

مدل یابی معادلات ساختاری رابطه رهبری عاطفی در اعتماد سازمانی، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی

سیده مرضیه موسوی بیدله^۱

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی اردبیل، ایران.

صدرالدین ستاری^۲*

دانشیار، گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی اردبیل، ایران. (نویسنده مسئول)

توران سلیمانی^۳

استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی اردبیل، ایران.

1 -m.musavi5454@gmail.com

2 -sadraddin1356@yahoo.com

3 -t.soleimani12@gmail.com

چکیده

تحقیق حاضر با هدف مشخص نمودن مدل یابی معادلات ساختاری رابطه رهبری عاطفی در اعتماد سازمانی، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی (مورد مطالعه: مدیران دانشگاه های استان مازندران) انجام شده است. روش تحقیق نیز توصیفی - همبستگی از نوع معادلات ساختاری، و جامعه آماری کلیه مدیران دانشگاه های (آزاد اسلامی، سراسری، علوم پزشکی) استان مازندران، که به تعداد ۴۸۰ نفر که با مراجعه به جدول کرجسی و مورگان تعداد نمونه ۲۱۴ نفر انتخاب شده است. پژوهش به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای نسبی است. در این پژوهش جمع آوری اطلاعات مورد نیاز پژوهش درباره سبک رهبری عاطفی و متغیرهای وابسته به آن (یادگیری سازمانی، اعتماد سازمانی، نوآوری سازمانی) با پرسشنامه های استاندارد شده مورد بررسی قرار گرفته است و آلفای کرونباخ آنها به ترتیب ۰/۸۸، ۰/۸۰، ۰/۸۸، ۰/۷۰، بدست آمده است. همچنین برای تجزیه و تحلیل داده های حاصل از پرسشنامه متناسب با سوالات تحقیق از آمار استنباطی و توصیفی و روش معادلات ساختاری استفاده شده است و تحلیل داده ها با استفاده و نرم افزار، lisrel8.8، spss26 انجام شده است. نتایج تحلیل نشان داد که متغیر مستقل رهبری عاطفی در ارتباط با متغیرهای وابسته (یادگیری سازمانی، نوآوری سازمانی و اعتماد سازمانی) رابطه مثبت و معنادار وجود دارد و مقادیر محاسبه شده نشان دهنده ی تأیید برازش مدل براساس این شاخص ها می باشند و به عبارتی مدل از تناسب و برازش خوبی برخوردار است.

کلید واژه ها: رهبری عاطفی، یادگیری سازمانی، نوآوری سازمانی، اعتماد سازمانی

در عصر حاضر سازمان ها با چالش های فراوانی روبه رو هستند و از جمله مهمترین و جدی ترین چالش های پیش روی سازمان ها در عصر حاضر جهانی شدن است که به سازمان ها از طرف رقبا فشار زیادی را وارد کرده است. بنابراین در این شرایط نیاز به تغییر و تحول اساسی در نحوه مدیریت سازمان ها امری اجتناب ناپذیر است از این رو، نیاز به رهبرانی که سازمان را در مسیر تحول هدایت کنند در قرن کنونی امری ضروری است (چریف^۱، ۲۰۲۳). امروزه، بسیاری از سازمان های موفق دارای رهبران بزرگ و مدیرانی هستند که می توانند با نظارت بر رفتار کارکنان، بر عملکرد آنها تأثیرات مثبت داشته باشند. رهبر عالی، کارکنان را به انجام فعالیت های روزمره خود در زمینه فعالیت های ترغیب می کند (لی^۲، ۲۰۱۷، ص ۲۷۲). رهبران کنونی، از قدرت قانونی خود در جهت پیشبرد اهداف سازمانی استفاده نمی کنند تا افراد را به انجام آنچه که گفته شد متکی کنند، بلکه آنها علاقه مند به تعامل با زیردستان خود هستند و همچنین تلاش دارند منافع زیردستانشان را افزایش دهند (جانسون^۳، ۲۰۱۸، ص ۲۴۸). رهبران سازمانی در اجرای تغییرات سازمانی به معنای تاثیر گذاری بر کارکنان برای انجام کاری جدید یا رفتاری متفاوت اهمیت زیادی دارند. در این میان، یکی از سبک های رهبری که در دهه اخیر موضوع تحقیقات بوده است سبک رهبری عاطفی می باشد (پتوسکی و آزان^۴، ۲۰۲۲). رهبری عاطفی مدیریت بر مبنای عواطف و احساسات و هیجانات است، به طوری که رهبر به همه ابعاد وجودی فرد توجه می کند و انسان را قلب سازمان می داند و رهبران نیز از آن برای تاثیر گذاری بر پیروان خود به سمت یک هدف مشترک استفاده می کنند (سیونمی ها و همکاران^۵، ۲۰۲۰، به نقل از گلمن و مکی^۶، ۲۰۰۲). مدیران، با رهبری عاطفی شرایطی را در سازمان ایجاد می کنند که درباره عواطف و احساسات میان خود و زیر دستانشان گفتگو شکل گیرد، این امر به نوعی موجب تبادل اطلاعات و یادگیری خواهد شد. نتیجه این یادگیری در تعامل افراد در فعالیت های آنها نمایان خواهد شد. در عصر کنونی نیاز به مدیران با سبک رهبری عاطفی حیاتی است (اوزگل^۶، ۲۰۲۲). مطالعات قبلی نیز نشان دادند که رفتار حمایتی و دوستانه رهبری یک عامل مهم برای افزایش تغییر رفتار کارکنان است و رویکرد رهبری عاطفی مناسب ترین سبک برای پرورش نگرش پیروان در زمینه تغییرات سازمانی تلقی می شود (گلمن، ۲۰۱۲).

با توجه به موضوع پژوهش حاضر، که سازمان های آموزشی (دانشگاه ها) مورد توجه هستند این چنین گفته می شود که، دانشگاه ها نیز برای بقا و ایفای نقش پویایی خود باید تغییرات و دگرگونی های جامعه و عصر حاضر را پذیرفته و خود را با شرایط اجتماعی سازگار نمایند. می توان گفت که مدیران و رهبران در دانشگاه ها نقش مهمی بر عهده دارند، زیرا مدیر است که با رهبری درست خود کارکنان را در جهت پذیرفتن تغییرات و دستیابی به اهداف در سازمان هدایت می کند و با ایجاد نگرش مناسب نسبت به تغییر و فراهم نمودن محیط مطلوب، سطح آمادگی را برای پذیرش تغییرات در آن ها به وجود می آورد و ضرورت ایجاد آن را به کارکنان تفهیم می کند (اردلان، ۱۳۹۸: ۱۵۲).

مدیران اثربخش به خوبی از قابلیت های عاطفی خود بهره می گیرند تا رابطه اثربخش و سازنده ای با نیروهای انسانی خود برقرار کنند. در واقع مدیران موفق بر ارتقاء و پرورش قابلیت عاطفی خود تاکید دارند. این مهم نشان دهنده اهمیت رهبری عاطفی و کاربرد آن در سازمان ها است. رهبری عاطفی مدیریت بر مبنای عواطف و احساسات و هیجانات می باشد، به طوری که رهبر به همه ابعاد وجودی انسان توجه کند و انسان را قلب سازمان و هسته اصلی سازمان در نظر بگیرد. توانایی رهبری، برای به کارگیری هیجان ها و تولید هیجان برای حل مسئله در کارایی اعضای گروه نقش مهمی را ایفا می کند (هوفمن^۷، ۲۰۱۸). ضرورت توجه به سبک رهبری عاطفی

1 -Chirof

2-lee

3-Johnson

4 -Petoskey & Azan

5 -Sionmiha.et.al

6 -Ozgol

7 -Hoffman

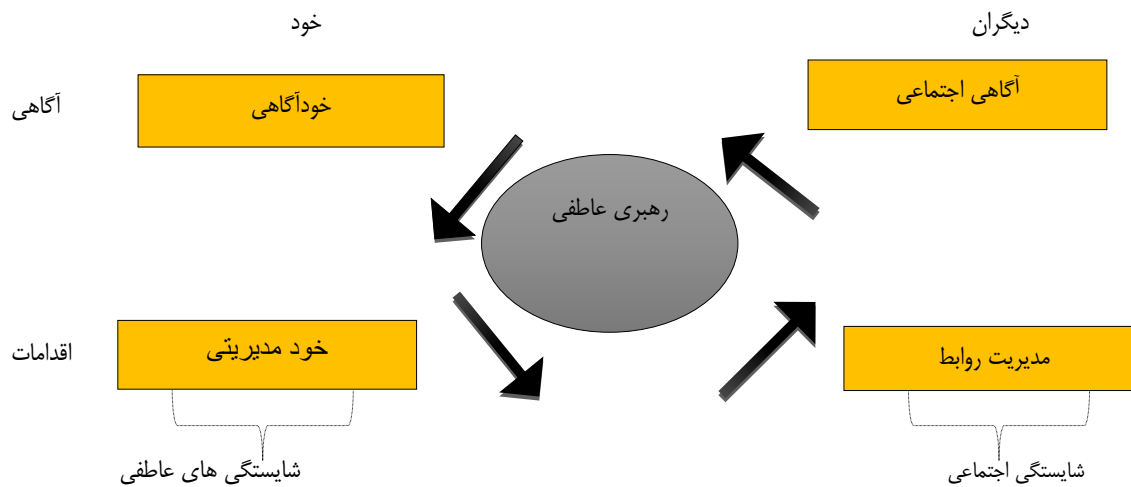
در سازمان ها به این دلیل است که مدیرانی که رهبری عاطفی را اعمال می کنند همدلی روابط را به وجود می آورند، به کارکنان انگیزه می دهند که افراد در سازمان گردهم بیایند و به عنوان یک تیم هم افزایی کنند و بر اهداف سازمان تمرکز کنند. بنابراین برای اینکه یک مدیر و رهبری توانا باشند رهبری عاطفی به عنوان یک پیش نیاز در نظر گرفته می شود (کنگ و همکاران، ۲۰۲۰: ۱۷۶). از این رو توجه به رهبری عاطفی به مدیران کمک می کند تا به طور موثر ارتباط برقرار کنند، روابط قوی ایجاد کنند، تعارضات را مدیریت کنند و تیم ها را برای دستیابی به اهدافشان الهام بخشند (سیونمی و همکاران، ۲۰۲۰).

امروزه متغیر رهبری به مهمترین شاخص برای تعریف مطلوبیت در محیط درون سازمان نزد کارکنان تبدیل شده است. ضرورت مطالعه این امر در این است که می تواند با ارائه بینشی روشن به مدیران دانشگاهی و سایر اعضای سازمان از نقش برجسته رهبری عاطفی در بهبود میزان رضایت مندی کارکنان، آنان را در سوق دادن به ایجاد فضایی سازمانی با مشارکت اطلاعاتی، اعتماد، نوآوری، یادگیری و ریسک پذیری سالم در بین کارکنان به آنان یاری رساند و موجب افزایش بهره‌وری در سازمان شود. با انجام این پژوهش می توان سبک رهبری عاطفی و روش های اجرای آن را شناخت و سایر عوامل که باعث نارضایتی افراد در سازمان می شود را شناسایی و آنها را تضعیف کرد. انجام این تحقیق در حل مسائل مربوط به سبک های رهبری و انگیزه های رهبران در انتخاب سبک رهبری خود و همچنین درک کارکنان از سبک رهبری عاطفی مدیران خود، در سازمان بسیار حایز اهمیت است. و یافته ها می تواند مسئولان سازمان ها را در جهت انتخاب و اجرای سبک رهبری عاطفی و رسیدن به اهداف سازمانی آنها و حل مشکلاتشان یاری دهد. و همچنین نتایج این تحقیق می تواند به منظور ارتقا و توانمند سازی مدیران و کارکنان در سازمان ها و مؤسسات آموزشی اثربخش باشد. این سازمان ها و مؤسسات بر اساس نتایج ارائه شده می توانند سیاست ها، راهبردها و رویکردها و اهداف عملیاتی خود را بنویسند و اثربخشی آنها را مورد ارزیابی قرار دهند. با توجه به، نیاز به تغییر و تحول در نظام فعلی سازمان های آموزشی کشور و مهم ترین بخش آن یعنی دانشگاه ها توجه به سبک رهبری عاطفی توسط مدیران ضروری به نظر می رسد.

