

## توسعه فردی و تحول سازمانی

# شناسایی ابعاد و مولفه‌های انتخاب سبک رهبری از طریق رهبری مبتنی بر علوم اعصاب با توجه به هوش هیجانی در شهرداری‌های کلانشهرهای کشور

شیوه استناددهی: پورسلطانیان، حسین، گنجی‌نیا، حسین، و آزاده دل، محمدرضا. (۱۴۰۳). شناسایی ابعاد و مولفه‌های انتخاب سبک رهبری از طریق رهبری مبتنی بر علوم اعصاب با توجه به هوش هیجانی در شهرداری‌های کلانشهرهای کشور. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۲(۱)، ۹۶-۱۱۰.

حسین پورسلطانیان<sup>۱</sup>، حسین گنجی‌نیا<sup>۲</sup>، محمدرضا آزاده دل<sup>۱</sup>

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

\* ایمیل نویسنده مسئول: ganjinia@iau.ac.ir

### چکیده

تاریخ ارسال: ۱۰ فروردین ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۱۵ اردیبهشت ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۳۰ اردیبهشت ۱۴۰۳

تاریخ چاپ: ۱ خرداد ۱۴۰۳

این مطالعه با هدف شناسایی ابعاد و مولفه‌های انتخاب سبک رهبری مبتنی بر علوم اعصاب با توجه به هوش هیجانی در شهرداری‌های کلانشهرهای ایران انجام شد. پژوهش حاضر از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده کرد و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۵ خبره در حوزه‌های مدیریت، روانشناسی، و مدیریت شهری جمع‌آوری شد. یافته‌ها نشان داد که سبک رهبری مؤثر متشکل از ۱۰ بعد اصلی شامل درک علوم اعصاب، هوش هیجانی، سبک رهبری تحول‌آفرین و تعامل گرا، الزامات اجرایی، موانع، عوامل تسهیل‌کننده، پیامدهای اجرایی، راهکارها، و عوامل درونی و بیرونی است. مولفه‌های کلیدی مانند خودآگاهی، مدیریت احساسات، ارتباط مؤثر، و استفاده از دانش علوم اعصاب برای بهبود تصمیم‌گیری شناسایی شدند. نتایج نشان داد که ترکیب علوم اعصاب و هوش هیجانی می‌تواند به ایجاد محیط کاری سالم‌تر، افزایش بهره‌وری، و کاهش تعارضات سازمانی منجر شود. همچنین، این رویکرد نیازمند آموزش مدیران، تغییر فرهنگ سازمانی، و حمایت از سوی رهبران ارشد است. چالش‌های اجرایی شامل مقاومت در برابر تغییر و کمبود منابع آموزشی بود، در حالی که حمایت مدیریت ارشد و فضای یادگیری امن به عنوان عوامل تسهیل‌کننده عمل می‌کنند. این پژوهش بر اهمیت ادغام علوم اعصاب و هوش هیجانی در رهبری سازمانی تأکید دارد و پیامدهای مثبت آن را در بهبود عملکرد کارکنان و رضایت شغلی نشان می‌دهد. یافته‌های این مطالعه با تحقیقات پیشین در حوزه‌های رهبری عصبی و هوش هیجانی همسو است و راهکارهای عملی برای اجرای این سبک رهبری در سازمان‌های عمومی ارائه می‌کند.

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



کلیدواژه‌گان: سبک رهبری، رهبری مبتنی بر علوم اعصاب، هوش هیجانی، شهرداری‌های کلانشهرهای کشور.

# Personal Development and Organizational Transformation

## Identifying the Dimensions and Components of Leadership Style Selection through Neuroscience-Based Leadership with Regard to Emotional Intelligence in the Municipalities of Iran's Metropolitan Cities

Hossein Poursoltaniyan<sup>1</sup>, Hossein Ganjinia<sup>1\*</sup>, Mohammad Reza Azadehdel<sup>1</sup>

1. Department of Public Administration, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran

\*Corresponding Author's Email: ganjinia@iau.ac.ir

**How to cite:** Poursoltaniyan, H., Ganjinia, H., & Azadehdel, M. R. (2024). Identifying the Dimensions and Components of Leadership Style Selection through Neuroscience-Based Leadership with Regard to Emotional Intelligence in the Municipalities of Iran's Metropolitan Cities. *Personal Development and Organizational Transformation*, 2(1), 96-110.

Submit Date: 29 March 2024

Revise Date: 04 May 2024

Accept Date: 19 May 2024

Publish Date: 21 May 2024

### Abstract

This study aimed to identify the dimensions and components involved in selecting a leadership style based on neuroscience, taking into account emotional intelligence in the municipalities of Iran's metropolitan cities. The present research employed a qualitative content analysis approach, and data were collected through semi-structured interviews with 25 experts in the fields of management, psychology, and urban governance. The findings revealed that effective leadership comprises ten main dimensions, including understanding of neuroscience, emotional intelligence, transformational and interactive leadership styles, executive requirements, barriers, facilitating factors, implementation outcomes, strategies, and internal and external factors. Key components identified included self-awareness, emotion regulation, effective communication, and the application of neuroscience knowledge to enhance decision-making. Results indicated that integrating neuroscience and emotional intelligence can contribute to the creation of a healthier work environment, increased productivity, and reduced organizational conflict. Furthermore, this approach necessitates training for managers, cultural transformation within organizations, and support from senior leadership. Implementation challenges included resistance to change and a lack of educational resources, whereas senior management support and a psychologically safe learning environment were identified as facilitating factors. This study highlights the importance of integrating neuroscience and emotional intelligence into organizational leadership and demonstrates its positive implications for improving employee performance and job satisfaction. The findings align with previous research in the fields of neuroleadership and emotional intelligence and offer practical strategies for applying this leadership style within public sector organizations.

**Keywords:** Leadership style, neuroscience-based leadership, emotional intelligence, municipalities of metropolitan cities in Iran.



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

### مقدمه

در دهه‌های اخیر، دگرگونی‌های بنیادین در ساختارهای سازمانی و نوع تعاملات انسانی در محیط‌های کاری، ضرورت بازنگری در رهیافت‌های رهبری را دوچندان ساخته است. سبک‌های سنتی رهبری دیگر پاسخگوی نیازهای پیچیده و پویای سازمان‌های امروزی نیستند، به‌ویژه در نهادهای خدماتی عمومی مانند شهرداری‌های کلانشهرها که با مسائل چندلایه انسانی، اجتماعی و اقتصادی مواجه‌اند. در چنین بستری، مفهوم «رهبری مبتنی بر علوم اعصاب» به عنوان یک رویکرد نوظهور و تلفیقی، افق‌های جدیدی را برای تحلیل و بهینه‌سازی رفتارهای رهبری گشوده است (Kouravand, 2024). این رویکرد با تأکید بر مکانیسم‌های عصبی-شناختی فرآیندهای تصمیم‌گیری، انگیزش و تعامل اجتماعی، می‌کوشد رهبری را از سطح واکنش‌های رفتاری به سطح شناخت‌های عمیق مغزی ارتقاء دهد (Saruhan, 2023).

