

## بررسی رابطه‌ی بین شایستگی‌های عاطفی اجتماعی مدیران و رضایت کارکنان از کیفیت زندگی کاری

فرگس خاتون نیازمند\*

مهدی محمدی\*\*

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۶/۱۲

تاریخ پذیرش: ۹۳/۰۱/۲۹

### چکیده

این پژوهش، با هدف بررسی رابطه‌ی بین شایستگی‌های عاطفی- اجتماعی مدیران با رضایت کارکنان از کیفیت زندگی کاری اجرا شده است. روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی و جامعه‌ی آماری آن، کلیه‌ی کارکنان ستادی نواحی چهارگانه‌ی آموزش و پرورش شیراز بوده‌اند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۲۰۱ نفر انتخاب شدند. ابزارهای مورد استفاده، شامل سیاهه‌ی شایستگی عاطفی و اجتماعی (ESCI) بویاتزیس (۲۰۰۷) و مقیاس رضایت از کیفیت زندگی کاری فوریه (۲۰۰۴) بود. نتایج نشان داد که: ۱. وضعیت شایستگی‌های عاطفی- اجتماعی و کیفیت زندگی کاری از حد مطلوب پایین‌تر است. ۲. از دیدگاه کارکنان، مدیران در شایستگی کارجمعی بالاترین و در بعد نفوذ و تأثیر پایین‌ترین میزان شایستگی را دارند. ۳. کارکنان از عوامل اجتماعی محیط کاری بیشترین و از جوسازمانی کمترین میزان رضایتمندی را نشان دادند. ۴. شایستگی‌های عاطفی- اجتماعی مدیران پیش‌بینی‌کننده‌ی مثبت و معنادار رضایت از کیفیت زندگی کاری کارکنان شناخته شد.

**کلیدواژه‌ها:** شایستگی‌های عاطفی- اجتماعی؛ کیفیت زندگی کاری؛ آموزش و پرورش.

## مقدمه

متناسب با تشدید رقابت در فضای کاری، شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت سازمان‌ها اهمیت پیدا می‌کند؛ گلמן اظهار می‌دارد با تأکیدی که اخیراً بر انعطاف، وجود گروه‌ها و توجه به ارباب‌رجوع در فضای کاری می‌شود، ضرورت برخورداری از شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی<sup>۱</sup> برای برتری در هر شغلی و در هر جایی از دنیا روزبه‌روز در حال افزایش است (بروکس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲: ۳۴ و ۴۹). تحقیقات روان‌شناختی اخیر نشان می‌دهد که شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی، افرادی را که شغل‌شان را به شیوه‌ای ممتاز انجام می‌دهند از آنهایی که عملکرد شغلی‌شان در حد متوسط یا پایین است را از یکدیگر متمایز می‌نماید (مولیگان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). مدیران موظفند به دلیل تأثیرات به‌سزایی که میزان شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی‌شان بر سازمان و تحقق مطلوبیت‌های آن دارد خود را در برابر توسعه‌ی شایستگی‌های‌شان مسئول بدانند.

یکی دیگر از وظایف مدیران، فراهم کردن بهترین شرایط برای نیروی انسانی است تا بتوانند بهترین خدمات را ارائه نموده و عملکرد مؤثر خود را افزایش دهند (شهرکی واحد و همکاران، ۱۳۹۰: ۵۱)؛ این امر از طریق توجه به مفهوم کیفیت‌زندگی کاری<sup>۴</sup> محقق می‌گردد. کارکنان، نیروی محرکه سازمان‌های موفق هستند و کمبود خدمات و مزایای ارائه‌شده به آنها می‌تواند اثرات زیان‌آوری را در تمامی زمینه‌ها بر جای بگذارد (سایرام سابرامانیام و ساراوانان<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲: ۱۱۹). تغییرات بنیادین در دنیای کسب‌وکار مثل عواملی چون جهانی‌شدن، فناوری اطلاعات، رقابت‌های دنیای کار و کمبود منابع طبیعی، دیدگاه کارکنان را در مورد تعریف «یک سازمان خوب»<sup>۶</sup> تغییر داده است. پیش از این، گرایش به تعریف یک سازمان خوب بر ویژگی‌های مادی متمرکز بود؛ اما اخیراً گرایش‌هایی چون اخلاقیات، کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی به‌عنوان مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های دوام و ادامه، حیات سازمان‌ها مطرح می‌شوند (شیل و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲: ۲۹۱). با بهبود کیفیت زندگی کاری، سامانه‌ی کاری مناسبی به‌وجود می‌آید که از طریق آن،

1. Affective-Social Competencies
2. Brooks
3. Mulligan
4. Quality of Work Life (QWL)
5. Sairam Subramaniam & Saravanan
6. A good company
7. Sheel at al.

سازمان می‌تواند کارآمدی و توانایی خود را برای پیروزی بر رقبا حفظ کند. کیفیت زندگی کاری مناسب، موجب افزایش کارآیی سازمانی و نیز کارآیی فردی کارکنان می‌شود (سینگ و اسراواستاو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲: ۲). تحقق تصمیم‌گیری مشارکتی، امنیت شغلی، بهبود شرایط و محیط کاری، احساس مالکیت و خودگردانی، ایجاد فرصت پیشرفت شغلی، قدرشناسی از کار، توسعه و غنی‌سازی شغلی، ارضای نیازهای خود شکوفایی، ایجاد انگیزه برای ماندگاری در سازمان (غلامی، ۱۳۸۸: ۷۹)، افزایش خودانگیزی و تعهد کارکنان و بازگشت سرمایه از طریق افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و جلوگیری از سوانح کاری و ائتلاف (سابارایران و گیتانجالی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۴۰) و نیز بهبود کیفیت محصولات، خدمات و عملیات سازمانی (سعیدی و سوسرای، ۲۰۱۱: ۱۷۳۵) از جمله نتایج مثبت برشمرده شده حاصل از بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان است. به‌طور کلی، کیفیت زندگی کاری راهبرد جامعی است که از آن می‌توان برای دستیابی به اهداف مدیریت و کارکنان استفاده کرد (کاندولا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳: ۱۳۰).

## بیان مسئله

محیط‌های کاری غنی به لحاظ عاطفی - اجتماعی، محیط‌هایی انسانی‌اند که در آنها انواع نیازهای مادی و معنوی کارکنان تأمین می‌شود. دارا بودن شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی برای همه‌ی اعضای سازمان ضروری است؛ اما داشتن چنین مهارت‌ها و قابلیت‌هایی برای مدیران و رهبران به‌دلیل تأثیر بیشتر بر امور و جریان‌ات سازمانی و ارتباط آنها با خیل وسیعی از نیروهای کاری حیاتی‌تر است. مدیران لایق به‌لحاظ عاطفی - اجتماعی، نه‌تنها توانایی تشخیص و پیش‌بینی و آگاهی از اثرات عواطف و احساسات خود و کارکنان‌شان را دارند، بلکه از قابلیت تنظیم عواطف و احساسات خود و دیگران و هدایت آنها در جهت مثبت نیز برخوردارند. دیدگاهی که مدیران به‌لحاظ عاطفی - اجتماعی نسبت به کارکنان‌شان دارند و عواطف و احساساتی که در تعاملات آنها با کارکنان‌شان جریان دارد، نقش به‌سزایی در رضایتمندی کارکنان از تمام جنبه‌های محیط کاری‌شان ایفا می‌نماید؛ به‌عبارت دیگر، شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران، می‌تواند

1. Singh & Srivastav  
2. Sabarirajan & Geethanjali  
3. Kandula

احساسات کارکنان را نسبت به کار، همکاران، سرپرستان و سازمان دگرگون کند. چنانچه شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی مدیران از عوامل مؤثر بر کیفیت زندگی کاری کارکنان شناخته شود و مدیران سازمان از اثرات مثبت به‌کارگیری مهارت‌ها و شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی‌شان بر رضایتمندی کارکنان از تمامی ابعاد زندگی کاری‌شان (مانند رضایتمندی از خود شغل، مدیر، همکاران، محیط کاری و به‌طور کلی سازمان) آگاه گردند و در رفتارها و برخوردهای خود با کارکنان حساسیت بیشتری به‌خرج دهند و به نیازها، خواسته‌ها، انتظارات و مطالبات کارکنان توجه کنند، رضایتمندی کارکنان از کیفیت زندگی کاری‌شان را به‌دنبال خواهد داشت که از ارکان مهم ساختار سازمان و از سرمایه‌های اساسی آن به‌شمار می‌رود. این فرایند، به اثرات مثبت بر پی‌آمدهای مرتبط با کار کارکنان و به تبع آن بهبود آرایه‌ی خدمات به مراجعین خواهد انجامید و همه‌ی اینها به افزایش توان پاسخ‌گویی سازمان به محیط چالشی، پویا، پیچیده و دائماً متغیر بیرونی منجر خواهد شد.

