بررسی و تحلیل تأثیر مدیریت تحول از طریق رهبری تحول‌آفرین بر ارزیابی عملکرد سازمانی

نویسنده: فاطمه سیر[۱]

چکیده

دنیای امروز پر از پیچیدگی‌هایی است که سازمان‌ها را در زمینه رشد و تعالی با مشکلات زیادی روبه‌رو کرده است و رهبران را در قالب سازمان‌دهندگان جهان با چالش‌های فراوانی روبه‌رو ساخته است. از این رو، مدیریت تغییر و تحول در سازمان و تأثیر آن بر جوانب مختلف سازمانی اهمیت ویژه‌ای یافته است. لذا، تحقیق حاضر، با هدف بررسی تأثیر مدیریت تحول بر ارزشیابی عملکرد سازمانی و میانجی‌گری رهبری تحول‌آفرین و مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش شهرستان فیروزکوه در استان تهران انجام شد. جامعه آماری تحقیق حاضر، متشکل از تمامی مدیران و کارکنان مقطع متوسطه می-باشد که از این بین، ۱۰۵ نفر به‌عنوان نمونه در دسترس، انتخاب و پرسشنامه در میان آنها توزیع شد. داده‌های جمع‌آوری شده توسط روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج تحقیق نشان داد که مدیریت تحول به‌صورت مستقیم و به‌صورت غیرمستقیم با میانجی‌گری رهبری تحول‌آفرین بر ارزیابی عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

واژگان کلیدی: مدیریت تحول، تغییر، رهبری تحول‌آفرین، ارزیابی عملکرد، مدیریت منابع انسانی.

مقدمه

قرن جدید امواج تازه‌ای از تغییر را با خود به همراه آورده است. محیط پیرامون سازمان‌ها پویاتر از قبل شده و باعث گردیده تا سازمان‌ها در پی یافتن پاسخ‌هایی برای این پویایی‌ها باشند و برای موفقیت و حتی بقا در چنین محیطی ضروری است سازمان‌ها به سمت انعطاف‌پذیری و تحول حرکت نموده و عملکرد سازمانی خود را ارتقا دهند (کریشنان[۲] و همکاران، ۲۰۱۶). در عصر کنونی، تحول سازمانی یکی از سیاست‌هایی است که توسط اغلب سازمان‌ها پیگیری می‌شود و در خصوص آن، برنامه‌ریزی صورت می‌پذیرد. به‌طور کلی تحول به مجموعه تغییرات در نظام اداری و اجرایی سازمان‌ها اشاره دارد که به بهبود رویه خدمت‌رسانی، ارتقای کیفیت خدمات، افزایش رضایت مشتریان، افزایش سرعت و دقت انجام امور منجر می‌شود (ابراهیم‌زاده و قدمی، ۱۳۹۳). علاوه بر این، در دنیای امروزی، اهمیت ارزشیابی عملکرد، پرداخت و ترفیع بر پایه آن، به‌طور فزاینده‌ای در سازمان‌ها رواج پیداکرده و براساس نتایج ارزشیابی عملکرد، تصمیمات مهمی شامل برنامه-ریزی نیروی انسانی، آموزش و بهسازی کارکنان و پرداخت مزایا اتخاذ می‌شود (رضاییان، ۱۳۸۱). همه افراد حق دارند که از نتایج عملکرد روزانه خود آگاه باشند. این مسئله در مورد کارکنان وجه دیگری پیدا می‌کند و آن این است کارکنان علاقه دارند از نظرات سازمان در مورد خود مطلع شوند و از سوی دیگر، سازمان نیز محق است نظرات خود را در مورد منابع انسانی که از اصلی‌ترین سرمایه‌های سازمان هستند، ابراز کند. همچنین، باید اذعان داشت، امروزه، رهبران به یک شیوه رفتار نمی‌کنند. سبک رهبری الگوی بینشی و رفتاری در برخورد با زیردستان برای ترغیب آنان به پیروی از خود است. در واقع، سبک رهبری نشان‌دهنده جهان‌بینی، طرز تفکر و شخصیت رهبر در مواجه شدن با مسائل سازمانی از راه تأثیرگذاشتن بر کارکنان است (یوسف نیا ارالو، ۱۳۹۳). سبک رهبری، راهی است که رهبران برای هدایت و تحریک کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمان استفاده می‌کند (آلموتایری[۳]، ۲۰۱۳). سبک رهبری به منزله یک عامل تسهیل‌کننده و برانگیزاننده کارکنان (زیردستان) به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر بازده سازمان اثر

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی

2. Krishnan et al.
3. Almutairi

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

می‌گذارد (هور[1] و همکاران، ۲۰۱۱). پژوهش‌های کو[2] (۲۰۱۱) نشان داده است که سبک رهبری مدیران یکی از عوامل مؤثر در افزایش روحیه، انگیزش، عملکرد، کارایی و اثربخشی و در نهایت بهره‌وری در سازمان‌ها است. رهبران تحول‌آفرین تصویری از یک چشم‌انداز آینده روشن و مورد نیاز را شکل می‌دهند. قابلیت‌های رهبران تحول‌آفرین برای اجرای فرایند مناسب تحول-آفرینی به سازمان‌ها جهت پاسخ سریع به شرایط رقابتی در حال تغییر اطمینان می‌بخشد سازمان‌های موفق به رهبرانی نیازمندند که با ژرف‌نگری جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان بوجود آورند (طاهری و کوروند، ۱۳۹۷). سبک رهبری تحول‌آفرین به ویژگی‌ها و فرآیندهایی توجه می‌نماید که برای موفقیت اجرای تغییر ضروری هستند (هانکوت[3]، ۲۰۱۳). در راستای بهبود نظام ارزشیابی عملکرد و به منظور پیشبرد مدیریت تحول در سازمان‌ها، در این تحقیق سعی شده است تا به تبیین روابط میان مؤلفه‌های مدیریت تحول، رهبری تحول‌گرا و ارزشیابی عملکرد با میانجی‌گری سایر مؤلفه‌های مؤثر پرداخته شود.

پیشینه نظری پژوهش

تحول سازمانی

تحول به معنای به‌کارگیری فناوری، متدها و روش‌های جدید مدیریتی در پیکره اداری/اجرایی هر سازمان است که به بازسازی و بهبود شرایط منجر می‌شود. محور و مبنای تحول سازمانی این فلسفه است که ممکن است روش‌های گذشته، پاسخگوی حل مشکلات فعلی و آینده نباشد و تجدیدنظر در این خصوص، می‌تواند به رفع نیازهای فعلی و آتی، کمک نماید (فقیهی و همکاران، ۱۳۹۰). از منظر جامع‌تر تحول سازمانی به معنای اعمال تغییرات کلی در رویه‌ها و فعالیت‌های سازمان می‌باشد که معمولا تحت تأثیر فناوری‌های جدید یا نگرش‌های جدید، اجرا می‌شود (گومز[4] و همکاران، ۲۰۰۷). تحول همانا به‌کار آوردن توانایی است. برای نمونه دانه‌ای که به‌صورت درخت در می‌آید T از آغاز توانایی درخت شدن را در خود دارد. رشد دانه یعنی به‌کار آوردن این توانایی نهفته. به‌طورکلی حرکت و تحول، گذر از حالت توانایی به حالت کارآیی یا گذر از قوه به فعل، از امکان به واقعیت است. از دیدگاهی دیگر این دگرگونی همانا از دست دادن یک صورت و پذیرفتن صورت دیگر است. بعضی سازمان‌ها اول وضع موجود را بررسی و بعد وضع آینده را طراحی می‌کنند و سپس تحلیل شکاف می‌نمایند و اصالت را به وضع موجود داده و تأثیر گذشته را بر آینده تحلیل می‌کنند؛ اما بعضی سازمان‌ها آینده را طراحی می‌کنند و بعد وضعیت موجود را بررسی می‌نمایند و پس ازآن تحلیل شکاف صورت می‌گیرد و اصالت را به وضع آینده می‌دهند. این‌گونه سازمان‌ها وضع موجود را برای رسیدن به چشم‌انداز (وضع مطلوب) عوض می‌کنند که به آن "تحول تکاملی" گفته می‌شود (آقامحمدی و شریفی، ۱۳۹۷).

