

بهره‌وری کارکنان شرکت‌های بیمه در پرتو هوش عاطفی و کیفیت زندگی کاری

مهدی سبکرو^۱

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۸/۱۱/۰۱

محمد وفایی یگانه^۲

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۸۹/۰۴/۲۸

صالح کاشانی^۳

چکیده

مقاله حاضر در پی بررسی رابطه متغیرهای هوش عاطفی و کیفیت زندگی کاری با بهره‌وری کارکنان است. جامعه آماری پژوهش، کارکنان شرکت‌های بیمه شهر تهران هستند و نمونه‌ای به حجم ۳۰۰ نفر از آنها به صورت تصادفی انتخاب شده است. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه است، لذا جهت سنجش هوش عاطفی از آزمون شاتنه و همکارانش و جهت سنجش کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری کارکنان از پرسش‌نامه‌های محقق‌ساخته ۲۹ و ۲۲ سؤالی استفاده شد. جهت سنجش پایایی ابزار از آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب پایایی کل پرسش‌نامه بهره‌وری برابر با ۰/۸۱، ضریب پایایی کل پرسش‌نامه کیفیت زندگی کاری برابر با ۰/۸۶ و ضریب پایایی آزمون هوش عاطفی برابر با ۰/۸۰ بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون گام‌به‌گام استفاده شد. براساس پژوهش در سطح معناداری ۰/۰۱، متغیرهای هوش عاطفی و کیفیت زندگی کاری و ابعاد آنها رابطه معناداری با بهره‌وری کارکنان دارند و همچنین در سطح معناداری ۰/۰۱، متغیرهای کیفیت زندگی کاری و هم‌دلی به ترتیب بیشترین و کمترین اثر رگرسیونی بر متغیر بهره‌وری دارند.

واژگان کلیدی: هوش عاطفی، کیفیت زندگی کاری، بهره‌وری، کارکنان

شرکت‌های بیمه

(Email: Msabokr@Ut.ac.ir)

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول)

(Email: M.v.yeganeh@gmail.com)

۲. کارشناس ارشد تحقیقات آموزشی، کارشناس پژوهشی پژوهشکده بیمه

(Email: Salehkishani87@yahoo.com)

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تهران

۱. مقدمه

منابع انسانی از اساسی‌ترین منابع استراتژیک هر سازمانی است. بدون تردید موفقیت سازمان‌ها و محیط‌های کاری به استفاده کارآمد از منابع انسانی بر پایه علوم رفتاری وابسته است. برای رویارویی با چالش استفاده کارآمد از این منبع، شناخت هرچه بیشتر و جامع‌تر مفاهیم و سازه‌های مربوط به منابع انسانی و ابزارهای خاص آن لازم است و در نهایت مهارت استفاده از این سازه‌ها و ابزارها امری ضروری است (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۵). در دهه آخر قرن بیستم، شاهد کاربرد جدیدی از روان‌شناسی در محیط‌های کار، سازمان‌ها، شرکت‌ها و مدیریت منابع انسانی بوده‌ایم. طرح پدیده هوش عاطفی و اثربخشی آن در حل معضلات و مشکلات منابع انسانی، این «پدیده» را به یکی از پربحث‌ترین موضوعات روان‌شناسی در طی ده سال گذشته تبدیل کرده است (Kelley & Caplan, 2002; Lee, 2005; Konrad & Ma Mengel, 2000). همچنین امروزه بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری، جهت‌دهندگان اصلی عملکرد سازمانی هستند و این جمله جوزف جوران^۱ که سده بیست و یکم را قرن کیفیت نامیده است؛ تأکیدی است بر اهمیت و ضرورت شناخت این موضوع (Tracy, 2006). هدف مقاله حاضر بررسی رابطه متغیرهای هوش عاطفی و کیفیت زندگی کاری با بهره‌وری کارکنان شرکت‌های بیمه شهر تهران است.

۲. ادبیات نظری پژوهش

۲-۱. بهره‌وری^۲

بهره‌وری، استفاده مؤثر و کارآمد از ورودی‌ها یا منابع برای تولید یا ارائه خروجی‌هاست. ورودی‌ها یا نهاده‌ها، منابعی (نظیر انرژی، مواد اولیه، سرمایه و نیروی کار) هستند که برای

خلق خروجی یا ستانده (که عبارت است از کالاهای تولیدشده با خدمات ارائه شده توسط یک سازمان) استفاده می‌شود؛ به‌دیگرسخن بهره‌وری عبارت است از به‌دست‌آوردن حداکثر سود ممکن با بهره‌گیری و استفاده بهینه از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات، زمان، مکان و... به‌منظور ارتقای رفاه (Tangen, 2005). اکتون و گولدون^۱ بهره‌وری را نسبت برون‌داد واقعی به منابع مورد انتظار می‌دانند و آفتالیون^۲ بهره‌وری را نسبت بازده به مقدار عوامل تولید و مصرف می‌داند (Cascio, 1992) و میچل و همکارانش^۳ بهره‌وری را ارزش افزوده به درون‌داد عوامل تولید می‌دانند. نیلی^۴ بهره‌وری را برون‌داد هر ساعت کاری می‌داند که عامل اصلی در تعیین متوسط زندگی افراد است. پلاس و لوئیز^۵ معتقداند بهره‌وری یعنی اینکه با چه مقدار و چه کیفیتی، از منابع صرف‌شده در سازمان کالا تولید می‌کنیم؛ یعنی با منابع کمتر، کالای با کیفیت را تولید کنیم. سومانت^۶ بهره‌وری را مقایسه بین عوامل درون‌داد فیزیکی با عوامل برون‌داد فیزیکی می‌داند. کلی و کاپلان^۷ بهره‌وری را کارایی و اثربخشی و به عبارتی نسبت زمان ارزش افزوده به کل زمان می‌دانند. داونپورت و همکارانش^۸ بهره‌وری را کیفیت، کارایی و سودمندی تعریف می‌کنند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

-
1. Acton & Golden, 2003
 2. Aftalioean
 3. Mitchel et al, 2001
 4. Neely, 1997
 5. Plas & Lewise, 2001
 6. Sumanth, 2000
 7. Kelley & Caplan, 2002
 8. Davenport et al, 2002

۲-۲. کارایی^۱ و اثربخشی^۲

تعریف بهره‌وری دربردارنده دو شاخص اصلی کارایی و اثربخشی است. فاطمی^۳ کارایی را بهره‌وری نسبت میان منابع مورد انتظار با منابع صرف‌شده می‌داند؛ به عبارت دیگر داده مورد انتظار به داده واقعی در سازمان و درست انجام‌دادن کار است. اثربخشی را انجام‌دادن کارهای درست در زمان مناسب با کیفیت مناسب تعریف می‌کند. پولیتیس^۴ کارایی را میزان صرفه‌جویی در هزینه‌های سازمان، وقت و منابع و همچنین میزان ایده‌های ارائه‌شده می‌داند و اثربخشی را میزان هزینه‌های به‌کاررفته در تولید کالا و میزان ایده‌های اجراشده در سازمان تعریف می‌کند.

