



بررسی نقش هوش هیجانی مدیران بر تعالی جو سازمانی

نوشین کاظمی نژاد

کارشناس ارشد مدیریت فناوری اطلاعات (IT)

شرکت آب منطقه ای گلستان

noushin_k63@yahoo.com

مهناز کواکبیان

هیئت علمی دانشگاه پیام نور

mkavakeb@yahoo.com

چکیده

سلامتی سازمان از لحاظ فیزیکی، روانی، امنیت، تعلق، شایسته سالاری و ارزشگذاری به دانایی، تخصص، و شخصیت ذی نفعان، و رشد دادن به قابلیت‌های آنها و انجام وظایف محول شده از سوی فراسیستم های خود در اثربخشی رفتار هر سیستمی تاثیر بسزایی دارد. تعالی و توسعه ی جو سازمانی از جنبه های گوناگون همواره باید مورد توجه قرار گیرد. رابطه هوش هیجانی مدیران و جو سازمانی در این مقاله که هدف آن شناخت رابطه ی هوش هیجانی و توسعه جو سازمانی و ارائه راهکارهایی برای بهبود جو سازمانی در جهت افزایش هرچه بیشتر شادی، سرزندگی و ایجاد انگیزه در کارکنان و در نتیجه افزایش کارایی و اثربخشی سازمان ها است، مورد توجه قرار گرفته است. پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده ها، توصیفی است.

کلمات کلیدی

هوش هیجانی، جو سازمانی، مدیریت

مقدمه

ما در برهه ای از زمان به سر می بریم که نظریه های سنتی مربوط به هوش و پیشرفت دچار تغییر و تحول شده اند و نظریه های جدید به طور مرتب جایگزین آن ها می شوند. انسان نه منطق صرف است و نه احساس و هیجان صرف، بلکه ترکیبی از هر دو است و توانایی شخص برای سازگاری و چالش در زندگی به عملکرد منسجم قابلیت های هیجانی و منطقی او بستگی دارد به عبارت دیگر تعقل بدون عاطفه ناتوان است و عاطفه و هیجان نیز بدون تعقل نابینا (علاقه مند، ۱۳۷۲).



اصطلاح هوش هیجانی اولین بار در سال ۱۹۹۰ توسط دانیل گلمن^۱ و به عنوان شکلی از هوش هیجانی مطرح شد که شامل توانایی کنترل احساس ها و هیجان های خود و دیگران، پذیرش دیدگاه های سایر افراد و کنترل روابط و تراکنش های اجتماعی است. هوش هیجانی از سوی برخی پژوهشگران شامل متغیرهای شخصیتی است که با شاخص های بین موقعیتی رفتار نظیر همدلی، جرأت ورزی و خوش بینی ارتباط می یابند (مینایی پور، ۱۳۸۴) گلمن (۱۹۹۸) هوش هیجانی را به عنوان یک عنصر ضروری برای موفقیت فرد در زندگی و کار در محیط اجتماعی پرچالش امروز می داند. او معتقد است؛ هوش هیجانی سبب توانمند سازی افراد در مواجه شدن با استرس بالا و چالش های شدید رشد اجتماعی و ادراکی می شود. هوش هیجانی به ظرفیت افراد برای تشخیص احساسات خود و سایرین اطلاق می شود که به آنها کمک می کند در دیگران انگیزه ایجاد کنند تا در ارتباط با دیگران به خوبی احساسات خود را مدیریت کنند.

امروزه هوش هیجانی در حیطه های متنوعی مورد بررسی و پژوهش قرار گرفته است صنعت و کارگاه و مراکز شغلی از جدی ترین زمینه های مورد بررسی در حیطه هوش هیجانی هستند. از زمان ظهور سازه هوش هیجانی در ادبیات روان شناسی، این سازه در حیطه های مختلفی مورد بررسی قرار گرفته؛ از جمله کار و کارگاه. در واقع پژوهش گران مختلف همواره سعی داشته اند، رابطه این سازه را با عوامل مهم و مؤثر در موفقیت شغلی به دست آورند. به عنوان مثال پژوهش های متعددی نشان داده اند که هوش هیجانی با رضایت مندی شغلی رابطه مستقیم و قابل ملاحظه ای دارد و یا هوش هیجانی به علت افزایش توان همدلی و مقاومت در برابر استرس، عملکرد شغلی را بهبود می بخشد. در طرف مقابل فرسودگی شغلی به عنوان سندرمی متشکل از سه جزء نیز امروزه در کانون توجه پژوهش گران و روان شناسان صنعتی است. این عارضه امروزه درصد قابل توجهی از کارمندان و کارکنان را در سازمان ها رنج می دهد و منجر به کاهش توان کاری آن ها و در نتیجه کاهش بهره وری شده و توجه پژوهش گران و همچنین صاحبان صنایع را به خود مشغول داشته است. این عارضه حتی زندگی خارج از محیط کار و زندگی خانوادگی را نیز با اختلال مواجه می سازد. کاهش تولید، نارضایتی حرفه ای، افزایش حوادث و تصادف ها و کاهش سلامت عمومی افراد از جمله پیامدهای فرسودگی شغلی است. لذا مطالب ارائه شده و پژوهش های متعددی که در زمینه فهم رابطه بین هوش هیجانی و فرسودگی شغلی و رضایت شغلی به انجام رسیده، توجه به این موضوع را بیش از پیش ضروری می سازد. ضرورتی که متأسفانه در کشور ما و صنایع، ادارات و سازمان ها هنوز به خوبی تفهیم و ادراک نشده است. مدیران نیز به ندرت درک می کنند که مدیریت آنها درست یا غلط اعمال می شود. در نتیجه آنها آمادگی چندانی برای مقابله با چالش های بزرگی که اکنون با آن مواجه هستند را ندارند. در واقع مشکلات عمده ای که

-۱ Goleman



مدیران با آن رو به رو هستند ، به واسطه فناوری و یا سیاست نیست . منشأ این مشکلات در خارج از مدیریت و سازمان قرار ندارد بلکه مشکلات و مسائل دقیقاً نتیجه نامطلوب اعمال مدیریت خود آنان است . باید پذیرفت که وظیفه و نقش اساسی مدیریت یعنی ایجاد قابلیت و آمادگی در کارکنان به منظور ارائه عملکرد مشترک از طریق اهداف مشترک ، ارزش های مشترک ، ایجاد ساختار مناسب و آموزش و بهسازی مورد نیاز آنان در انجام کار و نشان دادن واکنش مناسب و به موقع در برابر تغییرات سازمان است (دراکر، ۱۳۸۵).

