



Presenting a model of emotional intelligence of managers in terms of its impact on the organizational behavior of employees of the National Bank of Iran, Tehran branches¹



¹Sepehr Asbaghi

0009-0003-0717-3000

1M.A in Public Administration, Department Of Public Administration, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

asbaghi.sepehr1370@gmail.com



^{2*} Hassan Amiri



0000-0002-8952-3988

^{2*} Assistant Professor, Department Of Public Administration, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

hassanamiri1349@gmail.com

Received: 2025 Jun 05| Revised: 2025 Aug 12| Accepted: 2025 Aug 20

Abstract

This study aims to present a model of managers' emotional intelligence in terms of its impact on the organizational behavior of employees of the National Bank of Iran's branches in Tehran. The research is applied in nature and, from a philosophical standpoint, is grounded in pragmatism. Methodologically, it follows an inductive approach and employs a mixed-methods research strategy. Participants in the qualitative phase included experts—namely university professors and senior human resource managers in governmental organizations—who were selected purposively using the snowball sampling technique. Thematic analysis was used to interpret the qualitative data. In the quantitative phase, the statistical population consisted of all employees of Bank Melli branches in Tehran (20,439 individuals), from which a sample of 377 was selected using Cochran's formula for finite populations. Data were gathered by self-administered questionnaire. After confirming the reliability and validity of the questionnaire, the structural equation modeling technique and SPSS and LISREL software were used to test the hypotheses. According to the results obtained, it was found that all dimensions of emotional intelligence, including empathy, motivation, social skills, self-regulation, and self-awareness, have a positive and significant effect on all three variables of commitment, organizational justice, and employee citizenship behavior.

Keywords: Emotional intelligence, commitment, organizational justice, employee citizenship behavior

¹ <https://doi.org/10.71815/jnapa.2025.1208238>



Extended Abstract

Presenting a model of emotional intelligence of managers in terms of its impact on the organizational behavior of employees of the National Bank of Iran, Tehran branches

Introduction

One of the main problems of organizations in today's rapidly changing and rapidly changing world is identifying factors that can affect the emergence of organizational citizenship behavior, which is an emerging phenomenon. Among these factors is the emotional intelligence of employees. Emotional intelligence is the ability to recognize, understand, and regulate emotions and use them in life, which causes people to be motivated and use emotions in relationships with others. In service organizations, especially banks, where employees are at the forefront of providing services to customers and face-to-face encounters with clients, issues such as inappropriate customer relations, fatigue and work pressure, lack of self-confidence, etc. cause service failure. Therefore, it is necessary to identify factors that affect the performance of employees and their citizenship behaviors so that by emphasizing these factors, the performance of human resources and their behaviors can be improved. The high rate of customer dissatisfaction with the banking system is evidence of the fact that not much attention is paid to the psychological issues of employees in Iranian banks; This not only causes customer dissatisfaction but also has negative consequences for the bank such as lack of loyalty, customer churn, etc., which severely affects the performance of banks. Considering numerous reports on the importance of emotional intelligence as a potential factor affecting employee behavior and commitment, and considering the inattention of bank managers to banking intelligence, this study aimed to present a model of managers' emotional intelligence in terms of its impact on the organizational behavior of employees of the National Bank of Iran in Tehran branches.

Methodology

This research is applied in terms of purpose; in terms of research philosophy, it is under pragmatic studies and in terms of approach, it is conducted inductively. The strategy used in this research is mixed. Participants in the qualitative part of this research include experts, including professors and senior human resources managers in government organizations, who were selected purposefully and using the snowball technique. Sampling of experts in this research continued until the exploration and analysis process reached theoretical saturation. This research reached theoretical saturation by conducting 15 interviews. Semi-structured interviews were used to collect data. Two methods, test-retest and double-coder agreement, were used to determine the validity and reliability of the interviews. Thematic analysis was used to analyze qualitative data. Data analysis was performed using MAXQDA 2020 software.

In the quantitative section, the statistical population includes all employees of the branches of Bank Melli in Tehran, numbering 20,439 people. The Cochran formula was used to calculate the sample size. Using the random sampling method, 377 people were finally selected. For greater certainty, 400 questionnaires were distributed randomly. In this study, a questionnaire based on the basic themes collected in the qualitative section was used. The questionnaire questions were arranged based on a five-point Likert scale. To examine the validity of the questionnaire, construct validity (external model), convergent validity (AVE) and divergent validity were used. To calculate reliability, composite reliability (CR) and Cronbach's alpha coefficient of each factor were calculated. The composite reliability and Cronbach's alpha of all dimensions must be greater than 0.7. The results of the questionnaire validation are presented in the model validation section. Descriptive statistics methods such as frequency distribution tables were used to examine and describe the general characteristics of the respondents, and inferential statistics methods and structural equation modeling techniques were used to examine the research hypotheses. The obtained data were also analyzed using the statistical software Spss23 and Lisrel.

Discussion and Results

In the qualitative section, 5 dimensions and 15 themes were categorized. To examine the normality of the data in this study, the valid Kolmogorov-Smirnov test was used. Based on the results obtained, it was determined that all data follow a normal distribution; therefore, the structural equation modeling technique can be used. To better understand the results of confirmatory factor analysis, the factor loadings of the questions along with the significance statistics, Cronbach's alpha, composite reliability, and mean variance for each indicator are given in Table (1). Considering the values of the factor loadings, it is clear that; the factor loadings of all questions are above 0.5. Therefore, the questions have appropriate validity. On the other hand, the value (t-statistic) in all cases is greater than the critical value of 1.96, which indicates that the correlation between the observable variables and the latent variables related to them is significant. Therefore, it can be concluded that each main variable has been measured correctly. Cronbach's alpha for all constructs is above 0.7, which indicates high convergent validity. Also, composite reliability values for all constructs are reported to be above 0.7, which indicates that the constructs have appropriate composite reliability. Convergent validity exists when the composite reliability is greater than 0.7 and the average variance extracted is greater than 0.5. Also, composite reliability must be greater than AVE. In this case, the condition of convergent validity will exist. According to the results obtained, the above condition is met, so the questionnaire has convergent validity. According to the results obtained, it was determined that all dimensions of emotional intelligence, including empathy, motivation, social skills, self-regulation, and self-awareness, have a positive and significant effect on all three variables of commitment, organizational justice, and employee citizenship behavior.

Conclusion



Bank Melli branch managers in Tehran are advised to understand employees' feelings, talk face-to-face as much as possible, and abandon the habit of sending emails to colleagues who are close to them. Managers should also consider time for each employee to discuss work issues individually. Bank Melli branch managers in Tehran are advised to be more sensitive to paying salaries and material benefits based on skills, work style, and professionalism. Managers should also take measures such as creating a pleasant environment, having a flexible work schedule, creating breaks for rest, and providing benefits that meet employees' daily needs to commit them to achieving organizational goals. Bank Melli branch managers in Tehran are advised to provide both job security for employees and continuous training and development opportunities for employees to create long-term cooperation between the organization and human resources. Managers can also create synergy in the group to achieve collective goals through training and career development measures.

Contribution of authors

All authors have participated in this research in equal proportion.

Ethical approval

Choose an item.

Conflict of interest

No conflicts of interest are declared by the authors.



ارائه الگوی هوش هیجانی مدیران از لحاظ تأثیر بر رفتار سازمانی کارکنان بانک ملی ایران شعب شهر تهران^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۰۹ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۴/۰۵/۲۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۲۹

id

سپهر اسبقی

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

ORCID: 0009-0003-0717-3000

asbaghi.sepehr1370@gmail.com

id

حسن امیری

استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

ORCID: 0000-0002-8952-3988

hassanamiri1349@yahoo.com

چکیده

این پژوهش باهدف ارائه الگوی هوش هیجانی مدیران از لحاظ تأثیر بر رفتار سازمانی کارکنان بانک ملی ایران شعب شهر تهران، انجام شده است. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی است؛ از لحاظ فلسفه تحقیق ذیل مطالعات عمل‌گرایانه قرار داشته و از لحاظ رهیافت، به صورت استقرایی انجام می‌شود. استراتژی مورد استفاده در این تحقیق از نوع آمیخته است. مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی این تحقیق شامل خبرگان اعم از اساتید و مدیران ارشد منابع انسانی در سازمان‌های دولتی می‌باشند که به صورت هدفمند و با فن گلوله برفی انتخاب شده‌اند. جهت تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل مضمون استفاده شد. جامعه آماری بخش کمی کلیه کارکنان شعب بانک ملی در تهران به تعداد ۲۰۴۳۹ که با استفاده از فرمول کوکران برای جوامع محدود تعداد ۳۷۷ به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های تحقیق از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. پس از تأیید پایایی و روایی پرسشنامه، به منظور آزمون فرضیات از فن مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار اس. پی. اس و لیزرل استفاده گردید. با توجه به نتایج به دست آمده مشخص شد که همدلی تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد (ضریب مسیر برابر با ۰/۵۵)، عدالت سازمانی (ضریب مسیر ۰/۵۹) و رفتار شهروندی سازمانی (ضریب مسیر ۰/۵۱) دارد؛ انگیزه تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد (ضریب مسیر برابر با ۰/۴۷)، عدالت سازمانی (ضریب مسیر ۰/۵۶) و رفتار شهروندی سازمانی (ضریب مسیر ۰/۴۵) دارد؛ مهارت اجتماعی تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد (ضریب مسیر برابر با ۰/۴۰)،

^۱ <https://sanad.iau.ir/Journal/napa/Article/1208238>

عدالت سازمانی (ضریب مسیر ۰/۵۴) و رفتار شهروندی سازمانی (ضریب مسیر ۰/۴۷) دارد؛ خودتنظیمی تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد (ضریب مسیر برابر با ۰/۴۹)، عدالت سازمانی (ضریب مسیر ۰/۴۷) و رفتار شهروندی سازمانی (ضریب مسیر ۰/۵۰) دارد. خودآگاهی تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد (ضریب مسیر برابر با ۰/۶۰)، عدالت سازمانی (ضریب مسیر ۰/۶۱) و رفتار شهروندی سازمانی (ضریب مسیر ۰/۴۵) دارد.

کلمات کلیدی: هوش هیجانی، تعهد، عدالت سازمانی، رفتار شهروندی کارکنان.

