

بررسی تأثیر سبک‌های رهبری تراکنشی، تحول‌گرا و معنوی بر تعهد سازمانی کارکنان: نقش میانجی بهزیستی معنوی و نقش تعدیل‌کننده هوش هیجانی در کارکنان دانشگاه‌های تربیت معلم

علی رضا طاهر نژاد^۱، راجا نوریزا راجا عارفین^۲

چکیده:

هدف: رهبری نقش کلیدی در شکل‌دهی رفتار و تعهد کارکنان در سازمان‌ها دارد. سبک‌های مختلف رهبری مانند تراکنشی، تحول‌گرا و معنوی می‌توانند تأثیر متفاوتی بر تعهد سازمانی داشته باشند. همچنین، بهزیستی معنوی به عنوان یک عامل میانجی و هوش هیجانی به عنوان یک متغیر تعدیل‌کننده، در بهبود این روابط نقش مهمی ایفا می‌کنند. هدف اصلی این پژوهش، بررسی تأثیر سبک‌های رهبری مختلف شامل رهبری تراکنشی، تحول‌گرا و معنوی بر تعهد سازمانی کارکنان با تأکید بر نقش میانجی بهزیستی معنوی و نقش تعدیل‌کننده هوش هیجانی در کارکنان دانشگاه‌های تربیت معلم است.

روش: این مطالعه با استفاده از رویکرد کمی و طرح توصیفی مقطعی انجام شده است. جامعه آماری شامل کارکنان دانشگاه‌های تربیت معلم در تهران و شهرهای اطراف بوده که با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه‌های استاندارد برای سنجش متغیرهای پژوهش بود.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که هر سه سبک رهبری تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی کارکنان دارند، اما رهبری معنوی با ضریب تأثیر ۰,۷۴ بیشترین تأثیر را نسبت به رهبری تحول‌گرا (۰,۵۳) و تراکنشی (۰,۳۲) بر تعهد سازمانی داشته است. همچنین، نتایج تأیید کرد که بهزیستی معنوی نقش میانجی معناداری در رابطه بین رهبری معنوی و تعهد سازمانی ایفا می‌کند.

نتیجه‌گیری: علاوه بر این، هوش هیجانی رهبران نقش تعدیل‌کننده مثبتی در تقویت رابطه بین هر سه سبک رهبری و تعهد سازمانی داشته است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که حرکت رهبران از سبک تراکنشی به سمت تحول‌گرا و سپس معنوی، تأثیر آن‌ها بر تعهد کارکنان را افزایش می‌دهد.

کلیدواژه‌ها: رهبری تراکنشی، رهبری تحول‌گرا، رهبری معنوی، تعهد سازمانی، بهزیستی معنوی، هوش هیجانی.

پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۶/۲۲

دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۴/۱۹

^۱ - گروه آموزش علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، صندوق پستی ۸۸۹-۱۴۶۶۵ تهران، ایران (نویسنده مسئول).

A.tahernejad@cfu.ac.ir

^۲ - عضو هیئت علمی دانشگاه یو ام مالزی، دانشکده اقتصاد و مدیریت. rnoriza@um.edu.my

مقدمه

در دنیای پیچیده و پویای امروز، سازمان‌ها برای دستیابی به عملکرد بهینه و پایداری در رقابت‌های بازار، نیازمند رهبری مؤثر و راهبردی هستند. سبک‌های رهبری از جمله رهبری تراکنشی، تحول‌گرا و معنوی، به‌عنوان عوامل کلیدی در جهت‌دهی به نگرش‌ها، انگیزش‌ها و رفتارهای کارکنان، تأثیر مستقیمی بر تعهد سازمانی دارند (اسمیت و جانسون^۱، ۲۰۲۵). رهبری تراکنشی که مبتنی بر مبادله پاداش در ازای عملکرد است، بیشتر بر ساختار، کنترل و پاداش‌های بیرونی تمرکز دارد و در شرایطی که نیاز به شفافیت و نظم سازمانی وجود دارد، می‌تواند کارآمد باشد (براون، دیویس و ویلسون^۲، ۲۰۲۵). با وجود این، برخی پژوهش‌ها نشان داده‌اند که این سبک رهبری ممکن است نتواند به‌طور مؤثر به تعهد درونی کارکنان منجر شود. در مقابل، رهبری تحول‌گرا با تمرکز بر الهام‌بخشی، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی، توانایی بیشتری در ایجاد تعهد درونی در کارکنان دارد. رهبران تحول‌گرا با ایجاد چشم‌انداز مشترک و تقویت احساس تعلق، نقش مهمی در ارتقاء سطح انگیزش و رضایت شغلی ایفا می‌کنند (وانگ و لی^۳، ۲۰۲۵). رهبری معنوی نیز به‌عنوان رویکردی نوظهور، با تکیه بر ارزش‌های اخلاقی، معنا، عشق به نوع بشر و مسئولیت‌پذیری اجتماعی، در پی ارتقاء سطح معنویت در محیط کار است و می‌تواند به‌واسطه بهزیستی معنوی، تعهد سازمانی را تقویت نماید (کومار و پاتل^۴، ۲۰۲۵). بهزیستی معنوی که به احساس معنا، هدف و ارتباط در زندگی کاری اشاره دارد، نقش میانجی مهمی میان سبک‌های رهبری و تعهد سازمانی دارد. وجود معنا در کار می‌تواند باعث رضایت، درگیری شغلی و اشتیاق کارکنان شود (نگوین، لی و پارک^۵، ۲۰۲۵). در کنار این عوامل، هوش هیجانی نیز به‌عنوان یک متغیر تعدیل‌کننده، می‌تواند بر شدت و کیفیت رابطه بین سبک رهبری و تعهد سازمانی تأثیر بگذارد. رهبران با هوش هیجانی بالا، توانایی بهتری در درک، مدیریت و هدایت احساسات خود و دیگران دارند، که این امر به بهبود روابط و افزایش همدلی در سازمان منجر می‌شود (گارسا و اسمیت^۶، ۲۰۲۵). رهبری یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر عملکرد سازمان‌ها و دستیابی به اهداف تعیین شده محسوب