رهبری تحول آفرین

تحقیقات و مطالعات پیرامون رهبری به دهه ۱۹۷۰ بر می‌گردد (برنارد و باس[5]، ۲۰۰۶). مدیران اداری با داشتن مهارت‌های کلیدی رهبری می‌توانند موجبات اثربخشی و کارآیی سازمان را فراهم آورند (والپا[6] و همکاران، ۲۰۱۵). نظریه رهبری تحول‌گرا، به‌منظور تمایز بین آن دسته از رهبران که روابط قوی و انگیزشی با زیردستان و پیروان برقرار می‌کنند و آن دسته از آنها که به طور گسترده متمرکز بر مبادله یا تعامل برای ایجاد نتایج هستند، به وجود آمد (داکت و مک‌فارلن[7]، ۲۰۱۵). رهبری تحول‌گرا به‌عنوان یکی از پارادایم‌های رهبری جهت ارتقای عملکرد سازمان در محیط متلاطم امروزی با قابلیت برانگیختن کارکنان و توسعه یک فرهنگ سازمانی که رویه‌های اخلاقی در آن یک هنجار رفتاری تلقی می‌شود سعی در پیش‌بینی تغییرات محیطی دارد. جهت مقابله با این محیط نامطمئن و تغییرات مستمر، نیاز به افرادی در نقش رهبر، به شدت احساس می‌شود. پیش‌بینی می‌شود بدون رهبر تحول‌گرای اثربخش، احتمال اینکه سازمان بتواند به هنگام مواجه با چالش‌های مهم به عملکرد برتر و حتی رضایت‌بخش دست یابد، کاهش خواهد یافت (انصاری، ۲۰۰۶). رهبران تحول‌گرا می‌توانند بر ادراکات و رفتار پیروان تأثیرگذار باشند (سلم و کترا ، ۲۰۱۵). رهبری تحول‌گرا به توانایی ارائه یک چشم‌انداز جدید گفته می‌شود که می‌تواند منجر به تغییر شود. رهبری تحول‌گرا، نقش مثبتی در ایجاد تغییر در سازمان‌ها دارد (منطقی و همکاران، ۱۳۹۵). رهبری تحول‌گرا به نوعی رهبری اطلاق می‌شود که در آن رهبران دارای موهبت الهی هستند و برای پیروان خود انگیزش معنوی و توجه ویژه فراهم و با نفوذ بر قلبشان آنها را هدایت می‌کنند. رهبران تحول‌گرا یک چشم‌انداز سازمانی پویا خلق می‌کنند که اغلب یک دگرگونی در ارزش‌های فرهنگی برای انعکاس نوآوری بیشتر را ضروری می‌سازد. رهبری تحول‌گرا همچنین به دنبال برقراری

1. Hur, Y
2. Ku, T.H
3. Hankot
4. Gomez et al.
5. Bernard & Bass
6. Walpa et al.
7. Duckett and McFarlane

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

یک رابطه بین علایق فردی و جمعی است تا به زیردستان اجازه کار کردن برای اهداف متعالی را بدهد (سلیم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵).

پیشینه تجربی تحقیق

جعفری هرندی (۱۳۹۸) در تحقیقی به بررسی رابطه سبک رهبری تحول‌آفرین و مبادله‌ای با عملکرد سازمانی کارکنان دانشگاه قم پرداخت. نتایج این تحقیق نشان داد سبک‌های رهبری با عملکرد سازمانی رابطه معنادار داشتند و بر عملکرد سازمانی مؤثر هستند. باتوجه به دیدگاه کارکنان دانشگاه قم به نقش مؤثر سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران در افزایش عملکرد سازمانی، به مسئولان دانشگاه توصیه می‌شود این سبک رهبری را به مثابه سبک رایج و غالب در مأموریت‌های خود به‌کارگیرند و باعث افزایش عملکرد سازمان خود در دنیای متغیر و رقابتی امروزی شوند. آقا محمدی و شریفی (۱۳۹۷) نیز در تحقیق خود تلاش کردند الگوی مدیریت تحول‌آفرین تکاملی و روش‌شناسی طرح‌ریزی راهبردی را ارائه دهند. این تحقیق، الگوی مدیریت تحول‌آفرین تکاملی و روش‌شناسی تدوین راهبرد متناسب با آن را طوری ارائه نموده است که ذینفعان حوزه علوم راهبردی دفاعی و امنیتی نیز به خوبی می‌توانند از آن بهره‌برداری نمایند. نگارندگان این تحقیق، الگوی مدیریت راهبردی خود را تحت عنوان مدیریت تحول‌آفرین تکاملی و فرآیند طرح‌ریزی راهبردی را تحت عنوان چارچوب تحلیلی ۸۲۹ (۸ گام و ۲۹ فعالیت) ارائه نموده‌اند. شعبانی نژاد و همکاران (۱۳۹۵) پژوهشی تحت عنوان رابطه تحول‌گرا و عملکرد شغلی کارکنان بیمارستان فارابی انجام دادند. روش پژوهش از نوع توصیفی و همبستگی است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که رابطه معناداری بین مؤلفه‌های چهارگانه سبک رهبری تحول‌گرا و عملکرد شغلی کارکنان وجود دارد. ملائی و قجاوند (۱۳۹۴) تحقیقی را با موضوع «نقش‌آفرینی رهبری استراتژیک در بهبود عملکرد سازمانی کارکنان صنعت برق استان اصفهان» انجام دادند. نتایج نشان داد از بین مؤلفه‌های رهبری استراتژیک، چهار مؤلفه مسیر استراتژیک، توسعه منابع انسانی، فرهنگ همکاری اثربخش و تأکید بر شیوه‌های اخلاقی سهم معناداری در پیش‌بینی عملکرد سازمانی کارکنان دارند. گل محمدی و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیق خود با عنوان «سبک‌های رهبری و تفکر استراتژیک در سطح سازمانی در شرکت‌های صنعتی فعال در بخش غذایی و دارویی استان ایلام» بدین نتیجه رسید که بین سبک‌های رهبری و تفکر استراتژیک در سطح سازمانی در شرکت‌های صنعتی استان ایلام رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین رهبری تحول‌آفرین بیشترین تأثیر مثبت را نسبت به رهبری مبادله رهبر- پیرو بر تفکر استراتژیک دارد و می‌توان اظهار داشت که رهبری تحول‌آفرین تفکر استراتژیک در سطح سازمانی را بهتر تبیین می‌کند. اکبری و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیقی تحت عنوان تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد سازمانی در سازمان‌های دولتی استان کرمان به این نتیجه رسیدند که؛ رهبری تحول آفرین با عملکرد سازمانی رابطه معنادار دارد. همچنین نشان داد که رابطه‌ای مثبت و معنادار بین رهبری تحول‌آفرین و مؤلفه‌های آن (ویژگی آرمانی، رفتار آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی) و عملکرد سازمانی وجود دارد.

