

تاثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد کارکنان از طریق دانش و نوآوری

ابوالفضل مشایخ موینی^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۱۸ تاریخ چاپ: ۱۴۰۲/۰۳/۲۴

چکیده

سبک رهبری مدیران یکی از عوامل موثر، در افزایش کارایی، اثر بخشی و در نهایت بهره وری سازمانهاست. الگوی رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان و افزایش میزان رضایت آنان از شغل و حرفه خود می شود. از سویی رهبری تحول آفرین، یکی از تازه ترین رویکردهای مطرح شده نسبت به رهبری است که تحقیقات مربوط به آن در کشور انگشت شمار است. با توجه به موارد فوق و اهمیت رهبری و تغییرات و تعالی سازمان و بهبود عملکرد در بخش های گوناگون بر اساس مدل های سازمان یافته ضروری می باشد. در این تحقیق به بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد کارکنان از طریق دانش و نوآوری در شرکت بازرگانی پتروشیمی پرداخته شده است. این پژوهش با توزیع پرسشنامه بین ۱۳۱ از مدیران و کارشناسان شرکت بازرگانی پتروشیمی که به صورت تصادفی انتخاب شده بودند، انجام گرفته است. پایایی پرسشنامه با مقدار ۷,۰۹ آلفای کرونباخ تایید شد. در این پژوهش تمامی عوامل تاثیر گذار با استفاده از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن بررسی شدند و نتایج نشان می دهد که بکارگیری دانش و اجرا در نوآوری بالاترین تاثیر گذاری را بر عملکرد این شرکت دارند.

واژگان کلیدی

نوآوری، دانش، رهبری تحول آفرین
۱. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران.

مقدمه

تحولات مدیریتی دو دهه اخیر و حضور سازمان‌ها در دنیای رقابتی و پیچیده امروز این نکته را یادآور می‌شود که مدیریت نیز به مانند سایر علوم نیازمند مهارت و تخصص ویژه است. مدیران نه تنها باید محیط پیرامون خود را بشناسند باید با اشراف به اصول و فنون و استفاده از ابزارهای مورد نیاز، سازمان خود را اداره کنند. امروزه مدیریت در شمار موضوعات کاربردی و ضروری هر جامعه است، در دنیای به شدت متغییر کسب و کار امروز به طور فزاینده‌ای رهبری به عنوان کلید توسعه عملکرد تلقی می‌شود. (نکوئیان، ۱۳۸۴)

رهبری نه صرفاً برای مدیریت ارشد بلکه در تمامی سطوح سازمان مورد نیاز است. اگر مدیران به شکلی هدفمند از مهارت‌های رهبری استفاده نمایند و بر روی توسعه سبک‌های مناسب رهبری و هماهنگی ساختن سبک رهبری با موقعیت‌ها و افراد گوناگون کار کنند، قادر خواهند بود تا حداکثر بهره را از تیم‌های خود ببرند. با اندکی توجه به جوامع بشری به وضوح روشن می‌گردد، کشورهایی که از نظر اقتصادی پیشرفتهایی داشته‌اند از نظر توجه به مدیریت و آموزش‌های مخصوص به آن نیز در سطح بالاتری قرار گرفته‌اند؛ و به دلیل اهمیت رهبری می‌باشد که از دوره‌های دور دانشمندان سعی کرده‌اند تا رهبری را مورد توجه قرار دهند. (نکوئیان، ۱۳۸۴)

از آنجا که سبک رهبری نیز به مانند سایر جریان‌های شناختی و ذهنی تحت تأثیر نوع نگرش و تفکر فرد است، به نظر می‌رسد توجه به سبک‌های تفکر که شیوه ترجیحی تفکر فرد را مطرح می‌سازد، کمک شایانی به انتخاب فرد شایسته و اصلح می‌کند. سبک مترادف با توانایی نیست، بلکه نحوه استفاده از توانایی‌های بالقوه است. ما یک سبک خاص نداریم، بلکه شماری از سبک‌ها وجود دارند. افراد ممکن است توانایی‌های مشابهی داشته باشند معذالک سبک‌های تفکرشان متفاوت باشد، اما جامعه همیشه با توجه به توانایی‌های یکسان افراد، یک جور در مورد آنها قضاوت نمی‌کند، بلکه افرادی که سبک تفکرشان در موقعیت‌های خاص متناسب با انتظارات جامعه است، به عنوان کسانی که دارای سطوح بالای توانایی هستند، مورد قضاوت قرار می‌گیرند، علی‌رغم این واقعیت که آنچه مطرح می‌شود، توانایی نیست بلکه انطباق سبک‌های تفکر آنان با وظایفی است، که بر عهده دارند. اینکه افراد ترجیح می‌دهند چگونه بیندیشند، می‌تواند به اندازه‌ای که تا چه حد خوب می‌اندیشند، حائز اهمیت باشد (خسروی، ۱۳۸۰) بنابراین درک سبک‌های تفکر تأثیر بسزایی در موفقیت و پیشرفت فرد دارد و در سطح گسترده‌تر در سازمان تطابق متناسب سبک‌های رهبری و سبک‌های تفکر می‌تواند سبب شکوفایی سازمان شود. رهبری تحول‌آفرین به عنوان یکی از سبک‌های رهبری در جستجوی اتصال میان علایق فردی و جمعی است تا از این طریق به زیر دستان اجازه دهد برای اهداف متعالی تلاش کنند. به این گونه رهبران تحول‌آفرین قادر به متحد کردن پیروان خود با توجه به توانایی‌شان در تغییر اهداف و اعتقادات پیروان هستند. آنها ارزش‌ها و نگرش‌های جاری سازمانها را ایستا نمی‌دانند، بلکه در جستجوی تغییر و تحول در راستای اهداف و ماموریت سازمان و متناسب با شرایط محیطی هستند (هوفمفری، ۲۰۰۳).

بیان مسئله

رهبری به عنوان یکی از وظایف مهم مدیران علم و هنر نفوذ در افراد به منظور دستیابی به اهداف می‌باشد. سبک رهبری یا مدیریت تعیین‌کننده جو، فرهنگ و راهبردهای حاکم بر سازمان است. سبک رهبری مجموعه‌ای از نگرش‌ها،

¹ Humphreys

صفات و مهارت‌های مدیران است که بر پایه چهار عامل نظام ارزشها، اعتماد به کارمندان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در موقعیتهای مبهم شکل می‌گیرد (مصدق راد، ۱۳۸۱).

