

بررسی رابطه بین هوش هیجانی مدیران

و بهره‌وری کارکنان

www.ketab.ir

نویسنده:

زهره نمکی

سرشناسه	: نمکی، زهره، ۱۳۵۹ -
عنوان و نام پدیدآور	: بررسی رابطه بین هوش هیجانی مدیران و بهره‌وری کارکنان/ نویسنده زهره نمکی.
مشخصات نشر	: تهران: شاپرک سرخ، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	: ۱۸۰ ص.
شابک	: 978-600-8039-71-6
وضعیت فهرست نویسی	: فیفا
موضوع	: هوش هیجانی
موضوع	: مدیریت -- جنبه‌های روان‌شناسی
موضوع	: بهره‌وری -- مدیریت
رده بندی کنگره	: BF۵۷۶/ن۸ب۴ ۱۳۹۵:
رده بندی دیویی	: ۴/۱۵۳:
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۳۰۳۴۴۱:

عنوان: بررسی رابطه بین هوش هیجانی مدیران و بهره‌وری کارکنان

نویسنده: زهره نمکی

نوبت چاپ: اول بهار ۱۳۹۵

ناشر: شاپرک سرخ

چاپ و صحافی: شاپرک

شمارگان: ۱۰۰۰

قیمت: ۱۱۰۰۰ تومان

شماره شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۰۳۹-۷۱-۶

انتشارات شاپرک سرخ: تهران، میدان انقلاب اسلامی، ابتدای خیابان آزادی، کوچه

شهید جنتی، پلاک ۲۴ واحد ۱

۰۹۱۲-۲۱۴۴۶۰۰

۰۲۱-۶۶۹۳۳۷۴۶

www.shaparac.com



پیشگفتار:

مهارت‌های هوش هیجانی که اصطلاحاً مهارت‌های لطیف^۱ خوانده می‌شود شامل حفظ انگیزه در موقعیت‌های ناگوار، حفظ اعتماد به نفس، موفقیت در محیط‌های کاری تنش‌زا، پاسخ مناسب به موقعیت‌های گوناگون اجتماعی، رفع تعارضات، پرخاشگری و... می‌شود.

افرادی که هوش هیجانی بالایی دارند با دیگران بهتر کار می‌کنند و به راحتی دیگران را درک می‌کنند، چنین افرادی بخشی از موفقیت خود را مدیون خوب گوش دادن و هدایتی هستند، آنها همکار موثری می‌باشند، در بحث‌ها شرکت می‌کنند و اثر خوبی از خود به جای می‌گذارند.

اهمیت هوش هیجانی با سیر تحولیات اجتماعی مربوط به عصر صنعتی و فراصنعتی، بویژه در گستره‌ی روابط میان‌فردی در محیط‌های سازمانی روز به روز نمود بیشتری یافته است.

در کتاب حاضر به بررسی رابطه بین هوش هیجانی مدیران و بهره‌وری کارکنان پرداخته شده است. هدف از این کتاب شناخت رابطه هوش هیجانی مدیران با بهره‌وری کارکنان می‌باشد.

نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق نشان می‌دهد که فرضیه اصلی تحقیق «وجود رابطه معنی‌دار بین هوش هیجانی مدیران و بهره‌وری کارکنان» و همچنین سایر فرضیه‌های فرعی رد گردید.

همچنین معدل هوش هیجانی مدیران (۳۱.۲۰) نشان داد که هوش هیجانی مدیران در حد ضعیف (پایین) و بهره‌وری کارکنان (۱۰۶۸۰) عالی می‌باشد.

