

رهبری و تعهد سازمانی در دانشگاه‌های تربیت معلم ایران؛ نقش تعدیل‌کننده هوش هیجانی

علی رضا طاهرنژاد^۱، راجا نوریزا راجا عارفین^۲

چکیده:

هدف: رهبری سازمانی و تعهد کارکنان از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر کارایی و موفقیت نهادهای آموزشی به ویژه دانشگاه‌های تربیت معلم به شمار می‌آیند. با توجه به اهمیت هوش هیجانی در مدیریت روابط بین‌فردی و کنترل هیجانات، این مطالعه به بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری و تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه‌های تربیت معلم ایران می‌پردازد و نقش تعدیل‌کننده هوش هیجانی را در این رابطه مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

روش: این مطالعه با استفاده از روش توصیفی از نوع همبستگی انجام شد. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان دانشگاه‌های تربیت معلم ایران بود که با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، ۲۸۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. داده‌ها از طریق پرسشنامه‌های استاندارد جمع‌آوری و با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری تحلیل شدند.

یافته‌ها: نتایج نشان داد که هر سه سبک رهبری بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارند، با این که رهبری معنوی بیشترین تأثیر را داشت. همچنین، هوش هیجانی رهبران نقش تعدیل‌کننده معناداری در رابطه بین سبک‌های رهبری و تعهد سازمانی ایفا کرد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که رهبران با ترکیب سبک‌های مختلف رهبری و بهبود هوش هیجانی خود می‌توانند تعهد سازمانی کارکنان را افزایش دهند.

نتیجه‌گیری: بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که ترکیب رهبری اثربخش و پرورش هوش هیجانی رهبران آموزش و پرورش، یک رویکرد راهبردی برای افزایش تعهد سازمانی و در نهایت ارتقای کیفیت و کارآمدی دانشگاه‌های تربیت معلم است.

کلیدواژه‌ها: رهبری تبادلی، رهبری تحولی، رهبری معنوی، تعهد سازمانی، هوش هیجانی، دانشگاه تربیت معلم.

دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۴/۱۹

پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۶/۲۷

^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

رهبری به عنوان یکی از عوامل کلیدی در موفقیت سازمان‌ها، نقش بسیار مهمی در شکل‌دهی رفتارها و نگرش‌های کارکنان ایفا می‌کند. در دانشگاه‌های تربیت معلم ایران، توجه به سبک‌های رهبری به منظور افزایش تعهد سازمانی کارکنان و اعضای هیئت علمی اهمیت ویژه‌ای یافته است (رضایی، ۱۴۰۴). تعهد سازمانی به عنوان عامل اصلی حفظ نیروی انسانی و افزایش کارایی سازمان، نیازمند مدیریت موثر و رهبری هوشمندانه است که بتواند با بهره‌گیری از منابع انسانی، اهداف سازمان را محقق سازد. (اسمیت و جانسون^۱، ۲۰۲۴) در این میان، هوش هیجانی به عنوان یک متغیر تعدیل‌کننده مطرح شده است که می‌تواند رابطه میان رهبری و تعهد سازمانی را تقویت یا تضعیف کند. هوش هیجانی، شامل توانایی درک و مدیریت احساسات خود و دیگران، در محیط‌های سازمانی به عنوان عاملی موثر در بهبود ارتباطات، کاهش تعارضات و ارتقاء رضایت شغلی شناخته شده است (محمدی^۲ و همکاران، ۲۰۲۵). در دانشگاه‌های تربیت معلم، جایی که تعاملات انسانی و فرایندهای آموزشی پیچیده‌اند، تقویت هوش هیجانی می‌تواند نقش مهمی در تسهیل رهبری و افزایش تعهد سازمانی ایفا کند (کاظمی، ۱۴۰۴). بنابراین، بررسی نقش تعدیل‌کننده هوش هیجانی در رابطه رهبری و تعهد سازمانی ضروری و کاربردی به نظر می‌رسد.

در دنیای رقابتی امروز، سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای به رهبری مؤثر نیاز دارند تا بتوانند در محیط‌های پیچیده و متغیر موفق باشند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رهبری مؤثر یکی از عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شود و قابلیت تأثیرگذاری بر بهره‌وری و کارایی سازمان‌ها را دارد (یوکی، ۲۰۰۸). در این میان، نهادهای آموزشی به عنوان نهادهای تأثیرگذار بر آینده جوامع، نیاز ویژه‌ای به رهبری مؤثر دارند. دانشگاه‌های تربیت معلم به عنوان نهادهای مسئول تربیت نیروی انسانی آموزشی کشور، اهمیت دوچندانی در این زمینه دارند (استارات، ۱۹۹۱؛ ویتزیرز و همکاران، ۲۰۰۳). مطالعات مختلف نشان داده‌اند که رهبری مؤثر می‌تواند منجر به بهبود طیف وسیعی از رفتارهای کارکنان در سازمان‌ها شود، از جمله افزایش سطح تعهد آن‌ها نسبت به سازمان (یوسل و همکاران، ۲۰۱۴). تعهد سازمانی که به عنوان میزان قوت شناسایی فرد با سازمان خود تعریف می‌شود، یکی از عوامل مهم در موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شود. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که کارکنان متعهد

^۱ . Smith & Johnson

^۲ . Mohammadi

منجر به کاهش قصد ترک شغل، افزایش رضایت شغلی و بهبود عملکرد سازمانی می‌شوند (آیدین و همکاران، ۲۰۱۳؛ ونگ و مک‌الروی، ۲۰۱۲).