در دنیای امروز که سرعت تغییرات بالا بوده و حتی ماهیت تغییرات نیز عوض شده اهمیت سازگاری و تشکیل یک محیط مناسب برای سازمان بیشتر شده است . مدیران باید بتوانند کارکنان خود را با آهنگ تغییرات همگام کنند . این موضوع ، اهمیت رهبری را نشان می دهد . یک رهبر با نفوذ بسیار، ساده تر می تواند سازمان را منعطف کند تا مدیریتی که می خواهد با تکیه بر تکنیک های خاص و صرف زمان بیشتری به این مهم دست یابد . نکته مهم این است که استدلال توأم با عاطفه دارای قدرت و ارزش بیشتری است . رهبرانی که از هوش هیجانی بالایی برخوردارند این نکته را برای توجیه تصمیمات خود به افراد همیشه مد نظر دارند (سرفرازی و معمارزاده، ۱۳۸۹). اینک در سازمان ها بیش از هر زمان دیگر به یک محیط کار سازمان یافته، پویا و با نشاط نیازمند هستیم. محیطی که در آن تمام نیازهای انسان شناسایی شود، فضایی آرام بخش و نسبتاً آزاد داشته باشد تا افراد بتوانند بدون موانع سخت و در هم شکننده به فعالیت مشغول شوند. جوی سالم که زمینه دستیابی به نیازهای فرد را مهیا کند و در او نوعی امید، شادی و احساس خوشبختی به وجود آورد. جو سازمانی ویژگی های درونی است که یک سازمان را از سازمان دیگر متمایز می کند و بر رفتار افراد آن سازمان تأثیر می گذارد (وزیری و شیرزادی، ۱۳۸۹)

تحقیقات نشان داده اند که جو سالم سازمانی به طور مثبت روی کارکنان تاثیرات عمیقی دارد. عوامل و عناصر تشکیل دهنده جو، صداقت (شفافیت)، استانداردها، مسئولیتها، انعطاف پذیری، پاداشها و تعهد گروهی است. زمانی که میزان هر یک از این ابعاد در هر یک از کارکنان بالا رود، افراد به وسیله محیط کارشان برانگیخته می شوند، یعنی محیط کار بعنوان مکانی لذت بخش و سودآور تلقی می شود. کارکنان در بدو ورود به سازمان انتظار دارند با جو سازمانی مطلوب و حمایت آمیزی مواجه شوند تا در لوای آن، نیازهای خود را تامین کنند. این مسئولیت مدیران است که امور مربوطه به گونه ای سازماندهی شود که افراد با تمام وجودشان در فعالیتهای شرکت نمایند. در واقع مسئولیت مشترک مبنای خلاقیت و ابتکار جمعی است. هر چه جو سازمانی مثبت تر باشد، برقراری روابط انسانی آسان تر خواهد بود. بالعکس، جوهای بسته، ترس آور و یا منفی سبب



بی اعتمادی، ترس، دوری و نفرت افراد از هم می شود. بنابراین جو مثبت و باز، بهداشت روانی افراد را تامین می کنند (گودرزی و گمینیان، ۱۳۸۱)

بین هوش هیجانی و کیفیت عملکرد مدیران به عنوان مؤلفه مهم شکل دهی به جو سازمانی، رابطه معنی داری وجود دارد . همچنین یافته ها بیانگر این موضوع است که هوش هیجانی باعث بهبود عملکرد مدیران می شود. هوش هیجانی سبب افزایش قدرت کار فردی و گروهی در افراد، تصمیم گیری راحت تر، بهبود روابط با مشتریان، افزایش خلاقیت افراد در حل تعارض ها و مشکلات و افزایش مهارت های کار گروهی می شود (سرفرازی و معمارزاده، ۱۳۸۹).

حال می خواهیم ببینیم که اگر هوش هیجانی و مؤلفه های آن را مورد توجه قرار دهیم آیا می توانیم برای جو سازمانی بستر مناسبی بیابیم؟ همچنین این مطالعه درصدد یافتن پاسخ این سؤال هاست که آیا بین هوش هیجانی مدیران و جو سازمانی رابطه وجود دارد؟ و آیا بین هوش هیجانی مدیران و هر یک از مؤلفه های جو سازمانی رابطه ی معناداری هست؟

مفاهیم کاربردی

جو سازمانی با عوامل بسیاری از جمله عملکرد ، بهره وری و اثربخشی ، سبک رهبری ، کاهش جابجایی ، رضایت شغلی و یادگیری سازمانی مرتبط است (دلگشایی و دیگران، ۱۳۸۷).

