جامعه شناسي كاربردي

سال بيستم - شماره پياپي (۳۵)- شماره ۳- پاييز ۱۳۸۸

صص۷۴-۵۱

رابطه هوش عاطفي مديران و جو سازماني با فرهنگ سازماني يادگيري (شركت ملي نفت ايران به عنوان مورد)

اصغر مشبكي[*] و وهاب خليلي شجاعي[**]

[*]گروه مديريت دانشگاه تربيت مدرس

[**]دانشجوي دكتري مديريت دانشگاه تربيت مدرس

چكيده

هدف از انجام اين پژوهش بررسي رابطه هوش عاطفي مديران و جو سازماني با فرهنگ سازماني يادگيري است كه شركت ملي نفت ايران به عنوان مورد انتخاب شده است. در اين پژوهش، ۳۰ مدير از مديران صنعت نفت ملي ايران و شركت‌هاي تابعه بصورت خوشه اي انتخاب شدند كه براي جمع آوري اطلاعات، از ابزارهاي مصاحبه و پرسشنامه استفاده شده است. در اين مقاله مباحث به دو قسمت تقسيم شده اند: نخست مباحث مربوط به هوش عاطفي و جو سازماني عنوان شده‌اند كه فهرست اوليه اي معيارهاي هوش عاطفي از "مدل گولمن" استفاده گرديد است.لازم به ذكر است كه براي اندازه گيري شاخص‌هاي جو سازماني در اين تحقيق از رويكرد "ليمن" استفاده شده است. سپس تاثير مولفه‌هاي جو سازماني با فرهنگ سازماني يادگيرنده بررسي شده اند. همچنين بر مبناي "مدل ميخايل ماركوارت" از فرهنگ سازماني يادگيرنده، پرسشنامه اي طراحي شد. بر اساس يافته‌هاي ناشي از مباني نظري و نتايج تحليلي اطلاعات جمع آوري شده از طريق مطالعات ميداني، ۴ فرضيه مورد تاييد قرار گرفته است. يافته‌هاي پژوهش بيانگر آنست كه هوش عاطفي بالاي مديران با جو سازماني همبستگي مثبت و بالايي دارد. ضرايب همبستگي پيرسون بين مولفه‌ها و نتايج به دست آمده حاكي از آنست كه هوش عاطفي بر مولفه "اعتبار" بيشترين تاثير را دارد. در پايان، نتايج تاثير هوش عاطفي مديران و رتبه بندي تاثير متغيرها بر فرهنگ سازماني يادگيري با استفاده از آزمون فريدمن و همچنين منافع حاصل از آن ارايه شده است.

واژه‌هاي كليدي: هوش عاطفي، جو سازماني، فرهنگ سازماني يادگيري، سازمان‌هاي يادگيرنده ، شيوه بازخور ۳٦۰ درجه.

The Relationship of Emotional Intelligence of Managers and Organization Climate with Organizational learning
(Case Study: National Iranian Oil Company)

A.Moshabaki[*] and V.Kh.Shojaei[**]

[*]Management Department , Tarbiat Modares University

[**]Ph.D. Candidate , Tarbiat Modares University

Abstract

The pupose implementation of the present study is investigating the Relationship between Emotional Intelligence (EI) of Managers and Organization Climate with Organizational learning culture of which NIOC [1] has been chosen as case study. In this article, 30 managers of NIOC and suborganizations have been chosen by clusterly method base that using interview and questionnaire for gatering information. In this article subjects are splited for two classify. Fistyly, deal with emotional intelligence and organization climate that preliminary criteria utilized by leaman model. It goes without saying that for measuring organization climate criteria, leaman approach has been used then impact of organization climate criteria has been investigate on Organizational Learning Culture. In the mentime, a questionnaire has been design base on Marquardt model. On the base on literature review and results of analytical gatering information by field studies, 4 assumptions have been confirmed. The results of studies clarify that there was a significant positive correlation between high of emotional intelligence of Managers with organization climate. Meanwhile, pierson correlation coefficient between criteria and the results showes that has most effective impact on credibility criteria. In the last, the results of emotional intelligence of Managers impacts and rating of this impact on Organizational Learning Culture have been presented by friedmann test.

Keywords: Emotional Intelligence (EI), Organizational Climate, Organizational Learning Culture (O.L.C.), Learning Organization (L.O.), 360 degree feedback method.

---

[1] . National Iranian Oil Company

مروري بر ادبيات تحقيق

تفاوت مدير اثربخش و ناموفق در ارتباطات آن‌ها تجلي مي‌يابد. مديران اثربخش با هوش عاطفي بالاي خود در ارتباطات بسيار موفق تر از ديگر مديران عمل مي‌كنند و اين امر را به خوبي به اثبات مي‌رسانند مديري كه هوش عقلي (IQ[1]) بالايي دارد، نمي‌تواند تنها با اتكا بر هوش عقلي بالاي خود رهبري كند، بلكه مديري اثربخش است كه شنونده و سخنگوي خوبي باشد، رابطه پايدار و مثبت با ديگران برقرار سازد احساسات خود و ديگران را به خوبي درک كند و در ارتباطات خود به درستي عكس العمل نشان دهد (گولمن، به نقل از وثوقي كيا ، ۱۳۸۳، ص۲).

مديران اثربخش و موفق به قابليت‌هاي عاطفي توجه بيشتري دارند و در ارتباطات خود به خوبي مي‌توانند عواطف و احساسات ديگران را درک كنند و متناسب با آن عكس العمل نشان دهند و در يک كلام از هوش عاطفي بالايي برخوردارند و همين توانايي باعث مي شود تا يک جو سازماني مناسب براي پرورش بيشتر استعداد كاركنان ايجاد شود و در نهايت منجر به فراهم شدن شرايطي به منظور پياده سازي فرهنگ سازماني يادگيري در سازمان‌ها مي گردد كه به عنوان يک مزيت رقابتي در دنياي رقابتي مطرح مي باشد و مي توان گفت كه با وجود اينكه نيروي محرک تحولات در قرن بيستم هوش عقلي يا منطقي بوده است اما طبق شواهد موجود در آغاز قرن بيست ويكم هوش عاطفي موجب تحولات خواهد بود (ديربورن، ۲۰۰۳، ص ۳۷).

هوش عاطفي

صاحب نظران، هوش عاطفي را با توجه به ويژگي‌ها و كاركردهاي آن به صورت زير تعريف كرده اند:

دانيل گولمن: هوش عاطفي مهارتي است كه دارنده آن مي‌تواند از طريق خودآگاهي، روحيات خود را كنترل كند، از طريق خود مديريتي آن را بهبود بخشد، از طريق همدلي، تاثير آن‌ها را درک كند و از طريق مديريت روابط به شيوه‌اي رفتار كند كه روحيه خود و ديگران را بالا ببرد (دوستار ، ۱۳۸۲، ص٥٤).

جان ماير و پيتر سالوي: هوش عاطفي توانايي ارزيابي، بيان و تنظيم عاطفه خود و ديگران و استفاده كارآمد از آن است (دوستار، ۱۳۸۲، ص٥٤).

«بار_ آن» : هوش عاطفي توانايي‌هاي يك شخص در مواجهه با چالش‌هاي محيطي است و موفقيت‌هاي فرد را در زندگي پيش بيني مي‌كند (وثوقي كيا ،۱۳۸۳، ص۲).

بنابراين هوش عاطفي را مي‌توان به كارگيري

---

[1] Intelligence Quotient

قابليت‌هاي عاطفي خود و ديگران، در رفتار فردي و گروهي براي كسب حداكثر نتايج تعريف كرد.

با وجود تحقيقات فراواني كه در زمينه هوش عاطفي صورت گرفته هنوز هم درباره مفهوم هوش عاطفي و اجزا تشكيل دهنده آن توافق نظري حاصل نشده و اگر به ادبيات موجود در اين زمينه رجوع شود مي‌توان ملاحظه كرد كه دانشمندان مختلف از جمله: گولمن[1] (۲۰۰۲)،گارندر و استاگ[2](۲۰۰۰)، باگشو[3] (۲۰۰۰)، ويسينگر(۱۹۹۸ ب)، هيگز(۲۰۰۳)، ارماند و آشتون[4] (۲۰۰۳)، سيواناتان و فيكن(۱۹۹۸)، اكبرزاده (۱۳۸۳) هركدام اجزا هوش عاطفي را به صورتي متفاوت بيان كرده اند. با اين وجود رويكردهايي كه در تحقيقات و تعاريف هوش عاطفي به كار مي‌روند در چند طبقه كلي زير قابل تقسيم هستند:

- "مدل توانايي‌ها ارايه شده" (سالووي و ميير، ۱۹۹۷)
- "مدل غيرشناختي يا عوامل انساني" (بار- آن، ۱۹۹۷) و (هيگس دالويكس،۱۹۹۷)
- "مدل شايستگي‌ها " (گولمن، ۱۹۹۸)

