

## **Designing a Structural Equation Model of Emotional Leadership (Antecedents and Consequences) of High School Principals in West Azarbaijan Province**

**Jafar Sadegh Badri Ghare Gheshlaghi<sup>1\*</sup>, Behnaz Mohajeran<sup>2</sup>, Mohammad Hassani<sup>3</sup>**

1. Ph. D Student in Educational Administration, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Urmia University, Urmia, Iran

2. Associate Professor of educational administration, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Urmia University, Urmia, Iran

3. Professor of educational administration, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Urmia University, Urmia, Iran

(Received: 2022/10/05; Accepted: 2023/11/04)

### **Abstract**

Leadership has a long history in management science and has a significant impact on the followers of the organization, emotional leaders are among the leaders whose feelings and emotions affect the work results of the followers. Therefore, the main aim of this research was the designing a structural equation model of the antecedents and consequences of emotional leadership of principals of public boys' schools in the high school in West Azerbaijan province at the academic year of 2021-2022. The current research was applied-developmental in terms of purpose and descriptive-analytical in terms of method, structural equations type. The statistical population includes all principals of public boys' schools of high school in West Azarbaijan province (190 high schools). Using Cochran formula, 123 principals of these schools were selected by multi-stage cluster sampling method from the cities of the province. In this research, from six standard questionnaires in the form of a five-point Likert, including: Davis emotional empathy questionnaire (1983), emotional self-management by Waltz et al. (1996), psychological empowerment by Spreitzer & Mishra (1997), responsibility Abdul and Ibrahim (2002), Antonik and Hiserich Entrepreneurship Development (2003) and emotional control in the work environment Rajer & Najaryan (1989) have been used. The reliability of the questionnaires was obtained using Cronbach's alpha as 0.85, 0.85, 0.86, 0.86, 0.88 and 0.86 respectively. Descriptive and inferential statistical methods such as correlation coefficient, structural equation model and confirmatory factor analysis were used for data analysis and used SPSS version 25 and Smart-PLS version 3 software. The results of data analysis showed that All antecedents and consequences (respectively emotional empathy 0.34, self-management 0.27, psychological empowerment 0.63, employee responsibility 0.49 and entrepreneurship development 0.58) have a positive and significant relationship with emotional leadership.

**Keywords:** Emotional Leadership, Structural Model, Antecedents, Consequences, Managers, Schools

---

\* Corresponding Author, Email: : jafarsadeghbadri@gmail.com

## طراحی مدل معادلات ساختاری رهبری عاطفی (پیشایندها و پیامدها)

### مدیران مدارس متوسطه استان آذربایجان غربی<sup>۱</sup>

جعفرصادق بدری قره قشلاقی<sup>\*</sup>، بهناز مهاجران<sup>۲</sup>، محمد حسنی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

۲. دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

۳. استاد، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳/۰۷/۱۴۰۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۳/۰۸/۱۴۰۲)

#### چکیده

رهبری سابقه طولانی در علم مدیریت دارد و تأثیر به‌سزایی روی پیروان سازمان می‌گذارد. رهبران عاطفی از جمله رهبرانی هستند که احساسات و عواطف آن بر نتایج کار زیردستان تأثیر می‌گذارد؛ بنابراین هدف اصلی این پژوهش طراحی مدل معادلات ساختاری رهبری عاطفی (پیشایندها و پیامدها) مدیران مدارس پسرانه دولتی دوره دوم متوسطه استان آذربایجان غربی در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹ بود. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش توصیفی-تحلیلی از نوع معادلات ساختاری است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران مدارس پسرانه دولتی دوره دوم متوسطه استان آذربایجان غربی (۱۹۰ دبیرستان) بود. با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۱۲۳ نفر از مدیران این مدارس با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای از شهرهای استان انتخاب شدند. در این پژوهش از شش پرسش‌نامه استاندارد در قالب طیف پنج درجه‌ای لیکرت شامل پرسش‌نامه همدلی عاطفی داوینس (۱۹۸۳)، خودمدیریتی عاطفی والتز و همکاران (۱۹۹۶)، توانمندسازی روان‌شناختی اسپیریتزر و میسرا (۱۹۹۷)، مسئولیت‌پذیری عدل و ابراهیم (۲۰۰۲)، توسعه کارآفرینی آنتونیک و هیسریچ (۲۰۰۳) و کنترل هیجان در محیط کار راجر و ناچاریان (۱۹۸۹) استفاده شده است. پایایی پرسش‌نامه‌ها با استفاده از آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۵، ۰/۸۵، ۰/۸۶، ۰/۸۸ و ۰/۸۶ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی از جمله ضریب همبستگی، مدل معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۵ و Smart-PLS نسخه ۳ استفاده شده است. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که تمامی پیشایندها و پیامدها (به ترتیب همدلی عاطفی ۰/۳۴، خودمدیریتی ۰/۲۷، توانمندسازی روان‌شناختی ۰/۶۳، مسئولیت‌پذیری کارکنان ۰/۴۹ و توسعه کارآفرینی ۰/۵۸) با رهبری عاطفی رابطه مثبت و معنی‌داری داشتند.

واژگان کلیدی: رهبری عاطفی، مدل ساختاری، پیشایندها، پیامدها، مدیران، مدارس

۱. مقاله برگرفته از رساله دکتری با موضوع «بررسی پیشایندها و پسایندهای رهبری عاطفی مدیران مدارس پسرانه دولتی دوره دوم متوسطه استان آذربایجان غربی» می‌باشد.

\* نویسنده مسئول، رایانامه: [jafarsadeghbadri@gmail.com](mailto:jafarsadeghbadri@gmail.com)

## مقدمه

رهبری یک عامل کلیدی برای بهبود عملکرد سازمان است و موفقیت یا شکست سازمان، وابسته به اثربخشی رهبری در تمام سطوح است. رسالت اصلی آموزش و پرورش تبدیل انسان‌ها به سرمایه انسانی است و آنچه در تحقق این رسالت مهم‌تر قلمداد می‌شود نوع رهبری مدیران آموزشی است (بهمنی و همکاران، ۱۳۹۹). موفقیت سازمان‌ها در محیط کاری به شدت رقابتی و متلاطم، مستلزم وجود مدیرانی است که از توانایی‌های شناختی، عاطفی و معنوی برخوردار باشند (جودی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶).

یکی از مهم‌ترین مهارت‌های رهبری که کم‌تر مورد مطالعه قرار گرفته است، نقش احساسات در مدیریت و رهبری است (جین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). رهبری عاطفی یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر عملکرد مدارس می‌باشد. رهبران عاطفی شرایطی ایجاد می‌کنند که درباره عواطف و احساسات خود و کارکنان بحث و گفت‌وگو می‌شود، این امر به نوعی موجب یادگیری خواهد شد. نتیجه این یادگیری در تعامل با افراد در فعالیت‌های فردی و گروهی نمایان خواهد شد (شهرابی فراهانی و همکاران، ۱۴۰۰). مدیران اثربخش مدیرانی هستند که به خوبی از قابلیت‌های عاطفی خود بهره می‌گیرند تا رابطه‌ای اثربخش و سازنده با منابع انسانی خود برقرار کنند. در واقع مدیران موفق بر ارتقا و پرورش قابلیت‌های عاطفی خود تأکید دارند. این مهم نشان‌دهنده اهمیت رهبری عاطفی و کاربرد آن در سازمان‌هاست (ملازمیان و همکاران، ۱۳۹۱). مهارت‌های عاطفی مدیران در دستیابی به یک محیط کاری موفق نقش به‌سزایی دارد و پیامدهای سازمانی از جمله رضایت، تعهد و... را به دنبال دارد. برای دستیابی به رهبری مؤثر در سازمان‌ها باید از احساسات خود و کارکنان استفاده کرد و آن را در جهت بهره‌وری سازمانی مدیریت کرد. هم‌چنین احساسات مثبت در محیط کار بر متغیرهای کلیدی درون‌سازمانی مؤثر است و این موارد از طریق رهبری عاطفی قابل دسترسی است (دینر، تاپا و تی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰).

