

## بررسی نقش میانجی هوش هیجانی در رابطه بین سبک رهبری تحولی و میزان پاسخگویی مدیران مدارس

دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۱۰

پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۱۴

### داریوش توسلی<sup>۱</sup>

دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان اهواز، اهواز، ایران

### علیرضا قلعه‌ای

دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

### بهناز مهاجران

دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

### کوثر احمدی بلوطکی

مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، واحد امیدیه، دانشگاه آزاد اسلامی، امیدیه، ایران

### چکیده:

یکی از معیارهای قضاوت در خصوص میزان پویایی و اثربخشی یک سازمان، سنجش میزان حساسیت رهبران آن سازمان نسبت به رضایت ذینفعان و پاسخگویی مستمر یا انتظار ضمنی و غیرضمنی از آن‌ها برای توجیه عقاید، احساسات و رفتارهایشان در مقابل خدمات گیرندگان است. پژوهش حاضر با هدف تحلیل روابط سبک رهبری تحولی با میزان پاسخگویی مدیران مدارس شهرستان ماهشهر از طریق متغیر میانجی هوش هیجانی اجرا شد. جامعه‌ی آماری پژوهش را کلیه‌ی مدیران مدارس شهرستان ماهشهر با تعداد ۳۲۰ نفر تشکیل دادند. بر اساس جدول کرجسی و مورگان نمونه‌ای با حجم ۱۷۵ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شد. روش پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی است. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های رهبری تحول آفرین باس و اولیو (۱۹۸۵)، میزان پاسخگویی هوچوارتر و همکاران (۲۰۰۷) و هوش هیجانی پترایدز و فارنهام (۲۰۰۱) استفاده شد و روایی این ابزارها توسط متخصصین تأیید شد. ضریب پایایی پرسشنامه رهبری تحول‌گرا به روش‌های آلفای کرونباخ ۰/۹۰، پایایی پرسشنامه پاسخگویی با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۴ و پایایی پرسشنامه هوش هیجانی با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۳ برآورد شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از روش‌های آماری ضریب همبستگی و مدل معادلات ساختاری استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که رابطه سبک رهبری تحولی از طریق متغیر میانجی هوش هیجانی با میزان پاسخگویی مدیران مدارس معنی‌دار است و فرضیه پژوهش تأیید شد؛ پس می‌توان گفت بهره‌گیری از سبک‌های مدیریتی تحول‌گرایانه و شناخت و مدیریت هیجانات کارکنان توسط مدیران می‌تواند باعث بهبود کیفیت پاسخگویی کارکنان سازمان‌های آموزشی شود.

واژگان کلیدی: هوش هیجانی، پاسخگویی، رهبری تحولی.

<sup>۱</sup> نویسنده مسئول: d.tavasoli1352@gmail.com

## Investigating the mediating role of emotional intelligence in the relationship between transformational leadership style and the level of accountability of school principals

Receipt: 2021/12/31  
Acceptance: 2022/03/05

**Dariush Tavasoli<sup>1</sup>**

PhD in Educational Management, Ahvaz Farhangian University, Ahvaz, Iran

**Alireza Ghalei**

Associate Professor, Department of Educational Sciences, Urmia University, Urmia, Iran

**Behnaz Mohajeran**

Associate Professor, Department of Educational Sciences, Urmia University, Urmia, Iran

**Kosar Ahmadi Balutaki**

Educational Management, Faculty of Humanities, Omidyeh Branch, Islamic Azad University, Omidyeh, Iran

### Abstract:

One of the criteria for judging the dynamics and effectiveness of an organization is to measure the sensitivity of the leaders of that organization to the satisfaction of stakeholders and Continuous accountability or implicit and implicit expectations of them to justify their beliefs, feelings and behaviors towards customers. The aim of this study was to analyze the relationship of transformational leadership style and the level of Accountability of school principals in Mahshahr city through the mediating variable of emotional intelligence. The statistical population of the study consisted of all school principals in Mahshahr with 320 people. Based on Krejcie and Morgan table, a sample of 175 people was selected by simple random sampling. The research method is descriptive and correlational. Data were collected using the Bass & Avolio (1985) Transformational Leadership Questionnaire, Hochwarter et al (2007) and Petrides & Furnham (2001) Emotional Intelligence Questionnaire, and the validity of these tools was confirmed by experts. The reliability coefficient of the transformational leadership questionnaire by Cronbach's alpha methods was 0.90, the reliability of the accountability questionnaire by calculating the Cronbach's alpha coefficient was 0.74 and the reliability of the emotional intelligence questionnaire by calculating the Cronbach's alpha coefficient was estimated to be 0.93. Statistical methods of correlation coefficient and structural equation modeling were used to analyze the data. Findings showed that the relationship of transformational leadership style through the mediating variable of emotional intelligence with the level of accountability of school principals is significant and the research hypothesis was confirmed. Therefore, it can be said that the use of transformational management styles and the recognition and management of employees' emotions by managers can improve the quality of accountability of employees in educational organizations.

**Keywords:** Emotional Intelligence, Accountability, Transformational Leadership.

<sup>1</sup> Corresponding author: d.tavasoli1352@gmail.com

## مقدمه

پاسخگویی از جمله چالش‌های اساسی است که نه تنها نهاد تعلیم و تربیت بلکه تمام نهادهای عمومی با آن مواجه‌اند. بدون احساس مسئولیت و پاسخگویی، کارکنان سازمان‌ها نمی‌توانند عملکرد مؤثر و مطلوبی داشته باشند (Pardakhtchi et al., 2012) و اگر ساز و کار یا ساختاری برای پاسخگویی در سطوح مختلف آموزشی وجود نداشته باشد نتایج آموزشی ضعیفی حاصل می‌شود (Komba, 2017). در محیط‌های پویا و رقابتی تداوم حیات سازمان‌ها و امنیت شغلی رهبران و کارکنان سازمان‌ها ارتباط مستقیمی با میزان پاسخگویی آن‌ها دارد و پاسخگویی سازمانی برای تطبیق و سازگاری با محیط ضروری است. مطابق نظر (Jensen 2018) سازمان وقتی پاسخگو محسوب می‌شود که تشخیص دهد قول انجام چیزی یا کاری را داده، و مسئولیت قانونی و اخلاقی انجام آن وعده به بهترین و کامل‌ترین وجه ممکن را پذیرفته باشد (Hemati Afif & Kolahi, 2020). به باور (Wetterberg 2015) و (Hazell, Bourke & Worthy 2015) پاسخگویی باعث ارتقای اثربخشی ارائه خدمات، توانمندسازی شهروندان و افزایش اعتماد به سازمان می‌شود (Rahnavard et al., 2019). پاسخگویی به مثابه‌ی چسبی است که سیستم‌های اجتماعی را به هم متصل می‌کند (Hassani & Tima, 2013)، شیوه ارتباط بین فرد و سازمان را شکل می‌دهد و باعث ایجاد روابط بین فردی، و روابط اختیاری بین کار و زندگی می‌شود (Royle et al., 2005).

