



فصلنامه علمی ((مدیریت دفاع هوایی))
سال اول ، شماره ۴ ، زمستان ۱۴۰۱



مقاله پژوهشی

**بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر عملکرد پائیدار کارکنان با نقش میانجی رفتار
 شهروندی سازمانی (مطالعه موردی: یک سازمان نظامی)**

حسین فتح آبادی^۱، ایمان پاسدار^۲

۱- دکترای مدیریت صنعتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

۲- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی تهران، ایران.

چکیده

اطلاعات مقاله

رهبری تحول‌آفرین یکی از پارادایم‌های رهبری در روان‌شناسی سازمانی است که مورد توجه بسیاری از محققان قرار گرفته است. هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر عملکرد پائیدار کارکنان با توجه به نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد. روش تحقیق پژوهش حاضر توصیفی-همبستگی است و از نظر هدف کاربردی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش، شامل ۷۶۰ نفر کارکنان یک سازمان نظامی است که بر اساس جدول مورگان حجم نمونه و به صورت تصادفی ساده به تعداد ۲۵۵ نفر انتخاب شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه است و جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار **spss** و لیزرل استفاده شد. طبق نتایج حاصل از پژوهش، رهبری تحول‌گرا بر عملکرد پائیدار کارکنان با توجه به نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارد.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۲۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۷/۰۴

کلمات کلیدی:

رهبری تحول‌گرا، عملکرد پائیدار، رفتار شهروندی سازمانی.



نویسنده مسئول:

ایمان پاسدار

ایمیل:

iman_pasdar@yahoo.com

استناد به مقاله: ایمان پاسدار، حسین فتح آبادی (۱۴۰۱). بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر عملکرد پائیدار کارکنان با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی (مطالعه موردی: یک سازمان نظامی). فصلنامه علمی ((مدیریت دفاع هوایی)) سال اول ، شماره ۴ ، زمستان ۱۴۰۱.



Journal of Air Defense Manegment



Research Paper

Investigating the effect of transformational leadership on the sustainable performance of employees with the mediating role of organizational citizenship behavior (case study: a military organization)

Iman Pasdar¹, Hossein Fathabadi²

1- Master of Public Administration, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.

2- PhD in Industrial Management, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.

Article Information

Accepted: 1401/11/20

Receieved:1401/07/04

Keywords:

Transformational leadership,
Sustainable performance,
Organizational citizenship behavior.



Corresponding anuthor:

Iman Pasdar

Email:

iman_pasdar@yahoo.com

Abstract

Transformational leadership is one of the leadership paradigms in organizational psychology that has attracted the attention of many researchers. The aim of the current research is to investigate the effect of transformational leadership on the sustainable performance of employees with regard to the mediating role of organizational citizenship behavior. The research method of the current study is descriptive-correlation and it is applied in terms of its purpose. The statistical population of this research includes 760 employees of a military organization, which was selected based on Morgan's sample size table and 255 people were selected by simple random sampling. The data collection tool is a questionnaire, and SPSS and Lisrel software were used to analyze the data. According to the results of the research, transformational leadership has an effect on the sustainable performance of employees due to the mediating role of organizational citizenship behavior.

HOW TO CITE: Iman Pasdar, Hossein Fathabadi(1401). Investigating the effect of transformational leadership on the sustainable performance of employees with the mediating role of organizational citizenship behavior (case study: a military organization). Journal of Air Defense Manegment.

۱. مقدمه

در دنیای امروز، سازمان‌ها دریافته‌اند مهم‌ترین سرمایه آن‌ها منابع انسانی است که عامل مهمی در موفقیت و پیشرفت هر سازمان بوده و هیچ سازمانی بدون وجود آن نخواهد توانست به تمامی اهداف موردنظر خود دست یابد (ابراهیمی، ۱۳۹۴). رهبری تحول‌گرا، به عنوان یکی از پارادوکس‌های رهبری، جهت ارتقای عملکرد سازمان در محیط متلاطم امروزی با قابلیت برانگیختن کارکنان و توسعه یک فرهنگ سازمانی که رویه‌های اخلاقی یک هنجار رفتاری قوی تلقی می‌شود، سعی در پیش‌بینی تغییرات محیطی دارد (شعبانی و همکاران، ۱۳۹۵). مفهوم عملکرد پایدار به دلیل اهمیت بالای بهره‌وری، مورد توجه بسیاری از سازمان‌ها قرار گرفته است. همچنین می‌توان گفت که عملکرد پایدار نتایج بعد از اتمام کار است و نشان‌دهنده سطحی از دستاورد یک شغل، انجام مقررات سازمان، انتظارات یا التزامات برای هر یک از کارکنان می‌باشد (بخشی و همکاران، ۲۰۱۷).

ضرورت و اهمیت فرماندهی بسیار آشکار است و با عنایت به رسالت نیروهای مسلح، فرماندهی و رهبری در این ارگان مقدس به منزله روح و قلب سازمان تلقی می‌شود و هر جا ضعف یا کمبودی باشد، بر اثر سوء فرماندهی و رهبری مناسب است (خورشیدی، ۱۳۸۵). در مقابل فرماندهی کارا و اثربخش قادر است از مجرای توسعه ایمان، انضباط، آموزش و فرهنگ سازمانی، انگیزه مرئوسین خود را برانگیخته و رسیدن به مقصود را تسهیل نماید (رشیدزاده، ۱۳۹۳). واضح است که در مجموعه‌های نظامی وجود فرمانده انکارناپذیر است. نمی‌توان نقش مهم و حساس فرمانده را نادیده گرفت. با توجه به حساسیت فرماندهی در نیروهای مسلح، این امر می‌تواند آثار سازنده‌ای را در جامعه، در ابعاد مختلف به وجود بیاورد.

با توجه به اینکه هنوز تحقیقی در رابطه با تأثیر متغیر رفتار شهروندی سازمانی بر رابطه میان رهبری تحول‌گرا و عملکرد شغلی کارکنان در سازمان نظامی مورد نظر انجام نشده است، تحقیق حاضر به منظور رفع این شکاف، به دنبال بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر عملکرد پایدار کارکنان با توجه به نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد. سؤال اصلی این پژوهش عبارت است از اینکه آیا رهبری تحول‌گرا بر عملکرد پایدار کارکنان با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی در یک سازمان نظامی مؤثر است؟

۲. ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

وجود مدیر و رهبر برای هر سازمان ضروری بوده اما نقش و تأثیر هر کدام با دیگری متفاوت بوده و می‌توانند آینده متفاوتی را برای یک سازمان رقم بزنند (میرکمالی، ۱۳۹۲). تحقیقات و مطالعات پیرامون رهبری به دهه ۱۹۷۰ برمی‌گردد. مدیران اداری با داشتن مهارت‌های کلیدی رهبری می‌توانند موجبات اثربخشی و کارایی سازمان را فراهم آورند (والاچا و همکاران، ۲۰۱۵).

مسئله رهبری و مدیریت همواره مشکل بزرگ سیاسی، فرهنگی و تربیتی بشر در طول تاریخ بوده است، همان گونه که امروز نیز در جهان شاهد اهمیت فوق‌العاده و حساسیت و نقش تعیین‌کننده آن در حیات و رشد ملت‌ها هستیم. هیچ‌گاه کمبود امکانات و نیروهای لازم برای حرکت تکاملی

انسان‌ها در زمینه‌ها و ابعاد مختلف زندگی اجتماعی، به اندازه فقدان یا ضعف رهبری و مدیریت در بهره‌گیری از امکانات و نیروهای موجود، اثر مخرب و منفی نداشته است (همتی، درودگر، ۱۳۸۳). فرماندهی در مجموعه‌های نظامی امری بسیار خطیر است. به تعبیر مقام معظم رهبری، فرماندهی نظامی مثل مدیریت‌های غیرنظامی نیست. فرق است بین یک فرمانده نظامی و مدیر یک سازمان یا یک کارخانه یا یک اداره. فرمانده نظامی فقط به ابلاغ آیین‌نامه و دستور نمی‌پردازد، بلکه مجموعه تحت فرماندهی خود را رهبری می‌کند؛ یعنی فکر و جان و دل آن‌ها را هم مانند جسم آن‌ها هدایت می‌نماید (یوسفیان، ۱۳۹۰).

نظریه رهبری تحول‌گرا، به منظور تمایز بین آن دسته از رهبران که روابط قوی و انگیزی با زیردستان و پیروان برقرار می‌کنند و آن دسته از آن‌ها که به طور گسترده متمرکز بر مبادله یا عاملی برای ایجاد نتایج هستند، به وجود آمد (داکت و مکفارلن، ۲۰۱۵). رهبری تحول‌گرا به عنوان 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. چنانچه یک رهبر، تحول‌گرا باشد، حس تحسین، احترام و وفاداری را میان پیروان ایجاد خواهد کرد و بر اهمیت داشتن تعهد جدی جهت رسیدن به رسالت سازمان تأکید خواهد کرد (موریانو و مولرو، ۲۰۱۱). 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).

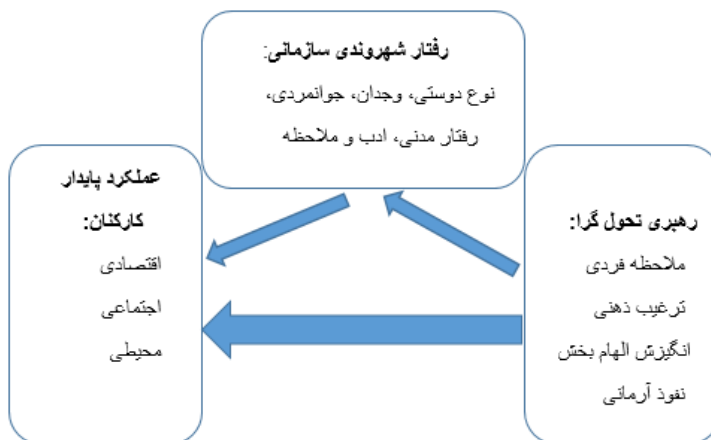
با توجه به این که هدف اصلی یک سازمان، اداره مؤثر و کارآمد آن برای تولید عملکرد پایدار است، از شاخص‌های اصلی عملکرد برای دستیابی به این هدف استفاده می‌کنند. این شاخص‌ها معیارهای قابل سنجشی هستند که عوامل مهم موفقیت یک سازمان را منعکس می‌کنند (بروکت و رضایی، ۲۰۱۳). عملکرد شغلی مفهومی است که به دلیل اهمیت بالای بهره‌وری در محل کار، مورد توجه بسیاری از سازمان‌ها بوده و عبارت است از ارزش مورد انتظار سازمان‌ها از رویدادهای رفتاری مجزا که افراد طی یک دوره زمانی مشخص انجام می‌دهند. عملکرد شغلی نتایج بعد از اتمام کار است که نشان‌دهنده سطحی از دستاوردهای یک شغل، انجام مقررات سازمانی، انتظارات یا التزامات برای هریک از کارکنان می‌باشد (بخشی و کلانتری، ۱۳۹۵).

رفتار شهروندی سازمانی عبارت است از رفتاری خودجوش، آگاهانه و داوطلبانه که فرد به خاطر انجامش، مورد تشویق قرار نمی‌گیرد؛ زیرا این رفتارها در شرح شغل سازمانی پیش‌بینی نشده ولی انجام این رفتارها به صورت مداوم و مستمر در یک سازمان، از یک طرف موجب اثربخشی و موفقیت سازمان، و از طرف دیگر سبب افزایش رضایتمندی و بهبود عملکرد کارکنان می‌شود. رفتار

شهروندی سازمانی به عنوان وضعیت مطلوب دیده می‌شود، زیرا چنین رفتاری از یک طرف منابع موجود و در دسترس را افزایش می‌دهد و از طرف دیگر نیاز به سازوکارهای کنترل رسمی و پرهزینه را کاهش می‌دهد (میرسپاسی و همکاران، ۱۳۹۶). رهبران تحول‌گرا افراد جذابی هستند که زیردستانشان را به لحاظ عاطفی و احساسی شناسایی می‌کنند و کارکنان زمانی به افزایش تلاش‌ها و کوشش‌های فوق‌العاده (اضافی) مبادرت خواهند کرد که آن‌ها با رهبران حمایتی و تحول‌آفرین کار بکنند. به علاوه، این گروه رهبران یک چشم‌انداز هدفمند و آرمانی را به شرکتی که کارکنان را برای اجرای اهداف موفقیت‌آمیز از طریق تأکید و علاقه‌مندی به سازمان بیش از افراد کنار هم گرد می‌آورد، ابلاغ می‌کنند. کارکنانی که برای چنین مدیرانی کار می‌کنند، اغلب فراتر از وظایف رسمی برای منفعت رساندن به سازمان انگیزش پیدا می‌کنند (زارعی و همکاران، ۱۳۸۹).

زارع (۱۳۹۷) پژوهشی را تحت عنوان رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با اشتیاق کاری در پرستاران انجام داد. نتایج تحقیق نشان داد که حمایت و هدایت کارکنان که از ویژگی‌های سبک رهبری تحول‌آفرین است، می‌تواند امنیت روانشناختی پرسنل پرستاری را افزایش دهد و از این طریق اشتیاق کاری و دلبستگی به کار در آنان تقویت شود. منزور (۲۰۱۹) در پژوهشی تحت عنوان تأثیر رهبری تحول‌گرا بر عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی به عنوان واسطه‌گر در شرکت‌های کوچک و متوسط نشان داد که سبک رهبری یک عامل مهم است که در افزایش عملکرد سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان تأثیر می‌گذارد و چه اهدافی را باید دنبال کند و این باعث سودآوری برای کارمندانشان می‌شود و یا یک کمک اقتصادی و اجتماعی دیگر به جامعه می‌دهد.

فرید (۲۰۱۹) پژوهشی تحت عنوان برداشت کارمندان از مسئولیت اجتماعی شرکت، مشغول کار و رفتار شهروندی سازمانی: تأثیرات واسطه‌ای عدالت سازمانی انجام دادند. مسئولیت اجتماعی شرکت در سطح فردی به عنوان یک زمینه مهم تحقیق پدید آمده است. با این حال، درک جامع‌تری از چگونگی تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر مشارکت کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی نیاز است. بر اساس نظریه مبادله اجتماعی، براساس داده‌های جمع‌آوری شده از ۳۵۰ کارمند شاغل در بخش بانکی پاکستان، تأثیر درک کارمندان از مسئولیت اجتماعی شرکت بر رفتار شهروندی سازمانی و تعامل کار و همچنین سازوکار واسطه‌گر عدالت توزیعی و رویه‌ای بررسی شده است. این مطالعه نشان می‌دهد که درک کارکنان از مسئولیت اجتماعی شرکت، رفتار شهروندی سازمانی و تعامل کاری مثبت است و تعامل کاری با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت دارد. هر دو متغیر عدالت توزیعی و رویه‌ای اثرات درک کارمندان از مسئولیت اجتماعی شرکت بر رفتار شهروندی سازمانی و تعامل کار رابطه مثبت دارند. با توجه به بررسی پیشینه و ادبیات تحقیق، مدل مورد استفاده در این پژوهش، بصورت شکل شماره ۱ پیشنهاد شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

۳. روش تحقیق

این پژوهش از نوع همبستگی و از نظر هدف توصیفی و از نظر نتایج، کاربردی است. در این پژوهش تأثیر رهبری تحول گرا بر عملکرد پایدار کارکنان با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی بررسی شده است. جامعه آماری این تحقیق را کارکنان و مدیران یک سازمان نظامی تشکیل می‌دهند که تعداد آن‌ها ۷۶۰ نفر می‌باشد. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی استفاده شده که با استفاده از جدول مورگان ۲۵۵ نفر انتخاب شده‌اند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسش‌نامه استاندارد رهبری تحول‌آفرین باس و آلیو (۲۰۰۰)، پایداری عملکرد بشکوه (۱۳۹۴) و رفتار شهروندی سازمانی اورگان و کانوسکی (۲۰۱۰) می‌باشد.

در این پژوهش برای بررسی روایی پرسش‌نامه، از روایی صوری استفاده شده است و پرسش‌نامه به رؤیت تنی چند از صاحب‌نظران و خبرگان رسیده و اصلاحات لازم اعمال شد و بدین‌طریق روایی صوری پرسش‌نامه مورد تأیید قرار گرفت. پایایی پرسش‌نامه‌ها با استفاده از آلفای کرونباخ بررسی شده که نتایج در جدول شماره ۱ قابل مشاهده است.

جدول ۱: ضرایب مربوط به پایایی درونی پرسش‌نامه‌ها

متغیر	آلفای کرونباخ
رهبری تحول‌آفرین	۰/۷۲۱
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۷۸۵
پایداری عملکرد	۰/۹۰

۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها

۴-۱ تحلیل توصیفی متغیرهای تحقیق

مقادیر شاخص‌های توصیفی متغیر رهبری تحول‌گرا (ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ملاحظه فردی)، متغیر رفتار شهروندی سازمانی (نوع دوستی، وجدان، جوانمردی، رفتار مدنی و ادب و ملاحظه) و عملکرد کارآفرینانه (اقتصادی، محیطی و اجتماعی) به شرح زیر می‌باشد.

۴-۱-۱ تحلیل توصیفی متغیر رهبری تحول‌گرا

با توجه به مقادیر میانگین بدست آمده در جدول ۲، در جامعه آماری وضعیت مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین در جامعه مورد مطالعه به ترتیب عبارتند از: ترغیب ذهنی (۳/۶۰)، نفوذ آرمانی (۳/۶۱)، انگیزش الهام‌بخش (۳/۶۵) و ملاحظه اجتماعی (۳/۸۵). این مقادیر بیانگر این است که در جامعه مورد مطالعه انگیزش الهام‌بخش در سطح بالاتری از سه متغیر دیگر می‌باشد. همچنین مقادیر خطای استاندارد چولگی و کشیدگی در فاصله ۲ و ۲- قرار دارند که این مقادیر بیانگر توزیع نرمال داده‌های متغیر رهبری تحول‌گرا در جامعه آماری می‌باشد.

جدول ۲: مقادیر شاخص‌های توصیفی متغیر رهبری تحول‌گرا

رهبری تحول‌گرا	تعداد	میانگین	میانه	مد	انحراف معیار	واریانس	چولگی	خطای استاندارد چولگی	کشیدگی	خطای استاندارد کشیدگی	دامنه تغییرات
ترغیب ذهنی	۲۵۵	۳/۶۰	۴/۰۰	۴/۰۰	۰/۹۳۲	۰/۸۶۹	-۰/۵۰۲	۰/۱۵۱	-۱/۲۶۴	۰/۳۰۱	۳/۲۰
نفوذ آرمانی	۲۵۵	۳/۶۱	۳/۸۵	۴/۰۰	۰/۸۰۴	۰/۶۴۸	-۰/۵۶۲	۰/۱۵۱	-۱/۰۲۲	۰/۳۰۱	۲/۸۶
انگیزش الهام‌بخش	۲۵۵	۳/۶۵	۳/۷۵	۳/۷۵	۰/۷۸۰	۰/۶۱۰	-۰/۷۲۲	۰/۱۵۱	-۰/۴۶۱	۰/۳۰۱	۳/۰۰
ملاحظه اجتماعی	۲۵۵	۳/۸۵	۳/۵۷	۳/۷۵	۰/۷۵۵	۰/۵۷۱	-۰/۲۵۶	۰/۱۵۱	۰/۹۸۱	۰/۳۰۱	۳/۰۰

۴-۱-۲ تحلیل توصیفی متغیر رفتار شهروندی سازمانی

با توجه به مقادیر میانگین بدست آمده در جدول ۳ در جامعه آماری، وضعیت مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی در جامعه مورد مطالعه عبارتند از: نوع دوستی (۳/۶۶)، وجدان (۳/۵۰)، جوانمردی (۳/۷۷)، رفتار مدنی (۳/۶۳) و ادب و ملاحظه (۳/۶۲). این مقادیر بیانگر این است که در جامعه مورد مطالعه، جوانمردی بالاتر از سایر مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی است. همچنین مقادیر خطای استاندارد چولگی و کشیدگی در فاصله ۲ و ۲- قرار دارند که این مقادیر بیانگر توزیع نرمال داده‌های متغیر رفتار شهروندی سازمانی در جامعه آماری می‌باشد.

جدول ۳: مقادیر شاخص‌های توصیفی متغیر رفتار شهروندی سازمانی

رفتار شهروندی	تعداد	میانگین	میانه	مد	انحراف معیار	واریانس	چولگی	خطای استاندارد چولگی	کشیدگی	خطای استاندارد کشیدگی	دامنه تغییرات
نوع دوستی	۲۵۵	۳/۶۶	۴/۰۰	۴/۰۰	۰/۷۴۷	۰/۵۵۹	-۰/۹۲۴	۰/۱۵۱	-۰/۳۶۲	۰/۳۰۱	۲/۶۷
وجدان	۲۵۵	۳/۵۰	۲/۶۶	۴/۰۰	۰/۷۷۹	۰/۶۰۷	-۰/۷۰۴	۰/۱۵۱	-۰/۸۹۳	۰/۳۰۱	۲/۶۷
جوانمردی	۲۵۵	۳/۷۷	۴/۰۰	۴/۰۰	۰/۸۴۷	۰/۷۱۸	-۱/۲۷۱	۰/۱۵۱	۰/۳۴۶	۰/۳۰۱	۳/۵۰
رفتار مدنی	۲۵۵	۳/۶۳	۴/۰۰	۴/۰۰	۰/۷۳۸	۰/۵۴۶	-۱/۳۹۵	۰/۱۵۱	۰/۵۳۸	۰/۳۰۱	۳/۳۳
ادب و ملاحظه	۲۵۵	۳/۶۲	۴/۰۰	۴/۰۰	۰/۷۳۹	۰/۵۴۷	-۱/۳۹۹	۰/۱۵۱	۰/۵۴۲	۰/۳۰۱	۳/۰۰

۴-۱-۳ تحلیل توصیفی متغیر عملکرد پایدار

با توجه به مقادیر میانگین بدست آمده در جدول ۴ در جامعه آماری، وضعیت مؤلفه‌های عملکرد پایدار در جامعه مورد مطالعه عبارتند از: فرایند عملکرد اقتصادی (۳/۶۰)، عملکرد محیطی (۳/۶۴) و عملکرد اجتماعی (۳/۶۰). این مقادیر بیانگر این است که در جامعه مورد مطالعه، عملکرد محیطی مشوق‌های بالاتر از سایر مؤلفه‌های عملکرد پایدار است. همچنین مقادیر خطای استاندارد چولگی و کشیدگی در فاصله ۲ و ۲- قرار دارند که این مقادیر بیانگر توزیع نرمال داده‌های متغیر عملکرد پایدار در جامعه آماری می‌باشد.

جدول ۴: مقادیر شاخص‌های توصیفی عملکرد پایدار

عملکرد پایدار	تعداد	میانگین	میان	مد	انحراف معیار	واریانس	چولگی	خطای استاندارد چولگی	کشیدگی	خطای استاندارد کشیدگی	دامنه تغییرات
عملکرد اقتصادی	۲۵۵	۳/۶۰	۳/۶۸	۴/۲۵	۰/۸۰۶	۰/۶۵۱	-۰/۳۵۳	۰/۱۵۱	-۱/۱۳۸	۰/۳۰۱	۳۰۰
عملکرد محیطی	۲۵۵	۳/۶۴	۴/۰۰	۴/۰۰	۰/۷۶۶	۰/۵۸۸	-۰/۶۶۰	۰/۱۵۱	-۰/۸۴۲	۰/۳۰۱	۲۸۰
عملکرد اجتماعی	۲۵۵	۳/۶۰	۳/۷۷	۴/۰۰	۰/۷۲۲	۰/۵۲۲	-۰/۴۴۷	۰/۱۵۱	-۰/۷۵۳	۰/۳۰۱	۲۰۷۵

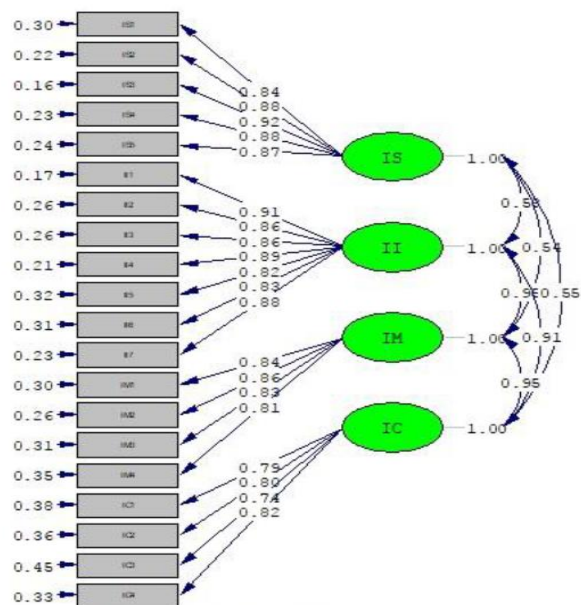
۴-۲ تحلیل استنباطی داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق

۴-۲-۱ مدل‌سازی معادلات ساختاری

به منظور تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش، از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده که تکنیکی چند متغیره و نیرومند از خانواده رگرسیون چند متغیره است و به بیان دقیق‌تر، بسط مدل خطی کلی است که به پژوهشگر امکان می‌دهد مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را به صورت هم‌زمان آزمایش کند. مدل‌یابی معادلات ساختاری، یک رویکرد آماری جامع برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده شده و مکنون است که به عنوان تحلیل ساختاری کوواریانس، مدل‌یابی علی و همچنین لیزرل نامیده شده است.

۴-۲-۲ مدل تحلیل عاملی تأییدی

مدل فرضی ارایه شده در این تحقیق شامل متغیر رهبری تحول‌گرا (ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ملاحظه فردی)، متغیر رفتار شهروندی سازمانی (نوع دوستی، وجدان، جوانمردی، رفتار مدنی و ادب و ملاحظه) و عملکرد کارآفرینانه (اقتصادی، محیطی و اجتماعی) است. هرکدام از این عامل‌های نهفته با چند متغیر نشانگر یا سؤال اندازه‌گیری شده‌اند. جهت تأیید مناسب بودن سؤالات برای اندازه‌گیری هرکدام از عوامل می‌توان از معنی‌داری بارهای عاملی یا محاسبه شاخص‌های AVE و CR استفاده کرد.



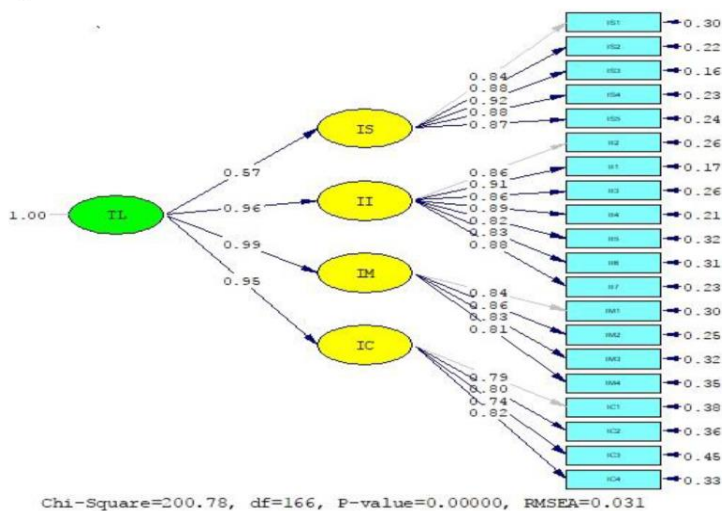
شکل ۲: تحلیل عاملی مرتبه اول رهبری تحول‌گرا

همان‌طور که در شکل ۲ نشان داده شده، بارهای عاملی تمامی سؤالات بالای ۰/۵ قرار دارد. بنابراین اعتبار سؤالات پرسش‌نامه تأیید می‌شود. مقدار شاخص‌های AVE و CR نیز در جدول شماره ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵: روایی و پایایی و نرمالیت

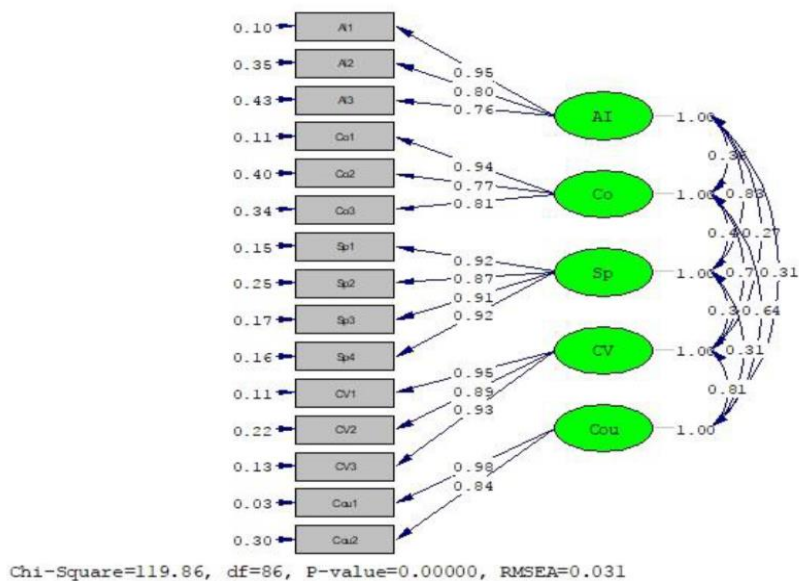
نام متغیر	AVE	CR	Skewness	Kurtosis
ترغیب ذهنی	۰/۷	۰/۷۶	-۰/۵۰۲	-۱/۲۶۴
نفوذ آرمانی	۰/۷۶	۰/۷۹	-۰/۵۶۲	-۱/۰۲۲
انگیزش الهام بخش	۰/۶۸	۰/۷۰	-۰/۷۲۲	-۰/۴۶۱
ملاحظات فردی	۰/۷۳	۰/۷۴	-۰/۲۵۶	-۰/۹۸۱

همان‌طور که در جدول ۵ مشخص است، برای تمامی متغیرها مقدار AVE بیشتر از ۰/۵ و مقدار CR بیشتر از ۰/۶ است. بنابراین روایی و پایایی پرسش‌نامه مسئولیت اجتماعی تأیید می‌شود و همان‌گونه که مشاهده می‌شود مقدارهای چولگی و کشیدگی در بازه (۲ و -۲) قرار دارد، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که فرض نرمال بودن داده‌ها مورد تأیید است.



شکل ۳: تحلیل عاملی مرتبه دوم رهبری تحول‌گرا

همچنین همان‌طور که در شکل ۳ نشان داده شده است، مدل فرضی ارائه‌شده در این تحقیق در سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۵ است؛ مقدار χ^2/df برابر ۱/۲۰ و مقدار RMSEA نیز، ۰/۰۳۱ است که نشان می‌دهد مؤلفه‌های ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظه فردی به‌خوبی توانسته‌اند رهبری تحول‌گرا را تبیین کنند.



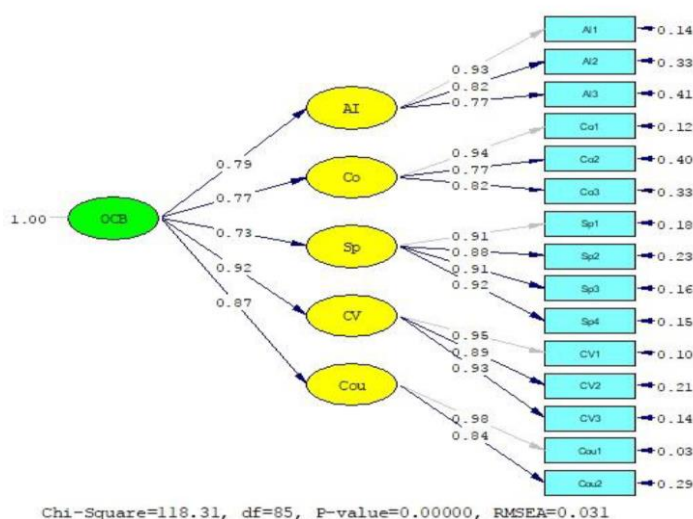
شکل ۴: تحلیل عاملی مرتبه اول رفتار شهروندی سازمانی

همان‌طور که در شکل ۴ نشان داده شده، بارهای عاملی تمامی سؤالات بالای ۰/۵ قرار دارد. بنابراین اعتبار سؤالات پرسش‌نامه تأیید می‌شود. مقدار شاخص‌های AVE و CR نیز در جدول شماره ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶: روایی و پایایی و نرمالیت

نام متغیر	AVE	CR	Skewness	Kurtosis
نوع‌دوستی	۰/۶۷	۰/۷۴	-۰/۹۲۴	۰/۳۰۱
وجدان	۰/۷۱	۰/۷۲	-۰/۷۰۴	۰/۳۰۱
جوان‌مردی	۰/۷۶	۰/۷۵	-۱/۲۷۱	۰/۳۰۱
رفتار مدنی	۰/۶۹	۰/۷۶	-۱/۳۹۵	۰/۳۰۱
ادب و ملاحظه	۰/۷۳	۰/۷۳	-۱/۳۹۹	۰/۳۰۱

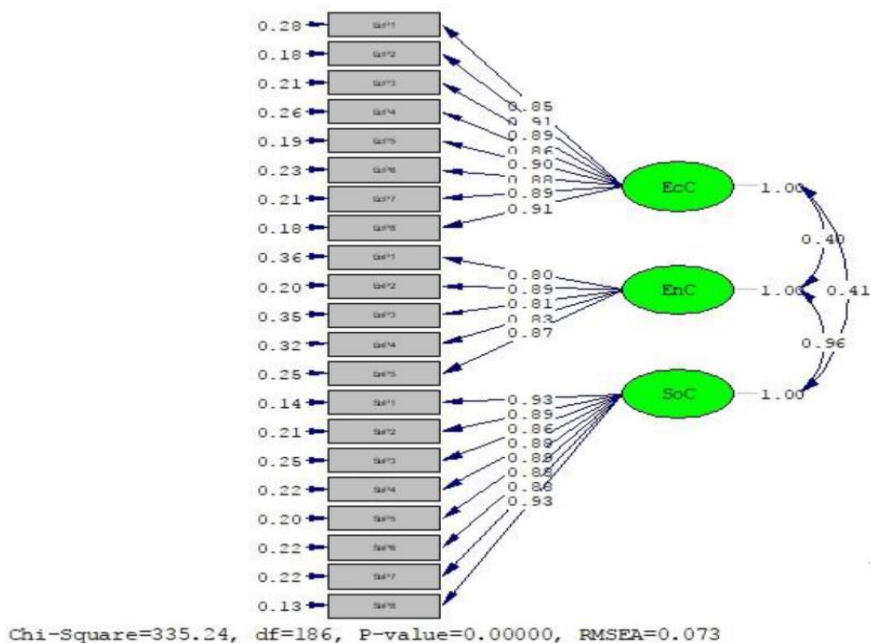
همان‌طور که در جدول ۶ مشخص است، برای تمامی متغیرها مقدار AVE بیشتر از ۰/۵ و مقدار CR بیشتر از ۰/۶ است. بنابراین، روایی و پایایی پرسش‌نامه عملکرد اجتماعی تأیید می‌شود و همان‌گونه که مشاهده می‌شود، مقدارهای چولگی و کشیدگی در بازه (۲ و -۲) قرار دارد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که فرض نرمال بودن داده‌ها مورد تأیید است.



شکل ۵: تحلیل عاملی مرتبه دوم رفتار شهروندی سازمانی

همچنین همان‌طور که در شکل ۵ نشان داده شده است، مدل فرضی ارزیابی شده در این تحقیق در سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۵ است؛ مقدار χ^2/df برابر ۱/۸۴ و مقدار RMSEA نیز، ۰/۰۶۹ است که نشان می‌دهد برازش مدل بسیار خوب می‌باشد. این بیانگر این است که مؤلفه‌های اصول

نوع دوستی، وجدان، جوانمردی، رفتار مدنی و ادب و ملاحظه توانسته‌اند سازه رفتار شهزوندی سازمانی را تبیین کنند.



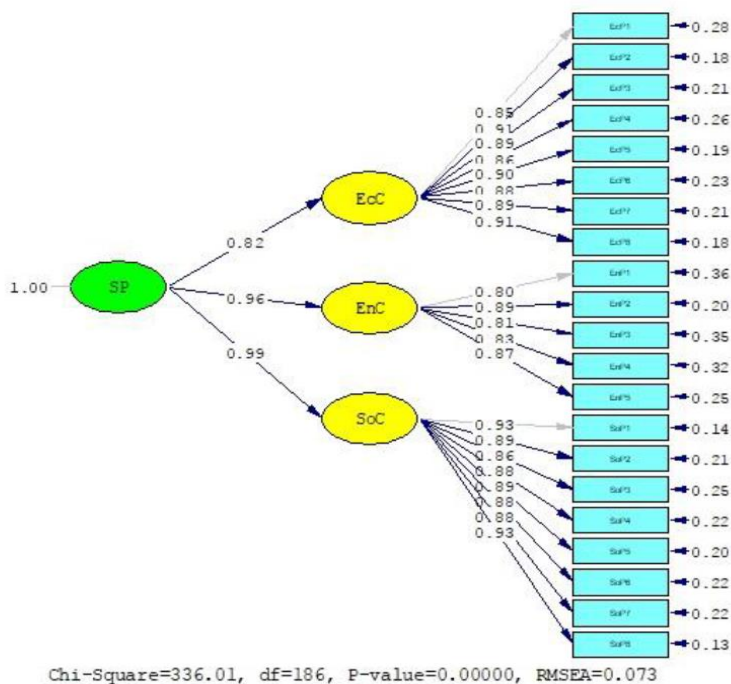
شکل ۶: تحلیل عاملی مرتبه اول عملکرد پایدار

همان‌طور که در شکل ۶ نشان داده شده، بارهای عاملی تمامی سؤالات بالای ۰.۵ قرار دارد. بنابراین اعتبار سؤالات پرسش‌نامه تأیید می‌شود. مقدار شاخص‌های AVE و CR نیز در جدول ۷ نشان داده شده است.

جدول ۷: روایی و پایایی و نرمالیت

نام متغیر	AVE	CR	Skewness	Kurtosis
عملکرد اقتصادی	۰/۶۷	۰/۷۴	-۰/۳۵۳	-۱/۱۳۸
عملکرد محیطی	۰/۷۱	۰/۷۲	-۰/۶۶۰	-۰/۸۴۲
عملکرد اجتماعی	۰/۶۹	۰/۷۵	-۰/۴۷۷	-۰/۷۵۳

همان‌طور که در جدول ۷ مشخص است، برای تمامی متغیرها مقدار AVE بیشتر از ۰/۵ و مقدار CR بیشتر از ۰/۶ است. بنابراین روایی و پایایی پرسش‌نامه عملکرد کارآفرینانه تأیید می‌شود و همان‌گونه که مشاهده می‌شود، مقدارهای چولگی و کشیدگی در بازه (۲ و -۲) قرار دارد، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که فرض نرمال بودن داده‌ها مورد تأیید است.

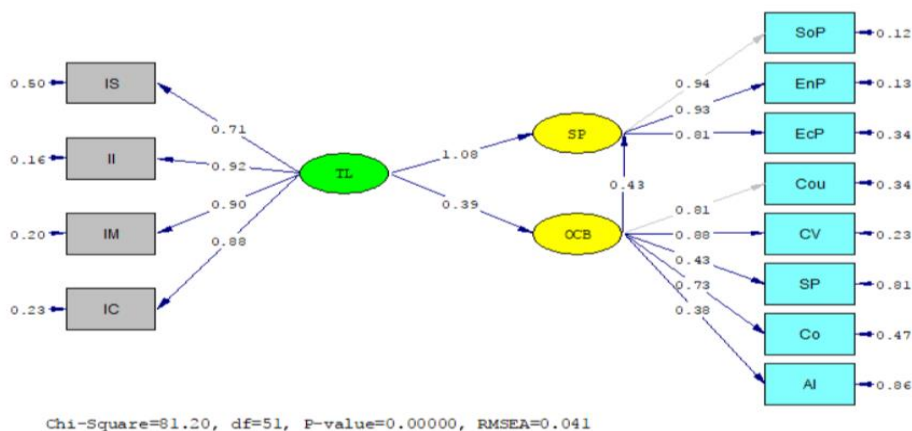


شکل ۷: تحلیل عاملی مرتبه دوم عملکرد پایدار

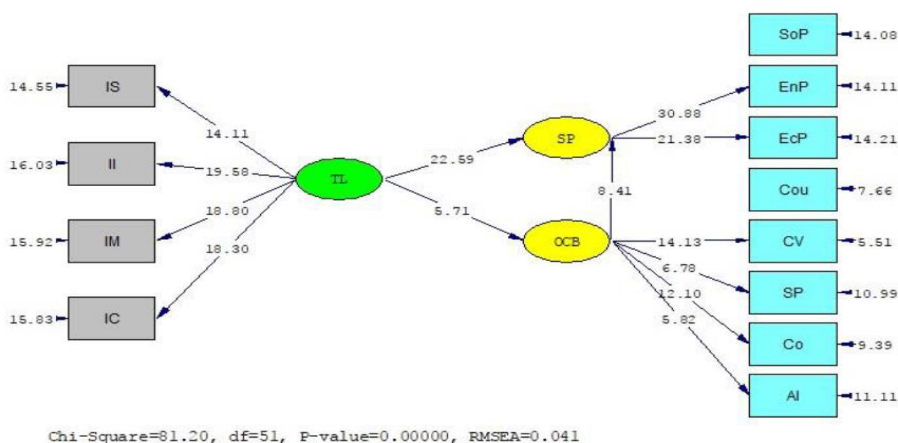
همچنین همان‌طور که در شکل ۷ نشان داده شده است، در مدل ارزیابی‌شده در این تحقیق مقدار ۲ χ^2/df برابر ۱/۷۵ و مقدار RMSEA نیز، ۰/۲۸ است که نشان می‌دهد برازش مدل بسیار خوب می‌باشد. این مطلب بیانگر آن است که مؤلفه‌های اقتصادی، محیطی و اجتماعی توانسته‌اند سازه عملکرد پایدار را تبیین کنند.

۳-۲-۴ معادلات ساختاری

مدل نظری فرض شده به‌وسیله پژوهشگر را آزمون کمی می‌کند و رابطه بین متغیرهای مشاهده‌شده را نشان می‌دهد. مدل معادلات ساختاری مربوط به فرضیه‌های پژوهش در شکل‌های ۸ و ۹ نمایش داده شده است.



شکل ۸: مدل پایه تحقیق در حالت تخمین استاندارد



شکل ۹: مدل پایه پژوهش در حالت معناداری

همان‌طور که در شکل ۸ و ۹ نشان داده شده است، مدل پژوهش در سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۵، با مقدار χ^2/df برابر با ۱/۵۶ و مقدار RMSEA، ۰/۰۲۳، برازش خوبی دارد.

۳-۴ فرضیه‌های تحقیق

۳-۴-۱ فرضیه اول: رهبری تحول‌گرا بر عملکرد پایدار کارکنان تأثیر معناداری دارد.

H0: رهبری تحول‌گرا بر عملکرد پایدار کارکنان تأثیر معناداری ندارد.

H1: رهبری تحول‌گرا بر عملکرد پایدار کارکنان تأثیر معناداری دارد.

با توجه عدد معناداری بین رهبری تحول‌گرا و عملکرد پایدار ۲۲/۵۹ است. چون این مقدار بزرگتر از ۱/۹۶ است، بنابراین فرضیه تحقیق تأیید می‌شود. یعنی رابطه بین رهبری تحول‌گرا و عملکرد پایدار در جامعه مورد نظر معنادار بوده است. ضریب همبستگی بین رهبری تحول‌گرا و عملکرد

پایدار ۰/۹۹ است. این مقدار بالاتر از ۰/۶ است، لذا مشخص می‌گردد که رهبری تحول‌گرا تأثیر زیادی بر عملکرد پایدار دارد.

۴-۳-۲ فرضیه دوم: رهبری تحول‌گرا بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارد.

H0: رهبری تحول‌گرا بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری ندارد.

H1: رهبری تحول‌گرا بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارد.

معناداری بین رهبری تحول‌گرا و رفتار شهروندی سازمانی ۵/۷۱ است. چون این مقدار بزرگتر از ۱/۹۶ است، بنابراین این فرضیه تحقیق تأیید می‌شود یعنی رهبری تحول‌گرا و رفتار شهروندی سازمانی در جامعه موردنظر معنادار بوده است. ضریب همبستگی بین رهبری تحول‌گرا و رفتار شهروندی سازمانی ۰/۳۹ است. این مقدار بین ۰/۳ و ۰/۶- است به عبارت دیگر رهبری تحول‌گرا بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر متوسطی دارد.

۴-۳-۳ فرضیه سوم: رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد پایدار کارکنان تأثیر معناداری دارد.

H0: رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد پایدار کارکنان تأثیر معناداری ندارد.

H1: رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد پایدار کارکنان تأثیر معناداری دارد.

با توجه عدد معناداری بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد پایدار سازمان ۸/۴۱ است. چون این مقدار بزرگتر از ۱/۹۶ است بنابراین این فرضیه تحقیق تأیید می‌شود، یعنی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد پایدار سازمان در جامعه مورد مطالعه معنادار بوده است. ضریب همبستگی بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد پایدار سازمان ۰/۴۳ است. این مقدار بین ۰/۶- و ۰/۳ است. به عبارت دیگر رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد پایدار سازمان تأثیر متوسطی دارد.

۴-۳-۴ فرضیه چهارم: رهبری تحول‌گرا بر عملکرد پایدار کارکنان با متغیر میانجی رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارد.

H0: رهبری تحول‌گرا بر عملکرد پایدار کارکنان با متغیر میانجی رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری ندارد.

H1: رهبری تحول‌گرا بر عملکرد پایدار کارکنان با متغیر میانجی رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معناداری دارد.

با توجه به عدد معناداری بین رهبری تحول‌گرا و عملکرد پایدار با توجه به نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی (۵/۷۱ و ۸/۴۱) است. چون این مقادیر بزرگتر از ۱/۹۶ است بنابراین این فرضیه تحقیق تأیید می‌شود، یعنی رابطه رهبری تحول‌گرا و عملکرد پایدار با توجه به نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی در جامعه مورد مطالعه معنادار بوده است. ضریب همبستگی بین رهبری تحول‌گرا و عملکرد پایدار با توجه به نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی ۰/۱۶۷ است. این مقدار کمتر از ۰/۳ است. به عبارت دیگر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر کمی به عنوان نقش میانجی بین رهبری تحول‌گرا و عملکرد پایدار دارد.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادات

نتایج مدلسازی معادلات ساختاری در مورد فرضیه‌های تحقیق نشان می‌دهد که بین رهبری

تحولگرا و عملکرد پایدار، رابطه‌ای معنادار و مثبت وجود دارد. در نتیجه، رهبری تحول‌گرا یکی از عوامل عملکرد پایدار است. نتایج این تحقیق توسط پیشینه تحقیق پشتیبانی می‌شود. برای مثال، شیر و حامدی (۱۳۹۷) نشان دادند که رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و معناداری بر روی عملکرد شغلی کارکنان ادارات دولتی شهرستان نورآباد لرستان دارد. پژوهش رحیمی و نیک‌نفس (۱۳۹۶) نیز نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین رابطه مثبتی با عملکرد شغلی کارکنان دارد. شعبانی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۵) نشان دادند از بین مؤلفه‌های چهارگانه سبک رهبری تحول‌گرا نفوذ آرمانی بیشترین تأثیر را بر عملکرد شغلی کارکنان دارد. آن‌ها همچنین استدلال ارایه نمودند که توسعه ابعاد و عوامل مرتبط با رهبری تحول‌گرا می‌تواند زمینه را برای استفاده افراد از رهبری تحول‌گرا فراهم سازد و منجر به ارتقای عملکرد سازمان‌های سلامت شود. منزور (۲۰۱۹) نشان داده که رفتار شهروندی به طور معناداری واسطه‌ای از تأثیر رهبری تحول‌گرا در عملکرد شغلی دارد. مبانی نظری موجود بیانگر این است که رهبری تحول‌گرا بر عملکرد شغلی کارکنان مؤثر است، اما تاکنون عملکرد پایدار به عنوان یک پیامد رهبری تحول‌گرا مورد مطالعه قرار نگرفته بود. بر همین اساس سهم یارز این پژوهش بررسی ویژگی‌های رهبری تحول‌گرا بر عملکرد پایدار می‌باشد. با توجه به اینکه بین رهبری تحول‌گرا و عملکرد پایدار رابطه مثبت و معناداری مشاهده شده است. یافته‌های این پژوهش دلالت‌های زیر را برای مدیران سازمان دارد.

- ۱) پیشنهاد می‌شود به منظور ترویج رفتار نوع‌دوستی و اطلاع‌رسانی، کارکنان برخوردار از رفتار شهروندی سازمانی بالا، شناسایی و به سایر کارکنان معرفی شده و از آنان تقدیر شود.
- ۲) پیشنهاد می‌شود به منظور حفظ رفتارهای نوع‌دوستی در سازمان و ترویج فرهنگ همکاری و همدلی، نسبت به برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه‌های مناسب، اقدامات لازم صورت گیرد.
- ۳) موفقیت‌ها، افتخارات و اخبار خوب مرتبط با سازمان و کارکنان به دیگران منتقل و در این زمینه اطلاع‌رسانی لازم به کارکنان صورت گیرد تا آن‌ها نیز در جامعه نتایج این اقدامات را به سایرین منعکس کرده و از همکاری با این سازمان احساس رضایتمندی داشته باشند.
- ۴) پیشنهاد می‌شود شرایطی فراهم شود تا کارکنان بتوانند به سهولت به سایر همکاران خود در جهت حل مشکلات کاری کمک نمایند و به یکدیگر در انجام وظایفشان یاری رسانند.
- ۵) دوره‌ای آموزشی مرتبط با رفتارهای شهروندی سازمانی برگزار شود و کارکنان تشویق به شرکت در این دوره شوند.
- ۶) پیشنهاد می‌شود که سازمان سبک رهبری تحول‌آفرین و ویژگی‌های آن را در مدیران و رهبران خود تقویت کند و آن را به عنوان امری مهم در سرلوحه برنامه‌های خود قرار دهند؛ تا عملکرد کارکنان و سازمان افزایش یابد.
- ۷) پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان زمینه مشارکت کارکنان در امور سازمان و حس همکاری گروهی را تسهیل کنند. در تصمیم‌گیری‌های سازمان تمام جوانب و پیامدها را در نظر بگیرد و کارکنان را به داشتن تعهد قوی در اهداف سازمان ترغیب کند.

۸) پیشنهاد می‌شود به کارکنان فرصت داده شود تا خود به صورت فعال به دنبال جواب سؤال‌هایی که در حیطه فعالیت‌های حرفه‌ای برای آن‌ها به وجود می‌آید، باشند و از آن‌ها بخواهند که مفروضات خود راجع به مسایل و امور را به چالش کشانده و آن‌ها را از دیدگاه‌های مختلف بررسی کنند.

۹) پیشنهاد می‌گردد با تدوین یک چشم‌انداز و بیان انتظارات با کارآیی بالا و ارایه حمایت‌های فردی از کارکنان، تمایل آن‌ها را به انجام کارهای بزرگ و چالشی ترغیب کنند. همچنین تسهیل مشارکت بیشتر کارکنان با ایجاد چشم‌انداز مشترک و تصریح اهمیت تعهد قوی نسبت به هدف و درگیر کردن کارکنان در ارایه چشم‌انداز آینده برای جلب مشارکت بیشتر آن‌ها در تحقق اهداف و داشتن تفکر خوش‌بینانه به آینده برای افزایش انگیزه کارکنان نسبت به کار ضروری می‌باشد.

۶. منابع

- [۱] ابراهیمی، مهدی (۱۳۹۴). بررسی اثرگذاری رهبری تحول‌آفرین به واسطه یادگیری سازمانی بر بهبود عملکرد سازمانی، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی، شماره ۱۲.
- [۲] بخشی، احسان و کلانتری، رضا (۱۳۹۵). بررسی کیفیت زندگی کاری و ارتباط آن با عملکرد شغلی در کارکنان مراکز بهداشتی درمانی، مجله مهندسی بهداشت حرفه‌ای، دوره ۳، شماره ۴.
- [۳] رشیدزاده، فتح‌اله (۱۳۹۳). فرماندهی و مدیریت جهادی در اندیشه فرماندهی معظم کل قوا، چاپ اول، جلد دوم. تهران: انتشارات ستاد آجا.
- [۴] زارعی متین، حسن (۱۳۸۹). ارایه مدل جامع عوامل مؤثر بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی مطالعه موردی: کارکنان شرکت ملی نفت ایران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دوره ۷، شماره ۱، صص ۳۹ تا ۵۶.
- [۵] شعبانی‌نژاد، حسین؛ علیاری، ابوالفضل؛ حسن ابوالقاسم گرچی (۱۳۹۵). رابطه رهبری تحول‌گرا و عملکرد شغلی کارکنان در بیمارستان فارابی؛ مدیریت سلامت، ۱۹ (۶۵).
- [۶] شیرینی، علی و حامدی، ارکیده (۱۳۹۷). رابطه بین رهبری تحول‌گرا و عملکرد شغلی کارکنان ادارات دولتی شهرستان نورآباد لرستان، دوماهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه؛ سال سوم، ش ۳، جلد یک.
- [۷] خورشیدی، عباس (۱۳۸۵). ضرورت و اهمیت فرماندهی و رهبری، فصلنامه مدیریت نظامی، شماره ۲۲.
- [۸] همتی، خیرالله و درودگر، اسدالله (۱۳۸۳). فرماندهی و مدیریت در تیپ، انتشارات معاونت آموزشی نزاآجا.
- [۹] منطقی، م؛ توکلی، غر؛ 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 ۳.
- [۱۰] میرسپاسی، ناصر و نیکناز، حجت (۱۳۹۶). بررسی استراتژیک ارتقا کیفیت زندگی کاری و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان (مطالعه موردی: شرکت مهندسی و ساخت نارگان)، دومین همایش بین‌المللی انسجام مدیریت و اقتصاد در توسعه.

- [۱۱] میرکمالی، سیدمحمد؛ شاطری، کریم؛ یوزباشی، علیرضا (۱۳۹۲). تبیین نقش رهبری تحول‌آفرین در گرایش به خلاقیت سازمانی. دوفصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی، سال اول، شماره ۳.
- [۱۲] یوسفیان، نعمت‌الله (۱۳۹۰). درآمدی بر فقه فرماندهی، مرکز تحقیقات اسلامی، شماره ۳۱.
- [13] Ansari M. (2006). Change management, Tadbir Monthly magazine, 8(189): 19-24.
- [14] Bakhshi, E., Kalantari, R., & Salimi, N. (2017). Assessment of Job Performance and its Determinants in Healthcare Workers in Islamabad-e Gharb City based on ACHIVE Model In 2016, Arak Medical University Journal (AMUJ), 2(1): 1-9
- [15] Brockett, A. Z. Rezaee. 2013. Corporate Sustainability: Integrating Performance and Reporting. John Wiley and Sons, Inc. Hoboken, NJ.
- [16] Duckett, H. Macfarlane, E (2015), Emotional intelligence and transformational leadership in retailing. Leadership & Organization Development Journal, 24, 309-317.
- [17] Farid, T., Iqbal, S., Ma, J., Castro-González, S., Khattak, A., & Khan, M. K. (2019). Employees' perceptions of CSR, work engagement, and organizational citizenship behavior: The mediating effects of organizational justice. International journal of environmental research and public health, 16(10).
- [18] Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The impact of transformational leadership on job performance and CSR as mediator in SMEs. Sustainability, 11(2), 436.
- [19] Moriano, J.A, Molero, F. (2011). The influence of transformational leadership and Noe, R.A. Hollenbeck, J. R. Gerhurat, B. Wright, P.M. (2008). Human Resource Management: gaining Competitive advantage. New York: Mc GrawHill.
- [20] Wallapha, A, saowanee, S, Tang, KN. (2015). Development of leadership soft skills Among Educational Administrators, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 186, 331-336.