



## تدوین مدل رهبری تحول‌گرا و عملکرد شغلی با نقش تعدیلگر شخصیت فعال

مصطفی اکرامی کیوج: دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران  
حمید جنانی: استادیار، گروه تربیت بدنی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران (\* نویسنده مسئول) Janani@iaut.ac.ir

جعفر برقی مقدم: استادیار، گروه تربیت بدنی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران  
محمد رحیم نجف‌زاده: استادیار، گروه تربیت بدنی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

### چکیده

#### کلیدواژه‌ها

رهبری تحول‌گرا،  
شخصیت فعال،  
عملکرد شغلی،  
کارکنان فوتبال

**زمینه و هدف:** وجود رهبری تحول‌گرا می‌تواند عامل کلیدی برای ایجاد و توسعه سرمایه فکری جهت نیل به موفقیت بلند مدت یک سازمان باشد. عملکرد کارکنان همواره تحت تأثیر سازه‌های مختلفی قرار گرفته است. بر همین اساس مطالعه حاضر به تدوین مدل رهبری تحول‌گرا و عملکرد شغلی با نقش تعدیلگر شخصیت فعال پرداخت.

**روش کار:** این مطالعه از نوع مطالعات توصیفی همبستگی بوده که به لحاظ هدف از تحقیقات کاربردی بود. جامعه آماری پژوهش حاضر کارکنان رسمی فدراسیون فوتبال کشور و هیئت‌های ورزشی استان‌هایی که در لیگ برتر کشور تیم دارند تشکیل دادند که با توجه به جامعه مورد نظر تعداد ۳۱۰ نفر به صورت کل شمار به عنوان نمونه آماری انتخاب شد. ابزار اندازه‌گیری مطالعه پرسشنامه‌های رهبری تحول‌گرای کارلس و همکاران (۲۰۰۰)؛ پرسشنامه عملکرد شغلی پاترسون (۲۰۰۸) و پرسشنامه شخصیت فعال بتمن و کرانت (۱۹۹۳) بود که اعتبار آنها با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ و روایی آن با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با روش حداقل مربعات جزئی انجام گرفت.

**یافته‌ها:** نتایج به دست آمده از پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌گرا و شخصیت فعال هر دو به صورت مستقیم می‌توانند بر عملکرد شغلی کارکنان ورزشی مؤثر باشد. همچنین نتایج مدل معادلات ساختاری پژوهش مورد تأیید قرار گرفت ( $GOF=0/59$ ) و نشان داد که متغیر شخصیت فعال می‌تواند با نقش تعدیلگر شدت اثر رهبری تحول‌گرا بر عملکرد شغلی را تقویت نماید. نتایج بدست آمده از شاخص برازش کلی مدل معادلات ساختاری نشان داد متغیر شخصیت فعال می‌تواند میزان تأثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را بر رفتارهای فراسازمانی غیر اخلاقی بصورت منفی تعدیل کند.

**نتیجه‌گیری:** تلاش در جهت بهبود عملکرد نیروی انسانی و بطور کلی سازمان، یکی از وظایف مهم مدیران در هر سازمانی است. نتایج این مطالعه نشان داد که متغیرهای رهبری تحول‌گرا و شخصیت فعال بطور مستقیم تأثیر مثبتی بر عملکرد شغلی کارکنان دارد. این بدان معنی است که رهبری تحول‌گرا ۰/۴۳۴ از تغییرات عملکرد شغلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. براساس نتایج تحقیق می‌توان گفت اگر روابط کارکنان با رهبران روابط مناسبی باشد احتمال بروز رفتارهای فعال نیز افزایش خواهد یافت.

**تعارض منافع:** گزارش نشده است.

**منبع حمایت‌کننده:** حامی مالی نداشته است.

### شیوه استناد به این مقاله:

Ekrami Kivaj M, Janani H, Barghi Moghadam J, Najafzadeh MR. Develop a transformational leadership model and job performance with the moderating role of the proactive persolanity in country, s football staff. Razi J Med Sci. 2020;27(Special Issue-Psychology):197-208.

\*انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با **CC BY-NC-SA 3.0** صورت گرفته است.



Original Article

## Develop a transformational leadership model and job performance with the moderating role of the proactive personality in country, s football staff

**Mostafa Ekrami Kivaj:** PhD Student of Sport Management, Department of Physical Education, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran

**Hamid Janani:** Assistant Professor, Department of Physical Education, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran (\*Corresponding author) [Janani@iaut.ac.ir](mailto:Janani@iaut.ac.ir)

**Jafar Barghi Moghadam:** Assistant Professor, Department of Physical Education, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran

**Mohammad Rahim Najafzadeh:** Assistant Professor, Department of Physical Education, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran

### Abstract

**Background & Aims:** Sports and sporting events are an integral part of many cultures, and millions of spectators plan and pay to attend such events each year. Today, football is the most popular and popular sport in the international arena, as evidenced by the fact that many countries on five continents consider it as their national sport. Along with the growing interest in this sport, there have been many changes in football and related matters to the point that professional football has become a full-fledged industry in many countries. In the meantime, the employees of the federation are the most important and vital capital for success in football. In fact, employees, any organization, whether production, industrial, sports or training, are interested in being part of the factors of success and achieving high success and performance in the organization so that in the present era, employee performance at the top of many efforts There are ways to improve the work environment. This is why successful organizations around the world make great efforts to identify and manage the factors that affect the performance and behavior of employees and succeed in providing these factors to increase the performance of their employees quantitatively and qualitatively.

The problem is that performance management has not worked as expected and should be reconsidered in terms of its strengths and weaknesses. This is why organizations always suffer from severe inefficiency in the field of performance management. After several years of the presence of performance management in the public sector, there are still significant problems and the expected improvements in performance have not occurred, so that Freer et al. they had. To this end, most organizations have turned their attention to organizational leaders who are trying harder to bring about fundamental change in the organization; Because leadership deals with change. Transformational leaders strengthen employee trust by empowering and supporting employees. As a result, their efficiency and innovative behavior are improved, and this has enough potential to affect the human capital of employees and, consequently, improve performance. Existence of transformational leadership can be a key factor in creating and developing intellectual capital to achieve the long-term success of an organization. Staff performance has always been affected by different structures. Accordingly, porous of this study was conducted to develop a transformational leadership model and job performance with a moderating role of proactive personality.

