توسعه فردی و تحول سازمانی

رابطه بین هوش هیجانی رهبر، رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا با میانجی‌گری اعتماد و متغیر وابسته عملکرد شغلی

کیمیا سادات موسوی[1]، رضا احتشام راثی[2*]

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

۲. گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: reza.ehteshamrasi@iau.ac.ir

شیوه استناددهی: موسوی، کیمیا سادات.، و احتشام راثی، رضا. (۱۴۰۶). رابطه بین هوش هیجانی رهبر، رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا با میانجی‌گری اعتماد و متغیر وابسته عملکرد شغلی. *توسعه فردی و تحول سازمانی*، ۵(۴)، ۲۲-۱.

چکیده

پژوهش حاضر با هدف تبیین رابطه هوش هیجانی رهبر و سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا با عملکرد شغلی کارکنان با تأکید بر نقش میانجی اعتماد به سرپرست انجام شد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی-پیمایشی با رویکرد علّی بود. جامعه آماری شامل ۳۰۰ نفر از کارکنان سازمان تأمین اجتماعی استان قزوین بود که از میان آنان ۱۶۹ نفر بر اساس جدول کرجسی و مورگان و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه ۳۵ گویه‌ای مبتنی بر ابزارهای استاندارد هوش هیجانی رهبر، رهبری تحول‌آفرین، رهبری تعامل‌گرا، اعتماد به سرپرست و عملکرد شغلی گردآوری شدند. روایی ابزار با نظر متخصصان و پایایی آن با آلفای کرونباخ تأیید شد. برای تحلیل داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، تحلیل عاملی تأییدی، مدل‌سازی معادلات ساختاری، تحلیل مسیر و بوت‌استرپ در نرم‌افزار SmartPLS استفاده شد رهبری تحول‌آفرین (β=۰.۳۰۳، t=۳.۰۴۲)، رهبری تعامل‌گرا (β=۰.۲۱۱، t=۲.۱۳۶) و هوش هیجانی رهبر (β=۰.۴۵۴، t=۵.۸۸۰) اثر مثبت و معناداری بر عملکرد شغلی داشتند. همچنین، رهبری تحول‌آفرین (β=۰.۱۹۵، t=۲.۲۲۱)، رهبری تعامل‌گرا (β=۰.۳۱۱، t=۴.۱۲۳) و هوش هیجانی رهبر (β=۰.۳۵۷، t=۳.۹۶۳) به‌طور مثبت و معناداری اعتماد به سرپرست را پیش‌بینی کردند. اثر اعتماد به سرپرست بر عملکرد شغلی نیز مثبت و معنادار بود (β=۰.۵۹۲، t=۸.۶۶۱). افزون بر این، اثرات غیرمستقیم رهبری تحول‌آفرین (β=۰.۱۱۵، p=۰.۰۰۷)، رهبری تعامل‌گرا (β=۰.۱۸۴، p=۰.۰۰۱) و هوش هیجانی رهبر (β=۰.۲۱۱، p=۰.۰۰۱) بر عملکرد شغلی از طریق اعتماد به سرپرست معنادار بود. مدل ۴۲.۷ درصد از واریانس عملکرد شغلی را تبیین کرد. یافته‌ها نشان می‌دهد توسعه هوش هیجانی مدیران و تقویت رفتارهای رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا می‌تواند هم به‌طور مستقیم و هم از طریق افزایش اعتماد کارکنان به سرپرستان، عملکرد شغلی را ارتقا دهد؛ بنابراین، اعتماد به سرپرست سازوکاری مهم در انتقال آثار ویژگی‌ها و رفتارهای رهبری به عملکرد کارکنان محسوب می‌شود.

کلیدواژگان: هوش هیجانی رهبر، رهبری تحول‌آفرین، رهبری تعامل‌گرا، اعتماد به سرپرست، عملکرد شغلی.

تاریخ چاپ نهایی: ۱ مهر ۱۴۰۶

تاریخ چاپ اولیه: ۱۳ آبان ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۲ آبان ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۴ آبان ۱۴۰۵

تاریخ ارسال: ۱۷ تیر ۱۴۰۵

© ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

Personal Development and Organizational Transformation

The Relationship Between Leader Emotional Intelligence, Transformational and Transactional Leadership, with the Mediating Role of Trust and Job Performance as the Dependent Variable

Kimia Sadat Mousavi[1], Reza Ehtesham Rasi[2]*

1. Department of Government Management, Qa.C., Islamic Azad University, Qazvin, Iran
2. Department of Industrial Management, Qa.C., Islamic Azad University, Qazvin, Iran

*Corresponding Author's Email: reza.ehteshamrasi@iau.ac.ir

How to cite: Mousavi, K. S. & Ehtesham Rasi, R. (2027). The Relationship Between Leader Emotional Intelligence, Transformational and Transactional Leadership, with the Mediating Role of Trust and Job Performance as the Dependent Variable. *Personal Development and Organizational Transformation, 5*(4), 1-22.

Submit Date: 08 July 2026

Revise Date: 26 October 2026

Accept Date: 03 November 2026

Initial Publish: 04 November 2026

Final Publish: 23 September 2027

© 2027 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.

Abstract

This study aimed to explain the relationships of leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership with employees' job performance, with particular emphasis on the mediating role of trust in the supervisor. This applied study employed a descriptive-survey design with a causal approach. The statistical population consisted of 300 employees of the Social Security Organization in Qazvin Province, Iran, from whom 169 participants were selected through simple random sampling based on the Krejcie and Morgan table. Data were collected using a 35-item questionnaire derived from standardized measures of leader emotional intelligence, transformational leadership, transactional leadership, trust in the supervisor, and job performance. Content validity was confirmed by experts, and internal consistency was established using Cronbach's alpha coefficients. Data were analyzed using the Kolmogorov–Smirnov test, confirmatory factor analysis, structural equation modeling, path analysis, and bootstrapping in SmartPLS. Transformational leadership (β=0.303, t=3.042), transactional leadership (β=0.211, t=2.136), and leader emotional intelligence (β=0.454, t=5.880) had significant positive effects on job performance. Transformational leadership (β=0.195, t=2.221), transactional leadership (β=0.311, t=4.123), and leader emotional intelligence (β=0.357, t=3.963) also significantly and positively predicted trust in the supervisor. Trust in the supervisor had a significant positive effect on job performance (β=0.592, t=8.661). Furthermore, the indirect effects of transformational leadership (β=0.115, p=0.007), transactional leadership (β=0.184, p=0.001), and leader emotional intelligence (β=0.211, p=0.001) on job performance through trust in the supervisor were significant. The structural model explained 42.7% of the variance in job performance. The findings indicate that developing managers' emotional intelligence and strengthening transformational and transactional leadership behaviors can enhance employees' job performance both directly and indirectly by increasing trust in supervisors, highlighting trust as a key mechanism linking leadership characteristics and behaviors to employee performance.

Keywords: *Leader Emotional Intelligence, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Trust in Supervisor, Job Performance.*

مقدمه

عملکرد شغلی کارکنان یکی از بنیادی‌ترین مؤلفه‌های اثربخشی سازمانی است و کیفیت آن می‌تواند ظرفیت سازمان را برای تحقق اهداف، پاسخ‌گویی به ذی‌نفعان، حفظ کیفیت خدمات و سازگاری با تغییرات محیطی تحت تأثیر قرار دهد. در سازمان‌های امروزی، عملکرد کارکنان صرفاً حاصل دانش تخصصی، مهارت‌های فنی یا طراحی رسمی مشاغل نیست، بلکه مجموعه‌ای از عوامل فردی، ارتباطی و مدیریتی در شکل‌گیری آن نقش دارند. در این میان، رهبری به‌عنوان یکی از مهم‌ترین سازوکارهای جهت‌دهنده به رفتار سازمانی، می‌تواند از طریق تعیین انتظارات، ایجاد انگیزه، شکل‌دهی روابط، تسهیل یادگیری و ایجاد محیط روان‌شناختی مناسب، کیفیت عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. مرورهای نظری و تلفیقی حوزه رهبری نیز نشان می‌دهند که نظریه‌ها و سبک‌های رهبری همچنان از محورهای اصلی تبیین پیامدهای فردی و سازمانی به شمار می‌روند و بررسی آثار آن‌ها بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان جایگاه مهمی در ادبیات مدیریت دارد (Al-Kasasbeh & Analyn, 2023; Alan & Onur, 2025; Nanjundeswaraswamy et al., 2024). مطالعات مرتبط با تحول ادبیات رهبری نیز نشان داده‌اند که پژوهش‌های جدید بیش از گذشته از تمرکز صرف بر رفتارهای رسمی مدیران فاصله گرفته و به تعامل میان ویژگی‌های رهبر، شرایط محیطی و سازوکارهای رابطه‌ای توجه کرده‌اند (Chakraborty & Banerjee, 2024; Zheng et al., 2023).

در این چارچوب، سبک رهبری شیوه‌ای است که رهبر از طریق آن بر کارکنان اثر می‌گذارد، جهت حرکت آنان را مشخص می‌کند و روابط کاری را سامان می‌دهد. در رویکرد دامنه کامل رهبری، رهبری تحول‌آفرین و رهبری تعامل‌گرا از مهم‌ترین سبک‌هایی هستند که در توضیح رفتار رهبران مورد توجه قرار گرفته‌اند (Sivarat et al., 2021). رهبری تحول‌آفرین بر ایجاد چشم‌انداز مشترک، انگیزش الهام‌بخش، تحریک فکری، توجه فردی به کارکنان و ترغیب آنان به فراتر رفتن از منافع و انتظارات معمول تأکید دارد. در مقابل، رهبری تعامل‌گرا بیشتر بر تعیین روشن وظایف و انتظارات، پیوند عملکرد با پاداش، نظارت بر انحراف از استانداردها و اصلاح عملکرد استوار است. اگرچه این دو سبک از لحاظ مبانی رفتاری متفاوت‌اند، هر دو می‌توانند بسته به ماهیت وظایف، ساختار سازمان و ویژگی‌های کارکنان در شکل‌دهی به عملکرد نقش داشته باشند. تمایز مفهومی رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا و مقایسه آن‌ها با سایر رویکردهای رهبری نیز نشان می‌دهد که نوع رابطه‌ای که رهبر با پیروان برقرار می‌کند بخش مهمی از سازوکار اثرگذاری رهبری است (Martinez & Leija, 2023; Sanusi & Sopiah, 2022).

رهبری تحول‌آفرین به دلیل تأکید بر انگیزش، مشارکت، نوآوری و توسعه ظرفیت کارکنان، به‌طور ویژه با پیامدهای مثبت سازمانی مرتبط دانسته شده است. رهبر تحول‌آفرین تلاش می‌کند کارکنان را به درک وسیع‌تری از اهداف سازمانی برساند و شرایطی ایجاد کند که در آن افراد مسئولیت‌پذیری، یادگیری و مشارکت بیشتری تجربه کنند. شواهد داخلی نیز نشان داده‌اند که رهبری تحول‌آفرین با سازه‌هایی مانند رفتار نوآورانه، تاب‌آوری سازمانی و عملکرد سازمان ارتباط دارد (Farahaninejad & Nazari Hashemi, 2017; Taghvaei Yazdi, 2021). از سوی دیگر، رابطه سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا با سرمایه روان‌شناختی کارکنان نیز مورد توجه قرار گرفته است که نشان می‌دهد پیامدهای این سبک‌ها محدود به رفتارهای آشکار کاری نیست و می‌تواند با منابع روان‌شناختی افراد نیز ارتباط داشته باشد (Javaheri, 2021). بررسی‌های نظام‌مند در محیط‌های کاری مختلف نیز بر اهمیت سبک رهبری برای عملکرد کارکنان تأکید کرده‌اند (Sanusi & Sopiah, 2022).