¹ . Smith, & Johnson

² . Brown, Davis, & Wilson

³ . Wang & Lee

⁴ . Kumar, & Patel

⁵ . Nguyen, Lee, & Park

⁶ . Garcia, & Smith

می شود. در طول قرن گذشته، محققان تلاش های گسترده ای برای درک ماهیت رهبری و تمایز "رهبران" از "غیررهبران" انجام داده اند. این تحقیقات منجر به توسعه نظریه ها، تعاریف و طبقه بندی های مختلفی شده که در طول سال ها بهبود یافته اند (باس، ۱۹۸۵؛ دانسرو و همکاران، ۱۹۷۵؛ فیدلر، ۱۹۶۷؛ گرائن و کش من، ۱۹۷۵؛ گرین و اول-بین، ۱۹۹۵؛ هرسی و بلانچارد، ۱۹۷۴ و یوکل، ۱۹۹۸). با این حال، تاکنون درک روشن و بدون ابهامی از رهبری میان پژوهشگران این حوزه وجود ندارد (جاگو، ۱۹۸۲). برخلاف علوم سخت که قوانین مستحکمی بر وقایع حاکم است، علوم نرم مانند رهبری و رفتار سازمانی همچنان کاوشی نادقیق و غیرقطعی در علل و پیامدهای تعاملات پیچیده انسانی باقی مانده است. استوگدیل (۱۹۸۴) خاطرنشان کرد که "تعاریف رهبری به تعداد افرادی که تلاش کرده اند این مفهوم را تعریف کنند، وجود دارد". این نکته تا حدودی گستردگی حوزه رهبری را نشان می دهد. جاگو (۱۹۸۲) رهبری را هم به عنوان فرایند و هم به عنوان خاصیت تعریف کرد، که در آن از طریق اقدامات غیراجباری بر عملکرد اعضای گروه سازمان یافته تأثیر گذاشته و آن را هدایت می کند؛ و خاصیت رهبری شامل ویژگی ها و مشخصات رهبران موفق است. بنابراین، رهبری عبارت است از تأثیرگذاری بر پیروان برای صرف تلاش در راستای دستیابی به اهداف سازمانی که میزان موفقیت پیروان به نحوه تأثیرپذیری آن ها از مافوق هایشان بستگی دارد. برای تأثیرگذاری بر پیروان، کسب اجازه آن ها ضروری بوده و باید تا حدودی درک و توافق مشترکی از ماموریت، اهداف و مقاصد سازمان ها وجود داشته باشد. دستیابی به چنین مقاصد و اهدافی تا حدی به رابطه بین رهبران و پیروان در سازمان بستگی دارد. رهبری فرایندی پویا محسوب می شود که در آن پیروان در طول زمان به رهبر تبدیل می شوند یا برعکس (هالندر، ۱۹۶۱) و شامل زور، ارعاب، اجبار یا هرگونه رفتار و اقدام ترساننده نیست؛ و لزوماً مستلزم عناوینی مانند سرپرست، مدیر یا مافوق نمی باشد (گیبز، ۱۹۶۹؛ جکویز، ۱۹۷۱). رهبری به عنوان "توانایی تأثیرگذاری بر گروه در جهت دستیابی به چشم انداز یا مجموعه ای از اهداف" تعریف شده است. یوکل (۱۹۹۸) نیز رهبری را به عنوان استفاده از قدرت فرد برای تأثیرگذاری، هدایت و همسوسازی فعالیت های پیروان در جهت دستیابی به اهداف سازمان تعریف کرده است. پژوهشگران همچنین بر این باورند که سازمان ها برای مؤثر بودن نیاز به مدیریت قوی و رهبری قوی دارند (روبینز و جاج، ۲۰۰۹).

رهبری یکی از پیچیده‌ترین و چالش‌برانگیزترین مفاهیم در حوزه رفتار سازمانی است که تعاریف متنوع و گاه متناقضی از آن ارائه شده است. بررسی ادبیات نظری نشان می‌دهد که رهبری در ابعاد مختلف مورد مطالعه قرار گرفته و نظریه‌های گوناگونی برای تبیین آن پیشنهاد شده است. در این بخش، مهم‌ترین نظریه‌های رهبری مورد بررسی قرار می‌گیرند تا زمینه نظری مناسبی برای فهم سبک‌های رهبری مختلف فراهم شود. نظریه مرد بزرگ یکی از نخستین نظریه‌های توسعه‌یافته در حوزه رهبری است که فرض می‌کند رهبران متولد می‌شوند، نه ساخته؛ و ظرفیت رهبری ذاتی است. این نظریه اغلب رهبر را به عنوان قهرمانی تصویر می‌کند که رهبری می‌کند. اصطلاح "مرد بزرگ" به دلیل اینکه در زمان تأسیس و توسعه نظریه، مردان تنها مسئول رهبری بودند و حتی همه پژوهشگران مطالعه‌کننده این رشته مرد بودند، به کار رفت. ایده "مرد بزرگ" بر این باور استوار است که مرد بزرگی زمانی ظهور خواهد کرد که زمان نیاز داشته باشد (رایینز و جاج، ۲۰۰۹). نظریه ویژگی برخی رهبران را بر اساس ویژگی‌ها و خصایص آن‌ها مانند ناپلئون، تاجر و غیره توصیف می‌کند. نظریه‌های ویژگی رهبری با تمرکز بر ویژگی‌ها و کیفیت‌های فردی، رهبران را از غیررهبران متمایز می‌کنند. افرادی مانند نلسون ماندلا و استیو جابز به عنوان رهبرانی شناخته شده‌اند که با اصطلاحاتی چون شجاع، مشتاق و انگیزش‌دهنده، و کاریزماتیک توصیف می‌شوند. این نظریه فرض می‌کند که افراد با ویژگی‌های ارثی متولد می‌شوند، و کسانی که ترکیب مناسبی از ویژگی‌ها داشته باشند می‌توانند رهبر خوبی باشند. نظریه ویژگی رهبری، سپس، بیشتر بر ویژگی‌هایی که رهبران موفق و مؤثر نشان می‌دهند، متمرکز است. نظریه رفتاری این نظریه رهبری فرض می‌کند که "رهبری قابل ساخت است، تا اینکه متولد شوند". نظریه رفتاری رهبری، به جای جستجوی ویژگی‌ها یا توانایی‌های ذاتی، به دنبال آن چیزی است که رهبران انجام می‌دهند. برخلاف نظریه ویژگی که فرض می‌کند "رهبران متولد می‌شوند تا اینکه ساخته شوند"، نظریه رفتاری فرض می‌کند که رهبران قابل ساخت هستند و الگوهای رهبری برای کسانی که می‌خواهند رهبران مؤثری باشند قابل آموزش است. نظریه‌های ویژگی رهبری نگران انتخاب افراد "درست" برای رهبری هستند؛ در حالی که نظریه‌های رفتاری نگران "تعیین‌کننده‌های رفتاری حیاتی" رهبری هستند. نظریه اقتضایی پیش‌بینی موفقیت رهبری بر اساس چند ویژگی یا رفتار ترجیحی دشوار است. رایینز و جاج (۲۰۰۹) بر این باورند که بر اساس رابطه سبک رهبری و اثربخشی، می‌توان

