



بسمه تعالی

بررسی تاثیر سبک رهبری تحول آفرین بر توانمندسازی کارکنان

(مطالعه موردی: کارکنان در معاونت اداری و مالی شهرداری مشهد)

دکتر علی اکبر امین بیدختی^۱ - مهدی باغبان^{۲*} - هاشم کارگر^۳

چکیده:

هدف از پژوهش حاضر، ارزیابی رابطه رهبری تحول آفرین و توانمندسازی کارکنان با استفاده از معادلات ساختاری بوده است. جامعه آماری پژوهش حاضر، کلیه کارکنان معاونت مالی و اداری شهرداری مشهد بود که در نیمه اول سال ۱۳۹۳ مشغول به کار بوده اند (۲۴۸ نفر) و با استفاده از فرمول کوکران تعداد (۱۲۵) نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. روش پژوهش استفاده شده، توصیفی و از نوع همبستگی بود. ابزار مورد استفاده جهت جمع آوری اطلاعات در این پژوهش عبارت است از پرسشنامه استاندارد رهبری تحول آفرین باس و آوالیو و پرسشنامه توانمندسازی اسپریتزر می باشد. جهت آزمون روایی سؤالات هم از اعتبار محتوا و هم از اعتبار عاملی استفاده و همچنین روایی پرسشنامه نیز به تایید اساتید و کارشناسان خبره واقع شد. ضریب پایایی پرسشنامه ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد ارزیابی قرار گرفت که به ترتیب عبارتند: ۰/۷۸ و ۰/۸۳. همچنین جهت تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون های آماری k-s، تارتلت، Kmo و تحلیل عاملی استفاده شد. نتایج نشان داد، بین چهار مولفه رهبری تحول آفرین که شامل نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذه نی و ملاحظه فردی است با توانمندسازی کارکنان همبستگی وجود دارد و این نشان دهنده آن است که سبک رهبری تحول آفرین مدیران با توانمندسازی کارکنان ارتباط دارد. بنابراین، اگر مدیران سبک رهبری تحول آفرین را در سازمانشان اعمال نمایند می توانند موجبات توانمندسازی کارکنان را فراهم آورند.

کلمات کلیدی: سبک رهبری، شایستگی، اعتماد، انگیزش الهام بخش

^۱ استاد دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه سمنان

^۲ دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه آزاد واحد سمنان (نویسنده مسئول)*

^۳ استادیار گروه مدیریت، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران



مقدمه:

در عصر حاضر سازمان ها با تغییرات جدی از جمله تغییرات سریع و غیر قابل پیش بینی در محیط کار، رقابت فزاینده جهانی، توسعه و نوآوری های گسترده در تکنولوژی اطلاعات، تغییر در ویژگی های جمعیت شناختی در نیروی انسانی و مشتریان و تقاضای فزاینده به کیفیت و انعطاف پذیری در محصولات و خدمات روبه رو هستند. در واکنش به این چالش ها و در جهت پاسخگویی سریع به تغییرات به وجود آمده، سازمان ها باید سطوح بالایی از عملکرد در مدیریت کیفیت، هزینه و سرعت را داشته باشند (Beer، ۱۹۹۱) (Bennis، ۱۹۸۵) (Bass، ۱۹۸۹).

در این هنگام سازمان ها برای اینکه از قافله رقابت عقب نمانند؛ توجه خود را معطوف به رهبران سازمانی کرده و با شجاعت و جسارت خاصی سعی در ایجاد تغییرات بنیادی در درون سازمان دارند، چرا که رهبری اثر بخش با ایجاد تغییر سروکار دارد (Gibbons، ۲۰۰۱). در واقع، ورود مفاهیمی همچون نفوذ آرمانی در کارکنان، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی، نوع دوستی، و ... به پژوهش ها و اقدامات مدیریتی و کسب و کار همه حکایت از ظهور پارادایم جدیدی به نام رهبری تحول آفرین دارد (باس و آولیو، ۲۰۰۲).

از طرفی دیگر، مهمترین عامل بهره وری در سازمان ها و در نهایت کل جامعه، منابع انسانی است. تردیدی نیست که شکوفایی هر جامعه ای در بهبود و پرورش منابع انسانی آن نهفته است؛ بدین سبب است که مدیران سازمان ها با یاری متخصصان رفتاری و منابع انسانی توجه خاصی را به پرورش کارکنان مبذول می دارند. یکی از مفاهیمی که در راستای بالندگی منابع انسانی مطرح گردیده، توانمندسازی کارکنان است. گروهی بر این باورند که توانمندسازی مفهومی قدیمی است درحالی که این طور نیست. در واقع، توانمندسازی به عنوان شیوه نوین ایجاد انگیزش به یکی از داغ ترین مباحث روز مدیریت مبدل شده است. وجود تغییرات سریع، پیشرفت های تکنولوژیک و رقابت های آشکار و پنهان در دنیا، اهمیت و ضرورت توانمندسازی را بیش از پیش آشکار ساخته است از این رو برای نقش رهبری در فرآیند توانمندسازی کارکنان، اهمیت بسزایی قایل شده اند. همچنین شهرداری ها نیز به عنوان اولین متولی شهرها می توانند نقش سزایی در بهبود زندگی شهروندان داشته باشند و توانمندی کارکنان این سازمان نیز می تواند رسیدن به این مهم را تسهیل کند. لذا هدف اساسی در پژوهش فوق بررسی تاثیر سبک رهبری تحول آفرین بر توانمندسازی کارکنان در معاونت اداری و مالی شهرداری مشهد می باشد.

رهبری تحول آفرین:

در ادبیات معاصر رهبری و مدیریت سازمانی، نظریه رهبری تحول آفرین به عنوان سرآمد تمامی نظریه ها در مقام توصیف فرآیند های اثر بخشی رهبری شهرت یافته است. این نظریه در عین حال توانسته است الگوی مناسبی را برای ایجاد تغییرات بنیادین و تحول در شاکله بسیاری از سازمان های امروزی دهد (سنجقی، ۱۳۸۰). اما پیشینه تحقیقات رهبری تحول آفرینی به سال ۱۹۷۸ م. و فعالیتهای برنز ۴ بر میگردد. برنز مشخص کرد که رهبران تحول آفرین، صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش وا می دارند. برنز در ادامه بحث خود چنین بیان نمود: "تنها رهبران تحول آفرین هستند که قادر به



ترسیم مسیرهای ضروری برای سازمان های جدیدند، زیرا آنها منشأ تغییراتند، بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و بر موج تغییرات سوارند" (موغلی، ۱۳۸۲، ۸۰).

از دیگر افراد مهمی که در این حوزه به تحقیق پرداختند بس و آوولیو^۵ بودند. آنها در تحقیقی عملکرد مالی تیم های یک شرکت بزرگ، را مورد مطالعه قرار دادند. آنها دریافته اند؛ تیم های که دارای رهبران تحول آفرین تری بودند؛ به نسبت، عملکرد مالی بهتری داشتند، بر عکس تیم هایی که دارای رهبران تبدلی بودند؛ عملکرد مالی پایین تری داشتند. البته تحقیقات متعددی توسط سایر دانشمندان در سر تا سر دنیا انجام شده است. مطالعات درباره رهبری تحول آفرین در بیش از هزار شرکت در کشور آمریکا و بیش از ۱۲ کشور در دنیا انجام شده است و مطالعات متنوعی درباره ارتباط رهبری تحول آفرین با عملکردهای سازمانی، رفتارهای کارکنان، توانمند سازی و ... صورت پذیرفته است. در همه این تحقیقات ارتباط مثبت رهبری تحول آفرین با نتایج فردی و سازمانی از قبیل عملکرد، رضایت، تعهد، فرهنگ سازمانی، توانمند سازی و ... مورد تأثیر قرار گرفته است (موغلی، ۱۳۸۲، ۸۲).