از نظر (Hium & Terner 2000) پاسخگویی عامل و نیروی پیش برنده‌ای است که بر بازیگران کلیدی فشار وارد می‌آورد تا در قبال عملکرد خود مسئول باشند و از عملکرد خوب خود در ارائه خدمات عمومی اطمینان حاصل نمایند (Monavarian, 2000)؛ مفهوم پاسخگویی اغلب مترادف واژه‌های جواب‌دهی، مسئولیت‌پذیری، ملامت‌پذیری و تعهد است که شفاف‌سازی و صراحت را در تصمیم‌گیری‌های مختلف افزایش می‌دهد و باعث به چالش کشاندن افراد مسئول یا نقد تصمیمات می‌شود (Goucher, 2007). البته، پاسخگویی فعالیتی بالاتر از سطح مسئولیت‌پذیری است؛ یعنی فرد علاوه بر پذیرش مسئولیت عمل خود باید دلیل و توجیهی نیز برای فعالیتش داشته باشد و عمل خود را توضیح دهد (Cornock, 2011). برخی از صاحب‌نظران مانند (Tippett & Kluvers 2010) پاسخگویی را تعهدی می‌دانند که در آن فرد به خاطر پذیرش مسئولیت الزام قانونی دارد. از نظر (Sarker & Hassan 2010) پاسخگویی نوعی رابطه‌ی اجتماعی است که در آن یک بازیگر یا ایفاکننده‌ی نقش، احساس تعهد می‌کند و رفتار و سلوک خود را برای بعضی از افراد دیگر که مهم و برجسته‌تر هستند، توضیح داده و توجیه می‌نمایند. پاسخگویی در اساسی‌ترین مفهوم خود، به جواب‌دهی یک شخص، به خاطر عملکرد مورد انتظار تعبیر می‌شود و به طور کلی، بر پاسخ به انتظارات منطقی افراد در مورد تمام جنبه‌های خدماتی یک سازمان اشاره دارد (Mfene, 2014). کارمندانی که توانایی‌های شغلی بالایی دارند از افزایش مسئولیت و پاسخگویی استقبال کنند و آن را فرصتی برای نمایش توانایی‌های خود می‌

دانند (Royle & Hall, 2012). برای سنجش عملکرد سازمان‌ها نیز میزان پاسخگویی به وسیله نوعی کنترل بیرونی، تعامل و مبادله اجتماعی مشخص می‌شود (Mulgan, 2003).

اشاره شد که پاسخگویی وجود الزام جهت تطبیق و سازگاری با محیط متغیر است؛ یعنی رهبران مدارس به‌عنوان افراد مسئول در سیستم باید در برابر تغییرات ناشی از تحولات و پیچیدگی محیطی، ماموریت سازمان، امور دانش‌آموزان و نگرانی‌های والدین پاسخگو و از توانمندی و انعطاف لازم برای سازگاری با تغییرات برخوردار باشد تا بتوانند شکاف‌های موجود بین عملکرد مدارس و انتظارات دانش‌آموزان و والدین آن‌ها را حذف کنند یا به حداقل برسانند. مطالعات نیز نشان داده که سبک و رویکردهای رهبری این افراد در اداره‌ی سازمان‌ها بر میزان پاسخگویی آن‌ها مؤثر است (Park & Craig, 2017; Sargazi, Nasti, Zayi & Shahraki Pur, 2015; Nekui Zadeh et al., 2010 & Labby, 2016)؛ چرا که، رهبری عاملی تعیین‌کننده در اثربخشی سازمان است و رهبران می‌توانند روی عملکرد فردی، گروهی و سازمانی اثر چشم‌گیری داشته باشند؛ سازمان‌ها پدیده‌های اجتماعی پویایی هستند که ناگزیر به تعامل با محیط می‌باشند و الزام این سیستم‌ها به پاسخگویی، محدود به دوره‌ی زمانی خاصی از عمر و حیات کاری آن‌ها نیست؛ از این رو، به نظر می‌رسد در شرایط رقابتی و محیطی ناپایدار، سبک‌های ایستای مدیریتی فاقد اثربخشی لازم برای هدایت و رهبری در عصر آشوبناک و تغییرباینده باشند و رهبران تحول‌گرا کارآمدی و پاسخگویی بهتری داشته باشند.

رهبری تحول‌گرا سبکی چند بعدی است که پیروان را به انجام کارها فراتر از انتظارات یا پاسخگویی بیشتر ترغیب می‌کند و به نیازهای گروهی توجه ویژه‌ای دارد (Dierendonck et al., 2014). این سبک که بر نظریه شناختی - اجتماعی مبتنی است بر خود تنظیمی به‌عنوان یک عامل مهم در بهبود رفتارهای کارکنان تأکید دارد. چنین رهبرانی کارکنان را به تلاش بیشتر جهت دستیابی به راه‌حل‌های تازه و خلاقانه تشویق می‌کنند و بر می‌انگیزانند (Wang, Tsai & Tsai, 2014). رهبری تحولی فرآیند نفوذ برای ایجاد تغییرات بزرگ در نگرش‌ها و پیش‌فرض‌های اعضای سازمان و ایجاد تعهد در ماموریت و هدف‌های سازمان است (Tavakol & Shah Talabi, 2019). این رهبران افراد زبردست را متعهد و متقاعد می‌کنند تا اهداف و ارزش‌های سازمان را بپذیرند و برای دسترسی به آن‌ها تلاشی فراتر از انتظار از خود نشان دهند و پاسخگویی بهتری داشته باشند (Bahar Vand, 2018 & Kazem Poor et al., 2014). رهبران تحول‌گرا افراد با بینشی هستند که کارکنان را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش وامی‌دارند، قادر به ترسیم مسیرهای ضروری برای سازمان‌های جدید هستند، منشأ تغییرات اند و بر تغییرات سازمانی اشراف کامل دارند (Abedi Jafari & Moradi, 2005).

مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌گرا

از نظر Bass & Riggio (2006) مؤلفه‌های

رهبری تحول‌گرا عبارت‌اند از:

نفوذ آرمانی: رهبران تحولی طوری رفتار می‌

کنند که پیروان بتوانند از آن‌ها به‌عنوان الگوهای

نقش یاد بگیرند. پیروان و زیردستان دوست دارند

پاسخگویی مشخص شود، هوش هیجانی است. نتایج تحقیقات (Goleman (1995 نشان داده است مدیری که از هوش هیجانی زیادی برخوردار باشد و از نظر فنی نیز تجربیات لازم را داشته باشد، با آمادگی بیشتری نسبت به دیگران به رفع تعارض‌ها و ضعف‌های گروهی در سازمان خواهد پرداخت. مدیران برخوردار از هوش هیجانی، رهبران مؤثری هستند که اهداف را با حداکثر بهره‌وری، رضایت-مندی و تعهد کارکنان محقق می‌سازند (Keyvanloo, Koushan & Seyed Ahmadi, 2010).

ملاحظه می‌شود که پیروان و همکاران در سبک رهبری تحولی به سطوح بالایی از توانایی می‌رسند، ارتباطات دو جانبه تشویق و ترغیب می‌شود و مدیریت از طریق پیاده‌سازی عملی در محل کار اعمال می‌شود؛ همچنین تعاملات با پیروان به صورت فردی است. محققان رهبران تحول‌گرا را به صورت افرادی معرفی می‌کنند که با نشان دادن عواطف، افراد زیردست خود را متعهد و متقاعد می‌کنند تا اهداف و ارزش‌های سازمان را بپذیرند و برای دسترسی به آن‌ها تلاش فراتر از انتظار از خود نشان دهند. این شیوه‌ی عمل باعث می‌شود تا رهبران احساس دلبستگی عاطفی با زیردستان خود داشته باشند (Bahar Vand, 2014). این درگیری و وابستگی عاطفی با زیردستان مهارتی است که می‌توان از آن به‌عنوان مدیریت هیجان یا هوش هیجانی یاد کرد. مدیران سازمان‌های آموزشی از ویژگی‌های برجسته‌ای مانند: قدرت رهبری مجموعه، برخورداری از توانمندی مدیریت هیجان‌ات و عواطف و احساسات خود و کارکنان یا هوش هیجانی برخوردارند. یافته‌های پژوهشی نیز نشان داده که سرمایه‌گذاری روی هوش هیجانی

مثل چنین رهبرانی باشند و با اشتیاق از آن‌ها پیروی می‌کنند.

انگیزه‌ی الهام‌بخش: رهبران تحول‌گرا برای پیروان خود استانداردها و انتظارات سطح بالایی تعریف می‌کنند و به توانایی‌های کارکنان برای عملکرد فراتر از آن استانداردها اعتماد دارند.

