



تحلیل تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی از طریق مبادله رهبر-عضو و درگیری ذهنی-عاطفی کارکنان

سید محسن علامه^۱، نوشین خیری^۲

چکیده:

رهبری تحول آفرین با قابلیت برانگیختن کارکنان و توسعه یک فرهنگ سازمانی که رویه‌های اخلاقی در آن یک هنجار تلقی شده، سعی در پیش‌بینی تغییرات محیطی دارد تا با کنترل آنان به عملکرد بهینه دست پیدا کند. از این رو پژوهش حاضر به دنبال بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی از طریق مبادله رهبر-عضو و درگیری ذهنی-عاطفی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش را کارکنان رسمی شرکت گاز استان کرمان تشکیل می‌دهند که ۱۲۰ نفر از آنان با استفاده از جدول مورگان و به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. این پژوهش از نوع کاربردی و با ماهیت پیمایشی است. داده‌های موردنیاز برای پژوهش به‌وسیله پرسشنامه جمع‌آوری شد. برای توصیف داده‌های پژوهش، تحلیل عاملی تأییدی و آزمون معادلات ساختاری از نرم‌افزارهای SPSS^{۲۲} و SmartPLS^۳ استفاده شد. نتایج نشان داد که علی‌رغم اینکه اثر درگیری ذهنی-عاطفی به‌عنوان میانجی در رابطه میان رهبری تحول آفرین و عملکرد شغلی تأیید می‌گردد اما اثر میانجی مبادله رهبر-عضو در این رابطه تأیید نمی‌شود.

کلمات کلیدی: رهبری تحول آفرین، مبادله رهبر-عضو، درگیری ذهنی-عاطفی، عملکرد شغلی

^۱دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران، sm.allameh@ase.ui.ac.ir
^۲کارشناس ارشد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران، comnooshinkheiri@gmail.com



Analyzing the impact of transformational leadership on job performance by Leader–Member Exchange and Employee engagement

Abstract:

Selecting the appropriate leadership style, can act as a competitive advantage for organizations. Transformational leadership with the ability to motivate employees and develop a corporate culture in which Ethical practices are considered as norm, trying to predict environmental changes and to control them to achieve optimal performance. The present study evaluate the impact of transformational leadership on job performance by Leader–Member Exchange and Employee engagement. The population was Official employees of Kerman Province Gas Company, which ۱۲۰ of them as a sample had been chosen based on Morgan table and by using *Random Stratified Sampling*. This research is practical and survey based. The questionnaire used to collect data and to describe the research's data, confirmatory factor analysis and structural equation test, SPSS ۲۲ and SmartPLS ۳ had been used. The results showed despite Employee engagement are acceptable as a mediator in the relationship between Transformational leadership and job performance, but the mediator effect of Leader–Member Exchange will not be accepted.

Keywords: Transformational leadership, Leader–Member Exchange, Employee engagement, job performance



۱- مقدمه :

۲- مبانی نظری پژوهش

۱-۲- رهبری تحول‌آفرین^۱: رهبران تحول‌آفرین پیروان را به اجرا و کشف افق‌های جدید تشویق می‌نمایند و علائق پیروانشان را به منظور دستیابی به اهداف غیرمنتظره توسعه می‌بخشند (جوئی و باها، ۲۰۱۵). آنان بینشی را خلق می‌کنند تا پیروان معنی و ارزش کارشان را تشخیص دهند و با کارشان درگیر شوند (لان و چانگ، ۲۰۱۵). چنین رهبرانی برای دستیابی به سطوح بالای عملکرد، باور و نگرش پیروان را از فرمان برداری مطلق به همکاری و مشارکت تبدیل می‌کنند (کتیو، ۲۰۱۵) و علاوه بر این با در نظر گرفتن علایق چندگانه ذینفعان به جای تمرکز صرف بر علایق کوتاه‌مدت سهامداران به دنبال تحقق اهداف سازمانی هستند (بیسنیو و همکاران، ۲۰۱۵). باس^۲ در سال (۱۹۸۵) چهار رفتار را برای این سبک رهبری شناسایی کرد که عبارتند از نفوذ آرمانی^۳، سرافرازی، فرهنگندی، احترام و وفاداری بی‌چون‌وچرای پیروان از رهبری، که حس آرمانی را انتقال می‌دهد. انگیزش الهام‌بخش^۴، ترغیب پیروان در جهت ایجاد این باور که همراه با تلاش، اهدافشان قابل دستیابی است. تحریک فکری^۵، برانگیختن پیروان به منظور کشف راحل‌های جدید و تشویق آنان در حل خلاقانه مسائل. ملاحظه فردی^۶: تشخیص نیازهای تک‌تک زبردستان به منظور بهبود مهارت‌های آنان برای رسیدن به اهدافشان (تابلی و همکاران، ۱۳۹۴).

۲-۲. مبادله رهبر-عضو (LMX)^۷: نظریه رهبر-عضو بر رابطه یا تعامل بین رهبر و پیروان تمرکز می‌کند در این مبادله یک فرایند متقابل بین رهبر و هر یک از زبردستانش ایجاد می‌شود و رهبر با هر کدام از آنان یک نوع رابطه متفاوت برقرار می‌کند که هر ارتباط ویژگی‌های منحصر به فرد خود را دارد (چوی و همکاران، ۲۰۱۶). نظریه LMX سابقاً پیوند زوجی

