

توسعه فردی و تحول سازمانی

تحلیل نقش میانجی هوش عاطفی در تأثیر سرمایه روانشناختی و سبک رهبری تحول‌آفرین بر درگیری شغلی

صابر قربانی^{۱*}

شیوه استناددهی: قربانی، صابر. (۱۴۰۳). تحلیل نقش میانجی

هوش عاطفی در تأثیر سرمایه روانشناختی و سبک رهبری

تحول‌آفرین بر درگیری شغلی. توسعه فردی و تحول

سازمانی، ۲(۱)، ۲۵۶-۲۴۰.

۱. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد سراب، دانشگاه آزاد اسلامی، سراب، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: saber.ghorbani@iau.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ: ۲۰ خرداد ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۰ خرداد ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۹ خرداد ۱۴۰۳

تاریخ ارسال: ۲۴ اسفند ۱۴۰۲

هدف این پژوهش بررسی اثر سرمایه روانشناختی و سبک رهبری تحول‌آفرین بر درگیری شغلی با تأکید بر نقش میانجی هوش عاطفی است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری شامل ۳۹۵ نفر از کارکنان شرکت آب و فاضلاب تبریز بود که با استفاده از فرمول کوکران ۱۹۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌های استاندارد شامل درگیری شغلی اوترخت، سرمایه روانشناختی لوتانز، سبک رهبری تحول‌آفرین بس و اولیو و هوش عاطفی گلمن بود. پایایی ابزارها با آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و روایی آن‌ها با روایی صوری، همگرا، واگرا و تحلیل عاملی تأییدی تأیید شد. تحلیل داده‌ها با مدل‌سازی معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی انجام گرفت. یافته‌ها نشان داد سرمایه روانشناختی اثر مثبت و معناداری بر درگیری شغلی دارد ($\beta=0.251, t=3.627$). همچنین سبک رهبری تحول‌آفرین اثر مثبت و معناداری بر درگیری شغلی دارد ($\beta=0.229, t=2.358$). هوش عاطفی این روابط را میانجی‌گری می‌کند؛ آزمون سوبل نقش میانجی هوش عاطفی را میان سرمایه روانشناختی و درگیری شغلی تأیید کرد ($Z=3.558$). همچنین هوش عاطفی نقش میانجی رابطه میان سبک رهبری تحول‌آفرین و درگیری شغلی را نیز تأیید نمود ($Z=3.838$). نتایج بیانگر آن است که سرمایه روانشناختی و سبک رهبری تحول‌آفرین، هم به‌طور مستقیم و هم از طریق افزایش هوش عاطفی کارکنان، به ارتقای درگیری شغلی منجر می‌شوند و توسعه این عوامل می‌تواند عملکرد سازمانی را بهبود بخشد.

کلیدواژگان: سرمایه روانشناختی؛ سبک رهبری تحول‌آفرین؛ درگیری شغلی؛ هوش عاطفی.

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت
دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)



صورت گرفته است.

Personal Development and Organizational Transformation

Analyzing the Mediating Role of Emotional Intelligence in the Effect of Psychological Capital and Transformational Leadership Style on Job Engagement

Saber Ghorbani^{1*}

1. Assistant Professor, Department of Public Administration, Sarab Branch, Islamic Azad University, Sarab, Iran

*Corresponding Author's Email: saber.ghorbani@iau.ac.ir

How to cite: Ghorbani, S. (2024). Analyzing the Mediating Role of Emotional Intelligence in the Effect of Psychological Capital and Transformational Leadership Style on Job Engagement. *Personal Development and Organizational Transformation*, 2(1), 240-256.

Submit Date: 14 March 2024

Revise Date: 29 May 2024

Accept Date: 30 May 2024

Publish Date: 09 June 2024

Abstract

This study aimed to examine the effects of psychological capital and transformational leadership style on job engagement with a focus on the mediating role of emotional intelligence. The study applied an applied, descriptive-survey design. The population consisted of 395 employees of the Tabriz Water and Wastewater Company, from whom 195 participants were selected using Cochran's formula through simple random sampling. Data were collected using standard questionnaires measuring job engagement, psychological capital, transformational leadership style, and emotional intelligence. Reliability was assessed through Cronbach's alpha and composite reliability, and validity was confirmed through face validity, confirmatory factor analysis, convergent and discriminant validity. Data were analyzed using partial least squares structural equation modeling. Psychological capital had a significant positive effect on job engagement ($\beta = 0.251$, $t = 3.627$). Transformational leadership style also significantly increased job engagement ($\beta = 0.229$, $t = 2.358$). Emotional intelligence significantly mediated the relationship between psychological capital and job engagement ($z = 3.558$), as well as the relationship between transformational leadership and job engagement ($z = 3.838$). The findings suggest that psychological capital and transformational leadership style enhance job engagement both directly and indirectly through emotional intelligence, highlighting the importance of developing these capacities to foster a more engaged workforce.

Keywords: *Psychological capital; transformational leadership; job engagement; emotional intelligence.*



© 2024 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

در دهه‌های اخیر، توجه به پدیده‌ی درگیری شغلی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های بنیادین رفتار سازمانی در حال افزایش است و پژوهشگران آن را یکی از قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های بهره‌وری، تعهد، انگیزش و عملکرد کارکنان معرفی کرده‌اند (Bakker, 2017). درگیری شغلی به‌مثابه حالتی شناختی-هیجانی، نشان می‌دهد که کارکنان چگونه با انرژی، اشتیاق و تمرکز در فعالیت‌های کاری خود مشارکت می‌کنند و این مفهوم در چشم‌اندازهای جدید مدیریت منابع انسانی، جایگاه ویژه‌ای یافته است (Bakker & Albrecht, 2018). سازمان‌های امروزی، به‌خصوص سازمان‌های خدماتی و دولتی، به‌طور فزاینده به این موضوع توجه دارند که چگونه می‌توان از طریق تقویت منابع انسانی و رهبری اثربخش، این کیفیت روان‌شناختی ارزشمند را در محیط کار ارتقا داد (Murthy, 2017). در چنین چشم‌اندازی، نقش عواملی همچون سرمایه روانشناختی، سبک رهبری تحول‌آفرین و هوش عاطفی به‌عنوان سه ساختار محوری در تعیین سطح درگیری شغلی برجسته شده است.

سرمایه روانشناختی، بر اساس نظریه‌های مثبت‌نگر در روان‌شناسی، مجموعه‌ای از ظرفیت‌های روانی بهبودیابنده شامل امید، تاب‌آوری، خوش‌بینی و خودکارآمدی است که می‌تواند نحوه ادراک افراد از موقعیت‌های کاری و تجربه هیجانات مرتبط با تلاش‌های شغلی را شکل دهد (Hosseinpour et al., 2016). پژوهش‌ها نشان می‌دهد کارکنانی که سرمایه روانشناختی بالاتری دارند، تمایل بیشتری به تداوم در وظایف دشوار، تحمل فشار، مسئولیت‌پذیری و ایجاد رفتارهای سازنده در محیط کار نشان می‌دهند (Askari et al., 2021). این کارکنان از طریق تفسیر مثبت رویدادهای کاری و توانایی خنثی‌سازی هیجانات منفی، انرژی روانی بیشتری برای درگیری در فعالیت‌های سازمانی تولید می‌کنند (Erwin & Jimmy, 2020). همچنین، سرمایه روانشناختی نقش مؤثری در تقویت ایمنی روانی و به اشتراک‌گذاری دانش دارد، که خود از پیش‌نیازهای محیط‌های کاری پویا و مشارکتی است (Hosseinpour et al., 2016). از سوی دیگر، مطالعات نشان داده‌اند که سرمایه روانشناختی از طریق تأثیرگذاری بر هیجانات و الگوهای شناختی، مستقیماً با رفتارهای نوآورانه، قصد کارآفرینانه و تعهد کارکنان ارتباط دارد (Yalap et al., 2020). با توجه به این شواهد، انتظار می‌رود سرمایه روانشناختی یکی از سازه‌های کلیدی تأثیرگذار بر درگیری شغلی باشد، زیرا کارکنان برخوردار از این ظرفیت‌های روانی کمتر مستعد فرسودگی و کناره‌گیری از کار هستند و بیشتر انرژی خود را در راستای اهداف سازمانی به کار می‌گیرند (Hassasi & Jam Bozorg, 2022).