۱- مقدمه

امروزه نقش کارکنان به عنوان عامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها، به‌ویژه در سازمان‌های خدماتی که به عملکرد نیروی انسانی متکی هستند، بیش‌ازپیش موردتوجه قرار گرفته است. نحوه تعامل با مشتریان، مهارت و دانش فنی، و پایبندی به ارزش‌ها و اهداف سازمانی از شاخص‌های اصلی عملکرد در این نوع سازمان‌ها محسوب می‌شوند (Purwanto et al., 2025). در این میان، رفتار شهروندی سازمانی به عنوان مؤلفه‌ای مهم در برند سازی و ارتقای عملکرد کلی سازمان مطرح است. این رفتار، هرچند در نظام رسمی پاداش‌دهی جایی ندارد، اما با تقویت همکاری جمعی اثربخشی را افزایش می‌دهد (Organ, 2018). به همین دلیل، رفتار شهروندی سازمانی با بهره‌وری و اثربخشی کارکنان رابطه‌ای نزدیک دارد و زمانی رخ می‌دهد که کارکنان در گروه‌ها همکاری مستمر یا موقتی داشته باشند (Mazarei & Sabet, 2021). یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌های امروزی، شناسایی عواملی است که در بروز رفتار شهروندی سازمانی اثرگذارند. در این میان، هوش هیجانی اهمیت ویژه‌ای دارد. هوش هیجانی توانایی شناخت، درک و تنظیم هیجان‌ها و بهره‌گیری از آن‌ها در روابط اجتماعی است که می‌تواند در انتخاب کارکنان، تصمیم‌گیری، رهبری، انگیزش و مدیریت تعارض مؤثر باشد (MacCann et al., 2020). به کارگیری این توانایی در محیط کار به افراد کمک می‌کند هیجانات را در موقعیت‌های مختلف تشخیص داده و مدیریت کنند و در نتیجه به رفتارهای سازنده‌تری دست یابند (Vega, Cabello et al., 2022). مطالعات متعدد نیز نشان داده‌اند که هوش هیجانی باروحيه کارآفرینی، خلاقیت، رضایت شغلی و به‌ویژه عملکرد کارکنان رابطه مستقیم دارد (Kakavand & Rezaei, 2022).

از سوی دیگر، تعهد سازمانی نیز یکی از عوامل اثرگذار بر عملکرد سازمانی است. تعهد به عنوان نگرشی مثبت یا منفی نسبت به کل سازمان و شغل تعریف می‌شود که فرد از طریق آن احساس وفاداری پیدا کرده و تمایل دارد در سازمان باقی بماند. تعهد سازمانی میزان تلاش کارکنان را افزایش داده و در نهایت بر عملکرد آنان تأثیر می‌گذارد (Moazami et al., 2021). در کنار هوش هیجانی و تعهد، عدالت سازمانی نیز نقش حیاتی در بهبود دل‌بستگی شغلی و افزایش تعهد کارکنان دارد. تحقیقات نشان داده‌اند که عدالت به عنوان یکی از ارزش‌های بنیادی مدیریت منابع انسانی، نه تنها سرمایه انسانی سازمان را تقویت می‌کند بلکه در فضای رقابتی امروزی ضامن جلب رضایت مشتریان و تداوم حیات سازمان‌ها است (Kim & Ham, 2024; Tajnia et al., 2021).

در بانک‌ها و سایر سازمان‌های خدماتی، عملکرد کارکنان خط مقدم نقش تعیین‌کننده‌ای در کیفیت خدمات دارد. عواملی مانند فشار کاری، خستگی و روابط نامناسب با مشتریان می‌تواند به نارضایتی مشتری و کاهش عملکرد سازمان منجر شود (Hermanto & Srimulyani, 2022; Moazami et al., 2021). شواهد نشان می‌دهد توجه ناکافی به جنبه‌های روانی کارکنان و غفلت مدیران از هوش هیجانی، موجب کاهش تعهد و رفتارهای شهروندی سازمانی می‌شود. پژوهش حاضر باهدف بررسی تأثیر هوش هیجانی مدیران بر رفتار سازمانی کارکنان بانک ملی ایران انجام شده است. این تحقیق علاوه بر پرداختن به ابعاد مختلف هوش هیجانی و رفتار سازمانی، با تمرکز خاص بر بانک ملی ایران و شعب شهر تهران، فضای بومی و

شرایط ویژه این سازمان را در نظر گرفته است که در مطالعات پیشین کمتر به آن پرداخته شده است. نوآوری این پژوهش در ارائه الگوی جامع هوش هیجانی مدیران و تحلیل تأثیر مستقیم و غیرمستقیم آن بر رفتار کارکنان است که می‌تواند چارچوب نظری و کاربردی جدیدی برای مدیران و پژوهشگران حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی فراهم آورد.

۲- ادبیات تحقیق

رفتار شهروندی سازمانی

رفتار شهروندی سازمانی^۱ (OCB) به مشارکتهای مثبت کارکنان فراتر از وظایف رسمی و نقشهای شغلی اشاره دارد و نشان می‌دهد که چگونه افراد به صورت داوطلبانه برای بهبود عملکرد سازمان تلاش می‌کنند (Sumardjo & Supriadi, 2023). این رفتارها شامل همکاری با همکاران، ابتکار عمل، رعایت قوانین و حمایت از اهداف سازمان است. OCB موجب کاهش نیاز به نظارت مستقیم، بهبود روحیه کارکنان و افزایش اثربخشی سازمان می‌شود. همچنین باعث صرفه‌جویی در منابع و هزینه‌ها و افزایش رضایت شغلی کارکنان می‌گردد. مطالعات نشان می‌دهند که کارکنانی که رفتار شهروندی سازمانی از خود نشان می‌دهند، بهتر می‌توانند با تغییرات و شرایط غیرقابل پیش‌بینی سازمان کنار بیایند (Li & Xie, 2022).

تعهد سازمانی

تعهد سازمانی به نگرش‌ها و وفاداری کارکنان نسبت به سازمان و شغلشان اشاره دارد و یکی از مؤلفه‌های حیاتی در بهبود عملکرد سازمان محسوب می‌شود (Moazami et al., 2021). این مفهوم نشان‌دهنده علاقه و دل‌بستگی فرد به اهداف و ارزش‌های سازمان است و موجب افزایش تلاش و تعهد کارکنان در انجام وظایف شغلی می‌گردد. تعهد سازمانی از دهه‌های گذشته تاکنون مورد توجه محققان رفتار سازمانی بوده و مطالعات نشان داده‌اند که این عامل ارتباط مستقیمی با اثربخشی، بهره‌وری و رضایت شغلی دارد. کارکنانی که تعهد بالایی دارند، بیشتر تمایل دارند در سازمان باقی بمانند و در راستای اهداف آن فعالیت کنند (Bamshadfar et al, 2021).

عدالت سازمانی

عدالت سازمانی به رفتار منصفانه و اخلاقی در فرآیندهای سازمانی اشاره دارد و تأثیر زیادی بر تعهد، رضایت شغلی، رفتار شهروندی و عملکرد کارکنان دارد (Tajnia et al., 2021). کارکنان معمولاً دو منبع اصلی را برای ارزیابی عدالت در سازمان شناسایی می‌کنند: سرپرست مستقیم و کل سازمان. رفتار منصفانه مدیران پیام می‌دهد که سازمان برای کارکنان خود ارزش قائل است و موجب تقویت حس پذیرش و ارزشمندی فرد در محیط کار می‌شود (Sumardjo & Supriadi, 2023). عدالت سازمانی همچنین با کاهش استرس، افزایش رضایت شغلی و کاهش رفتارهای منفی کارکنان مرتبط است (Hussain & Shahzad, 2022).

هوش هیجانی

هوش هیجانی به توانایی افراد در شناخت، ارزیابی، مدیریت و بهره‌برداری از هیجان‌ها در راستای فعالیت‌های شناختی، رشد فردی و روابط اجتماعی اشاره دارد (Hermanto & Srimulyani, 2022). هوش هیجانی شامل مؤلفه‌هایی مانند خودآگاهی، خودکنترلی، خود انگیزشی، آگاهی اجتماعی و مهارت‌های اجتماعی است. کارکنانی که هوش هیجانی بالاتری دارند، بهتر می‌توانند استرس‌ها و فشارهای کاری را مدیریت کرده و رفتارهای شهروندی سازمانی از خود نشان دهند. در نتیجه، توسعه هوش هیجانی کارکنان و مدیران بهبود عملکرد سازمان و رضایت شغلی را به همراه دارد (Goleman, 2014).

¹ Organizational Citizenship Behavior

در اغلب مطالعات اخیر، محققان تعریف پذیرفته شده‌ای از Salovey & Mayer (2004). درباره هوش هیجانی را در نظر گرفته و آن را توانایی درک صحیح، ارزیابی، بیان و تنظیم هیجان‌ها و توانایی دستیابی یا ایجاد احساسات، به‌منظور تسهیل در کار و ارتقای رشد هیجانی و عقلی معرفی می‌نمایند (Mahbub & Barhate, 2025). هوش هیجانی عاملی است که فرد را جهت تطابق با محیط آماده می‌سازد. این سازه، به هنگام شکست، در شخص ایجاد انگیزه کرده و به‌واسطه داشتن مهارت‌های اجتماعی بالا، منجر به برقراری رابطه خوب با مردم می‌شود. هوش هیجانی یک نوع ظرفیت روانی برای معنا بخشی و کاربرد اطلاعات هیجانی است. افراد از این لحاظ، ظرفیت‌های مختلفی دارند. قسمتی از این ظرفیت، غریزی است، درحالی‌که قسمت دیگر آن از تجارب زندگی آموخته می‌شود. قسمت اخیر می‌تواند به‌وسیله تلاش، تمرین و تجربه افزایش یابد. علاوه بر این، هر چه شخصیت فرد غنی‌تر، متکامل‌تر و یکپارچه‌تر باشد، ظرفیت بیشتری را برای هوش هیجانی دارد (علیزاده، ۱۳۹۷).

پیشینه تحقیق

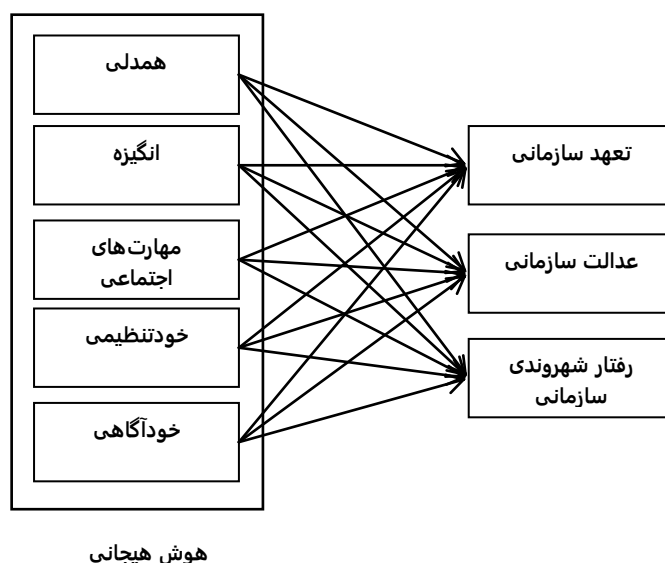
Nguyen et al (2025)، مطالعه‌ای با عنوان تأثیر عدالت ادراک‌شده و هوش هیجانی بر تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد که تمامی فرضیه‌ها پذیرفته شده است. عدالت درک شده تأثیر بیشتری بر تعهد سازمانی کارکنان نسبت به هوش هیجانی دارد. در مقابل، هوش هیجانی تأثیرات بیشتری بر OCB کارکنان دارد تا عدالت درک شده. Kumari et al (2024)، مطالعه‌ای با عنوان بررسی رهبری خدمتگزار، هوش عاطفی و رفتار شهروندی سازمانی در بین ارتقا کارکنان، انجام دادند. نتایج نشان داد که رابطه مثبت قوی بین رهبری خدمتگزار و رفتار شهروندی وجود دارد. علاوه بر این، هوش عاطفی کارکنان نیز به‌عنوان واسطه رابطه بین دو متغیر تا حدی مشخص شد. Hermanto & Srimulyani (2022)، مطالعه‌ای با عنوان تأثیر عدالت سازمانی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی انجام دادند. نتایج نشان داد که به توجه به اینکه کارکنان نقش اساسی در بهبود عملکرد سازمانی ایفا می‌کنند، بهبود عملکرد می‌تواند توسط مدیریت سازمانی از طریق شیوه‌های عدالت سازمانی در محیط کار و همچنین تلاش‌های مدیریت سازمانی در بهبود رفتار شهروندی کارکنان حاصل شود. Al-Abrow Abdullah & (2023)، مطالعه‌ای با عنوان تأثیر عدالت سازمانی، حمایت و هویت درک شده بر رفتار شهروندی سازمانی از طریق نگرش‌های شغلی انجام دادند. تجزیه و تحلیل داده‌ها اکثریت روابط را در مدل تحقیق تقویت کرد. نتایج نشان داد که متغیرهای میانجی در توضیح بیشتر روابط و نقش منبع کنترل بیرونی در تعدیل این روابط اهمیت دارند.

