

## تاثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی با نقش‌های هویت و درگیری شغلی

### Influence of transformational leadership on job performance with the roles of identity and job involvement

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۱۰/۲۴، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۹/۱۰/۲۰، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۱/۱۸

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

H. Rajabifarjad., (PhD)., &  
V. Sdatfarkhojasteh., (MSc)

حاجیه رجبی فرجاد<sup>۱</sup>، وحیده السادات فرخجسته<sup>۲</sup>

چکیده

#### Abstract

Purpose of this study was to determine the influence of transformational leadership on job performance with the roles of identity and job involvement. **Method:** This study is applied one in terms of purpose, and its data collection method is descriptive-survey. Statistical universe of the study includes municipality's employees who work at the district 2 in Tehran, they were 243 and 149 people were selected by simple random sampling method through Cochran's formula. To collect questionnaires, we used Bass and Olivier (2000) transformational leadership questionnaires, job performance of Patterson (1963), job involvement of Salanova et al. (2005) and the questionnaire of organizational identity from Cheney (1983). To determine validity of the questionnaires we used content validity method and also the reliability of the questionnaires was confirmed by Cronbach's alpha. In order to analyze the data, we used descriptive statistics and inferential statistics and structural equation modeling, structural equation modeling method with the help of Smart PLS2 software. **Findings:** The results showed that transformational leadership is directly and indirectly influences on job performance through the mediation of job involvement and organizational identity. Also, transformational leadership influences on organizational identity, job involvement and job performance. **Conclusion:** transformational leadership has an impact on the job performance with a mediating role of job involvement which can have a direct and positive impact on managerial structure, managerial performance, satisfaction of employee. Therefore, it is suggested that by choosing a transformational leadership style, to help in improving the empowerment of employees for proper efficiency, improve job performance, employees' work quality and their performance in general so that to see more commitment of employees.

**Keywords:** Transformational Leadership, Job Performance, Identity, Job Involvement

**هدف:** هدف از پژوهش حاضر تعیین تاثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی با نقش‌های هویت و درگیری شغلی بوده است. **روش:** پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی می باشد و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان شهرداری منطقه ۲ شهر تهران است که تعداد آن ۲۴۳ نفر بوده است و از طریق فرمول کوکران ۱۴۹ نفر به روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شده اند. برای جمع آوری از پرسشنامه های رهبری تحول آفرین باس و اولیو (۲۰۰۰)، عملکرد شغلی پترسون (۱۹۶۳)، درگیری شغلی سالانوا و همکاران (۲۰۰۵) و پرسشنامه هویت سازمانی چنی (۱۹۸۳) استفاده شده و برای تعیین روایی پرسشنامه ها از روش روایی محتوایی استفاده گردیده است و همچنین پایایی پرسشنامه ها از طریق آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفته است. برای تجزیه و تحلیل داده ها از آمار توصیفی و آمار استنباطی و مدل سازی معادلات ساختاری روش الگوییابی معادلات ساختاری کمک نرم افزار Smart PLS2 استفاده شده است. **یافته ها:** نتایج نشان داد که رهبری تحول آفرین به صورت مستقیم و غیرمستقیم از طریق میانجی درگیری شغلی و هویت سازمانی بر عملکرد شغلی موثر است. همچنین، رهبری تحول آفرین بر هویت سازمانی، درگیری شغلی و عملکرد شغلی تاثیر دارد. **نتیجه گیری:** رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی با نقش میانجی درگیری شغلی موثر است که می تواند تاثیر مستقیم و مثبتی بر ساختار مدیریتی، عملکرد مدیریتی، رضایت کارکنان، انسجام و کارایی سازمانی داشته باشد بنابراین پیشنهاد می گردد با انتخاب سبک رهبری تحول آفرین، به بهبود توانمندسازی کارکنان در جهت بازدهی مناسب، بهبود عملکرد شغلی، کیفیت کار کارکنان و به طور کلی به عملکرد آنان کمک شود تا شاهد تعهد بیشتر کارکنان باشیم.

**کلید واژه ها:** رهبری تحول آفرین، عملکرد شغلی، هویت، درگیری شغلی

۱. دانشیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده منابع سازمانی، دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران.

۲. نویسنده مسئول: کارشناسی ارشد روانشناسی عمومی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

## مقدمه

امروزه مدیران با چالشهای متعددی مواجه‌اند، بنابراین سازمان‌های موفق به رهبرانی نیازمند هستند که با ژرف‌نگری مناسب، مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان به وجود آورند (مجیدی، ۱۳۹۲). یکی از دغدغه‌های سازمان‌ها و پژوهشگران در چهار دهه پیش، رهبری بوده است (خداوردی، ۱۳۹۷) و همچنین از وظایف اساسی مدیر در فرایند مدیریت، رهبری سازمان است (کولینز<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶). در وضعیت رقابتی موجود سازمان‌ها و در محیطی که تغییرات پیاپی و ضرورت نوآوری‌های مستمر اصلی‌ترین ویژگی آن است تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده و افرادی توانمند، ماهر و دانش‌محور در اختیار داشته باشند؛ بدین دلیل لزوم حرفه‌ای بودن سیستم مدیریت منابع انسانی سازمان مورد توجه قرار گرفته است (ارکول، کانتن و گیومیوستیکین<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). رهبری تحول آفرین با استفاده از مکانیزم‌های سازمانی مانند پاداش، ارتباطات، سیاست‌های سازمانی و شیوه‌ها و روش‌ها باعث ایجاد فرهنگ مولد روانی با ویژگی‌های معنوی بودن، شخصی، مولد، منفعل و تمایل به حفظ وضع موجود می‌شود که این فرهنگ موجب می‌شود که رهبری تحول آفرین در محیط‌های پویا موفق عمل کند (پارا-گنزالس، جیمنز و مارتینز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). سازمان‌های امروزی از جمله شهرداری‌ها در معرض فشارهای دائمی رقابت قرار دارند و روز به روز هم این رقابت سخت‌تر می‌شود. در چنین شرایطی، استفاده از تمامی ظرفیت‌های سازمانی، به‌خصوص درگیری افراد در شغل و مشارکت کارکنان، یک الزام کلیدی و تاثیرگذار است و خود تبدیل به یک مزیت رقابتی شده است و نقش مثبت رهبری تحول آفرین بر عملکرد شهرداری می‌تواند پشتیبانی کننده از کارکنان در هنگام درگیری شغلی باشد.

بر اساس نظریه رهبری تحولی، یک رهبر، نیازمند استفاده از بازیگران داخلی جهت انجام وظایف لازم برای سازمان است تا به اهداف مطلوبش دست یابد. در این راستا، هدف رهبری تحولی آن است که اطمینان یابد مسیر رسیدن به هدف، به وضوح از سوی بازیگران داخلی درک شده، موانع بالقوه درون سیستم را بر طرف می‌کند و بازیگران را در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده ترغیب می‌کند (آرنولد<sup>۴</sup> و لوگهیلین<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳). رهبران تحول گرا در ارتقاء عملکرد

- 
1. Collins
  2. Erkul, Kanten & Gümüştekin
  3. Para-González, Jimenez & Martínez
  4. Arnold
  5. Loughlin

تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی با نقش‌های هویت و درگیری شغلی

