

Structural Analysis of the Mediating Role of Teachers' Job Rotation in Explaining Extra-Role Behaviors Based on Emotionally Aware Leadership

Afshin Afzali * 

Corresponding Author, Associate, Department of Psychology, Faculty of Economics and Social Sciences, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran. E-mail: afzali.afshin@basu.ac.ir

Parvaneh Mohammadi 

Ph.D. in Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran. E-mail: parvanehmohammadi31@yahoo.com

Ahmad Azizi 

Ph.D. in Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran. E-mail: ahmadazizi1358@yahoo.com

Mohsen Ahmadi 

Ph.D. in Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran. E-mail: mohsenahmadi2020@gmail.com

ABSTRACT

The present study aimed to structurally analyze the mediating role of teachers' job rotation in explaining their extra-role behaviors based on their emotionally aware leadership. The research employed a descriptive correlational design with a modeling approach. The statistical population of the study included all first and second grade elementary school teachers in District 2 of Kermanshah, and a random cluster method was used for sampling, and 285 of them were selected. The research data collection tool consisted of three standard questionnaires: based on their emotionally aware leadership (2013), job rotation (2006), and extra-role behaviors (2011). The reliability of the tool was determined using the Cronbach's alpha technique, and the reliability values were reported as 0.78 for based on their emotionally aware leadership, 0.81 for job rotation, and 0.73 for extra-role behaviors, respectively. After collection, the research data were analyzed using LISREL10.30 and SPSS25 statistical tools. The results of data analysis indicated that: The relationship between leadership based on emotional awareness and job rotation and extra-role behaviors is positive and significant. The relationship between job rotation and extra-role behaviors was positive and significant. Also, the mediating role of job rotation in the relationship between leadership based on emotional awareness and extra-role behaviors is positive and significant. It seems that leadership based on emotional awareness and job rotation can be among the factors affecting teachers' extra-role behaviors.

Keywords: Leadership based on emotional awareness, Job rotation, Extra-role behaviors, Teachers

Cite this Article: Afzali, A., Mohammadi, P., Azizi, A., & Ahmadi, M. (2025). Structural Analysis of the Mediating Role of Teachers' Job Rotation in Explaining Extra-Role Behaviors Based on Emotionally Aware Leadership. *Educational Leadership Research*, 9(36), 173-197. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2025.83722.1819>



© 2016 by Allameh Tabataba'i University Press
Publisher: Allameh Tabataba'i University Press

Extended Abstract

Introduction

Constructive behaviors beyond organizational duties are considered as "extra-role behavior" and should not be neglected in measuring employee performance, because organizations are aware of the need for voluntary, conscious, and long-term participation of human resources in order to achieve organizational goals (Hassani Kakhki and Gholipour, 2007). Extra-role behaviors are defined as intentional and voluntary behavior by employees that is voluntary and usually not rewarded, but can increase organizational performance (Kim and Park, 2019). One of the approaches that has recently attracted the attention of management experts and has an impact on extra-role behaviors is leadership based on emotional awareness. Therefore, considering the leadership theories in new models, an attempt is made to examine the management of subordinates' emotions in the leadership phenomenon (Ghasemi, 2015). Leadership based on emotional awareness is management based on emotions, feelings, and emotions, so that the leader must consider all dimensions of human existence and consider humans as the center and core of the organization (McKeown and Bates, 2013). On the other hand, research shows that another variable affecting extra-role behaviors is job rotation (Sulaiman, 2019; Ragel and Ragel, 2017). Job rotation in an organization is one of the effective management tools and is usually done in different ways. Promotion, transfer, job rotation, and temporary or permanent separation from service are considered major human resource job rotations in an organization (Padula, Emily and Jack, 2017).

Research Hypotheses

- 1: Emotionally aware leadership is related to extra-role behaviors.
- 2: Teachers' job rotation is related to extra-role behaviors.
- 3: Emotionally aware leadership is related to teachers' job rotation.
- 4: Emotionally aware leadership is related to extra-role behaviors through job rotation.

Literature Review

Ragel and Ragel (2017) in their study titled The Effect of Job Rotation, Role Stress, and Job Satisfaction on Employees' Extra-Role Behaviors

concluded that job rotation has a positive effect on the job behaviors of employees in the organization.

Agus and Lalu (2018) in an article titled The Effect of Leadership on Organizational Extra-Role Behavior through Work Climate and Job Satisfaction concluded that leadership has a positive and significant relationship with extra-role behaviors.

In the study of Ghorbani (2018), it is clear that the mediating role of organizational behavior in the relationship between emotional leadership and organizational entrepreneurship is positive and significant.

Methodology

This research is based on the purpose of applied research and the descriptive-correlational data collection method is based on structural equation modeling. The statistical population included 1,100 people (250 males and 850 females) from the first and second grade teachers of District 2 in Kermanshah. Using cluster random sampling in the first stage and stratified random sampling in the second stage, 285 people were selected to participate in the research. Morgan table was used to estimate the sample size.

Results

The leadership variable based on emotional awareness has a positive direct relationship (0.73), a positive indirect relationship (0.20), and a positive total effect (0.93) and is significant with the extra-role behaviors variable at the 0.01 level. The job rotation variable has a positive and significant direct relationship (0.28) with the extra-role behaviors variable at the 0.01 level. The leadership variable based on emotional awareness through job rotation with a path coefficient of (0.20) and a t-value of (2.51) has a positive and significant relationship with the extra-role behavior variable at the 0.01 level. Also, leadership variables based on emotional awareness and job rotation are able to explain 47% of the variance of extra-role behaviors. The amount of explained variance of the extra-role behaviors variable is significant at the 0.01 level according to its t-value (6.45).

Conclusion

The present study aimed to investigate the relationship between leadership based on emotional awareness and extra-role behaviors with

the mediating role of job rotation. Analysis of the research data showed that leadership based on emotional awareness has a positive and significant relationship with extra-role behaviors. The findings are consistent with the results of Jiao, Richards and Zhang, (2011); Chinomona and Mofokeng (2017) and Agus and Lalu (2018), because in these studies it was determined that leadership styles as an influential factor can provide the basis for the emergence and development of extra-role behaviors. Another result of the study was that job rotation has a positive and significant relationship with extra-role behaviors. The findings are consistent with the results of Ragel and Ragel (2017) and Sulaiman (2017), as these studies showed that job rotation can have a positive and significant impact on the occurrence of extra-role behaviors in the organization. Finally, it was found that the mediating role of job rotation in the relationship between leadership based on emotional awareness and extra-role behaviors is positive and significant. In the study of Ziadloo (2015), it was found that the relationship between transformational leadership and the development of organizational citizenship behavior is positive and significant with respect to the mediating role of organizational trust. These results are consistent with the findings of the present study.



تحلیل ساختاری نقش میانجی گرانه چرخش شغلی معلمان در تبیین رفتارهای فرانقشی بر اساس رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی

* افشین افضلی

نویسنده مسئول، دانشیار، گروه روان‌شناسی، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران. رایانامه: afzali.afshin@basu.ac.ir

پروانه محمدی

دانش‌آموخته دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران. رایانامه: parvanehmohammadi31@yahoo.com

احمد عزیزی

دانش‌آموخته دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران. رایانامه: ahmadazizi1358@yahoo.com

محسن احمدی

دانش‌آموخته دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران. رایانامه: mohsenahmadi2020@gmail.com

چکیده

پژوهش حاضر با هدف تحلیل ساختاری نقش میانجی گرانه چرخش شغلی معلمان در تبیین رفتارهای فرانقشی بر اساس رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی آنان انجام شده است. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی با هدف مدل‌سازی بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه معلمان دوره اول و دوم ابتدایی ناحیه دو شهر کرمانشاه بود که جهت نمونه‌گیری از روش خوشه‌ای تصادفی استفاده شد و ۲۸۵ نفر از آن‌ها انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پژوهش عبارت بود از سه پرسشنامه استاندارد رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی (۲۰۱۳)، چرخش شغلی (۲۰۰۶) و رفتارهای فرانقشی (۲۰۱۱). پایایی ابزار با تکنیک آلفای کرونباخ تعیین شد و مقدار پایایی به ترتیب برای رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی ۰/۷۸، چرخش شغلی ۰/۸۱ و رفتارهای فرانقشی ۰/۷۳ گزارش شد. اطلاعات پژوهش پس از گردآوری توسط افزارهای آماری LISREL10.30 و SPSS25 تحلیل شدند. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها بیان‌کننده آن بود که: رابطه رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی با چرخش شغلی و رفتارهای فرانقشی مثبت و معنادار است؛ رابطه چرخش شغلی با رفتارهای فرانقشی مثبت و معنادار بود؛ همچنین نقش میانجی چرخش شغلی در ارتباط بین رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی و رفتارهای فرانقشی مثبت و معنادار است. به نظر می‌رسد از عوامل اثرگذار بر رفتارهای فرانقشی معلمان می‌تواند رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی و چرخش شغلی باشد.

