

## بررسی رابطه هوش عاطفی با عملکرد کارکنان

دکتر حسن الماسی<sup>۱</sup>

نیما سعیدی<sup>۲</sup>

محمود حسن پور پازواری<sup>۳</sup>

مهدی ترکیان<sup>۴</sup>

یوکابد بیکخایخان<sup>۵</sup>

### چکیده

در عصر کنونی که فشارهای مختلف اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی، افراد را بی‌طاقت نموده است و درگیری‌های محل کار بیش از گذشته به چشم می‌خورد، نیاز به ترفندی است که بتوان به نوعی این هیجان‌ها را برطرف نمود. در این مقاله سعی شده است با بیان مفهوم هوش عاطفی و عملکرد، رابطه این دو متغیر با یکدیگر در شهرداری منطقه هشت کرج مورد بررسی قرار گیرد. دو پرسشنامه مختلف در مورد هوش عاطفی و عملکرد، طراحی و مورد بررسی و تعدیل کارشناسان مدیریت قرار گرفت. پرسشنامه‌ها میان ۹۸ نفر از کارمندان، توزیع شد و پس از اثبات پایایی آن‌ها از طریق آزمون دقیق فیشر، کلیه فرضیات پژوهش نیز با استفاده از آزمون استقلال کارل-پیرسون مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان

---

۱. عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

۲. عضو باشگاه پژوهشگران جوان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

۴. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

۵. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

۱۴۲ ➤ فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره ۵، سال دوم، بهار ۸۹

می‌دهد که میان هوش عاطفی و تمام مؤلفه‌های آن با عملکرد کارکنان شهرداری منطقه ۸ کرج، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. با بکارگیری تکنیک آنتروپی نیز، اوزان مولفه‌های تاثیرگذار بر هوش عاطفی به ترتیب: همدلی با وزن ۰,۲۳۱۹، مهارت‌های اجتماعی با وزن ۰,۲۲۵۹، خودآگاهی با وزن ۰,۲۱۳۲، انگیزش با وزن ۰,۲۰۵۶ و خودتنظیمی با وزن ۰,۱۲۳۴ حاصل شده است.

**کلید واژه‌ها:** هوش عاطفی، عواطف، عملکرد، نیروی انسانی

## مقدمه

با وجود تحقیقات فراوانی که روان‌شناسان، جامعه‌شناسان و مردم‌شناسان بر روی انسان‌ها انجام داده‌اند، هنوز هم انسان موجود ناشناخته‌ای است که از استعدادهای نهفته‌ای فراتر از تصور برخوردار است. توجه به انسان یعنی توجه به دو مرکز اصلی عقل و احساس او که برآیند توسعه آن‌ها، رشد یک انسان متعادل و متوازن را نوید می‌دهد، اما وقتی مدارس و دانشگاه‌ها نیز بیشتر به آموزش عقلانی و منطقی او همت گمارده‌اند و از پرورش توسعه اعتقادات، احساسات و عواطف که می‌تواند جنبه اهریمنی توسعه عقل و منطق را کنترل کند، دور مانده‌اند. مطالعه نظریه‌های مدیریتی X و Y و یا انگیزش و یا اصول ارتباطات و نیز رهبری در سازمان، همه گویای این واقعیت هستند که نیازهای نامرئی انسان‌ها در چرخه رفتار سازمانی نادیده گرفته می‌شوند و این بخش از کوه یخ سازمانی همواره از دید ناخندهای کشتی مدیریت در سازمان‌ها پنهان می‌ماند. در نظریه مازلو، به وضوح، نیاز انسان به عشق و محبت در رده سوم مشخص شده است. حتی در نظریه‌های رهبری، تفکیک وظایف رهبران به دو دسته کارمداری و انسان‌مداری نیز از آنجا ناشی می‌شود که مدیران عمدتاً و خود بخود به کارمداری، حساسیت و توجه خاص مبذول می‌دارند و از وظایف انسان‌مدارانه خود غفلت می‌کنند (کاشانی، ۱۳۸۲).

اگر به مطالعات دانشمندان در زمینه هوش توجه شود، می‌توان دید که مسیر مطالعات از هوش منطقی و عوامل شناختی ذهن بشر به سمت هوش عاطفی و عوامل غیر شناختی ذهن حرکت کرده است (کاشانی، ۱۳۸۲).

اشخاصی که از هوش عاطفی بالایی برخوردار هستند، در زمینه شناخت هیجانات خود و دیگران و کنترل این هیجانات نسبت به دیگران، در سطح بالایی قرار دارند. حال اگر این اشخاص، کارکنان سازمان‌ها باشند، با استفاده از این مزیت می‌توانند در جهت کسب اهداف سازمان و مدیریت هرچه بهتر آن و در نتیجه ارائه عملکرد بالا نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا کنند.

## طرح تحقیق

**بیان مسأله:** از آنجا که منابع انسانی هر سازمان، ارزشمندترین منبع آن محسوب می شوند، کارکنان اثربخش همواره مورد توجه صاحبان نظران علم مدیریت قرار داشته‌اند. طبعاً سازمان نیازمند کارمندانی با عملکرد بالا و قابلیت علمی و عملی گسترده است و هر دستاورد تازه ای را باید به دقت و با ریزبینی تمام به کار گرفت.

