

## تأثیر رابطه رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی در CSR به عنوان واسطه و نتایج حاصل از عملکرد آن در SME ها (مورد مطالعه: مراکز تحت نظارت اداره بهزیستی شهرستان سبزوار)

محمدحسین هادوی فر

کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، موسسه آموزش عالی حکیم نظامی قوچان، ایران.  
mohamad.37.hd@gmail.com

### چکیده

هدف این پژوهش، بررسی رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی در CSR به عنوان واسطه و نتایج حاصل از عملکرد آن در SME ها که مراکز تحت نظارت اداره بهزیستی شهرستان سبزوار می باشد. مدیریت و رهبری تحولگرا به عنوان یک عملکرد مدیریتی، می تواند نقش مؤثر در مسئولیت پذیری اجتماعی شرکت ها و سازمان ها عمل نماید. از نظر اجتماعی، سازمان های مسئول بر این باورند که از کارکنان خود باید بهتر مراقبت نمایند و در جستجوی راهی برای بهبود شرایط کاری و رفاه آنها باشند و این کار باید به صورت مستمر صورت گیرد. متغیر مستقل این پژوهش رهبری تحول آفرین است. رهبری تحول آفرین معطوف به سیاست‌ها، اقدامات و سیستم‌هایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. متغیر وابسته این پژوهش عملکرد شغلی است. عملکرد هم به چگونگی انجام وظایف، فعالیتها و نتایج حاصله از آنها اطلاق می شود. مسئولیت پذیری اجتماعی شرکت ها نقش متغیر میانجی در این پژوهش دارد. مسئولیت اجتماعی، مجموعه وظایف و تعهداتی است که سازمان باید در جهت حفظ و کمک به جامعه‌ای انجام دهد که در آن فعالیت می کند. فرضیات این پژوهش بر اساس تأثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته با توجه به نقش میانجی است. جامعه آماری پژوهش، کلیه مراکز تحت نظارت اداره بهزیستی شهرستان سبزوار است. حداقل حجم نمونه با توجه به فرمول کوکران، جامعه محدود ۱۰۵ مدیر و کارشناس تخمین زده شده است که به روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شده اند و با استفاده از نرم افزار *PLS* به روش مدل یابی معادلات ساختاری پرداخته شده است. برای جمع آوری اطلاعات مورد نیاز از پرسشنامه های رهبری تحول آفرین باس و اولیو (۱۹۸۵)، عملکرد شغلی و مسئولیت پذیری اجتماعی جرمی گیلبرت (۲۰۱۰) و نتایج عملکرد بوسینین و کازلاسکایت (۲۰۱۲) استفاده شده است. یافته ها، تمامی فرضیه های پژوهش را تأیید کرده و تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی را از طریق مسئولیت پذیری اجتماعی شرکت ها بر نتایج این عملکرد معنی دار کرده است.

**واژگان کلیدی:** رهبری تحول آفرین، مسئولیت پذیری اجتماعی، عملکرد شغلی.

### مقدمه

در محیط رقابتی کسب و کار امروز، عمده نگرانی و تکاپوهای سازمان در جهت بقا و توسعه و پیشرفت فراگیر آنها شکل می‌گیرد. در راستای این هدف خطیر، مدیران در پی شناسایی و بهره‌گیری بهینه از منابع و سرمایه هستند که تحصیل آنها هزینه‌ها و زحمات فراوانی دارد پس پیروز این میدان مدیرانی هستند که سرمایه‌های مذکور را به اثربخش

ترین، کاراترین و بهره‌ورترین طُرق ممکن به کار گیرند. عمده منابع هرسازمانی متوجه منابع انسانی، مالی و فنی آن است، که مسلماً سرمایه انسانی تعیین‌کننده سمت و سوی دیگر سرمایه‌هاست، زیرا نیروی انسانی است که با توانایی‌های خود و با برنامه‌ریزی، دیگر منابع را به خدمت گرفته است. در نظریه رهبری تحول‌آفرین آمده است که چنین رهبرانی به پیروان خود کمک می‌کنند تا مسائل کاری خود را با و یا بدون کمک رهبر حل کنند. رهبران تحول-آفرین پیروان خود را برمی‌انگیزند که برای عملکرد بهتر تلاش کنند (باس و اولیو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). در سایه رهبری تحولی پیروان از خود عملکرد مطلوب نشان می‌دهند (باس و اولیو، ۱۹۹۷).

### فرضیه‌های تحقیق

۱. بین رهبری تحول‌آفرین و مسئولیت‌پذیری اجتماعی در مراکز تحت نظر اداره بهزیستی سبزوار رابطه معناداری وجود دارد.
۲. بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد شغلی در مراکز تحت نظر اداره بهزیستی سبزوار رابطه معناداری وجود دارد.
۳. بین رهبری تحول‌آفرین و نتیجه عملکرد در مراکز تحت نظر اداره بهزیستی سبزوار رابطه معناداری وجود دارد.
۴. بین مسئولیت‌پذیری اجتماعی و عملکرد شغلی در مراکز تحت نظر اداره بهزیستی سبزوار رابطه معناداری وجود دارد.
۵. بین نتیجه عملکرد و عملکرد شغلی در مراکز تحت نظر اداره بهزیستی سبزوار رابطه معناداری وجود دارد.
۶. بین مسئولیت‌پذیری اجتماعی و نتیجه عملکرد در مراکز تحت نظر اداره بهزیستی سبزوار رابطه معناداری وجود دارد.
۷. مسئولیت‌پذیری اجتماعی در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد شغلی در مراکز تحت نظر اداره بهزیستی سبزوار نقش میانجی را ایفا می‌کند.
۸. نتیجه عملکرد در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد شغلی در مراکز تحت نظر اداره بهزیستی سبزوار نقش میانجی را ایفا می‌کند.

### تعاریف مفهومی و عملیاتی متغیرها و واژه‌های کلیدی

#### تعاریف مفهومی

رهبری تحول‌آفرین: رهبری تحول‌آفرین به عنوان فرایندی که در آن رهبران و پیروان یکدیگر را به سطوح بالاتری از اخلاق و انگیزش سوق می‌دهند تعریف می‌شود (برنز، ۱۹۷۸).

عملکرد شغلی: عملکرد شغلی در واقع به مجموع رفتارهایی که افراد، در ارتباط با شغل از خود بروز می‌دهند یا به عبارتی میزان محصول، پیامد و یا بازدهی است که به موجب اشتغال فرد در شغل خود، حاصل می‌شود، تعریف می‌شود (سواسون و همکاران، ۲۰۰۸؛ رشیدپور، ۲۰۰۰).

مسئولیت‌پذیری اجتماعی: مسئولیت اجتماعی، مجموعه وظایف و تعهداتی است که سازمان باید در جهت حفظ، مراقبت و کمک به جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کند، انجام دهد (بزرگی، ۱۳۸۳).

<sup>1</sup> Bass & Avolio

## تعاریف عملیاتی

تعریف عملیاتی رهبری تحول آفرین: شامل نمره‌ای که از ۲۰ سؤال در زمینه ۴ بعد نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی، انگیزش الهام‌بخش به دست می‌آید.

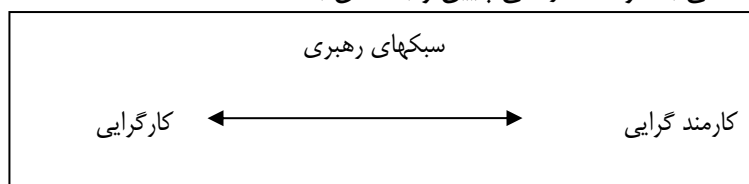
تعریف عملیاتی عملکرد شغلی: شامل نمره‌ای که از ۱۵ سؤال عملکرد شغلی در سازمان به دست می‌آید.  
تعریف عملیاتی مسئولیت پذیری اجتماعی کارکنان: این پرسشنامه یک پرسشنامه استاندارد می‌باشد که مسئولیت پذیری اجتماعی کارکنان سازمان را مورد سنجش قرار می‌دهد. طیف مورد استفاده در این پرسشنامه ۵ درجه ای لیکرت است.

## لزوم آشنایی با مدل‌های رهبری

در ابتدا نگرش به رهبری به صورت ابرمرد قهرمان بوده است. این نظریه در جستجوی قهرمان است. توماس کارلایل<sup>۱</sup> (۱۸۸۱-۱۷۹۵) فیلسوف و مورخ اسکاتلندی معتقد است که باید به رهبر توانایی داده شود تا اذهان توده‌ها را در اختیار بگیرد فردریک ویلهلم نیچه معتقد است تصمیمات آنی یک ابرمرد می‌تواند جهت تاریخ را عوض کند. بررسی‌ها در مورد مدل‌های رهبری فراوان است. اما بررسی‌های دانشگاه میشیگان به رهبری رنسیس لیکرت انجام گرفته است به پیشرفت تئوری رفتار رهبری کمک شایانی کرده است. هدف از این مطالعات تعیین مولفه‌های رهبری که کمک‌کننده به رضایتمندی اعضا و کارکنان و در نتیجه بالابردن بهره‌وری و عملکرد سازمانی با کاهش شکایات و غیبت‌های کاری می‌باشد. در نتیجه این بررسی‌ها اطراف دو عامل دور می‌زند این دو عامل عبارتند از ۱- توجه به کارکنان یا رابطه‌مداری ۲- رفتار طرفداری از تولید یا تولیدمدار.

همزمان با مطالعات میشیگان در اوایل سال‌های ۱۹۴۵، مطالعاتی در دانشگاه ایالتی اوهایو صورت گرفت تا ادراک زیردستان را از رفتار واقعی رهبرانشان مورد ارزیابی قرار دهند. در این مطالعات نیز دو عامل اصلی برای رفتار رهبری شناسایی و تحت عناوین ملاحظات انسانی و ساختار اولیه نامگذاری شدند.

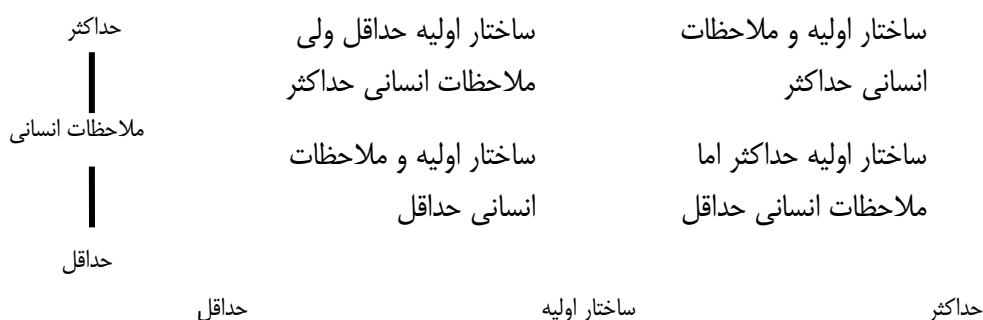
وجه تمایز این مطالعه با مطالعات میشیگان در این بود که رفتار ملاحظات انسانی و ساختار اولیه برخلاف رهبر کارمندمدار و کارگرا دوسر یک پیوستار (شکل ۲-۱) تصور نمی‌شدند، بلکه هر یک از آنها دارای پیوستار مستقلی می‌باشند در نتیجه رهبر می‌تواند دارای ملاحظات انسانی بالا و ساختاردهی پایین و بالعکس باشد.



