

بررسی تأثیر هوش عاطفی بر نگرش شغلی کارکنان با نقش میانجی تعهد سازمانی در شهرداری تهران

ماهرخ قاسمی

کارشناسی روابط عمومی، واحد ۱ تهران، دانشگاه جامع علمی- کاربردی، تهران، ایران

چکیده

هدف از انجام این تحقیق بررسی تأثیر هوش عاطفی بر نگرش شغلی کارکنان با نقش میانجی تعهد سازمانی در شهرداری تهران بوده است. جامعه آماری این تحقیق کارکنان شهرداری تهران می‌باشد. در این تحقیق برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده می‌شود که حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان به تعداد نمونه ۳۷۸ نفر تعیین شد. تحقیق حاضر، یک تحقیق از نوع تحقیقات توصیفی پیمایشی می‌باشد. همچنین از آنجایی که نتایج این تحقیق می‌تواند به‌طور عملی، مورد استفاده قرار گیرد، یک تحقیق کاربردی می‌باشد. ابزار این پژوهش، پرسشنامه می‌باشد. پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ محاسبه شد. برای تعیین روایی این ابزارها از روایی صوری و محتوایی استفاده شد. در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده‌ها آزمون مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار PLS استفاده شد. نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که هوش عاطفی بر نگرش شغلی کارکنان با نقش میانجی تعهد سازمانی در میان کارکنان شهرداری تهران مثبت و معنی‌داری دارد.

واژه‌های کلیدی: هوش عاطفی، نگرش شغلی کارکنان، تعهد سازمانی

مقدمه:

یکی از مهم ترین فاکتورهای کلیدی در سازمان ها داشتن مدیران و نیروی انسانی توانمند است. سازمان ها با به کارگیری سرمایه های انسانی کارآمد، تلاش می کنند کارایی و اثربخشی سازمان را افزایش دهند. در سال های اخیر به نقش نیروی انسانی در سازمان ها نسبت به سایر منابع شرکت، توجه خاصی شده و محققان به دنبال بررسی عوامل و فاکتورهایی هستند که باعث افزایش کارایی نیروی انسانی می گردد. یکی از این عوامل، هوش عاطفی است (شریعتمداری، ۱۳۹۰). نتایج مطالعات در دو دهه اخیر نشان می دهد که مهارت های هوش عاطفی عامل اصلی در اثربخشی موقعیت شغلی کارکنان به شمار می آید (باوند، ۱۳۹۲). هوش هیجانی را می توان به کارگیری قابلیت های عاطفی خود و دیگران در رفتار فردی و گروهی برای کسب حداکثر نتایج تعریف کرد (پالمر و همکاران^۱، ۲۰۱۷).

کارکنانی که از قابلیت هوش عاطفی بالایی برخوردارند با دیگران رابطه ای اثربخش و سازنده برقرار می کنند، از احساسات و عواطف مثبت خود در تصمیم گیری ها استفاده می کنند و عملکرد بهتری در محیط کارشان دارند. همچنین در مواجهه با عوامل روانی یا استرس، بر خود تسلط دارند، کمتر دچار خشم، افسردگی یا ترک خدمت می شوند و برای رسیدن به هدف آرمانی تلاش زیادی می نمایند. پایین بودن هوش عاطفی در محیط کار بدون تردید در نتیجه نهایی فعالیت خلل وارد می کند و در صورتی که استمرار یابد، می تواند به سقوط سازمان منجر شود (حسینی، ۱۳۹۷). طبیعی است که توجه به مسأله هوش عاطفی و بررسی رابطه بین هوش عاطفی و ابعاد مختلف آن با عملکرد کارکنان می تواند، نقطه روشنی هر چند کوچک در جهت ابهام زدایی از این مقوله و درک صحیح تر آن به وجود آورد و دانشی هر چند محدود به دانش نظری موجود در باب هوش عاطفی و عملکرد کارکنان اضافه نماید. در تحقیق حاضر به بررسی تأثیر هوش عاطفی بر نگرش شغلی کارکنان با نقش میانجی تعهد سازمانی در شهرداری تهران می پردازیم.

