

مدیریت ورزشی - زمستان ۱۳۹۲  
دوره ۵، شماره ۴ - ص ص: ۱۴۳-۱۲۵  
تاریخ دریافت: ۹۰ / ۰۹ / ۰۳  
تاریخ تصویب: ۹۱ / ۰۳ / ۲۷

## رابطه هوش هیجانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان لرستان

۱. کیومرث بازوند - ۲. میرمحمد کاشف - ۳. محمدرضا اسمعیلی<sup>۱</sup>

۱. کارشناس ارشد دانشگاه ارومیه، ۲. دانشیار دانشگاه ارومیه، ۳. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی پژوهشگاه تربیت بدنی

### چکیده

هدف این پژوهش، تعیین رابطه بین تعهد سازمانی و رضایت شغلی با هوش هیجانی کارکنان بود. جامعه آماری تحقیق، کلیه کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان لرستان بود (۵۰ نفر) که به علت کوچک بودن حجم جامعه آماری، نمونه آماری تحقیق برابر با جامعه آماری است. برای جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه هوش هیجانی مایر و سالوی (۱۹۹۵)، پرسشنامه تعهد سازمانی مودای، استیرز و پورتر (۱۹۷۹) و پرسشنامه رضایت شغلی برایفیلد و روت (۱۹۵۱) استفاده شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون همبستگی و رگرسیون چندگانه به روش گام به گام انجام گرفت. نتایج نشان داد که بین هوش هیجانی با تعهد سازمانی ( $r = 0/001$ )، رضایت شغلی ( $r = 0/580$ ) و رضایت شغلی ( $r = 0/55$ ,  $p = 0/001$ ) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین بین تعهد سازمانی و رضایت شغلی رابطه مثبت و معناداری مشاهده شد ( $r = 0/535$ ,  $p = 0/001$ ). نتایج حاصل از رگرسیون نشان داد که مؤلفه‌های شفاف‌سازی احساسات و توجه به احساسات در پیش‌بینی تعهد سازمانی و رضایت شغلی معنادار است.

### واژه‌های کلیدی

تربیت بدنی، هوش هیجانی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، لرستان.

## مقدمه

مهم‌ترین هدف هر سازمانی دستیابی به بالاترین سطح ممکن در بهره‌وری یا بهره‌وری بهینه است. عوامل کارآمد در بهره‌وری عبارتند از: سرمایه، ابزار، روش‌های انجام کار و نیروی انسانی. بی‌گمان نیروی انسانی ماهر و کارآمد یکی از مهم‌ترین ابزارها برای رسیدن به هدف‌های سازمان است، زیرا نقش مهمی در افزایش و کاهش بهره‌وری سازمان دارد، یعنی اگر سازمان از بیشترین سرمایه و بهترین فناوری و امکانات برخوردار باشد، اما فاقد نیروی انسانی مولد و بانگیزه باشد، به هدف خود نخواهد رسید (۱۶). در واقع سرمایه انسانی، حیاتی‌ترین عنصر راهبردی و اساسی‌ترین راه 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 سازمان‌های دیگر است، بلکه مزیت رقابتی پایداری و برای بسیاری از سازمان‌ها تلقی می‌شود (۸).

امروزه مزیت سازمان‌ها برای پیشی گرفتن از یکدیگر، نه در به‌کارگیری فناوری جدید، بلکه در بالا بودن اعتماد به نفس و میزان تعهد کارکنان به اهداف سازمانی نهفته است. میزان تعهد به سازمان و رضایت از شغل، از عوامل پنهان ولی تأثیرگذار در رفتار شغلی کارکنان است. توجه به تعهد نیروی انسانی چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی اهمیت زیادی دارد. شناخت و نگهداری از منابع انسانی صرفاً نگر داشتن افراد در سازمان نیست، بلکه جوش دادن آنها با سازمان و ایجاد همبستگی متقابل فرد و سازمان است. چه بسا افرادی که سال‌ها در سازمان می‌مانند، ولی عامل ماندن آنها اجبار است و در این صورت نه تنها باری از دوش سازمان بر نمی‌دارند، بلکه اگر فرصت پیدا کنند، بار سنگینی بر دوش سازمان می‌گذارند.

نیروی انسانی وفادار و سازگار با اهداف و ارزش‌های سازمانی که حاضر باشد فراتر از وظایف مقرر در شرح شغل 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 رشد و توسعه آن را فراهم می‌آورد (۲۴).

از جمله معضلات ریشه‌ای و اساسی جامعه ما در جهت توسعه فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی، ضعف تعهد سازمانی و رضایت شغلی در میان بخش شاغلان کشور است (۱۲).

تعهد سازمانی را می‌توان به‌عنوان قدرت تشخیص افراد با فعالیت و مشارکت در یک سازمان ویژه تعریف کرد (۲۳). تعهد سازمانی به‌عنوان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان در نظر گرفته می‌شود که براساس آن فردی که بسیار متعهد است، هویت خود را از طریق سازمان تعیین کرده، در سازمان مشارکت می‌کند و در آن درگیر می‌شود و از عضویت در سازمان لذت می‌برد (۲۹). تحقیقات نشان می‌دهد که تعهد سازمانی، عملکرد کارکنان و بروندادهای سازمانی از قبیل تمایل به ترک خدمت، فروش و سودآوری مؤسسه و نیز غیبت کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، به‌طوری‌که وجود تعهد سازمانی موجب افزایش سودآوری مؤسسه و کاهش ترک خدمت می‌شود و با تأثیر بر عملکرد کارکنان به افزایش بهره‌وری، بهبود و افزایش کیفیت ارائه خدمات می‌انجامد (۴).