عوامل زیادی عملکرد شغلی را تحت تأثیر قرار می‌دهند که از آن جمله می‌توان به مبادله رهبر-عضو اشاره کرد. این مفهوم، فرایندی است که رابطه‌ی میان رهبر با زیردست خود را منحصر به فرد کرده و کاملاً مخالف قضیه‌ی استفاده از یک سبک رهبری عمومی برای تمامی کارکنان در تمامی شرایط است. با توجه به تئوری مبادله رهبر-عضو، وقتی شخصی اعتباری را برای دیگری فراهم می‌کند، دریافت‌کننده را به عمل متقابل متعهد می‌نماید و این عمل منجر به پیامدهای مفیدی مثل اعتماد، پیشرفت شغلی، خودکارآمدی، شناسایی، رضایت و عملکرد شغلی می‌شود (جوئی و باها، ۲۰۱۵). از دیگر عوامل تأثیرگذار بر عملکرد شغلی می‌توان به درگیری ذهنی-عاطفی اشاره کرد که نشان می‌دهد تا چه اندازه یک فرد با شغل خود، همچنین با سایر کارکنان و همکاران دارای ارتباط نزدیک و تنگاتنگ در محیط کار است. ظهور و تقویت عوامل تأثیرگذار بر عملکرد شغلی منوط به انتخاب سبک رهبری مناسب در سازمان است. رهبری تحول‌آفرین یکی از سبک‌های رهبری است که در سازمان برای مدیریت تغییر مورد استفاده قرار می‌گیرد (حکاک و همکاران، ۱۳۹۵). زمانی که این رهبران با کارکنان خود روابط مبتنی بر توجه را برقرار می‌کنند، کارکنان اشتیاق بیشتری برای انجام وظایف خود نشان می‌دهند و از این طریق به بهبود عملکرد سازمانی کمک می‌کنند. علی‌رغم توجه مستقیم و غیرمستقیم بسیاری از پژوهشگران به رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و عملکرد شغلی، نگارنده پس از بررسی ادبیات موضوع به مدلی که این دو متغیر را از طریق مبادله رهبر-عضو و درگیری ذهنی-عاطفی مورد پژوهش قرار دهد دست نیافت. از این رو پژوهش حاضر به تحلیل تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد شغلی از طریق مبادله رهبر-عضو و درگیری ذهنی-عاطفی کارکنان در شرکت گاز استان کرمان پرداخته است.

^۱ Transformational leadership

^۲ Bass

^۳ Idealized Influence

^۴ Inspirational Motivation

^۵ Intellectual Stimulation

^۶ Individual Consideration

^۷ Leader-Member Exchange



را می‌یابند که به آن‌ها اجازه بیان هویت‌های اصلی و ارزش‌هایشان را می‌دهند. در این حالت، از گوهر واقعی آن‌ها استفاده می‌شود. به نظر وی درگیری ذهنی-عاطفی در کار به رشد انسانی ارتباط دارد و تحت تأثیر فرایندهای رشدی قرار می‌گیرد (قادری و همکاران، ۱۳۹۱). واتسون^{۱۲} در سال (۲۰۱۰) مدل درگیری ذهنی-عاطفی که از سه بخش انگیزشی، عاطفی و شناختی تشکیل شده بود ایجاد کرد؛ بخش انگیزشی به تمایل کارکنان برای تلاش بیشتر از آن چیزی که نیاز است، بخش عاطفی به دلبستگی عاطفی کارکنان نسبت به شغل و سازمان و بخش شناختی به درک منطقی از اهداف و ارزش‌های سازمانی اشاره دارد و متمایل به نمایش جنبه‌های رفتاری است (بیسنیو و همکاران، ۲۰۱۵). شوفلی و همکاران (۲۰۰۸) اصطلاح درگیری ذهنی-عاطفی در کار را به "حالت مثبت ذهنی برای برآوردن و اتمام کار" تعریف می‌کنند. از این منظر درگیری ذهنی-عاطفی دارای سه بعد است: ۱- شور و حرارت: سطح بالایی از انرژی و تحمل روانی فرد در هنگام کار و تمایل به صرف تلاش در آن کار علی‌رغم سختی آن. ۲- وقف شدن: دلبستگی عمیق با یک کار و احساس اهمیت، جدیت و چالش در کار و از نظر مفهومی شبیه به تعهد شغلی و دلبستگی شغلی است. تعهد در کار سبب می‌شود که فرد با شغل خود عجین شود و در واقع از منظر یک سرگرمی به شغل خود می‌نگرد و کار خود را پالش برانگیز می‌داند. ۳- غرق شدن: تمرکز شدید و اشتغال به یک کار با رضایت خاطر و احساس شادی هنگام کار، به طوری که گذشت زمان برای فرد سریع بوده، جدا شدن او از کار به سختی صورت می‌گیرد. به بیان دیگر فرد با کنار کردن از مشکلات جدا شده و موفقیت در کار را به عنوان پاداش مطلوب برای خود در نظر می‌گیرد (شوفلی و همکاران، ۲۰۰۸). در مجموع می‌توان گفت کارکنان دارای درگیری ذهنی-عاطفی سطح بالایی از انرژی و اشتیاق در کارشان دارند و در کار خود غرق می‌شوند. زمانی که کارکنان درگیر شغل خود می‌شوند، یک تناسب و هماهنگی بین الویت‌های کارکنان و اهداف سازمان به وجود می‌آید.

عمودی (VDL^۱) نامیده می‌شد زیرا بر فرایند نفوذ متقابل روابط زوجی بین رهبر و پیرو مستقیم آن دلالت می‌کرد و سپس به نظریه تبادل اجتماعی تبدیل شده است (برنر و هریشفیلد، ۲۰۱۶). جوهره اصلی این نظریه مبتنی بر فرایند رهبری مؤثری است که منجر به توسعه رابطه‌ی سودمندی میان رهبر و پیروان می‌شود (لیو و همکاران، ۲۰۱۴). تکوین نظری این نظریه ریشه در نظریه‌های نقش و مبادله اجتماعی دارد. لیدن و همکاران^۹ (۱۹۹۳) توسعه رابطه LMX را به صورت مجموعه‌ای از مراحل یا گام‌ها توصیف کردند که با تعامل اولیه میان اعضای یک زوج آغاز می‌شود. این تعامل مقدماتی به وسیله تناوب یا توالی مبادلاتی، که در آن افراد یکدیگر را آزموده و احتمال تحقق اجزای ارتباط (اعتماد، احترام و التزام برای بالا بردن کیفیت مبادلات) را برآورده می‌کنند، دنبال می‌شود. اگر یک رفتار مبادله‌ای پذیرفته شده و طرفین مبادله از پاسخ راضی شوند، افراد به مبادلات ادامه می‌دهند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که توسعه LMX مشروط به انتظارات مبادله‌ای و رضایت طرفین از رفتارهای مبادله‌ای است (رسولی و شهبایی، ۱۳۸۸).

