

رابطه رهبری تحول آفرین با تعهد سازمانی با نقش میانجی درگیر شدن با کار در

دانش گاه غالب هرات

نگارنده: احمد فرید فانوس غوثیار*

چکیده

رهبری تحول آفرین، رویکرد نوینی در رهبری است، که با ایجاد رضایت، اعتماد و تعهد در بین کارکنان، این توانایی را دارد تا انگیزه تلاش فراتر از انتظار را در کارکنان به وجود آورده و به عملکرد بهتر آنان منتج شود. هدف اصلی این پژوهش بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و تعهد سازمانی با نقش میانجی درگیر شدن با کار در دانش گاه غالب هرات بوده است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان دانش گاه غالب شهر هرات مشتمل بر ۲۶۰ نفر تشکیل می دهند، که از روش نمونه گیری طبقاتی، ۱۵۲ نفر از کارکنان به عنوان نمونه آماری تحقیق انتخاب گردید. روش نمونه گیری تحقیق حاضر کاربردی و از نوع همبستگی می باشد. جهت گردآوری داده ها از پرسش نامه های استاندارد رهبری تحول آفرین، تعهد سازمانی و فرهنگ سازمانی استفاده شده است، که روایی آن به روش محتوایی و پایایی آن به اساس ضریب آلفای کرونباخ تأیید شده است. به منظور ترسیم جدول ها و نمودارها، از آمار توصیفی و برای آزمون فرضیه ها از ریگرسیون و معادلات ساختاری و به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS و AMOS استفاده شده است.

پرسش اصلی پژوهش حاضر چنین مطرح می شود که: چه نوع رابطه ای بین رهبری تحول آفرین و تعهد سازمانی با میانجی درگیر شدن با کار در دانش گاه غالب وجود دارد؟ یافته های تحقیق حاضر حاکی از آن است که بین رهبری تحول آفرین و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد؛ همچنین درگیر شدن با کار نقش میانجی معناداری میان رهبری تحول آفرین و تعهد سازمانی دارد؛ برعلاوه، نتایج تحقیق نشان داده است که درگیر شدن با کار در رابطه بین رهبری تحول آفرین (نفوذ آرمانی) و تعهد سازمانی (تعهد هنجاری) نقش میانجی دارد.

واژه گان کلیدی: رهبری تحول آفرین، تعهد سازمانی، درگیر شدن با کار و کارکنان دانش گاه غالب هرات.

ISSN

P: 2788-4155

E: 2788-6441

Received: 13 / 11 / 2021

Accepted: 18 / 03 / 2022

The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment with the Mediating Role of Work Engagement at Ghalib University

Author: Ahmad Farid Fanoos Ghowsyar*

Abstract

Transformational leadership is a new approach to leadership that creates satisfaction, trust and commitment among the employees, it has the ability to motivate employees to strive beyond expectations and lead to their better performance. The main purpose of this research is to study the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment with the Mediating Role of Work Engagement at Ghalib University. The statistical population of this study consists of all employees of Ghalib University, including 260 people, 152 of whom were selected as the statistical sample of the study by stratified sampling method. The sampling method of the present study is applied and correlational. For collecting the data, standard questionnaires of transformational leadership, organizational commitment and organizational culture were used, the validity of which was confirmed by content method and its reliability was confirmed by Cronbach Alpha Coefficient. Descriptive statistics were used to draw table and graphs, regression and structural equations were used to test the hypothesis, SPSS and AMOS software were used to analyze the data. The findings of the present study indicate that there is a significant relationship between transformational leadership and organizational commitment and work engagement has a significant mediating role between transformational leadership and organizational commitment. In addition, the research has shown that work engagement has a mediating role in the relationship between transformational leadership (inspirational motivation, ideal influence, Inspirational motivation, individual considerations) and organizational commitment (continuous commitment, emotional commitment, normative commitment).

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Commitment, Work Engagement

* Academic Cadre of Ghalib University- Herat (farid.fanoos520@gmail.com)

مقدمه

آنچه امروزه منجر به تقویت مزیت رقابتی در سازمان می‌شود، منابع انسانی است؛ و این منابع انسانی است که نقش برانزده و مهمی را در سازمان بازی می‌کند. سازمان‌ها به عنوان یک اصل بی‌بدیل برای موفقیت شان اهمیت به‌سزایی برای رهبری شان می‌دهند. پیش‌رفت‌های اخیر در نظریه‌های رهبری، از رهبری کاریزماتیک به سمت رهبری نیو کاریزماتیک و رهبری تحول آفرین، که به توان‌مندسازی عمل‌کرد مستقل کارکنان توجه می‌کند، تغییر یافته است. ضعف سطح کارایی و اثربخشی، پایین بودن انگیزه کارکنان، بی‌میلی و عدم تمایل کارکنان نسبت به سازمان، عدم مدیریت کاری، عدم اعتماد کارکنان نسبت به رهبری، عدم تلاش کارکنان در قسمت وظایف شان، همه‌وهمه سازمان را وادار می‌کند تا سطح تعهد سازمانی اعضایش را افزایش دهد. جو سازمانی کارکنان، تعهد کارکنان را نسبت به سازمان افزایش می‌دهد و باعث می‌شود کارکنان تمرکز بیش‌تری روی کار خود داشته باشند و نسبت به سازمان خود متعهدتر شوند. با در نظر داشت چنین اهمیتی، این تحقیق در رابطه با عوامل اثرگذار بر تعهد سازمانی، به بررسی رابطه دو موضوع حیاتی رهبری تحول آفرین و تعهد سازمانی با نقش میانجی درگیر شدن باکار، در دانش‌گاه غالب هرات می‌پردازد.