امروزه کارکنان از تحصیلات بالایی برخوردار هستند و کارها بیشتر تخصصی شده است، بنابراین نمی‌توان مثل گذشته آنها را وادار به انجام کار کرد. در سازمانهای امروزی نیاز بیشتری به مشارکت کارکنان در مدیریت سازمان می‌باشد. در حقیقت تغییر سبک مدیریت از حالت مدیریت استبدادی به سمت مدیریت مشارکتی منجر به موفقیت هر چه بیشتر سازمان می‌گردد. سبک رهبری که منجر به مشارکت گروهی کارکنان و تشکیل گروههای کاری گردد، موجب انجام اثربخش، کارآمد، منظم و هماهنگ کارها می‌گردد (سن ژوان، ۱۹۹۸).

رهبری که یکی از ۵ وظیفه اصلی مدیریت است به عنوان فرایندی اساسی در هر سازمان مطرح است. نقش پر اهمیت رهبر در سازمان به عنوان هدایت کننده و هماهنگ کننده فعالیت مربوط به گروه، این نکته را گوشزد می‌کند که رهبر بر عملکرد گروهی تأثیر بسزایی دارد و به عنوان یک رکن اساسی در پیشبرد اهداف سازمان مطرح می‌شود. موفقیت و شکست سازمان مرهون رهبران آن است. کیفیت رهبری آینده سازمان و کارکنان آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بدین سان یکی از موضوعات اساسی و مورد علاقه سازمان‌ها چگونگی جذب، تربیت و نگهداری افراد است که رهبران کارآمدی خواهند شد. در این میان ارزش‌ها، خواست‌ها و انتظارات رهبر و سایر اعضای گروه مدنظر قرار می‌گیرد. (بافنده زند، ۱۳۸۷)

سبک رهبری مدیران یکی از عوامل موثر، در افزایش کارایی، اثر بخشی و در نهایت بهره‌وری سازمانهاست. الگوی رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان و افزایش میزان رضایت آنان از شغل و حرفه خود می‌شود (کشاورزی، ۱۳۹۱)

از سویی رهبری تحول آفرین، یکی از تازه ترین رویکردهای مطرح شده نسبت به رهبری است که تحقیقات مربوط به آن در کشور انگشت شمار است. نظریه ی سبک رهبری تحول آفرین یکی از چارچوب های نظری در دنیا است که از سوی برنز (۱۹۷۸) و بس (۱۹۸۵) مطرح شده است. در سال های اخیر نیز توجه زیادی به آرمودن الگوی نوین مدیریتی رهبری تحول گرا شده است بس در سال ۱۹۹۰، بیان کرد که رهبران می‌توانند با استفاده از ویژگی های رفتاری رهبری تحول آفرین، پیروان خود را به سوی عملکرد بیش از انتظار، رهنمون کنند (هامفریس و این استین، ۲۰۰۳)

با توجه به موارد فوق و اهمیت رهبری و تغییرات و تعالی سازمان و بهبود عملکرد در بخش های گوناگون بر اساس مدل های سازمان یافته ضروری می‌باشد.

اهمیت و ضرورت تحقیق

افراد با توجه به اینکه محیط شغلی آنها تا چه اندازه با سبک تفکرشان همسو و یا مغایر باشد، می‌توانند در مراحل مختلف شغلی خود حضور قوی تر یا ضعیف تری داشته باشند. با وجود تعاریف متعدد و مبسوط از توانایی، سبک های تفکر هم به همان اندازه و شاید به دلایلی بیشتر از توانایی مهم و مؤثر است. زیرا ساخت های اجتماعی، هیجانی و عملکردهای هوش و به عبارتی وجوه مختلف هوش تصور ما را نسبت به آن چیزی که افراد قادرند انجام دهند گسترش می‌دهند؛ اما ساخت های مربوط به سبک های تفکر، تصور ما را نسبت به آن چیزی که افراد ترجیح می‌دهند تا انجام بدهند نزدیک می‌کند. وقتی نیمرخ سبک های تفکر فرد تناسب خوبی با محیط داشته باشد، پیشرفت خواهد کرد، ولی وقتی تطابق مناسب و کافی نباشد فرد متحمل آسیب هایی خواهد؛ بسته به این که نیمرخ سبکهای تفکر فرد تا چه اندازه

و چگونه با انتظارات محیط تطابق یابد و چگونه فرد محیط را ارزیابی می نماید، عملکرد بهتر یا ضعیف تر وی طی دوره های شغلی مشخص می گردد (خسروی، ۱۳۸۰)

یکی از دغدغه های سازمان ها و پژوهشگران در چهار دهه ی پیش، رهبری بوده است و تلاش بر آن بوده که این پدیده را با تعدادی از معیارهای دانشگاهی عملی کنند. یکی از جدیدترین رویکردها که برای مطالعه ی رهبری پدید آمده است و مدل رهبری تحول آفرین به عنوان یکی از مفاهیم جدید و کمک کننده در بهبود عملکرد سازمانی مطرح شد. رهبر تحول آفرین را کسی می داند که به منظور تقویت عملکرد کارکنان و سازمان، رابطه ی مثبتی با زیردستان برقرار و کارکنان را تشویق می کند که از نیازهای شخصی فراتر بروند و در زمینه ی تمایلات گروه و سازمان کار کنند. رهبران تحول آفرین زیردستان خود را بر می انگیزانند تا آنچه را در توان دارند انجام دهند (برک و کالینز، ۲۰۰۱). از همین روست که توجه و بررسی و پیاده سازی آن می تواند در بهبود عملکرد موثر واقع شود.