از سوی دیگر، هوش هیجانی به عنوان یکی از بنیادی‌ترین شایستگی‌های رهبران مؤثر، نقش محوری در موفقیت و اثربخشی سازمانی ایفا می‌کند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که توانایی درک و مدیریت احساسات خود و دیگران، عاملی تعیین‌کننده در ارتقاء اعتماد، همدلی، همکاری و تاب‌آوری سازمانی است (Jang et al., 2023; Rosa, 2023). درواقع، رهبری عصبی زمانی می‌تواند بیش‌ترین کارایی خود را نشان دهد که با مؤلفه‌های هوش هیجانی هم‌افزا شود؛ چراکه مغز انسان به طور طبیعی در برابر تهدیدهای محیطی و تغییرات مقاومت می‌کند و تنها از طریق مکانیسم‌های شناختی-هیجانی می‌توان این مقاومت را کاهش داد و بستر رشد، یادگیری و تغییر را فراهم کرد (Beard, 2021; Ruiz-Rodríguez et al., 2023).

بررسی‌ها در سطح جهانی حاکی از آن است که رهبران موفق در عرصه‌های عمومی و خدماتی، به‌ویژه در حوزه‌هایی چون مدیریت شهری، اغلب از ترکیب مؤثر هوش هیجانی و درک عصبی بهره‌مند بوده‌اند (Asmamaw, 2023; Fareed et al., 2021). آن‌ها قادرند با تفسیر صحیح سیگنال‌های احساسی کارکنان و شهروندان، تصمیم‌هایی اتخاذ کنند که نه تنها از لحاظ منطقی مؤثرند، بلکه از منظر روانی نیز پذیرفتنی‌اند. در همین راستا، مطالعات متعددی در ایران و جهان به تحلیل هم‌زمان این دو مؤلفه در سبک‌های رهبری پرداخته‌اند و نتایج روشنی درباره اثرات مثبت آن بر عملکرد، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و نوآوری ارائه کرده‌اند (Abbasi et al., 2023; Ahmadi, 2023; Behrouz, 2020; AlNuaimi et al., 2021).

رهبری مبتنی بر علوم اعصاب، بر مبنای داده‌های حاصل از اسکن‌های مغزی، نظریات شبکه‌های عصبی و یافته‌های نوروسایکولوژی، به دنبال درک این موضوع است که چگونه رهبران می‌توانند با ایجاد محیط‌های پاداش‌محور و کاهش تهدیدهای عصبی، انگیزش درونی و هم‌نوایی پیروان را افزایش دهند (Stoller, 2020; Syahlan et al., 2024). برای مثال، مدل SCARF ارائه‌شده توسط دیوید راک نشان می‌دهد که عوامل پنج‌گانه‌ای مانند احساس وضعیت، اطمینان، استقلال، ارتباط و انصاف، مستقیماً بر واکنش‌های پاداش/تهدید مغز تأثیر می‌گذارند و رهبران می‌توانند با به‌کارگیری این ابعاد، تعامل مؤثرتری با اعضای تیم داشته باشند (Gkintoni et al., 2022).

از آن‌سو، مفهوم هوش هیجانی نیز با توجه به کارهای دانیل گلمن و همکارانش، شامل مؤلفه‌هایی نظیر خودآگاهی، خودتنظیمی، انگیزش، همدلی و مهارت‌های اجتماعی است که به رهبران کمک می‌کند در موقعیت‌های فشارزا واکنش متعادل‌تری نشان دهند و روابط سازمانی پایدارتری بسازند (Golshani & Omidi, 2023; Noor et al., 2023). درواقع، مغز انسان دارای سیستم‌هایی برای پردازش هیجانات است (مانند آمیگدالا و قشر پیش‌پیشانی) که نقشی حیاتی در تصمیم‌گیری‌های اخلاقی، همدلی و قضاوت‌های اجتماعی ایفا می‌کنند (de la Nuez et al., 2023a).

در این میان، شهرداری‌های کلانشهرها به عنوان سازمان‌هایی پیچیده، پویا و چندبخشی که با خدمات‌رسانی روزانه به میلیون‌ها نفر سر و کار دارند، بیش از سایر نهادها نیازمند سبک‌های رهبری نوین هستند که نه تنها بر مهارت‌های مدیریتی کلاسیک، بلکه بر توانایی‌های شناختی و هیجانی مبتنی باشد (Gebreheat et al., 2023; Mohammadi et al., 2020). متأسفانه، شواهد نشان می‌دهد که در بسیاری از این نهادها، سبک‌های رهبری رایج هنوز بر پایه روش‌های سنتی، کنترلی و ساختاریافته استوار است و به الزامات جدید رهبری شناختی-هیجانی بی‌توجه‌اند (Kan, 2024; Ufua et al., 2020).

همچنین، پژوهش‌هایی که به بررسی پیوند میان رهبری مبتنی بر علوم اعصاب و توسعه شایستگی‌های هیجانی پرداخته‌اند، نشان داده‌اند که آموزش رهبران در حوزه شناخت عصبی می‌تواند به ارتقاء شاخص‌های هوش هیجانی آنان منجر شود، که این خود عاملی مهم در بهبود عملکرد تیمی و کاهش تعارضات سازمانی است (Bush et al., 2021; Heydari et al., 2023; Sinurat et al., 2023). از جمله پیامدهای اجرای موفق این سبک رهبری، می‌توان به افزایش رضایت شغلی، کاهش ترک خدمت، افزایش تعهد سازمانی، بهبود سلامت روان کارکنان و افزایش کیفیت خدمات عمومی اشاره کرد (Gocen, 2021; Piowar-Sulej & Iqbal, 2023; Qtait, 2023).

با توجه به تغییرات سریع محیطی، فشارهای فناوری، نیازهای جدید کارکنان نسل جوان، و ضرورت پاسخگویی هوشمندانه به ذی‌نفعان شهری، به‌کارگیری سبک رهبری مبتنی بر علوم اعصاب و هوش هیجانی نه تنها یک انتخاب، بلکه ضرورتی استراتژیک برای شهرداری‌های کلانشهرهای ایران به‌شمار می‌رود. این سبک رهبری، اگر با الزامات اجرایی همچون آموزش تخصصی مدیران، تغییر فرهنگ سازمانی و حمایت سیاست‌گذاران همراه باشد، می‌تواند تحولی در کیفیت حکمرانی شهری ایجاد کند (Haris et al., 2022; Stremersch et al., 2022; Yeke, 2023).

لذا، پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های انتخاب سبک رهبری بر مبنای علوم اعصاب و هوش هیجانی در شهرداری‌های کلانشهرهای کشور انجام شد.