کلیدواژه‌ها: رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی، چرخش شغلی، رفتارهای فرانقشی، معلمان

استناد به این مقاله: افضلی، افشین، محمدی، پروانه، عزیزی، احمد، و احمدی، محسن. (۱۴۰۴). تحلیل ساختاری نقش میانجی گرانه چرخش شغلی معلمان در تبیین رفتارهای فرانقشی بر اساس رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی. پژوهش‌های رهبری آموزشی، ۹(۳۶)، ۱۹۷-۱۹۳. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2025.83722.1819>



مقدمه

امروزه مهم‌ترین رکن سازمان برای ایجاد تغییرات، نیروی انسانی کارآمد و متخصص است که سرمایه انسانی نامیده می‌شود که با صرف منابع مالی، فیزیکی و سرمایه‌های انسانی قابل توجه و با سال‌ها کوشش و تلاش فراهم می‌شوند و این نیروی ارزشمند نباید از چرخه کار و کوشش و تولید خارج شود و بیکار باشد (فرهی و همکاران، ۱۳۹۶). هر سازمانی برای پایداری، توسعه و پیشرفت خود نیازمند راهبرد و برنامه‌ریزی است، جایگاه و نقش نیروی انسانی در این راهبرد از اهمیت بسیار ویژه‌ای برخوردار است (Jung & Takeuchi, 2016)، به عبارتی نیروی انسانی ثروت واقعی یک نهاد به شمار می‌روند و مهم‌ترین سرمایه سازمان برای رقابت و توسعه، نیروی انسانی وظیفه‌شناس، بهره‌ور، کارآمد و توانمند است (Lu et al., 2017).

آشکار است که سازمان‌های آموزشی هنگامی می‌توانند وظیفه مهم و اساسی خود را به‌درستی انجام دهند و به رسالت خود عمل نمایند که دارای سرمایه‌های انسانی توسعه‌یافته و متخصصی باشند و سازمانی سالم و پویا داشته باشند؛ بنابراین می‌توان پی برد که آموزش و پرورش به‌عنوان حساس‌ترین و مهم‌ترین نظام اجتماعی از ارزش و اعتبار زیادی برخوردار است (Cristache et al., 2023). در این بین رفتارهای فرانقشی در میان نیروی انسانی به‌عنوان یک شاخص کلیدی معرفی شده است (Harvey et al., 2018)، زیرا در پیش‌بینی تعهد عاطفی، قصد ترک شغل (Lau et al., 2016) و عدالت سازمانی ادراک‌شده (Yilmaz & Tasdan, 2009) اثر دارد. رفتارهای سازنده فراتر از وظایف سازمانی، تحت عنوان «رفتار فرانقشی» مورد توجه قرار گرفته و کم‌توجهی به آن‌ها در سنجش عملکرد کارکنان جایز نیست، زیرا سازمان‌ها به لزوم مشارکت داوطلبانه، آگاهانه و طولانی‌مدت نیروی انسانی در جهت دستیابی به اهداف سازمانی آگاه هستند (حسینی کاخکی و قلی‌پور، ۱۳۸۶). سازمان‌ها جهت رسیدن به کارایی و بهره‌وری، مفهوم رفتارهای فرانقشی را رایج کرده و این‌گونه رفتارها را در سازمان‌های دولتی و خصوصی توسعه داده‌اند. از این‌رو امروزه بررسی رفتارهای فرانقشی تبدیل به موضوعی حیاتی برای سازمان شده است (Aboramadan et al., 2022). رفتارهای فرانقشی به‌عنوان رفتار عمدی و داوطلبانه توسط کارکنان تعریف می‌شود که ارادی است و معمولاً پاداشی برای آن دریافت نمی‌شود، اما می‌تواند باعث بالا رفتن عملکرد سازمانی شود (Kim & Park, 2019). این رفتارها خودجوش و عمدی هستند،

به این معنا که این رفتارها یک ضرورت اجباری نقش یا شرح شغل نیست، بلکه بیشتر یک انتخاب شخصی است و در صورت عدم انجام آن هیچ مجازاتی در بر ندارد (Chang et al., 2012). رفتارهای فرانقشی برای هر سازمانی خوب است زیرا با متغیرهای مهم سازمانی مانند نگهداری سیستم، کارایی سازمانی و رضایت شغلی نیروی انسانی در ارتباط است (Shetach & Marcus, 2015). پژوهش نشان داده است که مدیران می‌توانند با خلق جوسازمانی و محیط کاری سازنده، رفتارهای فرانقشی را پرورش دهند. در طول دو دهه گذشته، پژوهش‌های زیادی برای شناسایی عواملی که در پیدایش رفتارهای فرانقشی نقش دارند، انجام شده است و محققان در تلاش برای شناسایی عواملی بوده‌اند که رفتار فرانقشی را تقویت می‌کنند (پورعزیز، ۱۳۹۳). شناخت عوامل زمینه‌ساز و همبسته رفتارهای فرانقشی از آن جهت اهمیت دارد که با مشخص شدن آن عوامل، سازمان می‌تواند در جهت تقویت آن‌ها اقداماتی به عمل آورده و از این طریق امکان بهره‌برداری بیشتر و بهتر از پیامدهای رفتارهای فرانقشی فراهم شود (سبحانی نژاد، شاطری و یوزباشی، ۱۳۸۹). ازجمله عوامل مؤثر بر رفتارهای فرانقشی «رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی» و «چرخش شغلی» است. پژوهش‌ها نشان داده است که سبک‌های رهبری تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رفتارهای فرانقشی دارند (Jiao et al., 2011; Chinomona & Mofokeng, 2017; Agus and Lalu, 2018). موضوع رهبری یکی از مهم‌ترین مباحث مرتبط با علم رفتار سازمانی است که از زمان‌های بسیار قدیم یعنی از زمان انسان‌های اولیه تاکنون به شیوه‌های گوناگون موردبحث و بررسی قرار گرفته است (Klaus & Fernando, 2016). اهمیت راهنمایی و هدایت تا اندازه‌ای است که برخی از متخصصان مدیریت و سازمان، کارآمدی هر مدیر را در گرو قدرت مدیر در هدایت و راهنمایی کارکنان می‌دانند (رضائیان، ۱۴۰۳). رهبری در هیچ مجموعه‌ای مانند آموزش و پرورش و به‌ویژه در مدارس چالش‌برانگیز نیست (شریفی درآمدی و اسدزاده، ۱۴۰۴). به‌طور کلی رهبری در هر سازمان به‌عنوان مغز متفکر و هسته مرکزی عمل می‌کند (حاجی و همکاران، ۱۴۰۲).