گارسیا و مورالز^۶ (۲۰۰۸) تأثیر رهبری تحول آفرین را بر روی نوآوری و عملکرد سازمانی بررسی کردند که بستگی به سطح یادگیری سازمانی در شرکت های صنعتی دارد. یافته ها نشان می دهد که رابطه ای مثبت بین رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی، بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی و بین نوآوری سازمانی و عملکرد سازمانی وجود دارد (Alarifi, ۲۰۱۱, p. ۸).

گاموس لوگو و ایل سیو^۷ (۲۰۰۹) اظهار کردند که رهبری تحول آفرین بر روی نوآوری خصوصا در سطح سازمانی، اثر می گذارد و آنها متوجه شدند که این دو عامل دارای تأثیری جدی روی همدیگر هستند. از سوی دیگر ژانگ^۸ اظهار می دارد که گسترش یک تحقیق به این سطح تحلیل دارای یک حمایت خوب برای دانش می باشد، زیرا تنها تعداد کمی از مطالعات تجربی نگاهی بر رابطه رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی انداخته اند (Mokhber et al, ۲۰۱۱, ۵۰۶).

هاول و فراست (۱۹۸۹)، کلوور (۱۹۹۰)، دلوگا (۱۹۹۲)، کریک پاتریک و لاک (۱۹۹۶) بارلینگ و همکاران (۱۹۹۶) اظهار کردند که سبکهای رهبری تحول آفرین بر روی وظایف کاری بالاتر اثر می گذارد. در حالی که هاتر و باس (۱۹۹۸)، هاول و فراست (۱۹۸۹) و کانگر و همکاران (۲۰۰۰) اظهار کردند که رفتارهای رهبری تحول آفرین مربوط به رضایت زیر دستان است.

۵- Bass & Avolio

۶- Garcia Morales

۷- Gumusluoglu & Ilsev

۸- Jang et al

۹- Howell & Frost, Clover, Deluga, Kirkpatrick & Locke, Barling et al

۱۰- Hater & Bass, Howell & Frost, Conger et al



انگونی و همکاران^{۱۱} در پژوهشی، "تأثیر رهبری تحول آفرین و تبادلی بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی معلمان ابتدایی در کشور تانزانیا" را بررسی کردند. تحلیل رگرسیون نشان داد ابعاد رهبری تحول آفرین تأثیر قوی بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی معلمان دارد. همچنین نشان داده شد اگر چه رهبری تبادلی هم با متغیرهای مذکور مرتبط است ولی نسبت به رهبری تحول آفرین پیش بینی کننده ضعیفتری برای این متغیرهاست.

بنیسو نانوس (۱۹۸۵) در یک مطالعه ۵ ساله، ضمن مصاحبه با ۹۰ مأمور اجرایی برجسته و رهبران سازمانهای بخش عمومی دریافتند که رهبران تحول آفرین با تفویض اختیار به پیروان، آنها را توانمند می سازد و به موجب آن برای توسعه شایستگی لازم در انجام اهداف سازمانی به زیر دستان کمک می نمایند.

سبک رهبری تحول آفرین برنز توسط بسیاری از محققان و تحت عناوین مختلف مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته است (بس ۱۹۸۵، بنیس ۱۹۸۵، تی چی و داوانا ۱۹۸۶، کونگر و کانوگو ۱۹۸۷، کانرت و لوئیز ۱۹۸۷، ساشکین ۱۹۸۸، شامیر و هاوس ۱۹۹۳، هاوس ۱۹۹۷). به طور کلی این تحقیقات، رفتارها و ویژگی های رهبران تحول آفرین را بدین صورت بیان کرده اند: خونگرمی و همدلی، نیاز به قدرت، بلاغت و مهارت بیان خوب، هوش و توجه به دیگران. این رهبران قادرند پیروان را برانگیزانند، توانایی الهام بخشی دارند، تعهد پیروان را کسب می کنند، و می توانند باورها، نگرش ها و اهداف افراد و هنجارهای سازمان را تغییر دهند. رهبران تحول آفرین این احساس را در زیردستان ایجاد می کنند که به آنان به عنوان انسان نگرسته می شود و به افراد کمک می کنند که مسایل را به روشی جدید ببینند (Landrum et al., ۲۰۰۰, ۱۵۲).

بر اساس نظریه رهبری تحول آفرین، یک رهبر، نیازمند استفاده از بازیگران داخلی جهت انجام وظایف لازم برای سازمان است تا به اهداف مطلوبش دست یابد. در این راستا، هدف رهبری تحول آفرین آن است که اطمینان یابد مسیر رسیدن به هدف، به وضوح از سوی بازیگران داخلی درک شده است، موانع بالقوه درون سیستم را برطرف می کند و بازیگران را در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده ترغیب می نماید (Boenke, ۲۰۰۳, ۵-۶). همان طور که بیان گردید، برنز ایده اولیه رهبری مبادله ای و رهبری تحول آفرین را ارائه نمود. اما وی ابتدا این ایده را در عرصه سیاست مطرح کرد و سپس باس آن را وارد سطح سازمان نمود. پیرو تحقیقات برنز، در سال ۱۹۸۵، بس مدلی از رهبری را ارائه داد که برای موقعیت های ثابت و تحول سازمانی، به ترتیب رهبری مبادله ای و تحول آفرین را تجویز می کرد. بس و اولیو در سال ۱۹۹۵ این مدل را گسترش دادند و ابعاد رهبری تحول آفرین و رهبری مبادله ای را مشخص نموده و حتی این مدل را در غالب پرسش نامه ای با نام «پرسش نامه چند عاملی رهبری^{۱۲}» به صورت عملیاتی درآوردند (Higgs, ۲۰۰۳, ۲۷۶).

بس، رهبر تحول آفرین را کسی می داند که به منظور تقویت عملکرد کارکنان و سازمان، رابطه مثبتی با زیردستان برقرار می کند، کارکنان را تشویق می کند که از نیازهای شخصی فراتر رفته و در راستای تمایلات گروه و سازمان کار کنند. رهبران تحول آفرین زیردستان خود را بر می انگیزانند تا آنچه را در توان دارند انجام دهند (Burke & Collins, ۲۰۰۱, ۲۴۴).



مؤلفه های رهبری تحول آفرین

رهبری تحول آفرین برای عملی شدن به چهار مؤلفه یا عامل که به عنوان عناصر تشکیل دهنده این نظریه نیز شناخته شده اند نیاز دارد. این عوامل عبارتند از:

نفوذ آرمانی^{۱۳} (ویژگی های آرمانی - رفتارهای آرمانی): در این حالت فرد، خصوصیات رهبر کاریزماتیک را دارد؛ مورد اعتماد و تحسین زیردستان است، زیردستان او را به عنوان یک الگو و مدل می شناسند و سعی می کنند که همانند او شوند. نفوذ آرمانی شامل ویژگی های آرمانی و رفتارهای آرمانی است.