پژوهش حاضر به سازمان‌ها کمک خواهد کرد تا در صورت اهتمام به ایجاد کیفیت زندگی کاری مطلوب، شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی مدیران را به‌عنوان عامل مهم و مؤثری مدنظر قرار دهند و در جهت توسعه آن بکوشند. بر این اساس، پژوهش حاضر در پی بررسی رابطه‌ی بین شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی مدیران و رضایت از کیفیت زندگی کاری کارکنان نواحی چهارگانه‌ی آموزش و پرورش شیراز است.

## چارچوب نظری تحقیق

### ۱. شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی

دو سازه‌ی شایستگی عاطفی و شایستگی اجتماعی چنان به‌هم پیوسته‌اند که وصف یکی بدون دیگری کاری مشکل است (سارامپوت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۸). شایستگی عاطفی را می‌توان به‌عنوان الگوی کاری خاص فرد در خصوص چگونگی مدیریت مناسب عواطف در موقعیت‌های بین فردی تعریف نمود (وربیک، بلسچاک و باگازی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). شایستگی عاطفی هنگامی نشان داده می‌شود

1. Sarampote  
2. Verbeke, Belschak & Bagozzi

که فرد با موقعیتی که عاطفه و احساس را می‌طلبد، روبه‌رو شده و آن موقعیت را با احساسی از موفقیت و کامیابی حل نماید. برخی از مهارت‌های سازنده‌ی شایستگی عاطفی عبارتند از: آگاهی از حالت عاطفی خود، تعبیر و تفسیر عواطف دیگران، بیان و طرح موفقیت‌آمیز عواطف خود و توانایی همدلی و همدردی با دیگران (سارامپوت، ۲۰۰۷: ۷). چرنیس و گلمن<sup>۱</sup> معتقدند که شایستگی‌های اجتماعی، بیانگر توانایی کار کردن به صورت اثربخش با دیگران است و مواردی چون مهارت‌های ارتباطی، آگاهی اجتماعی، حل تعارض و مهارت ایجاد انگیزش را دربر می‌گیرد (داهایا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ۷).

به‌زعم پی‌تون و دیگران<sup>۳</sup>، شایستگی عاطفی-اجتماعی روی هم‌رفته و در کلی‌ترین حالت خود، توانایی مدیریت و هماهنگی مؤثر رفتار عاطفی، شناختی و اجتماعی به‌منظور دستیابی به پی‌آمدهای رشدی مثبت است و مهارت‌ها، نگرش‌ها و ارزش‌های مربوط به توانایی شناخت و مدیریت عواطف و احساسات، درک دیدگاه‌های دیگران، تدوین اهداف مثبت اجتماعی، حل مسئله و استفاده از انواع مهارت‌های بین فردی برای اداره‌ی اثربخش و اخلاقی وظایف رشدی مربوط را دربر می‌گیرد (والندر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰: ۶). شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی، توانایی شناخت عواطف و احساسات خود و دیگران برای برانگیختن خویش و مدیریت اثربخش عواطف و احساسات خود و دیگران نیز تعریف شده است (اسمیت فیلد<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸: ۱).

مدل‌های مختلفی در زمینه‌ی شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی مطرح گردیده است. به‌طور مثال باندلی<sup>۶</sup> (۲۰۰۸) اجزای متشکله‌ی شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی را شامل برقراری تفاهم، پذیرش تفاوت‌ها، اعتمادسازی و تأثیر فرمندی می‌داند. هر کدام از شایستگی‌های یادشده، سازه‌های مبتنی بر مهارتند که هر فردی در یک محیط سازمانی می‌تواند در توسعه و استفاده از آنها ماهر و خیره شود. همچنین، هیچ‌یک از شایستگی‌های نام‌برده، پیش‌نیاز شایستگی دیگر نیست و لازم نیست فرد پیش از توسعه‌ی سایر حیطه‌ها به سطح کاملی از خبرگی و مهارت در یک حیطه

1. Chemiss & Goleman  
2. Dhaya  
3. Payton et al.  
4. Wallander  
5. Smithfield  
6. Bandelli

دست یابد. وی معتقد است هنگامی که کارکنان، سلسله‌مراتب سازمانی را طی کرده و در امر مدیریت کار و فعالیت‌های سایر افراد درگیر می‌شوند، رشد و به‌کارگیری شایستگی‌ها اهمیت بیشتری می‌یابد. همچنین وی بر این باور است که شایستگی عاطفی-اجتماعی برای کسانی که در موقعیت رهبری یا مدیریت هستند، بیش‌ترین کاربرد را دارد (باندلی، ۲۰۰۸: ۶).

یکی دیگر از مدل‌های ارائه‌شده، مدل گلن است که دو حیطه را دربر می‌گیرد: شایستگی فردی<sup>۱</sup> و شایستگی اجتماعی<sup>۲</sup>. بین این دو حیطه چهار دسته شایستگی یا مجموعه شایستگی‌های مربوط به هم وجود دارد که عبارتند از: خودآگاهی، خودمدیریتی، آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط. حیطه‌ی شایستگی فردی از دو دسته‌ی خودآگاهی و خودمدیریتی شکل گرفته است. حیطه‌ی شایستگی اجتماعی نیز متشکل از دو دسته‌ی آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط است (دافی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶: ۱۲ و ۳۶). خودآگاهی به‌معنای شناخت حالات، ترجیحات، منابع و بیش‌های درونی خود و خودمدیریتی به‌معنای مدیریت حالت‌ها، تکانه‌ها و منابع درونی خود می‌باشد. آگاهی اجتماعی به آگاهی از عواطف، نیازها و علایق دیگران و مدیریت روابط به مهارت در برانگیختن پاسخ‌های مطلوب در دیگران اطلاق می‌گردد (بویاتریس و گلن به نقل از جودی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶: ۴۸).

داهایا (۲۰۰۷: ۳۸) پژوهشگر دیگری است که شایستگی‌های اجتماعی را شامل عناصری چون ارتباط، حل تعارض، رشد و توسعه‌ی کارکنان و تأثیر بر آنان، گروه‌سازی، برقراری پیوندهای اجتماعی، ایجاد انگیزش در کارکنان و نشان دادن همدلی نسبت به آنها می‌داند. وریکی و دیگران (۲۰۰۴: ۳ و ۸) به جمع‌آوری هفت مهارت ظاهراً متناقض عاطفی پرداخته‌اند که اگر افراد خواهان آنند که در حوزه‌ای اجتماعی که فعالیت می‌نمایند به شایستگی عاطفی دست یابند، این مهارت‌ها را می‌بایست به‌خوبی با یکدیگر ترکیب کنند. به‌زعم آنها، شایستگی عاطفی ترکیبی از هفت مهارت پذیرش دیدگاه‌های دیگران، مدیریت ابراز عواطف خویش، کمک به دیگران برای پذیرش احساسات خود، عدم احساس گناه در صورت داشتن هدف راهبردی، احساس اصالت<sup>۵</sup>،

1. Personal Competence
2. Social Competence
3. Duffy
4. Jowdy
5. Feelings of authenticity

دیدگاه کنایه‌ای<sup>۱</sup> و هنجارهای شخصی<sup>۲</sup> است. آنها معتقدند که در سازمان، افراد شایسته به لحاظ عاطفی هدفمندانه یا فعالانه یادگیری و تسلط و ترکیب این گونه مهارت‌های عاطفی را دنبال می‌کنند تا بتوانند موقعیت‌های خاص یا عادی مملو از عاطفه در کارشان را مدیریت کنند. به زعم وربیکی و دیگران، افرادی که شایستگی عاطفی بالایی دارند، بهتر می‌توانند هفت قابلیت عاطفی یادشده را با یکدیگر ترکیب کنند.

## ۲. کیفیت زندگی کاری

کیفیت زندگی کاری، میزان رضایت، انگیزش، مشارکت شغلی و تعهدی که کارکنان در زندگی کاری‌شان تجربه می‌کنند، تعریف شده و محدودی است که افراد قادرند نیازهای مهم شخصی‌شان را در خلال اشتغال‌شان در سازمان برآورده سازند. همچنین، کیفیت زندگی کاری، احساس راحتی و لذتی است که کارکنان از زندگی کاری‌شان دارند و وضعیت کاری مطلوبی است که در سازمان وجود دارد (سابرهمانیان و آنجانی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰: ۲۹۹ و ۳۰۰). کیفیت زندگی کاری، مجموعه‌ای از اقدامات و اصلاحات مستمری است که از طریق بهبود شرایط کار، غنی‌سازی شغل، تواناسازی کارکنان و افزایش دانش، بینش و مهارت‌های حرفه‌ای آنان، منافع بلندمدت فرد، سازمان و جامعه را محقق می‌سازد (شریف‌زاده و خیراندیش، ۱۳۸۸: ۳۴).

کیفیت زندگی کاری، انواع زیادی از آموزش‌ها، فنون، نظریه‌ها و ظرافت‌های مدیریتی را دربر می‌گیرد که به واسطه‌ی آنها سازمان‌ها و مشاغل به گونه‌ای طراحی می‌شوند که به کارکنان استقلال، مسئولیت و اختیار بیشتری را نسبت به وضع موجود عطا می‌کنند. کیفیت زندگی کاری برنامه‌ای ویژه با گستره‌ای بسیار وسیع است که با هدف بهبود رضایت شغلی، تقویت جو محیط کار و توسعه و توانمندسازی کارکنان به وجود آمده است (سایرام سابرمانیام و ساراوانان، ۲۰۱۲: ۱۲۰).