بیان مسئله

امروزه بسیاری از سازمانها دستخوش تغییرند و هرگونه تغییر نیازمند کارکنان و مدیرانی است که انطباق پذیر بوده و با تغییرها سازگار شوند. محیط های زندگی در حال تغییر و تحول هستند. هوش و مهارت های فنی تعیین کننده موقعیت و موفقیت ما نیستند. آنچه در کانون خدمت دهی، تعامل و روابط قرار دارند، عبارت اند از روابط بین فردی، روابط بین گروهی و روابط بین سازمانی. توجه به منابع انسانی، علاقه به شناخت عوامل تقویت کننده روابط مناسب و مثبت در محل کار، رشد قابل ملاحظه ای پیدا کرده است (نظریان، ۱۳۹۲). تعاریف روابط بین افراد دست خوش تحولات مثبتی شده است. توانایی های اجتماعی، ظرفیت های انسانی در هدایت روابط بین فردی، میزان همدردی و هم حسی، ظرفیت های فردی در کار سازمانی، میزان احترام به نیازها و احساسات دیگران، توان کنترل احساسات و تکانه ها، میزان شناخت هیجان های دیگران و ... از عناصر مهم و تعیین کننده در ارزشیابی میزان کارآمدی مدیران، کارکنان و سازمان، شده است (یزدانی، ۱۳۹۱).

هوش عاطفی نقش مهمی در محیط کار ایفا می نماید؛ به ویژه بنا بر نظر محققان هوش عاطفی در کارکنان می تواند نتایج مرتبط با شغل، همکاران، سازمان های بیرونی و در نتیجه کارایی آن ها را تحت تأثیر قرار دهد. تحقیقات اخیر نشان داده است که کارکنان دارای هوش عاطفی بالا، نگرش های شغلی مثبت و رفتارهای نوع دوستانه ای را ایجاد می نمایند که سبب می شود که از کارایی و عملکرد مثبت تری برخوردار باشند (حسینی، ۱۳۹۷). مدیران با هوش عاطفی بالا، عملکرد کارمندان را با

^۱Palmer et al

مدیریت هیجان های آن ها و هیجان های خود، تسهیل نموده و بدین ترتیب خلاقیت بیشتر، انعطاف پذیری و اطمینان را در کارمندان پرورش داده و آن ها را قادر به عمل نموده و خود نیز می توانند در راه رسیدن به اهداف سازمان گام های موثرتری بردارند (اسکات^۲، ۲۰۱۴).

مبحث هوش عاطفی یکی از موضوع های جدید در عرصه روان شناسی است که به تازگی به عرصه مدیریت وارد شده است. با بررسی و شناسایی رابطه بین هوش عاطفی با نگرش شغلی کارکنان، می توان ضمن پی بردن به نقاط ضعف موجود، با ارائه راهکارهایی در راستای بهبود وضعیت موجود و ارتقاء سیاست های موجود در زمینه کنترل احساسات و افزایش مهارت های هوش عاطفی در راستای افزایش سطح کارکنان، گامی در جهت ارتقای وضع موجود برداشت لذا در تحقیق حاضر به بررسی تأثیر هوش عاطفی بر نگرش شغلی کارکنان با نقش میانجی تعهد سازمانی در شهرداری تهران می پردازیم و سوال اصلی تحقیق این است که آیا هوش عاطفی بر نگرش شغلی کارکنان با نقش میانجی تعهد سازمانی در شهرداری تهران تأثیر دارد؟

پیشینه تحقیقات انجام شده:

-حسینی و همکاران (۱۳۹۷) تحقیقی با عنوان تأثیر هوش عاطفی بر عملکرد شغلی کارکنان با نقش میانجی تعهد سازمانی، انجام داده اند. این پژوهش با هدف بررسی تأثیر هوش عاطفی بر عملکرد شغلی کارکنان با نقش میانجی تعهد سازمانی انجام گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که هوش عاطفی بر عملکرد شغلی و تعهد سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارند. همچنین تعهد سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. نهایتاً تأثیر غیرمستقیم هوش عاطفی بر عملکرد شغلی کارکنان از طریق متغیر میانجی تعهد سازمانی مورد تایید قرار گرفت.