انگیزش الهام بخش^{۱۴}: رهبر کارکنان را ترغیب می کند تا به هدف و قابل دستیابی بودن آن با تلاش، باور پیدا کنند. این افراد معمولاً نسبت به آینده و قابل دسترس بودن اهداف خوش بین هستند.

ترغیب ذهنی^{۱۵}: رهبر به صورت ذهنی کارکنان را بر می انگیزد. این رهبران پیروانشان را تشویق می کنند که در حل مسائل خلاقانه برخورد کنند و فروض بدیهی را مورد سؤال قرار دهند. آنها پیروان را ترغیب می کنند که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند و فنون حل مسئله نوآورانه را پیاده کنند.

ملاحظات فردی^{۱۶}: رهبر نیازهای احساسی زیر دستان را برآورده می کند. این رهبران نیازهای افراد را تشخیص می دهند و به آنها کمک می کنند تا مهارت هایی که برای رسیدن به هدف مشخص لازم دارند را پرورش دهند. این رهبران ممکن است زمان قابل ملاحظه ای را صرف پرورش دادن، آموزش و تعلیم کنند (Spector et al, ۲۰۰۴، ۱۹-۱۸).

توانمند سازی روانشناختی:

مفهوم توانمندسازی در اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ در ادبیات مدیریت و روان شناختی سازمانی، وارد شده است، اما بررسی های تاریخی نشان می دهد که توانمندسازی ریشه در دوران گذشته دارد. وتن و کمرون (۱۹۹۸) اظهار می کنند که این مفهوم به هیچ عنوان تازه نیست، بلکه در رشته های روانشناسی و جامعه شناسی و علوم دینی ریشه هایی دارد که به دهه های گذشته، حتی قرن های گذشته بر می گردد. در زمینه روانشناسی، توانمندشدن به معنی تمایل افراد به تجربه خود کنترلی^{۱۷}، به خود اهمیت دادن^{۱۸} و خودآزادی^{۱۹} می باشد.

۱۳ - Idealized Influence

۱۴ - Inspirational Motivation

۱۵ - Intellectual Stimulation

۱۶ - Individual Consideration

^{۱۷}.self- control

^{۱۸}.self- importance

^{۱۹}.self- liberation



توانمندسازی فرایند توسعه است، فرایندی که باعث افزایش توان کارکنان برای حل مشکل ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی کارکنان می شود و آنان را قادر می سازد تا عوامل محیطی را شناسایی کنند و تحت کنترل خود درآورند (Cartwright, ۲۰۰۲).

توانمندسازی، اعطای اختیار و تصمیم گیری به کارکنان به منظور افزایش کارایی آنان و ایفای نقش مفید در سازمان است (Erstad, ۱۹۹۷, ۷۱) توانمندسازی، یعنی اینکه کارکنان بتوانند به خوبی وظایفشان را درک کنند، پیش از آنکه به آنان بگویند چه کار کنند (Savery & Luks, ۲۰۰۱)

توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) توانمند سازی را روانشناختی فرایند افزایش انگیزش درونی شغلی می دانند که شامل چهار حوزه شناختی یعنی احساس تاثیر گذاری، شایستگی، احساس معنی دار بودن و حق انتخاب می شود.

اسپریتزر (۱۹۹۵، ۱۹۹۶) با توجه به الگوی توماس و ولتهوس توانمند سازی روانشناختی را به عنوان یک مفهوم انگیزش متشکل از چهار بعد شایستگی، خود مختاری (حق انتخاب)، معناداری و تاثیر گذاری تعریف کرده اند.

وتن و کمرون (۱۹۹۸) بر اساس پژوهش میسرا (۱۹۹۲) توانمند سازی را به معنی قدرت بخشیدن به کارکنان می دانند، بدین معنی که به آنان کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را تقویت کنند، بر احساس ناتوانی یا درماندگی غلبه کنند و برای انجام دادن فعالیتها به آنها نیرو و انگیزه درونی بدهیم. آنها ضمن تائید چهار بعد توانمند سازی توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) و اسپریتزر (۱۹۹۵، ۱۹۹۶) بعد اعتماد را به ان اضافه کرده اند بنابراین ابعاد توانمند سازی روانشناختی شامل تاثیر گذاری، شایستگی، معنی دار بودن، خودمختاری (داشتن حق انتخاب) و اعتماد می شود.

احساس معنادار بودن شغل :

افراد توانمند احساس معنی دار بودن می کنند. آنان برای مقصود یا اهداف فعالیتی که به آن اشتغال دارند، ارزش قایل اند. آرمان ها و استاندارد هایشان با آن چه در حال انجام دادن هستند، متجانس دیده می شوند. فعالیت در نظام ارزشی شان مهم تلقی می شود، افراد توانمند درباره آن چه تولید می کنند، دقت می کنند و بدان اعتقاد دارند.

احساس شایستگی :

وقتی افراد توانمند می شوند، آنان احساس خودکارآمدی میکنند، یا اینکه احساس می کنند قابلیت و تبحر لازم را برای انجام موفقیت آمیز یک کار دارند. افراد توانمند نه تنها احساس شایستگی، بلکه احساس اطمینان می کنند که می توانند کار را با کفایت انجام دهند.

احساس داشتن حق انتخاب:

هنگامی که افراد به جای مشارکت اجباری، داوطلبانه در وظایف خویش درگیر شوند، احساس داشتن حق انتخاب در کار می کنند. پژوهش ها نشان میدهد که احساس دارا بودن حق انتخاب با از خود بیگانگی کمتر در محیط کار، رضایت کاری بیشتر، سطوح بالاتر عملکردی، کارآفرینی و خلاقیت بیشتر، سطوح بالاتر مشارکت شغلی و فشار کاری کمتر همراه است.



احساس موثر بودن :

افراد توانمند بر این باورند که می توانند با تحت تاثیر قراردادن محیطی که در آن کار میکنند یا نتایجی که حاصل می شوند، تغییر ایجاد کنند. افراد توانمند اعتقاد ندارند که موانع محیط بیرونی فعالیت های آنان را کنترل می کنند. بلکه بر این باورند که موانع را می توان کنترل کرد. در واقع آنها احساس کنترل فعال دارند.

