



## بررسی رابطه تعهد سازمانی با هوش هیجانی با رویکرد تفکر استراتژیک

محمود محمدی

استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، گروه مدیریت، تهران

مهدی مرتضوی

استادیار مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، گروه مدیریت، تهران

حسین اسدی (نویسنده مسؤل)

Email: Hssn\_asadi@yahoo.com

کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران

الهام واحدی

گروه مدیریت اجرایی، البرز، قزوین

تاریخ دریافت: ۹۲/۳/۲۱ \* تاریخ پذیرش: ۹۲/۸/۱۵

### چکیده

امروزه تفکر استراتژیک به عنوان یک عنصر بسیار مهم و ارزشمند در مدیریت‌های کلان در سازمانها و سیستم‌های کسب و کار مطرح می‌باشد. از دیدگاه کلی، تفکر استراتژیک یک بصیرت و فهم از وضعیت موجود و بهره‌برداری از فرصت‌ها است. مدیرانی که مجهز به قابلیت تفکر استراتژیک هستند قادرند سایر کارکنان را به یافتن راهکارهای خلاقانه برای موفقیت سازمان ترغیب کنند. از طرفی تعهد سازمانی یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که بر بهره‌مندی از حداکثر توانایی کارکنان و در نتیجه موفقیت سازمان تأثیرگذار می‌باشد. مرور ادبیات موضوعی در این زمینه نشان می‌دهد که در تحقیقات گوناگون، بیشتر بر جنبه‌های شناختی عملکرد کارکنان تأکید شده و متأسفانه تأثیر ابعاد هیجانی در تحقیقات رفتار سازمانی به طور وسیعی نادیده گرفته شده است؛ به طوری که توجه به متغیرهای هیجانی می‌تواند اختلاف نتایج اولیه در موضوعات رفتاری را تشریح کند. از این رو، مطالعه حاضر، که یک تحقیق توصیفی-پیمایشی و کاربردی است، کوشیده است از طریق آزمون معادلات ساختاری، میزان تأثیر هوش هیجانی را که شامل خودآگاهی، خودمدیریتی، آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط است بر تعهد سازمانی که شامل تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد مستمر می‌باشد، سنجیده و سپس با بررسی نقش تعدیلگری متغیر تفکر استراتژیک بر این رابطه، بر شواهد تجربی موجود بیافزاید. داده‌های مورد نیاز جهت سنجش مدل پژوهش با بکارگیری پرسشنامه استاندارد و از طریق جامعه آماری که شامل کارکنان سطوح مختلف یک سازمان می‌باشد، گردآوری شد. جهت تحلیل فرضیات پژوهش از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری و همبستگی پیرسون و رگرسیون سلسله مراتبی بهره گرفته شد. نتایج بدست‌آمده از پژوهش حاضر، نشان‌دهنده نقش تعدیلگری تفکر استراتژیک بر ارتباط میان متغیرهای هوش هیجانی و تعهد سازمانی می‌باشد. همچنین شاخص‌های برازندگی بدست‌آمده برای مدل مفهومی پژوهش، از اعتبار بالای مدل در تبیین روابط میان متغیرها و مؤلفه‌های کلیدی حکایت می‌کند.

**کلمات کلیدی:** تفکر استراتژیک، تعهد سازمانی، هوش هیجانی، مدل‌یابی معادلات ساختاری.

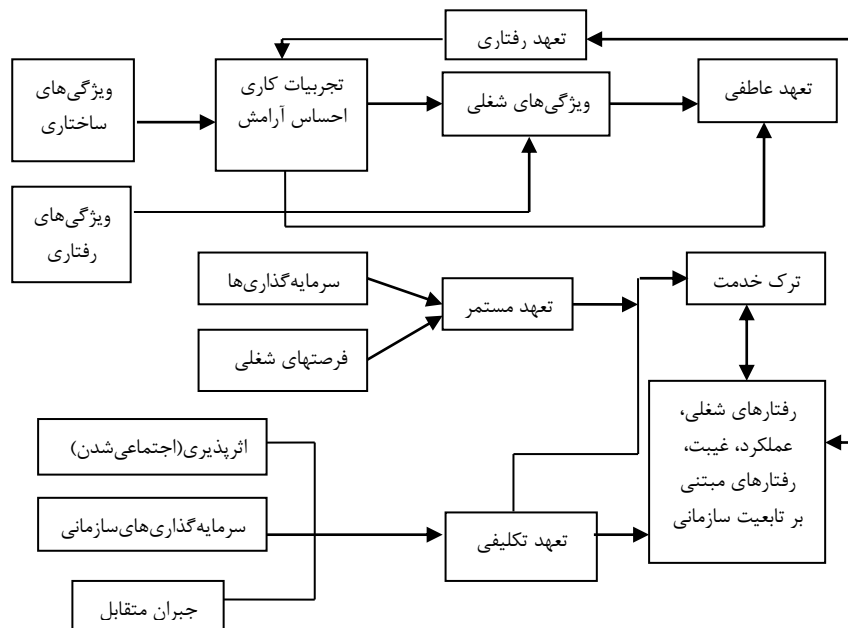
## ۱- مقدمه

موضوع تفکر استراتژیک در بیش از یک دهه گذشته در حوزه مدیریت استراتژیک بسیار مورد توجه بوده و در تحقیقات بسیاری به اهمیت دارا بودن قابلیت تفکر استراتژیک برای مدیران اشاره شده است. تفکر استراتژیک به عنوان یکی از دو قابلیت اصلی رهبران دارای عملکرد برجسته بر شمرده شده است (Collins, 2000). از دیدگاه مینتزبرگ، تقویت تفکر استراتژیک، به تدوین استراتژی‌های بهتر منجر می‌شود. او معتقد است مدیرانی که مجهز به قابلیت تفکر استراتژیک هستند قادرند، سایر کارکنان را به یافتن راهکارهای خلاقانه برای موفقیت سازمان ترغیب کنند (Mintzberg, 1994). آنها سازمان را آن‌گونه که باید باشد می‌بینند نه آن‌گونه که هست (Nasehi Far, 2008). در کنار آن، تغییر و تحولات عصر حاضر و ورود سازمانها به «اقتصاد دانش‌محور»، نیروی انسانی نسبت به سایر منابع سازمان از اهمیت خاصی برخوردار شده است (Roepki, 2000). در واقع سرمایه انسانی، حیاتی‌ترین عنصر راهبردی و اساسی‌ترین راه برای افزایش اثربخشی و کارایی می‌باشد و برای موفقیت سازمان عنصری ضروری است (Brown, 2003). کارکنان دارای تعهد بالا احتمالاً مشتاق هستند به خاطر سازمان تلاش بیشتری انجام دهند. نیروی انسانی متعهد به اهداف و ارزشهای سازمان، نه تنها عاملی برای برتری یک سازمان نسبت به سازمان دیگر است، بلکه مزیت رقابتی پایداری برای بسیاری از سازمانها تلقی می‌شود (Woolridge, 2000). یکی از راههای افزایش و بهبود تعهد سازمانی، هوش هیجانی است که هر سازمانی باید آن را مورد سنجش قرار دهد و براساس راهبردهای منابع انسانی و با بهره‌گیری از ابزارهای موثری همچون آموزش، موجب بهبود توانمندی‌های هوش هیجانی در کارکنان شود. بدیهی است که نتیجه این امر، افزایش تعهد و بهبود عملکرد سازمانی را در پی خواهد داشت. لذا با توجه به اهمیت تفکر استراتژیک در سازمانهای امروزی و تأثیر تقویت تفکر استراتژیک و مؤلفه‌های آن در افزایش بهره‌وری و پیشرفت سازمانها با در نظر گرفتن سایر عوامل همچون تعهد و هوش هیجانی کارکنان، هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی رابطه تعهد سازمانی با هوش هیجانی و نقش تعدیلگری عامل تفکر استراتژیک در کارکنان سازمان می‌باشد. در قسمت بعدی به مبانی نظری و ادبیات پژوهش تفکر استراتژیک، تعهد سازمانی و هوش هیجانی اشاره می‌شود.