-دهقان (۱۳۹۴) تحقیقی با عنوان بررسی رابطه هوش عاطفی و عملکرد شغلی با نقش میانجی تعهد سازمانی انجام داده است. هدف این پژوهش، تعیین رابطه بین رابطه هوش عاطفی و عملکرد شغلی کارکنان با نقش میانجی تعهد سازمانی در کارکنان آموزش و پرورش شهرستان گرگان می باشد. روش تحقیق از نوع توصیفی همبستگی بوده و جامعه آماری پژوهش ۱۵۰ نفر و حجم نمونه طبق جدول کرجس و مورگان برابر ۱۰۸ نفر تعیین شده است. نتایج بدست آمده از تحقیق در زمینه فرضیه اصلی بین هوش عاطفی عملکرد شغلی و نقش میانجی تعهد سازمانی در بین کارکنان سازمان آموزش و پرورش شهرستان گرگان نشان داد که بین مؤلفه های هوش عاطفی با تعهد سازمانی و عملکرد شغلی رابطه معناداری وجود دارد.

-یزدانی و ریاضی (۱۳۹۱) پژوهشی با عنوان "بررسی رابطه هوش هیجانی و بهره وری کارکنان واحدهای اداری دانشگاه علوم پزشکی شهر شیراز در سال ۱۳۸۹"، انجام داده اند. برای این منظور ۲۴۱ نفر از کارکنان دانشگاه مورد نظر به عنوان نمونه انتخاب شدند. نتایج نشان داد که بین هوش عاطفی و بهره وری رابطه مثبت و معناداری وجود ندارد. از بین مؤلفه های هوش عاطفی (مهارت های درون فردی، بین فردی، سازگاری، استرس، خلق کلی) تنها بین مؤلفه مهارت سازگاری با بهره وری رابطه معنادار وجود دارد. بین سن و هوش عاطفی رابطه مثبت و معنادار وجود داشته است. همچنین بین میانگین نمره هوش عاطفی کارکنان زن و مرد تفاوت معناداری وجود نداشته است.

-شریعتمدای و دارنده (۱۳۹۰) به بررسی رابطه بین هوش عاطفی مدیران با عملکرد معلمان مدارس شهرستان دامغان پرداخته اند. یافته های پژوهش نشان داد که بین معیارهای هوش عاطفی مدیران که شامل: خودآگاهی، خود تنظیمی، خودانگیزی، همدلی و مهارت های اجتماعی می باشد؛ با عملکرد معلمان مدارس شهرستان دامغان رابطه مثبت معنادار وجود دارد با توجه به

² Scott

نتایج آزمون رگرسیون چند متغیره از بین مولفه های هوش عاطفی، خودآگاهی و همدلی تأثیر مستقیم و خود تنظیمی، خود انگیزی و مهارت های اجتماعی تأثیر غیرمستقیم بر عملکرد معلمان داشته اند.

-پالمر و همکاران^۳ (۲۰۱۷) در پژوهشی تحت عنوان "تأثیر هوش هیجانی بر عملکرد و انسجام تیم پرستاری" که در بین ۲۳ تیم پرستاری در مرکز بیمارستان ناحیه لیگه (بلژیک) انجام گرفت؛ به این نتیجه رسیدند که کیفیت مراقبتهای درمانی به طور مثبتی با انسجام گروهی در ارتباط است. به طور شگفت آوری در این پژوهش، ابراز احساسات با کیفیت مراقبتهای درمانی همبستگی منفی داشت. نتایج این پژوهش پیشنهاد می کند که تنظیم احساسات به ویژه می تواند فراهم کننده راهی جدید و جذاب برای افزایش انسجام گروهی و فراهم کننده ارزش برای مشتری / بیمار باشد.