واناسیدا[1] و همکاران (۲۰۲۱) تحقیقی تحت عنوان رهبری تحول‌آفرین هزاره بر عملکرد سازمانی در استارت‌آپ شیلات اندونزی، با هدف درک تأثیر رهبری تحول‌آفرین هزاره (MTL) بر عملکرد سازمانی در استارت‌آپ‌های شیلات اندونزی انجام دادند. جامعه این مطالعه شامل استارت‌آپ‌های منتخب ماهیگیری در اندونزی بر اساس داده‌های منتشر شده توسط وزارت امور دریایی و شیلات جمهوری اندونزی و شبکه دیجیتال شیلات بود. یافته‌ها نشان داد که MTL هیچ رابطه مثبت مستقیمی با عملکرد سازمانی ندارد. MTL رابطه مثبت مستقیم با چابکی سازمانی دارد. MTL رابطه مثبت مستقیم با قابلیت IT دارد. قابلیت فناوری اطلاعات با چابکی سازمانی رابطه مثبت مستقیم دارد. چابکی سازمانی رابطه مثبت مستقیمی با عملکرد سازمانی در استارت‌آپ‌های ماهیگیری در اندونزی در این دوران همه‌گیری دارد. آکدره و ایگان[2] (۲۰۲۰) در تحقیقی تحت عنوان رهبری تحول‌آفرین و توسعه منابع انسانی: پیوند یادگیری کارکنان، رضایت شغلی و عملکرد سازمانی، ارتباط بین رهبری تحول‌گرا، توسعه منابع انسانی و عملکرد سازمانی را با درگیر کردن ۳۴۷۴ کارمند و ۱۸۷۵ مشتری از ۶۹ مکان مراقبت‌های بهداشتی در ایالات متحده کشف بررسی کردند. آنها اشاره کردند که در حالت ایده‌آل، رهبران تحول‌آفرین پیروان را تشویق می‌کنند تا دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های خود را غنی کنند تا یادگیری فردی و مشترک را برای پیشبرد عملکرد سازمانی افزایش دهند. یکی از عملکردهای اصلی پشتیبانی سازمانی در راستای توسعه کارکنان، منابع انسانی و حوزه‌های اصلی آن، یادگیری و عملکرد است. در این مطالعه گزارش شده که رفتارهای رهبری تحول‌گرا برای حمایت از فرهنگ توسعه منابع انسانی از طریق حمایت رهبر از یادگیری و عملکرد کارکنان در زمینه مراقبت‌های بهداشتی ایالات متحده هماهنگ است. همچنین مشخص شد که فرهنگ توسعه منابع انسانی سازمانی

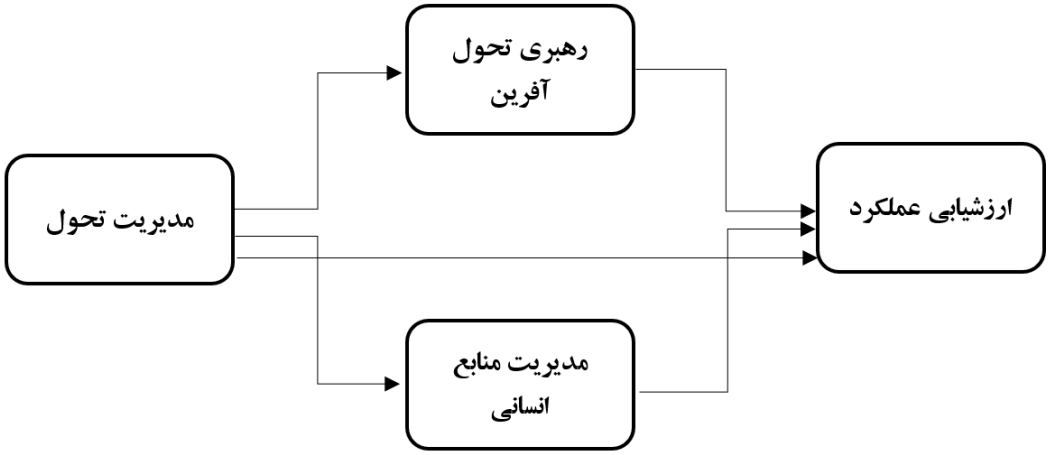
1. WANASIDA, A
2. Akdere, M., & Egan, T

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

با نتایج عملکرد مثبت کلیدی کارمندان و مشتریان ارتباط دارد. الیانا و مریف[1] (۲۰۱۹) در پژوهش خود نشان دادند که رهبری تحول‌آفرین روابط مثبت و قوی با رضایت شغلی و عملکرد دارد. عملکرد شغلی در واقع میزان بازدهی است که به موجب اشتغال فرد در سازمان اعم از خدماتی یا تولیدی حاصل می‌شود و تحت تاثیر دو عامل یعنی توانایی کارکنان برای انجام دادن وظایف شغلی و نیز وجود انگیزه در آنان می‌باشد. در شرایط عادی بیشتر کارکنان سازمان‌ها از طریق نیازهایی نظیر تعلق، احترام به خویشتن و تحقق توانایی‌های بالقوه خود برانگیخته می‌شوند. نگ[2] (۲۰۱۷) نیز در پژوهش خود دریافت رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر می‌گذارد. عملکرد شغلی را می‌توان به‌عنوان تابعی از توانایی و انگیزش (تمایل) تعریف کرد (استریز[3]، بیگلی و پورتر) که مجموع ارزش‌های مورد انتظار سازمان از قبیل رعایت مقررات و انضباط، برخورد مناسب با ارباب رجوع، قابل اعتماد بودن و داشتن پشتکار، دانش و مهارت کافی در کار و خودانگیزشی را شامل می‌شود.

مدل مفهومی تحقیق

باتوجه به مطالب ذکر شده و هدف تحقیق مدل مفهومی پیشنهادی تحقیق را می‌توان به‌صورت زیر در نظر گرفت:



نمودار ۱: مدل پیشنهادی تحقیق (منبع: محقق ساخته)

فرضیه‌های پژوهش

براساس مدل ارائه شده فرضیات تحقیق را می‌توان به‌صورت زیر برشمرد:

۱. مدیریت تحول بر رهبری تحول‌آفرین در سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.
۲. مدیریت تحول بر مدیریت منابع انسانی در سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.
۳. رهبری تحول آفرین بر ارزشیابی عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
۴. مدیریت منابع انسانی بر ارزشیابی عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
۵. مدیریت تحول بر ارزشیابی عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی و از شاخه مطالعات میدانی به‌شمار می‌آید. جامعه آماری تحقیق حاضر را مدیران و کارکنان مدارس مقطع متوسطه شهرستان فیروزکوه در استان تهران تشکیل می‌دهند که از این بین ۱۰۵ نفر به‌عنوان نمونه در دسترس انتخاب و مورد آزمون قرار گرفتند. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شد. برای سنجش روایی پرسشنامه، از روایی محتوا و صوری و برای آزمون پایایی پرسشنامه نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است که ضریب پایایی برای متغیرهای تحقیق در جدول ۱ ارائه شده است.

1. Eliyana, A., & Ma'arif, S
2. Nag
3. Stries, Begley and Porter

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

تجزیه و تحلیل داده‌ها

پس از جمع‌آوری داده‌ها از طریق پرسشنامه، با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS اطلاعات به دست آمده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

به دلیل محدودیت‌های پژوهش از جمله روش مورد استفاده یعنی روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (نمودار مسیر/مدل ساختاری به‌عنوان هسته اصلی در روش مدلسازی معادلات ساختاری)، امکان بررسی تأثیرات متقابل عوامل با همدیگر در SEM-PLS مقدور نیست. با این توضیحات الگوی مفهومی پژوهش حاضر متشکل از پنج فرضیه در قالب شکل ۱ تدوین شد. روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) از دو مرحله اصلی تشکیل شده است: ۱. بررسی برازش مدل مفهومی ۲. آزمون روابط میان سازه‌ها.

برازش مدل مفهومی

در روش مدل‌سازی معادلات ساختاری بررسی برازش مدل مفهومی، در سه بخش انجام می‌شود که در ادامه به بررسی هر کدام از این موارد می‌پردازیم.

۱. بررسی برازش مدل اندازه‌گیری ۲. بررسی مدل ساختاری ۳. بررسی مدل کلی

برازش مدل اندازه‌گیری

یک مدل اندازه‌گیری مربوط به بخشی از مدل کلی می‌شود که دربرگیرنده یک متغیر به همراه سؤالات مربوط به آن متغیر است. در مدل مربوط به تحقیق همان‌طور که در شکل زیر آمده است، ۴ مدل اندازه‌گیری مربوط به ۴ متغیر اصلی پرسشنامه وجود دارد. در بخش بررسی مدل اندازه‌گیری به بررسی پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرا می‌پردازیم. در بررسی پایایی شاخص به بررسی ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و برای روایی همگرا به بررسی متوسط اشتراک (AVE) می‌پردازیم.

