



The Role of Transformational Leadership in Strengthening Organizational Health and Employee Commitment

Donya Darvishi ^{*1}, Faranak Mosavi ², Mehrdad Kamranmehr ³

¹ Teaching Assistant, Department of Educational Management, Azad University, Kermanshah Branch, Iran

² Associate Professor, Department of Educational Management, Faculty of Literature and Humanities, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran

³ Teaching assistant of the educational management department of Azad University, Kermanshah branch

* Corresponding author: donya65.darvishi@gmail.com

Received: 2024-10-21

Accepted: 2024-11-19

Abstract

The purpose of the present study was to investigate the role of transformational leadership in strengthening organizational health and employee commitment with the mediating role of employee interaction in the education organization of Kermanshah province. The descriptive-correlation research method and its statistical population were all principals, assistants and teachers of primary schools in Kermanshah province who were working in the academic year 2023-2024. Using the multi-stage cluster sampling method, a number (50 managers and 100 teachers) were selected and participated in this research by completing the transformational leadership questionnaires of Bess and Avolio (2000), and organizational health of Hoy and Feldman (1996). The basis for choosing the sample size was Klein's rule (2005). The reliability of the questionnaires was reported using Cronbach's alpha coefficient of 0.84 and 0.86. Data were analyzed using descriptive statistics, simultaneous regression analysis and independent t-test. The findings showed that transformational leadership has a positive effect on organizational health and employee commitment. Meanwhile, the results showed that employee participation partially mediates the relationship between transformational leadership, organizational health, and employee commitment. This study contributes to research on transformational leadership in the education sector and analyzes its effects on job performance measures. In addition, theoretical and practical concepts were also discussed in this article.

Keywords: Transformational leadership, Organizational health, Employee commitment, Education organization of Kermanshah province

© 2023 Journal of Mental Health in School (JMHS)



This work is published under CC BY-NC 4.0 license.

© 2023 The Authors.

How to Cite This Article: Darvishi ,D & et al. (2024). The Role of Transformational Leadership in Strengthening Organizational Health and Employee Commitment. *JMHS*, 2(3): 146-158.





نقش رهبری تحول آفرین در تقویت سلامت سازمانی و تعهد کارکنان

دنیا درویشی^{۱*}، فرانک موسوی^۲، مهرداد کامران مهر^۳

^۱ دستیار آموزشی گروه مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد واحد کرمانشاه، ایران

^۲ دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران

^۳ دستیار آموزشی گروه مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد واحد کرمانشاه

* نویسنده مسئول: donya65.darvishi@gmail.com

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۸/۲۹

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۷/۳۰

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی نقش رهبری تحول آفرین در تقویت سلامت سازمانی و تعهد کارکنان با نقش میانجی تعامل کارکنان در سازمان آموزش و پرورش استان کرمانشاه بود. روش پژوهش توصیفی-همبستگی و جامعه آماری آن کلیه مدیران، معاونان و آموزگاران مدارس ابتدایی استان کرمانشاه بودند که در سال تحصیلی ۱۴۰۲-۱۴۰۳ مشغول به کار بودند. با استفاده از روش نمونه گیری خوشه ای چندمرحله ای تعداد (۵۰ مدیر و ۱۰۰ معلم) انتخاب و با تکمیل پرسشنامه‌های رهبری تحول آفرین بس و آوولیو (۲۰۰۰)، و سلامت سازمانی هوی و فیلدمن (۱۹۹۶) در این پژوهش شرکت کردند. مبنای انتخاب حجم نمونه قاعده کلاین (۲۰۰۵) بود. پایایی پرسشنامه ها با روش ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۴ و ۰/۸۶ گزارش شد. داده ها با استفاده از روش های آمار توصیفی و تحلیل رگرسیون همزمان و آزمون t مستقل تحلیل شدند. یافته ها نشان داد که رهبری تحول آفرین بر سلامت سازمانی و تعهد کارکنان تأثیر مثبت دارد. در همین حال، نتایج نشان داد که مشارکت کارکنان تا حدی در رابطه بین رهبری تحول آفرین، سلامت سازمانی و تعهد کارکنان واسطه می شود. این مطالعه به تحقیق در مورد رهبری تحول آفرین در بخش آموزش کمک می کند و اثرات آن را بر معیارهای عملکرد کاری تحلیل می کند. علاوه بر این، مفاهیم نظری و عملی نیز در این مقاله مورد بحث قرار گرفت.

واژگان کلیدی: رهبری تحول آفرین، سلامت سازمانی، تعهد کارکنان، سازمان آموزش و پرورش استان کرمانشاه

تمامی حقوق نشر برای فصلنامه سلامت روان در مدرسه محفوظ است.

شیوه استناد به این مقاله: درویشی، دنیا و همکاران. (۱۴۰۳) نقش رهبری تحول آفرین در تقویت سلامت سازمانی و تعهد کارکنان.

فصلنامه سلامت روان در مدرسه، ۲(۳): ۱۵۸-۱۴۶.

مقدمه

رهبری است که زبردستان را پنهان می کند تا با تغییر اعتماد و علاقه شان به عملکرد فراتر از انتظارات، فراتر از منافع خود را ببینند. رهبری تحول آفرین یک عنصر حیاتی برای سازمان هایی است که مایل به پیش بینی انتقال های اساسی هستند تا از طریق فرآیند مؤثر، محیطی مناسب برای تغییرات مثبت یا انطباقی

رهبری نقش مهمی در رشد سازمان ها و عملکرد شغلی فردی دارد. به ویژه، یک رهبر باید آنچه را که پیروان خود برای مؤثر بودن و حرکت به سمت یک چشم انداز مشترک نیاز دارند، در اختیار آنها قرار دهد رهبری تحول آفرین نشان دهنده سبک

دوم، مشارکت کارکنان به عنوان یک میانجی به کارکنان کمک می کند تا عملکرد خود را برای دستیابی به مزیت رقابتی بهبود بخشند. ثالثاً، تحقیقات قبلی نشان داد که فقدان تحقیقی وجود دارد که رهبری تحول آفرین را در مورد تعهد کارکنان و سلامت سازمانی در ادبیات بررسی کند (Ribeiro & et al, 2018). بر این اساس، این پژوهش با هدف بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر سلامت سازمانی و تعهد کارکنان و همچنین تأثیر واسطه ای مشارکت کارکنان بر روابط آنها انجام شده است. بنابراین، نیاز به تحقیق برای پیش‌بینی تأثیر رهبری تحول آفرین بر کارمند برای بهبود تعهد کارکنان آنها در بخش آموزش و پرورش در کرمانشاه وجود دارد.

در راستای دستیابی به اهداف پژوهش، فرضیه های زیر مطرح شده و در ادامه سعی شده تا بر اساس نتایج به دست آمده این فرضیات مورد بررسی و آزمون قرار گرفته و درستی یا نادرستی آن ها مشخص گردد:

- ✓ فرضیه ۱: رهبری تحول آفرین بر تعهد کارکنان تأثیر مثبت دارد.
- ✓ فرضیه ۲: رهبری تحول آفرین تأثیر مثبتی بر تقویت سلامت سازمانی دارد.

پیشینه

مطالعات موجود، بخش فعال رهبری تحول آفرین را بر نگرش شغلی و رفتار فعالانه نشان می دهد و چند مطالعه سعی در شناسایی رابطه بین رهبری تحول آفرین، مشارکت کارکنان و سلامت سازمانی دارند. رهبری تحول آفرین نتیجه مثبتی را برای عملکرد شغلی کارکنان فراهم می کند (Khan, 2019)، زیرا رهبری مبادله ای تعهد بسیار ضعیف کارکنان و رضایت آنها به نظر می رسد (Cho & et al, 2019).

