

بررسی رابطه‌ی سبک رهبری تحول آفرین مدیران با اثربخشی، انگیزش و رضایت کارکنان

محمد اکبری *

کیوان صالحی **

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۷/۲۳

تاریخ پذیرش: ۹۳/۰۳/۱۹

چکیده

هدف پژوهش حاضر، سنجش سبک رهبری برای سطوح معاونین، مدیران و رؤسای یکی از شرکت‌های گروه سایپا از دو بعد خود ارزیابی و ارزیابی توسط کارکنان از یک سو و بررسی روابط بین ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارکنان و سبک و پی‌آمدهای رهبری مدیران از دگرسو بوده است. برای سنجش سبک رهبری، از نظریه‌ی مدل کامل رهبری^۱ و به منظور گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه MLQ بهره گرفته شد. این مطالعه، یک پژوهش کاربردی و در زمره‌ی تحقیقات توصیفی، از نوع مطالعات همبستگی است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی (شامل آزمون همبستگی پیرسون، تحلیل واریانس یک‌راهه و آزمون تی مستقل) استفاده شد. نتایج نشان داد که پی‌آمدهای رهبری (انگیزش کارکنان، رضایت کارکنان و اثربخشی رهبری) با سبک رهبری تحول آفرین، رابطه‌ای مثبت و معنادار دارد. همچنین شکاف معناداری بین نمرات خودارزیابی و نمرات پیروان به دست آمد؛ به گونه‌ای که مدیران، معاونین و رؤسا در خودارزیابی، نمرات بالاتری را به خود داده بودند. همچنین، تفاوت معناداری بین پی‌آمدهای رهبری و وضعیت سبک رهبری تحول آفرین^۲ در بین سطوح مدیریتی به تأیید رسید. بین ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پیروان و ادراک‌شان از سبک و پی‌آمدهای رهبری فقط در سطح معاونین رابطه‌ی معناداری دارد.

کلیدواژه‌ها: رهبری تحول آفرین؛ پی‌آمدهای رهبری؛ اثربخشی؛ انگیزش؛ رضایت کارکنان

md.akbary@gmail.com

*. نویسنده‌ی مسئول، دکتری مدیریت تولید و عملیات، هیئت علمی دانشگاه پیام نور مشهد

keyvansalehi@ut.ac.ir

** دکتری سنجش آموزش، دانشگاه تهران

1. Full-range leadership theory (FRLT)
2. Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)
3. Transformational leadership

مقدمه

تغییر در محیط کسب و کار و فضای رقابتی، موجب افزایش تقاضای توسعه‌ی کالاها و کیفیت آنها شده است و تغییر تدریجی اقتصاد مبتنی بر تولید به اقتصاد خدمات محور، بسیاری از شرکت‌ها را به سمت رویکردهای متفاوت و جدید در مدیریت کار و کارکنان سوق داده است (جکسون، آلوارز^۱، ۱۹۹۲). بسیاری از سازمان‌ها، رهبری را منبعی برای مزیت رقابتی می‌پندارند و برای توسعه آن سرمایه‌گذاری می‌کنند (دانی، گریفیس، بن^۲، ۲۰۰۳، فالمر، گلدسمیس^۳، ۲۰۰۱). نخستین دلیل سازمان‌ها در سرمایه‌گذاری آموزش و توسعه‌ی کارکنان، حفظ و ارتقای سرمایه‌های انسانی^۴ است. هم‌چنین تعداد پژوهش‌ها و انتشارات در حوزه‌ی رهبری نشان‌دهنده‌ی رشد علاقه‌مندی در توسعه‌ی رهبری است (دیوید^۵، ۲۰۰۰). قلی‌پور (۱۳۸۰) نیز نشان داده است که سبک رهبری و شخصیت قوی رهبر، توانایی تأثیر بر ساختار سازمانی و متناسب کردن آن با تغییرات محیطی را دارد (قلی‌پور، ۱۳۸۰). پژوهش‌های به‌عمل آمده، سازمان‌هایی را موفق نشان داده‌اند که کارکنان آنها فراتر از وظایف رسمی و حد انتظار تلاش می‌کنند. به زعم یعقوبی و همکاران (۱۳۸۹)، رهبری تحول‌آفرین، پارادایم جدیدی در رهبری است که با ایجاد رضایت، اعتماد و تعهد عاطفی در بین کارکنان، این توانایی را دارد که انگیزه‌ی تلاش فراتر از انتظار را در کارکنان به وجود آورد (یعقوبی، مقدمی، کیخا، ۱۳۸۹). در مقالاتی چون (دویر، ادن، اولیو^۶، ۲۰۰۲، پارلبرگ، لاویگنا^۷، ۲۰۱۰) نیز این موضوع مورد بررسی و تأیید قرار گرفته شده است. از این رو، بسیاری از سازمان‌ها می‌توانند با فراهم ساختن شرایط مناسب و استفاده از مسئولین با سبک رهبری تحول‌آفرین، زمینه‌ی مساعدی برای حرکت به سوی موفقیت‌های سازمانی را فراهم سازند. بسیاری از فعالیت‌های سازمانی با اهدافی غیر از اهداف توسعه‌ی رهبری، همچون بهبود مدیریت عملکرد، ارتقای بهره‌وری و مستندسازی انجام می‌شود. اغلب اوقات این فعالیت‌ها، محور برنامه‌ریزی برای توسعه‌ی رهبری نیز قرار می‌گیرد (دیوید، ۲۰۰۰). با وجود اهمیت توجه به مبحث

1. Jackson & Alvarez
2. Dunphy, Griffiths, Benn
3. Fulmer & Goldsmith
4. Human Capital
5. David
6. Dvir, Eden, Avolio
7. Paarlberg & Lavigna

رهبری در شرکت‌های تولیدی-به‌ویژه صنایع خودروسازی- در ایران، شواهد به وجود موانع متعدد اجرایی، مقرراتی، مدیریتی و فرهنگی پژوهشی در اجرا و استفاده از تجربه‌ی فعالیت‌های علمی و کاربردی سنجش سبک رهبری اشاره داشته است (خبرگزاری دانشجو، ۱۳۹۰؛ شورای پژوهش‌های علمی کشور، ۱۳۹۰). هم‌چنین در عمل دیده می‌شود که با انعکاس وضعیت منفی نتایج ارزیابی‌ها، مدیران، نتایج پژوهش‌ها را انعکاسی از وضعیت جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان (در ارزیابی‌های انجام‌شده توسط پیروان) می‌دانند و از پذیرش نتایج سر باز می‌زنند. یکی دیگر از مشکلات ارزیابی‌ها در شرکت‌ها، ارزیابی توسط خود فرد است که به دلایل مختلف، تمایل به مطلوب نشان دادن وضعیت خود دارند.

از این‌رو، پژوهش حاضر با هدف سنجش سبک رهبری معاونین، مدیران و رؤسای یکی از شرکت‌های گروه خودروسازی سایپا از دو بعد خودارزیابی و ارزیابی توسط کارکنان از یک‌سو و بررسی روابط بین ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارکنان و سبک و پی‌آمدهای رهبری مدیران از دگرسو به اجرا در آمده است. بدین منظور، پژوهش حاضر در صدد پاسخ‌گویی به اهداف زیر طراحی و اجرا شده است:

۱. معرفی و به‌کارگیری «نظریه‌ی کامل رهبری^۱» و ابزار «پرسش‌نامه‌ی چندعاملی رهبری^۲» در یک نمونه‌ی بزرگ با دو روش خودارزیابی و ارزیابی توسط پیروان، به‌منظور بررسی و مقایسه‌ی وضعیت سبک رهبری در جامعه معاونین، مدیران و رؤسای شرکت مورد مطالعه

۲. بررسی رابطه‌ی بین سبک رهبری تحول‌آفرین با پی‌آمدهای رهبری (انگیزش و رضایت کارکنان و اثربخشی رهبری)

۳. بررسی رابطه‌ی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پیروان با سبک رهبری مدیران

۴. بررسی تمایل مدیران به مطلوب نشان دادن سبک رهبری خود

پیشینه‌ی پژوهش

امروزه تغییرات اساسی ناشی از محیط کسب‌وکار رقابتی بر توسعه‌ی کارکنان برای مقابله با چالش‌های فعلی و آینده اثر گذاشته است. در این تغییرات، یکی از کانون‌های مورد توجه در

