

تبیین مدل تأثیرگذاری هوش عاطفی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان با توجه به نقش سبکهای رهبری

اصغر مشبکی^{۱*}، محمد دوستار^۲

۱- دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
۲- دانشجوی دکتری مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

پذیرش: ۸۵/۴/۱۸

دریافت: ۸۴/۱۲/۲۲

چکیده

علم به قدرت و نفوذ عواطف در حیات ذهنی انسان پی برده و در حال کشف و تبیین جایگاه هیجانات و عواطف در فعالیتهای، رفتارها، حرکات و سکانات انسانی است. در حوزه مطالعه هوش، سیر مطالعات از هوش منطقی که بر پایه شناخت استوار است به سمت هوش عاطفی حرکت کرده است. از دهه ۱۹۹۰ این مفهوم در ادبیات مدیریت به کار رفته و از مهارتهای جدید مدیریت رفتار سازمانی است. تحقیقات نشان می‌دهد که رهبران مؤثر از درجه بالایی از هوش عاطفی برخوردارند. مدیران برخوردار از هوش عاطفی، رهبرانی مؤثر هستند که اهداف را با حداکثر بهره‌وری و با کسب رضایت و تعهد سازمانی کارکنان محقق می‌سازند. از آنجا که سبک رهبری به عنوان یک الگوی رفتاری مستمر مدیران نقش تعیین‌کننده‌ای در تعهد سازمانی کارکنان دارد. سؤال اساسی این است که نقش سبکهای رهبری (تحول‌گرا، تعامل‌گرا) بر فرایند تأثیرگذاری مؤلفه‌های هوش عاطفی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان چگونه است. در تحقیق حاضر با تحلیل آرای صاحب‌نظران در خصوص جایگاه هوش عاطفی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان برای بررسی نقش سبکهای رهبری یک مدل مفهومی طراحی گردید. یافته‌ها نشان می‌دهد که سبک رهبری تحول‌گرا و تعامل‌گرا مکمل هم بوده، بر رابطه بین هوش عاطفی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار هستند و تأثیرگذاری سبک رهبری تحول‌گرا بیش از سبک رهبری تعامل‌گرا است.

اصغر مشبکی و همکار ————— تبیین مدل تأثیرگذاری هوش ...

کلید واژه‌ها: تعهد سازمانی، هوش عاطفی، مؤلفه درون فردی، مؤلفه سازگاری، مؤلفه میان فردی، مؤلفه خلق و خوی عمومی، مؤلفه کنترل تنیدگی، رهبری تعامل‌گرا، رهبری تحول‌گرا.

۱- مقدمه

نگرش^۱ آمادگی فرد برای واکنش ویژه نسبت به یک فرد، فکر، یا وضعیت است. هارادی و دوناو^۲ (۱۹۹۲) نگرش را پاسخی از پیش کسب‌شده کاملاً موافق یا مخالف نسبت به یک چیز تعریف کرده‌اند که از طریق تبدیل به نیت رفتاری بر رفتار اثر می‌گذارد [۱؛ صص ۲۰۲-۲۰۵]. در رفتار سازمانی، نگرش عبارت از نظری است که درباره افراد، چیزها یا رویدادها ابراز می‌گردد و بیان‌کننده نوع احساس فرد درباره آن است. اهمیت نگرش در سازمانها به خاطر تأثیرگذاری بر رفتار کارکنان است. رضایت شغلی^۳، وابستگی شغلی^۴ و تعهد سازمانی^۵ انواع نگرش هستند [۲]. رضایت شغلی به نگرش کلی فرد درباره شغلش اطلاق می‌شود. کارکنانی که از رضایت شغلی سطح بالایی برخوردارند به کارشان نگرش مثبت دارند و بر عکس. هنگامی که افراد درباره نگرش کارکنان صحبت می‌کنند به طور معمول منظورشان رضایت شغلی است. وابستگی شغلی هر فرد به درجه یا میزانی اطلاق می‌شود که شخص شغلش را معرف خود و کار یا عملش را موجب سربلندی و کسب حیثیت و اعتبارش می‌داند. کارکنان یا اعضای یک سازمان که از نظر وابستگی شغلی در سطح بالایی هستند به کار خود افتخار می‌کنند و در واقع به آنچه انجام می‌دهند توجه می‌کنند [۲]. تعهد سازمانی تمایل قوی کارکنان برای بقا در یک سازمان است. در تعهد سازمانی، فرد، سازمان را معرف خود می‌داند و آرزو می‌کند که در عضویت آن باشد. به عبارت دیگر، تعهد سازمانی، یک نگرش درباره وفاداری کارکنان به سازمان در یک فرایند مستمر که به واسطه مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، توجه افراد به سازمان، موقعیت و رفاه سازمان است. میر و آلن^۶ در مطالعات خود درباره تعهد سازمانی، یک مدل سه بعدی ارائه داده‌اند [۳، صص ۶۱-۸۸] که عبارت است از: تعهد عاطفی^۷ شامل وابستگی عاطفی کارکنان، تعیین هویت با سازمان و

1. Attitude
2. Keith Hary & Eileen Donahve
3. Job satisfactio
4. Job involvement
5. Organizational commitment
6. Meyer & Allen
7. Affective commitment

فصلنامه مدرس علوم انسانی ————— ویژه نامه مدیریت، پاییز ۱۳۸۶

درگیرشدن در فعالیتهای سازمان. تعهد مستمر^۱ شامل تعهدی که مبتنی بر ارزش نهادن به سازمان است و کارمند در زندگی سازمان سهیم می‌شود، و تعهد تکلیفی^۲ شامل احساسات افراد مبنی بر ضرورت ماندن در سازمان است. با توجه به اهمیت تعهد سازمانی کارکنان در مطالعات مربوط با رفتار سازمانی، عوامل و متغیرهای مختلف تأثیرگذار بر آن مورد بررسی قرار گرفته‌است. ریچارد ام ستیرز (۱۹۸۳) تأثیر ویژگیهای شخصی، شغلی و تجارب کاری کارکنان بر تعهد سازمانی؛ کزومی، فری و گزینفلید (۱۹۹۶) عوامل جمعیت‌شناختی مؤثر بر تعهد سازمانی؛ ماتیو و زاجاک (۱۹۹۰) عوامل همبسته با تعهد سازمانی؛ جانسون (۱۹۹۰) ارتباط استقلال و مشاغل چالش‌برانگیز؛ تامپسون (۱۹۸۹) تأثیر منسجم‌بودن گروه و وابستگی متقابل وظایف بر تعهد؛ گینودو (۱۹۸۹) تأثیر مأموریت، ارزشهای سازمان، ارزشیابی کارکنان، مشارکت کارکنان و قدردانی از تلاشهای آنان؛ کری و همکارانش (۱۹۸۶) با تأکید بر تأثیر متغیرهای سه‌گانه ساختار سازمانی، ویژگیهای فرد و ویژگیهای محیطی را بر تعهد سازمانی کارکنان مطالعه کرده‌اند [۴؛ ۵]. سیمسن (۱۹۹۹) در مطالعه خود بر اثربخشی هوش عاطفی^۳ در محیط کار و تعهد سازمانی پرداخت و نه موقعیت آزمایشی را مورد بررسی قرار داد. او دریافت که هوش عاطفی، اثر مثبتی بر نتایج کار سازمان و تعهد سازمانی کارکنان دارد [۶]. این مقاله، مؤلفه‌های تأثیرگذار هوش عاطفی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان را با توجه به سبکهای رهبری مورد بررسی قرار می‌دهد.

