



# The Mediating Effect of Organizational Culture on the Structural Relationships between Transformational Leadership of Heads of Departments and Effectiveness of Faculty Members

Mohammad Amjad Zabrdast<sup>1</sup>, Nematollah Azizi<sup>2</sup>, Abdollah Rahimi<sup>3\*</sup>, Haydeh Ahmadi<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran.

<sup>2</sup>Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities and Social Sciences, Kurdistan University, Sanandaj, Iran.

<sup>3</sup>PhD Student, Department of Educational Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

<sup>4</sup>MSc, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran.

## ARTICLE INFO

## ABSTRACT

### Article Type:

Original Research

**Received:** 05.26.2021

**Revised:** 01.22.2022

**Accepted:** 02.26.2022

### Keyword:

Transformational Leadership  
Organizational Culture  
Effectiveness  
Heads of Departments

### \*Corresponding Author:

Abdollah Rahimi

**Email:**

[abdollahrahimi24@gmail.com](mailto:abdollahrahimi24@gmail.com)

The aim of the present study was to investigate the relationship between heads of departments' transformational leadership and faculty members' effectiveness through the organizational culture. The approach of this study was quantitative and with a correlation method. The statistical population of this study consisted of 350 faculty members of the University of Kurdistan and 193 individuals were selected through simple random sampling method. Data collection tools comprised of Denison's organizational culture questionnaire, Hoy's effectiveness questionnaire and Bass and Avolio's transformational questionnaire. For data analysis, structural equation model in SPSS22 and LISEREL 8 software was used. The results showed that the relationship between heads of departments' transformational leadership style and organizational culture was significant. Furthermore, the organizational culture as a mediator variable had a significant effect on the relationship between transformational leadership style and effectiveness of its faculty members. Transformational leadership in the final research model did not have a direct and significant effect on effectiveness of faculty members. But transformational leadership, through organizational culture, impacted the effectiveness of faculty members.



---

## EXTENDED ABSTRACT

---

### Introduction

The purpose of the current research was to investigate the relationship between the transformational leadership factors of the managers of educational groups on the effectiveness of university faculty members through organizational culture. Managers of educational groups in universities can improve their performance and their commitment and growth by applying appropriate leadership style to faculty members. Managers of educational groups in universities, with a proper understanding of the many advantages and benefits, the use of transformational leadership and its impact on the perception of organizational culture and the dimensions of the effectiveness of faculty members, could take more appropriate measures in order to learn transformational leadership skills, improve effectiveness and pay greater attention to organizational culture. Leaders in higher education are required to place greater emphasis on the development of a supportive culture by adapting the most appropriate leadership styles in the formation of followers' behavior. Transformational leaders are required to inspire their followers to understand organizational culture by observing the vision, mission and values of institutions. According to Bass and Avolio (2000), the most important factor in the success or failure of the educational system is leadership. The meaning of leadership "includes the influence process; in other words, leadership is the ability to influence others (individuals or groups) to achieve goals". Transformational leaders have behaviors that motivate their followers to work towards organizational goals and interests, and make them come true. Organizational culture is the dominant values supported by an organization, the philosophy that directs the organization's policy towards employees and customers, the values with the help of which the organization's work and daily affairs are undertaken, or the basic assumptions and beliefs which are common among the members of an organization. In every organization, there are patterns of beliefs, symbols, rituals, stories and customs that have been created over time. In educational organizations, it is observed that there is no necessary alignment between the beliefs, values and underlying assumptions of the members of the organization and the leaders and managers, which causes problems in the effectiveness of employees towards the organization and consequently low performance, lack of motivation and absence of employees. Therefore, it is vital to apply the appropriate leadership style to improve the effectiveness of employees in line with the success of the organization. Considering the importance of the issue of effectiveness in the higher education system, after studying this field, the researchers realized that leadership is considered as the main factor in advancing the goals and increasing the effectiveness in the education system and the effects of this type of (transformational) leadership style in the higher education system have been less investigated. According to previous research, organizational culture has a positive, strong and significant relationship with effectiveness and leadership, and thus organizational culture was chosen as a mediating variable. Taking into consideration the importance of this issue, the purpose of the current research was to answer this question: does organizational culture have a mediating effect on the relationship between transformational leadership of managers of university educational departments and the effectiveness of faculty members?

## Methodology

The approach of this study was quantitative and with a correlation method. The statistical population of this study consisted of 350 faculty members of the University of Kurdistan and 193 individuals were selected by using simple random sampling method. Data collection tools were Denison's organizational culture questionnaire, Hoy's effectiveness questionnaire and Bass and Avolio's transformational questionnaire. Data analysis was carried out through structural equation modelling in SPSS 22 and LISREL 8 softwares.

## Results

The descriptive analysis of the statistical population showed that out of 193 samples under investigation, 174 people (90.2%) were men and 19 people (9.8%) were women. In addition, out of the 193 samples under investigation, 12 people (6.2 percent) had the academic rank of instructor, 147 people (76.2 percent) were assistant professors, 29 people (15.0 percent) were associate professors and 5 people (2.6 percent) had the academic rank of professor.

The results showed that the relationship between heads of department's transformational leadership style and organizational culture was significant. In addition, the organizational culture as a mediating variable had a significant effect on the relationship between transformational leadership style and effectiveness of its faculty members. It can be said that transformational leadership in the final research model did not have a direct and significant effect on effectiveness. However, transformational leadership, through organizational culture, affected the effectiveness of faculty members.

## Discussion

One of the most important and influential parts in the management of university departments is the management of educational groups. Managers of educational groups are the link of interaction between the specialized subsystem of the university and its management subsystem. Therefore, they have a distinct place in providing the goals of the university, and higher education centers have a direct relationship with the effectiveness of the managers of educational groups. The study of the type of organizational culture of universities has a particular place in the field of higher education, so that university presidents can think of solutions to improve the organizational culture of the university by identifying the shortcomings and take the necessary measures to improve it. It is necessary to pay attention to organizational culture to the extent that experts believe that if there is to be effective and sustainable changes in an organization, the culture of that organization must be identified and appropriate changes made. Therefore, considering the very important role of organizational culture in the success of organizations and the neglect of this by many leaders, studying and researching this field is a step towards addressing this neglect. Therefore, identifying the indicators and dimensions of organizational culture helps leaders to reach the goals of the organization and to witness the effectiveness of the members of the organization. By using the transformational leadership style, it is possible to improve the human talents of organizations and take advantage of their growing capacities and energy in full-scale movement towards the realization of goals and organizational vision.

By examining the findings of the present research, it was found that transformational leadership as an effective management strategy in realizing the organizational mission and goals can bring individual interests closer to organizational interests by creating an atmosphere of cooperation among organizational members. Through relying on organizational culture, the necessary motivations to attempt to advance the goals of the organization are provided, and thus impacting the effectiveness of academic staff.

**Funding**

There was no financial support.

**Authors' contribution**

Abdollah Rahimi, the corresponding author of this article, is a PhD Student at the Department of Educational Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

**Conflict of Interest**

Authors declare no conflict of interest



## اثر میانجی فرهنگ سازمانی بر روابط ساختاری بین رهبری تحولی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه و اثربخشی اعضای هیئت علمی

محمد امجد زبردست<sup>۱</sup>، نعمت‌الله عزیزی<sup>۲</sup>، عبدالله رحیمی<sup>۳\*</sup>، هایده احمدی<sup>۴</sup>

- ۱- استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.
- ۲- استاد، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.
- ۳- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
- ۴- کارشناسی ارشد، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.

### چکیده

### اطلاعات مقاله

هدف پژوهش حاضر بررسی چگونگی روابط بین عوامل رهبری تحولی مدیران گروه‌های آموزشی بر اثربخشی اعضای هیئت علمی دانشگاه از طریق فرهنگ سازمانی است. رویکرد پژوهش کمی از نوع توصیفی-همبستگی است. جامعه‌ی آماری تحقیق شامل ۳۵۰ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه کردستان بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۱۹۳ نفر به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شد. ابزار گردآوری داده‌ها شامل سه پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی دنیسون، اثربخشی هوی و رهبری تحول‌گرا باس و اولیو بود. تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و به کمک دو نرم‌افزار SPSS۲۲ و LISREL برای اندازه‌گیری ویژگی‌های فنی پرسش‌نامه و بررسی فرضیه‌ی پژوهش با استفاده از ضرایب ساختاری مورد استفاده قرار گرفت. نتایج نشان داد که رابطه‌ی بین سبک رهبری تحولی مدیران با فرهنگ سازمانی معنی‌دار بود و متغیر میانجی فرهنگ سازمانی اثر معناداری بر رابطه‌ی میان سبک رهبری تحولی و اثربخشی اعضای هیئت علمی دارد. می‌توان گفت، رهبری تحولی در مدل نهایی تحقیق تأثیر مستقیم و معناداری بر اثربخشی ندارد. اما رهبری تحول‌گرا با واسطه فرهنگ سازمانی بر اثربخشی اعضا هیئت علمی تأثیر می‌گذارد.

