

تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد شغلی اعضای هیات علمی با میانجی‌گری درگیری شغلی

عبدالعلی جلالی^۱ - احمدعلی روح‌الهی^۲

چکیده

هدف پژوهش حاضر ارائه راهکارهای کاربردی به منظور بهبود عملکرد شغلی اعضای هیات علمی، بر اساس رهبری تحول‌آفرین و عملکرد شغلی است. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی همبستگی است. در این پژوهش ابتدا مدل نظری و فرضیه‌های پژوهش توسعه داده شد. سپس به کمک مدل معادلات ساختاری و آزمون رگرسیون فرضیه‌های پژوهش بررسی شدند. جامعه آماری تحقیق، اعضای هیات علمی یکی از مراکز دانشگاهی نظامی است. بدین منظور نمونه‌ای برابر با ۲۱۰ نفر بر اساس جدول مورگان و به روش نمونه‌گیری تصادفی به دست آمد. داده‌ها از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شد. برای اندازه‌گیری سطح درگیری شغلی از پرسش‌نامه درگیری شغلی کانونگو (۱۹۸۲) با ۱۰ گویه، عملکرد شغلی از پرسش‌نامه پاترسون (۱۹۷۰) با ۱۵ گویه و رهبری تحولی از پرسش‌نامه باس و الولیو (۲۰۰۶) با ۲۰ گویه استفاده گردید. پایایی ابزارهای تحقیق از طریق الفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت. روایی ابزارها از طریق روایی محتوا و سازه‌ای مورد بررسی قرار گرفت. نتایج به دست آمده از پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد شغلی اعضای هیات علمی تأثیر مثبت داشته و نقش میانجی‌گری درگیری شغلی در تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد شغلی اعضای هیات علمی به تأیید رسید. از سوی دیگر، تحلیل رگرسیون نشان داد که مولفه‌ی حمایت‌های رشد‌دهنده، بیشترین تأثیر بر عملکرد شغلی دارد.

واژگان کلیدی: درگیری شغلی، رهبری تحولی، عملکرد شغلی، اعضای هیات علمی

^۱ عضو هیات علمی، گروه آموزشی مراقبت پرواز، دانشکده پرواز، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران

aajalali@ssau.ac.ir (مسئول مکاتبات)

^۲ عضو هیات علمی، گروه آموزشی مراقبت پرواز، دانشکده پرواز، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران.

مقدمه

روابط بین فردی و محیط اشاره دارد. سبک رهبری تحول‌آفرین تاکنون توانسته است به جایگاه مناسبی دست‌یافته و در عرصه‌های نظری و عملی، اعتبار شایانی را به دست آورد. به کمک این سبک از رهبری، بهتر می‌توان استعدادهای انسانی سازمان‌ها را ارتقا بخشیده و از ظرفیت‌ها و انرژی فزاینده‌ی آن‌ها در حرکت به سمت تحقق هدف‌ها و دورنمای سازمانی بهره گرفت. سازمان‌های موفق به رهبرانی نیازمند هستند که با ژرف‌نگری، جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان به وجود آورند. رهبری تحول‌آفرین با تاکید بر روی نیازها، ارزش‌ها و روحیات پیروان در ایجاد مسولیت اخلاقی در پیروان تلاش می‌نماید. رهبران تحول‌آفرین با خلق ایده‌ها و چشم‌اندازی جدید و با ایجاد اعتماد و شور و شوق در میان مدیران و کارکنان در جهت تغییر و تحول در سازمان‌ها عمل می‌کنند و نویدبخش توسعه و بهبود عملکرد کارکنان هستند (اوسبورن و ماریون^۱، ۲۰۰۹: ۱۹۱). آن‌ها هم‌چنین در ارتباط با طیف وسیعی از پیامدهای مثبت برای کارمندان، تیم‌های گروهی و سازمان هستند که در نهایت عملکرد شغلی در بین کارکنان را افزایش می‌دهند (چونگو و همکاران^۲، ۲۰۰۳: ۵۲۶؛ پوروانوا، آلیگر و استون^۳، ۲۰۰۶: ۲۰؛ زو، اولیو و المباو^۴، ۲۰۰۹؛ مونیانان^۵، ۲۰۰۹: ۹؛ کریستین، گارزا و اسلاکگرا^۶، ۲۰۱۱: ۹۰؛ ونگ، لیو، زیو و چانگ^۷، ۲۰۱۱: ۶۶۶؛ گاندرسن، ۲۰۱۲). به‌زعم بس (۱۹۸۵) رهبری تحول‌آفرین منجر به عملکردی فراتر از انتظارات در محیط‌های کاری می‌شود. تحقیقات به‌طور تجربی ثابت کرده است که ارتباط مثبتی بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد وجود دارد.

از نظر باس، رهبر تحول‌آفرین به فردی گفته می‌شود که پیروان را توانمند می‌سازد، به آن‌ها برای عملکردی فراتر از انتظارات‌شان انگیزه می‌دهد و آن‌ها

در دنیای کنونی نیروی انسانی مهم‌ترین عامل رشد و ماندگاری و مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان به شمار می‌رود. نیروی انسانی تحلیل رفته، فرسوده و ناراضی یا نیروی انسانی شاداب، پراکنجه و درگیر در کار. سازمان‌های امروزی در جستجوی بهترین‌ها و پیروزی در جنگ استعدادهای از هیچ تلاشی فروگذار ننموده و همواره می‌کوشند تا بهترین، مستعدترین و دانش‌گرتترین افراد را جذب نموده و از آنان در راستای تحقق اهداف خود بهره‌جویند. چه بسیارند سازمان‌هایی که هزینه‌های هنگفتی را صرف جذب بهترین‌ها می‌کنند، اما با رهبری ناصحیح، آنان را در شرایطی قرار می‌دهند که تمامی استعداد و انگیزه‌های‌شان هرز رفته و نابود می‌گردد. برای این که نیروی انسانی در سازمان تبدیل به سرمایه‌ی ماندگار، ارزشمند و با پیشینه ارزش‌آفرینی برای سازمان گردد، لازم است شرایطی برای آنان فراهم نمود تا بتوانند با امنیت، آرامش و بدون دغدغه خاطر به ایفای نقش‌های خود در سازمان پرداخته و در راستای اهداف سازمان حداکثر تلاش و توانایی‌های خود را به کار گرفته و به اصطلاح درگیر در کار^۱ گردند. فردی که درجه بالایی از درگیری شغلی دارد، شغلش را در مرکز علاقه قرار می‌دهد. درگیری شغلی بر مبنای اعتقاد آلپورت (۱۹۴۳) به‌عنوان یک نگرش، متغیر مهمی است که به افزایش اثربخشی سازمان منجر می‌شود، بیان گردیده است. هر چه سطح درگیری شغلی کارکنان یک سازمان بالاتر باشد، اثربخشی آن نیز افزایش خواهد یافت (پروان^۲، ۱۹۹۶: ۸۵). ساشکین و ساشکین^۳ (۲۰۰۳) در دیدگاهی، رهبری را به‌عنوان هنر متحول ساختن افراد و سازمان‌ها با هدف بهبود سازمانی تعریف می‌گردد. این رهبران روابط خود را در راستای الهام‌بخشی معطوف به بهره‌وری توسعه می‌دهند. این رویکرد همان رویکرد تحولی به سبک رهبری است که به ایجاد تحول در جهت دست‌یابی به تغییرات مثبت در سازمان، گروه،

نیازها، مهارت‌ها و آرزوهای متفاوت آن‌ها را درک نماید (گاموسلوکلو و یلسو، ۲۰۰۹). این رهبران مانند یکی مربی یا معلم، عمل کرده و پیوسته پیروان خود را در جهت نیل به سطوح عالی‌تر ظرفیت خود توسعه می‌دهند (باس و رجبو، ۲۰۰۶).