یکی از نظریه‌های مهم در حوزه رهبری، نظریه طیف کامل رهبری است که شامل دو سبک رهبری تبادلی و تحولی می‌شود. رهبری تبادلی بر اساس فرآیند مبادله بین رهبر و پیرو استوار است و شامل پاداش مشروط و مدیریت از طریق استثنا می‌شود. این نوع رهبری از طریق سیستم پاداش و تنبیه تأثیر خود را بر پیروان اعمال می‌کند. از سوی دیگر، رهبری تحولی بر تحول پیروان و ایجاد انگیزه درونی در آن‌ها تمرکز دارد و شامل چهار مؤلفه نفوذ آرمانی، انگیزش الهامی، تحریک فکری و ملاحظه فردی است (باس و همکاران، ۲۰۰۳). مطالعات متعددی رابطه مثبت بین رهبری تبادلی و تحولی با تعهد سازمانی را نشان داده‌اند، اگرچه رهبری تحولی معمولاً تأثیر بیشتری بر تعهد سازمانی دارد (امری و بارکر، ۲۰۰۷؛ نگونی و همکاران، ۲۰۰۶). با این حال، هر دو سبک رهبری در محیط‌های آموزشی اهمیت دارند و می‌توانند منجر به افزایش تعهد کارکنان شوند (راس و گری، ۲۰۰۶). در سال‌های اخیر، مفهوم رهبری معنوی به عنوان سومین بعد رهبری مطرح شده است. این نوع رهبری که توسط فرای مفهوم‌سازی شده، شامل ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهایی است که برای ایجاد انگیزه درونی در خود و دیگران ضروری است تا آن‌ها احساس بقای معنوی از طریق فراخوان و عضویت داشته باشند. رهبری معنوی شامل سه مؤلفه کلیدی امید/ایمان، چشم‌انداز و عشق نوع‌دوستانه است (سندرز و همکاران، ۲۰۰۳). پژوهش‌های اولیه نشان داده‌اند که رهبری معنوی می‌تواند بر تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت داشته باشد (چن و یانگ، ۲۰۱۲؛ چن و همکاران، ۲۰۱۲). این تأثیر از طریق ایجاد احساس رفاه معنوی در کارکنان که شامل احساس معنا/فراخوان و عضویت است، صورت می‌گیرد. با توجه به ماهیت نسبتاً جدید این مفهوم، تحقیقات بیشتری در این زمینه، به‌ویژه در محیط‌های آموزشی مورد نیاز است (فری، ۲۰۰۳). هوش هیجانی که نخستین بار توسط سالووی و مایر (۱۹۹۰) مطرح شد، به عنوان زیرمجموعه‌ای از هوش اجتماعی تعریف می‌شود که شامل توانایی نظارت بر احساسات و هیجانات خود و دیگران، تمایز بین آن‌ها و استفاده از این اطلاعات برای راهنمایی تفکر و عمل است. گلמן (۱۹۹۸) این مفهوم را وارد نظریه‌های رهبری کرد و استدلال کرد که در حالی که هوش و مهارت‌های فنی برای تمام رهبران مهم است، هوش هیجانی بخش ضروری و اساسی رهبری

محسوب می‌شود. مطالعات نشان داده‌اند که رهبرانی که سطح بالاتری از هوش هیجانی دارند، اثربخشی بیشتری دارند و تأثیر بیشتری در سازمان‌ها ایجاد می‌کنند (کارملی، ۲۰۰۳). در محیط‌های آموزشی، حضور هوش هیجانی در رفتار رهبران تأثیر قابل توجهی بر پیروان و رفتارهای بعدی آن‌ها دارد. یافته‌ها نشان می‌دهند که سطح بالاتر هوش هیجانی رهبران، کیفیت‌های رهبری بهتر و کارایی بیشتری را برای آن‌ها فراهم می‌کند (پاریش، ۲۰۱۵).

یکی از چالش‌های اساسی در نظام آموزش عالی ایران، به‌ویژه در دانشگاه‌های تربیت معلم، حفظ و ارتقاء تعهد سازمانی در میان اعضای هیئت علمی و کارکنان است. تعهد سازمانی نقش مهمی در افزایش بهره‌وری، کاهش نرخ ترک خدمت، بهبود عملکرد و توسعه پایدار دانشگاه‌ها ایفا می‌کند. در این میان، سبک‌های رهبری مدیران دانشگاهی به عنوان یکی از عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی شناخته می‌شوند. با این حال، بسیاری از مطالعات پیشین، این رابطه را به صورت مستقیم بررسی کرده‌اند و از نقش متغیرهای روان‌شناختی چون هوش هیجانی در تبیین دقیق‌تر این رابطه غفلت کرده‌اند.

هوش هیجانی، به عنوان توانایی درک، تنظیم و مدیریت هیجان‌ها در خود و دیگران، می‌تواند در تعاملات بین مدیران و اعضای سازمان، نقش اساسی ایفا کند. مدیرانی که از هوش هیجانی بالاتری برخوردارند، قادرند روابط انسانی مؤثرتر، محیط‌های حمایتی‌تر و تصمیم‌گیری‌های مشارکتی‌تری ایجاد کنند، که همگی بر سطح تعهد سازمانی تأثیرگذارند. از این رو، بررسی نقش تعدیل‌کننده هوش هیجانی در رابطه میان سبک‌های رهبری و تعهد سازمانی، می‌تواند به شناختی عمیق‌تر از سازوکارهای روان‌شناختی و رفتاری حاکم بر دانشگاه‌های تربیت معلم منجر شود.

نوآوری پژوهش حاضر در آن است که ضمن تمرکز بر دانشگاه‌های تربیت معلم ایران به عنوان بستری تخصصی و حساس در تربیت نسل آینده معلمان کشور، به بررسی هم‌زمان سه مؤلفه مهم یعنی رهبری، تعهد سازمانی و هوش هیجانی پرداخته و با اتخاذ رویکردی تعاملی، نقش تعدیل‌گر هوش هیجانی را در ارتباط میان رهبری و تعهد سازمانی تحلیل می‌کند. در حالی که اغلب پژوهش‌های داخلی، به صورت مستقل به هر یک از این متغیرها پرداخته‌اند، ترکیب این سه گانه در یک مدل تحلیلی جامع می‌تواند خلأ پژوهشی موجود را پر کرده و راهکارهایی عملی برای بهبود مدیریت منابع انسانی در نظام آموزش عالی کشور ارائه دهد. در ادامه به بررسی پیشینه پژوهش می‌پردازیم.