در ادبیات مدیریت استراتژیک، تعاریف متعددی برای بیان مفهوم تفکر استراتژیک وجود دارد. برخی از نویسندگان، مفهوم تفکر استراتژیک را برای مفاهیم دیگری چون برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک به کار برده‌اند. به عنوان مثال ویلسون بیان می‌دارد: «تلاش برای بهبود، نهاد برنامه‌ریزی استراتژیک را آن چنان تغییر داده است که شایسته است تا به آن مدیریت استراتژیک یا تفکر استراتژیک اطلاق شود» (Wilson, 1994). تفکر استراتژیک، فرایندی خلاقانه و واگرا بوده و با چشم‌انداز و دورنمای طراحی شده توسط رهبران سازمان مرتبط است. این امر مستلزم فراتر رفتن اندیشه مدیران از عملیات روزمره با هدف تمرکز بر قصد و نیت استراتژیک بلندمدت مورد نظر برای کسب و کار است. تفکر استراتژیک فعالیت‌هایی چون گردآوری اطلاعات، تحلیل و بحث و تبادل نظر در خصوص شرایط حاکم بر سازمان (Early, 2006) و در شرکت‌های دارای فعالیت‌های متنوع، پاسخگویی به سؤالهای اساسی در مورد پورتفوی سازمان را شامل می‌شود (Nadler, 2004). آبراهام، تفکر استراتژیک را شناسایی استراتژی‌های قابل اطمینان و یا مدل‌های کسب و کاری می‌داند که به خلق ارزش برای مشتری منجر شوند. او معتقد است جستجو برای یافتن گزینه‌های استراتژیک مناسب، که معمولاً به عنوان بخشی از فرایند مدیریت استراتژیک انجام می‌گیرد، در واقع نتیجه عملی تفکر استراتژیک است (Abraham, 2005). گرتس نیز نقش تفکر استراتژیک را تلاش برای نوآوری و تجسم آینده‌ای جدید و بسیار متفاوت برای سازمان می‌داند که ممکن است منجر به تعریف مجدد استراتژی‌های اصلی و یا حتی صنعتی که شرکت در آن فعالیت می‌کند، شود (Fiona, 2002). این فرایند تجزیه و تحلیل موقعیت و همچنین ترکیب خلاقانه نتایج تحلیل در قالب یک برنامه استراتژیک موفقیت‌آمیز را در بر می‌گیرد (Vaghefi, 1998).

تعهد سازمانی، نگرشی است که بیان می‌کند اعضای سازمان، به چه میزان خودشان را با سازمانی که در آن مشغول کار هستند، تعیین هویت می‌کنند و چقدر در آن درگیر هستند. وقتی که افراد تمایل دارند، در جهت موفقیت سازمان از خود، گذشت و فداکاری نشان دهند، تعهد سازمانی مفهوم پیدا می‌کند. تعهد به سازمان، صرفاً از عقیده یا باور افراد نشئت نمی‌گیرد بلکه به عمل آنها نیز بستگی دارد (Dyne & Ang, 1998). تعهد کارکنان برای موفقیت سازمانی معاصر ضروری است (Brown, 2003). کارکنان دارای

تعهد بالا احتمالاً مشتاق هستند به خاطر سازمان تلاش بیشتری انجام دهند. دل بستگی قوی فرد به سازمان، توانایی‌های انطباقی بهتر و پاسخ‌دهی بیشتر به تغییرات در تقاضاهای مشتری را امکان‌پذیر می‌سازد. همچنین باعث انطباق با فشارها و اضطراب‌های محیطی می‌شود. در بسیاری از سازمانها، کارکنان عامل عمده‌ای را تشکیل می‌دهند و اثربخشی، کارآمدی و عملکرد حرفه‌ای سازمان را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند. بنابراین برای عملکرد موفق، هر سازمانی علاقمند به افزایش کارکنانی است که به سازمان و اهداف آن متعهد هستند (Carmel, 2004). تعهدسازمانی مهم است چون کارکنان متعهد احتمال کمتری دارد که شغل خود را تغییر دهند و به احتمال زیاد سطح عملکرد بالاتری دارند (Stup, 2006). دو دیدگاه کلی که در خصوص تعهدسازمانی مطرح شده است شامل: الف) دیدگاه عاطفی (نگرشی): اولین دیدگاه، تعهدسازمانی را امری عاطفی یا نگرشی قلمداد می‌کند که تعهدعاطفی را می‌توان در این طبقه قرار داد. در این دیدگاه، افراد با سازمان تعیین هویت می‌کنند و بنابراین به ادامه عضویت در سازمان برای نیل به اهداف می‌پردازند (khaki, 1998). تعهد نگرشی یکی از مهمترین شاخص‌های پیش‌بینی‌کننده تعهد رفتاری می‌باشد. تعهد نگرشی حاکی از طرفداری کارمندان از سازمان، تمایل به عضویت و تمایل بسیار کمتر به ترک خدمت است (Sheikh and Bagherzadeh, 2005). ب) دیدگاه رفتاری: دومین دیدگاه از تحقیقات بیکر (backer, 1960) ناشی شده است که تعهد را به عنوان امری رفتاری در نظر می‌گیرد تا نگرشی. بر طبق این دیدگاه، افراد برای منافع بیشتر مثل مزایا و ارشدیت به سازمان وابسته می‌شوند تا احساسات و عواطف مطلوب نسبت به یک سازمان (Quoted Hussain, 2003). در دیدگاه نگرشی، تحقیقات عمدتاً به سمت شناسایی عوامل ایجادکننده تعهد و همچنین پیامدها و نتایج حاصل از تعهد جهت‌گیری پیدا کرده است. اما در دیدگاه رفتاری، تحقیقات ابتدا به شناسایی آثار چنین رفتاری بر تغییر نگرش متمرکز می‌باشند. باید خاطرنشان کرد که در مطالعه تعهدسازمانی، این دو دیدگاه را نباید رو در روی یکدیگر در نظر گرفت، بلکه در حقیقت شناخت صحیح فرایند تعلق و وابستگی به سازمان با بررسی همزمان تعهد نگرش و رفتاری حاصل خواهد شد (Iraqi, 1999). این دو دیدگاه در اصول کلی همسو می‌باشند، اما دیدگاه رفتاری، تصویر واضح‌تری از تعهدسازمانی در رفتار فرد ارائه می‌دهد، بنابراین با توجه به این دو دیدگاه، مدیران باید سعی نمایند بین رفتار کارمندان روابط پویایی را حاکم سازند که این امر نیازمند آموزش مداوم آنها برای کاهش مقاومت در برابر تغییر و تحولات لازم در سازمان است.