کیفیت زندگی کاری، دربردارنده‌ی موضوعاتی چون: مخاطرات شغلی و امنیت، توسعه‌ی منابع انسانی از طریق اقدامات رفاهی، آموزش حرفه‌ای، شرایط کاری و کار شورایی و نیز

1. Ironic perspective  
2. Personal norms  
3. Subrahmanian & Anjani

سازوکارهای مشارکتی است. کیفیت زندگی کاری، همچنین برنامه‌هایی برای تقسیم منافع حاصل از بهره‌وری، استفاده از فعالیت‌های گروه‌های کوچک و نیز چرخش شغلی را دربر می‌گیرد. کیفیت زندگی کاری، به موضوعات کیفیت محصولات و بهبود تولید و نیز بهبود در عملکرد، بهره‌وری و مهارت‌های مورد انتظار مربوط است. علاوه‌بر این، مواردی چون افزایش انگیزش، روحیه، روابط سالم و همکاری از پی‌آمدهای کیفیت زندگی کاری به‌شمار می‌روند (پرانی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰: ۱۲۶).

کیفیت زندگی کاری، مدیریت پویا و جامع عوامل فیزیکی، فناورانه، اجتماعی و روان‌شناختی که فرهنگ سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و نیز نوسازی محیط سازمانی تعریف شده است (اشمیت، دانتاس و مارزیالی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸: ۳۳۱) و به‌معنای وسیع جمع کلی ارزش‌های مادی و معنوی است که فرد در سراسر زندگی حرفه‌ای‌اش به‌دست می‌آورد. کیفیت زندگی کاری شامل جنبه‌هایی از زندگی مربوط به کار همچون: دستمزد و ساعت کار، محیط کاری، مزایا و خدمات، چشم‌انداز شغلی و روابط انسانی می‌شود که احتمالاً با رضایت و انگیزش کارکنان رابطه پیدا می‌کند. در واقع، مفهوم کیفیت زندگی کاری، به مفهوم کیفیت زندگی به‌شدت مربوط است. مفهوم مشابهی چون انسانی کردن کار نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد. در اروپا، اصطلاح معمول «بهبود شرایط کاری»، «محیط کاری» و «حاکمیت مردم‌سالاری در محل کار» است، در حالی که در کشورهای سوسیالیست، اصطلاح «حمایت از کارگران» است (به<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶: ۱).

سابرهمانیان و آنجانی (۲۰۱۰: ۳۰۶) سازه‌های کیفیت زندگی کاری را مشتمل بر مواردی چون ماهیت کار، پرداخت و جبران خدمات، توسعه و تشویق، روابط انسانی و انسجام اجتماعی، مشارکت کارکنان در امور مدیریتی، شرایط کاری، تنش شغلی، برنامه‌ی کاری متغیر، فرایند دادرسی و سیاست ارتقای می‌دانند. رتینام و اسمیل<sup>۴</sup> (۲۰۰۸: ۶۶) الگویی از کیفیت زندگی کاری ارائه کرده‌اند که متشکل از ۵ سازه‌ی: سلامت و رفاه، امنیت شغلی، رضایت شغلی، توسعه‌ی شایستگی و تعادل بین زندگی کاری و غیرکاری<sup>۵</sup> است. سایرام سابرمانیام و ساراوانان (۲۰۱۲)

1. Pranee  
2. Schmidt, Dantas & Marziale  
3. Beh  
4. Rethinam & Ismail  
5. Work and non-work life balance



(۱۲۴): ابعاد و عناصر کیفیت زندگی کاری را در شش گروه دسته‌بندی کرده‌اند: ۱. کیفیت براساس انتظارات شخصی<sup>۱</sup>، ۲. کیفیت براساس بینش‌های انگیزشی<sup>۲</sup>، ۳. کیفیت براساس آزادی شغلی<sup>۳</sup>، ۴. کیفیت براساس محل کار<sup>۴</sup>، ۵. کیفیت براساس عملکرد و عملیات دایره کاری<sup>۵</sup>، ۶. کیفیت براساس شرایط کاری<sup>۶</sup>.

جنبه‌های کیفیت زندگی کاری از دیدگاه سینگ و اسراواستاو (۱۲:۲۰۱۲) عبارتند از: ۱. ارتباطات اجتماعی در سازمان (شامل رابطه با: مافوق، هم‌ترازان و زیردستان) ۲. جنبه‌های شغلی و وظیفه‌ای (شامل: تنوع وظیفه‌ای، ماهیت شغل، امنیت شغلی و تساوی حقوق شغلی) ۳. محیط کاری فیزیکی (شامل: ایمنی، سلامت و شرایط کاری مطلوب، استفاده از منابع، جوّ عملیاتی، فناوری، سامانه‌ی مدیریتی، برنامه‌ی زمانی) ۴. خط‌مشی‌ها و برنامه‌های منابع انسانی (شامل سامانه‌ی یادگیری، طرح ترفیع و ارتقا، آموزش و توسعه، حقوق و جبران خدمت) ۵. سایر جنبه‌های زندگی (شامل: یادگیری، خانواده/دوستان، تفریح و سرگرمی (کیفی و کمی) و تندرستی).

فوریه<sup>۷</sup> (۲۰۰۴: ۲۳۵-۲۴۸) کیفیت زندگی کاری را متشکل از چهار بعد عوامل برون‌شغلی، عوامل درون‌شغلی، عوامل اجتماعی و جوّ سازمانی می‌داند. عوامل برون‌شغلی مواردی چون: میزان حقوق، شرایط فیزیکی کار، فرصت ارتقا، امنیت شغلی، فقدان فشار کاری/زمانی، ایمنی و سلامت، کفایت تجهیزات، همکاران و سرپرست بلافصل را دربر می‌گیرد. عوامل درون‌شغلی، استقلال، بازشناسی و قدرشناسی، مسئولیت، تنوع، ماهیت شغل، وضوح شغل/نقش، رشد و پیشرفت، اهمیت، معناداری، چالش و خلاقیت در شغل را دربر می‌گیرد. عوامل اجتماعی، فعالیت‌های اجتماعی و کارکردهای گروه کاری و جوّ سازمانی، جنبه‌هایی چون قدرت انجام عمل و ابتکار عمل، معیارها، سامانه‌های پاداش، شفافیت سازمانی، گرمی و حمایت، رهبری، برابری و عدالت، بهسازی مداوم، مدیریت منابع و تجهیزات، مشارکت و ارتباط را دربر می‌گیرد.

1. Quality on Personal Anticipatory
2. Quality on Motivational Insights
3. Quality on Job Freedom
4. Quality on Work Place
5. Quality on Branch Operations
6. Quality on Working Conditions
7. Fourie

## پیشینه‌ی تحقیق

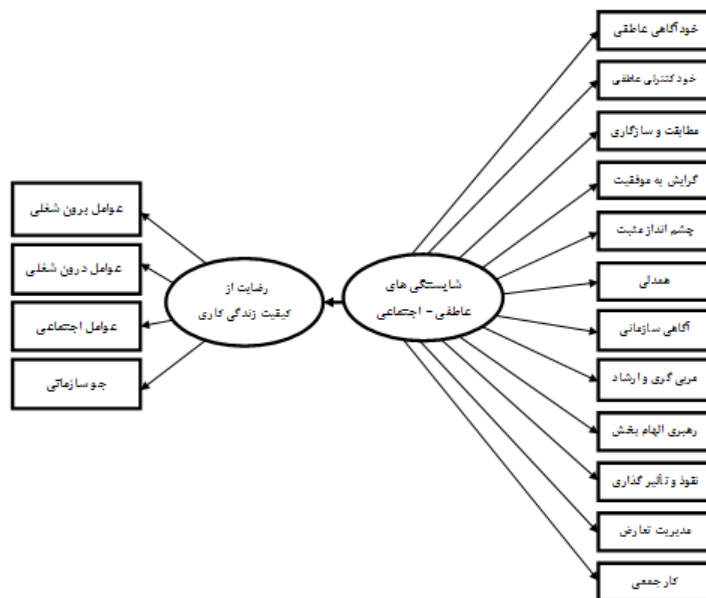
پژوهشی که در آن به بررسی رابطه‌ی مستقیم دو متغیر شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی مدیران و کیفیت زندگی کاری کارکنان پرداخته شده باشد، یافت نشد. تنها در یک مورد به بررسی رابطه‌ی بین مربی‌گری مدیریتی و کیفیت زندگی کاری (احمدی، جلالیان، سلام‌زاده، دارایی و تدین، ۲۰۱۱) پرداخته شده است و در تحقیقات معدودی رابطه‌ی شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی و جو سازمانی (سانویلی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸؛ مؤمنی، ۲۰۰۹؛ مشبکی و خلیلی شجاعی، ۱۳۸۸؛ بابایی زکلیکی و مؤمنی، ۱۳۸۵) که مشابه پژوهش حاضر هستند، مورد بررسی قرار گرفته است که کمبود چنین پژوهش‌هایی، بررسی رابطه‌ی توأمان آنها را ضرورت می‌بخشد.

