

طراحی الگوی مؤلفه‌های رهبری عاطفه بنیاد در جهت جذب جوانان با استعداد به مشارکت در برنامه‌های آموزشی

داریوش حیدری^۱

الهام کاویانی^۲

فرانک موسوی^۳

سوسن لایی^۴

 10.22034/SSYS.2022.1786.2270

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۱/۱۲

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۳/۲۵

هدف از این پژوهش، طراحی الگوی مؤلفه‌های رهبری عاطفه بنیاد در جهت جذب جوانان به مشارکت در برنامه‌های آموزشی است. این پژوهش دارای عوامل کیفی بوده و از روش گراند تئوری به عنوان روش پژوهش استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش را صاحب نظران و اساتید دانشگاهی در رشته‌های مدیریت آموزشی و خبرگانی که در این زمینه کار پژوهشی انجام داده‌اند شامل می‌شوند که این افراد، به صورت گلوله برفی برای مصاحبه‌های کیفی در موضوع پژوهش انتخاب گردید (۱۲ مصاحبه با ۱۲ نفر و تا حد اشباع نظری ادامه یافت). روایی ابزار پژوهش توسط مصاحبه‌شوندگان و سپس اساتید متخصص مورد بررسی قرار گرفت و تأیید شد. پایایی نیز با استفاده از روش مطالعه حساسی فرآیند نتایج ۷۲/۸٪ به دست آمد. برای تحلیل داده‌ها از روش مقایسه مداوم در طی دو مرحله کدگذاری باز و محوری استفاده شده است و نهایتاً ۲۶ کد مفهومی و ۵ مقوله اصلی (کد محوری) استخراج شد. این مقولات شامل مبتنی بر رفتار، مبتنی

۱- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران

۲- استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: Eli.kaveani@gmail.com

۳- دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران

۴- استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران

● طراحی الگوی مؤلفه‌های رهبری عاطفه بنیاد در جهت جذب جوانان با استعداد به مشارکت در برنامه‌های آموزشی

بر محیط، مبتنی بر پاداش، مبتنی بر شناخت و مبتنی بر فیزیولوژیک می‌باشد. نتایج پژوهش حاضر می‌تواند به منظور جذب جوانان با استعداد به مشارکت در برنامه‌های سازمانی و آموزشی مورد استفاده قرار گیرد.

واژگان کلیدی: پژوهش کیفی، پاداش، محیط، رفتار و شناخت.

مقدمه

تغییر در ظرفیت رهبری عموماً نتیجه و محصول تغییرات فزاینده در زندگی سازمانی، افزایش همکاری های مبتنی بر اعتماد و تعاملات خلاقانه فردی در محیط کاری است. در مدل های نوین رهبری مهارت هایی همچون کمک به افراد، توانمندسازی و شنود که به ایجاد اعتماد، تعهد و اخلاق کار منجر می شوند از اهمیت فزاینده ای برخوردار گشته اند و این امر بیانگر آن است که مهارت های متعدد رهبری نوین، نیازمند مدیریت راهبردی هیجانانگیز است. توانایی رهبران در درک و مدیریت هیجانانگیز و احساسات خود و دیگران، به افزایش مشارکت و تعهد کارکنان نسبت به سازمان، ارتقای انگیزه و بهره وری آنان و در آخر سودآوری بالاتر سازمان منجر خواهد شد (حبی و همکاران، ۱۳۹۵). در همین راستا، رهبرانی که از سطح بالاتری از هوش عاطفی برخوردارند، قادر به تدوین ارزش هایی خواهند بود که مورد قبول کارکنان و سازمان بوده و این امر فرایند بهبود پتانسیل نیروی کار را تسهیل می کند. از اینرو هوش عاطفی می تواند به عنوان شاخصی برای شناسایی و گزینش رهبران سازمانی به حساب آید (گلמן^۱، ۲۰۱۱).

باید توجه داشت که دانش، مهارت و تجربه افراد سازمان عوامل مؤثری در موفقیت سازمان هستند و در نتیجه، انتظار می رود که مدیران آینده توجه بیشتری را به بهسازی افراد به منظور بهبود عملکردشان در سازمان ها مبذول دارند (متیو^۲ و همکاران، ۲۰۱۵). محققان دریافته اند که مهارت های متعدد رهبری نوین، نیازمند مدیریت راهبردی هیجانانگیز و توانایی تجزیه و تحلیل عواطف خود و دیگران است. توانایی رهبران در درک و مدیریت هیجانانگیز و احساسات خود و دیگران، افزایش مشارکت و تعهد کارکنان، ارتقای انگیزه و بهره وری افراد و در نهایت سودآوری بالاتر سازمان می شود. همچنین، سطح بالای هوش عاطفی در رهبر، منتهی به نتایجی فراتر از انتظار از جانب کارکنان خواهد شد. در همین راستا، رهبرانی که از سطح بالاتری از هوش عاطفی برخوردار هستند، قادر به تدوین ارزش هایی خواهند بود که مورد قبول کارکنان و سازمان بوده و این امر فرایند بهبود پتانسیل نیروی کار و مشارکت بیشتر کارکنان در فرایند های سازمانی را تسهیل می کند (گلמן، ۲۰۱۱).

در این راستا در سازمانی که هم مدیران و هم کارکنان از نظر عاطفی و احساسی غنی هستند، اصول اخلاقی و روابط سالم کاری چه بین مدیران و کارکنان و چه در میان خود کارکنان به طور خودکار رعایت می شوند و همین مسأله از بروز بسیاری از چالش ها و مسائل منفی در محیط کاری جلوگیری می کند. هوشیاری و آگاهی عاطفی مدیران و رهبران عامل مؤثری است که پیوندهای کاری بین مدیران و کارکنان را تقویت کرده و تحولات و پیشرفت های کاری و تحقق اهداف سازمانی را تسهیل و تسریع می کند و مهم تر از همه اینکه رهبران را برای مقابله با چالش ها و پیچیدگی های روز افزون در آینده تجهیز می کند و به آنها ابزاری را هدیه می کند که راهگشا و حل کننده بسیاری از مسائل است. در رویکردهای جدید مدیریتی، کار تیمی و نحوه همکاری مدیر با دیگران اهمیت خاصی دارد. در واقع تمرکز اصلی بر رشد و پرورش افراد است تا از این طریق بهره وری سازمانی نیز افزایش یابد (گلמן، ۲۰۰۸) و افزایش توانایی عاطفی مدیران

-
1. Goleman
 2. Mathew

● طراحی الگوی مؤلفه‌های رهبری عاطفه بنیاد در جهت جذب جوانان با استعداد به مشارکت در برنامه‌های آموزشی