کارکنان موثرتر هستند. بویل<sup>۱</sup>، مارتینز<sup>۲</sup> و ماتوت<sup>۳</sup> (۲۰۱۸)، هولتن<sup>۴</sup>، بولینگتوفت<sup>۵</sup>، کارنیرو<sup>۶</sup> و بورگ<sup>۷</sup> (۲۰۱۸) و پیتر و وانگ<sup>۸</sup> (۲۰۱۶). این رهبران پیروان را به گونه‌ای ارتقا می‌دهند که به سطوح بالاتری از ارشدیت و آرمان‌ها دست یابند، اهتمام فراوانی را برای رسیدن به دستاوردهای برتر و احراز خود شکوفایی به کار بندند، و به تعالی سازمانی و جامعه بیندیشد (پولیتیس، ۲۰۰۴ به نقل از رحمانی مقدم ۱۳۹۷). رهبران تحولی به دنبال فرصت برای تغییر به منظور رشد، نوآوری و بهبود محیط شان می‌باشند. این رهبران دارای چشم انداز جمعی شفاف بوده و ارتباطات بین کارکنان را به صورت اثربخش اداره کرده و ایشان را به تحرک وادارند که در انجام فعالیت‌های خود نوآور و خلاق باشند (پوندر<sup>۹</sup>، ۲۰۰۶). بنابراین رهبری تحول‌گرا از طریق گفتار و کردارش کل جامعه را دچار تحول می‌کند و نفوذ فراوانی در میان پیروانشان دارد. این نوع رهبری زمانی تحقق می‌یابد که رهبران علایق کارکنانشان به کار را افزایش دهند، آنان را از هدف‌ها و ماموریت‌ها آگاه سازند و پیروانشان را تشویق کنند که فراتر از منافع فردی بیندیشند همچنین رهبران تحول آفرین به نیازها و پتانسیل افراد برای پرورش و توسعه آن‌ها توجه می‌کنند. این رهبران یک جو حمایتی پدید می‌آورند که در آن اختلافات فردی محترم شمرده می‌شود. تعاملات با پیروان تشویق شده و رهبران از دغدغه‌های فردی مطلع هستند (باس<sup>۱۰</sup> ۱۹۸۸ به نقل از ستین<sup>۱۱</sup> و کینک<sup>۱۲</sup> ۲۰۱۵). کامیرهوف<sup>۱۳</sup>، لاین استین<sup>۱۴</sup> و اسپوتز<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۹) در پژوهش خود نشان دادند که رهبری تحول آفرین روابط مثبت و قوی با رضایت شغلی و عملکرد دارد. عملکرد شغلی در واقع میزان بازدهی است که به موجب اشتغال فرد در سازمان اعم از خدماتی یا تولیدی حاصل می‌شود و تحت تأثیر دو عامل یعنی توانایی کارکنان برای انجام دادن وظایف شغلی و نیز وجود انگیزه در آنان می‌باشد. در شرایط عادی بیشتر کارکنان سازمان‌ها از

- 
1. Buil
  2. Martinez
  3. Matute
  4. Holten
  5. Bollingtoft
  6. Carneiro
  - /. Borg
  8. Patiar & Wang
  9. Pounder
  00. Bass
  55. Cetin
  22. Kinik
  33. Kammerhoff
  44. Lauenstein
  55. Schütz

طریق نیازهایی نظیر تعلق، احترام به خویشتن و تحقق توانایی‌های بالقوه خود برانگیخته می‌شوند (رمزگویان و حسن پور، ۱۳۹۲). نگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) نیز در پژوهش خود دریافت رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی کارکنان تاثیر می‌گذارد. عملکرد شغلی را می‌توان به عنوان تابعی از توانایی و انگیزش (تمایل) تعریف کرد (استریز، بیگلی و پورتر) که مجموع ارزش‌های مورد انتظار سازمان از قبیل رعایت مقررات و انضباط، برخورد مناسب با ارباب رجوع، قابل اعتماد بودن و داشتن پشتکار، دانش و مهارت کافی در کار و خودانگیزشی را شامل می‌شود (اردکانی ثابت ۱۳۸۹ به نقل از متقی نیک ۱۳۹۳) بنابراین عملکرد شغلی رفتاری است که در جهت رسیدن به اهداف سازمانی اندازه گیری یا ارزش گذاری شده است (کرتیس، ۲۰۰۴ به نقل از متقی نیک ۱۳۹۳) موسوی، رنجبر و رنگریز (۱۳۹۳) در تحقیق خود دریافتند که رهبری تحول گرا تأثیر قابل توجه مثبتی بر روی فرایندهای مدیریت دانش و عملکرد سازمانی دارد. همچنین فرایندهای مدیریت دانش ارتباط بین رهبری تحول گرا و عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند آوانزی<sup>۲</sup>، فراکارولی<sup>۳</sup>، کاستلی<sup>۴</sup>، مارسینونتی<sup>۵</sup>، کراسینتینی<sup>۶</sup>، بالدوسی<sup>۷</sup> و دیک<sup>۸</sup> (۲۰۱۸) نشان دادند هویت سازمانی ارتباط مثبتی با حمایت، و ارتباط منفی با فرسودگی شغلی کارکنان دارد کارکنانی که دارای هویت قوی هستند بیشتر از سوی همکاران خود مورد حمایت قرار می‌گیرند که این امر به نوبه خود مربوط به مفاهیم کاهش بار کاری است که در نهایت منجر به کاهش فرسودگی شغلی می‌شود. هویت سازمانی به عنوان "درک وحدت یا تعلق به یک سازمان" تعریف می‌شود و باید با استرس و فشار (پایین) در هر دو روش مستقیم و غیر مستقیم مرتبط باشد. به طور مستقیم، به این دلیل که یک حس قوی متعلق بودن، به نیازهای انسانی مهم، مانند نیاز به ایمنی و تعلق خاطر کمک می‌کند (اشفورت<sup>۹</sup> ۲۰۰۸). به طور غیرمستقیم، به این دلیل که افرادی که حس قوی احساس عضویت در سازمان را احساس می‌کنند، تمایل بیشتری به درک همکاران خود خواهند داشت، که به حمایت و همکاری بیشتر کمک می‌کند (هاسلم<sup>۱۰</sup> ۲۰۰۴). پیوسته، احساس قوی از هویت سازمانی به طور مثبت به رضایت شغلی و به طور منفی به

- 
1. Ng
  2. Avanzi
  ۱. Fraccaroli
  4. Castelli
  5. Marcionetti
  6. Crescentini
  7. Balducci
  8. Dick
  9. Ashforth
  00. Haslam

تاثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی با نقش‌های هویت و درگیری شغلی

استرس خستگی ارتباط دارد. بویل، مارتینز و مایوتی<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در نتایج یافته‌های تحقیق خود دریافتند که درگیری شغلی و هویت سازمانی بر روی عملکرد کارکنان تاثیر دارد و در نهایت نشان دادند رهبری تحول گرا درگیری شغلی و هویت سازمانی را تقویت می‌کند، بنابر نظر کارفورد، لپین و ریچ<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) درگیری شغلی حالت روان شناختی است که ارتباط کارمند را با سازمان ترسیم می‌کند و دلالت بر عضویت کارمند در سازمان دارد. داوولی، استیفنز و استیفنز<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) درگیری شغلی را قبول ارزش‌ها و اهداف سازمان، تمایل تلاش برای سازمان و دارا بودن میل قوی برای پیوسته ماندن به سازمان تعریف کردند. بنابراین فرآیند ایجاد درگیری شغلی را می‌توان به پذیرش، تعیین هویت کردن یا همانند سازی و درونی شدن تقسیم کرد که عبارتند از: ۱- پذیرش: در این مرحله شخص نفوذ دیگران را برای به دست آوردن چیزی مانند حقوق می‌پذیرد؛ ۲- تعیین هویت کردن یا همانند سازی: در این مرحله شخص نفوذ را به منظور اداره روابط ارضاء کننده و خود مطرحی می‌پذیرد. افراد به خاطر پیوستن به سازمان احساس غرور می‌کنند؛ ۳- درونی شدن: در این مرحله فرد متوجه می‌شود که ارزش‌های سازمان ماهیتا و ذاتا پاداش دهنده هستند و با ارزش‌های شخصی فرد منطبق می‌باشند (گمینیان، ۱۳۹۶ به نقل از باقری ۱۳۹۸). بنابراین رهبری تحول گرا یکی از نظریه‌هایی است که بیشترین حجم پژوهش در زمینه روانشناسی را تولید کرده است و چنین بهره‌وری در حوزه‌های متعدد روانشناسی سازمانی و اجتماعی منعکس شده است (باس و باس<sup>۴</sup> ۲۰۰۸ به نقل از گارسیا<sup>۵</sup>، مویا<sup>۶</sup> و ماریانو<sup>۷</sup> ۲۰۱۶). رهبران تحول گرا قادر هستند که انگیزه شخصی را در بین پیروان خود بهبود بخشند و از انگیزش الهام بخش، تاثیر ایده آل، نظر فردی و تحریک فردی تشکیل شده است. آولیو و باس<sup>۹</sup> (۲۰۰۴) ثابت کرده‌اند که رهبری تحول گرا بسیار وابسته به معیارهایی مانند انسجام، کارآیی سازمانی، رضایت کارکنان از سرپرستان و عملکرد درک شده گروه است (گارسیا و همکاران، ۲۰۱۶). همچنین نتایج پژوهش نگوینن، میا، ویناتا و چونگ<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۷) نشان داد که سبک رهبری تحول آفرین تاثیر مثبت و مستقیمی بر عملکرد مدیریتی دارد. منگ<sup>۱۱</sup> و

