

## بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و درگیری شغلی کارکنان با میانجی گری اشتیاق شغلی (مطالعه موردی: دانشکده های علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران)

امین هماینی دمیچی<sup>۱\*</sup>، سید محمد میرکمالی<sup>۲</sup>، شاهین همایون آریا<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۶/۰۹/۱۳ صص ۲۹۶-۲۷۵ تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۴/۱۶

### چکیده

هدف از اجرای این پژوهش بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و درگیری شغلی کارکنان با میانجی گری اشتیاق شغلی بود. روش پژوهش، توصیفی - همبستگی با تاکید بر مدل معادلات ساختاری بود. جامعه آماری پژوهش را همه کارکنان دانشکده های علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران (۳۵۰ نفر) تشکیل می دادند. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد و تعداد ۱۸۳ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند که گزینش آن ها با استفاده از روش طبقه ای متناسب صورت گرفت. جمع آوری داده ها براساس سه پرسشنامه استاندارد رهبری تحول آفرین، اشتیاق شغلی و درگیری شغلی صورت گرفت که ضریب آلفای کرونباخ آن ها به ترتیب ۰/۸۸، ۰/۸۷ و ۰/۷۶ به دست آمد و روایی محتوایی آن ها با استفاده از نظر استاد راهنما تایید شد. تجزیه و تحلیل داده ها به کمک دو نرم افزار SPSS و LISREL صورت پذیرفت. نتایج پژوهش نشان داد: وضعیت موجود هر سه متغیر در سطح بالاتر از میانگین فرضی قرار دارد. رابطه متقابل هر سه متغیر، رهبری تحول آفرین و اشتیاق شغلی و درگیری شغلی با همدیگر مثبت و معنی دار بود. همچنین نقش میانجی اشتیاق شغلی در رابطه بین رهبری تحول آفرین و درگیری شغلی تایید شد.

**واژگان کلیدی:** رهبری تحول آفرین، اشتیاق شغلی، درگیری شغلی، کارکنان.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

<sup>۲</sup> استاد مدیریت آموزشی، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

<sup>۳</sup> استادیار و عضو هیات علمی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، تهران، ایران.

## مقدمه

در سال‌های اخیر مشکلاتی همچون: مشکلات روانشناختی، افسردگی، احساس پوچی و بیهودگی، فرسودگی شغلی، غیبت از کار و عدم دلبستگی شغلی، در میان کارکنان سازمان‌ها افزایش یافته است (Polat, 2011). فشار و اضطراب در محیط کار به امری رایج و عادی تبدیل شده و کارکنان اغلب از خستگی در محل کار و احساس از خودبیگانگی رنج می‌برند. رهبران نیز از کار زیاد، فرسودگی شغلی و غفلت از خانواده و دوستان رنج می‌برند (Chen and Yang, 2012, See Shah Mohammadi & et al, 2015). در چنین شرایطی محیط کار آستن اتفاقات تلخی همچون نیروی انسانی تحلیل رفته، فرسوده و ناراضی بوده و در نتیجه کارکنان فشار و اضطراب بسیاری را تجربه می‌کنند.

چه بسیاری از سازمان‌هایی که هزینه‌های هنگفتی را صرف جذب بهترین‌ها می‌کنند، اما با رهبری ناصحیح، آنان را در شرایطی قرار می‌دهند که تمامی استعداد و انگیزه‌هایشان هزرتا شده و نابود می‌شود. برای اینکه نیروی انسانی در سازمان تبدیل به سرمایه‌ای ماندگار، ارزشمند و با بیشینه ارزش‌آفرینی برای سازمان گردد، لازم است شرایطی برای آنان فراهم شود تا بتوانند با امنیت، آرامش و بدون دغدغه خاطر به ایفای نقش‌های خود در سازمان پرداخته و در خصوص اهداف سازمان حداکثر تلاش و توانایی‌های خود را به کار گرفته و به اصطلاح درگیر در کار گردند (Welbourne, 2007, See Fereydouni & et al, 2015). علم مدیریت برای حل این مشکلات، توجه خود را معطوف به سبک‌های نوین رهبری کرده است. یکی از سبک‌های نوین رهبری، رهبری تحول‌آفرین است. مزایای بسیاری برای سبک رهبری تحول‌آفرین شناخته شده است که از جمله آن‌ها می‌توان به رضایت شغلی، افزایش بهره‌وری سازمان، درگیری شغلی بالا و کاهش استرس در بین زیردستان اشاره کرد (Shahmansouri & Sokootarani, 2015). رهبران تحول‌آفرین در باورها، ارزش‌ها و اهداف پیروان نفوذ کرده و تاثیر فوق‌العاده‌ای در پیروان خود به جای می‌گذارند. آن‌ها از طریق گفتار و کردارشان کل سازمان را دچار تحول می‌کنند. پیروان این رهبران نسبت به آن‌ها احساس اعتماد و وفاداری می‌کنند و با روحیه و لذت بالا در کار درگیر می‌شوند (Moghli, 2004).

پژوهش‌ها ارتباط رهبری تحول‌آفرین را با بسیاری از متغیرهای شغلی و سازمانی از قبیل: انگیزش شغلی، خلاقیت سازمانی، توانمندسازی کارکنان، عملکرد شغلی و سازمانی، یادگیری سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، فرهنگ سازمانی، بیگانگی از کار، رضایت شغلی، گرایش به نوآوری سازمانی، توانمندسازی کارکنان، کیفیت زندگی کاری و نگرش به تغییر مورد تایید قرار داده‌اند. در عین حال به نظر می‌رسد، رهبری تحول‌آفرین با برخی متغیرهای دیگر همچون درگیری شغلی نیز همبسته باشد. این مدعا هنگامی محتمل‌تر و قابل توجه‌تر به نظر می‌رسد که دریابیم

ارتباط سایر تئوری‌های رهبری با درگیری شغلی، همچون رهبری خدمتگزار (Khalesi & et al, 2012)، رهبری قابل اعتماد (Alok & Israel, 2012; Giallonardo & et al, 2010) و رهبری معنوی (Shah mohammadi & et al, 2015) تایید گردیده است. از این‌رو این فرضیه به ذهن متبادر می‌شود که رهبری تحول آفرین می‌تواند رابطه‌ی معناداری با درگیری شغلی کارکنان داشته باشد.

از طرفی اشتیاق شغلی کارکنان، از پارادایم‌های جدید حوزه منابع انسانی بوده و به دلیل راه‌های متنوع بهره‌برداری از آن، تعاریف چندگانه‌ای را داراست. اشتیاق شغلی مقدار اشتیاق و علاقه‌ای است که کارکنان از نظر هویت کارکنان به سازمان خود دارند (Kordi & Nastizaei, 2015). بررسی ادبیات اشتیاق شغلی نشان می‌دهد که برخی از منابع شغلی و شخصی در محیط کار موجب ایجاد اشتیاق شغلی در کارکنان می‌گردند و متعاقباً اشتیاق شغلی نیز به پیامدهای مثبت در محیط کار منجر می‌شود. همچنین بررسی‌ها حاکی از آن است که اشتیاق شغلی در رابطه بین برخی عوامل شغلی از قبیل مشارکت در تصمیم‌گیری، عملکرد شغلی، تعهد به خدمت و درگیری شغلی نقش میانجی دارد (Ibid). در نهایت، اشتیاق شغلی همچنان که می‌تواند بر درگیری شغلی مؤثر باشد، به نظر می‌رسد خود نیز نیازمند وجود سازوکار سازمانی و مدیریتی مناسب است که به بهترین جلوه تبلور یابد؛ این سازوکار، رهبری تحول آفرین است.