۲- بیان مسأله

جان میر و پیتر سالوی، مفهوم هوش عاطفی را به‌مثابه چتری می‌دانند که توانمندیها و مهارتهای فردی و بین فردی گسترده‌ای را تحت پوشش خود قرار می‌دهد که به طور معمول به مهارتهای نرم افزاری مشهور گردیده‌اند [۷]. متخصصین اعتقاد دارند که بهره هوشی در بهترین حالت خود تنها عامل بیست درصد از موفقیت‌های زندگی بوده، هشتاد درصد موفقیتها به عوامل مرتبط با هوش عاطفی بستگی دارد و سرنوشت افراد در بسیاری از موارد در گرو مهارتهایی است که هوش عاطفی را تشکیل می‌دهد [۷؛ ۸]. مک کلند در سال ۱۹۹۶ در بررسیهای خود در شرکتهای تولیدی نتیجه گرفت که وقتی مدیران ارشد از هوش عاطفی

1. Normative commitment
2. Continuance commitment
3. Emotional Intelligence (EI)

برخورد دارند، سود قسمت تحت مدیریت آنها، بیست درصد بالاتر از اهداف پیش‌بینی شده است. سیمسن و اسکات در مقاله خود نتیجه گرفتند که هوش عاطفی اثر مثبتی بر نتایج کار سازمان، کار گروهی، ارتباطات مناسب بین کارمندان و مدیران و تعهد سازمانی آنان دارد [۶]. جی سام ونگ و کنت اس لائو در تحقیق خود در دانشگاه هنک کنگ چین نشان دادند که هوش عاطفی رهبران بر نگرش کارکنان مؤثر است [۹]. مطالعات نشان می‌دهد که مؤثرترین رهبران در یک روش اساسی با یکدیگر شباهت دارند و همه آنها از درجه بالایی از آنچه به عنوان هوش عاطفی شناخته شده است برخوردارند [۶؛ ۹؛ ۱۵]. در مطالعات مرتبط با تأثیر هوش عاطفی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان اینکه هوش عاطفی مدیران تحت چه شرایطی بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است و چه عواملی ممکن است بر ارتباط بین هوش عاطفی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار باشد تبیین نشده و نیازمند پژوهش است. از آنجا که نفوذ مدیر بر کارکنان از طریق سبک رهبری انجام می‌گیرد، لازم است سبک رهبری و نقش آن بر تأثیرگذاری هوش عاطفی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان تبیین شود. لذا در این پژوهش با ارائه مدلی، تأثیر مؤلفه‌های هوش عاطفی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان را با توجه به نقش سبک‌های رهبری آنان بررسی می‌کنیم.

از آنجا که به منظور درک صحیح هر پدیده یا موضوع، تعریف آن ضرورت دارد، موضوع هوش عاطفی، تعهد سازمانی و سبک رهبری نیز از این قاعده مستثنا نیست. از این رو در ادامه به تعاریف هر یک از موارد فوق پرداخته، با ارائه مدلی یکپارچه به تشریح چگونگی ارتباط بین متغیرها خواهیم پرداخت.

۱) هوش عاطفی

در راستای توجه به تواناییهایی که در عملکرد افراد مؤثرند نظریه هوشهای چندگانه گاردنر (۱۹۸۳) اهمیت خاصی دارد. در این نظریه، هوش شخصی شامل دو مؤلفه است:

الف) هوش درون فردی: یعنی توانایی به هم پیوسته و درونی در ایجاد الگوی دقیق و عینی از خویشتن و استفاده از آن برای عملکرد مؤثر و کارآمد در زندگی و دستیابی به توانایی تمایز میان هیجانات جهت فهم و هدایت رفتار خویشتن.

ب) هوش میان فردی: شامل توانایی درک سایر افراد از نظر تفاوت در خلق و مزاج، انگیزش، هدف، علاقه به دیگران و همدلی با آنان است. توجه به مفهوم هوش درونی و میان فردی موجب بروز زمینه‌های پژوهش در هوش عاطفی شد [۶؛ ۷؛ ۱۶]. از آغاز دهه ۱۹۹۰

بحث در زمینه تأثیرات روانشناختی عواطف (هیجان) و کارکردهای انطباقی آن و نیز ماهیت همزیست‌گرایانه بین عواطف و شناخت^۱ در معرفی مفهوم تازه‌ای به نام هوش عاطفی تأثیرگذار بود [۱۷]. این مفهوم پس از انتشار کتاب *هوش عاطفی* گلمن در سال ۱۹۹۵ در حوزه‌هایی مانند تعلیم و تربیت، رشد شخصی، محیط کار و سازمان عمومیت فزاینده‌ای یافت. پژوهشها نشان داده‌اند که آموزش مهارت‌های هیجانی و اجتماعی به عنوان مدلی از مداخله^۲ که به تعبیری، تقویت هوش عاطفی^۳ نامیده می‌شود، نقش مهمی در بهبود کیفیت روابط بین فردی و اجتماعی ایفا می‌کند و تأثیرات آن در زمینه تقویت نگرش کارکنان و اثربخشی سازمان خیلی چشمگیر به نظر می‌رسد [۹؛ ۱۲؛ ۱۵].

۲-۱- تعاریف و مدل‌های هوش عاطفی

هوش عاطفی از مفهوم هوش اجتماعی نشأت می‌گیرد که اولین بار در سال ۱۹۲۰ به وسیله ثراندایک^۴ تعریف شده‌است. روانشناسان، انواع هوشها را شناسایی و آنها را در سه گروه اصلی دسته‌بندی کرده‌اند:

- ۱- هوش انتزاعی^۵: توانایی ادراک و به‌کارگیری ماهرانه نمادهای ریاضی و کلامی است.
 - ۲- هوش عینی^۶: توانایی ادراک و بر خورد ماهرانه با موضوعات است.
 - ۳- هوش اجتماعی^۷: توانایی ادراک و ارتباط با مردم (هوش عاطفی و احساسی) است [۱۸، ص ۸۴]. هوش عاطفی یک اصطلاح فراگیر است که مجموعه گسترده‌ای از مهارتها و خصوصیات فردی را در بر می‌گیرد و به طور معمول به مهارت‌های بین فردی و درون فردی اطلاق می‌گردد که فراتر از حوزه‌های مشخصی از دانشهای پیشین، بهره‌هوشی و مهارت‌های فنی یا حرفه‌ای است. همانند تعریف هوش، در تعریف هوش عاطفی اتفاق نظر میان روانشناسان وجود ندارد و برای تعریف آن از ویژگی‌های استفاده می‌شود.
- صاحب‌نظران، هوش عاطفی را با توجه به ویژگیها و کارکردهای آن به صورت زیر تعریف کرده‌اند: میر و سالوی، هوش عاطفی را توانایی ارزیابی، بیان و تنظیم احساسات خود و دیگران و

1. Cognition
2. Intervention
3. EI enhancement
4. Thorondaic
5. Abstract Intelligence
6. Concrete Intelligence
7. Social Intelligence



استفاده کارآمد از آن تعریف می‌کنند [۱۹].

گلمن در تعریف هوش عاطفی می‌گوید: « مهارتی است که دارنده آن می‌تواند از طریق خود آگاهی، روحیاتش را کنترل کند، از طریق خود مدیریتی آن را بهبود بخشد، از طریق همدلی، تأثیر آنها را درک کند و از طریق مدیریت روابط به شیوه‌ای رفتار کند که روحیه خود و دیگران را بالا ببرد» [۲۰].

بار- آن هوش عاطفی را عامل مهمی در شکوفایی توانایی افراد برای کسب موفقیت در زندگی تلقی می‌کند و آن را با سلامت عاطفی و در مجموع با سلامت روانی افراد مرتبط می‌داند [۱۶]. ویسینگر^۱ هوش عاطفی (هیجانی) را هوش به‌کارگیری عاطفه و احساس در جهت هدایت رفتار، افکار، ارتباط مؤثر با همکاران، سرپرستان، مشتریان و استفاده از زمان در چگونگی انجام دادن کار برای تحقق اهداف تعریف می‌کند [۲۱]. بنابراین، هوش عاطفی را می‌توان توانایی استفاده از احساس و عواطف خود و دیگران در رفتار فردی و گروهی جهت کسب اهداف از پیش‌تعیین‌شده تعریف کرد.