رضایت شغلی نیز یکی از عوامل بسیار مهم در موفقیت شغلی هر فرد است و موجب افزایش کارایی و نیز احساس رضایت در فرد می‌شود. رضایت شغلی مفهومی پیچیده و چندبعدی است که با عوامل جسمانی، روانی و اجتماعی گوناگون ارتباط دارد (۱۱). رضایت شغلی شرط اساسی حضور و همکاری فرد با سازمان است و این، به دلیل نقش مهم رضایت شغلی در افزایش بهره‌وری، تعهد به سازمان، تضمین سلامت فیزیکی و روانی، تسریع در یادگیری مهارت‌های جدید شغلی و افزایش روحیه فرد است (۳۰).

فیشر و هانا<sup>۱</sup> رضایت شغلی را عامل روانی قلمداد می‌کنند و آن را نوعی سازگاری عاطفی با شغل و شرایط اشتغال به حساب می‌آورند، یعنی اگر شغل مورد نظر لذت مطلوب را برای فرد تأمین کند، فرد از شغلش راضی است. در مقابل، چنانچه شغل مورد نظر رضایت و لذت مطلوب را به فرد ندهد، فرد شروع به مذمت شغل می‌کند و درصدد تغییر آن برمی‌آید. رضایت شغلی پدیده‌ای است که از مرز سازمان فراتر می‌رود و آثار آن در زندگی خصوصی فرد خارج از سازمان نیز مشاهده می‌شود. در کارکنان به‌واسطه کار کردن در یک شغل حالت‌های متفاوتی ایجاد می‌شود. چنانچه افراد از شغل خود راضی باشند، این وضعیت سبب می‌شود با انگیزه و علاقه بیشتری به وظایف خود همت گمارند. چنانچه کارکنان از شغل خود ناراضی باشند، سبب می‌شود علاقه و تعهد کمتری به انجام وظایف داشته باشند (۲). جهانگیر و همکاران (۱۳۸۶) در پژوهشی با هدف بررسی رابطه بین تعهد سازمانی، رضایت شغلی و عوامل فردی پرستاران، به این نتیجه رسیدند که بین تعهد سازمانی و رضایت شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (۴).

باتوجه به اهمیت متغیرهای تعهد سازمانی و رضایت شغلی به منظور افزایش بهره‌وری، بهبود و افزایش کیفیت ارائه خدمات، افزایش کارایی و بهره‌وری، کاهش ترک خدمت، بالا بردن سطح انگیزه کارکنان و علاقه بیشتر آنها به وظایفشان، مدیران باید به موضوع تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان توجه کرده و با استفاده از تحقیقات انجام گرفته در این حیطه، عوامل مؤثر بر آنها را در سازمان شناسایی کنند و از آن طریق به بالا بردن سطح این متغیرها در بین افراد سازمان بپردازند. در این زمینه، تحقیقات بسیاری در سازمان‌های مختلف انجام گرفته است که به شناسایی عوامل تأثیرگذار بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان پرداخته‌اند. بیشتر این تحقیقات بر جنبه‌های شناختی عملکرد کارکنان تأکید داشته‌اند و کمتر ارتباط ابعاد هیجانی و رفتار سازمانی کارکنان به‌ویژه در سازمان‌های ورزشی را بررسی کرده‌اند.

رضاییان و کشته‌گر (۱۳۸۷) در پژوهش خود به بررسی رابطه هوش هیجانی با تعهد سازمانی پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که بین هوش هیجانی با تعهد سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد و از ابعاد هوش هیجانی، مدیریت روابط بیشترین تأثیر را بر تعهد سازمانی نشان داد (۸). لرد نگلو<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) عنوان می‌کند که هوش هیجانی بر تعهد، رضایت و کارایی معلمان تأثیری مثبت دارد (۲۶). اوتمن و آنوگراه<sup>۲</sup> در پژوهشی که در سال ۲۰۰۹ با عنوان «بررسی ارتباط تعهد و موفقیت شغلی و نقش واسطه‌ای تعهد در ارتباط با هوش هیجانی – موفقیت شغلی» انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که افراد دارای هوش هیجانی بالا تعهد بیشتری نسبت به شغل خود دارند، همچنین تعهد، رضایت شغلی را پیش‌بینی می‌کند (۳۱). کافتسیوس و زامپتاکیس<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) در تحقیقی به بررسی رابطه هوش هیجانی و رضایت شغلی، و نقش میانجی‌گری آثار مثبت و منفی کاری بر روی معلمان پرداختند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که بین هوش هیجانی و رضایت شغلی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین رابطه بین هوش هیجانی و رضایت شغلی تحت تأثیر آثار مثبت و منفی کار قرار دارد (۲۵).

گسترده‌گی ابعاد فعالیت‌های سازمان‌های ورزشی و نقش مهم آنها در دستیابی به اهداف ورزشی اعم از سطوح قهرمانی، همگانی، تفریحی و سلامت عمومی، لزوم توجه به افزایش اثربخشی، بازدهی و میزان عملکرد کارکنان

1 . Lordanoglou

2 . Othman and Anugerah

3 . Kafetsios and Zampetakis

این سازمان‌ها را مشخص می‌کند. افزایش بهره‌وری و اثربخشی در این سازمان‌ها موجبات دستیابی بهتر به این اهداف را در سطح جامعه فراهم می‌سازد. به این منظور انجام تحقیق و پژوهش روی این موضوع در سطح ادارات کل تربیت بدنی و همچنین معاونت‌های تربیت بدنی سازمان‌های مختلف، ضروری به نظر می‌رسد. در این راستا و باتوجه به پیشینه تحقیقاتی، به عقیده ما یکی از متغیرهایی که توان بالقوه فراوانی به منظور ارتباط و اثرگذاری بر متغیرهای سازمانی و احتمالاً تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان در سازمان‌های ورزشی دارد، هوش هیجانی است.

