

بررسی تاثیر سبک رهبری بر اثربخشی سازمانی (مطالعه موردی اداره کل بنادر و دریانوردی استان گیلان)

عقیل صیاد قبادی^۱، علی صیاد قبادی^۲، مهدی حجامی^۳

۱- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی مرکز بین المللی بندرانزلی، ایران

۲- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی مرکز بین المللی بندرانزلی، ایران

۳- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت، ایران

پست الکترونیکی نویسنده رابط (asghobadi@chmail.ir)

چکیده

مدیران براساس باورداشت، عقاید و دیدگاه های خود عمل می کنند و اگر بخواهیم رفتار مدیران را در زمینه خاصی پیش بینی کنیم، لازم است نگرش آنان را مورد شناسایی قرار داده و در اینجاست که توجه به مسأله رهبری و انتخاب مدیران، جهت اثربخش و کارایی سازمان و در نهایت رضایت شغلی کارکنان اهمیت ویژه ای می یابد. اثربخشی سازمانی نشان می دهد که سازمان تا چه اندازه توانسته است ماموریت های خود را مشخص کند و به هدف و یا حالت مطلوب دست یابد. جامعه آماری این پژوهش کارکنان اداره کل بنادر و دریانوردی استان گیلان به تعداد ۵۰۰ نفر می باشد. جهت تعیین حجم نمونه نیز از جدول مورگان بهره گرفته شد که با توجه به جدول یاد شده حجم نمونه ۲۲۰ نفر برآورد شد. برای انجام آماره های توصیفی و فراوانی از نرم افزار SPSS16 و برای انجام تحلیل استنباطی از نرم افزار SMART PLS2.0 و از روش مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج بدست آمده نشان داد مدل ایجاد شده با برازش کلی ۰.۶۷، برازش مناسبی برخوردار بود. بارهای عاملی بدست آمده برای متغیرهای مشاهده شده بالاتر از ۰.۴ بوده و سازه ها از روایی و پایایی مناسبی برخوردار بودند.

واژگان کلیدی: سبک رهبری تحول آفرین، سبک رهبری تبادل، اثربخشی سازمانی

مقدمه

امروزه اکثر سازمانها برای حفظ موقعیت رقابتی خود نیاز به تغییر سریع دارند. تغییرات سریع مستلزم رهبران و کارکنانی انطباق پذیر است که به صورت مؤثر کار کنند، به طور مداوم سیستمها و فرایندها را بهبود بخشند و مشتری مدار باشند. این رهبران مسئولیت می پذیرند، قوه ی تخیل خود را به کار می گیرند و تخیلات خود را به واقعیت تبدیل می کنند، موجب تعهد و مشارکت داوطلبانه پیروان می شوند و به آنان انرژی می بخشند و در نهایت سازمانها را به سمت سازمان های یادگیرنده که می توانند نیازهای محیطی را تشخیص داده و ابزارهای لازم برای هماهنگی خود با آن را فراهم سازند، هدایت می کنند و در این راستا بر ایفاگری نقش کارکنان تأکید دارند. امروزه در سازمانهای پیشرفته و موفق جهان سعی میشود که تا برای اثربخشی سازمان اهداف روشن و مشخصی در نظر گرفته شود و سپس در جهت نیل به آنها همه توان خود را به کار گیرند. اثربخشی معنای کیفیت را در بطن خود دارد. مطالعات انجام شده درباره اثربخشی نشان میدهد که بهترین راه برای اثربخشی وجود ندارد، زیرا این امر به دیدگاه مدیریت هر سازمان نسبت به اثربخشی بستگی دارد.

