

Original Research

Investigating the Relationship of Transformational Leadership and Emotional Burnout of Leaders of Educational Organizations with an Emphasis on the Contribution of Emotional Intelligence and Role Playing

Sepeideh Omid 

MA in Executive Management, Kish Free Zone Organization, Kish, Iran. sepideh408301@gmail.com

Abstract

This study seeks to investigate the relationship between transformational leadership style and emotional burnout of educational leaders with an emphasis on emotional intelligence and role playing. This study is applied in terms of purpose and descriptive survey in terms of method. The study sample included 460 leaders and employees of various educational institutions and organizations in Iran who were selected through snowball sampling. Data were collected using transformational leadership behavior questionnaires (Avolio et al., 1999), role playing (Diefendorff et al., 2005), emotional burnout (Maslach & Jackson, 1981), and emotional intelligence (Wong & Law, 2002) and then analyzed through confirmatory factor analysis. The results of regression analysis showed that the relationship between transformational leadership and emotional burnout of leaders is moderated by the role playing factor. It was also found that emotional intelligence moderates this relationship. The higher the emotional intelligence of leaders, the less they use their role and, consequently, the less burnout they experience. The findings show a significant impact of emotional intelligence on the well-being of educational leaders. Based on the results obtained, it is recommended that educational organizations design programs to familiarize their leaders with emotion regulation strategies

Keywords

emotion regulation
transformational leadership
emotional burnout
emotional intelligence
role playing

Article History

Received:
22 October 2024
Revised:
5 November 2024
Accepted:
29 November 2024

Cite this article as (APA): Omid, S. (2024). Investigating the relationship of transformational leadership and emotional burnout of leaders of educational organizations with an emphasis on the contribution of emotional intelligence and role playing. *Innovation in Teaching, Learning and Evaluation*, 1(3), 33-48. <https://doi.org/10.22034/jitle.2024.485011.1014>



This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-ncnd/4.0/>).

Extended Abstract

Introduction: Organizations that experience transformational leadership see positive effects at various levels and functions. By relying on behaviors such as drawing a favorable vision and promoting teamwork, inspiration, etc., transformational managers can double the motivation of their subordinates and improve their performance (Ejaz et al., 2024). Such transformative behavior by successful managers can make employees more efficient, responsible and innovative (Chen et al., 2018). Some studies have related this method to the development of a result-oriented organizational culture as well as facilitating the movement and replacement of the workforce (Kucharska & Rebelo, 2022; Lee et al., 2019). At the same time, some studies also indicate that this management method, along with all its merits, can lead to the emotional burnout of managers due to the high emotional and psychological involvement and the allocation of extraordinary time and energy (Bakker et al., 2023).

Therefore, emotion management is very important for employees of educational organizations, because it affects their levels of motivation and participation (Kim et al., 2019; Nhat Vuong et al., 2023), job satisfaction (Humphrey, 2023), leadership effectiveness (Kucharska & Rebelo, 2022), well-being (Lee et al., 2019; Lin et al., 2019), and service quality (Adhyke et al., 2023) have serious effects. Despite the research done, the emotional health of those who work in supervisory or leadership roles has been less studied (Ejaz et al., 2024; Potipiroon, 2023). In this context, the state of emotional health of transformational leaders in educational organizations remains almost unknown. To address this issue, the present study seeks to investigate the mechanism and conditions that explain the effects of transformational leadership behaviors on their emotional burnout. The aim of this research is to achieve two main goals. First, presenting a descriptive report of the emotional well-being of transformational leaders in the field of education and secondly, understanding the essential role of emotional intelligence to regulate emotions and especially, the emotional burnout of transformational leaders in educational organizations.

Method: The research data was collected from the leaders of various educational institutions and organizations in Iran, such as schools, universities and higher education institutions, scientific institutions and associations, and the like, as well as the employees of these institutions. The sampling method was a snowball type, which finally led to the participation of 460 managers and their employees. Of these, 230 were managers and 230 were their employees. In this way, from each institution or organization whose manager was present in the sample of this research, one employee who had work experience and sufficient knowledge of the said manager was added to the sample. Therefore, in fact, the sample of this research consisted of 230 leader-employee couples.

Data was collected using a questionnaire. The level of emotional intelligence and emotional work and the level of emotional burnout of leaders were measured in this questionnaire. In addition, the subordinates of the managers present in the research were also contacted and they were asked to provide their evaluation of the transformative leadership style of their manager. All the data obtained from the two mentioned groups were coded in pairs to match. After matching the answers and discarding incomplete answers, 230 answers were obtained in the final sample.

To collect data, the following scales were used in the form of a questionnaire, all of which were answered based on a 7-point Likert scale. The said questionnaire measured the following elements: transformational leadership, role playing, emotional burnout, emotional intelligence, and control variables. The questionnaire used was a combination of different questionnaires, each of which had good validity and reliability in previous researches as well as in this research (Avolio et al., 1999; Diefendorff et al., 2005; Maslach & Jackson, 1981; Wong & Law, 2002). In addition, using the experiences of previous researches (Kim et al., 2023; Lee et al., 2019; Lin et al., 2019; Nhat Vuong et al., 2023; Safdari, 2019) several factors as control variables considered and included in the calculations.

Findings: To evaluate the research constructs, the proposed model was examined using confirmatory factor analysis. The results showed that a model including four factors of transformational leadership, role playing, emotional burnout and emotional intelligence achieved a good fit. Also, the Harman test, which was used to check possible bias, showed that a three-factor structure can be identified, in which the first and larger factor explained 37.5% of the variance. This meant that there was no bias in the data.

Then, the macro process (Hayes, 2017) was used to examine the hypotheses, which included simple mediation, moderation, and moderated mediation models. It was found that transformational leadership and role playing have a positive and significant correlation with each other. However, the data failed to show any significant correlation between transformational leadership and emotional burnout. Playing the role of leaders had a positive and significant correlation with their emotional burnout. In addition to these cases, emotional intelligence and transformational leadership and role playing had a positive and significant correlation. While emotional intelligence and emotional burnout had a negative relationship.

Based on the total observations, hypothesis 1, which stated that acting as a mediator between the effects of transformational leadership on emotional burnout of leaders, was confirmed. Hypothesis 2 was also based on the dependence of the effect of transformational leadership on role playing on the level of emotional intelligence of leaders. The result of data analysis confirmed the correctness of this hypothesis. In this regard, hypothesis 3 stated the indirect effects of transformational leadership on the emotional burnout of leaders and stated that leaders with low levels of emotional intelligence experience more emotional burnout than others. This hypothesis was also confirmed based on the obtained data.

Discussion and Conclusion: The current research investigated the effects of transformational leaders' behaviors on their emotional burnout using the emotional labor model. The findings suggest that transformational leaders' use of role playing as an emotion management strategy moderates the effects of transformational leadership behaviors on emotional burnout. However, this effect was seen only in leaders with lower emotional intelligence. As a result, this group of leaders suffered emotional burnout more than others.

This research contributes to the field of leadership research in educational management from several perspectives. First, by examining the effects of transformational leadership behaviors on emotional burnout of leaders, it helps to complete the literature in this field. Another thing, it explains that transformational leaders' use of role playing strategy to manage emotions and emotions is the essential element that leads to emotional burnout. In addition, this study points to the understanding of the vital role of emotional intelligence in the status of leaders. The results indicate that leaders who have high emotional intelligence will be able to manage the role playing strategy in a favorable way. This skill helps them to maintain their strength and capacity and avoid emotional burnout. Transformational leaders with lower emotional intelligence tend to spend more emotional energy on role playing strategy. This habit makes them very vulnerable to emotional burnout. The reason for this phenomenon is probably that they do not have enough ability to recognize and manage their own and other people's emotions. As a result, their cognitive and emotional resources are consumed a lot. Therefore, it can be concluded that emotional intelligence is a vital resource for the successful management of emotions and potentially helps to improve the well-being of leaders.


Funding: The author did not receive any funding.

Conflict of interest: The author declares that there is no conflict of interest in this article.

Acknowledgement: The author thanks the participants for their time and assistance.