می‌تواند به توسعه و گسترش فرهنگ کار تیمی و مشارکتی در سازمان کمک کند (هابر و همکاران، ۲۰۱۸). بار— آن (۲۰۰۵) در تحقیقات خود در رابطه با رهبری اثربخش نیز به این نتیجه رسید که همبستگی متوسط تا بالایی بین هوش عاطفی و رهبری اثربخش وجود دارد. همچنین وی در تحقیقی نشان داد که رهبری موفق تا حد زیادی (حدود ۶۷ درصد) بستگی به هوش عاطفی دارد. همچنین پژوهش‌هایی همچون آپور^۱ و همکاران (۲۰۱۹)، بورستون^۲ (۲۰۱۸)، راتور^۳ و همکاران (۲۰۱۸)، هند^۴ و همکاران (۲۰۱۸)، پریزیراکوس^۵ (۲۰۱۸)، برگتون^۶ و همکاران (۲۰۱۸)، ویاس^۷ و همکاران (۲۰۱۷) و سلیم^۸ و همکاران (۲۰۱۷) نشان دادند که توانایی کنترل هیجانات و عواطف نقش مهم و معنی داری بر رهبری مؤثر و اثر بخش دارد. در این راستا رهبری عاطفه بنیاد و مبتنی بر گسترش عواطف مثبت در سازمان و بین کارکنان می‌تواند سبک رهبری نوینی باشد تا به کاهش تضادها و چالش‌های شغلی و بین فردی کمک کند و باعث بهبود عملکرد کارکنان و بهره‌وری شغلی شود (سلیم و همکاران ۲۰۱۷). بنابراین شناخت مولفه‌های رهبری عاطفه بنیاد و راهکارهای توسعه آن در مدیران می‌تواند گامی مثبت در بهبود عملکرد مدیران و رهبران در سازمان‌ها باشد. در این راستا بورس و همکاران (۲۰۱۷) بیان کردند که اتخاذ راهبرهای عاطفی— اجتماعی در مدیریت و رهبری باعث بهبود مهارت‌های رفتاری و بهبود عملکرد و اثربخشی رهبری و مدیریت می‌شود. بریگتون^{۱۰} و همکاران (۲۰۱۸) اظهار می‌کنند که هوش عاطفی نقش مهمی در کنترل عواطف و احساسات درون سازمانی ایفا می‌کند با این حال این ویژگی کمتر توسط مدیران و رهبرای سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد، با این حال و به طور خاص برای بهره‌گیری از سبک رهبری تحول‌گرا و کاریزماتیک می‌بایست توجه بیشتری به رهبری عاطفی در سازمان داشت. منز و همکاران (۲۰۱۶) ضمن تأکید بر توجه بیشتر به مهارت‌های عاطفی رهبران چهار بعد احساسات رهبر^{۱۱}، خود رهبری^{۱۲}، خود رهبری عاطفی^{۱۳}، منش عاطفی^{۱۴} را از ابعاد مهم مهارت‌های عاطفی رهبران قلمداد می‌کنند. کیم^{۱۵} و همکاران (۲۰۱۷) نیز اظهار کردند که رهبری عاطفی مدیران باعث افزایش هوش هیجانی و کیفیت زندگی کاری کارکنان می‌شود. شک^{۱۶} و همکاران (۲۰۱۶) نیز دریافتند که شایستگی عاطفی ملاک اصلی و مهم در رهبری و مدیریت دانشجویان دانشگاه‌ها

1. Apore
2. Burston
3. Rathore
4. Hand
5. Prezerakos
6. Bergethon
7. Vyas
8. Saleem
9. Bowers
10. Bergethon
11. leader emotion
12. self-leadership
13. emotional self-leadership
14. emotional authenticity
15. Kim
16. Shek

است. هابر و همکاران (۲۰۱۸) پژوهشی با عنوان «رهبری هوشمندانه احساسی: الگویی کاربردی برای توسعه افراد و سازمان‌های پیشرو» به انجام رساندند و اظهار کردند که به کارگیری رهبری هوشمندانه احساسی در سازمان‌های امروزی می‌تواند به افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و افزایش رفتارهای مثبت سازمانی منجر شود. با این حال در زمینه رهبری عاطفه بنیاد (رهبری مشارکت عاطفی) و مؤلفه‌های آن پژوهش‌های محدودی صورت گرفته و در داخل کشور و به ویژه جامعه دانشگاهی خلأ تحقیقاتی احساس می‌شود. از سویی آموزش عالی در تمامی جوامع اصلی‌ترین عامل تحول و موتور محرکه پیشرفت جامعه محسوب می‌شود و دانشگاه‌ها به عنوان عوامل اجرایی آموزش عالی نقش مؤثر و غیر قابل انکاری در توسعه منابع انسانی، تکنولوژیکی، فنی و ... دارند، با توجه به این نقش دانشگاه‌ها، بایستی مدیران گروه‌های آموزشی آن از شایستگی و توانایی بالایی برخوردار باشند. آنها در اجرای نقش رهبری گروهی و فردی علاوه بر هوش شناختی و مهارت‌های رهبری بعنوان شرط لازم، بایستی از هوش عاطفی بالایی نیز به عنوان شرط کافی برخوردار باشند، زیرا که در تعامل با اعضای هیئت علمی، مسئولین دانشگاه و دانشجویان با استعداد و نخبه، با اعمال روش مدیریتی مناسب و اتخاذ سبک رهبری تحول‌گرا، بتوانند نقش مؤثر و مبتنی بر عقلانیت در زمینه‌های پژوهشی، مدیریتی و آموزشی، به عنوان رهبران تحول آفرین نقشی مؤثر و موفق ایفا نمایند. دانشکده‌های علوم پزشکی از جمله مراکز اصلی تولید علم در کشور است که رهبری مناسب و افزایش فرهنگ مشارکت می‌تواند زمینه توسعه علمی و پژوهشی در این مراکز را فراهم کند، لذا هدف از پژوهش حاضر ارائه مدلی (الگویی) مناسب برای شناسایی طراحی الگوی مؤلفه‌های رهبری عاطفه بنیاد در جهت جذب جوانان با استعداد به مشارکت در برنامه‌های سازمانی می‌باشد.

مراکز آموزشی به منظور کسب جایگاه رقابتی نیازمند انطباق سریع با تغییرات محیطی بوده و اعمال تغییرات سریع، مستلزم استفاده از رهبرانی هستند که انطباق پذیر بوده و به صورت مؤثر کارکنند؛ بطور مداوم سیستم‌ها و فرایندها را بهبود ببخشند. آنها می‌بایست رهبری بخردانه‌ای ایفا کرده و بذراعتمداد را در سازمان بکارند و در راستای دستیابی به اهداف که همانا تضمین موفقیت سازمانی و عملکرد بهینه باشد، قدم بردارند. افزایش در ظرفیت رهبری عموماً نتیجه و محصول تغییرات فزاینده در زندگی سازمانی و همکاری‌های مبتنی بر اعتماد و تعاملات خلاقانه فردی و شایسته پروری و مدیریت استعداد در محیط کاری است. در مدل‌های نوین توانمندسازی رهبری، مهارت‌هایی همچون کمک به افراد، تعهد، اعتماد و اخلاق کار از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار گشته و این امر بیانگر آن است که رهبران نیازمند مدیریت راهبردی هیجانات، افزایش مشارکت سازمانی، درک و مدیریت هیجانات و احساسات خود و دیگران و تعهد کارکنان، ارتقای انگیزه و بهره‌وری آنان و در آخر بهره‌وری بالاتر سازمان است. در این راستا رهبرانی که از سطح بالاتری از مهارت‌های عاطفی برخوردارند، دارای ارزش‌هایی خواهند بود که مورد قبول کارکنان، جوانان با استعداد و افراد شایسته سازمان بوده و این امر فرایند بهبود پتانسیل نیروی کار را تسهیل می‌کند. از این رو مهارت‌های عاطفی می‌تواند به عنوان شاخصی برای شناسایی و گزینش رهبران سازمانی به حساب آید. با توجه به بدیع بودن موضوع مهارت‌های عاطفی و لزوم توجه بیشتر به آن، سبک‌های رهبری که از سطوح بالاتری از آگاهی درخصوص مهارت‌های عاطفی برخوردارند، می‌توانند به بهبود فرایندهای سازمانی کمک بیشتری کرده و زمینه دستیابی به اهداف سازمانی را تسهیل کنند. نقش