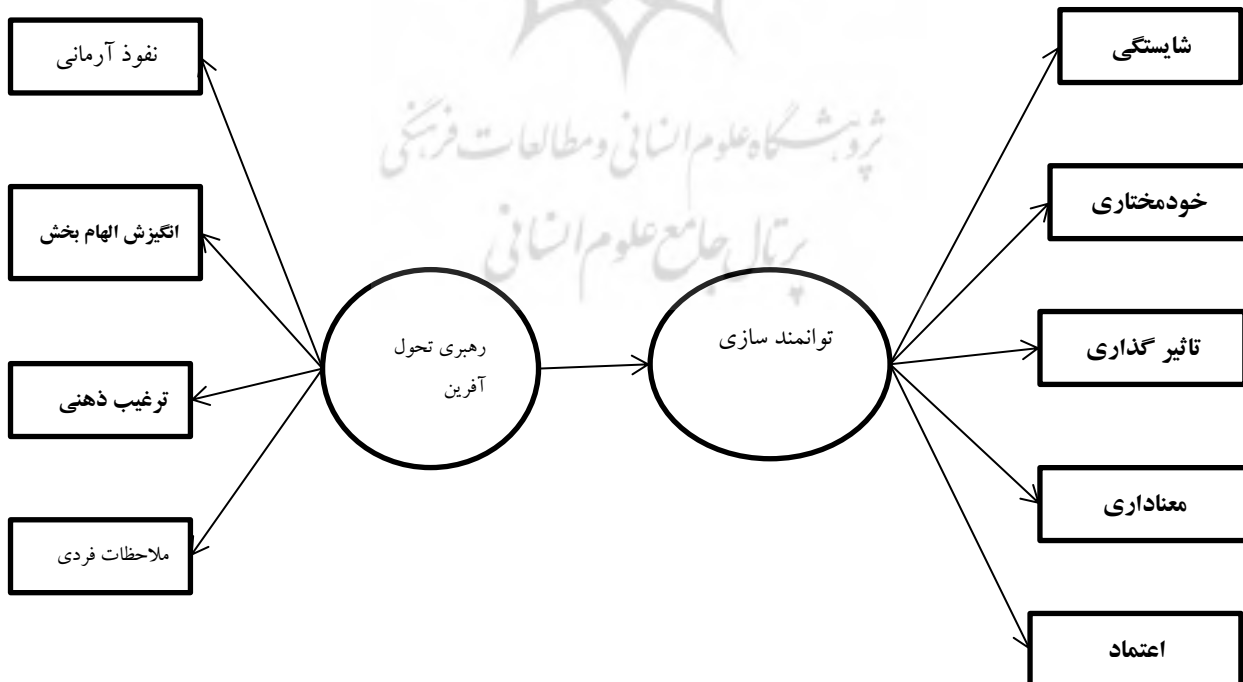
احساس داشتن اعتماد به دیگران :

افراد توانمند دارای حسی به نام اعتماد هستند و مطمئن اند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. معمولاً معنای این احساس آن است که آنان اطمینان دارند که متصدیان مراکز قدرت یا صاحبان قدرت، به آنان آسیب یا زیان نخواهند زد و دیگر این که با آنان بی طرفانه رفتار خواهد شد.

- مدل تحلیلی تحقیق :

هدف تحقیق حاضر بررسی تاثیر سبک رهبری تحول آفرین بر توانمند سازی کارکنان در معاونت مالی شهرداری مشهد می باشد، که جهت انجام این تحقیق از مدل استاندارد سبک رهبری تحول آفرین (برنارد بس و اولیو ۱۹۹۷) و مدل توانمند سازی (وتن و کمرون) استفاده شده است، لذا متغیرهای تحقیق را می توان به شرح زیر نام برد:

در این پژوهش توانمند سازی به عنوان متغیر وابسته و سبک رهبری تحول آفرین به عنوان متغیر مستقل در نظر گرفته شده است.





بر گرفته از مدل رهبری تحول آفرین (برنارد بس و آولیو ۱۹۹۷) و مدل توانمند سازی روانشناختی (وتن و کمرون ۱۹۹۸)

فرضیه اصلی :

۱- سبک رهبری تحول آفرین بر توانمند سازی روانشناختی کارکنان موثر است .

فرضیه های فرعی :

۲- نفوذ آرمانی رهبر تحول آفرین بر توانمند سازی روانشناختی کارکنان موثر است .

۳- انگیزش الهام بخش رهبر تحول آفرین بر توانمند سازی روانشناختی کارکنان موثر است .

۴- ترغیب ذهنی رهبر تحول آفرین بر توانمند سازی روانشناختی کارکنان موثر است.

۵- ملاحظات فردی رهبر تحول آفرین بر توانمند سازی روانشناختی کارکنان کارکنان موثر است.

روش شناسی تحقیق :

این پژوهش به دنبال بررسی تاثیر سبک رهبری تحول آفرین بر توانمند سازی روانشناختی است ؛ لذا از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری اطلاعات از نوع تحقیقات کمی و غیر آزمایشی است ؛ و از نظر نحوه اجرا توصیفی از نوع همبستگی است . جامعه آماری این پژوهش شامل معاونت اداری و مالی شهرداری مشهد به تعداد ۲۴۸ نفر می باشد و حجم نمونه ۱۲۵ نفر می باشد که به روش تصادفی طبقه ای نسبی بر اساس فرمول کوکران انتخاب شد. ابزار این پژوهش عبارت است از پرسشنامه ی استاندارد رهبری تحول آفرین باس و آولیو که شامل ۲۰ سوال و پرسشنامه توانمندسازی اسپریتزر می باشد. جهت آزمون روایی سؤالات هم از اعتبار محتوا و هم از اعتبار عاملی استفاده و همچنین روایی پرسشنامه نیز به تایید اساتید و کارشناسان خبره واقع شد. ضریب پایایی پرسشنامه ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد ارزیابی قرار گرفت که به ترتیب عبارتند : ۰/۷۸ و ۰/۸۳. همچنین جهت نرمال بودن داده های تحقیق از آزمون کلموگروف- اسمیرنوف استفاده شد که بر اساس سطح معنی داری آزمون k-S که در تمامی متغیرهای مورد مطالعه بیشتر از ۰/۰۵ است نتیجه می گیریم که دلیلی بر رد فرض صفر (توزیع متغیر X نرمال است) نداریم و به عبارت دیگر توزیع تمامی متغیرهای فوق نرمال می باشد.

برای بررسی حجم نمونه دقیق نیز از آزمون **KMO** و **بارتلت** استفاده شد که مقدار **KMO** در داده های این تحقیق جهت سوالات پرسشنامه رهبری تحول آفرین و توانمندسازی کارکنان بزرگتر از ۰/۷۰ می باشد لذا تناسب داده ها و حجم نمونه آنها برای تحلیل عاملی وجود دارد. برای اطمینان از مناسب بودن داده ها برای تحلیل عاملی افزون بر اینکه ماتریس همبستگی هایی که پایه تحلیل قرار می گیرند در جامعه برابر صفر نیست باید از آزمون کرویت بارتلت استفاده نمود. آزمون بارتلت این فرضیه را که ماتریس همبستگی مشاهده شده متعلق به جامعه ای با متغیرهای ناهمبسته است می آزماید. برای آنکه یک مدل عاملی مفید و دارای معنا باشد لازم است متغیرها همبسته باشند. فرض صفر نیز عدم رابطه بین متغیرهاست. در جدول زیر همانطور که مشخص است سطح معنی داری آزمون بارتلت در هر دو پرسشنامه مورد مطالعه این تحقیق نیز کمتر از ۰/۰۵ است که بیانگر رد فرض صفر است. بنابراین کاربرد تحلیل عاملی معنی دار است.



جدول ۱: نتایج آزمون KMO و بارتلت جهت سؤالات پرسشنامه رهبری تحول آفرین و توانمندسازی کارکنان

توانمندسازی کارکنان	رهبری تحول آفرین		
.۸۲۳	.۸۸۷	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	
۲۰۸۶,۴۷۹	۳۴۶۸,۱۰۲	Approx. Chi-Square	Bartlett's Test of Sphericity
۱۳۰	۱۹۰	df	
.۰۰۷	.۰۴۱	Sig.	