۲-۳. مدل هرسی^۵ و گلداسمیت^۶

مدل اچیو^۷ یکی از مدل‌هایی است که به‌وسیله هرسی و گلداسمیت، به‌منظور کمک به مدیران در تعیین علت وجود مشکلات عملکرد و به‌وجودآوردن استراتژی‌های تغییر به‌منظور حل این مشکلات، طرح‌ریزی گردید. در تدوین مدلی برای تحلیل عملکرد انسانی، هرسی و گلداسمیت دو هدف اصلی را در نظر داشتند. قدم اول در مدل اچیو توجه به انگیزش و توانایی پیروان است. پیرو باید تا حدی میل و مهارت‌های لازم را جهت انجام تکلیف داشته باشد در قدم دوم، پورتر و لاولر^۸ با افزودن تصور نقش یا درک مستقل، این ایده را بسط دادند. پیروان جهت انجام مناسب هر کار و وظیفه باید درک صحیحی از نحوه انجام آن داشته باشند. مدل اچیو عامل بازخورد را که شامل

-
1. Efficiency
 2. Effectiveness
 3. Fatemi, 2002
 4. Politis, 2005
 5. Hersey
 6. Goldsmith
 7. Achieve
 8. Porter & Lawler

آموزش هر روزه و ارزیابی رسمی در عملکرد افراد است، بسیار مؤثر می‌داند. هرسی و گلداسمیت هفت متغیر مربوط به مدیریت عملکرد اثربخش را از میان بقیه برگزیده‌اند و با ترکیب حروف اول هر یک از متغیرهای عملکردی واژه هفت حرفی اچیو را جهت به‌خاطر سپردن مطرح نمودند که دربرگیرنده توانایی^۱، وضوح^۲، کمک^۳، انگیزه^۴، ارزیابی^۵، اعتبار^۶ و محیط^۷ است (Hersey & Goldsmith, 1980).

۴-۲. هوش عاطفی^۸

واژه هوش عاطفی را اولین بار واین پاین^۹ در رساله دکترای استفاده کرد و سالووی و مایر^{۱۰} معنای آن را توسعه دادند. مایر و سالووی^{۱۱} هوش عاطفی را نوعی هوش اجتماعی و مشتمل بر توانایی کنترل هیجان‌های خود و دیگران و تمایز بین آنها و استفاده از اطلاعات برای راهبرد تفکر و عمل دانسته و آن را متشکل از مؤلفه‌های درون‌فردی و میان‌فردی گاردنر می‌دانند و در پنج حیطه خلاصه می‌کنند:

- **خودانگیزی:** جهت‌دادن و هدایت عواطف و هیجان‌ها به سمت و سوی هدف، خویشتن عاطفی و به تأخیر انداختن خواسته‌ها و بازداری تلاش‌هاست.

- **خودآگاهی:** آگاهی از خویشتن، توانایی خودنگری و تشخیص‌دادن احساس‌های خود به همان‌گونه که وجود دارند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

1. Ability
2. Clarity
3. Help
4. Incentive
5. Evaluation
6. Validity
7. Environment
8. Emotional Intelligence (EI)
9. Wayne Payne
10. Salovey & Mayer, 1990
11. Mayer & Salovey, 1993

- **خودکنترلی:** کنترل هیجان‌ها و احساسات به‌شیوه مطلوب، تشخیص منشأ این احساسات و یافتن راه‌های اداره و کنترل ترس، هیجان و عصبانیت و ... است.

- **همدلی:** حساسیت نسبت به علائق و احساسات دیگران و تحمل دیدگاه‌های آنان و بهادادن به تفاوت‌های موجود بین مردم در رابطه با احساسات خود نسبت به اشیا و امور است.

- **مهارت اجتماعی:** اداره هیجان‌های دیگران و برخورداری از توانایی‌های ارتباطی در تعامل با افراد است (Mayer & Salovey, 1993).

سایر تحقیقات به هوش عاطفی به‌عنوان یک توانایی می‌نگرند که شامل ظرفیت ادراک، ابراز، شناخت، کاربرد و اداره هیجان‌ها در خود و دیگران است (Salovey et al, 2002). طبق نظر بارون^۱، هوش عاطفی مجموعه‌ای از ظرفیت‌های غیرشناختی، توانش‌ها و مهارت‌هایی است که بر توانایی‌های فرد برای موفقیت در کنار آمدن با مطالبات و فشارهای محیطی تأثیر می‌گذارد (Hann, 2005). هوش عاطفی می‌تواند نقش مهمی در محیط کار داشته باشد (Robins, 2007). محققان اظهار داشتند که هوش عاطفی کارکنان می‌تواند میزان عملکرد و بهره‌وری آنان را پیش‌بینی کند (Saarni, 2007). توانایی به‌کارگیری هیجان‌ها یا تولید هیجان‌ها برای تسهیل حل مسئله در کارآیی اعضای گروه نقش مهمی ایفا می‌کند (Forges & Mayer, 2005)؛ لذا هوش عاطفی سبب افزایش بهره‌وری می‌گردد؛ چرا که هوش عاطفی افراد با کاربرد عواطف، موجب تولید عقاید و بروز یک احساس و تقویت روح همکاری گروهی می‌شود و با درک و فهم عواطف خود و دیگران موجب کسب بیش‌نسبت به انگیزه‌های افراد در محیط کار می‌شود (Salovey et al, 2002). در تحقیقی با یک پیش‌آزمون و بعد آموزش فشرده هوش عاطفی و سپس اجرای پس‌آزمون به کارآمدی این سازه در محیط کار اشاره می‌شود.

