مدیریت برآموزش سازمانها سال دوازدهم، شماره ۱، بهار ۱۴۰۲ شماره صفحه ۹۷-۷۵

بررسی پیشایندها و پیامدهای رهبری عاطفی مدیران

(مطالعه موردی: مدارس دوره دوم متوسطه استان آذربایجان غربی)

***جعفرصادق بدری قره قشلاقی،** دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

بهناز مهاجران، دانشیار مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

محمد حسنی، استاد مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

10. 52547/MEO.12.1.75

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی پیشایندها و پیامدهای رهبری عاطفی در بین مدیران مدارس انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف و ماهیت، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع همبستگی مبتنی بر مدل‌یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش را کلیه مدیران مدارس پسرانه دولتی دوره دوم متوسطه استان آذربایجان غربی به تعداد ۱۹۰ نفر تشکیل دادند که با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای، تعداد ۱۲۳ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای سنجش متغیرهای پژوهش از پرسشنامه‌های استاندارد همدلی عاطفی، خودمدیریتی عاطفی، رهبری معنوی، تقویت نگرش، شادمانی سازمانی و رهبری عاطفی استفاده شد. روایی پرسشنامه‌ها از طرق نظر متخصصان و تحلیل عاملی تاییدی مورد تایید قرار گرفت و پایایی نیز با روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۶، ۰/۸۶/۰، ۰/۸۶، ۰/۸۵ و ۰/۸۵ برآورد شد. روش تجزیه‌وتحلیل داده‌ها در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام گرفت که از طریق نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۵ و SMART-PLS نسخه۳ اجرا شد. نتایج بیانگر این است که همدلی عاطفی، خودمدیریتی عاطفی و رهبری معنوی بر رهبری عاطفی اثر مثبت و معناداری دارد. همچنین رهبری عاطفی بر تقویت نگرش معلمان و شادمانی سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد و موجب بهبود و ارتقای آن‌ها در سازمان می‌شود. با توجه به نتایج به‌دست آمده می‌توان گفت که هر گونه افزایش در متغیرهای همدلی عاطفی، خودمدیریتی عاطفی و رهبری معنوی همراه با افزایش در متغیر رهبری عاطفی و هر گونه افزایش در متغیر رهبری عاطفی همراه با افزایش در تقویت نگرش معلمان و شادمانی سازمانی همراه خواهد بود. بنابراین توجه به متغیرهای فوق در بین مدیران مدارس ضروری به نظر می‌رسد.

واژگان کلیدی: رهبری عاطفی، همدلی عاطفی، خودمدیریتی عاطفی، شادمانی سازمانی، مدیران مدارس.

* نویسنده مسئول: jafarsadeghbadri@gmail.com

دریافت مقاله:۱۴۰۱/۵/۱۷ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۱۱/۱۱

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.75]

Managing Education in Organizations Vol.12/No.1/ Spring 2023 Page 75-97

Investigating the Antecedents and Consequences of Emotional Leadership of Managers (Case Study: Secondary Schools of West Azerbaijan Province)

*Jafar Sadegh Badri gharehgeshlaghi, Ph. D Student in Educational Administration, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Urmia University, Urmia, Iran.
Behnaz Mohajeran, Associate Professor of Educational Administration, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Urmia University, Urmia, Iran.
Mohammad Hasani, Professor of Educational Administration, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Urmia University, Urmia, Iran.

10. 52547/MEO.12.1.75

Abstract
The aim of this study was to investigate the antecedents and consequences of emotional leadership in school managers. This research is practical in terms of purpose and nature, and in terms of data collection, it is descriptive of the correlation type based on structural equation modeling. The statistical population of the research was made up of all the principals of public boys' schools of the second year of high school in West Azerbaijan Province, numbering 190 people, and using cluster sampling method, 123 people were selected as a sample. To measure the variables of the research, the standard questionnaires of emotional empathy, emotional self-management, spiritual leadership, attitude enhancement, organizational happiness and emotional leadership. The validity of the questionnaire was confirmed by experts and confirmatory factor analysis, and the reliability was 0.86, 0.86, 0.86, 0.86, 0.86, 0.85 and 0.85 by Cronbach's alpha method respectively were estimated. The data analysis method was carried out on two descriptive and inferential levels, which was implemented through SPSS version 25 and SMART-PLS version 3 software. The results show that emotional empathy, emotional self-management and spiritual leadership have a positive and significant effect on emotional leadership. Also, emotional leadership has a positive and significant effect on strengthening teachers' attitudes and organizational happiness, and causes their improvement and promotion in the organization. According to the obtained results, it can be said that any increase in the variables of emotional empathy, emotional self-management and spiritual leadership is accompanied by an increase in the variable of emotional leadership and any increase in the variable of emotional leadership is accompanied by an increase in the strengthening of teachers' attitudes. And organizational happiness will be accompanied. Therefore, it seems necessary to pay attention to the above variables among school administrators.

Keywoeds: Emotional leadership, emotional empathy, emotional self-management, organizational happiness, school managers.

* Corresponding author: jafarsadeghbadri@gmail.com
Receiving Date: 8/8/2022 Acceptance Date: 18/12/2022

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.75]

مقدمه

در میان منابعی که سازمان‌ها در اختیار دارند، محققان زیادی به اهمیت ویژه منابع انسانی در سازمان‌ها اشاره کرده‌اند. مدیریت سازمان‌ها عنصری اساسی در دستیابی به مزیت رقابتی می‌باشد. از سویی، نقش رهبری مدیران به دلیل تاثیرات ویژه‌ای که بر رفتار کارکنان دارند در آثار مدیران مورد توجه قرار گرفته است (Bahmani, Aslani & Daliriyan, 2020). رهبری یک عامل کلیدی برای بهبود عملکرد سازمان است و موفقیت یا شکست سازمان وابسته به اثربخشی رهبری در تمام سطوح است. از آن‌جا که آموزش و پرورش موتور محرکه یک جامعه است و مکانی است که رسالت آن تبدیل انسان‌ها به سرمایه انسانی است؛ در واقع رسالت اصلی آموزش و پرورش تبدیل انسان‌ها به سرمایه انسانی است. آن‌چه در تحقق این رسالت مهم‌تر است نوع رهبری مدیران آموزشی است (Shahrabifarahani, Khosravi Babadi & Khorshidi, 2021).

رهبری به عنوان فرآیندی از نفوذ اجتماعی تعریف می‌شود که از طریق آن رهبر بر احساسات، ادراکات و رفتارهای زیردستان تاثیر می‌گذارد (Mindeguia et al., 2021). سبک‌های مختلفی برای رهبران اثربخش ذکر شده است که یکی از آن سبک‌ها، رهبری عاطفی می‌باشد. رهبری عاطفی یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر عملکرد مدارس می‌باشد. رهبران عاطفی شرایطی ایجاد می‌کنند که درباره عواطف و احساسات خود و کارکنان بحث‌وگفت‌وگو می‌شود، این امر به نوعی موجب یادگیری خواهد شد. نتیجه این یادگیری در تعامل با افراد در فعالیت‌های فردی و گروهی نمایان خواهد شد. امروزه نیاز برای رهبران عاطفی بسیار حیاتی است. رهبران عاطفی بسیار فروتن هستند، همدلی دارند و حضور و تعامل‌شان با دیگران بیشتر است. آن‌ها بیشتر از آن‌که صحبت کنند گوش می‌دهند، به کارکنان بها داده و آنان را برمی-انگیزانند. مشکلی برای نشان دادن احساسات ندارند. مراقبت و نگهداری از دیگران، بینایی منحصربه‌فرد، اعتماد به‌نفس، ذهن آگاه و میزان بالایی از خودمدیریتی عاطفی از ویژگی‌های آن‌ها محسوب می‌شود (Bowers, Lemberger & Brigman, 2017).

مدیران اثربخش مدیرانی هستند که به خوبی از قابلیت‌های عاطفی خود بهره می‌گیرند تا رابطه اثربخش و سازنده‌ای با منابع انسانی خود برقرار کنند. در واقع مدیران موفق بر ارتقا و پرورش قابلیت‌های عاطفی خود تاکید دارند. این مهم نشان‌دهنده اهمیت رهبری عاطفی و کاربرد آن در سازمان‌هاست (Molazemian, Saidi, & Karimi, 2012). رهبری عاطفی عبارت است از مدیریت بر مبنای عواطف و احساسات و هیجانات، به‌طوری که رهبر باید به همه ابعاد وجودی انسان توجه کند و انسان را قلب سازمان و هسته اصلی سازمان در نظر بگیرد. توانایی رهبری برای به‌کارگیری هیجان‌ها و تولید هیجان برای حل مسئله، در کارآیی اعضای گروه نقش مهمی را ایفا می‌کند (Keikha, 2017). مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که مهارت‌های عاطفی مدیران در دستیابی به یک محیط کاری موفق نقش بسزایی دارد و پیامدهای سازمانی از جمله رضایت، تعهد و ... را به دنبال دارد. برای دستیابی به

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.75]

رهبری موثر در سازمان‌ها باید از احساسات خود و کارکنان استفاده کرد و آن را در جهت بهره‌وری سازمانی مدیریت کرد (Prezerakos, 2018; Webb, 2014; Brunetto et al., 2012). نتایج بررسی (Diener, Thapa, & Tay, 2020) نشان می‌دهد که احساسات مثبت در محیط کار بر متغیرهای کلیدی درون‌سازمانی تاثیر می‌گذارد و این مهم از طریق رهبری عاطفی قابل دسترسی است.

نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه و کلیدی‌ترین عامل در پیشرفت و موفقیت مدارس است. ازاین‌رو، ضروری است که مدیران به کارکنان و عواطف و احساسات آنان توجه ویژه داشته باشند. بررسی‌های انجام شده در مدارس نشان می‌دهد که به رهبری عاطفی توجه چندانی نشده است. امروزه افراد انتظار دارند در سازمان مورد توجه و احترام قرار گیرند و به خوبی درک شوند. افراد دوست دارند صداقت، درستکاری، قابلیت اعتماد، اعتماد به نفس و این‌که بخشی از سازمان هستند را احساس کنند. بنابراین رهبری عاطفی مدیران جایگاه خاصی در سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های آموزشی دارد. عوامل زیادی بر رهبری عاطفی مدیران مدارس موثر است. جهت دستیابی به رهبری عاطفی، ابتدا باید عواملی که بر رهبری عاطفی اثر-گذار هستند یا همان پیش‌نیازهای رهبری عاطفی را شناخت و با توجه ویژه به این عوامل، رهبری عاطفی را تقویت کرد. با توجه به مطالعات انجام‌شده، عواملی زیادی بر رهبری عاطفی اثرگذار است که در جریان این پژوهش به بررسی نقش همدلی عاطفی، خودمدیریتی عاطفی و رهبری معنوی به‌عنوان پیش‌نیازها پرداخته می‌شود. از طرفی دیگر با توجه به پیامدهای مثبت رهبری عاطفی با الهام از تحقیقات انجام‌شده به پیامدهای رهبری عاطفی یعنی شادمانی سازمانی و تقویت نگرش کارکنان پرداخته می‌شود.

همدلی عاطفی یکی از مهم‌ترین عوامل تاثیرگذار در رهبری عاطفی است. مطالعات نشان می‌دهد که همدلی عاطفی یکی از راه‌های رسیدن به رهبری عاطفی است و می‌بایست به این متغیر جهت دستیابی به رهبری عاطفی توجه ویژه‌ای داشت (Badea & Pana, 2010). همدلی، توانایی سهیم شدن در دنیای افکار و احساسات درونی افراد است (Walter, 2012). منظور از همدلی، سائق و توانایی فهم حالات، هیجان‌ها و افکار دیگران و پاسخ‌دهی به آن‌ها با هیجان‌های متناسب و همخوان؛ یا به عبارتی توانایی سهیم شدن در احساسات دیگران و گرایش به تجربه نیابتی حالات هیجانی آن‌ها است (Saidi, Ahmadian & Saffarinia, 2019). همدلی عاطفی توانایی مهمی است که از آسیب به دیگران جلوگیری می‌کند، نیروی محرک رفتارهای اجتماعی است و سبب انسجام گروهی می‌شود (Morelli, Lieberman & Zaki, 2015). برانگیختگی عاطفی لازمه برانگیختگی فرد برای کمک به دیگران است و تجربه همدلی با حالات عاطفی دیگران با کارهای انسان‌دوستانه و کمک کردن به دیگران در ارتباط است (Dovidio & Banfield, 2015). بنابراین این توانایی عاملی مؤثر در بروز رهبری عاطفی است.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.75]

مدیریت عاطفی، توانایی کنترل احساسات و انگیزه‌های درهم‌گسیخته است و همچنین توانایی حفظ معیارهای صداقت و درستی (قابلیت اعتماد)، وظیفه‌شناسی و سازش‌پذیری و ارائه ایده‌ها و روش‌های نوین است (Matton, 2013). خودمدیریتی عاطفی بیانگر تعامل فرآیندهای شناختی و عاطفی برای تعدیل برانگیختگی هیجانی است و تنظیم مؤثر برانگیختگی هیجانی تعیین‌کننده این است که آیا پاسخ همدلانه عاطفی منجر به رفتار اخلاقی و عاطفی می‌شود یانه؟ (Hoffman, 2000). هیجانی که تنظیم نشده باشد یا تحریف شده باشد از رشد عاطفی جلوگیری می‌کند. دشواری در سازوکار خودتنظیمی عاطفی منجر به کاهش درگیری در تفکر عاطفی و اخلاقی می‌شود و به افزایش عواطف منفی و کاهش عواطف مثبت منجر می‌شود (Berking et al., 2008). بنابراین خودمدیریتی عاطفی از دیگر مؤلفه‌های مهم رهبری عاطفی در مدارس می‌باشد.

توجه به معنویت در سازمان‌ها ضروری به نظر می‌رسد. در این راستا نمی‌توان از نقش رهبری معنوی در سازمان‌های آموزشی غافل ماند. نقش رهبری معنوی ایجاد تحرک و انگیزه در کارکنان با استفاده از معنویت و خلق یک بستر فرهنگی بر اساس ارزش‌های انسانی به منظور بهره‌وری سازمانی و انگیزش کارکنان است (Mahdian, Obudpur & Norouzi Kouhdasht, 2017). رهبری معنوی شامل الهام‌گیری و برانگیختگی کارکنان از جنبه معنوی و از طریق ایمان و اعتماد به چشم‌انداز خدماتی و فرهنگ مشارکتی بر مبنای ارزش‌های عشق به نوع‌دوستی برای داشتن کارکنانی با انگیزه بالا و متعهد است. هدف از رهبری معنوی برآورده کردن نیازهای رهبران و پیروان به‌منظور رفاه معنوی از طریق احساس نیرومندی و عضویت، خلق چشم‌انداز، ارزش‌های همسو در بین افراد، تیم‌های توانمند و سطوح سازمانی و در نهایت پرورش سطح بالایی از رفاه کارکنان، تعهد سازمانی و مسئولیت اجتماعی است (Fry & Nisiewicz, 2013). رهبری معنوی تلاش می‌کند که کارکنان احساس کنند که دارای شغل بااهمیت و معنادار می‌باشند و آن‌ها را نسبت به شغل و کار خود علاقه‌مند می‌کنند. به این ترتیب احساسات، نگرش‌ها و انگیزه‌های درونی، کارکنان را برای تلاش بیشتر افزایش می‌دهند و موجبات توانمندسازی فردی، گروهی و سازمانی کارکنان را فراهم می‌کنند (Zarei Matin, 2015). بنابراین می‌توان گفت که رهبری عاطفی و رهبری معنوی مکمل یکدیگرند و مدیران مدارس باید برای تأثیرگذاری بیشتر در محیط کار از هر دو نوع رهبری همزمان استفاده کنند. در نتیجه رهبری معنوی نیز از پیش-نیازهای رهبری عاطفی در مدارس است.

از پیامدهای سبک رهبری عاطفی، داشتن کارکنان باروحیه و بانشاط است. روحیه عبارت است از عکس‌العمل عاطفی و ذهنی است که شخص در باب محیط و کار خود دارد (Saiti & Papadopoulos, 2015)؛ و از پیامدهای روحیه مثبت و مناسب در مدارس معلمان بانشاط است (Sodagar & Nastiezaie, 2021). شادمانی سازمانی هنر و مهارت سازگاری با شرایط نامطلوب و مشکلات و در عین حال خلق و ایجاد تجربه‌های مثبت و بانشاط در محیط کار است (Hadian &

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.75]

Rahmanzadeh, 2018). طاهریان و همکاران (Taherian et al., 2014) در پژوهشی نشان دادند عوامل مدیریتی و سازمانی بر افزایش شادمانی سازمانی تأثیرگذارند که از بین عوامل مدیریتی: مثبت اندیشی، تعامل عاطفی و اعتماد عاطفی مدیران با همکاران از اهمیت بالایی در افزایش شادمانی سازمانی برخوردار بوده‌اند.

