



Research Paper

Effect of Transformational Leadership on Employee Performance of Physical Education Teachers with Mediating Role of Identity and Work Engagement and Role of Moderated of Pro-active Personality

Mojtaba Rajabi¹, Zeinab Esfahani², Faezeh Abdollahnezhad³

1. Assistant Professor in Sport Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Shahrood University of Technology, Shahrood, Iran.
2. MA in Sport Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Shahrood University of Technology, Shahrood, Iran.
3. MA in Sport Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Shahrood University of Technology, Shahrood, Iran.

Received: 8 January 2022

Accepted: 28 May 2022

Extended Abstract

Summary

The present work investigates the effect of transformational leadership on the employee performance of the physical education teachers with the mediating role of identity, work engagement, and adjustment of playful personality. 208 physical education teachers completed the questionnaires. The structural equations method was used to analyze the data. The results obtained showed that the transformational leadership impacted performance, work engagement, and organizational identity. Work engagement and organizational identity also affected the employee performance, and a pro-active personality did not have a moderating role. Moreover, only work engagement played a mediating role. Therefore, the results of this work contribute to the literature in this field.

Introduction

In the today's world, the organisations' most critical assets are human resources, and organizations will not be able to achieve their desired goals without them (1). Since the progress and development of each country depends on its education organization, evaluating the teachers' performance in schools to improve the quality of education, and ultimately, comprehensive development of the country is necessary (2). Hence, the researchers try to answer whether it is necessary to improve the quality of education, and ultimately, the country's comprehensive development. Transformational leadership with the mediating role of identity and work engagement and pro-active personality modulator impacts the employee performance of physical education teachers.

Methodology and Approach

The present work was applied in terms of purpose, and was correlational regarding the relationship between the variables. In order to conduct this research work, transformational leadership questionnaires (7 items), organizational identity (4 items), pro-active personality (3 items), and employee performance (3 items), the Buil *et al.* (2019) (3) and work engagement variable, 9-item Rabiul and Yean (2021) questionnaire (4) were used. The questionnaires were arranged on a 5-degree Likert scale (-1, strongly disagree to +5, strongly agree). The sports management specialists were used to assess the validity of the questionnaire. Besides, the reliability of the questionnaire was obtained in a pilot study (n. 30) using the



Cronbach's alpha correlation coefficient, and given that the alpha coefficient of all variables was higher than 0.7, the reliability of the questionnaires was confirmed. The statistical population of this work included all the physical education teachers of the province of Kohkilooyeh and Boyer Ahmad. The study's sample size was determined to be 230 people based on the method of the structural equation based on the number of items in the questionnaires, and the available sampling method was used in order to collect the data. Link of the questionnaires in the communication channels of sports teachers. The researchers were also sent separately to the IDs of physical education teachers. Then after completing the questionnaires by the physical education teachers, the anonymous data and questionnaires that were not finished correctly were deleted, and an analysis was performed on 208 questionnaires. In order to describe the data, the descriptive statistics and the SPSS software and the structural equations modeling, and the PLS software were used for the inferential analysis of data.

Result and Conclusion

The results of descriptive analysis showed that the largest sample size belonged to men, 115 (55.3%). Most of the married samples were 166 (79.8%). In order to measure the fitness of the measurement model, convergent validity, discriminant validity, and reliability were used. Path coefficient and significance were used to measure the structural model. This work showed that transformational leadership positively, and significantly affected the employee performance, work engagement, and organizational identity. Lowe *et al.* (1996) state in their research work that transformational leadership with special treatment of employees, while encouraging employees encourages and supports them and affects their performance (5). Also Mubarak *et al.* (2021) showed significant transformational leadership in work engagement (6). The results showed that work engagement and organizational identity positively and significantly affected the employee performance. The results show a positive effect of proactive personality on work engagement and organizational identity. In addition, these results showed that the proactive personality variable did not have a moderating role in the relationship between transformational leadership and organizational identity and work engagement, and did not strengthen or weaken the relationship between these two variables. However, these results are contrary to the results of the research work. Buil *et al.* (2019) were (3) but one of the reasons for the lack of consistency between the results of these two studies is the difference between the statistical populations of the research. The results showed that organizational identity did not mediate the relationship between transformational leadership and employee performance. However, work engagement had a mediating role in the relationship between transformational leadership and employee performance, and could strengthen or weaken the relationship between these two variables. Considering the results and the impact of transformational leadership on the employee performance, work engagement and organizational identity as well as the mediating role of work engagement in the relationship between transformational leadership and employees' performance. It is suggested that the school administrators use a transformational leadership style to strengthen work performance and work engagement as well as the sense of identity of physical education teachers. Using a transformational leadership style creates a more intimate environment in the organization, and will lead to more effective communication between the managers and employees. This will eventually lead to a sense of identity, positive employee performance, and work engagement in employees, and will pave the way to achieving the organization's goals.

Keywords: Work belonging, Organization, Leadership style, Efficiency, Sports teachers.

Ethical Considerations: Compliance with Research Ethical Guidelines. In this study, the research articles that observed ethical points were used and an attempt to clearly report the results of previous studies with no bias. Honesty and fidelity have also been observed in the analysis of texts and citations

Funding: This study received no funding from public, commercial, or nonprofit organizations.



Authors' Contributions: All authors have participated in designing, implementing and writing all parts of the present study.

Conflicts of interest: The authors declared no conflict of interest

Acknowledgement: We thank all those who helped us in this study.

References

1. Ehrnrooth M, Barner- Rasmussen W, Koveshnikov A, Törnroos M. A new look at the relationships between transformational leadership and employee attitudes—Does a high- performance work system substitute and/or enhance these relationships? *Hum Resour Manage.* 2021;60(3):377–98.
2. Mirbagheri SM, Rafiyi Artani A, Dashti R. Introducing a Model for Managing Personnel Performance in Military Research Centers. *Def Stud.* 2019;17(2):97–130.(Persian).
3. Buil I, Martínez E, Matute J. Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and pro-active personality. *Int J Hosp Manag.* 2019;77:64–75.
4. Rabiul MK, Yean TF. Leadership styles, motivating language, and work engagement: An empirical investigation of the hotel industry. *Int J Hosp Manag.* 2021;92:102712.
5. Lowe KB, Kroeck KG, Sivasubramaniam N. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadersh Q.* 1996;7(3):385–425.
6. Mubarak N, Khan J, Yasmin R, Osmadi A. The impact of a proactive personality on innovative work behavior: the role of work engagement and transformational leadership. *Leadersh Organ Dev J.* 2021;42(7):989–1003.

To cite this article:

Rajabi M, Esfahani Z, Abdollahnezhad F. Effect of Transformational Leadership on Employee Performance of Physical Education Teachers with Mediating Role of Identity and Work Engagement and Role of Moderated of Pro-active Personality. *Mudiriyyat-i manabi-i insani dar varzish (Human Resource Management in Sport).* 2022; 9(2):413-432. <http://dx.doi.org/10.22044/shm.2022.11558.2430>

Corresponding Author: **Mojtaba Rajabi**

E-mail: mrjajabi35@gmail.com





تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی معلمان تربیت بدنی با نقش میانجی هویت و اشتیاق کاری و نقش تعدیل گری شخصیت فعال

مجتبی رجبی^۱، زینب اصفهانی^۲، فائزه عبدالله نژاد^۳

۱. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه صنعتی شاهرود، شاهرود، ایران.

۲. کارشناسی ارشد مدیریت ورزش، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه صنعتی شاهرود، شاهرود، ایران.

۳. کارشناسی ارشد مدیریت ورزش، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه صنعتی شاهرود، شاهرود، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۰۷

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۱۸

چکیده

هدف: هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی معلمان تربیت بدنی با نقش میانجی هویت، اشتیاق کاری و تعدیل گری شخصیت فعال بود.

روش شناسی: این پژوهش از نوع توصیفی - همبستگی بود. داده‌ها از ۲۰۸ معلم تربیت بدنی جمع‌آوری شد که به روش نمونه گیری در دسترس انتخاب شده بودند. ابزار مورد استفاده در این تحقیق پرسشنامه بود که روایی و پایایی آن نیز مورد تأیید قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش معادلات ساختاری استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج نشان داد، رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی، اشتیاق کاری و هویت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد و متغیرهای اشتیاق کاری و هویت سازمانی نیز بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارند؛ همچنین شخصیت فعال بر اشتیاق کاری و هویت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری داشته، اما نقش تعدیل گر در رابطه بین رهبری تحول آفرین با هویت سازمانی و اشتیاق کاری ندارد. علاوه بر این اشتیاق کاری نقش میانجی و هویت سازمانی عدم میانجی در رابطه بین رهبری تحول آفرین با عملکرد شغلی دارند.

نتیجه گیری: مدیران سازمانی با سبک رهبری تحول آفرین می‌توانند در کارکنان اشتیاق و هویت ایجاد نموده و عملکرد آنها را برای دستیابی به نتایج پیش بینی شده و قابل توجه ترغیب کنند؛ همچنین معلمانی که دارای شخصیت فعال هستند، بیشتر تعلق به کار خود داشته و به سازمان نیز هویت می‌بخشند.

واژه‌های کلیدی: اشتیاق کاری، سازمان، سبک رهبری، کارایی، معلمان ورزش.

