فصلنامه تحقیقات جدید در علوم انسانی(دوره جدید)

شماره۴۶،
دوره شانزدهم،
سال چهارم،
زمستان ۱۴۰۳،
صص ۱-۱۳

نقش رهبری تحول‌گرا در افزایش انگیزش و تعهد کارکنان در سازمان‌های مدرن

جواد راهدارپور[۱]، عزیز پیری نسب[۲]، علیرضا رزمی[۳]، افشین بزی[۴]

چکیده

پژوهش حاضر باهدف نقش رهبری تحول‌گرا در افزایش انگیزش و تعهد کارکنان در سازمان‌های مدرن صورت گرفت. این تحقیق ازلحاظ هدف، یک تحقیق کاربردی است. همچنین ازاین‌جهت که به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات، از روش‌های میدانی و کتابخانه‌ای بهره گرفته می‌شود، می‌توان گفت این تحقیق، یک تحقیق توصیفی-همبستگی و همچنین از نوع پیمایشی است. همچنین از جنبه نوع داده‌ها کمی و ازنظر زمانی از نوع مقطعی است. جامعه آماری این تحقیق را کلیه مدیران و کارشناسان آگاه در زمینه موضوعی تحقیق در شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری شریف تشکیل دادند. بر اساس فرمول کوکران تعداد ۲۱۸ نفر به‌عنوان نمونه در نظر گرفته شدند که با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. در این تحقیق از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی برای جمع‌آوری اطلاعات بهره گرفته شد. به‌منظور تعیین روایی پرسشنامه از روایی ظاهری، محتوایی و سازه استفاده شد. همچنین پایایی از طریق ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و اومگای مک دونالد محاسبه شد. در این پژوهش به‌منظور تجزیه‌وتحلیل داده‌ها از دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد. در بخش آمار توصیفی به‌منظور توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی نظیر سن و جنسیت از درصد فراوانی، جدول و نمودار و همین‌طور به‌منظور توصیف متغیرها از میانگین، انحراف معیار و چولگی و کشیدگی با استفاده از نرم‌افزار SPSS23 استفاده شد. در بخش استنباطی به‌منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار smartPLS استفاده شد. نتایج نشان داد رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و معناداری در افزایش انگیزش و تعهد کارکنان در سازمان‌های مدرن دارد.

واژگان کلیدی: رهبری تحول‌گرا، انگیزش، تعهد کارکنان، سازمان‌های مدرن

[۱]استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد زابل، دانشگاه آزاد اسلامی، زابل، ایران (نویسنده مسئول) jrahdarpour@yahoo.com

[۲]دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی،گروه مدیریت ،واحد علی اکبر،دانشگاه آزاد اسلامی،زابل،ایران

[۳]دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی،گروه مدیریت ،واحد علی اکبر،دانشگاه آزاد اسلامی،زابل،ایران

[۴]دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی،گروه مدیریت ،واحد علی اکبر،دانشگاه آزاد اسلامی،زابل،ایران

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]

شماره۴۶،
دوره شانزدهم،
سال چهارم،
زمستان ۱۴۰۳،
صص ۱-۱۳

مقدمه

موضوع رهبری تحول‌گرا در افزایش انگیزش و تعهد کارکنان در سازمان‌های مدرن به دلیل تغییرات سریع و پیچیدگی های روزافزون در محیط‌های کاری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بر اساس گزارش موسسه گالوپ، حدود ۸۵٪ از کارکنان در سطح جهانی احساس عدم انگیزش در محل کار خود دارند (گالوپ[1]، ۲۰۲۱). این آمار نشان‌دهنده چالش‌های جدی در حفظ و افزایش انگیزش و تعهد کارکنان است که می‌تواند به کاهش بهره‌وری و افزایش نرخ ترک کار منجر شود. در این راستا، رهبری تحول‌گرا به‌عنوان یک رویکرد مؤثر در ایجاد انگیزش و تعهد در کارکنان شناخته‌شده است.

امروزه، در عصر حاضر که سازمان‌ها با چالش‌های متعددی ازجمله تغییرات سریع فناوری، رقابت شدید و نیاز به نوآوری مواجه هستند، نقش رهبری تحول‌گرا بیش‌ازپیش اهمیت یافته است. این نوع رهبری نه‌تنها به ایجاد انگیزش و تعهد در کارکنان کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به بهبود فرهنگ‌سازمانی و افزایش کارایی نیز منجر شود. بر اساس تحقیقات اخیر، سازمان‌هایی که از رهبری تحول‌گرا بهره می‌برند، ۳۰٪ بیشتر از سازمان‌های دیگر در جذب و حفظ استعدادها موفق هستند (پارک و همکاران[2]، ۲۰۲۲). بنابراین، بررسی نقش رهبری تحول‌گرا در افزایش انگیزش و تعهد کارکنان در سازمان‌های مدرن، به‌ویژه در شرایط کنونی، امری ضروری به نظر می‌رسد. رهبری تحول‌گرا به‌عنوان یک رویکرد مدیریتی، بر ایجاد انگیزش و تعهد در کارکنان تأکید دارد. این نوع رهبری با تمرکز بر ایجاد ارتباطات مثبت و الهام‌بخش بین رهبر و پیروان، به کارکنان کمک می‌کند تا به اهداف سازمانی دست یابند و درعین‌حال احساس ارزشمندی و تعلق به سازمان را تجربه کنند. بر اساس نظریه‌های مختلف، رهبری تحول‌گرا شامل چهار بعد اصلی است: نفوذ آرمانی، الهام‌بخشی، تحریک ذهنی و توجه فردی (چن و سروو[3]، ۲۰۲۲). این ابعاد به رهبران این امکان را می‌دهد که انگیزش درونی کارکنان را تقویت کنند و آن‌ها را به سمت تعهد بیشتر نسبت به سازمان هدایت کنند (حیدری و همکاران، ۱۴۰۳).