عملکرد یکی از مفاهیم بنیادین در مدیریت به‌شمار می‌رود؛ چرا که بسیاری از وظایف مدیریت بر اساس آن شکل می‌گیرد؛ به عبارتی، موفقیت سازمان‌ها را می‌توان در آینه عملکردشان مشاهده کرد (ابزری و همکاران، ۱۳۸۸). فرهنگ انگلیسی آکسفورد عملکرد را به عنوان "اجرا، به‌کار بستن، انجام دادن هر کار منظم یا تعهد شده" تعریف می‌کند. این تعریف علاوه بر این که با ستاده‌ها و بروندادها مرتبط است، نشان می‌دهد که عملکرد با کار و نتایج آن ارتباط تنگاتنگ دارد. بنابراین، عملکرد را می‌توان به‌عنوان "رفتار" تلقی کرد (روشی که سازمان‌ها، گروه‌ها و افراد برای کاری استفاده می‌کنند). کمپبل (۱۹۹۵) بر این باور است که در عملکرد، رفتار وجود دارد و باید از نتایج متمایز باشد؛ زیرا برخی از عوامل سامانه‌ها می‌توانند نتایج را از بین ببرند (پاول و ویکتور، ۲۰۱۱). عملکرد شغلی پدیده‌ای پیچیده است که شاید ساده‌ترین تعبیر برای آن را بتوان، مجموعه فعالیت‌های معطوف به دستیابی سازمانی دانست. متناسب با عملکرد که از دریچه‌های مختلف مورد مطالعه قرار می‌گیرد، اهداف نیز از دریچه‌های مختلفی بروز می‌کند. عملکرد شغلی یکی از مهم‌ترین متغیرهای وابسته‌ای است که در مطالعات مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. بورمن و موتویدلو^{۱۴} (۱۹۹۳) دو نوع از رفتارهای کارکنان را که در اثربخشی سازمان - از لحاظ عملکرد وظیفه‌ای^{۱۵} و عملکرد زمینه‌ای^{۱۶} - تاثیرگذار هستند، شناسایی کردند. عملکرد وظیفه‌ای با رفتارهای که به‌صورت مستقیم در ارائه خدمات و تولید کالاها و هم‌چنین به‌صورت غیرمستقیم فرایندهای فنی را پشتیبانی می‌کنند، ارتباط

را به‌جای تعقیب منافع زودگذر شخصی، تشویق به پیروی از اهداف جمعی می‌نماید (کارک^{۱۱}، ۲۰۰۴). طبق نظریه‌ی باس، رهبر تحول‌آفرین، مفهومی است که شامل چهار مولفه‌ی اصلی به‌شرح زیر است:

- **نفوذ آرمانی (ویژگی‌های آرمانی - رفتارهای آرمانی):** نفوذ آرمانی عبارت است از سرافرازی، فرهنگمندی، احترام و وفاداری بی‌چون و چرای پیروان به رهبری که حس آرمانی را انتقال می‌دهد. نفوذ آرمانی باعث می‌شود، رهبران تحول‌آفرین به‌عنوان الگوهایی از نقش و الگوی رفتار برای پیروان باشند (موغلی، ۱۳۸۲). در این حالت فرد، خصوصیات رهبر کاریزماتیک را دارد؛ مورد اعتماد و تحسین زیردستان است، زیردستان او را به‌عنوان یک الگو و مدل می‌شناسند و سعی می‌کنند که همانند او شوند. نفوذ آرمانی شامل ویژگی‌های آرمانی و رفتارهای آرمانی است.
- **انگیزش الهام‌بخش:** رهبران تحول‌آفرین با به چالش کشیدن و معنا بخشیدن به کار پیروان خود، به آن‌ها انگیزه می‌دهند. روحیه‌ی گروهی با این نوع رهبری ارتقا می‌یابد (باس و رجبو^{۱۲}، ۲۰۰۶). به خصوص این‌کار توسط نشان دادن همدلی و خوش‌بینی، درگیر کردن پیروان در ارائه‌ی چشم‌اندازهای آینده و داشتن انتظارات بالا از آن‌ها انجام می‌شود (باپر و همکاران^{۱۳}، ۲۰۰۰).
- **تحریک فرهیختگی:** تحریک فرهیختگی، برانگیختن پیروان به‌وسیله‌ی رهبر به‌منظور کشف راه‌حل‌های جدید و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی توسط پیروان است. در واقع رفتار رهبر، چالشی را برای پیروان ایجاد می‌کند که دوباره در مورد کاری که انجام می‌دهند، کوشش و تلاش نمایند و در مورد چیزی که می‌تواند انجام یابد، دوباره تفکر کنند (موغلی، ۱۳۸۲).
- **حمایت‌های رشددهنده:** رهبر تحول‌آفرین با تک‌تک پیروان رابطه‌ای مجزا برقرار نموده تا

حقیقت کارکنانی که درگیری شغلی بالایی دارند تنش کمتری را تجربه می‌کنند و از شغل خود رضایت بیشتری دارند (باین و بولوس^{۲۱}، ۱۹۹۶). درگیری شغلی به‌طور عمده با رضایت از کار، توان، فداکاری و دلبستگی تعریف می‌شود. توان، گویای سطح بالای انرژی، انعطاف‌پذیری روانی در حین کار کردن، میل به صرف تلاش در کار خود و مقاومت در رویارویی با مشکلات است (شافلی، سالانوا و گونزالز، ۲۰۰۲).

درگیری شغلی بالا نشان‌دهنده تجربه احساس معناداری، اشتیاق، افتخار و غرق شدن در کار و احساس خوشایند نسبت به کار است. در این وضعیت با گذشت زمان فرد به شغل خود دلبستگی پیدا می‌کند (شافلی و همکاران^{۲۲}، ۲۰۰۸). افرادی که درگیری شغلی پایین دارند معمولاً از نظر فرسودگی شغلی، روان رنجوری و برونگرایی در سطح بالاتری هستند. درگیری کاری با منابع شغلی از جمله حمایت اجتماعی از همکاران و ناظران، بازخورد عملکرد، رهبری، کنترل شغلی، تنوع وظیفه، فرصت یادگیری و رشد و تسهیلات آموزشی مرتبط است. علاوه بر این کارکنان با درگیری شغلی بالا برای شغل اهمیت بیشتری قایل‌اند (هافر و مارتین^{۲۳}، ۲۰۰۶). به سخن دیگر، درگیری شغلی شامل نحوه ادراک کارکنان از محیط کاری و شغل خود و درهم آمیختن کار و زندگی شخصی است. درگیری شغلی پایین به بیگانگی با کار و سازمان، بی‌هدفی یا جدایی بین زندگی و کار کارکنان منجر می‌شود (هرشفیلد^{۲۴}، ۲۰۰۶).

تحقیقات انجام شده توسط نامانیچ و کلر^{۲۵} (۲۰۰۷) و صابرمانیان (۲۰۰۵) نشان داد که رهبری تحول‌آفرین با عملکرد رابطه‌ای مثبت دارد.

بررسی‌های صورت گرفته به‌وسیله‌ی پیترسون و همکاران (۲۰۰۹) که به‌صورت فراتحلیلی انجام شد نشان داد که رهبری تحول‌گرا باعث توسعه و بهبود عملکرد سازمانی خواهد شد. از سوی دیگر، رهبران تحول‌آفرین با تشویق کارکنان و ایجاد انگیزه در آن‌ها

دارد (بورمن و موتوویدلو، ۱۹۹۷؛ ورنر، ۲۰۰۰). این‌گونه رفتارها در سیستم‌های جبران خدمت نمود پیدا می‌کنند. به‌عبارت دیگر، عملکرد زمینه‌ای به تلاش‌های تک‌تک افراد که به‌طور مستقیم به کارکردهای تکلیفی مرتبط نیستند، اشاره دارد. در هر حال، این‌گونه رفتارها بر نتایج مختلف سازمانی، اجتماعی و روان‌شناختی نقش مهمی ایفا می‌کنند (ورنر^{۲۷}، ۲۰۰۰).