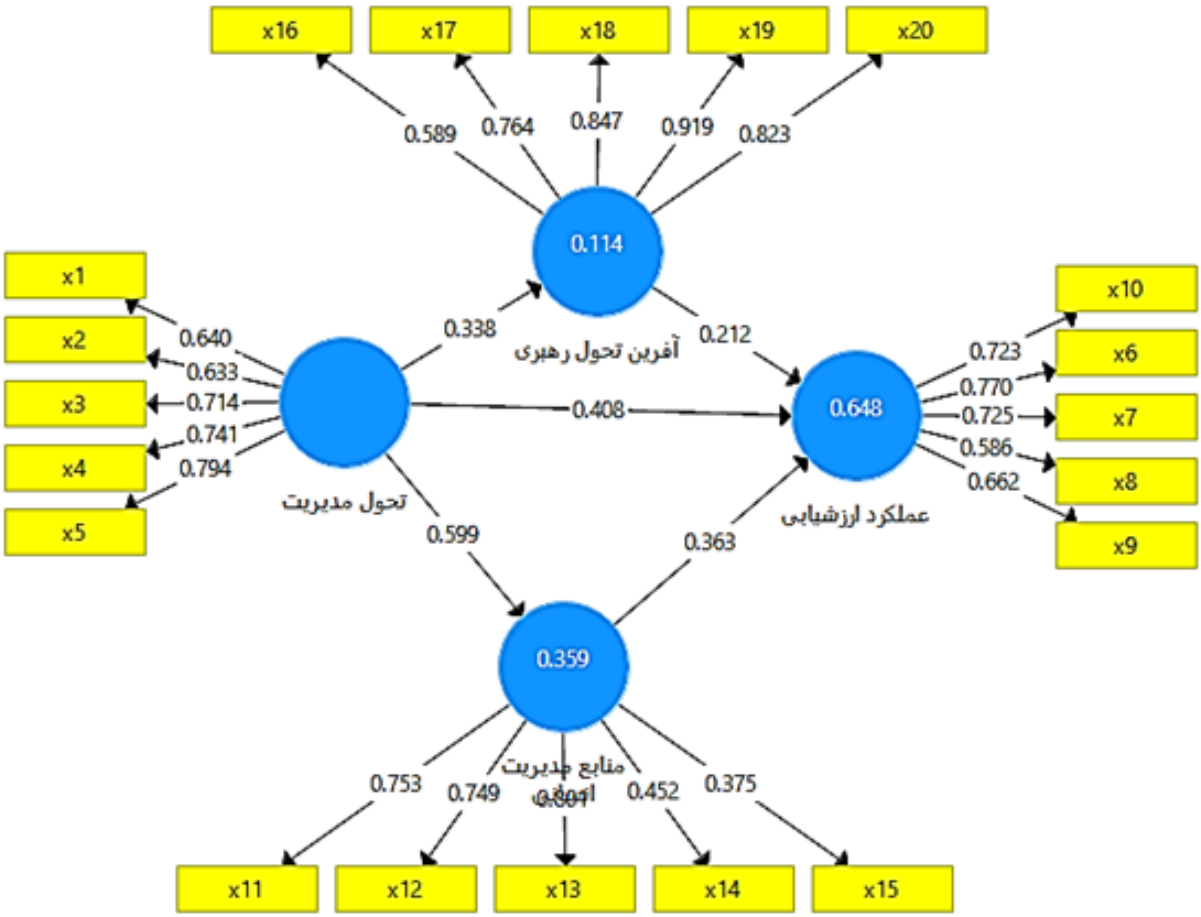
بررسی پایایی شاخص‌ها

بررسی پایایی شاخص‌ها از طریق بررسی ضرایب مسیر، ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی صورت می‌پذیرد.

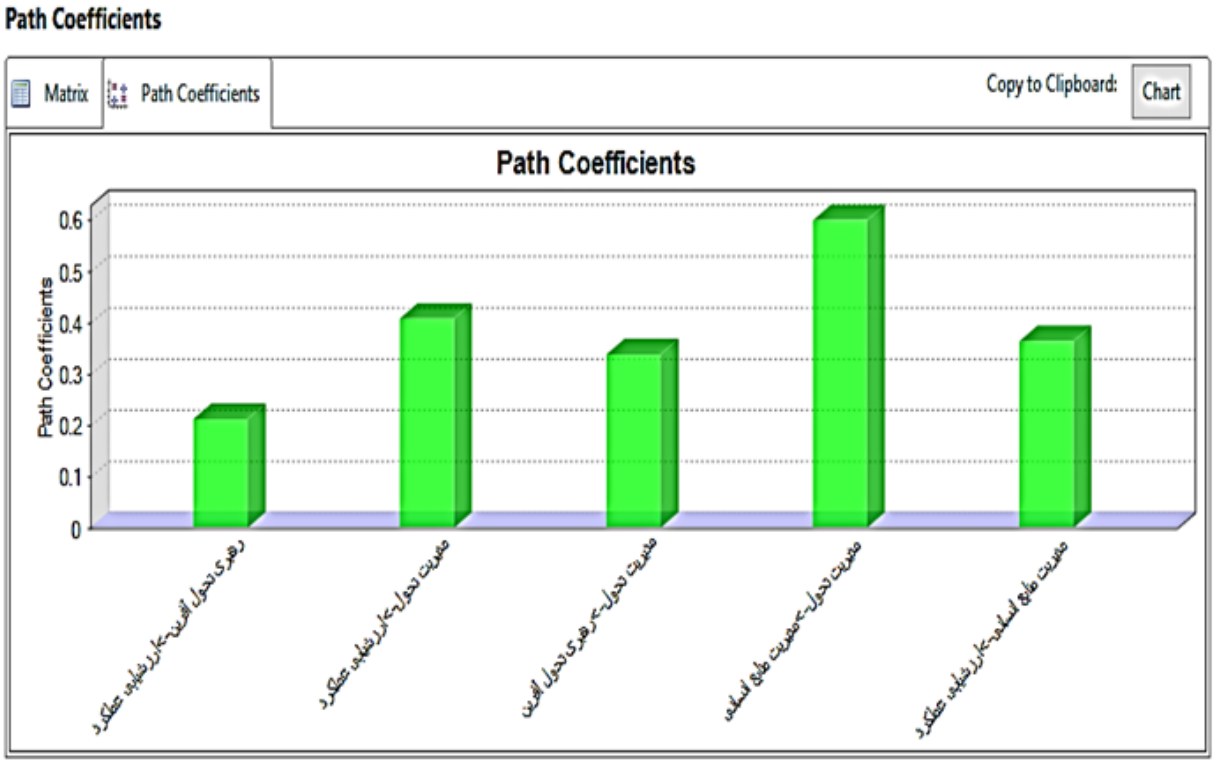
ضرایب مسیر

ضریب مسیر بیان‌کننده وجود رابطه علی خطی و شدت و جهت این رابطه بین دو متغیر مکنون است. در حقیقت همان ضریب رگرسیون در حالت استاندارد است که ما در مدل‌های ساده‌تر رگرسیون ساده و چندگانه مشاهده می‌کردیم. عددی بین ۱- تا ۱+ است که اگر برابر با صفر شوند، نشان‌دهنده نبود رابطه علی خطی بین دو متغیر پنهان است. این ضرایب در SmartPLS از طریق اجرای دستور PLS Algorithm محاسبه می‌شوند، که مقدار آن در شکل ۲ و ۳ نمایش داده شده است که بیانگر تأیید ضرایب مسیر می‌باشد.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]



شکل ۲: ضرایب مسیر



شکل ۳: نمودار ضرایب مسیر

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

آلفای کرونباخ (Cronbach Alpha)

معیاری کلاسیک برای سنجش پایایی و سنجه‌ای مناسب برای ارزیابی پایداری درونی (سازگاری درونی) محسوب می‌شود. پایداری درونی نشان‌گر میزان همبستگی بین یک سازه و شاخص‌های مربوط به آن می‌باشد. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ (کانو و آزوما[1]، ۲۰۰۳) نشانگر پایایی قابل قبول می‌باشد که در جدول ۱ نشان داده شده است.

