

بسمه تعالی

جزوه آموزشی:

مهارت تاب آوری در محیط کار و سازمانی

مدرس:

دکتر رضا رهبر

سال ۱۴۰۵

مقدمه

آموزش تاب آوری منابع انسانی ذهنیت‌ها و رفتارهای مفیدی را برای غلبه بر موقعیت‌های چالش برانگیز آموزش می‌دهد و آن را به ابزاری موثر برای بهبود رفاه، بهره‌وری و پشتکار کارکنان تبدیل می‌کند. سازمان‌هایی که نیروی کار انعطاف‌پذیر ایجاد می‌کنند، می‌توانند در برابر پیچ و خم‌های یک چشم‌انداز تجاری پیچیده مقاومت کنند. این جزوه آموزشی به این می‌پردازد که آموزش تاب آوری در محیط کار چیست و چگونه می‌توان در این راستا اقدامات بهبودی ایجاد کرد. نقش منابع انسانی در ایجاد نیروی کار انعطاف‌پذیر این است که منابع انسانی می‌تواند از طریق تأثیرات فرهنگ سازمانی و استراتژی‌های توسعه کارکنان، آموزش ارائه دهد و تاب‌آوری را تشویق کند.

تاب آوری در محیط کار چیست؟

تاب آوری منابع انسانی توانایی عبور از ناملایمات و سازگاری با تغییرات است. در محل کار، تاب آوری به این معناست که کارکنان به خوبی به فشارها پاسخ می‌دهند، بر چالش‌ها غلبه می‌کنند، گزینه‌ها و راه‌حل‌ها را تشخیص می‌دهند و موانع یا اشتباهات را به فرصت‌های یادگیری تبدیل می‌کنند.

افراد تاب آور دارای چه ویژگی‌های هستند؟

- احساس کنترل بر انتخاب‌ها و واکنش‌ها با در نظر گرفتن احساسات.
- یک ذهنیت برای استقامت
- توانایی تعیین اهداف واقع بینانه و پیگیری آنها
- ذهنیت حل مسئله در هنگام بروز شرایط دشوار
- توانایی به کارگیری از تجربیات گذشته در شرایط فعلی
- اعتماد به نفس و عادات مداوم مراقبت از خود
- انگیزه ای برای جستجوی جامعه و توسعه یک شبکه پشتیبانی

مدیریت چالش‌های پیش‌بینی نشده در محیط کار نیازمند نیروی کار انعطاف‌پذیر است و بسیاری از سازمان‌ها ممکن است با کمبود تاب آوری مواجه شوند. یک ارزیابی جهانی از زندگی کارکنان توسط گالوپ نشان داد که ۵۵٪ از کارمندان نشان دادند که در حال مبارزه هستند، ۱۱٪ در شرایط سخت بودند و تنها ۳۱٪ احساس می‌کردند که در حال پیشرفت هستند.

چرا تاب آوری در سازمان ها مهم است؟

رفاه کارکنان بر بهره‌وری تأثیر می‌گذارد. وقتی افراد مهارت‌های مقابله‌ای سالمی نداشته باشند، احساس پیچیدگی می‌کنند. آنها روی مشکلات تمرکز می‌کنند، به درگیری واکنش بیش از حد نشان می‌دهند و اضطراب و استرس بیشتری را تجربه می‌کنند. یک گزارش بهداشت روانی در آمریکا نشان داد که ۷۱ درصد از کارمندان در تلاش برای افزایش تمرکز هستند.

ارائه آموزش های تاب آوری منابع انسانی می‌تواند کارکنان را در موقعیت بهتری برای خوش بین بودن و داشتن اعتماد به نفس و انرژی برای مقابله با چالش‌ها و مبارزه با استرس شغلی و فرسودگی شغلی قرار دهد.

محیط کار و فرهنگ: به جای مواجهه با چالش‌ها با ترس، کارکنان انعطاف پذیر احساس می‌کنند برای پرورش نگرش مثبت و ایجاد فضای سالم تر برای حل مشکلات و انجام کار مجهز هستند.

نوآوری: کارکنان انعطاف پذیر چالش‌ها را فرصت‌های یادگیری می‌دانند. آنها تمایل بیشتری به اشتراک گذاری ایده‌ها و ریسک پذیری دارند بدون اینکه ترس از شکست بر آنها غالب شود.

ارتباط: تاب آوری شامل پذیرش بازخورد و شفاف بودن برای روش‌های جدید تفکر و تعامل برای حل تعارض است.

بهره‌وری: افراد بیشتر بر کار تیمی و نتایج تمرکز می‌کنند تا کارآمدتر و سازنده‌تر باشند.

توسعه رهبری: رهبران قوی نیاز به انعطاف پذیری دارند تا از سختی‌ها عقب نشینی کنند، از شکست‌ها درس بگیرند و نمونه ای از اعتماد به نفس برای بقیه سازمان باشند. ایجاد این ویژگی‌ها در تیم‌ها، مخزن استعداد رهبری را گسترش می‌دهد.

جابجایی: تاب‌آوری تیم‌ها را تشویق می‌کند تا تغییرات را در آغوش بگیرند و به آن‌ها مهارت‌هایی می‌دهد که به آنها کمک می‌کند تا به موقعیت‌های جدید انتقال یابند. به عنوان مثال، کارکنان انعطاف پذیر می‌توانند بهره‌وری خود را در محل و از راه دور در یک مدل کار ترکیبی حفظ کنند.

مشارکت و حفظ کارمندان: روش‌های ایجاد انعطاف‌پذیری به افراد کمک می‌کند تا از تمرکز بر موارد منفی خودداری کنند و احساس کنترل و اعتماد به نفس بیشتری نسبت به وظایف خود کنند. آنها همچنین

راحت تر در شرایط چالش برانگیز به دنبال حمایت از همکاران هستند. این نوع محیط افراد را بهتر درگیر می کند و آنها را برای ماندن در شرکت ترغیب می کند. یک توسط انجمن قلب آمریکا نشان می دهد که ۹۴٪ از کارکنان مورد بررسی که در برنامه های آموزشی تاب آوری منابع انسانی شرکت کردند، درک مثبت و تعهد بیشتری نسبت به کارفرمای خود داشتند.

انواع آموزش تاب آوری در محیط کار

- آموزش تاب آوری عاطفی
- آموزش تاب آوری ذهنی
- آموزش تاب آوری اجتماعی
- آموزش تاب آوری فیزیکی

تاب آوری عاطفی

تاب آوری عاطفی توانایی تنظیم احساسات خود در طول تجربیات منفی یا استرس زا است. فرد می تواند آرامش خود را حفظ کند و بدون اینکه تحت فشار قرار گیرد، وضعیت را حل کند.

آموزش تاب آوری عاطفی شامل راه هایی برای ایجاد ویژگی های زیر است:

- خودآگاهی برای درک اینکه چگونه احساسات بر رفتارها و اعمال قبلی تأثیر می گذارد.
- خود کنترلی برای انتخاب واکنش ها بر اساس موقعیت هاست، نه احساسات.
- پشتکار برای ادامه تلاش و ثابت بودن.
- تفکر انعطاف پذیر که عقلانیت، خوش بینی و سازگاری را در بر می گیرد.
- روابط بین فردی که پیوندهای عاطفی سالم ایجاد می کند.

تاب آوری ذهنی

تاب آوری ذهنی استعدادی برای سازگاری با عدم اطمینان و تغییر است. قدرت ذهنی به افراد کمک می کند در شرایط بحرانی آرام باشند، امیدوار بمانند و تصمیم آگاهانه ای در مورد نحوه واکنش به مشکلات بگیرند. آموزش تاب آوری ذهنی به افراد کمک می کند تا رویکردهای جدید را از طریق موارد زیر اتخاذ نمایند:

- شناسایی نقاط قوت شخصیت افراد
- یادگیری مهارت های حل مسئله.

- تعیین اهداف.
- بازنگری چالش ها به عنوان فرصت های رشد.
- نگاه کردن به ناملایمات به عنوان یک موقعیت موقت.
- در نظر گرفتن شرایط

تاب آوری اجتماعی

تاب آوری اجتماعی ظرفیت یک گروه برای سازماندهی مجدد و انطباق در شرایط مخرب است. افراد یکدیگر را می پذیرند و در روابط معنادار برای همکاری و حل مشکلاتی که گروه را تحت تاثیر قرار می دهند، ارتباط برقرار می کنند. آموزش تاب آوری اجتماعی شامل روش هایی برای ایجاد اعتماد، احترام، توانمندسازی و احساس در سازمان است.

روش ها ممکن است شامل موارد زیر باشد:

- تمرین ها یا فعالیت های تیم سازی
- دستورالعمل ارزش تنوع و شمول.
- اجازه دادن به تیم ها برای در دست گرفتن مالکیت پروژه ها.

جلسات گفتگو را باز کنید که در آن افراد احساس راحتی می کنند تا نظرات خود را به اشتراک بگذارند و در مورد مسائل صحبت کنند.

تاب آوری فیزیکی

تاب آوری فیزیکی توانایی بدن برای برآوردن نیازهای فیزیکی و مدیریت تغییرات است. وضعیت جسمانی یک فرد می تواند با انرژی لازم برای انعطاف پذیری بیشتر در محدوده های دیگر مرتبط باشد.

آموزش تاب آوری بدنی بسته به نوع سازمان متفاوت است. این می تواند شامل تمرینات خاصی باشد که توانایی فرد را برای انجام جنبه های فیزیکی کار خود تقویت می کند. همچنین می تواند برنامه های سلامتی باشد که کارکنان را تشویق به انتخاب سبک زندگی سالم با ترویج تغذیه مغذی، ورزش، خواب کافی یا روش های آرامش بخش می کند.

چگونه یک برنامه آموزشی تاب آوری ایجاد کنیم؟

چه مسئولیت کامل داشته باشید یا با سایر ذینفعان برای برنامه ریزی و اجرای یک برنامه آموزشی تاب آوری همکاری کنید، مراحل زیر به شما کمک می کند تا یک برنامه جامع و موثر ایجاد کنید:

- برای شناسایی اهداف و محتوای آموزشی نیازسنجی انجام دهید؛
- فرمت آموزش و روش تحویل را تعیین کنید؛
- مواد آموزشی را توسعه دهید؛
- تست آزمایشی انجام دهید؛
- اثربخشی برنامه آموزشی را ارزیابی کنید؛
- حمایت مستمر برای ایجاد انعطاف پذیری ارائه دهید؛
- تاب آوری را با سایر برنامه های توسعه کارکنان ادغام کنید.

هدف از آموزش تاب آوری:

به کارکنان کمک می کند با عدم اطمینان و تغییر مواجه شوند و در عین حال بهره ور باشند.

مزیت آموزش تاب آوری:

نیروی کار قوی تری را با مشارکت کارکنان، رفاه، بهره وری و حفظ بهبود می بخشد.

اساس تاب آوری

هوش هیجانی

خلاصه

هوش هیجانی، اصطلاح فراگیری است که مجموعه گسترده‌ای از مهارت‌ها و خصوصیات فردی را در بر گرفته و معمولاً به آن دسته مهارت‌های درون فردی و بین فردی اطلاق می‌گردد که فراتر از حوزه مشخصی از دانش‌های پیشین، چون هوش منطقی و مهارت‌های فنی یا حرفه‌ای است. هوش هیجانی از آخرین مباحث متخصصین در خصوص درک تمایز بین منطقی و هیجان بوده و برخلاف مباحث اولیه در این تحقیق، فکر و هیجان به عنوان موضوعاتی برای سازگاری و هوشمندی تلقی شده است با توجه به این که هوش هیجانی، توان استفاده از احساس و هیجان خود و دیگران در رفتار فردی و گروهی در راستای دستیابی به بیشترین مطلوبیت است. بر این اساس اشخاصی که از هوش هیجانی بالایی برخوردار هستند، در زمینه شناخت هیجانات خود و دیگران و کنترل این هیجانات در سطح بالایی قرار دارند. بنابراین تلفیق دانش و توانایی‌های علمی و تجربی و توانایی‌های هیجانی می‌تواند در دستیابی افراد به اهداف‌شان کارساز و مفید باشد

مقدمه

امروزه روانشناسان علاوه بر توجهی که به تفاوت افراد از لحاظ هوش علمی دارند، هوش هیجانی را نیز به عنوان یک تفاوت عمده بین شخصیت‌های مختلف قلمداد می‌کنند. به‌طوری که افراد مختلف ممکن است از لحاظ میزان بهره هوش هیجانی متفاوت از یکدیگر باشند و این تفاوت به شیوه‌های گوناگون در زندگی آن‌ها نمود پیدا کند. کارکردها و عملکردهای افراد به دلیل داشتن درجه هوش هیجانی متفاوت بوده و کل زندگی آن‌ها را تحت الشعاع قرار می‌دهد. هوش هیجانی از مهمترین خصیصه‌هایی است که می‌تواند به مدیران در فرایند دست یابی به رهبری کمک کند. هوش هیجانی سعی در تشریح و تفسیر جایگاه هیجان‌ها و احساسات در توانمندی‌ها و شایستگی‌های انسانی دارد. مدیران برخوردار از هوش هیجانی، رهبران موثری هستند که اهداف را با حداکثر بهره‌وری، رضایت‌مندی و تعهد کارکنان محقق می‌سازند. بررسی نشان داده، گوی رقابت آینده را رهبرانی خواهند بود که بتوانند به طور اثربخشی با منابع انسانی خود ارتباط برقرار کنند. هوش هیجانی از مولفه‌هایی است که می‌تواند در روابط مدیران با اعضای سازمان نقش ایفا کند.

