

# نقش میانجی تعهد سازمانی در تاثیر هوش هیجانی بر آمادگی برای تغییر

علیرضا کوشکی<sup>۱</sup>، داود حسین پور<sup>۲</sup>، اکبر هوشیار<sup>۳</sup>، اسماعیل اسدی<sup>۴\*</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۳/۲۲ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۶/۲۰)

## چکیده

سازمان‌های متعددی با ضرورت تغییر مواجه‌اند. سازمان‌های دولتی، غیردولتی، انتفاعی و غیر انتفاعی، همگی با تغییرات شگرفی مواجه‌اند که دینفعان گوناگون آن‌ها، انتظار آن را دارند. تحقیق حاضر با هدف بررسی تاثیر هوش هیجانی و تعهد سازمانی بر آمادگی سازمانی برای تغییر انجام گرفته است. لذا از نظر هدف، یک تحقیق کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها از نوع پیمایشی و از نظر روش تحلیل داده‌ها از نوع تحلیل رگرسیون می‌باشد. پس از مطالعه پیشینه موضوع و بررسی الگوهای موجود در مورد موضوع و شکل‌گیری چهارچوب نظری، متغیرهای مهم تحقیق شناسایی و مدل مفهومی و فرضیات تحقیق مشخص گردید. برای اندازه‌گیری متغیرها از پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردید؛ که روایی محتوای آن توسط خبرگان تایید شد. و ضریب آلفای کرونباخ آن نیز بیش از ۰.۸ به دست آمد. پرسشنامه در بین ۱۳۲ نفر از کارکنان سازمان تامین اجتماعی شهر تهران، که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب گردیده بودند، توزیع گردید. نتیجه آزمون فرضیات تحقیق به کمک مدل سازی معادلات ساختاری نشان داد که مولفه‌های هوش هیجانی بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر دارند و تعهد سازمانی کارکنان نیز بر آمادگی سازمانی برای تغییر تاثیر معنادار دارند. همچنین تعهد سازمانی در ارتباط بین مولفه‌های هوش عاطفی و آمادگی سازمانی برای تغییر به عنوان متغیر میانجی عمل می‌کند. لذا تاثیر غیر مستقیم هوش هیجانی بر آمادگی سازمانی برای تغییر تایید شد. در پایان برای بهبود تاثیرگذاری عوامل موثر بر آمادگی سازمان برای تغییر، پیشنهادهای ارائه شده است.

**واژگان کلیدی:** هوش هیجانی، تعهد سازمانی و آمادگی سازمانی برای تغییر

۱- استادیار گروه مدیریت دولتی، عضو هیئت علمی دانشگاه هرمزگان. بندرعباس، ایران.

۲- دکتری مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۳- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی.

۴- دکتری مدیریت دولتی، عضو هیئت علمی دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران.

\* پست الکترونیک نویسنده پاسخگو: esmaeil.asadi@gmail.com

## مقدمه

تغییر در سازمان‌ها امری اجتناب ناپذیر است و ایجاد تغییر اصلی است ضروری که باید برای بقاء سازمان آن را رعایت نمود و به کار بست، و سازمان‌های پویا در مقابل سازمان‌های ایستا به خاطر طبیعت و نوع فعالیتشان و محیطی که با آن مواجه هستند راهی جز قبول و اجرای تغییر مداوم ندارند. تاریخ تحول علم مدیریت نشان می‌دهد که بیش از یکصد سال است که به طور پیوسته جهان شاهد دیدگاه‌ها و نهایتاً تغییرات در جهت بهبود فرایند تولید و ارائه‌ی خدمات بوده است (تسلیمی، ۱۳۸۷). نظریه‌ی تغییر نخستین بار توسط کرت لوین ارائه شد. وی تغییر سازمانی را حرکت از یک وضعیت ثابت به یک وضعیت دیگر، از طریق یک سری اقدامات و مراحل پیش بینی شده و با برنامه‌ی قبلی می‌داند. مدل لوین شامل "انجمادزدائی"، "تغییر"، و "تثبیت"<sup>۱</sup> می‌باشد. انجمادزدائی عبارت از آماده سازی سازمان یا فرد برای تغییر است. در واقع، هنگامی که سازمان با چالشی یا مشکلی روبرو می‌شود، ضرورت تغییر در سازمان آشکار می‌شود. تغییر یعنی رفتن یا حرکت از رفتارها و روش‌های قدیمی، و به مرحله‌ی آزمایش درآوردن رفتارهای جدید و نو، جهت حل مشکل سازمانی است. تثبیت، فعالیت هائی را در جهت تقویت<sup>۲</sup> رفتارهای جدید شامل می‌شود که عملاً، موجب بروز بخشی از رفتارهای نو و جدید در سازمان می‌گردد. بر اساس این فرض، تغییر عملی است مداوم و پیوسته و فرایندی است بازو غیرقابل پیش بینی، به منظور همسو نمودن نیروهای سازمان در جهت محیط متغیر. در این راستا یکی از وظائف مدیران کوشش در جهت ایجاد "آمادگی سازمانی برای تغییر" برای روبرو شدن با تغییر می‌باشد. به عبارت دیگر شرایط زیر باید در سازمان ایجاد و تقویت شود، از جمله نیروی کار باسواد و با ذهن جستجوگر، نیروی کار توانمند که بتواند در ایجاد تغییر تصمیم بگیرد، نیروی کاری که تعلیم دیده و پرورش یافته برای چالش سازنده در محیط کار باشد و در نهایتاً رهبری سازمان که به تشویق و ایجاد فرهنگ "آمادگی برای تغییر" عمل می‌کند. بنابراین می‌بینیم که تغییر پدیده‌ای است که به کوشش جمعی در سازمان نیاز دارد، تداوم دارو پیوسته است، و باید زمینه و بستر آن در سازمان به وجود آید(نجف بیگی، ۱۳۹۰).

---

۱- Unfreezing, Change, Refreezing

۲- Reinforcement

ضرورت انطباق با تغییرات سریع و گسترده، نیاز به افراد با تعهد و برانگیختگی بالا و با خلاقیت بیشتر و ضرورت شناخت و استفاده بهتر از استعداد های افراد در جهت هدایت و پیشبرد اهداف سازمان جزو مجموعه نیازهای اساسی روزانه همه سازمان های بخش خصوصی و بخش دولتی امروز هستند. جالب توجه اینکه هوش هیجانی نقش مهمی را در تأمین هر یک از این نیازها ایفا می کند (چنگ، ۲۰۰۳) هوش هیجانی یک اصطلاح فراگیر است که مجموعه گسترده ای از مهارت ها و خصوصیات فردی را در بر می گیرد و معمولاً به مهارت های بین فردی و درون فردی اطلاق می گردد که فراتر از حوزه های مشخصی از دانش های پیشین، بهره هوشی و مهارت های فنی یا حرفه ای می باشد صاحب نظران، هوش هیجانی را با توجه به ویژگی ها و کارکردهای آن به صورت زیر تعریف کرده اند:

میر و سالوی، هوش هیجانی را توانایی ارزیابی، بیان و تنظیم احساسات خود و دیگران و استفاده کارآمد از آن تعریف می کنند (چان، ۲۰۰۱). گلمن در تعریف هوش هیجانی می گوید: «مهارتی است که دارنده آن می تواند از طریق، خودآگاهی، روحیات خود را کنترل کند، از طریق خود مدیریتی آن را بهبود بخشد، از طریق همدلی تاثیر آن ها را درک کند و از طریق مدیریت روابط به شیوه ای رفتار کند که روحیه خود و دیگران را بالا ببرد» (گلمن، ۲۰۰۱). بنابراین هوش هیجانی را توانایی استفاده از احساس و عواطف خود و دیگران در رفتار فردی و گروهی جهت کسب اهداف می توان تعریف کرد. تعهد سازمانی عبارت است از هویت بخشی به افراد از طریق درگیر ساختن و سهیم نمودن آن ها در سازمانی خاص. تعهد سازمانی از طریق سه مولفه قابل شناسایی است که عبارتند از: باور قوی در پذیرش ارزش های سازمان، تمایل و انگیزه در بکار بستن تلاش های قابل ملاحظه به نمایندگی از سازمان و تمایل شدید به حفظ عضویت در سازمان (گونلو و همکاران، ۲۰۱۰). میر و آلن (۱۹۹۱) برای تعهد سازمانی سه مولفه را معرفی کرده اند: دلبستگی عاطفی به سازمان که عنوان تعهد عاطفی تعریف شده است، هزینه های متقبل شده به واسطه ترک سازمان که به عنوان تعهد مستمر تعریف شده است. و الزام و تقید به باقی ماندن در سازمان که تعهد تکلیفی یا هنجاری نامیده می شود (مقیمی و رمضان، ۱۳۹۰).