## معرفی چارچوب مفهومی تحقیق

در پژوهش حاضر، منظور از شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی نمره‌ای است که کارکنان براساس مهارت‌های خود آگاهی عاطفی، خودواپایشی عاطفی، مطابقت و سازگاری، گرایش به موفقیت، چشم‌انداز مثبت، همدلی، آگاهی سازمانی، مربیگری و ارشاد، رهبری الهام‌بخش، نفوذ و تأثیر، مدیریت تعارض و کار جمعی به مدیران خود در سیاهه‌ی شایستگی عاطفی و اجتماعی<sup>۲</sup> (ESCI) بویاتزیس<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) اختصاص می‌دهند و رضایت از کیفیت زندگی کاری در این پژوهش، نمره‌ای است که کارکنان براساس جنبه‌های برون‌شغلی، درون‌شغلی، اجتماعی و جو سازمانی از مقیاس رضایت از کیفیت زندگی کاری فوریه (۲۰۰۴) به دست می‌آورند. بر این اساس، نمودار (۱)، مدل مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد.

در این مدل، شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی به عنوان متغیر پنهان پیش‌بین، دارای متغیرهای آشکار خود آگاهی عاطفی، خودواپایشی عاطفی، مطابقت و سازگاری، گرایش به موفقیت، چشم‌انداز مثبت، همدلی، آگاهی سازمانی، مربیگری و ارشاد، رهبری الهام‌بخش، نفوذ و تأثیر، مدیریت تعارض و کار جمعی و متغیر رضایت از کیفیت زندگی کاری به عنوان متغیر پنهان ملاک، دارای متغیرهای آشکار عوامل برون‌شغلی، درون‌شغلی، اجتماعی و جو سازمانی می‌باشد.

1. Sanville
2. Emotional and Social Competency Inventory
3. Boyatzis



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

## اهداف تحقیق

هدف اصلی از انجام این تحقیق، بررسی رابطه‌ی بین شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی مدیران با رضایت کارکنان از کیفیت زندگی کاری در نواحی چهارگانه‌ی آموزش و پرورش شیراز بوده است. اهداف جزئی تحقیق عبارتند از:

۱. ارزیابی میزان شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی مدیران سازمان مورد مطالعه
۲. ارزیابی میزان رضایت از کیفیت زندگی کاری کارکنان سازمان مورد مطالعه
۳. تعیین بعد غالب شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی مدیران سازمان مورد مطالعه
۴. تعیین بعد غالب رضایت از کیفیت زندگی کاری کارکنان سازمان مورد مطالعه
۵. پیش‌بینی رضایت از کیفیت زندگی کاری کارکنان براساس شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی

مدیران

## سؤالات تحقیق

۱. آیا شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی مدیران سازمان مورد مطالعه در حد مطلوبی است؟
۲. آیا رضایت از کیفیت زندگی کاری کارکنان سازمان مورد مطالعه در حد مطلوبی است؟
۳. آیا تفاوت معناداری بین ابعاد شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی مدیران سازمان مورد مطالعه وجود دارد؟
۴. آیا تفاوت معناداری بین ابعاد رضایت از کیفیت زندگی کاری کارکنان سازمان مورد مطالعه وجود دارد؟
۵. آیا بین شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی مدیران و رضایت از کیفیت زندگی کاری کارکنان سازمان مورد مطالعه رابطه‌ی معناداری وجود دارد؟

## روش پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش، با توجه به اینکه به بررسی رابطه‌ی بین شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی مدیران با رضایت از کیفیت زندگی کاری کارکنان می‌پردازد، توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. کلیه‌ی کارکنان ستادی نواحی چهارگانه‌ی آموزش و پرورش شهر شیراز (N=۴۰۴) جامعه‌ی آماری پژوهش حاضر بوده‌اند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی ۲۰۱ نفر برای بررسی انتخاب شدند. حجم نمونه براساس جدول مورگان تعیین گردید.

برای گردآوری داده‌ها، از دو پرسش‌نامه استفاده شد:

۱. سیاهه‌ی شایستگی عاطفی و اجتماعی: برای سنجش شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی مدیران از سیاهه‌ی شایستگی عاطفی و اجتماعی بویاتزیس (۲۰۰۷) استفاده شد که شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی مدیران را از دیدگاه کارکنان تحت سرپرستی آنها مورد سنجش قرار می‌دهد. این سیاهه، ۱۲ شایستگی خودآگاهی عاطفی، خودواپايشی عاطفی، مطابقت و سازگاری، گرایش به موفقیت، چشم‌انداز مثبت، همدلی، آگاهی سازمانی، مربیگری و ارشاد، رهبری الهام‌بخش، نفوذ و تأثیر، مدیریت تعارض و کار جمعی را در قالب ۷۲ گویه و بر روی یک مقیاس لیکرت ۵ گزینه‌ای از هرگز تا همیشه مورد سنجش قرار می‌دهد. پایایی سیاهه، از طریق ضریب آلفای

کرونباخ محاسبه گردید و آلفا برابر با ۰/۹۶ به دست آمد. برای محاسبه‌ی روایی سیاهه، از روش تحلیل گویه (ضریب همبستگی گویه‌ها با نمره‌ی کل)، استفاده گردید. از بعد خودآگاهی عاطفی، گویه‌ی ۵۸ و از بعد نفوذ و تأثیر گویه‌ی ۲۲ به دلیل نداشتن روایی حذف گردیدند؛ اما بقیه‌ی گویه‌ها همبستگی مثبتی (از ۰/۱۵ - ۰/۷۶) در سطح معناداری (۰/۰۰۱ - ۰/۰۳) با نمره‌ی کل نشان دادند که حاکی از روایی آنها می‌باشد.

۲. مقیاس رضایت از کیفیت زندگی کاری: رضایت کارکنان از کیفیت زندگی کاری توسط مقیاس رضایت از کیفیت زندگی کاری فوریه (۲۰۰۴) مورد سنجش قرار گرفت. این مقیاس دارای ۸۱ گویه‌ی ۵ گزینه‌ای از نوع لیکرت می‌باشد که پاسخ‌دهندگان می‌بایست از بین ۵ گزینه، از ۱ (خیلی ناراضی) تا ۵ (خیلی راضی)، یک گزینه را برای نشان دادن میزان رضایت خود از کیفیت زندگی کاری‌شان برگزینند. این مقیاس، دارای ۴ بعد عوامل برون‌شغلی، عوامل درون‌شغلی، عوامل اجتماعی در کار و جو سازمانی می‌باشد. ضریب آلفای کرونباخ مقیاس، ۰/۹۸ به دست آمد. برای محاسبه‌ی روایی مقیاس از روش تحلیل گویه (ضریب همبستگی گویه‌ها با نمره‌ی کل)، استفاده شد و همه گویه‌ها با نمره‌ی کل مقیاس همبستگی مثبت (از ۰/۳۸ - ۰/۸۸) و معناداری در سطح ۰/۰۰۱ نشان دادند که بیانگر روایی آنها می‌باشد.

برای پاسخ‌دهی به سؤالات ۲۱ از روش آماری آزمون تی تک‌نمونه‌ای، برای بررسی سؤالات ۳ و ۴ از تحلیل واریانس اندازه‌گیری‌های مکرر و برای پاسخ به سؤالات ۵ از روش آماری همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون چندمتغیره استفاده شده است.

## یافته‌های پژوهش

**سؤال اول: آیا شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران نواحی چهارگانه‌ی آموزش و پرورش شیراز در حد مطلوبی\* است؟** براساس جدول (۱)، میانگین شایستگی‌های عاطفی -

\*. برای تعیین معیار مطلوب در سؤالات ۱ و ۲، بر اساس انحراف چارکی نقطه‌ی ۷۵ درصدی توزیع گویه‌ها (Q3) با توجه به ۵ گزینه‌ای بودن، معادل ۴ به دست می‌آید که مبنای مقایسه‌ی میانگین متغیر شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی و رضایت از کیفیت زندگی کاری قرار می‌گیرد. چنانچه میانگین متغیر شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی یا رضایت از کیفیت زندگی کاری بالاتر از ۷۵٪ و معنادار باشد، بالاتر از حد مطلوب و اگر پایین‌تر از ۷۵٪ و معنادار باشد، پایین‌تر از حد مطلوب و چنانچه بالاتر یا پایین‌تر از ۷۵٪ باشد، اما معنادار نباشد، در حد مطلوب گزارش می‌شود.

اجتماعی مدیران از نمره‌ی معیار کم‌تر است و براساس مقدار  $t$  به‌دست آمده؛ یعنی،  $۳۰/۰۳$  در درجه آزادی ۲۰۰ تفاوت معناداری در سطح  $۰/۰۰۰۱$  بین شایستگی‌های عاطفی- اجتماعی مدیران و سطح مطلوب وجود دارد. به‌عبارت دیگر، شایستگی‌های عاطفی- اجتماعی مدیران پایین‌تر از حد مطلوب می‌باشد.