ظاهراً در سازمان‌ها در اکثر مواقع کارمندان با یکدیگر ارتباط مؤثر ندارند و در شناخت احساسات و عواطف خود و دیگران ضعیف عمل می‌کنند و در هنگام یاس و ناامیدی در شرایط بحرانی، در انطباق سریع و ایجاد خلاقیت در سازمان از توانایی لازم برخوردار نیستند. لذا مسأله اصلی پژوهش حاضر تعیین نوع رابطه میان هوش عاطفی کارکنان و عملکرد آن‌ها در شهرداری منطقه هشت کرج است؟

**ضرورت تحقیق:** در سازمان‌های موفق، پیشرفت حرفه‌ی سازمانی، با مشاهده مفاهیم هوش عاطفی آغاز شد. ارزش خودآگاهی و خودمدیریتی، ایجاد روابط، دریافت شهودی و شناخت عوامل احساسی، در زندگی کاری غیرقابل تردید است. در این سازمان‌ها با توجه به اهمیت تیم‌های کاری برای موفقیت، کارکنان می‌توانند با بهبود مشخصه‌های هوش عاطفی روحیه تیمی و توانمندسازی محیط کاری را ارتقا دهند. تلفیق دانش مدیریتی و توانایی‌های هوش عاطفی در سازمان‌ها موجب شده است تا افراد در جهت دستیابی به اهداف کارساز و مفید سوق یابند. درک و اداره مؤثر هوش عاطفی ضمن این‌که راهکار جدیدی را برای انگیزش افراد ارائه می‌کند، امکان می‌دهد تا ارتباط با سازمان و اداره آن به شکل سازنده‌ای عمل شود (اسکت و ولف، ۱۳۸۰).

با توجه به تجربه کاری و مشاهده مستقیم رفتار کارکنان در شهرداری منطقه هشت کرج، به نظر می‌رسد که با وجود بهره‌هوشی بالای کارکنان، رفتار آنان با یکدیگر چندان رضایت‌بخش نیست. افراد نسبت به نقاط قوت و ضعف خود آگاهی ندارند، در کنترل و مدیریت احساسات خود در شرایط دشوار، سازگاری با ابهام و تغییر، در درک احساسات

## ۱۴۵ ← بررسی رابطه هوش عاطفی با عملکرد کارکنان

دیگران و در مدیریت موثر روابط خود و دیگران ضعیف عمل می‌کنند، بنابراین کارکنان عملکرد مورد انتظار را ارائه نمی‌دهند.

**ادبیات تحقیق:** در بررسی ادبیات تحقیق به مؤلفه‌های نقش عواطف در کامیابی انسان، مبانی تاریخی هوش عاطفی، عملکرد و تعاریف آن و نقش هوش عاطفی در بهبود عملکرد پرداخته می‌شود.

**نقش عواطف در کامیابی انسان:** می‌توان گفت احساسات برای بیان احساس و افکار مشخصی که با آن می‌آیند، همراه با حالتی روانی و زیست‌شناسانه و طیف تمایلات نسبت به عملکرد به کار می‌رود. احساسات، همراه با ترکیبات، تنوع‌ها، دگرگونی‌ها و اختلافات جزئی آن‌ها انواع گوناگونی دارد. در حقیقت احساسات چنان انواع نامحسوس و ناپیدایی دارند که حتی با واژه‌ها قابل تبیین نیستند (گلمن، ۱۳۸۳).

در مقایسه با سایر موجودات، انسان‌ها موجوداتی عاطفی‌ترند، عواطف و احساسات بر عقاید، انگیزش، رفتارها و تعاملات آن‌ها با یکدیگر تاثیر می‌گذارد و در واقع لحظه لحظه زندگی افراد با عواطف عجین شده است (Brown, 2003).

اگر از نقش برجسته عواطف و احساسات در زندگی روزانه آگاه شویم، با تعجب از خود خواهیم پرسید، که چرا تا این چند سال اخیر، به احساسات افراد توجهی نشده است؟ در پاسخ به این سوال، باید گفت، اولاً در اواخر قرن نوزدهم و با ظهور مدیریت علمی سازمان‌ها به گونه‌ای طراحی شدند که بتوانند به کنترل احساسات افراد خود بپردازند و سازمان‌هایی که توانایی حذف و سرکوب احساسات افراد را داشتند، سازمان موفق محسوب می‌شدند. با چنین تفکری امکان مطالعه و بررسی احساسات کارکنان برای دانشمندان فراهم نبود. عامل دیگری که مانع از توجه به احساسات در رفتار سازمانی می‌شود، اعتقاد به این مطلب است که احساسات صرفنظر از نوع آن مخرب است. وقتی از احساسات سخن به میان می‌آید، توجه انسان به احساسات منفی، چون عصبانیت، جلب می‌شود که معمولاً مانع از عملکرد موثر افراد است و به ندرت به احساسات، به عنوان یک عامل موثر در افزایش عملکرد نگاه شده است.

قطعاً برخی از احساسات بویژه در صورت بروز آن‌ها در زمان نامناسب، موجب کاهش عملکرد افراد می‌شوند، با اینحال نمی‌توان این واقعیت را نادیده گرفت که افراد هر روز با احساسات خود، سر کار حاضر می‌شوند (Robbins, 2002).