ترغیب ذهنی: رهبران تحولی پیروان خود را تحریک می‌کنند تا با زیر سوال بردن پیش‌فرض‌ها، تشریح مجدد مسائل و برخورد با موقعیت‌های قدیمی به روش‌های جدید به مسائل پاسخ دهند. این رهبران کارکنان را ترغیب می‌کنند که نه فقط ارزش‌ها و باورهای خودشان، بلکه ارزش‌ها و باورهای رهبر خود را مورد پرسش قرار دهند.

ملاحظات فردی: این رهبران به نیازها و مشکلات پیروان رسیدگی کرده، در نقش هادی و مربی ظاهر می‌شوند تا کارکنان را به نیازهای تحقق ذات نزدیک‌تر کنند. رهبران تحول‌گرا، در نقش مربی یا مشاور به نیازهای رشد و پیشرفت پیروان خود توجه خاصی می‌کنند (Khany & Ghoreishi, 2014).

مطالعات مربوط به تحولات سازمانی بیانگر آن است که سبک رهبری نقش اساسی در ایجاد این‌گونه تحولات دارد (Moghli, 2004)؛ اما بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که تأثیر این سبک رهبری مدیران بر میزان پاسخگویی کمتر مورد توجه قرار گرفته است (Park & Craig, 2017) و در سازمان‌های آموزشی خلأ چنین مطالعه‌ای حس می‌شود.

یکی دیگر از متغیرهایی که در این پژوهش مورد مطالعه قرار می‌گیرد تا نقش آن به‌عنوان متغیر میانجی در رابطه‌ی بین رهبری تحولی با

مقابل مشکلات و کنترل عواطف خود و دیگران وظیفه شناس تر هستند و وفاداری بیشتری به سازمان دارند. آن دسته از افراد سازمان که از هوش هیجانی بالاتری برخوردارند، در دستیابی به شغل و موقعیت کاری موفق تر می باشند (Ghader Abadi, Amirkabiri & Rabi Mandjin, 2017). البته باید توجه داشته باشیم که اگر کارکنان آموزشی احساس کنند تنها از ساز و کارهای پاسخگویی رسمی برای کنترل و یا سرکشی در کار آنها استفاده می شود، نسبت به آن واکنش نشان می دهند، مقاومت می کنند و انگیزه‌ی درونی آنها برای اجرای کار (وقتی که حس کند بیش از حد تحت نظارت است و مورد اعتماد نیست) و پاسخگویی احتمالاً کاهش می یابد (Hassani & Tima, 2013)؛ یعنی، تعامل اجتماعی سازنده به-عنوان شیوه‌ای مناسب و اثربخش، برای بیشتر مدیران و رهبران در مدیریت تغییرات سازمانی اهمیتی کلیدی و فزاینده دارد، و به نظر می رسد هوش هیجانی از متغیرهایی است که می تواند به میزان زیادی در روابط مدیران با اعضای سازمان نقش ایفا کند و به بهبود کیفیت پاسخگویی کارکنان کمک کند.

بررسی مبانی نظری و تجربی تحقیق نشان می دهد سبک رهبری با میزان پاسخگویی مدیران سازمان ها رابطه دارد (Park & Craig, 2017). نتایج پژوهش (Rosete & Ciarrochi, 2005) نشان داد مدیران دارای هوش هیجانی بالا به احتمال زیاد بر نتایج مورد انتظار کسب و کار خود نایل می شوند و زیردستان و هیئت مدیره نیز این مدیران را رهبران اثربخشی می دانند (Maleki Avarsin, Hosseini, Nasab & Vafaju, 2012).

مدیران بر عملکرد کارکنان سازمان اثر می گذارد. از نظر Prati (2009) هوش هیجانی می تواند یک ابزار راهبردی برای مدیران در انجام وظایف سازمانی باشد (Hafezian & Adli, 2016). مفهوم هوش هیجانی برای نخستین بار در سال 1991 توسط Salovey & Mayer مطرح شد. از نظر آنها، هوش هیجانی توانایی ارزیابی و بیان صحیح هیجان ها، توانایی تشخیص هیجان ها در خود و توانایی اظهار و بیان احساسات فرد است (Keyvanloo, Koushan & Seyed Ahmadi, 2010).

پژوهشگرانی همچون Stough, (2009) و Saklofske & Parker هوش هیجانی را توانایی خودآنگیزی، مقاومت در برابر ناکامی ها، کنترل تکانه ها و به تعویق انداختن کامروایی به منظور تنظیم خلق و حفظ قدرت تفکر در کشاکش آشفتگی، همدلی و امیدواری تعریف نموده اند (Salehi et al., 2013). طبق نظر (Goleman, 2000) هوش هیجانی در قالب مفاهیم خود کنترلی، پافشاری و پایداری و انگیزش توصیف می شود. او بر این باور است که هوش هیجانی قابلیت های بالقوه فرد برای توسعه و کسب مهارت در چهار عنصر خودآگاهی، خود مدیریتی، آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط یا مهارت های اجتماعی است. او بر ضرورت توجه به هوش هیجانی در محیط کار تمرکز دارد و معتقد است نه تنها مدیران و رؤسای ادارات و شرکت ها، بلکه هر کسی که در سازمان کار می کند، نیازمند هوش هیجانی است. هوش هیجانی از توانمندی هایی است که با موفقیت در زندگی فردی و سازمانی ارتباط دارد؛ کارکنان دارای هوش هیجانی بالا، به خاطر توانایی در ارزیابی و برخورد با احساسات، درک علل استرس، ملایمت در

نتایج پژوهش Salehi et al (2013) وجود رابطه‌ی مستقیم مثبت و معنی‌داری بین هوش هیجانی و سبک رهبری را تأیید کرده است. یافته‌ها و نتایج پژوهش Maleki Avarsin, (2012) Hosseini Nasab & Vafajou (2012) نیز مشخص کرد که رابطه‌ی معنی‌داری بین هوش هیجانی و مؤلفه‌های آن (خودآگاهی، خودتنظیمی، خود انگیزشی، آگاهی اجتماعی و مهارت‌های اجتماعی) با رهبری تحول آفرین وجود دارد؛ همچنین تحلیل رگرسیون چند متغیره مؤید آن است که از میان ابعاد هوش هیجانی؛ خودآگاهی، خودتنظیمی و آگاهی اجتماعی پیش‌بینی‌کننده‌های مناسبی در تعیین سبک رهبری تحول آفرین هستند. در همین زمینه، یافته‌ها و نتایج پژوهش Rezayi, (2011) Tabatabayi & Saki نشان داد که هوش هیجانی با سبک رهبری تحولی مدیران رابطه دارد و اهمیت هوش هیجانی در نقش‌های رهبری و مدیریتی به ویژه در مدیران مدارس قابل چشم پوشی نیست؛ زیرا تعامل، شناخت ویژگی‌های شخصیتی افراد و انعطاف‌پذیری، جزو ویژگی‌های مهم رهبران مؤثر است.

اشاره شد که در عصر حاضر نقش‌های سازمانی و سبک‌های مدیریت در سیستم‌های آموزشی دچار تغییرات زیادی شده است و پاسخگویی نیز از چالش‌های اساسی سیستم تعلیم و تربیت است. اگر در مدارس روابط پاسخگویی واضح نباشد و ساز و کاری برای پاسخگویی در سطوح مختلف آموزشی وجود نداشته باشد، نتایج آموزشی ضعیفی عاید دانش‌آموزان و خدمات‌گیرندگان می‌شود. از آنجا که در مدیریت مسئولیت با پاسخگویی همراه است،

در پژوهشی دیگر Paimozd, Seyed (2017) Ameri & noori نشان دادند که از میان عناصر پنج‌گانه هوش عاطفی دو جزء همدلی و خودآگاهی قادر به توضیح تغییرات در رهبری تحول آفرین بودند. یافته‌های پژوهش (2016) Nekui Zadeh et al هم نشان داد که بین رهبری تحولی و مؤلفه‌های آن با پاسخگویی رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. در همین زمینه Sargazi, Nasti Zayi & Shahraki Pur (2015) بررسی رابطه‌ی سبک‌های رهبری تحولی و تبدیلی با میزان پاسخگویی دبیران پرداختند و یافته‌ها و نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که سبک رهبری تحولی ۴۹/۳ درصد از واریانس پاسخگویی را پیش‌بینی می‌کند.