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۳/۰۵

بازنگری مقاله: ۱۴۰۰/۱۱/۰۲

پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۱۲/۰۷

### کلید واژگان:

رهبری تحولی  
فرهنگ سازمانی  
اثربخشی  
مدیران گروه‌های آموزشی

\*نویسنده مسئول: عبدالله رحیمی

پست الکترونیکی:

[abdollahrahimi24@gmail.com](mailto:abdollahrahimi24@gmail.com)



## مقدمه

امروزه، سازمان‌های آموزشی بیش از پیش پیچیده شده‌اند و وظایف و نقش‌های متعددی را ایفا می‌کنند و این امر یکی از ویژگی‌های جوامع مدرن است که می‌توان آنها را جوامع سازمانی نامید. در مرکز ثقل جوامع سازمانی رهبری و مدیریت قرار دارد، جایی که اعضا برای رسیدن به اهداف خاص یک گروه را تشکیل می‌دهند و تعیین نحوه‌ی رسیدن به آن اهداف، مقابله با مسائل و مشکلات پیش آمده، عضوگیری و تعیین استراتژی‌ها برای رسیدن به آن اهداف نیازمند دانش کافی و گسترده از شرایط محیطی، نیازهای درونی، راهبردهای رهبری و مدیریتی است. این امر برای سازمان‌های آموزشی و بخصوص آموزش عالی اهمیت دو چندان دارد، چرا که این سازمان‌ها با توجه به توده‌ای شدن آموزش عالی باید طیفی از تقاضاهای اجتماعی را برآورده کنند، آنها باید هم‌زمان سازمان‌های آموزش‌دهنده، تولید کننده‌ی دانش و پشتوانه فعالیت‌های اقتصادی و فرهنگی و در برخی از موارد فعالیت‌های سیاسی باشند (منگ و برگر، ۲۰۱۹).<sup>۱</sup>

بدون وجود مدیران با دانش و ظرفیت‌های مدیریتی و رهبری، سازمان‌های آموزشی با مشکل ناهماهنگی در تقاضاهای اجتماعی رو به رو خواهند شد. از این رو، هدایت و رهبری چنین سازمان‌هایی اهمیت بسیار زیادی دارد. نقش مدیران گروه‌های آموزشی در جهت‌دهی، انگیزش دهی، حل تعارض‌ها و ایجاد صمیمیت میان اعضای هیئت علمی بسیار اساسی است و چون مدیران گروه از بین همین اعضای هیئت علمی انتخاب می‌شوند، از این نظر اعضای هیئت علمی با ارزش‌ترین منبع و مهم‌ترین سرمایه‌ی دانشگاه هستند (مظفری و یوسفی اقدام، ۲۰۱۴). هرچند مدیران گروه‌ها در سلسله مراتب مدیریتی در دانشگاه در آخرین رتبه قرار دارند، اما به دلیل داشتن زمینه‌ی مشترک رشته‌ای، روابط رو در رو، آگاهی از مسائل فنی و تکنیکی اعضای گروه و آگاهی از مسائل و مشکلات اعضای هیئت علمی می‌توانند تأثیرات مهمی در ایجاد هویت یکپارچه‌ی گروهی داشته باشند. در دهه‌ی پنجاه ۸۰ درصد از تصمیمات مدیریتی را، که در دانشگاه و دانشکده گرفته می‌شد، مدیران گروه اتخاذ می‌کردند. در دهه‌ی حاضر به دلیل کاهش نفوذ قدرت و اختیارات مدیر گروه آموزشی این مقدار قدرت تصمیم‌گیری کاهش یافته است. با وجود این، در دوران معاصر نیز مدیران گروه در هدایت و بهره‌وری مؤسسه‌های آموزش عالی و توسعه‌ی فرهنگ سازمانی و ایجاد یک رهبری تحول‌گرا و مؤثر نقش محوری دارند (کارول و وولورتون، ۲۰۰۴).<sup>۲</sup>

بروز تغییرات و تحولات گوناگون در عرصه‌های مختلف زندگی امروزی، حساسیت‌های عمومی شدید تقاضاهای متنوع، فضای متحول و متغیری برای نظام آموزشی به وجود آورده که باعث شده اثربخشی آن در گروهی توجه بیشتر به اهمیت نقش رهبری مدیران باشد (زین‌آبادی و همکاران، ۲۰۱۰). اصطلاح اثربخشی را ابتدا پیتز دراکر<sup>۳</sup> به‌صورت علمی مطرح کرد، اثربخشی عبارت است از درجه یا میزانی که هدف‌های موردنظر تحقق می‌یابد. به‌عبارتی دیگر اثربخشی مقدار دستیابی به اهداف را نشان می‌دهد (علاقه‌بند، ۲۰۱۶). صاحب‌نظران و محققان معتقدند که اثربخشی، موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است و تصور سازمانی که شامل ساخت اثربخشی نباشد مشکل است (سید اصفهانی و کاظمی، ۱۹۹۷). در سازمان‌های آموزشی مشاهده می‌شود که بین باورها، ارزش‌ها و مفروضات زیربنایی اعضای سازمان و رهبران و مدیران، همسویی لازم وجود ندارد که این مسأله باعث بروز مشکلاتی برای اثربخشی بهتر کارکنان نسبت به سازمان و به‌تبع آن عملکرد پایین و بی‌انگیزگی و غیبت کارکنان می‌گردد و بنابراین اعمال سبک رهبری مناسب برای ارتقای اثربخشی کارکنان در راستای موفقیت سازمان، امری حیاتی است.

رهبری نوعی تعامل اجتماعی تخصصی و فرآیندی دوجانبه، تبادلی و گاهی تحول‌ساز است که طی آن یک همکار یا عضو اجازه می‌یابد ضمن تأثیرگذاری بر سایر اعضا به آنها انگیزه بدهد تا به هدف‌های گروهی و فردی خویش برسند. در این راستا مدیران گروه‌های آموزشی در دانشگاه‌ها می‌توانند با اعمال سبک رهبری متناسب بر اعضای هیئت علمی،

<sup>1</sup> Meng & Berger

<sup>2</sup> Carroll & Wolverton

<sup>3</sup> Peter Drucker

موجب ارتقای عملکرد آنان و تعهد و رشد هر چه بیشتر آنان شود. مدیران گروه‌های آموزشی در دانشگاه‌ها با شناخت مناسب از مزیت‌ها و منافع فراوان، به‌کارگیری رهبری تحولی و تأثیر آن بر ادراک فرهنگ سازمانی و ابعاد اثربخشی اعضای هیئت علمی، این امکان را می‌یابند تا اقدامات مناسب‌تری را به منظور فراگیری مهارت‌های رهبری تحولی، ارتقا اثربخشی و توجه بیشتر به فرهنگ سازمانی انجام دهند. رهبران، در آموزش عالی، ملزم به تأکید بیشتر خود بر توسعه‌ی فرهنگ حمایتی با تطبیق مناسب‌ترین سبک‌های رهبری در شکل‌گیری رفتار پیروان هستند. رهبران تحول آفرین ملزم هستند با رعایت چشم انداز، مأموریت و ارزش‌های نهادهای پیروان خود را به درک فرهنگ سازمانی القا کنند (سیلوا و مندیس، ۲۰۱۸).<sup>۱</sup> به عقیده‌ی (باس و آولویو، ۲۰۰۰)<sup>۲</sup>، مهم‌ترین عامل در پیروزی یا شکست نظام آموزشی رهبری می‌باشد. منظور از رهبری «شامل فرایند نفوذ است؛ به‌عبارت‌دیگر، رهبری توانایی نفوذ در دیگران (فرد یا گروه) برای نیل به اهداف است» (هرسی و بلانچارد، ۱۹۸۸).<sup>۳</sup> موضعی که اخیراً توجه بیشتر محققان را به خود جلب کرده این است که چه نوع رفتار رهبری در فرایند تغییر سازمانی منجر به اثربخشی در تمام ابعاد سازمان می‌گردند؟ امروزه سبک رهبری تحولی یکی از سبک‌های رهبری کارآمد و استفاده‌ی مدیران از آن آغاز ایجاد تحولات مثبت در نظام آموزشی می‌باشد (لیتوود و جانتزی، ۱۹۹۹).<sup>۴</sup> رهبری تحولی نوعی از رهبری است که توسط نفوذ ایدئال، کاریزماتیک بودن، انگیزش الهامی، ترغیب ذهنی و ملاحظه‌ی انفرادی پیروان را شخصاً به حرکت وادارد (باس و باس، ۲۰۰۹).<sup>۵</sup> در واقع، در میان سبک‌های جدید رهبری، ویژگی‌های رهبری تحولی بیش از سایر سبک‌ها امکان رو به رو شدن مراکز آموزش عالی را با پیچیدگی‌های دوران معاصر فراهم می‌سازد. و به‌سرعت به رویکردی تبدیل شده که برای پژوهش و مدیریت سازمان‌ها انتخاب می‌شود. از سویی رهبران تحول‌گرا دارای رفتارهایی هستند که پیروان خود را برمی‌انگیزانند تا در راستای اهداف و علایق سازمانی تلاش کنند و آنها را محقق سازند. فرهنگ سازمانی به‌عنوان ارزش‌های غالب که به‌وسیله‌ی یک سازمان حمایت می‌شود، فلسفه‌ای که خط مشی سازمان را به سمت کارکنان و مشتریان هدایت می‌کند، ارزش‌هایی که به کمک آنها کارها و امور روزمره‌ی سازمان انجام می‌پذیرد یا مفروضات و باورهای بنیادی که بین اعضای سازمان مشترک می‌باشند، در هر سازمانی الگوهایی از باورها، سمبل‌ها، شعرایر، داستان و آداب و رسوم وجود دارند که به مرور زمان به وجود آمده‌اند (قیومی و کاوسی، ۲۰۰۸). اگر عناصر تشکیل‌دهنده‌ی فرهنگ سازمانی قوی باشد، کارایی و اثربخشی آن بالا خواهد رفت.

از سوی دیگر، فرهنگ سازمانی یکی از مهم‌ترین اهرم‌هایی است که رهبران سازمان‌ها می‌توانند برای تغییر در قابلیت و اثربخشی و کارآمدی کارکنان استفاده کنند. مطالعه‌ی نوع فرهنگ سازمانی دانشگاه‌ها در حیطه‌ی آموزش عالی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است تا بدین وسیله روسای دانشگاه‌ها بتوانند با شناسایی کاستی‌ها در جهت اعتلای فرهنگ سازمانی دانشگاه راهکارهایی را بیندیشند و اقدامات لازم را برای بهبود آن انجام دهند. بنابراین، با توجه به نقش بسیار مهم فرهنگ سازمان در موفقیت سازمان‌ها و غفلت بسیاری از رهبران از این امر هم مطالعه و پژوهش در این زمینه گامی در جهت بیداری از خواب غفلت است لذا، شناسایی شاخص‌ها و ابعاد فرهنگ سازمانی، به رهبران کمک می‌کند تا دستیابی راحت‌تر به اهداف سازمان داشته باشیم و اثربخشی بیشتر از اعضای سازمان را شاهد باشیم.