### (شکل ۱): پیوستار رهبری میشیگان (۱۹۴۵)

در مطالعه رفتار رهبر محققان متوجه شدند، رفتار رهبر می‌تواند ترکیبی از هر دو مفهوم ساختار اولیه و ملاحظات انسانی به گونه‌ای که در شکل (۲) نشان داده شده است باشد.

<sup>۱</sup> Carlyle



### شکل (۲): وضعیتهای رهبری دانشگاه اوهایو (۱۹۴۵)

با بررسی مدل‌های رهبری می‌توان به راه‌حل عقلی و کاربردی در راستای رسیدن به اهداف و چشم‌اندازهای آینده هر سازمانی رسید. در این تحقیق، بیشتر در مدل باس رهبری تحول‌آفرین و عملکرد شغلی مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

### مدلهای رهبری

یک مدل ساده از رهبری براساس حروف واژه (Leadership) بناشده است.

بدین صورت که:

۱- L: عشق<sup>۱</sup>

۲- E: همدلی<sup>۲</sup>

۳- A: توجه<sup>۳</sup>

۴- D: ایثار<sup>۴</sup>

۵- E: تقویت ارزش‌ها<sup>۵</sup>

۶- R: پاداش<sup>۶</sup>

۷- S: هم‌افزایی<sup>۷</sup>

۸- H: شوخ‌طبعی<sup>۸</sup>

۹- I: انسجام<sup>۹</sup>

۱۰- P: پشتکار و استقامت<sup>۱۰</sup>

مدل دیگر مدلی است که برنارد بس ارائه کرده است و مدل رهبری تحول‌آفرین-مبادله‌ای را طراحی نموده است و از سوی بس و اوولویو عملیاتی شده است. برنز<sup>۱۱</sup> برای اولین بار بین رهبران تحول‌آفرین و مبادله‌ای تمایز قائل شد. مدل

<sup>1</sup> Love

<sup>2</sup> Empathy

<sup>3</sup> Attention

<sup>4</sup> Didication

<sup>5</sup> Enforcement of values

<sup>6</sup> reward

<sup>7</sup> synergy

<sup>8</sup> hoopla

<sup>9</sup> Iterity

<sup>10</sup> perseverance

<sup>11</sup> Brenz

دیگر رهبری مدل فیدلر<sup>۱</sup> که در همه جا به عنوان پدر نظریه مشروط رهبری مورد احترام است و بوجدآورنده مدل مشروط رهبری است (هرسی و بلنچارد، ۲۰۰۱). وی در مدل خود چنین عقیده دارد که سه متغیر: موقعیت نامساعد، موقعیت مساعد و موقعیت نیمه مساعد بر روی یک بردار می توانند هشت ترکیب را بوجود آورند که به طور کلی در مورد متغیرهای اول و دوم تکلیف‌گرایی و در مورد وجود متغیر سوم، ملاحظه‌گرایی را توصیه می‌کند (لوتانز و مارتینکو، ۲۰۱۰).

نظریه مسیر هدف: مطالعاتی که در دانشگاه ایالتی اوهایو از سوی رابرت هرس<sup>۲</sup> و تری میچل<sup>۳</sup> انجام شد و طی آنها تناقض‌های موجود در مدل ایالت اوهایو روشن گردید در نهایت به ارائه مدل منجر شد که در یک تکلیف ساختمند، جایی که رهنمودبخشی رهبری بالاست رضایت شغلی پایین و در جایی که رضایت شغلی در حداکثر قرارداد رهنمودبخشی رهبر در حداقل قرارداد. عکس این حالت در یک تکلیف غیرساختمند نیز وجود دارد. انتخاب نام مسیر-هدف به دلیل توجه عمده این مدل بر اثرگذاری رهبر بر تصور زیردستان از هدفهای کاری، هدفهای شخصی و مسیررسیدن آنها به هدف است (فیدلر و چمبرز، ۲۰۰۲).

به پیشنهاد نظریه مسیر-هدف، اگر پیروان به کاری ساختمند مشغول باشند شیوه رهبری که تکلیف‌گرایی‌اش پایین باشد، حداکثر اثربخشی را خواهدداشت و برعکس (هرسی و بلنچارد، ۲۰۰۱).

تئوری مبتنی بر تبادل نظر رهبر با اعضا: نتایج یک پژوهشگر آمریکایی به نام جورج گرائن<sup>۴</sup> گویای این مطلب است که رهبر طی موقعیتهای خاص و بر اثر فشارهای زمانه می‌کوشد تا با گروه کوچکی از زیردستانش یک رابطه ویژه و غیررسمی برقرار کند اعضای این گروه مورداعتماد هستند و از امتیازات ویژه‌ای برخوردارند درحالیکه به بقیه اعضای سازمان طی یک ارتباط رسمی و قانونی برخورد می‌نماید (رایبیز، ۲۰۰۸). تعدادی از محققین بر این عقیده هستند که این تئوری هم بر رابطه دوسویه تکلیف‌گرایی و رابطه‌گرایی اشاره دارد که رهبر در شرایط متفاوت با افراد مختلف برخوردهای متنوعی بروز می‌دهد (لیدن و همکاران، ۲۰۰۶).

زنجیره رفتار رهبری: رابرت تنن بام<sup>۵</sup> و وارن اشمیت<sup>۶</sup> در سال ۱۹۵۷ طی مقاله‌ای با عنوان چگونگی انتخاب الگوی رهبری در مجله هاروارد بیزنس رویو یکی از اولین و بارزترین شیوه‌های اقتضایی رهبری را ارائه نموده اند (هرسی و بلنچارد، ۲۰۰۱). برخلاف گذشتگان که می‌پنداشتند در یک بردار که توجه به کار الزاماً در رفتار رهبری اقتدارگرا نمایان می‌شود و به توجه به روابط در رفتار رهبری دموکراتیک بروز می‌کند، ایشان در روی یک خط زنجیره، حوزه وسیعی از شیوه‌ها را نمایش داده‌اند که از یک قطب با روش اقتدارطلبانه شروع و با روش دموکراتیک در قطب دیگر ختم می‌شود (بنیس، ۲۰۰۸). رهبر یکی از هفت رفتار رهبری ممکن بر روی زنجیره را بر اساس نیروهایی که میان رهبر و پیرو و موقعیت وجود دارد، برمی‌گزیند (تاننباوم و اشمیت، ۲۰۰۴). رهبرانی که رفتار آنها در سمت اقتدارطلبی زنجیره مشاهده می‌شود و از قدرت خود برای نفوذ در افرادی که باید بر آنها قدرت اعمال نمود (تئوری X) از طرفداران روش تکلیف‌گرایی هستند و رهبرانی که در سمت دموکراتیک زنجیره هستند و به پیروانشان که دوستدار آزادی عمل و خودجوش هستند (تئوری Y) آزادی قابل توجهی می‌دهند طرفدار گروه و مناسبات هستند (همان: ۲۵).

مدل سه بعدی اثربخشی رهبری: این مدل رهبری که در مرکز تحقیقات رهبری ایالت اوهایو از سوی پاول هرسی و کنت بلنچارد<sup>۷</sup> ارائه شده است اصطلاحات «رفتار تکلیف‌گرا» و «رفتار رابطه‌گرا» را طی یک ماتریس ارائه می‌کنند که

<sup>1</sup> Fidler

<sup>2</sup> Robert Hars

<sup>3</sup> Terry Mitchell

<sup>4</sup> George Grayn

<sup>5</sup> Robert Tannenbaum

<sup>6</sup> Warren H.Schmidt

<sup>7</sup> Paul Hersey & Kent Blanchard

چهار ربع اصلی شیوه رهبری این مدل نشان دهنده سبک‌های مختلف رهبری است در تعریف شیوه رهبری در این مدل آمده است: الگوی رفتاری آن فرد هنگام نفوذ در فعالیتهای دیگران، بر اساس برداشت دیگران از رفتار او. در نهایت این چهار سبک اصلی بدین‌گونه نامگذاری شده اند سبک اول: تکلیف حداکثر و رابطه حداقل؛ سبک دوم: تکلیف حداکثر رابطه حداکثر؛ سبک سوم: تکلیف حداقل و رابطه حداکثر و سبک چهارم: تکلیف حداقل و رابطه حداقل (ریدن، ۲۰۰۳).  
مدل مشروط وروم-یتین: این مدل از سوی دو محقق به نام ویکتور وروم<sup>۱</sup> و فیلیپ یتین<sup>۲</sup> بر این تصور استوار گشته که متغیرهای وضعی در حال تعامل با صفات شخصی ویژگیهای رهبر، به نوعی رفتار رهبری می‌انجامد که می‌تواند در اثربخشی سازمان موثر باشد (وروم و یتین، ۱۹۸۳). فرایند تصمیم‌گیری رهبر در این مدل، در یک درخت تصمیم که هفت سؤال پرسش Flata تشکیل شده است، شکل می‌گیرد. این پرسشها که از سوی نورمن مایر<sup>۳</sup> به شهرت رسید و سپس در مدل ایشان مورد استفاده قرار گرفت در سه پرسش اول به کیفیت و درستی تصمیم و چهار پرسش بعدی به پذیرش تصمیم به وسیله اعضای گروه می‌پردازد (هرسی و بلنچارد، ۲۰۰۱). به این مدل از این نظر مشروط می‌گویند که رفتارهای ممکن رهبر، به تعامل میان پرسشها و ارزیابی رهبر از موقعیت در تکوین یک پاسخ به سوالات بستگی دارد (وروم و یتین، ۱۹۸۳).

