



### چکیده

امروزه علم به قدرت و توانایی احساسات و هیجانات در زندگی انسان برده است و در حال کشف و تبیین جایگاه آن در فعالیت‌ها و رفتارهای انسان می‌باشد. در سال‌های اخیر، مطالعات به تدریج از هوش منطقی به سمت هوش هیجانی سوق یافته است به همین ترتیب، از دهه ۹۰ میلادی نیز این مفهوم در ادبیات تحقیقی مدیریت نیز استفاده شده است. بر این اساس اگر مدیران و کارکنان علاوه بر دانش و تجربه از هوش هیجانی بالا برخوردار باشند می‌توانند با احساسات و عواطف مثبت عوامل منطقی را در هم آمیخته و مشکلات را به نحو مطلوب مدیریت نموده و با انتخاب راهبردهای مناسب ناسازگاری‌های موجود در سازمان را به منظور افزایش رضایت شغلی، افزایش دهد. نتایج تحقیقات، نشان می‌دهند که هوش هیجانی و رضایت شغلی با یکدیگر همبسته هستند. به این معنی که هر چه هوش هیجانی کارکنان بیشتر بوده، رضایت شغلی آنان نیز بالاتر بوده است و بالعکس. در همین راستا در این تحقیق به بیان تأثیر هوش هیجانی بر رضایت شغلی کارکنان پرداخته شده است.

### مقدمه

یکی از موضوع‌های مهم و مورد توجه در مدیریت نیروی انسانی در سازمان‌ها، تأمین نیازهای افراد و ایجاد انگیزه برای بالابردن کیفیت کاری آنهاست. توجه به این عامل اساسی بیانگر اهمیتی است که مدیران برای نیروی انسانی به عنوان یکی از سرمایه‌های ارزش‌قائل هستند. از آنجایی که کارایی نیروی انسانی همواره بر اساس محاسبات اقتصادی قابل پیش‌بینی نیست، عامل‌های متعدد دیگری در این زمینه دخیل هستند که بر خاسته از نیازهای برتر انسان در ابعاد اجتماعی، احترام و خودیابی است (حسین‌زاده و صائمیان، ۱۳۸۱: ۱).

اگر بخواهیم نیروی انسانی کارآمد و کارایی و بهره‌وری شغلی در سطح مطلوب باشد، باید از یافته‌ها و اصول روانشناسی در محیط کار استفاده کنیم. هوش هیجانی می‌تواند یک محیط کاری مطبوع و دلپذیری را به وجود آورد و بر رضایت شغلی کارمندان، مدیریت کارآمد و پیشرفت سازمان تأثیر بگذارد زیرا هوش هیجانی بالا باعث می‌شود که عملکرد، درک و شناخت استراتژیک و رضایت شغلی افزایش یافته، جهت‌یابی‌ها نقش مثبت ایجاد کرده و مشکلات کارمندان

کاهش یابد. گلن معتقد است نه تنها مدیران و رؤسای شرکت‌ها نیازمند هوش هیجانی هستند بلکه هر کسی در سازمان کار می‌کند نیازمند هوش هیجانی است. کارمندی که توانایی‌های هوش هیجانی خود را افزایش دهد و یا بستری در سازمان مهیا شود که بتواند این مهارت‌های خود را تقویت نماید، بالطبع می‌تواند نیازهای خود را بهتر و



### دکتر فرشته امین

دکتری تخصصی مدیریت منابع انسانی  
استاد بار و عضو هیأت علمی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

### محسن پور کیانی

دانشجوی کارشناسی ارشد  
مدیریت اجرایی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران - نویسنده مسئول

منصفانه‌تر شناسایی کند و رضایتمندی خود را افزایش دهد (اسچلکتر، ۲۰۰۸). در عصر حاضر، ترقی و پیشرفت هر جامعه تا حدود زیادی در گرو نوع و چگونگی فعالیت‌هایی است که در سازمان‌های آن جامعه انجام می‌شود. بنابراین می‌توان گفت که کارکنان سازمان‌ها در کیفیت اجرای برنامه‌های سازمانی و پیشرفت اهداف سازمان‌ها نقش مهمی را بر عهده دارند برای اینکه از عهده ایفای این نقش برآیند، لازم است که از دانش و مهارت‌ها و توانمندی‌های و ویژگی‌ها و شایستگی‌های متناسب این مسؤلیت برخوردار باشند (الن و هیکنز، ۲۰۰۵: ۵۰۷). در واقع سازمان‌ها نظام‌های

اجتماعی هستند که منابع انسانی مهم‌ترین عامل برای اثربخشی و کارآمدی آنها است.

سازمان‌ها بدون تلاش‌ها و تعهد کارکنانشان موفق نمی‌شوند. رضایت کارکنان از شغل و تعهد نسبت به سازمانشان به عنوان تعیین کننده‌های عمده اثربخشی سازمانی نگریسته می‌شوند (مصدق راد و همکاران، ۲۰۰۸). در ایجاد احساسات رضایت شغلی در تمام اعضای سازمان (چه مدیر و کارمند) همیشه مجموعه‌ای از عوامل فردی و محیطی و سازمانی

دخیل‌اند. وقتی افراد از شغل خود ناراضی هستند و می‌گویند قصد دارند شغل خود را رها کنند، اولین موضوعی که مورد توجه قرار می‌گیرد این است که این ناراضایتی از شغل به خاطر چیست؟ در پاسخ به این سؤال باید گفت که ناراضایتی از شغل ممکن است از خود شغل (فعالیت‌های شغلی) از محیط و عوامل محیطی یا از خود شخص (صفات شخصیتی همچون عدم تحمل فشار روانی و افسردگی باشد (کارسو، ۲۰۰۴). رضایت شغلی به عنوان حالت هیجانی بخش تعریف شده است که از ارزیابی، واکنش عاطفی و نگرش فرد نسبت به

شغل ناشی می‌شود (بلوچ، ۲۰۰۹). به نظر لامبرت و دیگران شناسایی پیشایندها و همچنین اثرات شغلی مهم است. به عبارت دیگر به جای تلقی کردن رضایت شغلی به عنوان متغیر برونزا فراگیر یا متغیر درونزاد نهایی، جستجو کردن علت‌ها و اثرات رضایت شغلی مهم است (پارک و کیم، ۲۰۰۹). یکی از مقوله‌های بسیار مهمی که کنار رضایت شغلی نقش بسیار مهمی در میزان کارایی و اثربخشی، همچنین سلامت جسمی و روانی افراد دارد، ولی در سازمان‌ها و مؤسسات به ویژه سازمان‌ها و مؤسسات

(گلمن، ۱۹۹۸). یکی از مشکلات اصلی که گریبان گیر بسیاری از سازمان‌ها بوده است، عدم وجود رضایت شغلی در کارمندان از یک سو و از سویی دیگر عدم وجود توانایی لازم در ایجاد ارتباط مؤثر با ارباب رجوع در سازمان‌ها می‌باشد. این مشکلات در بلند مدت توانایی بسیار بالایی در کاهش بهره‌وری سازمانی را دارا بوده و بررسی این موضوع و ارائه راه‌کارهایی برای کاهش این معضله‌ها، بسیار مفید می‌باشد.