از دیگر مفاهیمی که توجه پژوهشگران حوزه‌ی روان‌شناسی صنعتی و سازمانی را به خود جلب کرده، مفهوم درگیری شغلی است. علاقه به مطالعه مفهوم درگیری شغلی عمدتاً بر تعیین و شناسایی تعیین‌کننده‌های آن متمرکز بوده است (رابینوویتز و هال^{۲۸}، ۱۹۷۷؛ هالنبک و همکان^{۲۹}، ۱۹۸۲؛ فاستید و گالی، ۲۰۰۴). همانندسازی روان‌شناختی فرد با شغلش درگیری شغلی نام دارد (دی کارفول^{۳۰}، ۱۹۹۰؛ پاولایی و همکاران، ۱۹۹۴). درگیری شغلی توسط لودال و کجبر (۱۹۶۵) به‌عنوان درگیری مثبت و سالم مستخدمین در کار تعریف شده است. در حالی‌که بیگانگی شغلی به‌عنوان قطب مخالف آن و مشتمل بر فقدان در ضوابط فردیت، بیگانگی از محیط کاری نگریسته می‌شود (کانونگو، ۱۹۸۲). فردی که درجه بالایی از درگیری شغلی دارد، شغلش را در مرکز علاقه قرار می‌دهد. عبارت مشهور «من با شغلم زندگی می‌کنم، می‌خورم و نفس می‌کشم» مبین فرد دارای درگیری شغلی بالا است. فرد با درگیری شغلی پایین در بطن زندگیش چیزهای دیگری را به عوض شغلش مهم می‌داند (از جمله خانواده، سرگرمی‌ها و...) (دی کارفول، ۱۹۹۰). درگیری شغلی بر مبنای اعتقاد آلپورت (۱۹۴۳) به‌عنوان یک نگرش، متغیر مهمی است که به افزایش اثربخشی سازمان منجر می‌شود، بیان گردیده است. هرچه سطح درگیری شغلی کارکنان یک سازمان بالاتر باشد، اثربخشی آن نیز افزایش خواهد یافت (آلپورت، ۱۹۹۶؛ به نقل از براون، ۱۹۹۶). در

کردن از شغل‌شان می‌اندیشند و انتظار می‌رود تا آینده‌ای قابل پیش‌بینی در سازمان متبوع خود کار کنند (براون، ۱۹۹۶).

نظر به اهمیت عملکرد شغلی به‌عنوان یک سازه چند بُعدی که نشان‌دهنده چگونگی عملکرد کارکنان در شغل، میزان ابتکار عمل و تدابیر حل مسأله آن‌ها و روش‌های استفاده از منابع موجود خود و همچنین استفاده از وقت و انرژی در انجام وظایف شغلی و پیامدهای آن در بهره‌وری (بیگدلی و کریم‌زاده، ۱۳۸۵)، وجود برتری نسبی سبک رهبری تحول‌آفرین در پیش‌بینی عملکرد کارکنان نسبت به سایر سبک‌های رهبری (دارن^{۳۰}، ۲۰۰۵) و تلاش سازمان‌های امروزی به دنبال راه‌هایی در جهت تلاش و کوشش بیشتر به منظور درگیر کردن بیش‌تر کارکنانشان در کار از یک طرف و نقش متغیرهای مختلف مرتبط با درگیری شغلی کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها سودمند و مشاوره شغلی از جمله گزینش، آموزش و اشتغال و همچنین افزایش اثربخشی، کارایی و رضایت‌مندی سازمان (ولیرن، ۲۰۰۷) محقق را برآن داشت تا در پژوهشی به بررسی نقش درگیری شغلی در ارتباط بین رهبری تحولی و عملکرد شغلی اعضای هیات علمی یکی از دانشگاه‌های نظامی بپردازد تا به این سؤال پاسخ دهد: آیا رهبری تحول‌گرا بر عملکرد شغلی اعضای هیات علمی تأثیر دارد؟ آیا رهبری تحول‌گرا بر عملکرد شغلی اعضای هیات علمی با میانجی‌گری درگیری شغلی تأثیر می‌گذارد؟ در راستای پاسخ‌گویی به سوالات صدرالاشاره فرضیه‌های زیر تدوین گردیدند: (۱) رهبری تحول‌آفرین اثری مثبت معنادار بر عملکرد شغلی اعضای هیات علمی جامعه هدف دارد. (۲) رهبری تحول‌آفرین با نقش میانجی‌گری درگیری شغلی بر عملکرد شغلی در اعضای هیات علمی جامعه هدف تأثیر مثبت و معناداری دارد. (۳) ابعاد مختلف رهبری تحول‌گرا، عملکرد شغلی اعضای هیات علمی جامعه هدف را پیش‌بینی می‌کنند.

می‌توانند عملکرد کارکنان را ارتقاء دهد (والدمن و همکاران^{۲۶}، ۲۰۰۱).

دارن (۲۰۰۵) در تحقیقی با عنوان بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌گرا و عملکرد کارکنان بیان می‌کند که سبک رهبری تحول‌آفرین در پیش‌بینی عملکرد کارکنان نسبت به سایر سبک‌های رهبری دارای نوعی برتری نسبی است. این تحقیق به بررسی ۱۰۰ شرکت برتر دولتی کانادا پرداخت و اعضای نمونه آن، مدیران ارشد این شرکت‌ها بودند. نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که بین سبک رهبری تحول‌آفرین و بهبود عملکرد کارکنان رابطه مثبتی وجود دارد.

یافته‌های بوون، رستمی و استیل (۲۰۰۹) نشان داد که رفتار رهبری به خصوص رهبری تحول‌آفرین در پذیرش اهداف گروه، ترویج کار گروهی و انتظارات عملکرد بالا نقش اساسی را ایفا می‌کند. یافته‌های تحقیق نشان دادند که درگیری شغلی کارکنان بر عملکرد کارکنان تأثیر دارد (مکی و شایندر، ۲۰۰۸؛ ریچ، لی‌پین و گرافورد، ۲۰۱۰؛ کریستین و همکاران، ۲۰۱۱).

از سوی دیگر، پژوهش‌های انجام شده حاکی از آن است که درگیری شغلی به عنوان متغیری انگیزشی کارکنان را در بهبود عملکرد شغلی کمک می‌نماید (ریچ و همکاران^{۲۷}، ۲۰۱۰؛ شاوفلی و همکاران، ۲۰۰۲).

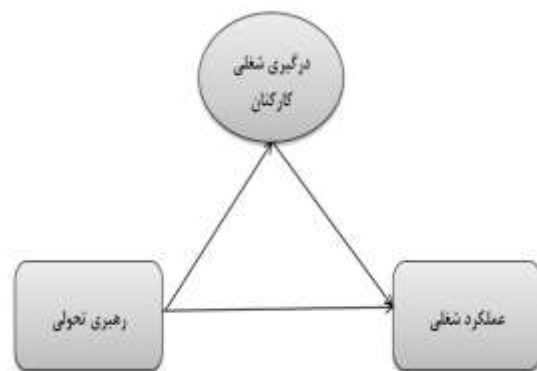
پژوهش‌ها و نوشته‌ها در این زمینه نشان‌دهنده‌ی این است که درگیر شدن کارکنان در کار تأثیر قابل توجهی بر سودآوری و بهره‌وری (هرندون^{۲۸}، ۲۰۰۷)، رضایت و وفاداری مشتریان دارد (ونزیا، ۲۰۰۸). می‌توان گفت درگیری شغلی بالا یک ویژگی ذاتا مطلوب در نزد کارکنان است. در واقع، افراد دارای درگیری شغلی بالا ظاهراً از شغل خود رضایت دارند، روحیه مثبتی در کار نشان می‌دهند و نسبت به سازمان و همکاران خود تعهد بالایی ابراز دارند (کارسون^{۲۹}، ۱۹۹۵). اشخاص با درگیری شغلی بالا به ندرت به رها

۷/۲۵ و میانگین و انحراف معیار سابقه خدمت افراد به ترتیب ۶/۲۰ و ۱۵/۶۳ بودند. در ارتباط با سطح تحصیلات ۳۴ نفر دارای مدرک کارشناسی، ۹۶ نفر دارای مدرک فوق لیسانی و ۸۰ نفر دارای مدرک دکتری بودند.

پرسش‌نامه رهبری تحول‌آفرین؛ اولین ابزار مورد استفاده در این پژوهش، پرسش‌نامه‌های رهبری است که باس و الولیو آن را طراحی کرده‌اند (موغلی، ۱۳۸۲) که بُعد ویژگی‌های آرمانی، رفتارهای آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظه شخصی را مورد بررسی قرار می‌دهد. پرسش‌نامه‌های مورد استفاده در این پژوهش شامل ۲۰ گویه و در قالب مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت است؛ برای سنجش هر یک از مولفه‌های (۴) سوال تخصیص یافته است. میرکمالی و چوپانی (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان "رابطه‌ی بین رهبری تحول‌آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه‌ای" الفای کروناخ را در یک نمونه ابتدایی به تعداد ۳۰ نفر برای ویژگی‌های آرمانی و رفتارهای آرمانی (۰/۸۰)، انگیزش الهام‌بخش (۰/۶۹)، ترغیب ذهنی (۰/۸۰) و ملاحظه شخصی (۰/۷۵) محاسبه گردید. ملکی‌آوراسین و همکاران (۱۳۹۰) در تحقیقی با بررسی رابطه بین هوش هیجانی و سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران گروه‌های آموزشی منطقه ۱۳ دانشگاه آزاد اسلامی پایایی پرسش‌نامه را (۰/۷۴۸۱) محاسبه نمودند.