روایی همگرا (AVE)

روایی همگرا و شاخص AVE میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد که هر چه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است (بارکلای[2] و همکاران، ۱۹۹۵). در موردAVE ، مقدار بحرانی عدد ۰/۵ است به این معنی که مقدار AVE بالای ۰/۵ روایی همگرای قابل قبول را نشان می‌دهد. چن و چانگ[3] (۲۰۱۳) نیز مقدار ۰/۴ به بالا را برای AVE کافی دانسته‌اند که در جدول ۱ نشان داده شده است.

پایایی ترکیبی (Composite Reliability)

از آنجایی که معیار آلفای کرونباخ، یک معیار سنتی برای تعیین پایایی سازه‌ها می‌باشد، روش PLS معیار مدرن‌تری نسبت به آلفا به نام پایایی ترکیبی (CR) به‌کار می‌برد. این معیار توسط ورتس و همکاران[4] (۱۹۷۴) معرفی شده و در صورتی‌که مقدار CR برای هر سازه بالای ۰/۷ شود، نشان از پایداری مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری دارد (نونالی[5]، ۱۹۷۸) که در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱: نتایج بررسی معیارهای روایی و پایایی مدل

متغیر	آلفای کرونباخ	روایی همگرا (AVE)	پایایی ترکیبی
مدیریت تحول	۰/۹۹۳	۰/۹۸۶	۰/۹۹۵
مدیریت منابع انسانی	۰/۸۸۸	۰/۹۴۰	۰/۹۴۷
رهبری تحول‌آفرین	۰/۷۴۶	۰/۸۹۹	۰/۸۳۱
ارزشیابی عملکرد	۰/۹۳۷	۰/۶۴۱	۰/۹۵۲

همان‌طور که از جدول بالا مشخص است، خروجی نرم‌افزار مقادیر مربوطه در بازه مجاز قرار دارند، بنابراین پایایی و روایی همگرا مورد تأیید می‌باشد.

روایی واگرا (Discriminant Reliability)

روایی واگرا سومین معیار جهت بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری است که شامل دو موضوع می‌باشد:

الف. مقایسه میزان همبستگی بین گویه‌های یک متغیر با آن متغیر در مقابل همبستگی آن گویه‌ها با متغیرهای دیگر (Cross Loading). در این روش میزان همبستگی بین سؤالات یک متغیر با آن متغیر و میزان همبستگی بین سؤالات یک متغیر با متغیرهای دیگر مقایسه می‌گردد. در صورتی‌که مشخص شود میزان همبستگی بین یک سؤال با متغیرهای دیگر غیر از متغیر خود بیشتر از همبستگی آن سؤال با متغیر مربوط به خود است، روایی واگرای مدل زیرسؤال می‌رود.

ب. میزان مقایسه همبستگی یک متغیر با گویه‌هایش در مقابل همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها: معیار مهم دیگری که با روایی واگرا مشخص می‌گردد، میزان رابطه یک متغیر با سؤالاتش در مقایسه رابطه آن متغیر با سایر متغیرها است، به‌طوری که روایی واگرای قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک متغیر در مدل تعامل بیشتری با سؤالات خود دارد تا با متغیرهای دیگر. روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان AVE برای هر متغیر بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن متغیر و متغیرهای دیگر در مدل باشد. که در نرم‌افزارPLS به‌صورت ماتریسی که روی قطر اصلی عدد ثابت ۱ قرار گرفته ظاهر می‌شود. فورنل و لاکر[6] (۱۹۸۱)، برای بررسی روایی واگرا ماتریسی را پیشنهاد می‌دهند که تنها تفاوت آن با ماتریس بالا این است که قطر اصلی این ماتریس حاوی جذر مقادیر AVE مربوط به هر یک از ۷ متغیر می‌باشد. همان‌طوری که در جدول ۲ قابل مشاهده است، مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که در خانه‌های

1. Kano & Azuma
2. Barclay
3.Chen and Chang
4. vertos
5. Nunnally
6. Fornell and Locker

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آن‌ها که در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی ترتیب داده شده‌اند، بیشتر است که این مطلب بیانگر برازش مناسب مدل‌های اندازه‌گیری از نظر روایی واگرا[1] است.

جدول ۲: فورنل و لارکر جهت بررسی روایی واگرا

	مدیریت تحول	رهبری تحول‌آفرین	مدیریت منابع انسانی	ارزشیابی عملکرد
مدیریت تحول	۰/۹۹۳			
رهبری تحول‌آفرین	۰/۳۱۷	۰/۹۴۸		
مدیریت منابع انسانی	۰/۳۲۱	۰/۱۹۷	۰/۶۱۸	
ارزشیابی عملکرد	۰/۶۹۴	۰/۳۰۰	۰/۲۶۱	۰/۹۷۰

باتوجه به مطالب ارائه شده مدل‌های اندازه‌گیری دارای برازش مناسبی می‌باشند.

برازش مدل ساختاری

این بخش از برازش بر خلاف مدل‌های اندازه‌گیری، به سؤالات (متغیرهای آشکار) توجهی ندارد و تنها متغیرهای پنهان همراه با روابط میان آنها را بررسی می‌کند. برای بررسی برازش مدل ساختاری از معیارهای زیر استفاده کرده‌ایم:

- ضرایب معناداری z (مقادیر t-values)
- معیار R Square
- معیار F Square
- معیار Q2 (Stone-Geisser criterion)

ضرایب معناداری z (مقادیر t-values)

ضرایب مسیر بایستی حداقل در سطح اطمینان ۰/۵ (یعنی بزرگ‌تر از ۱/۹۶ باشد) معنی‌دار باشند که با استفاده از تکنیک بوت استرپ بر روی مدل قابل مشاهده است (حنفی‌زاده و زارع، ۱۳۹۱). در صورتی که این مقدار بیشتر از ۱/۹۶ باشد، نشان از صحت رابطه بین سازه‌ها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح ۰/۹۵ است. البته این مقدار فقط صحت رابطه را نشان می‌دهد و شدت رابطه را نمی‌توان با آنها سنجید.

معیار R Square یا R^2

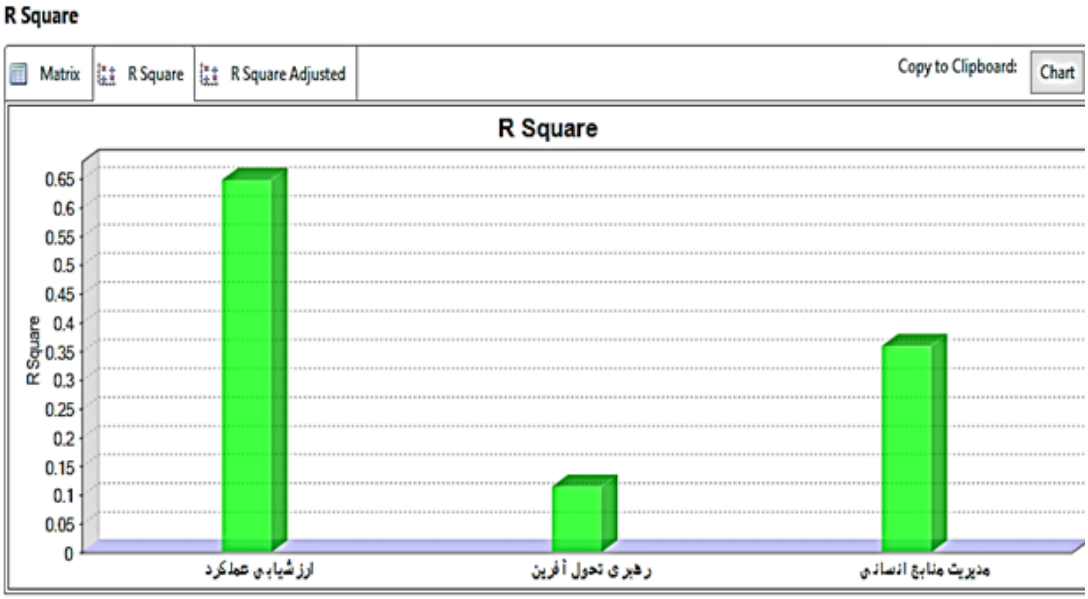
این معیار ارتباط بین مقدار واریانس شرح داده شده یک متغیر پنهان را با مقدار کل واریانس، سنجش می‌نماید. این معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش ضرایب R^2 مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زا (وابسته) مدل است. R^2 معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد که در جدول ۳ و شکل ۴ مقادیر این معیار برای متغیرها آورده شده است. این مقدار برای متغیرهای برون‌زا یا مستقل برابر صفر است.