پیشینه تحقیق

ابراهیم سنجقی و برزو فرهی در سال ۱۳۹۰ تحقیقی با عنوان اثر میانجیگری فرهنگ انطباق پذیری بر رابطه بین رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی انجام داده اند. نمونه مورد مطالعه این تحقیق شرکتهای منتخب در زنجیره تأمین فناوریهای دفاعی می باشد. تحقیقات تجربی اندکی روابط بین مؤلفه های کلیدی چنین راهبرد تغییر را که شامل رهبری تحول آفرین، فرهنگ انطباق پذیری و نوآوری سازمانی می باشد؛ بررسی نموده اند. لذا این تحقیق به بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین و فرهنگ انطباق پذیری بر نوآوری سازمانی در شرکتهای منتخب در زنجیره تأمین فناوریهای دفاعی می پردازد. نتایج حاصل از الگوی مبادلات ساختاری بر پایه ۲۱۷ پرسشنامه گردآوری شده، حاکی از آن است که رهبری تحول آفرین علاوه بر تأثیر مستقیم، به طور غیر مستقیم و از طریق فرهنگ انطباق پذیر نیز بر نوآوری سازمانی تأثیر می گذارد و این که شدت تأثیر غیر مستقیم به مراتب از تأثیر مستقیم بیشتر است. در نهایت نتایج حاصل از تحقیق مورد بحث قرار می گیرد و توصیه هایی جهت ارتقا قابلیت نوآوری در شرکتهای جامعه هدف ارائه خواهد شد.

محمدرضا مرادی و مهرزاد حمیدی در سال ۱۳۸۷ تحقیقی با عنوان رابطه سبک های رهبری تحول آفرین - تبدالی با عدالت سازمانی و ارائه مدل در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران انجام داده اند. هدف از انجام این پژوهش، بررسی رابطه سبک های رهبری تحول آفرین - تبدالی و عدالت سازمانی در سازمان تربیت بدنی است و اینکه به طور ویژه کدام یک از ابعاد این سبک ها ادراک عدالت از سوی کارکنان را افزایش می دهد. جامعه آماری پژوهش کلیه کارشناسان (۲۸۷ نفر) ستاد مرکزی سازمان تربیت بدنی بودند که پس از توزیع پرسشنامه بین آنها، ۲۲۰ پرسشنامه قابل استفاده بود که همین تعداد به عنوان نمونه پژوهش در نظر گرفته شدند. برای جمع آوری داده ها، پس از تعیین روایی و پایایی، از پرسشنامه های چند عاملی رهبری (باس و آلیو، ۲۰۰۰) و عدالت سازمانی (نیهوف و مورمن، ۱۹۹۹) استفاده شد. نتایج حاکی از متوسط بودن میزان رهبری تحول آفرین مدیران و ادراک کارشناسان از عدالت سازمانی در سازمان تربیت بدنی است. همچنین ضریب همبستگی نشان داد که سبک های رهبری تحول آفرین - تبدالی رابطه معنی داری با عدالت سازمانی دارند. تحلیل رگرسیون چندگانه نیز نشان داد که رهبری تحول آفرین پیش بینی کننده قویتری برای عدالت سازمانی است. در نهایت، مدل ارائه شده با استفاده از روش تحلیل مسیر نیز ابعدادی از دو سبک را که بیشترین تاثیر را بر عدالت سازمانی دارند، نشان داد. با توجه به همبستگی بیشتر و اینکه رهبری تحول آفرین پیش بینی کننده قوی

تری برای عدالت سازمانی است، به مدیران سازمان تربیت بدنی توصیه می شود در اداره امور و مدیریت منابع انسانی از این شیوه رهبری استفاده کنند.

اکبر حسن پور و طیبه عباسی تحقیقی با عنوان بررسی نقش رهبری تحول آفرین در توانمندسازی کارکنان در سال ۸۸ انجام داده اند. هرچند اندیشمندان و نویسندگان زیادی بر نقش مهم و حیاتی رهبری در فرآیند توانمندسازی کارکنان تأکید ورزیده اند، اما مطالعات علمی کمتری آثار رفتارهای رهبری را بر توانمندسازی کارکنان بررسی کرده اند. این تحقیق با به کارگیری تئوریها و ادبیات موجود به دنبال پاسخ به این سؤال است که چگونه رهبران تحول آفرین کارکنان را توانمند می کنند؟ با استناد به اطلاعات جمع آوری شده، تحقیق حاضر نشان می دهد که رهبری تحول آفرین در توانمندسازی کارکنان بسیار تأثیرگذار است و ارتباط معناداری با احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس مؤثر بودن، احساس معنادار بودن و احساس داشتن اعتماد به دیگران را دارد.

مهدی حسینی در سال ۱۳۸۹ تحقیقی با عنوان تأثیر رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی انجام داده است.

تحولات جدید در نظریه های رهبری، از نظریه های رهبری کارزماتیک که رهبر را موجودی غیرمعمولی فرض می کرد و پیروان را وابسته به رهبری می دانست، به سمت تئوری های نئوکارزماتیک و رهبری تحول آفرین که به توسعه و توانمندسازی پیروان جهت عملکرد مستقل توجه می کنند، انتقال یافته است. به دلیل توجه فزاینده به عامل رهبری در ایجاد تحولات سازمانی در سطح دنیا و کلیدی بودن عامل فرهنگ در انجام این امر، موجب شد تا در این مقاله با تکیه بر ادبیات تحقیق در مفاهیم رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی، تأثیر رهبری تحول آفرین را بر روی فرهنگ سازمانی مورد بررسی قرار داده و چارچوبی مفهومی در این زمینه ارائه نمایم. نتایج این تحقیق حاکی از آن است که رهبران سازمان ها می توانند با توسعه مشخصات رهبران تحول آفرین در خود موجبات تغییر در فرهنگ را در راستای اهداف سازمان فراهم نموده و در نهایت سبب ایجاد تحولات اساسی در سازمان شوند.