از آنجا که شغل بخش اصلی زندگی کارکنان است، منبع اصلی هیجان‌ها و عواطف انسانی نیز می‌باشد، از طرفی دیگر رضایت شغلی نوعی نگرش هیجانی به شغل است، بدین ترتیب می‌توان رضایت شغلی و هوش هیجانی را دو مسأله‌ی مهم مرتبط با هم دانست. با توجه به آنچه بیان شد تمرکز بر موضوع هوش هیجانی در سازمان‌ها، شاید بتواند بسیاری از مشکلات و ناراضایتی‌های شغلی را در بین مؤسسات کاهش دهد و باعث ایجاد تعهد و استمرار خدمت آنها در سازمان و رشد سازمان گردد (امیر کبیری و حجازی فر، ۱۳۸۸). در واقع، هوش هیجانی با تأثیر بر زمینه‌هایی چون بکارگیری و حفظ و نگهداری کارکنان، توسعه و بهسازی افراد مستعد، کار تیمی، سلامتی، روحیه و تعهد کارکنان، نوآوری، بهره‌وری، کارایی، فروش، درآمدها، کیفیت خدمت، وفاداری مشتری و بازده مشتریان و کارکنان، به اثر بخشی سازمان کمک می‌کند (چرنیس، ۲۰۰۱). بر این اساس اگر مدیران و کارکنان علاوه بر دانش و تجربه از هوش هیجانی بالا برخوردار باشند می‌توانند با احساسات و عواطف مثبت عوامل منطقی را در هم آمیخته و مشکلات را به نحو مطلوب مدیریت نموده و با انتخاب راهبردهای مناسب ناسازگاری‌های موجود در سازمان را به منظور افزایش رضایت شغلی، افزایش دهد. امروزه، هوش هیجانی در سازمان‌ها و

ایرانی توجه کافی بدان مبذول نشده است، مقوله هوش هیجانی است. هوش هیجانی شامل ظرفیت درک عواطف، تلفیق احساسات مربوط به عواطف، درک اطلاعات این عواطف و مدیریت آن هاست (سیاروچی و فورگاس، ۲۰۰۰). گلمن (۱۹۹۸) عقیده دارد افرادی که هوش هیجانی رشد یافته‌ای دارند قادرند بهتر ارتباط برقرار کنند این افراد در کارهای گروهی همراهم خوبی خواهند بود و علت آن هم مهارت‌های اجتماعی پیشرفته این دسته از افراد است



دنیا می‌آیند و هوش هیجانی عمومی تعیین کننده ظرفیت آنها برای یادگیری مهارت‌های هیجانی است (اوریل، ۲۰۰۴). برخی دیگر از محققین هوش هیجانی را به عنوان توجه به درک خود و دیگران و ارتباط با افراد و سازگاری و تطابق با محیط اطراف برای موفقیت بیشتر در ارتباط با تقاضاهای محیط تعریف می‌کند (استیس و برون، ۲۰۰۴). اگر چه محققین مؤلفه‌های متعددی را برای هوش هیجانی بر شمرده‌اند، اما همچنان که گلن (۲۰۰۳) اظهار می‌کند، می‌توان هوش هیجانی را در مجموع متشکل از مؤلفه‌های فردی و اجتماعی دانست، مؤلفه‌های فردی هوش هیجانی شامل خود آگاهی، خود تنظیمی و انگیزشی و مؤلفه‌های اجتماعی هوش هیجانی شامل همدلی و مهارت‌های اجتماعی است (منتظر غیب و احقر، ۱۳۸۸).

#### \* تاریخچه هوش هیجانی

داروین (Darwin) اولین کسی بود که ارزش هیجان را تشخیص داد. او بیان می‌کند که سیستم هیجان به رفتارهای مورد نیاز برای زنده ماندن نیرو می‌بخشد، هیجان‌ها نمی‌تواند متوقف شود، آنها بطور طبیعی و فوری در پاسخ به موقعیت‌ها و افراد اتفاق می‌افتند. تورندیک (Thorndike) در سال ۱۹۲۰ هوش اجتماعی را به عنوان توانایی فعالیت خردمندانه افراد در روابط انسانی بیان کرد. به دنبال تورندیک، گاردنر (Gardner، ۱۹۹۳) هوش اجتماعی را به عنوان یکی از چندین بعد هوش به شمار آورد. بنابر نظر گاردنر، هوش اجتماعی از هوش بین شخصی و درون شخصی تشکیل می‌شود. هوش درون شخصی به هوش یک نفر در ارتباط با خودش مربوط می‌شود و هوش بین شخصی به هوش یک نفر در ارتباط با دیگران و توانایی توجه و ایجاد تمایز در میان سایر افراد، به ویژه در میان روحیاتشان، رفتارشان و انگیزه‌ها و نیازشان مربوط می‌شود. بار- آن (Bar-On) در سال ۱۹۹۸ در رساله دکتری خود برای توصیف این توانمندی اصطلاح هوش هیجانی را به کار گرفت. سالوی و میر (Salovey and Mayer) در سال ۱۹۹۰ تحقیقات اولیه‌ی را در مورد هوش هیجانی انجام داد. و اهمیت شناخت خودشان و همچنین درک دیگران را بیان کردند. در



کار گرفته می‌شود تا بر مهارت‌های مهمی که در محیط کار، غیر از قابلیت‌های تخصصی مربوط به شغل لازم است، تأکید کنند (چان، ۲۰۰۷). افراد بسیاری بحث می‌کنند که توجه صرف به IQ یا هوش منطقی کوتاه‌بینانه است، بعضی از افراد از نظر آکادمیک بسیار با استعداد هستند ولی از نظر روابط اجتماعی با استعداد نیستند، ما می‌دانیم که موفقیت جریان عادی نیست که هر کس بتواند با درجه‌ای از IQ بالا از آن عبور کند، بلکه در این میان هوش هیجانی بسیار اهمیت دارد و با پیامدهای کاری مانند عملکرد فردی، بهره‌وری سازمان مرتبط است. هوش هیجانی به این علت که روش جدیدی برای درک و ارزیابی رفتارها، سبک‌های مدیریت، نگرش‌ها و مهارت‌های بین شخصی و استعداد افراد ارائه می‌کند، به ایشان کمک می‌نماید (سرات، ۲۰۰۹). گلن هوش هیجانی را ظرفیت آگاهی از احساسات خود و دیگران، در جهت برانگیختن خویشتن، برای مدیریت بهینه‌ی هیجان‌ها در خود و در رابطه‌های فردی می‌داند. گلن می‌پنداشت که افراد با یک هوش هیجانی عمومی به

توسعه نیروی انسانی به کار گرفته می‌شود تا بر مهارت‌های مهمی که در محیط کار، غیر از قابلیت‌های تخصصی مربوط به شغل لازم است، تأکید کنند (چان، ۲۰۰۷). این مسأله کاملاً واضح و روشن است که یک کارمند خوشحال و راضی کارمند بهتری است و باعث افزایش بهره‌وری می‌شود. هوش هیجانی موضوع مورد بحث بسیاری از پژوهش‌های مربوط به بررسی تفاوت‌های فردی شده و بر مطالعات مرتبط با هوش هیجانی افزوده است (پتریدز و دیگران، ۲۰۰۴).

