

## تبیین نقش سبک رهبری تحول آفرین در فرهنگ سازمانی

حسین صمدی میارکلائی<sup>۱\*</sup>، حمزه صمدی میارکلائی<sup>۲</sup>، حسنعلی آقاجانی<sup>۳</sup>

۱. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، قائمشهر، ایران

۲. دکتری مدیریت دولتی، باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، قائمشهر، ایران

۳. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصاد و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۰/۰۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۶/۰۷)

### چکیده

رهبری تحول آفرین بیان کننده فرایندی است که افراد را متحول می کند و با ارزش ها و خصیصه های اخلاقی و اهداف بلندمدت ارتباط دارد. ارزیابی محرک های مؤثر بر پیروان، ارضای نیازهای آنان و نحوه برخورد با آنها به عنوان افرادی کامل، از جمله کارکردهای این نوع رهبری است. در این میان سبک های رهبری مدیران از عوامل اثرگذار بر فرایند فرهنگ سازمانی است. بر این اساس هدف اصلی این پژوهش بررسی آثار سبک رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی است. جامعه آماری این تحقیق، ۱۱۳ نفر از کارکنان اداره آموزش و پرورش استان مازندران می باشند که ۱۰۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. داده ها با به کارگیری پرسشنامه جمع آوری شده، و به وسیله نرم افزارهای اس.اس.اس و لیزرل تجزیه و تحلیل شد. یافته ها نشان داد بین رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی ارتباط مثبت و معنادار نسبتاً قوی وجود دارد. همچنین، همه ابعاد سبک های رهبری تحول آفرین با فرهنگ سازمانی ارتباط مثبت و معنادار دارد.

### کلیدواژگان

آموزش و پرورش، رهبری تحول آفرین، فرهنگ سازمانی، مدل معادلات ساختاری.

## مقدمه

امروزه مؤسسات آموزشی و نظام آموزش عالی به عنوان بالاترین مرکز اندیشه‌ورزی و تولید علم جامعه با حضور و فعالیت اندیشمندان مبتکران، دانش‌پژوهان و دانشجویان در اعتلای علمی و جهت‌دادن به حرکت‌های فکری، اعتقادی، فرهنگی و سیاسی جامعه نقشی اساسی دارند (عزتی، ۱۳۹۱، ص ۲۴). از آنجا که یکی از عوامل مؤثر در این تغییر بزرگ در سازمان‌ها سبک‌های رهبری تحول‌آفرین است، پژوهشگران بر این باورند که توجه به این عامل بر توانایی‌ها و قابلیت‌های فنی و فرهنگی، شناسایی و تقویت ابعاد آن، موجب موفقیت‌های فزاینده در فعالیت‌های این سازمان‌ها می‌شود (Humphreys & Einstein, 2003; Mackenzie et al., 2001; Twigg et al., 2007).

فرهنگ سازمانی نیز به عنوان گونه‌ای از محیط اجتماعی سازمان‌ها، که قرارگرفتن سیستم‌های منابع انسانی و فعالیت‌های سازمانی در سازمان‌ها را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد (Ferris et al., 1999, p.386)، یکی از عوامل مؤثر در توسعه و پیشرفت سازمان‌ها در مسیرهای برنامه‌ریزی‌شده است. در واقع توجه به فرهنگ در سطح سازمان و جامعه موضوع جدیدی نیست، اما اهمیت آن در چند دهه اخیر آشکارتر شده است و اندیشمندان بسیاری در زمینه فرهنگ پژوهش کرده‌اند. در خلال چند دهه گذشته، فرهنگ و رهبری در سازمان‌ها به موضوعاتی مهم در پژوهش‌های علمی تبدیل شده‌اند. نگاهی به این مطالعات نشان می‌دهد، فرهنگ سازمانی و رهبری دو مقوله بسیار مهمند که در پژوهش‌ها اغلب به‌طور مجزا تحلیل شده‌اند و فقط می‌توان مطالعات تجربی محدودی درباره ارتباط میان آن‌ها یافت (حسینی و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۵۶).

امروزه یکی از نقش‌های بزرگ مدیران در سازمان ایفای نقش مؤثر به عنوان رهبری است. این نگاه در کشورهای پیشرفته توانسته است، زمینه‌های پژوهشی فراوانی را به ارمغان بیاورد که از آن دستاوردهای مفیدی حاصل شده است. نتایج این مطالعات که به روش‌های گوناگون انجام گرفته است، نشان داده است که سبک‌های رهبری می‌تواند بر فرهنگ سازمان، فرایند تصمیم‌گیری و در نتیجه بر اثربخشی سازمان تأثیرگذار باشد (Bass & Avolio, 1994; Dulewicz & Higgs, 2005). اندیشمندان و محققان سازمانی، دو دیدگاه متفاوت درباره رهبری و فرهنگ دارند. در دیدگاه

کارکردگرا، رهبران معمار تغییر فرهنگ از طریق اقدامات اساسی و ملموس یا اجرای نقش‌های نمادین هستند. اما دیدگاه انسان‌شناسی، این نظر را که رهبر قادر به خلق فرهنگ است، زیر سؤال می‌برد. در این دیدگاه رهبران بخشی از فرهنگ هستند نه جدای از آن. با این حال، حجم شواهد موجود به نفع دیدگاه کارکردگرا است که در آن رهبران در جایگاه تغییر فرهنگ سازمان قرار دارند (سنجقی و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۱۲۰). این تحقیق نیز همراستا با دیدگاه کارکردگرا، تأثیر رهبری بر خلق و تغییر فرهنگ در سازمان را پذیرفته است. بدین منظور باید اشاره کرد که مدیران سازمانی برای موفقیت و ایفای نقش مؤثر در سازمان‌ها، باید علاوه بر نقش‌های مدیریتی، بتوانند سبک‌های رهبری خود را بر اساس نیاز زمانی و واقعیت‌های موجود انتخاب کنند. با مطالعه سازمان‌های پیشرو می‌توان دریافت که این سازمان‌ها به رهبرانی نیازمندند که با وسعت دید و نگرشی کامل مسیر آینده سازمان را مشخص کنند، و بتوانند فرهنگ موجود در سازمان را به سمت فرهنگی مناسب و قوی هدایت کنند و در کارکنان برای تحول، انگیزه ایجاد کنند. در واقع، رهبران تحول‌آفرین می‌توانند با تغییر، معرفی و توسعه اشکال مختلف فرهنگ، سازمان‌ها را به سمت نوآوری سوق دهند. رهبری تحول‌آفرین با توسعه و بهبود ابعاد خود می‌تواند سبب تقویت فرهنگ در سطح فرد، گروه و سازمان شود.