**Methods:** This study is a descriptive correlational study with the purpose of applied research. The statistical population the study was Iran Football Federation official staff and the provincial teams that play in the Premier League of the country. According to the target population, 310 people were selected as the statistical sample. The study tool was a standard questionnaire for research variables whose validity by Cronbach's alpha test and its Reliability was assessed by confirmatory factor analysis. Data analysis was performed using structural equation modeling with partial least squares method. The results study showed that

### Keywords

Transformational Leadership,  
Proactive Personality,  
Job Performance,  
Football Staff

Received: 07/07/2020

Published: 09/03/2021

transformational leadership and proactive personality can directly influence the job performance in sports staff.

**Results:** The results of the Structural Equation Modeling were also confirmed (GOF = 0.59) and showed that proactive personality variable can enhance the effect of transformational leadership on job performance with moderating role. The results obtained from the overall fit index of the structural equation model showed that the active proactive personality variable can negatively moderate the impact of high-performance work systems on immoral extra-organizational behaviors. The results obtained from the overall fit index of the structural equation model showed that the active personality variable can negatively moderate the impact of high-performance work systems on immoral extra-organizational behaviors. Given the confirmation of this issue, we must examine the severity of its effects. In other words, the researcher should report how strong or moderate the modification rate was if the moderator effect was significant in the research.

**Conclusion:** Efforts to improve the performance of human resources and the organization in general, is one of the important tasks of managers in any organization. The results of the study showed that the variables of transformational leadership and active personality have a direct positive effect on employees' job performance. This means that transformational leadership affects 0.434 of changes in job performance. This study showed that one of these situational factors is transformational leadership. Accordingly, senior managers of the country's football federation can use transformational leadership to strengthen the active personality of their employees, which will ultimately lead to further improvement of employees' job performance. According to the researcher, the country's football staff, if they have an active personality, will always get the necessary motivation to change their work environment from managers who use transformational leadership, and will constantly seek to improve their job status and that of the football federation. These employees enjoy facing and overcoming the obstacles to their ideas in the federation and redouble their efforts to improve and implement the ideas in the organization; Because they are always trying to help those who have problems in any way they can and turn the problems in the organization into great opportunities to improve performance. Accordingly, in order to cultivate the active behaviors of employees, in addition to employing and promoting people who have active personality traits, the Football Federation of the country should provide the necessary support and resources for them and their jobs and responsibilities in the federation. Design in a way that facilitates and reinforces the possibility of active behaviors. Managers should also be effective in the development of active behaviors in the organization by using the principles of transformational leadership and establishing appropriate relationships with their followers. As the results of this study showed that if employees' relationships with leaders are good, the probability of active behaviors will increase. Efforts to improve the performance of human resources and the organization in general, is one of the important tasks of managers in any organization. The results of the study showed that the variables of transformational leadership and proactive personality have a direct positive effect on employees' job performance. This means that transformational leadership affects 0.434 of changes in job performance. Based on the research results, it can be said that if the employees' relationships with leaders are good, the probability of active behaviors will increase.

**Conflicts of interest:** None

**Funding:** None

#### Cite this article as:

Ekrami Kivaj M, Janani H, Barghi Moghadam J, Najafzadeh MR. Develop a transformational leadership model and job performance with the moderating role of the proactive persolanity in country, s football staff. Razi J Med Sci. 2020;27(Special Issue-Psychology):197-208.

\*This work is published under CC BY-NC-SA 3.0 licence.

## مقدمه

ورزش و رویدادهای ورزشی، بخش جدایی‌ناپذیری از بسیاری فرهنگ‌ها است و سالانه میلیون‌ها تماشاگر، برای حضور در چنین رویدادهایی، برنامه ریزی و هزینه می‌کنند (۱). امروزه، ورزش فوتبال، به گواه شواهد موجود پرتعدادترین و محبوب‌ترین ورزش در عرصه بین‌المللی است تا جایی که بسیاری از کشورهای پنج‌قاره آن را در ردیف ورزش ملی خود محسوب می‌دارند. همگام با افزایش تمایلات نسبت به این رشته ورزشی تغییرات زیادی در فوتبال و امور مربوط به آن به وجود آمده است تا جایی که فوتبال حرفه‌ای در بسیاری کشورها به صنعتی تمام‌عیار تبدیل شده است (۲). در این میان کارکنان فدراسیون مهم‌ترین و حیاتی‌ترین سرمایه برای موفقیت در فوتبال می‌باشند. در واقع کارکنان، هر سازمانی اعم از تولیدی، صنعتی، ورزشی یا آموزشی، علاقه‌مندند بخشی از عوامل موفقیت و دستیابی به توفیق و عملکرد بالا در سازمان باشند (۳)، به طوری که در عصر حاضر، عملکرد کارکنان در رأس بسیاری از تلاش‌های بهبود محیط کار هست (۴). به همین دلیل است که سازمان‌های موفق جهان تلاش زیادی می‌کنند تا عوامل مؤثر بر عملکرد و رفتار کارکنان را شناسایی و مدیریت نمایند و به این توفیق دست‌یابند که با فراهم کردن این عوامل بر عملکرد کارکنان خود به صورت کمی و کیفی بیفزایند (۵).

مشکلی که در این میان وجود دارد این است که مدیریت عملکرد آن‌گونه که انتظار می‌رفته، کار نکرده و باید با توجه به ضعف‌ها و قوت‌های موجود در آن بازنگری گردد (۶). بر همین اساس است که سازمان‌ها همواره از ناکارآمدی شدیدی در حوزه‌ی مدیریت عملکرد رنج می‌برند (۷). با گذشت چندین سال از حضور مدیریت عملکرد در بخش دولتی، هنوز مشکلات مهمی وجود داشته و بهبودهای مورد انتظار در عملکرد، رخ نداده است به طوری که فریر و همکاران با اشاره به کمبود پژوهش‌ها، بر نیاز به پژوهش‌های بیشتر در این زمینه تأکید داشتند. به همین منظور بیشتر سازمان‌ها توجه خود را به رهبران سازمانی معطوف کرده که با تلاش بیشتری سعی در ایجاد تغییرات بنیادی در سازمان دارند؛ چراکه رهبری با ایجاد تغییر سروکار دارد (۸).

