



## Research Article



Vol. 14, No. 1, 2022, p. 147 -188

**Investigating the impact of transformational leadership on employees' quality of work life mediated by managers perceived emotional intelligence**A. Nikkar <sup>1\*</sup>, A. Shirazi <sup>2</sup>

1- PhD. in Business Management, Faculty of Management, University of Tehran

2- Associate Professor, Ferdowsi University of Mashhad

(\*- Corresponding Author Email: [anikkar@ut.ac.ir](mailto:anikkar@ut.ac.ir))

(\*- Corresponding Author ORCID iD: 0000-0003-4262-8093)

<https://doi.org/10.22067/tmj.2022.75713.1283>

Received: 2023/03/07	<b>How to cite this article:</b> Nikkar, A., & Shirazi, A. (2022). Investigating the impact of transformational leadership on employees' quality of work life mediated by managers perceived emotional intelligence (A study in Water and Wastewater Company of Mashhad). <i>Transformation Management Journal</i> , 14(1): 147-188 (in Persian with English abstract). <a href="https://doi.org/10.22067/tmj.2022.75713.1283">https://doi.org/10.22067/tmj.2022.75713.1283</a>
Revised: 2022/08/03	
Accepted: 2022/08/18	
Available Online: 2022/08/30	

**1- INTRODUCTION**

Nowadays, human resources are considered the most valuable organizational capital. One of the best methods to maintain and promote this resource is improving its quality of work life which refers to employees' perception of work conditions and fulfillment of personal and work needs. On the other hand, transformational leadership style and managers' emotional intelligence are among the most important factors affecting employees' quality of work life. Transformational leaders, using their emotional skills, positively impact followers and increase their commitment to organizational goals and vision. To improve followers' quality of work

life, leaders must accurately apply and develop emotional intelligence skills and competencies. Since employees' performance is influenced by managers' attitudes and they learn emotional behaviors from their managers, leaders need to have emotional intelligence. The main purpose of this research is to determine the impact of managers' transformational leadership on employees' quality of work life as well as to investigate the mediating role of managers' emotional intelligence in the Water and Wastewater Company of Mashhad.

## **2- THEORETICAL FRAMEWORK**

Transformational leaders have a significant influence on their followers and stimulate them toward specific objectives by determining their roles and assigned duties. Transformational leadership style consists of four components, including idealized influence, intellectual stimulation, inspirational motivation, and individualized consideration. Emotional intelligence refers to the capacity to recognize and manage the emotions of own and others. It consists of two major dimensions, including personal and social competencies. Social competencies include social awareness and relationship management. The concept of quality of work life is a philosophy to make employees more effective at the workplace by improving their psychological well-being and job involvement. Numerous pieces of research confirmed the relationship between employees' quality of work life and outcomes such as satisfaction and commitment. Furthermore, previous studies indicated that transformational leadership style impacts managers' emotional intelligence which in turn affects employees' quality of work life.

## **3- METHODOLOGY**

This research is categorized into applied and descriptive-survey studies from in terms of purpose and method. The statistical population comprised employees who work in the Water and Wastewater Company of Mashhad. The statistical sample consists of 224 employees who were selected with simple random sampling based on Cochran's formula. Needed data was collected using a questionnaire, items of which ranged on a 5-point Likert-type scale. Finally, 225 well-qualified questionnaires were returned. The face and content validity of the questionnaire were evaluated and approved by management experts. In addition, its construct validity was examined and confirmed via confirmatory factor analysis, and its reliability

via Cronbach's Alpha coefficient. Data analysis was performed by conducting structural equation modeling in Amos software.

#### **4- RESULTS & DISCUSSION**

Based on obtained results, the transformational leadership style significantly affected the managers' perceived emotional intelligence which in turn affected employees' quality of work life. This shows that managers can improve their emotional intelligence competencies and their employees' quality of work life through this leadership style. The significance of the impact of transformational leadership on employees' quality of work life was rejected. Accordingly, it can be suggested that factors such as excessive administrative bureaucracy and bureaucratic organizational culture in governmental organizations may prevent the impact of transformational leadership on employees' quality of work life. Overall, the role of managers perceived emotional intelligence in the relationship between transformational leadership and quality of work life was full mediation.

#### **5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS**

In general, it can be stated that the managers' transformational leadership and emotional intelligence help them to effectively stimulate the employees towards organizational goals and provide an appropriate environment for improving their quality of work life. Accordingly, the managers of the target organization are recommended to hold courses by inviting expert consultants for training the skills and competencies of transformational leadership and emotional intelligence. Furthermore, they should provide a suitable environment to support employees' participation and communication. Expansion of informal relationships allows the employees to express their opinions and emotions in line with enhancing trust between employees and managers. We recommend future researchers investigate the moderating role of organizational culture and compare the results with that of the current research. Additionally, they are recommended to examine the impact of managers' emotional intelligence on their performance in the future.

**Keywords:** Transformational Leadership, Emotional Intelligence, Perceived Emotional Intelligence, Quality of Work Life, Mashhad Water and Wastewater Company.

پژوهش نامه مدیریت تحول، سال چهاردهم، شماره ۱، پیاپی ۲۷، بهار و تابستان ۱۴۰۱

<https://tmj.um.ac.ir>

## بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر کیفیت زندگی کاری کارکنان با نقش میانجی هوش عاطفی درک شده مدیران

امیر نیک کار \*

دانش آموخته دکتری مدیریت بازرگانی گرایش سیاست گذاری بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

علی شیرازی

دانشیار دانشگاه فردوسی مشهد

<https://doi.org/10.22067/tmj.2022.75713.1283>

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

امروزه منابع انسانی به عنوان ارزشمندترین سرمایه سازمان محسوب می شود و یکی از بهترین روش ها برای حفظ و بالندگی این منابع، بهبود کیفیت زندگی کاری آنان است. از سوی دیگر، بهره گیری مدیران از سبک رهبری تحول آفرین و هوش عاطفی از جمله مهم ترین عوامل ارتقای کیفیت زندگی کاری کارکنان هستند. هدف اصلی تحقیق حاضر، تعیین تأثیرگذاری سبک رهبری تحول آفرین مدیران بر کیفیت زندگی کاری کارکنان و همچنین، تعیین این تأثیرگذاری از طریق متغیر میانجی هوش عاطفی درک شده مدیران است. در این راستا، کلیه کارکنان رسمی شاغل در شرکت آب و فاضلاب مشهد به عنوان جامعه آماری تحقیق در نظر گرفته شد. نمونه آماری شامل ۲۲۴ نفر از کارکنان است که بر اساس فرمول کوکران و با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. برای جمع آوری داده ها از ابزار پرسشنامه و برای تحلیل داده ها در قالب مدل سازی معادلات ساختاری از نرم افزار آموس استفاده شد. در این تحقیق که به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ روش، توصیفی و از نوع پیمایشی است؛ روایی سازه با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی و پایایی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد تأثیر سبک رهبری تحول آفرین مدیران بر هوش عاطفی درک شده آنان و تأثیر هوش عاطفی درک شده مدیران بر کیفیت زندگی کاری کارکنان معنادار است. همچنین تأثیر رهبری تحول آفرین مدیران بر کیفیت زندگی کاری کارکنان معنادار نیست. در نهایت نقش واسط متغیر هوش عاطفی درک شده مدیران در روابط بین رهبری تحول آفرین و کیفیت زندگی کاری کارکنان مورد تأیید قرار گرفت. این یافته ها بدان معناست که شایستگی های اجتماعی هوش عاطفی مدیران می توانند تأثیر مثبتی بر عملکرد این سازمان داشته باشند؛ به نحوی که به طور معناداری اثرگذاری رهبری تحول آفرین بر کیفیت زندگی کاری کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند.

**کلیدواژه ها:** رهبری تحول آفرین، هوش عاطفی، هوش عاطفی درک شده، کیفیت زندگی کاری، شرکت آب و فاضلاب مشهد.

anikkar@ut.ac.ir

\* نویسنده مسئول:

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۲۷

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۱۶

صفحات: ۱۴۷-۱۸۸

## مقدمه

امروزه وجود شرایط کاری مطلوب یکی از ضرورت‌های انجام فعالیت افراد در سازمان‌ها محسوب می‌شود. این‌گونه وضعیت که از آن به‌عنوان کیفیت زندگی کاری<sup>۱</sup> تعبیر می‌شود، موجب پیدایش انگیزه و تقویت روحیه افراد شده و آن‌ها را به سمت عملکرد بهتر سوق می‌دهد (Fillipo, 1998). کیفیت زندگی کاری کارکنان به ادراک و برداشت افراد نسبت به چگونگی شرایط کار در سازمان و برآورده ساختن نیازهای کاری و شخصی آن‌ها اشاره دارد (Ogbuabor & Okoronkwo, 2019). با توجه به پژوهش‌های سال‌های اخیر کیفیت زندگی کاری را می‌توان یکی از مهم‌ترین عوامل برای برانگیختن افراد و افزایش رضایت شغلی آن‌ها دانست (Ardakani, 2018). از سوی دیگر، مطالعات پیشین نشان می‌دهند بهره‌مندی مدیران از قابلیت‌ها و شایستگی‌های سبک رهبری تحول‌آفرین<sup>۲</sup> به‌عنوان عنصری کلیدی در تغییرات سازمانی همچون بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان از اهمیت فراوانی برخوردار است (Berson & Avolio, 2004). از آنجا که موفقیت و اثربخشی هر سازمان به اثربخش بودن رهبر آن بستگی دارد، انتخاب و به‌کارگیری سبک رهبری اثربخش از اهمیت زیادی برخوردار است (Karamat, 2013). بر طبق مطالعات انجام شده پیرامون انتخاب سبک رهبری اثربخش، سبک رهبری تحول‌آفرین، مؤثرتر، نوآورتر و از منظر پیروان، جذاب‌تر و رضایت‌بخش‌تر قلمداد می‌شود (Lo et al., 2010). رهبران تحول‌آفرین به‌عنوان رهبرانی کارزماتیک تلقی می‌شوند که قادر به جلب اعتماد کارکنان و کمک به هویت‌یابی سازمانی آن‌ها هستند (Siangchokyoo et al., 2020). پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند رهبران تحول‌آفرین از طریق بالنده‌سازی و استفاده آگاهانه از مهارت‌های عاطفی و ارتباطی خود به‌طور مثبتی بر پیروان تأثیر می‌گذارند و به تداوم تعهد و وفاداری آن‌ها نسبت به اهداف و چشم‌انداز سازمان یاری می‌رسانند (Hur et al., 2011). از آنجا که این رهبران برای ترغیب پیروان خود به بیان و رفتارهای عاطفی احتیاج دارند، محققان به وجود ارتباط مثبت میان این دو مقوله پی برده‌اند (Reichard et al., 2011). رهبرانی که عواطف و هیجانات خود را به‌منظور تسهیل فرآیندهای شناختی و تصمیم‌گیری بکار می‌گیرند، رفتارهایی همچون خوش‌بینی، کنجکاوی، علاقه و اشتیاق نسبت به ایده‌های جدید و پاسخگویی در مقابل خود و دیگران را به اجرا می‌گذارند (Winston & Hartsfield, 2004). تحقیقات متعددی اذعان داشته‌اند با توجه به اینکه کارکنان رفتارهای احساسی و عاطفی را از مدیران و سرپرستان خود می‌آموزند و همواره حالات و عملکرد

<sup>1</sup>. Quality of Work Life

<sup>2</sup>. Transformational Leadership

کارکنان تحت تأثیر نگرش مدیران قرار دارد، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که برخورداری از توانایی هوش عاطفی<sup>۱</sup> برای رهبران تحول‌آفرین بسیار مهم است (Babayi & Momeni, 2005). لذا سازمان‌های مختلف به دلیل اهمیت هوش عاطفی در تأثیرگذاری بر عملکرد فردی، رضایت شغلی و کیفیت زندگی کاری کارکنان، آن را در برنامه‌های اثربخشی مدیران و بالندگی کارکنان خود جای داده و به آموزش مهارت‌ها و شایستگی‌های هوش عاطفی پرداخته‌اند (Cote & Miners, 2006). هوش عاطفی درک شده<sup>۲</sup> مدیران به مهارت‌ها و شایستگی‌های اجتماعی هوش عاطفی مدیران اشاره دارد که توسط کارکنان ادراک می‌شوند و آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهند؛ از این رو رهبران به‌منظور بهبود کیفیت زندگی کاری پیروان بایستی بتوانند مهارت‌ها و شایستگی‌های هوش عاطفی خود را به‌درستی بکار بگیرند و آن‌ها را توسعه دهند. این رهبران با توسل به هوش عاطفی، عملکرد برتر را در افراد و در تمام سازمان سبب می‌شوند (Goleman, 1998). در سازمان‌های امروزی کیفیت زندگی کاری یکی از جهت‌دهندگان اصلی عملکرد سازمانی به شمار می‌رود. همچنین در محیط‌های کاری که افراد از جنبه عاطفی با یکدیگر هم‌دل و یکپارچه هستند، خلاقیت و نوآوری نمود بیشتری پیدا می‌کند و احساس تفاهم، همدلی، همکاری و حمایت از کارکنان موجب موفقیت سازمان خواهد شد (Tracy, 2006). در این راستا، مدیران تلاش می‌کنند با بهره‌گیری از سبک رهبری تحول‌آفرین و تقویت مهارت‌ها و شایستگی‌های هوش عاطفی به شناسایی و کنترل احساسات کارکنان بپردازند و آن‌ها را در مسیر تحقق اهداف سازمان ترغیب و تشویق نمایند (Mishra & Mohapatra, 2010). مطالعات مختلفی از جمله گلمن (۱۹۹۸)، وانگ و لائو (۲۰۰۲)، کوته و مینرز (۲۰۰۶) و میشارا و موهاپاترا (۲۰۱۰) دلالت بر وجود ارتباط مثبت میان هوش عاطفی و کیفیت زندگی کاری دارند. به‌زعم گلمن (۱۹۹۸)، هر چه در سازمان به سطوح بالاتر می‌رویم اهمیت هوش عاطفی در مقایسه با هوش عقلی افزایش پیدا می‌کند و افرادی که هوش عاطفی بالاتری دارند بهترین کنشگران محسوب می‌شوند؛ لذا انتظار می‌رود افراد برخوردار از هوش عاطفی بالاتر به دستاوردها و موفقیت‌های بیشتری در محیط کاری و زندگی شخصی خود نائل شوند (Carmeli & Josman, 2006). مطالعات پیشین نشان می‌دهند اولاً، نیازهای روانی کارکنان در سازمان از طریق کاربرد فنون کیفیت زندگی کاری برآورده می‌شوند (Steve, 1993) و ثانیاً، کیفیت زندگی کاری کارکنان تأثیرات چشمگیری بر پاسخ‌های رفتاری

<sup>۱</sup>. Emotional Intelligence

<sup>۲</sup>. Perceived Emotional Intelligence

آنان از قبیل هویت‌سازمانی، مشارکت، رضایت شغلی، عملکرد شغلی و قصد ترک خدمت دارد (Mostahfzian et al., 2009)؛ بنابراین با توجه به نقش کلیدی کیفیت زندگی کاری کارکنان در پیشرفت و موفقیت سازمان، اهمیت تأکید مدیران بر استفاده آگاهانه از سبک رهبری تحول‌آفرین و به‌کارگیری مهارت‌ها و شایستگی‌های هوش عاطفی مشخص می‌شود.

