

## بررسی تاثیر رهبری تحول گرا بر توانمندسازی کارکنان با نقش میانجی تسهیم دانش (مورد مطالعه: سازمان جهاد کشاورزی استان گیلان)

مرضیه فرخی راد<sup>۱</sup>، تورج حسن زاده ثمرین<sup>۲</sup>، محمد صادق حسن زاده پسیخانی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> سازمان نظام مهندسی کشاورزی و منابع طبیعی، استان گیلان

<sup>۲</sup> دانشگاه پیام نور، رشت

<sup>۳</sup> دانشگاه پیام نور، رشت

نویسنده مسئول:

مرضیه فرخی راد



### چکیده

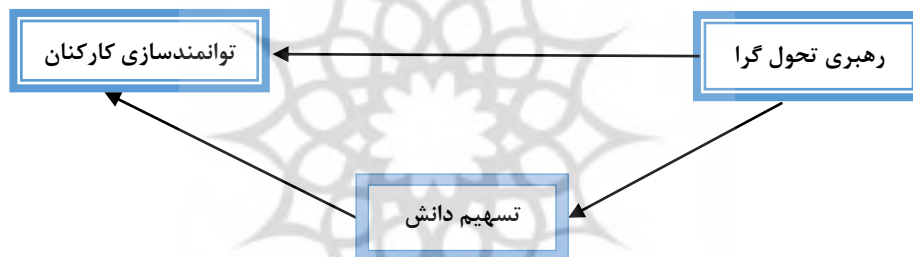
هدف از این پژوهش بررسی تاثیر رهبری تحولگرا بر توانمندسازی کارکنان با نقش میانجی تسهیم دانش می باشد. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه جمع آوری اطلاعات تحقیقی توصیفی از نوع همبستگی می باشد. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان گیلان به تعداد ۵۲۰ نفر می باشد. روش نمونه گیری مورد استفاده در این پژوهش، نمونه گیری خوشه ای تک مرحله می باشد و تعداد حداقل حجم نمونه که از طریق فرمول کوکران بدست آمد ۲۲۱ نفر است که ۲۵۰ پرسشنامه توزیع شد که از این تعداد نهایتاً ۲۲۱ پرسشنامه درست پر شده و قابل استفاده جمع آوری شد. ابزار سنجش داده ها در این پژوهش با استفاده از پرسشنامه های استاندارد برای هر متغیر و شامل پرسشنامه تسهیم دانش از وان دین و مارلی (۲۰۰۹) با ۸ گویه؛ پرسشنامه رهبری تحول گرا از باس و آوالیو (۱۹۹۷) با ۲۰ گویه و پرسشنامه توانمندسازی از اسپریتزرو میشر (۱۹۹۷) که توسط زو، ۲۰۰۷ مورد بازبینی قرار گرفته است با ۱۲ گویه می باشد. ضریب پایایی ابزار با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه و بالای ۰/۷ بوده برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار Spss و PLS استفاده گردیده است. نتایج حاصل از این پژوهش نشان می دهد که متغیر تسهیم دانش به صورت متغیر میانجی جزئی در رابطه بین رهبری تحولگرا با توانمندسازی کارکنان عمل می نماید.