فرهنگ سازمانی همیشه در بین دانشگاهیان، مدیران و سازمان‌ها یک مسئله‌ی مهم است. این نشان دهنده‌ی نشاط فرهنگ سازمانی برای پویایی سازمانی است که نیاز به مدیریت و رهبری تحول آفرین و توسعه‌ی مداوم، هم در سطح نظری و هم در سطح عملی دارد. فرهنگ سازمانی توسط متخصصان متنوع تفسیر می‌شود (آریانی و ویدودو، ۲۰۲۰).<sup>۶</sup>

<sup>1</sup> Silva & Mendis

<sup>2</sup> Bass & Avolio

<sup>3</sup> Hersey & Blanchard

<sup>4</sup> Leithwood & Jantzi

<sup>5</sup> Bass & Bass

<sup>6</sup> Aryani & Widodo

بیتوجهی به فرهنگ سازمانی به منزله‌ی پدیده‌ای پیچیده و غیرمادی و در عین حال به شدت تأثیرگذار اگر به شکست سازمان و رسیدن به اهداف و چشم اندازها منجر نشود حداقل اشکالات عدیده‌ای را در روند حرکت سازمان ایجاد می‌کند و منابع زیادی را به منظور حل معضلات ایجادشده‌ی ناشی از رو در رویی اهداف پیش بینی شده با فرهنگ رایج سازمان به هدر می‌دهد. موفق‌ترین سازمان‌ها دارای فرهنگی همسو با ارزش‌های قوی اخلاقی‌اند که به درک فعالیت‌های سازمان منجر می‌شود و مولد تعهد در جهت رسالت سازمان است و استانداردهای رفتار را تقویت می‌کند و خواهان تغییر و تحول از سوی رهبران موفق هستند (رحیمی و آقابابایی، ۲۰۱۳).

با توجه به اهمیت موضوع اثربخشی در نظام آموزش عالی، محققان پس از مطالعه در این زمینه به این نکته پی برد که رهبری به‌عنوان عامل اصلی در پیشبرد اهداف و افزایش اثربخشی در نظام آموزشی به‌حساب می‌آید و اثرات این نوع سبک رهبری (تحول‌گرا) در نظام آموزش عالی کمتر مورد بررسی قرار گرفته است. با توجه به تحقیقات قبلی فرهنگ سازمانی با اثربخشی و رهبری رابطه‌ی مثبت، قوی و معناداری داشته است فرهنگ سازمانی را به عنوان متغیر میانجی انتخاب نمودیم. لذا با توجه به اهمیت این مسئله، هدف از انجام پژوهش حاضر پاسخگویی به این مسئله است که آیا فرهنگ سازمانی بر رابطه‌ی بین رهبری تحولی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه و اثربخشی اعضای هیئت علمی اثر میانجی دارد؟

### فرهنگ سازمانی

(اندرسون و اندرسون، ۲۰۱۰)<sup>۱</sup> اظهار داشتند که سازمان‌ها با یکدیگر توسط فرهنگ‌های خود متمایز می‌شوند، زیرا در فرهنگ ارزش‌های سازمانی، هنجارها و اصول عملیاتی وجود دارد و برای سازمان به تاریخ تبدیل می‌شود. بنابراین، برای سازمان‌ها مهم است که فرهنگ سازی کنند و هر کدام فرهنگ خاص خود را داشته باشند (رحمان و هادی، ۲۰۱۹)<sup>۲</sup>. فرهنگ را می‌توان باورها، ارزش‌ها، نگرش‌ها، رفتارها و عملکردهایی تعریف کرد که مشخصه‌ی گروهی از افراد است. چنین ارزش‌هایی معمولاً از طریق ارزش‌های اصلی یک سازمان یا با شناسایی آرمان‌های خاص فرهنگی شناسایی می‌شوند (نام و کیم، ۲۰۱۶)<sup>۳</sup>. فرهنگ را می‌توان اصطلاحی جمعی از همه‌ی چیزهایی دانست که با یادگیری اکتسابی بدست آمده است. بر این اساس، فرهنگ سازمانی به معنای فرهنگی است که مطابق با اهداف سازمانی از طریق به اشتراک گذاشتن چیزهای حاصل از یادگیری شکل می‌گیرد و شامل تمام ارزش‌ها، فعالیت‌ها، فلسفه، آرمان‌ها و غیره یک سازمان است (واریک، ۲۰۱۷)<sup>۴</sup>. دانشگاه‌ها به‌عنوان اصلی‌ترین مرکز تربیت انسانی، همچون دیگر سازمان‌ها فرهنگ به خصوصی دارند که می‌تواند در تربیت افراد توانمند، متخصص و کارآفرین اثرات به‌سزایی داشته باشد، که این امر مهم درگرو موجود بودن فرهنگ سازمانی مناسب در دانشگاه‌های کشور می‌باشد. امروزه فرهنگ سازمانی و ابعاد آن به‌عنوان عامل مهم که بر رفتار اعضای سازمان تأثیر شایانی دارد، اهمیت زیادی پیدا کرده است. درواقع چنانچه فرهنگ به حال خود گذاشته شود تبدیل به عاملی مخرب خواهد شد (یامالی، ۲۰۱۸)<sup>۵</sup>. از نظر آندروز<sup>۶</sup> فرهنگ سازمانی، نظامی از ارزش‌های مشترک و اعتقادات است که با ساکنان یک سازمان، ساختار سازمانی و سیستم‌های کنترلی تعامل دارد تا هنجارهای رفتاری متناسب با ساختار را تولید کنند (حیدری و همکاران، ۲۰۱۶).

<sup>1</sup> Anderson & Anderson

<sup>2</sup> Rahman & Hadi

<sup>3</sup> Nam & Kim

<sup>4</sup> Warrick

<sup>5</sup> Yamali

<sup>6</sup> Andrews

(رابینز و جاج، ۲۰۱۹)<sup>۱</sup> فرهنگ سازمانی را مجموعه‌ای از ارزش‌ها، فرضیات، هنجارها و اعتقادات مشترک در یک سازمان می‌دانند و اظهار می‌دارند، فرهنگ سازمانی یک سیستم ارزشی است که اعضای آن پایبند آن هستند تا سازمان‌های خاصی را از سازمان‌های دیگر متمایز کند. بنابراین، فرهنگ سازمانی منعکس کننده ارزش‌ها، اعتقادات و هنجارهای رفتاری است که توسط اعضای سازمان درک، پذیرفته و به اشتراک گذاشته می‌شود و به عنوان مبنایی یا مرجعی برای رفتار در درون سازمان شناخته می‌شود که آن را از سایر سازمان‌ها متمایز کرده و با مشکلات سازمانی بیرونی و داخلی روبرو است. این شرایط باعث می‌شود فرهنگ سازمانی همیشه خاص و منحصر به فرد باشد (رابینز و جاج، ۲۰۱۹).

(رابینز و جاج، ۲۰۱۳) فرهنگ سازمانی را شامل سه چیز تعریف می‌داند. اولاً، فرهنگ سازمانی ادراک است، چیزی نیست که بتوان آن را لمس کرد یا از نظر جسمی مشاهده کرد، اما برخی از مردم فرهنگ را براساس چیزی که در سازمان تجربه می‌کنند، می‌بینند. دوم، فرهنگ سازمانی توصیفی است، این به چگونگی درک اعضای فرهنگ و توصیف آن مربوط می‌شود. سوم، گرچه افراد ممکن است زمینه‌های مختلفی داشته باشند یا در سطوح سازمانی مختلف کار کنند، آنها تمایل دارند که فرهنگ سازمانی را با همان اصطلاحات، یعنی جنبه‌های فرهنگ مشترک توصیف کنند. بنابراین، فرهنگ در سازمان‌ها سه نقش مهم ایفا می‌کند، یعنی ارائه‌ی هویت برای اعضای آن، افزایش تعهد نسبت به چشم انداز و مأموریت سازمان و تقویت استانداردهای رفتاری. وقتی فرهنگ سازمانی کاملاً پیوسته باشد، هر یک از اعضا احساس خواهند کرد که بخشی از سازمان هستند. احساسات به عنوان بخشی از سازمان، تعهد اعضا را نسبت به چشم انداز و مأموریت سازمان تقویت می‌کند. فرهنگ همچنین رفتار اعضای سازمان را هدایت می‌کند. فرهنگ سازمانی تأثیر زیادی به افراد و فرایندهای سازمانی می‌بخشد و زمینه ساز بسیاری از تغییرات و تحولات سازمانی است (میونیر و جیوتا، ۲۰۲۰)<sup>۲</sup>.

## رهبری تحول آفرین

رهبری فرایندی است که ضمن آن مدیریت سازمان می‌کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی مؤثر انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمانی تسهیل و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایفشان ترغیب کند (الوانی، ۲۰۰۸). رهبری در نظام آموزش عالی، کلیدی برای ایجاد تحولات سازمانی است و رهبران اثربخش اساسی‌ترین منابع هر سازمانی هستند (آراسته و سلیمی، ۲۰۱۳). از دیدگاه مینتزبرگ برای این که یک سازمان اثربخش گردد نیرومندترین عامل رهبری است (دفت، ۲۰۲۰). زیرا رهبری عامل مهمی برای تحقق اهداف سازمانی است و می‌تواند به‌طور مثبت بر اثربخشی سازمانی مؤثر باشد و با عملکردهای اثربخش به سازمان به‌عنوان یک کل کمک کند. در این رابطه یکی از جدیدترین نظریه‌ها رهبری تحولی است که نسبتاً از جامعیت بیشتری برخوردار است (نصیری و همکاران، ۲۰۱۲). رهبران تحول گرا به جای رویکرد سلسله مراتبی برای کنترل اوضاع با استفاده از فرهنگ ترجیحی از طریق استفاده از ویژگی‌های هنری، انگیزه‌ی پیروان خود را برای عملکرد بیشتر و در نهایت موفقیت اهداف، به سبک مشارکتی اعمال می‌کنند (شارما و سینگ، ۲۰۱۷)<sup>۳</sup>. در واقع، رهبری تحول آفرین یکی از بسیاری از مدل‌های رهبری است. رهبران تحول آفرین رهبرانی هستند که به پیروان خود القا می‌کنند منافع شخصی خود را برای منافع سازمان کنار بگذارند و آنها می‌توانند تأثیر فوق العاده‌ای بر پیروان خود داشته باشند. بنابراین، رهبری تحول آفرین توانایی ایجاد انگیزه در کارکنان و