### ویژگی‌های رهبری تحول آفرین

کانگر (۱۹۸۹)	کوزس و پسنر (۱۹۸۷)	تیکی ودوانا (۱۹۸۶)	نادلر وتاشمن (۱۹۸۹)	بس (۱۹۸۹)	بنیس ونانوس (۱۹۸۵)
- آشکار کردن فرصت‌های بهره‌برداری نشده در موقعیت کنونی یا ابلاغ کردن چشم‌انداز - ایجاد اعتماد - نشان دادن وسایل رسیدن به چشم‌انداز	- الهام‌بخشی در راستای یک چشم‌انداز مشترک - توانمندسازی دیگران برای اقدام - مدل‌سازی و عمل کردن به عنوان یک الگو - تسخیر قلوب	- شناسایی نیاز برای تجدید حیات - ایجاد یک چشم‌انداز جدید - نهادینه ساختن تغییر	- تعیین چشم‌انداز - انرژی بخشیدن - توانمندسازی - ساختاردهی - کنترل - پاداش‌دهی	- نفوذ آرمانی - انگیزش الهام‌بخش - ترغیب ذهنی - ملاحظات فردی	- ایجاد چشم‌انداز مشترک - معنادار از طریق ارتباطات - ایجاد اعتماد میان رهبر و پیرو - توسعه خویشتن

### مؤلفه‌های نفوذ آرمانی

ویژگی‌های آرمانی	رفتارهای آرمانی
القای افتخار و غرور به اعضا برای همکاری و مشارکت با رهبر	صحبت کردن درباره مهم‌ترین ارزش‌ها و اعتقاداتشان
صرف‌نظر کردن از تمایلات فردی به خاطر گروه	تصریح اهمیت یک احساس قوی نسبت به هدف
عمل به شیوه‌هایی که باعث ایجاد احترام دیگران شود	توجه به نتایج معنوی و اخلاقی تصمیمات
نشان دادن احساس قدرت و شایستگی	حمایت از امکانات هیجان‌انگیز و نوین
فدا کردن منافع شخصی به خاطر منافع دیگران	گفتگو درباره اهمیت اعتماد نسبت به یکدیگر
ایجاد اطمینان در افراد جهت رفع موانع در مسیر عملکرد	-

<sup>1</sup>Victor H.Vroem

<sup>2</sup> Philip Yetin

<sup>3</sup> Norman Maier

### مقایسه ی تطبیقی چارچوب های ساختاری ارزیابی عملکرد

عنوان چارچوب	ابعاد (معیارهای) ارزیابی
ماتریس ارزیابی عملکرد	هزینه‌ای و غیرهزینه‌ای - محیط داخل و محیط خارج
چارچوب تعیین‌کننده‌ها و نتایج	نتایج: عملکرد مالی و رقابتی؛ تعیین‌کننده‌ها: کیفیت، انعطاف، بکارگیری منابع، نوآوری
مدل‌های سیستمی ارزیابی عملکرد	هزینه، کیفیت، مدت زمان تقدم، توزیع
هرم ارزیابی	چشم‌انداز، بازار، مالی، رضایت مشتری، انعطاف، بهره‌وری، کیفیت، توزیع، چرخه‌ی زمانی، هدررفت
چارچوب ترتیب زمانی درونی/ بیرونی	زمان
کارت امتیازی متوازن	مالی، فرایندهای داخلی کسب و کار، مشتری، نوآوری و یادگیری
مکعب ارزیابی عملکرد AMBITE	زمان، هزینه، کیفیت، انعطاف، محیط
چارچوب براون	ورودی، فرایند، خروجی، نتایج
مدل EFQM	توانمندسازها، نتایج
منشور عملکردی	رضایت ذی‌نفعان، راهبردها، فرایندها، توانمندی‌ها، مشارکت ذی‌نفعان
چارچوب شرکت‌های چندملیتی	فرایندهای متقاطع، فرامرزها، مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، نوآوری، فرهنگ سازمانی
چارچوب یک‌پارچه‌ی ارزیابی عملکرد	ساختار، فرایند، ورودی، خروجی، نتایج و سایر موارد محتمل

همانگونه که در جدول فوق‌ملاحظه می‌گردد، نگرش‌های گوناگون منجر به توسعه‌ی مدل‌های ساختاری متفاوتی برای ارزیابی عملکرد شده که این تفاوت در واقع برگرفته از معیارهای بکار گرفته شده یا به عبارت دیگر، شاخص‌های عملکردی مختلف است.

### پیشینه‌ی پژوهش

کیانفر و همکاران (۱۴۰۰)، در مقاله خود با عنوان «رهبری تحول‌گرا، شرایط نوآوری، اثر بخشی مستقل و خلاقیت کارمندان» نشان داد رهبران تحول‌گرا می‌توانند شرایط نوآوری را فراهم آورند تا خلاقیت کارمند ارتقا پیدا کند. به علاوه، یک نقش تعدیل‌کننده‌ی مهم اثر بخشی مستقل خلاق، در رابطه‌ی بین شرایط نوآوری و خلاقیت کارمندان یافت شد. یافته‌ها آشکار می‌کنند، کارمندان دارای ملجأ اثر بخشی مستقل خلاق بالا برای رفتار خلاقانه هستند در زمانیکه یک شرایط نوآوری حامی را دریافت می‌کنند.

کیانفر و همکاران (۱۴۰۰)، مقاله «رابطه بین مدیریت تحول‌گرا و رضایت کارکنان با نقش میانجی‌گری فناوری اطلاعات» با توجه به نتایج تحلیلی توصیفی در خصوص رابطه بین مدیریت تحول‌گرا و رضایت کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. بین مدیریت تحول‌گرا و فناوری اطلاعات رابطه معناداری وجود دارد. بین فناوری اطلاعات و رضایت کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. بین مدیریت تحول‌گرا و رضایت کارکنان با نقش میانجی‌گری فناوری اطلاعات رابطه معناداری وجود دارد.

کیانفر و همکاران (۱۳۹۹)، در مقاله‌ای با عنوان «نقش میانجی‌گری توانمندسازی ساختاری در رابطه رهبری تحول‌گرا و مشارکت شغلی» یافته‌ها نشان می‌دهد که توانمندسازی ساختاری در رابطه‌ی بین رهبری تحول‌گرا و مشارکت شغلی تا حدودی نقش میانجی دارد. این نتایج حاکی از آن است که رهبران تحول‌گرا با ایجاد امکان دسترسی به اطلاعات، فرصت‌ها، پشتیبانی و منابع کافی، مشارکت شغلی را تقویت می‌کنند. این پژوهش تجربی از اولین مطالعاتی است که



نقش میانجی توانمندسازی ساختاری را در رابطه بین رهبری تحول گرا و مشارکت شغلی بررسی کرده و ممکن است به عنوان مرجعی برای اشاعه مشارکت شغلی در سازمان های خدماتی باشد.

حکیمی (۱۳۹۸)، در مقاله خود با عنوان «واکاوی نقش رهبری تحول گرا در گرایش به کارآفرینی و نوآوری: تبیین نقش میانجی و تعدیل گر یادگیری مداری» نشان داد سبک رهبری تحول گرا بطور مستقیم و غیر مستقیم از طریق یادگیری مداری، محرک قابل توجهی در راستای گرایش به کارآفرینی سازمانی محسوب میگردد. همچنین شواهد حاکی از تایید نقش میانجی و عدم تایید نقش تعدیلگر یادگیری مداری در ارتباط بین رهبری تحولگرا و گرایش به کارآفرینی در کسب و کار های کوچک و متوسط فعال در صنعت غذایی کشور است.

خیراندیش و همکاران، (۱۳۹۸)، نتایج تحلیل داده های مقاله «نقش رهبری تحول آفرین در ارتقای هویت سازمانی با مطالعه نقش میانجی مسئولیت اجتماعی» نشان داد که رهبری تحول آفرین بر مسئولیت اجتماعی سازمانی و هویت سازمانی تأثیر دارد، مسئولیت اجتماعی سازمانی بر هویت سازمانی تأثیر دارد. هم چنین، رهبری تحول آفرین از طریق مسئولیت اجتماعی سازمانی موجب بهبود هویت سازمانی می شود.

حسینی گوهری و همکاران (۱۳۹۸)، در تحقیق خود تحت عنوان «مدل معادله‌ی ساختاری ویژگی های شخصیتی رهبران تحول آفرین و مسئولیت پذیری اجتماعی؛ نقش واسطه‌گر کارآفرینی سازمانی» به این نتیجه دست یافتند که ویژگی‌های شخصیتی رهبران تحول آفرین به طور مستقیم پیش‌بینی‌کننده‌ی مسئولیت‌پذیری اجتماعی دانشگاه‌ها بود و کارآفرینی سازمانی در این رابطه نقش واسطه‌گری معناداری را ایفاء کرد.

فتح پور (۱۳۹۷) در مقاله خود تحت عنوان «بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر مسئولیت اجتماعی با میانجی گری توانمندسازی کارکنان» نتایج زیر حاصل شده است؛ تاثیر رهبری تحول آفرین بر مسئولیت اجتماعی، همچنین تاثیر رهبری تحول آفرین بر توانمندسازی کارکنان، تاثیر توانمندسازی کارکنان بر مسئولیت اجتماعی سازمان را مورد تایید قرارداد و همچنین مشخص شد توانمندسازی در این رابطه بعنوان میانجیگر عمل می کند.

رستمی و سالاری (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین سبک رهبری و عملکرد سازمانی کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی استراتژیهای منابع انسانی (مطالعه موردی: کارکنان شرکت شهرکهای صنعتی توس مشهد)» نشان دادند، بین سبک رهبری و عملکرد سازمانی کارکنان، با در نظر گرفتن نقش میانجی راهبردهای منابع انسانی، رابطه‌ی معناداری وجود دارد. همچنین، بین سبکهای رهبری رفتار متقابل، رهبری تحولی و رهبری آرمانی، و عملکرد سازمانی کارکنان، با در نظر گرفتن نقش میانجی راهبردهای منابع انسانی رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد. اما بین سبک رهبری کاریزماتیک با راهبردهای منابع انسانی رابطه‌ی معناداری وجود ندارد.

شعبانی‌نژاد، علیاری و گرجی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «رابطه‌ی رهبری تحولی و عملکرد شغلی کارکنان در بیمارستان فارابی» نیز نتیجه گرفته‌اند که بین رهبری تحولی و مؤلفه‌های چهارگانه‌ی آن، با عملکرد شغلی کارکنان رابطه‌ی معنی داری وجود دارد.

