

چشم‌انداز مدیریت دولتی

شماره ۳۱ - پاییز ۱۳۹۶

صص ۱۴۵ - ۱۶۳

## بررسی تأثیر هوش هیجانی بر تعهد سازمانی کارکنان با مطالعه نقش میانجی رضایت شغلی

علی بنیادی نایینی\*، سیروس امیرقدسی\*\*

### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر هوش هیجانی بر تعهد سازمانی کارکنان با نقش میانجی رضایت شغلی در «شرکت نفت مناطق مرکزی ایران» است. نوع پژوهش، کاربردی - توسعه‌ای و از نظر روش، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان «شرکت نفت مناطق مرکزی ایران» به تعداد ۵۴۸۰ نفر است که تعداد ۳۵۹ نفر به‌طور تصادفی ساده و با استفاده از جدول مورگان انتخاب شدند. ابزار پژوهش شامل پرسشنامه‌های استاندارد هوش هیجانی سیریا شرینگ (۱۹۹۸)، تعهد سازمانی آلن و می‌یر (۱۹۹۰) و رضایت شغلی اسمیت و کندال (۱۹۶۹) است. تحلیل داده‌ها نشان داد که هوش هیجانی بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان و همچنین رضایت شغلی بر تعهد سازمانی کارکنان اثرگذار است؛ به‌علاوه رضایت شغلی دارای نقش میانجی بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی است. نتایج حاکی از آن است که از میان مؤلفه‌های هوش هیجانی، مؤلفه خودانگیزی دارای بیشترین توانایی در برآورد هوش هیجانی است؛ همچنین از میان مؤلفه‌های رضایت شغلی، مؤلفه‌های حقوق و ترفیع به‌ترتیب با شدت تأثیرهای ۰/۷۹ و ۰/۷۶، بیشترین تأثیر را بر متغیر رضایت شغلی دارند.

**کلیدواژه‌ها:** هوش هیجانی، تعهد سازمانی کارکنان، رضایت شغلی، مدل‌سازی معادلات ساختاری.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۱۱/۰۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۰۵/۰۴.

\* استادیار، دانشگاه علم و صنعت ایران.

\*\* دانشجوی دکتری، دانشگاه علم و صنعت ایران (نویسنده مسئول).

Email: sirous\_a@yahoo.com

## ۱. مقدمه

سرمایه انسانی حیاتی‌ترین عنصر راهبردی و اساسی‌ترین راه برای افزایش اثربخشی و کارایی سازمان است و پیشرفت و ترقی جامعه را به دنبال خواهد داشت. 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, 2002). نیروی انسانی وفادار و سازگار با اهداف و ارزش‌های سازمانی که حاضر باشد فراتر از وظایف مقرر در شرح شغل<sup>۱</sup> خود فعالیت کند، عامل مهمی در اثربخشی سازمانی است. در این راستا امروزه بسیاری از پژوهشگران به دنبال درک عمیق عوامل متفاوت تأثیرگذار بر تعهد کارکنان نسبت به سازمان و همچنین بهره‌مندی از حداکثر توانایی آن‌ها هستند (رضاییان و همکاران، ۱۳۸۷)؛ از طرف دیگر، رضایت کارکنان، نقش محوری در بهبود تعهد سازمانی آن‌ها دارد (Paulin et al., 2006). اسپکتور<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) معتقد است رضایت شغلی<sup>۳</sup>، نگرشی است که چگونگی احساس افراد را نسبت به مشاغل‌شان، به‌طور کلی و یا نسبت به حیطه‌های مختلف آن، نشان می‌دهد (Spector, 2007). از آنجاکه رضایت شغلی متأثر از عوامل بیرونی، درونی و نگرشی است، به نظر می‌رسد یکی از مهم‌ترین عوامل درونی مؤثر بر رضایت شغلی و در نتیجه تعهد سازمانی، هوش هیجانی باشد. گلمن (۱۹۹۸)، هوش هیجانی را ظرفیت یا توانایی سازمان‌دهی احساسات و عواطف خود و دیگران برای برانگیختن خود و کنترل مؤثر احساسات و استفاده از آن در روابط با دیگران می‌داند.

نقش هیجانات در مدیریت، موضوعی است که در پژوهش‌ها به آن توجهی نمی‌شد؛ زیرا پژوهشگران معتقد بودند عواطف، احتمال بروز رفتارهای مؤثر سازمانی را کاهش می‌دهند. نظریه‌های مدیریت منبعث از نظریه‌پردازان کلاسیک ریشه در این امر داشت که مدیران باید به‌صورت منطقی و به دور از هرگونه تأثیرپذیری از احساسات خود تفکر کرده و سپس برنامه‌ریزی کنند. امروزه پژوهشگران دریافته‌اند که مهارت‌های متعدد مدیریت نوین، نیازمند مدیریت راهبردی هیجانات و توانایی تجزیه و تحلیل عواطف خود و دیگران است (Rosete, 2005). توانایی درک و مدیریت هیجانات و احساسات خود و دیگران موجب افزایش مشارکت و تعهد کارکنان، ارتقای انگیزه و بهره‌وری افراد و در نهایت رضایت شغلی و سودآوری بالاتر سازمان می‌شود (Taboli, 2013).

یکی از مشکلات اصلی که گریبان‌گیر بسیاری از سازمان‌ها است، ضعف تعهد سازمانی و رضایت شغلی در کارمندان از یک سو و از سوی دیگر نداشتن توانایی لازم در ایجاد ارتباط مؤثر با

---

1. Job Description  
2. Spector  
3. Job Satisfaction

ارباب رجوع در سازمان‌ها است. این مشکلات در بلندمدت اثر بسیار زیادی در کاهش بهره‌وری سازمانی دارد و بررسی این موضوع و ارائه راه‌کارهایی برای کاهش این معضل‌ها، بسیار لازم و مفید به نظر می‌رسد. در مقایسه با وزارتخانه‌ای با وظایف محدود و با توجه به اینکه بودجه کشور به میزان قابل توجهی به نفت وابسته است، این خلأ در شرکت‌های نفتی می‌تواند آسیب در سطح وسیعی از جامعه را به همراه داشته باشد؛ بنابراین پژوهشگران بر آن شدند تا تأثیر هوش هیجانی بر هر یک از متغیرهای تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان در «شرکت نفت مناطق مرکزی ایران» که یکی از چهار شرکت تابعه اصلی «شرکت ملی نفت ایران» است را بررسی کنند؛ بنابراین مسئله اساسی که در این پژوهش به آن پرداخته خواهد شد این است که هوش هیجانی چه تأثیری بر تعهد سازمانی کارکنان با نقش میانجی رضایت شغلی در «شرکت نفت مناطق مرکزی» ایران دارد؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

بیکر تعهد سازمانی را تمایل برای درگیری و مشارکت در فرایندها و فعالیت‌های سازمانی با درک هزینه‌های انجام کارهایی غیر از آن تعریف کرده است (Beom Kay, 2007). تعهد سازمانی از این لحاظ برای سازمان اهمیت دارد که کارکنان متعهد فداکاری‌هایی را نسبت به سازمان از خود نشان می‌دهند (Scott & Anusorn, 2008). کارکنانی که تعهد سازمانی بالایی دارند به‌وسیله سازمانشان تعیین هویت می‌شوند؛ بدین دلیل آن‌ها از آنچه به ضرر و زیان سازمانشان باشد، امتناع می‌ورزند (Cullinan et al., 2008). از نظر گولریاز<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۸)، تعهد سازمانی<sup>۲</sup> عبارت است از: حالتی که فرد آرزو می‌کند در عضویت سازمان باقی بماند؛ به عبارت دیگر این مفهوم به بررسی نگرش‌های مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمانی که در آن مشغول به کار هستند، می‌پردازد (Guleryaz et al., 2008).