۲-۳- درگیری ذهنی - عاطفی^{۱۱}: شوفلی و همکاران (۲۰۰۰) درگیری ذهنی-عاطفی را یک وضعیت مثبت و رضایت‌بخش ذهنی در ارتباط با کار توصیف کردند که در این وضعیت شخص خودش را فردی توانمند برای پاسخگویی به تقاضاهای شغلی می‌داند. آنان بیان کردند که درگیری ذهنی-عاطفی چیزی بیش از یک وضعیت هیجانی گذرا می‌باشد بلکه یک حالت شناختی پایدار است که بر روی یک موضوع یا رفتار خاص متمرکز می‌شود (فریاد و همکاران، ۱۳۹۵). کارکنان درگیر در کار، معمولاً پرنرژی و فعال هستند و به شکل مثبتی با کار خود ارتباط برقرار کرده و سعی‌شان بر این است که کارشان را به نحو اثربخش به انجام برسانند. ساکز^{۱۱} (۲۰۰۶) معتقد است درگیری ذهنی - عاطفی در کار زمانی ایجاد می‌شود که افراد شغل‌هایی

^۹Vertical dyad linka

^{۱۱}Employee engagement

^{۱۱} Saks

^{۱۲}Watson

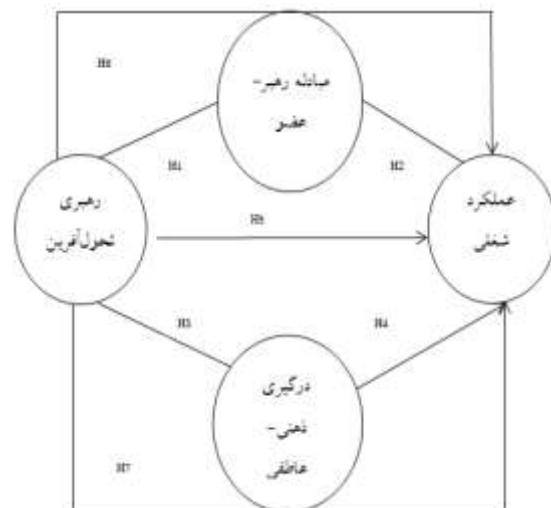
جهت تبدیل شدن به عاملان تغییر آینده کمک می‌کنند. آن‌ها به پیروان القاء می‌کنند تا فراتر از انتظارات باشند، روابط سالم کاری را پرورش می‌دهند و موجبات تبادل باز ایده‌ها را فراهم می‌کنند از این‌رو در سازمان فضایی به وجود می‌آورند که پیروان به دنبال عملکرد بهینه و موفقیت‌های حاصل از پروژه‌ها باشند (آگا و همکاران، ۲۰۱۶). جوتی و باها (۲۰۱۵) در پژوهشی تحت عنوان تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد شغلی از طریق مبادله رهبر-عضو و شناسایی روابط، نشان دادند زمانی که کیفیت رابطه رهبر-عضو بالا باشد رهبران و پیروان به تبادل متقابل اعتماد، حمایت، درک و بهره‌کاری می‌پردازند و مزایای به‌دست‌آمده از این تبادل را باهم به اشتراک می‌گذارند و این امر منجر به عملکرد بهینه شغلی می‌شود از این‌رو تأیید کردند که مبادله رهبر-عضو می‌تواند به‌عنوان میانجی در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد شغلی عمل کند. همچنین لیو و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی تحت عنوان چگونگی ارتباط بین خود پنداره کارکنان و رهبری دریافتند که مبادله رهبر-عضو می‌تواند به‌عنوان میانجی در رابطه میان رهبر تحول‌آفرین و خود پنداره کارکنان عمل کند به‌طور خاص رفتارهای کاریزماتیک، منجر به افزایش دل‌بستگی عاطفی پیروان می‌شود و مشارکت بیشتر در روابط LMX را به ارمغان می‌آورد. باس و گرائن^{۱۵} (۱۹۹۷) و دلوگا^{۱۶} (۱۹۹۲) از رابطه مستقیم بین رهبری تحول‌آفرین و LMX و محققان دیگر از نقش واسطه LMX در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و متغیرهایی از جمله عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی حمایت می‌کنند (اپیتروپاکی و مارتین، ۲۰۱۳).

۲-۳- رهبری تحول‌آفرین، درگیری ذهنی-عاطفی و عملکرد شغلی

رابطه مثبت میان رهبری تحول‌آفرین و درگیری ذهنی-عاطفی از دو نظریه اساسی استنباط می‌شود. اول، تئوری صدا^{۱۷}، که رهبران تحول‌آفرین از طریق آن می‌توانند سطوح درگیری

۲-۴- عملکرد شغلی^{۱۳}: اسپکتور^{۱۴} (۲۰۰۹) بیان می‌کند که مردم زمانی می‌توانند در مشاغل خود به‌خوبی عمل کنند که از انگیزه و توانایی لازم برای داشتن عملکرد مناسب بهره‌مند باشند. عملکرد شغلی کارکنان به‌طور عمومی به رفتارهایی که به اهداف سازمانی مربوط می‌شود و تحت کنترل کارکنان هستند اشاره دارد (سونی و مکات، ۲۰۱۶). ماتاویدلو (۲۰۰۷) معتقد است که می‌توان عملکرد شغلی را به‌عنوان ارزش‌های کلی مورد انتظار سازمان از تکه‌های مجزای رفتاری در نظر گرفت که یک فرد در طول یک دوره مشخص از زمان انجام می‌دهد (پارسا و همکاران، ۱۳۹۳).

۳- مدل و چارچوب مفهومی پژوهش در این بخش مرور مفهومی همراه با استدلال برای هر یک از روابط مطرح‌شده در مدل مفهومی پژوهش آورده شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

۱-۳- رهبری تحول‌آفرین، مبادله رهبر-عضو و عملکرد شغلی: رفتار رهبران تحول‌آفرین به انواع نتایج عاطفی، شناختی و رفتاری مرتبط است. این رهبران به پیروانشان در

^{۱۵} Graen

^{۱۶} Deluga

^{۱۷} voice theory

^{۱۳} Job Performance

^{۱۴} Spector



درگیری ذهنی-عاطفی و روحیه کارکنان، دریافتند که درگیری ذهنی-عاطفی می‌تواند به‌عنوان میانجی در رابطه بین سرمایه روان‌شناختی و رضایت شغلی اثرگذار باشد و همچنین معتقدند کارکنانی که بیشتر با کارشان درگیر می‌شوند رضایت شغلی و تعهد سازمانی بالایی دارند و در نهایت به عملکرد مؤثر سازمانی منجر می‌شود. همچنین گوزیکرا و سیسمک (۲۰۱۵) نشان می‌دهد که استقلال کاری به‌عنوان میانجی در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و درگیری ذهنی-عاطفی عمل کند.