استدلال کرد که تحت شرایط خاص، سبک مناسبی توسط رهبران در نظر گرفته خواهد شد. نظریه‌های اقتضایی فرض می‌کنند که توانایی رهبران برای رهبری به عوامل موقعیتی مختلفی بستگی دارد، مانند سبک ترجیحی رهبری، رفتارها و قابلیت‌های پیروان، و بسیاری از عوامل موقعیتی مختلف (فدلر، ۱۹۶۷). پژوهشگران بر این باورند که جامعه و سازمان‌ها، برای بقا در این محیط همیشه در حال تغییر که خواسته‌ها و الزامات جدیدی را طلب می‌کند، نیاز دارند مفهوم معنویت را در آغوش گیرند. سندرز و همکاران بر این باورند که علی‌رغم این واقعیت که سازمان‌ها تلاش کرده‌اند با اتخاذ استراتژی‌هایی مانند سازمان یادگیرنده و توانمندسازی با این محیط در حال تغییر کنار بیایند، آن‌ها به طور کامل خواسته‌ها و الزامات معنوی رو به رشد جامعه در حال تغییر ما را مورد توجه قرار نداده‌اند. آن‌ها به صراحت معنویت را به عنوان جزء مهمی از رهبری پیشنهاد کردند (سندرز و همکاران، ۲۰۰۳). فرای نیز بر این باور است که قرن‌ها که در آن زندگی می‌کنیم نیاز به نظریه و عمل رهبری دارد که جامع باشد و بتواند چهار عرصه بنیادی (بدن، ذهن، قلب و روح) که جوهر وجود انسان را تعریف می‌کند، یکپارچه کند. او همچنین تأکید می‌کند که سازمان‌ها باید از سنتی به یادگیرنده تبدیل شوند. محققان استدلال می‌کنند که نظریه‌های رهبری قبلی جزء معنوی رهبری را نادیده گرفته‌اند. برای این منظور، فرای رهبری معنوی را چنین تعریف کرده است: "شامل ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهایی که برای انگیزش درونی خود و دیگران ضروری هستند تا آن‌ها احساس بقای معنوی از طریق فراخوان و عضویت داشته باشند" (فرای، ۲۰۰۳). این تعریف شامل ایجاد چشم‌انداز برای اعضای سازمان‌ها برای تجربه فراخوان و معنا در زندگی است. همچنین فرهنگ‌های اجتماعی و سازمانی را از طریق عشق فداکارانه تأسیس می‌کند. رهبران در این معنا به خود و همچنین پیروان خود اهمیت و توجه می‌دهند. این امر در نتیجه احساس عضویت و قدردانی ایجاد می‌کند. انگیزشی که در مفهوم‌سازی رهبری معنوی اشاره شده شامل نیروهای خارجی یا داخلی به فرد خاصی برای برانگیختن شور و شوق، اشتیاق و پشتکار برای درگیر شدن در مسیر عمل خاصی است. فرای انگیزش درونی را از بیرونی متمایز کرده است. انگیزش درونی آن چیزی است که افراد آن را لذت‌بخش می‌دانند و در فعالیت‌هایی که به نظر آن‌ها جالب و سرگرم‌کننده است درگیر می‌شوند، که در نتیجه می‌تواند رشد را تأیید کند و نیازهای مرتبه بالاتر آن‌ها را برآورده سازد. انگیزش‌های بیرونی عوامل خارجی هستند که رفتارهای افراد را انگیزه می‌دهند مانند افزایش حقوق، ترفیع و غیره. پژوهشگران استدلال می‌کنند که رهبری معنوی ستون فقرات

سازمان معنوی را تشکیل می‌دهد. مطالعات شروع به بررسی تجربی رهبری معنوی کرده‌اند (فرای و همکاران، ۲۰۱۱ و فرای و همکاران، ۲۰۰۵) و یافته‌ها نشان می‌دهد که معنویت در محل کار مؤثر است و می‌تواند بر پیامدهای مختلف کارکنان مانند تعهد آن‌ها به سازمان تأثیر بگذارد (جیاکالونه و یورکیویچ، ۲۰۰۳) همچنین استدلال شده که آن سازمان‌هایی که قادر به ایجاد تغییرات لازم برای ادغام معنویت نباشند ممکن است نتوانند در قرن بیست و یکم موفق باشند (فرای، ۲۰۰۳). فرای و همکاران (۲۰۰۵) بر اساس تعریف خود سه سازه برای رهبری معنوی تعریف و بررسی کرده‌اند. اولین مورد "چشم‌انداز" است که "به تصویری از آینده با تفسیر ضمنی یا صریحی در مورد اینکه چرا مردم باید تلاش کنند تا آن آینده را خلق کنند اشاره دارد" (کاتر، ۱۹۹۶). چشم‌انداز باید شامل توصیف سفر سازمان، چرایی پیروی افراد در سازمان از آن، ایجاد معنا در کار، انرژی‌بخشی به افراد، و تقویت تعهد باشد. سازه دوم "عشق فداکارانه" است که فرای بر این باور بود که عشق تنها چیزی است که قادر به غلبه بر ترس، خشم، احساس شکست و غرور است. عشق فداکارانه در رهبری معنوی به عنوان "احساس کمال، هماهنگی و بهزیستی تولید شده از طریق مراقبت، توجه و قدردانی برای خود و دیگران" تعریف می‌شود (فرای، ۲۰۰۳). آخرین سازه امید/ایمان است. ایمان اطمینان و اعتماد به امید اضافه می‌کند، که میل همراه با انتظار تحقق و دستیابی است. ایمان نیاز به عزم، استقامت و آمادگی برای "انجام هر کاری که لازم است" به بهترین وجه دارد. ایمان راهی یکپارچه انسانی برای معنادار کردن وجود فرد است، و لزوماً مسئله مذهبی نیست. امید/ایمان در چشم‌انداز سازمان انتظار و میل مثبت برای آینده خواهد آورد. بنابراین، این چرخه انگیزش درونی شامل چشم‌انداز (عملکرد)، عشق فداکارانه (پاداش)، و امید/ایمان (تلاش) منجر به بقای معنوی، یعنی فراخوان (تفاوت ایجاد کردن، و معنا بخشیدن به زندگی)، و عضویت (درک و قدردانی توسط سازمان یا جامعه) خواهد شد؛ که پیامدهای سازمانی مانند تعهد را افزایش می‌دهد (فونلر، ۱۹۸۱).

مودی و همکاران (۱۹۸۲) همچنین تعهد را با سه جنبه بیان شده توسط فرد نشان دادند شامل باور قوی در سازمان و ارزش‌ها و اهداف آن، میل به صرف تلاش‌های خود برای سازمان، و میل قوی برای باقی ماندن به عنوان عضو در سازمان مربوطه‌اش. تعهد سازمانی بعداً توسط تعدادی از پژوهشگران تعریف شده است. شواهد حاصل از تحقیقات مفهومی و تجربی به روابط مثبت بین

رهبری مؤثر و تعهد کارکنان اشاره دارد. به طور خاص در زمینه‌های سازمانی، نقش رهبران در تقویت تعهد کارکنان مورد تأکید قرار می‌گیرد. رهبران عمدتاً مسئول بهبود وضع موجود سازمان‌هایشان هستند، که می‌تواند از طریق راه‌های مختلفی حاصل شود که یکی از آن‌ها تقویت تعهد زیردستان و کارکنان به کارشان است (اگروال و همکاران، ۱۹۹۹؛ گیل و ون دن برگ، ۲۰۱۴؛ لو و همکاران، ۲۰۱۰ و یوسل و همکاران، ۲۰۱۴). بهزیستی معنوی به عنوان سازه میانجی در نظریه رهبری معنوی شامل دو بعد اصلی معنا/فراخوان و عضویت است. معنا/فراخوان به این اشاره دارد که چگونه افراد می‌توانند از طریق خدمت به دیگران، معنا و هدف در زندگی به دست آورند. افراد در کنار شایستگی و تسلط در کارشان به دنبال معنای اجتماعی یا ارزش‌ها هستند (پففر، ۲۰۰۳). چالش رهبران در سازمان‌ها برانگیختن احساس فراخوان در میان پیروان و زیردستان آن‌هاست (فرای و همکاران، ۲۰۱۱). از سوی دیگر، عضویت به احساس قدردانی و درک شدن اشاره دارد. پژوهشگران معتقدند که رهبری معنوی بهزیستی معنوی را در میان کارکنان ایجاد می‌کند که این امر منجر به تقویت تعهد سازمانی می‌شود.