علاوه بر این، پژوهش ویژگی های رهبران تحول آفرین را مشخص می کند، مانند ایده آل سازی محرک هوشمند و بازتاب فردی، به طور قابل توجهی با درگیری فکری، بیانی و اجتماعی کارکنان مرتبط است. مطالعه موجود نشان داد که رهبری تحول آفرین و مشارکت کارکنان با نقش میانجی مشارکت کارکنان بر عملکرد شغلی تأثیر معناداری دارد. با این حال، تعداد کمی از مطالعات تجربی برای کشف این که رهبری تحول آفرین می تواند شدت درگیری کارکنان را که سلامت سازمانی می دهد افزایش دهد، بررسی کرده اند (Katou & et al, 2020; Luo & et al, 2019).

با توجه به اهمیت عملکرد کارکنان در آموزش و پرورش، محققان و متخصصان مدت ها تلاش کرده اند تا پیش‌بینی کننده های آن را تعیین کنند. در میان متغیرهای مختلف بررسی شده در ادبیات، تحقیقات قبلی به طور گسترده

داشته باشند. اقدام رهبران به عنوان اقدام تحول آفرین به عنوان حمایت یادگیری تقریباً با فرهنگ تعهد سازمانی عاطفی مرتبط است (Cho & et al, 2019; و همکاران، ۲۰۱۹).

رهبری تحول آفرین یک فلسفه مدیریتی است که کارکنان را به نوآوری و توسعه راه های جدید برای رشد و بهبود مسیر موفقیت در آینده تشویق می کند. با استفاده از این روش، مدیران به کارکنان مورد اعتماد استقلال برای تصمیم گیری و حمایت از رویکردهای جدید حل مسئله می دهند. رهبران تحول آفرین به کار خود و مأموریت شرکت علاقه دارند و در عین حال به موفقیت همه کارمندان کمک می کنند. یکی دیگر از ویژگی های کلیدی، توانایی آن ها در شناسایی فرآیندهای تجاری است که دیگر کار نمی کنند و بر ساده سازی یا تغییر آن ها در صورت نیاز تمرکز می کنند (Sahu & et al, 2018).

در حالی که رهبران تحول آفرین اغلب مورد تحسین قرار می گیرند، آنها به دنبال تحسین یا تحسین نیستند زیرا تمرکز آنها بر انجام بهترین کار برای سازمانشان است. ریسک پذیری بر اساس جمع آوری اطلاعات از اعضای تیم، غرایز و تجربه خود رهبر محاسبه می شود. تصمیمات با توجه به ارزش ها، چشم انداز و اهداف سازمان گرفته می شود.

با نگاهی به ادبیات قبلی، نویسندگان مطالعات مربوط به رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی (Katou, 2015)، رفتار نوآورانه کارکنان (Choi & et al, 2016)، و رفتار کاری غیرمولد (Huang & et al, 2021) در زمینه بانکداری، آموزش و بخش های بهداشتی را بررسی کرده اند. تحقیقات در مورد آموزش و پرورش به طور تجربی کمتر مورد بررسی قرار گرفته است. کارکنان آموزش و پرورش به عنوان منحصر به فردترین و با ارزش ترین دارایی و پرهزینه ترین سرمایه گذاری واحدهای آموزش و پرورش در نظر گرفته می شوند (Huang & et al, 2021).

مطالعات قبلی نقش رهبری معتبر (Niu & et al, 2018)، خدمتگزار (Karatepe & et al, 2020) و رهبری تحول آفرین را بر رضایت شغلی و رفتار کاری نوآورانه نشان دادند (Lai & et al, 2021; Khan & et al, 2021). به گفته Schuckert & et al (2018)، رهبران تحول آفرین می توانند به افراد اجازه دهند تا به طور جمعی کار کنند و از طریق بسیاری از ابعاد رهبری تحول آفرین مانند کاریزما، تحریک فکری، توجه فردی و انگیزه الهام بخش از منافع شخصی خود فراتر روند. رهبری تحول آفرین تأثیر مهم و خوبی بر تعهد سازمانی عاطفی دارد (Yi & et al, 2019).

این مطالعه به ادبیات در دیدگاه های زیر کمک می کند. در ابتدا تحقیقات موجود نشان داد که مشارکت کارکنان نقش مهمی در کنترل رفتار رهبران در مورد نگرش و عملکرد کارکنان دارد.

های رهبری تحول‌آفرین معرفی شده توسط باس و عناصر سلامت سازمانی معرفی شده توسط Hoy & Miskel همبستگی وجود دارد. همچنین چهار جنبه رهبری تحول‌آفرین، یعنی نفوذ ایده‌آل، انگیزه الهام‌بخش، تحریک فکری و توجه فردی با عناصر سلامت سازمانی، یعنی صداقت در نهادها، رهبری دانشگاهی، روابط بین معلمان و تأکید تحصیلی مرتبط است.

محمدی حسینی و همکاران (۱۴۰۰)، در مطالعه‌ای با عنوان «نقش رهبری تحولی مدیران در سلامت سازمانی مدارس: آزمون نقش میانجی عدالت سازمانی»، نشان دادند که رهبری تحول‌آفرین هم به‌طور مستقیم و هم به‌طور غیرمستقیم به‌واسطه عدالت سازمانی نقش کلیدی را در توسعه سلامت سازمانی دارد.

آگاه و همکاران (۱۳۹۷)، در مطالعه‌ای با عنوان «بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین مدیران با سلامت سازمانی در معلمان»، نشان دادند که سبک رهبری تحول‌گرا و مؤلفه‌های آن با سلامت سازمانی رابطه معنادار دارد.

Batool & et al (2013)، پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر سبک رهبری تحولی بر تعهد سازمانی کارکنان» در بانک صنعتی پاکستان انجام داد و نشان داد که بین سبک رهبری تحولی بر تعهد سازمانی کارکنان این بانک رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

Ali & Chin-Hong (2018)، در پژوهشی به بررسی «رهبری تحول‌آفرین، تعهد سازمانی و موفقیت» در صنعت مخابرات پاکستان پرداختند و بیان کردند که رهبری تحول‌آفرین برای افزایش عملکرد سازمانی مهم است. یک رهبر الهام‌بخش به‌طور مثبت بر اعتماد، نگرش و عزت نفس کارکنان تأثیر می‌گذارد. نتایج مطالعه آن‌ها نشان داد که رهبری تحول‌آفرین تأثیر قوی و قابل توجهی بر تعهد هنجاری و عاطفی کارکنان دارد.

Susanto & et al (2023)، در مقاله‌ای با عنوان «تعهد سازمانی و توسعه سازمان: رهبری خدمتگزار تحلیلی، رهبری تحول‌آفرین، رهبری تعاملی»، به بررسی عوامل تأثیرگذار بر توسعه سازمان پرداختند و تأثیر سبک‌های مختلف رهبری خدمتگزار، تحول‌آفرین و تعاملی را با میزان تعهد سازمانی ارزیابی نمودند. نتایج مطالعه آن‌ها نشان داد که رهبری سازمان در میزان تعهد سازمانی اثر مثبت دارد.