<sup>1</sup> Robbins & Judge

<sup>2</sup> Munir & Juwita

<sup>3</sup> Sharma & Singh

ایجاد احساسات مثبت، ایجاد یک چشم انداز الهام بخش برای هدایت پیروان به سوی دستیابی به این اهداف سازمانی را دنبال می‌کند (رسکیونا و همکاران، ۲۰۲۰).<sup>۱</sup>

### اثربخشی

اثربخشی به‌عنوان یک موضوع اساسی از سوی بسیاری از محققان تربیتی مورد توجه قرار گرفته است؛ که پیشینه‌ی آن به تحقیقاتی مانند (کلمان و همکاران، ۱۹۶۸)<sup>۲</sup>، (بروک‌آور و همکاران، ۱۹۹۶)<sup>۳</sup>، (آدموندز، ۱۹۷۹)<sup>۴</sup>، (مادوس، ۱۹۸۰)<sup>۵</sup> برمی‌گردد که به‌عنوان برجسته‌ترین تحقیقات آموزشی مربوط به اثربخشی نظام آموزشی به شمار می‌آیند (هوی و فرگوسون، ۱۹۸۵).<sup>۶</sup>

اثربخشی یک مفهوم چندبخشی و پیچیده می‌باشد و غالباً با بحث کیفیت ارتباط پیدا می‌کند و به آن میزانی اشاره دارد که وسایل و فرایندهای آموزشی منتج به دستیابی اهداف یا نتایج آموزشی می‌شوند. (آرمسترانگ، ۲۰۰۱)<sup>۷</sup> معتقد است اثربخشی به طرق گوناگون تعریف می‌شود و متناسب با هر تعریف، قابل اندازه‌گیری و ارزیابی می‌باشد (حسینی و سامری، ۲۰۱۰). در واقع، اثربخشی یعنی انجام دادن کارهای درست به‌گونه‌ای که تمرکز و تأکید آن بر دستاوردهاست، که زمانی به دست می‌آیند که سازمان به هدف‌های خود برسد، بر اساس نظر علاقه‌بند، ملاک اثربخشی، معمولاً رفتاری است که مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد. با این حال، ملاک سنجش صرفاً خود رفتار نمی‌تواند باشد، بلکه رفتار را نسبت به انتظارات معینی که ارزشیابی‌کننده برای آن قائل است باید مورد سنجش قرارداد. به عبارتی هدف‌های سازمان که همان انتظارات آن محسوب می‌شوند، معیار سنجش اثربخشی به حساب می‌آیند. بنابراین اثربخشی میزان توافقی رفتار سازمانی با انتظارات سازمانی است (علاقه‌بند، ۲۰۱۶). بنابراین می‌توان گفت که فعالیتی اثربخش است که اهداف موردنظر را برآورده سازد. بر این اساس شاخص‌های اثربخشی عملکرد یک فرد یا سازمان بایستی مطابق با اهداف آن فرد یا سازمان باشد.

### پیشینه‌ی پژوهش

(شیخعلی‌زاده هریس و تجاری، ۲۰۱۳) در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر رهبری تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی با اثربخشی در سازمان‌های ورزشی» به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول‌گرا به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم به‌واسطه‌ی فرهنگ سازمانی، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر اثربخشی سازمانی دارد.

(تابلی و همکاران، ۲۰۱۶) پژوهشی به عنوان «رابطه‌ی بین فرهنگ سازمانی و رهبری تحول‌آفرین در بین کارکنان اداره‌ی کل زندان‌های فارس» انجام دادند نتایج نشان داد که بین انواع فرهنگ سازمانی و رهبری تحول‌آفرین از نظر رهبران رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود ندارد، در حالی که از نظر پیروان این رابطه، مثبت و معنادار می‌باشد. از نتایج رگرسیون چندگانه نیز برداشت می‌شود که از نظر رهبران و پیروان به ترتیب فرهنگ سلسله‌مراتبی، بازاری، ویژه‌سالاری و طایفه‌ای بیشترین تأثیر را بر رهبری تحول‌آفرین دارند. بنابراین هر چهار نوع فرهنگ بر رهبری تحول‌آفرین تأثیرگذار بوده است.

<sup>1</sup> Risqina

<sup>2</sup> Coleman

<sup>3</sup> Brookover

<sup>4</sup> Edmonds

<sup>5</sup> Madaus

<sup>6</sup> Hoy & Ferguson

<sup>7</sup> Armstrong

**(صرف و روح چکار، ۲۰۱۸)** به بررسی رابطه‌ی سبک‌های رهبری تحولی، فرهنگ سازمانی و عملکرد (پیش‌نیازهایی برای عملکرد پایدار سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی) پرداختند. نتایج بیانگر آن بود که عملکرد اعضای سازمان و نتیجه کاری حاصل از آن یکی از مهمترین دستاوردها و اهداف سازمان‌ها برای بهبود و ارتقا آن به جهت پیشرفت سازمانی و شرکت در شرایط مشخص کاری است که عوامل بسیاری چون سبک‌های رهبری و فرهنگ سازمانی بر آن اثر و از آن تأثیر می‌پذیرند. نتایج حاصله حاکی از آن بود که بین سبک رهبری و سبک رهبری تحولی و فرهنگ سازمانی و عملکرد رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد.

**(الشیبامی و همکاران، ۲۰۱۹)<sup>۱</sup>** به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر رهبری تحول‌گرا و اثربخشی سازمانی مدیران گروه پرداختند. آنها استدلال کردند که فرهنگ سازمانی تأثیر فراوانی بر رهبری تحول‌گرا و بهبود عملکرد سازمانی افراد دارد.

**(النیادی و همکاران، ۲۰۱۹)<sup>۲</sup>** به بررسی تأثیر تعدیل فرهنگ سازمانی بر رابطه‌ی بین رهبری تحول‌گرا و سرمایه‌ی انسانی: یک مطالعه‌ی تجربی بر بخش دولتی امارات پرداختند و به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول‌آفرین یک ساختار مستقل است که از تأثیر ایده آل، انگیزه‌ی الهام بخش، تحریک فکری و توجه فردی نشأت می‌گیرد و قطعاً ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی در آن تأثیرگذار است و رهبری به عنوان عامل تغییر و تحول به عنوان یک سرمایه‌ی انسانی و با ارزش نگاشته می‌شود که باید آن را حفظ کرد.

**(کان و همکاران، ۲۰۲۱)<sup>۳</sup>** به بررسی حمایت فرهنگ سازمانی از رهبری تحول‌گرا در دانشگاه پرداختند نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی به طور گسترده‌ای به عنوان پیش‌بینی‌کننده‌ی مهم برای نتایج مختلف سازمانی مانند تعهد، عملکرد، رضایت و رهبری تحول‌گرا در نظر گرفته شده است و فرهنگ سازمانی بر سبک‌های رهبری تحول‌آفرین تأثیر فراوانی دارد، رهبری تحول‌آفرین با فرهنگ اشتراکی مشخص می‌شود که رهبر با هریک از اعضای هیئت علمی ارتباط برقرار می‌کند، به خلاقیت و نوآوری نیروی کار اهمیت لازم داده می‌شود و رفاه اعضا مورد ارزیابی و حمایت قرار می‌گیرد.

### فرضیات و مدل مفهومی پژوهش

با جمع‌بندی یافته‌های مذکور در این پژوهش، سعی بر آن شد تا با انتخاب متغیر میانجی فرهنگ سازمانی به بررسی و شفاف‌سازی تأثیر مستقیم و غیرمستقیم رهبری تحولی مدیران گروه‌های آموزشی بر اثربخشی اعضای هیئت علمی در قالب یک مدل پرداخته شود. بنابراین سعی بر آن است که بررسی شود که متغیرهای رهبری تحولی، فرهنگ سازمانی، و اثربخشی در میان اعضاء هیئت علمی باهم در یک مدل چه اثراتی بر هم گذاشته و چه اثراتی از هم می‌پذیرند. هم‌چنین فرضیه‌های اصلی و فرعی تحقیق به ترتیب زیر مطرح می‌شوند:

**فرضیه‌ی کلی:** سبک رهبری تحولی بر اثربخشی تأثیر دارد.

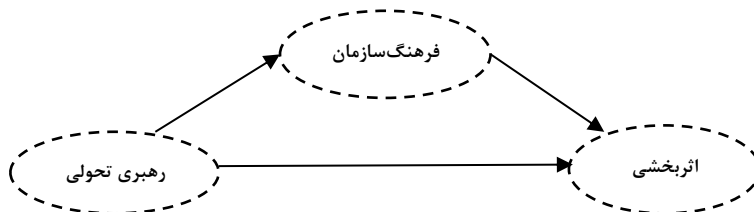
**فرضیه‌ی جزئی اول:** سبک رهبری تحولی بر فرهنگ سازمانی تأثیر دارد.

**فرضیه‌ی جزئی دوم:** فرهنگ سازمانی بر اثربخشی تأثیر دارد.

<sup>1</sup> Al-Shibami

<sup>2</sup> Alneyadi

<sup>3</sup> Khan



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر، از لحاظ هدف کاربردی، کمی و از نوع توصیفی و همبستگی می‌باشد که به صورت میدانی اجرا شد. جامعه‌ی آماری این پژوهش شامل کلیه‌ی اعضای هیئت علمی دانشگاه کردستان بود که شامل ۳۵۰ نفر بودند. از روش نمونه‌گیری ساده (که در آن تمام اعضای هیئت علمی شانس مساوی و مستقل برای انتخاب شدن داشتند) و جدول مورگان، ۱۹۳ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند.

ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش سه پرسش‌نامه شامل پرسش‌نامه سبک رهبری تحول‌گرا (باس و آوولیو، ۲۰۰۰) بود. که دارای ۲۰ سؤال در مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت است که از گزینه‌ی خیلی زیاد با نمره‌ی ۵ شروع و به گزینه‌ی خیلی کم با نمره‌ی ۱ ختم می‌شود. این پرسش‌نامه دارای ۵ مؤلفه‌ی ویژگی‌های آرمانی، رفتارهای آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی (ترغیب ذهنی)، حمایت‌های رشد دهنده می‌باشد. در این پژوهش، اقدام به تحلیل عاملی آن نمودیم. که ساختار پرسش‌نامه و مؤلفه‌های آن همگی مورد تأیید قرار گرفتند و همگی سؤالات با بار عاملی بالای ۰.۵۰ مورد تأیید قرار گرفتند. (شیخعلی‌زاده هریس و تجاری، ۲۰۱۳)، پایایی این پرسش‌نامه را بر اساس آلفای کرونباخ ۰.۹۲ به دست آوردند. در پژوهش حاضر با استفاده از روش آلفای کرونباخ پایایی پرسش‌نامه ۰.۸۱ درصد بود، جهت سنجش فرهنگ سازمانی، از پرسش‌نامه‌ی (دنيسون و فیشر، ۲۰۰۵)<sup>۱</sup> استفاده شد. که دارای ۲۰ سؤال در مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت است که از گزینه‌ی خیلی زیاد با نمره‌ی ۵ شروع و به گزینه‌ی خیلی کم با نمره‌ی ۱ ختم می‌شود. این پرسش‌نامه دارای ۴ مؤلفه‌ی درگیر شدن در کار (مشارکت)، سازگاری، انطباق‌پذیری، رسالت (مأموریت) می‌باشد. جهت افزایش روایی و اعتبار پرسش‌نامه در این پژوهش، اقدام به تحلیل عاملی آن نمودیم. که ساختار پرسش‌نامه و مؤلفه‌های آن همگی مورد تأیید قرار گرفتند و همگی سؤالات با بار عاملی بالای ۰.۵۰ مورد تأیید قرار گرفتند. (قربانی، ۲۰۰۹) پایایی این پرسش‌نامه را بر اساس آلفای کرونباخ ۰.۹۵ درصد به دست آوردند که در پژوهش حاضر با استفاده از روش آلفای کرونباخ پایایی آن ۰.۷۸ درصد بود، هم‌چنین به منظور سنجش اثربخشی اعضای هیئت علمی از پرسش‌نامه‌ی ۹ سؤالی (هوی و میسکل، ۲۰۱۲)<sup>۲</sup> در مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت که از گزینه‌ی خیلی زیاد با نمره‌ی ۵ شروع و به گزینه‌ی خیلی کم با نمره‌ی ۱ ختم می‌شود استفاده شد. این پرسش‌نامه دارای دو مؤلفه، کارایی، سازگاری و انعطاف و کمیت و کیفیت دستاوردها می‌باشد. روایی پرسش‌نامه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مورد سنجش قرار گرفت که همگی سؤالات و مؤلفه‌های آن با بار عاملی بالای ۰.۷۰ مورد تأیید قرار گرفت. (نعمتی، ۲۰۱۴)، پایایی آن را بر اساس آلفای کرونباخ ۰.۹۰ به دست آورد که در پژوهش حاضر پایایی آن را ۰.۸۲ درصد بود.

برای تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها، از آنجاکه هدف آزمودن مدل خاصی یعنی رابطه‌ی بین سبک رهبری تحول‌گرا با اثربخشی اعضای هیئت علمی از طریق متغیر میانجی فرهنگ سازمانی بود از روش معادلات ساختاری و با نرم‌افزار LISREL۸ و SPSS۲۲ استفاده گردید.

<sup>۱</sup> Denison & Fisher

<sup>۲</sup> Hoy & Miskel

## یافته‌های پژوهش

تحلیل توصیفی جامعه‌ی آماری نشان می‌دهد، از ۱۹۳ نمونه تحت بررسی ۱۷۴ نفر (۹۰/۲ درصد) مرد بودند و ۱۹ نفر (۹/۸ درصد) هم زن بودند. همچنین، از ۱۹۳ نمونه‌ی تحت بررسی ۱۲ نفر (۶/۲ درصد) مرتبه‌ی علمی مرئی داشتند، ۱۴۷ نفر (۷۶/۲ درصد)، استادیار، ۲۹ نفر (۱۵/۰ درصد)، دانشیار و ۵ نفر (۲/۶ درصد) هم مرتبه‌ی علمی استاد داشتند. در توصیف، دانشکده‌ی محل خدمت نمونه‌های تحقیق ۳۹ نفر (۲۰/۲ درصد) در دانشکده‌ی علوم انسانی خدمت داشتند، ۱۹ نفر (۹/۸ درصد)، زبان و ادبیات، ۳۱ نفر (۱۶/۴ درصد)، علوم پایه و ۷ نفر (۳/۶ درصد) هنر و معماری، ۲۵ نفر (۱۳/۰ درصد)، فنی و مهندسی، ۴۹ نفر (۲۵/۱ درصد)، کشاورزی و ۲۳ نفر (۱۱/۹ درصد) هم دانشکده‌ی منابع طبیعی خدمت داشتند.

به منظور بررسی اعتبار ابزار سنجش تحلیل عاملی تاییدی ابتدا نرمال بودن داده‌های جمع‌آوری شده توسط هر گویه تأیید شد. از آزمون کلموگروف اسمیرنوف برای نرمال بودن توزیع داده‌ها استفاده گردید.

## جدول ۱. وضعیت طبیعی بودن توزیع داده‌ها.

Sig	Z کولموگروف-اسمیرنوف	Parameters Normal		تعداد	متغیر
		انحراف معیار	میانگین		
۰/۰۱۱	۱/۶۰۷	۰/۷۹۱	۲/۵۰۳	۱۹۳	رهبری تحول‌گرا
۰/۶۹۲	۰/۷۱۱	۰/۵۰۲	۲/۶۶۳	۱۹۳	فرهنگ سازمانی
۰/۰۸۹	۱/۲۴۷	۰/۶۳۶	۲/۵۶۴	۱۹۳	اثربخشی

P<۰/۰۵

نتایج جدول، و آزمون کلموگروف اسمیرنوف نشان می‌دهد، سطح معناداری به دست آمده برای متغیرهای فرهنگ سازمانی و اثربخشی بیشتر از ۰/۰۵ است، بنابراین نتیجه با ۹۵٪ اطمینان می‌توان گفت، توزیع متغیرهای مذکور طبیعی می‌باشند. برای بررسی سؤالات و فرضیه‌های پژوهش از آزمون پارامتریک استفاده کنیم. با این وجود متغیر رهبری تحول‌گرا دارای توزیع طبیعی نمی‌باشد، می‌توان در ادامه از آزمون‌های نا پارامتریک جهت بررسی سؤالات و فرضیه‌های پژوهش استفاده نمود. همان‌طور که در جدول ۱ آمده است، با توجه به نرمال بودن متغیرها، می‌توان جهت تجزیه و تحلیل، از روش معادلات ساختاری استفاده کرد.

## جدول ۲. شاخص‌های برازش مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش.

NFI	IFI	CFI	RMR	Chi-Square/df	RMSEA	پرسش‌نامه‌ها
۰/۹۷	۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۰۵۰	۲/۴۹	۰/۰۸۸	رهبری تحول‌گرا
۰/۹۵	۰/۹۷	۰/۹۷	۰/۰۴۲	۲/۴۵	۰/۰۸۷	اثربخشی
۰/۹۱	۰/۹۴	۰/۹۴	۰/۰۴۹	۲/۶۶	۰/۰۹۳	فرهنگ سازمانی

بر اساس جدول ۲، نتایج سؤالات سه پرسش‌نامه دارای بار عاملی مناسب و مطلوب برای سنجش اثربخشی اعضای هیئت علمی و رهبری تحول‌گرای مدیران گروه و فرهنگ سازمانی بودند. تحلیل عاملی تاییدی گویای این مطلب است که شاخص‌های نسبت خن دو کمتر از ۳، شاخص برازش مطلق RMR برابر ۰/۰۵، شاخص‌های برازش تطبیقی، NFI، IFI و CFI در حد مطلوب و قابل قبولی و شاخص RMSEA کمتر از ۰/۱ در حد مطلوبی قرار دارند بدین معنی که مدل تحقیق حاضر دارای برازش مناسبی است.

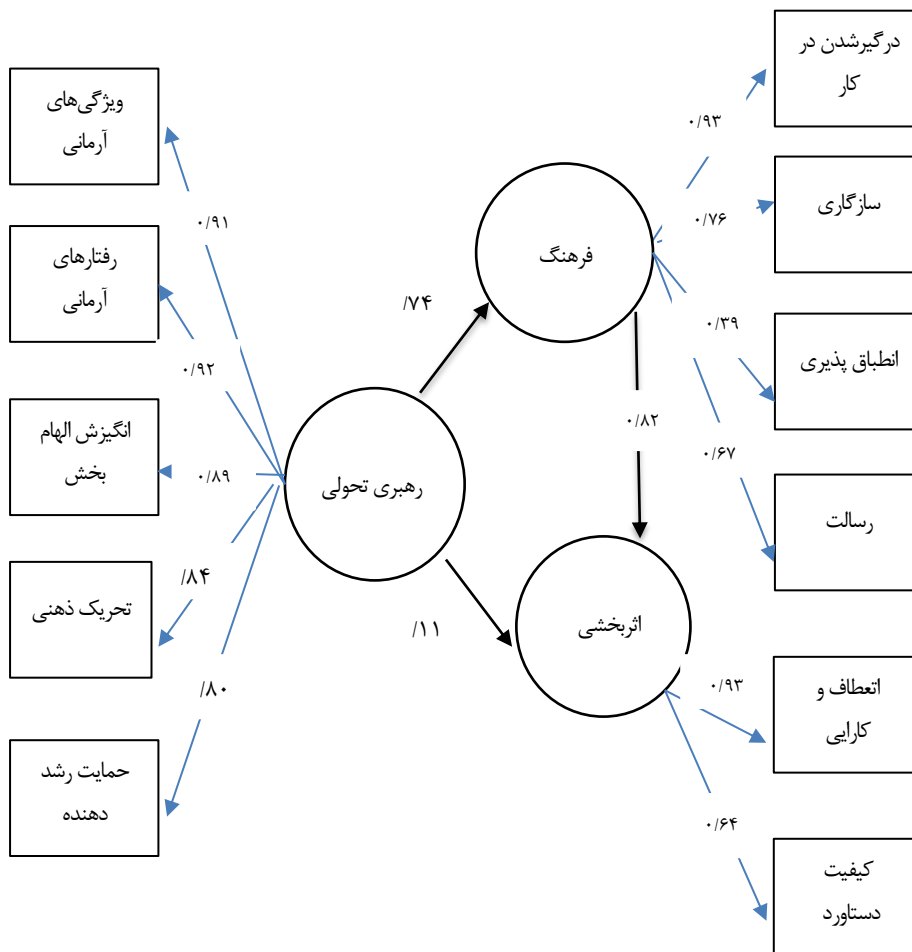
## بررسی فرضیات پژوهش

جدول ۳. خلاصه‌ی مدل معادلات ساختاری پیرامون تحلیل روابط رهبری تحول‌گرا، فرهنگ سازمانی و اثربخشی.