با توجه به تحقیقات انجام‌گرفته در سال‌های اخیر در دنیا، و اهمیت مدیریت تحول‌آفرین به عنوان مدیریت موفق در سازمان‌های امروز، و نیز بررسی فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از عوامل مهم اثربخشی سازمان‌ها، تحقیقات اندکی در این زمینه در ایران انجام گرفته است. بر این اساس، این پژوهش به دنبال پاسخ‌دادن به این پرسش است که آیا میان سبک رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی در اداره آموزش و پرورش استان مازندران، ارتباط معناداری وجود دارد؟

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

#### فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی از رشته‌های انسان‌شناسی و جامعه‌شناسی پدید آمده است، و بیشتر در دهه ۱۹۸۰

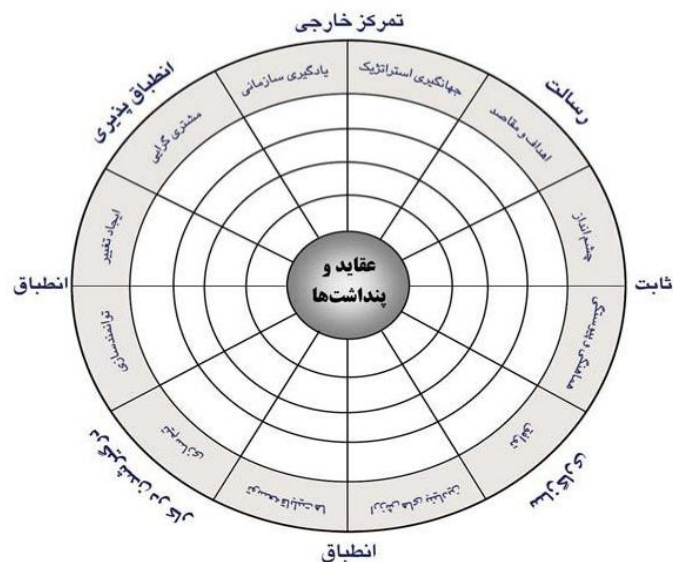
به عنوان مفهومی چندوجهی با طیف گسترده‌ای از ادراک و معانی گسترش یافت (Sackmann, 1992, p.143). باید اشاره کرد که فرهنگ سازمانی برای موفقیت سازمان‌ها بسیار حیاتی است. یک فرهنگ سازمانی قوی، می‌تواند سطح بالایی از انگیزه و تعهد را برای کارکنان به ارمغان آورد. همچنین، قصد حضور و باقی ماندن در سازمان، و انجام کار گروهی (Goffee & Jones, 1996, p.136). علاوه بر این، فرهنگ سازمانی بر رضایت مشتریان نیز مؤثر است و می‌تواند تعیین کند که آیا مشتری به دنبال ادامه ارتباط با سازمان است، یا به دنبال تأمین‌کنندگان دیگر (MacIntosh & Doherty, 2005, p.1).

تعریف مفهوم فرهنگ سازمانی بسیار دشوار است. بخشی از این دشواری عمدتاً از گستردگی و تنوع به‌کارگیری اصطلاح فرهنگ نشأت می‌گیرد، بخشی دیگر از این حقیقت ناشی می‌شود که فرهنگ شبیه کوه یخ مشهور، که فقط یک‌دهم آن از آب بیرون است، از چشم بیننده پنهان می‌ماند. به عبارت دیگر، هر چند فرهنگ یک گروه یا سازمان، شبیه من (خود یا ایگو در بحث خودآگاه شخصیت فروید)، شیوه کار و تعامل افراد است، فرهنگ سازمانی اشتراکات گسترده‌ای با جنبه‌های من برتر (سوپر ایگوی فروید)، دارد (اسدی و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۴).

رابینز فرهنگ سازمانی را نظامی از استنباط مشترک اعضا نسبت به سازمان می‌داند، به طوری که این ویژگی موجب تمایز و تفکیک دو سازمان می‌شود (Robbins, 1991). شاین (۲۰۰۴) فرهنگ سازمانی را در سه سطح طبقه‌بندی می‌کند: ۱. مصنوعات که در بالاترین سطح فرهنگ سازمانی قرار دارند و شامل همه پدیده‌هایی است که یک فرد هنگام روبه‌رو شدن با یک گروه جدید با فرهنگ ناآشنا می‌بیند، می‌شنود و احساس می‌کند؛ ۲. ارزش‌ها و اعتقادهای حمایت‌شده که در سطح دوم قرار دارند و ناآشکارتر از سطح مصنوعاتند؛ ۳. مفروضات اصلی که در اولین و پایین‌ترین سطح فرهنگ سازمانی جای دارند، غیر قابل مواجهه و وصف‌نشده هستند و تغییر دادن آن به شدت مشکل است (Schein, 2004, pp.25-26). مقصود شاین از سطوح فرهنگ، میزانی است که یک پدیده فرهنگی برای یک مشاهده‌کننده قابل رؤیت است.

تاکنون الگوها و مدل‌های مختلفی برای فرهنگ سازمانی بیان شده است، ولی الگوی

به کار گرفته شده در این تحقیق و بیشتر تحقیقات انجام گرفته، براساس مدل فرهنگ سازمانی دنیسون است. دنیسون درباره فرهنگ سازمانی تحقیقات فراوانی انجام داد و دریافت که رابطه مناسب بین راهبرد، محیط و فرهنگ به دو عامل بستگی دارد: ۱. میزان ثبات یا تغییر محیط رقابتی؛ ۲. میزان توجه سازمان به امور داخلی یا خارجی. دنیسون (۲۰۰۰) فرهنگ سازمانی را متشکل از ترکیب چهار نوع فرهنگ می‌داند: فرهنگ مشارکتی، فرهنگ سازگاری، فرهنگ رسالت و فرهنگ انطباق. هر یک از این ویژگی‌ها به سه شاخص تقسیم می‌شوند که در مجموع، ۱۲ خرده‌مقیاس را تشکیل می‌دهند. او همچنین مدل خود را به چهار قسمت تقسیم کرده است که هر ربع شامل ۲۵ درصد است (شکل ۱).



شکل ۱. مدل فرهنگ سازمانی دنیسون

### رهبری تحول‌آفرین

هر چند رهبری مدت‌ها مورد توجه مورخان و فلاسفه بوده است، مطالعات علمی در زمینه این نوع رهبری در دهه‌های اولیه قرن بیستم آغاز شد. با این حال، میزان آگاهی و دانش از آن زمان

به سرعت در حال رشد است، و بیش از ۳۵۰ تعریف از این اصطلاح توسط دانشمندان بیان شده است (Bass, 1985). اما در مجموع، عقیده بسیاری از دانشمندان مدیریت این است که رهبری شامل فرایند نفوذ است. به عبارت دیگر، رهبری توانایی نفوذ در دیگران (فرد یا گروه)، برای رسیدن به اهداف است (زالی، ۱۳۸۳، ص ۸۳).