عواطف در فرایند رهبری موضوعی است که در تحقیقات به آن توجهی نمی‌شد، چراکه محققان بر این اعتقاد بودند که عواطف، احتمال بروز رفتارهای مؤثر را کاهش می‌دهند. تئوری‌های رهبری منبعث از نظریه پردازان کلاسیک ریشه در این امر داشت که رهبران باید به صورت منطقی و بدور از هرگونه تأثیرپذیری از احساسات خود تفکر کرده و سپس برنامه ریزی کنند. حال آنکه امروزه، دیگر توجه صرف به برنامه ریزی و فرایندها کافی نیست؛ زیرا این افراد اند که برنامه‌ها را تدوین و فرایندها را کنترل و اجرا می‌کنند. باید توجه داشت که دانش، مهارت و تجربه افراد سازمان عوامل مؤثری در موفقیت سازمان هستند و در نتیجه، انتظار می‌رود که مدیران آینده توجه بیشتری را به بهسازی افراد به منظور بهبود عملکردشان در سازمانها مبذول دارند. در عین حال جوانان و نخبگان جوان بیش از هر موضوعی در پی محیطی مناسب با رهبری شایسته و عاطفی هستند که با اعتماد به نفس کامل به انجام کامل مسئولیت خویش و در ادامه آن افزایش رفتاری‌های شهروندی مطلوب همت گمارند. از این رو شناخت عوامل مؤثر بر رهبری عاطفه بنیاد می‌تواند در بهبود عملکرد سازمانی و گسترش فرهنگ مشارکتی در بین کارکنان، جوانان نخبه و افراد شایسته مؤثر و حایز اهمیت باشد.

رحمت الهی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی به بررسی «تأثیر سبک‌های رهبری تحول‌گرا و تبادل‌گرا بر تعهد سازمانی کارکنان با نقش میانجی هوش عاطفی» در دانشگاه علوم پزشکی ایران پرداختند. پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و همبستگی بوده و روش به کار گرفته شده، تحلیلی-پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق حاضر متشکل از کلیه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی در تهران به تعداد ۴۰۰۰ نفر بود؛ که بر اساس فرمول جامعه محدود کوکران، تعداد ۳۵۱ نفر از این کارکنان به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌های این تحقیق، پرسشنامه محقق ساخته است که از نظر روایی و پایایی مورد تأیید قرار گرفت یافته‌های این تحقیق نشان دادند که رهبری تحول‌گرا و تبادل‌گرا از طریق هوش عاطفی بر تعهد سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران تأثیر دارد. عقیقی و همکاران (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان «تبیین نقش تعدیل‌گر جهت‌گیری‌ها نسبت به رهبری در رابطه بین رهبری مشارکتی و تعهد عاطفی به تغییر» به انجام رساندند. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نوع تحقیقات توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی است. روش پژوهش روش‌های گردآوری اطلاعات در این تحقیق کتابخانه‌ای و میدانی است. نتایج حاصل از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد تأثیر رهبری مشارکتی بر تعهد عاطفی به تغییر بستگی به جهت‌گیری کارکنان نسبت به رهبری دارد. در این تحقیق به بررسی تبیین نقش تعدیل‌گر جهت‌گیری‌ها نسبت به رهبری در رابطه بین رهبری مشارکتی و تعهد عاطفی به تغییر پرداخته شد. یافته‌ها نشان داد که تأثیر رهبری مشارکتی بر تعهد عاطفی به تغییر بستگی به جهت‌گیری کارکنان نسبت به رهبری دارد. جوینده و همکاران (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین هوش عاطفی، عدالت سازمانی ادراک شده و تمایل به خروج از سازمان در بین مدرسان مؤسسات آموزش عالی» به انجام رساندند. جامعه آماری ۲۲۰ نفر که با استفاده از فرمول کوکران ۱۴۵ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شده و اطلاعات مورد نظر با استفاده از پرسشنامه بسته و نمونه‌گیری طبقه‌ای جمع‌آوری شد. بر اساس نتایج حاصل از انجام تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه، مشخص شد که وجود هوش هیجانی در بین مدرسان و مربیان منجر به عدالت سازمانی بیشتر و تمایل به ترک خدمت کم‌تر می‌شود. همچنین عدالت سازمانی به عنوان یک متغیر واسطه، تمایل به ترک خدمت مدرسان و مربیان را تحت تأثیر قرار

می‌دهد. شجاع فر و همکاران (۱۳۹۶) پژوهشی با «عنوان بررسی رابطه عواطف و رهبری تحول آفرین با نقش واسطه تعهد سازمانی» به انجام رساندند. این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش اجرا از نوع پژوهش‌های همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران مدارس هر سه مقطع آموزشی شهر یاسوج در سال تحصیلی ۹۴ - ۹۵ تشکیل می‌دادند که از این تعداد ۱۹۱ مدیر به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد، مدیرانی که در محل کار لذت بیشتری را تجربه می‌کردند و در معرض احساسات مثبت مانند شادی، افتخار، علاقه مندی قراردارند بیشتر از سبک رهبری تحول آفرین استفاده می‌کنند و مدیرانی که احساسات منفی مانند ترس و پریشانی را تجربه می‌کنند، کمتر از سبک رهبری تحول آفرین استفاده می‌کنند. همچنین یافته‌ها، نقش میانجی تعهد سازمانی در رابطه بین عواطف و رهبری تحول آفرین تایید کردند. محبی و همکاران (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان «بررسی و تحلیل رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری مشارکتی فرماندهان و مدیران در یک واحد نظامی» به انجام رساندند. از نظر ماهیت و روش این تحقیق یک تحقیق توصیفی (همبستگی) به شمار می‌آید. جامعه آماری این تحقیق را مدیران و فرماندهان یک دانشگاه افسری با تعداد ۲۵۸ نفر تشکیل داده‌اند که حجم نمونه آن با استفاده از فرمول کوکران و با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای برابر ۱۵۵ نفر انتخاب شدند. یافته‌ها نشان داد بین هوش عاطفی و سبک مشارکتی (با ضریب همبستگی ۰/۷۸۴) ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد و همچنین با توجه به ضریب همبستگی ۸۲/۰ و ضریب تبیین ۶۸/۰؛ متغیرهای مدیریت روابط، خودآگاهی، آگاهی اجتماعی و خودمدیریتی بر روی هم قادر به تبیین ۶۸ درصد از تغییرات سبک رهبری مشارکتی در فرماندهان هستند.