## رهبری تحول آفرین<sup>۱</sup>

اصطلاح رهبری تحول آفرین برای اولین بار به وسیله دانتون (۱۹۷۳) به کار رفت. اگرچه این اصطلاح تا زمانی که کلاسیک‌ها به وسیله برنز آن را به کار نبردند، مشهور نشد (Tonkenejad, 2006). رهبری تحول آفرین در آغاز توسط برنز در سال ۱۹۷۸ به طور وسیعی به کار برده شد و به عنوان یکی از غالب‌ترین تئوری‌های رفتار سازمانی مطرح شد، پس از آن باس و اولیو ایده‌های برنز را بسط داده و مفهوم رهبری تحول آفرین را تثبیت کردند (Taghavi Gharehbagh, 2009). در واقع باس و اولیو مفهوم و ایده برنز در مورد رهبری را توسعه دادند و یک مفهوم رهبری تحول آفرین را ایجاد کردند. باس و اولیو معتقدند رهبری تحول‌گرا زمانی شکل می‌گیرد که رهبر علائق کارکنانش را ارتقا و توسعه بخشد، آگاهی و پذیرش برای مأموریت و مقصد گروه را ایجاد کند و کارکنان را به دیدن فراسوی منافع خویش برای منافع گروه برانگیزاند (Tonkenejad, 2006).

<sup>1</sup> Transformational Leadership

برنز (۱۹۷۸) رهبری تحول‌آفرین را به عنوان فرایندی می‌داند که رهبران و پیروان یکدیگر را توانمند کرده تا به سطح بالایی از انگیزش و روحیه برسند (Mirkamali & et al, 2012). همچنین از نظر او رهبران تحول‌آفرین نیازها و انگیزه‌های پیروان را بالا برده و باعث تغییر برجسته در افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها می‌شوند (Simola & et al, 2010). میرکمالی (۱۳۸۵) رهبری تحول‌آفرین را نوعی رهبری می‌داند که در آن علایق و منافع زیردستان توسعه یافته و در آن‌ها احساس آگاهی و پذیرش نسبت به اهداف و مأموریت‌های سازمان به وجود آید. به عبارت دیگر، رهبر تحول‌آفرین، فردی الهام‌بخش و دارای ملاحظات انسانی است که زیردستان را هوشمندانه تحریک کند که با نگاهی متفاوت و جدیدی به مسائل نگاه کنند (Mirkamali & Choupani, 2011).

رهبری تحول‌آفرین برای عملی شدن به چهار مولفه یا عامل، که به عنوان عناصر تشکیل‌دهنده این نظریه نیز شناخته شده‌اند، نیاز دارد. این مولفه‌ها عبارتند از:

۱. **نفوذ آرمانی**<sup>۱</sup>: نفوذ آرمانی شامل بینش‌ها و چشم‌اندازهای الهام‌بخش، خطرات و سختی‌های مشترک و کسب اعتماد و اطمینان زیردستان است. رهبری که نفوذ آرمانی را اعمال می‌کند به روش‌ها و گونه‌ای رفتار می‌کند که استانداردهای بالایی از رفتارهای اخلاقی را نشان می‌دهد (Johnsen & et al, 2008).
۲. **ترغیب ذهنی**<sup>۲</sup>: باس بیان می‌دارد که ترغیب ذهنی، رهبران را راغب و توانا می‌کند تا راه‌های جدید نگاه کردن به مسائل قدیمی را به کارکنانشان نشان دهند، تا اینکه آن‌ها یاد بگیرند که مشکلات را به عنوان مساله حل‌شده ببینند و بر راه‌حل‌های منطقی تاکید کنند (Bakker & et al, 2006, See Mirkamali & Choupani, 2011).
۳. **انگیزش الهام‌بخش**<sup>۳</sup>: این عامل توصیف‌کننده رهبرانی است که از پیروانشان انتظارات بالا دارند و به آن‌ها از طریق انگیزش، الهام می‌بخشند تا به منظور افزایش تعهد آنان گام برداشته و تحقق چشم‌انداز مشترک را تسهیل کنند (Mazloui & et al, 2013).
۴. **ملاحظات فردی**<sup>۴</sup>: توجه و ملاحظه فردی، شامل توجه به تفاوت‌های فردی پیروان و ارتباط تک‌تک آن‌ها و تحریک آنان از طریق واگذاری مسوولیت‌ها برای یادگیری تجربیات است (Corland, 2010, See Mirkamali & et al, 2011).

<sup>1</sup> Idealized Influence

<sup>2</sup> Intellectual Stimulation

<sup>3</sup> Inspirational Motivation

<sup>4</sup> Individualized Consideration

وافر رهبر در خصوص توجه جدی به خواست‌های پیروان و تلاش به منظور رشد و شکوفایی هرچه بیشتر آنان است (Ghaderi, 2009).

## اشتیاق شغلی<sup>۱</sup>

اشتیاق شغلی مفهومی است که نتیجه و تمایل اخیر به روان شناسی مثبت نگر است که با جنبه های مثبت تجارب سلامتی کارکنان سرو کار دارد. به خصوص به عملکرد بهینه نیروهای انسانی و تجارب مثبت در کار توجه دارد. اشتیاق نقطه مقابل فرسودگی فرض شده است. بر خلاف کسانی که از فرسودگی شغلی رنج می برند کارکنان دارای اشتیاق شغلی احساس قدرت‌مندی و ارتباط مؤثر با کارشان دارند. همچنین آن‌ها خودشان را برای برآوردن مسوولیت‌های شغلشان توانمند می‌بینند. اشتیاق شغلی به عنوان یک وضعیت مثبت و رضایت‌بخش ذهنی در ارتباط با کار تعریف می‌شود و به یک حالت پایا، سرایت‌کننده و مؤثر شناختی اشاره دارد که بر روی یک موضوع، واقعه، شخص و یا رفتار خاص متمرکز نمی شود و با سه مؤلفه نیرومندی، وقف خود و جذب مشخص می شود (Schaufeli & et al, 2002) که در ادامه توضیح داده می‌شوند.

۱. **جذب<sup>۲</sup>**: بعد اول اشتیاق شغلی، جذب است که به تمرکز و غرق شدن در کار اشاره دارد. در این حالت تجربه شغلی برای کارکنان لذت‌بخش است (Arnold, Bakker & Demerouti, 2007, See Teymour, 2016). جذب عبارت است از تمرکز و اشتغال رضایت‌مندانانه فرد به کار، به طوری که زمان برای او به سرعت سپری شود و جدا شدن از کار برای او مشکل باشد (Schaufeli & et al, 2002, See Heshemi Sheikhshabani & et al, 2011).

۲. **نیرومندی<sup>۳</sup>**: این بعد با سطوح بالای انرژی و انعطاف‌پذیری ذهنی هنگام کار کردن، اشتیاق به سرمایه‌گذاری در کار و مقاومت حتی در رویارویی با مشکلات کاری، توصیف می‌شود؛ بنابراین کارمندی که شوق زیادی به کار دارد در سطح بالایی از شغلش دارای انگیزه است و به احتمال بیشتری هنگام مواجهه با سختی‌های کار مقاومت نشان می‌دهد. این مؤلفه شبیه مفهوم انگیزش درونی است (Salanova, Agut & Peiro, 2005).

۳. **وقف خود<sup>۴</sup>**: سومین بعد اشتیاق شغلی وقف کردن خود در کار است که با درگیری شدید روحی فرد با کار خود مشخص می‌شود. این بعد ارتباط نزدیکی با مفهوم دل‌بستگی شغلی، به‌عنوان میزان

<sup>1</sup> Job Enthusiasm

<sup>2</sup> dedication

<sup>3</sup> vigor

<sup>4</sup> absorption

وابستگی و همانندسازی فرد با کار دارد (Bakker & et al, 2007). در واقع منظور از وقف خود یا فداکاری حرفه‌ای، درگیر شدن کامل در کار و تجربه احساس مهم بودن، رغبت، افتخار و چالش در کار است (Gonzalez- roma, schaufeli, Bakker & Lorens, 2006, See Teymouri, 2016).