1. Full-range leadership theory (FRLT)
2. Multifactor leadership questionnaire (MLQ)

سازمان‌ها، سرمایه‌گذاری زیاد در توسعه‌ی رهبری و رهبر در همه‌ی سطوح سازمانی بوده است (دیوید، ۲۰۰۰). قسمت عمده‌ای از مطالعات بر تأثیر رهبری تحول‌آفرین و کاریزماتیک بر عملکرد و انگیزش پیروان تمرکز کرده‌اند (اولیو، ۱۹۹۹، باس و اوولیو، ۱۹۹۴، کانگر و کانانگو، ۱۹۸۸، کارک، دیجک، ۲۰۰۷، لو و گاردنر، ۲۰۰۰، کندی، اندرسون، ۲۰۰۲، پارلبرگ، لایوگنا، ۲۰۱۰^۱). نظریه‌ی رهبری تحول‌آفرین بر مهارت سطح فردی تمرکز می‌کند، به گونه‌ای که پیروان رهبرشان را با استفاده از تعدادی ابعاد رفتاری ارزیابی می‌کنند. «نظریه کامل رهبری» یکی از نظریه‌های جدید رهبری است که توسط اولیو و باس در سال ۱۹۹۱ ارائه شده است (اولیو، باس^۲، ۱۹۹۱) و روایی پیش‌بینی این نظریه نیز در مطالعات متعدد مورد تأیید قرار گرفته است (اولیو، ۱۹۹۹). سازه‌های شکل‌دهنده‌ی این نظریه، سه نوع سبک رهبری را در بر می‌گیرد: رهبری تحول‌آفرین، رهبری تبادلی و رهبری منفعل، که توسط ۹ عامل^۳ مورد سنجش قرار می‌گیرد. مطالعات متعددی برای سنجش این سبک رهبری از پرسش‌نامه‌ی چندعاملی رهبری استفاده کرده‌اند (آنتوناکیس، اولیو، سیواسوبرامانیام^۴، ۲۰۰۳، شریشیم، وو، اسکاندورا^۵، ۲۰۰۹). نقطه‌ی قوت این مدل رهبری، استفاده از ۹ عامل است که توانایی شرکت‌ها را در آموزش و بهبود رفتارهای مربوط به هر سبک رهبری افزایش می‌دهد. علاوه بر مزیت آموزشی، آزمون ترکیبات مختلف این ۹ عامل و تأثیر آن بر عملکرد و انگیزش پیروان، مزیت دیگر آن برای پژوهش‌های کاربردی می‌باشد. آنتوناکیس و همکارانش^۶ بیان می‌کنند که پرسش‌نامه‌ی چندعاملی رهبری (فرم 5X) روایی و اعتبار مطلوب برای اندازه‌گیری عامل‌های «نظریه‌ی رهبری کامل» دارد (آنتوناکیس و همکاران، ۲۰۰۳).

رهبری تبادلی توسط برنز^۷ معرفی شده است. رهبری تبادلی، ایجاد انگیزش کارکنان از طریق تبادل پاداش مورد نیاز آنان تمرکز می‌کند. به نوعی در رهبری تبادلی بین رهبر و پیروان، یک توافق ساده‌ی پاداش در قبال تلاش کارکنان به وجود می‌آید. رهبری تحول‌آفرین بر تغییر تلاش

1 Avolio, 1999; Bass & Avolio, 1994; Conger & Kanungo, 1988; Kark & Dijk, 2007; Lowe & Gardner, 2000; McColl-Kennedy & Anderson, 2002; Paarlberg and Lavigna, 2010

2 . Avolio, Bass

3. Factor

4 . Antonakis, Avoliob, and Sivasubramaniam

5 . Schriesheim, Wu and Scandura

6. Antonakis, Avoliob & Sivasubramaniam

7. Burns

افراد از انجام کار با کیفیت مورد انتظار به سمت تلاش فراتر از انتظار تمرکز دارد (استومپ^۱، ۲۰۰۳). رهبری تحول‌آفرین جایگزین رهبری تبدلی نیست؛ بلکه کامل‌کننده‌ی رهبری تبدلی به منظور رسیدن به اهداف رهبر، پیروان، گروه و سازمان می‌باشد. رهبری تبدلی، اغلب برای سطوح پایین عملکرد یا برای تغییرات نه‌چندان مهم تجویز می‌شود. با این حال، در مواقعی، رهبر تحول‌آفرین می‌تواند به صورت تبدلی رفتار کند (باس، اولیو^۲، ۱۹۹۴). پژوهش‌های فراتحلیلی نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین که توسط پرسش‌نامه‌ی چندعاملی رهبری اندازه‌گیری شده است، با اثربخشی رهبری، رضایت و تلاش بیش‌تر کارکنان رابطه‌ای معنادار و مثبت دارد. جدول (۱) مفاهیم مورد سنجش در (الیمو-متکالف، البان-متکالف^۳، ۲۰۰۱) پرسش‌نامه‌ی چندعاملی رهبری و عامل‌های شکل‌دهنده‌ی آنها را نشان می‌دهد که شرح مختصر هر کدام ارایه می‌شود:

جدول ۱. مفاهیم مورد سنجش در پرسش‌نامه‌ی چندعاملی رهبری و عامل‌های شکل‌دهنده‌ی آن‌ها

مفاهیم مورد سنجش	عامل‌های شکل‌دهنده
رهبری تحول‌آفرین	نفوذ آرمانی ^۴ (ویژگی آرمانی ^۵ ، رفتار آرمانی ^۶) انگیزش الهام‌بخش ^۷ ، ترغیب ذهنی ^۸ ذهنی ^۹ و ملاحظات فردی ^۹
رهبری تبدلی	پاداش‌های مشروط ^{۱۰} و مدیریت بر مبنای استثنا: بعد فعال ^{۱۱} ، مدیریت بر مبنای استثنا: استثنا: منفعل ^{۱۲} ،
رهبری منفعل / پرهیزی	رهبری بدون مداخله ^{۱۳}
پی‌آمدهای مثبت رهبری	تلاش مضاعف، اثربخشی و رضایت کارکنان

1. stumpf
2. Bass, Avolio
3. Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe
4. Idealized Influence
5. Idealized Attribute
6. Idealized Behavior
7. Inspirational Motivation
8. Intellectual Stimulation
9. Individual Consideration
10. Contingent Reward
11. Management-by- Exception (Active)
12. Management-by- Exception (Passive)
13. Laissez Faire Leadership

نفوذ آرمانی (ویژگی آرمانی - رفتار آرمانی): در این حالت، فرد، خصوصیات رهبر کاریزماتیک را دارد؛ مورد اعتماد و تحسین پیروان است؛ پیروان او را به‌عنوان یک الگو می‌شناسند و سعی می‌کنند که همانند او شوند. رهبر، رفتارهای مثبت و با ارزشی همچون: تسلط / نفوذ، هوشیاری، خودکنترلی، قضاوت کاملاً اخلاقی، خوشبینی و خوداتکایی از خود نشان می‌دهد (باس، اولیو، ۱۹۹۴).

انگیزش الهام‌بخش: رهبران الهام‌بخش، به شیوه‌ای قابل فهم و آسان، به توضیح اهداف مشترک می‌پردازند و فهم مشترکی از آن چیزهایی که درست و مهم هستند به وجود می‌آورند. این رهبران، چشم‌اندازی رسم می‌کنند که قابل رسیدن است و چگونگی رسیدن به آن را نیز مشخص می‌کنند.

ترغیب ذهنی: این عامل، مشخص می‌کند که رهبران چه قدر قادر به تشویق تفکر خلاق هستند. علاوه بر نفوذ آرمانی و انگیزش الهامی، رهبران تحول‌آفرین، درگیر ترغیب ذهنی ارزش‌ها و ایده‌های افراد می‌شوند.

ملاحظات فردی: این ملاحظات، مشخص‌کننده‌ی آن است که آیا رهبر توانایی مربی‌گری دیگران را دارد. توجه به افراد، یکی دیگر از شاخص‌های رهبری تحول‌آفرین است. برابر این شاخص، رهبر باید نیازهای توسعه‌ای و نگرانی‌های پیروان را مورد توجه قرار دهد و در برخورد با هر فردی، این موارد را در نظر گیرد.

پاداش مشروط: این عامل، مشخص می‌کند که رهبران چه قدر قادرند از دست‌آوردها قدردانی کنند. رهبرانی که در این مقیاس نمره‌ی بالایی می‌گیرند، کسانی هستند که به‌طور شفاف مسئولیت‌های افراد را نسبت به وظایف‌شان در پروژه‌ها مشخص می‌کنند، اهداف عملکردی را بیان می‌کنند، پاداش‌ها و تنبیهات را مشخص می‌کنند و هنگام رسیدن به اهداف مورد انتظار، رضایت خود را بیان می‌کنند.

مدیریت بر مبنای استثنا (بعد فعال): این نوع مدیریت مشخص می‌کند که رهبران تا چه حد بر نظارت بر خطاهای پیروان تمرکز می‌کنند. رهبرانی که در این مقیاس نمره بالایی می‌گیرند، کسانی هستند که معیارهای کسب اهداف را مشخص می‌کنند. به‌عنوان مثال، عملکرد غیربهبه‌را به‌روشنی شرح می‌دهد و بر چگونگی اصلاح آنها نیز متمرکز می‌شود.

مدیریت بر مبنای استثنا (منفعل): این نوع مدیریت، مشخص می‌کند رهبران تا چه حد پس از

وقوع حوادث، نسبت به آنها عکس‌العمل نشان می‌دهند. در «مدیریت مبتنی بر استثنا (منفعل)» رهبر منتظر می‌ماند تا مشکلی به وجود آید، سپس وارد عمل می‌شود و فعالیت‌های اصلاحی در این سبک رهبری، اغلب اوقات تنبیهی می‌باشد.

رهبری عدم مداخله‌گر: این عامل، مشخص می‌کند که رهبر تا چه حد به پرهیز از مشارکت میل دارد. رهبری منفعل، معمولاً با سبک‌های رهبری فعال (تحول‌آفرین و تبادلی) رابطه منفی دارد (باس، استاگدیل^۱، ۱۹۹۰).

