

## تحلیل ساختاری روابط رهبری تحول آفرین و چابکی سازمانی با نقش واسطه‌ای درگیری شغلی در نظام سلامت

دریافت: ۱۳۹۹/۹/۱۸

پذیرش: ۱۳۹۹/۹/۲۷

ذکریا احمدیان

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

معصومه عزیزی<sup>۱</sup>

استادیار گروه علوم اطلاعات و دانش شناسی، دانشکده ادبیات، دانشگاه زابل، زابل، ایران.

### چکیده:

هدف پژوهش تحلیل ساختاری روابط رهبری تحول آفرین و چابکی سازمانی با نقش واسطه‌ای درگیری شغلی در نظام سلامت به روش توصیفی همبستگی است. جامعه آماری کلیه کارکنان درمانی و ستادی دانشگاه علوم پزشکی ارومیه به تعداد ۴۵۰ نفر است که با استفاده از فرمول کوکران نمونه آماری این پژوهش (۲۰۸ نفر) به شیوه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌های رهبری تحول آفرین بس و آوولیو (۱۹۹۵)، چابکی سازمانی اسپایدرز (۲۰۰۷) و درگیری شغلی شافلی و همکاران (۲۰۰۲) است. روی ابزار از نظر متخصصین و پایایی مطابق آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۲، ۰/۹۱ و ۰/۸۷ گزارش شده است. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها مدل‌یابی معادلات ساختاری است. براساس نتایج این پژوهش مشخص گردید که رهبری تحول آفرین به طور مستقیم بر درگیری شغلی و به طور غیر مستقیم بر چابکی سازمانی تأثیر می‌گذارد. در ادامه نتایج تحلیل مسیر بیانگر این بود که اثر مستقیم رهبری تحول آفرین و درگیری شغلی بر چابکی سازمانی مثبت و معنادار است؛ همچنین اثر مستقیم رهبری تحول آفرین بر درگیری شغلی مثبت و معنادار است. اثر غیر مستقیم رهبری تحول آفرین بر چابکی سازمانی با میانجیگری درگیری شغلی مثبت و معنادار است. با توجه به نتایج پژوهش می‌توان گفت با بهره‌گیری از سبک رهبری تحول آفرین در دانشگاه علوم پزشکی ارومیه زمینه افزایش درگیری شغلی کارکنان فراهم می‌گردد که این خود نیز موجب چابک‌تر شدن این دانشگاه خواهد شد.

واژگان کلیدی: رهبری تحول آفرین، درگیری شغلی، چابکی سازمانی، نظام سلامت.

<sup>۱</sup> نویسنده مسئول: mazizi@uoz.ac.ir

---

## Structural analysis of transformational leadership relationships and organizational agility with the mediating role of job involvement in the health system

---

**Zakarya Ahmadyan**

PhD Student in Educational Management, Faculty of Literature and Humanities, University of Urmia, Urmia, Iran.

**Masoumeh Azizi<sup>1</sup>**

Assistant Professor, Department of Information Science, Faculty of Literature, University of Zabol, Zabol, Iran.

Receipt: 2020/12/08

Acceptance: 2020/12/17

### Abstract

The purpose of this structural analysis is to investigate the relationship between transformational leadership and organizational agility with the mediating role of job involvement in the health system. The method of this study is correlational descriptive. The statistical population of this study was composed of all of Health and Medical Staff of the University of Medical Sciences (N = 450). Through Cochran formula, a sample of 208 were selected via random sampling method. Standardized questionnaire was used to collect data for transformational leadership (Bass & Avolio, 1995), organizational agility (Spitzer, 2007), and job involvement (Schaufeli et al., 2002). Reliability of the scales computed by Cronbach's alpha were 0.92, 0.91, and 0.87, respectively. Validity of the scales was confirmed by experts. For analyzing data, structural equation modeling was employed. The results showed that transformational leadership has direct effect on job involvement and indirect effect on organizational agility. The results of the path analysis further indicated that the transformational leadership and job involvement has direct effect on organizational agility. The direct effect of the transformational leadership on job involvement is also positive and significant. The indirect effect of transformational leadership on organizational agility is positive and significant with the mediation of job involvement. In light of the results obtained it can be said that the transformational leadership style in Urmia University of Medical Sciences, is likely to increasing job involvement of employees, which in turn will make this university more agile.

**Keywords:** Transformational Leadership, Job Involvement, Organizational Agility, Health System.

---

<sup>1</sup> Corresponding author: mazizi@uoz.ac.ir

## مقدمه

دنیای امروز، دنیای تحولات و تغییرات مداوم و عصر عدم تداوم‌هاست که بر سازمان‌ها تأثیر عمیقی دارد؛ لذا ضرورت دارد سازمان‌ها به صورت مستقیم یا غیرمستقیم برای حفظ، بقا و تداوم حیات خود با تغییراتی که سازمان را با تهدید مواجهه می‌نماید، تطبیق یابند؛ همچنین مساله نیروی انسانی برای سازمان‌های امروزه به دلیل تغییرات محیطی و فضای رقابتی موجود بین سازمان‌ها از الویت ویژه‌ای برخوردار است (Mehrvavar Gigloo & et al, 2020). نظام سلامت نیز از این قاعده مستثنی نیست و بدون تغییر، مدیریت این نظام قادر نخواهد بود سازمان را مطابق با آنچه اهداف سیاست‌های سلامتی ایجاب می‌کند، تغییر داده و متحول سازد (Safdarian & et al, 2017). در سال‌های اخیر، به سبب توسعه سریع تکنولوژی، محیط کاری در نظام سلامت به صورت مستمر تغییر زیادی کرده است. سازمان‌های حوزه سلامت برای ایفای نقش مدیریت و برآورده ساختن تقاضاها در شرایط متغیر، نیاز مبرمی به توسعه و بهبود انعطاف‌پذیری و پاسخگویی دارند. در این راستا یکی از جدیدترین شکل‌های سازمانی، فرم سازمان چابک است (Amin & Beidakhti, 2016).

سازمان چابک فراتر از انطباق با تغییرات می‌اندیشند و متمایل به استفاده از فرصت‌های بالقوه در یک محیط متلاطم و کسب یک موقعیت ثابت به خاطر نوآوری و شایستگی‌های خود هستند؛ درواقع، چابکی توانایی یک سازمان برای رویارویی با تغییرات و نیز شناسایی فرصت‌ها و بهره‌مندی مؤثر از فرصت‌ها بیان می‌شود (Arteta & et al, 2004)؛ همچنین چابکی سازمانی سیستمی است که دارای توانمندی‌ها و شایستگی‌هایی است که باعث بقا و پیشرفت سازمان در یک محیط رقابتی و عدم اطمینان می‌شود (Dries & et al, 2012). بررسی ادبیات

پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد، سازمان‌های حوزه سلامت در پاسخ به فشارهای رقابتی به سمت پارادایم چابکی گرایش پیدا کرده‌اند و از راهبرد متنوعی، برای دستیابی به چابکی سازمانی استفاده می‌کنند (Yaqubi & et al, 2012)؛ بنابراین چابکی سازمان‌های بهداشتی درمانی در ارائه به موقع و تأمین نیازهای مشتریان، نقش به‌سزایی دارد (Shah & Mohammadi et al, 2015).

به طور خاص در دانشگاه‌های علوم پزشکی و سازمان‌های مراقبت بهداشتی و درمانی با توجه به وظیفه و رسالت خطیر خود در تأمین، حفظ و ارتقای سطح سلامتی در جامعه، باید برای پاسخگویی به نیازها، توقعات و تطابق با شرایط چابک باشند و قدرت بالایی در تحلیل شرایط و موقعیت‌های فعلی و آتی خود را داشته باشند (karimi, 2007). محققان معتقدند که برای چابک شدن سیستم بهداشتی درمانی باید از رویکردی که استراتژی‌ها، فعالیت‌ها و اقدامات متفاوت را ترکیب می‌کند، استفاده شود (Grol & et al, 2012). از جمله این رویکردها می‌توان به سبک رهبری اشاره کرد؛ به عبارتی موفقیت سازمان‌های بهداشتی درمانی در چنین شرایطی، مستلزم تغییر در فعالیت‌ها و وظایف سازمانی و چگونگی اداره و به‌ویژه رهبری آن‌هاست. رهبری یعنی قدرت جذب افراد و تأثیر و نفوذ در آن‌ها به طوری که پیروان جهت تحقق هدف‌ها و نیازهای خود به طور داوطلبانه شخصیت و رهبری فرد را قبول داشته باشد (Abedinia, 2020). از جمله سبک‌های رهبری که در نحوه مدیریت سازمان‌های امروزی مطرح شده و نقش به‌سزایی در چابک سازی سازمان دارد، رهبری تحول‌آفرین است (RosIntan & et al, 2012).

اقدامات رهبری تحول‌آفرین این امکان را به سازمان‌ها می‌دهد تا به هنگام رقابت در یک محیط متلاطم و غیرقابل پیش‌بینی عملکرد خود را ارتقا

بیانگر سطح بالایی از سرمایه گذاری شخصی در وظایف کاری است (Kopperud & et al, 2013). در این زمینه یکی از سازمان‌هایی که جست‌وجوی عوامل اثرگذار بر درگیری و اشتیاق شغلی کارکنان آن می‌تواند از اهمیت ویژه‌ای برخوردار باشد، دانشگاه علوم پزشکی است؛ در واقع دانشگاه‌ها و مؤسسات فعال در حوزه سلامت و پزشکی با توجه به ماهیت اهداف و فعالیت‌هایشان به طور مستمر نیازمند مواجهه و سازگاری با تغییرات محیطی بوده و انتظار می‌رود به عنوان سازمان‌هایی خدماتی - آموزشی، همواره در جهت به روزرسانی و چابک سازی خود باشند (Shah Mohammad & et al, 2015). بدیهی است این امر میسر نمی‌شود مگر آن که کارکنان نیز در کنار سایر کنش‌گران، در شغل خود درگیر شده، وظایف محول شده خود را به نحو احسن انجام دهند و بدین ترتیب با سرعت بخشیدن به جریان‌ات امور موجبات چابک‌سازی هرچه بیشتر سازمان را فراهم کنند (Harraf et al, 2015).

از طرفی نیز از طریق رهبری تحول‌آفرین می‌توان استعداد‌های انسانی سازمان‌ها را ارتقا بخشیده و از ظرفیت‌ها و انرژی فزاینده آن‌ها در حرکت به سمت تحقق هدف‌ها و دورنمای سازمانی بهره گرفت (jalali roholahi, 2015)؛ همچنین رهبران تحول آفرین با خلق ایده‌ها و چشم‌اندازی جدید و با ایجاد اعتماد و شور و شوق در میان کارکنان در جهت تغییر و تحول در سازمان‌ها عمل می‌کنند و نویدبخش چابک‌تر نمودن کارکنان هستند (Osborn & Marion, 2009)؛ لذا با توجه به مطالب پیش گفته می‌توان انتظار داشت که رهبر تحول آفرین با نفوذ در کارکنان و ایجاد اشتیاق و درگیر نمودن آنان با کار زمینه چابک‌سازی هر بیشتر سازمان را فراهم آورد.

مطالعات صورت گرفته در خصوص سبک رهبری تحول آفرین و سایر متغیرهای مرتبط با شغل و سازمان بیانگر این است که این سبک رهبری بر چابکی منابع انسانی (RosIntan & bordbdr, 2015: taji

دهند. هنگامی که اجزا رهبری تحول‌گرا به عنوان مکمل سایر اقدامات رهبری به کار رود، می‌تواند به یک منبع مزیت رقابتی برای سازمان تبدیل شود و استفاده از این مزیت رقابتی می‌تواند کمک قابل توجهی در رقابت استراتژیک و کسب بازده بالاتر در کوتاه مدت و بلندمدت کند (Kim & Kim, 2014)؛ بنابراین سازمان‌های فعال در حوزه سلامت نیز به رهبرانی نیازمندند که با ژرف‌نگری، مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول و چابک شدن را در کارکنان به وجود آورند (khan & et al, 2009). رهبران تحول آفرین می‌توانند نقش اساسی در به کارگیری حداکثری از توانمندی‌های سازمانی داشته باشند و با شناسایی منابع دارای ویژگی‌های خاص همچون منابع انسانی و به کارگیری آن‌ها در یک فرآیند مدیریتی و رهبری صحیح، می‌توانند تطبیق پذیری سازمان با محیط را افزایش دهند و در نتیجه چابکی سازمانی باعث ایجاد هم‌افزایی و مزیت رقابتی شوند (Chyan & Ming, 2012).

در این اثنا آنچه به نظر می‌رسد نقش واسطه‌ای در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و چابکی سازمانی ایفا نماید درگیری شغلی کارکنان است. مفهوم درگیری شغلی در سال‌های اخیر توجه متخصصان و پژوهشگران را به خود جلب نموده است (Arteta & et al, 2004). درگیری شغلی به عنوان اشتیاق، رضایت و احساس شور و شغف در محیط کار تعریف شده است به گونه‌ای که موجب شود کارکنان از شرح وظایف و اهداف سازمان نیز فراتر روند (Kopperud & et al, 2013). kanouno (۱۹۷۹) درگیری شغلی را یک حالت شناختی تعمیم یافته از هویت روان‌شناختی مرتبط با کار، به عنوان عامل اصلی و بالقوه ارضای نیازها و انتظارات تعریف می‌کنند. در مجموع اگرچه تعاریف و مفهوم‌پردازی‌های مختلفی از درگیری شغلی وجود دارد؛ اما به نظر می‌رسد همه تعاریف بر این نکته توافق دارند که درگیری شغلی

فرایندهای پشتیبانی و خصوصاً مجموعه افکار را دربرمی‌گیرد (Shiri & et al, 2014).

درواقع سازمان چابک به سازمانی گفته می‌شود که دارای ویژگی‌هایی از جمله نوآوری، انعطاف‌پذیری و آمادگی واکنش به تغییرات محیطی بوده و نسبت به مشکلات و کاستی‌ها، بسیار مقاوم و پایدار است. این نوع سازمان با صرف کمترین هزینه و انرژی به ویژگی‌های اشاره شده دست می‌یابد (Worely & Lawler, 2010).

Sharifi & Zhang (2010) قابلیت‌های چابکی را به چهار محور پاسخگویی، شایستگی تغییر عملیات، انعطاف‌پذیری، سرعت در انجام کار تقسیم می‌کنند (Sharifi & Zhang, 2010) محور اول به راهبردهای مرتبط با عملیات لازم برای واکنش به تغییر و عدم اطمینان محیط اشاره دارد. شایستگی تغییر عملیات به شایستگی‌ها، به توانایی کسب اهداف و مقاصد سازمان دلالت دارد (Amin Beidakhti, 2016). محور انعطاف نیز به توانایی بخش‌های سازمان در هماهنگ کردن خود با تغییرات و نیز توان سازمان به عنوان کل برای پذیرش تغییرات اشاره دارد (Bagherzadeh and Akbari Dibavar, 2010). محور نهایی بر توانایی انجام فعالیت‌ها در کمترین زمان اشاره دارد (javadipour & et al, 2015; Amin Beidakhti, 2016). اگر سازمانی به دنبال چابکی است، باید این قابلیت‌ها را مدنظر داشته باشد و تا جایی که ممکن است آن‌ها را در درون خود پرورش دهد (javadipour & et al, 2015).

#### رهبری تحولی

از جدیدترین دیدگاه‌ها در مورد رهبری، می‌توان دیدگاه رهبری تحول‌آفرین را نام برد. رهبری تحول‌آفرین از جدیدترین سبک‌های رهبری است که بسیار مورد توجه قرار گرفته است (Shah Mansouri, A, and Sokootarani, 2015). و بیشترین حجم تحقیقات را در حوزه روان‌شناسی، از جمله در حوزه‌های متعدد روانشناسی سازمانی و اجتماعی به خود اختصاص

(et al, 2012)، چابکی سازمانی (Sherehiy & et al, 2007: Khan & et) نوآوری سازمانی (Hosseini Sharbiani, 2015)، عملکرد شغلی و درگیری شغلی (Rastegari & Maqsudi, 2016; al, 2009)، توانمندسازی (Roholahi & jalali, 2015) و درگیری شغلی (Avey & et al, 2016; Hasani & et al, 2016: Zhang & Bartol, 2008; Albrecht. & Andreetta, 2008: Zhang & Bartol, 2010)، درگیری شغلی (Taylor, 2014) تأثیر مثبت و معنی داری دارد.

با توجه به این رویکرد و با توجه به مطالبی که پیرامون نقش رهبری تحول‌آفرین بر درگیری شغلی و در نهایت چابک‌سازی سازمان بیان گردید، مسئله اصلی این پژوهش بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر چابکی سازمانی با میانجی‌گری درگیری شغلی بوده است و با توجه به نقش اساسی نظام سلامت در رشد و توسعه جامعه این مسئله در دانشگاه علوم پزشکی ارومیه مورد بررسی قرار گرفت.

#### مبانی نظری

##### چابکی سازمانی

چابکی به عنوان توانایی سریع یک سازمان، محصولات و خدمات با کیفیت را ارتقا داده و در نتیجه عامل مهمی برای اثربخشی سازمان است (Kiani & et al, 2016). در حال حاضر، به دلیل تغییرات سریع و گسترده جهان پیرامون سازمان‌ها، چابکی سازمانی یک انتخاب سازمانی به شمار نمی‌رود، بلکه ضرورتی غیرقابل انکار و عامل تمایز سازمان‌های موفق و کارا از سازمان‌های غیر کارا شمرده می‌شود. زیرا سازمان‌های چابک‌تر همواره در پاسخ‌گویی به محیط خارجی موفق‌تر هستند (Harraf & et al, 2015).

چابکی سازمانی در واقع یک توانایی اساسی را ایجاد می‌کند که تغییرات را در محیط سازمانی، احساس، دریافت، ملاحظه، تجزیه و تحلیل و پیش‌بینی کند. چابکی یک قابلیت وسیع کسب و کار است که ساختارهای سازمانی، سیستم‌های اطلاعاتی،

می‌کنند، اشاره دارد این مفهوم اغلب به عنوان حالت ذهنی مثبت درباره‌ی شغل تعریف می‌شود و همان‌طور که گفته شد، ویژگی‌هایی مانند انرژی، فداکاری و شیفتگی را شامل می‌شود (Skaalvik & Skaalvik, 2013). درگیری شغلی کلید فعال کردن انگیزش کارکنان و مبنای اساسی رای ایجاد این انگیزش است؛ اما از نقطه نظر فردی، درگیری شغلی کلید رشد و رضایت فردی در محیط کار است. چه از نظر سازمانی یا از نظر فردی، درگیری شغلی به عنوان یک موضوع مثبت شناسائی می‌شود که بر عملکرد سازمان و فرد اثر می‌گذارد (Motahhari Magam, 2012). درگیری شغلی شامل نحوه‌ی ادراک کارکنان از محیط کاری و شغل خود و درهم آمیختن کار و زندگی شخصی است. درگیری شغلی بالا نشان دهنده‌ی تجربه احساس معناداری، اشتیاق، افتخار و غرق شدن در کار و احساس خوشایند نسبت به کار است (Ghanbari & et al, 2014). درگیر شدن در شغل شامل سه بعد است: الف) شور و حرارت در کار؛ سطح بالایی از انرژی و و تحمل روانی فرد در هنگام کار ب) وقف شدن: دلبستگی عمیق به کار و احساس اهمیت، جدیت و تلاش در کار ج) غرق شدن: تمرکز شدید و اشتغال به یک کار با رضایت خاطر و احساس شادی در حین کار (Zardoshtiyani & et al, 2014).

در واقع، افراد دارای درگیری شغلی بالا، ظاهراً از شغل خود رضایت دارند، روحیه مثبتی در کار نشان می‌دهند و نسبت به سازمان و همکاران خود تعهد بالایی ابراز می‌کنند. اشخاص با درگیری شغلی بالا، به ندرت به دست کشیدن از شغلشان می‌اندیشند و انتظار می‌رود تا آینده ای قابل پیش بینی، برای سازمان خود کار کنند. درگیری شغلی به‌عنوان یک عقیده‌ی توصیفی از شغل موجود و تمایل به یک فعالیت در مورد اینکه چه اندازه شغل می‌تواند نیازهای موجود فرد را برآورده سازد تعریف می‌شود (Karimzadeh, 2013).

با توجه به اینکه در این پژوهش بررسی نقش میانجی درگیری شغلی در ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و چابکی سازمانی مد نظر بود مدل مفهومی تحقیق با توجه به بررسی مدل‌های مختلف

داده است (Guiu & et al, 2016). از میان نظریه‌های متعدد رهبری، رهبری تحولی در طول سه دهه گذشته به‌طور گسترده‌ای مورد بررسی قرار گرفته است. برنز (۱۹۷۸) ایده اصلی رهبری تحول‌آفرین را توسعه داد. و این نظریه رهبری تحولی توسط باس (۱۹۸۵) و بر اساس نظریه برنز (۱۹۷۸) توسعه و شهرت یافت (Zou & et al, 2013)

رهبری تحول‌آفرین سبکی از رهبری است که در آن بر ارزش‌های اساسی پیروان، باورها و نگرش‌های آنان تأثیر می‌گذارد (Simsek & Gozukara, 2015). رهبران تحول‌آفرین کسانی هستند که یک تغییر را در پیروان خود از طریق جاذبه و چشم‌انداز خود ایجاد کرده و قادر به توسعه یک انگیزه شخصی در میان پیروان خود هستند (Guiu & et al, 2016). رهبران تحولی به عنوان رهبرانی توصیف می‌شوند که علایق پیروانشان را ارتقا می‌دهند، آگاهی و تعهد افراد را در جهت هدف و مأموریت گروه پرورش می‌دهند و زیردستان را توانمند می‌کنند تا سود شخصی‌شان را برای بهبود (ترقی) گروه بالا ببرند (Samadi & et al, 2016). به کمک این سبک از رهبری، بهتر می‌توان استعداد‌های انسانی سازمان‌ها را بالا برد و از ظرفیت‌ها و انرژی فزاینده آن‌ها در حرکت تمام عیار به سمت تحقق هدف‌ها و دورنمای سازمانی بهره گرفت (RosIntan & et al, 2012)؛ همچنین رهبران تحول‌آفرین در سازمان بانیان تغییر و تحول هستند و باعث ایجاد خلاقیت و نوآوری و ایجاد رفتارهای کارآفرینانه در سازمان و طبیعتاً افزایش عملکرد سازمان می‌گردند (Mogharzadeh, 2016). در نهایت می‌توان گفت که رهبری تحولی به عنوان یک سبک رهبری که باعث افزایش انگیزه، روحیه و عملکرد زیردستان از طریق انواع مکانیزم‌ها مانند فراهم کردن یک حس مسئولیت به چالش کشیدن باورها و مفروضات زیردستان تعریف می‌شود (Doci & Hofmans, 2015).

#### درگیری شغلی

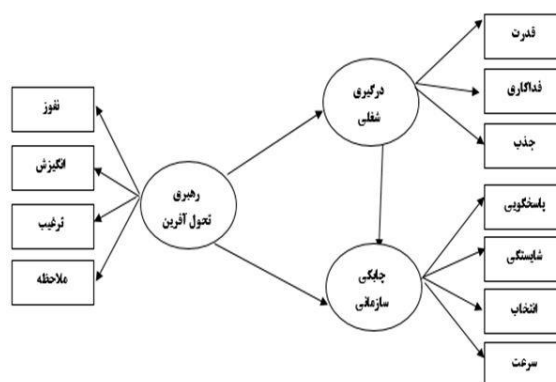
درگیری شغلی که از آن به عنوان اشتیاق شغلی نیز یاد شده است. به این نکته اشاره می‌کند که کارکنان محیط کارشان را چگونه ارزیابی می‌کنند (Nazim, 2014). درگیری شغلی به درجه‌ای که اشخاص به لحاظ روان‌شناختی با شغل فعلی‌شان هویت‌یابی

الگوی علی معادلات ساختاری استفاده شده است. جامعه آماری مورد نظر کلیه کارکنان درمانی و ستادی دانشگاه ارومیه به حجم ۴۵۰ نفر است. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۲۰۸ نفر به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. برای تعیین حجم نمونه مورد نظر با توجه به حجم جامعه آماری از فرمول کوکران استفاده شده است. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها سه پرسشنامه به شرح ذیل بود:

**الف) پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین:** برای سنجش رهبری تحول‌آفرین از پرسشنامه بر اساس مدل (Bass & Avolio, 1995) استفاده شد. این پرسشنامه سبک رهبری تحول‌آفرین را در قالب ۲۰ گویه و ۴ مؤلفه (نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و محضات فردی) و با استفاده از مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت مورد سنجش قرار می‌دهد. پایایی این پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۲ به دست آمد. برای بررسی روایی کل مؤلفه‌های این پرسشنامه از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که شاخص‌های برازش  $AGFI = 0/89, CFI = 0/91, RMSEA = 0/05, GFI = 0/93$  نشانگر روایی مناسب این پرسشنامه برای سنجش رهبری تحول‌آفرین است.

**ب) پرسشنامه درگیری شغلی:** برای اندازه‌گیری درگیری شغلی از پرسشنامه (Schaufeli et al, 2002) استفاده شد که درگیری شغلی را در قالب ۱۷ گویه و ۳ مؤلفه (قدرت، فداکاری و جذب) و با استفاده از مقیاس ۶ درجه‌ای لیکرت (۱= همیشه و ۶= هرگز) مورد آزمون قرار می‌دهد. پایایی این پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۱ به دست آمد. برای بررسی روایی کل مؤلفه‌های این پرسشنامه از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که شاخص‌های

و تحقیقات پیشین تدوین شده است که در این تحقیق مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین (متغیر مستقل)، چابکی سازمانی (متغیر وابسته) و متغیر درگیری شغلی به عنوان متغیر میانجی مطرح شده است. شکل (۱) الگوی مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۱: الگوی مفهومی پژوهش

با توجه الگوی مفهومی پژوهش فرضیه‌های به شرح ذیل طرح و مورد آزمون قرار می‌گیرند:

فرضیه اول: رهبری تحول‌آفرین بر چابکی سازمانی تأثیر مستقیم دارد.

فرضیه دوم: رهبری تحول‌آفرین بر درگیری شغلی تأثیر مستقیم دارد.

فرضیه سوم: درگیری شغلی بر چابکی سازمانی تأثیر مستقیم دارد.

فرضیه چهارم: رهبری تحول‌آفرین بر چابکی سازمانی با میانجیگری درگیری شغلی تأثیر غیر مستقیم دارد.

## روش تحقیق

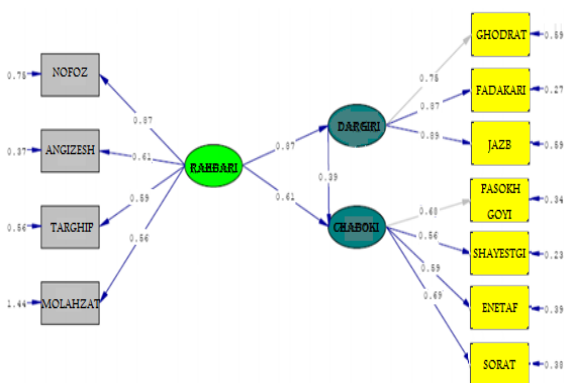
پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های همبستگی با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری است. برای تعیین روابط احتمالی و تأثیرات آن‌ها بر یکدیگر هم از همبستگی ساده (ماتریس همبستگی) و هم

جدول ۲: ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

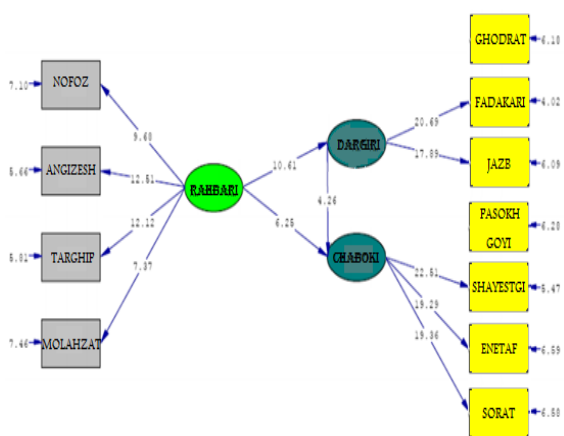
شماره	متغیر	۱	۲	۳
۱	رهبری تحول آفرین	۱		
۲	درگیری شغلی	۰/۷۴**	۱	
۳	چابکی سازمانی	۰/۶۵**	۰/۶۸**	۱

\*p<0.05      \*\*p<0.01

باتوجه به جدول فوق چابکی سازمانی با رهبری تحول آفرین ( $r = 0.68, p < .01$ ) و با درگیری شغلی ( $r = 0.74, p < .01$ ) و رابطه درگیری شغلی با رهبری تحول آفرین ( $r = 0.65, p < .01$ ) رابطه مثبت و معناداری است؛ لذا همبستگی بالای بین متغیرهای پژوهش پیش فرض استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری را برقرار می‌سازد. در زیر مدل برازش شده معادلات ساختاری روابط بین متغیرهای پژوهش ارائه شده است.



شکل ۲: مدل آزمون شده (در حالت استاندارد)



شکل ۳: مدل آزمون شده (در حالت معنی داری)

برازش  $GFI = 0.92, CFI = 0.93, RMSEA = 0.091$

AGFI نشانگر روایی مناسب این پرسشنامه هستند. پرسشنامه چابکی سازمانی؛ برای سنجش چابکی سازمانی نیز از پرسشنامه (Spitzer, 2007) استفاده شد که چهار بعد (پاسخگویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت) چابکی سازمانی را در قالب ۲۳ گویه و در مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت (خیلی کم تا خیلی زیاد) می‌سنجد. پایایی این پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ  $0.87$  به دست آمد. برای بررسی روایی کل مؤلفه‌های این پرسشنامه از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که شاخص‌های برازش  $AGFI = 0.90, CFI = 0.93, RMSEA = 0.096, GFI = 0.91$  نشانگر روایی مناسب این پرسشنامه جهت سنجش وجدان کاری است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار spss و Lisrel استفاده گردید.

### یافته‌های تحقیق

قبل از پرداختن به آزمون فرضیه‌های پژوهش، بررسی نرمال بودن تک متغیری و چند متغیری داده‌ها در مدل‌یابی ضروری است؛ بدین معنی که قدر مطلق چولگی و کشیدگی متغیرها به ترتیب نباید از ۳ و ۱۰ بیشتر باشد. در جدول ۱ شاخص‌های توصیفی متغیرها جهت بررسی پراکندگی مناسب و نرمال بودن توزیع داده‌ها ارائه شده‌اند و مقادیر مطرح شده را نشان می‌دهد و به عبارتی پیش فرض مدل‌یابی یعنی نرمال بودن تک متغیری داده‌ها برقرار است.

جدول ۱: شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
رهبری تحول آفرین	۳/۲۲	۰/۷۴	-۰/۲۸	-۰/۱۸
درگیری شغلی	۳/۵۵	۰/۸۱	-۰/۰۵	-۰/۲۱
چابکی سازمانی	۳/۳۴	۰/۷۸	-۰/۲۴	-۰/۰۴



همان‌گونه که داده‌های جدول نشان می‌دهد، مجذور میانگین مربعات خطای تقریب (RMSEA) به‌عنوان اندازه تفاوت برای هر درجه آزادی است، برای مدل‌های خوب برابر ۰/۰۵ یا کمتر است. مقادیر بالاتر از آن تا حد ۰/۰۸ نشان دهنده خطای معقول برای تقریب در جامعه است. مدل‌هایی که RMSEA آن‌ها ۰/۱۰ یا بیش تر باشد، برازش ضعیفی دارند. در این پژوهش ۰/۰۶ = RMSEA نشانه برازش خوب مدل است. در برنامه لیزرل، شاخص نیکویی برازش ((GFI)، شاخص برازندگی تطبیقی ((CFI) و شاخص تعدیل شده برازندگی ((AGFI) نیز نشان دهنده میزان براز مدل هستند که بر پایه قرارداد، مقدار این دو شاخص ((GFI) و ((CFI باید برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹۰ باشد و شاخص ((AGFI نیز بالاتر از ۰/۸۰ باشد تا مدل مورد نظر پذیرفته شود؛ همچنین مجذور خی بر درجه آزادی ((X2/df نیز شاخصی می باشد که عموماً فاقد یک معیار ثابت برای مدل قابل قبول است؛ اما مقدار کوچک آن (کمتر از ۳، دلالت بر برازش بهتر مدل دارد

## بحث و نتیجه گیری

سازمان‌های امروزی برای بقا در شرایط پویا و پیچیده کنونی ضروری است به سمت انعطاف‌پذیری، پویایی و تحول حرکت کنند و از سکون بپرهیزند؛ از این‌رو برای حرکت در چنین مسیری، نیاز به افرادی در نقش رهبر به شدت احساس می‌شود؛ بدیهی است که رهبری سنتی در هزاره سوم ادامه حیات نخواهد یافت و جهان نیازمند رهبرانی تحول‌گرا خواهد بود. انتظار می‌رود این سبک رهبری از طریق ایجاد انگیزش و اشتیاق شغلی در کارکنان، آنان را از حالت سکون و فلات‌زدگی خارج نموده و با سرعت بخشیدن به امورات سازمان را در مسیر چابک سازی قرار دهد؛ لذا هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر چابکی

جدول ۳- مسیر های آزمون شده در مدل معادلات ساختاری

متغیرها	ضریب مسیر	اثر غیر مستقیم	اثر کل	واریانس تین شده
به روی چابکی سازمانی از				۰/۵۴
رهبری تحول آفرین	۰/۶۱	۰/۳۴	۰/۹۵	
درگیری شغلی	۰/۳۹	-	۰/۳۹	
به روی درگیری شغلی از				۰/۶۸
رهبری تحول آفرین	۰/۸۷		۰/۸۷	

اثرات مستقیم : طبق داده‌های جدول اثر مستقیم رهبری تحول‌آفرین بر روی چابکی سازمانی (۰/۶۱) مثبت و معنادار است، اثر مستقیم درگیری شغلی بر روی چابکی سازمانی (۰/۳۹) مثبت و معنادار است. اثر مستقیم رهبری تحول‌آفرین بر روی درگیری شغلی (۰/۸۷) مثبت و معنادار است.

اثر غیرمستقیم و کل: اثر غیرمستقیم رهبری تحول آفرین بر روی چابکی سازمانی با میانجی‌گری درگیری شغلی (۰/۳۴) مثبت و معنادار است و اثر کل رهبری تحول آفرین بر روی چابکی سازمانی (۰/۹۵) مثبت و معنادار است. در جدول ۴ نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌های پژوهش نیز ارائه گردیده است.

جدول ۴: بررسی فرضیه های پژوهش

ردیف	فرضیه	ضریب مسیر	T	P	نتیجه
۱	رهبری تحول آفرین روی چابکی سازمانی اثر مستقیم دارد	۰/۶۱	۶/۲۵	۰/۰۰۰	تأیید شد
۲	درگیری شغلی روی چابکی سازمانی اثر مستقیم دارد	۰/۳۹	۴/۲۶	۰/۰۰۲	تأیید شد
۳	رهبری تحول آفرین روی درگیری شغلی اثر مستقیم دارد	۰/۸۷	۱۰/۶۱	۰/۰۰۰	تأیید شد
۴	رهبری تحول آفرین به میانجی‌گری درگیری شغلی بر چابکی سازمانی اثر غیر مستقیم دارد	۰/۳۴	-	۰/۰۰۴	تأیید شد

جدول ۵ - مشخصه های نیکویی برازش الگوی آزمون شده پژوهش

RMSEA	AGFI	GFI	CFI	X2/d.f.
۰/۶۱	۰/۹۰	۰/۹۳	۰/۹۲	۲/۰۳

گروه، روابط بین فردی و محیط، زمینه افزایش درگیری شغلی و ارتقای سطح رضایت از کار، توانمندی کارکنان، فداکاری و دلبستگی را در کارکنان فراهم نمایند.

نتایج فرضیه سوم نیز بیانگر این بود که درگیری شغلی بر چابکی سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. در این خصوص نیز می‌توان گفت که درگیری شغلی بالا نشان دهنده تجربه احساس معناداری، اشتیاق، افتخار و غرق شدن در کار و احساس خوشایند نسبت به کار است. در این وضعیت با گذشت زمان فرد به شغل خود دلبستگی پیدا می‌کند و تمامی پیچ و خم کار را فرا گرفته و بدون اتلاف وقت و در کمترین زمان امورات محوله را به انجام می‌رساند که این امر موجب چابکی سازمانی می‌گردد. درگیری کاری با منابع شغلی از جمله حمایت اجتماعی از همکاران و ناظران، بازخورد عملکرد، رهبری، کنترل شغلی، تنوع وظیفه، فرصت یادگیری و رشد و تسهیلات آموزشی مرتبط است و همه این اوامر مقدمات ایجاد چابکی در سازمان هستند. درگیری شغلی پایین به بیگانگی با کار و سازمان، بی‌هدفی یا جدایی بین زندگی و کار کارکنان منجر می‌شود و در نهایت با دچار نمودن فرد به سکون شغلی مانع از چابکی سازمانی می‌گردد (Hirschfeld, 2016). این نتایج نیز از جهانی با

یافته‌های (Jalali & Roholahi, 2015; Christian & et al, 2011; Rich & et al, 2010 and Macey & Schneider, 2008) همسو و هم‌جهت است.

در نهایت فرضیه چهارم بیانگر این بود که درگیری شغلی نقش میانجی در رابطه رهبری تحول آفرین و چابکی سازمانی ایفا می‌کند. این نتایج

نیز همسو با یافته‌های (Hasani & et al, 2016; jalali roholahi, 2014: taylor, 2014: Hoper & et al, 2012: Alberekht Andertak, 2011; RosIntan & et al, 2012; Zhang & et al, 2008) است؛ چرا که آنان نیز در پژوهش خود به نتایج مشابهی دست یافتند؛ در واقع نتایج حاصل از پژوهش حاضر مکمل پژوهش‌های مذکور است.

سازمانی با میانجیگری درگیری شغلی در کارکنان درمانی و ستادی دانشگاه علوم پزشکی ارومیه بود. جهت دستیابی به این هدف فرضیه های طرح و آزمون شد؛ از جمله نتایج حاکی از تأثیر مثبت و معنی‌دار رهبری تحول آفرین بر چابکی سازمانی بود که این یافته‌ها هم راستا با یافته‌های (taji & bordbdr, 2015; Hosseini Sharbiani, 2015; Sherehiy & et al, 2007 and RosIntan & et al, 2012). می‌باشد چرا که آنان نیز در پژوهش خود تأثیر رهبری تحول آفرین بر چابکسازی نیروی انسانی و سازمان نشان دادند.

در تبیین نتایج فوق می‌توان عنوان داشت که در شرایط امروزی وظیفه اساسی رهبری در سازمان‌های حوزه سلامت این است که بتواند موجب تغییرات، نوآوری، خلاقیت و کارآفرینی شود، به تحول سازمانی اعتقاد راسخ داشته باشد و به تجدید حیات سازمان و چابکی آن اهمیت دهد؛ لذا اگر مدیران دانشگاه علوم پزشکی ارومیه از سبک رهبری تحول آفرین استفاده نمایند، آن سازمان بیشتر تمایل به ارائه ایده‌های جدید و بکر خواهد داشت و به سمت نوآوری پیش خواهد رفت؛ در نتیجه کارکنان چابکتری خواهد داشت؛ بنابراین هرچه سبک رهبری مدیران دانشگاه به رهبری تحولی نزدیکتر باشد، چابکی کارکنان دانشگاه نیز افزایش خواهد یافت.

نتایج حاصل از فرضیه دوم نیز بیانگر این بود که رهبری تحول آفرین بر درگیری شغلی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد که همسو و هم جهت با یافته‌های (Hasani & et al, 2016; jalali roholahi, 2014: taylor, 2014: Hoper & et al, 2012: Alberekht Andertak, 2011 and Avey & et al, 2008) است که تأثیر مثبت و معنی‌دار رهبری تحول آفرین بر درگیری شغلی را نشان دادند.

در توجیه نتایج حاصل از این فرضیه نیز می‌توان ادعان کرد که رهبران تحول‌گرا باید با القا و ایجاد انگیزه در کارکنان بتوانند نوآوری را در کارکنان شکوفا کرده و از این طریق مسیر دستیابی اهداف سازمانی را هموار نمایند؛ همچنین رهبری تحولی باید با ایجاد تحول در جهت دستیابی به تغییرات مثبت در سازمان،

سازمانی، پیشنهاداتی به مدیران و متولیان دانشگاه علوم پزشکی ارومیه به شرح ذیل ارائه می‌گردد؛

- برای مدیران و سرپرستان بخش‌های مختلف دانشگاه علوم پزشکی ارومیه کارگاه‌های آموزشی به منظور بهبود رهبری تحولی برگزار گردد.
- مدیران همواره درباره فعالیت‌های پیشروی سازمان با شور و شوق صحبت کنند تا از این طریق زمینه علاقه مندی کارکنان به فعالیت‌ها و تا حد امکان، زمینه استقفل و آزادی عمل کارکنان را فراهم کنند؛ این خود باعث افزایش درگیری شغلی آنان و در نهایت افزایش چابکی سازمانی می‌گردد.
- انگیزه دادن به کارکنان، از طریق به چالش کشیدن و معنا بخشیدن به کار آنان که زمینه چابکی سازمانی را فراهم می‌آورد.
- درگیر کردن پیروان در ارائه چشم‌اندازهای آینده و داشتن انتظارات بالا از آنان که موجب انعطاف پذیری سرعت و دقت در انجام امورات می‌گردد.
- در نهایت پیشنهاد می‌گردد مدیران و متولیان دانشگاه علوم پزشکی ارومیه تا حد امکان در کمک به کارکنان دارای مشکلات شخصی و کاری، پیشقدم باشند و همواره در جهت آگاه ساختن کارکنان از چشم‌انداز سازمان و اهداف میان مدت و بلندمدت آن اقدام کنند تا با ایجاد شوق و علاقه به کار در کارکنان زمینه درگیری شغلی هرچه بیشتر و در نهایت افزایش سرعت، دقت و چابکی در سازمان را فراهم آورند.

در تبیین نتایج اخیر می‌توان گفت رهبران تحول‌آفرین زبردستان را به طور ذهنی ترغیب می‌کنند و قدرت حل مسئله و چالش‌پذیری را در آن‌ها افزایش می‌دهند. این رهبران با افزایش علاقه و درگیری شغلی و تجلیل از پیشرفت‌ها، پیروان را به رهبر تبدیل می‌کنند و راه‌های جدیدی را برای سازمان تعریف می‌کنند؛ در چنین شرایطی درگیر کردن کارکنان با شغل به تدریج موجبات افزایش انعطاف و سرعت عمل آن‌ها در محیط کار را فراهم می‌کند و چابکی سازمانی را موجب می‌شود؛ بنابراین با توجه به جایگاه سبک رهبری تحول‌آفرین در عرصه‌های نظری و عملی، شایسته است به کمک این سبک از رهبری، استعدادهای انسانی سازمان‌ها را ارتقا بخشید و از ظرفیت‌ها و انرژی فزاینده آن‌ها در حرکت به سمت تحقق هدف‌ها و دورنمای سازمانی بهره گرفت (Hasani & et al, 2016).

پژوهش حاضر محدودیت‌های نیز برای محققان به همراه داشت که از جمله می‌توان به ابزار اندازه‌گیری که پرسشنامه بود اشاره نمود؛ این ابزار دارای محدودیت‌های ویژه‌ای همچون سنجش پاسخ‌ها در قالب یک طیف چنددرجه‌ای لیکرت و... است؛ همچنین داده‌های پژوهش از دانشگاه علوم پزشکی ارومیه جمع‌آوری گردیده است؛ لذا در تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها و دانشگاه‌های علوم پزشکی بایستی جانب احتیاط را رعایت نمود. در خصوص روابط علی بین متغیرها نیز باید احتیاط نمود؛ چرا که مدلیابی معادلات ساختاری جهت بیان روابط علی بین متغیرها دارای تبیین‌های قوی نیستند.

با توجه به نتایج حاصل شده، در راستای تقویت ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین و افزایش درگیری شغلی کارکنان در سازمان و به تبع افزایش چابکی

## References

- Abedinia, A (2020). Relationship between leadership styles of educational leaders with job satisfaction Multi-grade school teachers, *Journal of Applied Educational Leadership*, 1(1), 29-42. [in persian]
- Albrecht, S.L. & Andreetta, M. (2011). The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers Test of a model. *Leadership in Health Services*. 24: (3): 228-237.
- Amin Beidakhti, A A; Mohammadi Hosseini, S Aand Hosseinpour, A (2016). The Relationship between Organizational Entrepreneurship and Organizational Agility, The Mediating Role of Organizational Commitment (Case Study; Semnan University) ", *Higher Education Letter*, 9(35), 135-155. [in persian]
- Arteta, B. Giachetti, R.(2004). A measure of agility as the complexity of the enterprise system. *Robotics and Computer Integrated Manufacturing*:: 20(6), 495-503.
- Avey, J.B., Hughes, L.W., Norman, S.M. & Luthans, K.W. (2008). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership & Organization Development Journal*. 29(2), 110-126.
- Bagherzadeh, M and Akbari Dibavar, A (2010). Investigating the Relationship between Organizational Intelligence and Organizational Agility in the Cultural Heritage-Tourism and Handicrafts Organization of East Azerbaijan Province, *Business Management Quarterly, School of Management*, 5, 52-75. [in persian]
- Bass, B. M. & Avolio, B. (1995); *The Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: ConsultingPsychologists Press. Center forAdvanced Human Resource Studies, NY, 35 .
- Christian, M. S., Garza, A. S., and Slaughter, J. E.(2011); *Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance*. *Personnel Psychology*. 64 (1):89-136.
- Chyan, Yang; Hsian-Ming, Liu. (2012). Boosting firm performance via enterprise agility and network structure. *Management Decision*, 50 (6): 1022-1044.
- Doci, E. Hofmans, J. (2015). Task complexity and transformational leadership: The mediating role of leaders' state core self-evaluations. *The Leadership Quarterly*; 1-12.
- Dries, Nicky. Vantilborgh, Tim & Pepermans, Roland.(2012). The role of learning agility and career variety in the identification and development of high potential. *Personnel Review*: 41(3): 1-25.
- Ghanbari, S; Nasiri Walik Bani, F al-S and Abdul Maleki, S (2014). "Study of the relationship between spiritual intelligence and mental health and job involvement of managers in different educational levels in Sanandaj", *Journal of Educational Management Innovations*, 9(2), 7-24. [in persian]
- Gozukara, I. Simsek, OF.( 2015). Linking Transformational Leadership to Work Engagement and the Mediator Effect of Job Autonomy: A Study in a Turkish Private. Non-Profit University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*; 195: 963-971.
- Grol R, Baker R & Moss F. (2002). Quality improvement research: Understanding the science of change in health care. *Qual Saf Health Care*; 11(2): 110-1.

- Guiu, CG. Moya, M. Molero, F. Moriano, JA. (2016); Transformational leadership and group potency in small military units: The mediating role of group identification and cohesion. *Journal of Work and Organizational Psychology*; 8: 1-8.
- Harrat A, Wanasika I, Tate K, Talbott K.(2015). Organizational Agility. *Journal of Applied Business Research (JABR)*.;31(2):675-86.
- Hassani, c; Tavakoli, M and Zandi, K (2016). The mediating role of psychological empowerment in explaining the relationship between transformational leadership and employee job involvement, *Organizational culture management*, 3(14), 883-907. [in persian]
- Hirschfeld, R.(2006). Achievement orientation and psychological Involvement in job tasks: The interactive effects of work alienation and intrinsic job satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology*: 32(8): 1663-1681
- Hosseini Sharbiani, A (2015). "Study of the Impact of Transformational Leadership on Organizational Agility" Case Study: Iran Customs Organization ", Thesis for Master of Business Administration, Azad University, Central Tehran Branch. [in persian]
- Jalali, A A and Roholahi, AA (2015). The effect of transformational leadership on the job performance of faculty members by mediating job involvement, *Quarterly Journal of Public Management Mission*, 6(17), 16-31. [in persian]
- Javadipour, M; Kalani, A and Saatchian, V (2015). The role of organizational learning dimensions in facilitating organizational agility, *Sports Management Studies*, 31, 105-120. [in persian]
- Karami M.(2007). Use analysis tools, data mining and text mining in agility healthcare organizations. *Health management research*; 10 (30): 15-20 .
- Karimzadeh, S (2013). Predicting Job Involvement of Faculty Members of Islamic Azad University Based on Their Philosophical Mindset (Case Study of Roodehen Branch), *Journal of Educational Management Innovations*, 8(2), 82-92. [in persian]
- Khan, R., Rehman,, Au., Fatima, A.(2009).Transformational leadership and organizational innovation: moderated by organizational size. *African Journal of Business Management*, 3(11): 84 678.
- Kiani, M .M, Bahrami M.Ami, Montazer Faraj, R, Fallahzadeh H and Mohammadzadeh M (2016). "Study of the relationship between organizational intelligence and organizational agility in teaching hospitals of Shahid Sadoughi University of Medical Sciences in Yazd". *Journal of Health-Based Research*, 2(2), 105-117. [in persian]
- Kim,S & Kim.j.(2014). Integration Strategy, Transformational Leadership and Organizational Commitment in Korea's Corporate Split – offs. *Social and Behavioral Sciences*. 109: 1353 – 1364.
- Kopperud, KH. Martinsen, Q. Humborstad, SW. (2013). Engaging Leaders in the Eyes of the Beholder: On the Relationship Between Transformational Leadership, Work Engagement, Service Climate, and Self-Other Agreement. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 21: 1-14.
- Macey, W. H. and Schneider, B.(2008). The meaning of employee engagement. *Industrial*

- and Organizational Psychology. 1 (1): 3-30.
- Mehravar Gigloo, S; Akbari, T and Rashidi, A (2020). The role of genuine leadership components in predicting organizational health with the mediating role of psychological capital in the higher education system, *Journal of Applied Educational Leadership*, 1(1), 87-99. [in persian]
- Mogharzadeh, A. Sheikh, Ayub. Zakeri, V and Nasrallahpour, M(2016). "The effect of social entrepreneurship on the performance of the organization due to the transformational leadership style of managers in non-governmental organizations in Kerman". *Urban Management Quarterly*, 43, 305-324. [in persian]
- Motahhari, M, J (2012). "Study of the relationship between the level of organizational self-esteem and the level of job involvement of employees in the executive bodies of Rafsanjan city", M.Sc. Thesis in Public Management, Rafsanjan Azad University. [in persian]
- Nadri, K and Nazim, F (2015). "Study of the relationship between emotional intelligence and organizational climate with job involvement among the staff of Islamic Azad University, Roodehen Branch", *Journal of Educational Management Innovations*, 11(4), 50-61. [in persian]
- Osborn, R.N. & Marion, R. (2009); Contextual leadership, transformational leadership and the performance of international innovation seeking alliances. *Leadership Quarterly*. 20(2): 191-206.
- Rastegar, A .A and Maghsoudi, T (2016). "Study of the effect of transformational leadership on organizational innovation through knowledge sharing", *Journal of Management Studies (Improvement and Transformation)*,8(25), 157-182. [in persian]
- Rich, B. L., LePine, J. A., and Crawford, E. R.(2010); Job engagement: Antecedents and effects on job performance]. *Academy of Management Journal*:: 53 (3): 617-635.
- RosIntan S M, Ramlee A R & Ariff Md. Ab. Malik .(2012). Relationship between Transformational Leadership and Employees Job Satisfaction Among the Academic Staff. *Social and Behavioral Sciences*: 65: 885 – 890.
- Safdarian, A and Purkiani, M (2017). "Explaining the Relationships between Organizational Capability and Agility and Presenting a Model for General Policies of the Administrative System", *Quarterly Journal of Human Resource Management Research*, Imam Hossein University, 9(3), 149-178. [in persian]
- Samadi, Hussein; Samadi, H and Aghajani, H. A (2016). "Explaining the role of transformational leadership style in organizational culture". *Quarterly Journal of Organizational Culture Management*, 14(2), 499-519. [in persian]
- Schaufeli, WB. Salanova, M.(2002). Gonzalez-Roma, V. Bakker, BA. [The measurement of engagement and burnout:Two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*. (3):14-25.
- Shah Mansouri, A and Sokootarani, M (2014). The effect of transformational leadership style on employee self-efficacy (in Aran and Bidgol municipalities). *Journal of Development and*

- Transformation Management, 21, 43-48. [in persian]
- Shah Mohammadi, A; Ardalán, Mo Reza; Zandi, K; Seif Panahi, H and Feizi, K (2015). The Relationship between Spiritual Leadership and Job Involvement: A Case Study of Kurdistan University Staff, Quarterly Journal of Human Resources Studies, 5(17), 135-165. [in persian]
- Sherehiy, B; Karwowski, W & Layer, J. (2007). A Review of Enterprise Agility: Concepts, Framework, and Attributes. International Journal of Industrial Ergonomics. 37, 455-460.
- Shiri, A; Mohseni Moghadam, A and Faizi, Sh (2014). "The relationship between organizational intelligence and organizational agility in Ilam governorate". Culture of Ilam, 15(45-46), 12-34. [in persian]
- Skaalvik, E.M. & Skaalvik, S. (2013). Teachers' perceptions of the school goal structure: Relations with teachers' goal orientations, work engagement, and job satisfaction. International Journal of Educational Research, (62), 199-209.
- Spitzer, D. (2007). Transforming performance measurement rethinking the way we measure and drive organizational success- American Management Association. - Web site: www.amacombooks.org.
- Taji, Z and Bordbar, Gh (2017). Investigating the relationship between transformational leadership and human resource agility, Quarterly Journal of Human Resource Management Research, Imam Hossein University, 7(2), 153-177. [in persian]
- Tanha, M and Taheri, M (2014). "The mediating role of organizational culture and knowledge sharing in the relationship between transformational leadership and the success of organizational resource planning (ERP) in the university." Educational Leadership and Management Research, 1(4), 137-163. [in persian]
- Taylor, T.M. (2014); The relationship between transformational leadership and staff and faculty work engagement. Dissertation degree of Doctor Philosophy. North central University.
- Vincent-Hoper, S. Muser, C. Janneck, M.(2012). Transformational leadership, work engagement, and occupational success. Career Development International. 17(7), 663-382.
- Vinodh S., Sundararaj, G. and Devadasan S.R.(2008). Impact of Total Agile Design System in Organizational Scenario', International Conference on Digital Factory (ICDF 2008) held at Coimbatore Institute of Technology. Coimbatore,: 11-13.
- Worely, G., Lawler, E. (2010) . Agility and Organization Design: A Diagnostic Framework. Organizational Dynamics,. 39(2): 194-204.
- Yaqubi, N. Mo; Shokri, A and Rahat Dehmardeh, M (2012). "Study of structural enablers of organizational agility in the banking system", the idea of strategic management, 6(1), 133-158. [in persian]
- Zhang, D. Z. & Sharifi, H. (2007). Towards theory building in agile manufacturing strategy -a taxonomical approach. IEEE Transactions on Engineering Management , 54 (2): 351-370.
- Zhang, X. & Bartol, K.(2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process

engagement. Academy of Management Journal. 53(1): 107-128.

Zoroastrians, sh; Abbasi, H; Ismaili, M and Khanmoradi, S (2014). Relationship between Perception of Organizational Support, Job Involvement and Organizational Citizenship Behavior of Physical Education Teachers in Hamadan, Organizational Behavior Management Studies in Sports, 6(2), 93-103. [in persian]

Zou, H. Chen, X. Rico Lam, LW. Liu, X. (2015). Psychological capital and conflict management in the entrepreneur-venture capitalist relationship in China: The entrepreneur perspective. International Small Business Journal; 1-22.