ایده هوش هیجانی ابتدا توسط سالوی و مایر<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۰ مطرح شد و پس از آن توجه به هوش هیجانی به‌طور فزاینده‌ای در بین روانشناسان صنعتی و سازمانی به‌عنوان یک عامل روانشناختی در پیش‌بینی رفتار کارکنان مورد توجه قرار گرفت (۱۹). سالوی و مایر (۱۹۹۰) هوش هیجانی را زیرمجموعه‌ای از هوش اجتماعی تعریف کردند که شامل توانایی کنترل بر احساسات و هیجانات خود و دیگران، تمایز قائل شدن بین آنها و استفاده از این اطلاعات برای هدایت اعمال و افکار اشخاص است که شاید این تعریف پذیرفته‌ترین تعریف عملی هوش هیجانی باشد (۲۳). هوش هیجانی نوعی پردازش اطلاعات عاطفی و شامل ارزیابی صحیح عواطف در خود و دیگران، ابزار مناسب عواطف و تنظیم سازگارانۀ عواطف است (۱۷).

هوش هیجانی از نظر مایر و سالوی تنها یک ویژگی مثبت نیست، بلکه مجموعه‌ای از توانایی‌های استدلالی و هیجانی متمایز است و نسبت به هوش اجتماعی توجه بیشتری به مسائل اساسی هیجانی و فرو نشانیدن مشکلات شخصی و اجتماعی افراد دارد. افراد دارای هوش هیجانی بالا در داشتن رضایت بیشتر از زندگی، بهره‌مندی از محیط خانوادگی و شریک شدن در احساسات اطرافیان نسبت به دیگران متفاوتند و به‌طور معمول افرادی منظم، خونگرم، موفق، بانگیزه و خوش‌بین هستند (۰۳۳).

نظریه هوش هیجانی دیدگاه جدیدی را درباره پیش‌بینی عوامل مؤثر بر موقعیت و همچنین پیشگیری اولیه از اختلال‌های روانی فراهم می‌کند که تکمیل‌کننده علوم شناختی نیز است. قابلیت‌های هیجانی برای تدبیر ماهرانه روابط با دیگران بسیار بااهمیت است. گلمن<sup>۲</sup> اظهار می‌کند که هوش شناختی (IQ) در بهترین شرایط

---

1 . Salovey and Mayer

2 . Golman

تنها ۲۰ درصد از موفقیت‌ها را موجب می‌شود و ۸۰ درصد موفقیت‌ها به عوامل دیگری وابسته است و سرنوشت افراد در بسیاری از موقعیت‌ها در گرو مهارت‌هایی است که هوش هیجانی (Ei) را تشکیل می‌دهند. در واقع، هوش هیجانی عدم موفقیت افرادی با ضریب هوشی بالا و همچنین موفقیت غیرمنتظره افراد دارای هوش متوسط را تعیین می‌کند، یعنی افرادی با هوش عمومی متوسط و هوش هیجانی بالا موفق‌تر از کسانی هستند که هوش عمومی بالا و هوش هیجانی پایین دارند (۱۵).

هوش هیجانی دارای سه بعد توجه به احساسات<sup>۱</sup>، شفاف‌سازی احساسات<sup>۲</sup> و بازسازی خلق<sup>۳</sup> است (۲۷). توجه به احساسات شامل توانایی تشخیص هیجان در حالات فیزیکی، احساسات، تفکر و توانایی تشخیص هیجان در دیگران است. شفاف‌سازی احساسات به معنی توانایی ادراک علت‌ها و پیامدهای هیجان‌ها، توانایی تفسیر هیجان‌ها پیچیده و متناقض، توانایی فهم و پیش‌بینی گذرهای احتمالی میان هیجان‌ها مانند انتقال از عصبانیت به رضایت است.

بازسازی خلق عبارت است از توانایی تعدیل احساسات و هیجان‌ها منفی به کمک ایجاد دیدگاه خوش‌بینانه و تفکر درباره نقاط امیدبخش یک موضوع (۵).

در سازمان‌ها هرچه از سطوح پایین‌تر به سمت سطوح بالاتر پیش برویم، هوش هیجانی در مقایسه با هوش شناختی افزایش می‌یابد. به همین علت هوش هیجانی برای مدیران و کارکنان سازمان اهمیت زیادی دارد (۲۲).

دهشیری (۱۳۸۳) در تحقیقی به بررسی رابطه هوش هیجانی و مدیریت زمان با استرس شغلی معلمان مقطع متوسطه پرداخت. نتایج تحلیل رگرسیون این تحقیق نشان داد که هوش هیجانی و مدیریت زمان به‌طور معناداری استرس شغلی معلمان را پیش‌بینی می‌کنند. همچنین رابطه معناداری بین هوش هیجانی و مدیریت زمان با استرس شغلی وجود دارد (۷). وونگ<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۰) در تحقیق خود، نقش رهبری سطح میانی و هوش هیجانی معلمان بر رضایت شغلی معلمان هنگ‌کنگ را بررسی کردند. نتایج این تحقیق نشان داد که بین هوش هیجانی معلمان و رهبران سطح میانی مدارس با رضایت شغلی معلمان رابطه معناداری وجود دارد (۳۶).

---

1 . Attention to feelings

2 . Clarity of feeling

3 . Mood repair

4 . Wong

پلاتسیدو<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در تحقیقش عنوان کرد که هوش هیجانی به‌طور معناداری با علائم افسردگی و رضایت شغلی ارتباط دارد. معلمان با هوش هیجانی بالا، تجربه افسردگی کمتر و رضایت شغلی بیشتری دارند. همچنین رابطه هوش هیجانی و رضایت شغلی در این تحقیق معنادار بود (۳۲). گولریوز و همکاران (۲۰۰۸) بررسی نقش میانجی رضایت شغلی در رابطه بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد که رابطه مثبت و معناداری بین هوش هیجانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی وجود دارد (۲۳).

