

بررسی رابطه بین الگوی رهبری تبادلی با تعهد سازمانی کارکنان شرکت عمران شهر بهارستان

سیدعلی سیادت^۱، افسانه یاریان^{*۲}

۱- دانشیار گروه روانشناسی دانشگاه اصفهان

۲- کارشناس ارشد روانشناسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه بین الگوی رهبری تبادلی با تعهد سازمانی کارکنان شرکت عمران شهر بهارستان بود. روش پژوهش توصیفی نوع همبستگی و جامعه آماری شامل همه کارکنان شرکت عمران شهر بهارستان در سال ۱۳۹۴ که تعداد آنها ۱۳۶ نفر بود. حجم نمونه آماری بر اساس جدول کرجیس و مورگان (۱۹۷۰) برابر با ۱۰۱ نفر حاصل شد. جهت انتخاب کارکنان از روش نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با جامعه آماری استفاده شد. ابزار اندازه گیری شامل پرسشنامه ۱۵ سوالی رهبری تبادلی باس (۱۹۸۵) (MLQ)، و پرسشنامه ۲۴ سوالی تعهد سازمانی می‌یر و آلن (۱۹۹۰) بود. به منظور تحلیل استنباطی داده‌ها از روش‌های آماری تحلیل رگرسیون، ضریب همبستگی پیرسون، آزمون کلموگروف اسمیرنوف و تحلیل واریانس چندمتغیره (مانوا) استفاده شد. بر اساس نتایج حاصله r^2 مشاهده شده در سطح $p \leq 0/05$ همبستگی مثبت و معناداری را بین الگوی رهبری تبادلی با ابعاد تعهد سازمانی

کارکنان شرکت عمران شهر بهارستان نشان داد. تفاوت معناداری را بین میانگین نظرات کارکنان در خصوص الگوی رهبری تبادلی در شرکت عمران بر اساس سابقه کار نشان داد.

واژه‌های کلیدی: الگوی رهبری تبادلی، تعهد سازمانی، کارکنان، شرکت عمران شهر بهارستان.

مقدمه و بیان مسأله

سازمان‌ها به عنوان زیر مجموعه‌ای از حیات انسانی، باید برای بقا و بالندگی، خود را در رویارویی با این تحولات عظیم آماده نمایند، در غیر این صورت از گردونه دنیای رقابتی خارج می‌شوند. در این میان نقش مدیران و سبک رهبری آنها در توانمندسازی کارکنان و بدنبال آن افزایش تعهد سازمانی بسیار مهم و اساسی است. در دنیای جدید سازمانی دائم‌التغییر، رقابتی و پرتلاطم، اصول سنتی مدیریت و سازمان مانند دیوان سالاری، فرماندهی و کنترل مورد تاخت و تاز قرار گرفته است. راهبردهای مبتنی بر کنترل دیوان سالارانه؛ یعنی کاربرد مقررات، قوانین، دستورالعمل‌ها، سلسله مراتب اختیار و استانداردهای فعالیت‌ها برای یکنواخت ردن رفتارهای کارکنان، کارآیی چندانی در بر نداشته است. نیروی انسانی برای برواستعدادها و خلاقیت‌های خود در پیچ و خم دیوان سالاری گرفتار شده و نمی‌توانند از توانای‌های بالقوه خود استفاده کنند و به حل مسائل و مشکلات بپردازند. در این زمان است که نقش رهبری بیشتر مشهود می‌شود (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵).

هارولد کونتز^۱ مدیریت را مهمترین زمینه فعالیت انسانی می‌داند و معتقد است که مدیران باید محیطی را طراحی کنند تا در آن همه اعضا بتوانند به صورت گروهی با یکدیگر کار کنند و به اهداف تعیین شده دست یابند (الوانی، ۱۳۸۸). یکی از الگوهای مدیریتی، الگوی رهبری تبادلی^۲ است. رهبری تبادلی زمانی رخ می‌دهد که روابط بین رهبر و پیروان بر مبنای نوعی مرادده یا مبادله مانند پول یا تشویق نامه، یا تبادل رفتارهای احترام آمیز و رعایت به خاطر وفاداری یا تعهد کارمند قرار داشته باشد. رهبری استحاله‌ای با تغییر ارزش‌ها، عقاید و

1 Harold Koontz

2 Transactional leadership

نگرش‌های پیروان توسط رهبر سرو کار دارد. به عبارت دیگر در رویکردهای استحاله‌ای رهبر و پیروان درگیر توافقی شفاف یا ضمنی بوده و از این طریق پیروان وقت و انرژی خود را در بر آوردن اهداف سازمانی صرف کرده و رهبر به تلافی، برای آنها پاداش و امنیت لازم را تأمین می‌کند. بنابراین، رهبری استحاله‌ای با ایجاد نوعی بینش دربارهٔ اینکه گروه باید به کجا برود، و ایجاد یک فرهنگ کاری که برای فعالیت‌های عملکردی بالا انگیزه ایجاد کند الهام بخش پیروان خواهد بود (رضائیان، ۱۳۹۰).