همچنین رهبری عاطفی مدیران مدارس باعث تقویت نگرش مثبت معلمان در مدارس می‌شود و رهبری عاطفی مدیران باعث ایجاد تعهد سازمانی، رضایت شغلی و رفتار شهروندی در کارکنان می‌شود (Dadghar et al., 2015). شفیعی‌ورزنه (Shafii-Varzneh, 2014) در پژوهش خود نتیجه گرفت که مؤلفه‌های خودتنظیمی، خودآگاهی، همدلی عاطفی، انگیزش و مهارت‌های ارتباطی هیجانی اثری مثبت و معنادار بر روی نگرش کارکنان و مدیران دارد. مؤلفه‌های کنترل هیجانی به عنوان یک متغیر روان‌شناختی، میزان رضایت شغلی به عنوان احساسات مثبت و نگرش‌های مثبت نسبت به شغل که از جمله شاخص‌های مهم و تأثیرگذار در محیط کار می‌باشد را تحت تأثیر قرار می‌دهد و با توجه به ارتباط مستقیم این دو متغیر با یکدیگر با افزایش تنظیم هیجانات می‌توان رضایت شغلی ونگرش‌های مثبت کارکنان و بالطبع میزان بهره‌وری را درمحیط کار افزایش داد (Dodangeh et al., 2016).

صیدی و همکاران (Saidi et al., 2019) در پژوهشی نشان دادند که دیدگاه‌گیری عاطفی-اجتماعی به صورت مستقیم و غیرمستقیم و خودکنترلی عاطفی به صورت غیرمستقیم بر شخصیت جامعه-پسند معلمان اثرگذارند و همدلی عاطفی نقش واسطه‌ای معنادار برای دیدگاه‌گیری عاطفی-اجتماعی درشخصیت جامعه‌پسند معلمان ایفا می‌کند. دامغانیان و همکاران (Damghanian et al., 2017)، در پژوهشی ابعاد مهم شایستگی‌های عاطفی رهبر را نشان دادند و عنوان کردند که از بین شایستگی‌های عاطفی رهبر، خودآگاهی، خودمدیریتی و خودکنترلی عاطفی تأثیرگذاری بیشتری برشایستگی‌های عاطفی رهبر دارد و موجب بالارفتن کیفیت ارتباطات عاطفی سازمانی می‌شوند. مرادی و افشارایمانی (Moradi & Afshar Imani, 2016)، در تحقیقی نشان دادند که بین رهبری معنوی و رهبری هیجانی رابطه معناداری وجود دارد و بین رهبری هیجانی و عملکرد شغلی رابطه معناداری وجود دارد و درنهایت رهبری هیجانی رابطه بین رهبری معنوی و عملکرد شغلی را واسطه‌گری می‌کند. شعبانی‌بهار، شکری و خدابنده‌لو (Shabani Bahar, Shokri & Khodabande Lou, 2016)، در پژوهشی نشان دادند که توجه به شادی وعوامل پدیدآورنده آن می‌تواند به جلوگیری از فرسودگی شغلی و عاطفی کارکنان کمک کند. شاری و سوناتا (Shari & Sonata, 2015)، در پژوهشی نشان دادند که ایجاد فضای توأم با محبت، رابطه با همکاران، تجارب مؤفق در محیط کار و فضای فیزیکی مناسب می‌تواند در رشد عواطف و نشاط و شادی سازمانی مهم باشد. اسماعیلی و قدسی (Ismaili & Qudsi, 2017) در مطالعات خود نشان دادند که تنظیم هیجانات بر متغیر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و نگرش کارکنان تأثیر مثبت دارد.

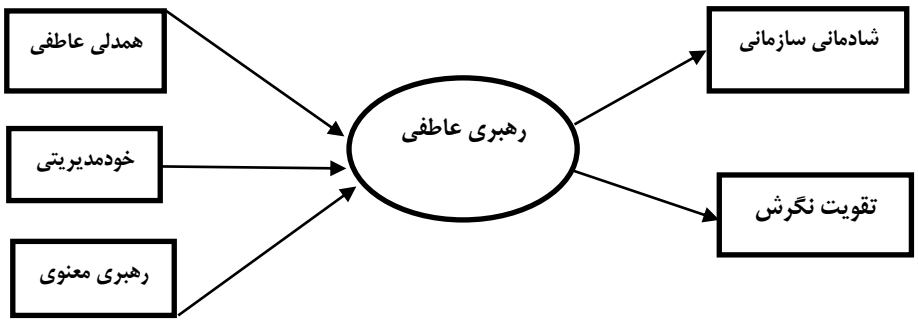
[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.75]

امروزه افراد انتظار دارند در سازمان مورد توجه و احترام قرار گیرند و به خوبی درک شوند. افراد دوست دارند صداقت، درستکاری، قابلیت اعتماد، اعتماد به‌نفس و این‌که بخشی از سازمان هستند را احساس کنند. مسلماً رهبر فردی است که چنین محیطی را ایجاد می‌کند، او باید در رفتارهایش قابلیت‌های عاطفی را منعکس کند و اصول شرافت و صداقت را سرلوحه‌ی زندگی کاری خود قرار دهد. رهبر باید به درک احساسات و ارزش‌های اخلاقی وفادار باشد و از رفتارهایی که بیان‌کننده‌ی راستی، تلاش برای انجام دادن بهترین‌ها و صادق بودن در همه‌ی اوقات که به منظور ایجاد یک سازمان شفاف است، پیروی کند (Yilmaz, 2010). از سوی دیگر، بروز رفتارهای غیرعاطفی و غیر خلاقی مختلف در سازمان‌ها و پیامدهای منفی آن، توجه افکار عمومی را به رفتار کسانی که سمت‌های حساس و مؤثر سازمانی را بر عهده دارند، مانند مدیران جلب می‌کند که این امر نیاز سازمان به داشتن رهبران عاطفی را برجسته‌تر از پیش کرده است (Neves & Story, 2013).

مطالعات اندکی بر رهبری عاطفی، پیش‌نیازها و پیامدهای آن متمرکز شده است. به‌طور خاص مطالعه-ای با عنوان تبیین و ارزیابی مدل علی رهبری عاطفی مدیران در مدارس دوره دوم متوسطه استان آذربایجان غربی صورت نگرفته است. بنابراین با توجه به کمبود مطالعات داخلی در زمینه رهبری عاطفی مدیران مدارس و نیاز به تغییر و تحول در نظام فعلی آموزش و پرورش کشور و مهم‌ترین بخش آن یعنی مدارس، توجه به رهبری عاطفی ضروری به نظر می‌رسد. بر این اساس، هدف این پژوهش، تبیین و ارزیابی مدل علی رهبری عاطفی در بین مدیران مدارس است.

با توجه به مبانی نظری و هدف پژوهش، الگوی مفهومی (شکل ۱) و فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر تدوین شدند:



شکل۱- مدل مفهومی پژوهش

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.75]

۱) همدلی عاطفی بر رهبری عاطفی مدیران مدارس تاثیر مثبت و معناداری دارد.
۲) خودمدیریتی بر رهبری عاطفی مدیران مدارس تاثیر مثبت و معناداری دارد.
۳) رهبری معنوی بر رهبری عاطفی مدیران مدارس تاثیر مثبت و معناداری دارد.
۴) رهبری عاطفی بر شادمانی سازمانی مدیران مدارس تاثیر مثبت و معناداری دارد.
۵) رهبری عاطفی بر تقویت نگرش معلمان مدارس تاثیر مثبت و معناداری دارد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف و ماهیت، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع همبستگی مبتنی بر مدل‌یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش را کلیه مدیران مدارس پسرانه دولتی دوره دوم متوسطه استان آذربایجان غربی در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۰ به تعداد ۱۹۰ نفر تشکیل دادند که از طریق جدول کرجسی و مورگان، تعداد ۱۲۳ نفر به عنوان نمونه از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای چندمرحله‌ای از شهرهای مختلف استان انتخاب شدند. به‌منظور انتخاب اعضای نمونه، ابتدا در مرحله نخست به‌طور تصادفی از بین کلیه شهرها و نواحی آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی ۷ شهر و ناحیه آموزشی به‌عنوان خوشه اول انتخاب گردید. این شهرها عبارتند از: ناحیه ۱و ۲ ارومیه، خوی، سلماس، مهاباد، بوکان و نقده. در مرحله دوم از بین مناطق و نواحی آموزشی تصادفی انتخاب شده، ۱۲۰ مدرسه متوسطه پسرانه دولتی و مدیران آن‌ها به‌عنوان اعضای نمونه انتخاب گردیدند. برای تکمیل پرسشنامه‌های پژوهش حاضر به صورت حضوری به مدیران مدارس مذکور مراجعه شد و پرسشنامه‌ها توسط مدیران مدارس تکمیل و جمع آوری گردید. برای جمع آوری اطلاعات از ۶ پرسشنامه استاندارد زیر با طیف ۵ درجه‌ای لیکرت به شرح زیر استفاده شد:

پرسشنامه همدلی عاطفی: برای سنجش این متغیر از پرسشنامه استاندارد Davis (1983) استفاده شد. این این پرسشنامه دارای ۶ گویه می‌باشد و ۳ مولفه توجّه همدلانه، دیدگاه‌گرایی و خیال-پردازی را می‌سنجد. روایی این پرسشنامه با استفاده از روایی صوری و سازه مورد تایید قرار گرفت. به‌منظور تعیین پایایی سؤالات پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای سؤالات استفاده واقعی ۰/۸۶ به دست آمد.