سینها<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی تحت عنوان «نقش رهبری تحول‌گرا سبز و مدیریت منابع انسانی سبز» به بررسی این موضوع که چگونه مدیریت منابع انسانی سبز اثر متقابل بر روابط بین رهبری تحول‌گرا سبز، نوآوری سبز و عملکرد زیست‌محیطی دارد پرداخته و نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که اقدامات HRM سبز، نقش میانجیگر در تأثیر رهبری تحول‌گرا سبز بر نوآوری سبز ایفا می‌کند. همچنین یافته‌ها حاکی از این است که HRM سبز به طور غیر مستقیم از طریق نوآوری سبز بر عملکرد زیست محیطی شرکت تأثیر می‌گذارد. این تحقیق به طور چشمگیری نظریه را توسعه می‌دهد و نشان می‌دهد که رابطه‌ی عملکرد و HRM نه به تأثیر افزایشی رهبری تحول‌گرا سبز و نوآوری سبز به

<sup>1</sup> Singha, Del Giudiceb, Chiericie & Graziano



ترتیب به عنوان پیش‌بین و میانجیگر بستگی دارد و نه بر اثر تعاملی آنها، بلکه ترکیبی از هر دو شکل (به عنوان مثال، افزایشی و تعاملی) برای تأثیرگذاری بر عملکرد زیست‌محیطی شرکت است. به طور کلی، این پژوهش موجب توسعه و پیشرفت مطالعات قبلی می‌شود که در آن رهبری نقش مهمی در اثرگذاری بر اقدامات مدیریت منابع انسانی دارد و به نوبه خود پیش‌بینی‌کننده‌ی نوآوری سبز در سازمان است.

منجی امور<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در مقاله‌ای تحت عنوان «رهبری تحول‌گرا و مشغولیت کاری: بررسی نقش واسطه‌ای توانمندسازی ساختاری» با هدف بررسی نقش واسطه‌ای توانمندسازی ساختاری در رابطه‌ی مثبت بین رهبری تحول‌گرا و اشتغال به کار دنبال کرده و نتایج این تحقیق حاکی از آن است که رهبران تحول‌گرا با امکان دسترسی به اطلاعات، فرصت‌ها، پشتیبانی و منابع کافی، مشارکت در کار را تقویت می‌کنند. این مطالعه تجربی یکی از اولین مواردی است که نقش توانمندسازی ساختاری را به عنوان یک واسطه بین رهبری تحول‌گرا و اشتغال به کار بررسی می‌کند و ممکن است به عنوان مرجعی برای ارتقا مشاغل کاری در سازمان های خدماتی باشد.

جیانگ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۷) پژوهشی تحت عنوان «بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر عملکرد شغلی کارکنان با توجه به نقش متغیر میانجی رفتار شهروندی سازمانی» انجام دادند. جامعه‌ی آماری پژوهش کارکنان یک شرکت صنعتی در کشور چین میباشد که ۳۸۹ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که رهبری تحول‌گرا بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر معناداری دارد. همچنین رفتار شهروندی سازمانی رابطه‌ی میان رهبری تحول‌گرا و عملکرد شغلی را بهبود می‌بخشد.

سمی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۷) پژوهشی تحت عنوان «تأثیر میانجی فرهنگ سازمانی بر رابطه‌ی میان رهبری تحول‌گرا و رفتار شهروندی سازمانی» انجام دادند. جامعه‌ی آماری پژوهش کارکنان دانشگاه شیراز می‌باشد که ۱۶۰ نفر به عنوان نمونه به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که رهبری تحول‌گرا نقش اثربخشی بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. فرهنگ سازمانی رابطه‌ی میان رهبری تحول‌گرا و رفتار شهروندی سازمانی را تسهیل می‌کند. در تحقیق ابوعلری<sup>۴</sup> (۲۰۱۶)، با عنوان «بررسی نقش رهبری تحولی و عملکرد سازمانی» یافته‌های تحقیق نشان داد که سبک رهبری تحولی و مؤلفه‌های آن توان تبیین بخش بسیار بالایی از پراکندگی متغیر عملکرد سازمانی را دارا می‌باشند که این موضوع ریشه در اهمیت سبک رهبری تحولی بر عملکرد اعضای سازمان است.

خان<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقی نشان دادند که سبک‌های برگرفته از اصول مدیریتی و رهبری اعضای سازمان بر عملکرد و رفتار اعضای سازمان بسیار اثرگذار و موثر است و سبک‌های مدیریت سازمان می‌تواند الگوی کاری اعضا را پیش‌بینی نماید.

جیوتی و باهو<sup>۶</sup> (۲۰۱۵) پژوهشی تحت عنوان «تأثیر رهبری تحول‌گرا بر عملکرد شغلی با توجه به نقش میانجی تبادل رهبر-عضو و هویت سازمانی» انجام دادند. جامعه‌ی آماری پژوهش معلمان دبیرستان می‌باشد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد اقدامات رابطه‌ی رهبر و عضو می‌تواند رابطه‌ی رهبری تحول‌گرا و عملکرد شغلی معلمان را تسهیل کند و همچنین اقدامات هویت سازمانی این رابطه را تسهیل می‌کند. پس می‌توان بیان نمود که رهبری تحول‌گرا بر عملکرد شغلی تأثیر معنادار دارد.

<sup>1</sup> Monje Amor, Vazquez & Faína

<sup>2</sup> Jiang

<sup>3</sup> Sami

<sup>4</sup> Abuarabi

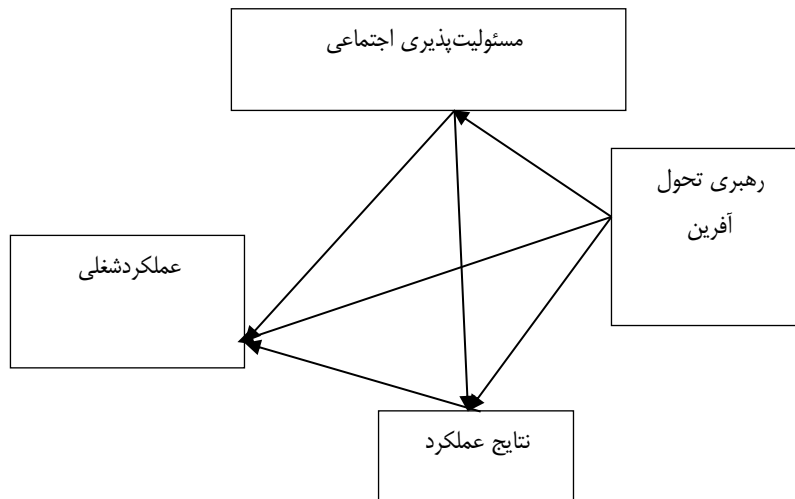
<sup>5</sup> Khan

<sup>6</sup> Jyoti & Bhau

کسکس<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) در تحقیق خود تبیین نمود که رابطه‌ی مستقیم و مشخصی بین سبک رهبری و مدیریت با عملکرد کارکنان وجود دارد.

### مدل تحقیق

در این پژوهش بر اساس مدل زیر، که بر اساس ادبیات موضوع تهیه گردیده است، رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد شغلی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی و نتایج حاصل از عملکرد آن به عنوان متغیر میانجی در سازمان بررسی می‌گردد.



(شکل ۳): مدل مفهومی تحقیق (وی و همکاران، ۲۰۱۹)

### روش تحقیق

از لحاظ روش گردآوری داده‌ها، تحقیقات را می‌توان به دو دسته تحقیقات تجربی (آزمایشی) و تحقیقات توصیفی (غیرآزمایشی) تقسیم نمود. تحقیقات توصیفی نیز خود انواعی دارند که یکی از آنها، تحقیق همبستگی است؛ تحقیق حاضر در دسته تحقیقات توصیفی و همبستگی قرار می‌گیرد. تحقیقات همبستگی شامل کلیه تحقیقاتی اند که در آنها سعی می‌شود رابطه بین متغیرهای مختلف با استفاده از ضریب همبستگی، کشف یا تعیین شود. هدف روش همبستگی مطالعه حدود تغییرات یک یا چند متغیر با حدود تغییرات یک یا چند متغیر دیگر است (دلاور، ۱۳۸۰: ۱۱۹).

### متغیرهای تحقیق

در این تحقیق رهبری تحول آفرین به عنوان متغیر مستقل مورد بررسی قرار می‌گیرد. متغیر وابسته در این تحقیق، عملکرد شغلی بوده و متغیرهای مسئولیت‌پذیری اجتماعی و نتایج عملکرد نیز به عنوان متغیرهای تعدیل کننده در رابطه میان رهبری تحول آفرین و عملکرد شغلی مورد بررسی قرار خواهند گرفت.

<sup>1</sup> Keskes

## روش و ابزار جمع آوری داده ها

بررسی ها و مطالعات کتابخانه ای: در این تحقیق از مطالعات کتابخانه ای به طور گسترده ای استفاده شده است. این مطالعات شامل بررسی پایان نامه ها و تحقیقات موجود و مرتبط با موضوع، مطالعه مقالات لاتین و فارسی و کتب مرتبط و همچنین استفاده از اینترنت می باشد.

پرسشنامه: به منظور تحلیل کمی اطلاعات و نیز جمع آوری و بهره گیری از دیدگاه های مدیران و کارشناسان مراکز تحت نظر اداره بهزیستی شهرستان سبزوار، از طریق پرسش نامه اقدام گردید. پرسش نامه مذکور دارای چهار بخش رهبری تحول آفرین، عملکرد شغلی، مسئولیت پذیری اجتماعی و نتایج عملکرد می باشد. سؤالات مربوط به متغیرهای چهارگانه پرسشنامه پس از مطالعات گسترده و استفاده از نظرات اساتید و با عنایت به کارهای قبلی انجام شده تهیه گردید. پرسشنامه این تحقیق دارای ۶۱ سؤال بوده که نحوه توزیع آنها در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول (۱): نحوه توزیع سوالات پرسشنامه

ردیف	متغیر	تعداد سوال	توزیع سوالات در پرسشنامه
	رهبری تحول آفرین	۲۰	۲۰-۱
	عملکرد شغلی	۲۲	۴۲-۲
	مسئولیت پذیری اجتماعی	۱۰	۵۲-۴۳
	نتایج عملکرد	۹	۶۱-۵۳

پرسشنامه ها بین مدیران و کارشناسان پخش می شود.

اجزای اصلی پرسشنامه

اجزای اصلی پرسشنامه ها عبارتند از:

الف) نامه پوششی

در این قسمت ضمن بیان عنوان پژوهش از پاسخ دهنده خواسته شده سؤالات را به دقت مطالعه کند و نظر خود را به وسیله انتخاب یکی از گزینه ها بیان دارد.