کیومرث نیاز آذری و مریم تقوایی در سال ۱۳۹۰ تحقیقی با عنوان بررسی نقش مدیریت تحول گرا در ارتقای کارایی سازمانی در واحدهای بسیار بزرگ دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران انجام داده اند. هدف از این پژوهش شناسایی و مطالعه نقش مدیریت تحولگرا و کارآمد در تمامی عرصه از جمله ارتقای کارایی سازمان، توانمندسازی استادان، شکوفاسازی استعدادهای بالقوه استادان، مشارکت استادان در تحقق اهداف سازمان، پرورش استادان و در سطح واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی مازندران می باشد. روش تحقیق توصیفی از نوع زمینه یابی است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه اعضای هیأت علمی تمام وقت و نیمه وقت واحدهای بسیار بزرگ دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران هستند که تعداد ۲۷۸ نفر به عنوان نمونه آماری با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی خوشه ای انتخاب شدند. برای گردآوری داده ها از پرسش نامه محقق ساخته استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۶ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده های تحقیق حاضر از نرم افزار SPSS و روشهای آماری در سطح توصیفی و استنباطی استفاده شد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه ها نشان داد که مدیریت تحول گرا بر ارتقای کارایی سازمان، توانمندسازی استادان، شکوفاسازی استعدادهای بالقوه استادان، مشارکت استادان در تحقق اهداف سازمان، پرورش استادان خشنود و اثربخش و در نهایت ترویج روحیه همکاری در استادان در دانشگاه ها مؤثر بوده است.

جانگ و همکاران بیان نمودند که رهبری تحول آفرین از دو طریق نوآوری را ارتقا می دهد: الف) لحاظ نمودن سیستمهای ارزشی کارکنان جهت سطوح بالاتر عملکرد از این طریق و ب) تشویق کارکنان به تفکر خلاقانه، (جونگ و

وو^۲، ۲۰۰۳). علاوه بر این الکنف و مانو از مطالعه تأثیر ۲۷۰ مدیر ارشد بر نوآوری در ۱۲ کشور اروپایی دریافتند که زمینه اجتماعی-فرهنگی در رابطه رهبری-نوآوری اهمیت دارد و تأیید نمودند که رهبران و مدیران ارشد تأثیر مثبت بر فرآیندهای نوآوری در سازمان دارند که این نتیجه با نتایج سایر تحقیقات در یک راستا می باشد. (النکون و مانو^۳، ۲۰۰۹)

همچنین باس و الیو اشاره می کنند که نوآوری و خطرپذیری ممکن است با رهبری تبدیلی شدیداً کاهش یابد، در حالی که رهبران تحول آفرین ممکن است فرهنگ سازمانی را بسازند که در آن میزان نوآوری و رضایت مندی بالاست (باس و اولیو^۴، ۱۹۹۳). رهبران تحول آفرین از طریق انگیزش الهام بخش و تحریک فرهیختگی، نوآوری سازمانی و گرایش سازمان به آن را ارتقاء می دهند. رهبران تحول آفرین با ایفای نقش قهرمانی، ایده های خلاقانه را در سازمان خویش تقویت می نمایند. این رهبران با ترسیم چشم انداز در مقابل پیروان خود، آنها را بر می انگیزاند و تمایل آنها به عملکرد فراتر از حد انتظار افزایش می دهند و آنها را برای اتخاذ رویکرد نوآورانه در کارخویش به چالش می کشاند. نتیجه چنین افزایشی در سطح انگیزش، ارتقاء نوآوری سازمانی خواهد بود (گیوموسلوگو^۵، ۲۰۰۹)

گاریسیا مورالس در سال ۲۰۰۸ تحقیقی را با عنوان تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمانی انجام داد. او در این تحقیق به این نتیجه رسید که امروزه اطلاعات و دانش لازمه رسیدن هر جامعه ای به پیشرفت می باشند و در واقع رهبران سازمانها کسانی هستند که بهبود عملکرد سازمانشان را بر پایه دانش و نوآوری بنا می نهند. سازمانها بعضاً در به دست آوردن مزیت رقابتی با مشکل روبه رو می شوند و این به دلیل عدم آگاهی آنان از رابطه بین متغیرهای استراتژیک می باشد. آنها در پژوهش خود سعی کردن روابط میان این متغیرها را بررسی کنند. در نتیجه به صورت تئوری و عملی بررسی کرده اند که چگونه رهبران با انتخاب یک سبک درست رهبری (تحول آفرین) و ارتباط آن با دانش و نوآوری می توانند گپ های موجود را پر کنند و سازمانشان را در جهت دستیابی به عملکردی مطلوب و مزیت رقابتی پایدار یاری رسانند. آنها یا بررسی ۴۰۸ سازمان اسپانیایی دریافتند که رابطه معناداری بین رهبری تحول آفرین و بهبود عملکرد سازمانی وجود دارد. همچنین فهمیدند که رهبران این تأثیرگذاری را می توانند از طریق ایجاد دانش و نوآوری در سازمان به صورت کارآمدتری تحقق بخشند.

یانگ لین^۶ و همکاران در سال ۲۰۰۸ تحقیقی پیرامون تأثیر رهبری تحول آفرین بر کارآفرینی انجام دادند. این تحقیق بر روی ۱۵۲ شرکت انجام گرفت. در نهایت مشخص گردید که رهبری تحول آفرین از طریق یکپارچگی رفتاری، تمرکز زدایی مسئولیتها، مخاطره پذیری و پاداش طولانی و مدت می تواند موجب کارآفرینی در میان کارکنان شرکت گردد. همچنین این تحقیق دریافت که انجام کارها در تیمهای کاری و سپس مدیریت آنها از طریق رهبری تحول آفرین، کارآفرینی را تسریع و بهبود می بخشد.

جان سوسیک^۷ و همکاران در سال ۲۰۱۲ تحقیقی با عنوان رابطه بین رهبری تحول آفرین و توانمندسازی کارکنان انجام داده اند. آنها دریافتند که رهبری تحول آفرین بر روی هویت کارکنان سازمان تأثیر می گذارد. آنها مدیران مختلف از

² Jung & wu

³ Elenkov & Manev

⁴ Bass and Avolio

⁵ Gumusluoglu

⁶ yang lin

⁷ John J. Sosik

صنایع مختلف را مورد پرسش قرار دادند و فهمیدند که ابعاد توانمندسازی کارکنان شامل احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس مؤثر بودن، احساس معنادار بودن و احساس داشتن اعتماد به دیگران تحت تأثیر رهبری تحول آفرین می باشد. علاوه بر این تحقیق دریافت که رهبری تحول آفرین از طریق ایجاد انگیزش می تواند به بهبود هویت سازمانی و در نتیجه توانمندسازی کارکنان کمک کند.