به اعتقاد آلن و می‌یر<sup>۳</sup> (۱۹۹۰)، تعهد سازمانی شامل سه بُعد تعهد هیجانی<sup>۴</sup> (وابستگی هیجانی کارکنان به تعیین هویت با سازمان و مشارکت در فعالیت‌های سازمان)، تعهد مستمر<sup>۵</sup> (ارزش‌نهادن به سازمان و سهیم‌شدن در زندگی سازمان) و تعهد هنجاری<sup>۶</sup> (ضرورت ماندن در سازمان) است (Olesia Wekesa et al., 2013).

عوامل متعددی بر تعهد سازمانی تأثیرگذار هستند که یکی از آن‌ها، هوش هیجانی است. هوش هیجانی توانایی درک، ارزیابی و بیان احساسات به‌طور سریع، درک و مدیریت احساسات

1. Guleryaz
2. Organizational Commitment
3. Alen and Mayer
4. Affective Commitment
5. Continuous Commitment
6. Normative Commitment

با استفاده از اطلاعات هیجانی و هدایت افکار، اقدامات و احساسات برای داشتن تجربه‌های شغلی موفق است (Ghoreishi et al., 2104). گلمن<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، عناصر هوش هیجانی را به دو طبقه عناصر فردی و عناصر اجتماعی تقسیم کرده است. عناصر فردی شامل خودآگاهی<sup>۲</sup>، خودکنترلی<sup>۳</sup> و خودانگیزی<sup>۴</sup> است و عناصر اجتماعی شامل همدلی<sup>۵</sup> و مهارت‌های اجتماعی<sup>۶</sup> می‌شود (Wong & Law, 2002).

از دیگر متغیرهای اثرگذار بر تعهد سازمانی کارکنان، رضایت شغلی آن‌ها از سازمان است (بازوند و همکاران، ۱۳۹۲). اسپکتور (۱۳۸۷)، رضایت شغلی را یک متغیر نگرشی می‌داند که احساس افراد در مورد کل شغل و جنبه‌های مختلف آن را منعکس می‌کند (اسپکتور، ۱۳۸۷). مدیران باید به سه دلیل به رضایت شغلی کارمندان توجه کنند: نخست، ممکن است ارتباطی بین رضایت شغلی و بهره‌وری وجود داشته باشد؛ دوم، رضایت شغلی با انصراف و غیبت، رابطه معکوس دارد و سرانجام مدیران مسئولیتی انسانی دارند تا برای کارمندان خود شغلی فراهم کنند که چالش‌برانگیز، دارای پاداش درونی و رضایت‌بخش باشد (رابینز، ۱۳۸۸)؛ همچنین مدیریت در راستای تصمیم‌گیری درست در پیشگیری و حل مشکلات کارکنان، نیاز به اطلاعاتی درباره رضایت شغلی کارکنان دارد (Newstrong, 2007).

به اعتقاد اسمیت<sup>۷</sup>، کندال<sup>۸</sup> و هیولین<sup>۹</sup> پنج بُعد رضایت شغلی، یعنی رضایت از کار<sup>۱۰</sup> (جذابیت قلمرو و وظایفی که کارکنان انجام می‌دهند و وجود فرصت‌هایی برای آموزش و یادگیری)، رضایت از مافوق<sup>۱۱</sup> (توانایی‌های فنی و مدیریتی مدیران و ملاحظاتی که آنان برای علایق کارکنان از خود نشان می‌دهند)، رضایت از همکاران<sup>۱۲</sup> (میزان دوستی، صلاحیت فنی و حمایتی که همکاران از خود نشان می‌دهند)، رضایت از ترفیع<sup>۱۳</sup> (دسترسی به فرصت‌های واقعی برای پیشرفت در کار) و رضایت از حقوق<sup>۱۴</sup> (میزان حقوق دریافتی، برابری ادراکی در مورد حقوق و روش پرداخت به کارکنان)، معرف خصوصیات برجسته شغلی هستند که موجب ارتقای سطح تعهد سازمانی کارکنان می‌شوند (امین بیدختی، ۱۳۸۹).

- 
1. Goleman
  2. Self-Awareness
  3. Self-Management
  4. Self-Motivation
  5. Empathy
  6. Social Skills
  7. Smith
  8. Kendall
  9. Hulin
  10. Satisfaction of Work
  11. Satisfaction of Supervision
  12. Satisfaction of Coworkers
  13. Satisfaction of Promotion
  14. Satisfaction of Salary

بازوند و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «رابطه هوش هیجانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان»، نشان دادند که بین هوش هیجانی با تعهد سازمانی و رضایت شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ همچنین بین تعهد سازمانی و رضایت شغلی، رابطه مثبت و معنادار مشاهده شد. نظریان مادوانی و مختاری دینانی (۱۳۹۲)، نشان دادند که رابطه بین هوش هیجانی و رضایت شغلی، هوش هیجانی و تعهد سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی معنادار است؛ همچنین بین هوش هیجانی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی نیز ارتباط معنادار وجود دارد. فیضی و کلهر (۱۳۹۱)، پوررشیدی و شجاعی فرح‌آبادی (۱۳۹۱)، رضائیان و کشته‌گر (۱۳۸۷) و محبتی و همکاران (۱۳۸۷) در پژوهش‌های خود نشان دادند که ارتباط معناداری بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی وجود دارد. نتایج پژوهش بنی‌هاشمیان (۱۳۸۹) و اعتباریان و امیدپناه (۱۳۸۷)، نشان دادند که بین هوش هیجانی و رضایت شغلی، رابطه معنادار وجود دارد. استوار و امیرزاده خاتونی (۱۳۸۷)، نشان دادند که رابطه بین هوش هیجانی و رضایت شغلی، هوش هیجانی و تعهد سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی معنادار است. علوی و همکاران (۲۰۱۳) و همچنین سربلند (۲۰۱۲)، نشان دادند که ارتباط معناداری بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی کارکنان وجود دارد. نتایج بررسی‌های تابولی<sup>۱</sup> (۲۰۱۳)، نشان داد که رضایت شغلی دارای نقش واسطه بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی است. نتایج پژوهش همچنین آشکار کرد که هوش هیجانی ارتباط مثبت و مهمی با تعهد سازمانی دارد. ابراهیمی و همکاران (۲۰۱۳)، نشان دادند که ۱. ابعاد هوش هیجانی و تعهد سازمانی با هم ارتباط مثبت و معناداری دارند و ۲. در میان ابعاد هوش هیجانی، مدیریت روابط، پیش‌بینی‌کننده بهتری برای تعهد سازمانی است. فو<sup>۲</sup> (۲۰۱۳)، تأثیر هوش هیجانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی را بر رفتار اخلاقی کارکنان چینی بررسی کرد. نتایج پژوهش وی نشان داد که تنظیم عواطف خود (یک جنبه از هوش هیجانی) تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار اخلاقی پاسخ‌دهندگان دارد. تعهد سازمانی همچنین تأثیر مثبتی بر رفتار اخلاقی پاسخ‌دهندگان دارد. از میان جنبه‌های گوناگون رضایت شغلی، رضایت از ارتقا، همکاران و سرپرست، تأثیر معناداری بر رفتار اخلاقی پاسخ‌دهندگان دارند.