**کلمات کلیدی:** رهبری تحول گرا، توانمندسازی کارکنان، تسهیم دانش، سازمان جهاد کشاورزی استان گیلان.

## مقدمه

جهانی در عصر تغییرات سریع، سازمان‌ها برای تداوم و کارایی، سعی می‌کنند خود را با محیط سازگار کنند. همچنین در این دوره این باور شکل گرفته است که ایجاد انگیزش و تواناسازی کارکنان می‌تواند در تولید یا ارائه خدمات و عملکرد آن‌ها مؤثر باشد (حاجی ملامیرزایی و همکاران، ۱۳۹۴). انسان‌ها یا همان منابع انسانی، اجزای اصلی سازمان و ارزشمندترین سرمایه‌های هر سازمان را تشکیل می‌دهند و سایر عوامل (تکنولوژی، سرمایه‌های مادی، ...) همه تحت اختیار آن قرار می‌گیرند و علی‌رغم پیشرفت‌های فنی و تکنیکی جدید هنوز هیچ عاملی نتوانسته جایگزین آن گردد و انسان به عنوان یک عامل کلیدی در سازمان مطرح است، توانمند سازی روانشناختی، مجموعه ای از مفاهیم است که توسط شرایط کار شکل می‌گیرد نه بر اساس مشخصه ی شخصیتی ثابت، از نظر ساختاری، توانمندی شرایط کار مربوط به پرورش احساسات گسترده تری از استقلال، مقصود و تأثیر است (نرگسیان، ۱۳۸۹). اگر ادبیات سازمانی را بررسی کنیم با مقوله‌های مهم و اساسی تأثیر گذار بر آن مواجه می‌شویم که هر یک نیاز به بررسی جامع از زوایای مختلف دارد یکی از این مقوله‌ها «رهبری» است که در ادبیات سازمانی به لحاظ اهمیت دارای جایگاه خاصی می‌باشد و مدت‌ها است که نظر پژوهش‌گران و متخصصین امر را به خود جلب کرده است با توجه به تغییرات روزافزون در سازمان‌ها در دهه‌های اخیر، موضوع مدیریت و رهبری سازمان‌ها یکی از بحث‌های چالش برانگیزی است که مورد توجه بسیاری از صاحب‌نظران در حوزه مطالعات سازمانی می‌باشد بیشتر صاحب‌نظران باین موضوع که بقای سازمان در دنیای کنونی وابسته به توانایی پاسخ‌اثر بخش به تغییرات می‌باشد، توافق نظر دارند بقاء و موفقیت سازمان‌های آینده وابسته به توسعه مهارت‌ها ی رهبری اثربخش در تمام سطوح سازمانی می‌باشند (کپلند<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳).

## مدل مفهومی تحقیق



شکل ۱- مارچولین کانلز و همکاران، ۲۰۱۷ و اسماعیل و همکاران، ۲۰۱۱

## روش شناسی پژوهش

- جامعه آماری: در تحقیق حاضر جامعه آماری مورد نظر کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان گیلان می‌باشد که در حال حاضر کارکنان این مجموعه به تعداد ۵۲۰ نفر است.
- برآورد حجم نمونه: برای برآورد حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده می‌کنیم که به شکل زیر است:

$$n = \frac{N * (Z_{\alpha})^2 * s^2}{e^2(N-1) + (Z_{\alpha})^2 * s^2}$$

N: حجم جامعه آماری n: حجم نمونه S: مقدار واریانس جامعه، که برابر است با ۰.۴۴۴. E: مقدار اشتباه مجاز (دقت احتمالی مطلوب)، که از ۶ درصد تا ۸ درصد می‌باشد و در این پژوهش ۶ درصد منظور گردیده است. Z: متغیر نرمال واحد

متناظر با سطح اطمینان ۹۵ درصد؛  $Z_{\alpha/2} = 1.96$

$$n = \frac{(520)(1.96)^2 \cdot (0.444)^2}{(519)(0.06)^2 + (1.96)^2 \cdot (0.444)^2}$$

N=221

جواب بدست آمده از معادله کوکران عدد ۲۲۱ می‌باشد که حداقل نمونه لازم و کافی در جهت تعیین نتایج پرسشنامه و تحقیق می‌باشد. پژوهشگر در این پژوهش برای بالا بردن سطح اطمینان از پرسشنامه‌های درست پر شده تعداد بیشتری پرسشنامه

(تعداد ۲۵۰ عدد) در بین کارکنان جهاد کشاورزی استان گیلان توزیع کرده است و در نهایت ۲۲۱ پرسشنامه درست پر شده تحویل گرفته شد.