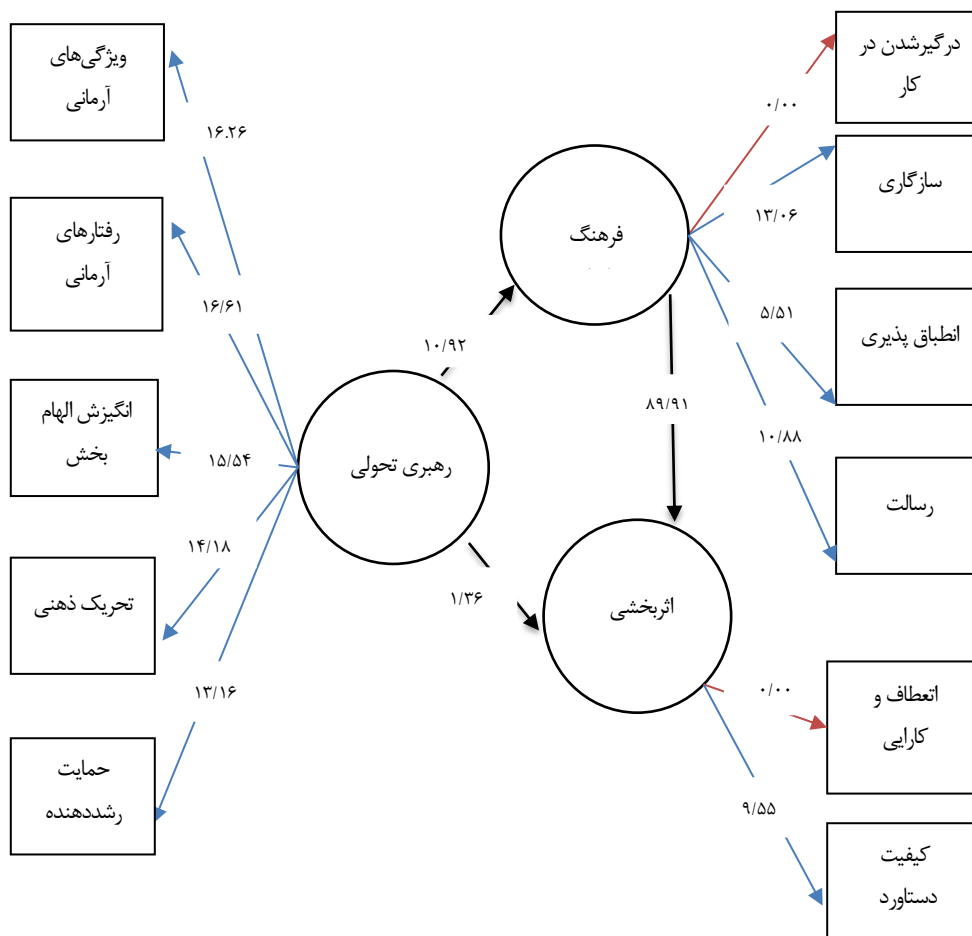
نتیجه	آماره t	ضریب مسیر	مسیر
عدم تأیید مسیر	۱/۳۶	۰/۱۱	رهبری تحول‌گرا به اثربخشی
تأیید مسیر	۱۰/۹۲	۰/۷۴	رهبری تحول‌گرا به فرهنگ سازمانی
تأیید مسیر	۸/۹۱	۰/۸۲	فرهنگ سازمانی به اثربخشی

در جدول ۳، خلاصه‌ی مدل معادلات ساختاری پیرامون تحلیل روابط رهبری تحول‌گرا، فرهنگ سازمانی و اثربخشی اعضای هیئت علمی ارائه شده است. برای تأیید فرضیه‌های پژوهش خروجی ضرایب t در شکل ۳ نشان داده شده است. وقتی مقدار t در بازه‌ی بیشتر از ۱/۹۶ و کمتر از ۱/۹۶- باشد بیانگر معنادار بودن پارامتر مربوطه است. از آنجا که مقادیر t متناظر با ضرایب مسیر (رهبری تحول‌گرا به فرهنگ سازمانی، فرهنگ سازمانی به اثربخشی)، بالاتر از ۱/۹۶ است، لذا می‌توان گفت که روابط بین متغیرهای پژوهش تأیید می‌گردد.

همان‌گونه که در شکل ۲ مشاهده می‌شود، سبک رهبری تحولی بر اثربخشی تأثیر مثبت و غیرمعناداری دارد (فرضیه‌ی ۱)، که طبق ضرایب استاندارد ۱۱ درصد از تغییرات اثربخشی توسط سبک رهبری تحولی پیش‌بینی می‌شود. تأثیر سبک رهبری تحولی بر فرهنگ سازمانی (فرضیه‌ی ۲) و همچنین فرهنگ سازمانی بر اثربخشی (فرضیه‌ی ۳) مثبت و معنادار است. ضرایب علی مسیره‌های بین متغیرهای پژوهش نشان از تأثیر غیرمستقیم سبک رهبری تحولی بر اثربخشی از طریق متغیر میانجی فرهنگ سازمانی دارد، میزان این تأثیر غیرمستقیم برابر ۶۱ درصد (حاصل ضرب ۷۴ درصد در ۸۲ درصد) تعیین شده است.



شکل ۲. ضرایب استاندارد.



شکل ۳. ضرایب t.

نتایج جدول ۴، گویای این مطلب است که شاخص‌های  $\chi^2 = 2/71$ ،  $RMSEA = 0/94$ ،  $CFI = 0/97$ ،  $NFI = 0/97$ ،  $IFI = 0/90$ ، شاخص برازش مطلق  $RMR = 0/044$  کمتر از  $0/05$ ، شاخص‌های برازش تطبیقی  $NFI$ ،  $CFI$  و  $IFI$  مساوی یا بیشتر از  $0/90$  و شاخص  $RMSEA$  کمتر از  $0/1$  در حد مطلوبی قرار دارند.

جدول ۴، شاخص‌های نیکویی برازش مدل ساختاری پژوهش.

شاخص	ملاک برازندگی	مقدار مشاهده شده
$\frac{\chi^2}{df}$	کمتر از ۳ باشد	۲/۷۱
RMR	کمتر از ۰/۰۵ باشد	۰/۰۴۴
RMSEA	کمتر از ۰/۱ باشد	۰/۹۴

شاخص	ملاک برازندگی	مقدار مشاهده‌شده
CFI	مساوی یا بیشتر از ۰/۹۰ باشد	۰/۹۷
IFI	مساوی یا بیشتر از ۰/۹۰ باشد	۰/۹۷
NFI	مساوی یا بیشتر از ۰/۹۰ باشد	۰/۹۰

همان‌طور که ملاحظه می‌شود همه‌ی شاخص‌های نیکویی برازش، حکایت از برازش مدل تجربی پژوهش دارند. آن‌جاکه اکثر شاخص‌های برازندگی، بیانگر برازش مناسب مدل هستند، لذا می‌توان گفت که چارچوب مفهومی پژوهش مبنی بر تأثیر رهبری تحول‌گرا بر اثربخشی اعضای هیئت علمی، به‌صورت مستقیم و باواسطه‌ی فرهنگ سازمانی تأیید می‌گردد و به‌عنوان مدل نهایی پژوهش پذیرفته می‌شود و به عبارت دیگر داده‌های حاصل از تحقیق مدل نظری تحقیق را حمایت و تأیید می‌کنند.

جدول ۵. تأثیرات مستقیم، غیرمستقیم.

متغیر	اثربخشی	
	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم
رهبری	۰/۱۱	۰/۷۴ * ۰/۸۲
فرهنگ سازمانی	۰/۸۲	-

نتایج جدول ۵، نشان می‌دهد متغیر رهبری توانسته به‌صورت مستقیم و به‌صورت غیرمستقیم بر اثربخشی اعضای هیئت علمی اثر معناداری بگذارد. این در حالی بود که متغیر رهبری تحولی در مدل نهایی تحقیق تأثیر مستقیم و معناداری بر اثربخشی ندارد. اما رهبری تحول‌گرا باواسطه فرهنگ سازمانی بر اثربخشی اعضا هیئت علمی تأثیر می‌گذارد.

