

بررسی نقش واسط هوش هیجانی مدیران در تأثیر سبک رهبری  
تحول گرا بر عملکرد زمینه‌ای کارکنان<sup>۱</sup>  
(مورد مطالعه: مدارس دخترانه نواحی ۶ و ۷ مشهد)

نسترن قره‌باغی

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه فردوسی مشهد

فریبرز رحیم‌نیا\*

دانشیار دانشگاه فردوسی مشهد

### چکیده

اگر رهبران در وظیفه اساسی ارزیابی صحیح احساسات و هیجان‌ها شکست بخورند، هیچ یک از کارهای انجام شده، نمی‌تواند آن اندازه که باید و شاید، مؤثر واقع شود. از دیگر سو، لزوم توجه به عملکرد شغلی و به طبع آن عملکرد زمینه‌ای به دلیل رفتارهای مثبتی همچون همکاری با دیگران و تلاش مضاعف ضروری به نظر می‌رسد. همچنین، براساس این نگرش که چرخه آموزش و پرورش عمدتاً حول محور آموزش شناختی می‌چرخد، پرورش ابعاد عاطفی-اجتماعی، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. همچنین آگاه‌سازی هرچه بیش‌تر مدیران مدارس نسبت به تأثیر ویژگی‌های رهبری تحول‌گرا بر بروز رفتارهایی چون همکاری و تلاش بالاتر از حد انتظار، ضروری است؛ از این رو این مطالعه، تأثیرگذاری سبک رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس را بر عملکرد زمینه‌ای کارکنان از طریق هوش هیجانی مدیران، مورد بررسی قرار می‌دهد. جامعه آماری مدیران و معاونین جهت تکمیل پرسشنامه هوش هیجانی و عملکرد زمینه‌ای و جامعه آماری معلمان جهت پاسخ به پرسشنامه سبک رهبری تحول‌گرا در نظر گرفته شده و پرسشنامه‌های تحقیق به طور تصادفی میان ۱۳۶ نفر از مدیران و معاونین و ۲۳۴ نفر از معلمان توزیع گردید. پس از آزمون فرضیه‌ها از طریق نرم‌افزار پی‌ال‌اس، ضرایب مسیر به دست آمده در سطح خطای ۰.۰۵ حاکی از تأیید مدل کلی بود. بدین ترتیب مشخص گردید سبک رهبری تحول‌گرای مدیران بر هوش هیجانی خود آنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین عملکرد زمینه‌ای کارکنان به تفکیک از سبک رهبری تحول‌گرای مدیران و هوش هیجانی آنان تأثیر پذیرفته و مسیر غیرمستقیم تأثیر سبک رهبری تحول‌گرای مدیران بر عملکرد زمینه‌ای کارکنان از طریق هوش هیجانی مدیران نیز معنادار شناخته شد.

**کلید واژه‌ها:** سبک رهبری تحول‌گرا، هوش هیجانی، عملکرد شغلی، عملکرد زمینه‌ای، مدارس مشهد.

<sup>۱</sup> - این مقاله مستخرج از پایان نامه کارشناسی ارشد می باشد.

r-nia@um.ac.ir

\* نویسنده مسؤول:

**A survey of the mediation role of emotional intelligence of managers in  
the impact of transformational leadership style on employees'  
contextual performance  
(Case of Girls' schools in areas of education, Mashhad, 6 and 7)**

**Nastaran Gharehbaghi**

M.A. Ferdowsi University of Mashhad

**Fariborz Rahimnia**

Associate professor of management, Ferdowsi  
University of Mashhad

**Abstract**

Leaders failure in correct evaluation of feelings and emotions of employees, may act as a barrier in achieving organizational goals. Therefore it is important to pay attention to job and contextual performance arising from positive behaviors such as cooperation and effort of employees. Moreover, employees' training is usually focused on recognition teaching, and less on emotional- social aspects. In addition, it is vital for school headmasters to be aware about the impact of transformational leadership's characteristics on behaviors such as cooperation and effort. Therefore, this study investigates the impact of managers' transformational leadership style on contextual performance of their employees through managers' emotional intelligence.

In this study, 136 school headmasters and their assistants were used to answer emotional intelligence and contextual performance questionnaires and another statistical population consisted of 234 teachers were selected to answer transformational leadership style questionnaire. After testing hypotheses using PLS software, the path coefficients obtained at the level of 0.05 was determined to confirm the overall model. Consequently the impact of managers' transformational leadership style on their emotional intelligence was positive and significant. Moreover contextual performance was shown to be affected by managers' transformational leadership style and their emotional intelligence. In addition, the indirect impact of transformational leadership style of managers on contextual performance of employees through the emotional intelligence of managers was also significant.

**Keywords:** Transformational leadership style, Emotional intelligence, Job performance, Contextual performance, Education system, Schools.

**مقدمه**

امروزه نظام آموزش و پرورش<sup>۱</sup> بنا به ضرورت تغییرات اجتماعی یکی از سازمان‌های پیچیده اجتماعی در هر کشوری محسوب می‌شود و با توسعه اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی پیوندی ناگسستنی دارد (Safi,

1) p. 2006. اساسی ترین عامل برای ایجاد شرایط مطلوب به منظور تحقق اهداف این نظام، اداره کنندگان زیربخش های این سیستم همچون مدیران مدارس هستند (Banny Hashemian, Bahrami Ehsan, & Moazzen, 2010). توجه به سبک های رهبری برای چنین مدیرانی، نقش مهمی در مشارکت افراد و رسیدن به اهداف سازمان دارد (Saidiyan & Moradi, 2009). در این راستا، در نظریه های رهبری اخیر، تأکید بر سبک خاصی از رهبری به چشم می خورد که تحول سازمانی را مدیریت می کند (Elenkov & Manev, 2004). رهبرانی با سبک رهبری تحول گرا<sup>۱</sup>، پیروان خود را با اهداف و چشم انداز روشن، برانگیخته و توانایی آنان را برای تفکر درباره مسائل قدیمی به شیوه ای جدید، توسعه می دهند؛ از این رو این سبک رهبری، افراد عادی را به سطوح فوق العاده، ارتقا داده و به عنوان مؤثرترین سبک رهبری در سازمان های امروزی مطرح می گردد (Yaghoubi, McColl-Kennedy & Anderson, 2002; Moghaddami, & Keikha, 2010).

علاوه بر این، لزوم توجه به هیجان ها نیز به موضوع داغ محافل مدیریتی تبدیل شده است (Dasborough, 2006). در همین راستا هوش هیجانی<sup>۲</sup>، حوزه هوش و احساس را با نظر به احساسات به عنوان منابع اطلاعاتی که برای درک محیط اجتماعی به کار می روند، در کنار یکدیگر قرار می دهد (Por, Barriball, Fitzpatrick, & Roberts, 2011). بر این اساس، هوش هیجانی می تواند در نحوه برخورد مدیران با زیردستان تأثیر بسزایی داشته باشد. لذا هوش هیجانی با به کارگیری اصطلاح مدیریت بر قلب ها، تحول عظیمی در سیستم های مدیریتی سازمان ها به وجود آورده است (Banny hashemiyen et al., 2010).