۴- فرضیه‌های پژوهش

- H₁: رهبری تحول‌آفرین بر مبادله رهبر-عضو مؤثر است.
H₂: مبادله رهبر-عضو بر عملکرد شغلی مؤثر است.
H₃: رهبری تحول‌آفرین بر درگیری ذهنی-عاطفی مؤثر است.
H₄: درگیری ذهنی-عاطفی بر عملکرد شغلی مؤثر است.
H₅: رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد شغلی مؤثر است.
H₆: مبادله رهبر-عضو در تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد شغلی نقش میانجی دارد.
H₇: درگیری ذهنی-عاطفی در تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد شغلی نقش میانجی دارد.

۵- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارمندان رسمی شرکت گاز در استان کرمان می‌باشد که تعداد آن‌ها مجموعاً ۱۹۸ نفر است. با توجه به محدود بودن تعداد افراد جامعه آماری و با در نظر گرفتن جدول مورگان تعداد افراد نمونه ۱۲۰ نفر تعیین شد. داده‌های موردنیاز از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شد. جهت سنجش رهبری تحول‌آفرین از پرسشنامه باس و اولیو^{۱۹} (۲۰۰۳)، برای سنجش مبادله رهبر-عضو از پرسشنامه گراین و هیوبین^{۲۰} (۱۹۹۵)، برای سنجش درگیری ذهنی-عاطفی از پرسشنامه توماس^{۲۱}

ذهنی-عاطفی را تقویت کنند. تئوری صدا به این معنی است که فرصت‌های مناسب برای شرکت کردن در تصمیم‌گیری‌های سازمان در اختیار کارکنان قرار بگیرد این تئوری از طریق افزایش آگاهی کارکنان و پذیرش اثرگذاری آن‌ها در سازمان، تعهد و درگیری ذهنی-عاطفی را افزایش می‌دهند. دوم با استفاده از مدل تقاضاها و منابع شغلی (JD-R)^{۱۸} که اثبات می‌کند رهبری تحول‌آفرین به‌طور خاص با درگیری ذهنی-عاطفی ارتباط دارد. بر مبنای این مدل درخواست‌های شغلی شامل مواردی است که به‌خودی‌خود موجب تنش فیزیکی یا روانی در شغل می‌شود و منابع شغلی عوامل فیزیکی، اجتماعی یا سازمانی است که به فرد کمک می‌کند تا به اهدافش دست یابد و استرس را کاهش دهد. تقاضاهای شغلی به‌طور عمومی با درگیری ذهنی-عاطفی رابطه منفی و منابع شغلی با درگیری ذهنی-عاطفی رابطه مثبتی دارند. رهبران تحول‌آفرین می‌توانند با تسهیل کردن دسترسی به منابع شغلی درگیری ذهنی-عاطفی را در کار افزایش دهند (بیسینیو و همکاران، ۲۰۱۵). درگیری ذهنی-عاطفی کارکنان به‌نوعی ارتقاء دهنده عملکرد کارکنان است. بیسینیو و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی تحت عنوان اثر میانجی مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و درگیری ذهنی-عاطفی، رهبری تحول‌آفرین را به‌عنوان یک تسهیل‌کننده برای درگیری ذهنی-عاطفی در نظر گرفتند و نشان دادند که مسئولیت اجتماعی می‌تواند به‌عنوان میانجی در رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و درگیری ذهنی-عاطفی عمل کند. رهبرانی که رفتارهای تحول‌آفرین دارند کارکنان خود را به انجام رفتارهای فراتر از انتظار ترغیب می‌کنند که در سایه آن مدیریت دانش در سازمان بهبود می‌یابد و بهبود مدیریت دانش زمینه ارتقاء عملکرد شغلی را فراهم می‌کند (کاملی و همکاران، ۱۳۹۵). محرک‌های درگیری ذهنی-عاطفی منجر به افزایش تعهد احساسی و منطقی کارکنان و در نهایت افزایش سطوح عملکرد شغلی می‌شود. پک و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی تحت عنوان چرا سرمایه روان‌شناختی کارکنان مهم است؟ اثر سرمایه روان‌شناختی بر

^{۱۹} Bass & Avolio

^{۲۰} Graen & Uhl-Bien

^{۲۱} Thomas

^{۱۸} Job Demands-Resources



متغیر	AVE	CR	آلفای کرونباخ
رهبری تحول‌گرا	۰/۸۸۹	۰/۹۳۷	۰/۹۲۸
مبادله رهبر-عضو	۰/۵۹۸	۰/۹۱۲	۰/۸۸۷
درگیری ذهنی-عاطفی	۰/۶۱۵	۰/۹۲۸	۰/۹۱۸
عملکرد شغلی	۰/۵۸۲	۰/۸۷۱	۰/۸۱۶

برای بررسی روایی واگرا از روشی که فورنل و لارکر^{۲۵} ارائه کرده‌اند استفاده شد. فورنل و لارکر بیان می‌کنند که روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر (مربع مقدار ضرایب همبستگی بین سازه‌ها) در مدل باشد. جدول ۲ این ماتریس را نشان می‌دهد (داوری و رضا-زاده، ۱۳۹۲).

جدول ۲: ماتریس فورنل و لارکر

متغیر	TL	LMX	EN	JP
رهبری تحول- TL آفرین	۰/۹۴۲			
مبادله رهبر- عضو LMX	۰/۹۳۴	۰/۷۷۳		
درگیری ذهنی- عاطفی EN	۰/۷۴۱	۰/۶۷۱	۰/۷۸۴	

(۲۰۰۷) و شافولی^{۲۲} (۲۰۰۶) و برای سنجش عملکرد شغلی از پرسشنامه گیبس و آشیل^{۲۳} (۲۰۱۳) استفاده شد. اعتبار محتوایی پرسشنامه، توسط متخصصان و کارشناسان در این حوزه و اعتبار صوری آن، توسط مدیران منابع انسانی شرکت گاز تأیید شده است. برای تعیین پایایی از ضریب آلفای کرونباخ و به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS^{۲۳} و SmartPLS^۳ استفاده شد.