شمس و همکاران (۱۴۰۲) به «بررسی تأثیر سلامت سازمانی بر رضایت شغلی با نقش میانجی تعهد سازمانی در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی مشهد» پرداختند و نشان دادند که سلامت سازمانی بر رضایت شغلی با نقش میانجی تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فردوسی و همکاران (۱۳۹۱)، در تحقیقی با عنوان «رابطه

رفتار نظارتی را به عنوان نقش کلیدی در تأثیرگذاری بر عملکرد کارکنان شناسایی می‌کند. در آموزشی، موفقیت یک سازمان تا حد زیادی به نقش مدیران بستگی دارد، زیرا آنها بر احساسات، نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان تأثیر می‌گذارند. به‌طور خاص، رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان «سبکی از رهبری که پیروان را با تغییر روحیه، آرمان‌ها، علایق و ارزش‌های خود فراتر از منافع شخصی خود تغییر می‌دهد و آنها را برای عملکرد بهتر از آنچه در ابتدا انتظار می‌رفت برانگیزد، تغییر می‌دهد». در حال حاضر پذیرفته شده‌ترین پارادایم در ادبیات رهبری است.

انواع مختلفی از سبک‌های رهبری وجود دارد. در حالی که برخی ممکن است به نفع رهبر فردی باشند یا نتایج کوتاه مدت ارائه دهند، رهبری تحول‌آفرین الهام‌بخش اقدامات و عاداتی است که برای کمک به سازمان در دوره‌های زمانی طولانی طراحی شده‌اند. این رویکرد محبوبیت پیدا کرده است زیرا می‌تواند ضرب‌المثل برد-برد باشد و به رهبر و سازمان کمک کند تا موفق شوند. به‌عنوان مثال، به جای تمرکز بر تاکتیک‌ها یا مسائل کوتاه مدت، یک رهبر تحول‌آفرین اولویت را به درک اینکه چه چیزی باعث انگیزه کارکنان می‌شود و به آنها کمک می‌کند تا روی چشم‌انداز بلند مدت شرکت تمرکز کنند. این رهبران همچنین از به‌چالش کشیدن یا در نظر گرفتن انتقاد سازنده نمی‌ترسند.

در نتیجه، کارمندان این قدرت را پیدا می‌کنند که ایده‌های خود را به اشتراک بگذارند و انتقاد سازنده از دستورالعمل‌های جدید ارائه کنند. رهبران همچنین ریسک می‌کنند و پیشنهادات دیگران را تشویق می‌کنند تا همه در دستاوردهای تیم مشارکت داشته باشند. رهبران تحول‌آفرین به جای یک رویکرد رهبری سفت و سخت، تیم‌سازی را تمرین می‌کنند و مربیگری را تشویق می‌کنند. ایجاد اعتماد در توانایی کارکنان برای موفقیت و درس گرفتن از شکست‌ها، سازمان‌ها را برای تغییرات ناگهانی، مانند سازماندهی مجدد یا کوچک‌سازی، آماده می‌کند (Yang & et al, 2018). لذا بر این اساس رهبری تحول‌آفرین در تقویت سازمانی و تعهد کارکنان از اهمیت بالایی برخوردار است.

در مطالعه‌ای با عنوان «نقش رهبری در سلامت سازمانی»، ۶۷ مطالعه پژوهشی در این زمینه را مورد بررسی قرار دادند و در نهایت نتایج تحلیل مدل اثر تصادفی نشان داد که رهبری و تأثیر مثبت زیادی بر سلامت سازمانی دارد.

Armugam & et al (2021)، در مطالعه‌ای با عنوان «سطوح عملکرد رهبری تحول‌آفرین و تأثیر آن بر سلامت سازمانی معلمان مدرسه در سلانگور و پراک» به بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و سلامت سازمانی در زمینه شیوه‌های رهبری در مدارس پرداختند. این بررسی سیستماتیک نشان داد که بین جنبه

رهبری (MLQ) گرفته شده است، اندازه‌گیری می‌شود. در پژوهش میرکمالی و همکاران (۱۳۹۲)، یافته‌های پژوهش نشان داد که بین رهبری تحول آفرین و ابعاد آن (ملاحظه فردی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و نفوذ آرمانی) با خلاقیت معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ ضریب همبستگی بین رهبری تحول آفرین و ابعاد آن؛ ملاحظه فردی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و نفوذ آرمانی با خلاقیت معلمان به ترتیب ۰/۶۸۲، ۰/۳۸۹، ۰/۶۴۸، ۰/۵۷۴، ۰/۵۳۶ بوده است. به عبارت دیگر براساس یافته‌های تحقیق می‌توان اذعان داشت که هر چه درک معلمان از سبک رهبری تحول آفرین و ابعاد آن (ملاحظه فردی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و نفوذ آرمانی) بیشتر باشد، خلاقیت نیز در آن‌ها افزایش خواهد یافت.

۲- پرسشنامه استاندارد سلامت سازمانی OHI، هوی و فیلمن^۲ (۱۹۹۶):

پرسشنامه استاندارد سلامت سازمانی OHI، توسط Hoy and Feldman (1996) تنظیم شده، و هفت بعد سلامت سازمانی شامل یگانگی نهادی، نفوذ مدیر، ملاحظه گری، ساخت دهی، پشتیبانی منابع، روحیه و تاکید علمی را مورد سنجش قرار می‌دهد. این پرسشنامه شامل ۴۴ گویه است که توسط کارکنان تکمیل می‌شود. از کارکنان خواسته می‌شود که گویه‌های توصیفی را تا حدی که در سازمان آنها صدق می‌کند، در طول مقیاس ۵ درجه ای لیکرت، خیلی زیاد= ۵، زیاد= ۴، تا حدودی= ۳، کم= ۲، خیلی کم= ۱ برای گویه‌های مثبت و معکوس آن برای گویه‌های منفی مشخص و درجه بندی کنند. مطالعات قبلی پایایی و ثبات ساختار ابعاد هفت گانه پرسشنامه را نشان داده است. ساختار عاملی و پایایی ابعاد هفت گانه در تحلیل عاملی بر روی نمونه ای از ۷۸ مدرسه متوسطه تأیید گردیده است. به علاوه مطالعه Liu (1994) در مورد دبیرستان-ها در تایوان ثبات ساختار ابعاد OHI را در قبال فرهنگ‌ها نیز نشان می‌دهد (به نقل از سلیمانی، ۱۳۸۹). پایایی این پرسشنامه در پژوهش سلیمانی (۱۳۸۹) برای هر یک از شاخص‌های سلامت سازمانی (یگانگی نهادی، نفوذ مدیر، ملاحظه گری، ساخت دهی، پشتیبانی منابع، روحیه و تاکید علمی) به ترتیب، ۰/۵۸، ۰/۶۹، ۰/۵۰، ۰/۷۳، ۰/۷۹، ۰/۸۸، ۰/۸۱ و برای کل پرسشنامه ۰/۹۰ به دست آمد.

۳- پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و می یر^۳ (OCQ)

هدف این پرسشنامه بررسی میزان تعهد کارکنان به سازمان است. شیوه نمره گذاری این پرسشنامه ۲۴ ماده ای به صورت ۷ گزینه ای می‌باشد و شامل گزینه‌های «بسیار موافقم» (۷)، «نسبتاً موافقم»، «کمی موافقم»، «نظری ندارم»، «کمی مخالفم»، «نسبتاً مخالفم» و «کاملاً مخالفم» (۱) می‌گردد.

ویژگی‌های شخصیتی و تعهد سازمانی با سلامت سازمانی در یافتند که تعهد سازمانی مؤلفه‌ای پیش‌بینی کننده برای سلامت سازمانی کارکنان می‌باشد.

رحیمی و همکاران (۱۳۹۳)، به مطالعه «ارتباط سلامت سازمانی با تعهد سازمانی و درک حمایت سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان خراسان رضوی»، پرداختند و نشان دادند که بین سلامت سازمانی و ابعاد تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و عنوان کردند که تعهد سازمانی و درک حمایت سازمانی کارکنان، نقش بسزایی در افزایش سلامت سازمانی دارند.