همچنین از دید صاحب نظران، عملکرد زمینه ای<sup>۳</sup> یکی از دو بعد عملکرد شغلی است که برای سازمان ها اهمیت فراوانی دارد. این بعد از عملکرد شغلی، دستیابی به اهداف سازمانی را تسهیل کرده و به شکل دهی محیط داخلی سازمان یاری می رساند (Goodman & Svyantek, 1999). عملکرد زمینه ای می تواند با نتایج مهم سازمان ها همچون افزایش فروش، رضایت مشتری، عملکرد کلی بالاتر، کاهش استفاده از منابع سازمان و اعتماد بیش تر کارمندان ارتباط داشته باشد (Busso, 2003). بنابراین رهبری اصولی نیازمند این است که رهبران، هوش هیجانی را در خود متولد کنند. رهبر با توسل به هوش هیجانی، می تواند عملکرد برتر را در افراد و تمام سازمان موجب شود (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2006: pp. 7-8).

- 
- 1 . Transformational Leadership
  - 2 . Emotional Intelligence
  - 3 . Contextual Performance

نقش سبک رهبری تحول‌گرا و هوش هیجانی در بهبود مدیریت سیستم‌های آموزشی امری انکارناپذیر است و این امر تأثیرات قابل توجهی بر عملکرد شغلی و به طبع آن عملکرد زمینه‌ای کارکنان دارد. رهبران می‌توانند با به کارگیری هوش هیجانی، به موفقیت‌های بیش‌تری در سازمان دست یابند و پیروان خود را به گونه‌ای برانگیزانند تا با همکاری با دیگران و همتی مضاعف و مشتاقانه در انجام موفق وظایف، از اهداف سازمانی حمایت نمایند. تحقیق حاضر تأثیر سبک رهبری تحول‌گرای مدیران را بر عملکرد زمینه‌ای کارکنان به واسطه هوش هیجانی مدیران در مدارس آموزش و پرورش مورد بررسی قرار می‌دهد.

### مبانی نظری تحقیق

#### سبک رهبری تحول‌گرا

واژه تحول، تغییرات بزرگ در شکل، ماهیت، کارکرد و استعداد نهانی بسیاری از پدیده‌ها را شامل می‌شود (White, 2010). در این میان، رهبران تحول‌گرا فرآیند تغییر افراد و سازمان را تسهیل می‌کنند. این رهبران با توجه به موقعیت موجود برای سازمان یا واحد سازمانی خود، چشم‌اندازی جذاب، واقعی و باورکردنی از آینده ایجاد کرده و موجب اجرای موفقیت‌آمیز تغییرات سازمانی می‌شوند (Amirkabiri, Khodayari, Nazari, & Moradi, 2006). سان و اندرسون (۲۰۱۱) هم‌راستا با نظر برنز (۱۹۷۸) بیان می‌کنند که رهبر تحول‌گرا نیازهای افراد را درک می‌کند و به دنبال ارزیابی این نیازها برای دستیابی به سطوح بالاتر اخلاق<sup>۲</sup> است. از طریق این فرایند، هم رهبر و هم پیروان به دنبال خودشکوفایی<sup>۳</sup> هستند (Sun & Anderson, 2011). لذا رهبر تحول‌گرا پیروان را بالنده می‌سازد تا آنها، خود به رهبری تحول‌گرا تبدیل شوند (White, 2010).

پدراچار جاس و همکاران (۲۰۰۶) هم‌راستا با نظر بس (۱۹۹۰)، رهبر تحول‌گرا را رهبری معرفی می‌نمایند که با ایجاد اشتیاق در افراد و چالش در کار و نیز ترغیب بالندگی فردی، به کارکنان خود انگیزه داده و دستیابی به کارآمدی بالاتر را از طریق درک هدف و مأموریت سازمان، ترغیب می‌نماید (Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, Delgado-Almonte, & Rodríguez-Ponce, 2006). این تعریف در تحقیق حاضر مد نظر قرار گرفته است. همچنین بر طبق مدل رهبری تحول‌گرا-تبادلی که توسط بس ارائه شد، در

1 . Transform

2 . Morality

3 . Self-Actualization

حالی که رهبر تبادلی، پیروان را برمی‌انگیزد که مطابق انتظار وی عمل کنند، رهبر تحول‌گرا آنها را برمی‌انگیزاند تا فراتر از حد انتظار، عمل نمایند (Nourshahi, 2009).

همچنین ترنر و مولر (۲۰۰۵) بر طبق ابعاد سبک رهبری تحول‌گرای بس، آن را شامل نفوذ آرمانی در قالب ویژگی<sup>۱</sup>، نفوذ آرمانی در قالب رفتار<sup>۲</sup>، انگیزش الهام‌بخش<sup>۳</sup>، ترغیب ذهنی<sup>۴</sup> و توجه فردی<sup>۵</sup> دانسته‌اند. این ابعاد در این مطالعه مد نظر قرار گرفت. بر طبق نظر آنها، نفوذ آرمانی رهبر تحول‌گرا در قالب ویژگی، خصیصه فرهنگی یا جذب رهبر را در بردارد (Turner & Muller, 2005). ویژگی نفوذ آرمانی، حس احترام و غرور را در فرد برمی‌انگیزاند (Vinkenburg, van Engen, Eagly, & Johannesen-Schmidt, 2011) و نفوذ آرمانی در قالب رفتار، بیانگر رهبر فرهنگی است که بر ارزش‌ها، عقاید و رسالت تأکید می‌کند (Turner & Muller, 2005).

به علاوه، انگیزش الهام‌بخش، نیروبخشی به پیروان با استفاده از خوش‌بینی، بینش و دستیابی به اهداف را در بر می‌گیرد (Law, 2011). بعد برانگیزندگی ذهنی نیز مشتمل بر رفتارهایی است که به افزایش مهارت و توانایی پیروان برای تفکر درباره مسائل قدیمی به شیوه‌ای جدید کمک می‌کند (White, 2010). علاوه بر این، بعد توجه فردی شامل رفتارهای رهبر در جهت شناسایی نیازهای متفاوت پیروان، اثبات روابط قوی تک به تک و توجه به کارمندان به عنوان هویتی مستقل و یک انسان کامل است. نظریه سبک رهبری تحول‌گرا به صورت موفقیت‌آمیز، بسیاری از جنبه‌های نظریه‌های قبلی رهبری را با هم ترکیب کرده است تا آنچه را که رویکرد پیوندی<sup>۶</sup> به رهبری نامیده شده است، ایجاد نماید (Kirkland, 2011). از آن جایی که هوش هیجانی رهبر نقش مهمی در کیفیت و اثربخشی تعاملات اجتماعی وی با سایر افراد ایفا می‌کند، ضروری است در بخش بعد به مفهوم هوش هیجانی پرداخته شود.

### هوش هیجانی

هوش هیجانی عاملی است که فرد را جهت تطابق با محیط آماده می‌سازد. این سازه، به هنگام شکست، در شخص ایجاد انگیزه کرده و به واسطه داشتن مهارت‌های اجتماعی بالا، منجر به برقراری رابطه خوب با

1. Idealized Influence (Attributed)
2. Idealized Influence (Behavior)
3. Inspirational Motivation
4. Intellectual Stimulation
5. Individualized Consideration
6. Hybrid

مردم می‌شود (Samouei, Kamali, Alavi Dehkordi, & Yazdi Kojani, 2011). سانگ و همکاران (۲۰۱۰) تعریف پذیرفته‌شده‌ای از سالووی و می‌یر (۱۹۹۷) درباره هوش هیجانی، را در نظر گرفته و آن را توانایی درک صحیح، ارزیابی، بیان و تنظیم هیجان‌ها و توانایی دستیابی یا ایجاد احساسات، به منظور تسهیل در کار و ارتقای رشد هیجانی و عقلی معرفی می‌نمایند (Song et al., 2010). این تعریف در تحقیق حاضر مد نظر قرار گرفته است.