در زمینه‌ی هوش هیجانی هم بررسی‌ها نشان می‌دهد که نتایج پژوهش Taboli, (2015) Faramarzi & Moslehi مشخص نمود متغیرهای هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران بر رضایت شغلی کارکنان در سازمان تأثیر دارند و هوش هیجانی با تأثیر بر سبک رهبری تحول‌گرا منجر به افزایش رضایت شغلی کارکنان می‌شود. همچنین یافته‌های مطالعه پیش‌بینی سبک‌های رهبری تحول‌گرا، مراوده‌ای و آزادگذار مدیران گروه‌های آموزشی با توجه به هوش هیجانی توسط (2014) Bahar Vand نشان داد رابطه و همبستگی متغیرهای سبک رهبری تحول‌گرا و مراوده‌ای با هوش هیجانی معنی‌دار است. در همین راستا، نتایج پژوهش Radi Afsuran et al (2014) نشان داد که همبستگی هوش هیجانی با سبک رهبری تحول آفرین منفی، اما همبستگی هوش هیجانی با سبک رهبری عدم مداخله مثبت است.

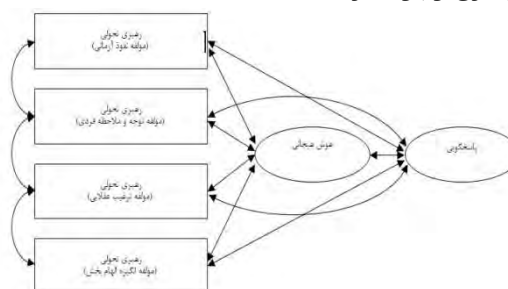
### روش تحقیق

روش اجرای پژوهش حاضر توصیفی (غیرآزمایشی) همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه مدیران شاغل در مدارس شهر ماهشهر با تعداد ۳۲۰ نفر در سال ۱۳۹۹ است. از آنجایی که واریانس جامعه مورد نظر تحقیق در دسترس نبود، برای تعیین حجم نمونه از جدول (Krejcie & Morgan (1970) استفاده شد؛ نمونه پژوهش شامل ۱۷۰ نفر از مدیران شاغل در مدارس شهر ماهشهر بود که به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. سپس ابزار مورد نظر (پرسشنامه) برای گردآوری اطلاعات در بین مدیران انتخاب شده توزیع شد.

برای سنجش رهبری تحول‌گرا از پرسشنامه رهبری تحولی استفاده شد (Bass & Avolio, 1985). این پرسشنامه ۳۹ گویه دارد. طیف و امتیازبندی ابزار به صورت لیکرت (خیلی زیاد نمره ۵، زیاد نمره ۴، متوسط نمره ۳، کم نمره ۲ و خیلی کم نمره ۱) می‌باشد. پژوهش‌های قبلی روایی این ابزار را تأیید و پایایی آن را به روش‌های آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی به ترتیب ۰/۹۰ و ۰/۹۲ گزارش نموده‌اند (Hosseini Kermani, 2014). در این پژوهش نیز برای بررسی روایی ابزار از نظرات اساتید متخصص بهره گرفته شد. پایایی ابزار نیز از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۶ گزارش شده است.

برای سنجش میزان پاسخگویی از پرسشنامه (Hochwarter et al., 2007) استفاده شد. این ابزار بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت تنظیم شده است. این پرسشنامه ۸ گویه دارد. مقدار آلفای کرونباخ این ابزار در پژوهش‌های متعدد از جمله پژوهش (Hall & Ferris (2010) در دامنه‌ی ۰/۷۳ تا ۰/۹۱ گزارش شده است. در این پژوهش نیز برای بررسی روایی ابزار از نظرات استادان بهره گرفته

متعاقب این وضعیت و نتایج ضعیف، تغییر در سبک‌های مدیریت سازمان‌های علمی و آموزشی ضرورت پیدا می‌کند. مطالعات نشان داده، در چنین مواقعی گوی رقابت را مدیرانی خواهند ربود که بتوانند به طور اثربخش با منابع انسانی خود ارتباط برقرار کنند و از یافته‌های علوم رفتاری و روان‌شناسی بهره‌ای داشته باشند. به نظر می‌رسد مدیران سیستم‌های آموزشی در کنار مهارت هوش شناختی باید در زمینه‌ی مهارت هوش هیجانی نیز از قابلیت و مهارت بهره داشته باشند تا بتوانند در ایفای وظایف سازمانی خود مؤثر واقع شوند و به بهبود کیفیت پاسخگویی کارکنان و مدارس کمک کنند؛ از این رو، بررسی نقش متغیر هوش هیجانی در روابط بین پاسخگویی و سبک رهبری تحولی مدیران از نظر علمی قابل توجیه است و ضرورت دارد تا روابط این متغیرها مطالعه شود. هدف پژوهش حاضر تعیین رابطه‌ی سبک رهبری تحولی با میزان پاسخگویی از طریق متغیر میانجی هوش هیجانی مدیران مدارس شهرستان ماهشهر است و فرضیه پژوهش بدین شکل مطرح شده است: بین مؤلفه‌های سبک رهبری تحولی با میزان پاسخگویی از طریق متغیر میانجی هوش هیجانی مدیران مدارس شهرستان ماهشهر رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد.



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش



های میانگین، انحراف استاندارد و اریانس نمره-های آزمودنی‌ها در خصوص متغیرهای پژوهش نمایش داده می‌شود.

جدول ۱. میانگین، انحراف استاندارد و اریانس نمره‌های آزمودنی‌ها در

| متغیرها                | فراوانی | میانگین | انحراف استاندارد | اریانس |
|------------------------|---------|---------|------------------|--------|
| رهبری تحول‌گرا         | ۱۷۲     | ۳/۰۷۴   | ۰/۴۷۹            | ۰/۲۳۰  |
| مولفه انگیزه الهام‌بخش | ۱۷۲     | ۲/۹۲۶   | ۰/۷۴۷            | ۰/۵۵۸  |
| مولفه نفوذ آرمانی      | ۱۷۲     | ۲/۸۲۸   | ۰/۷۳۶            | ۰/۵۴۲  |
| مولفه ترغیب ذهنی       | ۱۷۲     | ۳/۵۱۴   | ۰/۷۰۹            | ۰/۵۰۳  |
| مولفه ملاحظات فردی     | ۱۷۲     | ۳/۱۱۸   | ۰/۷۲۶            | ۰/۵۲۷  |
| هوش هیجانی             | ۱۷۲     | ۲/۸۵۵   | ۰/۵۶۹            | ۰/۳۲۵  |
| میزان پاسخگویی         | ۱۷۲     | ۳/۱۳۰   | ۰/۵۰۷            | ۰/۲۵۷  |

این یافته‌ها نشان می‌دهد که میانگین نمرات در دو متغیر رهبری تحول‌گرا و میزان پاسخگویی بالاتر از سطح میانگین فرضی متوسط (۳) و در متغیر هوش هیجانی پایین‌تر از سطح میانگین فرضی (۳) قرار دارد.

برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌های تحقیق از آزمون کلموگروف - اسمیرونوف استفاده شده است که نتایج در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. بررسی نرمال بودن داده‌های تحقیق

| متغیرها                | آماره کلموگروف اسمیرونوف | سطح معنی‌داری |
|------------------------|--------------------------|---------------|
| رهبری تحول‌گرا         | ۰/۷۲۰                    | ۰/۶۷۸         |
| مولفه انگیزه الهام-بخش | ۱/۲۰۷                    | ۰/۱۰۹         |
| مولفه نفوذ آرمانی      | ۱/۲۵۸                    | ۰/۰۸۴         |
| مولفه ترغیب ذهنی       | ۲/۱۶۹                    | ۰/۰۰۰         |
| مولفه ملاحظات فردی     | ۱/۰۶۱                    | ۰/۲۱۰         |
| هوش هیجانی             | ۰/۸۸۸                    | ۰/۴۰۹         |
| میزان پاسخگویی         | ۰/۷۶۶                    | ۰/۶۰۰         |

با توجه به جدول ۲ آماره کلموگروف - اسمیرونوف در متغیر رهبری تحول‌گرا برابر (۰/۷۲) و سطح معنی‌داری آن برابر (۰/۷۲) و معنی‌دار نیست؛ لذا فرض نرمال بودن توزیع داده‌های

شد و پایایی ابزار با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۴ تعیین شد.

برای سنجش هوش هیجانی از پرسشنامه (2001) Petrides & Furnham استفاده شد. این ابزار بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای تنظیم شده است. این پرسشنامه ۳۰ گویه دارد. در پژوهش (2007) Ahmadi azghandi et al اعتبار ابزار مذکور با روش‌های همسانی درونی و بازآزمایی به ترتیب برابر با ۰/۷۶ و ۰/۷۱ محاسبه شده است. (2001) Petrides & Furnham معتقدند این مقیاس می‌تواند افراد دارای هوش هیجانی بالا و پایین را به خوبی متمایز کند. روایی سازه ابزار مذکور توسط سازندگان ابزار بررسی شده است و تک عاملی بودن آن با روش تحلیل عاملی اکتشافی مورد تأیید قرار گرفته است. روایی پرسشنامه‌های پژوهش توسط اساتید و خبرگان تایید شد. پایایی ابزار با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۳ تعیین شد.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح آمار توصیفی از فراوانی، میانگین، انحراف استاندارد، واریانس و در سطح آمار استنباطی از مدل معادلات ساختاری استفاده شد. برای این کار از نرم افزار تحلیل ساختارهای گشتاوری (AMOS) و نرم-افزار SPSS نسخه ۲۱ استفاده گردید.

### یافته‌های تحقیق

از نظر خصوصیات جمعیتی ساختی نمونه پژوهش شامل ۱۷۵ نفر از مدیران مدارس شهر ماهشهر بود که از این تعداد ۱۶ نفر تحصیلات سطح کاردانی، ۱۰۱ نفر کارشناسی، ۵۳ نفر کارشناسی‌ارشد و ۲ نفر مدرک دکتری داشتند؛ همچنین تعداد ۵۲ نفر از اعضای نمونه زن، و ۱۲۰ نفر مرد بودند.

قبل از بررسی نرمال بودن داده‌های تحقیق و رابطه‌ی متغیرهای پژوهش، نتایج بررسی شاخص-

فرضیه‌های تحقیق از آزمون‌های پارامتریک استفاده نمود.  
 همچنین، در پژوهش حاضر به منظور بررسی برازش مدل پیشنهادی از شاخص‌های برازندگی استفاده شد.  
 در جدول ۳ شاخص‌های برازش مدل پژوهش ارائه شده است.

تحقیق تأیید می‌گردد. در متغیرهای هوش هیجانی ( $\alpha=0/409$ ;  $i=0/888$ ;  $K - M=0$ ) و میزان پاسخگویی ( $\alpha=0/600$ ;  $i=0/776$ ;  $K - M=0$ ) نیز مقادیر آزمون کلموگروف اسمیرونوف بالاتر از سطح اطمینان ( $\alpha=0/05$ ) بوده و معنی‌دار نیست. لذا فرض نرمال بودن توزیع داده‌های تحقیق تأیید می‌گردد. با توجه به این یافته می‌توان برای بررسی

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل پژوهش

| شاخص‌های مورد نظر | شاخص آماره مربع کای | شاخص برازش تطبیقی | شاخص مقتصد بودن | ریشه دوم میانگین مربعات | شاخص کفایت حجم نمونه |
|-------------------|---------------------|-------------------|-----------------|-------------------------|----------------------|
| گوبه‌ها           | CFI                 | PCFI              | PNFI            | RMSEA                   | -                    |
| مقادیر قابل قبول  | >0/90               | >0/90             | >0/50           | <0/05                   | >200                 |
| مقدار فعلی        | 0/323               | 0/70              | 0/70            | 0/00                    | 301                  |

با توجه به جدول ۳ تمام شاخص‌های مدل از برازش مناسبی برخوردار هستند. بدین ترتیب می‌توان گفت مدل پژوهش از برازش مناسب برخوردار است و تأیید می‌شود؛ لذا برآوردهای مدل و نیز فرضیه‌ی پژوهش بررسی می‌شود.

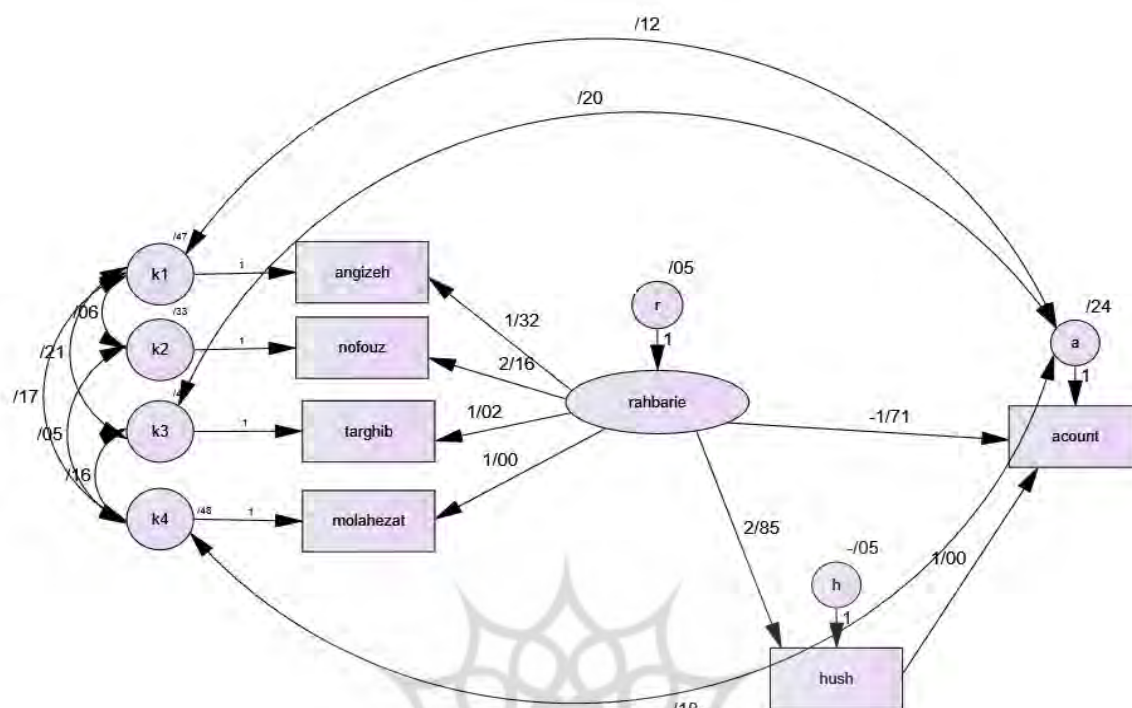
با توجه به جدول ۳ تمام شاخص‌های مدل از برازش مناسبی برخوردار هستند. بدین ترتیب می‌توان گفت مدل پژوهش از برازش مناسب برخوردار است و تأیید می‌شود؛ لذا برآوردهای مدل و نیز فرضیه‌ی پژوهش بررسی می‌شود.