در تحقیق حاضر، مسئله اصلی بررسی اثرگذاری سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران بر کیفیت زندگی کاری کارکنان در شرکت آب و فاضلاب مشهد است که این تأثیر می‌تواند از طریق متغیر میانجی هوش عاطفی درک شده مدیران نیز اعمال گردد. محقق پس از مشاهده و گفتگو با تعدادی از کارکنان شاغل در حوزه‌های مختلف این شرکت و بررسی دیدگاه‌ها و نظرات آن‌ها استنباط نمود که این افراد حساسیت قابل‌توجهی نسبت به ابعاد گوناگون کیفیت زندگی کاری خود دارند. پس از مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهشی پیرامون متغیرهای کلیدی اثرگذار بر کیفیت زندگی کاری کارکنان مشخص شد متغیرهای مرتبط با رفتارهای رهبری مدیران بیشترین تناوب استفاده در مطالعات را دارند (Avolio, 2011; Hersey & Blanchard, 2016; Pimpa & Busabong, 2020). بنا بر استنباط محقق، چالش‌ها و آسیب‌هایی که می‌توانند موجب پیدایش این مسئله شوند و پیامدهای نگرشی و رفتاری نامطلوبی را ایجاد کنند، از سه منظر قابل‌طبقه‌بندی می‌باشند: نخست، آسیب‌های ناشی از حاکمیت نظام اداری بوروکراتیک؛ این عوامل برخاسته از فرهنگ‌سازمانی و ساختار بوروکراتیک حاکم بر سازمان‌های دولتی می‌باشند که می‌توانند منجر به تضعیف اثربخشی رهبری مدیران شوند؛ دوم، آسیب‌های ناشی از ضعف در به‌کارگیری مهارت‌های هوش عاطفی در محیط کار و سوم، آسیب‌های ناشی از کم‌توجهی به ارتقای کیفیت زندگی کاری کارکنان. با در نظر گرفتن اهمیت قابلیت‌های رهبری و شایستگی‌های هوش عاطفی در ایجاد ارتباط مؤثر، می‌توان تلقی کارکنان از کیفیت زندگی کاری را محصول سبک رهبری و هوش عاطفی مدیران دانست؛ لذا با توجه به پیامدهای منفی ناشی از ضعف در استفاده از مهارت‌های رهبری و هوش عاطفی از یک سو و پیامدهای مثبت و سازنده حاصل از تلاش مداوم مدیران جهت تقویت این عوامل و تأثیر آن‌ها بر بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان از سوی دیگر، مسئله تحقیق حاضر مهم و ضروری است. از آنجا که امروزه متغیر کیفیت زندگی کاری به مهم‌ترین شاخص برای تعریف مطلوبیت فضای سازمانی در نزد کارکنان تبدیل شده است؛ ضرورت مطالعه این شاخص و اهمیت آن در این است که می‌تواند با ارائه بینش روشنی به مدیران و سایر اعضای سازمان از نقش برجسته رهبری تحول‌آفرین در بهبود میزان رضایتمندی کارکنان، آنان را در سوق دادن به ایجاد سازمان متعالی و یادگیرنده یاری رساند و موجب

افزایش بهره‌وری سازمانی شود (Koonmee et al., 2010). در این راستا، اجرای سبک رهبری تحول‌آفرین و تقویت شایستگی‌های هوش عاطفی به مدیران سازمان مورد مطالعه کمک خواهد کرد تا بتوانند به‌طور مفید و مؤثری کارکنان خود را در مسیر تحقق دستاوردها و اهداف سازمانی برانگیزانند، عواطف و احساسات خود را به نحو مطلوب در زمان ارتباط با کارکنان مدیریت و کنترل نمایند، زمینه‌های لازم را به‌منظور بهبود کیفیت زندگی کاری آنان فراهم آورند و در نهایت گام بلندی را در راستای تحقق مأموریت و اعتلای فرهنگ سازمانی شرکت بردارند. با توجه به اینکه پرکاربردترین نظریه کیفیت زندگی کاری در سازمان‌ها و محیط‌های کاری، نظریه والتون (۱۹۷۳) است (Timossi et al., 2008)، در تحقیق حاضر این نظریه مبنای تبیین اهداف و ابعاد کیفیت زندگی کاری کارکنان قرار گرفته است. همچنین از آنجا که این تحقیق در بین کارکنان رسمی شرکت آب و فاضلاب مشهد اجرا می‌شود، ابعادی از هوش عاطفی مدیران مد نظر محقق قرار گرفتند که از دید کارکنان این سازمان، ملموس و قابل درک باشند. بر اساس دیدگاه گلמן (۲۰۰۱)، این ابعاد، آگاهی اجتماعی<sup>۱</sup> و مدیریت روابط<sup>۲</sup> می‌باشند که به ترتیب، تشخیص صحیح احساسات و عواطف دیگران و مدیریت ارتباطات با آنان را شامل می‌شوند (Goleman, 2001). از این رو، تحقیق حاضر به دنبال پاسخ به این پرسش است که در شرکت آب و فاضلاب مشهد، به چه میزان سبک رهبری تحول‌آفرین می‌تواند بر بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان به‌واسطه هوش عاطفی درک شده مدیران تأثیرگذار باشد.

### مبانی نظری تحقیق رهبری تحول‌آفرین

پیشرفت‌های اخیر در زمینه نظریه‌های رهبری کارزماتیک که رهبر را موجودی غیرمتعارف فرض می‌کردند و پیروان را افرادی وابسته به رهبری می‌دانستند به سمت نظریه‌های نئوکارزماتیک و رهبری تحول‌آفرین که به توانمندسازی پیروان جهت عملکرد مستقل توجه می‌کنند، انتقال یافته است (Kark, 2004). بر طبق نظر بس و اولیو (۱۹۹۰)، رهبری تحول‌آفرین یک فرآیند آگاهانه اخلاقی و معنوی است که الگوهای تحول سازمان را از طریق طرح مشارکتی قابل اعتماد بنا می‌کند. رهبران تحول‌آفرین چشم‌انداز آینده سازمان را تبیین می‌کنند، مدل سازگار با آن چشم‌انداز را ارائه می‌دهند، پذیرش اهداف گروهی را

<sup>۱</sup>. Social Awareness

<sup>۲</sup>. Relationship Management



ارتقا می‌بخشند، حمایت گسترده‌ای را برای افراد سازمان فراهم می‌نمایند و آن‌ها را در تعقیب اهداف سازمان ترغیب می‌کنند. رهبران تحول‌آفرین رهبرانی هستند که بر پیروان خود نفوذی عمیق و فوق‌العاده دارند و از طریق تعیین نقش، الزامات و وظایف محول‌شده، آن‌ها را در راستای اهداف معین هدایت می‌کنند و برمی‌انگیزانند (Rastegar & Maghsoodi, 2016). این رهبران اعتماد و احترام کارکنان را ایجاد می‌کنند و به‌صورت مداوم با نگرش و رفتارهای مثبت آن‌ها در محیط کار همراه‌اند (Wong & Berntzen, 2019). سبک رهبری تحول‌آفرین براساس چهار عامل نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی تحقق پیدا می‌کند. نفوذ آرمانی<sup>۱</sup> یا کاریزما، رهبرانی را توصیف می‌کند که به‌عنوان مدل‌هایی قوی برای پیروان عمل می‌کنند و آن‌ها را به پیروی از چشم‌انداز سازمان ترغیب می‌کنند. رهبران تحول‌آفرین ترغیب ذهنی<sup>۲</sup> را به‌منظور به چالش کشیدن افکار و خلاقیت پیروان بکار می‌گیرند و آنان را جهت ارائه ایده‌های جدید تشویق می‌کنند. انگیزش الهام‌بخش<sup>۳</sup>، به نقش رهبران در انگیزش پیروان از طریق ارائه چشم‌انداز جذاب اشاره دارد که موجب افزایش تعهد و خوش‌بینی آن‌ها می‌شود و تحقق چشم‌انداز مشترک را تسهیل می‌کند. همچنین ملاحظات فردی<sup>۴</sup>، بیانگر رهبرانی است که جوی حمایتی را برای همه پیروان خود ایجاد می‌کنند و با دقت به نیازهای یک‌یک آنان گوش فرا می‌دهند. رهبران درحالی‌که سعی در کمک کردن به پیروان جهت خودشکوفایی آن‌ها دارند، به‌عنوان مربی و مشاور عمل می‌کنند (Northouse, 2001). به‌زعم برنز (۱۹۷۸) رهبران تحول‌آفرین از بنیادی‌ترین و عمیق‌ترین ارزش‌های شخصی خود همچون انصاف، عدالت و صداقت الهام می‌گیرند، نیازهای اساسی پیروان را مخاطب قرار می‌دهند و آن‌ها را به سطح بالاتری از انگیزش سوق می‌دهند (Amirkabiri et al., 2007). وی اظهار کرد مفهوم سبک رهبری تحول‌آفرین شامل یک جزء کلیدی با عنوان ظرفیت اجتماعی<sup>۵</sup> است که دربرگیرنده سه عنصر انگیزه اجتماعی<sup>۶</sup>، ارتباطات اجتماعی<sup>۷</sup> و عمل‌گرایی اجتماعی<sup>۸</sup> است و این عناصر، منجر به تغییر در نوع نگرش و وضعیت انگیزشی پیروان خواهند شد (Sun & Anderson, 2011).

1. Idealized Influence

2. Intellectual Stimulation

3. Inspirational Motivation

4. Individualized Consideration

5. Civic Capacity

6. Civic Drive

7. Civic Connections

8. Civic Pragmatism

دستاوردهای متعددی برای سبک رهبری تحول‌آفرین شناخته شده است که از جمله می‌توان به بهبود عملکرد، افزایش رضایت شغلی، ارتقای بهره‌وری سازمانی، تقویت دلبستگی شغلی و کاهش استرس در زیردستان اشاره کرد (Shah Mansouri & Sokout Arani, 2015). اتخاذ این سبک رهبری به‌ویژه در موقعیت‌های غیرمعمول مانند دوره‌های الزام سازمان به سازگاری با محیط که مستلزم اعمال تغییرات سازمانی مورد نیاز برای سازگاری است، بسیار اهمیت دارد (Siangchokyo et al., 2020). رهبران تحول‌آفرین به‌طور مستمر بر رشد و توسعه شخصی پیروان خود تأکید می‌کنند؛ مراقب نیازها و خواسته‌های آن‌ها هستند و موجب افزایش رضایت و اعتماد و بهبود عملکرد آن‌ها می‌شوند (Afsar et al., 2019). این رهبران به پیروان امکان می‌دهند تا بتوانند از کانال‌های ارتباطی بیشتری استفاده کنند و ایده‌ها و اطلاعات مختلف را از طریق شیوه‌های غیررسمی با مدیران در میان بگذارند؛ لذا کارکنان تحت رهبری تحول‌آفرین به دلیل برخورداری از سطح بالاتر اعتماد و تبادل اجتماعی برای انتقال نظرات و ایده‌های جدید، اختیار و آزادی عمل بیشتری دارند (Duan et al., 2016). در تحقیق حاضر ابعاد رهبری تحول‌آفرین مبتنی بر دیدگاه بس و اولیو (۱۹۹۴) شامل چهار بعد نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی می‌باشند.

### هوش عاطفی

امروزه منابع انسانی مهم‌ترین دارایی سازمان‌ها تلقی می‌شود و همکاری و همدلی این منابع ارزشمند، مهم‌ترین عامل موفقیت سازمان به‌شمار می‌رود. این امر، مستلزم کارکنان و مدیرانی است که انطباق‌پذیر باشند و بتوانند با تغییرات سازگار شوند (Ansari et al., 2010). از آنجا که افراد هوشمند از نظر عاطفی می‌توانند به اثربخشی در همه سطوح سازمان منجر شوند و در زمینه کیفیت و اثربخشی تعامل اجتماعی با دیگران نقش مهمی ایفا کنند، هوش عاطفی را می‌توان مهم‌ترین عامل برای پیش‌بینی عملکرد فرد و قوی‌ترین نیرو برای رهبری دانست (Bradberry & Greaves, 2005). هوش عاطفی نوعی توانایی و مهارت است که در ارتباط افراد با مسائل عاطفی خود و دیگران نمایان می‌شود (Extremera & Rey, 2016). این جنبه از هوش عموماً به توانایی درک و شناخت احساسات خود و دیگران و مدیریت این احساسات برای تأثیرگذاری مثبت بر عملکرد اشاره دارد (Mattingly & Kraiger, 2019). هوش عاطفی نقش اساسی در ارتباطات و تعاملات اجتماعی دارد و به‌عنوان شاخص سازگاری و بهزیستی فرد در مواجهه با چالش‌های زندگی به‌حساب می‌آید (Vaquero et al., 2020). می‌یر و سالووی (۱۹۹۷) هوش عاطفی را توانایی درک و تنظیم هیجانات و احساسات برای تسهیل کار و افزایش رشد عاطفی و عقلی