Dehghani & Shojaei (2024) مطالعه‌ای با عنوان بررسی رابطه بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی با نقش میانجی رضایت شغلی در بین معلمان تربیت‌بدنی آموزش و پرورش شهرستان شیراز انجام دادند. نتیجه فرضیه اصلی تحقیق نشان داد بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی با نقش میانجی رضایت شغلی در بین معلمان تربیت‌بدنی آموزش و پرورش شهرستان شیراز ارتباط معناداری وجود دارد. Kazemi & Mehdinejad (2021)، مطالعه‌ای با عنوان رابطه بین هوش هیجانی، خویش‌داری و تعهد سازمانی مدیران انجام دادند. نتایج نشان داد که بین هوش هیجانی و خویش‌داری و نیز بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی مدیران آموزشی، همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. Hosseinzadeh & Javadizadeh (2021)، مطالعه‌ای با عنوان بررسی تأثیر هوش هیجانی بر رفتار شهروندی با نقش تعدیل گر عدالت سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان ادارات دولتی شهرستان تربت‌حیدریه) انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد که بین هوش هیجانی و رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان ادارات دولتی شهرستان تربت‌حیدریه تأثیر مثبت و معنی‌دار وجود دارد، همچنین تعهد سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد و عدالت سازمانی، به‌خوبی رابطه بین هوش هیجانی و رفتار شهروندی سازمانی را تعدیل گری می‌نماید. Moazami et al. (2021)، مطالعه‌ای با عنوان رابطه بین معنویت در محیط کار با تعهد

کارکنان با توجه به نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی و نقش تعدیلی هوش هیجانی انجام دادند. نتایج تحقیق معنادار بودن تمامی فرضیه‌ها را نشان می‌دهد و به‌طور کلی فرضیه‌های تحقیق مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

مطالعات پیشین به‌طور گسترده به بررسی نقش هوش هیجانی، عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی پرداخته‌اند و نشان داده‌اند که این عوامل به‌طور معناداری بر تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان تأثیرگذارند. به‌طور مشخص، Nguyen et al. (2025) دریافتند که عدالت ادراک‌شده تأثیر بیشتری بر تعهد سازمانی نسبت به هوش هیجانی دارد، درحالی‌که هوش هیجانی بر رفتار شهروندی سازمانی (OCB) تأثیر بیشتری دارد. در مطالعه Kumari et al. (2024) نیز رابطه مثبت و قوی بین رهبری خدمتگزار و رفتار شهروندی سازمانی مشاهده‌شده و هوش عاطفی به‌عنوان واسطه‌ای در این رابطه شناخته‌شده است. پژوهش Hermanto & Srimulyani (2022) بر نقش عدالت سازمانی در بهبود عملکرد کارکنان از طریق افزایش رفتار شهروندی سازمانی تأکید دارد و Abdullah & Al-Abrrow (2023) نشان دادند که متغیرهای میانجی و نقش منبع کنترل بیرونی در تعدیل رابطه عدالت سازمانی و رفتار شهروندی اهمیت قابل‌توجهی دارند. مطالعات دیگری نیز به بررسی دقیق‌تر تأثیر هوش هیجانی بر تعهد سازمانی و رفتار کارکنان پرداخته‌اند؛ برای مثال، Dehghani & Shojaei (2024) ارتباط مثبت هوش هیجانی با تعهد سازمانی را از طریق میانجی رضایت شغلی در معلمان تربیت‌بدنی نشان دادند. Kazemi & Mehdinejad (2021) نیز همبستگی مثبت و معناداری بین هوش هیجانی، خویشتن‌داری و تعهد سازمانی مدیران آموزشی یافتند. Hosseinzadeh & Javadizadeh (2021) تأثیر مثبت هوش هیجانی بر رفتار شهروندی سازمانی را تأیید کردند و افزودند که عدالت سازمانی نقش تعدیل‌تری مهمی در این رابطه دارد. درنهایت، Moazami et al. (2021) با بررسی معنویت در محیط کار و نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی و نقش تعدیلی هوش هیجانی، اثربخشی این عوامل را در تعهد کارکنان تأیید کردند.

با توجه به این پیشینه، تحقیق حاضر با تمرکز بر ارائه الگویی جامع از هوش هیجانی مدیران و تأثیر آن بر رفتار سازمانی کارکنان بانک ملی ایران شعب شهر تهران، قصد دارد جایگاه خاص هوش هیجانی مدیران را در زمینه رفتار شهروندی و تعهد سازمانی کارکنان بررسی کند. برخلاف پژوهش‌های قبلی که بیشتر به متغیرهای عدالت و رهبری پرداخته‌اند، این مطالعه نقش مستقیم و غیرمستقیم هوش هیجانی را در سازمانی با ویژگی‌های خاص فرهنگی و سازمانی ایران تحلیل خواهد کرد. بنابراین، نوآوری این تحقیق در تلفیق هوش هیجانی مدیران با رفتار سازمانی کارکنان در یک مدل یکپارچه و بومی‌سازی یافته‌های آن است که می‌تواند در بهبود عملکرد و توسعه منابع انسانی در بانک ملی ایران کاربردی باشد. بر اساس ادبیات پژوهش و با در نظر گرفتن نتایج گزارش شده در تحقیقات پیشین، مدل مفهومی تحقیق به‌صورت تصویر شماره (۱) تدوین شده است:



تصویر (۱): مدل مفهومی تحقیق

۳- روش تحقیق

این پژوهش باهدف کاربردی در راستای حل مسائل واقعی و بهبود عملکرد سازمانی طراحی شده است و در چارچوب فلسفه عمل‌گرایی قرار دارد؛ به این معنا که تمرکز اصلی آن بر یافتن راهکارهای عملی و ملموس برای بهبود رفتار سازمانی است. در بخش کیفی تحقیق، نمونه‌گیری هدفمند با استفاده از روش گلوله برفی انجام شده است؛ به این صورت که ابتدا افراد کلیدی و خبره در حوزه منابع انسانی انتخاب شده و سپس از طریق معرفی آن‌ها، سایر متخصصان مرتبط نیز به تدریج وارد مطالعه شده‌اند. این روند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافته است؛ یعنی زمانی که مصاحبه‌ها دیگر اطلاعات جدید و قابل توجهی ارائه نمی‌دهند و یافته‌ها به یک سطح از ثبات و تکرار رسیده‌اند. انجام ۱۵ مصاحبه نیمه‌ساختار یافته با خبرگان، این نقطه اشباع را فراهم کرده است. مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته این امکان را داده‌اند که ضمن داشتن چارچوب مشخص، انعطاف لازم برای کاوش عمیق‌تر موضوعات و دریافت دیدگاه‌های غنی از مصاحبه‌شوندگان وجود داشته باشد.

برای اطمینان از اعتبار و دقت داده‌های جمع‌آوری شده، دو روش باز آزمون و توافق دو کدگذار به‌کاررفته است. باز آزمون به معنای تکرار تحلیل داده‌ها در زمان‌های مختلف است تا از ثبات نتایج اطمینان حاصل شود، و توافق دو کدگذار نیز به معنای ارزیابی مستقل داده‌ها توسط دو تحلیلگر متفاوت و مقایسه نتایج برای افزایش دقت کدگذاری است. این اقدامات موجب افزایش قابلیت اتکا و اعتمادپذیری نتایج کیفی می‌شود. درنهایت، برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شده که با شناسایی، استخراج و تبیین الگوهای معنادار در داده‌های متنی، مفاهیم اصلی و زیرساخت‌های موضوعی را استخراج می‌کند. نرم‌افزار MAXQDA 2020 در فرایند تحلیل داده‌های کیفی به‌کاررفته است که امکان سازمان‌دهی، کدگذاری، جستجو و تحلیل ساختارمند داده‌ها را به پژوهشگر می‌دهد.

در بخش کمی جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شعب بانک ملی در تهران به تعداد ۲۰۴۳۹ نفر است. برای محاسبه حجم نمونه از فرمول کوکبان استفاده شده است.

$$n = \frac{\frac{z^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left[\frac{z^2 pq}{d^2} - 1 \right]} = \frac{\frac{1/96^2 \times 0/5 \times 0/5}{0/5^2}}{1 + \frac{1}{20439} \left[\frac{1/96^2 \times 0/5 \times 0/5}{0/5^2} - 1 \right]} \approx 377$$

با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی درنهایت ۳۷۷ نفر انتخاب گردید. برای اطمینان بیشتر تعداد ۴۰۰ پرسشنامه به‌صورت تصادفی توزیع شد. در این مطالعه از پرسشنامه مبتنی بر مضامین پایه احصاء شده در بخش کیفی استفاده شده است. سؤالات پرسشنامه بر مبنای طیف پنج درجه لیکرت تنظیم شده‌اند. برای بررسی روایی پرسشنامه از روایی سازه (مدل بیرونی)، روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا استفاده شد. برای محاسبه پایایی نیز پایایی ترکیبی (CR) و ضریب آلفای کرونباخ هر یک از عوامل محاسبه شده است. میزان پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ تمامی ابعاد باید بزرگ‌تر از ۰/۷ باشد. نتایج حاصل از اعتبارسنجی پرسشنامه در بخش اعتبارسنجی مدل ارائه شده است. برای بررسی و توصیف ویژگی‌های عمومی پاسخ‌دهندگان از روش‌های آمار توصیفی مانند جداول توزیع فراوانی و از روش‌های آماری استنباطی و فن مدل‌یابی معادلات ساختاری برای بررسی فرضیه‌ها پژوهش استفاده شده است. همچنین تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده با استفاده از نرم‌افزار آماری Spss23 و Lisrel صورت گرفته است.