مقاله پژوهشی

بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین بر فرسودگی عاطفی رهبران سازمان‌های آموزشی با تاکید بر نقش هوش هیجانی و ایفای نقش

سپیده امیدی 

کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، سازمان منطقه آزاد کیش، کیش، ایران. sepideh408301@gmail.com

چکیده

این پژوهش در جستجوی بررسی رابطه سبک رهبری تحول‌آفرین بر فرسودگی عاطفی رهبران آموزشی با تاکید بر هوش هیجانی و ایفای نقش است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی پیمایشی است. نمونه مورد مطالعه شامل ۴۶۰ رهبر و کارمند موسسات و سازمان‌های آموزشی مختلف در ایران بود که از طریق نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شده بودند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌های رفتار رهبری تحول‌آفرین (Avolio et al., 1999)، ایفای نقش (Diefendorff et al., 2005)، فرسودگی عاطفی (Maslach & Jackson, 1981)، و هوش هیجانی (Wong & law, 2002) گردآوری شد و سپس از طریق تحلیل عاملی تاییدی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و فرسودگی عاطفی رهبران توسط عامل ایفای نقش تعدیل می‌گردد. همچنین مشخص شد که هوش هیجانی این رابطه را تعدیل می‌نماید. هرچه هوش هیجانی رهبران بالاتر باشد میزان استفاده آنان از ایفای نقش و در نتیجه، فرسودگی ناشی از آن کاهش می‌یابد. یافته‌ها تاثیر معنادار هوش هیجانی بر بهزیستی رهبران آموزشی را نشان می‌دهد. بر اساس نتایج بدست آمده، پیشنهاد می‌گردد تا سازمان‌های آموزشی به طراحی برنامه‌هایی در جهت آشنا نمودن رهبران خود با راهبردهای تنظیم عواطف و هیجانات همت گمارند.

واژگان کلیدی

رهبری تحول‌آفرین
فرسودگی عاطفی
هوش هیجانی
ایفای نقش

تاریخچه مقاله

دریافت:

۱ آبان ۱۴۰۳

بازنگری:

۱۵ آبان ۱۴۰۳

پذیرش:

۹ آذر ۱۴۰۳

استناد به این مقاله (APA): امیدی، سپیده (۱۴۰۳). بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین بر فرسودگی عاطفی رهبران سازمان‌های آموزشی با تاکید بر نقش هوش هیجانی و ایفای نقش.

<https://doi.org/10.22034/jitle.2024.485011.1014>

نقشه‌های یادگیری و ارزشیابی، ۱(۳) ۳۳-۴۸



This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-ncnd/4.0/>).

مقدمه

سازمان‌هایی که رهبری تحول‌آفرین را تجربه می‌کنند، در سطوح و عملکردهای متنوع خود اثرات مثبتی را مشاهده می‌نمایند. مدیران تحول‌آفرین با تکیه بر رفتارهایی همچون ترسیم یک چشم‌انداز مطلوب و ترویج کار گروهی، الهام‌بخشی و نظایر آن می‌توانند انگیزه زیردستان خود را دوچندان نمایند و عملکرد آنان را ارتقا دهند (Ejaz et al., 2024). چنین رفتار تحول‌آفرینی از سوی مدیران موفق می‌تواند کارکنان را باکفایت‌تر، مسئولیت‌پذیرتر و نوآورتر نماید (Chen et al., 2018). برخی پژوهش‌ها این شیوه را به توسعه فرهنگ سازمانی نتیجه‌گرا و نیز تسهیل جابجایی و جایگزینی نیروی کار مربوط دانسته‌اند (Kucharska & Rebelo, 2022; Lee et al., 2019). در عین حال، برخی مطالعات نیز حاکی از این است که این روش مدیریت، در کنار همه محاسن خود می‌تواند، به دلیل درگیری عاطفی و روانی زیاد و تخصیص زمان و انرژی فوق‌العاده، منجر به فرسودگی عاطفی مدیران گردد (Bakker et al., 2023; Deng et al., 2022).

فرسودگی عاطفی یکی از عناصر فرسودگی شغلی است که به وضعیت خستگی شدید افراد اشاره دارد (Van den Barghe et al., 2013). این وضعیت یک پدیده مزمن روانشناختی قلمداد می‌شود (Näring et al., 2011; Nunes et al., 2024). تحقیقات نشان داده‌اند که رهبرانی که از نظر عاطفی فرسوده شده باشند، چندان تمایلی به پیشرفت و بهبود نشان نمی‌دهند (Lin et al., 2019) و رفتارهای خلاق و نوآورانه‌شان مختل می‌گردد (Du et al., 2023; Frenzel et al., 2021). تحقیقات همچنین گزارش داده‌اند که فرسودگی عاطفی و روانی یک مشکل شایع و جدی در میان کارکنان سازمان‌هاست و با بسیاری از پیامدهای منفی دیگر در ارتباط است (Jamaludin et al., 2019; Rumschlag, 2017).

یکی از دلایل مهمی که کارکنان یک سازمان آموزشی فرسودگی عاطفی را تجربه می‌کنند این است که آنها همواره مجبورند از توان و سرمایه عاطفی خود در کار بهره ببرند (Park & Shin, 2020). به عنوان مثال، کارکنان بخش‌های آموزشی و اداری که با دانشجویان سروکار دارند، اپراتورهایی که پاسخ آنها را می‌دهند و معلمان و مدرسانی که با دانش‌آموزان و دانشجویان تعامل دایمی دارند همگی باید از نیروی عاطفی و سرمایه روانی خود استفاده کنند. کار در سازمان‌های آموزشی اغلب با مسائل پیچیده، دینفعان گوناگون و موقعیت‌های دشوار همراه است (Ejaz et al., 2024). این فشار عاطفی آسیب‌های قابل توجهی داشته و به فرسودگی افراد دخیل منتهی می‌گردد.

بنابراین، مدیریت هیجانات برای کارکنان سازمان‌های آموزشی بسیار مهم است، زیرا بر سطوح انگیزه و مشارکت آنها (Kim et al., 2019; Nhat Vuong et al., 2023)، رضایت شغلی (Humphrey, 2023)، اثربخشی رهبری (Kucharska & Rebelo, 2022)، بهزیستی (Lee et al., 2019; Lin et al., 2019) و کیفیت خدمات (Adhyke et al., 2023) اثرات جدی می‌گذارد. با وجود پژوهش‌های انجام شده، سلامت عاطفی کسانی که در نقش‌های سرپرستی یا رهبری فعالیت می‌کنند کمتر مورد توجه و بررسی قرار گرفته است (Ejaz et al., 2024; Potipiroon, 2023). در این زمینه، وضعیت سلامت عاطفی رهبران تحول‌آفرین در سازمان‌های آموزشی تقریباً ناشناخته باقی مانده است. برای پرداختن به این مساله، مطالعه حاضر به دنبال بررسی سازوکار و شرایطی است که روابط رفتارهای رهبری تحول‌آفرین بر فرسودگی عاطفی آنها را تبیین می‌نماید. هدف این تحقیق رسیدن به دو مقصود اصلی است. نخست، ارائه گزارشی توصیفی از بهزیستی عاطفی رهبران تحول‌آفرین در حوزه آموزش و دوم، درک نقش اساسی هوش هیجانی برای تنظیم هیجانات و به ویژه، فرسودگی عاطفی رهبران تحول‌آفرین در سازمان‌های آموزشی می‌باشد. بر اساس اهداف پژوهش و با توجه به ادبیات و پیشینه تحقیق، سه فرضیه زیر برای بررسی بیشتر مطرح شدند:

۱: ایفای نقش رابطه رفتار رهبری تحول‌آفرین بر فرسودگی عاطفی رهبران را تعدیل می‌کند.

۲: هوش هیجانی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و ایفای نقش را تعدیل می‌کند، به طوری که این رابطه برای رهبران با هوش هیجانی پایین قوی تر از افراد با هوش هیجانی بالا است.

۳: هوش هیجانی ارتباط غیرمستقیم رهبری تحول‌آفرین بر فرسودگی عاطفی را از طریق ایفای نقش تعدیل می‌کند، به طوری که این رابطه برای رهبران با هوش هیجانی پایین قوی تر از افراد با هوش هیجانی بالا است.