عامل ساختاری دیگر که می‌تواند بر رفتارهای شغلی کارکنان تأثیر عمیقی داشته باشد، سبک رهبری تحول‌آفرین است. رهبران تحول‌آفرین با الهام‌بخشی، ترسیم چشم‌انداز مشترک، تحریک فکری و توجه فردی به کارکنان، تغییرات سازنده‌ای در سطوح انگیزشی و شناختی آنان ایجاد می‌کنند (Amor et al., 2020). این سبک رهبری می‌تواند از طریق ایجاد معنا، ارزش‌گذاری بر تلاش‌ها، و تقویت هویت سازمانی، موجب افزایش درگیری شغلی شود (Khan et al., 2020). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که کارکنانی که تحت رهبری تحول‌آفرین فعالیت می‌کنند، احساس می‌کنند بخشی از اهداف کلان سازمان هستند و این احساس تعلق می‌تواند اشتیاق و انرژی روانی آنان را در انجام وظایف افزایش دهد (Rajabi Farjad & Farokhajasteh, 2021). افزون بر این، پژوهش‌هایی دیگر حاکی از آن است که سبک رهبری تحول‌آفرین نه تنها به‌طور مستقیم، بلکه از طریق تقویت سرمایه روانشناختی و ایجاد اعتماد در کارکنان، به شکل غیرمستقیم نیز بر انگیزش و درگیری شغلی اثر می‌گذارد (Markus et al., 2018). این رهبران با فراهم کردن امکان رشد، استقلال، فرصت‌های یادگیری و حمایت ساختاری، محیطی روان‌شناختی ایجاد می‌کنند که در آن کارکنان بیشتر درگیر کار می‌شوند (Walailak et al., 2021). بنابراین انتظار می‌رود سبک رهبری تحول‌آفرین یکی از پیش‌بینی‌کننده‌های قوی درگیری شغلی باشد.

در کنار این دو عامل، سازه هوش عاطفی نیز در سال‌های اخیر مورد توجه گسترده قرار گرفته است. هوش عاطفی شامل توانایی درک، تنظیم و استفاده سازنده از هیجانات است و در محیط‌های کاری مدرن که تعاملات بین فردی و مدیریت هیجان‌ها نقش اساسی دارند، یکی از مهم‌ترین عناصر رفتار شغلی محسوب می‌شود (Hajiha & Mola-Soltani, 2016). پژوهش‌ها نشان داده‌اند افرادی که دارای هوش عاطفی بالاتری هستند، روابط کاری مثبت‌تری ایجاد می‌کنند، به گونه‌ای مؤثرتر با استرس کنار می‌آیند و بهره‌وری بیشتری دارند (Sharifi et al., 2017). هوش عاطفی همچنین بر عملکرد شغلی کارکنان در محیط‌های پرتعامل و رقابتی تأثیر داشته و موجب افزایش توانایی آنها در سازگاری با چالش‌ها شده است (Kopp & Jekauc, 2018). در زمینه درگیری شغلی نیز، پژوهش‌هایی همچون یافته‌های مربوط به کارکنان بخش آموزشی، نشان می‌دهد هوش عاطفی توان پیش‌بینی‌کنندگی معناداری برای انرژی، اشتیاق و غرق‌شدگی در کار دارد (Sahraei & Aybaghi, 2017). از سوی دیگر، پژوهش‌هایی نشان داده‌اند که هوش عاطفی می‌تواند به عنوان متغیری میانجی، تأثیر سرمایه روانشناختی بر رفتارهای شغلی را تبیین کند، زیرا کارکنان دارای سرمایه روانشناختی بالا، توانایی بیشتری برای مدیریت هیجانات و به کارگیری آنها در مسیر اهداف سازمانی دارند (Shakeri & Esmaili Shad, 2019). همچنین، برخی مطالعات تأکید کرده‌اند که هوش عاطفی، نقش مهمی در ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و انگیزش کارکنان دارد، زیرا رهبران تحول‌آفرین از طریق تعاملات هیجانی ریشه‌دار، اعتماد و انگیزش درونی کارکنان را تقویت می‌کنند (Rahman et al., 2020).

سازوکار تأثیرگذاری رهبران تحول‌آفرین بر کارکنان از منظر هوش عاطفی نیز قابل تبیین است؛ رهبران تحول‌آفرین معمولاً دارای توانایی بالایی در درک و تنظیم هیجانات خود و دیگران هستند و این امر موجب تأثیرگذاری هیجانی بیشتر بر کارکنان می‌شود. این ویژگی‌ها می‌تواند موجب افزایش علاقه کارکنان به وظایف، احساس معنا در کار و تمایل به مشارکت فعال‌تر در روندهای سازمانی شود (Milhem et al., 2019). پژوهش‌های دیگر نیز نشان داده‌اند که رهبران با سطح بالای هوش عاطفی، ظرفیت بیشتری برای ایجاد جو مثبت عاطفی و رفتارهای حمایتی دارند و این امر خود می‌تواند منجر به افزایش درگیری شغلی شود (McKeown & Bates, 2024). همچنین، نتایج پژوهش‌های مبتنی بر صنایع تولیدی و خدماتی نشان می‌دهد که ترکیب رهبری تحول‌آفرین و هوش عاطفی می‌تواند سرمایه روانشناختی کارکنان را افزایش دهد، و این افزایش، عاملی کلیدی در تشویق آنان به مشارکت فعال و احساس تعهد کاری است (Munawar et al., 2024). از سوی دیگر، نوآوری رفتاری کارکنان نیز از طریق هوش عاطفی، رهبری و سرمایه روانشناختی تقویت می‌شود و این نوآوری خود به عنوان یک پیامد مهم درگیری شغلی شناخته شده است (Winata, 2024). مطالعات نشان داده‌اند که ارتباطات مثبت هیجانی میان رهبر و کارکنان، نه تنها انگیزش درونی آنان را افزایش می‌دهد، بلکه رفتارهای شهروندی سازمانی و اشتراک‌گذاری دانش را نیز بهبود می‌بخشد (Dewiana et al., 2021). همچنین، با توجه به نقش حیاتی روان‌شناسی مثبت در محیط‌های آموزشی و سازمانی، سرمایه روانشناختی از طریق ایجاد احساسات مثبت، موجب افزایش عملکرد و اشتیاق در نقش‌های کاری شده است (Marcos et al., 2021). در پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه انگیزش و نوآوری، نشان داده شده است که محیط‌های حمایتی با رهبری تحول‌آفرین، سازوکارهای خودکارآمدی و انگیزش کارکنان را تقویت می‌کنند (Kumar & Sharma, 2018). این یافته‌ها، ارتباط پیچیده و چندلایه میان سرمایه روانشناختی، سبک رهبری و هوش عاطفی را نشان می‌دهد که همگی در نهایت بر کیفیت درگیری شغلی تأثیرگذار هستند.

از سوی دیگر، مطالعات متعدد تأکید کرده‌اند که درگیری شغلی نه تنها تحت تأثیر منابع فردی، بلکه تحت تأثیر ساختارهای سازمانی همچون حمایت سازمانی ادراک‌شده نیز قرار دارد، به گونه‌ای که حمایت سازمانی از طریق سازه‌هایی همچون وجدان کاری و اعتماد، موجب افزایش

انرژی و اشتیاق کارکنان می‌شود (Ghafouri et al., 2021). همچنین، در برخی پژوهش‌های نظام‌مند نشان داده شده است که مداخلات سازمانی مانند توسعه رهبری، بازطراحی شغل و افزایش فرصت‌های مشارکت، می‌تواند درگیری شغلی را به‌طور معناداری ارتقا دهد (Knight et al., 2019). از سوی دیگر، مطالعه‌ای در حوزه گردشگری و هتلداری نشان داده است که عوامل محیطی مانند فضای شاد محیط کار، به‌واسطه سرمایه روانشناختی کارکنان، بر درگیری شغلی آنان اثر دارد (Tsaur et al., 2019). در زمینه علوم بهداشت نیز، درگیری شغلی با پیامدهایی همچون کاهش بیگانگی شغلی و افزایش عملکرد، همراه بوده است (Nazan, 2018). این مجموعه پژوهش‌ها نشان می‌دهد که درگیری شغلی مفهومی بین‌رشته‌ای است که از سازه‌های روانشناختی تا عوامل مدیریتی و ساختاری تأثیر می‌پذیرد. با توجه به این مبانی نظری و پژوهشی، پرسش اصلی این است که رابطه میان سرمایه روانشناختی، سبک رهبری تحول‌آفرین و درگیری شغلی چگونه است و آیا هوش عاطفی می‌تواند نقش میانجی معناداری در این ارتباط ایفا کند. اهمیت این موضوع از آن‌روست که سازمان‌ها در محیط‌های رقابتی امروز، برای افزایش بهره‌وری و عملکرد، نیازمند کارکنانی هستند که نه تنها توانایی‌های فنی لازم را داشته باشند، بلکه از نظر هیجانی و روانشناختی نیز در سطح مطلوبی قرار گیرند و رهبری سازمان بتواند این ظرفیت‌ها را در آنان تقویت کند. هدف این مطالعه بررسی تأثیر سرمایه روانشناختی و سبک رهبری تحول‌آفرین بر درگیری شغلی با نقش میانجی هوش عاطفی است.