عنوان هوش عاطفي به صورت علمي براي نخستين بار در رساله اي علمي در مقطع دكتري رشته روانشناسي مطرح شد (بار- آن، ۱۹۸۵). از آن زمان تاكنون پژوهشگران مختف در حوزه‌هاي گوناگون به پژوهش در اين رابطه پرداخته اند. اولين نظريه پردازي كه تعريف علمي از هوش عاطفي بيان كرد پيتر سالوي (۱۹۹۰) است كه آنرا نوعي از پردازش اطلاعات عاطفي (هيجاني) مي‌داند كه شامل ارزيابي درست هيجان و احساس در خود و ديگران بيان صحيح احساس، و تنظيم انطباقي احساسات است به شيوه اي كه سطح زندگي بهبود يابد در سال ۱۹۹۹ ماير و همكاران او اين تعريف را بهبود بخشيدند. ماير و همكاران هوش عاطفي را توانايي مي‌دانند كه به شناخت مفهوم عواطف و روابط آن‌ها، و استدلال و حل مسايل بر مبناي آن‌ها مي‌پردازد. هوش عاطفي شامل ظرفيت درك عواطف، تلفيق احساسات مربوط به عواطف، درك اطلاعات اين عوطف و مديريت آن‌ها مي‌باشد (كياروچي[5]، فورگاس[6]، و ماير[7] ، ۲۰۰۱ ص ۹)

در همين دوران ، گولمن[8] با انتشار كتاب معروف خود با عنوان "هوش عاطفي" در سال ۱۹۹۵ تعريف

---

1. Goleman
2. Gardbner and Stough
3. Bagshow
4. Ormeand and Ashton
5. Ciarrochi
6. Forgas
7. Mayer
8. David Goleman

هوش عاطفي را تا حد زيادي تغيير داد. وي در تعريف خود چهار عامل اصلي در تشكيل هوش عاطفي معرفي كرد: دانستن احساسات فرد، مديريت احساسات خود، برانگيختن احساسات در ديگران و ايجاد روابط و هدايت آن.

بعد از چند سال، گولمن (۲۰۰۱) مدل خود را ساده كرد و يك ماتريس دو در دو را با متغيرهاي خود آگاهي، خود مديريتي، آگاهي اجتماعي و مديريت روابط ارايه كرد (شكل شماره ۱). از نظر گولمن، هوش عاطفي مهارتي است كه دارنده آن مي‌تواند از طريق خود آگاهي روحيات خود را كنترل كند از طريق خود مديريتي آن را بهبود بخشد از طريق همدلي، تاثير آن‌ها را درك كند و از طريق مديريت روابط به شيوه اي رفتار كند كه روحيه خود و ديگران را بالا ببرد (دوستار، ۱۳۸۲:۵۴) در همين دوران بار- آن[1] آن را عاملي در حل مسايل و چالش‌هاي روزانه مي‌داند كه به پيش بيني فرد درموفقيت در زندگي كمك مي‌كند از آن جمله مي‌توان به موفقيت حرفه اي و زندگي شخصي فرد اشاره كرد (وثوقي كيا، ۱۳۸۳،ص۲).

مولفه‌هاي هوش عاطفي

از ميان پژوهشگران، ماير، سالوي، كارسو[2]، گولمن و بار_آن معروفترين پژوهشگراني هستند كه به پژوهش در مورد هوش عاطفي پرداخته اند. اين نظريه پردازان ابعاد مختلفي در مورد هوش عاطفي را معرفي نموده اند: ماير، سالوي و كارسو با پژوهش در محيط دانشگاهي در سال ۱۹۹۹، مدل هوش عاطفي (هيجاني) را با چهار عامل معرفي كردند:

برداشت و اظهار هيجاني[3]: توانايي در درك و ابراز عاطفي كه شامل ارزيابي درست عواطف و هيجانات در خود و ديگران از جمله هيجانات در صورت، موزيك و طراحي است.

تسهيل تفكر بوسيله هيجان[4]: (استفاده از هوش هيجاني): توانايي در بكار گيري هيجانات براي تسهيل افكار است كه شامل تعامل صحيح هيجانات با ديگر ادراكات (مثل رنگ‌ها) و توانايي بهبود تفكر است.

فهم يا درك هيجاني[5]: شامل تجزيه و تحليل هيجانات به قسمت‌ها درك گذر از يك احساس به حس ديگر و درك احساسات پيچيده در شرايط پيچيده.

مديريت يا تنظيم هيجاني[6]: توانايي مديريت احساسات خود و ديگران (كياروچي، فورگاس و ماير۲۰۰۱، ۱۲_۱۰).

---

[1] Bar-On

[2] David Caruso

[3] Emotional perception and expression

[4] Emotional Facilitation of Thought

[5] Emotional understanding

[6] Emoitonal Management

از نظر آنان مهمترين جزو تشكل دهنده هوش هيجاني عبارتست از :توانايي ارزيابي و بيان صحيح هيجان‌ها، توانايي تشخيص هيجان‌ها در خود و توانايي اظهار و بيان احساسات خود (اگبرزاده ۱۳۸۳، ۱۰۸).

گولمن و همكاران وي در موسسه پژوهش‌هاي "هي گروپ[1]" پرسشنامه قابليت‌هاي عاطفي را به منظور بررسي هوش عاطفي كاركنان و به خصوص مديران سازمان‌ها تهيه نموده اند اين مدل نسبت به مدل ساير سالوي و كاروسوكاربردي تر و مناسب تر براي سازمان‌ها است زيرا براي تهيه اين مدل از ۶۰۰ مدير سازماني، متخصصان مسايل سازماني و دانشجويان دوره‌هاي كارشناسي ارشد بهره گرفته شده است. گولمن در مدل خود از رويكرد بازخورد ۳۶۰ درجه استفاده مي‌كند و در مقايسه با ديگر پژوهشگران بر مهارت‌هاي اجتماعي همچون ارتباطات تاثير گذاري، رهبري و مديريت تضاد تاكيد بيشتري دارد و اين عوامل را به هوش عاطفي مرتبط مي‌داند. گولمن (۲۰۰۱) مدل خود را در قالب چهار عنصر زير معرفي مي‌كند:

خود آگاهي[2]: آيا مدير مي‌تواند بطور صحيح احساسات خود را هر زمان كه بروز مي‌كند تشخيص دهد؟ مثل خود آگاهي عاطفي، خود آگاهي صحيح از خود و اعتماد به خود.

خود مديريتي[3]: آيا مدير مي‌تواند احساسات خود را به سمت نتايج مثبت مديريت كند؟ همانند خود كنترلي عاطفي، وظيفه شناسي يا وجدان كاري، سازگاري، انگيزه توفيق طلبي ابتكار عمل.

آگاهي اجتماعي[4]: آيا مدير مي‌تواند بطور صحيح احساسات ديگران را هنگام رودررويي با آن‌ها يا در حين كار با آن‌ها تشخيص دهد؟ عينيت آن به صورت همدلي، خدمت محوري و آگاهي سازماني است.

مديريت روابط (مهارت‌هاي اجتماعي)[5]: آيا مدير مي‌تواند ارتباطات خود با ديگران را بطور موثر و سازنده اي مديريت كند و به سمت نتايج مثبت هدايت كند؟ همانند، پرورش ديگران، نفوذ، ارتباطات، مديريت تعارض، تصوير سازي، تحليل تغيير، همكاري و كار تيمي (گريوز[6] و بردبري[7]، ۲۰۰۳، ص۲).

---

[1] Hay Group

[2] Self awareness

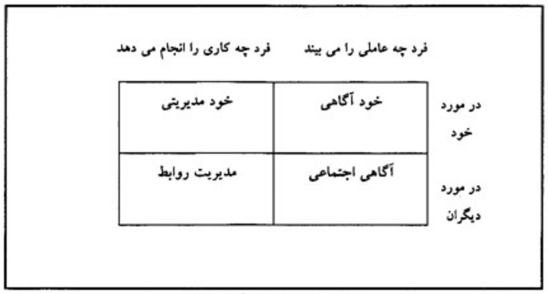
[3] Self management

[4] Social awareness

[5] Relationship management

[6] Greaves

[7] Brad berry



	فرد چه عاملی را می بیند	فرد چه کاری را انجام می دهد
در مورد خود	خود آگاهی	خود مدیریتی
در مورد دیگران	آگاهی اجتماعی	مدیریت روابط

منبع: www.talentsmart.com

شکل شماره ۱: ابعاد هوش عاطفی از نظر دانیل گولمن

جو سازماني

بيش از چند دهه از اولين تعريف جو سازماني مي‌گذرد (ليوين، ۱۹۵۲). در اين مدت تعاريف متعددي مطرح شده كه جوهره همه آن‌ها دو عنصر را در برداشته است:

۱. سيستم شناختي (عنصر ذهني)، كه بيانگر سيستم‌هاي ارزشي سازمان است.

۲. برداشت‌هاي جمعي (عنصر احساسي) كه از سياست‌ها، عملكردها و روش‌هاي سازمان نشات مي‌گيرد.

به اين ترتيب جو سازماني نمايي از ويژگي‌هاي ظاهري فرهنگ است كه از ادراكات و نگرش‌هاي كاركنان ناشي مي‌شود. در واقع جو سازماني، نماي قابل ديد و فرهنگ بخش غير قابل رويت یک سازمان است، مثل يك كوه يخ شناور در آب (فلمينگ[1]، ۲۰۰۲:۱).