با وجود اهمیت سبک رهبری، کیفیت اثرگذاری رهبر را نمی‌توان صرفاً بر اساس رفتارهای آشکار او تبیین کرد. یکی از ویژگی‌های فردی مهم که می‌تواند چگونگی ادراک، تنظیم و هدایت روابط اجتماعی توسط رهبر را تعیین کند، هوش هیجانی است. هوش هیجانی به توانایی شناخت و درک هیجان‌های خود و دیگران، تنظیم واکنش‌های عاطفی، استفاده سازنده از اطلاعات هیجانی و مدیریت روابط بین‌فردی اشاره دارد. رهبرانی که از توانایی هیجانی بالاتری برخوردارند، احتمالاً می‌توانند احساسات و نگرانی‌های کارکنان را دقیق‌تر تشخیص دهند، تعارض‌ها را مؤثرتر مدیریت کنند، در موقعیت‌های فشار واکنش‌های سنجیده‌تری نشان دهند و ارتباطاتی متناسب با نیازهای کارکنان برقرار سازند. بر همین اساس، ادبیات معاصر رهبری، هوش هیجانی را یکی از مؤلفه‌های مهم رهبری اثربخش معرفی کرده است (Koutsioumpa, 2023; Mishra, 2022; Singh et al., 2021).

پژوهش‌های حوزه هوش هیجانی نشان داده‌اند که این سازه می‌تواند با طیف گسترده‌ای از پیامدهای حرفه‌ای و سازمانی ارتباط داشته باشد. در سطح فردی، هوش هیجانی با توانایی مدیریت فشارهای شغلی، کیفیت تصمیم‌گیری، حفظ تعادل کار و زندگی و عملکرد فردی مرتبط دانسته شده است (Takong et al., 2021). در مطالعات داخلی نیز تأثیر هوش هیجانی بر کیفیت تصمیم‌گیری حرفه‌ای گزارش شده و نشان داده شده است که توانایی‌های هیجانی می‌توانند در شرایطی که فرد با قضاوت‌های پیچیده و فشارهای حرفه‌ای روبه‌رو است، اهمیت پیدا کنند (Khoshbakht & Aliyin Haghighifard, 2019). همچنین، نقش هوش هیجانی در کاهش یا تعدیل پیامدهای نامطلوب فشار شغلی و در توضیح روابط میان متغیرهای اخلاقی و رفتارهای حرفه‌ای مورد توجه قرار گرفته است (Shahalizadeh et al., 2022; Sotoudeh et al., 2023). این یافته‌ها نشان می‌دهند که هوش هیجانی فراتر از یک ویژگی شخصی، می‌تواند منبعی برای تنظیم رفتارهای حرفه‌ای و روابط کاری باشد.

اهمیت هوش هیجانی در محیط سازمانی هنگامی برجسته‌تر می‌شود که این توانایی در سطح رهبران مورد بررسی قرار گیرد. رهبر در موقعیتی قرار دارد که تصمیم‌ها، واکنش‌ها و نحوه ارتباط او می‌تواند بر گروهی از کارکنان تأثیر بگذارد؛ ازاین‌رو، قابلیت وی در شناخت و مدیریت هیجان‌ها می‌تواند کیفیت تعاملات سازمانی را شکل دهد. مطالعات انجام‌شده در حوزه منابع انسانی و مدیریت نشان داده‌اند که میان هوش هیجانی مدیران و سبک‌های رهبری آنان پیوند وجود دارد و ویژگی‌های هیجانی می‌توانند در نحوه اعمال رهبری بازتاب پیدا کنند (Armesto-Céspedes et al., 2024; Weaver et al., 2024). همچنین، پژوهش‌هایی در بافت‌های متنوع نشان داده‌اند که هوش هیجانی در کنار سبک رهبری می‌تواند با اثربخشی رهبران ارتباط داشته باشد (Singh et al., 2022; Traiwannakij, 2024). حتی بررسی تفاوت‌های فردی در هوش هیجانی رهبران دانشگاهی نیز بر اهمیت توجه به ویژگی‌های شخصی رهبران در مطالعات رهبری تأکید کرده است (Asmamaw & Semela, 2023).

پیوند میان هوش هیجانی و رهبری تحول‌آفرین نیز یکی از محورهای برجسته پژوهش‌های اخیر است. از منظر نظری، بسیاری از رفتارهای تحول‌آفرین، مانند الهام‌بخشی، توجه به نیازهای فردی، درک دغدغه‌های کارکنان و مدیریت روابط، نیازمند سطحی از توانمندی هیجانی هستند. مرور نظام‌مند پژوهش‌های مربوط به این حوزه نیز از وجود ارتباط معنادار میان هوش هیجانی و رهبری تحول‌آفرین حکایت دارد، هرچند شدت و ماهیت این رابطه ممکن است متأثر از زمینه سازمانی و روش سنجش باشد (Poulaki, 2025). مطالعات دیگری نیز نشان داده‌اند که هوش هیجانی می‌تواند نحوه اثرگذاری رهبری بر عملکرد، رضایت شغلی، تعهد و سایر پیامدهای سازمانی را توضیح دهد (Alwali

(& Alwali, 2022; Batool et al., 2024). در شرایط بحرانی و محیط‌های متغیر نیز برخورداری رهبران از قابلیت‌های هیجانی می‌تواند برای مدیریت اضطراب، حفظ ارتباط و جهت‌دهی کارکنان اهمیت بیشتری پیدا کند (Semenets-Orlova et al., 2021; Yuste, 2021). رابطه هوش هیجانی رهبر با عملکرد کارکنان نیز در ادبیات پژوهشی مورد توجه مستقیم قرار گرفته است. مرور مطالعات حوزه عملکرد شغلی نشان می‌دهد که توانایی‌های هیجانی می‌توانند از طریق بهبود ارتباطات، مدیریت تعارض، افزایش کیفیت تعامل و ایجاد محیط روانی مناسب با عملکرد کارکنان مرتبط باشند (Basha, 2024). در پژوهش‌هایی که هوش هیجانی و سبک رهبری را به‌طور هم‌زمان بررسی کرده‌اند نیز مشخص شده است که این دو عامل می‌توانند به شیوه‌های مکمل بر پیامدهای کاری اثرگذار باشند (An, 2022). پژوهش در شرکت‌های تولیدی نیز نشان داده است که هوش هیجانی رهبر با هماهنگی و کیفیت روابط محیط کار ارتباط دارد (Maku & Konya, 2021). بنابراین، انتظار می‌رود رهبرانی که علاوه بر استفاده از سبک‌های مدیریتی مناسب، توانایی مطلوبی در مدیریت هیجان‌های خود و دیگران دارند، شرایط مساعدتری برای عملکرد کارکنان ایجاد کنند.

بااین‌حال، اثر هوش هیجانی و سبک رهبری بر عملکرد شغلی ممکن است صرفاً مستقیم نباشد و سازوکارهای رابطه‌ای میان رهبر و کارکنان در این زمینه نقش تعیین‌کننده‌ای داشته باشند. یکی از مهم‌ترین این سازوکارها، اعتماد به سرپرست است. اعتماد سازمانی مفهومی چندبعدی است که در سطح رابطه میان کارکنان و سرپرستان به میزان اطمینان کارکنان به شایستگی، صداقت، انصاف، خیرخواهی و قابل‌اتکا بودن مدیر اشاره دارد. هنگامی که کارکنان رفتار رهبر را منصفانه، باثبات و قابل پیش‌بینی ارزیابی کنند، احتمال شکل‌گیری اعتماد افزایش می‌یابد و چنین اعتمادی می‌تواند همکاری، تبادل اطلاعات، پذیرش تصمیم‌های مدیریتی و آمادگی برای انجام مسئولیت‌ها را تقویت کند. پژوهش‌های داخلی نیز پیامدهای مثبت اعتماد بین‌فردی را در محیط سازمانی مورد تأکید قرار داده‌اند (Hadavinejad & Sharifiasl, 2015). همچنین، رابطه هوش هیجانی با سرمایه اجتماعی و عملکرد سازمانی، اهمیت عناصر رابطه‌ای مانند اعتماد و کیفیت تعاملات را در توضیح عملکرد برجسته می‌سازد (Tabatabaei Nasab & Bagheri Ghareh Bolagh, 2016).

مطالعات جدید نشان می‌دهند که اعتماد به رهبر یکی از متغیرهای کلیدی در توضیح تأثیر ویژگی‌ها و سبک‌های رهبری بر پیامدهای کارکنان است. در مدلی که به‌طور مستقیم روابط میان هوش هیجانی رهبر، رهبری تحول‌آفرین، رهبری تعامل‌گرا، اعتماد و عملکرد شغلی را بررسی کرده است، اعتماد به‌عنوان سازوکاری واسطه‌ای میان ویژگی‌ها و رفتارهای رهبر و عملکرد کارکنان مورد توجه قرار گرفته است (Lee et al., 2023). شواهد مشابهی نیز نشان داده‌اند که هوش هیجانی رهبر، سبک‌های رهبری، تعهد سازمانی و اعتماد می‌توانند به‌صورت هم‌زمان در تبیین عملکرد شغلی نقش داشته باشند (Lee, 2022). همچنین، پژوهش در حوزه موفقیت پروژه بیانگر آن است که اعتماد کارکنان و رضایت شغلی می‌توانند ارتباط سبک‌های رهبری و هوش هیجانی را با پیامدهای سازمانی میانجی‌گری کنند (Khan, 2022). این شواهد بر ضرورت عبور از مدل‌های ساده اثر مستقیم و توجه به فرایندهای میانجی تأکید دارند.

اعتماد زمانی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند که محیط کار با عدم قطعیت، فشار یا تغییرات فناورانه مواجه باشد. پژوهش‌های جدید حتی در مقایسه اعتماد کارکنان به مدیران انسانی و مدیران رباتیک نشان داده‌اند که ماهیت ادراک کارکنان از مدیریت، قابلیت اتکا و کیفیت رابطه، همچنان در شکل‌گیری اعتماد اهمیت اساسی دارد (Baldick & Gordon, 2026). از سوی دیگر، در محیط‌های آموزشی، مقابله با رهبری سمی از طریق تقویت هوش هیجانی و رهبری اخلاقی به‌عنوان یکی از مسیرهای اصلاح محیط سازمانی مطرح شده است (Αναστασίου, 2025). این دیدگاه نشان می‌دهد که اعتماد را نمی‌توان صرفاً نتیجه ساختار رسمی یا جایگاه مدیریتی دانست، بلکه کیفیت رفتارهای عاطفی،

اخلاقی و ارتباطی رهبر در ایجاد یا تضعیف آن نقش دارد. به همین ترتیب، پژوهش‌های مربوط به تأثیر عوامل فشار و استرس بر رویکردهای رهبری نیز بر اهمیت حالات روان‌شناختی و رابطه‌ای در تبیین اثربخشی رهبر تأکید دارند (VanderPal, 2022).

سبک رهبری می‌تواند از مسیر ایجاد اعتماد بر سایر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان نیز اثر بگذارد. پژوهش‌ها درباره فرهنگ سازمانی نشان داده‌اند که پیامدهای رهبری ممکن است تحت تأثیر سازوکارهای میانجی و زمینه‌ای شکل گیرند و نمی‌توان رابطه رهبر و کارکنان را مستقل از محیط سازمانی در نظر گرفت (Lee et al., 2022). در سازمان‌هایی که رهبران از رفتارهای شفاف، حمایت‌گرانه و منصفانه استفاده می‌کنند، کارکنان ممکن است امنیت بیشتری در تعامل با مدیر تجربه کنند و اعتماد بیشتری نسبت به وی داشته باشند. در مقابل، ابهام، رفتار غیرقابل پیش‌بینی یا فاصله عاطفی مدیر می‌تواند زمینه تضعیف اعتماد را فراهم کند. بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و هوش هیجانی نیز نشان داده است که این عوامل در کنار یکدیگر در شکل‌دهی به فضای سازمانی نقش دارند (Ontong, 2022). ازاین‌رو، اعتماد به سرپرست را می‌توان یکی از حلقه‌های پیوند میان رفتارهای مدیریتی و واکنش‌های کارکنان دانست.

