

بررسی تأثیرگذاری هوش عاطفی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان با لحاظ کردن نقش تعهد عاطفی (مطالعه موردی بانک ملت)

دکتر اکرم هادی زاده مقدم* - مرجان فرجیان**

چکیده

طی دهه‌های اخیر، "هوش عاطفی" به طور فزاینده‌ای مورد توجه مدیران و نظریه پردازان سازمانی قرار گرفته است، به طوری که تحقیقات بسیاری در زمینه شناخت عوامل مؤثر بر آن و همچنین نتایج حاصل از تأثیرگذاری این مفهوم جدید بر نگرش، رفتار و عملکرد رهبران و پیروان در محیط‌های سازمانی، انجام شده است. از این رو، پژوهش حاضر با هدف شناسایی "تأثیر هوش عاطفی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان" و با لحاظ کردن "تعهد عاطفی" به عنوان متغیر میانجی یا واسطه انجام شده است. بدین منظور پرسش‌نامه‌ای برای سنجش این متغیرها طراحی شد و پس از اطمینان از روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری توسط تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی، در میان نمونه‌ای متشکل از ۱۵۴ نفر از کارکنان رده‌ی تخصصی بانک ملت، توزیع شد.

روش تحقیق حاضر، پیمایشی^۱ هم‌بستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. نتایج حاصل از مدل تحقیق نشان داد، هوش عاطفی می‌تواند طبق مدل تحلیل مسیر ارائه شده، بر رفتار شهروندی کارکنان این بانک تأثیر گذارد. در پایان، به منظور بهبود رفتار شهروندی سازمانی از طریق "بالا بردن سطح توانمندی‌های هوش عاطفی"، پیشنهادهایی برای مدیران منابع انسانی ارائه شده است.

کلید واژه‌ها: هوش عاطفی، تعهد عاطفی، رفتار شهروندی سازمانی^۲، مدل معادلات ساختاری^۳.

تاریخ دریافت مقاله: ۸۶/۷/۲۸ تاریخ پذیرش مقاله: ۸۷/۲/۱۱.

* استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی.

** دانشجوی دکترای مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی.

1. Organizational Citizenship Behavior (OCB)
2. Structural Equation Modeling (SEM)

مقدمه

با توجه به تغییر و تحولات عصر حاضر و با ورود سازمان‌ها به "اقتصاد دانش محور"، امروزه نیروی انسانی حیاتی‌ترین عنصر راهبردی در افزایش اثربخشی و کارایی سازمان محسوب می‌شود. نیروی انسانی متعهد به اهداف و ارزش‌های سازمان، نه تنها عاملی برای برتری یک سازمان نسبت به سازمان دیگر، بلکه مزیت رقابتی پایداری برای بسیاری از سازمان‌هاست. اسکات در سال ۱۹۹۹ مطرح کرد: منشاء اصلی مزیت رقابتی برای سازمان‌ها، فداکاری، کیفیت تعهد و توانایی نیروی کار است. چرا که نیروی انسانی وفادار و سازگار با اهداف سازمانی، حاضر است فراتر از وظایف مقرر در شرح شغلش فعالیت کند و در نتیجه موجبات اثربخشی سازمان را فراهم آورد [Guenzi & Pelloni, 2004]. در این راستا، تحقیقات بسیاری برای کمک به سازمانها در جهت بهره‌گیری هرچه مطلوب‌تر از توانایی‌های این پدیده پیچیده، یعنی انسان، و در جست‌جوی پاسخ به این سؤال که چه عواملی می‌توانند در ایجاد و حفظ چنین رفتارهایی مؤثر واقع شوند، تمرکز یافته است. نتایج مطالعات اخیر در این زمینه نشان داده است، احساس همدلی درون سازمانی کارکنان برای انجام بهتر امور و تحقیق رسالت سازمان، مسائلی نیستند که بتوان از طریق مباحث نظری بدان‌ها پرداخت، بلکه نیازمند "هوش برتر" است که هم‌چنین، [Brown & Brooks, 2002] "هوش بین فردی" و هم "هوش درون فردی" را شامل می‌شود رولن شناسان معتقدند: "هوش عاطفی" به اندازه "بهره هوشی" (هوش شناختی) اهمیت دارد و می‌تواند در پیش‌بینی موفقیت شغلی افراد سهیم باشد [Grandey, 2000].

مرور ادبیات موضوعی فوق، حاکی از آن است که علی‌رغم برخی تحقیقات انجام شده در این حوزه، اکثر مطالعات بر جنبه‌های شناختی عملکرد کارکنان تاکید داشته و کمتر به تأثیرگذاری ابعاد عاطفی پرداخته‌اند. در این راستا و با عنایت به

این که شواهد تجربی اندکی در رابطه با ابعاد عاطفی، از جمله هوش عاطفی^۱ پیروان و تأثیر آن بر نگرش و رفتارهای شغلی آنها وجود دارد لذا مطالعه حاضر سعی کرده است، این فاصله کوتاه‌تر و از طریق آزمون تجربی، نقش واسطه‌ای تعهد عاطفی^۲ را در رابطه با تأثیرگذاری هوش عاطفی کارکنان رده تخصصی بانک- که نحوه عملکرد و تعامل آنها نقش بسزایی در کارایی و اثربخشی سایر واحدها و کل سازمان دارد- بر بروز رفتار شهروندی از سوی آنها بسنجد.

هوش عاطفی

هوش عاطفی ریشه در مفهوم هوش اجتماعی دارد که برای اولین بار توسط "تورندیک"^۳ در سال ۱۹۲۰ مطرح شد. به زعم وی، هوش اجتماعی بیانگر توانایی درک و مدیریت افراد در روابط انسانی است. در اوایل سال ۱۹۸۰، محققان به مفهوم سازی نظام مند ایده هوش عاطفی دست زدند. مشهورترین آنها مفهوم هوش‌های درون و بین فردی "گاردنر"^۴ (۱۹۸۳) و مطالعات "استینر"^۵ (۱۹۸۴) در زمینه سواد عاطفی بود که سنگ بنای واژه ای شد که "سالوی و می‌یر"^۶ در سال‌های ۱۹۸۹-۱۹۹۰ آن را هوش عاطفی نامیدند. به تعبیر سالوی و می‌یر هوش عاطفی شکلی از هوش اجتماعی است که بیانگر توانایی کنترل احساسات و هیجانات خود و دیگران، تمایز میان آنها و استفاده از این اطلاعات برای هدایت فکر و عمل بیان می‌کند.

بر اساس مطالعات قبلی، "بار^۷ ان"^۷ و همکارانش در سال ۱۹۹۷ هوش عاطفی را به عنوان هوش غیرشناختی چنین توصیف کردند: "مجموعه ای از مهارت‌های

1. Emotional Intelligence (EI)
2. Affective Commitment (AC)
3. Thorndike
4. Gardner
5. Steiner
6. Salovey & Mayer
7. Bar-On

عاطفی و اجتماعی که بر توانایی فرد در مقابله با فشارها و تقاضاهای محیطی تأثیر می‌گذارد" [Jordan et al., 2002].