روش

مطالعه حاضر از نظر هدف از نوع کاربردی و از نظر روش از نوع توصیفی-استنباطی محسوب می‌شود. ماهیت مطالعه مقطعی بوده و داده‌ها از آموزش و پرورش استان کرمانشاه جمع‌آوری شد. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی کارکنان و مدیران آموزش و پرورش شهر کرمانشاه در سال تحصیلی ۱۴۰۲-۱۴۰۳ می‌شد که به روش نمونه‌گیری تصادفی در دسترس از میان آن‌ها تعداد ۱۵۰ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب و با تکمیل پرسشنامه‌های رهبری تحول آفرین (Hoy and Bess and Avolio (2000) و سلامت سازمانی (Hoy and Feldman (1996) و پرسشنامه تعهد سازمانی (Allen and Meier (OCQ) در این پژوهش شرکت کردند. مبنای انتخاب حجم نمونه قاعده Klein (2005) بود. پایایی پرسشنامه‌ها با روش ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۴ و ۰/۸۶ و ۰/۷۹ گزارش شد. روش جمع‌آوری داده‌های با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته بود. قبل از اقدام به جمع‌آوری داده‌ها، یک پیام رسمی و رضایت نامه به کارکنان ارسال شد. پس از تأیید کارکنان، از آموزش و پرورش بازدید کردیم و داده‌هایی را از کارمندان که برای تکمیل پرسشنامه در محل ابراز علاقه کردند، جمع‌آوری کردیم. برای اطمینان از ناشناس بودن و محرمانه بودن داده‌ها، ما به شرکت کنندگان اطمینان دادیم که پاسخ‌های آنها صرفاً مورد بررسی قرار می‌گیرد و برای هیچ هدف دیگری استفاده نمی‌شود. پس از غربالگری اولیه با کمک نرم افزار آماری SPSS تحلیل انجام می‌شود.

ابزار گردآوری داده‌ها

۱- پرسشنامه رهبری تحول آفرین باس و اولیو^۱ (۲۰۰۰):

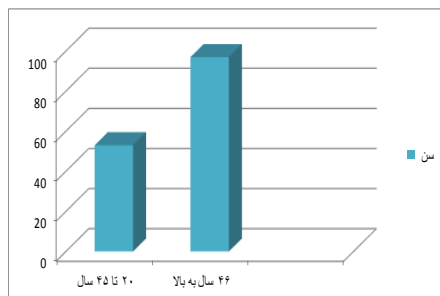
در این پرسشنامه که از نوع تک عاملی می‌باشد، نقش رهبری تحول آفرین با استفاده از ۲۰ گویه، که از پرسشنامه چندعاملی

آمار توصیفی که شامل شاخص های میانگین، انحراف استاندارد، شرکت کننده ها در متغیرهای پژوهش می باشد به توصیف نمونه پرداخته شده است.

وضعیت سن آزمودنی ها:

جدول ۱: توزیع آزمودنی های پژوهش بر اساس سن آن ها

| سن | تعداد | درصد |
|----------------|-------|-------|
| ۲۰ تا ۴۵ | ۵۳ | ۳۵/۳۳ |
| ۴۶ سال به بالا | ۹۷ | ۶۴/۶۶ |
| کل | ۱۵۰ | ۱۰۰ |



نمودار ۱: توزیع آزمودنی های پژوهش بر اساس سن

همانگونه که در جدول و نمودار شماره ۱ مشاهده گردید، تعداد کل آزمودنی ها ۱۵۰ نفر بود که از این تعداد ۵۳ نفر از آن ها سن بین ۲۰ تا ۴۵ (۳۵/۳۳ درصد) و ۹۷ نفر سن ۴۶ سال به بالا (۶۴/۶۶ درصد)، هستند. توزیع وضعیت سن آزمودنی ها را می توان در جدول و نمودار شماره ۲ مشاهده کرد.

جنسیت آزمودنی ها: جدول ۲ توزیع آزمودنی های پژوهش را بر اساس جنسیت آنها نشان می دهد.

جدول ۲ توزیع فراوانی و درصد آزمودنی های پژوهش بر اساس

جنسیت

| جنسیت | تعداد | درصد |
|-------|-------|-------|
| زن | ۹۴ | ۶۲/۶۶ |
| مرد | ۵۶ | ۳۷/۳۳ |
| کل | ۱۵۰ | ۱۰۰ |

همانگونه که در جدول و نمودار ۲ مشاهده می شود تعداد کل آزمودنی ها ۱۵۰ نفر بود که از این تعداد ۹۴ نفر از آنها زن (۶۲/۶۶ درصد) و ۵۶ نفر مرد (۳۷/۳۳ درصد)، هستند. توزیع وضعیت جنسیت آزمودنی ها را می توان در جدول و نمودار ۲ مشاهده کرد.

آزمودنی ها باید به یکی از ۷ گزینه هر سوال، پاسخ داده و سپس بر اساس مقادیر ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷ نمره گذاری می شود. در این پرسشنامه، حداکثر نمره ۱۶۸ امتیاز بوده و حداقل آن نیز ۲۴ می باشد. لازم به ذکر است که سوالات شماره ۴، ۵، ۶، ۸، ۹، ۱۰، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۱ و ۲۴ دارای شیوه نمره گذاری معکوس می باشند. حداقل امتیاز ممکن ۲۴ و حداکثر ۱۶۸ خواهد بود. نمره بین ۶۴ تا ۹۶: تعهد سازمانی متوسط است. نمره بالاتر از ۹۶: تعهد سازمانی قوی است.

ابعاد پرسشنامه:

این پرسشنامه دارای سه بعد عاطفی، مستمر و هنجاری می باشد:

| بعد | سوالات مربوط به آن |
|-------------|--------------------|
| تعهد عاطفی | ۱ تا ۸ |
| تعهد مستمر | ۹ تا ۱۶ |
| تعهد هنجاری | ۱۷ تا ۲۴ |

اعتبار (پایایی) و روایی پرسشنامه

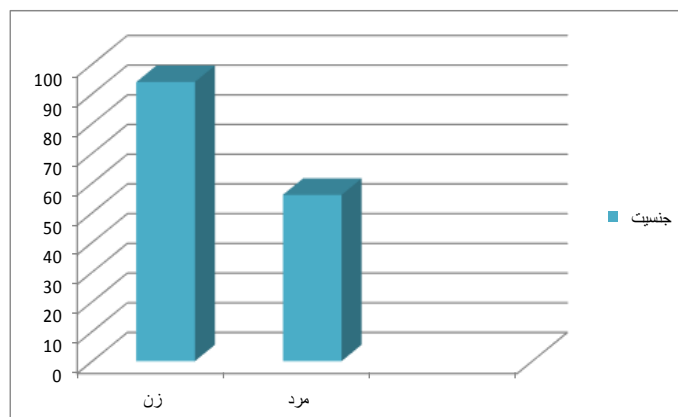
در مطالعه ای که در سال ۱۳۷۸ توسط احمدی پور در ایران انجام گرفت، با تاکید بر روش ضریب آلفای کرونباخ، اعتبار هر یک از خرده مقیاس های پرسشنامه به دست آمده و مشخص گردید که ضرایب اعتبار تعهد عاطفی برابر با ۰/۷۷، ضرایب اعتبار تعهد مستمر برابر ۰/۷۹ و ضرایب اعتبار تعهد هنجاری نیز برابر با ۰/۶۱ می باشد. ضرایب اعتبار به دست آمده با تاکید بر ویژگی های روانسنجی پرسشنامه مطلوب بوده و در سطح قابل قبولی قرار می گیرد. به منظور اخذ روایی، همبستگی بین هر یک از خرده مقیاس ها با نمره کل به دست آمده و نتایج زیر حاصل شده است:

| خرده مقیاس | ضریب همبستگی شاخصهای فرعی با نمره کل |
|-------------|--------------------------------------|
| تعهد عاطفی | ۰/۶۸ |
| تعهد مستمر | ۰/۴۸ |
| تعهد هنجاری | ۰/۷۰ |