باتوجه به این‌که افغانستان یکی از کشورهای پُر تلاطم و جنگ‌زده است، که باعث فرار مغزها، به‌خصوص مدیران خبره از این مرزوبوم شده است، و چالش‌های رهبری و مدیریتی هم‌چنین رو به افزایش بوده است؛ از طرفی افغانستان جامعه‌بی است که دُچار کم‌بود منابع انسانی و کماکان در فقر منابع به سر می‌برد؛ بنابراین، این موضوع به‌صورت جدی جای باز نکرده و در این باره تحقیق درخوری انجام نشده است؛ لذا موضوع طوری است که نتایج اش به درد جامعه علمی، به‌خصوص دانش‌گاه غالب خواهد خورد. نتایج تحقیق حاضر، به‌عنوان یکی از جنبه‌های مؤثر در راستای احیای روش‌های رهبری در سازمان‌ها، به‌خصوص دانش‌گاه غالب خواهد بود. اهمیت کاربردی این تحقیق در حل مسائل مختلف از قبیل حل منازعات اداری، کاهش تعارضات، کنترل کیفیت، جلوگیری از هدر رفتن منابع انسانی و مالی و از طرفی در ایجاد یک تحول همه‌جانبه در سازمان نقش به‌سزایی خواهد داشت.

در ارتباط به پیشینه پژوهش، آکار (۲۰۱۲) در پژوهشی به مطالعه رابطه بین فرهنگ سازمانی، سبک‌های رهبری و تعهد سازمانی در صنعت لوجستیک ترکیه پرداخته است. در این تحقیق از الگوی تعهدسازمانی آلن و می‌یر (۱۹۹۲)، از الگوی رهبری تحول آفرین بس و اولیو (۱۹۹۹) و الگوی فرهنگ سازمانی کوئین و کمرون (۱۹۹۹) استفاده شده است. جهت انجام این تحقیق از ۳۷ شرکت فعال در منطقه به نام مارمارا در کشور ترکیه، ۳۳۴ نفر را مورد تحلیل قرار دادند. ابزار محقق پرسش‌نامه بوده و برای تحلیل داده‌های گردآوری شده از تکنیک‌های تحلیل چندمعیاری استفاده

کرده است. نتایج به دست آمده از تحقیق نمایان گر این است که رهبری و فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت دارد.

هارویکی (۲۰۱۶) در تحقیق خویش، رهبری خدمت گزار بر فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی را مورد مطالعه قرار داده است. در این تحقیق ۱۲ مدیر و ۳۲ کارمند مشارکت داده شدند. داده‌ها به صورت پرسش‌نامه‌ی گردآوری شده و به روش معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS تجزیه و تحلیل شده‌اند. نتایج این تحقیق مبین این است که رهبری خدمت‌گزار تأثیر معناداری بر فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و عمل‌کرد کارکنان دارد؛ برعلاوه فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معنادار داشته است؛ اما تأثیری بر عمل‌کرد کارکنان ندارد. طبق نتایج تحقیق، تعهد سازمانی تأثیر معناداری بر عمل‌کرد کارکنان داشته و رفتار شهروندی نیز تأثیر معناداری بر تعهد سازمانی دارد؛ چنان‌که دیده می‌شود، جای چنین تحقیقی در هرات و در پوهنتون / دانش‌گاه غالب، خالی است.

بنابراین، پرسش اصلی پژوهش حاضر چنین مطرح می‌شود که: چه نوع رابطه‌ی بین رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی با میانجی‌گری درگیر شدن با کار در دانش‌گاه غالب وجود دارد؟ فرضیه‌های تحقیق چنین مطرح می‌شوند که: بین رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی رابطه وجود داشته و درگیر شدن با کار رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی را میانجی‌گری می‌کند.

روش تحقیق کاربردی و از نوع هم‌بستگی بوده و برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه‌های استاندارد استفاده گردیده و برای ترسیم جدول‌ها و نمودارها از آمار توصیفی و برای آزمون فرضیه‌ها از ریگرسیون و معادلات ساختاری استفاده شده است.

نتیجه این تحقیق نشان می‌دهد که: بین رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد و درگیر شدن با کار، رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی را میانجی‌گری می‌کند.

تعاریف و مفاهیم تعهد سازمانی

>تعهد سازمانی به کارمندی اشاره دارد، که با سازمانی هویت می‌یابد و می‌خواهد برای تسهیل اهداف آن عضویت در آن سازمان را حفظ کند، تعهد سازمانی یک پیوند یا پیوند دادن به سازمان تعریف شده است؛ در همین راستا، مایر و هرسکوویچ گزارش دادند که تعهد سازمانی "نیروی است که فرد را علاقه‌مند به دوره اقدام مربوط به یک یا چند هدف می‌سازد" (Benkarim, A & Imbeu, D, 2021: 7). >تعهد سازمانی با استفاده از سه مفهوم اصلی هویت، مشارکت و وفاداری تعریف می‌شود (Berjaou Rafic Roula, K.-A, 2019: 3). بر اساس تحقیق

[رابطه رهبری تحول آفرین با تعهد سازمانی با نقش میانجی درگیرشدن با...] غالب

Rafic Roula (۲۰۱۹) بالای تعهد سازمانی معلمان، هویت شناسایی اعتقاد معلمان به چشم انداز، رسالت و ارزش های سازمان تعریف شده است، مشارکت نشان دهنده تمایل آنها برای تلاش بیش تر و نشان دادن فداکاری در جهت دستیابی به اهداف سازمان است و سرانجام وفاداری، اشتیاق آنها را برای ادامه خدمت به سازمان توصیف می کند. مفهوم تعهد سازمانی از دو دیدگاه اصلی (رفتارها و نگرش ها) تعریف می شود. این رابطه بین شناسایی و درگیری فرد با سازمانی است که افراد در آن کار می کنند؛ علاوه بر این، تعهد سازمانی حداقل با سه عنصر می تواند نماد یابد: اعتقاد قوی به پذیرش اهداف و ارزش های سازمان، تمایل به تلاش قابل توجه در سازمان و تمایل شدید به حفظ عضویت در سازمان (Ly, D., Bui, Q., Le, V., & Nguyen, N, 2021: 4). تعهد سازمانی یک تعهد بلندمدت به سازمان است؛ بنابراین، سازمان ها اغلب سعی می کنند تعهد کارمندان خود را برای دستیابی به ثبات و کاهش هزینه ها بالاتر ببرند، و کارکنانی که بسیار متعهد به یک سازمان باشند، بیش تر تلاش خواهند کرد تا به اهداف خود برسند. تعهد سازمانی به عنوان قصد برای ماندن در سازمان در توافق با ارزش ها و اهداف سازمان تعریف شده است. تعهد سازمانی قدرت وحدت فردی با سازمان دهی و مشارکت فعال در سازمان است، کارمندان با سطح بالایی از تعهد با سازمان از کار خود راضی تر خواهند بود و احتمال ترک سازمان کم تر به ایشان دست خواهد داد (Giao, H. N. K., Vuong, B. N., & Duy Tung, D, 2020: 216). به اساس تحقیق Giao (۲۰۲۰) بتمن و استراسر اظهار داشتند که تعهد سازمانی یک رابطه چندبعدی است که شامل وفاداری کارمندان به سازمان، تمایل کارمندان به کار در سازمان، سطح هدف و ارزش مشروع برای سازمان و تمایل به آن با سازمان بمانند. تعهد یک حالت روان شناختی است که حاکی از پیوسته گی یک فرد به سازمان می باشد. مفهوم تعهد را می توان روشی برای بیان احساس غریزه اجتماعی دانست، که در همه افراد وجود دارد، ساحه ای که مفهوم جامعه در آن غالب است (Şenturan Ş, 2014: 171). سه عامل مشخصه تعهد سازمانی وجود دارد: اعتقاد و پذیرش توسعه یافته برای اهداف و ارزش های سازمان، تمایل به ایجاد درجه بالای تلاش به نمایندگی از سازمان و تمایل به حفظ عضویت در سازمان در پرتو تعاریف ارائه شده. می توان مفهوم تعهد سازمانی را به عنوان خواسته سازمان خلاصه کرد. کارمند برای ماندن در سازمان، علاقه و تلاش بالایی برای موفقیت سازمان، ارزش ها و اهداف سازمان داشته و نگرش و وفاداری بالایی نسبت به سازمان خود دارد (Ruzgar N & Bedel, B, 2020: 109). در مطالعات انجام شده بر روی مفهوم تعهد سازمانی، مشاهده می شود که این مفهوم توسط بسیاری از نویسندگان با در نظر گرفتن ابعاد مختلف مورد بررسی قرار گرفته است؛ به گونه مثال، محققانی مانند بکر، استاو و سالانچیک جنبه رفتاری این مفهوم را برجسته می کنند، و محققانی مانند آن، مایر، استرز و پورتر بر جهت گیری مفهوم تعهد سازمانی تمرکز دارند (Yildiz, K,

14: 2013). مفهوم تعهد سازمانی از دو دیدگاه اصلی تعریف می‌شود: رفتارها و نگرش‌ها. تعهد سازمانی رابطه بین هویت فرد و مشارکت فرد را در سازمانی که افراد در آن کار می‌کنند تعیین می‌کند. تعهد سازمانی به کارمندی اشاره دارد که با سازمانی شناسایی می‌شود و می‌خواهد برای تسهیل اهداف آن، عضویت خود را در آن سازمان حفظ کند. تعهد سازمانی نیرویی است که فرد را به یک اقدام مرتبط با یک یا چند هدف سازمانی متصل می‌کند (بن کریم و ام بیودی، ۲۰۲۱: ۷). در تحقیق بن کریم، تعهد سازمانی چنین تعریف می‌شود: <تعهد سازمانی نیاز کارمند به کار در یک سازمان به دلیل هزینه‌های مربوط به ترک آن است؛ هم‌چنین قدرت وابسته‌گی فرد به یک سازمان. عواملی که این قدرت را تحت تأثیر قرار می‌دهند، پاداش‌های دریافتی از سازمان و تجربیات مورد نیاز برای دریافت آن‌ها است، پیوندی که فرد را به اعمال رفتاری متصل می‌کند و تمایل کارمندان برای سرمایه‌گذاری در انرژی و وفاداری خود در یک سازمان معین را بالا می‌برد > (Benkarim, A & Imbeau, d, 2021: 7). تعهد سازمانی به‌عنوان یک وضعیت روان‌شناختی تعریف می‌شود، که ویژه‌گی کارکنان را با آن‌ها مشخص کرده و برای تصمیم‌گیری برای ادامه یا قطع عضویت در سازمان پیامدهایی دارد (Kawiana & et al, 2021). تعهد سازمانی نوع ارتباط نگرشی-رفتاری مرتبط به اهداف ایجاد آن مستلزم موجودیت عوامل گوناگون شخصی، سازمانی و محیطی بوده و ایجاد تعهد سازمانی یک فرایند نظام‌مند و منظم است که تحول جنبه‌های سازمان را از قبیل طرح مشاغل، شیوه رهبری و ساختار سازمان ایجاب می‌کند (بیگدلی و مهدی‌زاده اشرفی، ۱۳۹۳: ۲۱). تعهد سازمانی میل شدیدی برای عضویت در سازمان است که در آن اعضای سازمان تلاش می‌کنند مطابق با خواسته‌ها و اعتقادات سازمان کار کنند (Rumi & et al, 2020: 79). نظر به تحقیق رومی (۲۰۲۰) تعهد سازمانی هم‌چنین بخشی از وفاداری کارکنان به سازمان و فرایندهای مداوم است، که در آن اعضای سازمان آموزش برای سازمان و دستیابی به ارزش‌ها و اهداف سازمانی را نشان می‌دهند، و تعهد سازمانی هم‌چنین می‌تواند در جایی تعریف شود، که کارمند عضویت خود را در سازمان حفظ می‌کند؛ درحالی‌که برای رسیدن به اهداف سازمانی هم‌چنان در کار خود تلاش می‌کند. تعهد سازمانی یک مسأله اساسی در رفتار سازمانی است، که برای سازمان‌ها بسیار مهم است. اعتقاد بر این است که تعهد سازمانی به‌عنوان یک نیروی محرک برای فعالیت‌های مختلف سازمانی، به زنده‌گی سازمانی، به‌ویژه اعضای سازمانی کمک می‌کند. چندین مطالعه در چندین کشور، بخش و سازمان نشان می‌دهد که تعهد سازمانی زنده‌گی فردی را در محل کار تعیین می‌کند (M.B Robertus, G. W, 2020: 1).

تعهد هنجاری

این نوع تعهد در واقع اشاره بر مسؤولیت فرد در قبال سازمان دارد. افراد در سازمان باقی می‌مانند؛ چرا که این ماندن را یک الزام و امر اخلاقی می‌دانند. تعهد هنجاری نوعی احساس فشار از طریق دیگران جهت ماندن در سازمان است. افرادی که دارای تعهد هنجاری بالایی هستند، هنگامی که تصمیم می‌گیرند سازمان خود را ترک کنند، نظر دیگران را در مورد خود مطالبه می‌کنند و در واقع نگران ارزیابی و قضاوت هم‌کاران شان هستند (زرگرباشی و هم‌کاران، ۲۰۱۵: ۴). به نقل از زرگرباشی (۲۰۱۵)، آن و مایر معتقدند که نقطه مشترک ابعاد سه‌گانه تعهد سازمانی پیوند بین فرد و سازمان و در نتیجه کاهش ترک سازمان است. رندال و کوتی، الن و مایر و اورویلی، چاتمن و کالدون از جمله محققانی‌اند که در راستای جداسازی این بعد هنجاری از ابعاد دیگر کار کردند. رندال به تعهد هنجاری از نقطه نظر تکلیف اخلاقی نگریسته است؛ به این معنا که فرد در قبال سرمایه‌گذاری که سازمان برایش انجام داده در وجود خود احساس می‌کند. آن‌ها عقیده دارند، که وقتی این احساس در وجود فرد به وجود می‌آید که سازمان هم هزینه و هم زمانی کافی را بالای آن به مصرف رسانده باشد این باعث ایجاد یک نوع احساس تکلیف جهت ماندن در سازمان برایش می‌شود؛ چنان‌که اورویلی تعهد هنجاری را برحسب ارزش‌ها تعریف کرده است. به عقیده وی رابطه بین ارزش‌های یک فرد و سازمان باعث تعهد سازمان می‌شود. جاروس و هم‌کارانش هم‌چنین تعهد هنجاری را به‌عنوان تعهد اخلاقی مورد شناسایی قرار داده‌اند. آن‌ها به تفاوت بین تعهد مستمر و تعهد عاطفی تأکید کرده‌اند؛ به دلیل این که تعهد هنجاری یک اجبار برای ماندن در سازمان است، نه وابسته‌گی عاطفی و این نوع تعهد به گفته آن‌ها از تعهد مستمر متفاوت است؛ چرا که به برآورد شخص در قسمت هزینه‌های سازمان ارتباط نمی‌گیرد. وجه مشترک این سه درگاه چنین مطرح می‌شود که تعهد، حالت روانی است که در گام نخست رابطه بین فرد و سازمان را مشخص می‌کند و در گام دوم، به‌گونه ضمنی درباره تصمیم فرد در قسمت ماندن در سازمان و یا ترک سازمان اشاره می‌کند؛ هم‌چنین احتمال ترک خدمت را کم می‌کند. ماهیت ارتباط فرد با سازمان در اجزای سه‌گانه تعهد متفاوت است. کارکنان با تعهد عاطفی به دلیل متمایل بودن به سازمان، در سازمان می‌مانند. افرادی که دارای تعهد مستمر بالایی هستند، به خاطر نیاز خود در سازمان می‌مانند؛ ولی آن عده از کسانی که دارای تعهد عاطفی‌اند، به دلیل داشتن احساس مسؤولیت و اجبار در سازمان می‌مانند (حسین، ۱۳۹۲: ۵). تعهد هنجاری نوعی تعهد است، که در نتیجه اعتقاد به این که خدمات بدهی سازمان است و از نظر اخلاقی صحیح است، در پاسخ به فرصت‌ها و سرمایه‌گذاری‌های ارائه شده، که توسط سازمان برای آن‌ها پدیدار می‌شود، تمرکز اصلی در تعهد هنجاری تأکید بر الزامات است. کارمندی که دارای تعهد هنجاری است، معتقد است که او در قبال سازمانی که در آن کار می‌کند، تعهد و مسؤولیتی

دارد؛ بنابراین، ماندن در سازمان را به عنوان موضوعی اخلاقی در نظر می‌گیرد. تعهد هنجاری هم‌چنین می‌تواند زمانی اتفاق بیفتد که سازمان پرداخت بهره‌ی مانند پاداش، بورس تحصیلی یا شرکت در دوره‌های خاص را تسهیل کند. این وضعیت از نظر هنجاری کارمند را به سازمان متصل می‌کند؛ همان‌طور که کارمند احساس بده‌کار بودن به سازمان را دارد، ایده‌ی تعهد ایجادشده از این طریق تنها زمانی می‌تواند پایان یابد، که کارمند بدهی خود را به سازمان پرداخت کند (روزگار، ان و بیدل، بی، ۲۰۲۰: ۱۱). روزگار، ان و بیدل، بی در تحقیق خود چنین می‌نگارند که نکته‌ی مشترک در انواع تعهدات عاطفی، تداوم و هنجاری که توسط آن و مایر ایجاد شده وجود پیوندی بین سازمان و کارمند است که امکان خروج از سازمان را کاهش می‌دهد؛ برای مثال، هر نوع تعهد، کارمند را به سازمان متصل کرده و تداوم آن را تضمین می‌کند؛ اما، دلایل متعددی به سازمان در هر نوع متفاوت است. انگیزه‌ی ماندن در سازمان در تعهد عاطفی براساس میل، نیاز در تعهد تداوم و تعهد اخلاقی در تعهد هنجاری است.

رهبری تحول‌آفرین

مفهوم رهبری تحول‌آفرین برای نخستین‌بار توسط دان تاون مورد بحث قرار گرفته و ظهور آن به‌عنوان نگرش حیاتی در رهبری با تأثیرگذاری جامعه‌شناسی سیاسی مک گریگور برنز به‌عنوان رهبری آغاز گردید. برنز در تلاش این بوده تا اتصال رهبری و پیروی را مستحکم کند. وی از رهبرانی سخن گفته است که توانسته‌اند برای پیروان انگیزه‌ی تزریق کنند تا بتوانند اهداف رهبران و پیروان را به‌تر تحقق بخشند (صالح، ۱۳۹۵: ۳۰). صالح در تحقیق خود رهبری تحول‌آفرین را چنین تعریف می‌کند: «رهبری تحول‌آفرین فرایندی است که در آن رهبران و پیروان هم‌دیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه‌ی ترقی می‌دهند. رهبران تحول‌آفرین به پیروان خود تذکر می‌دهند تا که به مسایل کهنه و قدیمی از دید جدید بنگرند و آن‌ها را پیایی انگیزه می‌دهند. رهبران تحول‌آفرین به پیروان خود تذکر می‌دهند تا اندیشه‌ی شان فراتر از علایق و صلاحات شخصی شان باشد و بیش‌تر بر اهداف بزرگ‌تر تیمی، سازمانی، ملی و فراملی توجه داشته باشند. این نوع رهبران با چشم‌انداز دقیق‌طوری بر پیروان خود نفوذ دارند، که پیروان شان چشم‌انداز سازمان را مربوط به خود دانسته و تلاش بیش‌تری به خرج می‌دهند. رهبری تحول‌گرا به‌عنوان یک روش تعریف می‌شود، که از طریق آن روش پیروان و رهبران یک‌دیگر را به سطوح بالاتر اخلاقی و انگیزشی ارتقا می‌دهند؛ علاوه‌بر این، این نوع رهبران به پیروان خود قدرت می‌بخشند و آن‌ها را درگیر پروسه‌های خلاقانه و نوآورانه می‌کنند، که به جای حفظ وضعیت موجود، رشد و تحول خلاق را تقویت می‌کنند. این نوع رهبری به دنبال ایجاد پیوند بین منافع فردی و سرمایه‌های جمعی است و به پیروان این امکان را می‌دهد تا

تلاش‌های خود را به دست آورند و با بهبود روحیه، عمل کرد و انگیزه آن‌ها برای مدیریت میکانیزم‌های مختلف، به اهداف متعالی دست یابند. رهبری تحول آفرین بیش تر به نوآوری، تغییر و کارآفرینی ارتباط می‌گیرد (محمد و عثمان، ۲۰۲۱: ۵). رهبری تحول آفرین نسبت به سایر رفتارهای رهبری، به گونه معمول با کارایی مدیریت در طول تغییرات سازمانی همراه است. رهبران تحول آفرین بر اهمیت تغییر تأکید می‌کنند. آن‌ها را توسعه می‌دهند و به اشتراک می‌گذارند. رهبران تحول آفرین دیدگاه اقتاعی را با سایر ذی‌نفعان از جمله کارمندان به سمت سازگاری سوق داده و آن‌ها را برای دستیابی به اهداف هیجان‌انگیز تغییر سازمانی الهام می‌دهند. رهبری تحول آفرین، کاریزما و توانایی تبدیل ارزش‌ها و ویژه‌گی‌های کارکنان است، و تمایل آن‌ها را برای پی‌گیری اهداف کلی سازمان افزایش می‌دهد. این رهبران برای ایجاد یک رابطه قابل اعتماد، که در آن بینش جمعی مشترک است، یک محیط هم‌آهنگ و مناسب ایجاد می‌کنند (یولا ضیا و هم‌کاران، ۲۰۲۱: ۴).

نفوذ آرمانی

در این مؤلفه، رهبر بر آن است تا حس وفاداری، احترام و حس تحسین را میان پیروان خود به وجود آورد و تأکید رهبر بر ویژه‌گی‌های آرمانی و رفتار آرمانی است. نفوذ آرمانی با رفتار رهبر به عنوان یک الگو مرتبط است. یک رهبر هنگام تعامل با پیروان احساس راحتی می‌کند. رهبر منافع گروه را در اولویت قرار می‌دهد، به طرف‌داران احترام می‌گذارد؛ علاوه بر این، رهبر اعتماد به نفس خوبی دارد؛ درحالی‌که برای ابعاد انگیزشی الهام‌بخش، رهبر از پیروان الهام می‌گیرد و از آن‌ها حمایت می‌کند تا شغل چالش‌برانگیز را تشخیص دهند. تحریک فکری با نگرش رهبر به راه‌های جدید، دیدگاه‌های جدید در حل مشکلات سازمانی ارتباط دارد و درعین حال بعد از توجه فردی، یک رهبر به پیروان به‌طور جداگانه توجه می‌کند (سوهانا، ۲۰۲۰: ۸). یک رهبر که نفوذ آرمانی خود را بر افراد اعمال می‌کند، به‌الگویی تبدیل می‌شود و از طریق نشان دادن تمایل به فداکردن منافع شخصی برای توسعه سازمان و تأکید بر احساس جمعی از مأموریت، افراد را متوجه پیامدهای اخلاقی و ایدیولوژیکی تصمیم‌های خود می‌کند. این بدان معنا است که رهبران معیارهای معنوی، اخلاق و احترام بالاتری را برای ایجاد احساس وفاداری در پیروان نشان می‌دهند. این نوع رهبران به گونه معمول مورد اعتماد و احترام هستند و پیروان آن‌ها دوست دارند توسط رهبران شان شناسایی و از آن‌ها تقلید کنند. از آن‌جا که آن‌ها نیازهای پیروان خود را قبل از نیاز خود برآورده می‌کنند، این باعث می‌شود که آن‌ها در بین پیروان خود از اعتبار زیاد برخوردار باشند؛ از طرف دیگر، یک رهبر خطراتی را که پیروان با آن روبه‌رو هستند تقسیم می‌کند و اصول، اخلاق و ارزش‌های خاصی را اعمال می‌کند؛ بنابراین، رهبران باید پیروان را تشویق کنند تا سطح بالاتری از تعیین سرنوشت را در مشاغل خود

نشان دهند (زرگرباشی و هم‌کاران، ۲۰۲۱: ۵). نفوذ آرمانی یک ویژه‌گی کاریزمایی رهبری تحول‌آفرین است، کاریزما توانایی "الهام‌بخشیدن به یک چشم‌انداز" است، این سبکی است که زبردستان به اعتماد و تحریک رفتارهای رهبر خود می‌پردازند و آن‌ها ارزش‌های خود را می‌پذیرند و متعهد می‌شوند، که به چشم‌انداز خود برسند، که اعتماد به نفس و غرور شرکت با رهبر را به حداکثر می‌رساند. رهبرانی که نفوذ آرمانی بالایی دارند، مایل‌اند به انجام محاسبات ریسک پرداخته و سازگار با رفتارهای اخلاقی به جای رفتارهای مستبدانه باشند. پیروان رهبران کاریزماتیک خود را توصیف می‌کنند، که باعث می‌شود پیروان در انجام وظایف مشتاق شوند، احترام قائل شوند و احساس مأموریتی را که به پیروان آن‌ها منتقل می‌شود تجربه کنند (نویل و هم‌کاران، ۲۰۲۱: ۶).

درگیر شدن با کار

درگیر شدن با کار با شاخص‌های توان‌مندسازی، تیم‌سازی و توسعه قابلیت‌ها قابل اندازه‌گیری می‌باشد. سازمان‌هایی که دارای اثربخشی‌اند، کارکنان خود را جهت توان‌مندساختن شان در عرصه‌های کاری شان کمک می‌کنند؛ در چنین حالتی، تعهد در بین افراد سازمان افزایش پیدا کرده و خود را به‌عنوان جزئی از پیکره سازمان احساس می‌کنند. افراد در تمام سطوح احساس نقش‌داشتن در تصمیم‌گیری دارند و چنین مطرح است که کار شان با اهداف سازمان شان پیوند دارد. درگیری کارمندان به‌عنوان تلاشی برای توسعه از مفاهیم قبلی مانند رضایت شغلی کارکنان، تعهد کارمندان و رفتار سازمانی کارمندان ناشی می‌شود. داشتن کارمندی که به‌طور فعال در سازمان درگیر هستند، بیان‌گر این است که سازمان فضای کاری مثبتی دارد. این به دلیل وجود کارکنانی است که وابستگی خوبی به شرکتی که آن‌ها در آن کار می‌کنند دارند؛ سپس آن‌ها اشتیاق زیادی برای کار خواهند داشت. حتی گاهی اوقات بسیار فراتر از وظایف اصلی مندرج در قرارداد کاری خودشان (Rachmawati, M, 2013: 5). درگیر شدن با کار روابط بسیاری با عوامل تأثیرگذار از جمله کیفیت زنده‌گی کاری دارد و کیفیت زنده‌گی شغلی درک کارمند از جنبه‌های دنیای کار است؛ به‌صورت رفاه جسمی و روانی که احساس امنیت و رضایت شغلی را برای او فراهم می‌کند و درنهایت جنبه‌های ذکر شده مربوط به مشارکت کارکنان، انصاف و کفایت غرامت، ادغام محل کار، محیط فیزیکی و همچنین فرصت‌های رشد و توسعه در زنده‌گی کاری است، که توسط کارمندان به‌عنوان چیزی بسیار مطلوب تلقی می‌شود و به کیفیت زنده‌گی کاری علاوه می‌کند (Rusdin, 2015: 86). دل‌بستگی نوعی انرژی است که فرد در کار خود برقرار می‌کند و وی را برای بهبود عمل‌کرد خود درگیر می‌کند. از این نظر می‌توان تفسیر کرد، که دل‌بستگی اراده کارکنان برای درگیر شدن در وظایف کاری خود است. این یک رفتار مثبت است، که وقتی کارمند پشتیبانی سازمانی و حمایت

فرهنگی پیدا می‌کند، رشد می‌کند؛ بنابراین، دل‌بسته‌گی اغلب به‌عنوان پیوستن شخصیت اعضای سازمان به نقش‌های کاری آن‌ها تفسیر می‌شود. در تعامل، افراد از لحاظ جسمی، شناختی و عاطفی در طول نقش خود در سازمان استفاده و بیان می‌کنند (اقبال و هم‌کاران، ۲۰۱۷: ۱۴). در سال‌های اخیر کیفیت زنده‌گی کاری به ابزاری مهم برای داشتن بهترین کارمندان در سازمان‌ها تبدیل شده است. سازمان‌ها به دنبال راه‌هایی برای بهبود کیفیت زنده‌گی کاری برای حفظ بهترین کارمندان و جذب بااستعدادترین کارمندان هستند. این دلیل اصلی است که بسیاری از سازمان‌ها یا شرکت‌ها سعی در یافتن روش مناسب برای بهبود کیفیت زنده‌گی کاری دارند (Sojka.L, 2014: 287)؛ به تعبیری ساده، تعامل به‌عنوان رابطه عاطفی بالایی که کارکنان در مورد سازمان خود احساس می‌کنند و در تلاش بیش‌تر برای کارشان تأثیر می‌گذارد، تعریف می‌شود (کسوان و اخیدی، ۲۰۱۵: ۷)؛ به عبارت دیگر، تعامل کارکنان به تعهد فکری و عاطفی کارکنان نسبت به سازمان در انجام کار خود اشاره دارد؛ علاوه بر این، مشارکت کارکنان هم‌چنین مفهوم‌پردازی باریکی از رابطه بین کارکنان و کار آن‌ها است. مفهوم تعامل کارمندان در مورد میزان رضایت و رضایت کارمندان از کار و محیط کار کارکنان با هم‌کاران شان است (ال دالاهمه و هم‌کاران، ۲۰۱۸: ۱۸).

روش تحقیق

تحقیق حاضر نظریه هدف کاربردی بوده و نتایج آن مورد استفاده دانش‌گاه غالب هرات قرار خواهد گرفت. این تحقیق از لحاظ ماهیت و روش انجام آن، توصیفی و از نوع هم‌بسته‌گی می‌باشد؛ چرا که به بررسی و شناخت بیش‌تر روابط میان متغیرها در شرایط موجود می‌پردازد. به لحاظ نوع داده‌ها، تحقیق حاضر، یک تحقیق کمی به حساب می‌آید.

جامعه آماری و روش حجم نمونه

جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارکنان دانش‌گاه غالب هرات، که مجموعه آن‌ها به ۲۶۰ نفر می‌رسد دربر می‌گیرد. با توجه به جامعه آماری از جدول مورگان تعداد نمونه برابر است به ۱۵۲، که با توجه به وجود گروه‌های هم‌گن در طبقات مختلف از نمونه‌گیری طبقه‌بندی نسبی استفاده خواهد شد.

جدول ۱: ضرایب پایایی و پرسش‌نامه‌ها

تعهد سازمانی	تعداد پرسش	تعداد نمونه	ضریب آلفای کرونباخ
تعهد هنجاری	۸	۱۵۲	۰,۶۲,۷
رهبری تحول‌آفرین	تعداد پرسش	تعداد نمونه	ضریب آلفای کرونباخ
نفوذ آرمانی	۵	۱۵۲	۰,۸۱,۵
درگیرشدن با کار	تعداد پرسش	تعداد نمونه	ضریب آلفای کرونباخ
درگیر شدن با کار	۶	۱۵۲	۰,۸۵,۷

در این تحقیق پس از جمع‌آوری داده‌ها از نمونه ۱۵۲ نفر، داده‌ها وارد نرم‌افزار اس پی اس اس، گردید و بعد از محاسبه ضریب آلفای کرونباخ رهبری تحول‌آفرین، تعهد سازمانی و درگیرشدن با کار بالاتر از ۰,۶ است که این ضرایب نشان می‌دهد که هر دو پرسش‌نامه استفاده شده در این پژوهش، از پایایی خوبی برخوردار می‌باشند.

جدول ۲: آزمون فرضیه‌های مدل پژوهش

فرضیه	فرضیه	میزان تأثیر	آمار T	معناداری
H1	رهبری تحول‌آفرین < تعهد سازمانی	۰,۲۱	۲,۵۹	۰,۰۰۰
H2	نفوذ آرمانی < تعهد سازمانی	۰,۲۵	۲,۷۹	۰,۰۱
H3	رهبری تحول‌آفرین < درگیرشدن در کار < تعهد سازمانی	۰,۱۴	۲,۲۹	۰,۰۰۰

فرضیه اول: رهبری تحول‌آفرین بر تعهد سازمانی تأثیر دارد.

در فرضیه اول ضریب تأثیر ۰,۲۱ است، که این مقدار نشان می‌دهد میزان تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر تعهد سازمانی ۰,۲۷ درصد است و از آنجایی که مقدار t محاسبه‌شده این فرضیه ۲,۵۹ می‌باشد و از ۱/۹۶ بزرگ‌تر است، می‌توان گفت رهبری تحول‌آفرین بر تعهد سازمانی در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأثیر دارد.

فرضیه دوم: نفوذ آرمانی بر تعهد سازمانی تأثیر دارد.

در فرضیه دوم، ضریب تأثیر ۰,۲۵ است که این مقدار نشان می‌دهد میزان تأثیر نفوذ آرمانی بر تعهد سازمانی ۲۵ درصد است و از آنجایی که مقدار t محاسبه‌شده این فرضیه ۲,۷۹ می‌باشد و از ۱/۹۶ بزرگ‌تر است، می‌توان گفت نفوذ آرمانی بر تعهد سازمانی در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأثیر دارد.

فرضیه سوم: رهبری تحول آفرین از طریق درگیر شدن در کار بر تعهد سازمانی تأثیر دارد.

در فرضیه سوم، ضریب تأثیر ۰,۱۴ است که این مقدار نشان می‌دهد میزان درگیر شدن در کار در رابطه بین رهبری تحول آفرین و تعهد سازمانی ۱۴ درصد است. از آن جایی که مقدار t محاسبه شده این فرضیه ۲,۲۹ می‌باشد و از ۱/۹۶ بزرگ‌تر است، می‌توان گفت رهبری تحول آفرین از طریق درگیر شدن در کار بر تعهد سازمانی در سطح اطمینان ۹۵ درصد نقش میانجی دارد.

نتیجه‌گیری

نتیجه فرضیه اول

رهبری تحول آفرین بر تعهد سازمانی تأثیر دارد.

باتوجه به نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های مدل پژوهش مقدار t -value به دست آمده برابر با ۲/۵۹ می‌باشد، که در سطح اطمینان ۰/۹۵ بالاتر از ۱/۹۶ بوده و به میزان ۰/۲۱ رهبری تحول آفرین بر تعهد سازمانی تأثیر دارد؛ یعنی ادعای وجود رابطه معنادار بین رهبری تحول آفرین و تعهد سازمانی در دانش‌گاه غالب هرات مورد پذیرش قرار گرفت. این به این مفهوم است که اگر سازمان‌ها مدیریت سازمان را به‌عنوان یک رهبر تحول آفرین انجام دهد و به کارکنان به‌عنوان پیروان آن‌ها قلم‌داد شوند؛ هم‌چنین از این طریق به کارکنان و پیروان خود توجه بیش‌تری نمایند، به‌مرور زمان افراد به کارکنان متعهد بدل می‌شوند. این فرضیه با تحقیقات سلاجقه و احمدزاده (۱۳۹۳) و امیرکبیری و هم‌کارانش (۱۳۸۵) مطابقت دارد. طبق تحقیقات شان با افزایش سطح رهبری تحول آفرین، سطح تعهد سازمانی نیز افزایش می‌یابد.

نتیجه آزمون فرضیه دوم

نفوذ آرمانی بر تعهد سازمانی تأثیر دارد.

باتوجه به نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های مدل پژوهش مقدار t -value به دست آمده برابر با ۲/۷۹ می‌باشد، که در سطح اطمینان ۰/۹۵ بالاتر از ۱/۹۶ بوده و به میزان ۰/۲۵ نفوذ آرمانی بر تعهد سازمانی تأثیر دارد؛ یعنی ادعای وجود رابطه معنادار بین نفوذ آرمانی و تعهد سازمانی مورد پذیرش قرار گرفت. این فرضیه با پژوهش عبدالله و هم‌کارانش (۲۰۱۵) منطبق می‌باشد.

نتیجه آزمون فرضیه سوم

رهبری تحول آفرین از طریق درگیر شدن با کار بر تعهد سازمانی تأثیر دارد.

باتوجه به نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های مدل پژوهش مقدار t -value به دست آمده بر اساس آزمون برابر با ۲/۲۹ است، که در سطح اطمینان ۰/۹۵ بالاتر از ۱/۹۶ بوده و به میزان ۰/۱۴ رهبری

تحول آفرین از طریق درگیر شدن با کار بر تعهد سازمانی تأثیر دارد؛ یعنی ادعای وجود رابطه معنادار بین رهبری تحول آفرین و تعهد سازمانی از طریق درگیر شدن با کار مورد پذیرش قرار گرفت.