---

1. Jowdy

2. Jin

3. Diener, Thapa & Tay

از آنجایی که جو محیط‌های آموزشی و وجود روابط دوستانه بین مدیران مدارس و معلمان، رهبری عاطفی جایگاه خاصی در آن دارد؛ لذا باید در سازمان‌های آموزشی آن را تقویت کرد. همدلی عاطفی یکی از عوامل تأثیرگذار در رهبری عاطفی است. مطالعات نشان می‌دهد که همدلی عاطفی یکی از راه‌های رسیدن به رهبری عاطفی است و می‌بایست به این متغیر جهت دستیابی به رهبری عاطفی توجه ویژه‌ای داشت (بادآ و پانا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). همدلی، توانایی سهیم‌شدن در دنیای افکار و احساسات درونی افراد است (والتر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). منظور از همدلی، سائق و توانایی فهم حالات، هیجان‌ها و افکار دیگران و پاسخ‌دهی به آن‌ها با هیجان‌های متناسب و هم‌خوان؛ یا به عبارتی توانایی سهیم‌شدن در احساسات دیگران و گرایش به تجربه نیابتی حالات هیجانی آن‌ها است (صیدی، احمدیان و صفارنیا، ۱۳۹۸). همدلی عاطفی توانایی مهمی است که از آسیب به دیگران جلوگیری می‌کند، نیروی عاطفی محرک رفتارهای اجتماعی است و سبب انسجام گروهی می‌شود (مورالی، لیبرمن و زکی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵)، لازمه برانگیختگی فرد برای کمک به دیگران است و تجربه همدلی با حالات عاطفی دیگران با کارهای انسان‌دوستانه و کمک‌کردن به دیگران در ارتباط است (دویدو و بانفیلد<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵)؛ بنابراین این توانایی عاملی مؤثر در بروز رهبری عاطفی است.

یکی دیگر از پیشایندهای رهبری عاطفی، خودمدیریتی است که به‌عنوان فرایندی از خودسازی شامل تغییر رفتار فرد به سطح مطلوب و منطبق با یک هدف، مفهوم‌سازی شده است. در خودمدیریتی، فرد «مسئولیت» رفتار خود را برعهده می‌گیرد؛ بنابراین نیاز به یک عامل خارجی برای نظارت بر تغییر رفتار را کاهش می‌دهد (فرگوسن و ریورا<sup>۵</sup>، ۲۰۲۲). مدیریت عاطفی، توانایی کنترل احساسات و انگیزه‌های ازهم‌گسیخته است و همچنین توانایی حفظ معیارهای صداقت و درستی (قابلیت اعتماد)، وظیفه‌شناسی و سازش‌پذیری و ارائه ایده‌ها و روش‌های نوین تعریف

1. Badae & Pana
2. Walter
3. Morelli, Lieberman & Zaki
4. Dovidio & Banfield
5. Ferguson & Rivera

شده است (ماتون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). خودمدیریتی عاطفی بیانگر تعامل فرایندهای شناختی و عاطفی برای تعدیل برانگیختگی هیجانی است و تنظیم مؤثر برانگیختگی هیجانی تعیین کننده این است که آیا پاسخ همدلانه عاطفی منجر به رفتار اخلاقی و عاطفی می شود یا نه؟ (هافمن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸)؛ بنابراین خودمدیریتی عاطفی از دیگر مؤلفه های مهم رهبری عاطفی در مدارس است.

از طرفی دیگر رهبری عاطفی دارای پیامدهایی نیز است. یکی از این پیامدها مسئولیت پذیری است. مسئولیت پذیری یکی از پیامدهای رفتاری است که افراد باتوجه به آن احساس می کنند در قبال تصمیمات خود مسئولیت دارند و یکی از عوامل مهمی است که بر تصمیم گیری به طور کلی و تصمیم گیری شغلی به شکل خاص اثرگذار است (سمیعی و همکاران، ۱۳۹۶). وجود کارکنان مسئولیت پذیر، باوجدان و متعهد، سازمان را در اجتماع، مهم جلوه داده و زمینه را برای رشد و توسعه آن فراهم می کند (پورهاشمی دهکردی، کاملی و رئیسی سرتشنیزی، ۱۳۹۷). مسئولیت پذیر بودن باعث انجام بهتر و صحیح تر کارها و پروژه ها می شود. اشخاص مسئولیت پذیر به علت پاسخگوبودن قابل اعتمادترند و جلب اعتماد دیگران یکی از زمینه های مهم پیشرفت است.

توانمندسازی روان شناختی از عواملی است که به کارکنان در موفقیتشان کمک می کند. زیرا سازمان ها به طور فزاینده ای از توانمندسازی به عنوان یک تکنیک مدیریت برای ارتقای مشارکت و عملکرد کارکنان استفاده می کنند (آمور و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). توانمندسازی روان شناختی یکی از پیامدهای رهبری عاطفی است. توانمندسازی به عنوان ایجاد قدرت از طریق کار با دیگران (توانمندسازی تعاملی) و همچنین توانایی تأثیرگذاری بر ایدئولوژی های خود (خودتوانمندسازی) توصیف می شود (اقبال<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). این سازه به عنوان عنصری کلیدی در نظر گرفته می شود که رفتارهای رهبری عاطفی را از سایر سبک های رهبری متمایز می کند و شامل واگذاری

- 
1. Matton
  2. Hoffman
  3. Amor et al.
  4. Iqbal et al.

مسئولیت‌ها به زیردستان و افزایش توانایی آن‌ها برای باور به خود در تولید ایده‌های خلاقانه و منحصر به فرد است (کینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). اسپریزر<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) استدلال می‌کند که توانمندسازی روان‌شناختی پاسخی به شیوه‌ها و شرایط توانمندسازی است که از طریق آن کارکنان کار خود را معنادار و تأثیرگذار درک می‌کنند. برای این که سازمان‌ها توانمند شوند، باید به اطلاعاتی در مورد وضعیت فعلی سازمان، ارزش‌ها و اهداف آن دسترسی داشته باشند؛ زیرا این به کارکنان احساس معنا و هدف می‌دهد (آمور و همکاران، ۲۰۲۱). این ویژگی، منجر به افزایش احتمال مشارکت تیم و تأثیرگذاری بر نتایج پروژه می‌شود که پیش شرط لازم برای نتایج نوآورانه است (مایلز، برتون و پیت<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰).

توسعه کارآفرینی، یکی دیگر از پیامدهای رهبری عاطفی است. کارآفرینی به عنوان یک موضوع حیاتی با بهره‌مندی از اشتغال‌زایی، افزایش بهره‌وری‌ها و به عبارتی ارزش‌آفرینی در جامعه، پاسخگوی نیازهای جامعه است و به دلیل گستردگی در سطوح محلی، ملی و بین‌المللی و همچنین ابعاد میان‌رشته‌ای آن، محل اتصال بیشتر موضوعات اجتماعی به شمار می‌رود (شهامت‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۹). نوع راهبردهای سازمانی با رویکرد کارآفرینانه در سازمان، جوی را ایجاد می‌کند که فرایند کاری و جهت‌گیری نیروی انسانی با سمت و سوی خلاقیت باشد (رسولی و همکاران، ۱۴۰۰) و می‌تواند بسیاری از نواقص موجود در هر سازمانی را از بین ببرد (عاشوری و همکاران، ۱۴۰۰).

از آنجایی که در سازمان‌های آموزشی به دلیل وجود ارتباطات انسانی، علاوه بر روابط رسمی، روابط به صورت غیررسمی نیز بین پرسنل مدارس و مدیران شکل می‌گیرد، به نظر می‌رسد پرسنل با کسی که احساس راحتی کنند، و بتوانند به راحتی مسائل و مشکلات را با آن در میان بگذارند، شرایط محیط کاری برای آن‌ها خوشایندتر خواهد شد و در نتیجه شرایط محیطی مناسب، بهره‌وری افراد را در سازمان افزایش خواهد داد و در این زمینه احساسات و عواطف مدیران مدارس به عنوان رهبر، تعیین‌کننده است و می‌تواند در این ارتباطات مؤثر باشد. بنابراین رهبری عاطفی

---

1. Qing  
2. Spreitzer  
3. Mills, Berthon & Pitt

می‌تواند در نتایج کار معلمان مفید واقع شود، اگر احساسات معلمان توسط مدیر مدرسه به خوب درک شود، معلمان برای انجام کار خود در مدرسه نیازی به دستور از طرف مدیر مدرسه را ندارند و اهداف مدرسه را در راستای اهداف فردی می‌بینند و بدون اجبار کارهای مدرسه و آموزش را انجام خواهند داد. اما در کشور ما به این مقوله کمتر پرداخته شده است و طبق بررسی‌های پژوهشگران مطالعه‌ای در زمینه پیشایندها و پسایندهای رهبری عاطفی در جایی انجام نشده است؛ بنابراین ضروری است تا رهبری عاطفی و پیشایندها و پسایندهای آن در بین مدیران مدارس مورد مطالعه و بررسی قرار بگیرد، لذا این مورد از نقاط قوت این پژوهش نسبت به سایر پژوهش‌های در زمینه رهبری عاطفی است و از نتایج آن می‌توان در افزایش اثربخشی مدیران مدارس استفاده کرد؛ لذا در این پژوهش فرضیه‌های زیر مطرح می‌شود:

- پیشایندهای رهبری عاطفی (همدلی عاطفی، خودمدیریتی) بر رهبری عاطفی مدیران متوسطه تأثیر دارند.
- رهبری عاطفی مدیران مدارس متوسطه بر پیامدهای رهبری عاطفی (مسئولیت‌پذیری، توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و توسعه کارآفرینی) تأثیر دارند

### پیشینه پژوهش

باتوجه به یافته‌های پژوهشگر، در ایران و حتی در خارج از ایران، پژوهشی که به صورت مستقیم، متغیرهای موردنظر پژوهش حاضر را در ارتباط با هم مطالعه کرده باشد، یافت نشد، اما به مواردی که بعضی از متغیرها را با هم مطالعه کرده، اشاره خواهد شد.