به دنبال نظریه‌های هوش هیجانی سالووی و مایر، ریون بار-آن^۱ و دانیل گلمن^۱ نیز پا به این عرصه نهادند به‌طوری که با ارائه نظریات مهمی از سوی آن‌ها، مفهوم هوش هیجانی طی سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۱ چنان به

^۱ - Reuven Bar- On

گسترده‌گی رسید که روانشناسان و دانشمندان و حتی دانشجویان را راغب به انجام تحقیقات در این زمینه نمود. یکی از دلایل تمایل به تحقیق در زمینه هوش هیجانی این بود که هوش هیجانی، یکی از مولفه‌هایی است که می‌تواند به میزان زیادی در روابط مدیران با اعضای سازمان نقش مهمی ایفا کند. در حقیقت هوش هیجانی عامل تعیین کننده توفیق و عدم توفیق مدیران می‌باشد. هوش هیجانی و کاربرد آن در رهبری و مدیریت، باعث ایجاد مفاهیم جدیدی در سازمان‌ها شده است. با به کارگیری اصطلاح مدیریت بر قلب‌ها، تحول عظیمی در سیستم مدیریتی سازمان‌ها به وجود آمده است.

یکی از بزرگترین چالش‌های قرن بیست و یکم برقراری روابط است. با توسعه روزافزون بزرگراه‌ها برای سرعت بالا، گسترش فناوری و افزایش رقابت‌های جهانی، مردم، در حین تقویت زمینه فردی، با وظیفه حفظ روابط حرفه ای خود نیز روبرویند، تفاوت بین رابطه حرفه‌ای و زمینه فردی مسیری است که می‌پیمایند، اگر توازن داشته باشید، هر دو را به نحو مطلوب انجام خواهیم داد و اگر نتوانید یکی از آن دو را حفظ کنید، شکست خواهید خورد.

یکی از راه‌های جلوگیری از این شکست‌ها آموختن روابط انسان بر پایه قابلیت‌های هوش هیجانی کنترل هیجانات می‌باشد و این یک ضرورت تام است. از این رو مفهوم هوش هیجانی و روابط مبتنی بر آن جزاً و کلاً اهمیت ویژه ای دارد. از لحاظ کلی، هوش هیجانی در دو سطح انفرادی و اجتماعی حائز اهمیت است. در سطوح فردی، برخورددار بودن از هوش هیجانی، بدین معناست که وقتی در آدمی که قلبی شکسته یا آرزوهای بر باد رفته یا ناکامی رخ داده، پردازش خردمندانه هم چنان در او ادامه می‌یابد. گلמן در سال ۱۹۹۵ در اهمیت هوش هیجانی بیان می‌دارد بر این قاعده که بهره هوشی پیش بینی کننده موفقیت است، استثنای بسیار وجود دارد. دانیل گلמן معتقد است که در بهترین حالت بهره‌هوشی حداکثر حدود ۲۰ درصد در پیش بینی موفقیت در زندگی سهم دارد، در حالی که ۸۰ درصد باقی مانده به نیروهای دیگر مربوط می‌شود که مجموعه این نیروهای دیگر مربوط می‌شود که مجموعه این نیروهای دیگر هوش هیجانی نامیده می‌شود. یعنی توانایی‌هایی چون فرد بتواند انگیزه خود را تقویت نماید و در مقابل ناملازمات پایداری کند، تکانش‌های خود را کنترل نماید. حالات روحی خود را تنظیم کند و نگذارد پریشانی خاطر، قدرت تفکر او را خدشه دار سازد، با دیگران همدلی کند و امیدوار باشد. هوش هیجانی ما را قادر می‌سازد تا بتوانیم احساسات خود را شناخته و آن را به صورت مطلوبی ابراز و اداره کنیم. هوش هیجانی در برقراری

^۱ - Daniel Goleman

ارتباط موفق با همکاران، اعضاء خانواده و آشنایان به ما کمک می کند و درهای صمیمیت، دوستی و محبت را به روی مان می گشاید. به این حالت در روان شناسی بلوغ فکری یا پختگی گویند.

در اهمیت هوش هیجانی می توان گفت آن چه اساس و سنگ بنای موفقیت انسان ها است، افزون بر دارا بودن بهره هوشی مناسب، آموزش و به کارگیری مهارت های شناخت، ابراز کنترل هیجانات و توانایی همدلی با احساسات دیگران یا به صورت خلاصه هوش هیجانی بالا است. مهارتی که برای یادگیری در همه زمینه ها در تمامی جنبه های زندگی ضروری است.

تحقیقات نشان می دهد اهمیت هوش هیجانی در جهت پیشرفت موقعیت سازمان ها در حال افزایش است. با کمک بهره هوشی می توان پیش بینی کرد چه شغلی مناسب چه فردی است. در حالی که هوش هیجانی می تواند مسیر پیشرفت شکست یا در جا زدن کارکنان را پیش بینی کند. در سطوح رهبری سازمان ۸۵ درصد قابلیت ها برای کسب موفقیت به هوش هیجانی بستگی دارد تا به توانایی های فنی و هوشی. مدیران با هوش هیجانی بالا تنها ۱۵ الی ۲۰ درصد اهدافشان محقق می شود. تنها مدیران نیستند که نیازمند هوش هیجانی بالا هستند. سازمان ها می توانند با استفاده از هوش هیجانی کارکنان نیز رشد کنند. چرنیس و گلמן اظهار نموده اند؛ قابلیت های اجتماعی چون آگاهی و مهارت اجتماعی موجب افزایش هوش هیجانی گروهی شده و این امر به نوبه خود موجب کارایی سازمانی می شود. هوش هیجانی گروهی را توانایی گروه در ایجاد هنجارهایی جهت مدیریت فرایند هیجانی خود به منظور اعتمادسازی، رشد هویت گروهی و ارتقاء سودمندی گروهی، تعریف نموده اند.

تعریف هوش

تاکنون این پرسش همواره بوده است که هوش چیست؟ از کجا می آید؟ و چگونه رشد می کند؟ وقتی روانشناسان روش ها و ابزاری را برای اندازه گیری هوش ساختند. تعریف ارسطو از انسان همچون حیوانی اندیشه ورز، مشغله ای فکری درباره هوش شناختی پدید آورد. هوش از قدیمی ترین مفاهیم روانشناسی است که در متون علمی بحث های متعددی درباره آن شده اما هنوز هم نظریه پردازان بر سر تعریف آن توافق نظر ندارند. برای نمونه، آیا هوش نوعی توانایی با کیفیت واحد و یا حاصل جمع مجموعه ای از مهارت ها است؟ هنوز به پاسخ روشنی منجر نشده است.

آنچه مسلم است، هوش از جذاب‌ترین نیروهای روانی است که جلوه‌های آن در موجودات مختلف به مقادیر متفاوت قابل مشاهده و رویت است. هر چه موجودات از تکامل بیشتری بهره‌مند بوده و به همان نسبت از پیچیدگی بیشتری برخوردار باشند، از نظر هوشی نیز پیشرفته‌تر خواهند بود. میزان زیرکی، عقل، فهم و تحلیل انسان بر اساس هوش سنجیده می‌شود. هوش، جلوه استعدادهای خاص شماسست. عقل از دریچه هوش خودنمایی می‌کند. هر اندازه که عقل بارور شود، سطح حکمت، دانایی و خردورزی ارتقا می‌یابد. هوش دارای تعاریف متفاوتی است، چپو، هانگ و دوئک در سال ۱۹۹۴، هوش را سطحی از مهارت‌ها و شناخت‌ها دانسته‌اند که برای حل مسئله به آسانی قابل دسترسی است. یکی دیگر از تعاریف هوش را عبارت از مجموعه‌ای از توانایی‌های شناختی می‌داند که امکان کسب دانش و یادگیری و چگونگی حل مشکلات را فراهم می‌سازد.

انواع هوش

هوش مصنوعی^۱

هوش مصنوعی را باید عرصه پهناور تلاقی و ملاقات بسیاری از دانش‌ها، علوم و فنون قدیم و جدید دانست. ریشه‌ها و ایده‌های اصلی آن را باید در فلسفه، زبان شناسی، ریاضیات، روانشناسی نورولوژی و فیزیولوژی یافت. هدف هوش مصنوعی به طور کلی ساخت ماشینی است که بتواند فکر کند. در سال ۱۹۴۳ با اختراع رایانه‌های الکترونیکی، هوش مصنوعی، دانشمندان را به چالشی بزرگ فراخواند. نام هوش مصنوعی در سال ۱۹۶۵ میلادی به عنوان یک دانش جدید ابداع گردید هوش مصنوعی عبارت است از به-کارگیری رایانه برای انجام کارهایی که اگر آن کارها را انسان انجام می‌داد هوشمندانه نامیده می‌شد. هوش مصنوعی تلاشی است برای ایجاد سیستم‌های مبتنی بر رایانه (هم سخت افزار و هم نرم افزار) که مانند انسان رفتار کنند.

هوش طبیعی

عامل مهم متمایز کننده انسان از سایر حیوانات توان انسان در همراه کردن چیزهای متفاوت با یکدیگر برای به خاطر سپردن آن‌ها و استفاد از استعاره و قیاس (مشابهت) است. انسان با استفاده از استعاره و قیاس قواعد

^۱ - AI: Artificial Intelligence

جدیدی ایجاد می‌کند و قواعد قدیمی را در وضعیت‌های جدید به کار می‌گیرد و گهگاه نیز به صورت شهودی یا غریزی و بدون به‌کارگیری قواعد رفتار می‌کند. بیشتر آن چیزی که شعور متعارف در انسان نامیده می‌شود در توان او برای ایجاد استعاره و قیاس نهفته است. هوش طبیعی انسان همچنین توان منحصر به فردی برای تحمیل دستگاه ادراکی به دنیای اطرافش دارد.

هوش اجتماعی^۱

هوش اجتماعی برای اولین بار در تحقیقات یک روانشناس به نام ادوارد ثرندایک^۲ در سال ۱۹۲۰ و بعداً توسط گیلفورد^۳ در سال ۱۹۶۸ در مدل «هوش رفتاری» بررسی و جستجو گردید. اما با وجود این تنها چند سال است که به وسیله گلמן و آلبرچت^۴ در سال ۲۰۰۶ معروف و شناخته شده است. هوش اجتماعی از نظر ثرندایک توانایی درک دیگران، عمل و رفتار هوشمندانه و خرد ورزانه در روابط با دیگران است. ثرندایک رفتار هوشمندانه را متشکل از توانایی‌های خاص گوناگون می‌داند. او از سه نوع هوش صحبت می‌کند که افراد مختلف در هر یک از این انواع می‌توانند متفاوت باشند:

- هوش انتزاعی: این نوع هوش با اندیشه و نهادها و درک روابط و پدیده‌ها سر و کار دارد. توان درک نظریه‌ها، ریاضیات و ... به این نوع هوش مرتبط است.
- هوش مکانیکی: به آن دسته از ویژگی‌های ارتباطی اشاره دارد که به بهره‌گیری موثر از ابزارها و انجام اعمال و فعالیت‌هایی مربوط می‌شود. افرادی که از نظر انجام فعالیت‌ها و مهارت‌های عملی بازده خوبی دارند، از هوش مکانیکی بالایی برخوردارند.
- هوش اجتماعی: به توانایی‌های فردی که ایجاد روابط اجتماعی مناسب را میسر می‌سازد، اطلاق می‌شود.

مهارت‌های اجتماعی که به عنوان کلیدهای شایستگی‌های هوش اجتماعی می‌باشند، شامل مشخصه‌های زیر هستند: توانایی بیان و ابراز خود در تعاملات و مراودات روزمره اجتماعی- توانایی تعبیر و درک موقعیت‌های اجتماعی مختلف- آگاهی از نقش‌های اجتماعی (آگاهی از هنجارهای اجتماعی)- مهارت‌های حل

^۱ - Social Intelligence

^۲ - Edward Thorndike

^۳ - Guilford

^۴ - Albrecht

مسائل بین فردی و مهارت‌های بازی‌های اجتماعی - نحوه برقراری تعاملات موثر با مردم (ویژگی مهم رهبران اثر بخش). بنابراین با نظر به ویژگی‌های اشاره شده در رابطه با هوش اجتماعی، هوش اجتماعی را می‌توان به عنوان یک توانایی برای تعبیر و تفسیر موقعیت‌های اجتماعی و سازگاری با آن‌ها تعریف کرد.

هوش فرهنگی

مفهوم هوش فرهنگی برای نخستین بار توسط ایرلی وانگ از محققان مدرسه کسب و کار لندن مطرح شد. این دو هوش فرهنگی را قالب یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و ارائه پاسخ‌های رفتاری صحیح به این الگوها تعریف کرده‌اند. هوش فرهنگی یک قابلیت فردی برای درک، تفسیر و اقدام اثر بخش در موقعیت‌هایی دانسته شده است که از تنوع فرهنگی برخوردارند و با آن دسته از مفاهیم مرتبط با هوش سازگار است که هوش را بیشتر یک توانایی شناختی می‌دانند. و دارای اجزای ذیل است:

۱. دانش هوش فرهنگی: دانشی است که بیانگر درک فرد از تشابهات و تفاوت‌های فرهنگی است و دانش عمومی و نقشه‌های ذهنی فرد از فرهنگ‌های دیگر را نشان می‌دهد.
۲. انگیزش هوش فرهنگی: میزان تمایل فرد به تجربه نمودن فرهنگ‌های دیگر و ارتباط با افراد مختلف در سایر فرهنگ‌ها را نشان می‌دهد.
۳. رفتار هوش فرهنگی: این امر قابلیت فرد را در سازگاری با رفتارهای کلامی و غیر کلامی که برای برخورد با فرهنگ‌های مختلف مناسب هستند را نشان می‌دهد.
۴. استراتژی هوش فرهنگی: بدین معناست که فرد چگونه تجربیات میان فرهنگی را درک می‌کند. این استراتژی بیانگر فرایندهایی است که افراد برای کسب و درک دانش فرهنگی به کار می‌برند.