تعهد سازمانی کارکنان به ویژه از نظر مدیران سازمان، در جهت دست یابی به موفقیت و تعالی سازمانی یک مسأله بسیار مهم می باشد. امروزه با سرعت فزاینده تغییر در سازمان ها مدیران به

دنبال راه‌هایی برای افزایش تعهد سازمانی کارکنان می‌گردند تا از این طریق به مزیت رقابتی دست یابند. تعهد سازمانی یک نگرش است، یک حالت روانی است که نشان دهنده نوعی تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه اشتغال در یک سازمان می‌باشد. تمایل یعنی علاقه و خواست قلبی برای ادامه فعالیت در سازمان می‌باشد. نیاز، یعنی اینکه به خاطر سرمایه گذاری‌هایی که در سازمان کرده ناچار به ادامه خدمت در آن است و الزام عبارت است از دین، مسئولیت و تکلیفی است که فرد در برابر سازمان دارد و خود را ملزم به ماندن در آن می‌بیند (می‌یر و آلن، ۱۹۹۷).

امروزه سازمان‌ها، هزینه‌های هنگفتی را به علت عدم تعهد کارکنانشان نسبت به سازمان (مانند؛ هزینه‌های مربوط به ترک خدمت کارکنان، غیبت آن‌ها، و همچنین هزینه‌های ناشی از کارمندیابی، جذب و آموزش مجدد نیروهای جدید و...)، به طور ناخواسته متقبل می‌شوند، به نظر می‌رسد که کسب آمادگی برای تغییر سازمانی در سازمان‌ها، با فراهم نمودن زمینه‌های مناسب، منجر به مزایایی هم برای افراد و هم برای سازمان می‌شود و می‌تواند با هوش هیجانی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه داشته باشد. چالش و مسئله‌ای که منجر به انتخاب موضوع و انجام تحقیق از سوی محقق گردید آن بود که بر اساس شواهد مشاهداتی پژوهشگر، آمادگی سازمانی جهت تغییر در سازمان تامین اجتماعی شهر تهران از سطح بالایی برخوردار نیست و غالباً انجام تغییرات سازمانی با مقاومت کارکنان روبرو می‌شود و کارکنان سازمان از پذیرش تغییرات و برنامه‌های جدید سازمان امتناع می‌ورزند. لذا ما در این پژوهش در پی آن هستیم تا تاثیر مولفه های هوش هیجانی و تعهد سازمانی کارکنان سازمان مذکور را بر بهبود آمادگی سازمان جهت تغییر مورد بررسی قرار دهیم. به عبارت دیگر می‌خواهیم بدانیم که آیا هوش هیجانی و تعهد سازمانی بر آمادگی سازمان جهت تغییر، تاثیر معنی داری دارد یا خیر؟

### مروری بر مبانی نظری

هوش هیجانی اولین بار به وسیله محققانی به نام‌های پیتیر سالوی<sup>۱</sup> و جان مایر<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) خلق شد. و به اعتقاد آن‌ها چهار مهارت پایه وجود دارند که شامل: "درک، ارزیابی و بیان هیجانات و احساسات"، "تاثیر گذاری بر ایده‌ها"، و "فهم متغیر و ساختار پیچیده هیجانات" که شیوه موثر

۱- Salovey

۲ - Mayer

تصمیم گیری بوده و در نهایت " حمایت از بسط هیجانی و فکری " هستند. (چاربونی و نیکول<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲؛ کیکر واریک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). سایر محققانی چون لی<sup>۳</sup> (۲۰۱۰)، سنیکا و رحیم (۲۰۰۹) تحقیقات مختلفی را در مورد این موضوع انجام داده و در این مورد اتفاق نظر دارند که هوش هیجانی دارای تاثیرات مهمی بر عملکرد مدیران، گروه‌ها، کارایی و موفقیت سازمان‌ها می‌باشد (سنیکا و رحیم<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲).

مدیریت موثر احساسات، یکی از ابعاد هوش هیجانی است که ممکن است با مبحث رهبری بیشترین ارتباط را داشته باشد (جورج<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰ و هوی<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲) توانایی‌های احساسی و کنترل احساسات که خصوصا در یادگیری اجتماعی تأثیر بسزایی دارد. (کوت، مینر و مون<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶). تأثیر متفاوت هوش هیجانی بر احساسات در گذشته مشاهده شده و استراتژی‌هایی که اثرگذارتر بوده‌اند نیز از این مقوله به فراخور خود استفاده کرده‌اند. رهبران سازمان می‌توانند دانش هوش هیجانی را جهت انتخاب استراتژی‌هایی که موثر به حساب می‌آیند از قبیل یادآوری خاطرات مثبت و ممانعت از تاثیر هیجانات منفی در محیط کار به منظور اجتناب از مشکلات و حتی رفع مشکلات مورد استفاده قرار دهند (کیاروچی، چان و کاپوتی<sup>۸</sup>، ۲۰۰۰؛ ماتیو<sup>۹</sup>، ۲۰۰۶). همچنین هوش هیجانی رهبران ممکن است عاملی اساسی جهت مدیریت احساسات باشد. (کوت<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۶؛ سالووی، بیدل دتویلر و مایر<sup>۱۱</sup>، ۱۹۹۹).

### هوش هیجانی و آمادگی برای تغییر

مطالعه انجام شده توسط نیل و لین<sup>۱۲</sup> (۱۹۹۵) نشان داد که نوع و عمق احساسات کارکنان می‌تواند با فعالیت در زمینه تغییرات موثر باشد. بعد از آن، برک و لتوین<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۸) در یافتند که کارکنان

۱ - Charbonneau and Nicol

۲ - Çakar and Arbak

۳ - Lee

۴ - Psenicka & Rahim

۵ - George

۶ - Huy

۷ - Côté, Miners, & Moon

۸ - Ciarrochi, Chan, & Caputi

۹ - Matthews et al

۱۰ - Côté

۱۱ - Salovey, Bedell, Detweiler, & Mayer

۱۲ - O'Neil & Lenn

۱۳ - Burke & Litwin

دارای آمادگی بالا برای تغییر، دارای هیجانات مثبت هیجانی بالایی می‌باشند. لذا می‌توان به این نتیجه رسید که هوش هیجانی، منجر به عوامل موفقیت در فرآیند تغییر شود (هوی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹ و هیگز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). ادبیات مدیریت تغییر نیز نشان می‌دهد که هوش هیجانی کارکنان با آمادگی برای تغییر در ارتباط می‌باشد. یافته‌های آماری نیز دال بر این است که هوش هیجانی سهم منحصر به فردی برای توضیح آمادگی سازمانی برای تغییر ارائه کرده است. مطالعه تحقیقات انجام شده توسط وکالا، تسایوسز و نیکولیو<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) این یافته‌ها را تایید می‌کند. همچنین یافته‌های تحقیقات هوی (۱۹۹۹) نشان داده که هوش هیجانی افراد در نگرش آنان نسبت به تغییر سازمانی موثر است. شایستگی هوش هیجانی مانند مهارت‌های اجتماعی، آگاهی اجتماعی، خود تنظیمی و همدلی، مهارت‌های شغلی است که می‌تواند توسط کارکنان یاد گرفته شده و به چارچوبی مهم در فرآیند تغییر تبدیل شود (هیگز، ۲۰۰۳).

#### هوش هیجانی و تعهد کارکنان

تعهد سازمانی نوعی نگرش شغلی است و عبارت است از حالتی که کارمند سازمان به خصوصی هدف‌هایش را معرف خود می‌داند و آرزو می‌کند که در عضویت آن سازمان بماند به عبارت دیگر فرد سازمان را معرف خود می‌داند (رابینز، ۱۳۹۰). ابعاد تعهد سازمانی شامل موارد زیر می‌باشند:

تعهد عاطفی<sup>۴</sup>: تعهد سازمانی از نوع وابستگی عاطفی نسبت به سازمان است.

