

## تدوین مدل ارتباطی بین هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان در سازمان ورزش شهرداری تهران

لقمان کشاورز<sup>۱</sup>، مهرعلی همتی نژاد<sup>۲</sup>، سمیرا آزادواری<sup>۳</sup>

۱. دانشیار گروه مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور\*

۲. دانشیار دانشگاه گیلان

۳. کارشناس ارشد رشته مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور

تاریخ دریافت: ۹۱/۰۱/۳۰

تاریخ پذیرش: ۹۲/۰۳/۰۴

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر تدوین مدل ارتباطی بین هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان در سازمان ورزش شهرداری تهران است. جامعه آماری تحقیق ۱۸۹ نفر مدیر و کارشناس سازمان ورزش شهرداری تهران بود که در بخش مدیران ۴۹ نفر به طور کل شمار و در بخش کارکنان نیز، بر اساس جدول مورگان، ۱۰۳ نفر به طور تصادفی برای نمونه تحقیق انتخاب شدند. برای دستیابی به اهداف تحقیق از پرسشنامه هوش هیجانی سیریا شرینگ، پرسشنامه سبک رهبری چندعاملی رهبری باس و آلیو و پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و مایر استفاده شد. روایی هر سه پرسشنامه به تأیید ۱۵ نفر از متخصصان رسید و پایایی آنها در مطالعه مقدماتی با ۳۰ نفر آزمودنی بررسی و به ترتیب ۰/۷۸، ۰/۷۴ و ۰/۸۴ به دست آمد. به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش‌های آمار توصیفی و روش‌های آمار استنباطی از جمله کولموگروف-اسمیرنوف، تی استودنت تک نمونه‌ای، تجزیه و تحلیل واریانس یک طرفه، ال.اس.دی، تحلیل مسیر و برای تعیین ارتباط علی بین متغیرها از روش مدل معادلات ساختاری، با استفاده از نرم‌افزارهای آموس گرافیک نسخه ۱۸ اس.پی.اس.اس استفاده شد. یافته‌های تحقیق نشان داد هوش هیجانی مدیران با سبک رهبری و تعهد سازمانی کارکنان ارتباط معناداری دارد. همچنین هوش هیجانی مدیران به طور غیرمستقیم از طریق سبک رهبری با تعهد سازمانی کارکنان ارتباط دارد. همچنین مدل ارتباطی آنها از برازش مطلوب برخوردار است.

**واژگان کلیدی:** هوش هیجانی، سبک رهبری، تعهد سازمانی، سازمان ورزش شهرداری تهران

E-mail: keshavarzlo@yahoo.com

\*نویسنده مسئول

### مقدمه

در سازمان‌های فعال حوزه ورزش همگانی مانند سازمان ورزش شهرداری تهران که مسئولیت ارائه خدمات به شهروندان برای حفظ سلامت و تندرستی از طریق فعالیت‌های ورزشی و بدنی را بر عهده دارند و در مقایسه با سازمان‌های ورزشی فعال در حوزه ورزش حرفه‌ای و قهرمانی مانند باشگاه‌ها، کمیته‌های ملی المپیک، فدراسیون‌های ورزشی ملی و جهانی که انگیزه‌های مالی و مادی و کسب شهرت کمتری در آن‌ها وجود دارد توجه به عوامل نامشهود و نامحسوس به‌منظور ایجاد ارتباط مناسب بین رهبران و کارکنان سازمان برای ارائه خدمات شایسته و مناسب به مخاطبان اهمیت خاصی دارد.

عوامل نامشهود سازمانی ویژگی‌هایی مانند دانش و تخصص، سبک‌های رهبری و روش‌های مدیریت، نگرش شغلی، تعهد سازمانی، انگیزش، ارتباطات، هوش سازمانی و هوش هیجانی و ... و فرآیند ارتباط بین آن‌ها است که برای رقابت، افزایش چرخه حیات و موفقیت هر سازمانی لازم و ضروری‌اند (۱).

بسیاری از دارایی‌های نامشهود<sup>۱</sup> کارآیی افراد را در سازمان تحت تأثیر قرار می‌دهند. یکی از عواملی که رفتار سازمانی هر فرد را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد، هوش هیجانی<sup>۲</sup> است. مفهوم هوش هیجانی برای نخستین بار در سال ۱۹۹۰ توسط پیترسالووی<sup>۳</sup> و مایر<sup>۴</sup> مطرح شد. آن‌ها بیان می‌کنند هوش هیجانی نوعی پردازش اطلاعات عاطفی است که شامل ارزیابی صحیح عواطف در خود و دیگران، ابراز مناسب عواطف و تنظیم سازگارانۀ عواطف است (۲). گلمن<sup>۵</sup> نیز معتقد است هوش هیجانی مهارتی است که دارنده آن می‌تواند از طریق خودآگاهی روحیات خود را کنترل کند، از طریق خودتنظیمی آن را بهبود بخشد، از طریق همدلی تأثیر آن‌ها را درک کند و از طریق مدیریت روابط به شیوه‌ای درست رفتار کند که روحیه خود و دیگران را بهبود دهد. به نظر گلمن رهبران با هوش هیجانی زیاد، کلید موفقیت سازمان هستند. وی

- 
1. Intangible Assets
  2. Emotional Intelligence
  3. Salovey
  4. Mayer
  - 5 Goleman

معتقد است مؤلفه‌های هوش هیجانی عبارت‌اند از: خودآگاهی<sup>۱</sup>، خودکنترلی<sup>۲</sup>، خودانگیزی<sup>۳</sup>، همدلی<sup>۴</sup>، مهارت‌های اجتماعی<sup>۵</sup> (۲).

یکی از کاربردی‌ترین ساختارهایی که هوش هیجانی در آن مشارکت داده شده است، رهبری<sup>۶</sup> است؛ از این رو شناخت سبک‌های رهبری و ارتباط بین آن‌ها با هوش هیجانی به‌عنوان عامل دیگری از دارایی‌های نامشهود در سازمان‌ها اهمیت خاصی می‌یابد. در این خصوص گلمن و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۰۲) بر این باورند که مطالعه عمیق تأثیر وضعیت هیجانی و رهبران بر پیروان و اعضای گروه ضرورت دارد (۴).

رهبری فرآیند تأثیرگذاری بر افراد است به‌گونه‌ای که آن‌ها از روی میل و رغبت برای اهداف گروهی تلاش کنند (۵). سبک رهبری نیز به راهی که رهبران از طریق آن در پیروان خویش نفوذ می‌کنند و به الگوی رفتاری مستمر مدیر گفته می‌شود که وی به هنگام هدایت فعالیت‌های دیگران و سازمان از خود نشان می‌دهد (۶).

یکی دیگر از دارایی‌های نامشهود که در رفتار سازمانی اهمیت ویژه دارد، تعهد سازمانی<sup>۸</sup> است. تعهد سازمانی را می‌توان قدرت تشخیص افراد همراه با فعالیت و مشارکت در سازمانی ویژه تعریف کرد؛ به بیان دیگر تعهد سازمانی عبارت است از: حالتی که فرد آرزو می‌کند در عضویت سازمان باقی بماند و نگرش‌های مثبت یا منفی افراد به کل سازمانی است که در آن مشغول به کارند (۷).