با توجه به، نیاز به تغییر و تحول در نظام فعلی سازمان های آموزشی کشور و مهم ترین بخش آن یعنی دانشگاه ها توجه به سبک رهبری عاطفی توسط مدیران ضروری به نظر می رسد. با توجه به کمبود مطالعات داخلی در زمینه رهبری عاطفی مدیران، و اهمیتی که این سبک مدیریتی بر افزایش عملکرد، کارایی و بهره وری کارکنان دارد، باعث تقویت نگرش کارکنان در سازمان می شود و تعهد و رضایت بیشتر کارکنان را نیز به همراه دارد. به تبع خلاء انجام این پژوهش در سازمان های آموزشی احساس می شود. طبق بررسی ها، تا کنون پژوهش های بسیار اندکی در زمینه رهبری عاطفی در ایران صورت گرفته است، پس چنین پژوهشی نوآورانه بوده و می تواند در این زمینه پیشگام باشد و انجام آن ضروری به نظر می رسد، تا نتایج این تحقیق موجبات گسترش و توسعه در نظریه را فراهم آورد و پایه ای برای موضوعات دیگر باشد. و نتایج پژوهش حاضر از آن جهت اهمیت دارد که یک مبنای قوی مدیریتی در ارتباط با سبک رهبری عاطفی، در ارتباط با مولفه های آن را ارائه میدهد که در مطالعات آتی قابل استفاده باشد. امروزه به دلیل فقدان انتخاب سبک رهبری مناسب در سازمان ها با شرایط موجود، و اجرای یک سبک رهبری مناسب با موقعیت و جو سازمان ها اغلب یک رهبری تأثیر گذار به شکل مطلوب در سازمان ها صورت نمی گیرد. و در عین حال مرجع و مکانی جهت نظارت بر انجام کار سازمان ها وجود ندارد. با توجه به تأثیر سبک رهبری در سازمان ها، و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان و کارایی و اثربخشی سازمانی، مساله اصلی پژوهش حاضر این است که رابطه رهبری عاطفی بر اعتماد سازمانی، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی چیست؟ و آیا بین سبک رهبری عاطفی و مؤلفه های (یادگیری سازمانی، اعتماد سازمانی، نوآوری سازمانی) رابطه وجود دارد؟

۲- مبانی نظری

رهبری عاطفی مدیریت بر مبنای عواطف و احساسات و هیجانات است، به طوری که رهبر به همه ابعاد وجودی فرد توجه می کند و انسان را قلب سازمان می داند و رهبران نیز از آن برای تاثیر گذاری بر پیروان خود به سمت یک هدف مشترک استفاده می کنند (سیونمی ها و همکاران ۲۰۲۰، به نقل از گلمن و مکی ۲۰۰۲). رهبری عاطفی یکی از مهمترین عوامل تاثیر گذار بر عملکرد کارکنان در سازمان توسط مدیران می باشد. مدیران، با رهبری عاطفی شرايطی را در سازمان ایجاد می کنند که درباره عواطف و احساسات میان خود و زیر دستانشان گفتگو شکل گیرد، این امر به نوعی موجب تبادل اطلاعات و یادگیری خواهد شد. نتیجه این یادگیری در تعامل افراد در فعالیت های آنها نمایان خواهد شد. در عصر کنونی نیاز به مدیران با سبک رهبری عاطفی حیاتی است. این مدیران، بسیار فروتن هستند و با زیردستان خود همدلی دارند. حضور و تعاملشان با دیگران بیشتر است، آنها بیشتر از آنکه صحبت کنند گوش می دهند به کارکنان به آنها داده و آنان را برمی انگیزند. مشکلی برای نشان دادن احساسات ندارند، مراقبت و نگهداری از دیگران، بینایی منحصر به فرد، اعتماد به نفس، ذهن آگاه و میزان بالای از خود مدیریتی، خودآگاهی، آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط از ویژگی های این مدیران محسوب می شود (دویدو، ۲۰۱۷: ۲۲۱).



شکل ۱. مدل رهبری عاطفی و مولفه های آن برگرفته از مطالعات پژوهش اقتباس از "نویسویس و همکاران" (۲۰۰۶)

تحولات و چالش های دنیای امروز مدیران سازمانی را برمی انگیزد تا به دنبال یادگیری، نوآوری و اعتماد در سازمان های خود باشند، با توجه به اهمیت و نقش خلاقیت در پیشرفت و بهبود سازمان ها، محققان در سال های اخیر به دنبال کشف عوامل فردی، سازمانی و محیطی مؤثر بر خلاقیت و نوآوری در سازمان ها هستند. از جمله عوامل مؤثر بر خلاقیت در سازمان می توان به نوآوری و اعتماد سازمانی اشاره نمود. در ارتباط با تأثیر اعتماد سازمانی بر خلاقیت، محققان معتقدند که اعتماد سازمانی سبب ایجاد حس امنیت در کارکنان شده و به دنبال آن ریسک پذیری و خلاقیت را در افراد افزایش می دهد. نوآوری برای بقاء و موفقیت سازمان ها حیاتی است و افراد خلاق و نوآور منبع تولید خلاقیت و نوآوری خواهند بود (ابراهیمی، حاجی پور، ۱۴۰۰: ۱۴۱). سازمان ها برای بقا در محیط پویای رقابتی امروز ناگزیر به ایجاد تحول و سازگاری با محیط هستند و تطابق و سازگاری جز از راه یادگیری در سازمان امکان پذیر نمی شود. امروزه یادگیری به قلب مدیریت و جوهره فعالیت ها تبدیل شده است باید اعتراف کرد که اگر سازمان ها، یادگیری را نادیده گیرند این امر می تواند شبیه به پذیرش مرگ برای آنها باشد (سایتی، ۲۰۱۸: ۸۱). سازمان ها از طریق یادگیری در سازمانشان محیطی

1 -David

2 -Novicevic et.al

3 - Site

خلق می‌کنند که نتیجه آن پدیدار شدن چندین پیامد از جمله اعتماد، تعهد و نوآوری می‌باشد. اگر کارکنان در سازمان احساس کنند که سازمان برای آنها سرمایه‌گذاری می‌کند و از آنها حمایت می‌کند احساس توانمندی و اعتماد به مدیریت خود خواهند داشت. زیرا بدون وجود نیروی انسانی سازمان‌ها نمی‌توانند به حیات خود ادامه دهند بنابراین توجه به آنها سبب توسعه و ارتقاء بهره‌وری سازمان‌ها خواهد شد (میندگوا، ۲۰۲۱: ۶).

هنگامی که در سازمان به چشم انداز جدید با مسیر جدیدی نیاز باشد سبک رهبری عاطفی می‌تواند کارآمدترین سبک رهبری قلمداد شود. همچنین زمانی که مدیر می‌خواهد زیردستانش به شناختی درست و دقیق تر نسبت به خود برسند، بحث خودآگاهی در رهبری عاطفی مطرح می‌شود. و همچنین هنگامی که سازمان به کنترل و هدایت واکنش‌های هیجانی و احساسی زیردستان خود می‌پردازد و سعی دارد رفتارهای مشکل‌زا در سازمان را کنترل کند. همچنین رهبری برای محکم کردن پایه‌های موفقیت فردی و سازمانی به این سبک توجه می‌کند. می‌توان گفت هنگامی که رهبری قصد دارد نیازهای خود را از ناخودآگاه به خودآگاه منتقل کند و آگاهی لازم را در قبال ورودی و خروجی سازمانی خود داشته باشد، این سبک رهبری اجرا می‌شود. و در نهایت وقتی که رهبری سعی در مدیریت تعارض‌ها از طریق آگاهی از هیجان خود و دیگران دارد به این سبک رهبری روی می‌آورد (نوکلاین و تایری، ۲۰۱۱). رهبرانی که با خلق چشم انداز‌های نوین، تدوین و توسعه بینش‌ها و الهام‌بخشی موجب تحول و نوآوری شده و با برانگیختن پیروان و ایجاد تعهد و مسئولیت‌پذیری و هماهنگی در آنها عوامل و عناصر سازمانی را به گونه‌ای به کار می‌گیرند که هم بقای سازمان را تضمین کرده و هم موجبات رشد آن را فراهم می‌سازند. این رهبران توانایی عمل موثر در شرایط پیچیده و مخاطره آمیز را داشته و این حس را در خود و زیردستانشان به وجود می‌آورند، که در برابر چالش‌ها و فرصت‌ها در سازمان واکنش مناسب از خود بروز دهند. رهبرانی که با مسئولیت‌پذیری ایجاد فرصت برای کار در آینده را بر عهده می‌گیرند و به طور فعال امکانات برای کار در آینده را به وجود می‌آورند و با رفع موانع اداری موجبات تعهد مشارکت داوطلبان و تلاش فوق العاده را در زیر دستان فراهم آورده، و در نهایت سازمان‌ها را به سمت سازمان‌های یادگیرنده هدایت می‌کنند چنین رهبرانی را رهبران عاطفی می‌نامند (تایری، ۲۰۱۱). یادگیری سازمانی فرآیندی هوشیارانه، هدفمند، متعامل، پویا، مستمر و مداوم و اثر پاینده است. که از بازخورد مداوم و سریع و موثر در سطوح فردی، گروهی و سازمانی برخوردار است و تحت تاثیر فرایندهای ادراکی و یا منابع فرهنگی مورد استفاده افراد قرار می‌گیرد و هدفش کامیابی افراد و سازمان است. رهبری عاطفی با حمایت از گروه‌ها و آسان کردن فرایند تغییر یادگیری، سازمان را بهبود بخشیده و سبب برانگیختگی دستاوردهای علمی، ابتکار عمل، سازگاری با محیط در زمان چالش‌ها، افزایش اعتماد به نفس در کارکنان می‌شود (تایری، نوکلاین، ۲۰۱۲). سبک رهبری عاطفی به تغییر آسان، همکاری و همفکری گروهی و ابتکار عمل تاکید دارد. یکی از پیامدهای رفتاری در کارکنان که تا اندازه زیادی می‌تواند تحت تاثیر رفتارها و ویژگی‌های رهبران قرار گیرد بحث ابتکار عمل و نوآوری است، که در نهایت موجب تسهیل روند فعالیت‌های کارآفرینانه در کارکنان می‌شود. رهبران عاطفی همیشه برای یاد گرفتن چیزهای جدید آماده هستند و از تغییر و نوآوری استقبال می‌کنند، برای اینکه سازمان نوآور باشد باید سلسله مراتب و وظیفه بودن آنها و همچنین نوع نگرش آنان به کار و انسان به طور کلی پارادایم سنتی آن دگرگون شود (مایر، ۲۰۱۵). امروزه نوآوری یک عامل موثر در موفقیت و بقای سازمان عاطفی و منبع اصلی کسب مزیت رقابتی تلقی می‌شود. سازمانها با رهبری عاطفی، باید جهت انطباق با دنیای متغیر و متحول امروزی برای نهادینه کردن جو خلاقیت و نوآوری در سازمان قادر باشند، استراتژیک‌های را برای هدایت و کنترل تغییرات جهت یاری رساندن به رهبران عاطفی ارائه نمایند (سلاتر، ۲۰۲۰).