- **روش نمونه گیری:** در این تحقیق از روش نمونه گیری خوشه ای تک مرحله ای استفاده شده است. بر آورد حجم نمونه به وسیله فرمول کوکران ۲۲۱ نفر بوده است که در جامعه مورد نظر که همان سازمان جهاد کشاورزی استان گیلان با استفاده از روش نمونه گیری خوشه ای تک مرحله ای بیش از این تعداد پرسشنامه پخش و پس از پاسخ داده شده توسط کارکنان تعداد ۲۲۱ پرسشنامه تکمیل شده جمع آوری گردید و داده ها به کمک نرم افزار **spss** و **Pls** تحلیل گردید.

جدول ۱- جدول تخصیص نمونه

جدول تخصیص نمونه	شهرستان	پرسشنامه پر شده	درصد تعداد افراد هر منطقه از جامعه
ستاد	رشت	۴۰	٪۱۸.۱
شمال و شمال غربی	بندر انزلی	۳۵	٪۱۵.۸۳
جنوب	رودبار	۵۲	٪۲۳.۵۲
شرق	لاهیجان	۴۰	٪۱۸.۱
غرب	صومعه سرا	۵۴	٪۲۴.۴۳
جمع کل کارکنان نمونه انتخابی ۲۲۱			

### پرسشنامه متغیرهای تحقیق

- پرسشنامه توانمندسازی کارکنان: در این تحقیق منظور از میزان توانمندسازی کارکنان نمره‌ای است که از پرسشنامه توانمندسازی کارکنان که توسط اسپریتزرومیشرا (۱۹۹۷) نوشته شده و توسط زو، ۲۰۰۷ مورد بازبینی قرار گرفته است؛ به دست می‌آید، برای سنجش توانمندسازی روانشناختی کارکنان از ۱۲ گویه در ۴ بعد استفاده شده است.
- پرسشنامه رهبری تحول گرا: در این تحقیق به منظور جمع‌آوری اطلاعات برای تجزیه و تحلیل از پرسشنامه استاندارد باسوآوالیو (۱۹۹۷) که ۴ بعد (ترغیب ذهنی، نفوذآرمانی، ملاحظه فردی و انگیزش الهام بخش) را مورد بررسی قرار می‌دهد و ۲۰ گویه و براساس مقیاس پنج گزینه ای لیکرت تنظیم گردیده است.
- پرسشنامه تسهیم دانش: این پرسشنامه در قالب ۸ سوال از وان دین و مارلین (۲۰۰۹)<sup>۲</sup> استفاده شده است؛ ۴ گویه ابتدایی انگیزه درونی و ۴ گویه بعدی انگیزه بیرونی را که از ابعاد تسهیم دانش می باشد می سنجد.