1. Buil, Martínez & Matute
2. Crawford, Lepine, & Rich
3. Dowli, Stephens & Stephens
4. Bass & Bass
5. Garcia
6. Moya
7. Molero
8. Moriano
9. Avolio & Bass
10. Nguyen, Mia, Winata, & Chong
11. Meng

برگر<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) نیز دریافتند نتایج تأثیر فرهنگ سازمانی و عملکرد رهبر می‌تواند بر اشتغال، اعتماد و رضایت شغلی متخصصان روابط عمومی تأثیرگذار باشد. بنابراین می‌توان چنین بیان داشت که رهبری تحول آفرین، فرایند تأثیر تغییرات عمده در نگرش و مفروضات اعضای سازمان و ایجادکننده تعهد برای تغییرات عمده در اهداف و استراتژی می‌باشد. این سبک رهبری بر مشارکت افراد و ارتباطات آن‌ها تأکید دارد و نیازمند رویکردی است که احساسات، نگرش‌ها و باورها را متحول سازد (پورکریمی و صداقت، ۱۳۹۳).

منتظری و پورحسینعلی (۱۳۹۸) پژوهشی تحت عنوان ارتباط رهبری تحول آفرین مدیران مدارس با عملکرد معلمان: تبیین نقش تعدیل‌کننده انگیزه خدمت عمومی انجام داده اند که نتایج پژوهش نشان داده است که انگیزه خدمت عمومی تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی معلمان را تعدیل می‌کند. در عین حال رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی، انگیزه خدمت عمومی بر عملکرد شغلی و همچنین رهبری تحول آفرین بر انگیزه خدمت عمومی معلمان تأثیر مثبت و معناداری دارند.

بابازاده (۱۳۹۷) در پژوهشی به تأثیر رهبری تحول گرا و خلاقیت بر عملکرد شغلی مربیان ورزش والیبال در استان گیلان پرداخت نتایج پژوهش نشان داد که تأثیر مثبت بعد انگیزش الهام بخش رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی و تأثیر منفی بعد ترغیب ذهنی بر عملکرد شغلی و همچنین تأثیر مثبت اثرگذاری ایده بر عملکرد شغلی مربیان، در آخر تأثیر مثبت خلاقیت مربیان بر عملکرد شغلی آنان می‌باشد.

شعبانی نژاد، علیاری، و گرجی (۱۳۹۵) در پژوهش خود نشان دادند که رابطه مستقیم و معنی‌داری بین مؤلفه‌های رهبری تحول گرا و عملکرد سازمانی وجود دارد. بیول<sup>۲</sup>، مارتینز<sup>۳</sup> و ماتوت<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) دریافتند که شناسایی و مشارکت به طور کلی میان روابط بین رهبری تحول گرا و رفتارهای شهروندی سازمانی وساطت می‌کند، در حالی که تعامل تنها بخشی از ارتباط میان رهبری تحول گرا و عملکرد شغلی را در بر می‌گیرد. آن‌ها نتایج یک تأثیر متوالی شناسایی و تعامل را بر روی عملکرد کارکنان نشان دادند و دریافتند که در نهایت شخصیت پیشگیرانه تأثیر رهبری بر تعامل و شناسایی را تقویت می‌کند. گالیانی و شارمان<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) در تحقیق خود نشان دادند که درگیری کارکنان به عنوان یک متغیر میانجی در ارتباط بین پاداش و شادی در محیط

- 
1. Berger
  2. Buil
  3. Martínez
  - Matute
  - 5 Gulyani and Sharma

تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی با نقش‌های هویت و درگیری شغلی

کاری دارد. ساکز<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) پژوهشی را با عنوان آزمون مدل پیش‌بینی‌کننده‌ها و نتایج درگیری انجام داد. مهم‌ترین یافته‌های درگیری دارای دو بُعد شغلی و سازمانی بود. ویژگی‌های شغلی و عدالت رویه ای به ترتیب درگیری شغلی و سازمانی را پیش‌بینی کرده و حمایت سازمانی درک شده هر دو بعد درگیری را پیش‌بینی نمود. همچنین درگیری (شغلی و سازمانی)، توانست رضایت شغلی، تعهد سازمانی، تمایل به ترک و رفتار شهروندی سازمانی را پیش‌بینی نماید. سیق<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۶) تحقیقی را با عنوان نقش درگیری کار کارکنان و وفاداری مشتریان انجام دادند. مهم‌ترین یافته‌های این تحقیق نشان داد که درگیری بین منابع سازمانی (آموزش، استقلال و فناوری) و جو خدمت نقش واسطه‌ای داشت و جو خدمت بین درگیری کارکنان، وفاداری مشتریان و عملکرد گزارش ده کارکنان از طرف مشتریان نقش واسطه‌ای داشت. پالماتیر، دنت، گریول و ایوانز<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که عواملی همچون کار الهام بخش، ارزش تسهیم شده کار در سازمان، روابط، کیفیت زندگی کاری و رهبری در شادی کارکنان تأثیر دارد. از میان این عوامل سه عامل ارتباط، رهبری و کیفیت زندگی کاری بیشترین تأثیر را بر شادی داشته‌اند. اوگی، ستین و تاپ<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) در تحقیق خود دریافتند که رهبری پدر سالاری بر تنهایی در محیط کار تأثیر دارد و همچنین رهبری پدر سالاری بر تعارض کار - خانواده با نقش میانجی درگیری شغلی تأثیر گذار است. جنسن، پوتوسنیک و چایو دهری<sup>۵</sup> (۲۰۲۰) به بررسی روش‌های ترکیبی رهبری تحول آفرین و عملکرد شرکت پرداخته است. نتایج پژوهش نشان‌دهنده آن بود که ارتباط معنی‌دار بین محرک فکری و انگیزه الهام‌بخش و شاخص‌های عملکرد مالی وجود دارد. همچنین گرایش به روابط مثبت بین ملاحظات فردی و عملکرد شرکت وجود دارد و در نهایتاً از نقش مثبت رهبری تحول آفرین بر عملکرد شرکت پشتیبانی می‌کند. همچنین امور، وازکیوز و فاینا<sup>۶</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی به رهبری تحول‌گرا و درگیری شغلی: بررسی نقش واسطه‌ای توانمندسازی ساختاری پرداخته است. نتایج نشان می‌دهد که ارتباط بین رهبری تحول‌گرا و درگیری شغلی توسط توانمندسازی ساختاری واسطه‌گری می‌شود. این نتایج حاکی از آن است که رهبران تحول‌گرا با ایجاد امکان دسترسی به اطلاعات، فرصت‌ها، پشتیبانی و منابع کافی، مشارکت کار را تقویت می‌کنند.