معرفی نموده‌اند (Song et al., 2010). همچنین هوش عاطفی را می‌توان به‌عنوان توانایی شناخت عواطف و کسب اطلاعات از دنیای درونی خود و دیگران برای هدایت تفکر و رفتار قلمداد کرد (Sun et al., 2019). هوش عاطفی دربرگیرنده مجموعه قابلیت‌ها، مهارت‌ها و ظرفیت‌های غیرشناختی است که بر توانایی شخص برای سازگاری با فشارهای محیطی تأثیرگذار است (Mishra & Mohapatra, 2010). به‌زعم فلدمن (۱۹۹۹)، رهبری وابسته به هوش عاطفی از طریق بالنده‌سازی و به‌کارگیری مهارت‌های اجتماعی و عاطفی، به‌طور مثبتی بر دیگران تأثیر می‌گذارد و دو دسته مهارت در هوش عاطفی شامل مهارت‌های اصلی<sup>۱</sup> و مهارت‌های عالی‌رتبه<sup>۲</sup> وجود دارند. مهارت‌های اصلی شامل مهارت‌های شخصی همچون خودآگاهی، درک دیگران و ارتباطات همراه با انعطاف‌پذیری می‌باشند. همچنین مهارت‌های عالی‌رتبه، مهارت‌های خاصی از قبیل مسئولیت‌پذیری، درک چشم‌انداز و حل مسئله را دربرمی‌گیرند. وی بر این باور است که تلفیق این دو نوع مهارت منجر به رهبری اثربخش خواهد شد، زیرا افراد دارای هوش عاطفی نسبت به نیازهای دیگران آگاه هستند و می‌توانند به هر موقعیتی به‌طور مؤثر پاسخ دهند (Kobe et al., 2001). از منظر گلמן (۱۹۹۸)، هوش عاطفی به‌عنوان ظرفیت فهم و شناسایی احساسات خود و دیگران و مدیریت مناسب احساسات در درون خود و در روابط با دیگران تلقی می‌شود و شخص دارای هوش عاطفی در دو بعد اصلی شایستگی فردی<sup>۳</sup> و شایستگی اجتماعی<sup>۴</sup> توانمندی و مهارت پیدا می‌کند. شایستگی فردی بدان معنی است که افراد چگونه خود را مدیریت می‌کنند و شایستگی اجتماعی دلالت بر آن دارد که افراد چگونه روابط بین خود و دیگران را مدیریت می‌کنند. جدول ۱ انواع شایستگی‌های هوش عاطفی از دیدگاه گلמן را نشان می‌دهد:

جدول (۱): شایستگی‌های هوش عاطفی از دیدگاه گلמן

توضیح	شایستگی فردی
اعتمادبه‌نفس، خودارزیابی صحیح و دقیق، آگاهی عاطفی	خودآگاهی <sup>۵</sup>
خودکنترلی، نوآوری، قابلیت اعتماد، وظیفه‌شناسی، خوش‌بینی، تعهد	خودمدیریتی <sup>۶</sup>

1. Main Skills
2. Excellent Skills
3. Personal Competence
4. Social Competence
5. Self-awareness
6. Self-management

توضیح	شایستگی اجتماعی
همدلی، خدمت‌مداری، بالندگی و بهبود دیگران، آگاهی سازمانی	آگاهی اجتماعی <sup>۱</sup>
نفوذ، ارتباطات، رهبری، عامل تغییر، مدیریت تعارض، همکاری، مشارکت	مدیریت روابط <sup>۲</sup>

گلמן (۲۰۰۱) این شایستگی‌ها را به‌عنوان ابعاد اصلی هوش عاطفی یا توانمندی‌های هوش عاطفی به شرح زیر معرفی می‌کند:

- ❖ خودآگاهی: آیا مدیران می‌توانند احساسات خود را هر زمانی که بروز می‌کنند به‌درستی تشخیص دهند؟ مانند خودآگاهی عاطفی، خودآگاهی صحیح و دقیق از خود و اعتماد به خود.
- ❖ خود مدیریتی: آیا مدیران می‌توانند احساسات خود را به سمت نتایج مثبت مدیریت کنند؟ مانند خودکنترلی عاطفی، سازگاری، وظیفه‌شناسی یا وجدان کاری، انگیزه توفیق‌طلبی و ابتکار عمل.
- ❖ آگاهی اجتماعی: آیا مدیران می‌توانند به‌طور صحیح احساسات دیگران را در زمان مواجهه با آن‌ها یا حین انجام کار با آن‌ها تشخیص دهند؟ مانند همدلی، خدمت محوری و آگاهی سازمانی.
- ❖ مدیریت روابط (مهارت‌های اجتماعی): آیا مدیران می‌توانند ارتباطات خود با دیگران را به‌طور مؤثر و سازنده‌ای مدیریت کنند و به سمت نتایج مثبت هدایت کنند؟ مانند نفوذ، ارتباطات، مدیریت تعارض و کار تیمی (Bradberry & Greaves, 2005).

در تحقیق حاضر، منظور از اصطلاح هوش عاطفی درک شده، دو عامل آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط (توانمندی‌های اجتماعی) هوش عاطفی مدیران و سرپرستان می‌باشند که توسط کارکنان ادراک می‌شوند و آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهند؛ لذا هوش عاطفی درک شده، زیرمجموعه‌ای از هوش عاطفی قلمداد می‌شود (Goleman, 1998). از آنجاکه بر اساس دیدگاه گلמן، ارزیابی هوش عاطفی مدیران توسط کارکنان به‌وسیله ادراک آنان از دو عامل آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط هوش عاطفی مدیران امکان‌پذیر است؛ در این تحقیق ادراک و تلقی کارکنان صرفاً از دو بعد مذکور مورد نظر است. مؤلفه‌های

<sup>1</sup>. Social Awareness

<sup>2</sup>. Relationship Management

آگاهی اجتماعی عبارتند از: همدلی، شناخت از احساسات دیگران، هوشیاری سازمانی، فهم روندهای عاطفی گروه و روابط قدرت، خدمت محوری، شناسایی نیازهای دیگران برای خدمت‌رسانی. مؤلفه‌های مدیریت روابط نیز شامل توسعه توانمندی‌ها و مهارت‌های دیگران از طریق بازخور، نفوذ، ارتباطات سازمانی هدفمند، ایجاد انگیزه همراه با بینش قانع‌کننده، تأثیرگذاری، به‌کارگیری تاکتیک‌های اثربخش برای متقاعدسازی دیگران، واکنش نسبت به تغییر، پیشگامی در تغییرات، مدیریت تعارض، تیم‌سازی، کار گروهی، تشریک‌مساعی و کار کردن با افراد از طریق اهداف مشترک می‌باشند (Goleman, 2001). به‌زعم گلمن (۱۹۹۸)، هوش عاطفی ترکیبی از ابعاد فردی و اجتماعی است که در مورد هوش عاطفی درک شده، ابعاد اجتماعی به ارزیابی فرد از حالت‌های احساسی دیگران و نفوذ بر دیگران کمک می‌کنند. ابعاد اجتماعی هوش عاطفی با شناخت و درک احساسات و عواطف، انگیزه‌ها و حالت‌های درونی افراد دیگر در رابطه هستند که با آگاهی از آنها می‌توان ارتباطات مؤثری با دیگران برقرار نمود. وی این دسته از ابعاد هوش عاطفی را به شرح زیر معرفی می‌کند:

- ❖ همدلی<sup>۱</sup>: درک احساسات دیگران و احساس نزدیکی با آنها، توانایی در حل تعارضات، توانایی اداره گروه، توانایی در مذاکره و فرونشاندن تنش‌ها.
- ❖ مهارت‌های اجتماعی<sup>۲</sup>: توانایی کمک به دیگران در دستیابی به اهداف مشترک، کمک به دیگران در یادگیری، ترویج و تشویق هماهنگی اجتماعی، انجام امور بر پایه صداقت و توانایی برقراری روابط اجتماعی با دیگران (Gardner & King, 2006).

### کیفیت زندگی کاری

کیفیت زندگی کاری مفهومی چندبعدی است که یکی از عناصر کلیدی فرهنگ تعالی سازمانی به شمار می‌رود و موجب همسویی میان کارکنان و سازمان می‌شود. در بیک تعریف کلی می‌توان کیفیت زندگی کاری را به معنی تصورات ذهنی، ادراکات و برداشت‌های کارکنان سازمان از مطلوبیت فیزیکی و روانی محیط کار خود دانست (Mirsepasi, 2007). از آنجا که رابطه مستقیمی میان رویه‌های مدیریت منابع انسانی و کیفیت زندگی کاری وجود دارد، حیات مجدد بخشیدن به کارکنان از طریق ارتقای کیفیت زندگی

<sup>1</sup>. Empathy

<sup>2</sup>. Social Skills

کاری آن‌ها کلید موفقیت سازمان محسوب می‌شود (Sinval et al., 2019). مفهوم کیفیت زندگی کاری به‌عنوان یک فلسفه در نظر گرفته می‌شود که از طریق بهبود بهزیستی روان‌شناختی<sup>۱</sup> و دل‌بستگی شغلی کارکنان، آن‌ها را در محل کار مؤثرتر نمایان می‌سازد (Allam & Shaik, 2020). به‌زعم کاسیو (۱۹۹۵) کیفیت زندگی کاری به معنای ادراک و تلقی کارکنان از وضعیت بهداشت فیزیکی و روانی در محیط کار است و شامل عوامل مختلفی مانند مشارکت افراد، توسعه شغلی، سلامت، حل تعارض، ارتباطات و محیط امن و افتخارآمیز است. از منظر نایاک و ساهو (۲۰۱۵) کیفیت زندگی کاری یکی از لازمه‌های عملکرد کارکنان در سازمان به‌شمار می‌رود و در راستای بهبود عملکرد کارکنان توجه به موضوعاتی مانند کیفیت زندگی کاری بسیار حائز اهمیت است. در برخی از سازمان‌ها برنامه‌های کیفیت زندگی کاری قصد دارند از طریق افزایش اعتماد و تقویت مهارت‌های حل مسئله کارکنان، رضایت شغلی آن‌ها و اثربخشی سازمانی را ارتقا دهند (Ngambi Hellicy, 2003). کیفیت زندگی کاری ساختاری چند بعدی دارد که شامل مفاهیمی همچون اقدامات رفاهی، طرح‌های تشویقی، طراحی شغل، اهمیت نقش و جایگاه فرد در سازمان، فراهم نمودن شرایط رشد و پیشرفت، مشارکت در تصمیم‌گیری، کاهش تعارضات و ابهامات، آموزش و سیستم دستمزد و پاداش می‌باشد (Nasl Seraji & Dargahi, 2006). بسیاری از مطالعات پیرامون کیفیت زندگی کاری، آن را با پیامدهای شغلی از قبیل عملکرد، رضایت شغلی و تعهد سازمانی مرتبط دانسته‌اند و در این میان، رضایت شغلی اهمیت بیشتری دارد (Fakhrpoor et al., 2012). والتون (۱۹۷۳) هشت متغیر اصلی را به‌عنوان اهداف ارتقای کیفیت زندگی کاری مورد توجه قرار می‌دهد:

- ۱) پرداخت کافی و منصفانه؛ پرداخت حقوق کافی و منصفانه به کارکنان سازمان (۲) محیط کاری ایمن و بهداشتی؛ برقراری ساعات کاری و شرایط کاری معقول، شامل ایجاد شرایط فیزیکی و ایمنی کاری و شغلی (۳) توسعه قابلیت‌های انسانی؛ ایجاد و گسترش فرصت‌های کسب مهارت‌ها، آموزش‌ها و همسو شدن کارکنان با اهداف سازمان (۴) فرصت رشد و امنیت دائمی؛ بهبود قابلیت‌ها و توانایی‌های فردی، فرصت‌های پیشرفت، امنیت شغلی و اطمینان از اشتغال پایدار (۵) انسجام اجتماعی در سازمان؛ عدم تعصب نسبت به نژاد، رنگ، جنس و ایجاد احساس اجتماعی بودن در سازمان و آزادی افراد در بیان ایده‌ها و نظرات (۶) قانون‌گرایی در سازمان؛ ایجاد امیدواری در افراد نسبت به رعایت انصاف، عدالت و ضابطه‌مندی در ارتقای شغلی (۷) فضای کلی زندگی؛ ایجاد وابستگی مستقیم‌تر کار به فضای کلی کارکنان (۸)

<sup>۱</sup>. Psychological Well-being

کار معتبر و سودمند اجتماعی؛ تأکید سازمان‌ها بر مسئولیت اجتماعی و احترام به ارزش کار و حرفه کارکنان (Gholami, 2009). شایان‌ذکر است در تحقیق حاضر این نظریه مبنای تبیین اهداف و ابعاد کیفیت زندگی کاری کارکنان قرار گرفته است. از این رو، ابعاد کیفیت زندگی کاری کارکنان شامل هشت متغیر مذکور می‌باشند.

### توسعه فرضیه‌ها و ارائه مدل مفهومی تحقیق

مطالعات و پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند که ارتباط معناداری میان رهبری تحول‌آفرین، هوش عاطفی و کیفیت زندگی کاری برقرار است. به‌عنوان مثال، یافته‌های برخی از تحقیقات حاکی از آن است که سبک رهبری تحول‌آفرین می‌تواند به‌عنوان فرآیندی مطرح شود که در آن، رهبران عواطف خود را بکار می‌گیرند تا به تداوم تعهد و وفاداری پیروان نسبت به اهداف و چشم‌انداز سازمان یاری رسانند و اطمینان حاصل نمایند که پیروان به لحاظ هیجانی و عاطفی برانگیخته شده‌اند تا وظایف خود را فراتر از سطح انتظارات شخصی به انجام برسانند (Hur et al., 2011). از سوی دیگر، در میان نظریه‌های مرتبط با رهبری، نظریه رهبری تحول‌آفرین بیشتر از سایر نظریه‌ها، بر احساسات و هیجانات، ارزش‌ها و گسترش خلاقیت در بین کارکنان تمرکز دارد (Garcia Morales, 2011). به‌علاوه، بارآن (۱۹۹۷)، می‌یر و سالووی (۱۹۹۷) و گلمن (۱۹۹۸) بر این باور هستند که همدلی، انگیزش، خودآگاهی، اطمینان و ثبات عاطفی از جمله ویژگی‌های سبک رهبران تحول‌آفرین می‌باشند که از عوامل مهم هوش عاطفی نیز به‌حساب می‌آیند؛ بنابراین هوش عاطفی می‌تواند به‌عنوان سنگ بنای رهبری تحول‌آفرین در نظر گرفته شود (Hur et al., 2011). به‌زعم کوپر و ویبلر (۲۰۰۶) سبک رهبری تحول‌آفرین در مقایسه با دیگر سبک‌های رهبری، رویکرد عاطفی بیشتری دارد و دربرگیرنده سطوح آگاهی و کنترل عاطفی بالاتری می‌باشد؛ لذا مدیرانی که از این سبک رهبری استفاده می‌کنند، از ادراک و مدیریت بیشتری نسبت به احساسات خود و زیردستان برخوردار هستند (Kuper & Weibler, 2006). یافته‌های مطالعات گوناگون از قبیل رزت و سیاروچی (۲۰۰۵) و لبان و زولاو (۲۰۰۴) حاکی از آن است که سبک رهبری تحول‌آفرین با مفهوم هوش عاطفی پیوند خورده است. همچنین برخی از مطالعات مانند بس (۱۹۹۰) عنصر اجتماعی و عاطفی را به‌عنوان جزئی ذاتی از رهبری تحول‌آفرین مدنظر قرار داده‌اند (Livingstone et al., 2002). پایمز و همکاران (۲۰۱۷) نیز در پژوهش خود با عنوان ارتباط بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران ادارات ورزش و جوانان استان قم نشان دادند که رابطه معناداری بین این سبک رهبری و هوش عاطفی مدیران وجود دارد. لذا فرضیه اول پژوهش عبارت است از:

H1: سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران بر هوش عاطفی درک شده آنان تأثیر مثبت و معنادار دارد.