پرسش‌نامه‌ی چند عاملی رهبری، علاوه بر ۹ عامل سبک‌های رهبری، سه پی‌آمد مثبت رهبری (تلاش مضاعف، اثربخشی و رضایت کارکنان) را نیز مورد سنجش قرار می‌دهد. مقیاس تلاش مضاعف، مشخص می‌کند که رهبر تا چه حد قادر به ایجاد تلاش بیش‌تر در پیروان است. تلاش مضاعف که توسط رهبر به کارکنان القاء می‌شود، مقیاس انگیزش^۲ در کارکنان می‌باشد. مقیاس اثربخشی، مشخص می‌کند که رهبران تا چه حد اثربخش هستند. رهبران اثربخش، از همه‌ی جنبه‌های حرفه‌ای پیروان بهره می‌گیرند. مقیاس رضایت کارکنان، مشخص می‌کند که رهبران چه‌قدر قادر به ایجاد رضایت در پیروان‌شان هستند (باس، اولیو، ۱۹۹۴).

برابر پژوهش (دویر و همکاران، ۲۰۰۲)، مدیرانی که آموزش رهبری تحول‌آفرین دیده‌اند نسبت به مدیرانی که سبک اختیاری داشتند، تأثیر مثبت بیش‌تری به‌صورت مستقیم بر توسعه‌ی پیروان و به‌صورت غیرمستقیم بر عملکرد کارکنان داشته‌اند.

در پژوهش ماسی و کوکی^۳ (۲۰۰۰) نشان داده شد که سبک رهبری تحول‌آفرین، با انگیزش انگیزش کارکنان، توانمندسازی^۴، بهره‌وری^۵ و تصویر از خود مدیران^۶ رابطه‌ای مثبت دارد. در این پژوهش، مقیاس تلاش مضاعف کارکنان به‌عنوان معیار انگیزش کارکنان در نظر گرفته شده است. یک مطالعه‌ی فراتحلیل^۷ در مورد رهبری تبادلی و تحول‌آفرین که رابطه‌ی بین اثربخشی و ابعاد سبک‌های رهبری و متغیرهای مداخله‌گر در این رابطه را مورد بررسی قرار داده است، نشان

1. Bass & Stogdill
2. Motivation
3. Masi and Cooke
4. Empowerment
5. Productivity
6. Self-Image
7. Meta Analytic Review

داد که عموماً رابطه‌ی معنادار و مثبتی بین عوامل سبک رهبری تحول‌آفرین و اثربخشی رهبری وجود دارد. هم‌چنین عامل پاداش مشروط نیز رابطه‌ای معنادار با اثربخشی رهبری دارد (لو، کرویک، سیواسو بارمانیام^۱)، ۱۹۹۶). به‌منظور بررسی تأثیر غنی‌سازی شغلی و چالشی بودن هدف بر رابطه‌ی رهبری تحول‌آفرین و خروجی پیروان از ابعاد عملکرد، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی مطالعه‌ای بر روی ۲۰۹ رابطه‌ی رهبر- پیرو در ۱۲ سازمان مختلف انجام شد. نتایج نشان داد که هدف‌گذاری، رابطه‌ی بین رهبری تحول‌آفرین، عملکرد و تعهد سازمانی را قوی‌تر می‌کند (ویتینگتون، گودوین، مورای^۲، ۲۰۰۴). ژو و همکارانش^۳ نیز با بررسی ۱۷۰ شرکت در سنگاپور نشان دادند که بین سبک رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی رابطه وجود دارد و ارتقای سرمایه‌ی انسانی و مدیریت منابع انسانی بر این رابطه مؤثر است (ژو، چيو، اسپانگلر^۴، ۲۰۰۵). هم‌چنین پاتیار و میا^۵ در مقاله‌ی خود نشان دادند که سبک رهبری تحول‌آفرین، با عملکرد غیراقتصادی رابطه‌ای مثبت دارد که در نتیجه، تأثیر مثبت با عملکرد اقتصادی سازمان دارد (پاتیار، میا^۶، ۲۰۰۹). پژوهش کاوازوتی و همکاران^۷ (۲۰۱۲) تأثیر هوش، ویژگی‌های شخصیتی و هوش عاطفی را بر رهبری تحول‌آفرین و اثربخشی عملکرد رهبران در محیط سازمانی بررسی می‌کند. داده‌ها از ۱۳۴ مدیر میانی در شرکت بزرگ برزیلی در بخش انرژی جمع‌آوری شده است. نتیجه‌ی این پژوهش نشان داد که اثربخشی رهبری تابع مستقیمی از رفتار رهبری تحول‌آفرین و تابع غیرمستقیم از تفاوت‌های فردی مانند: تجربه، هوش و آگاهی است. به‌علاوه، در محیط کنترل‌شده، هوش عاطفی با رهبری تحول‌آفرین رابطه‌ای مثبت دارد. پژوهش انجام‌شده توسط براون و همکاران^۸ (۲۰۱۳) نشان داده است که سبک رهبری مدیران با رضایت شغلی فردی و گروهی و عملکرد تیمی رابطه‌ای مثبت دارد. خلاصه‌ی یافته‌های مطالعات در خصوص سبک رهبری تحول‌آفرین در جدول (۲) درج شده است.

1. Lowe, Kroeck, Sivasubramaniam
2. Whittington, Goodwin & Murray
3. Weichun Zhu, Irene K.H. Chew, William D. Spangler
4. Zhu, Chew & Spangler
5. Anoop Patiar, Lokman Mia
6. Patiar & Mia
7. Flavia Cavazotte, Valter Moreno, Mateus Hickmann
8. Susanne Braun, Claudia Peus, Silke Weisweiler, Dieter Frey

جدول ۲. خلاصه‌ی یافته‌های مطالعات در خصوص رابطه‌ی ابعاد سبک رهبری

تحول‌آفرین با پی‌آمدهای رهبری

ردیف	پژوهشگران (سال مطالعه)	ابعاد و محورهای مورد مطالعه	خلاصه‌ی نتیجه
۱	ماسی و کوکی ^۱ (۲۰۰۰)	بررسی رابطه‌ی رهبری تحول‌آفرین با انگیزش پیروان، فرهنگ توانمندسازی و بهره‌وری سازمانی	رهبری تحول‌آفرین ۳۶ درصد از تغییرات در میزان انگیزش، ۵ درصد از تغییرات در تعهد به کیفیت در پیروان و ۱۳ درصد از تغییرات در بهره‌وری پیروان را تبیین می‌کند.
۲	آتواتر و یامارینو ^۲ (۱۹۸۹)	بررسی رابطه‌ی سبک رهبری و موفقیت رهبر	در این مطالعه مقیاس کاریزمای رهبری با اثربخشی رهبر همبستگی مثبت (۰.۹۱) دارد.
۳	هاتر و باس ^۳ (۱۹۸۸)	بررسی رابطه‌ی سبک رهبری تحول‌آفرین با اثربخشی و رضایت از دیدگاه پیروان	همبستگی بین سبک رهبری تحول‌آفرین و اثربخشی رهبری (۰.۳۶) مثبت است.
۴	باس (۱۹۸۵)	بررسی رابطه‌ی مقیاس کاریزمای رهبری با اثربخشی عملکرد شرکت	همبستگی بین سبک رهبری تحول‌آفرین و اثربخشی رهبری (۰.۱۹) مثبت است.
۵	باس و اولیو (۱۹۸۹)	بررسی رابطه‌ی بین مقیاس ملاحظات فردی و اثربخشی رهبری	همبستگی بین عامل ملاحظات فردی سبک رهبری تحول‌آفرین و اثربخشی رهبری (۰.۷۷) مثبت است.
۶	باس و یامارینو ^۴ (۱۹۹۱)	بررسی رابطه‌ی بین مقیاس ملاحظات فردی و اثربخشی رهبری	همبستگی بین عامل ملاحظات فردی سبک رهبری تحول‌آفرین و اثربخشی رهبری (۰.۲۱) مثبت است.
۷	اسپانگلر و برایتو ^۵ (۱۹۹۰)	بررسی عامل ترغیب ذهنی با اثربخشی رهبری	همبستگی بین ترغیب ذهنی سبک رهبری تحول‌آفرین و اثربخشی رهبری (۰.۲۵) مثبت است.
۸	کومیوس ^۶ (۱۹۹۱)	بررسی عامل ترغیب ذهنی با اثربخشی رهبری	همبستگی بین ترغیب ذهنی سبک رهبری تحول‌آفرین و اثربخشی رهبری (۰.۷۴) مثبت است.
۹	سینگر ^۷ (۱۹۸۵)	رابطه‌ی همبستگی پاداش مشروط با اثربخشی رهبری	همبستگی بین عامل پاداش مشروط در سبک رهبری تحول‌آفرین و اثربخشی رهبری (۰.۷۱) مثبت است.