جهت تجزیه و تحلیل داده ها از مدل معادلات ساختاری استفاده شد. مدل یابی معادلات ساختاری^{۲۰} یک تکنیک تحلیل چند متغیری بسیار کلی و نیرومند از خانواده رگرسیون چند متغیری و به بیان دقیق تر بسط مدل خطی کلی است که به پژوهشگر امکان میدهد مجموعه ای از معادلات رگرسیون را به گونه همزمان مورد آزمون قرار دهد. در واقع مدل ساختاری بدنبال است که مشخص کند روابط موجود بین صفت های مکنون که بر اساس نظریه استخراج شده اند با توجه به داده های گردآوری شده از نمونه مورد تأیید قرار می گیرد یا خیر؟

مدل اندازه گیری (تحلیل عاملی تأییدی، CFA^{۲۱})

در این بخش به بررسی نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری پرداخته می شود. روابط بین متغیر ها در مدل معادلات ساختاری به دو حوزه کلی تقسیم می شود: (۱) روابط بین متغیر های پنهان با متغیر های آشکار و (۲) روابط بین متغیر های پنهان با متغیر های پنهان. دسته اول تحت عنوان مدل اندازه گیری^{۲۲} و دسته دوم تحت عنوان مدل ساختاری^{۲۳} نامیده می شوند. تحلیل عاملی تأییدی اساساً یک روش آزمون فرضیه است و این مطلب را بیان می کند که آیا نشانگر هایی که برای معرفی سازه یا متغیر های مکنون در نظر گرفته شده اند واقعاً معرف آنها هستند یا نه، را می آزماید و همچنین مشخص می نماید که نشانگر های انتخابی با چه دقتی معرف یا برازنده صفت مکنون هستند. نتایج این تحلیل در جدول ۳ ارائه شده است. در مدل معادلات ساختاری برای آزمون معناداری پارامترهای مد نظر در مدل از شاخص آماری t استفاده می شود. لذا پارامترهایی که دارای مقادیر بزرگتر از ۲ هستند از لحاظ آماری در سطح ۰/۰۱ معنی دار هستند (بنتلر و یوان، ۱۹۹۹). با توجه به مقادیر t گزارش شده برای هر یک از پارامتر های استاندارد، معنی داری هر یک مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج تحلیل عاملی تأییدی با توجه به آماره t که برای تمام ضرایب این نشانگر ها و صفت های مکنون مورد مطالعه بالاتر از مقدار ۲ است و نشان می دهد، مدل های اندازه گیری مورد استفاده در پژوهش حاضر مناسب بوده و نشان از آن دارند که نشانگر های مورد استفاده برای اندازه گیری صفت های مکنون مورد مطالعه این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تطابق قابل قبولی را دارند.

^{۲۰} - Structural Equation Modeling

^{۲۱} Confirmatory factor analysis

^{۲۲} measurement model

^{۲۳} structural model



وجود مقادیر بالاتر از ۲ برای ضرایب مسیر باقی مانده در مدل نشان می دهد که سازه های مورد مطالعه به بهترین شکل با سوالات سنجیده شده اند. لذا می توان نتایج حاصله از سوالات هر سازه را معتبر و قابل تحلیل دانست، زیرا اولاً آنچه را که محقق در نظر داشته است دقیقاً سنجیده اند و ثانیاً برداشت ذهنی تمام پاسخگویان از آن یکی بوده است.

شاخص های برازش مناسب مدل نظری با مدل تجربی حاصل از داده ها

مجذور کای تحت تاثیر مقدار همبستگی های موجود در مدل هست. هر چه این همبستگی ها زیادتر باشد، برازش ضعیفتر است. در میان شاخصهای مطلق، مجذور کای و نسبت مجذور کای بر درجه آزادی، به قدر مطلق پس مانده ها توجه دارد. شایان ذکر است که وقتی حجم نمونه برابر ۷۵ تا ۲۰۰ باشد، مجذور کای یک اندازه معقول برازندگی است. اما برای مدلهای با حجم نمونه بزرگتر، مجذور کای تقریباً همیشه از لحاظ آماری معنادار است. علاوه بر این، مجذور کای تحت تاثیر مقدار همبستگی های موجود در مدل نیز هست. هر چه این همبستگی ها زیادتر باشد، برازش ضعیفتر است. نسبت مجذور کای بر درجه آزادی در یک برازش ایده ال برابر ۱ خواهد بود. شاخص برازندگی GFI نشان می دهد که مدل تا چه حد نسبت به عدم وجود آن، برازندگی بهتری دارد. مقدار GFI باید برابر یا بزرگتر از ۰/۹ باشد تا مدل مورد نظر پذیرفته شود. شاخص AGFI نیز مانند GFI باید برابر یا بزرگتر از ۰/۹ باشد تا مدل مورد نظر پذیرفته شود. مقدار RMSEA که به واقع همان آزمون انحراف هر درجه آزادی است برای مدلهایی که برازندگی خوبی داشته باشد کمتر از ۰/۰۵ است. مقادیر بالاتر از آن تا ۰/۰۸ نشان دهنده خطاهای معقولی برای تقریب در جامعه است. مدلهایی که RMSEA آنها ۰/۱ یا بیشتر باشد برازش ضعیفی دارد.

مدل ساختاری

در این قسمت نتایج مدل ساختاری تحقیق ارائه شده است. در این بخش از مدل ارتباط بین سازه های تحقیق باید مورد تحلیل قرار بگیرند و رابطه علیت آنها مورد بررسی واقع شود. این مدل ها در قالب مدل های عمومی ارائه شده اند. این مدل ترکیب دو مدل اندازه گیری و ساختاری است و در آن هم روابط بین صفت های مکنون با نشانگرها (مدل اندازه گیری) و هم روابط بین صفت های مکنون (مدل ساختاری) مورد توجه قرار می گیرد.

جدول ۴: نتایج ضرایب مسیر استاندارد شده اثرات مستقیم متغیر های مدل پژوهش

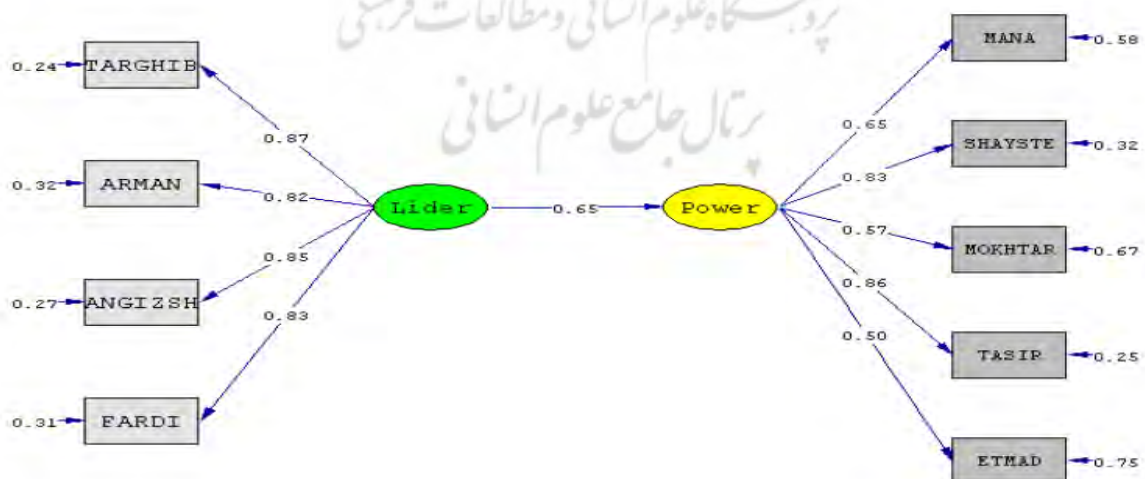
مسیر	ضریب مسیر	مقدار t	سطح معنی داری
رهبری تحول آفرین ← ترغیب ذهنی	۰/۸۷	۱۶/۷۹	۰/۰۱
رهبری تحول آفرین ← نفوذ آرمانی	۰/۸۲	۱۵/۴۲	۰/۰۱
رهبری تحول آفرین ← انگیزش الهام بخش	۰/۸۵	۱۶/۲۹	۰/۰۱
رهبری تحول آفرین ← ملاحظات فردی	۰/۸۳	۱۵/۵۸	۰/۰۱