### روش‌شناسی

با توجه به هدف پژوهش - انتخاب سبک رهبری از طریق رهبری مبتنی بر علوم اعصاب با توجه به هوش هیجانی در شهرداری‌های کلانشهرهای کشور - رویکرد کیفی با عنوان گام نخست در شناسایی موضوع مورد مطالعه برگزیده شد و برای درک بهتر انتخاب سبک رهبری از طریق رهبری مبتنی بر علوم اعصاب با توجه به هوش هیجانی در شهرداری‌های کلانشهرهای کشور و شناسایی جنبه‌های مختلف آن، از روش پژوهش «تحلیل محتوای کیفی» استفاده شده است. مشارکت‌کنندگان شامل خبرگان و متخصص متخصصان و صاحب نظران حوزه مدیریت و روانشناسی و مدیران ارشد شهرداری‌های کلانشهر بود. برای آگاهی از دیدگاه صاحب‌نظران حوزه سبک رهبری از طریق رهبری مبتنی بر علوم اعصاب با توجه به هوش هیجانی، تعداد ۲۵ مورد مصاحبه به روش نیمه ساختار یافته انجام شد. انتخاب نمونه پژوهش در پژوهش‌های کیفی از نوع غیراحتمالی و هدفمند (گلوله برفی) بود، که این روند تا رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. معیارهای انتخاب مشارکت‌کنندگان حداقل مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد، تجربه کاری حداقل ۱۵ سال در زمینه مدیریت بود. نحوه انتخاب مشارکت‌کنندگان با رویکرد هدفمند در انتخاب نمونه‌ی کیفی پژوهش استفاده و از روش نمونه‌برداری زنجیره‌ای یا گلوله برفی در شناسایی و انتخاب مطلعین کلیدی استفاده شد. ابزار و روش گردآوری داده‌ها در بخش کیفی پژوهش شامل مصاحبه نیمه ساختار یافته بود. برای تهیه و تدوین سؤال‌های مصاحبه، پژوهشگر به بررسی مبانی نظری، ادبیات و پیشینه پژوهش پرداخته و با استفاده از نظرات مشاوره‌ای استادان راهنما و مشاور،

سؤال‌های اولیه مصاحبه را تدوین کرد. با توجه به نیمه ساختاریافته بودن نوع مصاحبه، پژوهشگر در صورت نیاز در جهت پیشبرد اهداف پژوهش، سؤال‌های جدیدی را در حین مصاحبه طرح کرد. در بخش روایی پژوهش از روش‌های مقایسه‌ای پیوسته کدگذاری‌های آزاد توسط پژوهشگر و افراد شرکت‌کننده در مصاحبه در مراحل مختلف، در جهت تطابق همگونی میان اطلاعات و مقوله‌ها، بازبینی داده‌ها نسبت به مقوله‌ها در مرحله کدگذاری محوری، مرور مکرر داده‌ها توسط پژوهشگر و شرکت‌کنندگان، مقایسه فرایندهای انجام شده با فرایندهای موجود در پیشینه پژوهش، استفاده از ناظران بیرونی از جمله استفاده از نظرات استادان راهنما و مشاور و سایر صاحب‌نظران و پژوهشگران استفاده شد. در بخش نهایت برای دستیابی به نتایج مورد نیاز پژوهش از فراوانی کدهای باز، محوری و انتخابی جهت کدگذاری مصاحبه‌های انجام شده است.

### یافته‌ها

برای گردآوری داده‌ها از ابزار مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان استفاده شده است. در بخش کیفی سؤال زیر مطرح شد که به نظر شما ابعاد، مولفه‌ها و شاخصهای اصلی انتخاب سبک رهبری از طریق رهبری مبتنی بر علوم اعصاب با توجه به هوش هیجانی در شهرداری‌های کلانشهرهای کشور کدامند؟ در این بخش به منظور شناسایی این ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها به مصاحبه با ۲۵ نفر از متخصصان و خبرگان در حوزه مدیریت و روانشناسی و مدیران ارشد شهرداری‌های کلانشهر پرداخته شد. پس از انجام مصاحبه‌ها و پیاده نمودن آنها، با برش زدن متن مصاحبه، مفهوم پردازی، مقوله بندی و دسته بندی آنها در مقوله‌های اصلی و فرعی، تحلیل داده‌ها با استفاده از روش کدگذاری باز و محوری و طبقه بندی واحدهای متنی موجود، به طبقه‌های معنی دار و منطقی انجام شد. بنابراین نتایج کدگذاری محوری به ترتیب جدول ۱ به دست آمد.

**جدول ۱. نتایج کدگذاری محوری**

ابعاد	مولفه‌ها	شاخص‌ها
درک علوم اعصاب	- درک فرایندهای ذهنی و احساسی کارکنان	شناخت نحوه تأثیر احساسات بر تصمیم‌گیری درک تأثیر استرس بر عملکرد مغز شناخت نحوه واکنش مغز به پاداش و تنبیه درک تأثیر محیط کاری بر عملکرد شناختی شناخت نحوه یادگیری و انگیزه‌گیری افراد درک تأثیر خواب و استراحت بر عملکرد مغز شناخت تأثیر تعاملات اجتماعی بر سلامت روان - درک تأثیر تغذیه و ورزش بر عملکرد مغز درک تأثیر فشار کاری بر تصمیم‌گیری شناخت نحوه پردازش اطلاعات در مغز درک تأثیر تشویق بر ترشح دوپامین و انگیزه شناخت تأثیر خواب و استراحت بر عملکرد مغز درک تأثیر تعاملات اجتماعی بر سلامت روان درک تأثیر تغییرات هورمونی بر رفتار کارکنان - شناخت تأثیر نور محیط بر تمرکز و بهره‌وری
هوش هیجانی	- خودآگاهی و مدیریت احساسات	توانایی شناسایی و کنترل احساسات شخصی درک تأثیر احساسات بر رفتار خود و دیگران توانایی مدیریت استرس و اضطراب