رهبری تحول‌آفرین، بخشی از پارادایم جدید رهبری است و بیان‌کننده فرایندی است که افراد را متحول می‌کند و با ارزش‌ها، و خصیصه‌های اخلاقی و اهداف بلندمدت ارتباط دارد. ارزیابی محرک‌های مؤثر بر پیروان، ارضای نیازهای آنان و نحوه برخورد با آنها به عنوان افرادی کامل، از جمله کارکردهای این نوع رهبری است (حسن‌پور و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۱۶۲). از نظر برنز (۱۹۷۸)، رهبری تحول‌آفرین، ارزش‌های مانند آزادی و برابری دارد. رهبران تحول‌آفرین در بالاتر بردن اعتماد، اخلاق و روحیه کاری پیروان خود تلاش فراوانی می‌کنند. این رهبران تلاش می‌کنند افراد را به سمت قرارگرفتن در شرایط بهتر راهنمایی کنند.

برنز نظر اولیه رهبری مبادله‌ای و رهبری تحول‌آفرین را مطرح کرد. وی ابتدا این نظر را در عرصه سیاست مطرح کرد. سپس، آن را وارد سطح سازمان کرد. پیرو تحقیقات برنز، باس (۱۹۸۵) مدلی از رهبری را طراحی کرد که برای موقعیت‌های ثابت و تحول سازمانی، به ترتیب رهبری مبادله‌ای و رهبری تحول‌آفرین را تجویز کرد (یعقوبی و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۶۹).

باس (۱۹۸۵) تصور می‌کند که تعامل بین رهبران و پیروان در مدیریت عملکرد سازمانی می‌تواند الهام‌بخش پیروان بوده باشد، که به فراتر رفتن از منافع شخصی و حمایت از منافع سازمان می‌انجامد. کاربرد این نظریه‌ها در چارچوب رهبری سازمان نشان می‌دهد اگر رهبران پیروان خود را تحریک، و توان آنها را توسعه دهند، عملکرد سازمانی پیروان خود را توسعه داده‌اند (Bycio et al., 1995, p.472). هنگامی که چنین سبک رهبری به درستی اجرا شود، توانمندی پیروان را برای انجام دادن کار بهتر افزایش می‌دهد. چون آنها بر این باورند که می‌توانند خلاقیت و نوآوری‌های خود را برای رسیدن به اهداف دشوار به کار گیرند (Pounder, 2002, p.9)، در نتیجه ممکن است به بهبود کیفیت خدمات و فعالیت‌ها در سازمان‌ها منجر شود (Bartram & Casimir, 2007, p.10).

رهبران تحولی به عنوان رهبرانی توصیف می‌شوند که علایق پیروانشان را ارتقا می‌دهند، آگاهی و تعهد افراد را در جهت هدف و مأموریت گروه پرورش می‌دهند و زیردستان را توانمند می‌کنند تا سود شخصی‌شان را برای بهبود (ترقی) گروه بالا ببرند. از طریق نفوذ مطلوب رهبری تحولی مجموعه‌ای از ارزش‌های شفاف و روشن را ابراز می‌کند و از طریق طرح‌ریزی نقش، پیروان می‌توانند مشاهده کنند که آن‌ها ممکن است خودشان برای انجام‌دادن کارهایشان مسئولیت بر عهده گیرند. پیروانی که با رهبرانی با استانداردها و انتظارات بالا کار می‌کنند، احساس راحتی بیشتری می‌کنند و قادرند در تصمیم‌هایی که درباره کار در دست آن‌هاست، درگیر شوند (Bass & Avolio, 1994, p.552). رفتار معمول رهبر شامل عمل مستقل، خود پاداش، خود رهبری، تعیین هدف مشارکتی و تشویق کار گروهی است (Pearce & Sims, 2002, p.182).

### ابعاد رهبری تحول‌آفرین

#### نفوذ آرمانی

بس رهبری کاریزماتیک را به عنوان جزئی مهم از ساختار رهبری تحول‌آفرین توصیف کرده است. کاریزما به رهبران اجازه می‌دهد که مدل‌های نقش و الگوی رفتار باشند و نمونه‌ای برای کارکنان در پیروی از ارزش‌ها و عقاید سازگار با وی شناخته شوند (موغلی، ۱۳۸۳، ص ۱۰۰). این رهبران با برقراری استانداردهای بالای اخلاقی، خود به نحو چشم‌گیری به این استانداردها توجه و پایبندی دارند و از کارکنان صداقت و درستکاری انتظار دارند. در نفوذ آرمانی رهبران تحول‌آفرین، نگرش‌ها، پستی و بلندی‌ها و چشم‌اندازها را برای کارکنان به نمایش می‌گذارد و سطح بالایی از رفتارهای اخلاقی را بروز می‌دهد.

#### انگیزش الهام‌بخش

رهبران کارکنان را ترغیب می‌کنند تا به هدف و قابلیت دستیابی به آن از طریق تلاش، باور پیدا کنند. این افراد معمولاً نسبت به آینده و قابل دسترس بودن اهداف خوش‌بین هستند (Kirkbride, 2006, p.28). این رهبران بر اساس دیدگاه‌های مهبج، رو به آینده حرکت می‌کنند و در هدف‌گذاری‌ها، ارزش‌ها و مطلوب‌های فردی و سازمانی را در نظر می‌گیرند. در انگیزش

الهام‌بخش، رهبر تحول‌آفرین با کمک عواطف، کارکنان خود را برمی‌انگیزاند و توجه آن بیشتر بر نیروها و انگیزش‌های درونی است، نه روابط و تبادلات میان رهبر و پیرو.

#### ترغیب ذهنی

بس (۱۹۸۵) ترغیب ذهنی را به عنوان محرک در پیروان برای تفکر دربارهٔ باورها و ارزش‌ها و نیز آگاهی از مشکلات و حل آن‌ها توصیف کرد و نه برای تحریک برای انجام‌دادن اعمال سریع و بی‌درنگ و بی‌تفکر. از طریق ترغیب ذهنی، رهبری تحول‌آفرین می‌تواند باعث ارتقای توانایی پیروان برای فهم ماهیت سازمانی و مشکلاتی که با آن مواجهند، بشود (زالی، ۱۳۸۳، ص ۸۶). در این بُعد رهبران، توانایی‌شان توسعه و راه‌های غلبه بر مشکل و نگرش نو را در کارکنان ایجاد می‌کنند. با کمک ترغیب ذهنی، کارکنان مسائل را به عنوان یک مشکل پیچیده نمی‌بینند و برای آن راه و روش‌های عقلایی در نظر می‌گیرند.