از طرف دیگر، سبک‌های مختلف رهبری به‌طور مختلف بر سلامت روانی کارکنان تأثیر می‌گذارد (Onesti, 2023) به نقل از نصیرپور و همکاران، ۱۴۰۳. یکی از رویکردهایی که اخیراً موردتوجه کارشناسان مدیریت قرار گرفته، رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی است. ازاین‌رو با توجه به نظریه‌های رهبری در مدل‌های جدید، سعی بر آن است تا مدیریت

عواطف زیردستان در پدیده رهبری مورد بررسی قرار گیرد (قاسمی، ۱۳۹۴). رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی، مدیریت مبتنی بر عواطف، احساسات و هیجانات است، به طوری که رهبر باید همه ابعاد وجودی انسان را در نظر بگیرد و انسان را مرکز و هسته اصلی سازمان بداند (Mckeown & Bates, 2013). هدایت سازمان به منظور سازگاری با تغییرات و بقا و رشد در محیط‌های جدید نیازمند ویژگی‌های خاصی است که یکی از مهم‌ترین آن‌ها هوش هیجانی و استفاده از آن در تصمیم‌گیری است. سازمان‌ها باید با بهره‌گیری از فرآیند رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی، کاستی‌های نظریه‌های گذشته را با نگاهی نو به منابع انسانی و روابط بین مدیران و کارکنان جبران کرده و در بهبود امور نقش اساسی داشته باشند (قربانی، ۱۳۹۷). یکی از مهم‌ترین ویژگی‌هایی که به تحقق رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی کمک می‌کند، هوش هیجانی است. رهبر مبتنی بر آگاهی هیجانی با بهره‌گیری از این بحث سعی در تبیین و تفسیر جایگاه عواطف، احساسات، هیجانات و قابلیت‌های انسانی دارد. در این سبک رهبری، اهداف با حداکثر بهره‌وری، رضایت و تعهد کارکنان محقق می‌شود و ارتباط با منابع انسانی به طور مؤثر و مثمرتر برقرار می‌شود. رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی شامل تمرکز بر احساسات رهبر و تفسیر و کنترل حالات عاطفی پیروان است (قاسمی، ۱۳۹۴). به گونه‌ای که رهبر مبتنی بر آگاهی هیجانی بتواند فرد را از نظر عاطفی ارزیابی کند، به این معنی که فرد چقدر از عواطف و احساسات آگاه است و چگونه آن‌ها را کنترل و مدیریت می‌کند. رهبران هیجان‌گرا با شناسایی احساسات خود و دیگران و همچنین شناسایی نقاط قوت و ضعف خود و دیگران، به توانایی‌های خود و پیروان خود اطمینان پیدا می‌کنند و از این طریق می‌دانند چگونه بر دیگران تأثیر بگذارند و از توانایی‌های خود و دیگران استفاده کنند به طوری که احساسات و توانایی برای دستیابی به نتایج مطلوب و ایجاد همدلی و بینش مشترک را دارند (Rutkauskas & Stasytyte, 2013). رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی از توانایی درک احساسات پیچیده و آگاهی از علل آن‌ها و چگونگی تغییر احساسات از حالتی به حالت دیگر (درک عاطفی) برای گسترش اشتیاق، حل تعارضات و ابراز مهربانی استفاده می‌کند. با کمک این مهارت می‌توانند بفهمند که چه چیزی افراد را هیجان‌زده یا غیر هیجان‌زده می‌کند و در نتیجه می‌توانند همکاری بهتری با دیگران را برنامه‌ریزی کنند. با مدیریت هیجان (توانایی کنترل و مدیریت احساسات خود و دیگران) اجازه ورود بدخلقی و روحیه بد را به محیط

کار نمی‌دهند. آن‌ها علت بدخلقی را به روشی منطقی برای زیردستان توضیح می‌دهند و می‌دانند که چقدر ممکن است طول بکشد و منشأ بدخلقی کجاست (طاووسی، ۱۳۹۳).

از سوی دیگر تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که یکی از متغیرهای مؤثر بر رفتارهای فرانقشی، چرخش شغلی است (Sulaiman, 2019; Ragel & Ragel, 2017). چرخش شغلی در سازمان یکی از ابزارهای مؤثر مدیریت اثربخش بوده و معمولاً به روش‌های مختلف انجام می‌گیرد. ترفیع، انتقال، چرخش در مشاغل و جدایی موقت یا دائم از خدمت، چرخش شغلی عمده منابع انسانی در سازمان به حساب می‌آید (Michalos et al., 2011; Padula et al., 2017). انتصاب صحیح یکی از راهکارهایی است که می‌تواند نقش اساسی در استفاده بهینه از نیروی انسانی داشته باشد. بااین حال، انتصاب هرگز برای همیشه انجام نمی‌شود؛ بلکه بر اساس شایستگی‌ها، تجربه و دانشی که افراد در طول خدمت کسب می‌کنند، باید به سمت‌های بالاتر ارتقا یابند یا به سمت‌هایی با مسئولیت‌های گوناگون منتقل شوند. (کیرسلمانی، ۱۳۹۷). در دنیای امروز سازمانی بهره‌مندی از کارکنان منعطف، توانمند و دارای مهارت‌های چندگانه برای همه سازمان‌ها و سیستم‌ها یک هدف و خواسته ایده‌آل است (کاوه، ۱۳۹۱). سازمان‌ها برای کارکنان خود فرصتی برای توسعه دانش و ایجاد مهارت و بالا رفتن انگیزه فراهم می‌آورند (Zin et al., 2013). راهبردهای گوناگونی برای دستیابی به توسعه دانش و مهارت کارکنان شایسته و توانمند وجود دارد که یکی از این راهبردها چرخش شغلی افراد است (Jordan & Brauner, 2016). در نتیجه چرخش شغلی از جمله استراتژی‌های طراحی شغل است که به منظور بهبود انگیزه و علاقه‌مندی نیروی انسانی در انجام کارها یا وظایف تکراری انجام می‌شود. بیشتر سازمان‌ها از این استراتژی برای کارمندان چندوظیفه‌ای و چندمهارتی در قالب برنامه‌های زمان‌بندی چرخش شغلی استفاده می‌کنند. بااین حال، مزایای چرخش شغلی در بهبود عملکرد به‌طور قطعی تأیید نشده است (Ho et al., 2009). در چرخش شغلی نیروی انسانی یک سازمان در سطوح مختلف هم رده به صورت جابه‌جایی انجام‌وظیفه می‌کنند (طیبی و همکاران، ۱۳۹۱). چرخش عمودی (ترفیع و تنزل)، چرخش افقی (انتقالات) و سایر چرخش‌ها در صورت انجام صحیح و منظم، نه تنها کارایی نیروی انسانی را افزایش می‌دهد، بلکه سازمان را از رکود و یکنواختی خارج می‌کند و موجب رضایت کارکنان می‌شود. در نتیجه کارایی و بهره‌وری سازمان افزایش می‌یابد (صبائی و محبوبی، ۱۳۹۵). چرخش شغلی به عنوان روشی از طراحی شغلی در نظر گرفته

می‌شود که نیروی انسانی مهارت‌های شغلی را از بخش‌های مختلف یاد می‌گیرند و خستگی ناشی از وظایف شغلی تکراری را با ایجاد تغییر در وظایف برطرف می‌کنند (Chen et al., 2015).

ازاین‌روی، داشتن منابع انسانی کارآمد و توانا که اساس ثروت ملی و دارایی‌های ارزشمند سازمان به حساب می‌آیند، منفعت سرشاری برای سازمان‌ها به وجود خواهد آورد؛ بنابراین در پژوهش حاضر به بررسی نقش میانجی چرخش شغلی در ارتباط بین رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی و رفتارهای فرانقشی پرداخته شده است؛ زیرا مطالعه و پژوهش در چگونگی مدیریت مسیر شغلی و رفتار سازمانی با توجه به اثرات مهمی که بر انگیزه، عقاید، سطح عملکرد و تحقق اهداف سازمان می‌تواند داشته باشد همیشه موضوع دارای اهمیتی بوده است. لازم به ذکر است که تحقیقات زیادی تا کنون در ارتباط متغیرهای موردپژوهش انجام شده است؛ اما کمتر به مطالعه چرخش شغلی معلمان با رفتارهای فرانقشی پرداخته‌اند به‌ویژه تاکنون رابطه چرخش شغلی با رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی و رفتارهای فرانقشی با رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی موردپژوهش قرار نگرفته است؛ بنابراین با توجه به بررسی پیشینه و مبانی نظری، این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که آیا رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی با نقش میانجی چرخش شغلی رابطه معنی‌داری با رفتارهای فرانقشی دارد؟ در راستای پاسخ به این سؤال فرضیه‌های زیر بررسی و همچنین الگوی مفهومی ارائه شد:

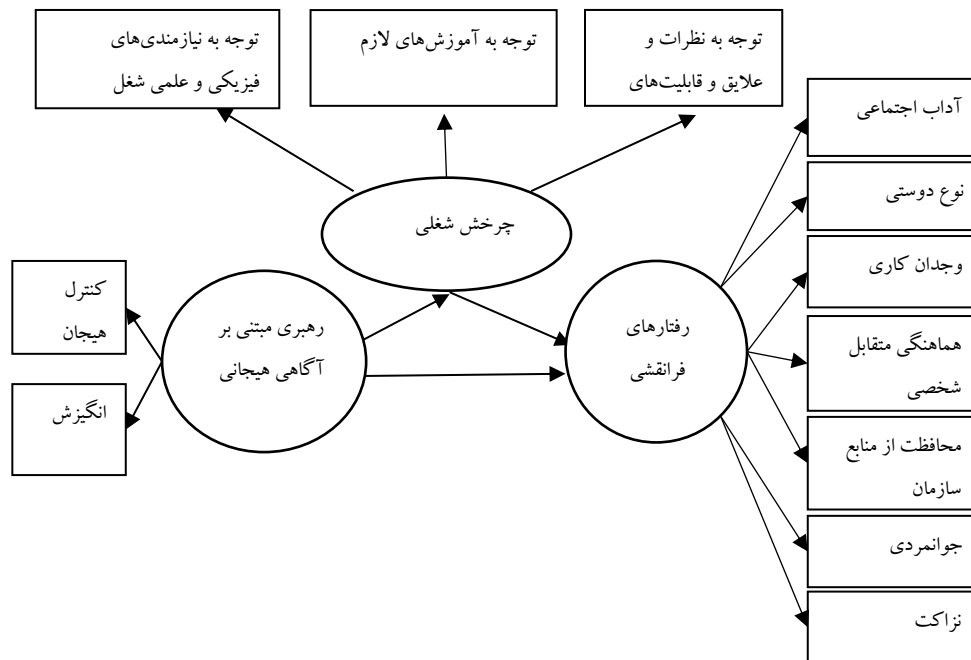
فرضیه اول: رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی با رفتارهای فرانقشی رابطه دارد.

فرضیه دوم: چرخش شغلی معلمان با رفتارهای فرانقشی رابطه دارد.

فرضیه سوم: رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی با چرخش شغلی معلمان رابطه دارد.

فرضیه چهارم: رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی به‌واسطه چرخش شغلی با رفتارهای فرانقشی رابطه دارد.

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش



روش

این پژوهش بر اساس هدف از نوع تحقیقات کاربردی و بر اساس روش گردآوری داده‌ها توصیفی - همبستگی از نوع مدل‌سازی معادلات ساختاری است. جامعه آماری موردنظر شامل ۱۱۰۰ نفر (۲۵۰ نفر مرد، و ۸۵۰ نفر زن) از معلمان دوره اول و دوم ابتدایی ناحیه دو در کرمانشاه بوده است؛ که با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای تصادفی در مرحله اول و تصادفی طبقه‌ای در مرحله دوم ۲۸۵ نفر از آن‌ها برای مشارکت در پژوهش به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای برآورد حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شد. در این پژوهش کلیه ملاحظات اخلاقی ازجمله محرمانه ماندن اطلاعات و اصل رازداری مشارکت‌کنندگان در نظر گرفته شد.

جهت گردآوری اطلاعات پژوهش از پرسشنامه استاندارد استفاده شد. برای سنجش رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی از پرسشنامه استاندارد Rutkauskas and Stasytyte (2013) استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۸ گویه دارای طیف ۵ درجه‌ای لیکرت است.

پرسشنامه دو بعد کنترل هیجان و انگیزش را موردسنجش قرار می‌دهد. برای اندازه‌گیری چرخش شغلی پرسشنامه استاندارد Ho و همکاران (2006) مورد استفاده قرار گرفت. این ابزار دارای ۱۱ گویه با طیف ۵ درجه‌ای لیکرت است. این ابزار ۳ بعد توجه به نظرات، علائق و قابلیت‌های افراد، توجه به آموزش‌های لازم و توجه به نیازمندی‌های فیزیکی و علمی شغل را مورداندازه‌گیری قرار می‌دهد. برای سنجش رفتارهای فرانشی از پرسشنامه استاندارد Markoczy and Xin (2011) استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۲۷ گویه با طیف ۵ درجه‌ای لیکرت است. پرسشنامه ۷ بعد نوع دوستی، وجدان کاری، هماهنگی متقابل شخصی، آداب اجتماعی، محافظت از منابع سازمان، نزاکت و جوانمردی را موردسنجش قرار می‌دهد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها توسط خبرگان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت آموزشی تأیید شد، آلفای کرونباخ پایایی پرسشنامه‌ها برای رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی $\alpha=0.78$ ؛ چرخش شغلی $\alpha=0.81$ و رفتارهای فرانشی $\alpha=0.73$ به دست آمد.

جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. در قسمت آمار توصیفی از آماره‌های میانگین، انحراف استاندارد، کجی و کشیدگی و در قسمت آمار استنباطی برای بررسی رابطه رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی با رفتارهای فرانشی با نقش میانجی چرخش شغلی از آزمون‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون و آزمون معادلات ساختاری استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات نرم‌افزارهای آماری SPSS 25 و LISREL 10.30 بهره گرفته شد.

یافته‌ها

در جدول شماره ۱ شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش شامل چولگی و کشیدگی، انحراف استاندارد و میانگین بیان شده است. طبق پیشنهاد Kline (2011)، توزیع متغیرها باید در مدل یابی علی نرمال باشد به طوری که قدر مطلق چولگی و کشیدگی متغیرها به ترتیب نباید از ۳ و ۱۰ بیشتر باشد. با توجه به جدول ۱ قدر مطلق چولگی و کشیدگی تمامی متغیرها کمتر از مقادیر مطرح شده است؛ بنابراین این پیش فرض مدل یابی علی یعنی نرمال بودن متغیرها برقرار است. در جدول شماره ۲ ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش ارائه شده‌اند.

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشی‌دگی
رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی	۲/۸۸	۰/۶۴	۱/۰۱	۲/۵۶
چرخش شغلی	۲/۵۵	۰/۵۸	۰/۳۹	۰/۹۵
رفتارهای فرانقشی	۲/۷۵	۰/۲۹	۰/۴۱	۰/۸۶

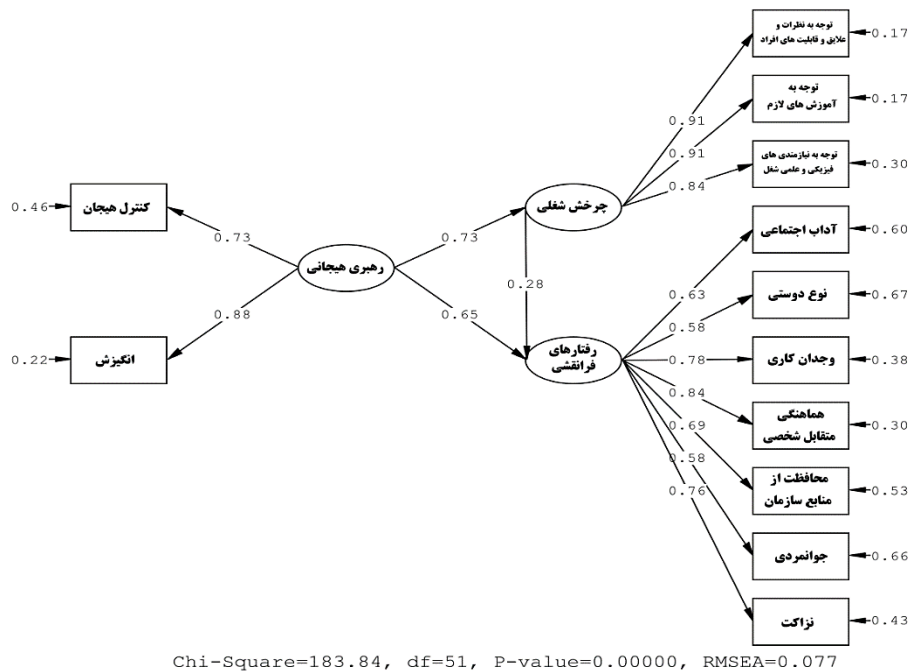
جدول ۲. ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