در بسیاری از سازمان‌های مدرن، رهبری تحول‌گرا به‌عنوان یک عامل کلیدی در افزایش انگیزش و تعهد کارکنان شناخته می‌شود. تحقیقات نشان داده‌اند که رهبران تحول‌گرا با ایجاد یک چشم‌انداز مشترک و الهام‌بخش، می‌توانند کارکنان را به مشارکت فعال در فرآیندهای سازمانی ترغیب کنند. این امر نه‌تنها به افزایش انگیزش و تعهد کارکنان منجر می‌شود، بلکه می‌تواند به بهبود عملکرد کلی سازمان و افزایش رضایت شغلی نیز کمک کند (ژانگ و همکاران[4]، ۲۰۲۰). بنابراین، بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا برانگیزش و تعهد کارکنان در سازمان‌های مدرن، به‌ویژه در شرایطی که نیاز به نوآوری و تغییرات سریع احساس می‌شود، حائز اهمیت است.

در زمینه نقش رهبری تحول‌گرا در افزایش انگیزش و تعهد کارکنان، چهار چالش اساسی وجود دارد (یوآن و همکاران[5]، ۲۰۲۲). نخست، عدم شناخت کافی از مفهوم رهبری تحول‌گرا در میان مدیران و رهبران سازمان‌ها است. بسیاری از مدیران هنوز به درک درستی از ابعاد مختلف رهبری تحول‌گرا نرسیده‌اند و این امر می‌تواند به عدم استفاده مؤثر از

[1] Gallup
[2] Park et al
[3] Chen & Cuervo
[4] Zhang et al
[5] Yuan et al

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]

شماره۴۶،
دوره شانزدهم،
سال چهارم،
زمستان ۱۴۰۳،
صص ۱-۱۳

این رویکرد منجر شود. این چالش می‌تواند به کاهش انگیزش و تعهد کارکنان منجر شود و درنتیجه، عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار دهد (اسریواستاوا و همکاران[1]، ۲۰۲٤). دومین چالش، مقاومت در برابر تغییر است. در بسیاری از سازمان‌ها، کارکنان به روال‌های قدیمی عادت کرده‌اند و تغییر به سمت رهبری تحول‌گرا ممکن است با مقاومت مواجه شود. این مقاومت می‌تواند به کاهش انگیزش و تعهد کارکنان منجر شود و سازمان را از دستیابی به اهداف خود بازدارد. سومین چالش، عدم وجود فرهنگ‌سازمانی مناسب برای پذیرش رهبری تحول‌گرا است (مرادی و ویسه، ۱٤۰۳). بسیاری از سازمان‌ها هنوز فرهنگ‌های سنتی و سلسله‌مراتبی را حفظ کرده‌اند که مانع از ایجاد ارتباطات مثبت و الهام‌بخش می‌شود. چالش چهارم، نیاز به آموزش و توسعه مهارت‌های رهبری در میان مدیران است. بسیاری از رهبران ممکن است به مهارت‌های لازم برای رهبری تحول‌گرا مجهز نباشند و این امر می‌تواند به عدم موفقیت در ایجاد انگیزش و تعهد در کارکنان منجر شود. بنابراین، شناسایی و حل این چالش‌ها برای موفقیت رهبری تحول‌گرا و افزایش انگیزش و تعهد کارکنان در سازمان‌های مدرن ضروری است (محورجعفری، ۱٤۰۳).

عوامل متعددی می‌توانند بر نقش رهبری تحول‌گرا در افزایش انگیزش و تعهد کارکنان تأثیرگذار باشند. نخستین عامل، ارتباطات مؤثر است. رهبران تحول‌گرا باید بتوانند ارتباطات مثبتی با کارکنان برقرار کنند و آن‌ها را در فرآیند تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکت دهند. این نوع ارتباطات می‌تواند به افزایش احساس تعلق و انگیزش کارکنان کمک کند و درنتیجه، تعهد آن‌ها را نسبت به سازمان افزایش دهد (دونکور و همکاران[2]، ۲۰۲۲).

دومین عامل، ایجاد یک محیط حمایتی و مثبت است. رهبران باید فضایی را فراهم کنند که در آن کارکنان احساس امنیت و حمایت کنند. این محیط می‌تواند به کارکنان این امکان را بدهد که ایده‌ها و نظرات خود را به‌راحتی بیان کنند و درنتیجه، به افزایش انگیزش و تعهد آن‌ها منجر شود. همچنین، وجود فرصت‌های آموزشی و توسعه مهارت‌ها نیز می‌تواند به بهبود عملکرد کارکنان و افزایش تعهد آن‌ها نسبت به سازمان کمک کند (حیدری، ۱٤۰۳).

وضعیت نامناسب در زمینه نقش رهبری تحول‌گرا در افزایش انگیزش و تعهد کارکنان، مشکلات و چالش‌های متعددی را به وجود آورده است. به‌ویژه، در بسیاری از سازمان‌ها، عدم شناخت کافی از رهبری تحول‌گرا و مقاومت در برابر تغییر می‌تواند به کاهش انگیزش و تعهد کارکنان منجر شود. این مشکلات می‌توانند به نارضایتی عمومی و افزایش نرخ ترک کار منجر شوند و درنتیجه، عملکرد کلی سازمان را تحت تأثیر قرار دهند (علوی اصیل و همکاران، ۱٤۰۳). پیامدهای منفی حل نشدن مسائل مربوط به این حوزه از جنبه‌های مختلف قابل‌بررسی است. از جنبه فرهنگی، عدم توجه به رهبری تحول‌گرا می‌تواند به تضعیف فرهنگ‌سازمانی و کاهش انگیزش کارکنان منجر شود. از جنبه اجتماعی، این مشکلات می‌توانند به افزایش نارضایتی عمومی و کاهش اعتماد به سیستم‌های سازمانی منجر شوند. همچنین، از جنبه اقتصادی، عدم توسعه شایستگی‌های کارکنان می‌تواند به کاهش بهره‌وری و افزایش هزینه‌های سازمان منجر شود. درنهایت، از جنبه روان‌شناختی، عدم موفقیت در ایجاد انگیزش و تعهد می‌تواند به کاهش اعتمادبه‌نفس و انگیزه کارکنان منجر شود (قاسمی غنچه نازی و آتش‌سوز، ۱٤۰۳). برای حل مسائل موجود در زمینه نقش رهبری تحول‌گرا در افزایش انگیزش و تعهد کارکنان، نیاز به اتخاذ رویکردهای چندجانبه وجود دارد. ایجاد برنامه‌های آموزشی برای مدیران و رهبران، توسعه فرهنگ‌سازمانی مناسب و افزایش ارتباطات مؤثر می‌تواند به بهبود وضعیت موجود کمک