۲-۲) مدل‌های هوش عاطفی

پاین^۲ دانشجوی مقطع دکتر در رشته هنر در یکی از دانشگاه‌های آمریکا، پایان‌نامه‌ای را به اتمام رساند که در آن از عنوان هوش عاطفی استفاده شده بود. به نظر می‌رسد که اولین کاربرد اصطلاح هوش عاطفی در محافل علمی و آکادمیک به این دانشجو باز می‌گردد [۲۲]. سپس از دو تن از استادان دانشگاه‌های آمریکا به نامهای مایر و پیتر سالوی (۱۹۹۰) مقاله‌ای در زمینه هوش عاطفی به چاپ رسید. آن دو سعی داشتند تا توانمندیهای افراد را در حیطه هیجان‌ات و عواطف به شکل مهمی اندازه‌گیری کنند و دریافتند که بعضی از افراد در تشخیص و شناسایی عواطف و حل مشکلات مربوط به هیجان‌ات و عواطف، توانمندتر هستند. اما کسی که بیش از همه نامش با عنوان هوش عاطفی گره خورده، دانیل گلمن است. او استاد روانشناسی است و مقالات متعددی برای مجله تایم در گروه روانشناسی و سپس روزنامه نیویورک تایمز به رشته تحریر در آورده‌است. در سال ۱۹۹۵ او نوشتن کتابی با عنوان سواد عاطفی^۳ را آغاز و برای تکمیل اطلاعات خود از دانشگاه‌های متعددی بازدید

1. Weisinger
2. Payne
3. Emotional Literacy

کرد. در مطالعات خود با فعالیت مایر و سالوی که بیشتر افراد آکادمیک بودند، آشنا شد و عنوان کتاب خود را به تبعیت از آن دو به هوش عاطفی تغییر داد. وی در برنامه‌های متعدد تلویزیونی شرکت می‌کرد و در مورد هوش عاطفی (احساسی- هیجانی) سخن می‌گفت. نتیجه تلاشهای او انتشار کتابش در سال ۱۹۹۵ بود که پرفروشترین کتاب سال بین‌المللی گردید. گلن و شرکت انتشاراتی وی نیز از این باب سود میلیونی کسب کردند [۲۲]. بار- آن (۱۹۹۷) با طرح این سؤال که چرا بعضی مردم نسبت به بعضی دیگر در زندگی موفقترند، مطالعاتی را انجام داد و یک ابزار سنجش هوش عاطفی با ۱۱۷ سؤال و ۱۵ مقیاس طراحی کرد. در حال حاضر، دو رویکرد عمده در خصوص هوش عاطفی مطرح شده‌است. تعاریف و مدل‌های هوش عاطفی در حوزه این دو رویکرد ضابطه‌مند شده‌اند. رویکرد اول را «مدل توانایی هوش عاطفی»^۱ و رویکرد دوم را «مدل مختلط از هوش عاطفی»^۲ نامگذاری کرده‌اند [۷؛ ۸؛ ۱۶].

الف) مدل توانایی هوش عاطفی (پردازش اطلاعات)

اصطلاح هوش عاطفی در سال ۱۹۹۰ از سوی سالوی و مایر به عنوان شکلی از هوش اجتماعی مطرح شد. وی در مطالعات خود یک الگوی اولیه و یک الگوی اصلاح‌شده مطرح کرد که آنها را با عنوان مدل توانایی هوش عاطفی مطرح می‌کنند [۸].

۱) الگوی اولیه از هوش عاطفی

الگوی اولیه از هوش عاطفی سه حیطه از تواناییها را شامل می‌شود:

۱-۱) ارزیابی و ابراز عواطف،

۱-۲) تنظیم عواطف در خود و دیگران،

۱-۳) بهره‌برداری از عواطف.

۲) الگوی اصلاح شده

مایر و سالوی (۱۹۹۷) مدل اصلاح شده‌ای از هوش عاطفی تدوین کردند که بر مؤلفه‌های شناختی رشد هوشمندان و هیجانی تأکید بیشتری داشتند. مدل مورد نظر از چهار مؤلفه زیر تشکیل شده‌است [۸]:

۲-۱) ادراک عواطف (هیجان)،

1. Ability Model of Emotional intelligence
2. Mixed Model of Emotional Intelligence

۲-۲) کنترل عواطف،

۲-۳) فهم عواطف و به‌کارگیری آگاهی عاطفی،

۲-۴) تنظیم عواطف و ارتقای رشد عاطفی و عقلانی.

در پی عمومیت یافتن مفهوم هوش عاطفی، تعریف آن نیز به طور اساسی تغییر یافت. این تغییر مفهومی موجب شد که توانایی فهم و پردازش عواطف با برخی از ویژگیهای دیگر ترکیب شود و یک رویکرد جدید در حوزه هوش عاطفی به نام رویکرد مختلط به وجود آید.

ب) مدل مختلط از هوش عاطفی

مدل مختلط، شامل طیف وسیعی از متغیرهای شخصیتی که مخالف مدل توانایی مایر و سالوی می‌باشد که کاملاً یک مدل شناختی است. از تفاوت این دو می‌توان به تمایز مفهوم «صفت» و «پردازش اطلاعات» هوش عاطفی اشاره کرد. مفهوم «صفت» هوش عاطفی با شاخصهای بین موقعیتی رفتار، نظیر همدلی، جرأت و خوش‌بینی ارتباط دارد. در حالی که مفهوم «پردازش اطلاعات» مربوط به تواناییهایی نظیر تشخیص، ابراز و تنظیم عواطف است. مفهوم صفت، ریشه در چارچوب شخصیتی دارد که از طریق پرسشنامه‌های خودسنجی که رفتار خاصی را می‌سنجند اندازه‌گیری می‌شود [۱۶]. این دیدگاه در بررسی هوش عاطفی تحت‌الشعاع متغیرهای شخصیتی (نظیر همدلی) و ساختارهایی که همبستگی بالقوه با آنها دارند (مانند انگیزش، خودآگاهی و امیدواری) قرار می‌گیرند، در صورتی که دیدگاه پردازش اطلاعات، بیشتر بر بخشهای سازنده هوش عاطفی و رابطه آن با هوش سنتی متمرکز می‌شود. از نظریه پردازان مدل مختلط می‌توان به دانیل گلمن (۱۹۹۵) و بار-آن (۱۹۹۷) اشاره کرد.

۱- مدل دانیل گلمن: مطالعات دانیل گلمن را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد:

۱-۱- ابعاد پنج‌گانه از هوش عاطفی: گلمن در کتاب هوش عاطفی به نقل از میر و

سالوی، مهارتهای هوش عاطفی را به پنج دسته تقسیم می‌کند [۷].

۱-۱-۱) شناخت احساسات خود،

۲-۱-۱) کنترل احساسات خود،

۳-۱-۱) خود انگیزگی،

۴-۱-۱) شناخت احساسات دیگران،

۵-۱-۱) تنظیم روابط با دیگران.

۱-۲- هوش عاطفی در کار: گلمن در سال ۱۹۹۸ در مقاله « کار کردن با هوش عاطفی» از مفهوم هوش عاطفی برای وضعیت محل کار استفاده‌است. در این تجزیه و تحلیل او استدلال می‌کند که یک کارمند دارای هوش عاطفی در دو بعد مهم و کلیدی مهارت پیدا می‌کند که عبارتند از شایستگی شخصی^۱، یعنی اینکه افراد چگونه خودشان را مدیریت کنند و «شایستگی اجتماعی»^۲ یعنی افراد چگونه روابط بین خود و دیگران را مدیریت کنند [۱۵].

۲- مدل بار- آن: یکی دیگر از نظریه‌پردازان مدل مختلط هوش عاطفی بار- آن (۱۹۹۷) است. این مدل دارای پنج مؤلفه درون فردی^۳، سازگاری^۴، خلق و خوی عمومی^۵، میان فردی^۶ و کنترل تنیدگی^۷ است. بار- آن با طرح این سؤال که «چرا بعضی مردم نسبت به دیگران در زندگی موفقترند» مطالعات در زمینه هوش عاطفی را آغاز و آزمون هوش عاطفی (هیجانی) را طراحی کرد. این آزمون دارای ۱۱۷ سؤال است که پنج مؤلفه فوق و پانزده مقیاس: آگاهی عاطفی، خودابرازی، عزت نفس، خودشکوفایی، استقلال، واقع‌گرایی، انعطاف‌پذیری، حل مساله، خوش‌بینی، شادمانی، همدلی، مسئولیت اجتماعی، روابط بین فردی، تحمل تنیدگی و کنترل سایق دارد که در ایران پس از هنجاریابی ۹۰ سؤال به عنوان مرتب‌ترین و معنادارترین سؤالات با روایی و اعتبار مناسب شناسایی شده و انتخاب گردیده‌اند. در این تحقیق با هدف ارائه الگوی رفتاری و تبیین شاخصهای بین موقعیتی رفتار و برخورداری از اعتبار و روایی مناسب (آلفای کربناخ ۰/۹۳) از این مدل استفاده شده‌است. فهرست اختصاصی ابعاد و ویژگیهای تعریف‌کننده هوش عاطفی در هر یک از مدل‌های ذکر شده در جدول یک آورده شده‌است.

