

بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر توانمندی روانی کارکنان

حمید کریمی*، زینب حلاج**، ناصر ولی‌زاده***

چکیده

کاربرد سبک‌های رهبری متناسب با ویژگی‌های کارکنان می‌تواند تأثیر چشم‌گیری بر توانمندی روانی کارکنان سازمان‌ها داشته باشد. هدف اصلی پژوهش حاضر تحلیل رابطه سبک‌های رهبری (تحول‌آفرین، تبادل‌ی و عدم‌مداخله) با توانمندی روانی کارشناسان بود. جامعه‌ی آماری پژوهش ۱۴۱۸ تن از کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی استان کرمان بودند که با استفاده از جدول کرجسی و مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای با انتساب متناسب، شمار نمونه ۳۰۶ تن برآورد گردید. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه بود. این پژوهش از نوع پژوهش‌های کاربردی و توصیفی است. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSSWin22 انجام گرفت. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تبادل‌ی به صورت مثبت و معنی‌داری توانمندی روانی کارشناسان کشاورزی را تحت تأثیر قرار دادند. این در حالی بود که سبک رهبری عدم‌مداخله اثر منفی و معنی‌داری بر توانمندی روانی کارشناسان داشت. افزون بر این، نتایج نشان دادند که سه سبک رهبری (تحول‌آفرین، تبادل‌ی و عدم‌مداخله)، توانایی تبیین ۶۰/۶ درصد از تغییرات واریانس توانمندی روانی کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی استان کرمان را دارا می‌باشند.

واژگان کلیدی: توانمندی روانی، رهبری تحول‌آفرین، رهبری تبادل‌ی، رهبری عدم‌مداخله

تاریخ دریافت: ۲۰ بهمن ۱۳۹۷ تاریخ پذیرش: ۱۵ اردیبهشت ۱۳۹۸
* استادیار، گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه زابل، زابل، ایران (نویسنده مسئول):
karimihamid@uoz.ac.ir
** دانش‌آموخته کارشناسی ارشد گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه تربیت
مدرس، تهران، ایران.
*** دانشجوی دکتری گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

۱. مقدمه

امروزه حیات بشری با تحولات و دگرگونی‌های شگفت‌انگیزی همراه بوده و سازمان‌ها هم به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از حیات انسان‌ها بوده و هم سیستم‌های باز متأثر از این تغییر و تحولات می‌باشند و باید برای بقاء و بالندگی خود، برای رویارویی با این تحولات عظیم آماده باشند (امیرخانی، ۱۳۸۷) و از طرفی در سازمان، مهم‌ترین و حساس‌ترین نقش‌ها را، مدیران برعهده دارند، اهمیت جایگاه و نقش رهبری بسیار مهم و شناخته شده است (حاجی و همکاران^۱، ۲۰۲۰). رهبری همیشه به‌عنوان نیاز اساسی در جوامع انسانی و سازمان‌ها مطرح بوده است (چهرازی و همکاران، ۱۳۹۴). همچنین بقاء در محیط نامطمین و پرقابلیت کنونی، سازمان‌ها را به داشتن نیروهای متخصص و ماهر ملزم کرده است، نیروهایی که فراتر از وظایف تکلیفی خود عمل کنند؛ زیرا موفقیت سازمان‌ها وابستگی زیادی به وجود این نیروها دارد و از طرف دیگر نیروی انسانی ضعیف، کم‌توان و بی‌تفاوت مانعی برای رسیدن به اهداف و آرزوهای بزرگ سازمان است (آقاجانی و همکاران، ۱۳۹۲). همچنین نیروی انسانی ماهر و کارآمد، در هر سازمانی مهم‌ترین سرمایه شناخته می‌شود، زیرا بیش از سایر عوامل در بهبود عملکرد و تحقق مأموریت‌های یک سازمان نقش دارند. بنابراین منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید، مهم‌ترین سرمایه و منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی و ثروت واقعی هر سازمان به‌شمار می‌روند. اما در محیط‌های کسب و کار جدید که اغلب با اصطلاحاتی مانند پیچیدگی، آشفتگی، سرعت و تغییرات شتابان توصیف شده است، کارکنان باید انعطاف‌پذیر، خودفرمان، کارآفرین، مسئولیت‌پذیر و طالب ابتکار و آزادی عمل باشند و به عبارتی خود را متعلق و مالک سازمان بدانند (رضایی‌نژاد، ۱۳۹۱). از این‌رو سرمایه‌گذاری برای شناخت استعدادها، انتخاب و به‌کارگیری نیروهای انسانی شایسته در سطوح مختلف مشاغل سازمانی،

^۱ Haji et al.

پایش عملکرد، افزایش مهارت، کاربست سیاست مؤثر و هدایت صحیح نیروی انسانی ضروری است. پس برای اینکه سازمانی موفق باقی بماند، وجود رهبری واجب و ضروری است، زیرا حتی بهترین کارکنان نیز نیاز دارند، بدانند چگونه می‌توانند در راه رسیدن به اهداف سازمانی مشارکت داشته باشند (چو و سنگ^۱، ۲۰۰۹). امروزه رهبری دیگر به عنوان یک ویژگی منحصربه‌فرد بین رهبران و پیروان در نظر گرفته نمی‌شود، بلکه یکی از ضرورت‌های اصلی برای انجام فعالیت‌های بسیاری از سازمان‌های امروزی است (علیجانی و همکاران، ۱۳۹۳). همچنین بسیاری از محققان نقش رهبری سازمانی را در توانمندسازی کارکنان مؤثر دانسته‌اند (پارسایان و اعرابی، ۱۳۹۵). توانمندسازی کارکنان برای تعالی سازمانی و تحقق اهداف آن، یک ضرورت مدیریتی به‌شمار می‌رود (چهرازی و همکاران، ۱۳۹۴). توانمندسازی یکی از نویدبخش‌ترین مفاهیم دنیای کسب و کار بوده که کمتر به آن توجه شده است، ولی اکنون به موضوع روز بدل گشته است (امینی، ۱۳۸۹. ب). بنابراین رهبران و مدیران باید استراتژی‌ها و هدف‌های بلند مدت سازمان را به‌صورتی آگاهانه تدوین و هماهنگ نمایند و نیاید براساس تصمیمات عملیاتی روزانه مشخص شوند (میرحسینی و همکاران، ۱۳۹۴). به صورت کلی می‌توان گفت که بیشتر مدیران سازمان‌ها عموماً از سبک‌های مدیریتی استفاده می‌کنند که به توانمندی روانی کارکنان نمی‌انجامد (و یا تأثیر منفی بر روی آن نمی‌گذارد) و بنابراین توانمندی کارشناسان به مرور زمان کاهش می‌یابد. همچنین از آنجایی که مطالعه‌ای در این زمینه در سازمان جهاد کشاورزی استان کرمان انجام نشده است، این پژوهش بر بررسی اثر سبک‌های رهبری بر توانمندی روانی کارکنان متمرکز شد.