نصیری ولیک‌بنی و قادری شیخ‌آبادی (۱۳۹۹) در پژوهشی با موضوع تحلیل همبستگی رهبری مثبت‌گرا و رهبری هوشمند با کارآفرینی مدارس، با آزمون نقش میانجی خودکارآمدی معلمان دریافته‌اند که رهبری مثبت‌گرا، رهبری هوشمند و خودکارآمدی معلمان اثر معنادار بر کارآفرینی مدارس دارند. همچنین رهبری مثبت‌گرا و رهبری هوشمند اثر معنادار بر خودکارآمدی معلمان دارند. رهبری مثبت‌گرا به واسطه خودکارآمدی معلمان اثر معنادار بر کارآفرینی مدارس دارد.

رهبری هوشمند به واسطه خودکارآمدی معلمان اثر معنادار بر کارآفرینی مدارس دارد. کاشانی و حاج انزهایی (۱۳۹۷) پژوهشی با هدف مؤلفه‌های سبک رهبری ادراک شده توسط کارکنان با مؤلفه‌های توانمندسازی روان شناختی انجام دادند. نتایج نشان داد درک کارکنان از نمایش رفتار اخلاقی-عاطفی رهبر با مؤلفه‌های احساس خودمختاری و احساس اثر گذاری توانمندسازی روان شناختی و درک ارتقاء رفتار اخلاقی-عاطفی پیروان توسط رهبران با مؤلفه‌های معناداری شغل و شایستگی توانمندسازی روان شناختی رابطه معنادار از نوع مثبت دارد. دامغانیان، شیخزاده و یزدانی زیارت (۱۳۹۶) در پژوهشی ابعاد مهم شایستگی‌های عاطفی رهبر را نشان دادند و بیان کردند از بین شایستگی‌های عاطفی رهبر، خودآگاهی، خودمدیریتی و خودکنترلی عاطفی تأثیرگذاری بیشتری بر شایستگی‌های عاطفی رهبر دارد و موجب بالارفتن کیفیت ارتباطات عاطفی سازمانی می‌شوند. هاشمی و همکاران (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان کفایت اجتماعی و راهبردهای تنظیم شناختی هیجان در بین مدیران سازمان‌های مردم نهاد و خصوصی شهر تبریز انجام دادند. نتایج نشان داد که مدیران سازمان‌های مردم نهاد و خصوصی که از کفایت اجتماعی و راهبردهای شناختی کنترل و تنظیم هیجانی بالاتری برخوردار بودند موجب ارتباط مؤثر، مسئولیت‌پذیری و مدیریت روابط موثرتری در سازمان بودند. تنظیم هیجانی و مدیریت آن به علت افزایش همدلی و خودآگاهی هیجانی، عملکرد مدیران را در این سازمان‌ها ارتقاء می‌بخشید. محقق هرچقان، اکبری و مرزبان (۱۳۹۴) در پژوهشی با موضوع تأثیر رهبری معنوی بر کارآفرینی سازمانی بین کارکنان دانشگاه تهران، دریافت رهبری معنوی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ به عبارت دیگر، هرچه میزان رهبری معنوی بالاتر بود، میزان کارآفرینی سازمانی افزایش می‌یافت. شفیعی ورزنه و شفیعی ورزنه (۱۳۹۴) در پژوهش خود نتیجه گرفت که مؤلفه‌های خودتنظیمی، خودآگاهی، همدلی عاطفی، انگیزش و مهارت‌های ارتباطی هیجانی اثری مثبت و معنادار روی نگرش کارکنان و مدیران دارد. اسپرمولی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) فراتحلیلی با موضوع سبک‌های

---

1. Schermuly et al.



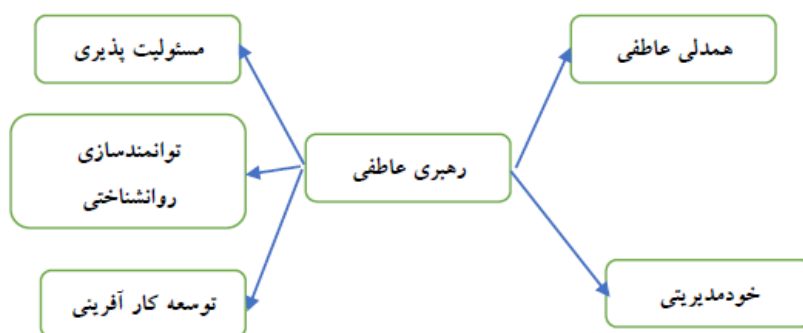
رهبری و توانمندسازی روان‌شناختی انجام دادند. نتایج نشان داد که رهبری توانمند، تحول آفرین و خدمت‌گزار به طور تقریباً مساوی به توانمندسازی روان‌شناختی کمک می‌کند. آگاروال و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) پژوهشی با موضوع تبادل رهبر-عضو، مشارکت کاری و رفتار کناره‌گیری روانی و نقش میانجی توانمندسازی روانی انجام دادند. نتایج حاکی از آن بود کارکنانی که رابطه باکیفیتی با رهبر خود دارند، از توانمندی روان‌شناختی بالایی برخوردارند، در کار بسیار درگیر هستند و رفتار کناره‌گیری روانی آن‌ها نیز پایین است. علاوه بر این، سطوح بالای توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر مثبتی بر درگیری آن‌ها با کار دارد که بیشتر منجر به رفتار کناره‌گیری روان‌شناختی پایین می‌شود. اقبال و همکاران (۲۰۲۰) پژوهشی با موضوع تحلیل میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی، رهبری پایدار و عملکرد پایدار انجام دادند. این مطالعه تأیید کرد رهبری پایدار از طریق ایمنی روان‌شناختی بر عملکرد پایدار تأثیر غیرمستقیم مثبت دارد که در حضور توانمندسازی روان‌شناختی تقویت می‌شود. والش و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی با موضوع حکمت چیست؟ سنتزهای بین‌فرهنگی و بین‌رشته‌ای دریافتند رهبری معنوی و رهبری عاطفی بر کارآفرینی تأثیر مثبت دارند. سایدانمانالاکا<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) مدل رهبری هوشمند، مثبت‌گرا را با مؤلفه‌های رهبری عاطفی، عقلایی و معنوی ارائه داد و اظهار کرد رهبری هوشمند و مثبت‌گرا پیروان را در سه بعد عاطفی، عقلایی و معنوی هدایت می‌کند. رهبری هوشمند با هدایت مؤثر بعد عاطفی در سازمان زمینه را برای همکاری، همفکری و همدلی در میان جامعه کارکنان فراهم می‌کند و موجب پیوند محکم‌تر آن‌ها با سازمان می‌شود و با شناخت و ایجاد معرفت همه‌جانبه کارکنان بر قابلیت‌های رفتاری، عاطفی و عملکردی آن‌ها می‌افزاید.