روش‌شناسی

روش پژوهش از نظر هدف کاربردی بوده و برحسب روش توصیفی-پیمایشی و با به‌کارگیری ابزار پرسشنامه داده‌های موردنظر جمع‌آوری شده است. برای نیل به هدف پژوهش، تأثیر سرمایه روانشناختی و سبک رهبری تحول‌آفرین بر درگیری شغلی با توجه به نقش میانجی هوش عاطفی بررسی شده است. در تجزیه تحلیل داده‌ها، برای توصیف داده‌ها و مشاهدات از شیوه‌های توصیف آماری از قبیل شاخص‌های مرکزی و پراکندگی، استفاده و همچنین برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از مدل سازی معادلات ساختاری بهره‌گیری گرفته شده است. در این پژوهش سرمایه روانشناختی و سبک رهبری تحول‌آفرین (متغیرهای مستقل) درگیری شغلی (متغیر وابسته) و هوش عاطفی (متغیر میانجی) است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان شرکت آب و فاضلاب شهر تبریز (۳۹۵) است. از تعداد کل جامعه آماری مربوط به کارکنان شرکت آب و فاضلاب شهر تبریز، ۱۹۵ نفر به عنوان حجم نمونه از طریق فرمول کوکران انتخاب شده‌اند. همچنین، روش نمونه‌گیری تصادفی ساده است. جهت تجزیه و تحلیل فرضیه‌های پژوهش، اطلاعات به دو روش کتابخانه‌ای و میدانی گردآوری شده است.

(۱) روش کتابخانه‌ای: به منظور تکمیل ادبیات و مبانی نظری پژوهش در رابطه با هریک از متغیرها و ارتباط بین آن‌ها از روش کتابخانه‌ای (استفاده از مقاله‌های الکترونیکی موجود در سایت‌های معتبر چه خارجی و چه داخلی) استفاده شده است.

(۲) روش میدانی (پیمایشی): در بخش میدانی از ابزار پرسشنامه استاندارد برای گردآوری اطلاعات استفاده شده است.

جهت انجام این پژوهش و اندازه‌گیری متغیرها از پرسشنامه استاندارد استفاده شده است. در مجموع تعداد ۱۹۵ پرسشنامه برای تجزیه و تحلیل فرضیه‌های پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است.

ابزار اندازه‌گیری پژوهش حاضر، پرسشنامه استاندارد است.

• پرسشنامه اُترخت (۲۰۰۳) جهت اندازه‌گیری درگیری شغلی؛

• پرسشنامه لوتانز و همکاران (۲۰۰۷) جهت اندازه‌گیری سرمایه روانشناختی؛

• پرسشنامه بس و اولیو (۲۰۰۲) جهت اندازه‌گیری سبک رهبری تحول‌آفرین؛

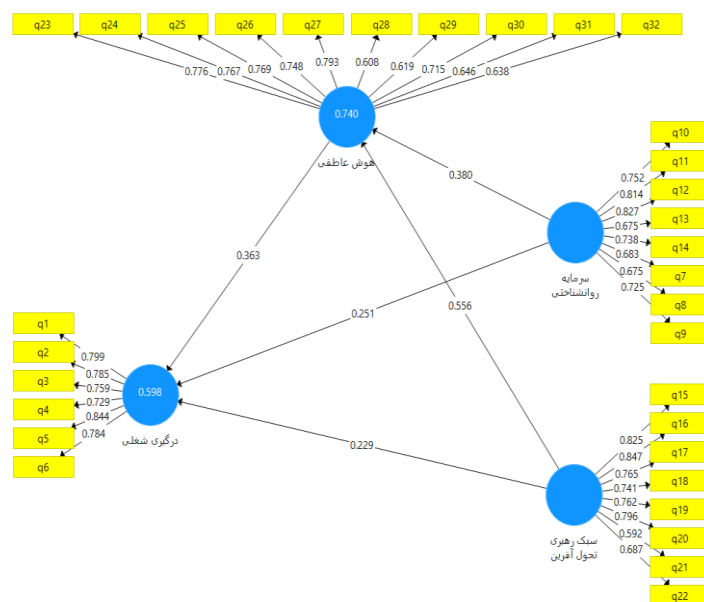
• پرسشنامه گلمن (۲۰۰۱) جهت اندازه گیری هوش عاطفی.

در این پرسش نامه از طیف لیکرت پنج سطحی برای هر یک از گویه های مربوط به متغیرهای پژوهش استفاده شده است. بدین ترتیب که هر پاسخگو با توجه به سؤال مطرح شده در پرسشنامه نظر خود را بر روی طیفی از «کاملاً مخالف: ۱»، «مخالفم: ۲»، «بی تفاوت: ۳»، «موافقم: ۴»، «کاملاً موافقم: ۵» ارزش گذاری شده است.

در این پژوهش برای قسمت آمار توصیفی (توصیف متغیرهای جمعیت شناختی و توصیف متغیرهای پژوهش در قالب شاخص های آماری (درصد، میانگین، واریانس و انحراف معیار) از نرم افزار SPSS و در بخش استنباطی از روش حداقل مربعات جزئی توسط نرم افزار smart pls برای آزمون فرضیه های پژوهش استفاده شده است.

یافته ها

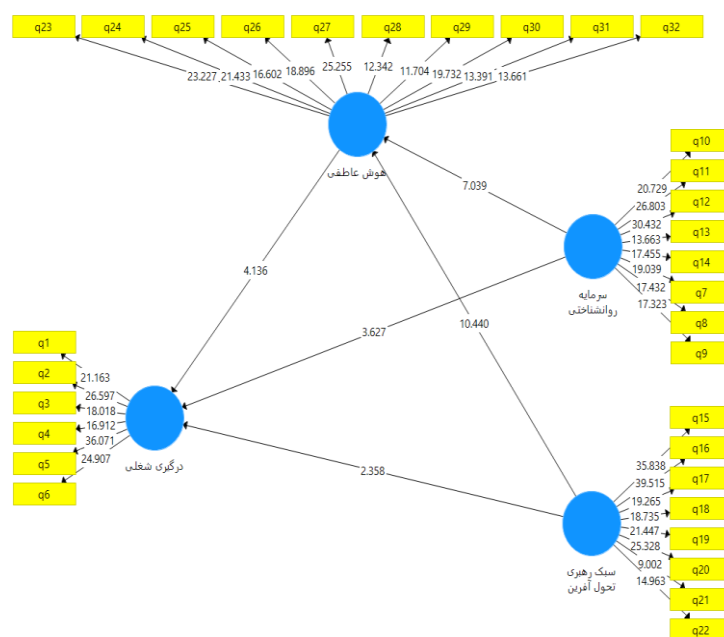
شکل های (۱) و (۲) مدل های تحقیق مربوط به فرضیه های پژوهش را نشان می دهد. ضرایب موجود در این نمودارها به دو دسته تقسیم می شوند. دسته اول روابط بین متغیرهای پنهان (بیضی) و متغیرهای آشکار (مستطیل) می باشند که این روابط را اصطلاحاً بارهای عاملی گویند با توجه به بارهای عاملی می توان گفت سهم کدام متغیر در اندازه گیری سازه مربوطه بیشتر است و سهم کدام متغیر کمتر. به بیان دیگر متغیری که بارعاملی بزرگتری داشته باشد سهم بیشتری در اندازه گیری سازه مربوطه دارد و متغیری که بار عاملی کمتری داشته باشد، سهم کمتری را دارد و دسته دوم روابط بین متغیرهای پنهان و پنهان هستند که تحت عنوان ضرایب مسیر نام برده می شوند و برای آزمون فرضیات استفاده می شوند. تمامی ضرایب با استفاده از آماره t آزمون می گردند. آماره t زمانی معنادار می باشد که مقدار قدر مطلق آن بیشتر از ۱/۹۶ باشد.