جدول ۳: مقادیر R Square

متغیر	R Square	R Square adjusted
ارزشیابی عملکرد	۰/۶۴۸	۰/۶۳۷
رهبری تحول‌آفرین	۰/۱۱۴	۰/۱۰۵
مدیریت منابع انسانی	۰/۳۵۹	۰/۳۵۲

1. Discriminant Validity

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]



شکل ۴: نمودار R Square

معیار Q² (Stone-Geisser criterion)

اگر در یک مدل، روابط بین سازه‌ها به درستی تعریف شده باشند، سازه‌ها قادر خواهند بود تا تأثیر کافی بر شاخص‌های یکدیگر گذاشته و از این راه فرضیه‌ها به درستی تأیید شوند. مقدار Q^2 باید در مورد تمامی سازه‌های درون‌زای مدل محاسبه و نتیجه آن در قسمت تفسیر مدل آورده شود (جدول ۴). اگر مقدار Q^2 در مورد یک سازه درون‌زا صفر و یا کمتر از صفر شود، نشان از آن دارد که روابط بین سازه‌های دیگر مدل و آن سازه درون‌زا به خوبی تبیین نشده است و در نتیجه مدل نیاز به اصلاح دارد.

جدول ۴: مقادیر Q^2

متغیر	Q^2
ارزشیابی عملکرد	۰/۲۹۸
رهبری تحول‌آفرین	۰/۰۷۴
مدیریت منابع انسانی	۰/۱۲۸

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود مقادیر Q۲ برای متغیرهای درون‌زا در حد متوسط می‌باشد، بنابراین باتوجه به مقادیر Q۲ مدل ساختاری پژوهش از لحاظ میزان پیش‌بینی و تبیین سازه‌های وابسته مورد تأیید قرار می‌گیرد.

معیار Redundancy (افزونگی)

این معیار از حاصل‌ضرب مقادیر اشتراکی (مقادیر اشتراکی مربوط به هر شاخص از طریق میانگین مرتبه دوم رابطه بین آن شاخص و سازه مربوط به خود که همان بارهای عاملی هستند، حاصل می‌شود) سازه‌ها در مقادیر R^2 مربوط به آن‌ها به‌دست می‌آید و نشان‌گر مقدار تغییرپذیری شاخص‌های یک سازه درون‌زا است که از یک یا چند سازه برون‌زا تأثیر می‌پذیرد.

Communality (مقادیر اشتراکی): این مقدار از میانگین مجذور بارهای عاملی هر متغیر به‌دست می‌آید.

Redundancy: از حاصل‌ضرب Communality و R Square متغیرهای وابسته مدل به‌دست آمده است. در جدول زیر مقادیر Redundancy برای هر یک از عوامل به دست آمده است. همان‌گونه که قابل مشاهده می‌باشد، به عنوان مثال، متغیر ارزشیابی عملکرد به میزان ۴۱٪ از متغیرهای برون‌زای مدل تأثیر می‌گیرد که در جدول ۵ نتایج این بخش نشان داده شده است.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

جدول ۵: مقادیر Redundancy

	مدیریت تحول	رهبری تحول‌آفرین	مدیریت منابع انسانی	ارزشیابی عملکرد
R Square	--	۰/۱۱۴	۰/۳۵۹	۰/۶۴۸
Communality	۰/۹۸۶	۰/۸۹۹	۰/۹۴۰	۰/۶۴۱
Redundancy	--	۰/۱۰۲	۰/۳۳۷	۰/۴۱۵

برازش مدل کلی

معیار مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است. بدین معنی که توسط این معیار، محقق می‌تواند پس از برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل پژوهش خود، برازش کلی را نیز کنترل نماید. این معیار توسط تننهاوس[1] و همکاران (۲۰۰۵) ابداع شده است و طبق فرمول زیر محاسبه می‌گردد. سه مقدار ۰۱/. و ۲۵/. و ۳۶/. به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی شده‌اند که از رابطه (۱) به‌دست می‌آید.

رابطه ۱)

$$GOF = \sqrt{\overline{Communalities} \times \overline{R^2}}$$

$\overline{Communality}$ ← از میانگین مقادیر اشتراکی هر متغیر درون‌زای مدل به‌دست می‌آید.

R^2 ← میانگین مقادیر متغیرهای درون‌زای مدل است.

$$GOF = \sqrt{./761 \times ./125} = ۰.۳۰۸$$

که با توجه به محدوده مقادیر بیان شده مقدار به‌دست آمده برای GOF نشان از برازش کلی متوسط دارد.

آزمون روابط میان متغیرها

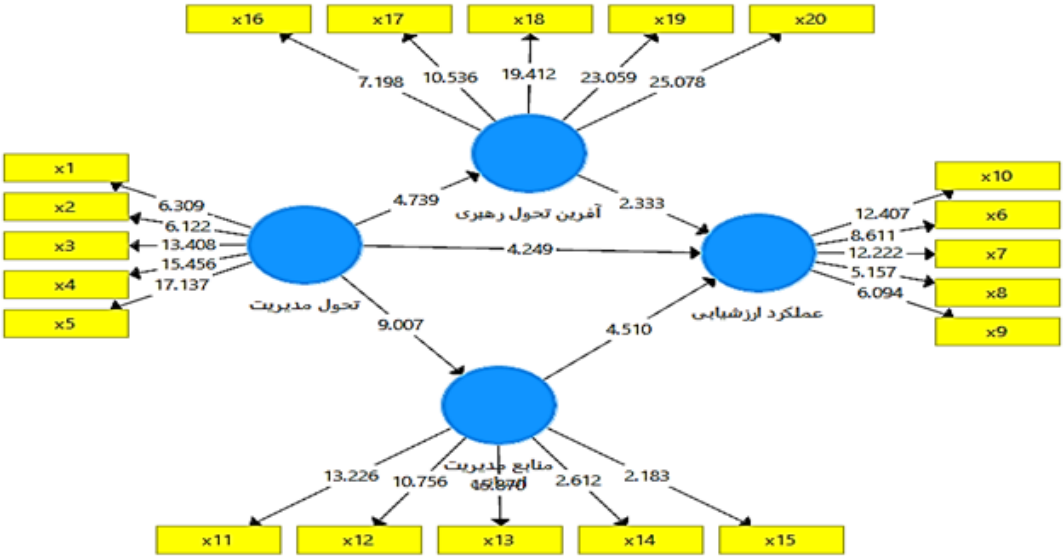
پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری و مدل کلی، می‌توان به بررسی و آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخت. در این مرحله ضریب اثرگذاری هر متغیر و معنادار بودن این ضریب مورد بررسی قرار می‌گیرد.

بررسی ضرایب معناداری (Z(t-value مربوط به هریک از فرضیه‌ها

ضرایب معناداری مسیرهای مدل نشان می‌دهند که آیا فرضیه‌های تحقیق معنی‌دار هستند یا خیر؟ ضریب معناداری مسیر میان متغیرهای مستقل و وابسته باید از ۱/۹۶ بیشتر باشد که نشان از معنی‌دار بودن تأثیر متغیر مستقل بر وابسته در سطح اطمینان ۹۵/. می‌باشد که باتوجه به شکل ۵ تمام مسیرها بیشتر از ۱/۹۶ است که نشان از معنادار بودن این مسیرها و مناسب بودن مدل ساختاری دارد.

1. Tennhouse

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]



شکل ۵: ضرایب T-value

شکل بالا حاکی از این است که باتوجه به به اینکه تمام مقادیر T بالاتر از ۱/۹۶ است، فرضیات تحقیق حاضر مورد تأیید قرار گرفتند.