یافته ها

هدف از پژوهش حاضر رابطه رهبری تحول آفرین با تقویت سلامت سازمانی و تعهد کارکنان بود. در این بخش با استفاده از روش های آماری مناسب، داده های جمع آوری شده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

در این قسمت پس از گردآوری داده ها و اطلاعات با استفاده از



نمودار ۲ توزیع آزمودنی های پژوهش بر اساس جنسیت

جدول ۳: شاخص های توصیفی متغیرهای پژوهش (میانگین، انحراف استاندارد، کمترین، بیشترین نمره)

| شاخص متغیر | میانگین | انحراف استاندارد | کمترین | بیشترین |
|----------------|---------|------------------|--------|---------|
| مشارکت اجتماعی | ۷۲/۵۴ | ۲۳/۰۹ | ۷ | ۴۳ |
| رویکرد اجتماعی | ۲۲/۴۱ | ۷/۷۸ | ۲۱ | ۸۷ |

ج) تأثیر متقابل مؤلفه های تعهد کارکنان به سازمان: براساس نتایج جدول ۵ مؤلفه های تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری تأثیر مثبت و معنادار شدیدی بر تعهد کارکنان به سازمان نشان داد.

جدول ۵: آزمون t برای بررسی تأثیر مؤلفه های تعهد کارکنان به سازمان

| مؤلفه | آماره t | سطح معناداری (sig.) |
|------------------------|---------|---------------------|
| تعهد کارکنان به سازمان | ۲۰۹/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ |
| تعهد عاطفی | ۱۳۳/۰۹۹ | ۰/۰۰۰ |
| تعهد مستمر | ۱۱۹/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ |
| تعهد هنجاری | ۱۸۷/۰۷۱ | ۰/۰۰۰ |

نتایج تحلیل عاملی سئوالات پرسشنامه ها:

الف) تحلیل عاملی سئوالات پرسشنامه رهبری تحول آفرین: بخش اول خروجی: کل واریانس توصیف شده با ۲۰ متغیر ورودی، تحلیل مولفه های اصلی^۴ در ابتدا ۲۰ فاکتور (یا «مولفه») استخراج کرده است. هر مولفه دارای نمره کیفیت به نام «مقادیر ویژه»^۵ است. فقط مولفه هایی با مقادیر ویژه بزرگ، احتمالاً نمایانگر یک عامل اصلی واقعی هستند. یک قاعده کلی این است که مولفه هایی را انتخاب کنید که مقدار ویژه آنها حداقل ۱ باشد. استفاده از این قانون ساده در جدول قبلی به اولین سوال تحقیق ما پاسخ می دهد: به نظر می رسد ۲۰ متغیر پرسشنامه رهبری تحول آفرین، ۶ عامل اساسی را

الف) رهبری تحول گرا:

از آنجا که، میانگین نمرات به دست آمده از پاسخ شرکت کنندگان (۱۵۰ نفر) به پرسشنامه رهبری تحول گرا، بالای ۵۷ و برابر با ۷۷/۱۹ به دست آمد، بنابراین می توان بیان داشت که میزان شاخص رهبری تحول گرای باس و اولیو در سازمان آموزش و پرورش استان کرمانشاه از دید شرکت کنندگان در تحقیق بسیار خوب بوده است.

ب) تأثیر متقابل مؤلفه های سلامت سازمانی:

براساس نتایج جدول ۴ از دید شرکت کنندگان، تمامی ۷ مؤلفه مربوط به سلامت سازمانی تأثیر مثبت و معنادار شدیدی بر سلامت سازمانی نشان دادند.

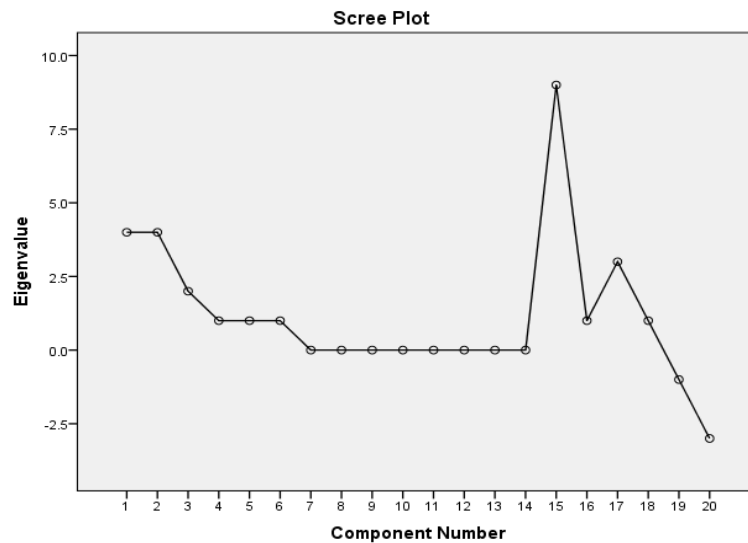
جدول ۴: آزمون t برای بررسی تأثیر مؤلفه های سلامت سازمانی

| مؤلفه | آماره t | سطح معناداری (sig.) |
|----------------|---------|---------------------|
| سلامت سازمان | ۱۱۹/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ |
| یگانگی نهادی | ۹۶/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ |
| نفوذ مدیر | ۹۰/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ |
| ملاحظه گری | ۱۱۸/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ |
| ساخت دهی | ۱۰۷/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ |
| پشتیبانی منابع | ۸۲/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ |
| روحیه | ۱۱۱/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ |
| تأکید علمی | ۱۱۶/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ |

بخش دوم خروجی: نمودار اسکری:

طرح یا نمودار اسکری، به مقادیر ویژه (نمرات کیفیت)، روح می‌بخشد. باز هم مشاهده گردید که ۶ مولفه اول دارای مقادیر ویژه بیش از ۱ هستند. این «عوامل موثر» را در مدل‌سازی و تشکیل مدل‌های آماری به کار گرفته می‌شود. بعد از آن یعنی مولفه ۷ و مولفه‌های بعدی، مقادیر ویژه مربوطه، به طرز چشمگیری افت می‌کند. افت شدید بین مولفه‌های ۲ تا ۳ و افزایش شدید بین مولفه‌های ۱۴ تا ۱۵ به شدت نشان می‌دهد که ۲ عامل اولیه (مولفه‌های ۱ و ۲)، و مولفه‌های ۱۵ و ۱۷ زمینه اصلی سوالات پرسشنامه هستند.

اندازه‌گیری کرده و شش متغیر پنهان تولید می‌کنند. دلیل این امر این است که فقط ۶ مولفه اول حداقل مقدار ویژه‌ای بزرگ‌تر از یک دارند. سایر مولفه‌ها که دارای نمرات با کیفیت پایین (مقدارهای ویژه کوچک‌تر از ۱) هستند، نمایانگر مناسبی برای صفات واقعی ۲۰ سوال پرسشنامه نیستند. این عناصر همانطور که در «نمودار اسکری» یک نمودار خطی است دیده می‌شود، تغییرات زیادی در بیان پراکندگی کل ندارند.