- 
1. Saks
  2. Singh
  3. Palmatier, Dant, Grewal & Evans
  4. Öge, Cetin & Top
  5. Jensen, Potočnik & Chaudhry
  6. Amor, Vázquez, & Fafña

پلین<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸) به نقل از باقری (۱۳۹۸) در تحقیق نشان دادند که ساختار بنیادی سازمانی برای این به وجود نیامده است که تأثیر مستقیمی بر درگیری شغلی و عملکرد سازگاری فردی داشته باشد. علاوه بر آن، ساختار ماشین انگارانه سازمان به صورت مثبتی بر عوامل نگهدارنده شغلی تأثیر می‌گذارد ولی با این حال آن تأثیر مستقیمی بر عملکرد سازگاری فردی ندارد. لذا، سازمان به صورت مثبتی بر هر دوی درگیری شغلی و عملکرد سازگارانۀ فردی تأثیر می‌گذارد و این سازمان نقش یک میانجی گر یا واسطه کامل را در بین روابط ساختار بنیادی سازمانی و عملکرد سازگارانۀ فردی دارد.

با اشاره به بررسی‌ها به عمل آمده می‌توان عنوان کرد ارتباط مناسب و کامل درون سازمانی میان نظام کلی مدیریتی و رویه‌ها و فرآیندها به صورت منسجم زمانی برقرار می‌باشد، که سبک رهبری تحول آفرین برگزیده می‌گردد. از آنجایی که در تمام پژوهش‌های انجام شده تأثیر سبک رهبری تحول گرا به صورت برجسته مشاهده می‌گردد، لذا پژوهش حاضر به دنبال این پرسش می‌باشد که رهبری تحول آفرین چه تأثیری بر عملکرد شغلی با نقش‌های هویت و درگیری شغلی خواهد داشت. از این رو برای بررسی و پاسخ به این سوال سازمان شهرداری به عنوان یکی از مهم‌ترین الگوهای پاسخگو به نیازهای واقعی و عادلانه به شهروندان انتخاب گردید. بنابراین انتظار می‌رود دستاوردهای حاصل از پژوهش در جهت توانمندسازی کارکنان و استفاده از ظرفیت‌های بالقوه در آنان که در زمان حال از آن استفاده کامل نمی‌شود مورد بهره برداری قرار گیرد. هدف کلی این پژوهش بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی با نقش‌های هویت و درگیری شغلی می‌باشد که بررسی آن از اهمیت بسزایی برخوردار است. بنابراین، با توجه به پیشینه پژوهش خلاء پژوهشی با هدف مذکور دست مایه اصلی پژوهش حاضر می‌باشد که با توجه به هدف کلی و چارچوب مفهومی پژوهش فرضیه به صورت زیر تدوین گردید.

### فرضیه پژوهش

رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی با نقش میانجی هویت و درگیری شغلی تأثیر دارد.

### روش پژوهش

این پژوهش بر حسب هدف کاربردی، بر حسب روش جمع‌آوری اطلاعات میدانی و بر حسب طرح و روش تحقیق به روش توصیفی - پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش کارکنان شهرداری منطقه ۲ شهر تهران در سال ۱۳۹۸ بودند که تعداد آن‌ها ۲۴۳ نفر بوده است و از طریق فرمول کوکران ۱۴۹ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده اند.



تاثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی با نقش‌های هویت و درگیری شغلی

برای جمع آوری اطلاعات از ۴ پرسشنامه استاندارد شامل پرسشنامه‌های رهبری تحول آفرین باس و اولیو (۲۰۰۰)، عملکرد شغلی پترسون (۱۹۶۳)، درگیری شغلی سالانوا و همکاران (۲۰۰۵) و پرسشنامه هویت سازمانی چنی (۱۹۸۳) استفاده شد

۱- پرسشنامه عملکرد شغلی پترسون<sup>۱</sup> (۱۹۶۳) شامل مولفه‌های تحقق اهداف شغلی، کاربرد دانش در کار، برخورد با ارباب رجوع، حفظ اسرار سازمانی، حسن همکاری با سایرین، کیفیت کار و انطباق کاری که سئوال‌ات ۱ تا ۱۵ پرسشنامه را به خود اختصاص داده است. قابل ذکر است که پایایی و روایی این پرسشنامه در پژوهش حمید و دهقانی زاده (۱۳۹۱) مورد تایید قرار گرفته است. ضریب آلفای کرونباخ در این پژوهش ۰/۹۱۵ بوده است.

۲- پرسشنامه درگیر شدن در کار ساخته سالانوا، آگویت و پریو<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) شامل مولفه‌های شور و حرارت در کار، وقف شدن در کار، غرق شدن در کار بوده است که سئوال‌ات ۱۶ تا ۳۲ را به خود اختصاص داده است. قابل ذکر است که پایایی و روایی این پرسشنامه در میان ۱۰ کشور مختلف جهان توسط شوفلی، تاریز و وان رهینی<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) مورد تایید قرار گرفته است همچنین در پژوهش احدی شعار، کردی و قرشی (۱۳۹۴) مورد تایید قرار گرفته است. ضریب آلفای کرونباخ در این پژوهش ۰/۹۳۳ بوده است.

۳- پرسشنامه رهبری تحول آفرین باس و اولیو<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) این پرسشنامه دارای چهار مولفه ملاحظه فردی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و نفوذ آرمانی بوده است که سئوال‌ات را ۵۳-۳۳ به خود اختصاص داده است. قابل ذکر است که پایایی و روایی این پرسشنامه در پژوهش‌های میرکمالی و همکاران (۱۳۹۲)، عموزاد خلیلی و همکاران (۱۳۹۱) و مرادی چالشری، حمیدی، سجادی، کاظم نژاد و جعفری، (۱۳۸۸) مورد تایید قرار گرفته است. ضریب آلفای کرونباخ در این پژوهش ۰/۹۳۱ بوده است.

۴- پرسشنامه هویت سازمانی چنی<sup>۵</sup> (۱۹۸۳) شامل مولفه‌های عضویت، وفاداری و شباهت بوده است که سئوال‌ات ۵۴ تا ۷۰ پرسشنامه را به خود اختصاص داده است. قابل ذکر است که پایایی و روایی این پرسشنامه در پژوهش نصر اصفهانی و آقابابور دهکردی (۱۳۹۲) مورد تایید قرار گرفته است. ضریب آلفای کرونباخ در این پژوهش ۰/۹۳۹ بوده است.

---

1. Paterson

2. Salanova, Agut & Peiró

3. Schaufeli, Taris & Van Rhenen

4. Bass, & Avoloo

5. Cheney

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و آمار استنباطی و مدل سازی معادلات ساختاری روش الگویابی معادلات ساختاری (SEM)<sup>۱</sup> با کمک نرم افزار Smart PLS 2 استفاده شده است.

در ملاحظات اخلاقی می‌توان گفت که پژوهشگران به بالاترین استانداردهای ممکن و مستدل در تحقیق، آموزش، عمل و ارائه خدمت پایبند بوده و بر مبنای دانش منتج از علم و صلاحیت حرفه‌ای و با صداقت و یکپارچگی حرفه‌ای این پژوهش را انجام داده است.