باتوجه به مطالب بالا، توجه و تحقیق در مورد هوش هیجانی و نقش آن در رابطه با تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان در سازمان‌های ورزشی نیز همچون دیگر سازمان‌های دولتی ضروری به‌نظر می‌رسد. به این منظور هدف این پژوهش بررسی رابطه بین هوش هیجانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان لرستان بود.

### روش تحقیق

روش تحقیق این پژوهش از نوع همبستگی بود. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان لرستان بود (۵۰ نفر) که به‌علت کوچک بودن حجم جامعه آماری، نمونه آماری برابر با جامعه آماری در نظر گرفته شد.

برای جمع‌آوری اطلاعات از سه پرسشنامه استفاده شد:

الف) پرسشنامه هوش هیجانی: به‌منظور اندازه‌گیری هوش هیجانی از پرسشنامه مایر و سالوی (۱۹۹۵) مشتمل بر ۳۰ سؤال که دارای سه بعد به توجه به احساسات، شفاف‌سازی احساسات و بازسازی خلق است، استفاده شد. این پرسشنامه در تحقیقات متعددی استفاده شده و روایی و پایایی آن تأیید شده است (۹). خسروجردی و خانزاده (۱۳۸۶) در تحقیقات ضریب آلفای ۰/۸۶ را برای پایایی این پرسشنامه گزارش کردند (۶).

ب) پرسشنامه تعهد سازمانی: برای سنجش و اندازه‌گیری تعهد سازمانی از پرسشنامه ۱۵ سؤالی استاندارد شده مودای، استیرز و پورتر (۱۹۷۹) استفاده شد (۲۸). این پرسشنامه روایی و پایایی خوبی دارد و در تحقیقات مختلفی استفاده شده است (۱۴، ۱۳، ۱۰).

ج) پرسشنامه رضایت شغلی: به منظور اندازه‌گیری رضایت شغلی از پرسشنامه ۱۱ سؤالی بریغیلد و روت (۱۹۵۱) استفاده شد (۱۸).

کافتسیوس و زامپتاکیس (۲۰۰۸) ضریب آلفای کرونباخ برای این پرسشنامه را ۰/۹۲ به دست آوردند (۲۵). پاسخ آزمودنی‌ها به هر سؤال در طیف ۵ درجه‌ای لیکرت (۱ = کاملاً مخالفم الی ۵ = کاملاً موافقم) ثبت و نمره-گذاری شده است.

به منظور اطمینان بیشتر در مورد روایی و پایایی پرسشنامه‌ها در این پژوهش، دوباره روایی و پایایی آن محاسبه شد. در مورد روایی پرسشنامه‌ها از نظرهای استادان، گروه تربیت بدنی دانشگاه ارومیه استفاده شد و پایایی پرسشنامه‌ها نیز به روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که در مورد پرسشنامه هوش هیجانی ۰/۸۲، تعهد سازمانی ۰/۸۶ و رضایت شغلی ۰/۸۵ به دست آمد.

تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون همبستگی و رگرسیون چندگانه به روش گام به گام و کلیه عملیات آماری با استفاده از نرم‌افزار انجام شد.

نمونه این تحقیق شامل ۵۰ کارمند بود که پرسشنامه را تکمیل کردند. از بین پاسخ‌دهندگان ۶۴ درصد نمونه مرد و ۳۶ درصد آنها زن بودند. میانگین سابقه خدمت افراد مورد بررسی (۹/۵ سال) محاسبه شد. در ضمن کمترین سابقه خدمت آزمودنی‌ها در این نمونه ۱ و بالاترین ۲۸ سال با انحراف معیار ۶/۳ گزارش شد. بیشتر کارمندان در این نمونه (۶۶ درصد) دارای مدرک تحصیلی لیسانس بودند.

قبل از اجرای آزمون همبستگی، آزمون ناپارامتری کلوموگروف – اسمیرنوف<sup>۱</sup> برای تعیین نرمال بودن داده‌ها اجرا شد.

1 . Kolmogorov – Smirnov test



جدول ۱ - آزمون کلموگروف - اسمیرنوف برای متغیرهای پژوهش

P-Value	آماره آزمون	گروه
۰/۵۲	۰/۸۱	هوش هیجانی
۰/۳۳	۰/۹۵	تعهد سازمانی
۰/۳۳	۰/۹۴	رضایت شغلی

نتایج این آزمون حاکی از نرمال بودن داده‌ها در متغیرهای مورد بررسی بود. سپس برای آزمون فرضیه‌ها باتوجه به کمی بودن متغیرها از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد.

جدول ۲ - همبستگی بین متغیرهای رضایت شغلی و مؤلفه‌های هوش هیجانی

ویژگی‌ها	شفاف‌سازی احساسات	توجه به احساسات	بازسازی خلق	هوش هیجانی
ضریب همبستگی پیرسون	۰/۶۰۱ <sup>**</sup>	۰/۵۹۵ <sup>**</sup>	-۰/۰۰۱	۰/۵۵۰ <sup>**</sup>
مقدار P	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۹۹۲	۰/۰۰۱

اطلاعات جدول ۲ نشان می‌دهد که بین متغیرهای رضایت شغلی و مؤلفه‌های هوش هیجانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ( $P < ۰/۰۰۱$ ). از بین سه مؤلفه هوش هیجانی فقط بین مؤلفه بازسازی خلق و رضایت شغلی رابطه معناداری مشاهده نشد ( $P > ۰/۰۵$ ). در کل باتوجه به یافته این پژوهش می‌توان گفت بین هوش هیجانی و رضایت شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ( $r = ۰/۵۵۰$ ,  $P = ۰/۰۰۱$ ).