تعهد مستمر<sup>۵</sup>: تمایل به انجام فعالیت‌های مستمر بر اساس تشخیص فرد از هزینه‌های مرتبط با ترک سازمان.

تعهد هنجاری<sup>۶</sup>: افراد در سازمان می‌مانند، چون احساس می‌کنند که نباید سازمان را ترک کنند (مقیمی و رمضان، ۱۳۹۰).

گاردنر و استاف<sup>۷</sup> (۲۰۰۳) اظهار داشتند که هوش هیجانی باعث می‌شود که کارکنان خوشحال‌تر و متعهدتر به سازمان خود شده، از امکان دستیابی به موفقیت و عملکرد بهتر در محل

۱- Huy

۲- Higgs

۳- Vakola, Tsaousis & Nikolaou

۴- Affective commitment

۵- Continuance commitment

۶- Normative commitment

۷- Gardner & Stough

کار خود برخوردار بوده، توانایی اتخاذ تصمیمات مثبت و توانایی القای حس اشتیاق، اعتماد و همکاری به سایر کارکنان از طریق روابط بین فردی را داشته باشند (جورج<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). پژوهش‌ها همچنین نشان داده که افراد با سطوح بالایی از هوش هیجانی موفقیت شغلی بیشتر، احساس ناامنی شغلی کمتر را تجربه می‌کنند (کوپر و ساواف<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷؛ نیکولیو و تسیویز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲؛ بارون و پارکر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰). از این رو، به سازمان‌های در جستجوی تعهد کارکنان، توصیه می‌شود که بعنوان یک امر پر ارزش توجه بیشتری به هوش هیجانی داشته باشند (چارزکیل<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶، وانگ و لاول<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷، راثی و راستوگی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹).

### تعهد و آمادگی سازمان برای تغییر

گیوست<sup>۸</sup> (۱۹۸۷) پیشنهاد می‌کند که تعهد سازمانی در نتیجه تمایل به پذیرش تغییرات سازمانی است. در مجموع، بیشتر اساس تعهد سازمانی باید به آمادگی‌های موفق سازمانی برای فرآیند تغییر منجر شود. مایر و آلن<sup>۹</sup> (۱۹۹۷) ادعا کردند که کارمندان با تعهد عاطفی بالا نقش خود را به وسیله وسیله دخالتهای در فرایندها و تغییرات سازمان نشان می‌دهند (سامرز<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۵، اورسون<sup>۱۱</sup>، ۱۹۹۶). لاول و ود من<sup>۱۲</sup> (۱۹۹۵) استدلال می‌کنند که کارکنان با تعهد سازمانی بالا، اشتیاق بیشتری برای پذیرش تغییر سازمانی از خود نشان می‌دهند. همچنین، یافته‌های مطالعاتی بسیاری در مورد وابستگی نگرش کارکنان و تاثیرشان بر روی تغییرات سازمانی موجود است و رابطه مثبت میان رفتار رهبری، تعهد سازمانی و هوش هیجانی با آمادگی سازمانی برای تغییر وجود دارد. بنابراین، نتیجه شواهدی از ادبیات نشان می‌دهد که تعهد عاطفی سازمانی یکی از عوامل موفقیت

---

۱ - George

۲ - Copper & Sawaf

۳ - Nikolaou & Tsousis

۴ - Baron & Parker

۵ - Chrusciel

۶ - Wong and Law

۷ - Rathi & Rastogi

۸ - Guest

۹ - Meyer & Allen

۱۰ - Somers

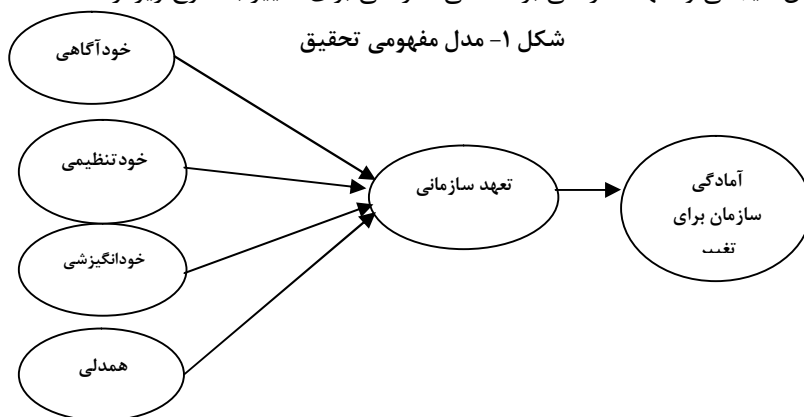
۱۱ - Iverson

۱۲ - Lau & Woodman

مهم در تغییر سازمانی به حساب می‌آید (دارویش<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). اگر کارکنان سازمان، راضی و به طور عاطفی متعهد به سازمان باشند، فرایند تغییر افزایش خواهد یافت. کارمندی که به شدت متعهد به سازمان هستند تمایل زیادی برای به اشتراک گذاشتن و فداکاری و از خودگذشتگی های مورد نیاز برای رشد و توسعه سازمان از خود نشان می‌دهند (گرینبرگ و بارون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳).

### مدل مفهومی پژوهش

چارچوب نظری تحقیق با بررسی سوابق پژوهشی در قلمرو مسأله مشخص گردید. بدین صورت که برای مطالعه هوش هیجانی از مدل گلن (۱۹۹۵)، تعهد سازمانی مدل میر و آلن (۱۹۹۱) و آمادگی سازمانی برای تغییر از مدل لوی (۱۹۷۴) و مدل بورک لیتوین (۱۹۹۲) استفاده گردید. با توجه به تعاریف ارائه شده و ذکر تحقیقات گذشته، مدل مفهومی زیر به منظور بررسی نحوه تاثیر گذاری هوش هیجانی و تعهد سازمانی بر آمادگی سازمانی برای تغییر به شرح زیر ارائه شد:



### فرضیات تحقیق

۱. خودآگاهی بر روی تعهد سازمانی کارکنان اثر مثبت و معناداری دارد.
۲. خود تنظیمی بر روی تعهد سازمانی کارکنان اثر مثبت و معناداری دارد.
۳. خود انگیزی بر روی تعهد سازمانی کارکنان اثر مثبت و معناداری دارد.
۴. همدلی بر روی تعهد سازمانی کارکنان اثر مثبت و معناداری دارد.
۵. تعهد سازمانی بر روی آمادگی سازمانی برای تغییر اثر مثبت و معناداری دارد.

۱ - Darwish

۲ - Greenberg & Baron



۶. تعهد سازمانی در ارتباط بین مولفه های هوش عاطفی و آمادگی سازمانی برای تغییر به عنوان میانجی عمل می کند.

### روش شناسی پژوهش

از آنجایی که هدف پژوهش تعیین روابط علی میان متغیرهای هوش هیجانی، تعهد سازمانی و آمادگی سازمانی برای تغییر می باشد، پس تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری و تحلیل اطلاعات توصیفی و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری<sup>۱</sup> است.