روش تحقیق

هر پدیده‌ای از نظر کمی و کیفی ویژگی‌هایی دارد که آگاهی در مورد این ویژگی‌ها به ماهیت و دستیابی به آنها وابسته است. این پدیده‌ها به عنوان متغیر در طول زمان دچار تحول و دگرگونی می گردند. هدف از هر تحقیق اعم از توصیفی یا تبیینی، دستیابی به اطلاعات در مورد این تغییرات است. یافتن پاسخ و راه حل برای مساله انتخاب شده در هر تحقیق، مستلزم دست یافتن به داده‌هایی است که از طریق آنها بتوان فرضیه‌هایی را به عنوان پاسخ‌های احتمالی و موقتی برای حل مساله تحقیق مطرح شده‌اند را آزمون کرد. (خاکی، ۱۳۸۶). ابزارهای گرد آوری، شامل اجازه کتبی از شرکت جهت استفاده از اسناد و همچنین تحقیقات انجام شده شرکت می باشد.

ابزار اصلی مورد استفاده در این تحقیق، پرسشنامه است. پرسشنامه یکی از ابزارهای رایج تحقیق و روشی مستقیم برای کسب داده‌های پژوهش است. این پاسخ داده‌های مورد نیاز پژوهشگر را فراهم می کند. سئوالات پرسشنامه را می توان نوعی محرک- پاسخ محسوب کرد. از طریق پرسشنامه می توان دانش، علایق، نگرش‌ها و عقاید فرد در ارتباط با موضوعی خاص مورد ارزیابی قرار داد، به تجربیات قبل وی پی برد و به آنچه که در حال حاضر انجام می دهد، آگاهی یافت (مقیمی، ۱۳۷۷). یک پرسشنامه محقق ساخته شامل ۲۶ سئوال، است. شامل گویه‌ها توانایی، درک و شناخت، حمایت سازمانی، انگیزش، بازخورد، اعتبار، سازگاری می باشد. امتیاز بندی بر اساس طیف لیکرت می باشد. پرسشنامه به صورت مصاحبه تکمیل گردیده است.

آزمون تعیین نرمال بودن

آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای تعیین نرمال بودن یا نبودن داده ها استفاده شد که نتایج مشخص می سازد که داده های حاصله دارای توزیع غیر نرمال هستند زیرا اکثرًا در سطح معنی داری کمتر از ۵٪ هستند لذا از آنجا که متغیرهای تحقیق رتبه ای هستند جهت تحلیل ارتباط داده های حاصله از آزمونهای غیر پارامتریک آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده گردید.

نرخ برگشت پرسشنامه

از آنجا که جامعه آماری تحقیق حاضر کاملاً مشخص و معین بود، فرآیند توزیع پرسشنامه های طراحی شده، پس از تعیین سطح روایی و اطمینان از سطح پایایی به صورت کاملاً هدفمند پیگیری شد. پیش بینی این بود با توجه به آنکه پژوهشگر خود به صورت رو در رو از متقاضی درخواست پرکردن پرسشنامه را انجام می دهد که حدود ۸۰ درصد پرسشنامه ها قابل استفاده و با اطلاعات درست باشند که از ۱۵۰ پرسشنامه ۱۳۱ پرسشنامه که حدود ۸۷٪ مجموع کل پرسشنامه ها قابل استفاده بود و ۱۹ پرسشنامه به دلیل مخدوش بودن قابل استفاده نبودند. لذا نرخ برگشت بسیار مناسب بوده و به صورت کامل حجم نمونه را پوشش می دهد.

پایایی و روایی پرسشنامه

با استفاده از آلفای کرونباخ، پایایی و روایی پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفت، برای انجام این آزمون از ۳۰ پرسشنامه به صورت پیش آزمون استفاده گردید؛ و در نهایت با ۱۳۱ پرسشنامه انجام گرفت. مقدار الفا برابر ۰.۸۰۹ می باشد. نظر به اینکه حداقل ضریب پایایی لازم برای پرسشنامه‌های پژوهشی ۰/۷ می باشد و همانطور که ملاحظه می گردد در پرسشنامه طراحی شده ضریب آلفای محاسبه شده از ۰/۷ بالاتر است، لذا می توان نتیجه گرفت پرسشنامه مورد استفاده از پایایی لازم برخوردار می باشد.

تحلیل داده ها (آزمون فرضیه ها) آزمون اسپیرمن

جدول ۱- تاثیر گذاری رهبری تحول آفرین از طریق ایجاد نوآوری (گویه ها) بر بهبود عملکرد

اجرا	استراتژی	بازاریابی	تولید	عملکرد		
.۹۶۱**	.۶۸۱**	.۷۱۲**	.۳۸۹**	۱	همبستگی اسپیرمن	عملکرد
۰,۶۲۵	۰,۸۱۵	۰,۹۰۸	۰		Sig. (2-tailed)	
۱۳۱	۱۳۱	۱۳۱	۱۳۱	۱۳۱	تعداد	
-۰,۱۶۷	-.۳۲۹**	-۰,۱۰۲	۱	.۳۸۹**	همبستگی اسپیرمن	تولید
۰,۰۵۷	۰	۰,۲۴۸	۰	۰	Sig. (2-tailed)	
۱۳۱	۱۳۱	۱۳۱	۱۳۱	۱۳۱	تعداد	
.۵۱۷**	.۴۱۱**	۱	۰,۱۰۲	.۷۱۲**	همبستگی اسپیرمن	بازاریابی
۰	۰		۰,۲۴۸	۰,۹۰۸	Sig. (2-tailed)	
۱۳۱	۱۳۱	۱۳۱	۱۳۱	۱۳۱	تعداد	
.۴۵۸**	۱	.۴۱۱**	-.۳۲۹**	.۶۸۱**	همبستگی اسپیرمن	استراتژی
۰		۰	۰	۰,۸۱۵	Sig. (2-tailed)	
۱۳۱	۱۳۱	۱۳۱	۱۳۱	۱۳۱	تعداد	
۱	.۴۵۸**	.۵۱۷**	-۰,۱۶۷	.۹۶۱**	همبستگی اسپیرمن	اجرا
	۰	۰	۰,۰۵۷	۰,۶۲۵	Sig. (2-tailed)	
۱۳۱	۱۳۱	۱۳۱	۱۳۱	۱۳۱	تعداد	

تاثیر گذاری رهبری تحول آفرین از طریق ایجاد نوآوری بر بهبود عملکرد سازمان می گردد.