## درگیری شغلی<sup>۱</sup>

در دهه اخیر، مفهوم درگیری شغلی مورد توجه بسیاری از متخصصان حوزه روانشناسی صنعتی-سازمانی و مدیریت بوده است. ارتباط این متغیر با بازده‌های سازمانی نظیر ترک خدمت، رضایت شغلی، بهره‌وری سبب شده است که پژوهش‌های فراوانی در خصوص پیشایندها و پیامندهای آن انجام شود (MirHashemi & Pashasharifi, 2009). درگیری شغلی به عنوان اشتیاق، رضایت و احساس شور و شغف در محیط کار تعریف شده است به گونه‌ای که موجب شود کارکنان از شرح وظایف و اهداف سازمان نیز فراتر روند (Moody, 2012, See Shah Mohammadi & et al, 2015). کانونگو (۱۹۷۹) درگیری شغلی را یک حالت روانشناختی تعمیم‌یافته از هویت روانشناختی مرتبط با کار، به عنوان عامل اصلی و بالقوه ارضا نیازها و انتظارات تعریف می‌کند (See MirHashemi & Pashasharifi, 2009).

شغل کارکنان دارای درگیری شغلی بالا با هویت‌ها، رغبت‌ها و هدف‌های زندگی آنان پیوند تنگاتنگ دارد (Kalantari & et al, 2011). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که کارکنانی که در کار خود درگیر هستند، سطح بالاتری از سلامت روانشناختی و آرامش ذهنی را گزارش کرده‌اند و ابتکارات شخصی، رفتارهای داوطلبانه و انگیزه یادگیری بیشتری را از خود نشان داده‌اند (Bakker & et al, 2015, See Shah Mohammadi & et al, 2015). این کارکنان از اهداف و مأموریت‌های سازمان آگاهی دقیقی دارند و به منظور تنظیم و تدوین آن‌ها نقش ایفا می‌کنند (Riahi & et al, 2013).

مطالعه پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که محققان بسیاری در مطالعات و پژوهش‌های خود رهبری تحول‌آفرین را به عنوان یکی از عوامل مهم در درگیری شغلی به شمار آورده‌اند (Gholestani Gravi, 2016; Jalali & Rouhollahi, 2015; Bahrami & et al, 2015; Ghadi & et al, 2015; Parvaneh Darbandi, 2015; Vincent-Hoper & et al, 2012; al, 2013; گلستانی‌گروی (۱۳۹۵)، قدی و همکاران (۲۰۱۳) و وینسنت هاپر و همکاران (۲۰۱۲)، در پژوهش خود نشان دادند که بین رهبری تحول‌آفرین و درگیری شغلی روابط مثبت و معنی‌داری وجود دارد و رهبری تحول‌آفرین

<sup>1</sup> Job Involvement

می‌تواند تاثیر معنی‌داری بر درگیری شغلی کارکنان داشته باشد. علاوه بر آن بهرامی و همکاران (۱۳۹۴)، در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که بین رهبری تحول‌آفرین و چهار بعد آن با درگیری شغلی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. آن‌ها همچنین به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول‌آفرین موجب به وجود آوردن تغییرات مثبت در عملکرد پرسنل برای انجام بهتر کارها و تقویت یادگیری و افزایش توانایی کارکنان می‌شود. همچنین در پژوهش جلالی و روح‌الهی (۱۳۹۴)، نقش میانجی‌گری درگیری شغلی در تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد شغلی اعضای هیات علمی تایید شد که خود نشان دهنده تاثیر درگیری شغلی بر عملکرد کارکنان نیز است. از طرف دیگر اشتیاق شغلی می‌تواند با بسیاری از مفاهیم مورد توجه سازمانی رابطه داشته باشد. از جمله این مفاهیم می‌توان جو سازمانی نوآورانه (Safarzadeh & et al, 2012)، معنویت در محیط کار (Molaei & et al, 2014) و سبک رهبری را نام برد. به همین منظور، پروانه دربندی (۱۳۹۴)، در پژوهش خود به این نتیجه دست یافت که بین متغیر رهبری تحول‌آفرین و مولفه‌های آن (رفتارهای آرمانی، ویژگی‌های آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش) با متغیر اشتیاق شغلی رابطه معنادار و مثبت وجود دارد که در اثر این رابطه، رهبری تحول‌آفرین منجر به اشتیاق شغلی کارکنان شده و عملکرد شغلی کارکنان و درگیری شغلی آنان را افزایش می‌دهد.

با توجه به مطالب یادشده و بررسی پیشینه پژوهش و اهمیت نقش رهبری تحول‌آفرین در درگیری شغلی، همچنین نقش اشتیاق شغلی در بهبود درگیری شغلی، در این پژوهش مدل فرضی از روابط ساختاری بین رهبری تحول‌آفرین، اشتیاق شغلی و درگیری شغلی به صورت شکل ۱ در نظر گرفته شد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

در مدل مفهومی طراحی شده، رهبری تحول آفرین به عنوان متغیر برون‌زا بر اشتیاق شغلی و درگیری شغلی اثر مستقیم دارد. همچنین فرض شده است که اشتیاق شغلی در رابطه ساختاری رهبری تحول آفرین و درگیری شغلی نقش میانجی ایفا می‌کند؛ بنابراین سوالات تحقیق به صورت زیر مطرح می‌شود.

۱. وضعیت موجود رهبری تحول آفرین، اشتیاق شغلی و درگیری شغلی بین کارکنان دانشکده‌های علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران چگونه است؟
۲. آیا بین رهبری تحول آفرین و اشتیاق شغلی کارکنان دانشکده‌های علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران رابطه وجود دارد؟
۳. آیا بین رهبری تحول آفرین و درگیری شغلی کارکنان دانشکده‌های علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران رابطه وجود دارد؟
۴. آیا بین اشتیاق شغلی و درگیری شغلی کارکنان دانشکده‌های علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران رابطه وجود دارد؟
۵. آیا اشتیاق شغلی بر رابطه بین رهبری تحول آفرین و درگیری شغلی کارکنان دانشکده‌های علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران اثر میانجی دارد؟

### روش تحقیق:

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی - همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> (SEM) می‌باشد. این روش بهترین ابزار برای تحلیل تحقیقاتی است که در آن‌ها روابط بین متغیرها پیچیده است. با استفاده از این روش می‌توان از یک سو دقت شاخص‌ها و یا متغیرهای قابل مشاهده<sup>۲</sup> را اندازه گرفت و از سوی دیگر روابط علی بین متغیرهای نهفته<sup>۳</sup> و میزان واریانس تبیین شده را بررسی کرد (Hair & et al, 2010). مدل‌سازی معادلات از دو بخش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری تشکیل شده است و متغیرهای مدل در دو دسته متغیرهای پنهان و آشکار تقسیم‌بندی می‌شوند (Kline, 2010: 77). در این پژوهش متغیرهای رهبری تحول آفرین، اشتیاق شغلی و درگیری شغلی به عنوان متغیر پنهان و مؤلفه‌های هر یک، به عنوان متغیر آشکار در نظر گرفته شد (لازم است اشاره شود که در قسمت یافته‌های پژوهش و بخش ارزیابی مدل «سوال پنج پژوهش» به دلیل اینکه متغیر درگیری شغلی فاقد مؤلفه بود از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده گردید که در نتیجه دو عامل «عامل ۱» و «عامل ۲»

1 Structural equation modeling

2 Observed (Manifest) Variables

3 Latent Variables



شناسایی شدند که این عامل‌ها به عنوان نشانگر مورد استفاده قرار گرفتند). جامعه آماری تحقیق همه کارکنان دانشکده‌های علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران بود که تعداد آن‌ها بر طبق آمار ۳۵۰ نفر بود که از میان آن‌ها با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۱۸۳ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند که گزینش آن‌ها بر اساس روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم جامعه انجام گرفت. برای گردآوری اطلاعات از سه پرسشنامه استاندارد شده استفاده شد که به ترتیب توضیح داده می‌شوند.