از دیدگاه کوتاه و همکاران (۲۰۱۰) مدل هوش هیجانی مبتنی بر توانایی<sup>۱</sup> می‌یر و سالووی (۱۹۹۷) به این دلیل برگزیده می‌شود که این مدل، بیش‌ترین توسعه و پالایش را داشته و بیش‌تر، مورد پذیرش صاحب‌نظران و پایه‌ای برای اکثر مقیاس‌ها بوده است (Côté, Lopes, Salovey, & Miners, 2010). این مدل از چهار مؤلفه زیر تشکیل شده است (Wong & Law, 2002):

- ۱- ارزیابی و بیان هیجان خود:<sup>۲</sup> این بعد، به توانایی فرد در فهم هیجان‌های عمیق خود و بیان طبیعی این هیجان‌ها باز می‌گردد. افرادی که توانایی زیادی در این بخش دارند، احتمالاً پیش از اکثر افراد، می‌توانند به خوبی هیجان‌های خود را احساس و تأیید نمایند.
- ۲- ارزیابی و شناخت هیجان دیگران:<sup>۳</sup> این بعد، با توانایی افراد در درک و فهم هیجان‌های اطرافیان خود ارتباط دارد. افرادی که در این توانایی متبحر هستند، نسبت به احساسات و هیجان‌های دیگران و خواندن ذهن آن‌ها حساسیت بیش‌تری از خود نشان می‌دهند.
- ۳- تنظیم هیجان‌های خود:<sup>۴</sup> این بعد، توانایی افراد را برای تنظیم هیجان‌های خود بیان می‌کند و فرد را قادر می‌سازد تا بازیابی سریع‌تری از پریشانی‌های روانی داشته باشد.
- ۴- به کارگیری هیجان برای تسهیل عملکرد:<sup>۵</sup> این بعد، توانایی افراد را برای به کارگیری هیجان‌های هیجان‌های خود با هدایت آن‌ها به سوی فعالیت‌های سودمند و عملکرد فردی بیان می‌دارد.

علاوه بر این، هوش هیجانی یک نوع ظرفیت روانی برای معنابخشی و کاربرد اطلاعات هیجانی است. افراد از این لحاظ، ظرفیت‌های مختلفی دارند. قسمتی از این ظرفیت، غریزی است، در حالی که قسمت

- 
- 1 . Ability
  - 2 . Appraisal and Expression of Emotion in the Self
  - 3 . Appraisal and Recognition of Emotion in Others
  - 4 . Regulation of Emotion in the Self
  - 5 . Use of Emotion to Facilitate Performance

دیگر آن از تجارب زندگی آموخته می‌شود. قسمت اخیر می‌تواند به وسیله تلاش، تمرین و تجربه افزایش یابد. علاوه بر این، هر چه شخصیت فرد غنی‌تر، متکامل‌تر و یکپارچه‌تر باشد، ظرفیت بیش‌تری را برای هوش هیجانی دارد (Shoa Kazemi & Momeni Javid, 2009). از آنجایی که هوش هیجانی مدیران می‌تواند در بهبود عملکرد افراد مؤثر واقع شود، پس از بررسی مفهوم هوش هیجانی، در بخش بعد به توضیح مفهوم عملکرد زمینه‌ای پرداخته می‌شود.

### عملکرد زمینه‌ای

حیاتی‌ترین مسئله در هر سازمانی، عملکرد شغلی کارکنان آن است. میشارا و موهاپاترا (۲۰۱۰) عملکرد شغلی را تحت عنوان مجموع ارزش ایجاد شده از موقعیت‌های رفتاری مجزا در سازمان که در بازه‌های زمانی استاندارد به انجام می‌رسد، معرفی نموده‌اند (Mishra & Mohapatra, 2010). در همین راستا، سالگادو و همکاران (۲۰۰۸) عملکرد شغلی را به دو بعد عملکرد وظیفه‌ای و زمینه‌ای تقسیم کرده‌اند (Salgado, Gorriti, & Moscoso, 2008). عملکرد وظیفه‌ای، رفتارهایی را در برمی‌گیرد که به طور مستقیم با تکمیل و انجام شغل در ارتباط است و شامل اجرای فرایندهای فنی، حفاظت و تأمین الزامات فنی می‌شود (Mishra & Mohapatra, 2010). اما ویژگی‌های عملکرد زمینه‌ای به این گونه است که افراد ممکن است وظایفی بیش از درخواست‌های رسمی در کارشان، به انجام برسانند و درجه‌ای از تعهد در سازمان حتی بدون هیچ چشم‌داشتی از رفتار کاری که در شرح شغل رسمی وجود دارد، نشان دهند؛ از این رو عملکرد زمینه‌ای به عنوان فعالیت‌هایی تعریف می‌شود که از محیط سازمانی، اجتماعی و روان‌شناسی که هسته فنی و تخصصی سازمان در آن عمل می‌کند، حمایت می‌نماید (Salgado et al., 2008).

علاوه بر این، عملکرد زمینه‌ای، رفتاری فرانقش می‌باشد که توسط هیچ قانون اداری و تشریفاتی محصور نشده است. بدین معنا که عملکرد زمینه‌ای ریشه در همکاری دوجانبه داشته و فارغ از خودپرستی است (Tseng & Huang, 2011). برای این نوع از عملکرد شغلی، ابعاد زیر بر شمرده شده است (Borman, Penner, Allen, & Motowidlo, 2001):

- ۱- پافشاری مشتاقانه و تلاش مضاعف برای تکمیل موفق فعالیت‌های وظیفه‌ای خود؛
- ۲- انجام داوطلبانه فعالیت‌های وظیفه‌ای که به طور رسمی به شغل مربوط نمی‌شود؛
- ۳- یاری دیگران و همکاری با آنان؛
- ۴- پیروی از قوانین و رویه‌های سازمانی؛
- ۵- تأیید، حمایت و پشتیبانی از اهداف سازمانی.

در همین راستا، مطالعات متعددی نشان می دهد مقیاس عملکرد زمینه ای همچون عملکرد وظیفه ای تأثیر معناداری بر نرخ عملکرد شغلی دارد. برای مثال بورمن و موتوایدلو (۱۹۹۷) به این نتیجه دست یافتند که مقیاس عامل وظیفه ای و زمینه ای، ضریب مسیر برابری در نرخ متغیر عملکرد شغلی دارد (Borman & Motowidlo, 1997). پس از بیان مفاهیم، به تحقیقات انجام شده در رابطه با سه متغیر اصلی سبک رهبری تحول گرا، هوش هیجانی و عملکرد زمینه ای اشاره می شود.