نویسنده مسئول: مجتبی رجبی

تلفن: ۰۹۱۲۳۷۳۸۸۷۱

E - mail: mrajabi35@gmail.com



مقدمه

در دنیای امروز، سازمان‌ها دریافته‌اند، مهم‌ترین سرمایه‌های آنان 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 (۱). در این دنیای بی‌ثبات، نامطمئن، پیچیده و مبهم کارکنان می‌توانند یک مزیت رقابتی حیاتی را برای سازمان‌ها فراهم کنند (۲) و عملکرد شغلی کارکنان در این شرایط از اهمیت زیادی برخوردار است؛ بر این اساس سازمان‌ها در جستجوی روش‌هایی نوین برای افزایش عملکرد شغلی و کارایی کارکنان خود هستند، تعاریف زیادی برای واژه عملکرد شغلی ارائه شده است. در یک تعریف ساده می‌توان گفت، عملکرد نتیجه نهایی یک فعالیت است که بر اساس اهداف از قبل تعیین‌شده مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، همچنین می‌توان آن را به عنوان رفتار فردی تعریف کرد که برای سازمان ارزش ایجاد می‌کند و به اهداف سازمان کمک می‌کند (۳). پیشرفت و توسعه هر کشور در گرو سازمان آموزش و پرورش آن است و عامل حیات آن معلمان هستند، بنابراین ارزشیابی عملکرد معلمان در مدارس به منظور بهبود کیفیت آموزش و در نهایت توسعه همه جانبه کشور، یک ضرورت است (۴). به طوری که در عصر حاضر، عملکرد کارکنان در رأس بسیاری از تلاش‌های بهبود محیط کار هست؛ به همین دلیل است که سازمان‌های موفق جهان تلاش زیادی می‌کنند تا عوامل مؤثر بر عملکرد و رفتار کارکنان را شناسایی و مدیریت نمایند و به این توفیق دست یابند که با فراهم کردن این عوامل بر عملکرد کارکنان خود به صورت کمی و کیفی بیفزایند (۵). امروزه با توجه به افزایش رقابت بین سازمان‌ها و شرکت‌ها، پاسخگویی به نیازهای کارکنان و شناسایی عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان مهم و ضروری است (۶). در این بین کارکنان در سازمان‌ها بیشتر از عملکرد مدیریت ناراضی و بی‌انگیزه هستند (۷). در همین خصوص یکی از سبک‌های رهبری که به شدت سازمان‌ها را در ایجاد سرمایه فکری و به تبع آن دستیابی به مزیت رقابتی یاری می‌رساند، سبک رهبری تحول‌آفرین است که باعث توانمندسازی کارکنان، حمایت از آن‌ها و ایجاد اعتماد در میان کارکنان می‌شود (۸). به عقیده کوتامنا^۱ و همکاران (۲۰۲۰) و نویتاساری^۲ و همکاران (۲۰۲۱) رهبری تحول‌آفرین توانایی الهام بخشیدن و برانگیختن پیروان برای دستیابی به نتایج بیشتر از آنچه در ابتدا برنامه‌ریزی شده و برای پاداش‌های داخلی است؛ بنابراین رهبری تحول‌آفرین، کارآمدی و رفتار نوآورانه آن‌ها را بهبود می‌بخشد و این امر پتانسیل کافی را برای تأثیر بر سرمایه انسانی و به تبع آن بهبود عملکرد کارکنان را به همراه خواهد داشت (۹،۱۰). یکی دیگر از عوامل مهم در سازمان که نقش مهمی بر عملکرد شغلی دارد، هویت سازمانی است. هویت سازمانی منبعی از نتایج مثبت کارکنان در نظر گرفته شده است و در اغلب تعاریف به عنوان یک موضوع مثبت در سازمان به آن توجه شده است و در یک تعریف کلی یکپارچگی درک شده با سازمان و اهداف سازمانی تعریف شده است (۱۱). بسیاری از اندیشمندان معتقدند که هر چه کارکنان نسبت به سازمان احساس هویت بیشتری داشته باشند، بیشتر خود را نسبت به تحقق اهداف سازمانی مسئول دانسته و تلاش و مشارکت بیشتری در قبال آن خواهند کرد (۱۲). در واقع هویت سازمانی، نوعی هویت اجتماعی است، جایی که فرد خود را از نظر عضویت در یک سازمان خاص تعریف می‌کند (۱۳). اگرچه بسیاری از محققان بر اهمیت پیوند روان‌شناختی بین کارکنان و سازمان تأکید کردند، اما این نکته مهم است که چگونه فهم کارکنان از تعلق به سازمان می‌تواند رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد کارکنان را پیش‌بینی کند (۱۴). از دیگر عوامل مهم و اساسی در سازمان اشتیاق کاری است. اشتیاق کاری حالت ذهنی مثبت، رضایت‌بخش و مرتبط با کار است که بانشاط و فداکاری مشخص می‌شود (۱۵). کارکنان دارای اشتیاق کاری به داشتن سطوح بالایی از انرژی و اشتیاق تمایل دارند و با خوشحالی در انجام کار خود غوطه‌ور هستند (۱۶). کارکنان دارای اشتیاق کاری، مایل‌اند به صورت داوطلبانه برای دستیابی به نتایج مثبت برای سازمان تلاش کنند؛ همچنین می‌توانند فضای کاری مثبت را به محیط اطراف خود، از جمله به همکاران، مدیریت و به طور کلی به ذینفعان سازمان انتقال دهند (۱۷). کارکنانی که از

1. Kotamena
2. Novitasari



اشتیاق کاری برخوردار هستند، دارای انگیزش درونی بالاتر و به دنبال کار با معنا و چالش‌انگیز هستند (۱۸). کارکنانی که درک می‌کنند که رهبران آن‌ها نیازهای آن‌ها را برای رشد برآورده می‌کنند، دارای اشتیاق کاری بالاتری هستند و همچنین، با توجه به اینکه رهبران تحول‌آفرین الهام‌بخش و رؤیایی هستند، احتمال بیشتری نیز وجود دارد که کارکنان آن‌ها برای تحقق چشم‌انداز تجویز شده توسط این رهبران سخت‌تر کار کنند (۱۹). علاوه بر این، شخصیت فعال یکی از مکانیسم‌های تأثیرگذار بر اشتیاق کاری است شخصیت فعال به‌عنوان انگیزش برای تغییر و پاسخگویی فعالانه به محیط اطراف خود تعریف شده است (۱۸)؛ همچنین شخصیت فعال بر هویت سازمانی تأثیرگذار است و افراد دارای شخصیت فعال، افرادی خودانگیزه، پیشگام، دارای عملکرد بالا و بدون این که از فرد خواسته شود، دارای پشتکار و پیگیر اهداف سازمان و حل مسائل سازمان هستند و تمام تلاش خود را برای تحقق اهداف سازمان به کار می‌گیرند (۲۰).

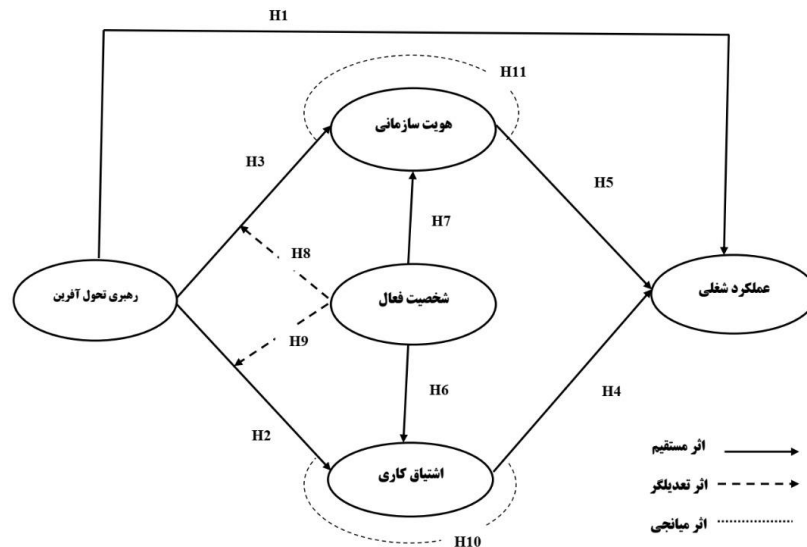
افرادی که دارای ویژگی‌های شخصیتی فعال هستند، برای تغییر موقعیت خود ابتکار عمل شخصی بیشتری را انجام می‌دهند، همچنین به‌جای اینکه منتظر پاسخ به عناصر موجود در محیط کار خود باشند، جهت‌گیری فعالی دارند، اطلاعات را جستجو می‌کنند، محیط را کاوش می‌کنند و سعی می‌کنند، فرصت‌های آینده را پیش‌بینی کنند (۲۱، ۲۲)؛ همچنین شخصیت فعال به ویژگی‌های شخصیتی گفته می‌شود که کارکنان تلاش می‌کنند با استفاده از خلاقیت خود محیط را حفظ و یا تغییر دهند (۲۳). افراد فعال و پیشگام به دنبال یافتن فرصتی برای نشان دادن ابتکار عمل خود هستند و مصرا نه تلاش می‌کنند تا وضعیت مطلوبی ایجاد گردد. فعال بودن و پیشگامی یک ویژگی شخصیتی ترکیبی است که به‌عنوان تمایل فرد برای انجام اقداماتی جهت تأثیرگذاری بر محیط به چالش کشاندن و تغییر شرایط موجود جهت رسیدن به وضع مطلوب تعریف شده است.

