

## تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمانی و انگیزه کارکنان در مجتمع فولاد غدیر نیریز بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر انگیزش کارکنان و تعهد سازمانی

سجاد همتی<sup>۱</sup> وحید طاهرخانی<sup>۲</sup> کاظم ساعدوصال<sup>۳</sup> حمید گودرزی<sup>۴</sup> فائزه لرستانی<sup>۵</sup> مهدی میرزائی<sup>۶</sup>

۱. لیسانس مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام‌نور اصفهان و فوق لیسانس مهندسی صنایع گرایش مدیریت مهندسی از دانشگاه صنعتی اصفهان
۲. کارشناسی مهندسی حرفه‌ای ایمنی صنعتی (HSE) و کارشناسی ارشد مهندسی صنایع گرایش مدیریت مهندسی، دانشگاه صنعتی اصفهان
۳. کارشناسی تکنولوژی مکانیک خودرو و کارشناسی ارشد مهندسی صنایع گرایش مدیریت مهندسی، دانشگاه صنعتی اصفهان
۴. لیسانس و فوق لیسانس و دکتری مهندسی عمران فوق لیسانس مهندسی صنایع گرایش مدیریت مهندسی از دانشگاه صنعتی اصفهان
۵. لیسانس شیمی کاربردی دانشگاه صنعتی اصفهان فوق لیسانس بیوشیمی بالینی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان فوق لیسانس مهندسی صنایع گرایش مدیریت مهندسی دانشگاه صنعتی اصفهان
۶. کارشناسی مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی اصفهان - کارشناسی ارشد مهندسی صنایع گرایش مدیریت مهندسی، دانشگاه صنعتی اصفهان

### چکیده

پژوهش حاضر به بررسی تأثیر سبک‌های مختلف رهبری به‌ویژه رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمانی، انگیزش و تعهد کارکنان در سازمان‌های صنعتی و خدماتی می‌پردازد. نتایج نشان می‌دهد رهبری تحول آفرین با ایجاد چشم‌اندازی روشن، انگیزه‌بخشی، حمایت عاطفی، تحریک فکری و شناخت فردی موجب افزایش بهره‌وری، خلاقیت، رضایت شغلی و انگیزش درونی کارکنان می‌شود. این سبک از طریق توسعه فردی، ایجاد فرهنگ حمایتی و ترغیب به مشارکت مؤثر، نقش مهمی در تحقق اهداف سازمانی و ایجاد مزیت رقابتی ایفا می‌کند.

در بخش کمی پژوهش، با تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از ۲۰۰ نفر با استفاده از پرسشنامه لیکرت و آزمون‌های آماری، مشخص شد که سبک تبدیلی بیشترین اثر مستقیم را بر انگیزش کارکنان دارد (۰/۵۴۸۲) و سبک خدمت‌گزار در تقویت تعهد سازمانی مؤثر است (۰/۴۳۹۷). همچنین انگیزش نقش واسطه‌ای جزئی در ارتباط میان سبک رهبری و تعهد سازمانی دارد. یافته‌ها حاکی از اهمیت توجه به عناصر روان‌شناختی مانند همدلی، توانمندسازی و الهام‌بخشی هستند که می‌توانند فرهنگ مشارکت‌پذیر و وفاداری کارکنان را تقویت کرده و موجب موفقیت بلندمدت سازمان شوند.

واژگان کلیدی فارسی: رهبری تحول آفرین، انگیزش کارکنان، تعهد سازمانی، بهره‌وری و عملکرد، سبک‌های رهبری

## مقدمه

## ۱- تعریف مسئله:

در بسیاری از سازمان‌ها، به ویژه در صنایع تولیدی بزرگ مانند مجتمع فولاد غدیر نی‌ریز، دستیابی به بهره‌وری بالا و حفظ انگیزه مستمر کارکنان به یک چالش اساسی تبدیل شده است. پیچیدگی روزافزون محیط کسب و کار، فشارهای رقابتی و نیاز به نوآوری مستمر ایجاب می‌کند که رهبران فراتر از روش‌های معمولی مدیریت حرکت کنند و با به‌کارگیری سبک‌هایی چون تحول‌آفرین، تبادلی و خدمتگزار، نیروی انسانی را به سمت اهداف کلان هدایت و هم‌افزایی کنند. با این حال، تحقیقات پیشین اغلب به مطالعات کمی محدود شده و کمتر به ابعاد عمیق تجربه کارکنان و مکانیسم‌های روان‌شناختی ایجاد شده توسط رهبری تحول‌آفرین در محیط‌های صنعتی خاص پرداخته‌اند؛ امری که باعث شده تصویری ناقص از تأثیر واقعی این سبک بر انگیزه درونی، خلاقیت، رضایت شغلی و عملکرد کلی سازمان پدید آید.

در ساختارهای سازمانی مدرن که با فناوری‌های پیشرفته تجهیز شده‌اند، نیاز به شناخت تعامل همزمان سبک‌های رهبری با انگیزش کارکنان و تعهد سازمانی برای حفظ بهره‌وری و جهت‌گیری استراتژیک حیاتی است. فقدان پژوهش‌های میان‌رشته‌ای و توصیفی-کیفی که تأثیر نسبی رهبری تبدیلی، معاملاتی و خدمتگزار را بر رفتار، نگرش و انگیزه کارکنان بررسی کنند، مانع تدوین راهبردهای مدیریتی مؤثر شده است. بنابراین این تحقیق با هدف پر کردن این خلأ، به واکاوی نحوه ایجاد چشم‌انداز روشن، ارتباط مؤثر، تحریک فکری و توجه فردی در هر یک از این سبک‌ها و تأثیر آن‌ها بر انگیزش، تعهد، مشارکت و وفاداری نیروی کار در صنایع مختلف می‌پردازد تا چارچوبی کاربردی برای ارتقای کارایی و پویایی سازمان‌ها ارائه دهد.

## ۲- طبقه بندی مسئله:

## ۲-۱ مقاله اول:

موضوع اصلی: تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد سازمانی و انگیزه کارکنان در مجتمع فولاد غدیر

نیریز

چارچوب طبقه‌بندی مسئله تحقیق را می‌توان در سه لایه اصلی سازمان داد:

۱. متغیرهای مستقل

- آرمان‌گرایی تأثیرگذار (Idealized Influence)
- انگیزش الهام‌بخش (Inspirational Motivation)
- تحریک فکری (Intellectual Stimulation)
- توجه فردی (Individualized Consideration)

۲. سازوکارهای میانجی

- ارتباط مؤثر
- حمایت و به رسمیت‌شناختن
- اعطای خودمختاری و مسئولیت

۳. متغیرهای وابسته

- عملکرد سازمانی (بهره‌وری، رضایت شغلی)
- انگیزه کارکنان (درونی و بیرونی)
- خلاقیت کارکنان

فرضیات اصلی تحقیق بدین ترتیب تنظیم می‌شوند تا در نمودار طبقه‌بندی مذکور قابل نمایش باشند:

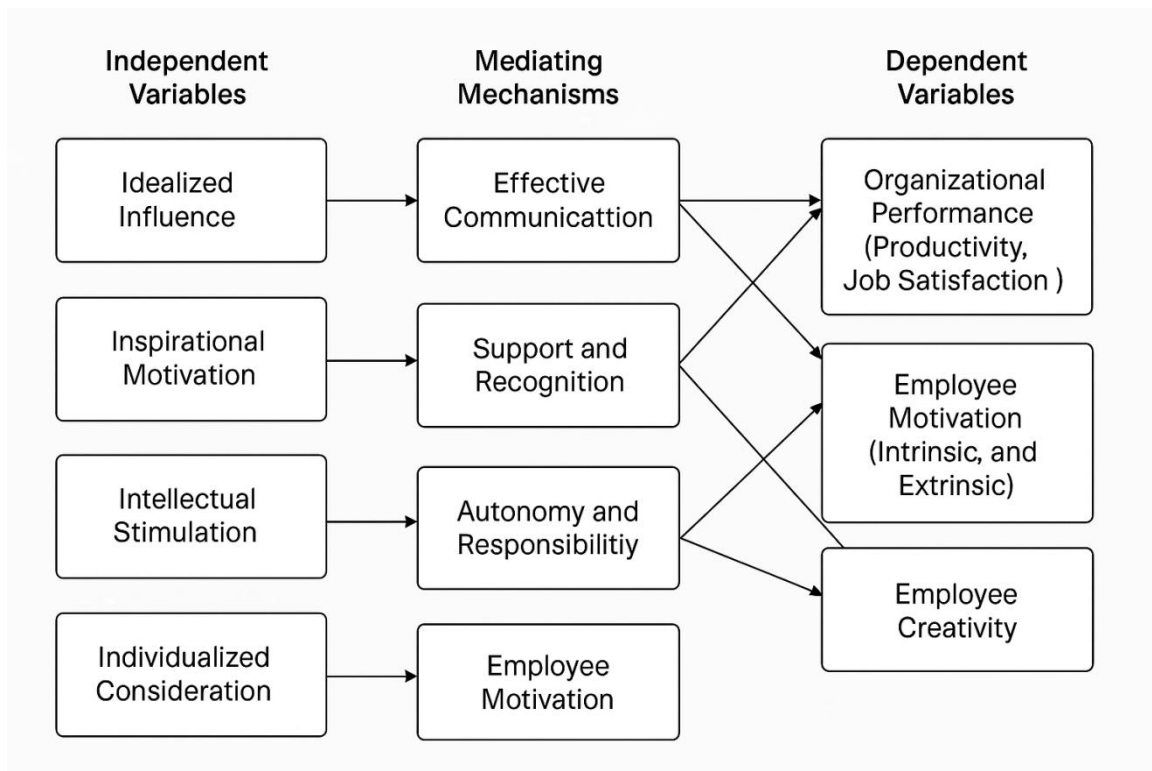
H۱: هر یک از چهار مؤلفه رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و مستقیم بر عملکرد سازمانی دارد.

H۲: هر یک از چهار مؤلفه رهبری تحول‌آفرین، از طریق تقویت ارتباط مؤثر، عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد.

H۳: هر یک از چهار مؤلفه رهبری تحول‌آفرین، از طریق حمایت و به رسمیت‌شناختن، انگیزه درونی کارکنان را افزایش

می‌دهد H۴: هر یک از چهار مؤلفه رهبری تحول‌آفرین، از طریق اعطای خودمختاری، خلاقیت کارکنان را تقویت می‌کند.

H۵: عملکرد سازمانی بهبود یافته اساساً با افزایش انگیزه درونی و خلاقیت کارکنان همراه است.



## ۲-۲ مقاله دوم:

موضوع اصلی: بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر انگیزش کارکنان و تعهد سازمانی

بر پایه مروری بر ادبیات موضوع و مطالعات پیشین، مشکل اصلی تحقیق در سه حوزه متغیرهای مستقل، میانجی و وابسته طبقه‌بندی می‌شود. این طبقه‌بندی زمینه‌ساز تدوین فرضیات اصلی و ترسیم نمودار چارچوب نظری مسئله است:

۱. متغیرهای مستقل: سبک‌های رهبری

○ رهبری تبدیلی

○ رهبری معاملاتی

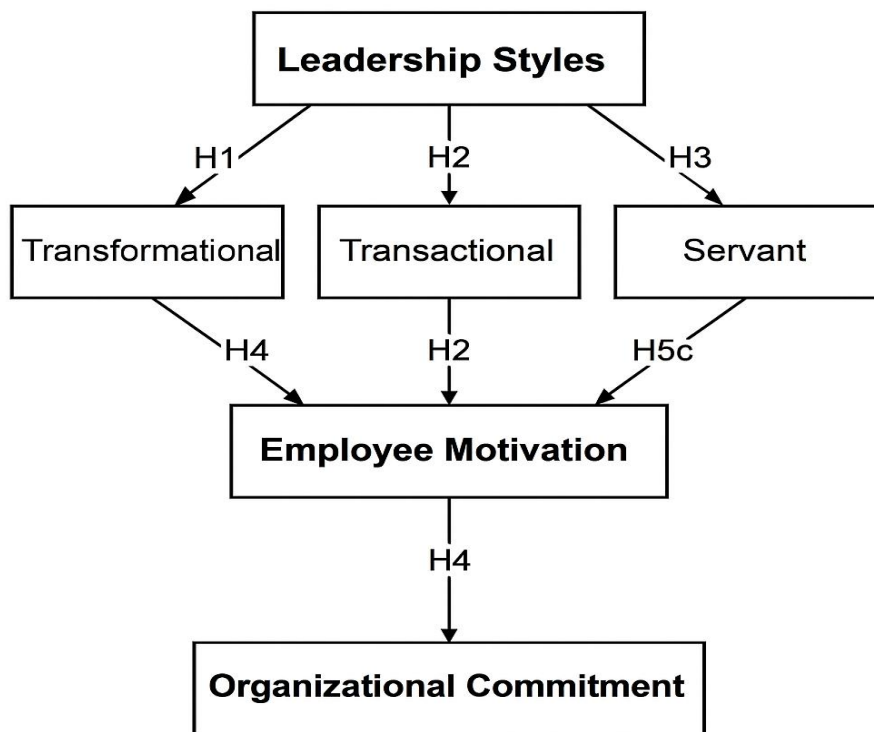
○ رهبری خدمتگزار

۲. متغیر میانجی: انگیزش کارکنان

۳. متغیر وابسته: تعهد سازمانی

### فرضیات اصلی مسئله

- H<sup>۱</sup>: رهبری تبدیلی تأثیر مثبت بر انگیزش کارکنان دارد.
- H<sup>۲</sup>: رهبری معاملاتی تأثیر مثبت بر انگیزش کارکنان دارد.
- H<sup>۳</sup>: رهبری خدمتگزار تأثیر مثبت بر انگیزش کارکنان دارد.
- H<sup>۴</sup>: انگیزش کارکنان تأثیر مثبت بر تعهد سازمانی دارد.
- H<sup>۵a</sup>: رهبری تبدیلی تأثیر مثبت مستقیم بر تعهد سازمانی دارد.
- H<sup>۵b</sup>: رهبری معاملاتی تأثیر مثبت مستقیم بر تعهد سازمانی دارد.
- H<sup>۵c</sup>: رهبری خدمتگزار تأثیر مثبت مستقیم بر تعهد سازمانی دارد.
- H<sup>۶</sup>: انگیزش کارکنان نقش میانجی جزئی در تأثیر سبک‌های رهبری بر تعهد سازمانی دارد.



۳- مدل سازی مفهومی:

### ۳-۱ مقاله اول

در مدل مفهومی برگرفته از بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر کارکنان مجتمع فولاد غدیر نی ریز، چهار مؤلفه اصلی رهبری تحول آفرین به عنوان متغیرهای مستقل تعریف می‌شوند: اثرگذاری آرمان‌گرایانه (Idealized Influence)، انگیزش الهام‌بخش (Inspirational Motivation)، تحریک فکری (Intellectual Stimulation) و توجه فردی (Consideration Individualized). این چهار بعد، چارچوب اولیه توانمندسازی و انگیزش کارکنان را شکل می‌دهند و محوریت ایجاد چشم‌انداز مشترک، الهام‌بخشی به تعهد و جرقه‌زنی ایده‌ها و حمایت شخصی از کارکنان را بر عهده دارند. در لایه میانی مدل، سه سازوکار میانجی قرار دارند که به انتقال تأثیر متغیرهای مستقل بر نتایج کمک می‌کنند: ارتباط مؤثر (Effective Communication)، سطح حمایت و به رسمیت شناختن (Support & Recognition)، و فراهم‌سازی خودمختاری و مسئولیت‌پذیری (Autonomy & Responsibility). هر یک از ابعاد رهبری تحول آفرین از طریق تقویت این سازوکارها، زمینه را برای افزایش اعتماد، انگیزه درونی و مشارکت فعال کارکنان در فرآیندهای نوآورانه و مؤثر سازمانی فراهم می‌آورد.

نتایج یا متغیرهای وابسته مدل شامل سه حوزه کلیدی است: عملکرد سازمانی (Organizational Performance)، رضایت شغلی (Job Satisfaction) به عنوان نشانگر تعهد و وفاداری کارکنان، و خلاقیت و انگیزه درونی کارکنان (Employee Creativity & Intrinsic Motivation). در این ساختار، تأکید بر آن است که اثر کامل رهبری تحول آفرین تنها از مسیر میانجی‌های یادشده حاصل می‌شود و هرگونه کوشش برای ارتقای فرهنگ سازمانی نیازمند توجه همزمان به ابعاد رهبری و تقویت سازوکارهای ارتباطی و حمایتی است.

### ۳-۲ مقاله دوم:

در مدل مفهومی این پژوهش سه دسته متغیر تعریف شده‌اند: در نقش متغیرهای مستقل سه سبک رهبری (تبدیلی، معاملاتی و خدمتگزار) قرار می‌گیرند؛ انگیزش کارکنان به عنوان متغیر میانجی و تعهد سازمانی متغیر وابسته مدل است. چارچوب نظری بر این فرض استوار است که هر یک از سبک‌های رهبری از طریق انگیزش کارکنان و نیز به‌طور مستقیم، بر تعهد آنان به سازمان تأثیر می‌گذارد.

در مسیر اول، روابط مستقیم سبک‌های رهبری با انگیزش کارکنان مطرح می‌شود. بر پایه ادبیات، رهبری تبدیلی با ایجاد چشم‌انداز مشترک و الهام‌بخشی، بیشترین اثر مثبت را بر انگیزش دارد؛ رهبری معاملاتی از طریق اعطای پاداش و مجازات ساختارمند کارکنان را تهییج می‌کند و رهبری خدمتگزار با همدلی و تمرکز بر رشد فردی پیروان، انگیزش را تقویت می‌سازد. هر یک از این مسیرها در قالب ضریب‌های رگرسیونی آزمون شده و میزان اثرگذاری کمی متفاوت است.

مسیر دوم مدل، انتقال از انگیزش کارکنان به تعهد سازمانی را نشان می‌دهد. انگیزش ناشی از سبک‌های رهبری، با افزایش رضایت، احساس تعلق و هویت اشتراکی، متغیر میانجی در تأثیرگذاری سبک‌های رهبری بر تعهد است. تحلیل واسطه‌ای پژوهش نشان می‌دهد انگیزش کارکنان تا حدودی نقش میانجی جزئی دارد؛ به گونه‌ای که بخشی از اثر سبک‌های رهبری بر تعهد از طریق انگیزش منتقل می‌شود و بخشی به صورت تأثیر مستقیم بر تعهد سازمانی باقی می‌ماند.

#### ۴- روش حل مسئله:

##### ۴-۱ مقاله اول:

در مقاله، مسئله تحقیق با بهره‌گیری از رویکرد کیفی توصیفی و روش تحلیل موضوعی حل شده است. ابتدا پرسش‌های پژوهش به صورت باز و نیمه‌ساختاریافته تدوین شده و داده‌ها از طریق مصاحبه با کارمندان مجتمع فولاد غدیر نی‌ریز گردآوری گردید. سپس فرایند تحلیل موضوعی شامل کدگذاری باز (شناسایی مفاهیم)، کدگذاری محوری (ایجاد دسته‌ها) و کدگذاری انتخابی (پیوند دادن دسته‌ها به هم) اجرا شد تا الگوها و روابط میان متغیرهای رهبری تحول‌آفرین و نتایج سازمانی استخراج شود.

به‌طور کلی روش‌های حل مسئله در تحقیقات را می‌توان در سه دسته اصلی طبقه‌بندی کرد:

روش‌های دقیق که بر مدل‌سازی ریاضی، آمار و بهینه‌سازی با جواب قطعی تکیه دارند.

روش‌های ابتکاری که مبتنی بر قواعد تجربی و جستجوی محلی برای تولید راه‌حل‌های قابل قبول در زمان محدود هستند.

روش‌های فراابتکاری که از الگوریتم‌های عمومی تکاملی یا تجمعی بهره می‌گیرند تا از بهینه‌های محلی فرار کنند و دسترسی گسترده‌تری به فضای پاسخ داشته باشند.

با توجه به ماهیت کیفی تحقیق حاضر، از روش‌های دقیق استفاده نشد و تحلیل موضوعی به‌عنوان یک روش ابتکاری برای دسته‌بندی و تفسیر داده‌ها به کار گرفته شد. در مراحل بعدی پژوهش، می‌توان با ترکیب ابزارهای کمی دقیق (مانند مدل‌سازی ساختاری معادلات) یا به‌کارگیری الگوریتم‌های فراابتکاری (مانند الگوریتم ژنتیک) برای اعتبارسنجی و تعمیم یافته‌های کیفی، چارچوب جامعی برای حل مسئله در سطوح مختلف ارائه کرد.

#### جدول طبقه‌بندی روش‌های حل مسئله تحقیق

رده روش حل مسئله	تعریف اجمالی	مثال‌ها
روش‌های دقیق	تکیه بر مدل‌های ریاضی و الگوریتم‌های با جواب قطعی برای رسیدن به راه‌حل بهینه	برنامه‌ریزی خطی، تحلیل رگرسیون، شاخه-و-قندیل (Branch & Bound)
روش‌های ابتکاری	استفاده از قواعد تجربی و جستجوی محلی برای یافتن راه‌حل‌های قابل قبول سریع	الگوریتم حریمانه، جستجوی همسایه، تبادل محلی (Local Search)

روش‌های فراابتکاری	الگوریتم‌های عمومی تکاملی یا تجمعی با توان فرار از بهینه‌های محلی	الگوریتم ژنتیک، بهینه‌سازی ازدحام ذرات (PSO)، شبیه‌سازی تبرید
--------------------	---	---

## ۴-۲ مقاله دوم:

روش حل مسئله در این پژوهش بر پایه رویکرد ترکیبی (Mixed-Methods) استوار است. در مرحله نخست، چارچوب نظری و فرضیات از طریق مطالعه ادبیات شکل گرفت و به صورت کیفی-توصیفی تحلیل محتوا شدند. سپس داده‌های کمی با استفاده از پرسشنامه پنج‌گزینه‌ای لیکرت و نمونه‌گیری در دسترس از کارکنان بخش‌های دولتی و خصوصی پاکستان گردآوری شد.

در گام دوم، برای آزمون دقیق فرضیات از روش‌های آماری کمی و الگوریتمیک بهره گرفته شد. آزمون‌های همبستگی پیرسون، رگرسیون چندگانه، تحلیل واریانس (ANOVA) و تحلیل میانجی با نرم‌افزار SPSS صورت پذیرفت تا روابط مستقیم و غیرمستقیم میان متغیرها با دقت و اطمینان بالا بررسی شود.

در نهایت، با تلفیق نتایج کمی و تحلیل موضوعی کیفی، از ظرفیت روش‌های ابتکاری برای بازنگری پرسشنامه و نمونه‌گیری و از روش‌های فراابتکاری برای ادغام یافته‌ها و ارائه تبیین‌های جامع استفاده شد. این رویکرد سه‌گانه باعث گردیده تا محدودیت‌های هر روش جبران و دیدگاهی چندوجهی در مورد تأثیر سبک‌های رهبری بر انگیزش و تعهد سازمانی به دست آید.

## جدول طبقه‌بندی روش‌های حل مسئله تحقیق

دسته روش	تعریف مختصر	مثال در این تحقیق
روش‌های دقیق	روش‌های الگوریتمیک و کمی با تعاریف و فرمول‌های مشخص	آزمون همبستگی، رگرسیون، ANOVA و تحلیل میلنجنی با SPSS
روش‌های ابتکاری	تکنیک‌ها و دستورالعمل‌های تجربی برای جمع‌آوری و اصلاح داده‌ها	طراحی پرسشنامه لیکرت، نمونه‌گیری تصادفی در دسترس
روش‌های فراابتکاری	ترکیب چند روش برای بهبود عمق و اعتبار نتایج و غلبه بر محدودیت‌ها	رویکرد ترکیبی (Mixed-Methods)، ادغام تحلیل کمی و تماتیک کیفی

## ۵- نقد ادبیات

### ۵-۱ مقاله اول:

## ۱-۱-۵ بخش اول: خلاصه و نقد مقالات منتخب:

مقاله ۱: Adhi و Aima (۲۰۲۲) این مقاله به بررسی اثر رهبری تحول آفرین و نظام‌های جبران خدمت بر انگیزش درونی کارکنان و عملکرد سازمانی در یک مرکز آموزشی دولتی می‌پردازد. متغیرهای اصلی شامل ابعاد چهارگانه رهبری تحول آفرین و سازوکار جبران خدمت تعریف شده‌اند. داده‌ها از ۲۵۰ پرسش‌نامه گردآوری و با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) و روش برآورد ماکزیمم درست‌نمایی تحلیل شدند.

یافته‌ها نشان می‌دهد که رهبری تحول آفرین اثر مثبت و معناداری بر انگیزش درونی و عملکرد دارد و جبران خدمت نقش تقویت‌کننده در این رابطه ایفا می‌کند. میانجی‌گری انگیزش درونی بیش از ۶۰٪ واریانس عملکرد را تبیین نمود. نویسندگان توسعه مطالعات بین فرهنگی و طولی برای رصد اثرات انگیزشی در بلندمدت را پیشنهاد کرده‌اند.

نقد • قوت‌ها: نمونه مناسب و تحلیل SEM با گزارش شاخص‌های معتبر، شفافیت در تبیین نقش میانجی • ضعف‌ها: اتکای صرف به داده‌های خودگزارشی (خطر بروز سوگیری هم‌روش) و اجرای مطالعه در یک نهاد خاص دولتی که ممکن است تعمیم‌پذیری را محدود کند.

مقاله ۲: Al-Shibami و همکاران (۲۰۱۹) این پژوهش نقش فرهنگ سازمانی را در تعدیل تاثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد شرکت‌های تولیدی بررسی می‌کند. فرضیه اصلی آن است که ابعاد فرهنگی نظیر انعطاف‌پذیری و نوآوری، اثر ابعاد رهبری تحول آفرین را تقویت یا تضعیف می‌سازند. داده‌ها با استفاده از پرسش‌نامه و تحلیل رگرسیون سلسله‌مراتبی (hierarchical regression) مورد بررسی قرار گرفتند.

نتایج گویای آن است که فرهنگ حمایت‌گر نوآوری، رابطه انگیزش الهام‌بخش با عملکرد را تقویت می‌کند و فرهنگ کنترل‌محور، اثر تحریک فکری را کاهش می‌دهد. پیشنهاد پژوهشگران، انجام مطالعات طولی در صنایع مختلف و بررسی نقش فرهنگ ملی به‌عنوان کاتالیزور یا مهارگر این تعامل است.

نقد • قوت‌ها: تعیین نقش واضح فرهنگ به‌عنوان متغیر تعدیلی و کنترل متغیرهای مزاحم • ضعف‌ها: طراحی مقطعی که امکان نتیجه‌گیری علی را محدود می‌کند و استفاده از سنجش‌های کلی فرهنگی که ممکن است تفاوت‌های صنعت فولاد را نادیده گرفته باشد.

مقاله ۳: Jensen ، Moynihan و Salomonsen (۲۰۱۸) مسئله اصلی این مقاله چگونگی انتقال چشم‌انداز در رهبری تحول آفرین از طریق گفتگوی حضوری و تأثیر آن بر اعتماد و تعهد کارکنان در بخش عمومی است. رویکرد تلفیقی به کار رفته شامل بررسی آمار توصیفی، مدل‌سازی مسیر با روش PLS و تحلیل تماتیک مصاحبه‌های ساختاریافته است.

یافته‌ها نشان داد گفتگوی حضوری مکرر، برداشت از نفوذ آرمان‌گرایانه و انگیزش الهام‌بخش را افزایش داده و بدین‌واسطه تعهد کارکنان به سازمان تقویت می‌شود. نویسندگان تأکید دارند که در آینده می‌توان نقش ارتباطات دیجیتال و تفاوت سطوح سازمانی را نیز مطالعه کرد.

نقد • قوت‌ها: تلفیق روش‌های کمی و کیفی برای غنای تفسیر و اعتبار بخشی متقابل • ضعف‌ها: تسری دادن نتایج از بخش عمومی به کسب‌وکار خصوصی دشوار است و نمونه‌های کوچک می‌تواند مسیرهای PLS را اغراق‌آمیز کند .

مقاله ۴: Shafi و همکاران (۲۰۲۱) این تحقیق مسئله تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت کارکنان را با در نظر گرفتن انگیزش درونی به‌عنوان متغیر تعدیلی می‌کاود. چارچوب نظری بر پایه نظریه خودتعیین‌شدگی بنا شده است. داده‌ها به‌صورت پیمایشی زمان‌بندی‌شده جمع‌آوری و با استفاده از روش PROCESS و بوت‌استرپ آزمون میانجی‌گری و تعدیل انجام شد .

نتایج گواهی می‌کند که انگیزش درونی، اثر تحریک فکری بر عملکرد خلاقانه را تقویت می‌کند. رهبران با ایجاد چالش فکری و حمایت از استقلال کارکنان، خلاقیت را به‌طور معناداری افزایش می‌دهند. پیشنهادات آینده شامل بررسی نقش تنوع تیمی و کیفیت تعامل رهبر-پای‌بخش است .

نقد • قوت‌ها: طراحی زمان‌بندی‌شده برای کاهش سوگیری هم‌روش و به‌کارگیری آزمون‌های بوت‌استرپ • ضعف‌ها: اندازه نمونه محدود به یک شرکت فناوری و تکیه بر ارزیابی‌های مدیران که ممکن است به‌خاطر گرایش‌های فردی دقت کمی داشته باشد .

## ۲-۱-۵ بخش دوم: نقد کلی ادبیات موضوع و پیشنهاد زمینه‌های پژوهشی آینده

اکثر مطالعات به سبک مقطعی و خودگزارش‌محور اتکا کرده‌اند که امکان استنباط علیت و تعمیم‌پذیری یافته‌ها را کاهش می‌دهد. ترکیب روش‌های کمی و کیفی (mixed methods) و طراحی‌های طولی هنوز به‌طور گسترده به کار نرفته‌اند. همچنین نقش متغیرهای فرهنگی، زمینه‌های صنعتی و فناوری‌های نوین ارتباطی (ارتباطات مجازی و هوش مصنوعی در رهبری) نیازمند بررسی عمیق‌تر است .

پژوهش‌های آینده می‌توانند با به‌کارگیری مدل‌های چندسطحی (بین فرد، تیم و سازمان)، به کارگیری آزمایش‌های میدانی برای آزمون علیت و تحلیل داده‌های بزرگ (Big Data) برای کشف الگوهای پنهان در ارتباطات سازمانی، افق‌های نوینی پیش رو قرار دهند .

## ۳-۱-۵ جدول فرضیات اصلی و مقالات پشتیبان:

فرضیه	Adhi & Aima ۲۰۲۲	Al-Shibami et al. ۲۰۱۹	Jensen et al. ۲۰۱۸	Shafi et al. ۲۰۲۱
H۱: مؤلفه‌های چهارگانه رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد سازمانی اثر مثبت مستقیم دارند.	✓	✓		

H۲: این مؤلفه‌ها از طریق ارتباط مؤثر عملکرد را بهبود می‌بخشند.			✓	
H۳: این مؤلفه‌ها از طریق حمایت و به رسمیت‌شناختن انگیزش درونی کارکنان را افزایش می‌دهند.	✓			✓
H۴: این مؤلفه‌ها با اعطای خودمختاری و مسئولیت، خلاقیت کارکنان را تقویت می‌کنند.				✓
H۵: بهبود عملکرد سازمانی با افزایش انگیزش درونی و خلاقیت کارکنان همراه است.	✓			

## ۲-۵ مقاله دوم:

### ۲-۱-۵ بخش اول: خلاصه و نقد مقالات انتخاب‌شده

#### ۱. بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر انگیزش و تعهد سازمانی (Saba et al., ۲۰۲۵)

این مطالعه با هدف روشن‌سازی نقش سه سبک رهبری (تبدیلی، معاملاتی و خدمتگزار) بر انگیزش کارکنان و تعهد سازمانی آنان انجام شد. پژوهش از رویکرد ترکیبی (Mixed-Methods) بهره برد؛ در فاز کمی، پرسشنامه پنج‌گزینه‌ای لیکرت در میان ۲۰۰ نفر از کارکنان بخش‌های دولتی و خصوصی پاکستان توزیع و داده‌ها با آزمون‌های همبستگی، رگرسیون و واسطه‌ای در SPSS تحلیل شد. در فاز کیفی، تحلیل تماتیک محتوا به غنای تبیین مفهومی کمک کرد. نتایج نشان داد سبک تبدیلی با ضریب تأثیر مستقیم ۰٫۵۴۸۲ بیشترین سهم را در ارتقای انگیزش دارد، سبک معاملاتی ۰٫۱۷۱۸ و سبک خدمتگزار ۰٫۴۳۹۷ تأثیر مثبت بر تعهد سازمانی نشان دادند. انگیزش کارکنان به‌عنوان واسطه جزئی (Indirect Effect: ۰٫۲۴۱۰) در مسیر رهبری → تعهد شناسایی شد. آینده‌پژوهی این مقاله بر آزمون مدل در بافت‌های فرهنگی متفاوت و تعمیق الگوهای رهبری دیجیتال تأکید دارد.

#### نقاط قوت

- روش‌شناسی ترکیبی امکان غنای تفسیری و تعمیم‌پذیری را فراهم ساخت.
- استفاده از آزمون‌های دقیق آماری و گزارش کامل ضریب‌ها و بازه اطمینان.
- مدلسازی واسطه‌ای برای آشکارسازی مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم.

## نقاط ضعف

- نمونه محدود به یک کشور و صنایع مشخص؛ تعمیم جهانی را تضعیف می کند .
- طراحی مقطعی (Cross-sectional) مانع استنتاج علیت طولی است .
- گزارش جزئیات فاز کیفی (نوع مصاحبه‌ها، تعداد دقیق تحلیل‌شدگان) ناکافی است .

## ۲. تأثیر سبک‌های رهبری بر تعهد سازمانی در دانشگاه مادا والابو (Biza &amp; Irbo, ۲۰۲۰)

این مقاله با رویکرد توصیفی از روش پیمایشی برای بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری و تعهد سازمانی در کارکنان دانشگاه مادا والابو استفاده کرد. پرسشنامه‌ای مشتمل بر مقیاس مایر و آلن در میان ۱۵۰ استاد و کارکنان توزیع شد و با رگرسیون چندگانه و تحلیل رگرسیونی در SPSS تحلیل گردید. نتایج حاکی از آن بود که سبک تبدیلی بیشترین پیش‌بینی‌کننده تعهد عاطفی ( $\beta=0,42$ )، سبک معاملاتی بر تعهد مستمر ( $\beta=0,29$ ) و سبک خدمتگزار بر تعهد هنجاری ( $\beta=0,35$ ) موثرند. مقاله برای تحقیقات آتی پیشنهاد کرد رابطه میان فرهنگ سازمانی و اثر سبک خدمتگزار را از طریق پژوهش‌های کیفی بررسی کند .

## نقاط قوت

- جداسازی سه بُعد تعهد (عاطفی، مستمر، هنجاری) و ارتباط آن با هر سبک .
- استفاده از مقیاس معتبر مایر و آلن با آزمون پایایی و روایی .

## نقاط ضعف

- غفلت از متغیرهای میانجی یا تعدیل‌گر مانند انگیزش .
- نمونه کوچک و محدود به یک دانشگاه دانشگاهی؛ کاهش تعمیم‌پذیری .

## ۳. تأثیر سبک‌های رهبری بر عملکرد کارکنان در شرکت‌های دولتی غنا (Donkor et al., ۲۰۲۱)

این تحقیق با به‌کارگیری مدل معادلات ساختاری (SEM) به بررسی نقش میانجی تعهد سازمانی در ارتباط بین سبک‌های رهبری و عملکرد کارکنان در شرکت‌های دولتی غنا پرداخت. داده‌ها از ۲۵۰ کارمند جمع‌آوری و با نرم‌افزار AMOS بررسی شد. یافته‌ها نشان داد تعهد سازمانی به‌طور کامل واسطه رابطه بین سبک تبدیلی و عملکرد است و سبک معاملاتی رابطه مستقیم و معناداری با عملکرد ندارد. مقاله پیشنهاد داد تا در آینده نقش هوش هیجانی و عدالت سازمانی به‌عنوان تعدیل‌گر افزوده شود .

#### نقاط قوت

- استفاده از SEM برای آزمون همزمان مسیرهای مستقیم و واسطه‌ای .
- ارائه مدل بومی برای محیط‌های شرکت‌های دولتی .

#### نقاط ضعف

- تمرکز صرف بر تعهد سازمانی؛ غفلت از انگیزش و سایر متغیرهای روان‌شناختی .
- عدم ارائه جزئیات نمونه‌گیری و نرخ پاسخ‌دهی .

#### ۴. مبانی نظری رهبری خدمتگزار (Eva et al., ۲۰۲۰)

این مقاله مروری، تحلیلی بر منشأ و توسعه نظریه رهبری خدمتگزار داشت. نویسندگان عناصر کلیدی مدل Greenleaf را استخراج کرده و ساختار رفتاری و روان‌شناختی خدمتگزاران را تحلیل کردند. یافته‌های شاخص نشان داد ابعاد «همدلی»، «همکاری» و «پرورش توانمندی‌ها» مهم‌ترین مؤلفه‌های خدمتگزاران هستند. برای تحقیقات آینده پیشنهاد شد ابعاد فرهنگی و بوم‌شناختی در شکل‌گیری رهبری خدمتگزار بررسی شود و ابزار اندازه‌گیری چندفرهنگی طراحی شود .

#### نقاط قوت

- گردآوری و سامان‌دهی جامع نظریه‌پردازی تاریخی رهبری خدمتگزار .
- شفافیت در تعریف ابعاد و مؤلفه‌ها .

#### نقاط ضعف

- عدم تست آماری یا برنامه‌ریزی مطالعه تجربی .
- غفلت از ارتباط مدل با نتایج رفتاری ملموس در سازمان .

#### ۵-۲-۲ بخش دوم: نقد کلی ادبیات موضوع و پیشنهاد زمینه‌های تحقیقاتی

مطالعات مورد بررسی نقطه قوت در تنوع سبک‌ها و تحلیل عمیق مفهومی دارند، اما غالباً محدود به مدل‌های مقطعی و یک‌بعدی (تمرکز صرف بر تعهد یا عملکرد) هستند. کمتر پژوهشی همزمان از همبستگی مستقیم، نقش میانجی انگیزش و

تعدیل گره‌های زمینه‌ای (فرهنگ، هوش هیجانی، عدالت) بهره برده است. اغلب پاسخ‌گوی نیاز به تعمیم در فراتر از یک صنعت یا کشور نیستند و کم‌تر به پویایی‌های طولی پرداخته‌اند.

پیشنهاد می‌شود تحقیقات آینده:

- از طراحی‌های طولی برای بررسی تحولات تأثیر سبک‌ها بر انگیزش و وفاداری در زمان بهره گیرند.
- متغیرهای میانجی نوظهور (هوش هیجانی، عدالت ادراک‌شده) و تعدیل‌گرهای بافت‌محور (فرهنگ سازمانی، اقلیم ملی) را وارد مدلسازی کنند.
- مطالعات تجربی-میدانی در صنایع مختلف (فناوری‌محور، خدماتی، تولیدی) انجام شود تا تعمیم‌پذیری افزایش یابد.
- ابزارهای سنجش سبک خدمتگزار و تبدیلی چندفرهنگی بومی‌سازی گردد.

### ۳-۲-۵ جدول فرضیات اصلی و منابع مرتبط

کد فرضیه	متن فرضیه	مقالات مورد بررسی
H <sup>۱</sup>	سبک رهبری تبدیلی تأثیر مثبت بر انگیزش کارکنان دارد.	Saba et al. (۲۰۲۵), Donkor et al
H <sup>۲</sup>	سبک رهبری معاملاتی تأثیر مثبت بر انگیزش کارکنان دارد.	Saba et al. ۲۰۲۵
H <sup>۳</sup>	سبک رهبری خدمتگزار تأثیر مثبت بر انگیزش کارکنان دارد.	Saba et al. (۲۰۲۵), Eva et al
H <sup>۴</sup>	انگیزش کارکنان تأثیر مثبت بر تعهد سازمانی دارد.	Saba et al. (۲۰۲۵)
H <sup>۵a</sup>	سبک رهبری تبدیلی تأثیر مثبت مستقیم بر تعهد سازمانی دارد.	Saba et al. (۲۰۲۵), Biza & Irbo
H <sup>۵b</sup>	سبک رهبری معاملاتی تأثیر مثبت مستقیم بر تعهد سازمانی دارد.	Saba et al. (۲۰۲۵)
H <sup>۵c</sup>	سبک رهبری خدمتگزار تأثیر مثبت مستقیم بر تعهد سازمانی دارد.	Saba et al. (۲۰۲۵), Biza & Irbo
H <sup>۶</sup>	انگیزش کارکنان نقش میانجی در تأثیر سبک‌های رهبری بر تعهد سازمانی دارد.	Saba et al. (۲۰۲۵), Donkor et al

### ۶- نتیجه‌گیری:

پژوهش حاضر نشان می‌دهد که سبک رهبری تحول‌آفرین، با تکیه بر چهار مؤلفه اصلی شامل نفوذ آرمان‌گرایانه، انگیزش الهام‌بخش، تحریک فکری و توجه فردی، نقش کلیدی در ارتقای عملکرد سازمانی، انگیزش درونی و رضایت شغلی کارکنان دارد. رهبران با خلق چشم‌انداز روشن، ارتباط مؤثر، تشویق تفکر خلاق و حمایت فردی، محیطی مشارکت‌جویانه و مثبت فراهم می‌کنند که به بهبود بهره‌وری و خلاقیت نیروی انسانی منجر می‌شود. این یافته‌ها شواهد تجربی معتبری از اثربخشی

نظریه تحول آفرین ارائه می دهند و حاکی از آن اند که سازمان ها با آموزش و پرورش این مهارت ها، می توانند به مزیت رقابتی و رشد پایدار دست یابند .

همچنین نتایج مطالعات کمی نشان دادند که سبک های رهبری با شدت های متفاوتی بر انگیزش و تعهد سازمانی کارکنان تأثیر گذارند؛ به طوری که سبک تبدیلی بیشترین اثر مستقیم را بر انگیزش داشته و سبک خدمتگزار نقش قابل توجهی در افزایش تعهد ایفا کرده است. تحلیل های واسطه ای نیز نشان دادند که انگیزش تا حدودی به عنوان متغیر میانجی، ارتباط بین سبک رهبری و تعهد را تقویت می کند. از این رو، توصیه می شود مدیران سازمانی با تمرکز بر مؤلفه های انسان محور و الهام بخش این سبک ها، زمینه ساز شکل گیری فرهنگی سازمانی مبتنی بر وفاداری، مشارکت و پویایی شوند. همچنین، پژوهش های آینده می توانند تأثیر این رهیافت ها را در بافت های فرهنگی و زمانی متفاوت و با در نظر گرفتن متغیرهای تعدیل گر چون عدالت سازمانی و هوش هیجانی بررسی کنند.