در مدل تحلیلی تحقیق آمادگی سازمانی برای تغییر و تعهد سازمان، متغیر درونزا و مولفه های هوش هیجانی متغیرهای برونزا هستند؛ و از جهتی دیگر متغیر هوش هیجانی به عنوان متغیر مستقل، تعهد سازمانی به عنوان متغیر میانجی و متغیر آمادگی سازمانی برای تغییر به عنوان متغیر وابسته هستند. ابزار اصلی سنجش متغیرها، پرسشنامه است که بر این اساس برای متغیرهای مورد بررسی به ترتیب ۱۶ سوال برای مولفه های هوش هیجانی (خودآگاهی، خود تنظیمی، خود انگیزی و همدلی هر کدام ۴ سوال)، ۶ سوال برای تعهد سازمانی و ۶ سوال برای آمادگی سازمانی برای تغییر با طیف ۵ تایی لیکرت در نظر گرفته شده است. به منظور سنجش پایایی پرسشنامه، یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش آزمون شد و سپس با استفاده از داده های بدست آمده از پرسشنامه، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای سوالات متغیرها به ترتیب، ۰.۸۲، ۰.۵ درصد برای هوش هیجانی، ۰.۹۰ درصد برای تعهد سازمانی، و ۰.۹۰ درصد برای آمادگی سازمانی برای تغییر بدست آمد. این اعداد نشان دهنده این است که پرسشنامه از قابلیت اعتماد و به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است. به منظور سنجش روایی پرسشنامه از روایی محتوا استفاده شد بدین صورت که با محقق مراجعه به پرسشنامه های استاندارد موجود در کتب، پژوهش نامه های مدیریت و پایان نامه های مختلف اقدام به ساختن پرسشنامه نموده است. و سپس با مراجعه به اساتید و متخصصان و خبرگان، اصلاحات و تغییرات مورد نظر را اعمال و پرسشنامه نهایی را تدوین نموده است. لذا پرسشنامه از روایی محتوا برخوردار است.

۱- Structural equation modeling

جامعه آماری در این پژوهش با توجه به متغیرهای تحقیق، کلیه کارکنان سازمان تامین اجتماعی شهر تهران که دارای تحصیلات کارشناسی و کارشناسی ارشد می‌باشند. به دلیل مشخص بودن چهارچوب نمونه گیری و عمومیت (درگیر بودن) متغیرهای رفتاری برای همه اعضای جامعه، از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شده است. تعداد جامعه آماری کارکنان برابر با ۲۰۰ می‌باشد. بر طبق فرمول نمونه گیری زیر، نمونه‌ای با حجم ۱۳۲ نفر انتخاب گردید:

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

از آنجا که مقدار  $p$  در دسترس نیست آن را مساوی ۰/۵. در نظر می‌گیریم. در سطح اطمینان ۰/۹۵ (  $\alpha=0/05$  )  $N=200$  نفر که شامل تعداد کل افراد جامعه آماری می‌باشد و  $\varepsilon=0/05$ ، حجم نمونه به صورت زیر تعیین می‌شود. این تعداد با جدول مورگان نیز مطابقت دارد.

$$n = \frac{200 \times 1.96^2 (0.5)(0.5)}{(200)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5)(0.5)} = 132$$

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

#### یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده در دو بخش آمار توصیفی و استنباطی صورت گرفته است. که آمار توصیفی شامل توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان به سوالات پرسشنامه به شرح زیر می‌باشد:

میانگین سنی پاسخ دهندگان ۳۲ سال بود، از بین آنان ۹۰/۶ درصد متأهل و ۴/۴ درصد مجرد بودند. ۷۸/۲۰ درصد از افراد شرکت کننده در این تحقیق دارای تحصیلات کارشناسی و ۲۱/۸٪ افراد دارای تحصیلات کارشناسی ارشد می‌باشند. همچنین ۸/۱۳ درصد از کارکنان مورد بررسی

دارای سابقه خدمتی کمتر از ۱۰ سال، ۸۱/۷ درصد بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۱۰/۱۷ درصد بیش از ۲۵ سال سابقه خدمت داشتند.

### بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق

برای بررسی وضعیت موجود متغیرهای تحقیق در جامعه آماری از آزمون تی استفاده گردید. که نتایج در جدول ۱ آمده است. با توجه به محاسبات انجام گرفته، وضعیت هر متغیر با توجه به میزان عدد معناداری متغیر و علامت دو حد بالا و پایین مشخص می‌شود. در صورتی که میزان عدد معناداری کوچک‌تر از ۰.۰۵ باشد و نیز دو علامت حد بالا و پایین مثبت باشد مقدار میانگین متغیر بالاتر از عدد ۳ و وضعیت متغیر مناسب می‌باشد و در صورتی که میزان عدد معناداری کوچک‌تر از ۰.۰۵ باشد و نیز دو علامت حد بالا و پایین منفی باشد مقدار میانگین متغیر کوچک‌تر از عدد ۳، و وضعیت متغیر نامناسب می‌باشد. همان طوری که ملاحظه می‌گردد همه متغیرهای تحقیق به جز تعهد سازمانی در وضعیت مناسبی قرار دارند.

جدول ۱- آزمون میانگین یک جامعه آماری ( $H_0 : \mu = 3$ )

نام متغیر	میانگین	انحراف معیار	عدد معناداری	حد پایین	حد بالا	وضعیت متغیر
تعهد سازمانی	۷۶۰۹.۲	۸۷۰۶۲.۰	۰۰۲.۰	-۳۸۹۰.۰	-۰.۸۹۲.۰	نامناسب
خودآگاهی	۹۰۱۸.۲	۷۴۱۶۲.۰	۰۵۳.۰	-۱۹۷۴.۰	۰۰۱۱.۰	مناسب
خودتنظیمی	۱۶۴۲.۳	۸۰۷۸۰.۰	۰۰۳.۰	۰۵۶۱.۰	۲۷۲۳.۰	مناسب
خودانگیزشی	۰۲۴۶.۳	۱۰۵۷۳.۱	۷۴۴.۰	-۱۲۳۴.۰	۱۷۲۵.۰	مناسب
همدلی	۱۳۸۲.۳	۸۰۲۰۹.۰	۰۱۲.۰	۰۳۰۹.۰	۲۴۵۶.۰	مناسب
آمادگی سازمانی برای تغییر	۳۰۰۰.۳	۶۱۳۰۹.۰	۰۰۰.۰	۱۹۴۴.۱	۴۰۵۶.۱	مناسب

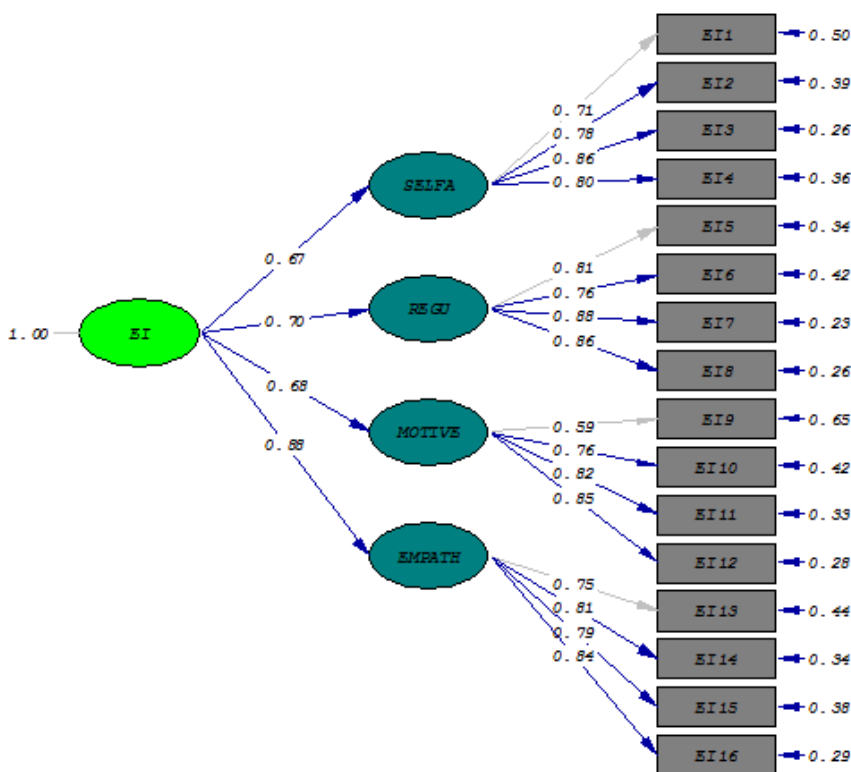
### بررسی مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق

قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرضیات و مدل‌های مفهومی تحقیق لازم است تا از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیر درونزا (آمادگی برای تغییر سازمانی) و متغیرهای برونزا (هوش هیجانی و تعهد سازمانی) اطمینان حاصل شود. لذا در ادامه مدل‌های اندازه‌گیری این دو نوع متغیر

به ترتیب آورده می‌شود که این کار توسط تحلیل عاملی تاییدی ۱ مرتبه اول و دوم صورت گرفته است.

