

# Designing a Model of the Relationship between Emotional Intelligence and Leadership Style of Managers and Organizational Commitment of Employees Mediated by Organizational Citizenship Behavior in the Country's Municipalities

## ARTICLE INFO

### Article Type

Analytical Review

### Authors

Akbar Pouladi Rishhari<sup>1</sup>,  
Jahanyar Bamdad Sufi<sup>2\*</sup>,  
Mehdi Haghighi Kaffash<sup>3</sup>,  
Hamed Dehghanan<sup>4</sup>

### How to cite this article

Akbar Pouladi Rishhari, Jahanyar Bamdad Sufi, Mehdi Haghighi Kaffash, Hamed Dehghanan. Designing a Model of the Relationship between Emotional Intelligence and Leadership Style of Managers and Organizational Commitment of Employees Mediated by Organizational Citizenship Behavior in the Country's Municipalities, *Journal of Islamic Life Style Centeredon Health*, 2020:3(4): 132-151.

1. PhD Student, Faculty of Graduate Studies, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran.

2. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran. (Corresponding Author)

3. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran.

4. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran.

### \* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: bamdadsoofi@yahoo.com

### Article History

Received: 2019/08/16

Accepted: 2019/11/09

Published: 2019/12/16

## ABSTRACT

**Purpose:** The purpose of this study is to design a model of the relationship between emotional intelligence and leadership style of managers and organizational commitment of employees mediated by organizational citizenship behavior in municipalities.

**Materials and Methods:** The research method is applied in terms of purpose, Applied and developmental, in terms of data collection, survey and in terms of analysis, descriptive-explanatory. Sampling was performed by stratified random sampling method. The statistical population of the present study is senior managers and employees of municipalities in the country. In the present study, Tehran and Bushehr municipalities were considered as a community and from among the employees and experts of municipalities in different regions of Tehran and Bushehr, as well as the central headquarters of municipalities, 400 people were selected as a sample, plus 80 managers of the mentioned municipalities in the sample. Were. In this study, Siberia Schering Emotional Intelligence Questionnaire, Bass and Avolio Leadership Multi-Factor Questionnaire, Allen and Meyer Organizational Commitment Questionnaire Podsakoff, Mackenzie, Morman and Fitter Questionnaire were used to collect data. To analyze the data, Pearson correlation coefficient, one-sample t-tests, factor analysis, one-way variance, LSD, path analysis using Amos Graphic software version 21 and SPSS 21 were used.

**Findings:** On the other hand, there is a significant relationship between pragmatic leadership style with organizational commitment and citizenship behavior of employees, while there is no significant relationship between transformational and useless leadership style with organizational commitment of employees.

**Conclusion:** The results of this study showed that the main hypothesis of the study, which states that emotional intelligence and leadership styles of managers affect the organizational commitment of employees by mediating citizenship behavior.

**Keywords:** Emotional intelligence and leadership style of managers, Organizational commitment of employees, Organizational citizenship behavior

## طراحی مدل رابطه بین هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران و تعهد سازمانی کارکنان با میانجیگری رفتار

### شهروندی سازمانی در شهرداری های کشور

اکبر پولادی ریشهری<sup>۱</sup>،

دانشجوی دکتری، دانشکده پردیس تحصیلات تکمیلی خودگردان،

دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

جهانبیار بامداد صوفی<sup>۲</sup>،

دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه

علامه طباطبایی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

مهدی حقیقی کفاش<sup>۳</sup>،

دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه

علامه طباطبایی، تهران، ایران

حامد دهقانان<sup>۴</sup>

استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه

علامه طباطبایی، تهران، ایران.

### چکیده

**هدف:** هدف از این پژوهش طراحی مدل رابطه بین هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران و تعهد سازمانی کارکنان با میانجیگری رفتار شهروندی سازمانی در شهرداری های کشور می باشد.

**مواد و روش ها:** روش تحقیق از نظر هدف، کاربردی و توسعه ای، از نظر جمع آوری اطلاعات، پیمایشی و از نظر تحلیلی، توصیفی - تبیینی است. نمونه گیری با روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای انجام شد. جامعه آماری پژوهش حاضر مدیران ارشد و کارکنان شهرداریهای کشور می باشند. در پژوهش حاضر شهرداریهای تهران و شهرداری بوشهر به عنوان جامعه در نظر گرفته شدند و از میان کارکنان و کارشناسان شهرداریهای مناطق مختلف تهران و بوشهر و همچنین ستاد مرکزی شهرداریها ۴۰۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردیدند به علاوه ۸۰ نفر نیز از مدیران شهرداریهای مذکور در نمونه انتخاب شدند. در این تحقیق جهت جمع آوری داده ها از پرسشنامه های هوش هیجانی سیریا شرینگ، پرسشنامه چند عاملی رهبری باس و الیو، پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و مایرو پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی پودساکف، مکنزی، مورمن و فیتز 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:** از طرفی بین سبک رهبری عمل گرا با تعهد سازمانی و رفتار شهروندی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد در حالیکه بین سبک رهبری تحول گرا و بی خاصیت با تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی داری وجود ندارد.

**نتیجه گیری:** نتایج این تحقیق نشان داد فرضیه اصلی پژوهش که عنوان میدارد هوش هیجانی و سبکهای رهبری مدیران با واسطه گری رفتار شهروندی بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر دارد، تأیید میگردد.

**واژگان کلیدی:** هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران، تعهد سازمانی کارکنان، رفتار شهروندی سازمانی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۵/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۸/۱۸

\* نویسنده مسئول: bamdadsoofi@yahoo.com

### مقدمه

امروزه مزیت رقابتی سازمانها برای برتری جستن از یکدیگر، نه در به کارگیری و استفاده فناوری نوین، بلکه در بالا بودن اعتماد به نفس و میزان تعهد کارکنان در دستیابی به اهداف سازمانی نهفته است. میزان رضایتمندی از شغل و تعهد به سازمان، از عوامل پنهان ولی تأثیرگذار در رفتار شغلی کارکنان محسوب می شود. توجه به تعهد نیروی انسانی چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی بسیار حایز اهمیت است. شناخت و حفظ منابع انسانی صرفاً نگهداری افراد در سازمان نیست، بلکه پیوند دادن آنها با سازمان و ایجاد نوعی همبستگی متقابل فرد و سازمان است. چه بسا کارکنانی که سالها در سازمان میمانند، ولی عامل ماندن آنها جبر است و در این گونه موارد نه تنها کمکی به سازمان نمی کنند، بلکه اگر فرصت پیدا کنند، بار و هزینه سنگینی بر دوش سازمان تحمیل می کنند. 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 کارکنانی در سازمان، نه تنها موجب ارتقا سطح عملکرد و پایین آمدن میزان غیبت، تأخیر و ترک خدمت میشود، بلکه وجهه و مرتبه سازمان را در اجتماع مناسب جلوه داده و زمینه رشد، تعالی و توسعه آن را نیز فراهم میآورند (۱). محققان بر این باورند که امروزه علی رغم به سازی منابع انسانی و ارتقای کیفی دانش مدیریت، مسایلی هم چون توجه به ارزش ها و اهداف سازمان، رغبت و رضایتمندی شغلی، تعلق خاطر کارکنان به سازمان، تقابل بین منافع فردی و منافع سازمانی، تمایل به ترک و یا تغییر پویایی شغل، هم چنان از مسایلی و مشکلات اساسی سازمان های امروزی است که باعث شده هنوز هم تعهد سازمانی در کانون توجه محققان قرار داشته باشد. سازمان هایی که دارای کارکنان با سطح تعهد بالا هستند معمولاً غیبت، تأخیر، ترک خدمت و تمایل به ترک خدمت در این سازمان ها کمتر است. این مسئله به ویژه در سطوح حساس مدیریتی، اهمیت بسزا پیدا کرده که کوتاهی در امر پژوهش و بررسی های مرتبط با آن منجر به افزایش هزینه های هنگفت ناشی از ترک خدمت و جذب نیروهای جدید با عملکرد پایین و همچنین مکانیزم های کنترلی و نظارت دقیق و پیچیده می شود (۲). یکی دیگر از مولفه هایی که قادر است به مدیران در فرایند تعهد کارکنان کمک کند هوش هیجانی است. هوش هیجانی سعی در تشریح و تفسیر جایگاه هیجانها و احساسات در توانمندی ها و شایستگیهای انسانی دارد. تحقیقات نشان داده است، رهبرانی در آینده موفق خواهند بود که بتوانند به طور اثربخش با منابع انسانی خود ارتباط برقرار کنند. بدون تردید آگاهی از تأثیر هوش هیجانی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان می تواند ما را در دستیابی به استراتژیهای موثر برای رسیدن به اهداف سازمانی یاری

مشاوره و کارمندیابی اسفرین و هریس در فلوریدا دریافتند که تنها ۱۱ درصد از کارمندیانی که مدیرانشان را عالی ارزیابی کرده بودند تمایل به ترک سازمان داشتند در صورتی که ۴۰ درصد از افرادی که مدیرانشان را بعنوان یک فرد ضعیف ارزیابی کرده بودند اظهار داشتند که احتمالاً سازمان را ترک نخواهند کرد (۶). به عبارت دیگر افرادی که دارای روسای خوب هستند احتمال خروجشان از سازمان چهار برابر کمتر از آنهاست که با رییسی ضعیف کار می کنند. درباره سبک رهبری مدیران چه چیزی وجود دارد که بر روابطشان با کارکنان تاثیر گذار است؟ آنها به چه مهارتهایی احتیاج دارند تا مانع خروج و ترک کارکنان از سازمان شوند؟

یکی دیگر از مباحثی که در دو دهه اخیر مطرح شده است و علاوه بر رفتارشناسان، توجه روانشناسان و جامعه شناسان را نیز به خود جلب نموده است رفتار شهروندی سازمانی است. لذا امروزه اهمیت رفتار شهروندی سازمانی در سازمانها و نهادهای مختلف و پیوند آن با تعهد سازمانی کارکنان امری انکارناپذیر است. درک و شناخت رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، پیامدهای روشن و مثبتی را برای بهبود این رفتارها و متعاقب آن ایفای مؤثر وظایف و مسئولیتهای سازمان فراهم می آورد (۷). پیشرفت و موفقیت سازمانها بدان وابسته است که کارکنان با انگیزه و اشتیاق از وظایف رسمی خود فراتر رفته و از این طریق در رسیدن به اهداف سازمانی گام بردارند. بنابراین امروزه مدیران سازمانهای پیشرو، بیش از پیش سعی در برانگیختن کارکنان برای درگیر شدن در چنین رفتارهایی میکنند که این امر موجب می شود سازمانها دارای کارکنانی باشند که به اهداف و ارزشهای سازمانی خود متعهد باشند و به طور چشمگیری فراتر از حداقل انتظارات رسمی شغل خود تلاش و کوشش نمایند، علاوه بر آن از دیگر مزئیتهای رقابتی سازمانهای امروزی نیاز به انعطاف پذیری برای موفقیت و مواجهه با رقبا است، لذا رفتار شهروندی سازمانی نوعی رفتار است که ضمن ایجاد منفای همچون بهره وری بیشتر، کیفیت جامع و بهبود کیفیت زندگی کاری می تواند در جهت ایجاد و رشد این مزیت، گامی مهم بر دارد.

با توجه مطالب شرح داده شده نتایج پژوهش کودیرو همکارانش (۸) که هوش هیجانی را در بین پرستاران یک بیمارستان اندازه گیری کرده، نشان میدهد بین هوش هیجانی و عملکرد سازمانی و تعهد سازمانی، همبستگی مثبت وجود دارد. وانگ و لاو (۹) تاثیرات مهارتهای مدیریت هیجانی را در عملکرد شغلی، تعهد سازمانی و نقل و انتقال کارکنان بررسی کردند، آنان دریافتند که هوش هیجانی با عملکرد شغلی و تعهد سازمانی رابطه دارد. در تحقیقی دیگر استوارت (۱۰) به بررسی رابطه هوش هیجانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر روی یک نمونه ۱۱۰ نفری از مدیران و کارکنان صنایع غذایی پرداخت. یافته های وی نشان داد که به طور کلی رابطه معنا داری بین هوش هیجانی و رضایت و تعهد کارکنان وجود ندارد اما یک رابطه قوی بین سن با تعهد سازمانی و رضایت شغلی وجود داشت. در تحقیقی که توسط اسعدی، نداقی و شفیع رودپشتی (۱۱) با هدف بررسی ارتباط و

رساند. از سوی دیگر کاربرد هوش هیجانی در محیط کار، محیطی که در آن اغلب به عقل توجه می شود تا قلب و احساسات، باید مورد توجه قرار گیرد. از این رو نه تنها مدیران و روسای شرکت ها نیازمند هوش هیجانی هستند بلکه کلیه کارکنان که در سطوح مختلف سازمانی کار می کنند، نیازمند هوش هیجانی هستند. با این تفاوت که در سلسله مراتب سازمانی هر چه به سمت سطوح بالاتر پیش می رویم، اهمیت هوش هیجانی در قیاس با هوش شناختی (هوشبهر) افزایش می یابد. به همین علت، هوش هیجانی از اهمیت زیادی برای مدیران و رهبران سازمانی برخوردار است. (۳). گلمن بر این باور است که افراد فاقد هوش هیجانی حتی اگر در بهترین دوره های آموزشی شرکت کنند، قادر نخواهند بود یک رهبر سازمانی برجسته و موفق شوند. شخصی که EQ بالایی دارد سه مؤلفه هیجانها (مؤلفه شناختی، مؤلفه فیزیولوژیکی و مؤلفه رفتاری) را به طور موفقیت آمیزی با یکدیگر تلفیق می کند. گلمن معتقد است که هوش هیجانی بالا تبیین میکند که چرا افرادی با ضریب هوشی (IQ) متوسط موفق تر از کسانی هستند که نمره های (IQ) بسیار بالاتری دارند. وی بیان داشت که افرادی که از هوش هیجانی برخوردارند، قادرند عواطف خود و دیگران را کنترل کرده و بین پیامدهای مثبت و منفی عواطف تمایز قائل شوند و از اطلاعات عاطفی برای راهنمایی فرآیند اندیشیدن، تفکر و اقدامات شخصی استفاده کنند (۳). گلمن در تحقیقات خود دریافت مدیری که از هوش هیجانی بالایی برخوردار باشد و از نظر فنی نیز تجربیات کافی و لازم را داشته باشد، با آمادگی و انگیزه بیشتری نسبت به دیگران به حل مشکلات و رفع تعارضها و ضعفهای گروهی در سازمان اقدام خواهد نمود. (۳). مدیران برخوردار از هوش هیجانی، رهبران مؤثری هستند که قادرند اهداف سازمانی را با حداکثر بهره وری، رضایتمندی و تعهد کارکنان محقق ساخته و به پیش برند. از این رو هوش هیجانی در مقوله رهبری و مدیریت به عنوان یک عامل اساسی و تعیین کننده در رهبری اثربخش محسوب می شود. (۴)

یکی دیگر از مؤلفه های مهمی که امروزه در سازمانها در مدار و مرکز توجه واقع شده و با تعهد سازمانی ارتباط نزدیکی دارد نوع سبک رهبری و چگونگی تعامل مدیران در برخورد با کارکنان است. اصولاً سازمانهایی که به استراتژیهای توسعه ای باور دارند، به این مهم دست یافته اند که توسعه باید از مدیران، رهبران و منابع انسانی آغاز شود. چرا که سرمایه اصلی سازمانها نیروی انسانی تشکیل می دهند. در این میان سازمانهایی موفق اند که رهبران آنها قادر باشند این سرمایه های ارزشمند را هماهنگ نموده و شایستگی و تعهد را در آنان شکوفا نمایند (۵). از جهت دیگر رشد و رونق اقتصادی یک سازمان مستلزم حفظ و نگهداشتن کارکنان خوب و افرادی با مهارت های بالاست که این به نوبه خود به سبک مدیریت و رهبری کردن آن کارکنان برمی گردد. مطالعه انجام شده در موسسه گالوپ بر روی ۲ میلیون کارمند در ۷۰۰ شرکت نشان می دهد که مدت زمان ماندن یک کارمند در سازمان و میزان مفید و تاثیر گذاری وی به مهارت های مدیر و روابط کارکنان با سرپرست مستقیم او بستگی دارد. شرکت

۴. مدیریت کردن هیجان‌ات/عواطف: توانایی مدیریت هیجان‌ات خود و دیگران را فراهم می‌سازد. مهم است بدانید هوش هیجانی هیچگاه متضاد هوش عمومی نیست یا برتری عقل بر عاطفه محسوب نمی‌شود بلکه مکمل یکدیگرند.

گلمن (۱۷) هوش هیجانی را ظرفیت یا توانایی سازماندهی احساسات و عواطف خود و دیگران، برای برانگیختن خود و کنترل موثر احساسات خود و استفاده از آنها در روابط با دیگران تعریف کرده است. به عقیده وی هوش هیجانی در محیط کار از سازه‌ای چند بعدی تشکیل شده که شامل ۵ جزء زیر می‌باشد:

۱. خودآگاهی: خودتنظیمی، انگیزش، همدلی، مهارت‌های اجتماعی گلمن در این تقسیم بندی ۳ جزء اول هوش عاطفی (خودآگاهی، خودتنظیمی، انگیزش) را مربوط به مهارت‌های خود مدیریتی و ۲ جزء بعدی (همدلی، مهارت‌های اجتماعی) را به هنر برقراری رابطه با دیگران مرتبط می‌داند (۱۷).

یکی دیگر از نظریه پردازان هوش هیجانی، بار-آن (۱۸) است. بار-آن هوش هیجانی را به این صورت تعریف می‌کند: یک دسته از مهارت‌ها، استعدادها و توانایی‌های غیرشناختی که توانایی موفقیت فرد را در مقابله با فشارها و اقتضاهای محیطی، افزایش می‌دهد. بنابراین هوش هیجانی، یکی از عوامل مهم در تعیین موفقیت فرد در زندگی است و مستقیماً بهداشت روانی فرد را تحت تاثیر قرار می‌دهد. هوش هیجانی با سایر تعیین کننده‌های مهم (توانایی موفقیت فرد در مقابله با اقتضاهای محیطی) از قبیل آمادگی‌های زیست-پزشکی، استعداد هوش شناختی و واقعیتها و محدودیت‌های محیطی در تعامل است.

تعهد سازمانی: در سال ۱۹۸۹ تامپسون تعهد را دنبال کردن بی وقفه هدف میدانند که نشان دهنده میزان عجزین شدن فرد با هر کاری است که انجام می‌دهد. مجیدی (۱۹) تعهد سازمانی را پیوند روانی با سازمان تعریف کرده است که در آن احساس وفاداری و باور به ارزشهای سازمانی جای دارد. در تعهد سازمانی سه مرحله دیده می‌شود اول پذیرفتن، دوم همانند شدن، سوم درونی کردن. در مرحله اول پذیرفتن نفوذ دیگران بیشتر بر آن است که فرد چیزی از دیگران دریافت دارد. مانند حقوق و پاداش. در مرحله دوم نفوذ دیگران به این دلیل که فرد از آن راه به یک پیوند خشنودی بخش دست یابد. در این مرحله است که فرد از پیوند با یک سازمان احساس سرافرازی می‌کند در مرحله سوم عضو سازمان در می‌یابد که ارزش‌های سازمان به شکلی درونی و ذاتی او را راضی می‌سازد و با ارزش‌های شخصی وی هم‌نواپی و سازگاری دارد. آن و میر (۲۰) معتقد بودند که تعهد، فرد را با سازمان پیوند می‌دهد و این پیوند احتمال ترک شغل را در او کاهش می‌دهد. آنان سه جزء را برای تعهد سازمانی ارائه داده‌اند:

۱. تعهد عاطفی: در بردارنده پیوند عاطفی کارکنان به سازمان می‌باشد. به طوری که افراد خود را با سازمان معرفی می‌کنند.

۲. تعهد مستمر: بر اساس این تعهد فرد هزینه ترک سازمان را محاسبه می‌کند. در واقع فرد از خود می‌پرسد که در صورت ترک سازمان چه هزینه‌هایی را متحمل خواهد شد. در واقع

همبستگی بین هوش هیجانی و رفتار شهروندی سازمانی انجام گرفت، نشان داد بین هوش هیجانی و رفتار شهروندی سازمانی، همبستگی معناداری وجود دارد. اسپرن (۱۲) پژوهشی با هدف ارزیابی رابطه هوش هیجانی و تعهد سازمانی در میان مربیان مهد کودک انجام داد. وی به این نتیجه رسید که رابطه معناداری بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی در مربیان مهد کودک وجود ندارد. در مطالعات و تحقیقات مرتبط با تاثیر هوش هیجانی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان اینکه هوش هیجانی مدیران تحت چه شرایطی بر تعهد سازمانی کارکنان موثر است و چه عواملی ممکن است در ارتباط با هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیرگذار باشد تبیین نشده و نیازمند پژوهش بیشتر است. از آنجا که نفوذ و تاثیر مدیر بر کارکنان از طریق سبک رهبری صورت می‌گیرد، لازم است سبک رهبری و تاثیرگذاری هوش هیجانی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی نیز تبیین شود. لذا باتوجه به مهم بودن مقوله سبک‌های رهبری و هوش هیجانی مدیران با تعهد سازمانی و رفتار شهروندی و کمبود تحقیق در زمینه این متغیرها در محیط‌های خدماتی، عمرانی و شهری پژوهشگر بر آن شد تا در این پژوهش با ارائه مدلی، رابطه بین مؤلفه‌های هوش هیجانی مدیران و نقش سبک‌های رهبری بر تعهد سازمانی کارکنان را با توجه به نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی آنان را مورد بررسی قرار دهد.

#### پیشینه نظری

هوش هیجانی یکی از جدیدترین مفاهیمی است که پا به حیطه مدیریت گذاشته و به عنوان یکی از عناصر حیاتی رهبری به حساب می‌آید (۱۳). از دیدگاه توگبا (۱۴) هوش هیجانی عبارت است از توانایی نظارت بر عواطف و احساسات خود و دیگران تعریف کرده است در تعریفی دیگر تفاوت قائل شدن بین آنها و استفاده از این مفروضات برای هدایت فرد (۱۵) بیان شده است تعاریف متعددی از هوش هیجانی ارائه شده است، اما مفهوم مورد نظر در این مطالعه تعریف مایر و سالوی (۱۶) است. یعنی اینکه هوش عاطفی شامل توانایی درک عواطف خود و دیگران، رابطه برقرار کردن با دیگران و توانایی وفق پذیری با محیط و تقاضاهای متغیر است.

از دیدگاه آنان هوش هیجانی شامل چهار محدوده است که عبارتند از:

۱. تشخیص هیجان‌ات/عواطف: توانایی شناخت چگونگی احساسات خودمان و آنهایی که در اطرافمان هستند.

۲. استفاده از هیجان‌ات/عواطف در صیقل دادن و تسهیل اندیشه: توانایی ایجاد یک هیجان و سپس دلایلی که منجر به شکل‌گیری این هیجان شده است.

۳. درک و فهم هیجان‌ات/عواطف: توانایی درک و شناخت هیجان‌ات پیچیده و سلسله‌های هیجانی و اینکه چگونه هیجان‌ات و عواطف از یک حالت به حالت دیگر درمی‌آیند.

دارند، ولی تمایل ندارند یا بیش از حد به انجام کار نا مطمئن هستند. از آنجا که افراد توانمندند بنابر این سبک مشارکتی که رهبر در آن بر ارتباط دوطرفه و همکاری مبتنی بر اعتماد تأکید دارد اثر بخش ترین سبک است.

سبک تفویضی: برای پیروانی که آمادگی بالا دارند، بهترین سبک است. یعنی هنگامی که کارکنان هم توان و تمایل دارند یا به اندازه کافی نسبت به قبول مسئولیت اطمینان دارند. در این مرحله کارکنان به حمایت و هدایت نیاز کمی دارند. از این رو سبک تفویضی بیشترین احتمال موفقیت را دارد.

رهبری تحول آفرین: براساس نظریه رهبری تحول آفرین، یک رهبر، نیازمند استفاده از بازیگران داخلی جهت انجام وظایف لازم برای سازمان است تا به اهداف مطلوبش برسد. هدف رهبری تحول آفرین آن است که اطمینان یابد مسیر رسیدن به هدف، به وضوح از سوی بازیگران داخلی درک شده است، موانع بالقوه درون سیستم را برطرف، و بازیگران را در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده ترغیب کند (۲۵). از نظر برنز رهبری تحول گرا انگیزه دهنده متعالی و نهایتاً اخلاقی است که در آن سطوح رفتار انسانی و تمایلات اخلاقی هر دو رهبران و پیروان بالا میروند (۲۶).

برنارد بس، براسای نظریه برنز درمورد رهبری تحول گرا نظریه جدیدی ارائه داد. او رهبر تحول گرا را به عنوان کسی که پیروان را توانمند می سازد و به آن ها جهت عملکرد فراتر از انتظاراتشان و پیروی از اهداف دسته جمعی به جای منافع شخصی فوری انگیزه می دهد تعریف نمود (۲۷).

سبک رهبری تعامل گرا: رهبری تعامل گرا در جستجوی این است که از طریق توجه به علایق شخصی کارمندان، انگیزه را در آنان ایجاد کند. اصول و قواعد آن بر این است تا از طریق فرایند معامله این انگیزه را ایجاد سازد. رهبری تعامل گرا رفتار خود را آنگونه انجام می دهد تا بتواند انتظاراتی که از کارمندان دارد برآورده سازد. برنز (۲۸) رهبران تعامل گرا را به عنوان رهبرانی توصیف می کند که بر اساس استانداردهای کاری بر تکلیف ها و اهداف وظیفه گرا، تمرکز و تأکید داشته و برای تأثیر بر عملکرد کارکنان کاملاً برپاداش و تنبیه های سازمانی تمرکز دارند. برنز پیشنهاد می کند که رهبری تعامل گرا محدود به دامنه است چون منابع کمیاب هستند و قدرت پراکنده، بنابراین اختیار عمل رهبر محدود است. از منظر داکت و مک فارلان (۲۹) رهبری تعامل گرا بیشتر به مدیریت خط اول و میانی توجه می کند. بنابراین، مدیران عالی، معمولاً آگاهی و اطلاعات مدیران سطوح پایین تر درباره تغییر را مورد استفاده قرار می دهند. این رهبران پیروان خود را هدایت می کنند یا آنها را تحریک می نمایند و موجب می شوند که هدفهای سازمان تأمین گردد.

رفتار شهروندی سازمانی: اسمیت ارگان و نیر (۳۰) اصطلاح رفتار شهروندی سازمانی را برای توصیف رفتار خود انگیزه و نوآورانه به عنوان یک شکل از عملکرد کارکنان معرفی کردند که برای پیشرفت کارکرد سازمان فراتر از نیازهای نقش، عمل می کند. ارگان و رایان (۳۱) رفتار شهروندی سازمانی را بر اساس فعالیت

افرادی که به شکل مستمر به سازمان متعهد هستند افرادی هستند که علت ماندن آنها در سازمان نیاز آنها به ماندن است.

۳. تعهد هنجاری: در این صورت کارمند احساس می کند که باید در سازمان بماند و ماندن او در سازمان عمل درستی است. (۲۱)

از تفاوت های مفهومی اجزای سه گانه تعهد سازمانی، که هر یک تا حدودی از یکدیگر مستقل اند، این نتیجه حاصل میشود که هر کدام پیامد پیش فرضهای خاصی هستند. پیش فرض های تعهد عاطفی به چهار گروه دسته بندی میشوند: ویژگیهای شخصی، ویژگیهای شغلی، ویژگیهای ساختاری و تجربیات کاری. تحقیقات زیادی که در ارتباط با تعهد سازمانی انجام شده بیانگر این مطلب است که ارتباط تعهد سازمانی با عملکرد شغلی و رفتارهای مبتنی بر تابعیت سازمانی مستقیم (مثبت) است ولی ارتباط آن با ترک خدمت، غیبت و تأخیر کارکنان معکوس (منفی) است. لذا ماهیت ارتباط فرد با سازمان در هر یک از اجزاء سه گانه تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد تکلیفی متفاوت است. کارکنان با تعهد عاطفی قوی در سازمان می مانند برای اینکه میخواهند بمانند. افرادی که تعهد مستمر قوی دارند میمانند چون نیاز دارند بمانند و آنهایی که تعهد تکلیفی قوی دارند میمانند، زیرا احساس میکنند باید بمانند.

رهبری: 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، همسان با اهداف فرد پدید آید. (۲۲). رهبری را به عنوان یکی از وظایف مدیر، فرآیند تأثیرگذاری و هدایت فعالیت های مربوط به کار اعضای گروه ها تعریف میکنند (۲۳). در نهایت در یک تعریف ساده و کلی می توان عنوان نمود که رهبری فراگرد نفوذ در زیر دستان است که تلاش و کوشش داوطلبانه و مشتاقانه آنان را در جهت تحقق اهداف سازمان برمی انگیزاند (۲۴)

سبک های رهبری: در این نظریه بر مبنای میزان «بلوغ سازمانی» و یا به عبارت بهتر «آمادگی کاری» کارکنان که حداقل از دو عامل اصلی توان کاری و تمایل به کار کارکنان تشکیل می شود و در هر سازمان قابل اندازه گیری است. رهبران می توانند در شیوه رهبری و هدایت کارکنان، یکی از چهار سبک ۱- دستوری ۲- تشویقی ۳- مشارکتی یا حمایتی ۴- تفویضی، را انتخاب کنند.

سبک دستوری: این سبک برای پیروانی که آمادگی پایین دارند، بهترین سبک است. در وضعیت هایی که آمادگی کم و بی علاقه بوده یا بیش از حد در قبول یک کار خاص نامطمئن بوده، به کار می رود. سبک دستوری شامل رهنمودهای خاص به افراد است در مورد اینکه چه کاری را چگونه انجام دهند.

سبک تشویقی یا استدلالی: برای پیروانی که آمادگی پایین یا متوسطی دارند، بهترین سبک است. این سبک برای کارکنانی که آمادگی زیر متوسط دارند به کار می رود. هنگامی که کارکنان توان قبول مسوولیت ندارند ولی علاقه دارند یا احساس اطمینان برای انجام کار دارند به کار می رود. این سبک تلفیقی از سبک دستوری و توضیح و تقویت به منظور شور و شوق در افراد است.

سبک مشارکتی: برای پیروانی که آمادگی متوسط تا بالا دارند، بهترین سبک است. هنگامی که کارکنان توان قبول مسوولیت

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 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
ستاد مرکزی تهران	۱۴۳	۴۰۳۹	۱۸
ستاد مرکزی بوشهر	۲۸	۷۵۳	۷
شهرداریهای تهران منطقه ۲	۲۲	۹۳۲	۵
شهرداریهای تهران منطقه ۴	۱۹	۱۱۵۹	۵
شهرداریهای تهران منطقه ۵	۲۰	۷۱۵	۴
شهرداریهای تهران منطقه ۸	۱۶	۵۰۱	۴
شهرداریهای تهران منطقه ۹	۱۵	۴۹۳	۵
شهرداریهای تهران منطقه ۱۱	۱۴	۵۲۰	۴
شهرداریهای تهران منطقه ۱۲	۱۵	۵۶۲	۴
شهرداریهای تهران منطقه ۱۳	۱۳	۴۵۹	۴
شهرداریهای تهران منطقه ۱۵	۲۰	۴۹۷	۴
شهرداریهای تهران منطقه ۲۱	۱۵	۵۱۸	۴
شهرداریهای تهران منطقه ۲۲	۱۷	۴۸۵	۴
شهرداریهای بوشهر منطقه ۱	۹	۵۲	۴
شهرداریهای بوشهر منطقه ۲	۹	۴۸	۴

مورد نظر به دو شکل مشخص می کنند: رفتار شهروندی سازمانی معطوف به افراد، رفتارهایی را در بر می گیرد که در جهت افراد یا گروه ها در سازمان هدایت شده اند. در حالی که رفتار شهروندی سازمانی معطوف به سازمان به یاری رسانی در جهت خود سازمان اشاره دارد. با این تعاریف از انسان انتظار می رود بیش از الزامات نقش خود و فراتر از وظایف رسمی در خدمت اهداف سازمان فعالیت کند به عبارت دیگر ساختار رفتار مدنی سازمانی به دنبال شناسایی، اداره و ارزیابی رفتارهای فراتر از کارکنانی است که در سازمان فعالیت می کنند و در اثر این فعالیت های آنان، اثربخشی سازمانی بهبود می یابد (۳۲). اما در مهم ترین تقسیم بندی، ارگان (۳۳) پنج بعد را برای رفتار شهروندی سازمانی در نظر می گیرد که عبارتند از:

۱- نوع دوستی: بعد نوع دوستی به رفتارهای مفید و سودبخشی از قبیل ایجاد صمیمیت همدلی و دلسوزی میان همکاران اشاره دارد که خواه به شکل مستقیم و یا غیر مستقیم به کارکنانی که دارای مشکلات کاری هستند کمک می کند مثلاً فرد به کسانی که کارشان سنگین است کمک می کند، با میل و رغبت وقت خود را در جهت کمک به کسانی که مشکل دارند صرف می کند.

۲- وظیفه شناسی: وظیفه شناسی نمونه های مختلفی را در بر می گیرد و در آن اعضای سازمان، رفتارهای خاصی را انجام می دهند که فراتر از حداقل سطح وظیفه ای مورد نیاز برای انجام آن کار است افرادی که دارای رفتار شهروندی سازمانی بالایی هستند در بدترین شرایط و حتی در حالت بیماری و ناتوانی هم به کار ادامه می دهند که این نشان دهنده وظیفه شناسی بالای آنهاست.

۳- فضیلت مدنی (مشارکت اجتماعی - حمایتی - وظیفه ای): منظور از فضیلت مدنی، تمایل به مشارکت و مسئولیت پذیری در زندگی سازمانی و نیز ارائه تصویر مناسب از سازمان می باشد و شامل رفتارهایی از قبیل حضور در فعالیتهای فوق برنامه و اضافی است، آن هم زمانی که این حضور الزم نباشد.

۴- جوانمردی: به شکیبایی در برابر موقعیتهای نامطلوب و نامساعد سازمان بدون اعتراض، نارضایتی و گله مندی اشاره می کند. یعنی کارکنان از اجرای تغییرات جدید در بخشهای مختلف سازمانی اظهار ناخوشنودی و ناراحتی نکنند و به حمایت از خط مشی و فعالیتهای سازمانی بدون عیب جویی و انتقام از فعالیتهای انجام شده بپردازند.

۵- احترام و تکریم: این بعد بیان کننده نحوه رفتار افراد با همکاران، سرپرستان و مخاطبان سازمان است، در این حالت کارکنان تلاش می کنند گامهای ضروری را به منظور پیشگیری از وقوع مشکلات کاری همکاران خود در واحد سازمانی بردارند و جلسات مشاوره ما بین مدیران و کارکنان به منظور پیشگیری از وقوع مشکلات کاری برگزار می شود.

#### مواد و روش ها

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 - تبیینی است. جامعه آماری پژوهش حاضر

افزارهای آموس گرافیک نسخه ۲۱ و اس پی اس اس ۲۱ استفاده شد.

#### یافته ها

فرضیه اصلی پژوهش:

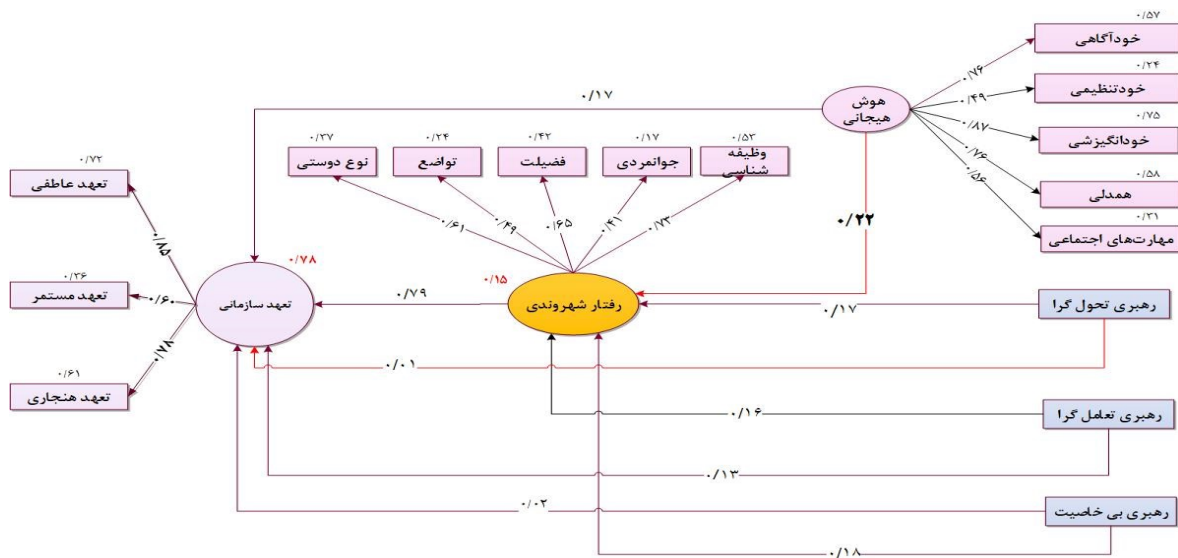
مدل مفروض رابطه بین هوش هیجانی و سبکهای رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی در شهرداریهای کشور مدل از برازش مطلوبی برخوردار است. فرضیه های مستقیم:

- ۱- بین هوش هیجانی با سبک های رهبری مدیران رابطه مستقیم وجود دارد.
  - ۲- بین سبکهای رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد.
  - ۳- بین هوش هیجانی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد.
  - ۴- بین هوش هیجانی مدیران و رفتار شهروندی کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد.
  - ۵- بین سبکهای رهبری مدیران با رفتار شهروندی کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد.
  - ۶- بین رفتار شهروندی کارکنان و تعهدسازمانی آنها رابطه مستقیم وجود دارد.
  - ۷- بین هوش هیجانی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان با میانجی گری رفتار شهروندی رابطه مستقیم وجود دارد.
  - ۸- بین سبکهای رهبری مدیران و تعهدسازمانی کارکنان بامیانجیگری رفتار شهروندی رابطه مستقیم وجود دارد.
- مدل مفهومی

هنجاری است. سبکهای رهبری دارای سه متغیر آشکار سبک رهبری تحول آفرین، سبک رهبری عمل گرا و سبک رهبری بی خاصیت است.

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 (۳۴) استفاده شد. 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 سبیریا شرینگ (۱۹۹۶) استفاده شد که حاوی ۳۳ سوال است و پنج خرده مقیاس خودآگاهی، خودتنظیمی، خودانگیزی، همدلی و مهارت اجتماعی مدیران را اندازه گیری میکند. همچنین از پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و مایر (۲۰) که حاوی ۲۱ سوال بود، برای تعیین تعهد سازمانی کارکنان استفاده شد. و برای رفتار شهروندی سازمانی از پرسشنامه که به وسیله پودساکف، مکزی، مورمن و فیتز (۱۹۹۰) طراحی شده استفاده شده است. این پرسشنامه حاوی ۲۴ ماده می باشد و ۵ حیطه مربوط به رفتار شهروندی است. روایی هر چهار پرسشنامه به تایید ۱۵ نفر از متخصصان رسید و پایایی آنها در مطالعه مقدماتی با ۳۱ نفر آزمودنی (کارکنان و مدیران به طور مجزا) بررسی شد که به ترتیب سبک رهبری تحول گرا ۰/۷۵، سبک رهبری عمل گرا ۰/۶۸، سبک رهبری بی خاصیت ۰/۷۴، هوش هیجانی مدیران ۰/۸۷، تعهد سازمانی کارکنان ۰/۷۶ و رفتار شهروندی سازمانی ۰/۸۶ به دست آمد. 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

به منظور بررسی رابطه هوش هیجانی و سبکهای رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان با میانجیگری رفتار شهروندی از مدل معادله ساختاری استفاده گردیده است. مدل اندازه گیری هوش هیجانی مدیران شامل پنج متغیر آشکار خودآگاهی، خودتنظیمی، خودانگیزی، همدلی و مهارت های اجتماعی؛ مدل اندازه گیری رفتار شهروندی شامل پنج متغیر آشکار وظیفه شناسی، جوانمردی، فضیلت شهروندی، تواضع و نوع دوستی؛ و مدل اندازه گیری تعهد سازمانی شامل سه متغیر آشکار تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد



شکل ۱ مدل رابطه هوش هیجانی و سبک‌های رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان با میانجیگری رفتار شهروندی سازمانی

خدیو به درجه آزادی، شاخص برازش مقایسه‌ای، شاخص نیکویی برازش، شاخص ریشه دوم میانگین مجزورات خطای تقریب، شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFI)، شاخص برازش توکر- لویس (TLI) همگی برازش مدل مفروض را تأیید کرده‌اند. همان‌گونه که در جدول ۲ نشان داده شده است، در مدل مفروض مقدار  $\chi^2$  دو برابر برابر با ۱۰/۵۳، مقدار  $\chi^2$  دو برابر برابر با ۲/۱، مقدار CFI برابر با ۰/۹۹، مقدار GFI برابر با ۰/۹۹، مقدار RMSEA برابر با ۰/۰۵. شاخص‌های محاسبه شده در دامنه قابل قبول قرار دارند، برازش مدل مفروض تأیید می‌گردد (میرز و همکاران، ۱۳۹۱؛ قاسمی، ۱۳۹۲؛ شوماخر و لومکس، ۲۰۰۴).

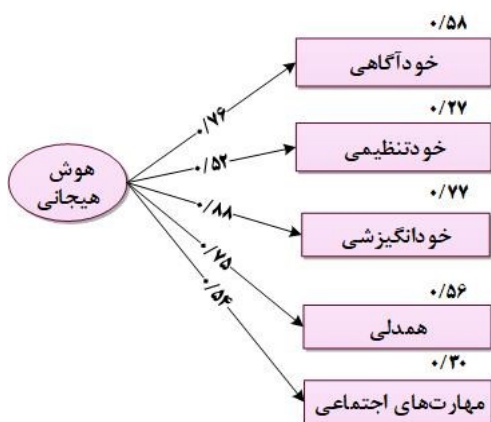
تحلیل عاملی انجام شده بر روی ابزارهای پژوهش

الف- مقیاس هوش هیجانی مدیران

با بهره‌گیری از تحلیل عاملی نه تنها محقق قادر به استاندارد سازی ابزارهای پژوهش خود می‌شود بلکه سازه مفهومی را مورد اعتبار سنجی قرار می‌دهد. به عبارت دیگر تحلیل عاملی تأییدی اعتبار شاخصها و معیارهای تعریف شده برای مولفه‌ها و متغیرهای تحت مطالعه را اعتبار سنجی می‌کند. در پژوهش حاضر بر اساس تحلیل عاملی تأییدی، پرسشنامه هوش هیجانی مدیران مورد ارزیابی قرار گرفت. مدل اندازه‌گیری هوش هیجانی دارای پنج متغیر آشکار (خودآگاهی، خودتنظیمی، خودانگیزی، همدلی و مهارت اجتماعی) و یک متغیر پنهان (هوش هیجانی) است. همان‌گونه که در جدول ۲ نشان داده شده است، شاخص برازش

جدول ۲. خلاصه شاخص‌های برازش مدل هوش هیجانی

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



شکل ۲. تحلیل عاملی تأییدی مدل اندازه‌گیری هوش هیجانی مدیران

همان‌گونه 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 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.

ب- مقیاس سبک‌های رهبری مدیران

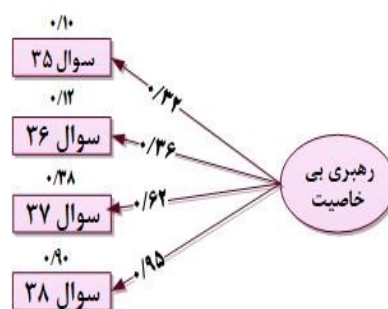
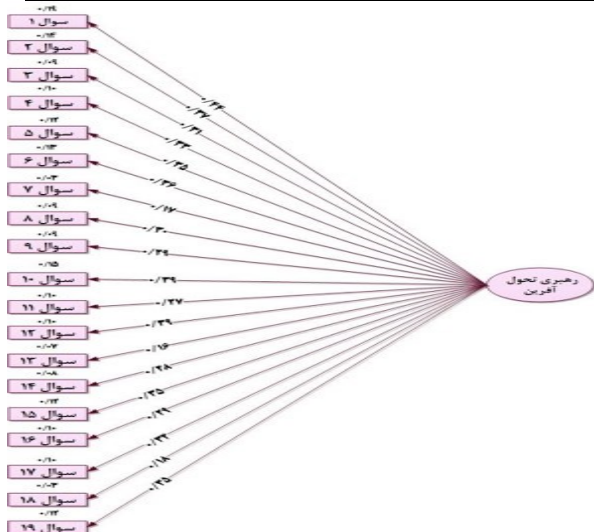
سه سبک رهبری تحول گرا، عمل گرا و سبک رهبری بی خاصیت است. بر اساس نتایج مندرج در جدول ۳، مقادیر شاخص‌های محاسبه شده در دامنه قابل قبول قرار دارند، برازش مدل مفروض تأیید می‌گردد (۳۵).

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

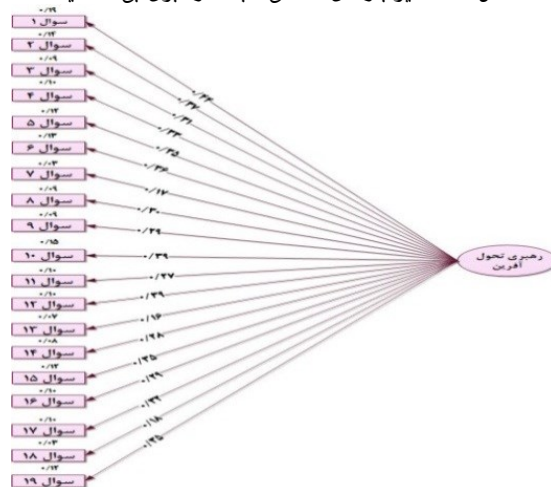
جدول ۳. خلاصه شاخص‌های برازش سبک‌های رهبری

RMSEA	CFI	AGFI	GFI	df	$\chi^2$	
۰/۰۶	۰/۹۰	۰/۹۳	۰/۹۵	۱۵۲	۱۱۱۲/۶۷	سبک رهبری تحول گرا
۰/۰۷	۰/۹۴	۰/۹۱	۰/۹۵	۲۷۲	۶۵۷/۴۹	سبک رهبری عمل گرا
۰/۰۸۴	۰/۹۸	۰/۹۴	۰/۹۹	۳	۱۱/۳۶	سبک رهبری بی خاصیت

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



شکل ۳. مقادیر بارهای عاملی سبک رهبری بی خاصیت



شکل ۵. مقادیر بارهای عاملی سبک رهبری تحول گرا

شکل ۴. مقادیر بارهای عاملی سبک رهبری عمل گرا

ج- مقیاس تعهد سازمانی کارکنان

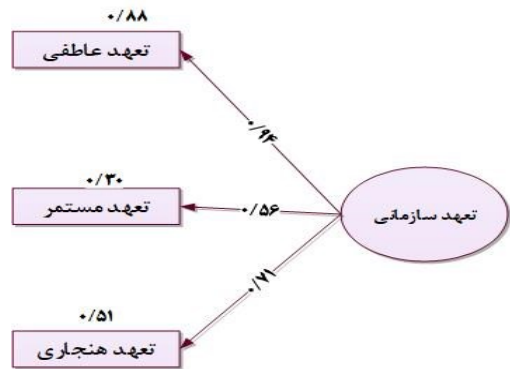
در پژوهش حاضر پرسشنامه تعهد سازمانی کارکنان بر اساس تحلیل عاملی تأییدی، مورد ارزیابی قرار گرفت. این مدل اندازه‌گیری دارای چهار متغیر آشکار (تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد هنجاری) و یک متغیر پنهان تعهد سازمانی است. بر اساس نتایج جدول ۴ مقدار  $\chi^2$  دو محاسبه شده برابر صفر بود، مقدار CFI برابر با ۱/۰۰، مقدار GFI برابر با ۱/۰۰، که برازش کامل مدل مفروض تأیید می‌گردد (۳۵).

جدول ۴. خلاصه شاخص‌های برازش مدل تعهد سازمانی

CFI	GFI	$\chi^2 / df$	df	$\chi^2$	شاخص
۱/۰۰	۱/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	مقدار

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

اندازه‌گیری دارای پنج متغیر آشکار وظیفه شناسی، جوانمردی، فضیلت شهروندی، تواضع، نوع دوستی و یک متغیر پنهان رفتار شهروندی است. بر اساس نتایج جدول ۵، مقادیر شاخص‌های محاسبه شده در دامنه قابل قبول قرار دارند، برازش مدل مفروض تائید می‌گردد (۳۵).



شکل (۶) تحلیل عاملی تأییدی تعهد سازمانی کارکنان

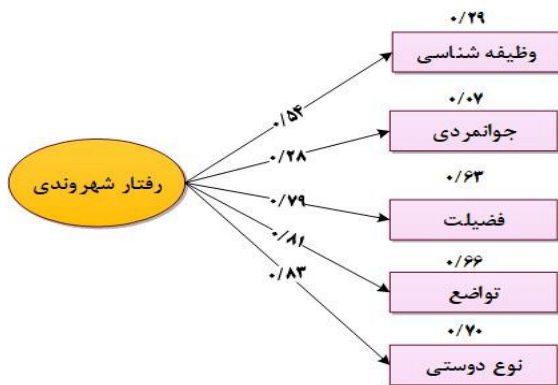
د- مقیاس رفتار شهروندی کارکنان

در پژوهش حاضر پرسشنامه رفتار شهروندی کارکنان بر اساس تحلیل عاملی تأییدی مورد ارزیابی قرار گرفت. این مدل

جدول ۵. خلاصه شاخص‌های برازش مدل رفتار شهروندی کارکنان

شاخص	$\chi^2$	df	P	GFI	AGFI	CFI	PCFI	RMSEA
مقدار	۵۷۷/۳۲	۱۹۳	۰/۰۰۱	۰/۹۶	۰/۹۰	۰/۹۲	۰/۷۰	۰/۰۶

مطابق شکل ۷ بارهای عاملی نشان می‌دهد که شاخص وظیفه شناسی دارای بار عاملی ۰/۵۴، شاخص جوانمردی دارای بار عاملی ۰/۲۸، تواضع دارای بار عاملی ۰/۷۹، فضیلت شهروندی دارای بار عاملی ۰/۸۱، نوع دوستی دارای بار عاملی ۰/۸۳، و نوع دوستی دارای بار عاملی ۰/۷۰ است.



شکل ۷. بارهای عاملی تحلیل عاملی تأییدی رفتار شهروندی کارکنان

فرضیه های پژوهش:

۱- بین هوش هیجانی با سبک های رهبری مدیران رابطه مستقیم وجود دارد.

جدول ۶. ضرایب رگرسیونی مربوط به مسیر ساختاری هوش هیجانی بر سبک های رهبری مدیران

مسیرهای ساختاری	B	$\beta$	S.E.	C.R.	P
سبک رهبری تحول گر	-۰/۰۰۱	-۰/۰۰۱	۰/۰۲۶	-۰/۰۲	۰/۹۸
سبک رهبری عمل گرا	۰/۱	۰/۱۳	۰/۰۳	۲/۸۵	۰/۰۰۴
سبک رهبری بی‌خاصیت	۰/۰۳	۰/۰۲	۰/۰۶	۰/۴۹۹	۰/۶۲

کارکنان توسط سبک رهبری عملگرا قابل تبیین است. هوش هیجانی رابطه معنی‌داری با سبک رهبری عمل گرا دارد ( $\beta = -۰/۰۰۱$ ,  $P = ۰/۹۸$ ). مقدار  $R^2$  نشان می‌دهد که ۱/۷ درصد

بر اساس نتایج آزمون مدل، متغیر هوش هیجانی رابطه معنی‌داری با سبک رهبری تحول گرا دارد ( $\beta = -۰/۰۰۱$ ,  $P = ۰/۹۸$ ). مقدار  $R^2$  نشان می‌دهد که ۱/۷ درصد از واریانس تعهد سازمانی

پژوهش مبنی بر رابطه هوش هیجانی با سبک‌های رهبری تأیید می‌گردد.  
۲- بین هوش هیجانی مدیران و رفتار شهروندی کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد.

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 اول

جدول ۷. ضرایب رگرسیونی مربوط به مسیر ساختاری هوش هیجانی مدیران بر رفتار شهروندی کارکنان

P	C.R.	S.E.	$\beta$	B	مسیرهای ساختاری
0.004	2.84	0.026	0.19	0.07	رفتار شهروندی ← هوش هیجانی

بنابراین فرضیه دوم پژوهش مبنی بر رابطه بین هوش هیجانی مدیران با رفتار شهروندی کارکنان تأیید می‌گردد.

بر اساس نتایج آزمون مدل، متغیر هوش هیجانی مدیران اثر مثبت معنی‌داری بر رفتار شهروندی کارکنان دارد ( $P = 0.004, \beta = 0.19$ ). مقدار  $R^2$  نشان می‌دهد که ۳/۶ درصد از واریانس رفتار شهروندی توسط متغیر مکنون هوش هیجانی قابل تبیین است.

۳- بین سبک‌های رهبری مدیران با رفتار شهروندی کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد.

جدول ۸. ضرایب رگرسیونی مربوط به مسیر ساختاری سبک‌های رهبری بر رفتار شهروندی

P	C.R.	S.E.	$\beta$	B	مسیرهای ساختاری
0.004	2.87	0.11	0.17	0.03	رفتار شهروندی ← سبک رهبری تحول‌گرا
0.007	2.71	0.014	0.16	0.04	رفتار شهروندی ← سبک رهبری عمل‌گرا
0.003	-2.97	0.025	-0.18	-0.07	رفتار شهروندی ← سبک رهبری بی‌خاصیت

معنی‌داری با رفتار شهروندی دارد ( $P = 0.003, \beta = 0.18$ ).  $R^2$  نشان می‌دهد که ۳/۲ درصد از واریانس رفتار شهروندی توسط متغیر سبک رهبری بی‌خاصیت قابل تبیین است. بنابراین فرضیه سوم پژوهش مبنی بر اثر سبک‌های رهبری بر رفتار شهروندی تأیید می‌گردد.

بر اساس نتایج آزمون مدل، متغیر سبک رهبری تحول‌گرا رابطه مثبت معنی‌داری با رفتار شهروندی دارد ( $P = 0.004, \beta = 0.17$ ).  $R^2$  نشان می‌دهد که ۲/۹ درصد از واریانس رفتار شهروندی توسط متغیر سبک رهبری تحول‌گرا قابل تبیین است. متغیر سبک رهبری عملگرا رابطه مثبت معنی‌داری با رفتار شهروندی دارد ( $P = 0.007, \beta = 0.16$ ). مقدار  $R^2$  نشان می‌دهد که ۲/۶ درصد از واریانس رفتار شهروندی توسط متغیر سبک رهبری عمل‌گرا قابل تبیین است. متغیر سبک رهبری بی‌خاصیت رابطه منفی

۴- بین هوش هیجانی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد.

جدول ۹. ضرایب رگرسیونی مربوط به مسیر ساختاری هوش هیجانی بر تعهد سازمانی

P	C.R.	S.E.	$\beta$	B	مسیرهای ساختاری
0.001	3.44	0.063	0.18	0.22	تعهد سازمانی ← هوش هیجانی

بنابراین فرضیه چهارم پژوهش مبنی بر رابطه بین هوش هیجانی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان تأیید می‌گردد.

بر اساس نتایج آزمون مدل، متغیر هوش هیجانی مدیران اثر مثبت معنی‌داری بر تعهد سازمانی کارکنان دارد ( $P = 0.001, \beta = 0.18$ ). مقدار  $R^2$  نشان می‌دهد که ۳/۶ درصد از واریانس تعهد سازمانی کارکنان توسط متغیر مکنون هوش هیجانی قابل تبیین است.

۵- بین سبک‌های رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد.

جدول ۱۰. ضرایب رگرسیونی مربوط به مسیر ساختاری سبک‌های رهبری بر تعهد سازمانی

P	C.R.	S.E.	$\beta$	B	مسیرهای ساختاری
0.98	-0.02	0.026	-0.001	-0.001	تعهد سازمانی ← سبک رهبری تحول‌گرا
0.004	2.85	0.03	0.13	0.1	تعهد سازمانی ← سبک رهبری عمل‌گرا
0.62	0.499	0.06	0.02	0.03	تعهد سازمانی ← سبک رهبری بی‌خاصیت

معنی داری با تعهد سازمانی ندارد ( $\beta = 0.02, P = 0.62$ ). بنابراین فرضیه پنجم پژوهش مبنی بر رابطه سبک‌های رهبری با تعهد سازمانی تأیید می‌گردد.

۶- بین رفتار شهروندی کارکنان و تعهد سازمانی آنها رابطه مستقیم وجود دارد.

بر اساس نتایج آزمون مدل، متغیر سبک رهبری تحول‌گرا رابطه معنی‌داری با تعهد سازمانی ندارد ( $\beta = -0.01, P = 0.98$ ). متغیر سبک رهبری عملگر رابطه مثبت معنی‌داری با تعهد سازمانی دارد ( $\beta = 0.13, P = 0.04$ ). مقدار  $R^2$  نشان می‌دهد که ۱۷ درصد از واریانس تعهد سازمانی کارکنان توسط سبک رهبری عملگر قابل تبیین است متغیر سبک رهبری بی‌خاصیت رابطه

جدول ۱۱. ضرایب رگرسیونی مربوط به مسیر ساختاری رفتار شهروندی بر تعهد سازمانی

P	C.R.	S.E.	$\beta$	B	مسیرهای ساختاری
0/001	9/35	0/27	0/79	2/51	رفتار شهروندی ← تعهد سازمانی
					بر اساس نتایج آزمون مدل، متغیر رفتار شهروندی کارکنان اثر مثبت معنی‌داری بر تعهد سازمانی آنها دارد ( $\beta = 0.79, P = 0.001$ ). مقدار $R^2$ نشان می‌دهد که ۶۲ درصد از واریانس تعهد سازمانی توسط متغیر مکنون رفتار شهروندی قابل تبیین است.
					۷- هوش هیجانی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان با میانجی‌گری رفتار شهروندی اثر غیر مستقیم دارد.

جدول ۱۲. برآورد اثر غیر مستقیم هوش هیجانی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان با میانجی‌گری رفتار شهروندی

معنی‌داری	حد بالا	حد پایین	تخمین	اثر غیر مستقیم	هوش هیجانی
0/009	0/24	0/06	0/15*	←	تعهد سازمانی
					بر اساس نتایج آزمون مدل، متغیر هوش هیجانی مدیران اثر غیر مستقیم معنی‌داری بر تعهد سازمانی کارکنان با میانجی‌گری رفتار شهروندی دارد ( $\beta = 0.15, P = 0.009$ ). مقدار $R^2$ نشان می‌دهد که ۲۲ درصد از واریانس تعهد سازمانی توسط هوش هیجانی با میانجی‌گری متغیر مکنون رفتار شهروندی قابل تبیین است.
					۸- سبک‌های رهبری مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان با میانجی‌گری رفتار شهروندی اثر غیر مستقیم دارد.

جدول ۱۳. برآورد اثر غیر مستقیم سبک‌های رهبری بر تعهد سازمانی کارکنان با میانجی‌گری رفتار شهروندی

معنی‌داری	حد بالا	حد پایین	تخمین	اثر غیر مستقیم	رهبری تحول‌گرا
0/01	0/25	0/05	0/14*	←	تعهد سازمانی
0/01	0/22	0/04	0/13*	←	تعهد سازمانی
0/01	-0/05	-0/23	-0/14*	←	تعهد سازمانی

درصد از واریانس تعهد سازمانی توسط سبک رهبری بی‌خاصیت گرا با میانجی‌گری متغیر مکنون رفتار شهروندی قابل تبیین است. بنابراین فرضیه هشتم پژوهش مبنی بر اثر غیر مستقیم سبک‌های رهبری بر تعهد سازمانی کارکنان با میانجی‌گری رفتار شهروندی تأیید می‌گردد.

### نتیجه‌گیری

هدف از تحقیق حاضر تدوین مدل ارتباطی بین هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان با میانجی‌گری رفتار شهروندی سازمانی 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 عملگر و تعهد سازمانی کارکنان در حد مطلوبی قرار دارد.

بر اساس نتایج آزمون مدل، متغیر سبک رهبری تحول‌گرا اثر غیرمستقیم مثبت معنی‌داری بر تعهد سازمانی کارکنان با میانجی‌گری رفتار شهروندی دارد ( $\beta = 0.14, P = 0.01$ ). مقدار  $R^2$  نشان می‌دهد که حدود ۲۲ درصد از واریانس تعهد سازمانی توسط سبک رهبری تحول‌گرا با میانجی‌گری متغیر مکنون رفتار شهروندی قابل تبیین است. متغیر سبک رهبری عملگر اثر غیرمستقیم مثبت معنی‌داری بر تعهد سازمانی کارکنان با میانجی‌گری رفتار شهروندی دارد ( $P = 0.01, \beta = 0.13$ ). مقدار  $R^2$  نشان می‌دهد که حدود ۱۷ درصد از واریانس تعهد سازمانی توسط سبک رهبری عملگر با میانجی‌گری متغیر مکنون رفتار شهروندی قابل تبیین است. بر اساس نتایج آزمون مدل، متغیر سبک رهبری بی‌خاصیت اثر غیرمستقیم منفی معنی‌داری بر تعهد سازمانی کارکنان با میانجی‌گری رفتار شهروندی دارد ( $\beta = -0.14, P = 0.01$ ). مقدار  $R^2$  نشان می‌دهد که حدود ۲۲

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

بر اساس نتایج آزمون مدل، متغیر هوش هیجانی رابطه معنی داری با سبک های رهبری عملگرا و تحول گرا دارد. مقدار  $R^2$  نشان می دهد که ۱/۷ درصد از واریانس تعهد سازمانی کارکنان توسط سبک رهبری عملگرا و تحول گرا قابل تبیین است. در حالی که متغیر سبک رهبری بی خاصیت رابطه معنی داری با تعهد سازمانی ندارد. بنابراین فرضیه اول پژوهش مبنی بر رابطه هوش هیجانی با سبک های رهبری تأیید می گردد. نتایج تحقیق با یافته های کارولین (۳۶)، ترابن (۳۷)، بلیس (۳۸)، لبان (۳۹)، بورباخ (۴۰)، دوکت (۲۹)، دروگ و مورفی (۴۱)، پایمر (۴۲)، عابدی (۴۳)، کیوانلو (۴۴)، فرهنگ (۴۵)، کوثر نشان (۴۶)، نصیرپور (۴۷)، مرتضوی (۴۸)، رانی (۴۹) همخوانی دارد. اما نتایج تحقیقات انصاری رنان (۵۰)، مختاری پور (۵۱) با نتیجه این پژوهش حاضر همسویی نداشته اند. لذا با توجه به یافته های تحقیق حال و نتایج پژوهشهای سایر محققین چنین استنباط می شود که هوش هیجانی مدیران بر سبک رهبری آنان، موثر بوده و بین این دو متغیر ارتباط مستقیم و معنی داری وجود دارد. با توجه به یافته های تحقیق، مدیران با هوش هیجانی، توانایی لازم به منظور درک و شناخت احساسات و عواطف خود و دیگران را داشته و قادر خواهند بود کنترل بهتری بر اعمال، افکار، هیجانات مثبت و منفی خود و دیگران داشته و از این پتانسیل در حل مشکلات سازمانی و پرسنلی به شکل مطلوب تری مدیریت و بهره برداری نمایند.

یک رهبر اثربخش با هوش هیجانی بالا در تعامل با کارکنانش تکانه های خود به خودی، خشم و خصومت را در خود کنترل کرده و در مقابل رفتارهای منطقی و صبورانه ای از خود نشان می دهد، اصولاً چنین رهبری در مقایسه با یک رهبر با رفتار انفجاری و تکانشی، در میان کارکنان محبوبیت بیشتری خواهد داشت و کارکنان او را برای خود الگو قرار داده و بیشتر تحت تأثیر او قرار خواهند گرفت. یک رهبر اثر بخش اجازه نمی دهد که بدخلقی و روحیه بد به محیط کاری و رفتار او حاکم شود (۱۵) و در واقع تکانه های خود را کنترل می کند، در نتیجه چنین رهبری که با اطمینان و آرامش با کارکنانش تعامل نموده و بهتر می تواند ابراز نظر و استدلال را در آنها تشویق کند و خلاقیت و نوآوری آنها را برانگیزد. در این پژوهش مدیران با هوش هیجانی بالا گرایش به سبک رهبری از نوع عمل گرایی داشته و از آنجا که این سبک رهبری نسبت به سایر سبک رهبری اثربخشی بیشتری دارد، برای موفقیت شهرداریهای کشور در مقایسه با سایر سازمانها و نهادهایی که فعالیتهای خدماتی و عمومی انجام می دهند موثرتر است.

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

بر اساس نتایج آزمون مدل، متغیر هوش هیجانی مدیران اثر مثبت معنی داری بر تعهد سازمانی کارکنان دارد ( $\beta = 0.18, P = 0.001$ ). مقدار  $R^2$  نشان می دهد که ۳/۶ درصد از واریانس تعهد سازمانی

کارکنان توسط متغیر مکنون هوش هیجانی قابل تبیین است. بنابراین فرضیه دوم پژوهش مبنی بر رابطه بین هوش هیجانی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان تأیید می گردد. که نتایج تحقیق با یافته های قمری (۱۳۸۸)، استوار (۱۳۸۷)، رضائیان (۱۳۸۸)، افخمی (۱۳۸۶)، سانی اوتمن وانوگراه (۲۰۰۹)، راتی و راستوی (۲۰۰۹)، لردنگلو (۲۰۰۸)، آدیمو (۲۰۰۷)، یوسف (۲۰۰۶) مطابقت دارد. یکی از مولفه هایی که می تواند با تعهد سازمانی کارکنان رابطه تنگاتنگ داشته باشد هوش هیجانی است. لذا هوش هیجانی قادر است در مدیران اثربخشی سازمانی را در چند حوزه از جمله استمرار و حفظ کارکنان، کار گروهی و افزایش تعهد سازمانی تحت تأثیر قرار دهد. از این رو برخورداری از هوش هیجانی بالای مدیران و رشد و توسعه آن میتواند به سازمان در زمینه موفقیت و بهبود مستمر کمک نموده و منجر به تعهد بیشتر کارکنان گردد. از آنجا که مدیران برخوردار از هوش هیجانی بالا از تواناییها و ضعفهای خود آگاهند، به دنبال بازخورد کارشان هستند، از اشتباهات یاد میگیرند و میدانند که در چه زمینههای نیاز به اصلاح دارند. افرادی که نسبت به شغل خود تعهد دارند، دارای احساسات مثبت به شغل خود خواهند بود، زیرا این افراد تمایل دارند که نگرشهای منطقی با تعهد خود را گسترش دهند. امروزه کارکنان در هر سازمان و موسسه که باشند به علت تغییر دائمی و مستمر شتاب زدگی در زندگی کاری متحمل فشارهای روانی شدید میشوند. بنابراین این مدیران هستند که با برخورداری از هوش هیجانی بالا در برابر تغییرات، واکنشهای مناسب نشان می دهند و نسبت به افکار و احساسات و رفتارهای خود و دیگران آگاهی داشته و بهترین تصمیم را اتخاذ 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.

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

در فرضیه سوم بر اساس نتایج آزمون مدل، متغیر سبک رهبری تحول گرا و سبک رهبری بی خاصیت رابطه معنی داری با تعهد سازمانی ندارد در حالی که متغیر سبک رهبری عملگرا رابطه مثبت معنی داری با تعهد سازمانی دارد. مقدار  $R^2$  نشان می دهد که ۱/۷ درصد از واریانس تعهد سازمانی کارکنان توسط سبک رهبری عملگرا قابل تبیین است. بنابراین فرضیه سوم پژوهش مبنی بر رابطه سبک های رهبری با تعهد سازمانی تأیید می گردد. این یافته ها با نتایج تحقیقات هول و اولیو (۱۹۹۳) بوگلا (۲۰۰۰) اینگرام (۱۹۹۶) داله (۲۰۰۸) همسو بوده است. تعهد کارکنان و وفاداری آنان به سازمان ناشی از عناصر متفاوتی است. از یک طرف ویژگیهای شخصیتی، فرهنگ، نگرشها بخش مهمی را تشکیل داده و از طرف دیگر سبک رهبری، نوع و ساختار سازمانی، شیوه مدیریتی بسیار حایز اهمیت است. در سازمانهایی که مدیران نسبت به نوع سبک رهبری بی تفاوتند آنها سبک رهبری مناسبی را اتخاذ نمی نمایند و لذا نگرش آنان نسبت به بهره وری و کارایی سازمان تنزل پیدا کرده و

بخش و مفیدی از قبیل ایجاد صمیمیت، همدلی و دلسوزی میان همکاران اشاره دارد که خواه به شکل مستقیم یا غیر مستقیم، به کارکنانی که دارای مشکلات کاری هستند کمک می‌کند. رفتارهایی از قبیل کمک داوطلبانه به همکاران جدیدی که مشکلات کاری روبرو می‌شوند، یا افرادی که حجم کاری سنگینی دارند و افرادی که غیبت کرده‌اند نیز در این حیطه قرار دارد. در مجموع هر چه مدیر در شناخت عواطف، احساسات و نیازهای خود تبحر بیشتری داشته باشد، توان شناخت عواطف، احساسات و نیازهای طرف مقابل و کارکنان نیز در وی بیشتر خواهد بود و این خود در ارتباطات بین فردی به وی کمک خواهد نمود. با توجه به نتایج پژوهش، برخورداری مدیران از هوش هیجانی بالا در ابعادی نظیر همدلی، خود تنظیمی، خود آگاهی، خود انگیزشی باعث شکل گیری وجدان کاری بالا در کارکنان می‌شود. به طور مثال مدیرانی که از هوش هیجانی بالایی برخوردارند و میزان خودآگاهی، خود تنظیمی و درک احساسات و عواطف دیگران در آنها بالاست طبیعی است که کارکنان وی نیز در تعامل با وی بیش از شرح وظایف و موقعیت شغلی عمل می‌کنند و اگر همکاران وی نیازمند کمکی باشند با گشودگی خاطر به وی یاری داده و اهداف شغلی سازمان را مرتفع می‌نمایند.

فرضیه پنجم: بین سبکهای رهبری مدیران با رفتار شهروندی کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد

بر اساس نتایج آزمون مدل، متغیر سبک های رهبری تحول گرا و عملگر رابطه مثبت معنی داری با رفتار شهروندی دارد. R2 نشان می‌دهد که ۲/۹ درصد از واریانس رفتار شهروندی توسط متغیر سبک رهبری تحول گرا ۲/۶ درصد از واریانس رفتار شهروندی توسط متغیر سبک رهبری بی خاصیت رابطه منفی معنی داری با رفتار شهروندی دارد. R2 نشان می‌دهد که ۳/۲ درصد از واریانس رفتار شهروندی توسط متغیر سبک رهبری بی خاصیت رابطه منفی معنی داری با رفتار شهروندی دارد. بنابراین فرضیه پنجم پژوهش مبنی بر اثر سبک‌های رهبری بر رفتار شهروندی تأیید می‌گردد. یافته های تحقیق بیانگر این است که بین سبک رهبری مدیران با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان شهرداریهای کشور ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد. این نتیجه با نتایج تحقیقات ارگان (۳۳)، باس و اولیو (۳۴) برنز و کارپنتر (۵۲)، بیان، کوکس و جی آر (۵۳) و زین آبادی (۵۴) و بهرنگی و موحد زاده (۵۵) همخوانی دارد. از دیدگاه پودساکف (۵۶) رهبری تحول آفرین تاثیر چشم گیری بر تمام اشکال رفتار شهروندی سازمانی دارد. چنین امری جای شگفتی نخواهد داشت چرا که سبک رهبری تحول گرا توانایی قانع کردن کارکنان به انجام کارها ماورای انتظارات آنهاست که این کوشش و تلاشهای مازاد در قالب رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان بروز می‌کند. زمانی که رهبری بر کارکنان مجموعه خود نفوذ بالایی داشته باشد و قادر باشد در آنها انگیزه و اشتیاق ایجاد کند، آنها را از لحاظ ذهنی تشویق به خلاقیت نماید، و نیازها و رشد فردی و سازمانی کارکنان خود را مورد ملاحظه قرار دهد قطعا قادر خواهد بود رفتار شهروندی سازمانی را در کارکنانش افزایش

این امر گاه باعث بروز کشمکش و تضاد بین مدیریت و کارکنان را باعث می‌گردد و در نتیجه فضای سازمانی به محیطی خسته کننده و غیر قابل تحمل تبدیل می‌شود. این مسئله نیز باعث می‌شود تا تعهد سازمانی و میزان کارایی و اثربخشی کارکنان تحت تاثیر قرار گیرد. از آنجا که توانایی ایجاد ارتباط با کارکنان و زیر دستان، توان خلق روشهای جدید را برای رفع مشکلات را در محیطهای درون سازمانی را بالا می‌برد و این یکی از خصوصیات و ویژگیهای مدیران عملگر می‌توان به حساب آورد. در این محیط کارکنان و زیر دستان احساس وابستگی، تعهد و وفاداری بیشتری به سازمان میکنند. لذا رهبران عملگر در سازمان، شیوه هایی را انتخاب می‌کنند تا محیط سازمانی را تحت شعاع قرار داده تا اعضا و کارکنان سازمان وظایف خود را با تلاش و موفقیت بیشتری انجام داده و در نتیجه تعهد بیشتری نسبت به سازمان و اهداف سازمانی از خود بروز دهند. این رهبران بر اساس توافق در مقابل کارهایی که افراد در سازمان انجام میدهند پادشاهی را به آنها ارایه و یا وعده آنرا می‌دهند، میتوانند تا اندازه ای در افزایش تعهد سازمانی موثر واقع شوند. رهبران عمل گرا آنچه را که زیر دستان باید انجام دهند مشخص می‌سازند تا به هدفهای سازمان دست یابند. این رهبر در مقابل عملکرد، پول یا پاداش تعیین شده را پرداخت می‌کند. آنها چشم های تیز بینی برای فرصت طلبی و دستهای خوبی برای معامله کردن، متقاعد کردن و مقابله به مثل کردن دارند. گرچه این رابطه سوداگرانه بوده و قادر نیست افراد را به سطوح بالای نیازها و انگیزش برساند و آنها را صرف نظر کردن از تمایلات فردی به نفع سازمان و نیز میل به تلاش فوق العاده تحریک نماید.

فرضیه چهارم: بین هوش هیجانی مدیران و رفتار شهروندی کارکنان رابطه مستقیم وجود دارد.

بر اساس نتایج آزمون مدل، متغیر هوش هیجانی مدیران اثر مثبت معنی داری بر رفتار شهروندی کارکنان دارد. مقدار R2 نشان میدهد که ۳/۶ درصد از واریانس رفتار شهروندی توسط متغیر مکنون هوش هیجانی قابل تبیین است. بنابراین فرضیه چهارم پژوهش مبنی بر رابطه بین هوش هیجانی مدیران با رفتار شهروندی کارکنان تأیید میگردد. نتایج حاصل با یافته های تحقیقات سولان (۲۰۰۸)، نیکولاس، برایان و کیم (۲۰۰۸)، جو (۲۰۰۷)، رادوستینا، جویس و جسیکا (۲۰۰۶)، هیو، کیند، ریک، دانیکیسیو و زن (۲۰۰۵)، پودساکف (۲۰۰۰)، ارگان (۱۹۸۸)، باس و اولیو (۱۹۹۹) برنز و کارپنتر (۲۰۰۸) جیمز و همکاران (۲۰۱۰) هم سویی وجود دارد. در تبیین این یافته میتوان گفت که برخورداری از هوش هیجانی، در ابعادی چون مهارت اجتماعی، خود آگاهی، خود تنظیمی و خود انگیزشی موجب شکل گیری وجدان کاری بالا در کارکنان می‌شود. وجود هوش هیجانی در مدیران این امکان را در کارکنان ایجاد می‌کند تا رفتار نوع دوستانه تقویت و افزایش یابد از جانب دیگر هوش هیجانی، مدیران را قادر خواهد ساخت تا احساسات و عواطف پیروان و همکارانش را شناسایی و درک نموده و به تبع آن پاسخ مناسب تری نسبت به کارکنان ارایه نمایند. نوع دوستی به رفتارهای سود

سازمانی و متمایل به حفظ عضویت سازمانی حاضر است فراتر از وظایف مقرر، فعالیت کند و تلاش بیشتری از خود نشان دهد و بدون وجود نهادهای نظارتی کار خود را به بهترین نحو انجام دهد و از چالشی بودن کار، جدیت در انجام فعالیت ها و انجام پیش از موعد وظایف استقبال نمایند. کارکنانی که دارای رفتار شهروندی سازمانی بالایی هستند در بدترین شرایط و حتی در حالت بیماری و ناتوانی هم به کار ادامه می دهند که این نشان دهنده وظیفه شناسی بالای آنهاست که این امر می تواند در ارتقا تعهد سازمانی آنها موثر واقع شود.

فرضیه هفتم: هوش هیجانی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان با میانجی گری رفتار شهروندی اثر غیر مستقیم دارد.

بر اساس نتایج آزمون مدل، متغیر هوش هیجانی مدیران اثر غیر مستقیم معنی داری بر تعهد سازمانی کارکنان با میانجی گری رفتار شهروندی دارد. مقدار  $R^2$  نشان می دهد که ۲/۲ درصد از واریانس تعهد سازمانی توسط هوش هیجانی با میانجی گری متغیر مکنون رفتار شهروندی قابل تبیین است. بنابراین فرضیه هفتم پژوهش مبنی بر اثر غیرمستقیم هوش هیجانی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان با میانجی گری رفتار شهروندی تأیید می گردد. هوش هیجانی در تمام سطوح سازمانی کاربرد دارد اما در رده های مدیریتی اهمیت آن حیاتی تر است. زیرا روحیاتی که در راس سلسله مراتب سازمانی به وجود می آید، سریع تر گسترش می یابد و هر کس به مدیر و بالا دست خود نگاه می کند و رفتار های هیجانی را از مدیران ارشد می آموزد بنابراین وضعیت مطلوب هوش هیجانی برای مدیران بیانگر این است که این سازمان در مسیر نوآوری، خلاقیت و بهره وری قرار دارد. مدیران برخوردار از هوش هیجانی بالا از تواناییها و ضعفهای خود آگاهند، به دنبال بازخورد کارشان هستند، از اشتباهات یاد میگیرند و میدانند که در چه زمینهای نیاز به اصلاح دارند. آنان در برابر تغییرات واکنشهای مناسب نشان می دهند و نسبت به افکار و احساسات و رفتارهای خود و دیگران آگاهی داشته و نسبت به خودشان احساس مثبتی دارند و در محیط کار متعهدتر عمل میکنند. 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. از آن جا که مدیران با هوش هیجانی بالا چون به عواطف خود آگاهی دارند، موقعیتهای و حقایق سازمانی را درک می کنند، در تأکید به وظیفه و توجه به روابط، توازن دارند و در مدیریت روابط خود با دیگران توانمندتر عمل می کنند، کمتر عوارض عدم تعهد از قبیل تاخیر، غیبت و یا ترک خدمت را بروز می دهند لذا در رشد و تعهد سازمانی کارکنان موثر واقع می شوند. از طرفی دیگر نیروی انسانی متعهد، وفادار، سازگار با اهداف و ارزش های سازمانی و متمایل به حفظ عضویت سازمانی حاضر است فراتر از وظایف مقرر، فعالیت کند و تلاش بیشتری از خود نشان دهد و بدون وجود نهادهای نظارتی کار خود را به نحو مطلوب انجام دهد و از چالشی بودن کار، جدیت در انجام فعالیت ها و انجام

دهد. رهبری که بر پیروانش نفوذ آرمانی دارد و زیردستانش او را محترم و مورد اعتماد و پرجذبه می دانند باعث می شود زیردستان برای جلب توجه و نظر چنین رهبر محترم و محبوبی، وظیفه شناس تر بشوند. در خصوص رابطه رهبری تعامل گرا با رفتار شهروندی سازمانی در "حد انتظار عمل کردن" مبنای اثر بخشی یک مدیر محسوب می شود و بیشتر تمرکز بر نیازهای فعلی زیر دستان دارد بنابر این این احتمال است که پاداش به ازای عملکرد حمایت دو جانبه و داد و ستدهای دو طرفه برای آنها ایجاد انگیزه خواهد کرد. کارکنان رفتار شهروندی را رفتاری در حیطه نقش قلمداد می کنند که مربوط به وظایف سازمانی می باشد و با پاداشهای سازمانی ارتباط دارد. بنابر این بیشتر مواردی که با سیاستهای تشویقی و شیوه مدیریت برای تصمیم گیری در این امور مربوط است، برای آنها جذاب و ایجاد انگیزه خواهد کرد. فرضیه ششم: بین رفتار شهروندی کارکنان و تعهد سازمانی آنها رابطه مستقیم وجود دارد.

بر اساس نتایج آزمون مدل، متغیر رفتار شهروندی کارکنان اثر مثبت معنی داری بر تعهد سازمانی آنها دارد. مقدار  $R^2$  نشان می دهد که ۶۲ درصد از واریانس تعهد سازمانی توسط متغیر مکنون رفتار شهروندی قابل تبیین است. بنابراین فرضیه ششم پژوهش مبنی بر رابطه بین رفتار شهروندی کارکنان با تعهد سازمانی آنها تأیید می گردد. به بیان دیگر بین رفتار شهروندی سازمانی کارکنان با تعهد سازمانی کارکنان شهرداریهای کشور ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد. نتایج این تحقیق با یافته های (۵۸)، عریضی و همکاران (۵۷) مستبصری و نجابی (۵۸)، اسلامی (۵۹) مطابقت دارد. نیروی انسانی وفادار، سازگار با اهداف و ارزشهای سازمانی و متمایل به حفظ عضویت سازمانی که حاضر است فراتر از وظایف مقرر فعالیت کند، می تواند عامل مهمی در اثر بخشی سازمان باشد. وجود چنین نیرویی در سازمان منجر با بالا رفتن سطوح عملکرد و پایین آمدن میزان غیبت، تأخیر و ترک خدمت کارکنان خواهد شد و وجهه و اعتبار سازمان را در اجتماع مناسب جلوه داده و در نهایت زمینه را برای رشد و توسعه سازمان فراهم می سازد. در همین مقوله، تعهد سازمانی بعنوان یکی از پیش شرط های مهم رفتار شهروندی سازمانی مورد شناسایی قرار می گیرد. زیرا که میزان تعهد کارکنان به سازمان می تواند در بروز و یا نوع رفتارهای شهروندی سازمانی موثر باشد (۶۰). در این رابطه یافته های بعضی از تحقیقات نشان میدهد که رفتار شهروندی سازمانی به عنوان بازتابی از تعهد کارکنان نسبت به سازمانشان فرض می شود که از نظر تجربی، تعهد سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی مرتبط می باشد (۶۱) هر قدر میزان تعهد سازمانی در کارکنان افزایش یابد، تأثیر بیشتری بر رفتار شهروندی سازمانی داشته و باعث ارتقا، رفتار شهروندی سازمانی می شود. احساس تعلق به سازمان، سازمان را از آن خود دانستن، وفاداری به سازمان و سازمان را محل امنی برای زندگی تلقی کردن عواملی است که وجود و توسعه آنها از سوی کارکنان موجب شکل گیری رفتار شهروندی سازمانی می شود. نیروی انسانی وفادار، وظیفه شناس، سازگار با اهداف و ارزش های

مرخصی های اضافی خودداری نمایند و از قوانین و مقررات سازمانی حتی در صورتی که با شخصیت و روحیات آنها سازگار نباشد، پیروی کنند و در نهایت با ایجاد احساس هویت، وفاداری و وابستگی کارکنان به سازمان موجب رشد و ارتقا تعهد سازمانی در آنها خواهد شد. و در مقابل هم، هر قدر میزان تعهد سازمانی کارکنان افزایش یابد، تأثیر بیشتری بر رفتار شهروندی سازمانی داشته و باعث ارتقا رفتار شهروندی سازمانی می شود که در مجموع افزایش اثربخشی و کارایی سازمان را بدنبال خواهد داشت. پیشنهاد به سایر محققین:

۱- پیشنهاد می شود تأثیر آموزش بر هوش هیجانی، سبک رهبری مدیران، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان مورد بررسی قرار گیرد.

۲- پیشنهاد می شود شهرداریهای سایر مناطق به ویژه شرق و غرب کشور که در این تحقیق پوشش داده نشده در تحقیق دیگری پوشش داده شود و نتایج مقایسه گردد.

۳- پیشنهاد می شود، تحقیقاتی مشابه این تحقیق، در شهرهای دیگر و جوامع مختلف صورت گیرد.

۴- برای اینکه تعمیم پذیری یافته های این تحقیق قابل بررسی و مقایسه باشد، پیشنهاد می شود که پژوهش های مشابه این پژوهش در سایر سازمانها و شرکت ها نیز اجرا شود.

۵- پیشنهاد می شود، پژوهشهای بعدی با به کار بستن روشهای آزمایشی و شبه آزمایشی وبا استفاده از ابزارهایی همچون، مشاهده و مصاحبه، روابط علی بین متغیرهای این پژوهش را مشخص کنند.

## References:

- Jordan, P. L., Ashkanasy, N. M. Hartel, C. E. J., & Hooper, G. S. (2002). Workgroup emotional intelligence: Scale development and relationship to team process and goal focus. *Human Resource Management Review*, 12, 195-214.
- Rezaian, Ali. Keshtegar, Abdolali (2009) Investigating the Relationship between Emotional Intelligence and Organizational Commitment, *Management Message*, No. 2, pp. 27-39
- Goleman, D. (1995), "Emotional Intelligence", Bantam, New York, NY.
- Kerr, Robert (2006), "Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness". *Leadership and Organization Development Journal*, 27, 228-232.
- Shirvani, Ali, Ansari Mohammad, Ebrahimi Mehrabani Sh, (2009),

پیش از موعد وظایف استقبال نمایند. چنانچه کارکنان از تعهد سازمانی بالایی برخوردار باشند، احتمال کمتری وجود دارد که شغل خود را تغییر داده و یا شغل خود را ترک کنند و به احتمال زیاد سطح عملکرد بالاتری در شغل خود خواهند داشت. همچنین ایجاد تعهد سازمانی بالا در کارکنان میتواند اطلاعات مفیدی جهت برنامه ریزی، سازماندهی، افزایش کارایی، عملکرد بالا، کاهش غیبت و تاخیر در اختیار مدیران قرار دهد. فرضیه هشتم: بین سبک های رهبری مدیران و تعهد سازمانی کارکنان با میانجی گری رفتار شهروندی رابطه مستقیم وجود دارد.

بر اساس نتایج آزمون مدل، متغیر سبک رهبری تحول گرا و عملگرا اثر غیرمستقیم مثبت معنی داری بر تعهد سازمانی با میانجی گری رفتار شهروندی دارد. مقدار  $R^2$  نشان می دهد که حدود ۲ درصد از واریانس تعهد سازمانی توسط سبک رهبری تحول گرا و حدود ۱/۷ درصد از واریانس تعهد سازمانی توسط سبک رهبری عملگرا با میانجی گری متغیر مکنون رفتار شهروندی قابل تبیین است. بر اساس نتایج آزمون مدل، متغیر سبک رهبری بی خاصیت اثر غیرمستقیم منفی معنی داری بر تعهد سازمانی با میانجی گری رفتار شهروندی دارد. مقدار  $R^2$  نشان می دهد که حدود ۲ درصد از واریانس تعهد سازمانی توسط سبک رهبری بی خاصیت با میانجی گری متغیر مکنون رفتار شهروندی قابل تبیین است. بنابراین فرضیه هشتم پژوهش مبنی بر اثر غیرمستقیم سبک های رهبری بر تعهد سازمانی با میانجی گری رفتار شهروندی تأیید می گردد.

سبک رهبری تحول گرا با ایجاد تعهد سازمانی در کارکنان باعث احساس هویت، وفاداری و وابستگی آنان به سازمان می شود و حالتی در فرد به وجود می آورد که فرد، سازمان را معرف خود می داند و آرزوی باقی ماندن در سازمان را دارد. لذا، این امر باعث می شود که کارکنان مشکل سازمان را مشکل خود بدانند و در جهت حل مشکلات سازمان گام بر دارند و در نهایت اگر مدیران به آنها اعتماد داشته باشند از این طریق مشارکت کارکنان در سازمان را نیز افزایش خواهند داد. مجموع چنین ویژگی هایی است که اعمال آنها از سوی کارکنان موجب تقویت رفتار شهروندی سازمانی نیز خواهد شد. در حالی که در سبک رهبری تعاملی با توجه به اینکه رهبر و پیرو بر پاداش مشخصی توافق می کنند لذا انجام عمل و به تبعه اخذ پاداش، احساس رضایت مناسبی را در کارکنان ایجاد کرده که در نهایت باعث افزایش تعهد سازمانی کارکنان می شود. اگر کارکنان سازمان بر مبنای کاری که انجام میدهند پاداش دریافت دارند و شخصیت و نیازهای آنها از طرف مدیر مجموعه مورد احترام قرار گیرد هرگز حاضر به ترک چنین سازمانی نخواهد شد و چه به صورت عاطفی و چه رفتاری در سازمان به کار و تلاش خود ادامه خواهد داد. با اعمال سبک رهبری تحول گرا و تعاملی، مولفه رفتار شهروندی سازمانی نیز تقویت می شود. افزایش رفتار شهروندی سازمانی باعث می شود که کارکنان به موقع سرکار حاضر شوند و از زمان به طور اثربخش استفاده نمایند و از پذیرش درخواست استراحت و

15. TugbaKarkma, Ebru Arpaci(2009). Relationship of organizational citizenship behavior with emotional intelligence. *Procedia social and behavioral science*, 1, pp: 2432- 2435.
16. Mayer, J.D., D. Caruso & P. Salovey (1999). Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence. Manuscript Submitted for Publication. *Intelligence*, 27, 267-298.
17. Mayer, J.D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey, & D. Sluyter (Eds), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. New York: Basic Books.
18. Golman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard business review*, November-december, pp:93
19. Bar – on R, & Parker, D, A (2000) *The handbook of emotional intelligence* : Jssy- Bass . sanfrancisco
20. Majidi, Abdollah (1998), *The effect of relocation on job satisfaction and organizational commitment of employees*, Master Thesis in Management, Tehran, Tarbiat Modares University
21. Allen, N.J. & Meyer, J.P., (1990), *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*, *Journal of Occupational Psychology*, vol.63, pp. 1-18
22. Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a Webbased intervention to develop positive psychological capital. *Academy Of Management Learning and Education*, 7, 209–221
23. Decotlis, Kochan, schmidt, (1979), "Science and Human Behavior", McGraw – Hill, p. 11.
24. Stooner and Vankle, (1985), "Organizational Behavior". Willey Andersons Inc.
- Leadership and Management in the 21st Century, First Edition, Isfahan: Pooyesh Andisheh Publications
6. Cherniss, C. (2001) .Emotional Intelligence and organization effectiveness. [www.eiconsortium.org](http://www.eiconsortium.org)
7. Dussault, M. (2006). "Teachers self - efficacy and organizational citizenship behaviors". *Psychological reports*. Vol. 98 (2). PP: 427-432.
8. Codier E, Kooker B.M. & Shoultz J. (2008). *Measuring the Emotional Intelligence of Clinical Staff Nurses: An Approach for Improving the Clinical Care Environment*. *Nursing Administration*, 32 (1), 8-14.
10. Wong C. & Sum L. (2002). The effect of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude. *The leadership Quarterly*. 13 (3), 243-274.
11. Stewart Gregory L. (2008). *The relationship of emotional intelligence to job satisfaction and organizational commitment*. Dissertation for the degree doctor of philosophy, Regent University. ProQuest Dissertations & Theses (PQDT). UMI Number: 3319386
12. Asadi, M.; Nadaghi, Gh and Shafiei Rudpashti, M: 2009, "A Study of the Relationship between Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behavior in Public Librarians", *Journal of Library and Information Science*: Spring 2011, No. 53, pp. 150-128
13. Shepherd-Osborne Tracie (2009). *Assessing the relationship between emotional intelligence and organizational commitment among early childhood educators*. Dissertation for the degree doctor of philosophy, Northcentral University. ProQuest Dissertations & Theses (PQDT)
14. Herminia, Ibarra and Otilia Obodaru(2009). *Women and the vision thing*. *Harvard business review*, January 2009.

34. Organ D.W.(1988).”OCB:The Good Soldier Syndrome, Lexington, M.A, Lexington Books”.
35. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1999b). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial Training*, 14(5), 21-27.
36. Meyers, L. S., Gamst, G., & Guarino, A. J. (2006). *Applied multivariate research: Design and interpretation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
37. Caroline Igoki M., Elegwa M., Karanja K. (2011). “The Significance Of Emotional Intelligence In Transformation Leadership For Kenyan Public Universities”, *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 1, No. 7, pp: 28-35.
38. Trabun, M.A (2005) The relationship Between Emotional Intelligence and Leadership performance. *NAVAL postgraduate school*.
39. Bliss, S (2005) The effect Emotional Intelligence on a modern organizational leader's ability & make affective decisions": Bellevue university. cited from the world Wide web. // <http://www.eqi.org>.
40. Leban W, Zulaof C. linking emotional intelligence abilities and Transformational leadership styles. *Leadership Organ Dev J*. 2004; 25(7): .554-64
41. Burbach M. “Teasting relationship between Emotional Intelligence full range leader ship as moderated by cognitive style and self concept.” phd Disseration, The university of Nebraska, Linkoln, sep [www.UMI.Com](http://www.UMI.Com) 2004. available at.
42. Drodge , E.N. & Murphy, S.A (2002). Interrogation emotions in police leadership. *Human Resource Development Review* , 1(4), 420-438.
43. Paimer B. et.al.; "Emotional intelligence and effective leadership";
25. Saatchi, Mahmoud (1996) A study of the relationship between organizational climate and the effectiveness of Meshkinshahr primary schools, quoted from the website: [www.drmsaatchi.ir](http://www.drmsaatchi.ir)
26. Boenke.k, B .N, Distefano.j.j, and Distefano.A.C. (2003). "Transformational leadership", *Leadership and Organizational journal*, Vol.1, No.24, p.5-6.
27. Stone G.A. Russell R.F Patterson K., (2004), “Transformational Versus Servant Leadership: a different in leader focus”, *Leadership & organization Development Journal*. Vol. 25, 3/4: 349-361.
28. Yaghoubi, Noor Mohammad, Yazdani, Badraddin and Moghaddami, Majid (2009) Investigating the Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style, *Journal of Executive-Scientific Management*, Year 9, No.
29. Burns, J.M. (1978), *Leadership*, Harper & Row, New York, NY.
30. Duckett, H & Macfarlane E. (2003) «Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Retailing», *Journal of Leadership and Organizational Development*, Vol.24 No.6, p.309-317
31. Smith, C. A., Organ, D. W., Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68: 655-663.
32. Organ, D.W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775- 802.
33. Bienstock , C. Carol & Demoranville , W. Carol & Smith , K. Rachel (2003) , Organizational Citizenship behavior and service quality , *journal of services marketing* , Vol .17 No.4, pp. 357-378

- Humanities, Management Special Issue, Fall '84, pp. 167-190
50. Renani Ansari, Ghasem, Aristotle; Aristotle, Iman (2005) "The Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Insurance Industry Managers", Fourth International Management Conference
51. Ansari Renani, Qasem and Aristotle, Iman, (2006), The Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Insurance Industry Managers, Fourth International Management Conference ,,," <https://civilica.com/doc/39949>
52. Mokhtaripour, Marzieh. Siadat, Seyed Ali and Amiri, Flame. (1385). Investigating the relationship between emotional intelligence theory and leadership theories. Journal of Humanities and Social Sciences. No. 21. Pp. 56-39
53. Burns T, Carpenter J, (2008). Organizational Citizenship and Student Achievement. Journal of Cross-Disciplinary Perspectives in Education Vol. 1, No. 1, 51 – 58,
54. Yun, Seokhwa, Cox, Jonathan & Jr, Henry P. Sims. (2007). Leadership and Teamwork: The Effects of Leadership and Job Satisfaction on Team Citizenship, International Journal of Leadership Studies, Vol. 2 Iss. 3, 2007, p. 170
55. Zeinabadi, Hassan; Behrangi, Mohammad Reza; Grandson of Ibrahim, Abdul Rahim, Farzad, Waliullah (2008). Citizenship Behavior of Teachers Analytical on the nature, research methodology, antecedents and postpositions. Quarterly Journal of Educational Innovation. Seventh year. Number 28
56. Behrangi, Mohammad Reza; Movahedzadeh, Ayub (2010) Development of education management based on the relationship between educational transformational leadership of managers Leadership and Organizational Development Journal, Vol.22, No.1; 2001.
44. Abedi Jafari, Hassan. Taslimi, Mohammad Saeed. Moradi, Mohammad. Pourabrahim, Sohrab (2010). 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
45. Kiwanloo Fahimeh, Kooshan Mohsen, Seyed Ahmadi Mohammad (2010) The Relationship between Emotional Intelligence and Leadership Style, Journal of Sabzevar University of Medical Sciences and Health Services, 18 (1) 54-37.
46. Farhangi, Ali Akbar. Fattahi, Mehdi. Vasegh, Bahareh. Nargesian, Abbas (2009) Predictive intelligence of transformational leadership: A study of the relationship between spiritual intelligence, emotional intelligence and transformational leadership, Iranian Journal of Management Sciences, Fourth Year, No. 15, Fall 2009, pp. 31-57
47. Kowsar Nashan Mohammad Reza, Shahbazi Mohammad, The Complete Jewel of Mehdi, Emotional Intelligence and Transformational Leadership "Tadbir Monthly, 2009, 205: 53-49
48. Nasiripour, Amir Ashkan. Reisi, Pوران, Jafari, Mehrnoosh. (1999). The Relationship between Emotional Intelligence and Leadership Style in Managers of Social Security Hospitals in Tehran, Quarterly Journal of Management and Education, Azad University of Garmsar, Volume 2, Number 1, pp. 105 - 118
49. Mortazavi, Saeed, Nazemi, Shamsuddin, Mahmoudi Fakhrabadi, Sadegh; (2005) A Study of Emotional Intelligence and Leadership Style: Transformation, Modares Quarterly,

and teachers' organizational citizenship behavior. *Quarterly Journal of Education*, 2 (106) 176

57. Podsakoff P, Mackenzie M, Scott B, Beth P, Bachrach J, Daniel G. (2000). Organizational citizenship Behaviors, A critical Review of the theoretical and Empirical literature and suggestions for future Research. *Journal of Management*. 26(3), 513- .563

58. Orizi et al. (2011). "The relationship between citizenship behavior and organizational commitment and the desire to stay in the job among Saipa employees". *Social Psychological Research*, 2011, pp. 44-11.27

59. In Organization, The First National Conference on Ocb Behavior Management Mostabsari, Mohammad and Nejati, Alireza (2008) Job Erosion Organizational Modifier, Boom Sazeh Publications

60. Eslami Hassan (2008) Tadbir Organizational Citizenship Behavior, No. 187, December 2007

61. Fattahi M, Farhangi, A.A.; Waseq, B. (2006). Spirituality in the workplace and its role in improving organizational citizenship behavior, management culture, 4 (13), 36-5Jahangir, Nadim; Muzahid, Akbar, Mohammad; Haq, Mahmudul (2004). Organizational citizenship behavior: it is nature and antecedents, *BRAC University Journal*, vol.I, No.2, pp.75-85.