بر این اساس سبک و الگوی رهبری می‌تواند بر بسیاری از متغیرهای سازمانی اثرگذار باشد. دو متغیری که در این پژوهش بواسطه رابطه آنها با الگوی رهبری تبدیلی مورد سنجش قرار می‌گیرند، تعهد سازمانی^۱ است.

ماکال^۲ (۱۹۹۵) تعهد سازمانی را به اشکال مختلفی به عنوان وابستگی عاطفی به سازمان، پذیرش هویت سازمان و شناسایی و دل‌بستگی به سازمان تعریف نموده است. پورتر^۳ و همکارانش (۲۰۰۰) نیز، تعهد سازمانی را پذیرش ارزش‌های سازمان و درگیر شدن در سازمان تعریف می‌کنند و معیارهای اندازه‌گیری آن را شامل انگیزه، تمایل برای ادامه کار و پذیرش ارزشهای سازمان می‌دانند.

می‌یر و آلن^۴ (۱۹۹۰) انواع تعهد سازمانی را در قالب سه نوع تعریف و اندازه‌گیری نمودند که در پژوهش حاضر نیز بر مبنای سنجش تعهد سازمانی است. این سه بعد شامل، تعهد عاطفی به معنی، نوعی وابستگی عاطفی و تعصب آمیز به ارزش‌ها و اهداف سازمان تعریف شده است. تعهد عقلانی نوعی تعهد است که ناشی از غیر ممکن بودن انتخاب یک شغل دیگر و ناشی از زیانهای از دست دادن شغل در کارکنان ایجاد می‌شود. و در بعد سوم تعهد، تعهد هنجاری (احساس تکلیف) قرار دارد که نوعی تعهد است که شامل احساسات افراد نسبت به دین و وظیفه نسبت به سازمان تعریف شده است.

1 organizational commitment

2 Maccaul

3 Portar

4 Mayer & Alen

با توجه به مطالب مطرح شده و تاثیری که سبک و الگوی مدیریتی بر متغیرهای سازمانی دارد، حال این سوال مطرح می‌شود که آیا در شرکت عمران شهر بهارستان، الگوی رهبری تبدالی می‌تواند بر تعهد سازمانی کارکنان اثر گذار باشد؟ بر همین اساس، پژوهش حاضر درصدد پاسخگویی به سوال مذکور است و هدف آن تعیین رابطه بین رهبری تبدالی با تعهد سازمانی کارکنان شرکت عمران شهر بهارستان است.

روش

با توجه به اینکه در این پژوهش، پژوهشگر درصدد بررسی رابطه بین الگوی رهبری تبدالی با توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی کارکنان شرکت عمران شهر بهارستان بوده بنابراین، روش پژوهش توصیفی نوع همبستگی است. جامعه پژوهش حاضر، شامل همه کارکنان شرکت عمران شهر بهارستان در سال ۱۳۹۴ که تعداد آنها ۱۳۶ نفر است. برای تعیین حجم نمونه آماری از جدول کرجیس و مورگان^۱ (۱۹۷۰) استفاده شد. بر اساس محاسبات این جدول برای جامعه آماری با ۱۳۶ نفر حجم نمونه‌ای برابر با ۱۰۱ نفر کفایت می‌کند، بنابراین حجم نمونه پژوهش ۱۰۱ نفر انتخاب شد و به همین میزان پرسشنامه بین کارکنان توزیع گردید. با توجه به این که تعداد کارکنان مرد و زن شرکت عمران شهر بهارستان متفاوت بوده، و برای این که بتوان سهم کارکنان مرد و زن را با توجه به حجم جامعه آماری آنها در تحقیق گنجانند، بنابراین، از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با جامعه آماری استفاده شد. به منظور تحلیل استنباطی داده‌های بدست آمده از ابزارهای اندازه‌گیری از روش‌های آماری تحلیل رگرسیون، ضریب همبستگی پیرسون، و تحلیل واریانس چندمتغیره (مانوا) با نرم افزار SPSS/20 با سطح اطمینان ۹۵ درصد استفاده شد.