پرسش‌نامه درگیری شغل: برای اندازه‌گیری سطح درگیری شغلی از پرسش‌نامه درگیری شغلی کانونگو (۱۹۸۲) استفاده شد. این پرسش‌نامه شامل ۱۰ ماده است و آزمودنی بر پایه یک مقیاس ۵ درجه‌ای به آن پاسخ می‌دهد. کانونگو (۱۹۸۲) ضریب همسانی درونی و بازآزمایی ایم مقیاس را به ترتیب ۰/۸۷ و ۰/۸۵ گزارش کرده است. پیروت (۲۰۰۶) با تحلیل داده‌های حاصل از اجرای مقیاس درگیری شغلی کانونگو (۱۹۸۲) روی ۱۹۹ نفر از فارغ‌التحصیلان مراکز آموزش

با توجه به اینکه در این پژوهش بررسی نقش میانجی درگیری شغلی در ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد شغلی کارکنان مد نظر بود مدل مفهومی تحقیق با توجه به بررسی مدل‌های مختلف و تحقیقات پیشین تدوین شده است که در این تحقیق مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین (متغیر مستقل)، عملکرد شغلی (متغیر وابسته) و متغیر درگیری شغلی به عنوان متغیر میانجی مطرح شده است. بر این اساس مدل مفهومی تحقیق به شرح شکل (۱) می‌باشد.



شکل (۱): مدل مفهومی تحقیق

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع تحقیقات توصیفی بوده که به شیوه‌ی همبستگی صورت می‌گیرد. در طرح سوال‌ها و فرضیه‌های تحقیق روابط بین متغیرهای پژوهش در یکی از دانشگاه‌های نظامی مد نظر می‌باشد. پژوهش حاضر از نظر نوع هدف کاربردی است. زیرا هدف آن توسعه دانش کاربردی در یک زمینه‌ی خاص است. روش تحقیق حاضر بر مبنای جمع‌آوری میدانی داده‌ها می‌باشد.

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه اساتید و اعضای هیات علمی یکی از دانشگاه‌های نظامی به تعداد ۴۶۰ نفر بود که با استفاده از جدول مورگان و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۲۱۰ نفر جهت شرکت در پژوهش انتخاب شدند. میانگین و انحراف معیار سن برای شرکت‌کنندگان در پژوهش به ترتیب ۳۹/۶ و

عالی در کشور فرانسه که در مراحل اولیه اشتغال به کار بودند گزارش می‌کند که این مقیاس ضریب اعتبار مطلوبی دارد (۰/۸۲۷۶). وی اظهار می‌دارد که ضریب آلفای کرونباخ این مقیاس در نمونه‌های منتخب از فرهنگ‌های مختلف در حد قابل قبولی است. میرهاشمی (۱۳۸۶) در اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی ضریب آلفای آن را برابر با ۰/۸۰۷ به دست آورد. دامنه ضریب همبستگی هر عبارت با کل پرسش‌نامه بین ۰/۷۵۶۶ تا ۰/۸۲۳۵ قرار داشت. هم‌چنین، میرهاشمی (۱۳۸۶) به منظور برآورد همگرایی پرسش‌نامه درگیری شغلی مورد استفاده، این پرسش‌نامه را همراه پرسش‌نامه ۲۰ ماده‌ای لودال و کیچنر (۱۹۶۵) روی اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی روده‌ن که به‌طور تصادفی انتخاب شده بودند، اجرا کرد. همبستگی نمره‌های کل پرسش‌نامه درگیری شغلی کانونگو با نمره‌های پرسش‌نامه ۲۰ ماده‌ای لودال و کیچنر محاسبه و مقدار ضریب به دست آمده (۰/۷۲۵) و سطح معناداری آن نشان داد که پرسش‌نامه درگیری شغلی کانونگو (۱۹۸۲) از روایی همگرایی قابل قبولی برخوردار است.

پرسش‌نامه عملکرد شغلی؛ در بخش عملکرد شغلی از پرسش‌نامه‌ای عملکرد شغلی پاترسون (۱۹۷۰) استفاده گردید. این پرسش‌نامه توسط ارشد و شکرکن (۱۳۷۵) ترجمه شد. این پرسش‌نامه دارای ۱۵ گویه می‌باشد که هر یک از افراد با توجه به رفتارها، احساسات عادی و عمومی خود به سوالات پاسخ دادند. منظری و شکرکن (۱۳۷۵) ضریب پایایی این پرسش‌نامه را در نمونه دبیران مدارس پسرانه شهرستان اهواز با استفاده از فرمول اسپیرمن-براون و روش تنصیف زوج/فرد معادل ۰/۸۴ گزارش داده‌اند. امینی و نوری (۱۳۷۵) در نمونه ۸۸ نفری کارکنان تصفیه خانه اصفهان ضریب پایایی از پرسش‌نامه را با روش آلفای کرونباخ ۰/۷ و با روش تنصیف ۰/۵۸ گزارش داده‌اند. سیاحی و شکرکن (۱۳۷۵) ضریب پایایی این پرسش‌نامه

را در نمونه کارکنان شرکت فولاد خوزستان با روش آلفای کرونباخ ۰/۸۵ و با روش تنصیف ۰/۸۵ گزارش داده‌اند. خوشکام، نیسی و شکرکن (۱۳۸۶) با بکارگیری آزمون مذکور در نمونه کارکنان سازمان آب و برق اهواز ضریب پایایی و روایی این پرسش‌نامه را از دو روش آلفای کرونباخ و تنصیف ۰/۸۲ و ۰/۸۰ گزارش کرده‌اند و ضریب روایی را نیز از طریق همبسته کردن آزمون با نمره یک سوالی و ۱۵ درجه‌ای محاسبه و ۰/۴۳ در سطح P کوچکتر از ۰/۰۰۱ گزارش کرده‌اند. کردلی (۱۳۸۸) در نمونه‌ی کارکنان شرکت شیر پاستوریزه پگاه خوزستان ضریب پایایی این پرسش‌نامه را از روش آلفای کرونباخ بدست آورد که برابر با ۰/۸۹ بود. در بررسی پایایی از ضریب آلفای کرونباخ بهره برده شده است. به‌منظور بررسی روایی پرسش‌نامه از روایی صوری استفاده شده است. در بررسی روایی صوری، پرسش‌نامه به ۹ نفر صاحب‌نظر مربوطه از جمله استادان مدیریت و فرماندهان ارشد جامعه‌ی مورد مطالعه داده شد و از آنان در مورد هر سؤال و در خصوص ارزیابی گویه مربوطه نظرخواهی شد و سپس با اعمال نظرات آن‌ها اقدام به توزیع پرسش‌نامه گردید.

روش

مرحله اول: برازش مدل‌های اندازه‌گیری

برای بررسی برازش بخش اول یعنی برازش مدل‌های اندازه‌گیری سه شاخص مورد استفاده می‌شود: پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرا (هولاند، ۱۹۹۹). پایایی شاخص توسط سه معیار: (۱) آلفای کرونباخ (۲) پایایی ترکیبی و (۳) ضرایب بار عاملی، مورد سنجش واقع گردیده و در نهایت مورد تایید قرار گرفتند.

روایی همگرا؛ میانگین استخراج شده میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد که هر چه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است (بارکلی و همکاران، ۱۹۹۵). فورنل و

جدول ۱: شاخص آماری توصیفی و نتایج تجربی مدل‌های محاسبه‌ای.

ردیف	متغیر	میانگین واریانس استخراج‌شده	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
		بالاتر از ۰/۵	بالاتر از ۰/۷	بالاتر از ۰/۷
۱	رهبری تحول‌آفرین	۰/۶۵۲	۰/۹۳۶	۰/۸۵۵
۲	عملکرد شغلی	۰/۷۸۸	۰/۹۱۱	۰/۸۷۱
۳	درگیری شغلی	۰/۷۲۱	۰/۹۲۸	۰/۸۹۷

مرحله دوم: تعیین مدل ساختاری

گام دوم، تحلیل مسیر، تعیین شاخص‌های برازندگی مدل و برازش مدل است. شاخص‌های به دست آمده در اسمارت پی. ال. اس همگی کیفیت برازش را نشان می‌دهند. به این معنی که این شاخص‌ها، عددی بین صفر تا یک هستند و هرچه مقدار آنها به یک نزدیک‌تر باشند و از ۰/۵ بیشتر باشد، بیانگر مطلوبیت مدل می‌باشند. این شاخص‌ها به ترتیب مطلق و نسبی و همچنین، مدل بیرونی و مدل درونی نامیده می‌شوند (هولاند، ۱۹۹۹). بنابراین، از جدول (۳) می‌توان به مطلوبیت مدل‌های تحقیق رسید. با توجه به این نتیجه می‌توان نتایج تحلیل مسیر را در آزمون فرضیات به کار برد و به تفسیر آن پرداخت.