الف) مدل اندازه گیری متغیر هوش هیجانی

نتایج تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول و دوم متغیر هوش هیجانی در شکل ۲ آمده است. همان طور که ملاحظه می‌شود مقدار  $\chi^2/df$  محاسبه شده کمتر از عدد ۳ می‌باشد، مقدار RMSEA نیز برابر با ۰.۰۹۱ و شاخص P-Value برابر با ۰.۰۰۰ می‌باشد. بررسی شاخص‌های برازش مدل نشان می‌دهد که مدل اندازه گیری متغیر یادشده مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است. با توجه به شکل ۲ می‌توان بارهای عاملی هر یک از سوالات پرسشنامه تحقیق را مشاهده نمود. بار عاملی نشان دهنده میزان همبستگی هر متغیر مشاهده گر (سوال پرسشنامه) با متغیر مکنون (عامل‌ها) می‌باشد. برای مثال بار عاملی سوال اول ۰.۷۱ می‌باشد. به عبارت دیگر سوال اول تقریباً ۵۰ درصد از واریانس متغیر خودآگاهی را تبیین می‌نماید. مقدار ۰.۵۰ نیز مقدار خطا می‌باشد (مقدار واریانس) که توسط سوال اول قابل تبیین نیست، واضح است که هر چه مقدار خطا کمتر باشد ضرایب تعیین بالاتر و همبستگی بیشتری بین سوال و عامل مربوطه وجود دارد. مقدار ضریب تعیین عددی بین ۰ و ۱ است که هر چه به سمت ۱ نزدیک شود مقدار تبیین واریانس بیشتر می‌گردد.



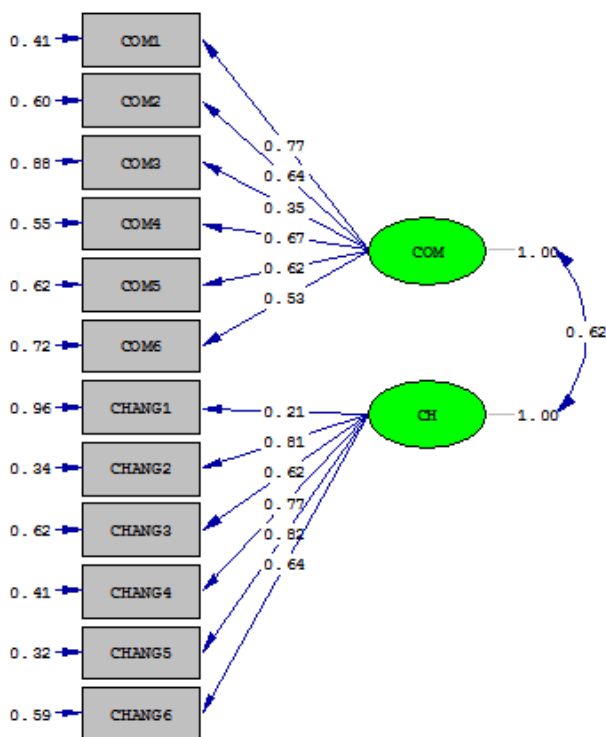
Chi-Square=300.72, df=100, P-value=0.00000, RMSEA=0.091

شکل ۲- مدل اندازه گیری متغیر هوش هیجانی در حالت تخمین استاندارد

ب) مدل اندازه گیری متغیر تعهد سازمانی و آمادگی سازمانی برای تغییر

نتایج تحلیل عاملی تاییدی متغیرهای تعهد سازمانی و آمادگی سازمانی برای تغییر در شکل ۳ آمده است. با توجه به خروجی لیزرل، مقدار  $\chi^2/df$  محاسبه شده کمتر از عدد ۳ می باشد، مقدار RMSEA نیز برابر با ۰.۰۷۴ و شاخص P-Value برابر با ۰.۰۰۰ می باشد. بررسی شاخص های برازش مدل نشان می دهد که مدل اندازه گیری تعهد سازمانی مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است. همچنین نتایج مدل اندازه گیری مرتبه اول حاکی از وجود روابط همبستگی مثبت و معناداری بین ابعاد تعهد سازمانی است.

بارهای عاملی مدل در حالت تخمین استاندارد میزان تاثیر هر کدام از گویه ها را در توضیح و تبیین واریانس نمرات متغیر یا عامل اصلی نشان می‌دهد. به عبارت دیگر بار عاملی نشان دهنده میزان همبستگی هر متغیر مشاهده گر (سوال پرسشنامه) با متغیر مکنون (عاملها) می‌باشد. با توجه به شکل ۳ می‌توان بارهای عاملی هر یک از سوالات پرسشنامه تحقیق را مشاهده نمود. برای مثال بار عاملی سوال اول ۰/۷۷ می‌باشد. به عبارت دیگر سوال اول تقریباً ۵۹ درصد از واریانس متغیر رفتار تعهد سازمانی را تبیین می‌نماید. مقدار ۰/۴۱ نیز مقدار خطا می‌باشد (مقدار واریانسی که توسط سوال اول قابل تبیین نیست، واضح است که هر چه مقدار خطا کمتر باشد ضرایب تعیین بالاتر و همبستگی بیشتری بین سوال و عامل مربوطه وجود دارد). مقدار ضریب تعیین عددی بین ۰ و ۱ است که هر چه به سمت ۱ نزدیک شود مقدار تبیین واریانس بیشتر می‌گردد.



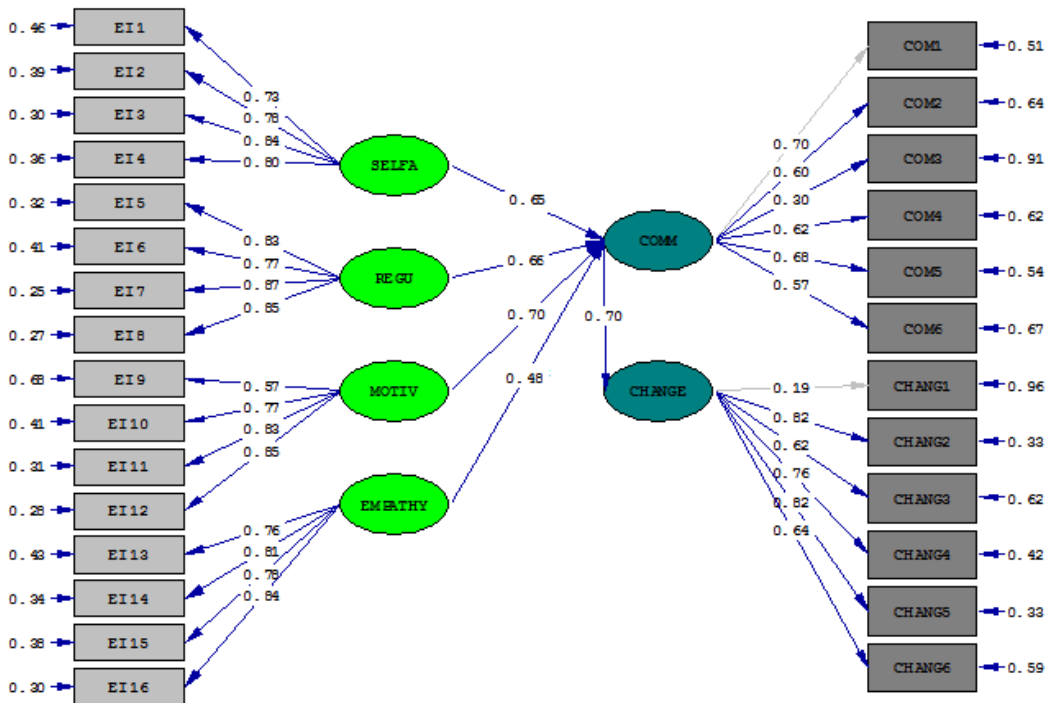
Chi-Square=114.68, df=53, P-value=0.00000, RMSEA=0.074

