

## بررسی تطبیقی تأثیر سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تبادلی بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی اعتماد سازمانی (مورد مطالعه: یکی از مراکز نظامی)

منصور خیرگو<sup>۱</sup>، جواد شکوهی<sup>۲</sup>، زینب شکری<sup>۳</sup>

### چکیده

امروزه شهروندان از مهمترین منابع سازمان محسوب می‌شوند و رفتار آن‌ها برای مدیران بسیار اهمیت دارد. رفتار شهروند سازمانی به عنوان رفتارهای فردی معرفی می‌شود که باعث ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌گردد. یکی از مهمترین عوامل بروز و داوطلبانه رفتار شهروند سازمانی، رهبری است. بدین منظور پژوهش حاضر رابطه میان سبک‌های رهبری تحولی و تبادلی، اعتماد و رفتار شهروند سازمانی را در سازمان‌های نظامی بررسی می‌کند. هدف این مطالعه ایجاد یک الگوی جامع از سبک‌های رهبری تحولی و تبادلی در مدیریت منابع انسانی و بررسی مناسب‌ترین سبک‌های رهبری در سازمان‌های نظامی است. جامعه آماری این پژوهش، یکی از مراکز نظامی به تعداد ۲۷۰ نفر بوده که با استفاده از جدول مورگان، ۱۶۰ نفر به عنوان نمونه آماری تعیین گردیده است. برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز پژوهش از پرسشنامه، و به منظور بررسی فرضیه‌ها از رویکرد معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد سبک رهبری تحولی، تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری بر اعتماد و تأثیر غیرمستقیم، مثبت و معناداری بر رفتار شهروند سازمانی دارد، ولی رابطه میان سبک رهبری تبادلی و اعتماد و رفتار شهروند سازمانی تایید نشد.

واژگان کلیدی: رهبری تحولی، رهبری تبادلی، اعتماد، رفتار شهروند سازمانی

۱- دکتری مدیریت سیاستگذاری عمومی و عضو هیئت علمی دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup>

(نویسنده مسئول mkhitmanager@gmail.com)

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات دانشگاه زاهدان

۳- دکتری مدیریت سیاستگذاری عمومی دانشگاه تربیت مدرس

## مقدمه

رهبری یکی از ضرورت‌های اصلی برای انجام فعالیت‌های بسیاری از سازمان‌های امروزی است. از نظر هرسی و بلانچارد (۲۰۰۱) سازمان‌های موفق مشخصه عمده‌ای دارند که به وسیله آن از سازمان‌های ناموفق متمایز می‌شوند؛ این مشخصه، رهبری پویا و اثربخش است (قربانیان و همکاران، ۱۳۸۹). رهبری فرایندی است که ضمن آن مدیریت سازمان می‌کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی مؤثر انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمانی تسهیل و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایفشان ترغیب کند (الوانی، ۱۳۸۵: ۱۴۱). موضعی که اخیراً توجه بیشتر محققان را به خود جلب کرده این است که چه نوع رفتار رهبری در فرایند تغییر سازمانی مفید خواهد بود. این که رهبران باید به صورت تبادلی با پیروان رفتار کرده و با پاداش و تنبیه آنان را در جهت مطلوب هدایت کنند و یا این که نیازهای سطح بالای پیروان را خطاب قرار داده و در آن‌ها ایجاد انگیزه نمایند، این موضوع موجب شکل‌گیری دو نوع سبک رهبری گشته که به نام «رهبری تحول آفرین»<sup>۱</sup> و «رهبری تبادلی»<sup>۲</sup> معروف هستند (امیرکبیری و همکاران، ۱۳۸۵). از نظر بس (۱۹۸۵)، رهبرانی که سبک تحولی را اتخاذ می‌کنند، می‌توانند اعتماد، وفاداری و احترام زیردستان را موجب شوند، و آن‌ها را به درگیر شدن در رفتارهای سودمند در سازمان برانگیزانند؛ در حالی که آولیو و بس (۲۰۰۴) رهبران با سبک رهبری تبادلی را رهبرانی می‌دانند که زیردستان را به انجام اهداف از پیش تعیین شده بر مبنای روش‌های جبران خدمات (پاداش)، پاداش‌های مشروط و مدیریت بر مبنای استثناء هدایت می‌کنند (دای و همکاران، ۲۰۱۳). پادساکوف و همکاران (۲۰۰۰) رفتار رهبری را به عنوان یکی از عوامل مهم برای بروز رفتار شهروند سازمانی می‌دانند (مرادی و همکاران، ۱۳۹۰). ارگان (۱۹۸۸) رفتار شهروند سازمانی را به عنوان رفتارهای داوطلبانه و اختیاری مرتبط با کار که در حیطه وظایف شغلی رسمی کارمند قرار نگرفته و در مجموع عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد، تعریف می‌کند (مرادی و همکاران، ۱۳۹۰). بنابراین با توجه به تأثیر رهبری بر رفتار شهروند سازمانی در این پژوهش، اثر دو سبک رهبری تحولی و تبادلی بر توسعه رفتار شهروندی سازمانی بررسی شده است.

## بیان مسئله

امروزه نیروی انسانی و شهروندان از مهمترین منابع سازمان محسوب می‌گردند و رفتار آن‌ها برای مدیران بسیار اهمیت دارد. بیشتر مدیران خواهان کارکنانی هستند که بیش از وظایفی که برای آنان

---

1- Transformational Leadership

2- Transactional Leadership

تعیین شده، فعالیت کنند. در این میان رفتار شهروند سازمانی به عنوان رفتارهای فردی و داوطلبانه معرفی می‌گردد که باعث ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌شود. از طرفی اعتماد یک عامل حیاتی و ضروری برای موفقیت فردی و سازمانی می‌باشد (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۸). بیجیسیما و کاپ‌من (۲۰۰۳) اعتماد سازمانی را موجب تقسیم اطلاعات در سازمان و سهیم شدن همه افراد در اطلاعات سازمانی، تعهد سازمانی، تعهد به ادای وظیفه، رفتار شهروند سازمانی، رضایت شغلی، رضایت مدیریت، مبادلات رهبر- عضو و توجه به ماندن در سازمان می‌دانند (فرهنگ و همکاران، ۱۳۸۹). با توجه به نقش مهم رهبری در بروز رفتار شهروند سازمانی و ایجاد اعتماد، مطالعات مختلف پیوستگی و رابطه هر دو سبک رهبری با متغیرهایی چون اعتماد (چیانگ و چانگ، ۲۰۰۸) و رفتار شهروند سازمانی (ونگ و وانگ، ۲۰۱۱) را نشان می‌دهد. تعدادی از مطالعات که دو نوع سبک رهبری را مقایسه کرده‌اند، اغلب تایید کرده‌اند که رهبری تحولی تأثیر بیشتری بر بازدهی کارکنان دارد (جیل و همکاران، ۲۰۰۶).