جدول ۳: شاخص‌های برازندگی مدل ساختاری مدل

نوع شاخص	شاخص‌های مدل
شاخص مطلق	۰/۷۶۱
شاخص نسبی	۰/۸۵۴
شاخص مدل بیرونی	۰/۸۶۴
شاخص مدل درونی	۰/۷۹۴

لاکر (۱۹۸۱) معیار میانگین واریانس استخراج شده را برای سنجش روایی همگرا معرفی و مقدار بحرانی را عدد (۰/۵) بیان داشتند؛ با توجه به موارد گفته شده و جدول (۱) مقادیر تمامی میانگین واریانس استخراج شده از (۰/۵) بیشتر بوده و در نتیجه مدل ارائه شده در این پژوهش از روایی همگرایی مناسبی برخوردار است.

روایی واگرا؛ یکی از روش‌هایی که برای سنجش روایی واگرایی استفاده می‌شود، روش بارهای عاملی متقابل است. در این روش چنانچه همبستگی بین شاخص‌های یک سازه با سازه‌ی دیگر غیر از سازه‌ی خود بیشتر از میزان همبستگی آن شاخص با سازه‌ی مربوط به خود است، روایی واگرایی مدل زیر سوال می‌رود (هنسلر و سینگویکس، ۲۰۰۹). بر اساس خروجی نرم‌افزار، مقدار همبستگی میان شاخص‌ها با سازه‌های مربوط به خود از همبستگی میان آن‌ها و سایر سازه‌ها بیشتر است، که این مطلب گواه روایی واگرایی مناسب مدل است (جدول ۲).

جدول ۲: روایی واگرایی

رهبری تحول‌آفرین	عملکرد شغلی	درگیری شغلی
۰/۸۰۴		
۰/۷۵۶	۰/۸۰۷	
۰/۷۴۶	۰/۶۹۱	۰/۸۸۷

یافته‌ها

تحول‌آفرین تقویت گردد، به همان‌گونه عملکرد شغلی نیز ارتقا خواهد یافت.

- ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین و درگیری شغلی: رهبری تحول‌آفرین رابطه مثبت با درگیری شغلی دارد، بدین معنا که هر چه سبک رهبری تحول‌آفرین تقویت گردد، به همان‌گونه درگیری شغلی اشاعه خواهد یافت.
- ارتباط میان درگیری شغلی و عملکرد شغلی: درگیری شغلی رابطه مثبت با عملکرد شغلی دارد، بدین معنا که هر چه درگیری شغلی تقویت گردد، به همان‌گونه عملکرد شغلی ارتقا خواهد یافت.

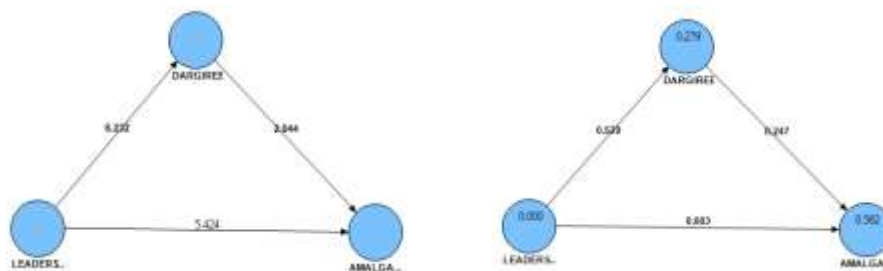
یافته‌های توصیفی مربوط به میانگین، انحراف معیار و ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش در جدول (۴) نشان داده شده است. همان‌طور که جدول (۴) نشان می‌دهد، همبستگی‌های بین تمامی متغیرهای پژوهش در سطح P کوچکتر از ۰/۰۱ معنی‌دار هستند. از این‌رو، روابط ذیل میان متغیرهای تحقیق وجود دارد:

- ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین و عملکرد شغلی: رهبری تحول‌آفرین رابطه مثبت با عملکرد شغلی دارد، بدین معنا که هر چه سبک رهبری

جدول ۴: میانگین، انحراف معیار و ضریب همبستگی بین متغیرها

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱. ویژگی‌های آرمانی								
۲. رفتارهای آرمانی	۰/۳۲۱							
۳. انگیزش الهام‌بخش	۰/۳۰۶	۰/۲۹۸						
۴. تحریک فرهیختگی	۰/۲۵۶	۰/۲۰۱	۰/۳۳۷					
۵. حمایت‌های رشددهنده	۰/۳۳۲	۰/۲۱۶	۰/۳۶۳	۰/۲۷۸				
۶. رهبری تحول‌آفرین	۰/۳۱۶	۰/۳۱۱	۰/۲۹۳	۰/۲۹۲	۰/۳۶۶			
۷. درگیری شغلی	۰/۳۳۴	۰/۳۳۶	۰/۲۴۵	۰/۲۱۶	۰/۳۴۵	۰/۲۹۱		
۸. عملکرد شغلی	۰/۳۰۳	۰/۲۶۴	۰/۳۱۰	۰/۲۳۶	۰/۳۶۳	۰/۲۷۸	۰/۳۱۶	
میانگین	۳/۳۱	۳/۲۱	۳/۶۵	۳/۱۲	۳/۴۴	۳/۳۷	۳/۶۰	۳/۱۶
انحراف معیار	۰/۷۸۵	۰/۸۹۵	۰/۸۱۳	۰/۶۹۸	۰/۶۳۱	۰/۶۲۸	۰/۷۹۱	۰/۸۹۱

تمامی مقادیر در سطح ۰/۰۵ معناداری هستند



شکل ۲: الگوی مدل‌سازی معادلات ساختاری

در صورت بیشتر شدن این مقدار از قدر مطلق $1/96$ ، می‌توان در سطح اطمینان 95% معنادار بودن تاثیر میانجی یک متغیر را تایید نمود. در این فرمول (a) برابر با مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و میانجی؛ (b) برابر با مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته) و (c) برابر با مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و وابسته) هستند.

$$(S_b=0.076); (S_a=0.088); (c=0.603); (b=0.247); (a=0.529)$$

$$Z\text{-Value} = (a \times b) / [(b^2 \times S_a^2) + (a^2 \times S_b^2) + (S_a^2 \times S_b^2)]^{1/2}$$

با جای‌گذاری در فرمول فوق، مقدار $3/11$ بدست

می‌آید. همان‌طور که مشاهده شد، مقدار Z-Value حاصل از آزمون سوبل برابر با $3/11$ شد به دلیل بیشتر بودن از قدر مطلق $1/96$ می‌توان اظهار داشت که در سطح اطمینان 95% تاثیر متغیر میانجی درگیری شغلی در رابطه‌ی بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد شغلی معنادار است. علاوه بر آزمون سوبل، برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم متغیر میانجی از آماره‌ای به نام VAF استفاده می‌شود که مقداری بین صفر و یک را اختیار می‌کند و هر چه این مقدار به یک نزدیک‌تر باشد، نشان از قوی‌تر بودن تاثیر متغیر میانجی دارد. در واقع این مقدار نسبت اثر غیرمستقیم بر اثر کل را می‌سنجد.

$$VAF = (a \times b) / ((a \times b) + c) = 0.18$$

با توجه به مفروضات فرمول فوق، مقدار VAF

برابر با $0/18$ بدست آمد.

ضرایب همبستگی تنها میزان ارتباط میان متغیرها را آشکار می‌سازد. به‌منظور درک مستقیم و غیرمستقیم و نیز اثر میانجی‌گری میان متغیرها، نیاز به تحلیل بیشتر به کمک مدل‌یابی معادلات ساختاری می‌باشد.