شکل ۱: مقادیر ضرایب مسیر و بارهای عاملی - میزان اثرگذاری

در شکل (۱) مستطیل های زرد، سؤال های پرسشنامه پژوهش می باشد که به وسیله این سؤال های متغیرهای مکنون یا پنهان پژوهش را اندازه گیری می کنیم. دایره های آبی رنگ متغیرهای پژوهش می باشد. اعدادی که روی فلش های کشیده شده از دایره های آبی رنگ به مستطیل ها یا سؤال های پژوهش نوشته شده است. و در نهایت اعدادی که بین دایره های آبی رنگ روی فلش نوشته شده است همان ضرایب مسیر

متغیرهای پژوهش می‌باشد و مشخص می‌کند میزان تأثیرگذاری هر یک از متغیرهای پژوهش بر همدیگر چقدر است. بر اساس مطالعات گوناگون مقادیر مختلفی را برای تأیید حداقل بار عاملی قابل قبول ذکر گردیده است. کلاین و همکاران (۲۰۱۴) مقدار قابل قبول بار عاملی را برای تأیید روایی پرسشنامه ۰/۴ عنوان نموده است که ملاک این پژوهش نیز همین مقدار بوده است. شکل ضرایب مسیر (۱)، نشان‌دهنده میزان تأثیر متغیرهای مستقل (سرمایه روانشناختی و سبک رهبری تحول آفرین) بر متغیر وابسته (درگیری شغلی) با نقش میانجی (هوش عاطفی) است. ضریب مسیر به شرطی قابل قبول است که آماره مربوط در رابطه موردنظر معنی‌دار باشد. براین اساس هرچه قدرمطلق مقدار ضریب مسیر بزرگتر باشد نشان‌دهنده اثر بیشتر آن خواهد بود و علامت مقدار ضریب مسیر بازگوکننده نوع اثرگذاری (مستقیم یا معکوس) است. بر اساس توضیحات داده شده و شکل (۱) می‌توان گفت بیشترین تأثیر سبک رهبری تحول آفرین بر هوش عاطفی است (۰/۵۵۶) و پس از آن بیشترین تأثیر سرمایه روانشناختی بر هوش عاطفی (۰/۳۸۰) است.



شکل ۲: مقادیر آماره t - ضرایب معناداری

در این نمودار اعدادی که روی فلش‌های کشیده شده از دایره‌های آبی رنگ به مستطیل‌ها یا سؤال‌های پژوهش نوشته شده است. و در نهایت اعدادی که بین دایره‌های آبی رنگ روی فلش نوشته شده است همان آماره‌های t متغیرهای پژوهش می‌باشد. آماره t نشان‌دهنده معنی‌دار بودن روابط موجود بین متغیرهای (سرمایه روانشناختی و درگیری شغلی)، (سرمایه روانشناختی و هوش عاطفی)، (هوش عاطفی و درگیری شغلی)، (سبک رهبری تحول آفرین و درگیری شغلی)، (سبک رهبری تحول آفرین و هوش عاطفی) با ضریب خطای ۵ درصد است. بر این اساس چنانچه قدر مطلق آماره t بزرگتر از ۱/۹۶ باشد می‌توان گفت روابط مورد نظر بین متغیرهای پژوهش معنادار است. چنانچه آماره t معنادار باشد آنگاه ضریب مسیر قابل تفسیر است. آماره t مربوط به روابط بین متغیرهای مذکور بیشتر از ۱/۹۶ است و روابط معنادار است.

– آزمون فرضیه اول پژوهش

فرضیه اول پژوهش به صورت جدول (۱) بیان می‌شود:

جدول ۱: فرضیه اول پژوهش و فرض‌های آماری آن

ردیف	فرضیه	فرض آماری
فرضیه اول	سرمایه روانشناختی بر درگیری شغلی کارکنان شرکت آب و فاضلاب شهر تبریز تأثیر دارد.	H: سرمایه روانشناختی بر درگیری شغلی کارکنان شرکت آب و فاضلاب شهر تبریز تأثیر ندارد.
		H _۱ : سرمایه روانشناختی بر درگیری شغلی کارکنان شرکت آب و فاضلاب شهر تبریز تأثیر دارد.

در بررسی تأثیر سرمایه روانشناختی بر درگیری شغلی، همانطور که در شکل (۱) ملاحظه می‌شود، ضریب مسیر برابر با (۰/۲۵۱) است که مقدار مثبت می‌باشد و مقدار قدر مطلق آماره t در شکل (۲) برابر با (۳/۶۲۷) است که از عدد ۱/۹۶ بیشتر می‌باشد در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که سرمایه روانشناختی بر درگیری شغلی کارکنان شرکت آب و فاضلاب شهر تبریز تأثیر دارد. در نتیجه فرضیه اول پژوهش پذیرفته می‌شود.

– آزمون فرضیه دوم پژوهش

فرضیه دوم پژوهش به صورت جدول (۲) بیان می‌شود:

جدول ۲: فرضیه دوم پژوهش و فرض‌های آماری آن

ردیف	فرضیه	فرض آماری
فرضیه دوم	سبک رهبری تحول آفرین بر درگیری شغلی کارکنان شرکت آب و فاضلاب شهر تبریز تأثیر دارد.	H: سبک رهبری تحول آفرین بر درگیری شغلی کارکنان شرکت آب و فاضلاب شهر تبریز تأثیر ندارد.
		H _۱ : سبک رهبری تحول آفرین بر درگیری شغلی کارکنان شرکت آب و فاضلاب شهر تبریز تأثیر دارد.

در بررسی تأثیر سبک رهبری تحول آفرین بر درگیری شغلی، همانطور که در شکل (۱) ملاحظه می‌شود، ضریب مسیر برابر با (۰/۲۲۹) است که مقدار مثبت می‌باشد و مقدار قدر مطلق آماره t در شکل (۲) برابر با (۲/۳۵۸) است که از عدد ۱/۹۶ بیشتر می‌باشد در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که سبک رهبری تحول آفرین بر درگیری شغلی کارکنان شرکت آب و فاضلاب شهر تبریز تأثیر دارد. و در نتیجه فرضیه دوم پژوهش پذیرفته می‌شود.

– آزمون فرضیه سوم پژوهش

فرضیه سوم پژوهش به صورت جدول (۳) بیان می‌شود:

جدول ۳: فرضیه سوم پژوهش و فرض‌های آماری آن

ردیف	فرضیه	فرض آماری
فرضیه سوم	هوش عاطفی بر رابطه بین سرمایه روانشناختی و درگیری شغلی کارکنان شرکت آب و فاضلاب شهر تبریز نقش میانجی دارد.	H: هوش عاطفی بر رابطه بین سرمایه روانشناختی و درگیری شغلی کارکنان شرکت آب و فاضلاب شهر تبریز نقش میانجی ندارد.
		H _۱ : هوش عاطفی بر رابطه بین سرمایه روانشناختی و درگیری شغلی کارکنان شرکت آب و فاضلاب شهر تبریز نقش میانجی دارد.

در این فرضیه از روش بارون و کنی و آزمون سوبل برای بررسی نقش میانجی استفاده شده است. که در زیر به بررسی فرمول آزمون سوبل پرداخته می‌شود:

$$z - value = \frac{a * b}{\sqrt{b^2 * s_a^2 + a^2 * s_b^2}}$$

در این فرمول:

a= ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی

b= ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته

Sa= خطای استاندارد مسیر متغیر مستقل و میانجی

Sb= خطای استاندارد مسیر متغیر میانجی و وابسته

مطابق روش بارون و کنی برای محاسبه نقش متغیر میانجی ابتدا معناداری سرمایه روانشناختی با هوش عاطفی با آماره t (۷/۰۳۹) و ضریب مسیر (۰/۳۸۰) و سپس معناداری متغیر هوش عاطفی و درگیری شغلی با آماره t (۴/۱۳۶) و ضریب مسیر (۰/۳۶۳) بررسی می‌گردد. باتوجه به تأیید هر دو فرضیه می‌توان گفت نقش میانجی متغیر هوش عاطفی تأیید گردیده است. این مسیر که مسیر فرعی نامیده می‌شود، نشان‌دهنده تأیید فرضیه مطرح شده است. میزان تاثیر مسیر فرعی برابر حاصلضرب ضرایب مسیر این دو مسیر ذکر شده است. که مقدار آن (۰/۱۳۸) است.

$$۰/۳۸۰ * ۰/۳۶۳ = ۰/۱۳۸$$

همچنین، می‌توان برای بررسی نقش میانجی از سطح معنی‌داری آزمون سوبل نیز استفاده کرد. که فرمول آن بیش از این بیان گردید. جدول (۴) نتایج آزمون سوبل را نشان می‌دهد.