پرسشنامه خودمدیریتی عاطفی: برای سنجش این متغیر از پرسشنامه استاندارد walts & et al (1996) استفاده شد. این این پرسشنامه دارای ۷ گویه می‌باشد و مولفه‌های چشم انداز، نوع دوستی، ایمان و امید، تعهد و تعلق و معناداری را می‌سنجد. روایی این پرسشنامه با استفاده از روایی صوری و سازه مورد تایید قرار گرفت. به‌منظور تعیین پایایی سؤالات پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای سؤالات استفاده واقعی ۰/۸۶ به دست آمد.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-25]
[DOI: 10.52547/meo.12.1.75]

پرسشنامه رهبری معنوی: برای سنجش این متغیر از پرسشنامه استاندارد مدل Cruf (2015) استفاده شد. این این پرسشنامه دارای ۶ گویه می‌باشد و ۳ مولفه استراتژی رفتاری، استراتژی پاداش طبیعی و استراتژی الگوی فکری سازنده را می‌سنجد. روایی این پرسشنامه با استفاده از روایی صوری و سازه مورد تایید قرار گرفت. به‌منظور تعیین پایایی سؤالات پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای سؤالات استفاده واقعی ۰/۸۶ به دست آمد.

پرسشنامه تقویت نگرش: برای سنجش این متغیر از پرسشنامه استاندارد Tu & et al (2015) استفاده شد. این این پرسشنامه دارای ۸ گویه می‌باشد و مولفه‌های نگرش به کار و شغل و محیط کاری و سازمان را می‌سنجد. روایی این پرسشنامه با استفاده از روایی صوری و سازه مورد تایید قرار گرفت. به‌منظور تعیین پایایی سؤالات پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای سؤالات استفاده واقعی ۰/۸۶ به دست آمد.

پرسشنامه شادمانی سازمانی: برای سنجش این متغیر از پرسشنامه Ahmadi Baladhi (2019) با اقتباس از پرسشنامه Kroloff (2007) استفاده شد. این این پرسشنامه دارای ۱۲ گویه می‌باشد و مولفه‌های یادگیری، خودگشودگی، مشارکت، مثبت اندیشی، معنادار بودن کار و علاقه به کار را می‌سنجد. روایی این پرسشنامه با استفاده از روایی صوری و سازه مورد تایید قرار گرفت. به‌منظور تعیین پایایی سؤالات پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای سؤالات استفاده واقعی ۰/۸۵ به دست آمد.

پرسشنامه رهبری عاطفی: برای سنجش این متغیر از پرسشنامه کنترل هیجان در محیط کار Najarian **&** Roger (1989) استفاده شد. این این پرسشنامه دارای ۶ گویه می‌باشد. روایی این پرسشنامه با استفاده از روایی صوری و سازه مورد تایید قرار گرفت. به‌منظور تعیین پایایی سؤالات پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای سؤالات استفاده واقعی ۰/۸۵ به دست آمد.

تجزیه‌وتحلیل داده‌ها در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام گرفت که از طریق نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۵ و SMART-PLS نسخه ۳ اجرا شد. به این دلیل از نرم‌افزار SMART-PLS استفاده شد که فرآیند انجام تحلیل داده‌ها در این نرم‌افزار به‌گونه‌ای طراحی شده است که حساسیت به حجم نمونه به حداقل برسد. با توجه با این که حجم نمونه در این پژوهش کمتر از ۲۰۰ نفر بود، از این نرم‌افزار استفاده شد.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.75]

یافته‌ها

از ۱۲۰ پرسشنامه جمع‌آوری شده، از نظر مدرک تحصیلی، تعداد ۲۵ نفر (۲۰/۸ درصد) درای مدرک کارشناسی، ۸۷ نفر (۷۲/۵ درصد) دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۸ نفر (۶/۷ درصد) دارای مدرک تحصیلی دکتری بوده‌اند. از نظر سابقه خدمت نمونه پژوهش حاضر نشانگر آن است که از ۱۲۰ نفری که به سوالات پرسشنامه پاسخ داده‌اند، تعداد ۹ نفر (۷/۵ درصد) درای سابقه خدمت کمتر از پنج سال، ۱ نفر (۰/۸ درصد) دارای سابقه بین ۶ تا ۱۰ سال، ۱۰ نفر (۸/۳ درصد) دارای سابقه بین ۱۱ تا ۲۰ سال، ۷۲ نفر (۶۰ درصد) دارای سابقه بین ۲۱ تا ۳۰ سال و ۲۸ نفر (۲۳/۳ درصد) دارای سابقه خدمت بالای ۳۰ سال بوده‌اند. وضعیت سابقه مدیریت نمونه مورد پژوهش حاضر نشانگر آن است که تعداد ۱۹ نفر (۱۵/۸ درصد) درای سابقه مدیریت کمتر از ۵ سال، ۳۹ نفر (۳۲/۵ درصد) دارای سابقه بین ۶ تا ۱۰ سال، ۴۲ نفر (۰/۳۵ درصد) دارای سابقه بین ۱۱ تا ۲۰ سال و ۲۰ نفر (۱۶/۶۷ درصد) دارای سابقه مدیریت بین ۲۱ تا ۳۰ سال بوده‌اند.

در جدول ۱ شاخص‌های توصیفی متغیرها شامل میانگین، انحراف استاندارد، چولگی و کشیدگی ارائه شده‌اند. شاخص‌های میانگین و انحراف استاندارد متغیرها نشانگر پراکندگی مناسب داده‌ها و شاخص‌های چولگی و کشیدگی حاکی از طبیعی بودن توزیع متغیرهای پژوهش می‌باشند. در مدل‌یابی علی، توزیع متغیرها باید نرمال باشد. بهترین روش برای بررسی نرمال‌بودن داده‌های طیف لیکرت و پرسشنامه، بررسی چولگی و کشیدگی داده‌ها است. چولگی معیاری از تقارن یا عدم تقارن تابع توزیع می‌باشد. کشیدگی نشان‌دهنده ارتفاع یک توزیع است. به عبارت دیگر، کشیدگی معیاری از بلندی منحنی در نقطه ماکزیمم است و مقدار کشیدگی برای توزیع نرمال برابر ۳ می‌باشد. قدر مطلق چولگی و قدر مطلق کشیدگی متغیرها به ترتیب نباید از ۳ و ۱۰ بیشتر باشد. با توجه به جدول ۱، قدر مطلق چولگی و کشیدگی تمامی متغیرها کمتر از مقادیر مطرح می‌باشد. بنابراین پیش‌فرض مدل‌یابی علی یعنی نرمال بودن برقرار است. شایان ذکر است که نرمال بودن توزیع داده‌ها نیز مانعی برای استفاده از PLS محسوب نمی‌شود، در حالی‌که یکی از پیش شرط‌های استفاده از روش معادلات ساختاری ، نرمال بودن توزیع داده‌هاست.

جدول ۱- شاخص‌های توصیفی و نرمال بودن متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیر	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی
۱	رهبری عاطفی	۲۵/۸۲	۲/۶۱	-۰/۵۱	۰/۲۴
۲	همدلی عاطفی	۳۴/۱۸	۳/۴۰	-۰/۳۴	۰/۴۴
۳	خودمدیریتی	۳۵/۶۶	۳/۲۳	-۰/۶۳	-۰/۰۶
۴	رهبری معنوی	۳۵/۹۷	۶/۸۱	-۰/۸۲	۰/۲۳
۵	شادمانی سازمانی	۴۲/۲۹	۳/۳۳	-۰/۴۸	-۰/۷۲
۶	تقویت نگرش	۳۳/۰۰	۴/۲۷	-۰/۴۷	-۰/۰۴

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.75]

با توجه به این‌که ماتریس همبستگی، پایه تجزیه و تحلیل مدل‌های علی است، همبستگی بین متغیرهای پژوهش ارزیابی شد. جدول ۲ گویای ارتباط مثبت و معناداری بین متغیرهاست.