جدول ۳ - همبستگی بین متغیرهای تعهد سازمانی و مؤلفه‌های هوش هیجانی

ویژگی‌ها	شفاف‌سازی احساسات	توجه به احساسات	بازسازی خلق	هوش هیجانی
ضریب همبستگی پیرسون	۰/۴۸۹ <sup>**</sup>	۰/۵۰۸ <sup>**</sup>	-۰/۰۴۵	۰/۵۸۰ <sup>**</sup>
مقدار P	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۷۶۸	۰/۰۰۱

اطلاعات جدول ۳ نشان می‌دهد که بین متغیرهای تعهد سازمانی و مؤلفه‌های هوش هیجانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ( $P < 0/001$ ). از بین سه مؤلفه هوش هیجانی فقط بین مؤلفه بازسازی خلق و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری مشاهده نشد ( $P > 0/05$ ). در کل باتوجه به یافته این پژوهش می‌توان گفت بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد ( $r = 0/580, P = 0/001$ ).

جدول ۴ - همبستگی بین متغیرهای رضایت شغلی و تعهد سازمانی

تعهد سازمانی	متغیر	رضایت شغلی
0/535**	ضریب پیرسون	
0/001	مقدار P	

اطلاعات جدول ۴ نشان می‌دهد که بین متغیرهای رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان تربیت بدنی در این پژوهش با اطمینان ۹۹ درصد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ( $r = 0/535, P = 0/001$ ).

برای مشخص کردن نقش و اهمیت متغیر هوش هیجانی در تبیین رضایت شغلی از روش آماری رگرسیون چندگانه استفاده شد. نتایج این تحلیل در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵ - خلاصه مدل رگرسیون، تحلیل واریانس و شناسه‌های آماری رگرسیون رضایت شغلی بر مؤلفه‌های هوش هیجانی

R <sup>2</sup>	R	P	F	MS	df	SS	شناسه
							مدل
0/461	0/679	0/001	18/838	97/587	2	195/174	رگرسیون
				5/180	44	227/933	باقیمانده

P	t	β	B	متغیر ملاک	شناسه
					متغیرهای پیش‌بین
0/005	0/965	0/391	0/253	رضایت شغلی	شفاف سازی احساسات
0/006	2/897	0/382	0/166	رضایت شغلی	توجه به احساسات

تعیین تأثیر هریک از مؤلفه‌های هوش هیجانی بر واریانس رضایت شغلی، مؤلفه‌های هوش هیجانی به‌عنوان متغیرهای پیش‌بین و رضایت شغلی به‌عنوان متغیر ملاک در معادله رگرسیون تحلیل شد. براساس نتایج تحلیل واریانس، مقدار به‌دست‌آمده معنادار است ( $P < 0/001$ ) و ۴۶ درصد واریانس مربوط به رضایت شغلی از طریق مؤلفه‌های هوش هیجانی تبیین می‌شود ( $R^2 = 0/46$ ). ضرایب رگرسیون هریک از دو مؤلفه پیش‌بین نشان می‌دهد که هر دو مؤلفه هوش هیجانی می‌توانند واریانس رضایت شغلی را به‌صورت معنادار تبیین کنند. ضرایب تأثیر مؤلفه‌های شفاف‌سازی احساسات ( $B = 0/253$ ) و توجه به احساسات ( $B = 0/166$ ) با توجه به آماره‌های نشان می‌دهد که مؤلفه‌های هوش هیجانی می‌توانند با اطمینان ۰/۹۵ تغییرات رضایت شغلی را پیش‌بینی کند. یعنی افزایش سطح مؤلفه‌های شفاف‌سازی احساسات و توجه به احساسات سبب افزایش سطح رضایت شغلی می‌شود.

برای مشخص کردن نقش و اهمیت متغیر هوش هیجانی در تبیین تعهد سازمانی از روش آماری رگرسیون چندگانه استفاده شد. نتایج این تحلیل در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶ - خلاصه مدل رگرسیون، تحلیل واریانس و شناسه‌های آماری رگرسیون تعهد سازمانی بر مؤلفه‌های هوش هیجانی

شناسه / مدل						
R <sup>2</sup>	R	P	F	MS	df	SS
۰/۳۲۲	۰/۵۶۹	۰/۰۰۱	۱۰/۴۶۹	۵۷۱/۴۲۹	۲	۱۱۴۲/۸۵۸
				۵۴/۶۰۸	۴۴	۲۴۰۲/۷۵۹

شناسه / متغیرهای پیش‌بین					
P	t	β	B	متغیر ملاک	متغیرهای پیش‌بین
۰/۰۴۷	۰/۰۴۲	۰/۳۰۲	۰/۵۶۵	تعهد سازمانی	شفاف‌سازی احساسات
۰/۰۲۵	۲/۳۲۴	۰/۳۴۴	۰/۴۳۲		توجه به احساسات

برای تعیین تأثیر هریک از مؤلفه‌های هوش هیجانی بر واریانس تعهد سازمانی، مؤلفه‌های هوش هیجانی به‌عنوان متغیرهای پیش‌بین و تعهد سازمانی با عنوان متغیر ملاک در معادله رگرسیون تحلیل شد. براساس نتایج تحلیل واریانس، مقدار F به‌دست‌آمده معنادار است ( $P < 0/001$ ) و ۳۲ درصد واریانس مربوط به تعهد سازمانی از طریق مؤلفه‌های هوش هیجانی تبیین می‌شود ( $R^2 = 0/32$ ). ضرایب رگرسیون هریک از دو مؤلفه