## بحث و نتیجه‌گیری

یکی از بخش‌های مهم و تأثیرگذار در مدیریت مجموعه‌های دانشگاهی، مدیریت گروه‌های آموزشی است. مدیران گروه‌های آموزشی حلقه‌ی تعامل میان زیرسیستم تخصصی دانشگاه و زیرسیستم مدیریتی آن می‌باشد. بنابراین جایگاه ویژه‌ای در تأمین اهداف دانشگاه دارند و مراکز آموزش عالی ارتباط مستقیمی با اثربخشی مدیران گروه‌های آموزشی دارد (بیرن بائوم، ۲۰۰۳).<sup>۱</sup> مطالعه‌ی نوع فرهنگ سازمانی دانشگاه‌ها در حیطه‌ی آموزش عالی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است تا بدین وسیله رؤسای دانشگاه‌ها بتوانند با شناسایی کاستی‌ها در جهت اعتلای فرهنگ سازمانی دانشگاه راهکارهایی را بیندیشند و اقدامات لازم را برای بهبود آن انجام دهند. ضرورت توجه به فرهنگ سازمانی تا جایی است که صاحب‌نظران بر این باورند که اگر قرار است در یک سازمان اثربخشی و تغییرات مؤثر و پایدار به وجود آید، فرهنگ آن سازمان را باید شناسایی کرد و در آن تغییراتی ایجاد نمود. بنابراین، با توجه به نقش بسیار مهم فرهنگ سازمان در موفقیت سازمان‌ها و غفلت بسیاری از رهبران از این امر هم مطالعه و پژوهش در این زمینه گامی در جهت بیداری از خواب غفلت است، لذا شناسایی شاخص‌ها و ابعاد فرهنگ سازمانی، به رهبران کمک می‌کند تا دستیابی راحت‌تر به اهداف سازمان داشته باشیم و اثربخشی بیشتر از اعضای سازمان را شاهد باشیم. با استفاده از سبک رهبری تحول‌گرا می‌توان استعدادهای انسانی سازمان‌ها را ارتقا بخشیده و از ظرفیت‌ها و انرژی فزاینده آنها در حرکت تمام‌عیار به سمت تحقق هدف‌ها و دور نمای سازمانی بهره گرفت.

<sup>1</sup> Birnbaum

از سوی دیگر، فرهنگ سازمانی نیز خود توانسته است به‌مثابه‌ی یک متغیر میانجی نیرومند در اعتلا بخشیدن به رفتار سازمانی ایفای نقش نموده و جایگاه مهمی در ادبیات سازمان و مدیریت دست طلبد. شناخت علمی عناصر و عوامل فرهنگ دانشگاه، راهگشای تغییر و تحول در کیفیت تعلیم و تربیت است و تلاش‌های معطوف به این هدف را جهت می‌دهد. نتایج نشان داد که متغیر رهبری توانسته به‌صورت مستقیم و به‌صورت غیرمستقیم بر اثربخشی اعضای هیئت علمی اثر معناداری بگذارد. این یافته‌ها با تحقیقات (شیخعلی‌زاده هریس و تجاری، ۲۰۱۳)؛ (کان و همکاران، ۲۰۲۱)؛ (الشیبامی و همکاران، ۲۰۱۹) و (ساروس و همکاران، ۲۰۰۸)<sup>۱</sup> همسو می‌باشد. یافته‌های (زینیکو و سیموسی، ۲۰۰۶)<sup>۲</sup> نشان داد سبک رهبری تحول‌گرا از طریق فرهنگ وظیفه مدار تأثیری مثبت و غیرمستقیم بر عملکرد سازمانی دارد؛ و یافته‌های (هسو، ۲۰۰۲)<sup>۳</sup> نیز نشان داد رهبری تحول‌گرا از طریق فرهنگ سازمانی تأثیر قوی‌تری بر اثربخشی دارد.

در کل می‌توان گفت فرهنگ سازمانی به عنوان سیستم کنترل اجتماعی عمل می‌کند و می‌تواند از طریق عمل روی ارزش‌ها بر رفتارها و نگرش‌های کارکنان اثر بگذارد. لیکرت معتقد است اعضای سازمان خوشحال و راضی با تمام وجود تلاش می‌کنند تا توانایی‌هایشان را برای انجام وظایف سازمانی به‌کارگیرند. زمانی که اعضای سازمان نگرش‌های مثبت را تجربه می‌کنند، تلاش و مشارکتشان بیشتر می‌شود و این تلاش می‌تواند با افزایش اثربخشی منجر شود. مدیران گروه به‌عنوان رهبران تحول‌گرا می‌توانند با مشخص کردن اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت، ترسیم چشم‌انداز گروه آموزشی، توسعه‌ی یادگیری گروه آموزشی، افزایش هماهنگی و انسجام در گروه آموزشی، افزایش توانمندی، تیم‌گرایی و توسعه‌ی قابلیت‌ها، تزریق ایده‌های جدید به سازمان و تشویق خلاقیت و نوآوری سازمانی، بر فرهنگ سازمانی تأثیر مطلوبی بگذارند و بدین طریق عملکرد اعضای هیئت علمی در محیط آموزش و گروه و دانشگاه افزایش می‌یابد و سازمان و گروه آموزشی در جهت افزایش اثربخشی حرکت می‌کنند در آخر می‌توان گفت که رهبری تحول‌گرا از طریق فرهنگ سازمانی قوی‌ترین اثر را بر اثربخشی اعضای هیئت علمی دارد.

با نگاهی به یافته‌های پژوهش، درمی‌یابیم که رهبری تحول‌آفرین به عنوان مدیریت اثربخش در تحقق رسالت و اهداف سازمانی، می‌تواند با تکیه بر فرهنگ سازمانی با ایجاد جو مشارکت در بین اعضای سازمان موجب نزدیک شدن منافع فردی به منافع سازمانی شوند و انگیزه‌ی لازم جهت تلاش برای پیشبرد اهداف سازمان را فراهم کنند. همچنین، رهبری تحول‌گرا از طریق توجه به فرهنگ سازمانی می‌تواند بر اثربخشی اعضای هیئت علمی اثربخش باشد، پس با توجه به نقش رهبران آموزشی در ایجاد شرایط مناسب آموزشی، پیشنهاد می‌شود مدیران سطوح نهادی و عالی آموزش عالی از طریق برگزاری کلاس‌های ضمن خدمت و قبل از خدمت و همچنین سمینارهای مدیریتی، کارگاه‌ها، نشست‌ها مدیران گروه و مدیران آموزش عالی را برای بر عهده گرفتن نقش رهبری آماده و با نظریه‌های جدید و مناسب مدیریتی بیشتر آشنا نمایند. عملی کردن چنین امری پیامدهای مثبتی را به دنبال خواهد داشت که به برخی از آنها در زیر اشاره می‌شود:

- ۱- مدیران گروه باید اعضای هیات علمی را تشویق کنند در حل مسائل خلاقانه برخورد کنند و فروض بدیهی را مورد سؤال قرار دهند و پیروان را ترغیب کنند مشکلات را از زوایای مختلف بررسی کنند و فنون حل مسئله نوآورانه را پیاده کنند و آنها را راهنمایی، آموزش و حمایت کنند و توانایی‌هایشان را در یک فرایند منظم رشد و توسعه دهند.
- ۲- مدیران گروه آموزشی با بهره‌گیری از سبک‌های مؤثر رهبری، به‌خصوص سبک رهبری تحول‌گرا و با ایجاد فرهنگ سازمانی قوی، نظام آموزش عالی را در جهت هماهنگی و انسجام، توانمندسازی اعضای هیأت علمی،

<sup>1</sup> Sarus

<sup>2</sup> Ziniko & Simosi

<sup>3</sup> Hsu

- توسعه قابلیت‌ها و تیم‌گرایی هدایت کنند تا از این طریق نظام آموزش عالی به اثربخشی بیشتر و مطلوبتری نزدیک شود.
- ۳- با توجه به اینکه رابطه‌ی میان رهبری تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی تأیید شده است، بنابراین، پیشنهاد می‌شود ضمن آموزش رهبری تحولی به مدیران گروه، افرادی در این پست‌ها قرار گیرند که ویژگی‌های رهبری تحول‌گرا را داشته باشند.
- ۴- در نهایت باید گفت، پژوهش حاضر در سطح دانشگاه و آموزش عالی صورت گرفت، پیشنهاد می‌شود این تحقیقات را در مقاطع و دوره‌های دیگر تحصیلی مدارس فراهم و انجام شود.
- ۵- انجام پژوهش حاضر به روش کیفی قوم‌نگارانه؛
- ۶- انجام تحقیقات مشابه اما با ابزار گردآوری اطلاعات متفاوت در زمینه‌ی موضوع پژوهش؛
- ۷- از جمله محدودیت‌های پژوهش می‌توان به، محدودیت زمانی اجرای پژوهش، خود گزارشی بودن ابزار مورد مطالعه، عدم همکاری برخی از اعضای جامعه‌ی آماری در تکمیل پرسش‌نامه‌ها و زمینه‌ی تحقیق و پژوهش، احتیاط در تعمیم نتایج به گروه‌های دیگر، می‌توان اشاره نمود.