ابزار اندازه گیری

در این پژوهش از دو پرسشنامه به شرح زیر استفاده خواهد شد:

۱) پرسشنامه رهبری تبادلی

پرسشنامه سبک رهبری تبادلی از پرسشنامه چند عاملی رهبری باس (۱۹۸۵) (MLQ) استخراج خواهد شد. این پرسشنامه سبک رهبری را در سه حیطه مورد مطالعه قرار می‌دهد که برای پژوهش حاضر از ۱۵ سوال آن که مربوط به سبک رهبری تبادلی است، استفاده می‌شود. باس (۱۹۸۵) روایی و پایایی حیطه سبک رهبری تبادلی را به ترتیب ۰/۷۵ و ۰/۸۲ گزارش نموده است. در پژوهش حاضر نیز جهت سنجش پایایی آن پس از انجام یک مطالعه مقدماتی و اجرای پرسشنامه بر روی ۳۰ نفر از افراد جامعه آماری و تعیین واریانس سؤالات از طریق ضریب آلفای کرونباخ مورد محاسبه قرار گرفت که ضریب ۰/۸۸ بدست آمد.

۲) پرسشنامه تعهد سازمانی

این پرسشنامه توسط می‌یر و آلن (۱۹۹۰) تهیه شد. دارای ۲۴ سوال با طیف پنج گزینه ای (کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم، کاملاً مخالفم) بوده که به ترتیب نمره ۳-۴-۵-۲-۱ به آنها تعلق می‌گیرد. این پرسشنامه، تعهد سازمانی را در سه بعد تعهد عاطفی، تعهد عقلانی و تعهد هنجاری مورد بررسی قرار می‌دهد. می‌یر (۱۹۹۰) روایی و پایایی کلی پرسشنامه را به ترتیب ۰/۶۵ و ۰/۸۶ گزارش نموده است. در پژوهش حاضر نیز جهت سنجش پایایی آزمون پس از انجام یک مطالعه مقدماتی و توزیع پرسشنامه بین ۳۰ نفر از افراد جامعه آماری با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار گرفت که ضریب ۰/۸۷ به دست آمد.

یافته‌های پژوهش

فرضیه اول پژوهش

بین الگوی رهبری تبادلی با تعهد سازمانی کارکنان شرکت عمران شهر بهارستان رابطه وجود دارد.

جدول (۱) نتایج ضریب همبستگی پیرسون رابطه الگوی رهبری تبادلی با تعهد سازمانی کارکنان شرکت عمران شهر بهارستان

منبع	فراوانی	r	ضریب اثر	سطح معناداری
الگوی رهبری تبادلی با تعهد سازمانی کارکنان شرکت مسکن و شهرسازی شهر بهارستان	۱۰۱	۰/۲۶	۰/۰۷	۰/۰۰۹

بنابر نتایج حاصله، r مشاهده شده در سطح $p \leq 0/05$ همبستگی مثبت و معناداری را بین الگوی رهبری تبادلی با تعهد سازمانی کارکنان شرکت عمران شهر بهارستان نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، استفاده مدیران از الگوی رهبری تبادلی در شرکت عمران شهر بهارستان موجب می‌شود تا تعهد سازمانی کارکنان افزایش یابد. اندازه اثر بین الگوی رهبری تبادلی با تعهد سازمانی ۰/۰۷ است.

جدول (۲) نتایج ضریب رگرسیون پیش بینی تعهد سازمانی کارکنان بر اساس الگوی رهبری تبادلی

منبع	ضریب غیر استاندارد (Beta)	خطای معیار	ضریب رگرسیون	ارزش t	ضریب تعیین	سطح معناداری
تعهد سازمانی	۰/۲۴	۰/۰۵	۰/۳۰	۳/۰۷	۰/۱۵	۰/۰۰۱

بنابر نتایج حاصله، تعهد سازمانی کارکنان تحت تأثیر الگوی رهبری تبادلی قرار دارد و در صورتی که در شرکت عمران شهر بهارستان مدیران از الگوی رهبری تبادلی استفاده کنند، می‌توان پیش بینی کرد که تعهد سازمانی کارکنان افزایش یابد. بنابراین برای ساخت معادله رگرسیون، باید تعهد سازمانی کارکنان در کنار الگوی رهبری تبادلی قرار داشته باشد. ضریب تعیین نشان می‌دهد که ۰/۱۵ از نمرات تعهد سازمانی کارکنان تحت تأثیر الگوی رهبری تبادلی قرار دارد.