پیش‌بین نشان می‌دهد که هر دو مؤلفه هوش هیجانی می‌توانند واریانس تعهد سازمانی را به صورت معنادار تبیین کنند. ضرایب تأثیر مؤلفه‌های شفاف‌سازی احساسات ( $B = 0/565$ ) و توجه به احساسات ( $B = 0/432$ ) با توجه به آماره‌های نشان می‌دهد که مؤلفه‌های هوش هیجانی می‌توانند با اطمینان ۰/۹۵ درصد، تغییرات تعهد سازمانی را پیش‌بینی کند. یعنی افزایش سطح مؤلفه‌های شفاف‌سازی احساسات و توجه به احساسات موجب افزایش سطح تعهد سازمانی می‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش بررسی رابطه بین هوش هیجانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان بود. نتایج نشان داد که بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این موضوع به این معنی است که کارکنانی که هوش هیجانی بالاتری دارند، احتمالاً تعهد بیشتری به سازمان خود خواهند داشت. نتایج این تحقیق با نتایج پژوهش‌های لردنگلو<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، اوتمن و آنوگره<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) همسوست. گولریوز و همکاران (۲۰۰۸) به بررسی نقش میانجی رضایت شغلی در رابطه بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد که بین هوش هیجانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. رضایان و کشته‌گر (۱۳۸۷) در پژوهش خود به بررسی رابطه هوش هیجانی با تعهد سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد که بین هوش هیجانی با تعهد سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد و از بین ابعاد هوش هیجانی، مدیریت روابط بیشترین تأثیر را بر تعهد سازمانی دارد. آنان خاطر نشان کردند که از طریق آموزش هوش هیجانی می‌توان سطح تعهد سازمانی کارکنان را افزایش داد (۸).

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که بین هوش هیجانی و رضایت شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. کارکنانی که هوش هیجانی بالاتری دارند، احتمالاً سطح رضایت شغلی بالاتری خواهند داشت. این موضوع در پژوهش‌های وونگ و همکاران (۲۰۱۰)، کافتسیوس و زامپتاکیس<sup>۳</sup> (۲۰۰۸)، پلاتسیدو (۲۰۱۰)، گولریوز و

1 . Lordanoglou

2 . Othman and Anugerah

3 . Kafetsios and Zampetakis

همکاران (۲۰۰۸) نیز مورد تأیید قرار گرفته است. گولریوز و همکاران (۲۰۰۸) عنوان می‌کند مؤلفه‌های استفاده از احساسات و تنظیم احساسات با رضایت شغلی ارتباط مثبتی دارد. سای<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۶) به این نتیجه رسیدند که کارکنان با هوش هیجانی بالا، رضایت شغلی بیشتری دارند. کارکنانی که هوش هیجانی بالایی دارند، احساسات خود و دیگران را بهتر درک، شناسایی و خود را با آنها هماهنگ می‌کنند. توانایی درک احساسات دیگران می‌تواند به آنها کمک کند که در مورد عواملی که در خلق تجارب احساسی منفی و مثبت مشارکت دارند، بیشتر آگاهی یابند. آگاهی از عواملی که احساسات را خلق می‌کند و درک تأثیر این احساسات، کارکنان دارای هوش هیجانی بالا را قادر می‌سازد اعمال مناسبی انجام دهند که روی رضایت شغلی آنها تأثیر می‌گذارد. برای مثال، کارکنان با هوش هیجانی بالا (در مقایسه با کارکنان دارای هوش هیجانی پایین) در مواجهه با فشارهای کاری می‌توانند سازگاری بیشتری پیدا کنند. این آگاهی به آنها اجازه می‌دهد که در مقابله با عوامل استرس‌زا، واکنش‌های احساسی خود را مدیریت کنند و راهبردهای مناسبی را به کار بگیرند (۳۵).

در مورد ارتباط رضایت شغلی و تعهد سازمانی، نتایج نشان داد که بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. رضایت از شغل در کارکنان به احساس تعهد بیشتر آنان به سازمان منجر می‌شود و سبب می‌شود کارکنان در سازمان بهتر به ایفای نقش خود پردازند و مسئولیت خود را با دقت بیشتری انجام دهند. مطالعات زیادی از قبیل اوتمن و آنوگراه (۲۰۰۸) و جهانگیر و همکاران (۱۳۸۶) این موضوع را تأیید می‌کند.

کوهستانی و شجاعی‌فر (۱۳۸۰) در تحقیقی رابطه رضایت شغلی مدیران دانشکده‌ها را با تعهد سازمانی آنان در دانشگاه فردوسی مشهد بررسی کردند. نتایج این پژوهش رابطه مستقیم و معناداری را بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی نشان داد (۱۴). بیدختی و صالح‌پور (۱۳۸۶) در پژوهشی به بررسی رابطه رضایت شغلی با تعهد سازمانی در بین کارکنان آموزش و پرورش پرداختند. نتایج نشان داد که بین میزان رضایت شغلی با میزان تعهد سازمانی کارکنان، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. به این معنا که هرچه میزان رضایت شغلی فرد بیشتر شود، میزان تعهد سازمانی او نیز افزایش می‌یابد و برعکس (۳). وود و راترفورد<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) در پژوهشی با هدف بررسی

1. Sy

2. Wood and Rutherford

رابطه میان اجزای رضایت شغلی در فروشندگان آمریکایی با تعهد سازمانی مؤثر در آنها بیان کردند که بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (۳۷).

نتایج حاصل از رگرسیون چندمتغیره نشان داد که مؤلفه‌های توجه به احساسات و شفاف‌سازی احساسات در پیش‌بینی تعهد سازمانی و رضایت شغلی معنادار است. افرادی که هوش هیجانی بالایی دارند تمایل بیشتری به انتخاب شغلی دارند که با نیازها، ارزش‌ها و علایق آنها مطابقت داشته باشد. این خودآگاهی، فرد را قادر می‌سازد تا اجازه ندهد خشم و عواطف دیگران مانعی بر سر راه زندگی‌اش شود. این نتایج با یافته‌های دانگ و هووارد (۲۰۰۶) و استوار و امیرزاده خاتونی (۱۳۸۷) که نشان دادند هوش هیجانی قدرت پیش‌بینی رضایت شغلی را دارد (۲۰، ۱) و با نتایج ساموئل (۲۰۰۸) که به این نتیجه رسید که هوش هیجانی قدرت پیش‌بینی تعهد سازمانی را دارد، همسوست (۳۴). این نتایج با یافته‌های گاردنر و استوگ (۲۰۰۳) که به این نتیجه رسیدند که هوش هیجانی قدرت پیش‌بینی تعهد سازمانی و رضایت شغلی را دارد، مطابقت دارد (۲۱).