۲. مبانی نظری

توانمندسازی، فرآیند پیوسته‌ای است که براساس آن افراد یک جامعه از نوعی

¹ Cho & Tseng

خوداعتمادی برخوردار شوند و قادر به ارزیابی صحیح و شناخت واقعی خویش باشند و از توانایی‌ها و قابلیت‌های خود برای رسیدن به اهداف خود، آگاه شده و بتوانند با افزایش توانمندی خود به هدف مورد نظر دست یابند (خلیفه‌سلطانی و همکاران^۱، ۲۰۱۹). مفهوم توانمندسازی، چیزی فراتر از واگذاری اختیار به کارکنان است. هنگام توانمندسازی، نه تنها وظایف به کارکنان واگذار می‌شوند، بلکه شرایطی فراهم می‌شود تا آن‌ها بتوانند خودشان برای انجام این وظایف تصمیم بگیرند (عسگری و همکاران، ۱۳۹۲). توانمندی روانی یک عامل انگیزش درونی است که بازتابنده‌ی نقش فعال کارکنان در سازمان می‌باشد (آقاجانی و همکاران، ۱۳۹۲). توانمندسازی روانی به معنی انگیزش درونی کارکنان نسبت به انجام وظایف محول شده است که امری درونی و شخصی است و ریشه در نیازهای انگیزشی کارکنان دارد (امینی، ۱۳۸۹). الف؛ عابدی و همکاران، ۱۳۹۴). توانمندسازی روانی دارای پنج مؤلفه‌ی: احساس معنی داری (بازارزش تلقی نمودن اهداف شغلی و علاقه درونی شخص به شغلش)، احساس شایستگی (اعتقاد فرد به توانایی و ظرفیت خود برای انجام وظایف محوله)، احساس خودمختاری (داشتن حق انتخاب، آزادی عمل و استقلال فرد در محیط کاری)، احساس تأثیر (توانایی نفوذ در پیامدهای استراتژیک، اداری و یا عملیاتی در کار)، و احساس اعتماد (علاقه‌مندی، شایستگی، گشودگی و اطمینان داشتن به دیگران) است (اردلان و همکاران، ۱۳۹۲). سبک مدیریت بر کارکنان توانمند با سایر کارکنان متفاوت بوده و در قالب هدایت‌گری و مربی‌گری است. توانمندسازی ضمن تغییر در نحوه نگرش افراد و قضاوت آن‌ها در رابطه با مسائل مختلف فردی و سازمانی باعث به وجود آمدن این باور در آن‌ها می‌شود که آزادی و اختیار منابع مطمئنی برای توانا شدن است (حسینی، ۱۳۹۲). همچنین موانع تواناسازی را می‌توان ساختار رسمی و شدید، فقدان مهارت‌های لازم، وجود سیستم‌های اطلاعاتی و پرسنلی که عمل تواناسازی را با مشکل مواجه می‌-

¹ Khalifeh-Soltani et al.

کند و سبک‌های نامناسب رهبران و مدیران بیان کرد (امینی، ۱۳۸۹، الف). از سویی دیگر سبک رهبری عبارت است از مجموعه‌ای از نگرش‌ها، صفات و مهارت‌های مدیران که بر پایه‌ی چهار عامل نظام ارزش‌ها، اعتماد به کارمندان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در موقعیت‌های مبهم شکل می‌گیرد (جعفری‌هرندی و نجفی، ۲۰۲۰). به‌طورکلی سبک رهبری تعیین‌کننده‌ی جو، فرهنگ و راهبردهای حاکم بر سازمان است (روولد^۲، ۲۰۰۹). سبک رهبری را می‌توان شیوه‌ی استفاده رهبر از قدرت برای اعمال نفوذ برای دیگران تعریف کرد (پارسایان و اعرابی، ۱۳۹۵). در سبک‌های خود مدیریتی رهبران به کارکنان خود کمک می‌کنند تا استانداردهای عملکردی خود را افزایش داده و اطلاعات لازم برای خودمدیریتی را کسب کنند. که در این سبک رهبری، رهبران از تشویق خود هدف‌گذاری، تشویق خود تقویتی، تشویق خود انتقادی و تشویق خود انتظاری و تشویق خود تمرینی برای بهبود عملکرد افراد زیر دست خود استفاده می‌کنند (پولیتیس^۳، ۲۰۰۱). در رهبری تحول‌آفرین، رهبر پیروان خود به ترجیح منافع سازمان به جای منافع شخصی تشویق می‌کنند و اعتماد و انگیزش کارکنان را برای کسب عملکرد فراتر از حد انتظار افزایش می‌دهند که از جمله ابعاد این سبک می‌توان به تحریک فرهیختگی و پرورش فردی و کاریزما اشاره کرد. رهبری تحول‌آفرین بر الهام‌بخشی، انگیزه، چالش‌ها، چشم‌انداز، توسعه شخصی و عملکرد برتر توسط پیروان تاکید دارد. همچنین شواهد قابل توجهی نیز وجود دارد که رهبری تحول‌آفرین پیامدهای مثبتی دارد، زیرا سبب ایجاد رضایت و انگیزه و عملکرد بهتر در افراد تابعه می‌شود (أزش و تینازتپ^۴، ۲۰۱۴) و این رهبران به خوبی در توابع مدیریت سنتی مانند برنامه‌ریزی و بودجه عمل می‌کنند و به‌طورکلی بر روی جنبه‌های

