





دانشگاه پیام نور

دانشکده ادبیات و علوم انسانی  
گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی

عنوان پایان نامه:

طراحی مدل ارتباطی هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران و تعهد سازمانی

کارشناسان سازمان ورزش شهرداری تهران

نگارش:

سمیرا آزادواری

استاد راهنما :

دکتر لقمان کشاورز

استاد مشاور :

دکتر همتی نژاد

پایان نامه

برای دریافت درجه کارشناسی ارشد  
در رشته مدیریت و برنامه ریزی تربیت بدنی

اردیبهشت ۱۳۹۱

شکر و سپاس یگانه خالق بی هم‌تارا، که اراده او آنچه مقرر فرمود که خواسته دورنی و آرمان همیشگی من به واقعیت تبدیل شود،

باشد که در سایه الطافش ذره کوچکی باشم در خدمت دریای بی کران، هستی.

حاصل بهترین سال های زندگیم را تقدیم می کنم به:

گرم ترین و مهربان ترین دست های دنیا و تکیه گاه همیشگی ام، پدرم که همواره در کنارم بوده و برای هر لحظه اینستاد خنم و رقی از اوراق زندگیش رابه من ارزانی داشته، موفقیت امروز من حاصل تلاش بی انتهایش است. برایت چیزی ندارم جز شادی و موفقیت امروزم که آن رابه تو تقدیم می کنم.

تقدیم به مادر مهربانم:

فرشته می آسمانی من، او که حضور سبزش، آغوش گرمش، سایه پر مهرش، عشق بی پایانش و زحمات بی دینش بزرگترین سرمایه های زندگیم هستند. بیانم برای سپاس از تمام خوبی ها، دلسوزی ها و محبت های صادقانه اش قاصر است.

باساس فراوان از:

استاد دکتر اقدرم جناب آقای دکتر لقمان کشاورز که صمیمانه راهنمایی مراد این پایان نامه بر عهده گرفتند و صبورانه راه را به من نشان دادند  
آموختن در مکتب شانه تنها مراد انجام این پایان نامه یاری کرد بلکه از آن ارزشمندتر درس انسانیت و اخلاق بود که از شما آموختم درس هایی که  
همواره به خاطر خواهم سپرد و امید است که حاصل این آموخته ها را در زندگیم بکار بندم.

سپاس ویژه از:

استاد بزرگوارم جناب آقای دکتر مهر علی، همی نژاد که با دانش و آراش خود، همواره بهرامم بودند و بستری فراهم نمودند تا بتوانم پایان نامه  
خود را به انجام رسانم، از حسن رفتار ایشان نهایت تشکر را دارم.

باشکر فراوان از، میمنت محترم داوران:

جناب آقای پر فور ابو الفضل فرانی

جناب آقای دکتر مجید جلالی فرانی

که قبول زحمت فرموده و داوری این پایان نامه را به عهده گرفتند.

و در آخر باشکر از تمام دوستان خوبم که در طی دوران تحصیلی نقش آفرینان خاطر اتم بودند

و تقدیم به همه کسانی که دوستم دارند و دوستشان دارم.

## چکیده

هدف از پژوهش حاضر تدوین مدل ارتباطی بین هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان در سازمان ورزش شهرداری تهران بود. جامعه آماری تحقیق ۱۸۹ نفر مدیر و کارشناس سازمان ورزش شهرداری تهران بود که در بخش مدیران ۴۹ نفر به طور کل شمار و در بخش کارکنان نیز بر اساس جدول مورگان ۱۰۳ نفر به طور تصادفی برای نمونه تحقیق انتخاب شدند. برای دستیابی به اهداف تحقیق از پرسشنامه هوش هیجانی سبیریا شرینگ، پرسشنامه سبک رهبری چند عاملی رهبری باس و آلیو و پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و مایر استفاده شد. روایی هر سه پرسشنامه به تایید ۱۵ نفر از متخصصین رسید و پایایی آنها در یک مطالعه مقدماتی با ۳۰ نفر آزمودنی مورد بررسی قرار گرفت و پایایی آنها به ترتیب ۰/۷۸، ۰/۷۴ و ۰/۸۴ محاسبه شد. به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده از روش‌های آمار توصیفی و روش‌های آمار استنباطی از جمله کلموگروف-اسمیرنوف،  $t$  - استودنت تک نمونه‌ای، تجزیه و تحلیل واریانس یکطرفه،  $LSD$ ، تحلیل مسیر و برای تعیین ارتباط علی بین متغیرها از روش مدل معادلات ساختاری، با استفاده از نرم افزارهای آموس گرافیک نسخه ۱۸ و  $SPSS$  استفاده شد. یافته‌های تحقیق نشان داد که هوش هیجانی مدیران با ضریب تاثیر ۰/۴۶ بر سبک رهبری مدیران تاثیر گذار است، هوش هیجانی مدیران با ضریب تاثیر ۰/۶۴ بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر گذار است. سبک رهبری با ضریب تاثیر ۰/۱۵ بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر گذار است. و هوش هیجانی مدیران به طور غیرمستقیم از طریق سبک رهبری با ضریب تاثیر ۰/۷۱ بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر گذار است.

واژه‌های کلیدی: هوش هیجانی، سبک رهبری، تعهد سازمانی، سازمان ورزش شهرداری تهران

# • فهرست مطالب

فهرست  
مطالب

## فصل اول: کلیات تحقیق

مقدمه.....	۲
بیان مسئله.....	۳
اهمیت و ضرورت تحقیق.....	۶
اهداف تحقیق.....	۸
هدف کلی.....	۸
اهداف اختصاصی.....	۸
سئوالات تحقیق.....	۸
فرضیه‌های تحقیق.....	۹
پیش فرض های تحقیق.....	۹
محدوده تحقیق.....	۹
محدودیت های تحقیق.....	۱۰
تعریف عملیاتی واژگان و اصلاحات.....	۱۰

## فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه تحقیق

مقدمه.....	۱۴
هوش هیجانی.....	۱۴
مفهوم هوش هیجانی.....	۱۴
تعاریف هوش هیجانی.....	۱۵
هوش هیجانی و بهره هوشی.....	۱۶
مدل‌های هوش هیجانی.....	۱۸
مدل توانایی هوش هیجانی (پردازش اطلاعات).....	۱۸
الگوی اولیه از هوش هیجانی.....	۱۸
الگوی اصلاح شده.....	۱۹
مؤلفه های هوش هیجانی مدل مایر و سالوی.....	۲۰
مدل هوش هیجانی گلمن.....	۲۱
مدل مختلط از هوش هیجانی.....	۲۳
هوش هیجانی در کار.....	۲۶
مدل توانمندی های هیجانی از نظر گلمن.....	۲۹
مدل بار- آن.....	۳۰

۳۲	اهمیت هوش هیجانی
۳۴	اهمیت هوش هیجانی در سازمان
۳۴	قابلیت توسعه هوش هیجانی
۳۵	رهنمودهایی برای موفقیت برنامه‌های هوش هیجانی
۳۵	روشهای صحیح اجرای برنامه آموزش هوش هیجانی
۳۶	رهبری
۳۶	معنای لغوی رهبری
۴۰	رهبری و مدیریت
۴۱	سبک رهبری
۴۳	نظریه‌ها و مکاتب رهبری
۴۵	نظریه‌های سنتی رهبری
۴۵	تئوری صفات شخصی
۴۷	تئوری رفتار رهبری
۴۹	شبکه‌ی مدیریت
۵۱	لیکرت و سیستم‌های مدیریت
۵۳	نظریه X و Y
۵۴	تئوری‌های اقتضایی
۵۵	تئوری پیوستاری رهبری
۵۶	مدل اقتضایی فیدلر
۵۹	تئوری رهبری مبتنی بر موقعیت
۶۱	نظریه تحلیل نیروها
۶۲	نظریه‌ی مسیر هدف
۶۴	الگوی رهبری مشارکتی
۶۶	تئوری مبتنی بر تبادل نظر رهبر با اعضاء
۶۶	نظریه‌های جدید رهبری
۶۷	جایگزین‌های رهبری
۶۸	تئوری اسنادی رهبری
۶۸	نظریه رهبری کاریزماتیک
۶۹	تئوری رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا
۷۳	ضرورت و اهمیت رهبری تحول‌آفرین



۷۴	رهبری مبادله‌ای
۷۵	مدیریت (رهبری) بی قید و بند (آزادی مطلق)
۷۶	تفاوت رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا
۷۷	سه پیامد رهبری "بازدهی رهبری"
۷۸	هوش هیجانی و رهبری
۸۱	تعهد سازمانی
۸۲	تعاریف تعهد سازمانی
۸۳	اهمیت تعهد سازمانی
۸۵	ابعاد تعهد سازمانی
۸۶	تعهد عاطفی
۸۷	تعهد مستمر یا عقلانی
۸۸	تعهد هنجاری
۹۴	شرایط ایجاد تعهد سازمان
۹۶	راه‌های افزایش تعهد سازمانی
۹۸	ارتباط هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران بر تعهد سازمانی کارمندان
۹۹	آشنایی با سازمان ورزش شهرداری تهران
۱۰۱	وظایف و نقش شهرداری تهران در حوزه ورزش همگانی
۱۰۲	چشم‌انداز سازمان ورزش شهرداری تهران
۱۰۲	مأموریت سازمان ورزش
۱۰۳	استراتژی‌های سازمان ورزش
۱۰۳	پیشینه تحقیق
۱۱۸	جمع‌بندی فصل
	<b>فصل سوم</b>
۱۲۰	مقدمه
۱۲۰	فرآیند اجرای تحقیق
۱۲۱	مدل مفهومی تحقیق
۱۲۱	روش پژوهش
۱۲۲	جامعه آماری پژوهش
۱۲۲	نمونه تحقیق
۱۲۲	ابزار اندازه‌گیری

متغیرهای تحقیق ..... ۱۲۴

روایی و پایایی پرسشنامه ها ..... ۱۲۵

روش اجرای تحقیق ..... ۱۲۵

روش های آماری تحقیق ..... ۱۲۶

## فصل چهارم

مقدمه ..... ۱۲۸

پایایی پرسشنامه ..... ۱۲۸

توصیف آماری داده ها ..... ۱۲۹

جنسیت ..... ۱۲۹

وضعیت استخدام مدیران ..... ۱۳۰

مدرک تحصیلی ..... ۱۳۰

وضعیت استخدام کارکنان ..... ۱۳۱

میانگین سنی ..... ۱۳۱

نتایج آزمون کالموگراف-اسمیرنف برای توزیع طبیعی داده ها ..... ۱۳۲

سوالات تحقیق ..... ۱۳۳

آزمون فرضیات تحقیق ..... ۱۳۷

## فصل پنجم

مقدمه ..... ۱۵۶

خلاصه تحقیق ..... ۱۵۶

بحث و نتیجه گیری ..... ۱۵۸

پیشنهادات برخاسته از تحقیق ..... ۱۶۴

پیشنهاد برای تحقیقات آینده ..... ۱۶۶

منابع ..... ۱۶۸

پیوست ها ..... ۱۹۷

## فهرست جداول

صفحه	عنوان
۲۵.....	جدول (۱-۲) ابعاد هوش هیجانی از نظر گلمن.....
۲۶.....	جدول (۲-۲) مولفه‌های اصلی هوش هیجانی.....
۳۰.....	جدول (۳-۲) مدل توانمندی های هیجانی.....
۳۲.....	جدول ۲-۴ خلاصه مدل های هوش هیجانی.....
۳۸.....	جدول (۵-۲) تعریف رهبری از دیدگاه سایر صاحب‌نظران.....
۴۱.....	جدول (۶-۲) تفاوت مدیریت و رهبری.....
۴۴.....	جدول (۷-۲) مکاتب رهبری.....
۴۷.....	جدول (۸-۲) ویژگیهای شخصی و خصوصیات شخصیتی رهبری.....
۵۴.....	جدول (۹-۲) مقایسه تئوری X و Y.....
۶۷.....	جدول (۱۰-۲) جانشین های رهبری.....
۷۴.....	جدول (۱۱-۲) الگوهای رهبری تحول آفرین.....
۷۶.....	جدول (۱۲-۲) رهبری تحول گرا و رهبری عمل گرا.....
۸۰.....	جدول (۱۳-۲) ارتباط بین هوش هیجانی و سبک رهبری تحول گرا.....
۸۵.....	جدول (۱۴-۲) نتایج مثبت ناشی از وجود تعهد سازمانی.....
۸۶.....	جدول (۱۵-۲) ابعاد تعهد سازمانی در مدل های چند بعدی.....
۸۹.....	جدول (۱۶-۲) عوامل موثر بر تعهد سازمانی از دیدگاه محققین.....
۹۷.....	جدول (۱۷-۲) نتایج احتمالی سطوح مختلف تعهد.....
۱۲۵.....	جدول (۱-۳) بررسی پایای پرسشنامه‌ها.....
۱۲۸.....	جدول (۱-۴) پایایی پرسشنامه‌ها.....
۱۲۹.....	جدول (۲-۴) جنسیت مدیران سازمان ورزش شهرداری تهران.....
۱۲۹.....	جدول (۳-۴) جنسیت کارکنان سازمان ورزش شهرداری تهران.....
۱۳۰.....	جدول (۴-۴) وضعیت استخدام مدیران سازمان ورزش شهرداری تهران.....
۱۳۰.....	جدول (۵-۴) وضعیت تحصیلات کارکنان سازمان ورزش شهرداری تهران.....
۱۳۱.....	جدول (۶-۴) وضعیت استخدام کارکنان سازمان ورزش شهرداری تهران.....
۱۳۱.....	جدول (۷-۴) میانگین سن مدیران و کارکنان سازمان ورزش شهرداری تهران.....
۱۳۲.....	جدول (۸-۴) آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن داده‌ها.....
۱۳۳.....	جدول (۹-۴) شاخص‌های مرکزی و پراکندگی هوش هیجانی مدیران.....
۱۳۳.....	جدول (۱۰-۴) نتایج آزمون تی یک نمونه‌ای برای مقایسه میانگین هوش هیجانی مدیران با وضعیت مطلوب... ۱۳۳

- جدول (۴-۱۱) شاخص‌های مرکزی و پراکندگی تعهد سازمانی کارکنان..... ۱۳۴
- جدول (۴-۱۲) نتایج آزمون تی یک نمونه‌ای برای مقایسه میانگین تعهد سازمانی کارکنان با وضعیت مطلوب..... ۱۳۴
- جدول (۴-۱۳) شاخص‌های مرکزی و پراکندگی میانگین امتیازات سبک‌های رهبری مدیران..... ۱۳۵
- جدول (۴-۱۴) آزمون تجزیه و تحلیل واریانس یکطرفه برای تعیین تفاوت سبک رهبری مدیران..... ۱۳۵
- جدول (۴-۱۵) آزمون تعقیبی LSD برای تعیین تفاوت سبک‌های رهبری مدیران..... ۱۳۵
- جدول (۴-۱۶) برآورد ضرایب رگرسیونی غیر استاندارد شده بین هوش هیجانی و سبک رهبری..... ۱۳۸
- جدول (۴-۱۷) برآورد ضرایب رگرسیونی استاندارد شده بین هوش هیجانی و سبک رهبری..... ۱۳۹
- (جدول ۴-۱۸) شاخص‌های برازش مدل ارتباطی هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران سازمان ورزش شهرداری تهران..... ۱۴۱
- جدول (۴-۱۹) برآورد ضرایب رگرسیونی غیر استاندارد شده بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی..... ۱۴۳
- جدول (۴-۲۰) برآورد ضرایب رگرسیونی استاندارد شده بین متغیرها..... ۱۴۴
- (جدول ۴-۲۱) شاخص‌های برازش مدل ارتباطی هوش هیجانی و تعهد سازمانی سازمان ورزش شهرداری تهران..... ۱۴۶
- جدول (۴-۲۲) برآورد ضرایب رگرسیونی غیر استاندارد شده بین سبک رهبری و تعهد سازمانی..... ۱۴۷
- جدول (۴-۲۳) برآورد ضرایب رگرسیونی غیر استاندارد شده بین سبک رهبری و تعهد سازمانی..... ۱۴۸
- (جدول ۴-۲۴) شاخص‌های برازش مدل ارتباطی هوش هیجانی و تعهد سازمانی سازمان ورزش شهرداری تهران..... ۱۴۹
- جدول (۴-۲۵) برآورد ضرایب رگرسیونی غیر استاندارد شده بین متغیرها..... ۱۵۱
- جدول (۴-۲۶) برآورد ضرایب رگرسیونی استاندارد شده بین متغیرها..... ۱۵۲
- (جدول ۴-۲۷) شاخص‌های برازش مدل ارتباطی هوش هیجانی و سبک رهبری با تعهد سازمانی سازمان ورزش شهرداری تهران..... ۱۵۴

## فهرست شکل ها

صفحه	عنوان
۲۰.....	شکل (۱-۲) ابعاد هوش هیجانی مدل مایر و سالوی.....
۲۳.....	شکل (۲-۲) مدل هوش هیجانی گلمن.....
۲۹.....	شکل (۳-۲) ابعاد هوش هیجانی در محیط کار.....
۵۱.....	شکل (۴-۲) شیوه‌ی رهبری شبکه‌ی مدیریت.....
۵۳.....	شکل (۵-۲) پیوستار رهبری لیکرت.....
۵۶.....	شکل (۶-۲) تئوری پیوستاری تانن بام و اشمیت.....
۵۸.....	شکل (۷-۲) مدل مشروط فیدلر.....
۵۹.....	شکل (۸-۲) شیوه رهبری مناسب برای موقعیت های مختلف گروه ها.....
۶۱.....	شکل (۹-۲) مدل رهبری اقتضایی هرسی و بلانچارد.....
۶۳.....	شکل (۱۰-۲) اجزای متشکله ی تئوری مسیر هدف در رهبری.....
۶۵.....	شکل (۱۱-۲) مدل هنجاری رهبری سبک های رهبری.....
۷۱.....	شکل (۱۲-۲) مولفه های اصلی رهبری تحولی آفرین و مرادده ای.....
۸۸.....	شکل (۱۳-۲) عوامل موثر بر تعهد سازمانی از دیدگاه آلن و مایر.....
۹۰.....	شکل (۱۴-۲) عوامل سه گانه اثرگذار بر تعهد سازمانی کوچ و استیرز.....
۹۱.....	شکل (۱۵-۲) پیش شرط های تعهد سازمانی مودی و همکاران.....
۹۱.....	شکل (۱۶-۲) عوامل اثر گذار بر تعهد سازمانی مایر و اسکورمن.....
۹۶.....	شکل (۱۷-۲) هرم سطوح تعهد سازمانی.....
۱۲۰.....	شکل (۱-۳) فرآیند اجرای پژوهش.....
۱۲۱.....	شکل (۲-۳) مدل مفهومی تحقیق.....
۱۳۶.....	شکل (۱-۴) مدل برآورد ضرایب رگرسیونی استاندارد مولفه‌های هوش هیجانی مدیران.....
۱۳۶.....	شکل (۲-۴) مدل برآورد ضرایب رگرسیونی استاندارد مولفه های سبک رهبری.....
۱۳۷.....	شکل (۳-۴) مدل برآورد ضرایب رگرسیونی استاندارد مولفه های تعهد سازمانی.....
۱۴۰.....	شکل (۴-۴) مدل ارتباطی غیر استاندارد هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران سازمان ورزش شهرداری تهران.....
۱۴۰.....	شکل (۵-۴) تحلیل مسیر ارتباط هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران سازمان ورزش شهرداری تهران.....
۱۴۵.....	شکل (۶-۴) مدل ارتباطی غیر استاندارد بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی مدیران سازمان ورزش شهرداری تهران.....

- شکل (۷-۴) تحلیل مسیر ارتباط هوش هیجانی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان ..... ۱۴۵
- شکل (۸-۴) مدل برآورد ضرایب رگرسیونی غیر استاندارد ارتباط سبک رهبری مدیران و تعهد سازمانی کارکنان ..... ۱۴۸
- شکل (۹-۴) تحلیل مسیر ارتباط سبک رهبری مدیران و تعهد سازمانی کارکنان ..... ۱۴۹
- شکل (۱۰-۴) مدل برآورد ضرایب رگرسیونی غیر استاندارد مولفه های هوش هیجانی و سبک رهبری با تعهد سازمانی ..... ۱۵۳
- شکل (۱۱-۴) تحلیل مسیر ارتباط هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان ..... ۱۵۳
- شکل (۱-۵) مدل ارتباطی هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان سازمان ورزش شهرداری تهران ..... ۱۶۴

## فصل اول

مقدمه و کلیات طرح تحقیق

امروزه اکثر سازمان‌ها برای حفظ موقعیت رقابتی خود نیاز به تغییرات سریع دارند. تغییرات سریع مستلزم آن است که سازمان‌ها "از جمله سازمان‌های ورزشی" دارای رهبرانی باشند که انطباق پذیر بوده و به صورت موثر کار کنند، به طور مداوم سیستم‌ها و فرآیندها را بهبود بخشند و مشتری مدار باشند. با کمی دقت در سازمان‌های بزرگ می‌توان فهمید که رهبران بزرگ، تفاوت‌های بزرگی ایجاد می‌کنند. رهبران موثر کسانی هستند که نتایج را در یک چارچوب زمانی معینی بدست می‌آورند تا برای سازمان خود موثر واقع شوند (گلمن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). دلایل اثربخشی رهبران بزرگ به بینش و ایده‌های قوی یا استراتژی آن‌ها ربط داده می‌شود، اما نکته مهم‌تر این است که رهبران بزرگ از طریق عواطفشان کار می‌کنند (گلمن، ۲۰۰۲).

نقش عواطف در فرآیند رهبری موضوعی است که در تحقیقات به آن کمتر توجه شده است، چراکه محققان بر این اعتقاد بودند که عواطف، احتمال بروز رفتارهای مؤثر را کاهش می‌دهند. تئوریهای رهبری منبعث از نظریه پردازان کلاسیک ریشه در این امر داشت که رهبران باید به صورت منطقی و بدور از هرگونه تأثیرپذیری از احساسات خود تفکر کرده و سپس برنامه‌ریزی کنند (روزت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). حال آنکه امروزه، دیگر توجه صرف به برنامه‌ریزی و فرآیندها کافی نیست؛ زیرا این افرادند که برنامه‌ها را تدوین و فرآیندها را کنترل و اجرا می‌کنند. باید توجه داشت که دانش، مهارت و تجربه افراد سازمان عوامل مؤثری در موفقیت سازمان هستند و در نتیجه، انتظار می‌رود که مدیران آینده توجه بیشتری را به بهسازی افراد به منظور بهبود عملکردشان در سازمان‌ها مبذول دارند. محققان دریافته‌اند که مهارت‌های متعدد رهبری نوین، نیازمند مدیریت راهبردی هیجانات و توانایی تجزیه و تحلیل هیجانات خود و دیگران است (روزت، ۲۰۰۵). توانایی رهبران در درک و مدیریت هیجانات و احساسات خود و دیگران، افزایش مشارکت و تعهد کارکنان، ارتقای انگیزه و بهره‌وری افراد و در نهایت سودآوری بالاتر سازمان می‌شود. همچنین، سطح بالای هوش هیجانی<sup>۳</sup> در رهبر، منتهی به نتایجی فراتر از انتظار از جانب کارکنان خواهد شد. در این راستا، رهبرانی که از سطح بالاتری از هوش هیجانی برخوردار هستند، قادر به تدوین ارزشهایی خواهند بود که مورد قبول کارکنان و سازمان بوده و این امر فرآیند بهبود پتانسیل نیروی کار را تسهیل می‌کند. مولفه‌هایی که به صورت جامع در سبک‌های رهبری مشارکت و نمود بیشتری می‌یابند (کرر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). اخیراً هوش هیجانی توجه بسیاری از

---

<sup>1</sup> Golman

<sup>2</sup> Rosete

<sup>3</sup> Emotional intelligence

<sup>4</sup> Kerr



دانشمندان را جلب کرده و نتایج تحقیقات نشانگر آن است که هوش هیجانی در موفقیت افراد و کارایی سازمان‌ها دست کم به اندازه ضریب هوشی افراد دخیل است (گلمن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵). یکی از موضوعات مهم دیگری که در سازمان‌ها مورد توجه است، تعهد در بین کارکنان است. مدیران لایق همیشه در تلاش هستند تا تعهد کارکنان خود را افزایش دهند، زیرا آن را لازمه توسعه و پیشرفت سازمان می‌دانند. از آنجا که تعهد سازمانی، عکس‌العمل عاطفی و ذهنی فرد نسبت به کار است، در صورت بالا بودن تعهد سازمانی، مقدار تولید و قابلیت کارایی افراد بالا می‌رود و فقدان این عامل عدم رضایت شغلی، پایین آمدن وجدان کاری، کندکاری و غیبت مکرر در سازمان و اختلال در سلامت روانی افراد را در پی دارد (چامپوکام<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴).

از اینرو سازمان ورزش شهرداری تهران به عنوان یکی از مهم‌ترین سازمان‌های متولی ورزش همگانی کشور برای توفیق خود نیازمند توجه ویژه به مدیرانی است که بتواند موفقیت این سازمان مهم ورزشی کشور را افزایش دهد. لذا ارتباط هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران، و تعهد سازمانی کارکنان از مهم‌ترین موضوعاتی است که تحقیق حاضر در نظر دارد به آن پردازد.

## ۱-۲ - بیان مساله

در عصر اقتصادی سازمان‌ها برای افزایش کارایی و توفیق به عوامل فیزیکی کار، تجهیزات و اماکن که به آنها دارایی‌های مشهود اطلاق می‌شود، توجه خاصی داشتند (کشاورز، ۱۳۸۸). اما با تغییر و تحول و پیشرفت علم مدیریت اهمیت منابع انسانی و ویژگی‌های آنها مانند دانش و تخصص، نگرش شغلی، تعهد سازمانی، انگیزش، ارتباطات، هوش سازمانی و هوش هیجانی و . . . و فرآیند ارتباط بین آنها که دارایی‌های نامشهود نام دارند از اهمیت خاصی برای رقابت، افزایش چرخه حیات و موفقیت سازمانی برخوردار شدند (کشاورز، ۱۳۸۸). به بیان دیگر در سازمان‌های قرن بیست و یکم منابع انسانی ماهر و کارآمد یکی از مهم‌ترین ابزارها برای رسیدن به هدف‌های سازمانی به شمار می‌رود، زیرا منابع انسانی نقشی مهمی در افزایش و کاهش بهره‌وری سازمان دارند، یعنی اگر سازمان از بیشترین سرمایه و بهترین فناوری و امکانات برخوردار باشد، اما فاقد نیروی انسانی مولد و با انگیزه باشد، به هدف خود نخواهد رسید (مهرداد، ۱۳۸۵).

بسیاری از دارایی‌های نامشهود، کارایی افراد را در سازمان تحت تأثیر قرار می‌دهند، یکی از عواملی که رفتار سازمانی هر فرد را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد، هوش هیجانی است. مفهوم هوش هیجانی برای

<sup>1</sup> Golman

<sup>2</sup> Chompockum

نخستین بار در سال ۱۹۹۰ توسط پیترسالووی<sup>۱</sup> و جان مایر<sup>۲</sup> مطرح شد که بر این باورند، هوش هیجانی نوعی پردازش اطلاعات عاطفی است که شامل ارزیابی صحیح عواطف در خود و دیگران، ابراز مناسب عواطف و تنظیم سازگارانه عواطف است (مایر و سالوی، ۱۹۹۰). گلمن<sup>۳</sup> نیز معتقد است هوش هیجانی مهارتی است که دارنده آن می‌تواند از طریق خود آگاهی، روحیات خود را کنترل کند، از طریق خود تنظیمی آن را بهبود بخشد، از طریق همدلی تاثیر آنها را درک کرده و از طریق مدیریت روابط، به شیوه‌ای درست رفتار کند که روحیه خود و دیگران را بالا ببرد (گلمن<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸). همچنین به زعم گلمن رهبران، با هوش هیجانی بالا کلید موفقیت سازمان هستند و وی معتقد است مولفه‌های هوش هیجانی عبارتند از:

۱ - خود آگاهی<sup>۵</sup> - خودکنترلی<sup>۶</sup> - خودانگیزی<sup>۷</sup> - همدلی<sup>۸</sup> - مهارت‌های اجتماعی<sup>۹</sup> (گلمن، ۱۹۹۸).

به زعم گلمن امروزه قوانین کار دائما در حال تغییراند و افراد به وسیله شاخص‌های جدید ارزیابی می‌شوند، اینکه افراد چقدر هوشمند هستند یا چند دوره آموزش دیده‌اند مورد قضاوت قرار نمی‌گیرند، بلکه از شاخصی مهمی مانند چقدر خوب می‌توانند خود و دیگران را اداره کنند، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند (گلمن، ۱۹۹۸). از سویی دیگر یکی از کاربردی‌ترین ساختارهایی که هوش هیجانی در آن مشارکت داده شده است، رهبری می‌باشد. از اینرو شناخت سبک‌های رهبری و ارتباط بین آنها با هوش هیجانی به عنوان عامل دیگری از دارایی‌های نامشهود در سازمان‌ها از اهمیت خاصی برخوردار می‌گردد. در این رابطه گلمن (۱۹۹۸) در اثر برجسته‌ی خود به نام چه چیزی یک رهبر را می‌سازد، درباره قدرت هوش هیجانی چنین می‌گوید:

«زمانی که نسبت به مهارت‌های تکنیکی، بهره هوشی و هوش هیجانی را به عنوان اجزای عملکرد مطلوب ارزیابی کردم، اهمیت هوش هیجانی دو برابر سایر عوامل بود. به علاوه این ارزیابی نشان داد که هوش هیجانی نقش بسیار مهمی در بالاترین سطوح کاری دارد، یعنی جایی که تفاوت‌ها در مهارت‌های تکنیکی قابل چشم پوشی نیست» (گلمن<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۸).

رهبری فرآیند تاثیرگذاری در افراد است به طوری که آنها از روی میل و رغبت برای اهداف گروهی تلاش کنند (علاقه بند، ۱۳۸۹). سبک رهبری نیز به راهی که رهبران از طریق آن در پیروان خویش نفوذ می‌کنند و

1 . Salovey

2 Mayer

3 Golman

4 Golman

5 self awareness

6 self control

7 self motivation

8 empathy

9 social skills

10 Golman

به الگوی رفتاری مستمر مدیر گفته می‌شود که وی به هنگام هدایت فعالیتهای دیگران و سازمان از خود نشان می‌دهد (کنت بلانچارد<sup>۱</sup>، ۱۹۸۸). در خصوص سبک‌های رهبری مطالعات فراوانی انجام شده است، اما در حال حاضر دو سبک رهبری تحول‌گرا و تعامل‌گرا بین سایر سبک‌های رهبری مورد توجه بیشتری قرار گرفته است. در این پژوهش نیز این دو سبک مورد استفاده قرار می‌گیرد.

برنز<sup>۲</sup> معتقد است رهبران تحول‌آفرین صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش وا می‌دارند (برنز، ۱۹۷۸). همچنین وی در ادامه بحث خود چنین بیان نموده است که تنها رهبران برای سازمانهای جدید ضروری هستند، زیرا آنها منشاء تغییراتند و بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند (برنز، ۱۹۷۸). نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش، ملاحظات فردی از ویژگی‌های رهبران تحول‌آفرین است (هاتر<sup>۳</sup>، ۱۹۸۹). رهبران تعامل‌گرا نیز پیروان خود را هدایت می‌کنند با مبادلات روزانه بین رهبران و زیردستان سروکار دارند و اینگونه رهبران در چارچوب موجود، کار می‌کنند. نقشهای وظیفه‌ای را در کسب اهداف سازمان مشخص کرده و با استفاده از مبادلات ذکرشده، آنها را تقویت می‌کنند. پاداشهای اقتضایی، مدیریت مبتنی بر استثنا، و رهبری عدم مداخله از ویژگیهای رهبران تعامل‌گرا است (هاتر، ۱۹۸۹).

متغیر دیگری از دارایی‌های نامشهود که در رفتار سازمانی اهمیت ویژه دارد، تعهد سازمانی<sup>۴</sup> است. تعهد سازمانی را می‌توان به عنوان قدرت تشخیص افراد همراه با فعالیت و مشارکت در یک سازمان ویژه تعریف کرد. به بیان دیگر تعهد سازمانی عبارت است از حالتی که فرد آرزو می‌کند در عضویت سازمان باقی بماند و نگرش‌های مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمانی است که در آن مشغول به کار هستند (گلوریس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸). تعهد سازمانی شامل سه عامل است:

۱. باور به هدف‌ها و ارزش‌های سازمانی
۲. تمایل به تلاش بیشتر در راه سازمان
۳. تمایل شدید به ادامه ی عضویت در سازمان (آلن و مایر<sup>۶</sup>، ۱۹۹۰).

---

<sup>1</sup>Blanchard

<sup>2</sup>Burns

<sup>3</sup>Hater

<sup>4</sup>Organizational Commitment

<sup>5</sup>Guleryaz

<sup>6</sup>Allen & Mayer

به طور کلی چنین می‌توان بیان کرد که هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران در سازمان‌ها به عنوان دو دارایی نامشهود می‌توانند در تعاملات اجتماعی و روابط بین مدیران و کارکنان تاثیر گذار بوده و این روابط می‌تواند در تعهد سازمانی کارکنان نقش فراوانی داشته باشد. در این رابطه نتایج تحقیق ترابی (۱۳۸۴) نشان می‌دهد که بین عملکرد مدیران میانی و هوش هیجانی رابطه معناداری وجود دارد. یافته‌های مرادی (۱۳۸۴) نیز بیانگر این است که بین هوش هیجانی و رهبری تحول آفرین رابطه معناداری وجود دارد. نتایج پژوهش یعقوبی (۱۳۸۸) نیز بیانگر این است که بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول آفرین رابطه معناداری وجود دارد. بعلاوه تمامی مولفه‌های هوش عاطفی با سبک رهبری تحول آفرین رابطه معناداری دارند. یافته‌ها مشبکی و همکاران (۱۳۸۵) نیز نشان می‌دهد که سبک رهبری تحول گرا و تعامل گرا مکمل هم بوده، بر رابطه بین هوش عاطفی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر گذار هستند و تاثیر گذاری سبک رهبری تحول گرا بیش از سبک رهبری تعامل گرا است.

از این رو با توجه به این که بیشتر مطالعات مرتبط انجام شده در خصوص ارتباط بین هوش هیجانی با سبک‌های رهبری و یا ارتباط بین هوش هیجانی با تعهد سازمانی بوده است و تحقیقاتی که مدل ارتباطی بین هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران را با تعهد سازمانی کارکنان حوزه ورزش انجام داده باشد، مشاهده نشد، تحقیق حاضر درصدد پاسخ‌گویی به این سئوالات است که ارتباط بین هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران سازمان ورزش شهرداری تهران چگونه است؟ ارتباط بین هوش هیجانی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان سازمان ورزش شهرداری تهران چگونه است؟ ارتباط بین سبک رهبری مدیران و تعهد سازمانی کارکنان در سازمان ورزش شهرداری تهران چگونه است؟ و در نهایت مدل ارتباطی بین هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان سازمان ورزش شهرداری تهران چگونه می‌باشد؟

### ۱-۳- اهمیت و ضرورت تحقیق

تمرکز بر توفیق سازمان‌ها، پژوهشگران را بر آن داشته است که مطالعات دقیق بر روی عوامل تاثیرگذار در موفقیت سازمان‌ها داشته باشند. در راستای چنین تفکری عوامل بسیاری مورد پژوهش قرار گرفته‌اند که ارتباط بین هوش هیجانی با سبک رهبری یا ارتباط بین سبک رهبری با تعهد سازمانی و یا ارتباط بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی از این گروه هستند.