¹ Soft skill

عنوان	صفحه
مقدمه:	۱۳
هوش هیجانی (عاطفی)	۲۷
بهره‌وری:	۲۸
سازمان:	۲۹
هوش:	۳۰
هیجان:	۳۲
رابطه هوش و هیجان:	۳۴
تاریخچه هوش هیجانی	۳۶
نگاه اجمالی به ظهور مفهوم هوش هیجانی:	۳۹
مبانی نظری:	۴۱
تعریف هوش هیجانی:	۴۱
نظریه پردازان اصلی هوش هیجانی:	۴۳
هوش هیجانی از دیدگاه جان مایر و پیتز سالووی (مدل تواناها):	۴۶
هوش هیجانی از دیدگاه بار-آن (مدل غیرشناختی):	۴۷
هوش هیجانی از دیدگاه هیگز:	۴۹
چارچوب نظری تحقیق:	۵۱
هوش هیجانی از دیدگاه گلن:	۵۱
قابلیت‌های هوش هیجانی کدامند؟	۵۹
۱ خودآگاهی عاطفی:	۶۰
۲ خودتنظیمی (خودگردانی) عاطفی:	۶۰
۳ خودانگیزی عاطفی:	۶۱
۴ همدلی:	۶۱
۵ تقویت روابط و مناسبات:	۶۲

- ۶۳..... برخی مصادیق مربوط به هوش هیجانی:
- ۶۳..... مؤلفه‌های هوش هیجانی:
- ۶۶..... عناصر هوش هیجانی:
- ۶۷..... ۱ عناصر هوش هیجانی از دیدگاه برادبری و گریوز:
- ۶۸..... ۲ عناصر هوش هیجانی از نظر بار- آن:
- ۶۹..... هوش‌شناختی یا ذهنی و هوش هیجانی:
- ۷۴..... آیا هوش هیجانی ذاتی است یا قابل پرورش و یادگیری است؟
- ۷۶..... هوش هیجانی در محیط کار:
- ۸۴..... هوش هیجانی، رهبری، فضا و عملکرد سازمانی:
- ۸۵..... توجه معاصر به هوش هیجانی:
- ۸۸..... هوش هیجانی و مدیریت بازار:
- ۸۹..... چه کسانی به هوش هیجانی نیاز دارند؟
- ۹۴..... ب: هوش هیجانی و مدیریت:
- ۹۴..... رابطه هوش هیجانی و موفقیت مدیران:
- ۹۷..... مدل‌های هوش هیجانی در مدیریت و رهبری:
- ۹۷..... ۱ مدل مایر، سالووی و کارسو:
- ۹۸..... ۲ مدل جردن، اشنانازی، هارتل و هوپر:
- ۹۹..... ۳ مدل گلمن، بویاتزیس و ری:
- ۱۰۲..... ۴ نظریه رهبری مبتنی بر هوش عاطفی (مدل رهبری همنوا):
- ۱۰۳..... ارتباط هوش هیجانی با مدیریت دولتی و منابع انسانی:
- ۱۰۵..... نقش هوش هیجانی در ۱. گزینش ۲. موفقیت و پیشرفت شغلی نیروی انسانی:
- ۱۰۹..... فرآیند آموزش هوش هیجانی:
- ۱۱۱..... هوش هیجانی و یادگیری:
- ۱۱۲..... عوامل اثرگذار بر هوش هیجانی و توانایی یادگیری:

۱۱۵	ملاحظات در برنامه‌های آموزش هوش هیجانی:
۱۱۶	ده توصیه برای بهبود هوش هیجانی:
۱۱۷	تعریف و تاریخچه بهره‌وری:
۱۱۷	۱ تعریف:
۱۱۹	۲ تاریخچه:
۱۲۱	انواع بهره‌وری:
۱۲۱	۱ بهره‌وری جزئی:
۱۲۲	۲ بهره‌وری کل:
۱۲۴	سطوح بهره‌وری:
۱۲۴	۱ بهره‌وری در سطح کارکنان:
۱۲۴	۲ بهره‌وری در سطح سازمان:
۱۲۴	۳ بهره‌وری در سطح بخشی:
۱۲۴	۴ بهره‌وری در سطح ملی:
۱۲۵	۵ بهره‌وری فردی:
۱۲۵	۶ بهره‌وری در خانه:
۱۲۵	۷ بهره‌وری انواع منابع:
۱۲۵	دیدگاه‌های بهره‌وری:
۱۲۵	۱ دیدگاه مدیران:
۱۲۶	مفاهیم مرتبط با بهره‌وری:
۱۲۶	۱ تولید:
۱۲۶	۲ کارایی:
۱۲۶	۳ اثربخشی:
۱۲۶	۴ صنعت:
۱۲۷	۵ سودآوری:

۱۲۷.....	۶ هزینه:
۱۲۷.....	۷ نیروی کار:
۱۲۷.....	جلوه‌های بهره‌وری:
۱۲۸.....	استراتژیهای (راهبرد) بهره‌وری:
۱۲۹.....	ارتباط بهره‌وری با دیگر معیارهای سیستم های ارزیابی عملکرد:
۱۳۰.....	عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری
۱۳۲.....	بهره‌وری نیروی انسانی:
۱۳۳.....	چرخه بهره‌وری:
۱۳۵.....	اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل بهره‌وری:
۱۳۹.....	الگوی بینگر عوامل دگر بر بهره‌وری منابع انسانی:
۱۴۰.....	۱ تجزیه و تحلیل الگوی اچ‌یو:
۱۴۱.....	۲ استفاده از مدل آپر:
۱۴۶.....	نقش مدیران و افزایش بهره‌وری:
۱۴۸.....	تحقیقات انجام شده در خارج از کشور:
۱۵۶.....	نتیجه‌گیری:
۱۶۵.....	پیشنهادهای و توصیه‌ها:
۱۷۱.....	فهرست منابع:

مقدمه:

چگونه می‌توان در کارکنان ایجاد انگیزه کرد؟ تحت چه شرایطی می‌توان در
اعضاء یک مجموعه کاری یا سازمان شور و اشتیاق برای بهتر کارکردن را افزایش
داد؟ چگونه می‌توان اعتماد کرد و اعتماد جلب کرد؟ با نگاهی به سؤالهای فوق
متوجه می‌شویم درباره مقوله‌هایی از نوع عواطف یا هیجان فکر می‌کنیم که موضوع
اصلی این پژوهش هستند نه مؤلفه‌های عقلانی.

صاحبان صنایع و مدیران با سرمایه‌گذاری‌های کلان سعی دارند با ایجاد شرایط
فیزیکی و روانی مناسب برای نیروی انسانی خود آنها را در انجام بهتر و دقیق‌تر
وظایف خود یاری دهند، بنابراین اهداف اصلی آنها و از جمله مهمترین آنها، افزایش
بهره‌وری و رضایت شغلی آسیب‌نمند بوده و ویژه به وضعیت روانشناختی کارکنان،
موضوع جدید و تازه‌ای نیست و یکی از پدیده‌های پدید آمده‌هایی که در این حیطه
مورد توجه قرار گرفته است، موضوع هیجان و هوش هیجانی مدیران است.

مفهوم بهره‌وری را می‌توان از جنبه‌های مختلف مورد بررسی قرار داد زیرا
دلبستگی و بهره‌وری کارکنان نه تنها در ارتباط با سازمان بلکه با مراجع دیگر چون
حرفه، خانواده و ... در ارتباط است.

هوش هیجانی شکلی از هوش اجتماعی است و پیش‌بینی کننده مناسبی در
کارآمدی کلی و کارآمدی در حیطه‌های خاص نظیر عملکرد شغلی می‌باشد که
توانایی کنترل احساسات و هیجانات خویشتن و دیگران، تمایز میان آنها و استفاده از
این اطلاعات برای هدایت تفکر و عمل شخص را در بر می‌گیرد (سالووی و مایر،
۱۹۹۰: ۱۹).