۴- یافته‌ها

مشخصات دموگرافیک خبرگان شرکت‌کننده در مصاحبه به شرح زیر بوده است. در این پژوهش، جمعیت‌شناختی نمونه شامل ۱۵ نفر بود که از این تعداد، ۱۲ نفر معادل ۸۰ درصد مرد و ۳ نفر معادل ۲۰ درصد زن بودند. از نظر سن، ۲ نفر معادل ۱۳ درصد زیر ۴۰ سال، ۴ نفر معادل ۲۷ درصد در بازه سنی ۴۰ تا ۵۰ سال و ۹ نفر معادل ۶۰ درصد بالاتر از ۵۰ سال قرار داشتند. همچنین تمامی اعضای نمونه دارای مدرک تحصیلی دکتری بودند، به‌طوری‌که ۱۰۰ درصد شرکت‌کنندگان از این سطح تحصیلی برخوردار بودند. این ترکیب جمعیتی نشان‌دهنده حضور غالب افراد مسن‌تر و تحصیل‌کرده در میان خبرگان موردبررسی است.

در این پژوهش، فرایند استخراج کدها به‌صورت گام‌به‌گام و دقیق انجام شد. ابتدا مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان منابع انسانی ضبط و رونویسی شد و متن‌ها چند بار مطالعه شدند تا پژوهشگر درک عمیقی از محتوای بیان‌شده کسب کند. بخش‌ها و جملات مرتبط با هوش هیجانی و رفتار سازمانی شناسایی و سپس با روش تحلیل مضمون کدگذاری شدند. کدهای اولیه پس از بررسی و اصلاح، دسته‌بندی شده و به مفاهیم کلی‌تر مانند «مدیریت هیجانات»، «تعهد سازمانی» و «عدالت سازمانی» تبدیل شدند. برای اطمینان از صحت و اعتبار کدها، از توافق دو کدگذار و باز آزمون داده‌ها استفاده شد. این فرایند نظام‌مند موجب شد تا ابعاد اصلی هوش هیجانی و رفتار سازمانی به‌صورت جامع و دقیق بازتاب یابند و پایه‌ای مستحکم برای تحلیل‌های بعدی فراهم شود.

جدول (۱). احصاء کدها از متون مصاحبه

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کد استخراج‌شده	گزیده‌ای از متن مصاحبه
هوش هیجانی	همدلی	توجه به احساسات دیگران	من همیشه سعی می‌کنم احساسات همکارانم رو درک کنم.
	همدلی	خود را جای دیگران گذاشتن	مدیر ما خودش رو جای ما می‌ذاره و شرایط رو درک می‌کند.
	همدلی	واکنش حمایتی به مشکلات دیگران	وقتی همکارم مشکل داشت، حمایتش کردم.
	خودآگاهی	شناسایی احساسات خود	گاهی اوقات به احساسات خودم دقیق می‌شم.
	خودتنظیمی	مدیریت هیجانات شخصی	وقتی عصبانی می‌شم، سعی می‌کنم هیجاناتم رو مدیریت کنم.

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کد استخراج شده	گزیده‌ای از متن مصاحبه
	همدلی	درک و پاسخ به احساسات دیگران	در برخورد با دیگران به احساساتشان پاسخ می‌دم.
	انگیزه	تلاش برای موفقیت	برای موفقیت در کارم خیلی تلاش می‌کنم.
	انگیزه	داشتن هدف مشخص	هدف مشخصی در کاردارم.
	انگیزه	پشتکار در برابر مشکلات	در برابر مشکلات عقب‌نشینی نمی‌کنم.
	مهارت‌های اجتماعی	برقراری ارتباط مؤثر	سعی می‌کنم ارتباطم با همکاران خوب باشه.
	مهارت‌های اجتماعی	کار گروهی	ما در کار گروهی موفق هستیم.
	مهارت‌های اجتماعی	حل تعارض	در تعارض‌ها راه‌حل می‌دم.
	خودتنظیمی	کنترل هیجانات	وقتی شرایط سخت پیش می‌آید، آرامشم رو حفظ می‌کنم.
	خودتنظیمی	مدیریت استرس	در شرایط پرتنش استرسم رو مدیریت می‌کنم.
	خودتنظیمی	تعدیل واکنش‌ها در موقعیت‌های حساس	در شرایط حساس سعی می‌کنم واکنش‌هایم رو کنترل کنم.
	خودآگاهی	شناخت نقاط قوت و ضعف خود	همیشه نقاط ضعف و قوت‌م رو می‌شناسم.
	خودآگاهی	بازنگری رفتار و افکار	رفتار و افکارم رو مرور می‌کنم تا بهتر بشم.
	خودآگاهی	پذیرش بازخورد	انتقاد همکاران رو می‌پذیرم.
تعهد سازمانی	تعهد	انجام وظایف با دقت	کارم رو با دقت انجام می‌دم.
	تعهد	وفاداری به سازمان	به سازمانم وفادار هستم.
	تعهد	پیشرفت و توسعه سازمان	موفقیت سازمان برایم مهم است.
	تعهد عاطفی	احساس تعلق به سازمان	احساس تعلق زیادی به سازمان دارم.
	تعهد عاطفی	وابستگی احساسی	دل‌بستگی عاطفی زیادی به محل کارم دارم.
	تعهد عاطفی	رضایت از عضویت در سازمان	از عضویت در این سازمان راضی‌ام.
	تعهد مستمر	احساس نیاز به ماندن در سازمان	اگر سازمان رو ترک کنم ضرر می‌کنم.
	تعهد مستمر	وابستگی اقتصادی	به خاطر مسائل مالی وابسته به سازمان هستم.
	تعهد مستمر	سبجش هزینه خروج	خروج از سازمان هزینه‌بر است.
	تعهد هنجاری	حس مسئولیت نسبت به ماندن	خودم رو موظف به ماندن در سازمان می‌دونم.
	تعهد هنجاری	احساس وفاداری اخلاقی	ماندن در سازمان وظیفه اخلاقی منه.
عدالت سازمانی	عدالت توزیعی	رعایت انصاف در پاداش	وقتی عدالت در پاداش رعایت بشه، کارکنان باانگیزه‌تر می‌شن.
	عدالت سازمانی	شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها	شفافیت در تصمیم‌گیری اعتماد ایجاد می‌کند.
	عدالت سازمانی	احترام به حقوق کارکنان	مدیران باید به حقوق کارکنان احترام بذارن.
	عدالت توزیعی	توزیع عادلانه منابع	منابع باید عادلانه تقسیم بشه.
	عدالت توزیعی	تناسب پاداش با عملکرد	پاداش باید متناسب با عملکرد باشه.
	عدالت توزیعی	گسترش فرصت‌ها به همه	فرصت‌ها باید برای همه کارکنان برابر باشه.
	عدالت رویه‌ای	رعایت فرآیندهای منصفانه	فرآیندها باید منصفانه اجرا بشه.
	عدالت رویه‌ای	امکان مشارکت در تصمیم‌ها	کارکنان باید در تصمیم‌ها مشارکت داشته باشن.
	عدالت رویه‌ای	وجود روند اعتراض و بازنگری	وجود روند اعتراض خیلی مهمه.
	عدالت مراوده‌ای	رفتار محترمانه مدیران	مدیران با احترام برخورد می‌کنن.
	عدالت مراوده‌ای	صراحت و شفافیت در پیام‌ها	ارتباطات باید شفاف باشه.
رفتار شهروندی	نوع‌دوستی	کمک داوطلبانه به همکاران	گاهی بدون چشمداشت به همکاران کمک می‌کنم.
	وظیفه‌شناسی	رعایت قوانین غیررسمی سازمان	به قوانین غیررسمی پایبندم.
	وظیفه‌شناسی	انجام مسئولیت‌های فراتر از شرح شغل	گاهی وظایفی خارج از شرح شغل انجام می‌دم.
	نوع‌دوستی	کمک به همکاران برای انجام وظایف	به همکاران در کار کمک می‌کنم.

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کد استخراج شده	گزیده‌ای از متن مصاحبه
	نوع دوستی	حمایت از کارکنان جدید	کارکنان جدید رو راهنمایی می‌کنم.
	نوع دوستی	همیاری بدون انتظار پاداش	حتی وقتی شرایط سخته، کمک می‌کنم.
	وظیفه‌شناسی	حضور به موقع	همیشه به موقع سر کار حاضر می‌شم.
	وظیفه‌شناسی	انجام کامل وظایف	کارم رو کامل انجام می‌دم.
	وظیفه‌شناسی	حفظ کیفیت کار	به کیفیت کار اهمیت می‌دم.
	جوانمردی	پرهیز از گله‌گذاری	از گله‌گذاری پرهیز می‌کنم.
	جوانمردی	تحمل شرایط سخت سازمان	شرایط سخت کاری رو تحمل می‌کنم.
	جوانمردی	نگرش مثبت در مشکلات	در مشکلات نگرش مثبتی دارم.
	ادب سازمانی	احترام به همکاران	به همکارام احترام می‌ذارم.
	ادب سازمانی	مراعات رفتار حرفه‌ای	رفتار حرفه‌ای دارم.
	ادب سازمانی	پرهیز از ایجاد تنش	از ایجاد تنش دوری می‌کنم.

جهت ارزیابی روایی و اعتبار یافته‌های بخش کیفی، از دو روش بازآمون و توافق دو ارزیاب استفاده شد. برای محاسبه پایایی باز آزمون از میان مصاحبه‌های انجام‌شده چند مصاحبه نمونه، انتخاب‌شده و کدهای مشخص‌شده در دو فاصله زمانی، برای هر کدام از مصاحبه‌ها، باهم مقایسه شده‌اند.