این مسئله در سازمان‌های خدماتی و به‌ویژه سازمان‌هایی که کیفیت عملکرد کارکنان مستقیماً با ارائه خدمات عمومی ارتباط دارد، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. یافته‌های مطالعات بخش سلامت نشان داده‌اند که سبک رهبری با نگرش‌های شغلی کارکنان، از جمله رضایت شغلی، ارتباط دارد (Specchia et al., 2021). همچنین، بررسی سبک رهبری مدیران میانی در محیط‌های مراقبت سلامت نشان می‌دهد که شیوه هدایت کارکنان می‌تواند با تجربه فشار و شرایط کاری آنان مرتبط باشد (AlMutairi et al., 2024). این شواهد برای سازمان تأمین اجتماعی نیز اهمیت دارد؛ زیرا کارکنان این سازمان در محیطی فعالیت می‌کنند که تعامل مستمر با مراجعان، حجم بالای مسئولیت، ضرورت پاسخ‌گویی و هماهنگی با ساختارهای اداری می‌تواند کیفیت روابط میان مدیر و کارکنان را به عاملی مهم در عملکرد تبدیل کند. بنابراین، بررسی هم‌زمان سبک رهبری، هوش هیجانی و اعتماد می‌تواند تصویری دقیق‌تر از فرایندهای مؤثر بر عملکرد شغلی در چنین محیطی ارائه کند.

از سوی دیگر، ادبیات رهبری معاصر نشان می‌دهد که اثربخشی یک سبک مشخص را نمی‌توان بدون توجه به شرایط و ویژگی‌های محیط سازمانی ارزیابی کرد. تحول دیجیتال، تنوع نیروی انسانی، افزایش پیچیدگی روابط کاری و تغییر انتظارات کارکنان موجب شده است رهبران به ترکیبی از مهارت‌های مدیریتی، ارتباطی و هیجانی نیاز داشته باشند. یافته‌های مرتبط با تنوع فرهنگی محیط کار نشان داده‌اند که هوش هیجانی و راهبردهای ارتباطی در اثربخشی رهبری نقش دارند (Traiwannakij, 2024). همچنین، تحلیل‌های جدید ادبیات رهبری بر حرکت این حوزه به سمت رویکردهای تلفیقی و زمینه‌محور تأکید می‌کنند (Alan & Onur, 2025). به همین دلیل، مطالعه جداگانه هوش هیجانی، سبک رهبری یا اعتماد ممکن است نتواند پیچیدگی فرایندی را که به عملکرد شغلی منتهی می‌شود، به‌طور کامل تبیین کند.

با وجود گسترش مطالعات مربوط به هوش هیجانی، رهبری و عملکرد، چند نکته ضرورت انجام پژوهش حاضر را تقویت می‌کند. نخست آنکه بخشی از پژوهش‌ها صرفاً یکی از سبک‌های رهبری را بررسی کرده‌اند، درحالی‌که مقایسه هم‌زمان رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا می‌تواند درک جامع‌تری از نحوه اثرگذاری رفتارهای رهبر فراهم آورد. دوم آنکه در برخی مطالعات، هوش هیجانی به‌عنوان پیامد، تعدیل‌گر یا ویژگی کارکنان بررسی شده است، درحالی‌که مطالعه هوش هیجانی در سطح رهبر و همراه با سبک رهبری امکان تبیین دقیق‌تری از رفتار مدیریتی فراهم می‌کند. سوم آنکه بسیاری از مطالعات بر آثار مستقیم این متغیرها تمرکز داشته‌اند، درحالی‌که نقش اعتماد به سرپرست می‌تواند نشان دهد چگونه ویژگی‌های رهبر به عملکرد کارکنان منتقل می‌شوند. شواهد مربوط به رهبری، هوش هیجانی و عملکرد بر اهمیت این تلفیق

تأکید دارند (Alwali & Alwali, 2022; Lee et al., 2023) و مطالعات مرتبط با اثربخشی رهبری نیز ضرورت توجه هم‌زمان به جنبه‌های رفتاری و هیجانی را تأیید می‌کنند (Poulaki, 2025; Weaver et al., 2024).

در نهایت، سازمان‌های عمومی برای حفظ اثربخشی خود نیازمند مدیرانی هستند که علاوه بر توانایی هدایت رسمی کارکنان، بتوانند روابط کاری مبتنی بر اعتماد ایجاد کنند. هوش هیجانی می‌تواند ظرفیت رهبر برای شناخت و مدیریت نیازهای عاطفی کارکنان را افزایش دهد؛ رهبری تحول‌آفرین می‌تواند انگیزش، مشارکت و توسعه را تقویت کند؛ رهبری تعامل‌گرا می‌تواند انتظارات و الزامات عملکردی را شفاف سازد؛ و اعتماد به سرپرست می‌تواند زمینه‌ای ایجاد کند که کارکنان این رفتارها را معتبر، منصفانه و قابل اتکا تلقی کنند. از این منظر، عملکرد شغلی پیامد یک عامل منفرد نیست، بلکه نتیجه تعامل میان ویژگی‌های هیجانی رهبر، شیوه هدایت کارکنان و کیفیت رابطه ایجادشده میان آنان است. مطالعات مربوط به رهبری و عملکرد، هوش هیجانی و اثربخشی رهبری و نقش اعتماد در روابط سازمانی نیز از چنین نگرش چندمتغیره‌ای حمایت می‌کنند (Basha, 2024; Hadavinejad & Sharifiasl, 2015; Koutsioumpa, 2023).

بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف تبیین رابطه هوش هیجانی رهبر و سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا با عملکرد شغلی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی استان قزوین با تأکید بر نقش میانجی اعتماد به سرپرست انجام شد.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر نظر ماهیت، توصیفی و از نوع پیمایشی با رویکرد علّی از نظر هدف، کاربردی بود. جامعه آماری شامل کارکنان سازمان تأمین اجتماعی استان قزوین به تعداد ۳۰۰ نفر بود. حجم نمونه پژوهش با استفاده از جدول کرجسی و مورگان تعداد ۱۶۹ نفر تعیین شد. به‌منظور کاهش خطاهای احتمالی و دست‌یابی به نمونه‌ای نماینده از جامعه آماری، روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به کار گرفته شد. جهت گردآوری داده‌ها از روش کتابخانه ای و میدانی استفاده شده است

در این پژوهش از پرسشنامه استاندارد لاو و همکاران (۲۰۰۴)، دیویس و همکاران (۱۹۹۸)، مک کنزی و همکاران (۲۰۰۱)، هینکین و همکاران (۱۹۹۹)، کوپمن و همکاران (۱۹۹۷)، پیرس و همکاران (۲۰۰۲)، کرات و همکاران (۲۰۱۲)، اسکاتر و موتوویدلو (۱۹۹۴) استفاده‌شده است ولی بنا به شرایطی در جهت بومی‌سازی سؤال‌ها محقق در آن‌ها تغییراتی جهت قابلیت درک بیشتر پاسخ‌دهندگان ایجاد کرده است. در کل پرسشنامه‌ای شامل ۳۵ گویه، در دو بخش طراحی‌شده است که بخش اول شامل ۵ سؤال در مورد ویژگی‌های فردی و جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان شامل جنسیت، تأهل، سن، تحصیلات و سابقه کاری می‌باشد. در بخش دوم ۳۰ سؤال جهت بررسی سایر فرضیه‌ها آورده شده است. سؤال‌های پرسشنامه به‌صورت بسته طراحی‌شده است و بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت برای متغیرهای پژوهش از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم مقیاس‌بندی شده است. در مقیاس هر سؤال پنج گزینه قرارگرفته که به ترتیب از گزینه (۱) کاملاً مخالفم تا (۵) کاملاً موافقم می‌باشد. در این پژوهش، روایی ابزارها از طریق نظر اساتید و متخصصان حوزه روان‌شناسی تأیید شد. همچنین ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه‌های هوش هیجانی رهبر (۰/۷۵۴)، رهبری تحول‌آفرین (۰/۷۹۱)، رهبری تعامل‌گرا (۰/۷۴۷)، اعتماد به سرپرست (۰/۷۶۲)، عملکرد شغلی (۰/۷۸۳) بزرگتر از مقدار ۰/۷ به‌دست آمد که نشان‌دهنده پایایی مناسب آن‌هاست.

داده‌های گردآوری‌شده ابتدا در بخش توصیفی با استفاده از میانگین و انحراف استاندارد تحلیل شدند. سپس، جهت بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها، آزمون کولموگروف اسمیرنوف به کار گرفته شد. در نهایت، برای آزمون فرضیه تحقیق و بررسی میزان تأثیر متغیرهای مستقل و میانجی بر متغیر وابسته، از روش معادلات ساختاری (SEM) با استفاده از نرم‌افزار آماری اسمارت پی‌ال‌اس (SmartPLS) استفاده شد.

یافته‌ها

در پژوهش حاضر، نمونه آماری شامل ۱۶۹ نفر بود. از نظر جنسیت، ۶۵/۰۹ درصد از شرکت‌کنندگان مرد و ۳۴/۹۱ درصد زن بودند. از نظر سنی، بیشترین فراوانی مربوط به گروه سنی ۳۵ تا ۵۰ سال با ۴۵/۵۶ درصد و کمترین فراوانی مربوط به افراد زیر ۳۵ سال با ۱۶/۵۷ درصد بود. از نظر سطح تحصیلات نیز بیشترین درصد شرکت‌کنندگان دارای مدرک کارشناسی (۴۹/۱۱ درصد) و کمترین درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد (۱۹/۵۳ درصد) بودند. از نظر سابقه خدمت نیز بیشترین درصد شرکت‌کنندگان بالای ۲۰ سال (۴۴/۳۸ درصد) و کمترین درصد زیر ۱۰ سال (۲۳/۶۷ درصد) بودند.

جدول (۱) میانگین و انحراف معیار نمرات متغیرهای هوش هیجانی رهبر، رهبری تحول‌آفرین، رهبری تعامل‌گرا، اعتماد به سرپرست، عملکرد شغلی نشان می‌دهد.

جدول ۱. یافته‌های توصیفی به دست آمده از متغیرهای تحقیق

متغیرهای تحقیق	میانگین	انحراف معیار
هوش هیجانی رهبر	۳/۴۴	۰/۷۶۷
رهبری تحول‌آفرین	۳/۲۱	۰/۷۷۷
رهبری تعامل‌گرا	۳/۳۶	۰/۸۵۰
اعتماد به سرپرست	۳/۵۱	۰/۸۱۹
عملکرد شغلی	۳/۵۸	۰/۸۴۹

جدول ۱، شاخص‌های توصیفی شامل میانگین و انحراف معیار متغیرهای اصلی پژوهش را نشان می‌دهد. بر اساس نتایج، میانگین هوش هیجانی رهبر برابر با ۳/۴۴ و انحراف معیار آن ۰/۷۶۷ است. همچنین، میانگین رهبری تحول‌آفرین ۳/۲۱ با انحراف معیار ۰/۷۷۷ و میانگین رهبری تعامل‌گرا ۳/۳۶ با انحراف معیار ۰/۸۵۰ گزارش شده است. میانگین اعتماد به سرپرست برابر با ۳/۵۱ و انحراف معیار آن ۰/۸۱۹ است. در نهایت، عملکرد شغلی با میانگین ۳/۵۸ و انحراف معیار ۰/۸۴۹ بیشترین میانگین را در میان متغیرهای بررسی‌شده به خود اختصاص داده است؛ درحالی‌که رهبری تحول‌آفرین با میانگین ۳/۲۱، کمترین میانگین را دارد.

