

## هوش هیجانی و تعهد سازمانی مدیران

دکتر احمد ودادی\*

دکتر حسین صفرزاده\*\*

مهین احمدپور\*\*\*

### چکیده:

در این پژوهش به بررسی و تحلیل رابطه بین دو متغیر هوش هیجانی و تعهد سازمانی مدیران پرداخته شده است. هوش هیجانی توانایی تشخیص و تفکیک احساسات خود و دیگران و استفاده از دانش هیجانی در جهت هدایت تفکر و رفتار خود و دیگران است. تعهد سازمانی نیز اعتقاد قوی به اهداف و ارزش‌های سازمان، تمایل به تلاش به خاطر سازمان و علاقه به ادامه خدمت در آن را دربرمی‌گیرد. جامعه آماری در این پژوهش کلیه روسای شعب بانک سپه در شهر تهران است. هوش هیجانی به وسیله پرسشنامه «شرینگ» و تعهد سازمانی به وسیله پرسشنامه «آلن و می‌یر» اندازه‌گیری شده است. بررسی داده‌های گردآوری شده با استفاده از آمار توصیفی، آزمون ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون چند متغیره انجام پذیرفت. نتایج حاصل از تحلیل اطلاعات حاکی از این است که بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی مدیران رابطه معناداری وجود دارد. همچنین بین تمامی مولفه‌های هوش هیجانی با تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. تحلیل رگرسیون چند متغیره نیز بیانگر آن است که از میان مولفه‌های هوش هیجانی، همدلی بیشترین تاثیر را بر تعهد سازمانی دارد.

واژه‌های کلیدی: هوش هیجانی، تعهد سازمانی

---

\* استادیار دانشگاه آزاد اسلامی.

\*\* استادیار دانشگاه آزاد اسلامی.

\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی.

## مقدمه

هوش از جذاب ترین توانایی‌هایی که جلوه‌های آن در موجودات مختلف به مقادیر متفاوت قابل مشاهده و رویت است. بهره هوشی یا هوشبهر<sup>۲</sup> مدت‌ها معیاری برای سنجش هوش فردی محسوب می‌شد. آزمون بهره هوشی تنها شاخص نشان دهنده توانایی یادگیری شخص محسوب می‌شد. نمره‌های درسی هوشبهر علی‌رغم اهمیتشان در میان عموم نمی‌توانند قاطعانه پیش بینی کنند که چه کسی در زندگی موفق خواهد شد. حال به راستی این سوال برای ما مطرح است که مهمترین عوامل موفقیت در زندگی چیست؟ هوش هیجانی<sup>۳</sup> در زندگی اجتماعی و فردی افراد موثر است. اثر بخشی رشد اجتماعی گروه‌های اجتماعی و سازمان‌ها قویا تحت تاثیر کفایت‌های هیجانی اعضا بخصوص مدیران آنها است. در محیط کار هوش هیجانی در مقایسه با سایر قابلیت‌ها نظیر هوش شناختی با مهارت‌های فنی نقش بارزتری در داشتن عملکرد مطلوب ایفا می‌کند. با استفاده از بهره هوشی می‌توان پیش بینی کرد چه شغلی برای چه فردی مناسب است؟ در حالی که با هوش هیجانی می‌توان مسیر پیشرفت، شکست و یا در جا زدن کارکنان را نیز پیش بینی کرد، در سطوح رهبری و مدیریت عالی سازمان، ۸۵ درصد قابلیت‌ها برای کسب موفقیت به هوش هیجانی بستگی دارد تا به سایر توانایی‌های فنی و شناختی (Golman, 1995).

هوش هیجانی این امکان را برای ما فراهم می‌کند که به صورت خلاقانه‌تری بیندیشیم و از عواطف و احساسات خود در حل مسائل و مشکلات استفاده کنیم (Cherniss, 2000)، (Golman, 1995)، (Mayer, 1990) و (Poon, 2002).

## تعریف واژه‌ها و مفاهیم کاربردی

هوش هیجانی: "هوش هیجانی شامل توانایی‌هایی می‌شود که برابر آن شخص می‌تواند انگیزه‌اش را حفظ کند و در مقابل مشکلات استقامت نماید و در شرایط بحرانی تکانش‌های خودش را کنترل و خونسردی‌اش را حفظ کند. کامیابی را به تاخیر بیندازد و با دیگران همدلی کند و امیدوار باشد" (آقایار، ۱۳۸۶، ص ۱۶۳).

- خودآگاهی<sup>۴</sup>: همان احساسات، قبول آنها مشاهده خویشتن یا خویشتن نگری، نگرش بی طرفانه نسبت به حالات درونی خود، شناخت ضعف و قوت خود و اعتماد به نفس است (Weisinger, 1998).

- خودکنترلی<sup>۵</sup>: "خودکنترلی یعنی توانایی در کنترل هیجان‌ها که از طریق آن فرد انعطاف پذیر باقی می‌ماند و در مقابل وضعیت‌های متفاوت به طور مثبت واکنش نشان می‌دهد" (برادبری، ۱۳۸۶).

- خودانگیزی<sup>۶</sup>: توانایی کنترل آثار رفتاری هیجان‌های منفی و هدایت آنها در جهت عملکرد مثبت است. به عبارت دیگر توانایی انرژی دادن به دیگران و هدایت رفتار آنان (آقایار، ۱۳۸۶، ص ۳۲).

- همدلی (آگاهی اجتماعی)<sup>۷</sup>: "آگاهی اجتماعی یعنی توانایی در شناخت و درک هیجان‌های دیگران، چه به صورت فردی و چه به صورت گروهی (برادبری، ۱۳۸۶).

- مهارت‌های اجتماعی<sup>۸</sup>: "مدیریت روابط یعنی توانایی بکارگیری آگاهی از هیجان‌های خود و هیجان‌های دیگران برای مدیریت سازنده و مثبت تعامل‌ها و روابط" (همان).

افراد برای برخورداری از هوش هیجانی باید از شایستگی اجتماعی و شایستگی فردی برخوردار باشند (Druskatawolff, 2001)، (Kierstead, J 1999) و (Weisinger, 1998).

<sup>2</sup> Intelligence Quotient (IQ)  
<sup>3</sup> Emotional Intelligence (EI)  
<sup>4</sup> Self-awareness  
<sup>5</sup> Self-regulation  
<sup>6</sup> Self-motivation  
<sup>7</sup> Empathy  
<sup>8</sup> Social skills

-تعهد سازمانی: تعهد براساس نیروی کلی همانند سازی ( تعیین هویت ) و مشارکت یک فرد در سازمان تعریف می‌شود. در این دیدگاه تعهد از سه عامل ناشی می‌شود:

- ۱- قبول اهداف و ارزش‌های سازمان
- ۲- تمایل به همکاری با سازمان برای کسب اهداف آن
- ۳- میل به باقی ماندن در سازمان (مهداد، ۱۳۸۱).

مبحث هوش هیجانی یکی از موضوعات جدید در عرضه روان‌شناسی است که مدتی است به عرصه مدیریت نیز وارد شده است. در واقع تمرکز اصلی در سازمان‌ها بر رشد و پرورش افراد است تا از این طریق بهره‌وری سازمان نیز افزایش یابد. علاوه بر این موضوع تعهد سازمانی جایگاه مهمی در تحقیقات مربوط به رفتار سازمانی به خود اختصاص داده است. اگر چه تحقیقات فراوانی در هر یک از این زمینه‌ها انجام شده ولیکن رابطه بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی مدیران سازمان در کشور بررسی نشده است. از این رو در این تحقیق به بررسی این رابطه می‌پردازیم. داشتن مدیران، روسا و کارکنان بخصوص در شعبی که ارزش‌های سازمان در آن‌ها درونی شده باشد و کارکنان سازمان را متعلق به خود بدانند، این اطمینان را بوجود می‌آورد که افراد باطنا در جهت تامین منافع بانک کار و تلاش نمایند. نتایج این پژوهش محقق را یاری خواهد کرد تا بتواند پیشنهاد‌های اساسی پیرامون حفظ و تقویت تعهد سازمانی روسای شعب برای افزایش کارایی و اثر بخشی کلی بانک ارائه نماید.