از آنجا که در مفهوم دارایی‌های نامشهود بیش از عوامل مورد نظر، ارتباط و تأثیرگذاری آن‌ها بر یکدیگر مهم به نظر می‌رسد، در ادامه ارتباط و تأثیرگذاری هوش هیجانی، سبک رهبری و تعهد سازمانی بر یکدیگر ارائه می‌شود. یافته‌های کیوانلو (۱۳۸۹) مؤید این است که با افزایش هوش هیجانی مربیان ورزشی، تمایل آن‌ها به سبک رهبری تحول‌بخش افزایش می‌یابد (۸). نتایج پژوهش بنی‌هاشمیان (۱۳۸۹) نشان داد بین هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران ارتباط معناداری وجود دارد (۹). یافته‌های کوثرنشان و همکاران (۱۳۸۸) بیانگر این است که هوش هیجانی پیش‌نیاز رهبری موفق است (۱۰). یعقوبی (۱۳۸۸) نیز بر این باور است که

- 
1. Self Awareness
  2. Self Control
  3. Self Motivation
  4. Empathy
  5. Social Skills
  6. Leadership
  7. Goleman et al
  8. Organizational Commitment

رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول آفرین معنادار است (۱۱). یافته‌های عبداللهی (۱۳۸۸) در واحدهای دانشگاهی تربیت بدنی شهر تهران نشان داد بین مؤلفه‌های هوش هیجانی و سبک رهبری رابطه معناداری وجود دارد (۱۲). یافته‌های کارولین و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) بیانگر این است که بین هوش هیجانی و سبک رهبری تحول آفرین ارتباط معنادار و مثبت وجود دارد (۱۳). دوانی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که بین هوش هیجانی و سبک رهبری تحول آفرین ارتباط معنادار و مثبت وجود دارد (۱۴). پورمیرزا (۱۳۸۹) تحقیقی با عنوان «ارتباط هوش هیجانی و نگرش شغلی کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران» انجام داد و نتایج تحقیق نشان داد هوش هیجانی با سه مؤلفه تعهد سازمانی ارتباط معناداری دارد (۱۵). یافته‌های قمری (۱۳۸۸) نشان داد بین هوش هیجانی و سه مؤلفه تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، عقلانی و هنجاری) کارکنان منطقه ۲ دانشگاه آزاد ارتباط معنادار وجود دارد (۱۶). رضائیان و عبدالعلی (۱۳۸۷) در تحقیقی به این نتیجه دست یافتند که هوش هیجانی با تعهد سازمانی کارکنان رابطه معناداری دارد. همچنین از میان ابعاد هوش هیجانی، مدیریت روابط بیشترین تأثیر را بر تعهد سازمانی دارد (۱۷). سانسی اوتمن و انوگراه<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان «بررسی ارتباط تعهد و موفقیت شغلی و نقش واسطه‌ای تعهد در ارتباط با هوش هیجانی و موفقیت شغلی» به این نتیجه رسیدند که افراد با هوش هیجانی زیاد تعهد بیشتری به شغل خود دارند و تعهد در ارتباط بین هوش هیجانی و رضایت شغلی نقش میانجی دارد (۱۸). راتی و راستوری<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که بین هوش هیجانی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان ارتباط مثبت وجود دارد (۱۹). فتحی (۱۳۹۰) در پژوهشی به بررسی رابطه بین رفتارهای رهبری و مربیان و تعهد ورزشی بازیکنان در لیگ برتر جودوی ایران پرداخت و نتایج تحقیق وی نشان داد تعهد ورزشی بازیکنان با رفتار رهبری آموزش و تمرین، رابطه‌مدار و دموکراتیک رابطه مثبت و معنادار دارد (۲۰). نیکوفر (۱۳۸۵) در تحقیقی دریافت بین سبک رهبری تبدیلی و سبک رهبری تبدیلی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان تربیت بدنی استان سیستان و بلوچستان ارتباط مثبت و معنا-داری وجود دارد (۲۱). چورلی (۱۳۸۴) در پژوهشی دریافت بین سبک رهبری تحولی مدیران اداره کل تربیت بدنی گلستان با تعهد سازمانی کارکنان تحت سرپرستی آنان ارتباط مثبت و معنادار وجود دارد (۲۲). یافته‌های سلطان‌حسینی (۱۳۸۲) بیانگر این است که بین میزان

- 
1. Caroline et al
  2. Downey et al
  3. Othman, , Anugerah,
  4. Rathi & Rastoy

تعهد سازمانی و ابعاد آن در اعضای هیئت علمی تربیت بدنی با ادراک نوع سبک رهبری مدیران رابطه معناداری وجود دارد (۲۳). داله و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول‌آفرین بر تعهد سازمانی اثر دارد (۲۴). نتایج تحقیق بین و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) در مطالعه‌ای با عنوان «رهبری تحول‌گرا و تأثیرات سازمانی بر ساختار ورزش» مؤید این است که رهبری تحول‌گرا بر افزایش اتحاد و بهره‌وری کارمندان و پیشرفت سطح تعهدات کارمندان تأثیرگذار است (۲۵). کنت و چالادوری<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) در مطالعه‌ای دریافتند که رهبری تحول‌گرا به‌طور معناداری با تعهد عاطفی و تعهد هنجاری کارکنان اداره تربیت بدنی ورزش دانشگاه‌ها مرتبط است (۲۶). دوستار (۱۳۸۵) در تحقیقی با عنوان تبیین مدل تأثیرگذاری هوش عاطفی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان با توجه به سبک‌های رهبری دریافت که سبک رهبری تحول‌گرا و تعامل‌گرا مکمل هم بوده، بر رابطه بین هوش عاطفی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذارند و تأثیرگذاری سبک رهبری تحول‌گرا بیش از سبک رهبری تعامل‌گراست (۲۷). گرنوز<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) در تحقیقی در مؤسسات آموزشی استرالیا به این نتیجه دست یافت که هوش هیجانی علاوه بر داشتن ارتباط مستقیم با سبک‌های رهبری، عامل پیش‌بینی‌کننده سبک‌های رهبری، به‌ویژه سبک رهبری تحول‌آفرین است (۲۸). نتایج تحقیقات چی و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان «بررسی ارتباط بین سبک‌های رهبری، هوش هیجانی و تعهد سازمان در عملکرد شغلی: مطالعه موردی فروشندگان در تایلند» بیانگر این است که تعهد سازمانی تحت تأثیر ارتباط بین سبک‌های رهبری و عملکرد شغلی قرار دارد. همچنین بین سبک‌های رهبری و تعهد سازمانی ارتباط مستقیم وجود دارد و سبک رهبری تحول‌آفرین ارتباط و تأثیر مستقیم بر تعهد سازمانی و تأثیر مستقیم بر استمرار تعهد سازمانی دارد (۲۹).