سبک رهبری

امروزه اکثر سازمانها برای حفظ موقعیت رقابتی خود نیاز به تغییر سریع دارند. تغییرات سریع مستلزم رهبران و کارکنانی انطباق پذیر است که به صورت مؤثر کار کنند، به طور مداوم سسیستمها و فرایندها را بهبود بخشند و مشتری مدار باشند. این رهبران مسئولیت می پذیرند، قوه ی تخیل خود را به کار می گیرند و تخیلات خود را به واقعیت تبدیل می کنند، موجب تعهد و مشارکت داوطلبانه پیروان می شوند و به آنان انرژی می بخشند و در نهایت سازمانها را به سمت سازمان های یادگیرنده که می توانند نیازهای محیطی را تشخیص داده و ابزارهای لازم برای هماهنگی خود با آن را فراهم سازند، هدایت می کنند و در این راستا بر ایفاگری نقش کارکنان تأکید دارند. در راستای تحقق این اهداف و با هدف بررسی تأثیر سبک های رهبری تحول آفرین و تبادلی بر رضایت شغلی کارکنان، شرکت کشتی سازی به عنوان جامعه آماری انتخاب شده است. این فصل به بررسی کلیاتی چون بیان مسئله، اهمیت و ضرورت انجام تحقیق، اهداف و فرضیات تحقیق می پردازد.

«رهبری» موضوعی است که از دیرباز نظر محققان و عموم مردم را به خود جلب کرده است. شاید علت جذابیت گسترده رهبری این باشد که رهبری، فرآیندی بسیار اسرار آمیز است که در زندگی همه افراد وجود دارد. در اکثر موارد، دانشمندان علوم رفتاری کوشیده اند تا بدانند بر اساس چه ویژگی ها، توانایی ها، رفتارها، منابع قدرت یا با تکیه بر چه جنبه هایی از موقعیت، توان رهبر در تأثیر بر پیروان و تحقق اهداف گروهی را می توان تعیین کرد (یوکل، ۱۳۸۲)

سبک رهبری و رضایت شغلی بعنوان دو عامل مهم تأثیرگذار بر بهره وری و اثربخشی حائز اهمیت بوده و بر بالندگی سازمان، افزایش کیفیت تولیدات و خدمات، موفقیت در رقابت، افزایش انگیزش کارکنان، اثر داشته و مشوق عملکردی است، به همین جهت نیازمند بررسی و مطالعه بیشتری است. در این پژوهش از انواع سبک رهبری موجود به بررسی سبک رهبری تحول آفرین و تبادلی می پردازیم. محققان می گویند که این دو سبک رهبری جدا از هم بوده و هر یک بر سازمان و پیروان تأثیری خاص خواهند داشت و تا کنون تحقیقات مختلفی در ارتباط با این دو سبک رهبری صورت گرفته است. نتایج تحقیقات مختلف حاکی از این است که رهبران تحول آفرین در پیروان خود انگیزه فوق العاده ای را ایجاد کرده و موجب بهبود عملکرد آنان می گردند. همچنین این رهبران موجب افزایش اعتماد، تعهد و کارایی تیمی پیروان خواهند شد (آرنولد و همکاران، ۲۰۰۱).

رهبری تحول آفرین را به عنوان فرآیندی که در آن رهبران و پیروان همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه ترقی میدهند، تعریف کرد. رهبران تحول آفرین با استفاده از ترغیب ذهنی پیروانشان و تحریک افکار نوآور آنان در کل سازمان، جو سازمانی انعطاف پذیری به وجود می آورند که احساس کارکنان را به چالش کشیده و در جستجوی دیدگاههای جدید نوآورانه در شغلشان باشند (کوان، ۱، ۲۰۰۲). از طرف دیگر، این رهبران موجب افزایش انگیزش پیروان، افزایش اثربخشی و بهبود عملکرد سازمانی و همچنین سبب افزایش کارآمدی خود میگردند (رفرتی، ۲، ۲۰۰۹).

هدف رهبری تحول آفرین فراتر از ارضای نیازهای فوری است. رهبری تحول آفرین خوشبینی و جاذبه هوشی و بسیاری از تواناییهای شخصی خود را به کار میگیرد تا به ارتقای آرمانهای دیگران پرداخته و افراد و سازمانها را به سمت عملکرد بالاتری ارتقا دهد (اسکاگون، ۳، ۲۰۱۰). رهبری تبادلی تأکید بر اهمیت روابط میان رهبر و پیرو دارد و بر مزایای دو جانبه که از طریق یک قرارداد ایجاد شده تمرکز دارد و بر اساس این قرارداد رهبر برخی از چیزها مانند پاداش و شناخت را در قبال تعهد و وفاداری پیروان به آنها اعطا میکند (رابینز، ۴، ۲۰۰۵).

