

ارزیابی تاثیر سبک رهبری اثربخش در کیفیت عملکرد کارکنان شهرداری

احسان حاجی حسینی

کارشناس ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد اراک
رییس گروه برنامه ریزی و ارزیابی عملکرد شهرداری اراک
Ehsan.jobmail@gmail.com

چکیده

در دنیای سازمانی نوین یکی از مهمترین شاخص های تاثیر گذار بر عملکرد، عنصر مدیریت است، که شکل مطلوب آن مدیریت همراه با رهبری تلقی می شود. در همین راستا، این تحقیق با هدف ارزیابی تاثیر سبک رهبری اثربخش در کیفیت عملکرد کارکنان شهرداری انجام شده است. روش تحقیق توصیفی و پیمایشی است و جامعه آماری تحقیق حاضر تمامی کارکنان شهرداری شهرستان اراک می باشند و به صورت تصادفی ساده، بر طبق جدول مورگان تعداد ۲۲۱ نفر بعنوان حجم نمونه انتخاب شدند. جهت گردآوری داده ها از پرسشنامه استفاده شد که روایی آن توسط نظرات خبرگان و پایایی نیز با آلفای کرونباخ بررسی شده و برابر با ۰,۸۱ تأیید گردید. جهت تجزیه و تحلیل داده ها از معادلات ساختاری استفاده گردید. نتایج نشان داد که سبک رهبری مطلوب با ضریب مسیر مثبت بوده (۰,۸۱۱) و مقدار t (۱۰,۰۵) بر کیفیت عملکرد تاثیر مثبتی داشته است. همچنین سبک رهبری موجود ضریب مسیر مثبت بوده (۰,۸۶۵) و مقدار t (۱۰,۹۸) نیز بر کیفیت عملکرد تاثیر مثبتی داشته است.

واژه های کلیدی: سبک رهبری اثربخش - کیفیت عملکرد - شهرداری

مقدمه

سبک رهبری یک فرد عبارت از الگوی رفتاری است که وی به هنگام هدایت کردن فعالیت های دیگران و سازمان از خود نشان می دهد (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۵). به عبارت دیگر، مجموعه ای از نگرش ها، صفات و مهارت های مدیران که بر پایه چهار عامل نظام ارزش ها، اعتماد به کارمندان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در موقعیت های مبهم شکل می گیرد. به طور کلی سبک رهبری تعیین کننده جو، فرهنگ و راهبردهای حاکم بر سازمان است (لی و همکاران، ۲۰۱۹).

از جمله سبک های رهبری عبارت هستند از: رهبری فرهمند، رهبری تحول گرا، رهبران آزاد منش و رهبران مستبد در بسیاری از کتاب های مدیریتی بیشتر به سه شیوه مدیریت اشاره شده است: دموکراتیک، استبدادی و مشاوره ای. انتخاب شیوه مدیریت صحیح منجر به افزایش انگیزه و کارایی بهتر پرسنل می شود. این دسته از مدیران آزادی عمل می بخشند و آنان را درباره اینکه هدف چگونه می تواند قابل دستیابی باشد تحریک می نمایند. (کاوزوت و همکاران، ۲۰۱۸) مطالعات انجام گرفته در مورد مدیران اجرایی موسسات بازرگانی، افسران ارشد ارتش، مدیران ارشد دولتی و... نشان داده که مدیران تحول گرا در شغل خود بسیار کارآمد توصیف شده اند. متخصصین علم مدیریت معتقدند که بهترین مدیران انعطاف پذیرترین آنها هستند که با توجه به شرایطی مانند: روحیه کارکنان، بحران های دخیل سازمان و خارج سازمان، شرایط مالی سازمان و... از ترکیبی از این روشها و سبک های می توانند استفاده کنند. همچنین یک مدیر زیرک سبک های مختلف مدیریتی را در شرایط و مکان های مختلف امتحان می کند تا مهارت های مدیریتی خود را ارتقا بخشد. (رستمی و سالاری، ۱۳۹۷)