رهبران عاطفی با استفاده از ترکیب سنی پیروان خود و تحریک افکار نوآوری پیروان در کل سازمان، سازمانی انعطاف پذیر را به وجود می‌آورند، که احساس کارکنان را به چالش کشیده تا آنها در جستجوی دیدگاه‌های جدید نوآورانه در شغلشان باشند و از طرف دیگر این رهبران موجب افزایش انگیزش پیروان، اثربخشی، بهبود عملکرد سازمانی و همچنین سبب افزایش کارآمدی سازمان خود

می گردند(هانولا، ۲۰۱۹: ۱۶۹). همچنین به منظور اینکه مدیران سازمان ها بتوانند به خوبی به وظایف و فعالیت ها محوله خود بپردازند. بایستی کارکنان این احساس را داشته باشند که مدیران آن قابل اعتمادند و این در حالی است که اعتماد در سازمانهای کشور ما در سطح پایینی قرار دارد. اعتماد بین مدیر و کارکنان بر کیفیت مدیریت تاثیر زیادی خواهد داشت. بنابراین افول اعتماد در سازمانها یکی از مسائلی است که باعث ایجاد کارکنان بی انگیزه و بی تفاوت می شود و اجرا کند برنامه ها را سبب می شود(لیو، ۲۰۱۸). حال با توجه به بی تفاوتی کارکنان در سازمان و عدم اعتماد در سازمان نظر به اینکه اعتماد از ویژگی های موثر در رهبری یک مدیر به شمار می رود. باید به بحث اعتماد کارکنان در سازمان توجه ویژه ای شود. رهبر عاطفی بستر را برای پرورش اعتماد در سازمان و کارکنان خود با ارائه یک استراتژی کلی از اهداف خود فراهم می کند. یک رهبر عاطفی با دادن اعتماد به نفس به کارکنان خود در انجام امور به آنان این حس را القاء می کند که به آنان اطمینان دارد، زیرا افراد در انجام امور محوله شده به آنان ماهر هستند. در سازمان ها با رهبری عاطفی تقسیم کار توسط مهارت افراد صورت می گیرد. یک رهبر عاطفی به زیردستان خود هم دلی دارد و آینده و رفاه کارکنان و آسایش آنان را مد نظر قرار می دهد و مدیر خالصانه نگران مشکلات زیردستان خود است. سازمان با رهبری عاطفی برای توسعه اعتماد در سازمان این اطمینان را به افراد می دهد که به تعهدات خود عمل می کنند و مدیران در حرف و عمل برابر هستند و صداقت، ارزش مهم و اساسی در عملیات این مدیران به حساب می آید(مایر، ۲۰۱۸: ۱۶). به نظر می رسد که توسعه رهبری عاطفی می تواند راه حل مناسبی برای رفع معضل اعتماد در سازمانها باشد وجود جنبه اعتماد موجب تقسیم اطلاعات، تعهد به تصمیمات رفتار شهروندی سازمانی، بهبود روحیه کارکنان و افزایش اعتماد و نوآوری می شود و به مدیریت اثربخش سازمان ها کمک می کند. از این رو اندیشمندان مدیریت اعتماد را عامل مهمی در همکاری و تعارض سبک های رهبری، پیش فرض های مدیریت نسبت به کارکنان، تغییر و بالندگی سازمانی، مشارکت، ارتباطات و قراردادهای اجتماعی می دانند(نعمتی و همکاران، ۱۳۹۹).

۲-۱ پیشینه پژوهش

جدول ۱. پیشینه پژوهش

پژوهشگر	سال	عنوان	نتایج
حسینی و همکاران	۱۴۰۲	پیشایندها و پیامدهای رهبری عاطفی	همدلی عاطفی، خود مدیریتی و رهبری معنوی بر رهبری عاطفی تاثیر مثبت و معنا دار دارد. رهبری عاطفی بر تقویت نگرش معلمان و شادمانی سازمانی اثر مثبت دارد. موجب بهبود و ارتقای آنها در سازمان می شود.
شلیده	۱۴۰۱	عنوان بررسی رابطه فرهنگ یادگیری سازمانی با توانمندسازی روان شناختی و نوآوری سازمانی.	نتایج حاکی از اثر مستقیم فرهنگ یادگیری سازمانی بر یادگیری سازمانی با ۰/۴۲ و اثر مستقیم یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روان شناختی با ۰/۲۹ و تأثیر یادگیری سازمانی بر نوآوری سازمانی با ۰/۲۴ مثبت و معنا دار است.
حسینی و همکاران	۱۴۰۰	تاثیر اعتماد سازمانی بر یادگیری سازمانی و تعیین نقش میانجی اینرسی سازمانی بر آنها	اعتماد سازمانی(اعتماد عمودی و نهادی) بر یادگیری سازمانی تاثیر مثبت و معنا دار دارد. اعتماد نهادی بر یادگیری سازمانی تاثیر مستقیم ندارد. میانجی اینرسی در رابطه با اعتماد یادگیری سازمانی تایید نشد.
سیونمی ها و همکاران	۲۰۲۰	رهبری عاطفی، مشروعیت رهبر و مشارکت کاری در صنعت توزیع خرده فروشی	الف) رهبری عاطفی تاثیر مثبتی بر مشروعیت رهبر دارد. ب) مشروعیت رهبر ارتباط مثبتی با مشارکت کاری کارکنان دارد. ج) مشروعیت رهبر، رابطه مثبت بین رهبری عاطفی و مشارکت کاری دارد.
تایری، پتری نوکلاین	۲۰۱۱	بررسی مولفه رهبری عاطفی بر روی معلمان از شش حوزه منطقه پایتخت در	نتایج نشان داده است که رهبران در این پژوهش: ۱- دارای اعتماد به نفس بوده اند. ۲- قادر به وفق دادن خود با چالش های جدی بودند. ۳- دارای حس کارایی بوده و قادر بودند در

رویدادها نتایج بعدی را ببینند.	فنازند.		
نتایج حاکی از آن بود که بین یادگیری سازمانی با نوآوری سازمانی رابطه مثبت و معنا دار است. نتایج همبستگی نشان داد که مولفه های یادگیری سازمانی با نوآوری سازمانی رابطه مثبت و معنا دار دارد.	بررسی رابطه یادگیری سازمانی با نوآوری سازمانی	۲۰۲۳	هوانگ و همکاران
نتایج حاکی از همبستگی مثبت و بالا بین تمام ابعاد اعتماد سازمانی و ابعاد نوآوری سازمانی بود.	بررسی رابطه بین اعتماد سازمانی و نوآوری سازمانی	۲۰۲۳	روبرت و همکاران

۲-۲-سوالات پژوهش

پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به سوالات کلی و نیز پرسش های پژوهشی زیر است:

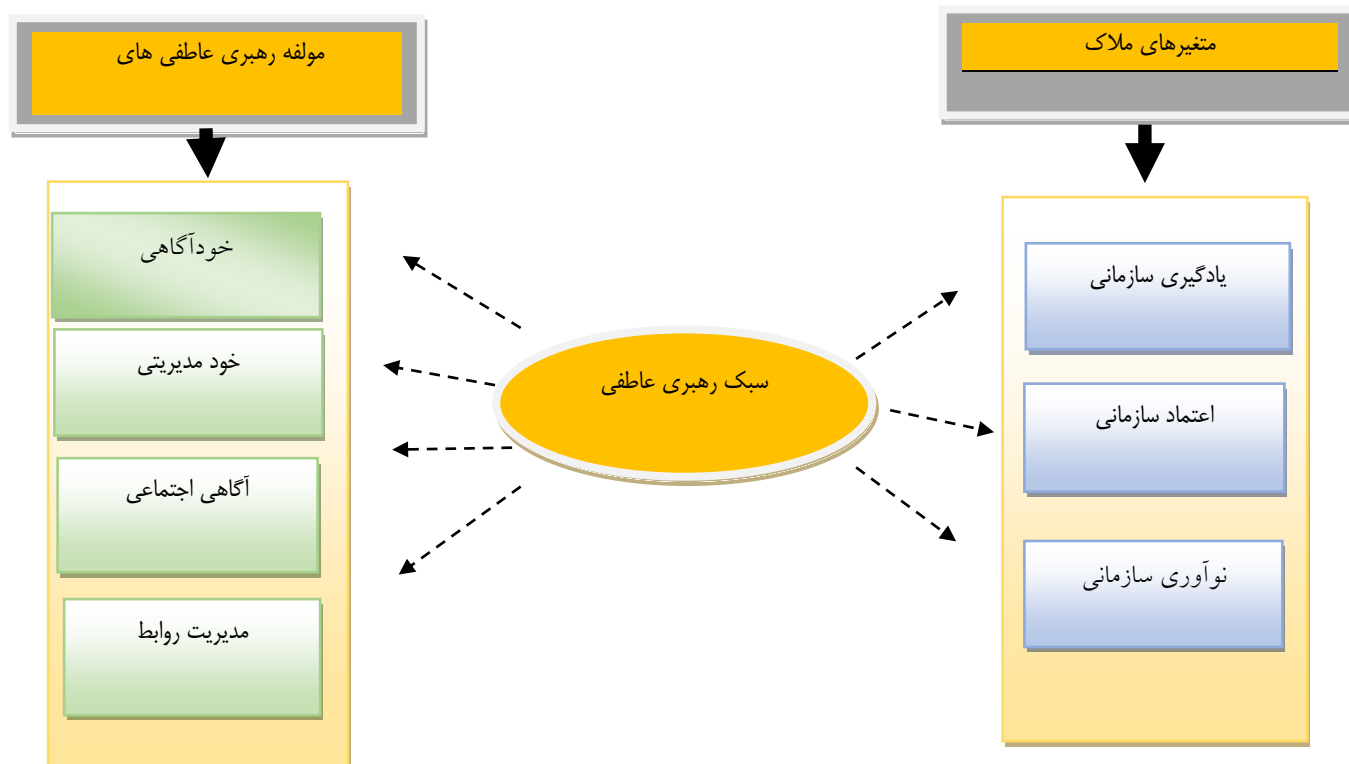
۱- مدل یابی معادلات ساختاری رابطه رهبری عاطفی در اعتماد سازمانی، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی کدام است؟

سوالات جزئی

۱- آیا رهبری عاطفی در نوآوری سازمانی رابطه معناداری دارد؟

۲- آیا رهبری عاطفی در اعتماد سازمانی رابطه معناداری دارد؟

۳- آیا رهبری عاطفی در یادگیری سازمانی رابطه معناداری دارد؟



شکل ۲. مدل مفهومی متغیرهای ملاک پژوهش درارتباط با سبک رهبری عاطفی و زیر مولفه ای آن در پژوهش حاضر