^۱ Jafari-Harandi & Najafi

^۲ Rowold

^۳ Politis

^۴ Özer & Tınaztepe

غیرشخصی از عملکرد شغلی تمرکز می‌کنند (ورا و کروسان^۱، ۲۰۰۴). سبک رهبری تعامل‌گرا مبتنی بر تعاملات بین رهبر و افراد تابعه است و رهبر نقش افراد را برای رسیدن به نتایج مورد نظر روشن می‌کند و با اعطای پاداش‌هایی، بر رفتار و ویژگی افراد اثر می‌گذارد که از جمله ابعاد سبک رهبری تعامل‌گرا می‌توان به پاداش اقتضایی و مدیریت بر مبنای استثنا اشاره کرد (پولیتیس^۲، ۲۰۰۱). اما سبک رهبری ملاحظه‌مدار که به روابط متقابل و احترام به افراد زیر دست معروف است به میزانی اشاره دارد که فرد از روابط شغلی برخوردار است. سبک رهبری ساختارگرا به گونه‌ای است که رهبر به تعریف و سازمان‌دهی نقش خود و افراد زیر دست در پی‌گیری اهداف سازمانی می‌پردازد و سعی می‌کند کار، روابط کاری و اهداف را سازمان‌دهی کند (پارسایان و اعرابی، ۱۳۹۵).

در بیشتر تحقیقات انجام شده که درباره‌ی ارتباط رهبری تحول‌آفرین با عملکردهای سازمانی، رفتارهای کارکنان، بازدهی و غیره صورت گرفته به ارتباط مؤثر و مثبت رهبری تحول‌آفرین با نتایج فردی و سازمانی از قبیل عملکرد، رضایت، تعهد، فرهنگ سازمانی و غیره تأکید شده است (موغلی، ۱۳۸۲). رهبران تحول‌آفرین توجه زیادی به رشد و موفقیت پیروان خود به صورت فردی دارند. ملاحظات فردی ممکن است شامل تأمین کردن نوعی حمایت، تشویق، تمرین‌ها و تجربیات تکاملی برای پیروان باشد (العرفی^۳، ۲۰۱۱). همچنین رهبران تحول‌آفرین روابط شخصی با پیروان خود برقرار می‌کنند و آن سوی موافقت‌نامه‌ها و قراردادهای می‌روند تا کارشان را بهتر انجام دهند (حق و همکاران^۴، ۲۰۱۰).

پژوهش‌های مختلفی در زمینه‌ی ارتباط سبک‌های مختلف رهبری و توانمندی

^۱ Vera & Crossan

^۲ Politis

^۳ Alarifi

^۴ Hag et al.

روانی صورت گرفته است که به طور کلی، خلاصه مطالعات انجام شده در این زمینه در جدول ۱ آورده شده است. با توجه به مرور ادبیات فوق و همچنین مبانی نظری پژوهش، این پژوهش با هدف بررسی اثرات سبک‌های رهبری (تحول‌آفرین، تبادلی و عدم‌مداخله) بر توانمندی روانی کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی استان کرمان، طراحی و اجرا گردید (نگاره ۱).

جدول ۱. پیشینه‌ی پژوهش‌های تجربی مرتبط با سبک‌های رهبری و توانمندی روانشناختی

رابطه متغیرها	پژوهشگر	نوع رابطه
توانمندسازی و رهبری تبادلی	میرحسینی و همکاران (۱۳۹۴)، قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۸)، جعفری و سرخوش (۱۳۹۴)، حیات و همکاران (۱۳۹۰)، لین‌جوان ^۱ (۲۰۱۰) و احمدی و همکاران ^۲ (۲۰۱۵)	مثبت و معنی‌دار
توانمندسازی و رهبری تحول‌آفرین	میرحسینی و همکاران (۱۳۹۴)، امید و همکاران (۱۳۸۹)، حسن‌پور و همکاران (۱۳۹۰)، بوربور-جعفری و رستگار (۱۳۹۴)، سان و همکاران ^۳ (۲۰۱۲)، آوی و همکاران ^۴ (۲۰۰۸)، علامه و همکاران ^۵ (۲۰۱۲)، حیات و همکاران (۱۳۹۰) و گوموشلوقلو آيوس ^۶ (۲۰۰۹)، اسماعیل و همکاران ^۷ (۲۰۰۹)	مثبت و معنی‌دار

^۱ Linjuan

^۲ Ahmadi et al.

^۳ Sun et al.

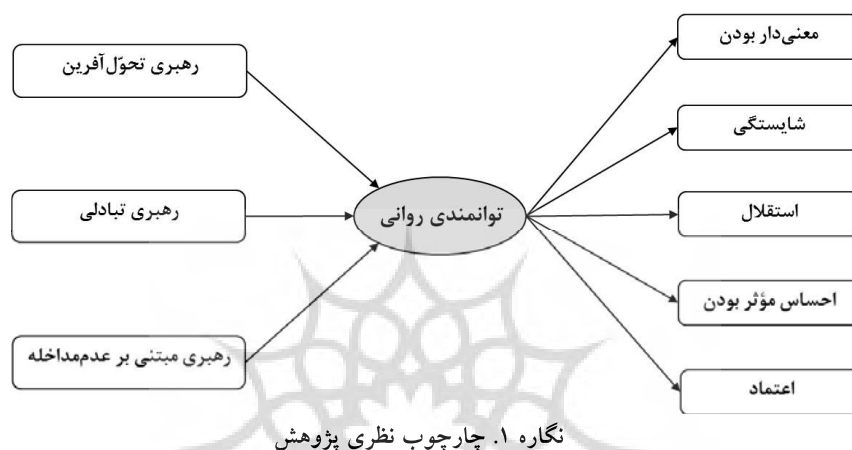
^۴ Avey et al.

^۵ Allameh et al.

^۶ Gumusluoglu & Ilsev

^۷ Ismail et al.

رابطه متغیرها	پژوهشگر	نوع رابطه
توانمندسازی و رهبری مبتنی بر عدم مداخله	حیات و همکاران (۱۳۹۰)	عدم وجود رابطه



۳. روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کاربردی است و روش پژوهش توصیفی - تحلیلی و از نوع همبستگی می‌باشد. همچنین، مطالعه‌ی حاضر از منظر پارادایم، از نوع پژوهش‌های کمی می‌باشد. جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش شامل ۱۴۱۸ تن از کارشناسان جهاد کشاورزی استان کرمان بودند. حجم نمونه بر اساس جدول کرجسی و مورگان^۱ (۱۹۷۰)، به تعداد ۳۰۶ تن برآورد گردید. برای نمونه‌گیری از روش تصادفی طبقه‌ای با انتساب متناسب استفاده شد. برای این منظور جامعه مورد نظر در

^۱ Krejcie & Morgan

مرحله اول بر اساس جمعیت کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی استان و نیز ادارات جهاد کشاورزی هر یک از شهرستان‌ها به عنوان طبقات مجزا مد نظر قرار گرفتند (زیرا واریانس طبقات با یکدیگر متفاوت بود). در مرحله‌ی بعد حجم نمونه مورد نظر متناسب با حجم بین طبقات مختلف تقسیم گردید.

ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته بود که روایی آن توسط چند تن از متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی دانشگاه‌های تهران و شیراز تأیید شد و پایایی ابزار سنجش با استفاده از نرم‌افزار R و محاسبه‌ی تتای ترتیبی تعیین شد که مقادیر این ضرایب برای بخش‌های مختلف پرسشنامه در جدول ۲ نشان‌داده شده است. ابزار تحقیق شامل سه بخش شناسه‌های فردی و حرفه‌ای کارشناسان (شامل متغیرهای سن، مدرک تحصیلی، وضعیت تأهل، رشته تحصیلی و سابقه کار)، توانمندی روانی (شامل ۲۰ پرسش در قالب پنج بعد معنی‌دار بودن، شایستگی، استقلال، احساس مؤثر بودن و اعتماد) و سبک‌های رهبری (شامل ۳۶ پرسش و در قالب سه سبک رهبری تحول‌آفرین، تبادلی و عدم مداخله) بود. برای اندازه‌گیری توانمندی روانی کارشناسان از پرسشنامه توانمندی روانی اسپریتزر^۱ (۱۹۹۵) و برای سنجش سبک‌های رهبری از پرسشنامه بس و آولیو^۲ (۱۹۹۷) استفاده شد. از این پرسش‌نامه به این دلیل استفاده شد که نسبت به دیگر ابزارهای مورد استفاده، از شمول و جامعیت بیشتری برخوردار بودند. از طیف لیکرت برای سنجش بخش‌های اول و دوم پرسشنامه استفاده شد. طیف استفاده شده برای سنجش توانمندی روانی (کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) و سبک‌های رهبری (هیچ‌وقت=۱ تا بیشتر اوقات=۵) از نوع پنج‌سطحی بود.

^۱ Spreitzer

^۲ Bass & Avolio

جدول ۲. متغیرها و پایایی ابزار پژوهش

متغیر	تعداد پرسش‌ها	میزان تنای ترتیبی
توانمندی روانی	۲۰	۰/۸۹
رهبری تحول‌آفرین	۲۰	۰/۷۶
رهبری تبادلگی	۱۲	۰/۸۳
رهبری عدم‌مداخله	۴	۰/۷۹

پس انجام فرآیند داده‌برداری ۳۰۱ پرسشنامه از مجموع ۳۰۶ پرسشنامه توزیع شده جمع‌آوری شد. ولی به دلیل این که شش پرسشنامه دارای داده‌های گم‌شده بیش از حدی بودند، وارد تحلیل نشدند و به این ترتیب ۲۹۵ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه‌ی ۲۲ صورت گرفت. در گزارش یافته‌های پژوهش از آمارهای توصیفی فراوانی، درصد، درصد معتبر، درصد تجمعی و میانگین استفاده شد. در بررسی نتایج استنباطی هم از آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون خطی چندگانه (برای بررسی ارتباط میان متغیرها) بهره گرفته شد.

۴. یافته‌ها

یافته‌های آمار توصیفی پژوهش گویای آن بودند که میانگین سنی پاسخگویان ۴۲/۱۱ سال بود. از لحاظ سابقه کار، ۱۰۴ تن (۳۶ درصد) داوای سابقه کمتر از ۱۰ سال، ۶۵ تن (۲۲/۵ درصد) دارای سابقه ۱۰ تا ۲۰ سال و ۱۲۰ تن (۴۱/۵ درصد) دارای سابقه کار بیشتر از ۲۰ سال بودند (۶ نفر از پاسخگویان نیز میزان سابقه کار خود را مشخص نکرده بودند). بررسی وضعیت پاسخگویان از لحاظ سطح تحصیلات نشان داد که بیشتر پاسخگویان (۱۸۷ تن از ۲۹۵ تن) دارای مدرک تحصیلی لیسانس بودند. از لحاظ وضعیت تأهل نیز ۷۵ درصد متأهل و ۲۵ درصد مجرد بودند (جدول ۳).

جدول ۳. آمار توصیفی مربوط به پاسخگویان پژوهش

متغیر	سطح	فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی	میانگین
سن	$سن < 30$	۵۶	۱۸/۶	۱۹	۱۹	۴۲/۱۱
	$30 \leq سن < 45$	۹۴	۳۱/۹	۳۲/۴	۵۱/۴	
	$45 \leq سن < 60$	۱۴۱	۴۷/۸	۴۸/۶	۱۰۰	
	بدون پاسخ	۵	۱/۷			
سابقه کار	کم ($10 < سابقه کار$)	۱۰۴	۳۵/۳	۳۶	۳۶	۱۵/۶۹
	متوسط ($20 < سابقه کار \leq 10$)	۶۵	۲۲	۲۲/۵	۵۸/۵	
	زیاد ($20 \leq سابقه کار$)	۱۲۰	۴۰/۷	۴۱/۵	۱۰۰	
	بدون پاسخ	۶	۲			
میزان تحصیلات	فوق‌دیپلم	۱۸	۶/۱	۶/۲	۶/۲	-
	لیسانس	۱۸۷	۶۳/۲	۶۴/۳	۷۰/۴	
	فوق‌لیسانس	۸۶	۲۹/۱	۲۹/۶	۱۰۰	
	بدون پاسخ	۴	۱/۴			
وضعیت تأهل	مجرد	۷۳	۲۴/۷	۲۵	۲۵	-
	متأهل	۲۱۹	۷۴	۷۵	۱۰۰	
	بدون پاسخ	۴	۱/۳			

به‌منظور تقسیم‌بندی پاسخگویان از میزان توانمندی روانی از روش «انحراف معیار از میانگین» استفاده شد و توانمندی روانی آنان در سه سطح سطح تقسیم‌بندی گردید. نتایج نشان داد که میزان توانمندی روانی ۲۵/۱ درصد (۷۴ تن) کشاورزان در حد پایین، ۴۵/۴ درصد (۱۳۴ تن) آن‌ها در حد متوسط و ۱۹/۶ درصد (۸۷ تن) در حد بالا بود (جدول ۴). در روش انحراف معیار از میانگین نحوه‌ی تقسیم امتیازات کسب شده به سه سطح به شرح زیر می‌باشد (گانگادهارپا و همکاران^۱، ۲۰۰۷):

^۱ Gangadharappa et al.