۶- یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی: در این مطالعه ۶۹٪ پاسخ‌دهندگان را مردان و ۳۰٪ آنان را زنان تشکیل داده‌اند. ۶۰٪ پاسخ‌دهندگان در رده سنی ۲۶ تا ۳۵ سال قرار دارند، ۵۹٪ آنان دارای مدرک کارشناسی هستند، ۳۸٪ آنان سابقه‌ی حضورشان در سازمان بین ۶ تا ۱۰ سال است و ۵۵٪ آنان در رده کارمند قرار می‌گیرند. تحلیل استنباطی: در این پژوهش به دلیل عدم نرمال بودن توزیع داده‌ها، روش حداقل مربعات جزئی (PLS)^{۲۴} برای آزمون فرضیات و الگوی مفهومی پژوهش انتخاب شد ساختار مبتنی بر واریانس از طریق دو الگو آزمون می‌شود. الگوی اول، الگوی بیرونی (اندازه‌گیری) که شامل سؤالات و متغیر مکنون مربوطه است و الگوی دوم، الگوی درونی (ساختاری) که نشان‌دهنده متغیرهای مکنون و روابط میان آن‌ها است.

آزمون الگوی بیرونی (الگوی اندازه‌گیری): آزمون الگوی بیرونی شامل بررسی پایایی و روایی سازه‌ها و ابزار پژوهش است. شرط برقراری پایایی سازه این است که اندازه پایایی مرکب (CR) از ۰/۷ بزرگ‌تر باشد، اندازه متوسط واریانس استخراج‌شده (AVE) از ۰/۵ بزرگ‌تر باشد و اندازه آلفای کرونباخ از ۰/۷ بزرگ‌تر باشد (داوری و رضا-زاده، ۱۳۹۲). پس از آزمون الگوهای اندازه‌گیری، نتایج در جدول ۱ گزارش شده است که حاکی از قابل قبول بودن پایایی سازه است.

جدول ۱: پایایی درونی، پایایی

مرکب و روایی همگرا

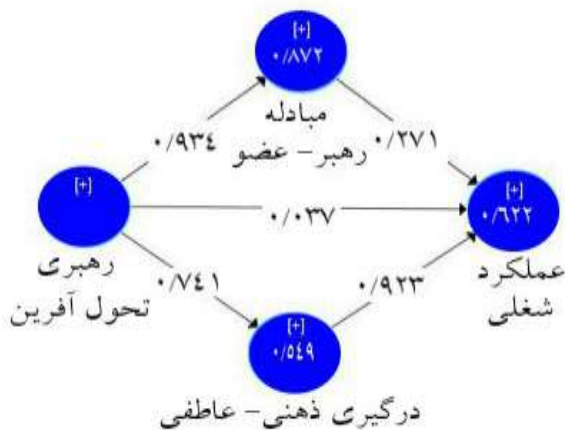
^{۲۲} Schaufeli

^{۲۳} Gibbs & Ashill

^{۲۴} - Partial Least Squares

^{۲۵} Fornell & Larcker

۲۰۱۰). مقدار GOF محاسبه شده برای الگو برابر ۰/۵۹۹ است که نشان دهنده برازش مطلوب الگو است.



شکل ۲: اجرای الگوریتم PLS به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش

عملکرد شغلی JP	۰/۴۶۸	۰/۳۸۳	۰/۷۶۸	۰/۷۲۶
-------------------	-------	-------	-------	-------

آزمون الگوی درونی (الگوی ساختاری): معیار ضروری برای سنجش الگوی ساختاری ضریب تعیین (R^2)، متغیرهای مکنون وابسته است. چین^{۲۶} (۱۹۹۸) اندازه R^2 را به ۰/۱۹، ۰/۳۳، ۰/۶۷ در الگوی مسیر PLS به ترتیب ضعیف، متوسط و قابل توجه توصیف نموده است. بنابراین با توجه به این که مقدار R^2 برای مبادله رهبری-عضو ۰/۸۷۲، درگیری ذهنی-عاطفی ۰/۵۴۹ و عملکرد شغلی ۰/۶۲۲ می‌باشد مطلوب بودن مقدار R^2 برای تغییرهای پژوهش تأیید می‌شود. همانطور که در جدول شماره ۳ مشخص است.

جدول ۳: شاخص‌های

درونی مدل پژوهش

متغیر	R^2	Communality
رهبری تحول آفرین		
مبادله رهبری-عضو	۰/۸۷۲	۰/۵۹۸
درگیری ذهنی-عاطفی	۰/۵۴۹	۰/۴۰۸
عملکرد شغلی	۰/۶۲۲	۰/۵۸۲
GOF		۰/۵۵۹

شاخص GOF در PLS می‌تواند همانند شاخص‌های برازش کلی الگو عمل کند و از آن برای بررسی اعتبار الگوی PLS استفاده می‌شود. این شاخص بین یک تا صفر قرار دارد و اندازه‌های نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب الگو است (وینزی،

^{۲۶} chin



آزمون فرضیه‌ها

جدول ۴: نتایج آزمون فرضیه‌ها

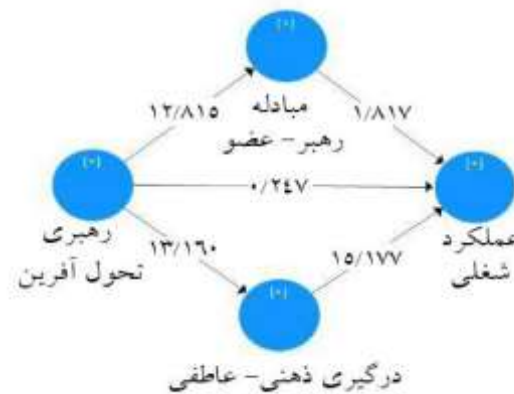
فرضیه	مسیر	ضریب مسیر B	مقدار آماره T	نتیجه فرضیه
H _۱	رهبری تحول‌آفرین ← مبادله رهبر عضو	۰/۹۳۷	۱۲/۸۱۵	تأیید
H _۲	مبادله رهبر - عضو ← عملکرد شغلی	۰/۲۷۱	۱/۸۱۷	عدم تأیید
H _۳	رهبری تحول‌آفرین ← درگیری ذهنی عاطفی	۰/۷۴۱	۱۳/۱۶	تأیید
H _۴	درگیری ذهنی - عاطفی ← عملکرد شغلی	۰/۹۲۳	۱۵/۱۷۷	تأیید
H _۵	رهبری تحول‌آفرین ← عملکرد شغلی	۰/۰۳۷	۰/۲۴۷	عدم تأیید

برای آزمون فرضیه‌ها از ضرایب مسیر به‌منظور مشخص کردن قدرت رابطه میان دومتغیر و همچنین از آماره (t-value) به‌منظور بررسی معنی‌دار بودن روابط استفاده شد. بر اساس نتایج جدول ۴ و شکل شماره ۲ و ۳، فرضیه‌های اول، سوم و چهارم پژوهش پذیرفته می‌شوند و از آنجایی که مقدار آماره تی برای فرضیه‌های دوم و پنجم پایین‌تر از ۱/۹۶ است این دو فرضیه رد می‌شوند.