علوی و همکاران (۲۰۱۳) و همچنین محمدخانی و لالاردی (۲۰۱۲) در پژوهش‌های خود نشان دادند که ارتباط معناداری بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی کارکنان وجود دارد. نتایج پژوهش نادری اناری (۲۰۱۱)، نشان داد که ارتباط مثبت و معناداری بین هوش هیجانی و رضایت شغلی، بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی و بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی وجود دارد. اقدسی و همکاران (۲۰۱۱)، پژوهشی با عنوان «هوش هیجانی و تعهد سازمانی: نقش میانجی استرس شغلی و رضایت شغلی» انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که هوش هیجانی

1. Taboli

2. Fu

هیچ اثر مستقیم و غیرمستقیمی بر استرس شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی ندارد. به‌هرحال، استرس شغلی نه‌تنها اثر غیرمستقیم منفی بر رضایت شغلی دارد؛ همچنین بر تعهد سازمانی تأثیر غیرمستقیم منفی دارد. رضایت شغلی، اثر مستقیم قوی بر تعهد سازمانی دارد؛ به‌علاوه نقش واسطه رضایت شغلی در تأثیر استرس شغلی بر تعهد سازمانی در این پژوهش تأیید شد.

نتایج پژوهش عظیم<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، نشان داد که ارتباط معناداری بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی وجود دارد. نتایج پژوهش گولریوز<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۸)، نشان داد که رابطه مثبت و معناداری بین هوش هیجانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی وجود دارد؛ همچنین نتایج حاکی از آن است که رضایت شغلی نقش میانجی در ارتباط بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی دارد. چپوا و آگری<sup>۳</sup> (۲۰۰۸)، پژوهشی با عنوان «رابطه هوش هیجانی و رضایت شغلی، نقش میانجی ظرفیت یادگیری سازمانی» انجام دادند که نتایج نشان‌دهنده تأثیر معنادار ظرفیت یادگیری سازمانی بر رابطه بین دو متغیر هوش هیجانی و رضایت شغلی بود. کافتسیوس و زامپتاکیس<sup>۴</sup> (۲۰۰۸)، رابطه هوش هیجانی و رضایت شغلی و نقش میانجی‌گری آثار مثبت و منفی کار بر معلمان را بررسی کردند. نتایج پژوهش نشان داد که آثار مثبت و منفی در کار به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای، ارتباط بین هوش هیجانی و رضایت شغلی را تعدیل می‌کند؛ همچنین از میان ابعاد هوش هیجانی، استفاده از هیجان و تنظیم عواطف، پیش‌بینی‌کننده مستقل مهم آثار در کار بودند.

دانگ و هوارد<sup>۵</sup> (۲۰۰۶)، پژوهشی با هدف «بررسی هوش هیجانی و رضایت شغلی و حس اعتماد بر روی کارمندان دانشگاه کالیفرنیا»، انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که بین هوش هیجانی و رضایت شغلی رابطه وجود دارد و هوش هیجانی قدرت پیش‌بینی‌کنندگی رضایت شغلی را دارد.

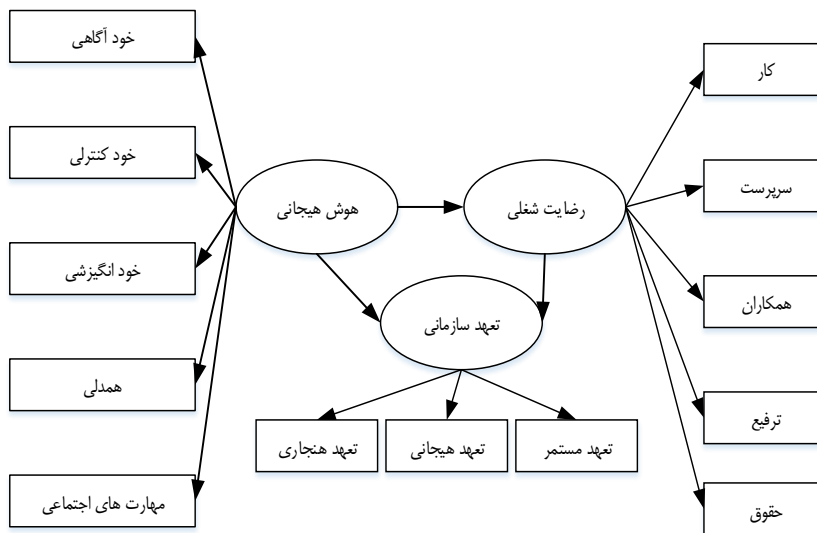
با توجه به پیشینه پژوهش و دقت نظر در آن، مشاهده می‌شود که علی‌رغم انجام پژوهش‌های صورت‌گرفته نسبتاً خوب درخصوص ارتباط هوش هیجانی و تعهد سازمانی، تاکنون در سازمان‌های داخل کشور به‌صورت جدی نقش میانجی‌گری متغیر رضایت شغلی در رابطه بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی بررسی نشده است و در مطالعات خارجی نیز تنها در یک مورد به آن توجه شده است؛ از سوی دیگر، اهمیت مطالعه رضایت شغلی و عوامل مؤثر بر آن در صنعت

---

1. Azeem  
2. Guleryaz  
3. Chiva, R. and Alegre  
4. Kafetsios & Zampetakis  
5. Dong & Howard

نفت کشور که عملاً اقتصاد کشور وابسته به نحوه عملکرد آن است، پژوهشگران را بر آن داشت تا به دنبال پاسخ به سؤال‌های زیر باشند:

۱. آیا هوش هیجانی بر تعهد سازمانی کارکنان اثرگذار است؟
  ۲. آیا هوش هیجانی بر رضایت شغلی کارکنان اثرگذار است؟
  ۳. آیا رضایت شغلی بر تعهد سازمانی کارکنان اثرگذار است؟
  ۴. آیا رضایت شغلی دارای نقش میانجی بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی است؟
- با توجه به سؤال‌های پژوهش، مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل ۱، است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (برگرفته از پژوهش‌های تابولی، ۲۰۱۳؛ فو، ۲۰۱۳؛ اقدسی و همکاران، ۲۰۱۱؛ نادری اناری، ۲۰۱۱؛ چیوا، ۲۰۰۸؛ دانگ، ۲۰۰۶؛ بازوند و همکاران، ۱۳۹۲؛ اعتباریان و امیدپناه، ۱۳۸۷)

### ۳. روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی - توسعه‌ای و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی - پیمایشی است. متغیرهای پژوهش عبارت‌اند از: هوش هیجانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان «شرکت نفت مناطق مرکزی ایران» به تعداد ۵۴۸۰ نفر است. در این پژوهش برای انتخاب حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شد و تعداد ۳۵۹ نفر به روش تصادفی ساده با توجه به جامعه آماری موردنظر، انتخاب شدند. صحت انتخاب حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران نیز کنترل و تأیید شد. در این پژوهش برای اطمینان از دستیابی به

حجم نمونه موردنظر (۳۵۹)، تعداد ۵۰۰ پرسشنامه توزیع شد که تعداد ۳۸۰ پرسشنامه صحیح برای بررسی و تحلیل به کار رفت.