[1] Srivastava et al
[2] Donkor et al

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]

شماره۴۶،
دوره شانزدهم،
سال چهارم،
زمستان ۱۴۰۳،
صص ۱-۱۳

کند. همچنین، فراهم کردن فرصت‌های توسعه مهارت‌ها و ایجاد محیط‌های حمایتی می‌تواند به افزایش انگیزش و تعهد کارکنان منجر شود. سؤال پژوهش این است: "چگونه رهبری تحول‌گرا می‌تواند به افزایش انگیزش و تعهد کارکنان در سازمان‌های مدرن کمک کند؟" در این راستا فرضیه‌های پژوهش به‌صورت زیر بیان می‌شود:

- فرضیه اول: رهبری تحول‌گرا تأثیر معناداری برانگیزش کارکنان در سازمان‌های مدرن دارد.
- فرضیه دوم: رهبری تحول‌گرا تأثیر معناداری در تعهد کارکنان در سازمان‌های مدرن دارد.

روش‌شناسی

این تحقیق ازلحاظ هدف، یک تحقیق کاربردی است. همچنین ازاین‌جهت که به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات، از روش‌های میدانی و کتابخانه‌ای بهره گرفته می‌شود، می‌توان گفت این تحقیق، یک تحقیق توصیفی-همبستگی و همچنین از نوع پیمایشی است. همچنین از جنبه نوع داده‌ها کمی و ازنظر زمانی از نوع مقطعی است. جامعه آماری این تحقیق را کلیه مدیران و کارشناسان آگاه در زمینه موضوعی تحقیق در شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری شریف تشکیل می‌دهند. با توجه به اینکه تعداد شرکت‌های مستقر در پارک شریف ۵۰۵ شرکت است، درنتیجه جامعه آماری تحقیق را مدیران ۵۰۵ شرکت دانش‌بنیان پارک شریف تشکیل داده‌اند. به دلیل گسترده بودن حجم جامعه آماری، امکان مراجعه و مطالعه کلیه افراد موجود در جامعه وجود ندارد. به همین دلیل در این تحقیق روی بخشی از جامعه آماری تمرکز شده است و نتیجه نهایی این بررسی به تمام جامعه آماری تعمیم داده می‌شود. درواقع در این تحقیق از نمونه‌گیری استفاده می‌شود. در همین راستا، بر اساس فرمول کوکران برای حجم جامعه ۵۰۵ نفر، تعداد ۲۱۸ نفر به‌عنوان نمونه در نظر گرفته می‌شوند. درنتیجه تحقیق حاضر روی ۲۱۸ نفر از مدیران و کارشناسان شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری شریف صورت خواهد گرفت. این افراد با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند.

در این تحقیق از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی برای جمع‌آوری اطلاعات بهره گرفته‌شده است. در بخش کتابخانه‌ای از مقالات، کتب، پایان‌نامه‌ها و سایر اسناد بالادستی بهره گرفته‌شده است. در بخش میدانی از پرسشنامه استاندارد استفاده شد. منظور از رهبری تحول‌آفرین در این پژوهش نمره‌ای است که آزمودنی در پرسشنامه استاندارد ۲۰ گویه‌ای رهبری تحول‌آفرین باس و آولیو[1] (۲۰۰۰)، که با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت طراحی‌شده و به سنجش ابعاد ملاحظه فردی (٤ گویه)، ترغیب ذهنی (۵ گویه)، انگیزش الهام‌بخش (٤ گویه) و نفوذ آرمانی (۷ گویه) می‌پردازد، کسب می کند. در پژوهش حاضر جهت اندازه‌گیری انگیزش کارکنان از پرسشنامه استاندارد تحقیقات رابینز[2] (۲۰۱٦) استفاده‌شده که دارای ٦ سؤال (پاداش منصفانه، توجه به مسیر شغلی کارکنان، تلاش سازمان برای آسایش خانواده کارمندان، دوستی و رابطه بین افراد سازمان، قوانین عادلانه، آموزش کارکنان) است. در این پژوهش تعهد سازمانی از طریق نمره آزمودنی با تکمیل پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و می‌یر[3] (۱۹۸۷)، به دست آمد که دارای ۳ مؤلفه تعهد عاطفی (۳ گویه)، تعهد مستمر (٤ گویه) و تعهد هنجاری (۳ گویه) است.

[1] Bass & Avolio
[2] Robins
[3] Allen and Meyer

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]

شماره۴۶،
دوره شانزدهم،
سال چهارم،
زمستان ۱۴۰۳،
صص ۱-۱۳

به‌منظور تعیین روایی پرسشنامه از روایی ظاهری[1]، محتوایی[2] و سازه[3] استفاده شد. در روایی ظاهری پرسشنامه‌ها قبل از توزیع توسط پژوهش‌گر، چند نفر از اعضای نمونه و برخی خبرگان دانشگاهی موردبررسی قرار گرفت. در روایی محتوایی در قالب یک روش دلفی و با کمک فرم‌های CVR و CVI و به کمک ده نفر از خبرگان شامل اساتید راهنما و مشاور، خبرگان دانشگاهی و ... محتوای پرسشنامه ازنظر سؤال‌های اضافی و یا اصلاح سؤال‌ها موردبررسی قرار گرفت. فرم CVI نشان داد که ٤ سؤال پرسشنامه پژوهش از نقطه‌نظر ساده بودن، واضح بودن و مربوط بودن از وضعیت مناسبی برخوردار نبودند (ضریب به‌دست‌آمده زیر ۰,۷۹ بود) که اصلاح شدند؛ همچنین با توجه به اینکه مقدار CVR برای ۵ سؤال زیر ۰,٦۲ به دست آمد، این ۵ گویه حذف شدند. در مورد روایی سازه نیز از دو نوع روایی همگرا و واگرا با کمک نرم‌افزار Smart-Pls 2 استفاده شد. در بررسی روایی همگرا یافته‌ها نشان داد ضرایب معناداری تمام بارهای عاملی بزرگ‌تر از ۱,۹٦ بود (آماره تی) یعنی تمامی بارهای عاملی با اطمینان ۹۹ درصد معنادار بود؛ مقادیر تمام بارهای عاملی نیز بالای ۰,۵ بود (رابطه متغیر آشکار و پنهان)؛ میانگین واریانس استخراج‌شده[4] (AVE) همه مؤلفه‌ها بالای ۰,۵ بود و همین‌طور پایایی ترکیبی همه مؤلفه‌ها بزرگ‌تر از میانگین واریانس استخراج‌شده آن بود؛ لذا می‌توان گفت که روایی همگرای سازه‌های مدل تائید می‌شوند. در بررسی روایی واگرا نیز از آزمون فورنل و لارکر استفاده شد. در آزمون فورنل و لارکر یافته‌ها نشان داد، جذر میانگین واریانس استخراج‌شده هر متغیر پنهان بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر با دیگر متغیرهای پنهان مدل بود؛ بنابراین نتایج این آزمون بیانگر روایی واگرا بود.