در سال ۱۹۹۶ "دانیل گلمن"^۱ با انتشار کتاب مشهور خود، نقش قابل توجهی در عمومیت بخشیدن به این مفهوم ایفا کرد. وی در سال ۱۹۹۸ با توجه به یافته‌های محققین پیشین، هوش عاطفی را چنین توصیف کرد: "هوش عاطفی نوع دیگری از هوش، مشتمل بر شناخت احساسات خویشتن و استفاده از آن برای اتخاذ تصمیم‌های مناسب در زندگی است. به عبارت دیگر، هوش عاطفی بیانگر توانایی اداره مطلوب خلق و خو و وضع روانی و کنترل تنش‌هاست و در واقع عاملی است که به هنگام ناکامی در دستیابی به هدف، در شخص ایجاد انگیزه و امید می‌کند" [Ashforth & Humphrey, 1995].

به‌طور کلی، "توانمندی‌های هوش عاطفی" مدل گلمن در قالب چهارنوع توانایی فردی و اجتماعی به شرح زیر بیان می‌شوند:

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

1. Daniel Goleman
2. Self-Awareness
3. Self-Management
4. Social- Awareness
5. Relationship Management

جدول ۱. مدل توانمندبهای عاطفی گلمن

مؤلفه‌های هوش عاطفی	توانمندی‌ها	
<ul style="list-style-type: none"> - خود آگاهی عاطفی: شناسایی احساسات خود و درک تأثیر آن‌ها - خود ارزیابی دقیق: شناخت نقاط قوت و محدودیت های خویش - اعتماد به نفس: درک مناسب از ارزش‌ها توانایی‌های فردی 	خود آگاهی	
<ul style="list-style-type: none"> - خود کنترلی احساسی: مهار کردن هیجانات مخرب و تنش‌ها - خلوص: نشان دادن صداقت، هم‌بستگی و وفاداری - سازگاری: انعطاف پذیری در برخورد با تغییرات - وجدان: قبول مسئولیت عملکرد فردی - نوآوری: تمایل به استفاده از فرصت‌ها - خوش بینی: قابلیت دیدن نیمهٔ پرلیوان 	خود مدیریتی	توانمندی های فردی
<ul style="list-style-type: none"> - همدلی: درک عواطف دیگران، درک دیدگاه‌های آن‌ها - هوشیاری سازمانی: فهم روندهای عاطفی گروه و روابط قدرت - خدمت محوری: شناسایی نیازهای دیگران برای خدمت رسانی 	آگاهی اجتماعی	
<ul style="list-style-type: none"> - توسعه توانایی دیگران: تقویت توانایی دیگران از طریق بازخورد - رهبری القایی: هدایت و ایجاد انگیزه همراه با بینش قانع کننده در دیگران - تأثیر: به کاربردن تاکتیک های اثربخش برای متقاعد سازی دیگران - واکنش نسبت به تغییر: پیشگامی در تغییر - مدیریت تعارض: برطرف کردن اختلاف نظرها - کارگروهی و تشریک مساعی: کار کردن با افراد از طریق اهداف مشترک 	مدیریت روابط	توانمندی های اجتماعی

(Source: Goleman et al., 2002)

از نظر وی، توانمندی عاطفی عبارت است از توانایی اکتسابی بر مبنای هوش عاطفی که به عملکرد چشم گیر در کار منجر می شود. به عبارت دیگر، مقدار هوش عاطفی تعیین کننده توانایی بالقوه برای کسب مهارت‌های کاربردی است. به زعم گلمن، این مدل می تواند تفاوت‌های فردی عملکرد افراد در محیط‌های کاری را تشریح کند [Goleman, 2001].

مدل فوق اصلاح شده مدلی است که گلمن در سال ۱۹۹۸ ارائه کرد. در تحقیق حاضر نیز برای شناسایی هوش عاطفی کارکنان از این مدل استفاده شده است. به طور کلی، افرادی که از لحاظ عاطفی باهوش اند، خوشبین هستند و خصیصه‌ای دارند که آن‌ها را قادر می‌سازد، به جای علت (که چه کسی مقصراست) بر راه حل تمرکز کنند. از آنجایی که کار در هر سازمانی مشکلات خاص خود را دارد و ممکن است منجر به احساس سرخوردگی و ناکامی بینجامد، افراد با هوش عاطفی بالا می‌دانند که سازمان مسئول تمامی احساسات ناخوشایند آن‌ها نیست. این گونه افراد، هنگامی که در حالت عاطفی مثبت قرار دارند، قادرند حالات عاطفی منفی را که پیامدهای مخربی دارد، تحت کنترل خود درآورند از این رو بدرستی می‌دانند که چگونه از احساسات ناکارا جلوگیری کنند و چه طور در جهت کاهش آن گام بردارند [Cooper Sawaf, 1997]. این افراد نه از طریق تبادلات منطقی، بلکه با توجه به میزان وابستگی احساسی خود به سازمان، برانگیخته می‌شوند [Ashforth & Humphrey, 1995].

افراد احساسات یکدیگر را دریافت می‌کنند و هرچه قدر هم‌بستگی آن‌ها بالاتر باشد، تسهیم احساسات نیز قوی تر می‌شود. تحت دستور العمل هوش عاطفی، افراد سطح مشترکی از راحتی و آسودگی را احساس می‌کنند، ایده هایشان را با هم در میان می‌گذارند و یادگیری متقابل دارند، و برای انجام کارها وحتى در تصمیم‌گیری‌ها نیز به یکدیگر یاری می‌رسانند. هم‌چنین، آن‌ها با هم پیوند عاطفی برقرار می‌کنند که هنگام عدم اطمینان یا تغییر اساسی، به ثبات آن‌ها کمک می‌کند [Goleman et al., 2004].

"آبراهام" در سال ۱۹۹۹ فرضیه تأثیر گذاری هوش عاطفی بر نتایج سازمانی (هم‌بستگی گروه‌های کاری، هم‌نوایی بین ارزیابی عملکرد خود و مدیران، عملکرد

کارکنان، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی) را مطرح کرد. وی دریافت که مشارکت کنندگانی که از هوش عاطفی بالاتری برخوردار بودند تمایل داشتند سطح عملکرد شغلی بالاتری را نشان دهند [Abraham, 1999].

"کارلسون"^۱ در سال ۱۹۹۸ رابطه بین هوش عاطفی با تعهد شغلی را بررسی کرد و در نهایت به این نتیجه رسید که رابطه مثبتی بین این دو متغیر وجود دارد [Carlson, 2000]. به طور مشابه "کوپر"^۲ در سال ۱۹۹۷ گزارش نموده است، کسانی که از احساساتشان به طور موثری استفاده می کنند می توانند به موفقیت های شغلی بیشتری دست یابند. همچنین، نگرش ها و رفتارهایی که از طریق هوش عاطفی متاثر می شوند از جمله تعهد عاطفی و رفتار شهروندی، از نقاط تمرکز این تحقیق بوده است [Cooper & Sawaf, 1997].

