار خود در افکار عمومی را افزایش می‌دهند.
- مدیران از طریق حق شناسی و قدردانی، فراهم آوردن شرایط و فرصتهای لازم برای رشد کارکنان، مداخله آنها در امور، استقبال از ایده‌ها و حساسیت نسبت به علائق شخصی آنان، توجه و احترام به کارکنان را نشان می‌دهند.
- مدیران از طریق رعایت عدالت در پرداختها، رفتار با کارکنان به عنوان اعضاء دائمی خانواده سازمان، عدالت در استخدام و ارتقاء، عدم تبعیض و قایل شدن حق تجدید نظرخواهی برای کارکنانی که متهم، متخلف یا ناکارآمد شناخته شده‌اند، انصاف و بی‌طرفی خود را آشکار می‌کنند.
- مدیران کار کارکنان را معنی‌دار و ارزش آفرین می‌کنند. کارها و تلاشهای گروهی را تشویق و تسهیل می‌کنند و شرایطی فراهم می‌آورند که کارکنان از کار و عضویت در سازمان احساس افتخار کنند و بالاخره از طریق صمیمیت و همدلی و ایجاد فضایی دوستانه در کارکنان احساس همراهی و وفاداری ایجاد می‌شود.

هوش عاطفی

عنوان هوش عاطفی به صورت علمی برای نخستین بار در رساله‌ای علمی در مقطع دکتری رشته روانشناسی مطرح شد (بار- آن، 1985). از آن زمان تا کنون پژوهشگران مختلف در حوزه‌های گوناگون به پژوهش در این رابطه پرداخته‌اند. اولین نظریه‌پردازانی که تعریف علمی از هوش عاطفی بیان کرد پیتر سالوی (1990) است که آنرا نوعی از پردازش اطلاعات عاطفی (هیجانی) می‌داند که شامل ارزیابی درست هیجان و احساس در خود و دیگران، بیان صحیح احساس، و تنظیم انطباقی احساسات است به شیوه‌ای که سطح زندگی بهبود یابد. در سال 1999 مایر و همکاران او این تعریف را بهبود بخشیدند. مایر و همکاران هوش عاطفی را توانایی می‌دانند که به شناخت مفهوم عواطف و روابط آنها، و استدلال و حل مسائل بر مبنای آنها می‌پردازد. هوش عاطفی شامل ظرفیت درک عواطف، تلفیق احساسات مربوط به عواطف، درک اطلاعات این عواطف و مدیریت آنها می‌باشد (کیاروچی⁴¹، فورگاس⁴² و مایر⁴³، 2001: 9).

در همین دوران، گولمن⁴⁴ با انتشار کتاب معروف خود با عنوان "هوش عاطفی" در سال 1995 تعریف هوش عاطفی را تا حد زیادی تغییر داد. وی در تعریف خود چهار عامل اصلی در تشکیل هوش عاطفی معرفی کرد: دانستن احساسات فرد، مدیریت احساسات، برانگیختن خود، درک احساسات در دیگران و ایجاد روابط و هدایت آن. گولمن مهارت‌های اجتماعی همچون ارتباطات، رهبری، مدیریت تضاد را به هوش عاطفی مرتبط می‌داند. بعد از چند سال گولمن (2001) مدل خود را ساده کرد و یک ماتریس دو در دو را با متغیرهای خودآگاهی، خود مدیریتی، آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط ارائه کرد (شکل شماره 3). از نظر گولمن هوش عاطفی مهارتی است که دارنده آن می‌تواند از طریق خودآگاهی، روحیات خود را کنترل کند، از طریق خود مدیریتی آن را بهبود بخشد، از طریق همدلی، تاثیر آنها را درک کند و از طریق مدیریت روابط به شیوه‌ای رفتار کند که روحیه خود و دیگران را بالا ببرد (دوستار، 1382: 54). در همین دوران بار- آن⁴⁵ (2000) تعریف خود را از هوش عاطفی ارائه کرد: او هوش عاطفی را نشان‌دهنده توانایی فرد در حل مسائل و چالش‌های روزانه می‌داند که به پیش‌بینی فرد در موفقیت در زندگی کمک میکند از آن جمله می‌توان موفقیت حرفه‌ای و زندگی شخصی فرد اشاره کرد (وئوقی کیا، 1383، ص 2).

مؤلفه‌های هوش عاطفی

از میان پژوهشگران، مایر، سالوی، کارسو⁴⁶، گولمن و بار-آن معروفترین پژوهشگرانی هستند که به پژوهش در مورد هوش عاطفی پرداخته‌اند. این نظریه‌پردازان ابعاد مختلفی در مورد هوش عاطفی را معرفی نموده‌اند: مایر، سالوی و کارسو با پژوهش در محیط دانشگاهی در سال 1999، مدل هوش عاطفی (هیجانی) را با چهار عامل معرفی کردند:

برداشت و اظهار هیجانی⁴⁷: توانایی در درک و ابراز عاطفی، که شامل ارزیابی درست عواطف و هیجانات در خود و دیگران از جمله هیجانات در صورت، موزیک، و طراحی است.

تسهیل تفکر بوسیله هیجان⁴⁸ (استفاده از هوش هیجانی): توانایی در بکارگیری هیجانات برای تسهیل افکار است که شامل تعامل صحیح هیجانات با دیگر ادراکات (مثل رنگها، بافت) و توانایی بهبود تفکر است.

فهم یا درک هیجانی⁴⁹: شامل تجزیه و تحلیل هیجانات به قسمتها، درک گذر از یک احساس به حس دیگر، و درک احساسات پیچیده در شرایط پیچیده.

مدیریت یا تنظیم هیجانی⁵⁰: توانایی مدیریت احساسات خود و دیگران (کیاروچی، فورگاس و مایر، 2001: 10-12)

از نظر آنان مهمترین جزء تشکیل‌دهنده هوش هیجانی عبارتست از: **توانایی ارزیابی و بیان صحیح هیجانها، توانایی تشخیص هیجانها در خود و توانایی اظهار و بیان احساسات خود** (اکبرزاده، 1383: 108).