پژوهش‌های متعددی بر وجود ارتباط معنادار بین هوش عاطفی و کیفیت زندگی کاری دلالت دارند. به‌عنوان مثال، محققانی مانند بارآن (۲۰۰۵)، براکت و همکاران (۲۰۰۴) و گلن (۲۰۰۱) در تحقیقات خود به این نتیجه رسیده‌اند که میان هوش عاطفی و عملکرد شغلی افراد همبستگی مستقیم وجود دارد (Rode et al., 2007). به‌زعم وایتمن (۲۰۰۹) افرادی که دارای توانایی درک عواطف و احساسات دیگران هستند، در تسهیل بالندگی روابط عاطفی موفق‌تر می‌باشند که این موضوع می‌تواند منجر به افزایش کیفیت زندگی کاری آنان گردد (Whitman, 2009). در همین راستا، مطالعه بویاتزیس (۲۰۱۱) نشان می‌دهد شایستگی‌های هوش عاطفی برای رهبران و مدیران ارشد سازمان‌های موفق و پیشرو از جمله توانمندی‌های متمایزکننده عملکرد برتر محسوب می‌شوند (Boyatzis, 2011). وانگ و لاو (۲۰۰۲) در پژوهش خود با عنوان تأثیر هوش عاطفی رهبر و پیرو بر عملکرد و نگرش به این موضوع پرداخته‌اند که هوش عاطفی بر نتایج شغلی رهبر و پیرو تأثیرگذار است. نتایج مطالعات نشان داد هوش عاطفی افراد به‌طور قابل‌توجهی بر رضایت شغلی و کیفیت زندگی کاری آنان تأثیر دارد و لذا روابط بین هوش عاطفی با عملکرد شغلی، تعهد سازمانی و قصد ترک خدمت مورد تأیید قرار گرفتند. لویز و همکاران (۲۰۰۶) نیز در تحقیقی با عنوان مطالعه شواهدی که هوش هیجانی به عملکرد شغلی و نگرش شغلی مرتبط می‌شود، به بررسی ارتباط میان هوش هیجانی و عملکرد شغلی افراد پرداخته‌اند. این مطالعه در بین تعدادی از کارمندان شرکت‌های بیمه انجام شد و ارتباط میان هوش هیجانی و شاخص‌های عملکرد شغلی شامل حقوق و دستمزد، افزایش شایستگی‌ها، رتبه سازمانی، تسهیل روابط بین فردی و عواطف و نگرش افراد در کار بررسی شدند. یافته‌ها حاکی از آن است که بین هوش هیجانی و هرکدام از شاخص‌های عملکرد شغلی رابطه مثبت و معناداری برقرار است. علاوه بر این، نتایج حاصل از پژوهش سیفی و ویسه (۲۰۲۱) با عنوان تأثیر هوش معنوی و هوش عاطفی مدیران بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی‌گری اخلاق کاری در سازمان‌های دولتی استان ایلام نشان‌دهنده تأثیر مثبت و معنادار هوش معنوی و هوش عاطفی مدیران از طریق متغیر اخلاق کاری بر عملکرد کارکنان است. همچنین نتایج تحقیق قاسمی (۲۰۲۲) با عنوان بررسی تأثیر هوش عاطفی بر نگرش شغلی کارکنان با نقش میانجی تعهد سازمانی در شهرداری تهران حاکی از آن است که هوش عاطفی از طریق متغیر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر نگرش شغلی کارکنان دارد؛ بنابراین فرضیه دوم پژوهش عبارت است از:

H2: هوش عاطفی درک شده مدیران بر کیفیت زندگی کاری کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد.



از سوی دیگر، نتایج پژوهش‌های مختلفی ارتباط مثبت و معنادار میان سبک رهبری تحول‌آفرین و کیفیت زندگی کاری را تأیید کرده‌اند. به‌عنوان مثال، بر طبق یافته‌های حاصل از مطالعه اکثر و همکاران (۲۰۲۱) رهبری تحول‌آفرین مدیران از طریق متغیر میانجی جو اعتماد بر کیفیت زندگی کاری کارکنان هتل‌های کشور بنگلادش تأثیر مثبت دارد. همچنین مولرو و همکاران (۲۰۰۷) در پژوهش خود نشان دادند که سبک رهبری تحول‌آفرین موجب تقویت تعهد، رضایت، انگیزه و بهبود عملکرد شغلی کارکنان می‌شود. تویگ و همکاران (۲۰۰۷) نیز در تحقیق خود پیرامون بررسی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های صنعتی بر اهمیت این سبک رهبری در بروز رفتارهای شهروندی سازمانی و ارتقای عملکرد شغلی کارگران تأکید کردند. کنسیدین و همکاران (۲۰۰۱) در پژوهشی پیرامون ارزیابی کیفیت زندگی کاری کارکنان استرالیایی نشان دادند ارتباط نزدیکی میان رفتارهای رهبری مدیران با میزان امنیت شغلی، استانداردهای محیط کار، فرصت‌های پیشرفت، پرداخت منصفانه و رضایت شغلی کارکنان برقرار است. همچنین نتایج مطالعه رامسدن (۲۰۰۸) نشان داد که برخورداری مدیران و سرپرستان از شاخصه‌های رهبری تحول‌آفرین منجر به افزایش کیفیت زندگی کاری کارکنان و ارتقای اثربخشی سازمانی خواهد شد. بهرامی و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که میان ابعاد سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران و درگیری شغلی<sup>۱</sup> کارکنان بیمارستان‌های شهر یزد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نعیم و خانزاد (۲۰۱۸) نیز در تحقیق خود با عنوان نقش رهبری تحول‌آفرین در عملکرد کارکنان با نقش میانجی رضایت شغلی در بخش بهداشت و درمان کشور پاکستان نشان دادند که رهبری تحول‌آفرین از طریق رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبتی دارد. همچنین نتایج حاصل از تحقیق فرهودی و قنبری نیا (۲۰۲۰) با عنوان بررسی رابطه میان سبک رهبری تحول‌آفرین با رضایت شغلی کارکنان بخش آموزش و پرورش شهرستان پردیس بیانگر رابطه مثبت و معنادار میان این سبک رهبری و رضایت شغلی کارکنان می‌باشد. به‌علاوه، یافته‌های پژوهش پورقاز و همکاران (۲۰۲۱) با عنوان تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر تحلیل رفتگی شغلی<sup>۲</sup>: نقش واسطه‌ای سرمایه روان‌شناختی، نشان‌دهنده تأثیر منفی و معنادار این سبک رهبری بر تحلیل رفتگی شغلی معلمان در مدارس شهر زاهدان است. از این رو، فرضیه سوم پژوهش عبارت است از:

H3: سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران بر کیفیت زندگی کاری کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد.

<sup>1</sup>. Job Involvement

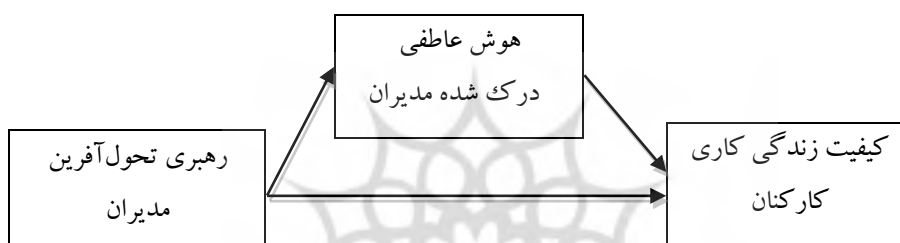
<sup>2</sup>. Job Burnout

از سوی دیگر، نتایج تحقیقات مختلف حاکی از آن است که هوش عاطفی مدیران بر رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و کیفیت زندگی کاری کارکنان تأثیرگذار است. صاحب نظران دریافته اند رهبرانی که از لحاظ عاطفی هوشمند هستند می توانند اثربخشی را در تمام سطوح سازمان ارتقا دهند و تأثیر قابل توجهی بر کیفیت زندگی کاری پیروان خود داشته باشند (Kuppers & Weibler, 2006). همچنین متغیرهای احساسی و عاطفی مانند احساس ناامیدی و خوش بینی می توانند واسطه ای برای چگونگی تأثیر رهبران تحول آفرین بر جنبه های گوناگون عملکرد و کیفیت زندگی کاری پیروان قلمداد شوند (Humphery, 2002). رهبران با قابلیت های عاطفی بالا احساسات خوب را در افراد و همکاری مؤثر را در تیم خود به وجود می آورند و از طریق بهبود روابط با افراد و ایجاد جوی شورانگیز و صمیمی در بین آن ها موجب افزایش بهره وری می شوند (Manya, 2004). داوونی و همکاران (۲۰۰۶) در پژوهشی با عنوان رابطه میان سبک رهبری، هوش عاطفی و شهود در مدیران زن به بررسی عملکرد این مدیران در صنایع استرالیا پرداختند. یافته های تحقیق نشان داد مدیرانی که رفتارهای متناسب با سبک رهبری تحول آفرین را به اجرا می گذارند، سطوح بالاتری از هوش عاطفی و شهود را از خود بروز می دهند. همچنین مشخص شد میزان شهود و هوش عاطفی مدیران در محیط کار، پیش بینی کننده مهمی برای ظهور و بروز رفتارهای رهبری تحول آفرین محسوب می شوند. روست و سیاروچی (۲۰۰۵) در پژوهش خود نشان دادند برای مدیرانی که در ادراک احساسات خود و زیردستان ماهر هستند، احتمال زیادی وجود دارد تا بازده تجاری بالایی را کسب کنند و از دید کارکنان به عنوان رهبران اثربخش شناخته شده و مورد توجه قرار بگیرند. ایگوکی موانگی و همکاران (۲۰۱۱) نیز در تحقیق خود با عنوان اهمیت هوش عاطفی در سبک رهبری تحول آفرین برای دانشگاه های دولتی کنیا، کارکنان چهار دانشگاه دولتی کنیا را توسط پرسشنامه مورد بررسی قرار دادند. در این مطالعه، ابعاد هوش عاطفی از دیدگاه گلنم و ابعاد رهبری تحول آفرین از دیدگاه بس و اولیو مد نظر قرار گرفتند. یافته ها نشان داد از منظر کارکنان، هوش عاطفی مدیران برای به کارگیری سبک رهبری تحول آفرین اهمیت دارد و چهار بعد این سبک رهبری دارای همبستگی با چهار حوزه هوش عاطفی می باشند. یافته های پژوهش حافظیان و عدلی (۲۰۱۶) با عنوان نقش مؤلفه های هوش هیجانی در بهبود عملکرد کارکنان دانشگاه حاکی از آن است که بین مؤلفه های هوش هیجانی مدیران و عملکرد کارکنان در دانشگاه های استان مازندران رابطه معناداری وجود دارد؛ به عبارت دیگر هرچه هوش هیجانی مدیران بالاتر باشد، عملکرد کارکنان بهتر خواهد بود. همچنین، نتایج حاصل از مطالعه اشرفی و همکاران (۲۰۱۹) با عنوان راهبردهای ارتقای کیفیت زندگی کاری کارکنان مشاغل دولتی که در یکی از بانک های

دولتی شهر تهران انجام شد نشان‌دهنده تأثیر معنادار عوامل مدیریتی، ساختاری، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و روان‌شناختی بر بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان است؛ بنابراین فرضیه چهارم پژوهش عبارت است از:

H4: هوش عاطفی درک شده مدیران، رابطه میان سبک رهبری تحول‌آفرین و کیفیت زندگی کاری کارکنان را میانجی‌گری می‌کند.

بر اساس فرضیه‌های فوق، مدل مفهومی تحقیق در شکل ۱ نشان داده می‌شود. تفاوت مدل مفهومی تحقیق حاضر با تحقیقات مشابه دیگر، تأکید آن بر ادراک کارکنان از هوش عاطفی مدیران خود در قالب متغیر میانجی هوش عاطفی درک شده مدیران و تأثیر این متغیر بر کیفیت زندگی کاری کارکنان می‌باشد که آن را از سایر پژوهش‌های انجام شده متمایز می‌سازد.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

### روش تحقیق

تحقیق حاضر به لحاظ هدف، از جمله تحقیقات کاربردی و به لحاظ روش، از جمله تحقیقات توصیفی و از نوع پیمایشی می‌باشد. با توجه به اینکه تحقیق از نوع پیمایشی - تحلیلی می‌باشد و در قلمرو مکانی سازمان مورد مطالعه، به صورت میدانی انجام گرفته است، جهت جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده است. در این راستا، به منظور سنجش روابط بین متغیرهای رهبری تحول‌آفرین، هوش عاطفی درک شده و کیفیت زندگی کاری، از پرسشنامه بس و اولیو (۱۹۹۵) برای سنجش رهبری تحول‌آفرین، از پرسشنامه گلמן (۲۰۰۱) برای سنجش هوش عاطفی درک شده و از پرسشنامه والتون (۱۹۷۳) برای سنجش کیفیت

زندگی کاری، در قالب مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت بر روی پیوستار کاملاً مخالف تا کاملاً موافق استفاده به عمل آمد. روایی پرسشنامه از طریق روش محتوایی - صوری توسط تعدادی از اساتید رشته مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد و تعدادی از متخصصین شاغل در شرکت آب و فاضلاب مشهد تأیید شد. روایی سازه پرسشنامه نیز با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی و به وسیله نرم‌افزار آموس مورد بررسی قرار گرفت. همچنین برای بررسی پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده به عمل آمد. ضرایب کرونباخ برای پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین، پرسشنامه کیفیت زندگی کاری و پرسشنامه هوش عاطفی درک شده به ترتیب برابر با ۰/۹۰۳، ۰/۹۰۳ و ۰/۸۸۰ محاسبه شدند که از قابلیت اعتماد بالایی برخوردارند. جامعه آماری تحقیق حاضر، شامل ۴۰۰ نفر از تمامی کارکنان رسمی شاغل در حوزه‌های مختلف شرکت آب و فاضلاب مشهد می‌باشد. با توجه به تجربیات و سوابق کاری کارکنان رسمی و ارتباط مستمر آن‌ها با مدیران شرکت مذکور، این افراد از آشنایی بیشتر و شناخت دقیق‌تری نسبت به ابعاد سبک رهبری تحول‌آفرین و هوش عاطفی درک شده مدیران برخوردار هستند. از آنجاکه رویکرد تحقیق حاضر کمی است، از روش نمونه‌گیری احتمالی استفاده شد و به دلیل آنکه اولاً، افراد جامعه مورد بررسی فاقد هرگونه ویژگی متمایزکننده‌ای هستند و ثانیاً، اعضای جامعه از شانس مساوی برای انتخاب شدن برخوردارند، از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده به عمل آمد. بر اساس این روش، به منظور تعیین مقدار برآورد واریانس جامعه و حجم نمونه بر مبنای فرمول نمونه‌گیری تصادفی کوکران، ابتدا پیش‌آزمون (پیش نمونه‌گیری) از جامعه آماری به تعداد ۳۰ نفر انجام شد. با توجه به انحراف معیار این پیش نمونه که به مقدار ۰/۸۰۴ به دست آمد و برآورد واریانس جامعه که به مقدار ۰/۶۴۶ محاسبه گردید و همچنین با توجه به حجم جامعه آماری و جای‌گذاری این مقادیر در فرمول کوکران، حجم نمونه به تعداد ۲۲۴ نفر مشخص شد. با توجه به پیش‌بینی عدم تکمیل یا عدم بازگشت تعدادی از پرسشنامه‌ها، تعداد ۲۶۰ پرسشنامه میان کارکنان رسمی شاغل در حوزه‌های مختلف شرکت آب و فاضلاب مشهد توزیع شد که از این بین، تعداد ۲۲۵ پرسشنامه تکمیل و بازگردانده شدند و مبنای تجزیه و تحلیل داده‌ها قرار گرفتند.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