افراد، هنگام همکاری با یک سازمان به عنوان کارمند، در طول خدمت خود با شیوه های گوناگون مدیریتی مواجه می شوند که گاهی آن را مناسب و گاهی نامناسب تلقی می کنند. برداشت کارکنان از نحوه برخورد مدیران با مسایل به عوامل گوناگونی بستگی دارد. با توصیف وضعیت کنونی سازمان و مقایسه آن با مدل های موجود در رهبری از یک سو و وجود ناکامی ها و کسب تجارب شکست در دستیابی به راهبردهای کلی سازمان و عدم توجه به وضعیت مطلوب رهبری و اعمال سلیقه ای مدیریت از سوی دیگر؛ رخ می نماید. (آزادی، ۱۳۹۴) گرچه روشن است که صفات رهبر به تنهایی نمی تواند اثر بخشی رهبری را کاملا تشریح کند، اما به همان اندازه روشن است که این صفات به اثربخشی رهبری نامربوط نیستند. یک نگرش متوازن و کامل درباره اثربخشی در سازمان باید صفات شخصی و مهارت های رهبر، هر دو را مورد ملاحظه قرار دهد. رهبری اثربخش در سازمان، عامل اصلی و اساسی در ایجاد همفکری و همدلی است و رهبران مؤثر کسانی هستند که بتوانند افراد متفاوت را در زیر چتر فکری و نظر واحد گرد آورند و این درک را ایجاد کنند که اختلافات فردی جزئی و کم اهمیت بوده، روح جمعی است که واجد ارزش و اعتبار است. همچنین در تعریفی دیگر می توان گفت که رهبری اثر بخشی همان توانایی شخص برای نفوذ مؤثر بر دیگران در موقعیتی است که رهبر آمیزه ای از دانش، مهارت ها و تلقی خود را به کار بندد. (مورهد، ۱۳۹۶)

ضرورت پرداختن به تحقیق حاضر اینست که میزان موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده، مقدار تلاش کارکنان جهت موفقیت سازمان و تاثیرگذار بودن رهبر بر کارکنان وابسته به رفتارها و سبک رهبری می باشد. بحث رهبری و تأثیر آن بر اثربخشی سازمان مسبق سابقه طولانی دارد و تاکنون مورد بررسی و بحث صاحب نظران این رشته بوده است؛ به طوری که متخصصان رهبری راه های مختلفی را برای شناخت موضوع رهبری و ارتباط آن با اثر بخشی سازمان انتخاب کرده اند و بر مبنای آن تئوری های متعددی را ارائه نموده اند. رهبری به عنوان یکی از عوامل مهم و تاثیرگذار بر سازمان ها مورد تحقیق گسترده ای قرار گرفته است.

رهبران نقش معناداری در شکل گیری پتانسیل شرکت برای بهبود عملکرد سازمانی از طریق تشویق یک محیط مناسب و تصمیم گیری برای ترویج ایجاد و اجرای موفق دانش دارند. بی تردید موضوع رهبری در سازمان اهمیت زیادی دارد و موفقیت یک سازمان به سبک رهبری مناسب و اثربخش وابسته است.