ادبیات پژوهش

رهبری تحول‌آفرین و فرسودگی عاطفی رهبران

رهبران تحول‌آفرین فراتر از رهبران سنتی عمل می‌کنند. برای مثال، آنها با الهام بخشیدن به زیردستان و تبیین ارزش وظایف آنان، وظیفه‌سازمانی را در چشم کارکنان ارزشمندتر و جذاب‌تر می‌کنند (Bass et al., 2003). از سوی دیگر، در حالی که رهبران سنتی کارکنان را با منابع در دسترس (مانند پاداش یا مجازات) کنترل می‌نمایند، رهبران تحول‌آفرین به شدت به استفاده از منابع درونی کارکنان برای بسیج آنها به منظور دستیابی به اهداف جمعی توجه دارند (Chen et al., 2018).

بر اساس نظریه‌های موجود (Bass et al., 2003; Bass & Riggio, 2006)، رهبران تحول‌آفرین چهار نوع رفتار از خود بروز می‌دهند. نخست، در پیروانشان نفوذ می‌کنند، به این معنی که نگرش‌ها و رفتارهای دلخواه را برای پیروان خود الگوسازی می‌کنند که الهام‌بخش است و اعتماد، تحسین، و احترام آنها را برمی‌انگیزد. بنابراین، افراد را به سمت نتایج مثبت سازمانی حرکت می‌دهد (Bass & Avolio, 1997). دوم، رهبران تحول‌آفرین به نیازهای فردی کارکنان برای موفقیت و رشد توجه دارند. سوم، رهبران تحول‌آفرین از انگیزه‌های الهام‌بخش برای هدایت نیازها و نقاط قوت کارکنان خود به سمت اهداف بالاتر سود می‌جویند. چهارم، آنها تفکر پیروان خود را تحریک می‌کنند و به درک معنا و ارزش کارشان کمک می‌نمایند. رهبران تحول‌آفرین با تشویق پیروان خود (به صورت فردی و گروهی) به حل خلاقانه مشکلات، طراحی، توسعه و اجرای ایده‌های نوآورانه دست می‌یابند (Ejaz et al., 2024; Ghafari Mejlej, 2024). با این حال، این رفتارهای تحول‌آفرین، فشار زیادی بر منابع روانی، عاطفی و فیزیکی رهبران وارد می‌کند (Kucharska & Rebelo, 2022). در واقع، رهبری تحول‌آفرین اشتیاق، تعهد، انرژی و فعالیت زیادی از سوی رهبران را می‌طلبد که در نتیجه، فرآیندی چالش برانگیز و سخت خواهد بود که می‌تواند بر سلامت و بهزیستی رهبران تاثیر عمیقی بگذارد (Chen et al., 2018; Näring et al., 2011; Nunes et al., 2024). با این حال، تحقیقات در مورد تاثیرات رفتارهای رهبری تحول‌آفرین بر بهزیستی عاطفی رهبران بسیار اندک است. در نمونه‌های موجود مشخص شد که رفتارهای مرتبط با رهبری تحول‌آفرین افزایش سطح فرسودگی عاطفی در بین رهبران را در پی دارد (Clements & Kinman, 2021). همچنین معلوم شد که بهزیستی عاطفی رهبران نیز تحت تاثیر این فشارها نقصان می‌یابد (Lin et al., 2019).

نقش واسطه‌ای ایفای نقش و هوش هیجانی

در پژوهش حاضر، برای توضیح تاثیر رفتار رهبری تحول‌آفرین بر فرسودگی رهبران، از مدل کار عاطفی به عنوان تنظیم هیجان استفاده می‌گردد (Grandey & Melloy, 2017). این مدل یک چهارچوب جامع و پیچیده است که فرآیند تنظیم هیجان، احتمالات و نتایج آن را در کار توصیف می‌کند. مدل یاد شده بر این فرض استوار است که رویدادهای کاری عاطفی، مانند رفتارهای بین فردی، باعث تنظیم هیجان با دیگران می‌شود که بر بهزیستی و عملکرد تاثیر می‌گذارد. در این تعریف، کار عاطفی به عنوان تنظیم هیجان توسط فرد در پاسخ به رویدادهای عاطفی در جریان کار دانسته می‌شود (Grandey & Melloy, 2017).

اعتقاد بر این است که رهبران تحول‌آفرین درگیر کار عاطفی فعال برای تحت تاثیر قرار دادن زیردستان خود هستند (Humphrey, 2023). تحقیقات نشان می‌دهد که رهبران تحول‌آفرین هنگام درگیر شدن در گفتگوی رو در رو برای برقراری ارتباط با دیگران موثرتر هستند (Gransberry, 2022). آنها در ارتباطات و تعاملات خود در محل کار، کاریزما، جذابیت عاطفی و اعتقاد راسخ نشان می‌دهند (Bader et al., 2022). به عنوان مثال، طبق گفته یانگ و جانگ (Yang & Jang, 2022) تحریک فکری تحت تاثیر نمایش احساسات مثبت از جمله شادی، امیدواری، اشتیاق، توجه و الهام قرار دارد. همچنین، رهبران تحول‌آفرین از احساسات منفی هم در مواردی از قبیل به چالش کشیدن زیردستان و یا تغییر وضعیت موجود بهره‌برداری می‌کنند. آیوکو و همکاران (Ayoko et al., 2022) دریافتند که نمایش موثر احساسات در محل کار، نیازمند کار عاطفی و بکارگیری راهبردهای تنظیم هیجان است.

رفتار ایفای نقش رهبران تحول‌آفرین با تجارب آنها از فرسودگی هیجانی، که جزء فرسودگی شغلی در محل کار است، مرتبط است. تجربیات تنظیم هیجان پیامدهایی برای بهزیستی و عملکرد افراد دارد (Grandey & Melloy, 2017). نمایش عواطف در قالب ایفای نقش می‌تواند اثرات مثبتی بر نتایج کاری و بهزیستی کارکنان موسسات آموزشی و حتی معلمان داشته باشد (Safdari, 2021; Silbaugh et al., 2023). با این وجود، رابطه بین ایفای نقش و فرسودگی عاطفی ساده نیست. برخی از مطالعات رابطه منفی بین ایفای نقش و فرسودگی عاطفی پیدا کرده‌اند که نشان می‌دهد ایفای نقش می‌تواند فشار عاطفی و استرس کار را کاهش دهد (Eaton et al., 2024; Keller & Becker, 2020; Kim et al., 2023). در حالی که مطالعات دیگر رابطه مثبتی بین ایفای نقش و فرسودگی عاطفی یافته‌اند که نشان می‌دهد ایفای نقش همچنان می‌تواند منابع عاطفی را مصرف کند و منجر به فرسودگی شغلی شود (Mendzheritskaya & Hansen, 2019; Yang & Jang, 2022). ایفای نقش به دلیل ناهماهنگی عاطفی که فرد هنگام پنهان کردن احساسات واقعی خود احساس می‌کند، می‌تواند باعث فرسودگی عاطفی شود. رهبران تحول‌آفرین بیشتر احتمال دارد فرسودگی عاطفی را تجربه کنند زیرا آنها تلاش عاطفی بیشتری را در ایفای نقش انجام می‌دهند تا هویت حرفه‌ای خود را در تعاملات محل کار حفظ کنند (Becker & Cropanzano, 2015).

هوش هیجانی توانایی نظارت بر احساسات و عواطف خود و دیگران، تمایز قائل شدن بین آنها و استفاده از این اطلاعات برای هدایت افکار و اعمال خود است (Salovey & Mayer, 1990). اما از نظر فنی، هوش هیجانی از چهار جزء تشکیل شده است (Leithwood et al., 2019). اول، توانایی ارزیابی و بیان احساسات عمیق خود به گونه‌ای که آنها بتوانند احساسات خود را بهتر از دیگران درک کنند، تشکیل می‌شود. دوم، توانایی فرد برای ارزیابی و تشخیص احساسات دیگران به گونه‌ای که آنها را نسبت به احساسات و پاسخ‌های عاطفی خود حساس کند. سوم، توانایی تنظیم احساسات خود که به افراد کمک می‌کند تا احساسات و عواطف را کنترل کنند. در نهایت، هوش هیجانی شامل توانایی استفاده از احساسات برای تسهیل عملکرد است و فرد را قادر می‌سازد تا احساسات را به سمت وظایف، رفتارها و فعالیت‌های سازنده هدایت کند (Deng et al., 2022). این مدل هوش هیجانی را به عنوان نوعی توانایی تلقی می‌کند و آن را از سایر مدل‌هایی که هوش هیجانی را به عنوان یک ویژگی در نظر می‌گیرند متمایز می‌کند (Bar-On, 1997).