-شیهان و جردن^۴ (۲۰۱۶) در پژوهش خود تحت عنوان "تأثیر هوش هیجانی بر قابلیت یادگیری سازمانی" که در میان ۲۰۰ کارمند از بانک های اسلام آباد و راولپندی صورت گرفت، رابطه مثبت و معنی داری را بین هوش هیجانی با قابلیت یادگیری سازمانی و ابعاد آن گزارش نمودند. نتایج دیگر بیانگر این بود که هوش هیجانی تسهیل کننده قابلیت یادگیری سازمانی است. -سالووی و همکاران^۵ (۲۰۱۵) در رساله دکترای خود به بررسی تأثیر هوش هیجانی بر پذیرش تغییر سازمانی در بین کارکنان غیر سرپرستی در یک سازمان کوچک بهداشتی درمانی که تحت ادغام و تجدید ساختار قرار گرفته بود؛ پرداخت. نتایج حاصل از این مطالعه بیانگر این بود که متوسط بالای سطوح هوش هیجانی همراه با هوش شناختی و خصیصه های شخصیتی و رفتار شهروند سازمانی بر پذیرش تغییر سازمانی تأثیر می گذارد.

-مک کیج^۶ (۲۰۱۵) در بررسی روش های مدیریت و هوش هیجانی مدیران اهل رومانی، ۱۱۰ مدیر که در برنامه YPS (طرح حرفه ای جوانان) نام نویسی کرده بودند را با استفاده از پرسشنامه هوش هیجانی بارآن مورد ارزیابی قرار دادند و اذعان داشتند که بین مدیریت انتقالی و هوش هیجانی و نیز بین تأثیر مدیریت و هوش هیجانی همبستگی مثبت معناداری وجود دارد.

هدف تحقیق:

-بررسی تأثیر هوش عاطفی بر نگرش شغلی کارکنان با نقش میانجی تعهد سازمانی در شهرداری تهران

فرضیه تحقیق:

- هوش عاطفی بر نگرش شغلی کارکنان با نقش میانجی تعهد سازمانی در شهرداری تهران تأثیر معنی داری دارد

روش تحقیق

در تحقیق مورد نظر روش تحقیق چنانچه طبقه بندی تحقیقات را برحسب هدف را در نظر قرار دهیم تحقیق حاضر در زمره تحقیقات کاربردی قرار دارد و چنانچه طبقه بندی انواع تحقیقات بر اساس ماهیت و روش را مدنظر قرار دهیم تحقیق حاضر از لحاظ ماهیت در زمره تحقیقات توصیفی محسوب می گردد. جامعه آماری تحقیق حاضر کارکنان شهرداری تهران می باشند که تعداد آنها ۲۴۶۰۰ میباشد که با استفاده از جدول مورگان نیز تعداد نمونه ۳۷۸ نفر تعیین شد و برای نمونه گیری نیز در

³Palmeret al

⁴ Sheehan & Jordan

⁵ Salovey et al

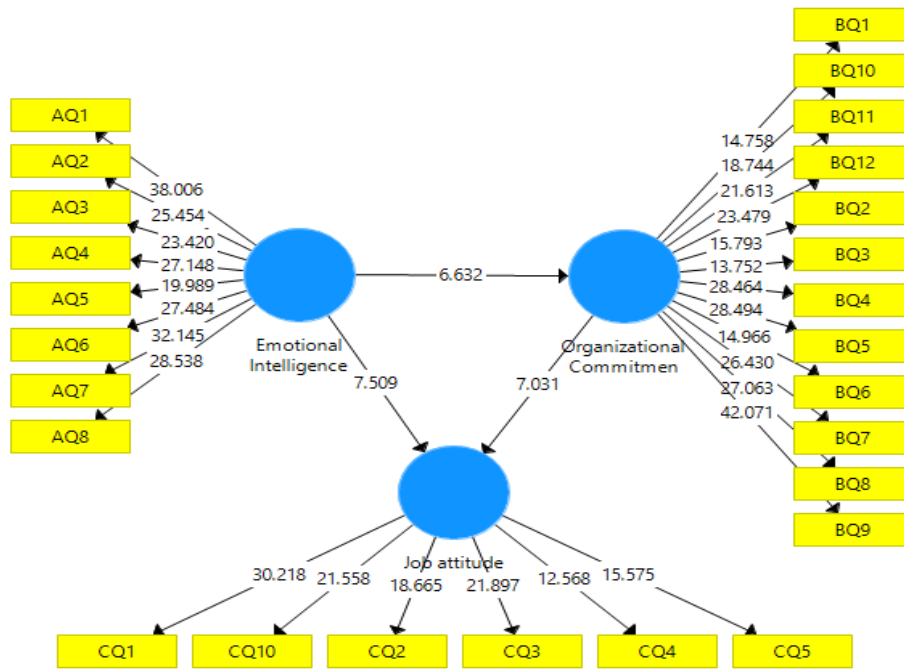
⁶ McKeage

این تحقیق از روش تصادفی ساده استفاده شد. در این تحقیق برای بررسی فرضیه تحقیق از آزمون مدل معادلات ساختاری و نرم افزار PLS استفاده شده است.