1. Masi & Cooke
2. Atwater & Yammarino
3. Hater & Bass
4. Bass & Yammarino
5. Spangler & Braiotta
6. Komives
7. Singer

ادامه جدول ۲. خلاصه‌ی یافته‌های مطالعات در خصوص رابطه‌ی ابعاد سبک رهبری

تحول آفرین با پی آمدهای رهبری

ردیف	پژوهشگران (سال مطالعه)	ابعاد و محورهای مورد مطالعه	خلاصه‌ی نتیجه
۱۰	ویتینگتون و همکاران (۲۰۰۴)	غنی‌سازی شغلی و چالشی‌بودن هدف، رهبری تحول‌آفرین و خروجی پیروان	هدف‌گذاری، رابطه‌ی بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد و تعهد سازمانی را قوی‌تر می‌کند
۱۱	ژو و همکاران (۲۰۰۵)	سبک رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی	بین سبک رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی رابطه وجود داشته و ارتقای سرمایه‌ی انسانی و مدیریت منابع انسانی بر این رابطه مؤثر است
۱۲	جانگ و همکاران ^۱ (۲۰۰۸)	سبک رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت سازمانی	سبک رهبری تحول‌آفرین، تأثیر مستقیم و غیرمستقیم بر خلاقیت سازمانی دارد
۱۳	گاموسلگلو و ایسو ^۲ (۲۰۰۹)	تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت پیروان در سطح فردی و نوآوری در سطح سازمانی	ارایه‌ی مدل و نشان‌دادن تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت در دو سطح فردی و سازمانی
۱۴	پاتیار و میا (۲۰۰۹)	سبک رهبری تحول‌آفرین، عملکرد اقتصادی و غیر اقتصادی	سبک رهبری تحول‌آفرین، با عملکرد غیراقتصادی رابطه‌ای مثبت دارد که در نتیجه تأثیر مثبت و غیرمستقیمی با عملکرد اقتصادی سازمان دارد.
۱۵	هور، برگ و ویلدروم ^۳ (۲۰۱۱)	سبک رهبری تحول‌آفرین، هوش عاطفی و عملکرد تیمی	رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان یک میانجی بین هوش عاطفی و عملکرد تیمی عمل می‌کند
۱۶	کاوازوتی و همکاران (۲۰۱۲)	هوش، ویژگی‌های شخصیتی و هوش عاطفی، رهبری تحول‌آفرین	اثر بخشی رهبری، تابع مستقیمی از رفتار رهبری تحول‌آفرین و تابع غیرمستقیمی از تفاوت‌های فردی همچون تجربه، هوش و آگاهی است.
۱۷	براون و همکاران (۲۰۱۳)	رضایت شغلی فردی و گروهی و عملکرد تیمی	سبک رهبری مدیران، رابطه‌ی مثبتی با رضایت شغلی فردی و گروهی و عملکرد تیمی دارد.

1. Jung, Wu, & Chow
2. Gumusluoglu & Ilsev
3. Hur, berg & wilderom

در مقاله لو و همکارانش بیان شده است که در پیشینه‌ی پژوهش درخصوص تأثیر سطوح مدیریت در رابطه‌ی بین اثربخشی و عوامل رهبری تحول‌آفرین تا حدی ابهام وجود دارد. البته با توجه به این که رهبری تحول‌آفرین در سطوح سازمانی بالاتر باید بیش‌تر باشد، می‌توان انتظار داشت که هر چه سطوح ارشدیت مدیریت افزایش یابد، باید رابطه‌ی بین اثربخشی رهبری و عوامل رهبری تحول‌آفرین قوی‌تر و برای سطوح پایین‌تر ضعیف‌تر باشد (لو و همکاران، ۱۹۹۶). برای اندازه‌گیری اثربخشی رهبری، می‌توان از دو معیار: «ادارک پیروان از اثربخشی رهبری» و «مقیاس‌های ارزیابی سازمان» مانند ارزیابی عملکرد استفاده کرد. مقیاس ارزیابی سازمان، ممکن است برای اندازه‌گیری اثربخشی ویژگی‌های رهبر تحول‌آفرین روایی نداشته باشد؛ چرا که در این مقیاس پی‌آمدهای مورد انتظار و برنامه‌ریزی شده برای مدیر، مورد سنجش واقع می‌شود؛ در حالی که برای رهبر تحول‌آفرین، موفقیت‌ها و انگیزش فزاینده از انتظار باید مورد سنجش واقع شود و مقاله‌ی لو و همکارانش نیز تأثیر مقیاس اندازه‌گیری اثربخشی بر رابطه‌ی بین اثربخشی رهبری و سبک رهبری را نیز مورد تأیید قرار داده است (لو و همکاران، ۱۹۹۶). از این‌رو در این مقاله نیز برای اندازه‌گیری پی‌آمدهای مثبت رهبری از مقیاس ادراک پیروان از پی‌آمدهای رهبری استفاده می‌شود.

سبک رهبری تحول‌آفرین توسط محققین داخلی نیز مورد بررسی قرار گرفته است. رابطه‌ی بین سبک رهبری تحول‌آفرین و تبادلی با تعهد سازمانی کارکنان شهرک صنعتی زنجان، توسط امیرکبیری و همکاران انجام شده است. نتایج این پژوهش نشان داد که استفاده‌ی رهبران از سبک رهبری تحول‌آفرین موجب می‌شود که در افزایش میزان تعهد کارکنان نسبت به سازمان، موفق‌تر باشند (امیرکبیری، خدایاری، نظری، مرادی، ۱۳۸۵). مقاله‌ی حسینی و همکاران نیز نشان داد که فرهنگ توسعه‌ای بر سبک رهبری تحول‌آفرین اثری مثبت و معنادار دارد و تأثیر فرهنگ سلسله‌مراتبی بر سبک رهبری تحول‌آفرین منفی است (حسینی، رایج، استری، شریفی، ۱۳۸۹). رابطه‌ی بین سبک رهبری تحول‌آفرین و هوش عاطفی نیز در مقاله‌ی عابدی جعفری و همکارانش مورد بررسی قرار گرفته است. در این پژوهش، جامعه‌ی آماری ۳۳ نفر از مدیران یک شرکت تولیدی بوده و نتایج آن نشان داد که بین سبک رهبری تحول‌آفرین و هوش عاطفی رابطه‌ی مثبت و معنادار ($r=0.76$) وجود دارد (عابدی جعفری، تسلیمی، مرادی، پوراابراهیم، ۱۳۸۹). رابطه‌ی

سبک رهبری (تحول آفرین، تبدیلی و بدون مداخله) مدیران با رضایت شغلی کارکنان در مقاله‌ی قربانیان و همکاران مثبت و معنادار بوده است (قربانیان، حدادپور، ملکی، ۱۳۸۹). رابطه‌ی بین سبک رهبری تحول آفرین مدیران و خلاقیت کارکنان توسط رستمی و همکاران انجام شد، حاکی از آن است که بین چهار مؤلفه‌ی رهبری تحول آفرین مدیران و کارآفرینی کارکنان همبستگی وجود دارد. بنابراین، مدیران می‌توانند با اعمال سبک رهبری تحول آفرین، موجب تقویت کارآفرینی و خلاقیت در کارکنان شوند (رستمی، شیاسی، سعدی، ۱۳۹۰). همچنین پژوهش انجام شده توسط تابلی و همکاران (۱۳۹۰) بر روی کارکنان سازمان‌های دولتی شهرستان نی‌ریز نشان داد که رفتار تحول آفرین مدیران موجب افزایش انگیزه‌ی درونی کارکنان و در نتیجه افزایش خلاقیت می‌شود (تابلی، تیرگر، مظفری، مرتضوی، مهربانی فر، ۱۳۹۰). رابطه‌ی بین ابعاد سبک رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی مدیران در مقاله‌ی کشاورزی و همکاران مورد بررسی قرار گرفته است. جامعه‌ی آماری، رؤسای مؤسسات بانکی استان تهران بوده و نتایج نشان داد که مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا با توانمندسازی رؤسای مؤسسات بانکی استان تهران رابطه‌ی معنادار دارند و از میان مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا ملاحظات فردی و انگیزش‌الهام‌بخش بیش‌ترین تأثیر را در توانمندسازی رؤسا دارند (کشاورزی، نادرخانی، حسن پورگل افشانی، ۱۳۹۱). خلاصه‌ی پژوهش‌های داخلی سبک رهبری تحول آفرین در جدول (۳) ارائه شده است:

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش در یک شرکت صنعتی زیرمجموعه‌ی سایپا انجام شده است. پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر چگونگی گردآوری داده‌ها، در زمره‌ی تحقیقات توصیفی، از نوع مطالعات همبستگی است. جامعه‌ی پژوهش، دارای سه زیرجامعه‌ی: معاونین، مدیران و رؤسای شرکت است که از بُعد جایگاه و ارشدیت سازمانی، سطح معاونین، بالاترین ارشدیت و در رتبه‌های بعدی سطوح مدیران و رؤسا قرار دارند. در این پژوهش، با استفاده از روش تمام شماری، همه‌ی معاونین، مدیران و رؤسای شرکت مورد بررسی قرار گرفتند. برای ارزیابی سبک رهبری ۳ معاون، ۸ مدیر و ۳۱ رییس، از پرسش‌نامه‌ی خودارزیابی استفاده شد و تعداد ۳۲۳ نفر از پیروان نیز به پرسش‌نامه‌ی مربوط به ارزیابی سبک رهبری مافوق خود را (مجموعاً ۴۲ رهبر) پاسخ دادند.