جدول ۴: محاسبه آزمون سوبل برای فرضیه سوم

آماره z	$\sqrt{b^2 * s_a^2 + a^2 * s_b^2}$	$a^2 * s_b^2$	$b^2 * s_a^2$	a * b	s_b^2	s_a^2	b ^۲	a ^۲	s _b	s _a	b	a
۳/۵۵۸۶۶۴	۰/۰۳۸۷۶۲	۰۰۱۱۱	۰۰۰۳۸	۱۳۷	۰۰۷	۰۰۲	۱۳۱	۱۴۴۴	۰/۰۸۸	۰/۰۵۴	۰/۳۶۳	۰/۳۸۰
		۰/۸	۰/۴	۰/۹۴	۷۴۴	۹۱۶	۷۶۹	.				
					.	.	.					

با در نظر گرفتن سطح خطای ۰/۰۵ درصد چون مقدار آماره Z (۳/۵۵۸۶۶۴) از ۱/۹۶ بیشتر باشد، اثر غیرمستقیم مشاهده‌شده (اثر سرمایه روانشناختی بر درگیری شغلی از طریق متغیر هوش عاطفی) از نظر آماری معنادار است.

– آزمون فرضیه چهارم پژوهش

فرضیه چهارم پژوهش به صورت جدول (۵) بیان می‌شود:

جدول ۵: فرضیه چهارم پژوهش و فرض‌های آماری آن

ردیف	فرضیه	فرض آماری
فرضیه چهارم	هوش عاطفی بر رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و درگیری شغلی کارکنان شرکت آب و فاضلاب شهر تبریز نقش میانجی دارد.	H _۱ : هوش عاطفی بر رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و درگیری شغلی کارکنان شرکت آب و فاضلاب شهر تبریز نقش میانجی ندارد.

در این فرضیه از روش بارون و کنی و آزمون سوبل برای بررسی نقش میانجی استفاده شده است.

مطابق روش بارون و کنی برای محاسبه نقش متغیر میانجی ابتدا معناداری سبک رهبری تحول آفرین با هوش عاطفی با آماره $t(۱۰/۴۰۰)$ و ضریب مسیر $(۰/۵۵۶)$ و سپس معناداری متغیر هوش عاطفی و درگیری شغلی با آماره $t(۴/۱۳۶)$ و ضریب مسیر $(۰/۳۶۳)$ بررسی می‌گردد. باتوجه به تأیید هر دو فرضیه می‌توان گفت نقش میانجی متغیر هوش عاطفی تأیید گردیده است. این مسیر که مسیر فرعی نامیده می‌شود، نشان‌دهنده تأیید فرضیه مطرح شده است. میزان تاثیر مسیر فرعی برابر حاصلضرب ضرایب مسیر این دو مسیر ذکر شده است. که مقدار آن $(۰/۲۰۲)$ است.

$$۰/۵۵۶ * ۰/۳۶۳ = ۰/۲۰۲$$

همچنین، می‌توان برای بررسی نقش میانجی از سطح معنی‌داری آزمون سوبل نیز استفاده کرد. که فرمول آن بیش از این بیان گردید. جدول (۶) نتایج آزمون سوبل را نشان می‌دهد.

جدول ۶: محاسبه آزمون سوبل برای فرضیه چهارم

آماره Z	$\sqrt{b^2 * s_a^2 + a^2 * s_b^2}$	$a^2 * s_b^2$	$b^2 * s_a^2$	$a * b$	s_b^2	s_a^2	b^2	a^2	s_b	s_a	b	a
۳/۸۳۸۸۸۸	۰/۵۲۵۷۵	۰۰۲۳۹۴	۰۰۰۳	۲۰۱۸	۰۰۷۷	۰۰۲۸	۱۳۱۷	۳۰۹	۰/۸۸	۰/۵۳	۳۶۳	۵۵۶
		۰/	۰/۷	۰/۲۸	۰/۴۴	۰/۰۹	۰/۶۹	۱۱۳۶	.	.	.	.

با در نظر گرفتن سطح خطای $۰/۰۵$ درصد چون مقدار آماره Z $(۳/۸۳۸۸۸۸)$ از $۱/۹۶$ بیشتر باشد، اثر غیرمستقیم مشاهده‌شده (اثر سبک رهبری تحول آفرین بر درگیری شغلی از طریق متغیر هوش عاطفی) از نظر آماری معنادار است.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که سرمایه روان‌شناختی تأثیر مثبت و معناداری بر درگیری شغلی دارد؛ نتیجه‌ای که کاملاً با دیدگاه نظریه‌پردازانی همچون است که سرمایه روان‌شناختی را یکی از بنیادی‌ترین منابع انگیزشی در محیط کار می‌دانند (Bakker, 2017; Bakker & Albrecht, 2018). کارکنانی که از مؤلفه‌هایی همچون امید، خوش‌بینی، تاب‌آوری و خودکارآمدی برخوردارند، انرژی بیشتری برای غلبه بر چالش‌ها و درگیری فعال در وظایف شغلی پیدا می‌کنند؛ موضوعی که در پژوهش‌های داخلی نیز تأیید شده است. به‌عنوان نمونه، پژوهش‌های مربوط به نقش سرمایه روان‌شناختی در کاهش تمایل به ترک خدمت و تقویت مشارکت کارکنان نشان داده‌اند که این سازه با تنظیم هیجان‌ها و تقویت احساس امنیت روان‌شناختی موجب افزایش اشتیاق به کار می‌شود (Askari et al., 2021; Erwin & Jimmy, 2020).

(Hosseinpour et al., 2016). همچنین، تحقیقات دانشگاهی نشان داده‌اند که سرمایه روان‌شناختی با ایجاد احساسات مثبت و بازسازی شناختی، می‌تواند درگیری شغلی و عملکرد تحصیلی را نیز بالا ببرد (Marcos et al., 2021). هم‌راستا با این یافته‌ها، نتایج پژوهش حاضر نیز نشان داد که سرمایه روان‌شناختی کارکنان شرکت آب و فاضلاب، نقش اساسی در ایجاد انرژی روانی لازم برای حضور فعال و با انگیزه در محیط کار دارد. این موضوع با شواهد حاصل از محیط‌های صنعتی و خدماتی دیگر نیز سازگار است؛ جایی که کارکنان دارای سرمایه روان‌شناختی بیشتر نه تنها با رضایت شغلی بالاتری فعالیت می‌کنند، بلکه رفتارهای کارآفرینانه و خلاقانه بیشتری نیز از خود نشان می‌دهند (Dewiana et al., 2021; Yalap et al., 2020). به‌طور کلی، این همگرایی نظری و تجربی بیانگر آن است که سرمایه روان‌شناختی به‌عنوان یک منبع غنی روانی، نقشی محوری در شکل‌دهی رفتارهای شغلی مثبت دارد.