پژوهش‌ها و مطالعات مختلفی به تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد شغلی، هویت سازمانی، اشتیاق کاری و شخصیت فعال اشاره کردند (۲۴-۲۶). نتایج تحقیق چنگ^۱ و همکاران (۲۰۲۱) نشان داد، در سطح فردی، رهبری تحول‌آفرین بر رفتارهای تدریس خلاق معلمان تربیت‌بدنی تأثیر مثبت دارد و در سطح مدرسه، جو ابتکاری مدرسه بر رفتارهای تدریس خلاق تأثیر مثبت دارد (۲۷). خان^۲ و همکاران (۲۰۲۰)، در پژوهشی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد شغلی، فرسودگی شغلی و طفره رفتن اجتماعی را مورد بررسی قرار دادند و بیان داشتند، رهبری تحول‌آفرین با عملکرد شغلی رابطه مثبت و معناداری دارد؛ همچنین آنها ابراز نمودند، رهبری تحول‌آفرین با انگیزه درونی رابطه مثبت و معناداری دارد (۲۸). تاکنون در زمینه رهبری تحول‌آفرین شواهد تجربی، تأثیرات مثبت این متغیر بر عملکرد کارکنان را نشان داد. با این حال، تحقیقات بیشتری برای بررسی مکانیسم‌های تأثیرگذار رهبری تحول‌آفرین بر بهبود عملکرد کارکنان لازم است (۲۹). حسنی و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی به تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر هویت سازمانی اشاره کردند (۱۳). رجبی فرجاد و فرخجسته (۲۰۲۱) در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد شغلی با نقش میانجی هویت سازمانی تأثیر دارد و اشتیاق کاری نیز نقش میانجی در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد شغلی دارد و می‌تواند تأثیر مستقیم و مثبتی بر ساختار مدیریتی، عملکرد مدیریتی، رضایت کارکنان، انسجام و کار آیی سازمانی داشته باشد (۳۰)؛ همچنین تحقیقات فراوانی شخصیت فعال را به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های شخصیتی شناسایی کرده است که رفتارهای نقش‌آفرینی و فوق‌العاده کارکنان را پرورش می‌دهد (۳۱). ویی^۳ و همکاران (۲۰۲۱) نشان دادند که شخصیت فعال می‌تواند شدت اثر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد شغلی را تعدیل نماید (۳۲). بویل و همکاران (۲۰۱۹)، نشان دادند که شخصیت فعال اثر رهبری تحول‌آفرین بر هویت و اشتیاق کاری را قوی‌تر می‌کند (۳۳). دراون^۴ (۲۰۱۳) در پژوهشی به بررسی رابطه بین شخصیت فعال و اشتیاق کاری پرداختند و نشان دادند که بین شخصیت فعال و اشتیاق کاری

1. Chang
2. Khan
3. Wei
4. Drown



رابطه مثبت وجود دارد (۳۴). اگر چه پژوهش‌ها و مطالعات مختلفی در این زمینه انجام شده است، اما اغلب این مطالعات به نقش و تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد شغلی، اشتیاق کاری و هویت سازمانی و شخصیت فعال پرداخته شده است و کمتر به نقش میانجی هویت سازمانی و اشتیاق کاری در اثرگذاری رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد شغلی کارکنان اشاره شده است. معلمان به عنوان مهمترین عنصر در نظام‌های آموزشی فعالیت می‌کنند و در حال حاضر بسیاری از سیاستمداران کشورها و سازمان‌های بین‌المللی بهره‌گیری از آموزش اصولی، به‌روز و قابلیت عملیاتی شدن با نیاز روز را به‌عنوان نماد و ابزاری برای حل مشکلات اجتماعی و اقتصادی جامعه تلقی می‌کنند؛ از این‌رو هر چه نظام‌های آموزشی قوی‌تر باشند، تولید علم، نظریه‌پردازی، بسط نظری و بومی‌سازی سریع‌تر اتفاق می‌افتد؛ بی‌شک همگان پذیرفته‌اند که مهم‌ترین عامل در رشد و توسعه هر سازمان، اعم از آموزشی و خدماتی، بالنده کردن نیروی انسانی آن است و موفقیت و پیشرفت هر سازمان نیز به نیروی انسانی متخصص آن بستگی دارد (۳۵). در همین خصوص بریا و پتروویک^۱ (۲۰۲۰) دریافتند که اهمیت اقتصاد و آموزش معلم توسط همه کشورها به‌عنوان عامل مهم در کیفیت آموزش، یادگیری و دستاوردهای آموزشی و سیاسی و اقتصادی شناخته شد (۳۶)؛ بنابراین منابع انسانی به‌ویژه معلم، در فرآیند تعلیم و تربیت رکن اصلی و عامل بنیادین محسوب می‌شود و دستیابی به اهداف نظام آموزش و پرورش بدون وجود معلمانی برخوردار از توانمندی‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای میسر نمی‌شود. با توجه به این‌که معلمان تربیت بدنی از نظر عملکرد، شرایطی متفاوتی نسبت به سایر معلمان دارند و برای داشتن عملکرد مناسب در ساعت ورزش علاوه بر نیاز به آمادگی جسمانی و پوشش مناسب باید توانایی برگزاری مسابقات ورزشی و برانگیختن دانش‌آموزان برای مشارکت فعال در کلاس را نیز داشته باشند. معلمانی که عملکرد اثربخش در حوزه ورزش و تربیت بدنی دارند، بیشتر هدف‌گرا و هدفمند هستند و برای یادگیری بهتر حرکات و مهارت‌های ورزشی، محیط و شرایط مناسب را انتخاب می‌کنند؛ همچنین برای فراهم آوردن آن‌ها اقدامات لازم را با همکاری مسئولان به عمل آورده و از این طریق می‌توانند تأثیر بیشتری بر یادگیری دانش‌آموزان داشته باشند (۳۷). با توجه به موارد ذکر شده نتایج این مطالعه به مدیران مدارس کمک می‌کند تا برای بهبود عملکرد شغلی معلمان تربیت بدنی سبک رهبری مناسبی را انتخاب کرده و عوامل موثر بر عملکرد شغلی آن‌ها را شناسایی کنند؛ همچنین نتایج این پژوهش به سازمان آموزش و پرورش کمک می‌کند تا در مورد این‌که چگونه و تحت چه شرایطی کارکنان عملکرد بهتری از خود ارائه می‌دهند، بینش بیشتری پیدا کرده و سازمان را قادر می‌سازد تا تصمیمات آگاهانه‌ای در مورد استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی خود بگیرد؛ بنابراین مدیران مدارس برای بهبود عملکرد معلمان باید سبک رهبری مناسب را اتخاذ و مکانیسم‌های تأثیرگذار برای تأثیر مناسب بر عملکرد معلمان را به دقت بررسی و کشف کنند؛ همچنین با توجه به اینکه هویت و اشتیاق کاری به‌عنوان نقش میانجی در رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و عملکرد شغلی در مطالعات قبلی در نظر گرفته نشده است و شخصیت فعال هم به‌عنوان تعدیل‌گر بین رابطه رهبری با هویت و اشتیاق کاری در نظر نگرفته شده است؛ در مدلی جدید (شکل ۱)، محققین سعی در پاسخگویی به این سؤال دارند که آیا رهبری تحول‌آفرین با نقش میانجی هویت و اشتیاق کاری شغلی و تعدیل‌گر شخصیت فعال بر عملکرد شغلی معلمان تربیت بدنی تأثیر دارد؟



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

Figure 1. Conceptual Model of Research

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی و از شاخه مطالعات پیمایشی به شمار می‌آید و از حیث ارتباط بین متغیرهای پژوهش از نوع همبستگی بود.

برای انجام این تحقیق از پرسش‌نامه‌های رهبری تحول آفرین (۷ سؤال)، هویت سازمانی (۴ سؤال)، شخصیت فعال (۳ سؤال) و عملکرد شغلی (۳ سؤال) بویل^۱ و همکاران (۲۰۱۹) و برای متغیر اشتیاق شغلی از پرسشنامه ۹ سؤال رابیول و یین^۲ (۲۰۲۱) استفاده گردید (۲۵،۳۳). تمامی پرسشنامه‌ها در یک طیف ۵ درجه‌ای لیکرت (۱- کاملاً مخالفم تا ۵- کاملاً موافقم) تنظیم شده بودند. برای بررسی روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه از متخصصین و صاحب‌نظران مدیریت ورزشی استفاده شد؛ همچنین میزان پایایی پرسش‌نامه در یک مطالعه مقدماتی (۳۰ نفر) و با استفاده از ضریب همبستگی آلفای کرونباخ به دست آمد و با توجه به اینکه ضریب آلفای همه متغیرها بالاتر از ۰/۷ بود پایایی پرسشنامه‌ها نیز مورد تأیید قرار گرفت. جامعه آماری این تحقیق را کلیه معلمان تربیت بدنی استان کهگیلویه و بویر احمد تشکیل دادند. حجم نمونه پژوهش، با توجه به روش معادلات ساختاری بر اساس تعداد گویه‌های ابزار پژوهش (حداقل ۲ برابر و حداکثر ۱۰ برابر گویه‌ها) تعداد ۲۳۰ نفر تعیین شد؛ از روش نمونه‌گیری در دسترس برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. در این تحقیق علاوه بر اینکه لینک پرسشنامه‌ها در کانال‌های ارتباطی دبیران ورزش قرار گرفت، توسط محققین پژوهش نیز به صورت جداگانه به آیدی معلمان تربیت بدنی نیز ارسال گردید. در ادامه، پس از تکمیل پرسشنامه‌ها توسط معلمان تربیت بدنی، داده‌های نامشخص و پرسش‌نامه‌هایی حذف شدند که به درستی تکمیل نشده بودند و تجزیه و تحلیل بر روی ۲۰۸ پرسش‌نامه صورت پذیرفت. اطلاعات خام حاصل از سوال‌های پرسش‌نامه با استفاده از روش‌های آمار توصیفی مانند فراوانی و درصد فراوانی، میانگین و انحراف استاندارد توسط نرم‌افزار اسپس اس^۳ نسخه ۲۶

1. Buil
2. Rabiul and Yean
3. SPSS

سنجیده شد؛ همچنین برای بررسی و آزمون فرضیات پژوهش از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس^۱ نسخه ۳ استفاده شد.