جدول ۳. خلاصه‌ی یافته‌های پژوهش‌های داخلی در حوزه‌ی سبک رهبری تحول‌آفرین

ردیف	پژوهشگران (سال مطالعه)	ابعاد و محورهای مورد مطالعه	خلاصه نتیجه
۱	امیرکبیری و همکاران، ۱۳۸۵	سبک رهبری تحول‌آفرین و تعهد کارکنان	بین سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران و تعهد کارکنان، رابطه‌ی مثبت وجود دارد.
۲	حسینی و همکاران، ۱۳۸۹	سبک رهبری تحول‌آفرین، فرهنگ توسعه‌ای، فرهنگ سلسله‌مراتبی	فرهنگ توسعه‌ای بر سبک رهبری تحول‌آفرین اثری مثبت و مستقیم دارد و اثر فرهنگ سلسله‌مراتبی بر آن منفی است.
۳	عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۸۹	سبک رهبری تحول‌آفرین و هوش عاطفی مدیران	بین سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران و هوش عاطفی آنان رابطه‌ای مثبت وجود دارد.
۴	قربانیان و همکاران، ۱۳۸۹	سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران و رضایت شغلی کارکنان	سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران موجب افزایش میزان رضایت کارکنان می‌شود.
۵	رستمی و همکاران، ۱۳۹۰	سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران و اخلاقیات کارکنان	بین چهار مؤلفه‌ی رهبری تحول‌آفرین مدیران (شامل نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظه فردی) و کارآفرینی کارکنان همبستگی مثبت وجود دارد.
۶	تابلی و همکاران، ۱۳۹۰	سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران، انگیزه‌ی دورنی و اخلاقیات کارکنان	رفتار تحول‌آفرین مدیران، موجب افزایش انگیزه دورنی کارکنان و در نتیجه افزایش اخلاقیات می‌شود.
۷	کشاوری و همکاران، ۱۳۹۱	سبک رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی مدیران	مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا با توانمندسازی مدیران رابطه‌ی معنادار دارند.

به‌منظور گردآوری داده‌ها، از پرسش‌نامه‌ی چندعاملی رهبری فرم (5X) بهره گرفته شد. این پرسش‌نامه، علاوه بر سنجش ۹ عامل «نظریه‌ی کامل رهبری»، پی‌آمدهای مثبت رهبری (رضایت کارکنان، انگیزش کارکنان و اثربخشی رهبری) را نیز می‌سنجد. بررسی نشان داد که پرسش‌نامه‌ی مورد استفاده، از نظر ویژگی‌های فنی (روایی و اعتبار) در وضعیت رضایت‌بخشی قرار دارد. برای بررسی روایی، روایی محتوایی و صوری مورد نظر بود که در بررسی آن از نظرات خبرگان بهره گرفته شد. ضریب آلفای کرونباخ ۰.۹۴۹ محاسبه شد که نشان‌دهنده‌ی بر تأیید هماهنگی درونی

بین سؤالات و سازه‌ی مورد بررسی است. برای بررسی وضعیت سبک رهبری معاونین، مدیران و رؤسا، توأمان از طیف شش درجه‌ای (هرگز، خیلی کم، کم، گاهی اوقات، بیشتر اوقات و همیشه) استفاده شده است. داده‌های مربوط به وضعیت جمعیت‌شناختی شامل (سن، سابقه، جنسیت، وضعیت تأهل، مدرک تحصیلی، نوع شغل (صفی و ستادی)، نوع استخدام (رسمی، قراردادی)، سطح کاری (کارگر، کارمند، سرکارگر، سرپرست، کارشناس، کارشناس مسئول، رییس و مدیر) نیز در این پرسش‌نامه گنجانده شد.

حمایت کامل مدیران ارشد شرکت مورد بررسی از این پژوهش، منجر به جمع‌آوری دقیق و منظم داده‌ها در طول انجام پژوهش شد. قبل از اجرای پژوهش، سمیناری برای آگاه نمودن معاونین، مدیران و رؤسای شرکت در خصوص هدف و چگونگی اجرای پژوهش با حضور مدیر عامل صورت گرفت و موجب همکاری و همیاری کلیه کارکنان و مدیران به‌طور جدی با پژوهشگر شد. توزیع پرسش‌نامه‌ها به ۲ صورت انجام شد. برای مدیران پرسش‌نامه‌های خودارزیابی همراه با نامه‌ی توضیحی^۱ ارسال و پس از پاسخ‌گویی جمع‌آوری شد. برای جمع‌آوری داده‌های پیروان، ابتدا کلیه‌ی پیروان هر مدیر که حداقل شناخت یک‌سال از مدیر را داشتند انتخاب شدند؛ سپس - برابر برنامه‌ریزی انجام‌شده - از همه‌ی پیروان یک مدیر دعوت شد که در سالن کنفرانس و دور از محل کار حاضر شوند. در یک برنامه‌ی ۱.۵ تا ۲ ساعته ابتدا هدف و چگونگی اجرای پژوهش شرح داده و سپس با راهنمایی پژوهشگر و توضیحات مربوط به هر سؤال، پیروان به پرسش‌ها پاسخ گفتند. در فرایند اجرای جمع‌آوری داده‌ها، به کلیه‌ی پیروان اطمینان داده شد که پرسش‌نامه‌ها محرمانه بوده و هیچ‌گونه اطلاعات شخصی و نحوه‌ی پاسخ‌گویی پیروان منتشر نخواهد شد. با توجه به نحوه‌ی جمع‌آوری داده‌ها و جلسات متوالی با کارکنان، داده‌های مربوط به پیروان در یک بازه‌ی زمانی ۳ ماهه جمع‌آوری شد.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری توصیفی (فراوانی، درصد، نمودار، انحراف معیار) و استنباطی (شامل آزمون همبستگی پیرسون، تحلیل واریانس یک‌راهه^۲ و آزمون تی مستقل^۳) استفاده شده است. برای کلیه‌ی آزمون‌های آماری از نرم‌افزار SPSS استفاده شد.

1. Cover Letter
2. Analysis of Variance (ANOVA)
3. Independent Samples Test

یافته‌ها

برای بررسی رابطه‌ی بین دو متغیر سن و سابقه‌ی کار و چگونگی ادارک پیروان از پی‌آمدهای رهبری نیز در سه سطح معاونین، مدیران و رؤسا از آزمون همبستگی پیرسون، استفاده شد. برای بررسی تأثیر متغیرهای وضعیت تأهل، جنسیت، نوع وظایف و وضعیت استخدام بر سبک و پی‌آمدهای رهبری از آزمون تفاوت میانگین استفاده شد. همچنین برای بررسی تأثیر متغیر وضعیت سطوح کاری کارکنان و وضعیت تحصیل بر سبک و پیامدهای رهبری نیز از آزمون تحلیل واریانس استفاده شد. در ادامه، یافته‌های پژوهش به صورت مجزا ارائه شده است.

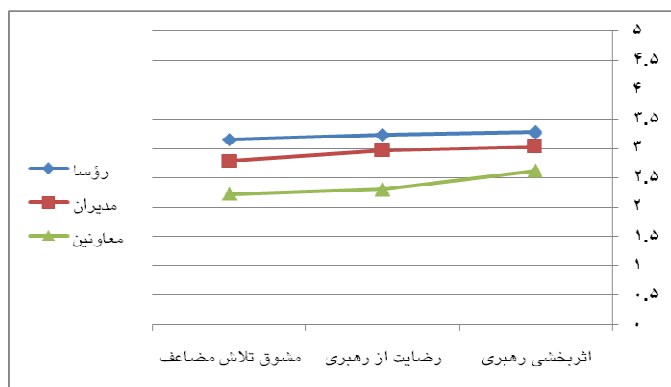
الف- بررسی آماره‌های توصیفی میانگین پی‌آمدهای رهبری

وضعیت میانگین، انحراف استاندارد و تعداد پاسخ‌دهندگان برای سه سطح مدیریتی (معاونت، مدیریت و رؤسا) به تفکیک برای عوامل اثربخشی رهبری، رضایت کارکنان و مشوق تلاش مضاعف در جدول (۴) نشان داده شده است:

جدول ۴. میانگین و انحراف معیار پی‌آمدهای رهبری به تفکیک سطوح معاونین، مدیران و رؤسا

آمار توصیفی	اثربخشی رهبری			رضایت کارکنان			مشوق تلاش مضاعف		
	معاونین	مدیران	رؤسا	معاونین	مدیران	رؤسا	معاونین	مدیران	رؤسا
تعداد پاسخ‌دهندگان	۵۰	۹۰	۱۸۳	۵۰	۹۰	۱۸۳	۵۰	۹۰	۱۸۳
میانگین	۲.۶۲	۳.۰۳	۳.۲۸	۲.۳۱	۲.۹۷	۳.۲۴	۲.۲۳	۲.۸۰	۳.۱۶
انحراف استاندارد	۰.۹۵	۱.۱۴	۱.۱۱	۱.۱۶	۱.۴۰	۱.۲۶	۱.۰۹	۱.۳۳	۱.۲۷

میانگین عوامل اثربخشی رهبری، رضایت کارکنان و مشوق تلاش مضاعف برای سه سطح مدیریتی مورد بررسی در شکل (۱) نشان داده شده است.