آزمون فرضیه اول

برای آزمون فرضیه از اعداد معناداری تی استفاده می‌شود. در صورتی که مقدار این اعداد از قدر مطلق $1/96$ بیشتر شوند، نشان از صحت رابطه‌ی بین سازه‌ها و در نتیجه تایید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان 95% است. همان‌طور که در شکل ۲ مشخص است، ضریب مربوط به مسیر مقدار قدر مطلق $1/96$ بیشتر است که معنادار بودن این مسیر و مناسب بودن مدل ساختاری را نشان می‌دهد.

نتایج ارائه شده در جدول (۴) نشان داده شده است. نتایج مندرج در جدول (۴) حاکی از تایید فرضیه‌ی اول تحقیق است.

آزمون فرضیه دوم: استفاده از آزمون سوبل

یکی از آزمون‌های پر کاربرد برای سنجش معناداری تاثیر میانجی‌گری یک متغیر در رابطه‌ی میان دو متغیر دیگر به‌کار می‌رود. در آزمون سوبل، یک مقدار Z-Value از طریق فرمول زیر بدست می‌آید که

جدول ۳: نتیجه آزمون فرضیه اول

نتیجه	ضرایب معناداری	میزان تاثیر	مسیر
تایید	۵/۴۲۴	۰/۶۰۳	رهبری تحولی --- عملکرد شغلی

جدول ۶: نتایج آزمون فرضیه دوم

نتیجه	شدت تاثیرگذاری	ضرایب T	فرضیه دوم
تایید	۰/۱۸	۳/۱۱	درگیری شغلی اثر میانجی‌گری مثبت معنادار بر رابطه‌ی میان رهبری تحول‌آفرین و عملکرد شغلی در اعضای هیات علمی جامعه هدف دارد.

فرضیه‌ی سوم

۰/۲۴ است، به این معناست که افزایش یک نمره استاندارد در نمره مولفه‌های انگیزش الهام‌بخش و تحریک فرهیختگی، منجر به افزایش ۰/۲۴ نمره استاندارد در نمره عملکرد شغلی می‌شود. مقدار بتا به دست آمده در مولفه‌ی ویژگی‌های آرمانی برابر ۰/۱۹ است، به این معناست که افزایش یک نمره استاندارد در نمره مولفه‌ی ویژگی‌های آرمانی، منجر به افزایش ۰/۱۹ نمره استاندارد در نمره عملکرد شغلی می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

اعضای هیات علمی از جمله عوامل مهم و اصلی ساختار آموزشی کشور هستند و افت کمی و کیفی آنان تاثیر مستقیم بر عملکرد آموزش عالی دارد. با توجه به جایگاه و نقش آموزش عالی در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور در تربیت نیروی متخصص مورد نیاز بخش‌های مختلف کشور، تقویت و توسعه این بخش و بالاخص اعضای هیات علمی به مثابه روح و جان آموزش عالی، زیر بنای توسعه سایر بخش‌ها است. در حقیقت، اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها ارزشمندترین و اساسی‌ترین منابع هر دانشگاه محسوب می‌شوند. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر رهبری تحولی بر عملکرد شغلی و تبیین نقش میانجی درگیری شغلی اعضای هیات علمی انجام شد. یافته‌های تحقیق نشان داد که رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد شغلی تاثیر مثبت دارد.

به منظور بررسی فرضیه سوم می‌بایست از رگرسیون چندگانه استفاده نمود. به منظور اجرای رگرسیون چندگانه در گام اول بررسی معناداری روابط دو به دو متغیرها ضروری است. طی این بررسی رابطه هر پنج مولفه‌ی ویژگی‌های آرمانی، رفتارهای آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک فرهیختگی و حمایت‌های رشددهنده با عملکرد کارکنان معنادار می‌باشد. بنابراین، هر پنج مولفه به عنوان پیش‌بین وارد معادله می‌شود. جدول (۷) ضریب رگرسیونی مولفه‌های رهبری تحولی برای عملکرد شغلی را نشان می‌دهد. ضریب همبستگی (R) گزارش شده برابر ۰/۸۲ است که به معنای آن است که مولفه‌های ویژگی‌های آرمانی، رفتارهای آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک فرهیختگی و حمایت‌های رشددهنده رابطه‌ای برابر ۰/۸۲ با متغیر ملاک (عملکرد شغلی) دارند. مقدار (F) برای این رابطه در سطح کمتر از ۰/۰۱ معنادار می‌باشد. به این معنا که متغیرهای پیش‌بین می‌توانند تغییرات نمره در متغیر ملاک را پیش‌بینی نمایند. ضریب تعیین (R²) برابر ۰/۶۷ است، به این معنا که ۶۷ درصد تغییر در نمره عملکرد شغلی با استفاده از مولفه‌های ویژگی‌های آرمانی، رفتارهای آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک فرهیختگی و حمایت‌های رشددهنده قابل پیش‌بینی است. بالاترین مقدار بتا (بالاترین میزان پیش‌بینی) متعلق به مولفه‌ی حمایت‌های رشددهنده است. مقدار بتا به دست آمده در مولفه‌های انگیزش الهام‌بخش و تحریک فرهیختگی برابر

جدول ۷: ضریب رگرسیون پیش‌بینی‌کننده عملکرد شغلی

متغیر پیش‌بین	مقدر B	بتا	مقدار t	سطح معناداری
ویژگی‌های آرمانی	۰/۶۵	۰/۱۹	۴/۶۳	۰/۰۰۰۱
رفتارهای آرمانی	۱/۰۲	۰/۱۵	۶/۸۹	۰/۰۰۰۱
انگیزش الهام‌بخش	۰/۸۵	۰/۲۴	۳/۶۵	۰/۰۰۰۱
تحریک فرهیختگی	۰/۸۵	۰/۲۴	۳/۱۳	۰/۰۰۰۱
حمایت‌های رشددهنده	۰/۷۴	۰/۴۷	۴/۵۲	۰/۰۰۰۱
	R = ۰/۸۲		R = ۷۳/۶۳	
	R ² = ۰/۶۷			

نموده تا بتوانند با این‌گونه رفتار تاثیرات لازم فوق‌العاده‌ای در پیروان خود به‌جای می‌گذارند.

آزمون سوبل نشان داد که درگیری شغلی اثر میانجی‌گری مثبت معنادار بر رابطه‌ی میان رهبری تحول‌آفرین و عملکرد شغلی در اعضای هیات علمی جامعه هدف دارد. نتایج آزمون سوبل نشان داد که تقریباً ۱۸ درصد از عملکرد شغلی کارکنان توسط درگیری شغلی تبیین می‌گردد. از این‌رو درگیری شغلی متغیر مهمی است که به افزایش اثربخشی سازمان منجر می‌شود (مکی و شایندر، ۲۰۰۸؛ ریچ، لی‌پین و گرافورد، ۲۰۱۰؛ کریستین، گارزا و اسلاق‌گار، ۲۰۱۱).

به‌زعم آلپورت (۱۹۹۶؛ به نقل از براون، ۱۹۹۶) هر چه سطح درگیری شغلی کارکنان یک سازمان بالاتر باشد، اثربخشی آن نیز افزایش خواهد یافت. در حقیقت کارکنانی که درگیری شغلی بالایی دارند تنش کمتری را تجربه می‌کنند و از شغل خود رضایت بیشتری دارند (باین و بولوس، ۱۹۹۶) و در پی آن عملکرد افراد نیز افزایش خواهد یافت. به عبارت دیگر، رهبری تحولی با متحول ساختن افراد و سازمان‌ها با هدف بهبود سازمانی، زمینه توسعه‌ی بهره‌وری را در سر می‌پروراند. رهبری تحولی باید با ایجاد تحول در جهت دست‌یابی به تغییرات مثبت در سازمان، گروه، روابط بین فردی و محیط، زمینه‌ی افزایش درگیری شغلی و ارتقای سطح رضایت از کار، توانمندی کارکنان، فداکاری و دلبستگی را در کارکنان فراهم نمایند. با توجه به جایگاه سبک رهبری تحول‌آفرین در عرصه‌های نظری و عملی، شایسته است به کمک این سبک از رهبری، استعدادهای انسانی سازمان‌ها را ارتقا بخشید و از ظرفیت‌ها و انرژی فزاینده‌ی آن‌ها در حرکت به سمت تحقق هدف‌ها و دورنمای سازمانی بهره گرفت. همان‌طور که باس (۱۹۹۵) بیان داشته، رهبری تحول‌آفرین توانایی لازم را جهت ایجاد انگیزه در کارکنان، تشویق کارکنان به توجه به منافع سازمانی و دست کشیدن از منافع زودگذر شخصی، تشویق به