هوش سازمانی^۱

تحقیق پیرامون هوش به عنوان مفهومی جذاب و کنجکاوی برانگیز، به جز روانشناسی ادراکی و فردی در بسیاری از رشته‌های دیگر هم مورد توجه قرار گرفته است. یکی از رشته‌هایی که به این موضوع دامن زده و علاقه فزاینده‌ای به اهمیت آن دارد، ادبیات مرتبط با توسعه سازمان و مدیریت می‌باشد. علی رغم توجهات

^۱ - OI: Organizational Intelligence

بسیار زیاد، این مفهوم کماکان در دانش توسعه سازمانی مبهم می باشد. فقدان تئوری واحد هوش سازمانی، به واسطه دیدگاه ها و ایده های متعدد و چندپاره محققان در این زمینه مطالعاتی، بر ابهام این مفهوم صحنه می گذارد. هوش سازمانی به عنوان یک فرایند، تجزیه و تحلیل تئوریک یک سازمان را با مجموعه ای از فرایندهای فرعی فراهم می سازد و هوش سازمانی به عنوان یک محصول خط مشی ترکیبی و طرح و راهنمایی هایی جهت طراحی سیستم اطلاعاتی برای سازمان تهیه می کند. البته این دو جزء از یکدیگر منفک نبوده و به عنوان دو عامل وابسته به یکدیگر در سازمان عمل می کنند. به ظرفیت یک سازمان برای به کارگیری همه نیروی فکری کارکنانش و تمرکز آن نیروی فکری بر انجام مأموریت سازمان هوش سازمانی گفته می شود. آلبرخت معتقد است هوش سازمانی از هفت بعد به شرح زیر تشکیل شده است:

۱. بینش استراتژیک: هر سازمان به یک تئوری، یک مفهوم، یک اصل سازمان یافته، یک تعریف از مقصدی که در تلاش جهت رسیدن آن می باشد، نیاز دارد. پیش فرض بینش استراتژیک این است که رهبران قادرند مفهوم موفقیت را بیان کرده، آن را پروراند و حتی در مواقعی که نیاز باشد آن را بازآفرینی نمایند.

۲. سرنوشت مشترک: هنگامی که تمامی و یا اکثر افراد یک سازمان، مأموریت سازمان را بدانند به حس، هدف مشترک رسیده و نقش خودشان را در موفقیت سازمان درک می کنند. آن ها قادر خواهند شد که با هم افزایی در جهت رسیدن به چشم اندازشان گام برداشته و به این حس دست یابند که «ما همگی سوار بر یک قایقیم».

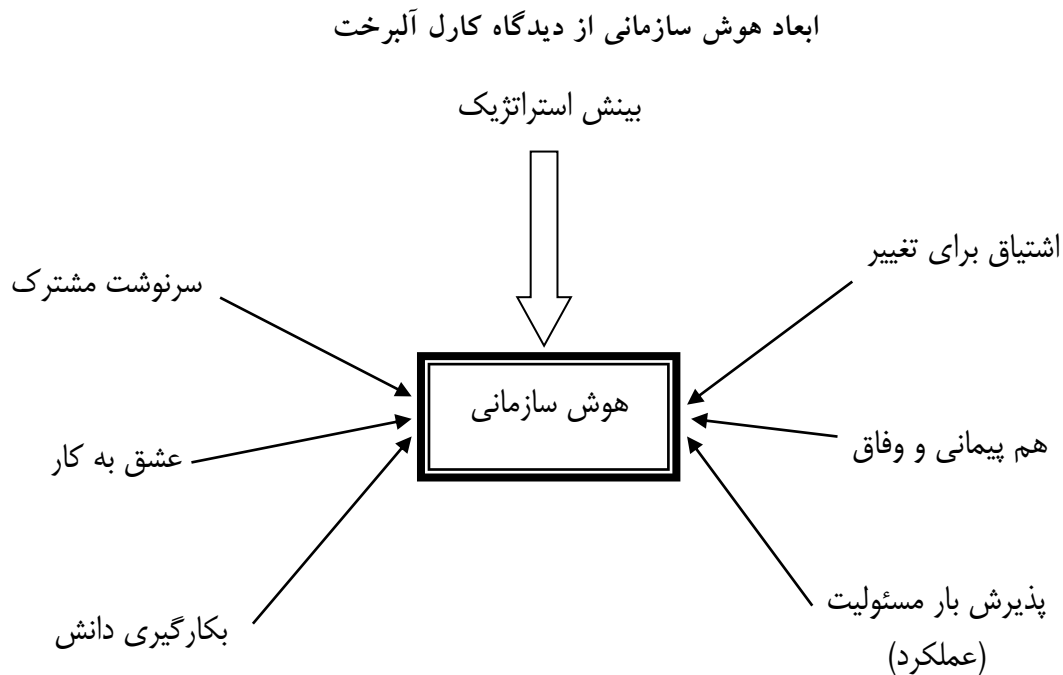
۳. اشتیاق برای تغییر: در برخی فرهنگ های سازمانی نحوه عملکرد، تفکر و واکنش مجدد نسبت به محیط اطراف آنقدر همسان شده است که هر نوع و تحول نشان دهنده نوعی بیماری و حتی آشوب محسوب می شود. در صورتی که در برخی دیگر تغییر نشان دهنده چالش، کسب تجارت جدید و مهیج است و به عبارت دیگر شانس است برای شروع کار و فعالیت جدید. افراد در چنین محیط هایی نیاز به بازآفرینی مدل و الگوی کسب و کار را به عنوان یک چالش مهیج و مطلوب که فرصتی برای یادگیری روش های جدید کامیابی است را به خوبی احساس می نمایند. میل به تغییر و تحول نیازمند آن است که با همه تغییراتی که برای تحقق چشم انداز استراتژیک لازم است، سازگار باشد.

۴. عشق به کار: جدای از بعد سرنوشت مشترک، بعد عشق به کار، تمایل به مشارکت بیش از استاندارد می باشد. هر یک از اعضای سازمان متعهد به سهیم شدن در امور سازمان می باشد.

۵. همسویی ساختارها و سیستم ها: هر گروه، بیش از ۱۲ نفر که فاقد مجموعه قوانین جهت انجام امورشان باشند، در فعالیت های یکدیگر ایجاد اختلال می کنند، آن ها می بایست جهت رسیدن به رسالتشان، خودشان را سازماندهی کنند، مسئولیت ها و وظایف را تقسیم کرده و مجموعه ای از قوانین را جهت تعامل با یکدیگر و پاسخگویی به محیط، تدوین نمایند. هر ساختار سازمانی ای را که تصور کنید، می تواند همچون مساعدتی که فراهم می نماید، محدودیت هایی را ایجاد کند. کار کردن هوشمندانه و انجام موثر امور با سیستم های احمقانه، بسیار دشوار می باشد. گاهی اوقات سازمان ها خودشان راه حل ها را تبدیل به مشکل می کنند. در سازمان های باهوش، نظام ها (سیستم ها) دست به دست هم داده اند تا افراد را به انجام مأموریت قادر سازند.

۶. بکارگیری دانش: این روزها بیش از پیش موفقیت یا شکست سازمان ها بر پایه استفاده موثر از داده، اطلاعات و دانش بنا نهاده شده است. سازمان ها همچون ارزش اطلاعات عملیاتی که هر لحظه در ساختار سازمانی شان جریان دارد، به دانش اکتسابی خرد و فرزانه، احساس شایستگی افرادشان، وابسته هستند. ظرفیت ایجاد، انتقال، سازماندهی، به اشتراک گذاشتن و به کار بردن دانش، به یکی از جنبه های مهم و حیاتی رقابت در محیط های پیچیده تبدیل شده است. بکارگیری دانش ظرفیتی است که فرهنگ و جو حاکم بر سازمان جهت استفاده از منابع ارزشمند فکری و اطلاعاتی خود ایجاد می کند.

۷. پذیرش بار مسئولیت (عملکرد): این کافی نیست که مدیران صرفاً درگیر عملکرد (اجرا) و یا به عبارت دیگر حصول اهداف استراتژیک و نتایج شوند. در یک سازمان باهوش، هر فردی مالک عملکرد است. یعنی آنچه که می بایست بدان ها دست یابد را احساس کرده و به درستی و اعتبار اهداف سازمان اعتقاد داشته باشد.



رویکردهای هوش سازمانی

آکگون^۱ و همکارانش در تحقیق خود سه رویکرد را برای هوش سازمانی مطرح کردند:

۱. رویکرد ادراکی: تاکید رویکرد ادراکی بر استفاده از توانایی های محاسباتی و فکری در تصمیم گیری ها می باشد. اجزاء هوش سازمانی در این رویکرد، ایجاد توانایی ها و ظرفیت های پردازش اطلاعات مانند توانایی و ظرفیت به دست آوردن اطلاعات، تفسیر و بیان آن، توزیع و ذخیره سازی و بالاخره به کارگیری اطلاعات می باشد.
۲. رویکرد رفتاری: بر اساس این رویکرد، سازمان هوش و توانایی خود را در واکنش به تغییرات محیطی و مشکلات و پیامدهای دیگر و چگونگی سازگاری با آنها از طریق اصلاح رفتار، نشان می دهد. اجزاء هوش سازمانی در رویکرد رفتاری، ایجاد ظرفیت و توانایی سازگاری مانند چندگانگی، افزونگی و پیوند میان اعضاء می باشد.
۳. رویکرد اجتماعی / هیجانی: تاکید این رویکرد، توانایی انجام وظایف درون فردی یا توانایی درک و برقراری ارتباط با دیگران است. اجزاء هوش سازمانی در رویکرد اجتماعی / هیجانی، ایجاد ظرفیت عاطفی سازمان مانند مهارت، تطبیق، تشخیص، تشویق، آزادی عمل و سرزندگی عاطفی می باشد.

^۱ - Akgun

هوش رقابتی^۱

هوش رقابتی را می توان به عنوان یک برنامه رسمی جمع آوری اطلاعات در مورد شرکت های رقیب دانست. فقط هفت درصد از شرکت های آمریکایی برنامه های اطلاعاتی مناسبی دارند، در حالی که تقریباً همه شرکت های ژاپنی که در کسب و کار جهانی فعالیت دارند و بیش از نیمی از شرکت های آلمانی و سوئدی دارای برنامه های اطلاعاتی فعالی هستند. استراتژیست های یک سازمان با استفاده از منابع و اطلاعات دریافتی، از روندهای محیطی، ملی و جهانی آگاه می شوند و از مقاصد و افکار رقبا با اطلاع می گردند. هوش رقابتی را نباید با جاسوسی صنعتی^۲ مترادف دانست. جاسوسی صنعتی جمع آوری اطلاعات در مورد رقبا به هر طریقی را شامل می شود، حتی اگر غیر اخلاقی و مذموم باشد ولی هوش رقابتی جنبه مثبت دارد و یک موضوع عقلایی است که محدودیت اخلاقی را رعایت می کند. با توجه به اهمیت هوش رقابتی در شرکت های بزرگ، مای بورگ^۳ اهداف هوش رقابتی را در پنج جزء و به شرح زیر معرفی می کند: هوش رقابتی باعث مدیریت و کاهش ریسک می شود. دانش سودمندی را برای سازمان ایجاد می کند. باعث حذف اطلاعات اضافی و غیر قابل نیاز می شود. باعث حصول اطمینان از امن بودن اطلاعات سازمانی می شود. موجب تسهیل در استفاده از اطلاعات استراتژیکی شرکت می شود. به طور کلی هوش رقابتی، به استراتژی های یک شرکت که جهت شناسایی نیروهایی که بر محیط تجاری و مهمتر از آن بر توسعه و پیشرفت برنامه های مفید و مناسب به منظور آمادگی برای یک رقابت سالم موثر هستند کمک می کند. بنابراین به دلیل وجود تاثیر مهم و حیاتی این نوع هوش روی استراتژی های یک شرکت، هوش رقابتی باید پاسخگوی نیازهای مهم مدیران ارشد در تصمیم گیری هایشان باشد. در این زمینه گویماریز^۴ نشان می دهد که یک شرکت چگونه می تواند فعالیت های رقابتی و عملکرد عمومی خود را با به کارگیری برنامه های هوش رقابتی بهبود و توسعه بخشد.