**الف) پرسشنامه رهبری تحول آفرین:** برای بررسی متغیر رهبری تحول آفرین از پرسشنامه باس و اولیو (۱۹۹۵) استفاده شد که دارای ۲۰ گویه بوده و ۴ مؤلفه (ملاحظه فردی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و نفوذ آرمانی) را می‌سنجد. روایی پرسشنامه از نوع محتوایی است. باس و اولیو (۱۹۹۵) ضریب پایایی آلفای کرونباخ برای مقیاس‌های این پرسشنامه را از ۰/۷۷ تا ۰/۹۵ برآورد کردند.

**ب) پرسشنامه اشتیاق شغلی:** برای بررسی اشتیاق شغلی از پرسشنامه شائوفلی و بیکر (۲۰۰۳) استفاده شد که دارای ۱۷ گویه بوده و ۳ مؤلفه (نیرومندی، وقف خود و جذب) را می‌سنجد. روایی پرسشنامه از نوع محتوایی است. شائوفلی و بیکر (۲۰۰۳) ضرایب آلفای کرونباخ را برای کل پرسشنامه (۰/۹۱ تا ۰/۹۶) به دست آوردند.

**ج) درگیری شغلی:** برای سنجش درگیری شغلی از پرسشنامه کانونگو (۱۹۸۲) استفاده شد که دارای ۱۰ گویه بوده و درگیری شغلی را می‌سنجد. روایی پرسشنامه از نوع محتوایی است. کانونگو ضریب همسانی درونی و بازآزمایی این مقیاس را به ترتیب ۰/۸۷ و ۰/۸۵ گزارش کرده است.

در نهایت برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS نسخه 22 و LISREL نسخه 8.8 و برای پاسخگویی به سوالات از تی تک نمونه‌ای، ضریب همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش:

۱. وضعیت موجود رهبری تحول آفرین، اشتیاق شغلی و درگیری شغلی بین کارکنان دانشکده‌های علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران چگونه است؟

به منظور بررسی وضعیت هر یک از متغیرها و مولفه‌های مربوط به آن‌ها، از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شده است که نتایج آن در جدول شماره (۱) ارائه شده است. با توجه به نتایج به دست آمده، وضعیت تمامی متغیرها و مولفه‌های مربوط به آن‌ها تفاوت معناداری با میانگین فرضی

دارد و این نتایج گویای این است که وضعیت متغیرهای رهبری تحول آفرین (۳/۷۹)، اشتیاق شغلی (۳/۶۵)، درگیری شغلی (۳/۲۵) در حد بالاتر از متوسط (۳) قرار دارد. جهت قضاوت در مورد مطلوبیت مؤلفه‌ها، با توجه به اینکه میانگین‌ها بر اساس طیف لیکرت از ۱ تا ۵ گزارش شده است، بر اساس طیف بازرگان و همکاران (به نقل از چوپانی، ۱۳۹۰) عمل شده است. در این طیف (۱ تا ۲.۳۳ نامطلوب)، (۲.۳۴ تا ۳.۶۷ نسبتا مطلوب) و (۳.۶۸ تا ۵ مطلوب)، در نظر گرفته شده است.

جدول ۱. تعیین وضعیت متغیرها و ابعاد آنها (میانگین فرضی = ۳)\*

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار	تفاوت میانگین‌ها	درجه آزادی	سطح معنی داری	مطلوبیت
رهبری تحول آفرین	۳.۷۹	۰.۵۱	۲۱.۱۲	۰.۷۹	۱۸۲	۰.۰۰	مطلوب	
ترغیب ذهنی	۳.۷۷	۰.۵۶	۱۸.۶۶	۰.۷۷	۱۸۲	۰.۰۰	مطلوب	
نفوذ آرمانی	۳.۸۰	۰.۵۸	۱۸.۷۹	۰.۸۰	۱۸۲	۰.۰۰	مطلوب	
انگیزش الهام بخش	۳.۹۵	۰.۶۳	۲۰.۲۸	۰.۹۵	۱۸۲	۰.۰۰	مطلوب	
ملاحظه فردی	۳.۶۴	۰.۷۲	۱۱.۹۹	۰.۶۴	۱۸۲	نسبتا مطلوب	نسبتا مطلوب	
اشتیاق شغلی	۳.۶۵	۰.۵۶	۱۵.۶۶	۰.۶۵	۱۸۲	نسبتا مطلوب	نسبتا مطلوب	
نیرومندی	۳.۶۷	۰.۶۴	۱۴.۲۹	۰.۶۷	۱۸۲	نسبتا مطلوب	نسبتا مطلوب	
وقف خود	۳.۶۸	۰.۶۸	۱۳.۶۷	۰.۶۸	۱۸۲	مطلوب	مطلوب	
جذب	۳.۶۰	۰.۶۷	۱۲.۰۹	۰.۶۰	۱۸۲	نسبتا مطلوب	نسبتا مطلوب	
درگیری شغلی	۳.۲۵	۰.۵۲	۶.۴۴	۰.۲۵	۱۸۲	نسبتا مطلوب	نسبتا مطلوب	

## ۱. آیا بین رهبری تحول آفرین و اشتیاق شغلی کارکنان دانشکده‌های علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران رابطه وجود دارد؟

به منظور سنجش رابطه بین مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین با مؤلفه‌های اشتیاق شغلی کارکنان از روش همبستگی پیرسون استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره (۲) ارائه شده است. همان طور که در جدول (۲) ملاحظه می‌شود، بین مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین و اشتیاق شغلی کارکنان رابطه مستقیم و مثبتی وجود دارد که این رابطه‌ها در سطح آلفای ۰/۰۱ معنی دار است. مطابق جدول شماره (۲) از بین مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین، مؤلفه ملاحظه فردی به طور نسبی بیشترین همبستگی را با متغیر اشتیاق شغلی (\*\*۰/۶۶) دارد و مؤلفه ترغیب ذهنی به طور نسبی کمترین همبستگی را با متغیر اشتیاق شغلی (\*\*۰/۵۴) دارد. همچنین از بین مؤلفه‌های اشتیاق شغلی، مؤلفه نیرومندی بیشترین همبستگی (\*\*۰/۷۰) و مؤلفه جذب کمترین همبستگی (\*\*۰/۵۱) را با متغیر رهبری تحول آفرین دارند.

## جدول ۲. همبستگی بین رهبری تحول آفرین و اشتیاق شغلی

رهبری تحول آفرین	ملاحظه فردی	انگیزش الهام بخش	نفوذ آرمانی	ترغیب ذهنی	مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین
۰/۷۰**	۰/۶۳**	۰/۵۴**	۰/۵۹**	۰/۵۴**	نیرومندی
۰/۶۲**	۰/۵۷**	۰/۴۷**	۰/۵۲**	۰/۴۸**	وقف خود
۰/۵۱**	۰/۵۰**	۰/۴۱**	۰/۴۰**	۰/۳۸**	جذب
۰/۷۱**	۰/۶۶**	۰/۵۶**	۰/۵۹**	۰/۵۴**	اشتیاق شغلی

\*\* معنی داری در سطح ۰.۰۱

## ۳. آیا بین رهبری تحول آفرین و درگیری شغلی کارکنان دانشکده‌های علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران رابطه وجود دارد؟

به منظور سنجش رابطه بین مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین و درگیری شغلی کارکنان از روش همبستگی پیرسون استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره (۳) ارائه شده است.