گولریوز (۲۰۰۸) و کافتسیوس و زامپتکیس (۲۰۰۸) نشان دادند مؤلفه‌های استفاده از احساسات و تنظیم احساسات در پیش‌بینی تعهد سازمانی و رضایت شغلی معنادار است. اختلاف در مؤلفه‌های پیش‌بینی‌کننده تعهد سازمانی و رضایت شغلی بین این مطالعات و تحقیق حاضر به علت اختلاف در نوع پرسشنامه‌های استفاده‌شده و مؤلفه‌های آن است و به طور کلی این تحقیقات با هم همسو هستند.

باتوجه به نتایج حاصل از پژوهش حاضر می‌توان گفت مدیران ادارات به‌ویژه اداره تربیت بدنی باید هنگام استخدام با استفاده از فنون مناسب، افراد با هوش هیجانی بالا را جذب کنند، همچنین برنامه‌های آموزشی به‌منظور بهبود هوش هیجانی کارکنان را اجرا کنند، زیرا کارکنان با هوش هیجانی بالا از تعهد سازمانی بیشتری برخوردارند و در نتیجه سطح رضایت شغلی آنها افزایش خواهد یافت. افرادی که تعهد بیشتری به سازمان دارند، مشکلات کمتری از قبیل غیبت، کناره‌گیری از شغل و اخراج خواهند داشت. در محیط‌های سازمانی جدید که اغلب با اصطلاحاتی مانند پیچیدگی، آشفتگی، سرعت و تغییرات شتابان توصیف شده‌اند و از آنجا که بالا بردن رضایت شغلی افراد دارای هوش هیجانی بالا منوط به افزایش سطح تعهد آنهاست، مدیران باید کارکنان را در راستای اعتقاد به اهداف و ارزش‌های سازمان، تمایل به تلاش چشمگیر و آرزو و خواست قوی و عمیق برای ادامه عضویت در سازمان متعهد کنند که در این صورت تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان افزایش خواهد یافت و در

پی آن از میزان غیبت و جابه‌جایی کارکنان نیز کاسته خواهد شد. بنابراین باتوجه به نتایج این تحقیق پیشنهاد می‌شود در اداره کل تربیت بدنی استان لرستان، همچون دیگر سازمان‌های دولتی و ورزشی، مدیران باید به مؤلفه‌های هوش هیجانی کارکنان توجه بیشتری نشان دهند و هنگام استخدام و به‌کارگیری کارکنان، میزان هوش هیجانی آنها را بررسی کنند و افرادی را به‌کار گیرند که هوش هیجانی بالاتری دارند.

### منابع و مأخذ

۱. استوار، صفر. امیرزاده خاتونی، ماندانا. (۱۳۸۸). "بررسی رابطه بین هوش هیجانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان کارخانه بخش خصوصی در شهر شیراز". فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال اول، شماره دوم، زمستان ۱۳۸۸، صص: ۳۸ - ۲۳.
۲. اسکویی، بهروز. (۱۳۸۱). "مدیریت و رفتار سازمانی مؤسسه آموزش عالی حسابداری و مدیریت آذربایجان". چاپ اول. صص: ۴۳-۴۱.
۳. بیدختی، علی‌اکبر. بیدختی، امین. صالح‌پور، معصومه. (۱۳۸۶). "رابطه رضایت شغلی با تعهد سازمانی در کارکنان آموزش و پرورش". دو ماهنامه علمی - پژوهشی دانشگاه شاهد، سال چهاردهم، دوره جدید، شماره ۲۶، دی ۱۳۸۶. صص: ۳۸-۳۱.
۴. جهانگیر، فریدون. یازارگادی، مهرنوش. محفوظ پور، سعادت. اکبرزاده باغبان، علیرضا. (۱۳۸۶). "بررسی رابطه بین تعهد سازمانی". رضایت شغلی و عوامل فردی پرستاران در بخش‌های داخلی جراحی بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، پژوهنده (مجله پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی)، سال دوازدهم، شماره ۵، پی در پی ۵۹، صص ۴۱۶ - ۴۰۷، آذر و دی ۱۳۸۶.
۵. خسرو جاوید، مهناز. (۱۳۸۱). "بررسی اعتبار و روایی سازه مقیاس هوش هیجانی شوت در نوجوانان". پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته روانشناسی تربیتی، دانشگاه تربیت مدرس. صص: ۴۰-۳۶.

۶. خسروجردی، رضیه. خانزاده، علی (۱۳۸۶). "بررسی رابطه هوش هیجانی و سلامت عمومی در دانشجویان دانشگاه تربیت معلم سبزوار". مجله دانشکده علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی سبزوار، دوره ۱۴، شماره ۲، صص: ۱۱۶ - ۱۱۰.
۷. دهشیری، غلامرضا. (۱۳۸۳). "بررسی رابطه هوش هیجانی و مدیریت زمان با استرس شغلی معلمان مقطع متوسطه". تازه‌ها و پژوهش‌های مشاوره، جلد ۴، شماره ۱۲، صص: ۵۶ - ۵۳.
۸. رضاییان، علی. کشته‌گر، عبدالعلی. (۱۳۸۷). "بررسی رابطه هوش هیجانی با تعهد سازمانی". چشم-انداز مدیریت (پیام مدیریت)، (۲۷) ۷، صص: ۳۹ - ۲۷.
۹. رفیعی، محسن. (۱۳۸۶). "بررسی رابطه هوش هیجانی مدیران دبیرستان‌های دولتی شهر تبریز با استراتژی‌های مدیریت تعارض آنان". پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه علامه. صص: ۵۴-۵۵.
۱۰. زارع، خداداد. (۱۳۷۷). "بررسی ارتباط بین جهت‌گیری‌های ارزشی و تعهد سازمانی کارکنان حوزه ستادی وزارت آموزش و پرورش". پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه علامه. ص: ۵۱.
۱۱. شفیق‌آبادی، عبدالله. (۱۳۷۲). "راهنمایی و مشاوره شغلی و حرفه‌ای و نظریه‌های انتخاب شغل". انتشارات رشد، تهران. ص: ۹۳.
۱۲. علمی، محمود و همکاران. (۱۳۸۶). "بررسی ارتباط بین تعهد کاری با کارکنان شرکت بیمه سهامی بیمه ایران". علوم مدیریت، سال اول، شماره ۱، صص: ۱۲۰ - ۱۰۵.
۱۳. کوزه‌چیان، هاشم. زارعی، جواد. طالب‌پور، مهدی. (۱۳۸۲). "بررسی ارتباط تعهد سازمانی و رضایت شغلی مدیران و معلمان مرد تربیت بدنی آموزشگاه‌های استان خراسان". فصلنامه المپیک، سال یازدهم، شماره ۱ و ۲، صص: ۵۲ - ۴۳.
۱۴. کوهستانی، حسینعلی. شجاعی فر، حبیب اله. (۱۳۸۰). "رابطه رضایت شغلی مدیران دانشگاه‌ها با تعهد سازمانی آنان در دانشگاه فردوسی مشهد". دانش و توسعه (۱۳). صص: ۲۶ - ۱۱.