وجود توانایی‌های علمی و تکنیکی در هر شغل، اصلی بدیع و معیاری متداول است، اما آنچه در این میان نقش کلیدی دارد، ویژگی‌های شخصی فرد، قدرت ابتکار و خلاقیت، قابلیت انطباق با محیط و توانایی همکاری با دیگران و ترغیب و تشویق به فعالیت هرچه بیشتر و مؤثرتر است. در این جا این سؤال به ذهن می‌رسد که آیا می‌توان این عناصر کلیدی را تحت عنوان مؤلفه‌ای مشخص مطرح نمود؟ و آیا معیار مشخصی برای پیش‌بینی میزان موفقیت شغلی وجود دارد؟

تا مدتها فکر می‌کردیم عامل موفقیت‌های کاری و شغلی به سطح هوش یا بهره هوشی بستگی دارد که نتایج آن را می‌توان در موفقیت‌های تحصیلی، قبولی در امتحانات و کسب نمره‌های عالی مشاهده نمود. به عبارتی بهره‌مندی از هوش شناختی بالا باعث می‌شود:

۱. دانشجوی ممتازی در دانشکده باشید.
 ۲. یک مهندس خوب، کارشناس برجسته رشته کامپیوتر باشید.
 ۳. بهترین نمره را در آزمون‌های بهره هوشی^۱ به دست آورید.
- وقتی بخواهیم رابطه هوش را با درس خواندن مقایسه کنیم، به نتایج خوبی می‌رسیم. اما کاربرد هوش در خارج از محدوده کلاس درس چیست؟ اگر در زندگی با مشکلی مواجه شدید، چه می‌کنید؟

بهره هوشی به خوبی نمی‌تواند از عهده توضیح سرشت متفاوت افرادی که فرصت‌ها و شرایط تحصیلی مشابهی دارند، برآید. بهره هوشی در فراز و نشیب‌های زندگی به تنهایی نمی‌تواند آمادگی زیادی در افراد برای مقابله صحیح ایجاد کند و لزوماً تضمین کننده رفاه، شخصیت اجتماعی و یا احساس شادکامی در زندگی نیست (راتوس، ۱۳۷۵: ۵۶) احساسات و شناخت می‌توانند برای تأثیر بر عملکرد بهتر در

^۱ IQ

وظایف متعددی با یکدیگر ترکیب گردند. در نتیجه افرادی که از تسهیل شناخت بالاتری برخوردارند، می‌توانند نقش بهتری در وظایف متفاوت ایفا نمایند. محدوده‌ی تجربی که شامل شناخت احساسات و تسهیل در شناخت است می‌تواند تأثیر بیشتری نسبت به محدوده راهبردی بر عملکرد سازمان اعمال کند (جوزف و تامرا، ۲۰۰۵).

هوش هیجانی (هوش عاطفی)، موضوعی است که سعی در تشریح و تفسیر جایگاه هیجانها و احساسات و توانمندی‌های انسانی دارد. مدیران برخوردار از هوش هیجانی، هیران کارآمدی هستند که اهداف را با حداکثر بهره‌وری و رضایتمندی و نوعاً کارکنان محقق می‌سازند (مختاری‌پور و سیادت، ۱۳۸۴: ۲۰). یکی از امتیازات هوش هیجانی بهره‌کشی بُعد اکتسابی آن است که به راحتی قابل یادگیری، تکامل، بهبود و اصلاح می‌باشد. با اینکه شناسایی و اندازه‌گیری هوش هیجانی از هوش شناختی با تجربه فرد بسیار دشوارتر است و نمی‌توان آن را در سابقه کاری قید کرد، با درک ماهیت هوش هیجانی و پی بردن به اینکه چگونه می‌توانیم آن را در زندگی خود به کار بگیریم خواهیم توانست از تمام هوش، تحصیلات و تجربه‌هایی که در طول سالیان اندوخته‌ایم، استفاده کامل ببریم (برادبری و گریوز، ۱۳۸۴: ۳۹).