هدف از این پژوهش آن است که تبیین شود هوش عاطفی مدیران تحت چه شرایطی بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است و از آنجا که نفوذ مدیر بر کارکنان از طریق سبک رهبری انجام می‌گیرد لذا لازم است سبک رهبری و نقش آن بر تأثیرگذاری هوش عاطفی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان تبیین گردد.

1. Personal competence
2. Social competence
3. Intrapersonal components
4. Adaptability components
5. General mood components
6. Interpersonal components
7. Stress management components

۳- سبک رهبری

سبک، به راهی که رهبران از طریق آن در پیروان خویش نفوذ می‌کنند و به الگوی رفتاری مستمر مدیر گفته می‌شود که وی به هنگام هدایت‌کردن فعالیت‌های دیگران و سازمان از خود نشان می‌دهد [۲۳]. رهبری مؤثر باید مسیری را در جهت هدایت تلاش‌های همه کارکنان برای به انجام رساندن اهداف سازمان فراهم آورد. بدون وجود رهبری یا هدایت، ممکن است حلقه اتصال موجود در میان اهداف فردی و سازمانی ضعیف یا گسیخته شود. آرتور جاگو^۱ یک نوع‌شناسی^۲ از تئوری‌های رهبری ارائه، و کلیه تئوری‌های رهبری را در چهار نوع مختلف طبقه‌بندی کرده‌است: ۱) تئوری ویژگی‌های شخصی، ۲) تئوری‌های رفتاری، ۳) تئوری‌های اقتضایی، ۴) مقتضیات رفتاری، یعنی آن نوع رفتار رهبری که از نظر پیروان، عملکرد مؤثری رابه بار می‌آورد، مانند تئوری مسیر هدف، مدل رهبری وضعی و ... [۲۴]. علاوه بر تئوری‌های متعدد رهبری که ارائه شد، دیدگاه‌های متعدد دیگری نیز در حال به وجود آمدن هستند که بینش وسیع‌تری در فرایند رهبری ایجاد می‌کنند که رهبری تحول‌گرا^۳ و رهبری تعامل‌گرا^۴ از این نوع دیدگاه‌ها هستند. در این تحقیق به علت فراگیر بودن و متمرکز شدن بر تئوری‌های پیشین از این تقسیم‌بندی استفاده شده‌است.

۳-۱- رهبری تحول‌گرا

پیشینه تحقیقات رهبری تحول‌آفرین به سال ۱۹۷۸ و فعالیت برنز^۵ بر می‌گردد. برنز مشخص کرد که رهبران تحول‌آفرین صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش وا می‌دارند. برنز در ادامه بحث خود چنین بیان نمود: تنها رهبران ضروری برای سازمان نه‌ای جدیدند. زیرا آنها منشاء تغییراتند و بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند [۲]. نفوذ آرما نی^۶، ترغیب ذهنی^۷، انگیزش الهام بخش^۸، ملاحظات فردی^۹ از ویژگی‌های رهبران تحول‌گراست [۲۵، صص ۶۹۵-۷۰۲].

1. AG. Jago
2. Typology
3. Transformational Leadership
4. Transactional Leadership
5. Burns
6. Idealized Influence
7. Intellectual stimulation
8. Inspirational motivation
9. Individual consideration

جدول ۱ ابعاد ویژگیهای ساختاری تعریف‌کننده هوش عاطفی

مدل مختلط از هوش عاطفی		مدل توانایی هوش عاطفی
مدل دانیل گلنن (۱۹۹۵, ۱۹۹۸)		مدل مایر و سالوی (۱۹۹۰ - ۱۹۹۷)
هوش عاطفی در کار (۱۹۹۸)	ابعاد پنجگانه هوش عاطفی (۱۹۹۵)	مدل بار-آن (۱۹۹۷)
۱- شایستگی شخصی ۱-۱ خود آگاهی ۱-۱-۱ اعتماد به نفس ۲-۱-۱ خود ارزیابی صحیح و دقیق ۳-۱-۱ آگاهی عاطفی ۲-۱ خود تنظیمی ۱-۲-۱ نو آوری ۲-۲-۱ خود کنترلی ۳-۲-۱ قابلیت اعتماد ۴-۲-۱ وظیفه شناسی ۵-۲-۱ سازگاری و انطباق پذیری ۳-۱ خود انگیزشی ۱-۳-۱ هدایت موفقیت ۲-۳-۱ خوش بینی ۳-۳-۱ قوه ابتکار ۴-۳-۱ تعهد	۱- شناخت احساسات خود ۲- کنترل احساسات خود ۳- خود انگیزشی ۴- شناخت احساسات دیگران ۵- تنظیم روابط با دیگران	۱- مؤلفه‌های درون فردی ۱-۱ آگاهی عاطفی ۲-۱ خود ابرازی ۳-۱ عزت نفس ۴-۱ خود شکوفایی ۵-۱ استقلال ۲- مؤلفه‌های سازگاری ۱-۲ واقع گرایی ۲-۲ انعطاف پذیری ۳-۲ حل مسأله ۳- مؤلفه‌های خلق و خوی عمومی ۱-۲ خوش بینی ۲-۲ شادمانی ۴- مؤلفه‌های میان فردی ۱-۴ همدلی ۲-۴ مسئولیت اجتماعی ۳-۴ روابط بین فردی ۵- کنترل تنیدگی ۱-۵ تحمل تنیدگی ۲-۵ کنترل سابق
۲- شایستگی اجتماعی ۱-۲ آگاهی اجتماعی ۱-۲-۱ همدلی ۲-۱-۲ خدمت مدار ۳-۱-۲ توسعه و بهبود دیگران ۴-۱-۲ آگاهی سیاسی ۲-۲ مهارتهای اجتماعی ۱-۲-۲ نفوذ ۲-۲-۲ ارتباطات ۳-۲-۲ رهبری ۴-۲-۲ شتاب دهنده تغییر ۵-۲-۲ مدیریت تضاد ۶-۲-۲ ایجاد تعهد ۷-۲-۲ همکاری و مشارکت ۸-۲-۲ شایستگیهای تیمی		۱- مدل اولیه مایر و سالوی (۱۹۹۰) ۱-۱ ارزیابی و ابراز عواطف ۲-۱ تنظیم عواطف خود و دیگران ۳-۱ بهره برداری از عواطف ۲- مدل اصلاح شده (۱۹۹۷) ۱-۲ ادراک عواطف (هیجانان) ۲-۲ کنترل عواطف ۳-۲ فهم عواطف و به کارگیری آگاهی عاطفی ۴-۲ تنظیم عواطف ارتقای رشد عاطفی و عقلانی