گولمن در سال 2001 با مطالعه 600 مدیر، متخصص مسایل سازمانی و دانشجویان دوره‌های ارشد، مدل خود را در قالب چهار عنصر زیر معرفی می‌کند:

خود آگاهی⁵¹: آیا مدیر می‌تواند بطور صحیح احساسات خود را هر زمان که بروز می‌کند تشخیص دهد؟ مثل خودآگاهی عاطفی، خودآگاهی صحیح از خود، اعتماد به خود.

خود مدیریتی⁵²: آیا مدیر می‌تواند احساسات خود را به سمت نتایج مثبت مدیریت کند؟ همانند، خودکنترلی عاطفی، وظیفه شناسی یا وجدان کاری، سازگاری، انگیزه توفیق‌طلبی، ابتکار عمل.

آگاهی اجتماعی⁵³: آیا مدیر می‌تواند بطور صحیح احساسات دیگران را هنگام رودررویی با آنها یا در حین کار با آنها تشخیص دهد؟ عینیت آن به صورت همدلی، خدمت‌محوری و آگاهی سازمانی است.

مدیریت روابط (مهارت‌های اجتماعی)⁵⁴: آیا مدیر می‌تواند ارتباطات خود با دیگران را بطور موثر و سازنده‌ای مدیریت کند و به سمت نتایج مثبت هدایت کند؟ همانند: پرورش دیگران، نفوذ، ارتباطات، مدیریت تعارض، تصویرسازی، تحلیل تغییر، همکاری و کار تیمی (گریوز⁵⁵ و بردبری⁵⁶، 2003: 2).

ابعاد مزبور در شکل شماره 3 نشان داده می‌شود.

فرد چه چیزی را می‌بیند		در مورد خود
فرد چه کاری را انجام می‌دهد	خود آگاهی	
خود مدیریتی	آگاهی اجتماعی	در مورد دیگران
مدیریت روابط		

شکل 3- ابعاد هوش عاطفی از نظر گولمن

منبع: www.talentsmart.com

بار - آن (1997) در پژوهشی با بیش از 4000 نمونه در آمریکا، هوش عاطفی را در قالب رفتار هوشمندانه و اجتماعی به پنج مؤلفه تقسیم می‌کند:

خوش‌بینی⁵⁷: توانایی مثبت دیدن مسائل زندگی و توجه به آنها.

خود دستیابی⁵⁸: توانمندی دستیابی و توفیق به اهداف و استعدادهای نهفته.

خرسندی⁵⁹: توانایی احساس خرسندی از خود، دیگران و زندگی.

استقلال⁶⁰: توانایی مستقل بودن و عدم وابستگی احساسی به دیگران.

مسئولیت‌پذیری اجتماعی⁶¹: توانایی احساس یکی شدن با گروه اجتماعی (کیاروچی، فورگاس و مایر، 2001: 88).

تاکنون بیش از 60 نوع تست هوش عاطفی ارائه شده است، اما 3 پرسشنامه زیر مفیدتر هستند: پرسشنامه سنجش هوش عاطفی (بار- آن)⁶²، تست هوش عاطفی (مایر، سالوی و کارسو)⁶³، پرسشنامه قابلیت‌های عاطفی (گولمن)⁶⁴

گولمن و همکاران وی در مؤسسه پژوهش‌های هی‌گروپ پرسشنامه قابلیت‌های عاطفی را به منظور بررسی هوش عاطفی کارکنان و مخصوصاً مدیران سازمانها تهیه نموده‌اند. این مدل نسبت به مدل مایر، سالوی و کاروسو کاربردی‌تر و مناسب‌تر برای سازمانها است، زیرا برای تهیه این مدل از 600 مدیر سازمانی، متخصصان مسایل سازمانی و دانشجویان دوره‌های کارشناسی ارشد بهره گرفته شده است. مدل گولمن از رویکرد بازخورد 360 درجه استفاده می‌کند در حالیکه مدل بار- آن دارای پرسشنامه خودسنجی⁶⁵ است. گولمن در مقایسه با دیگر پژوهشگران بر مهارت‌های اجتماعی همچون ارتباطات، تاثیرگذاری، رهبری و مدیریت تضاد تاکید بیشتری دارد و این عوامل را به هوش عاطفی مرتبط می‌داند.

گولمن در مقایسه با دیگر پژوهشگران بر مهارت‌های اجتماعی همچون ارتباطات، تاثیرگذاری، رهبری و مدیریت تضاد تاکید بیشتری دارد و این عوامل را به هوش عاطفی مرتبط می‌داند. از این رو در این پژوهش با توجه به جدیدتر بودن نظریه گولمن و تناسب آن با مباحث مدیریتی از این مدل استفاده شده است. ضمناً پرسشنامه از طریق مکاتبه با سازمان هی‌گروپ تهیه شد و پس از ترجمه مورد استفاده قرار گرفت.

چارچوب نظری پژوهش

پژوهش‌های بسیاری در مورد تأثیر جو سازمانی بر بهره‌وری، تعهد، اثربخشی سازمانها صورت گرفته است (پژوهش موردی سازمان هی‌گروپ در هتل شرایتن (2002)؛ ملا آدوتکا (2002)؛ سهراب نوروژی (1381)؛ جوب، مکس ای، پریش، پاتریشیا و آن دانکن، 1995). محور برخی از پژوهشها عوامل موثر بر جو سازمانی همچون آموزش و سبک‌های رهبری است (گولمن، 2000؛ لیتوین و استرینگر، 1968؛ استرینگر، 2002؛ رابرت لو، 2003). بعضی از پژوهشها به تأثیر الگوهای رفتاری و شیوه‌های رهبری بر جو سازمانی تأکید داشته است. پژوهش‌های دیگری نیز بطور مستقیم رهبر را عامل اساسی تأثیرگذار بر جو سازمانی معرفی می‌کنند (واتس⁶⁶ و