## توسعه فردی و تحول سازمانی

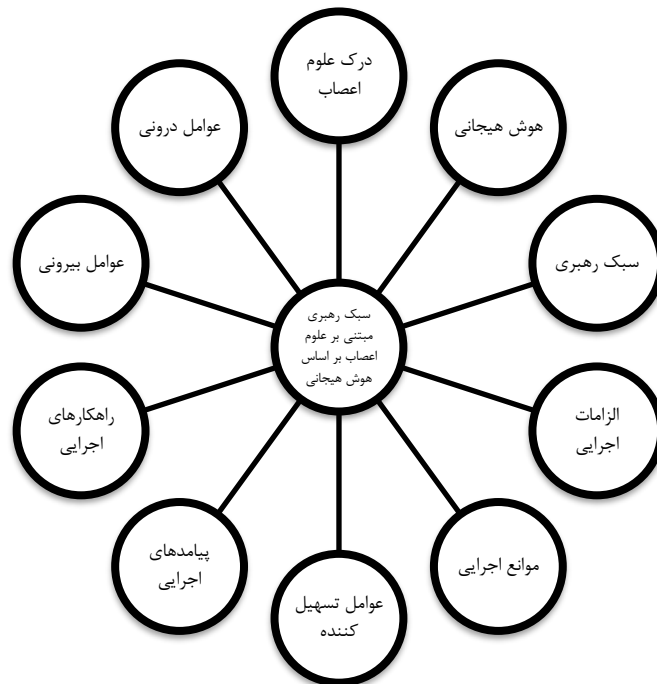
<p>توانایی حفظ آرامش در شرایط بحرانی</p> <p>توانایی تشخیص احساسات منفی و تبدیل آن‌ها به انرژی مثبت</p> <p>توانایی مدیریت خشم و ناامیدی</p> <p>- توانایی حفظ تعادل بین کار و زندگی</p> <p>توانایی برقراری ارتباط صمیمی و باز با کارکنان</p> <p>درک نیازهای احساسی و روانی تیم</p> <p>توانایی گوش دادن فعال و همدلی با دیگران</p> <p>ایجاد فضای امن روانی برای بیان نظرات و احساسات</p> <p>توانایی حل تعارضات با درک احساسات طرفین</p> <p>توانایی ایجاد اعتماد و احترام متقابل</p> <p>- توانایی برقراری ارتباط غیرکلامی مؤثر</p> <p>استفاده از دانش علوم اعصاب برای هدایت تیم</p> <p>توجه به ریشه‌های عصبی و روانی رفتارها</p> <p>ایجاد محیطی که به احساسات و نیازهای کارکنان توجه می‌کند</p> <p>استفاده از داده‌های علوم اعصاب برای بهبود تصمیم‌گیری</p> <p>توجه به تأثیر محیط کاری بر سلامت روان کارکنان</p> <p>استفاده از تکنیک‌های کاهش استرس در محیط کار</p> <p>- توجه به تأثیر نور و رنگ‌ها بر روحیه کارکنان</p> <p>توانایی ایجاد انگیزه درونی در کارکنان</p> <p>تشویق به خلاقیت و نوآوری</p> <p>ایجاد حس تعلق و اعتماد در تیم</p> <p>توانایی الهام‌بخشی به تیم برای دستیابی به اهداف</p> <p>استفاده از روش‌های مثبت‌نگری برای افزایش انگیزه</p> <p>توانایی شناسایی و پرورش استعدادهاى کارکنان</p> <p>- توانایی ایجاد محیطی که به رشد فردی کارکنان کمک می‌کند</p> <p>برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی در زمینه علوم اعصاب و هوش هیجانی</p> <p>ایجاد فرهنگ یادگیری مستمر در سازمان</p> <p>استفاده از مربیان و مشاوران متخصص برای آموزش مدیران</p> <p>تشویق مدیران به شرکت در کنفرانس‌ها و همایش‌های تخصصی</p> <p>ارائه منابع آموزشی به‌روز و کاربردی</p> <p>ایجاد سیستم‌های ارزیابی عملکرد مدیران</p> <p>- تشویق به یادگیری از طریق تجربه‌های عملی</p> <p>ایجاد فضای باز و حمایتی برای پذیرش تغییرات</p> <p>کاهش سلسله‌مراتب خشک و افزایش انعطاف‌پذیری</p> <p>تشویق به بازخورد و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری</p> <p>ایجاد فرهنگ سازمانی که به سلامت روان کارکنان توجه می‌کند</p> <p>تشویق به ریسک‌پذیری کنترل‌شده و یادگیری از اشتباهات</p> <p>ایجاد سیستم‌های پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد</p> <p>- تشویق به همکاری بین بخش‌ها</p> <p>عادت به روش‌های سنتی مدیریتی</p> <p>ترس از قضاوت دیگران در صورت تغییر سبک رهبری</p> <p>نگرش منفی نسبت به تغییرات جدید</p> <p>عدم تمایل به پذیرش روش‌های نوین</p> <p>ترس از دست دادن کنترل در صورت تغییر سبک رهبری</p> <p>نگرانی از افزایش بار کاری ناشی از تغییرات</p>	<p>- ارتباط مؤثر و همدلی</p> <p>- رویکرد نوین رهبری مبتنی بر علوم اعصاب</p> <p>- رهبری الهام‌بخش و انگیزه‌دهنده</p> <p>- آموزش و توسعه مدیران</p> <p>- تغییر فرهنگ سازمانی</p> <p>- مقاومت در برابر تغییر</p>	<p>سبک رهبری</p> <p>الزامات اجرایی</p> <p>موانع اجرایی</p>

	<p>- کمبود منابع و آموزش</p> <p>حمایت از تغییرات توسط رهبران ارشد سازمان</p> <p>ایجاد سیستم‌های پاداش‌دهی مبتنی بر مهارت‌های رهبری</p> <p>تشویق به ریسک‌پذیری کنترل‌شده و آزمایش روش‌های جدید</p> <p>ایجاد فضای امن برای اشتباه کردن و یادگیری از آن</p> <p>ارائه بازخوردهای مثبت به مدیران پیشرو</p> <p>ایجاد سیستم‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر هوش هیجانی</p>	
<p>عوامل تسهیل‌کننده</p>	<p>- حمایت مدیران ارشد</p> <p>حمایت از تغییرات توسط رهبران ارشد سازمان</p> <p>ایجاد سیستم‌های پاداش‌دهی مبتنی بر مهارت‌های رهبری</p> <p>تشویق به ریسک‌پذیری کنترل‌شده و آزمایش روش‌های جدید</p> <p>ایجاد فضای امن برای اشتباه کردن و یادگیری از آن</p> <p>ارائه بازخوردهای مثبت به مدیران پیشرو</p> <p>ایجاد سیستم‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر هوش هیجانی</p> <p>- حمایت مالی و منابعی برای اجرای تغییرات</p>	<p>ایجاد فضای امن برای یادگیری</p>
<p>پیامدهای اجرایی</p>	<p>- افزایش بهره‌وری و رضایت شغلی</p> <p>افزایش بهره‌وری و رضایت شغلی</p> <p>کاهش نرخ ترک خدمت و افزایش وفاداری سازمانی</p> <p>افزایش رضایت شغلی و تعهد کارکنان</p> <p>بهبود کیفیت خدمات ارائه‌شده به شهروندان</p> <p>کاهش غیبت‌های غیرموجه و افزایش حضور فعال کارکنان</p> <p>افزایش مشارکت کارکنان در پروژه‌ها</p> <p>- بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان</p> <p>کاهش تعارضات درون‌سازمانی و بهبود همکاری</p> <p>تقویت روابط بین‌فردی و افزایش اعتماد متقابل</p> <p>افزایش انسجام تیمی و همکاری بین بخش‌ها</p> <p>کاهش استرس شغلی و بهبود سلامت روان کارکنان</p> <p>افزایش شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها و کاهش سوءتفاهم‌ها</p> <p>بهبود ارتباطات بین مدیران و کارکنان</p> <p>- افزایش رضایت مشتریان از خدمات ارائه‌شده</p>	<p>افزایش فضای امن برای یادگیری</p>
<p>راهکارهای اجرایی</p>	<p>- استفاده از تکنولوژی و داده‌ها</p> <p>استفاده از ابزارهای تحلیل رفتار کارکنان</p> <p>بهره‌گیری از هوش مصنوعی برای درک نیازهای احساسی تیم</p> <p>استفاده از نرم‌افزارهای مدیریت بازخورد و ارزیابی عملکرد</p> <p>استفاده از داده‌های علوم اعصاب برای بهبود تصمیم‌گیری</p> <p>بهره‌گیری از تکنولوژی‌های نوین برای آموزش مدیران</p> <p>استفاده از سیستم‌های مدیریت استرس و سلامت روان</p> <p>- استفاده از ابزارهای تحلیل داده‌های سازمانی</p> <p>تمرین مهارت‌های خودآگاهی و همدلی در محیط کار</p> <p>برگزاری کارگاه‌های عملی برای تمرین سبک‌های جدید رهبری</p>	<p>- توسعه مهارت‌های رهبری</p>