#### بیان مسئله:

همگام با رشد سریع صنایع و فن‌آوری تکنیکی امروزه توجه ویژه ای نیز به بعد انسانی و تلویحاً روان‌شناختی کار شده است. صاحبان صنایع با سرمایه گذاری‌های کلان سعی دارند با ایجاد شرایط فیزیکی و روانی مناسب برای کارکنان خود، آن‌ها را در انجام بهتر و دقیق تر وظایف خود یاری دهند تا اهداف اصلی و از جمله مهمترین آن‌ها (افزایش بهره وری) آسیب نبینند. یکی از جدیدترین پدیده‌هایی که در این حیطه مورد توجه قرار گرفته، موضوع هوش هیجانی است. گلمن مفهوم هوش هیجانی را به صورت مفهومی گسترده تعریف می‌کند که شامل خودآگاهی، خود کنترلی، خود انگیزی، همدلی و مهارت‌های اجتماعی است (آقایار، ۱۳۸۶). گلمن همچنین معتقد است هوش هیجانی در تمام رده‌های سازمانی کاربرد زیادی دارد، اما در رده‌های مدیریتی اهمیتی حیاتی می‌یابد. زیرا شرایطی که در راس سلسله مراتب سازمانی به وجود می‌آید، سریعتر گسترش می‌یابد. چرا که هر کسی به مدیر و فرد بالا دست خود نگاه می‌کند (بابایی، ۱۳۸۴).

از طرف دیگر تعهد سازمانی یکی از مولفه‌های اساسی سازمان‌های موفق است. تعهد سازمانی تمایل قوی کارکنان را برای بقاء در یک سازمان نشان می‌دهد. در تعهد سازمانی، فرد سازمان را معرف خود می‌داند و آرزو می‌کند که در عضویت آن باشد. یکی از مسائل اساسی سازمان توانایی آن برای جذب و نگهداری کارکنان متعهدتر است و این مساله دارای مزیت قابل توجهی است (جعفرزاده، ۱۳۸۴). زمانی که افراد در سازمان دارای درجات بالایی از رضایتمندی شغلی و تعهدات سازمانی باشند، درک صحیحی از سازمان خود خواهند داشت و رسیدن به اهداف سازمان را هدف خود قرار می‌دهند (Stewart, 2008).

در این رابطه این سوال مطرح می‌شود که چه عواملی موجب اعتقاد افراد به اهداف و ارزش‌های سازمان خود می‌شود تا برای موفقیت سازمان تلاشی وافر کنند و برای باقی ماندن در آن آرزو و خواستی عمیق و قوی داشته باشند. در سازمان‌های خدماتی به خصوص بانک‌ها نیروی انسانی، علی‌الخصوص مدیران از اهمیت ویژه ای برخوردارند. مدیران با کارکنان در ارتباط نزدیک هستند و کارکنان نیز با مشتریان ارتباط نزدیک دارند. لذا رضایت و تعهد مدیران و کارکنان نقش مهمی در موفقیت و تحقق اهداف سازمان دارد.

تمرکز بر موضوع هوش هیجانی در سازمان شاید بتواند بسیاری از مشکلات نارضایتی‌های شغلی را در بانک‌ها کاهش دهد و موجب ایجاد تعهد و استمرار خدمت کارکنان در سازمان گردد.

بر این اساس، مسئله اصلی این تحقیق بررسی رابطه بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی مدیران سازمان در بانک سپه است. برای بررسی این مساله در صدد پاسخ دادن به سوالات زیر برآمده‌ایم:

- ۱- چه رابطه‌ای بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی مدیران سازمان وجود دارد.
- ۲- آیا مدیران برخوردار از هوش هیجانی بالا، از تعهد سازمانی بالایی نیز برخوردارند؟
- ۳- چه ابعدی از هوش هیجانی با تعهد سازمانی مدیران رابطه قوی تری دارد؟

### چارچوب نظری تحقیق

چارچوب نظری مبنایی است که تمام تحقیق بر روی آن قرار داده می‌شود. چارچوب نظری، یک شبکه منطقی و کامل بین متغیرهایی است که از طریق فرآیندهایی چون مصاحبه، مشاهده و بررسی ادبیات موضوع فراهم آمده است (فرهنگی، ۱۳۸۵).

در تحقیق حاضر برای ایجاد چارچوب مناسب از مدل هوش هیجانی "گلمن" و مدل تعهد سازمانی "آلن و می‌یر" استفاده شده است.

گلمن هوش هیجانی را در پنج حوزه تعریف کرد که عبارتند از: خود آگاهی، خودکنترلی، خودانگیزی، همدلی و مهارت اجتماعی (سیاروچی، ۱۳۸۴). افرادی که از سطح خودآگاهی بالایی برخوردارند، مسئولیتی را در سازمان می‌پذیرند که در حد توان آن‌ها باشد (حسینی، ۱۳۸۵). طبق گفته گلمن، خودکنترلی ما را از زندان احساساتمان آزاد می‌کند (Homisoh, H, 2001). خود انگیزی استفاده از هیجان‌ها به عنوان ابزاری برای رسیدن به اهداف است. افرادی که این خصیصه را زیاد دارند همیشه در کارهای خود نتیجه محورند و تلاش زیادی برای رسیدن به هدف دارند (بارسلطان، ۱۳۸۶، ص ۸۷). همدلی به معنای توانایی ورود به احساسات دیگران است. افراد برخوردار از این مهارت، دقیقاً می‌دانند که گفتار و کردارشان بر دیگران تاثیر می‌گذارد و می‌دانند اگر تاثیر رفتارشان منفی باشد، باید آن را تغییر دهند (آقایار، ۱۳۸۶). توانایی شناخت دیگران و همدلی با آن‌ها، برقراری ارتباط موثر، گوش دادن عمیق و پرسیدن سوالات مهم، تشریح مساعی، مربیگری و مذاکره کردن از اجزای این مهارت محسوب می‌شود. (همان).

بعد دوم این مبحث به تعهد سازمانی اشاره می‌کند. تعهد سازمانی یعنی درجه همانند سازی روان‌شناختی و یا چسبندگی به سازمانی که ما برای آن کار می‌کنیم (مهداد، ۱۳۸۱).

در مدل تعهد که توسط آلن و می‌یر (۱۹۸۷) طراحی شده تعهد به سه طبقه، شامل: **تعهد عاطفی**، **تعهد مستمر** و **تعهد هنجاری** تقسیم شده است که به عنوان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان، تعهد به عنوان درک هزینه‌های مربوط به سازمان و تعهد به عنوان تکلیف به ماندن در سازمان تعریف می‌شود (مرادی، ۱۳۸۵).

در بانک نیز روسای شعبی که از هوش هیجانی بالاتری برخوردارند در کارها حساب شده تر عمل می‌کنند، انعطاف پذیری بیشتری دارند، رفتار مناسب‌تری با ارباب رجوع دارند، در تصمیم‌گیری‌هایشان سنجیده تر عمل می‌کنند و الگویی برای کارکنان گروه خود به حساب می‌آیند. واضح است که همه این هنجارها در افزایش تعهد سازمانی مدیران نقش مهمی ایفا می‌کند.

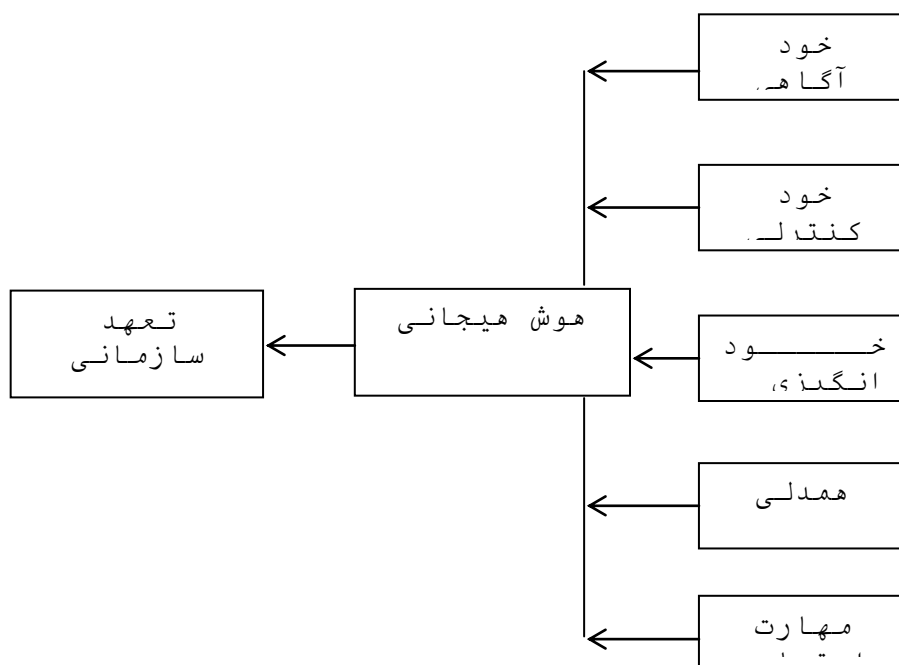
### فرضیه‌های تحقیق

#### فرضیه اصلی:

بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی مدیران رابطه مستقیمی وجود دارد.