محور مرکزی نتایج این مطالعات، تأکید بر نقش هوش عاطفی در افزایش عملکرد، هوشیاری عاطفی و مهارت‌های اجتماعی است (Shikdar & Aa Sawaqed, 2003). ماوان^۱ در پژوهشی با این فرض که افراد در طی رشدشان در شرایط فشارآور به یک سری از پاسخ‌ها شرطی می‌شوند که در صورت بروز آن شرایط، این پاسخ‌های شرطی شده فوراً خودشان را نشان می‌دهند و این چرخه معیوب دائم تکرار می‌شود، بیان نمود که لازم است ضمن آموزش یک سری فنون و توانمندساختن در مؤلفه‌های هوش عاطفی، قبل از قرارگرفتن در شرایط واقعی، وارد این چرخه شده و برای ترمیم آن اقدام کرد و به این ترتیب شخص را در شناسایی و کنترل احساسات و هیجانات کمک کرد. لائو^۲ پژوهشی را در خصوص مدیریت و هوش عاطفی انجام داد و در این پژوهش دریافت که مدیران فعال و پی‌گیر در جنبه‌هایی از هوش عاطفی از سایر مدیران، توانایی بیشتری دارند. ریچارد^۳ در پژوهشش بر روی ۱۰۰ کارمند بانک، رابطه بین هوش عاطفی و هوش تحلیلی^۴ را با موفقیت بررسی کرده است. در این پژوهش قابلیت پیش‌بینی هوش عاطفی در خصوص موفقیت شغلی خیلی بیشتر از هوش تحلیلی شناخته شد. نیلی^۵ در پژوهشی ۳۴ نفر را ابتدا با آزمون هوش عاطفی اندازه‌گیری کرده، پس از یک دوره آموزش مهارت‌های سازگاری، مدیریت بحران، استقلال، همدلی و قاطعیت، به رشد غیرقابل تصویری در حوزه‌های مذکور، اشاره می‌کند. این افراد پس از گذراندن دوره فوق، توانایی بهتری در برخورد با زندگی و دیگران کسب کرده بودند. روگرس^۶ تحقیقی را در خصوص رابطه بین عملکرد و حالات عاطفی مثبت در محیط انجام داده است. در این تحقیق، تلاش بر این بود تا نشان داده شود که حالات عاطفی مثبت کارمندان در محیط کار، بر عملکرد کلی آنان نیز

-
1. Mavan, 2004
 2. Lau, 2000
 3. Richard, 2002
 4. Intelligence quotient
 5. Neely, 1997
 6. Rogers, 2005

تأثیرات مثبتی ایجاد خواهد کرد. این محقق اعتقاد دارد که توجه به نیازهای کارمندان، در آنان حس تعلق و تعهد نسبت به سازمان ایجاد می‌کند. این تحقیق نشان می‌دهد که در سازمان‌هایی که در آنها به فضای عاطفی توجه می‌شود، انگیزه و تعهد قوی نسبت به سازمان ایجاد می‌شود. پولیتیس^۱ در مقاله خود به یکی از شرکت‌های بزرگ آمریکا با حدود ۲۶۰۰ کارمند و سابقه کاری ۷۵ ساله، اشاره می‌کند که به‌رغم سابقه طولانی، با مشکل عدم وجود توان رقابت، همکاری، نوآوری و مشارکت میان کارکنان خود مواجه است. شرکت با مشاوره یکی از مدارس عالی مدیریت و پس از بررسی‌های لازم، یک دوره شش ماهه آموزش‌های هوش عاطفی برای مدیران اجرایی به منظور افزایش خودآگاهی مدیران و هوش عاطفی آنان برگزار می‌کند که نتایج این دوره عبارت بودند از:

- شش میلیون دلار صرفه‌جویی؛
 - کاهش ۲۳ درصدی صدمات ناشی از کار؛
 - کاهش ۴۱ درصدی تصادفات.
- وان ماکر^۲ بعد از اجرای یک دوره آموزش هوش عاطفی بیان می‌کند که افزایش هوش عاطفی افراد، این نتایج را به دنبال خواهد داشت:
- موفقیت شغلی؛
 - روابط درون و برون سازمانی بهتر؛
 - افزایش بهره‌وری به واسطه احساس تعلق سازمانی؛
 - ایجاد انگیزه جهت فعالیت بهتر و بیشتر.
- هان^۳ در مطالعه بر روی میزان فروش کارمندان فروش متوجه شد که همبستگی معناداری بین فروش بالا و توان برخورد با مردم وجود دارد.

به‌رغم اختلاف نظرهایی که در زمینه تعریف و ارزیابی هوش عاطفی وجود دارد، اشتراک نظر و یافته‌های استواری وجود دارند که بیانگر نقش اساسی هوش عاطفی در اثربخشی مدیریت و موفقیت آنان است. رایبیز^۱ در تحقیق بر روی توانایی‌های ۲۰۰ شرکت در سراسر جهان نشان داد که یک‌سوم تفاوت‌های عملکردی مربوط به مهارت‌های فنی و شناختی است و دوسوم آن ناشی از توانایی‌های عاطفی در بعد هوش عاطفی است. تحقیقات تریسی^۲ نشان داده است که در محیط‌های کاری که در آن افراد با هم هم‌دل و یکپارچه هستند، خلاقیت و نوآوری نمود بیشتری پیدا می‌کند. تفاهم، همدردی، همکاری و پرهیز از کشمکش و انتقاد بی‌جا و حمایت از کارکنان موجب موفقیت در سازمان می‌گردد. هدلند و استرنبرگ^۳ در تحقیق خود دریافته‌اند که خودآگاهی مدیران با شیوه مدیریت آنان و عملکرد موفق آنان رابطه مستقیمی دارد. کنراد و مامنگال^۴ در تحقیق خود نشان دادند که مدیران موفق (با توانایی اجتماعی بالا) راحت‌تر با اعضای خود رابطه برقرار کرده و برای رضایت زیرمجموعه خود ارزش قائل‌اند. خلق و خوی مدیر، حالات عاطفی مدیر و خوش‌بینی یا بدبینی او در حالات عاطفی زیرمجموعه اثرات مستقیم دارد؛ بدین معنی که حالات عاطفی، قدرت تسری بخشی دارند. یک مدیر با هوش عاطفی، هم به احساسات خود و هم به احساسات دیگران واقف است و قادر است جنبه عاطفی روابط را حفظ کند. شرکت‌هایی که در آنها هیجان‌ات منفی مثل تنیدگی، اضطراب و ترس وجود داشته باشد، ممکن است به شرایط بحرانی نزدیک شوند. هیجان‌ات منفی به غیبت‌های زیاد، خلاقیت پایین، کیفیت پایین کاری و در نتیجه به بهره‌وری پایین منجر می‌شود. در پژوهشی که لی^۵ در دانشگاه

-
1. Robins, 2007
 2. Tracy, 2006
 3. Hedlund & Sternberg, 2000
 4. Konrad & Ma Mengel, 2000
 5. Lee, 2005

رجنت^۱ تحت عنوان رابطه هوش عاطفی و رفتار رهبری انجام داده، نتایج حاکی از همبستگی مثبت بین عملکرد رهبر و هوش عاطفی است و همچنین بین عملکرد رهبری و قدرت روان‌شناختی، همبستگی مثبت وجود داشت.

۲-۵. کیفیت زندگی کاری^۲

وینتر و همکارانش^۳ کیفیت زندگی کاری را عاملی می‌دانند که از طریق آن سهام‌داران و مدیریت سازمان، اتحادیه‌ها و کارکنان می‌آموزند که چگونه با یکدیگر بهتر کار کرده، عملیات را برای خود تشریح کنند و بهبودهای لازم را اعمال کنند تا اهداف کیفیت زندگی و کاری هم‌زمان تحقق یابند. کیفیت زندگی کاری به‌عنوان ادراک کارکنان از بهداشت فیزیکی و روانی خود در کار مطرح می‌شود (Cascio, 1992). ستاد مرکزی آمریکایی (۱۹۷۷) بهبود کیفیت زندگی کاری را عاملی تعریف کرده است که در هر سطحی از سازمان رخ می‌دهد و هدف آن افزایش اثربخشی سازمانی از طریق بالابردن مقام و منزلت افراد و فراهم‌نمودن امکان ترقی آنان است (برینکوهوف و درسلر، ۱۹۷۷). کیفیت زندگی کاری به میزان توانایی کارکنان در ارضای نیازهای شخصی مهم خود با استفاده از تجربیاتی که در سازمان کسب کرده‌اند؛ اشاره دارد (گریفین، ۱۹۹۶). علاوه‌براین آرمسترانگ^۴ رضایت یک کارمند از برآورده‌شدن نیازهایش از طریق منابع، فعالیت‌ها و نتایجی که از درگیری و مشارکت در محیط کار به‌دست می‌آید را به‌عنوان کیفیت زندگی کاری تعریف نموده است.

فاطمی^۵ تحقیقی را در سال ۲۰۰۲ انجام داد؛ یافته‌ها نشان داد که سرمایه‌گذاری فزاینده در میزان آموزش کارشناسی، میزان آموزش مهارت، میزان آموزش تخصصی و میزان

1. Regent
2. Quality of Work Life
3. Winter et al, 2000
4. Armstrong, 2006
5. Fatemi, 2002

آموزش دکتری به طور معناداری بر بهره‌وری نیروی کار تأثیر داشت. اما سرمایه‌گذاری در میزان آموزش پیوسته (هر دو دانشگاهی-حرفه‌ای) تأثیری بر بهره‌وری نیروی کار نداشت. ریچارد^۱ تحقیقی را در منطقه مونترال انجام داد، نتایج بیانگر آن‌اند که بین انگیزش و کیفیت زندگی کاری رابطه معناداری وجود دارد. تانگان^۲ به این نتیجه رسیده است که کیفیت زندگی کاری موضوعی ضروری برای شرکت‌های کانادایی است. در این تحقیق عوامل کیفیت زندگی کاری بیشترین رابطه را با افزایش بهره‌وری کارکنان داشته است از جمله:

- ایمنی شغل و فرآیند مناسب آن؛

- محیط فیزیکی خوب؛

- محرک‌هایی برای تشویق و کسب موفقیت؛

- شناخت و ارتقا؛

- سرعت در کار و کیفیت تولید.

کنراد و مامنگال^۳ تحقیقی را با عنوان تأثیر برنامه‌های زندگی کاری بر بهره‌وری شرکت انجام داده‌اند که نتایج بیانگر آن‌اند که برنامه‌های زندگی کاری تأثیر مثبتی بر بهره‌وری دارد.

۳. فرضیات پژوهش

- هوش عاطفی و ابعاد آن با بهره‌وری کارکنان رابطه معناداری دارد؛

- کیفیت زندگی کاری و ابعاد آن با بهره‌وری کارکنان رابطه معناداری دارد؛

- متغیرهای هوش عاطفی و کیفیت زندگی کاری قادر به تبیین واریانس متغیر بهره‌وری کارکنان هستند.

-
1. Richard, 2002
 2. Tangen, 2005
 3. Konrad & Ma Mengel, 2000

۴. روش‌شناسی پژوهش

۴-۱. روش پژوهش

تحقیق حاضر با توجه به نحوه گردآوری داده‌ها جزء تحقیقات توصیفی (غیرآزمایشی) و به روش تحقیق همبستگی است.

۴-۲. جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه مورد مطالعه، کلیه کارکنان شرکت‌های بیمه شهر تهران است که از این جامعه با روش تصادفی، ۳۰۰ نفر به‌عنوان نمونه مورد نظر انتخاب شده‌اند.

۴-۳. ابزار پژوهش

ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه است؛ لذا جهت سنجش میزان بهره‌وری کارکنان از پرسش‌نامه ۳۲ سؤالی محقق‌ساخته استفاده شد که براساس مدل بهره‌وری گلداسمیت و هرسی دربردارنده هفت مؤلفه توان یا آمادگی، شناخت شغل، حمایت سازمان، انگیزش، بازخورد، عملکرد، اعتبار و سازگاری محیطی است. هوش عاطفی نیز توسط پرسش‌نامه ۳۳ سؤالی شاته و همکارانش^۱ مورد سنجش قرار گرفت که شامل پنج بعد خودانگیزی، خودآگاهی، خودکنترلی، مهارت اجتماعی و همدلی است و درنهایت جهت سنجش کیفیت زندگی کاری کارکنان از پرسش‌نامه ۲۹ سؤالی محقق‌ساخته استفاده شد که براساس مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری کاسیو، مرتون، تاتل و انجمن مدیریت آمریکا^۲ دربردارنده هفت مؤلفه اصلی حقوق و مزایا، خدمات و امکانات رفاهی و درمانی، آموزش و فرصت‌های تحصیلی، دموکراسی در سازمان، مشارکت در تصمیم‌گیری، طراحی شغل و فضای کاری در سازمان است و براساس طیف لیکرت تنظیم شده‌اند. جهت سنجش پایایی ابزار از آلفای کرونباخ استفاده شد. لذا ۹۰ نمونه از سه فرم پرسش‌نامه به‌صورت تصادفی در اختیار کارکنان قرار گرفت و پس از

1. Schutte et al, 1998

2. Cascio, Merton, Tatal & American Management Association

جمع‌آوری، ضرایب پایایی آنها محاسبه شد که عبارت‌اند از: ضریب پایایی کل پرسش‌نامه بهره‌وری برابر با ۰/۸۱، ضریب پایایی کل پرسش‌نامه کیفیت زندگی کاری برابر با ۰/۸۶ و ضریب پایایی آزمون هوش عاطفی برابر با ۰/۸۰ است.

۴-۴. شیوه تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از هر دو روش آمار توصیفی و استنباطی با نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. از ضریب همبستگی جهت مشخص کردن رابطه متغیرهای هوش عاطفی و کیفیت زندگی کاری با میزان بهره‌وری کارکنان و از رگرسیون گام‌به‌گام جهت شناسایی سهم تبیینی هریک از متغیرهای فوق در پیش‌بینی میزان بهره‌وری کارکنان استفاده شد.

۵. یافته‌های پژوهش

۵-۱. یافته‌های توصیفی

باتوجه به داده‌های حاصل، ۶۷/۳ درصد از اعضای نمونه را مردان و ۳۲/۷ درصد آن را زنان تشکیل می‌دهند. ۲۸ درصد اعضای نمونه در گروه سنی ۲۰ الی ۳۰ سال، ۵۰ درصد در گروه سنی ۳۰ الی ۴۰ سال، ۲۰ درصد در گروه سنی ۴۰ الی ۵۰ سال و ۲ درصد در گروه سنی ۵۰ سال به بالا قرار دارند. ۲۵ درصد دارای مدرک دیپلم، ۱۵ درصد دارای مدرک فوق‌دیپلم، ۴۳ درصد دارای مدرک لیسانس و ۱۷ درصد دارای مدرک فوق‌لیسانس و بالاتر هستند. ۲۰ درصد از اعضای نمونه دارای وضعیت استخدام قراردادی، ۶ درصد قانون کار و ۷۴ درصد رسمی هستند. ۴۹ درصد از اعضای نمونه از لحاظ سنوات خدمت دارای سابقه ۱۰ الی ۱۵ سال، ۲۳ درصد دارای سابقه ۵ الی ۱۰ سال، ۱۸ درصد دارای سابقه ۱ الی ۵ سال، ۱۸ درصد دارای سابقه ۱۵ الی ۲۰ سال و ۲ درصد دارای سابقه ۲۰ الی ۲۵ سال هستند.

۵-۲. یافته‌های مبتنی بر فرضیات پژوهش

۵-۲-۱. فرضیه اول (هوش عاطفی و ابعاد آن با بهره‌وری کارکنان رابطه معنادار دارد)

جدول ۱. آزمون همبستگی پیرسون جهت تعیین رابطه هوش عاطفی و ابعاد آن با بهره‌وری

متغیرهای پیش‌بین	میزان همبستگی	سطح معناداری
هوش عاطفی	۰/۵۶	۰/۰۱
خودانگیزی	۰/۳۸	۰/۰۱
خودآگاهی	۰/۴۲	۰/۰۱
خودکنترلی	۰/۳۱	۰/۰۱
مهارت اجتماعی	۰/۳۶	۰/۰۱
همدلی	۰/۲۹	۰/۰۱

باتوجه به نتایج آزمون همبستگی بین متغیرهای هوش عاطفی و ابعاد آن با بهره‌وری می‌توان گفت: رابطه مثبت، مستقیم و معناداری بین هوش عاطفی و ابعاد آن با بهره‌وری وجود دارد که در درجه اول میزان همبستگی بین هوش عاطفی و بهره‌وری برابر با ۰/۵۶ و همبستگی ابعاد آن با بهره‌وری به ترتیب عبارت است از: خودانگیزی (۰/۳۸)، خودآگاهی (۰/۴۲)، خودکنترلی (۰/۳۱)، مهارت اجتماعی (۰/۳۶) و همدلی (۰/۲۹) که بیشترین و کمترین همبستگی به ترتیب مربوط به متغیرهای خودآگاهی و همدلی است.

۵-۲-۲. فرضیه دوم (کیفیت زندگی کاری و ابعاد آن با بهره‌وری کارکنان رابطه معنادار دارد)

جدول ۲. آزمون همبستگی پیرسون جهت تعیین رابطه کیفیت زندگی کاری و ابعاد آن با بهره‌وری

متغیرهای پیش‌بین	میزان همبستگی	سطح معناداری
کیفیت زندگی کاری	۰/۶۷	۰/۰۱
حقوق و مزایا	۰/۵۹	۰/۰۱
خدمات و امکانات رفاهی و درمانی	۰/۵۴	۰/۰۱
آموزش و فرصت‌های تحصیلی	۰/۴۷	۰/۰۱
دموکراسی در سازمان	۰/۵۱	۰/۰۱
مشارکت در تصمیم‌گیری	۰/۴۳	۰/۰۱
طراحی شغل	۰/۳۹	۰/۰۱
فضای کاری در سازمان	۰/۴۱	۰/۰۱

باتوجه به نتایج آزمون همبستگی بین متغیرهای کیفیت زندگی کاری و ابعاد آن با بهره‌وری می‌توان گفت: رابطه مثبت، مستقیم و معناداری بین کیفیت زندگی کاری و ابعاد آن با بهره‌وری وجود دارد که در درجه اول میزان همبستگی بین کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری برابر با ۰/۶۷ و همبستگی ابعاد آن با بهره‌وری به ترتیب عبارت است از: حقوق و مزایا (۰/۵۹)، خدمات و امکانات رفاهی و درمانی (۰/۵۴)، آموزش و فرصت‌های تحصیلی (۰/۴۷)، دموکراسی در سازمان (۰/۵۱)، مشارکت در تصمیم‌گیری (۰/۴۳)، طراحی شغل (۰/۳۹) و فضای کاری در سازمان (۰/۴۱). بیشترین و کمترین همبستگی به ترتیب مربوط به متغیرهای حقوق و مزایا و طراحی شغل است.

۳-۲-۵. فرضیه سوم (متغیرهای هوش عاطفی و کیفیت زندگی کاری قادر به تبیین واریانس متغیر بهره‌وری کارکنان هستند)

جدول ۳. خلاصه مدل رگرسیون برای متغیرهای هوش عاطفی و کیفیت زندگی کاری

مدل	ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تبیین	تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد	میزان تغییرات
	۰/۶۰۴	۰/۳۶۵	۰/۳۶۴	۲/۱۰	۰/۰۱۱

همان‌طور که در جدول ۳ ملاحظه می‌شود، مقدار ضریب همبستگی چندگانه محاسبه شده بین چهارده متغیر پیش‌بین وارد شده به مدل و متغیر ملاک، برابر ۰/۶۰۴، مقدار ضریب تبیین برابر با ۰/۳۶۵ است؛ یعنی حدود ۳۶/۵ درصد از تغییرات متغیر ملاک توسط این شش متغیر وارد شده به مدل تبیین می‌شود و بقیه تغییرات متغیر ملاک (۶۳/۵ درصد) را متغیرهای دیگری که محقق آنها را در نظر نگرفته و وارد مدل نشده‌اند، تبیین می‌شوند و همچنین مقدار ضریب تبیین تعدیل شده (با در نظر گرفتن درجه آزادی) برابر با ۰/۳۶۰ است.

جدول ۴. نتایج محاسبه تحلیل واریانس یک راهه مربوط به متغیرهای پیش‌بین

منبع تغییرات	مجموع مجذورات	درجه‌های آزادی	میانگین مجذورات	F	Sig.
رگرسیون	۴۷۱/۶۸	۱۳	۶۷/۳۸	۱۹/۲۵	۰/۰۱
خطا	۳۹۲/۵۸	۵۷۴	۳/۵۰		
کل	۸۶۴/۲۶	۵۸۷			

همان‌گونه که در جدول ۴ ملاحظه می‌شود F به دست آمده (۱۹/۲۵) در سطح $P < ۰/۰۱$ معنادار است و این مطلب گویای آن است که رگرسیون معنادار است و حداقل یکی از متغیرهای مستقل در پیش‌بینی متغیر وابسته مؤثر است. برای فهم این مطلب از آزمون t وابسته استفاده می‌کنیم. نتایج این بررسی در جدول ۵ آمده است.

جدول ۵. ضرایب رگرسیونی استاندارد شده و نشده متغیرهای پیش‌بین

Sig.	T	ضرایب		متغیرهای پیش‌بین
		Beta	خطای استاندارد	
	۱۱/۸۹	—	۰/۳۰۱	مقدار ثابت
۰/۰۱	۱۹/۱۸	۰/۵۶۱	۰/۵۶۸	کیفیت زندگی کاری
۰/۰۱	۱۷/۵۶	۰/۵۴۲	۰/۷۲۵	حقوق و مزایا
۰/۰۱	۱۵/۴۲	۰/۴۹۱	۰/۴۵۶	هوش عاطفی
۰/۰۱	۱۳/۵۶	۰/۴۸۳	۰/۲۳۵	خدمات و امکانات رفاهی
۰/۰۱	۱۱/۷۸	۰/۴۵۶	۰/۴۹۸	دموکراسی در سازمان
۰/۰۱	۱۰/۰۶	۰/۴۲۳	۰/۵۶۸	آموزش و فرصت‌های تحصیلی
۰/۰۱	۹/۵۶	۰/۳۸۵	۰/۷۵۹	مشارکت در تصمیم‌گیری
۰/۰۱	۸/۱۷	۰/۳۵۴	۱/۸۹۲	خودآگاهی
۰/۰۱	۷/۶۵	۰/۳۱۸	۰/۹۵۶	فضای کاری در سازمان
۰/۰۱	۶/۳۵	۰/۲۷۱	۰/۴۵۱	طراحی شغل
۰/۰۱	۵/۸۹	۰/۲۴۸	۰/۷۵۶	خودانگیزی
۰/۰۱	۵/۵۲	۰/۱۹۶	۰/۵۶۶	مهارت اجتماعی
۰/۰۱	۴/۳۶	۰/۱۶۴	۰/۳۴۵	خودکنترلی
۰/۰۱	۴/۰۲	۰/۱۲۹	۰/۵۹۱	همدلی

باتوجه به جدول ۵ می‌توان اذعان داشت که همه ۱۴ متغیر پیش‌بین وارد شده به مدل و نیز مقدار ثابت در پیش‌بین متغیر ملاک مؤثر هستند و همه آنها در سطح $\alpha < 0/01$ معنادار هستند. قابل ذکر است که بیشترین و کمترین میزان t به ترتیب مربوط به متغیرهای «کیفیت زندگی کاری» و متغیر «همدلی» با مقادیر $19/18$ و $4/02$ است. با این معناداری آیا همه متغیرها نقش یکسانی در پیش‌بینی و تأثیر در تغییر ملاک دارند؟ برای فهم این مطلب به ضرایب رگرسیون B و $Beta$ مراجعه می‌کنیم. مقادیر ضرایب استاندارد شده $Beta$ برای متغیرهای پیش‌بین وارد شده به مدل از $0/129$ تا $0/561$ در نوسان است که بیشترین مقدار آن متعلق به متغیر «کیفیت زندگی کاری» با مقدار $0/561$ و کمترین مقدار آن مربوط به متغیر «همدلی» با مقدار $0/129$ است. این نتیجه گویای آن است که متغیر «کیفیت زندگی کاری» بیشترین تأثیر و متغیر «همدلی» کمترین تأثیر را بر روی متغیر ملاک دارد.

۶. بررسی نتایج

مقاله حاضر، رابطه هوش عاطفی و کیفیت زندگی کاری با میزان بهره‌وری کارکنان شرکت‌های بیمه شهر تهران را بررسی می‌کند که نتایج آن به این شرح است:

- رابطه معناداری بین هوش عاطفی و ابعاد آن با بهره‌وری وجود دارد که نتایج پژوهش با نتایج پژوهش‌های فریس^۱، ربکا رابرهام^۲، کالاس سودر^۳، ویکتر و دولویتز^۴، کروس^۵ و داوس^۶ در باب رابطه بین هوش عاطفی و ابعاد آن با بهره‌وری همسو و هم‌جهت است (Weisinger, 2005; Robins, 2007; Tracy, 2006).

1. Feras
2. Rebecca Rabreham
3. Kalas Soder
4. Victor & Deloitte
5. Cros
6. Davis

- نتایج تحقیق نشان داد که بین کیفیت زندگی کاری و ابعاد آن با بهره‌وری کارکنان همبستگی معنادار و مثبتی وجود دارد. همسویی معناداری بین نتایج فرضیه دوم تحقیق در تحقیقات فراوانی از جمله تحقیقات انجام‌شده توسط این پژوهشگران یافت شده‌است: شیکدار و سواکد^۱، گوردوم^۲، فاطمی^۳، لی^۴، پولیتس^۵ و تانگان^۶.

- مقدار ضریب همبستگی چندگانه محاسبه‌شده بین چهارده متغیر پیش‌بین واردشده به مدل و متغیر ملاک، برابر ۰/۶۰۴ و مقدار ضریب تبیین برابر با ۰/۳۶۵ است؛ بدین معنی که حدود ۳۶/۵ درصد از تغییرات متغیر ملاک توسط این شش متغیر واردشده به مدل تبیین می‌گردد و بقیه تغییرات متغیر ملاک (۶۳/۵ درصد) را متغیرهای دیگری که محقق آنها را در نظر نگرفته و وارد مدل نشده‌اند، تبیین می‌شود. مقدار ضریب تبیین تعدیل‌شده (با در نظر گرفتن درجه آزادی) برابر با ۰/۳۶۰ است. همه ۱۴ متغیر پیش‌بین واردشده به مدل و نیز مقدار ثابت در پیش‌بین متغیر ملاک مؤثر هستند و همه آنها در سطح $\alpha < 0/01$ معنادار هستند. قابل ذکر است که بیشترین و کمترین میزان t به ترتیب مربوط به متغیرهای «کیفیت زندگی کاری» و متغیر «همدلی» با مقادیر ۱۹/۱۸ و ۴/۰۲ است. مقادیر ضرایب استاندارد شده Beta برای متغیرهای پیش‌بین واردشده به مدل از ۰/۱۲۹ تا ۰/۵۶۱ در نوسان است که بیشترین مقدار آن متعلق به متغیر «کیفیت زندگی کاری» با مقدار ۰/۵۶۱ و کمترین مقدار آن مربوط به متغیر «همدلی» با مقدار ۰/۱۲۹ است. این نتیجه گویای آن است که متغیر «کیفیت زندگی کاری» بیشترین تأثیر و متغیر «همدلی» کمترین تأثیر را بر روی متغیر ملاک دارد.