اگر چه انديشمندان راجع به تعريف جو سازماني اتفاق نظر ندارند، ولي اكثر آنان در خصوص ويژگي‌هاي آن، ديدگاه‌هاي يكساني ابراز داشته اند و ويژگي‌هاي زير را براي جو سازماني برشمرده اند: (گاردنر و همكاران، ۲۰۰۵):

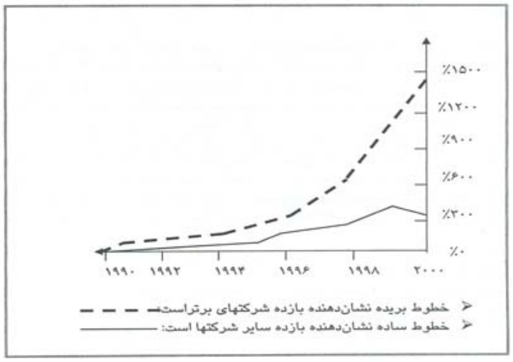
- برداشت جمعي كاركنان درباره ويژگي‌هاي خاص سازمان مثل: اقتدار، اعتماد، انسجام، حمايت، تقدير، نوآوري.
- برآيند تعامل اعضاي يك سازمان با يكديگر.
- معيار ذهني تفسير شرايط سازمان توسط كاركنان.
- هنجارها، ارزش‌ها و نگرش‌هاي يكسان كاركنان راجع به فرهنگ سازمان.
- توافق بر منبع تاثير گذار بر رفتار كاركنان در سازمان.

---

[1] Fleming

بر اين اساس،" جو سازماني مجموعه ويژگي‌هايي است كه يك سازمان را توصيف مي‌كند و آن را از ديگر سازمان‌ها متمايز مي‌سازد، تقريبا در طول زمان پايدار است، و رفتار افراد در سازمان را تحت تاثير قرار مي‌دهد" (فورهند[1] و گيلمر[2]، ۱۹۶۴:۳۶۲). همچنين جو سازماني بيانگر ويژگي‌هاي سازماني است كه افراد آن را به صورت كل نگر و ذهني درك مي‌كنند (پاول[3] و باترفيلد[4] ، ۱۹۷۸: ۱۵۱) مي‌توان جو سازماني را ساده تر بيان كرد: " جو سازماني درك كاركنان از محيطي است كه در آن مشغول به كار هستند" (بيكر[5] ۱۹۹۲) .به طور مثال پژوهش‌ها نشان مي‌دهد جو سازماني رابطه مستقيم با توانايي مدير در برانگيختن كاركنان با برآورده ساختن نيازهاي رواني كاركنان همچون توفيق طلبي، قدرت و ... دارد (ليتوين[6] و استرينگر[7]، ۱۹۶۸: (ليكرت[8]، ۱۹۶۴، استرينگر ۲۰۰۲: به نقل از ايرز[9] ۲۰۰۵).

بر اساس پژوهش‌هاي گولمن و همكاران (۲۰۰۰) تاثير جو سازماني متعالي بر سودآوري سازمان به ميزان يك سوم است و دو سوم ديگر مربوط به موقعيت‌هاي اقتصادي و پايايي‌هاي رقابتي است شكل شماره ۲ تاثير جو سازماني بر بازده يك صد شركت برتر را با شركت‌هاي معمولي مقايسه مي‌كند. اين شكل نشان مي‌دهد كه در سال ۱۹۹۳ بازده شركت‌هاي برتري كه به جو سازماني متعالي دست يافته اند بيش از ۷۰% بازده ساير شركت‌ها است به علاوه رشد عملكرد و بازده شركت‌هاي متعالي در سال ۲۰۰۰ پنج برابر شركت‌هاي معمولي گزارش شده است (ليمن، ۲۰۰۳: ۲۶).



شكل شماره ۲ : تاثير جو سازماني بر بازده شركت‌ها

(منبع: ليمن، ۲۰۰۳، ص ۲۶)

ساير مطالعات تاثير جو سازماني بر اثربخشي سازماني را به نحو ديگري توضيح داده اند. به عنوان مثال رودس و ديگران (۲۰۰۱) اظهار مي‌كنند، زماني كه با كاركنان به صورت عادلانه و مثبت رفتار شود آنان براي نشان دادن اين نگرش مثبت تشويق مي‌شوند و اين امر باعث اعتماد آنان به رهبري و سازمان مي‌شود در واقع در

---

[1] Forehand
[2] Gilmer
[3] Powell
[4] Butterfild
[5] Baker
[6] Litwin
[7] Stringer
[8] Likert
[9] Ayers

محيطي كه كاركنان آن به منابع اطلاعات و حمايت دسترسي داشته باشند فرصت يادگيري پيدا مي‌كنند و اين امر توانمندي آنان را افزايش مي‌دهد.

مولفه‌هاي جو سازماني

واتز (۲۰۰۲) پژوهشگري است كه شش متغير را براي جو سازماني معرفي كرده است كه عبارتند از: شفافيت در سازمان، مسئوليت پذيري، پاداش، استانداردها، انطباق[1] و روحيه تيمي كه در تحقيق خود ۳۸۷۱ مدير مورد مطالعه قرار گرفت و بيان كردند كه جوسازماني كه مديران در واحدهاي خود ايجاد مي‌كنند به ۶ عامل بستگي دارد:

- انعطاف پذيري[2]: ميزان آزادي كاركنان براي نوآوري و ميزان محدوديت و دست و پاگيري ضوابط و مقررات.
- مسئوليت پذيري[3]: ميزان ادراك كاركنان از مسئوليت سازماني.
- استانداردها[4]: گرايش كاركنان به استانداردهاي عملكرد بالا و ميزان تحمل فشارهاي دايمي براي بهبود عملكرد.
- پاداش[5]: عادلانه و منصفانه بودن پاداش‌ها براساس كيفيت كارها و ميزان كوشش و تشويق كاركنان به كارهاي سخت.
- وضوح و شفافيت[6] : وضح و روشني رسالت و ماموريت سازماني براي كاركنان.
- تعهد[7]: گرايش كاركنان به پذيرش مسئوليت بيشتر و دستيابي به اهداف مشترك سازمان.

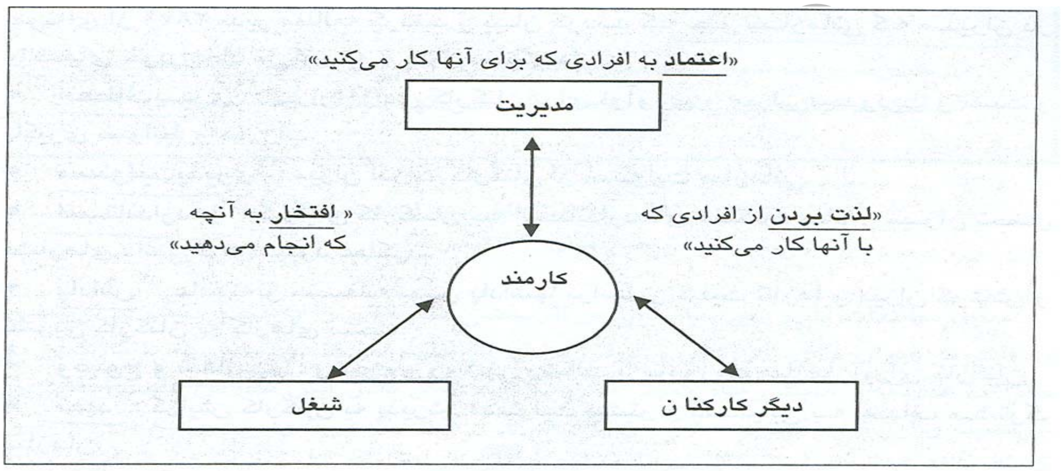
نتايج پژوهشي كه ليمن (۲۰۰۳: ۱۹ الي ۲۷) بر روي يكصد شركت برتر با مصاحبه با هزاران كارمند انجام داد نشان مي‌دهد كه عوامل ايجاد كننده يک جو سازماني متعالي با پنج متغير، اعتبار، احترام، عدالت، افتخار و صميميت مرتبط است. سه متغير اول بر روي هم بيانگر مفهوم "اعتماد" است. در واقع اعتماد قوي كاركنان به سازمان و مديريت، عامل اصلي محيط متعالي براي كار تلقي مي‌شود. از نظر وي محيط متعالي براي كار جايي است كه كاركنان به مديريت سازمان اعتماد دارند و به كاري كه انجام مي‌دهند افتخار مي‌كنند و از رابطه با همكاران خود لذت مي‌برند. در واقع احساس كاركنان نسبت به محيط كار را مي‌توان به سه شكل مورد توجه قرار داد كه همين ابعاد، اساس تمايز بين محيط كار

---

[1] conformity
[2] Flexibility
[3] Responsibility
[4] Standards
[5] Rewards
[6] Clarity
[7] Team commitment

معمولي و خوب، و محيط کار متعالي يا ايده آلي را تشکل مي‌دهد :

- احساس فرد نسبت به مديريت سازمان: کارکنان به روسا و مديران خود اعتماد داشته باشند.
- احساس فرد نسبت به شغل خود: کارکنان به کار و شغل خود افتخار کنند.
- احساس فرد نسبت به همکاران خود: کارکنان از کار کردن با همکارانشان لذت ببرند و آن را خوشايند بيابند.