۰/۰۱	-	۰/۶۵	توانمند سازی کارکنان ← احساس معنی داری در شغل
۰/۰۱	۱۰/۶۱	۰/۸۳	توانمند سازی کارکنان ← احساس شایستگی در شغل
۰/۰۱	۷/۸۹	۰/۵۷	توانمند سازی کارکنان ← احساس داشتن حق انتخاب
۰/۰۱	۱۰/۸۶	۰/۸۶	توانمند سازی کارکنان ← احساس مؤثر بودن
۰/۰۱	۷/۰۳	۰/۵۰	توانمند سازی کارکنان ← احساس اعتماد
۰/۰۱	۸/۰۴	۰/۶۵	رهبری تحول آفرین ← توانمند سازی کارکنان

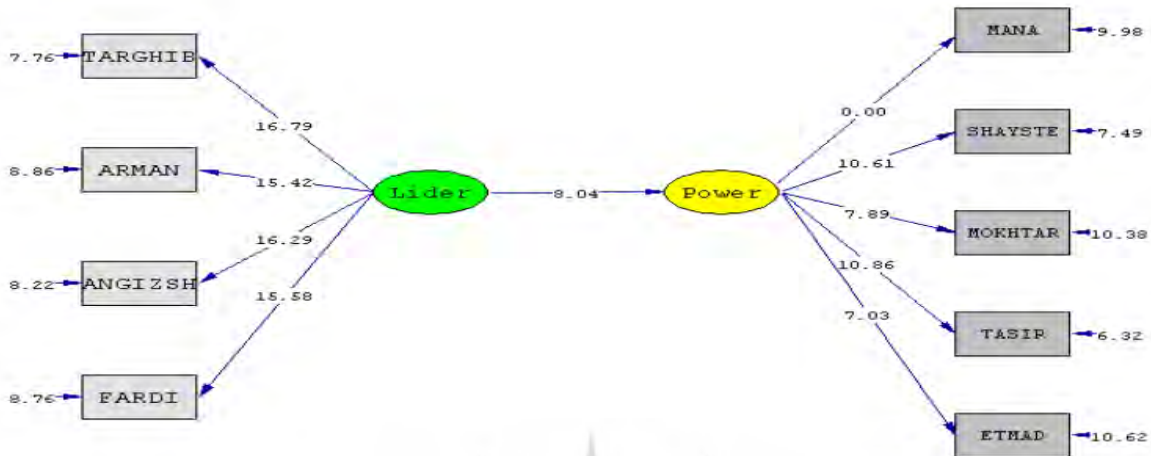
بر اساس جدول فوق همانطور که مشخص است ضریب مسیر تمامی متغیرهای مورد مطالعه این تحقیق از لحاظ آماری معنی دار می باشند. (مقدار t بزرگتر از ۱/۶۴۵) لازم به توضیح است که مقدار t بیشتر از ۲ بدین معنی است که رابطه در سطح اطمینان ۹۹٪ معنی دار است. و چنانچه مقدار t بین ۱/۶۴۵ و ۲ باشد آنگاه رابطه در سطح اطمینان ۹۵٪ معنی دار خواهد بود. از طرفی ضرائب و مقادیر معنی داری بین متغیر رهبری تحول آفرین با مولفه های ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی همچنین متغیر توانمند سازی کارکنان با مولفه های احساس معنی داری در شغل، احساس شایستگی در شغل، احساس داشتن حق انتخاب، احساس مؤثر بودن و احساس اعتماد و بین متغیر رهبری تحول آفرین با متغیر توانمند سازی کارکنان رابطه مثبت و معنی داری مشاهده می شود. لذا می توان بیان داشت که تمامی مفروضات این تحقیق اثبات می گردد

مدل ۱: مدل ساختاری به همراه ضرایب مسیر



Chi-Square = ۸۰,۷۸, df=۲۶, p Value=۰,۰۰۰۰۰ , RMSEA=۰,۰۶۳

مدل ۲: مدل معنی داری سازه های مورد مطالعه



$$\text{Chi-Square} = ۸۰,۷۸, \text{df}=۲۶, \text{p Value}=۰,۰۰۰۰۰, \text{RMSEA}=۰,۰۶۳$$

برازش مدل (Goodness of Fit)

بعد از آزمون فرضیات با استفاده از ضرایب مسیر مدل ساختاری برآورد شده لیزرل، در این قسمت جهت ارزیابی مدل آزمون شده از شاخص های مرتبط استفاده شده است. بطور کلی برای ارزیابی مدل تحلیل عاملی تاییدی چندین مشخصه برازندگی وجود دارد. در این تحقیق برای ارزیابی مدل تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم از شاخص های میانگین مجذور پس ماندها RMR، شاخص نرم شده برازندگی (NFI)، شاخص نرم نشده برازندگی (NNFI)، شاخص برازندگی فزاینده (IFI)، شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) و شاخص بسیار مهم ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب RMSEA استفاده شده است. از آزمون^۲ اغلب به عنوان شاخص موفقیت نام برده می شود. این شاخص به سادگی نشان می دهد که آیا بیان مدل ساختار روابط میان متغیرها مشاهده شده را توصیف می کند یا خیر. هر چقدر مقدار^۲ کوچکتر باشد بهتر است.

بیان مدل، ساختار روابط میان متغیرها مدل را توصیف نمی کند : H_0

بیان مدل، ساختار روابط میان متغیرها مدل را توصیف می کند : H_1

این شاخص معمولاً تحت شرایط (multivariate normality) صادق است و نسبت به اندازه نمونه حساس است، زیرا ممکن است یک مدل در اندازه نمونه کم تناسب داشته باشد، ولی در نمونه زیاد برازش نداشته باشد.

RMSR یا RMR (Root Mean Square Residual) معیار میانگین اختلاف بین داده ها و ماتریس کواریانس- واریانس باز تولید شده (implied) است. این معیار هر چقدر که کوچکتر باشد (زیر ۰,۰۵، بسیار عالی و زیر ۰,۰۸ مناسب و زیر ۰,۱۰ نامناسب است) برای تناسب مدل با داده ها بهتر است. این شاخص یک شاخص با ارزشی است هنگامی که میانگین ماتریس



واریانس - کواریانس داده‌ها شناخته شده باشد. ارزیابی آن هنگامی که ماتریس واریانس - کواریانس غیراستاندارد مورد استفاده قرار گیرد سخت و مشکل است. ریشه دوم میانگین مجذور پس ماندها یعنی تفاوت بین عناصر ماتریس مشاهده شده در گروه نمونه و عناصر ماتریس‌های برآورد یا پیش‌بینی شده با فرض درست بودن مدل مورد نظر است هرچه RMR برای مدل مورد آزمون نزدیک تر به صفر باشد، مدل مذکور برازش بهتری دارد، مقدار RMR در این پژوهش (۰/۰۸)، نشان از تبیین قابل قبول کواریانس‌ها دارد. برای بررسی اینکه یک مدل به خصوص در مقایسه با سایر مدل‌های ممکن، از لحاظ تبیین مجموعه‌ای از داده‌های مشاهده شده تا چه حد خوب عمل می‌کند از مقادیر شاخص نرم‌شده برازندگی (NFI)، شاخص نرم‌نشده برازندگی (NNFI)، شاخص برازندگی فزاینده (IFI) و شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) استفاده شده است. مقادیر بالای ۰/۹ این شاخص‌ها حاکی از برازش بسیار مناسب مدل طراحی شده در مقایسه با سایر مدل‌های ممکنه است. در نهایت برای بررسی اینکه مدل مورد نظر چگونه برازندگی و صرفه جویی را با هم ترکیب می‌کند از شاخص بسیار توانمند ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب RMSEA استفاده شده است. شاخص RMSEA، ریشه میانگین مجذورات تقریب می‌باشد. این شاخص برای مدل‌های خوب ۰/۰۵ و کمتر است.