در این میان یکی از سبک‌های رهبری که به شدت سازمان‌ها را در ایجاد سرمایه‌ی فکری و به تبع آن دستیابی به مزیت رقابتی یاری می‌رساند، سبک رهبری تحول‌گرای مدیران است (۹). رهبران تحول‌گرا با توانمندسازی کارکنان و حمایت از آن‌ها، اعتماد را در میان کارکنان تقویت می‌کنند. در نتیجه، کارآمدی و رفتار نوآورانه آن‌ها بهبود می‌یابد و این امر پتانسیل کافی را برای تأثیر بر سرمایه انسانی کارکنان و به تبع آن بهبود عملکرد به همراه خواهد داشت (۱۰). وجود رهبری تحول‌گرا می‌تواند عاملی کلیدی برای ایجاد و توسعه سرمایه فکری جهت نیل به موفقیت بلندمدت یک سازمان باشد (۱۱). تحقیقات و مطالعات پیرامون رهبری به دهه ۱۹۷۰ برمی‌گردد (۱۲). نظریه‌ی رهبری تحول‌گرا، به منظور تمایز بین آن دسته از رهبران که روابط قوی و انگیزشی با زیردستان و پیروان برقرار می‌کنند و آن دسته از آن‌ها که به طور گسترده متمرکز بر مبادله یا تعامل برای ایجاد نتایج هستند، به وجود آمد (۱۳) و با استفاده از آن رهبران تحول‌گرا می‌توانند بر ادراکات و رفتار پیروان تأثیرگذار باشند (۱۴). رهبری تحول‌گرا به عنوان یکی از پارادایم‌های رهبری جهت ارتقای عملکرد سازمان در محیط متلاطم امروزی با قابلیت برانگیختن کارکنان و توسعه یک فرهنگ سازمانی که رویه‌های اخلاقی در آن یک هنجار رفتاری تلقی می‌شود سعی در پیش‌بینی تغییرات محیطی دارد (۱۵).

در این میان نتایج مطالعات بویل و همکاران بر این مبنا بود که سازه‌های مختلفی همانند شخصیت فعال می‌تواند شدت اثر رهبری تحول‌گرا بر عملکرد شغلی را تعدیل نماید. وجود شخصیت فعال در فرد به معنی تمایل فرد برای انجام اقدامات مختلف و تأثیرگذاری بر محیط برای بهبود وضعیت است. افراد فعال در مقایسه با افراد منفعل می‌توانند پیشرفت سریع‌تری در سازمان داشته باشند، مشاغل بهتری پیدا کنند و مسیرهای شغلی مناسب‌تری را طی نمایند (۱۶). فعال بودن و پیشگامی یک ویژگی شخصیتی ترکیبی است که به عنوان تمایل فرد برای انجام اقداماتی جهت تأثیرگذاری بر محیط، به چالش کشاندن و تغییر شرایط موجود جهت رسیدن به وضع مطلوب تعریف شده است (۱۸)؛ (۱۷). شخصیت فعال و پیشگام به عنوان یک ویژگی

کاملی بر امور فدراسیون و مدیریت‌های فعلی و گذشته کشور ندارد. به طور کلی با توجه به این مسئله که وجود کارکنان موثر یکی از مهم‌ترین عامل‌ها در موفقیت سازمان‌های ورزشی است و با توجه به اینکه کارکنان فدراسیون فوتبال کشور می‌توانند با بهبود عملکرد خود موجب موفقیت این رشته در عرصه‌های ملی و بین‌المللی شوند از این رو توجه به پیشایندهای عملکرد سازمانی یکی از وظایف مهم مدیران و رهبران این سازمان محسوب می‌گردد. از طرفی شاید به جرأت به توان گفت نقطه شروع هر سیاستی در سازمان پس از تدوین و ابلاغ همانا کارکنان آن سازمان هستند که به آن جامعه عمل می‌پوشانند و قطع به یقین اگر این افراد در کار خود عملکرد مناسبی نداشته باشند سازمان‌ها نمی‌تواند به حیات خود ادامه دهند، کما این که امروزه شاهد افزایش نرخ ترک کار کارکنان متخصص، افزایش تعارض‌های درون سازمانی و نارضایتی مشتریان و ... هستیم که عملکرد فدراسیون فوتبال را به طور منفی تحت تأثیر قرار داده است؛ بنابراین با توجه به اهمیت عملکرد فدراسیون محقق را بر آن داشت که در این مطالعه به دنبال پاسخ‌گویی به این سؤال پاسخ دهد که نقش تعدیل‌گری شخصیت فعال در تاثیر رهبری تحول‌گرا بر عملکرد شغلی کارکنان فوتبال کشور چگونه است؟

### روش کار

این مطالعه از نوع مطالعات توصیفی همبستگی بوده که به لحاظ هدف از تحقیقات کاربردی در حوزه مدیریت ورزشی انجام گرفته است. جامعه آماری پژوهش حاضر را تمامی کارکنان رسمی فدراسیون فوتبال کشور و هیئت‌های ورزشی استان‌هایی که در لیگ برتر کشور تیم دارند، تشکیل دادند که بر اساس استعلام به دست آمده از فدراسیون فوتبال کشور تعداد کل کارکنان آن‌ها ۳۱۰ اعلام گردید. با توجه به کوچک بودن جامعه‌ی انتخاب شده و همچنین هدف پژوهش، از روش نمونه‌گیری کل شمار برای انتخاب حجم نمونه استفاده شد. از این رو بر اساس استعلام به دست‌آمده نمونه آماری پژوهش عبارت بودند از ۲۲۰ نفر شاغل در فدراسیون، ۵۰ نفر شاغل در سازمان لیگ و ۴۰ نفر هیئت‌رئیس استان‌هایی که در لیگ برتر کشور دارای