"دانیل گلن" از مروّجان هوش عاطفی در سال ۱۹۹۵ با انتشار کتابی تحت عنوان «هوش عاطفی» چالش جدیدی را در زندگی فردی و سازمانی پدید آورد و توجه جهانیان را به این پدیده نوظهور جلب کرد. البته گلن اولین کسی نبود که به انتشار مطالب درباره هوش عاطفی پرداخت، بلکه او با جمع‌بندی نظر دانشمندان قبل از خود، آن را با زبانی قابل فهم برای همگان ارائه داد. تحقیقات او توجه دانشمندان زیادی را به موضوع هوش عاطفی جلب کرد و تا به امروز تحقیقات فراوانی در این زمینه صورت گرفته و نتایج گرانبهایی نیز به دست آمده است.

امروزه برای بهبود عملکرد سازمان‌ها می‌توان، از دانش مربوط به احساسات و عواطف استفاده کرد. احساسات به ما کمک می‌کنند تا مواردی از قبیل فرایند انتخاب کارکنان در سازمان، تصمیم‌گیری، انگیزش، رهبری، تعارضات بین فردی و رفتارهای غیرطبیعی در محل کار را بهتر درک کنیم (Ibid).

اجزای تشکیل دهنده هوش عاطفی در مدل گلن عبارتند از:

- خودآگاهی، یعنی افراد باید احساسات خود را در هر لحظه تشخیص دهند، بهترین آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌ها بکار گیرند و با ارزیابی واقع‌بینانه از توانایی‌های خود حس اعتماد به نفس را در خود ایجاد کنند.
- خودتنظیمی یعنی افراد باید، احساسات و عواطف خود را کنترل کنند، با استفاده درست از آن‌ها، کارهای خود را ساده‌تر و راحت‌تر انجام دهند و به جای ارضای امیال و هوس‌های خود، در جهت اهداف خود حرکت نمایند.
- انگیزش، یعنی افراد باید در جهت دستیابی به اهداف خود، به عمیق‌ترین ارزش‌ها و علایق خود توجه کنند و از آن‌ها برای بهبود عملکرد و مقاومت در برابر مشکلات استفاده نمایند.

## ۱۴۷ ← بررسی رابطه هوش عاطفی با عملکرد کارکنان

- همدلی، یعنی افراد باید بتوانند آنچه را دیگران احساس می‌کنند، حس کنند، دیدگاه آن‌ها را درک نمایند، روابط خود را با دیگران گسترش دهند و با تعداد بیشتری از مردم روابط دوستانه برقرار کنند.
- مهارت‌های اجتماعی، یعنی افراد باید ضمن کنترل بر احساسات خود، متناسب با موقعیت‌های پیش آمده به راحتی با دیگران ارتباط برقرار کنند، هنگام شرکت در کارهای گروهی، به جای برخورد با دیگران با آن‌ها به مذاکره بپردازند و با همکاری آن‌ها به نتایج بهتری دست یابند (Goleman, 1998).

**مبانی تاریخی هوش عاطفی:** ذهن انسان از سه طریق شناخت، احساس و انگیزش عمل می‌کند. حوزه شناخت شامل اعمالی از قبیل حافظه، استدلال، قضاوت و به طور کلی اعمال فکری انسان می‌شود. حوزه احساس شامل عواطف، حالات روحی، ارزشیابی‌ها و دیگر حالات احساسی می‌شود. سرانجام، حوزه انگیزش، که می‌توان گفت همان حوزه شخصیت است و انگیزه زیستی یا رفتار هدف‌گرای قابل یادگیری را در بر می‌گیرد. دو حوزه اول یعنی شناخت و احساس در واقع تشکیل‌دهنده هوش عاطفی هستند و می‌توان گفت که هوش عاطفی همان استفاده آگاهانه از عواطف و احساسات است (Poon Teng Fatt, 2004).

اگر به مطالعات رهبری اوهایو در اواخر دهه ۱۹۴۰ توجه شود، می‌توان دریافت که در نتیجه این مطالعات، توجه به افراد (در مقابل توجه به وظیفه) به عنوان یکی از عوامل اساسی رهبری اثربخش معرفی شد که با الهام از این مطالعات بعدها رهبران اثربخش به عنوان کسانی معرفی شدند که بتوانند ضمن داشتن اعتماد و احترام متقابل با زیردستان خود، با آن‌ها روابط دوستانه برقرار کنند.

با توجه به نتایج این مطالعات می‌توان دید که جنبه‌های غیرشناختی رفتار انسان به عنوان عاملی مهم در موفقیت رهبران به شمار می‌آیند (Cherniss, 2000).

**عملکرد و تعاریف آن:** برای ارتقای کیفیت عملکرد باید فشار روانی را در حد مطلوب آن نگاه داشت و در صورتی که میزان فشارهای روانی از این محدوده کمتر یا بیشتر باشد، عملکرد پایین تر خواهد آمد. یکی از عوامل موثر بر عملکرد افراد، انگیزش است و بخش عظیمی از نظریه‌های انگیزشی بر نیاز مبتنی است.

در سال‌های میانی دهه ۱۹۶۰، تحقیقات بسیاری در مورد ویژگی‌های شغل، توسط دانشمندان مختلف انجام گرفت. آنان پیش‌بینی کردند که افراد مشاغلی را ترجیح می‌دهند که پیچیده‌تر و چالشی‌تر باشد. در آخرین سال‌های آن دهه گروهی دیگر از روان‌شناسان دریافتند که باید در جهت تامین هدف خاصی اقدام نمود و این اقدام می‌تواند یکی از محرک‌های اصلی به حساب آید.