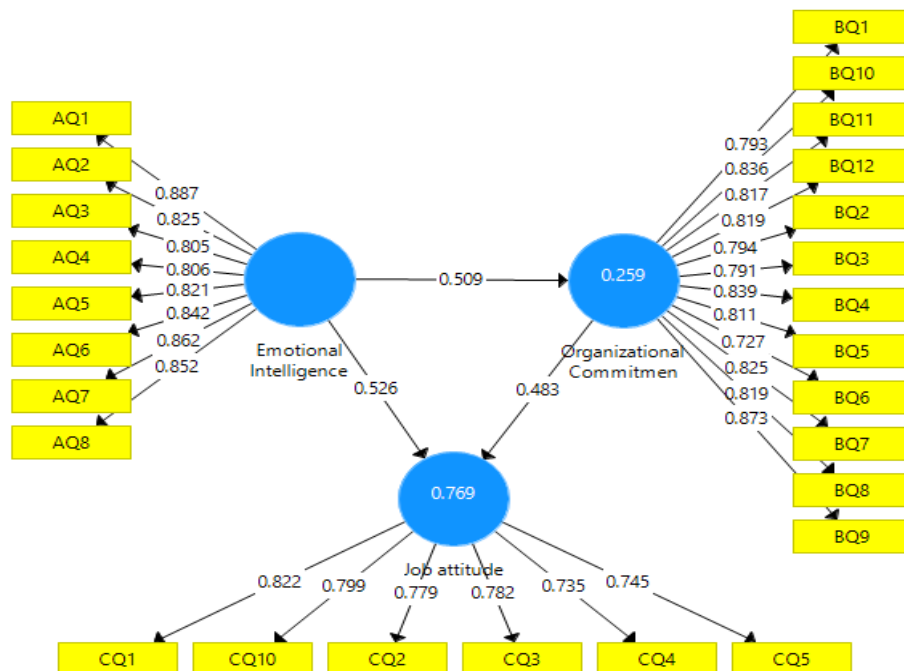
تجزیه تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه تحقیق

آزمون مدل معادلات ساختاری پژوهش:

نمودار ۱- مدل معادلات ساختاری در حالت T-VALUES فرضیه های تحقیق



نمودار ۲- مدل معادلات ساختاری در حالت استاندارد فرضیه های تحقیق



نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها:

فرضیه تحقیق:

- هوش عاطفی بر نگرش شغلی کارکنان با نقش میانجی تعهد سازمانی در شهرداری تهران تأثیر معنی‌داری دارد

بررسی نقش میانجی متغیر تعهد سازمانی

در این بخش نقش میانجی متغیر تعهد سازمانی برند سنجیده می‌شود. برای آزمون ارتباط یک متغیر میانجی، یک آزمون پر کاربرد به نام آزمون سوبل^۷ وجود دارد که برای معناداری تأثیر میانجی یک متغیر در رابطه میان دو متغیر دیگر به کار می‌رود و از فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$Z - value = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times s_a^2) + (a^2 \times s_b^2)}}$$

جدول ۱- نتایج حاصل از بررسی مسیرهای تأثیرگذاری

مسیر تأثیرگذاری	ضرائب مسیر	T-VALUE	نتیجه پیش بینی
هوش عاطفی بر تعهد سازمانی	۰,۵۰۹	۷,۵۰۹	۹۹٪ تأیید
تعهد سازمانی بر نگرش شغلی کارکنان	۰,۴۸۳	۷,۰۳۱	۹۹٪ تأیید

نتایج حاصل از بررسی تأثیر گذاری ها نشان داد که مقدار معنی‌داری آنها (در جدول T-Value) بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشد. بنابراین تأثیر هوش عاطفی بر نگرش شغلی کارکنان با نقش میانجی تعهد سازمانی در شهرداری تهران تأثیر معنی‌داری دارد مورد تایید قرار گرفت.