نتایج توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی بیانگر این است که بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان معادل ۲۸/۴ درصد بین ۳۶ تا ۴۰ سال سن داشتند. از نظر مدرک تحصیلی ۱۱/۶ درصد کارکنان کاردانی، ۷۱/۶ درصد کارشناسی و ۱۶/۸ درصد دارای مدارک کارشناسی ارشد و دکتری بودند که به‌طور میانگین سابقه کارشان حدود ۱۵ سال می‌باشد. ۷۶ درصد پاسخ‌دهندگان مرد و بقیه زن بوده‌اند. همچنین ۳۲ درصد

کارکنان متعلق به حوزه امور مشترکین و بهره‌برداری، ۱۳/۸ درصد در حوزه معاونت برنامه‌ریزی، ۱۴/۲ درصد در حوزه مهندسی و توسعه، ۱۷/۳ درصد در حوزه مالی و پشتیبانی و ۲۲/۷ درصد در سایر واحدهای سازمان مشغول به کار بوده‌اند.

با توجه به اینکه یکی از مناسب‌ترین روش‌های تجزیه و تحلیل در پژوهش‌های علوم رفتاری و اجتماعی، تجزیه و تحلیل چند متغیره است و مدل‌سازی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> (SEM) ابزاری قوی برای تجزیه و تحلیل موضوعات چند متغیره محسوب می‌شود (Ghasemi, 2010)، در تحقیق حاضر از این تکنیک استفاده شده است. همچنین به دلیل بالا نبودن تعداد حجم نمونه و سازگار بودن نرم‌افزار آموس با شرایط و حالت‌های مختلف آماری، از این نرم‌افزار برای تحلیل مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. در تحقیق حاضر دو گام به‌منظور رسیدن به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار گرفته شده است: گام نخست، اقدام جهت برازش مدل اندازه‌گیری می‌باشد که این موضوع از طریق برازش مدل عاملی با استفاده از نرم‌افزار آموس انجام شد. سپس، گام دوم، برازش کامل مدل ساختاری و آزمودن روابط همزمان بین متغیرها (آزمودن فرضیه‌ها) است. برای این کار از روش حداکثر درستنمایی<sup>۲</sup> استفاده شد و در همه مراحل تحلیل، ماتریس کوواریانس مبنای کار قرار گرفت. در این مدل هر کدام از ابعاد متغیر سبک رهبری تحول‌آفرین (شامل ابعاد نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی)، متغیر هوش عاطفی درک شده (شامل ابعاد آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط) و متغیر کیفیت زندگی کاری (شامل ابعاد پرداخت کافی و منصفانه، محیط کاری ایمن و بهداشتی، توسعه قابلیت‌های انسانی، فرصت رشد و امنیت دائمی، انسجام اجتماعی در سازمان، قانون‌گرایی در سازمان، فضای کلی زندگی و کار معتبر و سودمند اجتماعی) به‌عنوان متغیرهای مشهود و متغیرهای سبک رهبری تحول‌آفرین، هوش عاطفی درک شده و کیفیت زندگی کاری به‌عنوان متغیرهای مکنون در نظر گرفته شدند. به‌منظور ارزیابی مدل مفهومی تحقیق، ابتدا باید معناداری بارهای عاملی سازه‌های مختلف پرسشنامه و ابعاد آنها در پیش‌بینی گویه‌های مربوطه بررسی شود تا از برازندگی مدل‌های اندازه‌گیری و قابل قبول بودن شاخص‌های آنها در اندازه‌گیری سازه‌ها اطمینان حاصل شود. این امر با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی<sup>۳</sup> (CFA) و نرم‌افزار آموس به انجام رسید. در ابتدا، هریک از مدل‌های اندازه‌گیری به‌طور جداگانه بررسی شدند و سپس، مدل اندازه‌گیری

<sup>۱</sup>. Structural Equation Model

<sup>۲</sup>. Maximum Likelihood Estimation Method

<sup>۳</sup>. Confirmatory Factor Analysis

کلی مورد بررسی قرار گرفت. از آنجاکه در مدل تحلیل عاملی برازش یافته مرحله اول، تنها بار عاملی گویه شماره ۲۷ پرسشنامه که مربوط به مؤلفه محیط کاری ایمن و بهداشتی از متغیر کیفیت زندگی کاری می- باشد در سطح اطمینان ۰/۹۵ فاقد تفاوت معنادار با صفر بود، این گویه از فرآیند تجزیه و تحلیل کنار گذاشته شد و در جدول زیر به صورت هاشورخورده مشخص شده است. مبنای معناداری گویه‌ها این بود که سطح معناداری برای آن‌ها زیر ۰/۰۵ باشد. نتایج تحلیل عاملی مرحله دوم نیز نشان داد که بار عاملی متغیرها در پیش‌بینی تمامی ابعاد در سطح اطمینان ۰/۹۵ دارای تفاوت معنادار با صفر است؛ بنابراین هیچ کدام از ابعاد متغیرهای تحقیق از فرآیند تجزیه و تحلیل کنار گذاشته نشدند و در نهایت تعداد ۵۹ گویه از پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج بررسی روایی متغیرهای تحقیق در قالب تحلیل عاملی تأییدی مرحله اول و دوم برای گویه‌های پرسشنامه و ابعاد متغیرها در جداول ۲ و ۳ ارائه شده است.

جدول (۲): نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرحله اول برای گویه‌های پرسشنامه

متغیر	مؤلفه	گویه	بار عاملی	سطح معناداری	متغیر	مؤلفه	گویه	بار عاملی	سطح معناداری
رهبری تحول‌آفرین	ترغیب ذهنی	۱	۰/۳۱۴	۰/۰۰۰	روش عاطفی در کار شده	آگاهی اجتماعی	۴۶	۰/۴۳۵	۰/۰۰۰
		۶	۰/۷۶۵	۰/۰۰۰			۴۷	۰/۴۷۵	۰/۰۰۰
		۷	۰/۸۱۶	۰/۰۰۰			۴۸	۰/۶۳۶	۰/۰۰۰
		۱۳	۰/۷۹۳	۰/۰۰۰			۴۹	۰/۶۲۰	۰/۰۰۰
	نفوذ آرمانی	۲	۰/۴۵۵	۰/۰۰۰	کیفیت زندگی کاری	پرداخت کافی و منصفانه	۲۱	۰/۷۰۷	۰/۰۰۰
		۳	۰/۲۵۱	۰/۰۰۱			۲۲	۰/۷۸۸	۰/۰۰۰
		۴	۰/۲۵۲	۰/۰۰۰			۲۳	۰/۷۵۷	۰/۰۰۰
		۱۰	۰/۵۵۸	۰/۰۰۰			۲۴	۰/۷۰۹	۰/۰۰۰
		۱۴	۰/۶۳۷	۰/۰۰۰		محیط کاری ایمن و بهداشتی	۲۵	۰/۲۷۲	۰/۰۰۰
		۱۸	۰/۹۰۱	۰/۰۰۰			۲۶	۰/۳۰۴	۰/۰۰۰
		۱۹	۰/۶۹۵	۰/۰۰۰			۲۷	۰/۱۲۷	۰/۰۵۵
		۲۰	۰/۵۸۳	۰/۰۰۰			۲۸	۰/۶۶۵	۰/۰۰۰
	ملاحظات فردی	۵	۰/۴۲۵	۰/۰۰۰	توسعه قابلیت‌های انسانی	۲۹	۰/۸۲۶	۰/۰۰۰	
		۸	۰/۴۵۷	۰/۰۰۰		۳۰	۰/۷۷۲	۰/۰۰۰	
		۱۵	۰/۶۷۳	۰/۰۰۰		۳۱	۰/۸۹۷	۰/۰۰۰	
	انگیزش الهام‌بخش	۱۶	۰/۷۹۹	۰/۰۰۰	فرصت رشد و امنیت	۳۲	۰/۷۲۹	۰/۰۰۰	
		۹	۰/۵۵۷	۰/۰۰۰		انسجام اجتماعی	۳۳	۰/۷۱۳	۰/۰۰۰
		۱۱	۰/۶۲۱	۰/۰۰۰			۳۴	۰/۵۴۸	۰/۰۰۰
		۱۲	۰/۷۲۰	۰/۰۰۰			۳۵	۰/۶۹۱	۰/۰۰۰
		۱۷	۰/۷۸۹	۰/۰۰۰					

۰/۰۰۰	۰/۷۴۱	۳۶	قانون‌گرایی	۰/۰۰۰	۰/۳۸۰	۵۱	مدیریت روابط	هوش عاطفی درک شده
۰/۰۰۰	۰/۸۴۳	۳۷		۰/۰۰۰	۰/۴۵۲	۵۲		
۰/۰۰۰	۰/۷۱۹	۳۸		۰/۰۰۰	۰/۷۱۱	۵۳		
۰/۰۰۰	۰/۳۸۳	۳۹	فضای کلی زندگی	۰/۰۰۰	۰/۳۷۱	۵۴		
۰/۰۰۰	۰/۶۹۸	۴۰		۰/۰۰۰	۰/۵۸۹	۵۵		
۰/۰۰۰	۰/۸۳۶	۴۱		۰/۰۰۰	۰/۷۹۰	۵۶		
۰/۰۰۰	۰/۶۰۰	۴۲	کار معتبر و سودمند اجتماعی	۰/۰۰۰	۰/۸۷۷	۵۷		
۰/۰۰۰	۰/۷۷۱	۴۳		۰/۰۰۰	۰/۸۷۶	۵۸		
۰/۰۰۰	۰/۴۱۱	۴۴		۰/۰۰۰	۰/۴۹۹	۵۹		
۰/۰۰۰	۰/۶۲۳	۴۵		۰/۰۰۰	۰/۴۸۷	۶۰		

جدول (۳): نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرحله دوم برای ابعاد متغیرها

متغیر	مؤلفه	بار عاملی	سطح معناداری
رهبری تحول آفرین	ترغیب ذهنی	۰/۶۶۹	۰/۰۰۰
	نفوذ آرمانی	۰/۹۳۰	۰/۰۰۰
	ملاحظات فردی	۰/۷۹۷	۰/۰۰۰
	انگیزش الهام‌بخش	۰/۶۹۵	۰/۰۰۰
هوش عاطفی درک شده	آگاهی اجتماعی	۰/۷۲۲	۰/۰۰۰
	مدیریت روابط	۰/۹۵۹	۰/۰۰۰
کیفیت زندگی کاری	پرداخت کافی و منصفانه	۰/۶۴۴	۰/۰۰۰
	محیط کاری ایمن و بهداشتی	۰/۵۲۹	۰/۰۰۰
	توسعه قابلیت‌های انسانی	۰/۳۴۴	۰/۰۰۰
	فرصت رشد و امنیت	۰/۶۴۴	۰/۰۰۰
	انسجام اجتماعی	۰/۷۲۴	۰/۰۰۰
	قانون‌گرایی	۰/۷۷۵	۰/۰۰۰
	فضای کلی زندگی	۰/۷۴۲	۰/۰۰۰
	کار معتبر و سودمند اجتماعی	۰/۸۳۵	۰/۰۰۰

شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی به همراه مقادیر مطلوب آن‌ها در جدول ۴ ارائه شده است. این شاخص‌ها نشان از برازش مطلوب مدل‌های اندازه‌گیری دارند و معناداری بارشدن هر متغیر مشاهده شده به متغیر مکنون مربوطه مورد تأیید قرار گرفت.

جدول (۴): شاخص‌های برازش مدل‌های تأییدی مرحله اول و دوم

شاخص	مقدار مطلوب	مقادیر مرحله اول	مقادیر مرحله دوم
درجه آزادی (df)	-	۴۹۴	۱۶۸
کای اسکوتر ( $\chi^2$ )	-	۱۴۴۸/۳۵۰	۴۶۳/۰۶۳
سطح معناداری آماره کای اسکوتر	بزرگ‌تر از ۰/۰۵	۰/۰۹	۰/۲۱
کای اسکوتر بهنجار ( $\chi^2/df$ )	کوچک‌تر از ۳	۲/۹۳۱	۲/۷۵۶
نیکوئی برازش (GFI)	بزرگ‌تر از ۰/۸۰	۰/۹۱۶	۰/۹۳۱
ریشه میانگین مربعات باقی مانده (RMR)	کوچک‌تر از ۰/۰۹	۰/۰۷۲	۰/۰۵۷
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	بزرگ‌تر از ۰/۹۰	۰/۹۲۱	۰/۹۶۶
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	کوچک‌تر از ۰/۰۸	۰/۰۴۶	۰/۰۱۴

در تحقیق حاضر آزمون پایایی توسط نرم‌افزار SPSS انجام شد و نتایج حاصل از آن در جدول ۵ ارائه شده است. از آنجاکه برای تمام متغیرهای تحقیق مقادیر ضریب آلفای کرونباخ بالای ۰/۷۰ می‌باشند، ابزار سنجش از پایایی مناسب و قابل قبولی برخوردار است.