با توجه به اهمیت سبک‌های رهبری در ایجاد اعتماد و بروز رفتار شهروند سازمانی، مسئله مهمی که در این میان باید مورد توجه کافی قرار گیرد، این است که کدامیک از سبک‌های رهبری مطرح شده، اعتماد و توسعه رفتار شهروند سازمانی را در پی خواهد داشت. هدف اصلی این پژوهش بررسی تطبیقی دو سبک رهبری تحولی و تبادلی در سازمان‌های نظامی است. بنابراین سؤال اساسی که در این پژوهش قصد پاسخگویی به آن را داریم، این است: کدامیک از سبک‌های رهبری تحولی یا تبادلی می‌تواند سبک اثربخش‌تری برای سازمان‌های دفاعی در توسعه رفتار شهروند سازمانی باشد؟ برای ایجاد یک الگوی جامع از سبک رهبری تحولی و تبادلی، در این مطالعه سبک‌های رهبری تحولی و تبادلی به عنوان متغیرهای برون‌زا به طور همزمان در نظر گرفته شده است. پیامدهای عملکردی از قبیل اعتماد به عنوان متغیر میانجی و در نهایت رفتار شهروندی سازمانی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است.

## مروری بر ادبیات نظری و پیشینه پژوهش سبک رهبری تحولی و تبادلی

نظریه پردازان، سبک‌های رهبری متعددی را مورد مطالعه قرار داده‌اند. یکی از نظریه‌های نوین در زمینه رهبری سازمانی، رهبری تحولی و تبادلی است. جیمز مک‌گریگور برنز<sup>۱</sup> اولین کسی بود که در کتاب خود به نام «رهبری<sup>۲</sup>» اصطلاحات رهبری مرادده‌ای و تحول آفرین را وضع کرد.

برنز رهبری تحول آفرین را به عنوان فرایندی که در آن رهبران و پیروان همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه ارتقا می‌دهند تعریف می‌کند. این رهبران سعی می‌کنند که خصوصیات خلاقیت و ایده آل‌های متعالی مانند: آزادی، عدالت، برابری، صلح و انسانیت را پیرامون خود متجلی سازند. در ارتباط با نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو، این نظریه به تقویت نیازهای بالاتر پیروان تأکید می‌کند (قربانیان و همکاران، ۱۳۸۹).

از نظر برنز (۱۹۷۸) مدیرانی که از سبک رهبری تبادلی استفاده می‌کنند، ممکن است از روش‌های جبران خدمات؛ از قبیل پاداش دادن به زیردستانی که عملکرد بالای دارند یا سرزنش آن‌هایی که عملکرد پایینی دارند، برای ارتقای عملکرد سازمان استفاده کنند و از طریق سازوکارهای تقویت و تنبیه با کارکنان رفتار نمایند (دای و همکاران، ۲۰۱۳).

رهبری تحول آفرین از نظر برنز، عموماً برتر از رهبری تبادلی است. وی عقیده دارد رهبری تحول آفرین انگیزه‌دهنده، متعالی و در نهایت اخلاقی است که در آن سطوح رفتار انسانی و تمایلات اخلاقی هر دوی، رهبر و پیروان، بالا می‌رود. رهبر تبادلی، در حالی که سعی دارد پایین‌ترین نیازهای پیروان را برآورده سازد، ویژگی‌های بی‌حرکتی، جذب خود شدن، و کنترل داشتن به زیردستان را نیز دارد (قربانیان و همکاران، ۱۳۸۹).

پس از برنز، برناردس (۱۹۸۵) رهبران تحولی را به عنوان رهبرانی تعریف می‌کند که از طریق فعال‌سازی نیازهای بالای پیروان، پرورش یک جو اعتماد و ترغیب پیروان به فدا کردن علایق شخصی به نفع سازمان، زیردستان را به انجام ورای انتظارها برمی‌انگیزانند (دای و همکاران، ۲۰۱۳).

1- Burns

2- Leadership

بس (۱۹۸۵) رهبران تبادلی را به عنوان رهبرانی که بر تشریح نقش‌ها و هدایت زیردستان به دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده بر مبنای پاداش، تمرکز دارند توصیف می‌کند. در واقع به مشارکت کمتر و یا عدم مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری معتقد هستند (دای و همکاران، ۲۰۱۳).

بر اساس نظریه رهبری تحول‌آفرین، یک رهبر، نیازمند استفاده از بازیگران داخلی به منظور انجام وظایف لازم برای سازمان است تا به اهداف مطلوبش برسد. در این زمینه، بونک و همکاران (۲۰۰۳) معتقد است هدف رهبری تحول‌آفرین آن است که اطمینان یابد مسیر رسیدن به هدف، به وضوح از سوی بازیگران داخلی درک شده است، موانع بالقوه درون سیستم را برطرف و بازیگران را در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده ترغیب کند (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۸). ابعاد سبک رهبری تبادلی و تحولی.

در این مطالعه از ابعاد رهبری تحولی و تبادلی برنز (خانکا، ۱۳۸۹: ۳۲۷) به منظور بررسی سبک‌های رهبری استفاده گردیده است؛ چرا که برخلاف سایر محققان که بیشتر بر رهبری تحولی و ابعاد آن تاکید دارند، برنز برای هر دو سبک ابعادی را مطرح می‌کند:

### ابعاد رهبری تحولی برنز

الف) جذبه: دیدگاه و حس ماموریت ایجاد می‌کند؛ غرور القا می‌کند؛ احترام و اعتماد به دست می‌آورد.  
ب) الهام: انتظارات بالایی را منتقل می‌سازد؛ از تلاش متمرکز استفاده می‌کند؛ اهداف مهم را به شیوه ساده بیان می‌کند.

پ) تظاهر عقلایی: هوش، منطق و حل مسئله با دقت را ارتقا می‌دهد.  
ت) ملاحظه فردی: توجه فردی می‌دهد؛ با هر کارمند به طور فردی برخورد می‌کند؛ مربیگری می‌کند؛ نصیحت می‌کند.

### ابعاد رهبری تبادلی برنز

الف) پاداش مشروط: خود را متعهد به دادن پاداش در مقابل کار و کوشش می‌داند، برای عملکرد خوب پاداش‌هایی را قول می‌دهد، عملکرد را ارج می‌نهد.

ب) مدیریت بر مبنای استثنا (فعال): ناظر بر انحراف از قواعد و استانداردها بوده و آن‌ها را جستجو می‌کند، اقدامات اصلاحی انجام می‌دهد.

پ) مدیریت مبتنی بر استثنا (مفعول): تنها اگر استانداردها برآورده نشود مداخله می‌کند.

ت) عدم مداخله: مسئولیت‌ها را واگذار می‌کند، از تصمیم‌گیری اجتناب می‌ورزد.

همچنین باس و اولیو (۲۰۰۰) سه نوع سبک رهبری تحولی (ابعاد ویژگی‌های آرمانی، رفتارهای آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی، ملاحظیات فردی)، رهبری تبدالی (ابعاد پاداش مشروط، مدیریت بر مبنای استثناء، فعال، مدیریت بر مبنای استثناء، منفعل) و رهبری عدم مداخله را مطرح نموده که از پرسشنامه آن در این تحقیق استفاده گردیده است.

### اعتماد

برائیل (۲۰۱۰) اعتماد را به عنوان یک سطح از اطمینان فرد به شایستگی دیگری و انتظار اینکه او به صورت منصفانه و اخلاقی عمل کند، تعریف می‌کند (دای و همکاران، ۲۰۱۳). از نظر هان و لی (۲۰۱۰) سازوکار اعتماد، به منظور تعیین چگونگی عملکرد آن در رابطه بین سرپرستان و زیردستان و تفسیر اینکه چگونه اعتماد کارکنان می‌تواند به دستیابی به موفقیت سرپرستان کمک کند، شایستگی بررسی و مطالعه بیشتری دارد (دای و همکاران، ۲۰۱۳). در این مطالعه اعتماد به عنوان سطحی از اطمینانی که یک فرد به دیگری و عملکرد او دارد در نظر گرفته شده است.