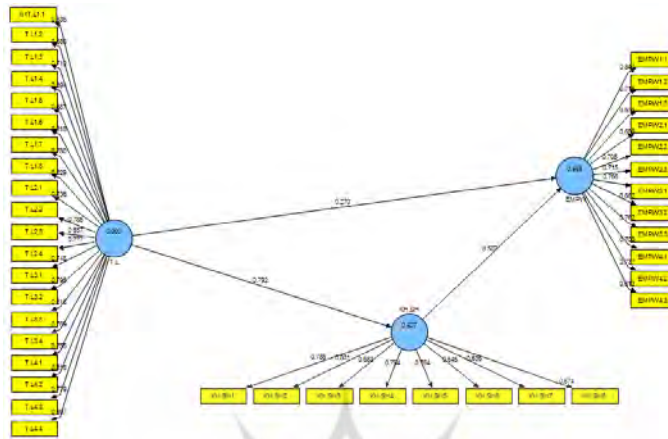
- **تعیین پایایی پرسشنامه (روش آلفای کرونباخ):** در این پژوهش در مرحله آزمون اولیه به جهت بررسی روایی محتوا، پرسشنامه توسط چند تن از اساتید مورد بررسی قرار گرفت و روایی محتوایی آن مورد تأیید قرار گرفت. همچنین به جهت بررسی روایی صوری در مرحله آزمون اولیه علاوه بر اینکه پایایی پرسشنامه اندازه گیری شد، از قابل فهم بودن سوالات در بین ۳۰ نفر افراد عادی شرکت کننده در مرحله آزمون اولیه، اطمینان حاصل گردید. به این ترتیب که تعداد ۳۰ پرسشنامه در بین کارکنان توزیع شد با استفاده از داده های به دست آمده از آن، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه گردید. ضریب آلفای کرونباخ عددی بین صفر و یک است که در واقع همان همبستگی داده ها در زمان های مختلف می باشد؛ عدد ۱، حداکثر همبستگی و عدد صفر، حداقل همبستگی را نشان می‌دهد (حافظ نیا، ۱۳۸۰: ۱۳۲). هر قدر آلفای کرونباخ به عدد ۱ نزدیکتر باشد اعتبار سازگاری درونی گویه ها بیشتر است. در این روش اگر ضریب آلفا کمتر از ۰/۶۰ باشد معمولاً اعتبار آن ضعیف تلقی می شود، دامنه ۰/۷۰ قابل قبول و بیش از ۰/۸۰ خوب تلقی می شود.

<sup>2</sup>.Hooff Bart Van den, Huysman Marleen, (2009)

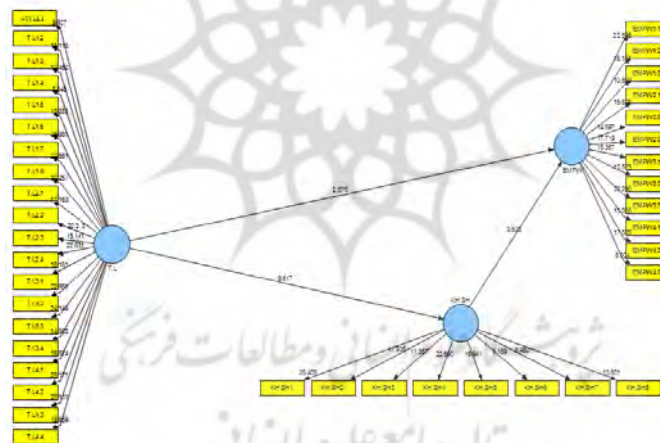
جدول ۲- ضریب آلفای کرونباخ (پایایی متغیرها) در پیش آزمون

نتیجه	میزان آلفای کرونباخ	ابعاد
تأیید	۰/۸۸۹	توانمندسازی کارکنان
تأیید	۰/۹۰۵	تسهیم دانش
تأیید	۰/۹۲۸	رهبری تحولگرا

• بررسی مدل تحقیق



نمودار ۱- آزمون مدل تحقیق (ضرایب استاندارد)



نمودار ۲- آزمون مدل تحقیق (ضرایب معنی داری)

## آزمون فرضیه های فرعی

۱. رهبری تحول گراباتوانمندسازی کارکنان رابطه معنادار دارد. با توجه به مدل ساختاری تحقیق در حالت ضرایب معناداری مشاهده می شود که میزان آماره تی بین دو متغیر رهبری تحول گراباتوانمندسازی کارکنان خارج از بازه ( $1/96 < t < 1/96$ ) است و لذا فرضیه پذیرفته می شود. میزان این رابطه نیز برابر با  $0/792$  است.

جدول ۳- نتایج تحلیل آزمون فرضیه فرعی اول پژوهش

نتیجه آزمون	ضریب مسیر استاندارد	T-Value	فرضیه پژوهش
تأیید	$0/792$	$9/617$	$H_1$ رهبری تحولگرا ← توانمندسازی کارکنان

۲. تسهیم دانش و توانمندسازی رابطه معنادار دارد. با توجه به مدل ساختاری تحقیق در حالت ضرایب معناداری مشاهده می شود که میزان آماره تی بین دو متغیر تسهیم دانش باتوانمندسازی کارکنان خارج از بازه ( $1/96 < t < 1/96$ ) است و لذا فرضیه پذیرفته می شود. میزان این رابطه نیز برابر با  $0/587$  است.