هندرسون⁶⁷، 2006؛ کون⁶⁸، وگلار⁶⁹ و سوترز⁷⁰، 2002؛ گاردنر⁷¹، اولیو⁷² ولوتانز⁷³، می⁷⁴ و والومبووا⁷⁵، 2005؛ مانینگ⁷⁶، داویدسون⁷⁷ و مانینگ⁷⁸، 2005).
از طرفی دیگر در برخی از پژوهشها (گولمن، بویاتزیس⁷⁸ و ام سی کی⁷⁹، 2002؛ دیربورن⁸⁰، 2002) به نقش هوش عاطفی در اثربخشی رفتار و روابط اجتماعی فرد (رهبر) پرداخته شده است. از این رو می توان با توجه به اهمیت هوش عاطفی در رفتار مدیر و از طرف دیگر نقش اساسی مدیر در خلق جو سازمانی، رابطه ای مستقیم بین هوش عاطفی مدیر و جو سازمانی فرض کرد. همانطور که گولمن (2000) نیز در پژوهش خود که تأثیر سبک های شش گانه رهبری را بر جو سازمانی بررسی کرده است، بر توانمندی های عاطفی مدیر به عنوان عاملی اساسی بر ایجاد سبک های مدیریتی تأکید می کند.

رابطه هوش عاطفی مدیران با جو سازمانی

همانطور که بیان شد رهبر مهمترین عامل تأثیرگذار بر جو سازمانی است. جوی که کارمند در محیط تجربه می کند بیش از هر چیز متأثر از این است که چگونه مدیران کارکنان خود را هدایت می کنند، با آنها رفتار می کنند، عملکرد آنها را بهبود می بخشند و پاداش می دهند.

روحیه رهبر و رفتارهای ملازم با آن مهمترین عنصر تأثیرگذار بر جو سازمانی است. روحیه و رفتارهای رهبری تحریک کننده روحیه، احساسات و رفتارهای سایر افراد است. یک مدیر بد طینت و ظالم، سازمان زهرآگینی به وجود می آورد که پر از افراد کم آموز است و این افراد فرصتها را نادیده می گیرند، اما یک رهبر الهام دهنده، پیروان وفاداری را به دنبال خود دارد که قادرند بر هر چالشی غلبه کنند (گولمن، 1381: 22).

رهبری با قابلیت عاطفی بالا، احساسات خوب را در افراد و همکاری مؤثر را در تیم خود ایجاد می کند. رهبران تیمی خوب و لایق می دانند با بهبود روابط خود با افراد و ایجاد جوی شورانگیز و صمیمی بهره وری نیز افزایش می یابد (مانیا ارونند⁸¹، 2004: 2). این مطالعات نشان دهنده آن است که هوش عاطفی یک رهبر، عامل ایجاد جو سازمانی است که در آن مشارکت اطلاعاتی، اعتماد، ریسک پذیری سالم و یادگیری نزع می گیرند. برعکس، هوش عاطفی پایین مدیر، جوی سرشار از بیم و اضطراب ایجاد می کند. از آنجا که کارکنان عصبی یا وحشت زده، در کوتاه مدت می توانند بهره وری بالایی داشته باشند، سازمانهای آنها ممکن است نتایج و بازدهی خوبی کسب کنند؛ اما این نتایج و بازدهی ها دوام چندانی نخواهند یافت (گولمن، 1381: 23). بنابراین می توان بیان کرد که مدیری

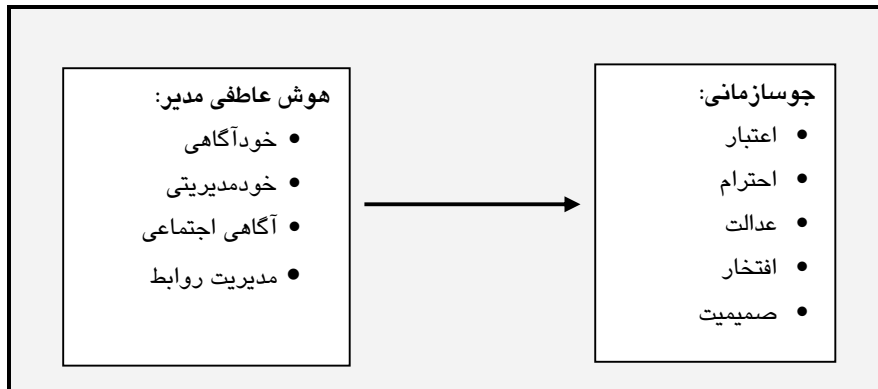
اثر بخش است که از قابلیت‌های عاطفی بالایی برخوردار باشد و چنین مدیری می‌تواند جوی را خلق کند که در آن کارکنان وفادار، تیزهوش و ریسک‌پذیر با انگیزه‌ای بالا در جهت اهداف تلاش کنند.

در این پژوهش ارتباط مستقیم بین هوش عاطفی مدیران و جو سازمانی را مطالعه و اهمیت هوش عاطفی را به عنوان عامل اصلی در خلق جو سازمانی متعالی بررسی می‌کنیم.

فرضیه 1: بین هوش عاطفی مدیران و جو سازمانی رابطه مثبت وجود دارد به این معنا که هر چه هوش عاطفی مدیران بیشتر باشد جو سازمانی برای فعالیت کارکنان مساعدتر است.

فرضیه 2: مولفه‌های هوش عاطفی با مولفه‌های جو سازمانی رابطه معنادار دارند.

شکل شماره 4 چارچوب مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد. با توجه به توضیحات ارائه شده در بخش‌های "مولفه‌های هوش عاطفی" و "مولفه‌های جو سازمانی" در این پژوهش برای اندازه‌گیری هوش عاطفی از مولفه‌های هوش عاطفی گولمن و برای جو سازمانی از مولفه‌های لیمن استفاده شده است.



شکل 4- چارچوب مفهومی پژوهش

در این پژوهش که با استفاده از پرسشنامه صورت گرفته است به دلیل تأثیر عوامل مداخله‌گر همچون صنعت و تکنولوژی تصمیم بر آن شد که مدیران سازمانهای تولیدی مشابه انتخاب شوند. به این منظور 30 مدیر از مدیران صنعت قطعه‌سازی خودرو انتخاب شدند.

