

Explaining the Relationship between Emotions and Transformational Leadership: The Mediating Role of Organizational Commitment

تبیین روابط عواطف و رهبری تحول‌آفرین با نقش واسطه تعهد سازمانی

مصطفی باقریان فر^{۱*} استادیار، گروه نوآوری آموزشی و درسی، موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی، تهران، ایران

دانش آموخته مدیریت آموزشی

صادق شجاع فر^۲

چکیده:

Abstract

The current study sought to investigate the relationship between emotional experiences and transformational leadership style of school principals. The current study was applied in nature and was correlational in design. The population of the study was all the school principals in primary, junior high, and high school levels in Yasouj in the school year ۲۰۲۴-۲۰۲۵. Out of this population, ۱۹۱ principals were chosen through simple random sampling. Watson and Tegen's Questionnaire was used to measure emotions; Allen and Meyer's Questionnaire was used to measure organizational commitment and Bus and Avolio's Questionnaire was used to measure transformational leadership. The findings showed that those principals who experienced more pleasant emotions made use of transformational leadership style more often. In addition, the findings were indicative of the mediating role of organizational commitment in the relationship between emotions and transformational leadership style.

Key words: Positive emotions, Negative emotions, organizational commitment, Transformational leadership style

پژوهش حاضر به منظور بررسی رابطه تجارب عاطفی و سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران مدارس صورت گرفته است. این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش اجرا از نوع پژوهش‌های همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران مدارس هر سه مقطع آموزشی شهر یاسوج در سال تحصیلی ۱۴۰۴-۱۴۰۳ تشکیل می‌دادند که از این تعداد ۱۹۱ مدیر به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. برای سنجش عواطف از پرسشنامه واتسون و تلگن، برای سنجش تعهد سازمانی از پرسشنامه آلن و می‌یر و برای سنجش رهبری تحول‌آفرین از پرسشنامه باس و آولیو استفاده شد. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد، مدیرانی که در محل کار لذت بیشتری را تجربه می‌کردند بیشتر از سبک رهبری تحول‌آفرین استفاده می‌کنند. همچنین یافته‌ها، نقش میانجی تعهد سازمانی در رابطه بین عواطف و رهبری تحول‌آفرین تأیید کردند.

کلمات کلیدی: عاطفه مثبت، عاطفه منفی، تعهد سازمانی، رهبری تحول‌آفرین.

جهان‌نیازمند رهبرانی تحول‌آفرین است. اقدامات رهبری تحول‌آفرین این امکان را به سازمان‌ها می‌دهد تا به هنگام رقابت در یک محیط متلاطم و غیرقابل‌پیش‌بینی عملکرد خود را ارتقا دهند. هنگامی که اجزای رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان مکمل سایر اقدامات رهبری به کار می‌رود، می‌تواند به یک منبع مزیت رقابتی برای سازمان تبدیل شود؛ بنابراین بسیاری از سازمان‌ها، رهبری را منبعی برای مزیت رقابتی می‌پندارند و برای توسعه آن سرمایه‌گذاری می‌کنند (جاج و پیکول، ۲۰۰۴). در چنین زمینه و بستری است که نظریه رهبری تحول‌آفرین، به‌مثابه کلید دستیابی به توانمندی‌های غیرمتعارف و آرمانی، خود را می‌نماید. رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان یکی از برجسته‌ترین نظریه‌های رهبری در طول دهه‌ی گذشته پدید آمده است و تحقیقات زیادی به این مورد توجه کرده‌اند. (استروس، رافرتی و گریفین، ۲۰۰۹. روالدوهنیتز، ۲۰۰۷. وان‌نپنبرگ و سیتکین، ۲۰۱۳. گرانث، ۲۰۱۲).

مطابق نظر برنز (۱۹۷۸)، رهبری تحولی وقتی روی می‌دهد که رهبر و پیرو یکدیگر را به سطوح بالاتر ارزش‌ها و انگیزه‌ها بالا ببرند و این محصول تأثیر تحولی متقابل رهبران و پیروان است. همچنین رهبری تحول‌آفرین بر اساس روابط عاطفی و شخصی میان رهبر و زیردستان استوار است و جهت عملکرد و رای انتظارات به احتیاجات و کارهای پیرو به‌منظور بهبود کارایی او از طریق انگیزه‌های عملی (تجربه) یا الهامی توجه دارد (روبینز^۱ و باتلر، ۱۹۹۸). مطالعات نشان داده است رهبرانی که تحولی عمل می‌کنند، زیردستان آن‌ها عملکرد سطح بالاتر، خلاقیت سطح بالاتر (شین، کیم، لی و بان، ۲۰۱۲) و نشانه‌های بالاتری از رفتار شهروندی سازمانی (وانگ، لاو، هاکت، وانگ و چن، ۲۰۰۵) را از خود نشان می‌دهند. درمجموع این یافته‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌ها نیازمند رهبرانی تحول‌آفرین هستند؛ و این به‌نوبه خود مستلزم این است که محققان مدیریت به درک عوامل مؤثر بر رفتار تحولی رهبران پردازند. هنوز این مسئله روشن نیست که چرا بعضی از رهبران، تحول‌آفرین هستند و بعضی تحول‌آفرین نیستند. برخی مطالعات نشان داده‌اند که رهبری تحول‌آفرین ارثی است. (جاج و بونو، ۲۰۰۰. هانا، آولیو، چان و والمبوا، ۲۰۱۲). در مقابل برخی پژوهش‌ها نشان دادند که محیط‌زیست و تجربه نسبت به عوامل ژنتیکی واریانس بزرگ‌تری از رهبری تحول‌آفرین را تبیین می‌کند. (لی، آروی، ژانگ و سانگ، ۲۰۱۲). بونو و جاج (۲۰۰۴) در تحقیقات فرا تحلیلی خود یافتند که حدود ۸۸ تا ۹۰ درصد واریانس رهبری تحول‌آفرین به‌واسطه‌ی صفات تبیین نمی‌شود؛ بنابراین آن‌ها گمان کردند که رهبری، انعطاف‌پذیر، موقتی و گذرا است و یک صفت و یا یک باور نیست؛ بنابراین شاید حالات روانی، تجارب، خلق‌وخوی و نگرش‌های شغلی رهبران، میزان رفتار رهبری تحول‌آفرین را در شرایط مختلف تحت تأثیر قرار می‌دهد. احتمالاً رهبری تحول‌آفرین زمانی اتفاق می‌افتد که رهبران احساسات لذت‌بخشی را تجربه کنند. منظور از احساسات لذت‌بخش، حالات عاطفی مثبت فرد هست. به این دلیل از عبارت احساسات، به‌جای خلق‌وخوی استفاده شده است که تجربه عاطفی در رهبری تحول‌آفرین نقش دارد. در مفهوم لذت بر روی هیجانات مثبت پایه (شادی، هیجان‌زده و مشتاق و...) و نقش آن بر رهبری تحول‌آفرین تأکید شده است (راسل و باررت، ۲۰۰۶). هیجان پایه^۲ یک حالت فیزیولوژیکی عصبی است که به‌عنوان احساسات ساده و غیر بازتابی مطرح است و با لذت و انگیزه‌ی ترکیبی جدایی‌ناپذیر دارد. هیجان پایه شبیه به آن