### فرضیه های فرعی:

- بین خودآگاهی و تعهد سازمانی مدیران رابطه مستقیمی وجود دارد.
- بین خود کنترلی و تعهد سازمانی مدیران رابطه مستقیمی وجود دارد.
- بین خود انگیزی و تعهد سازمانی مدیران رابطه مستقیمی وجود دارد.
- بین همدلی و تعهد سازمانی مدیران رابطه مستقیمی وجود دارد.
- بین مهارت اجتماعی و تعهد سازمانی مدیران رابطه مستقیمی وجود دارد.



## شکل ۱ - مدل مفهومی تحقیق

### روش تحقیق

این تحقیق با توجه به هدف آن کاربردی است و بر اساس چگونگی بدست آوردن داده‌های مورد نیاز در زمره تحقیقات توصیفی (غیر آزمایشی) از نوع تحقیق همبستگی قرار دارد (سرمد و دیگران، ۱۳۸۰). همچنین تحقیق به شکل میدانی انجام شده است. طبق این روش علاوه بر کتب، نشریات، منابع و نتایج تحقیقات مرتبط که برای تبیین پیشینه نظری تحقیق مورد بهره برداری قرار گرفته است، اطلاعات مورد نیاز برای دستیابی به اهداف تحقیق از طریق دو نوع پرسشنامه جمع آوری شد. اولین ابزار مورد استفاده در این تحقیق آزمون هوش هیجانی شرینگ در قالب مقیاس پنج گزینه ای لیکرت است. برای اجرای نهایی ۳۳ سؤال مطرح شده است (حسینی، ۱۳۸۵).

ابزار دوم پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و می یو است. این پرسشنامه شامل ۲۴ سؤال است و از آن برای سنجش تعهد سازمانی و ابعاد سه گانه آن (تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری) استفاده شد. سؤالات این پرسشنامه نیز به صورت مقیاس پنج درجه ای لیکرت تهیه شده است (دولتخواهیان، ۱۳۸۰).

در این تحقیق مولفه‌های هوش هیجانی، متغیر مستقل و تعهد سازمانی متغیر وابسته است که به دنبال شناسایی عواملی هستیم که بر آن تأثیرگذار است.

جامعه آماری این تحقیق کلیه مدیران عملیاتی بانک سپه در شعب تهران را شامل می‌شود. مدیران در این سطح مستقیماً مسئول تولید خدمات هستند. این مدیران را معمولاً رئیس شعبه یا رئیس قسمت یا سرپرست می‌نامند. این سطح از مدیریت حد فاصل بین مدیران سطوح میانی و کارکنان اجرایی است. تعداد این مدیران (روسای شعب در شهر تهران) ۲۶۸ نفر است. پژوهشگر برای نمونه‌گیری از روش تصادفی استفاده کرده است و در نهایت با انتخاب ۱۱۴ نفر به عنوان نمونه پرسشنامه بین آن‌ها توزیع گردید و نتایج حاصله با سطح اطمینان ۹۹٪ درصد به جامعه تعمیم داده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از شاخص‌های مرکز گرا (فراوانی، میانگین، مد)، آزمون ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چند متغیره استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

نتایج تحقیق حاکی از آن است که طبق جداول مربوط به توزیع فراوانی، مولفه‌های هوش هیجانی و تعهد سازمانی بر اساس شاخص خودآگاهی و سوالات مربوط به آن در پرسشنامه، ۲۸/۲۶ درصد از افراد اظهار داشتند که از طریق شناخت

عمیق عواطف، هیجان‌ها و حالات روانی خود می‌توانند از خود، ارزیابی صحیحی داشته باشند و نقاط قوت و محدودیت‌های خود را می‌شناسند. براساس شاخص خود کنترلی و سوالات مربوط به آن در پرسشنامه، ۱۹/۷۱ درصد از افراد اظهار داشتند که توانایی جلوگیری از بروز اختلافات هیجانی را دارند. وظیفه شناسند و افرادی نوآور با قابلیت انعطاف پذیری در پذیرش تغییرات هستند. براساس شاخص خودانگیزی و سوالات مربوط به آن در پرسشنامه، ۱۳/۲۱ درصد از افراد اظهار داشتند که با اهداف سازمان همسو هستند. از فرصت‌ها با جدیت در رسیدن به اهداف سازمان استفاده می‌کنند و برای بهبود یا تحقق معیارهای برتر در سازمان تلاش می‌نمایند. براساس شاخص همدلی و سوالات مربوط به آن در پرسشنامه، ۱۸/۴۳ درصد از افراد اظهار داشتند که برای تصمیم‌گیری، عواطف و دیدگاه‌های دیگران را درک می‌کنند؛ به رشد و تقویت توانایی‌های دیگران اعتقاد دارند و از افراد مختلف در سازمان در جهت رشد فرصت‌ها و شناسایی و ارضاء نیازهای مشتریان استفاده می‌کنند. براساس شاخص مهارت اجتماعی و سوالات مربوط به آن در پرسشنامه، ۲۰/۳۹ درصد از افراد اظهار داشتند که قدرت نفوذ در دیگران، ایجاد هم‌افزایی در شعبه برای رسیدن به اهداف سازمان، تقویت روحیه و هدایت افراد از طریق ارتباط موثر و ایجاد مشارکت و رفع مخالفت‌ها را دارا هستند.

براساس شاخص تعهد عاطفی و سوالات مربوط به آن در پرسشنامه، ۳۶/۹۲ درصد از افراد اظهار داشتند که به خاطر تمایل به ماندن، در سازمان باقی می‌مانند. براساس شاخص تعهد مستمر و سوالات مربوط به آن در پرسشنامه، ۳۱/۱۹ درصد از افراد اظهار داشتند که به خاطر نیاز در سازمان باقی می‌مانند و بر این باورند که جایگزین‌های شغلی کمی برای آن‌ها وجود دارد. براساس شاخص تعهد هنجاری و سوالات مربوط به آن در پرسشنامه، ۳۱/۸۹ درصد از افراد اظهار داشتند که در سازمان باقی می‌مانند برای اینکه احساس می‌کنند باید بمانند چرا که به آن‌ها یاد داده شده که نسبت به سازمانشان وفادار باشند.