تفاوت سازمان ها منحصراً به وضعیت فیزیکی ساختمان، کمیت و کیفیت منابع انسانی و مادی موجود در آنها محدود نمی شود. هر سازمان دارای فرهنگ، آداب و رسوم، ارزش ها، هنجارها و روش های عمل مخصوص و نسبتاً پایداری است که شیوه رفتار آنها را براساس ویژگی ها می توان پیش بینی کرد. این فرهنگ یا خصوصیت که به ما اجازه می دهد یک سازمان را از سازمان دیگر متفاوت بدانیم، جو سازمانی نام گرفته است (علوی و جهانداری، ۱۳۸۱)

کمپل و همکارانش (۱۹۸۰) درباره جو سازمانی اظهار می دارند که جو سازمانی شیوه برخورد سازمان با اعضا را نشان می دهد و بنابراین می توان آن را شخصیت سازمان فرض کرد. مکنزی نیز (۱۹۸۳) پیرامون محیط سازمانی بیان می دارد که جو سازمانی بطور کلی می تواند به عنوان منبعی برای کارایی کارکنان که در آن محیط کار می کنند در نظر گرفته شود (قره قشلاقی و صادق، ۱۳۸۰)

جو سازمانی عبارتست از مجموعه ای از حالات، خصوصیات یا ویژگیهای حاکم بر یک سازمان که آن را گرم، سرد، قابل اعتماد، غیر قابل اعتماد، ترس آور و یا اطمینان بخش، تسهیل کننده یا بازدارنده می سازد و سبب تمایز دو سازمان مشابه از هم می شود (امین پور، ۱۳۸۱).

مؤلفه های جو سازمانی:



جو سازمانی شامل هشت مولفه است. برای اندازه گیری تعاملات اجتماعی کارمند - کارمند، از چهار مقیاس زیر استفاده می شود:

روحیه گروهی که به روحیه ای اشاره دارد که در نتیجه احساس انجام وظیفه و ارضاء نیازهای اجتماعی رشد می کند (مجنونی، ۱۳۸۱)

مزاحمت به وضعیتی اشاره می کند که در آن کارکنان احساس می کنند که طرز اداره سازمان، مشکلاتی برای آنها به وجود می آورد. مدیر، کاغذبازی، شرایط کمیته ای، وظایف راهوار و دیگر درخواست هایی که در مسئولیت های کارکنان مداخله می کنند، که به نظر کارکنان مشغله های غیرضروری هستند را به آنان تحمیل می نماید (زارع، ۱۳۸۶).

صمیمیت به لذت بردن کارکنان از روابط گرم و دوستانه با یکدیگر اطلاق می شود (مجنونی، ۱۳۸۱) این بعد، رضایت از نیازهای اجتماعی را می رساند که لزوماً به انجام وظیفه مرتبط نیست.

بی علاقه‌گی به وضعیتی اشاره می کند که کارکنان طبق دستور عمل می کنند و از این رو، انجام وظیفه از سوی آنان بیشتر به منظور رفع تکلیف است نه از روی تعهد و علاقه شخصی.

برای اندازه گیری تعاملات اجتماعی کارمند - مدیر نیز از چهار مقیاس زیر استفاده می شود:

فاصله گیری، به رفتار غیرشخصی مدیر اشاره می کند، مدیر طبق مقررات عمل می کند، هنجارگراست و بر بعد ساختاری تاکید می ورزد و از کارکنان زیردست خود فاصله می گیرد (پورسیف، ۱۳۸۵)

ملاحظه گری یا مراعات به رفتار دوستانه و گرم مدیر نسبت داده می شود. مدیر سعی می کند که به دیگران کمک کند و هر وقت که بتواند برای کارکنان کاری انجام می دهد (مجنونی، ۱۳۸۱)

نفوذ و پویایی به رفتار پویا و پرتلاش مدیران برای رهبری گروه و ایجاد انگیزه در افراد از طریق نفوذ در آنها اشاره می کند (پورسیف، ۱۳۸۵) مدیر از طریق نمونه قرار دادن خود درصدد به حرکت درآوردن سازمان برمی آید.

تاکید بر تولید هم زمانی است که مدیر دستورهای زیادی صادر می کند (مجنونی، ۱۳۸۱) و به نظارت مستقیم کار زیردستان می پردازد (پورسیف، ۱۳۸۵)

جو سازمانی همانند هوای موجود در یک اتاق است، ما نمی توانیم جو سازمانی را ببینیم یا لمس کنیم، اما آن ما را احاطه کرده است و هر چه که اتفاق می افتد را تحت تاثیر قرار می دهد و خود نیز از آنچه که در سازمان می گذرد، تاثیر می پذیرد. بنابراین هر سازمانی، فرهنگ، سنتها و روشهای عمل ویژه ای دارد که بر روی هم جو آن سازمان را تشکیل می دهند. جو برخی سازمانها پویا و کاری است و برخی دیگر سهل گیر و برخی کاملاً انسانی و برخی دیگر سخت و سرد (لشگری، ۱۳۸۵).



انواع جو سازمانی طبق مدل هالپین و کرافت

« هالپین و کرافت » شش جو اصلی را در قالب عناوینی چون جو باز، جو بسته، جو خود مختار، جو پدران، جو کنترل شده

و جو آشنا را معرفی کردند که ویژگیهای هر کدام به شرح زیر است:

جو باز: جو باز، دارای عدم تعهد پایین، موانع و محدودیت کم، نشاط و صمیمیت بسیار زیاد است، که این ترکیب جوی را پیشنهاد می کند که هم مدیر و هم کارکنان رفتار صحیحی دارند.

جو بسته: دارای ویژگیهای متضاد با جو باز است. اعتماد و نشاط در آن کم و عدم اشتغال به کار زیاد است. مدیر و کارکنان خود را مشغول نشان می دهند، مدیر بر مسائل بی اهمیت، راهوار و غیر ضروری تاکید می کند و کارکنان با همین تاکید مدیر کمترین همکاری را دارند و رضایت کمتری نشان می دهند.

جو پدران: یک محیط اجتماعی را نشان می دهد که در آن مدیر سخت تلاش می کند ولی متاسفانه تلاش او بی تاثیر است. کارکنان کار زیادی بر دوش ندارند ولی به خوبی با هم کنار نمی آیند و به تشکیل گروههای رقیب گرایش دارند.