جدول (۵): ضریب آلفای کرونباخ برای متغیرهای تحقیق و مؤلفه‌های آن‌ها

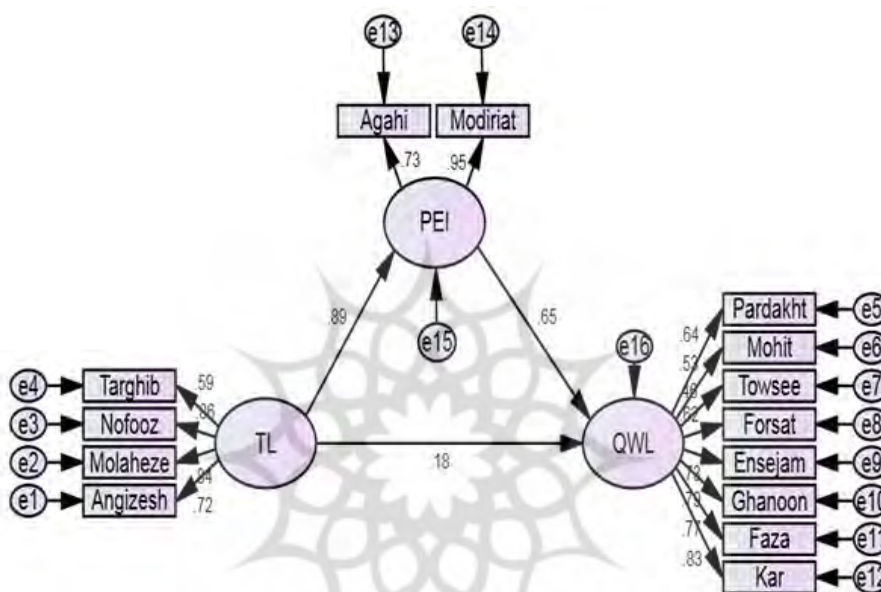
متغیر	مؤلفه	تعداد گویه	آلفای کرونباخ مؤلفه	آلفای کرونباخ کل
رهبری تحول‌آفرین	ترغیب ذهنی	۴	۰/۷۵۹	۰/۹۰۳
	نفوذ آزمائی	۸	۰/۷۹۲	
	ملاحظات فردی	۴	۰/۶۷۳	
	انگیزش الهام‌بخش	۴	۰/۷۸۴	
هوش عاطفی درک شده	آگاهی اجتماعی	۵	۰/۶۵۱	۰/۸۸۰
	مدیریت روابط	۱۰	۰/۸۵۷	
کیفیت زندگی کاری	پرداخت کافی و منصفانه	۳	۰/۷۹۶	۰/۹۰۳
	محیط کاری ایمن و بهداشتی	۴	۰/۶۳۱	
	توسعه قابلیت‌های انسانی	۳	۰/۷۹۶	
	فرصت رشد و امنیت	۲	۰/۷۹۱	
	انسجام اجتماعی	۳	۰/۶۹۲	
	قانون‌گرایی	۳	۰/۷۹۸	



	۰/۶۵۱	۳	فضای کلی زندگی
	۰/۶۶۰	۴	کار معتبر و سودمند اجتماعی

### استنباط آماری فرضیه‌های تحقیق

پس از اطمینان از روایی و پایایی ابزار تحقیق، نسبت به برازش مدل تحقیق اقدام شد. این مهم با استفاده از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری و به روش حداکثر درست‌نمایی توسط نرم‌افزار آموس انجام شد. شکل ۲ مدل معادلات ساختاری تحقیق را نشان می‌دهد.



شکل ۲: مدل معادلات ساختاری برازش‌یافته تحقیق<sup>۱</sup>

قبل از آزمون فرضیه‌ها لازم است برازش مدل معادلات ساختاری را مورد بررسی قرار داد تا مشخص شود داده‌های جمع‌آوری شده تا چه اندازه مدل نظری را مورد حمایت قرار می‌دهند. بدین منظور، از شاخص‌های کمی برازش استفاده می‌شود که در ادامه توضیح داده شده‌اند. در صورتی که شاخص‌های

۱. کیفیت زندگی کاری: QWL، هوش عاطفی درک شده: PEI، رهبری تحول‌آفرین: TL.

برازش به طور کلی قابل قبول باشند یا به عبارتی مدل معادلات ساختاری مورد تأیید قرار بگیرد، می توان به ضرایب برآورد شده در مدل و روابط بین آنها استناد کرده و با بررسی سطوح معناداری مربوطه به آزمون هر یک از فرضیه ها به طور مجزا پرداخت. چنانچه سطح معناداری مربوط به هر رابطه کمتر از سطح معناداری آزمون یعنی ۰/۰۵ باشد، فرضیه مربوط مورد تأیید قرار می گیرد. جدول ۶ شاخص های برازش مدل معادلات ساختاری تحقیق به همراه مقادیر مطلوب را نشان می دهد.

جدول (۶): شاخص های برازش مدل معادلات ساختاری تحقیق

شاخص	مقدار مطلوب	مقادیر مدل
درجه آزادی (df)	-	۹۱
کای اسکوئر ( $\chi^2$ )	-	۲۴۱/۱۳۵
سطح معناداری کای اسکوئر	بزرگ تر از ۰/۰۵	۰/۰۰۰
کای اسکوئر بهنجار ( $\chi^2/df$ )	کوچک تر از ۳	۲/۶۴۹
نیکوئی برازش (GFI)	بزرگ تر از ۰/۸۰	۰/۹۱
ریشه میانگین مربعات باقی مانده (RMR)	کوچک تر از ۰/۰۹	۰/۰۶۶
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	بزرگ تر از ۰/۹۰	۰/۹۳
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	کوچک تر از ۰/۰۸	۰/۰۳۵

شاخص کای اسکوئر یکی از شاخص های مطلق است و به خودی خود چندان قابل تفسیر نیست؛ اما می توان گفت هرچه مقدار کای اسکوئر مدل به درجه آزادی مدل نزدیک تر باشد، مدل برازش یافته رضایت بخش تر و بهتر است. چنانچه مقدار P بزرگ تر از ۰/۰۵ باشد، به این معنی است که مدل نظری با داده ها برازش دارد. مقدار کای اسکوئر نسبت به حجم نمونه حساس است و ممکن است در تحقیقاتی با نمونه کوچکتر از ۱۰۰ و بزرگتر از ۲۰۰ (همچون این تحقیق) برآورد مناسبی از برازش مدل ارائه ندهد؛ از این رو شاخص کای اسکوئر بهنجار یا نسبی ملاک عمل قرار می گیرد که از تقسیم کای اسکوئر به درجه آزادی مدل محاسبه می شود و اغلب مقادیر بین ۱ تا ۳ را برای این شاخص قابل قبول می دانند. همان طور که در جدول ۶ مشاهده می شود این مقدار برای مدل مورد نظر ۲/۶۴۹ است که مقدار مناسبی محسوب

می‌شود. شاخص<sup>۱</sup> GFI یکی از شاخص‌های تطبیقی است که مقدار بیش‌تر از ۰/۸ برای این شاخص، نشان‌دهنده برازش خوب مدل توسط داده‌ها است. مقدار این شاخص برای مدل برازش‌یافته ۰/۹۱ است که نشان از برازش خوب مدل دارد. ماتریس باقیمانده یکی از ماتریس‌های معمولی است که می‌تواند هم برای ارزیابی برازش کلی و هم برای برازش جزئی مورد استفاده قرار گیرد. مقدار شاخص ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده یا RMR<sup>۲</sup> برای مدل معادلات ساختاری تحقیق ۰/۰۶۶ است که مقدار مناسبی به حساب می‌آید. شاخص برازش تطبیقی یا CFI<sup>۳</sup> یکی از شاخص‌های تطبیقی است که مقادیر بین ۰/۹۰ تا ۰/۹۵ به‌عنوان مقدار قابل قبول و مقادیر بزرگ‌تر از ۰/۹۵ برای این شاخص به‌عنوان برازش بسیار خوب مدل به داده‌ها تفسیر می‌شود. مقدار CFI برای مدل مذکور ۰/۹۳ است و با توجه به اینکه از ۰/۹۰ بزرگ‌تر می‌باشد، می‌توان گفت برازش مدل به داده‌ها مناسب است؛ یا به بیان دیگر مدل برازش‌یافته از مدل استقلال فاصله گرفته و به مدل اشباع نزدیک می‌شود. شاخص ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد یا RMSEA<sup>۴</sup> همانند شاخص RMR بر مبنای تحلیل ماتریس باقیمانده قرار دارد. مدل‌های قابل قبول، برابر یا کمتر از مقدار ۰/۰۸ برای این شاخص هستند (Ghasemi, 2010). مقدار این شاخص برای مدل برازش‌یافته ۰/۰۳۵ است که حاکی از قابل قبول بودن مدل می‌باشد؛ بنابراین با توجه به شاخص‌های کمی برازش می‌توان نتیجه گرفت که مدل معادلات ساختاری برازش‌یافته تحقیق حاضر، مدلی قابل قبول است و می‌توان با استناد به روابط درون مدل و مقادیر ضریب مسیر بین متغیرهای مکنون به آزمون فرضیه‌ها پرداخت.

#### آزمون فرضیه‌های تحقیق

به‌منظور آزمون فرضیه‌ها از مقایسه سطح معناداری برآورد شده متناظر آن‌ها با سطح معناداری آزمون استفاده می‌شود. شرط معنادار بودن یک رابطه این است که سطح معناداری برآورد شده برای آن کوچکتر از ۰/۰۵ باشد.

فرضیه ۱: سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران بر هوش عاطفی درک‌شده آنان تأثیر مثبت و معنادار دارد. برای اثر متغیر رهبری تحول‌آفرین بر هوش عاطفی درک‌شده، ضریب رگرسیون ۰/۸۹ برآورد شده است. با توجه به سطح معناداری برآورد شده که برابر با ۰/۰۰۰ بوده و از سطح معناداری آزمون یعنی ۰/۰۵

1. Goodness – for – fit index

2. Root mean squared residual

3. Comparative fit index

4. Root mean squared error of approximation

کمتر است، می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار می‌باشد؛ یعنی اثر فزاینده رهبری تحول‌آفرین مدیران بر هوش عاطفی درک شده آنان به لحاظ آماری معنادار است.

فرضیه ۲: هوش عاطفی درک شده مدیران بر کیفیت زندگی کاری کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد. ضریب رگرسیونی اثر متغیر هوش عاطفی درک شده مدیران بر کیفیت زندگی کاری کارکنان ۰/۶۵ برآورد شده است. از آنجا که سطح معناداری برای این رابطه ۰/۰۰۰ می‌باشد و از سطح معناداری آزمون یعنی ۰/۰۵ کمتر است، می‌توان نتیجه گرفت که اثر این متغیر در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار است و هوش عاطفی درک شده مدیران بر کیفیت زندگی کاری کارکنان اثر مثبت و معنادار دارد.

فرضیه ۳: سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران بر کیفیت زندگی کاری کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد. ضریب رگرسیونی اثر سبک رهبری تحول‌آفرین بر کیفیت زندگی کاری کارکنان ۰/۱۸ برآورد شده است. با توجه به این که سطح معناداری این رابطه ۰/۲۸۲ می‌باشد و از سطح معناداری ۰/۰۵ بزرگتر است، می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار نیست؛ یعنی اثر فزاینده متغیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر کیفیت زندگی کاری کارکنان از نظر آماری معنادار نمی‌باشد.

فرضیه ۴: هوش عاطفی درک شده مدیران، رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و کیفیت زندگی کاری کارکنان را میانجی‌گری می‌کند.

فرضیه چهارم به بررسی نقش میانجی‌گری هوش عاطفی درک شده مدیران در رابطه بین متغیر مستقل (سبک رهبری تحول‌آفرین) و وابسته (کیفیت زندگی کاری) می‌پردازد. به منظور آزمون این فرضیه از رویه چهار مرحله‌ای پیشنهاد شده توسط بارون و کنی (۱۹۸۶) استفاده شده است که براساس آن برقراری شروط زیر (به صورت روابط دو به دو) ضروری است: شرط اول این است که اثر متغیر مستقل بر متغیر وابسته معنادار باشد؛ شرط دوم این است که معناداری اثر متغیر مستقل بر متغیر میانجی تأیید شود؛ شرط سوم، تأیید معناداری اثر متغیر میانجی بر متغیر وابسته می‌باشد. سپس در صورت برقراری این شروط، شرط چهارم بیان می‌کند که چنانچه هنگام بررسی اثرات همزمان متغیرها بر یکدیگر (در حضور متغیر میانجی)، ضریب اثر متغیر مستقل بر متغیر وابسته غیر معنادار شود، متغیر سوم میانجی‌گر کامل است و چنانچه ضریب اثر رابطه مذکور حداقل ۰/۱۰ کاهش یابد، متغیر سوم میانجی‌گر جزئی است. با توجه به این که رابطه دو به

دوی بین متغیرهای سبک رهبری تحول‌آفرین، هوش عاطفی درک شده و کیفیت زندگی کاری مورد تأیید قرار می‌گیرد اما در حضور متغیر میانجی و با بررسی همزمان روابط، اثر متغیر مستقل بر متغیر وابسته غیرمعنادار می‌شود؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که نقش متغیر هوش عاطفی درک شده در رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته، میانجی‌گر کامل است و به این دلیل، فرضیه چهارم تحقیق مورد تأیید قرار می‌گیرد. جدول ۷ خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول (۷): خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

فرضیه	رابطه	ضریب رگرسیون	سطح معناداری	نتیجه
فرضیه ۱	سبک رهبری تحول‌آفرین ← هوش عاطفی درک شده	۰/۸۹	۰/۰۰۰	تأیید
فرضیه ۲	هوش عاطفی درک شده ← کیفیت زندگی کاری	۰/۶۵	۰/۰۰۰	تأیید
فرضیه ۳	سبک رهبری تحول‌آفرین ← کیفیت زندگی کاری	۰/۱۸	۰/۲۸۲	رد
فرضیه ۴	سبک رهبری تحول‌آفرین ← هوش عاطفی درک شده ← کیفیت زندگی کاری	۰/۵۷	۰/۰۰۰	تأیید

### بحث و نتیجه

بدون تردید اجرای سبک رهبری تحول‌آفرین توسط مدیران می‌تواند نقش مؤثری در توسعه ارتباطات اثربخش، تقویت شایستگی‌های هوش عاطفی و بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان داشته باشد. موضوعات رهبری تحول‌آفرین، هوش عاطفی و کیفیت زندگی کاری در سازمان‌ها اگرچه مباحث جدیدی نیستند، اما بی‌توجهی به آن‌ها در سازمان‌های امروزی منشأ بسیاری از مشکلات و پیامدهای منفی همچون کاهش بهره‌وری سازمانی محسوب می‌شود. هدف از این تحقیق، بررسی تأثیرگذاری سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران بر کیفیت زندگی کاری کارکنان با میانجی‌گری متغیر هوش عاطفی درک شده مدیران در بین کارکنان رسمی شاغل در شرکت آب و فاضلاب مشهد بوده است. نتایج پژوهش‌های قبلی نشان می‌دهند اولاً روحیه و رفتارهای رهبران و به‌طور ویژه مهارت‌های عاطفی آن‌ها مهم‌ترین عنصر تأثیرگذار بر جو سازمانی است و ثانیاً، سطوح بالای هوش عاطفی در مدیران منجر به ارتقای کیفیت زندگی کارکنان و نهایتاً پیشرفت و موفقیت سازمان خواهد شد. اولین یافته تحقیق حاضر بیانگر تأثیر مثبت