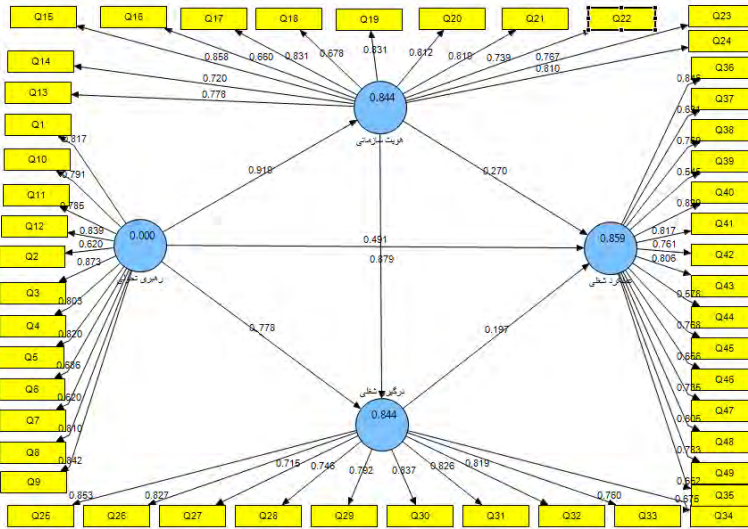
### یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر ابتدا به بررسی متغیرهای جمعت شناختی پژوهش پرداخته شده است، که با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده مشخص شد که ۹۶ نفر از افراد را مردان و ۵۳ نفر را زنان تشکیل داده اند. در رابطه با متغیرهای جمعیت‌شناختی میزان تحصیلات، ۳۶ نفر فوق دیپلم، ۸۳ نفر لیسانس، ۲۴ نفر فوق لیسانس و ۶ نفر دارای مدرک تحصیلی دکترا هستند. میانگین سنی آنان  $41/6 \pm 7/61$  سال و انحراف معیار  $20/4$  بود. همچنین، میانگین سابقه کاری این افراد  $15/3 \pm 5/24$  سال و انحراف معیار  $15/3$  به دست آمد. بررسی برازش مدل مفهومی پژوهش و آزمون فرضیه‌ها با توجه به الگوریتم تحلیل مدل‌ها در روش مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار اسمارت پی. ال. اس پرداخته می‌شود. برای برازش مدل اندازه‌گیری، ابتدا به بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری با استفاده از سه معیار پایایی شاخص (ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی) پرداخته می‌شود. ابتدا بار عاملی سوالات یا آیتم‌ها مورد بررسی قرار گرفتند. با توجه به شکل (۱)، بار عاملی تمامی سوالات بیشتر از  $0/5$  است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد.

---

## 1. Structural Equation Modeling

تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی با نقش‌های هویت و درگیری شغلی



شکل ۱. مدل ترسیم شده همراه با ضرایب استاندارد با مقادیر (P-Value = ۰/۰۰۰) فرضیه‌های پژوهش

سایر نتایج مربوط به ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا در جدول (۱) ارائه شده است.

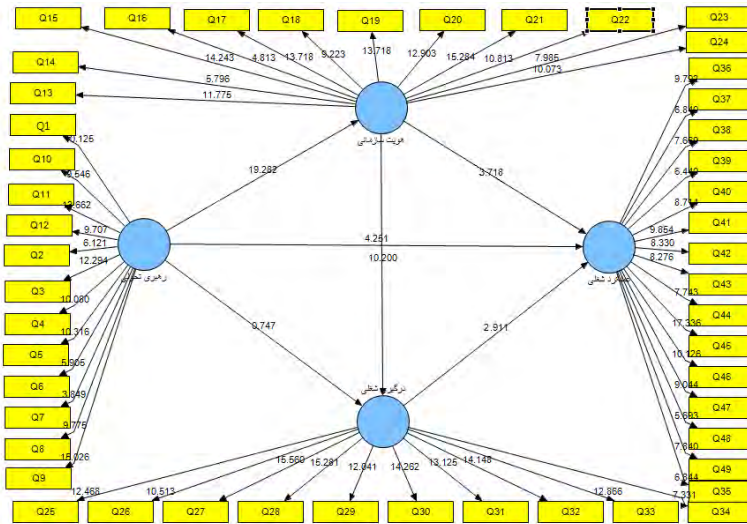
جدول ۱. برازش مدل‌های اندازه گیری

متغیر	ضرایب آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا
رهبری تحول آفرین	۰/۹۳۱	۰/۹۴۱	۰/۶۱۹
هویت سازمانی	۰/۹۳۹	۰/۹۴۸	۰/۶۰۸
درگیری شغلی	۰/۹۳۳	۰/۹۴۲	۰/۵۲۵
عملکرد شغلی	۰/۹۱۵	۰/۹۰۵	۰/۵۱۵

با توجه به جدول ۱ می‌توان بیان نمود که ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای تمامی متغیرها از ۰/۷ بالاتر و مقادیر روایی واگرایی نیز از ۰/۵ بالاتر است که بیانگر برازش مدل اندازه‌گیری می‌باشد.

بررسی فرضیه پژوهش

با توجه به این که مقدار آماره T برای متغیرهای مدل بیشتر از ۱/۹۶ و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است، در نتیجه فرضیه‌های پژوهش مورد تایید قرار می‌گیرند.



شکل ۲. مدل ترسیم شده همراه با مقادیر T-Value فرضیه‌های پژوهش

### فرضیه‌های کلی

برای بررسی متغیر میانجی از آزمون سوپل استفاده گردید. آزمون سوپل یکی از آزمونهای پرکاربرد بای سنجش معناداری تاثیر میانجیگری یک متغیر در رابطه میان دو متغیر دیگر است. در آزمون سوپل یک مقدار Z-Value از طریق فرمول زیر به دست می‌آید که در صورت بیشتر بودن این مقدار از ۱/۹۶، می‌توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد، معنادار بودن تاثیر میانجی یک متغیر را تایید کرد. نتایج آزمون سوپل و فرضیه‌های در جدول ۲ درج گردیده است.

جدول ۲. خلاصه آزمون فرضیه‌های اصلی تحقیق

ردیف	فرضیه‌های کلی	ضرایب مسیر	آماره t	سطح معناداری	نتیجه آزمون
۱	رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد شغلی با نقش میانجی هویت سازمانی موثر است.	۰/۳۵۹	۴/۰۲۵	۰/۰۰۰	تایید فرضیه
۲	رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد شغلی با نقش میانجی درگیری شغلی موثر است.	۰/۴۱۵	۴/۱۲۴	۰/۰۰۰	تایید فرضیه

یافته‌های تحقیق نشان داد که مقدار Z-Value نتایج حاصل از آزمون سوپل برابر با فرضیه اول و دوم به ترتیب ۴/۰۲۵ و ۴/۱۲۴ شد که به دلیل بیشتر بودن از ۱/۹۶ می‌توان اظهار داشت در سطح اطمینان ۹۵ درصد، تاثیر متغیر میانجی معنادار بوده است. علاوه بر آزمون سوپل، برای تعیین شدت اثر

تاثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی با نقش‌های هویت و درگیری شغلی

غیرمستقیم متغیر میانجی از آماره‌ای به نام واف (VAF) استفاده می‌شود که مقداری بین صفر و یک را اختیار می‌کند و هر چه این مقدار به یک نزدیکتر باشد، نشان از قوی بودن تاثیر میانجی دارد. در واقع این مقدار نسبت به اثر غیرمستقیم را اثر کل را می‌سنجد. با مفروضات فرمول فوق، مقدار واف برای فرضیه اول و دوم به ترتیب برابر ۰/۳۵۹ و ۰/۴۱۵ به دست آمد.