«اعتماد به افرادی که برای آنها کار می‌کنید»
مدیریت
« افتخار به آنچه که انجام می‌دهید»
«لذت بردن از افرادی که با آنها کار می‌کنید»
کارمند
شغل
دیگر کارکنا ن

شکل شماره ۳ : مولفه‌هاي جو سازماني

(منبع: ليمن، ۲۰۰۳ ، ص۲۰)

هريك از ۵ متغير عنوان شده خود به چند شاخص تقسيم مي‌شوند:

۱- اعتبار[1]: اين عامل بيانگر نگرش کارکنان درباره مديريت است و سه بعد اساسي زير را در بر مي‌گيرد:

- ارتباطات دو جانبه[2]: ارتباطات غير رسمي و دو جانبه، به اين مفهوم که هم مديران با کارکنان و هم کارکنان با مديران بطور غير رسمي ارتباط دارند.
- قابليت[3]: توانايي مديريت در هماهنگي منابع، احساس مسئوليت خلق و ارايه چشم اندازي روشن از فعاليت‌هاي سازمان و تنظيم مسير دستيابي به آن عملکرد مديريت به نوعي که کارکنان به صلاحيت و شايستگي او اعتماد داشته باشند موجب تقويت جو مي‌شود.

---

[1] Credibility
[2] Communication
[3] Competency

Archive

- صداقت[1]: قابل اعتماد بودن، درستي و رفتار اخلاقي، مديريت در طول زمان، در كنار ارتباطات دو جانبه و قابليت مديريتي، با رفتار صادقانه و پايبندي به اصول اخلاقي، كاركنان را به خود جلب مي‌كند.

۲- احترام[2]: اين متغير بيانگر ميزان احترام مدير به نيازهاي روحي و شخصي كاركنان است عوامل تعيين كننده اين متغير عبارتند از :

- حمايت[3]: قدرداني مدير از كاركنان خود و ايجاد فرصت‌ها و تمهيداتي براي رشد و پرورش آنان.
- تشريك مساعي[4]: جويا شدن نظر و ديدگاه‌هاي كاركنان و درگير نمودن آنان در فعاليت‌هاي سازمان.
- توجه[5]: محترم شمردن علايق تك تك افراد، صرفنظر از نيازهاي كاري و شغلي آن‌ها.

۳- عدالت[6]: عامل عدالت نيز با سه عامل زير تعريف مي‌شود كه جملگي به نحوه برخورد عادلانه سازمان با اقشار مختلف و پرهيز از تبعيض دلالت دارند:

- برابري[7]: پرداخت حقوق و مزاياي مناسب و عادلانه و نيز نگاه يكسان به عموم كاركنان به عنوان عضوي از سازمان.
- بي طرفي[8]: بي طرفي در تصميم‌هاي مربوط به گزينش و ارتقاي كاركنان.
- عدم تبعيض[9]: اجتناب از هر گونه تبعيض و اعطاي حق استيناف به كاركنان،يعني حق تجديد نظر خواهي در تصميم‌ها.

۴- افتخار[10]: عامل افتخار به مفهوم احساس غرور يا مباهات كاركنان به شغل و دستاوردهاي گروهي و سازماني آنان مربوط است و به وسيله عوامل زير تعريف مي‌شود.

- شغل فردي[11]: شغل معني خاصي براي شاغل داشته باشد و شاغل بتواند در انجام وظيفه خود را مطرح و شايستگي‌هاي خود را آشكار كند.
- دستاوردهاي تيمي[12]: كاركنان از موقعيت‌هاي گروهي و دستاوردهاي كاري افراد در ساير واحدها احساس غرور كنند و به خود ببالند.
- انگاره سازمان (تصوير ذهني كاركنان از سازمان)[13]: كاركنان با مباهات شركت را به ديگران معرفي و به جايگاه شركت در جامعه افتخار كنند.

---

1. Honesty
2. Respect
3. Support
4. Collaboration
5. Caring
6. Fairness
7. Equity
8. Impartiality
9. Justice
10. Pride
11. Personal job
12. Team accomplishments
13. Corporate image

۵-صميميت[1]: اين عامل بيانگر احساس پذيرش و علاقه متقابل و نيز احساس عضويت در يك خانواده مشترك در وجود كاركنان است و مي‌توان آن را با استفاده از سه عامل تبيين كرد:

- رفاقت[2]: توانايي دوست بودن يا دوست شدن با يكديگر و احساس محرم بودن با ديگران.
- مراقبت و حمايت از ديگران[3]: جو اجتماعي دوستانه و خوشايند در سازمان.
- عضويت[4]: احساس تعلق و وابستگي به سازمان مانند احساس پيوند و يگانگي با اعضاي خانواده يا تيم.

يافته‌هاي ليمن نشان مي‌دهد از سه بخش ايجاد كننده جو سازماني (ارتباط كاركنان با مديران، شغل كارمندان و ارتباط كاركنان با يكديگر) ارتباط مدير با كاركنان خود مهمترين عامل تعيين كننده جو سازماني است و اين امر تاييدي است بر ادعاي ساير پژوهشگران همچون استرينگر ليتوين ، چرنيز ،ليكرت و گولمن كه بيان مي‌كنند:"رهبر مهمترين عامل تعيين كننده جو سازماني است". به علاوه متغيرهاي اين پژوهش شيوه رهبري و رفتارهاي موثر مدير بر جو سازماني را بهتر نشان مي‌دهد زيرا تاكيد بيشتري بر رفتارهاي رهبر دارد تا مولفه‌هاي ديگر جو سازماني همچون استانداردها و شفافيت در سازمان. مزيت ديگر آن جديدتر بودن و به روز بودن رويكرد در عملياتي نمودن جو سازماني است با توجه به اين دلايل در اين پژوهش از مولفه‌هاي ليمن استفاده شده است.

رابطه هوش عاطفي مديران با جو سازماني

همانطور كه بيان شد، رهبر مهمترين عامل تاثير گذار بر جو سازماني است جوي كه كارمند در محيط تجربه مي‌كند بيش از هر چيز متاثر از اين است كه چگونه مديران كاركنان خود را هدايت مي‌كنند، با آن‌ها رفتار مي‌كنند، عملكرد آن‌ها را بهبود مي‌بخشد و پاداش مي‌دهند.

روحيه رهبر و رفتارهاي ملازم با آن مهمترين عنصر تاثير گذار بر جو سازماني است. روحيه و رفتارهاي رهبري، تحريك كننده روحيه احساسات و رفتارهاي ساير افراد است. يك مدير بدطينت و ظالم، سازمان زهرآگيني به وجود مي‌آورد كه پر از افرد كم آموز است و اين افراد فرصت‌ها را ناديده مي‌گيرند اما يك رهبر الهام دهنده پيروان وفاداري را به دنبال خود دارد كه قادرند بر هر چالشي غلبه كنند (گولمن، ۱۳۸۱۲:۲۲).

رهبري با قابليت عاطفي بالا، احساسات خوب را در افراد و همكاري موثر را در تيم خود ايجاد مي‌كند.

1.Camaraderie
2. Intimacy
3. Hospitality
4. Community

رهبران تيمي خوب و لايق مي‌دانند با بهبود روابط خود با افراد و ايجاد جوي شورانگيز و صميمي، بهره وري نيز افزايش مي‌يابد (مانيا اروند[1] ۲۰۰۴:۲). اين مطالعات نشان دهنده آن است که هوش عاطفي يك رهبر، عامل ايجاد جو سازماني است که در آن مشارکت اطلاعاتي، اعتماد، ريسك پذيري سالم و يادگيري شکل مي‌گيرند برعکس، هوش عاطفي پايين مدير، جوي سرشار از بيم و اضطراب ايجاد مي‌کند. از آنجا که کارکنان عصبي يا وحشت زده در کوتاه مدت مي‌توانند بهره وري بالايي داشته باشند، سازمان‌هاي آن‌ها ممکن است نتايج و بازدهي خوبي کسب کنند، اما اين نتايج و بازدهي‌ها دوام چنداني نخواهد يافت (گولمن، ۱۳۸۱:۲۳). بنابراين مي‌توان بيان کرد که مديري اثر بخش است که از قابليت‌هاي عاطفي بالايي برخودار باشد و چنين مديري مي‌تواند جوي را خلق کند که در آن کارکنان وفادار، تيزهوش و ريسك پذير با انگيزه اي بالا در جهت اهداف تلاش کنند.

لازم به ذکر است که پژوهش‌هاي بسياري در مورد تاثير جو سازماني بر بهره وري، تعهد و اثر بخشي سازمان‌ها صورت گرفته است. (پژوهش موردي سازمان هي گروپ در هتل شرايتن ،۲۰۰۲) ، سهراب نوروزي ،۱۳۸۱). محور برخي از پژوهش‌ها عوامل موثر بر جو سازماني همچون آموزش و سبك‌هاي رهبري است (گولمن ۲۰۰۰ و استرينگر ۲۰۰۲). بعضي از پژوهش‌ها به تاثير الگوهاي رفتاري و شيوه‌هاي رهبري بر جو سازماني تاکيد داشته است. پژوهش‌هاي ديگري نيز بطور مستقيم رهبر را عامل اساسي تاثير گذار بر جو سازماني معرفي مي‌کنند (واتس[2] و هندرسون[3]، ۲۰۰۶،[4] آوليو[5] ولوتانز[6] مي[7] و والومبووا[8]، ۲۰۰۱: مانينگ[9] و داويدسون[10] ، ۲۰۰۵).