#### مروری بر مبانی نظری تحقیق

امروزه علم به قدرت و توانایی احساسات و هیجان‌ها در زندگی انسان پی برده است و در حال کشف و تبیین جایگاه آن در فعالیت‌ها و رفتارهای انسان نمی‌باشد. در سال‌های اخیر، مطالعات به تدریج از هوش منطقی به سمت هوش هیجانی سوق یافته است. به همین ترتیب، از دهه ۹۰ میلادی نیز این مفهوم در ادبیات تحقیقی مدیریت نیز استفاده شده است. مفهوم هوش هیجانی در سازمان‌ها و توسعه‌ی نیروی انسانی به

MSCEIT مورد استفاده قرار می‌گیرد. سنجش عملکرد نیاز دارد به این که شرکت کنندگان وظایف مرتبط با هوش هیجانی را به طور کامل تکمیل کنند. در مقابل مدل‌های بار-آن و گلن که در ادامه توضیح داده خواهد شد، در سنجش گزارش خود به خود از هوش هیجانی مورد استفاده قرار می‌گیرند (استیس و برون، ۲۰۰۴).

(ب) مدل بار-آن: بار-آن در الگوی خود مفهوم هوش هیجانی را بسیار گسترده تر تعبیر و تفسیر می‌کند. او هوش هیجانی را به عنوان توانایی‌ها غیر شناختی (non-cognitive)، دانش و شایستگی‌هایی می‌داند که شخص را قادر می‌سازد به طور موفقیت‌آمیزی با شرایط مختلف زندگی تطبیق پیدا کند. بار-آن پنج حوزه شایستگی را بر شمرده که می‌تواند معادل ظرفیت‌های هوش هیجانی باشد:

(۱) مهارت‌های درون فردی (intrapersonal) که خود آگاهی هیجانی، ابراز وجود، خود تنظیمی، خود شکوفایی و استقلال را شامل می‌شود.  
(۲) مهارت‌های میان فردی که روابط بین فردی،

۲: تسهیل هیجان تفکر و اندیشه (emotion using): یعنی توانایی استفاده از عواطف در راستای کمک به کسب نتایج مطلوب، حل مسائل و استفاده از فرصت‌ها و استفاده از عواطف برای برانگیختن افراد، هسته اصلی کار حرفه‌ای بوده است.

۳: فهم و تحلیل اطلاعات هیجانی و به کار گیری دانش هیجانی (emotion understanding): به توانایی درک عواطف پیچیده و آگاهی از علل آنها و چگونگی تغییر عواطف از یک حالت به حالت دیگر را درک عواطف می‌نامند به کمک این آگاهی می‌توانیم بفهمیم که چه چیزی موجب برانگیختن یا عدم برانگیختن افراد یا گروه‌ها می‌شود و در نتیجه می‌توانیم همکاری بهتری را با دیگران برنامه ریزی کنیم.

۴: نظم بخشی و تنظیم هیجان (Ability measure of EI): یعنی اداره کردن عواطف در خود و دیگران با یک موقعیت شغلی در محیط کار. هر کدام از این طبقات شامل مؤلفه‌های جزئی‌تر و دقیق‌تر است (اسدی و دیگران، ۱۳۸۶). مدل هیجانی سالووی و میر هوشی در آزمون هوش هیجانی

سال ۱۹۹۵ گلن (Goleman) اهمیت هوش هیجانی در محیط کار را بیان کرد. گلن در نوشته‌هایش به این موضوع اشاره داشت که احتمالاً هوش هیجانی بهترین پیش‌بینی کننده موفقیت در زندگی است و در واقع برای همگان قابل دسترسی بوده و مفهوم مشابهی با منش دارد. او بر نحوه متغیر هوش هیجانی در طول زندگی، راه‌هایی که از طریق آن کسب مهارت‌ها هیجانی، موجب افزایش توانایی فرد برای عملکرد بهتر و موفقیت در زندگی می‌شود و صرف هزینه‌هایی برای آنچه که او سواد آموی هیجانی نامید تأکید می‌ورزد (مک کین، ۲۰۰۶).

### \* مدل های هوش هیجانی

سه مدل از هوش هیجانی وجود دارد.

- مدل اولیه بوسیله سالووی و میر به عنوان یک شکل خالص از هوش ارائه شده است، به این معنی که هوش هیجانی توانایی شناخت و درک است.

- مدل دوم بوسیله بار-آن، به عنوان یک هوش ترکیبی شامل توانایی درک و ابعاد شخصیتی ارائه شده است. این مدل تأکید می‌کند که چگونه فاکتورهای شخصیتی و شناختی به طور کلی بر انسان‌ها تأثیر می‌گذارد.

- مدل سوم بوسیله گلن و به عنوان یک هوش ترکیبی شامل توانایی شناختی و ابعاد شخصیتی معرفی شده است. اگر چه این مدل مشابه مدل بار-آن است، اما مدل گلن برای این که چگونه فاکتورهای شخصیتی و شناختی موفقیت‌های کاری را تعیین می‌کنند، تمرکز دارد (استیس و برون، ۲۰۰۴).

(الف) مدل سالووی و میر

صورت‌بندی اولیه سالووی و میر از هوش هیجانی یک مدل سه بخشی بود که در آن هوش هیجانی به سه مقوله ارزیابی هیجان‌ات، تنظیم هیجان‌ات و استفاده از هیجان‌ات در حل مسائل تقسیم می‌شد. در سال ۱۹۹۷ مدل اصلاح شده‌ای از سوی آنان ارائه شد که شامل چهار طبقه است که به ترتیب از پایین‌ترین تا عالی‌ترین سطح مرتب شده‌اند (اسدی و دیگران، ۱۳۸۶):

۱: ادراک و ارزیابی و ابراز هیجان (identifying emotion): درک صحیح

عواطف خود و دیگران





۳) خود مدیریتی: سومین بعد هوش هیجانی، خود مدیریتی هیجانی است. این مؤلفه توانایی شخص را در تنظیم هیجانانگیز اضطراب آوری چون دلهره یا عصبانیت و چگونگی مدیریت کردن این موقعیت‌ها را نشان می‌دهد (این بعد درون فردی به هنگام مواجهه فرد با موقعیت‌های دشوار روحی که مستلزم آرامش روانی است) اهمیت می‌یابد. خود مدیریتی همچنین، نشانگر توانمندی فرد در سازگاری، ابتکار عمل، میل به موفقیت و برای کاری، اعتمادسازی درونی، انعطاف پذیری و نگرش جامع به همه است.