شماره	متغیر	۱	۲	۳
۱	رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی	۱		
۲	چرخش شغلی	۰/۶۵**	۱	
۳	رفتارهای فرانقشی	۰/۶۹**	۰/۶۵**	۱

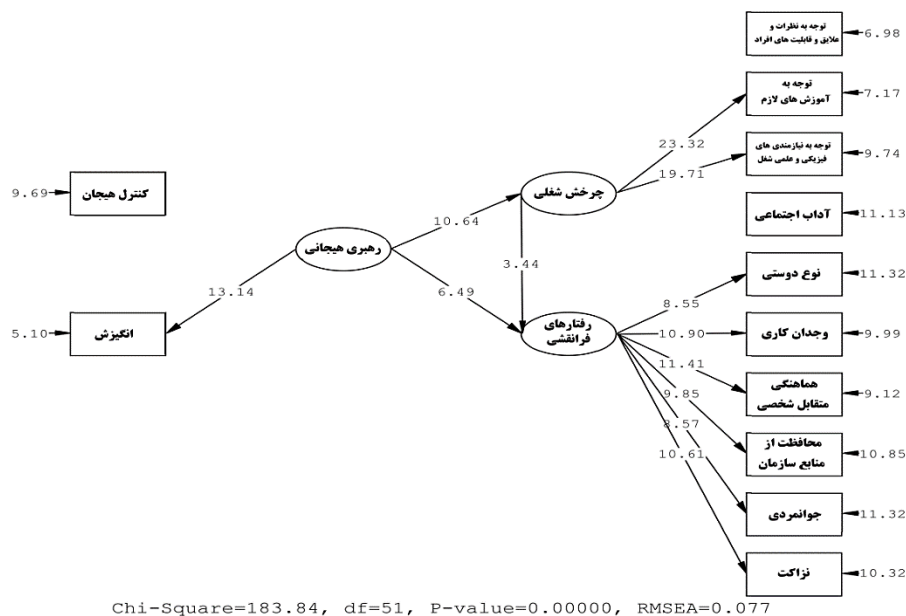
*p<0.05, **p<0.01

با توجه به نتایج جدول، متغیرهای رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی (۰/۶۹) و چرخش شغلی (۰/۶۵) دارای رابطه مستقیم و معنادار با متغیر رفتارهای فرانقشی در سطح ۰/۰۱ می باشند. متغیر رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی دارای رابطه مثبت و معنادار با متغیر چرخش شغلی (۰/۶۵) در سطح ۰/۰۱ است. آزمون الگوی نظری پژوهش و برازش آن با داده‌های گردآوری شده، با روش پیشینه احتمال و با استفاده از نرم‌افزار لیزرل نسخه ۱۰/۳۰ انجام شد. در شکل ۲ الگوی آزمون مدل تجربی با ضرایب استاندارد ارائه شده است.

شکل ۲. مدل تجربی با ضرایب استاندارد شده



شکل ۳. مدل تجربی با مقادیر شاخص‌تی



جدول ۳. ضرایب مسیر به تفکیک فرضیات

متغیر	ضریب مسیر	میزان t	سطح معناداری
رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی با رفتارهای فراتقشی	(۰/۶۵)	(۶/۴۹)	۰/۰۱
چرخش شغلی با رفتارهای فراتقشی	(۰/۲۸)	(۳/۴۴)	۰/۰۱
رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی با چرخش شغلی	(۰/۷۳)	(۱۰/۶۴)	۰/۰۱
رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی به واسطه چرخش شغلی بر متغیر رفتارهای فراتقشی	(۰/۲۰)	(۲/۵۱)	۰/۰۱

فرضیه اول: رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی با رفتارهای فراتقشی رابطه دارد. متغیر رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی با ضریب مسیر (۰/۶۵) و مقدار تی (۶/۴۹) دارای رابطه مثبت و معنادار با متغیر رفتارهای فراتقشی در سطح ۰/۰۱ است. در نتیجه فرضیه صفر رد می شود و فرضیه خلاف مورد تأیید قرار می گیرد بنابراین فرضیه اول تأیید می گردد.

فرضیه دوم: چرخش شغلی معلمان با رفتارهای فراتقشی رابطه دارد. متغیر چرخش شغلی با ضریب مسیر (۰/۲۸) و مقدار تی (۳/۴۴) دارای رابطه مثبت و معنادار با متغیر رفتارهای فراتقشی در سطح ۰/۰۱ است. در نتیجه فرضیه صفر رد می شود و فرضیه خلاف مورد تأیید قرار می گیرد بنابراین فرضیه دوم تأیید می گردد.

فرضیه سوم: رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی معلمان با چرخش شغلی معلمان رابطه دارد. متغیر رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی با ضریب مسیر (۰/۷۳) و مقدار تی (۱۰/۶۴) دارای رابطه مثبت و معنادار با متغیر چرخش شغلی در سطح ۰/۰۱ می باشند. در نتیجه فرضیه صفر رد می شود و فرضیه خلاف مورد تأیید قرار می گیرد بنابراین فرضیه سوم تأیید می گردد.

فرضیه چهارم: رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی به واسطه چرخش شغلی با رفتارهای فراتقشی رابطه دارد. متغیر رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی به واسطه چرخش شغلی با ضریب مسیر (۰/۲۰) و مقدار تی (۲/۵۱) دارای رابطه مثبت و معنادار با متغیر رفتارهای فراتقشی در سطح ۰/۰۱ است. در نتیجه فرضیه صفر رد می شود و فرضیه خلاف مورد تأیید قرار می گیرد بنابراین فرضیه چهارم تأیید می گردد.

جدول ۴. آزمون فرضیات پژوهش

فرضیه	مستقل	میانجی	وابسته	مسیر	T
رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی	-	رفتارهای فرانقشی	۰/۶۵	۶/۴۹	تأیید
چرخش شغلی	-	رفتارهای فرانقشی	۰/۲۸	۳/۴۴	تأیید
رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی	-	چرخش شغلی	۰/۸۳	۱۰/۶۴	تأیید
رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی	چرخش شغلی	رفتارهای فرانقشی	۰/۲۰	۲/۵۱	تأیید
وارianس تبیین شده	رفتارهای فرانقشی	۰/۴۷	۶/۴۵	رفتارهای فرانقشی	
	چرخش شغلی	۰/۲۹	۴/۱۷	چرخش شغلی	

جدول ۵. ضرایب مسیر مستقیم، غیرمستقیم و کل متغیرهای مستقل بر رفتارهای فرانقشی

متغیر وابسته: رفتارهای فرانقشی			متغیر مستقل
کل	غیرمستقیم	مستقیم	
۰/۹۳	۰/۲۰	۰/۷۳	رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی
۰/۲۸	-	۰/۲۸	چرخش شغلی

متغیر رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی دارای رابطه مستقیم مثبت (۰/۷۳)، رابطه غیرمستقیم مثبت (۰/۲۰) و اثر کل مثبت (۰/۹۳) و معنادار با متغیر رفتارهای فرانقشی در سطح ۰/۰۱ است. متغیر چرخش شغلی دارای رابطه مستقیم مثبت (۰/۲۸) و معنادار با متغیر رفتارهای فرانقشی در سطح ۰/۰۱ است. متغیر رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی به واسطه چرخش شغلی با ضریب مسیر (۰/۲۰) و مقدار تی (۲/۵۱) دارای رابطه مثبت و معنادار بر متغیر رفتارهای فرانقشی در سطح ۰/۰۱ است. همچنین متغیرهای رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی و چرخش شغلی قادر به تبیین ۴۷٪ واریانس رفتارهای فرانقشی می‌باشند. مقدار واریانس تبیین شده متغیر رفتارهای فرانقشی با توجه به مقدار تی آن (۶/۴۵) در سطح ۰/۰۱ معنادار است. در جدول شماره ۶، شاخص‌های برازش مطلق، تطبیقی و تعدیل یافته به تفکیک گزارش شده‌اند.