جدول ۲- ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱	رهبری عاطفی	۱					
۲	همدلی عاطفی	۰/۲۴۶**	۱				
۳	خودمدیریتی	۰/۴۳۳**	۰/۴۵۲**	۱			
۴	رهبری معنوی	۰/۳۹۷**	۰/۴۸۱**	۰/۶۵۳**	۱		
۵	شادمانی سازمانی	۰/۵۲۹**	۰/۴۱۵**	۰/۸۳۷**	۰/۶۵۵**	۱	
۶	تقویت نگرش	۰/۴۴۹**	۰/۴۰۸**	۰/۶۹۸**	۰/۳۹۶**	۰/۵۰۶**	۱

همبستگی بین متغیرهای پژوهش در جداول ۲ ارائه شده است. چنان‌چه در جدول ۲ مشاهده می‌شود، ضریب همبستگی بین متغیرها مثبت و معنی‌دار می‌باشد. شدت این همبستگی به ترتیب ۰/۲۴۶، ۰/۴۳۳، ۰/۳۹۷، ۰/۵۲۹ و ۰/۴۹۹ است. بیشترین ضریب همبستگی بین رهبری عاطفی با شادمانی سازمانی ($r = ۰/۵۲۹$) دیده شد. از تحلیل همبستگی میان متغیرهای برون‌زا و درون‌زا می‌توان نتیجه‌گیری کرد که هر گونه افزایش در متغیرهای همدلی عاطفی، خودمدیریتی و رهبری معنوی همراه با افزایش در میزان رهبری عاطفی می‌باشد. همچنین افزایش در میزان رهبری عاطفی همراه با افزایش در متغیرهای تقویت نگرش و شادمانی سازمانی همراه خواهد بود.

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.75]

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

ردیف	متغیرهای پژوهش	Cronbachs Alpha	CR	AVE
۱	رهبری عاطفی	۰/۸۵۱	۰/۹۴۸	۰/۵۲۳
۲	همدلی عاطفی	۰/۸۶۶	۰/۹۲۵	۰/۵۱۹
۳	خودمدیریتی	۰/۸۶۶	۰/۹۲۵	۰/۵۲۴
۴	رهبری معنوی	۰/۸۶۳	۰/۸۷۱	۰/۵۴۴
۵	شادمانی سازمانی	۰/۸۵۳	۰/۸۷۵	۰/۵۴۳
۶	تقویت نگرش	۰/۸۶۰	۰/۹۲۲	۰/۵۴۳

همان‌طور که در جدول۳ مشاهده می‌شود، مقادیر پایایی مرکب و آلفای کرونباخ برای متغیرهای تحقیق بالای ۰/۷ است. همچنین، مقادیر به دست آمده برای شاخص (AVE) بالای ۰/۵ است که این امر حاکی از روایی همگرای قابل قبول است. بنابراین سازه‌های مورد نظر پایا می‌باشند.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.75]

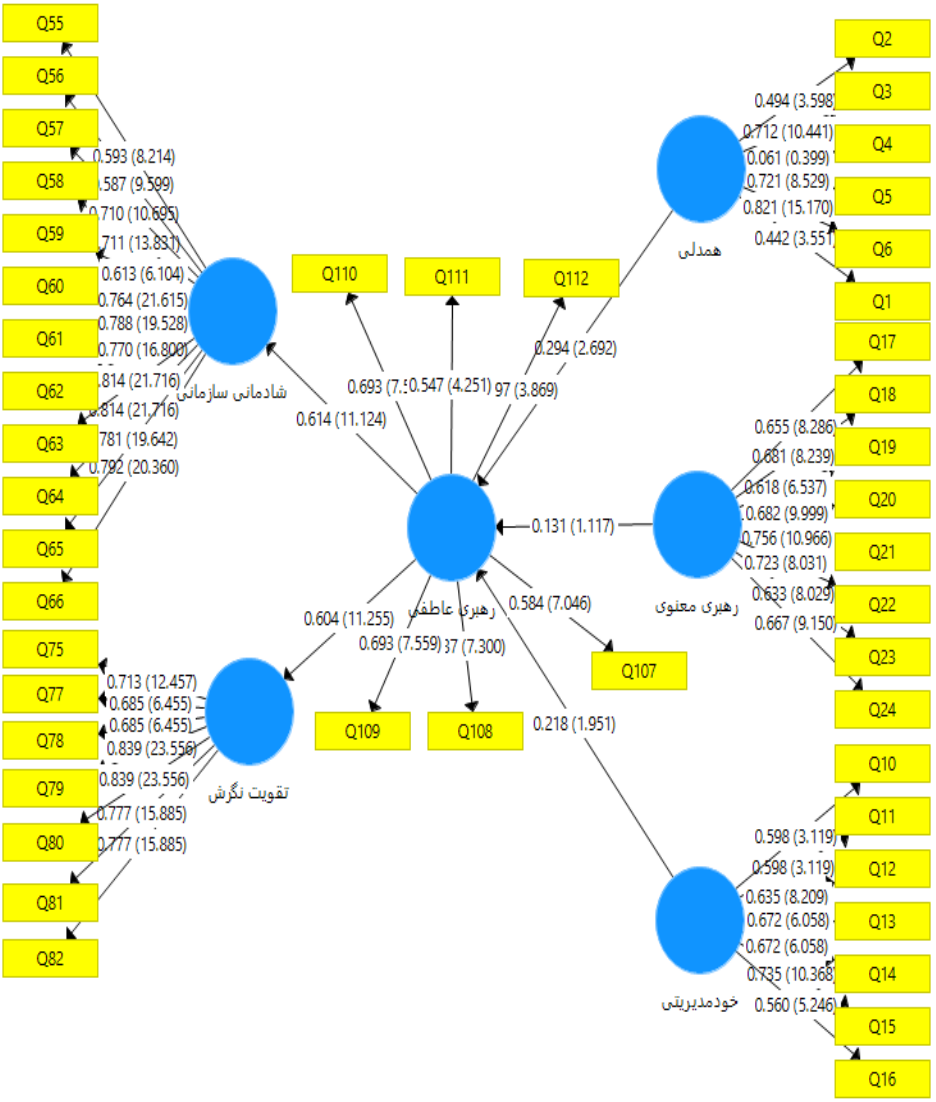
جدول ۴- مقادیر بار عاملی و متناظر آماره تی و سطح معنی‌داری برای متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	سوالات	مقدار بار عاملی	سطح معنی داری	آماره تی	متغیرهای پژوهش	سوالات	مقدار بار عاملی	سطح معنی داری	آماره تی
همدلی عاطفی	۱	۰/۴۴۲	۰/۰۰۰	۳/۵۵۱		۲۱	۰/۷۲۳	۰/۰۰۰	۸/۰۳۱
						۲۲	۰/۶۳۳	۰/۰۰۰	۸/۰۲۹
						۲۳	۰/۶۶۷	۰/۰۰۰	۹/۱۵۰
	۲	۰/۴۹۴	۰/۰۰۰	۳/۵۹۸	شادمانی سازمانی	۵۵	۰/۵۹۳	۰/۰۰۰	۸/۲۱۴
	۳	۰/۷۱۲	۰/۰۰۰	۱۰/۴۴۱		۵۶	۰/۵۸۷	۰/۰۰۰	۹/۵۹۹
	۴	۰/۰۶۱	۰/۰۰۰	۰/۳۹۹		۵۷	۰/۷۱۰	۰/۰۰۰	۱۰/۶۹۵
	۵	۰/۷۲۱	۰/۰۰۰	۸/۵۲۹		۵۸	۰/۷۱۱	۰/۰۰۰	۱۳/۸۳۱
	۶	۰/۸۲۱	۰/۰۰۰	۱۵/۱۷۰					
خودمدیریتی عاطفی	۱۰	۰/۵۹۸	۰/۰۰۰	۳/۱۱۹		۵۹	۰/۶۱۳	۰/۰۰۰	۶/۱۰۴
	۱۱	۰/۵۹۸	۰/۰۰۰	۳/۱۱۹		۶۰	۰/۷۶۴	۰/۰۰۰	۲۱/۶۱۵
	۱۲	۰/۶۳۵	۰/۰۰۰	۸/۲۰۹		۶۱	۰/۷۸۸	۰/۰۰۰	۱۹/۵۲۸
	۱۳	۰/۶۷۲	۰/۰۰۰	۶/۰۵۸		۶۲	۰/۷۷۰	۰/۰۰۰	۱۶/۸۰۰
	۱۴	۰/۷۳۵	۰/۰۰۰	۱۰/۳۶۸		۶۳	۰/۸۱۴	۰/۰۰۰	۲۱/۷۱۶

[DOI: 10.52547/meo.12.1.75] [Downloaded from journaliieaa.ir on 2026-11-25]