هدف، مشخص می‌کند که کارگر یا کارمند چه باید بکند یا چقدر تلاش کند. نتیجه تحقیقات، "نظریه ارزش هدف" را تأیید کرده‌اند اگر تامین هدف مشکل باشد، کسی که آن را می‌پذیرد، موجب عملکردهای عالی تر خواهد شد (رابینز، ۱۳۷۴).

از عملکرد تعاریف متعددی به عمل آمده است و هریک از اندیشمندان از زاویه‌ای به آن نگاه کرده‌اند. در اینجا به مهمترین آن‌ها اشاره می‌شود:

- عملکرد عبارت از حاصل فعالیت‌های یک فرد، از نظر اجرای وظایف محوله در مدت زمان معین است (Armstrong, 1999).

- عملکرد عبارت از مجموعه رفتارهای مرتبط با شغل است که افراد از خود نشان می‌دهند (گریفین، ۱۳۷۷).

واژه عملکرد غالباً به فرآیند و بازده یک سیستم اشاره می‌کند. عملکرد فعالیت است که هم برای انجام کار و هم به نتیجه آن اطلاق می‌شود (یمینی، ۱۳۷۱). عده‌ای معتقدند وقتی کارکنان یک سازمان احساس کنند که تصمیمات سازمانی در زمینه نحوه عملکرد آنان غیرمنطقی و ناعادلانه است، نه تنها میزان تعهد و انگیزه آنان برای ادامه فعالیت افزایش نمی‌یابد، بلکه به احتمال زیاد سطح بهره‌وری آنان نیز کاهش خواهد یافت.

ضمناً می‌توان گفت که انتظارات کارکنان از کارشان در ارتباط با انگیزش و عملکردشان است. فرد انتظار دارد کار چالشی داشته و آن، را به‌طور موفقیت‌آمیز انجام دهد، او انتظار دارد



## ۱۴۹ ← بررسی رابطه هوش عاطفی با عملکرد کارکنان

پاداش عادلانه‌ای را در برابر عملکرد خود دریافت کند هدف و انتظارات دیگران، بویژه انتظار مدیر سیستم خود را بشناسد و از جانب مدیر و همکاران خود مورد پذیرش قرار گیرد (رضاییان، ۱۳۸۰).

**نقش هوش عاطفی در بهبود عملکرد:** سطوح بالایی از هوش عاطفی فضایی را بوجود می‌آورد که در آن مشارکت اطلاعاتی، اعتماد و ریسک‌پذیری سالم و یادگیری قوت می‌گیرد. برعکس هوش عاطفی کم، جوی سرشار از بیم و هراس ایجاد می‌کند. اگرچه کارکنان عصبی و وحشت‌زده در کوتاه مدت می‌توانند بهره‌وری بالایی داشته باشند، اما این نتایج، دوام و بازدهی چندانی نخواهد داشت.

خودآگاهی یکی از عوامل هوش عاطفی است که کارکنان را قادر می‌سازد تا اعتماد به نفس بالایی پیدا کنند و مورد توجه همکاران و ارباب رجوع باشند. از طریق خودتنظیمی، کارکنان می‌توانند به طور قابل ملاحظه‌ای، به نیازهای دیگران به دور از احساسات آنی و زودگذر خود توجه کنند و پاسخی مناسب از خود بروز دهند. کارکنانی که قادر به کسب تعادل هستند، خود را در حالت برانگیختگی، خوش‌بینی و امیدواری نگه می‌دارند و الگوهای مثبتی برای برانگیختن دیگران به حساب می‌آیند. توانایی همدلی و اراده روابط بین فردی افراد را در توجه به شناسایی احساسات، نظرها و ایده‌های دیگران یاری می‌دهد تا با همکاران خود به عنوان افراد دارای نیازها و توانایی‌های منحصر بفرد، برخوردی مناسب داشته باشند.

کارکنانی که دارای همدلی زیادی باشند، از مهارت‌های اجتماعی خود برای کمک به زیردستان استفاده می‌کنند تا بدین وسیله بتوانند عزت نفس و حس ارزشمندی خود را افزایش دهند و در نتیجه با نیازها و اهداف خود به طرز مطلوبی مواجه شوند (گلمن، ۱۳۷۹). گلمن معتقد است که نه تنها مدیران و روسای سازمان بلکه همه کارکنان آن به هوش عاطفی نیازمندند (Murray, 1998). با این حال هرچه در سطوح سازمانی بالاتر برویم، اهمیت هوش عاطفی افزایش می‌یابد، به همین دلیل هوش عاطفی برای یک رهبر از اهمیت زیادی برخوردار است (Goleman, 2001).

هوش عاطفی بالا موجب بروز نوآوری در افراد می‌شود، افراد با هوش عاطفی بالا قادرند خود را سریعتر با تغییرات ناگهانی و شرایط عدم اطمینان هماهنگ کنند، بنابراین از انعطاف‌پذیری مناسبی برخوردارند. وجود افراد با هوش عاطفی بالا در سازمان، موجب ایجاد هنجارهایی مانند درک متقابل افراد، توجه به دیدگاه‌های دیگران، اهمیت دادن به بقیه افراد، تقویت اعتماد به نفس و حس هویت در افراد می‌شود. واضح است تمامی این هنجارها بهبود عملکرد کارکنان را موجب می‌شود. افراد با هوش عاطفی بالا از قدرت بالایی در مدیریت ارتباط با دیگران برخوردارند. بنابراین آنان افراد خودجوشی هستند با ارباب رجوع رفتار و برخورد مناسبی دارند (اشکان، ۱۳۷۸).