فرضیه دوم پژوهش

بین الگوی رهبری تبادلی با ابعاد تعهد سازمانی کارکنان شرکت عمران شهر بهارستان رابطه وجود دارد.

جدول (۳) نتایج ضریب همبستگی پیرسون رابطه الگوی رهبری تبادلی با ابعاد تعهد سازمانی کارکنان شرکت عمران شهر بهارستان

منبع	فراوانی	r	سطح معناداری
الگوی رهبری تبادلی با تعهد عاطفی	۱۰۱	۰/۳۹	۰/۰۰۱
الگوی رهبری تبادلی با تعهد عقلانی	۱۰۱	۰/۳۷	۰/۰۰۱
الگوی رهبری تبادلی با تعهد هنجاری	۱۰۱	۰/۳۲	۰/۰۰۱

بنابر نتایج حاصله، r مشاهده شده در سطح $p \leq 0/05$ همبستگی مثبت و معناداری را بین الگوی رهبری تبادلی با ابعاد تعهد عاطفی، تعهد عقلانی، و تعهد هنجاری نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، استفاده مدیران از الگوی رهبری تبادلی در شرکت عمران شهر بهارستان موجب می‌شود تا تعهد عاطفی، تعهد عقلانی، و تعهد هنجاری کارکنان نیز افزایش یابد.

فرضیه سوم پژوهش

بین ابعاد تعهد سازمانی کارکنان شرکت عمران بر اساس متغیرهای جمعیت شناختی (جنس، تحصیلات، سابقه کار) تفاوت وجود دارد.

جدول (۴) نتایج آزمون F(مانوا) مقایسه میانگین ابعاد تعهد سازمانی کارکنان بر اساس متغیرهای جمعیت شناختی (جنس، سابقه خدمت، تحصیلات)

متغیر	منبع	مجموع مجذورات	df	میانگین مجذورات	f	سطح معناداری
جنس	تعهد عاطفی	۱۱۰/۴۸	۱	۱۱۰/۴۸	۱/۰۷	۰/۳۰
	تعهد عقلانی	۱۱۷/۰۲	۱	۱۱۷/۰۲	۱/۲۰	۰/۲۸
	تعهد هنجاری	۸۱/۶۴	۱	۸۱/۶۴	۰/۹۱	۰/۳۸
سابقه خدمت	تعهد عاطفی	۳۴/۸۳	۲	۱۷/۴۱	۰/۵۰	۰/۶۰
	تعهد عقلانی	۴۶۷/۴۷	۲	۲۳۳/۷۲	۲/۳۸	۰/۱۰
	تعهد هنجاری	۱۶۵/۶۳	۲	۸۲/۸۱	۰/۷۵	۰/۴۷
تحصیلات	تعهد عاطفی	۲۵۸/۲۵	۳	۱۷۹/۱۲	۱/۸۵	۰/۱۷
	تعهد عقلانی	۵۱/۱۶	۳	۲۵/۵۸	۰/۵۲	۰/۵۷
	تعهد هنجاری	۶۰/۸۸	۳	۳۱/۱۴	۰/۵۹	۰/۵۰

F مشاهده در سطح $P \leq 5\%$ بین میانگین ابعاد تعهد عاطفی، تعهد عقلانی و تعهد هنجاری کارکنان بر اساس جنس، سابقه خدمت، و تحصیلات تفاوت معناداری وجود ندارد.

بحث و نتیجه گیری

یافته‌ها در خصوص رابطه بین الگوی رهبری تبادلی با تعهد سازمانی کارکنان شرکت عمران شهر بهارستان نشان داد که همبستگی مثبت و معناداری بین الگوی رهبری تبادلی با تعهد سازمانی کارکنان شرکت عمران شهر بهارستان وجود دارد. به عبارت دیگر، استفاده مدیران از الگوی رهبری تبادلی در شرکت عمران شهر بهارستان موجب می‌شود تا تعهد سازمانی کارکنان افزایش یابد. اندازه اثر بین الگوی رهبری تبادلی با تعهد سازمانی ۰/۰۷ است. بنابر نتایج تحلیل رگرسیون، تعهد سازمانی کارکنان تحت تاثیر الگوی رهبری تبادلی قرار دارد و در صورتی که در شرکت عمران شهر بهارستان مدیران از الگوی رهبری تبادلی استفاده کنند، می‌توان پیش بینی کرد که تعهد سازمانی کارکنان افزایش یابد.

یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش جاودانی (۱۳۸۱)، گلشنی (۱۳۸۲)، گل پرور و وکیلی (۱۳۸۹)، بنون (۲۰۰۶)، کوئی چن و شو چن (۲۰۰۸)، والومبا و همکارانش (۲۰۱۳) در خصوص رابطه سبک رهبری تبادلی با تعهد سازمانی همسو است. بنابراین با توجه به همسویی نتایج پژوهش حاضر مطالعات مذکور می‌توان گفت که سبک رهبری تبادلی موجب می‌گردد تا مدیر رفتارهایی از قبیل: کمک به کارکنان متناسب با تلاش آن‌ها، مشخص کردن انتظارات برای دیگران، احساس رضایت مبتنی بر دستیابی به اهداف، توجه به اشتباهات و بی‌نظمی‌ها در سازمان، توجه به استانداردها، عدم دخالت در امور جز در موارد حساس و بحرانی، را از خود نشان دهد و این گونه رفتارها باعث می‌گردد تا احساس توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی کارکنان در شرکت عمران شهر بهارستان افزایش یابد.

مرکز کارآفرینی دانشگاه میامی در اوهایو^۱ (۲۰۱۰) نقش مدیریت تبادلی را در ترویج کارآفرینی، کلیدی معرفی کرده است و علت آن را ایجاد تعهد دانسته که در کارکنان ایجاد می‌کنند به گونه‌ای که کارکنان در هر شرایطی از تمامی توانایی و مهارت خود در جهت بهبود عملکرد شغلی و سازمانی خود استفاده می‌کنند. همچنین در مدل پیشاب و کرون و ویور^۲ نیز نقش مدیران تحول‌گرا و تبادلی را در پویایی سازمان و توانمندسازی افراد بسیار مهم و اساسی معرفی نموده است.

یافته‌ها در خصوص رابطه بین الگوی رهبری تبادلی با ابعاد تعهد سازمانی کارکنان شرکت عمران شهر بهارستان نشان داد که همبستگی مثبت و معناداری بین الگوی رهبری تبادلی با ابعاد تعهد عاطفی، تعهد عقلانی، و تعهد هنجاری وجود داشته است. به عبارت دیگر، استفاده مدیران از الگوی رهبری تبادلی در شرکت عمران شهر بهارستان موجب می‌شود تا تعهد عاطفی (احساس، علاقه، تمایل و بروز هیجانات)، تعهد عقلانی (احساس همبستگی و پیوستگی با سازمان، نگاه واقع‌گرایانه و متفکرانه فرد به سازمان)، و تعهد هنجاری (احساس وفاداری، ماندن در شغل و سازمان و متعهد بودن به سازمان) کارکنان نیز افزایش یابد.

1 Miami university Ohayo

2 Bishop, Crown, Weaver

یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش جاودانی (۱۳۸۱)، گلشنی (۱۳۸۲)، گل پرور و وکیلی (۱۳۸۹)، بنون (۲۰۰۶)، کوئی چن و شو چن (۲۰۰۸)، والومبا و همکارانش (۲۰۱۳) در خصوص رابطه سبک رهبری تبدالی با تعهد سازمانی همسو است. بنابراین با توجه به همسویی نتایج پژوهش حاضر مطالعات مذکور می‌توان گفت که سبک رهبری تبدالی موجب می‌گردد تا احساس رضایت از موقعیت شغلی و خوشبختی در شغل برحالات روانی فرد غلبه کند و بدین گونه فرد تمام تلاش خود را برای حفظ شغل و بهبود عملکرد خود انجام دهد زیرا، عملکرد وی برابر با احساس شادی و خوشحالی خواهد بود و موفقیت سازمان برای او، همانند موفقیت در زندگی خصوصی محسوب می‌شود. نقش سبک رهبری تبدالی در سازمان‌ها به گونه‌ای است که مصدق راد (۱۳۸۲) و یوکل (۲۰۰۵) سبک‌های رهبری تبدالی عاملی در جهت افزایش کارآیی و اثر بخشی مدیران گزارش نموده اند.