پایین: $A < \text{mean} - \frac{1}{2}Sd$

متوسط: $\text{mean} - \frac{1}{2}Sd \leq B \leq \text{mean} + \frac{1}{2}Sd$

بالا: $C > \text{mean} + \frac{1}{2}Sd$

جدول ۴. سطح‌بندی توانمندی روانی کارشناسان

سطح	فراوانی	درصد	درصد تجمعی	نما (مد)
پایین ($X_i < ۶۹/۴۶$)	۷۴	۲۵/۱	۲۵/۱	متوسط
متوسط ($۶۹/۴۶ < X_i < ۷۶/۰۸$)	۱۳۴	۴۵/۴	۷۰/۵	
بالا ($۷۶/۰۸ < X_i$)	۸۷	۲۵/۵	۱۰۰	
مجموع	۲۹۵	۱۰۰		

یافته‌های حاصل از همبستگی پیرسون میان متغیرهای چارچوب نظری پژوهش در جدول پنج (۵) ارائه شده است. این یافته‌ها نشان داد که همبستگی مثبت و معنی‌داری ($\text{Sig}=۰/۰۰۱$ و $r=۰/۳۲۶$) میان رهبری تحول‌آفرین و توانمندی روانی کارشناسان جهاد کشاورزی استان کرمان وجود دارد. این یافته حاکی از آن است که از دیدگاه کارشناسان بکارگیری سبک رهبری تحول‌آفرین از سوی مدیران این سازمان منجر به بالا رفتن توانمندی روانی آنان می‌شود. بررسی یافته‌های حاصل از همبستگی میان سبک رهبری تبدلی و توانمندی روانی نیز رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری در سطح یک درصد خطا را نمایان کرد. فزون بر این، یافته‌های حاصل از همبستگی نشان داد که همبستگی منفی و معنی‌داری در سطح یک درصد خطا میان رهبری مبتنی بر عدم‌مداخله و توانمندی روانی وجود دارد. این یافته حاکی از آن است که استفاده رهبران سازمان جهاد کشاورزی از سبک‌های رهبری مبتنی بر عدم مداخله می‌تواند منجر به تضعیف توانمندی روانی کارشناسان شود.

به صورت کلی می‌توان گفت که در میان سه سبک رهبری تحول‌آفرین، تبدلی و عدم‌مداخله سبک تحول‌آفرین بیشترین میزان همبستگی را با توانمندی روانی کارشناسان داشت.

جدول ۵. ماتریس همبستگی میان متغیرهای پژوهش

رهبری عدم‌مداخله	رهبری تبادلی	رهبری تحول‌آفرین	توانمندی روانی	
			۱	توانمندی روانی
		۱	$0/683^{**}$	رهبری تحول‌آفرین
	۱	$0/368^{**}$	$0/533^{**}$	رهبری تبادلی
۱	$0/417^{**}$	$-0/486^{**}$	$-0/218^{**}$	رهبری عدم‌مداخله
* معنی‌داری در سطح پنج درصد خطا، ** معنی‌داری در سطح یک درصد خطا				

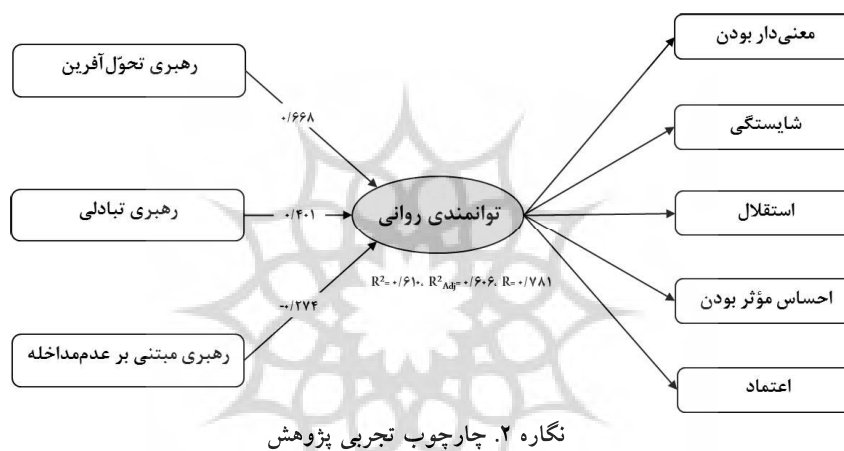
در راستای اطمینان بیشتر از روابط میان سبک‌های رهبری و توانمندی روانی کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی از تحلیل رگرسیونی استفاده شد (جدول ۶ و نگاره ۲). یافته‌های حاصل از تحلیل اثرات سبک‌های رهبری سه‌گانه (تحول‌آفرین، تبادلی و عدم مداخله) بر روی توانمندی روانی حاکی از آن بود که سبک‌های رهبری تحول‌آفرین ($\beta = 0/668$; $P < 0/001$) و مبادله‌ای ($\beta = 0/401$; $P < 0/001$) دارای اثرات مثبت و معنی‌داری بر روی توانمندی روانی کارشناسان هستند و رهبری مبتنی بر عدم مداخله ($\beta = -0/274$; $P < 0/001$) نیز به صورت منفی توانمندی روانی را تحت تأثیر قرار داد.

این یافته‌ها نشان دهنده آن است از نظر کارشناسان رهبران و مدیران سازمان جهاد کشاورزی بهتر است از سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تبادلی برای افزایش توانمندی روانی کارشناسان استفاده کنند. این در حالی بود که مقدار اثر استاندارد شده (بتا) رهبری تحول‌آفرین از رهبری تبادلی بیشتر بود که نشان‌دهنده اهمیت این متغیر در توانمندی روانی کارشناسان است. تأثیر منفی رهبری عدم‌مداخله نیز بیان‌کننده آن است که رهبران سازمان جهاد کشاورزی نباید از این سبک رهبری استفاده کنند (مگر در موارد و موقعیت‌های ضروری و ویژه).