و معنادار رهبری تحول آفرین مدیران بر هوش عاطفی درک شده آنان می باشد که با تحقیقات پیشین سازگاری و همسویی دارد. به عنوان مثال، نتایج تحقیقات کانلی و روآرک (۲۰۱۰) و کوپر و ویلر (۲۰۰۶) حاکی از آن است که رهبری تحول آفرین در مقایسه با دیگر سبک های رهبری، رویکرد عاطفی بیشتری داشته و دربرگیرنده سطوح آگاهی و کنترل عاطفی بالاتری می باشد و مدیری که از سبک رهبری تحول آفرین استفاده می کند، اولاً از ادراک و مدیریت بیشتری نسبت به احساسات و عواطف خود و زیردستان برخوردار است و ثانیاً، سطوح بالاتری از هوش عاطفی را در ارتباط با دیگران بروز می دهد. کارولین و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهش خود با عنوان اهمیت هوش عاطفی در رهبری تحول آفرین دانشگاه های دولتی گینه دریافتند که ارتباط معناداری بین رهبری تحول آفرین مدیران و هوش عاطفی وجود دارد. همچنین یافته های مطالعه براون و همکاران (۲۰۰۶) بیانگر ارتباط معنادار بین این سبک رهبری و هوش عاطفی است. لذا، می توان براساس این یافته تحقیق و همسویی و همخوانی آن با یافته های به دست آمده از تحقیقات انجام شده چنین بیان داشت که سبک رهبری تحول آفرین مدیران بر هوش عاطفی درک شده آنان تأثیر مثبت و معنادار دارد. این مطلب گویای این موضوع است که مدیران با به کارگیری ابعاد سبک رهبری تحول آفرین می توانند به تقویت رفتارها و شایستگی های هوش عاطفی خود بپردازند و از این طریق به بهبود اثربخشی تعاملات بین فردی با کارکنان و پیامدهای نگرشی و رفتاری مطلوب برای آنها دست یابند. یافته دیگر این تحقیق وجود تأثیر مثبت و معنادار هوش عاطفی درک شده مدیران بر کیفیت زندگی کاری کارکنان است که با نتایج مطالعات پیشین سازگاری و همخوانی دارد. به عنوان مثال، راتو (۲۰۰۶) در تحقیق خود پی برد که میان هوش عاطفی و موفقیت در زندگی کاری و زندگی شخصی رابطه معناداری برقرار است و تقویت ابعاد هوش عاطفی منجر خواهد شد تا افراد عملکرد شغلی بالایی داشته باشند و به شخص بهتری در کار تبدیل شوند. همچنین یافته های پژوهش کورکران و تورمی (۲۰۱۳) نشان دادند احساسات و هیجانات دریافتی از خود و دیگران بر میزان کیفیت عملکرد مریبان آموزشی اثرگذار هستند. عزیزاده و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان رابطه بین مؤلفه های هوش عاطفی و کیفیت زندگی کاری در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اهواز به این نتیجه رسیدند که بین هوش عاطفی و خرده مقیاس های آن با کیفیت زندگی کاری کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج حاصل از پژوهش سیفی و ویسه (۲۰۲۱) نیز تأثیر هوش معنوی و هوش عاطفی مدیران بر بهبود عملکرد کارکنان در سازمان های دولتی استان ایلام را تأیید می کند؛ بنابراین با توجه به همخوانی این یافته تحقیق با نتایج مطالعات پیشین می توان به طور کلی چنین بیان داشت که هوش عاطفی درک شده مدیران بر کیفیت

زندگی کاری کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد. این یافته بدان معناست که شایستگی‌های اجتماعی هوش عاطفی مدیران موجب بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان می‌شوند. ویژگی مهم این یافته که آن را از یافته‌های سایر تحقیقات مشابه، متمایز و منحصر به فرد می‌سازد، تفکیک ابعاد هوش عاطفی مدیران و تأیید اثرگذاری مثبت و معنادار هوش عاطفی درک شده آنان بر کیفیت زندگی کاری کارکنان است. در ادامه این پژوهش بیان شد که اثر سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران بر کیفیت زندگی کاری کارکنان به لحاظ آماری معنادار نیست و فرضیه سوم رد شد. این یافته تحقیق با غالب مطالعات و پژوهش‌های پیشین سازگاری و همسویی ندارد اما در موارد معدودی سازگار است. به‌عنوان مثال، نتایج تحقیقات کنت و چلادورای (۲۰۰۱) نشان می‌دهد رابطه مستقیمی میان این سبک از رهبری با رفتارهای شهروندی سازمانی و شاخصه‌های کیفیت زندگی کاری وجود ندارد. همچنین یافته‌های پژوهش کیانوش و همکاران (۲۰۲۱) حاکی از آن است که سبک رهبری مدیران بر برخی از مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری کارکنان شامل محیط کار سالم و ایمن و حقوق و مزایا تأثیری نداشته است. به‌علاوه، والتر و همکاران (۲۰۱۰) در تحقیقی با عنوان اثرات ساختاری در شکل‌گیری رهبری تحول‌آفرین اثربخش که در موسسه رهبری و منابع انسانی کشور سوئیس انجام شد، به این نتیجه رسیدند که الزاماً رابطه مثبت و معناداری میان سبک رهبری تحول‌آفرین با ابعاد کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری سازمانی وجود ندارد و این ارتباط می‌تواند تحت تأثیر عوامل متعدد ساختاری مانند رسمی‌سازی، میزان تمرکز و اندازه سازمانی تضعیف یا تقویت گردد. از آنجا که تحقیق حاضر متغیرهای مطرح شده و سایر متغیرهای تعدیل‌کننده یا مؤثر بر کیفیت زندگی کاری کارکنان در سازمان مورد مطالعه را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار نداده است، لذا رد فرضیه سوم را می‌توان از این طریق توجیه کرد. این یافته تحقیق بیان‌کننده این واقعیت است که عوامل مختلفی از قبیل عدم تلفیق اهداف فردی و سازمانی، ادراک تبعیض و بی‌عدالتی، کم‌توجهی مدیران نسبت به کیفیت زندگی کاری کارکنان، ناکارآمدی ساختارها و فرآیندهای ارتباطات سازمانی، گسترش بوروکراسی اداری و فرهنگ سازمانی بوروکراتیک و ضعف مدیران در برقراری ارتباط مؤثر و استفاده مطلوب از مهارت‌های رهبری می‌توانند منجر به تضعیف اثرگذاری سبک رهبری تحول‌آفرین بر کیفیت زندگی کاری کارکنان در سازمان‌های دولتی شوند. آخرین یافته تحقیق حاضر، وجود ارتباط معنادار میان سبک رهبری تحول‌آفرین و کیفیت زندگی کاری کارکنان به واسطه متغیر هوش عاطفی درک شده مدیران می‌باشد که با یافته‌های تحقیقات پیشین در این زمینه از جمله لویز و همکاران (۲۰۰۶)، ایگوکی موانگی و همکاران (۲۰۱۱)، خان و همکاران (۲۰۱۴)، حافظیان و عدلی (۲۰۱۶) و پندی و تریپاتی (۲۰۱۸) همخوانی

دارد. به عنوان مثال، نتایج پژوهش لوپز و همکاران (۲۰۰۶) پیرامون بررسی شواهدی که دال بر وجود ارتباط بین هوش عاطفی با عملکرد شغلی و نگرش کارکنان شرکت‌های بیمه می‌باشند، نشان‌دهنده وجود رابطه مثبت و معنادار میان هوش عاطفی افراد و هر کدام از شاخص‌های عملکرد شغلی آن‌ها است. همچنین نتایج مطالعه سولان (۲۰۱۰) نشان داد اولاً هوش عاطفی با وجود اینکه در تمام رده‌های سازمان مهم است، اما بیشترین اهمیت آن در رده‌های مدیریتی است و ثانیاً، هوش عاطفی مدیران با نگرش کارکنان و عملکرد سازمان رابطه مثبت و با نرخ جابجایی رابطه منفی دارد. نکته قابل توجه درباره یافته مذکور این است که متغیر هوش عاطفی درک شده به صورت کامل از نقش میانجی‌گری برخوردار است؛ زیرا رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و کیفیت زندگی کاری همان‌طور که در فرضیه سوم ملاحظه گردید، بی‌معنی بوده است.

یافته‌های تحقیق حاضر دربردارنده نکات قابل توجهی می‌باشند. تحلیل و تعیین میزان تأثیرگذاری سبک رهبری تحول‌آفرین بر هوش عاطفی درک شده مدیران و کیفیت زندگی کاری کارکنان، بررسی ارتباط بین هوش عاطفی درک شده مدیران و کیفیت زندگی کاری کارکنان و در نهایت تحلیل و تبیین نقش میانجی‌گری متغیر هوش عاطفی درک شده مدیران در ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین و کیفیت زندگی کاری کارکنان از جمله نتایج و دستاوردهای این پژوهش بوده است که شناخت از آن‌ها برای مدیران سازمان مورد مطالعه به منظور فراهم کردن زیرساخت‌ها و انجام اقدامات مورد نیاز جهت به کارگیری انواع مهارت‌ها و شایستگی‌های هوش عاطفی، تقویت و توسعه ابعاد سبک رهبری تحول‌آفرین و بهبود جنبه‌های مختلف کیفیت زندگی کاری کارکنان مفید و مؤثر خواهد بود. پیشنهاد می‌شود مدیران شرکت آب و فاضلاب مشهد از طریق برگزاری منظم کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی ضمن خدمت و دعوت از مشاوران و متخصصان نسبت به آموزش مهارت‌ها و راهکارهای استفاده از رهبری تحول‌آفرین و هوش عاطفی در سازمان اقدام نمایند. همچنین لازم است توجه ویژه‌ای نسبت به بسترسازی فرهنگی و الگوسازی از طریق ترویج اصول و رفتارهای رهبری و شناسایی و پرورش رهبران تحول‌آفرین مبذول نمایند. علاوه بر این، مدیران باید مبتنی بر راهبردهای توسعه ارتباطات و تقویت مشارکت کارکنان، بستر و زمینه مناسب برای حمایت از کارکنان را فراهم نمایند. در این راستا، برقراری روابط دوستانه و گسترش فضای باز ارتباطی به کارکنان فرصت و امکان می‌دهد تا بتوانند راحت‌تر نظرات، احساسات و دغدغه‌های خود را به شکل غیررسمی با مدیران مطرح کنند که منجر به تقویت همدلی و اعتماد میان کارکنان و مدیران خواهد شد. از سوی دیگر، ایجاد تیم‌های کاری و استفاده از سیاست‌های تشویقی می‌تواند انگیزه و اشتیاق کارکنان را



برای ایده پردازی و مشارکت در کارهای گروهی ارتقا دهند. همچنین افزایش شفافیت در رویه‌ها و روابط کاری، تقویت رفتارهای عادلانه و حذف تشریفات زائد اداری از جمله تدابیری هستند که مدیران باید به‌منظور بهبود نشاط روانی کارکنان مد نظر قرار دهند. به‌علاوه، پیشنهاد می‌شود برای گزینش و استخدام مدیران جدید با بهره‌گیری از ابزارهای معتبر روان‌شناسی میزان هوش عاطفی افراد موردبررسی و آزمون قرار گیرد و افرادی انتخاب شوند که از هوش عاطفی بالاتری برخوردار هستند. با توجه به یافته‌های به دست آمده از پژوهش حاضر، از آنجا که عوامل مختلفی همچون فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، جو سازمانی و اعتماد سازمانی که در این تحقیق مورد تحلیل و بررسی قرار نگرفتند می‌توانند رابطه میان سبک رهبری تحول‌آفرین و کیفیت زندگی کاری کارکنان شرکت آب و فاضلاب مشهد را تعدیل سازند، پیشنهاد می‌شود محققان در مطالعات آتی، نقش تعدیل گر این عوامل را در روابط بین متغیرهای تحقیق بررسی نمایند و نتایج را با تحقیق حاضر مورد مقایسه قرار دهند. همچنین به‌منظور دستیابی به نتایج دقیق‌تر، پیشنهاد می‌شود محققان نقش میانجی متغیرهایی مانند رضایت شغلی، تعهد و انگیزش را در روابط بین متغیرهای تحقیق موردبررسی قرار دهند. به‌علاوه، با در نظر گرفتن تأثیر هوش عاطفی درک شده مدیران بر کیفیت زندگی کاری کارکنان در سازمان مورد مطالعه پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی تأثیر هوش عاطفی مدیران بر عملکرد خودشان از جنبه‌های مختلف موردبررسی قرار گیرد. شایان ذکر است از آنجا که جامعه آماری تحقیق حاضر را کارکنان رسمی شاغل در شرکت مذکور تشکیل دادند؛ بنابراین نتایج حاصل از پژوهش صرفاً قابل تعمیم به همین جامعه آماری است و نمی‌توان نتایج را به سایر بخش‌ها و حوزه‌ها تعمیم داد. همچنین انتخاب افق زمانی به‌صورت مقطعی را می‌توان از محدودیت‌های تحقیق حاضر دانست؛ زیرا با استفاده از تحقیقات مداومی که در مقاطع زمانی متفاوت به سنجش متغیرها می‌پردازند و امکان دستیابی به روابط علی را فراهم می‌سازند، می‌توان به یافته‌های قابل اتکاتری دست یافت.

### References

- Akter, K. M.; Tang., & Adnan, Z. (2021). Transformational leadership and quality of work life: A mediation model of trust climate. *Problems and Perspectives in Management*, 19(4), 161-174.
- Allam, Z., & Shaik, A. (2020). A study on quality of work life amongst employees working in the Kingdom of Saudi Arabia. *Management Science Letters*, 10(6), 1287-1294.
- Afsar, B.; Asad, S.; Shah, S., & Anees, W. (2019). The mediating role of transformational leadership in the relationship between cultural intelligence and

employee voice behavior: A case of hotel employees. *International Journal of Intercultural Relations*, 69, 66-75.

Ashrafi, A.; Jazani, N.; Memarzadeh Tehran, G., & Afshar Kazemi, M. (2019). Strategies to improve the working life of public employees. *Journal of Strategic Management Studies*. 10(38), 151-173. (in Persian)

Ardakani, R. (2018). Analysis of social psychological effects (job security and quality of work life) on increasing job satisfaction of saffron farmers in Bafgh city. *Journal of Saffron Agriculture and Technology*, 7(2), 275-283. (in Persian)

Alizadeh, M.; Makvandi, B., & Heidari, A. (2014). The relationship between elements of emotional intelligence with quality of work life in employees of Ahvaz University of Medical Sciences. *International Conference of Human Sciences and Behavioral Studies*. (in Persian)

Avolio, B. J. (2011). *Full range leadership development*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.