جدول ۴- نتایج تحلیل آزمون فرضیه فرعی دوم پژوهش

نتیجه آزمون	ضریب مسیر استاندارد	T-Value	فرضیه پژوهش
تأیید	$0/587$	$3/600$	$H_2$ تسهیم دانش ← توانمندسازی کارکنان

۳. رهبری تحول گرا و تسهیم دانش رابطه معنادار دارد. با توجه به مدل ساختاری تحقیق در حالت ضرایب معناداری مشاهده می شود که میزان آماره تی بین دو متغیر رهبری تحولگرا و تسهیم دانش خارج از بازه ( $1/96 < t < 1/96$ ) است و لذا فرضیه پذیرفته می شود. میزان این رابطه نیز برابر با  $0/270$  است.

جدول ۵- نتایج تحلیل آزمون فرضیه فرعی سوم پژوهش

نتیجه آزمون	ضریب مسیر استاندارد	T-Value	فرضیه پژوهش
تأیید	$0/270$	$2/576$	$H_3$ رهبری تحول گرا ← تسهیم دانش

## آزمون فرضیه اصلی

رهبری تحولگراباتوانمندسازی کارکنان از طریق نقش میانجی تسهیم دانش رابطه معناداری دارد. جهت آزمون این فرضیه، فرضیه های فرعی زیر مورد بررسی قرار گرفت:

الف: رهبری تحولگرا با تسهیم دانش رابطه دارد.

ب: تسهیم دانش با توانمندسازی کارکنان رابطه دارد.

ج: رهبری تحولگرا با توانمندسازی کارکنان رابطه دارد.

همانطور که در جدول ۶ مشاهده می شود متغیر رهبری تحول گرا با ضریب استاندارد شده  $0/792$  دارای رابطه معنی دار مثبت با تسهیم دانش می باشد ( $t > 1.96$ ). همچنین متغیر تسهیم دانش با ضریب استاندارد شده  $0/587$  دارای رابطه معنی دار مثبت با توانمندسازی کارکنان می باشد ( $t > 1.96$ ). بر این اساس می توان پذیرفت که تسهیم دانش در رابطه بین رهبری تحولگراباتوانمندسازی کارکنان نقش میانجی دارد. آزمون سوبل نیز رویکرد دیگری در قبول یارد فرضیات مربوطه نقش میانجی یک متغیر میباشد. همانطوریکه در جدول نشان داده شده است مقدار  $t$  غیر مستقیم حاصل از آزمون سوبل  $3/371$  است. که این مقدار از  $1/96$  بیشتر است. و بر این اساس میتوان نتیجه گرفت که رابطه غیرمستقیم رهبری تحولگراباتوانمندسازی کارکنان از طریق تسهیم دانش معنی دار و فرضیه مذکور مورد تأیید قرار گرفته است. بر اساس نتایج حاصل از آزمون مدل، ضریب مسیر کل در حالت استاندارد بین دو متغیر رهبری تحولگراباتوانمندسازی کارکنان از طریق تسهیم دانش برابر با  $0/734$  است.