برای بررسی نرمال بودن توزیع نمرات متغیرهای تحقیق، آزمون کولموگروف–اسمیرنوف انجام شد. نتایج نشان داد سطح معناداری آزمون برای تمامی شاخص‌های پژوهش (هوش هیجانی رهبر، رهبری تحول‌آفرین، رهبری تعامل‌گرا، اعتماد به سرپرست، عملکرد شغلی) کوچک تر از مقدار ۰/۰۵ است. در نتیجه تمامی شاخص‌های پژوهش دارای توزیع غیرنرمال می‌باشند.

در این بخش تحلیل آماری مربوط به فرضیه پژوهش، یعنی اعتماد به سرپرست در رابطه رهبری تحول‌آفرین، رهبری تعامل‌گرا و هوش هیجانی رهبر با عملکرد شغلی نقش میانجی دارد، در قالب معادلات ساختاری با روش PLS ارائه می‌شود.

نظر به اینکه متغیرهای پژوهش از چند بُعد تشکیل شده‌اند، به‌منظور ارزیابی کفایت داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی تأییدی، از شاخص KMO و آزمون بارتلت بهره گرفته شد. نتایج این آزمون‌ها در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول ۲. آزمون KMO و بارتلت برای سؤالات پرسشنامه

شاخص		مقدار	تفسیر
آزمون KMO		۰/۷۶۹	کفایت نمونه قابل قبول
آزمون بارتلت	χ^2	۶۳۰۶/۵۸۴	معنادار

درجه آزادی	۳۲۵
Sig	۰/۰۰۱

بر اساس نتایج جدول ۲، مقدار شاخص KMO برابر با ۰/۷۶۹ که از حداقل معیار ۰/۶ بیشتر بوده و نشان‌دهنده کفایت قابل‌قبول نمونه برای تحلیل عاملی است. همچنین معناداری شاخص بارتلت در سطح P ≤۰/۰۱ نشان می‌دهد که ماتریس همبستگی بین متغیرها مناسب تحلیل عاملی تأییدی بوده و روابط میان متغیرها برای بررسی ساختار عاملی مناسب است. در مجموع، نتایج این دو آزمون از کفایت داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی حمایت می‌کنند.

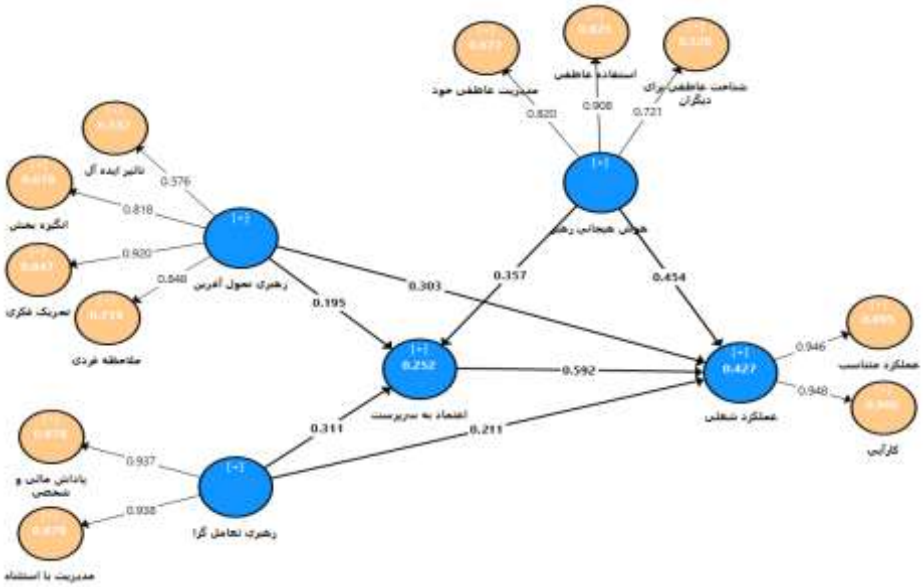
در این پژوهش، به منظور ارزیابی پایایی سازه‌ها و روایی همگرای مدل اندازه‌گیری، شاخص‌های بارهای عاملی، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی (CR) و میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) بررسی شدند. نتایج حاصل از محاسبه این شاخص‌ها برای سازه‌های پژوهش و ابعاد مربوط به آن‌ها در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. نتایج مقادیر شاخص سازه‌های پژوهش و ابعاد مربوط به آن‌ها

سازه (متغیر پنهان)	گویه	میانگین واریانس(AVE)	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
هوش هیجانی رهبر	شناخت عاطفی برای دیگران	۰/۸۱۷	۰/۸۹۹	۰/۷۷۶
	استفاده عاطفی	۰/۷۱۳	۰/۸۳۳	۰/۷۹۸
	مدیریت عاطفی خود	۰/۸۰۲	۰/۸۹۰	۰/۷۵۳
رهبری تحول‌آفرین	تأثیر ایده آل	۰/۵۷۲	۰/۷۱۸	۰/۷۸۲
	انگیزه الهام‌بخش	۰/۸۲۰	۰/۹۰۱	۰/۷۸۱
	تحریک فکری	۰/۷۶۵	۰/۸۶۷	۰/۷۹۳
	ملاحظه فردی	۰/۸۲۹	۰/۹۰۷	۰/۷۹۴
رهبری تعامل‌گرا	پاداش مادی و شخصی	۰/۷۳۳	۰/۸۹۲	۰/۸۱۷
	مدیریت با استثنا	۰/۷۸۴	۰/۸۷۹	۰/۷۲۵
اعتماد به سرپرست	-	۰/۶۱۲	۰/۸۸۷	۰/۸۴۲
عملکرد شغلی	عملکرد متناسب	۰/۷۳۱	۰/۸۹۱	۰/۸۱۶
	کارایی	۰/۷۵۰	۰/۸۹۹	۰/۸۳۲

بر اساس نتایج جدول ۳، بارهای عاملی گویه‌ها مطابق گزارش پژوهش، کمتر از ۰/۵ نیستند؛ ازاین‌رو، از نظر این معیار، حذف گویه‌ای ضروری به نظر نمی‌رسد. همچنین، مقادیر پایایی ترکیبی برای ابعاد و سازه‌های گزارش‌شده، همگی بالاتر از آستانه پیشنهادی ۰/۷ هستند که نشان‌دهنده برخورداری آن‌ها از پایایی ترکیبی قابل‌قبول است. مقادیر آلفای کرونباخ نیز برای تمامی ابعاد و سازه‌های ارائه‌شده در جدول، بالاتر از ۰/۷ گزارش شده‌اند که بیانگر همسانی درونی قابل‌قبول آن‌هاست. از نظر روایی همگرا، مقادیر میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) برای تمامی ابعاد و سازه‌های گزارش‌شده بیشتر از ۰/۵ است. با توجه به اینکه مقادیر پایایی ترکیبی و AVE نیز در محدوده قابل‌قبول قرار دارند، نتایج از برخورداری مدل اندازه‌گیری از روایی همگرای مناسب حمایت می‌کنند. در مجموع، شاخص‌های گزارش‌شده نشان می‌دهند که پایایی و روایی همگرای سازه‌های پژوهش در سطح قابل‌قبولی قرار دارد.

پس از اطمینان از کفایت مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری پژوهش مورد آزمون قرار گرفت. شکل ۱، نمایش گرافیکی مدل مفهومی پژوهش و ضرایب مسیر استاندارد میان متغیرها را نشان می‌دهد.



شکل ۱. ضرایب مسیر استاندارد مدل مفهومی پژوهش

به‌منظور بررسی معناداری آماری ضرایب مسیر در مدل ساختاری، از روش بوت‌استرپ و آماره تی (T-statistic) استفاده شد. نتایج نشان داد که مقادیر آماره تی برای تمامی مسیرهای بررسی‌شده بیشتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ است؛ بنابراین، در سطح معناداری ۰/۰۵، تمامی ضرایب مسیر از نظر آماری معنادار هستند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که روابط پیش‌بینی‌شده در مدل ساختاری از حمایت آماری برخوردارند.

برای ارزیابی مدل ساختاری پژوهش، شاخص‌های ضریب تعیین (R^2)، ضریب پیش‌بینی (Q^2) و شاخص نیکویی برازش (GOF) مورد بررسی قرار گرفتند. این شاخص‌ها به ترتیب، توانایی مدل در تبیین واریانس متغیرهای درون‌زا، قدرت پیش‌بینی کنجکاوی مدل، و برازش کلی مدل را نشان می‌دهند. نتایج محاسبه این شاخص‌ها در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. مقادیر شاخص‌های ارزیابی مدل ساختاری پژوهش

ردیف	متغیر	R^2	Q^2	GOF
۱	اعتماد به سرپرست	۰/۲۵۲	۰/۱۳۱	۰/۳۵۳
۲	عملکرد شغلی	۰/۴۲۷	۰/۲۱۸	

بر اساس نتایج جدول ۴، مقدار ضریب تعیین برای متغیر اعتماد به سرپرست برابر با ۰/۲۵۲ است؛ به این معنا که متغیرهای پیش‌بین در مجموع ۲۵/۲درصد از واریانس این سازه را تبیین می‌کنند. همچنین، مقدار R^2 برای عملکرد شغلی برابر با ۰/۴۲۷ به دست آمده است که نشان می‌دهد ۴۲/۷ درصد از واریانس این متغیر به‌وسیله متغیرهای پیش‌بین مدل تبیین می‌شود. مقادیر Q^2 برای اعتماد به سرپرست و عملکرد شغلی به‌ترتیب برابر با ۰/۱۳۱ و ۰/۲۱۸ است. مثبت بودن این مقادیر، نشان‌دهنده برخورداری مدل از قدرت پیش‌بینی برای این دو سازه است. افزون بر این، مقدار گزارش‌شده برای شاخص GOF برابر با ۰/۳۵۳ است. در مجموع، مقادیر R^2 و Q^2 نشان می‌دهند که مدل پژوهش از توانایی تبیین و قدرت پیش‌بینی برخوردار است.

برای بررسی نقش میانجی اعتماد به سرپرست در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین، رهبری تعامل‌گرا و هوش هیجانی رهبر با عملکرد شغلی، از روش بوت‌استرپ استفاده شد. در این روش، معناداری اثرات غیرمستقیم با توجه به مقادیر آماره t ، سطح معناداری و حدود پایین و بالای فاصله اطمینان ارزیابی شد. نتایج حاصل از تحلیل بوت‌استرپ در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. نتایج آزمون بوت‌استرپ برای بررسی معناداری اثرات غیرمستقیم

مسیر			اثر غیرمستقیم	مقدار بوت استرپ		آماره t	خطای	سطح
متغیر مستقل	متغیر میانجی	متغیر وابسته		حد بالا	حد پایین		برآورد	معناداری
رهبری تحول‌آفرین	اعتماد به سرپرست	عملکرد شغلی	۰/۱۱۵	۰/۱۸۹	۰/۰۷۶	۲/۹۵۱	۰/۰۴۵	۰/۰۰۷
رهبری تعامل‌گرا			۰/۱۸۴	۰/۲۵۸	۰/۱۱۹	۳/۶۵۹	۰/۰۵۱	۰/۰۰۱
هوش هیجانی رهبر			۰/۲۱۱	۰/۲۹۱	۰/۱۲۲	۵/۰۸۳	۰/۰۴۸	۰/۰۰۱

با توجه به نتایج جدول ۵، اثر غیرمستقیم رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد شغلی از طریق اعتماد به سرپرست، با ضریب اثر ۰/۱۱۵ و آماره t برابر با ۲/۹۵۱، از نظر آماری معنادار است (p =۰/۰۰۷). همچنین، اثر غیرمستقیم رهبری تعامل‌گرا بر عملکرد شغلی از طریق اعتماد به سرپرست، با ضریب اثر ۰/۱۸۴ و آماره t برابر با ۳/۶۵۹، معنادار گزارش شده است (p = ۰/۰۰۱). در نهایت، اثر غیرمستقیم هوش هیجانی رهبر بر عملکرد شغلی از طریق اعتماد به سرپرست نیز با ضریب اثر ۰/۲۱۱ و آماره t برابر با ۵/۰۸۳، از نظر آماری معنادار است (p ۰/۰۰۱ =). همچنین، مطابق مقادیر گزارش‌شده در جدول، حدود پایین و بالای فاصله اطمینان هر سه اثر غیرمستقیم، صفر را در بر نمی‌گیرند. بنابراین، شواهد آماری از نقش میانجی اعتماد به سرپرست در رابطه بین هر سه متغیر مستقل، یعنی رهبری تحول‌آفرین، رهبری تعامل‌گرا و هوش هیجانی رهبر، با عملکرد شغلی حمایت می‌کنند. بر این اساس، فرضیه مربوط به نقش میانجی اعتماد به سرپرست در هر سه رابطه تأیید می‌شود.