### فرضیه‌های جزئی

خلاصه نتایج مربوط به آزمون فرضیه‌های جزئی در جدول (۳) ارائه شده است. با توجه جدول (۳) رهبری تحول آفرین با ضریب مسیر (۰/۹۱۰) و مقدار آماره تی (۱۹/۲۸۲) بر هویت سازمانی تاثیر دارد. رهبری تحول آفرین با ضریب مسیر (۰/۷۷۸) و مقدار آماره تی (۹/۷۴۷) بر درگیری شغلی تاثیر دارد. رهبری تحول آفرین با ضریب مسیر (۰/۴۹۱) و مقدار آماره تی (۴/۲۵۱) بر عملکرد شغلی تاثیر دارد. درگیری شغلی با ضریب مسیر (۰/۱۹۷) و مقدار آماره تی (۲/۹۱۱) بر عملکرد شغلی تاثیر دارد. هویت سازمانی با ضریب مسیر (۰/۲۷۰) و مقدار آماره تی (۳/۷۱۸) بر عملکرد شغلی تاثیر دارد. هویت سازمانی با ضریب مسیر (۰/۸۷۹) و مقدار آماره تی (۱۰/۲۰۰) بر درگیری شغلی تاثیر دارد. بنابراین با توجه به نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های یک تا شش می‌توان اظهار داشت که تمامی فرضیه‌های تحقیق مورد تایید قرار می‌گیرد.

جدول ۳. خلاصه آزمون فرضیه‌های جزئی یک تا شش تحقیق

ردیف	فرضیه‌ها	ضرایب مسیر	آماره t	سطح معناداری	نتیجه آزمون
۱	رهبری تحول آفرین بر هویت سازمانی تاثیر دارد.	۰/۹۱۰	۱۹/۲۸۲	۰/۰۰۰	تایید فرضیه
۲	رهبری تحول آفرین بر درگیری شغلی تاثیر دارد.	۰/۷۷۸	۹/۷۴۷	۰/۰۰۰	تایید فرضیه
۳	رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی تاثیر دارد.	۰/۴۹۱	۴/۲۵۱	۰/۰۰۰	تایید فرضیه
۴	درگیری شغلی بر عملکرد شغلی تاثیر دارد.	۰/۱۹۷	۲/۹۱۱	۰/۰۰۰	تایید فرضیه
۵	هویت سازمانی بر عملکرد شغلی تاثیر دارد.	۰/۲۷۰	۳/۷۱۸	۰/۰۰۰	تایید فرضیه
۶	هویت سازمانی بر درگیری شغلی تاثیر دارد.	۰/۸۷۹	۱۰/۲۰۰	۰/۰۰۰	تایید فرضیه

## بحث و نتیجه‌گیری

به اعتقاد بسیاری از صاحب نظران امروزه یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیریت شهری در جهان، ناکارآمدی ساختارهای سازمانی مدیریت‌های شهری در نحوه اداره شهرها و پاسخگویی به نیازها و خدمات مناسب به شهروندان است. شهرداری‌ها-شوراها، برای حل آن در شهرهای مختلف جهان الگوها و ساختارهای متفاوتی را بر اساس مقتضیات جغرافیایی، سیاسی و اقتصادی و اجتماعی محلی خویش طراحی و به اجرا در آورده‌اند. در ایران نیز این مساله طی دهه‌های اخیر همواره مورد مناقشه مدیران و کارشناسان بوده است (سالاری ۱۳۹۶). لذا پژوهش حاضر پس از بررسی داده‌ها بر اساس ضرایب مسیر به دست آمده به این نتیجه دست یافت که رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد شغلی با نقش میانجی هویت سازمانی تاثیر دارد که این نتیجه با یافته‌های پژوهش جنسن و همکاران (۲۰۲۰) که از نقش مثبت رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد شرکت پشتیبانی می‌کند همسو بود. همچنین رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد شغلی با نقش میانجی درگیری شغلی موثر است. امور و همکاران (۲۰۲۰) نیز در پژوهش خود به نتایجی دست یافتند، که نشان می‌داد ارتباط بین رهبری تحول‌گرا و درگیری شغلی توسط توانمندسازی ساختاری واسطه‌گری می‌شود. این نتایج حاکی از آن بود که رهبران تحول‌گرا با ایجاد امکان دسترسی به اطلاعات، فرصت‌ها، پشتیبانی و منابع کافی، مشارکت کار را تقویت می‌کنند. که با یافته‌های پژوهش حاضر همخوانی دارد و همچنین نتایج این پژوهش، با یافته‌های کامیرهوف و همکاران (۲۰۱۹) همسو بود آن‌ها دریافتند که رهبری تحول‌آفرین روابط مثبت و قوی با رضایت شغلی و عملکرد دارد. نتایج پژوهش نگوین و همکاران (۲۰۱۷) نشان داد که سبک رهبری تحول‌آفرین تاثیر مثبت و مستقیمی بر عملکرد مدیریتی دارد. بنابراین با اشاره به نتایج به دست آمده در پژوهش حاضر می‌توان این طور عنوان کرد که، مدیریت شهری، توسعه شهرها، تنوع و پیچیدگی شهری در اداره مناسب امور شهر و همچنین رفع نیازها و مشکلات اساسی شهر (ترافیک، آلودگی هوا...) از یک سو و دسترسی به پیشرفت و توسعه پایدار مستلزم اتخاذ سبک رهبری تحول‌آفرین باشد، که می‌تواند تاثیر مستقیم و مثبتی بر ساختار مدیریتی، عملکرد مدیریتی، رضایت کارکنان، انسجام و کارایی سازمانی داشته باشد. لذا، رهبران تحول‌آفرین فعالانه به ایده‌ها و راه‌های جدید انجام کارها متوسل می‌شوند. آن‌ها دیگران را تشویق به خلاقیت می‌کنند و هرگز به شکل علنی اقدام به اصلاح یا انتقاد از دیگران نمی‌کنند. آن‌ها همچنین از ایده‌آل‌ها استفاده می‌کنند و با توجه به نیازهای کارکنان خود، توجه خاص خود را نشان می‌دهند (باس ۱۹۹۰ به نقل از بیول و همکاران ۲۰۱۹). به علاوه در بعد ملاحظات ذهنی، رهبران تحول‌آفرین به نیازها و پتانسیل رشد دیگران توجه می‌کنند. آن‌ها یک جو حمایتی را پدید می‌آورند که در این محیط تفاوت‌های فردی محترم شمرده می‌شوند. تعاملات با پیروان، تشویق شده و

تاثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی با نقش‌های هویت و درگیری شغلی

