

بررسی رابطه بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی

دکتر علی رضائیان* - عبدالعلی کشته‌گر**

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی رابطه بین "هوش هیجانی"¹ و "تعهد سازمانی"² انجام شده است. بدین منظور، پرسش‌نامه‌ای برای سنجش این متغیرها طراحی و پس از اطمینان از روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری، در میان نمونه‌ای متشکل از 84 نفر از کارکنان "بانک مسکن" توزیع شد. روش تحقیق حاضر "پیمایشی - هم‌بستگی" بوده است. نتایج تحقیق حاضر نشان داد که هوش هیجانی با تعهد سازمانی کارکنان دارای رابطه معنی‌داری است. از بین ابعاد هوش هیجانی (یعنی: خودآگاهی عاطفی³، خودمدیریتی⁴، آگاهی اجتماعی⁵ و مدیریت روابط⁶) نیز، "مدیریت روابط"، بیشترین تأثیر را بر تعهد سازمانی ($r=0.73$) نشان داد. در پایان، برای افزایش تعهد سازمانی از طریق افزایش سطح هوش هیجانی، پیشنهاداتی به مدیران ارائه شد.

کلید واژه‌ها: هوش هیجانی، خودآگاهی، خودمدیریتی، آگاهی اجتماعی، مدیریت روابط، تعهد سازمانی.

تاریخ دریافت مقاله: 86/10/26، تاریخ پذیرش مقاله: 87/02/22

* استاد دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی.

** عضو هیئت علمی دانشگاه زابل

1. Emotional Intelligence (EI)
2. Organizational Commitment
3. Emotional Self-Awareness
4. Self-Management
5. Social- Awareness
6. Relationship Management

مقدمه

با توجه به تغییر و تحولات عصر حاضر و با ورود سازمان‌ها به "اقتصاد دانش محور"، نیروی انسانی نسبت به سایر منابع سازمان، از اهمیت خاصی برخوردار شده است [Roepki, 2000]. در واقع سرمایه انسانی، حیاتی‌ترین عنصر راهبردی و اساسی‌ترین راه برای افزایش اثربخشی و کارایی 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, 2000].

اسکات و ژاف در سال 1999 مطرح کردند که منشأ اصلی مزیت رقابتی برای سازمان‌ها، فداکاری، کیفیت تعهد و توانایی نیروی کار است. در واقع، امروزه سازمان‌هایی موفق‌اند که دارای کارکنان توانمند و متعهدی باشند؛ کارکنانی که بر مشتری‌مداری و افزایش بهره‌وری تأکید داشته باشند و از این رو، مرتباً سیستم‌ها و فرایندهای کاری را بهبود بخشند [Guenzi & Pelloni, 2004].

نیروی انسانی وفادار و سازگار با اهداف و ارزش‌های سازمانی که حاضر باشد، فراتر از وظایف مقرر در شرح شغلش فعالیت کند، عامل مهمی در اثربخشی سازمان محسوب می‌شود. وجود چنین نیرویی در سازمان، نه تنها موجب بالا رفتن سطح عملکرد و پایین آمدن نرخ غیبت، تأخیر و ترک خدمت می‌شود، بلکه وجهه و اعتبار سازمان را در اجتماع مناسب جلوه می‌دهد و زمینه را برای رشد و توسعه آن فراهم می‌آورد.

در عوض، نیروی انسانی با احساس وفاداری و تعلق و تعهد کم، نه تنها خود در جهت نیل به اهداف سازمان حرکت نمی‌کند، بلکه با ایجاد فرهنگ بی‌تفاوتی نسبت به مسائل و مشکلات سازمان، بین دیگر همکاران روح همکاری و تعاون را تضعیف می‌کند و در نهایت موفقیت سازمان را به تأخیر می‌اندازد یا مانع آن می‌شود. در این

راستا، امروزه بسیاری از محققان به دنبال درک عمیق عوامل متفاوت تأثیرگذار بر تعهد کارکنان متخصص نسبت به سازمان (یا به تعبیر دیگر کارکنان دانشی که از جمله دارایی‌های با ارزش سازمان محسوب می‌شوند) و همچنین بهره‌مندی از حداکثر توانایی آن‌ها هستند. مرور ادبیات موضوعی در این زمینه نشان می‌دهد که در تحقیقات گوناگون، بیشتر بر جنبه‌های شناختی عملکرد کارکنان تأکید شده و متأسفانه تأثیر ابعاد هیجانی در تحقیقات رفتار سازمانی به طور وسیعی نادیده گرفته شده است [Jordan et al., 2002]. جردن در سال 2002 مطرح کرد که توجه به متغیرهای هیجانی می‌تواند اختلاف نتایج مطالعات اولیه در موضوعات رفتاری را تشریح کند.

