



## A Meta-Analysis of Research on the Consequences of Transformational Leadership

Karam Khalili<sup>1</sup> | Mehdi Fathi<sup>2\*</sup>

1. Department of Information Science, Faculty of Management, University of Eilam, Eilam, Iran. E-mail: [karam.khalili@yahoo.com](mailto:karam.khalili@yahoo.com)

2. Corresponding Author, Department of Information Science, Faculty of Management, University of Eilam, Eilam. E-mail: [mehdi.fathi.61.98@gmail.com](mailto:mehdi.fathi.61.98@gmail.com)

### ARTICLE INFO

#### Article type:

Research Article

#### Article History:

Received 11 April 2024

Revised 22 June 2024

Accepted 23 June 2024

Published online 11 September 2024

#### Keywords:

*consequences, Transformational leadership, meta-analysis.*

### ABSTRACT

**Background:** Transformational leadership has emerged as a new approach in the leadership landscape and has provided the basis for creating and promoting individual and organizational effectiveness by prioritizing changes in the organization. **Objective:** the aim of this study is to identify the consequences of transformational leadership using meta-analysis. **Research method:** This research is a meta-analysis in terms of practical purpose and method. The research community included articles published in scientific and research journals on transformational leadership from 2006 to the spring of 2022, of which 95 entered the meta-analysis process using a targeted non-random sampling method as an example. The research was analyzed using CMA2 software. **Findings:** The findings showed that among the consequences of transformational leadership 0.19% had an effect of less than 0.3; 0.31% had an effect between 0.3 and 0.5; and 0.50% had a high effect of 0.5. The results also showed that among the consequences of transformational leadership, the variables of work attachment (0.962), job satisfaction (0.860), job performance (0.825) and structural empowerment (0.820) had large effects, respectively. **Conclusion:** According to the results, transformational leadership, as a leadership style, has specific consequences and impacts on many individual and organizational variables and should be considered by managers.

**Cite this article:** Khalili, K. & Fathi, M. (2024). A meta-analysis of research on the consequences of transformational leadership. *Organizational Culture Management*, 22 (3), 259-273. DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2024.374658.1008652>



© Karam Khalili, Mehdi Fathi

**Publisher:** University of Tehran Press.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2024.374658.1008652>



انتشارات دانشگاه تهران

## مدیریت فرهنگ سازمانی

سایت نشریه: <https://jomc.ut.ac.ir>

شاپا الکترونیکی: ۶۹۳۴-۲۴۲۳

### فرا تحلیل پژوهش‌های پیامدهای رهبری تحول‌گرا

کرم خلیلی<sup>۱</sup> | مهدی فتحی<sup>۲\*</sup>

۱. گروه مدیریت، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران. رایانامه: [karam.khalili@yahoo.com](mailto:karam.khalili@yahoo.com)

۲. نویسنده مسؤل، گروه مدیریت، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران. رایانامه: [mehdi.fathi.61.98@gmail.com](mailto:mehdi.fathi.61.98@gmail.com)

#### چکیده

#### اطلاعات مقاله

رهبری تحول‌گرا به عنوان رویکرد نوین در چشم‌انداز رهبری پا به عرصه ظهور گذاشته و با اولویت دادن به تغییرات در سازمان زمینه ایجاد و ارتقای اثربخشی فردی و سازمانی را فراهم کرده است. بر همین اساس هدف این تحقیق شناسایی پیامدهای رهبری تحول‌گرا با استفاده از فراتحلیل است. پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش فراتحلیل است. جامعه مورد بررسی پژوهش شامل مقالات چاپ‌شده در مجلات علمی و پژوهشی در زمینه رهبری تحول‌گرا از سال ۱۳۸۵ تا بهار ۱۴۰۲ بود که ۹۵ مورد با استفاده از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند به عنوان نمونه وارد فرایند فراتحلیل شدند. یافته‌ها با استفاده از نرم‌افزار CMA2 (نرم‌افزار جامع فراتحلیل) مورد تحلیل قرار گرفت و نشان داد از بین پیامدهای رهبری تحول‌گرا ۰/۱۹ درصد دارای اثر کمتر از ۰/۳ درصد و ۰/۳۱ درصد دارای اثر بین ۰/۳ تا ۰/۵ و ۰/۵۰ درصد دارای اثر بالای ۰/۵ هستند. همچنین نتایج نشان داد از بین پیامدهای رهبری تحول‌گرا به ترتیب متغیرهای تعلق خاطر کاری (۰/۹۶۲)، رضایت شغلی (۰/۸۶۰)، عملکرد شغلی (۰/۸۲۵)، و توانمندسازی ساختاری (۰/۸۲۰) اندازه اثر زیاد داشته‌اند. با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان گفت رهبری تحول‌گرا به عنوان یک سبک رهبری دارای پیامدها و تأثیرگذاری خاص بر بسیاری از متغیرهای فردی و سازمانی است و باید مورد توجه مدیران قرار گیرد.

#### نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

#### تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۱/۲۳

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۴/۰۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۴/۰۳

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۶/۲۱

#### کلیدواژه:

پیامدها،

رهبری تحول‌گرا،

فرا تحلیل.

استناد: خلیلی، کرم و فتحی، مهدی (۱۴۰۳). فراتحلیل پژوهش‌های پیامدهای رهبری تحول‌گرا. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۲ (۳) ۲۷۳-۲۵۹.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2024.374658.1008652>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© کرم خلیلی، مهدی فتحی

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2024.374658.1008652>



## مقدمه

سازمان‌ها امروزه دچار تغییرات شگرفی شده‌اند. رشد سازمانی و تبدیل سازمان از شکل بسته به موجودی زنده و تغییر الگوهای ثابت و از پیش تعیین‌شده سازمان به الگوهای سازگار شونده و منعطف نمونه‌هایی از تغییراتی هستند که در سازمان‌ها به وجود آمده است (بهتری و همکاران، ۱۴۰۰: ۴). در یک محیط ناپایدار، سبک جدید مدیریتی که دارایی‌های نامشهود را قادر به توسعه و ظرفیت‌های پویا را قادر به فعالیت کند مهم است. سازمان‌ها نمی‌توانند این ائتلاف مجدد استراتژیک را بدون تأکید بر یک رهبری تحول‌گرا<sup>۱</sup> خلق کنند (Wang et al., 2014: 80). رهبری فرایندی اساسی در هر سازمان است و پیروزی یا شکست هر سازمان را به رهبری آن سازمان نسبت می‌دهند (Chen et al., 2020: 453). بنابراین هنگام موفقیت یا شکست سازمان معمولاً رهبری سازمان مد نظر قرار می‌گیرد. بدین ترتیب می‌توان گفت دیدگاه‌های افراد در سازمان نیز بستگی به سبک و سیاق رهبری موجود در سازمان دارد (درویشی و داودی دهقانی، ۱۴۰۱: ۱۵۱). رهبران در سازمان‌ها می‌توانند بر کارکرد سازمان‌ها به طرق مختلف تأثیر بگذارند. سبک رهبری یک الگوی بینش و کرداری در رابطه با کارکنان برای تشویق آنان به پیروی از رهبران است. در حقیقت، سبک رهبری جهان‌بینی و طرز تفکر و شخصیت رهبران را در مقابله با مشکلات سازمانی از طریق اثرگذاری بر کارکنان نشان می‌دهد (احمدی بالادهی و خاکزادیان، ۱۴۰۲: ۷۰ - ۷۱).

رهبری تحول‌گرا از جمله سبک‌های رهبری است که اخیراً خیلی مورد توجه قرار گرفته و مزایای بسیاری نیز برای این سبک رهبری شناخته شده است (Son & Phong, 2023: 5). رهبرانی که با خلق چشم‌اندازهای نوین و تدوین و توسعه بینش‌ها و الهام‌بخشی موجب تحول و نوآوری می‌شوند با برانگیختن پیروان و ایجاد تعهد و مسئولیت‌پذیری و هماهنگی در آن‌ها عوامل و عناصر سازمانی را به گونه‌ای به کار می‌گیرند که هم بقای سازمان را تضمین می‌کنند هم موجبات رشد آن‌ها را فراهم می‌سازند (Miguel et al., 2017: 68). این سبک رهبری یکی از مؤثرترین سبک‌هاست که روی روابط بین کارکنان و مدیران تمرکز دارد (Norman et al., 2016: 594) و بهترین منبع سازمانی است که هم‌سو با فرهنگ سازمان حرکت می‌کند. رهبرانی که تحول‌گرا هستند نیازهای کارکنان را بسیار فراتر از یک رابطه سازمانی مد نظر قرار می‌دهند و انگیزه‌های آن‌ها را با هدف ایجاد تعهد تقویت می‌کنند (فرمانی و نژادمحمد نامقی، ۱۴۰۱: ۱۵۰). دوهرتی<sup>۲</sup> و کارن (۱۹۹۶) معتقدند در رهبری تحول‌گرا رابطه میان رهبر با پیروان فراتر از تشریفات قراردادی است و باعث برانگیختن فکر الهام‌بخش در پیروان می‌شود تا برای رسیدن به اهداف با حداکثر پتانسیل بیش از آنچه انتظار می‌رود تلاش کنند. رهبران تحول‌گرا دارای نفوذ و جاذبه شخصی هستند و با رعایت ملاحظات فردی باعث ایجاد انگیزه در افراد می‌شوند (نبی‌زاده و زنگویی، ۱۴۰۲: ۴۳).

با توجه به تغییرات رو به رشد و سریع محیطی، بهره‌گیری از رهبران تحول‌گرا در سازمان امری اجتناب‌ناپذیر است. رهبران تحول‌گرا با سبک خاص و تحول‌گرایانه سازمان را مدیریت می‌کنند و می‌توانند سازمان را در پیش‌برد اهداف و رسالت خود یاری رسانند (Elenkov & Manev, 2009: 359). مطالعات مختلف پیامدها و نتایج مختلفی برای این سبک رهبری بر شمرده‌اند. باس<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) بیان کرد رهبران تحول‌گرا محدودیت‌های سازمان را تغییر می‌دهند و با ترسیم چشم‌انداز برای آینده راه‌های جدیدی برای موفقیت سازمان ایجاد می‌کنند. فلفه<sup>۴</sup> و همکارانش (۲۰۰۴) نشان دادند رهبری تحول‌گرا می‌تواند به تعهد عاطفی و هنجاری کارکنان در سازمان کمک‌های قابل توجهی کند. ژانگ<sup>۵</sup> و همکارانش (۲۰۱۴) در پژوهشی نشان دادند رهبری تحول‌گرا تأثیر اثربخشی بر پویایی محیط کار و خلاقیت کاری در سازمان دارد. زاهدی‌پور و همکارانش (۱۳۹۷) در پژوهش خود نشان دادند رهبری تحول‌گرا بر تعهد سازمانی و رفتار شهروندی کارکنان تأثیر مثبت دارد؛ اما بر تعامل کارکنان با هم تأثیری ندارد. رضایی دیزگاه و همکارانش (۱۳۹۹) نیز در پژوهش خود نشان دادند رهبری تحول‌گرا بر هویت سازمانی و دلبستگی شغلی کارکنان تأثیرگذار است؛ با این حال بر قصد ترک خدمت آنان تأثیری ندارد.

1. transformational leadership  
2. Doherty  
3. Bass  
4. Felfe  
5. Zhang

بررسی تحقیقات نشان می‌دهد این گستردگی و تنوع به علت اهمیت روزافزون رهبری تحول‌گرا به عنوان یک مسئله جدی برای سازمان‌ها و همچنین تفاوت در نگرش پژوهشگران به این سبک رهبری است. این تنوع و گستردگی پیامدها پیچیدگی مسئله رهبری تحول‌گرا و لزوم تحقیق برای شناخت هر چه بیشتر آن را نشان می‌دهد. همچنین نیاز است تحقیقات انجام شده در زمینه رهبری تحول‌گرا، که با نتایج مختلف همراه هستند، به صورت نظام‌مند مورد بررسی قرار گیرند تا بتوان برآوردی تقریباً واحد را از این تحقیقات استخراج کرد. بر این اساس، هدف این پژوهش آن است که ضمن شناسایی پیامدهای رهبری تحول‌گرا با استفاده از روش فراتحلیل و اولویت‌بندی آن‌ها شدت و اندازه اثر هر یک از پیامدها را نیز برآورد کند.

### پیشینه نظری

رهبری تحول‌گرا از سوی باس (۱۹۸۵) مطرح شده است. باس رهبر تحول‌گرا را کسی می‌داند که پیروان را ترغیب به انجام دادن کاری کند فراتر از آنچه به طور معمول انتظار می‌رود انجام دهند. باس (۱۹۹۵) آن را فرایندی که در آن رهبران و پیروان یکدیگر را به سطوح بالاتری از اخلاق و انگیزش سوق می‌دهند تعریف می‌کند. رهبران می‌توانند با استفاده از ویژگی‌های رفتاری رهبری تحول‌گرا پیروان خود را به سوی عملکرد بیش از انتظار رهنمون کنند (Wang et al., 2014: 81).

رهبری تحول‌گرا یکی از نیروهای محرک کلیدی برای بهبود عملکرد سازمان‌ها است (Than & Le, 2023: 88). فیدلر<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) با این استدلال که اثربخشی یک رهبر عامل تعیین‌کننده کلیدی موفقیت یا شکست سازمان‌ها است بر نقش مهم رهبری تأکید کرد. در واقع، به منظور مقابله با نوسانات و آشفتگی روزافزون محیط خارجی، بسیاری از سازمان‌ها سعی در آموزش و توسعه رهبران و همچنین تجهیز آن‌ها به مهارت‌های لازم برای غلبه بر چالش‌ها دارند (Chen et al., 2020: 454). رهبران در فرایند جذب و توسعه و استقرار منابع سازمان، تبدیل این منابع به کالاهای باارزش، و همچنین تحویل ارزش به ذی‌نفعان سازمانی تصمیمات مهمی می‌گیرند. بنابراین، رهبران تحول‌گرا منابع ارزشمندی برای حفظ مزیت رقابتی هستند (Özgül & Zehir, 2022). رهبری تحول‌گرا یک فرایند آگاهانه و اخلاقی و معنوی است که الگوهای مساوی روابط قدرت بین رهبران و پیروان را جهت رسیدن به یک هدف جمعی و تحول واقعی سازمان یا سیستم‌های اجتماعی از طریق طرح مشارکتی قابل اعتماد بنا می‌کند. این نوع رهبری در سازمان‌های امروز نیازمند تغییر معنادار روابط قدرت در سازمان یا سایر سیستم‌های اجتماعی از سلسله مراتبی به افقی و همراه با برابری است (Braun et al., 2013: 273).

رهبران تحول‌گرا کسانی هستند که صاحب بینش‌اند و دیگران را برای انجام دادن کارهای استثنایی به چالش و تلاش وامی‌دارند. آن‌ها بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و می‌توانند تصویر بهتر و روشن‌تری از آینده ارائه دهند و چشم‌انداز خود را به طور اثربخش برای کارکنان تبیین کنند و آن‌ها نیز با رغبت آن چشم‌انداز را به عنوان واقعیت بپذیرند (To et al., 2015: 546). رهبران تحول‌گرا بر تغییر چشم‌اندازها، تغییر پیروان و رشد و توسعه آنان، و جانشین‌پروری برای رهبر تأکید دارند و با ارزش‌ها و اخلاق و اهداف بلندمدت سروکار دارند. این نوع رهبران غالباً ایده‌آل‌ها و ارزش‌های درونی قوی‌ای دارند (Northouse, 2021).

بسیاری از مطالعات قبلی به روابط مثبت بین رهبری تحول‌گرا و نتایج کلیدی در سطوح فردی و سازمانی اشاره کرده‌اند (Le et al., 2020: 484; Son et al., 2020: 1836). برخی از مطالعات تجربی نشان داده‌اند رهبری تحول‌گرا آثار مثبتی بر عملکرد کارکنان و بهره‌وری سازمان دارد. رهبری تحول‌گرا به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با ضمیمه کردن عملکرد شغلی با پاداش‌های ارزشمند و حصول اطمینان از اینکه کارکنان منابع کافی برای تکمیل کار دارند به اهداف فعلی خود به طور مؤثرتر دست یابند (Le & Le, 2021: 1750). رهبران تحول‌گرا توانایی توسعه چشم‌انداز استراتژیک، ایجاد تعهد نسبت به چشم‌انداز، و انتقال چشم‌انداز به پیروان خود را از طریق چارچوب‌بندی و اقدام مداوم دارند. از این رو می‌توانند نقشی تعیین‌کننده در شکل دادن و تحریک کارکنان برای دستیابی به توسعه مزیت‌محور رقابتی سازمان ایفا کنند (Son & Phong, 2023: 6).

### ابعاد رهبری تحول‌گرا

رهبری تحول‌گرا شامل چهار بعد تأثیر آرمانی، انگیزه الهام‌بخش، تحریک ذهنی، ملاحظات فردی است (Elmasry & Bakri, 2019: 5).

### تأثیر آرمانی

این بعد رهبرانی را شرح می‌دهد که به عنوان مدل‌هایی قوی برای پیروان عمل می‌کنند. همچنین سرافرازی، فرهنگمدی، احترام، و وفاداری بی‌چون و چرای پیروان از رهبری است که حس آرمانی را انتقال می‌دهد (Schweitzer, 2014: 446). تأثیر ایده‌آل باعث می‌شود رهبران مدل‌هایی از نقش و الگوی رفتار برای پیروان باشند. چنانچه یک رهبر تحول‌گرا باشد حس احترام و تحسین و وفاداری را در میان پیروان خود ایجاد و بر اهمیت داشتن تعهد قوی جهت رسیدن به رسالت‌های سازمان تأکید خواهد کرد. در ساختار بندی‌های جدید تأثیر آرمانی یا فرهنگمدی به دو نوع تقسیم می‌شود؛ شامل ویژگی (نگرش) آرمانی و رفتار آرمانی. نگرش آرمانی اشاره به این نکته دارد که پیروان رهبران را به عنوان افراد فرهنگمد، قابل اعتماد، قدرتمند، و متمرکز بر ایده‌آل‌های سطح بالا و اخلاقی ادراک می‌کنند و رفتار آرمانی شامل فعالیت و عمل فرهنگمد رهبر است که متمرکز بر ارزش‌ها و عقاید و ادراک و احساس رسالت است (Hilton et al., 2021: 6).

### انگیزش الهام‌بخش

این عامل توصیف‌کننده رهبرانی است که از طریق مشارکت دادن پیروان در ترسیم چشم‌انداز آینده تعهد آن‌ها را افزایش می‌دهند و ایجاد انگیزه می‌کنند (Purwanto, 2020). انگیزش الهام‌بخش شناخت پیروان از رسالت‌ها و مأموریت‌های سازمانی را افزایش می‌دهد و آن‌ها را برای فهم و چنگ زدن به مأموریت، که یک عنصر کلیدی در این بعد است، تشویق می‌کند. به‌علاوه این مأموریت نشان‌دهنده اصل و مبنای وجودی سازمان است (Hilton et al., 2021: 6). انگیزش الهام‌بخش نیازمند این است که رهبران به اعضای سازمان انرژی و نیرو بدهند. رهبران تحول‌گرا اهمیت مأموریت و اهداف شرکت را به طور واضح به کارکنان ابلاغ می‌کنند. چنین ابلاغ واضحی به کارکنان اجازه تلاش سخت و اغلب دستیابی به اهداف ماورای شرح وظایف آن‌ها را می‌دهد. انگیزش الهام‌بخش نیازمند این است که رهبران به اعضای سازمان انرژی و نیرو بدهند (Elmasry & Bakri, 2019: 6).

### تحریک فکری (ذهنی)

رهبرانی که تحریک ذهنی می‌کنند تمایل و توان این را دارند که به کارکنان راه‌های جدید نگاه کردن به مسائل قدیمی را نشان دهند، به آن‌ها یاد دهند مشکلات را به عنوان مسائلی ببینند که حل می‌شوند، و بر راه‌حل‌های منطقی تأکید می‌کنند (درویشی و داودی دهقانی، ۱۴۰۱: ۱۲۵). رهبرانی که از این بعد استفاده می‌کنند به افراد نمی‌گویند چه کار کنند، بلکه بر نیروی کار آموزش‌دیده سرمایه‌گذاری می‌کنند و توان ذهنی‌شان را ارتقا می‌بخشند (Purwanto, 2020). رهبران تحول‌گرا از تحریک فکری جهت به چالش کشیدن افکار و تصورات و خلاقیت پیروان استفاده می‌کنند. این امر مستلزم آن است که رهبران در عین تشویق پیروان به ارائه رویکردهای جدید و خلاق برای انجام دادن کارها آن‌ها را به سمت بررسی مجدد روش‌های سنتی حل مسائل سوق دهند (Hilton et al., 2021: 6). در چنین حالتی، وضع موجود زیر سؤال می‌رود و روش‌های نو برای توسعه سازمان و به تحقق رساندن رسالت‌ها بیان می‌شوند (Elmasry & Bakri, 2019: 6).

### ملاحظات فردی

ملاحظات فردی زمانی رخ می‌دهد که رهبر به پیروان خود جهت رسیدن به نیازهای مطلوب آن‌ها خدمت کند و جهت توسعه توان بالقوه افراد بکوشد (Alqatawenh, 2018: 19). رهبران به نیازهای خاص هر فرد برای رشد و تعالی در سازمان همچون یک مربی یا مرشد توجه می‌کنند تا موجب بروز و توسعه رفتار مناسب در محل کار شوند (Hilton et al., 2021: 6). ایجاد فرصت‌های جدید برای یادگیری در یک جو حمایتی، تشخیص و پذیرش تفاوت‌های فردی در داشتن نیازها و ارزش‌های خاص، و استفاده از ارتباطات دوطرفه و متقابل رفتارهایی برای به انجام رساندن ملاحظه فردی است. با توجه به این بعد، رهبران به طور فعال و اثربخش گوش فرامی‌دهند (Purwanto, 2020).

## پیشینه تجربی

در جدول ۱ برخی پژوهش‌های مرتبط با موضوع تحقیق در قالب پیشینه پژوهش اشاره می‌شود.

جدول ۱. پیشینه تجربی

ردیف	پژوهشگران	عنوان پژوهش	نتایج
۱	احمدی بالادهی و خاکزادیان (۱۴۰۲)	نقش سبک رهبری تحول‌گرای فرماندهان و مدیران فراجا بر بهبود ارتباطات سازمانی کارکنان	یافته‌ها نشان می‌دهد اثر مثبت و معنادار سبک رهبری تحول‌گرا بر ارتباطات سازمانی وجود دارد. همچنین ابعاد رهبری تحول‌گرا جز ملاحظات فردی و کاریزما بر ارتباطات سازمانی اثر مثبت و معنادار دارد. با توجه به آزمون فریدمن به ترتیب بیشترین میانگین اختصاص به ملاحظات فردی، تحریک عقلانی، انگیزش الهامی، و در نهایت کاریزما دارد.
۲	نیک‌کار و شیرازی (۱۴۰۱)	تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر کیفیت زندگی کاری کارکنان با نقش میانجی هوش عاطفی درک‌شده مدیران	نتایج تحقیق نشان داد تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران بر هوش عاطفی درک‌شده آنان معنادار است. تأثیر رهبری تحول‌آفرین مدیران بر کیفیت زندگی کاری کارکنان معنادار نیست. در نهایت نقش واسطه متغیر هوش عاطفی درک‌شده مدیران در روابط بین رهبری تحول‌آفرین و کیفیت زندگی کاری کارکنان مورد تأیید قرار گرفت.
۳	درویشی و داودی دهقانی (۱۴۰۱)	تأثیر رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت کارکنان با نقش میانجی معنویت در محیط کار	یافته‌های پژوهش نشان داد رهبری تحول‌گرا ۰/۶۱ درصد بر معنویت در محیط کار و ۰/۸۳ درصد بر خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت و مستقیم دارد. همچنین رهبری تحول‌گرا از طریق معنویت در محیط کار ۰/۴۹ درصد تأثیر غیرمستقیم و معنادار بر خلاقیت کارکنان دارد. نتایج پژوهش حاضر حاکی از آن است که رهبری تحول‌گرا از طریق معنویت در محیط کار ۰/۳۱ درصد از تغییرات خلاقیت کارکنان را تبیین می‌کند.
۴	قنبری و همکاران (۱۴۰۰)	نقش ابعاد رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس در یادگیری سازمانی	نتایج نشان داد ابعاد رهبری تحول‌گرای مدیران دارای اثر مثبت و معنادار بر یادگیری سازمانی مدرسه است. ابعاد چهارگانه رهبری تحول‌گرای مدیران قادر به تبیین ۲۴ درصد واریانس یادگیری سازمانی مدرسه است.
۵	تلخایی و همکاران (۱۳۹۸)	تأثیر سبک رهبری تحول‌گرا بر تسهیم دانش با در نظر گرفتن نقش توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، تعهد سازمانی، و رفتار شهروندی سازمانی، و رفتار شهروندی سازمانی	نتایج تحقیق نشان داد سبک رهبری تحول‌گرا بر تسهیم دانش کارکنان به میزان ۰/۲۸۸ درصد تأثیر می‌گذارد. همچنین نتایج نشان داد متغیرهای توانمندسازی روان‌شناختی، تعهد سازمانی، و رفتار شهروندی نقش تعدیل‌گر در رابطه بین سبک رهبری تحول‌گرا و تسهیم دانش دارند. توانمندسازی روان‌شناختی برای رابطه سبک رهبری تحول‌گرا و تسهیم دانش نقش تعدیلگر دارد و از نوع میانجی جزئی است.
۶	بنسپردی و اسماعیلی (۱۳۹۸)	اثر رهبری تحول‌گرا بر بهره‌وری نیروی انسانی با توجه به نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان	نتایج پژوهش حاکی از آن است که رهبری تحول‌گرا بر توانمندسازی روان‌شناختی و بهره‌وری نیروی انسانی اثر مثبت دارد. همچنین توانمندسازی روان‌شناختی در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و بهره‌وری نیروی انسانی نقش میانجی جزئی دارد.
۷	امبارواتی <sup>۱</sup> و وحیودی (۲۰۲۴)	تأثیر ابعاد رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد کارکنان از طریق متغیرهای میانجی رضایت شغلی و مشارکت کارکنان	نتایج این پژوهش نشان داد همه ابعاد رهبری تحول‌آفرین بر رضایت شغلی تأثیر معنادار دارند. همچنین تأثیر متغیرهای رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان و تأثیر متغیرهای تحریک فکری، انگیزه الهام‌بخش، و توجه فردی بر درگیری کاری را اثبات می‌کند. این مطالعه همچنین عدم تأثیر ایده‌آل بر درگیری کاری و عملکرد کارکنان و بعد تحریک فکری رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد کارکنان و درگیری کاری بر عملکرد کارکنان را ثابت می‌کند.
۸	گیلوری <sup>۲</sup> (۲۰۲۳)	تأثیر ابعاد رهبری تحول‌آفرین به عنوان پیش‌بینی‌کننده خلاقیت کارکنان: نقش تعدیل‌کننده رضایت شغلی	یافته‌ها نشان داد رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و قوی بر خلاقیت کارکنان دارد. همچنین نتایج نشان داد رضایت شغلی بالای کارکنان تأثیر رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت کارکنان را به صورت مثبت تعدیل می‌کند.
۹	تتو <sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۲۲)	اثرات ابعاد رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد کارکنان	یافته‌ها نشان داد تنها دو بعد رهبری تحول‌آفرین، یعنی تأثیر ایده‌آل و انگیزه الهام‌بخش، تأثیر مثبت معنادار بر عملکرد کارکنان دارند.
۱۰	دینک <sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۲)	تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر حمایت سازمانی ادراک‌شده و هویت سازمانی	نتایج مطالعه نشان می‌دهد انگیزه الهام‌بخش و ابعاد ملاحظات فردی رهبری تحول‌آفرین بر حمایت سازمانی ادراک‌شده کارکنان تأثیر می‌گذارد؛ درحالی‌که حمایت سازمانی درک‌شده تأثیر قوی بر هویت سازمانی کارکنان دارد. با این حال، حمایت سازمانی درک‌شده واسطه رابطه بین بعد انگیزش الهام‌بخش رهبری تحول‌آفرین و هویت سازمانی است. این مطالعه همچنین تأثیر قابل توجهی از بعد ملاحظات فردی رهبری تحول‌آفرین بر هویت سازمانی کارکنان نشان داد.

1. Ambarwati
2. Guillory
3. Teoh
4. Dinc

## روش تحقیق

پژوهش حاضر به روش فراتحلیل انجام شده است. روش فراتحلیل (متاآنالیز)<sup>۱</sup> یک روش کمی و عینی برای ترکیب نتایج مطالعات پیشین در یک موضوع خاص است. همچنین روش مناسبی برای خلاصه‌سازی نتایج تعداد زیادی از تحقیقات در مقایسه با داوری ذهنی درباره تحقیقات است. این روش به عنوان یک روش آماری منظم و سیستمی معرفی می‌شود که از روش‌های آماری برای انتخاب، گردآوری، و تحلیل تحقیقات استفاده می‌کند. فراتحلیل اساساً از مراحل یک پژوهش علمی پیروی می‌کند و تقریباً همان مراحل پژوهش کمی را دارد با این تفاوت که در اینجا واحد نمونه‌برداری به جای فرد یا شرکت آزمودنی یک مطالعه است و چون در واقع ترکیب داده‌های چند پژوهش برای تولید یک برآورد واحد است از نظر آماری نوعی از روش‌های چندعاملی محسوب می‌شود. آماره‌هایی که عموماً در فراتحلیل استفاده می‌شود شامل آماره‌های  $P$ -Value،  $z$ ،  $t$ ،  $d$ ،  $t$  هستند. بنابراین باید این آماره‌ها به یک مقیاس مشترک که اندازه اثر نام دارد تبدیل شوند. اندازه اثر شاخصی است کمی که نتایج و یافته‌های آماری در قالب آن خلاصه و یک‌دست می‌شود. اندازه اثر عنصر کلیدی در فراتحلیل است و در واقع فراتحلیل را ممکن می‌کند. هدف استفاده از اندازه اثر یک‌شکل کردن یافته‌های آماری گوناگون مطالعات در یک شاخص عددی و سنجۀ مشترک است تا امکان مقایسه و ترکیب نتایج آماری مطالعات فراهم شود.

**گام اول.** برای انجام دادن فراتحلیل، ابتدا کلیه تحقیقات در دسترس پیرامون رهبری تحول‌گرا و تأثیر آن بر متغیرهای فردی و سازمانی طی سال‌های ۱۳۸۵ تا ۱۴۰۲ مورد بررسی قرار گرفت. به این ترتیب با مراجعه به پایگاه‌های علمی داخلی شامل جهاد دانشگاهی، پایگاه مجلات تخصصی نور، پایگاه نظام بانک اطلاعات نشریات کشور، و پایگاه مرکز اسناد و مدارک علمی ایران کیوداژۀ «رهبری تحول‌گرا» جست‌وجو شد.

**گام دوم.** در گام دوم جهت اطمینان از اعتبار (روایی و پایایی) مقالات انتخاب‌شده بررسی هدفمند مقالات مد نظر قرار گرفت. در این مرحله صرفاً مقالات علمی-پژوهشی چاپ‌شده در مجلات معتبر وارد لیست شد و مقالات مروری و نظری و همچنین مقالات همایشی و کنفرانسی حذف شدند. در نهایت تعداد ۱۲۳ مقاله درباره رابطه رهبری تحول‌گرا با متغیرهای فردی و سازمانی شناسایی شد که با بررسی ویژگی‌ها و تطابق و تناسب مقالات با موضوع تحقیق در نهایت تعداد ۹۵ مقاله کاملاً منطبق و مناسب برای فراتحلیل انتخاب شدند.

**گام سوم.** در گام سوم روش آماری، جامعه آماری، روش نمونه‌گیری، حجم نمونه، فرضیه‌ها، چارچوب نظری، نتایج داده‌ها، و سطح معناداری پژوهش‌ها ارزیابی شد و برای تحلیل اطلاعات به دست آمده از تحقیقات، پس از استخراج داده‌های لازم، مثل ضریب همبستگی و رابطه بین متغیرها و حجم نمونه، این داده‌ها برای انجام دادن محاسبات فراتحلیل وارد نرم‌افزار جامع فراتحلیل (CMA2) شدند.

**گام چهارم.** در این مرحله برای به دست آوردن اندازه اثر و ترکیب آن‌ها از روش هانتر و اشمیت استفاده شد. بدین ترتیب اثر کاذب مواردی مثل حجم نمونه خیلی بالا یا پایین و میانگین وزنی اندازه اثر مورد لحاظ قرار گرفتند. همچنین برای افزایش اعتبار (روایی و پایایی) مطالعه و تفسیر اندازه اثر از معیارهای کوهن استفاده شد که در جدول ۲ ارائه شده است. در این مرحله مطالعاتی که اندازه اثر آن‌ها بین ۰/۱ تا ۰/۳۸ قرار گرفت از مطالعه حذف شدند.

جدول ۲. حدود اندازه اثر

نتیجه	حد بالای اندازه اثر	حد پایین اندازه اثر
کوچک	۰/۳	۰/۱
متوسط	۰/۵	۰/۳
بزرگ	۰/۸	۰/۵

همچنین در تحقیق حاضر برای ارزیابی وضعیت سوگیری انتشار نمودار فائل مورد استفاده قرار گرفت که یکی از معمول ترین روش ها برای شناسایی تورش انتشار است و از روش های دوال و توئیدی و N ایمن از خطای روزنتال برای تعیین تعداد تحقیقات گم شده استفاده شد.

### یافته های پژوهش

به طور کلی از تحقیقات پیشین ۴۵ متغیر وابسته شناسایی شد که سبک رهبری تحول گرا به عنوان متغیر مستقل بر آن ها تأثیر گذاشته است. مهم ترین متغیرهایی که سبک رهبری تحول گرا بر آن ها شدت اثر بالا یا متوسط داشته است تعلق خاطر کاری، رضایت شغلی، عملکرد شغلی، و عزت نفس است که فراوانی و اندازه اثر هر یک از آن ها در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳. فراوانی و شدت اندازه اثر متغیرها (رهبری تحول گرا به عنوان متغیر مستقل)

متغیر مستقل	متغیر وابسته	فراوانی	اندازه اثر	متغیر مستقل	متغیر وابسته	فراوانی	اندازه اثر
رهبری تحول گرا	تعلق خاطر	۵	۰/۹۶	رهبری تحول گرا	رفتار نوآورانه	۱	۰/۶۷
رهبری تحول گرا	رضایت شغلی	۵	۰/۸۶	رهبری تحول گرا	فرهنگ نوآور	۱	۰/۶۵
رهبری تحول گرا	عملکرد شغلی	۶	۰/۸۲۷	رهبری تحول گرا	عملکرد پایدار	۱	۰/۶۴۸
رهبری تحول گرا	هوش اخلاقی	۱	۰/۸۲۵	رهبری تحول گرا	یادگیری سازمانی	۶	۰/۶۳۱
رهبری تحول گرا	فرهنگ سازمانی	۴	۰/۷۹	رهبری تحول گرا	کیفیت زندگی	۱	۰/۵۹۰
رهبری تحول گرا	عملکرد سازمانی	۶	۰/۷۵	رهبری تحول گرا	یادگیری مستمر	۱	۰/۵۸۳
رهبری تحول گرا	کاهش سکوت	۴	۰/۷۵	رهبری تحول گرا	یادگیری تیمی	۱	۰/۵۷۴
رهبری تحول گرا	غنی سازی شغل	۴	۰/۷۴	رهبری تحول گرا	شایستگی	۱	۰/۵۵۴
رهبری تحول گرا	سرمایه روان شناختی	۲	۰/۷۳	رهبری تحول گرا	عدالت سازمانی	۴	۰/۵۵۰
رهبری تحول گرا	عزت نفس	۲	۰/۷۱۹	رهبری تحول گرا	وجدان کاری	۱	۰/۵۱۴
رهبری تحول گرا	سرمایه فکری	۱	۰/۶۸	رهبری تحول گرا	توسعه کار	۱	۰/۴۵۲
رهبری تحول گرا	اثر بخشی	۱	۰/۶۷۷	رهبری تحول گرا	تعالی سازمان	۵	۰/۳۶۸
رهبری تحول گرا	خلاقیت	۱	۰/۲۵۳	رهبری تحول گرا	رفتار شهروندی	۷	۰/۳۶۰
رهبری تحول گرا	وجدان کاری	۲	۰/۵۱۴	رهبری تحول گرا	سرمایه فکری	۳	۰/۶۸۰
رهبری تحول گرا	معنویت در محل	۲	۰/۶۶۰	رهبری تحول گرا	رفتار آوایی	۱	۰/۰۳۴
رهبری تحول گرا	تسهیم دانش	۲	۰/۴۶۹	رهبری تحول گرا	هوش سازمانی	۱	۰/۴۹۰

با استناد به معیارهای کوهن و مطابق با نتایج و اندازه های ارائه شده در جدول ۳ می توان بر اساس میزان شدت و صحت و قدرت تأثیر متغیرها آن ها را در سه دسته اندازه های اثر قرار داد:

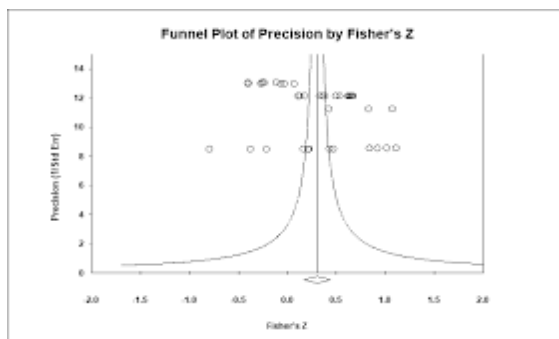
- دسته اول شامل متغیرهایی هستند که تأثیرگذاری آن ها ضعیف و امکان رد شدن فرضیه این پژوهش ها در آن ها زیاد است. این متغیرها متغیرهایی هستند که اندازه اثر آن ها خیلی کوچک است و مقادیر اندازه اثر آن ها بین ۰/۱ تا ۰/۳ قرار می گیرد. متغیرهایی مانند بهره وری نیروی انسان، بدبینی سازمانی، و خلاقیت سازمانی در این محدوده هستند.
- دسته دوم شامل متغیرهایی است که مقادیر اندازه اثر آن ها در حد متوسط است و به عبارتی در محدوده بین ۰/۳ تا ۰/۵ قرار می گیرند. فرضیات این دسته نسبت به دسته اول از قدرت و اطمینان بالاتری برخوردار است و بدین ترتیب می توان گفت فرضیات مطرح شده بین متغیرهای این گروه با سبک رهبری تحول گرا بیشتر مورد تأیید قرار می گیرند. متغیرهای توسعه کارآفرینی، تعالی سازمانی، رفتار شهروندی، تسهیم دانش، هوش سازمانی، خرد سازمانی، جو سازمانی، تعهد سازمانی، هویت سازمانی، اعتمادپذیری، رفتار مدنی، و فرهنگ اخلاقی در این محدوده قرار می گیرند.
- دسته سوم شامل متغیرهایی است که شدت اثر خیلی بالایی دارند و اندازه اثر آن ها بین ۰/۵ تا ۰/۸ است. این متغیرها و فرضیات مربوط به آن ها از اطمینان و احتمال خیلی بالایی برخوردار هستند و درباره این دسته از متغیرها می توان این ادعا را مطرح کرد که در صورت انجام دادن پژوهش و آزمون مجدد، به احتمال بسیار قوی، تأثیرگذاری و تأثیرپذیری



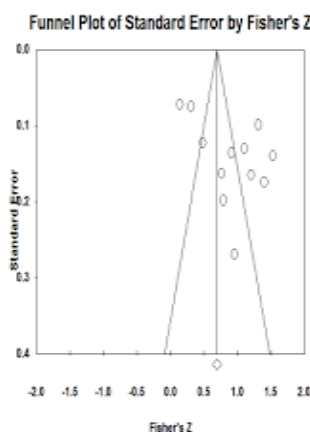
آن‌ها دوباره تأیید می‌شود. تعلق خاطر کاری، رضایت شغلی، عملکرد شغلی، هوش خلاق، عملکرد سازمانی، کاهش سکوت سازمانی، بهزیستی ذهنی، عزت‌نفس، فرهنگ سازمانی، سرمایه فکری، یادگیری سازمانی، و فرهنگ نوآوری در این محدوده قرار می‌گیرند.

از دیگر بررسی‌ها و تحلیل‌های انجام‌شده در این تحقیق بررسی وضعیت انتشار و سوگیری داده‌های تحقیق بود. مطالعاتی که با روش فرا تحلیل انجام می‌شوند ممکن است در نتیجه‌گیری با خطا همراه باشند که احتمالاً این خطاها مربوط به انتشار نتایج مثبت یا عدم انتشار نتایج منفی باشد. البته عدم رعایت وزن دادن صحیح به نتایج مطالعات مورد بررسی یا عدم توجه به تفاوت کیفیت مطالعات نیز عامل مهمی است که می‌تواند در سوگیری انتشار نقش داشته باشد و حتی به کارگیری آزمون‌های متعدد و مختلف و عدم رعایت امتیازدهی صحیح در کدگذاری داده‌ها و عدم بررسی صحیح ضریب توافق در چنین مطالعاتی نیز در بروز خطا در مطالعات فرا تحلیل نقش دارند. بنابراین یکی از بخش‌های مهم در مطالعات فرا تحلیل بررسی وضعیت سوگیری انتشار است که ناشی از وضعیت انتشار پژوهش‌های چاپ‌شده و عدم انتشار برخی پژوهش‌ها و انواع خطاهای یادشده است. در شرایطی که سوگیری انتشار وجود داشته باشد، نتایج فرا تحلیل نیز تحت تأثیر قرار می‌گیرد و بدین ترتیب نتیجه‌گیری‌های حاصل از آن نیز دارای تورش و خطا خواهد بود.

در این تحقیق برای شناسایی تورش انتشار از نمودار کیفی یا فانل استفاده شد. مطابق این نمودار اثر مداخله به‌دست‌آمده از هر مطالعه در مقابل اندازه نمونه آن مطالعه ترسیم می‌شود. مطابق با منطق نمودارهای فانل یا کیفی، تحقیقات دارای خطای استاندارد پایین دارای سوگیری انتشار نیستند و در بالای قیف جمع می‌شوند. برعکس، تحقیقات دارای خطای استاندارد بالا در سمت پایین قیف جمع می‌شوند و سوگیری انتشارشان نیز افزایش پیدا می‌کند. همچنین در صورتی که سوگیری انتشار وجود نداشته باشد نمودار نیز حول خلاصه اندازه اثر حالت متقارن به خود می‌گیرد. نتایج بررسی سوگیری انتشار در این تحقیق در حالت سطح مورد پذیرش و خطای استاندارد ارائه شده است. همچنان که این نمودار نشان می‌دهد مطالعات در بالای نمودار جمع شده‌اند و این بیانگر نبود سوگیری انتشار در این تحقیق است.



نمودار ۱. نمودار فانل تحقیقات بررسی شده



نمودار ۲. خطای استاندارد Z فیشر

در ادامه، برای ارزیابی و تعدیل سوگیری انتشار، روشی توسط دوال و تئیدی مطرح شده است که مطابق با این روش طی فرایندی مشاهدات نامنطبق از نمودار فائل حذف می‌شود و به دنبال آن ارزش‌هایی که برای مطالعات مفقود اختصاص داده شده اضافه می‌شود. بنابراین اگر تعداد مطالعات کوچک واقع در سمت راست نمودار بیش از سمت چپ آن باشد می‌توان نتیجه گرفت که چنین مطالعاتی از سمت چپ حذف شده‌اند. این روش مطالعات گم‌شده را در نظر می‌گیرد و آن‌ها را به تحلیل‌ها وارد و سپس خلاصه اندازه اثر را محاسبه می‌کند. مطابق این روش مطالعات گم‌شده، بعد از شناسایی، در سمت چپ خلاصه اندازه اثر قرار می‌گیرند. در این تحقیق تعداد صفر تحقیق گم‌شده منظور شده است و بیانگر آن است که این مطالعه و فراتحلیل به منظور کامل شدن نیاز به مطالعات دیگری ندارد. علاوه بر این مطابق با نتایج تحلیل، بر اساس مدل ثابت اثر، برآورد نقطه‌ای برابر  $0/17075$  و فاصله اطمینان  $0/95$  برابر  $0/18900$  تا  $0/15678$  است. با استفاده از اصلاح و برازش دوال و تئیدی برآورد نقطه‌ای برابر  $0/17075$  و فاصله اطمینان متناسب برابر  $0/18900$  تا  $0/15678$  به دست آمد که نشان می‌دهد ارزش مشاهده شده با ارزش تعدیل یافته در مدل ثابت برابر است. بر اساس مدل اثر تصادفی، برآورد نقطه‌ای در این تحقیق برابر  $0/16070$  و فاصله اطمینان  $0/95$  برابر  $0/00025$  تا  $0/314308$  با استفاده از اصلاح و برازش دوال و تئیدی برآورد نقطه‌ای برابر  $0/16070$  و فاصله اطمینان متناسب برابر  $0/00025$  تا  $0/314308$  به دست آمده است که نشان می‌دهد ارزش مشاهده شده با ارزش تعدیل یافته در مدل تصادفی نیز برابر است. مقدار  $Q$  نیز برای هر دو ارزش مشاهده شده و ارزش تعدیل یافته برابر  $3480/46778$  به دست آمده است (جدول ۲). همچنان که نمودار فائل نیز نشان می‌دهد توسط چینش و تکمیل در نمودار ۲، در شکل، نقطه‌ای که نشان‌دهنده تحقیق متناسب باشد وجود ندارد و در صورت وجود هر تحقیق متناسب به صورت یک نقطه پرنگ در نمودار ظاهر خواهد شد. آزمون  $N$  ایمن از خطای روزنتال تعداد تحقیقات گم‌شده را محاسبه می‌کند که لازم است به تحلیل‌ها اضافه شود تا عدم معناداری آماری اثر کلی به دست آید. در این تحقیق مقدار  $N$  ایمن از خطای روزنتال برابر  $2590$  است و مفهوم آن این است که تعداد  $2590$  تحقیق خنثی باید به مطالعات افزوده شود تا مقدار  $P$  دو دامنه بزرگ‌تر از  $0/05$  شود (جدول ۵). بدین ترتیب باید  $2590$  مطالعه دیگر انجام شود تا در نتایج نهایی محاسبات و تحلیل‌ها خطایی رخ دهد و این نتیجه حاکی از دقت و صحت بالای اطلاعات و نتایج به دست آمده از این پژوهش است و این تعداد مورد مطالعه فاصله از خطای قابل توجهی است.

جدول ۴. اصلاح و برازش دوال و تئیدی

ارزش	اثر ثابت	اثر تصادفی	مقدار Q
برآورد نقطه	حد پایین	حد بالا	تعداد مشاهدات
$0/17075$	$0/15678$	$0/18900$	$3480/46778$
$0/17075$	$0/15678$	$0/18900$	$3480/46778$

جدول ۵. محاسبات  $N$  ایمن از خطا

$18/20050$	مقدار $Z$ برای مطالعات مشاهده شده
$0/000$	مقدار $P$ برای مطالعات مشاهده شده
$0/05$	آلفا
$2$	(باقی مانده) دنباله
$1/91223$	$Z$ برای آلفا
$95$	تعداد مطالعات مشاهده شده
$2590$	تعداد مطالعات گم‌شده که مقدار $P$ را به آلفا می‌رساند

در نهایت، علاوه بر بررسی وضعیت سوگیری انتشار داده‌های تحقیق، با توجه به سطح معناداری به دست آمده از جدول  $N$  ایمن از خطا و جدول‌های اصلاح و برازش دوال و تئیدی به همراه آزمون کوکران ( $Q$ ) در قالب طرح یک فرضیه فرعی به بررسی همگونی یا ناهمگونی اندازه‌های اثر به دست آمده پرداخته می‌شود.

برای بررسی این آزمون فرضیه‌هایی مطرح می‌شود:

فرض  $H_0$ : میان اندازه‌های اثر به دست آمده تفاوت معنادار وجود ندارد.

فرض  $H_1$ : میان اندازه‌های اثر به‌دست‌آمده تفاوت معنادار وجود دارد.  
نتایج بررسی این آزمون در جدول ۶ ارائه شده است.

**جدول ۶. نتایج آزمون معناداری اندازه اثر**

نتیجه آزمون	سطح خطا	سطح معناداری	Z آماره
$H_0$ رد	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۱۸/۲۰۰۵۰

با توجه به اینکه سطح معناداری به‌دست‌آمده کوچک‌تر از میزان خطاست، فرضیه  $H_0$  رد و فرضیه  $H_1$  تأیید می‌شود. بدین ترتیب می‌توان گفت میان اندازه اثرهای به‌دست‌آمده تفاوت معناداری وجود دارد و بنابراین اندازه اثرهای به‌دست‌آمده ناهمگون‌اند. این ناهمگونی بیانگر وجود متغیری تعدیلگر است که نتایج بررسی روی متغیرها را تحت تأثیر قرار داده است.

### بحث و نتیجه

فرا تحلیل با یکپارچه کردن نتایج حاصل از پژوهش‌های مختلف، که روی نمونه‌های متعددی اجرا شده‌اند، دیدگاه جامع‌تری از اثر متغیرهای گوناگون به دست می‌دهد. در واقع، با در کنار هم قرار دادن نتایج حاصل از انجام دادن یک پژوهش روی نمونه‌ای از یک جامعه، افراد مختلف بررسی می‌شوند. چنین یافته‌هایی در جوامعی همچون جامعه ما که گوناگونی بیشتری دارد مهم‌تر و حائز اهمیت بیشتری است. زیرا این گوناگونی تفاوت‌های بیشتری را به همراه دارد. ناچار باید اطلاعات متعددی را از نمونه‌های مختلف این جامعه در دست داشت تا با یکپارچه کردن این اطلاعات شباهت‌ها را به دست آورد و با تفاوت‌ها به شیوه مناسب برخورد کرد.

در پژوهش حاضر با استفاده از روش فرا تحلیل نتایج تحقیقات گوناگون در مورد پیامدهای رهبری تحول‌گرا مورد بررسی قرار گرفت. بیشترین متغیر مورد بررسی رفتار شهروندی است که هفت بار در تحقیقات مطالعه شده است. ابراهیمی‌نژاد رفسنجانی و زارعی (۱۳۹۷) نیز در پژوهش خود نشان دادند رهبری تحول‌گرا بیشترین تأثیر را بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دارد.

نتایج فرا تحلیل نشان داد از بین پیامدهای رهبری تحول‌گرا به ترتیب متغیرهای تعلق خاطر کاری (۰/۹۶۲)، رضایت شغلی (۰/۸۶۰)، عملکرد شغلی (۰/۸۲۵)، توانمندسازی ساختاری (۰/۸۲۰)، عدالت سازمانی (۰/۸۱۰)، بهزیستی ذهنی (۰/۷۹۵)، عملکرد سازمانی (۰/۷۵۶)، غنی‌سازی شغل (۰/۷۴۰)، سرمایه روان‌شناختی (۰/۷۳۹)، کاهش سکوت سازمانی (۰/۷۵۰)، سرمایه انسانی (۰/۷۳۰)، فرهنگ سازمانی (۰/۷۹۵)، و عزت‌نفس (۰/۷۱۹) در کشور ایران به ترتیب دارای اندازه اثر زیادند. متغیرهای آوای سازمانی، بهره‌وری نیروی انسانی، نتایج سازمانی، اشتراک‌گذاری دانش، تولید محصول جدید، و سرمایه رابطه‌ای دارای اندازه اثر کم‌اند.

امبارواتی و وحیودی (۲۰۲۴) و فتحی‌زاده و همکارانش (۱۳۹۸) در پژوهش‌های خود نشان دادند همه ابعاد رهبری تحول‌آفرین بر رضایت شغلی تأثیر معنادار دارند که با نتایج این پژوهش هم‌سوست. تتو و همکارانش (۲۰۲۲) نیز در پژوهش خود نشان دادند رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت معنادار بر عملکرد کارکنان دارد. قنبری و همکارانش (۱۴۰۰) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که ابعاد رهبری تحول‌گرای مدیران دارای اثر مثبت و معنادار بر یادگیری سازمانی هستند که با نتایج این پژوهش هم‌سوست. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده پیشنهادهای کاربردی در ادامه ارائه شده است.

- طراحی و تدوین برنامه‌هایی برای توسعه و بهبود منابع انسانی و ارتقای مهارت‌های ارتباطاتی برای مدیران و کارکنان.
- تشویق و ترغیب کارکنان در سبک رهبری تحول‌گرا باعث افزایش عملکرد سازمانی می‌شود و در نهایت باعث عملکرد پایدار سازمانی می‌شود.
- هنگام انتخاب مدیران به ویژگی‌های شخصیتی آنان از نظر رهبری تحول‌گرا توجه شود و این توجه از طریق اجرای آزمون‌های شخصیت اعمال شود.
- سازمانی که در آن سبک رهبری تحول‌گرا به کار گرفته می‌شود باعث توجه بیشتر به تیم‌های کاری می‌شود و خلاقیت و نوآوری در سازمان افزایش می‌یابد.

۵. ارتقای مدیران در سطوح سازمانی تا اندازه‌ای منوط به طی کردن دوره‌های آموزشی در زمینه رهبری و به‌ویژه رهبری تحول‌گراست.
- با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش، پیشنهادهایی برای پژوهشگران آینده که مایل‌اند در این زمینه فعالیت کنند ارائه می‌شود:
- پژوهشگران در آینده می‌توانند با شناسایی و اضافه کردن معیارهای بیشتر اعتبار یافته‌ها را افزایش دهند.
  - پژوهشگران می‌توانند علل ضعیف بودن برخی روابط و تأثیرگذار بودن برخی از متغیرها را نیز مورد بررسی قرار دهند.
- این پژوهش همانند سایر پژوهش‌های علمی دارای محدودیت‌هایی به شرح زیر است:
- تعداد اندکی تحقیق در مورد پیامدهای رهبری تحول‌گرا به صورت کیفی انجام شده است.
  - پراکندگی در استفاده از ابزار سنجش تحقیقات بسیار بالاست که عدم توافق برای سنجش متغیر پیامدهای رهبری تحول‌گرا را نشان می‌دهد.

## منابع

- ابراهیمی‌نژاد رفسنجانی، مهدی و زارعی، مژگان (۱۳۹۷). تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۲۷(۹۰)، ۱۴۱ - ۱۶۰.
- احمدی بالادهی، سید مهدی و خاکزادیان، سید مهدی (۱۴۰۲). مطالعه نقش سبک رهبری تحول‌گرا فرماندهان و مدیران فراجا بر بهبود ارتباطات سازمانی کارکنان فرماندهی انتظامی شهرهای ساحلی تنکابن و رامسر. *نشریه دانش انتظامی مازندران*، ۱۴(۲)، ۶۹ - ۹۰.
- بنسپردی، علی و اسماعیلی، محسن (۱۳۹۸). مطالعه اثر رهبری تحول‌گرا بر بهره‌وری نیروی انسانی با توجه به نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان (مطالعه موردی: وزارت ورزش و جوانان). *مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، ۵(۴)، ۳۱ - ۴۴.
- بهتری، بهمن؛ رضائیان، علی و فیضی، عمار (۱۴۰۰). بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر محیط نوآورانه با نقش متغیر میانجی خلاقیت (مورد مطالعه: کارکنان مراکز آموزش نظامی). *نخبگان علوم و مهندسی*، ۶(۶)، ۱ - ۱۶.
- تلخایی، اسدالله؛ خواجه‌افلاطون، صدیقه و دلدار، ابراهیم (۱۳۹۸). تعیین تأثیر سبک رهبری تحول‌گرا بر تسهیم دانش با در نظر گرفتن نقش توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، تعهد سازمانی، و رفتار شهروندی سازمانی. *تحقیقات کاربردی علوم ورزش بدون مرز*، ۳(۱۲)، ۲ - ۲۸.
- درویشی، صیاد و داودی دهقانی، ابراهیم (۱۴۰۱). تأثیر رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت کارکنان با نقش میانجی معنویت در محیط کار (مورد مطالعه: کارکنان پلیس پیشگیری استان قم). *مدیریت بهره‌وری*، ۱۶(۶۲)، ۱۲۳ - ۱۴۹.
- رضایی دیزگاه، مراد؛ معروف‌زاده، سید اسماعیل؛ منفردگنج، الهام و محمدنژاد، سید مجید (۱۳۹۹). تأثیر رهبری تحول‌گرا بر قصد ترک خدمت از طریق دل‌بستگی شغلی و هویت سازمانی در شرکت آب و فاضلاب روستایی گیلان. *توانمندسازی سرمایه انسانی*، ۳(۴)، ۳۱۱ - ۳۱۹.
- زاهدی‌پور، محمد؛ وظیفه‌دوست، حسین و مشبکی‌اصفهانی، اصغر (۱۳۹۷). بررسی رابطه سبک‌های رهبری و پیامدهای رفتاری کارکنان با توجه به نقش میانجی‌گری سیاست‌های سازمانی (مطالعه موردی: سازمان تأمین اجتماعی استان لرستان). *تأمین اجتماعی*، ۱۳(۳)، ۹۹ - ۱۲۱.
- فتحی‌زاده، شبنم؛ حسنی، محمد و قلاوندی، حسن (۱۳۹۸). بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا و معنویت بر تمایل به ترک خدمت و رضایت شغلی با میانجی‌گری تاب‌آوری، سازگاری شغلی، و درگیری شغلی. *روان‌پرستاری*، ۷(۵)، ۲ - ۹.
- فرمانی، روح‌الله و نژادمحمد نامقی، احسانه (۱۴۰۱). تأثیر هوش استراتژیک بر توسعه سازمان و رفتار کارآفرینی با توجه به نقش میانجی رهبری تحول‌گرا. *مدیریت کسب‌وکار*، ۱۴(۵۳)، ۱۴۷ - ۱۶۸.
- قنبری، سیروس؛ عبدالملکی، جمال؛ عبدالملکی، سالار؛ حیدری، پروانه و عبدالملکی، اوسط (۱۴۰۰). نقش ابعاد رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس در یادگیری سازمانی مدرسه. *توسعه حرفه‌ای معلم*، ۶(۳) (پیاپی ۲۱)، ۵۵ - ۷۰.
- نبی‌زاده، محمد و زنگویی، اسدالله (۱۴۰۲). اثربخشی هوش معنوی تربیت‌محور بر سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران و اساتید دانشگاه. *پژوهش در مسائل تعلیم و تربیت اسلامی*، ۳۱(۵۹)، ۳۹ - ۵۸.
- نظری‌پوری، امیر‌هوشنگ؛ باقرزاده خداهشهری، رضیه و آزادی، محمدحسین (۱۳۹۹). بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در رابطه بین ذهن‌آگاهی و بهزیستی ذهنی (مورد مطالعه: کارکنان مجتمع فولاد گیلان). *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۸(۱)، ۴۷ - ۶۷.
- نیک‌کار، امیر و شیرازی، علی (۱۴۰۱). بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر کیفیت زندگی کاری کارکنان با نقش میانجی هوش عاطفی درک‌شده مدیران. *مدیریت تحول*، ۱۴(۱)، ۱۴۷ - ۱۸۸.
- Ahmadi Baladehi, S. M. & Khakzadian, S. M. (2023). Studying the role of transformational leadership style of Faraja commanders and managers on the improvement of organizational communication among the employees of police command in the coastal cities of Tonkaban and Ramsar. *Journal of Mazandaran Police science*, 14(2), 69-90. magiran.com/p2652595. (in Persian)
- Alqatawenh, A. S. (2018). Transformational leadership style and its relationship with change management. *Verlas: teorija ir praktika*, 19(1), 17-24.
- Ambarwati, A. & Wahyudi, T. A. (2024). The influence of transformational leadership dimensions toward employee performance through the mediating variables job satisfaction and employee engagement. *Jurnal STEI Ekonomi*, 33(1), 35-50.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- (1995). Comment: Transformational leadership: Looking at other possible antecedents and consequences. *Journal of Management Inquiry*, 4(3), 293-297.
- Behtari, B., Rezaeyan, A., & Feyzi, A. (2022). Investigating the Effect of Transformational Leadership on the Innovative Environment with the Role of Intermediary Variables of Creativity Students in Military Training Centers. *Journal of Science and Engineering Elites*, 6(6), 1-16. magiran.com/p2401636. (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)
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The leadership quarterly*, 24(1), 270-283.
- Chen, R., Lee, Y.-D., & Wang, C.-H. (2020). Total quality management and sustainable competitive advantage: serial mediation of transformational leadership and executive ability. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(5-6), 451-468.
- Darvishi, S. & Davoodi Dehaghani, E. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Employee Creativity with the Mediating Role of Workplace Spirituality: A Case Study of Qom Preventive Police Staff. *Journal of Productivity Management*, 16(62), 123-149. magiran.com/p2510928. (in Persian)
- Dinc, M. S., Zaim, H., Hassanin, M., & Alzoubi, Y. I. (2022). The effects of transformational leadership on perceived organizational support and organizational identity. *Human Systems Management*, 41(6), 699-716.
- Doherty, J. & Karen, E. (1996). Transformation and transactional leadership in Inter university Athletes management. *Journal of sport management Human*, 12, 236-241. 36.
- Ebrahimi-Nejad Rafsanjani, M. & Zarei, M. (2018). The Effect of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior. *Management Studies in Development and Evolution*, 27(90), 141-160. doi: 10.22054/jmsd.2019.9399. (in Persian)
- Elenkov, D. S. & Manev, I. M. (2009). Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence. *Journal of World Business*, 44(4), 357-369.
- Elmasry, M. O. & Bakri, N. (2019). Behaviors of transformational leadership in promoting good governance at the Palestinian public sector. *International Journal of Organizational Leadership*, 8, 1-12.
- Farmani, R. & Nejadmohammad Nameghi, E. (2022). The Impact of Strategic Intelligence on Organizational Development and Entrepreneurial Behavior Considering the Mediating Role of Transformational Leadership. *Journal of business management*, 14(53), 147-168. magiran.com/p2469594. (in Persian)
- Fathizadeh, S., Hassani, M., & Ghalavandi, H. (2019). Investigating the effect of transformational leadership and spirituality on turnover intention and job satisfaction; the mediating role of resiliency, career adaptability and job involvement. *IJPN*, 7(5), 1-9. (in Persian)
- Felfe, J., Tartler, K., & Liepmann, D. (2004). Advanced research in the field of transformational leadership. *German Journal of Human Resource Management*, 18(3), 262-288.
- Ghanbari, S., Abdolmaleki, J., Abdolmaleki, S., Heydari, P., & Abdolmaleki, A. (2021). The Role of Transformational Leadership Dimensions of School Principals in School Organizational Learning. *Teacher Professional Development*, 6(3), 55-70. (in Persian)
- Guillory, S. R. (2023). Dimensions of Transformational Leadership as Predictors of Employee Creativity: The Moderating Role of Job Satisfaction (Doctoral dissertation, Southeastern University).
- Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F., & Arkorful, H. (2021). Dimensions of transformational leadership and organizational performance: the mediating effect of job satisfaction. *Management Research Review*, 46(1), 1-19.
- Le, B. P., Lei, H., Phouvong, S., Than, T. S., Nguyen, T. M. A., & Gong, J. (2018). Self-efficacy and optimism mediate the relationship between transformational leadership and knowledge sharing. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 46(11), 1833-1846.
- Le, T. T. & Le, B. P. (2021). Mediating role of change capability in the relationship between transformational leadership and organizational performance: an empirical research. *Psychology Research and Behavior Management*, 1747-1759.
- Lei, H., Leungkhamma, L., & Le, P. B. (2020). How transformational leadership facilitates innovation capability: the mediating role of employees' psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 481-499.
- Miguel, J., Caballé, S., Xhafa, F., & Higgins, S. (2017). Learning Organizations and Competitive Intelligence. *Managing Academic Libraries*, 65-70.
- Nabizadeh, M. & Zangoei, A. (2023). The effectiveness of education-oriented spiritual intelligence on the transformational leadership style of university managers and professors. *Scientific Journal of Islamic Education*, 31(59), 39-58. magiran.com/p2632517. (in Persian)
- Nazarpouri, A. H., Bagherzadeh Khodashahri, R., & Azadi, M. H. (2020). An Investigation of the Mediating Role of Perceived Transformational Leadership in the Relationship between Mindfulness and Subjective Well-Being: A Case Study of Ferro Gilan Complex Staff. *Organizational Culture Management*, 18(1), 47-67. doi: 10.22059/jomc.2019.274371.1007712. (in Persian)
- Nikkar, A. & Shirazi, A. (2022). Investigating the impact of transformational leadership on employees' quality of work life mediated by managers perceived emotional intelligence. *Transformation Management Journal*, 14(1), 147-188. doi: 10.22067/tmj.2022.75713.1283. (in Persian)

- Norman, B., Thomson, I. I. I., James, V., Rawson, Catherine, P. S., & Bledsoe, M. (2016). Transformation and Transformational Leadership: A Review of the Current and Relevant Literature for Academic Radiologists. *Academic Radiology*, 23(5), 592-599.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Özgül, B. & Zehir, C. (2022). Top management's green transformational leadership and competitive advantage: the mediating role of green organizational learning capability. *Journal of Business & Industrial Marketing* (ahead-of-print).
- Purwanto, A. (2020). The effect of transformational leadership dimensions on job satisfaction and organizational commitment: case studies in private university Lecturers. *Solid State Technology*.
- Rezaei Yazdghahi, M., Maroufzadeh, S. E., Monfared-Ganjeh, E., & Mohammad-Nezhad, S. M. (2021). The Impact of Transformational Leadership on Intention to leave through work engagement and organizational identification in Guilan Rural Water and Sewage Co. *Journal of Human Capital Empowerment*, 3(4), 311-319. [magiran.com/p2349553](http://magiran.com/p2349553). (in Persian)
- Schweitzer, J. (2014). Leadership and innovation capability development in strategic alliances. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(5), 442-469.
- Son, T. T. & Phong, L. B. (2023). Antecedents of Competitive Advantage for Vietnamese Firms: The Roles of Transformational Leadership, Organizational Learning and Innovation. *Journal of International Business and Management*, 6(5), 01-15.
- Son, T. T., Phong, L. B., & Loan, B. T. T. (2020). Transformational leadership and knowledge sharing: determinants of firm's operational and financial performance. *Sage Open*, 10(2), 2158244020927426.
- Talkhabi, A., Khwaja Plato, S., & Dildar, I. (2019). Determining the impact of transformational leadership style on knowledge sharing taking into account the role of employee psychological empowerment, organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Research in Sports Science Without Borders*, 3(12), 2-28. (in Persian)
- Teoh, B. E. W., Wider, W., Saad, A., Sam, T. H., Vasudevan, A., & Lajuma, S. (2022). The effects of transformational leadership dimensions on employee performance in the hospitality industry in Malaysia. *Frontiers in psychology*, 13, 913773.
- Than, S. T., Le, P. B., Le, P. T., & Nguyen, D. T. N. (2023). Stimulating product and process innovation through HRM practices: the mediating effect of knowledge management capability. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 11(1), 85-102.
- To, M. L., Herman, H. M., & Ashkanasy, N. M. (2015). A multilevel model of transformational leadership, affect, and creative process behavior in work teams. *The leadership quarterly*, 26(4), 543-556.
- Wang, C. J., Tsai, H. T., & Tsai, M. T. (2014). Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity. *Tourism management*, 40, 79-89.
- Zahedipoor, M., Vazifehdust, H., & Moshabbaki Esfahani, A. (2018). A Study of the Relationship between Leadership Styles and Employees' Behavioural Outcomes with respect to the Mediating Role of Organizational Politics. *Journal of Social Security*, 13(3), 99-121. [magiran.com/p1941119](http://magiran.com/p1941119). (in Persian)
- Zhang, W., Wang, H., & Pearce, C. L. (2014). Consideration for future consequences as an antecedent of transformational leadership behavior: The moderating effects of perceived dynamic work environment. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 329-343.