برنز (۱۹۷۸). در مورد رهبری تبادلی بیان می کند که این نوع رهبری زمانی به وقوع می پیوندد که فردی با دیگران وارد فرآیند مبادله می شود، که این مبادله می تواند اقتصادی، سیاسی و حتی روانی باشد. همانند مبادله کالا با کالا و یا کالا با پول؛ مبادله آرای رأی دهندگان با کاندیداها و نمایندگان مجلس در مقابل خدمت آنان؛ حتی گوش دادن به سخنان پزشک در ازای کسب سلامتی البته در این فرآیند مبادله، طرفین درگیر از منابع قدرت و دیدگاههای همدیگر آگاهی دارند و اهداف طرفین تا حدی با هم مربوط است و هر کدام سعی دارند با قدرت چانه زنی، منافع خود را حداکثر نمایند و روابط آنها

1 - Koene

2 - Rafferty

3 - Skakaon

4 - Robbins

فراتر از این مبادله ادامه پیدا نمی‌کند، به گونه‌ای که در صورت قطع مبادله، طرفین به ادامه همکاری تمایلی نخواهند داشت. رهبری تبادلی در چنین محیطی ظاهر می‌شود. البته توجه نمایید که این رهبران از هدف کلی سازمان و ارتباط آن با اهداف فردی پیروان خود آگاهی دارند (هامفریز، ۲۰۰۳).

اثربخشی سازمانی

مفهوم اثربخشی را ابتدا دراکر ۱ در دهه 1950 به صورت علمی مطرح کرد. دراکر معتقد است اثربخشی یعنی انجام دادن کارهای درست و نیل به اهداف. از نظراو سازمانی اثربخش است که به اهداف یا نتایج خود نایل آید. هوی و میسکل نیز که از صاحب نظران این حوزه میباشند، معتقد هستند اثربخشی عبارت است از درجه همخوانی نتایج بدست آمده از عملکرد سازمان با نتایج مورد نظر سازمان.

فرنج نیز اثربخشی را میزان دست یابی به اهداف سازمانی تعریف می‌کند به نظر وی معیار اثربخشی آن است که چه میزان اهداف فردی و گروهی کارکنان در راستای هدف های سازمانی برآورده شده است به عبارت دیگر اثربخشی فردی میزان مشارکت فرد در دستیابی به هدف های سازمانی است و اثربخشی گروهی میزان دسترسی هدف های گروهی در بستر هدف های سازمانی است. کارایی از نظر «فرنج» بدست آوردن ستاده مطلوب در برابر منابعی است که برای تولید مورد قرار گرفته است. در ارزیابی اثربخشی سازمانی، به عملکرد ساختار سازمان، عملکرد منابع انسانی سازمان و عملکرد یا تأثیر فعالیت های مختلف سازمان بر محیط بیرون توجه می‌شود. از نظر سیسور^۲ سازمانی اثربخش است که توانایی تحقق سه عملکرد را داشته باشد: نیل به اهداف، نگهداری و انسجام داخلی و قابلیت انطباق با محیط.

بارنارد^۳ در سال ۱۹۳۸ اثربخشی را انجام اهداف سازمانی تعریف می‌نماید. او به انجام اهداف و بقای سازمان توجه داشت. وی سازمان را به عنوان سیستم همکاری تعریف نمود. تعادل داخلی، تنظیم با شرایط خارجی و رهبری ماهرانه از معیارهای اثربخشی مورد توجه او می‌باشد.

ریچارد ال. دفت^۴ درباره اثربخشی چنین بیان می‌دارد: اثربخشی سازمانی عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدف های مورد نظر خود نایل می‌آید. اثربخشی یک مفهوم کلی دارد، آن به صورت ضمنی دربرگیرنده تعداد زیادی از متغیرها می‌باشد. هنگام تعیین اثربخشی سازمان، حدود یا میزانی که هدف های چندگانه تأمین شده اند، سنجیده و مورد قضاوت قرار می‌گیرند. ریچارد اسکات^۵ در مورد اثربخشی چنین می‌گوید: اثربخشی از نظر سیستم عقلایی تعداد و کیفیت بروندها و کارایی می‌باشد. از دیدگاه سیستم طبیعی اثربخشی تداوم بقای سازمان و روحیه و رضایت افراد و از نظر دیدگاه سیستم باز، اثربخشی کسب منابع کمیاب و ارزشمند محیط می‌باشد.

