

Develop a Model of the Relationship between Emotional Intelligence and leadership Style of Managers and Organizational Commitment of Employees in the Country's Municipalities

ARTICLE INFO

Article Type
Research Article

Authors

Akbar Pouladi Rishehri¹,
Jahanyar Bamdad Soufi^{2*},
Mehdi Haghghi Kaffash³,
Hamed Dehghanan⁴

How to cite this article

Akbar Pouladi Rishehri, Jahanyar Bamdad Soufi, Mehdi Haghghi Kaffash, Hamed Dehghanan, Develop a Model of the Relationship between Emotional Intelligence and leadership Style of Managers and Organizational Commitment of Employees in the Country's Municipalities, *Journal of Islamic Life Style Centered on Health*. 2020;4(3):215-230.

1. PhD Student, Department of Management, Allameh Tabatabaie University, Tehran, Iran.
2. Associate Professor, Department of Management, Allameh Tabatabaie University, Tehran, Iran (Corresponding Author).
3. Associate Professor, Department of Management, Allameh Tabatabaie University, Tehran, Iran.
4. Assistant Professor, Department of Management, Allameh Tabatabaie University, Tehran, Iran.

* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: bamdadsoofi@yahoo.com

Article History

Received: 2020/10/04

Accepted: 2020/12/17

ePublished: 2020/12/20

ABSTRACT

Purpose: The purpose of this study is to develop a relationship model between emotional intelligence and leadership style of managers with organizational commitment of employees in municipalities.

Materials and Methods: The statistical population of the present study is the senior managers and employees of the country's municipalities. In the present study, Tehran municipalities as the largest city in the country and Bushehr municipality as one of the small and medium cities in the country were considered as the community Bushehr and also the central headquarters of the municipalities of these two cities, 400 people were selected as a sample, in addition, 80 people were selected from the managers of the mentioned municipalities in the sample. Sampling was performed by stratified random sampling method. The method of the present research is applied and developmental in terms of purpose, a survey method in terms of data collection and a descriptive-explanatory method in terms of analysis. In this study, Siberia Schering Emotional Intelligence Questionnaire, Bass and Olive Multi-Factor Leadership Questionnaire and Allen and Meyer Organizational Commitment Questionnaire were used to collect data. Pearson correlation coefficient, one-sample t-test, factor analysis, one-way analysis of variance, LSD, path analysis using Amos graphic software version 21 and SPSS 21 were used to analyze the data.

Findings: The results of this study showed that firstly, the dominant leadership style in the municipalities under study is pragmatic leadership style and secondly, the emotional intelligence of managers is high. On the other hand, pragmatic leadership style has a significant relationship with employees' organizational commitment, while there is no significant relationship between transformational and non-specific leadership style with employees' organizational commitment.

Conclusion: There is a significant relationship between managers' emotional intelligence and employees' organizational commitment. On the other hand, there is a positive and significant relationship between transformational leadership style and emotional intelligence, while there is no significant relationship between pragmatic leadership style and emotional intelligence.

Keywords: Emotional intelligence, Leadership style, Organizational commitment, Transformational leadership, Pragmatic leadership.

تدوین مدل رابطه میان هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران و تعهد سازمانی کارکنان در شهرداریهای

کشور

اکبر پولادی ری شهری^۱

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

جهانبیار بامداد صوفی^{۲*}

دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

مهدی حقیقی کفاش^۳

دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

حامد دهقانان^۴

استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

چکیده

هدف: هدف از این پژوهش تدوین مدل ارتباطی بین هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان در شهرداریها می باشد.

مواد و روش ها: جامعه آماری پژوهش حاضر مدیران ارشد و کارکنان شهرداریهای کشور می باشند در پژوهش حاضر شهرداریهای تهران به عنوان بزرگترین شهر کشور و شهرداری بوشهر به عنوان یکی از شهرهای کوچک و متوسط کشور به عنوان جامعه در نظر گرفته شدند و از میان کارکنان و کارشناسان شهرداریهای مناطق مختلف تهران و بوشهر و همچنین ستاد مرکزی شهرداریهای این دو شهر ۴۰۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردیدند به علاوه ۸۰ نفر نیز از مدیران شهرداریهای مذکور در نمونه انتخاب شدند. نمونه گیری با روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای انجام شد. روش تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و توسعه ای است، از نظر جمع آوری اطلاعات یک روش پیمایشی و از نظر تحلیلی یک روش توصیفی-تنبینی است. در این تحقیق جهت جمع آوری داده ها از پرسشنامه های هوش هیجانی سبیریا شرینگ، پرسشنامه چند عاملی رهبری باس و الیو و پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و مایر استفاده گردید. جهت تجزیه و تحلیل داده ها از ضریب همبستگی پیرسون، آزمونهای T تک نمونه ای، تجزیه و تحلیل عاملی، واریانس یکطرفه، ال اس دی، تحلیل مسیر با استفاده از نرم افزارهای آموس گرافیک نسخه ۲۱ و اس پی اس اس ۲۱ استفاده شد.

یافته ها: نتایج این تحقیق نشان داد اولاً سبک رهبری غالب در شهرداریهای تحت مطالعه، سبک رهبری عملگرا است ثانیاً هوش هیجانی مدیران از میزان بالای برخوردار است. از طرفی سبک رهبری عمل گرا با تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی داری دارد در حالیکه که بین سبک رهبری تحول گرا و بی خاصیت با تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی داری وجود ندارد.

نتیجه گیری: بین هوش هیجانی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی دار است. از طرف دیگر بین سبک رهبری تحول گرا و

هوش هیجانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد در حالی که بین متغیر سبک رهبری عملگرا و هوش هیجانی این رابطه معنی داری نیست.

واژگان کلیدی: هوش هیجانی، سبک رهبری، تعهد سازمانی، رهبری تحول گرا، رهبری عملگرا.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۹/۲۷

*نویسنده مسئول: bamdadsoofi@yahoo.com

مقدمه

نیروی انسانی، مهمترین سرمایه سازمان است و هر چه این سرمایه کیفیت مطلوبتری داشته باشد، احتمال موفقیت، بقا و توسعه سازمان بیشتر خواهد شد. نیروهای انسانی وفادار، سازگار با اهداف و ارزشهای سازمانی و متعهد به سازمان که حاضرند فراتر از وظایف تعیین شده فعالیت کنند، میتوانند عامل مهمی در اثربخشی سازمان باشند. وجود چنین نیروهایی در سازمان علاوه بر افزایش سطوح عملکرد و پایین آمدن میزان غیبت، تأخیر و ترک خدمت کارکنان، وجهه سازمان را در اجتماع مناسب جلوه داده و زمینه را برای رشد و توسعه سازمان فراهم میآورد. در مقابل، نیروی انسانی با احساس وفاداری و تعهد سازمانی کم و متقابل به ترک سازمان، نه تنها در جهت نیل به اهداف سازمانی حرکت نمیکند، بلکه در ایجاد فرهنگ بی توجهی نسبت به مسائل و مشکلات سازمان در بین دیگر همکاران مؤثر هستند (۱). بنابراین امروزه بسیاری از پژوهشگران به دنبال درک عمیق عوامل متفاوت تأثیرگذار بر تعهد کارکنان نسبت به سازمان و همچنین بهره مندی از حداکثر توانایی آنها هستند (۲). در این راستا هوش هیجانی یکی از موضوعاتی است که قادر است نقش اساسی در تعهد سازمانی، اثربخشی، رشد و توسعه سازمان ایفا نماید. هوش هیجانی سعی در تشریح و تفسیر جایگاه هیجانها و احساسات در توانمندیهای مدیران و کارکنان دارد. مدیران برخوردار از هوش هیجانی، رهبران مؤثری هستند که اهداف را با حداکثر بهره وری، رضایتمندی و تعهد کارکنان محقق میسازند. از این رو هوش هیجانی در موضوع رهبری به عنوان یک عامل تعیین کننده و اثربخش محسوب می شود (۳). اهمیت نیاز به هوش هیجانی در محیط کار، محیطی که در آن اغلب به عقل توجه می شود تا قلب و احساسات، باید مورد توجه قرار گیرد. در این فضا نه تنها مدیران و روسای شرکت ها نیازمند هوش هیجانی هستند بلکه بیشتر کارکنان در راستای پیشبرد هر چه بهتر اهداف سازمانی نیازمند این مقوله می باشند. با این حال که هر چه در سازمان به سمت سطوح بالاتر پیش می رویم، اهمیت هوش هیجانی در مقایسه با هوش شناختی (هوشبهر) افزایش می یابد. به همین علت، هوش هیجانی برای مدیران و رهبران سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است (۴). گلن بر این باور است که بهره هوشی در بهترین شرایط خود تنها عامل بیست درصد از موفقیت های مدیران شامل شده، لذا هشتاد درصد موفقیت ها به عوامل مرتبط با هوش هیجانی بستگی دارد و سرنوشت افراد در بسیاری از موارد در گرو مهارتهایی است که هوش هیجانی را تشکیل می دهد (۵). بدین روی، تلاش های بسیاری در خصوص رشد و بهبود هوش

به نقش اصلی خود در سازمان بیش از وظایفشان توجه نموده و با الگو قرار دادن یکی از سبکهای رهبری (تحول گرا یا تعامل گرا) به سایر همکاران کمک تا با هم تعاملی سازنده داشته باشند، که این به نوبه خود افزایش بهره وری و کارایی سازمانی را نیز به همراه خواهد داشت (۱۲). تحقیقات زیادی در زمینه رابطه سبک رهبری و تعهد سازمانی انجام گرفته است. مثلاً استیون و مکشاین نشان دادند که سبک رهبری تحولگرا در مقایسه با سبک رهبری عملگرا، بیشتر باعث افزایش تعهد سازمانی کارکنان میشود (۱۳). والومبا و اوچینگ نشان دادند که سبک رهبری عملگرا و تحولگرا رابطه مثبت و معنی داری با تعهد سازمانی دارد (۱۴). ضمناً کارکنانی که سبک رهبری مدیر را تحولگرا میدانستند، میزان تعهد سازمانی آنان ثبات بیشتری داشت. باروتو و همکاران با بررسی رفتارهای رهبری تحولگرا و انگیزه کاری ۵۶ مدیر و ۲۳۴ معلم، رابطه مثبت و معنی داری را بین ابعاد رهبری تحولگرا با انگیزه معلمان نشان دادند (۱۵). همچنین گلشنی با تحقیق روی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان آذربایجان غربی به رابطه منفی بین سبک رهبری عملگرا و تعهد سازمانی دست یافت (۱۶).