#### ملاحظات فردی

در این بُعد، رهبران رشد منحصر به فرد و نیازهای رشدی کارکنان خود را همواره مد نظر قرار می‌دهند و حمایت‌های لازم را برای کارکنان همراه با مشورت برای آن‌ها در پیش می‌گیرند (Avolio et al., 1991, p.575). رهبر نیازهای احساسی زیردستان را برآورده می‌کند. این رهبران نیازهای افراد را تشخیص می‌دهند و به آن‌ها کمک می‌کنند مهارت‌هایی را که برای رسیدن به هدف مشخص لازم دارند، پرورش دهند. این رهبران ممکن است زمان زیادی را صرف پرورش‌دادن، آموزش و تعلیم کنند (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۷۱). در این بُعد رهبران تحول‌آفرین مشکلات و موانع پیش روی کارکنان خود را که بر کیفیت کار آن‌ها تأثیر می‌گذارد، را از پیش برمی‌دارند. رهبران باید خواسته‌ها و نیازهای کارکنان خود را بدانند تا به‌درستی آن‌ها را در حل مشکل یاری کنند.

#### سابقهٔ تجربی و نتایج پژوهش‌های پیشین

تا کنون تحقیقات متفاوتی در بستر موضوع تحقیق، یعنی فرهنگ سازمانی و رهبری تحول‌آفرین



انجام گرفته است که در این مجال محققان برخی تحقیقات داخلی و خارجی در این زمینه را بررسی می‌کنند. سنجقی و همکاران (۱۳۹۰)، در مطالعه‌ای تأثیر رهبر تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در یک سازمان نظامی را بررسی کردند. آن‌ها دریافتند که میان رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی و همچنین تعهد سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. مدل معادلات ساختاری نیز حاکی از تأثیر مثبت رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی و نوآوری سازمانی بوده است. همچنین، عابدی و آغاز (۱۳۸۷)، در تحقیق خود رابطه متقابل رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی در وزارت رفاه و تأمین اجتماعی را بررسی کرده و بیان کردند که میان فرهنگ سازمانی و رهبری تحول‌آفرین ارتباط معنادار و مثبتی وجود دارد. این ارتباط میان ابعاد متغیرهای تحقیق نیز تأیید شد.

حسینی و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان «بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و رهبری تحول‌آفرین و مبادله رهبر - پیرو»، با رویکردی متفاوت گزارش دادند که فرهنگ گروهی بر مبادله رهبر - پیرو و فرهنگ توسعه‌ای بر دو سبک رهبری تحول‌آفرین و مبادله رهبر - پیرو اثر مثبت و معنادار می‌گذارد. اما فرهنگ سلسله‌مراتبی اثر منفی بر هر دو سبک رهبری از خود بر جای می‌گذارد.

در تحقیقات خارجی نیز ساروس و همکاران (۲۰۰۸) در مقاله‌ای با عنوان «ساخت یک جو نوآوری از طریق رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی»، با نظرسنجی از مدیران شرکت‌های خصوصی در استرالیا، از طریق مدل معادلات ساختاری دریافتند که مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی اثر معناداری بر جو نوآوری سازمانی می‌گذارند. همچنین، مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین به واسطه تأثیرگذاری بر فرهنگ سازمانی، بر ارتقای نوآوری سازمانی مؤثرند.

تسای (۲۰۱۱)، در مطالعه‌ای رابطه میان فرهنگ سازمانی و رفتارهای رهبری و رضایت شغلی را بررسی کرد. این مطالعه مقطعی که بر پرستاران بیمارستانی در تایوان متمرکز شد، نشان داد رفتار رهبری به‌طور قابل توجهی (مثبت) با فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی ارتباط دارد. همچنین، فرهنگ سازمانی به‌طور چشمگیری (مثبت) با رضایت شغلی ارتباط دارد.

مانو و همکاران (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای با موضوع بررسی آثار سبک رهبری تحول‌آفرین، تکنولوژی اطلاعات، فرهنگ سازمانی و نوآوری رهبر بر عملکرد رهبری، دریافتند که سبک رهبری تحول‌آفرین بر نوآوری رهبر و عملکرد رهبر اثر معناداری می‌گذارد. همچنین، فرهنگ سازمانی نیز توانایی پیش‌بینی نوآوری رهبر و عملکرد رهبر را دارد.

شارما و شارما (۲۰۱۰) رابطه فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری را بررسی کردند. آن‌ها دریافتند که میان سبک‌های رهبری و فرهنگ سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. ماجیک (۲۰۰۴) در بررسی تأثیر فرهنگ ملی بر خرده‌فرهنگ‌های سازمانی و سبک‌های رهبری مدیران، دریافت که فرهنگ ملی بر خرده‌فرهنگ‌های سازمانی و سبک‌های رهبری مدیران اثرگذار است.

### فرضیه‌های پژوهش

با توجه به مبانی نظری و پیشینه تجربی تحقیق که در قسمت‌های قبل بیان شد، می‌توان دریافت که رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی با یکدیگر و در برخی تحقیقات دیگر با واسطه متغیرهای مانند فرهنگ ملی، تکنولوژی اطلاعات، عملکرد رهبری، رضایت شغلی، جو نوآوری، مبادله رهبر-پیرو و تعهد سازمانی ارتباط معناداری دارند. شایان ذکر است در برخی از این تحقیقات، محققان فرهنگ سازمان را بر سبک رهبری تحولی مؤثر دانسته و در برخی دیگر بر تأثیر رهبری تحولی بر فرهنگ سازمانی تمرکز کرده‌اند، که این تحقیق هم مانند تحقیقات سنجقی و همکاران (۱۳۹۰)، ساروس و همکاران (۲۰۰۸)، تسای (۲۰۱۱)، و ماجیک (۲۰۰۴)، به دنبال تبیین آثار رهبری تحول‌آفرین و ابعاد آن بر فرهنگ سازمانی است. بر این اساس فرضیه‌های اصلی و فرعی تحقیق را می‌توان به شرح زیر بیان کرد:

**فرضیه اصلی:** رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و معناداری بر فرهنگ سازمانی سازمان مورد مطالعه می‌گذارد.

**فرضیه‌های فرعی:** فرضیه‌های فرعی به این شرح بیان می‌شوند: ابعاد رهبری تحول‌آفرین (نفوذ آرمانی، انگیزش‌الهام‌بخش، ترغیب ذهنی، و ملاحظات فردی) تأثیر مثبت و معناداری بر فرهنگ-سازمانی سازمان مورد مطالعه می‌گذارند.