همان‌طوری که بررسی ادبیات پیشنهادی سندی بر ادعای محقق است، تحقیقات متعددی در خصوص ارتباط بین هوش هیجانی و سبک‌های رهبری یا ارتباط بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی انجام شده است و تحقیقاتی که مدل ارتباطی بین هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران را بر تعهد سازمانی کارکنان، به‌ویژه در حوزه ورزش بررسی کرده باشد کمتر وجود دارد؛ از این رو با توجه به احساس خلأ در این زمینه، به‌ویژه خلأ تعیین مدل ارتباطی بین هوش هیجانی و سبک‌های رهبری مدیران و ارتباط آن‌ها با تعهد سازمانی کارکنان سازمان‌های ورزشی فعال در حوزه ورزش همگانی،

- 
1. Dale et al
  2. Yean & et. al
  3. Kent & Chelladurai
  4. Grunes
  5. Chi & et al

پژوهش حاضر در صدد است به این سؤال پاسخ دهد که مدل ارتباطی بین هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان سازمان‌های متولی ورزش همگانی چگونه است.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع توصیفی - تأییدی است که به صورت میدانی انجام شده است. جامعه آماری تحقیق ۱۸۹ نفر کارشناس ورزش (۱۴۰ نفر) و مدیر سازمان ورزش شهرداری تهران (۴۹ نفر) بود که در بخش مدیران همه ۴۹ نفر به صورت کل شمار به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. همچنین در بخش کارکنان نیز، بر اساس جدول مورگان، ۱۰۳ نفر به طور تصادفی برای نمونه تحقیق انتخاب شدند؛ بنابراین کل نمونه تحقیق ۱۵۲ نفر بود. نمونه‌ها باید همگن می‌شدند تا امکان استفاده از معادلات ساختاری میسر می‌شد؛ از این رو با توجه به این که در بخش ستادی ۵ مدیر و در هر منطقه نیز ۲ مدیر در بخش بانوان و آقایان فعالیت داشتند، میانگین امتیازات تعهد سازمانی کارکنان آقایان و بانوان در بخش ستادی در قالب ۵ نمونه و همچنین در سطح مناطق نیز برای هر منطقه به تعداد دو مورد محاسبه و به طور کلی میانگین امتیازات تعهد سازمانی ۴۹ نفر برای معادلات ساختاری استفاده شد.

برای دستیابی به اهداف تحقیق از پرسشنامه اطلاعات فردی به منظور شناخت ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و پرسشنامه سبک رهبری چندعاملی رهبری<sup>۱</sup> MLQ باس و آلیو<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۳۸ پرسش است و سه سبک رهبری تحول‌آفرین، عمل‌گرا و بی‌خاصیت را اندازه‌گیری می‌کند. همچنین برای تعیین هوش هیجانی از پرسشنامه هوش هیجانی سیبریا شرینگ<sup>۳</sup> (۱۹۹۶) استفاده شد که حاوی ۳۳ سؤال است و پنج خرده‌مقیاس خودآگاهی، خودتنظیمی، خودانگیزشی، همدلی و مهارت اجتماعی مدیران را اندازه‌گیری می‌کند. همچنین از پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و مایر<sup>۴</sup> (۱۹۹۰) که حاوی ۲۰ سؤال بود، برای تعیین تعهد سازمانی کارکنان استفاده شد. روایی هر سه پرسشنامه به تأیید ۱۵ نفر از متخصصان رسید و پایایی آن‌ها در مطالعه مقدماتی با ۳۰ نفر آزمودنی (کارکنان و مدیران به طور مجزا) بررسی شد که به ترتیب ۰/۷۴، ۰/۸۷ و ۰/۸۴ به دست آمد. شایان ذکر است با توجه به اینکه از مقیاس لیکرت برای پرسشنامه‌های هوش هیجانی و تعهد سازمانی استفاده شده بود،

1. Multifactor leadership Questionnaire
2. Bass and Olive
3. Siberia Shrink
4. Allen & Meyer

امتیاز میانگین ۳ برای حد متوسط در تحلیل‌های آماری مدنظر قرار گرفت و امتیازات میانگین بیشتری که با این میانگین تفاوت آماری معنی‌دار داشته باشد، حد مطلوب و امتیازات میانگین کمتری که با این میانگین تفاوت آماری معنی‌دار داشته باشد، حد نامطلوب لحاظ شد. به‌منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش‌های آماری توصیفی مانند میانگین، انحراف استاندارد، جدول توزیع فراوانی و روش‌های آماری استنباطی از جمله کولموگروف - اسمیرنوف،  $t$  استودنت تک‌نمونه‌ای، تجزیه و تحلیل واریانس یک‌طرفه، ال.اس.دی، تحلیل مسیر و برای تعیین ارتباط علی بین متغیرها از روش مدل معادلات ساختاری، با استفاده از نرم‌افزارهای آموس گرافیک<sup>۱</sup> نسخه ۱۸ و اس.پی.اس.اس استفاده شد (۳۱). شایان ذکر است برای تحلیل داده‌ها در معادلات ساختاری از اطلاعات مرتبه دوم استفاده شد.

## نتایج

همان‌طور که جدول ۱ نشان می‌دهد، به‌دلیل اینکه در متغیر هوش هیجانی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان مقدار آزمون با میانگین محاسبه‌شده تفاوت معناداری دارد ( $P < 0/05$ ) و با توجه به اینکه در هر دو متغیر هوش هیجانی و تعهد سازمانی میانگین امتیازات از مقدار آزمون و سطح متوسط بیشتر و تفاوت‌ها از نظر آماری معنادار است، می‌توان نتیجه گرفت که هوش هیجانی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان سازمان ورزش شهرداری تهران در سطح مطلوب قرار دارد.

جدول ۱- نتایج آزمون  $t$  تک‌نمونه‌ای برای مقایسه میانگین هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران با وضعیت مطلوب

مقدار آزمون: ۳						
تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	$t$	df	سطح معناداری	اختلاف میانگین
۴۹	۳/۷۲	۱/۱۳	۳/۱۲۵	۴۸	۰/۰۰۱	۰/۷۲
۴۹	۳/۹۸	۰/۵۷۳	۲/۷۴۲	۴۸	۰/۰۰۱	۰/۹۸

نتایج جدول‌های ۲ و ۳ نشان می‌دهند میانگین امتیازات سبک رهبری تحول‌گرای مدیران (۸۳/۶۲) از سبک رهبری عمل‌گرا (۴۵/۱۲) و بی‌خاصیت (۸/۲۰) بیشتر است و با توجه به  $F = ۱۳/۶۳$  و  $F = ۰/۰۰۱$  سطح معناداری بین میانگین امتیازات سبک‌های رهبری مدیران سازمان

ورزش شهرداری تهران تفاوت معناداری وجود دارد؛ بنابراین برای بررسی محل تفاوت به آزمون‌های تعقیبی نیاز است.