هوش چندگانه

هاوارد گاردنر در مطالعات خود هفت قسمت مختلف را در ذهن پیدا کرد در نتیجه در تئوری خود هفت هوش مختلف را که شامل موسیقی، ریاضی، زبان شناسی، فضایی، حرکتی، میان فردی و درون فردی بودند

^۱ - Competitive Intelligence

^۲ - Industrial Espionage

^۳ - Myburgk

^۴ - Guimaraes

و هر کدام از این هوش‌ها به قسمت‌های مخصوص به خود در مغز مربوطاند را معرفی کرد. گاردنر در سال ۱۹۹۵ هوش هشتمی را به نام هوش طبیعی به جمع هوش‌های چندگانه خود اضافه کرد که به عنوان تحولی در مباحث مربوط به هوش به حساب می‌آمد. گاردنر در سال ۱۹۹۹ دو نوع دیگر هوش، یعنی هوش طبیعت‌گرایی و هوش هستی‌گرایی را مطرح کرد. ابعاد هوش چندگانه گاردنر عبارت است از:

۱. هوش زبانی / کلامی: هوش زبانی کلامی با کاربرد زبان مرتبط است. افرادی را که دارای هوش کلامی بالا هستند، درک عمیقی از مفاهیم و لغات درس دارند؛ می‌توانند به طرزی موثر با دیگران ارتباط برقرار کنند؛ در به کارگیری زبان به صورت گفتاری و نوشتاری ماهرند؛ توانایی یادگیری انواع زبان‌ها را دارند و می‌توانند از این توانایی‌ها برای نیل به اهداف معین سود جویند.
۲. هوش منطقی ریاضی: ویژگی‌های افرادی که از این هوش در سطحی بالا برخوردارند عبارت است از؛ علاقه وافر به حل مسئله، استفاده از الگوها، استدلال و نشانه‌های انتزاعی؛ مستعد در تحلیل منطقی مسائل، انجام عملیات ریاضی و تفسیر مقالات.
۳. هوش موسیقایی / موزون: هر یک از ما قابلیت درجه‌ای از هوش موسیقایی را دارا هستیم افرادی که از این هوش در سطحی بالا برخوردارند، از موسیقی لذت می‌برند و آن را درک می‌کنند و ممکن است خواننده، آهنگساز یا رهبر ارکستر شوند.
۴. هوش بصری / فضایی: افرادی که از این هوش در سطحی بالا بهره‌مندند، به راحتی و به دقت دنیای فیزیکی را درک می‌کنند. این افراد توانایی تشخیص و کنترل الگوهای فضایی گسترده (مانند دریانوردان و خلبانان) و الگوهای نواحی محدودتر (مثل پیکر تراش، جراحان، هنرمندان گرافیک) را دارند. تحقیقات نشان داده است افرادی که از این هوش در سطحی بالا برخوردارند از ریاضیات کمتر واهمه دارند و عملکرد بهتری در ریاضیات داشته و می‌توانند در ریاضیات بهتر عمل کنند.
۵. هوش بدنی / جنبشی: این هوش ناظر است بر توانایی به‌کارگیری تمام و یا قسمتی از بدن (مانند دست، پا و ...) به منظور حل مسئله یا تولید محصول. افرادی که از این هوش در سطحی بالا بهره‌مندند از بدنشان به گونه‌ای متفاوت و هوشمندانه استفاده می‌کنند و می‌توانند ماهرانه با اشیاء کار کنند. این افراد می‌توانند فعالیت‌هایی را که در آن حرکت انگشتان و دست‌ها دخیل هستند با مهارت انجام دهند.

۶. هوش میان فردی: این هوش استعداد درک اهداف، احساسات، انگیزش و اشتیاق دیگران می باشد. با کمک این هوش فرد می تواند به صورتی موثر با دیگران کار و با آنها ارتباط برقرار کند.
۷. هوش درون فردی: مرکز این هوش فهم و آگاهی از احساسات و افکار خود می باشد. با به کارگیری این هوش فرد می تواند به طرزی موثر با خویش ارتباط برقرار و زندگی شخصی خود را کنترل کند.
۸. هوش طبیعت گرایی: این هوش سبب می شود که شخص بتواند پدیده های طبیعت را بشناسد، آنها را طبقه بندی کند، کنجکاوی خود را درباره پدیده های طبیعی با مشاهده طبیعت و آزمایش ارضا کند و به درک روابط پدیده های طبیعی دست یابد. افرادی که از این هوش در سطحی بالا بهره مندند در تشخیص و طبقه بندی گونه های متعدد گیاهان و جانوران محیط اطرافشان مهارت دارند.
۹. هوش هستی گرایی: این هوش شامل حساسیت و استعداد برای درگیر شدن با پرسش های عمیق درباره هستی انسان، مانند معنای زندگی، مفهوم مرگ و زندگی و پدیدایی انسان در عرصه حیات و چرایی هستی است.

هیجان

واژه ای که تحت عنوان هیجان به آن اشاره می کنیم اصطلاحی است که روان شناسان و فلاسفه بیش از یک قرن درباره معنای دقیق آن به بحث و جدل پرداخته اند. در فرهنگ لغات انگلیسی آکسفورد، معنای لغوی هیجان چنین ذکر شده است: «هر تحریک یا اغتشاش در ذهن، احساس، عاطفه، هر حالت ذهنی قدرتمند یا تهییج شده». گلمن لغت هیجان را برای اشاره به یک احساس، افکار، حالت های روانی و بیولوژیکی مختص آن و دامنه ای از تمایلات شخص برای عمل کردن بر اساس آن به کار برده است. هیجان ها بخشی از زندگی روزمره ما را تشکیل می دهند. هیجان ها به زندگی ما رنگ می دهند. البته منظور این نیست که در اثر ترس، سفید و در اثر خشم سرخ می شویم. هیجان های مثبت، مثل عشق و آرزو، می توانند روزهای ما را با خوشی همراه کنند اما هیجان های منفی مثل ترس، افسردگی و خشم، می توانند ما را در ناامیدی غوطه ور سازند و در جهت احساس پوچی سوق دهند. در عین حال، هیجان می تواند پاسخ به یک موقعیت و منبع انگیزش باشد. همچنین هیجان می تواند در نفس خود هدف باشد. ما می توانیم رفتارهایی اتخاذ کنیم که ما را به طرف احساس شادی یا عشق سوق می دهند. در رابطه با هیجان به تعداد نویسندگانی که درباره آن مطلب نوشته اند، تعریف وجود دارد که به چند مورد اشاره می گردد:

۱. هیجان حالت عاطفی هوشیاری یا خودآگاهی است که در آن مفاهیمی همچون شادی، غم، ترس، نفرت یا علاقه تجربه می شود.

۲. هیجان نیروی درونی محرک در انسان است این نیروی درونی بر اثر تحریک و جوشش ذهنی، شور در احساس و عاطفه، برانگیخته شدن محرک های حالت دهنده ذهن و قلب شما بروز می کند.

۳. واکنش کلی، شدید و کوتاه ارگانیسم به یک موقعیت غیر منتظره، همراه با یک حالت عاطفی خوشایند یا ناخوشایند.

۴. هیجان واکنشی است که تعامل بین عوامل ذهنی، محیطی و فرایندهای عصبی و هورمونی را شامل می شود.

۵. تعریف هیجان از نظر جان آر. دید و استانی عبارت است از:

- یک حالت عاطفی خاص درونی که معمولاً بر تعبیر و تفسیرهایی مبتنی است.
- مجموعه ای از تغییرات فیزیولوژیکی درونی که از نظر ذهنی به بازگشت مجدد تعامل بین ارگانیسم و محیط آن کمک می کند.
- الگوهای مختلفی از رفتار آشکار که از طریق محیط برانگیخته می شود و مبین رابطه متقابل پایداری با محیط است. این الگوهای رفتاری حاکی از یک حالت فیزیولوژیکی برانگیخته شده و یک حالت روانی آشفته است.

و باید توجه داشت که هیجان دارای چهار بخش ذیل است:

۱. بخش بیانی و حرکت: این بخش توانایی بیان هیجانات را از طریق حالت های صورت، حرکات بدن، تن صدا و محتوای آن به وجود می آورد.

۲. بخش ترکیبی: این بخش توانایی تشخیص و بازشناسی آگاهانه را از هیجان ها و حالت های احساسی به وجود می آورد.

۳. بخش تنظیمی: مدیریت هیجان ها و تمایلات را این بخش بر عهده دارد.

۴. بخش تشخیصی و پردازش: این بخش با کسب داده ها و پردازش آن ها، هیجان افراد را شناسایی می کند، بخش تشخیصی توانایی شناخت علت هیجانی شدن افراد را دارد.

انواع هیجان

در رابطه با انواع هیجان بین صاحب نظران اتفاق نظر وجود ندارد. یکی از اولین تلاش ها برای طبقه بندی هیجان ها توسط وونت در سال ۱۸۹۷ انجام گرفت. به نظر وونت هر تجربه هیجانی از سه بعد تشکیل می - شود: خوشایندی و ناخوشایندی - آرمیدگی و تنش - آرامش و برانگیختگی. اکمن و فریستن شش هیجان جهانی را تعیین کردند: ترس، غم، خشم، شادی، نفرت، تعجب. و رفتارگرای معروف واتسون، معتقد بود که در کودکان فقط سه هیجان اساسی وجود دارد که عبارتند از: ترس، خشم، عشق. و از نگاه لازاروس هیجان ها را در دو گروه قرار می گیرند:

۱. هیجان های هم خوان با هدف، که دستیابی به اهداف شخصی را تسهیل می کنند.
۲. هیجان های ناهم خوان با هدف، که جلو دستیابی به اهداف شخصی را می گیرند.

هیجان های مثبت

۱. شادی: بر اساس اصول لذت گرایی، احساس ها را می توان به صورت پیوستاری نمایش داد که عاطفه مثبت در یک انتها و عاطفه منفی در انتهای دیگر آن قرار دارد. شادی بالاترین سطح عاطفه مثبت است. رویدادهای شادی آور، پیامدهای خوشایند را شامل می شوند. مانند موفقیت در یک کار، مورد محبت قرار گرفتن، دریافت خبری خوشحال کننده یا تجربه کردن احساس های لذت بخش.
۲. خوش بینی و امید: خوش بینی انتظاری تعمیم یافته برای رخ دادن پیامدهای خوب به هنگام برخورد با مشکلات در حیطه های مهم زندگی است. خوش بینی نشان دهنده نگرش مثبت یا پیش آمادگی است برای اینکه چیزهای خوب رخ خواهند داد. امید به رفتار هدفمند مربوط می شود. معنی امید آن است که فرد با استفاده از مهارت ها یا توانایی خود، یا شاید با پافشاری می تواند مسیر خود را در رسیدن به هدف پیدا کند.
۳. علاقه: علاقه شایع ترین هیجان در عملکرد روزمره است. علاقه، میل به کاوش، تحقیق، جستجو، دستکاری کردن و به دست آوردن اطلاعات از چیزهای دور و برمان را ایجاد می کند. علاقه زیر بنای میل به خلاق بودن، یاد گرفتن و پرورش دادن قابلیت ها و مهارت ها است.

۴. عشق: عشق، شیفته ترین هیجان است. عشق در لغت به معنی گذاشتن از حد دوستی و کور شدن چشم از دریافت عیب های معشوق است. وقتی فرد عاشق می شود حالتی روان شناختی به نام سنگولی را تجربه می کند.

هیجان های منفی

۱. ترس: ترس واکنشی هیجانی است که از تعبیر انسان مبنی بر اینکه موقعیت خطرناک و تهدیدی برای سلامتی اوست، ناشی می شود درک مخاطرات و تهدیدات می تواند روانی یا جسمانی باشد.
۲. خشم: خشم یکی دیگر از هیجان ها است که ممکن است عامل آن موقعیت هایی باشند که ذاتاً خشم آور هستند. احساس خشم معمولاً توأم با پرخاشگری، جار و جنجال، دعوا و ناسازگاری است. اساس خشم این عقیده است که اوضاع آن گونه که باید باشد، نیست. مانع، اختلال در برنامه ها، خیانت در امانت، مورد بی اعتنائی قرار گرفتن و مورد انتقاد ناموجه قرار گرفتن می توانند خشم را ایجاد کنند.
۳. نفرت: نفرت یکی از هیجان های دیگر آدمی است. وظیفه نفرت، رد کردن است. افراد از طریق نفرت، فعالانه برخی از جنبه های مادی یا روانی محیط را پس می زنند و دور می اندازند. نفرت عبارت است از خلاصی شدن از شر چیزی آلوده، فاسد یا گندیده. این تهاجم های محیطی را در نظر بگیریم که انسان از طریق هیجان نفرت سعی می کند آن ها را پس بزند. خوردن چیزی تلخ (مزه بد)، بوییدن گوشت فاسد (بوی بد)، خوردن سیبی با کرم درون آن (غذای آلوده) چون نفرت آزار دهنده است، نقش انگیزشی مثبتی را در زندگی ما ایفا می کند.
۴. غم: غم منفی ترین و آزارنده ترین هیجان است. غم اصولاً از تجارب جدایی یا شکست ناشی می شود.
۵. احساس گناه و شرمساری: احساس گناه و احساس شرمساری اغلب هیجان هایی تلقی می شوند که همپوشی دارند. احساس گناه و احساس شرمساری می تواند باعث برانگیختگی و حفظ رفتارهای معین (مثل پیشرفت و هماری) و بازداری رفتارهای دیگر (مثل خشم و پرخاشگری) شود.

۶. استرس: استرس یا فشار روانی می تواند موجب هیجان های ناخوشایندی نظیر اضطراب یا افسردگی و همچنین بیماری های جسمانی، روانی یا اختلالات روان تنی شود.

هوش هیجانی

تعریف هوش هیجانی

صاحب نظران در طی تاریخ تکوین مفهوم هوش هیجانی، تعریف های مختلفی از آن ارائه کرده اند که به چند مورد اشاره می گردد:

۱. دو روانشناس معروف پیتر سالووی و جان مایر در سال ۱۹۹۷ هوش هیجانی را این گونه تعریف کرده اند: هوش هیجانی توانایی درک هیجانات و عواطف به منظور دستیابی و ایجاد هیجاناتی است تا ضمن کمک به تفکر بهتر بتواند به شناخت هیجانات و عواطف بپردازد. ضمناً هماهنگی لازم میان عواطف و احساسات برای ارتقاء عاطفی و هوشی را فراهم آورد.