جدول ۴. بررسی فرضیه پژوهش

| نوع رابطه   | ضریب رگرسیونی | خطای استاندارد | مقدار بحرانی | سطح معنی داری | نتیجه |
|-------------|---------------|----------------|--------------|---------------|-------|
| رهبری تحولی | 0/848         | 0/178          | 0/200        | ***           | تایید |
| هوش هیجانی  | 0/000         |                |              | ***           | تایید |
| رهبری تحولی | -0/709        | 0/001          | -0/414       | ***           | تایید |
| رهبری تحولی | 0/173         | 0/012          | 0/220        | ***           | تایید |
| رهبری تحولی | 0/024         | 0/264          | 0/882        | ***           | تایید |
| رهبری تحولی | 0/000         |                |              | ***           | تایید |
| رهبری تحولی | 0/323         | 0/312          | 0/240        | ***           | تایید |
| رهبری تحولی | 0/000         |                |              | ***           | تایید |

در این مدل، ابعاد چهارگانه مدل مفهومی تحقیق (نفوذ آرمانی، انگیزه الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی) در نقش متغیر مشاهده شده رهبری تحولی بود و خود این متغیر نیز نقش متغیر مکنون یا پنهان را در مدل ساختاری ایفا کرد؛ همچنین متغیرهای هوش هیجانی و میزان پاسخگویی حکم متغیر مشاهده شده دارند. در مدل برازش شده، که نتایج آن در جدول نتایج نشان داده شده است تمام اثرهای مستقیم بین متغیرها در سطح اطمینان 0/90 مثبت و معنی‌دار بودند. شرط معنی‌دار بودن یک رابطه این است که مقدار شاخص اول (یعنی سطح معنی‌داری) برای رابطه‌ی مورد نظر کمتر از 0/05 و مقدار شاخص دوم (یعنی آماره تی) خارج از بازه  $\pm 1/96$  باشد. همان‌گونه که در جدول ۵ نشان داده شده است اثر رهبری تحولی و هوش هیجانی بر میزان پاسخگویی مستقیم و معنی‌داری است و فرض پژوهش تأیید می‌گردد.

در این مدل، ابعاد چهارگانه مدل مفهومی تحقیق (نفوذ آرمانی، انگیزه الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی) در نقش متغیر مشاهده شده رهبری تحولی بود و خود این متغیر نیز نقش متغیر مکنون یا پنهان را در مدل ساختاری ایفا کرد؛ همچنین متغیرهای هوش هیجانی و میزان پاسخگویی حکم متغیر مشاهده شده دارند. در مدل برازش شده، که نتایج آن در جدول نتایج نشان داده شده است تمام اثرهای مستقیم بین متغیرها در سطح اطمینان 0/90 مثبت و معنی‌دار بودند. شرط معنی‌دار بودن یک رابطه این است که مقدار شاخص اول (یعنی سطح معنی‌داری) برای رابطه‌ی مورد نظر کمتر از 0/05 و مقدار شاخص دوم (یعنی آماره تی) خارج از بازه  $\pm 1/96$  باشد. همان‌گونه که در جدول ۵ نشان داده شده است اثر رهبری تحولی و هوش هیجانی بر میزان پاسخگویی مستقیم و معنی‌داری است و فرض پژوهش تأیید می‌گردد.



شکل ۲. مدل برازش شده پژوهش

در جدول ۵ اثرات کل، مستقیم و غیرمستقیم استاندارد شده بین متغیرها نشان داده شده است.

جدول ۵. اثرات مستقیم، غیرمستقیم، کل استاندارد شده و واریانس تبیین شده متغیرها

| اثر کل           | اثر غیرمستقیم  | اثر مستقیم |
|------------------|----------------|------------|
| هوش هیجانی       | رهبری تحول گرا | هوش هیجانی |
| 0/000            | 0/000          | 1/069      |
| پاسخگویی         | رهبری تحول گرا | هوش هیجانی |
| 0/000            | 1/047          | -0/024     |
| انگیزه الهام بخش | رهبری تحول گرا | هوش هیجانی |
| 0/000            | 0/000          | -0/038     |
| نفوذ آرمانی      | رهبری تحول گرا | هوش هیجانی |
| 0/000            | 0/000          | 0/068      |
| ترغیب ذهنی       | رهبری تحول گرا | هوش هیجانی |
| 0/000            | 0/000          | 0/039      |
| ملاحظات فردی     | رهبری تحول گرا | هوش هیجانی |
| 0/000            | 0/000          | 0/095      |

پاسخگویی از طریق متغیر میانجی هوش هیجانی مدیران مدارس شهرستان ماهشهر رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. یافته های معادلات ساختاری نیز نشان داد که این رابطه به طور معنی داری برقرار است. یکی دیگر از یافته های معادلات ساختاری این بود که مدل ارائه شده بر اساس فرضیه ی پژوهش از

## بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف تعیین رابطه ی سبک رهبری تحولی با میزان پاسخگویی از طریق متغیر میانجی هوش هیجانی مدیران مدارس شهرستان ماهشهر انجام شد و فرضیه ی پژوهش بدین شکل مطرح شد: بین مؤلفه های سبک رهبری تحولی با میزان

مدیران کمک می‌کند تا بتوانند با بهره‌گیری از مهارت‌های رهبری خود و مدیریت هیجانات کارکنان، و شناخت احساسات و هیجانات خودشان و کارکنان سازمان، مهارت‌های ارتباطی خودشان را بهبود بخشند. مدیریت در رهبری یعنی تعامل درست و توانایی تصمیم‌گیری صحیح از طریق نفوذ و اثرگذاری بر مجموعه یا ترغیب ذهنی کارکنان، درک درست از شرایط، برداشت‌ها، احساسات و هیجانات کارکنان، و هنر ایجاد انگیزه در افراد برای حرکت کارکنان در جهت اهداف سازمان یا بالابردن میزان پاسخگویی سازمان تحت هدایت؛ انگیزه نیرویی است که فرد را به عمل وادار می‌سازد یا حداقل تمایل به رفتاری خاص و پاسخگویی را در او ایجاد می‌کند. رهبران سازمان‌های آموزشی می‌توانند با انگیزه‌بخشی به کارکنان و مدیریت هیجانات آن‌ها، از ظرفیت سرمایه‌های فکری سازمان جهت بهبود عملکرد سازمان و پاسخگویی رسمی و غیررسمی استفاده کنند. سبک رهبری تحولی باعث توجه به ویژگی‌های شخصیتی یا نیازها و انگیزه‌های فردی، مدیریت عواطف و هیجانات کارکنان، ترغیب ذهنی داوطلبانه افراد به حرکت در جهت برآورده شدن انتظارات سازمان / نقش یا پاسخگویی بدون توجه به کنترل بیرونی و استفاده از منابع رسمی قدرت توسط مدیران در سازمان‌های آموزشی می‌شود. اگر سبک‌های مدیریت و رهبری سازمان‌ها را به صورت طیف یا پیوستاری ملاحظه کنیم سبک رهبری تحولی بیشتر ملاحظه‌گرا به نظر می‌رسد و با انگیزه‌های افراد در ارتباط است. در این سبک رهبر یا مدیر کمتر از منابع رسمی و جبری قدرت برای وادرسازی کارکنان به کار و فعالیت یا پاسخگویی استفاده می‌کند، به همین علت استفاده از این سبک برای مدیریت عواطف و هیجانات کارکنان از طریق در نظر گرفتن

برازش مناسبی برخوردار است. اگر چه جامعه‌ی آماری پژوهش‌های انجام شده متفاوت بوده است و به مطالعه کارکنان و مدیران سازمان‌هایی غیر از سازمان آموزش و پرورش پرداخته‌اند، با وجود این، یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های Sargazi, Nasti Zayi & Shahraki Pur (2015)، Nekui, Shiri & Nasrolahi Vosta (2017)، Banihashemian & Moazan (2016)، Zadeh et al (2016)، Kosar Neshan, Shahbazi & Javaheri (2010)، Kamel (2009)، Abdolahi (2009)، Caroline, Eleggwa & Karanja (2011) و Labby (2010) که نشان دادند بین رهبرس تحولی و پاسخگویی، و هوش هیجانی و سبک رهبری تحولی همبستگی وجود دارد، همسو است.