در این پژوهش پایایی از طریق ضریب آلفای کرونباخ[5] ، پایایی ترکیبی[6] و اومگای مک دونالد[7] محاسبه شد. مقادیر این ضریب برای همه سازه‌های پرسشنامه بالای ۰/۷ به دست آمد که نشان‌دهنده پایا بودن ابزار اندازه‌گیری بود. لازم به ذکر است در پژوهش‌هایی که از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده می‌شود، از اُمگای مک‌دونالد برای ارزیابی پایایی به دلیل دقت بیشتر، استفاده می‌شود (مک دونالد[8]، ۱۹۹۹). ضرایب روایی و پایایی ذکرشده برای پرسشنامه اصلی در جدول زیر قابل‌مشاهده است.

جدول ۱: نتایج محاسبه روایی و پایایی پرسشنامه اصلی پژوهش برای سازه‌های پژوهش

متغیر	α	CR	ω	AVE	MSV	ASV	۱	۲	۳
رهبری تحول‌گرا	۰,۷۳	۰/۸۰	۰/۸۳	۰,۵٦	۰,٤۱	۰,۲۳	۰,۷٤		
انگیزش کارکنان	۰,۷۸	۰/۸۲	۰/۸۵	۰,۵۸	۰,٤۳	۰,۲۵	۰,۵۵	۰,۵۸	
تعهد کارکنان	۰,۷۲	۰/۸۱	۰/۸۲	۰,٦٤	۰,٤۵	۰,۳۰	.۵۱	۰,۵۲	۰,۳۵

[1] Faced Validity
[2] Content Validity
[3] Construct Validity
[4] Average Variance Extracted
[5] α
[6] CR
[7] McDonald's Omega
[8] McDonald

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]

شماره۴۶،
دوره شانزدهم،
سال چهارم،
زمستان ۱۴۰۳،
صص ۱-۱۳

یافته‌های جدول فوق نشان می‌دهد که مقادیر AVE برای چهار بعد موردبررسی، به‌طور قابل‌توجهی بالاتر از ۰,۵ هستند، که نشان‌دهنده این است که بیش از نیمی از واریانس هر یک از این ابعاد توسط آیتم‌های مربوط به آن‌ها توضیح داده می‌شود. این امر به تائید روایی همگرا کمک می‌کند. از طرف دیگر با توجه به معیار فورنل-لارکر، که بیان می‌کند AVE هر سازه باید بیشتر از مربع همبستگی آن با سایر سازه‌ها باشد، نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که هر یک از ابعاد به‌خوبی از یکدیگر متمایز هستند و هیچ تداخلی با یکدیگر ندارند و لذا روایی واگرا مبتنی بر معیار فورنل لارکر تائید می‌گردد. همچنین یافته‌های پژوهش شما نشان می‌دهد که برای هر چهار بعد موردبررسی، مقادیر حداکثر واریانس مشترک MSV و ASV میانگین واریانس مشترک به‌طور مؤثری کمتر از AVE (میانگین واریانس استخراج‌شده) هر بعد است. این نتایج به‌وضوح نشان‌دهنده این است که هر یک از این ابعاد به‌طور مستقل و مؤثر به اندازه‌گیری سازه‌های خود می‌پردازند و از یکدیگر متمایز هستند. لذا روایی واگرا نیز بر اساس این شاخص‌ها تائید می‌شود. این یافته‌ها تأییدکننده روایی واگرا برای ابعاد مختلف پژوهش هستند. به‌ویژه، وقتی‌که MSV هر بعد کمتر از AVE آن بعد باشد، این نشان می‌دهد که حداکثر واریانس مشترک بین هر بعد و دیگر ابعاد، به‌طور معناداری کمتر از واریانس اختصاصی آن بعد است. به‌عبارت‌دیگر، این ابعاد به‌خوبی قادر به توضیح و اندازه‌گیری ویژگی‌های خاص خود هستند و تداخل کمی با یکدیگر دارند. همچنین، با توجه به اینکه ASV نیز کمتر از AVE هر بعد است، می توان نتیجه گرفت که میانگین واریانس مشترک بین هر بعد و سایر ابعاد نیز در سطح پایینی قرار دارد. این امر به اعتبار و دقت ابزار اندازه‌گیری افزوده و نشان‌دهنده این است که هر یک از ابعاد به‌طور مؤثر و مستقل سازه‌های خود را نمایندگی می‌کنند.

در این پژوهش به‌منظور تجزیه‌وتحلیل داده‌ها از دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد. در بخش آمار توصیفی به‌منظور توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی نظیر سن و جنسیت از درصد فراوانی، جدول و نمودار و همین‌طور به‌منظور توصیف متغیرها از میانگین، انحراف معیار و چولگی و کشیدگی با استفاده از نرم‌افزار SPSS23 استفاده شد. در بخش استنباطی به‌منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار smartPLS استفاده شد.