در نتیجه هوش عاطفی در چهار زمینه: گزینش و استخدام، عملکرد گروهی بالا، رشد و توسعه و تصمیم‌گیری در طراحی نیروی کار نقش حیاتی و انکارناپذیر دارد. در مورد هوش عاطفی اندیشمندان بر این نکته تاکید دارند که هوش عاطفی به عنوان منبع مهم انگیزش، اطلاعات، بازخورد، توان شخصی، خلاقیت و قدرت نفوذ، موجب موفقیت یک سازمان می‌شود. زیرا هوش عاطفی موجب تصمیم‌گیری درست است و در نتیجه پیشرفت‌های فنی، روابط صادقانه، کار گروهی موثر، روابط امیدبخش و خلاقیت و نوآوری را به همراه دارد. مدیران از طریق شناخت و درک روابط خود و دیگران، می‌توانند پاسخ مناسبی به عواطف خود بدهند، بطور موثری از آن عواطف استفاده کنند و بالاخره هوش عاطفی در کار و زندگی افراد، نقش و تاثیر زیادی دارد (Poon Teng Fatt, 2002).

### روش‌شناسی تحقیق

هر تحقیق و پژوهشی با یک مسئله آغاز شود. مسئله تحقیق در ذهن محقق سؤال‌هایی را ایجاد و به ارائه فرضیه منجر می‌گردد. بنابراین وظیفه اصلی و اساسی هر محقق، بررسی و پژوهش برای تایید یا رد فرضیه‌هاست.

**جامعه آماری و حجم نمونه:** جامعه آماری پژوهش حاضر شامل ۹۸ نفر از کارمندان شهرداری منطقه ۸ کرج است و با توجه به حجم کم جامعه، کل آن جامعه مورد بررسی قرار گرفت.

**متغیرهای مستقل و وابسته:** متغیر وابسته، متغیری است که هدف محقق تشریح، پیش‌بینی تغییرپذیری یا رد آن است. با تجزیه و تحلیل متغیر وابسته و شناسایی عوامل موثر بر آن، می‌توان پاسخ‌ها یا راه‌حلهایی برای مساله شناخت (سکاران، ۱۳۸۱). متغیر مستقل متغیری است که روی متغیر وابسته به صورت مثبت یا منفی تاثیر می‌گذارد (سکاران، ۱۳۸۱). در پژوهش حاضر، متغیر مستقل، عملکرد کارکنان و متغیر وابسته، هوش عاطفی بوده که در برگیرنده پنج بعد خودآگاهی، خودتنظیمی، انگیزش، همدلی و مهارت‌های اجتماعی است.

**فرضیات تحقیق:** فرضیه اصلی و فرضیه‌های فرعی تحقیق به قرار زیر تبیین می‌شود  
**فرضیه اصلی:** میان هوش عاطفی و عملکرد کارکنان شهرداری منطقه هشت کرج، رابطه مثبت وجود دارد.

#### فرضیات فرعی:

- میان خودآگاهی و عملکرد کارکنان شهرداری منطقه هشت کرج، رابطه مثبت وجود دارد.
- میان خودتنظیمی و عملکرد کارکنان شهرداری منطقه هشت کرج، رابطه مثبت وجود دارد.
- میان انگیزش و عملکرد کارکنان شهرداری منطقه هشت کرج، رابطه مثبت وجود دارد.
- میان همدلی و عملکرد کارکنان شهرداری منطقه هشت کرج، رابطه مثبت وجود دارد.
- میان مهارت‌های اجتماعی و عملکرد کارکنان شهرداری منطقه هشت کرج، رابطه مثبت وجود دارد.

**روش گردآوری اطلاعات:** مرحله گردآوری اطلاعات، آغاز فرآیندی است که طی آن محقق یافته‌های میدانی و کتابخانه‌یی را گردآوری و آن‌ها را به روش استقرایی طبقه‌بندی و تجزیه و تحلیل می‌کند تا فرضیه‌های تدوین شده خود را مورد ارزیابی قرار دهد و در نهایت حکم صادر کند و پاسخ مساله خود را بیابد، به عبارت دیگر محقق به اتکای اطلاعات گردآوری شده واقعیت و حقیقت را آن‌طور که هست، کشف می‌کند. بنابراین اعتبار اطلاعات اهمیت

زیادی دارد. زیرا اطلاعات غیرمعتبر مانع از کشف حقیقت و واقعیت می‌گردد و مساله موردنظر به درستی معلوم نمی‌شود (حافظ نیا، ۱۳۷۷).

در این تحقیق برای جمع‌آوری اطلاعات در زمینه ادبیات و پیشینه تحقیق از روش کتابخانه‌یی استفاده شد. لذا اطلاعات موردنظر با مطالعه کتاب‌ها، مقاله‌ها و تحقیق‌های دیگر پژوهشگران و جستجو در اینترنت، جمع‌آوری گردید.