برای تبیین یافته‌ها می‌توان گفت، مدیران مدارس وقتی مدیریت مدرسه را قبول کرده‌اند در حقیقت مسئول ایجاد محیطی فرهنگی و غنی برای مدارس خود شده‌اند و باید پاسخگویی موارد و مسائلی باشند که در خصوص مدرسه مطرح می‌شود. مدیران، رهبران مدارس محسوب می‌شوند و رهبری که از لحاظ هیجانی باهوش باشد، می‌تواند با خودآگاهی، رفتارها و روحیات خود و کارکنان را کنترل کند؛ از طریق خودگردانی، رفتارها و عملکرد آن‌ها را بهبود بخشد؛ به واسطه همدلی، تأثیر تعاملی این رفتارها را درک کند؛ و از طریق مدیریت روابط، به‌گونه‌ای رفتار کند که روحیه و کارآمدی دیگران را بالا ببرد. یعنی مدیران و رهبرانی که از سبک رهبری تحولی استفاده می‌کنند، نسبت به سایر مدیران از هوش هیجانی بالایی برخوردارند. یکی از کاربردی‌ترین ساختارهایی که هوش هیجانی در آن مشارکت داده شده است، رهبری است؛ از این رو، شناخت سبک‌های رهبری و ارتباط بین آن‌ها با هوش هیجانی به‌عنوان عاملی مؤثر در دارایی‌های نامشهود سازمان‌ها اهمیت خاصی دارد. این یافته‌ها به

محدودیت‌های پژوهش

باید توجه داشت که روش پژوهش همبستگی است و روابط علت و معلولی را بررسی نمی‌کند.

یکی از اساسی‌ترین محدودیت‌های این پژوهش، روایی بیرونی آن می‌باشد؛ زیرا به جامعه مدیران شهرستان ماهشهر محدود شده است و در تعمیم نتایج باید احتیاط شود. زیاد بودن تعداد گویه‌های پرسشنامه‌ها، رغبت آزمودنی‌ها را برای پاسخ کاهش می‌داد، که این مورد خود عاملی برای عدم همکاری مناسب آزمودنی‌ها بود و جزو محدودیت‌های پژوهش محسوب می‌شود.

پیشنهاد می‌شود:

مدیران سازمان‌های آموزشی با مدیریت هیجانات، عواطف و احساسات خود و کارکنان یا هوش هیجانی به بهبود کیفیت پاسخگویی کارکنان کمک نمایند.

مدیران سازمان‌ها توجه داشته باشند که اهمیت هوش هیجانی در نقش‌های رهبری و مدیریتی به‌ویژه در مدیران مدارس قابل چشم‌پوشی نیست و ملاحظه این متغیر در تعیین میزان پاسخگویی کارکنان از نظر علمی توجیه‌پذیر است.

مدیران سازمان‌ها با بهره‌گیری از سبک رهبری تحول‌گرا تلاش کنند تا از طریق نفوذ آرمانی (کاریزما)، الهام‌بخشی، ترغیب فکری و ملاحظه فردی پیروان را در مداری فراتر از منافع زودگذر شخصی و اهداف سازمان به پاسخگویی ترغیب نمایند و به تعالی سازمانی بیندیشند.

از آنجایی که رهبران تحولی، در نقش مربی یا مشاور به نیازهای رشد و پیشرفت پیروان خود توجه خاصی می‌کنند، از طریق تعاملات

ملاحظات فردی و احساسات و هیجانات کارکنان، فشارهای روانی کمتری به کارکنان وارد می‌سازد؛ در نتیجه کارکنان کمتر به رفتارهای غیرمؤثر و ناسازگارانه روی می‌آورند. چون در این سبک رهبران زیردستان خود را بر می‌انگیزند تا بیشتر از آنچه در اصل انتظار می‌رفت، کار کنند و پاسخگو باشند. مدیران باید توجه داشته باشند که مهارت‌های هوش هیجانی در موفقیت شغلی و ایفای مسئولیت‌های حساس، بسیار مهم تلقی می‌شوند؛ چرا که روان‌شناسان معتقدند ۲۰ درصد از موفقیت‌های شخص به بهره هوشی و ۸۰ درصد به هوش هیجانی بستگی دارد.

در جهت انطباق با مهارت‌ها، آنچه از یک مدیر انتظار می‌رود این است که در ساخت چشم‌انداز، ایجاد هماهنگی و انسجام‌دهی، توانمندسازی همکاران، خلاقیت و نوآوری، مشروعیت‌بخشی به قوانین و مقررات و رعایت استانداردها و اصول رفتار حرفه‌ای تعاملی، از مهارت بالایی برخوردار باشد که این مهارت به نوعی با سبک‌های رهبری همخوانی و تناظر دارد. یافته‌های پژوهش حاضر نیز نشان داده که رهبری بر پاسخگویی تأثیر مثبت دارد، - تعالی‌بخش عملکرد زیردستان بوده و اثر قابل توجهی بر پاسخگویی در سازمان دارد؛ همچنین، باید در نظر داشت که رهبری روشی برای متأثر ساختن روح افراد است نه کنترل اقداماتشان. رهبری ارتباط با افراد در سطح احساس است؛ لذا مجهز بودن رهبر مدرسه به مهارت‌های هوش هیجانی، برای تربیت افرادی با انگیزه بالا، علاقه‌مند به علم آموزی، خلاق، مسئولیت‌پذیر، با اعتماد به نفس بالا، انعطاف‌پذیر، با پشتکار و دارای قدرت برقراری ارتباط، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است.

از طریق خود مدیریتی و پاسخگویی کارکنان آن را بهبود بخشند.

طبق نظریه بار - آن در خصوص هوش هیجانی، مدیران می‌توانند با مدیریت رفتار خود و برخورد مؤثر با دیگران، به طور مثبت هیجانات آن‌ها را کنترل و در جهت اهداف سازمان سوق دهند.

عاطفی، افراد زیردست خود را متقاعد سازند تا اهداف و ارزش‌های سازمان را بپذیرند و برای دسترسی به آن‌ها تلاش فراتر از انتظار و پاسخگویی بیشتری داشته باشند.

با توجه به نقش مؤثر هوش هیجانی در محیط کار و تاثیر آن روی عملکرد مطلوب در مقایسه با سایر قابلیت‌ها، ضرورت دارد تا مدیران و سازمان‌ها با پرورش و رشد هوش هیجانی کارکنان از مزایای آن بهره‌مند شوند و



## References

- Abdolahi, H. (2009). The Relationship between Emotional Intelligence and Leadership Style of Tehran University Physical Education (University) Academic Universities. Master's Thesis. Faculty of Physical Education. University of Tehran. [Persian]
- Abedi Jafari, H., Moradi, M. (2005). The Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership. Management knowledge, 70 (3), 63-80. [Persian]
- Ahmadi azghandi, A., Taghavi, S. H., Ferasat memar, F., Abolhasani, A. (2007). The validity and reliability of petrides and furnhams trait emotional intelligence questionnaire. Journal of Iranian Psychologists, 3 (10), 157-168. [Persian]
- Bahar Vand, V. (2014). Predict Transformational, Transactional and Laissez Faire Leadership Styles via Emotional Intelligence in the Heads of Departments. Personality and Individual Differences, 3 (6), 143-164. [Persian]
- Banihashemian, K., Moazan, M. (2010). Relationship between Managers' Leadership Style and Emotional Intelligence and Its Effect on Job Satisfaction in Subordinates. Journal of Guilan University of Medical Sciences, 19 (74), 76-85. [Persian]
- Bass, B. E., Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. second edition. Mahwah, New Jersey: LEA, Inc.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1985). Transformational leadership, charisma, and beyond. Working paper, school of management, State University of New York, Binghamton.
- Caroline, I. M., Elegwa, M., Karanja, K. (2011). The Significance of emotional intelligence in transformational leadership for Kenyan public universities. International Journal of Humanities and Social Science, 7 (1), 28-35.
- Cornock, M. (2011). Legal definitions of responsibility, accountability and liability. Nursing Children and Young People, 23 (3), 25-27.
- Dierendonck, D. V., Stam, D., Boersma, P., Windt, N. D., Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. The Leadership Quarterly, (25), 544-562.
- Ghader Abadi, Z., Amirkabiri, A., Rabi Mandjin, M. R. (2017). Emotional Intelligence and Job Performance Relationship: Study in Staff of Shariati Hospital at Tehran University of Medical Sciences. Payavard Salamat, 11 (4), 469-478. [Persian]
- Goucher, N. P. (2007). Organizational Knowledge Creation to Enhance Adaptive Capacity: Exploratory. Case Studies in Water Resource Management.
- Hafezian, M., Adli, F. (2016). The role of emotional intelligence components of managers in employees performance improvement in Mazandaran universities. Scientific Journal of Education Research, 11 (45), 3-26. [Persian]
- Hall, A. T., Ferris, G. R. (2010). Accountability and extra-role behavior. Employ Response Rights.
- Hassani, M., Tima, P. (2013). Investigating the Interactive Role of Accountability and Job Self-Efficacy on Organizational Citizenship Behavior and Political Behavior. Journal of Public Administration, 5 (13), 89-110. [Persian]