شکل شماره (۱): مدل سه بخشی تعهدسازمانی می‌یر و آلن (Allen and Meyer, 1991)

آموزش باعث پویاتر شدن نگرش‌ها و رفتارها شده و رفتار فرد را از حالت انجماد خارج می‌سازد ( Sheikh & Bagherzadeh, 2005). علاوه بر دو دیدگاه فوق، مدل سه بخشی تعهدسازمانی نیز مطرح است که توسط می‌یر و آلن (۱۹۹۱) ارائه شده است و از تمایز بین تعهد نگرشی و رفتاری فراتر می‌رود به طوری که محققین مذکور استدلال کرده‌اند؛ تعهد به عنوان یک حالت روانی حداقل دارای سه جزء قابل تفکیک است که نوعی تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه اشتغال در یک سازمان می‌باشد. همه تعاریف ارائه‌شده در زمینه تعهد دربرگیرنده این سه موضوع کلی می‌باشند؛ وابستگی عاطفی به سازمان، هزینه‌های متصوره ناشی از ترک سازمان، الزام و تکلیف به باقی‌ماندن در سازمان. هر یک از این موارد، به ترتیب تحت عنوان تعهدعاطفی، تعهدمستمر و تعهدهنجاری مورد بررسی قرار می‌گیرد. نقطه مشترک هر سه دیدگاه مذکور این است که تعهد یک حالت روانی است که اولاً روابط کارمند را با سازمان مشخص نموده، ثانیاً به طور ضمنی به تداوم یا قطع عضویت فرد در سازمان اشاره دارد. به علاوه، روشن است که ماهیت این حالت‌های روانی با هم متفاوت است. تعهدعاطفی بیانگر پیوستگی عاطفی کارمند و تعیین هویت وی با ارزش‌ها و اهداف سازمان و میزان درگیری وی با سازمان است. کارکنانی که دارای تعهدعاطفی قوی هستند عضویت خودشان را در سازمان حفظ نموده و به فعالیت در آن ادامه می‌دهند. تعهدمستمر بیانگر هزینه‌های ناشی از ترک سازمان می‌باشد و تعهدهنجاری بیانگر احساس دین و الزام به باقی‌ماندن در سازمان بوده و افرادی که این نوع تعهد در آنان وجود دارد، فکر می‌کنند که ادامه فعالیت در سازمان وظیفه آنان است و دینی است که بر گردن دارند و احساس آنان این است که باید در سازمان باقی بمانند. ارائه‌کنندگان این مدل معتقدند که بهتر است تعهدهای هنجاری، مستمر و عاطفی را با هم به عنوان ابزار تشکیل‌دهنده تعهد در نظر گرفت نه نوع خاص آن (Allen & Meyer, 1991). عوامل تعیین‌کننده هر یک از اجزاء مختلف تعهد و نیز پیامدهای آن در شکل (۱) نمایش داده شده است.

از طرف دیگر عوامل متعددی کارایی افراد را در سازمان تحت تأثیر قرار می‌دهد. یکی از مواردی که رفتار سازمانی هر فرد را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد، هوش هیجانی است. مفهوم هوش هیجانی برای نخستین بار در سال ۱۹۹۰ توسط پیترسالووی و جان مایر مطرح شد که بیان می‌دارد هوش هیجانی نوعی پردازش اطلاعات عاطفی است که شامل ارزیابی صحیح عواطف در خود و دیگران، ابراز مناسب عواطف و تنظیم سازگارانۀ عواطف است (Nasrollahpour, 2007). گلمن<sup>۱</sup> هوش هیجانی را آگاهی از هیجانات خود، برانگیختن خود، تشخیص و شناسایی عواطف دیگران و کنترل ارتباط با دیگران تعریف نموده است. البته او این تعریف را مورد تجدیدنظر قرار داد و مجموعه وسیعی از مهارت‌های دیگر چون خودآگاهی هیجانی، خودارزیابی دقیقی، خویششن‌داری، اعتمادبه‌نفس، سازگاری و... را به آن افزوده است (Ciarrochi et al., 2007). افراد دارای هوش هیجانی بالا در داشتن رضایت بیشتر از زندگی، بهره‌مندی از محیط خانوادگی و شریک شدن در احساسات اطرافیان نسبت به دیگران متفاوتند و معمولاً افرادی منظم، خونگرم، موفق، بانگیزه و خوش‌بین هستند (Salaski, 2002).

شواهد موجود نشان می‌دهند که هوش به تنهایی نشان‌دهنده موفقیت ما در زندگی و محیط کار نیست و عواطف، نقش کلیدی در موفقیت سازمانی بر عهده دارند (Suliman & Al-Shaikh, 2007). افراد هوشمند از نظر هیجانی می‌توانند اثربخشی را در تمام سطوح سازمانی گسترش دهند و نقش مهمی در کیفیت و اثربخشی تعامل اجتماعی با دیگران ایفاء نمایند (George, 2000). هوش هیجانی برای موفقیت شغلی ضروری است و شصت درصد (۶۰٪) عملکرد در تمام شغل‌ها را شامل می‌شود.

هوش هیجانی به تنهایی بزرگترین عامل برای پیش‌بینی عملکرد فرد در محیط کار و قویترین نیرو برای رهبری و موفقیت است (Bradbury & Greaves, 2007). به زعم دیگینز (Diggins, 2004) هوش هیجانی به افراد در زمینه آگاهی بیشتر از روش‌های بین فردی، شناسایی و مدیریت تأثیر عواطف بر تفکر و رفتار، توسعه توانایی تشخیص تحرکات اجتماعی در محیط کار و درک چگونگی مدیریت روابط و بهبود آنها کمک می‌نماید.

هوش هیجانی محصول دو مهارت اصلی قابلیت فردی و قابلیت اجتماعی است. خودآگاهی و خودمدیریتی به فرد برمی‌گردد و آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط، به رابطه فرد با دیگران بر می‌گردد (Bradbury & Greaves, 2007).

<sup>1</sup>Goleman

مایر و سالوی<sup>۲</sup>، هوش هیجانی را توانایی آگاهی از احساس خود و دیگران جهت تشخیص هر احساس و استفاده از این اطلاعات جهت هدایت تفکر و عملکرد خود می‌دانند و آن را به چهار عامل شناسایی هیجانات، استفاده از هیجانات، درک و فهم هیجانات و مدیریت یا اداره هیجانی تقسیم می‌کنند. از نظر آنها مهمترین جزء تشکیل‌دهنده هوش هیجانی که تشکیل سایر اجزاء را امکان‌پذیر می‌سازد، توانایی شناسایی و بیان صحیح هیجان‌ها است (Salovey & Grewal, 2005). به‌طور کلی، "توانمندی‌های هوش هیجانی"<sup>۳</sup> مدل گلن که در جدول (۱) ارائه شده است، در قالب چهار نوع توانایی عمومی و کلی به شرح زیر بیان می‌شوند:

۱. خودآگاهی: توانایی درک احساسات و نقاط قوت و ضعف خود
۲. خودمدیریتی: توانایی اداره حالات، تنش‌ها و قابلیت‌های درونی خود
۳. آگاهی اجتماعی: توانایی درک صحیح افراد و گروه‌ها
۴. مدیریت روابط: توانایی ایجاد عکس‌العمل‌های مطلوب در دیگران.
- ۵.