برای هر کدام از متغیرهای هوش عاطفی و جو سازمانی پرسشنامه مجزایی تنظیم شد و اطلاعات به شیوه بازخورد 360 درجه⁸² جمع‌آوری شد. به منظور اندازه‌گیری هوش عاطفی مدیران از پرسشنامه قابلیت‌های عاطفی گولمن استفاده شده است که سازمان‌هی‌گروپ در اختیار پژوهشگران قرار داد. این پرسشنامه طی پژوهشهای گولمن و همکاران او در مورد مدیران و کارکنان سازمانهای مختلف و بر اساس مدل ماتریسی گولمن تدوین شده است. لازم به ذکر است که درصد آلفای کرونباخ این پرسشنامه 94/5 درصد است. برای سنجش جو سازمانی، از نمونه پرسشنامه‌های مشابه خارجی⁸³ و داخلی، استفاده شد. به منظور افزایش روایی، پرسشنامه‌ها در اختیار تعدادی از استادان، کارکنان و مدیران قرار گرفت و با کسب نظر و پیشنهادهای آنان، اصلاحات لازم انجام شد. برای تعیین اعتبار، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. مقدار آلفای کرونباخ برای مولفه‌های جو سازمانی 93/35 درصد به دست آمد که بیانگر پایایی پرسشنامه است. شایان ذکر است به منظور افزایش اعتبار اطلاعات، پس از تکمیل پرسشنامه توسط افراد، تعدادی به صورت تصادفی انتخاب و مورد سنجش مجدد قرار گرفتند.

شیوه ارزیابی افراد در سازمانها، اصولاً بررسی از بالا به پایین است. به این نحو که هر فردی توسط مدیر مستقیم خود مورد ارزشیابی و سنجش قرار می‌گیرد. اشکال این شیوه آن است که ممکن است مدیر دید کاملی در مورد فرد نداشته باشد و یا از تخصص لازم برای ارزشیابی افراد برخوردار نباشد. به علاوه، این روش ارزشیابی یک بعدی بوده و ممکن است با سوگیری همراه باشد و یا به عبارتی دیگر بی‌طرفانه نباشد. ولی با استفاده از روش بازخورد 360 درجه⁸⁴ این مسائل تا حدودی تعدیل شد.

در این شیوه تنها مدیر پرسشنامه را در مورد فرد مورد نظر پر نمی‌کند، بلکه، همکاران هم‌تراز او، کارکنانی که زیر نظر او کار می‌کنند و نیز افرادی که مشتریان خدمات وی هستند درباره فرد، اظهار نظر می‌کنند. بالطبع تلفیق این دیدگاهها، ارزشیابی بهتری درباره فرد ارائه می‌کند. جدول 1 بیانگر گروههای شرکت‌کننده و تعداد نمونه آماری پژوهش می‌باشد.

جدول 1- مشخصات گروه های شرکت کننده

خطای معیار	انحراف استاندارد	میانگین پاسخ	درصد	تعداد	گروه های پاسخ دهنده
0/188	1/03	11/79	17/65	30	مدیر
0/320	1/75	12/24	52/94	90	پرسنل مدیر
0/256	1/40	10/80	21/76	37	همتراز مدیر
0/186	1/02	9/11	7/65	13	مدیر ارشد
0/163	1/78	10/99	100	170	جمع

تحلیل داده های آماری

برای آزمون فرضیه های پژوهش از آزمون همبستگی استفاده شده است. جدول شماره 2 همبستگی هوش عاطفی و جو سازمانی کل را نشان می دهد. نتایج در مورد فرضیه اول همبستگی مثبت را بین هوش عاطفی مدیران و جو سازمانی نشان می دهد ($P < 0/01$).

جدول 2- آزمون همبستگی بین هوش عاطفی و جو سازمانی

جو سازمانی	ضریب همبستگی	
0/558 **	همبستگی پیرسون	هوش عاطفی
0/00	معنی داری دو سویه	
170	تعداد پرسشنامه	

علامت (**): نشان دهنده معنی دار بودن رابطه در سطح اطمینان 99 درصد ($p < 0/01$) است.

به منظور درک بهتر رابطه جو سازمانی و هوش عاطفی مدیران از رابطه رگرسیون استفاده شده است. در این رابطه هوش عاطفی به عنوان متغیر مستقل و جو سازمانی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته می شود و تعیین می شود تا چه میزان جو سازمانی معلول هوش عاطفی است. روابط این دو در جدول شماره 3 نشان داده شده است.

جدول 3- آزمون رگرسیون بین جو سازمانی و هوش عاطفی مدیران

مدل	ضریب همبستگی رگرسیون	ضریب تعیین	خطای استاندارد	ضریب بتا	عرض از مبدا
1	0/558	0/31	0/49	0/53	5/10

ضریب همبستگی جو سازمانی با هوش عاطفی مدیران 0/558 و ضریب تعیین آن 0/31 است، به این معنا که نسبتی از واریانس جو سازمانی که از هوش عاطفی تعیین شده است برابر با 0/31 است و نسبت F که 0/00 است رابطه بدست آمده را تأیید میکند. تابع بدست آمده به صورت زیر نشان داده می شود:

$$Y = 5/1 + 0/53 X$$

به این مفهوم که به ازای هر واحد تغییر در هوش عاطفی به اندازه 0/53 واحد در جو سازمانی قابل تخمین است. از بررسی رابطه تابعی بین هوش عاطفی و جو سازمانی این نتیجه را می توان بیان کرد که جو سازمانی تا 0/53 درصد از هوش عاطفی مدیر حاصل می شود.

در رابطه با فرضیه دوم، جدول شماره 4 نتایج همبستگی مثبت و بالا را بین مولفه های هوش عاطفی با مولفه های جو سازمانی نشان می دهد ($P < 0/01$). میزان همبستگی مولفه ها و کل هوش عاطفی و مولفه های جو سازمانی و کل آن در جدول شماره 4 مشخص شده است.