بنابراین، رهبری عاطفی یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر عملکرد مدارس است. رهبری عاطفی می‌تواند شرایطی ایجاد کند که درباره عواطف و احساسات خود و کارکنان بحث و

---

1. Aggarwal et al.  
2. Walsh  
3. Sydanmanalakka

گفت‌وگو شود و این امر به نوعی موجب یادگیری آن‌ها خواهد شد. نتیجه این یادگیری در تعامل با افراد در فعالیت‌های فردی و گروهی نمایان خواهد شد. مهارت برقراری ارتباط با دیگران، گوش دادن مؤثر به سخنان دیگران، حل و فصل تعارض‌های بین افراد و مقابله با استرس را باید یاد داد و این‌ها به وسیله رهبری عاطفی آموختنی است (برکویچ و ایال<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). شناخت بعد عاطفی، متغیرها و مدیریت آن برای رهبری عاطفی و هوشمندانه در سازمان‌ها به ویژه برای مدیران مدارس الزامی است. در این پژوهش همدلی عاطفی و خودمدیریتی به عنوان پیشایندهای رهبری عاطفی و مسئولیت‌پذیری، توانمندسازی روانشناختی و توسعه کارآفرینی به عنوان پیامدهای رهبری عاطفی در نظر گرفته شد. بر اساس این مطالعات، مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها و اطلاعات توصیفی از نوع مدل معادلات ساختاری بود. جامعه آماری شامل کلیه مدیران مدارس پسرانه دولتی دوره دوم متوسطه استان آذربایجان غربی بود (۱۹۰ نفر). با توجه به وسعت و پراکندگی مدارس در سطح استان از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای استفاده شد. در مرحله نخست به‌طور تصادفی از بین

کلیه شهرها و نواحی آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی هفت شهر و ناحیه آموزشی به‌عنوان خوشه اول انتخاب شدند (ناحیه یک و دو ارومیه، خوی، سلماس، مهاباد، بوکان، نقده). در مرحله دوم از بین مناطق و نواحی آموزشی انتخاب شده، ۱۲۳ مدرسه متوسطه پسرانه دولتی و مدیران آن‌ها به‌عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از شش پرسش‌نامه استاندارد به شرح زیر استفاده شده است:

۱. **پرسش‌نامه رهبری عاطفی:** برای سنجش این متغیر از پرسش‌نامه کنترل هیجان در محیط کار راجر و ناجاریان<sup>۱</sup> (۱۹۸۹) استفاده شد. این پرسش‌نامه دارای ۶ گویه بوده و بر اساس مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت تنظیم شده است. روایی این پرسش‌نامه با استفاده از روایی محتوایی و سازه (تحلیل عاملی تأییدی) مورد تأیید قرار گرفت. به‌منظور تعیین پایایی سؤالات پرسش‌نامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای سؤالات استفاده واقعی ۰/۸۵ به دست آمد.

۲. **پرسش‌نامه همدلی عاطفی:** برای سنجش این متغیر از پرسش‌نامه استاندارد داویس<sup>۲</sup> (۱۹۸۳) استفاده شد. این پرسش‌نامه دارای شش گویه است. نمره گذاری پرسش‌نامه بر اساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت تنظیم شده است. روایی آن با استفاده از روایی محتوایی و سازه (تحلیل عاملی تأییدی) مورد تأیید قرار گرفت. به‌منظور تعیین پایایی سؤالات پرسش‌نامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای سؤالات استفاده واقعی ۰/۸۶ به دست آمد.

۳. **پرسش‌نامه خودمدیریتی عاطفی:** برای سنجش این متغیر از پرسش‌نامه استاندارد والتزو همکاران<sup>۳</sup> (۱۹۹۶) استفاده شد. این پرسش‌نامه دارای هفت گویه است. نمره‌گذاری پرسش‌نامه بر اساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت تنظیم شده است. روایی این پرسش‌نامه با استفاده از روایی

---

1. Rogers & Najarian  
2. Davis  
3. Walts

محتوایی و سازه (تحلیل عاملی تأییدی) مورد تأیید قرار گرفت. به منظور تعیین پایایی سؤالات پرسش نامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای سؤالات استفاده واقعی ۰/۸۶ به دست آمد.

۴. پرسش نامه توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان: از پرسش نامه استاندارد هشت سوالی توانمندسازی روان‌شناختی اسپریزر و میشر<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) استفاده شده است. نمره گذاری پرسش نامه بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت انجام شده است. روایی این پرسش نامه با استفاده از روایی محتوایی و سازه (تحلیل عاملی تأییدی) مورد تأیید قرار گرفت. از روش آلفای کرونباخ جهت تعیین پایایی پرسش نامه استفاده شد که مقدار آن ۰/۸۵ به دست آمد.

۵. پرسش نامه مسئولیت‌پذیری کارکنان: جهت سنجش مسئولیت‌پذیری کارکنان از پرسش نامه هشت سوالی استاندارد مسئولیت‌پذیری عدل و ابراهیم (۲۰۰۲) استفاده شده است. شیوه نمره‌گذاری این پرسش نامه به صورت طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت انجام شد. روایی آن با استفاده از روایی محتوایی و سازه (تحلیل عاملی تأییدی) مورد تأیید قرار گرفت. میزان آلفای کرونباخ ۰/۸۵ محاسبه شد.

۶. پرسش نامه توسعه کارآفرینی: در این مقیاس از پرسش نامه هشت سوالی توسعه کارآفرین آنتونیک و هیسریچ<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) استفاده شده است. نمره‌گذاری پرسش نامه بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت انجام شده است. روایی آن با استفاده از روایی محتوایی و سازه (تحلیل عاملی تأییدی) مورد تأیید قرار گرفت. در این پرسش نامه میزان آلفای کرونباخ ۰/۸۸ به دست آمد. در مجموع ضریب آلفای کرونباخ پیشایندهای رهبری عاطفی ۰/۸۵ و ضریب آلفای کرونباخ پسایندهای رهبری عاطفی ۰/۸۸ به دست آمد.

---

1. Spreitzer & Mishra  
2. Antonic & Hisrich

## یافته‌ها

از ۱۲۰ پرسش‌نامه گردآوری شده، از نظر مدرک تحصیلی تعداد ۲۵ نفر (۲۰/۸ درصد) دارای مدرک کارشناسی، ۸۷ نفر (۷۲/۵ درصد) دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۸ نفر (۶/۷ درصد) دارای مدرک تحصیلی دکتری بوده‌اند. از نظر سابقه خدمت، نمونه پژوهش حاضر نشانگر آن است که از ۱۲۰ نفری که به این سؤالات پرسش‌نامه پاسخ داده‌اند تعداد نه نفر (۷/۵ درصد) دارای سابقه خدمت کمتر از پنج سال، یک نفر (۰/۸ درصد) دارای سابقه بین شش تا ده سال، ده نفر (۸/۳ درصد) دارای سابقه بین ۱۱ تا ۲۰ سال، ۷۲ نفر (۶۰ درصد) دارای سابقه بین ۲۱ تا ۳۰ سال و ۲۸ نفر (۲۳/۳ درصد) دارای سابقه خدمت بالای ۳۰ سال بوده‌اند. از نظر وضعیت سابقه مدیریت تعداد ۱۹ نفر (۱۵/۸ درصد) دارای سابقه مدیریت کمتر از پنج سال، ۳۹ نفر (۳۲/۵ درصد) دارای سابقه بین شش تا ده سال، ۴۲ نفر (۳۵/۰ درصد) دارای سابقه بین ۱۱ تا ۲۰ سال و ۲۰ نفر (۱۶/۶۷ درصد) دارای سابقه مدیریت بین ۲۱ تا ۳۰ سال بوده‌اند.

در جدول ۱ شاخص‌های توصیفی متغیرها شامل میانگین، انحراف استاندارد، چولگی و کشیدگی ارائه شده است. شاخص‌های میانگین و انحراف استاندارد متغیرها نشانگر پراکندگی مناسب داده‌ها و شاخص‌های چولگی و کشیدگی حاکی از طبیعی بودن توزیع متغیرهای پژوهش می‌باشند. در مدل یابی علی، توزیع متغیرها باید نرمال باشد. قدر مطلق چولگی و قدر مطلق کشیدگی متغیرها به ترتیب نباید از ۳ و ۱۰ بیشتر باشد. با توجه به جدول ۱ قدر مطلق چولگی و کشیدگی تمامی متغیرها کمتر از مقادیر مطرح می‌باشد. بنابراین پیش‌فرض مدل‌یابی علی یعنی نرمال بودن تک متغیری برقرار است.

جدول ۱. داده‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیر	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشدگی
۱	رهبری عاطفی	۲۵/۸۲	۲/۶۱	-۰/۵۱	۰/۲۴
۲	همدلی عاطفی	۳۴/۱۸	۳/۴۰	-۰/۳۴	۰/۴۴
۳	خودمدیریتی	۳۵/۶۶	۳/۲۳	-۰/۶۳	-۰/۰۶
۴	مسئولیت‌پذیری کارکنان	۳۳/۵۹	۵/۲۰	-۱/۲۳	۲/۵۹
۵	توانمندسازی روان‌شناختی	۳۴/۵۱	۴/۶۳	-۰/۸۰	-۰/۳۴
۶	توسعه کارآفرینی	۳۳/۳۰	۵/۱۳	-۰/۴۲	-۰/۵۴

چنانچه در جدول ۲ مشاهده می‌شود، ضریب همبستگی بین متغیرهای پژوهش با همدیگر مثبت و معنی‌دار است.

جدول ۲. ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیرها	(۱)	(۲)	(۳)	(۴)	(۵)	(۶)
(۱) رهبری عاطفی	۱					
(۲) همدلی عاطفی	۰/۳۷**	۱				
(۳) خودمدیریتی	۰/۴۳**	۰/۴۳**	۱			
(۴) مسئولیت‌پذیری کارکنان	۰/۴۱**	۰/۳۰**	۰/۲۳**	۱		
(۵) توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۵۸**	۰/۳۶**	۰/۴۳**	۰/۶۱**	۱	
(۶) توسعه کارآفرینی	۰/۴۸**	۰/۴۲**	۰/۳۷**	۰/۷۸**	۰/۷۰**	۱

در این قسمت تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای پژوهش در قالب جدول شماره ۳ ارائه می‌شود.