آپورا و همکاران (۲۰۱۹) پژوهشی با عنوان «هوش عاطفی، جنسیت و رهبری تحول‌گرا در بین پرستاران کشور های در حال توسعه» به انجام رساندند. این پژوهشگران دریافته‌اند که هوش عاطفی باعث بهبود ارتباطات در محیط کار می‌شود و زمینه بهره‌برداری از رهبری تحول‌گرا در محیط کاری را فراهم می‌کند. بورستون^۲ (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «هوش عاطفی و رهبری در سازمان» دریافته‌اند که هوش عاطفی از جمله عوامل مهم و اثرگذار در پذیرش رهبری در سازمان است و به نظر کارکنان، رهبرانی که از هوش عاطفی بالایی برخوردارند، صلاحیت بیشتری برای رهبری سازمان دارند. بریگتون^۳ و همکاران (۲۰۱۸) اظهار می‌کنند که هوش عاطفی در نقش مهمی در کنترل عواطف و احساسات درون سازمانی ایفا می‌کند با این حال این ویژگی کمتر توسط مدیران و رهبرای سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد، و به طور خاص برای بهره‌گیری از سبک رهبری تحول‌گرا و کاربزماتیک می‌بایست توجه بیشتری رهبری عاطفی در سازمان داشت. هابر و همکاران (۲۰۱۸) پژوهشی با عنوان «رهبری هوشمندانه احساسی: الگویی کاربردی برای توسعه افراد و سازمان‌های پیشرو» به انجام رساندند و اظهار کردند که به کارگیری رهبری هوشمندانه احساسی در سازمان های امروزی می‌تواند به افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و

-
1. Apore
 2. Burston
 3. Bergethon

● طراحی الگوی مؤلفه‌های رهبری عاطفه بنیاد در جهت جذب جوانان با استعداد به مشارکت در برنامه‌های آموزشی

افزایش رفتارهای مثبت سازمانی منجر شود. راجرز^۱ و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «بررسی میزان تأثیر هوش عاطفی بر تعهد سازمانی کارکنان»، دریافته‌اند که هوش عاطفی بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر معنی‌داری دارد. سلیم^۲ و همکاران (۲۰۱۷) نشان دادند که توانایی کنترل هیجانات و عواطف نقش مهم و معنی‌داری بر رهبری مؤثر و اثر بخش دارد. بورس^۳ و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی بیان کردند که اتخاذ راهبرهای عاطفی - اجتماعی در مدیریت و رهبری باعث بهبود مهارت‌های رفتاری و بهبود عملکرد و اثربخشی رهبری و مدیریت می‌شود.

کیم^۴ و همکاران (۲۰۱۷) اظهار کردند که رهبری عاطفی مدیران باعث افزایش هوش هیجانی و کیفیت زندگی کاری کارکنان می‌شود. منز و همکاران (۲۰۱۶) ضمن تأکید بر توجه بیشتر به مهارت‌های عاطفی رهبران چهار بعد احساسات رهبر^۵، خود رهبری^۶، خود رهبری عاطفی^۷، منش عاطفی^۸ را از ابعاد مهم مهارت‌های عاطفی رهبران قلمداد می‌کنند.

روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه از نوع پژوهش‌های کیفی است. هدف این پژوهش طراحی الگوی رهبری عاطفه بنیاد در مراکز آموزشی کشور است. این کار با انجام پژوهش کیفی که شیوه آن اکتشافی است، انجام شد. در این پژوهش از طریق بررسی ادبیات و مصاحبه اکتشافی و ساختاریافته نسبت به شناسایی عوامل الگوی رهبری عاطفه بنیاد در مراکز آموزشی کشور به شیوه تحلیل محتوا (کدگذاری واحد تحلیل، مقوله‌ها و واحد ثبت) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای انجام مصاحبه میدانی، جامعه آماری پژوهش را صاحب نظران و اساتید دانشگاهی در رشته‌های مدیریت آموزشی و خبرگانی که در این زمینه کار پژوهشی انجام داده‌اند شامل می‌شوند که این افراد، به صورت گلوله برفی برای مصاحبه‌های کیفی در موضوع پژوهش انتخاب گردید (۱۲ مصاحبه با ۱۲ نفر و تا حد اشباع نظری ادامه یافت). در ابتدا یکی از اساتید که تعداد پژوهش‌های بیشتری در خصوص رفتار سازمانی منتشر نموده‌اند شناسایی گردید و سپس از ایشان برای انتخاب نمونه‌های بیشتر سؤال پرسیده شد در ادامه نفر بعدی نیز نفر بعدی را معرفی نمود.

قبل از انجام دادن مصاحبه و به همراه سؤالات مصاحبه، نامه‌ای با امضای پژوهشگر مبنی بر تعهد اخلاقی در نگهداری مفاد مصاحبه و مشخصات مشارکت کنندگان و انتشار نکردن آن ارسال شد. همچنین، با اطلاع مشارکت کنندگان تمام مصاحبه‌ها ضبط و برای استخراج نکات کلیدی بررسی شد. پس از اعلام موافقت، مصاحبه‌ها با محوریت تلقی، برداشت و شاخص‌های مورد نظر برای شناسایی مؤلفه‌های رهبری عاطفه بنیاد در مراکز آموزشی کشور برگزار شد. در مصاحبه‌های انجام شده پاسخگویان به سوال مورد نظر در مورد ارائه مؤلفه یا شاخص جدید و یا تایید مؤلفه‌ها و شاخص‌های گردآوری شده ابراز نظر کردند.

1. Rojer
2. Safeem
3. Bowers
4. Kim
5. leader emotion
6. Self-leadership
7. Emotional self-leadership
8. Emotional authenticity

مراحل کدگذاری در پژوهش

۱. گام اول: کدگذاری باز^۱۲. گام دوم: کدگذاری محوری^۲

روایی و پایایی ابزار پژوهش (قابلیت اعماد تحقیق)

روایی پاسخ به این سؤال است که آیا چیزی که پژوهشگر در حال مشاهده و بررسی آن است، همان چیزی است که او در حال سنجیدن و اندازه‌گیری آن است؟ در این پژوهش برای بررسی روایی، یافته‌های پژوهش را برای مشارکت‌کنندگان ارائه و متن نظریه توسط آن‌ها مطالعه و دیدگاه‌های آن‌ها اعمال شده است. در پایان، این پژوهش توسط اساتید مورد مطالعه و بازبینی قرار گرفته و مواردی جهت اصلاح یا تغییر نظریه‌ی نهایی بیان شده است. پایایی به گستره‌ی تکرارپذیری یافته‌های پژوهش اشاره دارد. یکی از راه‌های نشان دادن پایایی، مطالعه حساسی فرآیند آن است. یافته‌های آن زمانی قابل حساسی هستند که محقق دیگر بتواند مسیر تصمیم به کار رفته توسط محقق در طول مصاحبه را نشان دهد. بنابراین محقق پایایی داده‌ها را از طریق نشان دادن مسیر تصمیمات خود و همچنین قرار دادن تمامی داده‌های خام، تحلیل شده، کدها، مقوله‌ها، فرآیند مطالعه، اهداف اولیه و سؤال‌ها در اختیار اساتید راهنما قرار داد و با حساسی دقیق صاحب‌نظران درستی تمام گام‌های تحقیق مورد تأیید قرار گرفت. علاوه بر این در تحقیق کنونی از روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته استفاده شده است. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک دانشجوی مقطع دکتری مدیریت آموزشی درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند؛ آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم جهت کدگذاری مصاحبه‌ها به ایشان انتقال داده شد. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در نظر دو نفر هم مشابه هستند با عنوان «توافق» و کدهای غیر مشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند. سپس محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

$$\text{درصد توافق} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 100}{\text{تعداد کل کدها}}$$

نتایج حاصل این کدگذاری در جدول ۱ گزارش شده است:

جدول ۱: نتایج بررسی پایایی دو کدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل داده‌ها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	اول	۱۳۳	۴۸	۱۶	۷۲/۲٪
۲	چهارم	۹۲	۳۱	۱۰	۶۷/۴٪
۳	دهم	۶۸	۲۴	۸	۷۰/۶٪
کل		۲۸۳	۱۰۳	۳۴	۷۲/۸٪

1. Open Coding
2. Axial Coding

● طراحی الگوی مؤلفه‌های رهبری عاطفه بنیاد در جهت جذب جوانان با استعداد به مشارکت در برنامه‌های آموزشی

همانطور که جدول ۱ نشان می‌دهد، تعداد کل کدهای ثبت شده توسط هر دو نفر (محقق و فرد همکاری کننده) برابر ۲۸۳، تعداد کل توافقات بین این کدها ۱۰۳، و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها ۳۴ می‌باشد. پایایی بین دو کدگذار با استفاده از فرمول ذکر شده ۷۲/۸٪ است که از ۶۰٪ بالاتر بوده بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

یافته‌های پژوهش

در ابتدا ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها ارائه می‌گردد و در ادامه به تحلیل مصاحبه‌ها و استخراج کدهای مدل و نهایتاً طراحی مدل پژوهش پرداخته می‌شود.