	۱۵	۰/۵۶۰	۰/۰۰۰	۵/۲۴۶		۶۴	۰/۸۱۴	۰/۰۰۰	۲۱/۷۱۶
	۱۶	۰/۵۶۰	۰/۰۰۰	۵/۴۳۳		۶۵	۰/۷۸۱	۰/۰۰۰	۱۹/۶۴۲
رهبری معنوی	۱۷	۰/۶۵۵	۰/۰۰۰	۸/۲۸۶		۶۶	۰/۷۹۲	۰/۰۰۰	۲۰/۳۶۰
	۱۸	۰/۶۸۱	۰/۰۰۰	۸/۲۳۹	تقویت نگرش	۷۵	۰/۷۱۳	۰/۰۰۰	۱۲/۴۵۷
	۱۹	۰/۶۸۲	۰/۰۰۰	۹/۹۹۹		۷۷	۰/۶۸۵	۰/۰۰۰	۶/۴۵۵
	۲۰	۰/۷۵۶	۰/۰۰۰	۱۰/۹۶۶		۷۸	۰/۶۸۵	۰/۰۰۰	۶/۴۵۵
						۷۹	۰/۸۳۹	۰/۰۰۰	۲۳/۵۵۶
						۸۱	۰/۷۷۷	۰/۰۰۰	۱۵/۸۸۵
						۸۲	۰/۷۷۷	۰/۰۰۰	۱۵/۸۸۵
					رهبری عاطفی	۱۰۷	۰/۵۸۴	۰/۰۰۰	۷/۰۴۶
						۱۰۸	۰/۵۳۷	۰/۰۰۰	۷/۳۰۰
						۱۰۹	۰/۶۹۳	۰/۰۰۰	۷/۵۵۹
						۱۱۰	۰/۶۹۳	۰/۰۰۰	۷/۵۰۰
						۱۱۱	۰/۵۴۷	۰/۰۰۰	۴/۲۵۱
						۱۱۲	۰/۴۹۷	۰/۰۰۰	۳/۸۶۹

[DOI: 10.52547/meo.12.1.75] [Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-25]



شکل ۱- مقادیر بار عاملی و ضرایب مسیر معادلات ساختاری در متغیرهای پژوهش

اگر مقدار بارعاملی بین سوالات پرسشنامه و متغیرهای مکنون بیشتر از ۰/۰۴ باشد نتیجه می‌گیریم سوالی که برای آن سازه به کار برده‌ایم به خوبی متغیر مکنون مورد نظر را سنجیده است. از طرفی مقدار آماره تی

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.75]

در واقع ملاک اصلی تایید یا رد فرضیات است. اگر این مقدار آماره از ۱/۹۶ بیشتر باشد نتیجه می‌گیریم که آن فرضیه در سطح ۹۵ درصد تایید می‌شود. همچنین باید گفت که اگر مقدار ضریب مسیر بین متغیر مکنون مستقل و متغیر مکنون وابسته مثبت باشد نتیجه می‌گیریم که با افزایش متغیر مستقل شاهد افزایش در متغیر وابسته خواهیم بود و بالعکس اگر مقدار ضریب مسیر بین متغیر مکنون مستقل و متغیر مکنون وابسته منفی باشد نتیجه می‌گیریم که با افزایش متغیر مستقل شاهد کاهش در متغیر وابسته خواهیم بود. با توجه به نتایج جدول شماره ۴ و همچنین شکل ۲ مشاهده می‌شود که بار عاملی و همچنین ضرایب مسیر در تمامی متغیرهای پژوهش در سطح قابل قبول می‌باشد (سوالاتی که بار عاملی آن‌ها کمتر از مقدار قابل قبول بود، از مدل نهایی حذف شدند). پس نتیجه می‌گیریم که متغیرهای پژوهش مدل اعتبار دارند و دارای برازش مناسب می‌باشند.

برای برازش کلی مدل از شاخص‌های SRMR و NFI استفاده شد. مقدار مناسب شاخص SRMR نزدیک به صفر و مقدار مناسب شاخص NFI بالاتر از۰/۹ است. در این پژوهش مقدار شاخص SRMR، ۰/۵۶ و شاخصNFI ، ۰/۹۱ به دست آمد که نشان می‌دهد که مدل پژوهش از برازش خوبی برخوردار است.

جدول ۵- ضرایب تاثیر متغیرهای پژوهش

مسیر فرضیه ها	ضریب مسیر استاندارد	t	نتیجه
همدلی عاطفی ⟵ رهبری عاطفی	۰/۲۹۴	۲/۶۹۲	اثر مستقیم دارد
خودمدیریتی⟵ رهبری عاطفی	۰/۲۱۸	۱/۹۵۱	اثر مستقیم دارد
رهبری معنوی⟵ رهبری عاطفی	۰/۱۳۱	۱/۱۱۷	اثر مستقیم دارد
رهبری عاطفی ⟵ شادمانی سازمانی	۰/۶۱۴	۱۱/۱۲۴	اثر مستقیم دارد
رهبری عاطفی⟵ تقویت نگرش	۰/۶۰۴	۱۱/۲۵۵	اثر مستقیم دارد

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی پیشایندها و پیامدهای رهبری عاطفی در بین مدیران مدارس انجام شده است. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها حاکی از تایید فرضیات پژوهشی بود.

نتایج نشان داد همدلی عاطفی بر رهبری عاطفی مدیران تاثیر مثبت و معناداری دارد. این یافته با یافته‌های مطالعات (Yousefi Moridani et al., 2020) و (Walsh, 2015) همسو می‌باشد. همدلی عاطفی، توانایی فهم حالات، هیجان‌ها و افکار دیگران و پاسخ‌دهی به آن‌ها با هیجان‌های متناسب

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.75]

و هم‌خوان، یا به‌عبارتی توانایی سهیم شدن در احساس‌های دیگران و گرایش به تجربه نیابتی حالات هیجانی آن‌هاست. در ظاهر قابلیت و توانمندی همدلی در متمایز ساختن افرادی که در رفتار نوع‌دوستانه درگیر شده یا نمی‌شوند، نقشی مهم بازی می‌کند (Yousefi Moridani et al., 2020). عواطف واحساسات رهبری درمدیریت مدرسه تأثیر بسزایی دارد وکلید موفقیت بلندمدت است؛ بنابراین می‌توان گفت که رهبری آموزشی بدون توجه به احساسات و عواطف کارکنان، نمی‌تواند به وظیفه خود به درستی عمل کند. توانایی دریافت و تشخیص عواطف خود و دیگران و همچنین توانایی اداره و تنظیم موثر عواطف و همدلی باکارکنان برای داشتن یک زندگی مشترک کاری ضروری است (Crawford, 2009). مدیریت بر خود و درک متقابل دیگران از طریق همدلی عاطفی حاصل می‌گردد. به‌عبارت‌دیگر، همدلی عاطفی باعث تقویت ارتباطات اثربخش و مدیریت بر خود و درک احساسات متقابل دیگران می‌شود. از سوی دیگر، وقتی مدیران هنگام بحران و یا عدم قطعیت از خود به اندازه کافی همدلی نشان ندهند، از دیدگاه کارکنان افرادی بی‌تفاوت، بی‌توجه و غیرقابل اعتماد جلوه می‌کنند. این امر باعث می‌شود کارکنان کمتر در کارها شرکت موثر داشته باشند و یا ارتباط موثر برقرار کنند (Asadi Malekabadi, 2019). بنابراین می‌توان گفت، همدلی عاطفی ضرورت و لازمه رهبری عاطفی است و یکی از مؤلفه‌های لازم برای مدیریت عواطف واحساسات کارکنان است و در محیط کار بر مدیریت احساسات و عواطف تاثیرگذار است.

نتیجه دیگر پژوهش این است که خودمدیریتی عاطفی بر رهبری عاطفی مدیران تاثیر مثبت و معناداری دارد. این یافته با یافته‌های مطالعات (Delgarm, Bagheri & Sabet, 2019)، (Damghanian et al., 2017)، (Matton, 2013) و (Berking et al., 2008) همسو می‌باشد. مهارت خودمدیریتی عاطفی رهبر برای موفقیت در سازمان ضروری است و یکی از حوزه‌های مهم رهبری عاطفی محسوب می‌شود. مدیران موفق را می‌توان بر اساس قابلیت‌های عاطفی شامل خودکنترلی وخودمدیریتی عاطفی و همدلی عاطفی تشخیص داد (Lajvardi, 2008). خود مدیریتی به‌معنای اداره و کنترل هیجان‌ها، کنترل احساسات به روش مطلوب و تشخیص منشاء این احساسات و یافتن راه‌حل‌های اداره و کنترل آن‌ها و توانایی تعدیل و اداره وضعیت هیجانی به وسیله خود است (Mackio, 2006). خودمدیریتی عاطفی با کنترل و تنظیم عواطف و احساسات با روش‌های مناسب، مدیر را قادر می‌سازد که واکنش‌های عاطفی مثبت، صحیح و سازنده در مقابل کارکنان، موقعیت‌ها و شرایط نشان دهد، و نیز به تعادل پاسخ‌های هیجانی، فهم هیجانی، تعدیل و کنترل رفتارهای تکانشی تأثیرگذار است. لذا خودمدیریتی عاطفی برای رهبری عاطفی لازم و ضروری است. با توجه به مطالب ذکر شده می‌توان گفت، یکی از عناصر مهم رهبری عاطفی، خودمدیریتی عاطفی است و رهبرانی که از خود-مدیریتی عاطفی بالایی برخوردارند، مدیران شایسته و باسطح عملکردی بالایی هستند. بنابراین یکی از پیش‌نیازهای رهبری عاطفی، خودمدیریتی عاطفی است.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.75]