جدول ۳. شاخص‌های آلفای کرونباخ، پایایی مرکب و میانگین واریانس استخراج شده متغیرهای پژوهش

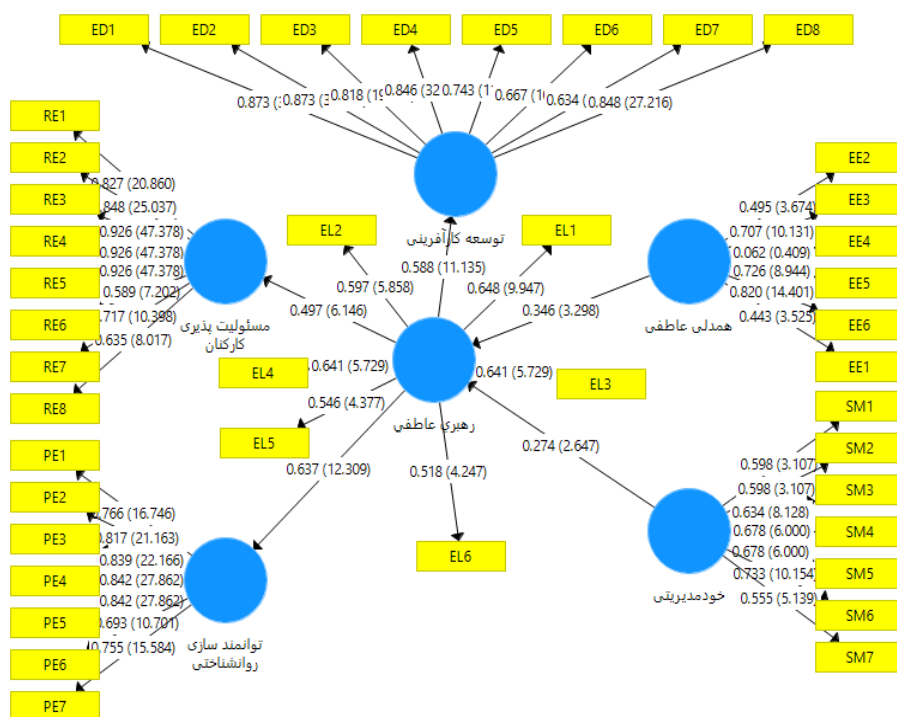
متغیرهای پژوهش	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب	میانگین واریانس استخراج شده
رهبری عاطفی	۰/۸۵	۰/۹۵	۰/۵۲
همدلی عاطفی	۰/۸۷	۰/۹۳	۰/۵۲
خودمدیریتی	۰/۸۷	۰/۹۳	۰/۵۲
مسئولیت‌پذیری کارکنان	۰/۸۶	۰/۸۶	۰/۵۲
توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۸۶	۰/۸۸	۰/۵۶
توسعه کارآفرینی	۰/۸۵	۰/۹۲	۰/۵۶

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود مقادیر پایایی مرکب و آلفای کرونباخ برای متغیرهای تحقیق بالای ۰/۷ است. هم‌چنین مقادیر به دست آمده برای شاخص میانگین واریانس استخراج شده بالای ۰/۵ است که این امر حاکی از روایی همگرایی قابل قبول است. بنابراین سازه‌های موردنظر پایا هستند.

جدول شماره ۴ و شکل شماره ۲ مقادیر بارهای عاملی و آماره‌های مربوط به آن را نشان می‌دهد.

جدول ۴. مقادیر بار عاملی و متناظر آماره تی و سطح معنی‌داری برای متغیرهای پژوهش مدل معادلات ساختاری

متغیرهای پژوهش	سؤالات	مقدار بار عاملی	سطح معنی‌داری	آماره تی	متغیرهای پژوهش	سؤالات	مقدار بار عاملی	سطح معنی‌داری	آماره تی
رهبری عاطفی	۱	۰/۶۵	۰/۰۰۱	۹/۹۱	مسئولیت‌پذیری کارکنان	۱	۰/۶۵	۰/۰۰۱	۹/۹۱
	۲	۰/۶۰	۰/۰۰۱	۵/۸۳		۲	۰/۶۰	۰/۰۰۱	۵/۸۳
	۳	۰/۶۴	۰/۰۰۱	۵/۶۸		۳	۰/۶۴	۰/۰۰۱	۵/۶۸
	۴	۰/۶۴	۰/۰۰۱	۵/۶۸		۴	۰/۶۴	۰/۰۰۱	۵/۶۸
همدلی عاطفی	۵	۰/۵۵	۰/۰۰۱	۴/۳۸	توانمندسازی روان‌شناختی	۱	۰/۷۷	۰/۰۰۱	۱۶/۵۲
	۶	۰/۵۲	۰/۰۰۱	۴/۳۱		۲	۰/۸۲	۰/۰۰۱	۲۲/۱۹
	۱	۰/۴۴	۰/۰۰۱	۳/۵۲		۳	۰/۸۴	۰/۰۰۱	۲۳/۵۳
	۲	۰/۵۰	۰/۰۰۱	۳/۵۸		۴	۰/۸۴	۰/۰۰۱	۲۶/۹۴
	۳	۰/۷۱	۰/۰۰۱	۱۰/۰۵		۵	۰/۸۴	۰/۰۰۱	۲۶/۹۴
	۵	۰/۷۳	۰/۰۰۱	۸/۷۵		۶	۰/۶۹	۰/۰۰۱	۱۰/۷۳
	۶	۰/۸۲	۰/۰۰۱	۱۴/۰۸		۷	۰/۷۵	۰/۰۰۱	۱۵/۰۲
خودمدیریتی	۱	۰/۶۰	۰/۰۰۱	۳/۱۴	توسعه کارآفرینی	۱	۰/۸۴	۰/۰۰۱	۳۰/۵۹
	۲	۰/۶۰	۰/۰۰۱	۳/۱۴		۲	۰/۸۴	۰/۰۰۱	۳۰/۵۹
	۳	۰/۶۳	۰/۰۰۱	۸/۲۶		۳	۰/۸۲	۰/۰۰۱	۱۸/۵۵
	۴	۰/۶۸	۰/۰۰۱	۶/۶۶		۴	۰/۸۵	۰/۰۰۱	۳۱/۳۱
	۵	۰/۶۸	۰/۰۰۱	۶/۱۶		۵	۰/۷۴	۰/۰۰۱	۱۰/۸۳
	۶	۰/۷۳	۰/۰۰۱	۹/۶۰		۶	۰/۶۷	۰/۰۰۱	۱۰/۲۸
	۷	۰/۵۵	۰/۰۰۱	۵/۱۶		۷	۰/۶۳	۰/۰۰۱	۸/۴۹
مسئولیت‌پذیری کارکنان	۱	۰/۸۳	۰/۰۰۱	۲۰/۸۷		۸	۰/۸۵	۰/۰۰۱	۲۶/۱۳
	۲	۰/۸۵	۰/۰۰۱	۲۵/۳۶					
	۳	۰/۹۳	۰/۰۰۱	۴۸/۸۹					
	۴	۰/۹۳	۰/۰۰۱	۴۸/۸۹					



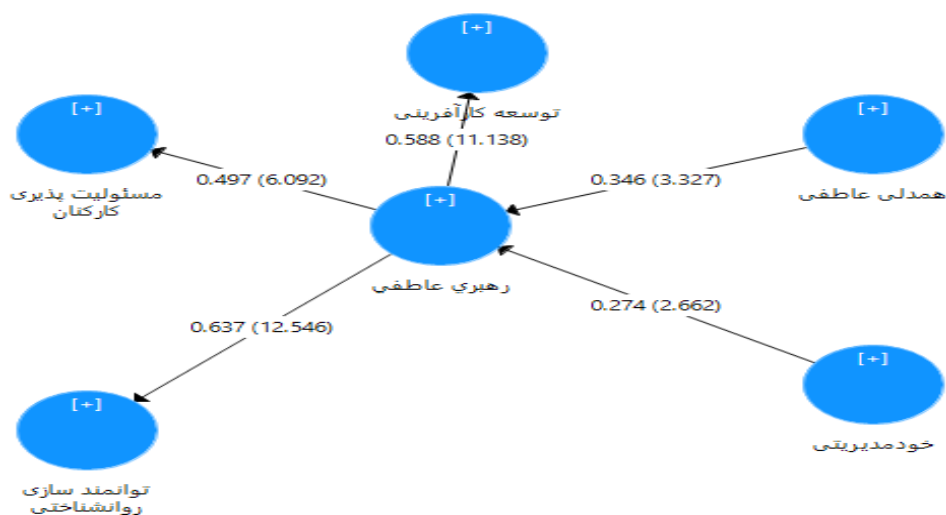
شکل ۲. مقادیر بار عاملی و ضرایب مسیر معادلات ساختاری در متغیرهای پژوهش