شخصیتی ترکیبی شامل جنبه‌های مشخصی از ثبات عاطفی، وجدان، گشودگی برای تجربه کردن، سازگاری و برونگرایی می‌شود (۱۹) و افرادی که شخصیت فعالی دارند، افراد پیشگام نامیده می‌شوند. این افراد، فرصت‌ها را شناسایی نموده و بر اساس آن‌ها عمل می‌کنند، ابتکار عمل دارند، اقدامات متعددی برای تغییر وضعیت انجام می‌دهند و تا زمانی که به نتیجه قابل توجهی دست پیدا نکنند مصرا نه اقدامات خود را پیگیری می‌نمایند (۲۰). فعال بودن و پیشگام بودن کارکنان عموماً با ابتکار عمل و عملکرد بالای آن‌ها شناخته می‌شود. پیشگام بودن رفتارهایی مانند انجام مطلوب و شایسته یک اقدام بدون اینکه از فرد خواسته شود، پشتکار داشتن و پیگیر بودن، حل کردن مسائل بالقوه و بالفعل از طریق توجه به شرایط و رویدادهای مشکل‌آفرین و مسئولیت‌پذیری کلی را شامل می‌شود (۲۱). نتایج مطالعات انجام‌شده در این زمینه حاکی از آن است که وجود شخصیت فعال در بین کارکنان می‌تواند بر عملکرد شغلی آن‌ها مؤثر باشد (۲۲). فولر و همکاران در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که استقلال عمل، رابطه بین شخصیت فعال و عملکرد شغلی را تعدیل می‌کند، به این صورت که اگر استقلال عمل بالا باشد، رابطه بین شخصیت فعال و عملکرد، قوی‌تر بوده و در شرایطی که استقلال عمل کم باشد، رابطه بین شخصیت فعال و عملکرد، ضعیف‌تر خواهد بود. بویل و همکاران در بررسی مدل رهبری تحول‌گرا و عملکرد کارکنان با نقش شناسایی، تعامل و شخصیت فعال گزارش نمودند که شخصیت فعال اثر رهبری را بر پیوند کاری کارکنان تقویت می‌کند. شعبانی‌نژاد و همکاران و قره‌باغی و رحیم‌نیا در مطالعه خود گزارش نمودند که رهبری تحول‌گرا بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر مثبتی دارد.

در سال‌های اخیر تغییرات مکرر مدیران در کشور و به خصوص در حیات فدراسیون فوتبال کشور آن هم با سلاقی متفاوت، موجب تشدید تراکم مشکلات انباشته شده از پیش و آینده باشگاه‌ها حکایت دارد و ادامه این روند، فوتبال و کشور را تا مرز پرتگاه و خطر سوق می‌دهد. از سوی دیگر در این سال‌ها شاهد بدهی‌های کلان باشگاه‌ها به مربیان و بازیکنان نیز هستیم و نکته مهم تر از آن که هیچ نهاد و سازمانی، نظارت جامع و

جدول ۱- شاخص‌های برازش تحلیل عاملی ابزارهای اندازه‌گیری پژوهش

شاخص‌های برازش مطلق و تطبیقی				شاخص‌های برازش مقتصد		متغیر
$> .90^{**}$	$> .90^{**}$	$> .90^{**}$	$> .90^{**}$	$< .1^{**}$	$< .5^{**}$	
		$> .80^*$		$< .08^*$	$< 3^*$	
NNFI	NFI	GFI	GFI	RMSEA	Df/ X2	
.910	.92	.90	.91	.087	2/58	رهبری تحول‌گرا
.90	.91	.91	.92	.087	2/47	شخصیت فعال
.93	.94	.90	.91	.074	2/36	عملکرد شغلی

متغیرها را مورد بررسی قرارداد. برای این منظور، جهت بررسی سازگاری درونی ابزار گردآوری داده‌ها، از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب استفاده شده است. سازگاری درونی زمانی مورد قبول است که ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب، به ترتیب بیشتر از  $0/7$  و  $0/8$  به دست آیند (۲۳). افزون بر این جهت بررسی روایی نیز از روایی همگرا استفاده شده است؛ که مهم‌ترین شاخص آن میانگین واریانس استخراج شده می‌باشد. بر اساس نظر هر و همکاران (۲۴) حد مطلوب برای اطمینان از وجود روایی همگرا، حداقل میزان  $0/5$  است. به منظور بررسی برازش مدل معادلات ساختاری نیز شاخص واریانس تبیین شده استفاده گردید. بر اساس نظر هیر و همکارانش (۲۵). میزان شاخص‌های برازش در جدول (۲) نشان داده شده است.

همان‌طور که داده‌های جدول ۲ نشان می‌دهد جذر میانگین واریانس استخراج شده (که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار دارند) هر متغیر پنهان بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر پنهان با متغیرهای پنهان دیگر می‌باشد که بیانگر روایی مناسب اندازه‌گیری مدل مورد بررسی است.

یکی از مهم‌ترین شاخص‌ها برای برازش مدل معادلات ساختاری در پژوهش شاخص T value، بارهای عاملی، شاخص R2 می‌باشد هرچه مقدار R2 مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. بر اساس نتایج به دست آمده از مدل معادلات ساختاری این شاخص  $0/654$  می‌باشد که نشان از قوی بودن این شاخص در مدل دارد. همان‌طور که در شکل اول پژوهش نشان داده شده نتایج شاخص T value در

تیم می‌باشند. ابزار اندازه‌گیری پژوهش پرسش‌نامه‌ی استاندارد فرم کوتاه رهبری تحول‌گرای کارلس و همکاران (۲۰۰۰)، پرسش‌نامه عملکرد شغلی پاترسون (۲۰۰۸) و پرسش‌نامه شخصیت فعال بتمن و کرانت (۱۹۹۳) بود. پایایی ابزارهای اندازه‌گیری به ترتیب،  $0/82$ ،  $0/87$  و  $0/86$  به دست آمد و تأیید شد. روایی سازه‌ی ابزارهای اندازه‌گیری با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی با نرم افزار لیزرل مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن در جدول ۱ ارائه شده است.

نتایج به دست آمده از تحلیل عاملی تأییدی برای تعیین اعتبار ابزارهای پژوهش در جدول ۱ نشان داده شده است. بر اساس نتایج به دست آمده با استفاده از نرم افزار لیزرل به خروجی نرم‌افزار لیزرل که در جدول (۱) ارائه شده، مقادیر  $x2/df$  محاسبه شده با توجه به شاخص ارائه شده از برازش مناسب مدل است. همچنین ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب RMSEA کمتر از  $0/1$  باشد که نتایج به دست آمده در این مدل حاکی از مطلوب بودن آن دارد. میزان مؤلفه‌های GFI, NNFI, CFI, NFI نیز باید بیشتر از  $0/9$  باشد که حکایت از مطلوب بودن ابزارهای اندازه‌گیری می‌باشد. با توجه به شاخص‌ها و خروجی نرم افزار لیزرل می‌توان گفت معرف‌های انتخاب شده برای سنجش متغیرهای پژوهش از اعتبار لازم برخوردار است و به خوبی می‌توانند سازه‌های مورد نظر را بسنجند.