۲. گلمن در سال ۱۹۹۸ معتقد بود؛ هوش هیجانی ظرفیت انسان را در شناخت احساسات خود و دیگران تعیین و کمک می کند تا در خود ایجاد انگیزش کرده و هیجانات خود را کنترل و روابط خود را با دیگران بر این اساس پی ریزی نماید. همچنین گلمن هوش هیجانی را مهارتی می پندارد که دارنده آن می تواند از طریق خودآگاهی، روحیات خود را کنترل و از طریق خود مدیریتی آن را بهبود بخشد و از طریق همدلی، تاثیر آن ها را درک و از طریق مدیریت روابط، به شیوه ای رفتار کند که روحیه خود و دیگران را بالا برد.

۳. بار- آن در سال ۲۰۰۵ معتقد بود که هوش هیجانی سلسله ای از توانایی های غیر شناختی، قابلیت ها و مهارت ها است که بر توانایی افراد اثر می گذارد به گونه ای که آنان را قادر می سازد بر فشارهای محیطی غلبه کنند.

۴. ثراندیک هوش هیجانی را توانایی درک و شناخت دیگران تعریف می کند.

۵. سینگر هوش هیجانی را هوش به کارگیری عاطفه و احساس در جهت هدایت رفتار، ارتباط موثر با همکاران، سرپرستان و استفاده از زمان در چگونگی انجام کار برای بهبود نتایج تعریف نموده است.

تاریخچه هوش هیجانی

چارلز داروین موضوع هوش هیجانی را برای اولین بار در سال ۱۳۸۷ مطرح و در سال ۱۸۷۲ اولین اثر خود را در این زمینه منتشر کرد. داروین مدعی بود که ابراز عواطف در رفتار سازگارانۀ افراد نقش اساسی ایفا می‌کند. فلسفه هیوم و تحقیقات داروین در زمینه هیجان، تفکری را که عقل (خرد و منطق) را برتر از هیجان می‌دانست به چالش کشید و جایگاه هیجان را نیز در معادلات رفتار ذهنی باز کرد.

اصطلاح هوش هیجانی طی دهه ۱۹۹۰ توسط جان مایر و پیتر سالووی برای اولین بار در چندین مقاله مطرح شد. دانیل گلمن اولین کسی است که مفهوم هوش هیجانی را وارد عرصه مفاهیم سازمانی نمود. به طور کلی می‌توان سیر تکوینی هوش هیجانی را در پنج دوره به شرح زیر خلاصه کرد:

۱. در سال‌های ۱۹۶۹-۱۹۰۰، مطالعات روان‌شناختی هوش و هیجان جدا و مستقل از یکدیگر صورت می‌گرفت.

- در حیطه هیجانات: مطالعات معطوف به این بود که آیا ابتدا واکنش‌های فیزیولوژیکی به وجود می‌آیند بعد هیجان یا بالعکس. همچنین در این دوره هیجان به عنوان موضوعی که زیر تأثیر عوامل فرهنگی قرار می‌گیرد، مورد توجه بود.

- در حیطه هوش: قلمرو روان‌آزمایی هوش گسترش یافت و به تبع آن آزمون‌های هوشی به وجود آمد.

- در حیطه هوش اجتماعی: در دهه‌های ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰، ثراندیک روانشناس مشهور آمریکایی با نوشتن کتاب سه جلدی روانشناسی آموزشی از هوشی نام می‌برد به نام هوش اجتماعی که متأسفانه آن به عنوان یک عنصر مهم هوشی مورد توجه روانشناسان قرار نگرفت و توجه پژوهشگران را از لحاظ علمی به خود جلب نکرد.

۲. در سال‌های ۱۹۸۹-۱۹۷۰، مطالعاتی به منظور تعیین تأثیر متقابل هوش و هیجان صورت می‌گرفت. همچنین در زمینه ارتباطات غیرکلامی که گاهی عاطفی هستند، مطالعاتی صورت گرفت.

۳. در سال‌های ۱۹۹۳-۱۹۹۰، چند مقاله در زمینه هوش هیجانی توسط مایرو سالووی منتشر گردید. علاوه براین، در این دوره ۴ ساله اولین مقیاس ارزیابی هوش هیجانی معرفی شد، همچنین بنیادهای عصب شناختی هوش هیجانی نیز مورد بررسی و مطالعه قرار گرفت.

۴. در سال‌های ۱۹۹۷-۱۹۹۴، به دنبال انتشار کتاب هوش هیجانی در سال ۱۹۹۵ توسط گل‌من، در سراسر دنیا، آثار و نوشته‌های علمی در این حیطه گسترش یافت و تعدادی از مقیاس‌های شخصیت تحت عنوان هوش هیجانی منتشر شدند. مجله تایمز برای نامیدن مفهوم هوش هیجانی از EQ استفاده کرد.

۵. از سال ۱۹۹۸ تاکنون؛ دوران اخیر را به موازات ابداع آزمون‌های جدید برای سنجش هوش هیجانی و چاپ مقالات پژوهشی می‌توان دوران انجام مطالعات شفاف سازی در مورد مفهوم هوش هیجانی در نظر گرفت.

ویژگی‌های هوش هیجانی

ویژگی‌های هوش هیجانی در سه دسته مفهومی، تعاملی و رشد طبقه‌بندی می‌شوند:

۱. مفهومی: این ویژگی، عملکرد ذهنی شما را بر پایه شیوه‌های مهارتی و رفتاری نشان می‌دهد. توانایی‌های شما بر اساس شدت، مدت دوام و حالات هیجانی و نحوه اداره هیجان‌اتان سنجیده می‌شود.

۲. تعاملی: هوش هیجانی از مجموعه توانایی‌های همبسته و وابسته با دیگر مهارت‌های هوش شکل می‌یابد. تعامل دو و چند سویه بین مهارت‌های هوش‌های شما به وجود می‌آید و شرایط بهره‌گیری از هوش چند سویه برایتان فراهم می‌شود.

۳. رشد: این ویژگی نشانگر آن است که هوش با گذر زمان و کسب تجربه از دوران کودکی تا بزرگسالی رشد می‌یابد.

توانایی‌های هوش هیجانی

توانایی‌های بارز هوش هیجانی از ادراک، ارزیابی و بیان هیجان، تنظیم و کنترل هیجان و بهره‌گیری از هیجان شکل یافته است:

۱. ادراک، ارزیابی و بیان هیجان: با این توانایی، شایستگی تشخیص، فهم هیجانات خود و سایرین را بر مبنای علائم موقعیتی و بیانی پیدا می‌کنید. پیام‌های هیجانی در انطباق با وضعیت فرهنگی و روحی شما است.

۲. تنظیم و کنترل هیجان: این توانایی امکان برخورد تطبیقی با هیجان‌های مخالف و منفی را دارد و با استفاده از شیوه‌های خود تنظیمی، شدت و طول مدت هیجان‌ها را هدایت می‌کند. این توانمندی، قابلیت ایجاد شرایط لذت بخش را برای دیگر افراد به وجود می‌آورد و می‌تواند به پنهان کردن هیجان‌های منفی کمک کند، تا از آسیب رساندن به احساسات دیگران اجتناب شود.

۳. بهره‌گیری از هیجان: این توانایی، نشانه مهارت برنامه‌ریزی انعطاف پذیر است و می‌تواند به شما در استفاده از هیجان در حل مساله کمک کند. اثر آینه‌ای، جلوه‌ای از تاثیر گذاری شما بر دیگران است. زمانی که شما از نظر عاطفی و هیجانی قوی تر هستید خلق و خوی خود را به دیگران منتقل می‌کنید. در این تعالیم حرفی رد و بدل نمی‌شود بلکه سکوت حاکم است، حتی کلمه‌ای بیان نمی‌شود اما تاثیر گذاری تحقق نمی‌یابد. با بالا رفتن همبستگی گروه، احساسات نیز قویتر می‌شود.

مزایای هوش هیجانی

هوش هیجانی دارای مزایای اجتماعی، شناختی و زیست شناختی می‌باشد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که افراد باهوش هیجانی بالا، سطوح پایین‌تری از هورمون‌های استرس و دیگر نشانگرها برانگیختگی هیجانی را دارا هستند. افراد با کفایت هیجانی بهتر توانایی بیشتری برای تمرکز بر مشکل و استفاده از مهارت حل مساله دارند که موجب افزایش توانایی‌های شناختی آنان خواهد شد. با درک هیجان‌های خود و دیگران می‌توانید از میان مشکلات، ماهرانه بگذرید و از مشکلات بعدی اجتناب کنید. مهارت‌های هوش هیجانی شما را قادر می‌سازد تا جلوی وضعیت‌های دشوار را، پیش از اینکه غیر قابل کنترل شوند، بگیرید و با این کار مدیریت استرس برای شما آسان‌تر می‌شود. کسانی که قادر نیستند از مهارت‌های هوش هیجانی خود استفاده کنند، به احتمال زیاد برای مدیریت روحیه و خلق خود از روش‌های دیگری که اثر بخشی کمتری دارند، بهره می‌گیرند. احتمال دارد که آن‌ها دو برابر بیشتر از دیگران مضطرب، افسرده یا معتاد شوند و حتی افکار خودکشی به سرشان بزند. هوش هیجانی تاثیر زیادی بر شادی و رضایت مردم دارد. کسانی که هوش هیجانی خود را به کار می‌گیرند با محیط اطراف خود سازگاری بیشتری دارند. اعتماد به نفس بالایی نشان

می دهند و از توانایی های خود آگاه اند. هر چه از مهارت های هوش هیجانی خود بیشتر استفاده کنید از زندگی دستاوردهای بیشتری خواهید داشت.

مهارت های هوش هیجانی بازگشت به سلامت را نیز سرعت می بخشد. کسانی که بیمارند ولی در طول مداوا روی مهارت های هوش هیجانی خود کار می کنند و آن ها را رشد می دهند از بسیاری بیماری ها، از جمله کشنده ترین آن ها مثل بیماری های قلبی و سرطان، زودتر رها می شوند. معلوم شده است که آموزش مهارت های هوش هیجانی به کسانی که به بیماری های کشنده مبتلا بودند نرخ بازگشت بیماری را پایین می آورد، از زمان بازگشت به سلامت می کاهد و مرگ و میر را نیز کم می کند. هوش هیجانی در عملکرد شغلی نیز تاثیر زیادی دارد. هوش هیجانی آن قدر برای موفقیت ضروری است که ۶۰ درصد عملکرد در همه انواع شغل ها را شامل می شود. هوش هیجانی به تنهایی بزرگترین عامل برای پیش بینی عملکرد فرد در محیط کار و قوی ترین نیروی برای رهبری و موفقیت است. ۹۰ درصد کسانی که عملکرد شغلی عالی دارند هوش هیجانی بسیار بالا نیز دارند. مهارت های هوش هیجانی باعث پیشرفت رهبری، کار گروهی و خدمات به مشتریان می شود. وقتی مردم در خود هوش هیجانی ایجاد می کنند یا آن را بهبود می بخشند عملکردشان نیز بهتر می شود، با یکدیگر بهتر برخورد می کنند و منافع حاصل از کار افزایش می یابد. این کار کمک می کند تا محیطی ایجاد شود که در آن همه برنده اند. در سازگاری، روابط اجتماعی، تصمیم گیری، خلاقیت و بهره وری کاری هوش هیجانی اثر دارد. هوش هیجانی نه تنها در روابط فردی و تعامل اجتماعی اثر مثبت دارد، بلکه در تنظیم روابط زناشویی و خانوادگی نیز نقش با اهمیتی ایفا می کند. بررسی ها نشان می دهد که هوش هیجانی در سلامت جسمانی و روانی دخالت دارد.

ویژگی های هوش هیجانی سازمانی

هوش هیجانی سازمانی دارای ویژگی های زیر است:

۱. خود آگاهی سازمانی نسبت به نیازهای درونی و برونی دارد.
۲. مهار هیجانات سازمانی از طریق به کارگیری رهبری صحیح و کنترل محیط مدیریت می کند.
۳. انگیزش سازمانی را از طریق معنادار کردن کار، ایجاد مشوق ها و انگیزه های مادی به وجود می آورد.

۴. با حفظ ارتباطات اثر بخش و معنی دار با مصرف کنندگان، همدلی سازمانی به عمل می‌آورد.
۵. مهارت‌های اجتماعی سازمانی از طریق آموزش، انتخاب صحیح کارکنان و ارزیابی عملکرد راهبری می‌نماید.

دیدگاه‌ها در مورد هوش هیجانی

دو روانشناس آمریکایی، پیترو سالووی از دانشگاه ییل و جان‌مایر از دانشگاه نیوهامپ شایر، اولین کسانی بودند که این اصطلاح هوش هیجانی را به کار بردند و کارهای آکادمیک آن‌ها در این زمینه پایه را برای کارهای بعدی فراهم کرد. آن‌ها در رساله قوی و بی‌نظیر خود به سال ۱۹۹۰، هوش هیجانی را نوعی از هوش توصیف کردند که توجه به احساسات و هیجان‌های خود فرد و دیگران، فرق گذاشتن بین آن‌ها و استفاده از این اطلاعات برای راهنمایی افکار و اعمال فرد را شامل می‌شود.