1. Shikdar & Aa Sawaqed, 2003
2. Gordom, 1993
3. Fatemi, 2002
4. Lee, 2005
5. Politis, 2005
6. Tangen, 2005

۷. نتیجه گیری و پیشنهادات

امروزه بسیاری از سازمان‌ها در حال تغییرند و هرگونه تغییر نیازمند کارکنان و مدیرانی است که انطباق‌پذیر بوده و با تغییرها سازگار شوند. در این میان، تعامل اجتماعی به شیوه‌ای شایسته و ثمربخش برای بیشتر مدیران و رهبران به‌عنوان عنصر کلیدی در مدیریت تغییرهای سازمانی اهمیت فزاینده‌ای دارد. بررسی‌ها نشان داده است که گوی رقابت آینده را مدیرانی خواهند برد که بتوانند به‌طور اثربخش و نتیجه‌بخش با منابع انسانی خود ارتباط برقرار کنند؛ در این زمینه هوش عاطفی یکی از مؤلفه‌هایی است که می‌تواند در روابط مدیران با اعضای سازمان نقش مهمی ایفا کند و به گفته گلمن^۱ شرط حتمی و اجتناب‌ناپذیری در سازمان به حساب می‌آید. اخیراً برخی از دانشمندان نیز دریافته‌اند که هوش عاطفی با اهمیت‌تر از بهره هوشی (IQ) برای یک مدیر و رهبر است. امروزه هوش عاطفی به‌عنوان نوعی هوش تبیین شده است که هم شامل درک دقیق هیجان‌های خود شخص و هم تعبیر دقیق حالات عاطفی دیگران است. هوش عاطفی، فرد را از نظر عاطفی ارزیابی می‌کند؛ به این معنی که فرد به چه میزانی از هیجان‌ها و احساسات خود آگاهی دارد و چگونه آنها را کنترل و اداره می‌کند. نکته قابل توجه در راستای هوش عاطفی این است که توانایی‌های هوش عاطفی ذاتی نیستند، آنها می‌توانند آموخته شوند.

باتوجه به نتایج حاصل از تحقیق حاضر می‌توان چنین تبیین نمود که توانایی به‌کارگیری هیجان‌ها یا تولید هیجان‌ها برای تسهیل حل مسئله در کارایی اعضای گروه نقش مهمی ایفا می‌کند؛ بنابراین سازمان‌ها برای اینکه بتوانند در محیط پرتلاطم و رقابتی امروز باقی بمانند، باید خود را به تفکرهای نوین کسب‌وکار مجهز سازند و به‌طور مستمر خود را بهبود بخشند. رهبری این‌گونه سازمان‌ها بسیار حساس و پیچیده

است و زمانی این حساسیت دو چندان می‌شود که رهبر با تغییرهای انطباقی روبه‌رو باشد که بسیار متفاوت از تغییرات فنی است. مشکلات فنی از طریق دانش فنی و فرآیندهای متداول حل مسئله قابل حل هستند؛ درحالی‌که مشکلات انطباقی در برابر این‌گونه راه‌حل‌ها متفاوت است. رهبری یک سازمان برای انطباق‌پذیری با تغییرها و به‌منظور بقا و رشد در محیط‌های جدید کسب‌وکار، ویژگی‌های خاصی را می‌طلبد که عموماً مدیران برای پاسخ به آنها با مشکلات بسیاری مواجه می‌شوند. در این زمینه از مهم‌ترین مؤلفه‌های شخصیتی که می‌تواند به رهبران و مدیران کمک کند، هوش عاطفی است. باتوجه به اینکه هوش عاطفی، توان استفاده از احساس و هیجان خود و دیگران در رفتار فردی و گروهی در جهت کسب حداکثر نتایج با حداکثر رضایت است، لذا، تلفیق دانش مدیریتی و توانایی‌های هوش عاطفی در مدیریت می‌تواند در سوق‌دادن افراد به‌سوی دستیابی به هدف کارساز و مفید باشد. همچنین باتوجه به اهمیت متغیر کیفیت زندگی کاری در بهره‌وری کارکنان در ادامه پیشنهاداتی در جهت بهبود بهره‌وری کارکنان ارائه می‌گردد که امید است به‌گونه‌ای مؤثر بهره‌وری کارکنان مراکز بیمه را بهبود بخشند:

- به علت گسترش دفاتر و شرکت‌های بیمه‌ای در کشور، رقابت در این صنعت روزبه‌روز شدیدتر و سخت‌تر می‌شود؛ در این وضعیت هر سازمانی باید برای کسب بالاترین میزان بهره‌وری، بیشترین استفاده خود را از منابع موجود و در دسترس خود به نحو مطلوب به‌عمل‌آورد. باتوجه به عصر دانشی حاضر و با تأکید بر اینکه کارکنان سازمانی در دنیای امروز سرمایه‌های سازمانی و مزیت رقابتی سازمان‌های پیشرو هستند، لذا برقراری فضای کاری مناسب برای کارکنان می‌تواند تا حد زیادی راه‌گشای مدیران شرکت‌های بیمه برای پیروزی در این فضای رقابتی باشد. البته این امر زمانی میسر می‌شود که مدیران در روابط خود با همکارانشان از قلب خود - که اساس هوش عاطفی آنهاست - نیز بهره‌گیرند.

- با توجه به تغییرات روزافزون و پرشتاب علم و فناوری و دانش مدارشدن مراکز بیمه، در زمینه ارتباط بیشتر با متخصصان خارج از سازمان، آموزش‌های تخصصی مرتبط با شغل به‌عنوان ابزار مهم در برقراری ارتباطات علمی و تخصصی با سازمان‌ها و ارزیابی میزان اثربخشی این آموزش‌ها، توجه بیشتری مبذول گردد.

- به مدیران شرکت‌های بیمه پیشنهاد می‌شود که از هوش عاطفی - که در تجارت ایده‌ای نوین است - بهره گرفته و بپذیرند که قواعد بازی در دنیای پست‌مدرن متفاوت است و باید طبق قاعده روز (مدیران و تجاری که هوش عاطفی بالایی دارند یعنی کسانی که احساسات خود را به‌خوبی می‌شناسند و هدایت می‌کنند و احساسات دیگران را نیز درک می‌کنند و هدفمند با آن برخورد می‌کنند در اداره بازار ممتازند) عمل کنند.

- توجه به نظام پیشنهادها و ایجاد و توسعه آن در مراکز بیمه می‌تواند منجر به گسترش استفاده از نظرات کارکنان شده و به فراهم‌آوری شرایط دموکراتیک در سازمان - که یکی از ابعاد مهم کیفیت زندگی کاری است - کمک نماید.

- تعریف شغل و وضوح شرح وظایف شغلی و تعیین کارراهه و مسیر شغلی برای کارکنان.

- توجه به سیستم صحیح ارزیابی عملکرد با تأکید بر شفافیت معیارهای سنجش عملکرد در کارکنان، احساس عدالت در سازمان را بیدار می‌کند که این به نوبه خود می‌تواند انگیزه‌ای برای فعالیت بهتر و بیشتر در راستای اهداف سازمانی گردد.