یافته دوم پژوهش نشان داد که سبک رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و معناداری بر درگیری شغلی کارکنان دارد؛ نتیجه‌ای که با اکثر پژوهش‌های معتبر در سطح بین‌المللی و داخلی هم‌جهت است. رهبران تحول‌آفرین که توانایی الهام‌بخشی، توانمندسازی و تحریک فکری کارکنان را دارند، می‌توانند احساس معنا، هدف‌مندی و وابستگی هیجانی به سازمان را افزایش دهند (Amor et al., 2020; Khan et al., 2020). پژوهش‌های دانشگاه تهران در حوزه رهبری نشان داده‌اند که رهبری تحول‌آفرین با اثرگذاری بر اشتیاق شغلی، به شکل معناداری درگیری شغلی را افزایش می‌دهد (Homayouni Damirchi et al., 2018). همچنین، یافته‌های جهانی از محیط‌های هتلداری و تولید نشان می‌دهد که رهبران تحول‌آفرین از طریق ایجاد فرصت‌های یادگیری، حمایت عاطفی و ایجاد ساختارهای قدرت‌بخش، موجب افزایش مشارکت و تعهد کارکنان می‌شوند (Kumar & Sharma, 2018; Walailak et al., 2021). نتایج پژوهش‌های حوزه روان‌شناسی مثبت‌گرا نیز نشان داده است که رهبری تحول‌آفرین به‌طور غیرمستقیم و از طریق افزایش سرمایه روان‌شناختی کارکنان، زمینه رفتارهای نوآورانه و مشارکت فعال را فراهم می‌کند (Markus et al., 2018). در پژوهش حاضر نیز، کارکنانی که رهبری تحول‌آفرین را تجربه می‌کردند، سطح بالاتری از انرژی روانی، معناجویی و احساس تعلق را گزارش کردند که این امر بخشی از سازوکار افزایش درگیری شغلی است. این همخوانی میان نتایج پژوهش حاضر و مطالعات پیشین بیانگر اهمیت بی‌بدیل سبک رهبری تحول‌آفرین در مدیریت منابع انسانی امروز سازمان‌ها است.

یافته سوم پژوهش نشان داد که هوش عاطفی نقش میانجی معناداری در ارتباط بین سرمایه روان‌شناختی و درگیری شغلی دارد. کارکنانی که دارای سرمایه روان‌شناختی بالا هستند، معمولاً دارای نگرش‌های مثبت، تاب‌آوری بالا و مهارت در مدیریت هیجان‌ها هستند؛ ظرفیت‌هایی که به طور مستقیم با سازه هوش عاطفی مرتبط‌اند (Sahraei & Aybaghi Esfahani, 2017; Shakeri & Esmaili Shad, 2019). افراد دارای هوش عاطفی بالا، توانایی بیشتری در تنظیم هیجان‌ها، استفاده سازنده از احساسات در موقعیت‌های کاری و ایجاد روابط بین‌فردی سالم دارند (Hajiha & Mola-Soltani, 2016; Sharifi et al., 2017). این ظرفیت موجب می‌شود کارکنان بتوانند چالش‌های محیط کار را بهتر مدیریت کنند و انرژی روان‌شناختی بیشتری برای مشارکت و درگیری شغلی تولید کنند. یافته‌های پژوهش‌های بین‌المللی نیز تأیید می‌کند که هوش عاطفی در تعامل با سرمایه روان‌شناختی موجب افزایش رضایت شغلی، بهره‌وری و رفتارهای نوآورانه می‌شود (Gong et al., 2020; Rahman et al., 2020). از سوی دیگر، در محیط‌های رقابتی، کارکنان با سطح بالای سرمایه روان‌شناختی معمولاً هیجانات خود را بهتر کنترل و هدایت می‌کنند؛ در نتیجه، انعطاف‌پذیری بیشتری در برابر فشارهای کاری نشان می‌دهند. این یافته با پژوهش‌های انجام‌شده در دانشگاه‌های بین‌المللی همسو است که نشان داده‌اند هوش عاطفی نقشی کلیدی در تبدیل منابع روانی به رفتارهای سازنده

سازمانی دارد (Lee et al., 2019; Nazan, 2018). بنابراین، نقش میانجی هوش عاطفی در پژوهش حاضر نه تنها با مبانی نظری سازگار است، بلکه با شواهد گسترده بین‌المللی نیز تأیید می‌شود.

نتیجه چهارم پژوهش نیز نشان داد که هوش عاطفی رابطه میان سبک رهبری تحول‌آفرین و درگیری شغلی را میانجی‌گری می‌کند؛ یافته‌ای بسیار مهم که درک عمیق‌تری از سازوکارهای تأثیرگذاری رهبری تحول‌آفرین ارائه می‌دهد. رهبران تحول‌آفرین معمولاً توانایی بالایی در برقراری روابط عاطفی، ایجاد اعتماد، الهام‌بخشی و تعامل هیجانی دارند؛ ویژگی‌هایی که با هوش عاطفی ارتباط نزدیکی دارند (Milhem et al., 2019). هنگامی که رهبر از سطح بالای هوش عاطفی برخوردار باشد، می‌تواند حالات هیجانی کارکنان را بهتر درک کند، به‌طور مؤثرتر بازخورد ارائه دهد و در برابر فشارهای کاری واکنش‌های سازنده‌ای نشان دهد (McKeown & Bates, 2024). این توانایی‌ها موجب می‌شود کارکنان احساس امنیت، حمایت و تعلق بیشتری کنند و نهایتاً درگیر فعالیت‌های سازمانی شوند. مطالعات انجام‌شده در زمینه نوآوری رفتاری کارکنان، نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین همراه با هوش عاطفی بالا، به شکل مؤثری رفتارهای نوآورانه و مشارکتی کارکنان را تقویت می‌کند (Munawar et al., 2024; Winata, 2024). همچنین، پژوهش‌های تجربی در صنعت گردشگری بر این نکته تأکید دارند که رهبری تحول‌آفرین از طریق سازوکارهای هیجانی، سرمایه روانشناختی کارکنان را افزایش می‌دهد و این افزایش موجب بالا رفتن میزان درگیری شغلی می‌شود (Tsaur et al., 2019). یافته‌های مطالعات حوزه مدیریت ورزشی نیز نشان داده است که هوش عاطفی، عملکرد کارکنان را در محیط‌های رقابتی افزایش داده و درگیری شغلی را تقویت می‌کند (Kopp & Jekauc, 2018). این شواهد نشان می‌دهد که سبک رهبری تحول‌آفرین تنها از طریق سازوکارهای شناختی و انگیزشی اثرگذار نیست، بلکه به‌طور اساسی از طریق ابعاد هیجانی نیز بر رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارد.

در نهایت، این پژوهش همسو با مجموعه بزرگی از پژوهش‌های بین‌المللی نشان داد که ترکیب سه متغیر سرمایه روانشناختی، سبک رهبری تحول‌آفرین و هوش عاطفی، چارچوبی یکپارچه برای ارتقای درگیری شغلی ارائه می‌دهد. این نتیجه با دیدگاه‌های روان‌شناسی مثبت‌گرا، رویکردهای نوین رهبری و نظریه‌های انگیزشی معاصر کاملاً همسو است و تأکید می‌کند که درگیری شغلی نه یک پدیده تک‌عاملی، بلکه حاصل تعامل منابع فردی، روابط رهبری و ظرفیت‌های هیجانی است.

این پژوهش همانند بسیاری از مطالعات علوم رفتاری با محدودیت‌هایی روبه‌رو بود. نخست اینکه داده‌ها بر اساس خودگزارشی کارکنان جمع‌آوری شد و این امر احتمال وجود سوگیری ادراکی و اجتماعی را افزایش می‌دهد. دوم اینکه فضای پژوهش محدود به یک سازمان خدماتی دولتی بود و ممکن است یافته‌ها در سازمان‌های خصوصی یا تولیدی به شکل متفاوتی ظاهر شوند. سوم اینکه ماهیت مقطعی پژوهش مانع از تبیین روابط علی قطعی می‌شود و تنها امکان بررسی همبستگی‌ها را فراهم می‌کند. علاوه بر این، عوامل بیرونی همچون شرایط اقتصادی، فشارهای محیطی و ساختار سازمانی نیز می‌توانند بر رفتارهای کارکنان تأثیرگذار باشند، اما در این پژوهش مورد کنترل قرار نگرفتند.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده از روش‌های طولی استفاده کنند تا بتوان سازوکارهای علی و پیامدهای بلندمدت متغیرهای پژوهش را با دقت بیشتری بررسی کرد. همچنین، ترکیب روش‌های کیفی و کمی می‌تواند غنای بیشتری به درک فرآیندهای روان‌شناختی و رهبری بیفزاید. بررسی سایر متغیرهای میانجی همچون اشتیاق شغلی، امنیت روانی، تعهد عاطفی یا رفتارهای نوآورانه نیز می‌تواند شناخت کامل‌تری از مسیرهای اثرگذاری فراهم کند. مقایسه میان صنعت‌ها، سازمان‌های دولتی و خصوصی و فرهنگ‌های مختلف نیز می‌تواند توسعه نظریات موجود را تسهیل کند.