اگر مقدار بار عاملی بین سؤالات پرسش نامه و متغیرهای مکنون بیشتر از ۰/۴ باشد نتیجه می گیریم سوالی که برای آن سازه به کار برده ایم به خوبی متغیر مکنون مورد نظر را سنجیده است. از طرفی مقدار آماره تی در واقع ملاک اصلی تأیید یا رد فرضیات است. اگر این مقدار آماره از ۱/۹۶ بیشتر باشد نتیجه می گیریم که آن فرضیه در سطوح ۹۵ درصد تأیید می شود. همچنین باید گفت که اگر مقدار ضریب مسیر بین متغیر مکنون مستقل و متغیر مکنون وابسته مثبت باشد نتیجه می گیریم که با افزایش متغیر مستقل شاهد افزایش در متغیر وابسته خواهیم بود و بالعکس اگر مقدار ضریب مسیر بین متغیر مکنون مستقل و متغیر مکنون وابسته منفی باشد نتیجه می گیریم که با افزایش متغیر مستقل شاهد کاهش در متغیر وابسته خواهیم بود. با توجه به نتایج جدول شماره ۴ و همچنین شکل ۲ مشاهده می شود که بار عاملی و هم چنین ضرایب مسیر در تمامی متغیرهای



پژوهش در سطح قابل قبول می‌باشد. پس نتیجه می‌گیریم که متغیرهای پژوهش مدل اعتبار دارند و دارای برازش مناسب می‌باشند.

در مرحله بعدی روابط بین متغیرها با استفاده از مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS بررسی شد که در دو حالت اعداد معناداری و تخمین استاندارد نتایج درج شد. در ابتدا، برای تأیید فرضیه‌های پژوهش از فرمان بوت‌استرپینگ<sup>۱</sup> استفاده شد که شکل ۳، ضرایب تی و همچنین تخمین استاندارد را نشان می‌دهد (شکل ۳).



شکل ۳. اجرای مدل در حالت اعداد معناداری و تخمین استاندارد

وقتی مقدار تی در بازه بیشتر  $1/96$  و کمتر از  $1/96$  - باشند، بیانگر معنادار بودن پارامتر مربوطه و در نهایت تأیید فرضیه‌های پژوهش است. همان‌گونه که در شکل شماره ۳ مشخص است، ضرایب تی بین سازه‌های پژوهش همگی بالای  $1/96$  هستند که مبین پذیرش فرضیه‌های پژوهش است.

#### 1. Bootstrapping

شاخص SRMR به عنوان تفاوت بین همبستگی مشاهده شده و ماتریس همبستگی ضمنی مدل تعریف می شود. این شاخص امکان ارزیابی میانگین بزرگی اختلافات بین همبستگی های مشاهده شده و مورد انتظار را به عنوان معیار مطلق معیار برازش (مدل) فراهم می کند. اگر مقدار شاخص SRMR از ۰/۰۱ کمتر باشد نشان از برازش مطلوب است. برخی نیز مقدار سخت گیرانه ۰/۰۸ را پیشنهاد کرده اند به این معنا که شاخص ریشه میانگین مربعات باید کمتر از ۰/۰۸ باشد. هنسلر و همکاران (۲۰۱۴) شاخص SRMR را به عنوان یک معیار مناسب برای PLS-SEM معرفی کردند که می تواند برای جلوگیری از تعیین نادرست مدل استفاده شود. شاخص برازش مقتصد هنجار شده یا Parsimony Normed Fit Index برای مقادیر بالای ۰/۹ قابل قبول و نشانه برازندگی مدل است. در این پژوهش مقدار شاخص SRMR، ۰/۵۶ و شاخص NFI، ۰/۹۱ به دست آمد که نشان دهنده برازش خوب مدل پژوهش است.

نتایج شکل ۳ و همچنین جدول ۵ نشان می دهد که بیشترین اثر علی مربوط به رهبری عاطفی با توانمندسازی روان شناختی با ضریب ۰/۶۳۷ و  $t=12/55$  و بعد از آن رهبری عاطفی با توسعه کارآفرینی با ضریب ۰/۵۸۸ و  $t=11/14$  است. ضریب مسیر مستقیم رهبری عاطفی با مسئولیت پذیری کارکنان با مقدار ضریب ۰/۵۰ معنادار دیده می شود. ضریب مسیر مستقیم همدمی عاطفی با رهبری عاطفی با مقدار ضریب ۰/۳۵ معنادار دیده می شود. ضریب مسیر مستقیم خودمدیریتی با رهبری عاطفی با مقدار ضریب ۰/۲۷ معنادار دیده می شود. بنابراین در ضرایب مسیر می توان گفت که رهبری عاطفی با همه پیشایندها و پیامدها رابطه معنی داری دارد.

جدول ۵. نتایج آزمون فرضیه های پژوهش

فرضیه ها	ضرایب استاندارد شده	مقدار آماره تی	معناداری	نتیجه
همدمی عاطفی ← رهبری عاطفی	۰/۳۵	۳/۳۳	۰/۰۰۱	تأیید
خودمدیریتی ← رهبری عاطفی	۰/۲۷	۲/۶۶	۰/۰۰۱	تأیید
رهبری عاطفی ← توانمندسازی روان شناختی	۰/۶۴	۱۲/۵۵	۰/۰۰۱	تأیید
رهبری عاطفی ← مسئولیت پذیری کارکنان	۰/۵۰	۶/۰۹	۰/۰۰۱	تأیید
رهبری عاطفی ← توسعه کارآفرینی	۰/۵۹	۳/۳۳	۰/۰۰۱	تأیید

### بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی این پژوهش طراحی مدل معادلات ساختاری رهبری عاطفی (پیشایندها و پیامدها) مدیران مدارس پسرانه دولتی دوره دوم متوسطه استان آذربایجان غربی بود. مهارت‌های عاطفی رهبران به فرمندی ایشان اثر می‌گذارد و رهبرانی که به راحتی عواطف خود را بیان داشته و کارکنان را ترغیب و تشویق و یا با ایشان ارتباط برقرار می‌کنند از کاریزمای بیشتری برخوردارند (میتزبرگ، ۱۳۹۸).

یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری عاطفی با تمامی پیشایندها و پیامدهای آن رابطه مثبت و معنی داری دارد. نتایج پژوهش با نتایج پژوهش نصیری و لیک‌بنی و قادری شیخ‌آبادی (۱۳۹۹)، کاشانی و حاج انزهایی (۱۳۹۷)، هاشمی و همکاران (۱۳۹۶)، دامغانیان و همکاران (۱۳۹۶)، محقق هرچقان و همکاران (۱۳۹۴)، شفیع‌ی و رزانه و شفیع‌ی و رزانه (۱۳۹۴)، اسچرمولی و همکاران (۲۰۲۲)، آگاروال و همکاران (۲۰۲۰) و اقبال و همکاران (۲۰۲۰) همسو و هماهنگ است. به‌عنوان مثال نصیری و لیک‌بنی و قادری شیخ‌آبادی (۱۳۹۹) دریافتند که رهبری مثبت‌گرا، رهبری هوشمند و خودکارآمدی معلمان اثر معنادار بر کارآفرینی مدارس دارند. هم‌چنین رهبری مثبت‌گرا و رهبری هوشمند اثر معنادار بر خودکارآمدی معلمان دارند. رهبری مثبت‌گرا به‌واسطه خودکارآمدی معلمان اثر معنادار بر کارآفرینی مدارس دارد. رهبری هوشمند به‌واسطه خودکارآمدی معلمان اثر معنادار بر کارآفرینی مدارس دارد. علاوه‌بر آن کاشانی و حاج انزهایی (۱۳۹۷) نشان دادند درک کارکنان از نمایش رفتار اخلاقی-عاطفی رهبر با مؤلفه‌های احساس خودمختاری و احساس اثرگذاری توانمندسازی روان‌شناختی و درک ارتقاء رفتار اخلاقی-عاطفی پیروان توسط رهبران با مؤلفه‌های معناداری شغل و شایستگی توانمندسازی روان‌شناختی رابطه مثبت معنادار دارد. دامغانیان و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی ابعاد مهم شایستگی‌های عاطفی رهبر را نشان دادند و عنوان کردند که از بین شایستگی‌های عاطفی رهبر، خودآگاهی، خودمدیریتی و خودکنترلی عاطفی تأثیرگذاری

بیشتری بر شایستگی‌های عاطفی رهبر دارد و موجب بالارفتن کیفیت ارتباطات عاطفی سازمانی می‌شوند. همان‌طور که داسبورو و اشکاناسی<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) بیان کردند، رهبری ذاتاً یک فرایند عاطفی است که در آن رهبران احساسات را نشان می‌دهند و تلاش می‌کنند تا احساسات را در اعضای خود برانگیزند. تحقیقات جدید همچنین بیان می‌دارند که مدیریت عواطف می‌تواند یک عامل مؤثر در تعلیم و تربیت و یادگیری به شمار می‌آید. معلمان و دانش‌آموزانی که در یک محیط گرم و مطلوب عاطفی قرار داشته‌اند و مورد پذیرش بوده‌اند، مشارکت با دیگران در انجام دادن پروژه‌های کلاسی و آموزشی و توانایی کنترل خود را بیشتر و بهتر یاد گرفته‌اند (بار - آن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶).