از آنجا که پژوهش حاضر از نوع توصیفی است برای جمع‌آوری اطلاعات موردنیاز در آزمون فرضیه‌ها از پرسشنامه و مصاحبه استفاده شده است. در این پژوهش برای سنجش عملکرد از پرسشنامه هوش عاطفی شرینگ و پرسشنامه وزارت امور استخدامی، استفاده شد. ضمناً برای اثبات پایایی پرسشنامه‌ها، آزمون فیشر، برای اثبات فرضیه‌های پژوهش آزمون همبستگی پیرسون و برای اولویت‌بندی مؤلفه‌های هوش عاطفی تکنیک آنتروپی شانون مورد استفاده قرار گرفت.

در بررسی پایایی پرسشنامه‌ها دو نمونه ۳۰ تایی از جامعه آماری انتخاب و آزمون پایایی، روی آنها انجام شد.

مقدار P حاصل از بکارگیری آزمون فیشر برای پایایی پرسشنامه مربوط به هوش عاطفی، ۰,۷۶۴۶ و برای پرسشنامه عملکرد ۱ بدست آمد که این مقادیر در هر دو مورد بیشتر از ۰,۰۵ (خطای استاندارد) است و بنابراین پایایی پرسشنامه‌ها اثبات می‌شود (جدول ۱).

جدول ۱: نتایج آزمون فیشر در بررسی پرسشنامه‌ها

نتیجه آزمون	خطای آزمون	مقدار P محاسبه	
پایایی پرسشنامه تأیید شد.	۰,۰۵	۰,۷۶۴۶	پرسشنامه هوش
پایایی پرسشنامه تأیید شد.	۰,۰۵	۱	پرسشنامه عملکرد

روایی پرسشنامه‌ها: مقصود از روایی آن است که وسیله اندازه‌گیری، بتواند خصیصه و ویژگی موردنظر را اندازه بگیرد (خاکی، ۱۳۷۸). برای اندازه‌گیری روایی پرسشنامه، روش‌های مختلفی وجود دارد. اهمیت روایی از آن جهت است که اندازه‌گیری نامناسب و ناکافی می‌تواند هر پژوهش علمی را بی ارزش و ناروا سازد. در این تحقیق برای افزایش روایی محتوایی پرسشنامه ضمن مطالعه پرسشنامه‌های مشابه و بهره‌گیری از نظرات استادان مدیریت با توزیع ابتدایی پرسشنامه بین تعدادی از کارکنان جامعه (شهرداری منطقه ۸) نظر اصلاحی آنان اعمال گردید.

### تجزیه و تحلیل و یافته‌های پژوهش

#### فرضیه اصلی پژوهش:

$$\begin{cases} H_0 & \text{بین هوش عاطفی و عملکرد کارکنان شهرداری منطقه هشت کرج، رابطه مثبت وجود ندارد.} \\ H & \text{بین هوش عاطفی و عملکرد کارکنان شهرداری منطقه هشت کرج، رابطه مثبت وجود دارد.} \end{cases}$$

نتیجه آزمون	$\chi^2$ ۱۲ و ۰,۰۵	$\chi^2$ محاسبه شده
فرضیه $H_0$ رد می‌شود	۲۱,۰۲	۷۸,۳۵

با رد فرضیه صفر، می‌توان نتیجه گرفت که میان هوش عاطفی و عملکرد کارکنان شهرداری منطقه هشت کرج، رابطه معنادار وجود دارد.

### فرضیات فرعی پژوهش

#### فرضیه فرعی اول:

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \text{بین خودآگاهی و عملکرد کارکنان شهرداری منطقه هشت کرج، رابطه مثبت} \\ H_1: \text{بین خودآگاهی و عملکرد کارکنان شهرداری منطقه هشت کرج، رابطه مثبت وجود} \end{array} \right.$$

نتیجه آزمون	$\chi^2_{0.05,4}$	$\chi^2$ محاسبه شده
فرضیه $H_0$ رد می‌شود	۹,۴۸	۴۳,۵۴

نتیجه حاصل از جدول فوق، بیانگر رابطه مثبت و معنادار خودآگاهی و عملکرد کارکنان شهرداری منطقه هشت کرج است.

#### فرضیه فرعی دوم:

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \text{بین خودتنظیمی و عملکرد کارکنان شهرداری منطقه هشت کرج، رابطه مثبت وجود ندارد.} \\ H_1: \text{بین خودتنظیمی و عملکرد کارکنان شهرداری منطقه هشت کرج، رابطه مثبت وجود دارد.} \end{array} \right.$$

نتیجه آزمون	$\chi^2_{0.05,9}$	$\chi^2$ محاسبه شده
فرضیه $H_0$ رد می‌شود	۱۶,۹۲	۵۴,۱۲

با توجه به رد فرضیه صفر، رابطه معنادار میان خودتنظیمی و عملکرد کارکنان شهرداری منطقه هشت کرج نیز، اثبات می‌گردد.

#### فرضیه فرعی سوم:

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \text{بین انگیزش و عملکرد کارکنان شهرداری منطقه هشت کرج، رابطه مثبت وجود ندارد.} \\ H_1: \text{بین انگیزش و عملکرد کارکنان شهرداری منطقه هشت کرج، رابطه مثبت وجود دارد.} \end{array} \right.$$

نتیجه آزمون	$\chi^2_{0.05,6}$	$\chi^2$ محاسبه شده
فرضیه $H_0$ رد می‌شود	۱۲,۵۹	۴۸,۹۲

۱۵۵ ← بررسی رابطه هوش عاطفی با عملکرد کارکنان

با توجه به جدول فوق می‌توان دریافت که میان انگیزش و عملکرد کارکنان شهرداری منطقه هشت کرج، رابطه مثبت وجود دارد.

