

## Investigating the Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Performance (Case Study: Firooz Hygienic Group)

Vadood Javan Amani<sup>1</sup>, Hamid Akbari<sup>2\*</sup>

1. Assistant Professor, Department of Business Administration, Firuzkooh Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
2. MSc in Translation Studies, Department of English Translation, Faculty of Humanities, Imam Reza International University, Mashhad, Iran. (Corresponding Author). Email: hamidakbari85@yahoo.com

Received: 30/4/2021; Accepted: 09/08/2021

DOI: [10.30495/msds.2021.683800](https://doi.org/10.30495/msds.2021.683800)

### Extended Abstract

#### Abstract

Transformational organizational performance is one of the important prerequisites for achieving organizational flexibility and innovation. Accordingly, the purpose of this study is to investigate the impact of transformational leadership on organizational performance. The method of the present research is practical based on the purpose of study and in terms of nature and methodology is among the causal researches. To select the sample, a simple random sampling method and the standardized questionnaire measurement tool in Cui et al., (2020) study were used to collect data. Thus, the sample size was determined 227 employees of Firooz Hygienic Group as the statistical population of the study based on Cochran's formula. Formal and structural validity were used to determine the validity of research and Cronbach's alpha coefficient was calculated to assess the reliability of the questionnaire. The required research data were completed and collected using the descriptive statistics techniques with SPSS22 software and inferential statistics techniques with Smart PLS3 statistical software through structural equation modeling. Research findings indicate that transformational leadership has a positive effect on organizational performance. As a result, it is suggested that the company managers should provide conditions for managers to move

from traditional management styles to transformational styles and improve employee performance in today's changing world.

### **Introduction**

Transformational leadership is one of the newest leadership styles that has been considered recently (Mortazavi and Nazemi, 2005: 171). Transformational leadership can be defined as a style of leadership that promotes collective interests among members of the organization and helps them. To achieve common organizational goals (Bass and Avolio, 2000: 49). Transformational leadership strives to build an emotional connection with its followers and inspire more value creation. In fact, transformational leadership theory is a causal theory for organizational change designed to create a learning organization with internal motivation. In transformational leadership theory, leaders are fully aligned in using the capabilities of their followers in today's changing environment and look at leadership from a new perspective. The emergence of transformational leadership theory is a re-approach to the theory of leadership traits with respect to contingent conditions and features such as insight, attraction, ability to inspire, better relationships with superiors, referral power, mental stimulus, attention to differences Individual and the desire to make fundamental changes is formed (Zali, 2005). Therefore, the goal of transformational leadership is to foster dialogue and collaboration among team members through intellectual arousal, inspirational innovation, openness, trust and open relationships, and thus improve organizational windfall (Mavrinac, 2005).

### **Case study**

This article examines the moderating role of organizational learning in relation to transformational leadership and organizational performance.

### **Theoretical framework**

Research by Keeble-Ramsay and Armitage (2010) has shown that the fundamentals of management form the basis of outstanding performance work. They identified three underlying issues for the concept of a performance-based work system: 1) An open and creative culture that is inclusive and individual-centered, and within which decision-making in the organization is participatory. 2) Investing in people through formal and in-service training improves honesty and trust between work units, increases employees' internal job satisfaction, and thus expands the level of organizational commitment. Studies show that transformational organizational performance is performance at high or

prominent organizational levels with a transformational leadership approach (Carreiro and Oliveira, 2019).

### **Methodology**

The method of the present research is based on the purpose of the research and is applied in terms of nature and method. In this regard, the statistical technique of structural equations, which basically examines the causal relationship between variables, has been used. In the present study, the statistical population includes all employees of Firooz Health Group. In this research, simple random sampling method has been used to select the sample. Thus, the sample size was determined based on Cochran's formula of 227 people and was used for final analysis. In this study, data were collected by field method. In the field method, questionnaire is one of the most common ways of collecting information. In order to collect information and achieve the goals, a questionnaire was used which was completed by the customers of Firooz Health Production Company in Tehran. In this research, a questionnaire measurement tool has been used to collect data. For this purpose, a standardized questionnaire in the research of Cui et al. (2020) has been used.

### **Discussion and Results**

According to the mean variance index of AVE extracted values higher than 0.5 indicate the appropriate validity of the structure under study. To determine the reliability of structures in this study, the CR composite reliability method was used. If the CR value for structures is greater than 0.6, they show acceptable reliability, and the closer this value is to a structure, the greater the reliability of that structure. In this part, Cronbach's alpha index was used to evaluate the reliability of structures. The value of the mean index of variance of the extracted AVE for all variables is more than 0.5, ie the variables have internal validity. The composite reliability index is more than 0.7 which indicates the internal consistency of the reflection measurement models of the research. Therefore, each of the model constructs has the desired validity and reliability to measure research variables. To test the accuracy of the theoretical research model and calculate the impact coefficients, the structural equation modeling method with partial least squares (PLS) approach has been used by Smart PLS3 software. The PLS technique simultaneously evaluates the validity and reliability of the measurement model of theoretical structures and is also used to evaluate the structural model with multi-index structures with direct and indirect effects (Hejazi and Ramsheh, 2013). Therefore, in this research, PLS method has been used to evaluate the path model and test the hypotheses. In the PLS model, the

relationship between the observed variables and the corresponding structures in the measurement model and the relationships between the structures in the structural model are evaluated.

### **Conclusion**

Using the analyzes performed and the results obtained, the hypotheses are tested and the following results are obtained: The statistical significance between the ideal influence on organizational performance is equal to (3.12), which is greater than the value (1.96) and indicates that the ideal influence on organizational performance at the level of confidence (95%) is significant. It is. Also, the path coefficient between these two variables is equal to (0.90). Therefore, the first hypothesis of the research is confirmed. The statistical significance between the ideal influence on organizational performance is equal to (8.218) which is greater than the value (1.96) and indicates that mental motivation on organizational performance at the level of confidence (95%) means It is. Also, the path coefficient between these two variables is equal to (0.30). Therefore, the second hypothesis of the research is confirmed. There is a significant statistic between inspirational motivation and organizational performance equal to (1.96) which is greater than the value (1.96) and indicates that inspirational motivation affects organizational performance at the level of confidence (95%). It is meaningful. Also, the path coefficient between these two variables is equal to (0.27). Therefore, the third hypothesis of the research is confirmed. The statistical significance between mental interaction on organizational performance is equal to (2.26) which is greater than the value (1.96) and indicates that mental interaction on organizational performance at the level of confidence (95%) is significant. It is. Also, the path coefficient between these two variables is equal to (0.19). Therefore, the fourth hypothesis of the research is confirmed.

**Keywords:** Transformational Leadership, Performance and Learning, Moderation and Flexibility, Organizational Innovation.

## بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی (مورد

### مطالعه: شرکت گروه بهداشتی فیروز)

ودود جوان امانی<sup>۱</sup>، حمید اکبری<sup>۲\*</sup>

**چکیده:** عملکرد سازمانی تحول آفرین یکی از پیش شرط‌های مهم در راستای تحقق انعطاف پذیری و نوآوری سازمانی است. بر این اساس، هدف مطالعه حاضر بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمانی است. تحقیق حاضر بر مبنای هدف از نوع کاربردی است و از لحاظ ماهیت و روش در زمره تحقیقات علی می‌باشد. برای انتخاب نمونه از روش نمونه گیری تصادفی ساده و جهت گردآوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه استاندارد کوی و همکاران (۲۰۲۰) استفاده شده است. حجم نمونه بر پایه فرمول کوکران تعداد ۲۲۷ نفر از کارکنان شرکت گروه بهداشتی فیروز تعیین گردید. برای تعیین روایی از روایی صوری و سازه استفاده شد و برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها ضریب آلفای کرونباخ مورد محاسبه قرار گرفت. داده‌های مورد نیاز تحقیق با استفاده از فنون آمار توصیفی با نرم افزار SPSS22 و فنون آمار استنباطی به کمک نرم افزار آماری Smart PLS3 از طریق روش مدل‌یابی معادلات ساختاری تکمیل و جمع‌آوری گردید. یافته‌های تحقیق فعلی حاکی است که رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد. در نتیجه، پیشنهاد می‌گردد که مسئولین شرکت باید شرایطی را فراهم کنند تا مدیران از سبک‌های مدیریت سنتی به سوی سبک تحول آفرین حرکت کنند و موجبات بهبود عملکرد کارکنان در دنیای متحول و متغیر امروزی را فراهم آورند.