از آنجا که تعهد سازمانی اساس و محور اثر بخشی سازمان است لذا در این تحقیق به دنبال کنکاش بیشتر عوامل موثر بر تعهد سازمانی هستیم در تحقیقات و مطالعات مرتبط با اثرگذاری هوش هیجانی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان اینکه هوش هیجانی مدیران تحت چه شرایطی بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است و چه عامل یا عواملی ممکن است بر ارتباط بین هوش هیجانی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار باشد تبیین نشده و نیازمند پژوهش است و از آنجا که نفوذ و اثرگذاری مدیران بر کارکنان از طریق سبک رهبری خاصی انجام می گیرد، لازم است سبک رهبری و نقش آن بر تأثیرگذاری بر تعهد سازمانی کارکنان تبیین شود و مشخص گردد که سبک رهبری به عنوان یک الگوی رفتاری مستمر بر آن در هدایت کارکنان چه نقشی را در این فرآیند ایفا می کند؟ باتوجه به آنچه گفته شد و اهمیت مقوله های هوش هیجانی، سبک های رهبری و تعهدسازمانی در مدیریت رفتار سازمانی، پژوهشگر بر آن شد تا به ارتباط مؤلفه های هوش هیجانی و سبکهای رهبری مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان بپردازد.

در پژوهش حاضر از سه متغیر سبک رهبری، هوش هیجانی و تعهد سازمانی در بیان مساله استفاده شده است. در ذیل به مبانی نظری و تئوری های پایه ای مرتبط با هر یک از سه مفهوم فوق می پردازیم. هیگز هوش هیجانی را دستیابی به هدفهای مشخص، به وسیله توانایی مدیریت احساسات و عواطف فردی، حساس بودن و تأثیر بر افراد کلیدی و برقراری تعادل بین نیازها و انگیزه های فرد با رفتار اخلاقی و وجدانی می داند (۱۷). مایر و سالووی هوش هیجانی را نوعی هوش اجتماعی و مشتمل بر توانایی کنترل عواطف خود و دیگران و تمایز بین آنها و استفاده از اطلاعات برای راهبرد تفکر و عمل دانسته و آن را متشکل از مولفه های درون فردی و میان فردی گاردنر می دانستند (۱۸). از دیدگاه گلشن، هوش هیجانی مهارتی است که دارنده آن می تواند از طریق خودآگاهی، روحیات خود را کنترل

هیجانی مدیران انجام شده است، با این خواسته که هوش هیجانی می تواند به عنوان یک پیش شرط موثر برای مدیران موفقیت آمیز باشد به نحوی که آنها را قادر خواهد ساخت که به شکلی مؤثر با احساسات و عواطف دیگران برخورد نموده، نیازمندیهای کارکنان را تشخیص داده تا بتوانند در افزایش انگیزه و تعهد مندی آنان موثر واقع شوند. در مورد نقش و تأثیر هوش هیجانی بر تعهد سازمانی تحقیقات زیادی صورت گرفته است. مثلاً مک کلند در سال ۱۹۹۸ در تحقیقات خود در شرکتهای تولیدی به این نتیجه رسید که وقتی مدیران ارشد از هوش هیجانی برخوردارند، سود واحد تحت مدیریت آنها، بیست درصد بیشتر از اهداف پیش بینی شده است. سیمپسون در مطالعه خود بر اثر بخشی هوش هیجانی در محیط کار و تعهد سازمانی پرداخت و دریافت که هوش هیجانی اثر مثبتی بر نتایج کار سازمان و تعهد سازمانی کارکنان دارد (۶). اوتمن و انوگراه در پژوهشی 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 (۷). همچنین یافته های کارولین و همکاران بیانگر این است که بین هوش هیجانی و سبک رهبری تحول آفرین ارتباط معنادار و مثبت وجود دارد (۸). نتایج پژوهشهای رضاییان و کشته گر نشان داد که بین هوش هیجانی با تعهد سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد (۲). اوتمن و آنوگراه در پژوهشی که در سال ۲۰۰۹ 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 (۷). کافتسیوس و زامپتیکس در تحقیقی به بررسی رابطه هوش هیجانی و رضایت شغلی، و نقش میانجیگری آثار مثبت و منفی کاری بر روی معلمان پرداختند (۹). 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.

از طرف دیگر اکثر سازمانها برای حفظ موقعیت رقابتی خود نیاز به تغییر سریع دارند. تغییرات سریع مستلزم آن است که سازمانها دارای رهبران و مدیرانی باشند که انطباق پذیر بوده و به صورت مؤثر کار کنند، به طور مداوم سیستمها و فرایندها را بهبود بخشند. با کمی دقت در سازمانها مختلف میتوان فهمید که رهبران بزرگ، تفاوتهای بزرگی ایجاد میکنند. رهبران مؤثر کسانی هستند که نتایج را در یک چارچوب زمانی معینی به دست میآورند تا برای سازمان و کار خود مؤثر واقع شوند (۱۰). دلایل اثربخشی رهبران بزرگ به بینش و ایده های قوی یا استراتژیهای آنها ربط داده میشود، اما نکته مهمتری نیز وجود دارد: رهبران بزرگ از طریق عواطفشان کار میکنند (۴). از طرفی رهبری یک صفت موروثی و ذاتی نیست، بلکه نوعی تعامل اجتماعی خاص و فرآیندی دو وجهی عمگرا و گاهها" تحولی بوده که طی این فرآیند مدیر قادر خواهد بود ضمن تأثیرگذاری بر سایر کارکنان، در آنها ایجاد انگیزه کرده تا به هدف های فردی یا سازمانی خویش دست یابد (۱۱). در این وضعیت مدیری می تواند به میزان زیادی در رابطه با کارکنان سازمان، نقش تاثیر گذاری را ایفا نماید. رهبری به کارکنان کمک می کند تا کارکنان

گونه هستند که برای افراد عادی قابل دسترسی نیستند، بلکه منشا آنها الهی یا منحصر بفرد تلقی می شود و بر این اساس، فرد مورد نظر، رهبر تلقی می گردد (۲۲).

رهبری فرهمند: رهبری فرهمند، نگرش و توانایی در ترغیب کارکنان به تحقق هدف های بلند پروازانه است. رهبران فرهمند با تغییرهای بنیادین و تعهدات جسورانه پیوند خورده اند؛ اما جذاب ترین جنبه آنان توانایی شان در ایجاد وابستگی عاطفی و شور و اشتیاق (نسبت به رهبر، سازمان و رسالتشان) در میان پیروان است (۲۳).

رهبری تحول گرا: از دیدگاه گاردنر رهبران تحول آفرین نیازها و انگیزه های پیروان را بالا برده و باعث تغییرات برجسته در افراد گروه می شوند (۲۴). رهبران تحول گرا یک آگاهی از رسالت یا بینش سازمانی ایجاد می کنند و همکاران و پیروان را برای سطوح بالاتر توانایی و پتانسیل، توسعه می دهند و پیروان را تحریک می کنند فراسوی منافع خود، به منافی توجه کنند که به گروه نفع برسانند (۲۵). بر خلاف، تئوری های سنتی رهبری، که عمدتاً متمرکز بر فرآیند های عقلایی هستند، تئوری رهبری تحول آفرین بر احساسات و ارزش ها تأکید می کند (۲۶). در این نوع سبک رهبری، رهبر در جستجوی اتصال میان علایق فردی و جمعی است تا از این طریق به زیر دستان اجازه دهد برای اهداف متعالی تلاش کنند. این گونه رهبران قادر به متحد کردن پیروان خود با توجه به توانایی شان در تغییر اهداف و اعتقادات پیروان هستند. آن ها ارزش ها و نگرش های جاری سازمان ها را ایستا نمی دانند، بلکه در جستجوی تغییر و تحول در راستای اهداف و ماموریت سازمان متناسب با شرایط محیطی عمل می کنند (۲۷).

رهبری عملگرا: این مفهوم در ابتدا از سوی برنز عنوان شد و عقیده داشت این نوع رهبران پیروان خود را تحریک می نمایند تا برای رسیدن به هدف های سازمان تلاش کنند (۲۸). وی بر این باور بود که رهبران عملگرا، رهبرانی هستند که با پیروان خود دادوستد برقرار می کنند و رهبر در مقابل کار و وفاداری پیروان، به آنان پاداش های مادی و نمادین می دهد (۲۹). رهبران عملگرا از قدرت پاداش اقتضایی برخوردار هستند. این رهبران تنها به مبادله پاداش در برابر عملکرد خوب می پردازند و میزان دستیابی به اهداف را تعیین می کنند. بنابراین رهبران عملگرا، پیروانشان را به وسیله تبیین الزامات نقش و کار در جهت دستیابی به هدف ها، راهنمایی می کنند یا برمی انگیزانند (۳۰). رهبران عملگرا آنچه را که زیردستان باید انجام دهند مشخص میسازند تا به هدفهای سازمان دست یابند. این رهبران در مقابل عملکرد، پول یا پاداش تعیین شده را پرداخت میکنند. آنها چشمهای تیزبینی برای فرصت طلبی و دستهای خوبی برای معامله کردن، متقاعد کردن و مقابله به مثل کردن دارند (۳۱). پورتر و همکارانش تعهد سازمانی را درجه ای تعریف می کنند که فرد هویت خود را با سازمان تعیین کرده و میزان مشارکت و همکاری وی بر آن اساس روشن می گردد (۳۲). در این تعریف تعهد سازمانی سه عامل زیر را شامل می شود:

کند، از طریق خود مدیریتی آن را بهبود بخشد و از طریق مدیریت روابط، به شیوه ای رفتار کند که روحیه خود و دیگران را بالا ببرد (۵). در واقع توصیف گلنن از هوش هیجانی، که در طول سالها تحول یافته است، چهار زمینه را در برمی گیرد: - خود آگاهی - خود مدیریتی - آگاهی اجتماعی - مدیریت روابط.