## جدول ۳. همبستگی بین رهبری تحول آفرین و درگیری شغلی

تعداد نمونه (N)	سطح معنی داری (P)	ضریب همبستگی (r)	شاخص‌های آماری متغیر پیش‌بین	متغیر ملاک
۱۸۳	۰/۰۰۰	۰/۲۹**	ترغیب ذهنی	درگیری شغلی
۱۸۳	۰/۱۳۵	۰/۱۱	نفوذ آرمانی	
۱۸۳	۰/۰۰۰	۰/۳۱**	انگیزش الهام بخش	
۱۸۳	۰/۰۷۶	۰/۱۳	ملاحظه فردی	
۱۸۳	۰/۰۰۱	۰/۲۴**	رهبری تحول آفرین	

\*\* معنی داری در سطح ۰.۰۱

اطلاعات مندرج در جدول شماره (۳) نشان می‌دهد که بین رهبری تحول آفرین و درگیری شغلی رابطه معنار دار در سطح ۰/۰۱ وجود دارد. همچنین بین خرده مقیاس‌های رهبری تحول آفرین و درگیری شغلی ارتباط مثبت وجود دارد و خرده مقیاس‌های ترغیب ذهنی

( $r=0/29^{**}$ ) و انگیزش الهام‌بخش ( $r=0/31^{**}$ ) ارتباط مثبت و معناداری در سطح  $0/01$  با مقیاس درگیری شغلی دارند. ولی خرده مقیاس‌های نفوذ آرمانی ( $r=0/11$ ) و ملاحظه فردی ( $r=0/13$ ) ارتباط معناداری با درگیری شغلی ندارد.

#### ۴. آیا بین اشتیاق شغلی و درگیری شغلی کارکنان دانشکده‌های علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران رابطه وجود دارد؟

به منظور سنجش رابطه بین مؤلفه‌های اشتیاق شغلی و درگیری شغلی کارکنان از روش همبستگی پیرسون استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره (۴) ارائه شده است.

جدول ۴. همبستگی بین اشتیاق شغلی و درگیری شغلی

متغیر ملاک	شاخص‌های آماری متغیر پیش‌بین	ضریب همبستگی (r)	سطح معنی‌داری (P)	تعداد نمونه (N)
	نیرومندی	$0/34^{**}$	$0/000$	۱۸۳
	وقف خود	$0/24^{**}$	$0/001$	۱۸۳
درگیری شغلی	جذب	$0/47^{**}$	$0/000$	۱۸۳
	اشتیاق شغلی	$0/46^{**}$	$0/000$	۱۸۳

\*\* معنی‌داری در سطح  $0/01$

اطلاعات مندرج در جدول شماره (۴) نشان می‌دهد که بین اشتیاق شغلی و درگیری شغلی رابطه معنار دار در سطح  $0/01$  وجود دارد. همچنین خرده مقیاس‌های نیرومندی ( $r=0/42^{**}$ )، وقف خود ( $r=0/34^{**}$ )، و جذب ( $r=0/47^{**}$ ) ارتباط مثبت و معناداری در سطح  $0/01$  با مقیاس درگیری شغلی دارند.

#### ۵. آیا اشتیاق شغلی بر رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و درگیری شغلی کارکنان دانشکده‌های علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران اثر میانجی دارد؟

در این پژوهش برای ارزیابی مدل از شاخص‌های  $\chi^2$  دو، نسبت  $\chi^2$  دو به درجه آزادی، شاخص نرم‌شده برازندگی ( $1/NFI$ )، شاخص نرم نشده برازندگی ( $1/NNFI$ )، شاخص برازندگی تطبیقی ( $3/CFI$ )، شاخص برازندگی فزاینده ( $1/IFI$ )، شاخص برازندگی ( $1/GFI$ )، شاخص برازندگی

<sup>1</sup> Normed Fit Index

<sup>2</sup> Not- Normed Fit Index

<sup>3</sup> Comparative Fit Index

تعدیل‌یافته (AGFI<sup>۳</sup>) و شاخص ریشه دوم برآورد خطای واریانس تقریب (RMSEA<sup>۴</sup>) استفاده شد؛ که نتایج در جدول ۵ آورده شده است.

جدول ۵. شاخص‌های برازندگی مدل معادلات ساختاری

شاخص برازندگی	دامنه قابل پذیرش	میزان به دست آمده
خی‌دو ( $\chi^2$ )	-	۶۴/۰۴
نسبت خی‌دو به درجه آزادی	کم‌تر از ۵	۲/۶۶
شاخص نرم شده برازندگی (NFI)	نزدیک به ۱	۰/۹۵
شاخص نرم نشده برازندگی (NNFI)	نزدیک به ۱	۰/۹۵
شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)	نزدیک به ۱	۰/۹۶
شاخص برازندگی فزاینده (IFI)	نزدیک به ۱	۰/۹۶
شاخص برازندگی (GFI)	نزدیک به ۱	۰/۹۳
ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)	کم‌تر از ۰/۰۸	۰/۰۹

نسبت خی دو به درجه آزادی به حجم نمونه بسیار وابسته است و نمونه بزرگ کمیت خی دو را بیش از آنچه بتوان آن را به غلط بودن مدل نسبت داد، افزایش می‌دهد. ایده آل آن است که مقدار خی دو تقسیم بر درجه آزادی کمتر از ۵ باشد. همان‌طور که یافته‌های جدول ۵ نشان می‌دهد، با توجه به مقدار گزارش شده خی دو، مقدار خی دو تقسیم بر درجه آزادی برابر با ۲/۶۶ است که نشان می‌دهد مدل از برازش مناسبی برخوردار است. معیار GFI نشان‌دهنده اندازه‌ای از مقدار نسبی واریانس‌ها و کوواریانس‌هاست که توسط مدل تبیین می‌شود. مقدار این معیارها بین صفر تا یک متغیر است که هرچه قدر اعداد به دست آمده به یک نزدیک‌تر باشد، نیکویی برازش مدل با داده‌های مشاهده شده بیشتر است. داده‌های جدول ۵ نشان می‌دهد که مقادیر گزارش شده برای این شاخص برابر ۰/۹۳ است که تأییدکننده مناسب بودن مدل است. برای مقایسه اینکه یک مدل به خصوص در مقایسه با سایر مدل‌های ممکن از نظر تبیین مجموعه‌ای از داده‌های مشاهده شده چقدر خوب عمل می‌کند، از مقادیر شاخص نرم شده برازندگی (NFI)، شاخص نرم نشده برازندگی (NNFI)، شاخص برازندگی فزاینده (IFI) و شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) استفاده شده است. به اعتقاد گفن و همکاران (۲۰۰۱) مقادیر بالای ۰/۸ دو شاخص اول و بالای ۰/۹ دو شاخص دوم حاکی از برازش بسیار مناسب مدل طراحی شده در مقایسه با سایر مدل‌های موجود است (See