جدول ۶. نتایج حاصل از ارزیابی مدل ساختاری برای بررسی فرضیه های پژوهش

ردیف	مسیر	ضریب مسیر (β)	عدد معنی‌داری (t-value)	نتیجه آزمون
۱	رهبری تحول‌آفرین ← عملکرد شغلی	۰/۳۰۳	۳/۰۴۲	تایید
۲	رهبری تعامل‌گرا ← عملکرد شغلی	۰/۲۱۱	۲/۱۳۶	تأیید
۳	هوش هیجانی رهبر ← عملکرد شغلی	۰/۴۵۴	۵/۸۸۰	تأیید
۴	رهبری تحول‌آفرین ← اعتماد به سرپرست	۰/۱۹۵	۲/۲۲۱	تأیید
۵	رهبری تعامل‌گرا ← اعتماد به سرپرست	۰/۳۱۱	۴/۱۲۳	تأیید
۶	هوش هیجانی رهبر ← اعتماد به سرپرست	۰/۳۵۷	۳/۹۶۳	تأیید
۷	اعتماد به سرپرست ← عملکرد شغلی	۰/۵۹۲	۸/۶۶۱	تأیید

مطابق با جدول (۶)، نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش نشان داد که هر هفت فرضیه مورد بررسی تأیید شدند. بر اساس ضرایب مسیر و مقادیر آماره t، رهبری تحول‌آفرین (t = ۳/۰۴۲،β = ۰/۳۰۳)، رهبری تعامل‌گرا (t = ۲/۱۳۶،β = ۰/۲۱۱) و هوش هیجانی رهبر (β ۰/۴۵۴ =، t = ۵/۸۸۰) تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شغلی دارند. همچنین، رهبری تحول‌آفرین (t = ۲/۲۲۱،β = ۰/۱۹۵)، رهبری تعامل‌گرا (t = ۴/۱۲۳،β = ۰/۳۱۱) و هوش هیجانی رهبر (t = ۳/۹۶۳،β = ۰/۳۵۷) با اعتماد به سرپرست رابطه مثبت و معناداری نشان دادند. افزون بر این، اعتماد به سرپرست تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شغلی داشت (t = ۸/۶۶۱،β = ۰/۵۹۲). از میان مسیرهای بررسی‌شده، رابطه اعتماد به سرپرست با عملکرد شغلی بیشترین ضریب مسیر را داشت. در مجموع، یافته‌ها بر اهمیت نقش سبک‌های رهبری، هوش هیجانی رهبر و اعتماد به سرپرست در تبیین عملکرد شغلی تأکید دارند.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تبیین رابطه هوش هیجانی رهبر، رهبری تحول‌آفرین و رهبری تعامل‌گرا با عملکرد شغلی کارکنان، با تأکید بر نقش میانجی اعتماد به سرپرست، در میان کارکنان سازمان تأمین اجتماعی استان قزوین انجام شد. نتایج مدل ساختاری نشان داد که هر سه متغیر هوش هیجانی رهبر، رهبری تحول‌آفرین و رهبری تعامل‌گرا اثر مثبت و معناداری بر عملکرد شغلی دارند. همچنین، هر سه متغیر مذکور توانستند اعتماد به سرپرست را به‌طور مثبت و معناداری پیش‌بینی کنند و اعتماد به سرپرست نیز اثر مثبت و معناداری بر عملکرد شغلی داشت. افزون بر این، نتایج بوت‌استرپ نشان داد که اعتماد به سرپرست در رابطه هر سه متغیر مستقل با عملکرد شغلی نقش میانجی معناداری ایفا می‌کند. در مجموع، این یافته‌ها نشان می‌دهند که عملکرد شغلی کارکنان نه‌تنها تحت تأثیر مستقیم ویژگی‌ها و رفتارهای رهبر قرار دارد، بلکه بخشی از این تأثیر از طریق کیفیت رابطه اعتمادآمیز میان کارکنان و سرپرست انتقال می‌یابد.

نخستین یافته پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌آفرین اثر مثبت و معناداری بر عملکرد شغلی کارکنان دارد (β=0.303، t=3.042). این نتیجه نشان می‌دهد هرچه مدیران بیشتر از رفتارهایی مانند ایجاد چشم‌انداز مشترک، انگیزش الهام‌بخش، توجه فردی به کارکنان و تحریک فکری استفاده کنند، احتمال بهبود عملکرد شغلی کارکنان افزایش می‌یابد. این یافته با مطالعاتی همسو است که رهبری تحول‌آفرین را یکی از سبک‌های مؤثر در ارتقای پیامدهای فردی و سازمانی معرفی کرده‌اند (Farahaninejad & Nazari Hashemi, 2017; Sanusi & Sopiah, 2022; Taghvaei Yazdi, 2021). همچنین، شواهد موجود نشان می‌دهند که رهبری تحول‌آفرین از طریق افزایش انگیزش، یادگیری، مشارکت و احساس ارزشمندی کارکنان می‌تواند زمینه عملکرد بالاتر را فراهم کند (Chakraborty & Banerjee, 2024; Nanjundeswaraswamy et al., 2024). از این منظر، رهبر تحول‌آفرین تنها بر انجام وظایف روزمره نظارت نمی‌کند، بلکه با ایجاد معنا در کار، تقویت احساس تعلق و تشویق کارکنان به فراتر رفتن از حداقل الزامات شغلی، ظرفیت آنان را برای عملکرد اثربخش‌تر فعال می‌سازد. این تبیین با یافته‌های پژوهش‌های معاصر درباره نقش رهبری در شکل‌دهی رفتار کارکنان و پیامدهای سازمانی نیز سازگار است (Al-Kasasbeh & Analyn, 2023; Alan & Onur, 2025).

یافته دوم نشان داد که رهبری تعامل‌گرا نیز اثر مثبت و معناداری بر عملکرد شغلی دارد (β=0.211، t=2.136). اگرچه شدت این اثر کمتر از اثر هوش هیجانی رهبر و رهبری تحول‌آفرین بود، معناداری آن نشان می‌دهد که تعیین انتظارات روشن، ارتباط دادن عملکرد با پاداش، نظارت بر انجام وظایف و ارائه بازخورد می‌تواند به بهبود عملکرد کارکنان منجر شود. این نتیجه با دیدگاه دامنه کامل رهبری سازگار است که رهبری تعامل‌گرا را نه لزوماً در تقابل با رهبری تحول‌آفرین، بلکه به‌عنوان یکی از اجزای تکمیل‌کننده رفتار رهبری مؤثر در نظر می‌گیرد (Sivarat et al., 2021). همچنین، مطالعات مربوط به سبک‌های رهبری نشان داده‌اند که در محیط‌هایی که وظایف رسمی، معیارهای عملکرد و انتظارات سازمانی اهمیت بالایی دارند، عناصر تعامل‌گرای رهبری می‌توانند نقش مؤثری در جهت‌دهی رفتار کارکنان ایفا کنند (Javaheri, 2021; Martinez & Leija, 2023). در سازمان تأمین اجتماعی که بخش مهمی از عملکرد کارکنان در چارچوب رویه‌های اداری، مقررات و استانداردهای مشخص انجام می‌شود، شفاف بودن انتظارات و وجود رابطه روشن میان عملکرد، بازخورد و ارزیابی می‌تواند به کاهش ابهام نقش و افزایش تمرکز کارکنان بر وظایف منجر شود.

سومین یافته پژوهش نشان داد که هوش هیجانی رهبر با ضریب مسیر ۰.۴۵۴ و مقدار t برابر با ۵.۸۸۰ تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شغلی دارد. در میان سه متغیر مستقل، هوش هیجانی رهبر قوی‌ترین اثر مستقیم را بر عملکرد شغلی نشان داد. این یافته بیانگر آن است که توانایی

رهبر در شناخت، درک و تنظیم هیجان‌های خود و دیگران می‌تواند نقش قابل‌توجهی در کیفیت عملکرد کارکنان داشته باشد. این نتیجه با مطالعاتی همسو است که هوش هیجانی را یکی از پیش‌نیازهای رهبری مؤثر و عملکرد مطلوب در محیط کار معرفی کرده‌اند (Basha, 2024; Koutsioumpa, 2023; Mishra, 2022). همچنین، پژوهش Alwali و Alwali نشان داد که هوش هیجانی و رهبری تحول‌آفرین با عملکرد ارتباط دارند و بخشی از این رابطه از طریق سازوکارهای نگرشی کارکنان منتقل می‌شود (Alwali & Alwali, 2022). مطالعه Lee و همکاران نیز به‌طور مستقیم نشان داد که هوش هیجانی رهبر، سبک‌های رهبری و اعتماد می‌توانند در تبیین عملکرد شغلی نقش داشته باشند (Lee et al., 2023). می‌توان این یافته را چنین تبیین کرد که رهبر برخوردار از هوش هیجانی بالا بهتر قادر است شرایط روانی کارکنان را درک کند، در موقعیت‌های تنش‌زا واکنش مناسب‌تری نشان دهد، تعارض‌ها را مدیریت کند و بازخورد را به‌گونه‌ای ارائه دهد که مقاومت کمتری ایجاد شود؛ مجموعه این عوامل می‌تواند زمینه عملکرد بهتر را فراهم سازد.

این یافته همچنین با مطالعات داخلی درباره پیامدهای هوش هیجانی همسو است. پژوهش‌های داخلی نشان داده‌اند که هوش هیجانی می‌تواند کیفیت تصمیم‌گیری حرفه‌ای را بهبود بخشد، آثار فشار شغلی را تعدیل کند و در شکل‌دهی رفتارهای حرفه‌ای نقش داشته باشد (Khoshbakht & Aliyin Haghighifard, 2019; Shahalizadeh et al., 2022; Sotoudeh et al., 2023). همچنین، نقش هوش هیجانی در بهبود عملکرد سازمانی از طریق سرمایه اجتماعی نیز مورد تأیید قرار گرفته است (Tabatabaei Nasab & Bagheri Ghareh Bolagh, 2016). این مجموعه یافته‌ها از این دیدگاه حمایت می‌کنند که هوش هیجانی تنها یک قابلیت شخصی نیست، بلکه در سطح مدیریتی می‌تواند بر کیفیت تعاملات، تصمیم‌ها، ارتباطات و نهایتاً عملکرد کارکنان اثر بگذارد.