**فرضیه فرعی چهارم:**

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \text{بین همدلی و عملکرد کارکنان شهرداری منطقه هشت کرج، رابطه مثبت وجود ندارد.} \\ H_1: \text{بین همدلی و عملکرد کارکنان شهرداری منطقه هشت کرج، رابطه مثبت وجود دارد.} \end{array} \right.$$

نتیجه آزمون	$\chi^2_{0.05,8}$	$\chi^2$ محاسبه شده
فرضیه $H_0$ را نمی‌توان رد کرد.	۱۵,۵۱	۲۹,۳۸

با رد فرضیه  $H_0$ ، وجود رابطه مثبت و معنادار میان همدلی و عملکرد کارکنان شهرداری منطقه هشت کرج، نیز تأیید می‌گردد.

**فرضیه فرعی پنجم:**

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \text{بین مهارت‌های اجتماعی و عملکرد کارکنان شهرداری منطقه هشت کرج، رابطه مثبت} \\ H_1: \text{بین مهارت‌های اجتماعی و عملکرد کارکنان شهرداری منطقه هشت کرج، رابطه مثبت وجود} \end{array} \right.$$

نتیجه آزمون	$\chi^2_{0.05,6}$	$\chi^2$ محاسبه شده
فرضیه $H_0$ رد می‌شود	۱۲,۵۹	۶۵,۱۵

با رد فرضیه صفر، رابطه مثبت و معنادار میان خودتنظیمی و عملکرد کارکنان شهرداری منطقه هشت کرج نیز، تأیید می‌گردد.

اولویت‌بندی اجزای تاثیرگذار هوش عاطفی بر عملکرد: در این پژوهش، برای اولویت‌بندی مؤلفه‌های تاثیرگذار هوش عاطفی، از تکنیک آنالیز شانون استفاده شده است. پرسشنامه مربوط به پرورش هوش عاطفی شامل ۳۳ سوال است که تعداد سوال‌های هر مؤلفه به قرار زیر است:

خودآگاهی (۸)، خودتنظیمی (۷)، انگیزش (۷)، همدلی (۶) و مهارت‌های اجتماعی (۵) سوال. با توجه به داده‌های بدست‌آمده درباره عوامل موثر بر هوش عاطفی از طرف پاسخ‌دهندگان، جدول نهایی وزن‌دهی شاخص‌ها، بدین ترتیب بدست خواهد آمد:

جدول ۲: وزن‌دهی شاخص‌ها

مؤلفه‌ها	کاملاً موافق	موافق	بی نظر	مخالف	کاملاً مخالف	$E_i$	$d_i=1-E_i$	$W_i$
خودآگاهی	۰,۰۶۴۲	۰,۰۲۵۴	۰,۰۲۱۲	۰,۰۵۲۶	۰,۰۰۲۶	۰,۳۲۴۱	۰,۶۷۵۹	۰,۲۱۳۲
خودتنظیمی	۰,۱۴۳۶	۰,۰۶۶۴	۰,۰۴۶۲	۰,۰۸۲۴	۰,۰۴۴۸	۰,۶۰۸۸	۰,۳۹۱۲	۰,۱۲۳۴
انگیزش	۰,۰۲۶۳	۰,۰۳۳۸	۰,۰۵۶۲	۰,۰۵۳۲	۰,۰۰۶۴	۰,۳۴۸۱	۰,۶۵۱۹	۰,۲۰۵۶
همدلی	۰,۰۳۹۷	۰,۰۲۷۹	۰,۰۴۱۲	۰,۰۰۸۷	۰,۰۰۴۷	۰,۲۶۴۵	۰,۷۳۵۵	۰,۲۳۱۹
مهارت‌های اجتماعی	۰,۰۴۵۲	۰,۰۳۲۵	۰,۰۳۱۴	۰,۰۱۲۵	۰,۰۰۸۹	۰,۲۸۳۸	۰,۷۱۶۲	۰,۲۲۵۹
مجموع	$\Sigma=۰,۱۷۹۳$	$\Sigma=۰,۱۵۸۱$	$\Sigma=۰,۱۵۵۰$	$\Sigma=۰,۲۱۳۲$	$\Sigma=۰,۰۶۲۷$		$\Sigma=۳,۱۷۰۷$	$\Sigma=۱$

با توجه به جدول فوق، همدلی با وزن ۰,۲۳۱۹، مهمترین مؤلفه هوش عاطفی است و پس از آن، به ترتیب، مؤلفه‌های مهارت‌های اجتماعی با وزن ۰,۲۲۵۹، خودآگاهی با وزن ۰,۲۱۳۲، انگیزش با وزن ۰,۲۰۵۶ و خودتنظیمی با وزن ۰,۱۲۳۴ قرار دارند.



## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هوش عاطفی به عنوان توانایی درک عواطف و نیازهای افراد، در راهی که اهداف کوتاه و بلندمدت سازمانی را تحقق می‌بخشد و باعث رضایت افراد می‌شود، از اهمیت زیادی برخوردار است. همانطور که اشاره شد، طبق نظریه گلمن، هوش عاطفی شامل ۵ مؤلفه خودآگاهی، خود تنظیمی، انگیزش، همدلی و مهارت‌های اجتماعی است که قابل یادگیری است و در نتیجه آموزش این مهارت‌های عاطفی، زمینه برقراری ارتباط با دیگران در محیط کار و اجتماع فراهم می‌شود و حس همکاری بین افراد و عملکردشان افزایش خواهد یافت. در پژوهش حاضر سعی شد با بررسی عوامل موثر بر هوش عاطفی، رابطه این متغیر و مؤلفه‌های آن، با عملکرد کارکنان شهرداری منطقه هشت کرج مورد بررسی قرار گیرد.