مدل مفهومی پژوهش

هر تحقیق به یک چارچوب نظری نیاز دارد، چارچوب نظری، الگویی است که فرد پژوهشگر بر اساس آن درباره روابط بین عواملی که در ایجاد مساله تشخیص داده شده اند نظریه پردازی می‌کند.



¹ Druker

² Sea shore

³ Barnard

⁴ Daft, Richard l

⁵ Scott, Richard

فرضیه اصلی

سبک رهبری بر اثربخشی سازمانی تاثیر دارد.

روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات، تحقیقی توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان اداره کل بنادر و دریانوردی استان گیلان به تعداد ۵۰۰ نفر می باشد. جهت تعیین حجم نمونه نیز از جدول مورگان بهره گرفته شد که با توجه به جدول یاد شده حجم نمونه ۲۲۰ نفر برآورد شد. پرسشنامه تحقیق دارای ۷۳ سوال می باشد که پرسشنامه رهبری تعداد ۴۵ سوال گنجانده شده است. این پرسشنامه دارای دو فرم مجزا است. در یک فرم آن، کارکنان به ارزیابی یک مدیر می پردازند و در فرم دیگر، هر مدیر عملکرد خود را ارزیابی می کند. پرسشنامه اثربخشی سازمانی شامل ۲۸ سوال درباره مولفه های ۱. نوآوری = انطباق ۲. تعهد سازمانی = کسب هدف ۳. رضایت شغلی = یگانگی ۴. سلامت سازمانی (روحیه) = حفظ الگوها است. برای انجام آماره های توصیفی و فراوانی از نرم افزار SPSS16 و برای انجام تحلیل استنباطی از نرم افزار SMART PLS2.0 و از روش مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شده است.

روایی و پایایی پرسشنامه

معیار AVE نشان دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر متغیر با سوالات خود می باشد. به بیان ساده تر AVE میزان همبستگی یک متغیر با سوالات خود را نشان می دهد که هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. با توجه به جدول زیر و روش فورنل و لارکر که مقدار مناسب برای (AVE) Average Variance Extracted را ۰,۵ به بالا معرفی کرده اند.

AVE	
0.723	سبک رهبری
0.592	اثربخشی سازمانی

آلفای کرونباخ: این معیار، معیاری کلاسیک برای سنجش پایایی و سنجه ای مناسب برای ارزیابی پایداری درونی (Internal Consistency) محسوب می گردد. در مورد پایایی درونی باید گفت که یکی از مواردی که برای سنجش پایایی در معادلات ساختاری به کار می رود، پایداری درونی مدل های اندازه گیری است. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰,۷ نشان گر پایایی قابل قبول است

پایایی ترکیبی

از آنجایی که معیار آلفای کرونباخ یک معیار سنتی برای تعیین پایایی متغیرها می باشد، روش حداقل مربعات جزئی (PLS) معیار مدرن تری نسبت به آلفای کرونباخ به نام پایایی ترکیبی به کار می برد. در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی برای هر متغیر بالاتر از ۰,۷ شود، نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل های اندازه گیری دارد و مقدار کمتر از ۰,۶ عدم وجود پایایی را نشان می دهد.

همان طور که در جدول زیر مشخص شده است، مقدار مربوط به این معیار ها یعنی آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرها در هر ۳ متغیر بالاتر از ۰,۷ می باشد که حاکی از پایایی مناسب مدل دارد.

آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	
0.765	0.753	سبک رهبری
0.805	0.825	اثربخشی سازمانی

یافته های پژوهش

در جداول زیر فراوانی سوالات جمعیت شناختی تحقیق ارائه شده است:

جدول (۱-۴) توزیع فراوانی و درصد سن پاسخگویان

سن		
درصد	فراوانی	گزینه ها
10.9	24	کمتر از ۲۵ سال
43.2	95	بین ۲۵ تا ۳۵ سال
33.6	74	بین ۳۶ تا ۴۵ سال
12.3	27	بین ۴۶ تا ۵۵ سال
100	220	مجموع

جدول (۲-۴) توزیع فراوانی و درصد سابقه کار پاسخ دهندگان

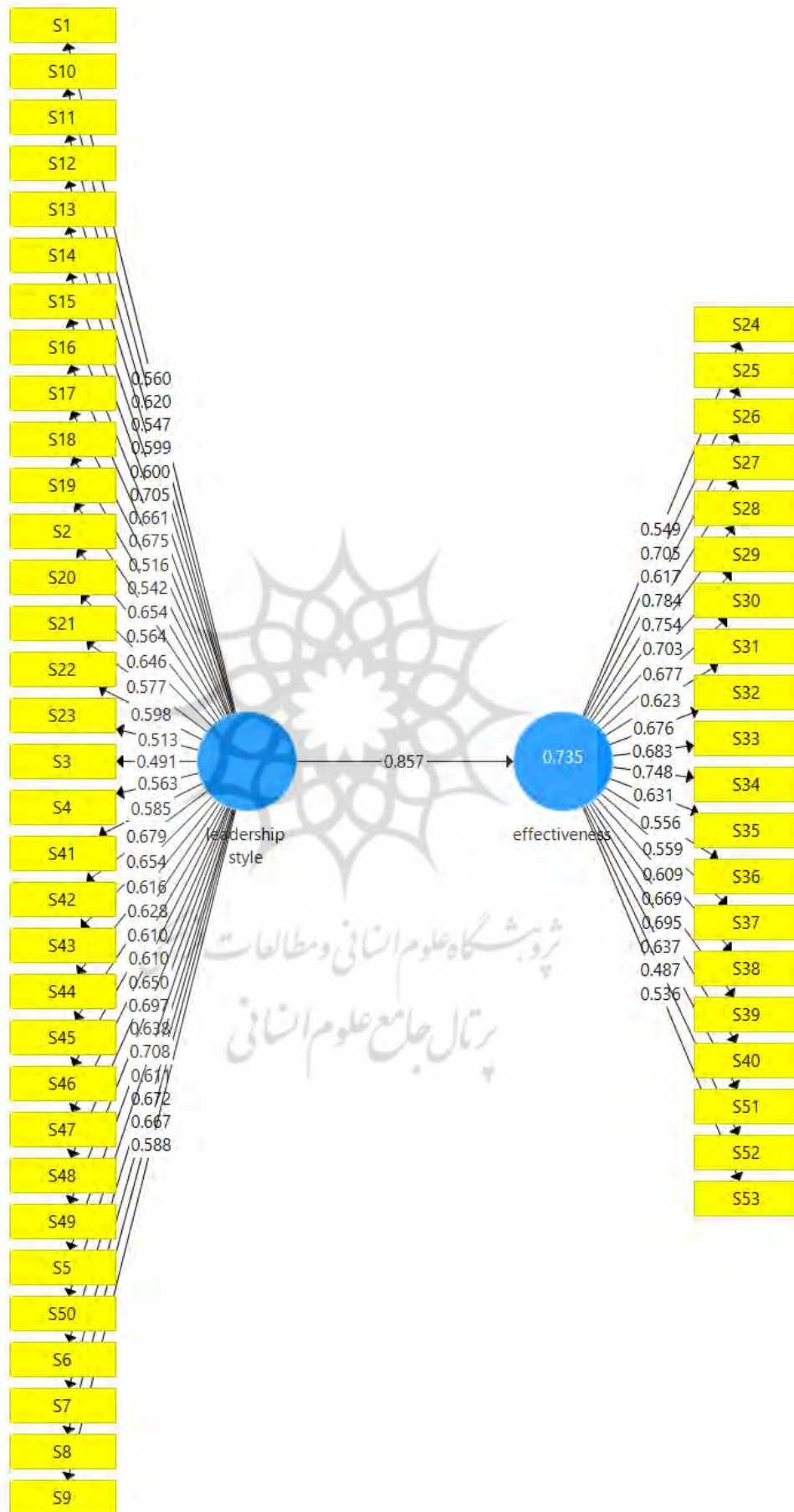
سابقه		
درصد	فراوانی	گزینه ها
38.2	84	کمتر از ۵ سال
21.8	48	بین ۶ تا ۱۰ سال
27.7	61	بین ۱۱ تا ۱۵ سال
2.7	6	بین ۱۶ تا ۲۰ سال
9.5	21	بیشتر از ۲۰ سال
100	220	مجموع