جدول ۲- میانگین امتیازات سبک رهبری مدیران

متغیر سبک رهبری	میانگین	انحراف معیار
تحول‌گرا	۸۳/۶۲	۵/۷۸
عمل‌گرا	۴۵/۱۲	۱۰/۱۵
بی‌خاصیت	۸/۲۰	۴/۴۳

جدول ۳. آزمون تجزیه و تحلیل واریانس یک‌طرفه برای تعیین تفاوت امتیازات سبک رهبری مدیران

مجموع مربع‌ها	درجه آزادی	میانگین مربع‌ها	F	سطح معناداری
۱۴۱۸۵۱/۰۸	۴۱	۷۰۹۲۵/۱۵	۱۳/۶۳	۰/۰۰۱
۷۶۴۷/۵۶	۱۴۶	۵۲/۰۲۴		
۱۴۹۴۹۸/۶۴	۱۴۷			
				بین گروهی
				درون-گروهی
				مجموع

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد با توجه به  $P\text{-value} = ۰/۰۰۱$  بین میانگین امتیازات سبک رهبری تحول‌گرا با عمل‌گرا، تحول‌گرا با بی‌خاصیت و عمل‌گرا با بی‌خاصیت تفاوت آماری معنی‌داری وجود دارد؛ به بیان دیگر، با توجه به اینکه میانگین امتیاز سبک رهبری تحول‌گرا در مقایسه با سبک‌های دیگر بیشتر و تفاوت موجود از نظر آماری معنی‌دار است، سبک رهبری غالب در سازمان ورزش شهرداری تهران سبک رهبری تحول‌گراست.



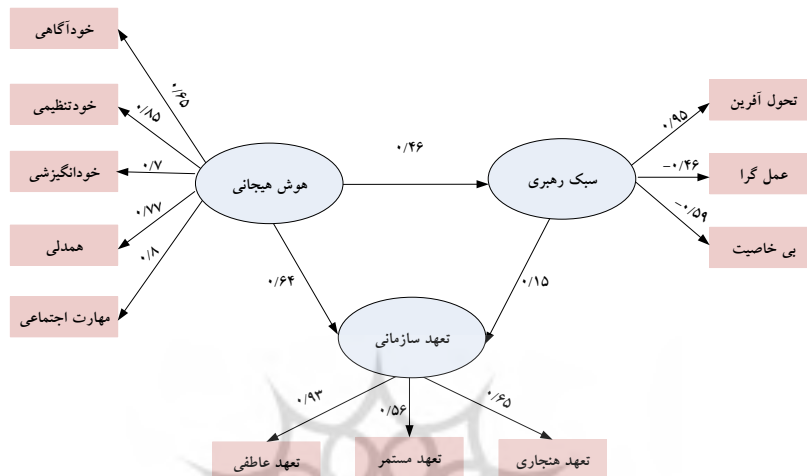
جدول ۴. آزمون تعقیبی LSD برای تعیین تفاوت سبک‌های رهبری مدیران

متغیر سبک رهبری	میانگین	مقایسه	اختلاف میانگین	سطح معنی‌داری
تحول‌گرا	۸۳/۶۲	تحول‌گرا - عمل‌گرا	۳۸/۵	۰/۰۰۱
عمل‌گرا	۴۵/۱۲	تحول‌گرا - بی‌خاصیت	۷۵/۳۲	۰/۰۰۱
بی‌خاصیت	۸/۲۰	عمل‌گرا - بی‌خاصیت	۳۶/۸۲	۰/۰۰۱

نتایج جدول ۵ و شکل ۱ نشان می‌دهد هوش هیجانی مدیران به‌صورت مستقیم با ضریب مسیر ۰/۴۶ با سبک رهبری مدیران ارتباط مستقیم و معنادار و همچنین با تعهد سازمانی کارکنان با ضریب مسیر ۰/۶۴ ارتباط مستقیم و معنادار دارد ( $P < ۰/۰۵$ ). همچنین سبک رهبری مدیران با ضریب مسیر ۰/۱۵ با تعهد سازمانی کارکنان ارتباط مستقیم دارد ( $P < ۰/۰۵$ ). هوش هیجانی مدیران نیز به‌طور غیرمستقیم با ضریب مسیر ۰/۷۱ و از طریق سبک رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان ارتباط معنی‌داری دارد ( $P < ۰/۰۵$ ). همچنین در ارتباط بین هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان، سبک رهبری تحول‌گرا با بار عاملی ۰/۹۵، تعهد عاطفی با بار عاملی ۰/۹۳، خودتنظیمی با بار عاملی ۰/۸۵، مهارت اجتماعی با بار عاملی ۰/۸، همدلی با بار عاملی ۰/۷۷، خودانگیزشی با بار عاملی ۰/۷، خودآگاهی با بار عاملی ۰/۶۵، تعهد هنجاری با بار عاملی ۰/۶۵، سبک رهبری بی‌خاصیت با بار عاملی ۰/۵۹، تعهد مستمر با بار عاملی ۰/۵۱ و سبک رهبری عمل‌گرا با بار عاملی ۰/۴۶ - بیشترین تأثیر را دارند ( $P < ۰/۰۵$ ).

جدول ۵- برآورد ضرایب رگرسیونی استاندارد شده بین متغیرها

برآورد	ارتباط بین متغیرها
۰/۴۵۸	هوش هیجانی - سبک رهبری
۰/۱۰۶	هوش هیجانی - تعهد سازمانی
۰/۱۵۱	سبک رهبری - تعهد سازمانی
۰/۹۵	سبک رهبری - سبک رهبری تحول آفرین
- ۰/۴۶۴	سبک رهبری - سبک رهبری عمل‌گرا
- ۰/۵۸۷	سبک رهبری - سبک رهبری بی‌خاصیت
۰/۶۵۲	هوش هیجانی - خودآگاهی
۰/۸۵۴	هوش هیجانی - خودتنظیمی
۰/۶۹۶	هوش هیجانی - خودانگیزی
۰/۷۹۶	هوش هیجانی - همدلی
۰/۷۹۹	هوش هیجانی - مهارت اجتماعی
۰/۹۲۵	تعهد سازمانی - تعهد عاطفی
۰/۵۱۲	تعهد سازمانی - تعهد مستمر
۰/۶۵۲	تعهد سازمانی - تعهد هنجاری



شکل ۱. تحلیل مسیر ارتباط هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان سازمان ورزش شهرداری تهران

نتایج جدول ۶ نشان می‌دهد مقدار آماره  $X^2$  با درجه آزادی ۵۵ برابر با ۲۴۵/۸۴۹ است و با توجه به  $P$  متناظر با آن که ۰/۵۳۷ و بیشتر از ۰/۰۵ است، قابل قبول بوده و نشان دهنده برازش مطلوب مدل است. شاخص نیکویی برازش<sup>۱</sup> ۰/۹۳ است که نشان دهنده قابل قبول بودن این میزان برای برازش مطلوب مدل است. مقدار ریشه میانگین مربعات خطای برآورد<sup>۲</sup> که شاخص دیگر نیکویی برازش است نیز ۰/۰۰۱ است که با توجه به اینکه کمتر از ۰/۰۵ است، قابل قبول بوده و نشان دهنده تأیید مدل پژوهش است. همچنین مقدار شاخص توکر<sup>۳</sup> لویس<sup>۴</sup> ۰/۹۶۷، شاخص برازش بنتلر<sup>۵</sup> بونت (BBI<sup>۴</sup>) ۰/۹۸، شاخص برازش تطبیقی (CFI<sup>۵</sup>) ۰/۹۵۲ و شاخص برازش مقتصد هنجار شده (PNFI<sup>۶</sup>) ۰/۷۸ است که همگی نشان دهنده برازش مطلوب و تأیید مدل پژوهش است.