شکل ۱. وضعیت میانگین پی آمدهای رهبری برای سه سطح مدیریتی: معاونین، مدیران و رؤسا

ب- همبستگی سبک رهبری تحول آفرین با پی آمدهای رهبری

برای بررسی رابطه‌ی سبک رهبری تحول آفرین با پی آمدهای رهبری در سطوح مختلف مدیریتی از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد که در جدول (۵) نشان داده شده است:

جدول ۵. همبستگی سبک رهبری تحول آفرین با پی آمدهای رهبری
به تفکیک سطوح معاونین، مدیران و رؤسا

همبستگی پیرسون	اثر بخشی رهبری			رضایت کارکنان			مشوق تلاش مضاعف		
	معاونین	مدیران	رؤسا	معاونین	مدیران	رؤسا	معاونین	مدیران	رؤسا
سبک رهبری تحول آفرین	**۰.۶۲	**۰.۸۵	**۰.۸۷	**۰.۶۰	**۰.۸۲	**۰.۸۵	**۰.۶۳	**۰.۸۳	**۰.۸۹
تعداد پاسخ‌دهندگان	۵۰	۹۰	۱۳۸	۵۰	۹۰	۱۴۴	۵۰	۹۰	۱۴۴

** همبستگی در سطح ۹۹ درصد اطمینان معنادار می‌باشد.

ج- بررسی تفاوت میانگین سبک رهبری و پی آمدهای رهبری

برای بررسی تفاوت میانگین نمرات سبک رهبری و پی آمدهای رهبری بین سطوح معاونین، مدیران و رؤسا از آزمون تحلیل واریانس استفاده شد که شرح نتایج آن بر این قرار است:

مقایسه‌ی میانگین‌های سبک رهبری تحول‌آفرین بین سه سطح مدیریتی شامل معاونین، مدیران و رؤسا با استفاده از آزمون تحلیل واریانس یک‌راهه ($F(2,282) = 6.625; sig = 0.002$) نشان داد که می‌توان فرض صفر مبنی بر فقدان تفاوت معنادار بین میزان سبک رهبری تحول‌آفرین با سطوح مختلف مدیریتی را رد نمود. به دیگر سخن، بین میانگین نمرات سبک رهبری تحول‌آفرین معاونین با نمرات مدیران و رؤسا در جامعه‌ی مورد بررسی، تفاوت معناداری وجود دارد.

مقایسه‌ی میانگین اثربخشی رهبری بین سطوح معاونین، مدیران و رؤسا با استفاده از آزمون تحلیل واریانس یک‌راهه ($F(2,314) = 7.304; sig = 0.001$) نشان داد که می‌توان فرض صفر مبنی بر فقدان تفاوت معنادار بین میزان اثربخشی رهبری با سطوح مختلف مدیریتی را رد نمود. به عبارت دیگر، بین میانگین نمره‌ی اثربخشی رهبری معاونین، مدیران و رؤسا، تفاوت معناداری وجود دارد.

مقایسه‌ی میانگین نمره‌ی رضایت کارکنان بین سطوح معاونین، مدیران و رؤسا با استفاده از آزمون تحلیل واریانس یک‌راهه ($F(2,314) = 10.167; sig = 0.0001$) نشان داد که می‌توان فرض صفر مبنی بر فقدان تفاوت معنادار بین میزان رضایت کارکنان را رد نمود. به دیگر سخن، میزان رضایت کارکنان بین سطوح معاونین، مدیران و رؤسا، تفاوت معناداری وجود دارد.

مقایسه‌ی میانگین نمره‌ی مشوق تلاش مضاعف بین سطوح معاونین، مدیران و رؤسا با استفاده از آزمون تحلیل واریانس یک‌راهه ($F(2,314) = 11.261; sig = 0.0001$) نشان داد که می‌توان فرض صفر مبنی بر فقدان تفاوت معنادار را رد نمود. به بیان دیگر، میزان نمره‌ی مشوق تلاش مضاعف بین سطوح معاونین، مدیران و رؤسا، تفاوت معناداری وجود دارد.

برای شناسایی تفاوت میانگین نمرات سطوح معاونین، مدیران و رؤسا، نیاز به استفاده از آزمون‌های تعقیبی^۱ داریم که ما در این جا از آزمون شفیه بهره گرفته‌ایم. مقایسه‌ها نشان داد که:

- در سطح معاونت، درخصوص رهبری تحول‌آفرین، معاونین نمرات کم‌تری نسبت به سطح رؤسا کسب نموده‌اند و این تفاوت در سطح اطمینان ۰.۹۵ معنادار می‌باشد. در سایر مقایسه‌ها بین گروه‌ها تفاوت معناداری وجود ندارد.

1. Post-Hoc Test
2. Scheffe Test

- در خصوص اثربخشی رهبری بین دو گروه معاونین و رؤسا تفاوت معناداری وجود دارد؛ به گونه‌ای که نمرات معاونین از نمرات رؤسا کم‌تر است. در سایر گروه‌ها، تفاوت معناداری وجود ندارد.
 - رضایت کارکنان در سطح معاونین نسبت به دو گروه دیگر کم‌تر است و این تفاوت در سطح اطمینان ۰.۹۵ معنادار می‌باشد. تفاوت معناداری در خصوص رضایت کارکنان بین گروه‌های دیگر وجود ندارد.
 - هم‌چنین مشخص شد که نمرات سطح معاونین در خصوص مشوق تلاش فراتر از انتظار در مقایسه با دو گروه دیگر کم‌تر است و این تفاوت در سطح اطمینان ۰.۹۵ معنادار می‌باشد.
- برابر نظر بیشتر اندیشمندان مدیریت (کارک، دیجک، ۲۰۰۷)، ضرورت و تأثیر استفاده از رهبران توانمندتر در سطوح مدیران ارشد، در ارتقای سازمان بیش‌تر است لذا، پیشنهاد می‌شود که شرکت مربوطه در خصوص توسعه‌ی رهبری در این سطح نسبت به دو سطح دیگر توجه بیش‌تری نماید.

د- بررسی تفاوت ادراک مدیران از وضعیت سبک رهبری خود و ادراک پیروان از سبک رهبری مافوق‌شان

برای بررسی تفاوت ادراک رهبری از وضعیت سبک رهبری خود و ادراک پیروان از سبک رهبری مافوق برای سه سطح معاونین، مدیران و رؤسا از آزمون تفاوت میانگین استفاده شد که نتایج آن به‌طور خلاصه در جدول (۶) نشان داده شده است:

جدول ۶. نتایج آزمون تفاوت میانگین برای بررسی تفاوت ادراک مدیران از خود و ادراک پیروان از مافوق

تفاوت میانگین دو گروه	میزان معناداری برای آزمون برابری میانگین‌ها	مقدار معناداری برای برابر بودن واریانس جامعه	سبک رهبری تحول‌آفرین
۱.۰۳۹	۰.۰۰۱	۰.۰۰۱	با فرض برابر بودن واریانس
۱.۰۳۹	۰.۰۰۱		بدون فرض برابر بودن واریانس

مقایسه‌ی تفاوت میانگین ادراک مدیران از خود و ادراک پیروان از مافوق با استفاده از آزمون تی مستقل $t(131) = 1.039, sig = 0.0001$ نشان داد که می‌توان فرض صفر مبنی بر فقدان تفاوت معنادار بین ادراک مدیران از خود و ادراک پیروان از مافوق را در سطح آلفای $\alpha = 0.05$ رد نمود. لذا، تفاوت بین میانگین ادراک مدیران از خود و ادراک پیروان از مافوق، معنادار است؛ به طوری که ارزیابی مدیران نسبت به وضعیت خودشان در مقایسه با ادراک و میزان امتیازی که پیروان به مافوق‌های خود داده‌اند، بالاتر بوده است. یافته‌ها حاکی از آن است که رهبران نسبت به پیروان، نمرات بالاتری به خود داده‌اند و میزان تفاوت در برداشت بین دو گروه 1.039 می‌باشد.

ه) بررسی نقش متغیرهای جمعیت‌شناختی در پی‌آمدهای رهبری به تفکیک سطوح معاونین، مدیران و رؤسا

برای بررسی نقش متغیرهای جمعیت‌شناختی در پی‌آمدهای رهبری از دو راهبرد بررسی رابطه‌ی همبستگی و هم‌چنین تفاوت میانگین گروه‌ها بهره گرفته شد. پدین منظور، برای دو متغیر سن و سابقه‌ی کار از آزمون همبستگی پیرسون، برای متغیرهای وضعیت تأهل، جنسیت، نوع وظایف و وضعیت استخدام از آزمون تفاوت میانگین (آزمون تی برای گروه‌های مستقل) و برای متغیر وضعیت سطوح کاری کارکنان و وضعیت تحصیل، از آزمون تحلیل واریانس استفاده شد. نتایج مربوط به همبستگی به تفکیک سطوح مدیریتی در جدول (۷) نشان داده شده است:

جدول ۷. نتایج همبستگی بین متغیرهای سن و سابقه‌ی پیروان با نوع ادراک

آنان از پی‌آمدهای رهبری

مشوق تلاش مضاعف			رضایت کارکنان			اثربخشی رهبری			متغیرهای جمعیت‌شناختی کارکنان
رؤسا	مدیران	معاونین	رؤسا	مدیران	معاونین	رؤسا	مدیران	معاونین	
۰.۰۶۶	۰.۰۲۶	۰.۲۸۳ [*]	۰.۰۲۵-	۰.۰۳۲-	۰.۱۷۸	۰.۰۰۵-	۰.۰۸۵	۰.۱۲۶	سن کارکنان
۰.۰۵۴-	۰.۰۱۷-	۳۶۲.۰ [*]	۰.۰۳۹-	۰.۰۲۲-	۰.۳۱۴.۰ [°]	۰.۰۶۷-	۰.۰۲۸	۰.۱۳۹	سابقه‌ی کارکنان

** در $\alpha = 0.01$ همبستگی معنادار است.

* در $\alpha = 0.05$ همبستگی معنادار است.