۴) آگاهی اجتماعی: به عنوان چهارمین بعد تئوری هوش هیجانی کلمن، عمدتاً بر قابلیت همدلی متمرکز می‌گردد. بر این معنی که یا آگاهی فرد از احساسات، علائق و نیازهای دیگران است که موقعیت‌های مختلف را شناخته و از این منبع برای برقراری ارتباط صحیح با آنها استفاده می‌کند. گلمن اهمیت همدلی در روزگار معاصر را ناشی از سه نیاز اصلی می‌داند:

الف) نیاز روز افزون به تیم‌های کاری  
ب) روند سریع جهانی شدن و لزوم همدلی با افرادی از فرهنگ‌های دیگر و  
ج) نیاز رو به تزاید به حفظ استعدادها (هافمن، ۱۹۸۴).

۵) مدیریت روابط: آخرین بعد از هوش هیجانی کلمن، بعد مدیریت روابط است، چگونگی تعامل با افراد را در موقعیت‌های هیجانی نشان می‌دهد، به آن مهارت اجتماعی هم گفته می‌شود و به معنی کنترل دقیق

نگرشی، از ویژگی‌های موقعیتی مانند هدف در زندگی ناشی می‌شود، وجدان شخصی (توجه به احساسات و افکار درون فرد) و وجدان عمومی (آگاهی عمومی و کلی از خویشان به عنوان یک فرد اجتماعی)، تشخیص هیجان، چگونگی تأثیر آنها بر عملکرد و درک نقاط ضعف و قوت هیجان خود، بخش مهمی از این مؤلفه را تشکیل می‌دهد.

۲) خودانگیزی: دومین بعد هوش هیجانی، خودانگیزی است که برای هدایت احساسات در جهت هدف حساس برای تمرکز توجه، ایجاد انگیزه در خود برای تسلط بر خویشان و خلاقیت بسیار مهم است. کنترل احساسات زمینه ساز هر نوع مهارت و موفقیت است و کسانی که قادرند احساسات خود را به موقع بر انگیزانند، در هر کاری که به آنها واگذار شود، سعی می‌کنند مولد و مؤثر باشند.



مسئولیت و تعهد اجتماعی و همدلی را شامل می‌شود.

۳) مهارت‌های انطباقی (adaptability) که مسأله‌گشایی، واقع‌گرایی یا آزمون واقعیت و انعطاف پذیری را شامل می‌شود.

۴) کنترل فشار روانی (stress management) که توانایی تحمل فشار روانی و کنترل تکانه‌ها را در برمی‌گیرد.

۵) خلق عمومی (general mood) که شادمانی و خوشبینی را شامل می‌شود. بنابراین، هیجانانگیز با ارزیابی جنبه‌های مثبت و منفی موقعیت و هماهنگی پاسخ‌های مناسب تحت شرایط استرس‌زا همواره هستند (هاشمی، ۱۳۸۸).

مدل بار-آن در سنجش میزان مهارت هیجانی، ارزیابی هوش هیجانی و پرسشنامه شرح شغل و تفسیر هوش هیجانی مورد استفاده قرار می‌گیرد (استیس و برون، ۲۰۰۴).

ج) مدل گلمن

مدل گلمن به جای تأکید بر سلامت روانی خود، بر موفقیت‌های شغلی و عملکردهای سازمانی تأکید دارد (صفرزاده و دیگران، ۱۳۹۰: ۳). گلمن پنج قلمرو عمده را در حوزه هوش هیجانی شناسایی کرده است که البته بعد ها به صورت چهار بعد خلاصه شد. این پنج قلمرو عبارتند از:

۱) خود آگاهی هیجانی: اولین بعد یا مؤلفه هوش هیجانی، خود آگاهی یا توانایی خود

احساسات خود و واکنش مناسب، کار گروهی، توان گفتگو و ارتباط شفاف است (نوگاه و اهایوزو، ۲۰۰۹). تحقیقات نشان داده است که ارتباط آشکاری بین سه مدل وجود دارد (استیس و برون، ۲۰۰۴). به گونه‌ای، همه این مدل‌ها هوش هیجانی را به عنوان ترکیبی از ۴ بعد متمایز زیر تعریف می‌کنند:

- ۱) ارزیابی و بیان هیجانات خویشتن (ارزیابی هیجانات خویشتن SEA)
- ۲) ارزیابی و شناخت هیجانات دیگران (من همیشه هیجانات دوستم را از رفتارش می‌شناسم)
- ۳) نظم بخشی به هیجانات خویشتن (من قادر به کنترل خشم‌ام هستم و مشکلاتم را از رفتارش می‌شناسم)
- ۴) استفاده از هیجانات برای تسهیل عملکرد (من همیشه خودم را تشویق می‌کنم که بهتر سعی و تلاش کنم) (گیولریز و دیگران، ۲۰۰۸).

۲-۳) پیامدهای هوش هیجانی وجود توانمندی‌های هوش هیجانی در افراد پیامدهای فردی و گروهی متنوعی دارد. در بعد فردی، توانمندی‌های هوش هیجانی به افراد کمک می‌کند تا در کارهایی که انجام می‌دهند بسیار موفق و مؤثر بوده و

به موفقیت و مؤثر بودن دیگران نیز کمک کنند. فرایند و پیامد توسعه و بهبود هوش هیجانی شامل بسیاری از وقایع مانند کاهش استرس، افزایش درک و ارتباطات و افزایش ثبات و تداوم و همدلی است. هوش هیجانی به شدت با مفهوم عشق و محبت ارتباط دارد (سرات، ۲۰۰۹). هوش هیجانی علاوه بر فعالیت‌های فردی، به فعالیت‌های گروهی و تیمی نیز مؤثر است. هوش هیجانی از چهار مهارت به وجود می‌آید:

آگاهی هیجانی، مدیریت هیجان، مدیریت روابط درونی، مدیریت روابط بیرونی.

مدیریت هیجانی به گروهی از افراد نیاز دارد که قادر باشند زمانی که هیجانات نسبت به وقایع پیشرفت‌شان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، جای خودش برگردد. زمانی که اعضای تیم برای آگاهی از

هیجان‌اتشان پاسخگو هستند، عملکرد تیمی افزایش می‌یابد. همچنین، یک تیم با هوش هیجانی بالا، تیمی است که به طور فعال از مشورت کردن استقبال می‌کند و بر گروه‌هایی که قدرت تصمیم‌گیری دارند و یا قدرت تصمیم‌گیری ندارند، توجه دارد و از مهارت‌های مدیریت روابط خارجی استفاده کرده و بهره‌مند می‌شود.