امروزه تسلط بر مهارت‌های عاطفی در سرلوحه طیف مهارت‌های لازم برای مدیریت قرار گرفته‌اند و از بروز تغییراتی چشم‌گیر در محیط کار حکایت دارد (گلמן، ۱۳۸۳: ۲۹).

یکی از مهمترین خصیصه‌هایی که می‌توان به رهبران و مدیران در پاسخ به این تغییرات کمک کند، هوش هیجانی است. هوش هیجانی، موضوعی است که سعی در تشریح و تفسیر جایگاه هیجانها و احساسات و توانمندی‌های انسانی دارد. هوش هیجانی، به تنهایی بزرگترین عامل برای پیش‌بینی عملکرد فرد در محیط کار و

قویترین نیرو برای رهبری و موفقیت است. شاید بهترین امتیاز هوش هیجانی این باشد که یک مهارت بسیار انعطاف‌پذیر است. هوش هیجانی مردم به هر میزان کم یا زیاد باشد، باز هم مردم می‌توانند با تمرین آن را بهبود بخشند و کسانی که در هوش هیجانی نمره کمی می‌آورند، عملاً می‌توانند خودشان را به سطح همکارانشان برسانند. مدیران برخوردار از هوش هیجانی، رهبران کارآمدی هستند که اهداف را با حداکثر بهره‌وری، رضایتمندی و تعهد کارکنان محقق می‌سازند (مختاری‌پور و سیادت، ۱۳۸۴: ۲۰).

با هرس بودن از لحاظ هیجانی، یعنی داشتن هوش هیجانی بالا، یک فرآیند پویا و نیرومند است که در آن داد و ستد، یادگرفتن و فهمیدن، گوش دادن و برقراری ارتباط، فکر و عمل، حس مهمی دارند. در این فرآیند باید بدانید و تشخیص دهید که چگونه هیجانها، که از احساس شما و دیگران بر آنچه در حال روی دادن و آنچه در حال روی ندادن است، تأثیر می‌گذارند. با هوش بودن از لحاظ هیجانی یعنی به دست آوردن نیازهای خود همان‌طور که دیگران نیز نیازهای خود را به دست می‌آورند. مهارت‌های هوش هیجانی تغییر می‌کنند. برخلاف هوش و شخصیت عادی، هوش هیجانی یک مهارت انعطاف‌پذیر است که انسان می‌تواند تصمیم بگیرد و آن را بهبود بخشیده و توسعه دهد. همچنین شرایط مهم را که روی آن تأثیر می‌گذارد (برادبری و گربوز، ۱۳۸۴: ۴۱).

هوش هیجانی شما تقریباً بر روی تمام کارهایی که انجام می‌دهید تأثیرگذار است، حتی وقتی که به تنهایی کناری نشسته و کار می‌کنید. خود باوری و عزت نفس شما، بر کیفیت کار شما تأثیرگذار است (آمون و کسلر، ۲۰۰۳).

مدیریت یا عامل انسانی، مهمترین دلیل تحولاتی است که امروز بشر در همه زمینه‌ها و به هر شکلی در جوامع گوناگون، شاهد آن است. در واقع، عامل انسانی

است که تفاوت‌های فاحش امروز زندگی بشر با شرایط گذشته‌اش را رقم زده است. اگر این عامل از زندگی روزمره حذف شود در واقع توسعه و پیشرفت از زندگی انسان حذف می‌شود. برای تغییر و حرکت به سوی شرایط بهتر، علاوه بر عواملی چون سرمایه، مواد اولیه و غیره، مهمترین و اصلی‌ترین عامل، نیروی انسانی است. در واقع ثروت و دارایی هر جامعه‌ای تنها و تنها نیروی انسانی است. این دیدگاه شاید افراطی به نظر برسد، ولی واقعیت‌های پیشرو در جوامع گوناگون این امر را ثابت می‌کند. اگر یک جامعه را با همه امکانات مادی و ثروت‌های بیکران با جامعه‌ای که از همه این امکانات محروم است مقایسه کنیم، و مشاهده کنیم که جامعه فاقد ثروت از توان و قدرت بالاتری برخوردار است، باید به این نتیجه برسیم، تنها عاملی که این مسئله را ایجاد کرده، باید همان انسان باشد. در زمینه امور اقتصادی و تجاری مانند همه دیگر بخشهای اجتماعی، نقش انسان، مهم و حیاتی است.