#### جدول ۱. بررسی میزان مطلوبیت شایستگی‌های عاطفی- اجتماعی مدیران

##### نواحی چهارگانه‌ی آموزش و پرورش شیراز

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	Q3	t	df	sig
شایستگی‌های عاطفی- اجتماعی	۲۰۱	۲/۷۹	۰/۵۶	۴	۳۰/۰۳	۲۰۰	۰/۰۰۰۱

سؤال دوم: آیا رضایت از کیفیت زندگی کاری کارکنان نواحی چهارگانه‌ی آموزش و پرورش شیراز در حد مطلوبی است؟ با توجه به جدول (۲)، ملاحظه می‌شود که میانگین رضایت از کیفیت زندگی کاری کارکنان از نمره‌ی معیار کم‌تر است و براساس مقدار  $t$  به‌دست آمده؛ یعنی،  $۱۱/۱۱$  در درجه‌ی آزادی ۲۰۰، تفاوت معناداری در سطح  $۰/۰۰۰۱$  بین رضایت از کیفیت زندگی کاری کارکنان و سطح مطلوب وجود دارد. به‌عبارت دیگر، رضایت از کیفیت زندگی کاری کارکنان پایین‌تر از حد مطلوب می‌باشد.

#### جدول ۲. بررسی میزان مطلوبیت رضایت از کیفیت زندگی کاری کارکنان

##### نواحی چهارگانه‌ی آموزش و پرورش شیراز

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	Q3	t	df	sig
رضایت از کیفیت زندگی کاری	۲۰۱	۳/۵۳	۰/۵۹	۴	۱۱/۱۱	۲۰۰	۰/۰۰۰۱

سؤال سوم: آیا تفاوت معناداری بین ابعاد شایستگی‌های عاطفی- اجتماعی مدیران نواحی چهارگانه‌ی آموزش و پرورش شیراز وجود دارد؟ براساس جدول (۳)، بیشترین میانگین شایستگی‌های عاطفی- اجتماعی مربوط به شایستگی کار جمعی با میانگین ۲/۹۹ و کمترین میانگین شایستگی‌های عاطفی- اجتماعی متعلق به شایستگی نفوذ و تأثیر با میانگین ۲/۶۵ می‌باشد و براساس F به دست آمده (۱۴/۸۳) در درجه‌ی آزادی ۱۱ و ۲۰۰، تفاوت معناداری بین ابعاد شایستگی‌های عاطفی- اجتماعی مدیران در سطح ۰/۰۰۰۱ وجود دارد.

### جدول ۳. مقایسه‌ی ابعاد شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران نواحی

#### چهارگانه‌ی آموزش و پرورش شیراز

sig	df	F	انحراف استاندارد	میانگین	شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی
۰/۰۰۰۱	۱۱ و ۲۰۰	۱۴/۸۳	۰/۶۳	۲/۷۸	خودآگاهی عاطفی
			۰/۶۹	۲/۷۲	خودآپايشی عاطفی
			۰/۶۱	۲/۶۶	مطابقت و سازگاری
			۰/۷۱	۲/۸۷	گرایش به موفقیت
			۰/۶۳	۲/۹۴	چشم‌انداز مثبت
			۰/۷۰	۲/۷۴	همدلی
			۰/۶۳	۲/۸۱	آگاهی سازمانی
			۰/۷۰	۲/۷۲	مربیگری و ارشاد
			۰/۷۴	۲/۸۶	رهبری الهام‌بخش
			۰/۶۲	۲/۶۵	نفوذ و تأثیر
			۰/۶۶	۲/۷۸	مدیریت تعارض
۰/۷۱	۲/۹۹	کار جمعی			

آزمون تعقیبی بونفرونی نشان داد که بین میانگین خودآگاهی عاطفی و کار جمعی، خودآپايشی عاطفی و کار جمعی، مطابقت و سازگاری و کار جمعی، همدلی و کار جمعی، مربیگری و ارشاد و کار جمعی، نفوذ و تأثیر و کار جمعی، مدیریت تعارض و کار جمعی، مطابقت و سازگاری و گرایش به موفقیت، مطابقت و سازگاری و چشم‌انداز مثبت، مطابقت و

سازگاری و آگاهی سازمانی، مطابقت و سازگاری و رهبری الهام‌بخش، گرایش به موفقیت و نفوذ و تأثیر، چشم‌انداز مثبت و همدلی، چشم‌انداز مثبت و مربیگری و ارشاد، چشم‌انداز مثبت و نفوذ و تأثیر، چشم‌انداز مثبت و مدیریت تعارض، رهبری الهام‌بخش و نفوذ و تأثیر تفاوت معناداری در سطح ۰/۰۰۰۱ وجود دارد. بین آگاهی سازمانی و کار جمعی تفاوت معناداری در سطح ۰/۰۰۱ مشاهده گردید. میان ابعاد مربیگری و ارشاد و رهبری الهام‌بخش در سطح ۰/۰۰۵ تفاوت معنادار آماری ملاحظه می‌شود. بین بعد گرایش به موفقیت و مربیگری و ارشاد تفاوت معنادار آماری در سطح ۰/۰۰۷ وجود دارد. آگاهی سازمانی با نفوذ و تأثیر تفاوت معناداری در سطح ۰/۰۱ دارد. همچنین، بین میانگین خودآگاهی عاطفی و مطابقت و سازگاری، مطابقت و سازگاری و مدیریت تعارض، همدلی و رهبری الهام‌بخش و رهبری الهام‌بخش و کار جمعی تفاوت معناداری در سطح ۰/۰۲ وجود دارد. میان ابعاد خودآپایشی عاطفی و رهبری الهام‌بخش در سطح ۰/۰۳ و بین چشم‌انداز مثبت و آگاهی سازمانی تفاوت در سطح ۰/۰۴ است که به لحاظ آماری معنادار می‌باشد. میان سایر ابعاد با یکدیگر، تفاوت معناداری مشاهده نگردید. نتایج در جدول (۴) قابل ملاحظه است.

**سؤال چهارم: آیا تفاوت معناداری بین ابعاد رضایت از کیفیت زندگی کاری کارکنان نواحی چهارگانه‌ی آموزش و پرورش شیراز وجود دارد؟** براساس جدول (۵)، بیشترین میانگین رضایت از کیفیت زندگی کاری مربوط به عوامل اجتماعی با میانگین ۳/۶۹ و کمترین میانگین رضایت از کیفیت زندگی کاری متعلق به جو سازمانی با میانگین ۳/۳۸ می‌باشد و براساس F به دست آمده (۲۷/۱۶) در درجه‌ی آزادی ۳ و ۲۰۰، تفاوت معناداری بین ابعاد رضایت از کیفیت زندگی کاری کارکنان در سطح ۰/۰۰۱ وجود دارد.

آزمون تعقیبی بونفرونی نشان داد که بین میانگین عوامل برون‌شغلی و جو سازمانی، عوامل درون‌شغلی و جو سازمانی و عوامل اجتماعی و جو سازمانی تفاوت معناداری در سطح ۰/۰۰۱ وجود دارد. همچنین، بین میانگین عوامل درون‌شغلی و عوامل اجتماعی، تفاوت معناداری در سطح ۰/۰۳ مشاهده گردید. سایر ابعاد، تفاوت معناداری با یکدیگر نشان ندادند. نتایج در قالب جدول (۶) قابل ملاحظه است.



جدول ۴. آزمون تعقیبی بونفرونی بررسی تفاوت معنادار ابعاد

شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران

کار جمعی	مدیریت تعارض	نفوذ و تأثیر	رهبری الهام‌بخش	مربیگری و ارشاد	آگاهی سازمانی	همدلی	چشم‌انداز مثبت	گرایش به موفقیت	مطابقت و سازگاری	خودپایندی عاطفی	خودآگاهی عاطفی	ابعاد
												خودآگاهی عاطفی
											۱/۰۰	خوددوآپایندی عاطفی
										۱/۰۰	۰/۰۲	مطابقت و سازگاری
								۰/۰۰۰۱	۰/۰۶	۱/۰۰	۱/۰۰	گرایش به موفقیت
							۱/۰۰	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۲	۰/۰۰۲	چشم‌انداز مثبت
							۰/۰۰۰۱	۰/۰۵۷	۰/۵۸	۱/۰۰	۱/۰۰	همدلی
					۱/۰۰	۰/۰۴	۱/۰۰	۰/۰۰۰۱	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	آگاهی سازمانی
				۱/۰۰	۱/۰۰	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۷	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	مربیگری و ارشاد
			۰/۰۰۰۵	۱/۰۰	۰/۰۲	۱/۰۰	۱/۰۰	۰/۰۰۰۱	۰/۰۳	۱/۰۰	۱/۰۰	رهبری الهام‌بخش
		۰/۰۰۰۱	۱/۰۰	۰/۰۱	۱/۰۰	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۰/۰۵۹	نفوذ و تأثیر
	۰/۳۱	۰/۵۷	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	۰/۰۰۰۱	۰/۸۲	۰/۰۲	۱/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰	مدیریت تعارض
۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۲	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۱/۰۰	۰/۰۹	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	کار جمعی