در نهایت به نظر می‌رسد که تیم‌هایی که امتیاز کمتری از ارزیابی هوش هیجانی دارند نسبت به هماتایا نشان که هوش هیجانی بالاتری دارند، عملکرد پایین‌تری نشان می‌دهند (مک‌لین، ۲۰۰۶). گلن (۲۰۰۱) در مدلی از توانمندی‌های عاطفی، این پیامدها را به تفصیل نشان داده و ارائه کرده است. جدول زیر مدل یاد شده را نشان می‌دهد:



جدول (۱) مدل توانمندی‌های عاطفی گلن (رضائیان و کشته گر، ۱۳۸۷: ۳۱)

پیامد های هوش هیجانی		توانمندی ها
خود آگاهی عاطفی: شناسایی احساسات خود و درک تأثیر آنها خود ارزیابی دقیق: شناخت نقاط قوت و ضعف خویش اعتماد به نفس: درک مناسب از ارزش‌ها و توانایی‌های خویش	خود آگاهی	
خود کنترلی احساسی: مهار کردن هیجانات مخرب و تنش‌ها خلوص: نشان دادن صداقت، همبستگی و وفاداری وجدان: قبول مسؤلیت عملکرد فردی نوآوری: تمایل به استفاده از فرصت‌ها خوش بینی: قابلیت دیدن نیمه پر لیوان	خود مدیریتی	توانمندی های فردی
همدلی: درک عواطف و دیدگاه‌های دیگران هوشیاری سازمان: فهم روند های عاطفی گروه و روابط قدرت خدمت محوری به شناسایی نیازهای دیگران برای خدمت رسانی	آگاهی اجتماعی	
توسعه توانایی‌های دیگران: تقویت توانایی‌های دیگران از طریق بازخورد رهبری القایی: هدایت و ایجاد انگیزه همراه با بینش قانع کننده برای دیگران تأثیر: به کار گیری تکنیک‌های اثر بخش برای متقاعد کردن دیگران واکنش نسبت به تغییر: پیشگامی در تغییر مدیریت تعارض: بر طرف کردن اختلاف نظرها کار گروهی و تشریک مساعی: کار کردن با افراد از طریق اهداف مشترک	مدیریت روابط	توانمندی های اجتماعی

به دلیل پیامدهای فردی و گروهی هوش هیجانی توجه به این عامل به محیط کار نیز تسری یافته است. از آنجایی که سازمان‌های مدرن در جستجوی بهبود عملکرد هستند، اهداف و مزیت‌های قابل سنجش که می‌تواند از هوش هیجانی بالا ناشی شود را شناسایی کنند، عواملی نظیر افزایش حقوق، استخدام و بازنشستگی بهتر و رهبری بسیار مؤثر است (سرات، ۲۰۰۹).

تحقیقاتی وجود دارد که نشان می‌دهد رهبران با هوش هیجانی بالاتر به گروه‌های کاری انرژی می‌دهند تا برای نتایج عملکردی بیشتر تلاش کنند. به ویژه اگر هوش هیجانی ارتباط رفتار تحریک کننده در سطوح مدیریتی را تعدیل کند، می‌تواند نتیجه آسکاری برای توانایی زیر دستان داشته باشد تا به طور موفقیت‌آمیز در سازمان کار کنند و برای عملکرد سازمان به عنوان یک کل نتیجه داشته باشد. برای مثال، فیدلر (۱۹۹۵) پیشنهاد کرد که رهبران که دارای منابع ادراک

آسکاری هستند ممکن است که عملکرد را در طول زمان‌های استرس‌زا بهبود دهند. گلن (۱۹۹۸) استنباط می‌کند که آموزش هوش هیجانی می‌تواند به رهبرانی که با نامی زیردستان، ارتقاء تیم کاری و تعیین روابط بهره‌وری سرو کار دارند، کمک کند.

۲-۴) هوش هیجانی در محیط کار افرادی که عالی‌ترین مدارج شغلی در روان‌شناسی، حقوق، پزشکی، مهندسی یا بانکداری می‌رسند، فقط در زندگی کاری خود موفق نیستند، آنها افرادی خوشرو، منعطف و خوش بین بوده و دارای منبعی از اندوخته‌های رهبری حرفه‌ای هستند این موضوع نشان می‌دهد که برای موفقیت در کار چه چیزی بیش از مهارت‌های حرفه‌ای نیاز داریم. هوش هیجانی، توانایی مهار احساسات منفی مانند خشم و تردید را دارد و بیشتر بر جنبه مثبت احساسات (مانند اعتماد، سازگاری) تأکید دارد. منشأ این تفکر به مکتب رفتار گرایی بر می‌گردد. در محیط کار، نیازمند هوش هیجانی هستیم

که در درون عقل و دل نهفته است. نه تنها مدیران و رهبران نیازمند سطح بالایی از هوش هیجانی هستند، بلکه هر شغلی که به مشتری یا انسان در تماس است، به آن احتیاج دارد. گلن می‌گوید سازمان‌ها می‌توانند هوش هیجانی را آموزش و تمرین نمایند و بسیاری از کارفرمایان مصمم به اجرای این کار هستند.

دهنده می‌تواند، موجب بهبود عملکرد گروهی شود، زیرا برای گروه این امکان را فراهم می‌آورد که به طور سریع به شکل هماهنگ و مؤثر در آیند. به نظر می‌رسد گروه‌هایی که از نظر هوش هیجانی در حد پایین قرار دارند، جهت کار کردن مؤثر در قالب یک گروه هماهنگ به وقت بیشتری نیاز دارند (حسن زاده و ساداتی کپاده‌ی، ۱۳۸۸).

## ۲-۵) رضایت شغلی

رضایت شغلی یک حالت احساسی مثبت یا خوشایند است که از ارزیابی فرد از شغلش یا تجربه شغلش منتج می‌شود (رولینسون، ۱۹۴۲: ۲۰۰۸). ریمورد رضایت شغلی را عبارت از نگرشی می‌داند که فرد از شغل خود دارد و این نگرش از ادراک فرد از شغلش ناشی می‌شود و بر پایه عوامل محیط کار مثل سبک سرپرستی، رویه‌ها و سیاست‌ها، تعلق به گروه کاری، شرایط کار و مزایای جانبی کار می‌باشد (ریمورد، ۱۹۹۸). اهمیت مطالعه و بررسی رضایت شغل را از

مطالعات گلن در بیش از ۵۰۰ شرکت در نقاط مختلف جهان نشان می‌دهد که موفقیت در ارتقای شغلی از آن کسانی است که بالاترین هوش هیجانی را دارند. کارکنان ممتاز یا نمونه از سطح بالاتری از مهارت‌های فنی و ادراکی در عملکردهای برتر و عالی‌تر بطور ترکیبی برخوردارند و هر چقدر افراد در سازمان از نظر شغل ارتقاء می‌یابند به هوش هیجانی بیشتری نیازمندند. به نظر وی، کارکنان، به ویژه رؤسا و رهبران، نیازمند درجه بالایی از هوش هیجانی هستند، زیرا آنان سازمان را به جامعه معرفی می‌کنند و با بسیاری از افراد داخل و خارج سازمان تعامل دارند و نقش مهمی در ایجاد روحیه و انگیزش کارکنان ایفا می‌کنند. رهبران با ویژگی‌های همدلی قادرند نیازهای کارکنان را شناخته و با دریافت بازخورد سازنده، آن نیازها را برطرف نمایند. همچنین وی معتقد است شغل‌های مختلف نیازمند انواع قابلیت‌های هوش هیجانی هستند. هوش هیجانی به عنوان عاملی واسطه‌ای و سازمان

۲-۶) ضرورت و اهمیت رضایت شغلی نگرش‌ها در کار مهم هستند چرا که بطور مستقیم و غیر مستقیم بر رفتار کاری تأثیر می‌گذارند (نلسون و کوئیک، ۲۰۰۸). در بین این نگرش‌ها، رضایت شغلی از عوامل مهم افزایش بهره‌وری، دلسوزی کارکنان نسبت