نتایج دیگری که از تحلیل توصیفی اطلاعات بدست آمده است به آماره‌های توصیفی سن، جنس، وضعیت تاهل، سابقه کار و مدرک تحصیلی پاسخگویان مربوط می‌شود، و مبسوط آن در جداول زیر ارائه شده است:

جدول ۱- آماره‌های توصیفی سن و مولفه‌های هوش هیجانی

مهارت اجتماعی	همدلی	خودانگیزی	خودکنترلی	خودآگاهی	میانگین	رده سنی
۱۳/۰۰۰۰	۱۹/۰۰۰۰	۲۷/۰۰۰	۲۲/۰۰۰۰	۲۷/۰۰۰	میانگین	۲۰-۳۰
۱۳/۰۰۰۰	۱۹/۰۰۰۰	۲۷/۰۰۰	۲۲/۰۰۰۰	۲۷/۰۰۰	میانه	
۱۳/۰۰	۱۹/۰۰	۲۷/۰۰	۲۲/۰۰	۲۷/۰۰	مینیمم	
۱۳/۰۰	۱۹/۰۰	۲۷/۰۰	۲۲/۰۰	۲۷/۰۰	ماکزیمم	
.	.	.	.	.	انحراف معیار	
.	.	.	.	.	واریانس	
۱۷/۶۷۳۱	۲۰/۸۴۶۲	۲۴/۹۸۰۸	۲۳/۵۹۶۲	۲۸/۴۶۱۵	میانگین	۳۰-۴۰
۱۸/۰۰۰۰	۲۱/۰۰۰۰	۲۵/۰۰۰	۲۳/۰۰۰۰	۲۹/۰۰۰	میانه	
۱۱/۰۰	۹/۰۰	۱۵/۰۰	۱۵/۰۰	۱۷/۰۰	مینیمم	
۲۴/۰۰	۲۷/۰۰	۳۲/۰۰	۳۴/۰۰	۳۸/۰۰	ماکزیمم	
۳/۲۴۶۲۴	۴/۱۹۷۹۷	۳/۴۱۵۶۰	۴/۲۰۶۷۲	۴/۳۷۲۲۰	انحراف معیار	
۱۰/۵۳۸	۱۷/۶۲۳	۱۱/۶۶۶	۱۷/۶۹۶	۱۹/۱۱۶	واریانس	
۱۹/۲۹۵۱	۲۲/۵۰۸۲	۲۵/۷۲۱۳	۲۴/۵۹۰۲	۳۰/۲۶۲۳	میانگین	۴۰-۵۰
۲۱/۰۰۰۰	۲۲/۰۰۰۰	۲۶/۰۰۰۰	۲۴/۰۰۰۰	۳۰/۰۰۰۰	میانه	
۱۱/۰۰	۱۴/۰۰	۱۴/۰۰	۱۴/۰۰	۱۹/۰۰	مینیمم	
۲۵/۰۰	۳۰/۰۰	۳۴/۰۰	۳۲/۰۰	۶۹/۰۰	ماکزیمم	
۳/۷۳۸۷۴	۴/۱۱۳۴۹	۴/۶۰۱۲۰	۴/۶۲۷۳۷	۶/۶۹۳۰۴	انحراف معیار	
۱۳/۹۷۸	۱۶/۹۲۱	۲۱/۱۷۱	۲۱/۴۱۳	۴۴/۷۹۷	واریانس	

جدول ۱- آماره‌های توصیفی سن و مولفه‌های هوش هیجانی (ادامه)

مهارت اجتماعی	همدلی	خودانگیزی	خودکنترلی	خودآگاهی	میانگین	رده سنی
۱۸/۵۰۰۰	۲۱/۷۱۹۳	۲۵/۳۹۴۷	۲۴/۱۱۴۰	۲۹/۴۱۲۳	میانگین	کل
۱۹/۰۰۰۰	۲۲/۰۰۰۰	۲۵/۰۰۰۰	۲۳/۰۰۰۰	۲۹/۰۰۰۰	میانه	
۱۱/۰۰	۹/۰	۱۴/۰۰	۱۴/۰۰	۱۷/۰۰	مینیمم	
۲۵/۰۰	۳۰/۰۰	۳۴/۰۰	۳۴/۰۰	۶۹/۰۰	ماکزیمم	
۳/۶۱۹۶۴	۴/۲۰۶۰۰	۴/۰۸۲۳۸	۴/۴۳۱۹۰	۵/۷۶۸۱۰	انحراف معیار	
۱۳/۱۰۲	۱۷/۶۹۰	۱۶/۶۶۶	۱۹/۶۴۲	۳۳/۲۷۱	واریانس	



همان طور که مشاهده می شود طبق داده های جدول میانگین، هوش هیجانی با افزایش سن در بین افراد نمونه آماری افزایش می یابد به طوری که در رده سنی ۵۰-۴۰ از همه گروه ها بیشتر است. هوش هیجانی در رده سنی ۴۰-۳۰ سال نیز از میانگین هوش هیجانی در رده سنی ۳۰-۲۰ سال بیشتر است.

جدول ۲- آماره های توصیفی جنس و مولفه های هوش هیجانی

جنس	خودآگاهی	خودکنترلی	خودانگیزی	همدلی	مهارت اجتماعی	
زن	میانگین	۲۹/۰۹۵۲	۲۴/۷۱۴۳	۲۵/۶۶۶۷	۲۲/۲۸۵۷	۱۸/۵۲۳۸
	میانه	۳۰/۰۰۰	۲۴/۰۰۰	۲۶/۰۰۰	۲۲/۰۰۰	۱۹/۰۰۰
	مینیمم	۱۷/۰۰	۱۵/۰۰	۱۴/۰۰	۹/۰۰	۱۴/۰۰
	ماکزیمم	۳۷/۰۰	۳۴/۰۰	۳۲/۰۰	۲۷/۰۰	۲۲/۰۰
	انحراف معیار	۴/۳۸۰۶۹	۴/۴۷۳۷۳	۳/۷۰۵۸۵	۴/۰۸۸۳۱	۲/۵۸۱۰۷
	واریانس	۱۹/۱۹۰	۲۰/۰۱۴	۱۳/۷۳۳	۱۶/۷۱۴	۶/۶۶۲

جدول ۲- آماره های توصیفی جنس و مولفه های هوش هیجانی (ادامه)

جنس	خودآگاهی	خودکنترلی	خودانگیزی	همدلی	مهارت اجتماعی	
مرد	میانگین	۲۹/۴۸۳۹	۲۳/۹۷۸۵	۲۵/۳۳۳۳	۲۱/۵۹۱۴	۱۸/۴۹۴۶
	میانه	۲۹/۰۰۰	۲۳/۰۰۰	۲۵/۰۰۰	۲۲/۰۰۰	۱۹/۰۰۰
	مینیمم	۱۷/۰۰	۱۴/۰۰	۱۵/۰۰	۱۲/۰۰	۱۱/۰۰
	ماکزیمم	۶۹/۰۰	۳۲/۰۰	۳۴/۰۰	۳۰/۰۰	۲۵/۰۰
	انحراف معیار	۶/۰۵۵۲۰	۴/۴۳۵۴۸	۴/۱۷۸۹۷	۴/۲۴۳۲۵	۳/۸۲۶۷۵
	واریانس	۳۶/۶۶۵	۱۹/۶۷۳	۱۷/۴۶۴	۱۸/۰۰۵	۱۴/۶۴۴
کل	میانگین	۲۹/۴۱۲۳	۲۴/۱۱۴۰	۲۵/۳۹۴۷	۲۱/۷۱۹۳	۱۸/۵۰۰
	میانه	۲۹/۰۰۰	۲۳/۰۰۰	۲۵/۰۰۰	۲۲/۰۰۰	۱۹/۰۰۰
	مینیمم	۱۷/۰۰	۱۴/۰۰	۱۴/۰۰	۹/۰۰	۱۱/۰۰
	ماکزیمم	۶۹/۰۰	۳۴/۰۰	۳۴/۰۰	۳۰/۰۰	۲۵/۰۰
	انحراف معیار	۵/۷۶۸۱۰	۴/۴۳۱۹۰	۴/۰۸۲۳۸	۴/۲۰۶۰۰	۳/۶۱۹۶۴
	واریانس	۳۳/۲۷۱	۱۹/۶۴۲	۱۶/۶۶۶	۱۷/۶۹۰	۱۳/۱۰۲

همان طور که مشاهده می شود طبق داده های جدول میانگین هوش هیجانی در زنان بیشتر از مردان است. البته در میان مولفه های هوش هیجانی خودآگاهی در مردان بیشتر از زنان است.