ب) سؤالها

بخش اول سؤالات مربوط به اطلاعات جمعیت شناختی شامل سن، جنس و سابقه خدمت و تحصیلات می باشد. بخش دوم سؤالیهای مورد استفاده در پرسشنامه حاضر سؤالهای بسته - پاسخ است. سؤالهای بسته - پاسخ، مجموعه ای از گزینه ها را ارائه می دهند تا پاسخ دهنده از میان آنها یکی را انتخاب کند. پاسخ دهنده این نوع سؤالها را به سرعت درک کرده و به سهولت به آنها پاسخ می دهد. مزیت عمده این سؤالها در استخراج و تجزیه و تحلیل آسان و سریع داده هاست. در این پرسشنامه ها، پنج سطح متفاوت با پنج عبارت مشخص شده اند که رتبه آنها به ترتیب از یک تا پنج در نظر گرفته شده است (بازرگانی، ۱۳۷۶، ۸۹).

در این پژوهش ۲۰ سؤال در زمینه رهبری تحول آفرین برگرفته از پرسشنامه چند عاملی رهبری<sup>۱</sup> (MLQ) می باشد. این پرسشنامه توسط باس (۱۹۸۵) و دیگر دانشمندان، همچون اولیو، گود هم مورد آزمونهای فراوانی قرار گرفته و به سنجش میزان تحول آفرینی و تعامل گرایی مدیران اقدام شده است و در مدت کوتاهی این پرسشنامه به عنوان مهمترین ابزار سنجش الگوی رهبری تحول آفرین مورد استفاده عموم قرار گرفت. ۲۲ سؤال در زمینه عملکرد شغلی با استفاده از پرسشنامه ی عملکرد شغلی گلیبرت مورد استفاده قرار گرفت و تعداد ۱۰ سؤال، مربوط به مسئولیت پذیری اجتماعی برگرفته از تحقیق جرمی گیلبرت (۲۰۱۰) و تعداد ۹ سؤال، مربوط به نتایج عملکرد برگرفته از مقاله ی بوسینین و کازلاساکیات (۲۰۱۲) می باشد که برای پاسخ به سؤالات از طیف لیکرت استفاده گردیده است.

<sup>۱</sup> Multifactor Leadership Questionnaire

## پرسشنامه رهبری تحول آفرین

اولین ابزار مورد استفاده در این پژوهش، پرسشنامه رهبری تحول آفرین است که باس و اولیو آن را طراحی کرده اند (موغلی، ۱۳۸۱). در ۲۰ گویه تنظیم و بر اساس مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت (همیشه = ۵، اغلب = ۴، گاهی = ۳، به ندرت = ۲ و هرگز = ۱) و به دو صورت فرم مخصوص رهبران و فرم مخصوص پیروان تنظیم شده است که شیوه ی رهبری یک فرد را از دیدگاه خود و پیروانش مورد بررسی قرار می دهد.

## پرسشنامه عملکرد شغلی

پرسشنامه عملکرد شغلی، توسط گیلبرت تهیه و تدوین گردیده و در سال ۱۳۶۹ نیز توسط شکرکن و ارشدی در ایران، ترجمه شده است. این پرسشنامه، دارای ۲۲ سوال می باشد. که عملکرد کارکنان را در حوزه ی وظایف شغلی سازمانی شان اندازه می گیرد. شیوه ی نمره گذاری این پرسشنامه بر اساس مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت (همیشه = ۵، اغلب = ۴، گاهی = ۳، به ندرت = ۲ و هرگز = ۱) طراحی شده است.

## پرسشنامه مسؤلیت پذیری اجتماعی

این پرسشنامه برگرفته از تحقیق جرمی گیلبرت (۲۰۱۰) و تعداد ۹ سؤال، مربوط به نتایج عملکرد برگرفته از مقاله بوسینین و کازلاسکایت (۲۰۱۲) می باشد

## نحوه امتیازبندی پرسشنامه و مقیاس داده ها

در این تحقیق و برای ارزیابی تمام سؤالات پرسشنامه از طیف لیکرت پنج گزینه ای استفاده شده است. در این روش از پاسخگو درخواست می شود تا نظر خود را با هر گویه بر مبنای یک طیف مشخص نماید. گزینه های جواب در این مقیاس معمولاً نشانگر نظر پاسخگو نسبت به یک موضوع یا مفهوم معین اعم از مثبت یا منفی است؛ به عبارت دیگر از طریق این مقیاس می توان حساسیت، نگرش، تعلق یا باور و احساسات پاسخگو را تعیین نمود. طیف مورد نظر و نحوه امتیازبندی در جدول (۲) آمده است.

جدول (۲): مقیاس و امتیازبندی استفاده شده در پرسشنامه

مقیاس	همیشه	اغلب	گاهی	بندرت	هرگز
امتیاز	۵	۴	۳	۲	۱

## روایی<sup>۱</sup> و پایایی<sup>۲</sup> ابزار گردآوری اطلاعات

منظور از روایی آن است که آیا ابزار اندازه گیری می تواند خصیصه و ویژگی ای که ابزار برای آن طراحی شده است را اندازه گیری کند یا خیر؟ موضوع روایی از آن جهت اهمیت دارد که اندازه گیری های نامناسب می تواند هر پژوهش علمی را بی ارزش و بی اعتبار سازد (خاکی، ۱۳۹۱، ۲۴۴). روش های متعددی برای تعیین اعتبار اندازه گیری وجود دارد. در این پژوهش از اعتبار محتوا بهره گرفته شده است. اعتبار محتوای یک آزمون معمولاً توسط افرادی متخصص در موضوع مورد مطالعه تعیین می شود. از این رو اعتبار محتوا به قضاوت داوران بستگی دارد (سرمد و بازرگان، ۱۳۸۲، ۱۷۱). که در این پژوهش هم به جهت آزمون روایی از نظرات جمعی از اساتید و صاحب نظران استفاده گردید و روایی آن تایید گردید. پایایی به این موضوع می پردازد که ابزار اندازه گیری تا چه حد میزان سازگاری مفهوم مورد نظر را می سنجد. یا به عبارت دیگر ابزار سنجش در شرایط یکسان تا چه حد نتایج یکسانی به دست می دهد. ضریب پایایی نشانگر آن است که تا چه اندازه ابزار اندازه گیری ویژگی های با ثبات آزمودنی و یا ویژگی های متغیر و موقتی آن را می سنجد. برای محاسبه پایایی

<sup>1</sup> Validity

<sup>2</sup> Reliability

شیوه‌های مختلفی به کار برده می‌شود، که شامل: اجرای دوباره آزمودن (روش باز آزمایی)، روش موازی (همتا)، روش دو نیمه آزمون و ضریب آلفای کرونباخ<sup>۱</sup> می‌باشد. در این تحقیق برای تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. ضریب آلفای کرونباخ را می‌توان شاخص مناسبی برای اعتبار و هماهنگی درونی دانست (همان، ۲۳۹). یکی از مزایای این روش، قابلیت استفاده از آن در آزمون‌هایی است که ارزیابی سؤالات آن بر اساس گزینه‌های چندارزشی انجام می‌گیرد. این روش برای محاسبه همسانی درونی<sup>۲</sup> ابزار اندازه‌گیری از جمله پرسشنامه‌ها یا آزمون‌هایی که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کنند به کار می‌رود؛ که فرمول آن بدین شرح است:

$$T_{\alpha} = \frac{J}{J-1} \left(1 - \frac{\sum S_j^2}{S^2}\right)$$

که در آن:

J = تعداد پرسش‌ها

$S_j^2$  = واریانس زیرآزمون J ام

$S^2$  = واریانس کل آزمون

که با استفاده از نرم افزار، SPSS<sup>۳</sup> آلفای کرونباخ مربوط به متغیرهای چهارگانه و همچنین مجموع متغیرهای پرسشنامه بدین صورت محاسبه گردید:

جدول (۳): ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق

متغیر	آلفای کرونباخ
رهبری تحول آفرین	۰/۹۲۲
مسئولیت اجتماعی	۰/۸۴۲
عملکرد شغلی	۰/۸۲۱
نتیجه عملکرد	۰/۷۳۹

گفته می‌شود اگر ضریب آلفا بیش از ۰/۶ باشد، آزمون از پایایی قابل قبول برخوردار است (مومنی، ۱۳۸۷: ۱۱۲). بنابراین آزمون طراحی شده برای این تحقیق در محدوده قابل قبول قرار می‌گیرد.

## جامعه آماری

جامعه آماری به کل گروه افراد، وقایع یا چیزهایی اشاره دارد که محقق می‌خواهد به تحقیق درباره‌ی آنها بپردازد. جامعه آماری این پژوهش مدیران و کارشناسان ۵۸ مرکز تحت نظارت اداره بهزیستی شهرستان سبزوار می‌باشد.

## روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پایان نامه با توجه به مدل مفهومی و متغیرهای تحقیق، از آزمون تقارن کولموگوروف-اسمیرنوف<sup>۴</sup> و مدلسازی معادلات ساختاری<sup>۵</sup> استفاده شده است؛ همچنین نرم افزارهای SPSS و PLS<sup>۶</sup> بدین منظور بکار گرفته شده‌اند.

<sup>۱</sup> Cronbach alpha

<sup>۲</sup> Internal consistency

<sup>۳</sup> Statistical Package for the Social Sciences

<sup>۴</sup> Kolmogorov-Smirnov test

<sup>۵</sup> Structural Equation Modeling

<sup>۶</sup> Partial Least Squares

### آمار توصیفی متغیرهای جمعیت‌شناختی تحقیق

به منظور شناخت بهتر جامعه‌ای که در پژوهش مورد مطالعه قرار گرفته است، قبل از تجزیه و تحلیل داده‌های آماری لازم است این داده‌ها توصیف شوند. همچنین توصیف آماری داده‌ها، گامی در جهت تشخیص الگوی حاکم بر آنان و پایه‌ای برای تبیین روابط متغیرهایی است که در پژوهش بکار می‌روند.

جدول (۴): فراوانی گروه‌های جنسیتی

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
مرد	۴۹	۴۶/۷	۴۶/۷
زن	۵۶	۵۳/۳	۱۰۰
جمع کل	۱۰۵	۱۰۰	

طبق جدول شماره ۴ بیشتر پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه از لحاظ جنسیت زن بوده‌اند.

جدول (۵): فراوانی گروه‌های سطح تحصیلات

سطح تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
لیسانس	۹۵	۹۰/۵	۹۰/۵
فوق لیسانس	۵	۴/۸	۹۵/۲
دکتر	۵	۴/۸	۱۰۰
جمع کل	۱۰۵	۱۰۰	

از میان پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه از لحاظ سطح تحصیلات، بیشترین افراد دارای مدرک لیسانس با ۹۰/۵ درصد بوده‌اند.