درصد پایایی = تعداد توافقات * ۲ / تعداد کل داده‌ها * ۱۰۰٪

در این پژوهش سه مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب‌شده‌اند و بافاصله زمانی یک ماه مجدداً کدگذاری شده‌اند. با توجه به این که میزان پایایی باز آزمون ۹۱٪ است و این مقدار بیشتر از ۶۰٪ است، قابلیت اعتماد کدگذاری موردقبول است. برای محاسبه پایایی با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، از یکی از دانشجویان مدیریت درخواست شد تا در این آزمون به‌عنوان همکار پژوهشی مشارکت کند. درصد توافق درون موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی مورد استفاده قرار می‌گیرد. به‌صورت زیر محاسبه می‌شود:

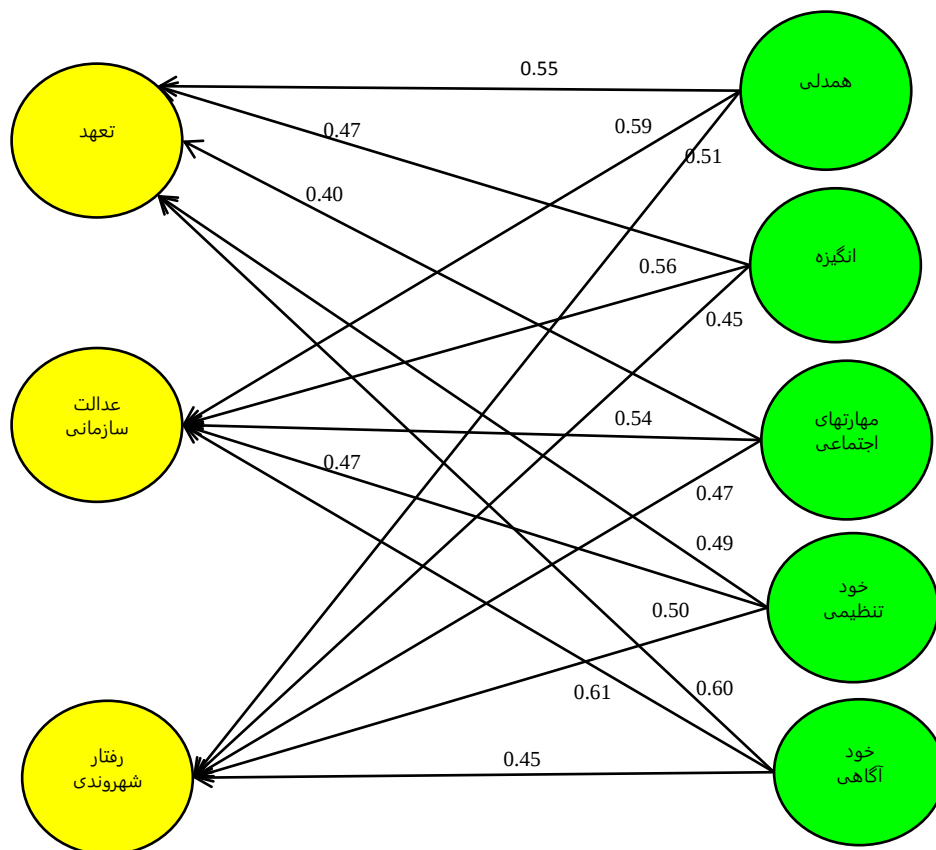
درصد پایایی = تعداد توافقات * ۲ / تعداد کل داده‌ها * ۱۰۰٪

با توجه به این که میزان پایایی دو کدگذار ۸۴٪ است و این مقدار بیشتر از ۶۰٪ است قابلیت اعتماد کدگذاری موردقبول است.

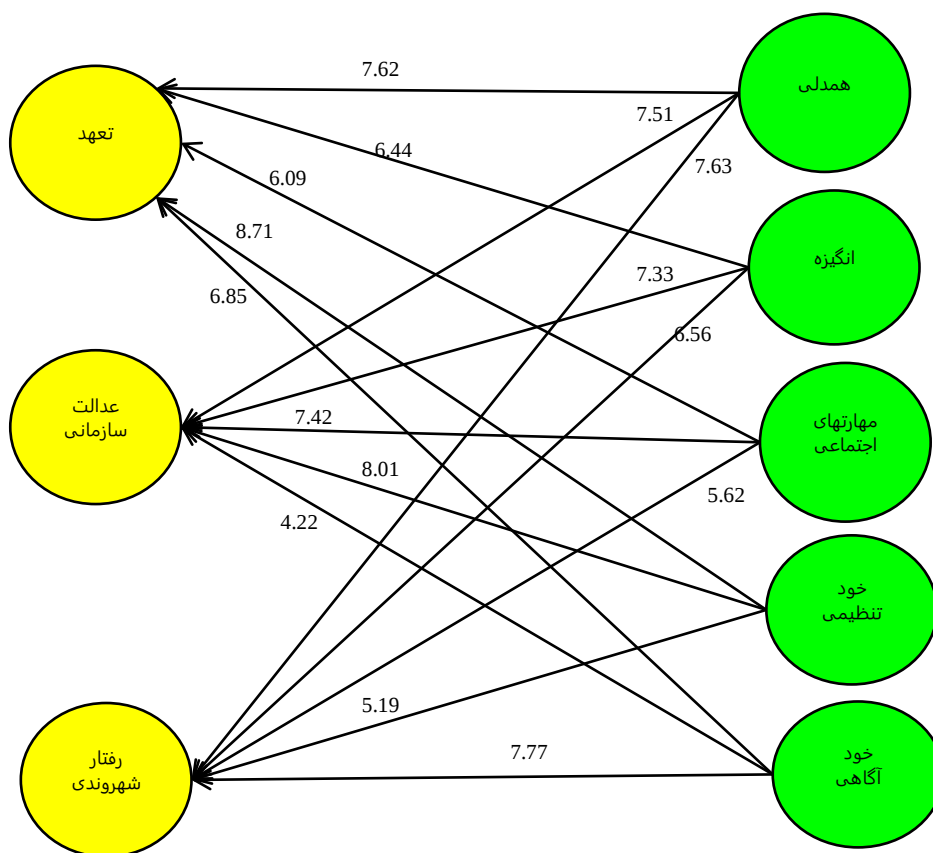
در نخستین مرحله از تحلیل کیفی، جملات کلیدی مصاحبه در قالب کدهایی نوشته شدند. پس از احصاء کدها در بخش کیفی و تدوین فرضیات متناسب با آن، فاز کمی تحقیق انجام شد. در این راستا و متناسب با مضامین احصاء شده پرسشنامه‌ای طراحی و در اختیار نمونه آماری قرار داده شد. پس از گردآوری داده‌ها، فرایند تحلیل صورت گرفت. در نخستین گام از تحلیل کمی، برای بررسی نرمال بودن داده‌ها در این پژوهش از آزمون معتبر کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شده است. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده مشخص شد که تمامی داده‌ها از توزیع نرمال پیروی می‌کنند؛ لذا می‌توان از فن مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده کرد. با توجه به مقادیر بارهای عاملی مشخص است که؛ بار عاملی تمام سؤالات بالای ۰/۵ است. بنابراین سؤالات دارای روایی مناسبی هستند. از طرفی مقدار (آماره t) در تمامی موارد از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگ‌تر است که نشان می‌دهد همبستگی بین متغیرهای قابل مشاهده با متغیرهای پنهان مربوط به خود معنادار است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت هر متغیر اصلی به‌درستی موردسنجش قرار گرفته است. آلفای کرونباخ برای همه‌ی سازه‌ها بالای ۰/۷ است که اعتبار همگرایی بالایی را نشان می‌دهد. همچنین مقادیر پایایی ترکیبی برای تمامی سازه‌ها بالاتر از مقدار ۰/۷ گزارش شده که نشان می‌دهد که، سازه‌ها از پایایی ترکیبی مناسبی برخوردار هستند. روایی همگرا زمانی وجود دارد که پایایی ترکیبی از ۰/۷ و میانگین واریانس استخراج‌شده از ۰/۵ بزرگ‌تر باشند. همچنین پایایی ترکیبی باید از AVE بزرگ‌تر

باشد. در این صورت شرط روایی همگرا وجود خواهد داشت. با توجه به نتایج به دست آمده، شرط فوق برقرار بوده، بنابراین پرسشنامه از روایی همگرا برخوردار است.

جهت بررسی روابط میان متغیرها از مدل پابی معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج حاصل از تحلیل به صورت تفکیک شده ارائه شده است.



تصویر شماره (۲): بار عاملی استاندارد آزمون فرضیه‌های تحقیق



تصویر شماره (۳): آماره t-value آزمون فرضیه‌های تحقیق

بر اساس نتایج به دست آمده مشخص می‌شود که تمامی فرضیه‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفته‌اند. خلاصه نتایج فرضیات تحقیق در جدول (۵) آورده شده است.

جدول (۲). خلاصه نتایج فرضیات تحقیق

شماره فرضیه	عنوان فرضیه	ضریب مسیر	نتیجه
فرضیه فرعی اول	همدلی بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی تأثیر دارد.	۰/۵۵	تأیید
فرضیه فرعی دوم	انگیزه بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی تأثیر دارد.	۰/۴۷	تأیید
فرضیه فرعی سوم	مهارت‌های اجتماعی بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی تأثیر دارد.	۰/۴۰	تأیید
فرضیه فرعی چهارم	خودتنظیمی بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی تأثیر دارد.	۰/۶۸	تأیید
فرضیه فرعی پنجم	خودآگاهی بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی تأثیر دارد.	۰/۴۹	تأیید
فرضیه فرعی ششم	همدلی بر عدالت سازمانی در بانک ملی تأثیر دارد.	۰/۵۹	تأیید

شماره فرضیه	عنوان فرضیه	ضریب مسیر	نتیجه
فرضیه فرعی هفتم	انگیزه بر عدالت سازمانی در بانک ملی تأثیر دارد.	۰/۵۶	تأیید
فرضیه فرعی هشتم	مهارت‌های اجتماعی بر عدالت سازمانی در بانک ملی تأثیر دارد.	۰/۵۴	تأیید
فرضیه فرعی نهم	خودتنظیمی بر عدالت سازمانی در بانک ملی تأثیر دارد.	۰/۶۰	تأیید
فرضیه فرعی دهم	خودآگاهی بر عدالت سازمانی در بانک ملی تأثیر دارد.	۰/۴۷	تأیید
فرضیه فرعی یازدهم	همدلی بر رفتار شهروندی کارکنان بانک ملی تأثیر دارد.	۰/۵۱	تأیید
فرضیه فرعی دوازدهم	انگیزه بر رفتار شهروندی کارکنان بانک ملی تأثیر دارد.	۰/۴۵	تأیید
فرضیه فرعی سیزدهم	مهارت‌های اجتماعی بر رفتار شهروندی کارکنان بانک ملی تأثیر دارد.	۰/۴۷	تأیید
فرضیه فرعی چهاردهم	خودتنظیمی بر رفتار شهروندی کارکنان بانک ملی تأثیر دارد.	۰/۴۲	تأیید
فرضیه فرعی پانزدهم	خودآگاهی بر رفتار شهروندی کارکنان بانک ملی تأثیر دارد.	۰/۵۸	تأیید
فرضیه اصلی تحقیق	هوش هیجانی بر تعهد و عدالت سازمانی و رفتار شهروندی کارکنان بانک ملی تأثیر دارد	-	تأیید

در انتها به بررسی برازش مدل پرداخته شد. شاخص χ^2 دو بهنجار ۱/۸۶ و کوچکتر از ۲ به دست آمده است که بسیار مطلوب است.

$$\frac{\chi^2}{df} = \frac{3074.53}{1645} = 1.86$$

شاخص RMSEA برابر ۰/۴۲ و کوچکتر از ۰/۰۵ به دست آمده است.