جدول ۱۲: شاخص‌های برازندگی مدل ساختاری

شاخص	میزان	مقدار استاندارد
RMSEA	۰/۰۶۳	۰/۰۸ و کمتر
RMR	۰/۰۳۷	۰/۰۵ و کمتر
NFI	۰/۹۷	حداقل ۰/۹
NNFI	۰/۹۷	حداقل ۰/۹
CFI	۰/۹۸	حداقل ۰/۹
GFI	۰/۹۵	حداقل ۰/۹
RFI	۰/۹۵	حداقل ۰/۹
IFI	۰/۹۸	حداقل ۰/۹
AGFI	۰/۹۰	حداقل ۰/۹
PGFI	۰/۴۸	کمتر از ۰/۵

لذا می‌توان مدل طراحی شده را معتبر و قابل قبول جهت برازش روابط بین عامل‌های مورد مطالعه تحقیق دانست.



بحث و نتیجه گیری:

دانشمندان معتقدند که سبک رهبری مدیران می تواند نقش مهمی در شکل گیری ادراکات کارکنان از محیط کاری خود داشته باشد. از طرفی رهبری تحول آفرین، بصورت یک عمل نظارتی در رهبری است که وقتی روی می دهد که رهبران، منافع و پیروان خود را گسترش داده و ارتقاء بخشند، آگاهی و مقبولیت را در هدفها و ماموریت گروه ایجاد کنند و کارکنانشان را عادت دهند تا نفع گروه را روای نفع شخصی ببینند. دانشمندان بسیاری از جمله بنیس، بلاک و نانس و ... به بررسی بر روی تاثیرات رهبری در توانمند سازی کارکنان پرداخته اند. رهبران تحول آفرین رهبرانی هستند که بر پیروان خود نوعی نفوذ عمیق و فوق العاده داشته و سطوح بالای عملکرد را در آنها ایجاد می کنند. رهبران تحول آفرین کسانی هستند که از طریق تعیین نقش و الزامات و وظایف محول شده، پیروان خود را در جهت اهداف معین، هدایت کرده و برمی انگیزانند. بونو و جاج دریافته اند که پیروان رهبران تحول آفرین به طور قابل توجهی خود را توانمندتر از سایرین می دانند. این باور شاید به دلیل این باور شاید به دلیل احساس تعلق و احساس استقلال در آنها شکل گرفته است. دانشمندان دریافته اند که ارتباط بسیار زیادی میان سبک رهبری تحول آفرین با متغیرهای رفتار سازمانی دارد (Kroeck & Lowe, ۱۹۹۶) (Walumbwa & Avolio & Luthans, ۲۰۰۵) (Patera & Avey, ۲۰۰۶). در بررسی اهداف که تاثیر ابعاد (نفوذآرمانی، انگیزش الهامی، ترغیب ذهنی و ملاحظیات فردی) رهبری تحول آفرین بر توانمند سازی کارکنان در معاونت اداری و مالی شهرداری مشهد رابطه معناداری وجود دارد، که نتایج تحقیقات اولیو و همکاران و کلارک و همکارانش نتایج تحقیق فوق را تایید می کنند بدین معنی که در تحقیقات ذکر شده همانند تحقیق فوق رابطه میان سبک رهبری تحول آفرین و مولفه های آن (نفوذآرمانی، انگیزش الهامی، ترغیب ذهنی و ملاحظیات فردی) با توانمند سازی کارکنان به تایید رسیده است (Avolio, ۲۰۰۴) (Chen & Shamir & Kark, ۲۰۰۳). همچنین نتایج تحقیق نشان می دهد که رهبری تحول آفرین بیشترین بر اثر را بر توانمند سازی کارکنان دارد. رهبران تحول آفرین رهبرانی هستند که با صرف وقت و توسعه مهارت های کارکنانشان به آنها آموزش می دهند تا مسائل را از زوایایی مختلف و متفاوت ببینند و ارزیابی کنند. از طرفی نتایج تجزیه و تحلیل پرسشنامه ها نشان می دهد که رهبران با شفاف و صریح صحبت کردن، و با صداقت برخورد کردن ایجاد فضای باز ارتباطی احساس داشتن اعتماد را در کارکنان ایجاد و تقویت می کنند.

همچنین از نظر پیتر سنگه (۱۹۹۰) اساس انگیزش، الهام است و این نوع انگیزش است که پیروان را متعهدانه به انجام هدف های سازمانی بر می انگیزد. تاکید بر احساسات و ویژگیهای درونی افراد است و از طریق نوعی الهام و القاء بیشنی مشترک از هدفهای سازمانی در پیروان تجلی می یابد. رهبری تحول آفرین می تواند باعث ارتقای توانایی پیروان در درک ماهیت سازمانی و مشکلاتی که با آن روبرو هستند، بشود. یادگیری در سازمانهای یادگیرنده وقتی روی می دهد که کارکنان سازمانی مسایل را تجزیه و تحلیل کنند، روشهای انجام کار را مورد بازبینی قرار دهند، شیوه های نو و راه حلهای مناسب را برای مشکلات پیش روی خود بیابند و در مورد آنچه که انجام میدهند، فکر کنند. در پایان به محققن آتی پیشنهاد می شود تا تاثیر سایر سبک های رهبری همانند رهبری نوع چارم یا پنجم یا رهبری تعاملی با توانمند سازی روانشناختی کارکنان بررسی کرده و یافته های خود را با نتایج پژوهش فوق تطبیق دهند. همچنین پیشنهاد می شود تا تاثیر رهبری تحول آفرین را با سایر متغیرهای رفتار سازمانی نظیر رضایت شغلی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی مورد مطالعه قرار دهند



منابع:

۱. سنجقی، محمد ابراهیم (۱۳۸۰) تحلیلی بر ماهیت و ابعاد نظریه رهبری تحول آفرین، فصلنامه علمی پژوهشی علوم انسانی دانشگاه الزهراء (س)، شماره ۱
۲. موعلی علیرضا (۱۳۸۲). طرح الگوی رهبری تحول آفرین در سازمان های اداری ایران، دانش مدیریت، شماره ۶۲
۳. امیر کبیری، علیرضا؛ خدایاری، ابراهیم؛ نظری، فرزاد؛ و مرادی، محمد. (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین سبکهای رهبری تحول آفرین و تبادل با تعهد سازمانی کارکنان فرهنگ مدیریت ۴(۱۴) ۱۱۷-۱۴۲
۴. سنگه، پیتر (۱۳۸۵). پنجمین فرمان؛ خلق سازمان یادگیرنده، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، سازمان مدیریت صنعتی، تهران.