همچنین نتایج حاکی از این است رهبری معنوی بر رهبری عاطفی تاثیر مثبت و معناداری دارد. این فرضیه با نتایج پژوهش‌های (Moradi & Afshar Imani, 2016) و (Fry & Nisiewicz, 2013) همسو می‌باشد. رهبری معنوی شیوه‌ای از هدایت کارکنان جهت دستیابی به اهداف سازمانی مبتنی بر نفوذ عاطفی و درونی و الهام‌بخشی است. هدف رهبری معنوی این است که نیازهای معنوی، عاطفی رهبر و پیروان را برای بقاء معنویت و سعادت معنوی فراهم کند. این مهم از طریق احساس عضویت و معنا درکار برای خلق بینش و بصیرت و هم‌خوانی ارزشی و عاطفی صورت می‌گیرد (Habibi, 2020). رهبر معنوی می‌تواند بر متغیرهایی هم‌چون شکل‌گیری عواطف مثبت، رضایت شغلی، کارآیی و اثربخشی سازمان اثرگذار باشد (Salehi Sedghiani et al., 2015). رهبران معنوی چشم‌انداز و ارزش‌های مشترکی برای کارکنان ایجاد و موجبات توانمندی تیمی و سازمانی را فراهم می‌کنند که در نهایت سطح رفاه زیستی، سلامتی، بهره‌وری وتعهد عاطفی کارکنان افزایش می‌یابد (Fry, 2003). بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که رهبری معنوی می‌تواند بر رهبری عاطفی سازمان تأثیر بگذارد و موجب می‌شود تا رهبر عاطفی از طریق تقویت معنویات، احساسات خود و دیگران را مدیریت کند و قبل از نشان دادن واکنش‌های عاطفی با حاکم کردن ارزش‌های معنوی در خود، ثبات عاطفی بیشتری را تجربه کند و در انجام امور و ماموریت‌های سازمانی حالات خلقی و احساسی مناسب‌تری را از خود نشان دهد. رهبری معنوی مکمل رهبری عاطفی است.

نتیجه دیگر مربوط به تاثیر مثبت و معنادار رهبری عاطفی بر شادمانی سازمانی بود که با نتایج پژوهش‌های (Taherian et al., 2014) و (Andrew et al., 2010) همسو می‌باشد. عوامل مدیریتی و سازمانی بر افزایش شادی ونشاط سازمانی تأثیرگذارندکه می‌توان به مثبت‌اندیشی مدیر، تعامل عاطفی مدیر، اعتماد عاطفی مدیر با همکاران اشاره کرد (Taherian et al., 2014). برای شاد نمودن ذی‌نفعان سازمان تاجایی که امکان دارد مدیر باید نیازها و خواسته‌های عاطفی آن‌ها را برآورده سازد. شادمانی سازمانی حاصل می‌شود که مدیران جهت دستیابی به اهداف کاری خود از توانایی‌ها و استعدادهای خود در زمینه مدیریت هیجان‌ها استفاده کنند (Najari & Maarefi, 2016). بر اساس نتایج پژوهش، می‌توان رهبری عاطفی را یکی از عوامل مؤثر در گسترش شادی و نشاط سازمانی کارکنان دانست و مدیران با سبک رهبری عاطفی می‌توانند موجبات شادکامی و نشاط کاری را در کارکنان فراهم کنند و فضای عاطفی ناشی از رهبری عاطفی در محیط کار یکی از علل تأثیرگذارِ شادمانی سازمانی، اشتیاق شغلی و شادی در محیط کار می‌باشد.

در نهایت نتایج نشان داد که رهبری عاطفی مدیران بر تقویت نگرش معلمان تاثیر مثبت و معناداری دارد. نتیجه این فرضیه با نتایج (Mehrabian et al., 2016) و (Dadghar et al., 2015) همسو می‌باشد. سبک مدیریت و رهبری در سازمان بر نگرش کارکنان نسبت به سازمان و شغل خود

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.75]

تأثیرگذاراست. رضایت شغلی به‌عنوان یک نگرش مثبت درچگونگی احساس افراد نسبت به شغلشان با ابعاد کنترل هیجانی رابطه معنی‌داری دارد و مدیریت هیجانات، رضایت شغلی و شکل‌گیری نگرش‌های مثبت و به تبع آن میزان بهره‌وری را در محیط کار افزایش می‌دهد (Moadi & Parandin, 2018). رهبری عاطفی بر تقویت نگرش مثبت کارکنان تأثیر دارد و رهبری عاطفی می‌تواند با خودتنظیمی هیجانات و همدلی عاطفی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان را که از مهم‌ترین نگرش‌ها نسبت به شغل و سازمان است را در کارکنان تقویت کند. نگرش بیانگر تعامل شناخت، عواطف و گرایش‌های رفتاری نسبت به عوامل محیطی است و اگر کارکنان سازمان‌ها با رهبری عالمانه مدیران بتوانند نسبت به شغل و محیط کار نگرش مثبت پیدا کنند، می‌توان انتظار داشت که کارکنان از سازمان و شغلشان رضایت داشته باشند و به اهداف و نیّات سازمانی متعهد شوند و رفتار شهروندی سازمانی از خود نشان دهند. رهبری عاطفی در شکل‌گیری این نگرش‌های مثبت تأثیرگذار است.

پژوهش فوق با محدودیت‌هایی مواجه بود که می‌توان به مواردی اشاره کرد: جامعه‌ی آماری این پژوهش تنها شامل مدیران مدارس متوسطه پسرانه استان آذربایجان غربی بوده است، لذا در تعمیم نتایج به دیگر سازمان‌ها رعایت جانب احتیاط ضروری است. همچنین یکی از محدودیت‌های پژوهش تعداد زیاد ابزار جمع‌آوری اطلاعات و کمبود زمان پاسخگویان می‌باشد که می‌تواند نتایج تحقیق را تحت‌تاثیر قرار دهند که باید توجه لازم و کافی در تفسیر و تعمیم نتایج بشود. از دیگر محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به فقدان مبانی نظری و تجربی آن در داخل کشور اشاره کرد. در راستای نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود مدل علی رهبری عاطفی مدیران مدارس متوسطه تبیین شده این تحقیق به عنوان مبنایی برای تدوین اهداف، برنامه‌ها و فعالیت‌ها در نظام آموزش و پرورش کشور مورد استفاده قرار گیرد. پیشنهاد می‌شود جهت تقویت و بهبود رهبری عاطفی مدیران مدارس به متغیرهای همدلی عاطفی، خودمدیریتی عاطفی و رهبری معنوی توجه شود. پیشنهاد می‌شود تصمیم‌گیران و برنامه‌ریزان جهت انتصاب مدیران مدارس به شاخص‌های رهبری عاطفی در آن‌ها توجه کنند.

تعارض منافع/ حمایت مالی

این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول با عنوان بررسی پیشایندها و پسایندهای رهبری عاطفی مدیران مدارس پسرانه دولتی دوره دوم متوسطه استان آذربایجان غربی در دانشگاه ارومیه می‌باشد و نتایج این پژوهش با منافع هیچ سازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام شده است.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.75]