جدول ۲- تاثیر گذاری رهبری تحول آفرین از طریق ایجاد نوآوری بر بهبود عملکرد سازمان

عملکرد	نوآوری		
*.۸۷۳	۱	همبستگی اسپیرمن	نوآوری
۰,۰۰۶		Sig. (2-tailed)	
۱۳۱	۱۳۱	تعداد	
۱	*.۸۷۳	همبستگی اسپیرمن	عملکرد
	۰,۰۰۶	Sig. (2-tailed)	
۱۳۱	۱۳۱	تعداد	

در این جدول مقدار $r = .873$ می باشد و با توجه $-1 < r < 1$ می باشد نتیجه می گیریم که همبستگی از نوع مستقیم و اینگونه تفسیر می شود که همبستگی رهبری تحول آفرین از طریق ایجاد نوآوری و بهبود عملکرد منابع زیاد می باشد.

تاثیر گذاری رهبری تحول آفرین از طریق دانش بر بهبود عملکرد سازمان می گردد.

جدول ۳- تاثیر گذاری رهبری تحول آفرین از طریق دانش بر بهبود عملکرد سازمان

عملکرد	دانش		
عملکرد	۱	همبستگی اسپیرمن	۰.۶۸۵**
		Sig. (2-tailed)	۰,۰۰۱
	۱۳۱	تعداد	۱۳۱
دانش	۰.۶۸۵**	همبستگی اسپیرمن	۱
		Sig. (2-tailed)	۰,۰۰۱
	۱۳۱	تعداد	۱۳۱

در این جدول مقدار $r=0.685$ می باشد و با توجه $-1 < r < 1$ می باشد نتیجه می گیریم که همبستگی از نوع مستقیم و اینگونه تفسیر می شود که همبستگی رهبری تحول آفرین از طریق دانش و بهبود عملکرد متوسط می باشد.

مقایسه با ادبیات پژوهش

ردیف	نام نویسنده	سال	نتایج	نتایج تحقیق
۱	ابراهیم سنجقی و برزو فرهی	۱۳۹۰	رهبری تحول آفرین علاوه بر تأثیر مستقیم، به طور غیر مستقیم و از طریق فرهنگ انطباق پذیر نیز بر نوآوری سازمانی تأثیر می گذارد.	رهبری تحول آفرین علاوه بر نوآوری بر دانش نیز تأثیر گذار است.
۲	محمدرضا مرادی و حمیدی	۱۳۸۷	رهبری تحول آفرین پیش بینی کننده قوی تری برای عدالت سازمانی	رهبری تحول آفرین بر نوآوری تولیدی، نوآوری بازاریابی، نوآوری اجرایی، نوآوری استراتژیک که موجب توسعه عدالت در سازمان می گردد.
۳	مهدی حسینی	۱۳۸۹	رهبران تحول آفرین در خود موجبات تغییر در فرهنگ را در راستای اهداف سازمان فراهم می نمایند.	رهبری تحول آفرین علاوه بر نوآوری بر دانش نیز تأثیر گذار است بنابراین بر فرهنگ سازمان تأثیر گذار است.
۴	کیومرث نیاز آذری و مریم تقوایی	۱۳۹۰	رهبری تحول گرا بر ارتقای کارایی سازمان، توانمندسازی استادان، شکوفا سازی استعدادهای بالقوه استادان، مشارکت استادان در تحقق اهداف سازمان، پرورش استادان خشنود و اثربخش و در نهایت ترویج روحیه همکاری در استادان در دانشگاه ها موثر بوده است	رهبری تحول آفرین علاوه بر نوآوری بر دانش نیز تأثیر گذار است و ارتقای کارایی سازمان، توانمندسازی استادان، شکوفا سازی استعدادهای بالقوه زیر مجموعه دانش و نوآوری قرار می گیرد.
۵	جانگ و همکاران	۲۰۰۳	رهبری تحول آفرین از دو طریق نوآوری را ارتقا می دهد: الف) لحاظ نمودن	رهبری تحول آفرین علاوه بر نوآوری بر دانش نیز تأثیر گذار است و موجب

			سیستمهای ارزشی کارکنان جهت سطوح بالاتر عملکرد از این طریق و ب) تشویق کارکنان به تفکر خلاقانه	سیستم های ارزشی کارکنان و عملکرد تاثیر گذار است.
۶	همچنین باس و الیو	۱۹۹۳	رهبران تحول آفرین از طریق انگیزش الهام بخش و تحریک فرهیختگی، نوآوری سازمانی و گرایش سازمان به آن را ارتقاء می دهند.	در این پژوهش علاوه بر نوآوری دانش نیز سنجیده شده است.
۷	گارسیا مورالس	۲۰۰۸	رابطه معناداری بین رهبری تحول آفرین و بهبود عملکرد سازمانی وجود دارد	رهبری تحول آفرین از طریق نوآوری و دانش و دانش موجب عملکرد سازمانی می گردد.
۸	یانگ لین و همکاران	۲۰۰۸	رهبری تحول آفرین، کارآفرینی را تسریع و بهبود می بخشد	رهبری تحول آفرین از طریق نوآوری و دانش و دانش موجب کار آفرینی نیز می گردد.
۹	جان سوسیک	۲۰۱۲	ابعاد توانمندسازی کارکنان شامل احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس مؤثر بودن، احساس معنادار بودن و احساس داشتن اعتماد به دیگران تحت تأثیر رهبری تحول آفرین می باشد.	رهبری تحول آفرینی از طریق دانش و نوآوری بر ابعاد توانمندسازی کارکنان شامل احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس مؤثر بودن، احساس معنادار بودن و احساس داشتن اعتماد به دیگران تاثیر گذار است.