جدول ۲- نتایج حاصل از آزمون سوبل متغیر تعهد سازمانی

a	b	S _a	S _b	z-value
۰,۵۰۹	۰,۴۶۸	۰,۰۷۷	۰,۰۶۹	۴,۸۲۴

بر اساس نتیجه بدست آمده مقدار z-value بالاتر از ۱,۹۶ می‌باشد که بیانگر نقش میانجی متغیر تعهد سازمانی می‌باشد.

- تعیین شدت تأثیر میانجی متغیر تعهد سازمانی

علاوه بر آزمون سوبل، برای تعیین شدت اثر غیر مستقیم از طریق متغیر میانجی از آماره‌ای به نام VAF^۸ استفاده می‌شود که مقدار بین ۰ و ۱ را اختیار می‌کند و هرچه این مقدار به ۱ نزدیک‌تر باشد، نشان از قوی بودن تأثیر متغیر میانجی دارد. در واقع این مقدار نسبت اثر غیر مستقیم بر اثر کل را می‌سنجد، و از فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c}$$

⁷ Sobel Test

⁸ Variance Accounted For

که در آن

a: مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی؛

b: مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته؛ و

c: مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و وابسته می‌باشد.

جدول ۳- نتیجه حاصل از آزمون تعیین شدت اثر غیر مستقیم از طریق متغیر میانجی تعهد سازمانی

a	b	c	VAF
۰,۵۰۹	۰,۴۶۸	۰,۵۲۶	۰,۳۱۸

بر اساس نتیجه بدست آمده مقدار شدت اثر غیر مستقیم از طریق متغیر میانجی اعتماد برند برابر با ۰,۳۱۸ می‌باشد. لذا در مجموع فرضیه تحقیق مبنی بر اینکه هوش عاطفی بر نگرش شغلی کارکنان با نقش میانجی تعهد سازمانی در شهرداری تهران تأثیر معنی‌داری دارد، مورد تأیید قرار می‌گیرد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات:

نتایج بررسی فرضیه پژوهش مبنی بر هوش عاطفی بر نگرش شغلی کارکنان با نقش میانجی تعهد سازمانی در شهرداری تهران به دلیل اینکه مقدار z-value آن برابر با (۴,۵۶) بالاتر از ۱,۹۶ و خارج از بازه (۱,۹۶- و ۱,۹۶) قرار دارد که بیانگر نقش میانجی متغیر تعهد سازمانی می‌باشد لذا در مجموع فرضیه تحقیق مبنی بر اینکه هوش عاطفی بر نگرش شغلی کارکنان با نقش میانجی تعهد سازمانی در شهرداری تهران تأثیر معنی‌داری دارد، مورد تأیید قرار می‌گیرد با توجه به نتایج حاصل از تحقیق می‌توان پیشنهادات زیر را ارائه داد:

با توجه به تایید فرضیه تحقیق و تایید تأثیر هوش عاطفی بر نگرش شغلی کارکنان با نقش میانجی تعهد سازمانی در شهرداری تهران تأثیر معنی‌داری دارد؛ درواقع می‌توان گفت یافته‌های پژوهش حاضر توسط یافته‌های پژوهش‌های مشابه می‌توان این‌گونه نتیجه‌گیری نمود که تقویت هوش عاطفی کارکنان و توجه به این توانایی‌ها از سوی آن‌ها می‌تواند نقش مهم و موثری در افزایش راندمان و بازدهی کاری آن‌ها داشته و عملکرد آن‌ها را تحت تأثیر مستقیم خود قرار دهد. با توجه به یافته‌های پژوهش به نظر می‌رسد که افزایش مهارت‌های هوش عاطفی کارکنان شهرداری تهران می‌تواند منجر به شناخت بیشتر آن‌ها از خصوصیات و ویژگی‌های فردی خود، مدیریت هیجان‌ها و کنترل بر خود، همدلی با دیگران و کنار آمدن با افراد با ویژگی‌های متفاوت، شوق خدمت و مفید بودن، درک تفاوت‌های فردی در بین افراد، برقراری ارتباط شفاف با دیگران و میل به کارهای گروهی؛ گردد. طبیعی است فردی که دارای این خصوصیات و ویژگی‌هاست می‌تواند با انگیزه و توان بیشتر وظایف خود را انجام داده و عملکرد بهتری داشته باشد.