۳- روش شناسی

روش این پژوهش از نظر هدف جزء تحقیقات کاربردی محسوب می‌گردد و از نظر روش نیز یک تحقیق توصیفی همبستگی از نوع معادلات ساختاری است. در این تحقیق همبستگی، هدف تعیین میزان همبستگی تغییرات متغیرها می‌باشد. این پژوهش از نظر زمانی یک تحقیق مقطعی می‌باشد و از نظر نوع داده‌ها تحقیق کمی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران، (رئیس دانشگاه‌ها، رئیس دانشکده‌ها، و مدیران گروه و مدیران آموزش)، در دانشگاه‌های (آزاد اسلامی، دانشگاه سراسری، علوم پزشکی) در استان مازندران در سال ۱۳۹۹ به تعداد ۴۶۰ نفر بوده و حجم نمونه و روش نمونه‌گیری با توجه به حجم جامعه از طریق جدول "کرجسی و مورگان" نمونه آماری پژوهش ۲۱۰ نفر به دست آمده است. و در نمونه‌گیری، از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی استفاده شده است. (که پژوهش حاضر را ۴ دسته از مدیران (رئیس دانشگاه‌ها، رؤسا دانشکده‌ها، و مدیران گروه و مدیران آموزش) تشکیل می‌دهند. که این مدیران بصورت تصادفی طبق جدول "کرجسی و مورگان" انتخاب شده و پرسشنامه‌های مذکور را تکمیل کرده‌اند. ابزار در پژوهش حاضر پرسشنامه رهبری عاطفی "دانیل گلن" که توسط "کریس تایری و پتری نوکلاین" که در سال (۲۰۱۱) گردآوری نموده‌اند، که شامل ۵۱ سوال بوده استفاده شده است. پرسشنامه نهایی استفاده شده در این پژوهش دارای ۴۸ سوال بوده است. و اعتبار تعیین شده در پرسشنامه توسط پژوهشگر در تحقیق حاضر ۸۸ / ۰ می‌باشد. همچنین در مولفه یادگیری سازمانی از پرسشنامه "فام و اسوایرسسک"^۲ در سال (۲۰۰۶) به منظور سنجش یادگیری سازمانی استفاده شده است. و اعتبار تعیین شده در پرسشنامه توسط پژوهشگر در تحقیق حاضر ۸۰ / ۰ می‌باشد. در مولفه نوآوری سازمانی از پرسشنامه "اسماعیل و همکاران"^۳ (۲۰۰۲) استفاده شده است. و اعتبار تعیین شده در پرسشنامه توسط پژوهشگر در تحقیق حاضر ۷۰ / ۰ می‌باشد. در مولفه اعتماد سازمانی، از توسط "آلون و همکاران"^۴ در سال (۲۰۰۸) استفاده شده است. و اعتبار تعیین شده در پرسشنامه توسط پژوهشگر در تحقیق حاضر ۸۸ / ۰ می‌باشد. در روش گردآوری داده‌ها، در اطلاعات میدانی و کتابخانه‌ای در این پژوهش از دو روش برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. برای جمع‌آوری بخشی از داده‌های پژوهش از روش اسنادی یا کتابخانه‌ای استفاده شده است که با مطالعه کتاب‌ها، مقالات و پایان‌نامه‌ها و تحقیقات به منظور تدوین چارچوب نظری در جهت پاسخ به مسئله در نظر گرفته شده و داده‌های لازم جمع‌آوری گردیده است. و برای جمع‌آوری بخش دیگری از داده‌های پژوهش، از پرسشنامه‌های استاندارد شده (یادگیری سازمانی، نوآوری سازمانی، اعتماد سازمانی) و محقق ساخته در متغیر رهبری عاطفی استفاده شده است.

پایایی و روایی پرسشنامه رهبری عاطفی در پژوهش حاضر، پرسشنامه رهبری عاطفی، ابتدا توسط پژوهشگر به فارسی ترجمه شده و در مرور مکرر در نهایت تفاوت بین نسخه اصلی و فارسی ارزیابی شد و تفاوت‌ها به حداقل ممکن کاهش یافت. پس از آن پرسشنامه نهایی توسط ۲۰ متخصص در رشته‌های مدیریت مورد بررسی قرار گرفت و روایی محتوایی آن احراز گردید. در مرحله بعد پرسشنامه اصلی با یک نمونه ۲۰ نفری از مدیران دانشگاهی استان مازندران برای سنجش پایایی مورد استفاده قرار گرفت. پس از اصلاح و تجدید نظر در خصوص گویه‌هایی مناسب پرسشنامه، پرسشنامه نهایی برای ۲۱۰ نفر از مدیران دانشگاه‌های مازندران که با روش فرمول "کرجسی و مورگان" به شیوه نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی نسبی انتخاب شدند اجرا شده است. برای تعیین روایی محتوایی پرسشنامه از روش تایید محتوایی استفاده شده است. بدین صورت که به تعدادی از افراد متخصص در حوزه پژوهش پرسشنامه جهت بررسی میزان اعتبار تمامی گویه‌ها مراجعه شده است. این شاخص توسط لاوشه طراحی شده است. جهت محاسبه این شاخص از نظرات ۲۰ متخصص در زمینه محتوای آزمون استفاده شده است. براساس تعداد متخصصینی که در این پژوهش گویه

۱-دانشگاه‌های زیر نظر وزارت علوم و وزارت بهداشت

2 -Fham & Swire Cesc

3 -Esmaili.et.al

4 -Alonen et.al

ها را مورد ارزیابی قرار داده اند حداقل مقدار CVR قابل قبول بایستی ۰/۷ باشد. چنانچه میانگین مقدار CVR محاسبه شده برای هر متغیر کمتر از میزان مورد نظر باشد، بایستی از مدل کنار گذاشته شود.

جدول ۲. روایی محتوایی متغیرهای پنهان رهبری عاطفی

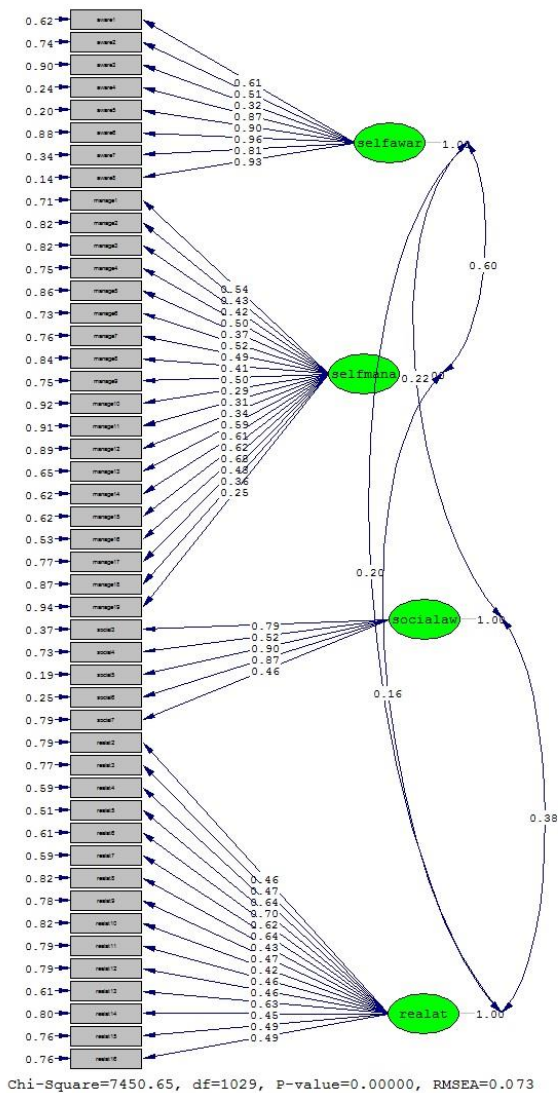
نام متغیر	میانگین مقدار CVR	تعداد متخصصین
خودآگاهی	۰/۷۹	۲۰
خودمدیریتی	۰/۸۸	۲۰
آگاهی اجتماعی	۰/۷۶	۲۰
مدیریت روابط	۰/۹۲	۲۰

مدل تحلیل عاملی پرسشنامه: در این بخش یافته‌های مربوط روایی و پایایی پرسشنامه ارائه می‌شوند. به این منظور از مدل‌سازی معادلات ساختاری به روش تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول استفاده شده است. نمودارهای ۱ و ۲ مدل مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد که در آن، دایره‌ها نشان‌دهنده متغیرهای رهبری عاطفی و مستطیل‌ها نشان‌دهنده گویه‌های پرسشنامه هستند. اعداد نوشته شده بر روی فلش‌ها در واقع بارهای عاملی یا ضرایب رگرسیونی حاصل از معادله رگرسیون میان متغیرها هستند.

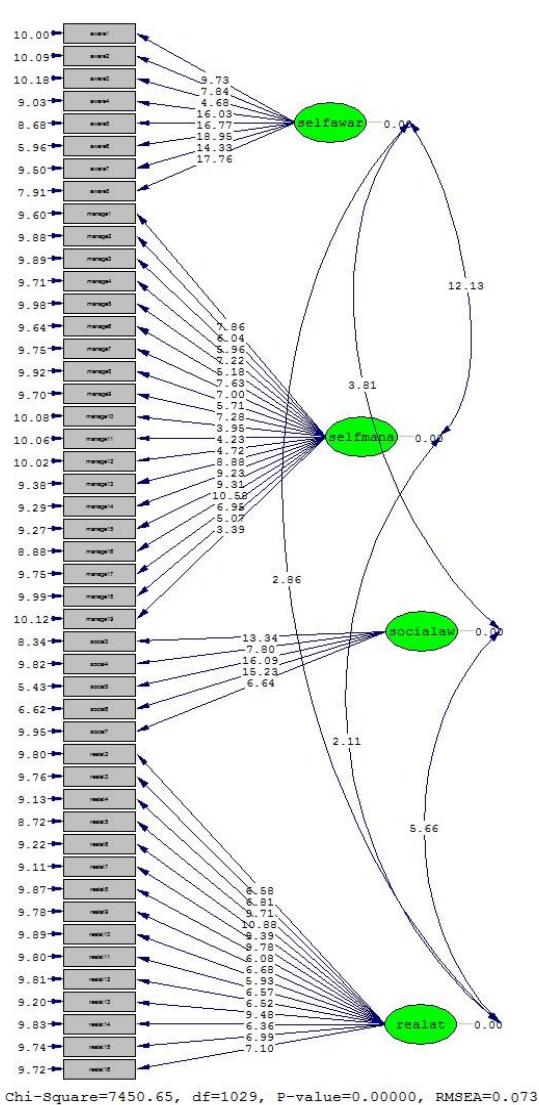
جدول ۳. نتایج حاصل از بررسی نیکویی برازش مدل ساختاری تحقیق

شاخص برازش	دامنه مورد قبول	مقدار	نتیجه
χ^2 (شاخص کای-دو)	به تعداد نمونه بستگی دارد	۷۴۵۰/۶۵	مناسب
CFI (شاخص برازش تطبیقی)	بیش از ۹۰ درصد	۰/۹۱	مناسب
GFI (شاخص برازندگی)	بیش از ۹۰ درصد	۰/۹۸	مناسب
AGFI (شاخص تعدیل برازندگی)	بیش از ۹۰ درصد	۰/۹۳	مناسب
NFI (شاخص برازش هنجار شده)	بیش از ۹۰ درصد	۰/۹۱	مناسب
NNFI (شاخص برازش هنجار شده تعدیل یافته)	بیش از ۹۰ درصد	۰/۹۴	مناسب
RMR (ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد)	کمتر از ۱۰ درصد	۰/۰۴۵	مناسب
RMSEA (ریشه میانگین مجذورات خطای برآورد)	کمتر از ۱۰ درصد	۰/۰۷۳	مناسب

مهمترین شاخص برازندگی مدل ریشه میانگین مجذورات خطای در برآورد (RMSEA) می‌باشد که چنانچه کمتر از ۰/۱ باشد ساختار و روابط موجود در مدل را تایید می‌کند. نتایج مدل معادلات ساختاری با ضرایب (بارهای) عاملی در نمودار ۳-۲ و معنی داری روابط با محاسبه مقدار t و خلاصه یافته‌های مدل معادلات ساختاری در جدول بالا آورده شده است. همانطور که مشاهده می‌کنید تمامی روابط بین متغیرها (مولفه‌ها) رهبری عاطفی دارای مقدار معناداری بوده اند اما مقدار بارعاملی آنها ممکن است کمتر از ۰/۳ باشد که می‌تواند بدلیل حضور برخی گویه‌هایی باشد که به سوالات ما به طور ناهمگن پاسخ داده اند.