**واژگان کلیدی:** رهبری تحول آفرین، عملکرد، تعدیلگری، انعطاف پذیری، نوآوری.

۱. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه، تهران، ایران.

۲. نویسنده مسئول - کارشناس ارشد مترجمی زبان انگلیسی، گروه زبان انگلیسی، دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع)،

مشهد، ایران. hamidakbari85@yahoo.com

## مقدمه

تغییرات مهم در محیط کسب و کار، از مشخصه‌های اصلی قرن حاضر است، تغییرات سریع محیط، صنعت، مشتریان، ارباب رجوع، رقبا، همکاران، محصولات و خدمات، همگی نیرووهایی هستند که بر سازمان اثر می‌گذارند و نیاز به برتری را موجب می‌شوند (Sing, 2008). در این بین، شناخت محیط، تشخیص و درک تحولات و آگاهی از فرصت‌ها، تهدیدها، محدودیت‌ها و امکانات، که از ضروریات سازمان‌های جدید محسوب می‌شوند، از طریق رویکردهای سنتی مدیریت امکان پذیر نیست. تغییرات گسترده و جهانی شدن در دنیای امروز مستلزم وجود سبک رهبری متفاوت و جدیدی است که با استفاده بهینه از منابع و دارایی‌های مادی و انسانی، اهداف سازمان را تحقق بخشیده و قادر به توسعه ظرفیت‌ها و استفاده از آن‌ها باشد. امروزه سازمان‌ها نیازمند رهبرانی هستند که با خلق چشم اندازهای نوین، تدوین و توسعه بینش‌ها و الهام بخشی موجب تحول و نوآوری شده و با برانگیختن پیروان و ایجاد تعهد و مسئولیت‌پذیری و هماهنگی در آنها، عوامل و عناصر سازمانی را به گونه‌ای بکار می‌گیرند که هم بقای سازمان را تضمین کرده و هم موجبات رشد آن‌ها را فراهم سازند (Mirkamali & Choupani, 2011). چنین رهبرانی را رهبران تحول آفرین می‌نامند. رهبری تحول آفرین از جدیدترین سبک‌های رهبری است که اخیراً مورد توجه قرار گرفته است (Mortazavi & Nazemi, 2005). رهبری تحول آفرین می‌تواند به عنوان سبکی از رهبری تعریف شود که منافع جمعی را میان اعضای سازمان بالا برده و به آنها کمک می‌کند تا به اهداف مشترک سازمانی دست پیدا کنند (Avolio et al., 2004).

رهبری تحول آفرین تلاش می‌کند تا یک ارتباط عاطفی با پیروان خود ایجاد کند و الهام بخش ارزش آفرینی بیشتر باشد. در حقیقت، نظریه رهبری تحول آفرین یک نظریه علی برای تغییرات سازمانی است که به منظور ایجاد سازمان یادگیرنده و دارای محرک درونی به وجود آمده است. در نظریه رهبری تحولی، رهبران در به کارگیری قابلیت‌های پیروان خود در محیط متغیر امروزی کاملاً همساز بوده و به رهبری از دیدگاهی نوین نگاه می‌کنند. ظهور نظریه رهبری تحولی، رویکرد دوباره‌ای به نظریه صفات مشخصه رهبری همراه با توجه به شرایط اقتضایی بوده و از ویژگی‌هایی مانند بصیرت، جاذبه، توانایی الهام بخشیدن، برقراری روابط بهتر با مدیران مافوق، قدرت ارجاعی، محرک ذهنی، توجه به تفاوت‌های فردی و تمایل به ایجاد تغییرات بنیادی تشکیل شده است (Zali, 2004). لذا، هدف

رهبری تحول آفرین آن است که از طریق برانگیختگی فکری، نوآوری الهام بخش، گشودگی، اعتماد و روابط باز، گفتمان و همکاری را بین اعضای تیم پرورش داده و بدین ترتیب یادگیری سازمانی را بهبود بخشد (Mavrillac, 2005).

یادگیری سازمانی جزء اصلی در هر تلاشی جهت ارتقاء عملکرد سازمانی و تقویت مزیت رقابتی می‌باشد؛ توسعه دانش جدید، از یادگیری سازمانی ناشی می‌شود، یادگیری سازمانی معمولاً معنای ضمنی مثبت دارد، چرا که این شکل از یادگیری با توسعه عملکرد همراه می‌شود (Argyris, 2010). مطالعات قبلی مدعی رابطه میان رهبری و یادگیری سازمانی هستند. رهبری تحول آفرین تیم سازی می‌کند و به آنها جهت و انرژی می‌دهد و برای فرایند تغییر و یادگیری سازمانی آنها را حمایت می‌کند. این سبک به سازمان اجازه می‌دهد که یادگیری را از طریق آزمایش، کاوش، ارتباطات و گفت و شنود کسب کند (Zomorodian, 2020). از طرف دیگر پیشبرد برنامه‌های تحول و به دنبال آن بهبود عملکرد سازمانی، در گرو برپایی یک سیستم رهبری کارآمد و فراگیر در سازمان است. شاید هیچ مقوله‌ای در مدیریت به اندازه رهبری سازمان مورد پژوهش، نقد و بازنگری قرار نگرفته باشد، و باز هم هیچ مقوله‌ای به این اندازه با ابهام‌ها، دیدگاه‌های متمایز و حتی متضاد روبرو نبوده است. با این که در دهه‌های اخیر حجم زیادی از تحقیقات گوناگون در زمینه بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی انجام گرفته است، اما هنوز حلقه‌های مفقوده فراوانی در تبیین دقیق این رابطه وجود دارد. در این میان پارامترهای سازمانی از مهم‌ترین موارد مفقوده در درک رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی به شمار می‌روند (Mohammad Hosseini & Ghazipour, 2018). لذا، در این مقاله به بررسی نقش تعدیلگری یادگیری سازمانی در رابطه با رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی پرداخته شده است.

### مبانی نظری تحقیق

رهبری تحول آفرین به نوعی از رهبری اطلاق می‌شود که در آن رهبران دارای موهبت الهی هستند و برای پیروان خود انگیزش معنوی و توجه ویژه فراهم و با نفوذ بر قلبشان آنها را هدایت می‌کنند. رهبران تحول آفرین یک چشم‌انداز سازمانی پویا خلق می‌کنند که اغلب

یک دگرگونی در ارزش‌های فرهنگی برای انعکاس نوآوری بیشتر را ضروری می‌سازد. رهبری تحول‌آفرین همچنین به دنبال برقراری یک رابطه بین علایق فردی و جمعی است تا به زیردستان اجازه کار کردن برای اهداف متعالی را بدهد (Mirkamali & Choupani, 2011). رهبران تحول‌آفرین قادر به متعهد کردن پیروان خود با توجه به توانایی‌شان در تغییر اهداف و اعتقادات پیروان هستند. آنها ارزش‌ها و نگرش‌های جاری در سازمان را ایستا نمی‌دانند، بلکه در جستجوی تغییر و تحول در راستای اهداف و مأموریت سازمان و متناسب با شرایط محیطی هستند (Yaghoobi et al., 2016). رهبری تحول‌گرا نقطه مقابل رهبری عملگرا است. در رهبری تحول‌گرا پیوند بین رهبر و پیروان از مقوله دیگری است. رهبران تحول‌آفرین ارتباط خوبی با پیروان خود دارند و نقش کلیدی را در ایجاد محیطی که خلاقیت را در کارکنان ارتقا بخشد، ایفا می‌کنند. رهبر تحول‌گرا به دنبال انگیزه‌های بالقوه در پیروان و ارضاء این نیازهای بالاتر آنان است. رهبران تحول‌گرا رابطه انگیزشی متقابل برقرار می‌کنند که پیروان را به رهبران تبدیل می‌کند. بنابراین، رهبری تحول‌گرا، تعاملی و دوسویه است (Çekmecelioğlu & Özbağ, 2019).