1. Goodness Fit Index
2. Root Mean Squared Error of Approximation
3. Tucker- Lewis Index
4. Bentler- Bonett Index
5. Comparative Fit Index
6. Parsimonious Normed Fit Index

جدول ۶- شاخص‌های برازش مدل ارتباطی هوش هیجانی و سبک رهبری با تعهد سازمانی سازمان ورزش شهرداری تهران

شاخص برازش	میزان	ملاک	تفسیر
$\chi^2$	۲۴۵/۸۴۹ با درجه آزادی ۵۵	—	برازش مطلوب
p-value	۰/۵۳۷	بیش از ۰/۰۵	برازش مطلوب
شاخص نیکویی برازش	۰/۹۳	بیش از ۰/۹۰	برازش مطلوب
درجه آزادی / $\chi^2$	۴/۴۷	بیش از ۴	برازش مطلوب
شاخص توکر ° لویس (TLI)	۰/۹۶۷	بیش از ۰/۹۰	برازش مطلوب
شاخص برازش بنتلر ° بونت (BBI)	۰/۹۸	بیش از ۰/۹۰	برازش مطلوب
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۵	بیش از ۰/۹۰	برازش مطلوب
ریشه میانه مربعات خطای برآورد (RMSEA)	۰/۰۰۱	کمتر از ۰/۰۵	برازش مطلوب
شاخص برازش مقتصد هنجار شده (PNFI)	۰/۷۸	بیشتر از ۰/۰۵	برازش مطلوب

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر تدوین مدل ارتباطی بین هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان در سازمان ورزش شهرداری تهران بود. یافته‌های پژوهش بیانگر این بود که هوش هیجانی مدیران ورزش سازمان ورزش شهرداری تهران در سطح مطلوبی قرار دارد، سبک رهبری غالب آن‌ها سبک تحول‌آفرین است و تعهد سازمانی کارکنان نیز در حد مطلوبی قرار دارد. همچنین نتایج تحقیق نشان داد هوش هیجانی مدیران بر سبک رهبری مدیران سازمان ورزش شهرداری تهران اثر می‌گذارد؛ به بیان دیگر بین هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران سازمان ورزش شهرداری تهران ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد. در ارتباط بین هوش هیجانی و سبک رهبری به ترتیب سبک رهبری تحول‌آفرین، خودتنظیمی، مهارت اجتماعی، همدلی، خودانگیزی، خودآگاهی، سبک رهبری بی‌خاصیت و سبک رهبری عمل‌گرا بیشترین نقش را دارند که نتایج تحقیق با یافته‌های کارولین و همکاران (۲۰۱۱)، گرنزو (۲۰۱۱)، دوانی و همکاران (۲۰۰۶)، یعقوبی (۱۳۸۸)، بنی‌هاشمیان (۱۳۸۹)، پورمیرزا (۱۳۸۸)، قمری (۱۳۸۸) و کیوانلو (۱۳۸۹) همخوانی دارد. از آنجا که هوش هیجانی فرد را قادر می‌سازد احساسات و عواطف خود را بهتر شناسایی و آن را به‌طور مناسب برای دیگران بیان کند و همچنین از این قابلیت در حل مسائل مختلف کاری بهره‌گیر و نظر به اینکه هوش هیجانی موجب می‌شود مدیر هیجان‌ناش و منفی را در خود و دیگران مدیریت کرده، به‌طور مؤثری حالات هیجانی خود را کنترل کند، کمک می‌کند مدیر سبکی از رهبری را اتخاذ کند که برای سازمان اثربخشی بیشتری داشته باشد. چنین قابلیت‌هایی موجب می‌شود مدیران سازمان ورزش شهرداری

تهران سبک رهبری تحول‌آفرین را اتخاذ کنند و از آنجا که این سبک رهبری، درمقایسه با سبک رهبری تعامل‌گرا و بی‌خاصیت اثربخشی بیشتری دارد، برای موفقیت سازمان ورزش شهرداری تهران که متولی ورزش همگانی است مؤثرتر باشد؛ زیرا در مقایسه با سایر سازمان‌ها و نهادهایی که مسئولیت مدیریت و اداره ورزش قهرمانی و حرفه‌ای را بر عهده دارند و انگیزه‌های مالی و شهرت اجتماعی زیادی در آنجا وجود دارد، در حوزه ورزش همگانی این عوامل کمتر مشاهده می‌شود. همچنین مدیران مزبور می‌توانند از این قابلیت بهره بیشتری برند و در میان کارکنان انگیزه‌های لازم را ایجاد کنند و در نهایت بهره‌وری این سازمان را افزایش دهند؛ زیرا به نظر می‌رسد در سازمان‌های خدماتی برای موفقیت دارایی‌های مشهود از جمله سبک رهبری مناسب و هوش هیجانی بهینه در مقایسه با دارایی‌هایی مشهود مانند منابع مالی و سایر عوامل مادی کارایی بیشتری داشته باشند.

در بخش دیگری از تحقیق، یافته‌ها بیانگر این بود که هوش هیجانی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان سازمان ورزش شهرداری تهران اثر می‌گذارد؛ به بیان دیگر بین هوش هیجانی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان سازمان ورزش شهرداری تهران ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد و در ارتباط بین هوش هیجانی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان به ترتیب تعهد عاطفی، خودتنظیمی، مهارت اجتماعی، همدلی، خودانگیزی، خودآگاهی، تعهد هنجاری و تعهد مستمر بیشترین نقش را دارند که نتایج تحقیق با یافته‌های رضائیان (۱۳۸۸)، راتی و استوری (۲۰۰۹)، سانسی اوتمن و انوگراه (۲۰۰۹) همخوانی دارد. در سازمان‌های خدماتی مانند سازمان ورزش شهرداری تهران که متولی ورزش همگانی‌اند، به دلیل این که بسیاری از موارد تأثیرگذار بر تعهد سازمانی نهادهای متولی ورزش قهرمانی و حرفه‌ای مانند شهرت اجتماعی و درآمدهای مالی هنگفت وجود ندارد؛ تعهد سازمانی جایگاه بالایی دارد. اگر کارکنان سازمان ورزش شهرداری تهران تعهد سازمانی خوبی داشته باشند، احتمال کمتری وجود دارد که شغل خود را تغییر دهند یا آن را ترک کنند و به احتمال زیاد بهتری نیز خواهند داشت. از سوی دیگر، وجود تعهد سازمانی خوب در کارکنان سازمان ورزش شهرداری تهران می‌تواند اطلاعات مفیدی برای برنامه‌ریزی، سازماندهی، افزایش کارایی، عملکرد بهینه، کاهش غیبت و تأخیر در اختیار مدیران قرار دهد. افزایش تعهد سازمانی موجب می‌شود افراد بیشتر تلاش کنند و در نتیجه عملکرد بهتری داشته باشند. به علاوه، تعهد سازمانی بر غیبت، تأخیر و جابه‌جایی تأثیر منفی دارد؛ یعنی هرچه تعهد سازمانی بیشتر باشد، غیبت و جابه‌جایی کاهش خواهد یافت. سطح بالای تعهد سبب استمرار خدمت کارکنان در سازمان می‌شود. در این حالت وفاداری به سازمان با وجود فشارهای خارجی، در حد بالا و مطلوب قرار خواهد گرفت؛ بنابراین لازم است عواملی