یافته‌ها

بررسی نتایج تحلیل توصیفی داده‌ها و ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه نشان داد که ۴۳ نفر (۲۰/۷ درصد) از نمونه‌های پژوهش سنی بین ۲۰ تا ۳۰ سال؛ ۶۱ نفر سنی بین ۳۱ تا ۴۰ سال (۲۹/۳ درصد)؛ ۶۶ نفر سنی بین ۴۱ تا ۵۰ سال (۳۱/۷ درصد) و ۳۸ نفر (۱۸/۳ درصد) سنی بالاتر از ۵۰ سال را داشتند. بر اساس جنسیت بیشترین حجم نمونه مربوط به مردان، ۱۱۵ نفر (۵۵/۳ درصد) بود. اکثر نمونه‌های پژوهش متأهل، ۱۶۶ نفر (۷۹/۸ درصد) و تعداد ۴۲ نفر (۲۰/۲ درصد) از نمونه‌های پژوهش مجرد بودند. بر اساس تحصیلات، بیشترین میزان تحصیلات نمونه‌های تحقیق کاردانی و کارشناسی (۷۹/۸ درصد) بود و بیشترین میزان نمونه دارای سابقه کاری بالای ۱۵ سال (۵۶/۳ درصد) داشتند.

برای بررسی مدل پژوهش و آزمون فرضیات از رویکرد برازش مدل اندازه‌گیری و ساختاری استفاده شد. مقدار مناسب برای بارهای عاملی، حداقل ۰/۷ است (۳۸). پس از اجرا نمودن مدل در نرم‌افزار، با توجه به اینکه سه سوال پرسشنامه اشتیاق کاری کمتر از حد نرمال ۰/۷ بود، این سؤالات از مدل حذف و مدل دوباره اجرا شد. همان‌طور که در جدول ۱ مشخص است، تمامی سؤالات دارای بار عاملی بالاتر از حد نرمال هستند، بنابراین می‌توان به بررسی سایر آزمون‌ها پرداخت. برای بررسی مدل اندازه‌گیری از شاخص‌های پایایی و روایی استفاده گردید. نتایج جدول ۱ نشان داد، مقدار پایایی ترکیبی (CR) و ضریب آلفای کرونباخ در مورد همه متغیرها بالاتر از ۰/۷ است (۳۸)؛ در نتیجه می‌توان گفت که مدل اندازه‌گیری از پایایی قابل قبولی برخوردار است. برای بررسی روایی همگرا مدل باید میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) از ۰/۵ بزرگ‌تر باشد (۳۸). نتایج جدول (۱) نشان داد، تمامی شرایط روایی همگرا برقرار است، در نتیجه روایی همگرا برای مدل اندازه‌گیری وجود دارد.

جدول ۱. بارهای عاملی، پایایی و روایی همگرا

Table 1. Loadings, reliability and convergent validity

متغیر	گویه	بار عاملی	الفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراجی
رهبری تحول آفرین	سرپرست من: یک چشم انداز روشن و مثبت از آینده را بیان می کند.	۰/۷۴	۰/۹۰	۰/۹۲	۰/۶۳
	با کارمندان به صورت ویژه برخورد می کند و آن ها را حمایت و تشویق می کند.	۰/۸۰			
	کارکنان را به رسمیت می شناسد و به آن ها دلگرمی می دهد.	۰/۷۷			
	اعتماد، مشارکت و همکاری بین اعضای تیم را تقویت می کند.	۰/۸۳			
	افراد را تشویق می کند تا در مورد مسائل فکر کنند و با ارائه راه حل های جدید، به سوالات پاسخ دهند.	۰/۸۳			
	ارزش ها و اعمالش با هم همسو است.	۰/۷۹			
	غرور و احترام را به دیگران القا می کند و این حس را در من ایجاد می کند که فرد شایسته ای هستم.	۰/۷۷			
هویت سازمانی	من با این سازمان ارتباط قوی دارم.	۰/۸۴	۰/۸۱	۰/۸۷	۰/۶۴
	من احساس تعلق قوی به این سازمان دارم.	۰/۸۵			
	از اینکه در این سازمان کار می کنم، احساس غرور می کنم.	۰/۷۲			
	خوشحالم که عضو این سازمان هستم.	۰/۷۷			
اشتیاق کاری	صبح ها برای رفتن به سرکار لحظه شماری می کنم.	۰/۷۲	۰/۸۳	۰/۸۸	۰/۵۵
	در شغلم احساس قدرت و نیرومندی می کنم.	۰/۷۱			
	زمانی که سخت کار می کنم، احساس خوشحالی دارم.	۰/۷۶			
	من به کاری که انجام می دهم، افتخار می کنم.	۰/۷۷			
	احساس غرق شدن در کارم را دارم.	۰/۷۴			
	وقتی از کارم دور هستم حالم بد می شود.	۰/۷۴			
شخصیت فعال	من همیشه به دنبال راه های بهتری برای انجام کار هستم.	۰/۸۸	۰/۷۷	۰/۸۷	۰/۶۹
	من در شناسایی فرصت ها برتری دارم.	۰/۸۴			
	من دائماً در جستجوی راه های جدید برای بهبود زندگی هستم.	۰/۷۵			
عملکرد شغلی	من به عنوان معلم، بهتر از دیگران با دانش آموزانم کنار می آیم.	۰/۸۰	۰/۸۶	۰/۹۱	۰/۷۸
	من بیشتر از دیگران آموزش های ارائه شده به دانش آموزانم را می شناسم.	۰/۹۱			
	من بهتر از دیگران می دانم که دانش آموزانم چه انتظاراتی از من دارند.	۰/۹۳			

همچنین برای بررسی روایی واگرا از شاخص HTMT^۱ استفاده شد. این شاخص جدید معروف به شاخص هتروتریت-مانوتريت است و تنها در اسمارت پی ال اس نسخه سوم موجود است. در نرم افزار اسمارت پی ال اس برای محاسبه این شاخص کافی است، رویه بوت استرپینگ را کامل اجرا کنید. حد مجاز این معیار میزان ۰/۸۵ تا ۰/۹ است. اگر مقادیر این معیار کمتر از ۰/۹ باشد، روایی واگرا قابل قبول است (۳۸). همان طور که در جدول ۲ مشخص است، مقادیر به دست آمده در جدول کمتر از ۰/۹ است؛ بنابراین روایی واگرا مدل مورد تأیید است؛ همچنین با تأیید روایی همگرا و واگرا، روایی کلی مدل اندازه گیری نیز مورد قبول واقع می گردد.

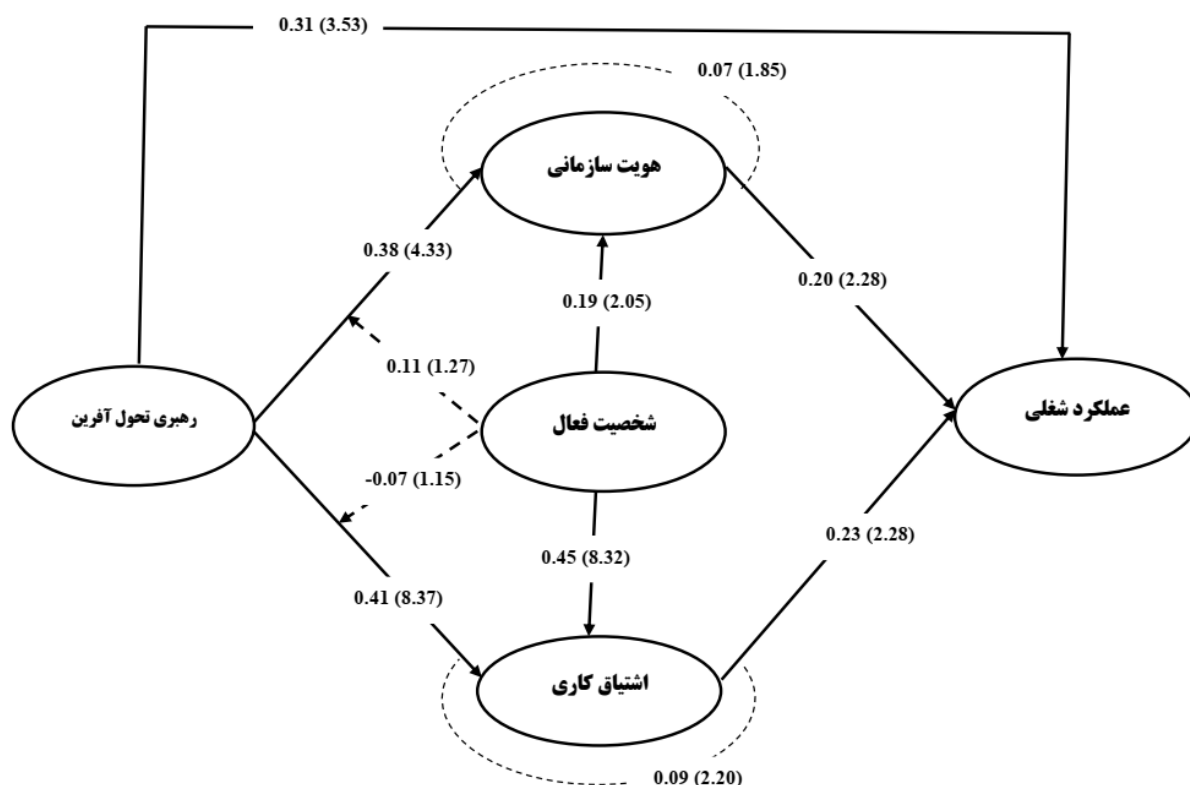
1. Heterotrait.Monotrait Ratio (HTMT)



جدول ۲. روایی واگرا بر اساس HTMT

Table 2. Discriminant validity based on HTMT

عملکرد شغلی	شخصیت فعال	رهبری تحول آفرین	اشتیاق کاری
			۰/۷۱
		۰/۵۵	۰/۸۱
	۰/۴۵	۰/۶۳	۰/۶۲
۰/۵۴	۰/۴۳	۰/۵۱	۰/۶۰



شکل ۲. مدل نهایی با ضرایب مسیر و معناداری

Figure 2. Final model with path coefficients and t-values

برای بررسی مدل ساختاری از مقادیر تی و معیارهای، R^2 ، شاخص ریشه میانگین مربعات باقیمانده (SRMR)^۱ شاخص نرم شده برازندگی NFI^2 و برای بررسی کیفیت مدل از شاخص Q^2 استفاده شد.