نمودار ۲. تحلیل عاملی تاییدی معناداری تی متغیرهای رهبری عاطفی



نمودار ۱. ضریب استاندارد شده تحلیل عاملی تاییدی متغیرهای رهبری عاطفی

جدول ۴. نوع روابط متغیرهای رهبری عاطفی با بارهای عاملی و معناداری در مدل ساختاری تحقیق

رابطه	بارعاملی استاندارد شده	مقدار معنی داری t	نتیجه
خودآگاهی <-----> خودمدیریتی	۰/۶۰	۱۲/۱۳	مناسب
آگاهی اجتماعی <-----> مدیریت روابط	۰/۳۸	۵/۶۶	مناسب
خودآگاهی <-----> آگاهی اجتماعی	۰/۲۲	۳/۸۱	مناسب
خودآگاهی <-----> مدیریت روابط	۰/۲۰	۲/۸۶	مناسب
خودمدیریتی <-----> مدیریت روابط	۰/۱۶	۲/۱۱	مناسب

همانطور که در نمودارهای ۱ و ۲ مشاهده می شود به دلیل معنادار نبودن گویه های ۱ و ۲ خودآگاهی اجتماعی، گویه ۲۰ خودمدیریتی و گویه ۱ مدیریت روابط، این چهار گویه از مدل حذف شده اند تا به پرسشنامه ای با ساختار صحیح دست پیدا کرد لذا بهتر است تا پایایی پرسشنامه را مورد سنجش قرار گیرد تا از صحت و اعتبار آن اطمینان حاصل کرد. در ادامه مدل سازی مشاهده شد که رابطه خودمدیریتی با آگاهی اجتماعی دارای بار عاملی کم و مقدار t نامناسب است و سبب شد که مقدار RMSEA (ریشه میانگین مجزورات خطای برآورد) بیشتر از ۰/۱ شود. لذا با حذف آن رابطه تمامی شاخص ها به مقدار مطلوبی رسیدند. هر چه بار عاملی مقدار بیشتری داشته باشد میزان ارتباط بین دو متغیر شدت بیشتری می یابد و همانطور که در جدول بالا نتایج بارهای عاملی معنی دار به ترتیب شدت همبستگی آورده شده است نشان می دهد که تاثیر متقابل متغیرهای خودآگاهی و خودمدیریتی از شدت مطلوبتری برخوردار است. نتایج ضرایب پایایی از روش آلفای کرونباخ به صورت حذف آیتم ناهمگن در گویه های پرسشنامه های هر متغیر در جدول زیر آورده شده است که در آن نتایج ارزیابی مقدار همبستگی هریک از گویه های ۱ و ۲ خودآگاهی اجتماعی و گویه ۲۰ خودمدیریتی و گویه ۱ مدیریت روابط در پرسشنامه بررسی گردیده است.

جدول ۵. نتایج حاصل از ضرایب پایایی با حذف گویه از سنجش متغیرهای پرسشنامه رهبری عاطفی

متغیر	گویه های پرسشنامه رهبری عاطفی	همبستگی گویه در پرسشنامه	ضریب آلفا (حذف گویه)
خودمدیریتی	رئیس من به جای تهدید در یک موقعیت ضعیف، آن را فرصت می بیند.	۰/۱۵۸	۰/۸۳۵
	رئیس من با دقت گوش می کند و می تواند دیدگاه دیگران را درک کند.	۰/۰۲۱	۰/۷۲۲
آگاهی اجتماعی	رئیس من قادر است با افرادی دارای پیشینه های متنوع یا فرهنگ های متفاوت کنار بیاید.	۰/۰۶۷	۰/۶۹۶
مدیریت روابط	رئیس من فراتر از کارهای روزمره، احساس هدف مشترک را بین کارکنانش ارائه می دهد و کارها را هیجان انگیز می کند.	۰/۰۲۹	۰/۸۵۱

جدول ۶. نتایج حاصل از ضرایب پایایی با حذف گویه از سنجش متغیرهای پرسشنامه رهبری عاطفی

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب آلفای استاندارد شده (حذف گویه)
خودآگاهی	۰/۸۹۸	۰/۹۱۴
خودمدیریتی	۰/۸۳۱	۰/۸۹۶
خودآگاهی اجتماعی	۰/۶۳۴	۰/۷۰
مدیریت روابط	۰/۸۳۳	۰/۸۳۸

چنانچه در مولفه آگاهی اجتماعی گویه های (۱) رئیس من با دقت گوش می کند و می تواند دیدگاه دیگران را درک کند. ۲) رئیس من قادر است با افرادی دارای پیشینه های متنوع یا فرهنگ های متفاوت کنار بیاید. و در مولفه خودمدیریتی گویه (رئیس من به جای تهدید در یک موقعیت ضعیف، آن را فرصت می بیند.) و در مولفه مدیریت روابط گویه (رئیس من فراتر از کارهای روزمره، احساس هدف مشترک را بین کارکنانش ارائه می دهد و کارها را هیجان انگیز می کند.) حذف شوند سبب افزایش پایایی در جامعه مدیران دانشگاهی در پرسشنامه می شود. مقادیر ضریب آلفای کرونباخ مربوط به مولفه های پرسشنامه ها همگی بیشتر از ۰/۷۰ است. لذا مقادیر قابل قبول بوده و حکایت از همسانی درونی مولفه های پرسشنامه دارد و مولفه ها در سطح بسیار مطلوب می باشد. همچنین

دربخش تجزیه و تحلیل داده های حاصل از پرسشنامه و متناسب با سوالات تحقیق از روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. برای بررسی نرمال بودن داده ها از آزمون کولموگروف – اسمیرنوف استفاده شده است. و تحلیل آماری با استفاده از نرم افزار لیزرل 8.8، spss26 انجام شده است.

۴- یافته های پژوهش

۴-۱- جمعیت شناسی

بخش کمی و پیمایش این مطالعه براساس دیدگاه ۲۱۰ نفر از ریس کل دانشگاه، ریس دانشکده ها، مدیران گروه و مدیران آموزش مورد مطالعه انجام شده است. از نظر جنسیت ۲۹ نفر زن هستند و ۱۸۱ نفر نیز مرد می باشند. و از نظر وضعیت تاهل ۱۷۶ نفر متاهل و ۳۴ نفر مجرد می باشند. همچنین از نظر سنی ۱ نفر کمتر از ۳۰ سال سن دارند، ۵۵ نفر بین ۳۰ تا ۴۰ سال سن دارند و ۹۱ نفر نیز بالای ۴۰ سال و ۳۳ نفر بالا ۵۰ سال و ۲۴ نفر بیش از ۶۰ سال هستند. از نظر سابقه کاری ۲۶ نفر بیش از ۱۰ سال و ۳۸ نفر بیش از ۱۵ سال و ۱۱۵ نفر بیش از ۲۰ سال و ۳۱ نفر بیش از ۲۵ سال تجربه کاری دارند. و همچنین ۲۲ نفر ریس دانشگاه ۲۹ نفر ریس دانشکده و ۱۱۱ نفر مدیر گروه و ۴۸ نفر مدیر آموزش می باشند.

۴-۲- آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

جدول ۷. آزمون K-S جهت بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش

متغیرها	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	حداقل	حداکثر	آماره آزمون	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
متغیر رهبری عاطفی	۲۱۰	۲۲۰/۰۷	۱۰/۷۷۹	۱۹۳	۲۴۱	۰/۱۲	۰/۹۲	نرمال
یادگیری سازمانی	۲۱۰	۴۷/۴۵	۳/۴۴۸	۴۲	۵۵	۰/۱۳	۰/۵۲	نرمال
نوآوری سازمانی	۲۱۰	۱۰۷/۲۰	۱۰/۱۹۱	۹۲	۱۳۵	۰/۱۸	۰/۲۰	نرمال
اعتماد سازمانی	۲۱۰	۲۱۰/۱۰	۱۰/۵۳۶	۱۸۲	۲۲۵	۰/۱۵	۰/۸۲	نرمال

با توجه به سطح معنی داری متغیر رهبری عاطفی که $\text{Sig: } 0/92 < 0/05$ می باشد. همچنین به ترتیب سطح معنی داری متغیر یادگیری سازمانی که $\text{Sig: } 0/52 < 0/05$ و سطح معنی داری متغیر نوآوری سازمانی که $\text{Sig: } 0/20 < 0/05$ و سطح معنی داری متغیر اعتماد سازمانی که $\text{Sig: } 0/82 < 0/05$ نتیجه می گیریم که توزیع داده ها نرمال می باشد.

۴-۳- بررسی روایی و پایایی شاخص های پژوهش: برای ارزیابی مدل اندازه گیری و پاسخ به سوال اصلی پژوهش، روایی سازه با استفاده از نرم افزار لیزرل، مورد بررسی قرار گرفت. روایی سازه نشان می دهد که پرسشنامه تا چه حد با تئوری هایی که آزمون بر اساس آن ها طراحی شده سازگاری دارد، که با دو روش روایی همگرا و روایی واگرا، به شرح ذیل انجام گرفته است.

جدول ۸. روایی همگرایی متغیرهای تحقیق

متغیرهای اصلی	AVE	CR
رهبری عاطفی	۰/۷۴۹	۰/۹۷۶
یادگیری سازمانی	۰/۵۳۱	۰/۹۴۶
اعتماد سازمانی	۰/۸۷۷	۰/۸۷۹
نوآوری سازمانی	۰/۶۹۰	۰/۹۳۴

جدول ۹. روایی واگرا متغیرهای تحقیق

متغیر	رهبری عاطفی	اعتماد سازمانی	یادگیری سازمانی	نوآوری سازمانی
رهبری عاطفی	۰/۸۵۶			
یادگیری سازمانی	۰/۸۲۵	۰/۹۳۲		
اعتماد سازمانی	۰/۵۸۶	۰/۷۴۹	۰/۹۳۳	
نوآوری سازمانی	۰/۸۲۲	۰/۸۵۲	۰/۷۱۷	۰/۸۳۳