شکل ۳- مدل اندازه گیری متغیر تعهد سازمانی در حالت تخمین استاندارد

## بررسی مدل ساختاری (تحلیل مسیر) تحقیق

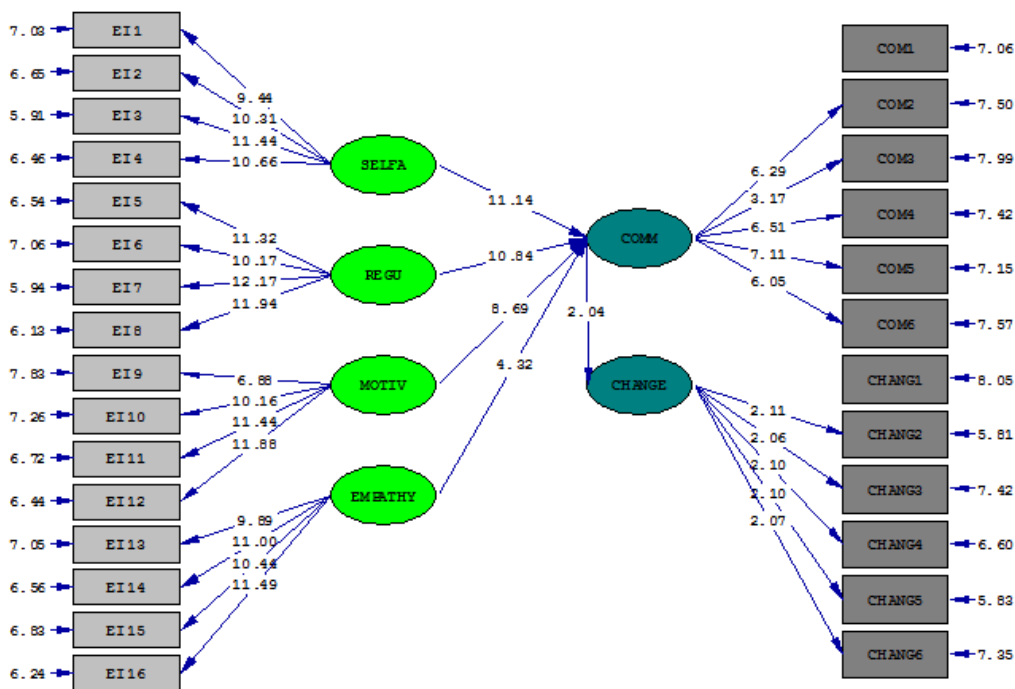
بعد از اطمینان یافتن از صحت مدل‌های اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای تعهد سازمانی، هوش هیجانی و آمادگی سازمانی برای تغییر)، فرضیه‌های اصلی تحقیق مورد آزمون قرار گرفتند یا به عبارت دیگر رابطه‌ی میان هوش هیجانی با تعهد سازمانی و آمادگی سازمانی برای تغییر با هم سنجیده شد. این روابط با استفاده از تجزیه و تحلیل چند متغیره یا رگرسیون چندگانه بررسی و تحلیل شد که در این راستا از مدل معادلات ساختاری و به طور مشخص، از مدل‌های ساختاری (تحلیل مسیر) استفاده شده است. لازم به ذکر است برای تأیید یا رد فرضیه‌ها از ضرایب استاندارد و اعداد معناداری استفاده می‌شود. همچنین برای کلیه مسیرها ضریب اطمینان ۹۵ درصد و سطح خطا ۵ درصد می‌باشد.

شکل ۴- مدل ساختاری تحقیق در حالت تخمین استاندارد



Chi-Square=620.01, df=339, P-value=0.00000, RMSEA=0.080

شکل ۵- مدل ساختاری تحقیق در حالت ضرایب معناداری



Chi-Square=620.01, df=339, P-value=0.00000, RMSEA=0.080

الف- برازش (مناسب بودن) مدل

شاخص‌های خوب بودن برازش مدل ( $\chi^2$ ، df، P value و RMSEA) می‌باشند. بهترین شاخص مناسب در نرم افزار لیزرل  $\chi^2/df$  (کای دو به درجه آزادی) می‌باشد که هر چه کوچک تر از ۳ باشد مدل دارای برازش (تناسب) بهتری است. شاخص RMSEA، همان میانگین مجذور خطاهای مدل است. این شاخص بر اساس خطاهای مدل ساخته می‌شود. حد مجاز این مقدار ۰/۰۸ است یعنی اگر زیر ۰/۰۸ باشد قابل قبول است، اگر زیر ۰/۰۵ باشد خیلی خوب است.

جدول ۲- شاخص‌های برازش مدل ساختاری

شاخص‌ها	کای مربع	درجه آزادی	P value	میانگین مجذور خطاهای مدل
مقادیر شاخص‌ها	۰۱۶۲۰	۳۳۹	۰/۰۰۰	۰/۰۸۰



مقادیر به دست آمده در جدول ۲ نشان می‌دهد که مدل مفهومی تحقیق از برازش خوبی برخوردار است. با توجه به اینکه میانگین مجذور خطاهای مدل (۰/۰۸۰) و همچنین کای دو (۶۲۰) (۰۱) به درجه آزادی (۳۳۹) نیز کوچک‌تر از ۳ است. در نتیجه مدل دارای برازش و تناسب بالایی می‌باشد و نشان دهنده آن است که روابط تنظیم شده متغیرها بر اساس چارچوب نظری تحقیق منطقی بوده است. همچنین مقدار GFI، AGFI و NFI به ترتیب برابر با ۰.۹۳، ۰.۹۲ و ۰.۹۷ است که نشان دهنده برازش نسبتاً بالای مدل است.

#### ب- بررسی فرضیات مدل

همان طوری که ملاحظه گردید مدل از نظر شاخص‌های تناسب در وضعیت مناسبی به سر می‌برد. همان طور که در جدول ۳ نیز آمده است، در مورد روابط بین اجزای مدل این نتایج بدست آمده است:

۱. خودآگاهی بر روی تعهد سازمانی کارکنان اثر مثبت (۰.۶۵) و معناداری (۰.۱۱) دارد. لذا فرضیه اول تحقیق تایید می‌شود.
۲. خود تنظیمی بر روی تعهد سازمانی کارکنان اثر مثبت (۰.۶۶) و معناداری (۰.۱۰) دارد. لذا فرضیه دوم تحقیق تایید می‌شود.
۳. خود انگیزشی بر روی تعهد سازمانی کارکنان اثر مثبت (۰.۷۰) و معناداری (۰.۰۸) دارد. لذا فرضیه سوم تحقیق تایید می‌شود.
۴. همدلی بر روی تعهد سازمانی کارکنان اثر مثبت (۰.۴۸) و معناداری (۰.۴) دارد. لذا فرضیه چهارم تحقیق تایید می‌شود.
۵. تعهد سازمانی کارکنان بر روی آمادگی سازمان برای تغییر اثر مثبت (۰.۷۰) و معناداری (۰.۰۲) دارد. لذا فرضیه پنجم تحقیق تایید می‌شود.
۶. مولفه های هوش هیجانی بر روی تعهد سازمانی کارکنان اثر مثبت و معنادار دارند، تعهد سازمانی هم بر روی آمادگی سازمان برای تغییر اثر مثبت و معنادار دارد لذا فرضیه ششم تحقیق مبنی بر نقش میانجی تعهد سازمانی در ارتباط بین هوش هیجانی و آمادگی سازمان برای تغییر تایید می‌شود.

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

نتیجه	$R^2$	اعداد معناداری	ضریب استاندارد	مسیر		فرضیه
تایید	۴۲.۰	۱۴.۱۱	۶۵.۰	تعهد سازمانی	خودآگاهی	۱
تایید	۴۴.۰	۸۴.۱۰	۶۶.۰	تعهد سازمانی	خود تنظیمی	۲
تایید	۴۹.۰	۶۹.۸	۷۰.۰	تعهد سازمانی	خود انگیزشی	۳
تایید	۲۳.۰	۳۲.۴	۴۸.۰	تعهد سازمانی	همدلی	۴
تایید	۴۹.۰	۰۴.۲	۷۰.۰	آمادگی سازمانی برای تغییر	تعهد سازمانی	۵

به طور کلی مدل ساختاری تحقیق نشان می‌دهد مولفه های هوش هیجانی و تعهد سازمانی در سازمان تامین اجتماعی شهر تهران، داری تاثیر معناداری بر آمادگی سازمانی برای تغییر می‌باشد. لذا فرضیات اصلی تحقیق مبنی بر تاثیرگذاری هوش هیجانی و تعهد سازمانی بر آمادگی سازمانی برای تغییر در سازمانی تامین اجتماعی شهر تهران تایید می‌گردد.

#### بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بررسی یافته‌های پژوهش از نظر آزمون فرضیات تحقیق به کمک مدل سازی معادلات ساختاری نشان می‌دهد هوش هیجانی و تعهد سازمانی بر آمادگی سازمانی برای تغییر تاثیر معناداری دارند. این تحلیل‌ها نشان می‌دهد که با تقویت هوش هیجانی و تعهد سازمانی، می‌توان شاهد ارتقا آمادگی سازمانی برای تغییر بود. نتایج این تحقیق تا حدودی تایید کننده تحقیقات قبلی است که در این حوزه صورت گرفته است؛ به عنوان مثال مطالعه نیل و لین (۱۹۹۵) نشان داد که نوع و عمق احساسات کارکنان می‌تواند با فعالیت در زمینه تغییرات موثر باشد. همچنین برک و لتوین (۲۰۰۸) در یافتند که کارکنان با آمادگی بالا برای تغییر، دارای هیجانات مثبتی عاطفی بالایی می‌باشند. یافته‌های آماری این تحقیق نیز دال بر این است که هوش عاطفی سهم منحصر به فردی برای توضیح آمادگی سازمانی برای تغییر ارائه کرده است. (سامرز، ۲۰۰۵، لاو و ود من (۱۹۹۵) استدلال می‌کنند که تعهد بسیار بالای کارکنان، منجر به پذیرش تغییر سازمانی از سوی آنان می‌شود. همچنین نتیجه تحقیق دارویش (۲۰۰۰) نشان می‌دهد که تعهد عاطفی سازمانی یکی از عوامل موفقیت مهم در تغییر سازمانی به حساب می‌آید.

در نهایت پیشنهادات حاصل از نتایج این تحقیق را می‌توان در قالب دو سری از پیشنهادات ارائه داد؛ اول پیشنهاداتی برای توسعه و ارتقا هوش هیجانی و دوم پیشنهاداتی برای توسعه و بهبود تعهد سازمانی، که در ادامه ارائه می‌گردد:

الف- با توجه به همسویی نتایج این تحقیق با مبانی نظری و تحقیقات دیگر پیشنهادات زیر جهت تقویت هوش هیجانی کارکنان مطرح می‌شود:

- توانمندسازی کارکنان در جهت شناخت هیجان‌ها و احساسات خود
- استفاده از سیستم تشویق و پاداش دهی برای برانگیختن آنان به شرکت در دوره‌های آموزشی و بکارگیری نتایج حاصل از این دوره‌ها.
- شناسایی افراد پرتنش و مشکل آفرین و استفاده از راهکارهایی جهت کنترل این افراد.
- کمک به کارکنان تا بتوانند احساسات سنجیده و هیجان‌ها دردناک و غم انگیز خود را به خوبی مدیریت کنند.
- شناسایی افرادی که در شرایط سخت با خویشتن داری و آرامش به حل مسایل کمک می‌کنند و تشویق این افراد بعنوان الگو برای سایر کارکنان.
- ایجاد زمینه و فرصت‌هایی برای کارکنان تا بتوانند تعهد خود را نشان دهند
- ایجاد انگیزه در سایرین از طریق تشویق افراد فعال و خلاق
- در نظر گرفتن ارزش‌های انسانی در راه رسیدن سازمان به اهدافش
- تشویق اندیشه‌ها و ایده‌های نو و جدید
- ایجاد زمینه‌های رشد و پرورش تعهد کاری و عدم نیاز به کنترل
- همسو نمودن اهداف فردی با اهداف سازمان
- از کارکنان خواسته شود جهت شناخت و درک نیازها و احساسات دیگران تلاش کنند و آن‌ها را راضی نگه دارند. و از ساز و کارهای انگیزشی (همچون پاداش و معیارهای ارزیابی عملکرد و...) جهت تقویت این رفتار در آن‌ها استفاده گردد.
- همواره کارکنان تشویق گردند تا شنونده خوبی باشند و به نشانه‌ها با دقت توجه کنند.
- سازمان با ارائه بازخور مناسب به کارکنانی که همدلی بیشتری دارند، موجب توسعه و بهبود این رفتار در سایر کارکنان گردند.

- جهت تقویت تعهد سازمانی کارکنان و رفع مسئله تحقیق پیشنهاد می‌شود:
- از آنجا که تعیین هویت شدن فرد از طریق سازمان زمانی رخ می‌دهد که ارزش‌های فردی افراد با ارزش‌های سازمانی سازگار بوده و فرد قادر باشد که ارزش‌های سازمانی را در خود درونی سازد، پیشنهاد می‌شود سازمان ارزش‌ها و انتظارات خود را به صورت مکتوب یا به صورت شفاهی در اختیار کارکنان قرار دهد تا کارکنان خودشان را به این ارزش‌ها سازگار نموده و نوعی احساس غرور ناشی از تعیین هویت شدن با سازمان به آن‌ها دست دهد.
- توصیه می‌شود واحدهای مربوطه و حتی مدیران نسبت به شناخت مسائل و مشکلات نیروی انسانی خود توجه لازم را داشته باشند تا به واسطه این کار بتوان احساس تعلق کارکنان را به سازمان بیشتر بر انگیزانند.
- زمانی که این احساس در کارکنان به وجود آید که سازمان هزینه یا زمان زیادی را صرف آماده کردن او برای بهتر انجام دادن کارکرده است، یک نوع احساس تکلیف در وی برای ماندن در سازمان به وجود خواهد آمد، لذا در این راستا توصیه می‌شود که سازمان با آگاه نمودن کارکنان از میزان هزینه‌هایی که صرف انجام آموزش‌ها و آماده سازی آن‌ها در راستای بهبود عملکرد کاریشان می‌شود این احساس تکلیف را برای ماندن و ادامه فعالیت در سازمان برای جبران خدمات ایجاد نماید.
- کارکنانی که احساس می‌کنند به طور وسیعی از طرف سازمان مورد حمایت قرار می‌گیرند، به احتمال خیلی زیادی یک نوع احساس تکلیف را در خود برای پاسخ دادن به این حمایت سازمانی، ایجاد خواهند نمود. مطابق با بحث توصیه می‌شود سازمان و واحدهای مربوطه و به ویژه مدیران سازمان در راستای حمایت از کارکنان خود بر بیابند تا این نوع احساس تکلیف را به صورت بیشتری در میان کارکنان بر انگیزند.

## منابع

- تسلیمی، محمد سعید (۱۳۸۷)، مدیریت تحول سازمانی، انتشارات سمت، تهران، ص ۱۰.
- رابینز، استیفن پی (۱۳۹۰)، رفتار سازمانی، ترجمه سید محمد اعرابی، علی پارسائیان، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی.
- ساعتچی، محمود، رضایی، لیلیا (۱۳۸۸). رابطه بین سبک رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان کارخانجات مخابراتی ایران، علوم تربیتی، ش ۶، تابستان ۱۳۸۸، صص: ۹۹-۱۱۷.
- مقیم سید محمد، رمضان مجید (۱۳۹۰) مدیریت رفتار سازمانی سطح فردی و گروهی، انتشارات ترمه، تهران.
- نجف بیگی، رضا. (۱۳۹۰)، مدیریت تغییر، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، صص ۸۹-۳۴.
- Baron, R. & Parker, J. D. A. (۲۰۰۰). The handbook of emotional intelligence: Theory, development, Assessment and Application at Home, school, and in the Workplace, San Francisco: Jossey Bass
- Burke, W. , & Litwin, G. (۲۰۰۸). A causal model of Organizational performance and change. *Journal of Management*, ۱۸: ۵۲۳-۵۴۵
- Butterworth, J. , Fesko, M. , & McGaughey, M. (۱۹۹۷). Conversion to integrated Employment: Case Studies of Organizational Change. Boston, MA: Institute of Community Inclusion, Center for Promoting Employment
- Byrne M. B. ( ۱۹۹۴); Structural equation modeling with EQS and EQS/WINDOWS; sage publications.
- Çakar,Ula□. &Arbak,Yasemin,(۲۰۱۲) Changing Emotion in the Light of Modern Approaches-Intelligence Relation and Emotional Intelligence. DEÜ Journal of Social Sciences Institute;, ۶(۳), ۲۳-۴۸.
- Chan, Y. C. A & Ciarrochi. J. & Bajar J. (۲۰۰۱), "Measuring Emotional intelligence in Adolescents", *Personality and Individual differences*. ,Vol. ۳۱.
- Cheng yugin & stockdale Margaret (۲۰۰۳). "the validity of the threecomponentmodel of organizational commitment in a Chinese context. www. Science direct.
- Chrusciel, D. (۲۰۰۶) Considerations of emotional intelligence in dealing with change decision management. *Management Decision*, ۴۴: ۶۴۴-۶۵۷.
- Charbonneau, Danielle. & Nicol, Adelheid. (۲۰۰۲) Emotional Intelligence, and Leadership in Adolescents. *Personality and Individual Differences*;, (۲۳), p. ۱۱۰۱-۱۱۱۳.
- Ciarrochi, J. V. , Chan, A. Y. C. , & Caputi, P. (۲۰۰۰). A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual Differences*, ۲۸, ۵۳۹-۵۶۱.
- Copper, R. , & Sawaf, A. (۲۰۰۷) Executive EQ: Emotional Intelligence in Business. London: Orion Business
- Côté, S. , Miners, C. T. H. , & Moon, S. (۲۰۰۶). Emotional intelligence and wise emotion regulation in the workplace. In W. J. Zerbe, N. Ashkanasy, & C. E. J.