<p>ایجاد برنامه‌های منتورینگ برای انتقال تجربه بین مدیران          تشویق به خودارزیابی منظم و بهبود مستمر          استفاده از روش‌های داستان‌سرایی برای آموزش مفاهیم پیچیده          ایجاد سیستم‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر هوش هیجانی          - تشویق به یادگیری از طریق تجربه‌های عملی          تمایل به رشد شخصی و توسعه مهارت‌ها          علاقه به یادگیری مداوم و پذیرش بازخورد          توانایی کنترل احساسات منفی مانند خشم و ناامیدی          داشتن دیدگاه رشد و باور به توسعه‌پذیری توانایی‌ها          تمایل به ایجاد تأثیر مثبت روی دیگران          توانایی مدیریت زمان و اولویت‌بندی کارها          - توانایی حفظ تعادل بین کار و زندگی          توانایی تطبیق با شرایط جدید و تغییرات محیطی          کنجکاوی برای درک رفتارهای انسانی و روانشناسی افراد          تمایل به امتحان روش‌های جدید و نوآورانه          پذیرش تغییرات به عنوان فرصت‌های یادگیری          توانایی مدیریت تعارضات با انعطاف‌پذیری          توانایی حل مسائل پیچیده با تفکر خلاق          - توانایی یادگیری از تجربه‌های شکست‌خورده          تغییرات سریع در فناوری‌ها و نیاز به تطبیق با آن‌ها          فشارهای اجتماعی و فرهنگی برای توجه به ارزش‌های انسانی          رقابت بین سازمان‌ها برای جذب و حفظ نیروی کار          تغییرات اقتصادی و نیاز به افزایش بهره‌وری          تغییرات در قوانین و سیاست‌های دولتی          تغییرات در نیازهای مشتریان و شهروندان          - تغییرات در انتظارات کارکنان          نیاز نسل جدید به محیط‌های کاری حمایتی و انعطاف‌پذیر          افزایش انتظارات برای توجه به سلامت روان و رفاه کارکنان          فشار برای بهبود رضایت شغلی و تعادل بین کار و زندگی          نیاز به ایجاد فضای کاری خلاق و نوآورانه          افزایش انتظارات برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها          نیاز به ایجاد سیستم‌های پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد          - افزایش انتظارات برای توسعه فردی و حرفه‌ای</p>	<p style="text-align: center;">عوامل درونی</p> <p style="text-align: center;">- خودآگاهی و انگیزه درونی</p> <p style="text-align: center;">عوامل بیرونی</p> <p style="text-align: center;">- انعطاف‌پذیری و کنجکاوی ذهنی</p> <p style="text-align: center;">- تغییرات محیطی و تکنولوژیکی</p> <p style="text-align: center;">- انتظارات جدید کارکنان</p>
--	--

برای بهبود فرایند طبقه‌بندی کدها در قالب مقوله‌ها، ابزار مقایسه‌های نظری اشتراوس و کوربین انتخاب گردید. بر این اساس، ۱۴۱ کد مستخرج نهایی در قالب ۲۰ مولفه دسته بندی شده است. همانطور که ملاحظه میکنید در شکل شماره ۱ مدل نظری "انتخاب سبک رهبری از طریق رهبری مبتنی بر علوم اعصاب با توجه به هوش هیجانی در شهرداری‌های کلانشهرهای کشور" مطابق با ابعاد قابل مشاهده است.





شکل ۱. مدل انتخاب سبک رهبری از طریق رهبری مبتنی بر علوم اعصاب با توجه به هوش هیجانی در شهرداری‌های کلانشهرهای کشور

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که انتخاب سبک رهبری از طریق رهبری مبتنی بر علوم اعصاب با توجه به هوش هیجانی در شهرداری‌های کلانشهرهای کشور، دارای ۱۰ بُعد اصلی و ۲۰ مؤلفه کلیدی است که شامل درک علوم اعصاب، هوش هیجانی، سبک رهبری، الزامات اجرایی، موانع اجرایی، عوامل تسهیل‌کننده، پیامدهای اجرایی، راهکارهای اجرایی، عوامل درونی و عوامل بیرونی می‌شود. این یافته‌ها دلالت بر آن دارند که رهبری اثربخش در سازمان‌های عمومی، نه تنها باید به ویژگی‌های رفتاری و مدیریتی رهبران توجه کند، بلکه باید به جنبه‌های عمیق‌تری مانند واکنش‌های عصبی، هیجانی و روان‌شناختی کارکنان نیز بپردازد.

یکی از مهم‌ترین ابعاد شناسایی شده در این مطالعه، «درک علوم اعصاب» است که شامل شناخت نحوه تأثیر احساسات بر تصمیم‌گیری، واکنش مغز به پاداش و تنبیه، و اثرات استرس و محیط کاری بر عملکرد شناختی مغز است. این یافته هم‌راستا با نتایج پژوهش (Kouravand, 2024) است که نشان می‌دهد مدیریت عصبی می‌تواند شکاف میان نظریه‌های روان‌شناسی و کاربرد عملی آن‌ها در رهبری را پر کند. همچنین، پژوهش (Ruiz-Rodríguez et al., 2023) تأکید دارد که درک فرایندهای عاطفی و شناختی، رهبران را در مدیریت بهتر تیم‌ها و ایجاد محیط‌های کاری شاد و بهره‌ور یاری می‌دهد. یافته‌های حاضر نیز نشان می‌دهد که رهبرانی که از دانش علوم اعصاب برای بهبود تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند، قادرند درک دقیق‌تری از واکنش‌های کارکنان داشته باشند و در نتیجه، محیط کاری بهتری فراهم سازند.

بعد دوم که در این مطالعه مورد توجه قرار گرفت، «هوش هیجانی» بود. نتایج نشان داد که توانایی درک و مدیریت احساسات شخصی، همدلی با کارکنان، برقراری ارتباط مؤثر و توانایی کنترل هیجانات در شرایط بحرانی از مؤلفه‌های حیاتی رهبری اثربخش هستند. این یافته با پژوهش‌های (Fareed et al., 2021; Jang et al., 2023) هم‌راستا است که نشان داده‌اند هوش هیجانی در بهبود کیفیت تعاملات، ارتقای عملکرد

و کاهش تعارضات نقش مؤثری ایفا می‌کند. همچنین، مطالعه (Ahmadi Behrouz, 2020) نشان می‌دهد که اعتماد، همدلی، امید و ثبات به عنوان چهار ستون اصلی رهبری عصبی، رابطه مثبت و معناداری با هوش هیجانی دارند و می‌توانند آن را تقویت کنند.