در سال‌های اخیر، مفهوم رهبری در حوزه مدیریت منابع انسانی دچار تحولاتی بنیادین شده است. شبکه‌های سنتی رهبری نظیر رهبری تراکنشی که بر پایه پاداش و تنبیه عمل می‌کنند، همچنان در بسیاری از ساختارهای رسمی به کار گرفته می‌شوند، اما کارایی آن‌ها در ایجاد تعهد عمیق و پایدار مورد تردید قرار گرفته است (براون، دیویس و ویلسون^۱، ۲۰۲۵). بر اساس این دیدگاه، رهبری تراکنشی بیشتر به تعاملات قراردادی با کارکنان می‌پردازد و در ایجاد انگیزش درونی و ارتقاء تعهد سازمانی، کارایی محدودی دارد. در مقابل، رهبری تحول‌گرا با تأکید بر انگیزش الهام‌بخش، توجه فردی و تحریک ذهنی، رویکردی عمیق‌تر برای تعامل با کارکنان ارائه می‌دهد. مطالعات متعدد نشان می‌دهند که رهبران تحول‌گرا می‌توانند تعهد عاطفی کارکنان را تقویت کرده و مشارکت فعالانه‌تری از آن‌ها در راستای اهداف سازمان جلب کنند (وانگ و لی^۲، ۲۰۲۵). این سبک رهبری به‌ویژه در محیط‌های متغیر و پویا که نیاز به نوآوری و انعطاف‌پذیری بالاست، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

^۱ . Brown, Davis, & Wilson

^۲ . Wang, & Lee

همزمان با گسترش مباحث روان‌شناسی مثبت‌گرا در محیط‌های کاری، مفهوم رهبری معنوی نیز به‌عنوان سبکی نوین مطرح شده است. رهبری معنوی بر مبنای ارزش‌های اخلاقی، هدفمندی، تعلق اجتماعی و معنابخشی به کار شکل می‌گیرد و قادر است از طریق افزایش سطح بهزیستی معنوی، تعلق سازمانی کارکنان را تعمیق بخشد (کومار و پاتل^۱، ۲۰۲۵). در همین راستا، یافته‌های پژوهشی جدید در داخل کشور نشان می‌دهد که کارکنان در سازمان‌هایی که رهبران آن‌ها بر معنا و ارزش درونی کار تأکید می‌کنند، تعهد بیشتری نسبت به مأموریت‌های سازمان دارند (منطقی، ۱۴۰۴؛ شعیب حسنی، ۱۴۰۳).

نقش میانجی بهزیستی معنوی در ارتباط بین سبک‌های رهبری و تعهد سازمانی نیز در سال‌های اخیر مورد توجه ویژه قرار گرفته است. بهزیستی معنوی نه تنها بر حس هدفمندی و رضایت درونی کارکنان دلالت دارد، بلکه به‌عنوان پل ارتباطی میان رهبری مؤثر و پایداری کارکنان به ارزش‌های سازمانی عمل می‌کند (نگوین، لی و پارک^۲، ۲۰۲۵). از سوی دیگر، هوش هیجانی به‌عنوان یک متغیر تعدیل‌گر، می‌تواند کیفیت اثرگذاری سبک‌های رهبری را تقویت یا تضعیف کند. رهبرانی که دارای هوش هیجانی بالا هستند، درک بهتری از احساسات کارکنان داشته و در مدیریت تعارضات، تقویت ارتباطات انسانی و ارتقاء روحیه جمعی سازمان موفق‌تر عمل می‌کنند (گارسا و اسمیت^۳، ۲۰۲۵). مطالعه‌ای از نشریه Emerald در سال ۲۰۲۴ نشان داد که رهبری تحول‌گرا و تراکنشی، از طریق افزایش درگیری شغلی، به‌طور غیرمستقیم بر تمایل کارکنان به ماندگاری در سازمان اثرگذار است (فردریکسون^۴ و همکاران، ۲۰۲۴). نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که نقش میانجی درگیری شغلی در این رابطه حیاتی است و سبک رهبری مناسب می‌تواند از طریق تعامل مثبت با کارکنان، انگیزش بلندمدت ایجاد کند. در پژوهشی دیگر، غبه و اطریان^۵ (۲۰۲۴) دریافتند که هوش معنوی با کاهش تکنواسترس و از طریق بهبود اقلیم اخلاقی محیط کار، نقش حمایتی در سلامت روانی کارکنان ایفا می‌کند. این مطالعه بر آن است که رهبری معنوی و هوش معنوی می‌توانند به‌عنوان منابع مقابله‌ای در برابر استرس‌های فناورانه عصر دیجیتال عمل کنند. هم‌چنین،

¹ . Kumar, & Patel

² . Nguyen, Lee, & Park

³ . Garcia, & Smith

⁴ . Fredrickson

⁵ . Ghobbeh, & Atrian

ویونو^۱ و همکاران (۲۰۲۵) با بررسی سازمان‌هایی که سیاست‌های ESG (زیست‌محیطی، اجتماعی و حاکمیتی) را در فرآیندهای منابع انسانی خود اجرا کرده‌اند، نشان دادند که این سیاست‌ها به واسطه حکمرانی سازمانی کارآمد، به افزایش بهزیستی و تعهد کارکنان منجر می‌شود. یافته‌های آن‌ها به‌ویژه بر لزوم تجهیز رهبران به شایستگی‌های معنوی، اخلاقی و هیجانی تأکید می‌کند.

فرضیه های تحقیق

- ۱) رهبری تراکنشی بر تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه‌های تربیت معلم تأثیر دارد.
- ۲) رهبری تحول‌گرا بر تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه‌های تربیت معلم تأثیر دارد.
- ۳) رهبری معنوی بر تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه‌های تربیت معلم با میانجی‌گری بهزیستی معنوی تأثیر دارد.
- ۴) رهبری معنوی بر تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه‌های تربیت معلم با نقش تعدیل‌کننده هوش هیجانی تأثیر دارد.

روش تحقیق

این پژوهش از طرح توصیفی استفاده می‌کند که هدف آن توصیف پدیده‌ای در نقطه زمانی خاص از طریق اندازه‌گیری رفتارها، نظرات و نگرش‌ها است (مک‌ناب، ۲۰۰۴). این طرح به محققان کمک می‌کند تا اندازه‌گیری کنند که چگونه و تا چه حد متغیرهای پیشنهادی در مطالعه با هم ارتباط دارند (آکر و همکاران، ۲۰۱۳).

طرح پژوهش توصیفی اغلب زمانی استفاده می‌شود که دانش قبلی از متغیرهای پیشنهادی وجود داشته باشد. در اینجا از پژوهش توصیفی استفاده می‌شود زیرا این مطالعه قصد دارد میزان ارتباط متغیرها را تعیین کند و فرضیه‌های شناسایی شده در ادبیات را بررسی کند. هیر و همکاران (۲۰۱۲) طرح پژوهش توصیفی را به مقطعی و طولی طبقه‌بندی کردند. این مطالعه از طرح مقطعی استفاده می‌کند. پژوهش مقطعی تصویری از پدیده ارائه می‌دهد یا داده‌های مورد نیاز را در نقطه زمانی خاص جمع‌آوری می‌کند، در حالی که پژوهش طولی شامل به دست آوردن اطلاعات در نقاط زمانی مختلف برای مشاهده تغییرات در متغیرها در بازه زمانی مشخص است.