جدول 4 - آزمون همبستگی بین ابعاد جو سازمانی و ابعاد هوش عاطفی (اعداد به درصد)

هوش عاطفی جو سازمانی	خودآگاهی	خودمدیریتی	آگاهی اجتماعی	مدیریت روابط	هوش عاطفی
اعتبار	62 **	61 **	64 **	61 **	69 **
احترام	59/4 **	58 **	59 **	61 **	63 **
عدالت	59/6 **	54 **	52 **	53 **	58 **
افتخار	55 **	59 **	60 **	61 **	65 **
صمیمیت	49/9 **	42 **	46 **	49 **	55 **
جو سازمانی	55 **	49 **	50 **	49 **	55/8 **

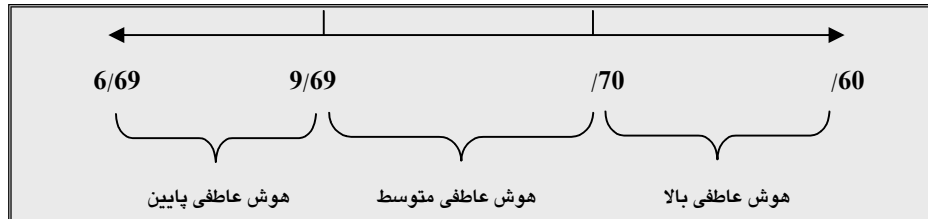
علامت (**) نشان دهنده معنی دار بودن رابطه در سطح اطمینان 99 درصد ($p < 0/01$) است.

تایید رابطه هوش عاطفی و جو سازمانی و مولفه‌های آنها را می‌توان به شیوه دیگری نیز بررسی کرد. ابتدا نمونه آماری با توجه به میزان هوش عاطفی آنها و میزان انحراف معیار (SD) به سه گروه بالا، متوسط و پایین تقسیم می‌کنیم (نمودار 1) سپس میانگین جو سازمانی کل گروه‌ها و نمره ابعاد هر یک از گروه‌ها را محاسبه می‌کنیم (جدول 6). به این منظور ابتدا باید معنی‌دار بودن تفاوت بین میانگین نمره‌های مولفه‌های جو سازمانی در گروه‌ها تعیین شود بنابراین از آزمون F استفاده می‌کنیم (جدول شماره 5).

جدول 5- جدول F برای مولفه‌های جو سازمانی

Sig	F	Mean of Square	df	مولفه‌های جو سازمانی
0/00	13/72	40/74	3	اعتبار
0/00	9/95	28/04	3	احترام
0/00	11/42	41/77	3	عدالت
0/00	13/59	41/12	3	افتخار
0/00	23/84	70/92	3	صمیمیت
0/00	10/41	29/30	3	کل جو سازمانی

زمانی که میزان f بزرگ باشد و Sig کوچکتر از درصد اطمینان (0/05 درصد) می‌توان با اطمینان بیان کرد که تفاوت بین مولفه‌های جو سازمانی معنی‌دار است. با توجه به جدول 5 می‌توان این ادعا را تأیید کرد. اکنون می‌توان به میزان بررسی این تفاوتها در جدول 6 پرداخت.



نمودار 1- تقسیم نمره‌های هوش عاطفی به سه گروه پایین، متوسط و بالا

جدول 6- رابطه هوش عاطفی با جو سازمانی و ابعاد آن

ابعاد جو سازمانی	اعتبار	احترام	عدالت	افتخار	صمیمیت	کل جو سازمانی
هوش عاطفی بالا	14/20	12/87	13/43	13/11	12/77	12/47

11/34	11/95	11/17	11/06	11/15	12/01	متوسط
9/70	9/87	9/13	9/76	9/36	10/47	پایین

"خطای معیار تمامی مولفه‌ها بین 1.21 تا 2.31 است."

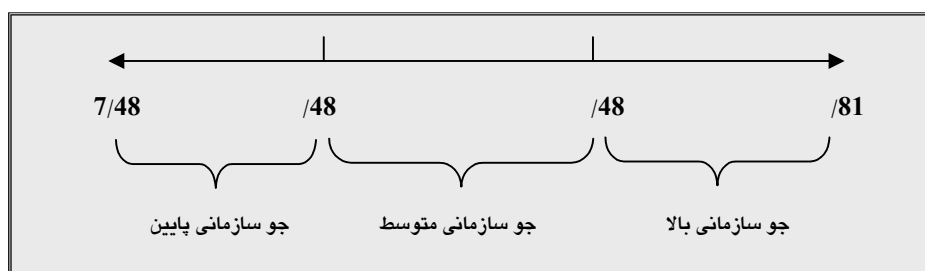
همانگونه که در جدول شماره 6 نشان داده می‌شود هوش عاطفی با تمامی ابعاد جو سازمانی رابطه مستقیم دارد به این معنا که با افزایش هوش عاطفی (از هوش عاطفی پایین تا هوش عاطفی بالا) ابعاد جو سازمانی نیز افزایش می‌یابد. بطور مثال با افزایش هوش عاطفی از پایین به بالا، میانگین مؤلفه اعتبار برای مدیران نیز از 10/47 تا 14/20 تغییر کرده‌است و این نشان‌دهنده سیر صعودی مؤلفه اعتبار برای مدیران است بنابراین هوش عاطفی کل با میانگین مؤلفه اعتبار همبستگی مثبت دارد.

جدول 7- آزمون F برای مولفه‌های هوش عاطفی

Sig	F	Mean of Square	df	مولفه‌های هوش عاطفی
0/00	23/92	57/82	3	خودآگاهی
0/00	23/42	48/66	3	خود مدیریتی
0/00	11/02	45/19	3	آگاهی اجتماعی
0/00	32/24	57/72	3	مدیریت روابط
0/00	32/24	57/72	3	کل هوش عاطفی

در جدول شماره 7، آزمون F را برای مولفه‌های هوش عاطفی را انجام می‌دهیم. از آنجاییکه میزان f بزرگ است و Sig کوچکتر از درصد اطمینان (0/05 درصد) است می‌توان با اطمینان بیان کرد که تفاوت بین مولفه‌های هوش عاطفی معنی‌دار است. در جدول 8 رابطه جو سازمانی کل با هوش عاطفی کل و جو سازمانی کل با ابعاد هوش عاطفی نشان داده شده‌است. در این جدول جو سازمانی کل از پایین‌ترین نمره (7/48) تا بالاترین نمره (15/81) تغییر کرده‌است که در نمودار شماره 2 نمایش داده شده‌است.