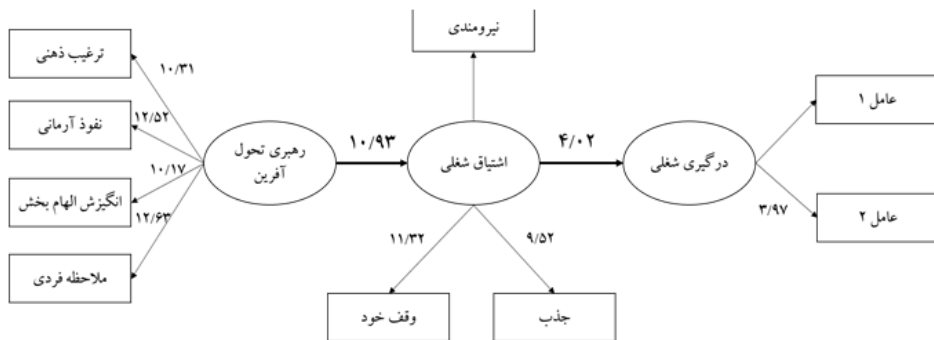
<sup>1</sup> Incremental Fit Index

<sup>2</sup> Goodness of Fit Index

<sup>3</sup> Adjusted Goodness of Fit Index

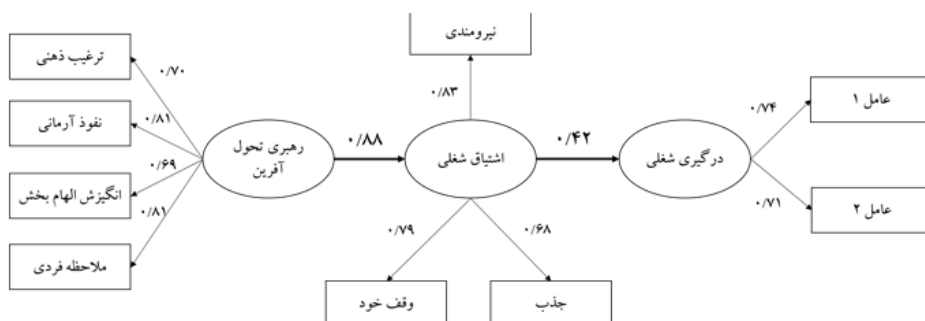
<sup>4</sup> Root Mean Square Error of Approximation

(Hooman, 2016)؛ براین اساس مقدار به دست آمده برای هر ۴ شاخص (جدول ۵) نشان‌دهنده تأیید برازش مدل است. در نهایت برای بررسی اینکه مدل مورد نظر چگونه برازندگی و صرفه‌جویی را باهم ترکیب می‌کند، از شاخص توانمند ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب RMSEA استفاده شده است. این شاخص ریشه میانگین مجذورات تقریب است که تا مقدار  $0/08$  قابل قبول است. مدلی که در این شاخص  $0/10$  یا بیشتر باشد برازش ضعیفی دارد (Ibid). مقدار به دست آمده برای این شاخص ( $0/09$ ) تقریباً در نقطه بحرانی این شاخص قرار گرفته است و برازش متوسط مدل را نشان می‌دهد. بنابراین با در نظر گرفتن تمامی شاخص‌ها، الگوی معادلات ساختاری تأیید می‌شود. بعد از بررسی چگونگی برازش مدل کلی با داده‌های جمع‌آوری شده و اطمینان از برازش در مرحله دوم بارهای عاملی و ضرایب مسیر در مدل ساختاری مورد بررسی قرار گرفت. الگوی معادلات ساختاری برای پژوهش حاضر نشان داد که تاثیر رهبری تحول آفرین بر اشتیاق شغلی و تاثیر اشتیاق شغلی بر درگیری شغلی بر درگیری شغلی معنی دار بود؛ با این حال تاثیر رهبری تحول آفرین بر درگیری شغلی معنی دار نبود؛ بنابراین در مرحله بعد این مسیر از مدل فرضی پژوهش حذف شد. مدل نهایی پژوهش به شکل زیر است:



شکل ۲. الگوی معادلات ساختاری در حالت معناداری (مقادیر T)

در مورد معنادار بودن اعداد به دست آمده الگو می‌توان گفت از آنجا که آزمون فرضیات در سطح اطمینان  $0.95$  انجام می‌شود، اعدادی معنادار خواهد بود که بین  $1.96$  و  $-1.96$  نباشد. همان‌طور که شکل ۲ نشان می‌دهد تمام ارتباطات اصلی مدل معنادار است چرا که تمامی اعداد به دست آمده بالاتر از  $1.96$  است. بنابراین رابطه متغیرهای مشاهده شده با متغیرهای پنهان در مدل اندازه‌گیری و تاثیر رهبری تحول آفرین بر اشتیاق شغلی و همچنین تاثیر اشتیاق شغلی بر درگیری شغلی در مدل ساختاری معنادار می‌باشد، الگوی استاندارد چگونگی و میزان این تاثیرات را مشخص می‌کند. شکل ۳ الگوی ساختاری در حالت استاندارد را نشان می‌دهد:



شکل ۳. الگوی معادلات ساختاری در حالت استاندارد.

یافته‌های شکل ۳ نشان می‌دهد بار عاملی (ضریب لامبدا) تمام متغیرهای آشکار (مؤلفه‌ها) بالاتر از ۰.۳۰ است بنابراین به خوبی می‌توانند متغیرهای پنهان (رهبری تحول آفرین، اشتیاق شغلی و درگیری شغلی) را اندازه‌گیری کنند. همچنین ضرایب مسیر مستقیم استاندارد شده نشان می‌دهد که رهبری تحول آفرین با ضریب استاندارد ۰/۸۸ بر اشتیاق شغلی تاثیر دارد و اشتیاق شغلی نیز با ضریب استاندارد ۰/۴۲ بر درگیری شغلی اثر می‌گذارد.

شاخص‌های برازش مدل نهایی پژوهش که در آن مسیر مستقیم رهبری تحول آفرین بردرگیری شغلی حذف شده بود در جدول ۶ گزارش شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود شاخص‌های برازش نسبت به مدل اولیه تغییر قابل توجهی نداشته است.

جدول ۶. شاخص‌های برازندگی مدل نهایی

میزان به دست آمده	دامنه قابل پذیرش	شاخص برازندگی
۶۸/۱۸	-	خی دو ( $\chi^2$ )
۲/۷۲	کم‌تر از ۵	نسبت خی دو به درجه آزادی
۰/۹۴	نزدیک به ۱	شاخص نرم شده برازندگی (NFI)
۰/۹۴	نزدیک به ۱	شاخص نرم نشده برازندگی (NNFI)
۰/۹۶	نزدیک به ۱	شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)
۰/۹۶	نزدیک به ۱	شاخص برازندگی فزاینده (IFI)
۰/۹۲	نزدیک به ۱	شاخص برازندگی (GFI)
۰/۰۹	کم‌تر از ۰/۰۸	ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)

برای بررسی نقش میانجی اشتیاق در رابطه بین رهبری تحول آفرین و درگیری شغلی، اثر غیرمستقیم رهبری تحول آفرین بر درگیری شغلی محاسبه شد، که نتایج در جدول ۷ آورده شده است:

جدول ۷. آثار مستقیم و غیرمستقیم استاندارد شده متغیرهای پژوهش

درگیری شغلی		اشتتایق شغلی			متغیر
اثر کل	اثر غیر مستقیم	اثر مستقیم	اثر کل	اثر غیر مستقیم	
۰.۳۷**	۰.۳۷**	-	۰.۸۸**	-	رهبری تحول آفرین
۰.۴۲**	-	۰.۴۲**	-	-	اشتتایق شغلی

\*\* معنی داری در سطح ۰.۰۱

اثر غیرمستقیم رهبری تحول آفرین بر درگیری شغلی از طریق اشتتایق شغلی برابر  $0.37^{**}$  که حائز معنی داری است.

### بحث و نتیجه گیری:

با توجه به گسترش دامنه فعالیت سازمان‌های خدماتی، افزایش هزینه‌های عمومی و شرایط اقتصادی و سیاسی، توجه به این سازمان‌ها بیش از پیش اهمیت پیدا کرده است. بنابراین تلاش در جهت بهبود عملکرد سازمان‌های خدماتی از جمله دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی، ضروری به نظر می‌رسد. در این بین کارکنان یکی از کلیدی‌ترین و حساس‌ترین نقش‌ها را در دانشگاه‌ها بر عهده دارند. حال اگر مدیران این سازمان‌ها شرایطی را فراهم آورند که کارکنان در کار خود درگیر شوند و نیروهای بالقوه آنان تبدیل به بالفعل شود، مسلماً عملکرد این سازمان‌ها بهبود خواهد یافت. لذا با در نظر گرفتن موارد ذکر شده و نیز اهمیت محیط دانشگاه برای جامعه و خانواده‌ها، پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و درگیری شغلی کارکنان با میانجی‌گری اشتتایق شغلی انجام گرفت.