یکی دیگر از یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌آفرین اثر مثبت و معناداری بر اعتماد به سرپرست دارد (β=0.195، t=2.221). این یافته را می‌توان با ماهیت رابطه‌محور رهبری تحول‌آفرین توضیح داد. زمانی که مدیر به نیازهای فردی کارکنان توجه می‌کند، از آنان حمایت می‌کند، رفتارهای قابل پیش‌بینی و الهام‌بخش نشان می‌دهد و منافع جمعی را بر منافع شخصی ترجیح می‌دهد، کارکنان ممکن است شایستگی و خیرخواهی بیشتری به وی نسبت دهند و در نتیجه اعتماد بیشتری شکل گیرد. این تبیین با نتایج مطالعاتی همسو است که بر اهمیت رفتارهای تحول‌آفرین در ایجاد روابط مثبت با کارکنان تأکید کرده‌اند (Lee et al., 2023; Poulaki, 2025). همچنین، ادبیات مربوط به رهبری و اعتماد نشان می‌دهد که اعتماد زمانی تقویت می‌شود که کارکنان رفتار رهبر را منصفانه، منسجم و حمایت‌گرانه تلقی کنند (Khan, 2022).

همچنین، رهبری تعامل‌گرا اثر مثبت و معناداری بر اعتماد به سرپرست داشت (β=0.311، t=4.123). این نتیجه نشان می‌دهد که شفافیت در تعیین انتظارات، رعایت توافق‌ها، ارائه بازخورد منصفانه و ثبات در پاداش و ارزیابی می‌تواند اعتماد کارکنان را افزایش دهد. اگرچه در نگاه نخست ممکن است رهبری تعامل‌گرا بیشتر بر مبادله رسمی متمرکز به نظر برسد، اما همین شفافیت و قابلیت پیش‌بینی می‌تواند یکی از پایه‌های اعتماد باشد. این یافته با مطالعاتی که نقش سبک رهبری در ایجاد اعتماد و پیامدهای سازمانی را نشان داده‌اند، همسو است (Khan, 2022; Lee, 2022). بنابراین، اعتماد الزاماً فقط از روابط عاطفی و حمایتی ناشی نمی‌شود، بلکه ثبات رفتاری، عدالت در مبادله و پایبندی مدیر به وعده‌ها نیز می‌تواند در شکل‌گیری آن نقش داشته باشد.

از سوی دیگر، هوش هیجانی رهبر نیز اثر مثبت و معناداری بر اعتماد به سرپرست نشان داد (β=0.357، t=3.963). این نتیجه مؤید آن است که قابلیت‌های هیجانی رهبر می‌توانند به شکل‌گیری رابطه‌ای قابل اعتماد میان مدیر و کارکنان کمک کنند. رهبرانی که احساسات کارکنان

را بهتر درک می‌کنند، در شرایط دشوار همدلانه‌تر پاسخ می‌دهند و واکنش‌های هیجانی خود را کنترل می‌کنند، احتمالاً از نظر کارکنان منصف‌تر، قابل اتکاتر و پیش‌بینی‌پذیرتر ادراک می‌شوند. یافته حاضر با مطالعاتی همسو است که ارتباط میان هوش هیجانی، سبک رهبری و کیفیت روابط سازمانی را تأیید کرده‌اند (Armesto-Céspedes et al., 2024; Singh et al., 2022; Weaver et al., 2024). همچنین، پژوهش‌های مربوط به هماهنگی محیط کار نشان داده‌اند که هوش هیجانی رهبر می‌تواند به بهبود روابط و کاهش تنش‌های بین‌فردی کمک کند (Maku & Konya, 2021). حتی در مطالعات جدید مربوط به اعتماد کارکنان به مدیران، قابلیت اتکا، ادراک شایستگی و کیفیت تعامل همچنان از عناصر اساسی شکل‌گیری اعتماد معرفی شده‌اند (Baldick & Gordon, 2026).

یکی از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش حاضر، تأثیر مثبت و معنادار اعتماد به سرپرست بر عملکرد شغلی بود (β=0.592، t=8.661). این مسیر بیشترین ضریب را در میان روابط مستقیم مدل داشت و نشان می‌دهد اعتماد می‌تواند یکی از مهم‌ترین عوامل رابطه‌ای در تبیین عملکرد کارکنان باشد. این نتیجه با مطالعاتی سازگار است که پیامدهای مثبت اعتماد بین‌فردی در سازمان را گزارش کرده‌اند (Hadavinejad & Sharifiasl, 2015). زمانی که کارکنان به سرپرست خود اعتماد دارند، انرژی کمتری صرف محافظت از خود، تردید درباره تصمیمات مدیر یا مدیریت تعارض‌های بین‌فردی می‌کنند و در مقابل، آمادگی بیشتری برای همکاری، تبادل اطلاعات و پذیرش مسئولیت نشان می‌دهند. همچنین، اعتماد می‌تواند احساس امنیت روان‌شناختی را تقویت کرده و احتمال مشارکت فعال کارکنان را افزایش دهد. این تبیین با یافته‌های مربوط به نقش اعتماد و تعهد در عملکرد شغلی نیز همخوانی دارد (Lee, 2022).

نتایج بوت‌استرپ نشان داد که اعتماد به سرپرست در رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و عملکرد شغلی نقش میانجی معناداری دارد؛ به‌گونه‌ای که اثر غیرمستقیم برابر با ۰.۱۱۵ و معنادار بود (p=0.007). همچنین، اثر غیرمستقیم رهبری تعامل‌گرا بر عملکرد شغلی از طریق اعتماد برابر با ۰.۱۸۴ و معنادار بود (p=0.001). این یافته‌ها نشان می‌دهند که بخشی از تأثیر سبک‌های رهبری بر عملکرد از طریق ایجاد اعتماد منتقل می‌شود. این نتیجه به‌طور مستقیم با مطالعاتی همسو است که اعتماد را به‌عنوان یکی از سازوکارهای میانجی در رابطه سبک رهبری با پیامدهای سازمانی معرفی کرده‌اند (Khan, 2022; Lee et al., 2023). در واقع، رفتارهای رهبری زمانی می‌توانند تأثیر بیشتری بر عملکرد داشته باشند که کارکنان آن‌ها را معتبر و قابل اتکا بدانند. بنابراین، صرف استفاده از رفتارهای تحول‌آفرین یا تعامل‌گرا بدون ایجاد اعتماد ممکن است نتواند تمام ظرفیت بالقوه این سبک‌ها برای بهبود عملکرد را فعال کند.

همچنین، اثر غیرمستقیم هوش هیجانی رهبر بر عملکرد شغلی از طریق اعتماد به سرپرست برابر با ۰.۲۱۱ و از نظر آماری معنادار بود (p=0.001). این اثر غیرمستقیم از دو اثر میانجی دیگر بزرگ‌تر بود و نشان می‌دهد اعتماد یکی از مسیرهای مهمی است که از طریق آن هوش هیجانی رهبر به عملکرد شغلی کارکنان منتقل می‌شود. این یافته با نتایج Lee و همکاران که مدلی مشابه از ارتباط هوش هیجانی رهبر، سبک‌های رهبری، اعتماد و عملکرد را بررسی کردند، همسو است (Lee et al., 2023). همچنین، پژوهش‌های دیگر نشان داده‌اند که هوش هیجانی می‌تواند از طریق پیامدهای نگرشی و رابطه‌ای همچون رضایت، تعهد یا اعتماد بر عملکرد اثرگذار باشد (Alwali & Alwali, 2022; Khan, 2022). این نتیجه از لحاظ نظری نیز قابل تبیین است؛ زیرا توانایی هیجانی رهبر احتمالاً ابتدا کیفیت رابطه میان رهبر و کارکنان را بهبود می‌بخشد و این رابطه مثبت، احساس اعتماد و اطمینان را افزایش می‌دهد و در نهایت به رفتارهای کاری مؤثرتر منجر می‌شود. در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که تبیین عملکرد شغلی کارکنان نیازمند توجه هم‌زمان به مؤلفه‌های رفتاری، هیجانی و رابطه‌ای رهبری است. رهبری تحول‌آفرین از طریق انگیزش و حمایت، رهبری تعامل‌گرا از طریق شفافیت و ساختاردهی، و هوش هیجانی از

طریق مدیریت مؤثر روابط و هیجان‌ها می‌توانند به بهبود عملکرد کارکنان کمک کنند. بااین‌حال، اعتماد به سرپرست در این میان نقشی محوری دارد و می‌تواند بخشی از تأثیر این عوامل را به عملکرد شغلی منتقل کند. این الگو با جهت‌گیری مطالعات جدید رهبری که بر تلفیق ویژگی‌های فردی رهبر، سبک رهبری و کیفیت رابطه رهبر و پیرو تأکید دارند، سازگار است (Alan & Onur, 2025; Nanjundeswaraswamy et al., 2024). همچنین، تأکید فزاینده بر هوش هیجانی و رهبری اخلاقی در محیط‌های پیچیده و پرتنش نشان می‌دهد که اثربخشی مدیریت بیش از گذشته به ظرفیت مدیران برای ایجاد روابط سالم و قابل اعتماد وابسته شده است (Semenets-Orlova et al., 2021; Yuste, 2021; Αναστασίου, 2025).

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی همراه بود که باید در تفسیر نتایج مورد توجه قرار گیرد. نخست، مطالعه در میان کارکنان سازمان تأمین اجتماعی استان قزوین انجام شد و ازاین‌رو تعمیم یافته‌ها به سایر سازمان‌های دولتی، بخش خصوصی یا سایر مناطق جغرافیایی باید با احتیاط صورت گیرد. دوم، داده‌ها از طریق ابزارهای خودگزارشی جمع‌آوری شدند و احتمال وجود سوگیری پاسخ‌دهی، مطلوبیت اجتماعی یا برداشت متفاوت افراد از گویه‌ها وجود دارد. سوم، ماهیت مقطعی پژوهش امکان نتیجه‌گیری قطعی درباره روابط علّی و تغییرات متغیرها در طول زمان را محدود می‌کند. چهارم، عملکرد شغلی بر اساس داده‌های پرسشنامه‌ای سنجیده شد و از شاخص‌های عینی عملکرد، ارزیابی سرپرستان یا اطلاعات سازمانی استفاده نشد. همچنین، مدل پژوهش بر هوش هیجانی رهبر، دو سبک رهبری و اعتماد به سرپرست متمرکز بود و عوامل دیگری مانند فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی، حمایت سازمانی، انگیزش، فرسودگی شغلی، تعهد سازمانی و ویژگی‌های شغلی که ممکن است در شکل‌گیری عملکرد نقش داشته باشند، وارد مدل نشدند.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده مدل حاضر را در سایر سازمان‌های دولتی، شرکت‌های خصوصی، سازمان‌های خدماتی و محیط‌های فرهنگی و جغرافیایی متفاوت آزمون کنند تا میزان پایداری روابط مشاهده‌شده مشخص شود. استفاده از طرح‌های طولی می‌تواند به بررسی تغییرات اعتماد و عملکرد در طول زمان و ارائه شواهد دقیق‌تر درباره جهت روابط کمک کند. همچنین، پیشنهاد می‌شود عملکرد شغلی علاوه بر خودگزارشی کارکنان، با ارزیابی سرپرستان، شاخص‌های عینی عملکرد و داده‌های اداری سنجیده شود. بررسی نقش سایر متغیرهای میانجی مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی، امنیت روان‌شناختی، سرمایه اجتماعی و انگیزش کاری و نیز متغیرهای تعدیل‌گر مانند سابقه خدمت، جنسیت، سطح شغلی، نوع واحد سازمانی و فشار کاری می‌تواند مدل را توسعه دهد. مطالعات آینده همچنین می‌توانند نقش ابعاد مجزای هوش هیجانی و مؤلفه‌های خاص رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا را به‌طور جداگانه بررسی کنند تا مشخص شود کدام مؤلفه‌ها بیشترین سهم را در ایجاد اعتماد و بهبود عملکرد دارند. استفاده از طرح‌های آمیخته و مصاحبه با کارکنان و مدیران نیز می‌تواند به فهم عمیق‌تر سازوکارهای شکل‌گیری اعتماد در روابط مدیریتی کمک کند.