فرهنگ سازماني يادگيرنده

اين نکته را نبايستي فراموش کرد که يادگيري فردي الزاما منجر به يادگيري سازماني نمي‌شود بلکه تابع شرايط اوليه و بستر ابتدايي مي‌باشد ولي بدون شک، يادگيري سازماني بدون شرط لازم خود، قابل پياده سازي و اجرا (عملي شدن) نمي‌باشد (هارلي[11]، ۲۰۰۲، ص ۲۷۱).

سنگه، سازمان يادگيرنده را سازماني مي‌داند که در آن افراد به طور مستمر قابليت‌هاي خود را افزايش مي‌دهند تا نتايجي را که واقعا مي‌خواهند، ايجاد نمايند.

---

[1] Manya Arond

[2] Watts

[3] Henderson

[4] Gardner

[5] Avolio

[6] Luthans

[7] May

[8] Walumbwa

[9] Manning

[10] Davidson

[11] Hurley

جايي كه الگوهاي جديد و گسترده تفكر، پرورش مي‌يابد و افراد به صورت مداوم ياد مي‌گيرند كه به يكديگر ياد بدهند. در عصر حاضر با توجه به شرايط بي نظمي و تغييرات شديد محيطي، نياز به خلاقيت، نوآوري و به وجود آمدن فرهنگ يادگيرنده در جهت تسلط بر شرايط محيطي، به دلايل زير ضرورت پيدا كرده است:

۱. رقابت‌هاي جديد و بسيار پيچيده در سازمان‌ها ظهور و بروز يافته اند.

۲. دانش، مهم تر از عناصر سخت افزار (فيزيكي) تلقي مي‌شود.

۳. تكنولوژي‌ها بسيار سريع تغيير مي‌كنند.

۴. مشتريان توانايي ارزيابي توليد كنندگان و تغيير در محصول توليدي آنان را دارند.

۵. توقعات و انتظارات مشتريان بالا رفته است.

۶. توجه به كيفيت و ارزش آفريني كالاها افزايش يافته است.

به واقع، فرهنگ سازماني يادگيرنده عبارت است از: «ارزش‌ها و باورهاي مشتركي كه يك سازمان با استفاده از الگوها و پيش فرض‌هاي اساسي خود، آن را عرضه مي‌كند تا روش‌هاي تعامل را براي انطباق با محيط خارجي و انسجام دهي دروني را در دو بعد «چگونه رفتار كردن» و «چگونه اداره كردن» ياد بگيرد". به عبارت ديگر، "اين فرهنگ بيانگر هويت سازمان است به عنوان آنچه كه هم از سوي مشتريان و هم از سوي كاركنان درك شده است، مي‌باشد." (Yeung et al, 1999:128)

به نظر هرسي بلانچارد و همكاران (۱۹۹۶) فرهنگ سازماني يادگيرنده هم داراي انعطاف پذيري زياد نسبت به محيط است و هم از تعهد و انسجام دروني بسيار بالاي برخودار است. بعد اول شامل خطر پذيري آگاهانه، تحمل ابهام، اجتناب نكردن از موقعيت‌هاي عدم اطمينان، حس كنجكاوي، علاقه مندي علمي، تعامل زياد با محيط ، جمع‌آوري اطلاعات مستمر از مشتريان، گرايش به كارآفريني، آمادگي زياد براي خلاقيت، نوآوري و گرايش به عمل است.

بعد دوم يعني تعهد و انسجام سازماني شامل مشاركت دادن كاركنان در مسئوليت‌ها، حمايت از توانمندسازي كاركنان، گرايش به اهداف و رسالت‌ها و استفاده از فرصت‌ها براي خلاقيت و آزادي عقيده است (ماركوترد[1]، ۱۹۹۶، ص ۵۹۲).

"ميخايل ماركوارت"(۱۹۹۶) ويژگي‌هاي زير را براي فرهنگ سازماني يادگيرنده قايل است:

۱. جو سازماني: سازمان‌هاي يادگيرنده، فضاي تسهيل كننده اي را ايجاد مي‌كنند كه در حد وسيعي يادگيري در آن ترغيب مي‌شود.

۲. سهيم بودن همه اعضا در يادگيري، كاركنان نسبت به يادگيري خود و ديگران مسيوول هستند. آنان بايد درك كنند كه مسووليت‌هاي آنان چگونه با اهداف سازمان به عنوان يك كل ربط پيدا مي‌كند يعني فرهنگ محيط كاري با يادگيري عجين مي‌شود

---

[1] Marqurdt

۳. اعتماد و خودمختاري: افراد به يكديگر اعتماد مي‌كنند و نگران يكديگر هستند عدم شايستگي يك فرد بدون ترس از مجازات بيان مي‌شود. سازمان‌هاي يادگيرنده با استفاده از بازخور، شفاف سازي را مورد ترغيب و تشويق قرار مي‌دهند.

۴. عوامل انگيزشي براي نوآوري تجربه آموزي و خطر پذيري: سازمان‌هاي يادگيرنده تا آنجا كه امكان دارد خطر پذيري براي نوآوري را ترغيب مي‌كنند و منتظر درخواست اجازه از مافوق نيستند در اين سازمان‌ها هيچ چيزي به عنوان شكست، وجود ندارد اشتباهات و شكست‌هاي آگاهانه نه تن‌ها مجاز مي‌باشند بلكه ارزشمند نيز هستند.

۵. تعهد مالي نسبت به آموزش و پرورش كاركنان: اين شركت‌ها تعهد بسيار بالايي نسبت به آموزش و پرورش كاركنان دارند.

۶. خلاقيت و تنوع: سازمان‌هاي يادگيرنده سبك‌هاي يادگيري مختلف را به رسميت مي‌شناسند هيچ سبك منحصر به فردي الزاما به عنوان بهترين سبك تصور نمي‌شود. زيرا اينگونه سازمان‌ها به همه سبك‌هاي يادگيري نياز دارند تا هر كدام كاستي‌هاي ديگري را تكميل كند.

۷. تعهد نسبت به بهبود مستمر محصولات و خدمات: سازمان‌ها نسبت به بهبود مستمر تعهدي جدي دارند فرهنگ يادگيرنده به دنبال استانداردهاي كيفيت و خدمت در سطح جهاني است.

۸. پاسخ گويي به تغيير و بي نظمي : در فرهنگ يادگيرنده به جاي ترس از تغيير آرام و بي نظمي، هيجان و اراده اي نسبت به پاسخ خلاق و پرشور به چنين چالش‌هاي جديد وجود دارد. بي نظمي، فرصتي براي يادگيري، نو آوري و تكنولوژي جديد در سطوح عالي سازمان به وجود مي‌اورد.

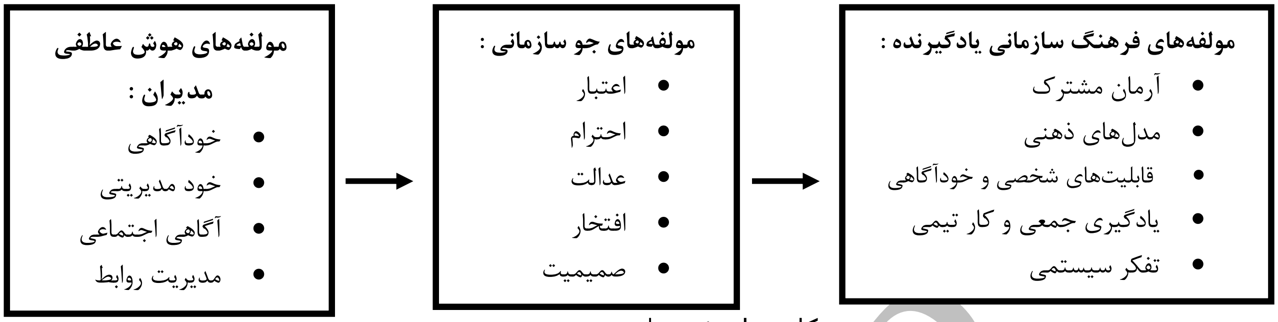
۹. گفتگو: گفتگو يعني ارتباطات، گوش فرادادن و مبادله با احساس سطح بالا و با اطلاعات كيفي. گفتگو وسيله حياتي مرتبط ساختن نوآوري و هماهنگ كردن يادگيري و عمل در محل كار است (ماركوترد[1]، ۱۹۹۶، ص ۷۰).

چارچوب مفهومي پژوهش

شكل شماره ۴ چارچوب مفهومي اين پژوهش را نشان مي‌دهد. با توجه به توضيحات ارايه شده در بخش ادبيات تحقيق، در اين پژوهش براي اندازه گيري هوش عاطفي مديران از مولفه‌هاي مدل هوش عاطفي گولمن و براي سنجش جو سازماني از مولفه‌هاي مدل ليمن استفاده شده است. در ضمن براي اندازه گيري فرهنگ يادگيري سازماني از مولفه‌هاي مدل ميخايل ماركوارت استفاده شده است.

---

[1] Marqurdt


مولفه‌های فرهنگ سازمانی یادگیرنده :
آرمان مشترک
مدل‌های ذهنی
قابلیت‌های شخصی و خودآگاهی
یادگیری جمعی و کار تیمی
تفکر سیستمی
مولفه‌های جو سازمانی :
اعتبار
احترام
عدالت
افتخار
صمیمیت
مولفه‌های هوش عاطفی مدیران :
خودآگاهی
خود مدیریتی
آگاهی اجتماعی
مدیریت روابط

شكل شماره ٤ : مدل مفهومي پژوهش

(مدل مفهومي پژوهش شامل متغيرهاي مؤثري بوده كه از بررسي ادبيات موضوع پژوهش به دست آمده است).