بدین معنا که هر چه سبک رهبری تحول‌آفرین تقویت گردد، به همان‌گونه عملکرد شغلی نیز ارتقاء خواهد یافت. این نتایج با پژوهش‌های چونگو، چو و وو، ۲۰۰۳؛ پوروانو، آلیگر و استون، ۲۰۰۶؛ زو، آولیو و والمباو، ۲۰۰۹؛ مونیاهان، ۲۰۰۹؛ کریستین، گارزا و اسلاق‌گرا، ۲۰۱۱؛ ونگ، لیو، زیو و چانگ، ۲۰۱۱؛ گاندرسن، ۲۰۱۲ هم‌سو می‌باشند. بر این اساس، سازمان‌های موفق به رهبرانی نیازمندند تا با ژرف‌نگری، مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را در مسیر مناسب هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان به وجود آورند، جزء سازمان‌های موفق خواهند بود. در حقیقت رهبری تحول‌آفرین با تاکید بر روی نیازها، ارزش‌ها و روحیات پیروان در ایجاد مسولیت اخلاقی در پیروان تلاش می‌نماید. به‌زعم اوسبورن و مارسیون (۲۰۰۹) رهبران تحول‌آفرین با خلق ایده‌ها و چشم‌اندازی جدید و با ایجاد اعتماد و شور و شوق در میان مدیران و کارکنان در جهت تغییر و تحول در سازمان‌ها عمل می‌کنند و نویدبخش توسعه و بهبود عملکرد کارکنان هستند. آن‌ها هم‌چنین در ارتباط با طیف وسیعی از پیامدهای مثبت برای کارمندان، تیم‌های گروهی و سازمان هستند که در نهایت عملکرد شغلی در بین کارکنان را افزایش می‌دهند. از سوی دیگر، رهبران تحول‌آفرین با تشویق کارکنان و ایجاد انگیزه در آن‌ها می‌توانند عملکرد کارکنان را ارتقاء دهد (والدمن، رامیرز، هاوس و پورمان، ۲۰۰۱). همان‌طور که بس (۱۹۸۵) اظهار داشت رهبری تحول‌آفرین منجر به عملکردی فراتر از انتظارات در محیط‌های کاری می‌شود. به بیانی دیگر، رهبران تحول‌گرا باید با القاء و ایجاد انگیزه در کارکنان بتوانند نوآوری را در کارکنان شکوفا کرده و از این طریق مسیر دست‌یابی اهداف سازمانی را هموار نمایند. تحول‌آفرین بایستی از طریق کلمات، گفتگو، بینش و الهام‌بخشی در باورها، ارزش‌ها و اهداف پیروان نفوذ

سبک رهبری تحولی به‌عنوان ابزاری برای اطمینان از فرایند پژوهش و تدریس و ارتقای سطح آموزش دانشجویان استفاده کرد.

از جمله محدودیت‌های این مطالعه می‌توان به نوع روش‌شناسی این مطالعه که از نوع همبستگی است، اشاره کرد، زیرا در این قبیل مطالعات فقط به بررسی رابطه بین متغیر پرداخته می‌شود؛ در نتیجه نمی‌توان از نتایج حاصله تفسیر علی ارائه داد. علاوه بر این در نهایت استفاده از فقط پرسشنامه نیز از محدودیت‌های دیگر این مطالعه است. از این رو ابزار تکمیلی دیگری همراه پرسشنامه نظیر مصاحبه می‌تواند بر غنای اطلاعات بیفزاید.

با توجه به یافته‌های تحقیق، این پژوهش می‌تواند راهنمایی برای مسئولین دانشگاه باشد تا با نگاهی دقیق‌تر و اعمال رهبری تحولی، زمینه ایجاد درگیری شغلی را به منظور بهبود عملکرد شغلی اعضای هیات فراهم نمایند. نتایج نشان داد که درگیری شغلی اعضای هیات علمی نقش بارز در ارتباط بین رهبری تحولی و عملکرد شغلی دارد. بر این اساس، برای افزایش درگیری کارکنان موارد ذیل پیشنهاد می‌گردد:

- به‌منظور حفظ سلامت روانی کارکنان و همچنین کاهش غیبت از کار، ترک کار یا بی‌انگیزگی آنان، عوامل سبک‌های رهبری تحول‌گرا را که برخی از آن‌ها عبارتند از: بیان روشن ارزش‌ها، هدف و مأموریت سازمان، القای حس اعتماد به کارکنان، احترام و اهمیت دادن به آنان، حمایت از نظرات و پیشنهادات آن‌ها و روشن‌بینی نسبت به آینده، روشن ساختن انتظارات و در نظر گرفتن پاداش‌هایی برای برآورده کردن آن‌ها، پیش‌بینی مشکلات و سعی در رفع آن‌ها از طریق داشتن تعامل با کارکنان را هرچه بیشتر مورد توجه و مطمح نظر قرار دهند.
- برای مدیران و سرپرستان بخش‌های مختلف کارگاه‌های آموزشی به‌منظور بهبود رهبری تحولی برگزار گردد.

پیروی از اهداف جمعی نماید. درگیری شغلی بالا نشان‌دهنده تجربه احساس معناداری، اشتیاق، افتخار و غرق شدن در کار و احساس خوشایند نسبت به کار است. در این وضعیت با گذشت زمان فرد به شغل خود دل‌بستگی پیدا می‌کند. افرادی که درگیری شغلی پایین دارند، معمولاً از نظر فرسودگی شغلی، روان رنجوری و برون‌گرایی در سطح بالاتری هستند. درگیری کاری با منابع شغلی از جمله حمایت اجتماعی از همکاران و ناظران، بازخورد عملکرد، رهبری، کنترل شغلی، تنوع وظیفه، فرصت یادگیری و رشد و تسهیلات آموزشی مرتبط است. علاوه بر این کارکنان با درگیری شغلی بالا برای شغل اهمیت بیشتری قایل‌اند (هافر و مارتین، ۲۰۰۶). به سخن دیگر، درگیری شغلی شامل نحوه ادراک کارکنان از محیط کاری و شغل خود و درهم آمیختن کار و زندگی شخصی است. درگیری شغلی پایین به بیگانگی با کار و سازمان، بی‌هدفی یا جدایی بین زندگی و کار کارکنان منجر می‌شود (هرشفیلد، ۲۰۰۶). یافته‌های تحقیق نشان دادند که درگیری شغلی کارکنان بر عملکرد کارکنان تاثیر دارد (مکی و شایندر، ۲۰۰۸؛ ریچ، لی‌پین و گرافورد، ۲۰۱۰؛ کریستین، گارزا و اسلاق‌گرا، ۲۰۱۱).

یافته‌های تحقیق در هر دو سطح نظری و کاربردی قابل توجه است. در سطح تئوری، به بیان اهمیت موضوع رهبری تحولی، درگیری شغلی و عملکرد شغلی پرداخته و اطلاعات مفیدی از ابعاد مختلف و ارزشمند در خصوص عوامل موثر بر موارد فوق در اختیار خوانندگان قرار می‌دهد. یافته‌های تحقیق نشان داد که رهبران تحولی نقش بارز در ایجاد درگیری شغلی و در ادامه ارتقای عملکرد شغلی دارند. در سطح کاربردی می‌توان از نتایج حاصله در دانشگاه‌های مختلف به‌منظور آشناسازی اساتید با مباحث مدیریت کارکنان زیر مجموعه استفاده کرد. تحلیل داده‌ها نشان داد که متغیر درگیری شغلی نقش مهمی در ارتقای عملکرد شغلی دارد. بر این اساس، مدیران می‌توانند از