نمودار ۱: نمودار اسکری برای مؤلفه‌های پرسشنامه رهبری تحول آفرین

جدول ۶: مهم‌ترین سوالات پرسشنامه رهبری تحول آفرین بر اساس تحلیل عاملی مؤلفه‌ها

| شماره | سؤال | مقدار ویژه |
|-------|---|------------|
| ۱۵ | از دیگران می‌خواهم که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند. | ۹ |
| ۱ | به دیگران به خاطر ارتباطشان با من، احساس افتخار القاء می‌کنم | ۴ |
| ۲ | به خاطر مصلحت گروه از علایق شخصی خود چشم می‌پوشم | ۴ |
| ۱۷ | برای راهنمایی و آموزش وقت می‌گذارم | ۳ |
| ۳ | می‌کوشم به گونه‌ای رفتار کنم که احترام دیگران را به خودم برانگیزم | ۱ |
| ۱۶ | راه‌های جدید نگرش به چگونگی انجام کار را پیشنهاد می‌کنم. | ۱ |

جدول ۷: ضرایب همبستگی بین رهبری تحول آفرین و تعهد کارکنان

| متغیر | رهبری تحول آفرین | | |
|--------------|------------------|------------------|-----------|
| | ضریب همبستگی (r) | سطح معناداری (p) | تعداد (n) |
| تعهد کارکنان | ۰/۵۳ | ۰/۰۰۱ | ۱۵۰ |

فرضیه اول: رهبری تحول آفرین بر تعهد کارکنان

تأثیر مثبت دارد.

۱- به منظور بررسی فرضیه اول پژوهش «بین رهبری تحول آفرین و تعهد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد» از همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج در جدول ۷ آمده است.

جدول ۱۰: آزمون تحلیل واریانس برای بررسی فرضیه دوم

| رهبری تحول آفرین | آزمون F | سطح معناداری (sig.) |
|------------------|---------|---------------------|
| سلامت سازمانی | ۱۴۸/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ |
| یگانگی نهادی | ۳۳/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ |
| نفوذ مدیر | ۱۳/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ |
| ملاحظه گری | ۵/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ |
| ساخت دهی | ۳۴/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ |
| پشتیبانی منابع | ۲۳/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ |
| روحي | ۱۴/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ |
| تأکید علمی | ۲۲/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ |

بر اساس نتایج آزمون تحلیل واریانس و آزمون F در جدول ۱۰ مشخص گردید که رهبری تحول آفرین بر سلامت سازمانی ($F=148/000$) بیشترین تأثیر مثبت و معنادار را داشته و بر سایر مؤلفه های سلامت سازمانی هم دارای تأثیر مثبت معنادار نسبتاً بالایی بوده است.

همانگونه که در جدول ۹ و ۱۰ مشاهده گردید، فرضیه دوم پژوهش مورد تأیید قرار گرفته است. به عبارتی بین رهبری تحول آفرین با سلامت سازمانی در سطح ($t=0/15, p<0/001$)، رابطه معنی داری وجود دارد و رهبری تحول آفرین تأثیر مثبتی ($F=148/000$) بر سلامت سازمانی خواهد داشت.

بحث و نتیجه گیری

بسیاری از محققان استدلال کردند که نقش تقاضاهای شغلی - مدل منابع و نظریه تبادل اجتماعی (SET) در رهبری تحول آفرین ایجاد رابطه تصادفی بین کارکنان و رهبر برای ایجاد هماهنگی مشترک است (Cho & et al, 2021; Katou & et al, 2019). مشارکت کارکنان و شدت تعهد سازمانی عاطفی آنها با حمایت از رهبری تحول آفرین و ایده های آنها برای افزایش عملکرد شغلی مرتبط است. تحقیقات موجود نشان داد که پیوند سازنده رهبری تحول آفرین با نگرش و عملکرد یک کارمند ارتباط مثبتی با یکدیگر دارد (Cho & et al, 2019). رهبری تحول آفرین یک کانال حیاتی برای تشویق سلامت سازمانی و تعهد کارکنان با نقش میانجی مشارکت کارکنان است.

رهبری تحول آفرین و تعهد کارکنان

رهبری تحول آفرین به عنوان یک عامل کمک کننده مهم در توسعه تعهد کارکنان شناسایی شده است. رابطه بین رهبر و پیرو زمانی ایجاد شده است که رهبران تحول آفرین از ملاحظات فردی برای برآوردن نیازهای پیروان، فراتر رفتن از معاملات اقتصادی و کمک به تصدی طولانی مدت سازمانی و تعهد قوی

همانگونه که در جدول ۷ مشاهده شد فرضیه اول پژوهش مورد تأیید قرار گرفته است. به عبارتی بین رهبری تحول آفرین با تعهد کارکنان در سطح ($t=0/53, p<0/001$)، رابطه معنی داری وجود دارد.

همچنین، برای بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر تعهد کارکنان از آزمون تحلیل واریانس^۷ استفاده شد که نتایج آن در جدول ۸ نمایش داده می شود.

جدول ۸: آزمون تحلیل واریانس برای بررسی فرضیه اول

| رهبری تحول آفرین | آزمون F | سطح معناداری (sig.) |
|----------------------|---------|---------------------|
| تعهد سازمانی کارکنان | ۱/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ |
| تعهد عاطفی | ۱/۰۶۹ | ۰/۰۰۰ |
| تعهد مستمر | ۱/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ |
| تعهد هنجاری | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ |

بر اساس نتایج آزمون تحلیل واریانس و آزمون F در جدول ۸ مشخص شد که رهبری تحول آفرین بر تعهد سازمانی ($F=1/000$) و مؤلفه های تعهد عاطفی ($F=1/069$) و تعهد مستمر ($F=1/000$) دارای تأثیر مثبت معناداری خفیفی بوده اما بر مؤلفه تعهد هنجاری بی تأثیر است.

فرضیه دوم پژوهش: رهبری تحول آفرین تأثیر مثبتی بر تقویت سلامت سازمانی دارد.

به منظور بررسی فرضیه اول پژوهش « رهبری تحول آفرین تأثیر مثبتی بر تقویت سلامت سازمانی خواهد داشت.» از همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج در جدول ۹ آمده است.

جدول ۹: ضرایب همبستگی بین رهبری تحول آفرین و تقویت سلامت سازمانی

| متغیر | رهبری تحول آفرین | | |
|---------------|------------------|------------------|-----------|
| | ضریب همبستگی (r) | سطح معناداری (p) | تعداد (n) |
| سلامت سازمانی | ۰/۱۵ | ۰/۰۰۱ | ۱۵۰ |

همچنین، برای بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر تقویت سلامت سازمان از آزمون تحلیل واریانس (ANOVA) استفاده شد که نتایج آن در جدول ۱۰ نمایش داده می شود.

یک زمینه، رهبری تحول آفرین یک رسانه حیاتی برای تشویق نگرش یک کارمند و عملکرد آنها در نظر گرفته می شود. تئوری رهبری تحول آفرین توصیف می کند که چشم انداز باید توسط رهبر، که نیاز به ایجاد انگیزه و الهام بخشیدن به کارکنان دارد، منتقل شود. رهبران زمانی مؤثر هستند که کارکنان خود را با اعتماد و مشارکت دادن آنها در تعیین هدف در دستیابی به چشم انداز شرکت مشارکت دهند. تمرکز یک رهبر باید حمایت از کارکنان و تشویق تفکر انتقادی باشد (Dai & et al, 2013). بنابراین، فرضیه زیر پیش‌بینی می‌شود.