منابع

- ۱- الوانی، مهدی. (۱۳۸۸). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.
- ۲- جاودانی، محمد (۱۳۸۱) بررسی رابطه سبک‌های رهبری با تعهد سازمانی معلمان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد همدان.
- ۳- دونا، ر. (۱۳۷۹). تعهد سازمانی، نگرشی مجدد به انسان سازمانی. ترجمه اسفندیار فرج وند. نشریه نامه پژوهش، شماره ۵۲.
- ۴- رادینگ، ال. (۱۳۸۳). مدیریت دانش موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات. ترجمه محمد حسین لطیفی. چاپ اول، تهران: سمت.
- ۵- رایینز، استفان. (۱۳۸۶). مبانی رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی. تهران: انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- ۶- رضائیان، علی. (۱۳۹۰). مدیریت و رهبری رفتار سازمانی. تهران: انتشارات سمت.
- ۷- عبدالحی، بیژن؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم. (۱۳۸۵). توانمند سازی کارکنان: کلید طلایی مدیریت منابع انسانی. تهران: ویرایش.

- ۸- فتاحیان، سارا. (۱۳۸۸). مقایسه میزان تحقق مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین در سطوح مدیریت (ارشد، میانی، اجرایی) دانشگاه‌های اصفهان و علوم پزشکی اصفهان. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان.
- ۹- کورمن آ. (۱۳۸۶). روانشناسی صنعتی و سازمانی. ترجمه حسین شکرشکن. تهران: انتشارات رشد.
- ۱۰- کونتز، و. (۱۳۸۵). اصول مدیریت. ترجمه منشی طوسی. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۱۱- گریفین، م. (۱۳۸۶). رفتار سازمانی. ترجمه سیروس الوانی و غلامرضا معمارزاده. تهران: انتشارات مروارید.
- ۱۲- گل پرور، محسن؛ و کیلی، نفیسه. (۱۳۸۹). بررسی نقش واسطه ای (میانجی) غنی سازی شغل در رابطه بین مولفه‌های رهبری تحول گرا با تعهد عاطفی کارکنان. مدیریت صنعتی، شماره ۵(۱۲): ۶۷-۷۷، تابستان.
- ۱۳- گلشنی، محمد. (۱۳۸۲). رابطه بین سبک‌های رهبری تحولی، تبدیلی، تکلیف گرای مدیران با تعهد سازمانی کارکنان اداره کل تربیت بدنی. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تربیت معلم تهران.
- ۱۴- مهداد، علی. (۱۳۸۵). روان شناسی صنعتی و سازمانی. تهران: انتشارات جنگل.
- ۱۵- نعمت‌اللهی، زهرا. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین مدیریت کارآفرین با توانمندسازی معلمان تربیت بدنی. پایان نامه کارشناسی ارشد تربیت بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان.
- 16- Bannon, K. C. (2006). A study principals & teacher perceptions of extends to wich principals exercise transformational leadership in school & the relationship of these leadership perception. Edo, there. ST. John. University.
- 17- Bass, B. M. (1985). From Transactional to Transformational leadership. *Organizational Dynamics*, Vol. 18, No. 3.
- 18- Bennis, G. (2010). Exploring empowerment from the inside-out, *Journal of Quality and Participation*, 19, 36 - 49.
- 19- Bowen, K. ; David, E. ; and Lawler, E. (1995). The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When. Sloan Management

- Review, 33 (3), 31-39.
- 20- Boje, D. M. and Rosalie, G. A. (2001). Where's the power in empowerment? Answers from Follett and Clegg. *Journal of Applied Behavioral Science*, 37(1),90-117.
- 21- Choen, A. (2013). Antecedents of organizational commitment across occupational groups. Ameta-umalysis. *Journal of organizational Behavior*, r. 13 pp 539-558.
- 22- Chang, A. & Olev, D. B. (2008). Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe. *Int. J. Serv. Ind. Manage.* , 42: 5874.
- 23- Hochwa, J. & Brucefors, B. A. (2005). Psychological empowerment at the workplace as a predictor of ill health. *Personality and Individual Differences*, 39, 1237-1248.
- 24- Kuei chen, j. & shuo chen, I. (2008). personal Tratis and leadership styles of Taiwan's higher educational Institutions In Innovative operations. *Journal of American Academy of business*, combridge, Hollywood, VOL. 12, No. 2,pp. 6-145.
- 25- Walumbwa, F. O. , Mayer, D. M. , Wang, P. , Wang, H. (2013) Workman, K. , Christensen, A. L. , Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader° member exchange, self-efficacy, and organizational identification . *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 115, Issue 2, pp. 204-213.
- 26- Welch,j. & Mitarais,F. (2010). Leadership styles at GE and cannon. *Journal of Strategic Direction*,VOL. 22,No. 11,pp. 15-18.
- 27- Yukel, G. (2005). Managerial Leadership: Areview of theory and research. *Journal of Management*. No15,pp 251-289.