### یافته‌ها

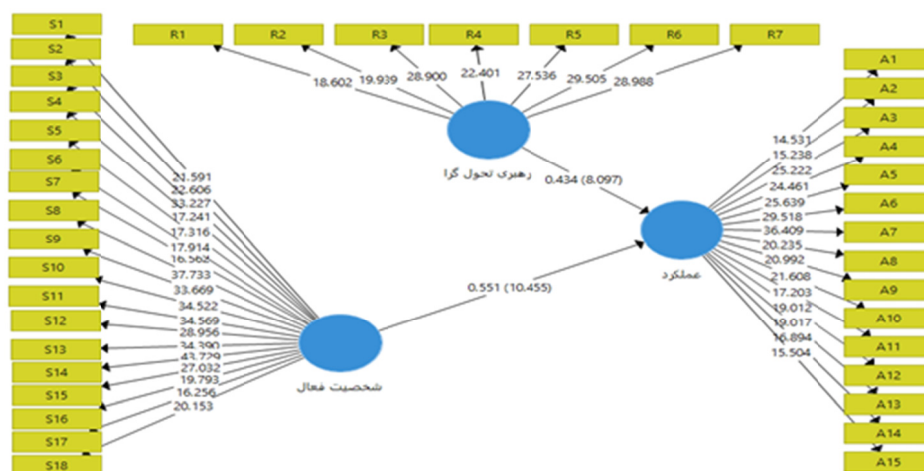
بر همین اساس جهت اطمینان از برازش مدل معادلات ساختاری باید از وضعیت سازگاری درونی

جدول ۲- شاخص‌های برازش بیرونی مدل اندازه‌گیری و ساختاری

شاخص‌های برازش بیرونی مدل	حد مطلوب	رهبری تحول‌گرا	شخصیت فعال	عملکرد
آلفای کرونباخ	$> 0.7$	0.897	0.960	0.944
پایایی مرکب	$> 0.8$	0.919	0.964	0.950
میانگین واریانس مستخرج	$> 0.5$	0.619	0.597	0.562

جدول ۳- نتایج روایی واگرا

ردیف	سازه	۱	۲	۳
۱	رهبری تحول‌گرا	0.874		
۲	شخصیت فعال	0.768	0.843	
۳	عملکرد	0.841	0.742	0.879



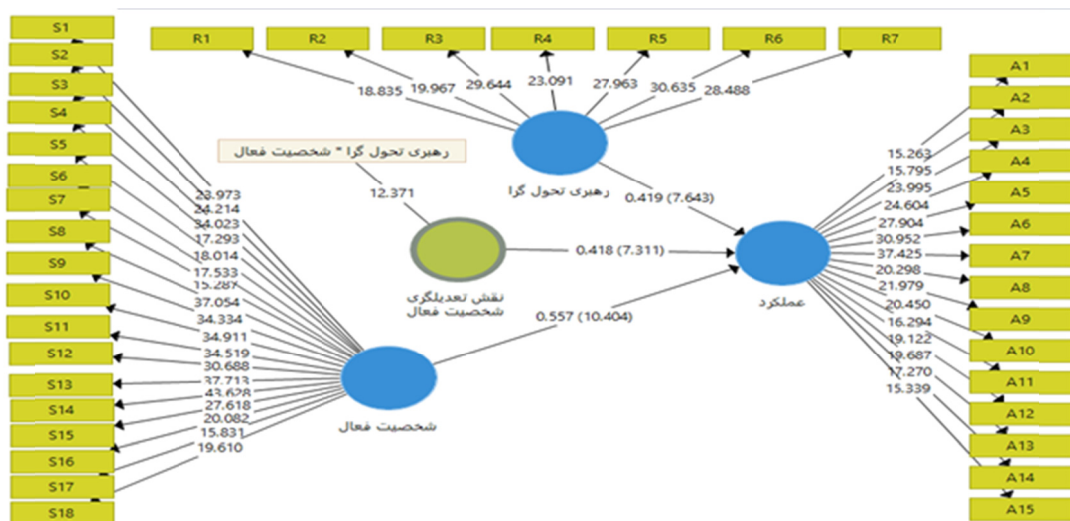
شکل ۱- نتایج مدل معادلات ساختاری بدون نقش تعدیلگری

داده‌ها به مدل برقرار بوده و همگی شاخص‌ها دلالت بر مطلوبیت مدل معادله ساختاری دارند. ارزش  $t$  یا معنی دار بودن، اثر متغیرها را بر هم نشان می‌دهند. اگر مقدار  $t$  بیشتر از ۱/۹۶ باشد، یعنی، اثر مثبت وجود دارد و معنی دار است. اگر بین ۱/۹۶ + تا ۱/۹۶ - باشد، اثر معنی داری وجود ندارد و اگر کوچک تر از ۱/۹۶ - باشد، یعنی اثر منفی دارد، ولی معنی دار است. همچنین ضرایب مسیر اگر بالای ۰/۶ باشد، بدین معناست که ارتباطی قوی میان دو متغیر وجود دارد. اگر بین ۰/۳ و ۰/۶ باشند، ارتباط متوسط و اگر زیر ۰/۳ باشند، ارتباط ضعیفی وجود دارد (۲۶) نتایج به دست آمده، از تحقیق میدانی در نرم‌افزار SMART PLS اجرا شد و مطابق شکل ۲ و جدول ۳ به دست آمد. تحلیل هر یک از روابط که در واقع نشان‌دهنده فرضیه‌های تحقیق می‌باشد، به صورت خلاصه شده در جدول ۴ آمده است

سطح اطمینان ۰/۹۵ همگی بیشتر از ۱/۹۶ به دست آمده که به معنی وجود تأثیر مستقیم متغیرهای پیش‌بین بر ملاک است. همچنین ضرایب مسیر و بارهای عاملی که بیانگر شدت رابطه است مشخص شده است. با توجه به نتایج نشان داده شده در شکل ۱ بار عاملی کلیه متغیرها در حد قابل قبول (بیشتر از ۰/۴) هستند؛ یعنی ضرایب همبستگی متغیرهای آشکار در برآورد متغیر پنهان مربوط به خود از توانایی لازم برخوردارند.