### پیشینه تحقیق

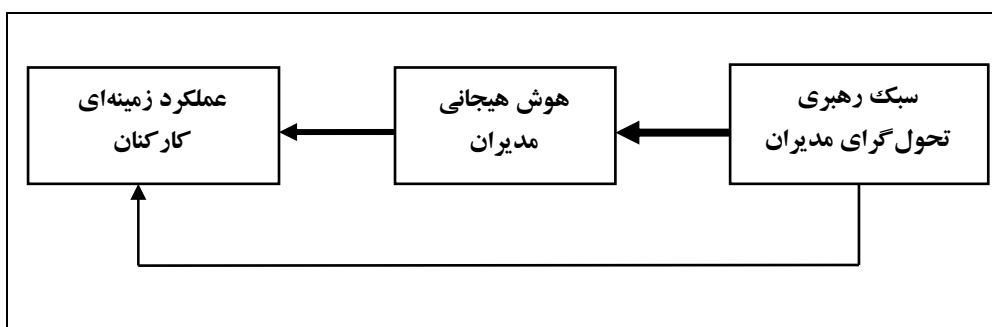
همان طور که تحقیقات نشان داده است، سبک رهبری تحول گرا نسبت به دیگر سبک های رهبری از سطح بالاتری از هوش هیجانی برخوردار است (Bradberry, Su, & Arora, 2007). تحقیقات متعددی، رابطه معنادار بین هوش هیجانی و سبک رهبری تحول گرا را مورد تأیید قرار داده اند (Mortazavi, Nazemi, & Mahmoudi Fakhraabadi, 2005; Ansari Renani & Arastoo, 2008; Yaghoubi et al., 2010; Beik zad, 2010). در همین راستا، بارلینگ و همکاران (۲۰۰۰) نیز رابطه میان این دو متغیر را تأیید نموده و بیان کردند که هوش هیجانی با سه بعد نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش و توجه فردی ارتباط دارد (Barling, Slater, & Kelloway, 2000). داوونی و همکاران (۲۰۰۶) نیز در مطالعه خود بر روی نمونه ای از مدیران زن در صنایع استرالیا بیان داشتند مدیران زنی که رفتارهای سبک رهبری تحول گرا را به نمایش می گذارند، سطوح بالاتری از هوش هیجانی را بروز می دهند (Downey, Papageorgiou, & Stough, 2006). ایگوکی موانگی و همکاران (۲۰۱۱) در تحقیقی بر تمامی کارکنان چهار دانشگاه دولتی کنیا به این نتیجه دست یافتند که هوش هیجانی برای سبک رهبری تحول گرا اهمیت داشته و چهار بعد این سبک رهبری دارای همبستگی با چهار حوزه هوش هیجانی می باشد (Igoki Mwangi, Mukulu, & Kabare, 2011). پژوهش های متعددی نیز به بررسی ارتباط میان هوش هیجانی و عملکرد شغلی که عملکرد زمینه ای یکی از ابعاد آن محسوب می گردد، پرداخته اند. در این راستا لاو و همکاران (۲۰۰۸) در مورد ارتباط هوش هیجانی و عملکرد بیان نموده اند که یکی از ابعاد هوش هیجانی، کاربرد عواطف برای تسهیل در عملکرد فردی می باشد (Law, Wong, Huang, & Li, 2008). در این راستا میشارا و موهاپاترا (۲۰۱۰) در مطالعه خود تأثیر هوش هیجانی مدیران را بر عملکرد شغلی کارکنان مورد بررسی قرار داده و به این نتیجه دست یافتند که هوش هیجانی رو به افزایش مدیران، با ارتقای عملکرد شغلی کارکنان مرتبط است (Mishra & Mohapatra, 2010). باسو (۲۰۰۳) نیز تحقیقی را در مورد بررسی رابطه بین هوش هیجانی و عملکرد



زمینه‌ای به انجام رساند که نتایج این مطالعه نشان داد هوش هیجانی ارتباط مثبتی با عملکرد زمینه‌ای و رضایت شغلی دارد (Busso, 2003).

برخی تحقیقات نیز همچون دویر و همکاران (۲۰۰۲) تأثیر سبک رهبری تحول‌گرا بر عملکرد پیرو را مورد بررسی قرار داده‌اند. نتایج این مطالعه نشان داد که رهبران تحول‌گرا تأثیر مثبتی بر بالندگی پیروان مستقیم و عملکرد پیروان غیرمستقیم دارند (Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002). شنیدر و جورج (۲۰۱۱) نیز به این نتیجه دست یافتند که فعالیت‌های رهبر تحول‌گرا بر پیروان جهت دستیابی به اهداف تأثیر گذاشته و اعتماد، تعهد و عملکرد شغلی را افزایش می‌دهد (Schneider & George, 2011). در همین راستا، مطالعه پیچی و بورتن (۲۰۱۱) به بررسی رابطه میان یکی از ابعاد سبک رهبری تحول‌گرا و یکی از ابعاد عملکرد زمینه‌ای پرداخته‌اند. آن‌ها در مطالعه خود به این نتیجه دست یافتند که توجه فردی بر تلاش مضاعف کارکنان مؤثر است (Peachey & Burton, 2011). لذا رهبران تحول‌گرا در اعتقادات و نگرش‌های پیروان خود تغییر ایجاد کرده و آن‌ها نیز به انجام فعالیت‌هایی فراتر از حداقل‌های سازمان علاقه‌مند می‌شوند (Igoki Mwangi et al., 2011).

همان‌طور که از نظر گذشت، تحقیقات داخلی و خارجی انجام گرفته پیرامون سه متغیر سبک رهبری تحول‌گرا، هوش هیجانی و عملکرد زمینه‌ای، حاکی از تأثیرگذاری سبک رهبری تحول‌گرا بر هوش هیجانی، تأثیر هوش هیجانی بر عملکرد زمینه‌ای و نیز تأثیرگذاری سبک رهبری تحول‌گرا بر عملکرد زمینه‌ای به واسطه هوش هیجانی است؛ از این رو مدل مفهومی این تحقیق که بر گرفته از تحقیقات دویر و همکاران (۲۰۰۲)، میشارا و موهاپاترا (۲۰۱۰) و ایگوکی موانگی و همکاران (۲۰۱۱) می‌باشد، ارائه می‌گردد.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

بر مبنای مدل بالا، فرضیات تحقیق، به شرح زیر مطرح می‌گردد:

۱- سبک رهبری تحول‌گرای مدیران بر هوش هیجانی آنان مؤثر است.

- ۲- هوش هیجانی مدیران بر عملکرد زمینه‌ای کارکنان مؤثر است.
- ۳- سبک رهبری تحول گرای مدیران بر عملکرد زمینه‌ای کارکنان مؤثر است.
- ۴- سبک رهبری تحول گرای مدیران بر عملکرد زمینه‌ای کارکنان به واسطه هوش هیجانی مدیران مؤثر است.

### روش تحقیق

روش مطالعه حاضر بر حسب هدف، کاربردی و به لحاظ جمع‌آوری اطلاعات، توصیفی از نوع پیمایشی-تحلیلی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق، مشتمل بر دو جامعه آماری گروه مدیریتی مدارس شامل مدیر و معاونین و جامعه آماری معلمان زن مدارس دخترانه مقاطع راهنمایی و متوسطه نواحی ۶ و ۷ آموزش و پرورش مشهد می‌باشد. لازم به ذکر است که اعضای جامعه آماری گروه مدیریتی این پژوهش، ۲۷۶ نفر و اعضای جامعه آماری معلمان، ۱۹۴۵ نفر برآورد گردیده و با به کارگیری فرمول کوکران، حجم نمونه آماری گروه مدیریتی ۱۳۶ نفر و حجم نمونه آماری معلمان ۲۳۴ نفر بدست آمده است.