نتایج نشان می‌دهد که در دو سطح رؤسا و مدیران، رابطه‌ی معناداری بین متغیرهای جمعیت‌شناختی و پی‌آمدهای رهبری وجود ندارد. برای سطح معاونین با افزایش سن و سابقه‌ی پیروان، میزان نمرات رهبر درخصوص عامل مشوق تلاش مضاعف نیز افزایش می‌یابد و این همبستگی به ترتیب ۰.۲۸ و ۰.۳۶ مثبت می‌باشد که در سطح اطمینان ۰.۹۵ معنادار است.

هم‌چنین یافته‌های زیر برای سطح معاونین در سطح اطمینان ۰.۹۵ معنادار است:

- میانگین رضایت کارکنان ستادی بیشتر از کارکنان صفی است و به ترتیب عبارت است از ۲.۸۶ و ۲.۰۴.
- میانگین اثربخشی رهبری از نگاه پیروان مجرد کمتر از گروه متأهل است و به ترتیب عبارت است از ۱.۹۲ و ۲.۷۵.
- میانگین رضایت کارکنان مجرد کمتر از گروه متأهل است و به ترتیب عبارت است از ۱.۵۰ و ۲.۴۷.
- میانگین اثربخشی رهبری از نگاه پیروان دیپلم و فوق‌دیپلم نسبت به پیروان لیسانس، به اندازه‌ی ۱.۵۴ واحد بیش تر است.
- میانگین رضایت کارکنان دیپلم و فوق‌دیپلم نسبت به کارکنان لیسانس، به اندازه‌ی ۲.۲۳ واحد و نسبت به کارکنان فوق‌لیسانس و بالاتر به اندازه‌ی ۲.۲۵ بیش تر است. به عبارت دیگر، با افزایش میزان تحصیلات، رضایت کارکنان کاهش می‌یابد.
- میانگین اثربخشی رهبری از نگاه پیروان کارمند نسبت به پیروان مسئول، به اندازه‌ی ۱.۳۰ واحد بیش تر است.
- میانگین اثربخشی رهبری از نگاه پیروان با سطح کاری رییس یا بالاتر نسبت به پیروان با سطح کاری کارشناس، به اندازه‌ی ۰.۶۷۶ واحد و نسبت به پیروان با سطح کاری مسئول ۱.۱۳ واحد بیش تر است. می‌توان بیان کرد که سطح کاری در اثربخشی رهبری مؤثر است.
- میانگین رضایت کارمندان نسبت به کارشناسان، به اندازه‌ی ۱.۶۷ واحد و نسبت به مسئولان ۱.۷۶ واحد بیش تر است. هم‌چنین میانگین رضایت رؤسا یا بالاتر نسبت به کارشناسان، به اندازه‌ی ۰.۷۵ واحد بیش تر است.

- میانگین نمرات ارزیابی رهبر از نگاه رؤسا یا بالاتر نسبت به کارشناسان، به‌اندازه‌ی ۱.۱۴ واحد و نسبت به مسئولان ۱.۲۰ واحد بیش‌تر است. بنابراین، سطح پیروان در ارزیابی مدیران مؤثر است.
- در سایر موارد بررسی‌شده، تفاوت معناداری در سطح معاونین وجود ندارد.

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، وضعیت سبک، شایستگی‌ها و پی‌آمدهای مثبت رهبری برای معاونین، مدیران و رؤسای یکی از شرکت‌های گروه سایپا با استفاده از پرسش‌نامه‌ی استاندارد MLQ از دو بعد خودارزیابی و ارزیابی توسط پیروان مورد بررسی قرار گرفت تا بتوان به فاصله‌ی ادراکی بین رهبر و پیروان دست یافت. با استفاده از این پژوهش، علاوه بر ایجاد تصویری از وضعیت سبک و شایستگی‌های رهبری برای هر فرد، مقایسه‌ی سبک و شایستگی‌های رهبری برای سطوح معاونین، مدیران و رؤسا نیز فراهم گردید. نتایج پژوهش حاضر، این امکان را فراهم کرد تا رهبران، نقاط ضعف و قوت خود را مشاهده و در جهت بهبود آن گام‌های لازم را بردارند. از جمله مزایای انجام این طرح این بود که رهبران توانستند دریابند در مقایسه با پیروان‌شان در کدام‌یک از شایستگی‌ها و سبک‌های رهبری تفاوت دارند و از این طریق بتوانند در جهت بهبود برداشت خود، رفتارهای خود را دقیق‌تر مورد بررسی قرار دهند.

نتایج به‌دست‌آمده مؤید رابطه‌ی مثبت و معنادار بین سبک رهبری تحول‌آفرین و پی‌آمدهای مثبت رهبری (اثربخشی رهبری، رضایت کارکنان و مشوق تلاش مضاعف) است. این یافته، با یافته‌های مطالعات پیشین (باس، ۱۹۸۵، هاتر، باس، ۱۹۸۸، ماسی، کوکی، ۲۰۰۰) نیز مطابقت دارد. همچنین، نتایج این پژوهش مانند پژوهش (براون و همکاران، ۲۰۱۳) و (قربانیان و همکاران، ۱۳۸۹) مؤید تأثیر مثبت سبک رهبری تحول‌آفرین بر رضایت کارکنان است. در پژوهش‌های خارجی، رابطه‌ی بین سبک رهبری تحول‌آفرین با اثربخشی رهبری، مثبت ارزیابی شده است؛ ولی در پژوهش‌های داخلی این رابطه بررسی نشده بود که پژوهش حاضر این خلأ را پوشانده و نتایج نشان داد که این رابطه مثبت است. رابطه‌ی بین سبک رهبری تحول‌آفرین و تلاش فراتر از انتظار نیز در پژوهش داخلی نیاز به بررسی داشت که پژوهش حاضر با بررسی این رابطه، نشان داد که با

افزایش نمره‌ی مدیران در سبک رهبری تحول‌آفرین، تلاش فراتر از انتظار کارکنان نیز افزایش می‌یابد.

برابر شواهد و متون تجربی، انتظار می‌رود که هر چه سبک رهبری رهبران شرکت به سمت تحول‌آفرین نزدیک‌تر شود، پی‌آمدهای مثبت بیش‌تری در بین کارکنان و در نتیجه شرکت به وجود می‌آید. از این رو مقرر گردید، با توجه به نتایج مربوط به سبک و پی‌آمدهای رهبری هر یک از مدیران - که در قالب نیم‌رخ فردی تنظیم شد - اولویت‌بندی برنامه‌های آموزشی آنان مشخص شود و بنابر نیازمندی‌های فردی، برنامه‌های بهبود پی‌گیری شود.

نتایج این پژوهش نشان داد که در ارزیابی وضعیت سبک و پی‌آمدهای رهبری برای معاونین، مدیران و رؤسا، نتایج خودارزیابی نسبت به نتایج ارزیابی توسط پیروان بالاتر است. از این رو، برای توسعه‌ی رهبران با توجه به متفاوت بودن ادارک مدیران از وضعیت سبک رهبری‌شان نسبت به ادارک پیروان‌شان از سبک رهبری آنان، پیشنهاد شد تا سازمان مربوطه در برنامه‌ریزی‌های آموزشی این تفاوت برداشت را مدنظر قرار داده و در راستای رفع آن گام‌های مؤثری بردارند. پیشنهاد می‌شود که در مطالعات بعدی نیز، ملاک ارزیابی صرفاً تکیه بر خودارزیابی نباشد؛ زیرا، همان‌گونه که در نتایج این مطالعه به دست آمد، تمرکز تک‌بعدی بر خودارزیابی و خوداظهاری، می‌تواند به نتایج سوگیرانه منجر شود.

با توجه به وجود تفاوت معنادار بین سطح معاونت با دو سطح دیگر در خصوص سبک رهبری تحول‌آفرین و پی‌آمدهای رهبری و انتظار استفاده از رهبران توانمندتر در سطوح بالاتر (لو، ۱۹۹۶)، پیشنهاد می‌شود که شرکت مورد بررسی در خصوص توسعه‌ی رهبری در سطح معاونین نسبت به دو سطح دیگر توجه و تمرکز بیش‌تری نماید و اولویت‌های آموزشی بالاتری را برای آنان در نظر گیرد. هم‌چنین نیاز است که پژوهش‌های آسیب‌شناسی بیش‌تری در سطح معاونت صورت گیرد تا با تفصیل بیش‌تری دلایل پایین بودن وضعیت سبک و پی‌آمدهای رهبری یا سایر مشکلات مربوط به شناسایی و برنامه‌ریزی‌های مناسب در جهت بهبود وضعیت انجام گیرد. با توجه به نتایج، مشاهده می‌شود که در سطح معاونین، وضعیت جمعیت شناختی پیروان با ادارک آنان از پی‌آمدهای رهبری رابطه دارد و چون سطح معاونین رابطه‌ی کم‌تری با سطوح پایین‌تر (مانند سطح کارشناسی، سرپرستی و ریاست) دارد، لازم است که پژوهش‌های بیش‌تری

در این سطح (مانند پژوهش‌هایی در خصوص کانال‌های ارتباطی و میزان ارتباطات با پیروان) در خصوص ریشه‌یابی مشکلات صورت گیرد.

به‌منظور بررسی وضعیت سبک رهبری و بهبود آن در صنعت خودروسازی، محقق در حال انجام این طرح در سایر شرکت‌های تولیدی صنعتی بوده و سازمان‌های تولیدی صنعتی نیز برنامه‌های امیدبخشی را در جهت انجام مطالعات پژوهشی برداشته‌اند. در نهایت برای تقویت فرهنگ پژوهش و افزایش بهره‌وری فردی و سازمانی پیشنهاد می‌شود که با استفاده از روش‌های متنوع (مانند آگهی، برگزاری همایش و...) سعی شود کلیه‌ی کارکنان از نتایج طرح‌های اجرا شده و به‌ویژه اقدامات اصلاحی و رابطه‌ی منطقی بین اقدام و پژوهش آگاه شوند.