جدول ۶. شاخص‌های برازش مدل تجربی پژوهش

شاخص‌های برازش مطلق			
شاخص	GFI	AGFI	SRMR
مقدار به‌دست‌آمده	۰/۹۶	۰/۸۸	۰/۰۳
حد قابل پذیرش	بیشتر از ۰/۹۰	بیشتر از ۰/۸۰	کمتر از ۰/۰۵
شاخص‌های برازش تطبیقی			
شاخص	CFI	NFI	NNFI
مقدار به‌دست‌آمده	۰/۹۵	۰/۹۴	۰/۹۳
حد قابل پذیرش	بیشتر از ۰/۹۰	بیشتر از ۰/۹۰	بیشتر از ۰/۹۰
شاخص‌های برازش تعدیل‌یافته			
شاخص	X2/df	PNFI	RMSEA
مقدار به‌دست‌آمده	۳/۶	۰/۷۳	۰/۰۷
حد قابل پذیرش	کمتر از ۳	بیشتر از ۰/۶۰	کمتر از ۰/۰۸

با توجه به نتایج جدول شماره ۶، تمامی شاخص‌های برازش مدل به‌استثنای شاخص (X2/df) در حد مطلوبی قرار دارند و می‌توان نتیجه گرفت که مدل آزمون شده برازش مناسبی با داده‌های گردآوری شده پژوهش دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

موضوع پیشرفت رفتارهای سازنده سازمانی طی دو دهه گذشته در کلیه سازمان‌های مدرن به یکی از اصلی‌ترین موضوعات علم مدیریت و سازمان طرح شده است و در کشور ما نیز این موضع به‌تدریج اهمیت انکارناپذیر خود را به مدیران و تصمیم‌گیران نشان داده و پژوهش‌های در این زمینه آغاز شده است. با درک این مهم پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی با رفتارهای فرانشی با نقش میانجی چرخش شغلی صورت پذیرفت، تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد که رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی رابطه مثبت و معنی‌داری با رفتارهای فرانشی دارد، یافته‌های حاصل همسو با نتایج پژوهش‌های Jiao و همکاران (2011)؛ Chinomona and Mofokeng (2017) و Agus and Lalu (2018) است، چراکه در این پژوهش‌ها مشخص شد که سبک‌های رهبری به عنوان یک عامل تأثیرگذار می‌تواند زمینه بروز و توسعه رفتارهای فرانشی را فراهم آورد. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده می‌توان گفت که رهبران هیجان‌مدار در درجه اول به تأثیر

احساسات و رفتار خود بر دیگران توجه دارند. این گروه از رهبران احساسات خود را می‌شناسند، احساسات دیگران را درک می‌کنند و کم‌وبیش حالات حسی و عاطفی سازمان خود را می‌سنجند. رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی تلاشی برای دگرگونی سازمان است که از طریق آن به یک عضو اجازه داده می‌شود تا بر سایر اعضا و سازمان تأثیر بگذارد و درعین حال آن‌ها را برای دستیابی به اهداف گروهی و فردی خود برانگیزد. در نتیجه این شرایط رفتارهای فرانقشی در اعضای سازمان ظاهر می‌شود. برای اینکه افراد در سازمان‌ها به انجام رفتارهای فرانقشی تشویق شوند، علیرغم اینکه سازمان‌ها اجباری برای انجام آن‌ها ندارند، مزایایی از سوی کارکنان انجام‌دهنده آن برای سازمان ایجاد می‌شود و به راهنمایی و رهبری نیاز است.

از دیگر نتایج پژوهش مشخص شد که چرخش شغلی رابطه مثبت و معنی‌داری با رفتارهای فرانقشی دارد، یافته‌های حاصل همسو با نتایج پژوهش‌های Ragel and Ragel (2017) و Sulaiman (2017) است، چراکه در این پژوهش‌ها مشخص شد که چرخش شغلی می‌تواند تأثیر مثبت و معنی‌داری بر بروز رفتارهای فرانقشی در سازمان دارد. چرخش شغلی یکی از اقدامات و برنامه‌های مدیریتی در سطوح مختلف سازمان در حوزه مدیریت منابع انسانی است که به صورت مشروط و مشروط با جابجایی کارکنان به مشاغل مختلف با انگیزه‌های متفاوت انجام می‌شود. این استراتژی در صورت اجرا با مدیریت صحیح می‌تواند در افزایش رفتارهای فرانقشی اعضای سازمان مؤثر باشد. از آنجا که چرخش شغلی زمینه‌ای را برای کارکنان فراهم می‌کند تا به سطح بالایی از تنوع مهارت، آزادی عمل در محل کار، بازخورد شغلی و غیره دست یابند؛ که با تغییر نگرش و اصلاح روش‌ها، اثربخشی و کارایی نیروی انسانی را افزایش می‌دهد.

در نهایت مشخص شد که نقش واسطه‌ای چرخش شغلی در ارتباط بین رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی و رفتارهای فرانقشی مثبت و معنی‌دار است، در مطالعه قربانی (۱۳۹۷) مشخص شد که نقش واسطه‌ای فرهنگ سازمانی در ارتباط بین رهبری هوشمند و کارآفرینی سازمانی مثبت و معنی‌دار است. در مطالعه زیادلو (۱۳۹۴) مشخص شد که رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و توسعه رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی مثبت و معنی‌دار است، این نتایج همسو با یافته‌های پژوهش حاضر است. همسو با یافته‌های به‌دست آمده، می‌توان ادعا کرد که رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی در زمینه و شرایطی که

توسط چرخش شغلی فراهم می‌شود، به عنوان حضور اعضای سازمان بیش از حد معمول در محل کار و عدم صرف زمان زیاد برای استراحت و نیز پیروی از آن دیده می‌شود و قوانین و مقررات بدون نیاز به حضور سرپرست و نظارت شدید توسط کارکنان رعایت می‌شود. یکی دیگر از تأثیرات این امر ایجاد باور به کار صادقانه در ازای پول دریافتی در کارکنان است که باعث می‌شود کارمندان زودتر از موعد مقرر وظایف خود را انجام دهند. همچنین کارکنان سعی می‌کنند از بروز مشکلات در رابطه با سایر کارکنان جلوگیری کرده و به درخواست اطلاعات و گزارش‌های همکاران پاسخ سریع دهند و همچنین کمک به کارکنان جدید از کارکنان مجرب در سازمان بدون اجبار دیده می‌شود.

باید عنوان کرد که پرداختن به رفتارهای فرانقشی در پرتوی رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی و با تأکید بر نقش میانجی چرخش شغلی کمتر مورد توجه پژوهشگران بوده و تلاش در این زمینه می‌تواند گامی مؤثر در راستای شناخت و ایجاد دانش نظری و تجربی در این حوزه باشد که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. بر این اساس به پژوهشگران بعدی پیشنهاد می‌شود برای افزایش تعمیم‌پذیری یافته‌ها، این پژوهش را در سازمان‌های دیگر و با نمونه‌های دیگر مورد بررسی قرار دهند، همچنین پیشنهاد می‌شود که به شناسایی مؤلفه‌های رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی با توجه به بافت و زمینه موجود بپردازند و در نهایت فرهنگ حاکم بر مدارس ممکن است بر متغیرهای مورد مطالعه تأثیر داشته باشد. پیشنهاد می‌گردد که رابطه فرهنگ سازمانی را با متغیرهای پژوهش مورد تحقیق قرار دهند. در راستای نتایج به دست آمده پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

لازم به ذکر است پرداختن به رفتارهای فرانقشی در پرتو رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی و تأکید بر نقش میانجی چرخش شغلی کمتر مورد توجه محققین قرار گرفته است و تلاش در این زمینه می‌تواند گام مؤثری در جهت شناخت و ایجاد دانش نظری و تجربی باشد، که این حوزه در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آینده به منظور افزایش تعمیم‌پذیری یافته‌ها، این پژوهش را در سازمان‌های دیگر و با نمونه‌های آماری مختلف مورد مطالعه قرار دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود که مؤلفه‌های رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی را با توجه به زمینه و پیشینه موجود شناسایی کنند. در نهایت، فرهنگ و جو سازمانی حاکم بر مدارس ممکن است بر متغیرهای مورد پژوهش تأثیر داشته

باشد بنابراین پیشنهاد می‌شود رابطه بین فرهنگ سازمانی و متغیرهای پژوهش را بررسی کنند. در راستای نتایج به دست آمده از پژوهش، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود: توجه به بهبود و توسعه رفتارهای فرا نقشی معلمان در برنامه‌های راهبردی و نقشه راه توسعه منابع انسانی سازمان آموزش و پرورش. در آموزش و پرورش جنبه‌ها و ابعاد رهبری مبتنی بر آگاهی هیجانی در مدارس مورد توجه مدیران قرار گیرد و در تلاش باشند از آن جهت تأثیرگذاری و نفوذ بر معلمان مورد استفاده قرار دهند.