عملکرد به معنای رفتارها و نتایج است. رفتارها از فرد اجرا کننده ناشی می‌شوند و عملکرد را از یک مفهوم انتزاعی به عمل تبدیل می‌کنند. رفتارها فقط ابزارهایی بر این نتایج نیستند، بلکه به نوبه خود نتیجه به حساب می‌آیند. این تعریف از عملکرد به این نتیجه گیری منجر می‌شود که باید هنگام مدیریت عملکرد گروه‌ها و افراد، هم ورودی‌ها (رفتار) و هم خروجی‌ها (نتایج) در نظر گرفته شوند. اولین مفهوم مهم در تحول، فرایند تغییر است. لذا، عملکرد سازمانی تحول‌آفرین مفهومی است که با اتکا بر سرمایه‌های سازمانی اهداف خلاقیت و نوآوری را مورد توجه قرار می‌دهد. استراتژی عملکرد بالا/ برجسته یکی از استراتژی‌های حائز اهمیت در مدیریت منابع انسانی است. این استراتژی مقاصد سازمان را در زمینه رسیدن به مزیت رقابتی از طریق بهبود عملکرد توسط کارکنان در بر می‌گیرد. هدف از این استراتژی، حمایت از دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان است. این هدف به وسیله سیستم‌های کاری عملکرد عالی یا برجسته» محقق می‌گردد (Dehghani & Ghahnavieh & Naderi Bani, 2015).



بیکر و هازلید<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) معتقدند که هدف چنین سیستم‌هایی «پدید آوردن چشم انداز عملکرد برجسته» است که در آن مدیران منابع انسانی و دیگر مدیران اجرایی، منابع انسانی را به عنوان سیستمی نهفته در درون سیستم بزرگ تدوین استراتژی سازمان تلقی می‌کنند (Becker & Huselid, 2006). جانگ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۶) می‌گویند که «سیستم‌های کاری عملکرد بالا برجسته را با عنوان عملیات کاری مبتنی بر عملکرد عالی یا برجسته نیز می‌شناسند» (Jeong et al., 2016). تامپسون و هرون<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) از آنها به عنوان سازمان‌های کاری عملکرد برجسته یاد می‌کنند که بر مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان سرمایه گذاری می‌کنند، به طوری که کارکنان در رفع مشکلات مشارکت کنند و محرک‌هایی برای انگیزش کارکنان در جهت به کارگیری تلاش‌های داوطلبانه آنان ایجاد می‌کنند. مرزهای مشترک فراوانی بین عملیات موجود در سیستم‌های کاری عملکرد برجسته، تعهد بالا و مشارکت بالا وجود دارد (Thompson & Heron, 2005)

تحقیقات انجام شده توسط کیبل رامسای و آرمیتاژ<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) نشان داد که مبانی مدیریت، زیر بنای کار توام با عملکرد برجسته را تشکیل می‌دهد. آنها دو موضوع زیربنایی را برای مفهوم سیستم کاری مبتنی بر عملکرد برجسته شناسایی کردند: (۱) فرهنگ باز و خلاق که فراگیر و بر محوریت افراد است و درون آن تصمیم‌گیری در سازمان به صورت مشارکتی است. (۲) سرمایه گذاری بر افراد از طریق آموزش رسمی و ضمن خدمت، صداقت و اعتماد بین واحدهای کاری را بهبود می‌بخشد، رضایت درونی کارکنان از کار را افزایش می‌دهد و بدین ترتیب سطح تعهد سازمانی را گسترش می‌دهد (Keeble-Ramsay & Armitage, 2010). مطالعات نشان از آن دارد که عملکرد سازمانی تحول آفرین، عملکرد در سطوح بالا یا برجسته سازمانی با رویکرد رهبری تحول آفرین است (Carreiro and Oliveira, 2019).

با مطالعه پژوهش‌های ملی و بین‌المللی پیشین در زمینه رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی، تلفیق نظریه‌ها و مدل‌های ذکر شده و استفاده از روابط موجود بین متغیرهای

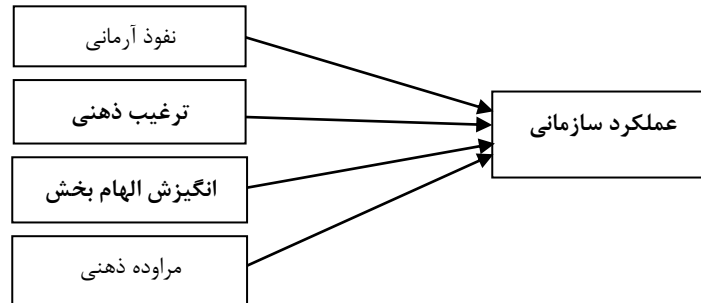
<sup>1</sup> Becker & Huselid

<sup>2</sup> Jeong

<sup>3</sup> Thompson & Heron

<sup>4</sup> Keeble-Ramsay & Armitage

پژوهش‌ها، متغیرهای این پژوهش در قالب عوامل تاثیر گذار بر رهبری تحول آفرین شامل چهار متغیر نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و مراوده ذهنی شکل دهنده مدل این پژوهش هستند که در نمودار یک ارائه شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### فرضیه‌های پژوهش

بر اساس مدل مفهومی پژوهش، فرضیه‌های پژوهش عبارتند از:

- ۱) نفوذ آرمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد.
- ۲) ترغیب ذهنی بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد.
- ۳) ملاحظه ذهنی بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد.
- ۴) انگیزش الهام بخش بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد.

### پیشینه تحقیق

پوردهنده (۱۳۹۹) به بررسی تأثیر نوآوری سبز بر عملکرد محیطی: نقش رهبری تحول آفرین سبز و مدیریت منابع انسانی سبز (مورد مطالعه: شرکت‌های تولید پوشاک تهران) پرداختند. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان ۳۷۷ نفر تعیین شده است. در این پژوهش برای بررسی متغیرهای پژوهش از پرسشنامه‌های استاندارد نوآوری سبز، مدیریت منابع انسانی سبز، رهبری تحول گرای سبز و عملکرد محیطی استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان داد که نوآوری سبز بر عملکرد محیطی با توجه به نقش رهبری تحول آفرین سبز و مدیریت منابع انسانی سبز تأثیرگذار است (Pourdehnde, 2020).

فرهادی نژاد و همکاران (۱۳۹۸) به بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین سبز بر رفتارهای سبز کارکنان با نقش میانجی نگرش زیست محیطی در سازمان حفاظت محیط زیست استان ایلام پرداخته‌اند. در این پژوهش ۱۳۰ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه‌های رهبری تحول آفرین سبز، نگرش زیست محیطی و رفتار سبز استفاده شد. نتایج حاصل از آزمون مدل نشان‌دهنده برازش مناسب مدل می‌باشد. نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان می‌دهد که رهبری تحول آفرین سبز بر نگرش زیست محیطی و رفتار سبز تأثیر مثبت و معناداری دارد، علاوه بر این، نقش میانجی نگرش زیست محیطی در رابطه میان رهبری تحول آفرین سبز و رفتار سبز تأیید گردید (Farhadi Nejad et al., 2019).