### روش تحقیق

از آنجا که این تحقیق رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی را بررسی می‌کند، به لحاظ هدف کاربردی بوده، و از لحاظ جمع‌آوری داده‌ها توصیفی و از نوع همبستگی و مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است و چون داده‌ها در یک مقطع زمانی خاص از یک جامعه آماری مشخص جمع‌آوری شده، از نوع مقطعی است. جامعه آماری این تحقیق مدیران و کارکنان اداره آموزش و پرورش استان مازندران، و به طبع ادارات آموزش و پرورش شهرستان‌های بابلسر و بهنمیر بوده است. در این تحقیق، از میان ۱۱۳ نفر بر اساس فرمول کوکران، ۸۶ نفر انتخاب شدند. ولی برای کفایت نمونه‌گیری پرسشنامه‌ها میان همه کارکنان توزیع شد. در نهایت، ۱۰۲ پرسشنامه به دست محققان رسید و برای بررسی‌های آماری این داده‌ها به کار گرفته شد.

### داده‌ها و مقیاس اندازه‌گیری

پرسشنامه مربوط به رهبری تحول‌آفرین بر اساس متون نظری تحقیق و مدل رهبری تحول‌آفرین بس و آوالیو طراحی شد. این پرسشنامه شامل ۲۰ پرسش است و در قالب مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت برای چهار مؤلفه (نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی) تنظیم شده است. برای سنجش فرهنگ سازمانی پرسشنامه سنجش فرهنگ سازمانی که بر اساس الگوی فرهنگ سازمانی دنیسون برای چهار مؤلفه (مشارکت، سازگاری، انطباق‌پذیری و مأموریت)، که متناسب با فرهنگ ایرانی تدوین شده است، به کار گرفته شد. نحوه نمره‌گذاری این پرسشنامه در قالب مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت است.

### روایی و پایایی ابزار جمع‌آوری

در این پژوهش، برای تعیین روایی پرسشنامه فرهنگ سازمانی و رهبری تحول‌آفرین، دیدگاه‌های متخصصان، استادان دانشگاهی و کارشناسان خبره به کار گرفته شد و با توجه به اجماع نظرها، روایی محتوا این پرسشنامه‌ها تأیید شد. برای تعیین پایایی نیز آلفای کرونباخ محاسبه شد. با توجه به این که ضریب آلفای بیش از ۰٫۷ قابل پذیرش است (Van de ven & Ferry, 1979)، می‌توان

نتیجه گرفت پرسشنامه فرهنگ سازمانی که ضریب آلفای کرونباخ آن معادل ۰/۸۶ به دست آمد، پایایی بالایی دارد. پرسشنامه رهبری تحول آفرین نیز پرسشنامه‌ای است که ابعاد آن بر اساس متون نظری باس و آولیو طراحی و به کار گرفته شد. برای تعیین ثبات و سازگاری درونی و بینایی متغیرها و به عبارت بهتر، میزان همسانی، قابلیت اعتماد پرسشنامه رهبری تحول آفرین، آلفای کرونباخ محاسبه شد که در نهایت، ضریب آلفای کرونباخ برای این پرسشنامه معادل ۰/۸۳ به دست آمد.

### یافته‌های تحقیق

#### آمار توصیفی

با توجه به نتایج جدول‌های توصیفی می‌توان بیان کرد ۲۴ درصد نمونه مورد بررسی از نظر سن از ۲۴ تا ۳۰ سال، ۳۰ درصد از ۳۱ تا ۳۸ سال، ۳۹ درصد از ۳۹ تا ۴۵ سال و هفت درصد از ۴۶ تا ۵۲ سال بوده‌اند. از نظر جنسیت ۱۹ درصد زن و ۸۱ درصد مرد، از این میان هفت درصد مجرد و ۹۳ درصد متأهل بودند. ۲۳ درصد نمونه مورد بررسی دیپلم و کاردانی، ۶۱ درصد لیسانس و ۱۶ درصد کارشناسی ارشد بوده‌اند.

#### آمار استنباطی

##### مدل معادلات ساختاری

در این پژوهش برای سنجش روابط علی بین متغیرها (مستقل و متغیرهای وابسته)، مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار Lisrel به کار گرفته شد. منظور از مدل ساختاری، صرفاً تبیین روابط علی بین متغیرها است. هدف این مدل کشف آثار مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای پنهان برونزا بر متغیرهای پنهان درونزا است. مدل معادلات ساختاری یکی از روش‌های بسیار پیچیده و پیشرفته آماری است که از روش‌های دیگر آماری مزایای بیشتر و بهتری دارد (Vieira, 2011)، برخی از این مزیت‌ها را می‌توان به این شرح بیان کرد: سنجش همزمان چندین متغیر وابسته و مستقل که در روش‌های آماری دیگر نمی‌توان جای داد، ارزیابی الگوی سنجش و اندازه‌گیری با تحلیل عاملی

تأییدی (CFA)، در نظر گرفتن خطاهای اندازه‌گیری. از طرفی در مدل معادلات ساختاری انطباق داده‌های پژوهش با مدل مفهومی را بررسی می‌کنند که آیا مدل طراحی شده برازش مناسبی دارد؟، از طرفی معناداری روابط در این مدل برازش‌یافته آزمون می‌شود. مدل معادلات ساختاری از دو مدل با عنوان مدل‌های اندازه‌گیری و مدل‌های ساختاری تشکیل شده است (Joreskog & Sorbom, 1993). بر اساس مدل‌های اندازه‌گیری، می‌توان دریافت که کدام یک از متغیرهای مشاهده‌گر قابلیت اندازه‌گیری متغیر مکنون را دارد. همچنین، بر اساس مدل‌های ساختاری می‌توان دریافت که متغیرهای مستقل تا چه اندازه با متغیرهای وابسته رابطه‌ی علی دارند.

#### مدل اندازه‌گیری متغیرهای رهبری تحول‌آفرین

همان‌طور که بیان شد، لیزرل آمیزه‌ای از دو تحلیل بنام‌های تحلیل عاملی تأییدی (مدل اندازه‌گیری) و تحلیل مسیر (مدل ساختاری) است. برای برآورد مدل اندازه‌گیری بهتر است بر تحلیل عاملی تأییدی که بخشی از الگوهای اندازه‌گیری است، تمرکز کنیم. این الگو درباره‌ی نحوه‌ی سنجش متغیرهای پنهان توسط متغیرهای مشاهده‌شده بحث می‌کند. در این قسمت با توجه به مدل مفهومی، مدل اندازه‌گیری ساختاری رهبری تحول‌آفرین بر اساس خروجی لیزرل بررسی خواهد شد.

جدول ۱. ضرایب استاندارد و معناداری مرتبط با مدل رهبری تحول‌آفرین

مسیر ارتباط	عنوان مدل	ضریب استاندارد	اعداد معناداری	تأیید / رد ارتباط
نفوذ آرمانی ← رهبری تحولی	TL1	۰٫۸۰	۶٫۰۱	تأیید
انگیزش الهام‌بخش ← رهبری تحولی	TL2	۰٫۷۰	۳٫۶۰	تأیید
ترغیب ذهنی ← رهبری تحولی	TL3	۰٫۷۵	۵٫۶۲	تأیید
ملاحظات فردی ← رهبری تحولی	TL5	۰٫۶۰	۴٫۴۴	تأیید

$$RMSEA = ۰٫۰۴۵, GFI = ۰٫۹۴, AGFI = ۰٫۹۲, NFI = ۰٫۹۳, NNFI = ۰٫۹۴$$

مجذور خطاهای مدل (۰٫۰۴۵) کوچک‌تر از ۰٫۰۸ و  $\chi^2/df$  (۱٫۹۱) نیز کوچک‌تر از ۳ است.

همان‌طور که در جدول ۱ مشخص است همه‌ی روابط مدل تحقیق معنادار بوده‌اند و ضریب

استاندارد بالایی دارند، یعنی همه ابعاد رهبری تحول‌آفرین بر رهبری تحول‌آفرین تأثیرگذار و تبیین‌کننده آن هستند. در این میان بُعد نفوذ آرمانی بالاترین اثر را می‌گذارد. به بیانی دیگر بُعد نفوذ آرمانی بهتر توانسته است واریانس رهبری تحول‌آفرین را تبیین کند. همچنین، با توجه به اینکه میانگین مجذور خطاهای مدل (۰/۰۴۵)، کوچک‌تر از ۰/۰۸ است و کای دو به درجه آزادی (۱/۹۱) نیز کوچک‌تر از ۳ است، مدل برازش و تناسب بالایی دارد.

#### مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای فرهنگ سازمانی

در این پژوهش برای سنجش مدل فرهنگ سازمانی تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار لیزرل به‌کار گرفته شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای مشارکت، سازگاری، انطباق‌پذیری و مأموریت برای مدل فرهنگ سازمانی نشان داد الگوهای مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای مشاهده‌گر بر مکنون با توجه به اعداد و پارامترهای الگو، معنادار است که نتایج در قالب جدول ۲ قابل ملاحظه است.

جدول ۲. ضرایب استاندارد و معناداری مرتبط با مدل فرهنگ سازمانی

مسیر ارتباط	عنوان مدل	ضریب استاندارد	اعداد معناداری	تأیید / رد ارتباط
مشارکت ← فرهنگ سازمانی	OC1	۰/۳۷	۴/۴۳	تأیید
سازگاری ← فرهنگ سازمانی	OC2	۰/۴۲	۶/۷۷	تأیید
انطباق ← فرهنگ سازمانی	OC3	۰/۱۸	۳/۱۰	تأیید
مأموریت ← فرهنگ سازمانی	OC4	۰/۲۳	۳/۲۶	تأیید

$$RMSEA = ۰/۰۶, GFI = ۰/۸۹, AGFI = ۰/۸۷, NFI = ۰/۸۸, NNFI = ۰/۹۰$$

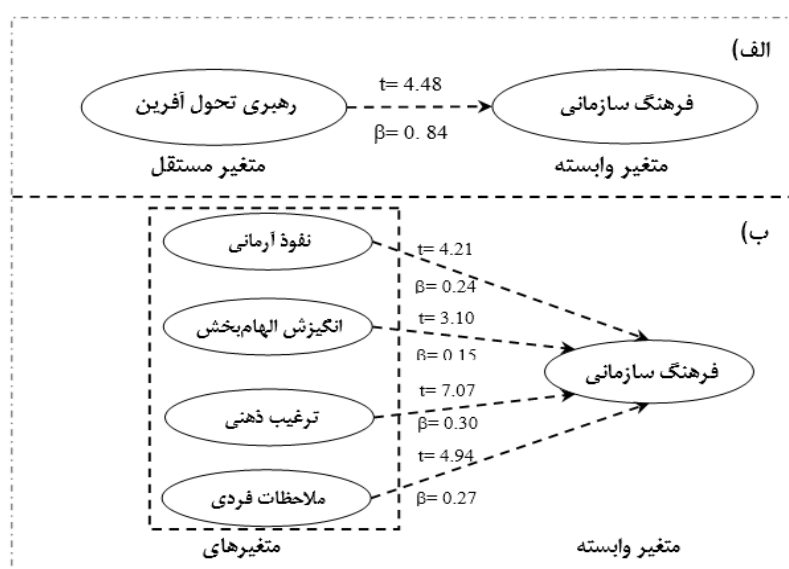
مجذور خطاهای مدل (۰/۰۶) کوچک‌تر از ۰/۰۸ و  $\chi^2/df$  (۲/۴۵) نیز کوچک‌تر از ۳ است.

با توجه به جدول ۲، همه روابط این مدل معنادار بوده اند و ضریب استاندارد بالایی دارند. یعنی همه ابعاد فرهنگ سازمانی بر فرهنگ سازمانی تأثیرگذار و تبیین‌کننده آن هستند. در این میان بُعد سازگاری بالاترین اثر را داشته است. به بیانی دیگر بُعد سازگاری بهتر توانسته است واریانس فرهنگ سازمانی را تبیین کند. همچنین، با توجه به این که میانگین مجذور خطاهای مدل (۰/۰۶)

کوچک‌تر از ۰/۰۸ است و کای دو به درجه آزادی (۲/۴۲) نیز کوچک‌تر از ۳ است، مدل برازش و تناسب بالایی دارد.

### مدل معادلات ساختاری نهایی پژوهش

بعد از ارزیابی و اطمینان از صحت مدل‌های اندازه‌گیری، آزمون الگوی ساختاری نیز به روش SEM اجرا شد. شکل ۲ مدل نهایی معادلات ساختاری در حالت استاندارد و عدد معناداری را نشان می‌دهد.



شکل ۲. معادلات ساختاری روابط بین متغیرهای اصلی تحقیق

### برازش مدل

باید اشاره کرد تا کنون هیچ توافقی بر شاخص‌های برازش مدل برای ارزیابی نیکویی برازش کلی یک الگو وجود ندارد، ولی آماره مجذور کای یا کای اسکوار به‌طور گسترده به عنوان شاخص برازندگی به‌کار گرفته شده است (Vieira, 2011). در جدول ۳ خلاصه‌ای از شاخص‌های برازش مدل و مقدار مناسب آن نیز بیان شده است.