- Härtel (Eds. ), Research on emotions in organizations(pp, ۲. (pp. ۱-۲۴) Oxford: Elsevier.
- Darwish, Y. (۲۰۰۰). Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non- Western setting, *Personnel Review*, ۲۹: ۶-۲۵
- Erkutlu, H. (۲۰۰۸) The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: the Turkish case. *Journal of Management Development*, Vol. ۲۷, No ۷, pp۷۰۸-۷۲۶
- Gardner, L. , & Stough, C. (۲۰۰۳). Assessing the relationship between workplace emotional intelligence, job satisfaction and organizational commitment, *Australian Journal of Psychology : Supplement*.
- George, J. M. (۲۰۰۰). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, ۵۳, ۱۰۲۷-۱۰۵۵
- Goleman D, Goyatzis, R. & Mckee, A. (۲۰۰۱) "primal Leadership: the hidden driver of great performance" *Harward Business Review* December.
- Goodstein, J. & Boeker, W. (۲۰۱۱). Turbulence at the top: A new perspective on governance structure changes and strategic change, *Academy of management Journal*, ۳۴: ۳۰۴-۳۳۰.
- Greenberg , J. & Baron, R. A. (۲۰۰۳). *Behavior in Organizations*. (۸th ed. ) New Jersey: Prentice Hall.
- Guest, D. (۱۹۸۷). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, ۲۴: ۵۰۳-۵۲۱
- Gunlu Ebru and Aksarayli and Percin Nilufer (۲۰۱۰) ,"job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey " *International journal of contemporary Hospitality Management*, vol. ۲۲, ۲۰۱۰. pp. ۶۹۳-۷۱۷.
- Higgs, M. (۲۰۰۳). How can we make sense of leadership in the ۲۱st century? *Leadership & organization Development Journal*. ۲۴: ۲۷۳-۲۸۴
- Howell, J. M. , & Avolio, B. J. (۱۹۹۳). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: key predictor of consolidated business unit performance, *Journal of Applied Psychology*, ۷۸: ۸۹۱-۹۰۲.
- Huy, Q. N. (۱۹۹۹) Emotional Capability, Emotional Intelligence and Radical Change. *Academy of Management Review*, ۲۴: ۳۲۵-۳۴۵
- Huy, Q. N. (۲۰۰۲). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, ۴۷, ۳۱-۶۹.
- Iverson, R. D. (۱۹۹۶). Employee acceptance of organizational change. The role of organizational commitment *International Journal of Human Resource Management*, ۷: ۱۴۷-۱۵۷.
- Lau, C. , & Woodman, R. C. (۱۹۹۵). Understanding organizational Change: A schematic perspective, *Academy of Management Journal*, ۳۸: ۵۳۷-۵۵۴.
- Leban, W. & Zulauf, C. (۲۰۰۴). Linking Emotional Intelligence abilities and Transformational Leadership Styles. *Leadership and Organizational Development Journal*. ۲۵: ۵۵۴-۶۴.

- Lee, Fen-Ming (۲۰۱۰), Conflict Management Styles and Emotional Intelligence of Faculty and Staff at a Selected College in Southern Taiwan. PhD thesis, The University of South Dakota: South Dakota. Lee.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (۱۹۹۰), a review and Meta analysis of the antecedents correlates and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, ۱۰۸, P. ۱۷۱-۱۹۹
- Matthews, G. , Emo, A. K. , Funke, G. , Zeidner, M. , Roberts, R. D. , Costa, P. T. J. , & Schulze, R. (۲۰۰۶). Emotional intelligence, personality, and task-induced stress. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, ۱۲, ۹۶-۱۰۷
- Meyer, J. P. & Allen N. J. (۱۹۹۷). *Commitment in the workplace: Theory, Research and Application*, London: Sage.
- Mowday , R. T. , & Spencer, D. (۱۹۸۱). The influence of task and personality characteristics of employee turnover and absenteeism, *Academy of Management Journal*, ۲۴: ۶۳۴-۶۴۲.
- Nikolaou, I. & Tsaousis, I. (۲۰۰۲). Emotional intelligence in the workplace, exploring its effects on occupational stress and organizational commitment. *The International Journal of Organizational Analysis*, ۱۰; ۲۳-۳۴
- Psenicka, Clement. & Rahim, Afzalur (۲۰۰۹) A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries. *The International Journal of Organizational Analysis*, (۱۰) ۴; , p. ۳۰۲-۳۲۶.
- O' Neil, H. M. & Lenn, D. J. (۱۹۹۵) Voices of survivors: words that downsizing CEOs should hear, *Academy of Management Executive*, Vol ۹, pp ۲۳-۳۴
- Rathi N. & Rastogi, R. (۲۰۰۹) Assessing the relationship between emotional intelligence, occupational self-efficacy and organizational commitment. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, Vol ۳۵, special issue, pp ۲۳-۱۰۲
- Salovey, P. , Bedell, B. T. , Detweiler, J. B. , & Mayer, J. D. (۱۹۹۹). Coping intelligently. In C. R. Snyder (Ed. ), *Coping* (pp. ۱۴۱-۱۶۴). New York: Oxford.
- Salovey, P. and Mayer, J. D. (۱۹۹۰) Emotional intelligence, Imagination, Cognition and Personality, ۹ (۳), p. ۱۸۵-۲۱
- Segares A. H. ( ۱۹۹۷); Assessing the unidimensionality of measurement : a paradigm and illustration within the context of information system; *International Journal of Management Science* ,Vol. ۲۵, No. ۱,.
- Somers, M. J. (۲۰۰۵) Organizational commitment, turnover and absenteeism: an examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, ۱۶: ۴۹-۵۸
- Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (۱۹۸۶). *The Transformational Leader*. New York: Addison Wiley.
- Vakola, M. , Tsaousis I. , & Nikolaou, I. (۲۰۰۴). The role of emotional intelligence and personality variables on attitude toward organizational Change. *Journal of Managerial Psychology*, ۱۹: ۸۸-۱۱۰
- Shamir, B. , House, R. J. , Arthur, M. B. (۱۹۹۳), "The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory", *Organization Science*, ۴: ۱-۱۷.
- Yukl G. ۲۰۰۶. *Leadership in Organization*. Pearson. Prentice Hall , 7th edn
- Vakola, M. , & Nikolaou, I. (۲۰۰۵). Attitudes towards Organizational change. What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, ۲۷: ۱۶۰-۱۷۴.

Wong, C. S. , Wong, P. M. , and Law K. S. (۲۰۰۷) Evidence of the practical utility of Wong's emotional intelligence scale in Hong Kong and Mainland China. *Asia Pacific J. Manage*, Vol ۲۴, pp ۴۳-۶۰