یافته‌های حاصل از تحلیل رگرسیونی حاکی از آن بود که سه سبک رهبری می‌توانند ۶۰/۶ درصد از تغییرات واریانس متغیر وابسته توانمندی روانی را پیش‌بینی کنند ($R^2 = 0/610$; $R^2_{Adj} = 0/606$).

جدول ۶. تأثیر متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته توانمندی روانی

متغیرهای مستقل	B	Beta	t	Sig.t
مقدار ثابت	۱۷/۲۳	—	۶/۵۷	۰/۰۰۱
رهبری تحول‌آفرین (X_1)	۰/۵۹۳	۰/۶۶۸	۱۵/۵۹	۰/۰۰۱
رهبری تبدیلی (X_2)	۰/۴۹۱	۰/۴۰۱	۹/۷۳	۰/۰۰۱
رهبری عدم‌مداخله (X_3)	-۰/۵۱۷	-۰/۲۷۴	-۶/۲۵	۰/۰۰۱
Sig. F= ۰/۰۰۱	F= ۱۵۱/۶۹	$R^2_{Adj}= ۰/۶۰۶$	$R^2= ۰/۶۱$	R= ۰/۷۸۱



۵. بحث و نتیجه‌گیری

امروزه توانمندی روانشناختی کارکنان سازمان به عنوان یکی از مهمترین معیارهای توسعه در بعد مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود و شبکه‌های رهبری رهبران و مدیران سازمان‌ها به عنوان یکی از عوامل مهم در تقویت توانمندسازی روانشناختی است. در این راستا، هدف اصلی پژوهش حاضر سنجش و تحلیل اثرات شبکه‌های رهبری (تحول‌آفرین، تبدیلی و عدم‌مداخله) بر روی توانمندی روانی کارشناسان جهاد کشاورزی استان کرمان بود. نتایج پژوهش نشان داد که از دیدگاه کارشناسان میان سه شبکه رهبری، شبکه رهبری تحول‌آفرین دارای بیشترین توانایی در پیش‌بینی متغیر

توانمندی روانشناختی است. این یافته با یافته‌های احمدی و همکاران (۲۰۱۵)، اسماعیل و همکاران (۲۰۰۹)، تابلی و همکاران (۱۳۹۱)، قنبری و همکاران (۱۳۹۴)، یوسف و همکاران (۲۰۱۴) و دوستار و همکاران (۲۰۱۳) همسو می‌باشد. در میان یافته‌های پژوهش جعفری و سرخوش (۱۳۹۴) نیز می‌توان نتایج مشابه با یافته‌ی پژوهش حاضر مشاهده کرد. اما، یافته‌های اوبیرو و همکاران (۲۰۱۱) یافته پژوهش حاضر ناهمسو است. این موضوع نشان می‌دهد که مدیران رهبران و مدیران سازمان جهاد کشاورزی استان کرمان باید از این سبک برای افزایش توانمندی کارشناسان استفاده کنند. در این راستا، پیشنهاد می‌شود که در این سازمان جهاد کشاورزی برنامه‌هایی برای توسعه سبک‌های رهبری تحول‌آفرین ترتیب داده شود تا مدیران و رهبران این سازمان با شیوه‌ها، چگونگی بکارگیری و پیاده‌سازی سبک رهبری تحول‌آفرین آشنایی بیشتر پیدا کنند. فزون بر این، به این واسطه می‌توان نوع تأثیری که این نوع سبک رهبری می‌تواند بر توانمندی روانی کارشناسان جهاد کشاورزی داشته باشد، برای مدیران آشکارا توضیح داده شود. این امر به نوبه خود (به واسطه ویژگی‌هایی که رهبری تحول‌آفرین دارد) منجر به ایجاد فضایی می‌شود که بتوان در سایه آن هم از ظرفیت‌های بالقوه کارکنان استفاده کرد و هم اینکه میزان توانایی‌های روانشناختی آنان را در زمینه‌های مختلف (مانند احساس مؤثر بودن، اعتماد، استقلال و غیره) بالا برد.

از سوی دیگر، نتایج این پژوهش حاکی از اثر مثبت بکارگیری سبک رهبری تبادلی بر توانمندی روانی کارشناسان بود. این یافته با یافته‌های احمدی و همکاران^۱ (۲۰۱۵)، اوبیرو و همکاران^۲ (۲۰۱۱)، جعفری و سرخوش (۱۳۹۴)، همسو است. به عبارتی دیگر، از این نتیجه می‌توان استنباط کرد که به عقیده کارشناسان سبک رهبری تبادلی که

^۱ Doostar et al.

^۲ Obiwuru et al.

شامل مبادله برخی محرک‌ها و پاداش‌ها توسط فرد رهبر و جلب حمایت از جانب پیروان می‌باشد، توانایی خوبی در بالا رفتن توانمندی روانی آنان دارد. یکی از دلایل این امر می‌تواند این باشد که سبک رهبری تبادلی در سازمان جهاد کشاورزی امکان توافق بر سر مجموعه‌ای از اعمال را فراهم می‌آورد که اهداف فردی و جداگانه را هم برای رهبر برآورده می‌سازد و هم برای پیروانش (که کارشناسان هستند). آغاز (۱۳۸۴) در این زمینه عنوان می‌کند که کشش و تمایل بیشتر کارکنان یک سازمان نسبت به استفاده از سبک رهبری تبادلی به این موضوع اشاره دارد که کارکنان آن سازمان احتمالاً قادر به تأمین و برآورده ساختن برخی از نیازهای اولیه و اساسی خود نیستند و لذا به دنبال سبک رهبری هستند که این امکان را به آن‌ها بدهد. در این راستا و نیز با توجه به اینکه از نظر کارشناسان استفاده از سبک رهبری تبادلی اثر مثبتی بر توانمندی آنان دارد، پیشنهاد می‌شود که رهبران و مدیران سازمان جهاد کشاورزی یک نیازسنجی از کارشناسان زیردست خود داشته باشند تا بتوانند سبک رهبری مناسب، مورد نیاز و کمک کننده به آنان را پیاده کنند.