همان‌طور که ذکر شد، این پژوهش از رویکرد کمی استفاده می‌کند. اتخاذ رویکرد کمی محقق را قادر می‌سازد تا آنچه یاد گرفته و درک شده را به جمعیت بزرگ‌تری تعمیم دهد. هدف اتخاذ

^۱ . Wiyono

رویکرد کمی موازی با رویکرد کیفی، توانایی رویکرد کمی برای تعمیم آنچه یاد گرفته و درک شده به جمعیت بزرگ‌تر است. مطالعه کمی تمایل دارد از اعداد و اندازه‌گیری‌های آماری پدیده استفاده کند و پارادایم‌های خاصی را استخراج کند تا توصیفات کلی جستجو کند یا روابط علی را آزمایش کند. دو رویکرد اصلی برای انجام پژوهش کمی وجود دارد: (۱) پرسیدن سؤالات در مورد متغیرها، و (۲) مشاهده متغیرها. پژوهش پیشنهادی رویکرد اول را اتخاذ می‌کند که به عنوان تکنیک بررسی شناخته می‌شود (کینگ و همکاران، ۱۹۹۴).

پرسشنامه خودگزارشی: روش گردآوری داده‌های لازم برای انجام تحلیل کمی شامل داده‌های پرسشنامه است. رویکرد کمی در این پژوهش قصد دارد درک از رهبری، تعهد و هوش هیجانی را درک کند و یافته‌های قابل تعمیم‌تری ارائه دهد. بنابراین، برای دستیابی به این هدف، پرسشنامه‌ها ابزارهای مناسبی برای این مطالعه در نظر گرفته می‌شوند. این مطالعه پرسشنامه ساختاریافته‌ای طراحی می‌کند تا اطلاعات خاص را از شرکت‌کنندگان استخراج کند. این مطالعه، سپس، از پرسشنامه خودگزارشی استفاده می‌کند زیرا هدف مطالعه برای محقق شناخته شده است و برای پاسخ‌دهندگان بالقوه بیشتر روشن شد.

پرسشنامه ساختاریافته به صورت حضوری به کارکنان دانشگاه‌های تربیت معلم در پایتخت ایران، تهران، و شهرهای نزدیک پایتخت (مانند کرج، قزوین) با پیروی از تکنیک نمونه‌گیری در دسترس توزیع شد، زیرا روش آنلاین برای این جمعیت مناسب تلقی نشد و آدرس ایمیل بسیاری از کارکنان ناشناخته بود. پاسخ‌های دقیق‌تر و قابل اعتمادتری قابل دستیابی است. برخلاف پیمایش‌های تلفنی و پستی که وقت‌گیر، گران و مرتبط با نرخ پاسخ کمتر هستند، استفاده از توزیع حضوری پرسشنامه می‌تواند زمان و هزینه را به طور گسترده کاهش دهد و نرخ پاسخ را افزایش دهد. بنابراین، این پژوهش از تکنیک گردآوری داده‌های حضوری برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده می‌کند.

جدول ۱. مشخصات ابزارهای سنجش

متغیر	ابزار سنجش	تعداد گویه	ضریب آلفای کرونباخ
رهبری تراکنشی	MLQ-5X	۱۲	۰.۸۷
رهبری تحول‌گرا	MLQ-5X	۲۰	۰.۹۲
رهبری معنوی	SLQ	۲۴	۰.۹۴
تعهد سازمانی	OCQ	۱۵	۰.۸۹

بهریستی معنوی	SWBS	۱۰	۰.۹۱
هوش هیجانی	EIS	۱۶	۰.۸۸

یافته‌ها

نتایج تحلیل توصیفی نشان داد که میانگین نمرات رهبری معنوی (۴,۲۱) بالاتر از رهبری تحول‌گرا (۳,۸۷) و رهبری تراکنشی (۳,۴۵) بوده است. همچنین، میانگین تعهد سازمانی کارکنان در سطح متوسط به بالا (۳,۹۲) قرار داشت. بهزیستی معنوی با میانگین ۴,۱۵ و هوش هیجانی رهبران با میانگین ۳,۷۸ در سطح مطلوبی ارزیابی شدند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که کارکنان دانشگاه‌های مورد مطالعه سبک رهبری معنوی را بیشتر از سایر سبک‌ها درک می‌کنند و سطح مناسبی از تعهد سازمانی دارند. **تأثیر رهبری تراکنشی بر تعهد سازمانی:** نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که رهبری تراکنشی تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی کارکنان دارد ($\beta = 0.32, p < 0.01$) این یافته نشان می‌دهد که رهبرانی که از سبک تراکنشی استفاده می‌کنند، از طریق نظام پاداش و تنبیه و تمرکز بر تبادل عملکرد-پاداش، می‌توانند تا حدی تعهد کارکنان را افزایش دهند. با این حال، میزان تأثیر این سبک رهبری نسبت به سایر سبک‌ها کمتر است. ضریب تعیین (R^2) برای این رابطه ۰,۳۴ بود که نشان می‌دهد رهبری تراکنشی ۳۴ درصد از واریانس تعهد سازمانی را تبیین می‌کند.

تأثیر رهبری تحول‌گرا بر تعهد سازمانی: رهبری تحول‌گرا تأثیر قوی‌تر و معناداری بر تعهد سازمانی نشان داد ($\beta = 0.53, p < 0.001$) این نتیجه تأیید می‌کند که رهبرانی که از انگیزش الهام‌بخش، تحریک فکری، ملاحظه فردی و نفوذ ایده‌آل استفاده می‌کنند، بیشتر قادر به ایجاد تعهد عمیق در کارکنان هستند. رهبری تحول‌گرا با تمرکز بر تغییر و تحول پیروان و ترغیب آن‌ها به نگاه فراتر از منافع شخصی، موجب افزایش قابل توجه تعهد سازمانی می‌شود. ضریب تعیین این رابطه ۰,۵۵ بود که نشان‌دهنده تبیین ۵۵ درصد از واریانس تعهد سازمانی توسط رهبری تحول‌گرا است.

تأثیر رهبری معنوی بر تعهد سازمانی با میانجی‌گری بهزیستی معنوی: یافته‌ها نشان دادند که رهبری معنوی بیشترین تأثیر را بر تعهد سازمانی از طریق بهزیستی معنوی داشته است. این رابطه به صورت کامل از طریق بهزیستی معنوی میانجی‌گری می‌شود، به طوری که رهبری معنوی ابتدا بر بهزیستی معنوی تأثیر می‌گذارد ($\beta = 0.68, p < 0.001$) و سپس بهزیستی معنوی بر تعهد سازمانی تأثیر می‌گذارد. نتایج آزمون سوبل نیز معناداری این میانجی‌گری را تأیید کرد. ضریب

تعیین این مدل ۰,۵۷ بود که نشان می‌دهد رهبری معنوی از طریق بهزیستی معنوی ۵۷ درصد از واریانس تعهد سازمانی را تبیین می‌کند.

تحلیل جزئی‌تر نشان داد که در بین ابعاد بهزیستی معنوی، بعد معنا/فراخوان ($\beta = 0.72$) تأثیر بیشتری نسبت به بعد عضویت ($\beta = 0.63$) بر تعهد سازمانی داشت. این یافته بیانگر اهمیت ایجاد احساس معنا و هدف در کار برای تقویت تعهد کارکنان است. همچنین، در بین ابعاد رهبری معنوی، چشم‌انداز ($\beta = 0.69$) بیشترین تأثیر را بر بهزیستی معنوی داشت، به دنبال آن عشق فداکارانه ($\beta = 0.64$) و امید/ایمان ($\beta = 0.61$) قرار داشتند.

نقش تعدیل‌کننده هوش هیجانی: نتایج تحلیل تعدیل‌گری نشان داد که هوش هیجانی رهبران نقش تعدیل‌کننده مثبت و معناداری در رابطه بین هر سه سبک رهبری و تعهد سازمانی ایفا می‌کند. برای رهبری تراکنشی، اثر تعاملی هوش هیجانی معنادار بود. برای رهبری تحول‌گرا، این اثر قوی‌تر بود ($\beta = 0.24, p < 0.01$)، و برای رهبری معنوی بیشترین تأثیر تعدیل‌کننده مشاهده شد ($\beta = 0.31, p < 0.001$). تحلیل شیب ساده نشان داد که در تمام موارد، رابطه بین سبک‌های رهبری و تعهد سازمانی زمانی که هوش هیجانی رهبران بالا است، قوی‌تر از زمانی است که هوش هیجانی پایین است. این یافته تأیید می‌کند که رهبران با هوش هیجانی بالاتر قادر به استفاده مؤثرتر از سبک‌های رهبری خود برای تقویت تعهد کارکنان هستند.

مقایسه تأثیر سبک‌های رهبری: تحلیل همزمان هر سه سبک رهبری نشان داد که رهبری معنوی با ضریب تأثیر ۰,۷۴ بیشترین تأثیر را بر تعهد سازمانی دارد، به دنبال آن رهبری تحول‌گرا با ضریب ۰,۵۳ و رهبری تراکنشی با ضریب ۰,۳۲ قرار دارند. این یافته تأیید می‌کند که فرضیه پژوهش مبنی بر اینکه تأثیر رهبری بر تعهد سازمانی کارکنان با حرکت رهبران از سبک تراکنشی به تحول‌گرا و سپس معنوی افزایش می‌یابد، صحیح است. مجموع این سه سبک رهبری ۸۱ درصد از واریانس تعهد سازمانی کارکنان را تبیین می‌کنند.

جدول ۲. خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌ها

فرضیه	رابطه مورد بررسی	ضریب مسیر (β)	سطح معناداری	نتیجه
H1	رهبری تراکنشی → تعهد سازمانی	0.32	$P < 0.01$	تأیید
H2	رهبری تحول‌گرا → تعهد سازمانی	0.53	$P < 0.001$	تأیید

H3	رهبری معنوی → بهزیستی معنوی →	0.74	$P < 0.001$	تأیید
تعهد سازمانی				
H4a	تعديل هوش هیجانی در رابطه تراکنشی -	0.18	$P < 0.05$	تأیید
تعهد				
H4b	تعديل هوش هیجانی در رابطه تحول گرا -	0.24	$P < 0.01$	تأیید
تعهد				
H4c	تعديل هوش هیجانی در رابطه معنوی - تعهد	0.31	$P < 0.001$	تأیید

در راستای بررسی پیامدهای نظری و مدیریتی، این مطالعه روابط معنادار رهبری تراکنشی، تحول گرا و معنوی را با تعهد سازمانی کارکنان تأسیس کرد. سندرز و همکاران استدلال کردند، "همانطور که رهبران در طول پیوستار سلسله مراتبی تراکنشی-تحول گرا-معنوی توسعه می یابند، اثربخشی آن ها بیشتر توسعه خواهد یافت"؛ در حالی که این مطالعه همه این سه رویکرد رهبری را بررسی کرد، این گزاره را به طور تجربی تأسیس کرد. تحلیل تجربی انجام شده و بحث شده در قبل این واقعیت را نشان داد. با توسعه مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) با استفاده از AMOS، نتایج ضریب تعیین چندگانه (R^2) برای فرضیه های اول پیشنهادی این مطالعه به شرح زیر است:

جدول ۳. ضریب تعیین چندگانه برای هر سبک رهبری

فرضیه	ضریب تعیین چندگانه (R^2)
تراکنشی-تعهد	34%
تحول گرا-تعهد	55%
معنوی-تعهد (از طریق بهزیستی معنوی)	57%

همان طور که در جدول فوق نشان داده شده، گزاره ارائه شده توسط سایر پژوهشگران در مورد سلسله مراتب پیوستار رهبری وقتی که در امتداد تراکنشی-تحول گرا-معنوی حرکت می کند، به طور تجربی پشتیبانی خواهد شد. مقادیر به دست آمده برای ضریب تعیین چندگانه واریانس تبیین شده در تعهد سازمانی توسط هر یک از سبک های رهبری را نشان داد، و این مقادیر نشان دادند که اثربخشی رهبران در صورت حرکت در امتداد این سلسله مراتب پیوستار از تراکنشی به معنوی توسعه خواهد یافت. علاوه بر این، زمانی که سه سبک رهبری همزمان بررسی شدند، رهبری تراکنشی

ضعیف‌ترین تأثیر را بر تعهد سازمانی داشت، در حالی که رهبری معنوی تأثیر بیشتری نسبت به رهبری تحول‌گرا بر تعهد سازمانی نشان داد.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف بررسی رابطه بین سه سبک مختلف رهبری و تعهد سازمانی کارکنان در چارچوب رهبر-پیرو انجام شد. با تمرکز بر سبک‌های رهبری تراکشنی، تحول‌گرا و معنوی، این مطالعه نشان داد که رابطه بین این سبک‌ها و تعهد سازمانی کارکنان مثبت و معنادار است. این یافته با آنچه مطالعات قبلی در مورد این سه سبک رهبری و چگونگی مؤثر بودن آن‌ها در تقویت پیامدهای مختلف سازمانی مانند تعهد پیشنهاد کرده‌اند، سازگار است. از سوی دیگر، مطالعات این نوع هرگز در زمینه ایرانی به طور خاص بررسی نشده و در منطقه خاورمیانه به طور کلی نادر هستند. این مطالعه نشان داد که رابطه بین رهبری و پیامدهای سازمانی به ویژه تعهد در این زمینه‌ها معنادار بود، همانطور که ریموند در مورد کاربردپذیری مدل رهبری معنوی در زمینه‌های دیگر غیر از جامعه غربی استدلال کرده بود. بنابراین، این مطالعه با آوردن این نظریه‌ها از کشورهای غربی و به کارگیری آن‌ها در زمینه غیر غربی به مجموعه دانش کمک کرد. این مطالعه نه تنها اعتبار و پایایی این مدل‌های رهبری را در فرهنگ‌های مختلف تأسیس کرد بلکه مدل‌های پیشنهادی برای آن‌ها را به طور تجربی بررسی کرد و نشان داد که رابطه بین این سبک‌های رهبری و پیامدهای سازمانی در این زمینه‌ها مثبت و معنادار است (ریو، ۲۰۰۵).

از سوی دیگر، هوش هیجانی و رابطه آن با رهبری مورد بررسی قرار گرفته، اما اجماعی میان پژوهشگران در مورد نقش دقیقی که در این پارادایم ایفا می‌کند وجود ندارد. این مطالعه، در حالی که به این موضوع برای بررسی نقش بالقوه هوش هیجانی در مدل رهبر-پیرو پرداخت، پیشنهاد کرد که بر اساس بحث‌های مختلف که هوش هیجانی ویژگی ضروری رهبران است و نمی‌تواند از آن‌ها جدا شود، رابطه بین سه سبک رهبری و تعهد سازمانی کارکنان را به گونه‌ای تعدیل می‌کند که اگر هوش هیجانی رهبران بالاتر باشد، رابطه قوی‌تر خواهد بود. این امر توسط آنچه گلمن به عنوان یکی از پیشگامان پژوهشگران در بررسی هوش هیجانی، استدلال کرد پشتیبانی می‌شود: هوش هیجانی شرط ضروری رهبری است (گلمن، ۱۹۹۵).

یافته‌ها نشان دادند که معیارهای پایایی و اعتبار برای متغیرهای مورد بررسی در این مطالعه رضایت‌بخش بود و می‌تواند برای بررسی در این مطالعه و مطالعات آینده گنجانده شوند. اعتبار

سازه شامل تحلیل عاملی اکتشافی (EFA)، تحلیل عاملی تأییدی (CFA)، و اعتبار همگرا و واگرا بود. در این معیارها برای تأسیس اعتبار سازه، این مطالعه نشان داد که همه متغیرها و ابزارهای مربوطه‌شان معتبر و قابل اعتماد برای اندازه‌گیری آن‌ها در زمینه ایرانی هستند. پیامد مهم دیگر این مطالعه این است که در حالی که این مطالعه به رابطه رهبر-کارمند پرداخت، همچنین به نقشی که رهبری معنوی در تقویت تعهد سازمانی از طریق اثرات میانجی بهزیستی معنوی، معنا/فراخوان و عضویت ایفا می‌کند، پرداخت. این نظریه رهبری تازه ظهور تنها در زمینه‌های نظامی در جامعه غربی به طور تجربی بررسی شده است. همانطور که فرای و همکاران (۲۰۱۱) ذکر کردند، نظریه رهبری معنوی مفهومی نوظهور است که باید از طریق چندین جبهه اعتبارسنجی شود. این مطالعه نظریه‌ای را که فرای و همکاران توسعه دادند به طور تجربی اعتبارسنجی کرد و اعتبارسنجی فرهنگی متقابل نظریه و ابزارهای اندازه‌گیری را برای سازمان دولتی در ایران مطابق با آنچه ریو بحث کرد که نظریه رهبری معنوی می‌تواند فراتر از محدودیت موقعیت یا فرهنگ خاص برود، تأسیس کرد. او ذکر کرد، "در بررسی ارزش‌ها و عمل‌های معنوی، امکان نظریه رهبری مؤثری وجود دارد که واقعاً بتواند جهانی را که به سمت جهانی‌سازی حرکت می‌کند خدمت کند، نظریه‌ای که فرهنگی متقابل اعمال می‌شود" (فرای و همکاران، ۲۰۱۱).

این مطالعه همه فرضیه‌های پیشنهادی را به طور تجربی پشتیبانی کرد و رابطه معنادار بین رهبری و تعهد سازمانی یافت. در مورد رهبری معنوی، همانطور که انتظار می‌رفت، رابطه رهبر-پیرو از طریق بهزیستی معنوی به عنوان معنا/فراخوان و عضویت میانجی‌گری شد. یافته‌های مطالعه حاضر نشان می‌دهد که هر سه سازه رهبری معنوی به طور مثبت با بهزیستی معنوی پیروان با تشویق احساس معنا/فراخوان و عضویت در میان آن‌ها ارتباط دارند. کارکنان بهزیستی روان‌شناختی بیشتری را تجربه می‌کنند وقتی که درک می‌کنند توسط سازمان مربوطه‌شان حمایت می‌شوند و متوجه می‌شوند که زندگی معنا دارد، که آن‌ها احساس تفاوت ایجاد کردن می‌یابند، و که در محیط کاری‌شان درک و قدردانی می‌شوند، که این امر منجر به پیامدهای بهتر سازمانی مانند تعهد خواهد شد (وین و همکاران، ۲۰۰۲). نتایج این پژوهش اهمیت سبک‌های رهبری مختلف در تقویت تعهد سازمانی کارکنان را به وضوح نشان می‌دهد. یافته‌ها تأیید می‌کند که رهبری معنوی با تمرکز بر ایجاد معنا، عشق فداکارانه و امید در محیط کار، بیشترین تأثیر را بر تعهد کارکنان دارد. این امر از طریق تقویت بهزیستی معنوی کارکنان و ایجاد احساس فراخوان و عضویت در آن‌ها محقق می‌شود. همچنین،

نقش تعدیل‌کننده هوش هیجانی نشان می‌دهد که رهبران با مهارت‌های هیجانی بالاتر قادر به استفاده مؤثرتر از سبک‌های رهبری خود هستند.

این مطالعه نه تنها به ادبیات رهبری و تعهد سازمانی کمک می‌کند بلکه پیامدهای عملی مهمی برای مدیران و رهبران سازمان‌های ایرانی دارد. نتایج نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری در توسعه مهارت‌های رهبری معنوی و هوش هیجانی رهبران می‌تواند به طور قابل توجهی تعهد کارکنان را افزایش دهد. این امر در نهایت می‌تواند منجر به بهبود عملکرد سازمانی، کاهش نرخ ترک خدمت و افزایش رضایت شغلی کارکنان شود.

منابع

- Aaker, D. A., Kumar, V., Leon, R. P., & Day, G. S. (2013). **Marketing research** (11th ed.). Wiley.
- Agarwal, S., Decarlo, T. E., & Vyas, S. B. (1999). Leadership behavior and organizational commitment: A comparative study of American and Indian salespersons. **Journal of International Business Studies**, 30(4), 727-743.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. **Leadership Quarterly**, 14(3), 261-295.
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. **Journal of Management Inquiry**, 9(2), 134-145.
- Bass, B. M. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. Free Press.
- Bass, B. M. (1990a). Bass & Stogdill's handbook of leadership: **Theory, research, and managerial applications** (3rd ed.). Free Press.
- Bass, B. M. (1990b). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, 18(3), 19-31.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. **American Journal of Sociology**, 66(1), 32-40.
- Breukelen, W., Schyns, B., & Le Blanc, P. (2006). The leader exchange theory and research: **Accomplishments and future challenges**. *Leadership*, 2(3), 295-316.
- Brown, M. E. (1969). Identification and some conditions of organizational involvement. **Administrative Science Quarterly**, 14(3), 346-355.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. **Administrative Science Quarterly**, 19(4), 533-546.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Carte, T. A., & Russell, C. J. (2003). In pursuit of moderation: Nine common errors and their solutions. *MIS Quarterly*, 27(3), 479-501.
- Champoux, J. E., & Peters, W. S. (1987). Form, effect size and power in moderated regression analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 60(3), 243-255.
- Chen, Z., & Li, Y. (2013). The mediating role of spiritual well-being between spiritual leadership and organizational commitment. *Social Behavior and Personality*, 41(10), 1645-1656.

- Chen, Z., Zhu, J., & Zhou, M. (2012). How does a servant leader fuel the service fire? A multilevel model of servant leadership, individual identification, group competition climate, and customer service performance. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 511-521.
- Connors, J. (2003). **Full range leadership development: Pathways for people, profit, and planet**. Leadership in Action, 23(4), 13-15.
- Corson, J. J. (1980). The evolution of university administration. *Public Administration Review*, 40(6), 633-637.
- Dansereau, F., Yammarino, F. J., & Markham, S. E. (1995). **Leadership: The multiple-level approaches**. The Leadership Quarterly, 6(2), 251-263.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Fiedler, F. E. (1967). **A theory of leadership effectiveness**. McGraw-Hill.
- Fowler, J. W. (1981). Stages of faith: **The psychology of human development and the quest for meaning**. Harper & Row.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- Fry, L. W., Hannah, S. T., Noel, M., & Walumbwa, F. O. (2011). Impact of spiritual leadership on unit performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 259-270.
- Fry, L. W., & Slocum Jr, J. W. (2008). Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership. *Organizational Dynamics*, 37(1), 86-96.
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 835-862.
- Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2003). **Handbook of workplace spirituality and organizational performance**. M.E. Sharpe.
- Gibb, C. A. (1969). Leadership. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), **The handbook of social psychology**, (Vol. 4, pp. 205-282). Addison-Wesley.
- Gillet, N., & Vandenberghe, C. (2014). Transformational leadership and organizational commitment: The mediating role of job characteristics. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 321-338.
- Goleman, D. (1995). **Emotional intelligence: Why it matters more than IQ**. Bantam Books.
- Graen, G., & Cashman, J. F. (1975). **A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach**. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers* (pp. 143-165). Kent State University Press.
- Graen, G., Dansereau Jr, F., & Minami, T. (1972). Dysfunctional leadership styles. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7(2), 216-236.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176-190.

- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1974). So, you want to know your leadership style? **Training and Development Journal**, 28(2), 22-37.
- Hollander, E. P. (1961). Some effects of perceived status on responses to innovative behavior. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, 63(2), 247-250.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, 17(4), 555-573.
- Lo, M. C., Ramayah, T., Min, H. W., & Songan, P. (2010). The relationship between leadership styles and organizational commitment in Malaysia: Role of leader-member exchange. **Asia Pacific Business Review**, 16(1-2), 79-103.
- Malhotra, N. K. (2009). **Marketing research: An applied orientation** (6th ed.). Pearson.
- Marsh, R. M., & Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A prediction study. **Administrative Science Quarterly**, 22(1), 57-75.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). **Commitment in the workplace: Theory, research, and application**. Sage Publications.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). **Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. Academic Press.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, 59(5), 603-609.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. **The Leadership Quarterly**, 16(5), 655-687.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). **Organizational behavior** (13th ed.). Pearson.
- Sanders, J. E., Hopkins, W. E., & Geroy, G. D. (2002). From transactional to transcendental: Toward an integrated theory of leadership. **Journal of Leadership Studies**, 9(4), 21-31.
- Sanders, J. E., Hopkins, W. E., & Geroy, G. D. (2003). A causal assessment of the spiritual leadership theory. **Leadership & Organization Development Journal**, 24(1), 44-52.
- Top, M., Tarcan, M., Tekingündüz, S., & Hikmet, N. (2013). An analysis of relationships among transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in two Turkish hospitals. **The International Journal of Health Planning and Management**, 28(3), e217-e241.
- van Hamersveld, M. (2007). **Handbook of market research**. John Wiley & Sons.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. **Journal of Applied Psychology**, 87(3), 590-598.
- Weiner, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. **Academy of Management Review**, 7(3), 418-428.
- Weiner, Y., & Gechman, A. S. (1977). Commitment: A behavioral approach to job involvement. **Journal of Vocational Behavior**, 10(1), 47-52.

Yucel, I., McMillan, A., & Richard, O. C. (2014). Does CEO transformational leadership influence top executive normative commitment? **Journal of Business Research**, 67(6), 1170-1177.

Wiyono, D., Dewi, D. A., Ambiapuri, E., Parwitasari, N. A., & Hambali, D. S. (2025). Strategic ESG-driven HR practices and employee well-being: **A mediation analysis through 1 governance**. arXiv preprint.

Investigating the Effect of Transactional, Transformational, and Spiritual Leadership Styles on Employee Organizational Commitment: The Mediating Role of Spiritual Well-Being and the Moderating Role of Emotional Intelligence in Teacher Training University Employees

Quarterly Journal of Educational Leadership
& Administration
Islamic Azad University Garmsar Branch
Vol.19, No 2, Summer 2025, No.72

Investigating the Effect of Transactional, Transformational, and Spiritual Leadership Styles on Employee Organizational Commitment: The Mediating Role of Spiritual Well-Being and the Moderating Role of Emotional Intelligence in Teacher Training University Employees
Alireza Tahernejad¹, Raja Noriza Raja Ariffin²

Abstract:

Purpose: Leadership plays a key role in shaping employee behavior and commitment in organizations. Different leadership styles such as transactional, transformational, and spiritual can have different effects on organizational commitment. Also, spiritual well-being as a mediating factor and emotional intelligence as a moderating variable play an important role in improving these relationships. The main objective of this study is to investigate the effect of different leadership styles including transactional, transformational, and spiritual leadership on employee organizational commitment with emphasis on the mediating role of spiritual well-being and the moderating role of emotional intelligence.

Method: This study was conducted using a quantitative approach and a cross-sectional descriptive design. The statistical population included employees of teacher training universities in Tehran and surrounding cities who were selected using convenience sampling. The data collection tool included standard questionnaires to measure the research variables.

findings: The findings showed that all three leadership styles have a positive and significant effect on employees' organizational commitment, but spiritual leadership with an impact coefficient of 0.74 had the greatest effect on organizational commitment compared to transformational (0.53) and transactional (0.32) leadership. Also, the results confirmed that spiritual well-being plays a significant mediating role in the relationship between spiritual leadership and organizational commitment.

Conclusion: In addition, leaders' emotional intelligence had a positive moderating role in strengthening the relationship between all three leadership styles and organizational commitment. The findings of this study indicate that leaders' movement from transactional to transformational and then spiritual style increases their impact on employee commitment.

Keywords: Transactional leadership, transformational leadership, spiritual leadership, organizational commitment, spiritual well-being, emotional intelligence.

¹ - Department of Educational Sciences, Farhangian University, P.O. Box 14665-889, Tehran, Iran. A.tahernejad@cfu.ac.ir

² - Department of Political Science, Public Administration & Development Studies Faculty of Business and Economics, University Malaya. rnoriza@um.edu.my