اولین بعد یا خوشه هوش هیجانی، خود آگاهی یا شناخت عواطف و احساسات خود است. تشخیص این عواطف، چگونگی تاثیر گذاری آنها بر عملکرد و درک نقاط ضعف و قوت عاطفی خود، بخش مهمی از این خوشه را تشکیل می دهد. مدیران دارای این قابلیت همواره به دنبال باز خورد عملکرد خود بوده و از خطاهایشان درس می گیرند. افراد خود آگاه، نقاط قوت و ضعفشان را خوب می شناسند و از انتقادهای سازنده و مثبت نمی ترسند. برعکس افراد با سطح پایین از خود آگاهی، هر انتقادی را به عنوان یک علامت شکست و یا تهدید تلقی می کنند (۵).

دومین بعد هوش هیجانی، خود مدیریتی عاطفی است. این بعد توانایی شخص را در تنظیم هیجانات اضطراب آوری همچون دلهره یا عصبانیت و چگونگی مدیریت کردن این موقعیت ها را نشان می دهد. این بعد درون فردی به هنگام مواجهه فرد با موقعیت های دشوار روحی که مستلزم آرامش روانی است اهمیت می یابد.

آگاهی اجتماعی به عنوان سومین بعد تئوری هوش هیجانی گلنن، عمدتاً بر قابلیت همدلی تمرکز می کند. بدین معنی که با آگاهی از احساسات، علائق و نیازهای دیگران است که فرد موقعیتهای مختلف را شناخته و از این منبع اطلاعات برای برقراری ارتباط صحیح با آنها استفاده می کند. مدیران همدل می توانند از طریق برقراری ارتباطات غیر کلامی، احساسات و هیجانات کارکنان را تشخیص داده و به آن پاسخ دهند که باعث دلگرمی، اعتماد و تعهد آنها شده و اثربخشی لازم را در آنها به وجود می آورد (۴). بعد مدیریت روابط که چهارمین بعد از مدل نهایی گلنن است، چگونگی تعامل با افراد را در موقعیتهای عاطفی نشان می دهد. گلنن بر این باور است که اگر ما قادر به کنترل حالات روحی خلق و خوی عاطفی خود نبوده و مهارتهای ضروری همدلی را در خود ایجاد نکنیم، در مدیریت اثر بخش عاطفی، موفقیت چندانی نخواهیم داشت.

رهبری نوعی فرآیند نفوذ است که به وسیله آن کردار یک فرد سبب تغییر رفتار و نظرات دیگران می شود که این نفوذ باید مشروعیت داشته باشد و تغییر، همسو با اهداف فرد پدید آید (۱۹). استونر و وانکل رهبری را به عنوان یکی از وظایف مدیر، فرآیند تاثیر گذاری و هدایت فعالیت های مربوط به کار اعضای گروهها نیز تعریف میکنند (۲۰). رهبری مورد خاص از تاثیر شخصی فرد بر یک گروه یا یک شخص است که آنان را وادار میسازد که آنچه رهبر میخواهد، انجام دهند (۲۲).

از تئوری های نوین رهبری می توان به موارد مقابل اشاره کرد: رهبری کاریزما: کاریزما، خصوصیت ویژه شخصیت یک فرد است که به خاطر این ویژگی، از افراد عادی جدا انگاشته می شود و به عنوان کسی که صاحب توانایی ها یا خصوصیات فوق طبیعی، فوق انسانی یا حداقل استثنایی باشد، به کار می رود. این ویژگی ها بدن

در نمونه انتخاب شدند. نمونه گیری با روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای انجام شد.

جدول ۱. تعداد جامعه و نمونه به تفکیک هریک از مناطق شهرداری و ستاد مرکزی

واحدهای تحت مطالعه	جامعه			نمونه	
	تعداد مدیران	تعداد کارکنان	تعداد مدیران	تعداد کارکنان	تعداد
ستاد مرکزی تهران	۱۴۳	۴۰۳۹	۱۸	۹۰	
ستاد مرکزی بوشهر	۲۸	۷۵۳	۷	۲۸	
شهرداریهای تهران منطقه ۲	۲۲	۹۳۲	۵	۲۶	
شهرداریهای تهران منطقه ۴	۱۹	۱۱۵۹	۵	۲۶	
شهرداریهای تهران منطقه ۵	۲۰	۷۱۵	۴	۲۲	
شهرداریهای تهران منطقه ۸	۱۶	۵۰۱	۴	۲۰	
شهرداریهای تهران منطقه ۹	۱۵	۴۹۳	۵	۲۳	
شهرداریهای تهران منطقه ۱۱	۱۴	۵۲۰	۴	۲۱	
شهرداریهای تهران منطقه ۱۲	۱۵	۵۶۲	۴	۲۲	
شهرداریهای تهران منطقه ۱۳	۱۳	۴۵۹	۴	۲۱	
شهرداریهای تهران منطقه ۱۵	۲۰	۴۹۷	۴	۲۰	
شهرداریهای تهران منطقه ۲۱	۱۵	۵۱۸	۴	۲۰	
شهرداریهای تهران منطقه ۲۲	۱۷	۴۸۵	۴	۲۱	
شهرداریهای بوشهر منطقه ۱	۹	۵۲	۴	۲۰	

الف- اعتقاد داشتن به هدفها و ارزشهای سازمان ب- میل به تلاش بیشتر در راه سازمان ج- تمایل شدید به ادامه عضویت در سازمان. آلن و مایر تعهد سازمانی را در سه بخش تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هجاری طبقه بندی کردند(۳۳).

الف) تعهد عاطفی: معمولی ترین روش برخورد با تعهد سازمانی روشی است که تعهد به عنوان وابستگی عاطفی و روانی با سازمان در نظر گرفته می شود که بر اساس آن فرد که شدیداً متعهد است، خود را با سازمان تعیین هویت می کند، در سازمان مشارکت داشته و با کارها درگیر می شود و از عضویت در سازمان لذت می برد.

ب) تعهد مستمر: مبتنی بر هزینه های ناشی از ترک خدمت است که در این رابطه هر چه سرمایه گذاری بر روی پرسنل بیشتر باشد احتمال ترک خدمت کمتر خواهد بود به عبارتی با صرف وقت، عمر و تلاش بیشتر، افراد به راحتی حاضر به ترک خدمت نمی شوند و ضرورتاً به کار خویش ادامه می دهند. معمولاً کسانی که دارای تعهد مستمر هستند تا زمانی در درون سازمان باقی می مانند که ترک سازمان هزینه گزافی نداشته باشد.

ج) تعهد هنجاری: تعهد هنجاری، به عنوان یک وظیفه درک شده برای حمایت از سازمان و فعالیت های آن تعریف میشود و بیانگر احساس دین و الزام به باقی ماندن در سازمان است. افراد فکر میکنند ادامه فعالیت و حمایت از سازمان، دینی بر گردن آنهاست. (۳۴)

اسکات و ژاف مطرح کردند که منشأ اصلی مزیت رقابتی برای سازمانها، فداکاری، کیفیت تعهد و توانایی نیروی کار است(۳۵). در واقع امروزه سازمانهایی موفقند که دارای کارکنان توانمند و متعهدی باشند؛ کارکنانی که بر مشتری مداری و افزایش بهره وری تأکید داشته باشند و از این رو، مرتباً سیستمها و فرایندهای کاری را بهبود بخشند(۳۶).

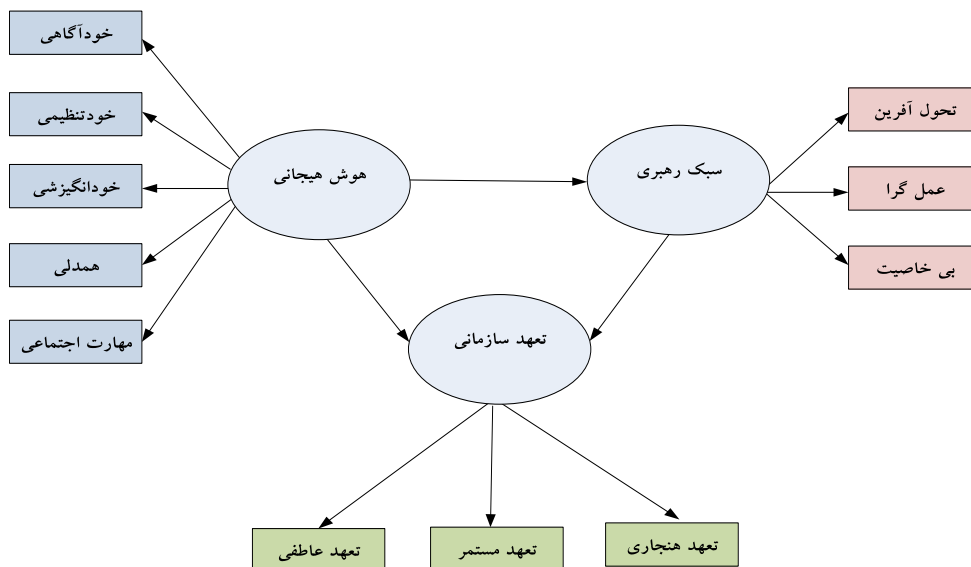
مواد و روش ها

روش تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی - توسعه ای است، چرا که علاوه بر داشتن کاربرد در تبیین هر چه واضح تر رابطه میان سبک رهبری مدیران شهرداریها و هوش هیجانی آنها از یک طرف و تعهد سازمانی کارکنان از طرف دیگر، به توسعه یک مدل نظری رابطه ای میان سه متغیر اصلی مساله می پردازد. از نظر جمع آوری اطلاعات پژوهش حاضر بصورت پیمایشی و با استفاده از ابزار پرسشنامه مقیاس دار بصورت مقطعی انجام شده است. برای تحلیل اطلاعات نیز عمدتاً از روش های آماری توصیفی به منظور توصیف وضعیت جامعه مورد مطالعه و متغیرهای مساله استفاده شده است. در نهایت با استفاده از آمار استنباطی به تبیین یک مدل رابطه ای پرداخته شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر مدیران ارشد و کارکنان شهرداریهای کشور می باشند در پژوهش حاضر شهرداریهای تهران به عنوان بزرگترین شهر کشور و شهرداری بوشهر به عنوان یکی از شهرهای کوچک و متوسط کشور به عنوان جامعه در نظر گرفته شدند و بر اساس فرمول کوکران از میان کارکنان و کارشناسان شهرداریهای مناطق مختلف تهران و بوشهر و همچنین ستاد مرکزی شهرداریهای این دو شهر ۴۰۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردیدند به علاوه ۸۰ نفر نیز از مدیران شهرداریهای مذکور

ویابایی آنها در مطالعه مقدماتی با ۳۱ نفر آزمودنی (کارکنان ومدیران به طور مجزا) بررسی شد که به ترتیب سبک رهبری تحول گرا ۷۵٪، سبک رهبری عمل گرا ۶۸٪، سبک رهبری بی خاصیت ۷۴٪، هوش هیجانی مدیران ۸۷٪ و تعهد سازمانی کارکنان ۷۶٪ به دست آمد. همچنین به منظور محاسبه پایایی پرسشنامه ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای هوش هیجانی ۰/۸۷، سبک رهبری تحول گرا ۰/۷۵، سبک رهبری عمل گرا ۰/۶۸ و سبک رهبری بی خاصیت ۰/۷۴ و برای تعهد سازمانی کارکنان ۰/۸۷ بدست آمده است. جهت تجزیه و تحلیل داده ها از ضریب همبستگی پیرسون، تی تک نمونه ای، تحلیل عاملی، واریانس یکطرفه، ال اس دی، تحلیل مسیر با استفاده از نرم افزارهای آموس گرافیک نسخه ۲۱ و اس پی اس اس ۲۱ استفاده شد.

شهرداریهای	بوشهر	۹	۴۸	۴	۲۰
منطقه ۲					
جمع	۳۷۵	۱۱۷۳۳	۸۰	۴۰۰	

برای دستیابی به اهداف تحقیق از پرسشنامه اطلاعات فردی به منظور شناخت ویژگیهای جمعیت شناختی و پرسشنامه سبک رهبری چندعاملی رهبری MLQ1 باس و الیو استفاده شد (۲۹). این پرسشنامه شامل ۳۸ پرسش است و سه سبک رهبری تحول آفرین، عملگرا و بی خاصیت را اندازه گیری میکند. همچنین برای تعیین هوش هیجانی از پرسشنامه هوش هیجانی سیریا شرینگ استفاده شد که حاوی ۳۳ سوال است و پنج مولفه خودآگاهی، خودتنظیمی، خودانگیزی، همدلی و مهارت اجتماعی مدیران را اندازه گیری میکند. همچنین از پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و مایر که حاوی ۲۱ سوال بود، برای تعیین تعهد سازمانی کارکنان استفاده شد (۳۳). روایی هر سه پرسشنامه به تایید ۱۵ نفر از متخصصان رسید.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

جدول ۲. بررسی وضعیت هوش هیجانی مدیران

Test value = 3				
میانگین	انحراف معیار	تفاوت بین میانگینها	مقدار t	سطح معنی داری
۳/۹۷	۰/۳۳	۰/۹۷	۲۶/۵۷	۰/۰۰۱

$$H_0: \mu \leq 3$$

$$H_1: \mu > 3$$

نتایج جدول فوق نشان می دهد که بین دو میانگین تفاوت معنی دار وجود دارد میانگین هوش هیجانی (۳/۹۷) از میانگین (۳) بالاتر است با توجه به مقدار t به دست آمده می توان گفت که هوش هیجانی

جهت بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق در نمونه مورد مطالعه از آزمون t تک نمونه ای استفاده شد. بدین منظور ابتدا میانگین بر اساس طیف لیکرت محاسبه گردید و سپس بر اساس نقطه برش ۳ (حد وسط) متغیرهای مورد نظر مورد بررسی قرار گرفت نتایج در جداول ذیل نشان داده شده است:

گفت که سبک رهبری بی خاصیت مدیران در وضعیت نامطلوب قرار دارد. بنابراین فرض H_0 تحقیق تأیید و در مقابل فرض H_1 رد می‌گردد.

با توجه به یافته های تحقیق نتیجه گیری می شود سبک غالب رهبری در شهرداری تحت مطالعه سبک رهبری عملگراست لذا به نظر می رسد که هنوز مدیران شهرداریهای تهران و بوشهر به این یقین و ادراک نرسیده اند که سبک رهبری تحول آفرین را اعمال کنند ولی خوشبختانه سبک رهبری بی خاصیت کاملاً فرضیه آن رد شده است.

جدول ۶. بررسی وضعیت تعهد سازمانی کارکنان

Test value = 3			
میانگین	انحراف معیار	تفاوت بین میانگینها	مقدار t سطح معنی داری
۳/۵۷	۰/۴۹	۰/۵۷	۲۳/۶۹

$H_0: \mu \leq 3$

$H_1: \mu > 3$

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که بین دو میانگین تفاوت معنی دار وجود دارد میانگین تعهد سازمانی (۳/۵۷) از میانگین (۳) بالاتر است با توجه به مقدار t به دست آمده می‌توان گفت که تعهد سازمانی کارکنان در وضعیت مطلوب قرار دارد بنابراین فرض H_0 تحقیق رد و در مقابل فرض H_1 مورد پذیرش قرار می‌گیرد.

با بهره گیری از تحلیل عاملی نه تنها محقق قادر به استاندارد سازی ابزارهای پژوهشی خود می‌شود بلکه سازه مفهومی را مورد اعتبار سنجی قرار می‌دهد. به عبارت دیگر تحلیل عاملی تأییدی، اعتبار شاخصها و معیارهای تعریف شده برای مولفه ها و متغیرهای تحت مطالعه را اعتبار سنجی می‌کند. در پژوهش حاضر بر اساس تحلیل عاملی تأییدی، پرسشنامه هوش هیجانی مورد ارزیابی قرار گرفت. مدل اندازه گیری هوش هیجانی دارای پنج متغیر آشکار (خودآگاهی، خودتنظیمی، خودانگیزی، همدلی و مهارت اجتماعی) و یک متغیر پنهان (هوش هیجانی) است. همان گونه که در جدول ۷ نشان داده شده است، شاخص برازش خدو و شاخص برازش خدی دو به درجه آزادی، شاخص برازش مقایسه‌ای، شاخص نیکویی برازش، شاخص ریشه دوم میانگین مجذورات خطای تقریب، شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFI)، شاخص برازش توکر- لویس (TLI) همگی برازش مدل مفروض را تأیید کرده‌اند. مطابق جدول ۷ در مدل مفروض مقدار خدی دو برابر با ۱۰/۵۳، مقدار خدی دو به درجه آزادی برابر با ۲/۱، مقدار CFI برابر با ۰/۹۹، مقدار GFI برابر با ۰/۹۹، مقدار RMSEA برابر با ۰/۰۵ با این توصیف چون مقادیر شاخصهای محاسبه شده در دامنه قابل قبول قرار دارند، برازش مدل مفروض تأیید می‌گردد (میرز و همکاران، ۱۳۹۱؛ قاسمی، ۱۳۹۲؛ شوماخر و لومکس، ۲۰۰۴)

مدیران در وضعیت مطلوب قرار دارد بنابراین فرض H_0 تحقیق رد و در مقابل فرض H_1 مورد پذیرش قرار می‌گیرد. این بدین معنی است که هوش هیجانی مدیران در وضعیت مطلوب قرار دارد.

جدول ۳. بررسی وضعیت سبک رهبری تحول آفرین مدیران

Test value = 3			
میانگین	انحراف معیار	تفاوت بین میانگینها	مقدار t سطح معنی داری
۲/۱۹	۰/۳۱	-۰/۸۱	۲۳/۰۷

$H_0: \mu \leq 3$

$H_1: \mu > 3$

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که بین دو میانگین تفاوت معنی دار وجود دارد میانگین سبک رهبری تحول آفرین مدیران (۲/۱۹) از میانگین (۳) کمتر است با توجه به مقدار t به دست آمده می‌توان گفت که سبک رهبری تحول آفرین مدیران در وضعیت نامطلوب قرار دارد، بنابراین فرض H_0 تحقیق تأیید و در مقابل فرض H_1 رد می‌گیرد.

جدول ۴. بررسی وضعیت سبک رهبری عمل‌گرای مدیران

Test value = 3			
میانگین	انحراف معیار	تفاوت بین میانگینها	مقدار t سطح معنی داری
۳/۳۵	۰/۳۵	۰/۱۳	۳/۵۵

$H_0: \mu \leq 3$

$H_1: \mu > 3$

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که بین دو میانگین تفاوت معنی دار وجود دارد میانگین سبک رهبری عمل‌گرای مدیران (۳/۳۵) از میانگین (۳) بالاتر است با توجه به مقدار t به دست آمده می‌توان گفت که سبک رهبری عمل‌گرای مدیران در وضعیت مطلوب قرار دارد بنابراین فرض H_0 تحقیق رد و در مقابل فرض H_1 مورد پذیرش قرار می‌گیرد.

جدول ۵. بررسی وضعیت سبک رهبری بی خاصیت مدیران

Test value = 3			
میانگین	انحراف معیار	تفاوت بین میانگینها	مقدار t سطح معنی داری
۱/۴۳	۰/۳۳	۱/۵۶	-۴۲/۵۷

$H_0: \mu \leq 3$

$H_1: \mu > 3$

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که بین دو میانگین تفاوت معنی دار وجود دارد میانگین سبک رهبری بی‌خاصیت مدیران (۱/۴۳) از میانگین (۳) پایین تر است با توجه به مقدار t به دست آمده می‌توان

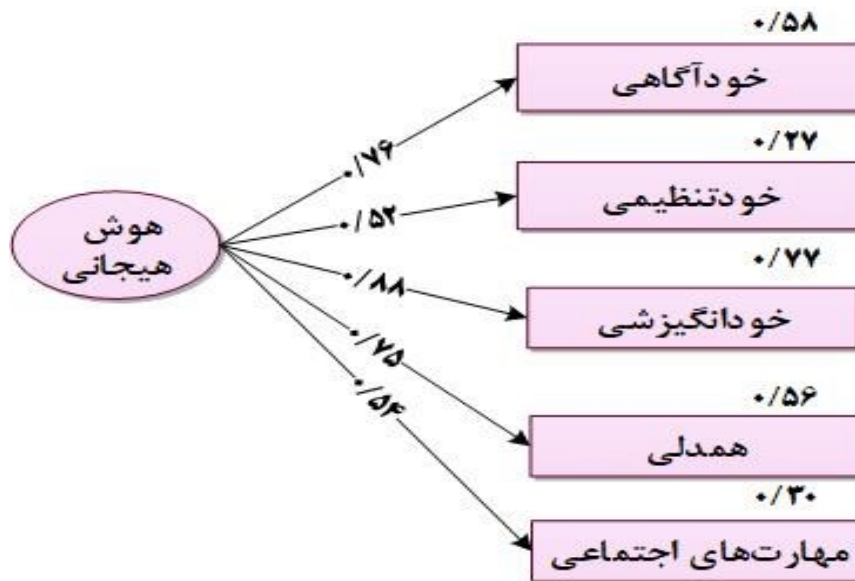
جدول ۷. خلاصه شاخص‌های برازش مدل هوش هیجانی

شاخص	χ^2	df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
مقدار	۱۰/۵۳	۵	۰/۹۹	۰/۹۷	۰/۹۹	۰/۰۵

شاخص خودانگیزی و کمترین بار عاملی مربوط به خودتنظیمی است. بنابراین شاخص‌های خودآگاهی، خودتنظیمی، خودانگیزی، همدلی و مهارت‌های اجتماعی دارای بارهای عاملی قابل قبول هستند.

همان گونه که در شکل ۲ نمایش داده شده است، خودآگاهی دارای بار عاملی ۰/۷۶، خودتنظیمی دارای بار عاملی ۰/۵۲، خودانگیزی دارای بار عاملی ۰/۸۸، همدلی دارای بار عاملی ۰/۷۵ و مهارت اجتماعی دارای بار عاملی ۰/۵۴ است، بیشترین بار عاملی مربوط به

نتایج در شکل ۵،۴،۳ به صورت ضرایب استاندارد شده نشان داده شده است.



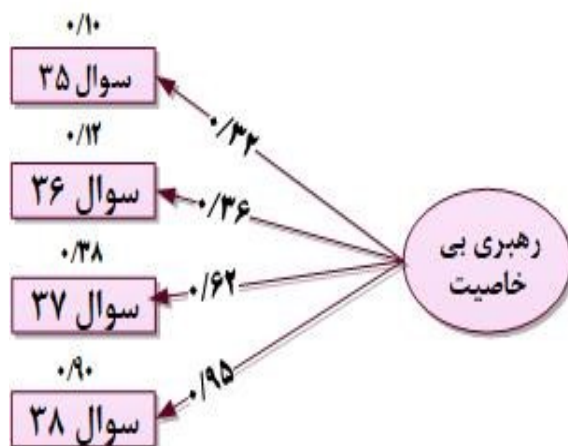
شکل ۲. تحلیل عاملی تأییدی مدل اندازه‌گیری هوش هیجانی مدیران

است. بر اساس نتایج مندرج در جدول ۴، مقادیر شاخص‌های محاسبه شده در دامنه قابل قبول قرار دارند، برازش مدل مفروض تأیید می‌گردد (میرز و همکاران، ۱۳۹۱/۲۰۰۶؛ قاسمی، ۱۳۹۲؛ شوماخر و لومکس، ۲۰۰۴/۱۳۸۸).

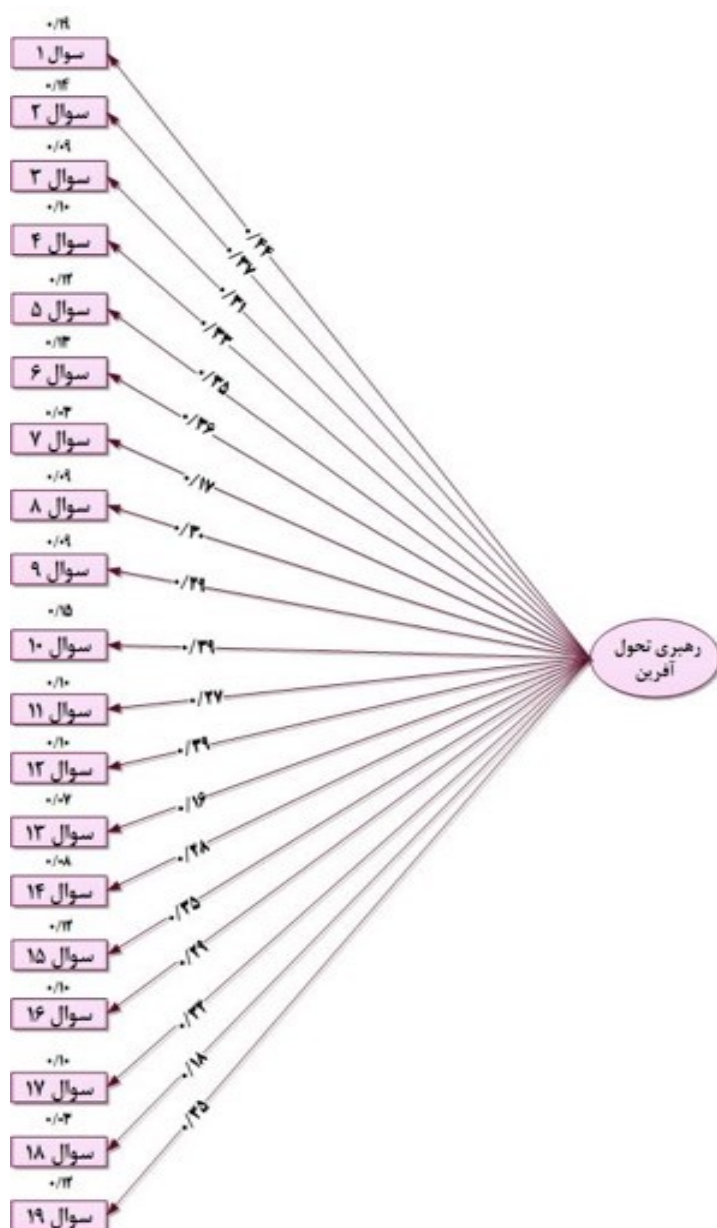
یافته‌ها: در پژوهش حاضر بر اساس تحلیل عاملی تأییدی، پرسشنامه سبک‌های رهبری، مورد ارزیابی قرار گرفت. به دلیل اینکه این پرسشنامه قابل جمع نیست بنابراین می‌بایست هر یک از سبک‌ها به صورت جداگانه مورد بررسی قرار گیرند در این پرسشنامه سه سبک رهبری تحول‌گرا، عمل‌گرا و سبک رهبری بی‌خاصیت

جدول ۸. خلاصه شاخص‌های برازش سبک‌های رهبری

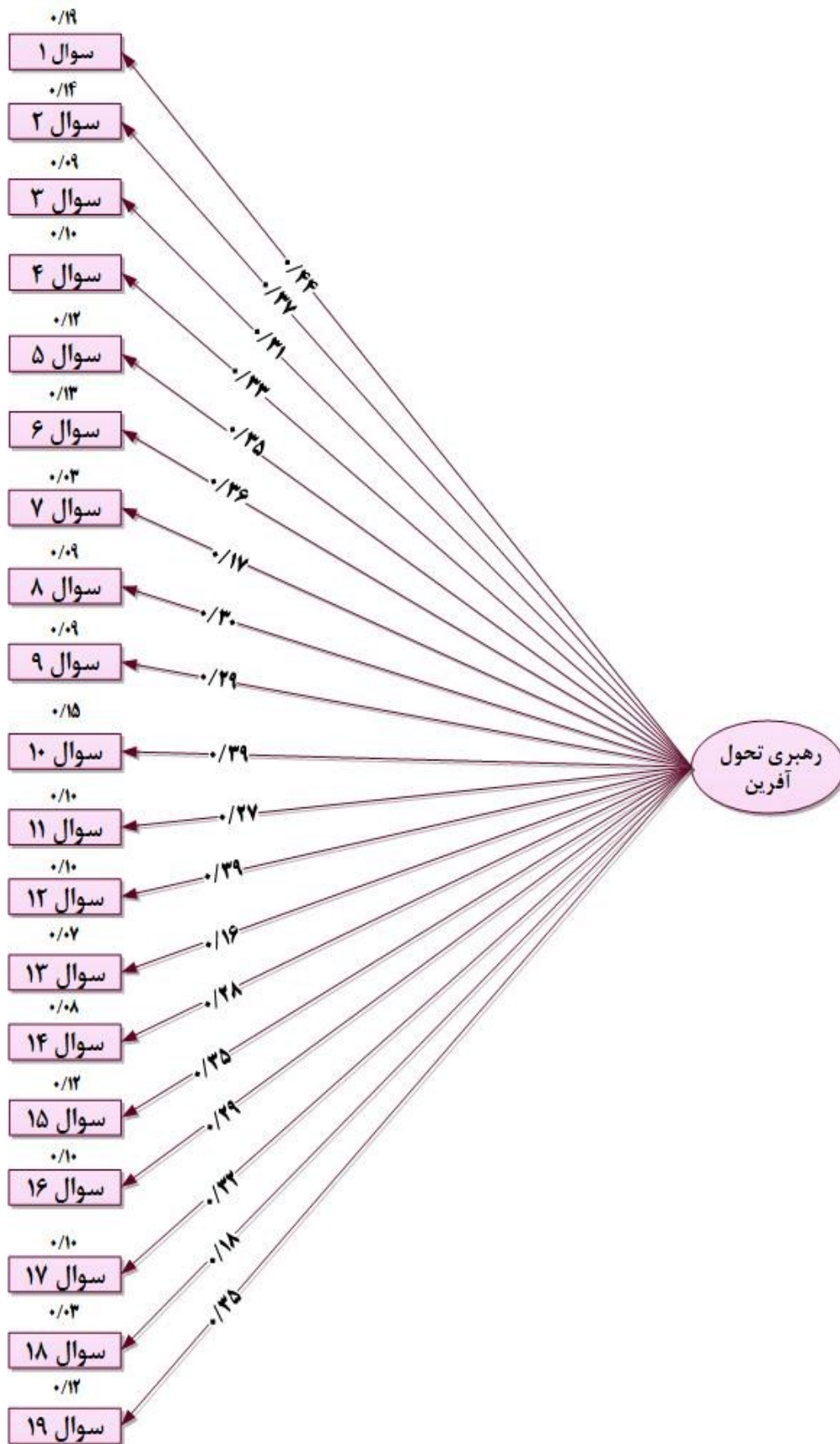
سبک رهبری	χ^2	df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
سبک رهبری تحول‌گرا	۱۱۱۲/۶۷	۱۵۲	۰/۹۵	۰/۹۳	۰/۹۰	۰/۰۶
سبک رهبری عمل‌گرا	۶۵۷/۴۹	۲۷۲	۰/۹۵	۰/۹۱	۰/۹۴	۰/۰۷
سبک رهبری بی‌خاصیت	۱۱/۳۶	۳	۰/۹۹	۰/۹۴	۰/۹۸	۰/۰۸۴



شکل ۳. مقادیر بارهای عاملی سبک رهبری بی خاصیت



شکل ۴. مقادیر بارهای عاملی سبک رهبری عمل گرا



شکل ۵. مقادیر بارهای عاملی سبک رهبری تحول گر

خرد و محاسبه شده برابر صفر بود، مقدار CFI برابر با ۱/۰۰، مقدار GFI برابر با ۱/۰۰، که برازش کامل مدل مفروض تأیید می‌گردد.

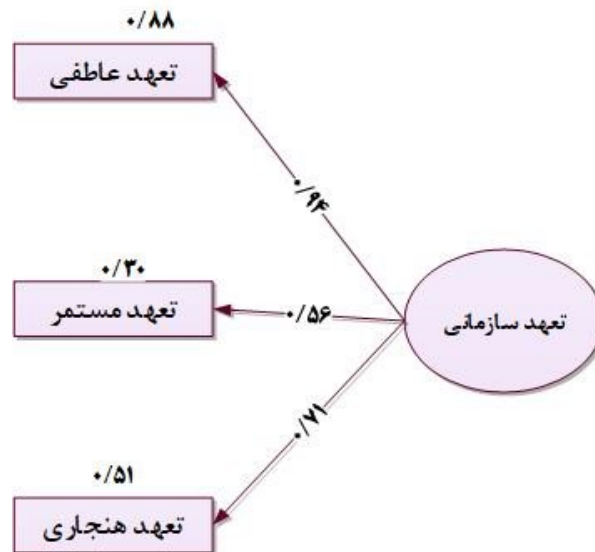
در پژوهش حاضر پرسشنامه تعهد سازمانی کارکنان بر اساس تحلیل عاملی تأییدی، مورد ارزیابی قرار گرفت. این مدل اندازه‌گیری دارای چهار متغیر آشکار (تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد هنجاری) و یک متغیر پنهان تعهد سازمانی است. بر اساس نتایج جدول ۹ مقدار

جدول ۹. خلاصه شاخص‌های برازش مدل تعهد سازمانی

شاخص	χ^2	df	χ^2 / df	GFI	CFI
مقدار	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۱/۰۰	۱/۰۰

شاخص تعهد عاطفی و کمترین بار عاملی مربوط به شاخص تعهد مستمر است.

بارهای عاملی نشان می‌دهد که شاخص تعهد عاطفی دارای بار عاملی ۰/۹۴، شاخص تعهد مستمر دارای بار عاملی ۰/۵۶، شاخص تعهد هنجاری دارای بار عاملی ۰/۷۱ است. بیشترین بار عاملی مربوط به



شکل ۶. تحلیل عاملی تأییدی تعهد سازمانی کارکنان

فرضیه اول: بین هوش هیجانی با سبک‌های رهبری مدیران رابطه مستقیم وجود دارد.

جدول ۱۰. ضرایب رگرسیونی مربوط به مسیر ساختاری هوش هیجانی بر سبک‌های رهبری مدیران

P	C.R.	S.E.	β	B	مسیرهای ساختاری	
۰/۰۰۱	۵/۰۴	۰/۱۱۸	۰/۲۷	۰/۵۹۷	سبک رهبری تحول‌گرا	← هوش هیجانی
۰/۱۹	۱/۳۰	۰/۰۹	۰/۰۷	۰/۱۱۵	سبک رهبری عمل‌گرا	← هوش هیجانی
۰/۸۱	-۰/۲۴	۰/۰۵	-۰/۰۱۳	-۰/۰۱۲	سبک رهبری بی‌خاصیت	← هوش هیجانی

فرضیه دوم: بین هوش هیجانی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد.

بر اساس نتایج آزمون مدل، متغیر هوش هیجانی رابطه معنی‌داری با سبک رهبری تحول‌گرا دارد ($\beta = ۰/۲۷, P = ۰/۰۰۱$). مقدار R^2 نشان می‌دهد که ۷/۳ درصد از واریانس هوش هیجانی کارکنان توسط سبک رهبری تحول‌گرا قابل تبیین است. هوش هیجانی رابطه معنی‌داری با سبک رهبری عمل‌گرا ندارد ($\beta = ۰/۰۷, P = ۰/۱۹$).

جدول ۱۱. ضرایب رگرسیونی مربوط به مسیر ساختاری هوش هیجانی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان

P	C.R.	S.E.	β	B	مسیرهای ساختاری
۰/۰۰۱	۳/۴۴	۰/۰۶۳	۰/۱۸	۰/۲۲	هوش هیجانی ← تعهد سازمانی

بر اساس نتایج آزمون مدل، متغیر هوش هیجانی اثر مثبت معنی داری بر تعهد سازمانی کارکنان دارد ($\beta = 0.18, P = 0.001$). مقدار R^2 نشان می‌دهد که ۳/۶ درصد از واریانس تعهد سازمانی کارکنان توسط متغیر مکنون هوش هیجانی قابل تبیین است. بنابراین فرضیه اول پژوهش مبنی بر رابطه بین هوش هیجانی با تعهد سازمانی کارکنان تأیید می‌گردد.

فرضیه سوم: بین سبک‌های رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد.

جدول ۱۲. ضرایب رگرسیونی مربوط به مسیر ساختاری سبک‌های رهبری مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان

P	C.R.	S.E.	β	B	مسیرهای ساختاری
۰/۹۸	-۰/۰۲	۰/۰۲۶	-۰/۰۰۱	-۰/۰۰۱	سبک رهبری تحول‌گرا ← تعهد سازمانی
۰/۰۰۴	۲/۸۵	۰/۰۳	۰/۱۳	۰/۱	سبک رهبری عمل‌گرا ← تعهد سازمانی
۰/۶۲	۰/۴۹۹	۰/۰۶	۰/۰۲	۰/۰۳	سبک رهبری بی‌خاصیت ← تعهد سازمانی

می‌گذارند، سطوح بالاتری از هوش هیجانی را بروز می‌دهند. لذا می‌توان براساس یافته‌های تحقیق حاضر، چنین بیان داشت که سبک رهبری تحول‌گرای مدیران بر هوش هیجانی آنان تأثیرگذار بوده و موجب ارتقای آن می‌گردد. مدیران با بهره‌گیری از سبک رهبری تحول‌گرا می‌توانند به ارزیابی و بیان صحیح‌تر و تنظیم مناسب هیجانهای خود، شناخت بهتر هیجان‌های دیگران و نهایتاً به کارگیری بهتر این هیجانها برای انجام فعالیتهای سودمند و عملکرد بالاتر کمک کرده و از این شناخت می‌توانند به درک بالاتری در تعاملات بین فردی و میان فردی برسند.

به عبارت دیگر هوش هیجانی، فرد را قادر می‌سازد احساسات و عواطف خود را بهتر شناسایی کرده و آن را به طور مناسب برای دیگران بیان کند و هیجان‌های مثبت و منفی را در خود و دیگران مدیریت کرده و به طور موثری حالات هیجانی خود را کنترل نماید، همچنین از این قابلیت در حل مسائل مختلف کاری بهره‌گیری.

فرضیه دوم: بین هوش هیجانی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد.

یافته‌های پژوهش بیانگر این است میانگین واقعی هوش هیجانی (۳/۹۷) از میانگین مفروض (۳) بالاتر است با توجه به مقدار t به دست آمده می‌توان گفت که هوش هیجانی مدیران در وضعیت مطلوب قرار دارد. بر اساس نتایج بدست آمده، متغیر هوش هیجانی اثر مثبت معنی‌داری بر تعهد سازمانی کارکنان دارد ($P = 0.001, \beta = 0.18$). به بیان دیگر بین هوش هیجانی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان شهرداریهای کشور ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد. نتایج تحقیق حاضر با یافته‌های جرج، سارنی و همکاران، راتی و راستوی، اوتمن و همکاران، استوار و امیرخاتونی، نادری و همکاران، سورجانی، رضائیان و کشته‌گر که بین هوش هیجانی

بر اساس نتایج آزمون مدل، متغیر سبک رهبری تحول‌گرا رابطه معنی‌داری با تعهد سازمانی ندارد ($\beta = -0.001, P = 0.98$). متغیر سبک رهبری عمل‌گرا رابطه مثبت معنی‌داری با تعهد سازمانی دارد ($\beta = 0.13, P = 0.004$). مقدار R^2 نشان می‌دهد که ۱/۷ درصد از واریانس تعهد سازمانی کارکنان توسط سبک رهبری عمل‌گرا قابل تبیین است. متغیر سبک رهبری بی‌خاصیت رابطه معنی‌داری با تعهد سازمانی ندارد ($\beta = 0.02, P = 0.62$). بنابراین فرضیه دوم پژوهش مبنی بر رابطه سبک‌های رهبری با تعهد سازمانی تأیید می‌گردد.

نتیجه‌گیری

هدف از تحقیق حاضر تدوین مدل ارتباطی بین هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان شهرداریهای کشور بود. یافته‌های تحقیق نشان داد که مدیران شهرداریهای کشور از هوش هیجانی سطح مطلوب برخوردار بوده و سبک رهبری غالب آنها سبک رهبری عمل‌گرا و تعهد سازمانی کارکنان در حد مطلوبی قرار دارد.

فرضیه اول: بین هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران رابطه مستقیم وجود دارد.

نتایج پژوهش نشان داد که بین سبک رهبری تحول‌گرا و هوش هیجانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد در حالی که بین متغیر سبک رهبری عمل‌گرا و هوش هیجانی رابطه معنی‌داری وجود ندارد. نتایج تحقیق با یافته‌های عابدی، کوثر نشان، یعقوبی و همکاران، ایگوکی موانگی و همکاران، داوئی و همکاران، ترابن، بلیس، پورباخ نیز همخوانی دارد (۳۴-۳۷). آنها در مطالعه خود بیان داشتند مدیرانی که رفتارهای سبک رهبری تحول‌گرا را به نمایش

وجدان کاری و تعهد سازمانی کارکنان تحت تاثیر عوامل مختلفی است. بخشی از آن مربوط به فرهنگ، نگرش و شخصیت فردی کارکنان است. اما بخش مهمی از آن مربوط به سازمان، سبک رهبری مدیران و نحوه برخورد با افراد در سازمان برمی گردد. در سازمانهایی که مدیران آنها سبک رهبری مناسبی را انتخاب نمیکنند و نگرش مثبتی نسبت به عوامل و موانع موثر بر بهره وری ندارند، به طور معمول میان کارکنان و مدیریت آن سازمان اختلاف و کشمکش بروز میکند، و در نتیجه محیط سازمان کسل کننده و نامطبوع میشود. این مسئله موجب میشود که تعهد سازمانی و میزان کارایی و اثربخشی افراد کاهش پیدا کند. به نظر میرسد با توجه به اینکه از ویژگیهای رفتارهای رهبری عملگرا، توانایی برقراری ارتباط با زیر دستان و پیدا کردن روشهای مبتکرانه برای حل مشکلات است، در این محیط زیر دستان احساس وابستگی و تعهد بیشتری به سازمان میکنند. به نظر میرسد رهبران عملگرا در سازمان، روشهایی را بر میگزینند که محیط سازمانی را تحت تاثیر قرار میدهند، اعضای سازمان وظایف خود را با موفقیت بیشتری انجام میدهند و در نتیجه تعهد بیشتری نسبت به سازمان دارند. همچنین در تبیین این یافته پژوهشی می توان گفت مدیران در این سبک رهبری کارکنان خود را تحریک می نمایند تا برای رسیدن به هدف های سازمان تلاش کنند (۲۸). به عبارتی مدیران عملگرا، مدیرانی هستند که با پیروان خود دادوستد برقرار می کنند و مدیر در مقابل تعهد و وفاداری پیروان، به آنان پاداش های مادی و نمادین می دهد (۲۹). رهبران عملگرا از قدرت پاداش اقتضایی برخوردار هستند و تنها به مبادله پاداش در برابر تعهد و عملکرد خوب می پردازند و میزان دستیابی به اهداف را تعیین می کنند. بنابراین مدیران عملگرا، پیروانشان را به وسیله تبیین الزامات نقش و کار در جهت دستیابی به هدف ها، راهنمایی می کنند یا برمی انگیزانند (۳۰). نکته مهم دیگر این است که این نوع سبک رهبری آنچه کاملاً منتهی به تعهد بیشتر کارکنان میشود بر پایه رابطه متقابل بین مدیر و کارمند استوار است. همچنین مدیران عملگرا شیوه مدیریت بر مبنای استثنا (به طور منفعل) را به کار می گیرند یعنی تنها هنگامی اقدامات اصلاحی را اعمال می کنند که زیردستان در رسیدن به اهداف سازمانی موفق نگردند (۵۶). در نهایت مدیران با سبک رهبری عملگرا تغییرات بنیادی ایجاد نمی کنند، بلکه بیشتر اقدامات جاری و ظاهری را انجام می دهند (۵۷). بنابراین به نظر می رسد که سبک رهبری عمل گرا با توجه به ویژگیهایی نظیر تامین احترام، اعتماد، تحسین افراد، تبیین هدف های سازمانی به طرز ساده و روشن با وظایف مدیران و مشاوره نسبت به کارکنان می توانند انتظارات پیروان خود را دگرگون ساخته و آنها را به عملکرد وای منافع فردی و بیش از آنچه مورد انتظار است و نیز در نهایت به داشتن تعهد بیشتر نسبت به اهداف و سازمان برانگیزانند.

در یک جمع بندی کلی با استناد به آزمون فرضیه های تحقیق و نتایج پژوهش حاضر نتیجه گیری می شود سبک غالب رهبری در شهرداری تحت مطالعه، سبک رهبری عملگراست در واقع چنین استنباط می شود که مدیران شهرداریهای تهران و بوشهر در شیوه

مدیران و تعهد سازمانی کارکنان همبستگی معناداری وجود دارد همخوانی دارد (۴۵،۲-۵۰). با این حال افخمی در پژوهش خود رابطه معنی داری بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی به دست نیاورد. یافته های حاصل از رابطه بین هوش هیجانی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان نشان داد که همبستگی مثبت و معناداری بین دو متغیر مذکور وجود دارد این یافته ها بیانگر این نکته است که مدیرانی که دارای هوش هیجانی بالایی هستند، قادرند تعهد سازمانی بالاتری در کارکنان ایجاد کنند. افراد دارای تعهد بالا به دنبال اهداف شغلی بالاتر هستند، در رویارویی با موانع و شکستها اصرار می ورزند، دارای احساس و نگرش مثبت نسبت به شغل خواهند بود و موفقیتهای بیشتری را در شغل خود تجربه خواهند کرد. افزایش تعهد سازمانی موجب میشود که افراد بیشتر تلاش کرده و در نتیجه عملکرد بهتری ارائه دهند. از سویی دیگر تعهد سازمانی بر غیبت، تاخیر و جابجایی تاثیر منفی دارد، یعنی هرچه تعهد سازمانی بیشتر باشد غیبت و جابجایی کاهش خواهد یافت. سطح بالای تعهد، استمرار خدمت کارکنان در سازمان را سبب میشود، در این حالت وفاداری به سازمان علیرغم فشارهای خارجی، در حد بالا و مطلوب قرار خواهد گرفت. از طرفی مدیران برخوردار از هوش هیجانی بالا در شرایط متفاوت در برابر تغییرات و اکتشهای مناسب نشان می دهند و نسبت به افکار و احساسات و رفتارهای خود و دیگران آگاهی دارند. آنها نسبت به خودشان احساس مثبتی دارند و در محیط کار متعهد تر عمل کرده و فرهنگ تعهد سازمانی را در سازمان ترویج می کنند. بنابراین شناخت و مدیریت احساسات خود و درک درست و انتقال صحیح آن به دیگران نتیجه برخورداری از سطح بالای هوش هیجانی میباشد که می تواند منجر به تعهد سازمانی در کارکنان گردد. بنابراین، اطلاع مدیران از ویژگیهای ابعاد هوش هیجانی و تأثیر آن بر تعهد سازمانی کارکنان بسیار حائز اهمیت میباشد.

فرضیه سوم: بین سبک های رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد.

در بخش دیگری از تحقیق، یافته ها نشان داد که بین سبک رهبری عملگرا و ابعاد تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد در حالی که متغیر سبک رهبری تحول گرا و رهبری بی خاصیت رابطه معنی داری با تعهد سازمانی ندارند. هرچند این رابطه کلی با یافته های اکثر تحقیقات متفاوت است. نتایج تحقیق حاضر با یافته های اولیو و همکاران در پرستاران واقع در یکی از بیمارستان های سنگاپور که ثابت کرد بین سبک رهبری عمل گرا مدیران و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی دار وجود دارد همخوانی دارد (۱۴). همچنین در پژوهشی متفاوت که توسط توماس و همکاران، گلشنی انجام شد رابطه معنی داری بین سبک رهبری عملگرا با تعهد سازمانی کارکنان بدست نیامد (۱۶،۵۲). این در حالی است که در پژوهش هایی که توسط مرادی و همکاران، جاودانی، تردگت، باتول بیشتر وجود رابطه معنی داری بین سبک رهبری تحول گرای مدیران با تعهد سازمانی کارکنان به اثبات رسید (۵۳-۵۵).

11. Jafari, Mehrnoosh. The Relationship between Emotional Intelligence and Leadership Style in Managers of Hospitals in Tehran: *Social Journal of Leadership and Educational Management*, Second Year, No, 2008.
12. Senobari, Mohammad. Organizational Citizenship Behavior, *Bimonthly Journal of Police Human Development*, 2008, Fifth Year, No. 16.
13. Steven L, Macshane. Determinants of leadership Style and Job Perspective, *Human Relations*, 2002 .41:468-469.
14. Walumbwa Ochieng. The Relationship Between Transformational, Transactional, Laissez Faire Leadership Behaviors and commitment in Research Environment, *Dissertation Abstract International*. 2004, 6:345-378.
15. Barbuto, J.E., Fritz, M., Mutikin, G.S. Leaders Buses of Social power and Anticipation of Trangets, Resistance as Predicators of Transactional and transformational leadership, *Academy of Management Review*. 2001, 23: 35-47.
16. Golshani, Jalal. Relationship between transformational, pragmatic and task-oriented leadership styles of managers with organizational commitment of employees of the General Department of Physical Education of West Azerbaijan Province, M.Sc. Thesis, Shahid Beheshti University, 2001.
17. Higgs, M. How can we make sense of leadership in the 21 st century? *Leadership and Organization Developmant Journal*, 2003 Vol. 24, No. 5, PP: 273-284.
5. 18.
18. Mayer, J. D. & Salovey, P. Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 1990, 9, 185-211.
19. Decotlis, Kochan, Schmidt. "Science and Human Behavior", McGraw –Hill, 1979, p. 11.
20. Stooner and Vankle. "Organizational Behavior". Willey Andersons Inc, 1985.

مدیریتی خود سبک رهبری عمگرا را بر سایر سبکها ترجیح می دهند.

References

1. Hosseinian Shahamat, Majidi Abdollah and Habibi Safar. Intra-organizational Factors Affecting the Promotion of Organizational Commitment of Greater Tehran Police Stations, *Law Enforcement Knowledge Quarterly*, 2007, Year 9, Issue 2, Tehran - Page 2
2. Rezaian, Ali and Koshtegar, Abdul Ali. Principles of organization and management. Tehran: Samat Publications, 2008.
3. Kerr, Robert. "Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness". *Leadership and Organization Development Journal*, 2006, 27, 228-232.
4. Golman D, Boyatzis R.E, Mckee A. Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence; Boston: Harvard Business School Publishing, 2002.
5. Goleman, D. Working with emotional intelligence. New York: Bantam, 1995.
6. Simpson, R., & Keegan, A. Using emotional intelligence approaches with nursing middle managers. *HIMMS proceedings: Educational Sessions, USA*, 2002, 88, 1-8.
7. Othman, S. & Anugerah, R. Effects of emotional intelligence and career commitment on career success, 2009.
8. Caroline Igoki M., Elegwa M., Karanja K. "The Significance Of Emotional Intelligence In Transformation Leadership For Kenyan Public Universities", *International Journal of Humanities and Social Science*, 2011, Vol. 1, No. 7, pp: 28-35.
9. Kafetsios, K. Zampetakis, L. A. "Emotional intelligence and job satisfaction: testing the mediatory of positive and negative affect at work". *Personality and individual differences* 44 (2008). PP: 712-722.
10. Golman D., "Leadership that gets result", *Harvard business review*, 2000.

- Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 1974, 59 (5): 603-609.
33. Allen, N.J. & Meyer, J.P. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 1990, vol.63, pp. 1-18.
34. Castro, C. B. & Armario, E.M. & Ruiz, D.M. The Influence of Employee Organizational Citizenship Behavior on Customer Loyalty, *International Journal of Service Industry Management*, 2004, Vol. 15, pp. 27-53.
35. Scott, C.D and Jaffe, D. T. *Empowerment: Building a Committed Workforce*. Kogan Page Ltd, 120 Pentonville Road, London, 1993.
36. Guenzi, P. & Pelloni, O. The Impact of interpersonal relationship on customer satisfaction and loyalty to the service provider. *International Journal of Service Industry Management*, 2004, 15 (4).
37. Abedi Jafari, Hassan. Taslimi, Mohammad Saeed. Moradi, Mohammad. Pourebrahim, Sohrab. A Study of the Relationship between Transformational Leadership Style with Emotional Intelligence and IQ. *Management Quarterly*, Year 7, Issue 20, Winter 2010, p. 75 -62.
38. Kowsar Neshan, Mohammad Reza, Shahbazi, Mohammad, Javaheri Kamel, Mehdi. "Emotional intelligence and transformational leadership" *Tadbir Monthly*, No. 205, June 2009, pp. 53-49.
39. Yaghoubi, Noor Mohammad, Yazdani, Badraddin and Moghaddami, Majid. A Study of the Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style, *Journal of Executive-Scientific Management*, 2009 Year 9, No. 1.
40. Igoki Mwangi, C.; Mukulu, E., & Kabare, K. The significance of emotional intelligence in transformational leadership for Kenyan public universities. *The Special*
21. Horn, J. E. van, W. B., Schaufeli and D. Enzmann. Teacher Burnout and Lack of Reciprocity. *Journal of Applied Social Psychology*, 1999, 29, 91-108.
22. Weber, Max. "The Theory of Social and Economic Organization", New York: Oxford University Press, 1974.
23. Conger, J.A., Canungo, R.N. The empowerment process integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 1988 13, 471-482.
24. Gardner, L. and Stough, C. Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers, *Leadership and organizational Development Journal*, 2002 Vol. 23, No.2, PP: 68-78, 46-48.
25. Duckett, H & Macfarlane E. «Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Retailing», *Journal of Leadership and Organizational Development*, 2003, Vol.24 No.6, p.309-317.
26. Xenikou A., Simosi M. Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance; *Journal of Managerial Psychology*, 2006, Vol.21, No.6, pp.566-579.
27. Humphreys J.H., Einstein W.O. Nothing new under the sun: transformational leadership from a historical perspective; *Management Decision*, 2003, Vol.41, No.1, pp.85-95.
28. Burns, J. M. "Leadership", Harper & Row, New York, NY, 1978.
29. Bass, B.M and Avolio B.J. "Multifactor Leadership Questionnaire", Consulting Psychologist Press, Palo Alto, CA, 1990.
30. Robbins, P. Stephen. "Organizational Behavior", 7th Ed, Englewood Cliffs, Prentice-Hall New Jersey, 1996.
31. David, M. Transformational Leadership and See Charismatic Leadership, *Journal of Sport Management*. 2000, 3: 35-48.
32. Porter, L., Steers, R., Mowday, R., Boulian, P. Organizational commitment, Job

49. Naderi, Negin and others. The effectiveness of training eight emotional intelligence skills on job satisfaction and emotional commitment. Tehran: Ministry of Culture and Islamic Guidance, 2010.
50. Surjani, Leila. The Relationship between Emotional Intelligence and Mental Health with Organizational Commitment in Teachers, Nurses and Staff Journal of New Findings in Psychology, 2010, re pp. 23-33.
51. Afkhami, Parisa. The Relationship between Emotional Intelligence and Job Satisfaction and Organizational Commitment of Experts of the Theoretical Deputy of the Ministry of Education, 2007. ", www.mpotehran.ir
52. Tomas, G., Halto, M., Ferrel, O.c, Hurely, R.E, and Gignipero, L.C. Leadership and Relationship commitment, Journal Industrial Marketing Management, 2000, 29:111-119.
53. Javdani M. A study on the relationship between transformational and transactional leadership and organizational commitment of teachers. Journal Foundations of Education (Studies in Education & Psychology). 2011; 1(1): 143-58.
54. Tredget D. The Rule of Benedict and its relevance to the world of work. Journal of Managerial Psychology. 2002;17(3):219-29.
55. Batool BF. An empirical study on effect of transformational leadership on organizational commitment in the banking sector of Pakistan. IOSR Journal of Business and Management. 2013; 8(2): 38-44.
56. Kritner, Robert and Kinicki, Angelo. "Organizational Behavior", Irwin Inc, the United States, 1992.
57. Hersey , Paul and Blanchard , H. Kenneth and Doney , Johnson. "Management of Organizational Behavior", 6th ed , Englewood Cliffs , Prentice – Hall, 1996.
- Issue on Behavioral and Social Science, 2011, 1(7), 28-35.
41. Downey, L. A.; Papageorgiou, V., & Stough, C. Examining the relationship between leadership, emotional intelligence and intuition in senior female managers. Leadership & Organization Development Journal, 2000, 27(4), 250- .264.
42. Trabun,M.A. The relationship Between Emotional Intelligence and Leadership performance.NAVAL postgraduate school, 2005.
43. Bliss, S.The effect Emotional Intelligence on a modern organizational leader's ability & make affective decisions":Bellevue university.cited from the world Wide, 2005.
44. Burbach M. "Teasting relationship between Emotional Intelligence full range leadership as moderated by cognitive style and self concept."phd Disseration,The university of Nebraska,Linkoln,sep www.UMI.Com 2004.avaliabile at.
45. George,J.M .Emotion and leadership: The role of emotional intelligence . Human Relation, 2000, 53(8), 1027-1044
46. Sarni, D All. (2000). Emotional intelligence in the Prediction of Plocement Success in the company Business in Centives. Toront, Canada: Multi – Health Systems.
47. Rathi, N. & Rostoy, R. Assessing the relationship between emotional intelligence, occupational self-efficacy and organizational commitment. Journal of the Indian Academy of Applied Psychology, 2009, 35.
48. Ostovar, Asghar, Amir Khatouni, Mandana. A Study of the Relationship between Emotional Intelligence, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Private Sector Employees in Shiraz, Quarterly Journal of New Approach in Management, First Year, Issue Two, Winter 2008, pp. 23-38.