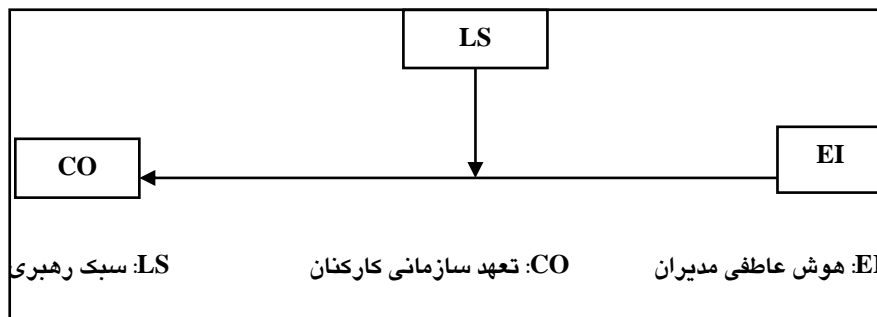
۲-۲) رهبری تعامل‌گرا

بیشتر تئوریهای رهبری، از قبیل تحقیقات دانشگاه ایالتی اوهایو، الگوی فیدلر، تئوری مسیر - هدف یا مدل تجویزی رهبری همگی بر رهبران تعامل‌گرا تمرکز کرده‌اند. این نوع رهبران، پیروان خود را هدایت می‌کنند با مبادلات روزانه بین رهبران و زیردستان سروکار دارند و رهبران تعامل‌گرا در چارچوب موجود کار می‌کنند. نقشهای وظیفه‌ای را در کسب اهداف سازمان مشخص کرده و با استفاده از مبادلات نکرشده، آنها را تقویت می‌کنند. پاداشهای اقتضایی^۱، مدیریت مبتنی بر استثنا^۲، و رهبری عدم مداخله^۳ از ویژگیهای رهبران تعامل‌گرا است. به رغم تفاوتهایی که بین رهبری تحول‌گرا و تعامل‌گرا وجود دارد، برنز (۱۹۷۸) اظهار داشت که این دو سبک رهبری، انتهای یک پیوستار و در نقطه مقابل یکدیگر نبوده، بلکه مکمل یکدیگرند [صص ۲۶، ۴۶۸-۴۷۸]، در صورتی که اولیو و بس بیان می‌کنند که این دو نوع سبک رهبری، دوروش مخالف و یا متضاد برای انجام کارها هستند. در این پژوهش، این دو سبک را مخالف هم تلقی نمی‌کنیم، بدین معنا که مدیر یا تعامل‌گرا یا تحول‌گر نیست، بلکه هر دو سبک را با هم مورد بررسی قرار داده‌ایم.

با مطالعه مدل‌های موجود هوش عاطفی و تأثیر آن بر تعهد سازمانی کارکنان به نظر می‌رسد مدل جامعی که رابطه سبک‌های رهبری را در این مدل تبیین و ترسیم کرده باشد، وجود ندارد. سیمسن (۱۹۹۹) در مطالعات خود بر اثربخشی هوش عاطفی در محیط کار و تعهد سازمانی پرداخت و نه موقعیت آزمایشی را مورد بررسی قرار داد و دریافت که هوش عاطفی، اثر مثبتی بر نتایج کار سازمان و تعهد سازمانی کارکنان دارد، اما مشخص نشده که هوش عاطفی تحت چه شرایطی تأثیرات مثبت بر تعهد سازمانی داشته‌است و سبک رهبری به عنوان الگوی رفتاری مستمر مدیران در هدایت کارکنان، چه نقشی را در این فرایند ایفا می‌کند. با مطالعه مدلها و تحقیقات انجام شده، مدل مفهومی تأثیرگذاری هوش عاطفی، سبک

1. Contingent reward
2. Management by exception
3. Laissez – Faire Leadership

رهبری و تعهد سازمانی را طراحی کرده‌ایم (شکل شماره ۱). در این مدل، هوش عاطفی به عنوان متغیر مستقل و تعهد سازمانی به عنوان متغیر وابسته تلقی شده و برای تبیین رابطه این دو متغیر سبک رهبری (تعامل‌گرا و تحول‌گرا) را به صورت متغیر تعدیل‌گر^۱ در نظر گرفته‌ایم. اصطلاح متغیر تعدیل‌گر برای توصیف نوع بخصوصی از متغیر مستقل به کار می‌رود که درحقیقت، یک متغیرمستقل ثانوی است و مایلیم اثر آن را در ارتباط با متغیر مستقل اولیه و وابسته ملاحظه کنیم. بدین منظور، متغیر تعدیل‌گر انتخاب می‌شود تا روشن گردد که آیا این متغیر، رابطه بین متغیرمستقل (اولیه اصلی) و وابسته را تحت تأثیر قرار می‌دهد یا نه؟ اگر پژوهشگر بخواهد رابطه بین متغیرمستقل X و متغیر مورد مشاهده را مطالعه کند، اما مشکوک باشد که ماهیت رابطه X و Y به وسیله متغیر سوم (تعدیل‌گر) مانند Z تغییر می‌کند در تجزیه و تحلیل خود می‌تواند متغیر Z را به عنوان یک متغیرتعدیل‌گر به حساب آورد [۲۷]. در این پژوهش، سبکهای رهبری، ماهیت تعدیل‌گر دارد، چون سبک رهبری به عنوان الگوی رفتاری مستمر و راهی است که رهبران از طریق آن در پیروان خویش نفوذ می‌کنند.



شکل ۱ مدل مفهومی تحقیق

1. Moderator Variable



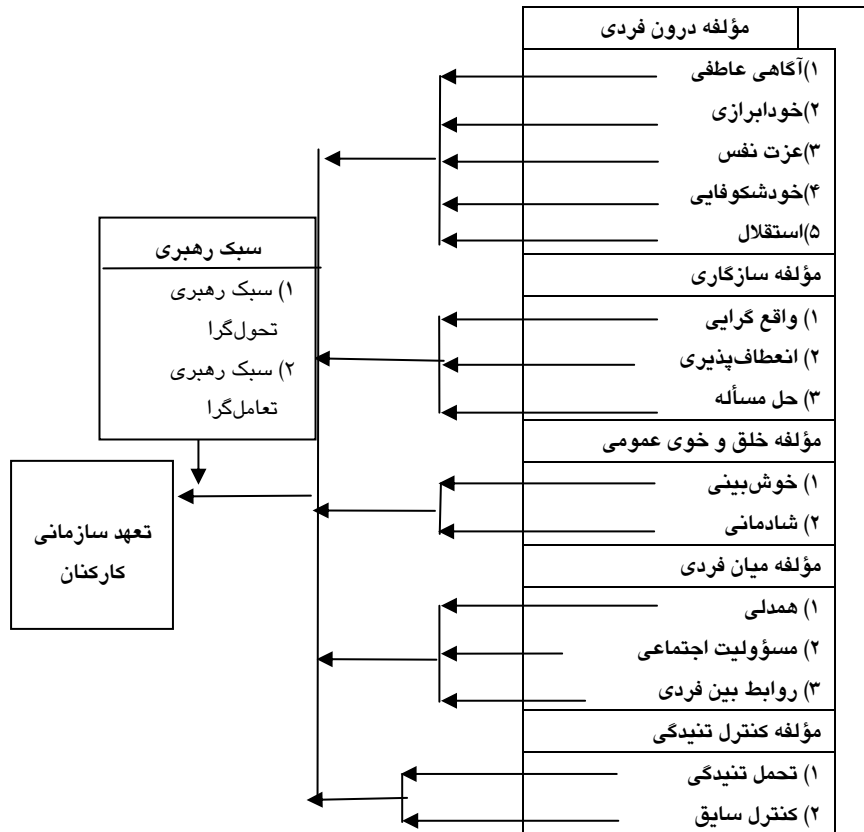
۴- مدل تأثیرگذاری هوش عاطفی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان با

توجه به سبکهای رهبری

در این قسمت، مدل نظری تحقیق برای نشان دادن ارتباط بین اجزا ارائه می‌شود. در این مدل، تأکید می‌شود که سبکهای رهبری بر رابطه بین مؤلفه‌های هوش عاطفی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است. رشد و رونق اقتصادی یک کشور، مستلزم حفظ و نگهداشت کارکنان خوب و افرادی با مهارتهای بالا است. سؤال این است که چه جنبه‌هایی از یک سازمان برای حفظ و نگهداری این کارکنان مهم و حیاتی‌تر است. مطالعه مؤسسه گالوپ^۱ بر روی دو میلیون کارمند در هفتصد شرکت نشان می‌دهد اینکه یک کارمند تا چه زمانی در سازمان می‌ماند و به چه میزانی مفید و مؤثر است به مهارتهای مدیر و روابط کارکنان با سرپرست مستقیم او بستگی دارد. شرکت مشاوره و کارمندیابی اسفرین و هریس^۲ در فلوریدا دریافتند که تنها یازده درصد از کارکنانی که مدیرشان را عالی ارزیابی کرده بودند، تمایل به ترک سازمان داشتند، در صورتی که چهل درصد از افرادی که مدیرشان را به عنوان یک فرد ضعیف ارزیابی کرده بودند اظهار داشتند که احتمالاً سازمان را ترک خواهند کرد [۱۴]. به عبارت دیگر، افرادی که دارای رؤسای خوب هستند، احتمال خروجشان از سازمان، چهار برابر کمتر از آنهایی است که با رئیسی ضعیف کار می‌کنند. در باره مدیران چه چیزی وجود دارد که بر روابطشان با کارکنان تأثیر می‌گذارد؟ آنها به چه مهارتهایی نیاز دارند تا مانع خروج کارکنان از سازمان شوند؟ مؤثرترین مدیران کسانی هستند که توانایی شناخت احساس کارکنان در باره وضعیت کاری‌شان را داشته باشند و زمانی که کارکنان دچار یأس و ناامیدی یا نارضایتی می‌شوند به طور مؤثری مداخله کنند. مدیران مؤثر همچنین قادرند عواطف و احساسات خود را مدیریت کنند. در نتیجه، کارکنان به آنها اعتماد می‌کنند و احساس خوبی از کار کردن با آنها دارند. به عبارت دیگر، مدیرانی که کارکنانشان در سازمان می‌مانند، مدیرانی هستند که با هوش عاطفی مدیریت می‌کنند. در این تحقیق، تأثیر مدل مختلط از هوش عاطفی بار - آن بر تعهد سازمانی مطالعه شده است و سبک رهبری، یک الگوی رفتاری در فرایند تأثیرگذاری هوش عاطفی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان است. شکل ۲ مدل عملیاتی تحقیق را نشان می‌دهد.