نخستین یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که وضعیت هر سه متغیر رهبری تحول آفرین، اشتتایق شغلی و درگیری شغلی در سطح بالاتر از میانگین فرضی قرار دارد که نشان از مطلوب بودن وضعیت هر یک از متغیرها در بین کارکنان دانشکده‌های علوم رفتاری و اجتماعی دانشگاه تهران است. همچنین از طرفی نتایج سوالات دوم، سوم و چهارم پژوهش نشان داد که رهبری تحول آفرین هم با اشتتایق شغلی که همسو با یافته (Parvaneh Darbandi, 2015) و هم با درگیری شغلی که همسو با یافته‌های (Bahrami & et al, 2015; Jalali & Rouhollahi, 2015; Gholestani Gravi, 2016; Ghadi & et al, 2013; Vincent-Hoper & et al, 2012; Parvaneh Darbandi, 2015) است رابطه مثبت و معنی داری دارد. علاوه بر این، اشتتایق شغلی با درگیری شغلی رابطه مثبت و معنی داری دارند، در واقع می‌توان گفت رهبران در جامعه مورد مطالعه کارکنان را با الهام‌بخشی و برانگیختن به رفتار مناسب و صرف وقت به منظور مرآوده، حمایت و توجه جدی به خواست‌های آنان، سبب رشد و توسعه توانایی‌های آن‌ها می‌شوند (Mirkamali & et al, 2012) و ضمن ایجاد



اشتیاق شغلی در کارکنان خود، باعث درگیر شدن آنها در کار هم می‌شوند. به عبارت دیگر، رهبری تحولی با متحول ساختن افراد و سازمان‌ها با هدف بهبود سازمانی، زمینه توسعه 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، زمینه افزایش درگیری شغلی و ارتقای سطح رضایت از کار، توانمندی کارکنان، فداکاری و دل‌بستگی را در کارکنان فراهم کند (Jalali & Rouhollahi, 2015). به همین منظور پژوهش‌ها و نوشته‌ها نشان‌دهنده این است که درگیر شدن کارکنان در کار تاثیر قابل توجهی بر بهبود عملکرد شغلی (Rich & et al, 2010) و در نهایت بهره‌وری (Herndon, 2007) آنان دارد. 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 دارند (Carson, 1995, See Jalali & Rouhollahi, 2015). به طور کلی می‌توان اذعان داشت که رهبران تحول آفرین از طریق انگیزشی که در پیروان ایجاد می‌کنند و به سبب رفتارها و دیدگاه‌های خود، کارکنان خود را به مشارکت و درگیر شدن در محیط کار و فعالیت تشویق می‌کنند و از این رو، این نیز منطقی است که پیروان هم تحت تاثیر چنین ویژگی‌هایی قرار گرفته و با اشتیاق کامل درگیر در کار شوند؛ به عبارت دیگر از خود رفتارهای درگیرانه‌ی بیشتری نشان دهند.

علاوه بر این، از آنجایی که رابطه بین متغیرهای پژوهش معنی‌دار به دست آمد، برای بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر اشتیاق شغلی و درگیری شغلی و همچنین نقش میانجی اشتیاق شغلی بر رابطه بین رهبری تحول آفرین و درگیری شغلی از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد (سوال پنجم پژوهش). شاخص‌های برازش مدل نشان داد که مدل ساختاری طراحی شده از برازش مطلوبی در تمام شاخص‌ها برخوردار است، همچنین بررسی مقادیر استاندارد شده و مقادیر T-value مسیرهای مدل ساختاری، سوالات تحقیق را مورد تایید قرارداد.

در نهایت با توجه به نتایج تحقیق، از آنجا که از یک سو رهبری تحول آفرین، اشتیاق شغلی و درگیری شغلی، در سازمان مورد مطالعه (دانشکده‌های علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران) در سطح مطلوبی قرار دارند و از سوی دیگر رهبری تحول آفرین با میانجی‌گری اشتیاق شغلی (اثر غیرمستقیم) ۰.۳۷ درصد از واریانس درگیری شغلی را تبیین می‌کند؛ بنابراین می‌توان گفت توجه همزمان به رهبری تحول آفرین و اشتیاق شغلی می‌تواند زمینه افزایش درگیری شغلی کارکنان را فراهم آورد؛ در واقع رهبری تحول آفرین از طرفی از طریق ایجاد ارتباطات برانگیزاننده، سازنده و حمایتی در سازمان اشتیاق شغلی را می‌تواند در کارکنان به وجود آورد و از طرف دیگر، هم رهبری تحول آفرین و هم اشتیاق شغلی می‌توانند درگیری شغلی را افزایش دهند.

### پیشنهادها:

مسوولین دانشگاه می‌توانند با نگاهی دقیق‌تر و اعمال رهبری تحولی یا تحول‌آفرین، زمینه ایجاد درگیری شغلی را به منظور افزایش عملکرد شغلی کارکنان فراهم کنند. بر این اساس و با توجه به یافته‌های تحقیق، برای افزایش درگیری شغلی کارکنان موارد زیر پیشنهاد می‌گردد:

- مسوولین و مدیران دانشگاه به منظور کاهش غیبت از کار، ترک کار، بیگانگی از کار یا بی‌انگیزی کارکنان، باید عوامل سبک‌های رهبری تحول‌آفرین را که برخی از آن‌ها عبارتند از (بیان روشن ارزش‌ها، اهداف و مأموریت سازمان، احترام و اهمیت دادن به کارکنان، حمایت از نظرات و پیشنهادها، روشن ساختن انتظارات و در نظر گرفتن پاداش‌هایی برای برآورده کردن آن‌ها) بیشتر مورد توجه و مطمح نظر قرار دهند.

- 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 باشد تا کارکنان با شور و شوق و اشتیاق کامل در کار درگیر شوند و براساس شایستگی‌شان به پاداش مورد نظر دست یابند.

- برای این که کارکنان احساس خوبی از ارتباط با سازمان داشته باشند، نیاز دارند از محیطی که در آن کار می‌کنند آگاه باشند. مدیران ارشد دانشگاه به منظور انجام این اقدام باید سعی کنند از طریق برگزاری جلسات گروهی به بررسی مسائل پرداخته و با الگوسازی، تسهیم اطلاعات با کارکنان و ارائه چشم اندازی از اهداف و استراتژی‌های سازمان 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.

- در نهایت، برای مدیران و سرپرستان بخش‌های مختلف دانشکده‌های علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران، کارگاه‌های آموزشی به منظور بهبود رهبری تحول‌آفرین برگزار گردد تا مدیران و سرپرستان بخش‌های مختلف بتوانند کارکنان را با راهبردها و روش‌های گوناگونی تشویق به کار بکنند و در کار درگیر سازند.