جدول ۳. نتایج مدل معادلات ساختاری

نتیجه	اعداد معناداری	ضریب استاندارد	مسیر ارتباط
تأیید	۴/۴۸	۰/۸۴	رهبری تحول‌آفرین ← فرهنگ سازمانی
تأیید	۴/۲۱	۰/۲۴	نفوذ آرمانی ← فرهنگ سازمانی
تأیید	۳/۱۰	۰/۱۵	انگیزش ← فرهنگ سازمانی
تأیید	۷/۰۷	۰/۳۰	ترغیب ذهنی ← فرهنگ سازمانی
تأیید	۴/۹۴	۰/۲۷	ملاحظات فردی ← فرهنگ سازمانی

### بحث و نتیجه

امروزه محیط‌های سازمانی که محیط‌هایی پر از تنش و همراه با تغییرات بسیار زیادند، سازمان‌ها را با مشکلات و چالش‌های عدیده‌ای روبه‌رو کرده است. در این میان نقش مدیران و سبک‌های رهبری آن‌ها در سازمان‌ها، به عنوان برنامه‌ریزان و سازمان‌دهندگان، بسیار اهمیت دارد. رهبران تحول‌آفرین نیز به عنوان رهبران عالی سازمان، در جایگاهی قرار دارند که می‌توانند هویت فرهنگی سازمان و تغییر آن را به طور قابل توجهی تحت تأثیر قرار دهند. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین به عنوان رهبری اثربخش و ابعاد آن بر فرهنگ سازمانی در اداره آموزش و پرورش استان مازندران بوده است.

با توجه به هدف پژوهش، روابط میان متغیرها با مدل‌سازی معادلات ساختاری بررسی و تحلیل شد. در مرحله اول یافته‌های تحقیق نشان داد همه روابط، در مدل‌های اندازه‌گیری برای متغیرهای رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی در تحقیق معنادار بوده است ضریب استاندارد بالایی دارند، یعنی همه ابعاد رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی بر آن‌ها تأثیرگذار و تبیین‌کننده دو متغیر اصلی پژوهش بوده‌اند.

آزمون فرضیه اصلی پژوهش نیز حاکی از تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی بوده است. بر این اساس، در سازمان مورد مطالعه، افراد رهبری تحول‌آفرین مدیران را بر فرهنگ سازمانی مؤثر می‌دانند. همچنین، در آزمون فرضیه‌های فرعی نیز مشخص شد همه ابعاد رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی اثر مثبت و معناداری دارند. این یافته‌های تحقیق از حیث



تأثیرگذاری و جهت آن با یافته‌های سنجقی و همکاران (۱۳۹۰)، ساروس و همکاران (۲۰۰۸)، تسای (۲۰۱۱)، و ماجیک (۲۰۰۴)، مطابقت دارد. از طرفی نیز این یافته‌ها از حیث معناداری ارتباط با یافته‌های عابدی و آغاز (۱۳۸۷)، حسینی و همکاران (۱۳۸۹)، مانو و همکاران (۲۰۱۴)، و شارما و شارما (۲۰۱۰) همخوانی دارد.

### پیشنهادها

امروزه علی‌رغم توجه روزافزون به عامل رهبری در ایجاد تحولات سازمانی و اداری در سطح دنیا و نقش آن در کارآمدکردن سازمان‌ها، تاکنون در برنامه‌ریزی‌های ملی توجهی به این مهم نشده است. تحولات سازمانی به رهبران تحول‌آفرین نیاز دارد. مطالعات مربوط به تحولات سازمانی موفق و کمتر موفق، بر نقش قاطع رهبری بر این موقعیت‌ها تأکید می‌کنند. رهبری تحول‌آفرین نقشی اساسی در ایجاد این تحولات سازمانی دارد (موغلی، ۱۳۸۳).

باید گفت رهبری تحول‌آفرین بخشی از پارادایم جدید رهبری است، افراد را متحول و متغیر می‌کند و با ارزش‌ها و خصیصه‌های اخلاقی و اهداف بلندمدت ارتباط دارد. ارزیابی محرک‌های مؤثر بر پیروان، ارضای نیازهای آن‌ها و رفتارکردن با آن‌ها به عنوان افرادی کامل، از جمله کارکردهای این رهبری است. رهبری تحول‌آفرین یکی از پارادایم‌های رهبری در روان‌شناسی سازمانی است که مورد تحقیق گسترده‌ای قرار گرفته است. رهبری تحول‌آفرین، رضایت زیردستان، اعتماد آنان به رهبری و تعهد عاطفی آنان را افزایش می‌دهد. رهبرانی که رفتارهای تحول‌آفرین را دارند، مجموعه‌ای از نتایج مثبت را در سازمان ایجاد می‌کنند. از سویی، عملکرد سازمانی برجسته از طریق تلاش‌های کارکنان معمولی حاصل نمی‌شود. یکی از دلایل موفقیت سازمان‌های بزرگ این است که کارکنانی آن‌ها بیش از وظایف رسمی‌شان تلاش می‌کنند. با توجه به نتایج، رهبران تحول‌آفرین باید اعتماد کارکنان را نسبت به اهداف سازمان افزایش دهند. رهبران در سازمان باید به درگیرکردن پیروان را در ارائه چشم‌انداز از آینده، برای جلب مشارکت بیشتر آن‌ها در تحقق اهداف و داشتن تفکر خوشبینانه راجع به آینده، و افزایش انگیزه کارکنان نسبت به کار توجه ویژه کنند. انواع گوناگون سبک رهبری در سازمان‌ها می‌تواند آثار متفاوتی بر فرهنگ

سازمانی به جای بگذارند. باید گفت سبک رهبری تحولی به دلیل اثرگذاری بر نگرش‌ها، باورها و ارزش‌های موجود در سازمان، نقش قابل توجهی در شکل‌دهی این باورها و ارزش‌ها برای ایجاد یک فرهنگ قوی و مناسب خاص بر عهده دارد.

با توجه به اینکه رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی تأیید شده است، رهبران سازمان می‌توانند با تقویت شاخص‌های رهبری تحول‌آفرین به گسترش، رشد و تقویت فرهنگ سازمانی در ادارات آموزش و پرورش استان مازندران کمک کنند. این امر به‌ویژه در توسعه چهار بُعد مشارکت، سازگاری، انطباق‌پذیری و مأموریت، قابل پیش‌بینی و توجه است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود ضمن آموزش رهبری تحولی به مدیران، افرادی در این پست‌ها قرار گیرند که این نوع از ویژگی‌ها را داشته باشند.

در این پژوهش از میان ابعاد رهبری تحول‌آفرین، ترغیب ذهنی بالاترین اثر را بر فرهنگ سازمانی دارد، یعنی مدیران باید پیروانشان را تشویق کنند در حل مسائل خلاقانه برخورد کنند و فروض بدیهی را مورد سؤال قرار دهند. پیروان را ترغیب کنند مشکلات را از زوایای مختلف بررسی کنند و فنون حل مسئله نوآورانه را پیاده کنند و کارمندان خود را راهنمایی، آموزش و حمایت کنند و توانایی‌هایشان را در یک فرایند منظم رشد و توسعه دهند. زیرا کارمندانی که دارای سطح توانمندی فردی بالایی هستند، احساس تسلط بیشتر، ابتکار بیشتر، و احساس مسئولیت بیشتر در کار دارند، و سریع‌تر یاد می‌گیرند، این موارد خود می‌تواند به توسعه فرهنگ خلاقیت و نوآوری در سازمان منجر شود.

