

به نام خدا

تأثیر هوش هیجانی مدیران بر عملکرد تیم

مؤلفان :

معصومه گیلانی

راضیه کلائی

سیده فاطمه عبدلی

انتشارات ارسطو

(سازمان چاپ و نشر ایران - ۱۴۰۴)

نسخه الکترونیکی این اثر در سایت سازمان چاپ و نشر ایران و اپلیکیشن کتاب رسان موجود می باشد

Chaponashr.ir

سرشناسه : گیلانی ، معصومه ، ۱۳۷۳
عنوان و نام پدیدآورندگان : تأثیر هوش هیجانی مدیران بر عملکرد تیم / مولفان معصومه گیلانی ،
راضیه کلانی ، سیده فاطمه عبدلی
مشخصات نشر : انتشارات ارسطو (سازمان چاپ و نشر ایران) ، ۱۴۰۴ .
مشخصات ظاهری : ۱۰۳ ص .
شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۱۱۷-۶۹۹-۱
شناسه افزوده : کلانی ، راضیه ، ۱۳۷۸
شناسه افزوده : عبدلی ، سیده فاطمه ، ۱۳۶۷
وضعیت فهرست نویسی : فیبا
یادداشت : کتابنامه .
موضوع : تأثیر هوش هیجانی - مدیران - عملکرد تیم
رده بندی کنگره : TP ۹۸۳
رده بندی دیویی : ۵۵/۶۶۸
شماره کتابشناسی ملی : ۹۹۷۶۵۸۸
اطلاعات رکورد کتابشناسی : فیبا

نام کتاب : تأثیر هوش هیجانی مدیران بر عملکرد تیم
مولفان : معصومه گیلانی - راضیه کلانی - سیده فاطمه عبدلی
ناشر : انتشارات ارسطو (سازمان چاپ و نشر ایران)
صفحه آرای، تنظیم و طرح جلد : پروانه مهاجر
تیراژ : ۱۰۰۰ جلد
نوبت چاپ : اول - ۱۴۰۴
چاپ : زبرجد
قیمت : ۱۳۵۰۰۰ تومان
فروش نسخه الکترونیکی - کتاب رسان :
<https://:chaponashr.ir/ketabresan>
شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۱۱۷-۶۹۹-۱
تلفن مرکز پخش : ۰۹۱۲۰۲۳۹۲۵۵
www.chaponashr.ir



انتشارات ارسطو



فهرست

مقدمه	۵
فصل اول: مبانی نظری و مفهومی هوش هیجانی	۷
مفهوم و تاریخچه شکل‌گیری هوش هیجانی	۹
تعاریف و دیدگاه‌های نظری مختلف درباره هوش هیجانی (مایر و سالووی، گلمن، بارآن و دیگران)	۱۱
مؤلفه‌های اصلی هوش هیجانی: خودآگاهی، خودمدیریتی، همدلی، انگیزش و مهارت‌های اجتماعی	۱۴
تفاوت هوش هیجانی با هوش شناختی و نقش مکمل آن در رهبری سازمانی	۱۶
سنجش و ارزیابی هوش هیجانی: ابزارها و رویکردهای مختلف	۱۸
ارتباط هوش هیجانی با ویژگی‌های شخصیتی و سبک‌های رهبری	۲۱
فصل دوم: نقش هوش هیجانی در مدیریت و رهبری سازمانی	۲۵
هوش هیجانی و سبک‌های مختلف رهبری (تحولی، کاریزماتیک، خدمت‌گزار و موقعیتی)	۲۷
تأثیر هوش هیجانی بر تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و حل تعارض	۲۹
نقش هوش هیجانی در انگیزش کارکنان و ایجاد حس تعلق سازمانی	۳۲
هوش هیجانی و مدیریت استرس، فشار کاری و بحران‌های سازمانی	۳۴
ارتباط بین هوش هیجانی مدیران و اثربخشی ارتباطات سازمانی	۳۶
تربیت و توسعه هوش هیجانی در مدیران از طریق آموزش و تجربه	۳۹
فصل سوم: هوش هیجانی و عملکرد تیم‌های کاری	۴۳
مفهوم تیم کاری و عوامل مؤثر بر عملکرد گروهی	۴۵
تأثیر هوش هیجانی مدیران بر انسجام، اعتماد و همدلی در تیم‌ها	۴۷
نقش هوش هیجانی در بهبود تصمیم‌گیری جمعی و هم‌افزایی تیمی	۵۰