به سازمان، تعلق و دلبستگی آنان به محیط کار و افزایش کیفیت و برقراری روابط خوب و انسانی در محل کار، ایجاد ارتباطات صحیح، بالا بردن روحیه عشق و علاقه به کار است (هومن، ۱۳۸۱). مدیران باید به سه دلیل به رضایت شغلی کارمندان توجه کنند. اول، ممکن است ارتباطی بین رضایت شغلی و بهره‌وری وجود داشته باشد. دوم، رضایت شغلی با انصراف و غیبت رابطه‌ای معکوس دارد و سرانجام مدیران مسؤلیتی انسانی دارند تا برای کارمندان رضایت شغلی فراهم کنند که چالش برانگیز، دارای پاداش درونی و رضایت بخش باشد (رایبیز، ۱۳۸۸). همچنین مدیریت در راستای تصمیم‌گیری درست در پیش‌گیری و حل مشکلات کارکنان، نیاز به اطلاعاتی درباره رضایت شغلی کارکنان دارد (نیواستروم، ۲۰۰۷).

در واقع رضایت شغلی جزء ضروری برای موفقیت یک سازمان است. همانطوری که سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا به طور مداوم عملکرد کل سازمان را بهبود دهند، سطح رضایت شغلی موجود در کارکنان مهم و حیاتی بود. تا سازمان بتواند به اهدافش برسد. توانایی یک رهبر و شناسایی منابع رضایت شغلی کارکنان خیلی مهم و حساس است، چرا که بر سلامت کلی سازمان تأثیر می‌گذارد. وقتی افراد یک سازمان ناراضی یا ناخشنودی خودشان را بیان کنند، تأثیرات پرفراز و نشیب بر سازمان می‌گذارد. سازمان‌هایی که اکثر کارکنان آنها ناراضی هستند، احتمال وجود یک

فرهنگ کاری که اعضاء را تشویق به انجام کارها با تمام توانایی خودشان بکند، وجود ندارد (امبرگی، ۲۰۰۵).

\* عوامل مؤثر بر رضایت شغلی  
رضایت شغل بر اثر عوامل متعدد حاصل می‌شود و هنگامی که کارکنان به سازمان می‌پیوندند و مجموعه‌ای از خواسته‌ها، نیازها و تجربیات گذشته را با خود به همراه می‌آورند که همین مجموعه انتظارات شغل فرد را به وجود می‌آورد. برای بعضی از کارکنان ممکن است شرایط محیط کار و ماهیت کار ایجاد رضایت کند و برای دیگر نظام سازمانی شغل، ترفیعات سازمانی، شیوه مطلوب سرپرستی، عوامل فرهنگی و غیره... ایجاد رضایت نماید. به طور کلی مطالعات مختلف در زمینه رضایت شغل نشان می‌دهد که متغیرهای زیادی با رضایت شغل مرتبط است که این متغیرها در چهار گروه عوامل فردی، عوامل محیطی، عوامل سازمانی و عوامل فرهنگی و بومی قابل طبقه‌بندی است:

#### — عوامل فردی

عوامل فردی و شخصیتی از دسته عواملی است که بر رضایت شغلی فرد تأثیر می‌گذارد که در ذیل به برخی از آنها بطور خلاصه اشاره خواهیم کرد:

عامل وضعی/ژنتیکی: این مدل، درصد توضیح چنی حالتی است، به خصوص بیانگر این باور است که رضایت شغلی تا حدودی تابع عامل ژنتیکی و خصوصیات فردی می‌باشد. مدل مذکور بدین مطلب اشاره می‌کند که تفاوت‌های فردی نیز مانند ویژگی‌های محیط

کار در توصیف رضایت شغلی حائز اهمیت هستند (کریتر و کینیکی، ۱۳۸۶).

سطح تحصیلات: می‌توان چنین استدلال کرد که هر چه سطح تحصیلات فرد بیشتر باشد، سطح گروهی که وی برای راهنمایی و چگونگی ارزشیابی پاداش‌های شغلی به آن می‌نگرد، بالاتر خواهد بود. بنابراین، هر چه سطح مرجع گروهی که وی ممکن است به آن بنگرد، بالاتر خواهد شد، کمتر از امتیاز معینی که دریافت می‌دارد، خشنود می‌شود (کورمن، ۱۳۸۶).

جنسیت: در چند مطالعه‌ای که نگرش‌های زنان و مردان را درباره رضایت کلی از شغل مورد مقایسه قرار داده‌اند، تفاوت‌های نگرشی بسیار ناچیز بدست آمده است. مطالعات فرا تحصیلی که نمونه‌های فراوان از هزارها کارمند را در بر گرفته‌اند، نتوانسته‌اند به تفاوت‌های جنسیتی مهمی دست یابند (اسپکتور، ۱۳۸۷).

سن: امروز اعتقاد بر این است که سن و رضایت شغل رابطه مستقیمی دارند، به نحوی که در صورت مساوی بودن سایر شرایط، کارکنان مسن‌تر از کار خود رضایت بیشتری دارند، به همان نسبت که سن کارکنان افزایش می‌یابد آنها اهمیت و اعتبار بیشتری برای رضایت از شغل قائل می‌شوند (دسلر، ۱۳۷۱).

#### — عوامل محیطی

یک سری از عوامل مرتبط با محیط شغل نیز وجود دارد که رضایت شغل می‌تواند متأثر از آنها باشد که به طور خلاصه در ذیل به آنها اشاره خواهد شد:

سبک سرپرستی و رهبری: شمار بسیاری از مطالعات پژوهشی دلالت بر این نتیجه‌گیری دارند که رهبری ملاحظه کار به رضایت شغلی بیشتر می‌انجامد تا رهبری بی‌ملاحظه. با این که این مطالعات ابزارهای سنجش یکسان، روش‌های مشابه و جزء اینها را بکار نبرده‌اند، مع هذا یافته‌های آنها بسیار هماهنگند (کورمن، ۱۳۸۶).

ویژگی‌های شغل: ویژگی‌های شغل به محتوا و ماهیت تکالیف شغل اشاره دارند. فقط پند ویژگی به عنوان عامل مؤثر بر رضایت شغل مورد مطالعه قرار گرفته است. پنج ویژگی در بخشی از نظر هاگمن و اولدهام (۱۹۷۶) به ویژگی‌های مؤثر بر رضایت شغلی مربوط می‌شود:



سعادت دیگران بخش مهمی از خوشبختی ماست.

#### رفان





جهان، باید درک کنند که رضایت شغل بطور معنا داری متأثر از فرهنگ است. کارکنان از فرهنگ‌های متفاوت ممکن است بطور متفاوت شغل خود را تجربه کنند. بنابراین، اینجا ممکن است نسخ واحدی برای افزایش رضایت شغلی در یک محیط کاری چند فرهنگی وجود نداشته باشد (نلسون و کوئیک، ۲۰۰۸).