مطالعات ارتباط مثبت قوی بین هوش هیجانی و ایفای نقش را نشان داده‌اند (Chen & Gao, 2020; Gómez-Leal et al., 2021; Mendelson & Stabile, 2019). بر اساس این گزارش‌ها، می‌توان گفت که رهبران تحول‌آفرین که دارای هوش هیجانی بالا هستند، بیشتر درگیر ایفای نقش می‌شوند. البته، رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و هوش هیجانی رهبران بسیار پیچیده است. رهبران باهوش هیجانی از نفوذ تحول‌آفرین برای بهبود اثربخشی خود، انگیزه زیردستان، و تعهد و رضایت شغلی تیمشان استفاده می‌کنند (Goleman & Cherniss, 2024; Haber-Curran & Williamson, 2023). از این، جهت هوش هیجانی یک پیش‌بینی‌کننده مهم رفتار رهبری تحول‌آفرین به شمار می‌رود (Balik Hournai et al., 2021). بیشتر ادبیات موجود به بررسی این موضوع می‌پردازد که

چگونه رهبری تحول‌آفرین و هوش هیجانی رهبران بر پیروان یا نتایج سازمان تاثیر می‌گذارد، اما یافته روشنی در مورد اینکه چگونه هوش هیجانی بر بهزیستی، عملکرد و رضایت خود رهبران تاثیر می‌گذارد، وجود ندارد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نوع توصیفی و پیمایشی است. جامعه آماری شامل کلیه رهبران موسسات و سازمان‌های آموزشی مختلف ایران مانند مدارس، دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی، نهادها و انجمن‌های علمی و نظایر آن و نیز کارکنان همین موسسات بود. شیوه نمونه‌گیری از نوع گلوله برفی بود که در نهایت منجر به مشارکت ۴۶۰ نفر از مدیران و کارکنان آنها شد. از این تعداد ۲۳۰ نفر مدیر و ۲۳۰ نفر کارکنان آنها بودند. بدین ترتیب که از هر موسسه یا سازمانی که مدیرش در نمونه این تحقیق حضور داشت، یک نفر از کارکنان نیز که سابقه کار و شناخت کافی از مدیر مذکور را داشت، به نمونه افزوده شد. لذا درحقیقت نمونه این پژوهش از تعداد ۲۳۰ زوج رهبر-کارمند تشکیل شده بود. همه داده‌های بدست آمده از دو گروه یاد شده برای مطابقت در قالب زوجی کدگذاری شدند. پس از تطبیق پاسخ‌ها و کنار گذاشتن پاسخ‌های ناقص، در نمونه نهایی ۲۳۰ پاسخ به‌دست آمد. در میان شرکت کنندگان، ۶۷٪ درصد از مدیران مرد و بقیه زن بودند. این رقم در میان کارکنان ۴۹٪ برای مردان و ۵۱٪ برای زنان بود. میانگین سنی مدیران ۴۶/۳۳ سال و میانگین سنی کارکنان ۳۸/۴۵ سال بود. میانگین سابقه کار مدیران ۱۹/۱۱ سال و در مورد کارکنان ۱۱/۸۵ سال بود. علاوه بر این موارد، زوج‌های رهبر-کارمند شرکت کننده به طور متوسط، حدود ۳/۵۰ سال با هم کار می‌کردند.

برای گردآوری داده‌ها از مقیاس‌های زیر در قالب یک پرسشنامه استفاده شد که همگی بر اساس مقیاس لیکرت ۷ درجه‌ای از کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۷ ادامه داشتند. سطح هوش هیجانی و کار عاطفی و میزان فرسودگی عاطفی رهبران در این پرسشنامه سنجیده شد. علاوه بر این، با زیردستان مدیران حاضر در پژوهش نیز تماس گرفته شد و از آنها خواسته شد تا ارزیابی‌شان از سبک رهبری تحول‌آفرین مدیر مربوط به خود را ارائه نمایند. مقیاس‌ها و منبع آنها به تفکیک در ادامه توضیح داده شده است.

برای اندازه‌گیری رفتار رهبری تحول‌آفرین، از پرسشنامه MLQ استفاده شد (Avolio et al., 1999). این مقیاس سبک رهبری تحول‌آفرین را بر اساس پنج بعد از جمله نفوذ آرمانی (منسوب)، نفوذ آرمانی (رفتاری)، انگیزه و الهام بخشی، تحریک فکری، و توجه به افراد اندازه‌گیری می‌گیرند. این ابعاد از طریق ۲۰ گویه ارزیابی می‌شوند. پایایی این مقیاس از طریق آلفای کرونباخ ۰/۹۴ محاسبه شد.

ایفای نقش با استفاده از مقیاس چهار گویه‌ای که توسط دیفندورف و همکاران (Diefendorff et al., 2005) ابداع گردید، اندازه‌گیری شد. برای محاسبه پایایی این مقیاس از آلفای کرونباخ استفاده شد که ضریب ۰/۹۱ نتیجه بدست آمده در این پژوهش بود.

فرسودگی عاطفی نیز با بهره‌گیری از یک مقیاس ۹ گویه‌ای که توسط ماسلاخ و جکسون (Maslach & Jackson, 1981) توسعه یافته است، اندازه‌گیری شد. ضریب آلفای کرونباخ بدست آمده ۰/۹۶ بود که حاکی از پایایی بسیار خوب این مقیاس در پژوهش حاضر می‌باشد.

سطح هوش هیجانی هر رهبر از طریق مقیاس هوش هیجانی ۱۶ گویه‌ای وانگ و لاو (Wong & Law, 2002) انجام گرفت. این مقیاس در زمینه‌های اجتماعی و فرهنگی متعددی آزموده و تایید شده است (Di et al., 2021; Ejaz et al., 2024). این مقیاس بر چهار بعد استوار است که عبارتند از: ارزیابی احساسات خود (با آلفای کرونباخ ۰/۸۲)، ارزیابی احساسات دیگران (با آلفای کرونباخ

۰/۸۵)، استفاده از احساسات (با آلفای کرونباخ ۰/۷۹)، و تنظیم احساسات (با آلفای کرونباخ ۰/۸۱). ضریب آلفای کرونباخ تجمیعی این مقیاس در این مطالعه ۰/۸۹ بوده است.

با بهره‌گیری از تجربیات پژوهش‌های پیشین (Kim et al., 2023; Lee et al., 2019; Lin et al., 2019; Nhat Vuong et al., 2023; Safdari, 2019) چند عامل به عنوان متغیر کنترل در نظر گرفته و در محاسبات لحاظ شدند که شامل سن رهبران، جنسیت، طول مدت تصدی، کثرت ملاقات کارکنان با رهبر، و مدت زمان رابطه کاری رهبر-کارمند بودند. همچنین، جهت حصول دقت بیشتر نتایج، عواطف مثبت و منفی رهبران نیز کنترل شدند زیرا به عنوان یک مزیت برای رهبران تحول‌آفرین درک می‌شدند. در نهایت، سطح شایستگی کارکنان نیز کنترل شد.

یافته‌های پژوهش

برای ارزیابی سازه‌های تحقیق، مدل اندازه‌گیری با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی بررسی شد. نتایج نشان داد که مدل چهار عاملی (شامل رهبری تحول‌آفرین، ایفای نقش، فرسودگی عاطفی و هوش هیجانی) برازش خوبی با داده‌ها ارائه می‌نماید [$\chi^2/df = 1.58$, $RMSEA = 0.051$, $CFI = .92$, $SRMR = .059$]. همچنین آزمون هارمن (Harman, 1967) برای بررسی سوگیری (در موارد خود گزارش شده) اجرا شد. نتایج یک ساختار سه عاملی را نشان داد که در آن عامل اول ۳۷/۵٪ از واریانس را به خود اختصاص می‌داد. طبق آزمون تک عاملی هارمن، اگر یک عامل واریانس ۵۰ درصد یا بیشتر را به خود اختصاص دهد، نشان دهنده وجود سوگیری است (Harman, 1967). بنابراین، هیچ مشکلی در ارتباط با سوگیری در این تحقیق مشاهده نشد.