شاخص GFI, NFI, IFI و NNFI نیز بزرگتر از ۰/۹ به دست آمده‌اند.

بنابراین مدل از برازندگی خوبی برخوردار است. همچنین سایر شاخص‌های نیکویی برازش نیز در بازه مورد قبول قرار گرفته‌اند.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش تلاش دارد تا با رویکردی نظام‌مند، ابعاد مختلف هوش هیجانی مدیران را بررسی کرده و اثرات آن را بر رفتار سازمانی کارکنان بانک ملی ایران در شعب شهر تهران موردسنجش قرار دهد. یافته‌های حاصل از این تحقیق می‌تواند علاوه بر تقویت نظریه‌های موجود، راهکارهای عملی مناسبی را برای ارتقاء عملکرد و بهبود فضای کاری در سازمان‌های مشابه ارائه دهد. اکنون در ادامه، به بررسی دقیق‌تر فرضیات و تحلیل نتایج حاصل می‌پردازیم.

تحلیل داده‌های کیفی در شعب بانک ملی ایران تهران نشان داد که هوش هیجانی مدیران در ابعاد همدلی، انگیزه، مهارت‌های اجتماعی، خودتنظیمی و خودآگاهی نمایان است. مدیرانی که توانایی درک و همدلی با احساسات کارکنان دارند، ارتباطات بین فردی مؤثرتری برقرار کرده و محیط کاری حمایتی و مثبت‌تری ایجاد می‌کنند. انگیزه درونی این مدیران به عنوان محرکی قوی در تحقق اهداف سازمانی عمل می‌کند. مهارت‌های اجتماعی و خودتنظیمی به مدیران کمک می‌کند تا در

مواجهه با فرارها و تعارضات، واکنش‌های مناسب داشته و رفتار حرفه‌ای خود را حفظ کنند. همچنین، خودآگاهی زمینه‌ساز رشد فردی و توسعه مهارت‌های هیجانی مدیران است که نهایتاً به بهبود فضای سازمانی و ارتقاء تعاملات کارکنان منجر می‌شود. این یافته‌ها با نتایج مطالعه (Mahbub and Barhate (2025) همسو است که هوش هیجانی را به‌عنوان عاملی حیاتی در محیط کار معرفی کرده و بر اهمیت همدلی و مهارت‌های اجتماعی به‌عنوان پایه‌های تعامل اثربخش کارکنان تأکید دارد. همچنین آن‌ها نشان داده‌اند که انگیزه درونی ناشی از هوش هیجانی می‌تواند محرکی قوی برای ارتقاء عملکرد شغلی باشد، موضوعی که در داده‌های کیفی پژوهش ما نیز مورد تأکید قرار گرفته است. مطالعه (Chakkaravarthy and Bhaumik (2025) نیز به نقش حیاتی هوش هیجانی در بهبود عملکرد شغلی کارکنان اشاره کرده و به‌ویژه بر توانایی‌های خودتنظیمی و خودآگاهی به‌عنوان ابعادی کلیدی در مقابله با استرس‌ها و تعارضات محیط کار تأکید کرده است. Vega et al (2022) نیز نشان دادند که خودتنظیمی هیجانی به مدیران امکان می‌دهد در شرایط فشار واکنش‌های متعادل و حرفه‌ای نشان دهند.

در زمینه تعهد سازمانی کارکنان شعب بانک ملی ایران تهران، یافته‌ها حاکی از وجود سه بعد اصلی تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری است. تعهد عاطفی به‌عنوان پیوند احساسی قوی میان کارکنان و سازمان باعث افزایش انگیزه و پایداری در انجام وظایف روزمره می‌شود. تعهد مستمر ناشی از وابستگی‌های اقتصادی و روانی است که کارکنان را به ماندن در سازمان ترغیب می‌کند، و تعهد هنجاری که ریشه در ارزش‌ها و باورهای اخلاقی فرد دارد، حس وظیفه نسبت به سازمان را تقویت می‌کند. این سه بعد باهم پایه‌ای مستحکم برای حفظ منابع انسانی و ارتقاء عملکرد شعب ایجاد می‌کنند.

مطالعه (Zhou and Shi (2025 در زمینه رهبری پلتفرمی و تعهد کارکنان به تحول دیجیتال نشان داده است که تعهد عاطفی و هنجاری از طریق مدیریت استرس و حمایت رهبری می‌تواند انگیزه و پایداری کارکنان را افزایش دهد. همچنین، تحقیق Michael و همکاران (۲۰۲۵) نقش تعهد کارکنان و درگیری شناختی را به‌عنوان تعدیل‌گرهای مهم در رابطه بین کیفیت زندگی کاری و تعادل کار-زندگی بررسی کرده است. نتایج این مطالعات نشان می‌دهد که تعهد سازمانی، به‌ویژه ابعاد عاطفی و مستمر، تأثیر مثبت و تقویت‌کننده‌ای بر رضایت شغلی و تعادل زندگی کاری دارد، که با یافته‌های پژوهش حاضر در شعب بانک ملی ایران تهران همخوانی دارد و اهمیت توجه به ابعاد مختلف تعهد را در بهبود عملکرد و رضایت کارکنان برجسته می‌کند.

مطالعات کیفی حاضر نشان داد که عدالت سازمانی در شعب بانک ملی ایران تهران در سه بعد اصلی عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مرادده‌ای به‌وضوح در تجربه کارکنان نمود یافته است. عدالت توزیعی، مرتبط با توزیع منصفانه منابع و پاداش‌ها، نقش مهمی در افزایش رضایت و انگیزه کارکنان شعب ایفا می‌کند. عدالت رویه‌ای با تأکید بر شفافیت و انصاف در فرایندهای تصمیم‌گیری موجب افزایش اعتماد کارکنان به مدیریت بانک می‌شود. همچنین، عدالت مرادده‌ای که کیفیت رفتار و ارتباط مدیران با کارکنان را شامل می‌شود، باعث تقویت احساس احترام و حفظ کرامت انسانی در محیط کاری شعب می‌گردد. مجموع این ابعاد عدالت سازمانی به‌عنوان عاملی مهم در کاهش تنش‌های سازمانی و افزایش تعهد و رضایت شغلی کارکنان بانک شناخته می‌شود.

مطالعه (Zhang et al. (2024 نشان می‌دهد که فناوری‌های نوین، از جمله هوش مصنوعی، می‌توانند فرایندهای عدالت رویه‌ای و توزیعی را بهبود بخشیده و موجب افزایش کارایی و رضایت کارکنان شوند؛ این یافته‌ها با تأکید پژوهش حاضر بر اهمیت شفافیت و انصاف در تصمیم‌گیری‌ها همخوانی دارد. همچنین، تحقیق (Ho (2025 با استفاده از مدل تقاضا-منابع شغلی ارتباط میان عدالت سازمانی و نگرش‌های کاری را بررسی کرده و نشان می‌دهد که عدالت رویه‌ای و مرادده‌ای نقش کلیدی در بهبود نگرش‌های مثبت شغلی و کاهش استرس کاری دارند، موضوعی که در داده‌های کیفی این پژوهش نیز منعکس شده است.

در این پژوهش رفتار شهروندی سازمانی کارکنان بانک ملی ایران شعب تهران در چهار بعد اصلی نوع دوستی، وظیفه شناسی، جوانمردی و ادب سازمانی تحلیل شد. نوع دوستی به تمایل کارکنان برای کمک داوطلبانه و حمایت از همکاران در انجام وظایف اشاره دارد که به تقویت همبستگی و هماهنگی تیمی در شعب بانک کمک می کند. وظیفه شناسی نمایانگر انجام دقیق و مسئولانه تکالیف شغلی است که کیفیت خدمات و بهره‌وری سازمان را افزایش می دهد. جوانمردی به رفتارهای فراتر از شرح وظایف رسمی مربوط می شود و از انگیزه و تعهد درونی کارکنان نشأت می گیرد، نشان دهنده حضور فعال و مسئولانه آنان در محیط کاری است. ادب سازمانی نیز بر رعایت احترام متقابل و حفظ اخلاق حرفه‌ای تأکید دارد که پایه‌ای برای تقویت فرهنگ سازمانی سالم و ایجاد فضای کاری مثبت در شعب بانک به شمار می آید. مطالعه Iqbal و Parray (2025) نشان می دهد که فرهنگ سازمانی قوی و مسئولیت اجتماعی، رفتار شهروندی کارکنان را به طور قابل توجهی ارتقا می دهد؛ این یافته‌ها با نتایج پژوهش حاضر که اهمیت نوع دوستی و ادب سازمانی را در بهبود همبستگی و فضای کاری مثبت مورد تأکید قرار داده، هم راستا است. همچنین، پژوهش Riadi و همکاران (۲۰۲۵) که رفتار شهروندی سازمانی را بر اساس اخلاق اسلامی در محیط کار بررسی کرده، نشان می دهد که ارزش‌های اخلاقی و تعهد درونی موجب افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی می شوند؛ این مطالعه نیز بر نقش جوانمردی و رعایت ادب سازمانی به عنوان مؤلفه‌های کلیدی در تقویت تعهد و رضایت کارکنان تأکید دارد که با یافته‌های حاضر مطابقت دارد.

آزمون فرضیه اول بیانگر آن است که همدلی بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی تأثیر دارد. همدلی از موضوعات پیچیده‌ای است که تحقیقات گسترده‌ای هم راجع به آن انجام شده است. به طور کلی همدلی، نقشی اساسی در بهبود ارتباطات میان انسان‌ها داشته و دارای ماهیتی مثبت و سازنده است. همچنین، همدلی باعث شکل‌گیری همکاری و اتحاد درون سازمان می شود و مانع ایجاد تعارضات و انزوای کارکنان خواهد شد. یافته‌های Nguyen, Tieu, Nguyen & Bui (2025) و Kumari, Abbas, Hwang & Cioca (2024) با نتایج به دست آمده در این تحقیق همسو است.

آزمون فرضیه دوم بیانگر آن است که انگیزه بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی تأثیر دارد. بر کسی پوشیده نیست که انگیزه و تعهد کارمندان، عاملی کلیدی برای موفقیت هر سازمانی است و ارتباطات درون سازمانی صحیح می تواند در تحقق این امر بسیار کارساز باشد. شناخت مسائل انگیزشی کارکنان برای بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری سازمان بسیار حائز اهمیت است. یافته‌های Sembiring, Nimran, Astuti & Utami (2020) و Akbari, Baharestan & Shaemi (2020) Barzaki (2024) با نتایج به دست آمده در این تحقیق همسو است.

آزمون فرضیه سوم بیانگر آن است که مهارت‌های اجتماعی بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی تأثیر دارد. مهارت‌های اجتماعی ابزاری است که افراد را قادر می سازد تا ارتباط برقرار کنند، یاد بگیرند، کمک بخواهند، نیازها را از راه‌های مناسب برآورده کنند، با دیگران کنار بیایند، دوست شوند، روابط سالم برقرار کنند، از خود محافظت کنند و به طور کلی قادر به تعامل هماهنگ با جامعه باشند. یافته‌های Moazami et al (2021) و Kazemi & Mehdinejad (2021) با نتایج به دست آمده در این تحقیق همسو است.