### رفتار شهروندی سازمانی

واژه «رفتار شهروندی سازمانی»، اولین بار به وسیله ارگان و همکارانش در سال ۱۹۸۳ مطرح گردید. ارگان رفتار شهروندی سازمانی را رفتارهایی که جزء وظایف رسمی سازمانی نیستند اما بر عملکرد سازمان تأثیر دارند، تعریف می‌نماید (ارگان، ۱۹۸۸).

در تعریف دیگری رفتار شهروندی سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری در نظر گرفته شده که بخشی از وظایف رسمی فرد نبوده، اما با این وجود توسط وی انجام و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقش‌های سازمان می‌شوند (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۹). پودساکوف و مکینزی رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان رفتارهای فردی و داوطلبانه که باعث ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌شود، اما مستقیم به وسیله سیستم‌های رسمی سازمان به آن پاداش داده نمی‌شود، تعریف می‌کنند (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۹). رفتار شهروندی سازمانی ابعاد مختلفی را در بر می‌گیرد، بررسی‌های پادساکوف و همکاران (۲۰۰۰) نشان داد که تقریباً ۳۰ نوع متفاوت از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی شناسایی شده است.

ابعادی که بیشترین توجه را میان محققان به خود جلب کرده‌اند عبارتند از: وجدان کاری<sup>۱</sup>، احترام و تکریم<sup>۲</sup>، جوانمردی<sup>۳</sup>، و فضیلت شهروندی<sup>۴</sup> (پادساکف و همکاران، ۲۰۰۰؛ ارگان و رایان، ۱۹۹۵؛ وانگ و همکاران، ۲۰۰۵).

### وجدان کاری

به رفتارهای اختیاری گفته می‌شود که از حداقل الزامات نقش فراتر می‌رود، مثل فردی که بیشتر از حالت معمول سر کار می‌ماند، یا کارمندی که وقت زیادی را برای استراحت صرف نمی‌کند و زود سر کار حاضر می‌شود.

### احترام و تکریم

به رفتارهایی اطلاق می‌گردد که موجب جلوگیری از تنش‌ها و مشکلات کاری در رابطه با دیگران می‌شود. پذیرش طرف مقابل، احترام به عقاید همکاران و عدم تحمیل عقیده از جمله رفتارهای این بعد است.

### جوانمردی

ارگان (۱۹۹۰) جوانمردی را به عنوان تمایل به تحمل شرایط ناراحت‌کننده اجتناب ناپذیر در کار بدون شکایت و ابراز ناراحتی تعریف می‌کند.

### فضیلت شهروندی

همان تمایل به مشارکت و مسئولیت‌پذیری در زندگی سازمانی، شرکت در جلسات، خواندن گزارش‌های خبری و اطلاعات به‌روز شده است که از علاقه یا تعهد به سازمان ناشی می‌شود. بنابراین به نظر می‌رسد که شهروندان خوب، سازمان‌ها را قادر خواهند کرد که توانایی همکاران و مدیران را برای انجام کار از طریق برنامه‌ریزی، زمان‌بندی و حل مشکل بهبود ببخشند و در ارائه هر چه بهتر کیفیت خدمات مشارکت کنند (ارگان و رایان، ۱۹۹۵).

- 
- 1- Conscientiousness
  - 2- Courtesy
  - 3- Sportsmanship
  - 4- Civic virtue

## پیشینه پژوهش

انگانی و همکاران (۲۰۰۶) در پژوهشی، تأثیر رهبری تحول‌آفرین و تبدالی بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی معلمان ابتدایی در کشور تانزانیا را بررسی کردند. تحلیل رگرسیون نشان داد ابعاد رهبری تحول‌آفرین تأثیری قوی بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی معلمان دارد. همچنین نشان داده شد، اگر چه رهبری تبدالی هم با متغیرهای مذکور مرتبط است، نسبت به رهبری تحول‌آفرین پیش‌بینی‌کننده ضعیف‌تری برای این متغیرهاست. موعلی (۱۳۸۲) در پژوهشی در سازمان‌های اداری موفق ایران، دریافت که ابعاد انگیزش الهام‌بخش، نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی و ملاحظه فردی به عنوان ابعاد رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران قابل پذیرش‌اند.

نتایج تحقیق /میرکبیری و همکاران (۱۳۸۵) با عنوان بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تبدالی با تعهد سازمان کارکنان نشان داده است که هر چه سبک رهبری تحول‌آفرین در شیوه مدیریتی مدیران غالب‌تر باشد، تعهد سازمانی کارکنان افزایش می‌یابد. از طرفی بین سبک رهبری تبدالی و تعهد سازمانی رابطه معکوس وجود دارد.

چن و لی فار (۲۰۰۱) در پژوهشی با عنوان (رفتارهای رهبری تحول‌آفرین و مبادله‌ای در سازمان‌های چینی) نشان دادند، بین رفتارهای تحول‌آفرین رهبر و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد؛ همچنین بین رفتارهای مبادله‌ای رهبر و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان رابطه معناداری مشاهده نشد (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۹).

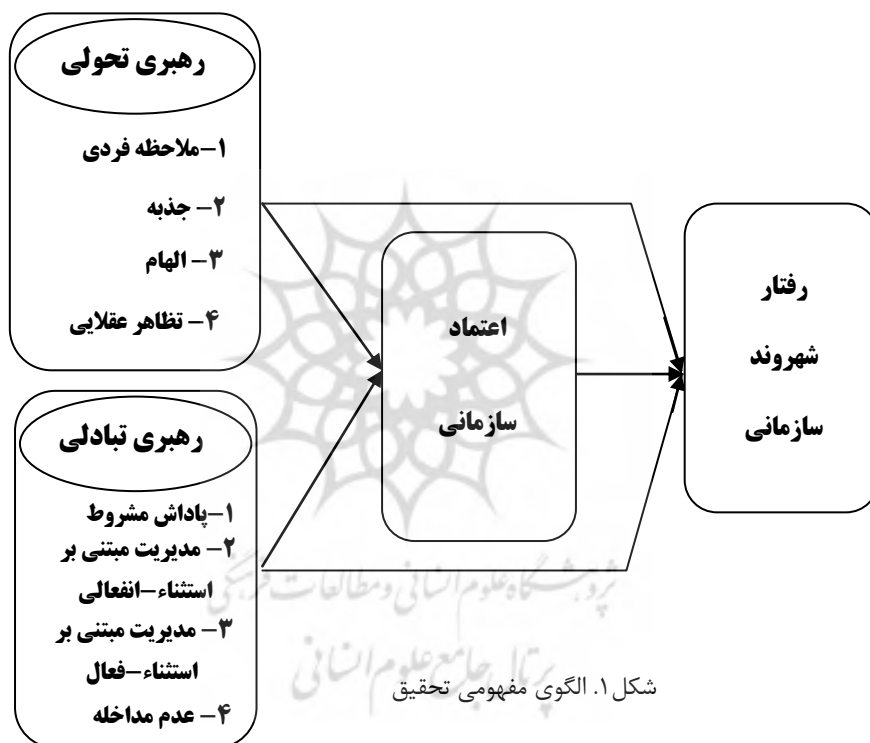
دای و همکاران (۲۰۱۳) در تحقیقی با عنوان رهبری تحولی در مقابل رهبری تبدالی در هتل‌های بین‌المللی تاپیه، رابطه بین سبک‌های رهبری تحولی و تبدالی (متغیرهای برون‌زا)، عدالت سازمانی، اعتماد، تعهد سازمانی (متغیرهای میانجی) و رفتار شهروندی سازمانی (متغیر درون‌زا) را بررسی نموده‌اند. یافته‌ها حاکی از تأثیر غیرمستقیم رهبری تحولی بر رفتار شهروندی سازمانی (از طریق اعتماد، عدالت و تعهد سازمانی) و تأثیر غیرمستقیم رهبری تبدالی بر رفتار شهروندی سازمانی از طریق عدالت و تعهد سازمانی است.