سازمان‌ها می‌توانند با طراحی دوره‌های آموزشی برای تقویت سرمایه روانشناختی کارکنان، برنامه‌های توسعه رهبری برای مدیران، و کارگاه‌های هوش عاطفی، محیطی ایجاد کنند که در آن کارکنان انرژی، انگیزه و حمایت لازم برای مشارکت در فعالیت‌های سازمانی را داشته باشند. تقویت فرهنگ قدردانی، ایجاد مسیرهای رشد شغلی، توجه به سلامت روان و فراهم کردن بازخوردهای سازنده از دیگر اقداماتی است که می‌تواند درگیری شغلی کارکنان را ارتقا دهد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

Understanding the factors that drive job engagement has become a critical priority in contemporary organizational research, especially given the increasing complexity of work environments, heightened expectations for productivity, and the growing emphasis on employees' psychological well-being. Job engagement, conceptualized as a positive, fulfilling, work-related state characterized by vigor, dedication, and absorption, plays a pivotal role in shaping organizational competitiveness and long-term effectiveness (Bakker, 2017; Bakker & Albrecht, 2018). Numerous studies have demonstrated that when employees are engaged, they perform better, show greater innovation, and are more committed to organizational objectives (Knight et al., 2019). Within this evolving landscape, scholars have increasingly emphasized the importance of internal psychological resources such as psychological capital, leadership structures—particularly transformational leadership—and emotional intelligence in shaping engagement outcomes.

Psychological capital, comprising hope, optimism, resilience, and self-efficacy, has received substantial empirical support as a predictor of adaptive behavior, elevated motivation, and improved performance (Askari et al., 2021; Hosseinpour et al., 2016). Research indicates that employees with strong psychological capital cope more effectively with workplace challenges, maintain higher levels of intrinsic motivation, and contribute more constructively to organizational goals (Erwin & Jimmy, 2020). Furthermore, studies show that psychological capital not only enhances individual well-being but also fosters collective dynamics such as knowledge sharing, creativity, and innovative work behavior (Dewiana et al., 2021; Yalap et al., 2020). Psychological capital also enhances emotional regulation and promotes positive cognitive framing, thereby increasing the likelihood that employees remain energetically involved in their tasks (Marcos et al., 2021). Therefore, theoretical and empirical evidence suggests a strong association between psychological capital and job engagement.

In addition to internal psychological resources, leadership style—particularly transformational leadership—has emerged as one of the most influential determinants of employee motivation and

engagement. Transformational leaders shape employees' attitudes and behaviors by articulating a compelling vision, encouraging innovation, challenging assumptions, and providing individualized support (Amor et al., 2020). These behaviors cultivate meaning, empowerment, and psychological safety, which in turn enhance engagement. Research across different cultural and industrial settings confirms that transformational leadership significantly predicts job performance, job engagement, and organizational citizenship behavior (Khan et al., 2020; Rajabi Farjad & Farokhajasteh, 2021). Evidence further suggests that transformational leadership may indirectly foster engagement by strengthening employees' psychological capital; for instance, by enhancing their sense of self-efficacy, resilience, and optimism (Markus et al., 2018). Additional studies demonstrate that transformational leadership improves emotional climates, facilitates positive supervisor–employee relationships, and increases the likelihood that employees feel valued and motivated (Kumar & Sharma, 2018; Walailak et al., 2021). Thus, there is substantial reason to anticipate a positive association between transformational leadership and job engagement.

A key construct that integrates psychological capital and leadership processes is emotional intelligence. Emotional intelligence, defined as the ability to perceive, understand, regulate, and utilize emotions effectively, has become central to organizational psychology. Research consistently shows that employees with higher emotional intelligence perform better, respond more constructively to stress, engage in healthier interpersonal relationships, and demonstrate enhanced job involvement (Hajiha & Mola-Soltani, 2016; Sharifi et al., 2017). Emotional intelligence is strongly linked to job engagement across diverse occupational groups; individuals with superior emotional regulation tend to cope more effectively with challenges, maintain emotional stability, and remain deeply absorbed in their work (Sahraei & Aybaghi Esfahani, 2017). Studies also indicate that emotional intelligence acts as a mediator between psychological capital and workplace outcomes such as job satisfaction, innovative behavior, and reduced burnout (Gong et al., 2020; Shakeri & Esmaili Shad, 2019). Likewise, research suggests that emotional intelligence enhances the effectiveness of transformational leadership, amplifying leaders' ability to inspire followers and shape positive emotional climates (Milhem et al., 2019; Rahman et al., 2020). Recent evidence further reveals that emotionally intelligent leadership enhances employee resilience, psychological safety, and workplace innovation (McKeown & Bates, 2024; Munawar et al., 2024; Winata, 2024). Collectively, these findings support the theoretical expectation that emotional intelligence is a central mechanism through which psychological capital and transformational leadership influence job engagement.

Despite the extensive literature, there remains a need for empirical studies examining these relationships simultaneously within public utility organizations, where service quality, employee stability, and operational reliability are critical. Based on these theoretical foundations and identified gaps, the present study aims to examine the effect of psychological capital and transformational leadership on job engagement, with emotional intelligence as a mediating variable.

Methods and Materials

The present research employed an applied descriptive-survey design to examine the relationships among psychological capital, transformational leadership, emotional intelligence, and job engagement. The statistical population consisted of 395 employees working in a public water and wastewater company. Using Cochran's formula for finite populations, a sample of 195 employees was selected by simple random sampling. Data collection was conducted using standard instruments, including the Utrecht Work Engagement Scale for measuring job engagement, the Luthans Psychological Capital Questionnaire for assessing psychological capital, the Bass and Avolio scale for transformational leadership, and the Goleman Emotional Intelligence Questionnaire.

All scales were administered in their validated forms. Construct validity was assessed via confirmatory factor analysis, convergent and discriminant validity indices, and face validity. Reliability was evaluated using Cronbach's alpha and composite reliability. Structural equation modeling based on partial least squares (PLS-SEM) was used to test the hypotheses and evaluate both direct and mediating relationships among variables.

Findings

The data-analysis results indicated that psychological capital had a positive and statistically significant effect on job engagement. The path coefficient for this relationship was positive, and the corresponding t-value exceeded the critical threshold, confirming statistical significance. Transformational leadership also demonstrated a positive and significant influence on job engagement, with its path coefficient similarly meeting significance requirements.

Regarding mediation analysis, emotional intelligence was found to significantly mediate the relationship between psychological capital and job engagement. Examination of both the direct paths and the indirect effect through emotional intelligence confirmed the significance of the mediating pathway. Likewise, emotional intelligence significantly mediated the relationship between transformational leadership and job engagement, demonstrating that a substantial portion of the effect of leadership on engagement operates through employees' emotional competencies.

Overall, the structural model exhibited satisfactory explanatory power, and all hypothesized paths were statistically supported, indicating that psychological capital, transformational leadership, and emotional intelligence collectively contribute to enhanced job engagement.

Discussion and Conclusion

The results of the study demonstrate that psychological capital plays a crucial role in shaping job engagement, consistent with prior findings emphasizing the motivational power of hope, optimism, resilience, and self-efficacy. Employees with strong psychological resources display heightened energy and commitment, which manifest as greater absorption and enthusiasm in their work. Transformational leadership also exhibited a strong positive effect on engagement, reinforcing extensive empirical evidence showing that leaders who articulate a vision, stimulate intellectual growth, and offer individualized support create conditions that nurture meaningful involvement in work activities.

The mediating role of emotional intelligence provides deeper insight into the mechanisms connecting psychological capital and leadership with job engagement. Employees with higher emotional intelligence are better able to regulate negative emotions, leverage positive emotions, navigate interpersonal dynamics, and maintain psychological stability—all of which strengthen engagement. Similarly, transformational leaders who convey emotional attunement inspire trust, motivation, and emotional alignment, thereby enhancing the emotional environment necessary for high engagement. The findings underscore that engagement is not solely the product of external leadership behaviors or internal psychological resources, but rather the outcome of their interaction through emotional capacities.

Taken together, this study contributes to the growing body of research demonstrating that psychological capital, transformational leadership, and emotional intelligence form an integrated system that supports the development of engaged, motivated, and resilient employees. Strengthening all three domains holds substantial promise for improving organizational effectiveness.