جو خودمختار: جوی است که تقریباً آزادی کامل را برای کارکنان به منظور هدایت کارشان و ارضاء نیازهای اجتماعی مطابق میلشان توصیف می کند. در این جو روحیه و صمیمیت نسبتاً بالا هستند و عدم جوشش یا بازدارندگی کمتری وجود دارد. مدیر اگرچه سختکوش است ولی در ارتباط با نظارت نسبتاً کناره گیر و آسان گیر است. مدیر به طور نسبی مراعات کارکنان را می کند.

جو کنترل شده: اشاره به جو پرکاری دارد که به زیان زندگی اجتماعی اعضا تمام می شود. با وجود این روحیه بسیار بالاست، کارکنان در کارشان فعال و متعهدند اما تکالیف بیش از حد دارند و تعامل شخصی کمتری دارند. مدیر به اندازه کافی سختکوش است تا مطمئن شود کارها به خوبی پیش می رود اما الگویی برای تعهد و وفاداری برای کارکنان نمی باشد. در یک جو کنترل شده اساساً تاکید بر تولید بالا، بازدارندگی بالا و صمیمیت پایین است.

جو آشنا: نشان دهنده جوی است که در آن روابط اجتماعی مطلوب به زیان انجام کارها تمام می شود. کارکنان در ارتباط با کار یکدیگر نمی جوشند اما در ارتباط با زندگی اجتماعیشان با هم صمیمی هستند. مدیر اگرچه در سطح شخصی بسیار ملاحظه گر است ولی به هیچ وجه کناره گیر نیست، بر بهره وری تاکید نمی کند و بر انجام کار نیز نظارت ندارد. به طور خلاصه محیط بسیار دوستانه است لیکن کارکنان فعالیت اندکی دارند (گودرزی و گمینان، ۱۳۸۱)

در جو باز و مطلوب، کارکنان از رضایت شغلی قابل توجهی برخوردارند و انگیزه کافی برای غلبه بر مشکلات دارند. آنها دارای نیروی محرکه لازم برای ترتیب دادن کارها و حفظ تحرک سازمان هستند. به علاوه کارکنان به همکاری با سازمان خود



افتخار می کنند. کارکنان به خوبی با یکدیگر همکاری می کنند و امور سازمان را تمام و کمال انجام می دهند (کدیور، ۱۳۷۴).

عباس زاده ویژگیهای سازمانی که جو سالمی دارد را به شرح زیر بیان می کند:
در مبادله اطلاعات قابل اعتماد است؛

دارای قابلیت انعطاف و خلاقیت برای ایجاد تغییرات لازم برحسب اطلاعات به دست آمده است؛
نسبت به اهداف سازمان دارای یگانگی و تعهد است؛

حمایت داخلی و آزادی از ترس و تهدید را فراهم می آورد، زیرا تهدید به ارتباط خوب و سالم آسیب می رساند، قابلیت انعطاف را کاهش داده و به جای علاقه به کل نظام، حفاظت از خود را تحریک می کند(عباس زاده، ۱۳۶۹)
ویژگیهای سازمان سالم

براساس ابعاد و ویژگیهایی که مایلز، بنیس، سرجیووانی، آرجیس، پارسونز و دیگران برای سازمانهای سالم قائلند، ساعتچی ویژگیهای سازمان سالم را به شرح زیر بیان می کند:

اهداف موسسه برای اکثریت کارکنان سازمان روشن است و کلیه فعالیتهای درجهت اهداف انجام می پذیرد؛

کارکنان نسبت به سازمان احساس تعلق می کنند و علاقه مند به اعلام نظرات خود درمورد مشکل هستند؛ زیرا نسبت به حل آنها با خوش بینی اقدام می شود؛

مسائل در چارچوب امکانات موجود به صورت فعال و واقع بینانه برطرف می شود. کارکنان در جهت حل مشکلات به صورت غیررسمی و فارغ از عنوان و مقام رسمی با یکدیگر همکاری می کنند و درگیر این نیستند که ببینند مدیران سطح بالا چگونه فکر می کنند و حتی خواسته ها و نظرات رئیس موسسه را موردسوال قرار می دهند؛

تصمیم گیری برای افزایش کارایی موسسه براساس عواملی از قبیل توانایی، احساس مسئولیت، وجود اطلاعات، حجم کار، زمان مناسب و تجزیه و تحلیل منطقی صورت می گیرد؛

برنامه ریزی در موسسه براساس واقعیتها، آینده نگری، عملکرد و برقراری نظم صورت می گیرد و در این مورد روحیه همکاری وجود دارد. به عبارت دیگر، قبول مسئولیت توسط مشارکت فعال کلیه اعضا به خوبی مشاهده می شود؛

قضاوت و خواسته های منطقی کارکنان سطوح پایین سازمان موردتوجه و احترام است؛

مسائلی که در موسسه موردبررسی و حل و فصل قرار می گیرند، شامل نیازهای شخصی و روابط انسانی نیز می شود؛



تشریک مساعی به صورت آزاد و داوطلبانه صورت می گیرد. کارکنان آماده برای کمک و همکاری سازنده در جهت نیل به اهداف تعیین شده هستند، و در این راستا تلاش زیادی می کنند؛

هرگاه بحرانی موسسه را تهدید کند، برای رفع آن با یکدیگر متحد شده و خود را موظف به رفع بحران می دانند؛

تضاد در امر تصمیم گیری مهم تلقی می شود و به طور موثر با همکاران مطرح می گردد، کارکنان آنچه را احساس می کنند ابراز می دارند و از دیگران نیز همین توقع را دارند؛

یادگیری حین انجام کار به مقدار زیادی براساس طریق، و کوشش خود یادگیرنده و راهنمایی و توصیه یاددهنده صورت می گیرد. کارکنان یکدیگر را به عنوان یک فرد مستعد و توانا برای یادگیری و توسعه می بینند؛ انتقاد گروهی در ارتباط با پیشرفت کار به طور عادی انجام می گیرد؛ صداقت در رفتار کاملاً مشهود است و کارکنان نسبت به یکدیگر احساس احترام و تعلق دارند و خود را تنها حس نمی کنند؛