آزمون فرضیه چهارم بیانگر آن است که خودتنظیمی بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی تأثیر دارد. خودتنظیمی به معنی توانایی تنظیم احساسات خود و به کارگیری درست هیجانات و هدایت آن‌ها در جهت رسیدن به اهداف است، که این توانایی متکی بر توانایی خودآگاهی است که می تواند در کارکنان نسبت به اهداف سازمانی تعهد ایجاد کند. یافته‌های Kim & Ham (2024) و Hosseinzadeh & Javadizadeh (2021) با نتایج به دست آمده در این تحقیق همسو است.

آزمون فرضیه پنجم بیانگر آن است که خودآگاهی بر تعهد سازمانی کارکنان بانک ملی تأثیر دارد. خودآگاهی ورای درک و فهم فکری است. خودآگاهی شامل توانایی شناسایی حالات هیجانی درونی، خوشحالی، افسردگی، خشم، ناامیدی است که بخش‌های انتگرال (صحیح و کامل) زندگی ما هستند. خودآگاهی شامل تلاش برای درک عقلانی دلایل ایجاد آن حالت‌های

هیجانی است و می‌تواند راهی برای جلوگیری یا پشتیبانی از آن احساسات باشد. یافته‌های Hermanto & Srimulyani (2022) و Kazemi & Mehdinejad (2021) با نتایج به‌دست‌آمده در این تحقیق همسو است.

آزمون فرضیه ششم بیانگر آن است که همدلی بر عدالت سازمانی در بانک ملی تأثیر دارد. همدلی توانایی درک هیجانات و احساسات افراد است. هرچند این درک کردن بایستی همراه با توجه کردن نسبت به احساسات طرف مقابل باشد و فرد بتواند موضوعات را از همان زاویه‌ای که دیگری به آن می‌نگرد، نگاه کند. همدلی سازمانی، بایستی هم در میان کارکنان و هم در رابطه میان مدیر و کارمند وجود داشته باشد. یافته‌های [Al-Abrow & Abdullah](#) (2023) و Akbari, Baharestan & Shaemi Barzaki (2024) با نتایج به‌دست‌آمده در این تحقیق همسو است.

آزمون فرضیه هفتم بیانگر آن است که انگیزه بر عدالت سازمانی در بانک ملی تأثیر دارد. وجود کارکنان با انگیزه کلید موفقیت در هر کسب‌وکاری است. بنابراین بالا بردن و بالا نگه‌داشتن انگیزه کارکنان برای رسیدن به نتایج مطلوب ضروری است. کارمندان بسیار با انگیزه برای موفقیت هر مشاغلی ضروری هستند بنابراین بالا بردن انگیزه کارکنان برای ایجاد یک فضای اداری برای کسب بهترین نتیجه ضروری است. یافته‌های Moazami et al. (2021) و Hermanto & Srimulyani (2022) با نتایج به‌دست‌آمده در این تحقیق همسو است.

آزمون فرضیه هشتم بیانگر آن است که مهارت‌های اجتماعی بر عدالت سازمانی در بانک ملی تأثیر دارد. مهارت‌های اجتماعی همچنین ویژگی‌های اساسی شخصیت افراد را مانند اعتماد، احترام، مسئولیت‌پذیری، انصاف، مراقبت و شهروندی را ایجاد می‌کنند. این صفات به افراد کمک می‌کنند تا یک قطب‌نمای اخلاقی درونی بسازند، و اجازه می‌دهند تا در تفکر و رفتار خود، و در نتیجه صلاحیت اجتماعی، انتخاب‌های خوبی داشته باشند. یافته‌های Sembiring, Nimran, Astuti & Utami (2020) و Kakavand & Rezaei (2022) با نتایج به‌دست‌آمده در این تحقیق همسو است.

آزمون فرضیه نهم بیانگر آن است که خودتنظیمی بر عدالت سازمانی در بانک ملی تأثیر دارد. خودتنظیمی رفتاری مستلزم اقدام مطابق با اهداف بلندمدت و عمیق‌ترین ارزش‌هاست مانند تلاش برای حفظ دیدگاه مثبت در سازمان، درحالی‌که کارکنان چالش‌هایی را تجربه می‌کنند. این کنترل می‌تواند بر روابط بین فردی کارکنان تأثیرات مثبتی داشته‌باشد، زیرا این امکان را به آن‌ها می‌دهد که فردی با ویژگی‌های همدلی، قابل‌اعتماد و با ملاحظه باشند. یافته‌های Mazarei & Sabet (2024) و Nguyen, Tieu, Nguyen & Bui (2025) با نتایج به‌دست‌آمده در این تحقیق همسو است.

آزمون فرضیه دهم بیانگر آن است که خودآگاهی بر عدالت سازمانی در بانک ملی تأثیر دارد. خودآگاهی قابلیت است در جهت گام برداشتن به عقب و مشاهده خود برای شناسایی خصوصیات اخلاقی، انگیزه‌ها، احساسات، ارزش‌ها و علاقه‌مندی‌ها. درواقع خودآگاهی همان شناسایی شخصیت بوده و راهی برای به نمایش گذاشتن آن در زندگی است. یافته‌های Hermanto & Srimulyani (2022) و Moazami et al. (2021) با نتایج به‌دست‌آمده در این تحقیق همسو است.

آزمون فرضیه یازدهم بیانگر آن است که همدلی بر رفتار شهروندی کارکنان بانک ملی تأثیر دارد. همدلی، نقشی اساسی در بهبود ارتباطات میان انسان‌ها داشته و دارای ماهیتی مثبت و سازنده است. همدلی به کارکنان کمک می‌کند در موقعیت‌های اجتماعی واکنش مناسب نشان دهند، ارتباطات اجتماعی ایجاد کنند و از قوانین شهروندی حمایت کنند و همچنین عامل محرک و مشوق ما در کمک به همکاران است. یافته‌های Kakavand & Rezaei (2022) و [Al-Abrow Abdullah](#) (2023) با نتایج به‌دست‌آمده در این تحقیق همسو است.

آزمون فرضیه دوازدهم بیانگر آن است که انگیزه بر رفتار شهروندی کارکنان بانک ملی تأثیر دارد. ایجاد انگیزه در کارکنان یکی از بزرگ‌ترین دغدغه‌های مدیران و تصمیم‌گیرندگان ارشد سازمان‌ها است. داشتن کارکنانی با انگیزه و پرتلاش، در بلندمدت به بهره‌وری بهتر و در نهایت به سوددهی بیش‌تر مجموعه کمک می‌کند. واقعیت این است که کارکنان از قبل، انگیزه کافی برای کار دارند، اما مدیریت رفتار سازمانی باید تصمیم بگیرد چگونه از این انگیزه موجود برای دستیابی به اهداف کاری

خود استفاده کند. یافته‌های Hermanto & Srimulyani (2022) و Mazarei & Sabet (2024) با نتایج به‌دست‌آمده در این تحقیق همسو است.

آزمون فرضیه سیزدهم بیانگر آن است که مهارت‌های اجتماعی بر رفتار شهروندی کارکنان بانک ملی تأثیر دارد. داشتن مهارت‌های اجتماعی به کارکنان کمک می‌کند در موقعیت‌های اجتماعی سخت یا جدید دچار اضطراب نشوند. این مهارت‌ها تا زمانی که با زمینه فرهنگی سازمان سازگار باشند می‌توانند ارتباطات عاطفی، حل مسائل و روابط کارکنان را با دیگران تسهیل کنند. یافته‌های امید Kim & Ham (2024) و Kumari, Abbas, Hwang & Cioca (2024) با نتایج به‌دست‌آمده در این تحقیق همسو است.

آزمون فرضیه چهاردهم بیانگر آن است که خودتنظیمی بر رفتار شهروندی کارکنان بانک ملی تأثیر دارد. خودتنظیمی باعث می‌شود که کارکنان روی رفتار خودکنترل داشته باشند و این کنترل می‌تواند بر روابط بین فردی کارکنان تأثیرات مثبتی داشته‌باشد، زیرا این امکان را به آن‌ها می‌دهد که فردی با ویژگی‌های همدلی، قابل‌اعتماد و باملاحظه باشند. یافته‌های Akbari, Baharestan & Shaemi Barzaki (2024) با نتایج به‌دست‌آمده در این تحقیق همسو است.

آزمون فرضیه پانزدهم بیانگر آن است که خودآگاهی بر رفتار شهروندی کارکنان بانک ملی تأثیر دارد. مدیران خودآگاه علاوه بر فروتنی، دائماً به دنبال بهبود هستند. آن‌ها نقاط قوت، ضعف و سوگیری‌های پنهان خود را می‌شناسند و در قبال آن‌ها پاسخگو هستند و به‌طور مداوم برای بهبودی بازخورد می‌خواهند تا کارکنان نیز این رفتار را یاد بگیرند. یافته‌های Kazemi & Mehdinejad (2021) و Hermanto & Srimulyani (2022) با نتایج به‌دست‌آمده در این تحقیق همسو است.

اولین محدودیت این پژوهش، محدودیت در حجم نمونه کیفی است که تنها شامل ۱۵ نفر از اساتید و مدیران ارشد منابع انسانی در سازمان‌های دولتی می‌شود. این موضوع ممکن است باعث کاهش تعمیم‌پذیری یافته‌ها به سایر بخش‌ها یا سطوح سازمانی شود. برای جبران محدودیت‌های مذکور، پیشنهاد می‌شود تحقیقات آتی با نمونه‌های بزرگ‌تر و متنوع‌تر، شامل سطوح مختلف سازمانی و بخش‌های غیردولتی انجام شود تا دامنه تعمیم یافته‌ها افزایش یابد. یکی دیگر از محدودیت‌های مهم این پژوهش، تمرکز صرف بر سازمان‌های دولتی است که ممکن است ویژگی‌ها و فرهنگ سازمانی متفاوتی نسبت به بخش خصوصی یا سایر نهادها داشته باشند؛ بنابراین نتایج ممکن است در سایر زمینه‌ها به‌طور کامل قابل تعمیم نباشد. برای آینده، توصیه می‌شود پژوهش‌هایی انجام شود که علاوه بر سازمان‌های دولتی، بخش‌های خصوصی و سازمان‌های غیردولتی را نیز پوشش دهند تا تفاوت‌ها و شباهت‌های فرهنگی و رفتاری در سازمان‌های مختلف شناسایی شود.

بر اساس یافته‌های تحقیق، پیشنهادها زیر ارائه می‌شود:

به مدیران شعب بانک ملی در تهران پیشنهاد می‌شود برای آن‌که بتوانند احساسات کارکنان را درک کنند، تا حد ممکن رودررو صحبت کنند و عادت به ارسال ایمیل به همکارانی که در نزدیکی‌شان هستند را ترک کنند همچنین مدیران باید زمانی را برای هر کارمند، به‌صورت جداگانه، برای گفتگو درباره مسائل کاری در نظر بگیرند.