جدول ۳- آماره های توصیفی مدرک تحصیلی و مولفه های هوش هیجانی

مدرک تحصیلی	خودآگاهی	خودکنترلی	خودانگیزی	همدلی	مهارت اجتماعی	
دیپلم	میانگین	۲۸/۰۰۰	۲۲/۶۰۰	۲۴/۶۰۰	۲۱/۴۰۰	۱۷/۶۰۰
	میانه	۳۰/۰۰۰	۲۱/۰۰۰	۲۳/۰۰۰	۲۲/۰۰۰	۱۸/۰۰۰
	مینیمم	۲۱/۰۰	۲۰/۰۰	۲۰/۰۰	۱۶/۰۰	۱۵/۰۰

جدول ۳- آماره‌های توصیفی مدرک تحصیلی و مولفه‌های هوش هیجانی (ادامه)

مهارت اجتماعی	همدلی	خودانگیزی	خودکنترلی	خودآگاهی	مدرک تحصیلی	
۱۹/۰۰	۲۵/۰۰	۳۲/۰۰	۲۶/۰۰	۳۴/۰۰	ماکزیمم	
۱/۵۱۶۵۸	۳/۹۱۱۵۲	۴/۹۲۹۵۰	۲/۷۰۱۸۵	۵/۰۴۹۷۵	انحراف معیار	
۲/۳۰۰	۱۵/۳۰۰	۲۴/۳۰۰	۷/۳۰۰	۲۵/۵۰۰	واریانس	
۱۸/۵۱۵۵	۲۱/۷۲۱۶	۲۵/۱۹۵۹	۲۳/۹۳۸۱	۲۹/۰۸۲۵	میانگین	کارشناسی
۱۹/۰۰۰۰	۲۲/۰۰۰۰	۲۵/۰۰۰۰	۲۳/۰۰۰۰	۲۹/۰۰۰۰	میانه	
۱۱/۰۰	۱۲/۰۰	۱۵/۰۰	۱۴/۰۰	۱۷/۰۰	مینیمم	
۲۵/۰۰	۳۰/۰۰	۳۳/۰۰	۳۴/۰۰	۴۰/۰۰	ماکزیمم	
۳/۷۳۳۶۱	۴/۰۸۱۸۳	۳/۸۰۹۶۳	۴/۴۲۴۸۷	۴/۱۷۹۹۹	انحراف معیار	
۱۳/۹۴۰	۱۶/۶۶۱	۱۴/۵۱۳	۱۹/۵۷۹	۱۷/۴۷۲	واریانس	
۱۸/۷۵۰۰	۲۱/۸۳۳۳	۲۷/۳۳۳	۲۶/۱۶۶۷	۳۲/۶۶۷	میانگین	
۲۰/۰۰۰۰	۲۴/۵۰۰۰	۲۷/۵۰۰۰	۲۸/۰۰۰۰	۳۰/۰۰۰۰	میانه	کارشناسی ارشد
۱۴/۰۰	۹/۰۰	۱۴/۰۰	۱۵/۰۰	۱۷/۰۰	مینیمم	
۲۳/۰۰	۲۶/۰۰	۳۴/۰۰	۳۰/۰۰	۶۹/۰۰	ماکزیمم	
۳/۴۱۴۵۴	۵/۵۴۰۴۸	۵/۵۶۵۰۴	۴/۷۲۵۸۲	۱۲/۹۰۷۶۰	انحراف معیار	
۱۱/۶۵۹	۳۰/۶۹۷	۳۰/۹۷۰	۲۲/۳۳۳	۱۶۶/۶۰۶	واریانس	
۱۸/۵۰۰۰	۲۱/۷۱۹۳	۲۵/۳۹۴۷	۲۴/۱۱۴۰	۲۹/۴۱۲۳	میانگین	
۱۹/۰۰۰۰	۲۲/۰۰۰۰	۲۵/۰۰۰۰	۲۳/۰۰۰۰	۲۹/۰۰۰۰	میانه	
۱۱/۰۰	۹/۰۰	۱۴/۰۰	۱۴/۰۰	۱۷/۰۰	مینیمم	کل
۲۵/۰۰	۳۰/۰۰	۳۴/۰۰	۳۴/۰۰	۶۹/۰۰	ماکزیمم	
۳/۶۱۹۶۴	۴/۲۰۶۰۰	۴/۰۸۲۳۸	۴/۴۳۱۹۰	۵/۷۶۸۱۰	انحراف معیار	
۱۳/۱۰۲	۱۷/۶۹۰	۱۶/۶۶۶	۱۹/۶۴۲	۳۳/۲۷۱	واریانس	

طبق داده‌های جدول میانگین هوش هیجانی با افزایش سطح تحصیلات افزایش می‌یابد یعنی در مدیران دارای مدرک کارشناسی ارشد هوش هیجانی بیشتر از مدیرانی است که دارای مدرک کارشناسی هستند و مدیران واجد مدرک تحصیلی کارشناسی نسبت به مدیران دارای مدرک تحصیلی دیپلم هوش هیجانی بالاتری دارند.

جدول ۴- آماره‌های توصیفی سابقه کار و مولفه‌های هوش هیجانی

مهارت اجتماعی	همدلی	خودانگیزی	خودکنترلی	خودآگاهی	سابقه کار	
۱۸/۶۰۰۰	۲۲/۴۰۰۰	۲۶/۶۰۰۰	۲۴/۸۰۰۰	۲۸/۸۰۰۰	میانگین	۱۰ تا سال
۱۹/۰۰۰۰	۲۳/۰۰۰۰	۲۷/۰۰۰۰	۲۵/۰۰۰۰	۳۰/۰۰۰۰	میانه	
۱۵/۰۰	۱۹/۰۰	۲۱/۰۰	۲۱/۰۰	۲۵/۰۰	مینیمم	
۲۲/۰۰	۲۵/۰۰	۳۲/۰۰	۲۹/۰۰	۳۰/۰۰	ماکزیمم	
۲/۵۰۹۹۸	۷۹۲۸۵	۳/۹۱۱۵۲	۳/۰۳۳۱۵	۲/۱۶۷۹۵	انحراف معیار	

۶/۳۰۰	۷/۸۰۰	۱۵/۳۰۰	۹/۲۰۰	۴/۷۰۰	واریانس	۲۰ تا سال
۱۷/۸۰۲۵	۲۰/۸۶۴۲	۲۴/۳۸۲۷	۲۳/۲۵۹۳	۲۸/۱۲۳۵	میانگین	
۱۸/۰۰۰۰	۲۱/۰۰۰۰	۲۴/۰۰۰۰	۲۲/۰۰۰۰	۲۸/۰۰۰۰	میانه	
۱۱/۰۰	۹/۰۰	۱۴/۰۰	۱۴/۰۰	۱۷/۰۰	مینیمم	
۲۵/۰۰	۲۹/۰۰	۳۳/۰۰	۳۴/۰۰	۳۸/۰۰	ماکزیمم	
۳/۷۷۶۳۱	۴/۲۵۶۶۲	۳/۹۴۱۹۸	۴/۵۱۸۷۹	۴/۳۵۷۱۳	انحراف معیار	
۱۴/۲۶۰	۱۸/۱۱۹	۱۵/۵۳۹	۲۰/۴۱۹	۱۸/۹۸۵	واریانس	۳۰ تا سال
۲۰/۵۰۰۰	۲۴/۰۷۱۴	۲۸/۱۰۷۱	۲۶/۴۶۴۳	۳۳/۲۵۰۰	میانگین	
۲۱/۰۰۰۰	۲۴/۰۰۰۰	۲۷/۵۰۰۰	۲۷/۵۰۰۰	۳۲/۵۰۰۰	میانه	
۱۴/۰۰	۱۴/۰۰	۲۳/۰۰	۱۹/۰۰	۲۵/۰۰	مینیمم	
۲۴/۰۰	۳۰/۰۰	۳۴/۰۰	۳۲/۰۰	۶۹/۰۰	ماکزیمم	
۲/۴۵۷۰۴	۳/۳۴۳۶۳	۳/۲۳۵۶۷	۳/۵۱۱۷۰	۷/۸۷۲۲۴	انحراف معیار	
۶/۰۳۷	۱۱/۱۸۰	۱۰/۴۷۰	۱۲/۳۳۲	۶۱/۹۷۲	واریانس	

جدول ۴- آماره‌های توصیفی سابقه کار و مولفه‌های هوش هیجانی (ادامه)

مهارت اجتماعی	همدلی	خودانگیزی	خودکنترلی	خودآگاهی	سابقه کار	کل
۱۸/۵۰۰۰	۲۱/۷۱۹۳	۲۵/۳۹۴۷	۲۴/۱۱۴۰	۲۹/۴۱۲۳	میانگین	
۱۹/۰۰۰۰	۲۲/۰۰۰۰	۲۵/۰۰۰۰	۲۳/۰۰۰۰	۲۹/۰۰۰۰	میانه	
۱۱/۰۰	۹/۰۰	۱۴/۰۰	۱۴/۰۰	۱۷/۰۰	مینیمم	
۲۵/۰۰	۳۰/۰۰	۳۴/۰۰	۳۴/۰۰	۶۹/۰۰	ماکزیمم	
۳/۶۱۹۶۴	۴/۲۰۶۰۰	۴/۰۸۲۳۸	۴/۴۳۱۹۰	۵/۷۶۸۱۰	انحراف معیار	
۱۳/۱۰۲	۱۷/۶۹۰	۱۶/۶۶۶	۱۹/۶۴۲	۳۳/۲۷۱	واریانس	

همان گونه که مشاهده می‌شود، طبق داده‌های جدول میانگین هوش هیجانی در مدیرانی که بین ۲۰ تا ۳۰ سابقه کار دارند بیشتر از سایرین است. اما میانگین هوش هیجانی در مدیرانی که زیر ۱۰ سال سابقه کار دارند بیشتر از مدیرانی است که بین ۱۰ تا ۲۰ سال کار کرده‌اند.