سومین بعد بررسی شده، «سبک رهبری» بود که شامل رهبری تحول‌آفرین، تعامل‌گرا و رویکردهای مبتنی بر علوم اعصاب می‌شود. نتایج نشان دادند که سبک‌های نوین رهبری، به‌ویژه سبک تحول‌گرا و تعامل‌گرا، در صورتی که با درک علوم اعصاب و هوش هیجانی همراه شوند، موجب افزایش انگیزه درونی، تقویت اعتماد، و ارتقای عملکرد کارکنان می‌شوند. پژوهش (Gocen, 2021) نیز بر اهمیت رهبری عصبی در توانمندسازی افراد و ارتقای کیفیت تعاملات سازمانی تأکید دارد. همچنین، یافته‌های پژوهش (Abili & Mazari, 2021) نشان می‌دهد که مدل خودتوسعه‌ای عصب‌شناختی رهبران با تمرکز بر خودآگاهی و کنترل هیجانات، در رهبری دانشگاهی نیز کارآمد بوده است و تأییدی بر نتایج این مطالعه محسوب می‌شود.

در بخش الزامات اجرایی، نتایج این تحقیق بر لزوم آموزش تخصصی مدیران در حوزه‌های علوم اعصاب و هوش هیجانی، تغییر فرهنگ سازمانی و حمایت مدیران ارشد تأکید داشت. این نتایج با یافته‌های پژوهش (Heydari et al., 2023) مطابقت دارد که نشان می‌دهد حمایت سازمانی و سرمایه‌گذاری در آموزش‌های عصبی و هیجانی، بر اثربخشی آموزشی و توسعه سرمایه اجتماعی تأثیرگذار است. همچنین، پژوهش (Stremersch et al., 2022) نقش تعیین‌کننده رهبری نوآورانه مبتنی بر انگیزش درونی و استقلال تصمیم‌گیری را در موفقیت سازمانی اثبات می‌کند، که با مؤلفه‌های شناسایی شده در این پژوهش همخوانی دارد.

از سوی دیگر، چالش‌ها و موانع اجرایی این سبک رهبری نیز مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌ها نشان داد که مقاومت در برابر تغییر، نگرش‌های سنتی، کمبود منابع آموزشی و نبود فرهنگ یادگیری، از موانع اصلی در پیاده‌سازی این رویکرد هستند. این مسئله در مطالعاتی چون (Sarwar et al., 2023) و (Kan, 2024) نیز تأیید شده است، که نشان می‌دهند تغییر سبک رهبری در سازمان‌ها با مقاومت طبیعی مدیران و کارکنان مواجه است و تنها با ایجاد فضای روانی امن و حمایت سیاست‌گذاران قابل اجراست.

همچنین، عوامل تسهیل‌کننده‌ای چون حمایت مالی و معنوی مدیران ارشد، وجود سیستم‌های پاداش‌دهی مبتنی بر هوش هیجانی، فرصت‌های یادگیری از طریق تجربه، و ایجاد فضای امن برای اشتباه کردن، از دیگر یافته‌های پژوهش بود. این نتایج با مطالعه (Bush et al., 2021) همسوست که تأکید دارد حمایت سطوح بالای سازمانی، پیش‌نیاز توسعه سبک‌های نوین رهبری است. به علاوه، نتایج تحقیق (de la Nuez et al., 2023b) نیز نشان می‌دهد که تقویت مهارت‌های عاطفی در رهبران می‌تواند باعث بهبود ارزیابی‌های کارکنان نسبت به محیط کار و افزایش رفاه روانی آنان شود.

در بخش پیامدهای اجرایی، پژوهش حاضر اثبات کرد که پیاده‌سازی موفق رهبری مبتنی بر علوم اعصاب و هوش هیجانی منجر به بهبود بهره‌وری، افزایش رضایت شغلی، کاهش تعارضات درون‌سازمانی، و ارتقاء کیفیت زندگی کاری می‌شود. یافته‌های پژوهش (AlNuaimi et al., 2021) نیز بر این تأکید دارد که توانمندی رهبری در مدیریت پویای منابع انسانی، عامل تعیین‌کننده در ایجاد فضای پایدار سازمانی است. همچنین، (Noor et al., 2023) نشان داده است که سبک‌های نوین رهبری که بر مشارکت کارکنان، رفاه روانی و یادگیری مستمر تأکید دارند، به‌صورت مستقیم بر بهره‌وری تأثیر می‌گذارند.

در جمع‌بندی می‌توان گفت که نتایج این مطالعه، هم‌راستا با طیف وسیعی از پژوهش‌های داخلی و بین‌المللی، مؤید آن است که تلفیق علوم اعصاب و هوش هیجانی در انتخاب سبک رهبری نه تنها نوآورانه است، بلکه از منظر علمی و کاربردی نیز رویکردی اثربخش و تحول‌آفرین

در مدیریت منابع انسانی به شمار می‌رود. سبک رهبری طراحی شده در این مطالعه، با داشتن مؤلفه‌هایی دقیق و عملیاتی، می‌تواند به عنوان الگویی راهبردی برای نهادهای عمومی و به‌ویژه شهرداری‌های کلانشهرهای کشور در جهت توانمندسازی مدیران و ارتقاء کیفیت عملکرد سازمانی به‌کار گرفته شود.

از جمله مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش، محدود بودن دامنه مطالعه به شهرداری‌های کلانشهرهای کشور است که ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج به سایر سازمان‌ها و نهادهای دولتی و خصوصی را محدود کند. همچنین، استفاده از روش کیفی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با تعداد مشخصی از خبرگان، امکان بروز سوگیری‌های ذهنی در تحلیل داده‌ها را به همراه دارد. محدودیت در دسترسی به منابع به‌روز و کاربردی در زمینه رهبری عصبی در فضای اجرایی ایران نیز یکی دیگر از موانع پژوهش بود.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، از روش‌های ترکیبی (کیفی-کمی) برای سنجش میزان تأثیر سبک رهبری مبتنی بر علوم اعصاب بر عملکرد کارکنان، رضایت شغلی، و سلامت روانی آنان استفاده شود. همچنین، انجام مطالعات تطبیقی بین رهبری در شهرداری‌های کلانشهرهای مختلف و سایر نهادهای دولتی یا خصوصی می‌تواند به تعمیم‌پذیری و غنای نظری نتایج کمک کند. بررسی رابطه سبک رهبری عصبی با متغیرهایی چون تاب‌آوری سازمانی، یادگیری سازمانی، یا عدالت سازمانی نیز از مسیرهای بالقوه پژوهشی به شمار می‌رود.

به شهرداری‌ها و سایر نهادهای عمومی پیشنهاد می‌شود برای توسعه سبک رهبری اثربخش، دوره‌های آموزشی در زمینه علوم اعصاب کاربردی و هوش هیجانی برای مدیران ارشد طراحی و اجرا کنند. همچنین، اصلاح ساختارهای سازمانی به‌منظور کاهش سلسله‌مراتب خشک، افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، و ایجاد محیط‌های کاری ایمن از نظر روانی می‌تواند زمینه‌ساز اجرای موفق سبک رهبری مبتنی بر علوم اعصاب باشد. در نهایت، توصیه می‌شود ابزارهای سنجش عملکرد مدیران، بر اساس شاخص‌های هوش هیجانی و شناخت عصبی بازنگری شوند تا توسعه فردی و سازمانی به صورت هم‌زمان محقق گردد.