"اشکناسی و همکاران"^۳ در سال ۱۹۹۹ به بررسی درک و مدیریت هوش عاطفی در محیط های کاری پرداختند و این فرضیه را مطرح نمودند که تعهد عاطفی نسبت به همکاران جزء ضروری تعاملات اجتماعی است [Ashkanasy & Hooper, 1999].

نتایج تحقیقات "جردن و همکارانش"^۴ در سال ۲۰۰۲ نیز نشان می دهد که افراد با هوش عاطفی بالا، از این توانایی برای حفظ تعهد عاطفی خود به سازمان استفاده می کنند [Jordan et al., 2002].

همچنین "وانگ و لاو"^۵ در سال ۲۰۰۲، هوش عاطفی کارکنان را مورد آزمون قرار دادند و نتایج حاصل از تحقیق آنها نشان داد، هوش عاطفی کارکنان، رضایت شغلی و رفتارهای فراتر از نقش (رفتار شهروندی) را تحت تاثیر قرار می دهد. همچنین در جای دیگر گزارش می دهند که تعاملات مؤثر بین هوش عاطفی بین

1. [Carlson]
2. Jordan, Ashkanasy, and Hartel
3. Wong and Law
4. Gardner

کارکنان، بر عملکرد شغلی، تعهد سازمانی و نیت ترک خدمت تأثیر می گذارد [Wong & Law, 2002].

"کارملی"^۱ در سال ۲۰۰۳ فرضیه تأثیرگذاری هوش عاطفی بر تعهد عاطفی و رفتار شهروندی را مطرح کرد. نتایج تحقیق وی وجود رابطه مثبت بین متغیرهای یادشده را مورد تأیید قرارداد [Carmeli, 2003].

"دیگینز"^۲ در سال ۲۰۰۴ اظهار داشت، که هوش عاطفی کلیدی برای عملکرد اثربخش و موفقیت هنگام تغییرات سازمانی است. بر این اساس در سازمان ها، وجود برنامه های آموزش هوش عاطفی، به کارکنان کمک می کند تا بهتر هماهنگ شوند و انگیزه بیشتری برای عملکرد مطلوب، به دست آورند که این خود بر بهره وری و سودآوری سازمان نیز تأثیر بسزایی خواهد داشت [Diggins, 2004].

در این راستا مرور تحقیقات گذشته نشان داد که بین هوش عاطفی با تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد. همچنین، نتایج این مطالعات بیان می کنند که هوش عاطفی با تعهد عاطفی رابطه مثبت، و با تعهد مستمر رابطه منفی دارد و بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت و معنا داری می گذارد؛ به طوری که افراد با هوش عاطفی بالاتر، تمایل بیشتری به از خود گذشتگی، کمک به دیگران و... از خود نشان می دهند.

"استو و همکارانش"^۳ در سال ۱۹۹۴ اذعان کردند، دو دلیل عمده وجود دارد که افراد با هوش عاطفی بالاتر، نسبت به بروز رفتار شهروندی، اشتیاق بیشتری نشان می دهند. این دلایل عبارت اند: ۱. بروز رفتار شهروندی، احساس خوبی در فرد ایجاد می کند که این موجب می شود، فرد در حالت احساسی مثبت باقی بماند. ۲. افراد با

-
1. Carmeli
 2. Diggins
 3. Staw, Sutton, and Pelled

خلق و خوی مثبت غالباً اجتماعی و فعال اند و این فعالیت‌ها حالات عاطفی مثبت آن‌ها را بیشتر می‌کند و احتمالاً شوق کمک کردن در آن‌ها افزایش می‌یابد [Staw 1994].

رفتار شهروندی سازمانی بر خلاف گذشته که اغلب محققان به عملکرد درون نقشی کارکنان برای افزایش اثربخشی سازمان توجه می‌کردند، امروزه محققان اهمیت زیادی برای تاثیر عملکرد فرا نقشی بر اثربخشی قائل هستند. رفتارهای فرانقشی به رفتارهای شغلی فراتر از نقش‌های رسمی سازمان اطلاق می‌شود که اختیاری هستند و در سیستم پاداش رسمی سازمان در نظر گرفته نمی‌شوند [Organ, 1988].

یکی از مفاهیم عملیاتی درباره رفتارهای «فرا نقشی»، رفتارهای شهروندی سازمانی است که توجه محققان و مدیران سازمان‌ها را به عنوان یکی از عوامل اثربخشی سازمان به خود جلب کرده است [Bateman & Organ, 1983]. واژه رفتار شهروندی سازمانی اولین بار به وسیله "ارگان" و همکارانش در سال ۱۹۸۳ مطرح شد. این مفهوم از نوشته های "بارنارد" در سال 1938 در مورد تمایل به همکاری، و مطالعات "کاتز" در سال‌های ۱۹۶۴، ۱۹۶۶ و ۱۹۷۸ در مورد عملکرد و رفتارهای خودجوش و نوآورانه، اخذ شده و توسعه یافته است. ارگان، رفتار شهروندی را رفتارهایی که جزء وظایف رسمی سازمانی نیستند اما بر عملکرد سازمان تاثیر دارند تعریف کرده است. از جمله ی این نوع رفتارها می‌توان به اجتناب از تضاد های غیر ضروری، کمک به همکاران در محیط کار، تحمل شرایط تحمیل شده به سازمان و در گیر شدن در فعالیت‌های سازمانی اشاره کرد [Dyne & Ang, 1988]. از هنگام افزایش علاقه مندی به مطالعه رفتار شهروندی، همواره در ادبیات

-
1. Organ
 2. Barnard
 3. Katzs

موضوعی، فقدان یک اجماع در مورد ابعاد آن وجود داشته است. بررسی‌های "پادساکف" ^۱ در سال ۲۰۰۰، نشان داد که تقریباً ۳۰ نوع متفاوت از ابعاد رفتار شهروندی شناسایی شده است. ابعادی که بیشترین توجه را میان محققان به خود جلب کرده اند، عبارت‌اند از: "نوع دوستی" ^۲، "وجدان کاری" ^۳، احترام به "دیگران" ^۴، "راد مردی و گذشت" ^۵، و "رفتار مدنی" ^۶ [Podsakoff et al., 1990].