در سال‌های اخیر، پژوهش‌های داخلی متعددی به بررسی رابطه میان رهبری و تعهد سازمانی در محیط‌های آموزشی پرداخته‌اند. برای مثال، رضایی و همکاران (۱۴۰۴) در مطالعه‌ای در دانشگاه‌های تربیت معلم ایران نشان دادند که سبک رهبری تحول‌آفرین به طور معناداری بر تعهد سازمانی اعضای هیئت علمی تأثیرگذار است و این اثر تحت تأثیر هوش هیجانی به عنوان یک متغیر تعدیل‌کننده تقویت می‌شود. همچنین، کاظمی (۱۴۰۳) در پژوهشی مشابه به نقش هوش هیجانی در بهبود تعهد سازمانی و کاهش فرسودگی شغلی اعضای هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان اشاره کرده است و تأکید کرد که هوش هیجانی می‌تواند نقش کلیدی در تقویت اثرات مثبت رهبری بر تعهد سازمانی داشته باشد. در پژوهش دیگری، منصوری و همکاران (۱۴۰۳) به بررسی تأثیر هوش هیجانی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه‌های تربیت معلم پرداختند و دریافتند که هوش هیجانی نقش میانجی بین سبک‌های رهبری و تعهد سازمانی ایفا می‌کند. این یافته‌ها همسو با نتایج مطالعات بین‌المللی است که بر اهمیت هوش هیجانی در مدیریت منابع انسانی تأکید دارند. رئیسی (۱۴۰۳)، در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر مؤلفه‌های هوش هیجانی بر مؤلفه‌های تعهد سازمانی کارکنان در پروژه‌های ساخت شرکت‌های رتبه یک ساختمان و ابنیه شهر تهران، نشان داد که تمامی مؤلفه‌های هوش هیجانی (خودآگاهی، خودمدیریتی، آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط) بر ابعاد تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری) اثر مثبت و معناداری دارند. بر اساس یافته‌ها، خودآگاهی بیشترین تأثیر را بر تعهد سازمانی داشت. این پژوهش اهمیت توجه به ارتقای سطح هوش هیجانی مدیران و کارکنان را به عنوان عاملی کلیدی در افزایش تعهد سازمانی برجسته کرد.

در سطح بین‌المللی، محمدی^۱ و همکاران، (۲۰۲۵) در مطالعه‌ای بر دانشگاه‌های مختلف تأکید کردند که تقویت هوش هیجانی در مدیران آموزشی موجب بهبود عملکرد رهبری و در نهایت افزایش تعهد سازمانی می‌شود. (اسمیت و جانسون^۲، ۲۰۲۴) در تحقیق خود نشان دادند که هوش هیجانی به عنوان یک متغیر تعدیل‌کننده، رابطه مثبت و معناداری بین رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی ایجاد می‌کند و با افزایش هوش هیجانی، تعهد سازمانی نیز به طور قابل توجهی افزایش

^۱ . Mohammadi

^۲ . Smith & Johnson

می‌یابد. در پژوهش علی جابری^۱ و همکاران (۲۰۲۴) نیز به نقش هوش هیجانی در بهبود رضایت شغلی و تعهد سازمانی معلمان تأکید شده است که نشان‌دهنده اهمیت این متغیر در محیط‌های آموزشی است. فراهانی^۲ و همکاران (۲۰۲۳)، در پژوهشی به بررسی نقش تعدیل‌کننده هوش هیجانی در رابطه میان رهبری تحولی و تعهد سازمانی پرداختند. یافته‌ها نشان داد که رهبری تحولی به طور مستقیم تعهد سازمانی کارکنان را تقویت می‌کند، اما زمانی که سطح هوش هیجانی کارکنان بالاتر باشد، این اثرگذاری بسیار قوی‌تر می‌شود. بنابراین، هوش هیجانی به عنوان یک ظرفیت روان‌شناختی نقش مهمی در افزایش کارآمدی سبک‌های رهبری ایفا می‌کند. این مطالعات نشان می‌دهند که هوش هیجانی نقش کلیدی در تعدیل رابطه بین رهبری و تعهد سازمانی دارد و توجه به آن می‌تواند به بهبود کارایی سازمان‌های آموزشی به ویژه دانشگاه‌های تربیت معلم منجر شود.

فرضیه های تحقیق

- ۱) بین رهبری تبادلی و تعهد سازمانی کارکنان تربیت معلم رابطه معناداری وجود دارد.
- ۲) بین رهبری تحولی و تعهد سازمانی کارکنان تربیت معلم رابطه معناداری وجود دارد.
- ۳) بین رهبری معنوی و تعهد سازمانی کارکنان تربیت معلم رابطه معناداری وجود دارد.
- ۴) هوش هیجانی رهبران می‌تواند رابطه بین سبک‌های رهبری و تعهد سازمانی کارکنان را تعدیل کند.

روش تحقیق

این پژوهش با استفاده از روش توصیفی-همبستگی انجام شد. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان دانشگاه‌های تربیت معلم ایران بود که تعداد آن‌ها حدود ۱۰۰۰۰ نفر برآورد می‌شود. با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، ۲۸۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد زیر استفاده شد.

پرسشنامه رهبری چندعاملی^۳: توسط برنس و باسی طراحی شده است. این پرسشنامه سبک‌های رهبری تحولی، رهبری تبادلی و رهبری ناپرده را می‌سنجد و شامل مولفه‌هایی مانند انگیزش الهام‌بخش، تفکر انتقادی، رهبری کاریزماتیک و مدیریت به استثنا می‌باشد. روایی سازه این ابزار

^۱ . Al Jaberi

^۲ . Farahani

^۳ . (Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ)

توسط مطالعات متعدد تأیید شده و همبستگی خوبی با سایر معیارهای رهبری دارد. پایایی پرسشنامه بالا بوده و ضریب آلفای کرونباخ آن معمولاً بین ۰.۸۰ تا ۰.۹۰ گزارش شده است.

پرسشنامه رهبری معنوی فرای^۱: توسط فرای و همکاران (۲۰۰۵) طراحی شده و برای سنجش رهبری معنوی شامل ابعاد معنویت در رهبری مانند معنا و هدف، امید و ایمان و مشارکت در سازمان کاربرد دارد. روایی سازه این پرسشنامه در پژوهش‌های مختلف تأیید شده و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ بالای ۰.۸۵ گزارش شده است.