جدول ۵. مقایسه‌ی ابعاد رضایت از کیفیت زندگی کاری کارکنان

نواحی چهارگانه‌ی آموزش و پرورش شیراز

sig	df	F	انحراف معیار	میانگین	ابعاد رضایت از کیفیت زندگی کاری
۰/۰۰۰۱	۳ و ۲۰۰	۲۷/۱۶	۰/۵۸	۳/۵۹	عوامل برون‌شغلی
			۰/۶۷	۳/۶۰	عوامل درون‌شغلی
			۰/۶۵	۳/۶۹	عوامل اجتماعی
			۰/۷۲	۳/۳۸	جو سازمانی

جدول ۶. آزمون تعقیبی بونفرونی: بررسی تفاوت معنادار ابعاد رضایت از کیفیت زندگی کاری

ابعاد	عوامل برون‌شغلی	عوامل درون‌شغلی	عوامل اجتماعی	جو سازمانی
عوامل برون‌شغلی				
عوامل درون‌شغلی	۱/۰۰			
عوامل اجتماعی	۰/۰۵۸	۰/۰۳		
جو سازمانی	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	

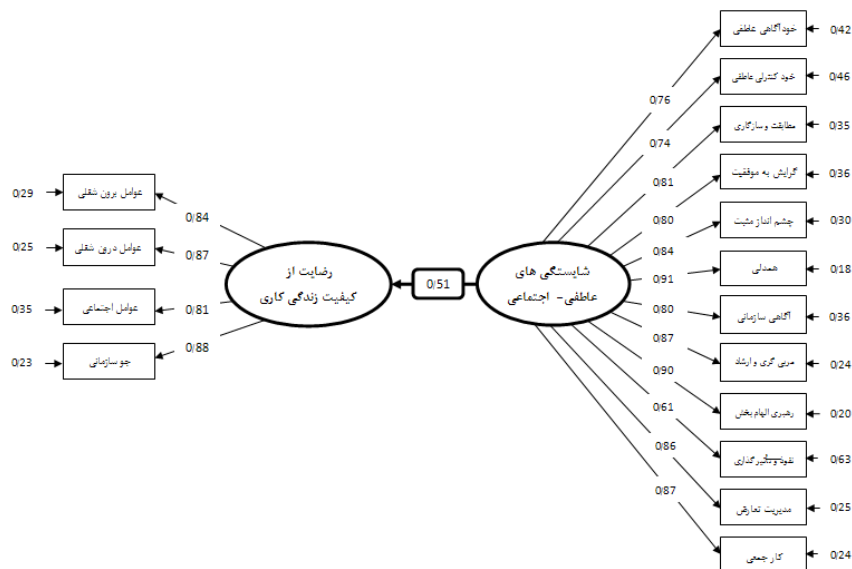
سؤال پنجم: آیا بین شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی مدیران و رضایت از کیفیت زندگی کاری کارکنان نواحی چهارگانه‌ی آموزش و پرورش شیراز رابطه‌ی معناداری وجود دارد؟ یافته‌های جدول (۷) نشان می‌دهد که به‌طور کلی بین شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی مدیران و رضایت کارکنان از کیفیت زندگی کاری‌شان با  $r=0/48$  و  $p<0/01$  رابطه‌ای معنادار وجود دارد. این یافته، حاکی از آن است که هر چه مدیران از سطح بالاتری از شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی برخوردار باشند، کارکنان از زندگی کاری‌شان رضایت بیشتری خواهند داشت. این همبستگی، در مورد هر یک از شایستگی‌ها به‌طور جداگانه با کیفیت زندگی کاری و زیرمقیاس‌های آن نیز معنادار به‌دست آمد.

جدول ۷. ماتریس همبستگی بین شایستگی‌های عاطفی- اجتماعی و کیفیت زندگی کاری

همبستگی	کیفیت زندگی کاری	عوامل برون‌شغلی	عوامل درون‌شغلی	عوامل اجتماعی	جوّ سازمانی
شایستگی‌های عاطفی- اجتماعی	۰/۴۸ <sup>°°</sup>	۰/۴۷ <sup>°°</sup>	۰/۳۵ <sup>°°</sup>	۰/۴۱ <sup>°°</sup>	۰/۴۶ <sup>°°</sup>
خودآگاهی عاطفی	۰/۴۸ <sup>°°</sup>	۰/۴۲ <sup>°°</sup>	۰/۳۸ <sup>°°</sup>	۰/۴۱ <sup>°°</sup>	۰/۴۸ <sup>°°</sup>
خودآپايشی عاطفی	۰/۳۷ <sup>°°</sup>	۰/۳۸ <sup>°°</sup>	۰/۲۷ <sup>°°</sup>	۰/۲۸ <sup>°°</sup>	۰/۳۶ <sup>°°</sup>
مطابقت و سازگاری	۰/۴۱ <sup>°°</sup>	۰/۴۲ <sup>°°</sup>	۰/۲۷ <sup>°°</sup>	۰/۳۷ <sup>°°</sup>	۰/۳۸ <sup>°°</sup>
گرایش به موفقیت	۰/۲۸ <sup>°°</sup>	۰/۳۰ <sup>°°</sup>	۰/۲۰ <sup>°°</sup>	۰/۳۰ <sup>°°</sup>	۰/۲۳ <sup>°°</sup>
چشم‌انداز مثبت	۰/۴۲ <sup>°°</sup>	۰/۳۷ <sup>°°</sup>	۰/۳۱ <sup>°°</sup>	۰/۳۴ <sup>°°</sup>	۰/۴۴ <sup>°°</sup>
همدلی	۰/۴۵ <sup>°°</sup>	۰/۴۶ <sup>°°</sup>	۰/۳۶ <sup>°°</sup>	۰/۳۵ <sup>°°</sup>	۰/۴۰ <sup>°°</sup>
آگاهی سازمانی	۰/۳۸ <sup>°°</sup>	۰/۳۶ <sup>°°</sup>	۰/۲۶ <sup>°°</sup>	۰/۳۱ <sup>°°</sup>	۰/۳۸ <sup>°°</sup>
مربیگری و ارشاد	۰/۴۴ <sup>°°</sup>	۰/۴۳ <sup>°°</sup>	۰/۳۳ <sup>°°</sup>	۰/۳۷ <sup>°°</sup>	۰/۴۳ <sup>°°</sup>
رهبری الهام‌بخش	۰/۴۱ <sup>°°</sup>	۰/۴۰ <sup>°°</sup>	۰/۲۸ <sup>°°</sup>	۰/۳۵ <sup>°°</sup>	۰/۴۰ <sup>°°</sup>
نفوذ و تأثیر	۰/۲۷ <sup>°°</sup>	۰/۲۷ <sup>°°</sup>	۰/۱۶ <sup>°°</sup>	۰/۲۴ <sup>°°</sup>	۰/۲۸ <sup>°°</sup>
مدیریت تعارض	۰/۴۷ <sup>°°</sup>	۰/۴۳ <sup>°°</sup>	۰/۳۷ <sup>°°</sup>	۰/۳۹ <sup>°°</sup>	۰/۴۵ <sup>°°</sup>
کار جمعی	۰/۴۳ <sup>°°</sup>	۰/۴۵ <sup>°°</sup>	۰/۳۰ <sup>°°</sup>	۰/۳۵ <sup>°°</sup>	۰/۴۰ <sup>°°</sup>

<sup>°°</sup> معناداری در سطح ۰/۰۵ <sup>°°</sup> معناداری در سطح ۰/۰۱

همچنین، نتایج تحلیل رگرسیون چندمتغیره نشان داد که شایستگی‌های عاطفی- اجتماعی مدیران پیش‌بینی‌کننده‌ی مثبت و معنادار ( $B=۰/۵۱, p<۰/۰۱$ ) رضایت کارکنان از کیفیت زندگی کاری‌شان است (نمودار ۲). در متغیر شایستگی‌های عاطفی- اجتماعی، همدلی دارای بالاترین بار عاملی (۰/۹۱) و نفوذ و تأثیر دارای پایین‌ترین بار عاملی (۰/۶۱) می‌باشد. همچنین در متغیر رضایت از کیفیت زندگی کاری، جوّ سازمانی دارای بالاترین بار عاملی (۰/۸۸) و عوامل اجتماعی دارای پایین‌ترین بار عاملی (۰/۸۱) می‌باشد.



## نمودار ۲. پیش‌بینی رضایت از کیفیت زندگی کاری کارکنان براساس میزان شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی مدیران

الگوی مربوطه، از نظر شاخص‌های تناسب و برازش در وضعیت مناسبی قرار دارند. نسبت مجذور کای به درجه‌ی آزادی،  $2/19$  بدست آمد که کمتر از مقدار مجاز یعنی ۳ می باشد. سطح معناداری  $0/00$  بدست آمد که کمتر از  $0/05$  است و قابل قبول است. ریشه‌ی خطای میانگین مجذورات تقریب  $0/07$  است، که بین مقدار مجاز  $0/05$  تا  $0/08$  قرار دارد. شاخص نیکویی برازش  $0/88$  می باشد، که نسبتاً مناسب است. شاخص نیکویی تدریجی ( $0/96$ )، شاخص نیکویی تطبیقی ( $0/96$ )، شاخص برازندگی نرم‌شده ( $0/92$ ) و شاخص برازندگی نرم‌نشده ( $0/95$ ) بدست آمده اند، که همگی بالای  $0/90$  بوده و در وضعیت مناسبی قرار دارند. مجذور میانگین مقادیر باقی‌مانده،  $0/02$  و متوسط باقی‌مانده‌های معیار،  $0/04$  بدست آمده اند که هر دو کمتر از مقدار مجاز یعنی  $0/09$  بوده و وضعیت مناسبی دارند.