۵۲	هوش هیجانی و پیشگیری از تعارضات درون گروهی
۵۵	مدیریت هیجانات جمعی و تأثیر آن بر خلاقیت و نوآوری تیمی
۵۷	رابطه هوش هیجانی مدیران با بهره‌وری، رضایت شغلی و تعهد سازمانی اعضای تیم
۶۱	فصل چهارم: پژوهش‌ها و مدل‌های کاربردی در زمینه هوش هیجانی سازمانی
۶۳	مدل گلمن درباره رهبری مبتنی بر هوش هیجانی
۶۶	مدل بار آن و ابعاد سازمانی آن در محیط کار
۶۸	مدل مایر و سالووی و کاربرد آن در رفتار سازمانی
۷۱	تحقیقات داخلی و خارجی درباره ارتباط هوش هیجانی با عملکرد تیمی
۷۳	نقش فرهنگ سازمانی و ملی در تفسیر و بروز هوش هیجانی
۷۶	چالش‌ها و محدودیت‌ها در حوزه هوش هیجانی سازمانی
۷۹	فصل پنجم: راهکارها، آموزش و آینده پژوهی در توسعه هوش هیجانی مدیران
۸۲	برنامه‌های آموزشی و کارگاه‌های عملی برای پرورش هوش هیجانی مدیران
۸۴	راهبردهای ایجاد محیط‌های هیجانی مثبت در سازمان‌ها
۸۷	نقش باز خورد، خودارزیابی و مربی‌گری در تقویت هوش هیجانی
۸۹	فناوری‌های نوین و نقش هوش مصنوعی در سنجش و آموزش هوش هیجانی
۹۱	آینده مدیریت سازمانی با تکیه بر هوش هیجانی و سرمایه انسانی
۹۴	پیشنهاد‌های کاربردی و مسیرهای پژوهشی آینده
۹۷	نتیجه‌گیری
۱۰۱	منابع

مقدمه

در دنیای پیچیده و پویای سازمان‌های امروزی، مدیران نقش کلیدی در هدایت، انگیزش و هماهنگی میان اعضای تیم‌های کاری دارند. در چنین شرایطی، صرف برخورداری از مهارت‌های فنی و دانش مدیریتی برای موفقیت در رهبری سازمان‌ها کافی نیست، بلکه توانایی درک و مدیریت هیجانات خود و دیگران، عاملی تعیین‌کننده در کیفیت عملکرد تیم‌ها محسوب می‌شود. هوش هیجانی به عنوان یکی از مفاهیم نوین روان‌شناسی سازمانی، توانایی تشخیص، کنترل و استفاده بهینه از احساسات برای هدایت رفتار و تصمیم‌گیری‌های مؤثر است. این مفهوم به مدیران کمک می‌کند تا ضمن ایجاد تعاملات مثبت، محیطی پرانرژی و حمایتی برای کارکنان فراهم کنند و از بروز تعارضات و ناکامی‌های عاطفی در محیط کار جلوگیری نمایند. مدیرانی که از سطح بالایی از هوش هیجانی برخوردارند، قادرند احساسات خود را به درستی درک کرده و بر واکنش‌های هیجانی خود کنترل داشته باشند. آن‌ها می‌توانند احساسات و نیازهای عاطفی اعضای تیم را نیز تشخیص دهند و بر اساس آن رفتارهای خود را تنظیم کنند. در نتیجه، چنین مدیرانی معمولاً روابط کاری سالم‌تر، سطح بالاتری از اعتماد و تعهد سازمانی و فضای روانی مطلوب‌تری در میان اعضای تیم خود ایجاد می‌کنند. این مدیران با به‌کارگیری مؤلفه‌هایی همچون خودآگاهی، خودکنترلی، همدلی، انگیزش و مهارت‌های اجتماعی، توانایی هدایت مؤثرتر افراد را دارند و می‌توانند به تقویت روحیه همکاری، افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد تیم‌های کاری کمک شایانی کنند. در محیط‌های کاری امروزی که فشارها، تغییرات و رقابت به‌صورت مداوم در حال افزایش است، تیم‌های کاری با چالش‌های متعددی از جمله استرس، تعارض، کاهش انگیزش و فرسودگی شغلی روبه‌رو هستند. در چنین شرایطی، مدیرانی که از هوش هیجانی بالایی برخوردارند، قادرند با حفظ آرامش و کنترل هیجانات خود، فضای روانی مثبت‌تری ایجاد کرده و از طریق همدلی و گوش‌دادن فعال، زمینه اعتماد متقابل را فراهم آورند. وجود این ویژگی‌ها در رفتار مدیران، باعث افزایش همبستگی، رضایت شغلی و احساس تعلق در بین اعضای تیم می‌شود و در نتیجه عملکرد کلی تیم بهبود می‌یابد. (احمدی، م. ۱۳۹۸).

تحقیقات متعددی نشان داده است که بین هوش هیجانی مدیران و مؤلفه‌های عملکرد تیمی، رابطه‌ای مستقیم و معنادار وجود دارد. مدیرانی که توانایی مدیریت احساسات خود

و دیگران را دارند، در تصمیم‌گیری‌های جمعی دقیق‌تر عمل می‌کنند و در مواجهه با بحران‌ها واکنش‌های سنجیده‌تری نشان می‌دهند. این مدیران می‌توانند از بروز اختلافات شدید جلوگیری کرده و با بهره‌گیری از ارتباطات سازنده، فرآیند حل مسئله را در تیم‌ها تسهیل نمایند. بدین ترتیب، هوش هیجانی نه تنها بر رفتار فردی مدیران تأثیر می‌گذارد، بلکه به‌طور غیرمستقیم بر بهره‌وری سازمانی، کیفیت ارتباطات درون‌گروهی و میزان خلاقیت اعضای تیم نیز اثرگذار است. از سوی دیگر، در سازمان‌هایی که فرهنگ هیجانی مثبت حاکم است، اعضای تیم احساس امنیت روانی بیشتری دارند و می‌توانند ایده‌ها و احساسات خود را بدون ترس از قضاوت یا تنبیه مطرح کنند. چنین فضایی تنها در سایه مدیریت عاطفی آگاهانه ایجاد می‌شود. مدیرانی که از هوش هیجانی بالایی برخوردارند، معمولاً درک بهتری از انگیزه‌های درونی افراد دارند و می‌توانند از این شناخت برای تقویت تعهد کاری و افزایش مشارکت استفاده کنند. همچنین، آن‌ها در شرایط بحرانی قادرند امید و انگیزش را در تیم حفظ کرده و مسیر دستیابی به اهداف سازمانی را هموارتر سازند. در واقع، عملکرد تیم‌های کاری بیش از آن‌که به تخصص یا تجربه فنی اعضا وابسته باشد، به کیفیت روابط میان فردی و تعاملات هیجانی آنان بستگی دارد. (اکبری، ن.، و حسینی، س. (۱۳۹۷). مدیران هوشمند هیجانی می‌دانند که برای دستیابی به نتایج مطلوب، باید به جنبه‌های انسانی کار توجه بیشتری نشان دهند. آنان با ایجاد حس ارزشمندی و احترام متقابل، زمینه رشد فردی و گروهی را فراهم می‌آورند و از این طریق، بهره‌وری و نوآوری را در سازمان ارتقا می‌دهند. یکی از ویژگی‌های بارز مدیران دارای هوش هیجانی بالا، توانایی درک تفاوت‌های فردی میان اعضای تیم است. آنان می‌دانند که هر فرد با سبک هیجانی، نیازها و انگیزه‌های خاص خود وارد محیط کار می‌شود. بنابراین، از شیوه‌های یکسان و خشک مدیریتی پرهیز کرده و با رویکردی منعطف و انسانی به هدایت تیم می‌پردازند. این رویکرد، نه تنها به تقویت اعتماد و احترام متقابل کمک می‌کند، بلکه احساس عدالت سازمانی را نیز در میان کارکنان افزایش می‌دهد. در عصر کنونی که سازمان‌ها به‌طور روزافزون با تغییرات فناوری، رقابت جهانی و فشارهای اقتصادی مواجه‌اند، توانایی ایجاد ارتباطات انسانی مؤثر به یکی از مهم‌ترین مهارت‌های مدیریتی تبدیل شده است. در چنین فضایی، مدیرانی موفق‌تر خواهند بود که بتوانند ضمن مدیریت هیجانات خود، الهام‌بخش دیگران نیز باشند. آنان با انتقال انرژی مثبت و رویکردی حمایت‌گرا، فضای همکاری را در تیم‌ها گسترش داده و از بروز تنش‌های غیرضروری جلوگیری می‌کنند. (باقری، ف. (۱۳۹۶).

فصل اول:

مبانی نظری و مفهومی هوش هیجانی

درک مفهوم هوش هیجانی حاصل تحول بزرگ در روان‌شناسی قرن بیستم است؛ زمانی که دانشمندان دریافتند موفقیت انسان تنها به هوش شناختی و توانایی‌های ذهنی محدود نمی‌شود. در گذشته تصور می‌شد ضریب هوشی بالا شاخص اصلی پیشرفت فردی و حرفه‌ای است، اما تجربه‌های زندگی واقعی و پژوهش‌های جدید نشان دادند که بسیاری از افراد با هوش متوسط ولی دارای مهارت‌های هیجانی بالا، در رهبری، ارتباط و کار گروهی موفق‌تر از کسانی هستند که فقط از نظر عقلانی برترند. این واقعیت موجب شد تا نظریه‌پردازان به اهمیت احساسات و نقش آن در تصمیم‌گیری، ارتباط و رفتار اجتماعی توجه کنند. از دل همین نگرش، مفهوم هوش هیجانی پدید آمد و به سرعت جایگاه ویژه‌ای در علوم انسانی، مدیریتی و سازمانی یافت. هوش هیجانی مفهومی چندبعدی است که به توانایی فرد در شناخت احساسات خود و دیگران، درک آن‌ها، استفاده از هیجانات در تفکر و عمل و تنظیم و مدیریت آن‌ها برای سازگاری بهتر با محیط اشاره دارد. این مفهوم نخستین بار توسط پیتر سالووی و جان مایر در اوایل دهه ۱۹۹۰ به صورت علمی مطرح شد. آنان هوش هیجانی را نوعی هوش اجتماعی تعریف کردند که شامل توانایی نظارت بر احساسات خود و دیگران، تشخیص تفاوت میان آن‌ها و استفاده از این اطلاعات برای هدایت تفکر و رفتار فرد است. (بیات، ر. و کاظمی، ه. ۱۳۹۹).

بعدها، دانیل گلمن با انتشار کتاب مشهور خود، هوش هیجانی را به سطح عمومی و سازمانی گسترش داد و نشان داد که این نوع هوش نقشی تعیین‌کننده در موفقیت شغلی، رهبری و روابط انسانی دارد. در نظریه‌های گوناگون، هوش هیجانی از زوایای مختلف تعریف شده است. مایر و سالووی آن را توانایی پردازش اطلاعات هیجانی می‌دانند که در چهار سطح شامل درک احساسات، تسهیل تفکر با هیجان، درک و تحلیل هیجانات و در نهایت مدیریت آن‌ها طبقه‌بندی می‌شود. گلمن اما بر جنبه‌های کاربردی و رفتاری هوش هیجانی تأکید دارد و آن را شامل پنج مؤلفه اصلی می‌داند: خودآگاهی، خودتنظیمی، انگیزش، همدلی و مهارت‌های اجتماعی. این دو رویکرد گرچه در جزئیات متفاوت‌اند، اما در هدف نهایی یعنی اهمیت تعامل عقل و احساس برای رفتار سازگارانه انسانی هم‌نظرند. خودآگاهی

به معنای توانایی شناخت دقیق احساسات و انگیزه‌های درونی است. فرد خودآگاه می‌داند در هر لحظه چه احساسی دارد و چرا آن احساس را تجربه می‌کند. این آگاهی پایه تصمیم‌گیری‌های عاقلانه و واکنش‌های متعادل است. خودتنظیمی به معنای توانایی کنترل هیجانات منفی و هدایت واکنش‌ها به شیوه‌ای سازنده است. (پارسا، م. (۱۳۹۵).

فردی که می‌تواند خشم، اضطراب یا ناامیدی خود را به درستی مدیریت کند، نه تنها آرامش روانی بیشتری دارد بلکه در روابط اجتماعی نیز قابل اعتمادتر است. انگیزش در هوش هیجانی به معنای داشتن شور درونی برای دستیابی به اهداف، پشتکار در برابر شکست‌ها و تمرکز بر پیشرفت شخصی است. همدلی، یعنی توانایی درک احساسات دیگران و پاسخ‌دهی متناسب با وضعیت عاطفی آن‌ها. این مهارت زیربنای ارتباط مؤثر و رفتار اخلاقی در جامعه است. مهارت‌های اجتماعی نیز مجموعه‌ای از توانایی‌ها برای ایجاد و حفظ روابط سالم، مدیریت تعارض و همکاری در گروه است. هوش هیجانی از دیدگاه بار-آن، روان‌شناس کانادایی، ساختاری چندوجهی و ترکیبی از مهارت‌ها، توانایی‌ها و صلاحیت‌های غیرشناختی است که بر نحوه کنار آمدن فرد با نیازها و فشارهای محیطی تأثیر می‌گذارد. او پرسشنامه‌ای طراحی کرد که ابعاد درون‌فردی، بین‌فردی، سازگاری، مدیریت استرس و خلق کلی را دربرمی‌گیرد. این مدل به طور گسترده در پژوهش‌های سازمانی مورد استفاده قرار گرفته است و نشان می‌دهد که هوش هیجانی نه تنها در ارتباط با دیگران بلکه در درون فرد نیز نقش مهمی ایفا می‌کند. (اکبری، ن.، و حسینی، س. (۱۳۹۷).

از نظر زیستی، هوش هیجانی ریشه در تعامل میان ساختارهای عصبی مغز دارد. بخش‌هایی از دستگاه لیمبیک، به ویژه آمیگدالا، در شکل‌گیری و پردازش هیجانات نقش کلیدی دارند. قشر پیش‌پیشانی نیز در کنترل و تنظیم واکنش‌های هیجانی دخیل است. هنگامی که فرد هیجان شدیدی را تجربه می‌کند، آمیگدالا واکنش سریع و غریزی نشان می‌دهد، اما هوش هیجانی بالا به فرد کمک می‌کند تا از طریق قشر پیش‌پیشانی واکنش خود را مدیریت کرده و رفتار عقلانی‌تری نشان دهد. از این منظر، هوش هیجانی حاصل هماهنگی میان نظام هیجانی و شناختی مغز است. در محیط‌های کاری، هوش هیجانی به عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت شغلی شناخته شده است. مدیران و کارکنانی که از سطح بالاتری از هوش هیجانی برخوردارند، معمولاً عملکرد بهتری دارند، تعارضات را بهتر مدیریت

می‌کنند و روابط مثبت‌تری با همکاران برقرار می‌سازند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که بین هوش هیجانی و شاخص‌هایی چون رضایت شغلی، تعهد سازمانی، خلاقیت و بهره‌وری رابطه مستقیم وجود دارد. مدیران هوشمند هیجانی می‌توانند با درک دقیق احساسات اعضای تیم، محیطی حمایتگر ایجاد کنند که در آن انگیزش و همکاری افزایش یابد. (خلیلی، م. ۱۳۹۶).

مفهوم و تاریخچه شکل‌گیری هوش هیجانی

در طول تاریخ روان‌شناسی، مفهوم هوش همواره یکی از بنیادی‌ترین و در عین حال بحث‌برانگیزترین موضوعات بوده است. تا دهه‌ها، هوش به عنوان توانایی شناختی و ذهنی برای استدلال، حل مسئله و یادگیری در نظر گرفته می‌شد و معیار اصلی آن آزمون‌های ضریب هوشی بودند. این دیدگاه سنتی ریشه در تفکر تحلیلی قرن نوزدهم دارد؛ زمانی که روان‌شناسانی چون آلفرد بینه و بعدها ترمن و اسپیرمن تلاش کردند تا با ابزارهای استاندارد، ظرفیت ذهنی انسان را اندازه‌گیری کنند. این رویکرد که به هوش شناختی یا عقلانی معروف شد، سال‌ها معیار سنجش برتری ذهنی انسان تلقی می‌گردید. با این حال، در گذر زمان، پژوهشگران دریافتند که ضریب هوشی نمی‌تواند به‌تنهایی تفاوت‌های عظیم در موفقیت‌های فردی و اجتماعی انسان‌ها را توضیح دهد. افراد زیادی وجود داشتند که علی‌رغم داشتن هوش شناختی بالا، در روابط انسانی، تصمیم‌گیری‌های اجتماعی یا کنترل هیجانات خود دچار ضعف بودند و در زندگی شخصی یا کاری به موفقیت چندانی نمی‌رسیدند. دهه ۱۹۲۰ میلادی به بعد، نگاه تازه‌ای به مفهوم هوش شکل گرفت. روان‌شناسانی همچون ادوارد ثرندایک مفهوم «هوش اجتماعی» را مطرح کردند و آن را توانایی درک و مدیریت روابط انسانی دانستند. ثرندایک در سال ۱۹۲۰ تأکید کرد که موفقیت در زندگی نه تنها به توانایی تفکر منطقی بلکه به مهارت در تعامل با دیگران بستگی دارد. با این ایده، توجه روان‌شناسان به جنبه‌های عاطفی و اجتماعی رفتار انسان جلب شد.

با این حال، در آن دوران هنوز ابزار و چارچوب نظری مناسبی برای بررسی دقیق این جنبه‌ها وجود نداشت و تمرکز اصلی علوم شناختی همچنان بر تحلیل عقل و منطق بود. در دهه‌های بعدی، نظریه‌های متنوع‌تری درباره ماهیت هوش ارائه شد. هاوارد گاردنر در دهه ۱۹۸۰ با طرح نظریه «هوش‌های چندگانه» تحولی بنیادین در درک ما از هوش ایجاد کرد.

او معتقد بود که انسان تنها دارای یک نوع هوش نیست بلکه مجموعه‌ای از هوش‌ها از جمله هوش زبانی، منطقی، موسیقایی، بدنی، درون‌فردی و بین‌فردی دارد. دو نوع آخر، یعنی هوش درون‌فردی و بین‌فردی، پایه‌های نظری مهمی برای شکل‌گیری مفهوم هوش هیجانی محسوب می‌شوند. هوش درون‌فردی به توانایی درک احساسات، انگیزه‌ها و نیازهای شخصی اشاره دارد و هوش بین‌فردی توانایی درک احساسات و نیت دیگران را شامل می‌شود. گاردنر در واقع نشان داد که شناخت انسانی بدون در نظر گرفتن جنبه‌های عاطفی و اجتماعی ناقص است و همین دیدگاه زمینه‌ساز تحول بعدی در این حوزه شد. (باقری، ف. ۱۳۹۶).

در دهه ۱۹۹۰، دو روان‌شناس به نام‌های پیتر سالووی و جان مایر برای نخستین بار اصطلاح «هوش هیجانی» را به صورت علمی به کار بردند. آنان در مقاله‌ای در سال ۱۹۹۰، هوش هیجانی را «توانایی نظارت بر احساسات خود و دیگران، تشخیص آن‌ها و استفاده از این اطلاعات برای هدایت تفکر و عمل» تعریف کردند. این تعریف به سرعت توجه محققان را جلب کرد، زیرا برای اولین بار تلاش شد میان عقل و احساس پلی نظری برقرار شود. در نگاه سالووی و مایر، هیجانات نه صرفاً نیروهای غریزی و غیرمنطقی بلکه منبعی از اطلاعات ارزشمند برای تصمیم‌گیری و تعامل اجتماعی‌اند. آن‌ها مدل چهارشاخه‌ای خود را ارائه دادند که شامل توانایی درک احساسات، استفاده از هیجانات برای تسهیل تفکر، درک و تحلیل احساسات و در نهایت تنظیم و مدیریت هیجانات است. این مدل پایه علمی مفهوم هوش هیجانی را شکل داد. چند سال بعد، دانیل گلمن، روان‌شناس و روزنامه‌نگار علمی، مفهوم هوش هیجانی را با انتشار کتاب پرفروش خود در سال ۱۹۹۵ به عرصه عمومی آورد. گلمن با بهره‌گیری از پژوهش‌های سالووی و مایر و همچنین یافته‌های عصب‌شناسی، نشان داد که موفقیت در زندگی و کار، بیش از آنکه به ضریب هوشی وابسته باشد، به توانایی‌های هیجانی و اجتماعی افراد بستگی دارد. (احمدی، م. ۱۳۹۸).

او پنج مؤلفه اصلی برای هوش هیجانی معرفی کرد: خودآگاهی، خودتنظیمی، انگیزش، همدلی و مهارت‌های اجتماعی. رویکرد گلمن بسیار کاربردی‌تر از مدل‌های قبلی بود و به همین دلیل در مدیریت، آموزش، روان‌شناسی سازمانی و حتی سیاست مورد استقبال گسترده قرار گرفت. پیش از گلمن نیز پژوهشگرانی مانند بار-آن در توسعه نظریه‌های هوش هیجانی نقش مهمی داشتند. بار-آن در سال ۱۹۸۸ مدلی چندبعدی از هوش

هیجانی ارائه کرد که شامل جنبه‌های درون‌فردی، بین‌فردی، سازگاری، مدیریت استرس و خلق کلی بود. او اولین کسی بود که پرسشنامه‌ای استاندارد برای سنجش هوش هیجانی طراحی کرد و این مفهوم را از سطح نظری به حوزه اندازه‌گیری علمی وارد ساخت. مدل بارآن بعدها در مطالعات سازمانی، تربیتی و روان‌درمانی کاربرد گسترده‌ای یافت و مبنای بسیاری از پژوهش‌های تجربی قرار گرفت. با پیشرفت علوم اعصاب در دهه‌های اخیر، مفهوم هوش هیجانی ابعاد فیزیولوژیکی تازه‌ای پیدا کرد. پژوهش‌ها نشان دادند که ارتباطی عمیق میان قشر پیش‌پیشانی مغز و ساختارهای لیمبیک مانند آمیگدالا وجود دارد که مسئول پردازش و تنظیم هیجانات است. هنگامی که فرد دچار هیجان شدید می‌شود، آمیگدالا به سرعت واکنش نشان می‌دهد و واکنش‌های احساسی را فعال می‌کند. (اکبری، ن. و حسینی، س. (۱۳۹۷).

اما قشر پیش‌پیشانی قادر است این واکنش‌ها را تعدیل و کنترل کند. هوش هیجانی در واقع انعکاس کارآمدی این تعامل عصبی است؛ یعنی توانایی استفاده متعادل از احساس و منطق برای رفتار هدفمند. این یافته‌ها نشان دادند که هوش هیجانی نه تنها پدیده‌ای روان‌شناختی بلکه زیستی نیز هست. در مسیر تاریخی تحول این مفهوم، هوش هیجانی از یک ایده نظری به ابزاری کاربردی برای بهبود عملکرد فردی و سازمانی تبدیل شد. در ابتدا بیشتر جنبه‌ی روان‌شناختی و بالینی داشت، اما به تدریج وارد حوزه‌های رهبری، آموزش و کسب‌وکار شد. سازمان‌ها دریافتند که مدیران و کارکنان دارای هوش هیجانی بالا، توانایی بیشتری در ایجاد روابط مؤثر، مدیریت استرس، حل تعارض و هدایت تیم‌های کاری دارند. به همین دلیل، آموزش و پرورش هوش هیجانی به عنوان بخشی از برنامه‌های توسعه منابع انسانی در بسیاری از نهادها و شرکت‌های بزرگ جهان جای گرفت. از منظر فلسفی نیز، مفهوم هوش هیجانی امتداد طبیعی بحث دیرینه میان عقل و احساس در تاریخ اندیشه انسانی است. فیلسوفان کلاسیک چون ارسطو و افلاطون نیز درباره ضرورت تعادل میان عقل و عاطفه سخن گفته‌اند. (پارسا، م. (۱۳۹۵).

تعاریف و دیدگاه‌های نظری مختلف درباره هوش هیجانی (مایر و سالووی، گلמן، بارآن و دیگران)

هوش هیجانی مفهومی چندوجهی است که در طول سه دهه اخیر توجه بسیاری از روان‌شناسان، مدیران و پژوهشگران علوم انسانی را به خود جلب کرده است. این مفهوم در

ابتدا به عنوان پاسخی به محدودیت‌های نظریه‌های سنتی هوش مطرح شد که عمدتاً بر توانایی‌های شناختی و تحلیلی انسان تأکید داشتند. پژوهشگران متوجه شدند که افرادی با ضریب هوشی بالا همیشه موفق‌ترین افراد در زندگی شخصی یا حرفه‌ای نیستند و عواملی فراتر از توان ذهنی در موفقیت و سازگاری انسان با محیط نقش دارند. از اینجا بود که مفهوم هوش هیجانی، به‌عنوان ترکیبی از شناخت و هیجان، در کانون توجه قرار گرفت. واژه هوش هیجانی نخستین بار در دهه ۱۹۹۰ توسط پیترو سالووی و جان مایر مطرح شد و به تدریج توسط دانیل گلمن و دیگران توسعه یافت و کاربردی شد. مایر و سالووی در تعریف اولیه خود از هوش هیجانی، آن را نوعی توانایی شناختی می‌دانستند که شامل درک، فهم، تنظیم و به‌کارگیری هیجان‌ها برای هدایت تفکر و رفتار است. به باور آنان، هوش هیجانی نوعی هوش اجتماعی است که فرد را قادر می‌سازد احساسات خود و دیگران را تشخیص دهد، بین احساسات تمایز قائل شود و از اطلاعات هیجانی برای هدایت عمل و تصمیم‌گیری استفاده کند. آنان چهار شاخه اصلی برای هوش هیجانی معرفی کردند: درک هیجان‌ها، تسهیل تفکر از طریق هیجان، درک و تحلیل اطلاعات هیجانی، و تنظیم هیجان‌ها برای رشد عاطفی و عقلانی. دیدگاه مایر و سالووی بیشتر جنبه شناختی دارد و هوش هیجانی را نوعی پردازش اطلاعات هیجانی می‌داند نه صرفاً یک ویژگی شخصیتی. (باقری، ف. ۱۳۹۶).