جدول ۶- بررسی فرضیه اول تحقیق

نتیجه	تأیید یا عدم تأیید	P (sig)	آماره t	ضریب مسیر استاندارد	فرضیه
متغیر تسهیم دانش به صورت متغیر میانجی جزئی در رابطه رهبری تحول گرا و توانمند سازی کارکنان عمل می نماید.	تأیید	P<0.05	۹/۶۱۷	۰/۷۹۲	رهبری تحول گرا ← تسهیم دانش
	تأیید	P<0.05	۳/۶۰۰	۰/۵۸۶	تسهیم دانش ← توانمند سازی
	تأیید	P<0.05	۲/۵۷۶	۰/۲۷۰	رهبری تحول گرا ← توانمند سازی
	ضریب مسیر غیر مستقیم = ۰/۴۶۴				ضریب مسیر مستقیم = ۰/۲۷۰
	t غیر مستقیم = ۳/۳۷۱				t مستقیم = ۲/۲۱۰
ضریب مسیر کل = ۰/۷۳۴					

## توصیف متغیر های تحقیق

**رهبری تحولگرا:** در ارتباط با متغیر رهبری تحولگرا با توجه به نتایج آمار توصیفی مشاهده می شود که متغیر رهبری تحولگرا دارای کم ترین مقدار ۱/۴۷، بیش ترین مقدار ۵/۰۰، میانگین ۳/۶۱، انحراف معیار ۰/۶۵۱۰۲ و واریانس ۰/۴۲۴ می باشد. **توانمندسازی کارکنان:** در ارتباط با متغیر توانمندسازی کارکنان با توجه به نتایج آمار توصیفی مشاهده می شود که متغیر توانمندسازی کارکنان دارای کم ترین مقدار ۱/۶۷، بیش ترین مقدار ۵/۰۰، میانگین ۳/۴۵، انحراف معیار ۰/۶۱۷۹۹ و واریانس ۰/۳۸۲ می باشد.

**تسهیم دانش:** در ارتباط با متغیر توانمندسازی کارکنان با توجه به نتایج آمار توصیفی مشاهده می شود که متغیر تسهیم دانش دارای کم ترین مقدار ۱/۳۸، بیش ترین مقدار ۵/۰۰، میانگین ۳/۶۴، انحراف معیار ۰/۶۷۶۳۰ و واریانس ۰/۴۵۷ است.

## نتایج حاصله براساس فرضیه های پژوهش

در خصوص فرضیه فرعی اول: بین رهبری تحولگرا با توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

- برقراری ارتباطات دو سویه و انعطاف پذیری بین مدیران و کارکنان از طریق کانالهای غیر رسمی موجب افزایش توانایی ارتباطی کارکنان خواهد شد (سبک مشارکتی و مشورتی رهبری کردن کارکنان). مدیران سازمان باید از نظرات و پیشنهادات کارکنان در تصمیم گیری ها و حل مشکلات سازمان استفاده نمایند. نظام پیشنهادات گروهها را در سازمان نهادینه نماید.
- فرآیند کنترل در سازمان را باید به صورت غیرمتمرکز اعمال نمود تا با بوجود آوردن فضای آزادی عمل، ظرفیت مسئولیت پذیری افراد افزایش یافته و احساس مؤثر بودن، برخورداری از اطلاعات و منابع سازمان آنها، کارکنان عمق پیدا کند؛ باید به این نکته توجه داشت که مسئولیت و اختیار در کنار هم معنی پیدا می کند برای قبول مسئولیت، داشتن اختیار، لازم و ضروری است. لذا برای اینکه کارکنان، مسئولیت کارهای سنگین و سخت را بپذیرند باید اختیارات لازم را در اختیارشان قرار داد (تفویض اختیار به کارکنان) مدیران ارشد سازمان باید شرایطی را بوجود آورند تا کارکنان احساس امنیت خاطر کنند.

در خصوص فرضیه فرعی دوم: بین تسهیم دانش و توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

- بکارگیری سیستمهای اطلاعاتی هوشمند (مانند هوش تجاری) برای ذخیره دانش های تولید شده و دسته بندی مناسب آنها و ارائه اطلاعات به موقع و مفید به مدیران و کارکنان میتواند منجر به توانمندسازی آنها در بلند مدت شود. ایجاد سامانه های هوشمند ثبت دانش و رقابت پذیر کردن در جهت افزایش ثبت دانش های ضمنی در شرکت می تواند فرهنگ سازمانی را به سمت فرهنگ سازمانی یادگیرنده سوق دهد، که در نتیجه توانمندسازی کارکنان را در پی خواهد داشت.