1. Gallup Company
2. Spherion and Harris

مدل عملیاتی تحقیق:



شکل ۲ مدل عملیاتی تحقیق

۱- فرضیات تحقیق بر اساس مدل ارائه شده به شرح زیر است:

فرضیه کلی:

سبک‌های رهبری مدیران بر رابطه بین هوش عاطفی آنان با تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است.



فرضیه جزئی:

- ۱- سبک رهبری تحول‌گرا بر رابطه بین هوش عاطفی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است.
 - ۱-۱) سبک رهبری تحول‌گرا بر رابطه بین مؤلفه‌های درون فردی هوش عاطفی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است.
 - ۲-۱) سبک رهبری تحول‌گرا بر رابطه بین مؤلفه‌های سازگاری هوش عاطفی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است.
 - ۳-۱) سبک رهبری تحول‌گرا بر رابطه بین مؤلفه‌های خلق و خوی عمومی هوش عاطفی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است.
 - ۴-۱) سبک رهبری تحول‌گرا بر رابطه بین مؤلفه‌های میان فردی هوش عاطفی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است.
 - ۵-۱) سبک رهبری تحول‌گرا بر رابطه بین مؤلفه‌های کنترل تنیدگی هوش عاطفی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است.
 - ۲- سبک رهبری تعامل‌گرا بر رابطه بین هوش عاطفی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است.
 - ۱-۲) سبک رهبری تعامل‌گرا بر رابطه بین مؤلفه‌های درون فردی هوش عاطفی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است.
 - ۲-۲) سبک رهبری تعامل‌گرا بر رابطه بین مؤلفه‌های سازگاری هوش عاطفی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است.
 - ۳-۲) سبک رهبری تعامل‌گرا بر رابطه بین مؤلفه‌های خلق و خوی عمومی هوش عاطفی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است.
 - ۴-۲) سبک رهبری تعامل‌گرا بر رابطه بین مؤلفه‌های میان فردی هوش عاطفی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است.
 - ۵-۲) سبک رهبری تعامل‌گرا بر رابطه بین مؤلفه‌های کنترل تنیدگی هوش عاطفی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است.
- به منظور آزمون فرضیات و تبیین مدل، اطلاعات مورد نیاز از کارکنان و مدیران سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران جمع آوری گردید. تعداد مدیران ۵۰ نفر و کارکنان

۲۰۰ نفر از شبکه اول و دوم صدا و سیما تهران انتخاب شدند. اطلاعات مورد نیاز از طریق پرسشنامه هوش عاطفی و سبک رهبری از مدیران و تعهد سازمانی از کارکنان آنان با طیف لیکرت جمع‌آوری شد و برای تبیین رابطه متغیرها از نرم‌افزار لیزرل ۸/۵^۱ استفاده شد. نتایج تفضیلی و کلی حاصل از تحلیل مسیر برای تبیین تأثیرگذاری هوش عاطفی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان با توجه به سبک رهبری تحول‌گرا در جدول شماره ۲ و ۱ و نتایج حاصل از تحلیل مسیر برای تبیین تأثیرگذاری هوش عاطفی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان با توجه به سبک رهبری تعامل‌گرا در جدول شماره ۴ و ۳ ملاحظه می‌شود. تحلیل مسیر با استفاده از نرم‌افزار لیزرل ۸/۵ انجام شده است. در لیزرل، مقادیر مسیرهای دارای مقدار t بزرگتر یا مساوی ۲ با ۰/۹۹ سطح اطمینان، نشان‌دهنده روابط معنادار است. از اطلاعات به دست آمده در جداول ۱ تا ۴ می‌توان نتایج زیر را استنباط کرد:

الف) تأثیر مؤلفه‌های هوش عاطفی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان با توجه به سبک رهبری تحول‌گرا:

۱- در مؤلفه درون فردی هوش عاطفی، مؤلفه فرعی خودآگاهی ($t = ۲/۹۹$)، خودابرازی ($t = ۴/۴۴$) عزت نفس ($t = ۳/۹۱$)، خودشکوفایی ($t = ۲/۱$) و استقلال ($t = ۲/۳۸$) بر تعهد سازمانی کارکنان مؤثر است.

بنابراین، مؤلفه درون فردی هوش عاطفی مدیران برخوردار از سبک رهبری تحول‌گرا ($t = ۲/۶۴$) بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است.

۲- در مؤلفه سازگاری هوش عاطفی مدیران، مؤلفه‌های فرعی واقع‌گرایی ($t = -۱/۴۶$) و حل مسأله ($t = ۱/۵۶$) بر تعهد سازمانی کارکنان غیرمؤثر و مؤلفه‌های انعطاف‌پذیری ($t = ۴/۱۹$) بر تعهد سازمانی کارکنان مؤثر است. بنابراین، مؤلفه سازگاری هوش عاطفی مدیران بر خوردار از سبک رهبری تحول‌گرا ($t = ۰/۶۷$) بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار نیست.

۳- در مؤلفه خلق و خوی عمومی هوش عاطفی مدیران، مؤلفه فرعی خوش‌بینی ($t = ۲/۳۳$) بر تعهد سازمانی کارکنان مؤثر و مؤلفه فرعی شادمانی ($t = ۱/۸۳$) بر تعهد سازمانی کارکنان غیرمؤثر است. بنابراین، مؤلفه خلق و خوی عمومی هوش عاطفی مدیران برخوردار از سبک رهبری تحول‌گرا ($t = ۲/۰۷$) بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است.

۴- در مؤلفه میان فردی هوش عاطفی مدیران، مؤلفه‌های فرعی همدلی ($t = ۰/۶۸$)،

1. Lisrel 8/5

مسئولیت اجتماعی ($t=0/23$) و روابط بین فردی ($t=0/12$) بر تعهد سازمانی کارکنان غیرمؤثر است. بنابراین، مؤلفه میان فردی هوش عاطفی مدیران برخوردار از سبک رهبری تحول‌گرا ($t=1/54$) بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار نیست.

۵- در مؤلفه کنترل تنیدگی هوش عاطفی مدیران، مؤلفه فرعی تحمل تنیدگی ($t=3/92$) بر تعهد سازمانی کارکنان مؤثر و مؤلفه فرعی کنترل سابق ($t=-1/92$) بر تعهد سازمانی کارکنان غیرمؤثر است. بنابراین، مؤلفه کنترل تنیدگی هوش عاطفی مدیران با سبک رهبری تحول‌گرا ($t=3/47$) بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است.

سبک رهبری تحول‌گرا بر رابطه مؤلفه‌های درون فردی، خلق و خوی عمومی و کنترل تنیدگی هوش عاطفی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است و بر رابطه مؤلفه‌های سازگاری و میان فردی تأثیرگذار نیست.