البته برخی از نظریه‌های رهبری، بر اهمیت هوش هیجانی و اجتماعی برای مدیران و رهبران تأکید کرده‌اند، چرا که پیچیدگی‌های رفتاری و شناختی و همچنین انعطاف‌پذیری از ویژگی‌های مهم رهبران شایسته است. اما همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، در ادبیات موضوع، شواهد تجربی کمی در رابطه با ابعاد هیجانی، از جمله هوش هیجانی پیروان و تأثیر آن بر نگرش و رفتارهای شغلی آن‌ها وجود دارد. از این رو، مطالعه حاضر کوشیده است، بر این شواهد تجربی بیافزاید و از طریق آزمون تجربی، میزان تأثیر هوش هیجانی کارکنان رده تخصصی بانک را که نحوه عملکرد و تعامل آن‌ها نقش بسزایی در کارایی و اثربخشی سایر واحدها و کل سازمان دارد، بر افزایش تعهد سازمانی آن‌ها بسنجد.

هوش هیجانی

هوش هیجانی ریشه در مفهوم "هوش اجتماعی" دارد که برای اولین بار توسط ثروندیک در سال 1920 مطرح شد. به زعم وی، هوش اجتماعی بیانگر توانایی درک و مدیریت افراد در روابط انسانی است. در اوایل سال 1980، محققان به مفهوم سازی نظام‌مند ایده هوش هیجانی دست زدند. مشهورترین آن‌ها، مفهوم

هوش درون و بین فردی گاردنر (1983) و کار استینر (1984) در زمینه "سواد عاطفی" بود که سنگ بنای مفهومی شد که سالوی و می‌یر در سال‌های 1989-1990 آن را هوش هیجانی نامیدند. به تعبیر سالوی و می‌یر، هوش هیجانی 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 است. بر اساس مطالعات قبلی، بارون و همکارانش در سال 1997، هوش هیجانی را به عنوان "هوش غیرشناختی" چنین توصیف کردند: "مجموعه‌ای از مهارت‌های هیجانی و اجتماعی که بر توانایی فرد در مقابله با فشارها و تقاضاهای محیطی تأثیر می‌گذارد."

در سال 1996، دانیل گلن، با انتشار کتاب مشهور خود، نقش قابل توجهی در عمومیت بخشیدن به این مفهوم ایفا کرد. وی در سال 1998، با توجه به یافته‌های محققان پیشین، هوش هیجانی را چنین توصیف کرد: "هوش هیجانی نوع دیگری از هوش است که مشتمل بر شناخت احساسات خویشتن و استفاده از آن برای اتخاذ تصمیم‌های مناسب در زندگی است. به عبارت دیگر، هوش هیجانی بیانگر توانایی اداره مطلوب خلق و خو، 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 هیجانی"¹ مدل گلن که در جدول 1 ارائه شده است، در قالب چهار نوع توانایی عمومی و کلی به شرح زیر بیان می‌شوند:

1. خودآگاهی: توانایی درک احساسات و نقاط قوت و ضعف خود؛
2. خودمدیریتی: توانایی اداره حالات، تنش‌ها و قابلیت‌های درونی خود؛
3. آگاهی اجتماعی: توانایی درک صحیح افراد و گروه‌ها؛

4. مدیریت روابط: توانایی ایجاد عکس العمل‌های مطلوب در دیگران.

جدول 1. مدل توانمندی‌های عاطفی گلمن (2001)

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 محدودیت‌های خویش - اعتماد به نفس: درک مناسب از ارزش‌ها و توانایی‌های فردی 	خود آگاهی	توانمندی‌های فردی
<ul style="list-style-type: none"> - خود کنترلی احساسی: مهار کردن هیجانات مخرب و تنش‌ها - خلوص: نشان دادن صداقت، هم‌پسنگی و وفاداری - سازگاری: انعطاف‌پذیری در برخورد با تغییرات - وجدان: قبول مسئولیت عملکرد فردی - نوآوری: تمایل به استفاده از فرصت‌ها - خوش‌بینی: قابلیت دیدن نیمه پر لیوان 	خود مدیریتی	
<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	توانمندی‌های اجتماعی
<ul style="list-style-type: none"> - توسعه توانایی‌های دیگران: تقویت توانایی دیگران از طریق بازخورد - رهبری القایی: هدایت و ایجاد انگیزه همراه با بینش قانع کننده برای دیگران - تأثیر: به کار بردن تاکتیک‌های اثربخش برای متقاعد سازی دیگران - واکنش نسبت به تغییر: پیشگامی در تغییر - مدیریت تعارض: برطرف کردن اختلاف نظرها - کار گروهی و تشریک مساعی: کار کردن با افراد از طریق اهداف مشترک 	مدیریت روابط	