- Hemati Afif, A., Kolahi, M. (2020). Assessing the Effectiveness of Strategic Management Process and its Impact on Organizational Accountability. *Strategic Studies On Youth and Sports*, 19 (50), 117-130. [Persian]
- Hium, D., Terner, M. (2000). Governance, management and development. Translated by: Monavarian, A. (1379). Tehran: Public Management Training Center. [Persian]
- Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Gavin, M. B., Perrewe, P. L., Hall, A. T., Frink, D. D. (2007). Political skill as neutralizer of felt accountability-job tension effects on job performance ratings: A longitudinal investigation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102 (2), 226-239.
- Hosseini Kermani, M. (2014). Investigating the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment Regarding the Mediating Role of Knowledge Management in Rafsanjan City Education Administration. Master's Degree. Islamic Azad University. Rafsanjan Branch. [Persian]
- Kazem Poor, M., Chupani, H., Ranjbar, M., Hashemi, S. (2018). The Relationship between Organizational Variables with Professional Ethics: The Mediating Role of Organizational Trust. *Ethics in science and Technology*, 13 (2), 159-166. [Persian]
- Keyvanloo, F., Koushan, M., Seyed Ahmadi, M. (2010). The Relationship between Emotional Intelligence and Leadership Style. *Journal of Sabzevar University of Medical Science*, 18 (1), 47-54. [Persian]
- Khany, R., Ghoreishi, M. (2014). One the Relationship between Teachers' Sense of Responsibility and Transformational Leadership Style. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 136, 302-307.
- Komba, A. A. (2017). Educational accountability relationships and students' learning outcomes in Tanzania's public schools. *Sage Journal*, 7 (3), 1-12.
- Kosar Neshan, M. R., Shahbazi, M., Javaheri Kamel, M. (2009). Emotional Intelligence and Transformational Leadership. *Tadbir Journal*, 20 (205), 49-53. [Persian]
- Labby, S. A. (2010). The relationship among principals' emotional intelligence skills with respect to school accountability ratings and selected demographic factors. Sam Houston State University.
- Maleki Avarsin, S., Hosseini Nasab, S. D., Vafaju, M. (2012). The Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Styles among Managers of Educational Departments in 13th Islamic Azad University. *Training and evaluation*, 5 (18), 41-52. [Persian]
- Mfene, P. N. (2014). Leadership and accountability of ward councilors in South African municipalities: A case study of buffalo city metropolitan municipality.
- Moghli, A. R. (2004). transformational Leadership and its measurement tools. *Management Studies*, 43-44 (11), 95-112. [Persian]
- Mulgan, R. (2003). One Cheer for Hierarchy - Accountability in Disjointed Governance. *Political Science*, 55 (2), 6-18.
- Nekui Zadeh, M., Gol Mohammadi, A., Mohammadi, A., Gol Mohammadi, M. (2016). Transformational Leadership Relationship with Organizational Social Responsibility. *Development of human resource management and support*, 11 (41), 79-104. [Persian]
- Paimozd, M., Seyed Ameri, M. H., noori, A. A. (2017). The Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style in Managers of Sport and Youth Offices



- of Qom Province. *Sport Management*, 9 (2), 243-258. [Persian]
- Pardakhtchi, M. H., Bazargan, A., Arasteh, H. R., Mozafari, G. (2012). Academic Society's Perceptions on University External Accountability Gap. *Quarterly Journal of Research and Planing in Higher Education*, 18 (1), 91-112. [Persian]
- Park, S., Craig, T. (2017). The effects of the leader-member exchange relationship on rater accountability: A conceptual approach. *Journal Cogent Psychology*, 4 (1), 1-27.
- Petrides, k. V., Furnham, A. (2001). Trit emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trit taxonomies. *European Journal of Personality*, 15, 425-488.
- Radi Afsuran, N., Parsa, A., Mohammad Shafi, M., Dehdashti, M. (2014). The study of simple and multiple relationships between emotional intelligence and the styles of leadership (Transformational, transactional and laissez-faire styles). *Journal of Instruction and Evaluation*, 8 (27), 117-135. [Persian]
- Rahnavard, F., Jokar, A., Taherpour, H., rasouli, M. (2019). Developing a Social Accountability Framework for Public Organizations in Iran. *Public Organization Management*, 7 (2), 115-134. [Persian]
- Rezayi, M., Tabatabayi, M., Saki, R. (2011). An Investigation of the Relationship between Emotional Intelligence And Transformational Leadership among High School Principals in Varamin. *Quarterly Journal of Educational Leadership & Administration*, 5 (4), 67-82. [Persian]
- Rosete, D., Ciarrochi, j. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance Outcomes of leadership effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 26 (5), 388-399.
- Royle, M. T., Hall, A. T. (2012). The relationship between McClelland's theory of needs, feeling individually accountable, and informal accountability for others. *International Journal of Management and Marketing Research*, 5 (1), 21-42.
- Royle, M. T., Hall, A. T., Hochwarter, W. A., Perrewe, P. L., Ferris, G. R. (2005). The Interactive Effects of Accountability and Job Self-Efficacy on Organizational Citizenship Behavior and Political Behavior. *Organizational Analysis*, 13 (1), 53-71.
- Salehi, Sh., Ghezel Sofla, Z., Naji, A., Juybari, L. (2013). The relationship between emotional intelligence and transformational-transactional leadership style among the heads of nursing education departments in Iranian medical universities. *Jorjani Biomedicine Journal*, 1 (1), 10-15. [Persian]
- Sargazi, S., Nasti Zayi, N., Shahraki Pur, H. (2015). The Relationship between Transactional and Transformational Leadership Styles with Teachers, Accountability. *Social Psychology Research*, 5 (20), 61-80. [Persian]
- Shiri, A., Nasrolahi Vosta, S. (2017). The Effect of Transcendental Leadership on Ethical Responsibility: The Role of Spirituality in Workplace. *Management Studies in Development & Evolution*, 26 (84), 33-51. [Persian]
- Taboli, H., Faramarzi, A., Moslehi, M. (2015). Clarifying the role of emotional intelligence and political skill in the relationship between transformational leadership style of managers

- with job satisfaction (Case Study Municipality of Bandar Abbas). *Journal of Urban Management*, (40), 237-248. [Persian]
- Tavakol, S., Shah Talabi, B. (2019). The Relation between Spiritual Intelligence and Organizational Citizenship Behavior, Organizational Commitment and Transformational Leadership of Principals in Elementary Schools of Golpayegan in School. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 10 (37), 85-108. [Persian]
- Tippett, J., Kluvers, R. (2010). Accountability and information in local government. *World Journal of Management*, 2 (3), 22-33.
- Wang, C. J., Tsai, H. T., Tsai, M. T. (2014). Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity. *Tourism Management*, (40), 79-89.