رهبران از دغدغه‌های فردی مطلع هستند (باس ۱۹۸۸ به نقل از خداوردی ۱۳۹۸). نگ (۲۰۱۷) نیز در پژوهش خود دریافت رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی کارکنان تاثیر می‌گذارد که با یافته‌های پژوهش حاضر همسو بودند زیرا سبک رهبری تحول آفرین بر نیازهایی نظیر تعلق، احترام به خویشتن و تحقق توانایی‌های بالقوه فرد، مشارکت افراد و ارتباطات آن‌ها نیز تاکید دارد. از آنجایی که رهبری تحول گرا یکی از نظریه‌هایی است که بیشترین حجم پژوهش در زمینه روانشناسی را تولید کرده است (باس و باس ۲۰۰۸<sup>۲</sup> به نقل از گارسیا<sup>۱</sup>، مویا<sup>۴</sup>، مولرو<sup>۵</sup> و ماریانو<sup>۶</sup> ۲۰۱۶) با اشاره به بررسی‌های انجام شده در این حوزه می‌توان به صراحت عنوان کرد که رهبران تحول گرا قادر هستند که انگیزه شخصی را در بین پیروان خود بهبود بخشند. اولیو و باس<sup>۷</sup> (۲۰۰۴) نیز ثابت کرده اند که رهبری تحول گرا بسیار وابسته به معیارهایی مانند انسجام، کارایی سازمانی، رضایت کارکنان از سرپرستان و عملکرد درک شده گروه است (گارسیا و همکاران، ۲۰۱۶) بنابراین این سبک رهبری بر مشارکت افراد و ارتباطات آن‌ها تاکید دارد و نیازمند رویکردی است که احساسات، نگرش‌ها و باورها را متحول سازد (پورکریمی و صداقت، ۱۳۹۳). بویل و همکاران (۲۰۱۹) در نتایج یافته‌های تحقیق خود دریافتند که درگیری شغلی و هویت سازمانی بر روی عملکرد کارکنان تاثیر دارد و در نهایت نشان دادند رهبری تحول گرا درگیری شغلی و هویت سازمانی را تقویت می‌کند که با نتایج به دست آمده این تحقیق که رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی با نقش میانجی هویت سازمانی تاثیر دارد و باورها درباره توانایی‌های او در انجام خلاقانه، بر عملکرد خلاق او تاثیر می‌گذارد. بنابراین رهبران تحول آفرین، خلاقیت را میان کارمندان زیر دستشان افزایش می‌دهند. در اینجا ضرورت اتخاذ و بهره‌گیری از سبک رهبری تحول گرا آشکار می‌گردد که با توجه به بررسی‌ها به عمل آمده نشان می‌دهند که ارتباط مناسب و کامل درون سازمانی میان رویه‌ها، فرایندها و نظام کلی مدیریتی به صورت منسجم برقرار نمی‌شود، مگر اینکه مدیران بیش از هر زمان دیگری این سبک مدیریتی را انتخاب نمایند. موسوی و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیق خود دریافتند که رهبری تحول گرا تأثیر قابل توجه مثبتی بر روی فرایندهای مدیریت دانش و عملکرد سازمانی دارد. همچنین فرایندهای مدیریت دانش ارتباط بین رهبری تحول گرا و عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند. شعبانی نژاد و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود نشان دادند که رابطه مستقیم و معنی‌داری بین مؤلفه‌های رهبری تحول گرا و

- 
1. Ng
  2. Bass & Bass
  3. Garcia
  4. Moya
  5. Molero
  6. Moriano
  7. Avolio & Bass

عملکرد سازمانی وجود دارد که نتایج تحقیقات پیشین با پژوهش حاضر همسو بود و همچنین همسو با مطالعات گالیانی و شارمان<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) سیق<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۶) پالماتیر<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۶)، و پژوهش ساکز<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) که پژوهشی را با عنوان آزمون مدل پیش‌بینی‌کننده‌ها و نتایج درگیری انجام داد. مهم‌ترین یافته‌های درگیری دارای دو بُعد شغلی و سازمانی بود. ویژگی‌های شغلی و عدالت رویه ای به ترتیب درگیری شغلی و سازمانی را پیش‌بینی کرده و حمایت سازمانی درک شده هر دو بعد درگیری را پیش‌بینی نمود. همچنین درگیری (شغلی و سازمانی)، توانست رضایت شغلی، تعهد سازمانی، تمایل به ترک و رفتار شهروندی سازمانی را پیش‌بینی نماید. پلین<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیق خود نشان دادند که ساختار بنیادی سازمانی برای این به وجود نیامده است که تأثیر مستقیمی بر درگیری شغلی و عملکرد سازگاری فردی داشته باشد. علاوه بر آن، ساختار ماشین‌انگاره سازمان به صورت مثبتی بر عوامل نگهدارنده شغلی تأثیر می‌گذارد ولی با این حال آن تأثیر مستقیمی بر عملکرد سازگاری فردی ندارد. همچنین یادگیری به صورت مثبتی بر هر دوی درگیری شغلی و عملکرد سازگارانۀ فردی تأثیر می‌گذارد و این سازمان نقش یک میانجی‌گر یا واسطه کامل را در بین روابط ساختار بنیادی سازمانی و عملکرد سازگارانۀ فردی دارد. بنابراین انتخاب مدیر اگر بر اساس دانش، مهارت‌ها یا توانایی‌های رهبری - شان صورت گیرد این افراد به نحوی رفتار می‌کنند که باعث انگیزش دیگران شوند، شور و اشتیاق ایجاد کند و تعهد خود به اهداف و یک چشم‌انداز مشترک را به اثبات می‌رسانند (باس ۱۹۹۸ به نقل از ستین و کینک ۲۰۱۵) که این روش می‌تواند بر عملکرد خلاق کارکنان تأثیرگذار و نشان دهنده یک رابطه مثبت بین رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت فردی باشد. لذا گزینش سبک رهبری تحول‌آفرین بیش از هر زمان دیگری برای مدیران ضرورت می‌یابد. همچنین پیشنهاد می‌گردد جهت تضمین افزایش رضایت شغلی، احساس تعلق، مشارکت و مسئولیت در کارکنان که می‌تواند یکی از محرک‌های اصلی کار به حساب آید با ایجاد شرایط خاص و انتخاب سبک رهبری تحول‌آفرین، به بهبود توانمندسازی کارکنان در جهت بازدهی مناسب، بهبود عملکرد شغلی، کیفیت کار کارکنان و به طور کلی به عملکرد آنان کمک کرد تا شاهد تعهد بیشتر کارکنان و بهبود کیفیت در کارها و ارتباط بهتر و موثرتر کارکنان با مدیران و سرپرستان در سازمان‌ها باشیم، که چنین مسئله‌ای می‌تواند کاهش هزینه‌های عملیاتی و افزایش سودآوری در سازمان، بهبود مستمر در سازمان و افزایش بهره‌وری، خلق ابتکارات جدید و استفاده بیشتر از منابع فکری و در آخر افزایش کارایی فرآیند تصمیم‌گیری را به دنبال داشته باشد.

- 
1. Gulyani and Sharma
  2. Singh
  3. Palmatier
  4. Saks
  5. PLIN



## منابع

- احدی شعار، سید مجید؛ کردی، علی محمد؛ قرشی، سید مهدی. (۱۳۹۴). ابعاد فرهنگ سازمانی از دیدگاه دنیسون و رابطه آن با درگیر شدن در کار (مطالعه موردی: سازمان جهاد کشاورزی استان قم)، کنفرانس بین المللی مدیریت، فرهنگ و توسعه اقتصادی، مشهد، موسسه تحقیقاتی رایمند پژوه، [https://www.civica.com/Paper-MCED01-MCED01\\_239.html](https://www.civica.com/Paper-MCED01-MCED01_239.html)
- بابازاده، شیمیا. (۱۳۹۷)، تاثیر رهبری تحول گرا و خلاقیت بر عملکرد شغلی مربیان ورزش والیبال در استان گیلان، پایان نامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی کسری - رامسر
- باقری، مرضیه. (۱۳۹۸). بررسی تاثیر رهبری پدر سالاری بر تنهایی در محیط کار و تعارض کار - خانواده با نقش میانجی درگیری شغلی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد الکترونیکی تهران
- پور کریمی، جواد؛ صداقت، مریم. (۱۳۹۳)، تبیین رابطه شایستگی با سبک رهبری تحول آفرین مدیران در سازمان‌های پژوهشی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۶(۱): ۲۰۱-۲۲۰.
- حمید، نجمه؛ دهقانی زاده، زهرا. (۱۳۹۱). رابطه بین معنویت، تعهد سازمانی و سلامت عمومی با عملکرد شغلی در پرستاران بالینی. فصلنامه مدیریت پرستاری. ۱(۲): ۲۰-۲۸.
- خداوردی، محمد. (۱۳۹۷). تاثیر پاداش بر شادی در محیط کار با توجه به نقش میانجی درگیری کاری، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد الکترونیکی تهران.
- رحمانی مقدم، محمدرضا. (۱۳۹۷). بررسی تاثیر سبک رهبری تحول گرا بر نوآوری استراتژیک سازمانی (مورد مطالعه: اداره آموزش و پرورش کاشمر)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد الکترونیکی تهران.
- رمز گویان، غلامعلی؛ حسن پور، کاووس. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان در وزارت اقتصاد و دارایی، مجله اقتصادی، ۳ و ۴: ۳۳-۴۸.
- سالاری، محمد (۱۳۹۶). مجموعه سخنرانی‌های شورای شهر تهران، خبرگزاری مهر، کد خبر ۴۱۶۷۷۷۸.
- شعبانی نژاد، حسین؛ علیاری، ابوالفضل؛ گرجی حسن، ابوالقاسم. (۱۳۹۵). رابطه رهبری تحول گرا و عملکرد شغلی کارکنان در بیمارستان فارابی، فصلنامه مدیریت سلامت، ۱۹(۶۵): ۲۲-۳۰.
- عموزاد خلیلی، مجید؛ اسکندری، راضیه. (۱۳۹۱). ارزیابی رابطه رهبری تحول آفرین و تسهیم دانش کارکنان (مطالعه موردی: شرکت گاز استان مازندران). سومین کنفرانس مدیریت اجرایی، ۲۴ و ۲۵ (مهرماه)
- گمینیان، محمد (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین آزادی عمل و تعهد شغلی دبیران مدارس متوسطه شهر اصفهان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان.