کارکنان کاملاً متحرک هستند. براساس انتخاب و علاقه در فعالیتهای مشارکت می کنند و حضور در موسسه برایشان مهم و لذت بخش است؛

مدیریت و رهبری به صورت انعطاف پذیری در موسسه اعمال می شود و در مواقع لزوم، مدیریت و سازمان خود را با موقعیتهای و تغییرات محیط تطبیق می دهد؛

حس اعتماد، آزادی ومسئولیت متقابل در بین همکاران زیاد است. افراد واقف هستند که چه چیزهایی برای سازمان مهم است و چه چیزهایی کم اهمیت؛

قبول ریسک به عنوان یکی از شرایط توسعه و تغییر، موردقبول مدیریت و کارکنان موسسه است؛

موسسه معتقد است که افراد باید از اشتباهات گذشته یاد بگیرند که چنین اشتباهاتی اثراتی در کار داشته است؛

عملکرد ضعیف در موسسه به فوریت تشخیص داده می شود و به طور مناسب و دسته جمعی برای رفع آن اقدام می گردد؛

ساخت سازمانی و خط و مشی ها و دستورالعملها طوری تنظیم شده است که بتواند کارکنان را در انجام وظایف کمک کرده و بقا و سلامت موسسه را در بلندمدت تضمین کند. درضمن ساخت سازمانی، دستورالعملها و خط مشی های سازمان در موارد لزوم تغییر می کند تا موسسه بتواند خود را با شرایط محیطی تطبیق دهد؛

در موسسه علاوه بر نظم، تحرک سازنده وجود دارد و ابداعات و ابتکارات به مقدار زیادی مشهود است. روشهای سنتی موردسوال قرار گرفته و در صورت عدم کارایی کنار گذاشته می شود؛



سازمان، سرعت خود را با امکانات و تغییرات بازار که خریدار محصولات و یا خدمات موسسه است تطبیق می دهد، و کارکنان سعی در پیش بینی آینده دارند؛

بین مسئولیت و اختیار تعادل و توازن منطقی وجود دارد و امور موسسه به دلیل نداشتن بوروکراسی بیمار، به سرعت انجام می شود (مشبکی و خلیلی شجاعی، ۱۳۸۸).

لایدن و کلینگل درمورد سلامت سازمانی می نویسند؛ سلامت سازمانی مفهوم تقریباً تازه ای است و تنها شامل توانایی سازمان برای انجام وظایف به طور موثر نیست بلکه شامل توانایی سازمان برای رشد و بهبود نیز می گردد. ناظران در سازمانهای سالم کارکنانی متعهد و وظیفه شناس، روحیه بالا، کانال های ارتباطی باز و موفقیت بالا می یابند و یک سازمان سالم جایی است که افراد می خواهند در آنجا بمانند و کار کنند و به آن افتخار کنند و خود افرادی سودمند و موثر هستند (Lynden & Klinge, 2000). لایدن و کلینگل برای سلامت سازمانی ۱۱ مؤلفه (بعد جداگانه اما مرتبط به هم) ارائه کرده اند:

بعد اول) ارتباط: در سازمان سالم ارتباط مستمر میان کارکنان و به همان خوبی میان زیردستان و فرادستان باید تسهیل شود. ارتباط باید دوطرفه باشد و در سطوح مختلف سازمان برقرار باشد. در سازمان سالم، بحثهای چهره به چهره به همان اندازه اهمیت اسناد و مدارک نوشته شده، مهم است.

بعد دوم) مشارکت و درگیر بودن در سازمان: در یک سازمان سالم کارکنان همه سطوح به طور مناسبی درگیر تصمیم گیریهای سازمان می شوند.

بعد سوم) وفاداری و تعهد: در سازمان سالم یک جو اعتماد بالایی میان اشخاص وجود دارد. کارکنان منتظر این هستند که سر کار بیایند و احساس می کنند شرکت آنها مکان خوبی برای کار کردن است.

بعد چهارم) اعتبار یا شهرت موسسه یا شرکت: یک سازمان سالم ادراکات از اعتبار و شهرت مثبت را به کارکنان منعکس می کند. و کارکنان به طور کلی به شهرت و اعتبار بخش یا حوزه خود ارزش قائلند.

بعد پنجم) روحیه: روحیه مناسب در سازمان به وسیله یک جو دوستانه درجایی که کارکنان عمدتاً همدیگر و شغلشان را دوست دارند و رویهمرفته هم به طور شخصی و هم به خاطر سازمان برانگیخته می شوند، نمایش داده می شود.

بعد ششم) اخلاقیات: در یک سازمان سالم عموماً رفتار غیراخلاقی وجود ندارد. کارکنان تمایل دارند بیشتر به اخلاق باطنی ارزش قائل شوند و جایی را برای سیاست در سازمان نبینند.



بعد هفتم) شناسایی یا بازشناسی عملکرد: در یک سازمان سالم کارکنان برای به فعلیت درآوردن استعدادهایشان تشویق می شوند و موردحمایت قرار می گیرند، عموماً آنها احساس می کنند ارزشمند هستند، آنها به طور مناسبی برای پیشرفت درون یک جوی از حق شناسی و مراقبت شناسایی می شوند.

بعد هشتم) مسیر هدف: درون یک جو سالم کارکنان می توانند تمرکز بالای بخشهایشان را تشخیص دهند و اهداف را درون سازمان تشخیص دهند چون در تنظیم اهداف مشارکت دارند.

بعد نهم) رهبری: رهبران به عنوان عامل تعیین کننده ای بر سوددهی و اثربخشی سازمان به شمار می روند و عموماً رفتاری دوستانه دارند و کارکنان به راحتی می توانند با آنها ارتباط برقرار کنند.