براي تحقيق در خصوص اينكه آيا بين هوش عاطفي مديران شركت نفت و جو سازماني موجود با فرهنگ سازماني يادگيرنده رابطه معني داري وجود دارد، يك فرضيه اهم و چهار فرضيه فرعي به شرح زير ارايه شده است:

فرضيه اهم تحقيق:

رابطه مثبت و معني داري بين هوش عاطفي مديران و جو سازماني با فرهنگ سازماني يادگيرنده در شركت ملي نفت ايران وجود دارد.

فرضيه‌هاي فرعي تحقيق :

- رابطه معني داري بين آرمان مشترك كاركنان شركت ملي نفت ايران و فرهنگ سازماني يادگيرنده وجود دارد.
- رابطه معني داري بين مدل‌هاي ذهني كاركنان شركت ملي نفت ايران و پياده سازي فرهنگ سازماني يادگيرنده وجود دارد.
- رابطه معني داري بين قابليت‌هاي شخصي و خودآگاهي كاركنان شركت ملي نفت ايران و پياده سازي فرهنگ سازماني يادگيرنده وجود دارد.
- رابطه معني داري بين يادگيري جمعي و كار تيمي مبتني بر گفتگو و مباحثه كاركنان شركت ملي نفت ايران و فرهنگ سازماني يادگيرنده وجود دارد.
- رابطه معني داري بين تفكر سيستمي كاركنان شركت ملي نفت ايران و فرهنگ سازماني يادگيرنده وجود دارد.

طرح و روش پژوهش

اين تحقيق با توجه به ماهيت، از نوع تحقيق‌هاي كاربردي و از نظر روش توصيفي ـ پيمايشي است . در اين پژوهش كه با استفاده از مصاحبه و پرسشنامه صورت گرفته است به دليل تاثير عوامل مداخله گر همچون صنعت و تكنولوژي تصميم برآن شديم كه مديران سازمان‌هاي مشابه انتخاب شوند . به اين منظور ۳۰ مدير از مديران صنعت نفت ملي ايران بصورت خوشه اي انتخاب شدند. همچنين به منظور سنجش متغيرهاي

تحقيق از مقياس ترتيبي استفاده گرديده است. در مجموع در پرسشنامه نخست از ۳۲ گزاره پرسش گونه براي بررسي نظرات افراد استفاده شد، به طوري كه در هرگزاره ميزان اهميت معيار مطرح شده در آن گزاره در يك مقياس پنج تايي (از ۱ معادل بسيار كم تا ۵ به معناي بسيار زياد) بررسي شده است و سپس در پرسشنامه دوم ۲۵ گزاره پرسش گونه براي بررسي نظرات افراد مورد استفاده قرار گرفت. لازم به ذكر است كه معيارهاي مذكور در يك مطالعه مقدماتي[1] با مراجعه و كسب نظر ۸ نفر از خبرگان و كارشناسان امر پس از انجام مصاحبه اكتشافي تعديل شده است .

در تحقيق حاضر، به منظور اندازه گيري هوش عاطفي مديران از پرسشنامه قابليت‌هاي عاطفي گولمن استفاده شده است كه سازمان "هي گروپ" در اختيار پژوهشگران قرار داده است. اين پرسشنامه طي پژوهش‌هاي گولمن و همكاران او در مورد مديران و كاركنان سازمان‌هاي مختلف و براساس مدل ماتريسي گولمن تدوين شده است لازم به ذكر است كه درصد آلفاي كرونباخ پرسشنامه نخست ۸۳/۱۷ درصد بدست آمد و براي سنجش جو سازماني از نمونه پرسشنامه‌هاي مشابه خارجي[2] استفاده شد و به منظور افزايش روايي[3] پرسشنامه در اختيار تعدادي از استادان، كاركنان و مديران قرار گرفت و با كسب نظر و پيشنهادهاي آنان اصلاحات لازم انجام شد براي تعيين اعتبار ضريب آلفاي كرونباخ محاسبه شد مقدار آلفاي كرونباخ براي پرسشنامه دوم ۸۱/۳۵ درصد به دست آمد كه بيانگر پايايي[4] بالاي پرسشنامه است.شايان ذكر است به منظور افزايش اعتبار اطلاعات پس از تكميل پرسشنامه توسط افراد، تعدادي به صورت تصادفي انتخاب و مورد سنجش مجدد قرار گرفتند.

در ضمن لازم بذكر است كه در اين پژوهش اطلاعات به شيوه بازخورد ۳۶۰ درجه[5] جمع آوري شده است. شيوه ارزيابي افراد در سازمان‌ها اصولا بررسي از بالا به پايين است به نحوي كه هر فردي توسط مدير مستقيم خود مورد ارزشيابي و سنجش قرار مي‌گيرد. اشكال اين شيوه آن است كه ممكن است مدير ديد كاملي در مورد فرد نداشته باشد و يا از تخصص لازم براي ارزشيابي افراد برخوردار نباشد به علاوه اين روش ارزيابي يك بعدي بوده و ممكن است با سوگيري همراه باشد و يا به عبارتي ديگر بي طرفانه نباشد ولي با استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه كه در اين تحقيق مورد استفاده قرار گرفت، اين مسايل تا حدودي تعديل شد. در اين شيوه تنها مدير پرسشنامه را در مورد فرد مورد نظر پر نمي‌كند بلكه همكاران همتراز او و كاركناني كه زير نظر او كار مي‌كنند نيز اظهار نظر مي‌كنند بالطبع تلفيق اين ديدگاه‌ها ارزشيابي بهتري درباره فرد ارايه مي‌كند. جدول شماره ۱ بيانگر جامعه آماري و تعداد نمونه آماري پژوهش مي باشد.

---

[1] Pilot Study
[2] Great place to work (gpw.org)
[3] validity
[4] reliability
[5] 360 version feedback

جدول ۱ : مشخصات گروه‌هاي شركت كننده

گروه‌هاي پاسخ دهنده	تعداد	درصد	ميانگين پاسخ	انحراف استاندارد	خطاي معيار
مدير	۳۰	۱۷/٦٥	۱۱/۷۹	۱/۰۳	۰/۱۸۸
پرسنل مدير	۹۰	٥۲/۹٤	۱۲/۲٤	۱/۷٥	۰/۳۲۰
همتراز مدير	۳۷	۲۱/۷٦	۱۰/۸۰	۱/٤۰	۰/۲٥٦
مدير ارشد	۱۳	۷/٦٥	۹/۱۱	۱/۰۲	۰/۱۸٦
جمع	۱۷۰	۱۰۰	۱۰/۹۹	۱/۷۸	۰/۱٦۳

به منظور بررسي شيوه اجرا به سايت "haygroup" مراجعه شود.

آزمون فرضيات و تحليل داده‌هاي تحقيق

در اين تحقيق، براي آزمون فرضيه‌ها از دو روش آمار پارامتريك و ناپارامتريك استفاده شده است. دليل استفاده از آزمون ناپارامتريك، كيفي بودن پاسخ سوالات تحقيق و مقياس استفاده شده در پرسشنامه بود كه با استفاده از طيف ليكرت مقادير كيفي در بازه اي از خيلي كم تا خيلي زياد قرار گرفته اند. در نهايت براي اندازه گيري رابطه بين متغيرهاي ترتيبي از آزمون تحليل واريانس[1] استفاده شد. همچنين به منظور آزمون فرضيات تحقيق، از آزمون همبستگي استفاده شده است. جدول شماره ۲ همبستگي هوش عاطفي و جو سازماني كل را نشان مي‌دهد . نتايج در مورد فرضيه اول همبستگي مثبت را بين هوش عاطفي مديران و جو سازماني نشان مي‌دهد ($P<۰/۰۱$).

به منظور درک بهتر رابطه هوش عاطفي مديران و جو سازماني، از رابطه رگرسيون استفاده شده است. در اين رابطه هوش عاطفي به عنوان متغير مستقل و جو سازماني به عنوان متغير وابسته در نظر گرفته شده است و تعيين شد كه تا چه ميزان جو سازماني معلول هوش عاطفي است. روابط اين دو در جدول ۳ نشان داده شده است

---

[1] Analysis variance test

جدول۲ : آزمون همبستگي بين هوش عاطفي و جو سازماني.

ضريب همبستگي		جو سازماني
هوش عاطفي	همبستگي	۰/۵۵۸*
	معني داري دوسويه	۰/۰۰
	تعداد پرسشنامه	۱۷۰

* نشان دهنده معني دار بودن رابطه در سطح اطمينان ۹۹ درصد(P<۰/۰۱) است.

جدول۳ : آزمون رگرسيون بين جو سازماني و هوش عاطفي

ضريب همبستگي رگرسون	ضريب تعيين	خطاي استاندارد	ضريب بتا	عرض از مبداء
۰/۵۵۸	۰/۳۱	۰/۴۹	۰/۵۳	۵/۱۰

ضريب همبستگي جو سازماني با هوش عاطفي مديران ۰/۵۵۸ و ضريب تعيين آن۰/۳۱ بدست آمده است، به اين معني كه نسبتي از واريانس جو سازماني كه از هوش عاطفي تعيين شده است برابر با ۰/۳۱ است و نسبت F كه ۰/۰۰ است رابطه بدست آمده را تاييد مي كند.