Ansari, M.; Roshandel Arbatani, T., & Alipour, T. (2010). Role of librarians' emotional intelligence in applying conflict management strategies. *Research on Information Science & Public Libraries*, 16(3), 39-57. (in Persian)

Amirkabiri, A.; Khodayari, E.; Nazari, F., & Moradi, M. (2007). Survey of the relationship between transformational leadership and transactional leadership and personnel's organizational commitment. *Organizational Culture Management*, 4(14), 117-142. (in Persian)

Bahrani, M. A.; Morovati, M. A.; Dehghan, A.; Montazerulfaraj, R.; Ahmadi, Gh., & Shahbazi, H. (2015). The relationship between dimensions of transformational leadership and job involvement staff from managers' view in teaching hospitals of Yazd in 2013. *The Journal of Toloo-e-behdasht*, 14(6), 554-565. (in Persian)

Babayi, M. A., & Momeni, N. (2005). Impact of emotional intelligence on managers' effectiveness. *Tadbir Monthly Magazine*, 166, 36-39. (in Persian)

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage publications.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications for transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. *In Research in Organizational Change and Development*, 4(9), 231-272.

Bar-On, R. (1997). *The emotional intelligence inventory (EQ-I): Technical manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Berson, Y., & Avolio, B. J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *The Leadership Quarterly*, 15, 625-646.
- Boyatzis, R. E. (2011). Managerial and leadership competencies: A behavioral approach to emotional, social and cognitive intelligence. *vision*, 15(2), 91-100.
- Brown, F. W.; Brayant, S. E., & Reilly, M. D. (2006). Does emotional intelligence as measured by the EQI influence transformational leadership and/or desirable outcomes? *Journal of Leadership & Organization Development*, 27(5), 330-351.
- Bradberry, T., & Greaves, J. (2005). *Emotional intelligence quick book*. Translated by: M. Ganji. Tehran: Savalan publication. (in Persian)
- Brackett, M. A.; Mayer, J. D., & Warner, R. M. (2004). Emotional intelligence and its relation to everyday behaviour. *Personality and individual differences*, 36(6), 1387-1402.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Haper & Row.
- Corcoran, R. P., & Tormey, R. (2013). Does emotional intelligence predict student teachers' performance? *Teaching and Teacher Education*, 35, 34-42.
- Caroline Igoki, 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*, 1(7), 28-35.
- Connelly, Sh., & Ruark, G. (2010). Leadership style and activating potential moderators of the relationships among leader emotional displays and outcomes. *The Leadership Quarterly*, 21, 745-764.
- Cote, S., & Miners, C. T. (2006). Emotional intelligence, cognitive intelligence and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 1-28.
- Carmeli, A., & Josman, Z. E. (2006). The relationship among emotional intelligence, task performance and organizational citizenship behaviors. *Human Performance*, 19(4), 403-419.
- Considine, G., & Callus, R. (2001). *The quality of work life of Australian employees: The development of an index*. University of Sydney.

Cascio, W. F. (1995). *Managing human resource: productivity, quality of work life, profits*. McGraw-Hill, United States.

Duan, J.; Li, C.; Xu, Y., & Wu, C. (2016). Transformational leadership and employee voice behavior: A pygmalion mechanism. *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), 1-40.

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.

Extremera, N., & Rey, L. (2016). Ability emotional intelligence and life satisfaction: Positive and negative affect as mediators. *Personality and Individual Differences*, 102(1), 98-101.

Farhoodi, A., & Ghanbari Nia, M. (2020). The relationship between transformational leadership style and job satisfaction in employees of education of Pardis City. *Journal of Management Sciences Research*, 2(3), 1-10. (in Persian)

Fakhrpoor, R.; Yavari, Y.; Amirtash, A.; & Tondnevis, F. (2012). Relationship between quality of work life and organizational commitment in faculty members of physical education faculties and departments. *Journal of Sport Management*, 13(3), 153-168. (in Persian)

Fledman, D. A. (1999). *The handbook of emotionally intelligent leadership: inspiring others to achieve results*. Falls Church, VA: Leadership Performance Solutions Press.

Fillipo, E. B. (1998). *Personnel management*. New York, McGraw-Hill.

Garcia, M. V. J.; Jimenez, M. M., & Gutierrez, L. (2011). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 66(7), 1040-1050.

Gardner, D., & King, M. (2006). Emotional intelligence and occupational stress among professional staff in NewZealand. *International Journal of Organizational Analysis*, 14(3), 186-203.

Ghasemi, M. (2022). Investigating the effect of emotional intelligence on employees' job attitude with the mediating role of organizational commitment in Municipality of Tehran. *Studies in Psychology and Educational Sciences*, 8(1), 772-780. (in Persian)

Ghasemi, V. (2010). *Structural equation modeling in social researches using amos graphics*, (1<sup>st</sup> ed), Tehran: Jameeshenasan publication. (in Persian)

- Gholami, A. (2009). Effective factors on quality of work life in organization. *Journal of Police Human Development*, 24. (in Persian)
- Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligent workplace: how to select for measure, & improve emotional intelligence in Individuals, groups & organizations*. San Francisco, Jossey-Bass, 1(3), 27-44.
- Goleman, D. (1998). *What makes a leader?* Harvard Business Review, 76(6), 93-102.
- 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), 13-26. (in Persian)
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (2016). *Management of organizational behavior*. Translated by: A. Alagheband. Tehran: Amirkabir publication. (in Persian)
- Hur, Y. H.; Vandenberg, P. T., & Wilderom, C. P. M. (2011). Transformational Leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes. *The Leadership Quarterly*, 22, 591-603.
- Humphrey, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, 493-504.
- IgokiMwangi, 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.
- Karamat, A. U. (2013). Impact of leadership on organizational performance: A case study of D & R cambric communication. *Business Economics and Tourism*, University of applied sciences, 1-63.
- Kark, R. (2004). The transformational leader, who is (s)he? A feminist perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 160-176.
- Kent, A., Chelladurai, P. (2001). Perceived transformational leadership, organizational commitment and citizenship behavior: A case study in intercollegiate athletics. *Journal of Sport Management*, 15, 135-159.
- Khan, M. I.; Awan, U.; Yasir, M.; Mohamad, N. A. B.; Ali Shah, S. H.; Qureshi, M. I., & Zaman, K. (2014). Transformational leadership, emotional intelligence and organizational commitment: Pakistan's services sector. *Argumenta Oeconomica*, 2(33), 67-92.
- Kianoosh, D.; Boroumand, Z., & Rezaiyan, A. (2021). The leadership style and the quality of working life of staffs (Islamic Azad Universities of Isfahan). *Journal of Business Management*, 13(49), 104-126. (in Persian)

Koonmee, K.; Singhapakdi, A.; Virakul, B., & Lee, D. (2010). Ethics institutionalization, quality of work life and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand. *Journal of Business Research*, 63, 20-26.

Kobe. L. M., & Rickers, J. D. (2001). Self-reported leadership experiences in relation to inventoried social and emotional intelligence. *Current Psychology*, 20(2), 154-163.

Kuper, W., & Weibler, J. (2006). How emotional is transformational leadership really? *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5), 368-383.

Leban, W., & Zulaof, C. (2004). Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles. *Leadership and Organizational Journal*, 25(7), 554-564.

Lo, M. C.; Ramayah, T., & Cyril, D. E. (2010). Does transformational leadership style foster commitment to change? The case of higher education in Malaysia. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 5384-5388.

Lopes, P. N.; Grewal, D.; Kadis, J.; Gall, M., & Salovey, P. (2006). Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. *Psychothema*, 18, 132-138.

Livingstone, H.; Nadjiwon, F. M., & Smithers, S. (2002). Emotional intelligence and military leadership: Canadian Forces Leadership Institute. *Political Science*.

Mattingly, V., & Kraiger, K. (2019). Can emotional intelligence be trained? A meta-analytical investigation. *Human Resource Management Review*, 29(2), 140-155.

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

Mirsepasi, N. (2007). *Human Resource Management & Work Relations*. Tehran: Shervin publication. (in Persian)

Mostahfazian, M.; Mozafari, A. A., & Amirtash, A. M. (2009). Comparison between general health and quality of work life of active and inactive faculty members in Islamic Azad Universities Area 4. *Journal of Research on Sport Sciences*, 25, 105-118. (in Persian)

Molero, F.; Cuadrado, I.; Navas, M., & Morales, J. (2007). Relations & effects of transformational leadership: A comparative analysis with traditional leadership styles. *The Spanish Journal of Psychology*, 10(2), 358-368.

- Manya, A, T. (2004). Understanding EI can help alter problem behavior. *Physician Executive*.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence? emotional development and emotional intelligence: educational implications*. New York: Basic Books.
- Naeem, S., & Khanzada, B. (2018). Role of transformational leadership in employee's performance with mediating role of job satisfaction in Health Sector of Pakistan. *Journal of Health Education Research & Development*, 6(1), 1-6.
- Nayak, T., & Sahoo, C. K. (2015). Quality of work life and organizational performance: The mediating role of employee commitment. *Journal of Health Management*, 17(3), 34-54.
- Nasl Seraji, J., & Dargahi, H. (2006). Study of quality of work life (qwl). *Iranian Journal of Public Health*, 35, 8-14. (in Persian)
- Ngambi Hellicy, C. (2003). Can job-sharing improve quality of work life in South Africa? *Southern African Business Review*, 1(4).
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership theory and practice*. London: Sage publications.
- Ogbuabor, D. C., & Okoronkwo, I. L. (2019). The influence of quality of work life on motivation and retention of local government tuberculosis control programme supervisors in South-Eastern Nigeria. *Plos One*, 14(7), 1-15.
- Pandey, M. K., & Tripathi, P. (2018). Examine the relationship between levels of aspiration, believes in just world, psychological well-being and quality of work life. *Indian Journal of Health & Wellbeing*, 9(1).
- Paimozd, M.; Seyed Ameri, M. H., & Noori, A. (2017). The relationship between emotional intelligence and transformational leadership style in managers of sport and youth offices of Qom Province. *Journal of Sport Management*, 9(2), 243-258. (in Persian)
- Pourghaz, A.; Norouzi, M., & Dehghan, S. (2021). The effect of transformational leadership on job burnout: The mediating role of psychological capital. *Public Management Researches*, 14(51), 149-174. (in Persian)
- Pimpa, C., & Busabong, C. (2020). The relationship between leadership, quality of working life, compensation and welfare affecting job satisfaction of hospital employees. *Human Behavior, Development and Society*, 21(3), 77-87.
- Rastgar, A., & Maghsoodi, T. (2016). The impact of transformational leadership on organizational innovation: Mediating role of knowledge sharing.

*Management Studies in Development and Evolution*, 25(80), 157-182. (in Persian)

Reichard, R. J.; Riggio, R. E.; Wright, G. D.; Oliver, P. H.; Gottfried, A. W., & Gottfried, A. E. (2011). A longitudinal analysis of relationships between adolescent personality and intelligence with adult leader emergence and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 22, 471-481.

Ramsden, P. (2008). *Learning to lead in Higher Education*, Routledge, II New Fetter Lane, London.

Rode, J. C.; Mooney, C. H.; Arthaud, D. M. L.; Near, J. P.; Baldwin, T. T.; Rubin, R. S., & Bommer, W. H. (2007). Emotional intelligence and individual performance: Evidence of direct and moderated effects. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 399-421.

Rao, P. R. (2006). Emotional intelligence: The sine qua non for a clinical leadership toolbox. *Journal of Communication Disorders*, 39, 310-319.

Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 388-399.

Seify, A., & Vayseh, M. (2021). The effect of managers' spiritual intelligence and emotional intelligence on employees' performance with the mediating role of work ethics. *Journal of Ilam Culture*, 22(70), 77-116. (in Persian)

Siangchokyoo, N.; Klinger, R. L., & Campion, E. D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 1-11.

Sinval, J.; Sirgy, M. J.; Lee, D. J., & Maroco, J. (2019). The quality of work life scale: validity evidence from Brazil and Portugal. *Applied Research in Quality of Life*, 1-29.

Sun, J.; Liu, Q., & Yu, S. (2019). Child neglect, psychological abuse and smart phone addiction among chinese adolescents: The roles of emotional intelligence and coping style. *Computer in Human Behavior*, 90, 74-83.

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.

Shah Mansouri, A., & Sokout Arani, M. (2015). The effect of transformational leadership style on employee self-efficacy (in the municipality



of Aran and Bidgol city). *Evolution & Development Management Magazine*, 21, 43-48. (in Persian).

Solan, A. M. (2010). *The relationship between emotional intelligence, visionary leadership and organizational citizenship behavior in continuing higher education*. Dissertation presented for degree of Doctor of Philosophy, University of Regent, 1-13.

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

Steve, P. (1993). Doing organizational effectiveness effectively. *Journal of Quality & Participation*, 16(5).

Timossi, L. S. (2008). Evaluation of quality of work life: An adaption from the walton's qwl model. *International Conference on The Industrial Management*, Rio de Janerio, Brazil, 13 to 16 October.

Twigg, N. W.; Fuller, J. B., & Hester, K. (2007). Transformational leadership in labor organizations: The effects on union citizenship behaviors. *Journal of Labor Research*, 29(1), 27-41.

Tracy, M. D. (2006). *The relationship between emotional intelligence and job satisfaction: testing the claim that emotional intelligence quotient predicts level of job satisfaction*. Dissertation Abstract PhD, Capella University.

Vaquero, M. D.; Torrijos, P., & Rodriguez Conde, M. J. (2020). Relation between perceived emotional intelligence and social factors in the educational context of Brazilian adolescents. *Psicologia: Reflexao e Critica*, 33(1).

Walter, F., & Bruch, H. (2010). Structural impact on the occurrence and effectiveness of transformational leadership: An empirical study at the organizational level of analysis. *Journal of Leadership Quarterly*, 21, 765-782.

Whitman, D. S. (2009). *Emotional intelligence and leadership in organization: a meta-analytic test of process mechanisms*. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of PhD of Philosophy in Psychology, Florida International University, Florida, USA.

Winston, B. E., & Hartsfield, M. (2004). Similarities between emotional intelligence and servant leadership. *Servant Leadership Roundtable*, Regent University, Virginia Beach.

Wong, S. I., & Berntzen, M. N. (2019). Transformational leadership and leader-member exchange in distributed teams: The roles of electronic

dependence and team task interdependence. *Computers in Human Behavior*, 92, 381-392.

Wong, C., & 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.

Walton, R. E. (1973). Quality of work life. *Sloan Management Review*, 15(1), 11-12.