یافته‌ها

توصیف آماری ویژگی‌های جمعیت شناختی شامل تحلیل و خلاصه‌سازی اطلاعات جمعیت شناختی گروه هدف پژوهش در یک جامعه آماری است. این تحلیل‌ها به پژوهشگران کمک می‌کند تا الگوها و تمایلات جمعیتی را شناسایی کرده و به درک بهتری از ساختار اجتماعی دست یابند. همچنین، نتایج این توصیف‌ها می‌تواند در طراحی تبیین فرضیه‌های و همچنین پیشنهادهای کاربردی، سیاست‌ها و برنامه‌های اجتماعی و .... مؤثر باشد. لذا در این پژوهش، بر اساس داده‌های جمع‌آوری‌شده از طریق پرسشنامه در جدول زیر به توصیف آماری ویژگی‌های جمعیت شناختی شامل سن، جنسیت، تحصیلات، مدیران و کارشناسان شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری شریف پرداخته می‌شود:

جدول ۲: توصیف آماری ویژگی‌های جمعیت شناختی

ویژگی جمعیت شناختی	طبقه	درصد	فراوانی	بیشترین فراوانی	کمترین فراوانی

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]

شماره۴۶،
دوره شانزدهم،
سال چهارم،
زمستان ۱۴۰۳،
صص ۱-۱۳

سن	زیر ۳۰ سال	٪۱,۳۷	۳	بین ۳۱ تا ٤۰ سال	زیر ۳۰ سال
	بین ۳۱ تا ٤۰ سال	٪٦٥,۱۳	۱٤۲		
	بین ٤۱ تا ٥۰ سال	٪۲۲,۰۱	٤۸		
	بالای ٥۰ سال	٪۱۱,٤٦	۲٥		
جنسیت	مرد	٪۸٦,٦۹	۱۸۹	مرد	زن
	زن	٪۱۳,۳۰	۲۹		
تحصیلات	لیسانس	٪۲۱,۱۰	٤٦	فوق‌لیسانس	لیسانس
	فوق‌لیسانس	٪٥٥,٥۰	۱۲۱		
	دکتری	٪۲۳,۳۹	٥۱		
سابقه کار	کمتر از ۱ سال	٪۲,۲۹	٥	بین ٤ تا ٦ سال	کمتر از ۱ سال
	بین ۱ تا ۳ سال	٪۲۱,٥٥	٤۷		
	بین ٤ تا ٦ سال	٪٦۳,۳۰	۱۳۸		
	بالای ٦ سال	٪۱۲,۸٤	۲۸		

پس از بررسی توصیفی ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه پژوهش، ابتدا متغیرهای آشکار یا شاخص‌های اندازه‌گیری کننده متغیرهای پنهان (مکنون) بررسی شد.لذا در این بخش، بر اساس داده‌های جمع‌آوری‌شده از طریق پرسشنامه برای توصیف آماری ویژگی‌های جمعیت شناختی شامل سن، جنسیت، تحصیلات و سابقه کار از درصد فراوانی، جدول و نمودار و همچنین برای توصیف متغیرهای پژوهش از میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی با نرم‌افزار IBM SPSS-27 نسخه Statistics سال ۲۰۱۵ استفاده شد. بنابراین در جدول زیر به توصیف آماری سازه‌های پژوهش پرداخته می‌شود:

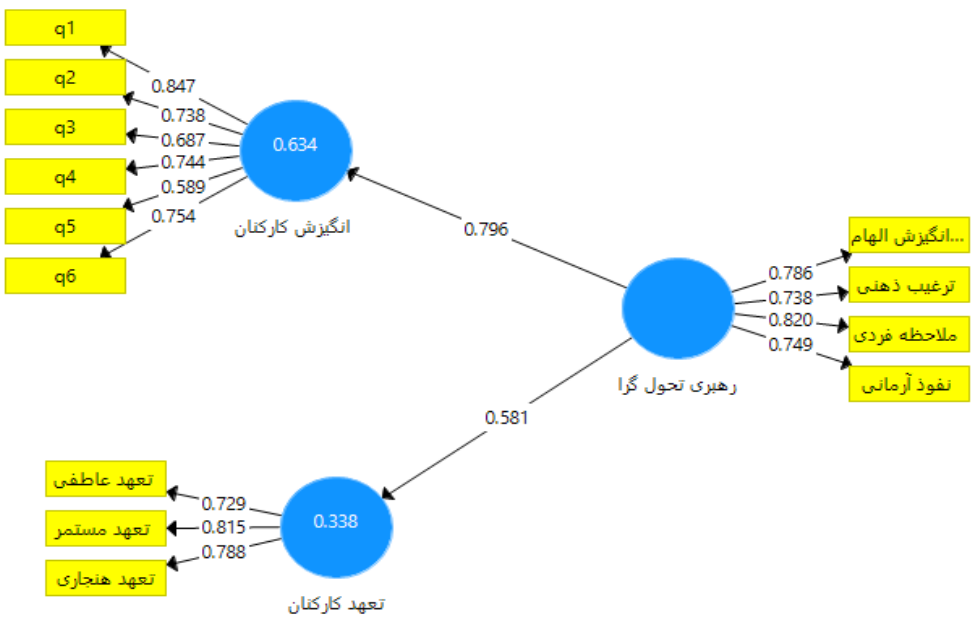
جدول ۳: توصیف آماری سازه‌های پژوهش از طریق شاخص‌های مرکزی، پراکندگی و توزیع داده

سازه	میانگین سازه (لیکرت)	میانگین کل سازه	انحراف معیار	آماره چولگی	اماره کشیدگی	کمینه	بیشینه	دامنه تغییرات
رهبری تحول‌گرا	٤,۳	٦۰,۲	۲,۲	۰,۱٥	۰,۳	۱٤	۷۰	٥٦
انگیزش کارکنان	۳,۳	۳۹,٦	۱,٥	۰,۰٥	۰,۲	۱۲	٦۰	٤۸
تعهد کارکنان	٤,۱	٦۱,٥	۱,۸	۰,۱	۰,۲	۱٥	۷٥	٦۰