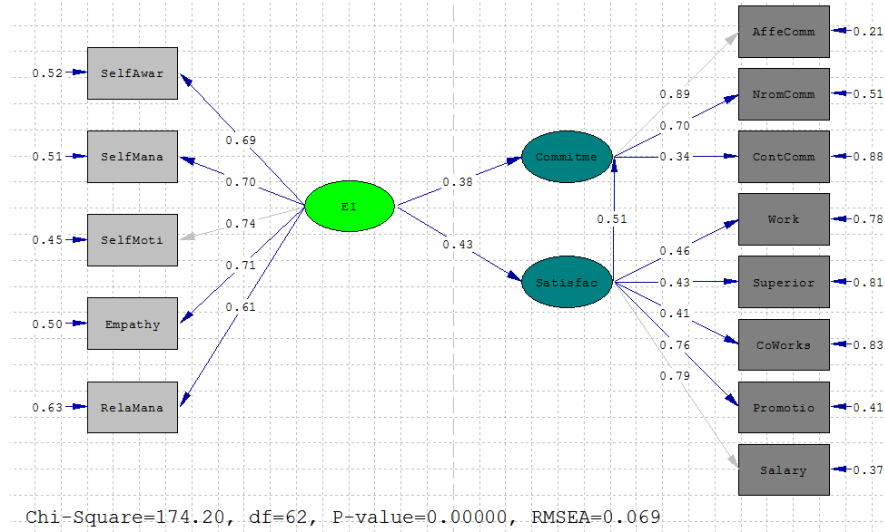
ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه‌های استاندارد هوش هیجانی شرینگ<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، با ابعاد خودآگاهی، خودکنترلی، خودانگیزی، همدلی و مهارت‌های اجتماعی؛ تعهد سازمانی آلن و می‌یر (۱۹۹۰)، با ابعاد تعهد مستمر، تعهد هیجانی و تعهد هنجاری و رضایت شغلی اسمیت و کندال (۱۹۶۹)، با ابعاد کار، سرپرست، همکاران، ترفیع و حقوق بود. روایی و پایایی پرسشنامه‌ها با توجه به استاندارد بودن آن‌ها مورد تأیید بود؛ با این حال در مورد روایی از ۱۵ نفر از خبرگان در این زمینه نظرخواهی شد که صحت و روایی پرسشنامه‌ها را تأیید کردند. برای بررسی پایایی پرسشنامه‌ها نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که به ترتیب برابر است با ۰/۹۰۳، ۰/۸۸۴ و ۰/۹۶۴. تجزیه و تحلیل‌های آماری به دو صورت تحلیل توصیفی و تحلیل استنباطی صورت گرفت و برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای SPSS و LISREL استفاده شد.

#### ۴. تحلیل داده‌ها

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخگویان نشان داد که ۲۸/۲ درصد از اعضای جامعه آماری را زن و ۷۱/۳ درصد را مرد تشکیل داده‌اند. ۱۵/۳ درصد در رده سنی بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۶۲/۹ درصد در رده سنی بین ۳۰ تا ۴۰ سال و ۱۳/۴ درصد در رده سنی بین ۴۰ تا ۵۰ سال قرار دارند؛ همچنین ۵/۸ درصد بیشتر از ۵۰ سال سن دارند. از نظر سمت سازمانی، ۲۷/۴ درصد کارمند، ۵۳/۹ درصد کارشناس، ۹/۵ درصد سرپرست، ۴/۲ درصد رئیس و ۰/۸ درصد مدیر هستند. از نظر تحصیلات، ۱۱ درصد دیپلم، ۱۰/۵ درصد فوق‌دیپلم، ۴۲/۴ درصد لیسانس، ۲۹/۸ درصد کارشناسی ارشد، ۲/۹ درصد دکتری و بالاتر هستند. ۱۳/۹ درصد پاسخگویان زیر ۵ سال، ۳۹/۵ درصد بین ۵ تا ۱۰، ۳۴/۲ درصد بین ۱۰ تا ۲۰ و ۹/۲ درصد بیشتر از ۲۰ سال سابقه خدمت دارند. در ضمن تعدادی از پاسخ‌دهندگان برخی از سؤال‌های جمعیت‌شناختی را بدون پاسخ گذاشته بودند.

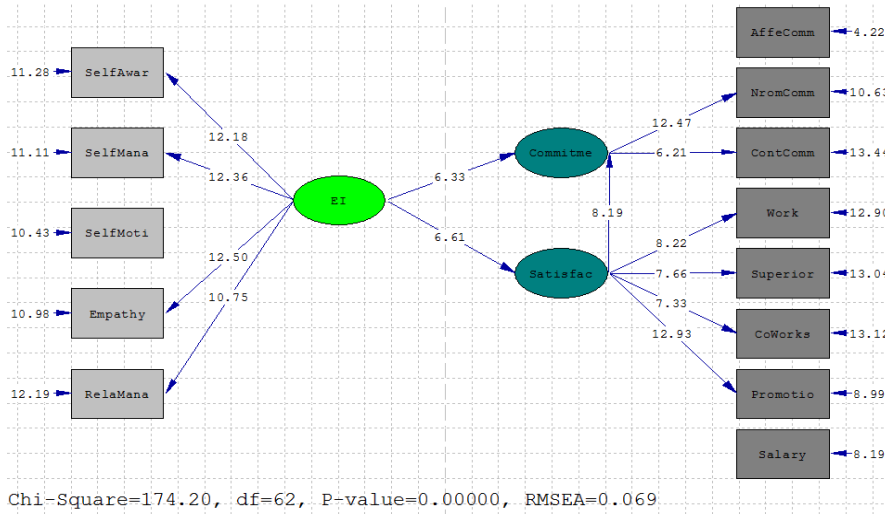


مدل سازی معادلات مدل پژوهش



شکل ۲. مدل ساختاری نهایی پژوهش در حالت تخمین استاندارد

سطح معناداری روابط بین متغیرها به صورت شکل ۳، است.



شکل ۳. مدل ساختاری نهایی پژوهش در حالت معناداری

سایر مقادیر مدل نهایی در جدول ۱، مشاهده می شود.

جدول ۱. مقادیر مدل نهایی

نتیجه	سطح اطمینان	مقدار واریانس تبیین شده <sup>۱</sup>	سطح معناداری <sup>۲</sup>	خطای استاندارد <sup>۳</sup>	مقدار استاندارد شده (لاندا)	روابط مفاهیم با شاخص‌ها در مدل
تأیید فرضیه	P<0.01	۰/۵۷	۶ / ۳۳	۰/۱۳	۰/۳۸	آیا هوش عاطفی بر تعهد سازمانی کارکنان اثرگذار است؟
تأیید فرضیه	P<0.01	۰/۱۹	۶ / ۶۱	۰/۱۳	۰/۴۳	آیا هوش عاطفی بر رضایت شغلی کارکنان اثرگذار است؟
تأیید فرضیه	P<0.01	۰/۵۷	۸/۱۹	۰/۰۶۷	۰/۵۱	آیا رضایت شغلی بر تعهد سازمانی کارکنان اثرگذار است؟
	---	---	۵۴/۱۴	---	۰/۲۲	آیا رضایت شغلی دارای نقش میانجی بین هوش عاطفی و تعهد سازمانی است؟

با توجه به جدول ۱، نتیجه تحلیل سؤال‌های پژوهش با استفاده از نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری به شرح زیر است:

سؤال نخست: آیا هوش عاطفی بر تعهد سازمانی کارکنان اثرگذار است؟

با توجه به برآورد استاندارد متغیر هوش هیجانی بر تعهد سازمانی کارکنان که ۰/۳۸ است و مقادیر  $T=۶/۳۳$  و  $R^2=۰/۵۷$ ، می‌توان نتیجه گرفت در سطح اطمینان  $P<0.01$ ، هوش هیجانی بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر معناداری دارد.