از نظر گلمن، توانمندی هیجانی عبارت است از توانایی اکتسابی بر مبنای هوش هیجانی که به عملکرد چشم گیر در کار میدانی منجر می‌شود. به عبارت دیگر، مقدار هوش هیجانی تعیین کننده توانایی بالقوه برای کسب مهارت‌های کاربردی است. به زعم وی، این مدل می‌تواند تفاوت‌های فردی در عملکرد افراد را که در محل کار وجود دارد، تشریح کند [Goleman, 2001].

مدل فوق اصلاح شده مدلی است که گلمن در سال 1998 ارائه کرد. در تحقیق حاضر نیز برای شناسایی هوش هیجانی کارکنان از این مدل استفاده شده است.

به طور کلی، افرادی که از لحاظ هیجانی باهوش‌اند، خوش‌بین هستند و خصیصه‌ای دارند که آن‌ها را قادر می‌سازد، به جای علت (که چه کسی مقصر است) بر راه حل تمرکز کنند. از آن‌جا که کار در هر سازمانی، مشکلات خاص خود را دارد و ممکن است به احساس سرخوردگی و ناکامی منجر شود، افراد باهوش هیجانی بالا می‌دانند که سازمان مسئول تمامی احساسات ناخوشایند آن‌ها نیست. این‌گونه افراد، هنگامی که در حالت هیجانی مثبت قرار دارند، قادرند حالات هیجانی منفی را که پیامدهای مخربی دارند نیز تحت کنترل خود درآورند [Cooper & Sawaf, 1997]. آن‌ها می‌دانند که چگونه از احساسات ناکارآمد جلوگیری کنند و چه طور در جهت کاهش آن گام بردارند. این‌گونه افراد، از طریق تبادلات منطقی برانگیخته نمی‌شوند، بلکه با توجه به میزان وابستگی احساسی خود به سازمان، برانگیخته می‌شوند [Ashforth & Humphrey, 1995].

تعهد سازمانی

در تعریف و سنجش تعهد سازمانی به شکل قابل ملاحظه‌ای اختلاف نظر وجود دارد؛ اگرچه تعاریف متفاوتی از تعهد سازمانی در ادبیات موضوع یافت می‌شود، ولی هر یک از آن‌ها یکی از سه موضوع کلی وابستگی عاطفی، درک هزینه‌ها و احساس تکلیف را منعکس کند. معمول‌ترین شیوه برخورد با تعهد سازمانی در ادبیات موضوع، شیوه‌ای است که تعهد سازمانی به عنوان وابستگی هیجانی و روانی به سازمان در نظر گرفته می‌شود و بر اساس آن، فردی که شدیداً متعهد است، خود را با سازمان تعیین هویت می‌کند. در سازمان مشارکت و درگیری دارد و از عضویت در سازمان لذت می‌برد. این شیوه شاید به وسیله پرتز و همکارانش (1974) بهتر ارائه شده باشد. آن‌ها تعهد سازمانی را به عنوان درجه نسبی تعیین هویت فرد با سازمان، و مشارکت و درگیری در یک سازمان خاص تعریف کرده‌اند. شاخص مورد استفاده برای سنجش

این متغیر شامل ارزیابی انگیزش، تمایل به باقی ماندن در سازمان و تعیین هویت فرد با ارزش‌های سازمان است. در این تعریف، تعهد سازمانی شامل سه عامل است:

1. اعتقاد به اهداف و ارزش‌های سازمان.
 2. تمایل به تلاش قابل ملاحظه به خاطر سازمان.
 3. آرزو و خواست قوی و عمیق برای ادامه عضویت در سازمان.
- مفهوم تعهد سازمانی سه سازه متمایز را در بر می‌گیرد: تعهد عاطفی^۱، تعهد مستمر^۲ و تعهد هنجاری^۳. تعهد عاطفی عبارت است از دل‌بستگی احساسی به سازمان، تعهد مستمر عبارت است از وابستگی مالی به سازمان، و تعهد هنجاری بر احساس الزام به ماندن در سازمان تأکید دارد [Podsakoff *et al.*, 2000].