جدول ۵- آماره‌های توصیفی وضعیت تاهل و مولفه‌های هوش هیجانی

مهارت اجتماعی	همدلی	خودانگیزی	خودکنترلی	خودآگاهی	وضعیت تاهل	مجرد
۱۸/۷۵۰۰	۲۱/۷۵۰۰	۲۴/۰۰۰۰	۲۳/۰۰۰۰	۲۷/۷۵۰۰	میانگین	
۲۰/۰۰۰۰	۲۲/۰۰۰۰	۲۴/۰۰۰۰	۲۲/۵۰۰۰	۲۷/۵۰۰۰	میانه	
۱۳/۰۰	۱۹/۰۰	۲۱/۰۰	۲۰/۰۰	۲۷/۰۰	مینیمم	
۲۲/۰۰	۲۴/۰۰	۲۷/۰۰	۲۷/۰۰	۲۹/۰۰	ماکزیمم	
۳/۹۴۷۵۷	۲/۶۲۹۹۶	۲/۴۴۹۴۹	۲/۹۴۳۹۲	۰/۹۵۷۴۳	انحراف معیار	
۱۵/۵۸۳	۶/۹۱۷	۶/۰۰۰	۸/۶۶۷	۰/۹۱۷	واریانس	

جدول ۵- آماره‌های توصیفی وضعیت تاهل و مولفه‌های هوش هیجانی (ادامه)

مهارت اجتماعی	همدلی	خودانگیزی	خودکنترلی	خودآگاهی	وضعیت تاهل	
۱۸/۴۹۰۹	۲۱/۷۱۸۲	۲۵/۴۴۵۵	۲۴/۱۵۴۵	۲۹/۴۷۲۷	میانگین	متاهل
۱۹/۰۰۰۰	۲۲/۰۰۰۰	۲۵/۰۰۰۰	۲۳/۵۰۰۰	۲۹/۵۰۰۰	میانه	
۱۱/۰۰	۹/۰۰	۱۴/۰۰	۱۴/۰۰	۱۷/۰۰	مینیمم	
۲۵/۰۰	۳۰/۰۰	۳۴/۰۰	۳۴/۰۰	۶۹/۰۰	ماکزیمم	
۳/۶۲۶۴۷	۴/۲۶۰۱۹	۴/۱۲۷۷۵	۴/۴۸۰۷۲	۵/۸۶۱۸۸	انحراف معیار	
۱۳/۱۵۱	۱۸/۱۴۹	۱۷/۰۳۸	۲۰/۰۷۷	۳۴/۳۶۲	واریانس	
۱۸/۵۰۰۰	۲۱/۷۱۹۳	۲۵/۳۹۴۷	۲۴/۱۱۴۰	۲۹/۴۱۲۳	میانگین	کل
۱۹/۰۰۰۰	۲۲/۰۰۰۰	۲۵/۰۰۰۰	۲۳/۰۰۰۰	۲۹/۰۰۰۰	میانه	
۱۱/۰۰	۹/۰۰	۱۴/۰۰	۱۴/۰۰	۱۷/۰۰	مینیمم	
۲۵/۰۰	۳۰/۰۰	۳۴/۰۰	۳۴/۰۰	۶۹/۰۰	ماکزیمم	
۳/۶۱۹۶۴	۴/۲۰۶۰۰	۴/۰۸۲۳۸	۴/۴۳۱۹۰	۵/۷۶۸۱۰	انحراف معیار	
۱۳/۱۰۲	۱۷/۶۹۰	۱۶/۶۶۶	۱۹/۶۴۲	۳۳/۲۷۱	واریانس	

همان طور که مشاهده می‌شود طبق داده‌های جدول میانگین هوش هیجانی در افراد متاهل بیشتر از افراد مجرد است.

از آنجا که همه متغیرها در مقیاس اندازه گیری فاصله‌ی سنجیده شده بودند، برای آزمون فرضیه‌ها از روش ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است.



۰/۰۰۴	۲/۹۶۳	۰/۲۹۳	۰/۰۰۰	۲۲/۵۶۲	۹/۸۲۹۲۱	۰/۱۶۰	۰/۱۶۸	۰/۴۰۹	۱
۰/۰۰۶	۲/۲۶۶	۰/۲۲۴	۰/۰۰۰	۵/۱۳۶	۹/۶۵۲۵۹	۰/۱۹۰	۰/۲۰۴	۰/۴۵۲	۲

در معادله رگرسیون،  $a$  و  $b$  ضرایب به ترتیب متغیر پیش بین (همدلی) و متغیرهای پیش بین (همدلی و خودآگاهی) است.  $R$ : ضریب همبستگی نمونه‌ی پیرسون بین مقادیر مشاهده شده است. توان دوم ضریب همبستگی به عنوان معیاری به کار می‌رود که نزدیکی رابطه را به خطی بودن مشخص می‌کند و به آن ضریب تعیین می‌گویند. مربع ضریب همبستگی استاندارد شده نشان دهنده درصد تغییرپذیری در متغیر وابسته به وسیله رگرسیون خطی است.

در مدل ۱ وقتی متغیر پیش بین همدلی وارد معامله رگرسیون می‌شود، ضریب همبستگی نمونه‌ی پیرسون برابر با  $0/409$  می‌شود و مجذور آن نیز معادل  $0/168$  و مجذور  $R$  تعدیل شده آن  $0/160$  می‌باشد.  $(R^2=0/168)$  به عبارت دیگر تغییری که بیشترین همبستگی را با متغیر وابسته (تعهد سازمانی) دارد، همدلی است. یعنی  $16/8$  درصد از تغییرات مربوط به تعهد سازمانی مدیران به وسیله متغیر همدلی تبیین می‌شود و بقیه تغییرات به متغیرهایی مربوط است که در این بررسی در نظر گرفته نشده‌اند.

در مدل ۲ وقتی متغیر خودآگاهی وارد معادله رگرسیون می‌شود، مقدار  $R$  به  $0/452$  و مقدار  $R^2$  به  $0/204$  و مقدار  $R^2$  تعدیل شده به  $0/190$  افزایش می‌یابد. این بدان معناست که وقتی هر دو متغیر همدلی و خودآگاهی در مدل وارد می‌شوند. روی هم  $20/4$  درصد تغییرات (واریانس) مربوط به تعهد سازمانی مدیران را بیان می‌کنند و بقیه تغییرات مربوط به متغیرهایی است که در این تحقیق حذف شده‌اند. سهم خالص متغیر خودآگاهی  $3/6$  درصد است که در مقایسه با متغیر همدلی سهم کمتری در تغییرات مربوط به تعهد سازمانی مدیران دارد.