به مدیران شعب بانک ملی در تهران پیشنهاد می‌شود نسبت به پرداخت حقوق و مزایای مادی بر اساس مهارت، شیوه انجام کار و حرفه‌ای بودن حساسیت بیشتری از خود نشان دهند. همچنین مدیران اقداماتی مثل ایجاد محیط خوشایند، داشتن برنامه کاری انعطاف‌پذیر، ایجاد وقفه برای استراحت و ارائه مزایایی که نیازهای روزانه کارکنان را تأمین کنند تا آن‌ها را نسبت به تحقق اهداف سازمانی متعهد سازند.

به مدیران شعب بانک ملی در تهران پیشنهاد می‌شود هم امنیت شغلی را برای کارمندان فراهم کنند و هم، فرصت‌های مداوم آموزش و توسعه را برای کارمندان فراهم نمایند تا همکاری بلندمدتی را بین سازمان و نیروی انسانی به وجود آورند.

همچنین مدیران می‌توانند با آموزش و اقدامات توسعه شغلی زمینه‌ساز ایجاد هم‌افزایی در گروه برای رسیدن به اهداف جمعی شوند.

این تحقیق با بهره‌گیری از روش آمیخته کیفی-کمی، نوآوری قابل توجهی در حوزه بررسی هوش هیجانی، عدالت سازمانی، تعهد و رفتار شهروندی سازمانی ارائه می‌دهد. ترکیب دو رویکرد کیفی و کمی در این پژوهش، امکان درک عمیق‌تر و جامع‌تری از مفاهیم و روابط پیچیده میان متغیرها را فراهم ساخته است. در بخش کیفی، استخراج کدها و مضامین اصلی از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان، شناخت دقیق‌تری از ابعاد مختلف هوش هیجانی و عدالت سازمانی به‌دست‌آمده که در تحلیل‌های کمی مورد آزمون قرار گرفته است. این تلفیق روش‌ها علاوه بر افزایش اعتبار یافته‌ها، به پژوهشگران امکان می‌دهد تا هم جنبه‌های تجربی و هم مفهومی پدیده‌های سازمانی را به‌صورت هم‌زمان و متوازن بررسی کنند.

سهم دانش‌افزایی این پژوهش در گسترش فهم مفهومی و کاربردی تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در بستر هوش هیجانی و عدالت سازمانی است. استفاده از روش آمیخته، نه تنها به تعمیق دانش موجود کمک کرده بلکه چارچوبی کارآمد برای مطالعات آینده فراهم ساخته است. یافته‌های کیفی در کنار نتایج کمی، راهنمایی‌های عملی و نظری ارزشمندی برای مدیران و پژوهشگران ارائه می‌دهد که می‌تواند به بهبود سیاست‌گذاری‌های منابع انسانی و ارتقاء فرهنگ سازمانی منجر شود. از این منظر، این تحقیق به‌عنوان پلی میان نظریه و عمل، نقش مؤثری در پیشبرد مطالعات مدیریت رفتار سازمانی ایفا می‌کند.

References

- Abdullah, H.O. and Al-Abrow, H. (2023), "Impact of perceived organisational justice, support and identity on workplace behaviour through job attitudes: verification in the role of LOC", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 31 No. 6, pp. 2645-2664. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2022-3099>
- Akbari P, Baharestan O, & Shaemi Barzaki, A (2024). Analysis of the effect of emotional intelligence and organizational citizenship behavior on organizational conflicts: A case study. *Management and Development Process*; 26 (4): 100-73. [In Persian]
- Bamshadfar, S, Amrollahi-Bioui, N, & Shaker Ardakani, M. (2021). Investigating the mediating role of organizational commitment in the relationship between Islamic work ethics and happiness in the workplace with job performance (Case study: Yazd Province Industry, Mining and Trade Organization). *Bi-Quarterly Journal of Psychological Research in Management*, 7(1), 112-144.dio: 20.1001.1.24764833.1400.7.1.4.5. [In Persian]
- Chakkaravarthy, M., & Bhaumik, A. (2025). Impact of Emotional Intelligence and Leadership Styles on Employees' Job Performance: A Review Paper. *Journal of Multidisciplinary Research for SMET (JMR-SMET)*, 1(1), 40-57.
- Dehghani, A., & Shojaei, M (2024), A study titled: Investigating the relationship between emotional intelligence and organizational commitment with the mediating role of job satisfaction among physical education teachers of Shiraz city, *First National Conference on New Findings in Management, Psychology and Accounting*. <https://civilica.com/doc/1517895>. [In Persian]
- Hermanto, Y. B., & Srimulyani, V. A. (2022). The Effects of Organizational Justice on Employee Performance Using Dimension of Organizational Citizenship Behavior as Mediation. *Sustainability*, 14(20), 13322. <https://doi.org/10.3390/su142013322>

- Hosseinzadeh, A., & Javadizadeh, M. (2021), Investigating the Effect of Emotional Intelligence on Citizenship Behavior with the Moderating Role of Organizational Justice (Case Study: Employees of Government Offices in Torbat Heydariyeh County), Fourth International Conference on Knowledge and Technology of the Third Millennium of Economics, *Management and Accounting of Iran*. <https://civilica.com/doc/1236585>. [In Persian]
- Hussain, S., & Shahzad, K. (2022). Unpacking perceived organizational justice-organizational cynicism relationship: Moderating role of psychological capital. *Asia Pacific Management Review*, 27(1), 10-17. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.03.005>
- Iqbal, J., & Parray, Z. A. (2025). Striking the balance: unraveling the influence of organizational culture on organization citizenship behavior with corporate social responsibility as the bridge. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(6), 2091-2112.
- Kakavand, M., & Rezaei, A. (2022). The effect of emotional intelligence on the educational progress of agricultural students at Razi University. *Agricultural Education Management Research*, 13(56), 73-90. <https://doi.org/10.22092/jae.2021.354360.1822>. [In Persian]
- Kazemi, Y., & Mehdinejad, V. (2021), The relationship between emotional intelligence, self-control and organizational commitment of managers. *Journal of Management and Development Process*, Volume 24, Issue 4. [In Persian]
- Kim, J. R., & Ham, H. (2024). The Effect of Organizational Fairness of Social Welfare Officials on Organizational Commitment: Mediating effect of organizational support recognition. *Journal of Digital Convergence*, 19(2), 183-193. DOI: [10.14400/JDC.2021.19.2.183](https://doi.org/10.14400/JDC.2021.19.2.183)
- Kumari, K., Abbas, J., Hwang, J., & Cioca, L. I. (2024). Does servant leadership promote emotional intelligence and organizational citizenship behavior among employees? A structural analysis. *Sustainability*, 14(9), 5231. <https://doi.org/10.3390/su14095231>
- Li, Y., & Xie, W. (2022). Linking change-oriented organizational citizenship behavior to turnover intention: Effects of servant leadership and career commitment. *Public Personnel Management*, 51(1), 3-23. <https://doi.org/10.1177/0091026020985907>
- MacCann, C., Jiang, Y., Brown, L. E., Double, K. S., Bucich, M., & Minbashian, A. (2020). Emotional intelligence predicts academic performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 146(2), 150. DOI: [10.1037/bul0000219](https://doi.org/10.1037/bul0000219)
- Mahbub, A., & Barhate, B. (2025). Emotional intelligence at the workplace: Why is it crucial for employees. *International Journal of Business, Economics and Management*, 12(2), 17-27.
- Mazarei, N., & Sabet, A. (2021). Investigating the relationship between organizational citizenship behavior and competitive advantage based on the mediating role of knowledge sharing. *Specialized Quarterly Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 4(13), 13-23. [In Persian]
- Michael, A. R., Maria, G. M., George, H. J., Jayacyril, C. M., & Parayitam, S. (2025). Employee commitment and cognitive engagement as moderators in the relationship between quality of work life and work life balance: A conditional moderated moderated-mediation model. *Global Business and Organizational Excellence*, 44(4), 94-118.
- Moazami, Mo, Ahmadi-Tabar, F, Kavsi, E, & Ameri-Shahrabi, M. (2021). Presenting a qualitative model for promoting employee organizational commitment and its validation at Farhangian University of Tehran. *Educational Management Research*, 12(47), 127-140. <https://sanad.iau.ir/Journal/jearq/Article/1113006>. [In Persian]



- Nguyen, T. T., Tieu, V. T., Nguyen, T. K. B., & Bui, T. N. (2025). Impacts of Perceived Justice and Emotional Intelligence on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *VNU JOURNAL OF ECONOMICS AND BUSINESS*, 2(2).
- Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 80, 295-306. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536>
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2025). Effect of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on organizational citizenship behavior. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 9(1), 61-69. DOI:[10.35314/inovbiz.v9i1.1801](https://doi.org/10.35314/inovbiz.v9i1.1801)
- Riadi, F., Riani, D., Sunarsi, D., & Munna, A. S. (2025). Islamic work ethics-based organizational citizenship behavior to improve the job satisfaction and organizational commitment of higher education lecturers in Indonesia. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 17-28.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (2004). *Emotional intelligence*. Dude publishing. [Emotional Intelligence: Key Readings on the Mayer and Salovey Model - Google Books](https://books.google.com/books?id=Emotional-Intelligence-Key-Readings-on-the-Mayer-and-Salovey-Model)
- Sembiring, N., Nimran, U., Astuti, E.S. and Utami, H.N. (2020), "The effects of emotional intelligence and organizational justice on job satisfaction, caring climate, and criminal investigation officers' performance", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 28 No. 5, pp. 1113-1130. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2019-1908>
- Sumardjo, M., & Supriadi, Y. N. (2023). Perceived Organizational Commitment Mediates the Effect of Perceived Organizational Support and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior. *Quality-Access to Success*, 24(192), 376-384. DOI:[10.47750/QAS/24.192.45](https://doi.org/10.47750/QAS/24.192.45)
- Tajnia, J, Henry, H, & Amirtash, A. M. (2021). Structural relationships between organizational indifference, organizational virtue, organizational justice and quality of work life of employees of the General Sports and Youth Departments of the Northwestern provinces of Iran. Quarterly Scientific - *Research Journal of Organizational Behavior Management Studies in Sports*, 8(1), 135-148. <https://doi.org/10.30473/fmss.2021.59940.2319>. [In Persian]
- Vega, A., Cabello, R., Megías-Robles, A., Gómez-Leal, R., & Fernandez-Berrocal, P. (2022). Emotional intelligence and aggressive behaviors in adolescents: A systematic review and meta-analysis. *Trauma, Violence, & Abuse*, 23(4), 1173-1183. DOI: [10.1177/1524838021991296](https://doi.org/10.1177/1524838021991296)
- Zhou, Q., & Shi, X. (2025). How does platform leadership promote employee commitment to digital transformation?—A moderated serial mediation model from the stress perspective. *International Journal of Information Management*, 83, 102900.