سازمانهای موفق به رهبرانی نیازمند هستند که با ژرف نگری، جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان به وجود آورند. بسیاری از تعریف های اولیه رهبری به نظر می رسد که روی فرایندهای عقلایی و شناختی تاکید می کنند. به علاوه الگوهای پیشین رهبری به دلیل اینکه از تشریح دامنه کامل سبک ها و رفتارهای رهبری موجود ناتوان بوده اند، مورد انتقاد قرار گرفته اند. در پاسخ به چنین انتقادهایی، مفاهیم رهبری تحولگر پدیدار شد. همانگونه که سازمان ها با تحول و توسعه اقدامات سنتی مدیریت روبه رو می شوند، تعیین عملکرد بالا و ویژگی های تحول گرایانه رهبران مهم و حیاتی خواهد شد. سازمان های امروزی نمی توانند روند و سرعت تغییرات را متوقف سازند، بلکه تنها می توانند تردیدها، نوسانات و بی ثباتی ها را به فرصت هایی برای آموختن، تطابق و همخوانی مطلوب تبدیل کنند. جهت مقابله با این محیط نامطمئن و تغییرات مستمر، نیاز به افرادی در نقش رهبر به شدت احساس می شود. امروزه نقش مدیر به عنوان رهبر، به قدری اهمیت پیدا کرده است که در همه زمینه ها برای یافتن اشخاصی که توانایی لازم را برای رهبری داشته باشند، کوشش مستمر به عمل می آید. کمبود رهبری، تنها به موسسات خصوصی محدود نمی شود و در سازمان های دولتی نیز محسوس است. بنابراین وقتی که به کمبود استعداد رهبری در جامعه اشاره می شود، مراد فقدان افرادی نیست که مقام های اجرایی و اداری را اشغال می کنند، بلکه کمبود افرادی است که آماده پذیرش نقش های رهبری در جامعه باشند و بتوانند وظیفه خود را به طور موثر انجام دهند. (شفیعی، ۱۳۹۷) بحث رهبری و تأثیر آن بر اثربخشی سازمان مسبق سابقه طولانی دارد و تاکنون مورد بررسی و بحث صاحب نظران این رشته بوده است؛ به طوری که متخصصان رهبری راه های مختلفی را برای شناخت موضوع رهبری و ارتباط آن با اثر بخشی سازمان انتخاب کرده اند و بر مبنای آن تئوری های متعددی را ارائه نموده اند. عبارت است از هنر یا فرآیند نفوذ و تأثیرگذاری بر مردم به نحوی که با میل و اشتیاق و حداکثر توان خود برای دستیابی به هدف های گروهی کوشش نمایند. رهبری فرآیندی است که ضمن آن مدیریت می کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی موثر انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمان تسهیل کند و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایفشان ترغیب کند. رهبری جزء جدایی ناپذیر مدیریت است و نقش اساسی را در عملیات مدیر ایفا می کند. اگر فقط یک عامل وجود داشته باشد که وجوه افتراق بین سازمان های موفق و ناموفق را معلوم می کند، بدون شک آن عامل رهبری پویا و موثر است. مدیران یعنی رهبران سازمان ها اصلی و نادر هر موسسه ای به شمار می روند. تمامی وظایفی که مدیر انجام می دهد به این منظور است که منابع مادی و انسانی را برای رسیدن به هدف های سازمان تلفیق کند. اگر این نقش انجام نشود، در واقع کاری صورت نمی گیرد. رفتارهای مختلف رهبری از جمله مولفه های ضروری در حمایت از عملکرد می باشد. شناخت عملکرد و تأثیر آن بر سازمان می تواند تضمین کننده رشد، کارایی و اثربخشی بالاتر بوده و نهایتاً رشد اقتصادی رابه دنبال داشته باشد. (باس و همکاران، ۱۹۸۷) هنگامی که درباره عملکرد سازمان از دریچه های مختلف و با اهداف متفاوت پژوهش می شود الگوهای ارزیابی عملکردی متفاوت نیز به تناسب اهداف استفاده می شود. اندازه گیری عملکرد سازمان ها باید بر اساس شاخص های مناسب صورت بگیرد. شاخص های رضایت کارکنان، رضایت مشتریان، کارایی، اثربخشی سازمان و نتایج مالی و بازار مثال هایی از شاخص های عملکردی است. رهبری فرایندی از تعاملات اجتماعی است؛ آنجا که رهبران می توانند در رفتار پیروان خود نفوذ کنند قویاً می توانند نتایج عملکرد را تحت کنترل درآورند. در دنیای سازمانی نوین یکی از مهمترین شاخص های تأثیرگذار بر جوامع عنصر مدیریت است، که شکل مطلوب آن مدیریت همراه با رهبری تلقی می شود. رهبری یکی از مفاهیم بنیادین اداره جامعه بوده و با تحولات اجتماعی همراه است زیرا بیان نظم و اداره هر جامعه و سازمان بر مبنای آن بنا نهاده شده است. بدون رهبری پیش بردن اهداف اجتماعی و رسیدن به نتیجه مطلوب یا ممکن نبوده و یا بسیار دشوار خواهد بود.

روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی بوده و از نظر روش حل مسئله پژوهش و گردآوری داده ها توصیفی و پیمایشی می باشد. در این پژوهش منابع مرتبط درباره موضوع پژوهش از طریق منابع کتابخانه ای گردآوری گردید و پس از مرور

پژوهش‌های مرتبط پیشینه؛ جامعه آماری مناسب با موضوع پژوهش انتخاب و از درون آن، حجم نمونه انتخاب شد. آنگاه روش پژوهش با توجه به هدف و روش گردآوری داده‌های آن تعیین شد، سپس با گردآوری اطلاعات از طریق پرسشنامه، زمینه برای تجزیه و تحلیل داده‌ها مهیا گشت. در مرحله بعد، تجزیه و تحلیل داده‌ها باعث حصول یافته‌های پژوهش گشت و در نهایت نیز نتیجه‌گیری پژوهش با استفاده از مقایسه یافته‌ها با مطالعات پیشین بیان شد. جامعه آماری تحقیق، کارکنان شهرداری شهرستان اراک که تعداد ۵۲۰ نفر می‌باشند و حجم نمونه طبق جدول مورگان تعداد ۲۲۱ نفر به روش تصادفی ساده انتخاب گردیدند و پرسشنامه میان آنان توزیع شد. در این تحقیق برای بررسی روایی صوری و محتوای پرسشنامه و پایایی آن از مطالعه مقدماتی استفاده شد. برای تعیین پایایی ابزار اندازه‌گیری، از روش آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است. بدین منظور در ابتدا تعداد ۲۰ پرسشنامه‌ها توسط نمونه‌آماري که به طور تصادفی انتخاب شده‌اند تکمیل شده و با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ، ضریب پایایی پرسشنامه حاضر ۰/۸۱ به دست آمده است و تایید شد.

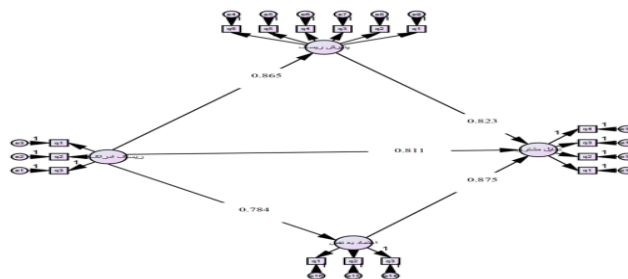
یافته‌های تحقیق

جدول شماره ۱ نتایج به‌دست‌آمده از میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده وضعیت موجود سبک‌های رهبری سبک دستوری و توجیهی نمرات بالاتری از وضعیت مطلوب کسب کرده‌اند و برعکس در سبک‌های مشارکتی و تفویضی در وضعیت مطلوب نمرات بالاتری را کسب کرده‌اند.

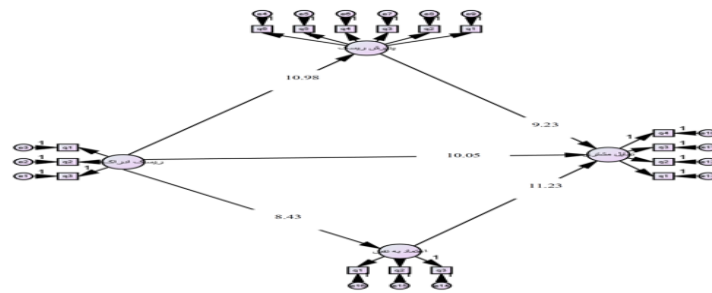
جدول شماره ۱ آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

وضعیت موجود		وضعیت مطلوب		متغیرها
انحراف معیار	میانگین رتبه ای	انحراف معیار	میانگین رتبه ای	
۳/۶۵۴	۶/۲۳	۲/۱۳۱	۴/۳۷	سبک دستوری
۴/۵۸۱	۵/۲۲	۲/۹۶۹	۴/۹۷	سبک توجیهی
۱/۲۷۲	۳/۶۸	۳/۹۳۹	۸/۹۳	سبک مشارکتی
۲/۰۴۴	۵/۲۳	۱/۵۹۵	۱۰/۳۷	سبک تفویضی

به منظور بررسی روابط بین متغیرها یا همان فرضیات پژوهشی از رویکرد معادلات ساختاری استفاده شد. در پژوهش حاضر با استفاده از تکنیک حداقل مربعات جزئی (مدل اول) و بوت استرپینگ (مدل دوم) به مدل سازی روابط بین متغیرها پرداخته شد که نتایج به شرح شکل‌های ۱ و ۲ می‌باشند.



شکل ۱. حداقل مربعات جزئی



شکل ۲. بوت استرایک

برازش مدل

در جدول شماره ۲، مقدار برازش هر یک از متغیرها مشاهده می گردد

جدول ۲. برازش مدل

شاخص های برازش	ملاک	مقادیر پژوهش	نتیجه برازش
تقسیم کای-مربع بر درجه آزادی	$3 \geq$	2.33	برازش خوب
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	$08/0 \geq$	0.05	برازش خوب
شاخص نیکویی برازش	$9/0 \leq$	0.91	برازش خوب
شاخص نیکویی برازش تعدیل شده	$9/0 \leq$	0.91	برازش خوب
شاخص برازش مقایسه ای	$9/0 \leq$	0.92	برازش خوب
شاخص برازش افزایشی	$9/0 \leq$	0.93	برازش خوب
شاخص برازش نرم	$9/0 \leq$	0.01	برازش خوب
شاخص برازش غیر نرم	$9/0 \leq$	0.92	برازش خوب

نتیجه گیری

رهبری موضوعی است که از دیرباز ذهن پژوهشگران و افراد جامعه را به خود جلب کرده است. این واژه به طور ضمنی بر افراد قدرتمند و پویا دلالت می کند. شاید علت جذابیت گسترده رهبری این باشد که رهبری فرایندی بسیار اسرارآمیز است که در زندگی همه افراد وجود دارد. (یوکل، ۱۳۸۲). سبک رهبری الگوی رفتاری است که فرد به هنگام اقدام برای نفوذ در فعالیت های دیگران آن گونه که دیگران تصور می کنند، از خود نشان می دهد. به طور کلی می توان گفت هرچه سطح توانایی و تمایل کارکنان بالاتر باشد باید از سبک های بالاتر یعنی مشارکتی و تفویضی استفاده شود همچنین بین آمادگی و سبک رهبری ارتباط تنگاتنگی و هماهنگی وجود دارد. هماهنگی و آمادگی و توانایی و تمایل در تفویضی و مشارکتی وجود دارد او در توجیهی و دستوری وجود ندارد.

همسو با این یافته ها معایر حقیقی و همکاران (۱۳۹۵) نشان داد رفتارهای رهبری تحول گرا و تعامل گرا که با مدیریت مبتنی بر استثنا (فعال) دنبال می شود، تاثیرگذارترین رفتارهای رهبری هستند. برعکس آن رفتارهای رهبری منفعل/اجتنابی و بی قید و بند کم اثرگذارترین رفتارهای رهبری هستند. هم چنین یک رهبر می تواند هم از رهبری تحول گرا و هم از رهبری تعامل گرا، به خصوص پاداش مشروط که یکی از رفتارهای رهبری تعامل گرا می باشد استفاده کند. اثرگذارترین رهبران آن هایی هستند که به طور منظم هم از رفتارهای رهبری تحولی (ملاحظات فردی، الهام، تحریک

عقلانی، کاریزما) و هم از پاداش مشروط رهبری تعامل گرا استفاده می کنند. در این مورد رهبری تحول گرا مکمل رهبری تعامل گراست. اصغری و آزاده دل (۱۳۹۶) تعیین وظایف چالش برانگیز توسط رهبر با رفتار کاری نوآورانه رابطه دارد. اسکاکن و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود با عنوان «سبک رهبری در رابطه با تغییر سازمانی و عملکرد سازمانی: ادراک از اعضای سازمان غیر انتفاعی» بیان می کنند که حفظ محیطی سازمانی که از تغییرات حمایت می کند و عملکرد را تشویق می کند، هدف اصلی رهبران سازمانی است. در این مقاله رابطه بین سبک رهبری (تحول گرا، تبدیلی، آزاد) و درک اعضا نسبت به جو روانشناختی برای آمادگی در برابر تغییرات سازمانی و روحی برای عملکرد سازمانی بررسی شده است. نتایج نشان می دهد که رهبران تحول گرا ارتباط مثبت و مستقیمی با جو روانشناختی برای آمادگی در برابر تغییر سازمانی و عملکرد سازمانی دارند، در حالی که رهبران آزاد دارای رابطه منفی هستند.

مسایل و مشکلات مدیران باعث شده تا آنان از شناخت کافی خواسته و نیازهای کارکنان غافل شوند. آن چیزی که مدیران اعمال می کنند در اغلب موارد، مورد قبول زیردستان واقع نمی شوند. کارکنان خواسته‌هایی دارند که مدیران از آنها بی اطلاع اند و یا اهمیت کمتری به آن‌ها می دهند. مجموع این عوامل منجر به سوء تفاهم بین مدیریت و کارکنان و دلسردی و فقدان رضایت شغلی می شود. و همین امر کارایی سازمان را کاهش داده و تحقق اهداف سازمانی را مشکل می کند. اما اگر مدیران به جای رفتار آمرانه و تحمیل دستورات خود، بکوشند تا نیازهای کارکنان را بشناسند و سبک رهبری خود را با آن نیازها متناسب نمایند تا در مرئوسین انگیزه‌ی همکاری در مسیر اهداف سازمان افزایش یابد، مقاصد سازمان با سهولت بیشتری تأمین خواهد شد.

تایید این فرضیه در راستای دیدگاه هاوول و اوولیو (۱۹۹۳) که معتقدند رهبری تحول آفرین، نوآوری و خلاقیت را تشویق می کند و مزایایی برای عملکرد سازمانی ایجاد می کند. در نتیجه، رهبران بایستی این شیوه رهبری را بپذیرند و خودآزمایی روش عملکرد خودشان را به عهده بگیرند. این مورد همچنین یک تأثیر مثبت بر یادگیری، نوآوری و عملکرد سازمانی دارد.

برای پیروانی که آمادگی متوسط تا بالا دارند، بهترین سبک مشارکتی است. هنگامی که کارکنان توان قبول مسئولیت دارند، ولی تمایل ندارند یا بیش از حد به انجام کار نا مطمئن هستند. از آنجا که افراد توانمندند بنابر این سبک مشارکتی که رهبر در آن بر ارتباط دوطرفه و همکاری مبتنی بر اعتماد تاکید دارد اثر بخش تربیت سبک است و همچنین برای پیروانی که آمادگی بالا دارند، بهترین سبک، تفویضی خواهد بود یعنی هنگامی که کارکنان هم توان و تمایل دارند یا به اندازه کافی نسبت به قبول مسئولیت اطمینان دارند. در این مرحله کارکنان به حمایت و هدایت نیاز کمی دارند. از این رو سبک تفویضی بیشترین احتمال موفقیت را دارد.