## References

- Al-Shibami, A. H., Alateibi, N., Nusari, M., Ameen, A., Khalifa, G. S., & Bhaumik, A. (2019). Impact of organizational culture on transformational leadership and organizational performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2), 653-664. <https://doi.org/10.35940/ijrte.B1116.0982S1019>
- Alaghaband, A. (2016). *Theoretical foundations and principles of educational management* (Sixth ed.). Ravan Publishing, Tehran, Iran. <https://www.adinehbook.com/gp/product/9648345643>
- Alneyadi, B. A., Al-Shibami, A. H., Ameen, A., & Bhaumik, A. (2019). Moderating Effect of Organizational Culture on Relationship between Transformational Leadership and Human Capital: An Empirical Study on Public Sector of UAE. *International Journal on Emerging Technologies*, 10(1a), 23-31. <https://www.semanticscholar.org/paper/Moderating-Effect-of-Organizational-Culture-on-and-Alneyadi-Al-Shibami/0800f1d44d28c66fc913d45b66934b9ed3712791>
- Alwani, S. M. (2008). *Public Management. Edition* (Third ed.). Ney Publishing, Tehran, Iran. <https://www.adinehbook.com/gp/product/9643128571>
- Amin Mozaffari, F., & Yousefi Aghdam, R. (2014). Factors Affecting the Role of Department Chairs in University of Tabriz: Department Chairs Perspectives [Original]. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 20(2), 143-165. <http://journal.irphe.ac.ir/article-1-2354-en.html>
- Anderson, D., & Anderson, L. A. (2010). *Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership*. Wiley. <https://books.google.com.sg/books?id=ZiDHDwAAQBAJ>
- Arasteh, H., & Salimi, M. (2013). Developing a model for leadership effectiveness in nursing colleges at Islamic Azad University [Research]. *Quarterly Journal of Nursing Management*, 2(2), 19-29. <http://ijnv.ir/article-1-150-en.html>
- Armstrong, M. (2001). *A Handbook of Management Techniques: The Best-selling Guide to Modern Management Methods*. Kogan Page. <https://books.google.com.sg/books?id=-jZGVlcCaDMC>

- Aryani, R., & Widodo, W. (2020). The Determinant of Organizational Culture and Its Impact on Organization: A Conceptual Framework. *International Journal of Higher Education*, 9(3), 64-70. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n3p64>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. <https://www.mindgarden.com/16-multifactor-leadership-questionnaire>
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Free Press. <https://www.perlego.com/book/780412/the-bass-handbook-of-leadership-theory-research-and-managerial-applications-pdf>
- Brookover, W. B., Erickson, F. J., & McEvoy, A. W. (1996). *Creating Effective Schools: An In-service Program for Enhancing School Learning Climate and Achievement*. Learning Publications. <https://books.google.com.sg/books?id=cxRKAAAAAAAJ>
- Byrnebaum, R. (2003). *How universities work, scientific organization and its leadership from a cybernetic perspective* [Hamid Reza Arasteh]. Higher Education Research and Planning Institute, Tehran, Iran.
- Carroll, J. B & ,Wolverton, M. (2004). Who Becomes a Chair? *New directions for higher education*(126), 3-10. <https://doi.org/10.1002/he.144>
- Coleman, J. S., Campbell, E. Q., Hobson, C. J., McPartland, J., Mood, A. M., & Weinfeld, F. D. (1968). *Equality of educational opportunity*. National Center for Educational Statistics (DHEW/OE), Washington, DC. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED012275.pdf>
- Daft, R. L. (2020). *Organization Theory & Design*. Cengage Learning. <https://books.google.com.sg/books?id=PQFFDwAAQBAJ>
- Denison ,D. R., & Fisher, C. (2005, June 2-4). *The Role of the Board of Directors in Shaping Corporate Culture: Reactive Compliance or Visionary Leadership?* Paper presented at the “Changing the Game Forum: Reforming American Business, <https://www.semantic scholar.org/paper/The-Role-of-the-Board-of-Directors-in-Shaping-or-Denison- Fisher/6eb98b2785c5e46fd07a97d11e265889e1813a95>
- Edmonds, G. F. (1979). An Evaluation of the Effectiveness of the Writing Component in a Freshman Remedial Program at a Community College.
- Ghayoumi, A. A., & Kavousi, E. (2008). Culture Engineering in the Level of Iranian Organizations. *Journal of Cultural Management*, 2(1), 31-44. [https://jcm.srbiau.ac.ir/article\\_3653.html?lang=en](https://jcm.srbiau.ac.ir/article_3653.html?lang=en)
- Ghorbani, M. (2009). *Conflict Management and Effectiveness of Organizations*. Toos Research Publishing, Mashhad, Khorasan Razavi, Iran. <https://www.majdpub.ir/Home/BDetails/1715>
- Hassani, M., & Sameri, M. (2010). A Study of Organizational Effectiveness of High Schools in District One of Urmia City Using Parsons' Model. *Organizational Culture Management*, 8(21), 201-223. [https://jomc.ut.ac.ir/article\\_24017.html](https://jomc.ut.ac.ir/article_24017.html)
- Heidari, H., Khashei, V., & Maroufani Asl, M. (2016). Effect of Humor on Organizational Culture and Group Cohesion. *Organizational Culture Management*, 14(1), 73-96. <https://doi.org/10.22059/jomc.2016.56507>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice-Hall. <https://books.google.com.sg/books?id=IS5HAAAAMAAJ>
- Hoy, W. K., & Ferguson, J. (1985). A Theoretical Framework and Exploration of Organizational Effectiveness of Schools. *Educational Administration Quarterly*, 21(2), 117-134. <https://doi.org/10.1177/0013161X85021002006>
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2012). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. McGraw-Hill Education. <https://books.google.com.sg/books?id=xbV2pwAACAAJ>

- Hsu, C.-H. (2002). *A structural equation modeling analysis of transformational leadership, organizational culture and organizational effectiveness in Taiwanese sport/fitness organizations*. [PhD Thesis, United States Sports Academy]. <https://www.proquest.com/openview/aa89880ad6192a4255e35c016904270d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Khan, I. U., Khan, M. S., & Idris, M. (2021). Investigating the support of organizational culture for leadership styles (transformational & transactional). *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 31(6), 689-700. <https://doi.org/10.1080/10911359.2020.1803174>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1999). The Relative Effects of Principal and Teacher Sources of Leadership on Student Engagement with School. *Educational Administration Quarterly*, 35(5), 679-706. <https://doi.org/10.1177/0013161x99355002>
- Madaus, G. F. (1980). *School Effectiveness: A Reassessment of the Evidence*. <https://www.abebooks.com/9780070393783/School-Effectiveness-Reassessment-Evidence-Madaus-0070393788/plp>
- Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.11.002>
- Munir ,M. F. A., & Juwita, H. A. J. (2020, October 22). *Conceptual Approach Between Transformational Leadership, Organizational Culture, and Employee Performance for Public Sector Organization on Facing an Era of Disruption* Brawijaya International Conference on Multidisciplinary Sciences and Technology (BICMST 2020), <https://www.atlantis-press.com/proceedings/bicmst-20/125945391>
- Nam, Y. M., & Kim, H. S. (2016). Influences of Organizational Culture Characteristics on Job Attitudes of Organizational Members in Semiconductor Industry. *Procedia Computer Science*, 91, 1106-1115. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.07.162>
- Nasiri, F., Ghanbari, S., Niknami, M., & Akhondi, M. (2012). A Study of the Relationship between Organizational Culture and the Ability Perception of the High School Principals in Hamedan. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 3(9), 1-20. [https://jedu.marvdasht.iau.ir/article\\_1009.html?lang=en](https://jedu.marvdasht.iau.ir/article_1009.html?lang=en)
- Nemati, S. (2014). *The effect of managers' distributive leadership style on job motivation and academic optimism of high school teachers in Sanandaj in 2014-2015: A model*. [Master Thesis].
- Rahimi, H., & Agha Babayi, R. (2013). Relationship between organizational culture and professional ethic faculty members of Kashan University [Original Research]. *Bimonthly of Education Strategies in Medical Sciences*, 6(2), 61-67. <http://edcbmj.ir/article-1-358-en.html>
- Rahman, Z., & Hadi, H. K. (2019). Does Organizational Culture Matters in Organizational Change? Transformational Leadership and Cynicism About Organizational Change. *KnE Social Sciences*, 3(11), 353-362. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i11.4019>
- Risqina, R., Helpiastuti, S. B., & Sasongko, S. (2020). Transformational Leadership and Organizational Culture at The Institute for Islam Studies Jember. *Regional Dynamic: Journal of Policy and Business Science*, 2(1), 31-44. <https://doi.org/10.19184/issrd.v2i1.17470>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson. <https://www.worldcat.org/title/organizational-behavior/oclc/755904469>

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson. <https://www.pearson.com/en-gb/subject-catalog/p/organizational-behavior-global-edition/P200000005313/9781292259291>
- Sarraf, F., & Rokhchekar, H. (2017). Explaining the relationship between transformational leadership, organizational culture and performance (Prerequisites for stable performance of public and private sector organizations). *Journal of Accounting and Management Vision*, 1(3), 55-68. [http://www.jamv.ir/article\\_77861.html?lang=en](http://www.jamv.ir/article_77861.html?lang=en)
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145-158. <https://doi.org/10.1177/1548051808324100>
- Seyed Isfahani, M. M., & Kazemi, S. A. (1997). Designing effective organizational models with an emphasis on organizational culture criteria. *Journal of Management Knowledge*, 37 & 38(Serial Number 1057), 136-157. [https://journals.ut.ac.ir/article\\_14238.html](https://journals.ut.ac.ir/article_14238.html)
- Sharma, R., & Singh, S. (2017). Transformational leadership style and self-efficacy among teaching professionals. *The International Journal of Indian Psychology*, 4(2), 86. <https://doi.org/10.25215/0402.036>
- Sheikhzadeh Harris, M., & Tojary, F. (2013). Effect of transformational leadership and organizational culture on organizational effectiveness in sports organizations. *Sports Management Studies*, 5(17), 43-58. <https://www.sid.ir/paper/234481/en>
- Silva, S & ,Mendis, K. (2017). Relationship Between Transformational, Transaction and Laissez-faire Leadership Styles and Employee Commitment. *European Journal of Business and Management*, 9(7), 13-21. <https://core.ac.uk/download/pdf/234627756.pdf>
- Tabli, H., Eskandari, Q., & Ansari Manesh, Q. (2016). The relationship between organizational culture and transformational leadership among the employees of the General Directorate of Fars Prisons. *Quarterly Journal of New Approach in Educational Management*, 8(20), 195-218. <https://sid.ir/paper/502785>
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>
- Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 566-579. <https://doi.org/10.1108/02683940610684409>
- Yamali, F. R. (2018). Effect of Compensation, Competencies and Organizational Culture on Organizational Commitment its Implications on Experts Performance of Construction Services Company in Jambi Province. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 7(2), 29-42. <https://www.managementjournal.info/index.php/IJAME/article/view/131>
- Zeinabadi, H. R., Behrang, M. R., Naveebrahim, A., & Farzad, V. (2010). Role of transformational leadership principals in academic achievement of primary school students of Tehran city: Testing the effect of transformational leadership style. *Educational Innovations*, 9(2), 89-126. [http://noavaryedu.oerp.ir/article\\_78927.html?lang=en](http://noavaryedu.oerp.ir/article_78927.html?lang=en)