اکنون می‌توان به میزان بررسی این تفاوتها در جدول 8 پرداخت.



نمودار 2 - تقسیم نمره های جو سازمانی به سه گروه پایین، متوسط و بالا

جدول 8- رابطه جو سازمانی با هوش عاطفی و ابعاد آن

ابعاد هوش عاطفی جو سازمانی	خودآگاهی	خودمدیریتی	آگاهی اجتماعی	مدیریت روابط	کل هوش عاطفی
بالا	12/15	12/03	13/16	10/77	11/89
متوسط	11/35	11/33	12/06	11/28	11/57
پایین	9/50	9/97	10/41	9/11	9/74

"خطای معیار تمامی مولفه‌ها بین 1/41 تا 2/31 است."

همانگونه که در جدول شماره 8 نشان داده می‌شود جو سازمانی با تمامی ابعاد هوش عاطفی به غیر از مدیریت روابط، رابطه مستقیم دارد به این معنا که با افزایش جو سازمانی (از جو سازمانی پایین تا جو سازمانی بالا) ابعاد هوش عاطفی نیز افزایش می‌یابد. بطورمثال با افزایش جو سازمانی از پایین به بالا، میانگین مؤلفه خودآگاهی برای مدیران نیز از 9/50 تا 12/15 تغییر کرده است و این نشان‌دهنده سیر صعودی مؤلفه خودآگاهی برای مدیران است. بنابراین جو سازمانی کل با میانگین مؤلفه خودآگاهی همبستگی مثبت دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهشهای قبلی نشان می‌دهد روحیه رهبر و رفتارهای ملازم با آن مهمترین عنصر تاثیرگذار بر جو سازمانی است. روحیه و رفتارهای رهبری تحریک‌کننده روحیه، احساسات و رفتارهای سایر افراد است. همچنین مطالعات شاخه رهبری نشان می‌دهند که هوش عاطفی عامل موثر بر رفتار فرد به ویژه مدیر است. از این رو عنوان می‌شود از بین سایر ویژگی‌های مدیر قابلیت‌های عاطفی او عامل مهم و تأثیرگذار بر جو سازمانی هستند.

این پژوهش به بررسی رابطه هوش عاطفی مدیران و جو سازمانی پرداخته است. در این پژوهش دو فرضیه مطرح شد:

1- هوش عاطفی مدیران با جو سازمانی رابطه مستقیم دارد

2- ابعاد هوش عاطفی با ابعاد جو سازمانی رابطه معنادار دارد.

یافته‌های این پژوهش تکمیل‌کننده یافته‌های پژوهشهایی است که تاکنون انجام گرفته است. در پژوهشهای گذشته تأثیر سبکهای رهبری، الگوهای رفتاری و آموزش مدیران عوامل تأثیرگذار بر جو سازمانی شناخته شده است و در این پژوهش قابلیت‌های عاطفی مدیر که در رفتار و شیوه رهبری او تجلی می‌یابد به عنوان عامل اصلی تأثیرگذار بر جو سازمانی مطالعه شده است.

همانطور که تحلیل داده‌ها نشان داد فرضیه‌ها مورد تأیید قرار گرفته است. یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که هوش عاطفی بالای مدیران با جو سازمانی همبستگی مثبت و بالایی دارد. مطالعات متعددی تأثیر رهبری را بر جو سازمانی مطالعه کرده و آن را تأیید کرده‌اند، مثلاً کوون و دیگران (2002) بیان می‌کنند رهبری فرهمند کارمندنگر بر جو سازمانی بیش از رهبری کار محور تأثیر دارد. اما چگونگی تأثیرگذاری کمتر مطالعه شده است. در پژوهش حاضر با استفاده از رگرسیون به این نتیجه رسیدیم که بخش اعظم و مهم موثر بر جو سازمانی هوش عاطفی مدیران است که این امر نشان‌دهنده تأثیر بسزای هوش عاطفی مدیران بر جو سازمانی است.

پژوهشهای چند دهه اخیر راجع به تأثیر رهبری بر اثربخشی سازمانها بر یافته‌های ضد و نقیض دلالت دارد (باس، 1990). به این ترتیب که برخی تأثیر رهبری را چشمگیر و برخی ناچیز گزارش کرده‌اند. شماری نیز این رابطه را متأثر از متغیرهای کنترلی و واسطه‌ای چون صنعت و شرایط محیطی می‌دانند. اندیشمندان این یافته‌های ضد و نقیض و تحلیل‌های غیرقطعی را ناشی از ضعف روش پژوهش قلمداد می‌کنند. به عنوان مثال هانت (1991) معتقد است که چون نمی‌توان همه متغیرها را کنترل کرد و چون اثربخشی سازمانها بسیار پویا و پیچیده است، پژوهشها قادر به سنجش دقیق تأثیر عملکرد رهبر یا مدیر بر اثربخشی سازمانها نیستند.

یوکل (1998) نیز مراتب را از زاویه دیگری مورد کنکاش قرار می‌دهد که به تشریح یافته این پژوهش کمک می‌کند. به اعتقاد یوکل تأثیر رهبر و یا مدیر بر اثربخشی سازمان با تأخیر زمانی همراه است. به عبارتی اگر اثربخشی سازمان را لایه‌هایی از سودآوری، بازار و جو سازمانی تلقی کنیم، گرچه تأثیر فعالیت‌های رهبر نهایتاً باید در سود شرکت نمایان شود، ولی این تأثیر مدتی به طول می‌انجامد تا صورتهای مالی آثار تصمیمها و اقدامات رهبر را منعکس سازد. به عنوان مثال، یک مدیر تازه وارد به یک شرکت، در وهله اول با رفتار و برخوردهای خود جو سازمانی را متعالی کرده و شرایط را برای مشارکت، تلاش، همکاری و سازندگی مهیا می‌سازد. این شرایط در بستر برنامه‌ریزی با افزایش میزان کمی و کیفی تولید و خدمات همراه بوده و به تدریج به افزایش حجم

فروش و عملکرد خوب در بازار منتهی می‌شود. احتمالاً تقویت کیفیت کالا و خدمات افزایش بهای آنها را در بازار رقابتی فراهم می‌سازد. بدیهی است عملکرد خوب بازار نیز در بلند مدت موجب تقویت سودآوری می‌شود. به این ترتیب جو سازمانی عنصر مستقیم تأثیرپذیر مدیر تلقی می‌شود.

به این ترتیب، تأثیر و کمک این پژوهش به ادبیات، ارایه پاسخی روشن برای این پرسش اساسی است که آیا واقعاً مدیر یا رهبر در اثربخشی سازمان تأثیر دارد؟ و چگونه؟ پاسخ این پژوهش این است که رهبر تأثیر بسزایی در جو سازمانی دارد و این تأثیر عمدتاً از طریق هوش عاطفی او صورت می‌گیرد. طبیعتاً این یافته کاربردهای عملی و گسترده‌ای از نظر انتخاب و ارتقا مدیر دارد. یافته مزبور لحاظ نمودن هوش عاطفی را برای انتخاب و ارتقا مورد تأکید قرار می‌دهد. براساس یافته مزبور در سنجش تأثیر و ارزیابی عملکرد مدیر باید تغییرات جو سازمانی بیش از تأثیرات مالی مورد توجه قرار گیرد.

نتایج همچنین بیانگر همبستگی مثبت بین مولفه‌های هوش عاطفی و ابعاد جو سازمانی است. ضرایب همبستگی پیرسون بین مولفه‌ها و نتایج به دست آمده حاکی از آن است که هوش عاطفی بر مؤلفه اعتبار تأثیر بیشتری دارد. با مصاحبه‌ای که با کارکنان و مدیران انجام شد، آنان نیز این امر را تأیید کردند.

از مقایسه نتایج آماری برای تک تک مولفه‌های هوش عاطفی با جو سازمانی کل نیز این نتیجه به دست آمد که جو سازمانی کل با مولفه‌های خود آگاهی و آگاهی اجتماعی ارتباط بیشتری دارد. دلیل این موضوع را می‌توان با توجه به ادعای گولمن توضیح داد که "آگاهی" هسته مرکزی مهارتها (از جمله روابط اجتماعی، تخصصهای اجتماعی و...) است زیرا هوش عاطفی زمانی آغاز می‌شود که اطلاعات اثربخش و صحیحی به سیستم ادراکی وارد شود (وایزینگر⁸⁵، 1998: 4).

در مطالعات قبلی شواهد کافی مبنی بر اینکه هوش عاطفی یکی از عوامل مؤثر در رهبری است ارایه شده است (آولیو 2003). به عنوان مثال رهبران تحول آفرین از سطح بالایی از هوش عاطفی برخوردارند. اما این مطالعات تأثیر هوش عاطفی مدیران بر چگونگی رهبری و نوع تأثیر را روشن نساخته‌اند. در حالی که مطالعه اخیر اولاً بیشترین تأثیر رهبر را از طریق هوش عاطفی و آنهم در جو سازمانی بررسی کرده است.

این پژوهش در سازمانهای تولیدی انجام گرفته است، سایر پژوهشگران می‌توانند روش پژوهش را برای سایر صنایع و سازمانها نظیر سازمانهای دولتی، کارخانجات و

خدمات عمومی مورد استفاده قرار دهند. دوم اینکه، مقایسه هوش عاطفی مدیران در سطوح مختلف سازمانی و تأثیر هر کدام بر جو سازمانی مستلزم مطالعه است که پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی به این مهم پرداخته شود. سوم، در این پژوهش متغیرهای مداخله‌گر در نظر گرفته نشدند که سایر پژوهش‌ها می‌توانند متغیرهای یاد شده نظیر استراتژی، تکنولوژی و عمر سازمان را مورد بررسی قرار دهند. در نهایت، بکارگیری پرسشنامه برای بررسی تمامی ابعاد و ویژگی‌های مسأله کفایت نمی‌کند هر چند در این پژوهش سعی شده است با استفاده از رویکرد بازخورد 360 درجه این محدودیتها به حداقل برسد، اما پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، رویکردهای دیگری همچون مصاحبه مورد استفاده قرار گیرد.

پی‌نوشت‌ها:

- | | |
|--|---|
| 1 -Fleming | 30 -Impartiality |
| 2 -Forehand | 31 -Justice |
| 3 -Gilmer | 32 -Pride |
| 4 -Powell | 33 -Personal job |
| 5 -Butterfield | 34 -Team accomplishments |
| 6 -Baker | 35 -Corporate image |
| 7 -Likert | 36 -Camaraderie |
| 8 -Litwin | 37 -Intimacy |
| 9 -Stringer | 38 -Hospitality |
| 10 -Ayers | 39 -Community |
| 11 -Hay Group Research Institute
(www.haygroup.com) | 40 -Likert |
| 12 -Roueche | 41 -Ciarrochi |
| 13 -conformity | 42 -Forgas |
| 14 -Flexibility | 43 -Mayer |
| 15 -Responsibility | 44 -Daniel Goleman |
| 16 -Standards | 45 -Bar-On |
| 17 -Rewards | 46 -David Caruso |
| 18 -Clarity | 47 -Emotional perception and expression |
| 19 -Team commitment | 48 -Emotional Facilitation of Thought |
| 20 -Credibility | 49 -Emotional understanding |
| 21 -Communication | 50 -Emotional Management |
| 22 -Competency | 51 -Self awareness |
| 23 -Honesty | 52 -Self management |
| 24 -Respect | 53 -Social awareness |
| 25 -Support | 54 -Relationship management |
| 26 -Collaboration | 55 -Greaves |
| | 56 -Brad berry |
| | 57 -Optimism |