## الگوی مفهومی تحقیق

نمودار شماره ۱ الگوی مفهومی این پژوهش را نشان می‌دهد. همان‌گونه که در این نمودار نشان داده شده است، تأثیر سبک‌های رهبری تحولی و تبدالی بر رفتار شهروندی سازمانی بررسی می‌شود (دای و همکاران، ۲۰۱۳؛ چن و لی فار، ۲۰۱۱؛ انگونی و همکاران، ۲۰۰۶). اعتماد متغیر میانجی در نظر گرفته



شده است؛ بدین ترتیب که در الگوی مفهومی این پژوهش فرض شده است که سبک‌های رهبری افزون بر اینکه به طور مستقیم بر توسعه رفتار شهروند سازمانی اثر می‌گذارند، بر اعتماد نیز تأثیر گذاشته است که اعتماد نیز رفتار شهروند سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (دای و همکاران، ۲۰۱۳). همچنین در این پژوهش از ابعاد سبک‌های رهبری تحولی و تبادلی برنز (خانکا، ۱۳۸۹: ۳۲۷) و ابعاد رفتار شهروند سازمانی (پادساکف و همکاران، ۲۰۰۰؛ ارگان و رایان، ۱۹۹۵؛ وانگ و همکاران، ۲۰۰۵) استفاده گردیده است.



شکل ۱. الگوی مفهومی تحقیق

### فرضیه‌های پژوهش

با توجه به پیشینه و الگوی مفهومی تحقیق فرضیه‌های پژوهش به صورت ذیل بیان می‌شود:

- ۱- سبک رهبری تحولی تأثیر مثبت و معناداری بر اعتماد زیردستان دارد.
- ۲- سبک رهبری تحولی تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروند سازمانی دارد.
- ۳- سبک رهبری تبادلی تأثیر مثبت و معناداری بر اعتماد زیردستان دارد.
- ۴- سبک رهبری تبادلی تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروند سازمانی دارد.
- ۵- اعتماد زیردستان تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروند سازمانی دارد.

۶- اعتماد سازمانی در رابطه بین سبک رهبری تحولی و رفتارهای شهروندی سازمانی نقش میانجی دارد.

۷- اعتماد سازمانی در رابطه بین سبک رهبری تبدالی و رفتارهای شهروندی سازمانی نقش میانجی دارد.

اهداف این پژوهش به صورت ذیل بیان می‌شود:

- بررسی اعتبار ابعاد در نظر گرفته شده برای سبک‌های رهبری تحول آفرین و تبدالی
- بررسی تأثیر مستقیم این دو سبک رهبری بر توسعه سازمان یادگیرنده
- بررسی تأثیر مستقیم این دو سبک رهبری بر توسعه سازمان یادگیرنده با نقش میانجی اعتماد سازمانی
- ارائه پیشنهادها کاربردی به منظور توسعه رفتار شهروندی سازمانی در مراکز نظامی. جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارکنان یکی از مراکز نظامی کشور به تعداد ۲۷۰ نفر تشکیل می‌دهد. با توجه به محدود بودن تعداد فرماندهان و روسا، کلیه آنان بررسی شدند و در خصوص سایر کارکنان از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. بدین ترتیب حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان ۱۶۰ نفر انتخاب گردید که بعد از توزیع ۱۸۰ پرسشنامه، تعداد ۱۶۰ پرسشنامه برای تحلیل مناسب تشخیص داده شد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش پیش‌رو از نگاه هدف کاربردی است؛ زیرا از نتایج یافته‌های آن می‌توان به منظور توسعه رفتار شهروندی سازمانی در سازمان‌های دفاعی استفاده کرد. از نگاه چگونگی گردآوری داده‌ها، پژوهشی توصیفی-همبستگی به شمار می‌رود؛ زیرا اطلاعات مورد نیاز از وضع موجود نمونه آماری و با استفاده از پرسشنامه به دست آمده است، همچنین از نگاه نوع داده‌ها، پژوهشی کمی به شمار می‌رود. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات پرسشنامه است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای Spss و Lisrel انجام شده است. بعد از اطمینان از روایی و پایایی شاخص‌ها، اقدام به آزمون الگو و فرضیه‌های پژوهش شد. در این پژوهش از روش الگوسازی معادلات ساختاری برای آزمون الگو و فرضیه‌های پژوهش استفاده شده است.

## ابزار گردآوری داده‌ها

برای جمع‌آوری داده‌ها در مرحله اول با انجام مطالعات کتابخانه‌ای، ابعاد سبک‌های رهبری تحولی و تبادلی و رفتار شهروند سازمانی، شناسایی و الگوی اولیه تهیه گردید. در مرحله دوم برای بررسی فرضیه‌ها و آزمون الگو از پرسشنامه استفاده گردیده است. بدین منظور برای متغیرهای مورد بررسی به ترتیب ۲۴ سؤال برای ابعاد هشت‌گانه سبک‌های رهبری تحولی و تبادلی، برای هر بعد ۳ سؤال (پرسشنامه رهبری تحولی و تبادلی برنز و رهبری چند عاملی بس و آلیو (۲۰۰۰)، هشت سؤال برای رفتار شهروند سازمانی (پرسشنامه استاندارد شده پادساکف و همکاران (۱۹۹۰) و در نهایت چهار سؤال برای اعتماد سازمانی (دای و همکاران، ۲۰۱۳) به صورت مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت از طیف کاملا مخالفم تا کاملا موافقم در نظر گرفته شده است.