- and use as an illustration, technological studies, 2 (2), 285-309
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press
 - Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006), Transformational Leadership, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates
 - Bighteli, E., Karimzadeh, S. (2005). Investigation of factor effecting on psychological health of nurses of Seman, Semnan human science journal, 8 (2), 25-21.
 - Borman, W. C., and Motowidlo, J. S. (1993), "Expanding the Criterion Domain to Include elements of Contextual Performance", In N. Schmitt and C., Borman (Eds). Personnel Selection in Organizations, 9, 71-98
 - Bowen, F. E., Rostami, M., & Steel, P. (2010). Timing is everything: A meta-analysis of the relationships between organizational performance and innovation Journal of Business Research, 63 (11), pp. 1179-1185
 - Brown, B. B., 1996, Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors, Unpublished doctoral dissertation, Virginia polytechnic Institute and state university, Virginia
 - Christian, M. S., Garza, A. S., and Slaughter, J. E. (2011) Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. Personnel Psychology, 64 (1):89-136
 - Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. psychometrika
 - Daren E, H. (2005). The relationship between transformational leadership and organizational performance in the largest public companies in Canada, MSc thesis
 - Davari, A., Rezazadeh, A., (2013). SEM with Smart PLS, jihad university publication.
 - DeCarufel, A., & Schaan, J-L. (1990). the impact of compressed work weeks on police job involvement. Canadian Police College, 14, 81-97
 - Felstead, A., & Gallie, D. (2004). For better or worse? Nonstandard jobs and high involvement work systems. The International Journal of Human Resource Management, 15 (7), 1293-1316
 - Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable and measuring error. Journal of High Technology Management Research. 39-50
 - Hafer, J.C., & Martin, T.N. (2006). Job Involvement or Affective Commitment: A Sensitivity Analysis Study of Apathetic
 - مدیران فضایی را فراهم آورند تا کارکنان از دغدغه‌های روزمره فارغ باشند. پرداخت حقوق و دستمزد منصفانه به‌همراه فراهم کردن شرایط کاری مطلوب و تامین رفاه کارکنان نقش اساسی را ایفاء می‌کنند.
 - برای ایجاد درگیری کارکنان در کار باید فرهنگ لازم را در کارکنان ایجاد کرد. فرهنگی که در آن عدالت و انصاف، اعتماد و شایسته‌سالاری حاکم است و فراتر رفتن از وظایف شغلی یک ارزش تلقی شود. برای ارائه چنین تلاش‌های مضاعفی باید اقدامات مدیریت عملکرد و پاداش مورد بازاندیشی مجدد قرار گیرد و در معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان، نوآوری و پیشگامی ملاک برتر باشد نه محافظه کاری و دنباله روی.
 - برای این‌که کارکنان احساس خوبی از ارتباط با سازمان داشته باشند، نیاز دارند از محیطی که در آن کار می‌کنند آگاه باشند. مدیران ارشد به‌منظور انجام این اقدام باید سعی کنند از طریق برگزاری جلسات گروهی به بررسی مسائل پرداخته و با الگوسازی، تسهیم اطلاعات با کارکنان و ارائه چشم‌اندازی از اهداف و استراتژی‌های سازمان (تصویر بزرگ) می‌توانند فعالیت‌های روزانه کارکنان را به هدفی بزرگتر پیوند بزنند. این امر باعث می‌شود احساس اعتماد متقابل افزایش یافته و کارکنان احساس کنند برای سازمان مهم هستند و از این طریق میزان درگیری آن‌ها به کار افزایش می‌یابد

منابع و مأخذ

- Abzaree, M.; Ranjbari, B.; Fathi, S.; Ghorbani, H. (2009). Effect of internal marketing on marketing and job performance in hotel industry, mamagemnet overwiev, 31, 57-42.
- Babin, B.J. & Boles, J.S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service
- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares approach to causal modeling: personal computer adoption

- Nemanich, L. A., & Keller, R. T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *The Leadership Quarterly*, 18, 49–68
- Osborn, R.N. & Marion, R. (2009), "Contextual leadership, transformational leadership and the performance of international innovation seeking alliances. *Leadership Quarterly*, Vol. 20, No. 2, pp: 191-206
- Paullay, I. M., Alliger, G. M., & Stone-Romero, E. F. (1994). Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of Applied Psychology*, 79, 224-228
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K., & Myrowitz, J. (2009). CEO positive psychological traits, transformational leadership, and firm performance in high technology start-up and established firms. *Journal of Management*, 35, 348-368
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49, 327–340
- Poper, M., Mayseless, O. and Castelnovo, O. (2000), "Transformational Leadership and Attachment", *Leadership Quarterly*, Vol. 11, No. 2
- Purvanova, R. K., Bono, J. E., and Dzwieczynski, J. (2006) Transformational leadership, job characteristics, and organizational citizenship performance. *Human Performance*, 19 (1): 1-22
- Rabinowitz, S., & Hall, D. T. (1977). Organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 84, 265-288
- Rich, B. L., LePine, J. A., and Crawford, E. R. (2010) Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53 (3): 617-635
- Sanjaghi, M.; Farahi, B., Hosseini, S. (2011). Effect of transformational leadership on organizational culture and organizational commitment in a military organization, *defense strategies journal*, 9 (32), 136-111
- Sashkin, M., & Sashkin, M. (2003). *Leadership that matters*. San Francisco: berrettkoehler publishers Inc
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of Engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3,71-92
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puraman, P. (2001). Does leadership matter? CEO leader attributes and profitability under conditions of perceived Employee Mobility. Institute of Behavioral and Applied Management. September 1. University of Nebraska at omaha
- Hensler, J., Ringle, C., & Sinkovics, R. (2009). The use of partial least square based multi group analysis: in. *advance in international marketing* 20. Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory*. New York: Mc Graw Hill
- Herndon CB (2007). An Analysis of the Relationship between Servant Leadership, School Culture and Student Achievement. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirement for the degree Doctor of Philosophy; University of Missouri
- Hirschfeld, Robert, R. (2006). Achievement orientation and psychological Involvement in job tasks: The interactive effects of work alienation and intrinsic job satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol 32, Issue 8, 1663-1681
- Hollenbeck, J. R., Connolly, T., & Rabinowitz, S. (1982). Job involvement 1977- 1981. Beyond the exploratory stage. Working Paper, Michigan State University, Ann Arbor: MI
- Hulland, j (1999). Use of partial least squares in strategic management research: a review of four recent studies. *strategic management journal*. 195-20
- Jung, D. I., Chow, C. & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings, *The Leadership Quarterly*, NO.14, PP. 525–544
- Kanungo, R.N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-349
- Kark, J. (2005). The Transformational Leader. Who is (s)he? A Feminist Perspective", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 17, No. 2
- Karsoun, T. L., 1995, Relation between Employees' Religiosity and Job Involvement, *Psychological Report*, No. 93, pp. 867-75.
- Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal Applied Psychology*, 49, 24-33
- Macey, W. H. and Schneider, B. (2008) The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1 (1): 3-30
- Moynihan, D. P., Pandey, S. K., and Wright, B. E. (2009) Pulling the Levers: Leadership, Public Service Motivation and Mission Valence. Paper presented at the International Public Service Motivation Research Conference, June 7-9

- environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44, 134-143
- Wang, X., Liao, J., Xia, D., and Chang, T. (2010) The impact of organizational justice on work performance. *International Journal of Manpower*, 31 (6): 660-677
 - Wenxia, Zh., & Bo, Li. (2008). Study on the relationship between organizational career management and job involvement. *Frontiers of Business Research in China*. Vol 2, No 1, 116-136. DOI10.1007/s11782-008-0007-6
 - Werner, J. M. (2000) Implications of OCB and contextual performance for human resource management. *Human Resource Management Review*, 10 (1): 245-261
 - Zhu, W., Avolio, B. J., and Walumbwa, F. O. (2009) Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*, 34 (5): 590-619

یادداشت‌ها

-
- ¹ work engaged
 - ² Brown
 - ³ Sashkin & Sashkin
 - ⁴ Osborn & Marion
 - ⁵ Jung, Chow, & Wu
 - ⁶ Purvanova, Bono, and Dzieweczynski
 - ⁷ Zhu, Avolio, Walumbwa
 - ⁸ Walumbwa
 - ⁹ Christian, Garza and Slaughter
 - ¹⁰ Wang, Liao, Xia, and Chang
 - ¹¹ Kark
 - ¹² Bass, & Riggio
 - ¹³ Poper, Mayseless, and Castelnovo
 - ¹⁴ Motowidlo
 - ¹⁵ Task performance
 - ¹⁶ Contextual performance
 - ¹⁷ Werner
 - ¹⁸ Rabinowitz & Hall.
 - ¹⁹ Hollenbeck, Connolly, & Rabinowitz
 - ²⁰ DeCarufel
 - ²¹ Babin & Boles.
 - ²² Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker
 - ²³ Hafer & Martin
 - ²⁴ Hirschfeld
 - ²⁵ Nemanich & Keller.
 - ²⁶ Waldman, Ramirez, House, & Puraman.
 - ²⁷ Rich, LePine, Crawford
 - ²⁸ Herndon
 - ²⁹ Karsoun
 - ³⁰ Daren