پژوهشی درباره رابطه هوش عاطفی مدیران و جو سازمانی

27 -Caring	58 -Self-actualization
28 -Fairness	59 -Happiness
29 -Equity	
60 -Independence	77 -Davidson
61 -Social responsibility	78 -Boyatzis
62-the EQ-I (Emotional Quotient Inventory)	79 -McKee
63-the MSEIT (Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test)	80 -Dearborn
64-the ECI (Emotional Competence Inventory)	81 -Manya Arond
65 -self – report assessment	82 -360 version feedback
66 -Watts	83 -Great place to work
67 -Henderson	84- به منظور بررسی شیوه اجرا به سائتهای "هی گروپ" و "گِریت پِلیس تو وِرک" مراجعه شده است: "هی گروپ" سایت مربوط به هوش عاطفی و دومین سایت، مربوط به جو سازمانی است:
68 -Koene	"Hay Group "and" Great place to work"
69 -Vogelaar	85 -Weisinger
70 -Soeters	
71 -Gardner	
72 -Avolio	
73 -Luthans	
74 -May	
75 -Walumbwa	
76 -Manning	

منابع فارسی

- اکبرزاده، نسرين. (1383). *هوش هیجانی (دیدگاه سالوی و دیگران)*، چاپ اول، تهران: انتشارات فارابی.
- جونز، جان ای. و برلی، ویلیام. (1379). *بازخورد 360 درجه: راهبردها، رهیافتها و شیوه‌ها برای ارتقاء مدیران*، ترجمه اسماعیل اصغرپور و غلامرضا طالقانی، تهران: شرکت طراحی مهندسی و تأمین قطعات ایران خودرو.
- گولمن، دانیل. (1381). *رهبری اصیل: محرک پنهان عملکرد برتر*، ترجمه محمد احمدپور، *گزیده مدیریت*، شماره 16، ص 22-31.
- لیمن، امی. (2003). *خلق محیطی متعالی برای کارکردن: درس‌هایی از یکصد شرکت برتر*، ترجمه محمدعلی بابایی زکلیکی و بهزاد ابوالعلائی، *گزیده مقالات سی و پنجمین همایش بین‌المللی منابع انسانی مرکز مدیریت اروپا ونیز - ایتالیا*، ص 19-27.

رابینز، استیفن. (1376). *تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربردها)*، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانائی فرد، چاپ اول، تهران: انتشارات صفار. دوستار، محمد و خائف الهی، احمدعلی. (1382). *ابعاد هوش هیجانی، مدیریت و توسعه*، شماره 18، ص 52-62.

نوروزی، سهراب. (1381). *بررسی رابطه بین جوسازمانی مدارس با تعدد سازمانی دبیران دبیرستانهای (عادی - دولتی) نواحی سه گانه آموزش و پرورش شهر کرمانشاه در سال تحصیلی 1380-1381*، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.

منابع لاتین

- Avolio, B.J.et.al.(2003). Assessing shared leadership: Development of a team multifactor leadership questionnaire. in: C.L. Pearce and J.A. Conger, Editors, **Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership**, pp. 143-172, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Ayers, D. F. (2005), **Organizational climate in its semiotic aspect: a postmodern community college undergoes renewal**, Community College Review.
- Bass, B, M. (1990). **Bass and stogdill's hand book of leadership**, 3rd edition, London: Free Press.
- Ciarrochi, J, Forgas, J. & Mayer, J. D. (2001), **Emotional intelligence in every day's life**, Philadelphia, PA: Psychology press.
- Dearborn, K. (2002). Studies in EI redefine our approach to leadership development, **Public Personnel Management**, available at www.findarticles.com
- Dutka, M. A. (2002). **The relationship between job satisfaction and the organizational climate for women higher education administrators at five institutions**, Boston College, available at www.escholarship.bc.edu/dissertations.
- Fleming, M. (2002). **What is safety culture?** Rail way Safety Ever green House, available at www.google.com.
- Gardner, W. L. et.al. (2005). Can you see the real me? a self-based model of authentic leader and follower development, **The Leadership Quarterly**, Volume 16, Issue 3: 343-372.
- Goleman D. (2000). Leadership that gets results, **Harvard Business Review**.

- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2001). Primal leadership: the hidden driver of great performance, **Harvard Business Review**, PP 43-53.
- Goleman, D. & Emmerling, R. (2003). **Common issues & mistakes**, available at www.eiconsortium.org.
- Greaves, J. & Brad, B. (2003). **Team emotional intelligence**, available at www.talentsmart.com.
- Hay Group (2002). **Case Study: Emotional intelligence at Sheraton Studio City Hotel**, available at www.EQPerformance.com.
- Hein, S. (2004). **Importance of emotions and scenes**, available at www.eqi.org.
- _____ (2004). **Increasing emotional intelligence**, available at www.eqi.org.
- Hunt, J. g. (1991). **Leadership**, London: Sage Publication.
- jobe, M. E., Parrish, P. & Duncan, A. (1995). The secondary school climate: A study of two campuses, **National Association of Secondary School Principals**. NASSP Bulletin, available at www.findarticles.com.
- Jones, A.P. and James, L.R.(1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions, **Organizational Behavior and Human Performance**, 201–250.
- Koene , A. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance Local leadership effect in chain organizations, **The Leadership Quarterly**, Volume 13, Issue 3: 193-215.
- Lewin, K (1952). Group decision and social change. in: G.E. Swanson, T.N. Newcomb and E.L. Hartley, Editors, **Readings in Social Psychology**, New York: Holt.
- Loo, R. (2003). Assessing team climate in project teams, **International Journal of project management**, Volume 21, Issue 7: 511-517.
- Manning, M. L., Davidson, M. and Manning, R. L. (2005). Measuring tourism and hospitality employee workplace perceptions, **International Journal of Hospitality Management**, Volume 24, Issue 1: 75-90.
- Manya, A, T. (2004). Understanding EI can help alter Problem behavior, **Physician Executive**, available at www.findarticle.com/p/article/mi-mo843.
- Murray, B. (1998). Does emotional intelligence happen in work place ?, **American Psychological association**, available at www.google.com.

- Rhoades, L., Eisenberger, R. and S. Armeli (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support, **Journal of Applied Psychology** 86: 825-836.
- Watts, S. and H, J. C. (2006). Innovative IT climates: CIO perspectives, **The Journal of Strategic Information Systems**, Volume 15, Issue 2: 125-151.
- Weisinger, H. (1998). **Emotional intelligence at work**, 1st edition, Sanfrancisco: Jossey-Bass Publishers.
- Yukl, G. A. 1998), **Leadership in organization**, New Jersey: Prentice Hall.