سؤال دوم: آیا هوش عاطفی بر رضایت شغلی کارکنان اثرگذار است؟

با توجه به برآورد استاندارد متغیر هوش هیجانی بر رضایت شغلی کارکنان که ۰/۴۳ است و مقادیر  $T=۶/۶۱$  و  $R^2=۰/۱۹$ ، می‌توان نتیجه گرفت که در سطح اطمینان  $P<0.01$ ، هوش هیجانی بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر معناداری دارد.

سؤال سوم: آیا رضایت شغلی بر تعهد سازمانی کارکنان اثرگذار است؟

1.  $R^2$   
2. T-value  
3. Standard Error

با توجه به برآورد استاندارد متغیر رضایت شغلی بر تعهد سازمانی کارکنان که  $0.51$  است و مقادیر  $T= 8/19$  و  $R^2= 0.57$ ، می‌توان نتیجه گرفت در سطح اطمینان  $P<0.01$ ، رضایت شغلی بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر معناداری دارد.

سؤال چهارم: آیا رضایت شغلی دارای نقش میانجی بین هوش عاطفی و تعهد سازمانی است؟ با توجه به برآورد استاندارد  $0.22$  و مقدار  $T= 54/14$  می‌توان نتیجه گرفت که در سطح اطمینان  $P<0.01$  رضایت شغلی دارای نقش میانجی بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی است و تأثیر معنادار دارد.

**برازش مدل پژوهش.** در مدلیابی معادلات ساختاری هنگامی می‌توان به برآوردهای مدل اعتماد کرد که مدل دارای برازش کافی باشد. شاخص‌های برازش مدل نهایی پژوهش در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. شاخص‌های برازش مدل نهایی

عنوان شاخص	دامنه موردقبول	مقدار	نتیجه
$X^2/df^1$	$X^2/df \leq 3$	$0.81$	تأیید مدل
$RMSEA^2$	$RMSEA < 0.09$	$0.69$	تأیید مدل
$GFI^3$	$GFI > 0.9$	$0.93$	تأیید مدل
$AGFI^4$	$AGFI > 0.85$	$0.90$	تأیید مدل
$CFI^5$	$CFI > 0.90$	$0.93$	تأیید مدل
$IFI^6$	$IFI > 0.90$	$0.93$	تأیید مدل

مقادیر شاخص‌های برازش نشان می‌دهد که مدل دارای برازش خوبی است؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مدل پژوهش توانایی بالایی در اندازه‌گیری متغیرهای اصلی پژوهش دارد. با توجه به استانداردبودن مدل، یافته‌های لیزرل قابلیت اعتماد را دارد.

1. Chi square divided to degree of freedom
2. Root Mean Square Error of Approximation
3. Goodness of Fit Index
4. Adjusted Goodness of Fit Index
5. Comparative Fit Index
6. Incremental Fit Index

## ۵. بحث و نتیجه‌گیری

سؤال اول: آیا هوش هیجانی بر تعهد سازمانی کارکنان اثرگذار است؟

نتایج بررسی و تحلیل داده‌ها نمایانگر وجود تأثیر هوش هیجانی بر تعهد سازمانی کارکنان با شدت تأثیر ۰/۳۸ است. نتایج این پژوهش با یافته‌های بازوند و همکاران (۱۳۹۲)، نظریان مادوانی و مختاری دینانی (۱۳۹۲)، پوررشیدی و شجاعی فرح‌آبادی (۱۳۹۱)، فیضی و کلهر (۱۳۹۱)، رضائیان و کشته‌گر (۱۳۸۷)، استوار و امیرزاده خاتونی (۱۳۸۷)، محبتی و همکاران (۱۳۸۷)، یوتامی و همکاران (۲۰۱۴)، علوی و همکاران (۲۰۱۳)، تابولی (۲۰۱۳)، ابراهیمی و همکاران (۲۰۱۳)، سربلند (۲۰۱۲)، محمدخانی و لالاردی (۲۰۱۲)، نادری اناری (۲۰۱۱) و گولریوز و همکاران (۲۰۰۸) هم‌راستا است. اقدسی و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که هوش هیجانی هیچ تأثیر معناداری بر تعهد سازمانی ندارد؛ بنابراین نتیجه این پژوهش با فرض حاضر هم‌راستا نیست. با توجه به نتایج پژوهش، موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

- مدیران سازمان دوره‌های مختلف آموزش ضمن خدمت و کارگاه‌های آموزشی برای کلیه کارکنان در زمینه مهارت‌های زندگی، از جمله هوش هیجانی، برگزار کنند؛ همچنین منابعی را به صورت مکتوب همراه با دستورالعمل‌های قابل اجرا و کاربردی در زمینه آموزش مؤلفه‌های مربوط به هوش هیجانی در اختیار کارکنان قرار دهند. در نهایت روش‌های خودکنترلی در زمینه کنترل خشم و اضطراب و برخورد مناسب با ارباب رجوع و همکاران و نیز روش‌های خودآگاهی با تأکید بر شناخت و تمیز احساس‌های مناسب و افکار منطقی از احساس‌های نامناسب و افکار غیرمنطقی را به کارکنان آموزش دهند.

در همین راستا می‌توان از طریق برگزاری دوره‌های پیشرفته برای سرپرستان و رؤسا در آنها دید و تسلط نسبی نسبت به مؤلفه‌های اصلی هوش هیجانی، یعنی خودآگاهی، خودکنترلی، خودانگیزی و همدلی ایجاد کرد تا بتوانند ضمن فائق آمدن بر شرایط دشوار احتمالی، به ارزیابی دوره‌ای کارمندان خود در خصوص مؤلفه‌های هوش هیجانی بپردازند و توصیه‌های عملی و اصلاحی را به آنها ارائه کنند. با این روش در درازمدت افزایش قابلیت‌های هوش هیجانی کارکنان باعث بالارفتن تعهد سازمانی مجموعه خواهد شد.

- در خصوص استخدام و ارتقای کارکنان نیز مبحث هوش هیجانی و بهره‌گیری از آن در راستای افزایش تعهد سازمانی و در نهایت عملکرد اثربخش سازمانی باید از سوی مدیران مدنظر قرار گیرد؛ چراکه از بدو ورود یک کارمند، سازمان هزینه‌های بسیاری را صرف می‌کند تا در قبال آن از دانش و تجربه‌های کارمند استفاده کند و راهبردها و اهداف سازمانی خود را تحقق بخشد؛ بنابراین سرمایه انسانی به عنوان عنصر راهبردی مطرح است و باید جذب، حفظ و بهره‌گیری حداکثر از توانمندی‌های آن، جزو اهداف اصلی و اساسی هر سازمانی باشد. مدیران باید در فرایند

استخدام، یعنی تلاش برای جایگزینی فرد درست در جای مناسب و همچنین انتصاب و ارتقای کارکنان، به تجربه‌های نرم و احساسات (هوش هیجانی) توجه ویژه‌ای مبذول دارند؛ چراکه نتایج این پژوهش نشان داد که هوش هیجانی می‌تواند اثر قابل‌ملاحظه‌ای بر تعهد سازمانی کارکنان «شرکت نفت مرکزی ایران» داشته باشد.