^۱ - Robbins, Stephen

^۲ - Core Affect

چیزی است که واتسون و تلگن^۳ (۱۹۸۵) آن را تأثیر^۴ می‌نامند یا موريس (۱۹۸۹) برای آن اصطلاح خلق‌وخوی^۵ را به کار می‌برد. (راسل و باررت، ۲۰۰۶، ۲۰۰۳، ۱۹۹۹).

یکی دیگر از متغیرهایی که بر رهبری تحول‌آفرین تأثیرگذار است تعهد سازمانی است. تعهد یک مفهوم ذهنی، عقلانی و منطقی است که انسان‌ها برای عملی کردن اهدافشان و حفظ تعادل، حیات و دوام نظام اجتماعی بر پایه نیروی خوددوستی ساخته و پرداخته کرده‌اند. شکوفایی استعداد تعهد موجب گردیده است که انسان برای حفظ و پرورش آن هنجارهایی را با توجه به موقعیت‌های مختلف ابداع نماید؛ بنابراین تعهد یکی از ویژگی‌های انسانی است که در همه وجود دارد، اما همه به یک اندازه به آن پای‌بند نیستند. عوامل متعددی موجب می‌شود که میزان تعهد در افراد مختلف، متفاوت باشد. یکی از عمده‌ترین دغدغه‌های مدیران کارآمد در سطوح مختلف، چگونگی ایجاد بسترهای مناسب برای عوامل انسانی شاغل در تمام حرفه‌هاست تا آن‌ها با حس مسئولیت و تعهد کامل به حرفه خود پردازند و اصول اخلاقی حاکم بر شغل و حرفه خود را رعایت کنند؛ اما این مدیران به‌رغم کارآمد بودن، بعضاً با توفیق روبرو نیستند و هرازگاهی در رسانه‌های جمعی می‌خوانیم پل یا ساختمانی فرو می‌ریزد، جاده‌ای غیراستاندارد ساخته می‌شود، سازمانی ورشکست می‌شود، پسابهای کارخانه‌ای به رودخانه‌ای سرازیر و یا یکی از کارخانه‌های صنایع غذایی به علت عدم رعایت مسائل بهداشتی تعطیل می‌شود. همگی این اتفاقات، گروه‌های مختلف مردم را مورد تهدید قرار می‌دهد اما دلایل وقوع این اتفاق‌ها چیست؟ بررسی و تحقیق پیرامون چنین اتفاق‌هایی آن‌قدر آسان نیست که بتوان با نگاهی ساده به این رخدادها، آن‌ها را تجزیه و تحلیل کرده و دلایل رخدادشان را به دست آورد. بلکه این دلایل در بطن و نهاد فرایند مشاغل گوناگون و فرهنگ حاکم بر آن استوار است یعنی همان اصول زیربنایی که باید بدان پای‌بند بود (باقریان‌فر و همکاران، ۱۳۹۳).

در پژوهش‌های دیگران تعهد حرفه‌ای از دیدگاه نظریه هویت اجتماعی تعریف شده است. این نظریه معتقد است که افراد خودشان را درون طبقات مختلف اجتماعی (از جمله حرفه، گروه، سازمان و نظایر آن) دسته‌بندی می‌کنند و از طریق آن خود را بر حسب عضویت در یک موجودیت خاص تبیین می‌کنند. یعنی افراد علاقه دارند تا در گروه یا دسته‌ای از جامعه قرار گیرند (مائل و اشفورث^۶، ۱۹۹۵: ۳۳۳-۳۰۳). به طور کلی، نگرش‌های شغلی رهبران و تعهد سازمانی می‌تواند بر رهبری تحول‌آفرین تأثیر بگذارد. تأکید بر روی نگرش‌های شغلی به‌عنوان مقدمه‌ی رهبری تحول‌آفرین دو دلیل عمده دارد: اولاً مطالعات اخیر اهمیت زمینه شغلی را بر روی رهبری تحول‌آفرین نشان داده‌اند و نگرش‌های شغلی رهبران در زمینه‌ی شغلی برای رفتار تحول‌آفرین آن‌ها مهم است. برای اینکه زمینه‌ی شغل، مداوم نگرش رهبران را نسبت به شغل یا سازمانشان شکل یا تغییر می‌دهد. (ژانگ، وانگ و پیرس، ۲۰۱۴). ثانیاً نگرش‌های شغلی حاوی قضاوت‌های ارزشی، مؤلفه‌های شناختی و عاطفی است. (فیشر، ۲۰۰۰). در این زمینه جین و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهش خود ضمن بررسی نقش سوابق عاطفی و نگرشی مدیران در اعمال سبک رهبری تحول‌آفرین نشان دادند که: رهبری تحول‌گرا با تجربیات لذت‌بخش در محل کار ارتباط دارد. نتایج پژوهش بومر، دردورف و روبین (۲۰۰۷) نشان داد مدیرانی که نگرش منفی به تغییر سازمانی داشتند، کمتر دارای رفتار رهبری تحول‌گرا بودند و مدیران با نگرش مثبت به تغییر، بیشتر اهل رفتار