جدول ۱. آمار توصیفی و ضرایب همبستگی

	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	SD	M
سن													۷/۵۹	۴۵/۸۳
جنسیت													-۰/۱۹۹	۰/۳۴
تجربه													-۰/۱۸۱	۰/۹۰۱
عواطف مثبت													۰/۸۹	۰/۰۲۹
عواطف منفی													۰/۸۸	-۰/۴۴۸
توالی ملاقات رهبر-کارمند													-۰/۱۹۸	-۰/۱۹۸
مدت رابطه رهبر-کارمند													۰/۰۰۱	۰/۰۲۵
شایستگی کارمند													۰/۸۶	-۰/۱۳۵
رهبری تحول‌آفرین													۰/۹۴	۰/۲۴۵
ایفای نقش													۰/۹۱	-۰/۲۱۲
فرسودگی عاطفی													۰/۹۶	۰/۲۱۸
هوش هیجانی													۰/۹۴	-۰/۳۶۹
رهبری تحول‌آفرین*هوش هیجانی													-۰/۵۸۰	۰/۳۰۱

در گام بعدی، از فرآیند ماکرو (Hayes, 2017) برای آزمایش فرضیه‌های پژوهش استفاده شد که شامل مدل‌های میانجی ساده، تعدیل و میانجی‌گری تعدیل‌شده بود. جدول ۱ میانگین و انحراف معیار متغیرهای مورد مطالعه و همچنین همبستگی بین آنها را نشان می‌دهد. همانطور که دیده می‌شود، رهبری تحول‌آفرین و ایفای نقش همبستگی مثبت و معناداری با یکدیگر دارند ($r = .01$, $p < .212$). با این حال، داده‌ها همبستگی معنی‌داری بین رهبری تحول‌آفرین و فرسودگی عاطفی نشان ندادند ($r = -.068$, $p < .01$). ایفای نقش رهبران با فرسودگی عاطفی آنها همبستگی مثبت و معناداری داشت ($r = .218$, $p < .01$). علاوه بر این، هوش

هیجانی و رهبری تحول‌آفرین ($r = .464, p < .01$) و ایفای نقش ($r = .171, p < .01$) همبستگی مثبت و معناداری با هم داشتند در حالی که هوش هیجانی و فرسودگی عاطفی رابطه منفی با هم نشان دادند ($r = -.369, p < .01$).

جدول ۲ نتایج مدل میانجی ساده را با استفاده از مدل ۴ در فرآیند ماکرو ارائه می‌کند. فرضیه ۱ اظهار می‌دارد که ایفای نقش واسطه بین تاثیرات رهبری تحول‌آفرین بر فرسودگی عاطفی رهبران است و نتایج بدست آمده نیز این فرضیه را تأیید می‌کند. تاثیر غیرمستقیم رهبری تحول‌آفرین بر فرسودگی عاطفی از طریق ایفای نقش رخ می‌دهد ($se = .029, CI = [.020, .132]$).

جدول ۲. نتایج رگرسیون برای میانجی‌گری ساده

فرسودگی عاطفی				ایفای نقش				
95% CI	t	se	تاثیر	95% CI	t	se	تاثیر	
[.7/47, .2/26]	5/02	1/07	5/36	[.5/303, .0/271]	2/18	1/28	2/79	constant
[.0/09, -.0/93]	-2/43	0/21	-.0/51	[.0/60, -.0/40]	0/392	0/25	0/10	سن
[.0/444, -.0/387]	0/134	0/211	0/28	[.0/206, -.1/19]	-2/79	0/250	-.0/699	جنسیت
[.0/079, .0/001]	2/03	0/19	0/40	[.0/052, -.0/042]	0/227	0/24	0/05	تجربه
[.0/045, -.0/33]	-1/50	0/196	-.0/144	[.0/286, -.0/171]	0/498	0/116	0/058	عواطف مثبت
[.0/574, .0/22]	4/46	0/89	0/398	[.0/255, -.0/170]	0/395	0/108	0/043	عواطف منفی
[.0/179, -.0/175]	0/24	0/90	0/02	[.0/194, -.0/235]	-.0/190	0/109	-.0/21	توالی ملاقات رهبر-کارمند
[.0/030, -.0/60]	-.0/657	0/23	-.0/15	[.0/087, -.0/022]	1/17	0/28	0/32	مدت رابطه رهبر-کارمند
[.0/333, -.0/634]	-6/32	0/177	-.0/484	[.0/152, -.0/212]	-.0/326	0/92	-.0/30	شایستگی کارمند
[.0/287, -.0/055]	1/34	0/87	0/116	[.0/505, .0/101]	2/95	0/103	0/303	رهبری تحول‌آفرین
[.0/339, .0/119]	4/12	0/56	0/329					ایفای نقش
			12/19				2/92	مقدار F
			0/358				0/107	R ²
95% CI	BootSE	تاثیر						
[.0/132, .0/020]	0/29	0/69						تاثیر غیرمستقیم رهبری تحول‌آفرین بر فرسودگی عاطفی

در همین راستا، جدول ۳ نتایج مدل‌های تعدیل ساده و میانجی‌گری تعدیل شده را با استفاده از مدل‌های ۱ و ۷ در فرآیند ماکرو ارائه می‌دهد. فرضیه ۲ پیش‌بینی کرد که تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر ایفای نقش به سطح هوش هیجانی رهبران بستگی دارد، به طوری که رهبران تحول‌آفرین با هوش هیجانی پایین در سطوح بالایی از ایفای نقش شرکت خواهند کرد. نتیجه آزمون استنباطی از این فرضیه پشتیبانی می‌کند ($b = -.246, p < .05$). علاوه بر این، این تعامل برای رهبران در $45/22\%$ پایینی سطح هوش هیجانی معنادار است.

جدول ۳ نتایج مدل میانجی‌گری تعدیل شده را بیشتر توضیح می‌دهد. فرضیه ۳ اثرات مشروط غیرمستقیم رهبری تحول‌آفرین بر فرسودگی عاطفی رهبران را پیش‌بینی کرد، به طوری که رهبران تحول‌آفرین با سطوح پایین هوش هیجانی فرسودگی عاطفی بالاتری از طریق ایفای نقش نسبت به هم‌تایان خود داشتند. نتایج آزمون‌های استنباطی نیز این فرضیه را تأیید کرد. اثرات غیرمستقیم مشروط رهبری تحول‌آفرین بر فرسودگی هیجانی در سطوح پایین هوش هیجانی معنادار بود ($b = .101, se = .048$) و در سطوح بالای هوش هیجانی غیر معنی دار بود ($b = .008, se = .035, CI = [-.064, .078]$).