۱۵. گلמן. (۱۳۸۶). "هوش هیجانی". ترجمه بهمن ابراهیمی و محسن جویهده، انتشارات رشد. صص:

۱۲-۶۳

۱۶. مهرداد، علی. (۱۳۸۵). "روانشناسی امور کارکنان". اصفهان، انتشارات جنگ. صص: ۳-۴۹.

۱۷. نصراله پور، خدیجه. (۱۳۸۶). "تأثیر هوش هیجانی و گفتگوی با خود بر راهبردهای روبارویی با

استرس بر دانشجویان دانشگاه شیراز". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز. صص: ۳۵.

18. Brayfield, a. H. Rothe, H. F. (1951). "Index of job satisfaction". *Journal of applied psychology*, Vol. 35 (5). Oct. 1951. PP: 307-311.

19. Ciarrochi, J. P. Deans, F. and Anderson. S. (2000). "Emotional intelligence moderates the relationship between stress and mental health". *Journal of personality and individual differences*, 32, PP:197-209.

20. Dong and Howard, T. (2006). "Emotional intelligence trust and job satisfaction". *Competition forum*. Vol. 4, Issue, 2, P: 381.

21. Gardner, L. Stough, C. (2003). "Assessing the relationship between workplace emotional intelligence, job satisfaction and organizational commitment". *Australian journal of psychology*. Vol. 55, P. 124, 1/5p.

22. Golman, D. Boyatzis, R: Mckee, A. (2001). "Primal leadership: the hidden driver of great performance". *Harvard business review*, PP:5 - 43.

23. Guleryaz, G., Guney, S., Miski Aydin, E., Asan (2008). "The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organizational commitment of nurses". *A questionnaire survey. International journal of nursing studies*. Ns: 1304, P: 11.

24. 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.

25. Kafetsios, K. Zampetakis, L. A. (2008). **“Emotional intelligence and job satisfaction: testing the mediatory of positive and negative affect at work”**. *Personality and individual differences* 44 (2008). PP: 712-722.
26. Lordanoglou, D. (2008). **“The teacher as leader: the relationship effectiveness, emotional intelligence and leadership effectiveness, commitment and satisfaction”**. *Journal of leadership studies*, Vol. 1, Issue 3, PP: 57-66.
27. Mayer, J. D. and Salovey, P. (1995). **“Emotional intelligence and the constriction and regulation of feelings”**. *Applied and preventive psychology*. 4(3). PP: 197-208.
28. Mowday, R. R. Steers, R. M. and Porter, L. W. (1979). **“The measurement of organizational commitment”**. *Journal of vocational behavior*, 14, PP: 224-247.
29. Mowday, R. T. and Porter, L. W. and Steers, R. M. (1982). **“Organizational linkag: the psychology of commitment”**. *Absenteesm and Turnover*, New York: academic press, PP: 20-22.
30. Mrugank, V. T. and Ashwin, W. J. (2005). **“Motivating salesperson customer orientation: insights from the job characteristics model”**. *Journal of business research*, 58, PP: 584-592.
31. Othman, S. Anugerah, R. (2009). **“Effects of emotional intelligence and career commitment on career success”**. (from: [http://mgv.Mim.Edu.my/MMR/O\\_206/020606.Htm](http://mgv.Mim.Edu.my/MMR/O_206/020606.Htm)). PP: 46-52.
32. Platsidou, M. (2010). **“Trait emotional intelligence of greek special education teachers in relation to Burnout and job satisfaction”**. *School psychology international* 2010. 31. 60.
33. Salaski, M. Gartwright, S. (2002). **“Health, performance and emotional intelligence: an exploratory study of retail managers”**. *Stress and Health*, Vol. 18, PP: 63-68.

34. Sammuel, O. S. (2008). ***“Demographic and psychological factors prediciting organizational commitment among industrial workers”***. *Anthropologist*, 10 (1). PP:31-38.
35. sy, T. Tram, S. O'hara, L. A. (2006). ***“Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance”***. *J. Vocat, Behav.* 68, PP:461-473.
36. Wong, C. et al (2010). ***“Effect of middle – level leader and teacher emotional intelligence on school teachers' job satisfaction”***. *Educational management administration leadership*. Vol.38(1); PP:59-70.
37. Wood, John. Andy, Rutherford, Brain. Madupalli, Ramana, Boles, James (2007). ***“The relationship of facets of salesperson job satisfaction whit affective organizational commitment”***. *Journal of business and industrial marketing*. Vol. 22, No. 5, PP: 311-321.