تحلیل وضعیت جمعیت‌شناختی

جدول ۲: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌های پژوهش

درصد فراوانی	فراوانی	
۰	۰	کمتر از ۲۰ سال
۱۶/۷	۲	۲۱ - ۴۰ سال
۵۸/۳	۷	۴۱ تا ۶۰ سال
۲۵	۳	بالای ۶۱ سال
۲۵	۳	کمتر از ۱۰ سال
۴۱/۷	۵	۱۱ تا ۲۰ سال
۳۳/۳	۴	بیش از ۲۱ سال
۱۶/۷	۲	زن
۸۳/۳	۱۰	مرد

نتایج بخش توصیفی مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پژوهش نشان داد که ۱۶/۷ درصد ۲۱ تا ۴۰ سال، ۵۸/۳ درصد، ۴۱ تا ۶۰ سال و ۲۵/۰ درصد بیشتر از ۶۱ سال سن داشتند. همچنین مشخص گردید که ۲۵ درصد، دارای سابقه شغلی کمتر از ۱۰ سال، ۴۱/۷ درصد ۱۱ تا ۲۰ سال و ۳۳/۳ درصد بیش از ۲۰ سال داشتند. ۱۶/۷ درصد زن و ۸۳/۳ درصد مرد بودند.

گام اول: کدگذاری باز

الف) کدگذاری اولیه یک نمونه از مصاحبه‌ها

در ادامه به دلیل محدودیت انتشار و تعداد صفحه، فقط متن یک مصاحبه (هر چند لازم به ذکر است که متن مصاحبه‌ای که در اینجا آورده شده است، فقط قسمتی از

مصاحبه بوده است)، نحوه کدگذاری باز آن‌ها، طبقات محوری و مدل را به ترتیب و تفصیل به معرض نمایش گذاشته شده است.

جدول ۳: نمونه‌ای از کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها (مصاحبه دوم)

کدهای اولیه	شواهد گفتاری	ردیف
نیاز به عاطفه	به نظر می‌رسد جامعه دانشگاهی بیشتر از هر نهاد دیگری به رهبری	۱.
نیاز به آرامش	مبتنی بر عاطفه نیاز دارد. جامعه دانشگاه و دانشجویان و کلا تمامی	۲.
القای انگیزه	افرادی که به نوعی مستقیم و یا غیرمستقیم با آن در ارتباط هستند، در	۳.
رفتار رهبران	تمامی فعالیت‌های خود، نیاز به آرامش و القای انگیزه در کار دارند.	۴.
رفتار مبتنی بر احترام	قشر دانشجو که عموماً جوانان هستند، بسیار پرحرارت و با انگیزه‌اند	۵.
	بنابراین نیاز به مدیران و رهبرانی دارند که بتوانند آن‌ها را در مسیر	
	دانش همراهی کنند. از این‌رو رفتار رهبران (مدیران دانشگاه، اساتید آن	
	و سایر عوامل انسانی دانشگاه) باید مبتنی بر احترام باشد.	
محیط آرام	رهبران و مدیران دانشگاهی که همانطور که عرض کردم، اساتید	۶.
	دانشگاهی هم می‌باشند، باید محیط آرامی را برای دانشجویان مهیا	
	نمایند.	
محیط آرام	این محط آرام باید از یکسری ویژگی‌های فیزیکی مناسبی نیز	۷.
نور	برخوردار باشد. منظور همان تنظیم نور و تهویه در محیط است.	۸.
تهویه	منظور همان تهیه شرایط لازم برای دانشجویان است که احساس	۹.
احساس آرامش	آرامش و امنیت را در محیط آموزشی دانشگاه تجربه کنند.	۱۰.
امنیت		۱۱.
شرایط انگیزاننده	اما در کنار تأمین شرایط لازم برای ایجاد محیط آرام باید شرایط	۱۲.
	انگیزاننده را برای دیگران (نیروی انسانی برای مدیران و دانشجویان	
	برای اساتید) ایجاد نمود.	
تشویق مناسب	شرایطی نظیر ایجاد تشویق‌های مناسب برای دیگران که متناسب با	۱۳.
تشویق متناسب با عملکرد	عملکرد آن‌ها باشد. اعطای امتیازات انگیزاننده می‌تواند عامل مثبتی	۱۴.
اعطای امتیازات انگیزاننده	جهت تزییق روحیه به دیگران باشد.	۱۵.
تزییق روحیه		۱۶.
تکنیک‌های تقویتی	اما مدیران دانشگاهی و همچنین اساتید باید از یکسری تکنیک‌ها برای	۱۷.
	تقویت رهبری عاطفه بنیاد استفاده نمایند.	
تصویرسازی ذهنی	تکنیک‌هایی نظیر تصویرسازی ذهنی و بررسی باورها و عقاید	۱۸.
باورها و عقاید	می‌تواند کمک‌کننده باشد.	۱۹.
توجه به وضعیت جسمی	از سوی دیگر، توجه به وضعیت جسمی و نشاط و شادابی و حفظ	۲۰.
نشاط و شادابی	روحیه مدیران دانشگاهی و اساتید دانشگاه، می‌تواند نقش مؤثری در	۲۱.
حفظ روحیه	استفاده از تکنیک‌های رهبری عاطفه بنیاد داشته باشد.	۲۲.

● طراحی الگوی مؤلفه‌های رهبری عاطفه بنیاد در جهت جذب جوانان با استعداد به مشارکت در برنامه‌های آموزشی

ب) کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی مقولات: در مرحله بعد، چند کد مفهومی تبدیل به یک مقوله می‌شود. در جدول زیر قسمت کوچکی از نتایج کدگذاری باز بر اساس کدهای مفهومی و مقولات ارائه شده است.

جدول ۴: کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی مقولات

مقوله‌ها	کدهای مفهومی	کد مصاحبه‌شوندگان
مبتنی بر رفتار	رفتار کلامی	*P1, P2, P9, P10, P12
	احترام	P2, P4, P7, P11
	اعتماد	P1, P8, P9
	تعهد	P2, P3, P12
	توجه به نیازهای دیگران	P1, P5, P6, P10
مبتنی بر محیط	رفتار با توجه به ویژگی‌های شخصیتی	P1, P3, 56, P8
	رفتار با توجه به عملکرد فردی	P2, P4, P7, P11
	توجه به رنگ در محیط کار	P5, P6, P9
	توجه به نور در محیط کار	P3, P5, P7, P12
	توجه به صدا در محیط کار	P1, P2, P3
مبتنی بر پاداش	توجه به بو در محیط کار	P4, P6, P7, P8
	محیط آرام	P8, P9, P10
	پاداش بر اساس دستیابی به اهداف	P3, P5, P7, P10
	تشویق گروهی	P2, P4, P6
	تشویق مادی	P4, P7, P9, P11
مبتنی بر شناخت	تشویق معنوی	P3, P5, P6, P10, P11, P12
	تصویرسازی ذهنی	P2, P4, P5
	گفتگو با خود	P1, P7, P9, P14
	باورها و عقاید	P3, P7, P8, P10
	تفکر کارآمد	P2, P9, P13
مبتنی بر فیزیولوژیک	رژیم غذایی	P4, P7, P8, P10
	ورزش	P1, P3, P7, P9, P10, P14
	سبک زندگی سالم و فعال	P3, P5, P6, P8
	ماساژ	P3, P4, P9
	موسیقی	P2, P4, P6, P11
	تنفس عمیق	P3, P7, P9, P10

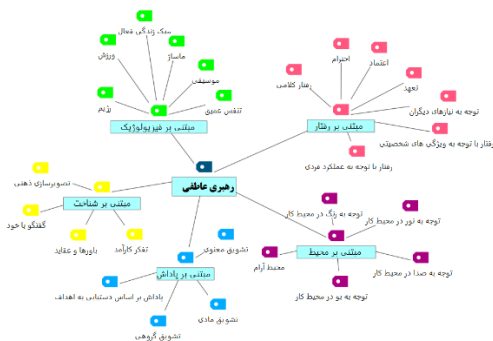
*: حرف P نشان دهنده هر یک از مصاحبه‌شوندگان می‌باشد (مخفف کلمه Person)

نتایج حاصل از کدگذاری باز نشان داد که ۵ مقوله و ۲۶ کد مفهومی استخراج شد. این مقولات شامل مبتنی بر رفتار، مبتنی بر محیط، مبتنی بر پاداش، مبتنی بر شناخت و مبتنی بر فیزیولوژیک می‌باشد. در ادامه، کدگذاری محوری انجام می‌گردد.

گام دوم: کدگذاری محوری

مدل مفهومی (نمودار درختی) الگوی رهبری عاطفه بنیاد در مراکز آموزشی کشور که شامل مقولات مبتنی بر رفتار، مبتنی بر محیط، مبتنی بر پاداش، مبتنی بر شناخت و مبتنی بر فیزیولوژیک می‌باشد

و هر یک از مقولات نیز شامل کدهای مفهومی است و حاصل خروجی نرم افزار Max QDA نسخه Pro می باشد، در شکل ۱ نشان داده شده است:



شکل ۱: مدل مفهومی الگوی رهبری عاطفه بنیاد در مراکز آموزشی کشور با استفاده از نمودار درختی نرم افزار مکس کیو دی ای

۳۴۷

بحث و نتیجه گیری

هدف از این پژوهش طراحی الگوی مولفه های رهبری عاطفه بنیاد در مراکز آموزشی کشور است. از نرم افزار Max QDA نسخه Pro برای تحلیل مصاحبه ها استفاده شد در نهایت ۲۶ کد مفهومی و ۵ مقوله اصلی (کد محوری) استخراج شد. این مقولات شامل مبتنی بر رفتار، مبتنی بر محیط، مبتنی بر پاداش، مبتنی بر شناخت و مبتنی بر فیزیولوژیک می باشد.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که ابعاد مبتنی بر رفتار از مولفه های رهبری عاطفه بنیاد در مراکز آموزشی کشور می باشد. در این راستا بریگتون^۱ و همکاران (۲۰۱۸) اظهار کردند که هوش عاطفی نقش مهمی در کنترل عواطف و احساسات درون سازمانی ایفا می کند با این حال این ویژگی کمتر توسط مدیران و رهبرای سازمان مورد توجه قرار می گیرد، با این حال و به طور خاص برای بهره گیری از سبک رهبری تحول گرا و کارزماتیک می بایست توجه بیشتری رهبری عاطفی در سازمان داشت. همچنین سلیم^۲ و همکاران (۲۰۱۷) نشان دادند که توانایی کنترل هیجانات و عواطف نقش مهم و معنی داری بر رهبری مؤثر و اثر بخش دارد.

در راستای نتایج بدست آمده می توان گفت که رفتار کلامی نقش مهمی در کاهش تعارضات بین فردی و شغلی می شود و نقش مهمی در روند ارائه بازخورد شغلی و پذیرش آن توسط دیگران دارد لذا بهبود رفتار کلامی می تواند زمینه بهبود ارتباطات عاطفی را در بین مدیران و کارکنان فراهم کند. همچنین احترام و اعتماد متقابل می تواند به بهبود فضای کار و تشریک مساعی کمک نماید و زمینه توسعه همکاری های شغلی و بهبود عملکرد را فراهم نماید. از سویی تعهد مدیر می تواند یک ویژگی مهم برای اثر گذاری بر عملکرد کارکنان باشد هر گاه کارکنان درک نمایند که مدیر به کار خود متعهد است، تلاش می کنند تا بهبود عملکرد و تلاش بیشتر نظر او را به خود جلب نمایند. از سویی در راستای توجه به نیازهای دیگران می توان گفت که توجه به

1. Bergethon
2. Saleem

● طراحی الگوی مؤلفه‌های رهبری عاطفه بنیاد در جهت جذب جوانان با استعداد به مشارکت در برنامه‌های

آموزشی

نیازهای کارکنان و تلاش جهت تأمین آن از سوی مدیران و مسئولین مراکز آموزشی نقش مؤثری در ایجاد انگیزه شغلی و بهبود عملکرد آنها ایفا می‌کند. از این رو تلاش در جهت شناخت نیازها و برآورده ساختن آنها می‌تواند کارکنان را ترغیب به تلاش و ماندگاری در محیط کار نموده و رفتارهای منتهی به عملکرد بالا را در آنها برانگیزاند. رفتار با توجه به ویژگی‌های شخصیتی نیز از ابعاد مبتنی بر رفتار است و با توجه به اینکه افراد و کارکنان در محیط کاری از خصوصیات و شخصیت‌های متفاوتی برخوردار هستند، در نظر گرفتن آنها می‌تواند به بهبود فضای کاری منجر شود. به طور مثال، برخی افراد از خصوصیت شخصیتی درون‌گرا، برون‌گرا و ... برخوردارند و چگونگی برخورد و ارتباط با آنها نیازمند توجه به نکات خاصی است که توجه به این نکات به بهبود رابطه شغلی می‌انجامد. همچنین مدیران باید به عملکرد فردی کارکنان توجه نمایند و تلاش کنند تا برخورد بهتر و صمیمانه‌تری با کارکنانی که به وظایف شغلی پایبندند و از عملکرد مناسبی برخوردارند، داشته باشند. در این راستا اقبالی و همکاران (۱۳۹۶) و لیمان و همکاران (۲۰۰۵) ابزار و محیط فیزیکی می‌تواند موجب کاهش و یا بهبود عملکرد کارکنان شود. توجه به رنگ در محیط کار، توجه به نور در محیط کار، توجه به صدا در محیط کار، توجه به بو در محیط کار و محیط آرام می‌تواند هم بر نشاط روان‌شناختی مدیران اثر گذار باشد و بر روحیات، طرز برخورد و ... را تحت قرار دهد. از سویی ایجاد محیط مناسب برای کارکنان این احساس را به او منتقل می‌کند که مورد توجه و احترام قرار گرفته و او نیز تلاش می‌کند تا رفتار شایسته و مناسب به نمایش گذارد و همچنین آسایش روانی، احساس تعلق، مالکیت و کنترل بر محیط در فرد که را در کارکنان افزایش می‌دهد و احساس تعلق فرد به محیط به وفاداری و تعهد او به سازمان و مدیریت می‌شود.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که ابعاد مبتنی بر پاداش از مؤلفه‌های رهبری عاطفه بنیاد در مراکز آموزشی کشور می‌باشد.

در این راستا محبی فر و همکاران (۱۳۹۵) دریافتند پاداش سازمانی (پاداش درونی و بیرونی) بر عامل انگیزش کارکنان بخش‌های اداری، مدیریتی و پشتیبانی اثرگذار می‌باشد. از سویی پاداش سازمانی هم به صورت مستقل و هم با نقش میانجی عامل انگیزش بر عملکرد کارکنان اثر مستقیم و مانادار داشت. گرینسالاد و همکاران (۲۰۱۱) بیان داشتند در واحدهایی که مدیریت به کارکنان باهدف ارائه مراقبت و با کیفیت پاداش می‌دهد و از آنها حمایت می‌کند، نیروهای کاری تلاش بیشتری جهت انجام نقش‌های شغلی‌شان صرف خواهند کرد و در نتیجه عملکرد مؤثرتری خواهند داشت.

راهبرد پاداش علاوه بر عنصر مالی که تأمین‌کننده نیازهای سطوح پایین کارکنان می‌باشد (پاداش بیرونی)، در برگیرنده مؤلفه غیر مالی شامل حس قدردانی و استقلال شغلی است که توان قابل ملاحظه‌ای در تغییر رفتار کارکنان دارا می‌باشد (پاداش درونی). ایجاد پیوند میان ساختار انگیزشی سازمان و عملکرد پرسنل، مسیر ارتقای کیفیت خدمات ارائه شده و در نتیجه بهبود عملکرد را هموار می‌سازد. به اعتقاد لیپر و همکاران (۱۹۹۲) تشویق و ترغیب از مهمترین ارکان روانشناسی تربیتی و عامل مؤثر در تحریک انگیزش‌های پیشرفت و تقویت رفتارهای مطلوب افراد است. هرلیگل و همکاران (۱۹۹۵) پاداش را ارائه پیامدی خوشایند برای انجام رفتاری مطلوب از فرد به منظور افزایش احتمال تکرار آن می‌دانند. روبینز و همکاران (۱۹۹۶) نیز در بیان اهمیت پاداش در مباحث مدیریتی بر این موضوع اشاره دارد که یکی از منابع قدرت در دست مدیران، قدرت پاداش است. که منظور از آن استفاده از پاداش‌های مختلف درونی و بیرونی به منظور

کنترل عملکرد افراد می باشد. به عبارتی مدیر می تواند از قدرت پاداش به منظور تأثیرگذاری و کنترش رفتار زیردستان استفاده کند. با این وجود استفاده شایسته و مطلوب از راهبردهای مختلف تشویقی همچون تشویق گروهی، تشویق مادی و تشویق معنوی می تواند زمینه بهبود عواطف و احساسات بین مدیران و کارکنان را به همراه داشته باشد.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که ابعاد مبتنی بر شناخت از مولفه های رهبری عاطفه بنیاد در مراکز آموزشی کشور می باشد. ابعاد مبتنی بر شناخت، فراگردی است که طی آن افراد می کوشند تا واکنش دیگران نسبت به افکارشان یا تصویر خود در ذهن دیگران را پیگیری کنند و مثبت جلوه دهند و با تمرین و تکرار هدفمند برخی رفتارها، منش قابل قبول و کاریزماتیک از خود ایجاد و جلوه دهند. ابعاد مبتنی بر شناخت شامل رفتارهایی است که به شکل عملی و شناختی هر فردی در هر زمانی به کار می برد و شامل مدیریت ظاهر و سبک بیرونی خود اوست. عموماً بیشتر کارکنان تصاویر ویژه ای را برای مدیران خود ترجیح می دهند که شامل: وفادار بودن، جذاب بودن، صداقت، آراستگی و غیره است. با ظاهری تعمدی برای نشان دادن این تصاویر ذهنی ترجیح داده شده، مدیر می تواند تصویر پردازشی مثبتی بر اعضای سازمان ایجاد کند. در این راستا منز و همکاران (۲۰۱۶) ضمن تأکید بر توجه بیشتر به مهارت های عاطفی رهبران چهار بعد احساسات رهبر، خود رهبری^۲، خود رهبری عاطفی^۳، منش عاطفی^۴ را از ابعاد مهم مهارت های عاطفی رهبران قلمداد می کنند.

در ادامه نتایج پژوهش حاضر نشان داد که ابعاد مبتنی بر فیزیولوژیک از مولفه های رهبری عاطفه بنیاد در مراکز آموزشی کشور می باشد. در راستای تبیین اثر بخشی ابعاد مبتنی بر فیزیولوژیک، همچون رژیم غذایی، ورزش، سبک زندگی سالم و فعال، ماساژ، موسیقی و تنفس عمیق می توان گفت که راهکارهایی همچون ورزش، سبک زندگی سالم و فعال، ماساژ، موسیقی و تنفس عمیق با مکانیسم تأثیر بر آندروفین های مغزی باعث بهبود علائم خلقی از جمله اضطراب و افسردگی می شود، همچنین فعالیت بدنی موجب افزایش کارایی ذهن، احساس شادابی و سلامت می شود و با ایجاد نگرش خوب به زندگی و محیط کار، سلامت روانی فرد را تأمین می کند و افراد به احساس بهتری در مورد مسائل جسمی خود دست یافته و رنج جسمی روانی ناشی از خستگی های روزانه و شغلی، برای آن ها کمتر خواهد شد و با احساس بهتری نسبت محیط کار، باعث طرز برخورد و ارتباط بهتری با کارکنان و همکاران شده و زمینه پیوندهای عاطفی را محیا می کند.

به طور کلی شناخت مولفه های رهبری عاطفه بنیاد و راهکارهای توسعه آن در مدیران می تواند گامی مثبت در بهبود عملکرد و رهبری مناسب در سازمان ها باشد و زمینه را برای مشارکت عاطفی کارکنان، جوانان و افراد با استعداد را در برنامه های مختلف سازمانی محیا کند، لذا پیشنهاد می گردد که مدیران و اساتید دانشگاهی در مراکز آموزشی کشور، از نتایج پژوهش حاضر به منظور پیاده سازی رهبری عاطفه بنیاد استفاده نمایند.

-
1. leader emotion
 2. Self-leadership
 3. Emotional self-leadership
 4. Emotional authenticity

● طراحی الگوی مؤلفه‌های رهبری عاطفه بنیاد در جهت جذب جوانان با استعداد به مشارکت در برنامه‌های آموزشی

منابع

- افضلی، سید حسن. (۱۳۹۲). «بررسی رابطه بین هوش معنوی و سبک‌های رهبری مدیران و معاونین مدارس ابتدایی آموزش و پرورش پاکدشت». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، دانشکده علوم تربیتی.
- اقبالی، سید رحمان؛ حامدی، محسن و هاشمی، فاطمه. (۱۳۹۶). «تأثیر مشخصه‌های فیزیکی محیط کار بر عملکرد کارکنان». پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ۴، ۹(۲)، صص ۶۲-۹۲.
- جوینده، مریم و ورخشوری، علی. (۱۳۹۶). «بررسی رابطه بین هوش عاطفی، عدالت سازمانی ادراک شده و تمایل به خروج از سازمان در بین مدرسان موسسات آموزش عالی». دومین کنگره بین‌المللی توانمندسازی جامعه در حوزه مدیریت، اقتصاد، کارآفرینی و مهندسی فرهنگی. تهران، مرکز توانمندسازی مهارت‌های فرهنگی و اجتماعی جامعه.
- رحمت‌الهی، اعظم و امیرکبیری، علیرضا. (۱۳۹۷). «بررسی تأثیر سبک‌های رهبری تحول‌گرا و تبادل‌گرا بر تعهد سازمانی کارکنان با نقش میانجی هوش عاطفی در دانشگاه علوم پزشکی ایران». کنفرانس ملی اندیشه‌های نوین و خلاق در مدیریت، حسابداری مطالعات حقوقی و اجتماعی، خوی، دانشگاه آزاد اسلامی زرقان - آموزش عالی علامه خویی وابسته به وزارت علوم تحقیقات و فناوری.
- شجاع‌فر، صادق و فیروزی، محمدرضا. (۱۳۹۷). «بررسی رابطه عواطف و رهبری تحول‌آفرین با نقش واسطه تعهد سازمانی». اولین کنفرانس ملی پژوهش‌های نوین ایران و جهان در روانشناسی و علوم تربیتی، حقوق و علوم اجتماعی، شیراز، دانشگاه علمی کاربردی شوشتر.
- عقیقی، علیرضا و سرمدی، سیداحمد. (۱۳۹۷). «تبیین نقش تعدیلگر جهت‌گیری‌ها نسبت به رهبری در رابطه بین رهبری مشارکتی و تعهد عاطفی به تغییر». پنجمین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری. تهران: انجمن مدیریت ایران.
- محبی‌فر، رفعت. خدابخشیان محمود، رفیعی‌سیما. (۱۳۹۵). «تأثیر پاداش سازمانی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی انگیزش در بیمارستان‌های آموزشی شهر قزوین». پژوهش‌های سلامت محور. ۲ (۳)، صص ۲۲۳-۲۳۲.
- محبی، باقر و داداشی، فتاح. (۱۳۹۵). «رابطه هوش عاطفی و سبک رهبری مشارکتی در فرماندهان و مدیران یک واحد نظامی». فصلنامه روانشناسی نظام. دوره ۷، شماره ۲۶، صص ۷۹-۸۹.
- مسن‌آبادی، اشرف؛ فقیهی، علی‌رضا؛ مسن‌آبادی، آتنا و صابونچی، ویدا. (۱۳۹۴). «رابطه بین مدیریت مشارکتی و تعهدسازمانی در مدارس راهنمایی دخترانه آموزش و پرورش ناحیه دو اراک». دومین کنفرانس بین‌المللی روانشناسی، علوم تربیتی و سبک زندگی. مشهد: دانشگاه تربت حیدریه.

- Apore, G. N., & Asamoah, E. S. (2019). "Emotional intelligence, gender and transformational leadership among nurses in emerging economies". Leadership in Health Services.
- Bergethon, K. P., & Davis, D. C. (2018). "Emotional Leadership: Leadership Styles and Emotional Intelligence". In Social Issues in

- the Workplace: Breakthroughs in Research and Practice* (pp. 229-244). IGI Global.
- Bowers, H., Lemberger-Truelove, M. E., & Brigman, G. (2017). "A social-emotional leadership framework for school counselors". *Professional School Counseling*, 21(1b), 2156759X18773004.
 - Burston, A. (2018). **Leadership and emotional intelligence**. *AusIMM Bulletin*, (Oct 2018), 28.
 - Caruso, D. R., & Salovey, P. (2004). **The emotionally intelligent manager: How to develop and use the four key emotional skills of leadership**. John Wiley & Sons.
 - Goleman, D. (2011). **Emotional Intelligence**, New York: Bentam,
 - Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A., (2007). **Clustering Competence in Emotional Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)**, [66, 12].
 - Goleman, Daniel. Boyatzis, Richard. Mckee, Annie, (2002). "Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance", *Harvard Business Review*, December, 43-53
 - Greenslade JH, Jimmieson NL. **Organizational factors impacting on patient satisfaction: a cross sectional examination of service climate and linkages to nurses' effort and performance**. *Int J Nurs Stud*. 2011; 48(10):1188-98.
 - Haber-Curran, P., & Shankman, M. L. (2018). **Emotionally Intelligent Leadership: An Applied Model for Developing Individuals and Advancing Organizations**. In *Emotionale Intelligenz in Organisationen* (pp. 213-225). Springer VS, Wiesbaden.
 - Haber-Curran, P., Miguel, R., Shankman, M. L., & Allen, S. (2018). "College Women's Leadership Self-Efficacy: An Examination through the Framework of Emotionally Intelligent Leadership." *NASPA Journal about Women in Higher Education*, 11(3), 297-312.
 - Hand, L. M. (2018). **Relationship between Leadership Styles, Job Satisfaction, and Emotional Intelligence for Hospital-Based Employees** (Doctoral dissertation, Capella University).
 - Hellriegel D, Slocum JW, Woodman RW. **Organizational behavior**. NewYork: West Publishing Company; 1995.
 - Jin, Y. (2010). "Emotional leadership as a key dimension of public relations leadership: A national survey of public relations leaders." *Journal of Public Relations Research*, 22(2), 159-181
 - Kim, D. R., & Ma, M. J. (2017). "The Effect of Childcare Center Director's Emotional Leadership on Childcare Teachers' Emotional Intelligence and Quality of Life." *The Journal of the Korea Contents Association*, 17(10), 41-53.
 - Kim, M. H., & Jung, M. S. (2010). "The effect of head nurse's emotional leadership on nurse's job satisfaction & organizational commitment." *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 16(3), 336-347.
 - Kraus, M. (2017). "Comparing Generation X and Generation Y on their preferred emotional leadership style." *Journal of Applied Leadership and Management*, 5, 62-75.
 - Leaman, A. Bordass, W. (2005), **Productivity in Buildings: The Killer Variables**. Publication: TheUsable Buildings Trust.
 - Lepper MR, Cordova D. **A desire to be taught: Instructional consequences of intrinsic motivation**. *Motivation and Emotion*. 1992; 16(3): 187-208.

- Manz, C. C., Houghton, J. D., Neck, C. P., Fugate, M., & Pearce, C. (2016). **“Whistle while you work: Toward a model of emotional self-leadership.”** Journal of Leadership & Organizational Studies, 23(4), 374-386.
- Mathew, Molly; Gupta, K. S. ; (2015): **“Transformational Leadership: Emotional Intelligence.”** Journal of Indian Management; Kochi
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2018). **“Emotional intelligence and authentic leadership: a meta-analysis. Leadership & Organization Development.”** Journal, 39(5), 679-690.
- Prezerakos, P. E. (2018). **“Nurse Managers’ emotional intelligence and effective leadership: A review of the current evidence.”** The open nursing journal, 12, 86.
- Rathore, S., & Pandey, R. (2018). **Reviewing emotional intelligence with leadership theory: a study of the role of emotional intelligence on transformational leadership.** In Management Strategies and Technology Fluidity in the Asian Business Sector (pp. 1-13). IGI Global.
- Robins SP. **Organizational Behavior Concepts Controversies Applications.** 7th ed. USA: Prentice Hall; 1996.
- Saleem, Z., Batool, S., & Khattak, S. R. (2017). **“Relationship between Leadership Styles and Organizational Commitment: Moderating Role of Emotional Intelligence and Organizational Support.”** Journal of Managerial Sciences, 11(1).
- Shek, D. T., & Ma, C. M. (2016). **“Emotional competence: a key leadership competence for university students.”** International Journal on Disability and Human Development, 15(2), 127-134.
- Vyas, M. (2017). **“Role of Emotional Intelligence in Leadership Effectiveness. International.”** Journal of Engineering and Management Research, (IJEMR), 7(2), 115-119.