نوع دوستی، همان کمک به همکاران در انجام وظایف است. از این نوع رفتار می‌توان به جا به جایی مرخصی با همکاران، کمک به پروژه‌های دیگران، کمک به افراد تازه وارد و با مهارت کم و.... اشاره کرد. وجدان کاری به رفتارهای اختیاری گفته می‌شود که از حداقل الزامات نقش فراتر می‌رود. مثل فردی که بیشتر از حالت معمول سر کار می‌ماند، یا کارمندی که وقت زیادی را برای استراحت صرف نمی‌کند و زود سر کار حاضر می‌شود. احترام به دیگران یا ادب و ملاحظه، به رفتارهایی اطلاق می‌شود که از تنش‌ها و مشکلات کاری در رابطه با دیگران جلوگیری می‌کنند. پذیرش طرف مقابل، احترام به عقاید همکاران و عدم تحمیل عقیده، از جمله رفتارهای این بعد هستند. گذشت و فداکاری رفتارهایی نظیر تحمل انتقاد، پرهیز عیب‌جویی از سازمان، و ترجیح افراد شایسته بر خود را شامل می‌شود. رفتار مدنی یا احترام به ارزش‌های اداری، تمایل به مشارکت و مسئولیت‌پذیری در زندگی سازمانی، شرکت در جلسات، و خواندن بولتن‌ها و اطلاعات به‌روز شده را شامل می‌شود [Podsakoff et al., 2000]. "نت‌مه‌یر" ^۷ در سال ۱۹۹۷، ابعاد رفتار شهروندی را در قالب چهار بعد طبقه‌بندی کرد که عبارت‌اند از: جوانمردی، رفتار

-
1. Podsakoff
 2. Altruism
 3. Conscientiousness
 4. Courtesy
 6. Sportsmanship
 7. Civic Virtue
 8. Netemeyer

مدنی، باوجدان بودن و نوع دوستی. در پژوهش حاضر نیز به منظور شناسایی رفتار شهروندی، کارکنان ابعاد مذکور مورد بررسی قرار گرفته است. به طور کلی، به نظر می‌رسد که شهروندان خوب، سازمان‌ها را قادر می‌سازند، از طریق برنامه ریزی و زمان بندی، توانایی همکاران و مدیران را برای انجام کارها و حل مشکلات بهبود بخشند و در جهت اثربخشی سازمان گام بردارند [Netmeyer et al., 1997].

نقش واسطه‌ای تعهد سازمانی

مفهوم تعهد سازمانی سه سازه‌ی متمایز را در برمی‌گیرد: "تعهد عاطفی"، "تعهد مستمر" و "تعهد هنجاری". تعهد عاطفی عبارت از دلبستگی احساسی به سازمان. تعهد مستمر عبارت از وابستگی مالی به سازمان. و تعهد هنجاری بر احساس الزام به ماندن در سازمان تأکید دارد [Allen & Meyer, 1990]. کارکنان دارای تعهد عاطفی قوی به این خاطر در سازمان می‌مانند که به آن تمایل دارند، افرادی که تعهد مستمر یا عقلانی قوی دارند به خاطر نیاز خود در سازمان می‌مانند. آن دسته از کارکنانی که تعهد هنجاری قوی دارند، احساس می‌کنند که باید بمانند و در واقع احساس دین به ماندن در سازمان دارند [Allen & Mayer, 1996].

تعهد سازمانی، "نگرشی است که بیان می‌کند اعضای سازمان، به چه میزان خودشان را با سازمانی که در آن کار می‌کنند، تعیین هویت می‌کنند و چه قدر در آن درگیر هستند." وقتی که افراد تمایل دارند در جهت موفقیت سازمان از خود، گذشت و فداکاری نشان دهند، تعهد عاطفی مفهوم پیدا می‌کند. تعهد عاطفی به سازمان، صرفاً از عقیده یا باور افراد نشئت نمی‌گیرد بلکه به عمل آن‌ها نیز بستگی دارد [Mowday et al., 1979].

1. Affective Commitment (AC)
2. Continuance Commitment (CC)
3. Normative Commitment (NC)

تحقیقات نشان داده است که تعهد سازمانی می تواند از پیش گویی کننده های رفتار شهروندی باشد. نتایج یک فراتحلیل از سوی ارگان و "رایان" در سال ۱۹۹۵ نشان داد که تعهد عاطفی به طور معناداری با ابعاد نوع دوستی و وجدان کاری ارتباط دارد. در واقع فردی که تعهد عاطفی بالایی دارد، در سازمان باقی می ماند، اهداف آن را می پذیرد و برای رسیدن به آن اهداف از خود تلاش بیش از حد و یا حتی ایثار نشان می دهد [Organ & Ryan, 1995]. "بولن" در سال ۱۹۹۷ دریافت، تعهد عاطفی مهم ترین جزء تعهد در پیش بینی رفتار شهروندی است [Bolton, 1997].

نتیجه تحقیق دیگری بر اساس رگرسیون سلسله مراتبی، نشان داده است که وقتی به طور هم زمان رضایت شغلی، تعهد سازمانی و ادراک از عدالت بین کارکنان وجود دارد، تعهد سازمانی صرفاً بیانگر میزان انحراف از بروز رفتار شهروندی از سوی ایشان خواهد بود [Schappe, 1998]. هم چنین، "می یرو همکارانش" در سال ۲۰۰۰ به این نتیجه رسیدند که از میان ابعاد تعهد سازمانی، تعهد عاطفی هم بستگی مثبت قوی با رفتار شهروندی دارد و تعهد مستمر رابطه معنی داری با رفتار شهروندی ندارد [Meyer et al., 2000].

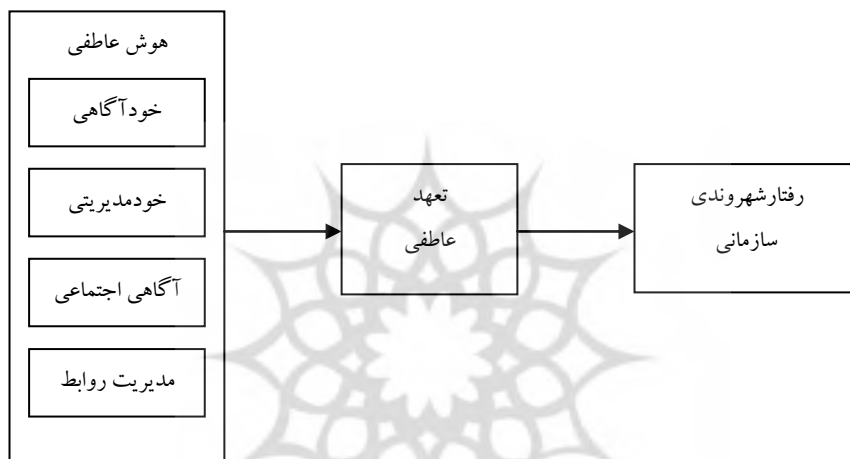
با توجه به توضیحات ارائه شده، در تحقیق حاضر، منظور از تعهد سازمانی، تعهد عاطفی (وابستگی احساسی به سازمان) است. در این راستا و از آنجا که تحقیقات گذشته تأثیر گذاری مثبت هوش عاطفی بر تعهد عاطفی و هم چنین تأثیر گذاری این تعهد بر بروز رفتارهای شهروندی را مورد تأیید قرار داده اند، به نظر می رسد متغیر تعهد عاطفی به عنوان یک متغیر واسطه ای، در رابطه تأثیر گذاری هوش عاطفی بر رفتار شهروندی سازمانی موثر باشد. از این رو مطالعه حاضر، در پی