مدیران با بالا بردن پیوستگی عاطفی با معلمان و درگیر نمودن بیشتر آنان در اهداف سازمانی بستر مناسبی برای عضویت فعال معلمان در سازمان فراهم آورند. در پایان از جمله محدودیت‌های پژوهش می‌توان به کمبود مطالعات پژوهشی در ارتباط با موضوع مقاله، نوع نمونه انتخابی که معلمان مدارس ابتدایی ناحیه دو شهر کرمانشاه بودند، نتایج مبتنی بر تکنیک‌های کمی در آزمون فرضیات پژوهش و نتایج مبتنی بر روش‌های گردآوری داده‌ها اشاره کرد. لذا در تعمیم نتایج پژوهش حاضر به جوامع دیگر باید با احتیاط عمل کرد.

تعارض منافع

نویسندگان هیچ گونه تعارض منافی ندارند.

سپاسگزاری

نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از همکاری تمام کسانی که در اجرای این پژوهش یاری رسانده‌اند تشکر و قدردانی نمایند.

منابع

- پورعزیز، قاسم. (۱۳۹۳). *ارتقای الگوی رفتار مدنی سازمانی بر اساس سیرت نکویی مدیران*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مهاباد.
- حاجی، جمال، زاهد بابلان، عادل، وفایی فر، گلاویژ، و رحمانی باروجی، پریناز. (۱۴۰۲). تبیین نقش واسطه‌ای توانمندسازی معلمان در رابطه بین رهبری سطح پنج با تمایل به انجام رفتارهای فرانقشی. *پژوهش در نظام‌های آموزشی*. ۱۷(۶۳): ۳۳-۱۹. <https://doi.org/10.22034/jiera.2024.423986.3072>
- حسینی کالخی، احمد، و قلی پور، آرین. (۱۳۸۶). رفتار شهروندی سازمانی: گامی دیگر در جهت بهبود عملکرد سازمان در قبال مشتری. *پژوهشنامه بازرگانی*، ۴۵، ۱۴۵-۱۱۵.
- رضائیان، علی. (۱۴۰۳). *مبانی سازمان و مدیریت*. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی (سمت).
- زیادلو، آیدا. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و توسعه رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش میانجی اعتماد سازمانی (مطالعه موردی ادارات پست استان گلستان)، *اولین کنفرانس ملی تصمیم‌گیری در علوم مهندسی و مدیریت*.
- سبحانی نژاد، مهدی، شاطری، کریم، و یوزباشی، علیرضا. (۱۳۸۹). *رفتار شهروندی سازمانی (مبانی نظری، همبسته‌ها و ابزارهای سنجش)*. تهران: نشر یسپرون.
- شریفی درآمدی، مجتبی، و اسدزاده، حسن. (۱۴۰۴). تأثیر رهبری آموزشی مبتنی بر هوش هیجانی بر خودکنترلی و شیوه مدیریت کلاس در معلمان مقطع ابتدایی. *پژوهش‌های رهبری آموزشی*، ۹(۳۴)، ۲۰۱-۲۲۲. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2025.83495.1817>
- صبائی، بهزاد، و محبوبی، هادی. (۱۳۹۵). تأثیر گردش شغلی کارکنان بر رضایت شغلی آن‌ها: مطالعه موردی کارکنان بانک ملی سرپرستی غرب تهران، *کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع و مدیریت*.
- طاوسی، علیرضا. (۱۳۹۳). *رابطه رهبری هوشمند با مؤلفه‌های سازمان یاددهنده/ز نظر کارشناس مسئولان اداره کل آموزش و پرورش استان قم*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه.
- طیبی، سید جمال‌الدین، گوهری، محمودرضا، و فلاح دار، هدی. (۱۳۹۱). رابطه گردش شغلی با عملکرد کارکنان واحد بهداشت محیط مراکز بهداشت تابعه دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی. *دوماهنامه پژوهنده*، ۱۷(۳)، ۱۲۶-۱۲۱. <http://pajooohande.sbm.u.ac.ir/article-1-1339-fa.html>

فرهی، علی، پورسعید، سید مسعود، و شعبانی، محسن. (۱۳۹۶). به‌کارگیری نیروهای متخصص در پست‌های متناسب با تخصص‌های آنان. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۹(۱)، ۷۵-۱۰۰.
[20.1001.1.20084528.1396.9.1.4.0](https://doi.org/10.1001.1.20084528.1396.9.1.4.0)

قاسمی، مریم. (۱۳۹۴). *رابطه مؤلفه‌های رهبری هوشمند با استقرار نظام مدیریت کیفیت جامع*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه.

قربانی، شهاب. (۱۳۹۶). *ارائه الگوی تأثیر رهبری هوشمند بر کارآفرینی سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی*، پایان‌نامه دکتری مدیریت کارآفرینی، موسسه مدیریت دولتی کرمانشاه.

کاوه، مریم. (۱۳۹۱). *بررسی عوامل مؤثر بر خستگی کارکنان دفتر رسیدگی به اسناد پزشکی تأمین اجتماعی تهران در شرایط اعمال چرخش شغلی*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه پیام نور استان فارس.

کبیرسلمانی، عباس. (۱۳۹۷). *بررسی اثرات چرخش شغلی بر رضایتمندی و توانمندسازی کارکنان (مطالعه موردی در شعب تهران بانک پارسیان)*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال.

نصیرپور، سپیده، ملکی آوارسین، صادق، و یاری جاج عطالو، جهانگیر. (۱۴۰۳). مدل‌یابی معادلات ساختاری رابطه بین سبک رهبری تعاملی و حمایت سازمانی ادراک‌شده با بهزیستی ذهنی: نقش میانجی سخت‌کوشی روان‌شناختی. *پژوهش‌های رهبری آموزشی*، ۳۸-۷، (۳۲)۸.
<https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.79972.1748>

References

- Aboramadan, M., Hamid, Z., Kundi, Y. M., & El Hamalawi, E. (2022). The effect of servant leadership on employees' extra-role behaviors in NPOs: The role of work engagement. *Nonprofit Management and Leadership*, 33(1), 109-129. <https://doi.org/10.1002/nml.21505>
- Agus, S., & Lalu, S. (2018). The effect of leadership on organizational citizenship behaviour through work climate and job satisfaction. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 76(4), 24-32. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2018-04.03>
- Chang, A., Chiang, H., & Han, T. (2012). A multilevel investigation of relationships among brand-centered HRM, brand psychological ownership, brand citizenship behaviors, and customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 46(5), 626-662. <https://doi.org/10.1108/03090561211212458>
- Chen, S., Wu, W. C., Chang, S. C., & Lin, C. (2015). Job rotation and internal marketing for increased job satisfaction and organizational commitment in hospital nursing staff. *Journal of Nursing Management*, 23(3), 297-306. <https://doi.org/10.1111/jonm.12126>
- Chinomona, E., & Mofokeng, T. (2017). Impact of leadership on organizational citizenship behaviour, organizational commitment and job performance: An