جدول ۵: نتایج آزمون فرضیه‌های میانجی

فرضیه	مسیر	اثر مستقیم	مقدار T مسیبر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل
H _۶	رهبری تحول- آفرین ← مبادله رهبر- عضو ← عملکرد شغلی	۰/۳۲۱	۴/۱۰۹	۰/۱۵۷	۰/۴۷۸
H _۷	رهبری تحول- آفرین ← درگیری ذهنی- عاطفی ← عملکرد شغلی	۰/۲۱۴	۰/۶۹۱	۰/۵۳	۰/۷۴۴

شکل ۳: ضرایب معنی‌داری مدل



با توجه به جدول شماره ۵ برای فرضیه ششم اثر غیرمستقیم ۱/۱۵۷ از اثر مستقیم ۰/۳۲۱ کم‌تر است بنابراین اثر میانجی متغیر مبادله رهبر-عضو در رابطه میان رهبری تحول-گرا و عملکرد شغلی رد می‌شود و از آنجایی که مقدار اثر غیرمستقیم ۰/۵۳ از اثر مستقیم ۰/۲۱۴ بیشتر است بنابراین فرضیه هفتم؛ اثر میانجی متغیر درگیری ذهنی-عاطفی در رابطه بین رهبری تحول-گرا و عملکرد شغلی پذیرفته می‌شود.

۷- بحث و نتیجه‌گیری

۷-۱- رهبری تحول آفرین، مبادله رهبر-عضو و عملکرد شغلی یکی از اهداف اصلی پژوهش حاضر بررسی اثر واسطه‌ای مبادله رهبر-عضو در رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد شغلی است. با توجه به نتایج جدول ۴، فرضیه اول به علت بالاتر بودن مقدار t محاسبه شده از ۱/۹۶ با اطمینان ۹۵٪ پذیرفته می‌شود اما فرضیه دوم به علت اینکه مقدار t محاسبه شده ۱/۸۱۷ از ۱/۹۶ کم‌تر است پذیرفته نمی‌شود. و از آنجایی که اثر مستقیم از اثر غیرمستقیم بیشتر است نمی‌توان مبادله رهبر-عضو را به عنوان یک متغیر میانجی در رابطه میان رهبری تحول آفرین و عملکرد شغلی به حساب آورد. این نتایج با مطالعات جوتی و باها (۲۰۱۵) که نشان می‌دهد کیفیت مبادله رهبر-عضو بر عملکرد شغلی تأثیر می‌گذارد همسو نیست. رهبران تحول آفرین از طریق رفتارهای دوستانه و عادلانه با پیروان می‌توانند رابطه با کیفیتی را با آنان ایجاد کنند. هنگامی که افراد احساس می-



رهبری تحول آفرین منجر به عملکرد بهینه‌سازمانی می‌شود همسو نیست. رسولی و شهائی (۱۳۸۸) دریافتند که رابطه مبادله‌ای خوب بین مدیر و کارمند موجب افزایش رضایت درونی، بیرونی و عمومی کارکنان می‌شود و از طرف دیگر رابطه مبادله‌ای ضعیف صرفاً بر رضایت بیرونی کارمند تأثیر معنی‌داری دارد. رضایت بیرونی از دو منبع حاصل می‌شود اول لذتی که انسان صرفاً از اشتغال به کار و فعالیت و بر اثر مشاهده یا انجام برخی مسئولیت‌های اجتماعی و به ظهور رساندن توانایی‌ها و رغبت‌های فردی به دست می‌آورد. دوم رضایتی که با شرایط اشتغال و محیط کار ارتباط دارد و هر آن در حال تغییر است. بعضی از مواقع ممکن است عوامل ایجاد نارضایتی مثل نارضایتی از حقوق و مزایا، عدم امکان ترفیع و شرایط سخت کار آن قدر تأثیرگذار باشند که ارتباطات غیررسمی و مورد اعتماد مدیر بودن را در حاشیه قرار دهند و مبادله باکیفیت نتواند عملکرد و رضایت شغلی را افزایش دهد (ساکی و همکاران، ۱۳۹۲).

۷-۲- رابطه رهبری تحول آفرین، درگیری ذهنی-عاطفی و عملکرد شغلی

هدف دوم پژوهش، بررسی اثر واسطه‌ای درگیری ذهنی-عاطفی در رابطه میان رهبری تحول آفرین و عملکرد شغلی است. با توجه به جدول ۴، از آنجایی که برای فرضیه سوم مقدار t محاسبه شده ۱۳/۱۶۰ و برای فرضیه چهارم مقدار t محاسبه ۱۵/۱۷۷ از ۱/۹۶ بیشتر است با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که طبق فرضیه سوم رهبری تحول آفرین بر درگیری ذهنی-عاطفی و طبق فرضیه چهارم درگیری ذهنی-عاطفی بر عملکرد شغلی اثر مثبت و معنی‌داری دارد و با توجه به آن که اثر غیرمستقیم از مستقیم بیشتر است بنابراین درگیری ذهنی-عاطفی به‌عنوان میانجی در رابطه میان رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی پذیرفته می‌شود. این نتایج با مطالعات بیسیو و همکاران (۲۰۱۵)، گوزیکرا و سیمسک (۲۰۱۵) و یک و همکاران (۲۰۱۵) همسو است. یکی از عواملی که بر درگیری ذهنی-عاطفی کارکنان تأثیر دارد کیفیت زندگی کاری است. کیفیت زندگی کاری، درک و دریافت ذهنی کارکنان از