-
1. Organ, & Ryan
 2. Bolton

پاسخ به این سؤال است که: "آیا هوش عاطفی از طریق تأثیرگذاری بر تعهد عاطفی، بر بروز رفتار شهروندی سازمانی از سوی کارکنان اثر می‌گذارد؟"

چارچوب نظری تحقیق

با عنایت به این که در بررسی تحقیقات گذشته - نه در داخل و نه در خارج از کشور- مطالعه رابطه سه متغیر هوش عاطفی، تعهد عاطفی و رفتار شهروندی سازمانی به طور هم‌زمان مشاهده نشد با توجه به تعاریف ارائه شده، مدل مفهومی نمودار ۱ برای نحوه تأثیرگذاری متغیرهای یادشده ارائه می‌شود:



نمودار ۱. مدل مفهومی تحقیق

فرضیات تحقیق:

با توجه به پیشینه تحقیق و هم‌چنین مدل مفهومی ارائه شده، حداقل فرضیات زیر در نظر گرفته می‌شود:

فرضیه اصلی: هوش عاطفی از طریق تأثیرگذاری بر تعهد عاطفی، بر بروز رفتار شهروندی از سوی کارکنان، اثر مثبت معنی‌داری دارد.

فرضیات فرعی:

۱. "خودآگاهی عاطفی" از طریق تأثیرگذاری بر تعهد عاطفی، بر بروز رفتار شهروندی از سوی کارکنان، اثر مثبت معنی داری دارد.
۲. "خود مدیریتی" از طریق تأثیرگذاری بر تعهد عاطفی، بر بروز رفتار شهروندی از سوی کارکنان، اثر مثبت معنی داری دارد.
۳. "آگاهی اجتماعی" از طریق تأثیرگذاری بر تعهد عاطفی، بر بروز رفتار شهروندی از سوی کارکنان، اثر مثبت معنی داری دارد.
۴. "مدیریت روابط" از طریق تأثیرگذاری بر تعهد عاطفی، بر بروز رفتار شهروندی از سوی کارکنان، اثر مثبت معنی داری دارد.

روش‌شناسی پژوهش

از آنجا که هدف پژوهش تعیین روابط علی میان متغیرهای هوش عاطفی، تعهد سازمانی عاطفی و رفتار شهروندی است، تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی هم‌بستگی و به طور مشخص مبتنی بر "مدل معادلات ساختاری"^۱ است

مدل معادلات ساختاری، یک رویکرد آماری جامعی برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط بین متغیرهای "مشاهده شده"^۲ و "متغیرهای مکنون"^۳ است. از طریق این رویکرد می‌توان قابل قبول بودن مدل‌های نظری را در جوامع خاص آزمون کرد. از آنجا که اکثر متغیرهای موجود در تحقیقات مدیریتی به صورت مکنون یا پوشیده و پنهان هستند، ضرورت استفاده از این مدل‌ها روز به روز بیشتر خواهد شد [سرمد و دیگران، ۱۳۸۱].

1. Structural Equation Modeling (SEM)
2. Observer
3. Latent

برای بررسی رابطه بین متغیرها و آزمون فرضیه‌ها نیز، پس از جمع آوری داده‌ها و اطلاعات گرد آوری شده از طریق پرسش نامه، از نرم افزار آماری "Lisrel" استفاده شده. ابزار اصلی گرد آوری اطلاعات پرسش نامه است که بر این اساس برای متغیرهای مورد بررسی به ترتیب برای سنجش هوش عاطفی از پرسش نامه گلمن (۲۰۰۱)، تعهد عاطفی از مقیاس اندازه گیری آلن و مایر (۱۹۹۰) و برای ابعاد رفتار شهروندی سازمانی از پرسش نامه پادسکاف و مکینزی (۱۹۸۹) استفاده کردیم. به منظور سنجش پایایی، یک نمونه اولیه شامل ۷۰ پرسش نامه پیش آزمون شد و سپس با استفاده از داده های به دست آمده از پرسش نامه میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای سؤالات متغیرها به ترتیب، (۰.۸۲) برای هوش عاطفی، (۰.۷۸) برای تعهد عاطفی و (۰.۷۳) برای رفتار شهروندی به دست آمد. این اعداد نشان دهنده این است که پرسش نامه از قابلیت اعتماد و به عبارت دیگر، از پایایی لازم برخوردار است. هم چنین، به منظور سنجش روایی سؤالات از اعتبار عاملی استفاده کردیم.

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری در این پژوهش با توجه به متغیرهای تحقیق، شامل تمامی کارشناسان ستاد مرکزی بانک ملت است. این بانک دارای ۲۰ اداره کل تخصصی دارد که ۱۰۳۶ نفر در آنها کار می کنند. با استفاده از نمونه گیری تصادفی و طبق فرمول نمونه گیری از جامعه محدود [کلوین، ۱۳۸۰]، حجم نمونه ۱۵۴ نفر انتخاب شد.

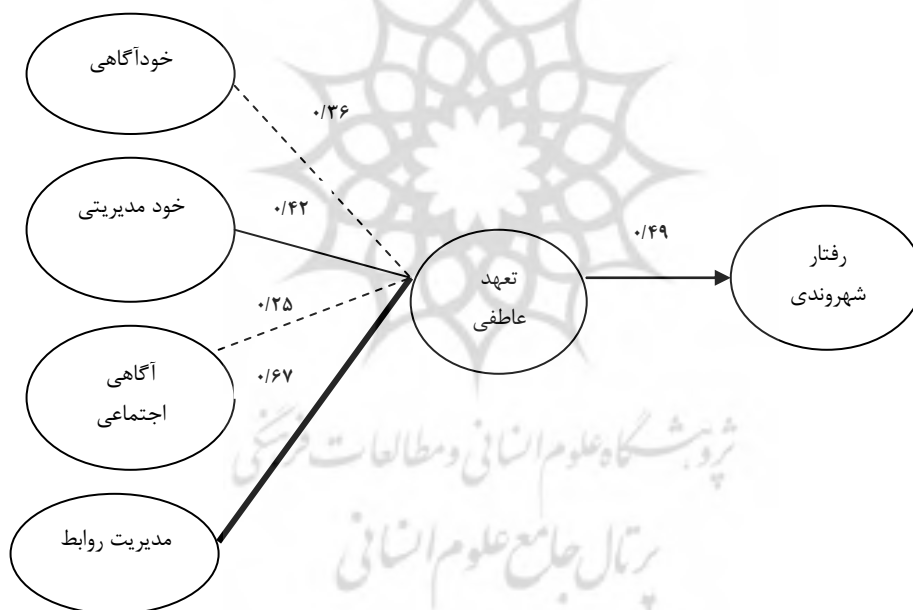
$$n = \frac{NZ^2 \frac{pq}{2}}{\varepsilon^2 (N-1) + Z^2 \frac{pq}{2}}$$

$$n = \frac{1036 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.07^2 \times 1035 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} = 154.1 \cong 154$$

یافته های پژوهش

توصیف آماری نمونه: از تعداد ۱۵۴ نفر پاسخ دهنده ، ۶۱ درصد مرد ، ۳۹ درصد زن بودند. از این تعداد، ۷۸ نفر به گروه سنی ۲۰-۳۰ سال و ۶۵ نفر به گروه سنی ۳۰-۴۰ سال و ۱۱ نفر به گروه سنی ۴۰-۵۰ سال تعلق داشتند. هم چنین سابقه خدمتی ۸۲ نفر تا ۱۰ سال ، ۵۷ نفر بین ۱۰-۲۰ سال و ۱۵ نفر بین ۲۰-۳۰ سال بود و بیش از ۹۰ درصد آنها تحصیلات لیسانس و بالاتر داشتند.

- مدل ساختاری: بعد از اطمینان یافتن از صحت مدل های اندازه گیری از طریق نرم افزار، فرضیات تحقیق آزمون شدند که نتایج آن به صورت نمودار ۲ و جدول ۲ است. (علامت \rightarrow نشان دهنده معنادار نبودن اثر متغیرها ، \dashrightarrow نشان دهنده معنادار بودن و تأثیرگذاری آنها و \dashrightarrow معناداری و بیشترین تأثیرگذاری نسبت به سایر متغیرهای مدل را نشان می دهد).



نمودار ۲. نتایج آزمون فرضیات تحقیق

جدول ۲. نتایج آزمون مدل مفهومی از نظر پردازش

	کای مربع	درجه (آزادی df)	RMSEA	GFI	AGFI
مقادیر شاخص ها	۹۷/۰۸	۸۹	۰/۰۶	۰/۸۷	۰/۹۰

مقادیر به دست آمده در جدول ۲ نشان می دهند که مدل مفهومی تحقیق از برازش خوبی برخوردار است و از فرضیات مربوط به وجود روابط علی یا تأثیرگذاری توانمندی های هوش عاطفی بر رفتار شهروندی سازمانی از طریق متغیر واسطه ای تعهد عاطفی، اثر دو متغیر خودمدیریتی و مدیریت روابط بر رفتار شهروندی تأیید شده است.

بررسی ارتباط بین متغیرها: برای بررسی رابطه بین متغیرهای مدل (هوش عاطفی و تعهد عاطفی، رفتار شهروندی سازمانی)، از تجزیه و تحلیل چند متغیره استفاده شده. در این راستا، مدل معادلات ساختاری و به طور مشخص، روش تحلیل مسیر به کار گرفته شده. با توجه به اطلاعات به دست آمده از مدل معادلات ساختاری، میزان تأثیرگذاری متغیرها به شرح جدول ۳ است.

جدول ۳. نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری (تحلیل مسیر)

شماره	مسیر	ضریب استاندارد	اعداد معناداری*	نتیجه
۱	خود آگاهی بر تعهد عاطفی	۰/۳۶	-۱/۴۲	معنادار نیست، تأثیر ندارد
۲	خودمدیریتی بر تعهد عاطفی	۰/۴۲	۲/۰۹	معنا دارست، تأثیر دارد
۳	آگاهی اجتماعی بر تعهد عاطفی	۰/۲۵	۰/۲۷	معنا دار نیست، تأثیر ندارد
۴	مدیریت روابط بر تعهد عاطفی	۰/۶۷	۲/۴	معنا دارست، تأثیر دارد
۵	تعهد عاطفی بر رفتار شهروندی	۰/۴۹	۳/۰۸	معنا دارست، تأثیر دارد

* برای معنادار بودن یک ضریب ، عدد معناداری آن باید از عدد ۲ بزرگ تر و یا از عدد ۲- کوچک تر باشد.

با عنایت به نتایج حاصل از مدل ، میزان تأثیر گذاری متغیرهای مستقل (خود مدیریتی و مدیریت روابط) بر متغیر وابسته (رفتار شهروندی)، با لحاظ نمودن نقش متغیر واسطه ای (تعهد عاطفی) در جدول ۴ مشخص شده است .

جدول ۴. محاسبه اثرات متغیرهای مستقل معنادار مدل بر رفتار شهروندی

نام متغیرها	اثر مستقیم از طریق تعهد عاطفی	اثر غیر مستقیم از طریق تعهد عاطفی	اثر کل بر رفتار شهروندی
خود مدیریتی	۰/۴۲	۰/۴۹	۰/۲۰ = ۰/۴۹ * ۰/۴۲
مدیریت روابط	۰/۶۷		۰/۳۲ = ۰/۴۹ * ۰/۶۷
هوش عاطفی			۰/۵۲ = ۰/۲۰ + ۰/۳۲

نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری (جدول ۳) ، نشان می دهد که:

- فرضیه اول مبنی بر تأثیر گذاری خود آگاهی از طریق تعهد عاطفی بر رفتار شهروندی ، با توجه به معنادار نبودن ضریب مسیر شماره ۱ مورد تأیید قرار نگرفت.
- فرضیه دوم مبنی بر تأثیر گذاری خود مدیریتی بر رفتار شهروندی از طریق تعهد عاطفی ، با توجه به معنادار بودن ضرایب مسیرهای شماره ۲ و ۵ تأیید شد.
- فرضیه سوم مبنی بر تأثیر گذاری آگاهی اجتماعی از طریق تعهد عاطفی بر رفتار شهروندی ، با توجه به معنادار نبودن ضریب مسیر شماره ۳، تأیید نشد.
- فرضیه چهارم، یعنی تأثیر گذاری مدیریت روابط بر رفتار شهروندی از طریق تعهد عاطفی، با توجه به معنادار بودن ضرایب مسیرهای شماره ۴ و ۵، مورد تأیید قرار گرفت .