**در خصوص فرضیه فرعی سوم: بین رهبری تحولگرا و تسهیم دانش رابطه معناداری وجود دارد.**

- برقراری ارتباط با کارکنان از طریق صحبت کردن درباره باورها و ارزش های اساسی سازمان. تسهیل همکاری و مشارکت بیشتر کارکنان با مدیران از طریق ایجاد یک چشم انداز مشترک و تصریح اهمیت تعهد قوی نسبت به هدف. ارائه دستورالعمل ها و خط مشی هایی از سوی مدیران جهت تشکیل جلسات و نشست های کارکنان به منظور مشارکت و تبادل دانش میان آنها.

**در خصوص فرضیه اصلی: بین رهبری تحولگرا با توانمندسازی کارکنان از طریق نقش میانجی تسهیم دانش رابطه معناداری وجود دارد.**

- مدیران سازمان از نظرات و عقاید جدید استقبال کرده و نظرات مفید که نوید بخش آینده ای درخشان برای سازمان می باشد را به اجرا در آورند. مدیران در زمینه ترویج و فرهنگ سازی در خصوص مدیریت دانش از طریق نشریات سازمان و نیز ابزار های اطلاع رسانی اهتمام ورزند تا زمینه برای توانمند نمودن کارکنان فراهم آید.

**پیشنهادات برای تحقیقات آینده**

مطالعه رابطه رهبری تحولگرا با توانمندسازی کارکنان از طریق نقش میانجی تسهیم دانش در سایر سازمان ها با هدف مقایسه تطبیقی و تعمیم نتایج به دست آمده از تحقیق حاضر. در پژوهش حاضر بر اساس اساس مدل برگرفته از کانلز و همکاران (۲۰۱۷)، اسماعیل و همکاران در سال (۲۰۱۱)، ابعاد محدودی از رهبری تحول گرا، تسهیم دانش و توانمندسازی کارکنان مورد مطالعه قرار گرفته است که البته هر کدام از این ابعاد دارای مولفه و زیر مولفه هایی هستند که در این پژوهش با توجه به گستردگی موضوع هر کدام به تنهایی مورد بررسی قرار نگرفته اند، پیشنهاد می گردد در تحقیقات آتی نقش هر کدام از مولفه های تشکیل دهنده این ابعاد مورد بررسی قرار گیرد. و از طریق تحلیل اکتشافی نیز ابعاد جدیدی شناسایی گردند. در این پژوهش نقش عوامل جمعیت شناختی در ارتباط بین متغیرها مورد بررسی قرار نگرفته است، بنابراین، این امر که متغیرهای جمعیت شناختی مثل جنسیت، سطح سازمانی، سن و سابقه خدمت تا چه حد می تواند این رابطه را در جامعه هدف تعدیل کند، از جمله سوالهایی است که شایسته بررسی توسط محققان آتی است.

**منابع و مراجع**

- ۱- اکرادی، احسان، محمدنیا، یاسر، عباسی، مجتبی (۱۳۹۴). "بررسی رابطه سبک رهبری تحولگرا با تعالی سازمانی در ادارات آموزش و پرورش استان زنجان"، پژوهش های رهبری و مدیریت آموزشی، فصلنامه سال اول، شماره ۴، تابستان ۱۳۹۴.
- ۲- محسنی فرد، غلامحسین و رضایی، غلامرضا (۱۳۹۲). "رابطه سرمایه اجتماعی با سرمایه فکری و مدیریت دانش، مطالعه موردی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رفسنجان" فصلنامه علمی پژوهش رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال چهارم.
- ۳- ضیائی، م؛ نرگسیان، ع؛ اصفهانی، س.، (۱۳۸۷)، "نقش رهبری معنوی در توانمندی کارکنان دانشگاه تهران"، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۸۶، ص ۱-۶۷.
- ۴- صمدی میارکلایی، حسین، آقاجانی، حسنعلی، صمدی میارکلایی، حمزه (۱۳۹۲)، "بررسی رابطه میان رهبری تحول آفرین و توانمندسازی روانشناختی کارکنان - مطالعه موردی: اداره آموزش و پرورش شهرستان بابلسر"، رهبری و مدیریت آموزشی، شماره ۲۳، ۱۳۸-۱۱۷.
- ۵- محمودزاده، مجتبی، صداقت، مریم. (۱۳۹۱). "رابطه مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در صنعت هتلداری مطالعه موردی: هتل های ۴ و ۵ ستاره شهر تهران، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری" - دانشگاه علامه طباطبایی دانشکده مدیریت و حسابداری.
- ۶- چوپانی، حیدر. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی. مطالعه موردی شرکت سهامی بیمه البرز، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.

- ۷- حاجی ملامیرزائی، حمید. خادم، سیدمهدی، فلاح نوش آبادی، مهدی. رحمتی، داریوش. (۱۳۹۴). تأثیر رفتار توانمندسازی رهبری بر مقاصد رفتاری و نگرش کارکنان با واسطه گری توانمندسازی روان شناختی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال چهارم، شماره ۱ (شماره پیاپی ۱۲)، بهار ۱۳۹۴، ص ۷۵-۹۵.
- ۸- میرکمالی، سید محمد، چوپانی، حیدر، حیات، علی اصغر، غلام زاده، حجت. (۱۳۹۱). "بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی نیروهای دانش گر شرکت ملی نفت ایران"، دوره ۲، شماره ۱، بهار ۱۳۹۱، صفحه ۱۳۸-۱۵۵.
- ۹- سیدجوادین، سیدرضا، رضایی، سعید. (۱۳۹۴). "بررسی تأثیر سیستم کاری تعهد بالا بر تسهیم دانش و نوآوری سازمانی"، پژوهش های مدیریت عمومی سال هشتم، شماره بیست وهفتم، بهار ۱۳۹۴.
- ۱۰- رفوآ، شبنم، عباسی سورکی، فاطمه. (۱۳۹۴). "تأثیر عوامل سازمانی و تکنولوژیکی بر تسهیم دانش در کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران"، پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات فصلنامه علمی پژوهشی، پاییز ۱۳۹۴، دوره ۳۱، شماره ۱.

- 11- Copland, A (2003) *Leadership of inquiry: Building and sustaining capacity for school improvement Educational Evaluation and Policy Analysis*, 24(5), 375- 395.
- 12- Stewart, J (2006). "Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns", Bass, Avolio, and Leithwood *Canadian Journal of educational Administration and Policy*, 541-29.
- 13- Ismail, A. & Mohamed, H. A. & Sulaiman, A Z. & Mohamad, M.H. & Yusuf, M H. (2011). *An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment* , *Business and Economics Research Journal*. 89-107.
- 14- Li, Y., Wei, F., Ren, S., & Di, Y. (2015). "Locus of control, psychological empowerment and intrinsic motivation relation to performance", *Journal of Managerial Psychology*, 30, 422- 438.
- 15- Marjolein Caniëls, Carmen Neghina, Nico Schaetsaert, "Ambidexterity of employees: The role of empowerment and knowledge sharing", *Journal of Knowledge Management*, 19 July 2017, At: 23:45 (PT).
- 16- Sauk Hau, Y. Kim, B. Lee, H., Kim, Y (2013). "The effect of individual motivations and social capital on employees tacit and explicit knowledge sharing intentions". *International Journal Information Management*. 33, 356-366.
- 17- Geisler, David, (2005). *the next Level in Employee Empowerment Quality Progress*, research Library core. Vol. 38. No. 6. pp. 48-52.