Beer V. ; Guerrilla tactics for employee empowerment ; *Performance Empowerment Quarterly*, ۴(۴), ۱۹۹۱.

Bennis W. , Nanus B. ; *Leaders* ; New York : Harper & Row, ۱۹۸۵.

Bass B. M., Stogdill R. M., A survey of theory and research ; *Journal of Management*, ۱۵(۲), ۱۹۸۹.

Bono J. E. , Judge T. A.; Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders; *Academy of Management Journal*, ۴۶, ۲۰۰۳.

Randolph W. A.; Navigating the journey to empowerment ; *Organization dynamics*, Vol. ۲۳, ۱۹۹۵

Lowe K. B., Kroeck K.G. , Sivasubramaniam N. ; Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature ; *The Leadership Quarterly*, ۷, ۱۹۹۶.

Luthans F., Avolio B., Walumbwa F. , Li W., The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance ; *Management and Organization Review*, Vol ۱, ۲۰۰۵.

Lawer, E.E., ۱۰ New realities, *Executive Excellence*, (۳) ۱۹۹۴.

Bass B. M., Avolio B. J.; The multifactor leadership questionnaire , Redwood city ; CA: Mind Garden, ۱۹۹۵.

Bass, B. M. ; *Leadership and performance beyond expectations* ; New York :Free Press , ۱۹۸۵.

Keller, T., Dansereau, F. ; Leadership and empowerment: A social exchange perspective ; *Human Relations*, ۴۸ (۲) ۱۹۹۵.

Horner M., Leadership theory: Past, Present and future ; *Team Performance Management* , ۳(۴), ۱۹۹۷.

Doherty A.Y., Danychuk K.E.; Transformational and transactional leadership in interuniversity athletics management ; *Journal of Sport Management*, Vol. ۱۰, ۱۹۹۶.



Conger J. A , Kanungo R. N.; The empowerment process: Integrating theory and ; *Academy of Management Review*, ۱۳ (۳), ۱۹۸۵.

Gibbons,P.(۲۰۰۱), spirituality at work: A pre-Theoretical overview, MSC.Thesis – Birnbeck College, university of london, Aug.

Fry,L.W.(۲۰۰۲) Toward a theory of spiritual leadership, *The Leadership Quarterly*, Vol. ۱۴ pp. ۶۹۳-۷۲۷

Spector, P., Borman, W., and Cimino, C. (۲۰۰۴). "Emotional intelligence and leadership styles", Department of Psychology College of Arts and Sciences,

Shamir, B., House, R. J. and Arthur, M. B. (۱۹۹۳). "The motivational effects of charismatic leadership: a self- concept based theory", *Organization Science*, ۴(۴), pp ۵۷۷- ۹۴

Sashkin, M. (۱۹۸۸). "The visionary leader", San Francisco: Jossey- Bass.

Podsakoff, P. M., and Mackenzie, S. B. (۱۹۹۷). "Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research". *Journal of Human Performance*, Vol. ۱۰, pp. ۱۳۳-۱۵۱.

Boenke.k, B .N, Distefano.j.j, and Distefano.A.C. (۲۰۰۳). "Transformational leadership", *Leadership and Organizational journal*, Vol. ۱, No. ۲۴, p. ۵-۶.

Burke, S., and Collins, K.M. (۲۰۰۱). "Gender differences in leadership styles and management skills", *Women in Management Review*, Vol. ۱۶, No. ۵. pp ۲۴۴-۲۵۶.

Chen, M. f. (۲۰۰۶). "The relationship among transformational leadership, organizational commitment and organizational citizenship behavior - a study of network department in a telecommunication company", www.sciencedirect.com

Hall, A. T., Zinko, R. P., Alexia A. F., and Gerald R. (۲۰۰۹). "Organizational citizenship behavior and reputation: mediators in the relationships between accountability and Job performance and satisfaction", *Journal of Leadership & Organizational Studies* Volume ۱۵ Number ۴, pp ۳۸۱-۳۹۲.

Higgs, M. (۲۰۰۳). "How can we make sense of leadership in the ۲۱st century", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. ۲۴, No. ۵, pp ۲۷۱-۲۸۴.

House, R. J. (۱۹۹۷). "A ۱۹۷۶ theory of charismatic leadership", Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

available at Shannon Webb.Manz C.C. , Sims H. P. , Searching for the unleader: Organizational member views on leading self- managed groups ; *Human Relations*, Vol. ۳۷, ۱۹۸۴.

Block P., The empowerd manager : Positive political skills at work ; Sanfrancisco: Jossey-Bass, ۱۹۸۷.

Avey J. B., Patera J. L. , West B. J.; Positive psychological capital: A new lens to view absenteeism ; *Journal of Leadership and Organizational Studies* , Vol. ۱۳, Winter ۲۰۰۶.



Bono J. E. , Judge T. A.; Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders; *Academy of Management Journal*, ۴۶, ۲۰۰۳.

Spreitzer G. M. ; Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation ; *Academy of management Journal*, ۳۸ (۵), ۱۹۹۵.

Spreitzer. G.M. (۲۰۰۹). Traditionality matters: an examination of the effectiveness of transformational Leadership in the United States and Taiwan. *Journal of Organizational Behavior*, ۲۶.

Huang. K.T.(۲۰۱۱).*Capitalizing on intellectual assets* .IBM.Systems Journal .(۳۷)۴.PP۵۷۰-۵۸۳.

Alarifi, S. (۲۰۱۱). the effects of transformational leadership on followers creativity and organizational innovation in public sector. Brunel University west London: brunel business school-doctoral symposium. pp. <http://leadership.au.af.mil>

Mokhber, M., Wan Khairuzzaman bin, wan Ismail, and Vakilbashi, A. (۲۰۱۱). The impact of transformational leadership on organizational innovation moderated by organizational culture. *Australian journal of basic and applied sciences* ۵(۶): ۵۰۴-۵۰۸

Simic, I. (۱۹۹۸). Transformational leadership, the key to successful management of transformational organizational changes. *The scientific journal facta universitatis ,economics and organization* ۱(۶): ۴۹-۵۵.

Shamir B., House R.J. , Arthur M. B. ; The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory ; *Organization Science*, ۴, ۱۹۹۳.

Pearce C.L,Sims J. R. ,Cox J. F. ,Ball G. O., Schnell E. ,Smith K. A. , Trevino L.; Transactors, transformers and Boe ground: A multimethod development of theoretical typology of Leadership; *Journal of Management Development* , ۲۲(۴), ۲۰۰۳.

Noe A. Raymond, Hollenbeck R. J. , Gerhart B. , Wright M. P. ,*HRM*, MC Graw-Hill, ۲۰۰۳.

Shamir B., House R.J. , Arthur M. B. ; The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory ; *Organization Science*, ۴, ۱۹۹۳.

Avolio B.J., Zhu W. , Koh W.; Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance; *Journal of Organizational Behavior*, ۲۵ (۸), ۲۰۰۴.

Kark R., Shamir B. , Chen G.; The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency ; *Journal of Applied Psychology*, ۸۸, ۲۰۰۳.

Masi R.J. ; Transformational leadership and its roles in empowerment, productivity and commitment to quality; *Dissertation Abstracts International*, ۵۵(۱۰), ۱۹۹۴.