در پژوهش حاضر رابطه میان هوش عاطفی و اجزای آن با عملکرد کارکنان شهرداری منطقه هشت کرج مورد بررسی قرار گرفت که نتایج حاصل از بکارگیری آزمون همبستگی پیرسون، بیانگر رابطه مثبت و مستقیم دو متغیر مذکور با یکدیگر بود. همچنین با بکارگیری تکنیک آنتروپی شانون نیز اولویت‌بندی اجزای تاثیرگذار بر هوش عاطفی انجام شد: با توجه به جدول رتبه‌بندی، همدلی با وزن ۰,۲۳۱۹، مهمترین مؤلفه هوش عاطفی است و پس از آن، مؤلفه‌های مهارت‌های اجتماعی با وزن ۰,۲۲۵۹، خودآگاهی با وزن ۰,۲۱۳۲، انگیزش با وزن ۰,۲۰۵۶ و خودتنظیمی با وزن ۰,۱۲۳۴ قرار دارند.

با توجه به یافته‌های بررسی می‌توان نتیجه گرفت که هوش عاطفی و تمامی اجزای آن بر عملکرد کارکنان شهرداری منطقه هشت کرج تاثیرگذارند و با افزایش هوش عاطفی کارکنان، عملکرد آنان بهبود خواهد یافت. در میان اجزای هوش عاطفی نیز، بعد همدلی با وزن ۰,۲۳۱۹ از قوت بیشتری نسبت به سایر ابعاد، برخوردار است. بنابراین پیشنهاد می‌شود چنانچه سازمان عملکرد بالایی از کارکنان خود انتظار دارد، قبل از هر چیز باید، به هنگام استخدام افراد، نسبت به انتخاب افراد دارای هوش عاطفی بالا اهتمام بیشتری مبذول دارد. در عین حال برگزاری دوره‌های مختلف آموزشی برای ارتقای هوش عاطفی افراد نیز، کمک شایان توجهی به درجه‌سازگاری افراد با محیط سازمانشان می‌کند. این برنامه‌ها می‌تواند شامل

برنامه‌های آموزش مدیریت، آموزش همدلی و ایجاد ارتباط، برنامه آموزش چگونگی غلبه بر تعارض و حل آن، کنترل استرس، خودمدیریتی و... باشد تا بدین وسیله به افزایش عملکرد کارکنان کمک شود.

## منابع

۱. اسکت، در و وولف، بی (۱۳۸۰). "پروراندن هوش عاطفی در گروه‌ها"، نشریه فراز، پاییز
۲. حافظ‌نیا، محمد (۱۳۷۷) *مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی*، تهران، انتشارات سمت
۳. خاکی، غلامرضا (۱۳۷۸) *روش تحقیق در مدیریت*، تهران، مرکز انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی
۴. رابینز، استیفن پی (۱۳۷۴). *رفتار سازمانی*، ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران، انتشارات مروارید، چاپ چهارم
۵. رضاییان، علی (۱۳۸۰). *مدیریت رفتار سازمانی*، چاپ سوم، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
۶. سکاران، اما (۱۳۸۱). *روش‌های تحقیق در مدیریت*، مترجمان: محمد صائبی و محمود شیرازی، تهران: موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی
۷. کاشانی، مجتبی (۱۳۸۲). "نقش دل در مدیریت"، مجموعه مقالات اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی، نشر روناس، چاپ اول
۸. گریفین، مورهد (۱۳۷۷) *رفتار سازمانی*، ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران، انتشارات مروارید، چاپ دوم
۹. گلمن، دانیل (۱۳۸۳). *دل آگاهی (هوشمندی احساسی و دلایل برتری آن بر بهره هوشی)*، ترجمه پریچهر فرجاری، تهران، انتشارات آئین تفاهم
۱۰. گلمن، دانیل (۱۳۷۹). *هوش عاطفی*، ترجمه حمیدرضا بلوچ، چاپ دوم، انتشارات جیحون، تهران
۱۱. یمینی، محمد (۱۳۷۱). *بررسی سیستمی عملکرد دانشگاه‌ها*، تهران، انتشارات موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.

13. Brown, R.B (2003). Emotions and Behavior: Exercising Emotional Intelligence, Journal of Management Education, Vol: 27
14. Cherniss, C (2000). Emotional Intelligence: What it is and why it matters. Annual meeting of the society for industrial and organizational Psychology, New or land, LA, April. 15
15. Goleman, D (2001). "Emotional Intelligence at work: How to Select for, Measure and Improve Emotional Intelligence in Individual, Group and Organizations, Harward Business Review, Boston
16. Goleman, D (1998). **Working With Emotional Intelligence**, a Bantam Book
17. Murray, B (1998). "Does Emotional Intelligence Happen in Workplace?", American Psychological Association
18. Poon Teng Fatt, J (2002). "Emotional Intelligence for Human Resource Managers, Management Research News, Vol 25, No 11
20. Robbins, S.P (2002). **Organizational Behavior**, 9<sup>th</sup> Ed, Prentice Hall, Inc,