- متقی نیک، علیرضا. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر وجدان کاری بر عملکرد شغلی کارکنان شرکت ملی نفت ایران (مدیریت توسعه منابع انسانی)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی دانشکده مدیریت - گروه مدیریت بازرگانی
- مجیدی، محمود. (۱۳۹۲). بررسی رابطه نگرش شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان مجتمع فولاد اهواز، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان
- مرادی چالشتی، محمدرضا؛ حمیدی، مهرزاد؛ سجادی، سید نصراله؛ کاظم نژاد، انوشیروان؛ جعفری، اکرم؛ مرادی چالشتی، جواد. (۱۳۸۸). رابطه ی سبک‌های رهبری تحول آفرین تبادلی با عدالت سازمانی و ارائه مدل در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. نشریه مدیریت ورزشی، ۱(۲): ۶۶-۷۳
- منتظری، محمد؛ پورحسینعلی، نسرین. (۱۳۹۸). ارتباط رهبری تحول آفرین مدیران مدارس با عملکرد معلمان: تبیین نقش تعدیل‌کننده انگیزه خدمت عمومی، مدیریت مدرسه، ۷(۳): ۴۵-۶۷
- موسوی، سید ابراهیم؛ رنجبر، صمد؛ رنگریز، حسن (۱۳۹۳)، بررسی ارتباط رهبری تحول گرا، مدیریت دانش و عملکرد سازمانی، نخستین کنفرانس ملی آینده پژوهی، مدیریت و توسعه، تهران، مرکز توسعه آموزش‌های نوین ایران (متان)، [https://www.civlica.com/Paper-FIMD01-FIMD01\\_232.html](https://www.civlica.com/Paper-FIMD01-FIMD01_232.html)
- میرکمالی، سیدمحمد؛ شاطری، کریم؛ یوزباشی، علیرضا. (۱۳۹۲). تبیین نقش رهبری تحول آفرین در گرایش به خلاقیت سازمانی. دوفصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی، ۱(۳): ۲۱-۳۱.
- نصر اصفهانی، علی؛ آقابابا پور دهکردی، طاهره. (۱۳۹۲). بررسی رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان مورد مطالعه کارکنان دانشگاه اصفهان. جامعه شناسی کاربردی، ۲۴(۴): ۱۳۹-۱۶۲
- Amor, A. M., Vázquez, J. P. A., & Faíña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169-178.
- Arnold, K. A., & Loughlin, C. (2013). Integrating transformational and participative versus directive leadership theories: Examining intellectual stimulation in male and female leaders across three contexts. *Leadership and Organization Development Journal*, 34(1), 67-84.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of management*, 34(3), 325-374.
- Avanzi, L., Fraccaroli, F., Castelli, L., Marcionetti, J., Crescentini, A., Balducci, C., & van Dick, R. (2018). How to mobilize social support against workload and burnout: The role of organizational identification. *Teaching and Teacher Education*, 69, 154-167
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire* (3rd ed). Palo Alto, CA: Mind Garden.

- Bass, B.M., & Bass, R. (2008). *The bass handbook of leadership: the ory, research, and managerial applications* (4th ed). New York: Free Press.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75.
- Cetin, M. O., & Kinik, F. S. F. (2015). An analysis of academic leadership behavior from the perspective of transformational leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 519-527.
- Cheney, G. (1983). The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly journal of speech*, 69(2): 143-158.
- Collins, D. (1996). Control and isolation in the management of empowerment. *Empowerment in Organizations*, 4(2):29-39.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of applied psychology*, 95(5), 834-848.
- Dawley, D. D., Stephens, R. D., & Stephens, D. B. (2005). Dimensionality of organizational commitment in volunteer workers: Chamber of commerce board members and role fulfillment. *Journal of vocational Behavior*, 67(3), 511-525.
- Erkul, H., Kanten, P., & Gümüştekin, G. (2018). The Effects of Structural Empowerment on Corporate Reputation and Organizational Identification. *Acta Academica Karviniensia*, 3, 27-41
- Garcia-Guiu, C., Moya, M., Molero, F., & Moriano, J. A. (2016). Transformational leadership and group potency in small military units: The mediating role of group identification and cohesion. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 145-152.
- Gulyani, G., & Sharma, T. (2018). Total rewards components and work happiness in new ventures. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. Emerald Publishing Limited:1-19. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-12-2017-0063>
- Haslam, S. A. (2004). *Psychology in organizations*. Sage
- Holten, A. L., Bøllingtoft, A., Carneiro, I. G., & Borg, V. (2018). A within-country study of leadership perceptions and outcomes across native and immigrant employees: Questioning the universality of transformational leadership. *Journal of Management & Organization*, 24(1), 145-162.
- Jensen, M., Potočnik, K., & Chaudhry, S. (2020). A mixed-methods study of CEO transformational leadership and firm performance. *European Management Journal*:1-37. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.05.004>
- Kammerhoff, J., Lauenstein, O., & Schütz, A. (2019). Leading toward harmony – Different types of conflict mediate how followers' perceptions of transformational leadership are related to job satisfaction and performance. *European Management Journal*, 37(2), 210-221.
- Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64-75.
- Ng, T. W. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 385-417.

- Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. K. (2017). Effect of transformational leadership style and management control system on managerial performance. *Journal of Business Research*, 70, 202-213.
- Öge, E., Cetin, M., & Top, S. (2018). The effects of paternalistic leadership on workplace loneliness, work family conflict and work engagement among air traffic controllers in Turkey. *Journal of air transport management*, 66, 25-35
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of marketing*, 70(4), 136-153
- Para-González, L., Jimenez-Jimenez, D., & Martínez-Lorente, A. R. (2018). Exploring the mediating effects between transformational leadership and organizational performance. *Employee Relations*, 40(2), 412-432.
- Paterson, D.G. (1963). The Scott company graphic rating scale. *The Journal of Personnel Research*, 1, 361-376.
- Pounder, J. S. (2006). Transformational classroom leadership: The fourth wave of teacher leadership?. *Educational management administration & leadership*, 34(4), 533-545.
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied Psychology*, 90(6), 1217.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being?. *Applied psychology*, 57(2), 173-203.
- Singh, S. K., Burgess, T. F., & Heap, J. (2016). Managing performance and productivity for organizational competitiveness. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6):1-3. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2016-0090>

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی