

Original Article (Quantified)

# Analyzing the effects of transformational leadership on performance with the mediating role of work stress and burnout

Asra Hossein Mohammad<sup>1</sup> , Mohammad Hassani<sup>2</sup> , Sohaila Ahmadi<sup>3</sup> 

1- PhD student, Department of Educational Management, Urmia University, Urmia, Iran.

2- Professor, Department of Educational Management, Urmia University, Urmia, Iran

3- Department of Educational Management, Urmia University, Urmia, Iran

**Receive:**

05 February 2024

**Revise:**

10 May 2024

**Accept:**

26 May 2024

**Abstract**

The purpose of this research is to analyze the effects of transformational leadership on performance with the mediating role of work stress and burnout. The current research is applicable in terms of purpose, and descriptive-correlative in terms of its nature; with path analysis approach. The statistical population of the research includes 800 employees of al-Mustansarih University of Baghdad, 260 of whom were selected by simple random sampling using Morgan's table. To collect research data, four standard questionnaires of transformational leadership by Bass and Olive (1997), work stress by Hellrighal and Slocum (2000), job burnout by Meslech and Jackson (1981), and Patterson's occupational stress (1990) were used. The validity of the questionnaire was confirmed through experts in educational sciences and management and factor analysis, and the reliability of the tool was confirmed using Cronbach's alpha coefficient in a preliminary study; for the transformational leadership questionnaire 0.90, work stress 0.87, job burnout 0.88, and job performance at 0.91. Data analysis was done using Pearson's correlation coefficient analysis and path analysis in SPSS and Lisrel statistical software. The results showed that the effect of transformational leadership, work stress, and job burnout on employees' performance is significant. It was also found that the effect of transformational leadership on performance with the mediating role of work stress and job burnout is positive and significant.

**Keywords:**

transformational leadership, performance, work stress, burnout.

**Please cite this article as (APA):** Hossein Mohammad, A., Hassani, M. and Ahmadi, S. (2025). Analyzing the effects of transformational leadership on performance with the mediating role of work stress and burnout. *Management and Educational Perspective*, 7(2), 338-356.



10.22034/jmep.2024.336121.1108



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

**Publisher:** Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

**Corresponding Author:** Asra Hossein Mohammad

**Email:** a.hosseinmohammad@urmia.ac.ir



## Extended abstract

### Introduction

Today's organizations are characterized by dynamism, complexity, ambiguity and aversion to tradition; and they are constantly influenced by their surroundings, and accept change as an inevitable necessity (Mayer 2008). With the understanding that change is an integral part and essence of organizations in the third millennium, the ability to adapt to recent developments in various economic, social, and educational fields increases when organizations have competent and eligible human resources (Singh Bhatt 2011; Elisabeth 2019). In this regard, continuous performance improvement creates synergy for organizations that can provide growth and development. Governments and organizations are putting a lot of effort into this. Continuous performance improvement will not be possible without checking and gaining information about the progress and achievement of goals and identifying the challenges facing the organization and getting feedback and knowing about the level of implementation of formulated policies and identifying things that need improvement (Lin et al, 2020). In order to achieve their goals, the employees and the organization need to have knowledge and understanding about their performance, so that they can improve their performance based on that and provide the organization with a positive transformation. The lack of adequate and comprehensive information about the opportunities, capabilities, threats and potential weaknesses of performance is rooted in the lack of comprehensive and correct assessment of managers and officials about the quantity and quality of the organization's performance (Shorvarzi & Davodi, 2017).

Studies show that burnout (Theodosiou et al, 2020), transformational leadership (Semuel et al, 2018), informational capital (Hu et al, 2017), intellectual capital (Zhicheng et al, 2016), technology and innovation (Cui et al, 2015), organizational stress and pressures (Zhao et al, 2015), and strategic orientation (Spanjol et al, 2012) have a positive and significant effect on employee performance. By understanding what was raised, the current research seeks to answer the question of whether there is a significant effect of transformational leadership on the performance of employees with the mediating role of work stress and job burnout.

### Theoretical Framework

#### Transformational Leadership

The transformational leader informs employees of the mission or vision of the organization and develops higher levels of ability in colleagues and followers. In addition, the transformational leader motivates colleagues and followers to look beyond their own interests to interests that benefit the group (March et al, 2015).

#### Job stress

It should be mentioned that one of the factors that endangers people's mental health is job stress. The National Institute of Occupational Safety and Health considers occupational stress to be caused by many problems in the work environment, continuous out of control changes, constant relocation, overtime working, long working hours, and irregular working hours. Researchers believe that high job stress leads to job burnout, when a person experiences high, continuous and uncontrolled stress in the work environment. The demands of the work environment are more than the person's ability and they cannot reach their goals, and also people who have a low tolerance threshold and are unable to cope with stress are more exposed to job burnout (Atebaei Tabari, 2020).

#### Burnout

Job burnout is one of the occupational hazards that have been noticed in recent years, and it is used to describe human responses to experienced psychological pressures. In the definition of job burnout, it can be said that job burnout is a symptom of emotional collapse after years of

engagement and employment. The signs of career collapse are characterized by lack of enthusiasm, feeling of deprivation and failure, absenteeism, disinterest in accepting responsibility, depression, and physical symptoms. There are many causes of career collapse. Some causes are external (tasks of the work environment) and some are internal causes (too much involvement in work and unrealistic expectations about what can be done) (Koshki, 2020).

### **Job Performance**

In a comprehensive definition, job performance means both process and output. A person's behavior is never separate from himself, that's why performance turns from a subjective concept into an objective and measurable one. Based on this, the performance of people in work situations can be measured (Allen et al, 2013).

Vaghri & Jalili Filshor (2024) investigated the effect of transformational leadership on organizational performance. The findings indicate that transformational leadership has an impact on organizational performance.

Dadashi & Pali (2023) examined the test of the causal model of job performance based on communication skills with the mediation of job conflict in teachers. The results showed that there is a relationship between communication skills and job involvement with an impact factor of 0.67, between communication skills and job performance with an impact factor of 0.79, and between job involvement and job performance with an impact factor of 0.76. On the other hand, communication skills have an indirect relationship with job performance with an impact factor of 0.50. In other words, job involvement has played a mediating role in the relationship between communication skills and job performance.

### **Research methodology**

The current research is applicable in terms of purpose, and descriptive-correlative in terms of its nature; with path analysis approach. The statistical population of the research includes 800 employees of al-Mustansarih University of Baghdad, 260 of whom were selected by simple random sampling using Morgan's table. To collect research data, four standard questionnaires of transformational leadership by Bass and Olive (1997), work stress by Hellrigal and Slocum (2000), job burnout by Meslech and Jackson (1981), and Patterson's occupational stress (1990) were used. The validity of the questionnaire was confirmed through experts in educational sciences and management and factor analysis, and the reliability of the tool was confirmed using Cronbach's alpha coefficient in a preliminary study; for the transformational leadership questionnaire 0.90, work stress 0.87, job burnout 0.88, and job performance at 0.91.

### **Research findings**

Data analysis was done using Pearson's correlation coefficient analysis and path analysis in SPSS and Lisrel statistical software. The results showed that the effect of transformational leadership, work stress, and job burnout on employees' performance is significant. It was also found that the effect of transformational leadership on performance with the mediating role of work stress and job burnout is positive and significant.

### **Conclusion**

The present study was conducted with the aim of analyzing the effects of transformational leadership on performance with the mediating role of work stress and burnout. The findings are consistent with the results of researches by Rahabi Farjad & Farkhojasteh (2021), Khani (2020), Samuel et al, (2018), Samad (2012), Elenkov (2012), Ramadani Rachmah et al,



(2022), Boamah (2022), and Davoudian (2023), because they reached similar results. Davoudian (2023) showed that the mediating role of burnout in the impact of transformational leadership on employee performance was significant.

In line with the results obtained, it is suggested that in creating a vision of the future of the university and in the state of its educational system as a whole, and establishing organizational values and foundations, special focus and attention should be given, and organizational values and frameworks and behavioral characteristics and its examples should be designed and implemented in line with the realization of the goals with a deep look and taken from the organizational priorities in the leadership and management of the organization. Also, by holding workshops and training courses, university managers will get to know the characteristics, dimensions, components, and characteristics of transformational leadership so that more effective steps can be taken in order to transfer and implement it in the direction of employees' performance.

## تجزیه و تحلیل اثرات رهبری تحول آفرین بر عملکرد با نقش میانجی استرس کاری و فرسودگی شغلی

اسراء حسین محمد<sup>۱</sup>، محمد حسنی<sup>۲</sup>، سهیلا احمدی<sup>۳</sup>

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

۲- استاد، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

۳- گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

### چکیده

هدف این تحقیق بررسی تجزیه و تحلیل اثرات رهبری تحول آفرین بر عملکرد با نقش میانجی استرس کاری و فرسودگی شغلی می‌باشد. تحقیق حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی - همبستگی با رویکرد تحلیل مسیر می‌باشد. جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان دانشگاه المستنصریه بغداد به تعداد ۸۰۰ نفر می‌باشد که با استفاده از جدول مورگان تعداد ۲۶۰ نفر از آنان با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش، از چهار پرسشنامه استاندارد رهبری تحول آفرین باس و اولیو (۱۹۹۷)، استرس کاری هلریگل و اسلوکام (۲۰۰۰)، فرسودگی شغلی مسلش و جکسون (۱۹۸۱) و عملکرد شغلی پاترسون (۱۹۹۰) استفاده شد، روایی پرسشنامه از طریق متخصصان علوم تربیتی و مدیریت و تحلیل عاملی به تأیید رسید و پایایی ابزار با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ در یک بررسی مقدماتی برای پرسشنامه رهبری تحول آفرین ۰/۹۰، استرس کاری ۰/۸۷، فرسودگی شغلی ۰/۸۸ و عملکرد شغلی ۰/۹۱ مورد تأیید قرار گرفت. تجزیه و تحلیل داده با استفاده از تحلیل ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل مسیر در نرم افزارهای آماری SPSS و Lisrel صورت گرفت. نتایج نشان داد که تأثیر رهبری تحول آفرین، استرس کاری و فرسودگی شغلی بر عملکرد کارکنان معنی داری می‌باشد، همچنین مشخص شد تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد با نقش میانجی استرس کاری و فرسودگی شغلی مثبت و معنی دار می‌باشد.

### تاریخ دریافت:

۱۶ بهمن ۱۴۰۲

### تاریخ بازنگری:

۲۱ اردیبهشت ۱۴۰۳

### تاریخ پذیرش:

۰۶ خرداد ۱۴۰۳

### کلید واژه‌ها:

رهبری تحول آفرین،

عملکرد،

استرس کاری،

فرسودگی شغلی.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): حسین محمد، اسراء، حسنی، محمد و احمدی، سهیلا. (۱۴۰۴). تجزیه و تحلیل اثرات رهبری تحول آفرین بر عملکرد با نقش میانجی استرس کاری و فرسودگی شغلی. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش، ۷(۲)، ۳۳۸-۳۵۶.



10.22034/jmep.2024.336121.1108



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: اسراء حسین محمد

ایمیل: a.hosseinnhammad@urmia.ac.ir

## مقدمه

در عصر جدید که عصر دانایی و حاکمیت منابع انسانی است، کشورهای بزرگ صنعتی سرمایه انسانی را به عنوان تاثیرگذارترین عامل رشد و بهره وری سازمان و دارایی ارزشمندی برای ایجاد مزیت رقابتی در اقتصاد دانش محور سرلوحه خود قرار داده‌اند و در پرتو وجود افراد تحصیل کرده و متخصص، چرخ‌های رشد و توسعه را به حرکت درآورده‌اند. نگهداشت این منابع انسانی با ارزش در عصر حاضر یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های سازمان‌ها می‌باشد (Asadi, 2018). ویژگی سازمانهای امروزی پویایی، پیچیدگی، ابهام و سنت‌گریزی است و دائماً از محیط اطراف خود تأثیر می‌پذیرند، و تغییر را به عنوان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر پذیرفته‌اند (Mayer, 2008). با درک این مهم که تغییر جزء لاینفک و ذات سازمان‌ها هزاره سوم شده است، قدرت سازگاری و انطباق با تحولات اخیر در عرصه مختلف اقتصادی، اجتماعی و آموزشی هنگامی افزایش می‌یابد که سازمان‌ها از منابع انسانی توانمند و شایسته برخوردار باشند (Singh, 2019; Elisabeth, 2019). از این روی، داشتن منابع انسانی توانا و کارآمد که بنیاد ثروت ملی و دارائیهای حیاتی سازمان به حساب می‌آیند، منافع بسیار زیادی برای سازمان‌ها به دنبال خواهد داشت، در واقع مطالعات رهبری و مدیریت اظهار می‌نماید که پرداختن به منابع انسانی جزء اصلی اثربخشی مدیریت است. نتایج حاصل از بسیاری از تحقیقات درباره نقش و اهمیت نیروی انسانی در توسعه سازمانها و بعضاً رشد جوامع بشری بر این نکته تمرکز دارد که هیچ جامعه‌ای توسعه یافته نیست مگر اینکه به توسعه منابع انسانی خود پرداخته باشد (Tajobi, 2016).

در این راستا بهبود مستمر عملکرد برای سازمان‌ها هم افزایی ایجاد می‌کند که می‌تواند موجبات رشد و توسعه را فراهم سازد. دولت‌ها و سازمان‌ها تلاش‌های زیادی را در این مورد اعمال می‌کنند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و شناسایی چالش‌های پیش روی سازمان و گرفتن باخورد و اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که نیاز به بهبود دارد، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد (Lin et al, 2020). کارکنان و سازمان نیز به منظور رسیدن به هدف‌های خود ضرورت دارد تا نسبت به عملکرد خود اطلاع و شناخت داشته باشند، تا بر اساس آن زمینه بهبود عملکرد خود را فراهم آورند و زمینه تحول مثبت را سازمان فراهم کنند. عدم اطلاع کافی و جامع از فرصت‌ها، توانمندی‌ها، تهدیدها و ضعف‌های بالقوه عملکرد، ریشه در فقدان ارزیابی جامع و صحیح مدیران و مسئولان از کمیت و کیفیت عملکرد سازمان دارد (Shorvarzi & davodi, 2017). بر این اساس یکی از شاخص‌های موفقیت امروزی، وجود سیستم ارزیابی عملکرد کارآمدی است که به صورت مستمر بازخورد عملکرد را به سطوح مختلف مدیریت سازمان ارائه کند (Almatrooshi et al, 2017). با افزایش رقابت در عرصه تولید و خدمات، سازمان‌ها نیازمند شناسایی عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد خود هستند (Song et al, 2019).

مطالعات نشان می‌دهد که فرسودگی شغلی (Theodosiou et al, 2020)، رهبری تحول آفرین (Semuel et al, 2018)، سرمایه‌های اطلاعاتی (Hu et al, 2017)، سرمایه فکری (Zhicheng et al, 2016)، تکنولوژی و نوآوری (Cui et al, 2015)، استرس و فشارهای سازمانی (Zhao et al, 2015)، جهت‌گیری استراتژیک (Spanjol et al, 2012)، بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معنی داری دارد. با توجه به اینکه وجود عملکرد کارکنان به عنوان یک پیش نیاز برای موفقیت شغلی می‌تواند مطرح شود، مدیریت سازمان نیازمند توسعه رفتارهایی برای رشد عملکرد کارکنان هستند، کارکنان به عنوان سرمایه استراتژیک و عامل حیات بخش در نظام‌های آموزشی نقش ایفا می‌کنند، در نتیجه مسائل

فراروی سازمان و کارکنان نیازمند شناسایی و برنامه ریزی برای حل آن می‌باشد. اگر کارکنان، عملکرد مطلوب نداشته باشند، رکود و بی تحریکی، کاهش مسئولیت پذیری و در نهایت کاهش اثربخشی و کارایی را می‌تواند به همراه داشته باشد، در این شرایط بهره وری سازمان بی معنا می‌شود، این مسئله اهمیت پرداختن به موضوع عملکرد را در کارکنان آشکار می‌سازد. بر این اساس شناسایی عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان و تلاش به منظور توسعه آن‌ها می‌تواند جو مطلوب سازمانی به همراه داشته باشد که کار کردن در محیط سازمان را لذت بخش می‌کند، با درک آنچه که مطرح شد پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این سؤال می‌باشد که آیا رهبری تحول آفرین بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی استرس کاری و فرسودگی شغلی تأثیر معنی داری وجود دارد؟

## ادبیات نظری

### رهبری تحول آفرین

در این راستا رهبری یکی از وظایف ضروری مدیران است و محققان بسیاری رهبری را به عنوان یک متغیر کلیدی در مدیریت دانش شناسایی کرده‌اند، موفقیت سازمان در تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک رهبری قرار داد (Zhang & Guo, 2019). از نقطه نظر سازمانی رهبری دارای اهمیت حیاتی است، زیرا رهبری نفوذ قدرتمندی بر رفتار فرد و گروه دارد. دلیل دیگر اهمیت رهبری آن است که رهبر کوشش‌های گروه را در جهت هدفی هدایت می‌کند، که هدف مورد نظر خود او نیز می‌باشد (Aftheei, 2015). یکی از رویکردهایی مطرح و مورد توجه صاحب نظران حوزه مدیریت، رهبری تحول آفرین است. رهبری تحول آفرین به عنوان یک فرایندی تعریف شده است که در آن یک رهبری اعضای گروه را در فرایند یادگیری مورد نیاز برای رسیدن به اهداف گروه و یا سازمانی حمایت می‌کند (Yang et al, 2014). رهبر تحول گرا کارکنان را از رسالت یا بینش سازمان آگاه می‌کند و سطوح بالاتر توانایی همکاران و پیروان را توسعه می‌دهد. علاوه بر این، رهبر تحول گرا همکاران و پیروان را تحریک می‌کند که فراسوی منافع خودشان به منافع توجیه کننده که به گروه بهره برساند (March et al, 2015). این نوع از رهبری شکلی از فرایند فعال، گسترده و پیچیده از هدایت پیروان در قالب توجه و تمرکز به باورها، ارزش‌ها، هنجاری سازمانی می‌باشد تا اعضای تحت تأثیر آن در راستای اهداف سازمانی تلاش کنند، به بیان دیگر فرایند شکل دادن به وابستگی سازمانی در خصوص هدف‌های سازمان و توانا سازی اعضای سازمان در به ثمر رسیدن اهداف سازمانی می‌باشد (Semuel et al, 2018).

### استرس شغلی

باید عنوان کرد که یکی از عواملی که سلامت روانی افراد را به خطر می‌اندازد، استرس شغلی است. موسسه ملی امنیت و سلامت شغل، استرس شغلی را ناشی از مشکلات زیاد در محیط کاری، تغییرات مداوم خارج از کنترل، جابه جایی مداوم، اضافه کاری، ساعت کاری زیاد، بی نظمی ساعت کاری می‌داند. پژوهشگران اعتقاد دارند که استرس زیاد شغلی منجر به فرسودگی شغلی می‌شود، زمانی که فرد استرس زیاد، مداوم و کنترل نشده در محیط کار تجربه می‌کند؛ تقاضای محیط کار بیش از حد توانایی فرد باشد و نتواند به اهداف خویش برسد و همچنین افرادی که آستانه تحمل پایینی دارند و توانایی مقابله با استرس را ندارند بیشتر در معرض فرسودگی شغلی قرار می‌گیرند (Atebaei tabari, )

(2020)، استرس کاری پاسخ‌های هیجانی فیزیکی آسیب‌زا ناشی از عدم تناسب بین شغل با توانایی‌ها، ظرفیت‌ها، منابع و نیازها می‌باشد. و از مشکلات زیاد در محیط کاری، تغییرات مداوم خارج از کنترل، جابه‌جایی مداوم، اضافه کاری، ساعت کاری زیاد و بی‌نظمی ساعت کاری می‌باشد. به گزارش سازمان بین‌المللی کار (۲۰۰۰) از هر سه نفر مستخدم یک نفر از کشمکش بین کار و محیط خانواده به عنوان یکی از بزرگترین مشکلات زندگی یاد می‌کند (Rahmanpour, 2022). در ارتباط با تأثیرات مهم نادیده‌انگاشتن بهداشت حرفه‌ای بر سلامت روانی، تردیدی وجود ندارد و تحقیقات وسیعی نشان‌دهنده این مسئله می‌باشد (Wang et al, 2019).

### فرسودگی شغلی

فرسودگی شغلی از جمله خطرات شغلی است که در سالهای اخیر مورد توجه قرار گرفته است، و برای توصیف پاسخ‌های انسان در برابر فشارهای روانی تجربه شده استفاده می‌شود، در تعریف فرسودگی شغلی می‌توان گفت فرسودگی شغلی نشانگان فروپاشی عاطفی بعد از سال‌ها درگیری و اشتغال به کار است. نشانه‌های فروپاشی شغلی با فقدان شور و اشتیاق، احساس محرومیت و شکست، غیبت از کار، بی‌علاقگی نسبت به قبول مسئولیت، افسردگی و علائم جسمانی مشخص می‌شود. علل فروپاشی شغلی متعدد است. بعضی علل خارجی هستند (وظایف محیط کار) و بعضی علل داخلی (درگیر شدن بیش از حد در کار و انتظارات غیر واقعی در مورد آنچه می‌تواند انجام شود) (Koshki, 2020). فرسودگی شغلی نشانگانی است که بر اثر تعامل عوامل مختلف فردی، بین فردی و سازمانی به وجود می‌آید (De Silva et al, 2009). فرسودگی شغلی در اوایل دهه ۱۹۷۰ برای اولین بار توسط فرودون برگر معرفی شد و رشد آن مرهون زحمات فرودون برگر در نیویورک و مسلش در کالیفرنیا است. به طور کلی فرسودگی شغلی را می‌توان نوعی اختلال نامید که به دلیل قرار گرفتن طولانی مدت فرد در معرض استرس‌های ناشی از کار در او ایجاد می‌گردد و نشانه‌های آن در ابعاد جسمی، هیجانی و ذهنی بروز می‌کند. تعریفی دیگر از فرسودگی شغلی پیشنهاد می‌کنند که کاربردترین و معمول‌ترین مفهوم را از فرسودگی شغلی بیان می‌کند: فرسودگی شغلی سندرمی است که با خستگی هیجانی، مسخ شخصیت و کاهش رضایت شغل همراه است و می‌تواند در بین افرادی ظاهر شود که به نوعی شغل یا مسئولیتهای مرتبط با دیگران را بر عهده دارند (Maslach et al, 2010).

### عملکرد شغلی

واژه عملکرد در فرهنگ لغت به معنی کیفی رفتار تعریف شده است، بر این اساس عملکرد شغلی در معنای لغوی آن به معنی صفت یا کیفیت رفتار معنی می‌شود، عملکرد شغلی رویه‌های تضمین‌کننده کیفیت عملکرد که کارآمدی و اثربخشی را به ارمغان خواهد آورد، بر اساس این تعریف عملکرد شغلی دو بخش اساسی دارد اول کارایی است که تشریح می‌کند سازمان چگونه از منابع در دسترس خود برای انجام رویه‌های سازمانی استفاده می‌کند به معنی همبستگی بین تعامل حقیقی و ایده آل ورودی‌های سازمان برای تولید خروجی‌ها مشخص، دوم اثربخشی که تشریح‌کننده میزان رسیدن به هدف‌های سازمانی می‌باشد (Dari, 2014). عملکرد شغلی در تعریفی جامع به معنای فرایند و هم در معنی خروجی است. هیچ‌گاه رفتارهای یک فرد از خود او جدا نیست به همین دلیل عملکرد از یک مفهوم ذهنی به یک عینی

و قابل اندازه گیری تبدیل می کند. بر این اساس می توان عملکرد افراد در موقعیت های کاری اندازه گیری کرد (Allen et al, 2013). برای اینکه سازمانی به اهدافش دسترسی پیدا کند، کارکنان باید کارهایشان را در سطح قابل قبولی از کارایی انجام دهند این مسأله برای سازمان های دولتی که عملکرد ضعیفشان زمینه را برای شکست در انجام خدمات عمومی و نیز برای شرکت های خصوصی که عملکرد ضعیف آنها زمینه ورشکستگی آنها را فراهم می آورد امری حیاتی و ضروری است. از دیدگاه اجتماعی، جالب ترین نکته برای سازمانها این است که کارکنانی داشته باشند که کارهایشان را به خوبی انجام دهند عملکرد خوب، بهره وری سازمان را بالا می برد که در نهایت به افزایش اقتصاد ملی منجر می شود. عملکرد یک سازه ترکیبی است که بر طبق آن کارکنان موفق در مجموعه ای از رفتارها مشخص می شود بنابراین عملکرد شغلی یک ملاک چندگانه و گسترده است که در آن مجموع رفتارهایی که به دقت تعریف شده اند برای بیان آن مورد استفاده قرار می گیرد (Saeediyani, 2015).

### پیشینه پژوهش

(Vaghri & Jalili Filshor, 2024) به بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمانی پرداختند. یافته ها حاکی از آن است که رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد.

(Dadashi & Pali, 2023) به بررسی آزمون مدل علی عملکرد شغلی بر اساس مهارت های ارتباطی با میانجی گری درگیری شغلی در معلمان پرداختند. نتایج نشان داد میان مهارت های ارتباطی با درگیری شغلی با ضریب تأثیر ۰/۶۷، میان مهارت های ارتباطی با عملکرد شغلی با ضریب تأثیر ۰/۷۹، میان درگیری شغلی با عملکرد شغلی با ضریب تأثیر ۰/۷۶ رابطه وجود دارد. از طرفی مهارت های ارتباطی به طور غیر مستقیم با ضریب تأثیر ۰/۵۰ با عملکرد شغلی رابطه داشته است. به عبارتی درگیری شغلی در رابطه میان مهارت های ارتباطی با عملکرد شغلی نقش میانجی داشته است.

(Davoudian, 2023) به بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین و روابط با محل کار بر فرسودگی شغلی کارکنان و ارتباط آنها با قصد جابجایی و تعهدات سازمانی پرداختند. نقش میانجی فرسودگی شغلی را در تأثیر گذاری رهبری تحول گرا بر عملکرد کارکنان معنی دار گزارش کرد.

(Boamah, 2022) به بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر رضایت و فرسودگی کارکنان پرستاری در طول همه گیری کووید-۱۹ پرداختند. تأثیر رهبری تحول گرا بر رضایت شغلی با نقش میانجی فرسودگی شغلی را مثبت و معنی دار گزارش کرد.

(Ramadani Rachmah et al, 2022) به بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر تعهد سازمانی: نقش میانجی استرس شغلی و رضایت شغلی پرداختند. تأثیر رهبری تحول گرا بر نگرش های شغلی را با نقش میانجی استرس شغلی معنی دار گزارش کردند.

(Jalali & Jafari, 2022) به بررسی نقش میانجی بهسازی منابع انسانی در رابطه بین مدیریت دانش بر عملکرد شغلی معلمان متوسطه دوم شهر کرج پرداختند. نتایج نشان داد که بین مدیریت دانش با عملکرد شغلی رابطه معناداری وجود داشت. بین بهسازی منابع انسانی با عملکرد شغلی رابطه معناداری وجود داشت. بین مدیریت دانش با بهسازی منابع انسانی رابطه معناداری وجود داشت. همچنین نتایج مدل معادلات ساختاری نیز نشان داد که متغیر بهسازی منابع انسانی نقش

واسطه‌ای را در تاثیرگذاری مدیریت دانش بر عملکرد شغلی داشت. در مجموع، می‌توان نتیجه گرفت که بهبود و توسعه مدیریت دانش و آموزش و بهسازی منابع انسانی می‌تواند به شکل مستقیم منجر به افزایش سطح عملکرد شغلی معلمان می‌شود.

(Sheibanifar, 2021) به بررسی فرسودگی شغلی معلمان با توجه به نقش واسطه‌ای خودکنترلی و حمایت اجتماعی در همه‌گیری کرونا پرداختند. یافته‌های حاصل از پژوهش رابطه معنی‌دار منفی میان خودکنترلی با فرسودگی شغلی معلمان را نشان داد. همچنین بین حمایت اجتماعی با فرسودگی شغلی معلمان رابطه منفی و معنی‌دار وجود داشت؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که خودکنترلی بالا و حمایت اجتماعی اطرافیان با کاهش فرسودگی شغلی معلمان رابطه دارد. با توجه به همه‌گیری کرونا این بحران بر عملکرد معلمان تأثیر داشته و زمینه فرسودگی شغلی آنان فراهم می‌نماید. با توجه به این مسئله ارائه آموزش‌ها و ایجاد سیستم‌های حمایتی و آموزش خودکنترلی بر پیشگیری فرسودگی شغلی معلمان در همه‌گیری کرونا ضروری به نظر می‌رسد.

(Rajabi farjad & Farkhojasteh, 2021) به بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد شغلی با نقش‌های هویت و درگیری شغلی پرداختند. نتایج نشان داد که رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد شغلی کارکنان مثبت و معنی‌دار دارد.

(Amini & Khoshravesh, 2020) به بررسی تحلیل رابطه بین طرح‌واره‌های ناسازگار اولیه و فرسودگی شغلی با نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد طرح‌واره ناسازگار اولیه و ابعاد آن (بریدگی و طرد، خودگردانی و عملکرد مختل، محدودیت‌های مختل، دیگر جهت‌مندی و گوش‌به‌زنگی بیش‌ازحد و بازداری) با سرمایه‌های روان‌شناختی و ابعاد آن رابطه منفی و با فرسودگی شغلی رابطه مثبت و معناداری دارند. سرمایه روان‌شناختی با فرسودگی شغلی رابطه منفی و معناداری دارد و نهایتاً سرمایه روان‌شناختی در رابطه طرح‌واره‌های ناسازگار اولیه و فرسودگی شغلی نقش میانجی دارد.

(Khani, 2020) به بررسی تأثیر سبک‌های رهبری (رهبری آینده‌نگر، رهبری تحول‌آفرین، رهبری کارزماتیک، رهبری اخلاقی) بر عملکرد شغلی با میانجیگری رضایت شغلی پرداختند. تأثیر سبک‌های تحول‌گرا را بر عملکرد شغلی مثبت و معنی‌دار گزارش کرد،

(Vafaei et al, 2019) به بررسی رابطه استرس شغلی با رضایت شغلی و عملکرد کارکنان سازمان در اداره جهاد کشاورزی شاهرود در سال ۱۳۹۴ پرداختند. نشان دادند که استرس شغلی با رضایت شغلی و عملکرد کارکنان سازمان در اداره جهاد کشاورزی شهرستان شاهرود رابطه منفی و معنی‌داری دارد.

(Bansbardi & Esmaili, 2018) به بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر بهره‌وری نیروی انسانی با توجه به نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان پرداختند. نشان دادند که رهبری تحول‌گرا بر توانمندسازی روان‌شناختی و بهره‌وری نیروی انسانی اثر مثبت دارد. همچنین توانمندسازی روان‌شناختی بر بهره‌وری نیروی انسانی اثر مثبت داشته و در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و بهره‌وری نیروی انسانی نقش میانجی جزئی دارد. بنابراین رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی روان‌شناختی و ابعاد آن‌ها می‌توانند عوامل موثری در جهت بهبود بهره‌وری نیروی انسانی باشند.

(Semuel et al, 2018)، به بررسی تأثیر رهبری و نوآوری بر استراتژی تمایز و عملکرد شرکت پرداختند. در مطالعه‌ای گزارش کردند رهبری تحول آفرین بر عملکرد اعضای سازمان تأثیر مثبت و معنی داری دارد.

(Carleton et al, 2018) به بررسی ذهن آگاهی و رهبری تحول آفرین ویژگی‌های رهبران: نقش‌های میانجی تأثیر مثبت و خودکارآمدی رهبری پرداختند. نشان داد که رهبران با خصلت ذهن آگاهی می‌توانند تحول آفرین باشند، همچنین میانجی‌گری‌های خودکارآمدی و مثبت‌گرایی رهبران می‌توانند در این تأثیر گذاری نقش مثبت و معنی داری داشته باشند که اثربخشی و کارایی اعضای سازمان را بالا می‌برد.

### روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق از نظر ماهیت و اهداف از نوع تحقیق کاربردی است و از نظر جمع آوری روش توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان دانشگاه المستنصریه بغداد/عراق به تعداد ۸۰۰ نفر می‌باشد. روش نمونه‌گیری از نوع تصادفی ساده بود، بر اساس فرمول کوکران، نمونه مورد نظر در این تحقیق، ۲۶۰ نفر انتخاب شد. روش گردآوری داده‌ها، ترکیبی از روش میدانی و کتابخانه‌ای می‌باشد. داده‌های مربوط به مبانی نظری و مرور ادبیات این تحقیق از طریق مطالعه منابع اسنادی و کتابخانه‌ای شامل مقالات، کتب مرتبط فارسی و انگلیسی استفاده شد. پس از بررسی مبانی نظری و مرور ادبیات و مصاحبه با متخصصان اقدام به طراحی پرسشنامه کرده و داده‌های لازم با استفاده از این ابزار گردآوری شد. تجزیه و تحلیل نتایج حاصل از این پژوهش با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS22 و Lisrel در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام شد. در سطح آمارتوصیفی از آماره‌هایی نظیر فراوانی، درصد، میانگین و انحراف استاندارد استفاده گردید و در سطح استنباطی از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل مسیر در نرم افزار Lisrel بهره گرفته شد.

جهت گردآوری داده‌های مربوط به متغیر رهبری تحول گرا از پرسشنامه (Bass & Avolio, 1997) استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۲۰ گویه بسته پاسخ بر اساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت می‌باشد، پرسشنامه پنج بعد نفوذ آرمانی (رفتار)، نفوذ آرمانی (صفات)، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی و انگیزش الهام بخش را مورد سنجش قرار می‌دهد، این پرسشنامه توسط (Keshavarz, 2011) اعتباریابی شده است. در پژوهش مذکور پایایی پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۲ گزارش شد. در پژوهش حاضر روایی محتوایی و صوری پرسشنامه با نظر متخصصان و استادان علوم تربیتی و مدیریت مورد تأیید قرار گرفت. نتایج تحلیل عاملی پرسشنامه رهبری تحول آفرین، پنج مؤلفه مورد نظر را بدست آورد که در آن ۷۱٪ در صد واریانس سؤالات استخراج شده بود. آزمون  $KMO = ۰.۸۶۰$  و بارتلت ( $P < ۰/۰۰۰$ ) نشان داد که حجم نمونه کافی است و این عوامل در جامعه آماری وجود دارد. نتایج بارهای عاملی بالاتر از ۰/۳ با چرخش متعامد، پنج مؤلفه مورد نظر را بدست آورد، پایایی پرسشنامه نیز بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۰ محاسبه شد.

جهت گردآوری داده‌های مربوط به متغیر استرس کاری از پرسشنامه (Hellriegel & Slocum, 2000) استفاده شد، این پرسشنامه شامل ۱۰ گویه بسته پاسخ بر اساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت می‌باشد، پرسشنامه سه بعد محیط فیزیکی، ابهام نقش و تضاد نقش را مورد سنجش قرار می‌دهد، این پرسشنامه (Zarei robot, 2014) اعتباریابی شده است، در پژوهش مذکور پایایی پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۱ گزارش شد. در پژوهش حاضر روایی محتوایی و صوری

پرسشنامه با نظر متخصصان و استادان علوم تربیتی و مدیریت مورد تأیید قرار گرفت. نتایج تحلیل عاملی پرسشنامه استری کاری، سه مؤلفه مورد نظر را بدست آورد که در آن ۶۲٪ در صد واریانس سؤالات استخراج شده بود. آزمون  $KMO = 0.695$  و بارتلت ( $P < 0.000$ ) نشان داد که حجم نمونه کافی است و این عوامل در جامعه آماری وجود دارد. نتایج بارهای عاملی بالاتر از ۰.۳ با چرخش متعامد، سه مؤلفه مورد نظر را بدست آورد، در پژوهش حاضر روایی محتوایی و صوری آن با نظر متخصصان و استادان علوم تربیتی و مدیریت مورد تأیید قرار گرفت. نتایج تحلیل عاملی پرسشنامه فرسودگی شغلی، سه مؤلفه مورد نظر را بدست آورد که در آن ۶۸٪ در صد واریانس سؤالات استخراج شده بود. آزمون  $KMO = 0.758$  و بارتلت ( $P < 0.000$ ) نشان داد که حجم نمونه کافی است و این عوامل در جامعه آماری وجود دارد. نتایج بارهای عاملی بالاتر از ۰.۳ با چرخش متعامد، سه مؤلفه مورد نظر را بدست آورد. پایایی پرسشنامه نیز بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۷ محاسبه شد.

جهت گردآوری داده‌های مربوط به متغیر فرسودگی شغلی از پرسشنامه (Maslach & Jackson, 1981) استفاده شد. این ابزار، پرسشنامه‌ای است که برآورد جدیدی از پدیده‌ی تنیدگی یا فرسودگی، مبتنی است. این پرسشنامه دارای ۲۲ سؤال می‌باشد که به سنجش فرسودگی هیجانی، پدیده‌های شخصیت زدایی و فقدان تحقق شخصی را در چارچوب فعالیت حرفه‌ای اندازه گیری می‌کند پرسشنامه سه بعد خستگی عاطفی، مسخ شخصیت و فقدان موفقیت فردی را مورد سنجش قرار می‌دهد، این پرسشنامه توسط (Kochi, 2015) اعتباریابی شده است. در پژوهش مذکور پایایی پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۰ گزارش شد. پایایی پرسشنامه نیز بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۸ محاسبه شد.

جهت گردآوری داده‌های مربوط به متغیر عملکرد شغلی از (Patterson, 1990) استفاده شد، این پرسشنامه شامل ۱۵ گویه بسته پاسخ بر اساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، تا حدودی، کم و خیلی کم) می‌باشد، پرسشنامه توسط (Hayati, 2014) اعتباریابی شده است، در پژوهش مذکور پایایی پرسشنامه ۰/۸۹ گزارش شد، در پژوهش حاضر لذا روایی محتوایی و صوری پرسشنامه با نظر متخصصان و استادان علوم تربیتی و مدیریت مورد تأیید قرار گرفت. نتایج تحلیل عاملی پرسشنامه عملکرد شغلی، ۱۵ گویه مورد نظر را بدست آورد که در آن ۶۱٪ در صد واریانس سؤالات استخراج شده بود. آزمون  $KMO = 0.677$  و بارتلت ( $P < 0.000$ ) نشان داد که حجم نمونه کافی است و این عوامل در جامعه آماری وجود دارد. نتایج بارهای عاملی بالاتر از ۰.۳ با چرخش متعامد، گویه‌های مورد نظر را بدست آورد. پایایی پرسشنامه نیز بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۱ محاسبه شد.

### یافته‌های پژوهش

(Kline, 2011) بیان می‌دارد که در مدل‌یابی علی، توزیع متغیرها باید نرمال باشد. او پیشنهاد می‌کند که قدر مطلق چولگی و کشیدگی متغیرها به ترتیب نباید از ۳ و ۱۰ بیشتر باشد. با توجه به جدول شماره (۱) قدر مطلق چولگی و کشیدگی تمامی متغیرها کمتر از یک می‌باشد. بنابراین این پیش فرض مدل‌یابی علی یعنی نرمال بودن تک متغیری برقرار است.

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
رهبری تحول آفرین	۴/۱۱	۰/۳۸	-۰/۷۲	۱/۲۲
استرس کاری	۱/۹۰	۰/۴۲	۰/۷۰	۱/۰۷
فرسودگی شغلی	۲/۰۰	۰/۴۲	۰/۵۱	۰/۱۲
عملکرد شغلی	۳/۹۴	۰/۴۳	-۰/۳۷	۰/۲۱

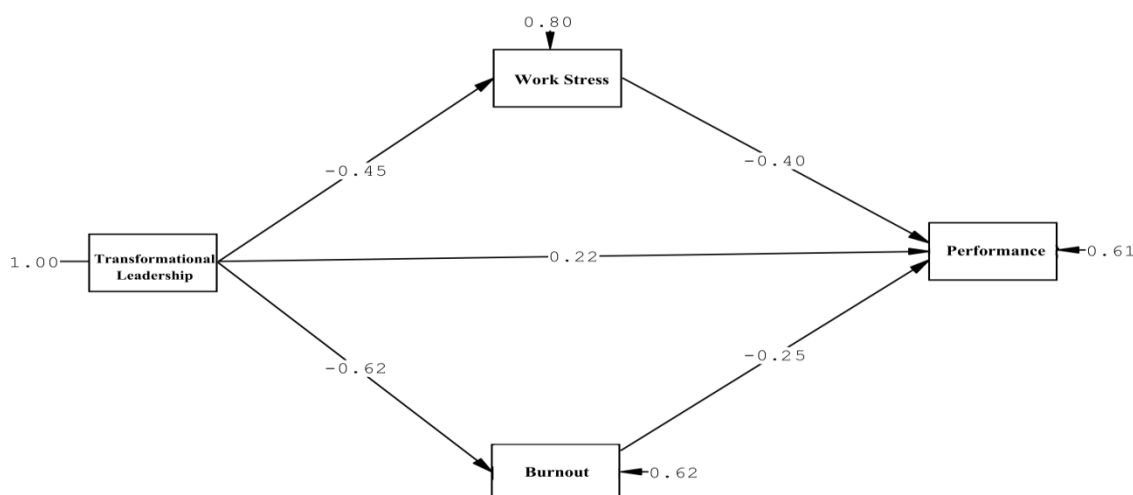
از دیگر پیش فرض‌های مدل یابی ساختاری معنی داری ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش می‌باشد (Kline, 2011). در جدول شماره (۲) ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش ارائه شده‌اند.

جدول ۲. ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

شماره	متغیر	۱	۲	۳	۴
۱	رهبری تحول آفرین	۱			
۲	استرس کاری	-۰/۴۴**	۱		
۳	فرسودگی شغلی	-۰/۶۲**	۰/۸۷**	۱	
۴	عملکرد شغلی	۰/۴۸**	-۰/۶۱**	-۰/۶۲**	۱

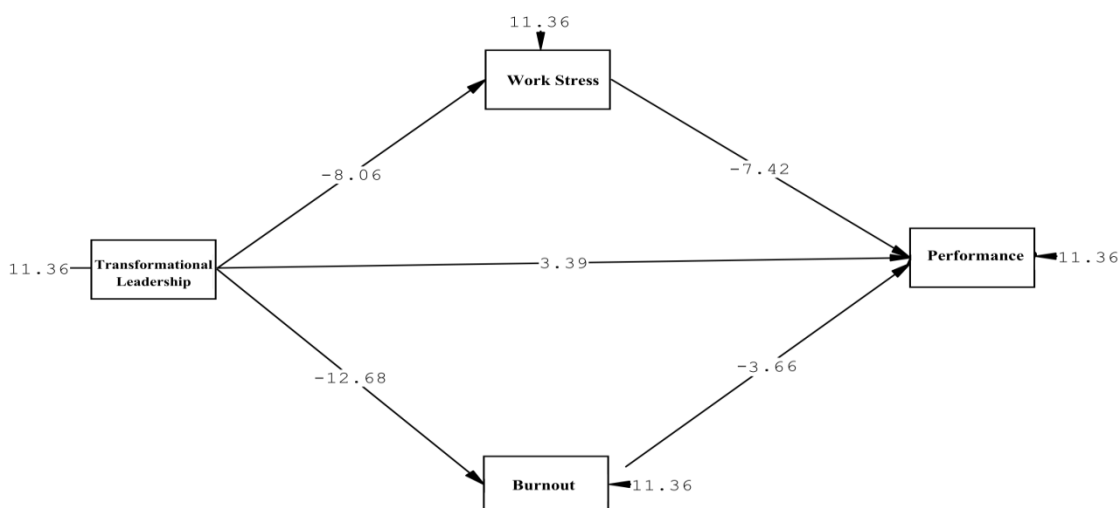
\*p<0.05, \*\*p<0.01

به منظور تحلیل فرضیه اصلی پژوهش از روش تحلیل مسیر بهره گرفته شده، در ادامه نتایج تحلیل ارائه شده است.



Chi-Square=2.79, df=1, P-value=0.11520, RMSEA=0.073

نمودار ۱. الگو آزمون شده پژوهش در حالت استاندارد



Chi-Square=2.79, df=1, P-value=0.11520, RMSEA=0.073

**نمودار ۲. الگو آزمون شده پژوهش در حالت معنی داری**

با توجه به شکل، تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد کارکنان (۰/۲۲) با آماره تی ۳/۳۹ در سطح ۰/۰۱ مثبت و معنی دار است. تأثیر رهبری تحول آفرین با نقش میانجی استرس کاری بر عملکرد کارکنان (۰/۱۸) با آماره تی ۳/۰۲ در سطح ۰/۰۱ مثبت و معنی دار است. تأثیر رهبری تحول آفرین با نقش میانجی فرسودگی شغلی بر عملکرد کارکنان (۰/۱۵) با آماره تی ۲/۲۵ در سطح ۰/۰۵ مثبت و معنی دار است. در جدول شماره (۳)، شاخص‌های برازش گزارش شده‌اند.

**جدول ۳. شاخص‌های نیکویی برازش الگوی آزمون شده پژوهش**

شاخص	X2/df	RMSEA	P
مقدار بدست آمده	۲/۷۹	۰/۰۷	۰/۱۱
حد قابل پذیرش	کمتر از ۳	کمتر از ۰/۰۸	بزرگ‌تر از ۰/۰۵

در جدول (۳)، مقادیر به دست آمده در پژوهش حاضر و حد قابل پذیرش هر یک از شاخص‌های برازش گزارش شده‌اند. با توجه به این جدول تمامی شاخص‌های برازش در حد مطلوبی قرار دارند و می‌توان نتیجه گرفت که مدل آزمون شده برازش مناسبی با داده‌های گردآوری شده دارد. در ادامه خلاصه نتایج مسیرهای آزمون شده پژوهش در تحلیل مسیر در جدول (۴) ارائه شده است.

جدول ۴. مسیرهای آزمون شده در مدل تحلیل مسیر

متغیرها	اثرات مستقیم	اثرات غیر مستقیم	اثرات کل
بر روی عملکرد از			
رهبری تحول آفرین	۰/۲۲**	۰/۵۵**	۰/۷۷**
استرس کاری	-۰/۴۰**	۰/۱۸**	-
فرسودگی شغلی	-۰/۲۵**	۰/۱۵*	-

\*p<0.05 \*\*p<0.01

### بحث و نتیجه گیری

نتایج نشان داد که تأثیر رهبری تحول آفرین، استرس کاری و فرسودگی شغلی بر عملکرد کارکنان معنی داری می باشد، همچنین مشخص شد تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد با نقش میانجی استرس کاری و فرسودگی شغلی مثبت و معنی دار می باشد. یافته های حاصل همسو با نتایج پژوهش های (Rahabi Farjad & Farkhojasteh, 2021)، (Khani, 2020)، (Boamah, 2022)، (Semuel et al, 2018)، (Samad, 2012)، (Elenkov, 2012)، (Ramadani Rachmah et al, 2022) (Davoudian, 2023) و (Davoudian, 2023) می باشد، چرا که به نتایج مشابه ای دست یافتند، نشان دادند که نقش میانجی فرسودگی شغلی را در تأثیر گذاری رهبری تحول گرا بر عملکرد کارکنان معنی دار گزارش کرد. (Boamah, 2022) نشان دادند که تأثیر رهبری تحول گرا بر رضایت شغلی با نقش میانجی فرسودگی شغلی را مثبت و معنی دار گزارش کرد.

تجزیه و تحلیل یافته های پژوهش نشان داد که تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد کارکنان مثبت و معنی دار است. بر اساس نتایج به دست آمده می توان بیان کرد رهبران تحول آفرین ضمن تعیین انتظارات خود از کارکنان، زمینه را برای برآوردن خواسته های آنها فراهم می آورند و تلاش می کنند به علایق شخصی کارکنان پاسخ دهند. رهبران تحول آفرین در پی مبادله سود و زیان و مبادله اقتصادی هستند تا نیازهای مادی و معنوی پیروان را در قبال خدمات قراردادی که توسط زیر دستان انجام می گیرد، بر آورده سازند. در این میان ابعاد سبک های رهبری هر کدام در تلاش هستند تا به نحوی بر فعالیت ها کارکنان تأثیر بگذارند، انگیزش الهام بخش، زیر دستان را با آگاهی در مورد وضعیت آینده و نقشی که هر زیر دست در کسب آن وضعیت در آینده ایفا خواهد کرد، چشم انداز مشترکی را از آینده سازمان در کارکنان ایجاد می کند. ترغیب ذهنی رهبری اشاره به ایجاد آگاهی نسبت به مشکلات و حل آنها دارد، آنها زیر دستان را به تصویر کشیدن حالت های جدید و مختلف از آینده برای گروه تحریک می کنند. ملاحظه فردی مؤلفه بعدی رهبری تحول گرا اشاره به رفتارهایی مانند وقت گذاشتن برای آموزش و راهنمایی کارکنان، اهمیت به شخصیت تک تک افراد، توجه به متفاوت بودن توانایی های اشخاص، کمک به توانمند سازی کارکنان از سوی مدیران بیشتر دارد و در نهایت ویژگی های آرمانی مدیران مثل مشارکت با کارکنان، صرف نظر از تمایلات فردی به خاطر گروه و اطمینان خاطر دادن از برطرف شدن موانع به کارکنان زمینه ای فراهم می آورند که عملکرد افزایش یابد.

همچنین مشخص شد تأثیر رهبری تحول آفرین با نقش میانجی استرس کاری بر عملکرد کارکنان مثبت و معنی دار است، در راستای نتایج به دست آمده می توان بیان کرد که کوشش اصلی رهبر تحول گرا تمرکز بر علاقمندی های

شخصی پیروان می‌باشد، در تعامل با زیر دستان و برطرف کردن خواست‌ها و انتظارات آنها سطوح نیازهای کارکنان را گسترش داده تا در نهایت همه اعضای سازمانی با رویکرد جمع گرایی و صرف نظر کردن از منعت شخصی برای اهداف سازمان تلاش کنند. در نتیجه چنین شرایطی کارکنان با فشار و استرس کمتری به وظایف شغلی خود می‌پردازند، در نتیجه عملکرد مطلوبی نیز از خود نشان می‌دهند.

همچنین مشخص شد تأثیر رهبری تحول آفرین با نقش میانجی فرسودگی شغلی بر عملکرد کارکنان مثبت و معنی دار است، در راستای نتایج به دست آمده می‌توان بیان کرد که مدیرانی که ویژگی‌های تحول آفرینی را در خود دارند، در تلاش هستند که کارکنان فراتر از انتظارات عملکردی رفتار کنند، رهبری تحولی افراد را متحول و دگرگون می‌کند و با باورها، ارزش‌ها، اخلاق اهداف بلند مدت را برای سازمان ترسیم می‌کنند، رهبری تحولی با بهره‌گیری از فاکتورهایی همچون تأثیر گذاری آرمان بخش، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و توجه به افراد، این توانایی را به دست خواهند آورد که زمینه تحولات بنیادین فراهم گردد تا نگرش‌ها، ادراکات، انگیزه اعضای سازمان متحول گردد و با خلق انگیزه در اعضای سازمان و توجه کردن به خواست‌ها و نیازهای آنها زمینه افزایش توانمندی و شایستگی‌های بالقوه کارکنان و کاهش فرسودگی شغلی فراهم شود و در عملکرد سازمان متبلور شود، و از این راه ظرفیت‌های مورد نیاز در راستای موفقیت سازمان فراهم تسهیل گردد. با تحلیل عمیق‌تر در زمینه استرس کاری می‌توان مطرح نمود که استرس شغلی در تمامی جنبه‌های روان‌شناختی کارکنان مؤثر واقع می‌شود و عوارض مخربی را بر جای می‌گذارد. این عوارض در زمینه‌های زیستی، روانی و اجتماعی انعکاس می‌یابد و سلامت عمومی کارکنان را با مخاطره روبه‌رو می‌سازد. درازمدت استرس شغلی موجبات بروز سندروم فرسودگی شغلی را فراهم می‌سازد و از آنجائی که فرسودگی شغلی نیز با واکنش‌های شناختی، عاطفی و رفتاری همراه است، همواره کارکنان دارای فرسودگی شغلی نمی‌توانند واکنش‌های مطلوبی را به همکاران و محیط کار نشان دهند و عملکرد آنها تحت تأثیر منفی قرار خواهد گرفت.

در راستای نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌شود که در خلق چشم انداز از آینده دانشگاه و در حالت کل آن نظام آموزشی و پایه گذاری ارزش‌ها و باورهای سازمانی تمرکز و توجه خاصی صورت گیرد و ارزش‌ها و چهارچوب‌های سازمانی و مشخصه‌های رفتاری و مصداق‌های آن در راستای تحقق بخشی به اهداف با نگاهی ژرف و برگرفته از اولویت‌های سازمانی در رهبری و مدیریت سازمان طراحی و اجرا گردد. همچنین با برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی، مدیران دانشگاه با ویژگی‌ها، ابعاد، مؤلفه‌ها و خصوصیات رهبری تحول آفرین آشنا شوند تا در راستای انتقال و پیاده سازی آن در جهت عملکرد کارکنان گام‌های مؤثرتری برداشته شود، همچنین پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان به انتقادات، پیشنهادهای و نقطه نظرات اعضای سازمان توجه کنند و گوش فرا دهند و تا حدی که امکان دارد از آنها در راستای فعالیت‌ها و برنامه‌های سازمان استفاده کنند و کوشش کنند که در اعضای سازمان نگرش مثبت و دیدگاهی روشن در خصوص اهداف و برنامه‌های سازمان ایجاد کنند.

**Reference**

- Afjeei, S. A.A. (2015). Philosophical foundations and theories of leadership and organizational behavior, Tehran: Samit Publications. (In Persian)
- Allen, R. S., & Dawson, G., & Wheatley K. & White C.S. (2007). Perceived Diversity and Organizational Performance, Employee Relations, 30(1): 20-33. DOI:10.1108/01425450810835392
- Almatrooshi, B., & Kumar Singh, A., & Farouk, S. (2017). Determinants of organizational performance: a proposed framework, International Journal of Productivity and Performance Management, 65 (6):844-859. DOI:10.1108/IJPPM-02-2016-0038
- Amini, Z., & Khoshravesh, V. (2020). The relationship between early maladaptive schemas and burnout with the mediating role of psychological capital. Management and Educational Perspective, 2(3), 133-163. doi: 10.22034/jmep.2020.246519.1033. (In Persian)
- Asadi, H. (2018). Presenting a structural model of the impact of strategic human resource management on organizational e-learning with an emphasis on the mediating role of information literacy, Master's Thesis of Information Technology Management, Islamic Azad University, Science and Research Branch. (In Persian)
- Atebaei tabari, S. (2020). Analysis of the factors affecting nurses' occupational stress and prioritization of stress reduction solutions (case study: Babol hospitals), industrial engineering master's thesis, Noshirvani University of Technology, Babol. (In Persian)
- Bonesbordi, A., & Esmaili Sani, M. (2019). Studying effect of Transformational Leadership on Human Resource Efficiency Based on the Mediating Role of Employees' Psychological Empowerment. Organizational Behavior Management in Sport Studies, 5(4), 31-44. doi: 10.30473/fmss.2019.5548. (In Persian)
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1997). The Implecation of Transactional And Transformational leadership for Individual, Team And Development, 4(2):12-17.
- Boamah, S.A. (2022). The impact of transformational leadership on nurse faculty satisfaction and burnout during the COVID-19 pandemic: A moderated mediated analysis, J Adv Nurs, 17:1-12. DOI: 10.1111/jan.15198
- Carleton, E.L., & Barling, J., & Trivisonno, M. (2018). Leaders' Trait Mindfulness and Transformational Leadership: The Mediating Roles of Leaders' Positive Affect and Leadership Self-Efficacy, Canadian Journal of Behavioural Science, 50(3): 185-194. DOI:10.1037/cbs0000103
- Cui, T., & Ye, H., & Hai T., & Hock, L., & Jizhen, L. (2015), Information technology and open innovation: A strategic alignment perspective, Information & Management, 52: 348-358. <https://doi.org/10.1016/j.im.2014.12.005>
- Dadashi, M., & Pali, S. (2023). Presenting a structural model of job performance based on communication skills with the mediation of job conflict in primary school teachers. Management and Educational Perspective, 5(1), 42-66. doi: 10.22034/jmep.2022.345442.1123. (In Persian)
- Dari, A.H. (2014). The relationship between knowledge sharing and the job performance of the employees of the General Department of Labor Cooperative and Social Welfare of Isfahan Province, Master's Thesis of Public Administration, Isfahan Islamic Azad University. (In Persian)
- Davoudian, T. (2023). THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND WORKPLACE RELATIONSHIPS ON EMPLOYEE BURNOUT AND THEIR CORRELATION TO TURNOVER INTENTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMEN, Electronic Theses, Projects, and Dissertations. California State University, San Bernardino California State University, San Bern.
- De Silva, P., & Hewage, C., & Fonseka, P. (2009). Burnout: an emerging occupational health problem. Galle Med J.;14(1). 5-15.
- Elenkov, D. S. (2012). Effects of Leadership on Organizational Performance in Russian Companies. Journal of Business Research, 55:467- 480.
- Elisabeth, E. (2016). Perceived discrimination against immigrants in the workplace: influence of personal values and organizational justice, Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 35(2):66-80. DOI:10.1108/EDI-07-2015-0058

- Hayati, Sh. (2014). Examining the relationship between conscientiousness and job performance with an emphasis on job satisfaction, master's thesis in the field of executive management, Islamic Azad University, Sanandaj branch. (In Persian)
- Hellriegel, D., & Slocum, J.W. (2000). Woodman Organizational Behavior. 6-31.
- Hu, Y.P., & Chang, L., & Hsu, W. (2017). Mediating effects of business process for international trade industry on the relationship between information capital and company performance, *International Journal of Information Management*, 37(5):473-483. DOI:10.1016/j.ijinfomgt.2017.04.004
- Jalali, L., & Jafari, M. (2022). The mediating role of human resource improvement in the relationship between knowledge management and teachers' job performance. *Management and Educational Perspective*, 4(3), 1-17. doi: 10.22034/jmep.2022.351391.1129. (In Persian)
- Keshavarz, A. (2011). Explanation of team effectiveness by emotional intelligence and transformational leadership in bank branches of Gilan province, public administration master's thesis, Islamic Azad University, Rasht branch. (In Persian)
- Khani, D. (2020). Investigating the impact of leadership styles (futuristic leadership, transformational leadership, charismatic leadership, ethical leadership) on job performance with the mediation of job satisfaction (case study: Homa Airlines), master's thesis in business management and international marketing, Islamic Azad University, Bandar Abbas branch. (In Persian)
- Kline, R.B. (2011). Principles and practice of structural equation modeling. Second Edition, New York: The Guilford Press.
- Kochi, A. (2015). Investigating the impact of conflict in the workplace on job burnout according to the role of organizational climate (case study of customs employees in Mehran city), Master's thesis in marketing management, Islamic Azad University, Ilam branch. (In Persian)
- Koshki, V. (2020). Self-efficacy, job burnout and job satisfaction of nurses, Tehran: Pandar Qalam Publishing House. (In Persian)
- Lin, J., & Li, L., & Benitez, J. (2020). How do agribusinesses thrive through complexity? The pivotal role of e-commerce capability and business agility, *Decision Support Systems*, 135: 113-125. DOI:10.1016/j.dss.2020.113342
- March L. T., & Herman, H.M., T., & Neal Ashkanasy, M. (2015). Multilevel model of transformational leadership, affect, and creative process behavior in work teams, *The Leadership Quarterly*, In Press, Corrected Proof, Available online 11. DOI:10.1016/j.leaqua.2015.05.005
- Maslach, C., & Jackson, S.E. (1981). *Maslach Burnout Inventory: Manual* Consulting .Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., & Schaufeli, W., & Litter, M.D. (2010). Job burnout, *annual review of Psychology*, 52: 397-422.
- Mayer, A. (2008). Review confirms work Place Counseling Reduces stress. *British medical Journal*. 322: 637.
- Rajabi farjad, H., & Farkhojaste, V. (2021). The Impact of Transformational Leadership on Job Performance with Roles of Identity and Job Involvement. *Career and Organizational Counseling*, 13(3), 91-110. doi: 10.48308/jcoc.2021.100626. (In Persian)
- Rahmanpour, M. (2022). Comparison of job stress, job conflict and job self-efficacy among women and men working in education and training in the 4th district of Shiraz, master's thesis in career counseling, Islamic Azad University, Maroodasht branch. (In Persian)
- Ramadani Rachmah, A., & Sudiro, A., & Amanah Jiwa Juwita, H. (2022). The effect of transformational leadership on organizational commitment: Mediating role of job stress and job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science*, (2147- 4478), 11(8), 102-112. DOI:10.20525/ijrbs.v11i8.2134
- Saeediyani, H. (2015). predicting employees' job performance based on empowerment, organizational citizenship behavior and psychological capital, industrial psychology master's thesis, Islamic Azad University, Arsanjan branch. (In Persian)
- Samad, S. (2012). The contribution of quality management system and quality product on organizational performance in Malaysian logistics companies. *Euro J Soc Sci*, 25:66-76.
- Semuel, H., & Siagian, H., & Octavia, S. (2018). The Effect of Leadership and Innovation on Differentiation Strategy and Company Performance, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 237:1152-1159. DOI:10.1016/j.sbspro.2017.02.171

- Shorvarzi, M.R., & davodi, A. (2017). Financial performance, changes in accounting procedures and estimates and correction of mistakes (according to Iranian accounting standards), Tehran: Farhang Library Publishing. (In Persian)
- Singh Bhatt, A. (2011) A Career Anchor Perspective of Employees in a Large Company. 2011 International Conference on Advancements in Information Technology With workshop of ICBMG.20:256-270.
- Song, O., & Wang, Y., & Hu, J. (2019). Impact of the usage of social media in the workplace on team and employee performance, *Information & Management*, 56(8): 103-113. DOI:10.1016/j.im.2019.04.003
- Sheibanifar, R. (2021). Investigating the job burnout of teachers due to the role of mediating self-control and social support in corona epidemic. *Management and Educational Perspective*, 3(3), 89-112. doi: 10.22034/jmep.2021.310884.1071. (In Persian)
- Spanjol, J., & Mühlmeier, S., & Tomczak, T. (2012), Strategic Orientation and Product Innovation: Exploring a Decompositional Approach, *Journal of Product Innovation Management*, 29(6): 967-985.
- Tajobi, M. (2016). The causal model of the sense of organizational justice with job involvement; Examining the mediating role of organizational identity and optimism, doctoral thesis in educational management, Urmia University. (In Persian)
- Theodosiou, M., & Theodosiou, J., & Kehagias, E. K. (2020), Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations, *Industrial Marketing Management*, 41: 1058-1070.
- Vafaei, H., & Vafaei, J., & Talehzari, M. (2019). Investigating the relationship between job stress and job satisfaction and the performance of the organization's employees in the Shahrood Agricultural Jihad Department in 2016, the 6th International Conference on Accounting, Management and Innovation in Business. <https://civilica.com/doc/988776>. (In Persian)
- vaghri, S., & jalili filshor, M. (2024). Investigating the impact of transformational leadership on organizational performance in small and medium businesses in Tehran. *New Approaches in Management and Marketing*, 2(2), 42-55. doi: 10.22034/jnamm.2024.428465.1041. (In Persian)
- Wang, C., & Dai, J., & Li, J. (2019). Mediating effects of hair cortisol on the mutual association of job burnout and insomnia: A retrospective exploratory study, *Journal of Psychiatric Research*, 117: 62-67. DOI: 10.1016/j.jpsychires.2019.07.001
- Yang, L.R., & Huang, C., & Hsu, J.T. (2014). Knowledge leadership to improve project and organizational performance, *International Journal of Project Management*, 32(1): 40-53.
- Zhang, L., & Guo, H. (2019). Enabling knowledge diversity to benefit cross-functional project teams: Joint roles of knowledge leadership and transactive memory system, *Information & Management*, 56: 103-120. DOI:10.1016/j.im.2019.03.001
- Zhao, G., & Feng, T., & Wang, D. (2015), Is more supply chain integration always beneficial to financial performance?, *Industrial Marketing Management*, 3: 1-11
- Zhicheng, L., & Zhuoer, C., & Shing, L.T. & Wah C.K. (2016). The Impact of Intellectual Capital on Companies' Performances: A Study Based on MAKE Award Winners and Non-MAKE Award Winner Companies, *Procedia Computer Science*, 99: 181-194.