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. و آن دسته از کارکنانی که تعهد هنجاری قوی دارند، احساس می‌کنند که باید بمانند و در واقع احساس دین به ماندن در سازمان دارند [Castro *et al.*, 2004].

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

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

فرایند تحقیق

رابطه هوش عاطفی و تعهد سازمانی: با توجه به پیشینه تحقیق و هم‌چنین مدل مفهومی ارائه شده، حداقل یک فرضیه اصلی و چهار فرضیه فرعی زیر در نظر گرفته می‌شود:

فرضیه اصلی: بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

1. بین خودآگاهی و تعهد سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد.
2. بین خود مدیریتی و تعهد سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد.
3. بین آگاهی اجتماعی و تعهد سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد.
4. بین مدیریت روابط و تعهد سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

با عنایت به تحقیقات گذشته و هم‌چنین با توجه به تعاریف ارائه شده، مدل مفهومی که در نمودار 1 ملاحظه می‌کنید، برای بیان نحوه تأثیرگذاری متغیرهای یاد شده، ارائه می‌شود:



نمودار 1. مدل مفهومی تحقیق

روش‌شناسی پژوهش: این پژوهش از نظر هدف از نوع "تحقیقات کاربردی" است و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، از نوع "تحقیقات توصیفی-پیمایشی" است. از آنجا که محقق به دنبال بررسی رابطه بین دو مؤلفه است، این تحقیق از نوع "تحقیقات همبستگی" است.

جامعه و نمونه آماری: جامعه آماری در این پژوهش با توجه به متغیرهای تحقیق، تمامی کارشناسان بانک مسکن بودند. کارکنان این بانک 147 نفر هستند که با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی طبق فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود، حجم نمونه 84 نفر انتخاب شد. توصیف نمونه آماری در نگاره شماره 1 ارائه شده است.

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

$$n = \frac{147 \times 1/96^2 \times 0/5 \times 0/5}{0/07^2 \times 147 + 1/96^2 \times 0/5 \times 0/5} = 84$$

ابزار گردآوری داده‌ها:

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه بوده است. بر این اساس، برای متغیرهای مورد بررسی، به ترتیب برای سنجش هوش هیجانی از پرسش‌نامه گلمن (2001) و برای سنجش تعهد سازمانی از مقیاس اندازه‌گیری آلن و مایر (1990) استفاده شده است. برای تعیین پایایی این پرسشنامه‌ها، از آزمون "آلفای کرونباخ" استفاده شد که این ضریب به ترتیب برای پرسش‌نامه هوش هیجانی 0/78 و برای تعهد سازمانی 0/73 به دست آمد.

از سوی دیگر، پس از جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات از طریق پرسش‌نامه، برای بررسی رابطه بین متغیرها و آزمون فرضیه‌ها، از نرم افزار آماری "SPSS" استفاده شده است.

بررسی ارتباط بین متغیرها

برای بررسی رابطه بین متغیرهای مدل (هوش هیجانی و تعهد سازمانی) از تجزیه و تحلیل SPSS استفاده شده است. نتایج حاصل از بررسی فرضیات را می‌توانید به طور خلاصه در جدول 2 مشاهده کنید.

جدول 2. روابط بین متغیرها و بررسی فرضیات

فرضیات	مقدار r پیرسون	مقدار P	نتایج
هوش هیجانی و تعهد سازمانی	0/69	0/000	تأیید فرضیه
خودآگاهی و تعهد سازمانی	0/72	0/000	تأیید فرضیه
خودمدیریتی و تعهد سازمانی	0/67	0/000	تأیید فرضیه
آگاهی اجتماعی و تعهد سازمانی	0/68	0/000	تأیید فرضیه
مدیریت روابط و تعهد سازمانی	0/73	0/000	تأیید فرضیه

نتایج حاصل از خروجی SPSS (جدول فوق)، نشان می‌دهد که فرضیه اول مبنی بر رابطه خودآگاهی و تعهد سازمانی ($r=0/72$) به دلیل معنی‌دار بودن ضریب پیرسون، مورد تأیید قرار گرفت. فرضیه دوم مبنی بر رابطه خودمدیریتی با تعهد سازمانی ($r=0/67$) و فرضیه سوم در خصوص رابطه آگاهی اجتماعی با تعهد سازمانی ($r=0/68$) و فرضیه چهارم در خصوص رابطه مدیریت روابط با تعهد سازمانی ($r=0/73$) نیز مورد تأیید قرار گرفتند. با توجه به نتایج فرضیات فرعی، فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر رابطه هوش هیجانی با تعهد سازمانی، با ضریب پیرسون 0/69 نیز مورد تأیید قرار گرفت.