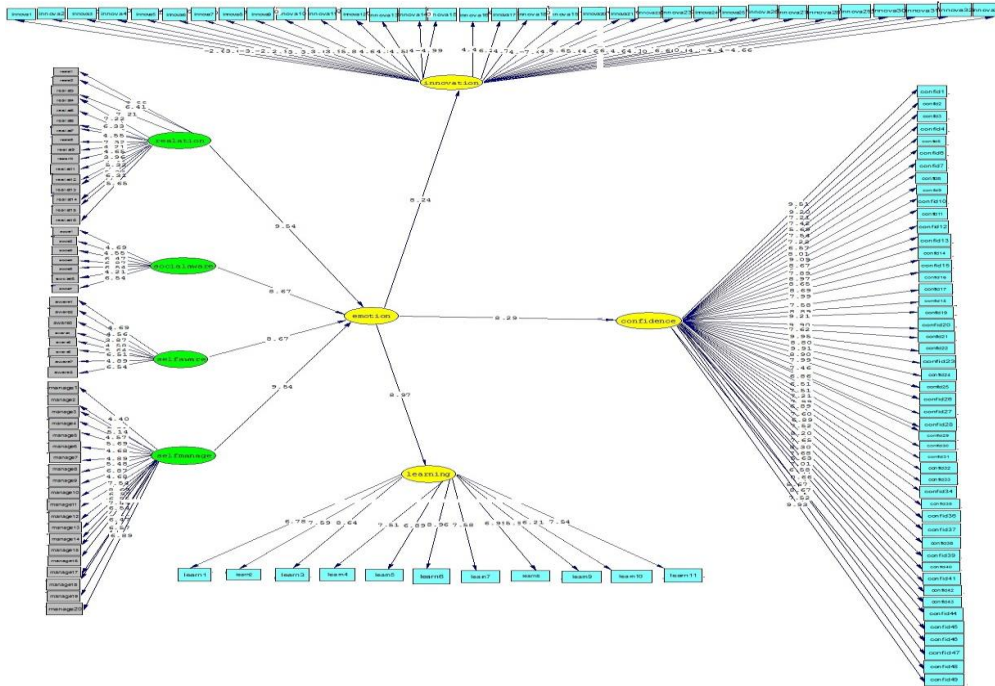
۴-۴-آزمون سوال اصلی پژوهش

(مدل یابی معادلات ساختاری رابطه رهبری عاطفی در اعتماد سازمانی، یادگیری سازمانی، نوآوری سازمانی)، برای پاسخ به سوال اصلی پژوهش به کمک ۲ خروجی معادلات ساختاری زیر (تحلیل عاملی مقادیر T و مقادیر تحلیل عاملی استاندارد شده) پاسخ داده شده است.

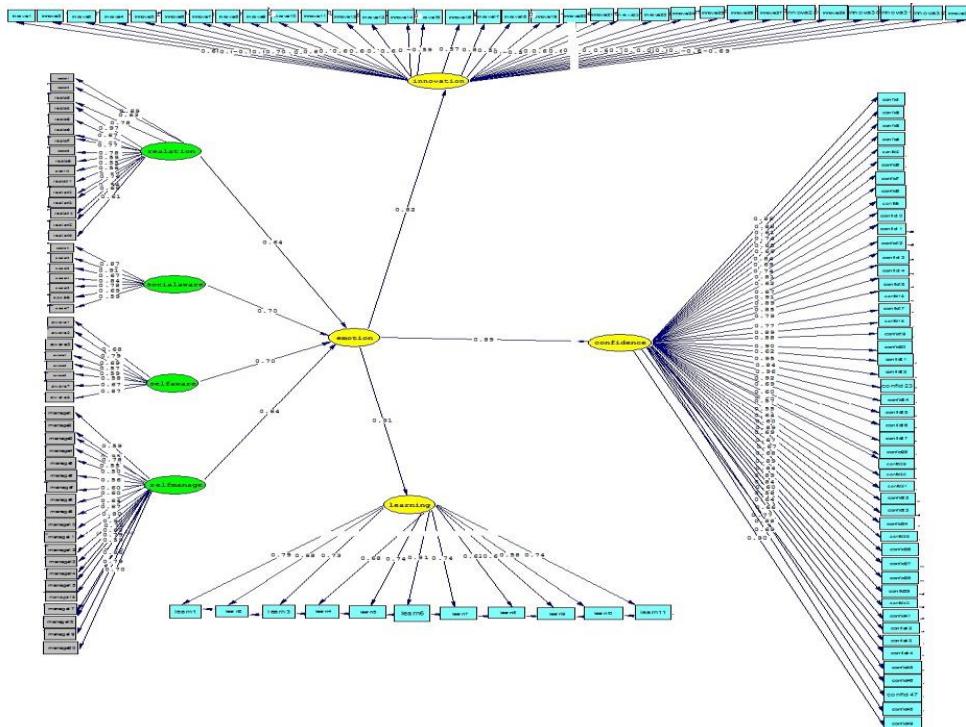
جدول ۱۰. علائم اختصاری مورد استفاده در مدل

نوع متغیر	نام متغیر	نماد
متغیرهای اصلی	رهبری عاطفی	Emotion
	یادگیری سازمانی	Learning
	اعتماد سازمانی	Confidence
	نوآوری سازمانی	Innovation
مولفه های رهبری عاطفی	خودآگاهی	Selfaware
	خودمدیریتی	Selfmanage
	آگاهی اجتماعی	Socialaware
	مدیریت روابط	Realation

برای آزمون فرضیه از سطح معناداری (P value)، کمترین ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) و مقدار آماره معناداری هر رابطه (T values) استفاده شده است. شرط معنادار بودن یک رابطه این است که سطح معناداری (P value)، برای رابطه مورد نظر بیشتر از ۰/۰۵، کمترین ریشه مجذور خطای برآورد (RMSEA) کوچکتر از ۰/۱ و مقدار آماره معناداری هر رابطه (T values) به دست آمده نباید بین ۱/۹۶ و -۱/۹۶ باشد، معناداری با احتمال ۹۵ درصد پذیرفته می شود. در ادامه سوالات تحقیق با استفاده از نتایج حاصل از روش مدلسازی معادلات ساختاری حاصل از نرم افزار lisrel8.8 مورد بررسی قرار گرفته است.



نمودار ۳. تحلیل عاملی معناداری T برای بررسی رابطه رهبری عاطفی در متغیرهای پژوهش (یادگیری سازمانی، نوآوری سازمانی، اعتماد سازمانی)



نمودار ۴. تحلیل عاملی استاندارد شده برای بررسی رابطه رهبری عاطفی در متغیرهای پژوهش (یادگیری سازمانی، نوآوری سازمانی، اعتماد سازمانی)

جدول ۱۱. نتایج حاصل از بررسی نیکویی برازش مدل ساختاری تحقیق

شاخص برازش	دامنه مورد قبول	مقدار	نتیجه
$\frac{\chi^2}{df}$ (شاخص نسبت مجذور کای-دو بر درجه آزادی)	کمتر از ۳	۲/۶۵	مناسب
CFI (شاخص برازش تطبیقی)	بیش از ۹۰ درصد	۰/۹۵	مناسب
GFI (شاخص برازندگی)	بیش از ۹۰ درصد	۰/۹۸	مناسب
AGFI (شاخص تعدیل برازندگی)	بیش از ۹۰ درصد	۰/۹۸	مناسب
NFI (شاخص برازش هنجار شده)	بیش از ۹۰ درصد	۰/۹۱	مناسب
NNFI (شاخص برازش هنجار شده تعدیل یافته)	بیش از ۹۰ درصد	۰/۹۳	مناسب
RMR (ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد)	کمتر از ۱۰ درصد	۰/۰۸۴	مناسب
RMSEA (ریشه میانگین مجزورات خطای برآورد)	کمتر از ۱۰ درصد	۰/۰۷۴	مناسب

جدول ۱۲. بررسی نتایج روابط تأثیر رهبری عاطفی بر متغیرهای پژوهش

سوالات	سوال	معناداری T	ضرایب مسیر	رد یا تایید
سوال ۱	آیا رهبری عاطفی در یادگیری سازمانی رابطه معناداری دارد؟	۸/۹۷	۰/۹۱	تایید
سوال ۲	آیا رهبری عاطفی در اعتماد سازمانی رابطه معناداری دارد؟	۸/۳۹	۰/۸۹	تایید
سوال ۳	آیا رهبری عاطفی در نوآوری سازمانی رابطه معناداری دارد؟	۸/۳۴	۰/۸۲	تایید

برای رد فرض صفر از کای دو نسبی نیز استفاده می‌کنند. در صورتی که مقدار این نسبت کمتر از ۳ باشد، فرض صفر تأیید می‌شود. به عبارت دیگر، مدل به طور کامل با داده‌های جامعه آماری برازش دارد. از آنجا که میزان کای دو نسبی محاسبه شده‌ی متغیر سبک رهبری عاطفی بر یادگیری سازمانی، اعتماد سازمانی و نوآوری سازمانی برابر با ۲/۶۵ می‌باشد بنابراین نشان‌دهنده‌ی تأیید فرض صفر و برازش کامل مدل داده‌های جامعه آماری می‌باشد.

شاخص نیکویی برازش و شاخص نیکویی برازش اصلاح‌شده به شاخص‌های برازش مطلق معروفند و مقدار این شاخص‌ها باید بزرگتر از ۰/۹ باشد و مقدار بزرگتر از این مقدار حاکی از برازش قابل قبول مدل است. چنانچه حداقل سه تا از این شاخص‌ها بزرگتر از این مقدار باشند نشان‌دهنده‌ی برازش خوب مدل است. مقادیر محاسبه‌شده نشان‌دهنده‌ی تأیید برازش مدل براساس این شاخص‌ها می‌باشد و به عبارتی مدل از تناسب و برازش خوبی برخوردار است.

۵- بحث و نتیجه گیری

همان‌طور که نتایج نشان داد، سطح معنی‌داری آزمون‌ها بیانگر آن بود که بین مؤلفه‌های رهبری عاطفی و متغیرهای وابسته به آن (نوآوری سازمانی، یادگیری سازمانی، اعتماد سازمانی) رابطه معنی‌داری وجود دارد. بر همین اساس سؤال پژوهش پاسخ داده می‌شود. در تبیین سؤال اصلی پژوهش: مدل‌یابی معادلات ساختاری رابطه رهبری عاطفی در اعتماد سازمانی، یادگیری سازمانی، نوآوری سازمانی را می‌توان این‌چنین تفسیر کرد که: رهبرانی که با خلق چشم‌اندازهای نوین به تدوین و توسعه بینش‌های الهام‌بخش می‌پردازند، موجب تحول و نوآوری شده و با برانگیختن پیروان و ایجاد تعهد و مسئولیت‌پذیری و هماهنگی در آن‌ها عوامل و عناصر سازمانی را به گونه‌ای به کار می‌گیرند که هم بقای سازمان را تضمین کرده و هم موجبات رشد آن را فراهم می‌سازند. این رهبران توانایی عمل مؤثر در شرایط پیچیده و مخاطره‌آمیز را داشته و این حس را در خود و زیر دستان‌شان به وجود می‌آورند که در برابر چالش‌ها و فرصت‌ها در سازمان واکنش مناسب از خود بروز دهند (نوکلاین و همکاران، ۲۰۰۷). رهبرانی که با ایجاد فرصت برای کار در آینده، مسئولیت‌پذیری را بر عهده می‌گیرند و به‌طور فعال امکانات برای کار در آینده را به وجود می‌آورند و با رفع موانع اداری موجبات تعهد مشارکت داوطلبان و تلاش فوق‌العاده را در زیردستان فراهم آورده و در نهایت سازمان‌ها را به سمت یادگیری سازمانی هدایت می‌کنند، را می‌توان به عنوان یکی از ویژگی‌های رهبری عاطفی در ارتباط با زیردستان خود در سازمان دانست. رهبری عاطفی از جدیدترین تپه‌های رهبری است که مورد توجه می‌باشد. رهبری عاطفی کسی است که پیروان خود را توانمند می‌سازد و به آن‌ها انگیزه می‌دهد و افراد را تشویق می‌نماید که خودآگاه، خودمدیریت و دارای آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط باشند. این رهبران خوش‌بین هستند و از هوش و توانایی شخصی بالایی برخوردارند و آن را به کار می‌گیرند تا آرمان‌های دیگران را ارتقاء داده و افراد و سازمان را به بالاترین سطح عملکرد، ارتقاء دهند (تایری، نوکلاین، ۲۰۱۱). رهبران عاطفی در زمان بحران، تغییر چشم‌اندازها را در جهت ایجاد امکانات جدید برای آینده شغلی سازمان ترسیم می‌کنند. و زیردستان خود را به خودآگاهی لازم می‌رسانند یعنی به آن‌ها کمک می‌کنند تصویر واضح، روشن و درستی از خود داشته باشند. رهبران، افراد را نسبت به خود، هوشیار می‌کنند. و افراد را نسبت به واکنش‌های هیجانی و احساسات در برابر موقعیت‌های گوناگون آگاه می‌کنند. افراد در سازمان‌ها با رهبری عاطفی، از هیجانات دیگران آگاه هستند. از این‌رو افراد رفتارهای خود را به‌طور مثبت رهبری می‌کنند (بارکت، ۲۰۱۰).