جدول (۶): فراوانی سن

سن	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
۲۰ تا ۲۴ سال	۶	۵/۷	۵/۷
۲۵ تا ۲۹ سال	۴۱	۳۹	۴۴/۸
۳۰ تا ۳۴ سال	۲۴	۲۲/۹	۶۷/۶
۳۵ تا ۳۹ سال	۱۵	۱۴/۳	۸۱/۹
بیشتر از ۴۰	۱۹	۱۸/۱	۱۰۰
جمع کل	۱۰۵	۱۰۰	

از میان پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه از لحاظ سن، بیشترین افراد دارای سن ۲۵ تا ۲۹ سال با ۳۹ درصد فراوانی بوده‌اند.

### آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

آمار توصیفی متغیر رهبری تحول آفرین از نظر شاخص‌های آماری می‌باشد.

جدول (۷): آمار توصیفی متغیر رهبری تحول آفرین

متغیر	نمونه	میانگین	انحراف معیار	کمترین	بیشترین	واریانس
	آماره	آماره	آماره	آماره	آماره	آماره
رهبری تحول آفرین	۱۰۵	۳/۲۵۲	۰/۷۸۶	۱/۵۰	۴/۵۵	۰/۵۴۵

آمار توصیفی متغیر مسئولیت اجتماعی از نظر شاخص‌های آماری به شرح جدول می‌باشد.

جدول (۸): آمار توصیفی متغیر مسئولیت اجتماعی

متغیر	نمونه	میانگین	انحراف معیار	کمترین	بیشترین	واریانس
	آماره	آماره	آماره	آماره	آماره	آماره
مسئولیت اجتماعی	۱۰۵	۳/۲۲۸	۰/۷۵۴	۱/۴۰	۴/۹۰	۰/۴۸۴

آمار توصیفی عملکرد شغلی از نظر شاخص‌های آماری به شرح جدول ۹ می‌باشد.

جدول (۹): آمار توصیفی متغیر عملکرد شغلی

متغیر	نمونه	میانگین	انحراف معیار	کمترین	بیشترین	واریانس
	آماره	آماره	آماره	آماره	آماره	آماره
عملکرد شغلی	۱۰۵	۳/۴۴۲	۰/۶۵۶	۱/۳۳	۴/۹۳	۰/۴۸۱

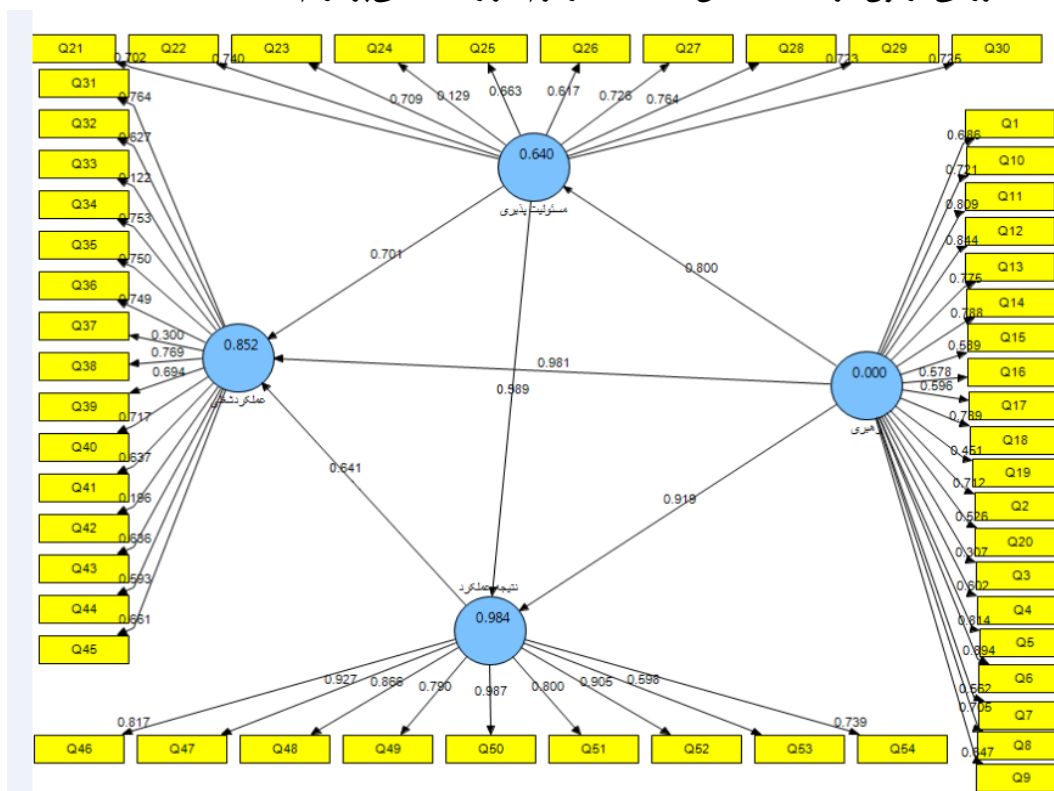
آمار توصیفی نتیجه عملکرد از نظر شاخص‌های آماری می‌باشد.

جدول (۱۰): آمار توصیفی متغیر نتیجه عملکرد

متغیر	نمونه	میانگین	انحراف معیار	کمترین	بیشترین	واریانس
	آماره	آماره	آماره	آماره	آماره	آماره
نتیجه عملکرد	۱۰۵	۳/۲۸۶	۰/۸۰۶	۱/۴۳	۴/۶۶	۰/۶۴۶

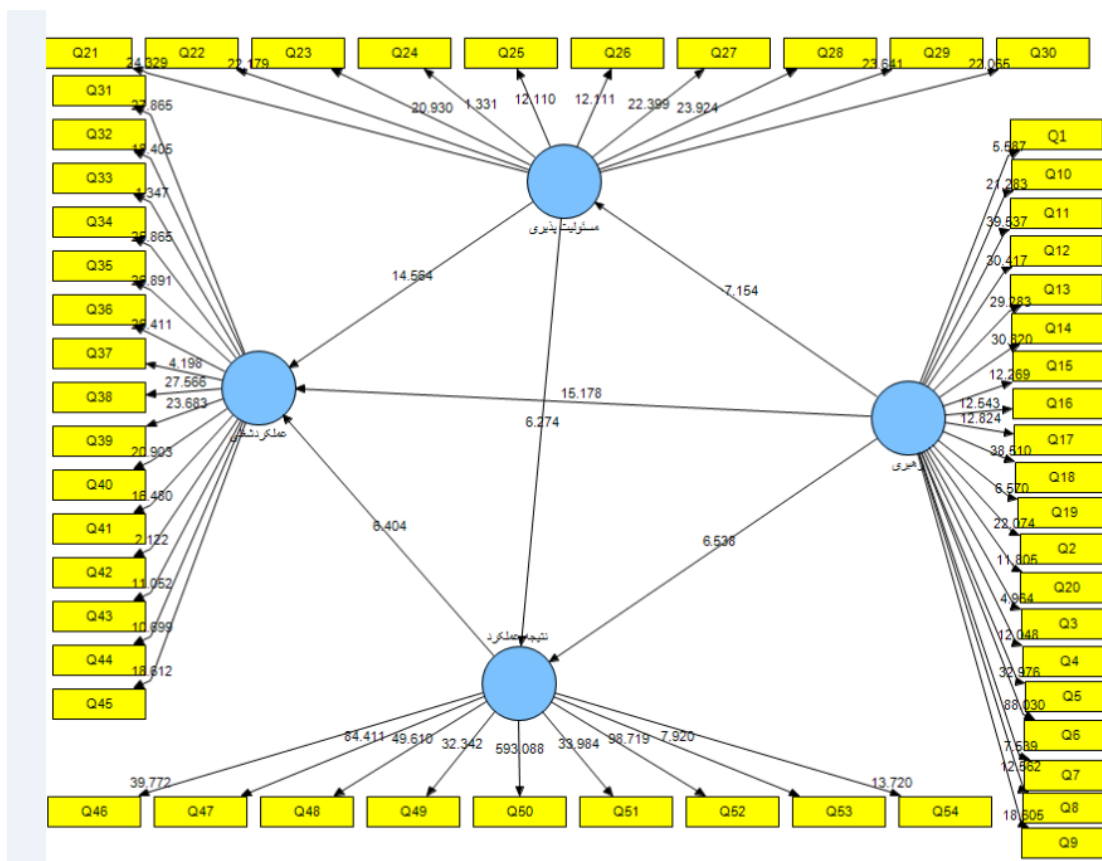
## آزمون فرضیات تحقیق

در این قسمت به بررسی آزمون فرضیات تحقیق با استفاده از نرم افزار PLS می‌پردازیم.



مدل ساختاری تحقیق همراه با ضرایب بارهای عاملی





مدل ساختاری تحقیق همراه با ضرایب معناداری

### برازش مدل

جهت بررسی برازش مدل، از برازش مدل اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش کلی مدل استفاده می‌کنیم. برازش مدل‌های اندازه‌گیری پایایی<sup>۱</sup>:

به منظور بررسی پایایی مدل اندازه‌گیری تحقیق، به بررسی ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی<sup>۲</sup> می‌پردازیم. آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی

مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در PLS، بعد از سنجش بارهای عاملی سؤالات، نوبت به محاسبه و گزارش ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی می‌رسد، که نتایج آن در جدول زیر آمده است.

جدول (۱۱): نتایج معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای پنهان تحقیق

ضریب پایایی ترکیبی (CR>0.7)	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha>0.7)	متغیرهای مکنون
۰/۸۹۷	۰/۸۷۶	عملکرد شغلی
۰/۸۸۵	۰/۸۵۲	مسئولیت پذیری اجتماعی
۰/۹۵۲	۰/۹۴۲	نتیجه عملکرد
۰/۹۴۰	۰/۹۳۰	رهبری تحول آفرین

<sup>1</sup> Reliability

<sup>2</sup> Composite Reliability

با توجه به اینکه مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ۰,۷ است و مطابق با یافته‌های جدول فوق این معیارها در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی پژوهش را تأیید نمود.

### روایی همگرا<sup>۱</sup>

معیار دوم از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، روایی همگرا است که به بررسی میزان همبستگی هر سازه با سؤالات (شاخص‌ها) خود می‌پردازد.

جدول (۱۲): نتایج روایی همگرا متغیرهای پنهان تحقیق

متغیرهای مکنون	میانگین واریانس استخراجی (AVE>0.5)
عملکرد شغلی	۰/۶۹۹
مسئولیت‌پذیری اجتماعی	۰/۵۵۴
نتیجه عملکرد	۰/۶۹۳
رهبری تحول‌آفرین	۰/۷۵۲

با توجه به اینکه مقدار مناسب برای AVE<sup>۲</sup>، ۰,۵ است و مطابق با یافته‌های جدول فوق این معیار در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، در نتیجه مناسب بودن روایی همگرایی پژوهش تأیید می‌شود.