سرچشمه‌ها

الف. منابع فارسی

۱. بیگدلی، محسن و مهدی‌زاده اشرفی، علی. (۱۳۹۳). «بررسی و رتبه‌بندی انواع تعهد سازمانی پرسنل با در نظر گرفتن ساختار جمعیت‌شناختی». ایران: نشریه پژوهش‌گر (مدیریت). دوره ۱۱، شماره ۳۵، صص ۱۹-۳۴. قابل دسترس در تارنمای:

<<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?ID=245710>>

۲. صالح، بندهی سرحدی و شجاعی، محمدحسن. (۱۳۹۵). «رهبری تحول آفرین: پیشینه، مؤلفه‌ها و مفاهیم مربوط». ایران: دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و اقتصاد در قرن ۲۱، ۵۲۹-۵۴۱. قابل دسترس در:

<<https://www.sid.ir/fa/seminar/ViewPaper.aspx?ID=50908>>

۳. زرگرباشی، سهیل؛ کامرانی، محسن و محمد بیات. (۲۰۱۵). «کاربست مدل سه عاملی آلن و میر در الویت‌بندی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی» (مورد مطالعه: شرکت برق منطقه‌ای تهران). ایران:

همایش علمی، پژوهش‌گاه نیرو. کنفرانس بین‌المللی برق. قابل دسترس در:

<<https://www.sid.ir/fa/seminar/ViewPaper.aspx?ID=79157>>

۴. شفقت، ابوطالب؛ زاهدی، محمد جواد و حسین نازک‌تبار. (۱۳۹۲). «تأثیر تعهد سازمانی بر عمل‌کرد شرکت‌های صنعتی بر اساس الگوی می‌یر و هم‌کاران» (مطالعه موردی: شهرک‌های

صنعتی استان مازندران). ایران: فصل‌نامه علمی - پژوهشی بهبود مدیریت. سال هفتم. سلسله ۱۹. شماره

اول.

ب. انگلیسی

5. Mohamad Zaid Bin Mustafa, MohdNorazmi Bin Nordin, Abdul Rasid Bin Abdul Razzaq, Badaruddin bin Ibrahim. (2021). "ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF VOCATIONAL COLLEGE TEACHERS IN MALAYSIA". *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*, 17(9), 5023-5029. Retrieved from <<https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/4737>>
6. Ly, D., Bui, Q., Le, V., & Nguyen, N. (2021). "A model of antecedents strengthening organizational commitment". *Management Science Letters*, 11(4), 1287-1294.

< <https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.55.4.34> >

7. Giao, H. N. K., Vuong, B. N., & Duy Tung, D. (2020). **"A model of organizational culture for enhancing organizational commitment in telecom industry: Evidence from ietnam"**. WSEAS Transactions on Business and Economics, 17(2020), 215-224.
< <http://dx.doi.org/10.31219/osf.io/7v6da> >
 8. Şenturan Ş., (2014), Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış, 1. Baskı, Beta Basım Yayım, Bursa
 9. Rüzgar, N., & Bedel, B. (2020). **"A Research on the Relationship Between Organizational Cynicism and Organizational Commitment: Textile Sector Example"**. European Journal of Business and Management. Vol 12, No 12.
<doi:10.7176/EJBM/12-12-09>
 10. Yıldız, K. (2013). **"Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Muhalesef Arasındaki İlişki"**. International Periodical For The Languages, Literature And History Of Turkish Or Turkic, 8(6), s.853-879.
 11. Benkarim, A., & Imbeau, D. (2021). **"Organizational Commitment and Lean Sustainability: Literature Review and Directions for Future Research"**. Sustainability, 13(6), 3357. MDPI AG. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3390/su13063357>
 12. Kawiana, I., DEWI, L. K. C., HARTATI, P. S., SETINI, M., & ASI, D. (2021). **"Effects of Leadership and Psychological Climate on Organizational Commitment in the Digitization Era"**. The Journal of Asian Finance, Economics, and Business, 8(1), 1051-1062.
 13. Romi Mochamad Vrans, A. E. (2020, ietnam 7). **"Islamic Work Ethics-Based Organizational Citizenship Behavior to Improve the Job Satisfaction and Organizational Commitment of Higher Education Lecturers in Indonesia"**. International Journal of Higher Education, 9, 78-84.
 14. M.B Robertus, G. W. (2020, ietnam 14). **"The empowerments' effect on teachers' responsibility, self-efficacy, and organizational commitment"**. Management science letters, 1-8.
 15. Mohamed, I. A., & Otman, N. M. M. (2021). **"Exploring the Link between Organizational Learning and Transformational Leadership: A Review"**. Open Access Library Journal, 8(5), 1-1
 16. Ullah, Z., Álvarez-Otero, S., Sulaiman, M. A. B. A., Sial, M. S., Ahmad, N., Scholz, M., & Omhand, K. (2021). **"Achieving Organizational Social Sustainability through Electronic Performance Appraisal Systems: The Moderating Influence of Transformational Leadership"**. Sustainability, 13(10), 5611.
-
-

17. Rachmawati, M. (2013). **“Employee Engagement Sebagai Kunci Meningkatkan Kinerja Karyawan”** (International Journal Review). Among Makarti, 6 (12): 52-65
18. Rusdin. 2015. Faktor Kualitas Kehidupan Kerja dan Keterlibatan Karyawan. Business Management Journal, 11 (2): 82-119.
19. Iqbal, I., Zia-ud-Din, M., Arif, A., Raza, M., & Ishtiaq, Z. (2017). **“Impact of Employee Engagement on Work Life Balance with the Moderating Role of Employee Cynicism”**. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 7 (6): 1088-1101
20. Sojka, L. (2014). **“Specification of the Quality of Work Life Characteristics in the Slovak Economic Environment”**. Sociologia, 46 (3): 283-299
21. Suhana, H. A. (2020). **“Improving Knowledge Sharing Through Idealized Influence Leadership Case from Private Universities in Central Java Indonesia”**. Atlantis Press B.V, 169, 424-428.
22. Mohamed, I. A., & Otman, N. M. M. (2021). **“Exploring the Link between Organizational Learning and Transformational Leadership: A Review”**. Open Access Library Journal, 8(5), 1-19.
23. Nuel, O. I. E., Ifechi, A. N., & Emmanuella, U. I. (2021). **“Transformational Leadership and Organizational Success: Evidence from Tertiary Institutions”**. Journal of Economics and Business, 4(1).
24. Berjaou Rafic Roula, K.-A. R. (2019, July 10). **“Distributed Leadership as a Path to Organizational Commitment: The Case of a Lebanese School”**. Leadership and Policy in Schools, 1-16.
25. Benkarim Amal, I. D. (2021, March 18). **“Organizational Commitment and Lean Sustainability”**. MDPI, 1-24.