در این تحقیق، به منظور آزمون سبک رهبری تحول گرا از پرسشنامه چندعاملی رهبری فرم مختصر<sup>۱</sup> بس (۱۹۸۵) و بس و اولیو (۲۰۰۴) که از تحقیق (Matear, 2004) بدست آمده و برای آزمون هوش هیجانی، پرسشنامه ۱۶ مؤلفه‌ای (Wong & Law, 2002) که برگرفته از ابعاد سالووی و می‌یر (۱۹۹۷) می‌باشد، استفاده شده است. در نهایت به منظور آزمون عملکرد زمینه‌ای، ۱۶ مؤلفه عملکرد زمینه‌ای بورمن و موتوایدلو (۱۹۹۳) که در مطالعه (Van Scotter, 2000) مطرح گردیده، جهت طراحی پرسشنامه در نظر گرفته شده است. لازم به ذکر است که هر کدام از پرسشنامه‌ها نگرش افراد را براساس مقیاس پنج‌تایی لیکرت (کاملاً موافقم، موافقم، بی‌نظم، مخالفم و کاملاً مخالفم) مورد بررسی قرار داده است.

به منظور بررسی روایی صوری، پرسشنامه‌های تحقیق، توسط اساتید مدیریت مورد بررسی و ارزشیابی قرار گرفته است، تا میزان انطباق آن‌ها با هنجارهای اجتماعی و اهداف پژوهش مورد ارزیابی قرار گیرد. همچنین برای بررسی روایی محتوایی، ضمن استفاده از ادبیات موضوع مطرح شده در زمینه متغیرهای تحقیق به منظور تعدیل پرسشنامه‌ها، از نرم‌افزار پی‌ال‌اس<sup>۲</sup> نیز به منظور تحلیل عاملی تأییدی<sup>۳</sup>، استفاده شده

1 . MLQ 5x

2 . PLS

3 . Confirmatory Factor Analysis

است که با توجه به مقادیر بارهای عاملی این پژوهش، روایی پرسشنامه‌های رهبری تحول‌گرا، هوش هیجانی و عملکرد زمینه‌ای، در حد قابل قبول و مناسب است.

قابلیت اعتماد این پرسشنامه‌ها، به کمک ضریب آلفای کرونباخ از طریق نرم‌افزار پی‌ال‌اس ارزیابی شده که میزان آن برای پرسشنامه سبک رهبری تحول‌گرا ۰/۹۴۲، برای پرسشنامه هوش هیجانی ۰/۸۳۶ و برای پرسشنامه عملکرد زمینه‌ای ۰/۸۷۷ محاسبه گردیده است. این مقادیر بیانگر این است که داده‌ها به میزان زیادی قابل اعتماد هستند. همچنین، به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، از بسته نرم‌افزاری اس‌پی‌اس<sup>۱</sup> جهت تحلیل آمار توصیفی و از نرم‌افزار پی‌ال‌اس جهت تحلیل آمار استنباطی، تحلیل مسیر<sup>۲</sup> و برازش مدل معادلات ساختاری استفاده شده است.

### یافته‌های تحقیق

#### سیمای آزمودنی‌ها

جداول ۱ و ۲ به ترتیب نتایج سیمای آزمودنی‌ها را برای دو جامعه آماری گروه مدیریتی و معلمان مدارس نشان می‌دهد. ۸۳/۱ درصد از نمونه گروه مدیریتی مدارس و ۸۴/۶ درصد از نمونه معلمان در فاصله سنی بین ۳۱ تا ۵۰ سال قرار داشته‌اند. همچنین ۷۷/۳ درصد از گروه مدیریتی مدارس و ۸۷/۲ درصد از معلمان دارای مدرک تحصیلی بالاتر از کارشناسی بوده‌اند.

جدول ۱: توزیع فراوانی گروه مدیریتی مدارس

سابقه کار						سمت		مقطع تحصیلی	
بیش از ۲۰ سال	۱۶-۲۰	۱۱-۱۵	۰-۱۰	معاون	مدیر	مقطع	راهبرتی		
۱۳.۳	۹.۶	۳۰.۲	۱۶.۹	۱۵.۴	۱۴.۶	۵۰.۷	۴۹.۳	۴۳.۴	۵۶.۶

جدول ۲: توزیع فراوانی معلمان مدارس

سابقه کار						مقطع تحصیلی	
بیش از ۲۰ سال	۱۶-۲۰	۱۱-۱۵	۰-۱۰	مقطع	راهبرتی		
۲.۱	۵.۱	۲۶.۴	۳۱.۳	۱۱.۹	۲۳.۲	۵۷.۴	۴۲.۶

1. SPSS
2. Path Analysis

### شاخص های نیکویی برازش<sup>۱</sup>

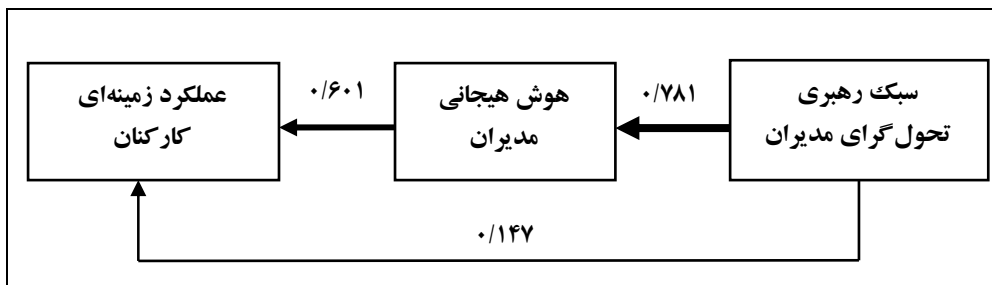
شاخص های نیکویی برازش نسبی<sup>۲</sup> و مطلق<sup>۳</sup> شاخص های توصیفی هستند که بر طبق نظر (Tenenhaus, Esposito Vinzi, Chatelin, & Lauro, 2005) چنانچه بزرگ تر از ۰/۵ باشند، برای مدل مناسب تشخیص داده می شوند. در جدول ۳ میزان شاخص های نیکویی برازش به تصویر کشیده شده است. با توجه به مقادیر بالای اعداد بدست آمده از مدل بیرونی، درونی و نسبی، برازش مدل نسبتاً خوب بوده و می توان بیان داشت که مدل مفهومی این تحقیق، مناسب ارزیابی می شود و می توان نتایج تحلیل مسیر را به کار گرفت.