در رابطه با فرضيه دوم جدول شماره۴ نتايج همبستگي مثبت و بالا را بين مولفه‌هاي هوش عاطفي با مولفه‌هاي جو سازماني را نشان مي دهد(P<۰/۰۱). ميزان همبستگي مولفه‌ها و كل هوش عاطفي با مولفه‌هاي جو سازماني و كل آن را در جدول شماره ۴ مشخص شده است.

جدول شماره۴: آزمون همبستگي بين مولفه‌هاي هوش عاطفي و مولفه‌هاي جو سازماني (اعداد به درصد)

هوش عاطفي جو سازماني	خودآگاهي	خودمديريتي	آگاهي اجتماعي	مديريت روابط
اعتبار	۶۲*	۶۱*	۶۴*	۶۱*
احترام	۵۹/۴*	۵۸*	۵۹*	۶۱*
عدالت	۵۹/۶*	۵۴*	۵۲*	۵۳*
افتخار	۵۵*	۵۹*	۶۰*	۶۱*
صميميت	۴۹/۹*	۴۲*	۴۶*	۴۹*

علامت* نشان دهنده معني دار بودن رابطه در سطح اطمينان ۹۹ درصد (P<۰/۰۱)است.

در جدول شماره ٥، رابطه جو سازماني با ابعاد هوش عاطفي و هوش عاطفي كل نشان داده شده است. همانگونه كه در جدول شماره ٥ نشان داده شده است، جو سازماني با تمامي ابعاد هوش عاطفي به غير از مديريت روابط، رابطه مستقيم و معني داري دارد. به اين معني كه با افزايش جو سازماني (از جو سازماني پايين تا جو سازماني بالا) ابعاد هوش عاطفي نيز افزايش مي‌يابد. بطور مثال با افزايش جو سازماني از پايين به بالا ميانگين مولفه خودآگاهي براي مديران نيز از ٩/٥٠ تا ١٢/١٥ تغييركرده است. بنابراين جو سازماني كل با ميانگين مولفه خودآگاهي همبستگي مثبت دارد.

جدول شماره٥: رابطه جو سازماني با هوش عاطفي و ابعاد آن

هوش عاطفي / جو سازماني	خودآگاهي	خودمديريتي	آگاهي اجتماعي	مديريت روابط	هوش عاطفي كل
بالا	١٢/١٥	١٢/٠٣	١٣/١٦	١٠/٧٧	١١/٨٩
متوسط	١١/٣٥	١١/٣٣	١٢/٠٦	١١/٢٨	/٥٧ ١١
پايين	٩/٥٠	٩/٩٧	١٠/٤١	٩/١١	٩/٧٤

"خطاي معيار تمامي مولفه‌ها بين ١/٤١ تا ٢/٣١ است."

در قسمت دوم اين تحقيق به بررسي ميزان تاثير جو سازماني ايجاد شده بر فرهنگ سازماني يادگيرنده پرداخته شده است. براي اندازه گيري شاخص‌هاي مربوط به متغيرهاي فرهنگ سازماني يادگيرنده از ميانگين پاسخ‌هاي داده شده به پرسشنامه استفاده شده است و چون حجم نمونه اين تحقيق بيش از ٣٠ مي باشد مي توان فرض نرمال بودن توزيع نمونه گيري را پذيرفت و از آزمون ميانگين با استفاده از متغير استاندارد Z استفاده كرد و با توجه به اينكه مقدار آماره آزمون بيشتر از مقدار بحراني است يا نه و اينكه آماره بدست آمده در ناحيه بحراني قرار مي گيرد و يا نه اقدام به رد و يا تاييد فرضيه مي كنبم كه نتايج مربوط به آزمون رابطه جو سازماني و فرهنگ سازماني يادگيرنده در جدول شماره ٦ ارايه شده است.

جدول شماره ٦ : نتايج مربوط به آزمون رابطه جو سازماني و فرهنگ سازماني يادگيرنده

شماره فرضيه	بيان فرضيه‌هاي مربوط به فرهنگ سازماني يادگيرنده	نتيجه آزمون
فرضيه فرعي ۱	رابطه معني داري بين مدل‌هاي ذهني پرسنل شرکت ملي نفت ايران و فرهنگ سازماني يادگيرنده وجود دارد.	تاييد شد
فرضيه فرعي۲	رابطه معني داري بين قابليت‌هاي شخصي و خودآگاهي کارکنان شرکت ملي نفت ايران و پياده سازي فرهنگ سازماني يادگيرنده وجود دارد.	تاييد شد
فرضيه فرعي ۳	رابطه معني داري بين آرمان مشترک کارکنان شرکت ملي نفت ايران و فرهنگ سازماني يادگيرنده وجود دارد.	تاييد نشد
فرضيه فرعي ٤	رابطه معني داري بين يادگيري جمعي و کار تيمي مبتني بر گفتگو و مباحثه کارکنان شرکت ملي نفت ايران و فرهنگ سازماني يادگيرنده وجود دارد.	تاييد شد
فرضيه فرعي ۵	رابطه معني داري بين تفکر سيستمي کارکنان شرکت ملي نفت ايران و فرهنگ سازماني يادگيرنده وجود دارد.	تاييد شد
فرضيه اهم	رابطه مثبت و معني داري بين هوش عاطفي مديران و جو سازماني با فرهنگ سازماني يادگيرنده در شرکت ملي نفت ايران وجود دارد.	تاييد شد

همچنين در پايان به منظور رتبه بندي تاثير هر يک از متغيرهاي چهارگانه هوش عاطفي مديران که شامل : آگاهي اجتماعي، مديريت روابط، خود مديريتي و خودآگاهي مي‌باشند، از آزمون فريدمن استفاده شد که نتايج حاصل شده در جدول شماره ۷ آمده است :

جدول شماره ۷ : ميانگين رتبه‌هاي هر يك از متغيرهاي تشكيل دهنده هوش عاطفي حاصل از آزمون فريدمن

عوامل چهارگانه تشکيل دهنده هوش عاطفي مديران	ميانگين رتبه‌ها
آگاهي اجتماعي	۲/۸۲
مديريت روابط	۲/٤۳
خود مديريتي	۲/٤۷
خودآگاهي	۲/۲۸

همانطور که در جدول شماره ۷ مشاهده مي‌گردد، بالاترين رتبه مربوط به آگاهي اجتماعي با ميانگين رتبه (۲/۸۲) مي‌باشد، دومين رتبه مربوط به خود مديريتي با ميانگين رتبه (۲/٤۷) است، مديريت روابط با ميانگين رتبه (۲/٤۳) در رتبه سوم قرار دارد، و نهايتاً پايين‌ترين رتبه مربوط به خودآگاهي با ميانگين رتبه (۲/۲۸) مي‌باشد.

نتيج بيانگر آن است كه آگاهي اجتماعي و بالطبع هوش عاطفي مديران بيشترين تاثير را بر جوسازماني و فرهنگ سازماني يادگيري دارد.

نتيجه گيري

نتايج حاصل از اجراي آزمون معني دار بودن ضريب همبستگي چند متغيري نشان دهنده همبستگي مثبت و معني داري بين هوش عاطفي و جو سازماني با فرهنگ سازماني يادگيري در شركت ملي نفت ايران مي باشد (P<۰/۰۱) . لازم بذكر است كه نتيجه حاصل از اين پژوهش همسو با مطالعات گلمن، چرنيز و همچنين ليمن مي‌باشد.

بر اساس يافته‌هاي ناشي از مباني نظري و نتايج تحليلي اطلاعات جمع آوري شده از طريق عمليات ميداني، اكثر فرضيه‌ها مورد تاييد قرار گرفته است. يافته‌هاي پژوهش بيانگر آنست كه هوش عاطفي بالاي مديران با جو سازماني همبستگي مثبت و بالايي دارد. مطالعات متعددي تاثير رهبري را بر جو سازماني مطالعه كرده و آن را تاييد كرده اند. مثلا كوون و ديگران(۲۰۰۲) بيان مي كند رهبري فرهمند وكارمندنگر بر جو سازماني بيش از رهبري كار محور تاثير دارد. اما چگونگي تاثير گذاري آن و تاثير بستر ايجاد شده بر فرهنگ سازماني يادگيرنده كمتر مورد مطالعه قرار گرفته است. در پژوهش حاضر با استفاده از رگرسيون به اين نتيجه رسيديم كه بخش اعظم و مهم موثر بر جو سازماني، "هوش عاطفي" مديران است كه اين امر نشان دهنده تاثير بسزاي هوش عاطفي مديران بر جو سازماني است.

نتايج همچنين بيانگر مثبت بودن رابطه بين مولفه‌هاي هوش عاطفي و ابعاد جو سازماني است. ضرايب همبستگي پيرسون بين مولفه‌ها و نتايج به دست آمده حاكي از آنست كه هوش عاطفي بر مولفه "اعتبار" تاثير بيشتري دارد. با مصاحبه اي كه با كاركنان و پرسنل شركت ملي نفت ايران انجام شد آنان نيز اين امر را تاييد كردند.