منابع

۱. برنیکوهوف، روبرت و درسله، رنسیر ۱۹۷۷، اندازه‌گیری بهره‌وری (راهنمایی برای مدیران و متخصصان بهره‌وری)، ترجمه عبدالله‌زاده، محمود، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
۲. گریفین، مورهد ۱۹۹۶، رفتار سازمانی، ترجمه الوانی، سیدمهدی و معمارزاده، غلام‌رضا، انتشارات مروارید، تهران، چ ۱.

۳. هرسی، پاول و بلانچارد، کنت ۱۳۷۵، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه کیبیری، قاسم، انتشارات جهاد دانشگاهی، تهران.

4. Acton, T & Golden, W 2003, 'Training the knowledge worker: a descriptive study of training practices in irish software companies', *Journal of Urinal of European Industrial Training*, vol. 24, no. 2, pp. 137-46.
5. Armstrong, D 2006, 'An analysis of quality of work life', *American Journal of Applied Science*, vol. 2, no. 4, pp. 361-71.
6. Cascio, W 1992, *Managing human resource*, McGraw-Hill, International Edition, 4thed.
7. Davenport, T, Thomas, R & Cantrell, S 2002, 'The mysterious art and science of knowledge – worker performance', *Mitt Sloan Management Review*, vol. 44, no. 1, pp. 23-9.
8. Forges, JP & Mayer, JD 2005, *Emotional intelligence in everyday life*, Psychology Press, New York, pp. 3- 24.
9. Fatemi, N 2002, *Investment in higher education and state workforce Productivity*, PhD, Dissertation, University, p. 122.
10. Golman, D 1998, *Emotional intelligence*, Bantam Books, New York.
11. Gordom, J 1993, *A diagnostic approach to organizational behavior*, Allyn and Bacon, Boston 4th ed, pp. 34-6.
12. Hann, N 2005, *Coping and defending: prices of self environment organization*, CA: Academic Press, San Diego.
13. Hedlund, J & Sternberg, RJ 2000, *Too much intelligence? integrating social emotional and practical intelligence*, The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Work Place, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 136-68.
14. Hersey, H & Goldsmith, M 1980, 'A situational approach to performance planning', *Training and Development Journal*, Madison, vol. 34, no.11, p. 38.
15. Kelley, R & Caplan, J 2002, 'How bell labs creates star performers', *Harvard Business Review*, vol. 71, pp. 128-39.
16. Konrad, A & Ma Mengel, R 2000, 'The impact of work life program on firm productivity', *Strategic Management Journal*, vol. 21, no.12, p. 1225.

17. Lau, R 2000, 'Quality of work life and performance—ad hoc invitation of two key elements in the service profit chain Model', *International Journal of Service Industry*, vol. 11, no. 5, pp. 422-37.
18. Lee, PAC 2005, *Cognition and affect in leader behavior, the effects of spirituality, psychological empowerment, and emotional intelligence on the motivation to lead*, Dissertation Abstract Ph.D. Regent University.
19. Mavan, DV 2004, 'Productivity and employee satisfaction in flexible work place', *Journal of Corporate Real Estate London*, vol. 6, no. 2, pp. 133, 16.
20. Mayer, JD & Salovey, P 1993, 'The intelligence of emotional intelligence', *Intelligence*, vol. 17, no. 4, pp. 433-42.
21. Mayer, JD, Salvoes, P & Caruso, DR 2000, *Emotional intelligence as zeitgeist, as personality, and as a mental ability*, In R, Bar-on., & J. D. A, Parker, *The HandBook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Work Place*, Josses-Bass, San Francisco.
22. Mitchel, LM, Mirvis, PH, Hackett, EJ & Grady, JF 2001, 'Employee participation in a quality circle program: impact on quality of work life productivity, and absenteeism', *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, no. 1, pp. 61- 9.
23. Neely, MM 1997, 'The smarts that count', *Hr Magazine*, November, PP. 71-8.
24. Plas, JM & Lewis, SE 2001, *Person-centered leadership for nonprofit organization*, Sage publication Inc.
25. Politis, DJ 2005, 'Dispersed leadership predictor of the work environment for creativity and productivity', *European Journal of Innovation Management*, vol. 22, pp. 182 – 204.
26. Richard , RB 2002, *An analysis of the relation ship between quality of work life and motivation for correctional service officers in the Montreal area*, Ph.D, Dissertation, McGill University, Canada.
27. Robins, S 2007, *A consultant's guide to understanding and promoting emotional intelligence in the workplace*, Handbook of Organizational Consulting Psychology, John Wiley & Sons, Inc.
28. Rogers GS 2005, *A study of the relationship of principal emotional intelligence competencies to middle school organizational climate and*

health in the state of washington, Dissertation Abstract Ph.D, Seattle Pacific University.

29. Saarni, C 2007, *Emotional competence: a developmental perspective*, In R, Bar-on, & J. D. A, Parker, *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Work Place*, Josses-Bass, San Francisco, pp. 68-91.
30. Salovey, P, Mayer, JD & Caruso, DR 2002, *The positive psychology of emotional intelligence*, For Inclusion in C.R, Snyder & S.J, Lopez, *The Handbook of Positive Psychology*, Oxford University Press, New York, pp. 159-71.
31. Salovey, P & Mayer, JD 1990, 'Emotional Intelligence', *Imagination. Cognition and Personality*, vol. 9, pp. 185-211.
32. Schutte, NS, Malouff, JM, Hall, LE, Haggerty, DJ, Cooper, JT, Golden, CJ & Dornheim, L 1998, 'Development and validation of a measure of emotional intelligence', *Personality and Individual Differences*, vol. 25, pp. 167-77.
33. Shikdar, A & Aa Sawaqed, NM 2003, 'Worker productivity , and occupational health and safety issues in selected industries', *Computers an Industrial Engineering*, New York, vol. 45, no. 4, p. 563.
34. Sumanth, DJ 2000, *Productivity engineering and management*, Mc Grew- Hill Company, pp. 7- 33.
35. Tangen, S 2005, 'Demystifying productivity and performance', *International Journal of Productivity and Performance Management*. vol. 53, no. 8, p. 726.
36. Tracy, MD 2006, *The relationship between emotional intelligence and job satisfaction: testing the claim that emotional intelligence quotient predicts level of job satisfaction*, Dissertation Abstract Ph.D, Capella University.
37. Wannamaker, CM 2006, *A study of the need for emotional intelligence in university judicial officers*, Dissertation Abstract Ph.D, Drexel University.
38. Weisinger, H 2005, *Emotional intelligence at work*, The Untapped Edge for Success, San Francisco.
39. Winter, R, Taylor, T & Sarros, J 2000, 'Trouble at mill: quality of academic work life issues within a comprehensive australian university', *Studies in Higher Education*, vol. 25, pp. 279-94.