آزمون فرضیات

آزمون فرضیه اول: بین مدیریت تحول و رهبری تحول‌آفرین رابطه مثبتی برقرار است. مطابق شکل ۵ میزان ضریب معناداری مسیر بین دو مؤلفه مدیریت تحول و رهبری تحول‌آفرین ۴/۷۳۹، بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است و با اطمینان ۰/۹۵ فرضیه تأیید شده است و میان مدیریت تحول و رهبری تحول‌آفرین ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

آزمون فرضیه دوم: بین مدیریت تحول و مدیریت منابع انسانی رابطه مثبتی وجود دارد. مطابق شکل ۵ میزان ضریب معناداری مسیر میان مدیریت تحول و مدیریت منابع انسانی ۹/۰۰۷، بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است و با اطمینان ۰/۹۵ فرضیه تأیید شده است و میان مدیریت تحول و مدیریت منابع انسانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

آزمون فرضیه سوم: بین رهبری تحول‌آفرین و ارزشیابی عملکرد سازمانی رابطه مثبتی وجود دارد. مطابق شکل ۵ میزان ضریب معناداری مسیر ۴/۵۱۰ ، بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است و با اطمینان ۰/۹۵ فرضیه تأیید شده است و میان رهبری تحول‌آفرین و ارزشیابی عملکرد سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

آزمون فرضیه چهارم: بین مدیریت منابع انسانی و ارزشیابی عملکرد سازمانی رابطه مثبتی وجود دارد. مطابق شکل ۵ میزان ضریب معناداری مسیر ۲/۰۴۷، بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است و با اطمینان ۰/۹۵ فرضیه تأیید شده است و میان اقدامات منابع انسانی و فرهنگ سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

آزمون فرضیه پنجم: بین مدیریت تحول و ارزشیابی عملکرد سازمانی رابطه مثبتی وجود دارد. مطابق شکل ۵ و ضریب معناداری مسیر ۴/۲۴۹ بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است و با اطمینان ۰/۹۵ فرضیه تأیید شده است و میان مدیریت تحول و ارزشیابی عملکرد سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

نتیجه‌گیری و بحث

در عصر کنونی، تحول سازمانی یکی از سیاست‌هایی است که توسط اغلب سازمان‌ها پیگیری می‌شود و در خصوص آن، برنامه‌ریزی صورت می‌پذیرد. همچنین، در سازمان‌های موفق کارکنان را به منزلهٔ شرکایی در نظر می‌گیرند که از طریق عملکرد مطلوب، ضریب موفقیت برنامه‌های سازمان را برای دستیابی به موفقیت ارتقا می‌دهند. از این رو، در تحقیق حاضر، تلاش شد ارتباط بین مدیریت تحول و ارزشیابی عملکرد با میانجی‌گری رهبری تحول‌آفرین و مدیریت منابع انسانی، مورد بررسی قرار گیرد. برای این منظور، ابتدا ادبیات و پیشینه تحقیق مورد مطالعه قرار گرفتند و سپس مدل پیشنهادی تحقیق ارائه شد. در مرحله بعد، مدل ارائه شده با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گرفت، نتایج به‌دست آمده از این مرحله بیان‌گر تأیید فرضیات تحقیق می‌باشد. طبق نتایج فرضیه اول، مدیریت تحول بر رهبری تحول‌آفرین در سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد. اهمیت رهبری در فرآیند مدیریت تحول به این دلیل است که تغییر و تحول مستلزم ایجاد و نهادینه‌سازی سیستم‌ها و روندهای جدیدی است و این امر بدون رهبری موثر امکان‌پذیر نخواهد بود. بنابراین مدیریت تحول و پیاده‌سازی آن وابسته به رهبری

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

می‌باشد. رهبران تحول‌آفرین می‌توانند با بهره از ویژگی‌های خاص سبب توفیق سازمان‌ها در ایجاد زمینه ارتقاء تحول سازمانی شوند، این ویژگی‌ها عبارت است از: گوش دادن، نفوذ آرمانی بر پیروان، انگیزش الهام‌بخش، تحریک فرهیختگی و آگاهی، تشویق و ترغیب، حمایت‌های توسعه‌گرا و غیره؛ نتایج به‌دست آمده از این قسمت با نتایج تحقیق رضازاده و احتشام راثی (۱۳۹۸) نیز مطابقت دارد و همچنین نتایج به‌دست آمده از این فرضیه با پژوهش‌های آل علی و همکاران (۱۳۹۸) همراستا می‌باشد که نتیجه تحقیق آنها نشان می‌دهد که رهبری تغییرگرا اثر مستقیم مثبت و معناداری بر تغییر برنامه‌ریزی شده دارد و تأثیر مثبت و معنادار اما غیرمستقیم بر تغییر برنامه‌ریزی شده و تغییرات شدید دارد. همچنین در توصیف نتایج تحقیق و تأیید فرضیه دوم، مشخص می‌گردد، ارزیابی آمادگی تحول، واحدهای تحول، مدیران منابع انسانی و مشاوران توسعهٔ سازمانی می‌توانند شکاف‌های موجود بین انتظاراتی که از تلاش‌های تغییر و کارکنان سازمانی دارند را شناسایی کنند. اگر ارزیابی انجام شده دلالت بر فاصلهٔ زیاد میان دو سطح یاد شده داشته باشد و اقدامی برای از بین بردن آن صورت نگیرد، باید انتظار مقاومت زیادی را داشت که همگی عامل تهدیدکنندهٔ موفقیت مدیریت تحول هستند (اسمعیل‌پور و شهامت، ۱۳۹۶). علاوه بر این، در جهت تأیید فرضیه سوم، می‌توان به تحقیق (هور[1] و همکاران، ۲۰۱۱) اشاره نمود، از این رو، از آنجا که محیط پیروان سازمان‌ها پویاتر از قبل شده است و سازمان‌ها برای رسیدن به موفقیت باید به سمت تحول حرکت نمایند، رهبری تحول‌آفرین به مثابه یکی از پارادایم‌های رهبری برای ارتقای عملکرد سازمان در محیط متلاطم امروزی با توان برانگیختن کارکنان و ایجاد فرهنگی سازمانی که رویه‌های اخلاقی در آن هنجار رفتاری تلقی شود، به دنبال پیش‌بینی تغییرات محیطی است. آثار مثبت رهبری تحول‌آفرین در اثربخشی و عملکرد رهبر در سطح فردی، گروهی و سازمانی مشاهده شده است. رهبران تحول‌آفرین میزان زیادی از رضایت، رفتارهای شهروندی و عملکرد کاری در پیروان خود ایجاد می‌کنند. نتایج فرضیه چهارم تحقیق فخیمی و قاسم‌زاده (۱۳۹۱) را تأیید می‌کند که استراتژی‌های بخش منابع انسانی، الزامات و جهت‌گیری‌های کلی عملکرد عوامل انسانی را در راستای دستیابی به اهداف سازمان، مشخص می‌کنند؛ به گونه‌ای که استفاده از استراتژی‌های گوناگون منابع انسانی، می‌تواند امکان تحقق مقاصد کلی یک سازمان را افزایش و یا کاهش دهد. در بررسی و توضیح نتایج فرضیه پنجم می‌توان گفت: مدیریت تحول در سازمان می‌تواند کارکنان را در سازمان الهام بخشد، به آنها روحیه دهد و در مسیری هدایتشان کند که منافع سازمان تأمین شود. سازمان‌ها باید بتوانند خود را همراه با تغییرات محیطی و اقتضائات آن به‌صورت مطلوب منطبق نمایند. یکی از متغیرهایی که می‌تواند به‌طور بالقوه بر عملکرد سازمانی تأثیر داشته باشد مدیریت تحول سازمانی است؛ تغییر و تحولی که در دانش، نگرش، رفتار فردی و رفتار گروهی افراد صورت می‌گیرد. از این رو می‌توان پیشنهاداتی را برای مدیران بانک ملت اصفهان در حوزه مدیریت تحول ارائه نمود: در نظر گرفتن دیدگاه‌ها و جوانب مختلف در هنگام اخذ تصمیم برای رفع مشکلات سازمانی و ایجاد مجموعه‌ای روشن و پایدار از ارزش‌هایی که شیوه انجام کار را سازماندهی کند. همچنین، پیشنهاد می‌شود باتوجه به تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد سازمانی، مدیران بانک ملت رفتارهای تحول‌آفرین از خود بروز دهند و زمینه‌ای برای رفتارهای تحول‌آفرین در سطوح پایین سازمان نیز فراهم شود. همچنین می‌توان از روش‌های مختلف مانند آموزش، زمینه تقویت رفتارهای رهبری اثربخش بین مدیران در سطوح مختلف را فراهم کرد.

1. Hooray

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

منابع

۱. ابراهیم‌زاده، س، و قدمی، م. (۱۳۹۳). مولفه‌های فرهنگ سازمانی و نقش آن بر بهبود مدیریت تحول (مطالعه موردی: شرکت کارت اعتباری ایران کیش). مدیریت فرهنگی, ۸(۲۶), ۳۷-۲۷. https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=252584

۲. اسمعیل‌پور، مرضیه و شهامت، نادر،۱۳۹۶، مدیریت تغییر در منابع انسانی، دومین همایش بین‌المللی و چهارمین همایش ملی پژوهش-های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران،https://civilica.com/doc/713963.

۳. آقامحمدی، د.، و شریفی، ش. (۱۳۹۸). ارائه الگوی مدیریت تحول‌آفرین تکاملی و روش‌شناسی طرح‌ریزی راهبردی. مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی, ۳(۱۰), ۱۴۹-۱۹۶. https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id525683.

۴. اکبری، مینا؛ کارنما، اسدالله؛ ملاحسینی، علی. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی (نمونه‌پژوهی: سازمان‌های دولتی استان کرمان). نشریه توسعه سازمانی پلیس، سال دهم شماره ۲ (پیاپی ۴۵). ۶۱-۷۵.

۵. جعفری هرندی، رضا. (۱۳۹۸). نقش سبک رهبری تحول‌آفرین و مبادله‌ای مدیران بر عملکرد سازمانی کارکنان دانشگاه قم، فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، سال چهارم، شماره ۱۶، صص ۱-۳۵.

۶. حنفی‌زاده، پیام؛ زارع رواسان، احد. (۱۳۹۱). روش تحلیل ساختارهای چندسطحی با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS .انتشارات ترمه، چاپ اول، ص ۷۶-۲۷.

۷. رضازاده، رضا؛ احتشام رائی، رضا. (۱۳۹۸). سنجش تاثیر مدیریت تغییر بر رهبری تحول‌آفرین باتوجه به نقش میانجی فرهنگ سازمانی در بین کارکنان وزارت کشور، رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری تابستان ۱۳۹۸ شماره ۱۵، صص ۵۶-۴۲.

۸. رضائیان، علی. (۱۳۸۱) اصول سازمان و مدیریت، تهران: سمت

۹. سلیم‌زاده، ج؛ ویسه، ص.م؛ محمدی، الف و عابدینی، الف. (۱۳۹۵). بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در تسهیل نوآوری با نقش میانجی فرهنگ نوآورانه در پالایشگاه نفت تهران، فصلنامه علمی ترویجی فرآیند نو، شماره ۵۳، ۱۱۵-۱۰۲

۱۰. شعبانی‌نژاد حسین، علیاری ابوالفضل، ابوالقاسم گرجی حسن. رابطه رهبری تحول‌گرا و عملکرد شغلی کارکنان در بیمارستان فارابی. فصلنامه مدیریت سلامت. ۱۳۹۵; ۱۹ (۶۵) :۳۰-۲۲.

۱۱. طاهری، محمدرضا و کوروند، زهره،۱۳۹۷، رابطه اعتماد سازمانی و سبک رهبری تحول‌گرا با اشتیاق شغلی از دیدگاه معلمان مقطع متوسطه ناحیه ۱ شهرستان اردبیل، نخستین همایش ملی حسابداری و مدیریت، نطنز، https://civilica.com/doc/767676

۱۲. فخیمی، فرزاد؛ قاسم‌زاده، معصومه. (۱۳۹۱). مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی. شماره ۱۶، صفحه ۴۹ تا ۶۴.

۱۳. فقیهی، ابوالحسن؛ معمارزاده، غلامرضا؛ احمدی، مسعود. ارائه مدل تحول اداری در راستای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران با رویکرد بازآفرینی دولت. فصلنامه مدیریت سال هشتم، شماره ۲۴.

۱۴. گل محمدی، ع.، و کفچه، پ.، و سلطان پناه، ه. (۱۳۹۲). سبک‌های رهبری و تفکر استراتژیک در سطح سازمانی. مطالعات مدیریت راهبردی, ۴(۱۵), ۱۱۴-۹۳. https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=477574.

۱۵. منطقی، م؛ توکلی، غ.ر؛ نظری، ی و کاملی، ع.ر. (۱۳۹۵). نقش میانجی‌گری تاب‌آوری و توانمندسازی کارکنان در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد نوآورانه، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال پنجم، شماره ۱، ۲۲۱-۲۴۷.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

۱۶. یوسف‌نیا ارالو، آذر. (۱۳۹۳). بررسی رابطه سبک‌های مدیریت مدیران با میزان مشارکت اولیا در مدارس دخترانه دوره ابتدائی منطقه ۱۹ شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

17. Akdere, M., & Egan, T. (2020). Transformational leadership and human resource development: Linking employee learning, job satisfaction, and organizational performance. Human Resource Development Quarterly, 31(4), 393-421.

18. Almutairi, D. O. (2013). The relationship between leadership styles and organizational commitment: A test on Saudi Arabian Airline. World Review of Business Research, 3(1), 41-51.

19. Barclay, L. L., Zemcov, A., Blass, J. P., & McDowell, F. H. (1985). Factors associated with duration of survival in Alzheimer's disease. Biological psychiatry, 20(1), 86-93.

20. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. Psychology press.

21. Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). Enhance environmental commitments and green intangible assets toward green competitive advantages: an analysis of structural equation modeling (SEM). Quality & Quantity, 47(1), 529-543.

22. Ducket, H. Macfarlane, E(2015), Emotional intelligence and transformational leadership in retailing. Leadership & Organization Development Journal,24,309-317.

23. Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. European Research on Management and Business Economics, 25(3), 144-150.

24. Hancott, D. E. (2013). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Performance in the Largest Public Companies in Canada. Thesis of ph.D, Capella University: Avalable at: http://proquest.umi.com/login.

25. Hur, Y. H., Van den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. M. (2011). Transformational Leadership as a Mediator between Emotional Intelligence and Team Outcomes. The Leadership Quarterly, 22, 591-603.

26. Hur, Y., van den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. M. (2011). Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes. Leadership Quarterly, 22, 591–603. doi:10.1016/j.leaqua .2011.05.002.

27. Kano, Y., & Azuma, Y. (2003). Use of SEM programs to precisely measure scale reliability. In New developments in psychometrics (pp. 141-148). Springer, Tokyo.

28. Krishnan, R., Geyskens, I., & Steenkamp, J. B. E. (2016). The effectiveness of contractual and trust-based governance in strategic alliances under behavioral and environmental uncertainty. Strategic Management Journal, 37(12), 2521-2542.

29. Ku, T.H. (2011).How to improve organizational performance through learning and knowledge? International Journal of Manpower,32(5).pp.58-190.

30. Salem, I., Kattara. H. (2015).Transformational Leadership: Relationship to Job Stress and

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

Job Burnout in Five-Star Hotels. Tourism and Hospitality Research, 1-14.

31. Wallapha, A, saowanee, S, Tang, KN. (2015). Development of leadership soft skills Among Educational Administrators, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 186, 331-336.

32. WANASIDA, A. S., BERNARTO, I., SUDIBJO, N., & PRAMONO, R. (2021). Millennial transformational leadership on organizational performance in Indonesia fishery startup. The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8(2), 555-562.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]