^۳-Watson & Tellegen

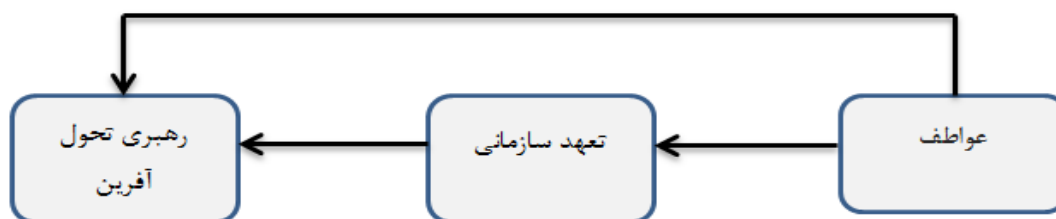
^۴-Affect

^۵-Mood

^۶-Mael & Ashforth

تحول‌گرا می‌باشند؛ بنابراین فرض این است، رهبرانی که بیشتر تحول‌آفرین هستند کسانی هستند که تجربه عاطفی مداوم و سطح بالای لذت‌بخشی و نگرش‌های شغلی مثبت‌تر مانند سطح بالایی از تعهد سازمانی^۷ را داشته باشند. (راسل و باررت، ۱۹۹۹).

در دنیای پیچیده و پویای سازمانی امروز، سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری به رهبرانی نیاز دارند که بتوانند با الهام‌بخشی، ایجاد انگیزه و شکل‌دهی به آینده‌ای مطلوب، تغییرات مؤثر و پایدار را در سازمان رقم بزنند. رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان یکی از رویکردهای نوین رهبری، توانایی ایجاد تحولات بنیادین در نگرش، رفتار و عملکرد کارکنان را دارد و نقش بسزایی در ارتقای بهره‌وری و نوآوری سازمانی ایفا می‌کند. با این حال، شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که اثربخشی این نوع رهبری صرفاً به سبک و رفتار رهبر محدود نمی‌شود، بلکه عوامل روان‌شناختی و درون‌سازمانی نیز در این فرآیند دخیل هستند. یکی از این عوامل کلیدی، عواطف کارکنان در محیط کار است. عواطف نه تنها بر ادراک کارکنان از رهبران خود تأثیر می‌گذارد، بلکه در شکل‌گیری نگرش‌ها، انگیزه‌ها و حتی نحوه پاسخ به اقدامات رهبری نقش‌آفرینی می‌کند. در عین حال، تعهد سازمانی به‌عنوان نوعی پیوند روانی بین فرد و سازمان، می‌تواند نقش واسطه‌ای مهمی در این فرآیند ایفا کند. به عبارت دیگر، عواطف مثبت در محیط کاری ممکن است از طریق افزایش تعهد سازمانی، زمینه‌ساز اثرگذاری بیشتر رهبری تحول‌آفرین بر رفتارها و عملکرد کارکنان شود. با توجه به اهمیت این سه متغیر و روابط میان آن‌ها، خلأی نظری و تجربی در زمینه‌ی شناخت دقیق نقش واسطه‌ای تعهد سازمانی در پیوند بین عواطف کارکنان و رهبری تحول‌آفرین احساس می‌شود. درک این سازوکار می‌تواند به مدیران و رهبران سازمانی در طراحی استراتژی‌های مؤثر برای بهبود جو عاطفی محیط کار، تقویت تعهد کارکنان و در نهایت دستیابی به تحولات پایدار کمک کند. از این‌رو، از آنجاکه مطالعات بسیار محدودی در این ارتباط صورت گرفته است؛ لذا هدف پژوهش حاضر بررسی نقش واسطه‌ای تعهد سازمانی در رابطه عواطف با رهبری تحول‌آفرین، مطابق با مدل مفهومی ارائه شده در شکل ۱ می‌باشد.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

فرضیه‌های پژوهش

- ۱- بین عواطف با رهبری تحول‌آفرین مدیران رابطه وجود دارد.
- ۲- بین عواطف با تعهد سازمانی مدیران رابطه وجود دارد.
- ۳- تعهد سازمانی در رابطه بین عواطف و رهبری تحول‌آفرین مدیران نقش میانجی دارد.

روش تحقیق

^۷-organizational commitment

پژوهش حاضر بر اساس ماهیت کمی و مبتنی بر هدف کاربردی و از لحاظ گردآوری داده‌ها توصیفی - همبستگی و روش تحلیل از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری است. هدف از این پژوهش بررسی رابطه عواطف و رهبری تحول‌آفرین با میانجیگری تعهد سازمانی است. جامعه‌ی آماری مورد مطالعه در این پژوهش شامل تمامی مدیران ابتدایی، متوسطه اول و دوم شهر یاسوج در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۴ می‌باشند که بر اساس آمار اداره آموزش و پرورش شهرستان بویراحمد، آمار کل مدیران (۴۰۰) نفر بودند. حجم نمونه بر اساس جدول کرجسی و مورگان ۱۹۶ بدست آمد که به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند.