نتایج حاصل از پژوهش حاکی از آن بود که از دیدگاه کارشناسان بکارگیری سبک‌های رهبری مبتنی بر عدم مداخله اثری منفی را بر روی توانمندی روانی آنان می‌گذارد. این نتیجه حاکی از آن است که ویژگی‌های سبک رهبری عدم مداخله، مانند آزاد گذاشتن پیران در زمان عدم حضور و یا اجتناب از رهبری کردن منجر به کاهش توانمندی روانی کارشناسان می‌شود. بر این اساس پیشنهاد می‌شود که رهبران و مدیران سازمان جهاد کشاورزی از سبک رهبری عدم مداخله‌ای در سطح گسترده استفاده نکنند. به طور کلی می‌توان گفت که بر اساس نتایج حاصل از این پژوهش سبک‌های رهبری سه‌گانه اثرات دوگانه‌ای (مثبت یا منفی) بر روی توانمندی روانشناختی کارشناسان دارند. از طرف دیگر، سبک‌های رهبری مختلف و اثربخشی آن‌ها بر توانمندی روانشناختی کارشناسان، هم به ویژگی‌های رهبر و هم به ویژگی‌های پیرو و هم شرایط محیطی که آنان در آن فعالیت می‌کنند بستگی دارد. این در حالی است.

تنوعی از سبک‌های رهبری را می‌توان در سازمان‌های مختلف مشاهده کرد. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود که رهبران و افرادی که در سازمان جهاد کشاورزی به عنوان مدیر فعالیت می‌کنند با شناخت زمینه (محیط) و مخاطبان‌شان از سبک‌های رهبری متفاوتی استفاده کنند و هرگز به دنبال الگوی رهبری «یکی برای همه» نباشند. زیرا این گونه سبک‌های رهبری تفاوت‌های میان مخاطبان و زمینه‌های مختلف را مد نظر قرار نمی‌دهند و در شرایط مختلف از یک سبک رهبری استفاده می‌کنند.

در نهایت، لازم به ذکر است که اگرچه بررسی اثرات استاندارد شده‌ی سبک‌های رهبری تحول‌آفرین، تبدیلی و عدم‌مداخله بر توانمندی روانی کارشناسان و نیز میزان تبیین ضریب تعیین تعدیل شده قابل قبول بودن و اهمیت چارچوب نظری این پژوهش را برای سازمان جهاد کشاورزی استان کرمان نشان می‌دهد. اما، همان‌گونه که منصورفر (۱۳۹۱) عنوان می‌کند، باید توجه داشت که «این گونه استنباط‌ها بیشتر از نوع استنباط‌های آماری می‌باشند». به عبارتی دیگر، این گونه استنباط‌ها مشخص نمی‌کنند که مثلاً از بین دو چارچوبی که در یک پژوهش برای روابط بین سبک‌های رهبری و توانمندی روانی ارائه شده است، کدام یک کاربردی‌تر است. این یکی از محدودیت‌های اساسی است که در غالب پژوهش‌های کمی (از جمله پژوهش حاضر) وجود دارد و لازم است که پژوهشگران و مدیران سازمان جهاد کشاورزی استان کرمان به آن توجه ویژه‌ای داشته باشند.

منابع

۱. اردلان، م.ر؛ قنبری، س؛ زندی، خ و سیف‌پناهی، ح (۱۳۹۲). مدل‌یابی روابط توانمندسازی روان‌شناختی، معنویت در کار و امنیت روانی پرستاران. *فصلنامه مدیریت و پرستاری*، ۲(۳): ۷۹-۶۹.
۲. امیرخانی، ا. ح (۱۳۸۷). توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی: دیدگاه‌ها و ابعاد. *پیک نور*، ۶(۱): ۵۱-۴۰.
۳. امینی، ف. ا (۱۳۸۹). الف). *رهبران چه می‌کنند؟*. تهران: نشر فرا، ۲۲۴.
۴. امینی، ف. ا (۱۳۸۹). ب). *سه کلید توان افزایشی*. تهران: نشر فرا، ۳۰۶.
۵. امیدی، ع.ر؛ زارع، ق و صفری، س (۱۳۸۹). نقش واسطه‌ای توانمندسازی روانشناختی در ارتباط بین رهبری تحول‌گرا و تعهد سازمانی در سازمان تربیت بدنی. *علوم حرکتی و ورزش*، ۸(۱۵): ۹۳-۸۲.
۶. آغاز، ع (۱۳۸۴). رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی: مطالعه موردی وزارت رفاه و تأمین اجتماعی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد (چاپ نشده). دانشگاه تهران.
۷. آقاجانی، ح.ع؛ صمدی‌میارکلائی، ح و صمدی‌میارکلائی، ح (۱۳۹۲). ارتباط رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان. *مدیریت دولتی*، ۲(۲): ۱۸-۱.
۸. بوربورجعفری، م و رستگار، ع (۱۳۹۴). تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی کارکنان با میانجی‌گری یادگیری‌گرایی. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۱(۱): ۴۲-۲۵.
۹. پارسایان، ع و اعرابی، س.م (۱۳۹۵). مبانی رفتار سازمانی. تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۴۶۴ ص.
۱۰. تابلی، ح؛ تیرگر، ه.ا؛ مظفری، ل؛ مرتضوی، ح و مهرابی‌فر، ف (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان در سازمان‌های دولتی شهرستان نیریز. *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۲(۱): ۲۶-۱.

۱۱. جعفری، م و سرخوش، ع (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سبک‌های رهبری (تحول‌آفرین، تبادل‌ی و عدم مداخله‌گر) بر توانمندسازی روانشناختی نیروی انسانی (مورد مطالعه: معاونت آماد و پشتیبانی ناجا). *فصلنامه اندیشه / آماد*، ۱۵ (۵۸): ۷۹-۱۰۴.
۱۲. چهارزی، س؛ قلی‌پور، آ و پیران‌نژاد، ع (۱۳۹۴). بررسی تدثیر سبک‌های رهبری خدمتگذار بر رفتارهای ضد بهره‌وری کارکنان. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۴ (۲): ۹۹-۱۱۸.
۱۳. حسن‌پور، ا؛ عباسی، ط و نوروزی، م (۱۳۹۰). بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در توانمندسازی کارکنان. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۵ (۱): ۱۵۹-۱۸۰.
۱۴. حسینی، س. ف (۱۳۹۲). بررسی عوامل سازمانی مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در معاونت توسعه وزارت جهاد کشاورزی. *فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی*، ۱۵ (۱): ۳۶-۵۴.
۱۵. حیات، ع. ا؛ عزیزی‌شماسی، م؛ فرجی، ح و ملکی‌حسنوند، م (۱۳۹۰). بررسی رابطه‌ی بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین، تبادل‌ی و عدم ملاحظه با توانمندسازی کارکنان. *مدیریت کسب و کار*، ۳ (۱۲): ۱-۲۸.
۱۶. رضایی‌نژاد، ع. ا (۱۳۹۱). چالش‌های مدیریت در سده ۲۱. تهران: نشر افزا، ۲۰۸ ص.
۱۷. عابدی، ا؛ رضوی، س. م. ح و فرزنان، ف (۱۳۹۴). بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی معلمان تربیت بدنی استان خراسان شمالی. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۲۸: ۱۹۷-۲۱۸.
۱۸. عسگری، ن؛ خیراندیش، م؛ غلامی، م و خلعتبری‌معظم، م. (۱۳۹۲). تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر توسعه‌ی ظرفیت خلق دانش در سازمان. *مدیریت فناوری اطلاعات*، ۵ (۱): ۱۰۷-۱۲۶.

۱۹. علیجانی، ر؛ فیض، د و علیجانی، ا (۱۳۹۳). اثر ساختاری رهبری اخلاقی بر توانمندسازی کارکنان: نقش میانجی مهارت‌های سیاسی. *رفتار سازمانی در آموزش و پرورش*، ۲(۱): ۳۵-۴۸.
۲۰. قلی‌پور، ا؛ پورعزت، ع. ا و حضرتی، م (۱۳۸۸). بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی. *نشریه مدیریت دولتی*، ۱(۲): ۱۱۸-۱۰۳.
۲۱. قنبری، س؛ اردلان، م. ر؛ نصیری، ف. ا و کریمی، ا (۱۳۹۴). تبیین نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در رابطه‌ی میان مدیریت اثربخش و تعالی سازمانی. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۳(۲): ۴۸۷-۵۱۴.
۲۲. منصورفر، ک (۱۳۹۱). روش‌های آماری. تهران: دانشگاه تهران.
۲۳. موغلی، ع (۱۳۸۲). طرح الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران. *دانش مدیریت*، ۶۲: ۷۷-۱۰۰.
۲۴. میرحسینی، ع. م؛ محمدی، ا؛ شیری، ا و نصراللهی، ع (۱۳۹۴). رابطه بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تبادلی با توانمندسازی کارکنان بیمارستان‌های شهر ایلام. *مجله دانشگاه علوم پزشکی ایلام*، ۲۲(۳): ۱-۷.
25. Ahmadi, A. A., Rezaei, S. and Chehrizi, R. (2015). Impact of transformational and transactional leadership style on employees' creativity and innovation. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 13(6): 3489-3505.
26. Alarifi, S. (2014). *The effects of transformational leadership on followers' creativity and innovation*. Doctoral dissertation, Brunel University London.
27. Allameh, S. M., Heydari, M., & Davoodi, S. M. R. (2012). Studying the relationship between transformational leadership and psychological

empowerment of teachers in Abade Township. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 31, 224-230.

28. Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M., & Luthans, K. W. (2008). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(2), 110-126
29. Bass, B.M., and Avolio, B.J. (1997). *Full range leadership development: manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mindgarden.
30. Cho, S. and Tseng, P. F. (2009). *Leadership in the 2008 financial crisis: Understanding dimensions of Transformational & Transactional leadership during financial crisis in financial institutions*. Master of Science dissertation, Jönköping University, Sweden.
31. Doostar, M., & Akbari, M., & Yosef Zadeh, M. (2013). The effect of new leadership style on organizational entrepreneurs. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 4(120): 3698-3703.
32. Gangadharappa, H. V., Pramod, K. T. M. & Shiva, K. H. G. (2007). Gastric floating drug delivery systems: A review. *Indian journal of pharmaceutical education*, 41: 295-305.
33. Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473.
34. Haji, L., Karimi, H., & Valizadeh, N. (2020). The Effects of leadership styles on job performance of experts through the mediating role of

psychological empowerment (The case of Agricultural Jihad Organization of Kerman Province). *International Journal of Agricultural Management and Development*, 10(3): 41-58.

35. Haq, I. U., Ali, A., Azeem, M. U., Hijazi, S. T., Qurashi, T. M., and Quyyum, A. (2010). Mediation role of employee engagement in creative work process on the relationship of transformational leadership and employee creativity. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 25(1): 94-101.
36. Ismail, A., Abidin, N. B. N., and Tudin, R. (2015). Prelationship between transformational leadership, empowerment and followers' performance: An empirical study in Malaysia. *Revista Negotium*, 5(13): 5-22.
37. Jafari-Harandi, R., and & Najafi, H. (2020). The effect of leadership style on human resources' performance by mediating role of organizational silence. *Management Studies in Development and Evolution*, 26 (85), 57-85.
38. Khalifeh-Soltani, H., Saedi, A., and Etemadian, S. (2017). The effect of transformational leaders on psychological empowerment of employees to develop entrepreneurial capabilities and activities in an organization. *Organizational Behavior Studies*, 6 (1), 121-145.
39. Krejcie, R. V. and Morgan, D. W., (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30: 607-610.
40. Linjuan, R. M. (2010). *Measuring the impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation*. Doctoral dissertation, University of Miami.

41. Obiwuru, T. C., Okwu, A. T., Akpa, V. O., and Nwankwere, I. A. (2011). Effects of leadership style on organizational performance: A survey of selected small scale enterprises in Ikosi-Ketu council development area of Lagos State, Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(7): 100-111.
42. Özer, F. and Tinaztepe, C. (2014). Effect of strategic leadership styles on firm performance: A study in a Turkish SME. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150: 778-784.
43. Politis, J. D. (2001). The relationship of various leadership styles to knowledge management. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8): 354-364.
44. Rowold, J. (2009). Relationships between leadership styles and followers' emotional experience and effectiveness in the voluntary sector. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 38(2): 270-289.
45. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy Of Management Journal*, 38(5): 1442-65.
46. Sun, L. Y., Zhang, Z., Qi, J., & Chen, Z. X. (2012). Empowerment and creativity: A cross-level investigation. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 55-65.
47. Vera, D., and Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of management review*, 29(2): 222-240.
48. Yusuf, M. O., Muhammed, U. D., and Kazeem, A. O. (2014). Management of leadership style: An approach to organizational performance and

effectiveness in Nigeria. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education*, 1(2): 17-29.