در تبیین سؤال رابطه رهبری عاطفی بر نوآوری سازمانی: نتایج حاصل از روش معادلات ساختاری سبک رهبری عاطفی در نوآوری سازمانی با، بار عامل ۰/۸۲ / رابطه معناداری دارد. با توجه به اینکه بارعاملی مقدار، مثبت است. لذا این دو متغیر رابطه مستقیم با یکدیگر دارند. این یافته‌ها با یافته‌های، حسنی و همکاران (۱۴۰۲)، شلیده (۱۴۰۱)، سیونمی‌ها و همکاران (۲۰۲۰)، هوانگ و همکاران (۲۰۲۳)، همخوانی دارد. به‌طور کلی براساس نتایج این پژوهش و همچنین براساس یافته‌های پیشین می‌توان گفت که اگر در هر سازمانی رهبری عاطفی وجود داشته باشد، آن سازمان بیشتر تمایل به ارائه ایده‌های جدید و بکر خواهد داشت و به سمت نوآوری پیش خواهد رفت. چرا که رهبران عاطفی پیروان را به گونه‌ای ارتقاء می‌دهند که به سطح‌های بالاتری از رشدیت و آرمان‌ها دست یابند و اهتمام فراوانی را برای رسیدن به دستاوردهای برتر و احراز خود شکوفایی به کار ببندند و به تعالی سازمانی و جامعه بیندیشند (ویسبرگ، ۲۰۱۲) مدیران به واسطه روشن ساختن اهمیت تشریک مساعی در انجام وظایف جمعی، و فراهم کردن فرصت یادگیری از طریق یادگیری سازمانی و تفویض اختیار به پیروان، برای اجرای هر اقدام ضروری به منظور عملکرد مؤثر، محیط کاری را ایجاد و فراهم می‌کنند که پیروان در جستجوی رویکردهای نوآورانه جهت انجام وظایف خود، حس توانمند شدن یابند. این سبک رهبری را قادر می‌سازد که خود را آشکارا به نوآوری و یادگیری متعهد نموده و کارکنان را ترغیب نماید که با قدرت بر مشکلات درونی و دشواری‌های بیرونی که مانع انجام نوآوری در سازمان می‌شوند غلبه یابند (تقی نسب، ۱۳۹۸). زمانی خلاقیت و نوآوری شکوفا می‌شود که سازمان از همه لحاظ از آن پشتیبانی کند. در این میان، نقش رهبران سازمان بسیار مهم است. آنان باید سیستم‌ها و روش‌های مناسب را به کار بگیرند و با اطلاع‌رسانی و ایجاد همکاری و اطمینان از عدم دخالت از خلاقیت و نوآوری حمایت کنند.

وقتی مدیران سازمان دائماً نکات مثبت را در مورد کار سازمان به کارکنان بگویند و همچنین این حس را به کارکنان خود القاء کنند از اینکه عضو سازمان هستند، احساس افتخار می‌کنند، طبیعاً کارکنان دائماً به دنبال ایده‌های نو و بکر در کارها خواهند بود (زاهدی، لطفی، زاده، ۱۳۹۹: ۴۴). همچنین از آن‌جا که این رهبران مورد تحسین زیردستان هستند، زیردستان آن‌ها را به‌عنوان یک الگو و مدل می‌شناسند و آن‌ها می‌توانند بر باورها و ارزش‌های پیروان خود تأثیر بسزایی داشته باشند. پس در واقع، اگر این رهبران در سازمان‌های خود متعهد به ایجاد نوآوری باشند همواره روش‌های جدید انجام امور را به‌بوته آزمایش بگذارند و مسائل را از زوایای گوناگون بررسی، تجزیه و تحلیل کنند و دانش و تکنولوژی جدید را سریع‌تر از سایر سازمان‌ها جذب کنند و بکار بگیرند و می‌توانند محیطی را پرورش دهند و حمایت کنند که نوآوری را در سازمان ایجاد کنند و الهام‌بخش و برانگیزاننده کارکنان در خلق ایده‌های نوآورانه باشند. (فاضل و همکاران، ۱۳۹۷). مدیران باید هوشمندانه تفکرات خود را برنامه‌ریزی کنند و مراحل آن را مهندسی نمایند تا برای افراد سازمان امکان خلاقیت مثرتر وجود داشته باشد، و در رابطه با متغیر رهبری عاطفی بر نوآوری سازمانی در دانشگاه‌ها اثرگذار باشند. بنابراین دانشگاه‌ها باید تمامی عوامل درونی و بیرونی خود را در جهت ظهور هر چه بیشتر خلاقیت و نوآوری در سازمان را تقویت نمایند (ونگ، ۲۰۰۹)

در تبیین سوال رابطه رهبری عاطفی در یادگیری سازمانی: نتایج حاصل از روش معادلات ساختاری سبک رهبری عاطفی بر یادگیری سازمانی با، بار عامل ۰/۹۱ / رابطه معنادار دارد. با توجه به اینکه بار عاملی مقداری مثبت است. لذا این دو متغیر رابطه‌ای مستقیم با هم دارند. این یافته‌ها با یافته‌های حسنی و همکاران (۱۴۰۲)، شلیده (۱۴۰۱)، حسینی و همکاران (۱۴۰۰)، منشادی (۱۴۰۱)، سیونمی‌ها و همکاران (۲۰۲۰)، گارندر و تایری (۲۰۰۹)، تایری و نوکلاین (۲۰۰۹)، الزیور (۲۰۲۳)، هوانگ و همکاران (۲۰۲۳)، برئو و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی دارد. در تبیین این سؤال می‌توان گفت: که یادگیری سازمانی نقش مهمی در شکل‌گیری رهبری عاطفی در سازمان‌ها را دارد که بدین وسیله باعث ایجاد محیطی مناسب برای اتخاذ تصمیمات درست، تولید و کاربرد موفقیت‌آمیز دانش در سازمان را محیا می‌کند. رهبری عاطفی، نیز نیازمند یادگیری سازمانی می‌باشد که باید براساس تلاش‌های جمعی و مستمر همه کارکنان برای مدیریت، دانش نوین، کسب تجربه از اشتباهات نهادی شود که باعث فهم بهتر از روابط قوی بین عملکرد و عوامل تأثیرگذار بر یادگیری سازمانی باشد. یادگیری سازمانی توسعه دانش یا بینش جدید است که به‌طور بالقوه می‌تواند رفتار را تحت تأثیر قرار دهد، و با ایجاد شرایط مناسب در سازمان برای تک‌تک افراد آن، باعث شود افراد شرایط و تغییرات به‌وجود آمده در سازمان را بپذیرند، و از آن به‌عنوان یک فرایند دائمی استقبال می‌کنند (آقایی، ۱۳۹۹). به‌طور منطقی می‌توان انتظار داشت مدیران در سازمان به توسعه دانش یا بینش‌های جدید خود پردازند. این مدیران به‌طور بالقوه می‌توانند رفتار خود را به‌طور مثبت تغییر دهند. و در نتیجه از توان پیش‌بینی رضایت از کار، فداکاری و دلبستگی بیشتری نسبت به سایر افراد برخوردار شوند. رهبر عاطفی، در سازمان در نقش رهبر یادگیری می‌تواند در قرار دادن سازمان در موقعیت و بافت دانش و یادگیری تأثیر بسزایی داشته باشد (لین، ۲۰۰۸). مادامی که سازمان در موقعیت یادگیری قرار نگیرد نیازی بدان احساس نخواهد شد. بنابراین طراحی این‌گونه موقعیت‌ها و مواجه شدن با آن می‌تواند در حصول یادگیری سازمانی بسیار کارساز باشد، و دانشگاه‌هایی موفق هستند که زودتر و سریع‌تر از رقیبان یاد بگیرند و این یادگیری را در فرایندهای خود به‌کار ببرند. دانشگاه‌ها برای پاسخ به این چالش و تحرک و تحول یادگیری در سطح فردی، سازمانی، اجتماعی نیاز به مراکزی برای توسعه آموزش کارکنان دارند تا دانشگاه را به سازمان یادگیرنده تبدیل کنند (جانسون و همکاران، ۲۰۱۹).

در تبیین سوال رابطه رهبری عاطفی در اعتماد سازمانی: نتایج حاصل از روش معادلات ساختاری سبک رهبری عاطفی بر اعتمادسازی با، بار عاملی ۰/۸۹ / رابطه معناداری دارد. با توجه به اینکه بار عاملی مقدار مثبت است، لذا این دو متغیر رابطه مستقیم با یک‌دیگر دارند. این یافته‌ها با یافته‌های حسنی و همکاران (۱۴۰۲)، احمدیان و قلاوندی (۱۴۰۲)، حسینی و همکاران (۱۴۰۰)، سیونمی‌ها و همکاران (۲۰۲۰)، گارندر و تایری (۲۰۰۹)، تایری و نوکلاین (۲۰۰۹)، روبرت (۲۰۲۳)، یونگ پنگ (۲۰۲۰)، همخوانی دارد. به‌طور