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود سازمان تأمین اجتماعی و سازمان‌های مشابه توسعه هوش هیجانی مدیران را به‌عنوان بخشی از برنامه‌های آموزش و توسعه مدیریت مورد توجه قرار دهند و دوره‌هایی در زمینه خودآگاهی هیجانی، خودتنظیمی، همدلی، مدیریت تعارض و ارتباط مؤثر برگزار کنند. همچنین، مدیران باید در کنار رفتارهای تحول‌آفرین مانند ایجاد چشم‌انداز روشن، حمایت از رشد کارکنان، تشویق مشارکت و توجه به نیازهای فردی، از عناصر مؤثر رهبری تعامل‌گرا نظیر تعیین دقیق انتظارات، ارائه بازخورد منصفانه، شفافیت در ارزیابی عملکرد و رعایت ارتباط منطقی میان عملکرد و پاداش استفاده کنند. از آنجا که اعتماد به سرپرست قوی‌ترین اثر مستقیم را بر عملکرد شغلی نشان داد، مدیران باید بر رفتارهای اعتمادساز مانند پایبندی به وعده‌ها، ثبات در تصمیم‌گیری، رعایت عدالت، شفافیت در ارتباطات، پاسخ‌گویی،

شنیدن نگرانی‌های کارکنان و اجتناب از رفتارهای تبعیض‌آمیز تأکید کنند. علاوه بر این، ارزیابی مدیران می‌تواند صرفاً به شاخص‌های فنی و اداری محدود نباشد و معیارهایی مانند کیفیت ارتباط با کارکنان، توانایی ایجاد اعتماد، مهارت‌های هیجانی و شیوه رهبری نیز در نظام ارزیابی مدیریتی وارد شود.

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 منافعی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

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

Extended Abstract

Introduction

Job performance is one of the most important indicators of organizational effectiveness because the quality of employees' performance directly influences the capacity of organizations to achieve their goals, maintain service quality, respond to stakeholders, and adapt to environmental change. In contemporary organizations, job performance is not determined solely by employees' technical knowledge or professional skills; rather, it is shaped by a combination of individual, managerial, relational, and organizational factors. Among these factors, leadership has received extensive attention because leaders influence employees' attitudes, motivation, role perceptions, interpersonal relationships, and willingness to pursue organizational objectives. Contemporary reviews of leadership literature indicate that leadership style remains a central mechanism through which organizations shape employee behavior and organizational outcomes (Al-Kasasbeh & Analyn, 2023; Alan & Onur, 2025; Nanjundeswaraswamy et al., 2024).

Transformational and transactional leadership are among the most widely examined leadership approaches. Transformational leadership emphasizes inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration, and the development of a shared organizational vision. Through these behaviors, leaders encourage employees to move beyond routine expectations and to identify more strongly with organizational goals. Transactional leadership, in contrast, emphasizes the clarification of expectations, monitoring of performance, contingent rewards, and corrective actions when deviations occur. Although these leadership approaches differ conceptually, both can contribute to employee performance under appropriate organizational conditions (Martinez & Leija, 2023; Sivarat et al., 2021). Previous research has shown that transformational leadership may foster innovation, resilience, learning, and organizational performance (Farahaninejad & Nazari Hashemi, 2017; Taghvaei Yazdi, 2021), while transactional leadership may support performance by reducing role ambiguity and establishing clear links between effort, expectations, and rewards (Javaheri, 2021; Sanusi & Sopiah, 2022).

Alongside leadership style, leader emotional intelligence has increasingly been recognized as an important determinant of effective leadership. Emotional intelligence refers to the ability to perceive, understand, regulate, and effectively use emotional information in oneself and others. Leaders with higher emotional intelligence may be better able to recognize employees' concerns, regulate their own reactions, manage interpersonal conflict, provide appropriate feedback, and establish constructive relationships. Therefore, emotional intelligence may complement formal leadership behaviors by improving the interpersonal quality of managerial interactions (Koutsioumpa, 2023; Mishra, 2022; Singh et al., 2021). Evidence also suggests that emotional intelligence is related to professional decision-making, work adjustment, individual performance, and organizational behavior (Khoshbakht & Aliyin Haghighifard, 2019; Sotoudeh et al., 2023; Takong et al., 2021). At the managerial level, emotional intelligence has been linked to leadership style, leadership effectiveness, and employee-related outcomes (Armesto-Céspedes et al., 2024; Traiwannakij, 2024; Weaver et al., 2024). The relationship between emotional intelligence and transformational leadership is particularly important because many transformational behaviors require leaders to understand employees' emotions, communicate an inspiring vision, respond sensitively to individual needs, and regulate their own emotional reactions. Systematic and empirical studies have confirmed meaningful associations between emotional intelligence and transformational leadership, suggesting that emotionally intelligent leaders may be more capable of demonstrating transformational behaviors effectively (Alwali & Alwali, 2022; Poulaki, 2025). Emotional intelligence may also contribute to organizational performance through relational mechanisms such as social capital, organizational commitment, job satisfaction, and workplace harmony (Batool et al., 2024; Maku & Konya, 2021; Tabatabaei Nasab & Bagheri Ghareh Bolagh, 2016).

However, the effects of leadership style and emotional intelligence on job performance may not be exclusively direct. Trust in the supervisor may represent an important relational mechanism through which leadership characteristics influence employees' behavior. Trust in a supervisor refers to employees' confidence in the supervisor's competence, integrity, fairness, reliability, and benevolence. When employees perceive their supervisor as trustworthy, they may experience greater psychological security, communicate more openly, cooperate more willingly, and devote less psychological energy to uncertainty or defensive behavior. Previous studies have emphasized the positive organizational consequences of interpersonal trust (Hadavinejad & Sharifiasl, 2015) and have shown that trust may mediate the effects of leadership style and emotional intelligence on job-related outcomes (Khan, 2022; Lee et al., 2023). In addition, studies examining leader emotional intelligence, leadership styles, organizational commitment, and trust have demonstrated that these variables can jointly contribute to explaining job performance (Lee, 2022).

Despite the growing body of research, there remains a need to examine leader emotional intelligence, transformational leadership, transactional leadership, trust in the supervisor, and job performance within a single integrated model, particularly in public service organizations. Such organizations require employees to perform under formal regulations, administrative pressures, service expectations, and continuous interaction with clients. Under these conditions, both structured leadership behaviors and high-quality interpersonal relationships may be important. Accordingly, the present study aimed to examine the relationships of leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership with employees' job performance, with trust in the supervisor as a mediating variable.

Methods and Materials

The present study was applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of research design, using a causal modeling approach. The statistical population consisted of 300 employees of the Social Security Organization in Qazvin Province. Based on the Krejcie and Morgan sampling table, 169 employees were selected through simple random sampling in order to reduce sampling error and obtain a representative sample.

Data were collected using a 35-item questionnaire. The first section consisted of five demographic questions addressing gender, marital status, age, educational level, and work experience. The second section contained 30 items measuring leader emotional intelligence, transformational leadership, transactional leadership, trust in the supervisor, and job performance. The questionnaire items were adapted from established instruments and were modified to improve comprehensibility for the study population. Responses were recorded on a five-point Likert scale ranging from strongly disagree to strongly agree.

Content validity was evaluated and confirmed by experts in psychology and related fields. Internal consistency was assessed using Cronbach's alpha. The coefficients were 0.754 for leader emotional intelligence, 0.791 for transformational leadership, 0.747 for transactional leadership, 0.762 for trust in the supervisor, and 0.783 for job performance, indicating acceptable reliability.

Data analysis included descriptive statistics, the Kolmogorov–Smirnov test for normality, the Kaiser–Meyer–Olkin index and Bartlett's test for factorability, confirmatory factor analysis, assessment of composite reliability and average variance extracted, and partial least squares structural equation modeling. Structural relationships were examined using path coefficients and t statistics, while indirect effects were tested using bootstrapping. SmartPLS software was used for the structural model analyses.

Findings

The Kolmogorov–Smirnov test indicated that the distributions of the main study variables were non-normal. Therefore, partial least squares structural equation modeling was considered appropriate. The Kaiser–Meyer–Olkin value was 0.769, indicating acceptable sampling adequacy, and Bartlett's test of sphericity was statistically significant. The measurement model also demonstrated acceptable reliability and convergent validity. Composite reliability values exceeded 0.70, Cronbach's alpha coefficients were above the acceptable threshold, and average variance extracted values were greater than 0.50.

The structural model results showed that transformational leadership had a positive and statistically significant effect on job performance ($\beta=0.303$, $t=3.042$). Transactional leadership also had a positive and significant effect on job performance ($\beta=0.211$, $t=2.136$). Leader emotional intelligence exerted the strongest direct effect among the three predictor variables on job performance ($\beta=0.454$, $t=5.880$).

Transformational leadership significantly predicted trust in the supervisor ($\beta=0.195$, $t=2.221$), while transactional leadership also had a positive and significant effect on trust in the supervisor ($\beta=0.311$, $t=4.123$). Leader emotional intelligence positively and significantly predicted trust in the supervisor as well ($\beta=0.357$, $t=3.963$). Trust in the supervisor showed the strongest direct path in the model and had a positive and significant effect on job performance ($\beta=0.592$, $t=8.661$).

The coefficient of determination for trust in the supervisor was $R^2=0.252$, indicating that 25.2% of its variance was explained by transformational leadership, transactional leadership, and leader emotional intelligence. The R^2 value for job performance was 0.427, showing that 42.7% of the variance in job performance was explained by the predictors included in the model. The Q^2 values

for trust in the supervisor and job performance were 0.131 and 0.218, respectively, indicating predictive relevance. The overall goodness-of-fit index was 0.353.

Bootstrapping results confirmed all three hypothesized indirect effects. Transformational leadership had a significant indirect effect on job performance through trust in the supervisor (indirect effect=0.115, t=2.951, p=0.007). Transactional leadership also had a significant indirect effect through trust in the supervisor (indirect effect=0.184, t=3.659, p=0.001). Finally, leader emotional intelligence demonstrated the strongest indirect effect on job performance through trust in the supervisor (indirect effect=0.211, t=5.083, p=0.001). In all three cases, the confidence intervals did not include zero, confirming the mediating role of trust in the supervisor.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that employee job performance is influenced by a combination of leadership behaviors, leader emotional capabilities, and relational trust. Transformational leadership improved job performance, suggesting that employees perform more effectively when leaders provide inspiration, individual support, intellectual stimulation, and a meaningful organizational direction. Such behaviors may strengthen employees' motivation and willingness to exert effort beyond minimum role requirements.

Transactional leadership also contributed positively to job performance. This finding indicates that effective performance does not depend exclusively on inspirational leadership. Clear expectations, consistent monitoring, appropriate feedback, and a transparent relationship between performance and reward can also improve employee effectiveness. In structured public organizations, where duties and procedures are often formally defined, transactional behaviors may help employees understand performance standards and reduce uncertainty.

Leader emotional intelligence emerged as a particularly important predictor of job performance. Leaders who are able to recognize emotions, regulate their own reactions, understand employees' emotional states, and respond appropriately may create a more supportive and manageable work environment. These competencies may facilitate conflict resolution, improve communication, and reduce interpersonal tension, thereby allowing employees to focus more effectively on their responsibilities.

A major contribution of the study is the identification of trust in the supervisor as a central relational mechanism. Trust showed the strongest direct effect on job performance, indicating that employees' confidence in their supervisor may be especially important for effective functioning. When employees perceive supervisors as reliable, competent, fair, and supportive, they may be more willing to cooperate, communicate openly, accept managerial decisions, and engage fully in their work.

The mediation findings further indicate that leadership behaviors and emotional intelligence do not influence job performance only through direct pathways. Transformational and transactional leadership, as well as leader emotional intelligence, also improve performance indirectly by strengthening trust in the supervisor. Among these indirect relationships, leader emotional intelligence showed the strongest mediated effect. This suggests that the emotional competence of leaders may contribute to performance partly because it helps create trustworthy and psychologically secure relationships.