### برای تحقیقات آینده

برای تحقیقات آینده نیز با توجه به اهمیت رهبری تحول‌آفرین به عنوان مدیریت اثربخش در تحقق رسالت و اهداف سازمانی، و همچنین، ارتباط معنادار متغیرهای رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی در تحقیق حاضر پیشنهاد می‌شود چارچوب نظری تحقیق، در سازمان‌ها دولتی، نیمه‌دولتی و خصوصی آزمون شود، تا بتوان به دستاوردهای این چارچوب بیشتر اتکا و اعتبار کرد. همچنین، پیشنهاد می‌شود متغیرهای دیگری به عنوان متغیر میانجی بر این رابطه اضافه شود.

## منابع و مأخذ

۱. سنجقی، محمدابراهیم؛ فرهی، برزو؛ حسینی، سیدمهدی (۱۳۹۰). «تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در یک سازمان نظامی». *فصل‌نامه راهبرد دفاعی*، دوره نهم، شماره ۳۲، صفحات ۱۱۱-۱۳۶.
۲. اسدی، اصغر؛ سفیدگران، بهارک؛ قلی‌پور، آرین (۱۳۹۲). «نقش فرهنگ در نورویتیک سازمانی». *فصل‌نامه علوم مدیریت ایران*، دوره هشتم، شماره ۲۹، صفحات ۱۸-۱.
۳. حسن‌پور، اکبر؛ عباسی، طیبه؛ نوروزی، مجتبی (۱۳۸۸). «بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در توانمندسازی کارکنان». *مدرس علوم انسانی*، دوره ۱۵، شماره اول، صفحات ۱۸۰-۱۵۹.
۴. حسینی، فرشید؛ رایج، حمزه؛ استیری، مهرداد؛ شریفی، سیدمهدی (۱۳۸۹). «بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و مبادله رهبر-پیرو». *نشریه مدیریت دولتی*، دوره دوم، شماره سوم، صفحات ۷۲-۵۵.
۵. زالی، محمدرضا (۱۳۸۳). «رهبری تحول‌آفرین». *مصباح*، شماره ۵۲، صفحات ۱۹۷-۱۷۵.
۶. عابدی، حسین؛ آغاز، عسل (۱۳۸۶). «رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی». *فصل‌نامه دانش مدیریت*، دوره ۲۱، شماره ۸۰، صفحات ۹۲-۷۷.
۷. عزتی، میترا (۱۳۹۱). «بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد آموزشی گروه‌های آموزشی دانشگاهی: مطالعه کیفی». *پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، شماره ۶۵، صفحات ۴۵-۲۳.
۸. موغلی، علیرضا (۱۳۸۳). «رهبری تحول‌آفرین و ابزار سنجش آن (MLQ)». *مطالعات مدیریت*، شماره‌های ۴۴-۴۳، صفحات ۱۱۲-۹۵.
۹. یعقوبی، نورمحمد؛ مقدمی، مجید؛ کیخا، عالمه (۱۳۸۹). «بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان». *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، دوره دوم، شماره چهارم، صفحات ۹۶-۶۴.

- variance with data collected from a single source: An unresolved sticky issue”. *Journal of Management*, 17(3), 571–587.
11. Bartram, T.; Casimir, G. (2007). “The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: The mediating effects of empowerment and trust in the leader”. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(1), 4–19.
  12. Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York, Free Press.
  13. Bass, B. M.; Avolio, B. J. (1994). “Shatter the glass ceiling: Women may make better managers”. *Human Resource Management*, 33(4), 549–560.
  14. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, Harper & Row.
  15. Bycio, P.; Hackett, R. D.; Allen, J. S. (1995). “Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership”. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468–478.
  16. Denison, D. R. (2000). “Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change”. In S. Cartwright & C. Cooper (Eds.), *the handbook of organizational culture*. London, John Wiley & Sons.
  17. Dulewicz, V.; Higgs, M. (2005). “Assessing leadership styles and organisational context”. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105–123.
  18. Eisenbeiss, S. A.; Van Knippenberg, D.; Boerner, S. (2008). “Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles”. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438–1446.
  19. Ferris, G. R.; Hochwarter, W. A.; Buckley, M. R.; Harrell-Cook, G.; Frink, D. D. (1999). “Human resources management: Some new directions”. *Journal of management*, 25(3), 385–415.
  20. Goffee, R.; Jones, G. (1996). “What holds a modern company together?”. *Harvard Business Review*, 74(6), 133–148.
  21. Humphreys, J. H.; Einstein, W. O. (2003). “Nothing new under the sun: Transformational leadership from a historical perspective”. *Management Decision*, 41(1), 85–95.
  22. Kirkbride, P. (2006). “Developing transformational leaders: the full range leadership model in action”. *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 23–32.
  23. MacIntosh, E., & Doherty, A. (2005). “Leader intentions and employee perceptions of organizational culture in a private fitness corporation”. *European Sport Management Quarterly*, 5(1), 1–22.
  24. MacKenzie, S. B.; Podsakoff, P. M.; Rich, G. A. (2001). “Transformational and transactional leadership and salesperson performance”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115–134.
  25. Mano, M. B. T.; Thoyib, A.; Maskie, G.; Djumahir, A. (2014). “Effect of information technology on leader innovation and its impact on leader performance”. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 8(18), 666–671.
  26. Mojić, D. (2003). “The influence of national culture on organizational subcultures and

- leadership styles in Serbian enterprises: An empirical analysis". *Sociologija*, 45(4), 317–346.
27. Pearce, C. L.; Sims Jr, H. P. (2002). "Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors". *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172–197.
28. Pounder, J. S. (2003). "Employing transformational leadership to enhance the quality of management development instruction". *Management Development*, 22(1), 6–13.
29. Robbins, S. P. (1991), *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications*. United States, New Jersey. Prentice Hall.
30. Sackmann, S. A. (1992). "Culture and subcultures: An analysis of organizational knowledge". *Administrative Science Quarterly*, 7(1), 140–161.
31. Sarros, J. C.; Cooper, B. K.; Santora, J. C. (2008). "Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145–158.
32. Sharma, S. K.; Sharma, A. (2010). "Examining the relationship between organizational culture and leadership styles". *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 36(1), 97–105.
33. Tsai, Y. (2011). "Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction". *BMC Health Services Research*, 11(1), 1–9.
34. Twigg, N. W.; Fuller, J. B.; Hester, K. (2008). "Transformational leadership in labor organizations: The effects on union citizenship behaviors". *Journal of Labor Research*, 29(1), 27–41.
35. Van de ven; A. Ferry, D. (1979). *Measuring and assessing organizations*. New York, John Wiley.
36. Vieira, A. L. (2011). *Interactive Lisrel in Practice: Getting Started with a SIMPLIS Approach*, New York: Springer, Springer Briefs in Statistics.