جدول ۳: شاخص های نیکویی برازش

شاخص ها	میزان شاخص نیکویی برازش
شاخص مطلق	۰/۶۷۶
شاخص نسبی	۰/۷۹۱
شاخص مدل بیرونی	۰/۹۷۷
شاخص مدل درونی	۰/۸۷۲

### برازش مدل ساختاری

به منظور بررسی فرضیه های تحقیق ابتدا ضرایب مسیر، محاسبه شده و سپس معناداری این ضرایب توسط آماره آزمون، مورد بررسی قرار می گیرد. بر طبق درجه معناداری های بدست آمده که کم تر از درصد خطای مشخص (۰/۰۵) می باشد، می توان نتیجه گرفت که این ضرایب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار بوده و فرضیه های اول تا سوم مورد تأیید قرار می گیرد. شکل ۲ مدل معادلات ساختاری و نمودار مسیر تحقیق را به تصویر کشیده است.



شکل ۲: مدل معادلات ساختاری و نمودار مسیر تحقیق

- 1 . Goodness of Fit Index
- 2 . Relative Fit Indice
- 3 . Absolute Fit Indice

علاوه بر این، اثر غیرمستقیم سبک رهبری تحول گرای مدیران بر عملکرد زمینه‌ای کارکنان از طریق هوش هیجانی مدیران برابر است با حاصل ضرب اثر مستقیم سبک رهبری تحول گرا بر هوش هیجانی (یعنی  $0/781$ ) در اثر مستقیم هوش هیجانی بر عملکرد زمینه‌ای (یعنی  $0/601$ ) که برابر است با:  $0/469 = 0/781 \times 0/601$ . بنابراین چون اثر غیرمستقیم سبک رهبری تحول گرا بر عملکرد زمینه‌ای ( $0/469$ ) از اثر مستقیم آن ( $0/147$ ) بیش تر شده است، می توان نتیجه گرفت که در سطح معناداری  $0/05$  فرضیه اصلی تأیید گردیده، بنابراین سبک رهبری تحول گرای مدیران بر عملکرد زمینه‌ای کارکنان به واسطه هوش هیجانی مدیران مؤثر است. جدول ۴، خلاصه نتایج آزمون فرضیه های تحقیق را نمایش می دهد.

جدول ۴: خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

نتیجه	معناداری	آماره آزمون	ضریب مسیر	مسیر مستقیم	
تأیید فرضیه	0/001	8/945	0/781	سبک رهبری تحول گرا --> هوش هیجانی	۱
تأیید فرضیه	0/001	8/886	0/601	هوش هیجانی --> عملکرد زمینه‌ای	۲
تأیید فرضیه	0/032	2/171	0/147	رهبری تحول گرا --> عملکرد زمینه‌ای	۳
نتیجه	ضریب مسیر غیرمستقیم		از طریق متغیر	مسیر غیرمستقیم	
بزرگ تر از مسیر مستقیم= تأیید فرضیه	$0/781 \times 0/601 = 0/469$		هوش هیجانی	سبک رهبری تحول گرا --> عملکرد زمینه‌ای	۴

ضرایب تعیین این مدل مفهومی نیز با استفاده از نرم افزار پی ال اس بدست آمده که در جدول ۵ نمایان است. در این جدول، ضرایب تعیین متغیرهای اصلی جریان گیرنده، نشان داده شده و میزان تغییرات متغیرها تحت تأثیر متغیرهای واردشونده به آنها مشخص می شود. حدود  $54/7$  درصد تغییرات متغیر هوش هیجانی از طریق متغیر سبک رهبری تحول گرا قابل پیش بینی است. این بدان معناست که با افزودن یک واحد به متغیر مستقل سبک رهبری تحول گرا می توان  $54/7$  درصد تغییر در متغیر هوش هیجانی ملاحظه کرد. همچنین حدود  $39/7$  درصد از تغییرات در متغیر عملکرد زمینه‌ای به وسیله متغیرهای واردشونده به آن یعنی سبک رهبری تحول گرا و هوش هیجانی قابل پیش بینی و توضیح است.

جدول ۵: ضرایب تعیین مدل مفهومی تحقیق

ضریب تعیین	تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم
۰/۵۴۷	سبک رهبری تحول گرای مدیران بر هوش هیجانی مدیران
۰/۳۹۷	سبک رهبری تحول گرا و هوش هیجانی مدیران بر عملکرد زمینه‌ای کارکنان

### بحث و نتیجه گیری

تحقیق حاضر پس از بررسی داده‌ها براساس ضریب مسیر بدست آمده، به این نتیجه دست یافت که بین سبک رهبری تحول گرای مدیران و هوش هیجانی آنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این یافته با مطالعات مرتضوی و همکاران (۲۰۰۵)، انصاری رنانی و ارسطو (۲۰۰۸)، یعقوبی و همکاران (۲۰۱۰) و بیک زاد و همکاران (۲۰۱۰) مطابقت دارد. مطالعات ایگوکی موانگی و همکاران (۲۰۱۱)، داوئی و همکاران (۲۰۰۶) و بارلینگ و همکاران (۲۰۰۰) نیز رابطه میان این دو متغیر را تأیید نموده‌اند. براساس یافته‌های تحقیق حاضر، می‌توان چنین بیان داشت که سبک رهبری تحول گرای مدیران بر هوش هیجانی آنان تأثیرگذار بوده و موجب ارتقای آن می‌گردد. رهبرانی با هوش هیجانی بالا قادرند احتیاجات هیجانی پیروان را در یک موقعیت عاطفی درک و با آن‌ها در این وقایع همدلی کنند. چنین رهبرانی، انتظارات و رفتارهای هیجانی پیروان را مطابق با موقعیت به خوبی مدیریت نموده و عقاید و ادراک مثبت را در آن‌ها پرورش می‌دهند. همچنین مدیران با بهره‌گیری از سبک رهبری تحول گرا می‌توانند به ارزیابی، بیان و تنظیم مناسب هیجان‌های خود، شناخت بهتر هیجان‌های دیگران و نهایتاً به کارگیری مطلوب این هیجان‌ها برای انجام فعالیت‌های سودمند و عملکرد بالاتر کمک کنند و از این شناخت به درک بالاتری در تعاملات بین فردی و میان فردی برسند.

علاوه بر این، پژوهش حاضر درصدد بررسی تأثیر هوش هیجانی مدیران بر عملکرد زمینه‌ای کارکنان بوده است که پس از آزمون فرضیه‌ها، این فرضیه نیز مورد تأیید قرار گرفت. تأیید این فرضیه در تحقیق حاضر در راستای نتایج مطالعه باسو (۲۰۰۳) می‌باشد. مطالعه وی تأثیر مثبت هوش هیجانی بر عملکرد زمینه‌ای را به اثبات رسانده است. شایان ذکر است که مطالعه میشارا و موهاپاترا (۲۰۱۰) نیز با نتایج بدست آمده از این مطالعه همخوانی دارد. آن‌ها در مطالعه خود تأثیر هوش هیجانی مدیران را بر عملکرد شغلی کارکنان مورد بررسی قرار داده و به این نتیجه دست یافتند که هوش هیجانی رو به افزایش مدیران، با ارتقای عملکرد شغلی کارکنان مرتبط است. در قیاس با مطالعه حاضر، تحقیق میشارا و موهاپاترا (۲۰۱۰) عملکرد شغلی را به طور کلی مورد بررسی قرار داده که مشتمل بر عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد زمینه‌ای