جدول ۳. نتایج میانجیگری تعدیل شده

فرسودگی عاطفی				ایفای نقش				
CI	t	se	تاثیر	CI	t	se	تاثیر	
[.۸/۰۶، ۰/۸۳]	۵/۵۳	۱/۰۷	۵/۹۴	[۷/۰۲، ۲/۰۷]	۳/۶۲	۱/۲۶	۴/۵۵	constant
[-۰/۰۰۹، -/۰۹۳]	۲/۴۳	۰/۰۲۱	-/۰۵۱	[۰/۰۵۸، -/۰۴۱]	۰/۳۳۴	۰/۰۲۵	۰/۰۰۸	سن
[۰/۴۴۴، -/۳۸۷]	۰/۱۳۴	۰/۲۱۱	۰/۰۲۸	[-۰/۱۹۱، -/۱۱۷]	-۲/۷۴	۰/۲۴۸	-/۰۶۸۰	جنسیت
[۰/۰۷۹، ۰/۰۰۱]	۲/۰۳	۰/۰۱۹	۰/۰۴۰	[۰/۰۵۱، -/۰۴۲]	۰/۲۰۶	۰/۰۲۴	۰/۰۰۵	تجربه
[۰/۰۴۵، -/۳۳۴]	-۱/۵۰	۰/۰۹۶	-/۱۴۴	[۰/۲۵۴، -/۲۱۳]	۰/۱۷۳	۰/۱۱۹	۰/۰۲۱	عواطف مثبت
[۰/۵۷۴، ۰/۲۲۲]	۴/۴۶	۰/۰۸۹	۰/۳۹۸	[۰/۲۷۶، -/۱۵۶]	۰/۵۵۰	۰/۱۰۹	۰/۰۶۰	عواطف منفی
[۰/۱۸۰، -/۱۷۶]	۰/۰۲۴	۰/۰۹۰	۰/۰۰۲	[۰/۲۱۶، -/۲۱۲]	۰/۰۲۱	۰/۱۰۸	۰/۰۰۲	توالی ملاقات رهبر-کارمند
[/۰۳۰، -/۰۶۰]	-/۰۶۵۷	۰/۰۲۳	-/۰۱۵	[۰/۰۸۶، -/۰۲۱]	۱/۱۸	۰/۰۲۷	۰/۰۳۲	مدت رابطه رهبر- کارمند
[-۰/۳۳۳، -/۰۶۳۵]	-۶/۳۲	۰/۰۷۷	-/۰۴۸۴	[۰/۱۲۱، -/۲۴۳]	-/۰۶۵۶	۰/۰۹۲	-/۰۰۶۱	شایستگی کارمند
[۰/۲۸۷، -/۰۵۵]	۱/۳۴	۰/۰۸۷	۰/۱۱۶	[۰/۴۵۳، ۰/۰۲۴]	۲/۱۹	۰/۱۰۹	۰/۲۳۸	رهبری تحول آفرین
				[۰/۳۰۱، -/۰۲۶۴]	۰/۱۳۱	۰/۱۴۳	۰/۰۱۹	هوش هیجانی
				[-/۰/۱۹، -/۰۴۷۳]				رهبری
					-۲/۱۳	۰/۱۱۵	-/۰۲۴۶	تحول آفرین* هوش هیجانی
[۰/۳۴۰، ۰/۱۲۰]	۴/۱۲	۰/۰۵۶	۰/۲۲۹					ایفای نقش
			۱۲/۱۹				۳/۰۲	مقدار F
			۰/۳۵۸				۰/۱۳۲	R ²
تاثیر مستقیم رهبری تحول آفرین								
				[۰/۷۱۹، ۰/۱۶۳]	۳/۱۳	۰/۱۴۱	۰/۴۴۲	با هوش هیجانی پایین
				[۰/۳۲۸، -/۰۲۵۷]	۰/۲۳۸	۰/۱۴۸	۰/۰۳۵	با هوش هیجانی بالا
تاثیر غیرمستقیم رهبری تحول آفرین								
[۰/۲۱۳، ۰/۰۲۷]		۰/۰۴۸	۰/۱۰۱					با هوش هیجانی پایین
[۰/۰۷۸، -/۰۰۶۴]		۰/۰۳۵	۰/۰۰۸					با هوش هیجانی بالا
[-/۰/۰۰۵، -/۰۱۳۵]								ضریب میانجی گری تعدیل شده

با استفاده از توصیه‌های هایز (Hayes, 2017)، نتایج مشاهده شده بر اساس اثرات مشروط ابعاد فردی هوش هیجانی مجدداً ارزیابی شدند. به این منظور، تاثیرات تعدیل‌کننده ارزیابی خود هیجانی رهبران تحول‌گرا، ارزیابی احساسات دیگران، استفاده از احساسات و تنظیم احساسات در تعیین سطوح ایفای نقش و متعاقب آن فرسودگی عاطفی بررسی شدند. تجزیه و تحلیل الگوهای مورد انتظار را در مدل نشان داد. نخست، ارزیابی خود هیجانی رهبران به طور قابل توجهی اثرات رهبری تحول آفرین را بر ایفای نقش و متعاقباً بر فرسودگی عاطفی تعدیل کرد ($b = -.22$, $se = .092$, $p = .017$, $CI = [-.402, -.038]$) به طوری که رهبران با سطح پایین ارزیابی خود هیجانی به طور غیرمستقیم فرسودگی هیجانی بالاتری را تجربه کردند. در حالی که نتایج برای رهبران با سطوح بالای خود هیجانی ناچیز بود. دوم، ارزیابی احساسات دیگران به طور قابل توجهی تاثیرات رهبری تحول آفرین را بر ایفای نقش تنها در سطح $p < 0.10$ تعدیل کرد ($b = -.177$, $se = .092$, $p = .056$, $CI = [-.358, .005]$). با این حال، رهبران تحول آفرین با سطوح پایین‌تر ارزیابی احساسات دیگران فرسودگی عاطفی بالاتری را از طریق ایفای نقش تجربه کردند سوم، استفاده رهبران از احساسات اثرات

رهبری تحول‌آفرین بر ایفای نقش و فرسودگی عاطفی رهبران را تعدیل نکرد ($b = -.143$, $se = .096$, $p = .138$, $CI = [-.332, .046]$). سراتجام، تنظیم احساسات رهبران تاثیرات رهبری تحول‌آفرین را بر ایفای نقش و نیز بر فرسودگی عاطفی رهبران تعدیل کرد ($b = .091$, $se = .108$, $p = .030$, $CI = [-.435, -.022]$). لذا، رهبران با سطح پایین تنظیم هیجان، فرسودگی عاطفی بالاتری را از طریق ایفای نقش تجربه می‌کنند.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با بهره از مدل کار هیجانی به مثابه تنظیم هیجان (Grandey & Melloy, 2017) به بررسی روابط غیرمستقیم رفتارهای رهبری تحول‌آفرین بر فرسودگی عاطفی رهبران پرداخت. مشخص شد که استفاده رهبران تحول‌آفرین از ایفای نقش به‌عنوان یک راهبرد تنظیم هیجان به‌طور چشمگیری روابط رفتارهای رهبری تحول‌آفرین بر فرسودگی عاطفی را واسطه‌گری و تعدیل می‌کند. با این حال، این رابطه فقط برای رهبران تحول‌آفرین با سطح هوش هیجانی پایین مشاهده می‌شود که سطوح بالاتری از ایفای نقش را از خود نشان می‌دهند و این امر، به نوبه خود، با افزایش فرسودگی عاطفی همراه است.

این تحقیق به چندین روش به موضوع رهبری تحول‌آفرین در مدیریت آموزش کمک می‌کند. نخست، با بررسی ارتباط رفتارهای رهبری تحول‌آفرین با فرسودگی عاطفی رهبران، شکافی را در ادبیات پژوهش پر می‌کند. همچنین، نشان می‌دهد که استفاده رهبران تحول‌آفرین از ایفای نقش به‌عنوان یک راهبرد تنظیم هیجان، عامل مهمی است که منجر به فرسودگی عاطفی رهبران می‌شود. به این ترتیب، یافته‌ها با نتایج تحقیقات قبلی متفاوت است. پژوهش‌های پیشین (Bakker et al., 2023; Deng et al., 2019; Lin et al., 2019; Lee et al., 2022) ارتباط مستقیم رفتارهای رهبری تحول‌آفرین بر فرسودگی عاطفی رهبران را نشان داده بودند. این یافته چالشی در برابر پژوهش‌های پیشین است که نشان داده‌اند ایفای نقش نتایج مثبتی دارد. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که ایفای نقش می‌تواند از نظر عاطفی برای رهبران تحول‌آفرین، فرساینده و زیان‌بار باشد.

بعلاوه، این مطالعه به درک نقش حیاتی هوش هیجانی برای رهبران تحول‌آفرین اشاره دارد. تحقیقات قبلی عمدتاً رابطه بین هوش هیجانی و اثربخشی رهبری تحول‌آفرین برای کارکنان و موسسات را مورد توجه قرار داده‌اند (Chen & Gao, 2020; Gómez-Leal et al., 2021; Mendelson & Stabile, 2019). اما این تحقیق به بررسی نقش هوش هیجانی رهبران تحول‌آفرین در استفاده از راهبرد تنظیم هیجان ایفای نقش می‌پردازد. نتایج نشان می‌دهد که رهبران تحول‌آفرین با هوش هیجانی بالا می‌توانند ایفای نقش را در محل کار به طور موثرتری تنظیم کنند، که به آنها کمک می‌کند توان خود را حفظ نموده و از فرسودگی عاطفی اجتناب کنند. این نتایج حتی با وجود کنترل متغیرهای مرتبط نیز معنادار باقی ماندند. رهبران تحول‌آفرین با هوش هیجانی پایین تمایل دارند تلاش‌های عاطفی بیشتری را در ایفای نقش انجام دهند، که آنها را در برابر فرسودگی عاطفی آسیب‌پذیر می‌کند. دلیل این پدیده احتمالاً این است که آنها توانایی کافی برای تشخیص و مدیریت احساسات خود و دیگران را ندارند. در نتیجه، منابع شناختی و عاطفی آنها مصرف می‌شود زیرا سعی می‌کنند احساسات و تجربیات خود را ارزیابی کنند. بنابراین، به نظر می‌رسد هوش هیجانی منبعی کلیدی برای مدیریت موثر هیجانات است که به حفظ بهزیستی عاطفی رهبران تحول‌آفرین کمک می‌نماید. پژوهش‌های دیگری نیز موید این یافته می‌باشند (Balik Hournai et al., 2021; Goleman & Cherniss, 2024; Haber-Curran & Williamson, 2023; Leithwood et al., 2019).