- application of leader-member exchange theory. *Corporate Ownership & Control*, 14(3), 309–320. <https://doi.org/10.22495/cocv14i3c2art5>
- Cristache, N., Răducan, M., & Năstase, M. (2023). Human resources management in education: A post-pandemic paradigm approach. *Applied Research in Administrative Sciences*, 4(1), 17–24. <https://doi.org/10.24818/ARAS/2023/4/1.02>
- Farahi, A., Poor Saeed, S. M., & Shabani, M. (2017). Employing expert human resource for jobs fitting their expertise. *Journal of Research in Human Resources Management*, 9(1), 75–100. <https://doi.org/20.1001.1.20084528.1396.9.1.4.0>
- Ghasemi, M. (2015). *The relationship between intelligent leadership components and the establishment of a comprehensive quality management system* [Master's thesis, Islamic Azad University, Saveh Branch].
- Ghorbani, Sh. (2017). *Presenting a model of the impact of intelligent leadership on organizational entrepreneurship with the mediating role of organizational culture* [Doctoral dissertation, Kermanshah Institute of Public Administration].
- Haji, J., Zahed Babolan, A., Vafaeifar, G., & Rahmani Barouji, P. (2023). Explaining the mediating role of teacher empowerment in the relationship between level five leadership and the desire to perform extra-role behaviors. *Journal of Research in Educational Systems*, 17(63), 19–33. <https://doi.org/10.22034/jiera.2024.423986.3072>
- Harvey, J., Bolino, M., & Kelemen, T. (2018). Organizational citizenship behavior in the 21st century: How might going the extra mile look different at the start of the new millennium? In M. R. Buckley, A. R. Wheeler, & J. E. Baur (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 36, pp. 51–110). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120180000036002>
- Ho, W. H., Chang, C. S., Shih, Y. L., & Liang, R. D. (2009). Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment. *BMC Health Services Research*, 9(1), 8. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-9-8>
- Jiao, D., Richards, D. A., & Zhang, K. (2011). Leadership and organizational citizenship behavior: OCB-specific meanings as mediators. *Journal of Business and Psychology*, 26(1), 11–25. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9168-3>
- Jordan, S., & Brauner, E. (2016). Job rotation in organizations. *PFLGE*, 21(2), 54–64.
- Jung, Y., & Takeuchi, N. (2016). Gender differences in career planning and success. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 603–623. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2014-0281>
- Kabirsalmani, A. (2018). *Investigating the effects of job rotation on employee satisfaction and empowerment (case study in Tehran branches of Parsian Bank)* [Master's thesis, Islamic Azad University, North Tehran Branch].
- Kakhaki, A. H., & Gholipour, A. (2007). Organizational citizenship behaviors: A progress to improve performance and customer orientation. *Iranian Journal of Trade Studies*, 12(45), 115–145.
- Kaveh, M. (2012). *Investigating factors affecting fatigue of employees of the Tehran Social Security Medical Documents Processing Office under conditions of job rotation* [Master's thesis, Payam Noor University, Fars Province].
- Kim, E., & Park, S. (2019). The role of transformational leadership in citizenship behavior: Organizational learning and interpersonal trust as

- mediators. *International Journal of Manpower*, 40(7), 1347–1360. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2018-0413>
- Klaus, L., & Fernando, M. (2016). Enacting spiritual leadership in business through ego-transcendence. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(1), 71–92. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2014-0078>
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed.). Guilford Press.
- Lau, P., McLean, G., Linn, B., & Hsu, Y. (2016). Self-rated and peer-rated organizational citizenship behavior, affective commitment, and intention to leave in a Malaysian context. *Personnel Review*, 45(3), 569–592. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2014-0083>
- Lu, P., Yuan, Sh., & Wu, J. (2017). The interaction effect between intra-organizational and inter-organizational control on the project performance of new product development in open innovation. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1627–1639. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.09.009>
- Markóczy, L., & Xin, K. (2011). *The virtues of omission in organizational citizenship behaviour*. University of California.
- McKeown, A., & Bates, L. (2013). 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>
- Michalos, G., Makris, S., & Mourtzis, D. (2011). A web based tool for dynamic job rotation scheduling using multiple criteria. *CIRP Annals - Manufacturing Technology*, 60(1), 453–456. <https://doi.org/10.1016/j.cirp.2011.03.037>
- Nasirpuor, S., Maleki Avarsin, S., & Yari Hajatalo, J. (2024). Structural equation modeling of the relationship between interactive leadership style and perceived organizational support with subjective well-being: The mediating role of psychological hardiness. *Research on Educational Leadership and Management*, 8(32), 7–38. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.79972>
- Padula, R. S., Sommer, E. H., & Dennerlein, J. T. (2017). Job rotation designed to prevent musculoskeletal disorders and control risk in manufacturing industries: A systematic review. *Applied Ergonomics*, 58, 386–397. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2016.07.018>
- Pouraziz, A. (2014). *Promoting the model of organizational civic behavior based on the good character of managers* [Master's thesis, Islamic Azad University, Mahabad Branch].
- Ragel, S., & Ragel, V. (2017). The effects of job rotation, role stress and job satisfaction on organizational citizenship behavior of bank employees. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 4(3), 1–10. <https://doi.org/10.9734/AJEBA/2017/36543>
- Rezaian, A. (2024). *Fundamentals of organization and management*. SAMAT Publication.
- Rutkauskas, V., & Stasytyte, V. (2013). Leadership intelligence: How to get there? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 52–61. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.007>
- Sabaei, B., & Mahboubi, H. (2016, February). *The effect of employee turnover on their job satisfaction: A case study of employees of the National Bank of West Tehran* [Paper presentation]. International Conference on Industrial Engineering and Management, Tehran, Iran.
- Sharifidaramadi, M., & Asadzadeh, H. (2025). The effect of educational leadership based on emotional intelligence on self-control and classroom management

- style in elementary school teachers. *Research on Educational Leadership and Management*, 9(34), 201–222. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2025.83495.1817>
- Shetach, A., & Marcus, O. (2015). Citizenship-behavior, cooperation and job satisfaction of medical and nursing teams in an Israeli hospital. *Team Performance Management*, 21(3), 181–198. <https://doi.org/10.1108/TPM-08-2014-0046>
- Sobhani Nejad, M., Shateri, K., & Yozbashi, A. (2010). *Organizational citizenship behavior (theoretical foundations, correlates and measurement tools)*. Yastron Publishing.
- Sulaiman, A. A. (2019). The effectiveness of job rotation in promoting organizational citizenship behavior: Analytical descriptive study in Alrefaei public hospital, Dhi-Qar Province-Iraq. *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 9(2), 101–114.
- Tabibi, S. J., Gohari, M. R., & Fallahdar, H. (2012). The relationship between job rotation and performance of environmental health unit staff in the health centers of Shahid Beheshti University of Medical Sciences. *Pajoohandeh Journal*, 17(3), 121–126. <http://pajoohande.sbm.ac.ir/article-1-1339-fa.html>
- Taosi, A. R. (2014). *The relationship between intelligent leadership and the components of the learning organization from the perspective of experts from the General Directorate of Education of Qom Province* [Master's thesis, Islamic Azad University, Saveh Branch].
- Turner, S., & Lapan, R. (2002). Career self-efficacy and perception of parent support in adolescent career development. *The Career Development Quarterly*, 51(1), 44–55. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2002.tb00591.x>
- Yilmaz, K., & Tasdan, M. (2009). Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools. *Journal of Educational Administration*, 47(1), 108–126. <https://doi.org/10.1108/09578230910928106>
- Ziadloo, A. (2015, May). *Investigating the relationship between transformational leadership and the development of organizational citizenship behavior with regard to the mediating role of organizational trust (case study of Golestan Province Post Offices)* [Paper presentation]. First National Conference on Decision Making in Engineering and Management Sciences, Tehran, Iran.
- Zin, M. M., Faridahwati, M. S., & Shamsudin, F. M. (2013). Investigating the influence of job rotation on career development among production workers in Japanese companies. *International Journal of Business and Society*, 14(2), 317–330. <https://doi.org/10.33166/IJBS.2013.02.007>