است؛ در حالی که پژوهش حاضر تنها عملکرد زمینه‌ای را مد نظر قرار داده است. با این وجود در یک نگاه کل نگر، یافته‌های میشارا و موهاپاترا (۲۰۱۰) فرضیه دوم این تحقیق را مورد تأیید قرار می‌دهد. به طور کلی، می‌توان گفت با توجه به نتایج بدست آمده از تحقیق حاضر، هوش هیجانی مدیران مدارس می‌تواند سبب بهبود و افزایش عملکرد زمینه‌ای کارکنان گردد. در این ارتباط می‌توان اذعان کرد که هوش هیجانی به علت افزایش توان همدلی و خودآگاهی هیجانی، عملکرد فرد را ارتقا می‌بخشد؛ زیرا آگاهی از هیجان‌ها، به تنظیم احساسات و هیجان‌های منفی کمک کرده و بدین طریق سبب بهبود عملکرد فرد می‌شود. همچنین هوش هیجانی، افراد را قادر می‌سازد تا از هیجان‌های دیگران آگاه شده و با رفتارهای مناسب به شکل صحیحی به آن‌ها پاسخ دهند. بدین ترتیب آن‌ها فرصت بیش‌تری برای افزایش همکاری، تلاش مضاعف و در نتیجه ارتقای عملکرد زمینه‌ای خود خواهند داشت.

همچنین در این مطالعه، فرض بر آن بود که سبک رهبری تحول‌گرای مدیران بر عملکرد زمینه‌ای کارکنان مؤثر است. یافته‌های حاصل از تحقیق، گویای تأیید فرضیه مذکور نیز می‌باشد. در همین راستا، نتایج تحقیق دویر و همکاران (۲۰۰۲) حاکی از تأثیر سبک رهبری تحول‌گرای مدیران بر عملکرد پیروان بود که از فرضیه سوم این تحقیق حمایت می‌نماید. علاوه بر این، پیچی و بورتن (۲۰۱۱) در مطالعه خود به این نتیجه دست یافتند که توجه فردی به عنوان یکی از ابعاد سبک رهبری تحول‌گرا بر تلاش مضاعف کارکنان به عنوان یکی از ابعاد عملکرد زمینه‌ای مؤثر است. از این رو رهبری تحول‌گرا می‌تواند با توسعه و توانمندسازی پیروان خود، توجه آنان را به موضوعاتی چون تلاش مضاعف برای تکمیل موفق وظایف خود، انجام داوطلبانه این فعالیت‌ها، همکاری با دیگران، پیروی از قوانین و رویه‌های سازمانی و حمایت از اهداف سازمانی جلب کرده و بدین ترتیب عملکرد پیروان و به طبع آن بهره‌وری سازمان را ارتقا بخشد.

علاوه بر این، در این مطالعه چنین فرض شد که سبک رهبری تحول‌گرای مدیران بر عملکرد زمینه‌ای کارکنان به واسطه هوش هیجانی مدیران مؤثر است. نتایج بدست آمده، حاکی از تأیید این فرضیه نیز هست. به عبارت دقیق‌تر، مدیران مدارس با به کارگیری سبک رهبری تحول‌گرا، می‌توانند به واسطه بهبود هوش هیجانی خود موجبات ارتقای عملکرد زمینه‌ای کارکنان را فراهم آورند. از این رو، رهبران تحول‌گرا می‌توانند هیجان‌ها را به کار گیرند تا به برقراری ارتباط میان پیروان و چشم‌انداز سازمان یاری رسانند و واکنش آنان را نیز مشاهده نمایند. همچنین اطمینان حاصل نمایند که پیروان به لحاظ هیجانی به میزان کافی برانگیخته شده‌اند تا وظایف خود را فراتر از انتظارات شخصی به انجام برسانند؛ لذا مدیران

مدارس می‌توانند با تقویت ابعاد هوش هیجانی خود، تأثیر سبک رهبری تحول‌گرا را بر منابع حاصل از عملکرد زمینه‌ای کارکنان دوچندان نمایند.

بنابراین به مدیران مؤسسات آموزشی پیشنهاد می‌شود به کارکنان خود درباره اهداف دست‌یافتنی امید داده و راه‌های جدید چگونگی انجام کار را به آنان پیشنهاد دهند. مدیران تحول‌گرا علاوه بر اینکه باید نیازها و توانایی‌های متفاوت پیروان خود را در نظر بگیرند و به آن‌ها به عنوان یک انسان، توجه داشته باشند، می‌بایست به راهنمایی و آموزش پیروان خود جهت بالندگی توانایی‌های آن‌ها نیز بپردازند. ایشان می‌بایست به منظور توسعه مهارت‌های رهبری تحول‌گرا، در انجام چنین اموری تمرین و ممارست داشته باشند. از آنجایی که بهترین مدیران، کسانی هستند که راه‌های مؤثرتری به جهت درک و مهار هیجان‌های خود و دیگران می‌یابند و مهارت‌های سبک رهبری تحول‌گرا توسط آموزش و تمرین تقویت می‌گردد، به مدیران سازمان آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود کسب مهارت در سبک رهبری تحول‌گرا و هوش هیجانی و همچنین روش‌های ارتقای عملکرد را به عنوان یک موضوع مهم آموزشی در دستور کار کلاس‌های آموزش ضمن خدمت مدیران مدارس قرار دهند.

مدیران مؤسسات آموزشی با افزایش آگاهی خود از منافع بالقوه سبک رهبری تحول‌گرا همچون بهبود عملکرد، بهره‌وری بالا و سوددهی بیش‌تر، قادر خواهند بود به مدیرانی اهل بینش و کارآمد تبدیل شوند. دلیل این امر، ترغیب پیروان برای دستیابی به عملکردی فراتر از حد انتظار می‌باشد. همچنین کسب آگاهی درباره منافع به کارگیری هوش هیجانی همچون ارتقای مهارت‌های بین‌فردی و روابط مؤثر با دیگران و نیز بازیابی سریع آرامش به هنگام مواجهه با وضعیت‌های استرس‌زا به مدیران در مدیریت مؤثرتری خواهد رساند. بدین ترتیب آن‌ها به پیامدهایی همچون تلاش بالاتر از حد انتظار، انجام داوطلبانه وظایفی که به طور رسمی به شغل مربوط نمی‌شوند، همکاری با دیگران، پیروی از رویه‌های سازمانی و پشتیبانی از اهداف سازمانی به عنوان مؤلفه‌های کلیدی ارتقای عملکرد زمینه‌ای دست خواهند یافت. در این راستا، تحقیقات آتی می‌توانند تأثیر سبک رهبری تحول‌گرای مدیران را بر عملکرد زمینه‌ای کارکنان به واسطه هوش هیجانی خود کارکنان مورد بررسی قرار داده و نیز می‌توانند تأثیر سبک رهبری تحول‌گرای مدیران بر عملکرد سازمانی به واسطه هوش هیجانی مدیران را مورد توجه قرار دهند.

#### references

Amirkabiri, A.; Khodayari, E.; Nazari, F., & Moradi, M. (2006). Survey of relationship between transformational and transactional leadership styles with employee organizational commitment. *Management Culture*, 4(14), 117-142. [In Persian]



Ansari Renani, Q., & Arastoo, I. (2008). Emotional intelligence and transformational managers in Iranian insurance companies. *Journal of the Insurance Industry*, 23(1&2), 91-121. [In Persian]

Barling, J.; Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21.