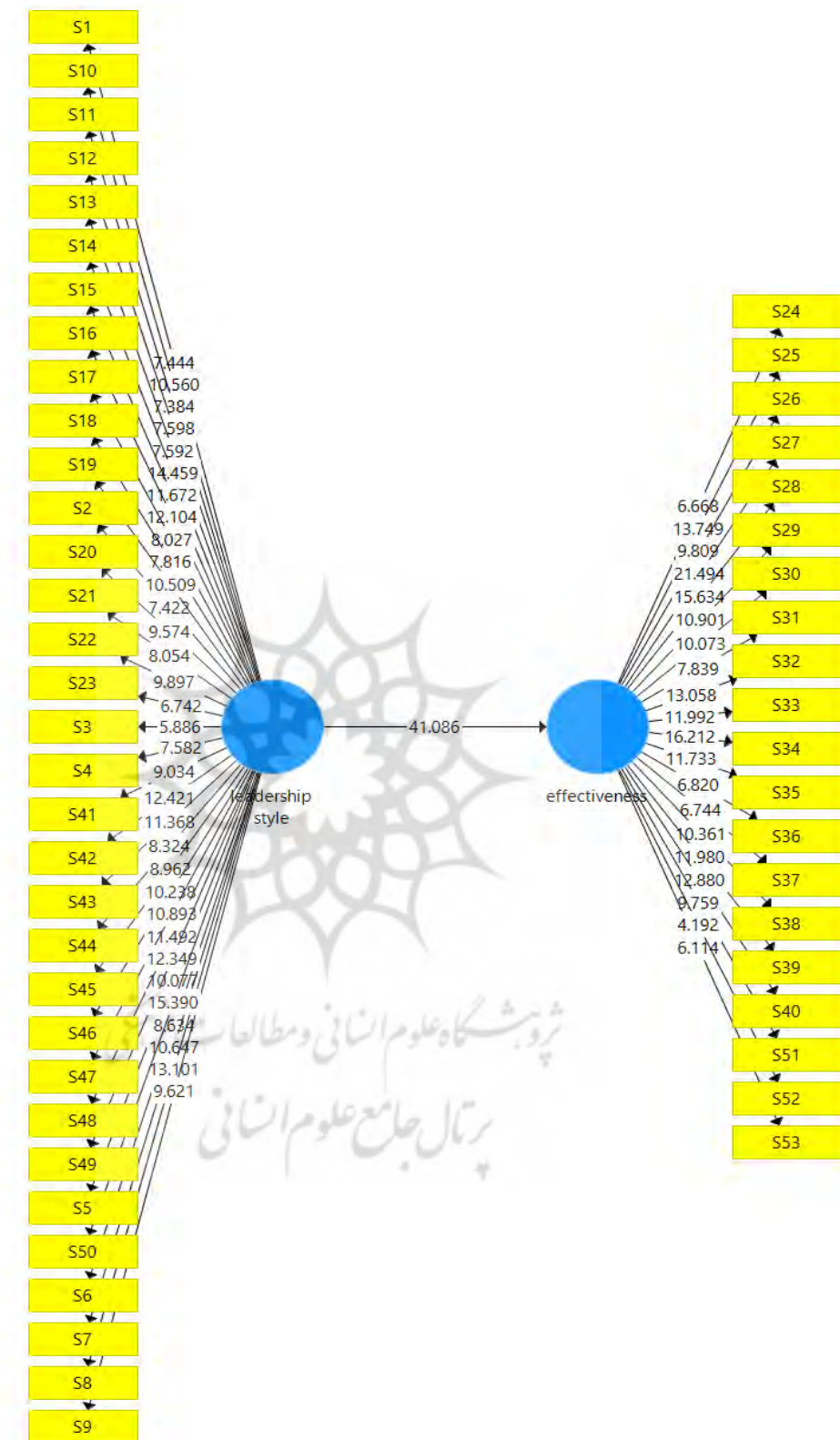
جدول (۳-۴) توزیع فراوانی و درصد تحصیلات پاسخ دهندگان