### آزمون تعدیلگری

با استناد به نتایج شکل ۲ که شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل معادله ساختاری را ارائه داده است شاخص‌ها مدل‌های مفروض تدوین شده توسط داده‌های پژوهش حمایت شدند، به عبارت دیگر برازش



شکل ۲- نتایج مدل معادلات ساختاری با نقش تعدیلگری

جدول ۴- نتایج معنی‌داری مدل معادلات ساختاری

P	ضریب برآورد		متغیر وابسته	مسیر	متغیر مستقل
	معداری	استاندارد			
۰/۰۰۱	۷/۸۵۶	۰/۴۱۹	عملکرد شغلی	<---	رهبری تحول‌گرا
۰/۰۰۱	۱۰/۷۷۵	۰/۵۵۷	عملکرد شغلی	<---	شخصیت فعال
۰/۰۰۱	۷/۴۰۶	-۰/۴۱۸	عملکرد شغلی	<---	نقش تعدیلگر شخصیت فعال

جدول ۵- مفروضات برازش کلی مدل

GOF	R Squares	communalities	سازه
۰/۵۹	-	۰/۴۷۷	رهبری تحول‌گرا
	-	۰/۵۱۹	شخصیت فعال
	۰/۷۱۴	۰/۴۷۳	عملکرد
	۰/۷۱۴	۰/۴۸۹	میانگین

سازه می‌باشد و  $R^2$  نیز مقادیر میانگین RSquares سازه‌های درون مدل است. وتزلس و همکاران (۲۷) مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی نموده‌اند. بنابراین برای ۰/۵۹ GOF نشان از برازش کلی قوی مدل دارد؛ به این معنی که نقش تعدیلگری شخصیت فعال در تاثیر رهبری تحول‌گرا بر عملکرد شغلی تأیید گردید.

نتایج به دست آمده از شاخص برازش کلی مدل معادلات ساختاری نشان داد که متغیر شخصیت فعال می‌تواند میزان تأثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را بر رفتارهای فراسازمانی غیراخلاقی را به صورت منفی تعدیل نماید. با توجه به تأیید شدن این موضوع باید شدت تأثیرات آن را بررسی کنیم. به عبارت دیگر

با استناد به مقادیر برآورد شده جدول شماره ۳، تأثیر ارزش رهبری تحول‌گرا و شخصیت فعال به صورت مستقیم مثبت و معنادار است ( $p \leq ۰/۰۵$ )؛ اما تأثیر شخصیت فعال به عنوان نقش تعدیلگر منفی و معنادار است ( $p \leq ۰/۰۵$ ).

نتایج جدول ۴ برازش کلی مدل معادلات ساختاری را نشان می‌دهد. برازش کلی مدل شامل دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. برای برازش مدل کلی تنها از یک معیار GOF استفاده می‌شود که این متغیر از طریق فرمول  $GOF = \sqrt{communalities + r^2}$  به دست می‌آید. به طوری که communalities نشانه میانگین اشتراکی هر

محقق باید گزارش دهد که میزان تعدیل در صورت معنادار بودن اثر تعدیلگر در پژوهش به چه اندازه قوی و یا متوسط بوده است. با در دست داشتن دو متغیر یاد شده و جای‌گذاری در فرمول هنسلا و فاسوت (۲۸) مقدار  $0/209$  برای این رابطه به دست آمد. بر اساس نظر کوهن (۲۹) مقادیر  $0/02$ ،  $0/15$  و  $0/35$  برای این رابطه به ترتیب نشان دهنده شدت اثر تعدیلی ضعیف متوسط و قوی دارد و با توجه به مقدار به دست آمده در این پژوهش نشان از شدت متوسطه تعدیلگری شخصیت فعال در مدل پژوهش می‌باشد.

### بحث

تلاش در جهت بهبود عملکرد نیروی انسانی و به‌طور کلی سازمان، یکی از وظایف مهم مدیران در هر سازمانی است. نتایج به دست آمده از پژوهش نشان داد که متغیر رهبری تحول‌گرا و شخصیت فعال به‌صورت مستقیم تأثیر مثبتی بر عملکرد شغلی کارکنان دارند. به این معنی که رهبری تحول‌گرا  $0/434$  از تغییرات عملکرد شغلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این نتیجه با نتایج مطالعه بویل و همکاران، شعبانی نژاد و همکاران، قره‌باغی و رحیم‌نیا همسو و همخوانی دارد (۳۰). رهبری تحول‌گرا توجه پیروان را به اهداف جمعی هدایت می‌کند و برای تحریک انگیزه‌های سطح بالای کارکنان، آنان را در تعقیب اهداف سازمانی ترغیب می‌کند. در اکثر کشورهای جهان و به‌خصوص در حوزه صنعت ورزش سازه‌ی عملکرد شغلی مورد توجه ویژه‌ی قرار گرفته و صاحب‌نظران آن را محصول رفتارهای متقابل رهبران و کارکنان می‌دانند. بر همین اساس مدیرانی که به دنبال افزایش عملکرد خود در بین جامعه هدف می‌باشند باید در مرحله نخست باید در نوع سبک رهبری که برای خود انتخاب می‌کنند، دقت لازم را داشته باشند. استفاده از سبک رهبری تحول‌گرا منجر به عملکردی فراتر از انتظارات در محیط‌های کاری می‌شود. مدیرانی که از رهبران تحول‌گرا در سازمان استفاده نمایند، می‌توانند با رفتارهای خود بر ادراکات و رفتارهای کارکنان در سازمان مؤثر باشند. مدیران با استفاده از این نوع از سبک رهبری از پیشرفت‌های فردی کارکنان خود حمایت کرده و آن را مورد تشویق قرار می‌دهد که این امر می‌تواند بر عملکرد

شغلی آن‌ها تأثیر مثبت داشته باشد. در این زمان است که کارمندان نسبت به کاری که قبول نموده‌اند، احساس مسئولیت کرده و خود را مسئول عواقب آن می‌دانند، و همواره سعی می‌کنند از اتلاف وقت و انجام دادن کارهای بیهوده خودداری نمایند. همچنین نتایج به دست آمده از پژوهش نشان داد که داشتن شخصیت فعال نیز می‌تواند به صورت مستقیم و به میزان  $0/551$  بر عملکرد شغلی کارکنان مؤثر واقع گردد. این نتیجه با نتایج مطالعه‌های فولر و همکاران و بویل و همکاران همسو و همخوانی دارد (۳۱). صاحب‌نظرانی همچون فولر و مالر شخصیت فعال را به معنی تمایل فرد برای انجام اقدامات مختلف و تأثیرگذاری بر محیط برای بهبود وضعیت دانسته‌اند. از نظر آن‌ها افراد فعال در مقایسه با افراد منفعل می‌توانند پیشرفت سریع‌تری در سازمان داشته باشند، مشاغل بهتری پیدا کنند و مسیرهای شغلی مناسب‌تری را طی نمایند (۳۲). فعال بودن کارکنان به طور معمول با ابتکار عملی است که آن‌ها از خود نشان می‌دهند. فعال بودن در کار به رفتارهایی مانند انجام مطلوب کارهایی بدون اینکه از فرد خواسته شود، پشتکار داشتن و پیگیری بودن در مورد امور، حل کردن مسائل و مشکلات موجود در سازمان و مسئولیت‌پذیری را شامل می‌شود (۳۳). بر اساس این نظریه و نتایج یافته‌های پژوهش حاضر فعال بودن کارکنان در سازمان می‌تواند مرادده‌های یک فرد را فعال نموده و ارتباطات سازمانی را پرورش دهد که این امر می‌تواند عملکرد شغلی کارکنان فوتبال کشور را بهبود ببخشد.

هدف اصلی پژوهش حاضر تعیین نقش تعدیل‌گری در تأثیر رهبری تحول‌گرا بر عملکرد شغلی کارکنان بود. نتایج به دست آمده از مدل سازی معادلات ساختاری نشان داد که مدل مفهومی طراحی شده به‌عنوان نقش تعدیل‌گر شخصیت فعال از برآزش قوی‌ای برخوردار است ( $GOF=0/59$ ). همچنین نتایج به دست آمده از آزمون  $f^2$  نشان داد که متغیر شخصیت فعال از نقش تعدیل‌گری متوسطی برخوردار است و به میزان  $0/20$  تأثیر متغیر رهبری تحول‌گرا را تقویت می‌کند. این نتیجه با نتایج مطالعه‌های فولر و همکاران و بویل و همکاران همسو هست (۳۴) رهبری تحول‌گرا به نوعی رهبری اطلاق می‌شود که در آن رهبران دارای موهبت

هستند تا به کسانی که دچار مشکل است به هر شکلی که بتوانند کمک نمایند و مشکلات به وجود آمده در سازمان را به فرصت‌هایی عالی برای بهبود عملکرد تبدیل نمایند. بر همین اساس، فدراسیون فوتبال کشور به‌منظور پرورش رفتارهای فعال کارکنان باید علاوه بر به‌کارگیری و ارتقاء افرادی که از نظر شخصیتی ویژگی‌های شخصیت فعال را دارا هستند، بایستی حمایت‌ها و منابع لازم را برای آن‌ها فراهم آورده و مشاغل و مسئولیت‌های آن‌ها را در فدراسیون را به گونه‌ای طراحی نمایند که امکان بروز رفتارهای فعال را تسهیل و تقویت نمایند. مدیران نیز بایستی با استفاده از مبانی رهبری تحول‌گرا و برقراری ارتباط‌های مناسب با پیروان خود بر بروز رفتارهای فعالانه در سازمان مؤثر باشد. همچنان که نتایج این پژوهش نشان داد اگر روابط کارکنان با رهبران روابط مناسبی باشد احتمال بروز رفتارهای فعال نیز افزایش خواهد یافت.

از محدودیت‌های تحقیق می‌توان به عدم همکاری بعضی از مدیران در ارتباط تکمیل پرسش‌نامه‌ها اشاره نمود. پیشنهاد می‌گردد تحقیقی مشابه در سایر نهادهای ورزشی صورت بگیرد تا اعتبار بیرونی تحقیق بالا رود.

## References

1. Qarabaghi N, Rahimnia F. Investigating the mediating role of managers' emotional intelligence in the effect of transformational leadership style on employees' underlying performance. *J Transform Manag*. 2014;10:25-44.
2. Elahi A, Sajjadi Nasrallah Khabiri M, Abrishami H. Obstacles in the development of attracting income from financial support in the football industry of the Islamic Republic of Iran. *J Sports Manag*. 2009;1:202-189.
3. Nedayi T, Mozafari SA, Shorthand F. The relationship between the readiness (ability and willingness) of the employees of sports federations and their effectiveness. *Res Sports Manag Motor Behav*. 2016;11:77-90.
4. Pollock PW. Learning to be engaged: Leader goal orientation, employee goal orientation and the mediating role of employee learning on employee engagement and performance (Doctoral dissertation, St. Ambrose University). 2015.
5. Mirbagheri M, Rafiei Atani A, Dashti A. Introducing a model for managing staff performance in military research centers. *J Def Strat*. 2019;17:97-130.

الهی هستند و برای پیروان خود انگیزش معنوی و توجه ویژه فراهم و بانفوذ بر قلبشان آن‌ها را هدایت می‌کنند. رهبران تحول‌گرا یک چشم‌انداز سازمانی پویا خلق می‌کنند که اغلب یک دگرگونی در ارزش‌های فرهنگی برای انعکاس نوآوری بیشتر را ضروری می‌سازد که اغلب یک دگرگونی در ارزش‌های فرهنگی برای انعکاس نوآوری بیشتر را ضروری می‌سازد. رهبری تحول‌گرا همچنین به دنبال برقراری یک رابطه بین علایق فردی و جمعی است تا به زیردستان اجازه کار کردن برای اهداف متعالی را بدهد (۳۵).

در گذشته اعتقاد بر این بوده است که داشتن شخصیت فعال در بین کارکنان یکی از ویژگی‌های شخصیتی خاص مطرح می‌شود که کمتر تحت تأثیر منفی عوامل موقعیتی قرار می‌گیرد و در مقابل، بر عملکرد شغلی تأثیر گذار است. افراد فعال از نظر شخصیتی به دنبال یافتن فرصتی برای نشان دادن ابتکار عمل خود هستند و مصرا نه تلاش می‌کنند تا وضعیت مطلوبی در سازمان ایجاد گردد (۳۶)؛ اما امروزه بسیاری از محققان بر این اعتقاد هستند که شخصیت فعال به آن اندازه که قبل تصور می‌شد یک ویژگی شخصیتی قوی نیست و عوامل موقعیتی می‌تواند بر آن تأثیرات زیادی داشته باشند.

## نتیجه‌گیری

این مطالعه نشان داد که یکی از این عوامل موقعیتی رهبری تحول‌گرا است. بر همین اساس مدیران ارشد فدراسیون فوتبال کشور می‌توانند با استفاده از رهبری تحول‌گرا شخصیت فعال کارکنان خود را تقویت نمود که این امر در نهایت منجر به بهبود بیشتر عملکرد شغلی کارکنان خواهد شد. از نظر محقق کارکنانی فوتبال کشور اگر دارای شخصیت فعالی باشند همواره انگیزه‌های لازم را برای تغییر محیط کاری خود، از سوی مدیرانی که از رهبری تحول‌گرا استفاده می‌کنند به دست خواهند آورد و به‌صورت مداوم در پی بهبود وضعیت شغلی خود و فدراسیون فوتبال خواهند بود. این کارمندان از مواجهه و غلبه با موانعی که برای ایده‌هایشان در فدراسیون وجود دارد لذت می‌برند و تلاش مضاعف خود را برای بهبود و به کار بردن ایده‌ها در سازمان به کار می‌برند؛ چراکه همواره در تلاش

6. Moynihan DP. The dynamics of performance management: Constructing information and reform. Georgetown University Press. 2008.
7. Geijsel F, Slegers P, Leithwood K, Jantzi D. Transformational leadership effects on teachers' commitment and effort toward school reform. *J Educ Administ*. 2003.
8. Ismaili MR, Shariatnejad A. Investigating the relationship between transformational leadership and intellectual capital and psychological capital with the mediating effect of transformational management. *Manag Stud*. 2015;77:97-79. (Persian)
9. Birasnav M, Rangnekar S, Dalpati A. Transformational leadership, interim leadership, and employee human capital benefits: an empirical study. *Proced Soc Behav Sci*. 2010;5:1037-1042.
10. Hadijah HS, Sule ET, Mulyana A. The Effect of Transformational Leadership and Knowledge Management on Intellectual Capital and Its Implication on the Performance of State Owned Bank Branch Offices in West Java. *Mediterran J Soc Sci*. 2015;6(5 S5):97.
11. Bass BM, Steidlmeier P. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leader Q*. 1999;10(2):181-217.
12. Ariratana W, Sirisookslip S, Ngang TK. Development of leadership soft skills among educational administrators. *Proced Soc Behav Sci*. 2015;186:331-336.
13. Duckett H, Macfarlane E. Emotional intelligence and transformational leadership in retailing. *Leader Organiz Develop J*. 2015.
14. Salem I, Kattara H. Transformational Leadership: Relationship to Job Stress and Job Burnout in Five-Star Hotels. *Tourism Hosp Res*. 2015:1-14. Thomas JP, Whitman DS, Viswesvaran C. Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *J Occup Organiz Psychol*. 2010;83(2):275-300.
15. Sepehri Pouya S. The Impact of Transformational and Exchange Leadership Styles on Employee Performance Mediated by Organizational Commitment of Employees (Case Study: Shemiranat Tax Office). Master Thesis. Azad University Central Tehran Branch. 2016.
16. Fuller Jr B, Marler LE. Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *J Voc Behav*. 2009;75(3):329-345.
17. Crant JM. Proactive behavior in organizations. *J Manag*. 2000;26(3):435-462.
18. Joo BK, Lim T. The effects of organizational learning culture, perceived job complexity, and proactive personality on organizational commitment and intrinsic motivation. *J Leader Organiz Stud*. 2009;16(1):48-60.
19. Major DA, Turner JE, Fletcher TD. Linking proactive personality and the Big Five to motivation to learn and development activity. *J Appl Psychol*. 2006;91(4):927.
20. Duckett H, Macfarlane E. Emotional intelligence and transformational leadership in retailing. *Leader Organiz Develop J*. 2015.
21. Bjørkelo B, Einarsen S, Matthiesen SB. Predicting proactive behaviour at work: Exploring the role of personality as an antecedent of whistleblowing behaviour. *J Occup Organiz Psychol*. 2010;83(2):371-394.
22. Modell S. Performance management in the public sector: past experiences, current practices and future challenges. *Austral Account Rev*. 2005;15(37):56-66.
23. Salimzadeh J, Wise M, Mohammadi E, Abedini I. Investigating the role of transformational leadership in facilitating innovation with the mediating role of innovative culture in Abadan oil refinery. *New Process Prom Sci Q*. 2015;53:78-47.
24. Shabani Nejad H, Aliari A, Abolghasem Gorji H. The Relationship between Transformational Leadership and Staff Performance in Farabi Hospital. *Health Manag Q*. 2016;65:22-30.
25. Lal Bidari M, Meamari J, Saadati M. Recognition of security areas in Iranian Premier League matches. *Sports Manag Develop*. 2019;1:111-120
26. Hooman HA. Structural Equation Modeling Using LISREL Software, Tehran, Samat, Sixth Edition, 2008:67-45.
27. Henseler. Squares least partial of Handbook In. procedures available of illustration. Heidelberg 2010.
28. Kuhn TS. "Reflections on my Critics", in Lakatos, Musgrave (eds) *Criticism and the Growth of Knowledge*, Cambridge: Cambridge University Press, p. 231-278, 1970.
29. Buil I, Martínez E, Matute J. Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *Int J Hosp Manag*. 2019;77:64-75.
30. Cameron KS, Bright D, Caza A. Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *Am Behav Sci*. 2004;47(6):766-790.
31. Fryer K, Antony J, Ogden S. Performance management in the public sector. *Int J Public Sector Manag*. 2009;22(6).
32. Fuller Jr JB, Hester K, Cox SS. Proactive personality and job performance: Exploring job autonomy as a moderator. *J Manag Issues*. 2010:35-51.
33. Fuller B, Marler LE, Hester K, Otondo RF. Leader reactions to follower proactive behavior: Giving credit when credit is due. *Hum Relat*. 2015;68(6):879-898.
34. Feyerabend P. "Consolations for the Specialist", in Lakatos, Musgrave (eds) (2019), p. 197-230,

2019.

35. Hair JF, Black WC, Babin BJ, Anderson RE, Tatham RL. Multivariate data analysis (Vol. 5, No. 3, pp. 207-219). Upper Saddle River, NJ: Prentice hall. 2009.

36. Liguori EW, McLarty BD, Muldoon J. The moderating effect of perceived job characteristics on the proactive personality-organizational citizenship behavior relationship. *Leader Organiz Develop J*. 2013.