در هر دو مدل ۱ و ۲ از آزمون  $F$  استفاده شده و نتیجه به دست آمده این است که در هر دو مدل آزمون  $F$  معنادار است و در هر مدل حداقل یکی از متغیرهای مستقل در تبیین تعهد سازمانی به عنوان متغیر وابسته نقش دارد و برای تعیین میزان هر یک و معنی دار بودن آن‌ها از آزمون  $t$  استفاده شده است و چون سطح معنی داری آزمون  $t$  در هر مدل کمتر از  $0/01$  است پس هر دو متغیر در تبیین متغیر وابسته موثرند. علاوه بر این موارد مقدار بتا برای هر یک از متغیرهای مستقل نشان داده شده است که بتا همان ضریب تاثیر متغیر مستقل استاندارد شده بر متغیر وابسته است. برای مشخص کردن اینکه کدام یک از متغیرهای مستقل بیشترین درصد از تغییرات مربوط به متغیر وابسته را بیان می‌کند. زمانی می‌توان از ضریب بتا در معادله رگرسیون استفاده کرد که کلیه متغیرهای مستقل موجود در معادله به متغیرهای استاندارد تبدیل شده باشند و دامنه تغییرات آن‌ها یکسان شده باشد و اگر دامنه متغیرهای مختلف متفاوت باشند، نمی‌توان از ضریب بتا استفاده کرد. در این آزمون این کار انجام شده است و ضریب بتا در مدل ۱ برابر با  $0/293$  و در مدل ۲ برابر با  $0/224$  است. از آنجا که هر چه ضریب بتا بزرگتر باشد، تاثیر آن بر متغیر وابسته بیشتر است، پس متغیر همدلی تاثیر بیشتری بر متغیر وابسته (تعهد سازمانی) خواهد داشت.

### نتیجه گیری

تاثیر هوش هیجانی با توجه به تعریف مولفه‌های متنوع مربوط به آن در مشاغل، از جمله مدیریت، به دلیل اهمیت برخورد و تعامل با افراد مختلف با خصوصیات شخصیتی و هیجانی متفاوت غیرقابل انکار به نظر می‌رسد (بنی‌هاشمیان، ۱۳۸۵). افراد باهوش هیجانی بالا در هنگام مواجهه با مشکلات در سازمان، سازمان را مسئول احساس ناکامی در خود و در نتیجه دلیل ترک سازمان نمی‌دانند، در نتیجه این افراد نسبت به سایرین به سازمان خود متعهدتر خواهند بود.

پژوهش حاضر، بررسی رابطه بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی مدیران است در این تحقیق هدف کلی بررسی رابطه بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی مدیران (مطالعه موردی بانک سپه) بوده و از آزمون‌ها نتایج زیر به دست آمد:

بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی مدیران رابطه مثبت وجود دارد. این فرضیه با ۰/۹۹ اطمینان پذیرفته شد. همچنین بین تمام مولفه‌های هوش هیجانی با تعهد سازمانی مدیران رابطه مثبت وجود دارد. بنابراین تمام فرضیه‌های فرعی پژوهش نیز با ۰/۹۹ اطمینان پذیرفته شدند.

در عین حال که تمام فرضیه‌ها پذیرفته شد. بین مولفه‌های مختلف هوش هیجانی و همدلی بیشترین رابطه را با تعهد سازمانی داشته‌اند.

در ارتباط با فرضیه اصلی پژوهش که در جستجوی رابطه معنادار میان هوش هیجانی و تعهد سازمانی بود، نتایج به دست آمده حاکی از وجود رابطه میان این دو متغیر است و از آن جا که این نتیجه با مطالعات سایر دانشمندان (Carmeli, 2003) و (Stawart, 2008). هم خوانی دارد، قابل انتظار بوده و از قبل پیش‌بینی می‌شد، ولی از آنجا که در تحقیق حاضر، در زمینه هوش هیجانی از مدل شایستگی‌های گلن استفاده شد و این مدل در تحقیقات قبلی به کار گرفته نشده بود، در مورد چگونگی ارتباط مولفه‌های هوش هیجانی و تعهد سازمانی هیچ گونه پیش‌بینی قابل انتظاری وجود نداشت.

بنابراین، با توجه با یافته‌های پژوهش و وجود رابطه مثبت بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی پیشنهاد می‌شود به منظور بقاء سازمان و داشتن مدیرانی با حداکثر رضایتمندی و تعهد سازمانی در انتخاب روساء از افرادی استفاده شود که میان تفکرات و احساسات خود تمایز قائلند، به دنبال اهداف شرافت‌مندان هستند، می‌توانند انرژی خود را مدیریت کنند و به دنبال موعظه، دستور، انتقاد، قضاوت و سخنرانی برای دیگران نیستند. ضمناً انتخاب مدیرانی مطلوب‌تر است که از بروز ناگهانی هیجان‌هایی مانند خشم، شادی و یا ترس خودداری می‌کنند و مانع دخالت آن‌ها در فرایند تصمیم‌گیری می‌شوند و در یک کلام هوش هیجانی بالایی دارند. این انتخاب را می‌توان با استفاده از آزمون‌هایی برای سنجش مهارت هوش هیجانی و یا آزمون‌های شخصیت انجام داد.

در مورد فرضیه دوم تحقیق (بین خودآگاهی و تعهد سازمانی مدیران رابطه مثبت وجود دارد)، نتایج پژوهش نشان داد که میان این دو متغیر در سطح معنی‌داری ۰/۰۱، ۳۷/۶ درصد رابطه وجود دارد. ( $r = 0/376$ ) و با تغییر یک انحراف معیار در خودآگاهی، ۲۲/۴ انحراف معیار در تعهد سازمانی رخ خواهد داد. بدین ترتیب، خودآگاهی و تعهد سازمانی ارتباط مثبت و معناداری با هم دارند و خودآگاهی یکی از عوامل پیش‌بینی کننده تعهد سازمانی تشخیص داده شد. پس روسایی که بتوانند در یک لحظه خاص احساسات و عواطف خود را تشخیص دهند و درک کنند، در زمینه به کارگیری مؤثر عواطف خود و دیگران، در روابط اجتماعی موفق‌تر و مدیرانی با تعهد سازمانی بالا خواهند بود.

در مورد فرضیه سوم تحقیق (بین خودکنترلی و تعهد سازمانی مدیران رابطه مثبت وجود دارد)، نتایج پژوهش نشان داد که میان این دو متغیر در سطح معنی‌داری ۰/۰۱، ۲۵/۲ درصد رابطه وجود دارد. در میان ابعاد هوش هیجانی، خودکنترلی، کم‌ترین ضریب همبستگی را با تعهد سازمانی دارا است. با وجود این، نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون گام به گام نشان داد که خودکنترلی، نشانه قابل اعتمادی برای تعهد سازمانی هست. بنابراین برای مدیران، تنها توانایی اداره کردن واکنش‌های عاطفی و تعدیل اضطراب و استرس کافی نیست بلکه توانایی همدلی با گروه، فهم احساسات آن‌ها و نیز داشتن هنر مراوده با آن‌ها لازم است که اهمیت فراوانی در افزایش رضایت و ایجاد تعهد مدیران و کارکنان نسبت به سازمان خواهد داشت.

در مورد فرضیه چهارم تحقیق (بین خودانگیزی و تعهد سازمانی مدیران رابطه مثبت وجود دارد)، نتایج پژوهش نشان داد که میان این دو متغیر نیز در سطح معنی‌داری ۰/۰۱، ۳۷/۷ درصد رابطه وجود دارد. پس روسایی که بتوانند گروه را تشویق و ترغیب به تلاش بیشتر و مقاومت در مقابل افکار مایوس کننده بکنند، مدیرانی با تعهد سازمانی نسبتاً خوبی خواهند بود.

در مورد فرضیه پنجم تحقیق (بین همدلی و تعهد سازمانی مدیران رابطه مثبت وجود دارد)، نتایج پژوهش نشان داد که میان این دو متغیر نیز در سطح معنی‌داری ۰/۰۱، ۴۰/۹ درصد رابطه وجود دارد و در میان ابعاد هوش هیجانی، همدلی

بیشترین ضریب همبستگی را با تعهد سازمانی دارا است و یکی از قویترین نشانه‌های تعهد سازمانی است که با تغییر یک انحراف معیار در همدلی، ۲۹/۳ انحراف معیار در تعهد سازمانی رخ خواهد داد. پس روسایی که توانایی حس کردن آن چه زیردستانشان احساس می‌کنند را دارند و قادرند دیدگاه گروه خود را تشخیص دهند و روابط گسترده و استواری با آنها برقرار کنند، به راحتی در کارکنان خود نفوذ کرده و تغییرات بنیادین در رفتار آنها و کل سازمان ایجاد خواهند کرد.