برازش مدل ساختاری با ضرایب تی به این صورت است که این ضرایب باید از $1/96$ بیشتر باشد تا بتوان در سطح ۹۵ درصد معنادار بودن آن ها تایید گردد؛ همچنین چنانچه این ضرایب بالاتر از $2/58$ باشد، در سطح ۹۹ درصد معنادار بودن آن ها تأیید می شود. همان طور که در جدول ۳ و شکل ۲ مشخص است، می توان گفت فرضیه اول و دوم و سوم با سطح اطمینان ۹۹ درصد تأیید شد که نشان می دهد، رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی، اشتیاق کاری و هویت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

1. Standardized Root Mean Square Residual

2. Normed Fit Index



فرضیه چهارم و پنجم نیز نشان داد که اشتیاق کاری و هویت‌سازمانی بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد و این فرضیات نیز با سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید گردید. فرضیات ششم و هفتم نشان دادند که شخصیت فعال بر اشتیاق کاری و هویت‌سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارند. در بررسی اثر تعدیل‌کنندگی شخصیت فعال همان‌طور که در شکل ۱ و جدول ۳ مشخص است، متغیر شخصیت فعال نقش تعدیل‌گر در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با هویت و اشتیاق کاری ندارد. در بررسی میانجی همان‌طور که در جدول ۳ و شکل ۱ مشخص است، هویت‌سازمانی نقش میانجی در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با عملکرد شغلی ندارد، ولی اشتیاق کاری نقش میانجی در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با عملکرد شغلی دارد و با توجه به مقدار معناداری، این فرضیه در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید گردید. معیار بعدی ضریب تعیین (R^2) است.

R^2 معیاری است که نشان از تأثیر متغیرهای برون‌زا بر متغیر درون‌زا دارد. در این پژوهش R^2 عملکرد شغلی به‌عنوان متغیر وابسته اصلی ۰/۴۰ شده است که نشان می‌دهد، ۴۰ درصد تغییرات متغیر عملکرد شغلی بر اساس متغیرهای رهبری تحول‌آفرین، هویت‌سازمانی، اشتیاق کاری و شخصیت فعال است که این تغییرات در حد قوی است. برای اینکه مشخص شود چقدر از مقدار R^2 مربوط به کدام متغیرهای مستقل است، از معیار F^2 استفاده شد. نتایج نشان داد، F^2 متغیرهای رهبری تحول‌آفرین و هویت‌سازمانی، اشتیاق کاری و شخصیت فعال به ترتیب برابر با ۰/۰۹، ۰/۰۵ و ۰/۰۴ است.

در خصوص دو متغیر اشتیاق کاری و هویت‌سازمانی مقدار R^2 به ترتیب برابر با ۰/۵۸ و ۰/۲۷ است که نشان می‌دهد ۵۸ درصد از تغییرات متغیر اشتیاق کاری و ۲۷ درصد تغییرات متغیر هویت‌سازمانی مربوط به دو متغیر رهبری تحول‌آفرین و شخصیت فعال است که این تغییرات نیز در حد قوی است.

در بررسی F^2 برای اشتیاق کاری مشخص شد. اندازه اثر متغیرهای رهبری تحول‌آفرین و شخصیت فعال به ترتیب برابر با ۰/۳۲، ۰/۳۹ است که بسیار قوی است. در بررسی F^2 برای هویت‌سازمانی مشخص شد. اندازه اثر متغیرهای رهبری تحول‌آفرین و شخصیت فعال به ترتیب برابر با ۰/۱۵، ۰/۰۴ است. سومین و چهارمین شاخص، شاخص ریشه میانگین مربعات باقیمانده که مقدار آن بین ۰ تا ۱ تغییر می‌کند. در این پژوهش مقدار این شاخص ۰/۰۸ شده است، همچنین مقدار شاخص NFI در این مدل برابر با ۰/۹۵ شده است که برای مقادیر بالای ۰/۹ قابل قبول و نشانه برازندگی مدل است. در ادامه برای بررسی کیفیت مدل ساختاری از شاخص Q2 (شاخص استون و گیسر) استفاده شد.

این شاخص کیفیت مدل را بررسی می‌کند و با سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ مقایسه می‌شود. در این پژوهش مقدار این شاخص برای متغیرهای درون‌زا عملکرد شغلی، اشتیاق کاری و هویت‌سازمانی به ترتیب برابر با ۰/۲۹، ۰/۲۸ و ۰/۱۵ شده است که نشان می‌دهد، پیش‌بینی رفتار متغیرهای درون‌زا توسط متغیرهای مستقل دارای کیفیت متوسطی است.

جدول ۳. نتایج فرضیات پژوهش

Table 3. Results of research hypotheses

فرضیه	ضریب مسیر	آماره تی	نتیجه آزمون	
رهبری تحول آفرین - عملکرد شغلی	۰/۳۱	۳/۵۳	تأیید فرضیه	
رهبری تحول آفرین - اشتیاق کاری	۰/۴۱	۸/۳۷	تأیید فرضیه	
رهبری تحول آفرین - هویت سازمانی	۰/۳۸	۴/۳۳	تأیید فرضیه	
اشتیاق کاری - عملکرد شغلی	۰/۲۳	۲/۲۸	تأیید فرضیه	
هویت سازمانی - عملکرد شغلی	۰/۲۰	۲/۲۸	تأیید فرضیه	
شخصیت فعال - اشتیاق کاری	۰/۴۵	۸/۳۲	تأیید فرضیه	
شخصیت فعال - هویت سازمانی	۰/۱۹	۲/۰۵	تأیید فرضیه	
تعدیل گر	تعدیل گر ۱: رهبری تحول آفرین * شخصیت فعال - هویت سازمانی	۰/۱۱	۱/۲۷	رد فرضیه
	تعدیل گر ۲: رهبری تحول آفرین * شخصیت فعال - اشتیاق کاری	-۰/۰۷	۱/۱۵	رد فرضیه
میانجی	رهبری تحول آفرین - اشتیاق کاری - عملکرد شغلی	۰/۰۹	۲/۲۰	تأیید فرضیه
	رهبری تحول آفرین - هویت سازمانی - عملکرد شغلی	۰/۰۷	۱/۸۵	رد فرضیه

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش به دنبال بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی معلمان تربیت بدنی با نقش میانجی هویت و اشتیاق کاری و تعدیل گری شخصیت فعال بود. کارکنان و نیروی انسانی در هر سازمانی از مهم ترین عناصر آن سازمان به شمار می روند و عواملی همانند رهبری تحول آفرین، اشتیاق کاری و هویت سازمانی از مهم ترین عواملی هستند که بر عملکرد شغلی کارکنان و نیروی انسانی تأثیر می گذارند.

نتایج پژوهش نشان داد که رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معناداری در سطح ۹۹ درصد دارد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش های (آنگرینی و همکاران، ۲۰۲۱؛ رایبول و همکاران، ۲۰۲۱؛ ساهو و همکاران، ۲۰۱۷؛ بیارا و همکاران، ۲۰۲۰ و رجبی و همکاران ۲۰۲۱) همسو است (۲۴-۲۶، ۳۶، ۳۰). شعبانی نژاد و همکاران (۲۰۱۶)، در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که رابطه معناداری بین مؤلفه های چهارگانه سبک رهبری تحول آفرین و عملکرد شغلی کارکنان وجود دارد (۴۰). رهبری تحول آفرین با برخورد ویژه با کارکنان ضمن احساس دلگرمی به کارکنان باعث تشویق و حمایت از آنها شده و روی عملکرد آنها تأثیر می گذارد، مطالعات قبلی در حوزه رهبری تحول آفرین شواهد تجربی از اثرات مثبت این متغیر بر عملکرد کارکنان را ارائه می کند (۲۲، ۴۱). رهبری تحول آفرین بایبان کردن چشم اندازی مثبت و روشن از آینده به معلمان تربیت بدنی باعث می شود، معلمان نسبت به نتایجی که از انجام وظایف خود به دست خواهند آورد، احساس بهتری داشته باشند و عملکرد کاری خود را بهبود خواهند بخشید. نتایج همچنین نشان داد که بیشترین بار عاملی متغیر رهبری تحول آفرین را سؤال چهارم (اعتماد، مشارکت و همکاری بین اعضای گروه را تقویت می کند) با (۰/۸۳) به خود اختصاص داده است، مشارکت و همکاری بین معلمان تربیت بدنی موجب می شود که در شرایط بحرانی به یکدیگر یاری رسانند، علاوه بر این حس اعتماد رهبری تحول آفرین به معلمان موجب خواهد شد، معلمان احساس مفید بودن داشته باشند و مسلماً حس مفید بودن زمینه ساز انجام وظایف با انگیزه بیشتری خواهد بود، وقتی معلمان انگیزه بیشتری در تحقق اهداف سازمان خود داشته باشند، با دانش آموزان ارتباط بهتری خواهند داشت و انتظاراتی که دانش آموزان از آنان دارند را نیز برآورده خواهند کرد، در نتیجه عملکرد شغلی آنان نیز در شرایط بهتری قرار خواهد گرفت. با توجه به نتایج پژوهش های ذکر شده و همچنین نتایج به دست آمده در پژوهش حاضر، مقدار f^2 رهبری تحول آفرین مهم ترین عامل در بین متغیرهای این مدل بر عملکرد شغلی افراد است که نشان از اهمیت بالای تأثیر این سبک رهبری بر عملکرد شغلی دارد.



نتایج پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌آفرین بر اشتیاق کاری تأثیر مثبت و معناداری در سطح ۹۹ درصد دارد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های (لو و همکاران، ۱۹۹۶؛ بویل و همکاران، ۲۰۱۹؛ ساهاو و همکاران، ۲۰۱۷؛ رابیول و همکاران، ۲۰۲۱؛ چوآ و همکاران، ۲۰۲۱) همسو است (۱۹،۲۵،۲۶،۳۳،۴۱). رهبری تحول‌آفرین با احترام و احساس غروری که به معلمان القا می‌کند، موجب می‌شود آنان احساس کنند، در شغل خود دارای صلاحیت بالا هستند، این امر انگیزه و اشتیاق آنان را برای انجام وظایف شغلی‌شان بیشتر می‌کند، مبارک و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش خود نشان دادند که رهبری تحول‌آفرین بر اشتیاق کاری تأثیر مثبت و معناداری دارد (۱۸). رهبری تحول‌آفرین موجب می‌شود معلمان در زمان انجام وظایف خود انگیزه بیشتری کسب کنند، سبک رهبری تحول‌آفرین انرژی کارکنان را افزایش می‌دهد، علاوه بر این سبک رهبری تحول‌آفرین موجب می‌شود که معلمان هنگام دوری از شغل خود احساس بدی را گزارش کنند. ترغیب شدن معلمان تربیت‌بدنی در انجام شیوه‌های جدید برخورد با مشکلات از سمت رهبری تحول‌آفرین نیز می‌تواند انگیزه معلمان را بیش‌ازپیش تقویت کند.

همچنین نتایج پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌آفرین بر هویت‌سازمانی تأثیر مثبت و معناداری در سطح ۹۹ درصد دارد. این نتایج با نتایج پژوهش‌های بویل و همکاران، ۲۰۱۹؛ حسنی و همکاران، ۲۰۱۶) همسو است (۱۳،۳۳)، رهبری تحول‌آفرین با حمایت و تشویق معلمان و همچنین به رسمیت شناختن آن‌ها در محیط کار موجب می‌شوند که معلمان از اینکه در آن سازمان مشغول به کار هستند احساس غرور کنند، تقویت همکاری بین اعضا می‌تواند باعث ارتباط قوی معلمان با سازمان و دیگر معلمان شود، علاوه بر این زمانی که ارزش‌ها و اعمال رهبری تحول‌آفرین در یک‌جهت باشد، کارکنان به رهبری و سازمان اعتماد خواهند کرد و خود را جزئی از سازمان خواهند دانست؛ بنابراین رهبری تحول‌آفرین با ایجاد انگیزه بیشتر در کارکنان، هویت‌سازمانی و احساس وفاداری و تعلق را در بین آن‌ها افزایش می‌دهد. نتایج نشان داد رهبری تحول‌آفرین با توجه به مقدار F^2 بیشترین تأثیرگذاری را در بین متغیرهای تحقیق بر هویت‌سازمانی داشت که نشان از اهمیت بالای این متغیر دارد و پیشنهاد می‌شود، سازمان آموزش و پرورش برای تقویت هویت‌سازمانی معلمان که کمک شایانی به موفقیت سازمان در بلندمدت خواهد داشت از رهبری تحول‌آفرین استفاده کنند.

همچنین نتایج پژوهش نشان داد که اشتیاق کاری بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معناداری در سطح ۹۵ درصد دارد. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش‌های (بویل و همکاران، ۲۰۱۹؛ نورجهجانی و همکاران، ۲۰۲۱؛ بیکر و همکاران، ۲۰۱۷) همسو بود (۱۶،۱۷،۳۳). کارکنانی که از اشتیاق شغلی برخوردار هستند، دارای انگیزش درونی بالاتر و به دنبال کار با معنا و چالش‌انگیز هستند، در تکالیف پیچیده‌تر که مهارت‌های متنوعی را می‌طلبد، کار می‌کنند و از عملکرد بالاتری برخوردار هستند. زمانی که معلمان مشتاق به شغل خود باشند و از انجام شغل خود انرژی کسب کنند، بدون شک عملکرد کاری آنان نیز دست‌خوش تغییرات مثبت خواهد شد و حتی زمانی که سخت کار می‌کنند نیز احساس بهتری خواهند داشت. نتایج همچنین نشان داد که بیشترین بار عاملی متغیر اشتیاق کاری را سؤال چهارم (من به کاری که انجام می‌دهم افتخار می‌کنم) با (۰/۷۷) به خود اختصاص داد. اشتیاق به کار در معلمان باعث می‌شود، بیشتر با دانش‌آموز خود کنار بیایند و در شناخت انتظاراتی که دانش‌آموزان از آنان دارند نیز موفق‌تر عمل کنند، این احساس در معلمان که شغل آنان موجب انگیزه‌گرفتارشان می‌شود، موجب تقویت عملکرد کاری آنان خواهد شد، هرچقدر انگیزه معلمان بیشتر باشد، تلاش آنان برای ارتباط مثبت و شناخت انتظارات دانش‌آموزان بیشتر و موفقیت در انجام وظایفشان نیز افزایش خواهد یافت، بنابراین دل‌بستگی و اشتیاق بیشتر به شغل موجب عملکرد شغلی بالاتر کارکنان می‌شود.

همچنین نتایج پژوهش نشان داد که هویت‌سازمانی بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معناداری در سطح ۹۵ درصد دارد. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش‌های (بویل و همکاران، ۲۰۱۹؛ حسنی و همکاران، ۲۰۱۶؛ نیگو و همکاران، ۲۰۱۳) همسو است (۱۲،۱۳،۳۳). ارتباط قوی با سازمان و احساس غروری که معلمان از عضویت داشتن به سازمانشان دارند، از عوامل مهمی است

که می‌تواند عملکرد کاری آنان را در جهت مثبت تغییر دهد، وقتی کارکنان از اینکه در سازمانی کار می‌کنند احساس خوشحالی داشته باشند، برای رسیدن به اهداف سازمان نیز تلاش مضاعف خواهند داشت. نتایج پژوهش همچنین نشان داد که بیشترین بار عاملی این متغیر را سؤال دوم (من احساس تعلق قوی به این سازمان دارم) با (۰/۸۵) به خود اختصاص داده بود. احساس تعلق معلمان به سازمان موجب می‌شود که معلمان احساس نزدیکی به دانش‌آموزان خود داشته باشند، این امر موجب شناخت انتظارات دانش‌آموزان از سوی معلمان خواهد شد، زمانی که معلم انتظارات دانش‌آموزان را بشناسد، در مسیر تحقق این انتظارات قرار خواهد گرفت و عملکرد شغلی خود را بهبود خواهد بخشید.

نتایج پژوهش نشان داد که شخصیت فعال بر اشتیاق کاری تأثیر مثبت و معناداری در سطح ۹۹ درصد دارد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های (دیرون و همکاران، ۲۰۱۳؛ بویل و همکاران، ۲۰۱۹؛ مبارک و همکاران، ۲۰۲۱) همسو بود (۱۸،۳۳،۳۴). جستجوی فرصت‌های مختلف و راه‌های جدید در سازمان برای بهبود زندگی در برخی کارکنان موجب می‌شود که اشتیاق آنان برای شناخت این مسیرها نیز افزایش پیدا کند. زمانی که فرد برای انجام وظایف خود به دنبال فرصت و یا راه‌های مناسب باشد انگیزه او نیز بیشتر خواهد و زمانی که فرصت‌های ممکن را شناسایی کند و راه‌های جدیدی برای انجام وظایف خود پیدا کند، احساس قدرت و نیرومندی در کار خود خواهد داشت. نتایج همچنین نشان داد که بیشترین بار عاملی متغیر شخصیت فعال را سؤال اول (من همیشه به دنبال راه‌های بهتری برای انجام کار هستم) با (۰/۸۸) به خود اختصاص داد. زمانی که معلمان به دنبال راه‌های بهتر برای انجام وظایف شغلی خود باشند، اشتیاق آنان برای شناخت این راه‌ها نیز چند برابر خواهد شد و تلاش خواهند کرد که بهترین شیوه را برای انجام وظایف خود انتخاب کنند. نتایج همچنین نشان داد شخصیت فعال با توجه به مقدار f^2 بیشترین تأثیرگذاری را در بین متغیرهای تحقیق بر اشتیاق کاری داشت که نشان از اهمیت بالای این متغیر دارد و پیشنهاد می‌شود، در زمان جذب معلمان به این نکته توجه ویژه شود و با ارائه برگه‌های سنجش شخصیت، به دنبال جذب نیروهایی باشند که دارای شخصیت فعال هستند، طبیعی است که شخصیت فعال افراد اشتیاق آنان را نسبت به شناسایی فرصت‌ها و راه‌های جدید برای انجام کار در سازمان افزایش خواهد داد، نتیجه این امر روی عملکرد کارکنان نیز تأثیر مثبتی خواهد داشت و در نهایت به موفقیت سازمان ختم خواهد شد.

نتایج پژوهش نشان داد که شخصیت فعال بر هویت‌سازمانی تأثیر مثبت و معناداری در سطح ۹۵ درصد دارد. نتایج این فرضیه پژوهش با نتایج پژوهش (بویل و همکاران، ۲۰۱۹) همسو بود (۳۳). کارکنانی که اشتیاق به کار داشته باشند، نسبت به اهداف سازمان نیز خود را مسئول خواهند دانست، این احساس مسئولیت نسبت به سازمان موجب می‌شود که کارکنان تلاش‌های مضاعف و فراتر از وظایف شغلی خود در جهت رسیدن به اهداف سازمان داشته باشند.

نتایج پژوهش نشان داد که شخصیت فعال نقش تعدیل‌گر در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و هویت‌سازمانی ندارد. نتایج این پژوهش برخلاف نتایج پژوهش بویل و همکاران (۲۰۱۹)؛ برگرون و همکاران (۲۰۱۴) بود (۳۱،۳۳)، برای ناهمسو بودن نتایج می‌توان به تفاوت جامعه آماری این دو تحقیق اشاره کرد، در این پژوهش جامعه آماری، معلمان تربیت‌بدنی مدارس بودند. نتایج حاکی از آن است که شخصیت فعال بر رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و هویت‌سازمانی تأثیرگذار نیست و نمی‌تواند رابطه بین این دو متغیر را تضعیف یا تقویت نماید.