### پیامدهای رضایت شغلی در سازمان

رضایت شغل به دلیل اهمیتی که در سطح سازمان در بین کارکنان دارد، دارای پیامدهای گوناگونی است که در ذیل بطور خلاصه به آنها اشاره خواهد شد. قبل از آن در جدول زیر روابط رضایت شغلی با متغیرهای دیگر را خواهیم آورد تا چارچوب زمانی بهتری را فراهم آورد.

جدول ۲) روابط رضایت شغلی با متغیرهای دیگر (کریتنر و کینیکی، ۱۳۸۶).

### نتیجه‌گیری:

بر اساس نظریه‌ی برابری می‌توان پیش‌بینی کرد که با وجود علاقه‌ی درونی یا ذاتی فرد نسبت به کار خود اگر پاداش و تنبیه در محیط کار بر پایه عدل و انصاف یا شایسته‌سالاری باشد، کارمند از شغل خود احساس رضایت می‌کند. حال هر چه این احساس رضایت قوی‌تر باشد، میل وی برای پیوسته ماندن به سازمان بیشتر می‌شود و به مرور زمان، به سازمان وابستگی عاطفی پیدا کرده و خود را متعهد به ادامه‌ی کار در آنجا می‌داند. رضایت از شغل در کارکنان منجر به احساس تعهد بیشتر آنان به سازمان می‌گردد و باعث می‌شود کارکنان در سازمان به ایفای نقش خود بیشتر بپردازند و مسؤلیت خود را با دقت بیشتری انجام دهند، کارکنان برای انجام

بهرتر وظایف برانگیخته و در نتیجه عملکرد آنها بهتر خواهد شد و طبعاً مدیران می‌توانند رضایتمندی کارکنان نسبت به سرپرستان، این احساس را در کارکنان به وجود آورند که سازمان نسبت به مسائل رفاهی آنان توجهی بیشتری دارد، از سیستم مناسب جهت تنبیه و تشویق کارکنان استفاده می‌کند و به روابط مناسب افراد در محیط کار توجه نشان می‌دهد. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که هوش هیجانی پیش‌بینی کننده رضایت شغلی است. زیرا افرادی که دارای خود آگاهی بیشتری هستند، تمایلی بیشتر به انتخاب شغلی دارند که با نیازها، ارزش‌ها و

نتایج برخی مطالعات نشان می‌دهد که در برخی از گروه‌های کارگران، دستمزد عامل اصلی رضایت شغلی به حساب نمی‌آید (هومن، ۱۳۸۱). ولیکن به زعم بارون و همکاران به نظر می‌رسد که مهم‌تر از پرداخت واقعی، انصاف ادراک شده است. تا زمانی که افراد احساس کنند که مزد آنها انصافانه است، حداقل در یک محدوده گسترده می‌توانند رضایت بالایی را نسبت به آن ابراز کنند. ارتقاء: اگر چه ارتقاء معمولاً موجب افزایش در دستمزد می‌شود، برای برخی از افراد این رضایتمندی بزرگی را فراهم می‌کند، در حالی که برای برخی دیگر ارتقاء در ارتباط با خودشان و خود پنداره آنها دارد (رولینسون، ۲۰۰۸).

خط مشی‌های سازمانی: ساختار دیوانسالانه برای فردی که دارای سبک رهبری و دموکراسی است مناسب نیست. علاوه بر این که خط مشی‌های سازمان در رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد، خط مشی‌های غیر منعطف باعث برانگیختن احساسات منفی شغل می‌شود و خط مشی‌های منعطف باعث رضایت شغلی می‌شوند (مشبکی، ۱۳۷۷).

### — عوامل فرهنگی و بومی

تحقیقات صورت گرفته، ثابت کرده‌اند که میزان رضایت شغلی در میان کشورهای مختلف، متفاوت است (کریتنر و کینیکی، ۱۳۸۶). به عنوان مثال اسکیلد سن و کریستنسن در یک مطالعه که ۲۲ ملیت و بالغ بر ۲۵۰۰۰ نفر را پوشش می‌داد، بدین نتیجه رسیدند که فرهنگ ملی بر مطالعات رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد. این تحقیقات پیشنهاد می‌کند که تفاوت فرهنگی تأثیر قوی‌ای بر رضایت شغلی و عواملی که رضایت شغل را به وجود می‌آورد، دارد. بدین خاطر، مدیران به علت مواجه شدن سازمان‌ها با چالش‌های عملیاتی در محیط

تنوع مهارت: تعداد مهارت‌های لازم برای انجام دادن شغل مشخصات وظیفه: آیا کارمند تمام شغل را انجام می‌دهد یا بخشی از آن را معناداری وظیفه: تأثیر شغل بر سایر افراد اختیار: کارمندان برای انجام دادن مشاغل خود بر اساس صلاح دید خویش، آزادی دارند. بازخورد وظیفه: دامنه‌ای که در آن، کارمندان به وضوح مشاغل خود را درست انجام می‌دهند. مجموعه این پنج ویژگی اصلی، تعیین کننده میزان یا پیچیدگی دشواری شغل است. نظریه ویژگی مبتنی بر این فرض است که وسعت میدان شغل منجر به رضایت می‌شود و محدودیت این میزان، خستگی و نارضایتی ایجاد می‌کند (اسپکتور، ۱۳۸۷).

کسب ارزش: این مدل، چنین نظریه‌ای را مورد تأیید قرار می‌دهد که رضایت حاصل آن دسته از شغل‌هایی است که فرصت کسب ارزش‌های مهم کاری را برای فرد ایجاد می‌کند. تحقیقات دیگر نیز بطور مداوم از این پیش‌بینی حمایت می‌کنند که دستیابی به ارزش‌ها رابطه مستقیمی با ارزش‌ها دارد. از این رو مدیران می‌توانند با ساختاردهی محیط کاری و ارائه پاداش‌های مناسب و همچنین شناخت جهت تقویت ارزش‌های کارکنان، موجب افزایش رضایت در ایشان می‌شود (کریتنر و کینیکی، ۱۳۸۶).

### — عوامل سازمانی

بعضی از عوامل سازمانی که مرتبط با رضایت شغلی هستند عبارتند از حقوق و دستمزد، ارتقاء و خط مشی‌های سازمان که در ذیل به شرح کوتاهی در رابطه با آنها می‌پردازیم: حقوق و دستمزد: دستمزد تقریباً برای همه گروه‌های شغلی یکی از مهم‌ترین شرایط کاری به شمار می‌آید، هر چند شواهد مربوط به آن تا حدی ناکافی است.