Overall, the findings support an integrated view of leadership in which job performance is shaped by behavioral, emotional, and relational dimensions simultaneously. Organizations should therefore avoid treating leadership development solely as the acquisition of administrative or technical competencies. Developing managers' emotional intelligence, transformational behaviors, transactional clarity, fairness, consistency, and trust-building skills may collectively contribute to

improved employee performance. In the context of the Social Security Organization, strengthening these managerial competencies may be particularly valuable because employees operate in a service-oriented environment characterized by formal procedures, public accountability, and frequent interpersonal interactions. The study therefore concludes that trust in the supervisor is a key mechanism through which leader emotional intelligence and leadership styles are translated into stronger job performance.

References

Al-Kasasbeh, O., & Analyn, A. (2023). Leadership for Organizational Development: A Review of Literature. *Historical Journal of History and Social Sciences*, *2*(4), 170-183. https://doi.org/10.58355/historical.v2i4.88

Alan, H., & Onur, N. (2025). Analyzing and Mapping the Leadership Literature and Its Organizational Implications: An Integrative Analysis. *Administrative Sciences*, *15*(12), 479. https://doi.org/10.3390/admsci15120479

AlMutairi, A. H., Otaibi, S. A., Hajla, T. A., Mutairi, S. A., Abdallah, Y. M. Y., & Kofi, M. A. (2024). Middle-Level Leadership Style and the Effects of Stress Among Nurses in Primary Health Care, Riyadh, Saudi Arabia. *European Journal of Medical and Health Research*, *2*(3), 212-229. https://doi.org/10.59324/ejmhr.2024.2(3).25

Alwali, J., & Alwali, W. (2022). The Relationship Between Emotional Intelligence, Transformational Leadership, and Performance: A Test of the Mediating Role of Job Satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, *43*(6), 928-952. https://doi.org/10.1108/lodj-10-2021-0486

An, Z. (2022). Employee's Emotional Intelligence and Innovation Performance in China's International Joint Ventures: The Moderating Role of Leadership Style. *World Journal of Social Science Research*, *9*(2), p21. https://doi.org/10.22158/wjssr.v9n2p21

Armesto-Céspedes, M. S., Bartra-Rivero, K. R., Yomona-Ruiz, E., Rodriguez-Barboza, J. R., Ramírez, E. V., & Alarcón-Villalobos, Y. J. (2024). Emotional Intelligence in Leadership Styles of Human Resources Managers in Peruvian Retail Companies. *Salud Ciencia Y Tecnología*, *4*, 962. https://doi.org/10.56294/saludcyt2024962

Asmamaw, A. T., & Semela, T. (2023). Are African Academic Women More Emotionally Intelligent Than Men? Exploring Emotional Intelligence, Gender, and Leadership in Higher Education. *Heliyon*, *9*(12), e22949. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22949

Baldick, H., & Gordon, S. E. (2026). Beyond the Human Touch: Exploring the Dynamics of Employees' Trust in Human and Robotic Managers. *Cornell Hospitality Quarterly*, *67*(3), 336-356. https://doi.org/10.1177/19389655261433931

Basha, B. (2024). A Comprehensive Systematic Literature Review on the Impact of Emotional Intelligence on Employee Job Performance in Software Industry of Bengaluru City. *Eatp*, 451-465. https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.2871

Batool, A., Ahmed, S., Naveed, S., Bilal, M. A., Khan, M. A., & Nawaz, S. (2024). The Effect of Leadership Qualities on Organizational Commitment Among Bureaucrats; Emotional Intelligence as a Moderator. *Migration Letters*, *21*(S6), 146-160. https://doi.org/10.59670/ml.v21is6.7887

Chakraborty, A., & Banerjee, S. (2024). Effective Leadership Styles for the Modern Workplace. *International Journal of Advances in Business and Management Research*, *01*(02), 31-39. https://doi.org/10.62674/ijabmr.2024.v1i02.004

Farahaninejad, A., & Nazari Hashemi, S. R. (2017). The effect of transformational leadership on organizational performance through innovation and learning: A case study of the Tax Affairs Organization. Second International Conference on Management and Accounting,

Hadavinejad, M., & Sharifiasl, M. (2015). Consequences of interpersonal trust as an ethical component in organizations. *Ethics in Science and Technology*, *10*(2).

Javaheri, K. (2021). The relationship between transformational and transactional leadership styles and psychological capital in government organizations and offices in Ilam. First International Conference on Industrial Engineering, Management, Economics and Accounting,

Khan, J. A. A. (2022). Do Employee Trust and Job Satisfaction Mediate the Relationship of Leadership Styles and Emotional Intelligence With Project Success? *NUML International Journal of Business & Management*, *16*(2), 89-113. https://doi.org/10.52015/nijbm.v16i2.74

Khoshbakht, E., & Aliyin Haghighifard, F. (2019). The effect of emotional intelligence on the quality of auditors' decision-making. *Iranian Journal of Psychology and Behavioral Sciences*(18), 189-209.

Koutsioumpa, E. M. (2023). Contribution of Emotional Intelligence to Efficient Leadership. A Narrative Review. *Technium Social Sciences Journal*, *48*, 204-216. https://doi.org/10.47577/tssj.v48i1.9529

Lee, C.-c., Li, Y.-s., Yeh, W.-C., & Zheng, Y. (2022). The Effects of Leader Emotional Intelligence, Leadership Styles, Organizational Commitment, and Trust on Job Performance in the Real Estate Brokerage Industry. *Frontiers in psychology*, *13*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.881725

Lee, C. C., Yeh, W.-C., Zheng, Y., & Lin, X.-C. (2023). The Relationships Between Leader Emotional Intelligence, Transformational Leadership, and Transactional Leadership and Job Performance: A Mediator Model of Trust. *Heliyon*, *9*(8), e18007. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18007

Lee, S.-N. (2022). The Mediating Influence of Organizational Culture on Leadership Style and Organizational Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *12*(1). https://doi.org/10.6007/ijarbss/v12-i1/11887

Maku, B., & Konya, D. K. T. (2021). Leader Emotional Intelligence and Workplace Harmony of Plastic Manufacturing Companies in Rivers State, Nigeria. *Strategic Journal of Business & Change Management*, *8*(1). https://doi.org/10.61426/sjbcm.v8i1.1937

Martinez, S.-A., & Leija, N. (2023). Distinguishing Servant Leadership From Transactional and Transformational Leadership. *Advances in Developing Human Resources*, *25*(3), 141-188. https://doi.org/10.1177/15234223231175845

Mishra, A. (2022). Do Organizations Need Emotionally Intelligent Leadership at the Workplace? https://doi.org/10.5772/intechopen.100294

Nanjundeswaraswamy, T. S., Nagesh, P., Bharath, S., & K.M, V. (2024). Leadership Theories and Styles—A Systematic Literature Review and the Narrative Synthesis. *Human Resources Management and Services*, *6*(3), 3477. https://doi.org/10.18282/hrms.v6i3.3477

Ontong, L. L. (2022). School Culture, Leadership Style, and Emotional Intelligence: Impact on School Climate. *Liceo Journal of Higher Education Research*, *18*(1). https://doi.org/10.7828/ljher.v18i1.1604

Poulaki, I. (2025). A Systematic Literature Review on the Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership—A Critical Approach. *Businesses*, *5*(1), 4. https://doi.org/10.3390/businesses5010004

Sanusi, I., & Sopiah. (2022). The Influence of Leadership Style on Employee Performance: Systematic Literature Review. *International Journal for Multidisciplinary Research*, *4*(6). https://doi.org/10.36948/ijfmr.2022.v04i06.1047

Semenets-Orlova, I., Клочко, А., Shkoda, T., Марусіна, О., & Теплюк, М. (2021). Emotional Intelligence as the Basis for the Development of Organizational Leadership During the Covid Period (Educational Institution Case). *Studies of Applied Economics*, *39*(5). https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.5074

Shahalizadeh, R., Heidarpour, F., Nikoomaram, H., & Rahnamay Roodposhti, F. (2022). The mediating role of emotional intelligence in the relationship between ethical leadership and whistleblowing intention in audit firms. *Journal of Accounting Knowledge*, *13*(1), 31-58.

Singh, A., Gujral, H. K., & Chandiok, S. (2022). Leadership Styles: The Role of Emotional Intelligence inIndian IT Companies. *Организационная Психология*, *12*(4), 55-68. https://doi.org/10.17323/2312-5942-2022-12-4-55-68

Singh, E. H., Dorji, N. P., Zangmo, L., Rigyel, Wangchuk, N., Tamang, L. D., & Zangmo, N. (2021). A Study on the Relationship Between Emotional Intelligence, Leadership Styles and Perceived Leadership Effectiveness in Bhutan. *Global Business Review*, *26*(1), 256-273. https://doi.org/10.1177/0972150920978121

Sivarat, N., Thamma, P., & Kenaphoom, S. (2021). Full Range Leadership Concepts. *İlköğretim Online*, *20*(3). https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.03.147

Sotoudeh, M., Pourheidari, O., & Khodamipour, A. (2023). The effect of audit job stress on auditors' judgment and subjective norms: The mediating role of emotional intelligence and moral intelligence. *Journal of Accounting Knowledge*, *14*(52), 25-50.

Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., Pilla, A. D., Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2021). Leadership Styles and Nurses' Job Satisfaction. Results of a Systematic Review. *International journal of environmental research and public health*, *18*(4), 1552. https://doi.org/10.3390/ijerph18041552

Tabatabaei Nasab, S. M., & Bagheri Ghareh Bolagh, H. (2016). The effect of emotional intelligence on organizational performance: The mediating role of social capital in the Urmia General Directorate of Education. *Educational Management Research*, *7*(4), 95-116.

Taghvaei Yazdi, M. (2021). The relationship between managers' innovative behavior and transformational leadership: The mediating role of organizational resilience at the Islamic Azad University, Sari Branch. *Educational Research Journal*, *16*(4).

Takong, A. J., Latif, H. A., Rahaman, M., & Saha, H. (2021). The Impacts of Emotional Intelligence on Individual Performance and Work-Life Balance: A Conceptual Exploration. *International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences*, *11*(3). https://doi.org/10.6007/ijarafms/v11-i3/10990

Traiwannakij, S. (2024). The Influence of Emotional Intelligence, Cultural Diversity in Organization, and Communication Strategies on Leadership Effectiveness in Diverse Workplaces in Fuzhou City, Fujian Province,

China. *Rmutt Global Business and Economics Review*, *19*(2), 127-143. https://doi.org/10.60101/rmuttgber.2024.277997

VanderPal, G. (2022). Exploratory Study of Polyvagal Theory and Underlying Stress and Trauma That Influence Major Leadership Approaches. *Journal of Applied Business and Economics*, *24*(1). https://doi.org/10.33423/jabe.v24i1.5044

Weaver, S. H., Hessels, A., Paliwal, M., & Wurmser, T. A. (2024). Emotional Intelligence and Leadership Style of Administrative Supervisors. *Nursing Management*, *55*(2), 32-38. https://doi.org/10.1097/nmg.0000000000000092

Yuste, M. A. (2021). Leadership and Emotional Intelligence During a Crisis. *Revista De Relaciones Internacionales Estrategia Y Seguridad*, *16*(2), 47-60. https://doi.org/10.18359/ries.5619

Zheng, J., Gu, Y., Li, P., Luo, L., & Wu, G. (2023). Research Evolution and Thematic Breakthroughs in Project Leadership: A Bibliometric Analysis. *Engineering Construction & Architectural Management*, *32*(3), 1970-2002. https://doi.org/10.1108/ecam-09-2022-0905

Αναστασίου, Σ. (2025). Counteracting Toxic Leadership in Education: Transforming Schools Through Emotional Intelligence and Ethical Leadership. *Administrative Sciences*, *15*(8), 312. https://doi.org/10.3390/admsci15080312