بعد دهم) بهبود یا توسعه کارایی کارکنان: در یک محیط سالم سازمانی، اغلب هیئت ویژه ای برای حمایت از آموزش و بهبود مستمر نیروهای موجود در سازمان وجود دارد.

بعد یازدهم) کاربرد منابع: کارکنان باید مشاهده کنند که منابع و امکانات به طور شایسته و به طریق سازگار با انتظارات آنها از پیشرفتشان، بین آنها تقسیم شده است (Lynden & Klinge, 2000).

پیشینه تحقیق

مک موری، پیس و اسکات، در پژوهشی که سه کارخانه بزرگ اتومبیل سازی استرالیا انجام دادند به همبستگی معنی دار بین تعهد سازمانی و جو سازمانی دست یافتند.

چیومی از پژوهش خود در یک بندرگاه به نتایج زیر دست یافته است: از متغیرهای جو سازمانی، درجه همدلی مدیر، ارتباطات میان فردی و احترام به زیردستان، تأثیر مثبت معنی داری روی تعهد سازمانی دارند (دلگشایی و دیگران، ۱۳۸۷).

اسکندری در سال ۱۳۷۸ به بررسی رابطه بین سلامت سازمانی و عملکرد مدیران مدارس متوسطه مشکین شهر پرداخته است. در پژوهش او ویژگیهای هفتگانه انسجام نهادی، نفوذ مدیر، مراعات، ساخت دهی، حمایت به وسیله منابع، روحیه و تاکید علمی، عوامل اصلی مورد سنجش در سلامت سازمانی مدارس متوسطه بوده است. نتایج به دست آمده حاکی از این بود که میان سلامت سازمانی و عملکرد مدیران آموزشی و همچنین میان سلامت سازمانی و هریک از ابعاد قلمرو عملکرد مدیران رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد (مشبکی و خلیلی شجاعی، ۱۳۸۸).

هالپین و کرافت در تحقیقات خود پیرامون جو مدارس بیان می دارند که مدارس با جو باز نسبت به مدارس با جو بسته مدیران قوی تری دارند. این مدیران اعتماد به نفس بیشتری دارند و با نشاط، اجتماعی و آگاه هستند.



تحقیقات ماسکچ و لیتر^۲ نشان می دهد که وقتی در محیط کار به وجه انسانی کار توجه نشود و یا از هر فرد بازدهی بیش از توان وی مورد انتظار باشد، اشخاص به فرسودگی روحی دچار شده و در نتیجه از شغل خود ناراضی می شوند.

جدول : سیر تکاملی نظریات جو سازمانی (وزیری و شیرزادی، ۱۳۸۹)

ابعاد جو	انواع جو	نظریه پرداز
فقدان اشتغال، بازدارندگی، روحیه، صمیمیت، کناره گیری، مراعات، تأکید بر تولید، نفوذ	جوباز، جوبسته، جواشنا، جوپدرانه، جوخودمختار، جوکنترل شده	هالپین و کرافت
نظم و ترتیب، تمرینشی سازمانی، احترام به قدر و منزلت فردی، کنترل ناگهانی، عامل عقلایی، ملاکهای پیشرفت	جو با تأکید بر رشد - جو با تأکید بر کنترل	استرن و استین هوف
---	جو قیمی - جو انسانی	ویلوورا، ایدل، هوی
محیط زیستی، محیط اجتماعی، نظام اجتماعی، فرهنگ	---	تاگیوری
عوامل مرئی: ساختار سلسله مراتب، منابع مالی، اهداف سازمان، مهارت ها و ... عوامل نامرئی: نگرشها، احساسات، ارزشها، هنجارها، رضایت شغلی و ...	---	هاجتنس
ساخت، مسئولیت، پاداش، قبول خطر، صمیمیت، حمایت، ضوابط، برخورد، هویت.	---	لیتوین و استرینجر
حمایتی، دستوری، تهدیدی، همکاری، صمیمی، عدم اشتغال	---	آندرویز
نحوه رهبری، نیروهای انگیزشی، فرایندهای ارتباطی، تصمیم گیری، کنترل، هدفگذاری	جو اقتدارگر - جو مشارکتی	لیکرت
حمایتی، آمرانه، متعهدانه، بازدارنده، صمیمیت	---	کانکامپو سولون و هری
---	جو غیردستوری - جو دستوری	کینزی و سیستراک
---	جو دیوان سالاری، جو حمایتی، جو ابداعی	والش
---	جو با کنترل انسانی - جو با کنترل زندانی	اسمیت و یاکوبسن
تأکید بر هدف - تأکید بر وسیله - پاداش دهی - پشتیبانی کاری و پشتیبانی اجتماعی - روانی	---	کابل من - بریف
---	جو مثبت - جو منفی	فلاندرز
---	جو قدرت محور - جو نقش محور - جو وظیفه محور - جو مردم محور	هریسون
---	جو سالم - جو ناسالم	اوچی
حمایتی، دستوری، تهدیدی، غیرمتعهدانه، همکاری	جو باز - جو بسته - جو متعهدانه - جو غیرمتعهدانه	هوی و سیبو
صداقت، استاندارد و مسئولیت، انعطاف پذیری، پاداش، تعهد گروهی	جو سالم - جو ناسالم	های



میرکمالی نیز بسته بودن و اعتماد نکردن افراد به یکدیگر را در سازمان نشانه های جوی مسموم می داند که آسیب پذیری عاطفی، اجتماعی و روانی در آن بسیار است. در چنین جوی به مرور زمان خستگی، افسردگی و فرسودگی شغلی در میان کارکنان رواج یافته و شادی و نشاط از میان آنان رخت می بندد (وزیری و شیرزادی، ۱۳۸۹) جدول ۱-۱ سیر تکاملی نظریه های جو سازمانی را به صورت کامل نشان می دهد.