– با توجه به شکل ۲، در میان مؤلفه‌های هوش هیجانی، مؤلفه خودانگیزی بیشترین توانایی را در برآورد هوش هیجانی داشته است (۰/۷۴)؛ از طرف دیگر تأیید شد که هوش هیجانی تأثیر معناداری بر تعهد سازمانی دارد؛ بنابراین این مؤلفه می‌تواند به‌عنوان شاخصه‌ای مهم برای کسب پست‌های عالی در سازمان باشد؛ از این رو در ارتقای شغلی کارکنان باید به مؤلفه خودانگیزی کارکنان توجه شده و از این طریق بر کارایی فردی و اثربخشی سازمانی افزوده شود؛ زیرا با انجام آزمون‌های استاندارد هوش هیجانی، نظیر آزمون خودشناسی هوش هیجانی و غیره می‌توان در مورد نقاط قوت و ضعف نامزدهای احراز پست‌های بالاتر سازمانی و متقاضیان استخدام در رده‌های شغلی بالا، با توجه به مؤلفه‌های هوش هیجانی قضاوت نمود و بهترین گزینه را انتخاب کرد.

سؤال دوم: آیا هوش هیجانی بر رضایت شغلی کارکنان اثرگذار است؟

نتایج بررسی و تحلیل داده‌ها نمایانگر وجود تأثیر هوش هیجانی بر رضایت شغلی کارکنان با شدت تأثیر ۰/۴۳ است. نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های بازوند و همکاران (۱۳۹۲)، نظریان مادوانی و مختاری دینانی (۱۳۹۲)، بنی‌هاشمیان (۱۳۸۹)، استوار و امیرزاده خاتونی (۱۳۸۷)، اعتباریان و امیدپناه (۱۳۸۷)، تابولی (۲۰۱۳)، نادری اناری (۲۰۱۱)، گولریوز و همکاران (۲۰۰۸)، کافتسیوس و زامپتکیس (۲۰۰۸) و دانگ و هوارد (۲۰۰۶) هم‌راستا است. اقدسی و همکاران (۲۰۱۱)، در پژوهش خود نشان دادند که هوش هیجانی تأثیر معناداری بر رضایت شغلی ندارد؛ بنابراین نتیجه این پژوهش با فرض حاضر هم‌راستا نیست. در این راستا و بر اساس نتایج این پژوهش، به‌منظور افزایش رضایت کارکنان پیشنهاد زیر ارائه می‌شود:

– با توجه به شدت تأثیر متوسط هوش هیجانی بر رضایت شغلی (۰/۴۳)، می‌توان نتیجه گرفت که افزایش و بهبود هوش هیجانی، رضایت شغلی را تا حد مناسبی افزایش می‌دهد و با توجه به قابل‌آموزش بودن مؤلفه‌های هوش هیجانی، پیشنهاد می‌شود در راستای ارتقای رضایت شغلی کارکنان، نسبت به آموزش مؤلفه‌های هوش هیجانی اقدام شود. در این خصوص توجه به آموزش مؤلفه خودانگیزی هوش هیجانی دارای اهمیت ویژه‌ای است؛ چراکه مؤلفه خودانگیزی توانایی بالایی در اندازه‌گیری متغیر هوش هیجانی دارد (لاندا برابر با ۰/۷۴)؛ بنابراین تشکیل کارگاه‌های آموزشی یا دوره‌های آموزشی به‌صورت مستمر می‌تواند نقش مؤثری در ارتقای سطح دانش و مهارت کارکنان در این زمینه داشته باشد؛ همچنین با ایجاد ساختار مناسب، روش‌ها و رویه‌های

روشن، ساده‌کردن امور، وجود امکانات ضروری آموزش و توجه به عواملی که باعث افزایش روحیه و رفاه کارکنان و ایجاد روابط صمیمی می‌شود، می‌توان فضای کاری مناسب را ایجاد کرد.

سؤال سوم: آیا رضایت شغلی بر تعهد سازمانی کارکنان اثرگذار است؟

نتایج بررسی و تحلیل داده‌ها نمایانگر وجود تأثیر رضایت شغلی بر تعهد سازمانی کارکنان با شدت تأثیر ۰/۵۱ است. نتایج پژوهش حاضر از این جنبه با یافته‌های نظریان مادوانی و مختاری دینانی (۱۳۹۲)، استوار و امیرزاده خاتونی (۱۳۸۷)، تابولی (۲۰۱۳)، نادری اناری (۲۰۱۱)، اقدسی و همکاران (۲۰۱۱) و گولریوز و همکاران (۲۰۰۸) هم‌راستا است.

با توجه به نتایج پژوهش، تعهد سازمانی از رضایت شغلی نشأت می‌گیرد. رضایت از شغل در کارکنان به احساس تعهد بیشتر آنان به سازمان منجر شده و باعث می‌شود کارکنان سازمان، نقش خود را بهتر ایفا کنند و مسئولیت خود را با دقت بیشتری انجام دهند. کارکنان برای انجام بهتر وظایف برانگیخته می‌شوند و در نتیجه عملکرد آنان بهتر خواهد شد. در این راستا پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- نتایج حاکی از آن است که با افزایش میزان رضایت کارکنان «شرکت نفت مناطق مرکزی ایران»، میزان تعهد سازمانی آن‌ها نیز افزایش می‌یابد (شدت تأثیر ۰/۵۱). افزایش میزان تعهد، موجب چشم‌پوشی کارکنان از برخی از کاستی‌های سازمان می‌شود و از کاهش میزان رضایت آنان جلوگیری می‌کند (و برعکس) که این موضوع می‌تواند برای سازمان‌ها به‌عنوان یک فرصت تلقی شود؛ به‌عبارت‌دیگر مدیران با توجه بیشتر به مؤلفه‌های رضایت شغلی می‌توانند موجب افزایش تعهد سازمانی کارکنان شوند و این افزایش دلبستگی و تعهد به سازمان می‌تواند خود مجدداً موجب افزایش رضایت شود. در همین راستا لازم است تا مسئولین «شرکت نفت مناطق مرکزی ایران» با برنامه‌ریزی مناسب درخصوص محیط کار، انتخاب سرپرستان و رؤسای شایسته، سیستم ترفیع عادلانه و به‌موقع، حفظ کارکنان توانمند و شایسته در سازمان، سیستم محاسبه حقوق و اضافه‌کار متناسب، پاداش‌های مادی و معنوی مناسب و به‌موقع، شرایط تقویت خشنودی از کار و برانگیزاننده‌های دیگر موجبات افزایش رضایت‌مندی کارکنان را بیش‌ازپیش فراهم آورند تا بتوان به بیشترین میزان تعهد سازمانی دست یافت.