## ۱۰. بحث و نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که وضعیت شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی مدیران در حد مطلوب نیست. این یافته، بدان معناست که سازمان درخصوص گزینش و به کارگماری مدیران بر هوش عقلی، مهارت‌های فنی و تحلیلی و تخصص مدیران تأکید بیشتری نموده و شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی کمتر مورد عنایت واقع گردیده است. به عبارت دیگر، توجه بیش از حد سازمان بر عوامل شناختی، به غفلت از سایر جنبه‌های حیاتی برای امر رهبری سازمان؛ یعنی، شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی منجر شده است که در زمره‌ی عوامل غیرشناختی مهم در امر هدایت و اداره‌ی کارکنان است. از سوی دیگر، این مسئله می‌تواند ریشه در ناآشنایی مدیران با مفهوم شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی و یا ناآگاهی آنها از اثرات مثبت و چشم‌گیر شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی بر پی‌آمدهای رفتاری و مربوط با کار کارکنان داشته باشد. همچنین، اگر مدیران در اثربخشی و سودمندی شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی تردید داشته باشند و این تصور در آنها وجود داشته باشد که مدیریت و رهبری با عواطف میسر نیست، سبب کاهش بروز و اعمال چنین شایستگی‌هایی در محیط کاری می‌گردد.

رضایت کارکنان از کیفیت زندگی کاری‌شان نیز پایین‌تر از حد مطلوب به‌دست آمد. عدم استفاده از محرک‌های انگیزشی مناسب برای کارکنان و نیز بی‌توجهی به تفاوت‌های فردی در به کارگیری محرک‌های مختلف از عوامل مؤثر در بروز این مسئله است. پیش‌آمدن چنین وضعیتی، همچنین حاکی از نبود اتحادیه‌های کارکنان یا حداقل نبود نمایندگان از جانب کارکنان برای بررسی دقیق و پی‌گیری خواسته‌ها و انتظارات آنها در سازمان می‌باشد.

از نظر کارکنان، مدیران‌شان در شایستگی کار جمعی از بالاترین و در شایستگی نفوذ و تأثیر از پایین‌ترین میزان شایستگی عاطفی-اجتماعی برخوردارند. این یافته، بدین معناست که مدیران از توانایی بسیار بالایی در تشکیل گروه‌ها، اداره‌ی آنها و هدایت کارکنان موجود در گروه‌ها برای دست‌یابی به نتایج و اهداف مورد نظر برخوردارند. آنها برای به کارگیری افراد با ویژگی‌های متفاوت و منحصر به فرد مهارت کافی داشته و خود نیز از روحیه‌ی همکاری برای پیشبرد امور در گروه و تشریک مساعی با دیگران بهره‌مند هستند؛ اما لازم است که برای پرورش توانمندی‌های خود در مورد متقاعدسازی دیگران و شناخت و ارزیابی موقعیت‌ها و شرایط و در نظر گرفتن

عوامل و راهبردهای مناسب برای قانع کردن کارکنان بیشتر تلاش کنند و در همین راستا به تقویت مهارت‌های سیاسی خویش بپردازند.

در مورد رضایت از کیفیت زندگی کاری، کارکنان، بیشترین رضایت را از عوامل اجتماعی و کمترین میزان رضایتمندی را از جوّ سازمانی داشتند. این یافته، بدین معنا است که کارکنان از همکاران و گروه‌های کاری خود و نیز نحوه‌ی انجام کار کردها و فعالیت‌های گروهی رضایت زیادی داشته و سازمان توانسته است گروه‌ها را به گونه‌ای شکل دهد که از انسجام و تجانس لازم برخوردار باشند و روحیه‌ی همکاری را در آنها به وجود آورده و تقویت نماید. بالا بودن میزان رضایت از عوامل اجتماعی، همچنین بدین معنا است که نیازهای اجتماعی فرد در کار به خوبی تأمین می‌شود؛ افراد فقط در محیط کار همکار یکدیگر نیست؛ بلکه فعالیت اعضای سازمان در گروه‌های کاری فرصتی برای برقراری روابط و پیوندهای عمیق اجتماعی است. کمترین میزان رضایتمندی کارکنان از کیفیت زندگی کاری به بعد جوّ سازمانی مربوط می‌شود. نتیجه‌ی به دست آمده، به سبب ماهیت پیچیده و درهم تنیده‌ی جوّ و دامنه‌ی وسیع موضوعات مربوط با آن بوده که موجب عدم پرداختن مطلوب بدان شده است؛ لذا، بهسازی این بعد مهم از کیفیت زندگی کاری، مستلزم سرمایه‌گذاری و تلاش بلندمدت و زمان‌بر برای رسیدگی و اصلاح آن و ایجاد تغییراتی در ساختارهای قدرت می‌باشد که لازمه‌ی آن وجود تعهدی مستمر و همتی عالی برای ایجاد تغییرات بنیادین در سازمان است.

در پایان، نتایج نشان داد که شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران دارای ارتباط مثبت و معناداری با کیفیت زندگی کاری است و رضایتمندی کارکنان از کیفیت زندگی کاری‌شان تا حدود زیادی براساس شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی مدیران قابل پیش‌بینی است. نتایج به دست آمده، با نتایج تحقیقات سانویلی (۲۰۰۸)، احمدی و دیگران (۲۰۱۱)، مؤمنی (۲۰۰۹)، مشبکی و خلیلی شجاعی (۱۳۸۸) و بابایی زکلیکی و مؤمنی (۱۳۸۵) هم‌راستا است. احمدی و دیگران (۲۰۱۱) در تحقیق خود رابطه‌ی مثبت و معناداری بین مربیگری مدیریتی و کیفیت زندگی کاری یافتند. نتایج پژوهش‌های صورت گرفته توسط سانویلی (۲۰۰۸)، مؤمنی (۲۰۰۹)، مشبکی و خلیلی شجاعی (۱۳۸۸) و بابایی زکلیکی و مؤمنی (۱۳۸۵) حاکی از وجود رابطه‌ی معنادار بین شایستگی‌های عاطفی - اجتماعی و جوّ سازمانی می‌باشد. مدیران باید بدانند که پویایی، سلامت و

اثر بخشی ارتباطات، در توجه به عنصر عاطفه ریشه داشته و کارکنان بیش از هر چیز از ابعاد انسانی محیط کار متأثر می‌شوند. وجود روابط گرم، صمیمانه و همدلانه‌ی مدیر با کارکنان و تسهیل‌گری ارتباطات توسط مدیر، کارکنان را از مزایای بی‌شمار نهفته در چنین ارتباطاتی همچون: دریافت بازخوردهای سازنده و راهنمایی و حمایت برای انجام وظایف، مطرح کردن بی‌دغدغه‌ی مشکلات و نگرانی‌ها، دریافت اطلاعات و منابع لازم برای انجام مطلوب فعالیت‌ها، بیان دیدگاه‌ها، نقطه‌نظرات و عواطف و احساسات به‌صورت راحت، آشکار، مستقیم و بی‌پرده، بیان بی‌رودرباستی انتظارات، نیازها و خواسته‌ها و... بهره‌مند خواهد ساخت. همین کارکردهای ارتباطی به کارکنان احساس شأن، منزلت، اهمیت و ارزشمندی خواهد داد. همچنین آنها مانعی بر سر راه رشد و توسعه‌ی خود نمی‌بینند و به کمک مدیران در فراهم کردن وسایل و ابزار موفقیت و پیشرفت خود باور خواهند داشت. با حاکمیت چنین شرایطی، دغدغه‌ی کارکنان برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها خودبه‌خود از بین خواهد رفت و آنها توانایی تأثیر بر محیط کاری‌شان را احساس خواهند کرد.

به‌طور کلی، مدیر شایسته به‌لحاظ عاطفی-اجتماعی می‌کوشد با هر آنچه که موجب ناراحتی، رنجش، تنش، فشار و آسیب‌پذیری (جسمی و روحی)، کارکنان می‌شود مقابله کند و بهترین شرایط را برای تعالی و بهزیستی کارکنان و تأمین رفاه و آسایش بیشینه و ایجاد محیط کاری مورد انتظار فراهم آورد. همه‌ی موارد یادشده کیفیت زندگی کاری مطلوبی را رقم خواهد زد و رضایت کارکنان از کیفیت زندگی کاری را در پی خواهد داشت.