References

- Amor, A. M., Vázquez, J. P. A., & Faíña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169-178. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.007>
- Askari, F., Tajrobehkar, M., & Tohidi, A. (2021). The Role of Psychological Capital on Social Problem-Solving Ability with the Mediation of Thinking Preferences. *Positive Psychology Research Journal*, 7(2), 73-88. https://pppls.ui.ac.ir/article_26019.html?lang=en
- Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67-75. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4-11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Dewiana, N., Grace Haque, M., Supriatna, H., Masduki, A., & Purwanto, A. (2021). Understanding the Links between Charismatic Leadership, Intrinsic Motivation and Tacit Knowledge Sharing among MSME Employees. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 2(3), 1-13. <https://ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/29>
- Erwin, R., & Jimmy, S. (2020). Investigating the Effects of Psychological Capital on Turnover Intention. International Conference on Economics, Business and Economic Education 2019, <https://doi.org/10.18502/kss.v4i6.6650>
- Ghafouri, K., Rajaeipour, S., & Karimianpour, G. (2021). The Mediating Role of Work Conscience in the Relationship Between Perceived Organizational Support and Job Engagement. *Scientific Journal of Applied Educational Leadership*, 2(3), 49-62. <https://ensani.ir/fa/article/496018/>
- Gong, Y., Wu, Y., Huang, P., Yan, X., & Luo, Z. (2020). Psychological Empowerment and Work Engagement as Mediating Roles Between Trait Emotional Intelligence and Job Satisfaction. *Frontiers in psychology*, 11, 232. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00232>
- Hajiha, Z., & Mola-Soltani, J. (2016). Investigating the Relationship Between Emotional Intelligence and Analytical Intelligence with Auditors' Performance. *Scientific Research Quarterly of Management Accounting*, 9(28), 39-53. <https://www.magiran.com/paper/1577868/the-investigation-of-relationship-between-emotional-intelligence-and-analytic-intelligence-with-performance-auditors?lang=en>
- Hassasi, N., & Jam Bozorg, M. M. (2022). Investigating the Effect of Emotional Intelligence on Job Burnout with the Mediating Role of Job Engagement (Case Study: Employees of Hamedan City Post Office). *Specialized Scientific Quarterly of New Research Approaches in Management and Accounting*, 6(20), 1393-1406. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/1355>
- Homayouni Damirchi, A., Mirkamali, S. M., & Homayoun Aria, S. (2018). Investigating the Relationship Between Transformational Leadership and Employee Job Engagement with the Mediation of Job Enthusiasm (Case Study: Faculties of Social and Behavioral Sciences, University of Tehran). *A New Approach in Educational Management*, 9(2), 276-296. <https://en.civilica.com/doc/2071629/>
- Hosseinpour, D., Armandani, M., & Valadi, R. (2016). The Effect of Psychological Capital on Knowledge Sharing with the Mediation of Psychological Safety Feeling; Case: Sharif University of Technology. *Quarterly of Research and Planning in Higher Education*, 22(4), 133-154. https://journal.irphe.ac.ir/article_702914_en.html
- Khan, I. U., Khan, M. S., & Idris, M. (2020). Investigating the support of organizational culture for leadership styles (transformational & transactional). *Journal of Human Behavior in the Social Environment*. <https://doi.org/10.1080/10911359.2020.1803174>
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2019). Work engagement interventions can be effective: A systematic review. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 28(3), 348-372. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1588887>
- Kopp, A., & Jekauc, D. (2018). The Influence of Emotional Intelligence on Performance in Competitive Sports: A Meta-Analytical Investigation. *Sports*, 6(4), 175. <https://doi.org/10.3390/sports6040175>
- Kumar, V., & Sharma, R. R. K. (2018). Leadership styles and their relationship with TQM focus for Indian firms: An empirical investigation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(6), 1063-1088. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2017-0071>
- Lee, Y. S., Lim, S. H., Ngeow, P. H., & Praveena, S. Y. M. Y. (2019). *Drivers of Work Engagement among Managers in Malaysia Manufacturing Industry* <http://eprints.utar.edu.my/3515/>
- Marcos, C.-H., Marisa, S., Susana, L., & Wilmar, B. S. (2021). Linking positive emotions and academic performance: The mediated role of academic psychological capital and academic engagement. *Current Psychology*, 40, 2938-2947. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00227-8>
- Markus, S., Taegoo Terry, K., Soyoon, P., & Gyehee, L. (2018). Motivate to innovate: How authentic and transformational leaders influence employees' psychological capital and service innovation behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 776-796. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2016-0282>

- McKeown, A., & Bates, L. (2024). Emotional intelligent leadership: Findings from a study of public library branch managers in Northern Ireland. *Library Management*, 34(6/7), 462-485. <https://doi.org/10.1108/LM-10-2012-0072>
- Milhem, M., Muda, H., & Ahmed, K. (2019). The effect of perceived transformational leadership on employee engagement: the mediating effect of leader's emotional intelligence. *Foundations of Management*, 11, 33-46. <https://doi.org/10.2478/fman-2019-0003>
- Munawar, S., Yousaf, H. Q., Ahmed, M., & et al. (2024). The impact of emotional intelligence, servant leadership, and psychological safety on employee's innovative behavior with the moderating effect of task interdependence in Lahore, Pakistan. *Current Psychology*, 43, 8186-8199. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04990-7>
- Murthy, R. K. (2017). Perceived organizational support and work engagement. *International Journal of Applied Research*, 3(5), 738-740. <https://www.semanticscholar.org/paper/Perceived-organizational-support-and-work-Murthy/1d8643c65f0762d9d753f86086906496e108e520>
- Nazan, K. (2018). Evaluating the relationship between work engagement, work alienation and work performance of healthcare professionals. *International Journal of Healthcare Management*. <https://doi.org/10.1080/20479700.2018.1453969>
- Rahman, M. S., Ferdousy, S., Al-Amin, M., & Akter, R. (2020). How does Emotional Intelligence Relate to Transformational Leadership, Creativity, and Job Performance? *Society & Sustainability*, 2(1), 1-15. https://doi.org/10.38157/society_sustainability.v2i1.64
- Rajabi Farjad, H., & Farokhasteh, V. A.-S. (2021). The Effect of Transformational Leadership on Job Performance with the Roles of Identity and Job Engagement. *Organizational and Career Counseling*, 13(3), 91-110. https://jccoc.sbu.ac.ir/article_100626.html
- Sahraei, M., & Aybaghi Esfahani, S. (2017). Investigating the Effect of Emotional Intelligence on Job Engagement of Employees in Sanqar City Department of Education. Proceedings of the First National Conference on Accounting, Management and Economics with a Dynamic National Economy Approach, <https://en.civilica.com/doc/660381/>
- Shakeri, M., & Esmaili Shad, B. (2019). Testing the Mediating Role of Emotional Intelligence in the Relationship Between Psychological Capital and Job Withdrawal. *Journal of Rooyesh-e-Ravanshenasi (Psychological Growth)*, 7. <https://frooyesh.ir/article-1-1297-en.html>
- Sharifi, S. M., Zarfian Yeganeh, M. H., & Saberi, A. M. (2017). A Study of the Impact of Emotional Intelligence Dimensions on Employee Performance (Case Study: Iran National Sport Network). *Organizational Culture Management*, 15(2), 373-392. https://journals.ut.ac.ir/article_62701.html?lang=en
- Tsaur, S.-H., Hsub, F.-S., & Lin, H. (2019). Workplace fun and work engagement in tourism and hospitality: The role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 131-140. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.016>
- Walailak, A., Kaseam, B., & Wariya, P. (2021). Identifying Factors Influencing Visionary Leadership: An Empirical Evidence from Thai Manufacturing Industry. *International Journal of Organizational Leadership*, 10, 39-53. <https://en.civilica.com/doc/1923607/>
- Winata, L. R. W. (2024). The Influence of Organizational Culture, Situational Leadership and Emotional Intelligence on Organizational Commitment Through Job Satisfaction at PDAM Tirta Ardhia Rinjani, Central Lombok Regency. *Journal of Economics Finance and Management Studies*, 07(05). <https://doi.org/10.47191/jefms/v7-i5-17>
- Yalap, O., Yilmaz, H., & Polatci, S. (2020). Do psychological capital and communication skills affect entrepreneurial intention? A study on students studying at a university in Turkey. *Global Journal of Business, Economics and Management: Current Issues*, 10(1), 21-30. <https://doi.org/10.18844/gjbem.v10i1.4540>