ملاه و قجاوند (۱۳۹۴) تحقیقی را با عنوان «نقش آفرینی رهبری استراتژیک در بهبود عملکرد سازمانی کارکنان صنعت برق استان اصفهان» انجام دادند. نتایج نشان داد از بین مؤلفه‌های رهبری استراتژیک، چهار مؤلفه مسیر استراتژیک، توسعه منابع انسانی، فرهنگ همکاری اثربخش و تأکید بر شیوه‌های اخلاقی سهم معناداری در پیش بینی عملکرد سازمانی کارکنان دارند (Mullah & Ghojavand, 2015).

گل محمدی و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیق خود با عنوان «سبک‌های رهبری و تفکر استراتژیک در سطح سازمانی در شرکت‌های صنعتی فعال در بخش غذایی و دارویی استان ایلام» بدین نتیجه رسیدند که بین سبک‌های رهبری و تفکر استراتژیک در سطح سازمانی در شرکت‌های صنعتی استان ایلام رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین رهبری تحول آفرین بیشترین تأثیر مثبت را نسبت به رهبری مبادله رهبر-پیرو بر تفکر استراتژیک دارد و می‌توان اظهار داشت که رهبری تحول آفرین تفکر استراتژیک در سطح سازمانی را بهتر تبیین می‌کند (Golmohammadi et al., 2013).

اکبری و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیقی تحت عنوان «تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمانی در سازمان‌های دولتی استان کرمان» به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول آفرین با عملکرد سازمانی رابطه معنادار دارد. همچنین نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که رابطه‌ای مثبت و معنادار بین رهبری تحول آفرین و مؤلفه‌های آن (ویژگی آرمانی، رفتار آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی و عملکرد سازمانی وجود دارد (Akbari et al., 2013).

کویی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) به بررسی خلاقیت سبز کارکنان با اثرات رهبری تحول سبز، انگیزش درونی و بیرونی با روش تحقیق توصیفی پیمایشی پرداخته‌اند. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین بر انگیزش درونی سبز تأثیر دارد و انگیزش بیرونی رابطه بین انگیزش درونی و خلاقیت سبز را تعدیل می‌کند (Cui et al., 2020).

سینگ و سینگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) به بررسی نوآوری سبز و عملکرد محیطی با نقش رهبری تحول‌آفرین سبز و مدیریت منابع انسانی پرداختند. به نظر آنها، رهبری تحول‌آفرین بر رویه‌های مدیریت منابع انسانی سبز، رویه‌های مدیریت منابع انسانی سبز بر نوآوری سبز، نوآوری سبز بر عملکرد محیطی، رویه‌های مدیریت منابع انسانی سبز بر عملکرد محیطی با نقش میانجی نوآوری سبز و رهبری تحول‌آفرین سبز بر نوآوری سبز با نقش میانجی رویه‌های مدیریت منابع انسانی سبز تأثیر دارد (Singh & Singh, 2019).

اوزر و تینازتپ<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) تأثیر سبک رهبری استراتژیک بر عملکرد سازمانی در کشور ترکیه را بررسی کردند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که رهبری استراتژیک به طور معناداری بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد (Özer & Tınaztepe, 2014).

سمد<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) به بررسی تأثیر نوآوری و رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد سازمانی در شرکت‌های لجستیک مالزی پرداخت. نتایج تحقیق حاکی از آن است که همه ابعاد رهبری تحول‌آفرین و نوآوری با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنادار دارند و رهبری تحول‌آفرین و نوآوری به شیوه مثبت و معنادار بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارند (Samad, 2012).

<sup>1</sup> Cui et al.

<sup>2</sup> Singh & Singh

<sup>3</sup> Özer & Tınaztepe

<sup>4</sup> Samad

گاماسوقلو و ایلسو<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) ارتباط رهبری تحول آفرین، خلاقیت و نوآوری سازمانی را مورد بررسی قرار دادند. جهت اندازه گیری نوآوری سازمانی با استفاده از مدارک شرکتها و مصاحبه با مدیران، از اطلاعات فروش محصولات داراین و آوری، فروش کلی شرکت و هزینه‌های انجام شده برای تولید محصولات جدید و داراین و آوری استفاده شد. نتایج نشان داد که رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی ارتباط مثبت و معناداری دارند (Gumusluoglu & ILsev, 2009).

گارسیا مورالس و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) تأثیر رهبری تحول آفرین را بر دانش عملکرد سازمانی و نوآوری مورد بررسی قرار دادند. این تحقیق با استفاده از پرسشنامه و بر روی نمونه‌ای متشکل از ۱۶۴ شرکت داروسازی انجام شد. نتایج تحقیق نشان داد که رهبری تحول آفرین رابطه قوی‌تری با نوآوری و عملکرد در سازمان‌هایی با سطح یادگیری سازمانی بالاتر نسبت به سازمان‌هایی با سطح یادگیری پایین‌تر دارد (García-Morales et al., 2008).

جانگ و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) در تحقیق خود اثرات مستقیم رهبری تحول آفرین مدیران اجرایی را بر نوآوری سازمانی بررسی کردند. داده‌های تحقیق با استفاده از پرسشنامه دریافتی از ۵۰ شرکت تولید وسایل و تجهیزات الکتریکی تایوان جمع آوری شد. نتایج این مطالعه بر ارتباط مثبت و مستقیم رهبری تحول آفرین مدیران اجرایی و نوآوری سازمانی دلالت داشت (Jung et al., 2008).

هنکات<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) در رساله دکتری خود تحت عنوان «رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی در بزرگ‌ترین شرکت‌های دولتی کانادا» به این نتیجه رسید که رهبری تحول آفرین، سبک رایج رهبران شرکت‌های دولتی کانادا بوده و شرکت‌های ضعیف‌تر رتبه‌ای پایین‌تر در رهبری تحول آفرین نسبت به رهبران سایر شرکت‌ها دارند (Hancott, 2005).

<sup>1</sup> Gumusluoglu & ILsev

<sup>2</sup> García-Morales et al.

<sup>3</sup> Jung et al.

<sup>4</sup> Hancott

النکو<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) آثار رهبری بر عملکرد سازمانی در شرکت‌های روسی را بررسی کرد. نتایج این بررسی نشان داد که رفتارهای تحول آفرین مؤثرتر از رفتارهای تبادل‌ی برای بهبود عملکرد سازمانی شرکت‌های روسی هستند. در این تحقیق مشخص شد که رهبران روسیه بیشتر ویژگی‌های کارزمایی، ملاحظات فردی و ترغیب ذهنی را برای دستیابی به اهداف سازمانی از خود نشان می‌دهند (Elenkov, 2002).

### روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق مجموعه‌ای قواعد، ابزار و راه‌های معتبر قابل اطمینان و نظام یافته برای بررسی واقعیت‌ها، کشف مجهولات و دستیابی به راه حل مشکلات است (Khaki, 2020). روش انجام تحقیق حاضر بر مبنای هدف تحقیق از نوع کاربردی می‌باشد، از لحاظ ماهیت و روش در زمره تحقیقات علی قرار می‌گیرد، زیرا به کشف علت یا عوامل بروز یک رویداد در شرکت تولیدی بهداشتی محصولات کودک (گروه بهداشتی فیروز) می‌پردازد. در این راستا از تکنیک آماری معادلات ساختاری استفاده شده است که اساساً به بررسی رابطه علی بین متغیرها می‌پردازد. تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش با استفاده از نرم افزارهای SPSS22 و Smart PLS3 با روش مدل‌یابی معادلات ساختاری انجام شده است.

### جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

در پژوهش حاضر جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شرکت گروه بهداشتی فیروز به تعداد ۱۲۰۰ نفر می‌باشد. بدین ترتیب، حجم نمونه بر پایه فرمول کوکران ۲۹۱ نفر تعیین گردید و برای تجزیه و تحلیل نهایی مورد استفاده قرار گرفت.