جدول شماره (۱): مدل توانمندی‌های عاطفی گلن (۲۰۰۱)

توانمندی‌ها	مولفه‌های هوش عاطفی
خودآگاهی	خودآگاهی عاطفی: شناسایی احساسات خود و درک تأثیر آنها خودارزیابی دقیق: شناخت نقاط قوت و محدودیت‌های خویش اعتماد به نفس: درک مناسب از ارزش‌ها و توانایی‌های فردی
توانمندی‌های فردی	خودکنترلی احساسی: مهار کردن هیجانات مخرب و تنش‌ها خلوص: نشان دادن صداقت، همبستگی و وفاداری سازگاری: انعطاف‌پذیری در برخورد با تغییرات وجدان: قبول مسئولیت عملکرد فردی نوآوری: تمایل به استفاده از فرصت‌ها خوش‌بینی: قابلیت دیدن نیمه پر لیوان
آگاهی اجتماعی	همدلی: درک عواطف دیگران، درک دیدگاه‌های آنها هوشیاری سازمانی: فهم روندهای عاطفی گروه و روابط قدرت خدمت‌محوری
توانمندی‌های اجتماعی	توسعه توانایی‌های دیگران: تقویت توانایی دیگران از طریق بازخورد رهبری القایی: هدایت و ایجاد انگیزه همراه با بینش قانع‌کننده برای دیگران تأثیر: به کار بردن تاکتیک‌های اثربخش برای مقابله‌سازی دیگران واکنش نسبت به تغییر: پیشگامی در تغییر مدیریت تعارض: برطرف کردن اختلاف نظرها کار گروهی و تشریک مساعی: کار کردن با افراد از طریق اهداف مشترک

از نظر گلن، توانمندی هیجانی عبارت است از توانایی اکتسابی بر مبنای هوش هیجانی که به عملکرد چشمگیر در کار میدانی منجر می‌شود. به عبارت دیگر، مقدار هوش هیجانی تعیین‌کننده توانایی بالقوه برای کسب مهارت‌های کاربردی است. به‌زعم وی، این مدل می‌تواند تفاوت‌های فردی در عملکرد افراد را که در محل کار وجود دارد، تشریح کند (Goleman, 2001).

تعدادی از مطالعات، ارتباط بین هوش هیجانی و برخی نگرش‌های کاری مانند تعهدشغلی، تعهدسازمانی و تعارض‌های کار خانواده را گزارش کرده‌اند (Quoted Salami, 2004). فروتن (۱۳۸۶) رابطه معنی‌داری بین هوش هیجانی با تعهدسازمانی و رضایت‌شغلی در کارمندان و مدیران بدست آورد به طوری که سطوح بالای هوش هیجانی با سطوح پایین‌تر استرس و سطوح بالای کنترل‌شغلی و تعهد همراه است. سلامی (۲۰۰۴) در تحقیق خود نشان داد دبیرانی که هوش هیجانی و خودکارآمدی بالایی داشتند، تعهد هیجانی بیشتری نسبت به سازمانشان گسترش می‌دادند و همچنین تعهد بیشتری به شغلشان داشتند. نتایج این مطالعه همچنین نشان داد که

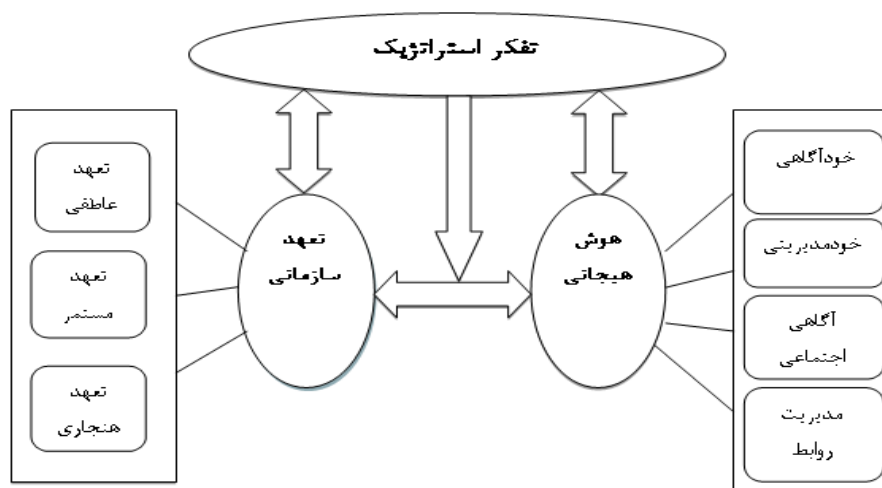
<sup>2</sup> Mayer & Salovey

<sup>3</sup> Emotional Intelligence Competencies

هوش هیجانی به طور منفی و معنی دار با تعارض کار خانواده ارتباط دارد. کارملی (۲۰۰۳) رابطه مثبت و معنی داری بین هوش هیجانی مدیران با وابستگی عاطفی آنها به سازمان و تعهد بیشتر نسبت به شغل گزارش کرد. کارسون و کارسون (Carlson & Carlson, 1998) رابطه بین هوش هیجانی با تعهدشغلی و سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی را بررسی کرد و در نهایت به این نتیجه رسید که رابطه مثبتی بین هوش هیجانی با تعهدشغلی وجود دارد اما بین هوش هیجانی و تعهدسازمانی رابطه وجود نداشت. بین دو نوع تعهدشغلی و سازمانی با رفتار شهروندی رابطه وجود داشت. استوار و خاتونی (۱۳۸۷)، در تحقیق خود به بررسی رابطه بین هوش هیجانی، رضایت شغلی و تعهدسازمانی در یک کارخانه پرداختند. نتایج تحقیق آنها نشان می دهد که بین متغیرهای هوش هیجانی و رضایت شغلی و همچنین هوش هیجانی و تعهدسازمانی رابطه ای معنی دار وجود دارد.

درباره تفکرات استراتژیک به نظر می رسد که این نوع تفکر، موضوع جدیدی است که طی سالهای اخیر در دنیا مورد پژوهش و بررسی قرار گرفته است و ما در نظر داریم تا در این تحقیق، نقش تعدیلگری تفکرات استراتژیک مدیران را بر رابطه هوش هیجانی و تعهدسازمانی، طبق فرضیه های تحقیق، بررسی کنیم. نوآوری پژوهش حاضر در بررسی نقش تعدیلگری تفکرات استراتژیک بر رابطه هوش هیجانی با تعهدسازمانی است؛ تا جایی که پژوهشگران اطلاع دارند تاکنون مطالعه ای در این خصوص و با این عنوان انجام نشده است. لذا در پژوهش حاضر، افزایش یا کاهش رابطه هوش هیجانی با تعهدسازمانی را با ورود یک متغیر به نام تفکرات استراتژیک بررسی می کنیم و نتیجه آن را به عنوان یافته پژوهش ارائه می نماییم. لذا اگر براساس این یافته به این نتیجه برسیم که ارتباط معنی داری بین تفکرات استراتژیک و هوش هیجانی وجود دارد می توانیم با تقویت تفکرات استراتژیک و مؤلفه های آن در مدیران، هوش هیجانی را در کارکنان افزایش داده و تأثیر مثبت بر عملکرد گروهها و به تبع آن در سازمان را شاهد باشیم.

جهت تبیین رابطه میان هوش هیجانی و تعهدسازمانی و نقش تعدیلگری تفکرات استراتژیک در این رابطه، در این بخش از پژوهش چارچوب مفهومی ارائه می شود. این چارچوب که اساس پژوهش حاضر را تشکیل می دهد مبتنی بر عناصر چهارگانه هوش هیجانی از دیدگاه آلن و میر (۱۹۹۱) و نیز مؤلفه های سه گانه تعهدسازمانی از دیدگاه گلن (۲۰۰۱) می باشد. شکل (۲)، چارچوب مفهومی پژوهش حاضر را نشان می دهد.



شکل شماره (۲): مدل مفهومی تحقیق

چارچوب مفهومی پژوهش که در شکل (۲) نشان داده شده است مبتنی بر فرضیاتی است که در زیر بیان می شود:

فرضیه اصلی: تفکرات استراتژیک در رابطه هوش هیجانی و تعهدسازمانی تأثیرگذار است.

فرضیه فرعی اول: بین هوش هیجانی و تعهدسازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

فرضیه فرعی دوم: بین تفکرات استراتژیک و تعهدسازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

فرضیه فرعی سوم: بین تفکرات استراتژیک و هوش هیجانی رابطه معنی داری وجود دارد.