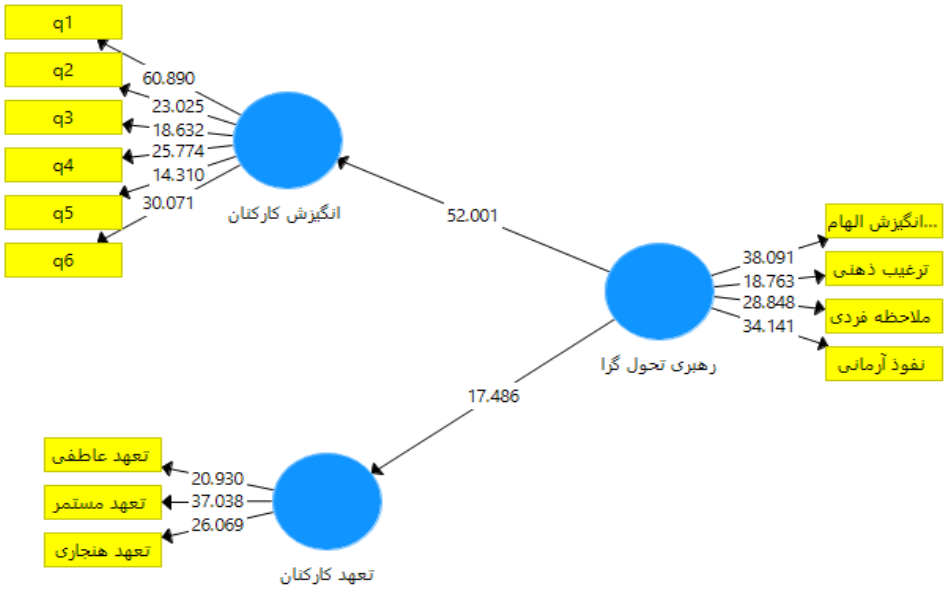
در بخش آمار استنباطی به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخته‌شده است که نتایج به‌صورت زیر است:

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]

شماره۴۶،
دوره شانزدهم،
سال چهارم،
زمستان ۱۴۰۳،
صص ۱-۱۳



شکل ۱: ضرایب مسیرهای مدل



شکل ۲: مقدار T-value مسیرهای مدل

بررسی کیفیت مدل

اعداد نوشته‌شده بر روی مسیرها ضرایب مسیر و همچنین بارهای عاملی را نمایش می‌دهد. برای آزمون معناداری ضرایب مسیر با استفاده از روش بوت استراپ[1] مقادیر آزمون تی-استیودنت محاسبه‌شده است. مقادیر آزمون تی-استیودنت اگر مقداری بزرگ‌تر از ۱,۹۶ باشد، ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار است.

شاخص ضریب تعیین (R^2) متغیرهای وابسته

[1] Bootstrapping

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]

شماره۴۶،
دوره شانزدهم،
سال چهارم،
زمستان ۱۴۰۳،
صص ۱-۱۳

ضریب R^2 مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زا (وابسته) است و تأثیر یک متغیر مستقل بر یک متغیر وابسته را نشان می‌دهد که سه مقدار ۰/۱۹ ، ۰/۳۳ و ۰/٦۷ به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 در نظر گرفته می‌شوند. مقدار R^2 برای سازه مدل، ۰,۳۳۸، ۰,٦۳٤، محاسبه‌شده است.

شاخص ارتباط پیش‌بین Q^2

این معیار، قدرت پیش‌بینی مدل در متغیرهای وابسته را نشان می‌دهد. ملاک تفسیر Q^2، سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵و ۰/۳۵ عنوان قدرت پیش‌بینی کم، متوسط و قوی هست. اگر این شاخص مثبت باشد مطلوب است. مقدار Q^2 برای متغیرهای تحقیق ۰,۳۹۵، ۰,٤۷۱، ۰,٥٦۱، است که مثبت و در سطح مطلوب است. بر همین اساس می‌توان گفت قدرت پیش‌بینی مدل در مورد متغیرها مطلوب هستند.

شاخص GOF

شاخص که برای برازش توسط تنن هاوس و همکاران[1] (۲۰۰۵) معرفی‌شده است، ملاک کلی برازش(GOF) است که با محاسبه میانگین هندسی میانگین اشتراک و R^2 به‌صورت زیر محاسبه می‌شود.

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

این شاخص نیز همانند شاخص‌های برازش مدل لیزرل عمل می‌کند و بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. البته باید توجه داشت این شاخص همانند شاخص‌های مبتنی بر خی دو در مدل‌های لیزرل به بررسی میزان برازش مدل نظری با داده‌های گردآوری‌شده نمی‌پردازد. بلکه توانایی پیش‌بینی کلی مدل را موردبررسی قرار می‌دهد و اینکه آیا مدل آزمون شده در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا موفق بوده است یا نه.

$$GOF = \sqrt{\overline{communality} \times \overline{R^2}} = \sqrt{0.535 \times 0.486} = .509$$

متخصصان مدل یابی ساختاری به روش PLS شاخص GOF کمتر از ۰/۱ را کوچک، بین ۰/۱ تا ۰/۲۵ را متوسط و بیش از ۰/۳٦ را بزرگ قلمداد می‌کنند. با در نظر گرفتن این معیارها شاخص برازش مدل نمونه موردبررسی ۰/۵۰۹ می‌باشد که جز اندازه‌های بزرگ است. با توجه به این یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت که مدل آزمون شده در نمونه موردبررسی برازش مناسبی دارد. همچنین با توجه به اینکه بارهای عاملی تمامی متغیرهای آشکار مدل بیشتر از ۰,٤ و معناداری بیشتر از ۱,۹٦ است، می‌توان گفت سازه حاضر از روایی مطلوبی برخوردار است. همچنین با توجه به مقادیر تی و همچنین ضرایب مسیر، می‌توان گفت هر دو فرضیه تائید می‌شوند.

جدول ٤: نتایج بررسی فرضیه‌های پژوهش

مسیر	ضریب مسیر (β)	عدد معنی‌داری (t-value)	نتیجه آزمون
فرضیه اول: رهبری تحول‌گرا تأثیر معناداری برانگیزش کارکنان در سازمان‌های مدرن دارد.	۰,۷۹٦	٥۲,۰۰۱	تائید

[1] Tennen House et al

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]

شماره۴۶،
دوره شانزدهم،
سال چهارم،
زمستان ۱۴۰۳،
صص ۱-۱۳

فرضیه دوم: رهبری تحول‌گرا تأثیر معناداری در تعهد کارکنان در سازمان‌های مدرن دارد.	۰,۵۸۱	۱۷,۴۸۶	تائید

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در این پژوهش به نقش رهبری تحول‌گرا در افزایش انگیزش و تعهد کارکنان در سازمان‌های مدرن پرداخته شد. نتایج نشان داد رهبری تحول‌گرا نقش مثبت و معناداری در افزایش انگیزش و تعهد کارکنان در سازمان‌های مدرن دارد. براین اساس می‌توان گفت رهبران سازمان‌های مدرن با استفاده از این سبک می‌توانند انگیزش و تعهد کارکنان را افزایش دهند.در ابتدا باید گفت سازمان‌های مدرن و سنتی از جنبه‌های مختلفی با یکدیگر تفاوت دارند که این تفاوت‌ها نیاز به سبک رهبری تحول‌آفرین را در سازمان‌های مدرن توجیه می‌کند. سازمان‌های سنتی معمولاً دارای ساختار سلسله‌مراتبی و رسمی هستند که در آن تصمیم‌گیری‌ها از بالا به پایین انجام می‌شود. این ساختار می‌تواند موجب کندی در واکنش به تغییرات و نوآوری‌ها شود. اما سازمان‌های مدرن به سمت ساختارهای افقی و منعطف‌تر حرکت کرده‌اند که در آن‌ها همکاری و ارتباطات بیشتر است. این نوع ساختار نیاز به رهبرانی دارد که بتوانند الهام‌بخش و توانمند کننده باشند. همچنین سازمان‌های سنتی معمولاً محیط‌های کاری ثابت و غیرقابل تغییر دارند که در آن‌ها نوآوری و خلاقیت محدود است. اما سازمان‌های مدرن به دنبال ایجاد محیط‌های کاری پویا و خلاقانه هستند که در آن‌ها نوآوری و تغییرات سریع ضروری است. رهبران تحول‌آفرین می‌توانند این محیط را با ایجاد فرهنگ نوآوری و حمایت از خلاقیت تسهیل کنند. تفاوت‌های ساختاری، فرهنگی، و نیازهای کارکنان در سازمان‌های مدرن نسبت به سازمان‌های سنتی، نیاز به سبک رهبری تحول‌آفرین را توجیه می‌کند. این سبک رهبری با تمرکز بر الهام‌بخشی، ایجاد فرهنگ نوآوری، و توجه به نیازهای فردی کارکنان، می‌تواند به سازمان‌های مدرن کمک کند تا در محیط‌های پیچیده و در حال تغییر به موفقیت دست یابند.

سبک رهبری تحول‌گرا به‌عنوان یکی از مؤثرترین سبک‌های رهبری در سازمان‌ها شناخته می‌شود. این سبک رهبری به‌ویژه در ایجاد انگیزش و تعهد در کارکنان مؤثر است. رهبران تحول‌گرا معمولاً دارای یک چشم‌انداز روشن و الهام‌بخش هستند که می‌توانند آن را به کارکنان منتقل کنند. این بینش به کارکنان کمک می‌کند تا درک کنند که تلاش‌هایشان چگونه به اهداف بزرگ‌تر سازمان کمک می‌کند. رهبران تحول‌گرا به‌طور فعال کارکنان را تشویق و الهام‌بخش می‌کنند. آن‌ها از طریق کلمات و رفتارهای خود، انرژی و انگیزه را در تیم ایجاد می‌کنند و به کارکنان احساس ارزشمندی می‌دهند. این رهبران به نیازها و خواسته‌های فردی کارکنان توجه می‌کنند و سعی می‌کنند محیطی ایجاد کنند که در آن هر فرد احساس کند که موردتوجه و حمایت قرار دارد. این توجه به نیازهای شخصی می‌تواند به افزایش رضایت شغلی و انگیزه کارکنان کمک کند. رهبران تحول‌گرا فضایی را ایجاد می‌کنند که در آن کارکنان تشویق به ارائه ایده‌های جدید و خلاقانه می‌شوند. این حس آزادی و خلاقیت می‌تواند انگیزه و اشتیاق کارکنان را برای انجام کارهایشان افزایش دهد. رهبران تحول‌گرا با رفتارهای خود، الگوی مثالی برای کارکنان می‌شوند. آن‌ها با عمل به ارزش‌ها و اصول خود، اعتماد و احترام کارکنان را جلب می‌کنند و این امر به ایجاد یک فرهنگ مثبت در سازمان کمک می‌کند. این رهبران به ایجاد حس تعلق و ارتباط بین کارکنان و سازمان اهمیت می‌دهند. وقتی کارکنان احساس کنند که بخشی از یک تیم هستند و تلاش‌هایشان موردتقدیر قرار می‌گیرد، انگیزه بیشتری برای کار خواهند

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]

شماره۴۶،
دوره شانزدهم،
سال چهارم،
زمستان ۱۴۰۳،
صص ۱-۱۳

داشت. رهبران تحول‌گرا به‌طور مداوم به کارکنان بازخورد می‌دهند و آن‌ها را در فرآیند ارزیابی و پیشرفت مشارکت می‌دهند. این بازخوردها می‌توانند به کارکنان کمک کنند تا نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کنند و درنتیجه انگیزه بیشتری برای بهبود داشته باشند. درواقع سبک رهبری تحول‌گرا با تمرکز بر الهام‌بخشی، توجه به نیازهای فردی، و ایجاد فضایی برای نوآوری و خلاقیت، می‌تواند به‌طور مؤثری انگیزش کاری کارکنان را افزایش دهد. این ویژگی‌ها باعث می‌شوند که کارکنان نه‌تنها به وظایف خود متعهد باشند، بلکه در تلاش برای دستیابی به اهداف سازمانی نیز انگیزه و اشتیاق بیشتری داشته باشند. برای مدیران شرکت‌های مدرن که به دنبال بهبود رهبری و افزایش تعهد و انگیزش کارکنان خود هستند، پیشنهادات زیر می‌تواند مفید باشد:

- مدیران باید یک چشم‌انداز روشن و الهام‌بخش برای سازمان خود تدوین کنند و آن را به‌طور مداوم با کارکنان به اشتراک بگذارند. این چشم‌انداز باید شامل اهداف بلندمدت و ارزش‌های سازمان باشد. در این راستا پیشنهاد می‌شود جلسات منظم برای بحث درباره چشم‌انداز و اهداف برگزار شود و از کارکنان خواسته شود که نظرات و ایده‌های خود را بیان کنند.
- ایجاد یک فرهنگ ارتباطی باز که در آن کارکنان احساس راحتی کنند تا نظرات و ایده‌های خود را به اشتراک بگذارند. پیشنهاد می‌شود از ابزارهای دیجیتال و پلتفرم‌های ارتباطی استفاده شود تا کارکنان بتوانند به‌راحتی با یکدیگر و با مدیریت ارتباط برقرار کنند.
- مدیران باید با رفتارهای خود الگوهایی برای کارکنان باشند و ارزش‌های سازمان را در عمل نشان دهند. پیشنهاد می‌شود به‌طور منظم در فعالیت‌های تیمی شرکت کرده و رفتارهای مثبت را ترویج دهند.

منابع

حیدری، اسماعیل و خاوری هاشمی، سید وحید (۱۴۰۳). بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین، تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی، *فصلنامه مطالعات توسعه و مدیریت منابع*، ۲(۷).

حیدری، زهرا (۱۴۰۳). مدل‌سازی و اولویت‌بندی عوامل اثرگذار بر سبک رهبری تحول‌گرا در سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی: جهاد کشاورزی استان قزوین)، *سومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش در اقتصاد، حسابداری و مدیریت*، تهران.

علوی اصیل، فاطمه و امیری، دنیا و برزگر، مریم (۱۴۰۳). سبک رهبری تحول‌آفرین و اثرات مثبت آن بر عناصر و افراد سازمان، *سومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های مدیریت، تعلیم و تربیت در آموزش‌وپرورش*، تهران.

قاسمی غنچه نازی، پگاه و آتش‌سوز، علی (۱۴۰۳). نقش رهبری دیجیتال در ایجاد تحول دیجیتال در سازمان (موردمطالعه: شرکت ارتباطات زیرساخت)، *فصلنامه مطالعات مدیریت کسب‌وکار هوشمند*، ۱۳(۵۰).

محور جعفری، مونا (۱۴۰۳). تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت کارکنان شبکه سوم سیما، ششمین کنفرانس بین‌المللی یافته‌های پژوهشی در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تهران.

مرادی، سمیرا و ویسه، صیدمهدی (۱۴۰۳). تأثیر ساحت‌های سه‌گانه تعهد سازمانی بر نشاط کاری با نقش میانجی سبک رهبری تحول‌آفرین در کارکنان دانشگاه ایلام، *هشتمین کنفرانس ملی پژوهش‌های سازمان و مدیریت*، تهران.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]

شماره۴۶،
دوره شانزدهم،
سال چهارم،
زمستان ۱۴۰۳،
صص ۱-۱۳

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1987). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, *49*(3), 252-276.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2000). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, *88*(2), 207.

Chen, S. and Cuervo, J.C. (2022), "The influence of transformational leadership on work engagement in the context of learning organization mediated by employees' motivation", *The Learning Organization*, 29(5), 567-585.

Donkor, F., Appienti, W.A. & Achiaah, E. (2022). The Impact of Transformational Leadership Style on Employee Turnover Intention in State-Owned Enterprises in Ghana. The Mediating Role of Organisational Commitment. *Public Organiz Rev* 22, 1–17 (2022).

Gallup. (2021). State of the Global Workplace: 2021 Report. Gallup Press.

Park, J., Han, S.J., Kim, J. and Kim, W. (2022), "Structural relationships among transformational leadership, affective organizational commitment, and job performance: the mediating role of employee engagement", *European Journal of Training and Development*, 46(9), 920-936.

Srivastava, S., Pathak, D., Soni, S. and Dixit, A. (2024), "Does green transformational leadership reinforce green creativity? The mediating roles of green organizational culture and green mindfulness", *Journal of Organizational Change Management*, 37(3), 619-640.

Yuan, Y., Kong, H., Baum, T., Liu, Y., Liu, C., Bu, N., Wang, K. and Yin, Z. (2022), "Transformational leadership and trust in leadership impacts on employee commitment", *Tourism Review*, 77(5), 1385-1399.

Zhang, Y., Wang, Y., & Li, J. (2020). The role of transformational leadership in enhancing employee engagement: A study in the service industry. *Journal of Business Research*, *117*, 123-132.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]

فصلنامه تحقیقات جدید در علوم انسانی(دوره جدید)

شماره۴۶،
دوره شانزدهم،
سال چهارم،
زمستان ۱۴۰۳،
صص ۱-۱۳

The Role of Transformational Leadership in Increasing Employee Motivation and Commitment in Modern Organizations

Javad Rahdarpour[1], Aziz Pirinasab[2], Alireza Razmi[3], Afshin Bezi[4]

Abstract

The present study was conducted with the aim of investigating the role of transformational leadership in increasing employee motivation and commitment in modern organizations. This study is an applied study in terms of its purpose. Also, since field and library methods are used to collect information, it can be said that this study is a descriptive-correlational study and also a survey type. It is also quantitative in terms of data type and cross-sectional in terms of time. The statistical population of this study consisted of all managers and experts knowledgeable in the research topic in knowledge-based companies located in Sharif Science and Technology Park. Based on the Cochran formula, 218 people were considered as a sample and were selected using simple random sampling. In this study, two library and field methods were used to collect information. In order to determine the validity of the questionnaire, face, content and construct validity were used. Also, reliability was calculated through Cronbach's alpha coefficient, composite reliability and McDonald's omega. In this study, two parts of descriptive statistics and inferential statistics were used to analyze the data. In the descriptive statistics section, frequency percentages, tables and graphs were used to describe demographic characteristics such as age and gender, and mean, standard deviation, skewness and kurtosis were used to describe variables using SPSS23 software. In the inferential section, structural equation modeling and smartPLS software were used to test the research hypotheses. The results showed that transformational leadership has a positive and significant effect on increasing employee motivation and commitment in modern organizations.

Keywords: Transformational Leadership, Motivation, Employee Commitment, Modern Organizations

[1] Assistant Professor of Public Management, Zabol Branch, Islamic Azad University, Zabol, Iran (Corresponding Author) jrahdarpour@yahoo.com
[2] Master's Student in Public Management, Management Department, Ali Akbar Branch, Islamic Azad University, Zabol, Iran
[3] Master's Student in Public Management, Management Department, Ali Akbar Branch, Islamic Azad University, Zabol, Iran
[4] Master's Student in Public Management, Management Department, Ali Akbar Branch, Islamic Azad University, Zabol, Iran

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-17]