## پایایی و روایی ابزار گردآوری داده‌ها

برای آزمون پایایی پرسشنامه، نمونه اولیه‌ای شامل ۲۵ پرسشنامه (۱۰ نفر از فرماندهان و روسا و ۱۵ نفر از سایر کارکنان) پیش‌آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده و با کمک نرم‌افزار آماری Spss میزان اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد. میزان پایایی پرسشنامه در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. ضریب پایایی پرسشنامه و هر یک از متغیرها و ابعاد آن‌ها

مفاهیم (سازه‌ها)	ابعاد	آلفای کرونباخ
سبک رهبری تحولی	ملاحظات فردی	۰.۷۰
	جذب	۰.۸۰
	الهام	۰.۷۶
	تظاهر عقلایی	۰.۸۴
سبک رهبری تبادلی	پاداش مشروط	۰.۷۴
	مدیریت مبتنی بر استثناء-انفعالی	۰.۸۰
	مدیریت مبتنی بر استثناء-فعال	۰.۸۰
	عدم مداخله	۰.۷۳
اعتماد سازمانی		۰.۸۱
رفتار شهروند سازمانی		۰.۷۰

این اعداد نشان‌دهنده این است که پرسشنامه از قابلیت اعتماد و به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است. به منظور سنجش روایی سؤالات از اعتبار عاملی استفاده شده است. اعتبار عاملی صورتی از اعتبار سازه است که از طریق تحلیل عاملی به دست می‌آید (سرمد، ۱۳۸۱). تحلیل عاملی یک فن آماری است که در بیشتر علوم انسانی کاربرد فراوانی دارد. در حقیقت استفاده از تحلیل عاملی در شاخه‌هایی که در آن‌ها از پرسشنامه و آزمون استفاده می‌شود و متغیرها از نوع پوشیده می‌باشد، لازم و ضروری است (کلاین، ۱۳۸۰). یکی از فرضیه‌های اساسی تحلیل عاملی، بررسی مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی می‌باشد که می‌توان از دو مقوله آزمون بارتلت<sup>۱</sup> و کسیر<sup>۲</sup> استفاده کرد. مقدار KMO بزرگ‌تر یا برابر با ۰.۷ نشان از همبستگی مناسب داده‌ها برای تحلیل عاملی است (عبدالملکی و رشیدی، ۱۳۹۱). در این تحقیق با استفاده از فن تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه اول<sup>۳</sup>، عوامل ابتدایی این متغیرها استخراج گردید که نتایج آن به شرح زیر است:

جدول ۲. تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه اول

درصد واریانس تبیین شده	تعداد عامل‌های به دست آمده به ترتیب اهمیت در واریانس تبیین شده	عدد KMO و عدد آزمون بارتلت	تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه اول
۶۰.۵۹ درصد	عامل اول (۲۴.۹۰ درصد) عامل دوم (۱۳.۷۱ درصد) عامل سوم (۱۲.۵۷ درصد) عامل چهارم (۹.۴۰ درصد)	KMO=0.807 Sig=0.000 داده‌های شرایط مورد نیاز برای اجرای تحلیل عاملی را دارند.	سبک رهبری تحولی
۶۵.۵۱ درصد	عامل اول (۲۴.۷۷ درصد) عامل دوم (۱۸.۰۹ درصد) عامل سوم (۱۲.۲۰ درصد) عامل چهارم (۱۰.۴۳ درصد)	KMO=0.835 Sig=0.000 داده‌های شرایط مورد نیاز برای اجرای تحلیل عاملی را دارند.	سبک رهبری تبدیلی
۵۸.۷۱ درصد	عامل اول (۳۶.۵۵ درصد) عامل دوم (۲۲.۱۶ درصد)	KMO=0.839 Sig=0.000 داده‌های شرایط مورد نیاز برای اجرای تحلیل عاملی را دارند.	اعتماد و رفتار شهروند سازمانی

1- Bartlett's

2- Kaiser

3- First-order exploratory factor analysis

بنابراین با توجه به مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی، برای سنجش روایی سؤال‌ها و بررسی ارتباط بین شاخص‌ها و مفاهیم موردنظر از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم استفاده شده است که نتایج آن به شرح جدول شماره ۳ است:

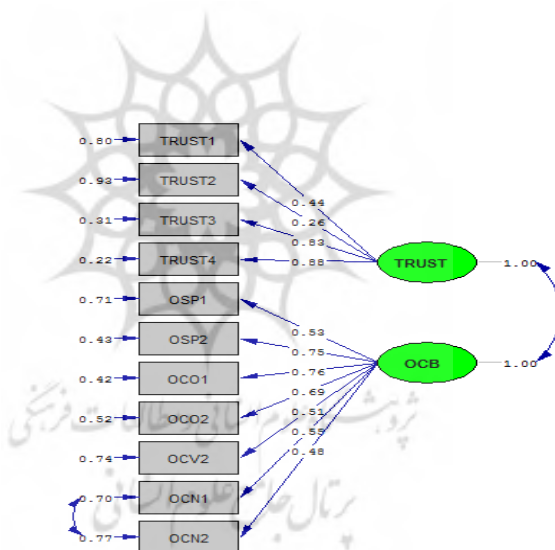
جدول ۳. وضعیت برازش تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم

نام الگوی اندازه‌گیری	شامل متغیرها	مقدار کای-دو	درجه آزادی	مقدار RMSEA	نسبت کای-دو بر درجه آزادی	نتیجه برازش
متغیرهای مستقل (مرتبه دوم)	رهبری تحولی و ابعاد آن	۶۳.۹۸	۴۲	۰.۰۶۵	۱.۵۲	مناسب
متغیرهای مستقل (مرتبه دوم)	رهبری تبادلی و ابعاد آن	۸۹.۸۷	۳۷	۰.۱۰	۲.۴۲	نسبتاً مناسب
متغیرهای وابسته (مرتبه اول)	اعتماد و رفتار شهروندی سازمانی	۵۸.۷۰	۴۲	۰.۰۵۶	۱.۳۹	مناسب

نتایج الگوهای اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش برای بررسی برازش الگو با توجه به اینکه بهترین شاخص در نرم افزار لیزرل نسبت کای-دو بر درجه آزادی است (مقدار بین ۰ تا ۲ نشان‌دهنده برازش خوب و بین ۲ تا ۳ نشان‌دهنده برازش قابل قبول است) برابر جدول شماره ۳ نشان می‌دهد، الگوی اندازه‌گیری مرتبه دوم متغیر مستقل رهبری تحولی و مرتبه اول متغیرهای وابسته مناسب و الگوی اندازه‌گیری مرتبه دوم متغیر مستقل رهبری تبادلی نسبتاً مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای الگو بعد از انجام برخی اصلاحات پیشنهادی لیزرل معنادار است. نتایج حاصل از تحلیل عاملی ابعاد تشکیل دهنده سبک‌های رهبری تحولی و تبادلی (متغیرهای برون‌زا) در جدول شماره ۴ و متغیرهای درون‌زا در شکل ۲ نشان داده شده‌اند.

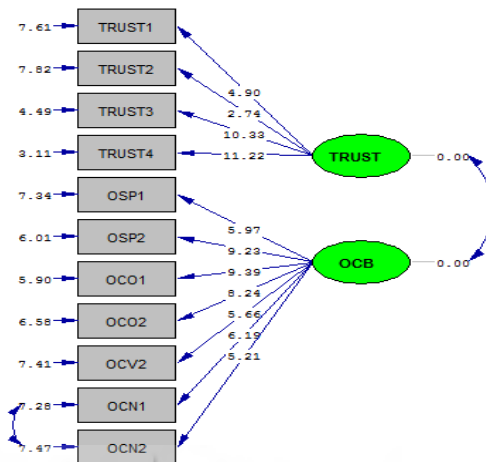
جدول ۴. نتایج الگوهای اندازه‌گیری متغیرهای برون‌زا

عوامل	ابعاد	ضریب استاندارد	عدد معناداری	نتیجه
سبک رهبری تحولی	ملاحظات فردی	۰.۹۰	۳.۷۶	تایید
رهبری تحولی	جذبه	۰.۹۷	۷.۰۷	تایید
	الهام	۰.۶۲	۴.۴۴	تایید
	تظاهر عقلایی	۰.۱۱	۳.۱۶	تایید
سبک رهبری تبادلی	پاداش مشروط	۱.۰۵	۷.۰۲	تایید
رهبری تبادلی	مدیریت مبتنی بر استثناء-انفعالی	۱.۰۱	۵.۴۴	تایید
	مدیریت مبتنی بر استثناء-فعال	-۱.۲۸	-۴.۳۹	تایید
	عدم مداخله	۰.۸۷	۷.۰۹	تایید



Chi-Square=58.70, df=42, P-value=0.04498, RMSEA=0.056

شکل ۱.۲. نتایج تحلیل عاملی متغیرهای درون‌زا- الگوی تخمین استاندارد (اعتماد- رفتار شهروند سازمانی)



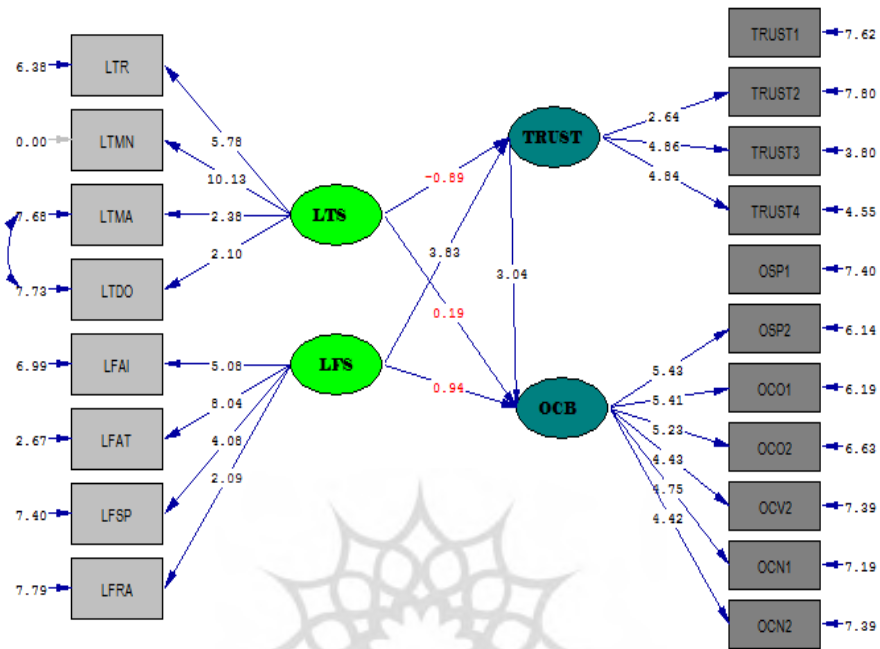
Chi-Square=58.70, df=42, P-value=0.04498, RMSEA=0.056

شکل ۲.۲. نتایج تحلیل عاملی متغیرهای درون‌زا - الگوی اعداد معناداری (اعتماد- رفتار شهروند سازمانی)

با توجه به نتایج ارائه شده در جدول شماره ۴ و اشکال شماره ۲، معنادار بودن اثر همه متغیرهای در نظر گرفته شده، تایید شده است؛ چرا که مقدار عدد معناداری آن‌ها بین ۱/۹۶ و ۱۱/۹۶- قرار ندارد.

### بررسی الگوی ساختاری (تحلیل مسیر) تحقیق

به منظور بررسی روابط بیان شده در فرضیه‌ها، ابتدا با استفاده از الگوی معناداری (شکل شماره ۳)، معنادار بودن اثر هر یک از روابط پیش‌بینی شده، بررسی می‌شود و سپس با استفاده از الگوی استاندارد (شکل ۴)، میزان و چگونگی تأثیر هر یک از این روابط ارزیابی می‌شود. ابتدا می‌توان بر مبنای شاخص‌های به دست آمده در شکل ۳، در مورد برازش الگو قضاوت کرد.



شا-

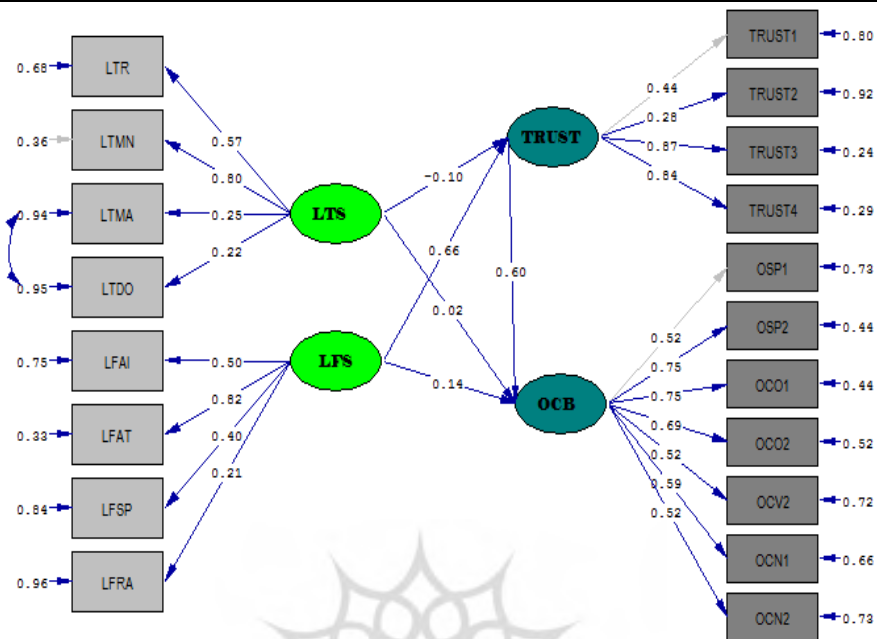
Chi-Square=233.14, df=146, P-value=0.00001, RMSEA=0.069

شکل ۳. نمودار الگوی در حالت معناداری

زیرا نسبت کای دو به درجه آزادی برابر ۱/۵۹ و کمتر از مقدار مجاز ۳ است و مقدار ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب (یعنی ۰/۰۶۹) کوچکتر از ۰/۰۸ است.

در مورد معنادار بودن اعداد به دست آمده الگو، می توان گفت از آنجا که آزمون فرضیه ها در سطح اطمینان ۰/۹۵ انجام می شود، اعدادی معنادار خواهند بود که بین ۱/۹۶ و ۱-۱/۹۶ نباشند؛ یعنی اگر عددی بین ۱/۹۶ و ۱-۱/۹۶ قرار بگیرد، بی معنا خواهد بود.





Chi-Square=233.14, df=146, P-value=0.00001, RMSEA=0.069

شکل ۴. نمودار الگوی در حالت استاندارد

با توجه به جدول شماره ۵ فرضیه‌های اول و پنجم به دلیل اینکه اعداد معناداری آن‌ها بین ۱/۹۶ و ۱/۹۶- قرار ندارد تایید و فرضیه‌های دوم، سوم، چهارم که عدد معناداری آن‌ها بین ۱/۹۶ و ۱/۹۶- قرار دارد رد می‌شوند؛ به عبارتی سبک رهبری تحولی بر روی اعتماد سازمانی دارای اثر مثبت، مستقیم و معناداری برابر با ۰/۶۶ می‌باشد (فرضیه اول)، و همچنین خود اعتماد سازمانی نیز بر روی رفتار شهروندی دارای اثر مثبت، مستقیم و معناداری برابر با ۰/۶۰ می‌باشد (فرضیه پنجم)، از این رو فرضیه ششم یعنی میانجی بودن اعتماد سازمانی در رابطه بین سبک رهبری تحولی و رفتار شهروندی سازمانی نیز تایید می‌شود، اما فرضیه هفتم رد می‌شود. با تایید نقش میانجی اعتماد سازمانی، سبک رهبری تحولی دارای اثر غیرمستقیم، مثبت و معناداری برابر با ۰/۳۹ بر روی رفتار شهروندی سازمانی است.

جدول ۵. نتایج آزمون فرضیه‌ها

متغیر اثرگذار	متغیر میانجی	متغیر اثرپذیر	ضریب مسیر	عدد معناداری	فرضیه	نتیجه آزمون
رهبری تحولی	-	اعتماد	۰.۶۶	۳۸۳	اول	تایید
رهبری تحولی	-	رفتار شهروند سازمانی	۰.۱۴	۰.۹۴	دوم	رد
رهبری تبدالی	-	اعتماد	-۰.۱۰	-۰.۸۹	سوم	رد
رهبری تبدالی	-	رفتار شهروند سازمانی	۰.۰۲	۰.۱۹	چهارم	رد
اعتماد	-	رفتار شهروند سازمانی	۰.۶۰	۳۰۴	پنجم	تایید
رهبری تحولی	اعتماد	رفتار شهروند سازمانی	۰.۳۹	-	ششم	تایید
رهبری تبدالی	اعتماد	رفتار شهروند سازمانی	۰.۰۶	-	هفتم	رد

### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش ارتباط بین سبک‌های رهبری تحولی و تبدالی، اعتماد و رفتار شهروند سازمانی به منظور توسعه رفتار شهروند سازمانی و دستیابی به اثربخشی و کارایی سازمانی، بررسی شد و به این نتیجه رسیدیم که بین سبک رهبری تحول‌آفرین و اعتماد سازمانی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد که این نتیجه‌گیری با نتیجه تحقیقات *دای* و همکاران (۲۰۱۳) در هتل‌های بین‌المللی تایپه مطابقت دارد. همچنین بین سبک رهبری تحولی و رفتار شهروند سازمانی رابطه غیرمستقیم و معناداری وجود دارد، که با نتیجه تحقیقات *دای* و همکاران (۲۰۱۳) مطابقت دارد. در این میان تحقیقات یعقوبی و همکاران (۱۳۸۹) در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و اداره امور مالیاتی قم، بهرنگی و محمدزاده (۱۳۹۰) دبیران دبیرستان‌های پسرانه دولتی شهر قزوین، رابطه مستقیم بین رهبری تحولی و رفتار شهروند سازمانی را نشان داده‌اند. البته در این دو تحقیق یاد شده، تأثیر رهبری تحولی بر رفتار شهروند سازمانی به‌طور مستقیم بررسی گردیده است. از طرفی از نظر بس (۱۹۸۵) سبک رهبری تحولی خود باعث ایجاد اعتماد (بهرنگی و موحد زاده، ۱۳۹۰) و در نهایت توسعه رفتار شهروند سازمانی می‌شود. ما در این پژوهش به دلیل اهمیت نقش اعتماد سازمانی، این متغیر را به صورت میانجی در نظر گرفته‌ایم.

بین اعتماد سازمانی و رفتار شهروند سازمانی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد در همین حین بین سبک رهبری تبدالی و رفتار شهروند سازمانی رابطه وجود ندارد که با نتیجه تحقیقات *دای* و همکاران (۲۰۱۳)، یعقوبی و همکاران (۱۳۸۹) مطابقت دارد. با عنایت به یافته‌های این پژوهش به نظر

می‌رسد که توجه فرماندهان و مدیران بر بهبود سبک رهبری تحولی اثرات مثبتی بر اعتماد و رفتار شهروند سازمانی داشته و در نهایت باعث ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان دارد.

در اینجا پیشنهادهایی را که برگرفته از گویه‌ها و مؤلفه‌های اصلی پژوهش است، می‌توان برای توسعه رهبری تحولی مطرح کرد تا فرماندهان نظامی با به کارگیری آن‌ها علاوه بر تجهیز خود به ویژگی‌های رهبری تحولی و توجه ویژه به اعتماد سازمانی، بتوانند متعاقباً رفتار شهروندی سازمانی کارکنانشان را نیز افزایش دهند:

**برای توسعه ویژگی‌های جذبه رهبری تحولی فرماندهان و روسا موارد زیر پیشنهاد می‌شود:**

۱. عمل کردن به نحوی که سبب احساس غرور و افتخار کارکنان تحت امر شوند.

۲. عمل کردن به شیوه‌ای که سبب احترام دیگران شود.

**برای توسعه ویژگی‌های الهام رهبری تحولی فرماندهان و روسا موارد زیر پیشنهاد می‌شود:**

۱. ارائه تصویری خوشبینانه درباره آینده و ایجاد یک دورنمای مشترک از آن؛

۲. تلاش به رفع ابهامات و مشکلات قبل از به اشتباه کشیده شدن مسائل؛

۳. صحبت کردن با جدیت و شوق، پیرامون کارهای که باید انجام شود؛

۴. اظهار اعتماد نسبت به دستیابی به اهداف در آینده.

**برای توسعه ویژگی‌های ملاحظه فردی رهبری تحولی فرماندهان و روسا موارد زیر پیشنهاد**

**می‌شود:**

۱. اختصاص وقت برای راهنمایی و آموزش کارکنان؛

۲. مد نظر قرار دادن کارکنان به عنوان افرادی که دارای نیازها، توانایی‌ها و خلاقیت‌های متفاوت از هم

هستند؛

۳. کمک کردن به کارکنان به منظور تسهیل مسیر توسعه و گسترش توانایی‌هایشان.

**برای توسعه ویژگی‌های تظاهر عقلایی رهبری تحولی فرماندهان و روسا موارد زیر پیشنهاد**

**می‌شود:**

۱. مورد مذاقه قرار دادن پیشنهادهای اساسی و حصول اطمینان از مناسب بودن آن‌ها؛

۲. مد نظر قرار دادن دیدگاه‌ها و جنبه‌های گوناگون حین حل مشکلات؛

۳. ایجاد علاقه و انگیزه در کارکنان به نگرستن به مسائل از زاویه‌ها و جنبه‌های مختلف؛

۴. پیشنهاد راه‌های جدید نگرش به چگونگی انجام دادن وظایف.

همچنین با توجه به اهمیت اعتماد سازمانی و اینکه در نتایج این تحقیق، سبک رهبری تحولی از طریق اعتماد باعث توسعه رفتار شهروند سازمانی می‌شود، پیشنهاد می‌شود فرماندهان و روسا اعتماد عمومی را نسبت به اهداف سازمان ایجاد کنند.

### **برای افزایش اعتماد عمومی در سازمان‌های نظامی اقدامات زیر می‌تواند مؤثر باشد:**

۱. فرماندهان و روسا باید نسبت به تعهدات و وعده‌های خود سخت پایبند باشند؛
۲. باید صداقت خود را با برقراری ارتباط باز با کارکنان نشان دهند؛
۳. فرماندهان و روسا باید پیش از آنکه سخن بگویند، به سخنان کارکنان سازمان به طور جدی گوش دهند؛
۴. باید به روش‌های مختلف در دسترس کارکنان سازمان باشند؛
۵. فرماندهان و روسا باید به کارکنان احترام گذاشته و در انجام امور منصف و مصر باشند؛
۶. فرماندهان و روسا باید پاسخگو باشند، از سرزنش پرهیز کنند و برای کمک به رفع مشکلات کارکنان سازمان همکاری نمایند و راهکار بجویند.

### **برای افزایش اعتماد عمومی در سازمان‌های نظامی اقدامات زیر می‌تواند مؤثر باشد:**

۱. فرماندهان و روسا باید نسبت به تعهدات و وعده‌های خود سخت پایبند باشند؛
۲. باید صداقت خود را با برقراری ارتباط باز با کارکنان نشان دهند؛
۳. فرماندهان و روسا باید پیش از آنکه سخن بگویند، به سخنان کارکنان سازمان به طور جدی گوش دهند؛
۴. باید به روش‌های مختلف در دسترس کارکنان سازمان باشند؛
۵. فرماندهان و روسا باید به کارکنان احترام گذاشته و در انجام امور منصف و مصر باشند؛
۶. فرماندهان و روسا باید پاسخگو باشند، از سرزنش پرهیز کنند و برای کمک به رفع مشکلات کارکنان سازمان همکاری نمایند و راهکار بجویند.

در نهایت اینکه سازمان‌های نظامی و فرماندهان و روسا در جهت ایجاد رفتار شهروند سازمانی باید گام به گام حرکت کنند؛ چرا که فرایند رفتار شهروند سازمانی فرایندی یک روزه نیست که بتوان به سرعت وارد سازمان کرد، بلکه یک فرایند مداوم و زمان‌بر است. از طرفی با توجه به فرهنگ سلسله مراتبی حاکم بر این سازمان‌ها، فرماندهان و روسا باید عملاً رفتارهای تحول‌آفرین از خود بروز دهند و به عنوان سرمشق و الگو در این زمینه معرفی شوند، تا زمینه‌ای برای رفتارهای تحول‌آفرین در سطوح پایین‌تر سازمان نیز فراهم گردد. بدون تردید، موفقیت و اثربخشی سازمان‌های دفاعی همانند سایر سازمان‌ها تا حدود زیادی به نحوه رهبری و مدیریت مدیرانشان وابسته است.

## منابع و مآخذ

۱. اس.اس.خانکا (۱۳۸۹)، رفتار سازمانی، ترجمه دکتر غلامرضا شمس مورگانی، تهران: نشر آبیژ، صص ۳۲۶-۳۲۷
۲. امیرکبیری، علیرضا و همکاران (۱۳۸۵)، بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تبادلی با تعهد سازمانی کارکنان، فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره چهاردهم، پاییز و زمستان، صص ۱۱۷-۱۴۲
۳. الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۵)، مدیریت عمومی، تهران، نشر نی.
۴. بهرنگی، محمدرضا، موحد زاده، ایوب (۱۳۹۰)، توسعه مدیریت آموزش بر محور رابطه رهبری تحولی آموزشی مدیران و رفتار شهروند سازمانی دبیران، فصلنامه تعلیم و تربیت، سال بیست و هفتم، شماره ۲، شماره مسلسل ۱۰۶
۵. دانایی‌فرد، حسن و همکاران (۱۳۸۸)، ارتقای اعتماد درون سازمانی در بخش دولتی: بررسی نقش شایستگی مدیریتی مدیران، پژوهش‌های مدیریت، سال دوم، شماره چهارم، صص ۹۰-۵۹
۶. سرمد ز، بازرگان ع، حجازی ا، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، انتشارات آگاه، ۱۳۸۱
۷. عبدالملکی، جمال، رشیدی، زهرا (۱۳۹۱)، الگویابی معادلات ساختاری (لیزرل به زبان ساده)، تهران: جامعه‌شناسان
۸. فرهنگ، ابوالقاسم، سیادت، سیدعلی، مولوی، حسین، هویدا، رضا (۱۳۸۹). بررسی ساختار عاملی اعتماد سازمانی و رابطه مولفه‌های آن با یادگیری سازمانی در دانشگاه‌های دولتی جنوب شرق کشور، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۵۵، صص ۱۳۰-۱۱۱
۹. قربانیان، عظیمه، حدادپور، عباس، ملکی، محمدرضا (۱۳۸۹)، رابطه سبک رهبری (تحول‌آفرین، تبادلی، عدم‌مداخله‌گر) مدیران و رضایت شغلی تکنسین‌های فوریت‌های پزشکی در شهرستان اصفهان، فصلنامه علمی امداد نجات، شماره ۳، دوره ۲
۱۰. کلاین پ، راهنمای آسان تحلیل عاملی، ترجمه صدرالسادات س ج، مینایی ا، انتشارات سمت، ۱۳۸۱
۱۱. مرادی، محمدرضا و همکاران (۱۳۹۰)، رابطه سبک‌های رهبری تحول‌آفرین- تبادلی و رفتار شهروند سازمانی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه مدیریت ورزشی، شماره ۸
۱۲. موغلی، علیرضا (۱۳۸۲)، طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران، دانش مدیریت، ۶۲، ۷۷-۱۰۰
۱۳. یعقوبی، نورمحمد و همکاران (۱۳۸۹)، بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، پژوهشنامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۴

۱۴. یعقوبی، نورمحمد و همکاران (۱۳۸۸)، بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول آفرین، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، سال نهم، شماره ۱

15. Avolio, B. and Bass, B. (2004), **Multifactor Leadership Questionnaire: Third Edition Manual and Sampler Set** , Mind Garden Inc, Palo Alto: CA.
16. Bass, B.M., Avilio, B.J. (2000). **MLQ multifactor leadership questionnaire sampler set: technical report, leader form , rater form, and scoring key for MLQ form 5X-Short** , 2nd ed., Mind Garden, Palo Alto, CA.,
17. Chiang, C.F. and Jang, S. (2008), **The antecedents and consequences of psychological empowerment: the case of Taiwan's hotel companies** , Journal of Hospitality & Tourism Research, Vol. 32 No. 1, pp. 40-61.
18. Dai, You-De; Dai, You-Yu; Chen, Kuan-Yang; Wu, Hui-Chun (2013). **Transformational vs. transactional leadership: which is better?** A study on employees of international tourist hotels in Taipei City. International Journal of Contemporary Hospitality Management Volume: 25 Issue: 5
19. Gill, A.S., Flaschner, A.B. and Shachar, M. (2006), **Mitigating stress and burnout by implementing transformational leadership** , International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 18 No. 6, pp. 469-81.
20. Nguni, S., Slegers, P., Denessen , E., (2006). **Transformational and transactional leadership effects on teachers Job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools : the Tanzanian case**, School effectiveness school improvement, 17, 2, PP:145-177.
21. Organ D.W., Ryan K.; (1995) **A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior** ; Personnel Psychology, Vol.48, pp.775-802
22. Organ D.W.; (1988) **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome** ; Lexington, MA: Lexington Books
23. Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Paine J.B., Bachrach D.G.; (2000) **Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research** ; Journal of Management, Vol.26, pp.513-563
24. Wang H., Law K.S., Hackett R., Wang D., Chen Z.X.; (2005) **“ Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior** ; Academy of Management Journal ,Vol.48, No.3 , pp.420-432
25. Wang, J. and Wong, C.K. (2011), **Understanding organizational citizenship behavior from a cultural perspective: an empirical study within the context of hotels in Mainland China** , International Journal of Hospitality Management, Vol. 30 No. 4, pp. 845-54.