با توجه به مقادیر جدول و تفاسیر انجام شده می‌توان معادله ساختاری مؤلفه‌های تأثیرگذار هوش عاطفی بر تعهد سازمانی کارکنان را با توجه به سبک رهبری تحول‌گرا با مقادیر استاندارد شده و ضریب تبیین آن به شرح زیر نوشت:

مؤلفه خلق و خوی عمومی $0/26$ + مؤلفه سازگاری $0/1$ + مؤلفه درون فردی $0/36$ = تعهد سازمانی کارکنان

مؤلفه کنترل تنیدگی $0/46$ + مؤلفه میان فردی $0/16$ + $R^2 = 0/57$ (ضرب تبیین) مقدار ضریب تبیین به این معنا است که متغیرهای بیرونی مدل (مؤلفه‌های هوش عاطفی مدیران) تحت تأثیر سبک رهبری تحول‌گرا $0/57$ واریانس تعهد سازمانی کارکنان را تبیین می‌کند و $0/43$ مابقی را متغیرهایی به غیر از متغیرهای بیرونی بیان شده تبیین می‌کند.

ب) مؤلفه هوش عاطفی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان با توجه به سبک رهبری تعامل‌گرا

۱- در مؤلفه درون فردی هوش عاطفی مدیران، مؤلفه‌های فرعی آگاهی عاطفی ($t=0/36$)، خودابرازی ($t=1/92$)، خودشکوفایی ($t=0/74$)، و استقلال ($t=-1/26$) بر تعهد سازمانی کارکنان غیرمؤثر و عزت نفس ($t=7/84$) بر تعهد سازمانی کارکنان مؤثر است. بنابراین، مؤلفه درون فردی هوش عاطفی مدیران برخوردار از سبک رهبری تعامل‌گرا ($t=1/27$) بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار نیست.

۲- در مؤلفه سازگاری هوش عاطفی مدیران، مؤلفه فرعی واقع‌گرایی ($t=6/89$) و انعطاف‌پذیری ($t=3/68$) بر تعهد سازمانی کارکنان مؤثر و حل مسأله ($t=1/23$) بر تعهد

سازمانی کارکنان غیرمؤثر است.

بنابراین، مؤلفه سازگاری هوش عاطفی مدیران برخوردار از سبک رهبری تعامل‌گرا ($t=5/39$) بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است.

۳- در مؤلفه خلق و خوی عمومی مدیران، مؤلفه‌های فرعی خوش‌بینی ($t = -1/26$) و شادمانی ($t = -1/58$) بر تعهد سازمانی غیرمؤثر هستند. بنابراین، مؤلفه خلق و خوی عمومی هوش عاطفی مدیران برخوردار از سبک رهبری تعامل‌گرا ($t = -1/24$) بر تعهد سازمانی کارکنان غیرمؤثر است.

۴- در مؤلفه میان فردی هوش عاطفی، مؤلفه‌های فرعی همدلی ($t = 3/46$)، مسؤلیت اجتماعی ($t=2/31$) و روابط بین فردی ($t=-5/16$) بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است. بنابراین، مؤلفه میان فردی هوش عاطفی مدیران برخوردار از سبک رهبری تعامل‌گرا ($t=2/56$) بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است.

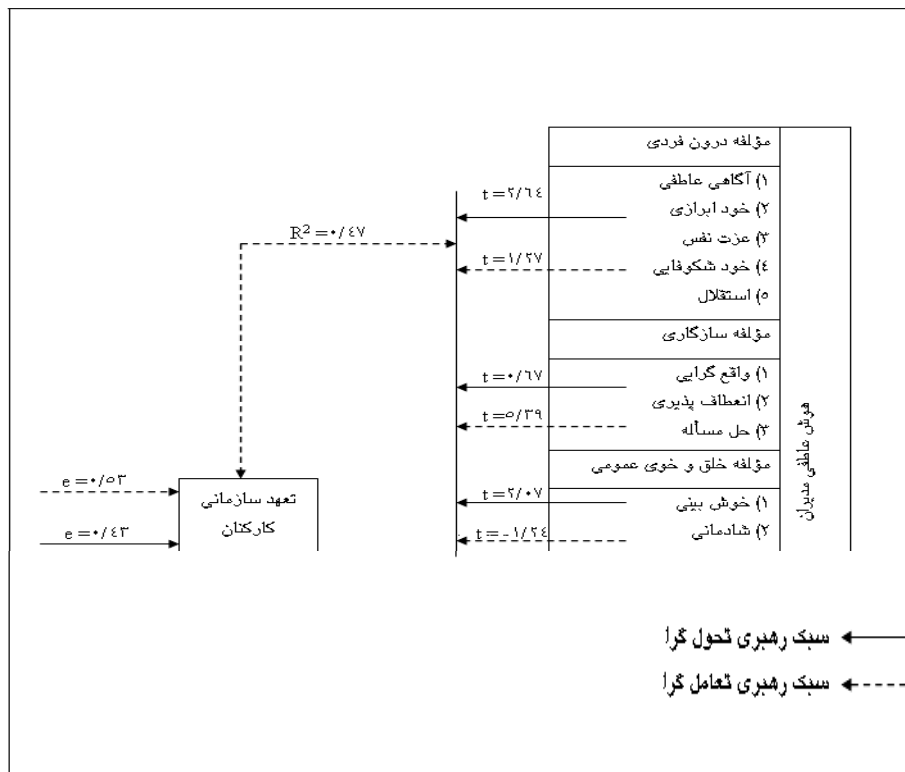
۵- در مؤلفه کنترل تنیدگی هوش عاطفی مدیران، مقیاس تحمل تنیدگی ($t = 0/96$) بر تعهد سازمانی کارکنان غیرمؤثر و کنترل سایق ($t=2/79$) بر تعهد سازمانی کارکنان مؤثر است. بنابراین، مؤلفه کنترل تنیدگی مدیران برخوردار از سبک رهبری تعامل‌گرا ($t = -0/19$) بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار نیست.

بنابراین، سبک رهبری تعامل‌گرا بر رابطه مؤلفه‌های سازگاری و میان فردی هوش عاطفی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است و بر رابطه مؤلفه‌های درون فردی، خلق و خوی عمومی و کنترل تنیدگی تأثیرگذار نیست. با توجه به مقادیر جدول و تفاسیر انجام شده می‌توان معادله ساختاری مؤلفه‌های تأثیرگذار هوش عاطفی بر تعهد سازمانی کارکنان را با توجه به سبک رهبری تحول‌گرا با مقادیر استاندارد شده و ضریب تبیین آن به شرح زیر نوشت.

مؤلفه خلق و خوی عمومی $0/1 +$ مؤلفه سازگاری $0/56 +$ مؤلفه درون فردی $0/13 =$ تعهد سازمانی کارکنان

مؤلفه کنترل تنیدگی $0/02 +$ مؤلفه میان فردی $0/18 +$ $R^2 = 0/47$ (ضریب تبیین) مقدار ضریب تبیین به این معنا است که متغیر بیرونی مدل (مؤلفه‌های هوش عاطفی مدیران) تحت تأثیر سبک رهبری تعامل‌گرا $0/47$ واریانس تعهد سازمانی کارکنان را تبیین می‌کنند و $0/53$ مابقی را متغیرهایی به غیر از متغیرهای بیرونی بیان شده تبیین می‌کنند.

با توجه به نتایج حاصل و ارتباط بین مؤلفه‌های تحقیق، مدل نهایی به شرح شکل شماره ۳ ارائه می‌گردد.