در حالی که رهبران تحول آفرین به مسائل و نگرانی‌ها پاسخگو هستند، اما در تشویق ایده‌ها و رویکردهای جدید به طور مداوم فعال تر هستند. آنها بر اهداف بلندمدت یا آرزویی تمرکز می‌کنند که تعیین کمیت آنها دشوارتر است. با این حال، رهبر تحول آفرین اهداف سنتی تر و قابل اندازه‌گیری - مانند سهمیه فروش یا بازخورد مثبت مشتری - را در تصویر بزرگتر قرار می‌دهد. رهبران تحول آفرین همچنین اقداماتی را تشویق می‌کنند که به تیم و شرکت کمک می‌کند تا به اهداف سازمانی و چشم انداز موفقیت خود دست یابند، و با توسل به منافع شخصی خود، کارکنان را برانگیخت. این امر با اجازه دادن به کارکنان بخشی از فرآیند تصمیم‌گیری ایجاد می‌شود که منجر به خرید بیشتر اهداف مورد توافق می‌شود. به عنوان مثال، یک مدیر و یک کارمند ممکن است توافق کنند که زمان پاسخگویی به سوالات خدمات مشتری باید ۱۰٪ سریعتر باشد تا از رضایت بیشتر مشتری اطمینان حاصل شود. اما کارمند به جای پیروی از فرمان مدیریت، می‌داند که رسیدن به این هدف نشانه موفقیت برای آنها و بهتر برای شرکت است. در جایی که یک رهبر معاملاتی ممکن است به نتایج منفی واکنش تنبیهی نشان دهد - به عنوان مثال، سهمیه فروش از دست رفته منجر به کمیسیون کمتر یا تخصیص مجدد چشم انداز فروش می‌شود - رهبر تحول آفرین تلاش می‌کند تا مشکل را با مشارکت مستقیم تر برطرف کند - به عنوان مثال، تماس‌های فروش مشترک برای بهتر شدن. چالش‌هایی که فروشنده با آن مواجه است را درک کنید یا منابع و آموزش‌های اضافی را ارائه دهید. در این پژوهش فرضیه‌ها مورد تحلیل قرار گرفت و نتایج در جداول جداگانه ارائه گردید

موازین اخلاقی

در این مطالعه اصول اخلاق در پژوهش شامل اخذ رضایت آگاهانه از شرکت‌کنندگان و حفظ اطلاعات محرمانه آنها رعایت گردیده است.

استفاده می‌کنند. محققان قبلی نشان دادند که رهبری تحول آفرین بهترین پیشین تعهد سازمانی عاطفی است. تعهد کارکنان «وضعیت ارتباط کارکنان را توصیف می‌کند، به طوری که کارمند متعهد متوجه می‌شود، نگران است و از بودن در سازمان لذت می‌برد». تعهد سازمانی عاطفی بیشتر از تعهد هنجاری یا مستمر به سازمان و نتایج مرتبط کارکنان مرتبط است، زیرا با انگیزه درونی فرد مرتبط است، در حالی که تعهد هنجاری و مستمر با احساس تعهد یا فشار مرتبط است (Kim & Beehr, 2018). Wong & Wong (2017) رابطه بین رهبری تحول آفرین و تعهد کارکنان را نشان دادند. از دیدگاه چینی، یک رهبر فکری در مقایسه با تعهد مستمر قدرت بیشتری در تعهد دارد. تعهد به عنوان تنها معیار برای سلامت سازمانی در نظر گرفته می‌شود. مطالعه موجود استدلال کرد که بین رهبری تحول آفرین و تعهد سازمانی عاطفی همبستگی مثبت وجود دارد (Bell & et al, 2020). از این رو، این پژوهش فرض کرد:

رهبری تحول آفرین و سلامت سازمانی

رابطه بین رهبری تحول آفرین و سلامت سازمانی توسط محققان قبلی مورد بررسی قرار گرفت. برای افزایش عملکرد کارکنان، رهبری تحول آفرین از کارکنان برای پشتکار و همدردی در وظایف کاری حمایت می‌کند. رهبران تحول آفرین به رضایت روانی کارکنان در محل کار کمک می‌کنند و آنها را راضی نگاه می‌دارند، در نتیجه عملکرد شغلی کارکنان را افزایش می‌دهند (Lai & et al, 2020). رهبری تحول آفرین به عنوان رفتار فعالانه، افزایش آگاهی از علایق مشترک پیروان و کمک به پیروان در دستیابی به اهداف در بالاترین سطح تعریف می‌شود. رهبری تحول آفرین رهبری است که می‌تواند الهام‌بخش، انگیزه و نفوذ زیادی به پیروان خود برای انجام کارهای بیش از حد انتظار و کنار گذاشتن علایق شخصی به نفع سازمان باشد (Eliyana & et al, 2019).

یک مطالعه موجود رابطه سازنده بین رهبری تحول آفرین، رفتار نوآورانه کارکنان و نگرش در مورد نتایج درک شده را کشف کرد (Bell & et al, 2020). علاوه بر این، در مقایسه با سایر سبک‌های رهبری مانند رهبری اخلاقی، رهبری اصیل، رهبری تحول آفرین تأثیر قابل توجهی بر عملکرد کارکنان داشتند، زیرا رهبری تحول آفرین دارای ویژگی‌های چندگانه از جمله ارزش‌های اخلاقی است. رهبری تحول آفرین ابزار مهمی برای کارکنان است (Bell & et al, 2020).

از دیدگاه آموزش و پرورش، رهبری تحول آفرین باعث ایجاد قابلیت اطمینان با مسائلی در رابطه با شیوه سنتی سبک‌های رهبری به دلیل تغییر سریع محیط کاری می‌شود. بنابراین، در

the Organizational Health (OH) of School Teachers in Selangor and Perak: A Systematic Review. *Utamax : Journal of Ultimate Research and Trends in Education*, 3(2), 115-124. <https://doi.org/10.31849/utamax.v3i2.7101>

Bass, Bernard M., Avolio, Bruce J., Jung, Dong I., & Berson, Y. (2013). Predicting Unit Performance By Assessing Transformational And Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2): 207-218.

Batool, B.F. (2013). An Empirical Study on Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment In the Banking Sector of Pakistan. *Journal of Business And Management*. 8(2), 38-44

Bell, M., & Sheridan, A. (2020). How organisational commitment influences nurses' intention to stay in nursing throughout their career. *International Journal of Nursing Studies Advances*, 2(August). <https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2020.100007>

Cho, Y., Shin, M., Billing, T. K., & Bhagat, R.S. (2019). Transformational leadership, transactional leadership, and affective organizational commitment: a closer look at their relationships in two distinct national contexts. *Asian Bus. Manag.* 183, pp.187–210. doi: 10.1057/S41291-019-00059-1

Choi, S. B., Kim, K., Ullah, S. M. E., & Kang, S.W. (2016). How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers: examining mediating and moderating processes. *Pers. Rev.* 45, pp.459–479. doi: 10.1108/PR-03-2014-0058/FULL/XML

Dai, Y-De, Dai, Y. Y., Chen, K. Y., & Wu, H.C. (2013). Transformational vs transactional leadership: which is better? A study on employees of international tourist hotels in taipei City. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.* 25, pp.760–778. doi: 10.1108/Ijchm-Dec-2011-0223/Full/Xml

Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance.

تشکر و قدردانی

پژوهشگران مراتب قدردانی و تشکر خود را از کلیه شرکت‌کنندگان این پژوهش که با استقبال و بردباری، در روند استخراج نتایج همکاری نمودند، اعلام می‌دارند.

تعارض منافع

نویسندگان این مطالعه هیچ گونه تعارض منافی در انجام و نگارش آن ندارند.