نتیجه گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی تأثیرگذاری هوش عاطفی بر رفتار شهروندی، با لحاظ نمودن نقش تعهد عاطفی به عنوان متغیر واسطه ای بود. نتایج حاصل نشان داد، از ابعاد هوش عاطفی، "خود مدیریتی" و "مدیریت روابط"، با تأثیرگذاری بر تعهد عاطفی طبق مدل تحلیل مسیر ارائه شده، بر رفتار شهروندی سازمانی اثر مثبت و معناداری دارند. اما تأثیرگذاری سایر ابعاد هوش عاطفی، از جمله "خودآگاهی" و "آگاهی اجتماعی" از طریق تعهد عاطفی بر رفتار شهروندی مورد تأیید قرار نگرفت. این امر حاکی از آن است که در افراد مورد بررسی، بعد خودمدیریتی شامل مهارت‌های جانبی معرب و تنش‌ها، نشان دادن صداقت، هم‌بستگی و وفاداری، انعطاف و سازگاری در برخورد با تغییرات، وجدان کاری و پذیرش مسئولیت عملکرد فردی، خوش بینی و تمایل به استفاده از فرصت‌ها بر شکل‌گیری و افزایش تعهد عاطفی تأثیرگذار است و از این طریق بر بروز رفتار شهروندی از سوی آن‌ها اثر گذاشته است. هم‌چنین، بعد مدیریت روابط شامل تقویت توانایی دیگران از طریق ارائه بازخور، هدایت، ایجاد انگیزه و متقاعدسازی سایرین، پیشگامی در تغییر، برطرف کردن اختلاف نظرها و هم‌چنین، تمایل به کارگروهی و تشریک مساعی با دیگران، بیشترین تأثیر را در بالا رفتن تعهد عاطفی و به تبع آن، بر بروز رفتار شهروندی سازمانی داشته است. همان‌طور که پیش‌تر ارائه شد، تحقیقات گذشته تأثیر کلی توانمندی‌های فردی و اجتماعی در زمینه هوش عاطفی را بر تعهد عاطفی و هم‌چنین برخی مطالعات، اثر این توانمندی‌ها را بر بروز رفتار شهروندی تأیید کرده‌اند. از این رو مطالعه حاضر در راستای تحقیقات گذشته است؛ با این تفاوت که در این مطالعه، با بررسی هم‌زمان سه متغیر (هوش عاطفی، تعهد عاطفی و رفتار شهروندی)، صرفاً تأثیرگذاری دو بعد

خود مدیریتی و مدیریت روابط بر افزایش تعهد عاطفی و به تبع آن، بروز رفتار شهروندی مورد تأیید قرار گرفت .

به تعبیر گلمن و همکارانش در سال ۲۰۰۲ ، مدیریت روابط ، نتیجه نهایی هوش عاطفی است؛ مهارتی که بنیاد آن بر سه مهارت دیگر در مدل هوش عاطفی بنا شده است [Goleman, 2001]. در این مطالعه نیز به کارگیری مدیریت روابط از سوی کارکنان نسبت به سایر مهارت‌ها ، بیشترین تأثیرگذاری را بر بالا بردن تعهد عاطفی و نهایتاً بروز رفتار شهروندی داشته است . با وجود این که مدیریت روابط به طور قابل ملاحظه ای ، مهم ترین بعد هوش عاطفی محسوب شود، اما مطالعات بسیار کمی در راستای تأیید یا رد این عقیده انجام شده است . بنابراین، نتایج تحقیق حاضر ، می تواند سهم مهمی در مطالعات رو به رشد در زمینه هوش عاطفی داشته باشد . بسیاری از محققان بر این عقیده اند که هوش عاطفی اکتسابی است (برخلاف ضریب هوشی) و می توان آن را در افراد افزایش داد. از این رو اذعان می دارند که قسمتی از هوش عاطفی غریزی است و قسمتی از آن از طریق تجربه ، تمرین و کوشش تکامل می یابد. در واقع، هوش عاطفی از یک سلسله توانمندی‌هایی تشکیل شده است که قابل آموزش و یادگیری هستند.

[Goleman, 2004; Cherniss, 2000; Marrow, 1997]

با عنایت به موارد یاد شده و نتایج حاصل از تحقیق در جامعه مورد بررسی ، اهمیت توجه به بحث هوش عاطفی و بهره گیری از آن در راستای افزایش تعهد عاطفی و بروز رفتار شهروندی از سوی کارکنان و نهایتاً دستیابی به عملکرد اثربخش سازمانی ، نمایان تر شد. چرا که امروزه سازمان‌ها به کارکنانی (به ویژه افراد متخصص) نیاز دارند که برای پیشبرد اهداف آن، از خود گذشتگی و فداکاری نشان دهند و از تعهد بالایی برخوردار باشند.

در این راستا و به منظور بالا بردن سطح تعهد عاطفی کارکنان و نهایتاً افزایش بروز رفتارهای شهروندی از سوی آنها، برای ارتقای سطح توانمندی‌های هوش عاطفی کارکنان (خودمدیریتی و مدیریت روابط) به مدیران منابع انسانی پیشنهاد می‌کنیم:

- از آنجا که هوش عاطفی در افراد ثابت نیست و می‌توان از طریق آموزش آن را بهبود داد، با تأکید بر توانمندی‌های خودمدیریتی و مدیریت روابط که بیشترین تأثیر را بر تعهد عاطفی و بروز رفتار شهروندی در میان کارکنان بانک دارند، در راستای بهره‌مندی از حداکثر توانایی افراد، دوره‌های آموزشی بهبود توانمندی‌های فردی و اجتماعی (توسعه کنترل‌های عاطفی، تمرین یکدلی و توسعه مهارت شنود مؤثر، ارزیابی احساسات دیگران و...) را برگزار کنند

در این راستا، لازم است عملکرد قبلی افراد (پیش از آموزش) با عملکرد آنها پس از برگزاری دوره‌ها و هم‌چنین با سایر افراد مقایسه و ارزیابی شود تا میزان تأثیرگذاری آموزش‌های توانمندسازی تعیین شود. هم‌چنین، نتایج ارزیابی باید به افراد بازخور داده شود تا نقاط قوت و ضعف خود را تشخیص دهند و در جهت حذف نقاط ضعف و بهبود و تقویت نقاط قوت خود بکوشند. چرا که یکی از بهترین شیوه‌های آموزش هوش عاطفی، استفاده از بازخور دیگران است. البته "خود افشایی" نیز در این زمینه مفید خواهد بود.

- با شناسایی افراد با سطح بالایی از خودمدیریتی و مدیریت روابط، از آنها در کارهای پروژه‌ای و فعالیت‌های گروهی که کاربرد توانمندی‌های فردی و اجتماعی در آن بیشتر است، بهره‌گیری کنند و حتی این افراد به عنوان مدیران پروژه یا سرگروه انتخاب شوند. چرا که حضور آنها در

تیم‌ها، باعث می‌شود که باتقویت تفکر مثبت، تنش زدایی، بهبود ارتباطات، انعطاف‌پذیری و ایثارگری نتایج بهتری حاصل شود. به‌طور کلی، هوش عاطفی یکی از موارد مهمی است که سازمان‌ها نیاز دارند، آن را مورد سنجش قرار دهند. زیرا در شرایط متلاطم محیطی، ارزیابی نقاط قوت و ضعف نیروی انسانی از لحاظ هوش عاطفی (با تأکید بر خودمدیریتی) برای سازگاری با تغییرات بسیار مهم است.