از مقايسه نتايج آماري براي تک تک مولفه‌هاي هوش عاطفي و جو سازماني كل نيز اين نتيجه بدست آمد كه جو سازماني كل با مولفه‌هاي خود آگاهي و آگاهي اجتماعي ارتباط بيشتري دارد. دليل اين موضوع را مي توان با توجه به ادعاي گولمن توضيح داد كه " آگاهي" هسته مركزي مهارت‌ها از جمله روابط و تعامل اجتماعي است زيرا هوش عاطفي زماني آغاز مي شود كه اطلاعات اثربخش و صحيحي به سيستم ادراكي فرد وارد شود (استرينگر، ۲۰۰۲ ، ص ۸۸).

در ضمن نتيجه حاصل از آزمون فرضيه مربوط به رابطه جو سازماني با فرهنگ سازماني يادگيرنده، نشان دهنده آن است كه براساس نظر مديران، شرايط لازم براي بسط فرهنگ سازماني يادگيرنده در اين شركت فراهم است.

در رابطه با تاثير جو سازماني بر فرهنگ سازماني يادگيرنده در مجموع از پنج فرضيه فرعي اين تحقيق چهار فرضيه را مي توان پذيرفت و يكي از آن‌ها مورد تاييد قرار نمي گيرد. فرضيه اصلي تحقيق نيز با توجه به داده‌هاي بدست آمده و تحقيق‌هاي صورت گرفته مورد تاييد قرار گرفت. به اين ترتيب، تاثير و كمک اين تحقيق به ادبيات پژوهشي، ارايه پاسخي روشن براي اين پرسش اساسي است كه ايا واقعا مدير و يا رهبر سازمان بر تعالي جو سازماني و پياده سازي و بسط فرهنگ سازماني يادگيري تاثير بسزايي دارد؟ و چگونه؟ پاسخ اين پژوهش

آنست كه اين امر بيشتر از طريق هوش عـاطفي صـورت مي پذيرد. مسلما اين يافته كاربردهاي عملـي و گـسترده اي از نظر انتخاب مدير دارد. يافته مزبـور لحـاظ نمـودن هوش عاطفي را براي انتخاب و ارتقا كاركنـان و مـديران مورد تاكيد قرار مي دهد. بر اساس يافته ايـن تحقيـق، در سنجش تاثير و ارزيابي عملكرد مدير، بايـد تـاثير هـوش عاطفي بر جـو سـازماني و فرهنـگ سـازماني يادگيرنـده مورد توجه و حساسيت بيشتري قرار گيرد.

همچنين يكي از يافته‌هاي مهم تحقيـق حاضـر رتبـه بندي تاثير هر يك از متغيرهاي مربوط به هـوش عـاطفي مديران بر فرهنگ سازماني يادگيري مي باشد. بـر اسـاس نتيجه حاصله، بالاترين رتبه مربوط به "آگـاهي اجتمـاعي مديران" با ميانگين رتبـه (۲/۸۲) مـي‌باشـد و همـين امـر اهميت بيشتر اين متغير در جو سازماني مساعد براي يک فرهنگ يادگيري در سازمان را نشان مي دهد.

منابع

۱. آذر ، عادل و مومني ، منصور. آمار و كـاربرد آن در مديريت، سمت ، جلد دوم ، چاپ پنجم، ۱۳۸۰.

۲. اكبرزاده، نسرين. هوش هيجاني (ديدگاه سالوي و ديگران) چاپ اول انتشارات سمت، ۱۳۸۳.

۳. دوستار محمد و خايف الهي احمد علـي. ابعـاد هوش هيجاني، مديريت و توسعه، شـماره ۱۸، ص ۵۲_ ٦۲، ۱۳۸۲.

۴. سنگه پيتر. پنجمين فرمان : خلق سازمان فراگيـر ترجمـه حـافظ كمـال هـدايت و محمـد روشـن، تهـران سازمان مديريت صنعتي، ۱۳۷۵.

۵. گانز باب. سـازمان تنـد آمـوز حفـظ و تـداوم مزيت رقابتي ترجمـه خـدايار ابيلـي شـركت طراحـي و مهندسي و تامين قطعات خودرو داخلي (سـايكو) چـاپ اول، ۳۰-۳۴، ۱۳۷۸.

۶. گولمن دانيل. دل آگاهي (هوشمندي احساسي و دلايل برتري آن بر بهره هوشي) ترجمه پيچهر فرجـادي، چاپ اول، ناشر آيين تفاهم، ۱۳۸۲

۷. نـوروزي سـهراب. بررسـي رابطـه بـين جـو سازماني سه گانه آموزش و پـرورش شـهر كرمانـشاه در سال تحصيلي ۱۳۸۰-۱۳۸۱، پايان نامه كارشناسي ارشـد، دانشگاه تربيت مدرس، ۱۳۸۱.

۸. وثـوقي كيـا، الهـام. هـوش هيجـاني، دانـشگاه الزهراء، خرداد، ۱۳۸۳.

9. Agashae Zoe and John Bratton (2001) "Leader-follower Dynamics: Developing a Earning Environment", Journal of work place learning Vol 13 No. 3 pp: 89_102.

10. Avolio B. J. et.al. (2003), "Assessing shared leadership: Development of a team" multifactor leadership questionnaire In: C.L. Pearce and J.A. Conger Editors, Shared leadership; reframing the hows and whys of leadership pp143_172 Sage, Thousand Oaks, C.A.

11. Ayers, D.F.(2005) "Organizational climate in its semiotic aspect" : a postmodern community college undergoes renewal ,Community College Review.

12. Bagshow M. (2000) "Emotional Intelligence-training people to be affective so they can be effective". Industrial and Commercial Training.Vol.32 No.2 PP: 61-65.

13. Baron, R (1997) "The emotional quotient inventory (EQ-i): Technical manual", Toronto, Canada: Multi-Health Systems Inc.

14. Cherniss, Carry, Ph.D., "The Business Case for Emotional Intelligence",Rutgers University, 2002, Available at :www.einconsortium.org.

15. Ciarrochi, Joseph.Forgas, Joseph. D. Mayer, John," Emotional Intelligence in Everyday's Life", 2001, Philadelphia, PA: Psychology press.

16. Dearborn, K. (2002) Studies in EI redefine our approach to leadership development,

Public Personnel Management Available at: www.findarticles.com.

17. Fleming, M. (2002) "What is safty culture? Rail way safety ever green House, Available at: www.google. com \ rwf\.

18. Gardner, W.L.et.al (2005) Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development , The leadership Quartly ,Voleme 16,Issue 3:343-372.

19. Gardbner, W.L. and Stough C.(2002) "Examining the relationship between leadeship and emotional intelligence in senior level managers" ,Leadership and Organizational Development Journal Vol.23 No.2 PP:68-78.

20. George, J. (2000). "Emotions and Leadership: The rolr of emotional intelligence", Human Relations, Vol.53 No.8 PP: 75-81.

21. Goleman D. (2000) "Leadership that gets results”, Harward Business Review.

22. Goleman D. Booyatzis R. & McKee A. (2001) "Primal leadership: the hidden driver of great performance", Harward Business Review .pp 43_53.

23. Greaves, Dr. Jane, Dr. Brad Berry," Team Emotional Intelligence", 2003 Available at: www.talentsmart.com.

24. Higgs, M.(2003)."How can we make sense of leadership in the 21st century?" Leadership and Organizational Development Journal Vol.24No.5.PP:273-284.

25. Holowzki, Antonia “The relationship between knowledge management and organization culture”, Applied information management program, December, 2002.

26. Hurley, 2002 R.F. Hurley, Putting people back into organizational learning, Journal of Business and Industrial Marketing 17 (2002) (4), pp. 270–281.

27. Koene, A. (2002) "Leadership effects on organizational climate and financial performance" – Local leadership effects in china organizations, The Leadership Quarterly Vol.13 Issue 3:193_215.

28. Manning, M. L., Davidson, M. And Manning R.L.(2005).Measuring tourism and hospitality employee workplace perceptions,International Journal of Hospitality Management ,Volume 24,Issue 1:75-90.

29. Manya Arond, Thomas,"Understanding EI can Help Alter Problem Behavior", Sept – Oct 2004, Physician Executive ,www.findarticle. com /p/ article/mi – mo843.

30. Marquardt, M.(1996) "Building the learning organization : A system approach to quantum improvement and global success "New York, Mc Graw-Hill.

31. Mayer, J. D.Salovey, P. Caruso, D. R. (1999). "Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence", Journal of Intelligence, 27. pp: 267-269.

32. Orme, G. and Ashton, C. (2003)."Ethics – a foundation competency.Industrial and Commercial Training". Vol.35, No.5, PP: 184-190.

33. Ortenblad Anders (2004) "The learning organization towards an integrate model", the learning organization Vol.1 No.2, pp: 129_144.

34. Rhoades, L. , Eisenberger, R. and S. Armeli. (2001) Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support, Journal of Applied Psychology 86:825-836.

35. Sivanathan, N. and Fekken, G. C. (2002)"Emotional Intelligence, moral reasoning and transformational leadership". Leadership and Organizational Development Journal Vol.23No.4.PP:198-204.

36. Watts, S. and H, J.C. (2006) Inovative IT climates: CIO perspective, The Journal of Strategic Information Systems, Volume 15, Issue 2: 125-151.