پیشنهادات

با توجه به این که سبک مشارکتی با افزایش انگیزه، همبستگی بسیار قوی دارد، پیشنهاد می شود مدیران از سبک مشارکتی استفاده کنند، تا از محرک‌ها و انگیزش قوی برای فعالیت برخوردار باشند. تا حد امکان کوشش به عمل آید که از تحمیل دستورات یک جانبه و نظارت و کنترل‌های مستقیم و مشهود اجتناب شود و کارکنان در تصمیمگیری‌ها مشارکت داده شوند. به خصوص در سطح مدیریت میانی، تصمیمات بر اساس مشورت و تبادل نظر با زیردستان اتخاذ شود تا آنان نیز از اهداف سازمانی آگاه شده و به مسئولیتهای خود در قبال اهداف مذکور آشنا شوند؛

تشریک مساعی مدیران و سرپرستان با زیردستان برای ایجاد محیطی دوستانه، صمیمی و سالم در محیط کار به نحوی که تعاملات و گفتگوها به راحتی صورت پذیرد و تا حد امکان بر میزان آن‌ها افزوده شود. اگر این گونه مسایل میان افراد مافوق و زیردستان در حد معقول وجود داشته باشد، فوقالعاده در ایجاد انگیزه مؤثر خواهد بود؛

شخص مدیر برای آنکه بتواند سبک رهبری مناسبی را در سازمان پیاده کند نمی توان دیکته کرد. بنابراین تهیه و تدوین برنامه های آموزشی به منظور توسعه و پرورش سبک رهبری مطلوب با توجه به فرهنگ مطلوب در اثر بخشی مدیران

می‌تواند کار آمد باشد. مدیران با نشان دادن ویژگی‌های فرهنگ مناسب و به وجود آوردن جَو اعتماد، روحیه همکاری، مساعدت و ... در سازمان شده، در نتیجه کارکنان با اشتیاق بیشتری رفتارهای فرانقشی را از خود بروز می‌دهند.

منابع

پیرزاد، علی، رئوف اسماعیلی، ملیحه. (۱۴۰۱). بررسی تاثیر سبک رهبری بر بهره‌وری منابع انسانی (مطالعه موردی شرکت هواپیمایی "هما" در فارس)، سومین کنفرانس ملی علوم انسانی و توسعه، شیراز رستمی، رها، سالاری، تکتیم. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین سبک رهبری و عملکرد سازمانی کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی استراتژی‌های منابع انسانی (مطالعه موردی: کارکنان شرکت شهرک‌های صنعتی توس مشهد)، فصلنامه مدیریت، حسابداری و اقتصاد، ۲ (۱).

شفیعی، پژمان. (۱۳۹۷). بررسی تاثیر سبک رهبری مشارکتی و کنترل سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان بخش خصوصی شهرداری شیراز، فصلنامه مطالعات مهندسی صنایع و مدیریت تولید، ۴ (۴).

مصدق‌راد، علی محمد. (۱۳۹۸). کلیات مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، انتشارات دیباگران تهران.

مورهد، گریفین. (۱۳۹۶). رفتار سازمانی. ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده. تهران: انتشارات مروارید.

نजारزاده، زینب، مولوی، نگار. (۱۴۰۱). بررسی نقش میانجی‌گر آموزش کارآفرینانه در تاثیر سبک رهبری بر فرهنگ سازمانی کارکنان شرکت فراکاو، فصلنامه پژوهش‌های علوم مدیریت، ۴ (۱۰).

Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., & Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group and Organization Studies*, 12, pp 73–87.

Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2018). Effects of Leader Intelligent, Personality and Emotional Intelligence on Transformational Leadership and Managerial Performance. *The Leadership Quarterly*, 22, 1-13.

Li ,Y ,zhou,N & si,Y.(2019)., Exploratory innovation,exploitative innovation,and performance Influence of business strategiesand environment. *Management Science*,3,pp 297-316

Sila, I. (2017). Examining the Effects of Contextual Factors on TQM and Performance through the Lens of Organizational Theories: An Empirical Study. *Journal of Operations Management*, 25, 83-109.

Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2015). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16,pp 522–536.