Banny Hashemian, K.; Bahrami Ehsan, H., & Moazzen, M. (2010). The relationship between public health and emotional intelligence of managers and job satisfaction of teachers. *Journal of Behavioral Sciences*, 4(1), 45-50. [In Persian]

Beik Zad, J.; Hosseinpour Sonboli, A.; Falsafi, A., & Nabi, Syd nouh. (2010). Survey of the relationship between emotional intelligence and transformational leadership among managers of the provincial gas companies of National Iranian Oil Company. *Journal of Human Resource Management in the Oil Industry*, 4(10), 91-118. [In Persian]

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.

Borman, W. C.; Penner, L. A.; Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1/2), 52-69.

Bradberry, T.; Su, L. D., & Arora, S. (2007). Emotional intelligence and transformational leadership. Retrieved from <http://www.talentsmart.com/media/uploads/articles/pdfs/Emotional%20Intelligence%20and%20Transformational%20Leadership.pdf>

Busso, L. (2003). *The relationship between emotional intelligence and contextual performance as influenced by job satisfaction and locus of control orientation*. A dissertation presented to the faculty of Alliant International University, degree doctor of philosophy, San Diego. Abstract retrieved from: [www.proquest.com](http://www.proquest.com)

Côté, S.; Lopes, P. N.; Salovey, P., & Miners, Ch. T. H. (2010). Emotional intelligence and leadership emergence in small groups. *The Leadership Quarterly*, 21, 496-508.

Dasborough, M. T. (2006). Cognitive asymmetry in employee emotional reactions to leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 17, 163-178.

Downey, L. A.; Papageorgiou, V., & Stough, C. (2006). Examining the relationship between leadership, emotional intelligence and intuition in senior female managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 250-264.

Dvir, T.; Eden, D.; Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. *The Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.

Elenkov, D. S., & Manev, I. M. (2004). Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence. *Journal of World Business, 44*, 357-369.

Goleman, D.; Boyatzis, R., & McKee, A. (2006). *Emotional intelligence in organizational management and leadership*, (1<sup>st</sup> nd). Translator: Bahman Ebrahimi, Tehran: Organization of Industrial Management. [In Persian]

Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior, 55*, 254-275.

Igoki Mwangi, C.; Mukulu, E., & Kabare, K. (2011). The significance of emotional intelligence in transformational leadership for Kenyan public universities. *The Special Issue on Behavioral and Social Science, 1(7)*, 28-35.

Kirkland, K. L. (2011). *The effect of emotional intelligence on emotional competence and transformational leadership*. A dissertation submitted to the graduate faculty in psychology in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy, The City University of New York.

Law, K. S.; Wong, Ch. S.; Huang, G. H., & Li, X. (2008). The effects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for the research and development scientists in China. *Asia Pacific J Manage, 25*, 51-69.

Law, M. J. (2011). *The study of transformational leadership and leader development of public health directors in the Midwest*. A dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree doctor of philosophy, Capella University.

Matear, D. W. (2009). *An examination of cognitive, cultural, and emotional intelligences, and motivation in the development of global transformational leadership skills*. A dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree doctor of philosophy, Capella University.

McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly, 13*, 545-559.

Mishra, P. S., & Mohapatra, A. K. D. (2010). Relevance of emotional intelligence for effective job performance: an empirical study. *Vikalpa, 35(1)*, 53-61.

Mortazavi, S.; Nazemi, Sh., & Mahmoudi Fakhrabad, S. (2005). Survey of the relationship between emotional intelligence and leadership style (transformational-transactional). *Human Sciences of Modares, 42*, 167-190. [In Persian]

Nourshahi, N. (2009). Survey of the relationship between leadership outcomes and dimensions of transformational leadership style among university presidents and higher education institutions in Tehran. *Educational Studies and Psychology, 10(3)*, 163-176. [In Persian]

Peachey, J. W., & Burton, L. J. (2011). Male or female athletic director? exploring perceptions of leader effectiveness and a (potential) female leadership advantage with intercollegiate athletic directors. *Sex Roles, 64*, 416-425.

Pedraja-Rejas, L.; Rodríguez-Ponce, E.; Delgado-Almonte, M., & Rodríguez-Ponce, J. (2006). Transformational and transactional leadership: a study of their influence in small companies. *Ingeniare - Revista Chilena de Ingeniería*, 14(2), 159-166.

Por, J.; Barriball, L.; Fitzpatrick, J., & Roberts, J. (2011). Emotional intelligence: its relationship to stress, coping, well-being and professional performance in nursing students. *Nurse Education Today*, 31(8), 855-860.

Safi, A. (2006). *Education issues and ways to reduce them in Iran*, (1<sup>st</sup> nd). Tehran: Virayesh Publication. [In Persian]

Saidian N., & Moradi, M. (2009). The relationship between Bass leadership styles with work ethic and work commitment of managers of boys' secondary schools in Isfahan. *Knowledge and Research in Education - Curriculum, Isfahan Islamic Azad University, branch unit of Khorasgan*, 22, 119-140. [In Persian]

Salgado, J. F.; Gorriti, M., & Moscoso, S. (2008). The structured behavioural interview and job performance in Spanish public administration: psychometric properties and fairness reactions. *Psychology in Spain*, 12(1), 88-96.

Samouei, R.; Kamali, F.; Alavi Dehkordi, M., & Yazdi Kojani, M. (2011). Comparison of management capabilities of management of health services students and medical students based on emotional intelligence indicators at Isfahan University of medical science. *Iranian Journal of Training in Medical Science*, 10(5), 1209-1215. [In Persian]

Schneider, S. K., & George, W. M. (2011). Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(1), 60-77.

Shoa Kazemi, M., & Momeni Javid, M. (2009). The relationship between emotional intelligence and personality characteristics of female students of physical education and educational sciences. *Journal of Psychology and Religion*, 2(4), 105-121. [In Persian]

Song, L. J.; Huang, G.; Peng, K. Z.; Law, K. S.; Wong, Ch., & Chen, ZH. (2010). The differential effects of general mental ability and emotional intelligence on academic performance and social interactions. *Intelligence*, 38, 137-143.

Sun, P. Y. T., & Anderson, M. H. (2011). Civic capacity: building on transformational leadership to explain successful integrative public leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 309-323.

Tenenhaus, M.; Esposito Vinzi, V.; Chatelin, Y-M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48, 159-205.

Tseng, Sh. M., & Huang, J. Sh. (2011). The correlation between Wikipedia and knowledge sharing on job performance. *Expert Systems with Applications*, 38, 6118-6124.

Turner, J. R., & Muller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: a literature review. *Project Management Institute*, 36(1), 49-61.

Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of task Performance and contextual performance with turnover, job satisfaction and affective commitment. *Human Resource Management Review*, 10(1), 79-95.

Vinkenbug, C. J.; van Engen, M. L.; Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2011). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: is transformational leadership a route to women's promotion?. *The Leadership Quarterly*, 22, 10-21.

White, Sh. T. (2010). *Nonprofit youth organizational leadership: an examination of servant and transformational leadership from within*. A dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree doctor of philosophy, Capella University.

Wong, Ch., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13, 243-274.

Yaghoubi, N.; Moghaddami, M., & Keikha, A. (2010). Survey of the relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior of employees. *Transformation Management Journal*, 2(4), 64-96. [In Persian]