که می‌توانند تعهد سازمانی کارکنان را در سازمان ورزش شهرداری افزایش دهند، شناسایی شوند و برای تقویت آن‌ها برنامه‌های جدی پیش‌بینی و اجرا شود. از سوی دیگر، هوش هیجانی مدیران اثربخشی سازمان را در چند حوزه تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ از جمله استمرار و حفظ کارکنان، کار گروهی و افزایش تعهد سازمانی. افراد برخوردار از هوش هیجانی زیاد از توانایی‌ها و ضعف‌های خود آگاه‌اند، به دنبال بازخورد کارشان هستند، از اشتباهات یاد می‌گیرند و می‌دانند که در چه زمینه‌ای نیاز به اصلاح دارند. افرادی که به شغل خود تعهد دارند، احساسات مثبت به آن دارند؛ زیرا کارکنان متعهد تمایل دارند نگرش‌های منطبق با تعهد خود را گسترش دهند. همچنین یکی از مؤلفه‌های هوش هیجانی خودآگاهی است. افراد برخوردار از خودآگاهی بیشتر تمایل دارند شغلی داشته باشند که با نیازها، ارزش‌ها و علائق آن‌ها مطابقت داشته باشد. خودآگاهی به فرد کمک می‌کند تا اجازه ندهد خشم و عواطف دیگران مانعی بر سر راه زندگی‌اش شود. با افزایش خودآگاهی افراد نسبت به علائمی که ممکن است به عملکرد هوشی آن‌ها آسیب برساند، حساس‌تر می‌شوند. برخورداری از هوش هیجانی بیشتر و رشد آن می‌تواند در زمینه موفقیت مستمر و بیشتر به سازمان کمک کند و به تعهد بیشتر کارکنان منجر شود. امروزه کارکنان در هر سازمان و مؤسسه که باشند به‌علت تغییر دائمی و مستمر در زندگی کاری متحمل فشارهای روانی شدید می‌شوند؛ بنابراین افراد برخوردار از هوش هیجانی زیاد در برابر تغییرات واکنش‌های مناسب نشان می‌دهند و نسبت به افکار و احساسات و رفتارهای خود و دیگران آگاهی دارند. آن‌ها نسبت به خودشان احساس مثبتی دارند و در محیط کار متعهدتر عمل می‌کنند پس شناخت و مدیریت احساسات خود و درک درست و انتقال صحیح آن به دیگران نتیجه برخورداری از سطح بالای هوش هیجانی است که می‌تواند به تعهد سازمانی در کارکنان منجر شود. با توجه به اثرگذاری و ارتباط مستقیم و معنادار بین هوش هیجانی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان در سازمان ورزش شهرداری تهران، توصیه می‌شود مسئولان شهرداری تهران در انتخاب و انتصاب مدیران سازمان ورزش شهرداری تهران به هوش هیجانی آن‌ها از جمله تعهد عاطفی، خودتنظیمی و مهارت اجتماعی که بیشترین نقش را در این اثرگذاری و ارتباط دارند، توجه جدی داشته باشند.

نتایج تحقیق نشان داد سبک رهبری مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان سازمان ورزش شهرداری تهران اثر می‌گذارد. در ارتباط بین سبک رهبری مدیران و تعهد سازمانی کارکنان به-ترتیب سبک رهبری تحول‌آفرین، تعهد عاطفی، تعهد هنجاری، سبک رهبری، تعهد مستمر و سبک رهبری عمل‌گرا بیشترین نقش را دارند که با یافته‌های فتحی (۱۳۹۰)، چورلی (۱۳۸۴)، نیکوفر (۱۳۸۵)، سلطان حسینی (۱۳۸۲)، کنت و چالادوری (۲۰۰۱)، ین و همکاران (۲۰۰۱)

و داله و همکاران (۲۰۰۸) همخوانی دارد. مدیران از نظر سازمانی افراد برجسته و با تجربه‌ای هستند که به همکاران خود کمک می‌کنند و به آن‌ها آگاهی می‌دهند که از تعهد سازمانی به نحو مطلوب استفاده کنند، ولی هیچ‌گاه نمی‌توانند نظرها و عقاید خود را به آنان تحمیل کنند، آن‌ها را تهدید یا به آن‌ها امر و نهی کنند، بلکه با توجه به تعهد سازمانی و تخصص و مهارتی که دارند از زیردستان حمایت می‌کنند. وجدان کاری و تعهد کارکنان تحت تأثیر عوامل مختلفی است. بخشی از آن مربوط به فرهنگ، نگرش و شخصیت فردی است، اما بخش مهمی از آن مربوط به سازمان، مدیریت و رهبری و نحوه رفتار با فرد در سازمان است. در سازمان‌هایی که مدیران آن‌ها سبک رهبری مناسبی را انتخاب نمی‌کنند و نگرش مثبتی به عوامل و موانع مؤثر بر بهره‌وری ندارند، به‌طور معمول میان کارکنان و مدیریت آن سازمان اختلاف و کشمکش بروز می‌کند؛ در نتیجه محیط سازمان کسل‌کننده و نامطبوع می‌شود. این مسئله نیز موجب می‌شود تعهد سازمانی و میزان کارایی و اثربخشی افراد کاهش پیدا کند. به نظر می‌رسد با توجه به اینکه توانایی برقراری ارتباط با زیر دستان و توانایی پیدا کردن روش‌های مبتکرانه برای حل مشکلات از ویژگی‌های رفتارهای رهبری تحول‌آفرین است، در این محیط زیردستان احساس وابستگی و تعهد بیشتری به سازمان می‌کنند؛ بنابراین رهبران دارای سبک رهبری تحول‌آفرین روش‌هایی را برمی‌گزینند که محیط سازمانی را تحت تأثیر قرار دهند تا اعضای سازمان وظایف خود را با موفقیت بیشتری انجام دهند و در نتیجه تعهد بیشتری به سازمان پیدا کنند. از طرفی، رهبران تحول‌آفرین با نشان دادن احترام و اطمینان به پیروان خود و توجه فردی به آن‌ها می‌توانند اعتماد و وفاداری قابل توجهی در پیروان ایجاد کنند تا حدی که آن‌ها تمایل خواهند داشت خود را با رهبر و سازمان خویش تعیین هویت کنند؛ در نتیجه پیروان به رهبر اعتماد و به‌طور عاطفی با او همدردی می‌کنند و تمایل خواهند داشت حتی در موقعیت‌های دشوار در کنار سازمان باقی بمانند (۳۰). در واقع، در سازمانی مانند سازمان ورزش شهرداری تهران که وظیفه خدمت‌رسانی به اقشار مختلف جامعه را در بخش ورزش بر عهده دارد ارضای نیازهای درونی افراد که کمترین حقوق و مزایا را دریافت می‌کنند، برای ایجاد ارتباط مناسب با کارکنان به‌منظور افزایش تعهد سازمانی آن‌ها به‌جز اتخاذ سبک رهبری تحول‌آفرین چاره دیگری نمی‌توان اندیشید.