نتایج پژوهش نشان داد، شخصیت فعال نقش تعدیل‌گر در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و اشتیاق کاری ندارد که نشان می‌دهد شخصیت فعال رابطه بین این دو متغیر را ضعیف و قوی نمی‌کند. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های (بویل و همکاران، ۲۰۱۹؛ برگرون و همکاران، ۲۰۱۴؛ بیکر و همکاران، ۲۰۱۷) همخوانی نداشت (۱۶،۳۱،۳۳)، همان‌طور که در فرضیه قبل بیان شد، می‌توان یکی از دلایل عدم همخوانی نتایج این دو پژوهش را متفاوت بودن جامعه آماری پژوهش‌ها بیان نمود.



نتایج پژوهش نشان داد، اشتیاق کاری نقش میانجی در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد شغلی در سطح ۹۵ درصد دارد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های (بویل و همکاران ۲۰۱۹ و مبارک و همکاران، ۲۰۲۱) همسو بود (۱۸،۳۳). معلمانی که اشتیاق بیشتری برای انجام وظایف شغلی خود دارند، بیشتر از سایر معلمان در پی تحقق اهداف سازمان هستند، رابطه نزدیک با دانش‌آموزان برقرار می‌کنند و انتظاراتی که دانش‌آموزان از آن‌ها دارند را به شکل بهتری انجام خواهند داد. نتایج این فرضیه نشان می‌دهد که مسیر غیرمستقیم دیگری هم وجود دارد که نشان دهد، سبک رهبری تحول‌آفرین از طریق اشتیاق کاری نیز می‌تواند بر روی عملکرد شغلی معلمان تأثیر بگذارد.

نتایج پژوهش نشان داد، هویت‌سازمانی نقش میانجی در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد شغلی ندارد که نشان می‌دهد، رهبری تحول‌آفرین از مسیر غیرمستقیم هویت‌سازمانی نمی‌تواند تأثیری بر روی عملکرد شغلی معلمان داشته باشد. نتایج پژوهش برخلاف نتایج پژوهش‌های (لو و همکاران، ۲۰۱۸؛ بویل و همکاران، ۲۰۱۹) بود (۳۳،۴۲). یافته‌ها نشان داد که شخصیت فعال به عنوان یک متغیر تعدیل‌گر نمی‌تواند بر رابطه رهبری تحول‌گرا و هویت‌سازمانی و اشتیاق کاری تأثیرگذار باشد، اما با این وجود نمی‌توان از تأثیر مثبت و قوی این متغیر بر اشتیاق کاری و هویت‌سازمانی چشم‌پوشی کرد، به همین علت پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان آموزش و پرورش در انتخاب نیروهای آموزشی خود دقت لازم را به عمل‌آوردن و نیروهایی با شخصیت فعال را انتخاب نمایند و در طول خدمت آنان نیز این موضوع را ارزیابی کنند. علاوه بر این، نتایج تأثیر قوی رهبری تحول‌آفرین بر هویت‌سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان را نشان داد که می‌تواند به مدیران در انتخاب سبک تأثیرگذار رهبری تحول‌آفرین در سازمان کمک نماید، این یافته این ایده را تقویت می‌کند که مدیران با سبک رهبری تحول‌آفرین، الهام‌بخش هستند و با در نظر گرفتن انگیزه‌های فردی کارکنان، نفوذ ایده‌آل شده و تحریک فکری نقش کلیدی در ترویج افزایش هویت‌سازمانی و تعامل کاری در میان کارکنان خود دارند و کارکنانی درگیر و با هویت‌سازمانی قوی، به نوبه خود، بیشتر مایل به انجام کار در سطح بالا و فراتر از نقش‌های اساسی خود در سازمان‌شان هستند، همچنین با توجه به اینکه کارکنان با شخصیت‌های فعال که از هویت‌سازمانی و تعامل کاری بالاتری برخوردارند و به رهبری تحول‌آفرین پاسخ بهتری می‌دهند، پیشنهاد می‌شود، مدیران سازمان‌ها به دنبال مطابقت سبک‌های رهبری خود با شخصیت‌های مختلف کارکنان سازمان باشند. این امر به سازمان‌ها کمک می‌کند تا تمایل کارکنان خود را برای انجام کار خوب، نشان دادن رفتارهای اختیاری و به حداقل رساندن درگیری‌های بین رهبران و کارکنان افزایش دهند. شناخت ویژگی‌های کارکنانی با شخصیت فعال و استفاده از روش‌هایی برای تقویت شخصیت فعال کارکنان نیز از نقاط مثبت سبک رهبری تحول‌آفرین است. مدیران آموزش پرورش اگر بتوانند سبک رهبری تحول‌آفرین را استفاده کند و در کنار آن معلمان دارای شخصیت فعال را جذب نمایند، می‌توانند جزء سازمان‌های موفق در رسیدن به اهداف سازمان باشند، مدیران سازمان آموزش و پرورش می‌توانند با استفاده از سبک رهبری تحول‌آفرین به معلمانی که در کار خود ابتکار عمل دارند و یا به دنبال فرصت‌های جدید هستند، پاداش دهد تا سایر معلمان نیز به انجام چنین رفتارهایی علاقه‌مند شده و در نهایت عملکرد شغلی خود را تقویت نمایند، در نهایت، سازمان‌هایی که می‌خواهند هویت‌سازمانی و تعامل کاری کارکنان خود را پرورش دهند، اگر بتوانند ترکیب درست رهبران تحول‌آفرین و کارکنان با شخصیت فعال را پیدا کنند، ممکن است موفق‌تر شوند. سازمان آموزش پرورش باید استراتژی‌هایی را برای توسعه و تحریک پرکارکردگی در میان کارکنان خود پیاده سازی کند و به کارکنانی که از خود ابتکار عمل را نشان می‌دهند و به دنبال فرصت و تغییر هستند پاداش دهند. به همین ترتیب رهبران تحول‌آفرین باید داشتن شخصیت فعال را پر اهمیت جلوه داده و تشخیص دهند که چگونه می‌توانند اثرات مثبت رفتارهای رهبری خود را پرورش دهد تا کارکنانی با شخصیت فعال داشته باشند. همانند تمام پژوهش‌ها، محدودیت‌هایی برای این مطالعه نیز وجود دارد. ابتدا اینکه مطالعه، مقطعی است؛ بنابراین تحقیقات طولی می‌تواند بینش بیشتری نسبت به ایجاد احتمالات ارائه دهد و درک بهتر روابط کاوش شده در مطالعه را تسهیل کند. دوم اینکه این مطالعه تنها متکی به اقدامات خود گزارشی کارکنان است؛ بنابراین تحقیقات

آینده می‌تواند روش‌هایی را برای تحلیل دیدگاه مدیران و کارکنان اتخاذ کند. در واقع تحقیقات آینده باید تأثیر رهبری تحول آفرین، هویت سازمانی و اشتیاق کاری در اقدامات عینی عملکرد شغلی را با در نظر گرفتن ماهیت پیامدهای کاری برای کارکنان بررسی کند؛ بنابراین، شایسته خواهد بود که استفاده از شاخص‌های عینی بیشتر، مربوط به بهره‌وری، کارایی، کیفیت خدمات و عملکرد بازیابی خدمات در نظر گرفته شود. ضمن اینکه ویژگی‌های خاص سازمان مورد مطالعه و تفاوت آن با سایر سازمان‌های دولتی موجب می‌شود، نتوان نتایج حاصل از این پژوهش را به سایر سازمان‌ها تعمیم داد، اما می‌توان از نتایج این تحقیق در انتخاب و گزینش سایر معلمان تربیت بدنی در مدارس سایر استان‌ها استفاده کرد و نتایج حاصل از این تحقیق را به آن‌ها نیز تعمیم داد. در نهایت اینکه پیشنهاد می‌گردد، در تحقیقات آتی محققان، معلمان تربیت بدنی سایر مدارس استان‌های کشور را به عنوان جامعه آماری انتخاب و مورد بررسی قرار دهند. با توجه به اینکه مطالعه حاضر مبتنی بر رویکرد کمی بود و با توجه به محدودیت‌های روش کمی، امکان استفاده و بهره‌گیری از سایر نظرات آزمودنی‌ها وجود نداشت، علاوه بر این احتمال اینکه آزمودنی‌ها درک درستی از سوالات نداشته و پاسخ‌های غیر واقعی ارائه داده باشند نیز وجود دارد که این موضوع می‌تواند نتایج حاصل از تحقیق را دچار مشکل کند، با وجود محدودیت‌ها، این تحقیق نشان می‌دهد کارکنان در چه شرایطی می‌توانند به انجام وظایف خود به شکل مطلوب و در جهت موفقیت سازمان‌شان بپردازند و مدیران را نیز از این روند آگاه می‌کند تا تصمیمات آگاهانه‌تر داشته و اقدامات مناسبی در جهت موفقیت سازمان بردارند.

ضمن اینکه از نکات مهم این پژوهش مقدار R^2 متغیرهای عملکرد شغلی، هویت سازمانی و اشتیاق کاری، بود که در سطح بالایی بود که نشان می‌داد، بیشتر متغیرهای تأثیرگذار بر روی متغیرهای وابسته به درستی انتخاب شده‌اند و می‌توان به‌عنوان یک مدلی که دارای برازش مناسبی است به آن تکیه نمود و در تحقیقات دیگر نیز مورد استفاده قرار گیرد. این موضوع نشان‌دهنده اهمیت هویت سازمانی و اشتیاق کاری کارکنان است و مدیران می‌توانند با ارائه راهکارها در جهت افزایش هویت سازمانی کارکنان و همچنین ایجاد بستر مناسب برای کارکنان خود در سازمان، اشتیاق کاری کارکنان خود را افزایش داده و موجب بهبود عملکرد کارکنان خود شوند، تمایل به انجام کار به بهترین شکل و احساس تعلق داشتن به سازمان احساس مسئولیت کارکنان نسبت به سازمان‌شان را افزایش می‌دهد و این احساس مسئولیت موجب خواهد شد، کارکنان تلاش کنند که وظایف خود را به شکل مطلوب انجام دهند که در نهایت این امر منجر به موفقیت سازمان‌شان خواهد شد.

ملاحظات اخلاقی

در پژوهش حاضر از مقالات پژوهشی که نکات اخلاقی را رعایت کرده بودند، استفاده شده است و تلاش شد تا در انتقال یافته‌ها و نتایج مطالعات پیشین، شفافیت لازم برای مخاطبان ایجاد گردد و در گزارش نتایج هیچ‌گونه سوگیری انجام نشود. صداقت و امانت‌داری نیز در تحلیل متون و استناددهی رعایت شده است.

حامی مالی

این پژوهش هیچ‌گونه کمک مالی از سازمان‌های تأمین مالی در بخش‌های عمومی، تجاری یا غیرانتفاعی دریافت نکرد.

مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان در طراحی، اجرا و نگارش همه بخش‌های پژوهش حاضر، مشارکت داشته‌اند.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان، این مقاله تعارض منافع ندارد.



تشکر و قدردانی

بر خود لازم می‌دانیم از تمامی کسانی که در انجام دادن این مطالعه ما را یاری نمودند، قدردانی و سپاسگزاری کنیم.

منابع

1. Ehrnrooth M, Barner- Rasmussen W, Koveshnikov A, Törnroos M. A new look at the relationships between transformational leadership and employee attitudes—Does a high-performance work system substitute and/or enhance these relationships? *Hum Resour Manage.* 2021;60(3):377–98.
2. Decuyper A, Schaufeli W. Exploring the Leadership–Engagement Nexus: A Moderated Meta-Analysis and Review of Explaining Mechanisms. *Int J Environ Res Public Health.* 2021;18(16):8592.
3. López-Cabarcos MÁ, Vázquez-Rodríguez P, Quiñoá-Piñeiro LM. An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *J Bus Res.* 2022;140:361–9.
4. Findawati Y, Taurusta C, Widiaty I, Nandiyanto ABD. Teacher performance assesment application using naive bayes classifier method. In: *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering.* IOP Publishing; 2018. p. 12047.
5. Mirbagheri SM, Rafiyi Artani A, Dashti R. Introducing a Model for Managing Personnel Performance in Military Research Centers. *Def Stud.* 2019;17(2):97–130.(persian)
6. Diamantidis AD, Chatzoglou P. Factors affecting employee performance: an empirical approach. *Int J Product Perform Manag.* 2019;68(1):171–93.
7. Masale R, Barkhuizen EN, Schutte NE, van der Sluis L. Relating job satisfaction and organisational commitment: The moderating and mediating roles of positive individual strengths. *SA J Ind Psychol.* 2021;47(1):1–12.
8. Men LR, Stacks DW. The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *J Commun Manag.* 2013;
9. Kotamena F, Senjaya P, Prasetya AB. A Literature Review: Is Transformational Leadership Elitist and Antidemocratic? *Int J Soc POLICY LAW.* 2020;1(1):36–43.
10. Novitasari D, Siswanto E, Purwanto A, Fahmi K. Authentic Leadership and Innovation: What is the Role of Psychological Capital? *Int J Soc Manag Stud.* 2020;1(1):1–21.
11. Irshad M, Bashir S. The dark side of organizational identification: a multi-study investigation of negative outcomes. *Front Psychol.* 2020;2521.
12. Ngo H, Loi R, Foley S, Zheng X, Zhang L. Perceptions of organizational context and job attitudes: The mediating effect of organizational identification. *Asia pacific J Manag.* 2013;30(1):149–68.
13. Hassani M, Bahadori R, Kazemzadehbeytali M. Relationship between Transformational Leadership and Organizational Identity with Organizational Entrepreneurship among the Faculty Members of Tabriz University. *J Entrep Dev.* 2016;9(3):433–52. (persian)
14. Herman HM, Chiu WCK. Transformational leadership and job performance: A social identity perspective. *J Bus Res.* 2014;67(1):2827–35.
15. Fürstenberg N, Alfes K, Kearney E. How and when paradoxical leadership benefits work engagement: The role of goal clarity and work autonomy. *J Occup Organ Psychol.* 2021;
16. Bakker AB, Leiter M. Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organ Dyn.* 2017;46(2):67–75.
17. Nurtjahjani F, Batilmurik RW, Puspita AF, Fanggidae JP. The relationship between transformational leadership and work engagement. Moderated mediation roles of psychological ownership and belief in just world. *Organ Manag J.* 2021;
18. Mubarak N, Khan J, Yasmin R, Osmadi A. The impact of a proactive personality on innovative



- work behavior: the role of work engagement and transformational leadership. *Leadersh Organ Dev J.* 2021;42(7):989–1003.
19. Chua J, Ayoko OB. Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement. *J Manag Organ.* 2021;27(3):523–43.
 20. Kivaj ME, Janani H, ..., Ekrami Kivaj M, Janani H, Barghi Moghadam J, et al. Develop a transformational leadership model and job performance with the moderating role of the proactive persolanity in country, s football staff. *Razi J ...* [Internet]. 2020;27:197–208. Available from: http://rjms.iums.ac.ir/browse.php?a_code=A-10-5626-1&slc_lang=en&sid=1. (persian)
 21. Thomas JP, Whitman DS, Viswesvaran C. Employee proactivity in organizations: A comparative meta- analysis of emergent proactive constructs. *J Occup Organ Psychol.* 2010;83(2):275–300.
 22. Fuller Jr B, Marler LE. Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *J Vocat Behav.* 2009;75(3):329–45.
 23. Kanten P, Ulker FE. A relational approach among perceived organizational support, proactive personality and voice behaviour. *Procedia-Social Behav Sci.* 2012;62:1016–22.
 24. Anggraini AL, Rosyihuddin M, Desembrianita E. THE EFFECT OF A TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE ON WORK ENGAGEMENT WITH WORK SATISFACTION AS INTERVENING VARIABLES IN K3PG. *Media Mahard.* 2021;19(3):548–59.
 25. Rabiul MK, Yean TF. Leadership styles, motivating language, and work engagement: An empirical investigation of the hotel industry. *Int J Hosp Manag.* 2021;92:102712.
 26. Sahu S, Pathardikar A, Kumar A. Transformational leadership and turnover: Mediating effects of employee engagement, employer branding, and psychological attachment. *Leadersh Organ Dev J.* 2017;39(1):82–99.
 27. Chang C-M, Hsieh H-H, Chou Y-H, Huang H-C. The Relationship between Physical Education Teachers' Perceptions of Principals' Transformational Leadership and Creative Teaching Behavior at Junior and Senior High Schools: A Cross-Level Moderating Effect on Innovative School Climates. *Sustainability.* 2021;13(15):8184.
 28. Khan H, Rehmat M, Butt TH, Farooqi S, Asim J. Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Futur Bus J.* 2020;6(1):1–13.
 29. Holten A-L, Bøllingtoft A, Carneiro IG, Borg V. A within-country study of leadership perceptions and outcomes across native and immigrant employees: Questioning the universality of transformational leadership. *J Manag Organ.* 2018;24(1):145–62.
 30. Rajabi Farjad H, Farkhojaste V. The Impact of Transformational Leadership on Job Performance with Roles of Identity and Job Involvement. *Career Organ Couns.* 2021; .(persian)
 31. Bergeron DM, Schroeder TD, Martinez HA. Proactive personality at work: Seeing more to do and doing more? *J Bus Psychol.* 2014;29(1):71–86.
 32. Wei Z, Li C-J, Li F, Chen T. How proactive personality affects psychological strain and job performance: The moderating role of leader–member exchange. *Pers Individ Dif.* 2021;179(9):110910.
 33. Buil I, Martínez E, Matute J. Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *Int J Hosp Manag.* 2019;77:64–75.
 34. Drown DT. *Work Design Characteristics as Moderators of the Relationship between Proactive Personality and Engagement.* Portland State University; 2013.
 35. Ataei M, Alinezhad A, Rahmany N. The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Human Resource Productivity (Case Study). *J Dev Evol Mngement.* 2015;1394(21):1–81.(persian)
 36. Beara M, Petrović DS. Study on Teacher Education and Training (Continuous Professional Development) Needs Analysis Systems in South Eastern Europe, Belgrade: Education Reform Initiative of South Eastern Europe-ERI SEE. Research report; 2020.



37. Zarinpar AR. Comparing the Effectiveness of Teachers Employed through Examination and those Trained and Committed to Teaching. *Q J Educ.* 2019;34(4):137–52. (persian)
38. Ghasemy M, Teeroovengadam V, Becker JM, Ringle CM. This fast car can move faster: a review of PLS-SEM application in higher education research. *High Educ.* 2020;80(6):1121–52.
39. PURWANTO A, Purba JT, Bernarto I, Sijabat R. Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Organizational Commitments on Organizational Citizenship Behavior. *Inovbiz J Inov Bisnis.* 2021;9(1):61.
40. Shabaninejad H, Alyari A, Abolghasem Gorji H. Relationship between Transformational Leadership and Job Performance in Farabi Hospital, Iran. *J Heal Adm.* 2016;19(65):22–30. (persian)
41. Lowe KB, Kroeck KG, Sivasubramaniam N. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadersh Q.* 1996;7(3):385–425.
42. Lu X, Xie B, Guo Y. The trickle-down of work engagement from leader to follower: The roles of optimism and self-efficacy. *J Bus Res.* 2018;84:186–95.

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

رجیبی، مجتبی؛ اصفهانی، زینب و عبدالله نژاد، فائزه. (۱۴۰۱). تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد شغلی معلمان تربیت‌بدنی با نقش میانجی هویت و اشتیاق کاری و نقش تعدیل‌گری شخصیت فعال. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۹(۲)، ۴۱۳–۴۳۲.

<http://dx.doi.org/10.22044/shm.2022.11558.2430>