هوش هیجانی بیانگر آن است که در رواند اجتماعی و در بده بستان‌های روانی و عاطفی در شرایط خاص، چه عملی مناسب و چه عملی نامناسب است، یعنی اینکه فرد در شرایط مختلف بتواند امید را همیشه در خرد زنده نگه دارد، با دیگران همدلی نماید، احساسات دیگران را بشنود، برای به دست آوردن دانش بزرگتر، پاداش‌های کوچک را نادیده انگارد، نگذارد نگرانی، قدرت تفکر و استدلال را باختل نماید، در برابر مشکلات پایداری نماید و در همه حال انگیزه خود را حفظ نماید. هوش هیجانی، نوعی استعداد عاطفی است که تعیین می‌کند از مهارت‌های خود، چگونه به بهترین نحو ممکن استفاده کنیم و حتی کمک می‌کند خرد را در مسیری درست بکار گیریم (مختاری‌پور و سیادت، ۱۳۸۴: ۲۰).

به کارگیری هوش هیجانی، روش بسیار خوبی است که انرژی را در یک جهت متمرکز می‌کند و نتیجه بسیار عالی دارد. شما می‌توانید به شیوه‌های مختلف از

هوش هیجانی، برای بهبود عملکرد شغلی، استفاده کنید. هوش هیجانی آن قدر برای موفقیت ضروری است که شصت درصد (۶۰٪) عملکرد در همه انواع شغلها را شامل می‌شود. هوش هیجانی به تنهایی بزرگترین عامل پیش‌بینی عملکرد فرد در محیط کار و قوی‌ترین نیرو برای رهبری و موفقیت است (برادبری و گریوز، ۱۳۸۴: ۴۳).

مطالعات مستمر ثابت می‌کند افراد دارای هوش هیجانی بالا در کار و روابط فردی موفق‌تر هستند که دلایل آن می‌تواند مربوط به عوامل زیر باشد:

۱. رهبران سازمانی برجسته‌ای هستند.
۲. به دیگران روحیه می‌دهند.
۳. در کارگروهی، هماهنگی بیشتری از خود نشان می‌دهند.
۴. تضاد و اختلاف را می‌توانند تحمل و مدیریت کنند.
۵. برای رسیدن به اهداف، همکاری اثربخش‌تری با دیگران دارند.
۶. در مواجهه با تنوع‌ها، نژاد، فرهنگ، ملیت و جنسیت، دیدگاه مثبتی دارند.
۷. میان هیجان‌ها و منطق، عادل برقرار می‌کنند.
۸. نسبت به احساسات خود و دیگران، آگاه و مطلع هستند.
۹. در مواقع لزوم، با دیگران ابراز همایی و همدردی می‌کنند.
۱۰. در مواجهه با فشار روانی، انعطاف نشان می‌دهند.
۱۱. خود برانگیختگی بالایی دارند.
۱۲. در مشاغل فروشندگی موفق‌ترند.
۱۳. می‌توانند رفتار دیگران را تحت تأثیر قرار دهند.
۱۴. هیجان‌های منفی مانند خشم، ترس و ناکامی را کنترل و جهت مثبت به آن می‌دهند.
۱۵. تفاوت‌های فردی دیگران را به خوبی تحمل می‌کنند (آقایار، ۱۳۸۳: ۴۰).