در پژوهش سال ۱۳۸۸ که هدف آن بررسی رابطه هوش عاطفی مدیران و جو سازمانی با فرهنگ سازمانی یادگیری بود و شرکت ملی نفت ایران به عنوان مورد انتخاب شده بود، ۳۰ مدیر از مدیران صنعت نفت ملی ایران و شرکت های تابعه بصورت خوشه ای انتخاب شدند که برای جمع آوری اطلاعات، از ابزارهای مصاحبه و پرسشنامه استفاده شده است. یافته های پژوهش بیانگر آنست که هوش عاطفی بالای مدیران با جو سازمانی همبستگی مثبت و بالایی دارد (مشبکی و خلیلی شجاعی، ۱۳۸۸).

نتیجه گیری

جهانی که ما امروزه در آن زندگی می کنیم را، جهان ارتباطات نام داده اند. در واقع ارتباط اساسی ترین وسیله حیات می باشد. انسان از طریق ارتباطات، اطلاعات خود را در رابطه با جوامع دیگر کامل می کند و بر اساس همین اطلاعات، تصمیمات لازم را می گیرد (فرهنگی و دیگران، ۱۳۸۳). امروزه مدیریت مؤثر سازمان ها و منابع انسانی به علت انفجار اطلاعات و توسعه ارتباطات و همچنین پدیده جهانی شدن با چالش های فراوانی مواجه است (رائیان و لبنانی مطلق، ۱۳۸۵). بنابراین مدیران بیش از افراد دیگر به یک ارتباط مؤثر وابسته هستند. به بیان دیگر، برای اینکه مدیران، اثربخش باشند به اطلاعات نیاز دارند و برای به دست آوردن اطلاعات، می بایست نظام ارتباطی اثربخشی وجود داشته باشد (همیلتون، ۱۳۷۵). نتایج برقراری یک ارتباط مؤثر با دیگران عبارتست از: ایجاد اعتماد به نفس، احساس بالندگی و سودمندی، احساس رضایت، تقویت رشد اجتماعی، روحی و روانی و عاطفی، انتقال صحیح و صریح پیام به دیگران و دست یافتن به حقوقی که افراد را به جرأت و شهامت می رساند (پور مصلح، ۱۳۸۷). هوش هیجانی که از طریق درک هیجانات و احساسات در محیط کار، به برقراری ارتباط مؤثر کمک می کند، برای داشتن نظام ارتباطی اثربخش و بهره گیری از نتایج آن ضروری است. همان طور که در قسمت مفاهیم و در قسمت ویژگی های جو سالم سازمانی آمد، ارتباطات مؤثر، احساس رضایت در کارکنان و داشتن روحیه، همه از ویژگی های جو سازمانی سالم است که به کارگیری هوش هیجانی در رسیدن به آن بسیار تأثیرگذار است.

گلمن، هوش هیجانی را پیش نیازی برای موفقیت رهبری سازمان می داند (Barling et al, 2000). هوش هیجانی باعث می شود که مدیرانی که از لحاظ فنی توانمند بوده اما در کنار آمدن با دیگران و کنترل شرایط تنش زا ناتوان هستند، به صورت



کارآمدتر و اثربخش تر عمل کنند (کاوسی، ۱۳۸۱). رهبری کارآمد، از ویژگی های جو سازمانی سالم است که هوش هیجانی در رسیدن به آن، به مدیران کمک می کند.

تحقیقات نشان داده است که مدیران دارای هوش هیجانی بالا، کسانی هستند که سطح بالایی از همدلی، احترام به خود، آزمون واقعیت و حل مسأله را دارا می باشند و این امر سود و درآمد بالایی را برای شرکت به دنبال دارد (Stein et al, 2009). سازمانی که در آن اثربخشی وجود داشته و ملاک های پیشرفت مشخص بوده و اهداف تعریف معینی دارند و شناخته شده هستند، دارای جوی سالم است که بر رشد تأکید دارد.

مدیران برخوردار از هوش هیجانی، رهبران مؤثری هستند که اهداف را با حداکثر بهره وری، رضایتمندی و تعهد کارکنان محقق می سازند. وفاداری و تعهد کارکنان، از ویژگی های مهم جو سازمانی سالم و متعالی است که هوش هیجانی مدیران و الگو بودن آنها برای کارکنان، باعث می شود که سازمان، کارکنانی متعهد داشته باشد (Lynden & Klinge, 2000). مطالعات ما در این پژوهش، نه تنها نتایج حاصل از تحقیقات پژوهشگران حوزه مدیریت سازمان را در خصوص تأثیر هوش هیجانی مدیران بر جو سازمانی تأیید می کند، بلکه با بررسی اثر هوش هیجانی بر تمامی مؤلفه های جو سازمانی، نشان می دهد که هوش هیجانی مدیران تأثیر مثبتی بر ایجاد جو سالم و متعالی سازمانی دارد.

پیشنهادهات

با توجه به ادبیات تحقیق، پژوهش های پیشین و نتایج حاصل از این پژوهش، پیشنهادات زیر برای ارتقا و رشد جو سالم سازمانی از طریق توجه و به کارگیری هوش هیجانی ارائه می گردد:

۱- برگزاری دوره های مختلف آموزش ضمن خدمت و کارگاه های آموزشی برای کلیه کارکنان سازمان در زمینه مهارت های زندگی و از جمله هوش هیجانی ۲-تهیه منابعی به صورت مکتوب همراه با دستورالعمل های قابل اجرا و کاربردی در زمینه آموزش مؤلفه های مربوط به هوش هیجانی به کارکنان ۳-آموزش روشهای خودکنترلی در زمینه کنترل خشم و اضطراب و برخورد مناسب با کارکنان و خودآگاهی با تأکید بر شناخت و تمییز احساس های مناسب و افکار منطقی از احساس های نامناسب و افکار غیرمنطقی در مدیران.