نماینده که پیامدها و رویه‌های سازمانی غیرمنصفانه‌اند، احتمالاً عملکرد بدتری خواهند داشت و احتمال کمتری وجود دارد که از تصمیم‌های افراد صاحب‌اختیار اطاعت نموده و در جهت رابطه مثبت با آن‌ها اقدام کنند و تأثیر مبادله رهبر-عضو بر عملکرد آنان در حد انجام وظایف محوله در شرح شغل و یا بعضاً نازل‌تر از آن است. بر مبنای نظریه‌ی تعلق، انسان‌ها نیازی فراگیر به تشکیل و نگهداشت کیفیت حداقلی از روابط بین فردی پایدار، مثبت و خشنودکننده دارند. در یک سازمان مبادله رهبر-عضو و حمایت از سوی سرپرست می‌تواند به‌عنوان منبع پذیرش و تعلق، مفهوم‌پردازی شود. هنگامی که یکی از اعضای سازمان خود را به‌عنوان عضوی بیگانه تلقی نماید و احساس کند که به‌نوعی از سوی سرپرست خویش طرد شده است نیاز به تعلق و دوست داشته شدن در وی برآورده نمی‌گردد و به وقوع پیامدهای منفی منجر می‌شود (ارشدی و همکاران، ۱۳۹۰). لیو و همکاران (۲۰۱۶) برخلاف پژوهش حاضر نشان دادند که مبادله رهبر-عضو می‌تواند به‌عنوان متغیر میانجی در رابطه بین رهبری تحول آفرین و خود پنداره شخصی اثر بگذارد. دلیل اینکه مبادله رهبر-عضو در شرکت گاز به‌عنوان متغیر میانجی نمی‌تواند موجب بهبود عملکرد شود احتمالاً به علت برداشت کارکنان از ناعادلانه بودن روابط سرپرستان با آن‌هاست و اینکه کارکنان خود را به‌عنوان عضوی بیگانه در سازمان در نظر می‌گیرند، در نهایت نمی‌توانند روابط باکیفیتی با سرپرستان خود ایجاد کنند. بنابراین می‌توان گفت قواعد و رویه‌های منصفانه همراه با حمایت سازمان از کارکنان، ادراک پایبندی به تعهدات و قول و قراردادهای نانوشته روان-شناختی را از طرف سازمان در کارکنان تقویت می‌کند. با توجه به جدول ۴، فرضیه پنجم به علت اینکه مقدار t محاسبه شده ۰/۲۴۷ از ۱/۹۶ کم‌تر است پذیرفته نمی‌شود و این نشان می‌دهد علی‌رغم اینکه اثر رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی بدون حضور متغیرهای میانجی پذیرفته می‌شود اما رهبری تحول آفرین با حضور متغیرهای میانجی نمی‌تواند بر عملکرد شغلی تأثیر بگذارد. نتایج به‌دست‌آمده از این فرضیه با مطالعات شعبانی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۵) که بیان کردند توسعه و ارتقای



۸- منابع و مأخذ

۱. ارشدی، نسرین؛ زارع، راضیه و پیریایی، صالحه (۱۳۹۰). "نقش واسطه‌ای ادراک طردشدگی در محیط کار در رابطه بین مبادله رهبر- عضو با رفتارهای انحرافی و بهزیستی روان-شناختی"، پژوهش‌های روانشناسی اجتماعی، ۱(۳)، ۹۲-۱۰۹.
۲. پارسا، شلر؛ کسرائی، شکوفه؛ عبدی، رضا؛ رادمنش، منصور و قاسم‌زاده، ابوالفضل (۱۳۹۳). "رابطه کیفیت زندگی کاری، عملکرد، فشار روانی و رضایت شغلی با رفتار شهروندی کارکنان بیمارستان اشنویه". رفاه اجتماعی، ۱۴(۵۴)، ۶۱-۸۳.
۳. تابلی، حمید؛ فرامرزی، آتما و مصلحی، مهدی (۱۳۹۴). "تبیین نقش هوش هیجانی و مهارت سیاسی در رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران با رضایت شغلی کارکنان (مطالعه موردی شهرداری بندرعباس)". مدیریت شهری، ۴۰، ۲۳۷-۲۴۸.
۴. کاک، محمد؛ شریعت نژاد، علی و ساعدی، عبدالله (۱۳۹۵). "تحلیل اثر رهبری تحول‌گرا در رفتار نوآورانه و توسعه کارآفرینی به منظور ایجاد شایستگی‌های سازمانی پایدار". مطالعات منابع انسانی، ۵(۱۹)، ۱۲۱-۱۴۶. داوری، رضا و رضازاده، آرش (۱۳۹۲). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم-افزار PLS، تهران: جهاد دانشگاهی.
۵. سولی، رضا و شهایی، بهنام (۱۳۸۸). "تأثیر رویکرد مبادله رهبر پیرو بر رضایت شغلی کارکنان شعبه‌های تأمین اجتماعی تهران". چشم‌انداز مدیریت، ۳۳، ۶۷-۸۴.
۶. اکی، رضا؛ حمیدی، فریده؛ محب‌زاده، زینب و موحدی نسب، عباس (۱۳۹۲). "رابطه بین تبادل رهبر- عضو و رضایت شغلی معلمان مدارس متوسطه شهر یزد". رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۴(۲)، ۲۹-۵۰.
۷. عبانی‌نژاد، حسین؛ علیاری، ابوالفضل و ابوالقاسم گرجی،

مطلوبیت‌های محیط کاری است. این پدیده با رفاه و آسایش کارکنان در محیط کار مرتبط است. سازمانی که کیفیت زندگی کاری مطلوبی برای کارکنان خود فراهم آورد علاوه بر اینکه درگیری ذهنی- عاطفی کارکنان را افزایش می‌دهد موجبات بهبود عملکرد کاری را نیز فراهم می‌کند این احتمال وجود دارد که کارکنان شرکت گاز به خاطر ادراک از کیفیت کاری مطلوب در سازمان، کار خود را با اشتیاق بیشتری انجام می‌دهند (علامه و همکاران، ۱۳۹۴). کساملی و همکاران (۱۳۹۵) معتقد بودند که با پیاده‌سازی سبک رهبری تحول‌آفرین می‌توان شاهد بهبود مدیریت دانش و در نهایت عملکرد شغلی بهینه در سازمان باشیم. بیسیو و همکاران (۲۰۱۵) رهبری تحول‌آفرین را به‌عنوان یک تسهیل‌کننده برای درگیری ذهنی-عاطفی در نظر گرفتند و نشان دادند که مسئولیت اجتماعی می‌تواند به‌عنوان میانجی در رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و درگیری ذهنی-عاطفی عمل کند. جسول و داهر (۲۰۱۵) نشان دادند که رهبری تحول‌آفرین می‌تواند فضایی را ایجاد کند که منجر به خلاقیت و نوآوری کارکنان می‌شود و همچنین بیان کردند زمانی که کارکنان خودکارآمدی بالایی داشته باشند و در یک فضای حمایتی فعالیت کنند رفتارهای خلاقانه بیشتری را انجام می‌دهند که خود منجر به بالا بردن سطح عملکرد آن‌ها می‌شود. (بیسیو و همکاران، ۲۰۱۵). با توجه به این موارد مدیران شرکت گاز می‌توانند با برگزاری کلاس‌های آموزشی موجبات تقویت احساس تعهد به سازمان و انسجام میان اعضا را فراهم کنند که همین امر در اکثر موارد باعث چشم‌پوشی از علایق شخصی و در اولویت قرار دادن مصالح و منافع سازمانی می‌گردد و ضمن شناخت وضعیت تک‌تک افراد و تخصیص وقت برای راهنمایی و آموزش آنان، برنامه‌هایی را برای توسعه و گسترش این توانایی‌ها تنظیم نمایند.