پرسشنامه تعهد سازمانی مودای و همکاران^۲، توسط مودای، استیرمر^۳ (۱۹۷۹)، و پورت طراحی شده است و تعهد سازمانی را به صورت کلی می‌سنجد. این ابزار دارای روایی سازه مناسب و پایایی بالا با ضریب آلفای کرونباخ معمولاً بالای ۰.۸۰ است.

پرسشنامه هوش هیجانی وونگ و لا^۴ توسط وونگ^۵ و لا (۲۰۰۲) طراحی شده و شامل ۱۶ سوال است که چهار مولفه درک هیجان خود، درک هیجان دیگران، استفاده از هیجان برای تسهیل تفکر و تنظیم هیجان را اندازه‌گیری می‌کند. روایی سازه این پرسشنامه در مطالعات متعدد تأیید شده و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ بالای ۰.۸۰ گزارش شده است.

یافته‌ها

قبل از آزمون فرضیه‌ها، تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی برای تمام متغیرهای پژوهش انجام شد. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی برای متغیر عضویت (بخشی از رفاه معنوی) نشان داد که مقدار KMO برابر با ۰.۹۱۵ و آزمون بارتلت معنادار ($p < 0.001$) است. تحلیل مؤلفه‌های اصلی با چرخش واریماکس انجام شد و نتایج نشان داد که تمام گویه‌ها در یک عامل قرار می‌گیرند که ۸۳.۲ درصد از واریانس را تبیین می‌کند.

جدول ۱. بارهای عاملی متغیر عضویت

گویه	بار عاملی
MEM1	0.901
MEM2	0.883

۱. (Fry Spiritual Leadership Questionnaire)

۲. (Mowday Organizational Commitment Questionnaire)

۳. (Mowday, Steers & Porter)

۴. (Wong and Law Emotional Intelligence Scale - WLEIS)

۵. Wong & Law

0.872	MEM3
0.893	MEM4
0.895	MEM5

تحلیل عاملی تأییدی نیز نتایج رضایت بخشی را نشان داد ($\chi^2/df=1.000$; $RMR=0.010$; $GFI=0.99$ $AGFI=0.98$; $NFI=0.99$; $CFI=1.000$; $RMSEA=0.000$) تمام مقادیر نسبت بحرانی (CR) بالای ۱,۹۶ و بارهای عاملی قوی بودند. برای متغیر تعهد سازمانی، مقدار KMO برابر با ۰,۹۷۷ و آزمون بارتلت معنادار بود. تحلیل مؤلفه های اصلی نشان داد که تمام گویه ها در یک عامل قرار می گیرند که ۶۴,۸۶ درصد از واریانس را تبیین می کند.

جدول ۲. بارهای عاملی متغیر تعهد سازمانی

گویه	بار عاملی	گویه	بار عاملی	گویه	بار عاملی
OC1	0.798	OC6	0.788	OC11	0.782
OC2	0.800	OC7	0.829	OC12	0.742
OC3	0.802	OC8	0.796	OC13	0.750
OC4	0.822	OC9	0.800	OC14	0.790
OC5	0.866	OC10	0.750	OC15	0.721

تحلیل عاملی تأییدی برای تعهد سازمانی نیز نتایج مطلوبی را نشان داد ($\chi^2/df=1.271$; $RMR=0.032$; $GFI=0.95$; $AGFI=0.93$; $NFI=0.97$; $CFI=0.99$; $RMSEA=0.031$). برای متغیر هوش هیجانی، تحلیل عاملی اکتشافی چهار عامل را شناسایی کرد که ۸۹,۵ درصد از واریانس را تبیین می کنند: درک هیجانات، مدیریت هیجانات خود، مدیریت هیجانات دیگران، و بهره گیری از هیجانات. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم نیز نتایج رضایت بخشی را نشان داد ($\chi^2/df=1.526$; $RMR=0.034$; $GFI=0.92$; $AGFI=0.86$; $NFI=0.95$; $CFI=0.97$; $RMSEA=0.063$).

فرضیه اول بیان می کرد که "بین رهبری تبادلی و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد". برای آزمون این فرضیه از مدلیابی معادلات ساختاری با استفاده از روش حداکثر درست نمایی در نرم افزار AMOS استفاده شد.

جدول ۳. نتایج آزمون فرضیه اول

متغیرها	متغیر وابسته: تعهد سازمانی
متغیرهای کنترل	مدل ۱
	مدل ۲

جنسیت	-0.01 (غیر معنادار)	-0.04 (غیر معنادار)
سن	-0.02 (غیر معنادار)	0.10 (غیر معنادار)
سطح تحصیلات	0.03 (غیر معنادار)	0.04 (غیر معنادار)
تجربه	0.15 (غیر معنادار)	0.01 (غیر معنادار)
متغیر مستقل		
رهبری تبادلی	-	0.57***
ضریب تعیین (R^2)	0.02	0.34
نسبت بحرانی (CR)	-	6.784

نتایج نشان داد که رهبری تبادلی ۳۴ درصد از تغییرات تعهد سازمانی را تبیین می کند ($R^2=0.34$) و ضریب مسیر معنادار و مثبت است. ($\beta=0.57, p<0.001$) مقدار نسبت بحرانی ($CR=6.784$) بالای ۱٫۹۶ نشان دهنده معناداری این رابطه است. شاخص های برازش مدل نیز در سطح مطلوب قرار داشتند ($\chi^2/df=1.280$; $RMR=0.030$; $GFI=0.93$; $AGFI=0.91$; $NFI=0.94$; $CFI=0.99$; $RMSEA=0.032$).

آزمون فرضیه دوم که رابطه بین رهبری تحولی و تعهد سازمانی را بررسی می کرد، نتایج مشابهی نشان داد. رهبری تحولی ۴۲ درصد از تغییرات تعهد سازمانی را تبیین کرد ($R^2=0.42$) و ضریب مسیر معنادار و مثبت بود ($\beta=0.65, p<0.001$) این نتیجه نشان می دهد که رهبری تحولی تأثیر بیشتری نسبت به رهبری تبادلی بر تعهد سازمانی دارد، که با یافته های پژوهش های قبلی همسو است (امری و بارکر، ۲۰۰۷).