واژه نامه

1. Bass and Auliou transformational leadership questionnaire
 2. OHI standard organizational health questionnaire, Hoy and Feldman
 3. Allen & Meyer's Organizational Commitment Questionnaire
 4. Principal components analysis (PCA)
 5. Eigenvalues
 6. Scree Plot
 7. ANOVA
۱. پرسشنامه رهبری تحول آرین باس و اولیو
۲. پرسشنامه استاندارد سلامت سازمانی OHI، هوی و فیلدمن :
۳. پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و می یو (OCQ)
۴. تحلیل مولفه‌های اصلی
۵. مقادیر ویژه
۶. نمودار اسکری
۷. آزمون تحلیل واریانس

فهرست منابع

Agha, P., Mahdian, M.J. & Aziz Malairi, K. (2017). Investigating the relationship between managers' transformational leadership and organizational health in teachers, the 4th International Conference on New Horizons in Human Sciences and Management, Tehran, <https://civilica.com/doc/849227>. [Persian]

Ali M., & Chin-Hong, P. (2018). Transformational Leadership, Organizational Commitment and Innovative Success. MPRA Paper No. 88134, posted 24 July 2018 11:49 UTC. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/88134/>

Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *J. Occup. Psychol.* 63, pp.1–18. doi: 10.1111/J.2044-8325.1990.TB00506.X

Armugam, M., Ismail, R., & Sedhu, D.S. (2021). The Levels of Transformational Leadership (TL) Practice and its Impact on

- Pacific Manag. Rev. 25, pp.216–225. doi: 10.1016/J.APMRV.2020.05.001
- Kim, M., & Beehr, T.A. (2018). Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment?*. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 31, pp.2017–2044. doi: 10.1080/09585192.2018.1424017
- Lai, F.Y., Tang, H.C., Lu, S.C., Lee, Y.C., & Lin, C.C. (2020). Transformational leadership and job performance: the mediating role of work engagement. *SAGE Open* 10:21582440198. doi: 10.1177/2158244019899085
- Luo, A., Guchait, P., Lee, L., & Madera, J.M. (2019). Transformational leadership and service recovery performance: the mediating effect of emotional labor and the influence of culture. *Int. J. Hosp. Manag.* 77, pp.31–39. doi: 10.1016/J.IJHM.2018.06.011
- Mirkamali, S.M., Shatri, K., Yuzbashi, A. (2012). Explaining the role of transformational leadership in organizational creativity. *Two Quarterly Journals of Innovation and Value Creation*, 1(3) [Persian]
- Mohammadi Hosseini, S.A., Kizouri, A.H., & Hosseinpour, A. (2021). The role of transformational leadership of managers in the organizational health of schools: Examining the mediating role of organizational justice. *School administration (Journal of School administration)*, 9(1), 157-179. SID. <https://sid.ir/paper/955151/fa>. [Persian]
- Niu, W., Yuan, Q., Qian, S., & Liu, Z. (2018). Authentic leadership and employee job behaviors: the mediating role of relational and organizational identification and the moderating role of LMX. *Curr. Psychol.* 2018 374, pp.982–994. doi: 10.1007/S12144-018-9937-0
- Rahimi, R., Bahrololoum, H., Younesian, A. (2014). The relationship between organizational health and organizational commitment and perceived organizational support of staff Sport and Youth in European Research on Management and Business Economics, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Ferdowsi, M. H., Marashian, F., & Talebpour, M. (2011). The relationship between personality traits and organizational commitment with organizational health in employees of physical education departments in Khuzestan province. *Sports Management Studies (Research in Sports Sciences)*, 4(15), 173-187. SID. <https://sid.ir/paper/486993/fa>. [Persian]
- Huang, S. Y. B., Li, M. W., & Chang, T. W. (2021). Transformational leadership, ethical leadership, and participative leadership in predicting counterproductive work behaviors: evidence from financial technology firms. *Front. Psychol* 12, pp.658-727. doi: 10.3389/FPSYG.2021.658727
- Karatepe, O. M., Aboramadan, M., & Dahleez, K. A. (2020). Does climate for creativity mediate the impact of servant leadership on management innovation and innovative behavior in the hotel industry? *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.* 32, pp.2497–2517. doi: 10.1108/IJCHM-03-2020-0219/FULL/XML
- Katou, A.A. (2015). Transformational leadership and organisational performance: three serially mediating mechanisms. *Empl. Relations* 37, pp.329–353. doi: 10.1108/ER-05-2014-0056/FULL/XML
- Katou, A., Budhwar, P., & Chand, M.D. (2020). The moderating effects of transformational leadership and self-worth in the idiosyncratic deals – employee reactions relationship: a study of Indian hospitality industry. *Pers. Rev.* 49, pp.1399–1418. doi: 10.1108/PR-11-2019-0596/FULL/XML
- Khan, N.A., Khan, A.N., Soomro, M.A., & Khan, S.K. (2020b). Transformational leadership and civic virtue behavior: valuing act of thriving and emotional exhaustion in the hotel industry. *Asia*

- Susanto Primadi, C., Agusinta, L., Setyawati, A., & Panjaitan, A., Rettrisunz, P. (2023). Determinant Organization Commitment and Development Organization: Analysis Servant Leadership, Transformational Leadership, Transactional Leadership. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research*, 2(3), 541-558. <https://doi.org/10.55927/fjmr.v2i3.3356>
- Wong, Y. W., & Wong, Y.T. (2017). The effects of perceived organisational support and affective commitment on turnover intention: a test of two competing models. *J. Chin. Hum. Resour. Manag.* 8, pp.2–21. doi: 10.1108/JCHRM-01-2017-0001/FULL/XML
- Yang, C., Chen, Y., Zhao, X., & Hua, N. (2020). Transformational leadership, proactive personality and service performance: the mediating role of organizational embeddedness. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.* 32, pp.267–287. doi: 10.1108/IJCHM-03-2019-0244/FULL/XML
- Yi, L., Uddin, M.A., Das, A.K., Mahmood, M., & Sohel, S.M. (2019). Do transformational leaders engage employees in sustainable innovative work behaviour? Perspective from a developing country. *Sustain.* 11, 2485. doi: 10.3390/SU11092485
- Young, H.R., Glerum, D.R., Wang, W., & Joseph, D.L. (2018). Who are the most engaged at work? A meta-analysis of personality and employee engagement. *J. Organ. Behav.* 39, pp.1330–1346. doi: 10.1002/JOB.2303
- Khorasan Razavi. *Sport Management Studies.* 6(26), 147-164
- Ribeiro, N., Yücel, İ, & Gomes, D. (2018). How transformational leadership predicts employees' affective commitment and performance. *Int. J. Prod. Perform. Manag.* 67, pp.1901–1917. doi: 10.1108/IJPPM-09-2017-0229/FULL/XML
- Sahu, S., Pathardikar, A., & Kumar, A. (2018). Transformational leadership and turnover: mediating effects of employee engagement, employer branding, and psychological attachment. *Leadersh. Organ. Dev. J.* 39, pp.82–99. doi: 10.1108/LODJ-12-2014-0243/FULL/XML
- Schuckert, M., Kim, T.T., Paek, S., & Lee, G. (2018). Motivate to innovate: how authentic and transformational leaders influence employees' psychological capital and service innovation behavior. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.* 30, pp.776–796. doi: 10.1108/IJCHM-05-2016-0282/FULL/XML
- Shams, A., Jan Nisar Ahmadi, H., & Rajabi, M. (2023). Investigating the effect of organizational health on job satisfaction with the mediating role of organizational commitment in Mashhad National Oil Products Distribution Company. *Psychological research in management*, 9(1), 119-138. SID. <https://sid.ir/paper/1043700/fa>. [Persian]
- Soleimani, N. (2009). Survey of the organizational health of schools in Tehran province based on Hoy and Feldman's model, *New Approach in Educational Management Quarterly*, 1(4), 23-44 [Persian]