۱- مدل اولیه هوش هیجانی مایر و سالووی سه حیطه را شامل می‌شود:

- ارزیابی و ابراز هیجانی: ارزیابی و ابراز هیجان به واسطه مولفه‌های کلامی و غیرکلامی و همچنین ارزیابی هیجان در دیگران به وسیله مولفه‌های فرعی ادراک غیر کلامی و همدلی مشخص می‌شود.
- تنظیم هیجان در خود و دیگران: تنظیم هیجان، تجربه فراخلقی، کنترل، ارزیابی و عمل به خلق خویشتن و تنظیم هیجان در دیگران، تعامل موثر با سایر افراد را شامل می‌شود.
- بهره‌برداری از هیجان: استفاده از اطلاعات هیجانی در تفکر، عمل و مساله‌گشایی است. بعدها مایر و سالووی برای هوش هیجانی مدل چهار بعدی؛ آگاهی هیجانی، تسهیل هیجانی، شناخت یا ادراک هیجانی، کنترل هیجانی را در نظر گرفتند. مدل فوق بر این نکته تاکید دارد که هوش هیجانی ساختی چند وجهی است و این ابعاد می‌توانند متقابلاً در افزای سایر توانایی‌ها نقش موثر و کارآمدی داشته باشند.

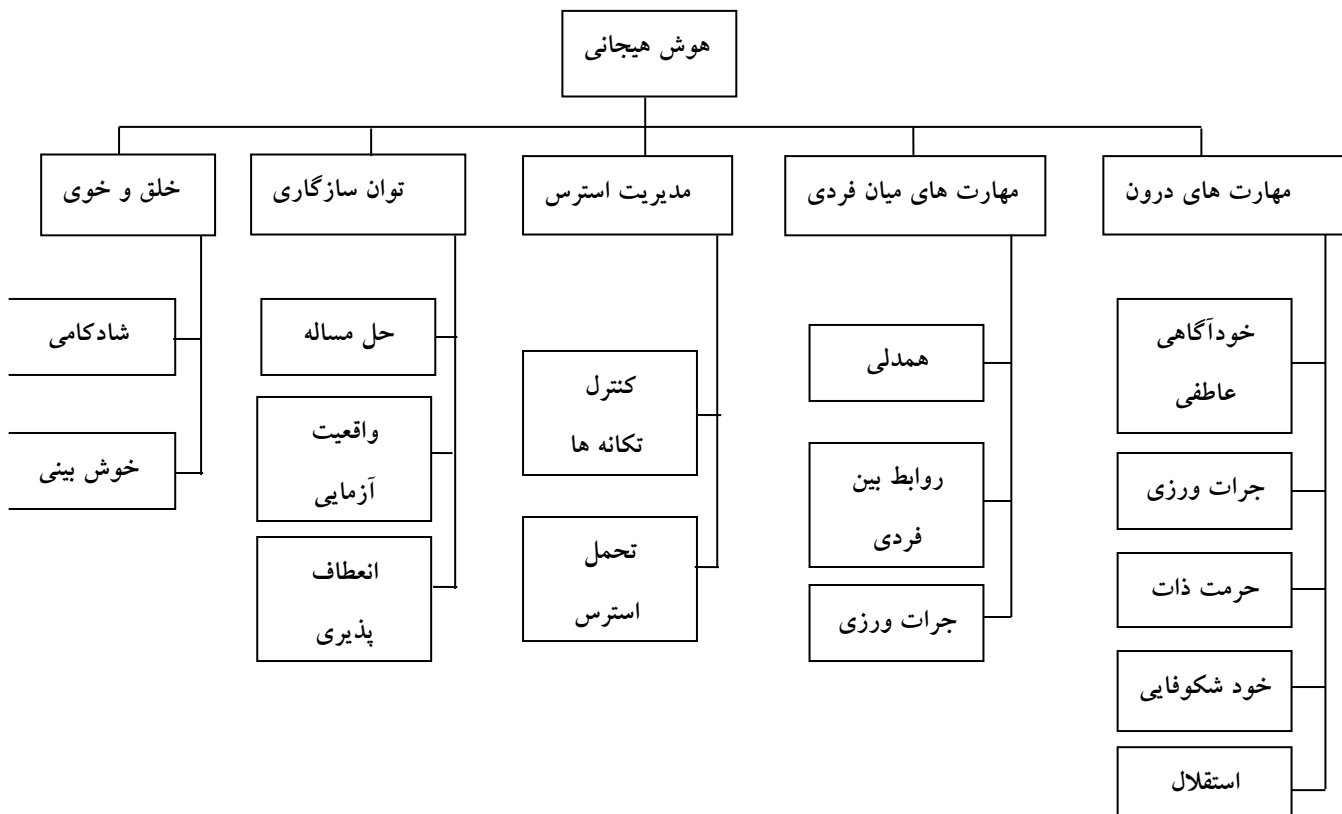
شرح ابعاد مطرح در مدل چهار بعدی مایر و سالووی عبارت است از:

- آگاهی هیجانی: به توانایی اصلاح از هیجاناتی که شخصاً تجربه می‌گردد و بیان و اظهار آن‌ها و نیازهای هیجانی خود و دیگران اشاره دارد. به عنوان نمونه می‌توان به تمایز میان اظهارات درست یا نادرست هیجان‌ات و نیز اظهارات صادقانه یا کاذب اشاره نمود.

- تسهیل هیجانی: به توانایی فرد برای استفاده هیجانات در اولویت بندی تفکرات با تاکید بر اصلاحات علمی که علت تجربه احساسات را شرح می دهند، اشاره دارد هم چنین این عامل توانایی اخذ دیدگاه های چندگانه برای ارزیابی یک مشکل از تمامی زوایا را در بر می گیرد.
 - شناخت یا ادراک هیجانی: به توانایی فرد برای درک چرخه های هیجانی و هیجانات پیچیده نظر احساس همزمان وفاداری و خیانت دلالت می کند. به عبارت دیگر به توانایی فرد برای تشخیص تبادلات احتمالی فی مابین هیجانات شناخت و یا ادراک هیجانی گفته می شود.
 - کنترل هیجانی: این بعد حول محور مدیریت هیجانات می چرخد. توانایی فرد برای وابستگی یا توقف یک عاطفه به عدم کاربرد آن در هر شرایط معین بستگی دارد.
- ۲- هوش هیجانی از دیدگاه بار- آن : بار- آن هوش هیجانی را عامل مهمی در شکوفایی توانایی افراد برای کسب موفقیت در زندگی تلقی می کند و آن را با سلامت عاطفی و در مجموع سلامت روانی افراد مرتبط می داند (حسن زاده، ۱۳۸۶: ۲۲۰). مدل هوش هیجانی و اجتماعی بار- آن^۱ یک مدل مرتبط با قابلیت ها و شایستگی های اجتماعی و هیجانی است. در این مدل مهارت ها و تسهیل کننده ها هستند که تعیین می کنند ما چگونه خودمان و دیگران را درک نموده و اینکه چگونه ارتباط موثری با دیگران برقرار نماییم. مدل وی شامل پنج عامل ترکیبی و پانزده خرده مقیاس است که در شکل ذیل نشان داده شده است.

^۱ - ESI: The Bar- In model of emotional social intelligence

مدل هوش هیجانی بار- آن



الف) مولفه های درون فردی : این مولفه بیانگر توانایی شخصی در آگاهی از هیجان ها و کنترل آنهاست. این مولفه شامل عوامل زیر است:

۱. خودآگاهی : توانایی و آگاهی فرد از احساسات خود و تاثیر آن در رفتار.
۲. جرات ورزی : توانایی ابراز افکار، باورها و احساسات و دفاع منطقی از حق و حقوق خود.
۳. استقلال: توانایی خود رهبری، خود کنترلی، روی پای خود ایستادن و رهایی از وابستگی های هیجانی.

۴. حرمت نفس: توانایی شناخت قوت ها و ضعف های خود و داشتن احساس خوب نسبت به خوشتن.
۵. خودشکوفایی: توانایی تشخیص استعداد های ذاتی و داشتن احساس مطلوب در هنگام کسب موفقیت در کار و زندگی .

ب) مولفه های میان فردی: این مولفه بیانگر توانایی شخص برای سازگاری با دیگران و اعمال مهارت های اجتماعی است. این مولفه شامل موارد زیر است:

همدلی: توانایی فهم احساسات و افکار دیگران و دیدن دنیا از نقطه نظر دیگران- مسئولیت اجتماعی- توانایی حس همکاری و مشارکت در گروه اجتماعی خود و عضو سازنده و مفید بودن. روابط میان فردی: توانایی ایجاد و حفظ روابط رضایت بخش متقابل، عاطفی و صمیمی.

ب) مولفه سازگاری: این مولفه میزان سازگاری و انطباق پذیری، توان حل مسئله، واقعیت آزمایی و انعطاف پذیری است. این مولفه شامل عوامل زیر است:
آزمون واقعیت: توانایی دیدن چیزها به طور واقعی، توانایی ارزیابی رابطه بین تجربه عاطفی و عینیت های موجود.

انعطاف پذیری: توانایی سازگاری با احساسات، افکار و اعمال در شرایط و موقعیت های متغیر.
حل مسئله: توانایی تشخیص مشکلات و ایجاد راه حل های مناسب و موثر.
ت) مولفه مدیریت استرس: این مولفه میزان کنترل، اداره و مدیریت استرس است. این مولفه شامل موارد زیر است:

۱. تحمل استرس: توانایی تحمل در برابر رویدادهای ناخوشایند و هیجان های تنش زا و تعارض انگیز و تسلیم نشدن در برابر آن ها.
۲. کنترل تکانه: توانایی مقاومت فرد در برابر تنش ها، تکانه ها و وسوسه ها.

ث) مولفه خلق و خوی عمومی: این مولفه خوش بینی و شادی یا شادکامی فرد را در بر دارد. مولفه خلق و خوی عمومی شامل موارد زیر است:

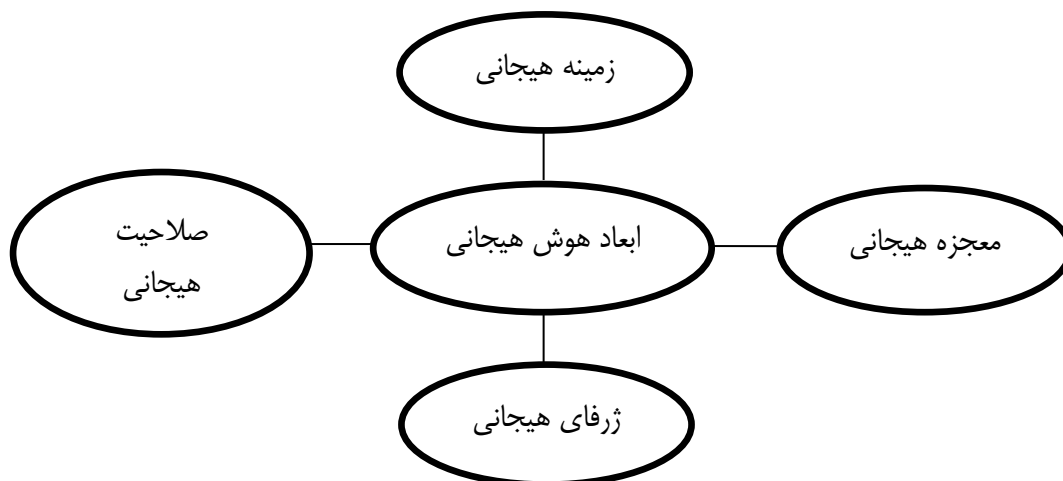
۱. خوش بینی: توانایی توجه به جنبه های روشن تر زندگی و داشتن نگرش مثبت، به ویژه در هنگام وجود مشکلات.

۲. شادی: توانایی احساس رضایت از زندگی، از خود و از دیگران، داشتن رغبت و اشتیاق به فعالیت ها.

۳- هوش هیجانی از دیدگاه کوپر: کوپر مدل چهارگانه ای را برای هوش هیجانی ارائه داد که شامل: سواد هیجانی، عمق و ژرفای هیجانی، تناسب یا صلاحیت هیجانی و معجزه هیجانی است. در اینجا مدلی متشکل از چهار اصل که شعور هیجانی را از حیطه تجزیه و تحلیل روان شناسی و نظریه های فلسفی خارج و به حیطه شناخت، استدلال و کاربرد مستقیم وارد می کند ارائه می گردد:

- زمینه هیجانی: از طریق صداقت هیجانی، انرژی، آگاهی، واکنش، مسئولیت و ایجاد رابطه، جایگاهی برای اعتماد و تاثیر فردی می آید.
- صلاحیت هیجانی: اصالت، قابلیت، اعتماد، انعطاف پذیری را در فرد به وجود آورده و دامنه اعتماد، ظرفیت و کنترل مشاجرات را افزایش و نارضایتی سودمند را به بیشترین حد می رساند.
- ژرفای هیجانی: در این اصل فرد با راه هایی برای تنظیم زندگی و کار خود با هدف و قابلیت منحصر به فرد آشنا و در راه بازگشت با صداقت، تعهد و مسئولیت همراه خواهد شد که به نوبه خود اثر پذیری او را افزایش می دهد.
- معجزه هیجانی: در این اصل استعداد های خلاق فرد پرورش یافته مورد نظر است تا با آمادگی بیشتر از فرصت های موجود بهره مند گردیده، بیشتر تلاش کند تا بر مشکلات رفتاری فایق آید.