## ۲- مواد و روشها

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی است، زیرا نتایج آن برای سازمانها قابل استفاده است و از لحاظ نحوه گردآوری دادهها از نوع توصیفی- پیمایشی<sup>۴</sup> می باشد زیرا آنچه را که هست توصیف و تفسیر می کنیم و به شرایط یا روابط موجود و فرایندهای جاری توجه داریم. پیمایشی از این رو که پژوهشگر به بررسی رفتار نمونه ای همگن می پردازد و برآیند اطلاعات گردآوری شده امکان قضاوت در مورد جامعه پژوهش را فراهم می سازد. در این پژوهش برای تحلیل دادهها و اطلاعات بدست آمده از روش مدل یابی معادلات ساختاری<sup>۵</sup> (SEM) و همبستگی پیرسون و رگرسیون سلسله مراتبی بهره گرفته می شود. جامعه آماری این پژوهش، کارکنان سطوح مختلف یک سازمان می باشد که تعداد آنها ۲۰۰ نفر است. روش نمونه گیری در این تحقیق روش نمونه گیری تصادفی ساده است. در این تحقیق برای محاسبه حجم نمونه از فرمول کوکران به صورت زیر استفاده می شود:

$$n = \frac{NZ^2pq}{Nd^2 + z^2pq} = 127$$

n: حجم نمونه

N: تعداد اعضا جامعه آماری که در پژوهش فوق ۲۰۰ نفر است.

P: درصد توزیع صفت در جامعه = ۰/۵

q: درصد فاقد صفت در جامعه = ۰/۵

d: مقدار خطا می باشد که در تحقیق فوق همانند سایر تحقیقات علوم اجتماعی، ۰/۰۵ در نظر گرفته شده است.

Z: سطح اطمینان که در پژوهش فوق ۱/۹۶ است.

با توجه به فرمول، حداقل نمونه لازم برای انجام این تحقیق ۱۲۷ نفر می باشد.

در این پژوهش برای جمع آوری اطلاعات از روش های میدانی و از ابزار پرسشنامه ای استفاده می شود، برای جوابها، طیف پنج تایی لیکرت (کاملاً موافقم، موافقم، بی نظرم، مخالفم، کاملاً مخالفم) در نظر گرفته شده است. در قسمت بعدی ابزار اندازه گیری پژوهش از لحاظ روایی<sup>۶</sup> و پایایی<sup>۷</sup> بررسی می شود.

در پژوهش حاضر از پرسشنامه استاندارد استفاده شده است. همچنین با بهره گیری از روایی صوری، به منظور اطمینان از اینکه آیا پرسشنامه تحقیق واقعاً همان خصیصه های مورد نظر را اندازه گیری می کند یا خیر، پس از تهیه، پرسشنامه به تعدادی از اساتید و صاحب نظران ارائه و از آنها خواسته شد تا پس از مطالعه پرسشنامه، نظر خود را در رابطه با نوع سؤالها، تعداد سؤالها، و همبستگی سؤالهای موجود در پرسشنامه در مقایسه با اهداف و فرضیه های تحقیق ابراز دارند. پس از جمع آوری نظرات، تغییراتی در پرسشنامه ایجاد شد و بدین صورت، روایی پرسشنامه تحقیق مورد تأیید و اطمینان قرار گرفت.

همچنین به منظور اندازه گیری پایایی از روش آلفای کرونباخ و با استفاده از نرم افزار SPSS انجام گرفت. بدین منظور، یک نمونه اولیه شامل ۲۰ پرسشنامه جمع آوری و سپس با استفاده از داده های بدست آمده از این پرسشنامه ها و نرم افزار SPSS، محاسبه صورت گرفت. نتایج ضریب آلفای بدست آمده بالای ۰/۷، گواه بر پایایی سؤالهای پرسشنامه تحقیق می باشد. نتایج این تحلیل در جدول (۲) نشان داده شده است.

<sup>4</sup> Descriptive- Survey

<sup>5</sup> Structural Equation Modeling

<sup>6</sup> Validity

<sup>7</sup> Reliability

جدول شماره (۲): نتیجه بررسی پایایی پرسشنامه پژوهش

متغیر	ابعاد	شماره سؤاها	ضریب آلفای کرونباخ
تهد عاطفی	تهد عاطفی	سؤاها ۱-۸	۰/۹۴۰
	تهد مستمر	سؤاها ۹-۱۶	۰/۹۳۵
	تهد هنجاری	سؤاها ۱۷-۲۴	۰/۹۶۱
ضریب آلفای کرونباخ کل ابعاد تهد سازمانی			
خود آگاهی	خود آگاهی	سؤاها ۱-۱۰	۰/۹۳۰
	خود مدیریتی	سؤاها ۱-۲۲	۰/۹۶۰
	آگاهی اجتماعی	سؤاها ۲۳-۴۴	۰/۹۶۱
مدیریت روابط	مدیریت روابط	سؤاها ۴۵-۶۶	۰/۹۶۴
	مدیریت روابط	سؤاها ۶۷-۹۰	۰/۹۷۵
	ضریب آلفای کرونباخ کل ابعاد هوش هیجانی		۰/۹۷۸
ضریب آلفای کرونباخ کل متغیرها			
			۰/۴۷۹

در این پژوهش، جهت تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده از دو نرم افزار SPSS و LISREL به تناسب بصورت زیر جهت بررسی نرمال بودن متغیرها، بررسی همبستگی بین متغیرها و برازش مدل استفاده می‌شود.

برای بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش از این آزمون استفاده می‌کنیم. جدول (۳)، نتایج را به خوبی نشان می‌دهد.

$H_0$ : متغیر مربوطه نرمال است.

$H_1$ : متغیر مربوطه نرمال نیست.

جدول شماره (۳): بررسی وضعیت نرمال بودن متغیرهای پژوهش

متغیر	هوش هیجانی	تفکر استراتژیک	تهد سازمان
حجم نمونه	۱۲۸	۱۲۸	۱۲۸
پارامترهای توزیع میانگین	۳/۱۲	۳/۰۶	۳/۰۵
نرمال	انحراف معیار	۰/۵۱	۰/۶۳
آماره آزمون کولموگروف-اسمیرنف	۰/۷۵	۰/۴۲	۰/۴۸
سطح معنی داری آزمون	۰/۶۱	۰/۹۹	۰/۹۷
نتیجه آزمون	نرمال است	نرمال است	نرمال است

هر کجا که عدد معنی داری آزمون بزرگتر از سطح معنی داری در نظر گرفته شده (۰/۰۵) باشد فرض صفر پذیرفته می‌شود. براساس نتایج این آزمون، همگی متغیرهای پژوهش دارای توزیع نرمال هستند و در ادامه از آزمونهای با فرض نرمال برای تأیید یا رد فرضیه‌ها استفاده می‌کنیم.

تحلیل همبستگی، ابزاری آماری برای تعیین نوع و شدت رابطه میان دو متغیر است. در این راستا، ضریب همبستگی، یکی از معیارهای مورد استفاده در تعیین همبستگی میان دو متغیر است. ضریب همبستگی پیرسون روشی پارامتری است و برای داده‌هایی با توزیع نرمال یا تعداد داده‌های زیاد به کار می‌رود. این ضریب همبستگی، بر اساس داده‌های اصلی محاسبه می‌شود. از آنجا که داده‌های مورد استفاده در این پژوهش دارای توزیع نرمال است، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده و معنی داری آن، مورد آزمون قرار گرفته است. مفهوم معنی داری ضریب همبستگی این است که آیا همبستگی به دست آمده بین دو متغیر را می‌توان تصادفی دانست یا واقعاً میان دو متغیر، همبستگی وجود دارد.



الف: فرضیه فرعی اول: « بین هوش هیجانی و تعهدسازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.»

$H_0$  = بین هوش هیجانی و تعهدسازمانی رابطه معنی داری وجود ندارد.

$H_1$  = بین هوش هیجانی و تعهدسازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول شماره (۴): خروجی ضریب همبستگی بین هوش هیجانی و تعهدسازمانی

متغیرهای مورد بررسی	تعداد نمونه	ضریب همبستگی	(Sig) دو طرفه سطح معناداری	نتیجه آزمون
هوش هیجانی و تعهدسازمانی	۱۲۸	۰/۵۷۵**	۰/۰۰۰	تأیید فرض $H_1$

با توجه به جدول (۴)، همان گونه که مشاهده می شود، Sig آزمون برابر مقدار (۰/۰۰) می باشد که کمتر از مقدار (۰/۰۵) است. لذا فرض صفر ( $H_0$ ) آماری مبنی بر عدم ارتباط دو متغیر هوش هیجانی و تعهدسازمانی رد می شود. بنابراین میان دو متغیر هوش هیجانی و تعهدسازمانی ارتباط معنی داری وجود دارد. بنابراین فرضیه فرعی اول پژوهش پذیرفته می شود. از طرفی با توجه به ضریب همبستگی که برابر (۰/۵۷۵) می باشد چون این مقدار در بازه (۰/۵ - ۰/۷۵) قرار دارد این دو متغیر همبستگی مستقیم شدیدی با یکدیگر دارند.

ب: فرضیه فرعی دوم: « بین تفکر استراتژیک و تعهدسازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.»

$H_0$  = بین تفکر استراتژیک و تعهدسازمانی رابطه معنی داری وجود ندارد.

$H_1$  = بین تفکر استراتژیک و تعهدسازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول شماره (۵): خروجی ضریب همبستگی بین تفکر استراتژیک و تعهدسازمانی

متغیرهای مورد بررسی	تعداد نمونه	ضریب همبستگی	(Sig) دو طرفه سطح معناداری	نتیجه آزمون
تفکر استراتژیک و تعهدسازمانی	۱۲۸	۰/۷۱۰***	۰/۰۰۰	تأیید فرض $H_1$

با توجه به جدول (۵) همان گونه که مشاهده می گردد، Sig آزمون برابر مقدار (۰/۰۰) می باشد که کمتر از مقدار (۰/۰۵) است. لذا فرض صفر ( $H_0$ ) آماری مبنی بر عدم ارتباط دو متغیر تفکر استراتژیک و تعهدسازمانی رد می شود. بنابراین میان دو متغیر تفکر استراتژیک و تعهدسازمانی ارتباط معنی داری وجود دارد. بنابراین فرضیه فرعی دوم پژوهش پذیرفته می شود. از طرفی با توجه به ضریب همبستگی که برابر (۰/۷۱۰) می باشد چون این مقدار در بازه (۰/۵ - ۰/۷۵) قرار دارد این دو متغیر همبستگی مستقیم شدیدی با یکدیگر دارند.

ج. فرضیه فرعی سوم: « بین تفکر استراتژیک و هوش هیجانی رابطه معنی داری وجود دارد.»

$H_0$  = بین تفکر استراتژیک و هوش هیجانی رابطه معنی داری وجود ندارد.

$H_1$  = بین تفکر استراتژیک و هوش هیجانی رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول شماره (۶): خروجی ضریب همبستگی بین تفکر استراتژیک و هوش هیجانی

متغیرهای مورد بررسی	تعداد نمونه	ضریب همبستگی	(Sig) دو طرفه سطح معناداری	نتیجه آزمون
تفکر استراتژیک و هوش هیجانی	۱۲۸	۰/۴۹۵***	۰/۰۰۰	تأیید فرض $H_1$

با توجه به جدول (۶) همان گونه که مشاهده می گردد، Sig آزمون برابر مقدار (۰/۰۰) می باشد که کمتر از مقدار (۰/۰۵) است. لذا فرض صفر ( $H_0$ ) آماری مبنی بر عدم ارتباط دو متغیر تفکر استراتژیک و هوش هیجانی رد می شود. بنابراین میان دو متغیر تفکر استراتژیک و هوش هیجانی ارتباط معنی داری وجود دارد. بنابراین فرضیه فرعی سوم پژوهش پذیرفته می شود. از طرفی

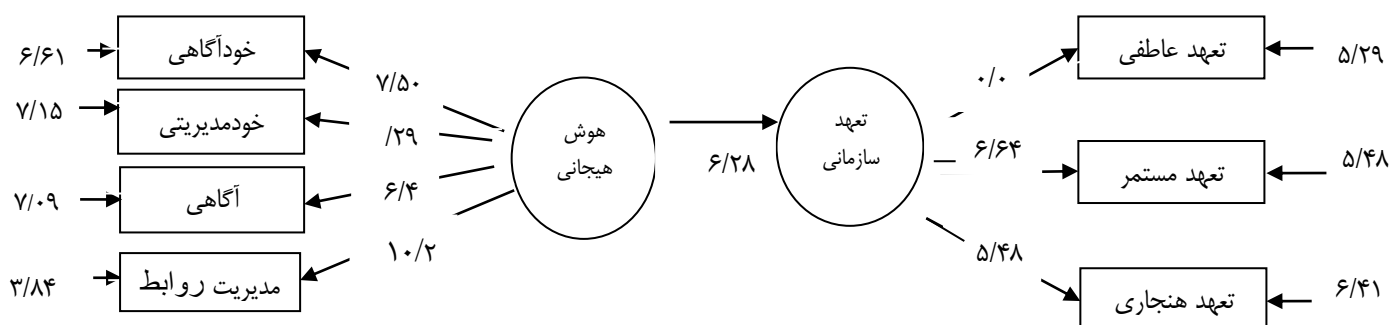
باتوجه به ضریب همبستگی که برابر (۰/۴۹۵) می باشد چون این مقدار در بازه (۰/۵ - ۰/۲۵) قرار دارد این دو متغیر همبستگی مستقیم نسبتاً قوی با یکدیگر دارند.

فرضیه اصلی پژوهش: «تفکر استراتژیک بر رابطه هوش هیجانی و تعهد سازمانی تأثیر گذار می باشد.»

$H_0$  = تفکر استراتژیک بر رابطه هوش هیجانی و تعهد سازمانی تأثیر گذار نمی باشد.

$H_1$  = تفکر استراتژیک بر رابطه هوش هیجانی و تعهد سازمانی تأثیر گذار می باشد.

به منظور بررسی فرضیه اصلی؛ ابتدا با استفاده از معادلات ساختاری به بررسی ارتباط و تأثیر گذاری متغیر هوش هیجانی بر تعهد سازمانی پرداخته شد. شکل (۳) اعداد معنی داری مدل ساختاری را نشان می دهد.



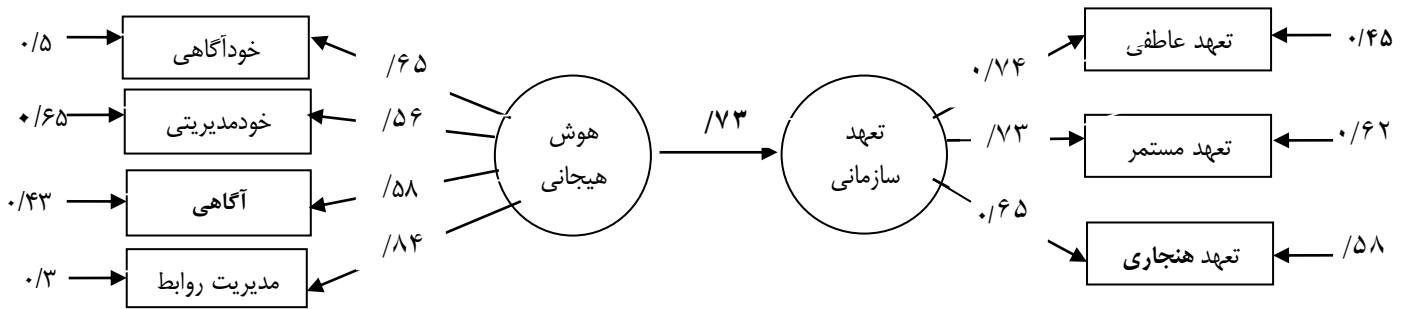
شکل شماره (۳): اعداد معنی داری مدل ساختاری

با توجه به شکل (۳)، عدد معنی داری مسیر مابین متغیر هوش هیجانی و تعهد سازمانی برابر (۰/۶۲۸) می باشد و چون این مقدار از عدد ۱/۹۶ بزرگتر است این ارتباط معنی دار می باشد. در جدول (۷) نیز شاخص های برازش مدل ساختاری گزارش شده است.

جدول شماره (۷): شاخص های برازش مدل ساختاری

نتیجه	مقدار مطلوب	شاخص برازش
۰/۶۱۱	< ۳/۰۰	$\chi^2/df$
۰/۹۸	> ۰/۹۰	GFI (goodness of fit index)
۰/۰۰۰	< ۰/۰۸	RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)
۰/۰۱۵	< ۰/۰۵	RMR (root mean square residual)
۰/۹۸	> ۰/۹۰	NFI (Normed Fit Index)
۱/۰۲	> ۰/۹۰	NNFI (Non-Normed Fit Index)
۱/۰۰	> ۰/۹۰	CFI (Comparative Fit Index)

باتوجه به مقادیر شاخص های برازش و مقایسه آنها با مقادیر مطلوب هر شاخص، روشن است که مدل ساختاری در حد بسیار بالایی با داده های پژوهش برازش دارد. شکل (۴)، ضرایب تخمین استاندارد مدل ساختاری را نشان می دهد. با توجه به این شکل، ضریب مسیر مابین دو متغیر هوش هیجانی و تعهد سازمانی برابر (۰/۷۳) است.



شکل شماره (۴): ضرایب تخمین استاندارد مدل ساختاری

نتایج مدل ساختاری، اثرگذاری متغیر هوش هیجانی بر متغیر تعهد سازمانی را مورد تأیید قرار داد. حال به منظور بررسی نقش تعدیل‌کنندگی متغیر تفکر استراتژیک بر ارتباط متغیرهای هوش هیجانی و تعهد سازمانی از رگرسیون سلسله مراتبی استفاده شده است که نتایج آن در جدول (۸) گزارش شده است.

جدول شماره (۸): خروجی رگرسیون سلسله مراتبی، بین متغیرهای هوش هیجانی، تفکر استراتژیک و تعهد سازمانی

مدل	متغیر مستقل	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	خطای استاندارد تخمین	تغییرات F-فیشر	
					F	Sig سطح معناداری
اول	هوش هیجانی	۰/۵۷۵	۰/۳۳۰	۰/۵۱۹	۶۲/۱۷	۰/۰۰
	هوش هیجانی و تفکر استراتژیک	۰/۷۵۵	۰/۵۷۰	۰/۴۱۷	۸۲/۹۴	۰/۰۰
مدل	ضرایب غیر استاندارد	B	خطای معیار	بتا (β)	تغییرات T-فیشر	
					T	Sig سطح معناداری
اول	ضریب ثابت	۰/۸۳۹	۰/۲۸۵		۲/۹۴۴	۰/۰۰۴
	هوش هیجانی	۰/۷۰۹	۰/۰۹۰	۰/۵۷۵	۷/۸۸۵	۰/۰۰۰
دوم	ضریب ثابت	-۰/۴۲۹	۰/۲۷۵		-۱/۵۴۴	۰/۱۲۵
	هوش هیجانی	۰/۳۶۵	۰/۰۸۳	۰/۲۹۶	۴/۳۷۸	۰/۰۰۰
	تفکر استراتژیک	۰/۷۶۵	۰/۰۹۲	۰/۵۶۴	۸/۳۵۳	۰/۰۰۰

همان‌گونه که در جدول (۸) مشاهده می‌شود، ابتدا متغیر هوش هیجانی وارد مدل رگرسیون شده است که ضریب تعیین این مدل برابر با ۰/۳۳ می‌باشد که به عبارتی نشان می‌دهد هوش هیجانی ۳۳ درصد از تغییرات تعهد سازمانی را پیش‌بینی می‌کند، در مدل دوم متغیر تفکر استراتژیک نیز وارد مدل می‌شود، با وارد شدن این متغیر به مدل ضریب تعیین مدل برابر ۰/۵۷ گشته است که نشان می‌دهد وارد شدن متغیر تفکر استراتژیک قدرت پیش‌بینی‌کنندگی متغیر هوش هیجانی را ۰/۲۴ افزایش داده است. همچنین در این مدل سطح معنی‌داری F-فیشر برابر ۰/۰۰ می‌باشد که کوچکتر از ۰/۰۵ است که نشان می‌دهد رابطه مدل، خطی است. از طرفی مقدار آماره دوربین واتسون نیز برابر ۱/۷۸۵ است و از آنجایی که این مقدار در بین بازه (۲/۵ - ۱/۵) قرار دارد نتیجه گرفته می‌شود که خطاهای مدل همبسته نیستند. بنابراین با توجه به افزایش ضریب تعیین در مدل دوم نسبت به مدل اول با وارد شدن متغیر تفکر استراتژیک می‌توان اذعان داشت که متغیر تفکر استراتژیک، ارتباط بین متغیرهای هوش هیجانی و تعهد سازمانی را تعدیل می‌کند. بدین ترتیب فرضیه اصلی پژوهش نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد.

### ۳- نتایج و بحث

تدوین استراتژی‌های سازمانی مبتنی بر تفکر استراتژیک و تأثیر آنها بر رابطه هوش هیجانی و تعهدسازمانی، سازمان را از خطرات احتمالی مصون داشته و زمینه را برای تحقق بخشیدن اهداف هموار می‌نماید. بر این اساس، مدیران سازمانها باید با بهره‌گیری از تفکر استراتژیک و نقش تعدیلگری آن، مؤلفه‌های هوش هیجانی و تعهدسازمانی را در خود و پیکره سازمان تقویت نموده و سازمانی موفق و پویا داشته باشند. آنچه که از نتایج پژوهش حاضر بر می‌آید این است که؛ تفکر استراتژیک همانطور که با هوش هیجانی و تعهدسازمانی دارای رابطه معنی‌داری است در اثرگذاری هوش هیجانی بر تعهدسازمانی هم تأثیرگذار بوده و موجب تقویت این رابطه می‌شود.

در واقع، سازمانها باید با بهره‌گیری از بستر سازمانی حامی تفکر و گفتمان استراتژیک در فضای سازمان برای خلق استراتژی‌های نو در جهت افزایش هوش هیجانی و در نتیجه آن، تعهدسازمانی بکوشند.