علاوه بر این موارد، این پژوهش به دانش موجود در حوزه تنظیم هیجان نیز می‌افزاید. رفتار رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان یک رویداد عاطفی مورد بررسی قرار گرفت و نتایج حاصل نشان داد که رهبران تحول‌گرا می‌توانند از یک استراتژی تنظیم احساسات (ایفای نقش) برای زیردستان خود استفاده کنند. بسته به توانایی آنها در تنظیم احساسات، راهبرد ایفای نقش به طرق مختلف بر بهزیستی عاطفی آنها تاثیر می‌گذارد. از منظر کاربردی، یافته‌ها اهمیت تمرکز بر بهزیستی شخصی رهبران را برجسته می‌کند. هرچند ایفای

نقش ممکن است برای رهبری ضروری باشد، می‌تواند منابع روانی، عاطفی و فیزیکی رهبران را نیز مصرف کند. بنابراین، سیاست‌گذاران باید سیاست‌ها و شیوه‌هایی را در پیش گیرند که به تقویت این منابع کمک کند. برای مثال، برنامه‌های سلامت، خدمات مشاوره، شبکه‌های حمایت اجتماعی و در نظر گرفتن پاداش برای رهبرانی که رفتارهای رهبری تحول‌آفرین از خود نشان می‌دهند، از این جمله هستند که در پژوهش‌های پیشین نیز مورد اشاره قرار گرفته‌اند (Ayoko et al., 2022; Bader et al., 2022; Gransberry, 2022; Silbaugh et al., 2021). سرمایه‌گذاری بر روی بهزیستی رهبران نه تنها برای خود رهبران مفید است، بلکه برای زیردستان و سازمان‌های آنها نیز مفید است.

تحقیقات قبلی نشان داده‌اند که اثرات انگیزشی برنامه‌های آموزشی رهبری تحول‌آفرین با گذشت زمان از بین می‌رود (Clements & Kinman, 2021; Ejaz et al., 2024; Humphrey, 2023; Kucharska & Rebelo, 2022). با این حال، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که سیاست‌گذاران و مدیران باید رویکردی جامع برای تشویق و آموزش رهبران تحول‌گرا در پیش گیرند. چنین رویکردی نه تنها شامل آموزش و توسعه در رهبری تحول‌آفرین خواهد بود، بلکه هوش هیجانی و راهبردهای تنظیم هیجان را نیز در بر می‌گیرد. در این زمینه، هوش هیجانی نقش کلیدی دارد. هوش هیجانی نه تنها به رهبران کمک می‌کند تا در تعامل خود با زیردستان موثر باشند و عملکرد سازمانی را بهبود بخشند، بلکه به عنوان منبعی ارزشمند برای حفظ بهزیستی خودشان نیز عمل می‌کند (Jamaludin et al., 2019; Rumschlag, 2017).

علاوه بر این، سازمان‌ها همچنین باید برنامه‌های آموزشی ارائه دهند تا به رهبران بیاموزد چگونه راهبردهای مناسب را برای تنظیم نمایش‌های عاطفی خود در موقعیت‌های مختلف انتخاب و به کار گیرند و چگونه این راهبردها را به طور منظم برای حفظ بهره‌وری و بهزیستی عاطفی خود تمرین کنند. اگرچه آموزش تنظیم هیجان عمدتاً در محیط‌های بالینی برای افرادی که دچار اضطراب و افسردگی هستند انجام می‌شود، سازمان‌های آموزشی هم می‌توانند به طور فعال مداخلات تنظیم هیجان را با استفاده از روش‌های پیشرفته مانند فناوری‌های تعاملی به رهبران و کارمندان خود برای مدیریت موثر احساسات آموزش دهند. علاوه بر این، تحقیقات کافی در مورد راه‌های بهبود هوش هیجانی و تنظیم هیجان در بین رهبران آموزشی وجود ندارد، و این موضوع را به یک حوزه پرثمر برای تحقیقات آینده تبدیل می‌کند.

محدودیت‌هایی در این تحقیق و شیوه اجرای آن وجود داشته است. مورد اول استفاده از داده‌های زوجی رهبر-کارمند برای کاهش ریسک سوگیری بود. لذا، تحقیقات آینده می‌تواند گام‌های بیشتری برای رسیدگی به این موضوع بردارند. همچنین دانسته شد که رفتار رهبری تحول‌آفرین گذرا است. برای مثال، میزان بروز این رفتارها در فرد متغیر و متفاوت است. بنابراین، تحقیقات آینده می‌تواند بر نوسانات رهبران در یک سبک رهبری خاص و بر ترکیب آن با تنظیم هیجان، عواطف و راهبردهای تنظیم هیجان تمرکز کنند. همچنین رهبران انواع مختلفی از رفتارها را بطور روزمره نشان می‌دهند که خود نشان از تغییر و تنوع دائمی دارد. بنابراین پژوهش‌های آینده برای بررسی تفاوت‌های درون فردی در سبک‌های رهبری تمام عیار توصیه می‌شود. علاوه بر این، نتایج این تحقیق بر اساس داده‌های یک طرح مقطعی است که توانایی تعیین علیت روابط بین متغیرهای مطالعه را محدود می‌سازد. پژوهشگران آینده می‌توانند طرح‌های تحقیقاتی طولانی مدت را برای درک بهتر روابط علی بین رهبری تحول‌آفرین، رفتار ایفای نقش و فرسودگی عاطفی طراحی و اجرا نمایند.

با توجه به پویایی و پیچیدگی ایفای نقش، این احتمال وجود دارد که اثرات آن مستقیم نبوده و منحنی باشد. به عنوان مثال، ایفای نقش می‌تواند خسته کننده باشد، اما در عین حال می‌تواند مزایای اجتماعی مانند دوستی، وفاداری و حمایت اجتماعی را در طول زمان به همراه داشته باشد. نکته در اینجا است که این نوع مزایای اجتماعی به خصوص در بخش آموزش چقدر طولانی و پایدار هستند و چگونه با منافع و مزایای خود هزینه‌های شخصی ایفای نقش را جبران می‌کنند. مطالعات طولانی مدت می‌تواند این

موضوعات را بیشتر روشن کند. تحقیقات آینده همچنین می‌تواند چگونگی تاثیر تیپ‌های شخصیتی بر این پویایی و پیچیدگی را مورد بررسی قرار دهد، برای نمونه، برون‌گراها ممکن است بیشتر از درون‌گراها برای پاداش‌های اجتماعی ارزش قائل شوند. همچنین، این امکان وجود دارد که همسویی بالاتر سطوح هوش هیجانی و رفتارهای ایفای نقش در میان اعضای سازمان با نتایج مثبت بیشتری برای همه اعضا همراه باشد.

پشتیبانی مالی

پژوهشگر هیچ گونه حمایت مالی دریافت نکرده است.

تعارض منافع

نویسنده مقاله هیچ تعارض منافی ندارد.

سپاسگزاری

نویسنده مقاله از شرکت کنندگان برای همکاری و صرف زمان سپاسگزاری می‌نماید.

References

- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Adhyke, Y. P., Eliyana, A., Sridadi, A. R., Septiarini, D. F., & Anwar, A. (2023). Hear me out! This is my idea: Transformational leadership, proactive personality and relational identification. *Sage Open*, 13(1). <https://doi.org/10.1177/21582440221145869>
- Ayoko, O. B., Tan, P. P., & Li, Y. (2022). Leader–follower interpersonal behaviors, emotional regulation and LMX quality. *Journal of Management & Organization*, 28(1), 1-18. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.13>
- Bader, B., Gielnik, M. M., & Bledow, R. (2022). How transformational leadership transforms followers' affect and work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 360-372. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2161368>
- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, 41(5), 700-708. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
- Balik Hourani, R., Litz, D., & Parkman, S. (2021). Emotional intelligence and school leaders: Evidence from Abu Dhabi. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 493-517. <https://doi.org/10.1177/1741143220913552>
- Bar-On, R. (1997). *Bar-On emotional quotient inventory* (Vol. 40). Multi-health systems
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden Palo Alto
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Erlbaum Associates.
- Chen, J., & Guo, W. (2020). Emotional intelligence can make a difference: The impact of principals' emotional intelligence on teaching strategy mediated by instructional leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 1-24. <https://doi.org/10.1177/1741143218781066>
- Chen, Y., Ning, R., Yang, T., Feng, S., & Yang, C. (2018). Is transformational leadership always good for employee task performance? Examining curvilinear and moderated relationships. *Frontiers of Business Research in China*, 12, 22. <https://doi.org/10.1186/s11782-018-0044-8>

- Clements, A. J., & Kinman, G. (2021). Job demands, organizational justice, and emotional exhaustion in prison officers. *Criminal Justice Studies*, 34(4), 441-458. <https://doi.org/10.1080/1478601X.2021.1999114>
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2022). Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627-641. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>
- Di, M., Jia, N., Wang, Q., Yan, W., Yang, K., & Kong, F. (2021). A bifactor model of the Wong and Law Emotional Intelligence Scale and its association with subjective well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 16(4), 561-572. <https://doi.org/10.1080/17439760.2020.1791947>
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.02.001>
- Du, J., Wang, Z., & Xie, Y. (2023). Front-line employees' perceived COVID-19 event strength and emotional labor in the service industry: A moderated mediation model. *The Journal of General Psychology*, 151(1), 34-53. <https://doi.org/10.1080/00221309.2023.2171359>
- Eaton, L., Bridgman, T., & Cummings, S. (2024). Advancing the democratization of work: A new intellectual history of transformational leadership theory. *Leadership*, 20(3), 125-143. <https://doi.org/10.1177/17427150241232705>
- Ejaz, A., Quratulain, S., Aulakh, A. H., Cando-Naranjo, J., & Sabharwal, M. (2024). The Conditional Effects of the Transformational Leadership Behaviors on Leaders' Emotional Exhaustion: Roles of Deep Acting and Emotional Intelligence. *The American Review of Public Administration*, Advance Online Publication. <https://doi.org/10.1177/02750740241273978>
- Frenzel, A. C., Daniels, L., & Burić, I. (2021). Teacher emotions in the classroom and their implications for students. *Educational Psychologist*, 56(4), 250-264. <https://doi.org/10.1080/00461520.2021.1985501>
- Ghafari Mejlaj, M. (2024). A qualitative analysis of teachers' beliefs about student evaluation and its relationship with academic failure: A case study of elementary teachers in Kelardasht. *Innovation in Teaching, Learning and Evaluation*, 1(1), 15-28. doi: 10.22034/jitle.2024.200364 (in Persian)
- Goleman, D., & Cherniss, C. (2024). Optimal leadership and emotional intelligence. *Leader to Leader*, 113, 7-12. <https://doi.org/10.1002/ltl.20813>
- Gómez-Leal, R., Holzer, A. A., Bradley, C., Fernández-Berrocal, P., & Patti, J. (2021). The relationship between emotional intelligence and leadership in school leaders: A systematic review. *Cambridge Journal of Education*, 52(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/0305764X.2021.1927987>
- Grandey, A. A., & Melloy, R. C. (2017). The state of the heart: Emotional labor as emotion regulation reviewed and revised. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 407-422. <https://doi.org/10.1037/ocp0000067>
- Gransberry, C. K. (2022). How emotional intelligence promotes leadership and management practices. *Public Organization Review*, 22(4), 935-948. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00550-4>
- Haber-Curran, P., Williamson, E. (2023). Emotional intelligence frameworks in leadership education. *New Directions for Student Leadership*, 180, 25-36. <https://doi.org/10.1002/yd.20578>.
- Harman, H. H. (1967). *Modern factor analysis*. University of Chicago Press.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Publications.
- Humphrey, N. M. (2023). Emotional labor and employee outcomes: A meta-analysis. *Public Administration*, 101(2), 422-446. <https://doi.org/10.1111/padm.12818>
- Jamaludin, I., I., & You, H. W. (2019). Burnout in relation to gender, teaching experience, and educational level among educators. *Education Research International*, 7349135. <https://doi.org/10.1155/2019/7349135>
- Kim, B. J., Park, S., & Kim, T. H. (2019). The effect of transformational leadership on team creativity: Sequential mediating effect of employee's psychological safety and creativity. *Asian Journal of Technology Innovation*, 27(1), 90-107. <https://doi.org/10.1080/19761597.2019.1587304>

- Kucharska, W., & Rebelo, T. (2022). Transformational leadership for researcher's innovativeness in the context of tacit knowledge and change adaptability. *International Journal of Leadership in Education*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/13603124.2022.2068189>
- Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A., & Knight, C. (2019). Leadership, creativity and innovation: A meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1-35. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1661837>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2019). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Lin, S. H., Scott, B. A., & Matta, F. K. (2019). The dark side of transformational leader behaviors for leaders themselves: A conservation of resources perspective. *Academy of Management Journal*, 62(5), 1556-1582. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.1255>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Mendelson, R. A. & Stabile, C. (2019), Emotional intelligence: What does it look like in education leadership? *New Directions for Teaching and Learning*, 60, 11-17. <https://doi.org/10.1002/tl.20361>
- Näring, G., Vlerick, P., & Van de Ven, B. (2011). Emotion work and emotional exhaustion in teachers: The job and individual perspective. *Educational Studies*, 38(1), 63-72. <https://doi.org/10.1080/03055698.2011.567026>
- Nhat Vuong, B., Nam Khanh Giao, H., & Van Hung, D. (2023). How transformational leadership influences employees' job-related outcomes through public service motivation: Does power distance orientation matter? *Cogent Business & Management*, 10(1), 217628. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2176281>
- Nunes, P. M., Proença, T., & Carozzo-Todaro, M. E. (2024). A systematic review on well-being and ill-being in working contexts: contributions of self-determination theory. *Personnel Review*, 53(2), 375-419. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2021-0812>
- Park, E.-Y., & Shin, M. (2020). A meta-analysis of special education teachers' burnout. *Sage Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020918297>
- Potipiroon, W. (2023). The curvilinear effects of leader public service motivation on person-supervisor fit and subordinate emotional exhaustion: Evidence from field and experimental studies. *Public Personnel Management*, 52(3), 344-376. <https://doi.org/10.1177/00910260231164099>
- Rumschlag, K. E. (2017). Teacher burnout: A quantitative analysis of emotional exhaustion, personal accomplishment, and depersonalization. *International Management Review*; 13(1), 22-36.
- Safdari, S. (2019). Imagination, senses and motivation: How are Sensory styles, imagery capacity and gender related to motivational attributes of Iranian EFL learners? *Issues in Language Teaching*, 8(2), 275-303. <http://dx.doi.org/10.22054/ilt.2020.48725.457>
- Safdari, S. (2022). Experiencing Virtual online classes during the pandemic: Foregrounding Iranian EFL teachers' and learners' voices. *International Journal of Research in English Education (IJREE)*, 7(3), 46-57.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. Imagination, *Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Van den Berghe, L., Cardon, G., Aelterman, N., Tallir, I. B., Vansteenkiste, M., & Haerens, L. (2013). Emotional exhaustion and motivation in physical education teachers: A variable-centered and person-centered approach. *Journal of Teaching in Physical Education*, 32(3), 305-320. <https://doi.org/10.1123/jtpe.32.3.305>
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). *Wong and law emotional intelligence scale*. Washington, DC: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/t07398-000>
- Yang, K., & Jang, H. (2022). Mechanisms linking emotional labour and emotional exhaustion: Combining two different Ejaz et al. 23perspectives. *Asian Journal of Social Psychology*, 25(4), 688-700. <https://doi.org/10.1111/ajsp.12530>