مدل چهارگانه هوش هیجانی از دیدگاه کوپر



۴- هوش هیجانی از دیدگاه گلمن: دانیل گلمن، چند سالی نویسنده اصلی مطالب علمی در نیویورک تایمز بود. او چند بار درباره پژوهش های مربوط به هوش هیجانی مقاله نوشت و در سال ۱۹۹۵ یک کتاب کامل به نام هوش هیجانی چاپ کرد که موفقیت بسیار بالایی یافت و در میلیون ها نسخه به فروش رفت. گلمن در سال ۱۹۹۸ مدل هوش هیجانی خود را در پنج بعد که شامل بیست و پنج مولفه می شد، طبق جدول شماره زیر ارائه داد. همان طور که در جدول مشاهده می شود این مدل از پنج مدل خودآگاهی، خود تنظیمی، انگیزش، همدلی و مهارت های اجتماعی تشکیل شده است. سه بعد اول توصیف کننده شایستگی های فردی

و نشان دهنده آگاهی و مدیریت عواطف فردی می باشد و دو بعد دیگر آن توصیف کننده شایستگی های اجتماعی و نشان دهنده آگاهی و مدیریت عواطف دیگران است.

مولفه های هوش هیجانی از دیدگاه گلמן

شایستگی های فردی	خودآگاهی:
	۱. خودآگاهی عاطفی ۲. خود ارزیابی دقیق ۳. اعتماد به نفس
	خود تنظیمی:
شایستگی های اجتماعی	۱. خود کنترلی ۲. قابلیت اعتماد ۳. وظیفه شناس ۴. سازگاری ۵. نوآوری
	انگیزش:
	۱. پیشرفت ۲. تعهد ۳. پیشگامی ۴. خوش بینی
شایستگی های اجتماعی	همدلی:
	۱. همدلی ۲. خدمت محوری ۳. کمک به رشد و توسعه دیگران ۴. ایجاد تنوع ۵. آگاهی سیاسی
	مهارت های اجتماعی:
شایستگی های اجتماعی	۱. نفوذ ۲. ارتباطات ۳. رهبری ۴. ایجاد تغییر ۵. مدیریت تعارض ۶. همکاری و مشارکت ۷. اشاعه روابط صحیح ۸. کار تیمی و همیاری

اما مدل اخیر گلמן که چارچوب نظری تحقیق حاضر نیز بر آن استوار بوده و حاصل تجزیه و تحلیل های آماری وی و همکارش ریچارد بویاتزیس می باشد، متشکل از چهار بعد؛ خودآگاهی، خودمدیریتی، مهارت- های اجتماعی و مدیریت روابط و بیست مولفه مرتبط با آن ها است. این مدل یک مدل بازنگری شده و پالایش یافته مدل قبلی او در سال ۱۹۹۸ می باشد. آن ها با استفاده از هر یک از مولفه ها، پرسشنامه ای را تهیه کردند و تقریباً برای ۶۰۰ تن از مدیران شرکت ها، استادان، مهندسان و فارغ التحصیلان دانشگاه ها به اجرا در آوردند.

شبکه قابلیت های هیجانی گلشن و بویاتزیس

در مورد خود	در مورد دیگران	
قابلیت های فردی	قابلیت های اجتماعی	
خودآگاهی: • خودآگاهی عاطفی • خودارزیابی صحیح • اعتماد به نفس	آگاهی اجتماعی: • همدلی • خدمت محوری • آگاهی سازمانی	تشخیص
خود مدیریتی: • خودکنترلی • قابل اعتماد بودن • وظیفه شناسی • نوآوری • بهینه سازی • انعطاف پذیری	مدیریت روابط: • کمک به رشد دیگران • رهبری و نفوذ • ایجاد تعهد • ارتباطات • تاثیر پذیری از تغییرات • مدیریت تعارض • مشارکت و کار تیمی	تنظیم

خودآگاهی

منظور از خودآگاهی، داشتن فهم عمیق از هیجانات خود، به علاوه نقاط قوت و ضعف، ارزش ها و انگیزه- های خویشتن است. رهبران خودآگاه، ارزش ها، اهداف و رویاهای خود را می شناسند. آنان می دانند که به چه مسیری می روند و چرا.

۱. خودآگاهی عاطفی: نشان دهنده اهمیت تشخیص و درک هیجانات افراد و چگونگی تاثیر آنها بر عملکرد یکدیگر است.

۲. خودارزیابی صحیح:^۱ خودارزیابی در شناسایی نقاط قوت و ضعف افراد عامل کلیدی را ایفا می کند. اشخاص با خود ارزیابی دقیق از توانایی ها و محدودیت هایشان از اشتباهات خود درس می گیرند و می دانند که کجا نیاز به اصلاح دارند و کجا نیاز به همکاری.

۳. اعتماد به نفس:^۲ مطالعات متعددی نشان دهنده این واقعیت است که درجه بالای اعتماد به نفس، متمایز کننده عملکرد ممتاز از عملکرد متوسط در بین مدیران و سرپرستان و مجریان می باشد. در یک مطالعه ۶۰ ساله بر روی یک هزار مرد و زن با بهره هوشی بالا که از دوران طفولیت تا بازنشستگی تحت نظر بوده اند، آن هایی که دارای اعتماد به نفس بالایی در مدت سال های اولیه شغلشان بودند، موفق ترین افراد از لحاظ عملکردی به حساب آمدند.

خودمدیریتی^۳

عامل مهمی که همه رهبران جهت نیل به اهدافشان بدان نیاز دارند. ما بدون شناخت احساسات خود، در نظم دهی به آن ها شکست خواهیم خورد. در واقع، مدیریت خود، شبیه یک مکالمه مداوم درونی است، بخشی از هوش و هیجانی است که ما را از زندان احساسات رها می کند و به هیجانات مخرب اجازه نمی دهد تا ما را از مسیر خود بیرون رانند.

۱. خود کنترلی:^۴ این قابلیت نشان دهنده سرکوبی احساسات مخرب و حالت پریشان زدگی در انسان می باشد. یکی از توانایی های به کارگیری این قابلیت، عدم پریشانی در مواجهه با موقعیت های استرس زا می باشد. در بین صاحبان مشاغل کوچک، آن هایی که دارای احساس قوی تر خودکنترلی هستند، نه تنها بر احساسات و هیجانات خود کنترل کامل دارند بلکه در مواجهه با حوادث ناگوار زندگی نیز خود را زود نمی بازند. همچنین این افراد به هنگام مواجهه با استرس های شغلی خشمگین یا افسرده نمی شوند.

۲. قابلیت اعتماد:^۵ اجازه دادن به دیگران برای دانستن ارزش ها، قواعد، مفاهیم و احساسات فرد و عمل کردن به روش هایی که با آن سازگاری دارند دلالت دارد. افراد معتمد در برابر اشتباهات خود

^۱ - Accurate Self- Assessment

^۲ - Self- Confidence

^۳ - Self- Management

^۴ - Self-Contorol

^۵ - Trustworthiness

- پاسخگو بوده و مسئول کارهای خود هستند. این افراد اشتباهات و لغزشهای دیگران را به آنها یادآور می‌شوند.
۳. وظیفه شناسی:^۱ از نشانه‌های مهم این قابلیت، دقتی بودن، انضباط در کار، حساس در رسیدگی به وظایف می‌باشد.
۴. انعطاف پذیری: مدیران ممتاز و موفق در سراسر سلسله مراتب مدیریتی این قابلیت و شایستگی را از خود به نمایش می‌گذارند. یکی از ویژگی‌های مدیران عصر حاضر سازگاری و انعطاف‌پذیری آنها می‌باشد. این مدیران به راحتی می‌توانند اطلاعات جدید را دریافت کرده و با موقعیت‌های مختلف خود را تطبیق دهند. انعطاف پذیری هیجانی به فرد اجازه می‌دهد تا بتواند بدون داشتن استرس و نگرانی در برخورد با مسائل جدید امروزی که اغلب با عدم قطعیت همراه است توانا باشند.
۵. بهینه سازی:^۲ این قابلیت نشان دهنده تلاش خوش بینانه برای استمرار در پیشبرد عملکرد و تلاش در جهت بهبود یا دستیابی به استانداردهای عالی می‌باشد.
۶. نوآوری:^۳ افراد با داشتن این قابلیت می‌توانند پیش بینی‌های لازم را قبل از وقوع مسائل و مشکلات برای جلوگیری از رویدادهای پیش‌بینی نشده انجام دهند. این قابلیت بر توانایی افراد در ایجاد مزیت رقابتی پایدار قبل از دستیابی دیگران به آن، کمک بسزایی می‌کند.

آگاهی اجتماعی^۴

منظور از آگاهی اجتماعی، یعنی رهبر از طریق هماهنگ شدن با احساسات دیگران، در هر لحظه می‌تواند آنچه را که مناسب است بگوید و انجام دهد، ترس‌ها را برطرف سازد، خشم را آرام کند، یا در روحیه شاد افراد سهیم گردد.

۱. همدلی: به معنی داشتن یک آگاهی موشکافانه و دقیق از احساسات، دل مشغولی‌ها، و نیازهای دیگران. توانایی فهم احساسات عاطفی دیگران که به زبان جاری نمی‌شود و به صورت اشارات غیر

^۱ - Conscientiousness

^۲ - Achievement

^۳ - Initiative

^۴ - Social Awareness

کلامی است (به عنوان مثال از روی حالت صورت و ...) درک ما از احساسات و هیجانات دیگران به چگونگی آگاهی و شناخت ما از احساسات خودمان نشأت می گیرد. آگاهی و شناخت از عواطف و هیجانات دیگران موجب عملکرد شغلی بالا می گردد. برای مثال پزشکانی که درک و شناخت بیشتری از احساسات مریضان خود دارند در درمان آن ها موفق ترند.

۲. خدمت محوری:^۱ توانایی تشخیص نیازهای بیان نشده و پنهان مشتریان و تطبیق آن ها برای تولیدات و ارائه خدمات است. این استراتژی مدیران فروش را از دیگر مدیران همتراز آن ها در سایر شرکت ها متمایز می سازد. همچنین جهت موفقیت در این قابلیت مدیران باید دارای دید بلندمدت باشند.

۳. آگاهی سازمانی:^۲ توانایی مطالعه جریان های عاطفی گروه و ارتباطات قدرت، توانایی شناسایی احساسات و وقایع سیاسی درون گروه ها.

مدیریت روابط^۳

مدیریت ماهرانه روابط، در کنار آمدن با هیجانات افراد خلاصه می شود. این امر به نوبه خود نیاز دارد که رهبران از هیجاناتشان آگاه شده و با ایجاد همدلی، با افراد تحت رهبری خود هماهنگ شوند. بالاخره وقتی وظایف رهبری پیچیده تر شده و نیاز به همیاری بیشتری احساس می شود، مهارت های ارتباطی از اهمیتی محوری برخوردار می شوند.

۱. کمک به رشد دیگران:^۴ این قابلیت یکی از ویژگی های مهم مدیران عالی می باشد. اگر چه این توانایی برای رهبران عملیاتی و خط مقدم ضروری است اما به عنوان یکی از مهارت های حیاتی برای رهبری کارا در سطوح بالای مدیریتی نیز مطرح می شود.

۲. نفوذ:^۵ روشی موثر برای تشویق و متقاعدسازی دیگران و قبضه کردن و اداره موثر عواطف آنان می باشد. با استفاده از این قابلیت افراد می توانند واکنش ها و تعاملات دیگران را درک کرده و پاسخ های مناسب خود را برای هدایت تعاملات در بهترین جهات تنظیم کنند.

^۱ - Service orientation

^۲ - organizational Awareness

^۳ - Relationship Management

^۴ - Developing others

^۵ - Influence

۳. ارتباطات:^۱ افرادی که دارای شایستگی ارتباطی هستند در دادوستد اطلاعات احساسی، موثرتر عمل می کنند. با موضوعات مشکل و حاد به درستی و منطقی برخورد می کنند. خوب گوش می دهند و از تبادل اطلاعات استقبال می کنند. ارتباطات آزاد را تقویت می کنند و آماده پذیرش اخبار بد می باشند.
۴. مدیریت عارض:^۲ در مدیریت تضاد با درایت کار کردن با افراد سرسخت و موقعیت های تنش زا و تشویق مباحث و مذاکرات باز مطرح می شود. مدیران با به کارگیری این قابلیت، راحل های برد- برد را در برخورد با مشکلات انتخاب کرده و سازماندهی می کنند.
۵. رهبری الهامی:^۳ مدیران با استفاده از این قابلیت بر یکسری مهارت های فردی برای الهام بخشیدن به دیگران جهت همکاری با یکدیگر به سوی اهداف مشترک تکیه دارند. مدیران از طریق الگو و نمونه قرار دادن دیگران، افراد تحت سرپرستی خود را هدایت و رهبری می کنند. مدیران ضمن پاسخگو نگه داشتن افراد آن ها را در جهت عملکرد بهتر راهنمایی می کنند.
۶. تاثیر پذیری از تغییرات:^۴ شتاب تحولات و تغییرات با ورود به قرن جدید افزایش یافته و اهمیت این قابلیت را برای مدیران ارزشمندتر کرده است. رهبران باید قادر به تشخیص نیاز به تغییر، از بین بردن موانع و کمک گرفتن از دیگران برای پیگیری ابتکارات جدید باشند.
۷. ایجاد تعهد:^۵ این قابلیت باعث پرورش روابط موثر با دیگران می شود. شبکه های ارتباطی را که بر مبنای راستی و خوش نیتی است ایجاد می کند و روابطی را که برای طرفین منفعی را به دنبال داشته باشد به وجود می آورد.
۸. مشارکت و کار تیمی:^۶ انجام دادن کار به صورت تیمی بستگی به هوش هیجانی جمعی اعضا دارد. تیم های با بیشترین بهره وری تیم هایی هستند که شایستگی های هوش هیجانی را در سطح تیمی به نمایش می گذارند. همچنین مشارکت یک عامل حیاتی برای موفقیت مدیران است.