شکل ۴: مدل نهایی تأثیر هوش عاطفی بر تعهد سازمانی کارکنان با توجه به سبکهای رهبری

۵- نتیجه گیری

اثر بخشی سازمانها مستلزم برخورداری، حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص و با مهارتهای بالا است و مؤثر بودن آنان بر مهارتهای مدیران و روابط کارکنان با سرپرست مستقیم آنان بستگی دارد. رهبران مؤثر در یک روش اساسی با یکدیگر شباهت دارند و همه آنها از درجه بالایی از آنچه به عنوان هوش عاطفی شناخته شده برخوردارند. یافته‌های این تحقیق برای

مدیران سازمانها حائز اهمیت است؛ زیرا به آنان کمک خواهد کرد تا با کسب مهارتهای مرتبط با هوش عاطفی بر تعهد سازمانی کارکنان خود تأثیرگذار باشند. مدیران مؤثر با کسب توانایی شناخت احساس کارکنان درباره وضعیت کاری‌شان و مدیریت عواطف و احساسات خود و با مداخله مؤثر، مانع یأس، ناامیدی، نارضایتی و خروج کارکنان از سازمانها می‌شوند. یافته‌های این تحقیق نشان داد که همه مؤلفه‌های هوش عاطفی مدیران و مقیاسهای آنان که برای تحقیق انتخاب شده بود، تحت تأثیر الگوی رفتاری مستمر مدیران (سبک رهبری)، بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار بوده‌است. به طوری که در مؤلفه درون فردی هوش عاطفی، سبک رهبری تحول‌گرا بر رابطه بین مؤلفه‌های فرعی خودآگاهی، خودابرازی، عزت نفس، خودشکوفائی و استقلال، در مؤلفه سازگاری بر رابطه بین مؤلفه فرعی انعطاف پذیری، در مؤلفه خلق و خوی عمومی بر رابطه بین مؤلفه فرعی خوشبینی، و در مؤلفه کنترل تنیدگی بر رابطه بین مؤلفه فرعی تحمل تنیدگی با تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است. باتوجه به مقادیر جدول تحقیق و تفاسیر انجام شده، سبک رهبری تحول‌گرا بر رابطه مؤلفه‌های درون فردی خلق و خوی عمومی و کنترل تنیدگی هوش عاطفی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است و بر رابطه مؤلفه‌های سازگاری و میان فردی تأثیری ندارد. در مؤلفه درون فردی هوش عاطفی، سبک رهبری تعامل‌گرا بر رابطه بین مؤلفه فرعی عزت نفس، در مؤلفه سازگاری بر رابطه بین مؤلفه‌های فرعی واقع گرائی و انعطاف پذیری، و در مؤلفه میان فردی بر رابطه بین مؤلفه‌های فرعی همدلی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و روابط بین فردی، و در مؤلفه کنترل تنیدگی بر رابطه بین مؤلفه فرعی کنترل سابق با تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است و با توجه به مقادیر جدول تحقیق و تفاسیر انجام شده سبک رهبری تعامل‌گرا بر رابطه مؤلفه‌های سازگاری و میان فردی هوش عاطفی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است و بر رابطه مؤلفه‌های درون فردی، خلق و خوی عمومی و کنترل تنیدگی تأثیری ندارد. هوش عاطفی مدیران برخوردار از سبک رهبری تحول‌گرا ۵۷ درصد و تعامل‌گرا ۴۷ تعهد سازمانی کارکنان را تعیین می‌کند و بین آنها رابطه معنادار وجود دارد. همچنین مؤلفه‌های هوش عاطفی مدیران که با سبک رهبری تحول‌گرا رابطه معناداری داشته و مؤثر بوده‌اند با سبک رهبری تعامل‌گرا رابطه معناداری نداشته، غیرمؤثر بودند و بر عکس. در تأثیرگذاری مؤلفه‌های هوش عاطفی مدیران بر تعهد سازمانی، سبک رهبری تعامل‌گرا و تحول‌گرا مکمل هم بودند. بنابراین، این دو نوع رهبری، دو روش



مخالف یا متضاد برای انجام کارها نیستند و انتهای یک پیوستار و در نقطه متقابل یکدیگر نبوده، بلکه مکمل یکدیگرند؛ ولی میزان تأثیرگذاری سبک رهبری تحول‌گرا بیش از سبک رهبری تعامل‌گرا است. مطالعات نظری تحقیق بیان می‌کند که سازمانها با بحرانهای عاطفی روبه‌رو هستند و لذا با ارتقای سطح مهارت هوش عاطفی مدیران و کارکنان از طریق آموزش آنان می‌توان گامهای بسیار مهمی را برای رفع بحرانهای عاطفی به وجود آمده برداشت. جهت تأثیرگذاری مؤلفه‌های هوش عاطفی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان، مدیران باید از توانایی رهبری با هر دو سبک تحول‌گرا و تعامل‌گرا در سازمانها برخوردار باشند تا در تحت شرایط خاص بر تعهد سازمانی کارکنان و اثربخشی آنان مؤثر واقع شوند.

۶- منابع

- [۱] رضائیان، علی، « مبانی مدیریت رفتار سازمانی»، انتشارات سمت، ۱۳۸۱، ص ۲۰۵ - ۲۰۲.
- [2] Robbins, P. Stephen "organizational behavior" prentice Hall Inc, 1993.
- [3] Meyer and Allen. , " A three components conceptualization of organizational commitment" Human resource management Review Vo1, 1, pp: 61-88, 1991.
- [4] Elory-Mc & morrow & Mullen E. j, " Intera organizational mobility and work related attitudes", *journal of organizational behavior* , vo 17 , pp:363-374, 1996.
- [5] cheng yugin & stockdale Margaret. "The validity of the three-component model of organizational commitment in a chinese context. www. Science direct.pp:1-21, 2003.
- [6] Simson.P & scott. "What is the impact of EI in the Workplace APA/PSYC/OINFO, 1999.
- [7] Goleman , Daniel . "Emotional intelligence. New york, Bantam. Book, 1995..
- [8] Mayer, J.D, salvoy. & Carus, D., "Emotional intelligence" In R.J. Sternberg, and book & intelligence new york combridge university press, 2000.

- [9] Wong, chi-sum and s.law Kenneth:"the effects of leader and Follower emotional intelligence on performance and attitude".www.Sciencedirect.ac.
- [10] Bourey & Miller ,"Do You Know What Your Emotional IQ is". Public management. 83.pp.4 -7, 2001.
- [11] Batastini,"The relationship among Student, Emotional intelligence creativity and leadership ",proquest Digital Dissertations, 2001.
- [12] Collins," Emotional intelligence and leadership success" Prequest Digital Dissertations, 2001.
- [13] Dulewicz victor & Higgs Malcolm "can emotional intelligence be measured and developed" *leadership&organization development journal*. 20/5. pp: 242- 252, 1999.
- [14] Cherniss ,c, " Emotional intelligence and organizational effectiveness". www.Eiconsortium.org, 2001.
- [15] Kierstead, " Emotional Intelligence in the workplace " , www.EmeraldFulltext.com, 1999.
- [16] Bar-on,"Emotional intelligence, and self- actualization" in joseph ciarrochi , joe forgas and john mayer (Eds) Emotional intelligence in every day life A scientific inquiry new york , psychology. Press, 2001.
- [۱۷] تیرگری، عبدالحکیم: «هوش هیجانی و سلامت روان» فصلنامه علمی پژوهشی رفاه اجتماعی، سال چهارم، شماره ۱۲، ۱۳۸۳.
- [18] Johonson p.j. & indivic ," organization benefits of Emotional intelliget managers and Employee" *journal of work place learning* , vol, ll, issue 3.p: 84, 1999.
- [19] Chan, Y.C.A & Ciarrochi. J. & Bajar J.,"Measuring Emotional intelligence in Adolescents" ,Personality and Individual differences. , Vo1 , 31, 2001.
- [20] Goleman D, Boyatzis, R. & Mckee, A. "Primal Leadership: the hidden driver of great performance" Harvard Business Review December, 2001.

- [21] Weisinger ,H : " Emotional Intelligence at work" SanFrancisco, 1998.
- [22] Heins , s. "Definition and history of Emotional intelligence " stere Heins Emotional intelligence Home page, 2003.
- [23] Hersy, Paul & KenBlan chard (1988)"management organizational behavior", prentice- Hall international. Inc.
- [24] Moorhead & Griffin " organizational behavior", by Houghton Mifflin company, 1989.
- [25] Hater, J.J. & bass B.M."superiors Evaluations and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership". *journal of Applied psychology*, 73, p:695-702 , 1989.
- [26] Burns,J.M ."leadership"New york NY: Haper & Row. Bycio. P.Hackett R.P. &Allen J.S(1995)."Further Assessments of Bass conceptualization of transactional and transformational leadership".*Jounal of Applied Psychology*. 80 pp 468-478, 1978,1995,1978..
- [۲۷] هومن، حیدرعلی، « شناخت روش علمی در علوم رفتاری »، نشر پارسا، ۱۳۷۳.