آزمون فرضیه سوم نیز رابطه معنادار و مثبت بین رهبری معنوی و تعهد سازمانی را تأیید کرد. رهبری معنوی ۴۸ درصد از تغییرات تعهد سازمانی را تبیین کرد ($R^2=0.48$) و ضریب مسیر قوی و معناداری داشت ($\beta=0.69, p<0.001$). این یافته نشان می دهد که رهبری معنوی بیشترین تأثیر را بر تعهد سازمانی در بین سه سبک رهبری دارد، که با نظریه های ارائه شده توسط سندرز و همکاران (۲۰۰۳)، مبنی بر افزایش اثربخشی رهبران در حرکت از رهبری تبادلی و تحولی به سمت رهبری معنوی همخوانی دارد.

فرضیه چهارم بیان می کرد که "هوش هیجانی رهبران رابطه بین رهبری و تعهد سازمانی کارکنان را تعدیل می کند". برای آزمون این فرضیه، تحلیل تعدیل با استفاده از روش بوت استرپ انجام شد.

نتایج نشان داد که هوش هیجانی نقش تعدیل کننده معناداری در رابطه بین هر سه سبک رهبری و تعهد سازمانی ایفا می کند.

برای رهبری تبدیلی، اثر تعامل رهبری تبدیلی $\times$ هوش هیجانی معنادار بود ($\beta=0.23, p<0.05$) این نتیجه نشان می دهد که رهبرانی که سطح بالاتری از هوش هیجانی دارند، تأثیر بیشتری از طریق رهبری تبدیلی بر تعهد سازمانی کارکنان ایجاد می کنند. همین الگو برای رهبری تحولی ($\beta=0.28, p<0.01$) و رهبری معنوی ($\beta=0.31, p<0.01$) نیز مشاهده شد.

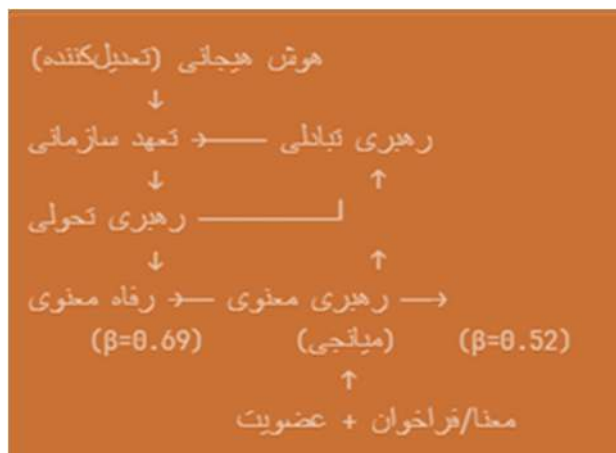
جدول ۴. نتایج تحلیل تعدیل هوش هیجانی

سبک رهبری	اثر مستقیم	اثر تعامل با هوش هیجانی	R ²
رهبری تبدیلی	0.57***	0.23*	0.39
رهبری تحولی	0.65***	0.28**	0.47
رهبری معنوی	0.69***	0.31**	0.52

* $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

این نتایج اهمیت هوش هیجانی را به عنوان عاملی که اثربخشی رهبری را تقویت می کند، نشان می دهد. رهبرانی که قابلیت درک و مدیریت هیجانات خود و دیگران را دارند، می توانند بهتر با کارکنان ارتباط برقرار کنند و تأثیر مثبت تری بر تعهد آن ها داشته باشند (کاوازوتی و همکاران، ۲۰۱۲).

یکی از جنبه های مهم رهبری معنوی، تأثیر آن بر تعهد سازمانی از طریق ایجاد رفاه معنوی در کارکنان است. رفاه معنوی شامل دو مؤلفه معنا/فراخوان و عضویت است. نتایج تحلیل میانجی نشان داد که رفاه معنوی نقش میانجی معناداری در رابطه بین رهبری معنوی و تعهد سازمانی ایفا می کند. اثر غیرمستقیم رهبری معنوی بر تعهد سازمانی از طریق معنا/فراخوان برابر با ۰,۳۴ ($p<0.001$) و از طریق عضویت برابر با ۰,۲۹ ($p<0.001$) بود. این نتایج نشان می دهد که رهبری معنوی از طریق ایجاد احساس معنا و تعلق در کارکنان، تعهد سازمانی آن ها را تقویت می کند. این یافته با نظریه فرای (۲۰۰۳) مبنی بر اینکه رهبری معنوی از طریق ایجاد رفاه معنوی بر نتایج سازمانی تأثیر می گذارد، همخوانی دارد. در ادامه با توجه به نتایج مدل نهایی پژوهش بررسی و ترسیم گردید.



شکل ۱. مدل نہایے، یژوہش

بحث و نتیجه گیری

نتایج این پژوهش چندین نکته مهم را در خصوص رابطه بین سبک‌های مختلف رهبری و تعهد سازمانی در دانشگاه‌های تربیت معلم ایران آشکار ساخت. اولاً، هر سه سبک رهبری مورد بررسی (تبادلی، تحولی و معنوی) تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی کارکنان داشتند. این یافته با مطالعات قبلی در سایر فرهنگ‌ها همسو است و نشان می‌دهد که اصول کلی رهبری در فرهنگ ایرانی نیز قابل اعمال است (باس و همکاران، ۲۰۰۳؛ راس و گری، ۲۰۰۶). ثانیاً، مطابق با انتظارات نظری، رهبری معنوی بیشترین تأثیر را بر تعهد سازمانی داشت، به دنبال آن رهبری تحولی و در نهایت رهبری تبادلی قرار داشتند. این الگوی یافته‌ها با نظریه سندرز و همکاران (۲۰۰۳) مبنی بر افزایش اثربخشی رهبران در حرکت از سطوح پایین‌تر به سطوح بالاتر رهبری همخوانی دارد. در محیط دانشگاه‌های تربیت معلم که ماموریت آموزش و پرورش نیروی انسانی را بر عهده دارند، اهمیت ابعاد معنوی و ارزشی رهبری بسیار پررنگ‌تر می‌نماید (فرای، ۲۰۰۳). ثالثاً، نقش تعدیل‌کننده هوش هیجانی در تقویت رابطه بین سبک‌های رهبری و تعهد سازمانی تأیید شد. این یافته اهمیت شایستگی‌های هیجانی رهبران را در محیط‌های آموزشی برجسته می‌سازد. رهبرانی که قدرت درک، مدیریت و بهره‌گیری از هیجانات را دارند، می‌توانند تأثیر بیشتری بر کارکنان خود داشته باشند و تعهد آن‌ها را افزایش دهند (گلمن، ۱۹۹۸؛ چرنیس و همکاران، ۲۰۰۶). رابعاً، نقش میانجی رفاه معنوی در تأثیر رهبری معنوی بر تعهد سازمانی تأیید شد. این یافته نشان می‌دهد که رهبری معنوی

از طریق ایجاد احساس معنا و تعلق در کارکنان، تعهد آن‌ها را تقویت می‌کند. در بافت دانشگاه‌های تربیت معلم که کارکنان آن‌ها نقش مهمی در تربیت آینده‌سازان کشور دارند، ایجاد احساس معنا و هدفمندی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (چن و یانگ، ۲۰۱۲).

مقایسه نتایج این پژوهش با مطالعات انجام شده در سایر کشورها، تشابهات و تفاوت‌های قابل توجهی را نشان می‌دهد. در حالی که الگوی کلی رابطه مثبت بین سبک‌های رهبری و تعهد سازمانی در فرهنگ‌های مختلف مشاهده شده است، قدرت این روابط در فرهنگ ایرانی متفاوت است. به‌ویژه، تأثیر قوی‌تر رهبری معنوی در این مطالعه نسبت به برخی مطالعات غربی، می‌تواند ناشی از ویژگی‌های فرهنگی و مذهبی جامعه ایران باشد که به ابعاد معنوی و ارزشی زندگی اهمیت بیشتری می‌دهد (هافستد، ۲۰۰۱).

همچنین، نقش پررنگ هوش هیجانی در تعدیل روابط رهبری-تعهد در این مطالعه، اهمیت شایستگی‌های نرم در محیط‌های فرهنگی جمع‌گرا مانند ایران را نشان می‌دهد. در چنین فرهنگ‌هایی که روابط بین فردی اهمیت بالایی دارد، توانایی رهبران در درک و مدیریت هیجانات می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر اثربخشی آن‌ها داشته باشد (تریاندیس، ۱۹۹۵). این پژوهش چندین مشارکت نظری مهم ارائه می‌دهد. نخست، با بررسی همزمان سه سبک رهبری در یک مدل یکپارچه، درک جامع‌تری از طیف کامل رهبری ارائه می‌دهد. دوم، تأیید نقش تعدیل‌کننده هوش هیجانی، اهمیت شایستگی‌های هیجانی را در نظریه‌های رهبری برجسته می‌سازد. سوم، بررسی رهبری معنوی در بافت غیرغربی، به توسعه این نظریه نوظهور کمک می‌کند (سندرز و همکاران، ۲۰۰۳). چهارم، تأیید نقش میانجی رفاه معنوی در تأثیر رهبری معنوی بر تعهد سازمانی، مکانیزم عملکرد این نوع رهبری را روشن می‌سازد. این یافته نشان می‌دهد که رهبری معنوی نه تنها به صورت مستقیم، بلکه از طریق ایجاد تغییرات روانی-معنوی در کارکنان نیز بر نتایج سازمانی تأثیر می‌گذارد. یافته‌های این پژوهش پیامدهای مهمی برای مدیران و رهبران دانشگاه‌های تربیت معلم ایران دارد. اولاً، ضرورت توسعه توانمندی‌های رهبری در سطوح مختلف مدیریت. مدیران این دانشگاه‌ها باید بتوانند بسته به شرایط و نیازهای سازمانی، از ترکیبی از سبک‌های مختلف رهبری استفاده کنند. در حالی که رهبری تبادلی برای تضمین انجام وظایف روزمره ضروری است، رهبری تحولی و معنوی برای ایجاد تعهد عمیق‌تر و انگیزه درونی در کارکنان اهمیت بیشتری دارد (باس و ریجیو، ۲۰۰۶). ثانیاً، سرمایه‌گذاری در توسعه هوش هیجانی رهبران. نتایج نشان داد که رهبرانی که قابلیت‌های هیجانی بالاتری دارند، تأثیر

بیشتری بر کارکنان خود می‌گذارند. بنابراین، برگزاری برنامه‌های آموزشی برای توسعه هوش هیجانی مدیران می‌تواند بازدهی قابل توجهی داشته باشد (گلمن و همکاران، ۲۰۰۲). ثالثاً، تأکید بر ابعاد معنوی رهبری. با توجه به تأثیر قوی رهبری معنوی بر تعهد سازمانی، مدیران باید بر ایجاد چشم‌انداز معنادار، تقویت امید و ایمان، و نشان دادن عشق نوع‌دوستانه تمرکز کنند. این امر در محیط دانشگاه‌هایی که ماموریت تربیت معلم را بر عهده دارند، اهمیت دوچندانی پیدا می‌کند (دنت و همکاران، ۲۰۰۵).

این پژوهش با وجود یافته‌های ارزشمند، دارای محدودیت‌هایی نیز است که باید در تعمیم نتایج در نظر گرفته شوند. اولاً، استفاده از روش مقطعی امکان استنباط علی را محدود می‌کند. اگرچه نتایج رابطه قوی بین متغیرهای مستقل و وابسته را نشان می‌دهند، نمی‌توان با قطعیت ادعا کرد که سبک‌های رهبری علت تغییرات در تعهد سازمانی هستند. انجام مطالعات طولی می‌تواند این محدودیت را برطرف کند (کرسول، ۲۰۱۳). ثانیاً، محدود بودن جامعه آماری به دانشگاه‌های تربیت معلم، قابلیت تعمیم نتایج به سایر نهادهای آموزشی یا سازمان‌های غیرآموزشی را محدود می‌کند. ویژگی‌های خاص این دانشگاه‌ها ممکن است تأثیری بر نتایج داشته باشد که در سایر محیط‌ها یافت نشود. انجام مطالعات مشابه در سایر نهادهای آموزشی و غیرآموزشی می‌تواند به تعمیم‌پذیری بیشتر نتایج کمک کند (هیر و همکاران، ۲۰۱۲). ثالثاً، استفاده از پرسشنامه‌های خودگزارشی ممکن است دچار سوگیری‌های مختلفی مانند سوگیری مطلوبیت اجتماعی باشد. کارکنان ممکن است در پاسخ به سؤالات مربوط به رهبری مافوق خود یا تعهد سازمانی خود، پاسخ‌هایی ارائه دهند که آن‌ها را در موقعیت بهتری نشان دهد. استفاده از روش‌های چندمنبع برای جمع‌آوری داده‌ها می‌تواند این محدودیت را کاهش دهد (پودساکوف و همکاران، ۲۰۱۲). رابعاً، عدم کنترل برخی متغیرهای زمینه‌ای مانند فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، و منابع در دسترس ممکن است بر نتایج تأثیر گذاشته باشد. در نظرگیری این متغیرها در مطالعات آتی می‌تواند درک دقیق‌تری از روابط مورد بررسی ارائه دهد (جاج و پیکولو، ۲۰۰۴).

بر اساس یافته‌ها و محدودیت‌های این پژوهش، چندین پیشنهاد برای مطالعات آینده ارائه می‌شود. اولاً، انجام مطالعات طولی برای بررسی تغییرات سبک‌های رهبری و تأثیر آن‌ها بر تعهد سازمانی در طول زمان. چنین مطالعاتی می‌تواند درک بهتری از دینامیک روابط رهبری-تعهد ارائه دهد و امکان

استنباط علی را فراهم کند (مکسول و کول، ۲۰۰۷). ثانیاً، بررسی متغیرهای میانجی و تعدیل کننده دیگر در رابطه بین رهبری و تعهد سازمانی. متغیرهایی مانند فرهنگ سازمانی، اعتماد سازمانی، عدالت سازمانی، و ویژگی‌های شخصیتی کارکنان می‌توانند نقش مهمی در این روابط ایفا کنند. بررسی این متغیرها می‌تواند مدل جامع‌تری از عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی ارائه دهد (میر و آلن، ۱۹۹۷). ثالثاً، انجام مطالعات مقایسه‌ای بین فرهنگ‌های مختلف برای درک بهتر تأثیر عوامل فرهنگی بر روابط رهبری-تعهد. چنین مطالعاتی می‌تواند به توسعه نظریه‌های رهبری فراملی کمک کند و درک بهتری از اینکه کدام جنبه‌های رهبری در فرهنگ‌های مختلف اثربخش‌تر هستند ارائه دهد (هاوس و همکاران، ۲۰۰۴). رابعاً، بررسی عمیق‌تر رهبری معنوی و مؤلفه‌های آن در بافت‌های مختلف فرهنگی و سازمانی. با توجه به ماهیت نسبتاً جدید این مفهوم، مطالعات بیشتری برای درک کامل تر ابعاد، پیامدها و شرایط اثربخشی آن مورد نیاز است. همچنین، بررسی اینکه چگونه رهبری معنوی می‌تواند با سایر سبک‌های رهبری تلفیق شود نیز حائز اهمیت است (ریو، ۲۰۰۵). خامساً، مطالعه تأثیر برنامه‌های توسعه رهبری بر بهبود سبک‌های رهبری و در نتیجه افزایش تعهد سازمانی. چنین مطالعاتی می‌تواند راهنمایی عملی برای طراحی و اجرای برنامه‌های مؤثر توسعه رهبری ارائه دهد (دی، ۲۰۰۰).

این پژوهش با بررسی رابطه بین سه سبک رهبری (تبادلی، تحولی و معنوی) و تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه‌های تربیت معلم ایران، و در نظرگیری نقش تعدیل‌کننده هوش هیجانی، گامی مهم در توسعه ادبیات رهبری در بافت غیرغربی برداشته است. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که رهبری مؤثر عاملی کلیدی در ایجاد تعهد سازمانی است و رهبرانی که ترکیبی از سبک‌های مختلف رهبری را به کار می‌گیرند و سطح بالایی از هوش هیجانی دارند، بیشترین تأثیر را بر کارکنان خود می‌گذارند. اهمیت ویژه رهبری معنوی در این مطالعه، ضرورت توجه به ابعاد ارزشی و معنوی رهبری را در محیط‌های آموزشی برجسته می‌سازد. در عصری که سازمان‌ها با چالش‌های پیچیده و کارکنانی با انتظارات بالا مواجه هستند، رهبری معنوی می‌تواند پاسخی مناسب برای ایجاد انگیزه درونی و تعهد عمیق در کارکنان باشد. این امر در دانشگاه‌های تربیت معلم که مسئولیت تربیت نسل آینده را بر عهده دارند، اهمیت دوچندانی پیدا می‌کند.

همچنین، نقش مهم هوش هیجانی به عنوان تعدیل‌کننده روابط رهبری-تعهد، ضرورت سرمایه‌گذاری در توسعه شایستگی‌های هیجانی رهبران را نشان می‌دهد. در دنیای امروز که ارتباطات

انسانی پیچیده‌تر شده‌اند، توانایی درک و مدیریت هیجانات یکی از مهارت‌های کلیدی رهبران محسوب می‌شود. در نهایت، این پژوهش ضمن ارائه بینش‌های نظری جدید در حوزه رهبری، راهنمایی‌های عملی ارزشمندی برای مدیران و سیاست‌گذاران نظام آموزش عالی ایران ارائه می‌دهد. با اجرای توصیه‌های این مطالعه، می‌توان انتظار بهبود قابل توجهی در سطح تعهد سازمانی کارکنان و در نتیجه بهبود کیفیت آموزش و پژوهش در دانشگاه‌های تربیت معلم کشور را داشت.

منابع

- رضایی، محمد. (۱۴۰۴). تأثیر سبک‌های رهبری بر تعهد سازمانی در دانشگاه‌های تربیت معلم. *مجله مدیریت آموزشی ایران*، ۱۲(۳): ۷۲-۵۰.
- کاظمی، نسرين. (۱۴۰۴). هوش هیجانی و نقش آن در بهبود عملکرد سازمانی. *پژوهش‌های روانشناسی سازمانی*، ۸(۲): ۱۲۰-۱۰۰.
- منصوری، رضا، شریفی، مهدی و حسینی، مریم. (۱۴۰۳). تأثیر هوش هیجانی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه‌های تربیت معلم. *مجله علوم تربیتی*، ۴(۱۱): ۲۳۰-۲۵۰.
- 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.
- Aydin, A., Sarier, Y., & Uysal, S. (2013). The effect of school principals' leadership styles on teachers' organizational commitment and job satisfaction. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 13(2), 806-811.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Al Jaberi, Ahmed T., Alzouebi, Khalid, & Abu Khurma, Omar (2024). Teachers' Emotional Intelligence and Its Impact on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Social Sciences*, 14(5), 244.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Benkhoff, B. (1997). Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relations*, 50(6), 701-726.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 788-813.
- Chen, Z., & Yang, B. (2012). Assessing the effects of spiritual leadership in Chinese business organizations. *Journal of Management Development*, 31(9), 1002-1019.

- Chen, Z., Yang, B., & Li, S. (2012). The effects of spiritual leadership on organizational citizenship behavior: A Chinese context study. **International Journal of Business and Management**, 7(8), 109-125.
- Cherniss, C., Extein, M., Goleman, D., & Weissberg, R. P. (2006). Emotional intelligence: What does the research really indicate? **Educational Psychologist**, 41(4), 239-245.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. **The Leadership Quarterly**, 11(4), 581-613.
- Dent, E. B., Higgins, M. E., & Wharff, D. M. (2005). Spirituality and leadership: An empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions. **The Leadership Quarterly**, 16(5), 625-653.
- Emery, C. R., & Barker, K. J. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. **Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict**, 11(1), 77-90.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. **The Leadership Quarterly**, 14(6), 693-727.
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and organizational performance: An exploratory study. **Leadership Quarterly**, 16(5), 719-741.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. **Human Relations**, 53(8), 1027-1055.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). **Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence**. Harvard Business School Press.
- Hair, J. F., Lukas, B., Miller, K. E., & Bush, R. P. (2012). **Marketing research**. McGraw-Hill Higher Education.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). **Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies**. Sage Publications.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, 38(3), 635-672.
- Joiner, T. A., & Bakalis, S. (2006). The antecedents of organizational commitment: The case of Australian casual academics. **International Journal of Educational Management**, 20(6), 439-452.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., & Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. **Leadership & Organization Development Journal**, 27(4), 265-279.
- Leithwood, K., & Poplin, M. S. (1992). The move toward transformational leadership. **Educational Leadership**, 49(5), 8-12.
- Mohammadi, Amir, Lee, Hyun, & Brown, Sarah (2025). The Role of Emotional Intelligence in Enhancing Leadership Effectiveness and Organizational Commitment: Evidence from Universities. **International Journal of Human Resource Studies**, 15(2), 88-107.
- Naderi Anari, N. (2012). Teachers: Emotional intelligence, job satisfaction, and organizational commitment. **Journal of Workplace Learning**, 24(4), 256-269.

- Parrish, D. R. (2015). The relevance of emotional intelligence for leadership in a higher education context. **Studies in Higher Education**, 40(5), 821-837.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. **Annual Review of Psychology**, 63, 539-569.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. **The Leadership Quarterly**, 16(5), 655-687.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. Imagination, **Cognition and Personality**, 9(3), 185-211.
- Sanders, J. E., Hopkins, W. E., & Geroy, G. D. (2002). From transactional to transcendental: Toward an integrated theory of leadership. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 9(4), 21-31.
- Starratt, R. J. (1991). Building an ethical school: A theory for practice in educational leadership. **Educational Administration Quarterly**, 27(2), 185-202.
- Smith, John, & Johnson, Robert (2024). Emotional Intelligence as a Moderator of Transformational Leadership and Organizational Commitment in Higher Education. **Journal of Educational Management**, 16(1), 34-52.
- Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P., & Lawler, J. J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and US financial firms. **Human Resource Development Quarterly**, 16(2), 235-256.
- Weng, Q., & McElroy, J. C. (2012). Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. **Journal of Vocational Behavior**, 80(2), 256-265.
- Witziers, B., Bosker, R. J., & Kruger, M. L. (2003). Educational leadership and student achievement: The elusive search for an association. **Educational Administration Quarterly**, 39(3), 398-425.
- 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.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. **The Leadership Quarterly**, 19(6), 708-722.

**Leadership and Organizational Commitment in Iranian Teacher Training Universities:
The Moderating Role of Emotional Intelligence**

Quarterly Journal of Educational Leadership
& Administration
Islamic Azad University Garmsar Branch
Vol.19, No 3, Autumn 2025, No.73

**Leadership and Organizational Commitment in Iranian Teacher
Training Universities: The Moderating Role of Emotional Intelligence**
Alireza Tahernejad¹, Raja Noriza Raja Ariffin²

Abstract:

Purpose: Organizational leadership and employee commitment are among the most important factors influencing the efficiency and success of educational institutions, especially teacher training universities. Given the importance of emotional intelligence in managing interpersonal relationships and controlling emotions, this study examines the relationship between leadership styles and organizational commitment of employees of Iranian teacher training universities and evaluates the moderating role of emotional intelligence in this relationship.

Method: This study was conducted using a descriptive-correlational method with the participation of 282 staff members of teacher training universities. Data were collected through standard questionnaires and analyzed using structural equation modeling.

Results: The results showed that all three leadership styles have a positive and significant effect on organizational commitment, although spiritual leadership had the greatest effect. Also, leaders' emotional intelligence played a significant moderating role in the relationship between leadership styles and organizational commitment. These findings indicate that leaders can increase employees' organizational commitment by combining different leadership styles and improving their emotional intelligence.

Conclusion: Therefore, it can be concluded that combining effective leadership and developing emotional intelligence in leaders is a strategic approach to increasing organizational commitment and ultimately improving the quality and efficiency of teacher training universities.

Keywords: Transactional leadership, transformational leadership, spiritual leadership, organizational commitment, emotional intelligence, Teacher Training University.

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