منابع

- امین پور ف. بررسی تاثیر فرهنگ و جو سازمانی بر بهره وری نیروی انسانی، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت امور فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، ۱۳۸۱.



- پورسیف، م. بررسی رابطه جو سازمانی با استرس شغلی کارکنان گمرکات مستقر در تهران در سال ۱۳۸۴-۱۳۸۵، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبائی تهران، ۱۳۸۵.
- پورمصلح، م. ارتباط مؤثر پلکان موفقیت. ماهنامه بهداشت زنان. ۱۳۸۷. ۳.
- دراکر، پیتر، نظریه های نوین مدیریت و سازمان، محسن قدمی و مسعود نیازمند، موسسه فرهنگی هنری پیام فردا، ۱۳۸۵
- دلگشایی ب. توفیقی ش. کرمانی ب. رابطه جو سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان و مدیران بیمارستان های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی همدان. افق دانش؛ فصلنامه دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی گناباد. ۱۳۸۷. دوره ۱۴؛ شماره ۴.
- راثیان. ز، لبنانی مطلق. م، ارتباط هوش احساسی و رهبری مؤثر. مهندس مشاور. ۱۳۸۵. ۳۴. ۳۴-۳۵.
- زارع، الف. ارتباط جو سازمانی و بهره وری کارکنان در بیمارستانهای عمومی آموزشی دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، ۱۳۸۶.
- سرفرازی م. معمرازاده غ. بررسی تأثیر هوش هیجانی بر بهبود کیفیت عملکرد مدیران مطالعه موردی: دانشگاه علوم پزشکی استان فارس. پژوهش نامه علوم اجتماعی. ۱۳۸۹. ص ۱۲۰-۵۹.
- عباس زاده، م. حرفه معلمی و رضایت شغلی، فصلنامه تعلیم و تربیت، ۱۳۶۹، شماره ۱، ص ۷۴ - ۵۸.
- علاقه مند ع. مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی. تهران: انتشارات بعثت. ۱۳۷۲. صفحات ۱۶۶، ۱۶۱، ۷۰.
- علوی ح. جهانداری ر. بررسی و مقایسه جو سازمانی دانشگاه شهید باهنر کرمان با جو سازمانی از دیدگاه کارمندان این دانشگاه، مجله علوم انسانی دانشگاه سیستان و بلوچستان، ویژه نامه علوم تربیتی و روانشناسی. ۱۳۸۱
- فرهنگی. ع، صفرازاده. ح، خادمی. م. نظریه های ارتباطات سازمانی. تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا. ۱۳۸۳.
- قره قشلاقی ب، صادق ج. بررسی رابطه جو سازمانی با شیوه های کنترل دانش آموزان در مدارس متوسطه استان آذربایجان غربی در سال تحصیلی ۸۰-۱۳۷۹، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی تهران، ۱۳۸۰.
- کاووسی، ف. نقش هوش هیجانی در موفقیت های زندگی. پیوند. ۱۳۸۵. شماره ۳۱۸. ۳۶-۳۸.



- کدیور، پ. بررسی رشد قضاوت‌های اخلاقی دانش آموزان و رابطه آن با جو سازمانی مدرسه و نحوه تعامل معلم و دانش آموزان، فصلنامه تعلیم و تربیت. ۱۳۷۴. شماره ۴۸
- گودرزی، الف. گمینیان، و. اصول، مبانی و نظریه های جو سازمانی. اصفهان: انتشارات جهاد دانشگاهی واحد اصفهان. ۱۳۸۱.
- لشگری م. جو سازمانی و انتقال تکنولوژی، نشریه فولاد. ۱۳۸۵. شماره ۱۳۶
- مجنونی، ط. بررسی تاثیر جو سازمانی مدارس بر عملکرد دبیران دبیرستانهای پسرانه شهرستان بوکان، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبائی تهران، ۱۳۸۱.
- مشبکی، الف. خلیلی شجاعی، و. رابطه هوش عاطفی مدیران و جو سازمانی با فرهنگ سازمانی یادگیری (شرکت ملی نفت ایران به عنوان مورد). جامعه شناسی کاربردی دانشگاه اصفهان. ۱۳۸۸. شماره ۳.
- مینایی پور ف. بررسی تاثیر عوامل رفتاری بر کار آفرینی درون سازمانی از دیدگاه کارکنان شهرداری تهران و ارائه راهکار مناسب. پایان نامه کارشناسی ارشد؛ دانشگاه آزاد اسلامی؛ واحد علوم و تحقیقات. ۱۳۸۴. ص ۴۸.
- وزیر م. شیرزادی اصفهانی ه. بررسی رابطه جو سازمانی با شادمانی و سرزندگی در اعضای هیئت علمی دانشگاه الزهراء(س). مجله اندیشه های نوین تربیتی. ۱۳۸۹. دوره ۶. شماره ۲.
- همیلتون. س. تجزیه و تحلیل ارتباطات سازمانی. ترجمه: محب علی. د. تهران: دانشگاه علامه طباطبائی. ۱۳۷۵.

- Barling J., Slater, F. & Kelloway, E.K. "transformational leadership and emotional intelligence an exploratory study". Leadership & organization development journal, 2000, 21(3),157-161.

- Lynden, J. & Klinge, W. "SUPERVISING ORGANIZATIONAL HEALTH". SUPERVISION JOURNAL, 2000, PP: 3-5

- Stein, S.J. Papadoginnis, P. Yip, J. A. "Emotional intelligence of leaders: A profile of top executives". Leadership & organization development journal, 2009, 30(1), 87-101



کنفرانس جامع
علوم مدیریت و حسابداری
دانشگاه تهران ۱۳۹۵

International conference on
**Management Science
and Accounting** February 2017