نتیجه گیری

نتایج این تحقیق نشان داد که بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد. بنابراین، هوش هیجانی یکی از موارد مهمی است که هر سازمان باید آن را مورد سنجش قرار دهد، به خصوص، هنگامی که سازمان به ارزیابی نقاط قوت و ضعف نیروی انسانی خود برای تغییر نیاز دارد، اهمیت این موضوع نمایان تر می شود.

همان طور که پیش تر اشاره شد، هوش هیجانی عملکرد را تحت تأثیر قرار می دهد. لذا آموزش برای بهبود آن می تواند تأثیر مثبتی بر عملکرد گروه ها و به تبع آن سازمان داشته باشد. بر این اساس، بخشی از راهبردهای منابع انسانی باید بر آموزش مناسب در خصوص چگونگی کنترل و بهبود توانمندی های هوش هیجانی کارکنان متمرکز شود.

همان طور که از نتایج تحقیق بر می آید، متغیر مدیریت روابط یا مهارت اجتماعی، بیشترین اهمیت را در هوش هیجانی به خود اختصاص داده است. از این رو، مدیران منابع انسانی سازمان باید با جدیت مباحث آموزشی در این خصوص را در دستور کار خود قرار دهند. در این راستا، این نکته حائز اهمیت است که تقویت روابط کارکنان با یکدیگر در قالب گروه های رسمی و غیررسمی، موجب افزایش احساسات و عواطف و هم چنین بالارفتن تعلقات هیجانی در میان آنها می شود و این موضوع احساس خوبی درباره حضور در سازمان در افراد به وجود می آورد. از این رو، ارتباطات تأثیر بسزایی در برقراری انسجام هیجانی بین کارکنان دارد و در نهایت، حس هم یاری و تعاون را در آنها قوی تر می کند.

در خصوص استخدام و ارتقای کارکنان نیز، توجه به بحث هوش هیجانی و بهره‌گیری از آن در راستای افزایش تعهد عاطفی و هنجاری و نتیجتاً عملکرد اثربخش سازمانی باید از سوی مدیران مدنظر قرارگیرد، چرا که از بدو ورود یک کارمند، سازمان هزینه‌های بسیاری را صرف می‌کند تا در قبال آن از دانش و تجربیات کارمند استفاده کند و راهبردها و اهداف سازمانی خود را تحقق بخشد. پس سرمایه انسانی به عنوان عنصری راهبردی مطرح است و باید جذب، حفظ و بهره‌گیری حداکثر از توانمندی‌های آن، از جمله اهداف اصلی و اساسی هر سازمانی باشد.

از این رو محققان پیشنهاد می‌کنند، در فرایند استخدام، یعنی تلاش برای جای‌گزینی فرد درست در جای مناسب و هم‌چنین انتصاب و ارتقای کارکنان، به تجربیات نرم و احساسات (هوش هیجانی) توجه ویژه‌ای شود، چرا که نتایج این تحقیق نشان داد، هوش عاطفی می‌تواند اثر قابل ملاحظه‌ای بر تعهد سازمانی کارکنان داشته باشد.



منابع

1. Ashforth, B. E., and Humphrey, R. H. (1995), "Emotion in the Workplace: a Reappraisal", *Human Relations*, Vol. 48, No. 2, pp. 97-125.
2. Castro, C. B., Armario, E. M., and Ruiz, D. M. (2004), "The Influence of Employee Organizational Citizenship Behavior on Customer Loyalty", *International Journal Of Service Industry Management*, Vol.15, No.1, pp. 25-36.
3. Cooper, R. K. and Sawaf, A. (1997), "*Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*", New York, NY: Grosset/Putnam.
4. Dyne, E., and Ang, F. (1998), "Organizational Citizenship Behavior of Contingent Workers in Singapore", *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 6, pp. 692-703.
5. 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*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 27-44.
6. 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. 359-380.
7. 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.
8. Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Paine, J. B., and Bachrach, D. G. (2000), "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", *Journal of Management*, Vol. 26, pp. 513-563.

9. Roepki, R. (2000), "Aligning The IT and Human Resource with Business Vision: The Leadership Initiative at 3M", *MIS Quarterly*, Vol. 24, pp. 32-54.
10. Woolridge, A. (2000), "Come Back, Company Man!", *New York Times Magazine*, Vol. 25, No. 12. pp. 75-98.