- همان‌طور که از نتایج تحقیق بر می‌آید متغیر مدیریت روابط یا مهارت اجتماعی بیشترین تاثیر را بر تعهد عاطفی و بروز رفتار شهروندی از سوی کارکنان به خود اختصاص داده است از این رو، به‌منظور بهره‌مندی از مزایای این بعد، با جدیت مباحث آموزشی در این خصوص را در دستور کار خود قرار دهند.

هم‌چنین از آنجا که از بدو ورود یک کارمند، سازمان هزینه‌های بسیاری را صرف می‌کند تا در قبال آن از دانش و تجربیات وی برای تحقق راهبردها و اهدافش استفاده فرایند استخدام، انتصاب و ارتقای کارکنان، به تجربیات نرم و احساسات (با تأکید بر مهارت‌های خودمدیریتی و مدیریت روابط) توجه ویژه‌ای نشان دهند. چراکه نتایج این تحقیق نشان داد مهارت‌های مذکور می‌توانند بر تعهد عاطفی به سازمان تدثیر بگذارند و نهایتاً به بروز رفتارهای شهروندی سازمانی بینجامد.

منابع :

۱. سرمد، زهره ، بازرگان، عباس و حجازی ، الهه (۱۳۸۱)، "روش تحقیق در علوم رفتاری"، تهران: انتشارات آگاه ، صص ۱۷۳-۱۷۹.
۲. کلاین (۱۳۸۰)، پل، "راهنمای آسان تحلیل عاملی"، ترجمه سیدجلال صدرالسادات و اصغر مینایی، تهران: انتشارات سمت.
3. Ashforth, B. E. and Humphrey, R. H. (1995), "Emotion in the Workplace: a Reappraisal", *Human Relations*, Vol. 48, No. 2, pp: 97-125.
4. Ashkanasy, N. and Hooper, G. (1999), "*Perceiving and Managing Emotion in the Workplace: a Research Agenda Based on Neurophysiology*", Brisbane: paper presented at the 3rd Australian Industrial and Organizational Psychology Conference, Brisbane.
5. Allen, N. J. and Meyer, J. P.(1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational sychologist*, Vol. 63, pp:1-1.
6. Abraham, R. (1999), Emotional Intelligence In Organizations: A Conceptualization , Genetic, Social, and General Psychology Monographs, Vol. 125, No. 2, pp: 209-24.
7. Allen, N. J and Meyer, J. P.(1996), "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization:an Examination of Construct Validity", *Journal of Vocational Psychology*, Vol. 49, No. 3, pp:76-252f.
8. Brown, R. and Brooks, I. (2002), "Emotion at Work: Identifying the Emotional Climate of Night Nursing", *Journal of Management in Medicine*, Vol. 16, No. 5, pp: 327-44.
9. Bolon, D. S. (1997), "Organizational Citizenship Behavior Among Hospital Employees: a Multidimensional Analysis Involving Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Hospital & Health Service Administration*, Vol. 42, pp: 221-41.
10. Bateman, T. S., and Organ, D. W. (1983), "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship", *Academy of Management Journal*, Vol. 26, pp: 587° 595.

11. Cherniss, C. & Adler, M. (2000), "*Promoting Emotional Intelligence in Organizations*", Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
12. Cooper, R. K. and Sawaf, A. (1997), "*Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*", New York, NY: Grosset/Putnam.
13. Carlson, D. S., Kacmar, M. K. and Williams, L. J. (2000), "Construction and Initial Validations of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 56, pp: 249-76.
14. Cooper, R. K. and Sawaf, A. (1997), "*Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*", New York, NY: Grosset/Putnam.
15. Carmeli, A.(2003), "The Relationship Between Emotional Intelligence and Work Attitudes, Behavior and Outcomes", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, No. 8, pp:788-813.
16. Dyne & Ang ,(1998),"Organizational Citizenship Behavior of Contingent Workers in Singapore", *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 6, PP: 692-703.
17. Diggins, C. (2004), "Emotional Intelligence: The Key to Effective Performance and to Staying Ahead of the Pack at Times of Organizational Change", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 12, No. 1, pp: 33-5.
18. Goleman, D., Boyatzis, R. and McKee, A. (2002), "Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence", *Harvard Business School Press: Boston*, pp: 46-59.
19. Goleman, D. (2001), "An EI-based Theory of Performance", in cherniss, C. and Goleman, D. (Eds). "*The Emotionally Intelligent Workplace:How to select for, Measure,and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups*", and Organizations Francisco,San, Jossey-Bass,San ,pp: .27-44.
20. Guenzi, P., and Pelloni, O. (2004), "The impact of Interpersonal Relationships on Customer Satisfaction and Loyalty to the Service Provider", *International Journal Of Service Industry Management*, Vol. 15, No. 4, pp: 365.
21. Goleman,D.Boyatzis,R&Mckee,A.(2004),Primal Leadership,NewYork, Harvard Business School press. pp.38-52
22. Grandey, A. (2000), "Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labour", *Journal of Occupational Health Psychology* ,Vol. 51, pp :95-110.

23. 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*, Vol. 12, No. 2, pp: 195-214.
24. Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M. and Hartel, C. E. J. (2002), "Emotional Intelligence as a Moderator of Emotional and Behavioral Reactions to Job Insecurity", *Academy of Management Review*, Vol. 27, pp: 361-72.
25. Marrow, C. C.; Jarrett, M. Q. and Rupinski, M. T. (1997), "An Investigation of the Effect and Economic Utility of Corporate-Wide Training", *Personnel Psychology*, Vol. 29, pp:337-343.
26. Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. W. (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, pp: 224-47.
27. Meyer, J. P., Stanley, D. J.; Hersecovith, L. and Topolnytsky, L. (2000), "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: a Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, pp. 20-52
28. Netmeyer, R. G, Boles, J.S., MCKEE, DO., Mcmurrian, R, (1997), "An investigation in to the Antecedents of Organizational Citizenship Behavior in a Personal Selling Context", *Journal of Marketing*, Vol. 61, pp: 85-98.
29. Oleman, D. Boyatzis, R&Mckee, A, (2004), "*Primal Leadership*", NewYork Ny: Harvard Business School Press. Pp: 38-52.
30. Organ, D. W. (1988), "*Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*", Lexington, MA: Lexington Books.
31. Organ, D. W. and Ryan, K. (1995), "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior". *Personnel Psychology*, Vol. 48, pp: 775-802.
32. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000), "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research". *Journal of Management*, Vol. 26, pp: 513° 563.
33. Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R. and Fetter, R. (1990), "Transformational leader Behaviors and their Effects on

- Followers' Trust in leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors". *Leadership Quarterly*, Vol. 1, pp: 107-142.
34. Staw, B. M., Sutton, R. I. and Pelled, L. H. (1994), "Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at the Workplace", *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, pp. 51-71.
35. Schappe, S. P. (1998), "The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Psychology*, Vol. 132, pp; 277-90.
36. Wong, C. and Law, K. (2002), "The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study", *The Leadership Quarterly*, Vol. 13, No. 3, pp: 243-74.