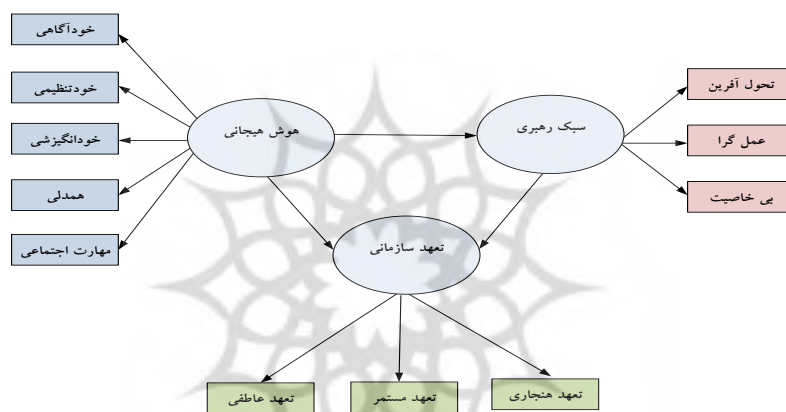
در بخش پایانی، نتایج تحقیق نشان داد هوش هیجانی مدیران به‌طور غیرمستقیم و از طریق سبک رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان ارتباط معنادار دارد. همچنین یافته‌های تحقیق بیانگر این بود که بین سبک‌های رهبری مدیران سازمان ورزش شهرداری تفاوت آماری معناداری وجود دارد و سبک رهبری غالب در سازمان ورزش شهرداری تهران سبک رهبری

تحول‌گراست؛ بنابراین در ارتباط بین هوش هیجانی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان سازمان ورزش شهرداری، سبک رهبری تحول‌گرا بیشترین نقش را در میان سایر سبک‌های رهبری دارد که نتایج تحقیق با یافته‌های دوستار (۱۳۸۵) و چی و همکاران (۲۰۰۷) همخوانی دارد. از آنجا که بهره‌وری و اثربخشی در هر سازمانی مستلزم تعهد سازمانی منابع انسانی به چشم‌انداز، استراتژی‌ها، برنامه‌ها، اقدامات و عملیات‌های آن سازمان است و چنین تعهدی بدون ارتباط مناسب بین مدیران و کارکنان میسر نخواهد بود، سبک‌های رهبری نوین و تحول‌گرا می‌تواند در این زمینه نقش مهمی ایفا کند؛ بنابراین در سازمان ورزش شهرداری تهران که رسالت آن توسعه ورزش و فعالیت‌های بدنی در تک تک افراد جامعه است، وجود رهبرانی که قابلیت ایجاد چنین پیوند محکمی را داشته باشند، ضروری است؛ از این رو به مسئولان شهرداری تهران توصیه می‌شود مدیرانی را برای هدایت و رهبری سازمان ورزش انتصاب کنند که هوش هیجانی خوبی داشته باشند و نظر به اینکه در هوش هیجانی مدیران ورزش شهرداری خودتنظیمی و مهارت اجتماعی بیشترین تأثیر را دارند، به این شاخص‌ها و همچنین سبک رهبری تحول‌آفرین که سبک غالب رهبری در این نهاد مهم ورزشی کشور است، توجه شود. به نظر می‌رسد در صورت اتخاذ چنین ضوابطی تعهد سازمانی که به‌طور مستقیم و غیرمستقیم تحت تأثیر هوش هیجانی و سبک رهبری، به‌ویژه سبک رهبری تحول‌گرا قرار دارد که در این سازمان در حد مطلوبی است، در برون‌داد این سازمان تأثیر مثبت گذاشته و می‌توان گسترش ورزش را در میان افراد جامعه مشاهده نمود.

به‌طور کلی شکل ۱ مدل ارتباطی هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران را با تعهد سازمانی کارکنان سازمان ورزش شهرداری تهران نشان می‌دهد. بر اساس یافته‌ها مشخص شد در سازمان ورزش شهرداری تهران بین هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران، بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی کارکنان، بین سبک رهبری و تعهد سازمانی کارکنان و همچنین بین هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد؛ به بیان دیگر مدل مفهومی پژوهش تأیید می‌شود. در ارتباط مزبور سبک رهبری تحول-آفرین، تعهد عاطفی، خودتنظیمی و مهارت اجتماعی بیشترین تأثیر را دارند که در انتخاب و انتصاب مدیران و کارکنان این نهاد مهم ورزشی باید به آن‌ها بیشتر توجه شود؛ بنابراین مدل ارتباطی زیر به‌عنوان مدل ارتباطی هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان سازمان ورزش شهرداری تهران ارائه می‌شود. همچنین نظر به اینکه یافته‌های پژوهش نشان داد هوش هیجانی مدیران و مؤلفه‌های آن بر سبک رهبری آن‌ها و تعهد سازمانی کارکنان سازمان ورزش شهرداری تهران (به‌طور مستقیم و غیرمستقیم) اثر می‌گذارد، مسئولان



شهرداری تهران به منظور به کارگیری سبک رهبری مناسب در میان مدیران و افزایش تعهد سازمانی کارکنان از هوش هیجانی مدیران استفاده کنند. بدین منظور برگزاری دوره‌های آموزشی برای شناخت و افزایش هوش هیجانی، سبک‌های رهبری و سبک‌های رهبری مؤثر و مفید، تعهد سازمانی، مهارت‌های ارتباطی و همچنین سنجش آن‌ها در دوره‌های زمانی مشخص ضروری به نظر می‌رسد. همچنین مسئولان شهرداری تهران از این سه معیار می‌توانند به عنوان معیارهای مهم سنجش و افزایش کارایی، اثربخشی و بهره‌وری این نهاد مهم ورزشی کشور استفاده کنند.