فهرست منابع

- امیر کبیری، علیرضا؛ خدایاری، ابراهیم؛ نظری، فرزاد؛ مرادی، محمد (۱۳۸۵). بررسی رابطه‌ی بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تبدالی با تعهد سازمانی کارکنان، *نشریه‌ی مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره‌ی ۴، ش ۴.
- تابلی، حمید؛ تیرگر، هدایت‌الله؛ مظفری، لیلا؛ مرتضوی، حمید؛ مهربانی، فاطمه (۱۳۹۱). بررسی رابطه‌ی بین سبک رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان در سازمان‌های دولتی شهرستان نیریز، *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، دوره‌ی ۲، ش ۱.
- حسینی، فرشید؛ رایج، حمزه؛ استری، مهرداد؛ شریفی، سید مهدی (۱۳۸۹). بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و مبادله‌ی رهبر- پیرو، *نشریه‌ی مدیریت دولتی*، دوره ۲، ش ۴.
- خبرگزاری دانشجو، <http://snn.ir/news-13901020051.aspx>
- رستمی، ساسان؛ شیاپی، فاطمه؛ سعدی، مریم (۱۳۹۰). بررسی رابطه‌ی بین سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران و کارآفرینی کارکنان پردیس علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران، *کنفرانس ملی کارآفرینی، تعاون، جهاد اقتصادی*، تهران.
- شورای پژوهش‌های علمی کشور، موانع پژوهش و نوآوری در ایران، <http://www.taamolnews.ir/fa/news/32>
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ مرادی، محمد؛ پورابراهیم، سهراب (۱۳۸۹). بررسی رابطه‌ی بین سبک رهبری تحول‌آفرین با هوش عاطفی و بهره‌ی هوشی، *فصلنامه‌ی مدیریت*، سال ۷، ش ۲۰.
- قربانیان، عظیمه؛ حدادپور، عباس؛ ملکی، محمدرضا (۱۳۸۹). رابطه‌ی سبک رهبری (تحول‌آفرین، تبدالی، عدم مداخله‌گر) مدیران و رضایت شغلی تکنسین‌های فوریت‌های پزشکی در شهرستان اصفهان، *نشریه‌ی امداد و نجات*، دوره‌ی ۲، ش ۳.
- قلی‌پور، آرین (۱۳۸۰). سبک رهبری عامل تعیین‌کننده‌ی ساختار سازمانی رسمی، *مجله‌ی دانش مدیریت*، ش ۵۴، صص ۷۵-۱۰۰.
- کشاورزی، شهرام؛ نادرخانی، خلیل، حسن پورگل افشانی، داریوش (۱۳۹۱). بررسی رابطه‌ی ابعاد سبک رهبری تحول‌گرا در توانمندسازی رؤسای مؤسسات بانکی استان تهران، *نخستین همایش سالانه‌ی علوم مدیریت نوین*، تهران.

یعقوبی، نورمحمد، مقدمی، مجید، کیخا، عالمه (۱۳۸۹). بررسی رابطه‌ی بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، پژوهش‌نامه‌ی مدیریت تحول، سال ۲، ش ۴.

- Alimo-Metcalfe, B., and Alban-Metcalfe, R. J. (2001). The Development of a New Transformational Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74: 1-27.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., and Sivasubramaniam, N. (2003). Context and Leadership: An Examination of the Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14: 261-295.
- Atwater, L., and Yammarino, F. J. (1989). Transformational Leadership Among Midshipmen Leaders at the United States Naval Academy, *O.o.N.R. Technical report #ONR-TR6*, Editor.
- Avolio, B.J. (1999). **Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations**. Sage Publications.
- Avolio, B.J., and Bass, B. M. (1991). **The Full Range Leadership Development Programs: Basic and Advanced Manuals**. Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates.
- Bass, B.M. (1985). **Leadership and Performance Beyond Expectations**. Free Press.
- Bass, B.M., & Avolio, B. J. (1989). Potential Biases in Leadership Measures: How Prototypes, Leniency, and General Satisfaction Relate to Ratings and Rankings of Transformational and Transactional Leadership Constructs. *Educational and Psychological Measurement*, 49: 509-527.
- Bass, B.M., & Avolio, B. J. (1994). **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership**. Sage Publications.
- Bass, B.M., & Stogdill, R.M. (1990). **Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications**. Free Press.
- Bass, B.M., & Yammarino, F.J. (1991). Congruence of Self and Others' Leadership Ratings of Naval Officers for Understanding Successful Performance. *Applied Psychology*, 40(4): 437-454.
- 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.
- Cavazotte, F., Moreno, V., Hickmann, M. (2012). Effects of Leader Intelligence, Personality and Emotional Intelligence on Transformational Leadership and Managerial Performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3): 443-455.
- Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1988). **Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness**. Jossey-Bass Publishers.
- David V.D. (2000). Leadership Development: A Review in Context. *The Leadership Quarterly*, 11(4): 581-613.
- Dunphy, D.C., Griffiths, A., & Benn, S. (2003). **Organizational Change for Corporate Sustainability: A Guide for Leaders and Change Agents of the Future**. Routledge.
- Dvir, T., Eden, D., and Avolio, B.J. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *The Academy of Management Journal*, 45(4): 735-744
- Fulmer, R.M., & Goldsmith, M. (2001). **The Leadership Investment: How the World's Best Organizations Gain Strategic Advantage Through Leadership Development**. AMACOM.

- Gumusluoglu, L., Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation. **Journal of Business Research**, 62(4): 461-473.
- Hater, J.J., & Bass, B.M. (1988). Superiors Evaluations and Subordinates Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. **Journal of Applied Psychology**, 73(4): 695-702.
- Hur, Y.H., van den Berg, P.T., Wilderom, C.P.M. (2011) Transformational Leadership as a Mediator Between Emotional Intelligence and Team Outcomes. **The Leadership Quarterly**, 22(4): 591-603.
- Jackson, S.E., & Alvarez, E.B. (1992). **Working Through Diversity: Human Resources Initiatives**. Guilford Press, New York.
- Jung, D., Wu, A., Chow, C.W. (2008). Towards Understanding the Direct and Indirect Effects of CEOs' Transformational Leadership on Firm Innovation. **The Leadership Quarterly**, 19(5): 582-594.
- Kark, R., & Dijk, D.V. (2007). Motivation to Lead, Motivation to Follow: The Role of the Self-Regulatory Focus in Leadership Processes. **The Academy of Management Review ARCHIVE**, 32(2): 500-528.
- Kirby, P.C., King, M.I., & Paradise, L.V. (1991). Extraordinary Leaders in Education: Understanding Transformational Leadership. **Journal of Educational Research**, 85(5): 303-311.
- Komives, S. R. (1991). The Relationship of Same- and Cross-Gender Work Pairs to Staff Performance and Supervisor Leadership in Residence Hall Units. **Sex Roles**, 24(5): 355-363.
- Lowe, K.B., & Gardner, W.L. (2000). Ten years of The leadership quarterly: Contributions and challenges for the future. **The Leadership Quarterly**, 11(4): 459-514.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature. **The Leadership Quarterly**, 7(3): 385-425.
- Masi, R.J., and Cooke, R. A. (2000). Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organizational Productivity. **The International Journal of Organizational Analysis**, 8(1): 16-47.
- McColl-Kennedy, J.R., and Anderson, R.D. (2002). Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance. **The Leadership Quarterly**, 13(5): 545-559.
- Paarlberg, L.E., and Lavigna, B. (2010). Transformational Leadership and Public Service Motivation: Driving Individual and Organizational Performance. **Public Administration Review**, 70(5): 710-718.
- Patiar, A., Mia, L. (2009). Transformational Leadership Style, Market Competition and Departmental Performance: Evidence from Luxury Hotels in Australia, **International Journal of Hospitality Management**, (28)2: 254-262.
- Schriesheim, C.A., Wu, J.B., and Scandura, T.A. (2009). A Meso Measure? Examination of the Levels of Analysis of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). **The Leadership Quarterly**, 20: 604-616.
- Singer, M.S. (1985). Transformational Versus Transactional Leadership: A Study of New Zealand Company Managers. **Psychological Reports**, 57: 143-146.
- Spangler, W.D., & Braiotta, J.L. (1990). Leadership and Corporate Audit Committee Effectiveness. **Group and Organization Studies**, 15(2): 134- 157.

- stumpf, M.N. (2003). **The Relationship of Perceived Leadership Styles of North Carolina County Extension Directors' to Job Satisfaction of County Extension Professionals**, North California State University.
- Whittington, J.L., Goodwin, V.L. & Murray, B. (2004). Transformational Leadership, Goal Difficulty, and Job Design: Independent and Interactive Effects on Employee Outcomes. **The Leadership Quarterly**, 15(5): 593-606.
- Zhu, W., Chew, I.K.H. & Spangler, W.D. (2005). CEO Transformational Leadership and Organizational Outcomes: The Mediating Role of Human-Capital-Enhancing Human Resource Management. **The Leadership Quarterly**, 16(1): 39-52.