منابع

- بازوند، کیومرث؛ کاشف، میرمحمد؛ و اسمعیلی، محمدرضا (۱۳۹۲) رابطه هوش عاطفی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان اداره کل تربیت‌بندی استان لرستان. مدیریت ورزشی، (۴) ۵، ۱۴۳-۱۲۵ .
- پوررشیدی، رستم؛ و شجاعی فرح‌آبادی، حسن (۱۳۹۱) بررسی رابطه بین هوش عاطفی با تعهد سازمانی مدیران (مورد مطالعه: سازمانهای دولتی شهر زاهدان) اولین همایش ملی بررسی راهکارهای ارتقاء مباحث مدیریت، حسابداری و مهندسی صنایع در سازمانها
- فیضی، طاهره؛ و کلهر، مرجان (۱۳۹۱) رابطه هوش هیجانی با تعهد سازمانی (مطالعه‌ای در یکی از سازمانهای بیمه‌ای استان تهران). فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۱ (۱)، ۸۷-۹۸
- حسینی، سیدصمد و معصومی، مهداد و صبوری سیس، عاطفه، ۱۳۹۷، تأثیر هوش عاطفی بر عملکرد شغلی کارکنان با نقش میانجی تعهد سازمانی، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و کسب و کار، تبریز، .
- دهقان، فاطمه، ۱۳۹۴، بررسی رابطه هوش عاطفی و عملکرد شغلی با نقش میانجی تعهد سازمانی، سومین کنفرانس بین‌المللی پژوهشهای نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری،
- شریعتمداری، مهدی و دارنده، اشرف، (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین هوش عاطفی مدیران با عملکرد معلمان مدارس شهرستان دامغان در سال تحصیلی ۸۹-۸۸. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، ۵ (۴)، ۸۳-۱۰۲.
- نظریان مادوانی، عباس و مختاری دینانی، مریم (۱۳۹۲) ارتباط بین رضایت شغلی، هوش هیجانی و تعهد سازمانی کارکنان ادارات تربیت‌بندی دانشگاههای تهران. پژوهشهای کاربردی در مدیریت ورزشی،
- یزدانی، زهرا و ریاضی، زهره، (۱۳۹۱). بررسی رابطه هوش عاطفی و بهره‌وری کارکنان واحدهای اداری دانشگاه علوم پزشکی شهر شیراز در سال ۱۳۸۹. مجله دانشگاهی یادگیری الکترونیکی (مدیا)، ۳ (۳)، ۱۷-۲۴.
- Palmer, B., & Walls, M., & Burgess. Z., and stough, C., (2017). The effect of emotional intelligence on the performance and cohesion of the nursing team, leadership and organization development; journal, vol. 22, No. 4, pp: 198- 204.
- 30-Salovey, P., and Mayer, J. D., (2015). " Emotional intelligence on accepting organizational change ". Imagination, cognition and personality, vol. 9, No. 3pp.185-211.18- 25
- Scott- Ladd, B., & Chan, C.C.A., (2004). Emotinoal intelligence and Participation in decision- making: Strategies for promoting organizational learning and change. Strategic Change. 13 (2), 95- 105.
- 35-Sheehan, M., & Jordan, P.J., (2016). The effect of emotional intelligence on organizational learning ability, paper presented at the Annual Conference of the Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines Internationalisation of HRM?, Paris, November.
- Solan, A., (2008). The Relationship Between Emotinal Intelligence, Visionary Leadership and Organizational Citizenship Behavior in Continuing Higher Education. Dissertation of PhD. Regent University.
- Stys, Y., and Brown, S.L., (2004). A review of the emotional intelligence literature and implications for corrections <http://www.csc-scc.gc.ca/text/ rsrch/reports/ r150/r150_e.pdf.

-McKeage, R., (2015). A study of management methods and emotional intelligence of Romanian managers, models and ideas for research. *Journal of Managerial Psychology*, 17 (3), 203– 218.