جمع‌آوری داده‌ها: برای جمع‌آوری داده‌ها، از سه پرسشنامه استفاده گردید. برای سنجش عواطف مثبت و منفی از پرسشنامه واتسن، کلارک و تلگن (۱۹۸۸) استفاده شد. روایی پرسش‌نامه حاضر از طریق بررسی نظر متخصصان بدست آمد. برای بررسی روایی صوری و محتوایی، نمونه پرسش‌نامه به چند نفر از اساتید نشان داده شد و درخواست گردید پس از مطالعه پرسش‌نامه، نظرات خود را در ارزیابی روایی محتوایی به‌خصوص موارد رعایت دستور زبان، استفاده از کلمات مناسب، قرارگیری سؤالات در جای مناسب خود، زمان تکمیل پرسش‌نامه و ضروری و غیرضروری بودن سؤالات اعمال نمایند. ضریب آلفای کرونباخ این مقیاس در پژوهش گومز و گومز (۲۰۰۰) برابر با ۰/۸۵ بود که حاکی از ثبات درونی آن است. به‌منظور سنجش تعهد سازمانی از پرسشنامه آلن و مایر (۱۹۹۰) استفاده شد. این پرسشنامه دارای سه بعد تعهد عاطفی (۸ ماده)، تعهد مستمر (۸ ماده) و تعهد هنجاری (۸ ماده) است. روایی پرسش‌نامه حاضر از طریق بررسی نظر متخصصان، مطابق با پرسشنامه سنجش عواطف بدست آمد. ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه ۰/۸۲ بدست آمد. برای اندازه‌گیری رهبری تحول‌آفرین از پرسشنامه باس و آولیو (۲۰۰۰) استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۲۰ سؤال و چهار مؤلفه‌ی نفوذ آرمانی (۷ ماده)، انگیزش الهام‌بخش (۴ ماده)، تحریک ذهنی (۵ ماده) و ملاحظه فردی (۴ ماده) است. همچنین روایی این ابزار مورد تأیید متخصصین قرار گرفته است و پایایی آن ۰/۹۰ گزارش شده است. انتخاب و استفاده از روش‌های آماری در هر پژوهش به عواملی از جمله ماهیت، موضوع پژوهش، اهداف و امکانات اجرایی محقق بستگی دارد. در تحلیل داده‌های کمی از هر دو نوع آمار توصیفی و استنباطی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و با استفاده نرم‌افزارهای SPSS ۲۴ و PLS ۴ صورت استفاده شد. بنابراین از روش آمار توصیفی به‌منظور جمع‌آوری و طبقه‌بندی داده‌ها و محاسبه شاخص‌های آماری از جمله فراوانی، فراوانی نسبی، فراوانی تجمعی، میانگین، واریانس، انحراف معیار و جهت ارائه بهتر مطالب از نمودار ستونی و معادلات ساختاری استفاده شده است.

یافته‌ها

در ابتدا به منظور بررسی رابطه بین متغیرهای پژوهش از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد که نتایج آن در جدول ۱ ارائه شده است. قابل ذکر است به منظور استفاده از آزمون‌های پارامتریک و غیرپارامتریک، نرمال بودن و نبودن داده‌ها با استفاده از آزمون کلمو

جدول ۱. نتایج رابطه بین متغیرهای پژوهش

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
عواطف مثبت	۱											
عواطف منفی	* ۰/۴۴	۱										
تعهد عاطفی	* ۰/۳۹	- ۰/۱۹*	۱									
تعهد مستمر	* ۰/۳۶	- ۰/۲*	۰/۰۶	۱								
تعهد هنجاری	* ۰/۴۰	- ۰/۲۴*	-۰/۰۵	* ۰/۳۱	۱							
ملاحظات فردی	* ۰/۱۶	- ۰/۲۹*	۰/۷۹*	* ۰/۸۳	* ۰/۸۴	۱						
ترغیب ذهنی	-۰/۰۵	- ۰/۴۱*	۰/۷۴*	* ۰/۷۵	* ۰/۷۶	* ۰/۱۹	۱					
انگیزش الهام بخش	۰/۱۳	- ۰/۵۴*	۰/۷۴*	* ۰/۷۵	* ۰/۷۶	* ۰/۵۱	* ۰/۲۳	۱				
نفوذ آرمانی	۰/۱۲	-۰/۰۹	۰/۱۲	۰/۱۱	۰/۰۹	* ۰/۵۶	* ۰/۲۳	* ۰/۷۲	۱			
عواطف	* ۰/۷۴	* ۰/۹۲	* ۰/۴۴	* ۰/۴۷	* ۰/۴۵	* ۰/۲۸	* ۰/۲۰	* ۰/۳۳	۰/۱۱	۱		
تعهد سازمانی	* ۰/۳۹	- ۰/۲۶*	۰/۴۷*	* ۰/۷۴	* ۰/۶۸	* ۰/۸۴	* ۰/۷۷	* ۰/۷۷	۰/۱۰	* ۰/۴۷	۱	
رهبری تحول آفرین	* ۰/۱۵	- ۰/۴۵*	۰/۷۹*	* ۰/۸۱	* ۰/۸۳	* ۰/۷۲	* ۰/۵۶	* ۰/۸۲	* ۰/۸۷	* ۰/۳۴	* ۰/۸۳	۱