### تشکر و قدردانی

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

### مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

### تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

### موازین اخلاقی

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

## Extended Abstract

### Introduction

In the contemporary organizational landscape, leadership practices have undergone a paradigm shift from traditional command-and-control models toward more dynamic, emotionally intelligent, and neuroscience-informed approaches. As public organizations, particularly municipal institutions in metropolitan cities, face increasing demands for innovation, efficiency, and citizen-centered governance, the imperative to adopt effective leadership styles becomes more pressing.

Neuroscience-based leadership, or neuroleadership, emerges as a cutting-edge approach that combines insights from brain science with leadership theory to foster better decision-making, emotional regulation, and team interaction (Kouravand, 2024; Ruiz-Rodríguez & Ortiz-de-Urbina-Criado, 2023). Rooted in cognitive and affective neuroscience, this leadership paradigm emphasizes understanding the neural mechanisms underlying behavior, motivation, and interpersonal dynamics in organizations (Beard, 2021; Gocen, 2021).

Concurrently, emotional intelligence (EI) has gained widespread recognition as a critical competency for effective leadership. It encompasses self-awareness, emotional regulation, empathy, and social skills—all essential for building trust and collaboration in teams (Jang et al., 2023; Rosa, 2023). Studies have consistently shown that emotionally intelligent leaders can manage stress more effectively, resolve conflicts constructively, and foster a supportive work environment (Fareed et al., 2021; Noor et al., 2023). The convergence of neuroleadership and emotional intelligence presents a unique opportunity to develop a leadership model that aligns biological, emotional, and strategic aspects of organizational functioning (Kan, 2024; Syahlan et al., 2024).

In Iran, metropolitan municipalities serve as complex administrative entities, requiring multifaceted leadership capable of navigating social, infrastructural, and economic challenges. Despite their significance, leadership practices in these institutions have remained largely conventional, often neglecting the psychological and neurological dimensions of employee engagement and decision-making (Heydari et al., 2023; Mohammadi et al., 2020). This study aims to fill this gap by identifying the dimensions and components of leadership style selection through a neuroscience-based approach, with an emphasis on emotional intelligence, tailored specifically for metropolitan municipalities in Iran. Drawing upon prior empirical and conceptual investigations (Reitz et al., 2020; Ruiz-Rodríguez et al., 2023), the study integrates a neurocognitive understanding of leadership with the affective competencies of emotional intelligence, offering a holistic framework for organizational transformation.

### **Methods and Materials**

This qualitative study employed a content analysis methodology to explore the dimensions and components of leadership style selection in neuroscience-based leadership with respect to emotional intelligence. Data were collected through semi-structured interviews with 25 subject-matter experts in the fields of management, psychology, and urban governance, selected through purposive and snowball sampling. Participants included senior managers, university professors, and practitioners with at least 15 years of professional experience. Interviews were audio-recorded, transcribed, and coded using open and axial coding techniques. The process of data analysis adhered to the constant comparative method, ensuring consistency and validity in categorization. Triangulation, member checking, and peer debriefing were employed to enhance the credibility of the findings.

### **Findings**

The analysis revealed ten main dimensions that constitute the framework for selecting leadership styles through a neuroscience-based lens with emotional intelligence: (1) understanding neuroscience, (2) emotional intelligence, (3) leadership style (transformational and transactional), (4) executive requirements, (5) barriers to implementation, (6) facilitating factors, (7) outcomes of implementation, (8) strategic solutions, (9) internal factors, and (10) external factors. These ten dimensions were further disaggregated into twenty components and 141 specific indicators.

In the “understanding neuroscience” dimension, key components included awareness of how emotions influence decision-making, the impact of stress on cognitive performance, and the role of

social interactions and environmental stimuli (e.g., light, nutrition, rest) in brain function. The “emotional intelligence” dimension emphasized self-awareness, emotional regulation, empathy, stress management, and effective communication. The “leadership style” dimension highlighted the integration of neuroscience knowledge into transformational and transactional leadership practices to enhance motivation and trust.

“Executive requirements” included the need for leadership training, cultural change, and support from senior leadership. “Barriers to implementation” encompassed resistance to change, lack of educational resources, and uncertainty about outcomes. “Facilitating factors” included supportive leadership, psychological safety, and feedback mechanisms. Implementation outcomes included increased job satisfaction, productivity, teamwork, and improved service delivery to citizens. Strategic solutions centered on the use of AI-based analytics, stress-reduction techniques, and structured mentoring. Internal factors emphasized psychological flexibility and personal motivation, while external factors included evolving technological, economic, and cultural dynamics.

### **Discussion and Conclusion**

The findings of this study underscore the strategic importance of integrating neuroscience and emotional intelligence into the leadership paradigms of public organizations, particularly municipalities. Traditional leadership approaches, although still relevant in specific contexts, fall short in addressing the complex and emotionally charged environments of today’s municipal institutions. By incorporating neuroscience-informed insights—such as understanding how stress, reward, and social cues influence cognition and behavior—leaders can create more supportive, adaptive, and productive work environments.

Emotional intelligence, as the affective counterpart to neuroleadership, further amplifies the effectiveness of leadership by facilitating better interpersonal relationships, empathy-driven communication, and emotional resilience. The combination of these two frameworks enables leaders to not only manage operational tasks effectively but also address the psychological needs of employees. This dual focus contributes to a more holistic and human-centered model of organizational leadership.

Furthermore, the study highlights that the successful implementation of neuroscience-based leadership requires significant organizational commitment. Training managers in brain science and emotional intelligence is not a one-off initiative but an ongoing developmental process that demands structural and cultural change. Without the active support of senior leadership and the presence of a psychologically safe learning environment, such initiatives are likely to face resistance. Addressing these challenges involves creating reward systems aligned with emotional intelligence competencies, fostering interdepartmental collaboration, and building networks of shared leadership learning.

From a practical standpoint, the outcomes of implementing this leadership model are considerable. Enhanced employee engagement, reduced absenteeism, improved mental health, and increased quality of municipal services are among the tangible benefits observed. Additionally, by attending to both internal (e.g., motivation, self-regulation) and external (e.g., socio-cultural expectations, citizen satisfaction) factors, the model demonstrates adaptability and scalability across diverse urban governance contexts.

In sum, this study provides a robust conceptual and empirical foundation for adopting a neuroscience-informed emotional intelligence framework in leadership selection and development. It not only offers a multidimensional model aligned with contemporary organizational challenges but

also lays the groundwork for future studies to explore its application in other public and private sectors. As cities continue to evolve in complexity and demands, the need for emotionally intelligent, neurologically informed leadership will become not just an advantage—but a necessity.