در مورد فرضیه ششم تحقیق، (بین مهارت اجتماعی و تعهد سازمانی مدیران رابطه مثبت وجود دارد) نتایج پژوهش نشان داد که میان این دو متغیر نیز در سطح معنی‌داری ۰/۰۱، ۳۶/۵ درصد رابطه وجود دارد. این امر حاکی از وجود رابطه مثبت و معنی‌دار میان مهارت‌های اجتماعی و تعهد سازمانی است. با وجود این، نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون گام به گام نشان داد که مهارت‌های اجتماعی نیز، نشانه‌کننده قابل اعتمادی برای تعهد سازمانی نیست.

### پیشنهادها و راهکارها

باتوجه به مبانی نظری تحقیق و تجزیه تحلیل‌های انجام شده در فصل چهارم و یافته‌های آن پیشنهادهای زیر جهت بهره‌برداری سازمان مورد بررسی ارائه می‌گردد:

- روش‌هایی برای آموزش هوش هیجانی به کار گرفته شود. از جمله این روش‌ها روش خودآموزی است. در روش خودآموزی مطالعه کتب مختلف و نوشته‌های منتشر شده به بهبود رفتارها و هوش هیجانی کمک می‌کند. روش دیگر یادگیری کنشی (از طریق عمل) است که به وسیله تمرین و تجزیه و تحلیل واکنش‌های هیجانی صورت می‌گیرد. سازمان می‌تواند جهت ارتقای هوش هیجانی مدیران برنامه‌هایی برای برقراری روابط مطلوب در محیط شغلی، کنترل استرس، مدیریت خلق و خوی، انعطاف‌پذیری، خودکنترلی، آموزش همدلی و... برگزار کند.

- از افرادی برای پست‌های مدیریتی استفاده شود که به اصول معنوی پایبند باشند و این امر در رفتار آنها نمود داشته باشد. کسانی که معنویت در آنها درونی شده از حاکمیت بر نفس و توانمندی در کنترل هیجانات مخرب خود برخوردار هستند و انگیزه‌های اصلی خود را در تقرب به درگاه خدا جستجو می‌کنند و زندگی‌شان بر پایه آموزه‌های هوش هیجانی است.

- با توجه به نتایج به دست آمده از رگرسیون گام به گام به جز مولفه‌های همدلی و خودآگاهی تاثیر سایر مولفه‌ها بر روی تعهد سازمانی کمتر بوده است. بنابراین توصیه می‌شود، چنانچه سازمان تعهد سازمانی بالایی را از مدیران انتظار دارد در خصوص تقویت شاخص‌های دیگر هوش هیجانی یعنی خودکنترلی، خودانگیزی و مهارت اجتماعی آموزش‌های لازم را ارائه دهد.

در میان ابعاد هوش هیجانی مولفه همدلی بیشترین رابطه را با تعهد سازمانی مدیران دارد. بنابراین برخورداری سازمان از مدیرانی که می‌دانند مخاطب چه انتظاراتی از آنها دارد، مهارت‌های ارتباطی موثری دارند و همیشه احساس مثبتی به دیگران انتقال می‌دهند، از گروهشان حمایت می‌کنند و به طور مستقیم یا غیر مستقیم بر دیگران تاثیر می‌گذارند موجب افزایش تعهد و وفاداری به سازمان می‌گردد.

### منابع:

۱. آقاییار، سیروس و پرویز شریفی درآمدی (۱۳۸۶). **هوش هیجانی سازمانی**، تهران، انتشارات سپاهان، ص ۱۶۳.
۲. آقاییار، سیروس و پرویز شریفی درآمدی (۱۳۸۶). **کاربرد هوش در قلمرو هیجان**، تهران، انتشارات سپاهان، ص ۳۲.
۳. بابایی، محمد و نونا، مومنی (۱۳۸۴). **تاثیر هوش عاطفی بر اثربخشی مدیران**، تهران، انتشارات تدبیر، ص ۲.
۴. بارسلمان، الهام (۸۷-۱۳۸۶). «بررسی رابطه هوش هیجانی با رضایت شغلی در کارکنان مرکز بهداشت درمانی شهرستان شهریار» پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.



۵. برادبری، تروایس و گریوز، جین (۱۳۸۶). **هوش هیجانی، مهارت‌ها و آزمون‌ها**، ترجمه مهدی گنجی، تهران: انتشارات ساوالان، صص ۲-۱۳۰ و ۱۳۵.
۶. بنی هاشمیان، کوروش (۱۳۸۵). «بررسی رابطه بین هوش هیجانی، سبک رهبری و کارآمدی مدیران مدارس»، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، ص ۱۷.
۷. جعفرزاده، مریم (۱۳۸۴). «بررسی میزان تعهد سازمانی کارکنان شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران و رابطه آن با برخی از ویژگی‌های دموگرافیک آنان»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات.
۸. حسینی، محمد (۱۳۸۵). «بررسی ارتباط بین هوش عاطفی و میزان عملکرد دبیرستان‌های منطقه ۹ شهر تهران»، پایان نامه کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، ص ۸۷.
۹. دولتخواهیان، محبوبه (۱۳۸۰). «بررسی تعهد سازمانی مدیران و رابطه آن با رضایت شغلی آنان در دبیرستان‌های دولتی شهر تهران»، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی، دانشگاه تهران.
۱۰. سرمد، بازرگان، حجازی (۱۳۸۰). **روش‌های تحقیق در علوم رفتاری**، تهران، انتشارات آگاه.
۱۱. سیاروچی، ژوزف، فورگاس، مایر، جان (۱۳۸۴). **هوش عاطفی در زندگی روزمره**، ترجمه اصغر نوری امام زاده ای و حبیب اله نصیری، اصفهان، انتشارات نوشته، صص ۳-۲۲ و ۲۹.
۱۲. فرهنگی علی اکبر و حسین صفرزاده (۱۳۸۵). **روش‌های تحقیق در علوم انسانی با نگرشی بر پایان‌نامه‌نویسی**، تهران، انتشارات پیام پویا، ص ۶۹.
۱۳. مرادی، محمد (۱۳۸۵). «بررسی رابطه بین هوش عاطفی و رهبری تحول آفرینی در شرکت البرز چیلک ایران»، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۱۴. مهداد، علی (۱۳۸۱). «روانشناسی صنعتی و سازمانی»، تهران، نشر جنگل، ص ۱۷۳.
۱۵. منصور، بهزاد، (۱۳۸۱). «هنجاریابی آزمون هوش هیجانی سیبر یا شرینگ برای دانشجویان دوره کارشناسی ارشد دانشگاه‌های دولتی مستقر در تهران»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد ۱۳۸۱، تهران، دانشکده روان شناسی دانشکده علامه طباطبایی.
16. Carmeli, A. (2003). "The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers". *Journal of Managerial Psychology*.
17. Cherniss, C (2000). "what is your Emotional intelligence quotients", paper presented at the annual meeting of the society for industrial and organization psychology new Orleans LA, April.
18. Druskat and Wolff (2001). "Building the Emotional intelligence of groups" *Harvard business Review*, Des.
19. Golman D (1995). "emotional intelligence. why it can matter than IQ", New York: Bantam books.
20. Golman, D (1995). "Human resource management trends and issues" *U.S.A weekend and time magazine*, October.
21. Hamisah, H, (2001). "Emotional intelligence vital", *Business Times*. 22, Humanresource. <http://adtimes.nstp.commy/gobstory/2001/feb22a.htm>.
22. Kierstead, J (1999): *Human Resource management trends an Issues: Emotional intelligence in the work place: Resource Directorate*.
23. Maier, G.W, & Barunstein, j.C. (2001). The role of personal work goals in newcomers job satisfaction and organizational commitment: A longitudinal analysis. *journal of Applied psychology* 86(5), 1034-1042.
24. Mayer, j. Salovey, P (1990): *Emotional intelligence, imaginatio, cognition and personality*, 9, 185-211.

25. Poon teng Fatt , J, “Emotional intelligence for busman resource managers” , management research news Vol.25,No,11,57-74,2002.
26. Stewart , Gregory lee , the Relation ship of Emotional intelligence to job satisfaction and organizational commitment, Regent university , 2008.
27. Weisinger.H(1998): Emotional intelligence at work. The untapped edge for success san Francisco: jossey –Bass.