### ابزار گردآوری داده‌ها

در این پژوهش داده‌ها به روش میدانی جمع‌آوری شده است. جهت جمع‌آوری داده‌ها و دستیابی به اهداف، از پرسشنامه استاندارد کویی و همکاران (۲۰۲۰) استفاده شده است که توسط کارکنان شرکت تولیدی بهداشتی فیروز در شهر تهران تکمیل گردید.

### روایی و پایایی

روایی از واژه روا به معنی جایزه و درست گرفته شده است و روایی به معنای صحیح و درست بودن است. مقصود از روایی آن است که وسیله اندازه‌گیری بتواند خصیصه و ویژگی مورد نظر را اندازه بگیرد (Sarmad et al., 2019). در تحقیق حاضر، با رجوع به نظر

<sup>1</sup> Elenkov

متخصصان و اساتید از روایی ابزار اندازه گیری در سنجش متغیرهای تحقیق اطمینان حاصل شده است. بنابراین، پرسشنامه مورد استفاده به عنوان ابزار جمع آوری داده‌های این پژوهش دارای روایی مناسب بوده است.

برای اندازه گیری پایایی از شاخصی به نام ضریب پایایی استفاده می‌کنیم. دامنه ضریب پایایی از صفر تا مثبت یک است. ضریب پایایی صفر معرف عدم پایایی و ضریب پایایی یک معرف پایایی کامل است. برای اطمینان از عدم ابهام در سئوالات و همچنین بومی کردن مقیاس‌ها و انطباق هر چه بیشتر با جامعه آماری، اقدام به انجام مطالعات اولیه و تعیین اعتبار پرسشنامه گردید. بدین منظور، پرسشنامه به طور آزمایشی بین ۳۰ نفر از افراد جامعه توزیع گردید. در این پژوهش به منظور سنجش اعتبار پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. با استفاده از نرم افزار SPSS ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید که مقدار آلفای کرونباخ به دست آمده، در تمامی موارد در پرسشنامه بزرگتر از ۷ درصد است که نشان دهنده این است که این پرسشنامه‌ها از اعتبار بالایی برخوردار است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش جهت پردازش داده‌ها از روش مدل سازی حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. رویکردهای مختلفی در مورد مدل معادلات ساختاری وجود دارد که یکی از پرکاربردترین آنها، استفاده از روش شناسی مبتنی بر واریانس به روش حداقل مربعات جزئی است که در مقابل مدل‌های ساختاری کواریانس محور از انعطاف بالاتری برخوردار است. این روش زمانی که برای هر سازه تعداد متغیر زیاد و یا حجم نمونه کم است، بسیار مناسب می‌باشد. اجرای این تکنیک نرم افزارهای خاص خود را دارد که در این پژوهش از نرم افزار Smart PLS استفاده شده است. تحلیل PLS- SEM بر اساس مجموعه‌ای از متغیرهای مستقل بکار گرفته می‌شود که بر مجموعه‌ای متغیرهای وابسته تأثیر می‌گذارند.

از مزایای روش PLS- SEM می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- توانایی مدل کردن متغیرهای وابسته چندگانه بر اساس متغیرهای مستقل چندگانه.
- توانایی کنترل هم خطی‌های متعدد بین متغیرهای مستقل.
- یک روش مقاوم در مقابل داده‌های مفقود شده.
- ایجاد متغیرهای پنهان مستقل تأثیرگذار بر متغیر(های) وابسته به منظور تعیین پیش‌بینی کننده‌های قوی‌تر.

### بررسی مدل اندازه گیری انعکاسی (روایی و پایایی سازه‌ها)

با توجه به شاخص میانگین واریانس استخراج شده AVE مقادیر بالاتر از ۰/۵ نشان دهنده روایی مناسب سازه مورد بررسی است. برای تعیین پایایی سازه‌ها در این پژوهش از روش پایایی مرکب CR استفاده شد. در صورتی که مقدار CR برای سازه‌ها بزرگتر از ۰/۶ باشد، پایایی قابل قبولی را نشان می‌دهند و هرچه این مقدار برای یک سازه به یک نزدیکتر باشد، پایایی آن سازه بیشتر است. در این قسمت از شاخص آلفای کرونباخ  $\alpha$  برای بررسی پایایی سازه‌ها استفاده شد.

$$AVE = \sum \lambda^2 / \sum \lambda^2 + \sum \delta$$

فرمول محاسبه پایایی ترکیبی به صورت مقابل است:

$$CR = (\sum \lambda)^2 / (\sum \lambda)^2 + \sum \delta$$

CR: پایایی ترکیبی

$\lambda$  بار عاملی استخراج شده برای هر نشانگر در قالب تحلیل عاملی تأییدی و  $\delta$  واریانس خطای استاندارد شاخص‌ها است.

در واقع، فرمول پایایی ترکیبی گویای این مطلب است که ایده آل‌ترین حالت زمانی به دست می‌آید که مقدار CR برابر یک شود و این زمانی است که مقدار خطای شاخص ( $\delta$ ) که در مخرج کسر قرار می‌گیرد به صفر نزدیک باشد. یعنی هرچه خطا کاهش یابد، مقدار پایایی ترکیبی افزایش یافته و به مقدار یک (ایده آل‌ترین حالت پایایی ترکیبی) نزدیک می‌شود. مقدار پایایی ترکیبی بین صفر و یک در نوسان است که مقدار پایایی ترکیبی بالاتر از ۰/۷ قابل قبول است. پس پایایی ترکیبی به دنبال بهبود پایایی پرسشنامه از طریق حذف گویه‌های افزایش دهنده مقدار خطای شاخص‌ها است. در این پژوهش در مرحله آزمون مدل، جهت تعیین پایایی ترکیبی (CR) استفاده شد، که نتایج تحلیل عاملی تأیید و شاخص‌های روایی و پایایی سازه‌های اندازه گیری مدل در جدول شماره ۱ آورده شده است. مقدار شاخص میانگین واریانس‌های استخراج شده AVE برای کلیه متغیرها بیشتر از ۰/۵ است یعنی متغیرها دارای اعتبار درونی می‌باشند. شاخص پایایی مرکب نیز از ۰/۷ بیشتر است که نشان از سازگاری درونی مدل‌های اندازه گیری انعکاسی تحقیق می‌باشد. بنابراین، هر کدام از سازه‌های مدل از روایی و پایایی مطلوبی جهت اندازه گیری متغیرهای پژوهش برخوردار هستند.



جدول ۱. مقادیر روایی و پایایی متغیرها

متغیرهای مکنون	ضریب آلفای کرونباخ پیش آزمون (Alpha > 0.7)	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب پایایی ترکیبی (CR > 0.7)	میانگین واریانس استخراجی (AVE > 0.5)
نفوذ آرمانی	۰/۹۰	۰/۸۱	۰/۹۳	۰/۷۹
ترغیب ذهنی	۰/۷۸	۰/۸۹	۰/۷۹	۰/۵۳
انگیزش الهام بخش	۰/۸۸	۰/۹۰	۰/۹۲	۰/۷۶
مراوده ذهنی	۰/۷۹	۰/۹۱	۰/۹۳	۰/۷۷
عملکرد	۰/۷۹	۰/۸۹	۰/۸۷	۰/۵۳