کلی براساس نتایج این پژوهش و همچنین براساس یافته‌های پیشین می‌توان گفت که اعتماد سازمانی (مؤسسه‌ای) به نوبه خود تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر رهبری عاطفی مدیران در سازمان‌ها (دانشگاه‌ها) و مؤلفه‌ها دیگر آن داشته است. رؤسا، مدیران باید به شاخص‌های این بُعد اعتماد (اعتماد جانبی، اعتماد عمودی، اعتماد نهادی) توجه بیشتری داشته باشند. مدیران دانشگاه‌ها باید به کارکنان و اعضاء، غیر از توجهات مادی، توجهات معنوی داشته باشند. زیرا غیر از مادیات، معنویات مانند (حمایت، اعتماد، تعهد) نیز بر انگیزش آن‌ها تأثیر بسزایی دارد. مدیران باید جوی در دانشگاه به وجود آورند که کارکنان احساس کنند مورد حمایت سازمان (دانشگاه) خود قرار دارند و در نتیجه تعهد آن‌ها نسبت به سازمان بیشتر می‌شود. وقتی جو حمایتی در دانشگاه وجود داشته باشد کارکنان اعتماد بیشتری به سازمان دارند و مدیران باید برای به دست آوردن اعتماد، این جو را به وجود آورند (زارعی، همکاران، ۱۳۹۸). زمانی که کارکنان (زیردستان) به دانشگاه اعتماد کنند تعهد آن‌ها به سازمان بیشتر خواهد شد و در جهت منفعت سازمان (دانشگاه) خود گام برمی‌دارند، در نتیجه مدیران باید این حس را در دانشگاه به وجود آورند. اعتماد در میان افرادی که با یکدیگر روابط متقابل دارند موجب هماهنگی فعالیت‌های آنان شده و این، اثربخشی درونی و بیرونی سازمان را موجب می‌گردد. در هر سازمان، هنگامی که کارکنان با مدیر خود در ارتباط متقابل باشند و روابط مبتنی بر اعتماد بین آن‌ها حاکم باشد، می‌توانند اطلاعاتی در مورد رفع مشکلات شغلی و استراتژی‌های سازمان دریافت کنند (حسن زاده، ۱۳۹۹). در یک سازمان موفق کارکنان باید در جریان تصمیمات قرار بگیرند، نباید کارکنان اگر کاری را اشتباه انجام داده‌اند مورد سرزنش قرار گیرند. این باعث عدم تمرکز کارکنان در انجام کارها می‌شود و نهایتاً بهره‌وری پایین می‌آید. سطح پایین اعتماد در سازمان باعث می‌شود که کارکنان جریان اطلاعات را در سازمان منحرف کنند و با همکاران و کارکنان با بدگمانی و سوءظن رفتار نمایند. اگر اعتماد در سازمان پایین بیاید موانع ارتباطی ایجاد می‌شود و اطلاعات به‌طور باز و صادقانه جریان پیدا نمی‌کند، در نهایت فرایند تصمیم‌گیری ضعیف می‌شود و کیفیت تصمیمات پایین می‌آید. وقتی که اعتماد در سازمان کم باشد نوآوری با مشکل مواجه شود یا مورد تمسخر قرار می‌گیرند. در سازمان برای ایجاد اعتماد درون سازمان، اعضا باید در محیط سازمان، در برقراری ارتباط صادقانه با همکاران و مدیریت احساس امنیت کنند. توسعه اعتماد در سازمان نیازمند این است که هم مدیریت و هم کارکنان از انتظارات هم آگاه باشند و برای ایجاد یک جو آکنده از اعتماد خود را مسئول بدانند (فلیپس، ۲۰۱۴).

این پژوهش با محدودیت‌هایی از جمله، محدودیت زمانی، آگاهی پایین برخی از نمونه‌ها به مفهوم رهبری عاطفی و وجود تعداد بسیار اندک پژوهش‌های مشابه در خصوص رهبری عاطفی در سطح ملی و بین‌المللی مواجهه بوده است. بر اساس این پژوهش پیشنهاد می‌شود، مدیران ارشد در دانشگاه‌ها جهت روشن‌سازی اهمیت سبک رهبری در سازمان‌های خود، می‌توانند این امر مهم را از طریق برگزاری سمینارها و نشست‌های تخصصی انجام دهند. مدیران خود را در تمامی سطوح سازمانی از این امر آگاه کنند. مدیران دانشگاهی باید با برگزاری کلاس‌های توجیهی اهمیت نوآوری، یادگیری و ایجاد اعتماد سازمانی را در سازمان تفهیم کنند. این امر مهم باید در سرفصل مباحث آموزشی سازمان قرار گیرد و از نوآوری‌های آموزشی استفاده شود. همچنین با ایجاد گروه‌های مختلف شغلی مرتبط به هم و برگزاری جلسات مشاوره و صحبت می‌توانند راه مناسبی برای استقبال تجربیات کارکنان از یکدیگر باشند. مدیران سازمان‌ها با طراحی و تدارک دوره‌های آموزشی در زمینه چگونگی و اجرای رهبری عاطفی در سازمان، متناسب با نیازهای هر کدام از مدیران در حوزه‌های مربوطه، مشکلات و ابهامات در زمینه (خودآگاهی، خودمدیریتی، آگاهی اجتماعی، مدیریت روابط) را فراهم کنند. چشم‌اندازها توسط مدیران سازمان در جهت اعتماد سازمانی روشن و شفاف بوده و حداقل امکان با مشارکت و تعامل بین مدیران و کارمندان سازمان و با توسل به گفتگو، مذاکره و جلب تعهد همگانی تعیین و تدوین شود. با توجه به مؤلفه‌های یادگیری سازمانی برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت متناسب با نیازهای یادگیری سازمانی کارکنان و تلفیق اهداف فردی، گروهی در جهت رسیدن به اهداف سازمانی و تسهیل و ترغیب یادگیری و بهبود مدیریت رهبری عاطفی با تقویت ابعاد یادگیری سازمانی شامل (سطح فردی، گروهی، سازمانی) باید از چالش‌های اساسی رهبر سازمان باشد.

منابع

- ابراهیمی، سید عباس، حاجی پور، ابراهیم. (۱۴۰۰). بررسی نقش اعتماد در تسهیم دانش شغلی کارکنان دانشگاه تربیت مدرس. فصلنامه علمی و پژوهشی مدیریت نظامی، شماره ۲۱، صص ۱۶۲-۱۳۵.
- اردلان، محمدرضا؛ قنبری، سیروس؛ نصیری ولیک بنی، فخرالسادات و بهشتی راد، رقیه. (۱۳۹۷). نقش رهبری خدمتگزار در ارتقای اعتماد سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی، فصلنامه مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی، دوره ۳، شماره ۴، صص ۱۴۳-۱۶۷.
- آقایی، نجف و مرادی، عرفان. (۱۳۹۹). تعیین روابط علی فرهنگ و یادگیری سازمانی: نقش میانجی هویت سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان البرز. فصلنامه علوم تربیتی و روان‌شناسی "مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش" دوره چهارم، شماره ۱۳، صص ۳۱-۴۰.
- تقی نسب، اصغر. (۱۳۹۸). بررسی رابطه سبک مدیریت با نوآوری سازمانی در مدارس متوسطه شهرستان رباط‌کریم، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی تهران.
- خورشید، صدیقه؛ پاشازاده، عاطفه. (۱۳۹۸). اثر سبک رهبری تحول‌آفرین بر قابلیت یادگیری سازمانی با ملاحظه نقش میانجی هوش سازمانی، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۶(۱).
- حسن‌زاده، حسن. (۱۳۹۹). شناسایی عوامل مؤثر بر اعتمادسازی بین کارکنان و مدیران و بررسی وضعیت موجود سازمان‌های اجرایی کشور، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، پردیس قم.
- زارعی متین، حسین؛ طهماسبی، رضا و موسوی، سید محمد مهدی. (۱۳۹۸). نقش مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در اعتمادسازی: بررسی روابط بین ابعاد فرهنگی گلوب و اعتماد. فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال چهارم، شماره ۱۵، صص ۱۴۵-۱۷۸.
- زاهدی، رمضان، لطفی‌زاده، فرزانه. (۱۳۹۹). مقیاس‌ها و مدل‌های نوآوری سازمانی. مجله مطالعات مدیریت، (۵۵): ۳۹-۶۴.
- فاضل، امیر، کمالیان، امیررضا، خجسته، غلامرضا و فاضل، علی. (۱۳۹۷). نقش اعتماد در نوآوری سازمانی: پژوهشی در یک سازمان ایرانی بخش خدمات. فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، ۷۷.
- نعمتی، مژده، محمد داودی، امیرحسین و محمدخانی، کامران. (۱۳۹۹). ارتباط همزمان رهبری خدمتگزار و هوش اخلاقی با اعتماد سازمانی. کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت.
- Brackett, M. A., & Mayer, J. D. (2010). Convergent, discriminant, and incremental validity of competing measures of emotional intelligence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 1147-1158.
- Dovidio, J. F., & Banfield, J. C. (2017). Prosocial Behavior and Empathy. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Science (Second Edition)*, 216-230.
- Hoffman, M. L. (2018). Nurse Managers' Emotional Intelligence and Effective Leadership: A Review of the Current Evidence. *The Open Nursing Journal*, 31(12): 86-92. doi: 10.2174/1874434601812010086.
- Hodson, R. (2013). Management behaviour as social capital: A systematic analysis of organizational ethnographies. *British Journal of Industrial Relations*, 43(1), 41-65.
- Hannula, M. S. (2019). Motivation in mathematics: Goals reflected in Emotions. *Educational Studies in Mathematics*, 63(2), 165 – 178.
- Johnson, S. G., Schnatterly, K., & Hill, A. D. (2018). Board composition beyond independence: Social capital, human capital and demographics. *Journal of Management*, 39(1), 232-262.

Kong, L. L., Ma, Z. Q., Ji, S. H., & Li, J. (2020). The mediating effect of empathy on the relationship between cultural intelligence and intercultural adaptation in intercultural service encounters. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(2), 169-180.

Lyon, B.L (2018) Stress, Coping and Health A conceptual Overview B. L.Lyon Handbook of Stress, Coping and Health. Detroit: Sage Publications, 2018, 2-20.

Lien, B. Y., Hung, R. Y., Yang, B., & Li, M. (2008). Is learning organization a valid concept in Taiwanese context . *International Journal of Manpower*, 27(2), 189–203.

Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2018). Selecting a measure of emotional intelligence: The case for ability testing. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *Handbook of emotional intelligence* (pp. 320-342). New York: Jossey-Bass.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (2015). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (pp. 3-31). New York: Basic Books.

Mindeguia, R., Aritzeta, A., Garmendia, A., Martinez-Moreno, E., Elorza, U., & Soroa, G. (2021) Team Emotional Intelligence: Emotional Processes as a Link between Managers and Workers. *Frontiers in Psychology*, 12 (619999): 1-11.

Nokelainen, P., Silander, T., Ruohotie, P., & Tirri, H. (2007). Investigating the Number of Non-linear and Multi-modal Relationships between Observed Variables Measuring a Growth-oriented Atmosphere. *Quality & Quantity*, 41(6), 869-890.

Phillips & Maguire, S (2014) Citibankers at Citigroup: A study of the loss of institutional trust after a merger. *Journal of Management Studies*, 45.

Seonmi HA, SaJean YOUN, Jaeseung MOON(2020), Emotional Leadership, Leader Legitimacy, and Work Engagement in Retail Distribution Industry. Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717 JDS website: <http://kodisa.jams.or.kr/http://dx.doi.org/10.15722/jds.18.7.202007.27>.

Saiti, A., & Papadopoulos, Y. (2018). School teachers' job satisfaction and personal characteristics. *International Journal of Educational Management*, 29(1), 73–97.

Tirri, K., Nokelainen, P. (2011). Emotional Leadership Questionnaire. Measuring multiple intelligences and moral sensitivities education, 77-100.

Tirri, K., Komulainen, E., Nokelainen, P., & Tirri, H. (2012). Conceptual Modeling of Self-Rated Intelligence-Profile. *Proceedings of the 2nd International Self-Concept Research Conference*. Sydney: Sydney: University of Western Sydney.

Weisberg, R.W (2012). Expertise and reason in creative thinking: evidence from case studies and the laboratory. In: Kaufman JC, Baer J, editors. *Creativity and Reason in Cognitive Development*. Cambridge, Cambridge University Press,.

Wong, C. Kym . A (2009). Critical realist approach to organizational innovation research . 4th International Critical Management Studies Conference Critical Realism: Progress and Challenges Stream.

Özgül, B., & Zehir, C. (2022). Top management's green transformational leadership and competitive advantage: the mediating role of green organizational learning capability. *Journal of Business & Industrial Marketing* (ahead-of-print).

Potosky, D., & Azan, W. (2022). Leadership behaviors and human agency in the valley of despair: A meta-framework for organizational change implementation, *Human Resource Management Review*, 100927.

Cherif, F. M. (2023). Corporate Entrepreneurship and Innovation Performance: The Mediating Effect of Employee Engagement through Leader's Supervision. *Economies*, 10(7), 156.