پیشنهادات بر اساس یافته ها

برای انجام پژوهش های مرتبط موارد ذیل پیشنهاد می گردد:

- بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمانی از طریق دانش و نوآوری با استفاده از یک مدل محقق ساخته با استفاده از معادلات ساختاری و با نرم افزار لیزرل انجام گیرد.
- بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمانی از طریق دانش و نوآوری با برخی متغیرهای مداخله گر بررسی گردد.
- بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمانی از طریق دانش و نوآوری با برخی متغیرهای تعدیلگر بررسی گردد.
- بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمانی از طریق دانش و نوآوری با برخی متغیرهای تعدیلگر بررسی گردد.
- بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمانی از طریق دانش و نوآوری با داده کاوی و طبقه بندی و دسته بندی علت‌های ایجاد کننده انجام گیرد.

پیشنهادات به تفکیک متغیرها

در راستای افزایش دانش و بهبود عملکرد پیشنهاد می گردد:

اشتراک گذاری دانش

- در سازمان وضعی را به وجود آید که افراد پدیده تغییر را بپذیرند. اعضای سازمان باید بر این امر اعتقاد پیدا کنند که تغییر به نفع آنها و سازمان تمام خواهد شد. این باور معمولاً زمانی به وجود می آید که اعضا به هنگام تصمیم گیری با مدیر همکاری کنند و به هنگام اجرای تغییرات برنامه ریزی شده به گونه ای عمل شود که امنیت شغلی اعضا به خطر نیفتد.

توسعه دانش

- تقویت نظرات و عقاید جدید. مدیران سازمان از بالاترین مقام تا سرپرستان رده پایین، باید این موضوع را در گفتار و در عمل ثابت کنند که مقدم نظرهای جدید را گرمی می دارند. مدیران برای اینکه پدیده خلاقیت را تشویق و تقویت نمایند باید به پیشنهادات زیردستان با علاقه گوش بدهند و نظرات مفید که نوید بخش آینده ای درخشان است را به اجرا درآورند و آن نظرات را به سطوح بالاتر و مقامات عالی سازمان برسانند.
- تقویت ترغیب ذهنی کارکنان از طریق بررسی دقیق روی پیشنهادهای اجرایی، به جهت اطمینان از مناسب بودن آنها و بررسی مشکلات از زوایای مختلف

نگهداری دانش

- حفظ و جستجوی اسناد و مستندات دانش به دست آمده و دانش مورد نیاز سازمان برای پیشرفت عملکرد سازمان

ارزیابی دانش

- برنامه ریزی در جهت ارزیابی مقطعی و پیوسته دانش در سازمان و ایجاد زیر ساختهای لازم جهت ارزیابی صحیح و بازخورد مناسب

تشخیص دانش

- ایجاد زیرساختهای لازم به منظور تشخیص دانش و نو آوری مورد نیاز سازمان و مطابقت آن با نیازهای مشتری و ایجاد برنامه ریزی های مالی و استراتژیک مرتبط

بکارگیری دانش

- استفاده از خلاقیت نیروی انسانی در گسترش محصول و خدمات در راستای افزایش نو آوری و بهبود عملکرد پیشنهاد می گردد:

نوآوری اجرا

- ایجاد یک جو رقابتی سالم جهت توسعه ظرفیت های بالقوه کارکنان از طریق ارائه پاداشهای مادی و معنوی به افراد گروه برتر. در این صورت است که هر کدام از این نفرات برتر می توانند رهبران تحول آفرین آینده باشند و در راستای تحقق هر چه بیشتر اهداف گام بردارند.
- تقویت روحیه جمع گرایی به جای فردگرایی از طریق ایجاد تیم های کاری و ارائه پاداش بر پایه همکاری و مشارکت اعضای این تیم ها، این امر می تواند منجر به افزایش انسجام میان اعضا شود.
- استفاده از فنون تشویق خلاقیت مانند روش طوفان مغزی و...

➤ رهبری تحول آفرین می تواند بر کارکنان تأثیر گذارد و فرآیند کاری جدیدتری را گسترش دهند، روشهای جدیدی را برای دستیابی به وظایف مختلف به کار برند و این امر منجر به افزایش خلاقیت و نوآوری سازمانی میشود.

نوآوری تولید

ایجاد محصولات و خدمات جدید با تطابق بیشتر بر نیاز مشتری

نوآوری استراتژی

➤ ایجاد برنامه ریزی های خرد و کلان با رویکرد جدید

➤ تغییر نگرش مدیران و کارشناسان ارشد با رویکرد خلاقیت و نوآوری در محصول و خدمات در سازمان

نوآوری بازاریابی

➤ ایجاد برنامه ریزی بازاریابی با رویکرد خلاقیت و نوآوری در محصولات سازمان

➤ ایجاد و تخصیص مالی به تحقیقات بازاریابی برای ایجاد نوآوری در محصول و خدمات

محدودیت های پژوهش

انجام هر نوع تحقیق کاربردی به دلیل وجود متغیرهای خارجی و داخلی تأثیر گذار، محدودیتی را برای محقق ایجاد می کند که غیر قابل کنترل می باشند، لذا اثرات این متغیرهای خارجی می تواند در نتیجه گیری تأثیر قابل ملاحظه ای داشته باشد. در این تحقیق محدودیت ها می توانند به شرح ذیل خلاصه شوند:

در این پژوهش برای سنجش متغیرهای تحقیق از پرسشنامه استفاده شده است. گرچه این پرسشنامه از نظر روایی مورد بررسی قرار گرفته است ولی در مجموع با توجه به اینکه سؤالات پرسشنامه به صورت نگرش سنجی می باشد می تواند در فرایند کمی سازی مورد تفسیر و تغییر قرار گیرد، لذا امکان کنترل تمامی این متغیرها از سوی محقق میسر نیست و به همین جهت تحقیق با محدودیت حاصل از شرایط اجرای تحقیق همراه است. با توجه به اینکه تفسیر نتایج با در نظر گرفتن وضعیت موجود و اثر متغیرهای ناخواسته باید صورت گیرد پس در تفسیر نتایج به دلیل محدودیت های ذکر شده باید احتیاط لازم را به عمل آورد.