### بررسی روایی واگرا (تشخیصی) برای متغیرهای تحقیق

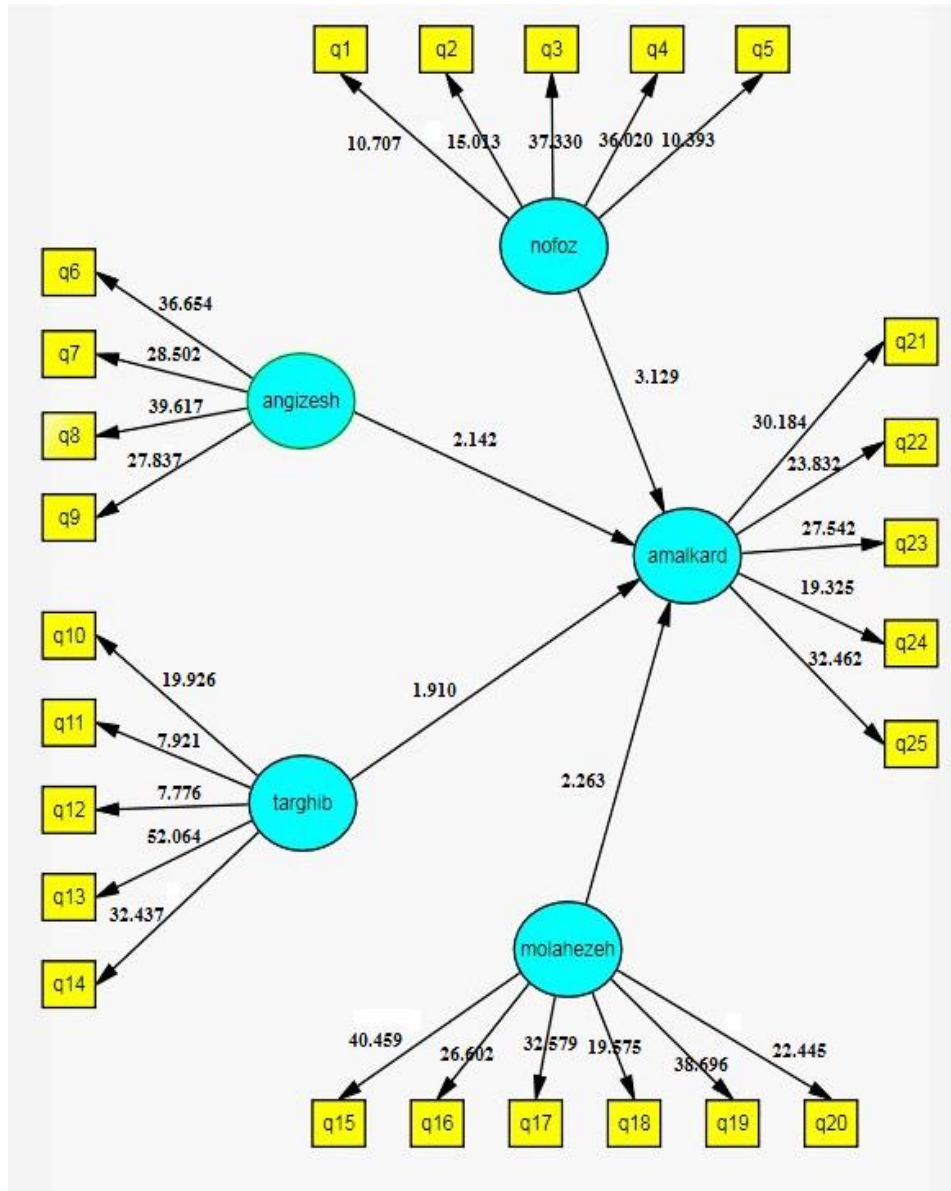
روایی تشخیصی یا واگرا، توانایی یک مدل اندازه گیری انعکاسی را در میزان افتراق مشاهده پذیرهای متغیر پنهان آن مدل با سایر مشاهده پذیرهای موجود در مدل می‌سنجد. یکی از روش‌های سنجش این روایی آزمون فورنل و لارکر<sup>۱</sup> (۱۹۸۱) است و طبق این معیار یک متغیر پنهان در مقایسه با سایر متغیرهای پنهان، باید پراکندگی بیشتری را در بین مشاهده پذیرهای خودش داشته باشد تا بتوان گفت متغیر پنهان مد نظر روایی تشخیصی بالایی دارد (Fornell & Larcker, 1981). جدول شماره ۲ نتایج بدست آمده برای متغیرهای این تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول ۲. شاخص روایی تشخیصی یا واگرا

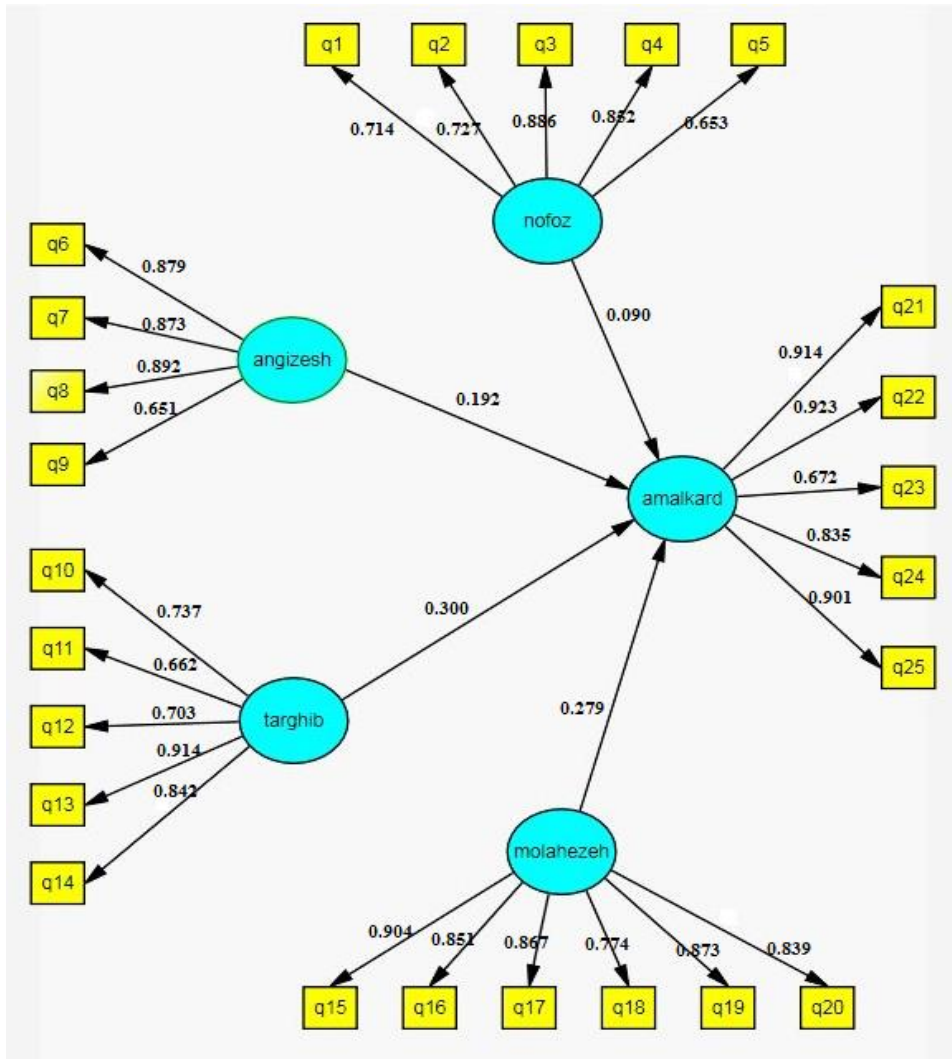
متغیرها	۱	۲	۳	۴
نفوذ آرمانی	۰/۸۹۰			
ترغیب ذهنی	۰/۳۹۷	۰/۷۳۲		
انگیزش الهام بخش	۰/۲۶۱	۰/۳۲۵	۰/۸۷۲	
مراوده ذهنی	۰/۴۴۱	۰/۴۳۹	۰/۳۴۸	۰/۸۸۲
عملکرد	۰/۵۶۱	۰/۴۲۱	۰/۳۹۹	۰/۸۲۱

<sup>1</sup> Fornell & Larcker

جدول شماره ۲ نشان می‌دهد که سازه‌ها کاملاً از هم جدا می‌باشند، یعنی مقادیر قطر اصلی (ریشه دوم متوسط واریانس استخراج شده) برای هر متغیر پنهان از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهای پنهان انعکاسی موجود در مدل بیشتر است.