همانطور که نتایج تحقیق نشان می‌دهد، در پی بررسی رابطه هوش هیجانی با چهار مؤلفه خودآگاهی، خودمدیریتی، آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط با تعهد سازمانی که شامل مؤلفه‌های تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری است رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد؛ به عبارت دیگر هوش هیجانی تأثیر مستقیمی بر تعهد سازمانی کارکنان در این نهاد دولتی داشته است. مدیران منابع انسانی با توجه به وضعیت نه‌چندان مطلوب متغیر هوش هیجانی در این سازمان، باید مباحث آموزشی را در این خصوص در دستور کار خود قرار دهند تا توانایی ایجاد عکس‌العمل‌های مطلوب در دیگران را در حوزه منابع انسانی شاهد بوده و با ارتقای مؤلفه خودآگاهی، توانایی درک احساسات و نقاط قوت و ضعف افراد را افزایش دهند. در این راستا باید با آموزشهای لازم، افراد شغلی را انتخاب کنند که با نیازها، ارزشها و علایق آنها مطابقت داشته باشد. در ادامه با رشد و توسعه مؤلفه مدیریت روابط باعث افزایش توانایی افراد در ایجاد عکس‌العمل‌های مطلوب در دیگران شده و در نتیجه باعث افزایش هوش هیجانی و در نهایت، منجر به موفقیت تعهدسازمانی می‌شود. در خصوص سومین مؤلفه که آگاهی اجتماعی می‌باشد توانایی درک صحیح افراد و گروهها حائز اهمیت است. و آخرین مؤلفه، خودمدیریتی است که در این سازمان نیاز به افزایش توانمندی افراد برای اداره تنشها و قابلیت‌های درونی‌شان از طریق آموزش دارد.

با توجه به مواردی که اشاره شد، این نکته نیز حائز اهمیت است که تقویت روابط کارکنان با یکدیگر در قالب گروههای رسمی و غیر رسمی موجب افزایش احساسات و عواطف و همچنین بالا رفتن تعلقات هیجانی در میان آنها می‌شود و این موضوع، احساس خوبی درباره حضور افراد در سازمان به وجود می‌آورد. از این‌رو، ارتباطات تأثیر بسزایی در برقراری انسجام هیجانی بین کارکنان دارد و در نهایت حس همیاری و تعاون را در آنها قویتر کرده و با تأثیر بر مؤلفه‌های تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری، سطح تعهدسازمانی را افزایش می‌دهد.

در زمینه استخدام و به کارگیری نیروی انسانی، باید به هوش هیجانی و بهره‌گیری از آن به منظور افزایش تعهد عاطفی و تعهد هنجاری بیشتر توجه شود تا عملکرد مطلوب و اثربخشی را در سازمان شاهد باشیم. بنابراین با توجه به اهمیت این موضوع و یافته‌های این تحقیق، مدیران سازمان باید در فرایند جذب نیروهای جدید یا جایگزینی نیروهای موجود (با توجه به ارزیابی عملکرد آنها) به نتایج این تحقیق عنایت ویژه‌ای داشته باشند و با بهره‌گیری از تفکر استراتژیک، از مؤلفه‌های مؤثر در افزایش هوش هیجانی در راستای ارتقای تعهدسازمانی بهره لازم و کافی را کسب کنند. در ادامه پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی ارائه می‌شود:

- با توجه به اینکه پژوهش حاضر در یکی از سازمانها انجام شده است، پیشنهاد می‌شود در سایر سازمانها نیز مدل فوق مورد بررسی قرار گیرد.
- در خصوص تفکر استراتژیک، تعهدسازمانی و هوش هیجانی دیدگاههای متفاوتی وجود دارد لذا پیشنهاد می‌شود که محققان به بررسی و تلفیق سایر مدل‌های موجود در این حوزه نیز بپردازند.

## ۴- منابع

- 1- Ashforth, B. E. and Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the Workplace: a Reappraisal, *Human Relation*, 48(2), 97-125.
- 2- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and normative Commitment to the Organization: An Examination of construed validity. *Journal of Vocational behaviour*, 49, 252-276.
- 3- Brown, B. (2003). Employes, Organizational commitment and their perception of supervisor's relation-oriented and task oriented leadership behaviour. Virginia polytechnic institution and state university.
- 4- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes. *Journal of managerial Psychology*, 18, 788-813.
- 5- Castro, C. B. Armario, E. M. and Ruiz, D. M. (2004). The Influence of Employee Organizational Citizenship Behaviour on Customer Loyalty", *International Journal of Service Industry Management*, 15(1), 25-36.
- 6- Cooper, R. K. & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*", New York, NY: Grosset/Putnam.
- 7- Dyne, E. & Ang., F. (1998). Organizational Citizenship Behaviour of Contingent Workers in Singapore", *Academy of Management Journal*, 41(6), 692-703.
- 8- Freund, A. & Carmeli, A. (2004). The relationship between work commitment and organizational citizenship behaviour among lawyers in the private sector. *The Journal of Behavioural and applied management*, 5, (2).
- 9- Goleman, D. (2001). An EI-Based Theory of Performance", In Cheeriness, C. and Goleman, D. (Eds). *The Emotionally Intelligent Workplace: How to select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Group, and Organizations*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 27-44.
- 10- Golman, D. & Cherniss, C. (2001). The emotionally intelligent work place: how to select for measure and importance emotional intelligence: [www.Eiconsortium.org](http://www.Eiconsortium.org).
- 11- Guenzi, P. and Plloni, O. (2004). The Impact of Interpersonal Relationships on Customer Satisfaction and Loyalty to the Service Provider, *International Journal Of Service Industry Management*, 15(4), 359-380.
- 12- Galloway, S; Groves, M. and Devonport, T. (2005). Emotional intelligence and friendship patterns among sport students. University of wolre Hompton.
- 13- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- 14- Hsnkhvyy, TV. (2005). Relationship between emotional intelligence and job satisfaction inhibit Birjand school administrators, master's thesis, Chapnshdh, Al-Zahra University.
- 15- H. Begay, Rahim, (2005). Comparative assessment of emotional intelligence capabilities to enhance service delivery staff in the banking system, MS Thesis, unpublished, University of martyr Beheshti
- 16- Humble, Farida. (2006). The relationship between emotional intelligence and organizational commitment and job satisfaction of employees and managers, Master's thesis, unpublished, Tehran: Islamic Azad University, Science and Research.
- 17- Hersay, p. & Blanchard, K. (1998). *Management of organization Behaviour*. Op, cit, 146.
- 18- Jordan, P.; Ashkanasy, N.; Hartel, C.; and Hooper, G. (2002), "Workgroup Emotional Intelligence: Scale Development and Relationship to Team Process Effectiveness and Goal Focus", *Human Resource Management Review*, 12(2), 195-214.
- 19- KH Javed, M., (2010). Shot reliability and validity of emotional intelligence in adolescents, PayanNamh MA, unpublished, Tarbiat Modarres University.

- 20- Podsakoff, P. M.; MacKenzi, S. B.; Paine, J. B. and Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and suggestions for Future Research", *Journal of Management*, 26, 513-563.
- 21- Petrides, K. v. and Furnham, A. (2006). The role of trait emotional intelligence in a gender specific model of organizational variables, university of London. *Journal of applied social psychology*, 36, 352.
- 22- Robbins, Astyfer, (2000). Organizational behaviour concepts, theory and application (translators and Syed Muhammad Ali Parsayyan Arabs), Volume II, Tehran: Cultural Research Bureau
- 23- Roepki, R. (2000). Aligning the IT and Human Resource with Business Vision: The Leadership Initiative at 3M", *MIS Quarterly*, 24, 32-54.
- 24- Riley, Derek. (2006). Turnover intentions: the mediation effects of job satisfaction, affective commitment and continuance commitment. The University of Waikato.
- 25- Salami, S O. (2004). Relationship of emotional intelligence and self-efficacy to work attitudes among secondary school teachers in south western/ Nigeria university of Ibadan Nigeria.
- 26- Woolridge, A. (2000). Come Back, Company Man!, *New York Times Magazine*, 25(12), 75-98.
- 27- Zadeh, Maryam. (2004). The study of organizational commitment Oil Refinery Company and its relation to their demographic features, MA Chapnshdh thesis, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran.
- 28- Zahraei, Anemone. (2005). The effects of some components of emotional intelligence on job satisfaction and productivity of employees and offshore facilities engineering, master's thesis, unpublished, University of Zahra.