- employee engagement". *Economic and Industrial Democracy*, ۱-۲۳.
۱۴. Bernerth, J. B., & Hirschfeld, R. R. (۲۰۱۶). "The subjective well-being of group leaders as explained by the quality of leader-member exchange". *The Leadership Quarterly*, ۲۷(۴), ۶۹۷-۷۱۰.
۱۵. hoy, J., McCormack, D., & Djurkovic, N. (۲۰۱۶). "Leader-member exchange and job performance: the mediating roles of delegation and participation". *Journal of Management Development*, ۳۵(۱), ۱۰۴-۱۱۹.
۱۶. Epitropaki, O., & Martin, R. (۲۰۱۳). "Transformational-transactional leadership and upward influence: The role of relative leader-member exchanges (RLMX) and perceived organizational support (POS)". *The Leadership Quarterly*, ۲۴(۲), ۲۹۹-۳۱۵.
۱۷. özükar, İ., & Şimşek, O. F. (۲۰۱۵). "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*, ۱۹۵, ۹۶۳-۹۷۱.
۱۸. Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (۲۰۱۵). "Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study". *International Journal of Hospitality Management*, ۵۱, ۳۰-۴۱.
۱۹. yoti, J., & Bhau, S. (۲۰۱۵). "Impact of Transformational Leadership on Job Performance". *SAGE Open*, ۵(۴).
۸. حسن (۱۳۹۵). "رابطه رهبری تحول‌گرا و عملکرد شغلی کارکنان در بیمارستان فارابی". مدیریت سلامت، ۱۹(۶۵)، ۳۰-۳۲.
۹. لامه، محسن؛ اسلامی فارسانی، عباس و مالکی، محمد (۱۳۹۴). "بررسی ارتباط بین ابعاد کیفیت زندگی کاری با درگیری عاطفی-ذهنی"، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۷(۴)، ۴۹-۶۹.
۹. فریاد، لعیا؛ خوراکیان، علیرضا و ناظمی، شمس‌الدین (۱۳۹۵). "بررسی اثر توانمندسازی روان‌شناختی بر رفتار نوآورانه کارکنان با توجه به اشتیاق شغلی آنان". مدیریت توسعه و تحول، ۲۵، ۱۷-۲۶.
۱۰. قادری، سیمیا؛ سیادت، علی و شمس مورکانی، غلامرضا (۱۳۹۱). "رابطه ادراک عدالت سازمانی و درگیری عاطفی و ذهنی در بین دبیران دوره متوسطه شهر اصفهان"، رویکردهای نوین آموزشی، ۷(۱۵)، ۴۹-۷۲.
۱۱. املی، محمدجواد؛ اسماعیلی، احمدرضا و حاجی تقی زاده، حسین (۱۳۹۵). "بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر مدیریت دانش (مورد مطالعه: فرماندهی انتظامی استان آذربایجان غربی)". نظم و امنیت انتظامی، ۹(۳)، ۵۵-۷۸.
۱۲. ga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (۲۰۱۶). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, ۳۴(۵), ۸۰۶-۸۱۸.
۱۳. Besieux, T., Baillien, E., Verbeke, A. L., & Euwema, J. C. (۲۰۱۵). "What goes around comes around: The mediation of corporate social responsibility in the relationship between transformational leadership and



- frontline employee adaptability, job satisfaction and job performance". *Journal of Retailing and Consumer Services*, ۳۰, ۲۰-۳۲.
۲۷. Vinzi, V. E., Trinchera, L., & Amato, S. (۲۰۱۰). *PLS path modeling: from foundations to recent developments and open issues for model assessment and improvement*, Springer Berlin Heidelberg.
۲۰. atou, A. A. (۲۰۱۵). "Transformational leadership and organisational performance: Three serially mediating mechanisms". *Employee Relations*, ۳۷(۳), ۳۲۹-۳۵۳.
۲۱. Lan, X. M., & Chong, W. Y. (۲۰۱۵). "The Mediating Role of Psychological Empowerment between Transformational Leadership and Employee Work Attitudes". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ۱۷۲, ۱۸۴-۱۹۱.
۲۲. Luo, Z., Song, H., Marnburg, E., & Øgaard, T. (۲۰۱۴). "The impact of relational identity on the relationship between LMX, interpersonal justice, and employees' group commitment". *International Journal of Hospitality Management*, ۴۱, ۲۱-۲۷.
۲۳. uo, Z., Wang, Y., Marnburg, E., & Øgaard, T. (۲۰۱۶). "How is leadership related to employee self-concept?". *International Journal of Hospitality Management*, ۵۲, ۲۴-۳۲.
۲۴. Paek, S., Schuckert, M., Kim, T. T., & Lee, G. (۲۰۱۵). "Why is hospitality employees' psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale". *International Journal of Hospitality Management*, ۵۰, ۹-۲۶.
۲۵. Schaufeli, W. B.; Taris, T. W.; & Van Rhenen, W. (۲۰۰۸). "Workaholism, burnout and engagement: One of a kind or three different kinds of employee wellbeing? " *Applied Psychology: An International Review*, ۵۷(۲), ۱۷۳-۲۰۳.
۲۶. Sony, M., & Mekoth, N. (۲۰۱۶). "The relationship between emotional intelligence,