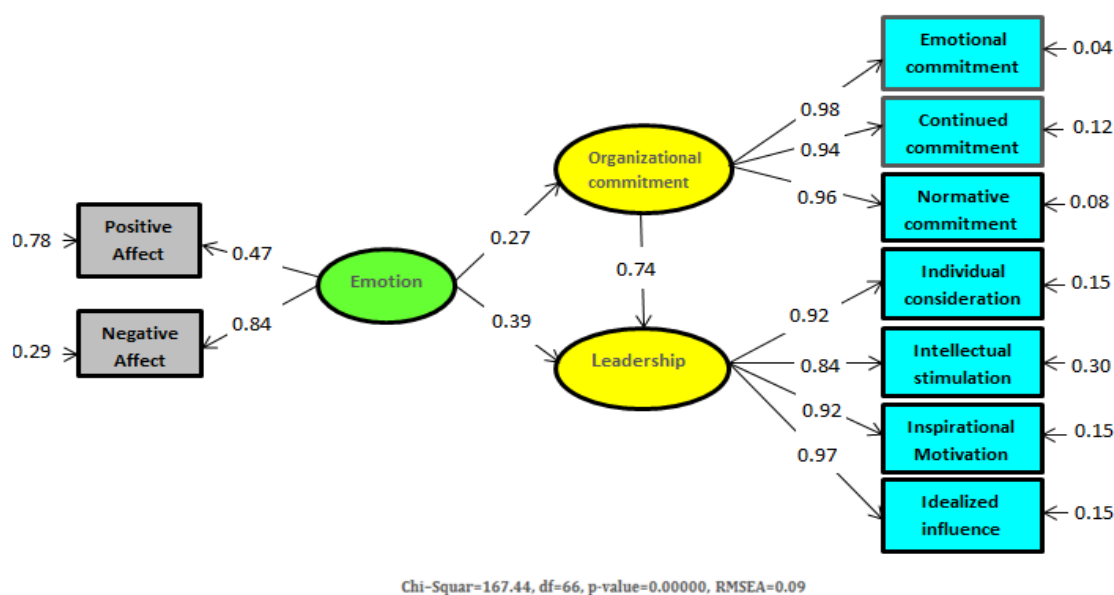
** معنی‌داری در سطح ۰/۰۱ (دو دامنه)

* معنی‌داری در سطح ۰/۰۵

نتایج ماتریس همبستگی بین عواطف و رهبری تحول‌آفرین، گویای رابطه مثبت و معنادار بین عواطف و رهبری تحول‌آفرین است ($r = 0/34$ و $P \leq 0/01$). از بین مؤلفه‌های عواطف و رهبری تحول‌آفرین نیز بیشترین رابطه بین انگیزش الهام‌بخش و عواطف منفی وجود دارد ($r = -0/54$ و $P \leq 0/01$)؛ که یک رابطه معکوس و معنادار است بدین معنی که با افزایش عواطف منفی انگیزش الهام‌بخش کاهش می‌یابد همچنین بین نفوذ آرمانی و عواطف رابطه معناداری یافت نشد.

همان‌طور که در جدول ۱ نشان داده شده است، نتایج ماتریس همبستگی بین عواطف و تعهد سازمانی مدیران مدارس شهرستان بوییر احمد، گویای رابطه مثبت و معنادار بین عواطف و تعهد سازمانی است ($r = 0/47$ و $P \leq 0/01$). از بین مؤلفه‌های عواطف و تعهد سازمانی بیشترین رابطه بین تعهد هنجاری و عواطف مثبت وجود دارد ($r = 0/40$ و $P \leq 0/01$). همچنین رابطه بین تمام مؤلفه‌های عواطف و تعهد سازمانی معنادار بود که در این میان رابطه بین عواطف مثبت با مؤلفه‌های تعهد سازمانی مثبت و معنادار و رابطه بین عواطف منفی با مؤلفه‌های تعهد سازمانی منفی و معنادار بود.

برازش آماری مدل اولیه با داده‌های پژوهش با استفاده از نرم افزار LISREL مورد بررسی قرار گرفت. ضرایب مسیر آن براساس مسیرهای مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای برون‌زا از طریق متغیرهای واسطه‌ای درون‌زا روی رهبری تحول‌آفرین در شکل ۲ آورده شده است.



شکل ۲: مدل ساختاری تحقیق در حالت استاندارد

شاخص‌های برازش مدل با در نظر گرفتن دامنه پذیرش در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. شاخص‌های برازندگی مدل معادلات ساختاری

شاخص برازندگی	دامنه قابل پذیرش	میزان به دست آمده
خی دو (χ^2)	-	۱۶۷.۴۴
نسبت خی دو به درجه آزادی	کم تر از ۵	۲.۴۶
شاخص نرم شده برازندگی (NFI)	بالاتر از ۰.۹	۰.۹۱
شاخص نرم نشده برازندگی (NNFI)	بالاتر از ۰.۹	۰.۹۳
شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)	بالاتر از ۰.۹	۰.۹۴
شاخص برازندگی فزاینده (IFI)	بالاتر از ۰.۹	۰.۹۴
شاخص برازندگی (GFI)	بالاتر از ۰.۹	۰.۹۲
شاخص برازندگی تعدیل یافته (AGFI)	بالاتر از ۰.۹	۰.۹۰
ریشه میانگین مجذور باقیمانده (RMR)	نزدیک به صفر	۰.۰۴
ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)	کم تر از ۰/۱	۰.۰۹

همان‌طور که یافته‌های جدول ۲ نشان می‌دهد، با توجه به مقدار گزارش شده خی دو، نسبت خی دو به درجه آزادی برابر با ۲/۴۶ هست که نشان می‌دهد مدل از برازش مناسبی برخوردار است. معیارهای GFI و AGFI نشان‌دهنده اندازه‌ای از مقدار نسبی واریانس‌ها و کوواریانس‌هاست که توسط مدل تبیین می‌شود. مقادیر گزارش شده برای این دو شاخص به ترتیب ۰/۹۲ و ۰/۹۰ هست که تأیید کننده مناسب بودن مدل است. مقدار RMR گزارش شده برابر ۰/۰۴ است که نشان‌دهنده تبیین مناسب کوواریانس‌هاست. مقادیر شاخص نرم شده برازندگی (NFI)، شاخص نرم نشده برازندگی (NNFI)، شاخص برازندگی فزاینده (IFI) و شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) چنانکه در جدول ۲ گزارش شده‌اند نشان‌دهنده تأیید برازش مدل است. به علاوه، شاخص توانمند ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA) برابر ۰/۰۹ بود نشان‌دهنده مناسب بودن مدل است؛ بنابراین تمامی شاخص‌ها، الگوی معادلات ساختاری را تأیید می‌نمایند.