در زمینه تبیین نتایج پیشایندها و پیامدهای رهبری عاطفی می‌توان گفت رهبر با نشان دادن احساسات و عواطف خود به کارمندان، باعث می‌شود تا کارمندان به رهبر اعتماد بیشتری کنند و این اعتماد سرچشمه بروز رفتارهای دیگر افراد در سازمان خواهد شد. همدلی عاطفی باعث ارتباطات اثربخش مدیر با کارکنان خود شده و باعث می‌شود که احساسات کارمندان خود را درک کند. زمانی که در محیط کار به‌ویژه با مدیر مدرسه همدلی وجود داشته باشد، افراد، سازمان را جزو وجودی خود می‌دانند و اهداف سازمانی در راستای اهداف فردی قرار می‌گیرد؛ بنابراین در زمینه به رشد اهداف سازمانی نیز کمک می‌کنند. کشمکش و مذاکره بخش اجتناب‌ناپذیری از کار با افرادی است که در مورد بهترین راه برای انجام دادن کارها ایده‌های متفاوتی دارند. اگر بین مدیران مدارس و معلمان همدلی وجود داشته باشد، مدیر مدرسه می‌تواند این درگیری‌ها را با روش سالم حل کند. خودمدیریتی عاطفی با کنترل و تنظیم عواطف و احساسات با روش‌های مناسب، خودآگاهانه و هشیارانه مدیر را قادر می‌سازد که واکنش‌های عاطفی مثبت، صحیح و سازنده در مقابل کارکنان، موقعیت‌ها و شرایط نشان دهد، و نیز به تعادل پاسخ‌های هیجانی، تنظیم توجه تقلیل واکنش‌های عاطفی منفی، فهم هیجانی، تعدیل و کنترل رفتارهای تکانشی تأثیرگذار

---

1. Dasborough and Ashkanasy

2. Bar-on

است. افراد خود مدیریت باتوجه به اقتضای زمان، و به علت کنترل موقعیت‌ها و عواطف و احساسات، در زمان بحران تصمیمات مناسبی می‌گیرند؛ بنابراین در صورتی که هر معلم در مدرسه بتواند روابط خودش را با دیگران کنترل کند، باتوجه به ارتباط زنجیره‌ای روابط با یکدیگر، می‌تواند تأثیرات شگرفی بر ارتباطات موجود در مدرسه داشته باشد. امروزه باتوجه به موضوع یادگیری در مدارس، معلمان نیاز دارند تا برای رسیدن به نتیجه نهایی با هم کار کنند و هر کدام بخشی از مسئولیت کار را بر عهده بگیرند. یکی از ایده‌هایی که می‌تواند برای موفقیت بیشتر به معلمان کمک کند، این است که درباره ارزش‌ها، نقاط قوت و راه‌کارهایی که به ذهن آنان می‌رسد با همکاران خود صحبت کنند و به اتفاق هم درباره آن‌ها پژوهش کنند؛ لذا خودمدیریتی عاطفی برای رهبری عاطفی لازم و ضروری است. همچنین رهبری عاطفی باعث مسئولیت‌پذیری بیشتر کارکنان خواهد شد، در انجام کارها بیشتر مشارکت کرده و همچنین سعی می‌کنند برای جلب اعتماد متقابل مدیر خود، خود را از نظر روان‌شناختی توانمند کنند. در سازمان‌هایی که کارکنان آنان مسئولیت‌پذیر باشند، مدیر به کارمندان خود اعتماد بیشتری کرده و می‌تواند در کارها تفویض اختیار نیز کند. از طرفی دیگر، مسئولیت‌پذیری در کار رابطه نزدیکی با وجدان و اخلاق کاری و وظیفه‌شناسی دارد. یک معلم هر چه قدر مسئولیت‌پذیرتر باشد، به همان اندازه وظیفه‌شناس‌تر و دارای وجدان کاری بالاتر خواهد بود. مدیران سازمان‌ها با رهبری عاطفی می‌توانند احساس معنی‌داری، شایستگی، خودمختاری، اعتماد به نفس و اثرگذاری که مهم‌ترین مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در محیط کار است، تأثیر مستقیم و غیرمستقیم بگذارند. همچنین مدیران سازمان‌ها با رهبری عواطف و احساسات خود و کارکنان می‌توانند موجب افزایش سطح تعاون، همکاری، کارگروهی و فرهنگ مسئولیت‌پذیری در سازمان‌ها شوند تا از این طریق، کارکنان به مجموعه‌ای از تعهدات و وظایف فردی و گروهی پای‌بند شوند. مدیران با برقراری الگوی رفتار ارتباطی عاطفی و اخلاقی صادقانه حس مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی را در کارکنان افزایش دهند. مؤلفه‌های رهبری عاطفی می‌تواند موجب افزایش ویژگی‌های کارآفرینانه، تحمل ابهام، خلاقیت و نوآوری، خطرپذیری و ابتکار کارکنان شوند و مدیر با حمایت عاطفی، معنوی محیط کار را

جذاب، دوستانه نماید که از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در توسعه کارآفرینی سازمانی هستند. مدیریت عواطف مثبت موجب توسعه احساس کارآفرینانه افراد می‌شود. در نتیجه رهبری احساسی یکی از عناصر بسیار اثرگذار در توسعه کارآفرینی کارکنان و سازمان است. از آنجایی که مدیر عاطفی باعث می‌شود که کارکنان، احساسات خود را بدون هیچ فشار و واسطه‌ای به مدیر خود منتقل کنند، این اعتماد و استقلال باعث کارآفرینی کارمندان خواهد شد.

بر اساس آنچه در این پژوهش به دست آمد، پیشنهاد می‌شود سیاست‌گذاران، مسئولان و متصدیان امر تعلیم و تربیت در مورد پیشایندها و پسایندهای موجود در این پژوهش در مورد رهبری عاطفی در مدارس با اجرای برنامه‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت، بلندمدت نسبت به آموزش مدیران مقاطع مختلف تحصیلی برای ارتقای دانش آگاهی آن‌ها در بعد عاطفی و رهبری مناسب و مؤثر آن اقدامات لازم راه عمل‌آورند تا مدیران مدارس کارآمدی و اثربخشی لازم را برای بهره‌مندی از مزایا و پیامدهای مثبت عاطفی در مدارس را کسب نمایند. توصیه می‌شود با توجه به پیامدهای مثبت رهبری عاطفی سازوکارهایی برای تقویت این سبک رهبری از طریق پیشایندهای آن با برگزاری جلسات، همایش، دوره‌های آموزشی، بازآموزی انجام گیرد تا منجر به بهبود شناخت مؤلفه‌های این نوع رهبری شود. همچنین پیشایندها و پسایندهای رهبری عاطفی نیز به‌خوبی برای مدیران و همچنین کارمندان سازمان تبیین شود، تا آگاهی‌های لازم را در صورت وجود رهبری عاطفی در سازمانشان، داشته باشند.

## منابع

- بهمنی، اکبر؛ اصلانی، فرشید؛ دلیریان، اردشیر (۱۳۹۹). بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر تعلق سازمانی با نقش واسطه‌ای توانمندی روان‌شناختی و خستگی عاطفی کارکنان بیمارستان شهید مدرس ساوه. *مطالعات اسلامی در حوزه سلامت*، ۴(۲)، ۷۱-۸۰.
- پورهاشمی دهکردی، علی؛ کاملی، محمدجواد؛ رئیسی سرتشیزی، عباس (۱۳۹۷). تأثیر فرهنگ سازمانی بر ارتقا مسئولیت‌پذیری کارکنان کلانتری و پاسگاه‌های فرماندهی انتظامی شهرکرد. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی*، ۱۳ (۴): ۶۸۳-۷۰۵.