- با توجه به نتایج معادلات ساختاری و اثبات قابلیت بالای پیش‌بینی تعهد سازمانی از طریق رضایت شغلی در این پژوهش (مقدار واریانس تبیین‌شده ۰/۵۷)، مدیران «شرکت نفت مرکزی ایران» باید با دادن مسئولیت بیشتر به کارکنان و کارشناسان، تقدیر از موفقیت‌های آن‌ها و ایجاد روحیه همکاری و کار گروهی در افراد، انگیزه آن‌ها را افزایش دهند و موجبات افزایش تعهد را فراهم آورند.

سؤال چهارم: آیا رضایت شغلی دارای نقش میانجی بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی است؟ نتیجه بررسی و تحلیل داده‌ها نمایانگر وجود نقش میانجی رضایت شغلی بین هوش عاطفی و تعهد سازمانی با شدت تأثیر ۰/۲۲ است. در این خصوص نتایج این پژوهش با یافته‌های نظریان مادوانی و مختاری دینانی (۱۳۹۲)، استوار و امیرزاده خاتونی (۱۳۸۷)، تابولی (۲۰۱۳) و گولریوز و همکاران (۲۰۰۸) هم‌راستا است. این پژوهشگران نشان دادند که رضایت شغلی دارای نقش میانجی بین هوش عاطفی و تعهد سازمانی است. با توجه به نقش میانجی رضایت شغلی در ارتباط بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی پیشنهاد می‌شود به رضایت شغلی کارکنان توجه بیشتری شود تا به افزایش تعهد کارکنان نسبت به سازمان منجر شود. در این راستا پیشنهادهای زیر ارائه می‌شوند:

- از میان مؤلفه‌های رضایت شغلی، مؤلفه‌های حقوق و ترفیع، به ترتیب با شدت تأثیرهای ۰/۷۹ و ۰/۷۶، بیشترین تأثیر را بر متغیر رضایت شغلی دارند؛ بنابراین به منظور فراهم آوردن رضایت شغلی بیشتر در کارکنان پیشنهاد می‌شود که نظام حقوق و پاداش‌ها همواره مورد تجدیدنظر و بازبینی قرار گیرد؛ به گونه‌ای که بتواند حداقل نیازها و مایحتاج اولیه زندگی کارکنان را تأمین و زمینه ارضای نیازهای مراتب بالا و ثانویه را برای آن‌ها فراهم کند. طراحی و اجرای سیستم مدیریت عملکرد می‌تواند نقش بسیار مؤثر و کلیدی در افزایش سالانه حقوق و مزایای افراد، اعطای عادلانه پاداش و سایر مزایای نقدی ایفا کند. این امر از بروز ناعدالتی و ایجاد بی‌انگیزگی ناشی از آن، جلوگیری خواهد کرد؛ در همین راستا سیستم ترفیع باید به گونه‌ای باشد که در آن کارکنان به‌موقع و با شایسته‌سالاری بتوانند به رده‌های بالاتر شغلی دست یابند. این امر سبب تهبیح<sup>۱</sup> کارکنان سازمان به کار و فعالیت شده و انگیزه‌ای برای انجام هرچه بهتر کارها می‌شود.

- با توجه به تأیید کلیه فرضیه‌های پژوهش، رضایت شغلی نه تنها به صورت مستقیم بر تعهد سازمانی تأثیر معناداری دارد؛ بلکه به عنوان میانجی در بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی نقش آفرینی می‌کند و به همین دلیل نارضایتی از شغل می‌تواند به نوعی تأثیری منفی بر تأثیر غیرمستقیم هوش هیجانی بر تعهد سازمانی داشته باشد؛ بنابراین لازم است تدابیر و سیاست‌های لازم برای ایجاد فضای توأم با همکاری و تفاهم در محیط‌های سازمانی به منظور برانگیختن کارکنان و ایجاد تغییرات نگرشی مثبت در روابط بین همکاران و برقراری حسن‌ظن و تشویق آن‌ها به کار و فعالیت و رقابت سالم صورت گیرد.

- همان‌طور که گفته شد از میان مؤلفه‌های رضایت شغلی، مؤلفه حقوق با شدت تأثیر ۰/۷۹، بیشترین توانایی را در برآورد متغیر رضایت شغلی دارد؛ بنابراین لازم است تا حقوق و مزایای پرداختی توسط سایر سازمان‌ها و شرکت‌های رقیب به افراد دارای تخصص مشابه، سالانه مورد

بررسی و تحلیل شود تا با انجام بازنگری‌های لازم در آیین‌نامه و دستورالعمل‌های مربوطه، بتوان با توجه به شرایط بازار کار، مطابقت‌های لازم را در حقوق و مزایای پرداختی به افراد به‌عمل آورد؛ همچنین شفاف‌سازی معیارها و شاخص‌های پرداخت حقوق، مانند امتیازبندی بر اساس سطح تحصیلات، سوابق کاری مرتبط، میزان مهارت و غیره می‌تواند در افزایش رضایت مؤثر باشد.

### محدودیت‌های پژوهش

- هرچند هوش هیجانی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی تأثیرگذار است، اما نمی‌توان ادعا کرد که هوش هیجانی علت رضایت شغلی و تعهد سازمانی است. با وجود اینکه این محدودیت از ارزش یافته‌های فعلی نمی‌کاهد، اما نتایجی را که می‌توان راجع به متغیرهای مورد مطالعه گرفت، محدود می‌کند.

- نتایج این پژوهش فقط محدود به سازمان مورد مطالعه است؛ پس باید در هنگام تعمیم‌پذیری به سایر جوامع احتیاط کرد.

- محدودیت زمانی و عدم امکان بررسی موضوع در جوامع بزرگ‌تر و مقایسه نتایج با هم، به‌عنوان مثال مقایسه سازمان‌های بزرگ خصوصی و دولتی.

**پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی.** با توجه به نتایج کاربردی پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های بعدی به موارد زیر پرداخته شود:

- مصاحبه با خبرگان روان‌شناسی و مدیریتی مسلط بر هوش هیجانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی به منظور ارائه مدل‌های جدید برای این متغیرها با استفاده از نرم‌افزارهای مطالعاتی کیفی؛

- طراحی الگویی مناسب برای ارتقای هوش هیجانی افراد؛

- بررسی رابطه هوش هیجانی با سایر مفاهیم از قبیل عدالت سازمانی، رهبری تحول‌آفرین، رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد سازمان و غیره؛

- با توجه به آنکه برخی اندیشمندان نگرش شغلی را مشتمل بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و وابستگی شغلی می‌دانند، می‌توان با وارد کردن متغیر نگرش شغلی در مدل، تأثیر هوش هیجانی را بر آن نیز سنجید؛

- سنجش میزان هوش هیجانی کارکنان دارای تعهد سازمانی بالا؛

- مطالعه رابطه هوش هیجانی با گونه‌های مختلف فرهنگ سازمانی (عقلایی، سلسله‌مراتبی، مشارکتی).



## منابع

۱. اسپکتور، پل (۱۳۸۷). *روانشناسی صنعتی و سازمانی* (چاپ اول) (ترجمه شهناز محمدی). تهران: انتشارات ارساران.
۲. استوار، صغرا و امیرزاده خاتونی، ماندانا (۱۳۸۷). بررسی رابطه‌ی میان هوش هیجانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان کارخانه بخش خصوصی در شهر شیراز. *فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۱(۲)، ۳۸-۲۳.
۳. اعتباریان، اکبر و امیدپناه، علی (۱۳۸۷). رابطه هوش هیجانی و رضایت شغلی. *اندیشه و رفتار*، ۳(۸)، ۶۶-۵۵.
۴. امین بیدختی، علی اکبر (۱۳۸۹). رابطه هوش هیجانی با رضایت شغلی کارکنان ادارات دولتی شهرستان سمنان. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار*، ۴(۳)، ۴۶ - ۳۱.
۵. بازوند، کیومرث؛ کاشف، میرمحمد؛ و اسمعیلی، محمدرضا (۱۳۹۲). رابطه هوش هیجانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان اداره کل تربیت‌بدنی استان لرستان. *مدیریت ورزشی*، ۴(۵)، ۱۴۳-۱۲۵.
۶. بنی‌هاشمیان، کوروش؛ بهرامی، هادی؛ و منصور مؤذن، احسان (۱۳۸۹). رابطه سلامت عمومی و هوش هیجانی مدیران و رضایت شغلی معلمان. *مجله علوم رفتاری*، ۴(۱)، ۴۵-۵۰.
۷. پوررشیدی، رستم؛ و شجاعی فرح‌آبادی، حسن (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین هوش هیجانی با تعهد سازمانی مدیران (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی شهر زاهدان). *اولین همایش ملی بررسی راهکارهای ارتقاء مباحث مدیریت، حسابداری و مهندسی صنایع در سازمان‌ها*.
۸. رضائیان، علی و کشته‌گر، عبدالعلی (۱۳۸۷). *مبانی سازمان و مدیریت*. تهران: انتشارات سمت.
۹. فیضی، طاهره؛ و کلهر، مرجان (۱۳۹۱). رابطه هوش هیجانی با تعهد سازمانی (مطالعه‌ای در یکی از سازمان‌های بیمه‌ی استان تهران). *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۱(۱)، ۸۷-۹۸.
۱۰. محبتی، فاطمه؛ کشتکاران، ویدا؛ هدایتی، سیدپوریا؛ حاتم، ناهید و فتحی، وحیده (۱۳۸۷). رابطه هوش عاطفی با تعهد سازمانی مدیران بیمارستان‌های آموزشی شیراز. *مجله علمی پژوهشی طلوع بهداشت یزد*، ۱۲(۱۲)، ۶۹-۶۰.
۱۱. نظریان مادوانی، عباس و مختاری دینانی، مریم (۱۳۹۲). ارتباط بین رضایت شغلی، هوش هیجانی و تعهد سازمانی کارکنان ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه‌های تهران. *پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*، ۲(۲)، ۴۳-۵۶.
12. Aghdasi, S., Kiamanesh, A., & Naveh Ebrahim, A. (2011). Emotional Intelligence and Organizational Commitment: Testing the Mediatory Role of Occupational Stress and Job Satisfaction. *Social and Behavioral Sciences*, 29, 1965-1976.
13. Alavi, S. Z., Mojtahedzadeh, H., Amin, F., & Pakdaman Savoji, A. (2013). Relationship between emotional intelligence and organizational commitment in Iran's Ramin thermal power plant. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84, 815-819.

14. Azeem, S. M. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman. *Psychology, 1*, 295-299.
15. Beom Kay, M. (2007). *The Effect of Prior Commitment on Group Conflict in Judgmental Tasks*. Thesis for Degree of Master of Applied Science in Management Sciences, University Of Waterloo.
16. Chiva, R., & Alegre, J. (2008). Emotional Intelligence and Job Satisfaction: The Role of Organizational Learning Capability. *Personnel Review, 37(6)*, 680-701.
17. Cullinan, C., Blin, D., Farrar, R., & Lowe, D. (2008). Organization-Harm Vs. Organization-Gain Ethical Issues: An Exploratory Examination Of The Effects Of Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics, 80*, 225-235.
18. Dong, Q., & Howard, T. (2006). Emotional Intelligence, Trust and Job Satisfaction. *Academic Journal Article, 4(2)*, 381-388.
19. Ebrahimi, A., Zinali, S., & Dodman, K. (2013). Explanation of Components of Emotion Intelligence and Organizational Commitment: Case Study of Managers and Assistants of City Public Schools in piranshahr. *Asian journal of social sciences & Humanities, 2(4)*, 192-199.
20. Fu, W. (2014). The impact of emotional intelligence, organizational commitment, and job satisfaction on ethical behavior of Chinese employees. *Journal of Business Ethics, 122(1)*, 137-144.
21. Ghoreishi, F. S., Zahirrodine, A. R., Assarian, F., Moosavi, S. Gh. A., & ZareZadeh Mehrizi, M. (2014). Evaluation of Emotional Intelligence and Job Satisfaction in Employees of Kashan Hospitals. *Nurse Midwifery Study, 3(1)*, 1-6.
22. Guleryaz, G., Guney, S., Miski Aydin, E., & Asan, E. (2008). The mediating effect of Job satisfaction between emotional intelligence and organizational commitment of nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies, 45(11)*, 1625-1635.
23. Kafetsios, K., & Zampetakis, L. A. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: testing the mediatory of positive and negative affect at work. *Personality and individual differences, 44(3)*, 712-722.
24. Mohamadkhani, K., Lalardi, M., & Nasiri, M. (2012). Emotional Intelligence and Organizational Commitment between the Hotel Staff in Tehran, Iran. *American Journal of Business and Management, 1(2)*, 54-59.
25. Naderi Anari, N. (2011). Teachers: Emotional Intelligence, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Journal of Workplace Learning, 24(4)*, 256-269.
26. Newstrong, J. W. (2007). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work (Twelfth edition)*. Irwin, Mcgraw-Hill.
27. Olesia Wekesa, S., Namusonge, G. S., & Iravo, M. E. b. (2013). Role of Servant Leadership on Organizational Commitment: An Exploratory Survey of State Corporations in Kenya. *International journal of Humanities and social science, 3(13)*, 85-94.
28. Paulin, M., Ferguson, R. J., & Bergeron, J. (2006). Service Climate and Organizational Commitment: The Importance of Customer Linkages. *Journal of Business Research, 59(8)*, 906-915.
29. Rosete, D. (2005). Emotional Intelligence and its Relationship with Workplace. *Leadership and Organization Development Journal, 26*, 27-28.
30. Sarboland, K. (2012). Assessment of the Relationship between Emotional Intelligence and Organizational Commitment of Employees: A Case Study of Tax Affairs Offices. *Journal of Basic and Applied Scientific Research, 2(5)*, 5164-5168.

31. Scott, J. V., & Anusorn, S. (2008). The Role of Ethics Institutionalization in Influencing Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Esprit De Corps. *Journal of Business Ethics, 81(2)*, 343-353.
32. Spector, P. (2007). *Job satisfaction*. New Delhi, Sage Publications, Thousand oaks London.
33. Taboli, H. (2013). Job Satisfaction as a Mediator in Relationship between Emotional Intelligence and Organizational Commitment in Employees Kerman Universities. *Life Science Journal, 10(1)*, 1-10.
34. Woolridge, A. (2002). Come Back, Company. *New York Times Magazine, 25(12)*, 75-98.
35. Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The Effect of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Imploratory Study. *The Leadership Quarterly, 13(3)*, 243-274.