منابع

۱. رضائیان، علی (۱۳۸۲)، "مبانی مدیریت رفتار سازمانی"، چاپ پنجم، تهران، انتشارات سمت.
۲. جوزف فایرستون، مارک مکاروی، جعفر نژاد احمد (مترجم)، سفیری خدیجه (مترجم) مباحث کلیدی در "مدیریت دانش جدید" ناشر: کتاب مهربان نشر، ۱۳۸۹
۳. نیکبخت اکرم، سید سیادت علی، هویدا رضا، مقدم اعظم، رابطه ی بین مدیریت دانش با سبک های رهبری مدیران گروه های آموزشی از دیدگاه اعضای هیات علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، علمی پژوهشی، مدیریت اطلاعات سلامت-دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، ۱۳۸۷
۴. استیفن رابینز (مدیریت رفتار سازمانی) جلد سوم، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، چاپ اول، تهران مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی ۱۳۸۱، صفحه ۹۷۲-۹۷۴.
۵. خورشیدی غلامحسین، بازاریابی در شرکت های تعاونی، نشر: پایگان ۱۳۸۸

۶. مایکل مارکوارت، زالی، محمدرضا (مترجم)، ایجاد سازمان یادگیرنده: توسعه ی عناصر پنج گانه برای یادگیری سازمانی، ناشر: دانشگاه تهران، مرکز کارآفرینی، ۱۳۷۷
۷. فرنچ و اچ بل: مدیریت تحول در سازمان، ترجمه الوانی و دانایی فرد، نشر صفار، تهران، ۱۳۷۵، چاپ یازدهم.
۸. مورهد گریفین، مهدی الوانی، غلامرضا معمارزاده، رفتار سازمانی، نشر مروارید، ۱۳۸۴
۹. قلی زاده، مهدی، کتاب تحلیلی مدیریت رفتار سازمانی: ویژه دانشجویان رشته مدیریت کلیه گرایش ها، ناشر: راه، ۱۳۸۹
۱۰. ساعتچی، محمود و علی اکبر عزیزپور پوبی، ۱۳۸۴، «طراحی الگوی رهبری اثربخش دانشگاهی»، مجله دانشور، رفتار، شماره ۱۱
۱۱. مرتضوی، سعید، ناظمی، شمس الدین، محمودی فخر آباد، صادق، ۱۳۸۴، بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری: (تحول بخش - مبادله ای)، نشریه مدرس علوم انسانی
۱۲. آذر، ع؛ و مؤمنی، م. ۱۳۸۵، آمار و کاربرد آن در مدیریت جلد اول، تهران: سمت.
۱۳. استرنبرگ، رابرت جی، سبک های تفکر، ترجمه اهری و خسروی، تهران، دادار، 1380
۱۴. خاکبی، غلامرضا، 1378، " روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی"، تهران، انتشارات مرکز تحقیقات علمی کشور.
۱۵. دسلر، گری، مبانی مدیریت (جلد اول) ترجمه: داود مدنی، تهران: پیشرو ۱۳۶۱.
۱۶. دیویس کیت و نیو استورم جان، رفتار انسانی در کار (رفتار سازمانی). ترجمه: محمد علی طوسی تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی (۱۳۷۳)
17. Duckett, H, and Macfarlane, E. (2003). Emotional intelligence and Transformational Leadership in Retailing. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24, pp. 309-317.
18. Bass, B.M., Avilio, B.J. (2004). "MLQ multifactor leadership questionnaire sampler set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ form 5X-Short, 2nd ed., Mind Garden, Palo Alto, CA.
19. Bass, B.M., (2003). "Leadership and performance beyond expectations". New York and London: Free Press.
20. Humphreys J.H., Einstein W.O.; (2003). Nothing new under the sun: transformational leadership from a historical perspective; *Management Decision*, Vol.41, No.1, pp.85-95.
21. Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (2001). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
22. Brown, J. S., Collis, A., and Duguid, P. (1989). Situated cognition and the culture of learning. *Educational Researcher*, 18(1):32-42.
23. Kenneth David Strang, (2005) "Examining effective and ineffective transformational project leadership", *Team Performance Management*, Vol. 11 Iss: 3/4, pp.68 – 103
25. Venkat R. Krishnan, (2004) "Impact of transformational leadership on followers' influence strategies", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 Iss: 1, pp.58 – 7
26. Susan Fitzgerald, Nicola S. Schutte, (2010) "Increasing transformational leadership through enhancing self-efficacy", *Journal of Management Development*, Vol. 29 Iss: 5, pp.495 – 505

27. Danielle Charbonneau, (2004) "Influence tactics and perceptions of transformational leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 Iss: 7, pp.565 – 576
28. Abu-Tineh, A., Khasawneh, S., & Al-Omari, A. (2008). Kouzes and Posner's transformational leadership model in practice: the case of Jordanian schools. *Leadership & Organizational Development Journal*, 29 (8), 648-660
29. Erich C. Fein, Aharon Tziner, Cristinel Vasiliu, (2010) "Age cohort effects, gender, and Romanian leadership preferences", *Journal of Management Development*, Vol. 29 Iss: 4, pp.364 – 376
30. James Griffith, (2004) "Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance", *Journal of Educational Administration*, Vol. 42 Iss: 3, pp.333 – 356
31. Hautala, T.M. (2006). The relationship between personality and transformational leadership. *Journal of Management Development*, 25(8): 777-749.
32. Barling, J., Loughlin, C, & Kelloway, E, (2002), Development and test of a modeHinking safetyspecific transformational leadership and occupational safety, *fournal of Applied Psychology*, 87, 488-496,
33. Eyal, O., & Kark, R. 2004. How do transformational leaders transform organizations? A study of the relationship between leadership and entrepreneurship. *Leadership and Policy in Schools*, 3: 209–233.
34. Boehnke, K., Bontis, Nick, DiStefano, J. and A. DiStefano. (2010). "Transformational Leadership: An examination of cross-cultural differences and similarities", *Leadership & Organization Development Journal*, 24, 1, 5-15. Right click "save target as"
35. M. Birasnav, S. Rangnekar, A. Dalpati, (2011) "Transformational leadership and human capital benefits: the role of knowledge management", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32 Iss: 2, pp.106 – 126
36. Víctor J. García-Morales, Fernando Matías-Reche, Nuria Hurtado-Torres, (2008) "Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21 Iss: 2, pp.188 - 212