تحصیلات		
درصد	فراوانی	گزینه ها
3.6	8	دیپلم
2.7	6	فوق دیپلم
36.8	81	لیسانس
56.8	125	فوق لیسانس
100	220	مجموع

برازش مدل ساختاری

بعد از بررسی برازش مدل های اندازه گیری نوبت به برازش مدل ساختاری پژوهش می رسد. همانگونه که قبلا اشاره شد، بخش مدل ساختاری بر خلاف مدل های اندازه گیری، به سوالات (متغیرهای آشکار) کاری ندارد و تنها متغیرهای پنهان همراه با روابط میان آنها بررسی می گردد. ضرایب معنی داری t (مقادیر t -values): برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می شود که اولین و اساسی ترین معیار، ضرایب معنی داری t یا همان مقادیر t -values می باشد.





شکل ۳ ضرایب مسیر استاندارد و مقدار تی

جدول (۴-۴) خطای استاندارد و مقدار تی

T-Value	خطای استاندارد	
۴۱,۰۸۶	۰,۸۵۷	اثربخشی سازمانی > سبک رهبری

برازش مدل کلی

معیار GOF (Goodness Of Fit)

معیار GOF مربوط به بخش کلی مدل های معادلات ساختاری است. بدین معنی که توسط این معیار محقق می تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. معیار GOF توسط تننهاوس و همکاران (Tenenhaus et al) در سال ۲۰۰۴ ابداع گردید و فرمول آن در زیر آمده است.

$$GOF = \sqrt{R^2 * Communality}$$

Communality (مقادیر اشتراکی) = این مقدار از میانگین مجذور بارهای عاملی هر متغیر به دست می آید.

$\frac{Communality}{R^2}$ = از میانگین مقادیر اشتراکی هر متغیر درون زای مدل به دست می آید.

R^2 = میانگین مقادیر R Square متغیرهای درون زای مدل است.

جدول (۵-۴) میانگین R Square و Communality

Communality	R Square	
0.624	0.582	اثربخشی سازمانی

$$GOF = 0.672$$

با توجه به سه مقدار ۰,۰۱، ۰,۲۵ و ۰,۳۶ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است و حصول مقدار ۰,۶۷۲ برای GOF، نشان از برازش کلی قوی مدل دارد.

آزمون فرضیه

فرضیه اصلی

سبک رهبری بر اثربخشی سازمانی تاثیر دارد.

با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش مشخص گردید مقدار تی ولیو برابر با ۴۱,۰۸۶ می باشد. از آنجا که مقدار تی ولیو بیشتر از ۱,۹۶ می باشد می توان گفت سبک رهبری بر اثربخشی سازمانی تاثیر دارد. در نتیجه فرضیه تایید می شود.

نتیجه گیری

نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد بین سبک رهبری و اثربخشی سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد، مدیر به عنوان نماینده رسمی سازمان برای ایجاد هماهنگی و افزایش بهره وری در رأس سازمان قرار دارد. موفقیت سازمان در بهبود بهره وری و تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک های موثر رهبری مدیر است. مدیران با استفاده از سبک صحیح رهبری می توانند رضایت شغلی کارکنان و بهره وری سازمان خود را افزایش دهند. سازمان اثربخش، سازمانی است که بتواند منابع مورد نیاز خود را بدست آورد. در اجرای این روش به بخش مصرف (بخش ورودی) سازمان توجه می شود. سازمان این اقلام را از محیط می گیرد و وارد مرحله تبدیل می کند. اساس روش مزبور بر این فرض گذاشته شده است که سازمان در تحصیل و تأمین منابع مورد نیاز و نیز در حفظ و نگهداری سیستم سازمانی باید موفق باشد تا بتواند در وضعی اثربخش باقی بماند. سازمان ها باید منابع ارزشمند و