دامغانیان، حسین؛ شیخزاده، محمد؛ یزدانی زیارت، محمد (۱۳۹۶). مدل ساختاری تفسیری شایستگی‌های عاطفی اجتماعی در ارتباطات سازمانی. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۴، ۵ (۲۰)، ۴۹-۶۵.

رسولی، کامران؛ سعیدی، پرویز؛ چراغعلی، محمودرضا؛ گرجی، محمدباقر (۱۴۰۰). ارائه یک الگوی راهبری سازمانی با رویکرد توسعه کارآفرینی سازمانی به منظور ارائه یک مدل آموزشی - ساختاری. *توسعه آموزش جندی شاپور*، ۱ (۱۲)، ۲۵۵-۲۶۷.

سمیعی، فاطمه؛ اکرمی، ناهید؛ کیخسرو کیانی، مهدی؛ کیان، میناگل (۱۳۹۷). بررسی تأثیر بازی‌های ایفای نقش شغلی بر مسئولیت‌پذیری، انطباق‌پذیری مسیر شغلی و افکار ناکارآمد حرفه‌ای دانش‌آموزان. *پژوهش‌های مشاوره*، ۱۶ (۶۴)، ۹۶-۱۱۳.

شفیعی ورزنده، نجمه؛ شفیی ورزنده، زهره (۱۳۹۴). تأثیر هوش هیجانی بر نگرش مدیران و کارمندان نسبت به مدیریت زمان در اداره کل پست استان اصفهان. *کنفرانس بین‌المللی مدیریت و علوم اجتماعی*.

شهامت‌نژاد، مینا؛ ضیاء، بابک؛ اشرفی، مجید؛ آزما، فریدون (۱۳۹۹). طراحی مدل توسعه کارآفرینی شهری زنان سرپرست خانوار (مطالعه موردی: شهر تهران). *پژوهش‌های انتظامی-اجتماعی زنان و خانواده*، ۸ (۱۴)، ۱۲۳-۱۴۸.

شهرابی فراهانی، مریم؛ خسروی بابادی، علی‌اکبر؛ خورشیدی، عباس (۱۳۹۹). شناسایی الگوی رهبری آموزشی مدیران مدارس (مطالعه موردی: دوره اول ابتدایی شهر تهران). *مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی*، ۱۳ (۲۵)، ۲۶۵-۲۹۸.

صیدی، ستار؛ احمدیان، حمزه؛ صفاری‌نیا، مجید (۱۳۹۸). مدل ارتباط دیدگاه‌گیری اجتماعی و خودکنترلی با شخصیت جامعه‌پسند با نقش واسطه‌ای همدلی عاطفی. *شناخت اجتماعی*، ۸ (۱۶)، ۱۲۳-۱۴۰.

عاشوری، تقی؛ قزل‌سفلو، حمیدرضا؛ عسگرشمسی، میثم (۱۴۰۰). طراحی الگوی توسعه کارآفرینی درون‌سازمانی در مجموعه‌های تفریحی ورزشی. *مطالعات اجتماعی گردشگری*، ۹ (۱۷)، ۲۱۹-۲۴۴.

- کاشانی، غلامرضا و حاجی انزهایی، محمدرضا (۱۳۹۷). بررسی رابطه مؤلفه‌های سبک رهبری اخلاقی ادراک شده توسط کارکنان با مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی. *فصلنامه توانمندسازی سرمایه انسانی*، ۱ (۲)، ۱۱-۲۱.
- محقق هرچقان، معصومه؛ اکبری، مرتضی؛ مرزبان، شیرمراد (۱۳۹۴). تأثیر رهبری معنوی بر کارآفرینی سازمانی بین کارکنان دانشگاه تهران. *توسعه کارآفرینی*، ۸ (۴)، ۷۰۹-۷۲۷.
- ملازمیان، محمدحسین؛ صیدی، معصومه؛ کریمی، هادی (۱۳۹۱). رابطه بین هوش عاطفی مدیران پرستاری با سبک رهبری تحول‌آفرین آنان. *مدیریت پرستاری*، ۱ (۲)، ۶۳-۶۹.
- مینزبرگ، هنری (۱۳۹۸). *سازماندهی: پنج الگوی کارساز*، ترجمه فقیهی، ابوالحسن و وزیری سابق، حسین. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- نصیری ولیک‌بنی، فخرالسادات؛ قادری شیخ‌آبادی، مریم (۱۳۹۹). تحلیل همبستگی رهبری مثبت‌گرا و رهبری هوشمند با کارآفرینی مدارس: آزمون نقش میانجی خودکارآمدی معلمان. *اندیشه‌های نوین تربیتی*، ۱۶ (۴)، ۲۳۷-۲۵۸.
- هاشمی، تورج؛ میرزایی، رضا؛ بیرامی، منصور؛ ماشینچی عباسی، نعیمه (۱۳۹۶). کفایت اجتماعی و راهبردهای تنظیم شناختی هیجان در بین مدیران سازمان‌های مردم‌نهاد و خصوصی. *ششمین کنگره انجمن روانشناسی ایران، تهران*.
- Aggarwal, A., Chand, P. K., Jhamb, D., & Mittal, A. (2020). Leader-member exchange, work engagement, and psychological withdrawal behavior: the mediating role of psychological empowerment. *Frontiers in Psychology*, 11, 423. DOI:10.3389/fpsyg.2020.00423
- Amor, A. M., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Vázquez, J. P. A. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*, 39(6), 779-789. DOI:10.1016/j.emj.2021.01.005
- Badea, L., & Pana, N. A. (2010). The Role of Empathy in Developing the Leader's Emotional Intelligence. *Theoretical and Applied Economics*, 2 (543), 69-78.
- Bar-on, R. (2006). *The bar-on model of emotional-social intelligence (Esi)*. saved from: www.findartides.com.
- Berkovich, I., & Eyal, O. (2015). Educational leaders and emotions: An international review of empirical evidence 1992-2012. *Review of Educational Research*, 85(1), 129-167. DOI: 10.3102/0034654314550046
- Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships. *Leadership Quarterly*, 13, 615-634. DOI:10.1016/S1048-9843(02)00147-9



- Diener, E., Thapa, S., & Tay, L. (2020). Positive emotions at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 20, 1–20. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-012119-044908.
- Dovidio, J. F., & Banfield, J. C. (2015). Prosocial Behavior and Empathy. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Science* (Second Edition), 216-220. DOI:10.1098/rstb.2015.0077
- Ferguson, R., & Rivera, L. (2022). Self-management in organizational behavior management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 42(3), 210-229. DOI: 10.1080/01608061.2021.1996502
- Hoffman, M. L. (2000). *Empathy and moral development: Implications for caring and justice*. Cambridge: UK: Cambridge University Press.
- Iqbal, Q., Ahmad, N. H., Nasim, A., & Khan, S. A. R. (2020). A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 262, 121429. DOI:10.1016/j.jclepro.2020.121429
- Jin, J. (2010). Emotional Leadership as a Key Dimension of Public Relations Leadership: A National Survey of Public Relations Leaders. *Journal of Public Relations Research*, 22(2), 159-181. DOI:10.1080/10627261003601622
- Jowdy, E. J. (2006). An Empirical investigation in the Impact of an Experience-Based Learning Course on Students Emotional Competency. *Dissertation Of Ph.D. University of Massachusetts Amherst*.
- Matton, J. (2013). *Intelligent leadership what you need to know to unlock your full potential*. USA: Amacom Books.
- Mills, A. J., Berthon, P. R., & Pitt, C. (2020). Agile authorship: Evolving models of innovation for information-intensive offerings. *Journal of business research*, 110, 577-583. DOI:10.1016/j.jbusres.2018.05.010
- Morelli, S., Lieberman, M., & Zaki, J. (2015). The Emerging Study of Positive Empathy. *Social and Personality Psychology Compass*, 9 (2), 57–68. DOI: 10.1111/spc3.12157
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 14(6), 1405-1432. DOI:10.1007/s11846-019-00340-9
- Schermuly, C. C., Creon, L., Gerlach, P., Graßmann, C., & Koch, J. (2022). Leadership Styles and Psychological Empowerment: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(1), 73-95. DOI:10.1177/15480518211067751
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465. DOI: 10.2307/256865
- Sydanmanalakka, P. (2008). Intelligent leadership and creativity : supporting creativity through intelligent leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 25(8), 899-926.
- Walsh, R. (2015). What is Wisdom? Cross-Cultural and Cross-Disciplinary Syntheses. *Review of General Psychology*, 19(3), 278-293. DOI:10.1037/gpr0000045
- Walter, H. (2012). Social Cognitive Neuroscience of Empathy: Concepts, Circuits, and Genes. *Emotion Review*, 4(1), 9-17. DOI:10.1177/1754073911421379.