## References

- Alok, K. Israel, D. (2012). Authentic Leadership & Work Engagement. *The Indian Journal of Industrial Relations*; 47 (3): 498-511.
- Bahrami, M.A., Morovvati, M.A., Dehghan; A., Montazerulfaraj; R., Ahmadi, Gh. and Shahbazi, H. (2015). The Relationship between Transformational Leadership Dimensions and Occupational Engagement of Employees from the Viewpoint of Managers in Educational Hospitals of Yazd City in Yazd 2013, *Yazd Tolo Health Journal*, 4 (6): 554-565 [in Persian].
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work organizational when job demands are high. *Journal of educational psychology*, 99, 274-284.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1995). Multifactor leadership questionnaire manual and questionnaire. Mind Garden. Inc.
- Ferydouni, M. Asadi, H. & Jalali Farahani, M. (2015). Modeling the Relationship between Perceived Organizational Justice and Occupational Conflict in the Ministry of Sports and Youth, *Contemporary Researchs in Sport Management*, 5 (10): 85-95 [in Persian].
- Ghaderi, E. (2009). Leadership transformation is the main pillar in the development and promotion of organizational intelligence, the era of management [in Persian].
- Ghadi, MY. Fernando, M. Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement the mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*; 34 (6), 532-550.
- Gholestani Geravi, E. (2016). Investigating the effects of transformational leadership and job involvement on employees' performance in the workplace, considering the role of mediator of psychological ownership (Case study: Education staff of Mashhad), Master's thesis, Faculty of Educational Sciences, Sanaabad Golbahar Higher Education Institute [in Persian].
- Giallonardo, LM. Wong, CA. Iwasiw, CL. (2010). Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*; 18: 993-1003.
- Hair J.F., Jr., Black W.C., Babin B.J., Anderson R. E., Tatham R.L., (2010), *Multivariate data analysis* (7th ed.) New Jersey: Pearson Education.
- Hashemi Sheikhabani, SE. Aslanpour Jokandan & Naami, A. (2011). Mediating role of career aspirations in the relationship between psychological climate and Axial self-assessment with job function and intention to leave a job, *Occupational and Organizational Counseling Quarterly*, 4 (11): 13-32 [in Persian].
- 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.

- Hooman, H. (2016). Structural Equation Modeling Using LISREL Software, Tehran: Samt [in Persian].
- Jalali, A., and Rouhollahi, A. (2015). The Effect of Transformational Leadership on Job Performance of Faculty Members by Intermediation of Job Involvement, Journal of Governmental Administration, 6 (17 & 18): 1-16 [in Persian].
- Johnsen EJ, Johnsen Bjørn, H.B, Paul, T & Odd Arne Nissestad (2008) 'Growing transformational leaders: exploring the role of personality hardiness', Leadership & Organization Development Journal, vol. 29, no.1, pp. 4-23.
- Kalantari, M. Ghoorchian, N. Pashasharifi, H. & Jafari, P. (2011). A Model for Promoting Level of Occupational Involvement among Islamic Azad University Departments Based on Cognitive Styles, Source of Control and Leadership Model, Journal of New Thoughts in Educational Sciences, 6 (2): 123-140 [in Persian].
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. Journal of applied psychology, 67, 341-349.
- Khalesi, N., Salehi, M., Moradi, F., Ahadinejad, B., Mohammadi, R., and Rouhani, B. (2012). The Relationship between Servant Leadership and Occupational Engagement among Employees of Educational and Therapeutic Hospitals Affiliated to Kurdistan University of Medical Sciences 2010, Journal of Health Management, 15 (47): 23-32 [in Persian].
- Kline, R. B. (2010), Principles and practice of structural equation modeling (3th Ed.). New York: Guilford Press.
- Kordi, E. & Nastizaei, N. (2015). The Relationship of Servant Leadership Style and Organizational Learning with Job Excitement of Exceptional School Teachers, Journal of Occupational and Organizational Counseling, 7 (23): 68-91 [in Persian].
- Mazlumi, N. Nasehifar, V. Ehsanfar, Gh. (2013). The Relationship of Transformational Leadership and Creativity and Organizational Innovation in Private Insurance Companies in Iran. Insurance Newsletter, 20 (1): 33-56 [in Persian].
- Mirhashemi, M. and Pashasharifi, H. (2010). The relationship between perception of the factors of the work environment (job roles, occupational characteristics, regulatory style and organizational structure) and the level of involvement faculty, Journal of Psychological Studies, 6 (4): 57-83 [in Persian].
- Mirkamali, S.M, Choupani, H, Hayat, A.A. & Gholamzadeh, H. (2012). Investigating the Effect of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior of Iranian National Oil Company, Human Resources Management Research, 2 (1): 137-155 [in Persian].
- Mirkamali, S.M, Choupani, H. (2011). The Relationship between Transformational Leadership with an Attitude to Organizational Innovation in an Insurance Company, Insurance Journal, 26 (3): 155-181[in Persian].

- Mirkamali, S.M, Narenji Sani, F. & Aalami, F. (2011). Investigating the Relationship of Transformational Leadership with Organizational Learning (Case Study: Saipa Company), *Research Transformation Management*, 3 (6): 1-27 [in Persian].
- Moghli, A.R., (2004). Transformational Leadership and its Measurement Tool, *Evolution & Improvement Management Studies*, (43 & 44): 95-112 [in Persian].
- Molaei, M. Mehdad, A. & Gholparvar, M. (2014). The relationship between spirituality in the workplace, internal motivation and job enthusiasm with function of duty, knowledge and research in applied psychology, 15 (2): 47-55 [in Persian].
- Parvaneh Darbandi, A. (2015). Investigating the Relationship between Transformational Leadership Style with Employee Employment Excitement (A Study on Maskan Bank Branches in Mashhad), *The First Scientific Conference on Recent Findings of Management Sciences, Entrepreneurship and Education*, Tehran, Association for the Development and Promotion of Basic Sciences and Techniques [in Persian].
- Polat, S. (2011). The Level of Faculty Members' Spiritual Leadership (SL) Qualities Display According To Students in Faculty of Education. *Procedia Social and Behavioral Sciences*; 15: 2033-2041.
- Riahi, L., Baghbanian, A., and Fathi, H. (2013). Evaluation of Strategic Adaptation, Valuable Value and Occupational Engagement (Employee Participation) in Hasheminejad Hospitals of Tehran in 2012, *Journal of Rafsanjan University of Medical Sciences*, 12 (10): 819-830 [in Persian].
- Safarzadeh, S. Naderi, F. Asgari, P. Enayati, M.S. and Heidari, A. (2012). The Relationship between Innovative Organizational Climate and Job Excitement with Civil Behavior in Female Employees, *Journal of Women and Culture*, 4 (14): 69-82 [in Persian].
- Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. M. (2005). Linking organizational resource and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied psychology*, 90, 1217-1227.
- Schaufeli, W. B., Baker, A. B. (2003). *Utrecht Work engagement scale: Preliminary manual*, version 1.1. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma.V. & Bakker,A.B.(2002). The measurement of engagement and burnout: A tow sample confirmatory factore analytic approach.*Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Shah Mansouri, A. and Sokout Arani, M. (2015). The effect of transformational leadership style on employee self-efficacy (in the municipality of Aran and Bidgol city), *Evolution & Development Management Magazine*, (21): 43-48 [in Persian].
- Shah Mohammadi, A., Ardalan, M.R., Zandi, Kh. Seif Panahi, H., and Feizi, K. (2015). The Relationship between Spiritual Leadership and Job Engagement: A Case Study of Kurdistan University Staff, *Journal of Human Resource Studies*, 5 (17): 135-156 [in Persian].

-Simola, S.H.K. Barling, J. and Turner, N., (2010) Transformational leadership and leader moral orientation: Contrasting an ethic of justice and an ethic of care. *The Leadership Quarterly*, 21, pp. 179–88.

-Taghavi Ghareh Bolagh, H. (2009). A Study of Relationship between Personality and Transformational Leadership Among the Nineteen Teachers of Tehran, Master's Degree in Psychology and Educational Sciences, University of Tehran [in Persian].

-Teymouri, S. (2016). The Study of the Relationship between Academic Optimism and Job Excitement, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior among Primary School Teachers in Kohdasht City, Master's Degree in Educational Management at Farabi Campus in Tehran University [in Persian].

-Tonkenejad, M. (2006). Comparison of Two Leadership Styles of Servant and Transformational (Two Environments, Two Leadership Styles), *Tadbir Monthly*, 17 (174) [in Persian].

-Vincent-Hoper, S. Muser, C. Janneck, M. (2012). Transformational leadership, work engagement, and occupational success. *Career Development International*; 17 (7): 663-682.