## References

- Abbasi, F., Zarei Matin, H., & Abbasi, H. (2023). Identifying the Components of Neuroscience-Based Leadership. *Journal of Industrial and Organizational Psychology Studies*, 10(1), 75-90.
- Abili, K., & Mazari, E. (2021). The Neuro-Cognitive Self-Development Model of Leaders: With Emphasis on Academic Leaders. *Management of Education in Organizations*, 10(2), 79-108.
- Ahmadi Behrouz, N. (2020). *The Impact of Neuroscience-Based Leadership on the Emotional Intelligence of Employees at Iran Tobacco Company*
- AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., & Harney, B. (2021). Unpacking the role of innovation capability: Exploring the impact of leadership style on green procurement via a natural resource-based perspective. *Journal of Business Research*, 134, 78-88. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.026>
- Asmamaw, A. T. A. U. S. T. (2023). Are African academic women more emotionally intelligent than men? Exploring emotional intelligence, gender, and leadership in higher education. *Heliyon*, 9(12). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22949>
- Beard, S. M. P. (2021). *The Concept of Neuroleadership Scarf Domain Theory on the Self-Efficacy and Emotional Intelligence of Executive Leadership* [Trevecca Nazarene University].
- Bush, S., Michalek, D., & Francis, L. (2021). Perceived leadership styles, outcomes of leadership, and self-efficacy among nurse leaders: A hospital-based survey to inform leadership development at a US Regional Medical Center. *Nurse Leader*, 19(4), 390-394. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2020.07.010>
- de la Nuez, H., Nieves, J., & Osorio, J. (2023a). Neuroleadership: Affective experiences in the workplace and their influence on employees' evaluative judgements. *International Journal of Hospitality Management*, 114, 103554. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103554>
- de la Nuez, H., Nieves, J., & Osorio, J. (2023b). Neuroleadership: Affective experiences in the workplace and their influence on employees' evaluative judgements. *International Journal of Hospitality Management*, 114, 23-41. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103554>
- Fareed, M. Z., Su, Q., & Awan, A. A. (2021). The effect of emotional intelligence, intellectual intelligence and transformational leadership on project success; an empirical study of public projects of Pakistan. *Project Leadership and Society*, 2, 100036. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100036>
- Gebreheat, G., Teame, H., & Costa, E. I. (2023). The Impact of Transformational Leadership Style on Nurses' Job Satisfaction: An Integrative Review. *SAGE Open Nurs*, 9. <https://doi.org/10.1177/23779608231197428>
- Gkintoni, E., Halkiopoulos, C., & Antonopoulou, H. (2022). Neuroleadership an asset in educational settings: An overview. *Emerging Science Journal*, 6(4), 893-904. <https://doi.org/10.28991/ESJ-2022-06-04-016>
- Gocen, A. (2021). Neuroleadership: A Conceptual Analysis and Educational Implications. *International Journal of Education in Mathematics, Science and Technology*, 9(1), 63-82. <https://doi.org/10.46328/ijemst.1237>
- Golshani, M., & Omid, B. (2023). Examining the Impact of Leadership Styles on Knowledge Sharing Behavior with the Moderating Role of Job Motivation (Case Study: Bank Tejarat, Ilam).
- Haris, A., Jones, M., & Ismail, N. (2022). Distributed leadership: taking a retrospective and contemporary view of the evidence base. *School Leadership & Management*, 52(5), 438-456. <https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2109620>
- Heydari, E., Tehrani, M., & Mohimani, A. (2023). The Impact of Neuroscience-Based Organizational Leadership on Training Effectiveness with the Mediating Role of Social Capital in Knowledge-Based Companies. *Journal of Social Capital Management*, 10(4), 369-382.
- Jang, D., Elfenbein, H. A., & Porath, C. (2023). Who succeeds in a leadership course? Achievement is predicted by ability-tested but not self-reported emotional intelligence. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 100566. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100566>
- Kan, J. (2024). Research on the relationship between leadership style and team dynamics in high-performance teams. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202420002031>
- Kouravand, N. (2024). Neuro management and leadership. *International Journal of New Findings in Health and Educational Sciences (IJHES)*, 2(2), 1-21. <https://doi.org/10.63053/ijhes.68>
- Mohammadi, E., Ahmadi, K., Veisheh, S. M., & Golmohammadi, E. (2020). The Systemic Relationship Between Enhancing the Innovative System of Knowledge-Based Companies, Knowledge Sharing, and Neuroscience-Based Leadership. *Research on System Advancement and Strategies*, 1(3), 11-36.

- Noor, J., Tunnufus, Z., Handrian, V. Y., & Yumhi, Y. (2023). Green human resources management practices, leadership style and employee engagement: Green banking context. *Heliyon*, 9(12). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22473>
- Piowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2023). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 382, 134600. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134600>
- Qtait, M. (2023). Systematic Review of Head Nurse Leadership Style and Nurse Performance. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 100564. <https://doi.org/10.1016/j.ijans.2023.100564>
- Reitz, M., Waller, L., Chaskalson, M. A. U. O. S., & Rupperecht, S. (2020). Developing leaders through mindfulness practice. *Journal of Management Development*, 39(2), 223EP - 239. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2018-0264>
- Rosa, J. A. D. (2023). Neuroleadership in Transforming Educational Leaders. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 2(5), 1979-1994. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v2i5.3984>
- Ruiz-Rodríguez, R., Ortiz-de-Urbina-Criado, M., & Ravina-Ripoll, R. (2023). Neuroleadership: a new way for happiness management. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-14. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01642-w>
- Ruiz-Rodríguez, R., & Ortiz-de-Urbina-Criado, M. A. U. R.-R. R. (2023). Neuroleadership: a new way for happiness management. *Humanit Soc Sci Commun*, 10(1), 139DO - 110.1057/s41599-41023-01642-w.
- Saruhan, N. (2023). The impact of organizational neuroscience and self-determination theory on neuro-leadership theory. *Istanbul Management Journal*(94), 65-72. <https://doi.org/10.26650/imj.2023.94.006>
- Sarwar, U., Tariq, R., Aamir, M., & Guan, Y. (2023). Comparative Analysis of Female Leadership Styles in Public and Private Sector Universities: A Study in Pakistan. *Heliyon*, 9(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22058>
- Sinurat, H., Sihombing, N. S., Sinaga, S., & Gaol, J. L. (2023). The Effect of Democratic Leadership Style, Work Status, Compensation, and Work Environment on Employee Performance. *International Journal of Advances in Social Sciences and Humanities*, 2(1), 58-64. <https://doi.org/10.56225/ijassh.v2i1.155>
- Stoller, J. K. (2020). Leadership essentials for the chest physician: emotional intelligence [published online ahead of print September 18, 2020]. *Chest*. <https://doi.org/10.1016/j>
- Stremersch, S., Camacho, N., Keko, E., & Wuyts, S. (2022). Grassroots innovation success: The role of self-determination and leadership style. *International Journal of Research in Marketing*, 39(2), 396EP - 414. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.10.003>
- Syahlan, F., Sobandi, A., & Santoso, B. (2024). Leadership Styles in Management. *The Eastasouth Management and Business*, 2(03), 249-263. <https://doi.org/10.58812/esmb.v2i03.253>
- Ufua, D. E., Salau, O. P., Ikpefan, O., Dirisu, J. I., & Okoh, E. E. (2020). Addressing operational complexities through re-inventing leadership style: A systemic leadership intervention. *HeliyonVL* - 6(7). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04270>
- Yeke, S. (2023). Digital intelligence as a partner of emotional intelligence in business administration. *Asia Pacific Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2023.01.001>