یافته‌های شکل ۲ نشان می‌دهد بار عاملی (ضریب لامبدا) تمام متغیرهای آشکار (مؤلفه‌ها) بالاتر از ۰/۳۰ است بنابراین به‌خوبی می‌توانند متغیرهای پنهان (عواطف، تعهد سازمانی و سبک رهبری تحول‌آفرین) را اندازه‌گیری کنند. همچنین ضریب مسیرهای مشخص در شکل بالا میزان تأثیرگذاری متغیرهای پژوهش بر یکدیگر را نشان می‌دهد. این ضرایب مسیر مستقیم استاندارد شده نشان می‌دهد که عواطف ۷ درصد از تغییرات تعهد سازمانی و ۱۵ درصد از تغییرات رهبری تحول‌آفرین را تبیین می‌کنند. همچنین تعهد سازمانی به‌تنهایی ۵۵ درصد از واریانس رهبری تحول‌آفرین را تبیین می‌کنند.

برای بررسی نقش میانجی تعهد سازمانی در رابطه بین عواطف و رهبری تحول‌آفرین، اثر غیرمستقیم عواطف بر رهبری تحول‌آفرین با نقش تعهد سازمانی ($r=0.20$ ، $P \leq 0.01$) محاسبه شد (جدول ۲).

جدول ۳. اثر غیرمستقیم استاندارد شده متغیرهای پژوهش

مسیر	اثر غیرمستقیم	نتیجه
تأثیر عواطف بر رهبری تحول‌آفرین با نقش میانجی تعهد سازمانی	۰.۲۰**	تأیید فرضیه

با توجه به نتایج جدول ۳ نقش میانجی تعهد سازمانی در رابطه بین عواطف و رهبری تحول‌آفرین تأیید می‌شود بر اساس نتایج بالا تأثیر عواطف بر رهبری تحول‌آفرین با نقش میانجی تعهد سازمانی ۰/۲۰ است؛ بنابراین با توجه به نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری (ضرایب مسیر مستقیم و غیرمستقیم) تمام فرضیات تحقیق تأیید می‌شوند زیرا در همه آن‌ها مقدار t از ۱/۹۶ بیشتر است.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش نشان داد که عواطف با سبک رهبری تحول‌آفرین رابطه دارد. این رابطه بیان می‌کند مدیرانی که عواطف و هیجانات مثبت رو تجربه می‌کنند در مقایسه با مدیرانی که عواطف و هیجانات منفی رو تجربه می‌کنند، بیشتر از سبک رهبری تحول‌آفرین استفاده می‌کنند. برخی از پژوهش‌های انجام شده، همگام با نتایج این پژوهش، رابطه عواطف و رهبری تحول‌آفرین را تأیید می‌کنند (تو و همکاران، ۲۰۱۵؛ کولینز و جکسون، ۲۰۱۵؛ مادرا و اسمیت، ۲۰۰۹؛ ایبرلی و فونگ، ۲۰۱۳). در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت که مدیرانی که شاد هستند و با اعتمادبه‌نفس بیشتری کار می‌کنند یا به‌طور کلی از ویژگی‌های احساسی و عاطفی مثبتی برخوردارند، معمولاً دارای شخصیتی کاریزماتیک هستند که توانایی نفوذ در زیردستان را دارند و از طرف زیردستان بیشتر مورد اعتماد و تحسین قرار می‌گیرند. رهبران دارای عواطف مثبت نسبت به آینده خوش‌بین هستند و اعتقاد دارند که اهداف دست‌یافتنی خواهند بود، خود را باور دارند و زیردستان را به تلاش برای رسیدن به مقصد تشویق می‌کنند. در مقابل مدیرانی که دارای هیجانات منفی از قبیل خشم، پریشانی، اضطراب، ترس و... هستند کمتر از سبک رهبری تحول‌آفرین استفاده می‌کنند، به نیازهای زیردستان کمتر توجه می‌کنند، از طرف زیردستان کمتر مورد تأیید قرار می‌گیرند و نسبت به آینده خوش‌بین نیستند. چنانکه نتایج پژوهش گوتی و همکاران (۲۰۱۰) نشان داد که رهبران با عواطف منفی تعصب بالاتر و اعمال نفوذ بیشتری دارند و دسترسی و مشاهده احساسات در تنظیمات سازمانی سخت‌تر است و افراد با عواطف مثبت تغییرات کمتری دارند و زیر فشار باثبات‌تر هستند.

یافته‌های فرضیه دوم پژوهش نشان داد که بین عواطف و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. این نتایج نشان داد که بین عاطفه مثبت و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد و بین عاطفه منفی و تعهد سازمانی رابطه منفی و معنی‌دار وجود دارد. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت که مدیرانی که عاطفه مثبت بالاتری را تجربه می‌کنند، تعهد سازمانی بالاتری نیز دارند و مدیرانی که عاطفه منفی را تجربه می‌کنند، از تعهد سازمانی پایین‌تری برخوردارند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های (جین و همکاران، ۲۰۱۵؛ تورسن و همکاران، ۲۰۰۳؛ کارملی^۸، ۲۰۰۳؛ ماتیو و زاجاک، ۱۹۹۰) همسو است. با توجه به نتایج پژوهش حاضر و تحقیقات گذشته همسو با این نتایج، بدیهی است وقتی مدیر مدرسه از ویژگی‌های شخصیتی بالایی برخوردار باشد، فعال و پرانرژی باشد، نسبت به شغل خویش خوش‌بین باشد با اعتمادبه‌نفس بالا و امیدواری به آینده انجام‌وظیفه کند و به‌طور کلی سطح بالایی از عواطف، هیجانات و احساسات مثبت را در محیط کار تجربه کند، می‌تواند باعث افزایش تعهد سازمانی آن‌ها شود و مدیر میل بیشتری به ادامه فعالیت

با سازمان دارد، نسبت به سازمان احساس وابستگی عاطفی شدید دارد، برای ارزش‌های سازمان اهمیت قائل می‌شود و آن‌ها را در خود درونی می‌سازد و در نهایت فرد احساس غرور بیشتری می‌کند (آلن و می، ۱۹۹۰).

یافته‌های فرضیه سوم پژوهش نشان می‌دهد که تعهد سازمانی به عنوان نقش میانجی بین عواطف و رهبری تحول‌آفرین مؤثر واقع شده است و اثر غیرمستقیم عواطف بر رهبری تحول‌آفرین از طریق از طریق تعهد سازمانی معنی‌دار بوده و فرضیه تأیید می‌شود. این یافته‌ها با یافته‌های پژوهش (جین و همکاران، ۲۰۱۵ و جورج، ۲۰۰۰) همگام است. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت مدیران دارای ویژگی‌های شخصیتی مثبت مانند شادکامی، اعتماد به نفس، شجاعت، بیشتر نسبت به شغل خود وابستگی و تعهد دارند، در کار خود استقلال بیشتری دارند، تمایل بیشتری برای ماندن در سازمان دارند و نسبت به سازمان احساس مسئولیت دارند و اهداف سازمان را در اولویت قرار می‌دهند. این ویژگی‌ها در نهایت باعث می‌شود مدیران در سازمان از سبک رهبری تحول‌آفرین استفاده کنند، آینده‌نگری داشته باشند، نسبت به آینده امیدوار باشند، به زیردستان اعتماد کنند، آن‌ها را تشویق کنند، انگیزه را به عنوان نیروی محرک در افراد تزریق کنند و در نهایت آن‌ها را در رسیدن به اهداف و انتظارات سازمان یاری رسانند. (روبین، مانز و بومر، ۲۰۰۵).

بنابراین، عواطف مثبت از طریق تأثیر مثبت بر تعهد سازمانی در نهایت باعث افزایش رفتار رهبری تحول‌آفرین و عواطف منفی باعث کاهش تعهد سازمانی و در نهایت کاهش رفتار رهبری تحول‌آفرین از سوی مدیران می‌شود. پس متصدیان می‌توانند با انتساب مدیران با ویژگی‌های شخصیتی مثبت مانند شادمانی، افتخار، شجاعت که تعهد و وابستگی بالایی نسبت به سازمان دارند از مزایای اعمال سبک رهبری تحول‌آفرین توسط این مدیران در سازمان بهره ببرند و از این طریق موفقیت‌های را برای سازمان به دست آورند.

منابع:

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (۱۹۹۰). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management journal*, ۳۳(۴), ۸۴۷-۸۵۸.
- Barrett, L. F. (۲۰۰۶). Are emotions natural kinds?. *Perspectives on psychological science*, Barrett, L. F. (۲۰۰۶). Valence is a basic building block of emotional life. *Journal of Research in Personality*, 40(۱), ۳۵-۵۵.
- Bommer, W. H., Dierdorff, E. C., & Rubin, R. S. (۲۰۰۷). Does prevalence mitigate relevance? The moderating effect of group-level OCB on employee performance. *Academy of management journal*, 50(۶), ۱۴۸۱-۱۴۹۴.
- Barrett, L. F. (۲۰۰۶). Valence is a basic building block of emotional life. *Journal of Research in Personality*, 40(۱), ۳۵-۵۵.
- Burns, J. M. (۱۹۷۸). Leadership New York. NY: *Harper and Row Publishers*.
- Collins, M. D., & Jackson, C. J. (۲۰۱۵). A process model of self-regulation and leadership: How attentional resource capacity and negative emotions influence constructive and destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 26(۳), ۳۸۶-۴۰۱.
- Carmeli, A. (۲۰۰۳). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of managerial Psychology*, 18(۸), ۷۸۸-۸۱۳.
- Chang, S. C., & Lee, M. S. (۲۰۰۶). Relationships among personality traits, job characteristics, job satisfaction and organizational commitment—an empirical study in Taiwan. *The Business Review*, 6(۱), ۲۰۱-۲۰۷.
- Drucker, P. F. (۱۹۹۶). The leader of the future: New visions, strategies, and practices for the next era. *San Francisco: jessey-Bass publisher*.

- Daus, C. S., & Ashkanasy, N. M. (۲۰۰۵). Basic Behavioral Science Research for Mental Health, a National Investment: Emotion and Motivation. *American Psychologist*, 50, ۸۳۸-۸۴۵.
- Eberly, M. B., & Fong, C. T. (۲۰۱۳). Leading via the heart and mind: The roles of leader and follower emotions, attributions and interdependence. *The Leadership Quarterly*, 24(۵), ۶۹۶-۷۱۱.
- Fisher, C. D. (۲۰۰۰). Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction. *Journal of organizational behavior*, 21(۲), ۱۸۵-۲۰۲.
- Forgas, J. P., & George, J. M. (۲۰۰۱). Affective influences on judgments and behavior in organizations: An information processing perspective. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(۱), ۳-۳۴.
- Grant, A. M. (۲۰۱۲). Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 55(۲), ۴۵۸-۴۷۶.
- Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J., & Gupta, A. (۲۰۱۰). Leadership, affect and emotions: A state of the science review. *The Leadership Quarterly*, 21(۶), ۹۷۹-۱۰۰۴.
- Gomez, R., Cooper, A., & Gomez, A. (۲۰۰۰). Susceptibility to positive and negative mood states: Test of Eysenck's, Gray's and Newman's theories. *Personality and Individual Differences*, 29(۲), ۳۵۱-۳۶۵.
- George, J. M. (۲۰۰۰). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human relations*, 53(۸), ۱۰۲۷-۱۰۵۵.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (۲۰۱۲). Leader Self and Means Efficacy: A multi-component approach. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118(۲), ۱۴۳-۱۶۱.
- Johnson, W., & Krueger, R. F. (۲۰۰۶). How money buys happiness: genetic and environmental processes linking finances and life satisfaction. *Journal of personality and social psychology*, 9۰(۴), ۶۸۰.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (۲۰۰۴). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(۵), ۷۵۵.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (۲۰۰۰). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 85(۵), ۷۵۱.
- Jin, S., Seo, M. G., & Shapiro, D. L. (۲۰۱۶). Do happy leaders lead better? Affective and attitudinal antecedents of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 27(۱), ۶۴-۸۴.
- Li, W. D., Arvey, R. D., Zhang, Z., & Song, Z. (۲۰۱۲). Do leadership role occupancy and transformational leadership share the same genetic and environmental influences?. *The Leadership Quarterly*, 23(۲), ۲۳۳-۲۴۳.
- Mahdi, O. R., Mohd, E. S. B. G., & Almsafir, M. K. (۲۰۱۴). Empirical study on the impact of leadership behavior on organizational commitment in plantation companies in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, ۱۰۷۶-۱۰۸۷.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (۱۹۹۰). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, ۱۰۸(۲), ۱۷۱.
- Madera, J. M., & Smith, D. B. (۲۰۰۹). The effects of leader negative emotions on evaluations of leadership in a crisis situation: The role of anger and sadness. *The Leadership Quarterly*, 2۰(۲), ۱۰۳-۱۱۴.
- Nordin, N. (۲۰۱۱). The influence of emotional intelligence, leadership behaviour and organizational commitment on organizational readiness for change in higher learning institution. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, ۱۲۹-۱۳۸.

- Robbins, S. P., & Butler, M. C. (۱۹۹۸). *Organizational behavior: concepts, controversies, applications. Grundwerk*. Prentice-Hall.
- Russell, J. A. (۲۰۰۳). Core affect and the psychological construction of emotion. *Psychological review*, 110(۱), ۱۴۵.
- Russell, J. A., & Barrett, L. F. (۱۹۹۹). Core affect, prototypical emotional episodes, and other things called emotion: Dissecting the elephant. *Journal of Personality and Social Psychology*, ۷۶, ۸۰۵-۸۱۹.
- Rowold, J., & Heinitz, K. (۲۰۰۷). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*, 18(۲), ۱۲۱-۱۳۳.
- Rubin, R. S., Munz, D. C., & Bommer, W. H. (۲۰۰۵). Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of Management Journal*, 48(۵), ۸۴۵-۸۵۸.
- Strauss, K., Griffin, M. A., & Rafferty, A. E. (۲۰۰۹). Proactivity directed toward the team and organization: The role of leadership, commitment and role-breadth self-efficacy. *British Journal of Management*, 20(۳), ۲۷۹-۲۹۱.
- Shin, S. J., Kim, T. Y., Lee, J. Y., & Bian, L. (۲۰۱۲). Cognitive team diversity and individual team member creativity: A cross-level interaction. *Academy of Management Journal*, 55(۱), ۱۹۷-۲۱۲.
- Top, S., Öge, E., Atan, Ö., & Gümüş, S. (۲۰۱۵). Investigation Relational Levels of Intensity between Paternalistic and Servant Leadership Styles and National Culture, Organizational Commitment and Subordinate Responses or Reactions to the Leaders Style. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, ۱۲-۲۲.
- To, M. L., Herman, H. M., & Ashkanasy, N. M. (۲۰۱۵). A multilevel model of transformational leadership, affect, and creative process behavior in work teams. *The Leadership Quarterly*, ۲۶(۴), ۵۴۳-۵۵۶.
- Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R., & de Chermont, K. (۲۰۰۳, November). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: a meta-analytic review and integration. In *17th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Toronto, ON, Canada; An earlier version of this study was presented at the aforementioned conference*. (Vol. ۱۲۹, No. ۶, p. ۹۱۴). American Psychological Association.
- Thiel, C., Griffith, J., & Connelly, S. (۲۰۱۵). Leader-Follower Interpersonal Emotion Management Managing Stress by Person-Focused and Emotion-Focused Emotion Management. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(۱), ۵-۲۰.
- Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (۲۰۱۳). A critical assessment of charismatic—Transformational leadership research: Back to the drawing board?. *The Academy of Management Annals*, 7(۱), ۱-۶۰.
- Vaill, P. B. (۱۹۹۶). *Learning as a way of being: Strategies for survival in a world of permanent white water* (Vol. ۲۱۶). Jossey-Bass.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (۱۹۸۸). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of personality and social psychology*, 54(۶), ۱۰۶۳.
- Watson, D., & Tellegen, A. (۱۹۸۵). Toward a consensual structure of mood. *Psychological bulletin*, 98(۲), ۲۱۹.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (۲۰۰۵). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of management Journal*, ۴۸(۳), ۴۲۰-۴۳۲.

Zhang, W., Wang, H., & Pearce, C. L. (۲۰۱۴). Consideration for future consequences as an antecedent of transformational leadership behavior: The moderating effects of perceived dynamic work environment. *The Leadership Quarterly*, 25(۲), ۳۲۹-۳۴۳.