شکل ۲. مدل ارتباطی هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان سازمان ورزش شهرداری

تهران

## منابع

۱. کشاورز لقمان، فراهانی ابوالفضل، مدیریت سازمان‌های ورزشی، انتشارات اندیشه‌های حقوقی، چاپ ششم، ۱۳۹۳، ۹-۷۴.
2. Mayer, J., & Salovey, p. Emotional Intelligence and the construction and regulation of feelings. Applied and Preventive Psychology, 1995, 4: 107-208.
3. Goleman, D., Working with emotional intelligence. New York: Bantam, 1998.
4. Goleman, D. Boyatzis, R & McKee, A., Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence», the Leadership Quarterly, 2002, 217: 1° 4.
۵. هرسی پال و بلانچارد کنت، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه بند، تهران،

- موسسه انتشارات امیرکبیر، ۱۳۸۰.
۶. رابینز پی استیفن، مبانی رفتار سازمانی، ۱۹۸۸، ترجمه‌ی علی پارسیان و سید محمد اعرابی، چاپ اول انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۲.
7. Groues, Kevin S. Mc Enrue, Mary pat, Shen Wnmy (),eee vooonng and ee uuring the Emotoonll ineeggene of Laadrrs The Journll of aa nggement of Development, Vol.27, Bradford,Iss. 2008, 2: 225.
۸. کیوانلو فهیمه، کوشان محسن، سید احمدی محمد، رابطه هوش هیجانی و سبک رهبری، مجله دانشگاه علوم پزشکی و خدمات درمانی سبزوار، ۱۳۸۹، ۱۱(۱): ۵۴-۳۷.
۹. بنی‌هاشمیان کورش، رابطه سبک رهبری و هوش هیجانی مدیران و اثر آن بر رضایت شغلی کارکنان، مجله دانشگاه علوم پزشکی دانشگاه گیلان، دوره نوزدهم، ۱۳۸۹، ۷۴: ۸۵-۷۶.
۱۰. کوثر نشان محمدرضا، شهبازی محمد، جواهری کامل مهدی، هوش عاطفی و رهبری تحول‌گرا" ماهنامه تدبیر، ۱۳۸۸، ۲۰۵: ۵۳-۴۹.
۱۱. یعقوبی نور محمد، یزدانی بدرالدین، مقدمی مجید، بررسی رابطه هوش عاطفی و سبک رهبری تحول‌آفرین، پژوهشنامه مدیریت اجرایی علمی-پژوهشی، ۱۳۸۸، ۹(۱): ۸۹-۷۲.
۱۲. عبدالهی، حیدر، بررسی رابطه هوش هیجانی با سبک رهبری مدیران واحدهای دانشگاهی تربیت بدنی (دولتی) شهر تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران، ۱۳۸۸.
13. Caroline Igoki Mwangi, Elegwa Mukulu, Karanja Kabare, THE SIGNIFICANCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP FOR KENYAN PUBLIC UNIVERSITIES, International Journal of Humanities and Social Science, 2011.(1) 7: 28-35.
14. Downey, L., Papageorgiou, V., and Stough, C. "Examining The Relationship between Leadership, Emotional Intelligence and Intuition in Senior Female Manager" Journal of Leadership & Organization. 2005, 27(4): 250-64.
۱۵. پور میرزا حمیدرضا، ارتباط بین هوش هیجانی و نگرش شغلی کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه پردیس کیش دانشگاه تهران، گروه علوم اجتماعی و رفتاری، رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی، گرایش مدیریت ورزشی، ۱۳۸۹.
۱۶. قمری محمد، رابطه هوش هیجانی با تعهد سازمانی کارکنان منطقه ۲ دانشگاه آزاد اسلامی. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، ۱۳۸۸، ۳(۱): ۹-۱۴۶.

۱۷. رضائیان علی، کشتگر عبدالعلی، بررسی رابطه بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی، پیام مدیریت، ۱۳۸۷، ۲۷: ۲۷-۳۹.
18. Othman, S., Anugerah, R. Effects of Emotional intelligence and career commitment on career success. (From: <http://mgv.Mim.Edu.My/MMR/O206/020606.Htm> satisfaction and organizational commitment. 2009, 31. (3): 63.
19. Rathi Neerpal, Rastoy Renu, Assessing the relationship between emotional intelligence occupational self efficacy and organizational commitment, Journal of the Indian academy of applied psychology. 2009, 35:93-102.
۲۰. فتحی حسن، رابطه بین رفتارهای رهبری مربیان و تعهد ورزشی بازیکنان در لیگ برتر جودوی ایران، پایان نامه دوره کارشناسی ارشد، دانشگاه گیلان، ۱۳۹۰.
۲۱. نیکوفر مرتضی، ارتباط بین مدیریت تبدیلی و تبادلی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان تربیت بدنی استان سیستان و بلوچستان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، ۱۳۸۵.
۲۲. چورلی علی، بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحولی، تبادلی و تکلیف‌گرای مدیران با تعهد سازمانی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان گلستان، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه مازندران، ۱۳۸۴.
۲۳. سلطان حسینی محمد، رابطه بین سبک رهبری مدیران دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی با کانون کنترل و تعهد سازمانی خود و اعضای هیأت علمی رشته تربیت بدنی، رساله دکتری، دانشگاه تربیت معلم تهران، ۱۳۸۲.
24. L., LLeadership Style and Organizational Commitment: Effco of Roeeeeeess,, Journll of aa nagrr,,, 2008. 20: 1.
25. Yean, J. S., Transformational leadership, organizational culture and organizational effectiveness in sport organizations. Sport journal, 2001, 4: 20-31.
26. Kent, A., & Chelladurai, P., Perceived transformational leadership, Organizational commitment, and citizenship behavior: A case study in intercollegiate athletics. Journal of Sport Management, 2001, 15:135-59.
۲۷. دوستار محمد، تبیین مدل تأثیر گذاری هوش عاطفی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان با توجه به نقش سبک‌های رهبری، رساله دکتری دانشگاه تربیت مدرس، رشته مدیریت گرایش رفتار سازمانی، ۱۳۸۵.
28. Grunes Paul, An examination of the relationship between emotional intelligence, leadership style and perceived leadership outcomes in Australian educational institutions. PhD thesis, Queensland University of Technology, 2011.
29. Hsin-Kuang Chi, Hsin-Pei Tsai, Pi-Fen Chang , Investigating the relationship among leadership styles, emotional intelligence and organization commitment on job performance: A study of salespeople in Thailand, The Journal of Human Resource and Adult Learning, 2007, 3(2): 199-212
30. Walumbwa F. O., Orwa B., Wang, P. and Lawler, J. J., Trnnsformooonll

Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of nnn ynn and .. .. nnranllll ll ms,, Human Resource Development Quarterly, 2005, 16: 2.

۳۱. قاسمی وحید، مدل سازی معادله ساختاری در پژوهش‌های اجتماعی با رویکرد آموس گرافیک، انتشارات جامعه شناسان، چاپ اول، ۱۳۸۹، ۹۲-۸۷.

### ارجاع مقاله به روش ونگوور

کشاوری لقمان، همتی نژاد مهرعلی، آزادواری سمیرا. تدوین مدل ارتباطی بین هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان در سازمان ورزش شهرداری تهران. مطالعات مدیریت ورزشی. ۱۳۹۳؛ ۶ (۲۶): ۹۸-۱۸۱

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی