

## طراحی مدل رهبری تحول آفرین با نقش میانجی اعتماد در

### سازمان‌های دولتی

مریم کردآبادی<sup>۱</sup> و مینا جمشیدی<sup>۲</sup>

#### چکیده

هدف این مطالعه، تعیین الگوی نقش چندجانبه اعتماد در تأثیر رهبری تحول‌گرا بر رضایت و عملکرد سازمان‌های دولتی است. روش تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان شهرداری منطقه ۵ شهر تهران به تعداد ۲۶۵ بوده که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و از طریق فرمول نمونه‌گیری کوکران، تعداد ۱۵۷ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات شامل پرسش‌نامه براون و همکاران (۲۰۱۳) بوده است. روایی هر دو پرسش‌نامه توسط صاحب‌نظران تأیید شد و پایایی پرسشنامه با توجه محاسبه ضریب آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل از روش‌های آماری توصیفی و آمار استنباطی (مدل معادلات ساختاری) استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که درک افراد از رهبری تحولی سرپرستان بر رضایت شغلی تأثیر معنی‌داری ندارد. نتایج نیز نشان داد که درک تیم از رهبری تحولی سرپرستان بر عملکرد تیمی و رضایت شغلی کارکنان شهرداری منطقه ۵ شهر تهران تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. نتایج همچنین نشان از نقش میانجی اعتماد به سرپرستان و اعتماد در تیم بر رابطه بین درک افراد از رهبری تحول‌گرا و درک تیم از رهبری تحول‌گرا با رضایت شغلی و عملکرد تیمی دارد. نتایج نیز نشان داد که درک افراد از رهبری تحولی سرپرستان بر رضایت شغلی با نقش میانجی اعتماد به سرپرستان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری تحول‌گرا، رضایت شغلی، عملکرد تیمی، اعتماد

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی (گرایش منابع انسانی) دانشگاه آزاد اسلامی تهران مرکز

<sup>۲</sup> استادیار، عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی تهران مرکز

## مقدمه:

رضایت شغلی یکی از ابعاد اصلی نگرشهای شغلی می باشد که به شدت رفتار و عملکرد فرد در سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد. کارکنان متخصص و مستعد سازمان سرمایه و دارایی با ارزشی هستند که حفظ و بهره مندی از آنها مستلزم برآوردن انتظارات و افزایش رضایت شغلی شان می باشد (قاسم زاده، ۱۳۹۴). آنچه همواره مورد توجه روان شناسان و اندیشمندان علوم اجتماعی بوده رضایت شغلی افراد و آثار این رضایت در روحیه آنها و بازدهی کارشان می باشد. اگر کسی به شغل خود علاقه مند باشد، خلاقیت و استعداد وی در زمینه کاری اش شکوفا خواهد شد و هرگز دچار خستگی و افسردگی نخواهد شد. مدیریت سازمان برای کارا کردن نیروی انسانی باید راهبردهایی بیندیشد تا به واسطه آن رضایت شغلی بدست آید و متبلور شود (کیوان، ۱۳۹۶).

یکی از موارد حساس و پراهمیت که مدیران در آن نقش کلیدی دارند، ارائه کار تیمی توسط نیروهای تحت مدیریت ایشان است. علت استفاده از تیم های کاری، دستیابی به اهداف سازمانی با اثر بخشی و بازده بالاتر و کاهش مکاتبات سازمانی بوده و به عنوان ابزاری جهت غلبه بر ضعف های سازمان دهی رسمی می باشد؛ با توجه به این که موفقیت یا شکست یک تیم به عوامل متعددی وابسته است، شناخت این عوامل و نحوه تنظیم آن ها اهمیت فوق العاد های در تحقق اهداف سازمان ها دارد (خوش گفتار و عبدالحسینلو، ۱۳۹۵). اعتماد سازمانی و رهبری تحول آفرین از جمله عوامل مؤثر بر عملکرد تیمی و رضایت شغلی است (براون و همکاران، ۲۰۱۳). بسیاری از پژوهشگران و صاحب نظران اجتماعی بر اهمیت اعتماد در جامعه تأکید نموده اند؛ مدیریت شهری و به معنای خاص شهرداری به عنوان یکی از بزرگترین سازمان های اجتماعی هنگامی می تواند از کارایی و بهره وری بیشتری برخوردار باشد که اعتماد شهروندان را به عنوان سرمایه اجتماعی و معنوی کسب کند و از آن در مسیر اهداف سازمانی و توسعه شهری استفاده نماید (حاجیانی و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۵۵).

همچنین اقدامات رهبری تحول گرا این امکان را به سازمان ها می دهد تا به هنگام رقابت در یک محیط متلاطم و غیر قابل پیش بینی عملکرد خود را ارتقا دهند. هنگامی که اجزا رهبری تحول گرا به عنوان مکمل سایر اقدامات رهبری به کار رود، می تواند به یک منبع مزیت رقابتی برای شرکت تبدیل شود و استفاده از این مزیت رقابتی می تواند کمک قابل توجهی در رقابت استراتژیک و کسب بازده بالاتر در کوتاه مدت و بلند مدت کند. در واقع بدون رهبری تحول گرای اثربخش، احتمال اینکه شرکت بتواند به هنگام مواجهه با چالشهای اقتصاد جهانی به عملکرد برتر و حتی رضایتبخش دست یابد، کاهش خواهد یافت (انصاری و تیموری، ۱۳۸۶). هدف پژوهش حاضر تأثیر رهبری تحول گرا بر

رضایت شغلی و عملکرد تیمی با نقش میانجی گری چندجانبه اعتماد در شهرداری منطقه ۵ شهر تهران می‌باشد.

## مبانی نظری پژوهش:

### – مفهوم رضایت شغلی:

تعاریف اولیه رضایت شغلی بیش‌تر بر روی عواطف و احساسات نسبت به شغل متمرکز بوده است. نمونه آن را می‌توان در مکتب نئوکلاسیک پیدا کرد که رضایت شغلی را به‌عنوان یک حالت عاطفی مثبت یا خوشایند ناشی از ارزیابی شغل یا تجربیات شغلی تعریف کرده بودند. در یک مطالعه فراتحلیلی نیز که توسط کونلی (۲۰۰۰) انجام گرفت نیز از این تعریف رضایت شغلی استفاده شده است. نویسندگان دریافتند که رضایت شغلی با واکنشهای مثبت و منفی در ارتباط بوده است. کرانی بیان می‌کند که در تعریف رضایت شغلی اجماع بر این است که آن را به‌عنوان یک واکنش عاطفی (هیجانی) یک فرد نسبت به شغل خود تعریف می‌کنند. لاکه نیز بیان می‌کند که رضایت شغلی یک حالت هیجانی مثبت یا خوشایند می‌باشد که ناشی از ارزیابی شاغل از شغل خود یا تجربیات شغلی خود می‌باشد (به نقل از راوی و همکاران، ۱۳۹۱).

فردی (۲۰۰۴) رضایت شغلی نتیجه ادراک کارکنان است که محتوا و زمینه شغلی آن چیزی است که برای کارمند ارزشمند است را فراهم می‌کند. رضایت شغلی یک حالت احساسی مثبت یا مطبوع است که پیامد ارزیابی شغلی یا تجربه فرد است. این حالت احساسی مثبت، کمک زیادی به سلامت فیزیکی و روانی افراد می‌کند. از نظر سازمانی، سطح بالای رضایت شغلی منعکس‌کننده‌ی جو سازمانی بسیار مطلوب است که منجر به جذب و بقاء کارکنان می‌شود.

### – ابعاد رضایت شغلی:

عوامل تعیین‌کننده رضایت شغلی عبارتند از:

**(۱) رضایت از کار:** منظور این است که قلمرو و حیطه وظایفی که کارکنان انجام می‌دهند جالب باشد و فرصت‌هایی برای یادگیری و پذیرش مسئولیت آنها فراهم کند. میزان رضایت از کار بستگی به میزان تخصص و آزادی عمل در کار دارد (عزیزی، ۱۳۹۰).

**(۲) رضایت از مافوق:** رضایت از مافوق عبارت است از توانایی‌های فنی و مدیریتی مدیران و ملاحظاتی که آنان برای علایق کارکنان از خود نشان می‌دهند. میزان رضایت در این دسته بر اساس رفتار سرپرستان با کارکنان تعیین می‌شود (عزیزی، ۱۳۹۰).

**(۳) رضایت از همکاران:** رضایت از همکاران عبارتست از میزان دوستی، صلاحیت فنی و حمایتی که همکاران، مدیران و کارکنان نشان می‌دهند. میزان رضایت از همکاران به میزان همکاری و پشتیبانی صمیمی همکاران در زندگی سازمانی بستگی دارد (عزیزی، ۱۳۹۰).

**(۴) رضایت از ترفیع:** عبارت از دسترسی به فرصت‌های واقعی برای پیشرفت در کار کارکنان است، عادلانه بودن سیستم‌های ارتقاء مقام و سیستم ترفیعات و شفافیت در این پستها.

### کار تیمی:

کار تیمی مجموعه قابل شناسایی از رفتارها، ادراکات، نگرش‌ها است که افراد تیم در حین انجام کار به اشتراک می‌گذارند. برخی از محققان نیز کار تیمی را مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط به هم که شامل نظارت بر عملکرد، دریافت و دادن بازخور، ارتباطات دوطرفه، تطبیق‌پذیری، انعطاف-پذیری و هماهنگی فعالیت‌ها تعریف کرده‌اند (آرامون و همکاران، ۱۳۸۸).

کار تیمی بدین معنی است که افراد کار را با یکدیگر انجام می‌دهند تا بیشتر از آنچه به‌طور فردی به انجام می‌رسانند، اجرا کنند. به‌علاوه این کار بیشتر می‌تواند مهیج، رضایت‌بخش و لذت-بخش باشد. شاید ساده‌ترین تشابه و قیاس با تیم فوتبال باشد. از آنجا که مدیران در پی هم‌افزایی مثبت هستند و می‌خواهند عملکرد سازمان بهبود یابد، به سمت کار تیمی روی آوردند. سازمان‌ها باید از فعالیت‌ها و کار تیمی کارکنان‌شان بیشتر حمایت کنند. هر چه همکاری بیشتری میان کارکنان باشد، رسیدن به اهداف، توسعه سازمانی و مزایای رقابتی زودتر است. به همین دلیل مدیران کار تیمی را به‌عنوان ارزش مرکزی سازمان‌های‌شان در نظر می‌گیرند. کار تیمی پدیده‌ای پویا است. با این وجود سازمان‌ها هنوز مشکلات ساختاری و توسعه‌ای و مدیریتی در تشکیل تیم‌های کاری دارند. کار تیمی مجموعه‌ای از ادراکات، رفتارها و نگرش‌های منعطف و وابسته به هم و مشترک برای رسیدن به اهداف مورد نظر است. در واقع این ادراکات، رفتارها و نگرش‌ها بازتاب صلاحیت‌ها و شایستگی‌ها (دانشی، مهارتی و نگرشی) اعضای تیم برای انجام اثربخش عملکرد تیمی برای رسیدن به اهداف مورد نظر است. کار تیمی بهترین روش برای ارائه کارایی بالا است. کار تیمی ظرفیتی برای رسیدن به نتایج مورد نظر است که افرادی که جدای از یکدیگر کار می‌کنند، نمی‌توانند به تنهایی به این نتایج دست یابند. فوایدی کار تیمی در سازمان‌ها شامل سودمندی نیروی کار، بهبود کیفیت خدمات، کاهش

طراحی مدل رهبری تحول‌آفرین با نقش میانجی اعتماد در سازمان‌های دولتی □ ۱۴۹

ساختار مدیریتی، کاهش غیبت افراد و کاهش نقل و انتقالات کارکنان و افزایش اثربخشی سازمانی است (نادی و همکاران، ۱۳۹۶).

## اعتماد:

مفهوم اعتماد از جمله مفاهیمی است که از سوی صاحب نظران رشته‌های علمی مختلف، مورد توجه و بررسی قرار گرفته است. در واقع محققان این رشته‌ها، موضوع مشابهی را از رویکرد‌های مختلف مورد بررسی قرار داده‌اند، که هر یک بر جنبه‌های خاصی از مفهوم اعتماد تمرکز کرده‌اند. این امر خود منجر به ارائه‌ی تعریفی ناقص از سازه‌ی اعتماد شده است (لویسکی<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۸).

پورتر<sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۹۵) معتقدند که اعتماد شبیه اتمسفر است، بطور گسترده دربارهی آن صحبت می‌شود، برای سازمان‌ها حیاتی می‌باشد، ولی هنگامی که زمان تعریف دقیق آن در حوزه‌ی سازمان می‌رسد، دچار ابهامات زیادی می‌شود. روان‌شناسان اجتماعی از طریق تاکید بر عوامل زمینه‌ای که ممکن است باعث افزایش و یا کاهش اعتماد شود، اعتماد را به‌عنوان انتظار افراد از رفتار دیگران در حین تعاملات اجتماعی تعریف می‌کنند. روانشناسان شخصیت، به اعتماد به‌عنوان یک اعتقاد یا انتظار یا احساسی که ریشه در شخصیت آدمی یا ظرفیت روانی اولیه فرد دارد، نگاه می‌کنند. اقتصاددانان و جامعه‌شناسان اعتماد را از منظر سازمانها و مشوق‌هایی که برای کاهش بی‌ثباتی و نگرانی ناشی از تعاملات با بیگانگان (غریبه‌ها) ایجاد می‌شود، بررسی می‌کنند (به نقل از دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۶۲).

## رهبری تحول‌گرا:

شیوه‌ای از رهبری جهت بالا بردن آگاهی زبردستان از اهمیت و ارزش توانایی‌های خویش و آماده کردن کارکنان جهت فائق آمدن بر علایق خودو تغییر یا بالا بردن نیازهای زیر دستان تعریف می‌شود. فرآیندی که طی آن رهبران و زیر دستان همدیگر را به سطوح بالاتری از عدالت و اخلاقیات سوق می‌دهند (نوری شهبابی، ۱۳۸۸، ص ۱۸).

رهبری تحول‌آفرین به نوعی از رهبری اطلاق می‌شود که در آن رهبران دارای موهبت الهی هستند و برای پیروان خود انگیزش معنوی و توجه ویژه فراهم آورده و با نفوذ بر قلبشان، آنها را

---

<sup>۱</sup>. Lewicki

<sup>۲</sup>. Porter

هدایت می کنند. رهبران تحول آفرین یک چشم انداز سازمانی پویا خلق می کنند که اغلب یک دگرگونی در ارزشهای فرهنگی برای انعکاس نوآوری بیشتر را ضروری می سازد. رهبری تحول آفرین همچنین به دنبال برقراری یک رابطه بین علائق فردی و جمعی است تا به زیردستان اجازه کار کردن برای اهداف متعالی را بدهد. (دوگر و همکاران، ۱۳۸۶)

### پیشینه پژوهش:

باقری و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «بررسی نقش واسطه ای اعتماد و خودکارآمدی جمعی بر رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد تیمی (مطالعه موردی: اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان)» به این نتایج دست یافتند که خودکارآمدی جمعی بر رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد تیمی نقش تعدیلی دارد در صورتی که برای اعتماد سازمانی چنین نقشی مشاهده نگردید. جعفرپور (۱۳۹۳) در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر پذیری رضایت شغلی از شیوه های رهبری موثر و تحول گرا در مدیریت اداره امور شعب بانک رفاه استان همدان» به این نتایج دست یافت که سبک رهبری تحول گرا بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر مثبت دارد علاوه بر این هر چهار مولفه انگیزش الهام بخش، تحریک ذهنی، نفوذ آرمانی و ملاحظه فرد به فرد نیز بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر دارد. هانایشا و تاهیر<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان «تأثیر توانمندسازی، کار تیمی و آموزش کارکنان بر رضایت شغلی» به این نتایج رسیدند که توانمندسازی و کار تیمی و همچنین آموزش کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی کارکنان دارد. براون و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر رهبری تحول گرا بر رضایت شغلی و عملکرد تیمی با نقش میانجی گری چندجانبه اعتماد» نشان دادند که رهبری تحول گرا بر رضایت شغلی و عملکرد تیمی رضایت شغلی تأثیر مثبت و معنی داری دارد. نتایج همچنین نشان از تأثیر اعتماد فردی و اعتماد در تیم بر رضایت شغلی و عملکرد تیمی دارد. نتایج نیز نشان داد که رهبری تحول گرا بر عملکرد تیمی و رضایت شغلی با نقش میانجی اعتماد در تیم و اعتماد فردی تأثیر مثبت و معنی داری دارد.

---

<sup>۱</sup>. Hanaysha & Tahir

<sup>۲</sup>. Braun et al

## روش شناسی پژوهش

جامعه آماری و حجم نمونه:

جامعه آماری در پژوهش حاضر شامل کلیه کارکنان شهرداری منطقه ۵ شهر تهران در سال ۱۳۹۷ می‌باشد که حجم آنها طبق آخرین آمار در سال مذکور مجموعاً ۲۶۵ نفر می‌باشد. در این تحقیق با توجه به آمار شهرداری منطقه ۵ شهر تهران از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده می‌شود. در نهایت از جامعه آماری مذکور، نمونه‌ای به حجم ۱۵۷ نفر با به کارگیری فرمول کوکران انتخاب شد.

$$n = \frac{N Z_{1-\alpha/2}^2 pq}{Nd^2 + Z_{1-\alpha/2}^2 pq} = \frac{265 \times (1/96)^2 \times (0/5)(0/5)}{265 \times (0/05)^2 + (1/96)^2 \times (0/5)(0/5)} = 157$$

$N = 265$  تعداد افراد جامعه

$Z = 1/96$  درجه اطمینان یا دقت احتمال مطلوب

$p = 0/5$  نسبت صفت موجود در جامعه

$q = 0/5$  نسبت افراد فاقد صفت موجود در جامعه

$d = 0/05$  درصد خطای معیار ضریب اطمینان قابل قبول

## ابزار جمع‌آوری داده‌ها

در این پژوهش از پرسشنامه براون و همکاران (۲۰۱۳) استفاده شده است. این پرسشنامه شامل ۳۸ گویه می‌باشد این پرسشنامه شامل سه متغیر رهبری تحول‌گرا، عملکرد تیمی، رضایت شغلی و اعتماد سازمانی بود. این پرسشنامه بر مبنای طیف ۵ تایی لیکرت طراحی گردید.

## روایی ابزار

اعتبار یا روایی با این مساله سروکار دارد که یک ابزار اندازه‌گیری تا چه حد چیزی را اندازه می‌گیرد که ما فکر می‌کنیم. برای تعیین روایی از روشهای مختلفی می‌توان استفاده کرد. در این تحقیق برای تعیین روایی از روایی محتوایی استفاده شد. برای روایی صورتی پرسشنامه‌ها از نظرات متخصصان و اساتید استفاده شد و مورد تأیید قرار گرفت.

## پایایی ابزار

قابلیت اعتماد یا پایایی یک ابزار عبارت است از درجه ثبات آن در در اندازه گیری هر آنچه اندازه می گیرد (بیابانگرد، ۱۳۸۷). در این پژوهش نیز از آلفای کرونباخ برای ضریب پایایی استفاده شد. بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم‌افزار آماری Spss میزان ضریب پایایی برای هر یک از پرسشنامه‌ها برآورد گردید که مبین مطلوب بودن سطح پایایی پرسشنامه می باشد.

### ضریب پایایی پرسشنامه

ردیف	متغیر	ضریب پایایی
۱	رهبری تحول‌گرا (در سطح گروهی)	۰/۹۰
۲	رهبری تحول‌گرا (در سطح گروهی)	۰/۸۲
۳	اعتماد به تیم	۰/۸۶
۴	اعتماد به سرپرستان	۰/۷۸
۵	عملکرد تیمی	۰/۸۶
۶	رضایت شغلی	۰/۸۹

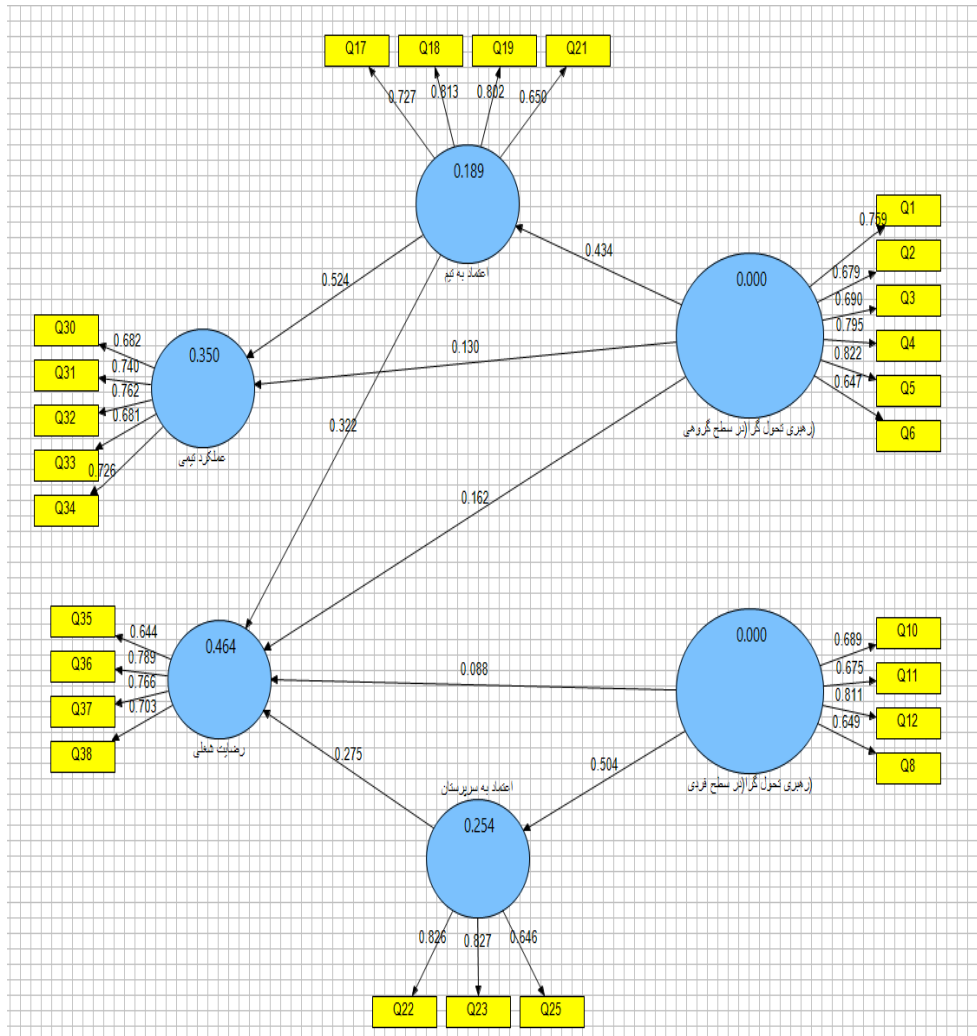
### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

پژوهش حاضر از هر دو نوع آمار توصیفی و استنباطی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. بدین صورت که پس از استخراج داده‌های پرسشنامه، ابتدا جهت بررسی‌های جمعیت‌شناختی از روش‌های توصیفی در مورد متغیرهای مورد مطالعه استفاده و سپس برای پاسخگویی به سؤالات پژوهش از آمار استنباطی بهره گرفته شد.

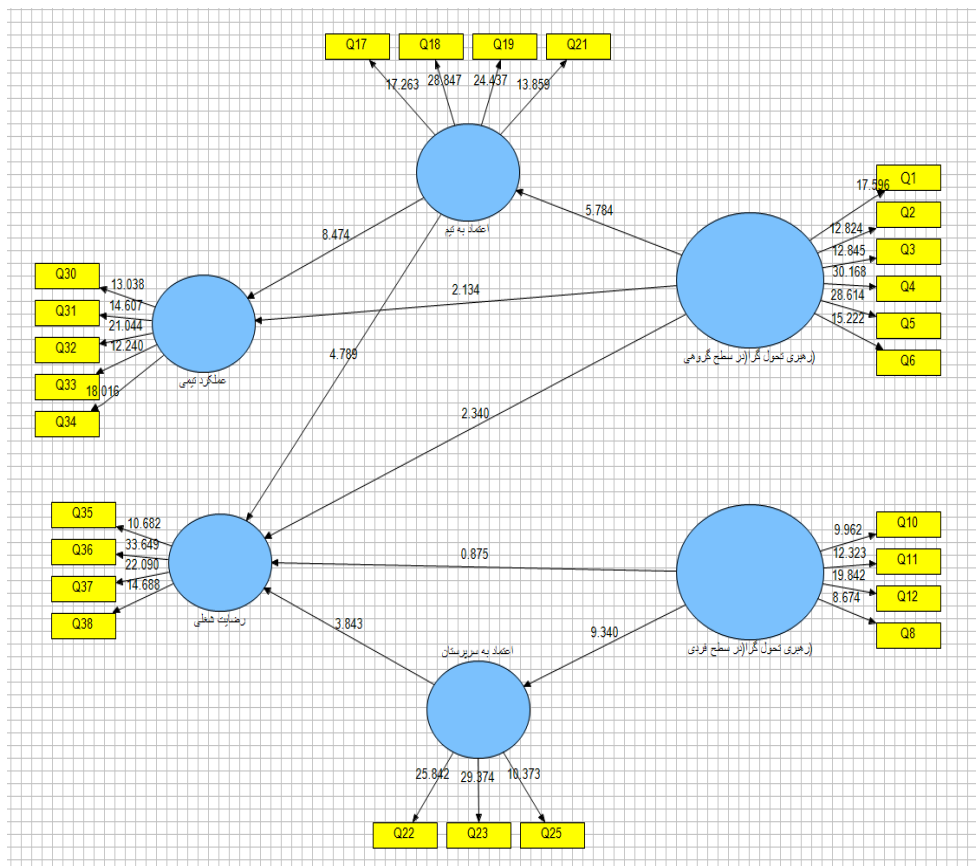
به منظور نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولومگروف-اسمیرنف (K-S) استفاده گردید. برای تحلیلها از آزمونهای پارامتریک-مدل معادلات ساختاری-استفاده گردید.



طراحی مدل رهبری تحول آفرین با نقش میانجی اعتماد در سازمان های دولتی ۱۵۳



نمودار (۱): آزمون مدل اولیه اندازه گیری متغیرهای پژوهش



نمودار (۲): نمرات تی مربوط به آزمون مدل اولیه اندازه گیری متغیرهای پژوهش

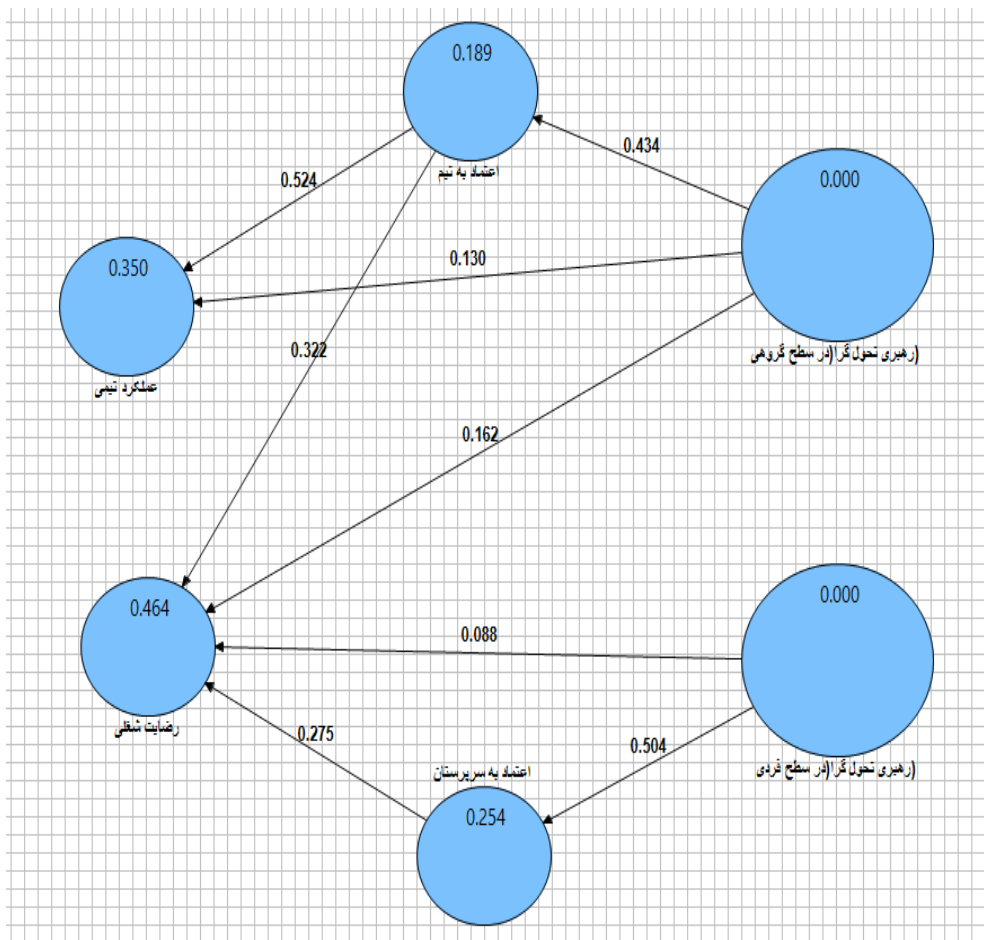
### یافته‌های پژوهش:

#### آزمون فرضیه های پژوهش

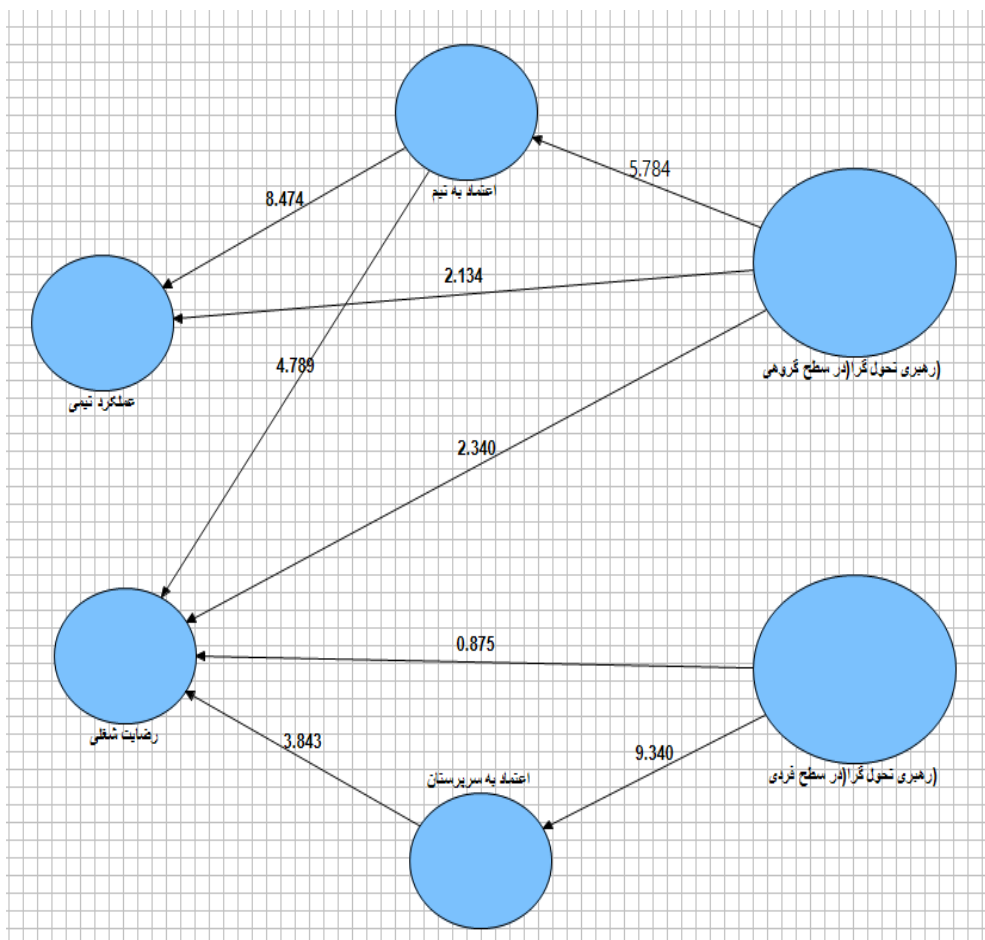
۱. درک افراد از رهبری تحولی سرپرستان بر رضایت شغلی پیروان در شهرداری منطقه ۵ شهر تهران تأثیر دارد.
۲. درک تیم از رهبری تحولی سرپرستان بر عملکرد تیمی در شهرداری منطقه ۵ شهر تهران تأثیر دارد.
۳. درک تیم از رهبری تحولی سرپرستان بر رضایت شغلی افراد در شهرداری منطقه ۵ شهر تهران تأثیر دارد.

طراحی مدل رهبری تحول‌آفرین با نقش میانجی اعتماد در سازمان‌های دولتی □ ۱۵۵

۴. درک افراد از رهبری تحولی بر رضایت شغلی افراد با نقش میانجی اعتماد در شهرداری منطقه ۵ شهر تهران تأثیر دارد.
۵. درک تیم از رهبری تحولی بر رضایت شغلی افراد با نقش میانجی اعتماد در شهرداری منطقه ۵ شهر تهران تأثیر دارد.
۶. درک تیم از رهبری تحولی بر عملکرد تیمی افراد با نقش میانجی اعتماد در شهرداری منطقه ۵ شهر تهران تأثیر دارد.



نمودار شماره ۳: مدل معادلات ساختاری در حالت تخمین ضرائب مسیر (متغیرهای پژوهش)



نمودار شماره ۴: مدل معادلات ساختاری در حالت معناداری ضرائب مسیر (متغیرهای پژوهش)

جدول شماره ۱: نتایج ضریب مسیر و معناداری و کیفیت مدل تأثیر متغیرهای مستقل بر وابسته

اثر سازه	سازه (نقش میانجی)	به سازه (تأثیر مستقیم)	ضریب مسیر	مقدار t	سطح معنی داری	R <sup>۲</sup>
رهبری تحول‌گرا (در سطح گروهی)	-	اعتماد به تیم	۰/۴۳۴	۵/۷۸۴	۰/۰۱	۰/۱۸۹
رهبری تحول‌گرا (در سطح فردی)	-	اعتماد به سرپرستان	۰/۵۰۴	۹/۳۴۰	۰/۰۱	۰/۲۵۴
رهبری تحول‌گرا (در سطح گروهی)	-	عملکرد تیمی	۰/۱۳۰	۲/۱۳۴	۰/۰۵	۰/۳۵۰
اعتماد به تیم	-	عملکرد تیمی	۰/۵۲۴	۸/۴۷۴	۰/۰۱	۰/۳۷۳
رهبری تحول‌گرا (در سطح گروهی)	-	رضایت شغلی	۰/۱۶۲	۲/۳۴۰	۰/۰۵	۰/۳۶۴
رهبری تحول‌گرا (در سطح فردی)	-	رضایت شغلی	۰/۰۸۸	۰/۸۷۵	عدم معناداری	۰/۳۶۴
اعتماد به تیم	-	رضایت شغلی	۰/۳۲۲	۴/۷۸۹	۰/۰۱	۰/۳۶۴
اعتماد به سرپرستان	-	رضایت شغلی	۰/۲۷۵	۳/۸۴۳	۰/۰۱	۰/۳۶۴
رهبری تحول‌گرا (در سطح فردی)	اعتماد به سرپرستان	رضایت شغلی	۰/۱۳۸	۰/۰۱	اعتماد به سرپرستان نقش میانجی را در رابطه بین رهبری تحول‌گرا (در سطح فردی) و رضایت شغلی دارد.	
رهبری تحول‌گرا (در سطح گروهی)	اعتماد به تیم	رضایت شغلی	۰/۱۴۱	۰/۰۱	اعتماد به تیم نقش میانجی را در رابطه بین رهبری تحول‌گرا (در سطح گروهی) و رضایت شغلی دارد.	
رهبری تحول‌گرا (در سطح گروهی)	اعتماد به تیم	عملکرد تیمی	۰/۲۲۷	۰/۰۱	اعتماد به تیم نقش میانجی را در رابطه بین رهبری تحول‌گرا (در سطح گروهی) و عملکرد تیمی دارد.	

همان‌طور که در جدول بالا (شماره ۱) مشخص است و همچنین با توجه به نمودارهای ۱ و ۲، فرضیه‌های ۱ تا ۶) پژوهش به احتمال ۰/۹۵ و ۰/۹۹ معنادار است. بنابر این فرضیه H<sub>۰</sub> رد می‌شود و فرضیه H<sub>۱</sub> پذیرفته می‌شود.

- مقدار تأثیر درک افراد از رهبری تحولی سرپرستان بر رضایت شغلی پیروان، ۰/۰۸۸ می‌باشد از لحاظ آماری معنادار نبود (P > ۰,۰۵).

- مقدار تأثیر درک تیم از رهبری تحولی سرپرستان بر عملکرد تیمی،  $0/130$  می باشد که از لحاظ آماری معنادار بود ( $P=0,05$ ).
- مقدار تأثیر درک تیم از رهبری تحولی سرپرستان بر رضایت شغلی،  $0/162$  می باشد که از لحاظ آماری معنادار بود ( $P=0,05$ ).
- درک افراد از رهبری تحولی بر رضایت شغلی افراد با نقش میانجی اعتماد در شهرداری منطقه ۵ شهر تهران تأثیر دارد که این مقدار  $0/138$  می باشد و از لحاظ آماری معنادار بود ( $P=0,01$ ).
- درک تیم از رهبری تحولی بر رضایت شغلی افراد با نقش میانجی اعتماد در شهرداری منطقه ۵ شهر تهران تأثیر دارد که این مقدار  $0/141$  می باشد و از لحاظ آماری معنادار بود ( $P=0,01$ ).
- درک تیم از رهبری تحولی بر عملکرد تیمی افراد با نقش میانجی اعتماد در شهرداری منطقه ۵ شهر تهران تأثیر دارد که این مقدار  $0/227$  می باشد و از لحاظ آماری معنادار بود ( $P=0,01$ ).

### بحث و تفسیر یافته‌های پژوهش:

**فرضیه (۱):** درک افراد از رهبری تحولی سرپرستان بر رضایت شغلی پیروان در شهرداری منطقه ۵ شهر تهران تأثیر دارد.

یافته پژوهش حاضر نشان داد که درک افراد از رهبری تحولی سرپرستان بر رضایت شغلی پیروان در شهرداری منطقه ۵ شهر تهران تأثیر معناداری ندارد. این نتیجه با یافته‌های پیشین همخوانی و مطابقت ندارد.

نتایج پژوهش با یافته‌های عابدینی و جهانگیر فرد (۱۳۹۵) همخوانی و مطابقت ندارد که در پژوهشی به این نتایج دست یافتند که بین رهبری تحول‌گرا و عملکرد تیمی و رضایت شغلی کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی شهید بهشتی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. نتایج همچنین همراستا با یافته‌های یزدی و ایرج پور (۱۳۹۵) نمی باشد که در پژوهشی به این نتایج دست یافتند که درک تیم از رهبری تحول‌گرای سرپرست رابطه مثبت با عملکرد تیم، رضایت شغلی اعضای تیم و اعتماد در تیم دارد. نتایج نیز با یافته‌های شیخ الاسلام و ایرانمنش (۱۳۹۴) همخوانی و مطابقت ندارد که در پژوهشی نشان دادند که بین رهبری تحول‌گرا و رضایت شغلی

و عملکرد تیمی رابطه وجود دارد. نتایج نیز با یافته‌های بختی و همکاران (۱۳۹۰) همخوانی ندارد که در پژوهشی به این نتایج دست یافتند که ارتباط قوی رهبری تحول‌آفرین با سرمایه اجتماعی و سرمایه اجتماعی با اثربخشی تیمی به صورت مستقیم و همچنین ارتباط رهبری تحول‌آفرین با اثربخشی تیمی به صورت غیرمستقیم است. در نهایت نتایج با یافته‌های براون و همکاران (۲۰۱۳) همخوانی ندارد که در پژوهشی نشان دادند که رهبری تحول‌گرا بر رضایت شغلی و عملکرد تیمی رضایت شغلی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. نتایج همچنین نشان از تأثیر اعتماد فردی و اعتماد در تیم بر رضایت شغلی و عملکرد تیمی دارد. نتایج نیز نشان داد که رهبری تحول‌گرا بر عملکرد تیمی و رضایت شغلی با نقش میانجی اعتماد در تیم و اعتماد فردی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. نتایج با یافته‌های سفیناس مونیرو و همکاران (۲۰۱۲) همخوانی و مطابقت ندارد که در پژوهشی به این نتایج رسیدند که رهبری تحولی رابطه مثبت و معنی‌داری با رضایت شغلی اعضای هیئت علمی دارد.

**فرضیه (۲):** درک تیم از رهبری تحولی سرپرستان بر عملکرد تیمی در شهرداری منطقه ۵ شهر تهران تأثیر دارد.

یافته پژوهش حاضر نشان داد که درک تیم از رهبری تحولی سرپرستان بر عملکرد تیمی در شهرداری منطقه ۵ شهر تهران تأثیر مثبت و معناداری دارد. این نتیجه با یافته‌های پیشین همخوانی و مطابقت دارد.

نتایج پژوهش با یافته‌های عابدینی و جهانگیر فرد (۱۳۹۵) همخوانی و مطابقت دارد که در پژوهشی به این نتایج دست یافتند که بین رهبری تحول‌گرا و عملکرد تیمی و رضایت شغلی کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی شهید بهشتی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. نتایج همچنین همراستا با یافته‌های یزدی و ایرج پور (۱۳۹۵) می‌باشد که در پژوهشی به این نتایج دست یافتند که درک تیم از رهبری تحول‌گرای سرپرست رابطه مثبت با عملکرد تیم، رضایت شغلی اعضای تیم و اعتماد در تیم دارد. نتایج با یافته‌های براون و همکاران (۲۰۱۳) نیز همخوانی دارد که در پژوهشی نشان دادند که رهبری تحول‌گرا بر رضایت شغلی و عملکرد تیمی رضایت شغلی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

سبک رهبری تحول‌آفرین زمانی رخ می‌دهد که رهبران با ایجاد آگاهی و پذیرش اهداف و ماموریت گروه از سوی کارکنان و ترغیب آنها به اینکه فراتر از نیازهای شخصی به اهداف گروه توجه کنند، موجب ارتقاء تمایلات کارکنان بشود. از طرفی سازمان‌ها روز به روز تیم محورتر می‌شوند و تیم‌های اثربخش عامل حیاتی برای سازمان‌های موفق محسوب می‌شود. سازمان‌هایی که ساختار آن‌ها براساس تیمی می‌باشد، نیازمند رهبری هستند، رهبرانی که آنها را هدایت کنند و برانگیزانند نه

فقط در سطح فردی بلکه در سطح تیمی. در واقع رهبری تحولی زمینه و شرایط لازم را برای انجام کارهای تیمی فراهم می کند.

**فرضیه (۳):** درک تیم از رهبری تحولی سرپرستان بر رضایت شغلی در شهرداری منطقه ۵ شهر تهران تأثیر دارد.

یافته پژوهش حاضر نشان داد که درک تیم از رهبری تحولی سرپرستان بر رضایت شغلی در شهرداری منطقه ۵ شهر تهران تأثیر مثبت و معناداری دارد. این نتیجه با یافته‌های پیشین همخوانی و مطابقت دارد.

نتایج پژوهش با یافته‌های عابدینی و جهانگیر فرد (۱۳۹۵) همخوانی و مطابقت دارد که در پژوهشی به این نتایج دست یافتند که بین رهبری تحول‌گرا و عملکرد تیمی و رضایت شغلی کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی شهید بهشتی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. نتایج همچنین همراستا با یافته‌های یزدی و ایرج پور (۱۳۹۵) می باشد که در پژوهشی به این نتایج دست یافتند که درک تیم از رهبری تحول‌گرای سرپرست رابطه مثبت با عملکرد تیم، رضایت شغلی اعضای تیم و اعتماد در تیم دارد. نتایج با یافته‌های براون و همکاران (۲۰۱۳) نیز همخوانی دارد که در پژوهشی نشان دادند که رهبری تحول‌گرا بر رضایت شغلی و عملکرد تیمی رضایت شغلی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. در نهایت نتایج با یافته‌های سفیناس مونیبر و همکاران (۲۰۱۲) همخوانی و مطابقت دارد که در پژوهشی به این نتایج رسیدند که رهبری تحولی رابطه مثبت و معنی‌داری با رضایت شغلی اعضای هیئت علمی دارد.

رهبران تحول آفرین افراد جذابی هستند که زیردستان شان 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 تحول آفرین کار بکنند. به علاوه رهبران تحول آفرین یک چشم انداز هدفمند و آرمانی را به شرکتی که کارکنان را برای اجرای اهداف موفقیت‌آمیز از طریق تأکید و علاقه مندی به سازمان بیش از افراد کنار هم گرد می‌آورد، ابلاغ می‌کنند. وقتی که رهبران تحول آفرین روابط نزدیک، صمیمانه، حمایتی و توسعه یافته را پرورش دهند در آن صورت کارکنان برای بروز سطح بالای از رضایت شغلی تمایل خواهند داشت.

**فرضیه (۴):** درک افراد از رهبری تحولی سرپرستان بر رضایت شغلی پیروان با نقش میانجی اعتماد در شهرداری منطقه ۵ شهر تهران تأثیر دارد.



یافته پژوهش حاضر نشان داد که درک افراد از رهبری تحولی سرپرستان بر رضایت شغلی پیروان با نقش میانجی اعتماد در شهرداری منطقه ۵ شهر تهران تأثیر معناداری دارد. این نتیجه با یافته‌های پیشین همخوانی و مطابقت ندارد.

نتایج پژوهش با یافته‌های عابدینی و جهانگیر فرد (۱۳۹۵) همخوانی و مطابقت دارد که در پژوهشی به این نتایج دست یافتند که بین رهبری تحول‌گرا و عملکرد تیمی و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. در نهایت نتایج با یافته‌های براون و همکاران (۲۰۱۳) همخوانی ندارد که در پژوهشی نشان دادند که رهبری تحول‌گرا بر رضایت شغلی و عملکرد تیمی رضایت شغلی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. نتایج همچنین نشان از تأثیر اعتماد فردی و اعتماد در تیم بر رضایت شغلی و عملکرد تیمی دارد. نتایج نیز نشان داد که رهبری تحول‌گرا بر عملکرد تیمی و رضایت شغلی با نقش میانجی اعتماد در تیم و اعتماد فردی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

در همین زمینه می‌توان گفت که رهبران تحول‌آفرین خصوصیات رهبران کاریزماتیک را دارند، مورد اعتماد و تحسین زیردستان می‌باشند و زیردستان آنها را به‌عنوان یک الگو می‌شناسند. همچنین این رهبران، پیروان را با الهام بخشی و برانگیختن به رفتار مناسب و صرف وقت به منظور آموزش رفتار و مرادده با افراد و دلسوزی و توجه جدی به خواسته‌های پیروان، سبب رشد و توسعه توانایی‌های آنان می‌شوند. این ویژگی‌ها و رفتارهای رهبر به نوبه خود باعث می‌شود که کارکنان اعتماد کنند و این اعتماد زمینه بهبود رضایت شغلی آن‌ها را فراهم می‌کند.

**فرضیه (۵):** درک تیم از رهبری تحولی سرپرستان بر عملکرد تیمی با نقش میانجی اعتماد در شهرداری منطقه ۵ شهر تهران تأثیر دارد.

یافته پژوهش حاضر نشان داد که درک تیم از رهبری تحولی سرپرستان بر عملکرد تیمی با نقش میانجی اعتماد در شهرداری منطقه ۵ شهر تهران تأثیر مثبت و معناداری دارد. این نتیجه با یافته‌های پیشین همخوانی و مطابقت دارد.

نتایج پژوهش با یافته‌های عابدینی و جهانگیر فرد (۱۳۹۵) همخوانی و مطابقت دارد که در پژوهشی به این نتایج دست یافتند که بین رهبری تحول‌گرا و عملکرد تیمی و رضایت شغلی کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی شهید بهشتی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. نتایج همچنین همراستا با یافته‌های یزدی و ایرج پور (۱۳۹۵) می‌باشد که در پژوهشی به این نتایج دست یافتند که درک تیم از رهبری تحول‌گرای سرپرست رابطه مثبت با عملکرد تیم، رضایت شغلی اعضای تیم و اعتماد در تیم دارد. نتایج با یافته‌های براون و همکاران (۲۰۱۳) نیز همخوانی دارد.

که در پژوهشی نشان دادند که رهبری تحول‌گرا بر رضایت شغلی و عملکرد تیمی رضایت شغلی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

رهبران تحول‌آفرین در باورها، ارزش‌ها و اهداف پیروان خود نفوذ کرده و تأثیر بسزایی بر آنها می‌گذارند. این‌گونه رهبران از طریق رفتار و کردار خود کل سازمان را دچار تحول کرده و پیروان این رهبران نیز به آنها احساس اعتماد و وفاداری می‌کنند و طبیعتاً کارکنان در چنین محیطی کار تیمی بیشتری انجام می‌دهند.

**فرضیه (۶):** درک تیم از رهبری تحولی سرپرستان بر رضایت شغلی با نقش میانجی اعتماد در شهرداری منطقه ۵ شهر تهران تأثیر دارد.

یافته پژوهش حاضر نشان داد که درک افراد از رهبری تحولی سرپرستان بر رضایت شغلی با نقش میانجی اعتماد در شهرداری منطقه ۵ شهر تهران تأثیر معناداری دارد. این نتیجه با یافته‌های پیشین همخوانی و مطابقت دارد.

نتایج پژوهش با یافته‌های عابدینی و جهانگیر فرد (۱۳۹۵) همخوانی و مطابقت دارد که در پژوهشی به این نتایج دست یافتند که بین رهبری تحول‌گرا و عملکرد تیمی و رضایت شغلی کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی شهید بهشتی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. نتایج همچنین همراستا با یافته‌های یزدی و ایرج پور (۱۳۹۵) می‌باشد که در پژوهشی به این نتایج دست یافتند که درک تیم از رهبری تحول‌گرای سرپرست رابطه مثبت با عملکرد تیم، رضایت شغلی اعضای تیم و اعتماد در تیم دارد. نتایج با یافته‌های براون و همکاران (۲۰۱۳) نیز همخوانی دارد که در پژوهشی نشان دادند که رهبری تحول‌گرا بر رضایت شغلی و عملکرد تیمی رضایت شغلی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. در نهایت نتایج با یافته‌های سفیناس مونیرو و همکاران (۲۰۱۲) همخوانی و مطابقت دارد که در پژوهشی به این نتایج رسیدند که رهبری تحولی رابطه مثبت و معنی‌داری با رضایت شغلی اعضای هیئت علمی دارد.

رهبری تحول‌گرا باعث می‌شود که کارکنان احساس مسئولیتی فراتر از آنچه که شغلشان برای آنها ایجاد می‌کنند، داشته و رفتارهای خودجوش، همکارانه، حمایتی و فراتر از نقش وظایف رسمی بیشتری از خود نشان دهد و همچنین فعالیت بیشتری در خدمت رسیدن سازمان به اهدافش داشته باشد. بطور کلی می‌توان اذعان داشت که رهبران تحول‌گرا دارای اعتماد به نفس و اطمینان خاطرند و با درک تفاوت‌ها قادر به انتقال این اعتماد و اطمینان به زیردستان هستند. طبیعتاً در محیطی که مدیریت سازمان دارای چنین ویژگی‌هایی باشند، کارکنان احساس رضایت بیشتری می‌کنند.

## منابع:

- آرامون، هاجر؛ صادقی آرانی، زهرا؛ سعیدالدکانی، سعید (۱۳۸۸). تاثیر مهارت های کار تیمی بر عملکرد آموزشی و پژوهشی دانشجویان به تفکیک جنسیت، مجله تحقیقات زنان (مجله مطالعات زنان)، ۳(۱): ۵۹-۷۳.
- انصاری، محمد اسماعیل و تیموری، هادی (۱۳۸۶). مدیر در نقش رهبر تحول‌گرا. ماهنامه تدبیر. شماره ۱۸۹.
- باقری، مهدی؛ رنجبر، محمد حسین و تب، سمیه (۱۳۹۴). بررسی نقش واسطه ای اعتماد و خودکارآمدی جمعی بر رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد تیمی (مطالعه موردی: اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان)، فصلنامه ی پژوهش در نظام های آموزشی، ۹(۳۱):
- بختی، میلاد؛ قلی پور، آریین و گودرزی، ساجد (۱۳۹۰). تبیین رهبری تحول‌آفرین و سرمایه اجتماعی به‌عنوان اهرم های ارتقاء اثربخشی تیمی، فصلنامه ی چشم انداز مدیریت دولتی، ۶: ۱۳۵-۱۵۰.
- جعفرپور، محمد سعید (۱۳۹۳). تاثیر پذیری رضایت شغلی از شیوه های رهبری موثر و تحول‌گرا در مدیریت اداره امور شعب بانک رفاه استان همدان، کنفرانس بین المللی مدیریت و مهندسی صنایع، موسسه مدیران ایده پرداز پایتخت ویرا.
- حاجبانی، ابراهیم، رضایی، علی اکبر و فلاح زاده، میرزا عبدالرسول (۱۳۹۱). اعتماد اجتماعی به مدیریت شهری و عوامل مؤثر بر آن، فصلنامه ی مطالعات و تحقیقات اجتماعی در ایران، ۱(۲): ۹۰-۵۵.
- خوش گفتار، نفیسه و عبدالحسینلو، حامد (۱۳۹۵). مدیریت بر مبنای هدف تیمی، کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع و مدیریت، تهران، دبیرخانه دایمی کنفرانس.
- راوری، علی؛ میرزایی، طیبه؛ ونکی، زهره (۱۳۹۱). تبیین ماهیت مفهوم رضایت شغلی: مطالعه مروری، فصلنامه مدیریت پرستاری، ۱(۴): ۶۱-۷۱.
- شیخ الاسلام، نادر و ایرانمنش، ملیکا (۱۳۹۴). تاثیر رهبری تحول‌گرا بر رضایت شغلی و عملکرد تیمی (شهرداری منطقه ۳ شهرستان قزوین)، اولین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع، مدیریت و حسابداری، بصورت الکترونیکی، موسسه پژوهشی البرز.
- عزیزی، سعید (۱۳۹۰). بررسی ارتباط بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی (مطالعه موردی کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان قم)، پژوهشنامه مالیات، ۵۹: ۱۷۳-۱۹۶.
- قاسم زاده، ابوالقاسم (۱۳۹۴). بررسی ارتباط بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان شرکت واحد تهران و حومه، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.
- کیوان، غلامحسین (۱۳۹۶). بررسی و تبیین عوامل موثر بر رضایت شغلی کارکنان با تکیه بر اقتصاد مقاومتی، دومین کنگره بین المللی توانمندسازی جامعه در حوزه مدیریت، اقتصاد، کارآفرینی و مهندسی فرهنگی، تهران، مرکز توانمندسازی مهارتهای فرهنگی و اجتماعی جامعه.

- نادی، مجتبی؛ آهنچیان، محمدرضا؛ نوغانی دخت بهمنی، محسن؛ شجاع، کلثومه (۱۳۹۵). تحلیل کیفی دیدگاه مدیران آموزش عالی خراسان به تیم‌سازی و کار تیمی دانشگاهی (مطالعه موردی: دانشگاه فردوسی مشهد)، مطالعات فرهنگی اجتماعی خراسان، ۴۲: ۱۳۳-۱۶۱.
- نوری شهبابی، داریوش (۱۳۸۸). بررسی تاثیر بکارگیری رهبری تحول آفرین بر کاهش فشار عصبی و خستگی در کارکنان گمرکات استان آذربایجان شرقی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی و مدیریت، دانشگاه پیام نور تهران.
- یزدی، غلامرضا و ایرج پور، علیرضا (۱۳۹۵). بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا در سطح تیم بر عملکرد تیم و رضایت شغلی کارکنان (مطالعه موردی: شرکت ساپکو)، دومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران، موسسه پژوهشی مدیریت مدبر.
- **Braun, S., Peus, C, Weisweiler, S., & Frey, D. (۲۰۱۳). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. The Leadership Quarterly, ۲۴(۱), ۲۷۰-۲۸۳.**
- **Hanaysha, J., & Tahir, P. R. (۲۰۱۶). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction. Procedia-Social and Behavioral Sciences, ۲۱۹, ۲۷۲-۲۸۲.**