### معیار R Squares یا R<sup>۲</sup>

دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش ضرایب R<sup>۲</sup> مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است. R<sup>۲</sup> معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد و سه مقدار ۰,۱۹، ۰,۳۳ و ۰,۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R<sup>۲</sup> در نظر گرفته می‌شود. مطابق با شکل ۴-۸، مقدار R<sup>۲</sup> برای سازه‌های درون‌زای پژوهش محاسبه شده است که با توجه به سه مقدار ملاک، می‌توان مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید ساخت.

جدول (۱۳): نتایج معیار R<sup>۲</sup> برای سازه درون‌زا

متغیرهای مکنون	R <sup>۲</sup>
عملکرد شغلی	۰/۸۵۲
مسئولیت‌پذیری اجتماعی	۰/۶۳۹
نتیجه عملکرد	۰/۹۸۴
رهبری تحول‌آفرین	

جدول (۱۴): نتایج رابطه مستقیم و ضرایب معناداری فرضیات مدل پژوهش

فرضیه	روابط علی بین متغیرهای پژوهش	نتیجه آزمون
۱	بین رهبری تحول‌آفرین و مسئولیت‌پذیری اجتماعی در مراکز تحت نظر اداره بهزیستی شهرستان سبزوار رابطه معناداری وجود دارد.	تایید فرضیه اول
۲	بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد شغلی در مراکز تحت نظر اداره بهزیستی شهرستان سبزوار رابطه معناداری وجود دارد.	تایید فرضیه دوم
۳	بین رهبری تحول‌آفرین و نتیجه عملکرد در مراکز تحت نظر اداره بهزیستی شهرستان سبزوار رابطه معناداری وجود دارد.	تایید فرضیه سوم

<sup>۱</sup> Convergent Validity

<sup>۲</sup> Average Variance Extracted

	معناداری وجود دارد.	
تایید فرضیه چهارم	بین مسئولیت پذیری اجتماعی و عملکرد شغلی در مراکز تحت نظر اداره بهزیستی شهرستان سبزوار رابطه معناداری وجود دارد.	۴
تایید فرضیه پنجم	بین نتیجه عملکرد و عملکرد شغلی در مراکز تحت نظر اداره بهزیستی شهرستان سبزوار رابطه معناداری وجود دارد.	۵
تایید فرضیه ششم	بین مسئولیت پذیری اجتماعی و نتیجه عملکرد در مراکز تحت نظر اداره بهزیستی شهرستان سبزوار رابطه معناداری وجود دارد.	۶
تایید فرضیه هفتم	مسئولیت‌پذیری اجتماعی در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد شغلی در مراکز تحت نظر اداره بهزیستی شهرستان سبزوار نقش میانجی را ایفا می‌کند.	۷
تایید فرضیه هشتم	نتیجه عملکرد در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد شغلی در مراکز تحت نظر اداره بهزیستی شهرستان سبزوار نقش میانجی را ایفا می‌کند.	۸

### نتیجه گیری

یکی از مهم ترین عوامل موثر، به سبک رهبری مدیران برمی گردد. هراندازه انسان شناخت بیشتری بر روی خود داشته باشد بهتر می تواند مهارتهای گوناگونی را در درون خود پرورش دهد و این شناخت می تواند با مهارتهای گوناگون و آشنایی با روش های مدیریت و رهبری خصوصاً رهبری تحول آفرین و به کار بردن آن در درون سازمان تاثیر شگرفی روی کارکنان داشته باشد. بنابر این با تقویت متغیر رهبری تحول آفرین می توان تاثیر بیشتری بر متغیر وابسته یا عملکرد شغلی گذاشت و از سوی دیگر هرگونه تغییر در متغیر وابسته بیش از همه در داشتن رفتارهای مناسب و صرف وقت به منظور آموزش و ارتقاء رفتارهای پیروان و مرادده با افراد ودلسوزی وتوجه جدی به خواست های پیروان نمودار می شود. این ویژگی ها و رفتارهای رهبر به نوبه خود باعث می شود که کارکنان احساس مسؤلیتی فراتر از آنچه که شغلشان برای آنها ایجاب می کند داشته باشند و رفتارهای خودجوش، همکارانه، حمایتی و فراتر از نقش وظایف رسمی از خود نشان دهند. همچنین فعالیت بیشتری در خدمت رسیدن سازمان به اهداف خود داشته باشد. به طور کلی می توان ادعان کرد که رهبران تحول آفرین از طریق انگیزشی که در پیروان خود ایجاد می کنند و به سبب رفتارها و دیدگاههای خود کارکنان را به مشارکت فعال در محیط کار ترغیب می کنند و این منطقی که پیروان نیز تحت تاثیر چنین ویژگیهایی در محیط کار خود فراتر از الزامات تعیین شده به وسیله سازمان رفتار کنند، به عبارت دیگر از خود عملکرد بیشتری نشان دهند. رهبران با القای تصویر خوش بینانه درباره آینده در کارکنان سازمان، منبع انگیزش و تحریک کافی برای حرکت در مسیر هدفهای سازمان را پدید می آورد که عملکرد سازمانی و رسیدن به اهداف سازمان را تسهیل می کند چرا که این رهبران از این طریق در زیر مجموعه های خود ایجاد امید می کنند، چشم انداز آتی سازمان را روشن ودست یافتنی معرفی می کنند و پیروان خود را ترغیب می کنند که عملکرد بالاتری داشته باشند از طرف دیگر بر اساس ویژگی هایی خاص، این رهبران مورد اعتماد وتحسین زبردستان هستند. زبردستان به عنوان الگو آنان را می شناسند سعی می کنند همانند اوشوند. بنابراین بروز رفتارهایی فراتر از سازمان از سوی رهبران موجب پیروی کارکنان و بروز این رفتارها در کارکنان را منجر خواهد شد.

مدیران تحول گرا از طریق سازوکارهای مختلف موجب ارتقای عملکرد شغلی کارکنان سازمان خود می شوند. همچنین آنان از طریق ترغیب و تحریک احساس مسؤلیت اجتماعی کارکنان موجبات افتخار کارکنان به خود و سازمان را فراهم کرده و از این طریق عملکرد آنان با نتایج بسیار خوبی ارتقاء می یابد. در واقع رهبری تحول آفرین موجب می شود تا در تمامی سازمان ارزش های مثبت و مشترکی شکل بگیرد که در نهایت موجب ارتقای عملکرد شغلی و نتیجه بالای این عملکرد می شود. با این توضیح که به هر میزانی مسؤلیت پذیری اجتماعی بهتر و بیشتر باشد، نتایج عملکرد تقویت می

شود و نیروی انسانی احساس تعلق بیشتری به سازمان خود می کنند. همچنین رهبری تحول آفرین موجب می شود که علاقه کارکنان به فعالیت های اجتماعی بیشتر شود که در این راستا وجهه عمومی سازمان افزایش می یابد و به هر میزانی وجهه عمومی سازمان افزایش یابد نتایج عملکرد بهتری را از سازمان خواهیم دید. سخن آخر اینکه مدیریت چون خون درشریانهای هرسازمان جاری است ومسؤل هرگونه بازتاب حاصل از عملکرد آن سازمان است. در دنیای پویای امروز که تحولات انفجارگونه ای دارد شتاب تغییرات وتحولات ایجاب می کند که مدیران با بهترین شیوه های رهبری سازمان خودرا در پیچ وتاب تغییرات زمان هدایت کنند و رهبری تحول آفرین یکی از مباحث روز است که در رسیدن مدیران به اهداف خود در برابر کوه مشکلات کمک شایانی می کند.

## پیشنهادات

### پیشنهادات کاربردی

- ۱- راه اندازی کارگروهی از مدیران مراکز و نماینده بهزیستی برای بررسی مشکلات مراکز و پیدا نمودن راه حل برای برطرف نمودن مشکلات و اجرایی نمودن راهکارها.
- ۲- با توجه به این که بیشتر مدیران مراکز از وضعیت مالی گلایه داشتند پیشنهاد می گردد در صورت امکان بهزیستی اعتبارات بیشتری را برای مراکز برای ارائه خدمات بهتر اختصاص دهد.
- ۳- با توجه به این که بسیاری از وظایف بهزیستی را مراکز انجام می دهند و خدمات ارائه شده برای پیشگیری از آسیب های اجتماعی و همچنین ایجاد اشتغال بسیار مؤثر هستند و کارکنان باید از انگیزه بالایی برای ارائه خدمات و کاهش مشکلات اجتماعی برخوردار باشند، متأسفانه کارکنان و مدیران این مراکز حقوق و مزایای بسیار پایینی دارند. در صورت امکان سازمان بهزیستی هرساله کمک های جانبی برای افزایش انگیزه کاری و خدمت برای پرسنل مراکز پیش بینی نماید.
- ۴- تدارک فضای مشارکتی در تدوین خط مشی ها و راهکارهای مرتبط با مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان. برگزاری دوره های آموزشی رهبری تحول آفرین و مسئولیت پذیری اجتماعی برای مدیران مراکز تحت نظارت جهت فراگیری و عملیاتی نمودن سبکهای جدید رهبری و مسئولیت پذیری اجتماعی که باعث می شود اعضای سازمان در راستای بهبود هویت سازمان خود تلاش بیشتری کنند.
- ۵- افزایش انگیزه کارمندان در جامعه آماری از طریق محول کردن مسئولیت های چالش برانگیز به آنها که در نهایت موجب می شود این کارکنان جزو رهبران تحول آفرین در آینده باشند.
- ۶- تأکید دائمی مدیران و کارشناسان جامعه آماری بر وجود اهداف مشترک بین خود و سایر کارمندان که موجب می شود حس شباهت بین کارمند و مدیر در نهایت در سراسر سازمان افزایش یابد.
- ۷- تأکید جامعه آماری بر انجام فعالیت های مربوط به مسئولیت پذیری اجتماعی که این اقدام باعث می شود وجهه عمومی سازمان بیشتر شود که بهبود این وجهه عمومی در نهایت شرایطی را فراهم می آورد که ارتقای شغلی جامعه آماری صورت گیرد.
- ۸- با توجه به تأثیر رفتار مدیران عالی پیشنهاد می شود مدیران و رهبران خود الگوی متعالی مسئولیت پذیری اجتماعی باشند. این مهم خود به کارکنان نیز سرایت خواهد کرد.