### پیشنادهای پژوهش

پیشنهاد می‌شود برای گزینش افراد داوطلب پست‌های مدیریتی با استفاده از ابزارهای ارزیابی شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی شایسته‌ترین افراد به‌لحاظ مهارت‌های عاطفی-اجتماعی برای رهبری سازمان انتخاب شوند. همچنین برای ارتقای وضعیت شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی، بهتر است این نوع شایستگی‌ها به‌عنوان یکی از معیارهای ارزیابی عملکرد مدیران در جدول ارزشیابی عملکرد در نظر گرفته شود. برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت جهت توسعه و پرورش شایستگی‌های عاطفی-اجتماعی مدیران و نیز آگاه کردن آنها از اهمیت نقشی که شایستگی‌های

عاطفی- اجتماعی می‌تواند در خلق محیط سازمانی رضایت‌بخش و مطلوب و نهایتاً موفقیت و کارآمدی سازمان ایفا کند، مثر ثمر خواهد بود.

همچنین به منظور بهبود وضعیت کیفیت زندگی کاری، ایجاد حلقه‌های واسط در سازمان نظیر تشکیل گروهی مشتمل بر نمایندگان کارکنان یا ایجاد واحد تحقیقات پویا می‌تواند کارساز باشد به طوری که این سازوکار دلسوزانه و مستمر به بررسی خواسته‌ها، نیازها و انتظارات کارکنان بپردازد و نظرات کارکنان را به مدیران منتقل نمایند و پی‌گیری متعهدانه‌ی خود را تا تحقق مطالبات ادامه دهند. ایجاد یک واحد مشاوره در سازمان و استفاده از روان‌شناسان سازمانی می‌تواند برای ارابه‌ی راهنمایی به مدیران و کارکنان و کمک به آنها در خصوص حل مسایل عاطفی- اجتماعی و مقابله با مشکلات در مواقع مورد نیاز مفید باشد.



## فهرست منابع

- بابایی زکلیکی، محمدعلی و مؤمنی، نونا (۱۳۸۵). پژوهشی درباره‌ی رابطه‌ی هوش عاطفی مدیران و جو سازمانی. **فصلنامه‌ی علوم مدیریت ایران**، سال اول، ش ۲، صص ۳۵-۶۲.
- شریف‌زاده، فلاح و خیراندیش، مهدی (۱۳۸۸). تجزیه و تحلیل رابطه‌ی بین کیفیت زندگی کاری (QWL) و عملکرد کارکنان در شرکت ایران خودرو دیزل. **پژوهش‌های مدیریت**، سال ۲، ش ۳، صص ۲۹-۵۲.
- شهرکی واحد، عزیز؛ مردانی‌حموله، مرجان؛ اسدی بیدمشکی، الهه؛ حیدری، مریم و حامدی شهرکی، سودابه (۱۳۹۰). بررسی مؤلفه‌های تست SCL90 با کیفیت زندگی کاری در کارکنان بیمارستان امیرالمؤمنین (ع) شهر زابل. **مجله‌ی علمی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی همدان**، سال ۱۸، ش ۲ (پیاپی ۶۰)، صص ۵۰-۵۵.
- غلامی، علیرضا (۱۳۸۸). عوامل مؤثر بر کیفیت زندگی کاری در سازمان. **دوماهنامه‌ی توسعه‌ی انسانی پلیس**، سال ۶، ش ۲۴، صص ۷۹-۱۰۰.
- مشبکی، اصغر و خلیلی شجاعی، وهاب (۱۳۸۸). رابطه هوش عاطفی مدیران و جو سازمانی با فرهنگ سازمانی یادگیری (شرکت ملی نفت ایران به‌عنوان مورد). **جامعه‌شناسی کاربردی**، سال ۲۰، ش ۳ (پیاپی ۳۵)، صص ۴۶-۵۱.
- Ahmadi, S.A.A., Jillian, N., Salamzadeh, Y., Daraei, M. & Tadayon, A. (2011). To the Promotion of Work life Quality Using the Paradigm of Managerial Coaching: The Role of Managerial Coaching on the Quality of Work life. **Journal of Business Management**, Vol. 5, No.17, pp. 7440-7448.
- Bandelli, A. C. (2008). Facilitating Communication and Effective Interpersonal Relationships at Work: A Theoretical Model of Socio-Affective Competence. Dissertation Of PHD, **University of South Florida**.
- Beh, L. S. (2006). Predicting Quality of Work Life: The Implications of Career Dimensions, **Proceedings of the International Conference on Business and Information**, Vol.3, No.1, Academy of Taiwan Information Systems Research. (Non-ISI/Non-SCOPUS Cited Publication).
- Boyatzis, R. (2007). **The Creation of the Emotional and Social Competency Inventory (ESCI)**. Boston: Hay Group.
- Brooks, J.K. (2002). Emotional Competencies of Leaders: A Comparison of Managers in a Financial Organization by Performance level. Dissertation Of PHD, **North Carolina State University**.
- Dhaya, J. (2007). The Role of Experience in the Development of Bar Managers' Social Competencies. Dissertation Of MA, **Rhodes University**.
- Duffy, C. E. (2006). Transformative Learning Through Critical Reflection: The Relationship to Emotional Competence. Dissertation Of PHD, **George Washington University**.
- Fourie, A. S. (2004). Predicting Satisfaction with Quality of Work Life. Dissertation Of MA, **University of South Africa**.
- Jowdy, E. J. (2006). An Empirical Investigation in to the Impact of an Experience-Based Learning Course on Students Emotional Competency. Dissertation Of PHD, **University of Massachusetts Amherst**.

- Kandula, S. R. (2003). **Human Resource Management in Practice with 300 Models, Techniques and Tools**. New Delhi: Asoke K. Ghosh, Prentice –Hall of India Private Limited.
- Momeni, N. (2009). The Relation Between Managers' Emotional Intelligence and the Organizational Climate They Create. **Public Personnel Management**, Vol. 38, No. 2, pp. 35–48.
- Mulligan, R. D. (2003). Self Assessment of Social and Emotional Competencies of Floor Covering Salespeople and its Correlation with Sales Performance. Dissertation Of PHD, **The State University of New Jersey**.
- Pranee, C. (2010). Quality of Work Life for Sustainable Development. **The International Journal of Organizational Innovation**, Vol. 2, No. 3, pp. 124–137.
- Rethinam, G. S. & Ismail, M. (2008). Constructs of Quality of Work Life: A Perspective of Information and Technology Professionals. **European Journal of Social Sciences**, Vol.7, No. 1, pp. 58–70.
- Sabarirajan, A. & Geethanjali, N. (2011). A Study on Quality of Work Life and Organizational Performance Among the Employees of Public and Private Banks in Dindigul. **Int. J. Eco. Res (IJER)**, Vol. 2, No. 6, pp. 38–45.
- Saeidi, P. & Sousaraie, A. H. (2011). Investigating the Relationship between Applying the Quality and Quantity of Work Life and Organizational Operation. **World Applied Sciences Journal**, Vol. 13, No. 7, pp. 1735–1739.
- Sairam Subramaniam, B. L. & Saravanan, R. (2012). Empirical Study on Factors Influencing on Quality of Work Life of Commercial Bank Employees. **European Journal of Social Sciences**, Vol. 28, No. 1, pp. 119–127.
- Sanville, J. (2008). The Relationship between Teacher Perceptions of Principal Emotional Intelligence and Organizational Health. Dissertation Of PHD, **University of Virginia**.
- Sarmpote, N.C. (2007). The Sibling Relationship and its Contribution to Social and Emotional Competence in Middle Childhood. Dissertation Of PHD, **George Mason University**.
- Schmidt, D. R. C., Dantas, R. A. S & Marziale, M. H. P. (2008). Quality of Life at Work: Brazilian Nursing Literature Review. **Acta Paul Enferm**, Vol. 21, No. 2, pp. 330-337.
- Sheel, S., Sindhvani, B. K., Goel, S. & Pathak, S. (2012). Quality of Work Life, Employee Performance and Career Growth Opportunities: a Literature Review. **ZENITH, International Journal of Multidisciplinary Research**, Vol. 2, No. 2, pp. 291–300.
- Singh, T. & Srivastav, S. K. (2012). QWL and Organization Efficiency: a Proposed Framework. **Journal of Strategic Human Resource Management**, Vol. 1, No. 1, pp. 1–13.
- Smithfield, S. (2008). **Emotional and Social Competency Inventory**. Hay Group Accreditation Programs. Hay Acquisition Company I, Inc.
- Subrahmanian, M. & Anjani, N. (2010). Constructs of Quality of Work Life– a Perspective of Textile and Engineering Employees. **Asian Journal Of Management Research**, Online Open Access Publishing Platform for Management Research, pp. 229–307.
- Verbeke, W., Belschak, F. & Bagozzi, R.P. (2004). Exploring Emotional Competence: Its Effects on Coping, Social Capital, and Performance of Salespeople. **Erim Report Series Research in Management**, <http://ssrn.com/abstract=513775>.
- Wallander, J.L. (2000). **Social–Emotional Competence And Physical Health**. A Report Prepared for the Collaborative to Advance Social and Emotional Learning and the Center for Advancement of Health with Funding from the Fetzer Institute.