^۱ - Communication

^۲ - Conflict Management

^۳ - Visionary Leadership

^۴ - Change Catalyst

^۵ - Building Bond

^۶ - Coollaboration & Cooperation

تعریف عملکرد

باتز و هالتن^۱ در سال ۱۹۹۵ عنوان کردن که عملکرد یک مفهوم چند بعدی است که با توجه به عوامل مختلف اندازه گیری آن، متغیر است. و باید مشخص گردد که هدف اندازه گیری، ارزیابی نتایج عملکرد است یا رفتار. که در این زمینه دیدگاه های مختلفی وجود دارد. و می توان عملکرد را صرفاً به عنوان نتایج کسب شده در نظر گرفت. و در حالت کلی عملکرد به دو جزء تقسیم می شود:

- (۱) کارایی که توصیف کننده چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب درون دادها برای تولید برون دادهای معین
- (۲) اثربخشی که توصیف کننده درجه نیل به اهداف سازمانی است.

عملکرد از دیدگاه فردی

عملکرد را می توان به عنوان نتایج کسب شده در نظر گرفت. از لحاظ فردی، عملکرد به سابقه موفقیت های یک شخص اشاره دارد. عملکرد عبارت از آن چیزی است که شخص به عنوان سابقه از خود به جای می - گذارد و صرف نظر از هدف به وجود می آید. اگر عملکرد هم بر اساس رفتار و هم بر اساس نتایج تعریف شود در آن صورت می توان به دیدگاه جامع تری درباره آن دست یافت. عملکرد هم به معنی رفتار و هم به معنی نتایج است، رفتارهای ناشی از فرد هستند و عملکرد را از حالت ذهنی به حالت عملی تبدیل می کنند.

عملکرد سازمانی

عملکرد در لغت یعنی حالت یا کیفیت کارکرد. بنابراین، عملکرد سازمانی یک سازه کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد. معروف ترین تعریف عملکرد توسط نیلی و همکاران او ارائه شده است: «فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته». مطابق این تعریف عملکرد به دو جز تقسیم می شود:

- (۱) کارایی که توصیف کننده چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب دروندادها برای تولید بروندادهای معین.

^۱-Bates and Holton

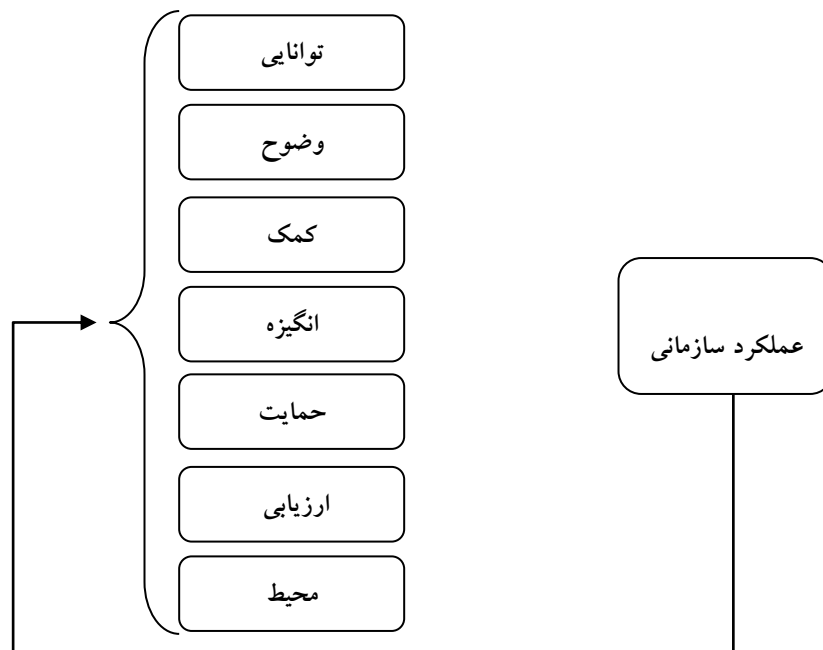
۲) اثربخشی که توصیف کننده درجه نیل به اهداف سازمانی است. همچنین عملکرد شاخصی است که چگونگی تحقق اهداف یک سازمان یا موسسه را اندازه گیری می نماید. دو جریان اصلی در سنجش عملکرد وجود دارد. دیدگاه اقتصادی که بر اهمیت عوامل خارجی بازار نظیر موضع رقابتی تاکید دارد و دیدگاه سازمانی که بر دیدمان رفتاری و جامعه شناختی و سازگاری آن ها با محیط استوار است.

ابعاد عملکرد از دیدگاه هرسی و گلداسمیت

با توجه به ویژگی هایی که ابعاد بررسی شده توسط هرسی و گلداسمیت با عنوان مدل اچ یو از لحاظ قابلیت کاربرد و امکان پذیری دریافت اطلاعات دربرداشت و نیز ظرفیتی که از لحاظ ریشه یابی مشکلات و تعیین استراتژی برای رفع آن ها ایجاد می نمود، این مدل در پژوهش حاضر مورد استفاده قرار گرفت. مولفه های اصلی این مدل بر اساس تابع زیر مشخص شده است.

$$P=f [A. \quad C. \quad H. \quad I. \quad E. \quad V. \quad E.]$$

عملکرد سازمانی = f (توانایی، وضوح، کمک، انگیزه، حمایت، ارزیابی، محیط)



تعریف مولفه های مدل عملکرد**۱- توانایی**

در مدل اچیو اصطلاح توانایی به دانش و مهارت های پیروان گفته می شود (البته توانایی در به انجام رساندن موفقیت آمیز یک تکلیف). لازم است به یاد داشته باشیم که شایستگی افراد عمومیت ندارد. اجزای کلیدی توانایی عبارتند از: دانش مربوط به تکلیف (کارآموزی رسمی و غیر رسمی که کامل کردن تکلیف خاصی را تسهیل می کند)، تجزیه مربوط به تکلیف (تجربه کاری قبلی که تکمیل موفقیت آمیز تکلیف کمک می کند) و قابلیت های مربوط به تکلیف (توانایی بالقوه و یا صفات متمایز کننده ای که اتمام موفقیت آمیز را تقویت می کند). مدیر باید در تحلیل عملکرد پیوسته بپرسد: آیا این شخص دانش و مهارت های لازم را برای تکمیل کردن موفقیت آمیز این تکلیف دارد یا خیر؟

۲- وضوح (درک یا تصور نقش)

این اصطلاح به درک و پذیرش نحوه کار و محل و چگونگی انجام کار اطلاق می شود. برای آن که پیروان درک کاملی از مشکل نداشته باشند باید مقاصد و اهداف عمده، نحوه رسیدن به این مقاصد و اهداف (چه اهدافی در چه زمانی بیشترین اهمیت را دارند) برایشان کاملاً صریح و روشن باشد.

۳- کمک (حمایت سازمانی)

اصطلاح کمک به کمک سازمانی یا حمایتی گفته می شود که پیرو برای تکمیل اثر بخشی کار به آن نیاز دارد. برخی از عوامل حمایت سازمانی عبارتند از: بودجه، وسایل و تسهیلاتی که برای کامل کردن تکلیف لازم است، حمایت لازم از جانب دوایر دیگر، در دسترس بودن فرآورده و کیفیت آن و ذخیره کافی از منابع انسانی.

۴- انگیزش (مشوق)

اصطلاح مشوق به انگیزه مربوط به تکلیف پیروان یا انگیزش برای کامل کردن تکلیف خاص مورد تحلیل به گونه ای موفقیت آمیز اطلاق می شود. در ارزیابی انگیزه نباید فراموش کنیم که انگیزه بسیاری از مردم در مورد تکمیل تکالیفی بیشتر است که پاداش های درونی یا بیرونی در پی دارند.

۵- ارزیابی (آموزی و بازخور عملکرد)

ارزیابی به بازخور روزانه عملکرد و دوره‌های گاه به گاه گفته می‌شود. روند بازخورد مناسب به پیروان اجازه می‌دهد پیوسته از چندوچون انجام کار مطلع باشد. اگر اشخاص از مشکلات عملکرد خود آگاه نباشند، انتظار بهبود عملکرد انتظاری غیر واقع بینانه‌ای است. مردم پیش از آن که مورد ارزیابی دوره‌ای رسمی، قرار بگیرند، باید از نتایج ارزیابی‌های مرتب غیر رسمی درباره خود مطلع باشند. دلیل بسیاری از مشکلات عملکرد فقدان آموزش لازم و بازخورد عملکرد است.

۶- بازخورد اعتبار

بازخورد اعتبار به تناسب بودن و حقوقی بودن تصمیم‌های مدیر در خصوص منابع انسانی اطلاع می‌شود. مدیران باید مطمئن شوند که تصمیم‌های اخذ شده در مورد مردم از لحاظ حقوقی، دادگاهی و خط مشی‌های شرکت‌ها مناسب است.

۷- محیط (تناسب محیطی)

اصطلاح محیط به آن دسته از عوامل خارجی گفته می‌شود که می‌توانند حتی با وجود داشتن عوامل توانایی، وضوح، حمایت و انگیزه لازم برای شغل، باز هم بر عملکرد تاثیر گذارند. عناصر کلیدی عوامل محیطی عبارتند از: رقابت، تغییر شرایط بازار، آیین نامه‌های دولتی، تدارکات و اموری از این قبیل.

نمودهای هوش هیجانی در محیط کارکنان

کار با هوش هیجانی باعث به وجود آمدن آگاهی در مورد تناقضات موجود در رویکردهای سنتی آموزش و یادگیری خودگردان ارائه می‌شود، همچنین سبب ایجاد توسعه رهبری می‌شود. مشخصه‌های هوش عاطفی دیدی کلی درباره بحث بازگشت سرمایه در سازمان‌ها زمانی که برنامه‌های آموزشی مربوطه برای تاثیر بر عملکرد به کار برده می‌شود را به همراه دارد. گلמן بر این عقیده است که سرمایه‌گذاری بر هوش عاطفی رهبران با برنامه‌های خاص فردی بر روی جو و عملکرد سازمانی تاثیر دارد. اگر چه یافته‌ای جدید بر سرمایه‌گذاری بر روی کارکنان اصلی نیز تاکید می‌کند. بسیاری از مشاغل، نیازمند داشتن توانایی ذهنی

عمومی^۱ هستند. توانایی های زیادی توسط روان شناسان مطرح شده است. توانایی های ذهنی اساسی که در عملکرد موثر نقش دارند، طبق نظر دانت عبارتند از :

۱- ادراک کلامی : فهم آنچه که گفته و شنیده می شود و آنچه که در ارتباط با دیگران بیان می شود؛

۲- شمارشی : سرعت انجام محاسبات ریاضی

۳- تجسم فضایی : درک الگوهای فضایی (سه بعدی یا فاصله ای) تصور این که اگر جایگاه اشیا یا مسائل عوض شود چگونه به نظر می آید.

۴- حافظه : نگه داشتن و به خاطر آوردن تجربیات گذشته

۵- استدلال استقرایی : شناسایی یک ترتیب کلی از یک مورد خاص تا کل.

این توانایی ها، ملاک انتخاب کارکنان و برنامه های آموزشی شغلی در نظر گرفته می شود، البته باید در نظر داشت که در مورد وظایف و شغل های پیچیده تر، این توانایی ها ضرورت بیشتری دارند. گلمن در کتاب «کار با هوش عاطفی» بیان می کند که بسیاری از این توانایی های ذهنی، ریشه در هوش عاطفی دارد و نه لزوماً در هوش منطقی، شعور عقلی شیوه درک مسائل از طریق تکیه بر آگاهی و اندیشه و شعور عاطفی نوعی سیستم آگاهی دهنده قدرتمند و توانمند است که گاه غیر منطقی نیز عمل می کنند. این دو شعور با هماهنگی کامل و در ارتباط با یکدیگر باید عمل کرده و تعادل بین آن ها برقرار شود. ویژگی هایی مثل توانایی تهییج و برانگیختن خود، استقامت و پایداری در مقابل شکست، از دست دادن روحیه همدلی و امیدواری به هوش احساسی بر می گردد. احساس، نیروی محرک و برانگیزنده ذهن است. خطرپذیری یا ریسک که نقش مهمی در موفقیت های تجاری دارد، از ویژگی های هوش عاطفی به شمار می رود. عقل و هوش منطقی به قدرت استدلال کمک می کند، ولی توانایی پیش بینی پیامدهای تصمیم تنها از هوش عاطفی بر می آید. طبق نظر اندیشمندان، از طریق هوش منطقی می توان استخدام شد، اما از طریق هوش عاطفی می توان در محیط کار رشد کرد و به سطوح بالاتر رسید. هوش عاطفی می تواند نحوه استفاده از مهارت های در اختیار فرد، از جمله هوش عملی را تعیین کند. به همین جهت است که لزوماً همه افرادی که دارای ضریب هوشی بالا هستند و نمرات بالا در آزمون های ورودی دانشگاه ها و شرکت ها کسب می کنند، دارای بهترین عملکرد نیستند و پیشرفت شغلی چندانی ندارند.

^۱ - General Mental Ability