## منابع

- ✓ قرآن کریم.
- ✓ آرمسترانگ، مایکل، (۱۳۸۴)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی.
- ✓ آغاز، عسل، (۱۳۸۵)، بررسی رابطه متقابل رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی در وزارت رفاه و تأمین اجتماعی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- ✓ احمدنور، یوسف، (۱۳۹۳)، فرهنگمدی و رهبری مدیریتی: موهبتی تحقق نیافته، ترجمه نیکو سرخوش، نشریه فراز، شماره ۱۲.
- ✓ ازگلی، محمد، (۱۳۸۹)، رهبری استراتژیک چشم انداز، تهران، موسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).
- ✓ امینی، فیض الله، (۱۳۹۴)، بررسی تطبیقی مسئولیت های اجتماعی مدیران در واحدهای تولیدی دولتی و خصوصی، پژوهش راهبرد، شماره ۳۶، صص ۶۷-۵۱.
- ✓ بازارشاهی، سعید، (۱۳۹۴)، نقش منابع انسانی در مسوولیت اجتماعی شرکت ها، روزنامه دنیای اقتصاد، شماره ۲۵۳۰.
- ✓ براتلو، فاطمه، (۱۳۹۶)، مسوولیت اجتماعی شرکتهای، پژوهش راهبرد، شماره ۴۴، صص ۹۳-۱۰۸.
- ✓ برومند، مجتبی، رنجبری، مریم، (۱۳۸۸)، اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی و عملکرد نوآوری: با تأکید بر نقش مدیریت دانش، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال ششم، شماره ۲۴، صص ۴۱-۵۴.
- ✓ بزاز جزایری، سید احمد، (۱۳۹۲)، ارزیابی عملکرد منابع انسانی: الگویی برای پیاده سازی نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی در سازمانها، تهران، آبیژ.
- ✓ بزرگی، فرزاد، (۱۳۸۳)، اهداف فردی سازمانی و اجتماعی، تدبیر، شماره ۱۴۴.
- ✓ بهرام زاده، حسینعلی، مختارانی، ماهرخ، (۱۳۸۹)، مبانی رفتار سازمانی، تهران، کارور.
- ✓ پی کاتر، جان، (۱۳۸۵)، رهبری تحول، ترجمه مینو سلسله و مهدی ایران نژاد پاریزی، مجله کار و جامعه، شماره ۸۱، صص ۱۴-۳۱.
- ✓ چوپانی، حیدر، (۱۳۹۰)، بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی: مطالعه موردی شرکت سهامی بیمه البرز، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.
- ✓ حافظ نیا، محمد، (۱۳۸۹)، مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران، انتشارات سمت.
- ✓ حجازی، یوسف، شمس، علی، (۱۳۹۴)، بررسی عوامل موثر بر عملکرد شغلی کارشناسان ترویج کشاورزی، دانش مدیریت، شماره ۶۸، صص ۴۴-۳۱.
- ✓ حسینی گوهری، مریم، منطری، حمدالله، صیادی، سعید و سلاجقه، سنجر، (۱۳۹۸)، مدل معادله ی ساختاری ویژگی های شخصیتی رهبران تحول آفرین و مسوولیت پذیری اجتماعی؛ نقش واسطه گر کارآفرینی سازمانی، دوره ۱۰، شماره ۳۷، صص ۱۷۷-۱۹۰.
- ✓ حکیمی، ایمان، (۱۳۹۸)، واکاوی نقش رهبری تحول گرا در گرایش به کارآفرینی و نوآوری: تبیین نقش میانجی و تعدیل گر یادگیری مداری، چهارمین کنفرانس ملی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد با تأکید بر بازاریابی منطقه ای و جهانی، تهران.
- ✓ خاکی، غلامرضا، (۱۳۹۱)، روش تحقیق در مدیریت، تهران، فوژان.
- ✓ خیراندیش، مهدی، ساری اصلانی، هانا، مهدبی، مهدی و عبدالله پور، سجاد، (۱۳۹۸)، نقش رهبری تحول آفرین در ارتقای هویت سازمانی با مطالعه نقش میانجی مسوولیت اجتماعی، شماره ۱، صص ۱۱۳-۱۳۴.

- ✓ دعایی، حبیب الله، رضایی راد، مصطفی، خانی، داوود، (۱۳۹۵)، طراحی و تبیین مدل تأثیرگذاری وظایف مدیریت منابع انسانی بر بازاریگری عملکرد سازمانی، پژوهش های مدیریت عمومی، سال ۴، شماره ۱۴، صص ۸۵-۱۰۶.
- ✓ دلاور، علی، (۱۳۸۵)، روشهای آماری در روانشناسی و علوم تربیتی، تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور.
- ✓ دلاور، علی، (۱۳۸۰)، مبانی نظری و علمی پژوهشی در علوم انسانی و اجتماعی، تهران، انتشارات رشد.
- ✓ دولان، شیمون، شولر، رندال، (۱۳۹۲)، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه محمدعلی طوسی و محمد صائبی، تهران، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
- ✓ رستگار، احمد، صیف، محمدحسن، فیروزی اردکانی، زهرا و تاجوران، مرضیه، (۱۳۹۸)، رابطه ی رهبری تحول آفرین و قلدری در محل کار با توجه به نقش واسطه ای سلامت سازمانی در بین کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز، مجله پیابورد سلامت، دوره ۱۳، شماره ۴، صص ۲۶۹-۲۸۰.
- ✓ رستمی، رها و سالاری، تکتتم، (۱۳۹۷)، بررسی رابطه بین سبک رهبری و عملکرد سازمانی کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی استراتژیهای منابع انسانی (مطالعه موردی: کارکنان شرکت شهرکهای صنعتی توس مشهد)، فصلنامه علمی تخصصی مدیریت، حسابداری و اقتصاد، دوره ۲، شماره ۱، صص ۷۰-۸۴.
- ✓ Allen, K., Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. (2005). Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys, *Tecnovation*, Vol. 28, pp: 644-657.
- ✓ Avolio, Bruce J., Zhu, Weichun; Koh, William & Bhatia, Puja. (2004), Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*. 25, 951-968.
- ✓ Baptista, A. (2008), Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior*, 4, 120-136.
- ✓ Barker, A. M. (2000), Transformational nurse leadership: A vision for the future. National league for nursing press. new york.
- ✓ Bass, B. M. & Avolio, B. J., (1997), Revised manual for the Multifactor Leadership Questionnaire, Palo Alto, CA: Mind Garden.
- ✓ Bass, B. M. (1985), Leadership and performance beyond expectations, New York, NY: Free Press.
- ✓ Bass, B.M. (2014), Ethics , character, and authentic transformational leadership behavior, *Leadership Quarterly*, 10(2):181-217.
- ✓ Beer V. & Ruh, J., (1976), Guerrilla tactics for employee empowerment; *Performance Empowerment Quarterly*, 4(4), 49-66.
- ✓ Befort, N., & Hattrup, K. (2013), Valuing task and contextual performance: Experience, job roles and ratings of the importance of job behaviors. *Applied HRM Research*, 8, 17-32.
- ✓ Bennis, B. (2008), Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performamnce. *Human Relations*, 50, 701-726.
- ✓ Bennis, W. G., & Nanus, B. (2002), Leaders: the strategies for taking charge, New York: Harper & Row.
- ✓ Bernez, T. S. (2006), The importance of self-efficacy in the moderating effects of social support on stress or strain relationships. *Work & Stress*, 20, 49-59.
- ✓ Bentler, P. M. (1995), EQS structural equations program manual. Encino: Multivariate Software.
- ✓ Berson, Y. A, Avolio, (2004), Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *The Leadership Quarterly*, Vol 15, 625-646.



- ✓ Bourne, M. N. (2013), Implementing performance measurement systems: a literature review. *Int. J. Business Performance Management* , Vol 5, 1-24.
- ✓ Broome, K. M., Knight, D. K., Edwards, J. R., & Flynn, P. M. (2013), Leadership, burnout, and job satisfaction in outpatient drug-free treatment programs. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 37,160-170.
- ✓ Buciuoniene, I., Kazlauskaitė, R. (2012), The linkage between HRM, CSR and performance outcomes, *Baltic Journal of Management* 7(1):5-24.
- ✓ Burns, J. M. (1978), *Leadership*, Harper & Row, New York, NY.
- ✓ Chang, L. C., Shih, C. H., & Lin, S. M. (2016). The mediating role of psychological empowerment on job satisfaction and organizational commitment for school health nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 47, 427-433.
- ✓ Chen, T.J., & Wu, C. M., (2020), Can newcomers perform better at hotels? Examining the roles of transformational leadership, supervisor-triggered positive affect, and perceived supervisor support, *Tourism Management Perspectives*, 33, 2-15.
- ✓ Ciulla H. (2019), Impact of Transformational Leadership on the Diffusion of Innovation in Firms: Application to Mobile Cloud Computing, *Computers in Industry*, 107: 104-113.
- ✓ Conger, A. J and Kanungo, N. Rabindra and associates, Eds , (2001), *Charismatic Leadership: The Blusive Factor in Organizational Effectiveness* (San Francisco: Jossey – Bass).
- ✓ Conger, A. J. (2004), Theoretical Foundations of Charismatic Leadership, in Jay A. Conger et. al. (Ed), *Charismatic Leadership: The Blusive Factor in Organizational Effectiveness* Bass, San Francisco: Jossey. 12 – 39.
- ✓ Currie, G. and Kerrin, M. (2003), Human Resource Management and Knowledge Management: Enhancing Knowledge Sharing in a Pharmaceutical Company *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, 45-78.
- ✓ Dollery, H. Worthington, E, (2015), Emotional intelligence and transformational leadership in retailing. *Leadership & Organization Development Journal*, 24, 309-317.
- ✓ Dulewicz, S. D., & Higgs, F. J. (2005), Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, Vol 17, 177-193.
- ✓ Ergenelia, M. (2007). Empowerment and organizational change, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9 (7), 325-333.
- ✓ Fidler M. D., Chambers, C. A. (2002), The impact of empowerment on service employee ; *Journal of Managerial Issues*, 7(2), 1995.
- ✓ Folan, P., & Browne, J. (2005), A review of performance measurement: Towards performance management. *Computers in Industry*, vol 56, 663-680.
- ✓ Gardner, L., and Stough, C. (2002). "Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers", *Leadership and Development journal*, Vol.23, No.2, 68-79.
- ✓ Goodwin, T. A., (2018), Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *The Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- ✓ Greenleaf, R. k. (2000), *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, New York, NY.
- ✓ Griffin, L; (2005), Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation, *Journal of Business Research*, Vol. 62, pp: 461-473.
- ✓ Gyorian, L., (2005). "Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers", *Leadership and Development journal*, Vol.23, No.2, pp: 68-79.