در ادامه، دانیل گلمن با انتشار کتاب معروف خود «هوش هیجانی» در سال ۱۹۹۵، مفهوم این نظریه را وارد حوزه عمومی و سازمانی کرد. گلمن بر این باور بود که موفقیت در زندگی و کار بیش از آن که به هوش شناختی وابسته باشد، به توانایی مدیریت هیجان‌ها، درک احساسات دیگران و تعامل مؤثر با محیط اجتماعی مربوط می‌شود. او پنج بُعد اساسی برای هوش هیجانی معرفی کرد: خودآگاهی، خودتنظیمی، انگیزش، همدلی و مهارت‌های اجتماعی. در مدل گلمن، هوش هیجانی صرفاً یک توانایی شناختی نیست، بلکه مجموعه‌ای از شایستگی‌های هیجانی و اجتماعی است که در رفتار واقعی فرد نمود پیدا می‌کند. گلمن تأکید می‌کند که مدیران و رهبران موفق معمولاً از سطح بالایی از هوش هیجانی برخوردارند، زیرا می‌توانند همزمان احساسات خود را کنترل کنند و روابط انسانی مؤثری برقرار سازند. در همین راستا، روان‌شناس اسرائیلی رثوون بار-آن، یکی دیگر از نظریه‌پردازان برجسته این حوزه، مدلی متفاوت اما مکمل ارائه داد. او هوش هیجانی را

مجموعه‌ای از مهارت‌ها، شایستگی‌ها و توانایی‌های غیرشناختی تعریف کرد که بر سازگاری فرد با فشارها و نیازهای محیطی تأثیر می‌گذارد. (بیات، ر. و کاظمی، ه. ۱۳۹۹).

مدل بار آن به جای تمرکز بر پردازش اطلاعات هیجانی، بیشتر بر ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری تأکید دارد. این مدل شامل پنج حیطه اصلی است: درون‌فردی، بین‌فردی، سازگاری، مدیریت استرس و خلق عمومی. درون هر حیطه نیز مؤلفه‌هایی مانند خودآگاهی هیجانی، جرأت‌ورزی، استقلال، همدلی، روابط بین‌فردی، حل مسئله، واقع‌گرایی و کنترل تکانه جای می‌گیرد. تفاوت مهم دیدگاه مایر و سالووی در این است که او هوش هیجانی را بیشتر به عنوان ویژگی پایدار شخصیت می‌نگرد تا یک توانایی شناختی قابل آموزش. مدل‌های دیگری نیز در کنار این سه نظریه اصلی شکل گرفته‌اند که هر یک جنبه‌ای خاص از هوش هیجانی را برجسته می‌کنند. برای مثال، کوپر و ساواف در مدل خود بر «سواد هیجانی» تأکید دارند و معتقدند افراد می‌توانند از طریق تمرین و آگاهی، مهارت‌های هیجانی را یاد بگیرند و در ارتباطات روزمره خود به کار برند. در دیدگاه گلمن، این مهارت‌ها شامل توانایی درک و کنترل هیجان‌ها، همدلی و ایجاد ارتباط مؤثر است، در حالی که در مدل بار-آن جنبه پایدارتری دارند و بخشی از ساختار شخصیتی فرد به شمار می‌روند. در نتیجه، پژوهشگران امروزی غالباً هوش هیجانی را مفهومی چندبعدی می‌دانند که هم ویژگی شخصیتی دارد و هم مهارت شناختی قابل رشد است.

از دیدگاه مایر و سالووی، فردی که از هوش هیجانی بالایی برخوردار است می‌تواند احساسات خود و دیگران را به‌درستی تشخیص دهد، شدت و جهت آن‌ها را بفهمد، و در نهایت از این اطلاعات برای هدایت افکار و اعمال استفاده کند. این فرایند نوعی هوش واقعی محسوب می‌شود زیرا شامل تحلیل و استفاده از داده‌های هیجانی است. اما گلمن و بار آن تأکید می‌کنند که هوش هیجانی بیش از یک توانایی ذهنی است و دربرگیرنده‌ی رفتارها، نگرش‌ها و ارزش‌های درونی نیز می‌شود. در دهه‌های اخیر، پژوهش‌های تجربی نشان داده‌اند که میان مؤلفه‌های هوش هیجانی و شاخص‌های موفقیت فردی و سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. برای مثال، مدیرانی که از خودآگاهی هیجانی بالایی برخوردارند، بهتر می‌توانند نقاط ضعف و قوت خود را تشخیص دهند و در تصمیم‌گیری‌های جمعی مؤثرتر عمل کنند. همدلی و مهارت‌های اجتماعی نیز نقش مهمی در بهبود روابط کاری، کاهش تعارضات و افزایش رضایت کارکنان دارند. این یافته‌ها موجب شد که

مدل‌های کاربردی هوش هیجانی در آموزش، مدیریت منابع انسانی و توسعه رهبری مورد توجه گسترده قرار گیرند. (اکبری، ن، و حسینی، س. ۱۳۹۷).

مؤلفه‌های اصلی هوش هیجانی: خودآگاهی، خودمدیریتی، همدلی، انگیزش و مهارت‌های اجتماعی

هوش هیجانی به عنوان ترکیبی از توانایی‌های شناختی و هیجانی، مجموعه‌ای از مهارت‌هایی است که انسان را قادر می‌سازد هیجان‌های خود و دیگران را درک، تنظیم و به شکل مؤثر در جهت اهداف فردی و اجتماعی به کار گیرد. در میان مدل‌های مختلف ارائه‌شده، یکی از جامع‌ترین تقسیم‌بندی‌ها متعلق به دانیل گلنن است که پنج مؤلفه اصلی برای هوش هیجانی معرفی می‌کند: خودآگاهی، خودمدیریتی، انگیزش، همدلی و مهارت‌های اجتماعی. این پنج مؤلفه در تعامل با یکدیگر زمینه‌ساز رشد فردی، روابط انسانی سالم و عملکرد مؤثر در زندگی شخصی و حرفه‌ای می‌شوند. هر یک از این مؤلفه‌ها، بُعدی از رشد هیجانی انسان را پوشش می‌دهد و با پرورش آن‌ها می‌توان ظرفیت‌های عاطفی و شناختی فرد را به سطحی بالاتر ارتقا داد. (خلیلی، م. ۱۳۹۶).

خودآگاهی به عنوان پایه و اساس هوش هیجانی شناخته می‌شود. منظور از خودآگاهی، توانایی شناخت دقیق احساسات، انگیزه‌ها و ارزش‌های درونی خویش است. فرد خودآگاه می‌تواند هیجان‌های لحظه‌ای خود را تشخیص دهد، منشأ آن‌ها را درک کند و بداند که چگونه این هیجان‌ها بر افکار و تصمیم‌هایش تأثیر می‌گذارند. خودآگاهی به انسان کمک می‌کند تا نقاط قوت و ضعف خود را بشناسد و از واکنش‌های هیجانی خود در موقعیت‌های مختلف آگاه باشد. این آگاهی نوعی چراغ درونی است که فرد را در مسیر انتخاب‌های بهتر هدایت می‌کند. فردی که خودآگاهی بالایی دارد، معمولاً از عزت نفس متعادل، اعتماد به نفس واقعی و نگرشی باز نسبت به بازخورد دیگران برخوردار است. او به جای سرکوب یا انکار احساسات، می‌کوشد آن‌ها را بشناسد و درک کند تا بتواند در مواجهه با شرایط دشوار تصمیم‌های منطقی‌تری بگیرد. (باقری، ف. ۱۳۹۶).

در محیط کار، خودآگاهی مدیران نقشی تعیین‌کننده دارد. مدیری که از احساسات خود آگاه است، می‌داند چه زمانی دچار اضطراب، خشم یا هیجان مثبت است و چگونه این حالات ممکن است بر قضاوت یا رفتار او نسبت به کارکنان تأثیر بگذارد. چنین مدیری

قادر است واکنش‌های خود را پیش‌بینی کند و در تعاملات بین‌فردی متعادل‌تر رفتار کند. از سوی دیگر، نبود خودآگاهی منجر به بروز واکنش‌های هیجانی ناگهانی، تصمیم‌های احساسی و کاهش اعتماد کارکنان می‌شود. دومین مؤلفه، خودمدیریتی یا خودتنظیمی است که به معنای توانایی کنترل و هدایت هیجان‌ها در جهت اهداف سازنده است. خودمدیریتی یعنی فرد بتواند احساسات شدید را به‌گونه‌ای مدیریت کند که نه سرکوب شوند و نه به شکل رفتارهای منفی بروز یابند. این توانایی به ویژه در شرایط استرس‌زا و بحرانی اهمیت دارد. مدیر یا فردی که از خودمدیریتی بالایی برخوردار است، در برابر فشارها آرام می‌ماند، واکنش‌های عجولانه نشان نمی‌دهد و می‌تواند تصمیم‌های آگاهانه‌تری اتخاذ کند. خودمدیریتی شامل مهارت‌هایی همچون کنترل تکانه، انعطاف‌پذیری، سازگاری، مسئولیت‌پذیری و توانایی حفظ نگرش مثبت در برابر چالش‌هاست. (بیات، ر. و کاظمی، ه. ۱۳۹۹).

در واقع خودمدیریتی مکمل خودآگاهی است. اگر فرد از احساسات خود آگاه باشد ولی نتواند آن‌ها را کنترل کند، آگاهی او بی‌فایده خواهد بود. انسان‌های موفق معمولاً کسانی‌اند که می‌توانند هیجان‌های خود را به جای مهار شدن توسط آن‌ها، در خدمت اهداف خود قرار دهند. به عنوان مثال، فردی که در زمان عصبانیت به جای پرخاشگری، مکث می‌کند و از کلمات سنجیده استفاده می‌کند، نمونه‌ای از خودمدیریتی مؤثر را نشان می‌دهد. در محیط‌های کاری، خودمدیریتی به مدیران کمک می‌کند تا از تصمیم‌گیری‌های احساسی جلوگیری کنند و با حفظ آرامش در شرایط بحرانی، اعتماد و احترام کارکنان را جلب نمایند. سومین مؤلفه، انگیزش است. انگیزش در چارچوب هوش هیجانی، فقط میل به دستاوردهای بیرونی نیست، بلکه شامل نوعی انگیزه درونی برای پیشرفت، رشد و رسیدن به اهداف معنادار است. افراد با انگیزش هیجانی بالا تمایل دارند از کار خود لذت ببرند و حتی در مواجهه با موانع، امید و انرژی خود را حفظ کنند. آنان اهداف بلندمدت دارند و تلاش می‌کنند با پشتکار و انعطاف به آن‌ها دست یابند. این افراد معمولاً از درون برانگیخته می‌شوند، یعنی انگیزه آن‌ها ناشی از احساس رضایت درونی و علاقه به یادگیری و رشد است، نه صرفاً پاداش یا تأیید دیگران. در حوزه مدیریت، انگیزش درونی یکی از عوامل کلیدی در موفقیت رهبران است. مدیران با انگیزش بالا نه تنها خود را به سمت اهداف سازمانی سوق می‌دهند، بلکه الهام‌بخش دیگران نیز هستند. چنین مدیرانی انرژی مثبت خود را به تیم منتقل می‌کنند و با تأکید بر چشم‌انداز و ارزش‌ها، حس هدفمندی را در