کمیاب را از سایر سازمان ها بگیرند. از دیدگاه سیستمی، اثربخشی سازمان به این صورت تعریف می شود: توانایی سازمان (چه مطلق و چه نسبی) در بهره برداری از محیط خود در راه تحصیل و تأمین منابع ارزشمند و کمیاب. مدیران می توانند با شناسایی سبک رهبری غالب، سبک رهبری خود را اصلاح نموده و شرایط بهتری را برای ارتقاء رضایت شغلی کارکنان فراهم سازند. مدیران می توانند با توجه به سطح موجود سبک رهبری تبدالی به ارتقاء حس مسئولیت پذیری خود پرداخته و در نهایت شرایط رضایت کارکنان از سرپرستان و شرایط کاری را ارتقاء دهند. مدیران می توانند با درگیر کردن بیشتر کارکنان در امور سازمانی به اجرای سبک رهبری تحول آفرین در سازمان یاری رسانند.

مراجع

۱. آذر عادل، مؤمنی منصور، (۱۳۸۰)، «آمار و کاربرد آن در مدیریت»، جلد دوم، چاپ پنجم، تهران: انتشارات سمت
۲. حیدری تفرشی، غلامحسین (۱۳۸۶)، «هبانی سازمان و مدیریت»، چاپ اول، تهران، انتشارات نویسنده
۳. خیراندیش، م؛ آتشی، س؛ غلامی، م. (۱۳۹۱). نقش سرمایه اجتماعی در اثربخشی مدیریت دانش (مطالعه موردی). فصلنامه مدیریت نظامی، شماره چهل و ششم: ۱۳۰-۱۰۴
۴. قلیچلی، بهروز و مشبکی، اصغر (۱۳۸۵)، بررسی نقش سرمایه اجتماعی در ایجاد سرمایه فکری دو شرکت خودروساز ایرانی، فصلنامه دانش مدیریت، سال ۱۹، شماره ۷۵، ص ۱۲۵-۱۴۷
۵. مرادی چالستری، محمد رضا و همکاران. (۱۳۸۸). رابطه سبک های رهبری تحول آفرین - تبدالی با عدالت سازمانی و ارائه مدل در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. مدیریت ورزشی، شماره ۲، ص ۹۶-۷۳.
۶. مرتضوی، سعید و نیک کار، امیر. (۱۳۹۳). نقش میانجی گری عدالت سازمانی در رابطه میان سبک رهبری تحول آفرین و کیفیت زندگی کاری کارکنان. پژوهشنامه مدیریت اجرایی، سال ششم، شماره ۱۱، ص ۱۲۲-۱۰۳.
۷. ملکی آوارسین، صادق؛ حسینی نسب، سید داوود و وفاجو، محمد. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین هوش هیجانی و سبک رهبری تحول آفرین مدیران گروه های آموزشی منطقه ۱۳ دانشگاه آزاد اسلامی. فصلنامه علوم تربیتی، سال پنجم، شماره ۱۸، ص ۵۲-۴۱.
1. Abbas, G., Iqbal, J., Waheed, A. and Riaz, M.N. (2012), "Relationship between transformational leadership style and innovative work behavior in educational institutions", *Journal of Behavioural Sciences*, Vol. 22 No. 3, pp. 18-32.
2. Alonderienė, R., & Majauskaitė, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140-164.
3. Anderson, M.H. and Sun, P. Y. (2015). The downside of transformational leadership when encouraging followers to network. *The leadership quarterly*. 5 (4), 22-34.
4. Bhat, A.B., Verma, N., Rangnekar, S. and Barua, M.K. (2012), "Leadership style and team processes as predictors of organisational learning", *Team Performance Management*, Vol. 18 No. 7, pp. 347-369.
5. Epitropaki, O. and Martin, R. (2005). The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification. *The leadership quarterly*, 16: 569- 589.
6. Jiang, J, Liu, C. (۲۰۱۵). High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital. *Human Resource Management Review*. ۲۵: ۱۲۶-۱۳۷
7. Tse, H. M. and Chiu. W. C. K. (2014). Transformational leadership and job performance: A social identity perspective. *Journal of business research*, 67: 2827 – 2835.
8. Wang, H. J, Demorout, E. and Blanc, P. L. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of vocational behavior*, 100: 185-195.
9. Yang, Y.F. and Islam, M. (2012), "The influence of transformational leadership on job satisfaction