علائق آن‌ها مطابقت داشته باشد. این خود آگاهی فرد را قادر می‌سازد تا اجازه ندهد خشم و عواطف دیگران مانعی بر سر راه زندگی‌اش شود. با افزایش آگاهی، افراد نسبت به علائمی که ممکن است بر عملکرد هوشی آنها آسیب برساند، حساس‌تر می‌شوند. یادگیری تدریجی مهارت‌ها برای کنترل و واکنش صحیح نسبت به عواطف و هیجان‌ها، ارتباط را در محیط کار بهبود، بهره‌وری را افزایش و مشکلات بین فردی را کاهش می‌دهد. همان گونه که پیش از این نیز اشاره شد، گلمن معتقد است نه تنها مدیران و رؤسای شرکت‌ها نیازمند هوش هیجانی هستند بلکه هر کسی که در سازمان کار می‌کند نیازمند هوش هیجانی است. در این زمینه گلمن و همکاران او معتقدند علاوه بر اینکه هوش هیجانی در رده‌های مدیریتی اهمیتی حیاتی دارد همچنین در تمامی رده‌های سازمانی کاربرد زیادی دارد. هوش هیجانی با تأثیر بر زمینه‌هایی چون بکارگیری و حفظ و نگهداری کارکنان، توسعه و بهسازی افراد مستعد، کار تیمی، سلامتی، روحیه و تعهد کارکنان، نوآوری، بهره‌وری، کارایی، فروش، درآمدها، کیفیت خدمت، وفاداری مشتری و بازده مشتریان و کارکنان، به اثربخشی سازمان کمک می‌کند. کارمندی که توانایی‌های هوش هیجانی یعنی خود آگاهی، خود کنترلی، خود انگیزی، همدلی و مهارت‌های اجتماعی خود را افزایش دهد و یا بستری در سازمان مهیا شود که بتواند این مهارت‌های خود را تقویت نماید، بالطبع می‌تواند خود را بهتر و منصفانه‌تر شناسایی کند و رضایتمندی خود را افزایش دهد. بنابراین می‌توان چنین اظهار نظر کرد که جهت رفع نیازهای مطرح شده و کسب رضایت شغلی، برخورداری از هوش هیجانی، یعنی بدست آوردن نیازهای خود هم زمان با اینکه دیگران نیز نیازهای خود را بدست می‌آورند، ضروری است. این پژوهش و پژوهش‌های دیگری که در مورد هوش هیجانی انجام شده، اهمیت و نقش آن را به عنوان یک رفتار سازمانی که باعث بهبود اثربخشی عملکرد شغلی افراد و در نهایت بهبود اثربخشی سازمانی می‌شود، نشان می‌دهد و جا دارد که مسؤلان و مدیران سازمان‌ها آن را در نظر بگیرند. همچنین با توجه به نقش و اهمیت رضایت شغلی و

نقش هوش هیجانی در تبیین و پیش‌بینی رضایت شغلی که پژوهش‌های دیگر نیز بر آن صحنه می‌گذارند، پیشنهاد می‌شود مدیران به این دو مقوله توجه بیشتری داشته باشند و دست کم هر دو سال یکبار به سنجش سطح رضایت کارکنان خود پرداخته و به مقایسه‌ی روند این متغیر بپردازند. در واقع مدیران باید به برگزاری دوره‌های مختلف آموزش ضمن خدمت و کارگاه‌های آموزشی برای کلیه کارکنان در زمینه مهارت‌های زندگی و از جمله هوش هیجانی، تهیه منابعی به صورت مکتوب همراه با دستوالعمل‌های قابل اجرا و کاربردی در زمینه آموزش مؤلفه‌های مربوط به هوش هیجانی کارکنان، آموزش روش‌های خود کنترلی در زمینه کنترل خشم و اضطراب و برخورد مناسب با کارکنان و خود آگاهی با تأکید بر شناخت و تمییز احساس‌های مناسب و افکار منطقی از احساس‌های نامناسب و افکار غیر منطقی در کارکنان بپردازند.



#### منابع

- ۱- اسپکتور، پل (۱۳۸۷) «روانشناسی صنعتی و سازمانی»، ترجمه شهناز محمدی، چاپ اول، تهران، انتشارات ارساران.
- ۲- اسدی، جوانشیر، برجعلی، احمد، جمهری، فرهاد (۱۳۸۶) «رابطه بین هوش هیجانی، فرسودگی شغلی و سلامت روان کارکنان شرکت ایران خودرو»، تازه‌ها و پژوهش‌های مشاوره، جلد ۶، شماره ۲۲.
- ۳- امیرکبیری، علیرضا و حجازی فر، ناصر (۱۳۸۸) «بیان ضرورت بررسی تأثیر هوش هیجانی بر رضایت شغلی کارکنان» صص ۸-۱.
- ۴- حسن زاده، رمضان، ساداتی کیادهی، مرتضی (۱۳۸۸) «هوش هیجانی: مدیریت

- احساس، عاطفه و قلب»، تهران، نشر روان، چاپ اول.
- ۵- دسلو، گری (۱۳۷۱) «مبانی مدیریت»، ترجمه داود مدنی، جلد دوم، چاپ سوم، تهران، نشر نی.
  - ۶- حسین زاده، داوود، صائمیان، آذر (۱۳۸۱) «خشنودی شغلی توجه به کارکنان و کیفیت زندگی کاری»، نشریه مدیریت، شماره ۶۶، صص ۱ تا ۸.
  - ۷- رایبزن، استیفن (۱۳۸۸) «مبانی رفتار سازمانی»، ترجمه فرزاد امیدواران و همکاران، چاپ سوم، تهران، مؤسسه کتاب مهربان نشر.
  - ۸- رضائیان، علی، کشته‌گر، عبدالعلی (۱۳۸۷) «بررسی رابطه هوش هیجانی و تعهد سازمانی»، پیام مدیریت، شماره ۲۷: ۳۹-۲۷.
  - ۹- صفر زاده، حسین، کمالی، کامل، بنکدار مازندرانی، نازنین (۱۳۹۰) «هوش هیجانی و اثر بخشی بازار یابی کارکنان»، قابل دسترس در: [www.universityandmarket.ir](http://www.universityandmarket.ir)
  - ۱۰- کریتنر، رابرت، کینیکی، آنجلو (۱۳۸۶) «مدیریت رفتار سازمانی»، ترجمه علی اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده، چاپ دوم، انتشارات پخش کتاب پریش.
  - ۱۱- کورمن، آبراهام (۱۳۸۶) «روانشناسی صنعتی و سازمانی»، ترجمه حسین شکر کن، چاپ پنجم، تهران، انتشارات رشد.
  - ۱۲- مشبکی، اصغر (۱۳۷۷) «دیریت رفتار سازمانی»، چاپ اول، انتشارات ترمه.
  - ۱۳- منتظر غیب، طیبیه، احقر، قدسی (۱۳۸۸) «رابطه هوش هیجانی با میزان کمروبی دانشجویان دانشگاه»، فصلنامه روانشناسی کاربردی، سال ۳، شماره ۴، (۱۲): ۱۰۱-۸۶.
  - ۱۴- هاشمی، سهیلا (۱۳۸۸) «بررسی رابطه هوش هیجانی، خلاقیت هیجانی و خلاقیت در دانشجویان هنر، ادبیات و علوم پایه، اندیشه‌های نوین تربیتی»، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه الزهراء، دوره ۵، شماره ۲: ۱۰۲-۷۹.
  - ۱۵- هومن، حیدر علی (۱۳۸۱) «تهیه و استاندارد ساختن مقیاس سنجش رضایت شغلی»، چاپ اول، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- effects of job satisfaction on employees motivation & turn over intentions», journal of managerial sciences, volIII, NI.