شکل ۲. مدل ساختاری پژوهش همراه با ضرایب بارهای عاملی



شکل ۳. مدل ساختاری پژوهش در حالت معناداری

### برازش مدل

برای آزمون صحت مدل نظری پژوهش و محاسبه ضرایب تأثیر از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) به وسیله نرم‌افزار Smart PLS3 استفاده شده است. تکنیک PLS به صورت همزمان روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری سازه‌های نظری را ارزیابی می‌کند و برای ارزیابی مدل ساختاری با سازه‌های چند شاخصی با اثرات مستقیم

و غیرمستقیم نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد (HEJAZI & RAMSHEH, 2013). لذا، در این پژوهش از روش PLS برای ارزیابی مدل مسیر و آزمون فرضیه‌ها استفاده شده است. در مدل PLS ارتباط میان متغیرهای مشاهده شده و سازه‌های متناظر در مدل اندازه‌گیری و روابط میان سازه‌ها در مدل ساختاری ارزیابی می‌شود.

### شاخص‌های برازندگی مدل

شاخص‌های به‌دست‌آمده در خروجی نرم افزار PLS، کیفیت برازش را نشان می‌دهند. به این معنا که این شاخص‌ها، عددی بین یک و صفر می‌باشند و هرچه مقدار آنها به یک نزدیک‌تر و از ۵ درصد بیشتر باشد، نشان‌دهنده برازش خوب و کامل است. معیار کلی برای روش حداقل مربعات جزئی در نظر گرفته شد که این معیار، GOF نام دارد (Fang et al., 2009). این شاخص‌ها به ترتیب مطلق و نسبی و همچنین مدل بیرونی (اندازه‌گیری متغیرها از طریق تحلیل عاملی و روایی سازه) و مدل درونی (برازش مدل ساختاری) نامیده می‌شوند (Hulland, 1999). نتایج برازندگی در جدول شماره ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. شاخص‌های برازندگی مدل

شاخص مدل	نوع شاخص
۰/۷۴۱	شاخص مطلق
۰/۷۶۸	شاخص نسبی
۰/۷۹۱	شاخص مدل بیرونی
۰/۸۵۴	شاخص مدل درونی

در این تحقیق، شاخص نسبی از شاخص مطلق بالاتر است. مطالعات نشان می‌دهد که ارزش شاخص نیکویی برازش بیش از آن که به مدل بیرونی بستگی داشته باشد، به مدل درونی (ارزیابی مدل ساختاری) وابسته است. در این مطالعه، همان‌طور که در جدول بالا آمده است، شاخص مدل درونی ۰/۸۵۴ است. با توجه به جدول، می‌توان به این نتیجه رسید که مدل مطالعه به خوبی برازش شده است. بنابراین، بعد از تأیید مدل، می‌توان نتایج تحلیل مسیر را در آزمون فرضیه‌ها به کار برد. خروجی معادلات ساختاری و آزمون T نشان می‌دهد تمام مسیری که در بین متغیرهای مکنون مستقل و متغیرهای مکنون وابسته

وجود دارند، همگی معنادار هستند. جدول شماره ۴ به طور خلاصه نتایج آزمون فرضیات را نشان می‌دهد.

جدول ۴. خلاصه و نتایج مدل ساختاری

اولویت	فرضیات تحقیق	میزان تأثیر
اول	نفوذ آرمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد.	۰/۹۰
دوم	ترغیب ذهنی بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد.	۰/۳۰
سوم	ملاحظه ذهنی بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد.	۰/۲۷
چهارم	انگیزش الهام بخش بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد.	۰/۱۹

#### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

اکنون با استفاده از تجزیه و تحلیل‌های انجام گرفته و نتایج به دست آمده مطابق با جدول شماره ۴ فرضیات مورد آزمون قرار گرفته و نتایج زیر حاصل گردیده است:  
 فرضیه ۱: نفوذ آرمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد.

همان‌گونه که مشاهده شد، آماره معنی‌داری بین نفوذ آرمانی بر عملکرد سازمانی برابر ۳/۱۲ می‌باشد که بزرگتر از مقدار ۱/۹۶ است و نشان دهنده این است که نفوذ آرمانی بر عملکرد سازمانی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنی‌دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر ۰/۹۰ است. بنابراین، فرضیه تحقیق تأیید می‌شود. یافته‌های حاصل از این تحقیق با آنچه (Ferrell & Fraedrich, 2016)، (Kim et al., 2018) و (Khedrvaishi et al., 2019) در مطالعات خود بیان داشته‌اند، همخوانی دارد.

فرضیه ۲: ترغیب ذهنی بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد.  
 همان‌گونه که مشاهده شد، آماره معنی‌داری بین نفوذ آرمانی بر عملکرد سازمانی برابر ۸/۲۱۸ می‌باشد که بزرگتر از مقدار ۱/۹۶ است و نشان دهنده این است که ترغیب ذهنی بر عملکرد سازمانی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنی‌دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر ۰/۳۰ است. بنابراین، فرضیه تحقیق تأیید می‌شود. یافته‌های حاصل از این تحقیق با آنچه (Ferrell & Fraedrich, 2016)، (Kim et al., 2018) و (Khedrvaishi et al., 2019) در مطالعات خود بیان داشته‌اند، همخوانی دارد.

فرضیه ۳: انگیزش الهام بخش بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد.

همان‌گونه که مشاهده شد، آماره معنی‌داری بین انگیزش الهام بخش و عملکرد سازمانی برابر با ۱/۹۶ می‌باشد که بزرگتر از مقدار ۱/۹۶ است و نشان دهنده این است که انگیزش الهام بخش بر عملکرد سازمانی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنی‌دار است. همچنین ضریب مسیر میان این دو متغیر برابر ۰/۲۷ است. بنابراین فرضیه تحقیق تأیید می‌شود. یافته‌های حاصل از این تحقیق با آنچه (Ferrell & Fraedrich, 2016)، (Kim et al., 2018) و (Khedrvaissi et al., 2019) در مطالعات خود بیان داشته‌اند، همخوانی دارد.

فرضیه ۴: مراوده ذهنی بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد.

همان‌گونه که مشاهده شد، آماره معنی‌داری بین مراوده ذهنی بر عملکرد سازمانی برابر با ۲/۲۶ می‌باشد که بزرگتر از مقدار ۱/۹۶ است و نشان دهنده این است که مراوده ذهنی بر عملکرد سازمانی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنی‌دار است. همچنین ضریب مسیر میان این دو متغیر برابر ۰/۱۹ است. بنابراین، فرضیه تحقیق تأیید می‌شود. یافته‌های حاصل از این تحقیق با آنچه (Ferrell & Fraedrich, 2016)، (Kim et al., 2018) و (Khedrvaissi et al., 2019) در مطالعات خود بیان داشته‌اند، همخوانی دارد.

### پیشنهادات کاربردی

با توجه به نتایج این پژوهش مسئولان سازمان باید شرایطی را فراهم کنند تا مدیران از سبک‌های مدیریت سنتی به سوی سبک تحول آفرین حرکت کرده و موجبات بهبود عملکرد کارکنان در دنیای متحول و متغیر امروزی را فراهم آورند. از سوی دیگر، مدیران باید سعی کنند که خود نمونه بارز انگیزه و عملکرد خوب در سازمان باشند تا به عنوان الگوی رفتاری، فعالیت و انگیزه کارکنان را تحت تأثیر مثبت قرار دهند.