منابع

1. Andrew, O., Eugenio, P., & Daniel, S. (2010). Department of Economics University of Warwick.
2. Asadi Malekabadi, T. (2019). The role of empathy in the management and leadership of organizations. Ardabil: International Conference on New Challenges in Management. [In Persian].
3. Badea, L., & Pana, N. A. (2010). The Role of Empathy in Developing the Leader's Emotional Intelligence. *Theoretical and Applied Economics*, 2 (543): 69-78.
4. Bahmani, A., Aslani, F., & Daliriyan, A. (2020). Investigating the Effect of Moral Leadership on Organizational Belonging With The Mediating Role Of Psychological Empowerment And Emotional Fatigue Of Employees Of Shahid Modarres Hospital In Saveh. *Islamic Studies in Health*, 4(2): 71-80. [In Persian].
5. Berking, M., Wupperman, P., Orth, U., Meier, L., & Caspar, F, (2008). Prospective Effects of Emotion-Regulation Skills on Emotional Adjustment. *Journal of Counseling Psychology*, 55 (4): 485 – 494.
6. Bowers, H., Lemberger, M. E., & Brigman, G. (2017). A Social-Emotional Leadership Framework for School Counselors. *Professional School Counseling*, 21 (1): 1-10.
7. Brunetto, Y., Teo, S., Shacklock, K., & Wharton, R. (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: Explaining organizational commitment and turnover intentions in policing. *Human Resource Management Journal*, 22 (4): 428–441.
8. Crawford, M. (2009). Getting to the Heart of Leadership: Emotion and Educational leadership, London: Sage.
9. Dadghar, H., Gholamalinejad, F., Ashoori, J., & Arabsalari, Z. (2015). The relationship leadership styles, organizational commitment and happiness with job satisfaction of nursing. *Avicenna Journal of Nursing Midwifery Care*, 23 (2): 5-14. [In Persian].
10. Damghanian, H., Shikhzadeh, M., &Yazdani Ziarat, M. (2017). An Interpretive Structural Model of Socio-Emotional Competencies in the Organizational Communication. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 5 (4): 49-66. [In Persian].
11. Delgarm, H., Bagheri, N., & Sabet, M. (2019). The relationship between emotional self-regulation and resilience with coping style for stress in university students. *Thoughts and Behavior in Clinical Psychology*, 14 (52): 67-76. [In Persian].
12. Diener, E., Thapa, S., & Tay, L. (2020). Positive emotions at work. Ann. Rev. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 20: 1–20. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-012119-044908.
13. Dodangeh, S., Zakerian, S., Dehghani, M., Ghazi Tabatabaie, S., & Pirmand, R. (2016). The relationship between employees' emotional intelligence and their job

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.75]

satisfaction using structural equation model in one of the oil industries in Tehran. *Journal of Health and Safety at Work*, 6 (1): 31-42. [In Persian].
14. Dovidio, j. F., & Banfield, J. C. (2015). Prosocial Behavior and Empathy. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Science* (Second Edition), 216-220.
15. Fry, L., & Nisiewicz, M. (2013). Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership. Stanford CA: Stanford University Press.
16. Fry, L.W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14: 693-727.
17. Habibi-Kaleybar, R. (2020). Relationship between religious beliefs and educational well-being with spiritual health in high school students. *Islamic Studies in Health*, (), -. [In Persian].
18. Hadian, M., & Rahmanzadeh, A. (2018). Investigating factors affecting organizational vitality in the working environment of the National Library of Iran. *Journal of Human Resource Management*, 8(1), 153-174. [In Persian].
19. Hoffman, M. L. (2000). Empathy and moral development: Implications for caring and justice. Cambridge: UK: Cambridge University Press.
20. Keikha, A. (2017). Identify the Intelligent Leadership Components for Universities. *Research on Educational Leadership and Management*, 4(13): 85-108. doi: 10.22054/jrlat.2018.27584.1340. [In Persian].
21. Lajvardi, S. J. (2008). Emotional Intelligence and Organizational Leadership. Payam Management Quarterly, 22. [In Persian].
22. Mahdian, M., Obudpur, M., Norouzi Kouhdasht, R. (2017). Relationship between Spiritual Leadership and Spiritual Intelligence with Empowerment of Teachers. *Islamic Perspective on Educational Science*, 5 (9): 105-128. doi: 10.30497/edus.2017.66414. [In Persian].
23. Matton, John. (2013). Intelligent leadership what you need to know to unlock your full potential. *American Management Association*, 7 (2): 25-49.
24. Mehrabian, F., Ahmadinezhad, M., & Taheri, M. (2016). The Relationship between Emotional Intelligence and Empowerment of Staff in Guilan Health Centers. *Research in Medical Education*, 8 (3): 45-52. [In Persian].
25. Mindeguia, R., Aritzeta, A., Garmendia, A., Martinez-Moreno, E., Elorza, U., & Soroa, G. (2021) Team Emotional Intelligence: Emotional Processes as a Link between Managers and Workers. *Frontiers in Psychology*, 12 (619999): 1-11. doi: 10.3389/fpsyg.2021.619999
26. Moadi, M., & Parandin, S. (2018).The Role of Emotional Intelligence and Time Management in Predicating Job Satisfaction among Bank Employees in Kermanshah (A Correlation Study). *Zanko Journal of Medical Sciences*, 19 (60): 83-92. [In Persian].
27. Molazemian, M. H., Saidi, M., & Karimi H. (2012). Relationship between nurse managers' emotional intelligence and their transformational leadership styles. *Quartery Journal of Nursing Management*, 1 (2): 63-69. [In Persian].

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.75]

28. Moradi, M., & Afshar Imani, Y. A. (2016).The relationship between emotional intelligence, spiritual intelligence and auditor performance. *Financial accounting and auditing research*, 9 (35): 41-64. [In Persian].
29. Morelli, S., Lieberman, M. & Zaki, J. (2015).The Emerging Study of Positive Empathy. *Social and Personality Psychology Compass*, 9 (2), 57–68.
30. Najari, R., & Maarefi, F. (2016). Investigating the Effect of Involvement in Decision Making on a Happy Organization with a Mediator Variable of Organizational Confidence (A case Study: Payam-e-Noor University in Khuzestan Province). *Public Management Researches*, 9 (31): 187-204. doi: 10.22111/jmr.2016.2519. [In Persian].
31. Neves, P., & Story, J. (2013). Ethical leadership and reputation: Combined indirect effects on organizational deviance. *Journal of Business Ethics*, 115 (1): 1-12.
32. Prezerakos, P. E. (2018). Nurse Managers' Emotional Intelligence and Effective Leadership: A Review of the Current Evidence. *The Open Nursing Journal*, 31(12): 86-92. doi: 10.2174/1874434601812010086. PMID: 29997711; PMCID: PMC5997858.
33. Saidi, S., Ahmadian, H., & Saffarinia, M. (2019). The Model of Relationship between Social Perspective Taking and Self-Control with Pro-social Personality through Mediator Role Emotional Empathy. *Social Cognition*, 8(2): 80-90. doi: 10.30473/sc.2019.40213.2196. [In Persian].
34. Saiti, A., & Papadopoulos, Y. (2015). School teachers' job satisfaction and personal characteristics. *International Journal of Educational Management*, 29(1), 73–97.
35. Salehi Sedghiani, J., Akhawan Kharazian, M., Bahramzadeh, M., Hassanzadeh, K., & Sohrabi, A. (2015). Investigating the effect of spiritual leadership dimensions on the job satisfaction of bank employees. *Journal of Business Management*, 7 (26): 9-36. [In Persian].
36. Shabani Bahar, G., Shokri, M., & Khodabande Lou, V. Determining the Relationship between Organizational Happiness and Job Burnout in the Staff of Sport and Youth Offices of Hamedan Province. (2016). *New Trends in Sport Management*, 4 (14): 95-105. [In Persian].
37. Shahrabifarahani, M.., Khosravi Babadi, A., & Khorshidi, A. (2021). Identifying the Educational Leadership Pattern of School Administrators (Case study: The First Primary School in Tehran). *Journal of Management and Planning In Educational System*, 13(2): 265-298. doi: 10.52547/mpes.13.2.265. [In Persian].
38. Sodagar, A., & Nastiezaie, N. (2021). The Effect of Secure Leadership on the Workplace Happiness with the Mediating Role of Spirituality in the Workplace. *Positive Psychology Research*, 7 (2): 61-72. doi: 10.22108/ppls.2021.127711.2082. [In Persian].
39. Taherian, H., Feiz, D., & Heydarkhani, Z. (2014). Studying the Effective Managerial and Organizational Factors on the Happiness and Joy in the

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.75]

Universities and their Effects on the Knowledge Production. *Journal of Research and planning in Higher Educatio*, 20 (2): 99-116. [In Persian].

40. Walsh, R. (2015). What is wisdom? Cross- Cultural and Cross –Disciplinary Syntheses. *Journal of Indexing & Metrics*, 19 (3): 22-33.
41. Webb, K. (2014). How Managers' Emotional Intelligence Impacts Employees' Satisfaction and Commitment: A Structural Equation Model. *IUP Journal,* 13: 7–24.
42. Yilmaz, E. (2010). The analysis of Organizational Creativity in Schools Regarding Principals' Ethical Leadership Characteristics. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2 (2): 3949-3953. doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.622
43. Yousefi Moridani, M., Fallahian, H., Mirzaei Jooladi, M., & Basharpoor, S. (2020). The role of intellectual rhythm, emotional empathy and mindfulness in predicting the quality of work life of nurses. *Journal of New Strategies in Psychology and Educational Sciences*, 3 (8): 34-50. [In Persian].
44. Zarei Matin, H. (2015). Advanced Organizational Behavior Management. Published: Tehran: Agah, fifth edition. [In Persian].

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-25]

[DOI: 10.52547/meo.12.1.75]