### References

1. Akbari, M., Allah Karnema, A., & Molla Hossaini, A. (2013). The Study of the Relation between Transformational Leadership and Organization Performance (Sampling: Government Organizations of Kerman Province). *Police Organizational Development*, 10 (45), 63-8. [http://pod.jrl.police.ir/article\\_9280\\_7988e1f4dc4bb8b72ff00b713a6c256a.pdf](http://pod.jrl.police.ir/article_9280_7988e1f4dc4bb8b72ff00b713a6c256a.pdf) (In Persian)

2. Argyris, C. (2010). *Organizational traps: Leadership, culture, organizational design* (M. Kazemi Movahed, Trans.; 15 ed.). Oxford University Press
3. Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (2004). MLQ: Multifactor leadership questionnaire. Redwood City. CA: *Mind Garden*.
4. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here? *Journal of management*, 32(6), 898-925. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1177/0149206306293668>.
5. Çekmecelioglu, H. G., & Özbağ, G. K. (2019). The Impact Transformational Leadership in Developing Psychological Empowerment. *International Journal of Humanities and Social Science (IJHSS)*, 9(8), 136-144. <http://dx.doi.org/10.30845/ijhss.v9n8p1>
6. Cui, W., Shen, H., Yan, Y. Q., & Shi-zheng, H. (2020). The Impact of E-service quality in P2P accommodations on Customer Behavior Intention: Evidence from Chinese Customers. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29(5), 296-319. <https://doi.org/dx.doi.org/10.24205/03276716.2020.1031>
7. Dehghani Ghahnavieh, A., & Naderi Bani, M. (2015). *A Study of the Role of Transformational Leadership in Innovation and Organizational Performance* Fourth International Conference on Accounting and Management and First Conference on Entrepreneurship and Open Innovation, Tehran. <https://civilica.com/doc/476274> (In Persian)
8. Elenkov, D. S. (2002). Effects of leadership on organizational performance in Russian companies. *Journal of business research*. 55(6), 467-480.
9. Fang, N., Yuli, Z., & Hongzhi, X. (2009 ). Acquisition of resources, formal organization and entrepreneurial orientation of new ventures. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 1 (1), 40-52. <http://dx.doi.org/10.1108/17561390910916877>
10. Farhadi Nejad, M., Alikarami, S., & Abdi, M. (2019). Examining the Impact of Green Transformational Leadership on Green Behaviors Considering the Mediating Role of Environmental Attitudes. *Transformation Management Journal*, 11(2), 29-52. <https://dx.doi.org/10.22067/pmt.v11i2.74034> (In Persian)
11. Ferrell, O. C., & Fraedrich, J. (2016). *Business ethics: Ethical decision making & cases* (10 ed.). Cengage learning.
12. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/3151312>

13. García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British journal of management*, 19(4), 299-319. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00547.x>
14. Golmohammadi, E., Kafcheh, P., & Soltanpanah, H. (2013). Leadership Styles and Strategic Thinking in Organizational Level. *Journal of Strategic Management Studies*, 4(15), 93-114. [http://www.smsjournal.ir/article\\_88789.html?lang=en](http://www.smsjournal.ir/article_88789.html?lang=en) (In Persian)
15. Gumusluoglu, T., & Ilsev, A. (2009) Roles of internal & external support for innovation leadership and organizational innovation. *The Journal of Product Innovation Management*, 26(3), 264-277. <https://doi.org/doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00657.x>.
16. Hancott, D. E. (2005). *The relationship between transformational leadership and organizational performance in the largest public companies in Canada*. Capella University.
17. HEJAZI, R., & RAMSHEH, M. (2013). EXPLORING THE RELATIONSHIPS BETWEEN STRATEGY, INNOVATION, AND MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS. 2(7), 61-74. [https://jmaak.srbiau.ac.ir/m/article\\_7500.html?lang=en](https://jmaak.srbiau.ac.ir/m/article_7500.html?lang=en)
18. Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic management journal*, 20(2), 195-204. [https://doi.org/https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199902\)20:2%3C195::AID-SMJ13%3E3.0.CO;2-7](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199902)20:2%3C195::AID-SMJ13%3E3.0.CO;2-7)
19. Jeong, S., Hsiao, Y. Y., Song, J. H., Kim, J., & Bae, S. H. (2016). The moderating role of transformational leadership on work engagement: The influences of professionalism and openness to change. *Human Resource Development Quarterly*, 27(4), 489-516. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.21265>.
20. Jung, D. D., Wu, A., & Chow, C. W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The leadership quarterly*, 19(5), 582-594. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.921300>
21. Keeble-Ramsay, D., & Armitage, A. (2010). Total quality management meets human resource management: perceptions of the shift towards high performance working. *The TQM Journal*, 22(1), 5-25. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/17542731011009595>
22. Khaki, G. (2020). *Research Methodology (with dissertation approach)* (20 ed.). Fuzhan Press. (In Persian)



23. Khedrvaisi, H., Rangriz, H., Salavati, A., & Soltanpanah, H. (2019). Identifying and Investigating the Effect of Effective Components on Transformational Organizational Performance. *Innovation Management in Defense Organizations*, 2(1), 135-158. (In Persian)
24. Kim, M., Beehr, T. A., & Prewett, M. S. (2018). Employee responses to empowering leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 257-276. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1177/1548051817750538>
25. Mavrinac, M .A. (2005). Transformational leadership: Peer mentoring as a values-based learning process. *portal: Libraries and the Academy*, 5(3), 391-404. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1353/pla.2005.0037>
26. Mirkamali, S. M., & Choupani, H. (2011). An Investigation of the relationship between transformational leadership and organizational innovation in insurance company. *Iranian Journal of Insurance Research*, 26(3), 155-181. (In Persian)
27. Mohammad Hosseini, Y., & Ghazipour, T. (2018). *Transformational Leadership Style and Change Management* (1 ed.). Peyke Moshaver Press. (In Persian)
28. Mortazavi, S., & Nazemi, S. (2005). An empirical study of the relationship between emotional intelligence and leadership style (transformational-transactional). *Management Research in Iran*, 9(20), 167-190. <http://mri.modares.ac.ir/article-19-6621-en.html> (In Persian)
29. Mullah, R., & Ghojavand, A. (2015). Role-Playing of Strategic Leadership in Improving organizational performance (Case Study: Electric Power Industry of Isfahan Province). *The Journal of Modern Thoughts in Education*, 10(4), 117-130. [https://jmte.riau.ac.ir/article\\_894.html?lang=en](https://jmte.riau.ac.ir/article_894.html?lang=en) (In Persian)
30. Özer, F., & Tınaztepe, C. (2014). Effect of strategic leadership styles on firm performance: A study in a Turkish SME. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 778-784. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.059>
31. Pourdehndeh, A. (2020). *Transformational Leadership* Second National Conference on New Ideas and Applied Research in Humanities, Rasht. <https://civilica.com/doc/1035212/> (In Persian)
32. Samad, S. (2012). The influence of innovation and transformational leadership on organizational performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57, 486-493. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1215>
33. Sarmad, Z., Bazargan Herandi, A., & Hejazi, E. (2019). *Research Methods in Behavioral Sciences* (32 ed.). Agah Press. (In Persian)

34. Sing, S. K. (2008). Role of leadership in knowledge management: a study *Journal of Knowledge Management* 12(4), 3-15. <https://doi.org/10.1108/13673270810884219>
35. Singh, S. K., & Singh, A. P. (2019). Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy. *Management Decision*, 57(4), 937-952. <http://dx.doi.org/10.1108/MD-09-2018-0966>
36. Thompson, M., & Heron, P. (2005). The difference a manager can make: organizational justice and knowledge worker commitment. *The International Journal of Human Resource Management*. 16(3), 383-404. <http://dx.doi.org/10.1080/0958519042000339561>
37. Yaghobi, N. M., Shukuhy, J., Raiisi, H., & Sayydi, F. (2016). Influences of leadership styles on organizational performance with mediating role of organizational learning and innovation. *Transformation Management Journal*, 7(14), 32-56. (In Persian)
38. Zali, M. R. (2004). Transformational Leadership. *Journal of the Faculty of Humantimies* 13(52), 175-197. <http://noo.rs/wVtzv>
39. Zomorodian, A. (2020). *Transformation Management (New Strategies, Applications and Models)* (13 ed.). Industrial Management Institute Press. (In Persian)