

«مدیریت بهره وری»

سال دهم - شماره چهل - بهار 1396

ص ص: 157 - 131

تاریخ دریافت: 94/08/23

تاریخ پذیرش: 95/02/26

## بررسی عوامل نرم مؤثر بر بهره وری: تأثیر رهبری توانمندساز بر انگیزش پیشرفت و انگیزش الهام بخش و ترغیب ذهنی

دکتر حمید عرفانیان خان زاده<sup>1\*</sup>  
زهرة ترکانلو<sup>2</sup>

### چکیده

در مدل های مختلف معرفی شده سبک رهبری و انگیزه به عنوان عوامل مؤثر بر بهره وری در نظر گرفته شدند. جهت افزایش بهره وری باید عوامل مؤثر بر آن را بشناسیم، هدف این پژوهش، بررسی تأثیر سبک رهبری توانمندساز بر انگیزش پیشرفت و انگیزش الهام بخش و ترغیب ذهنی کارکنان در راستای افزایش بهره وری است. جامعه آماری کارکنان شرکت گاز استان خراسان رضوی 444 نفر بودند که با استفاده از جدول کرجسی مورگان یک نمونه 206 نفری به دست آمد. این پژوهش با هدف کاربردی و بر مبنای جمع آوری داده ها پیمایشی است. ابزار مورد استفاده پرسشنامه های استاندارد رهبری توانمندساز اهرن (2010) و انگیزش پیشرفت رنجبریان (1390) بود که البته دو عامل ترغیب ذهنی و انگیزش الهام بخش از پرسشنامه سبک های رهبری تحول آفرین آوولیو (2000) برای اولین بار به صورت مستقل استفاده شد. روایی پرسشنامه ها از روایی سازه و محتوا، همچنین پایایی از آلفای کرونباخ تأیید شده است که پایایی پرسشنامه رهبری توانمندساز 0,92 و پرسشنامه انگیزش پیشرفت 0,90 و پرسشنامه انگیزش الهام بخش 0,84 و پرسشنامه ترغیب ذهنی 0,87 به دست آمد. آزمون فرضیه های پژوهش براساس روش مدل سازی معادلات ساختاری توسط نرم افزار لیزرل بررسی گردید. نتایج نشان داد، در مدل اول رهبری توانمندساز بر ترغیب ذهنی و انگیزش الهام بخش و انگیزش پیشرفت کارکنان تأثیر دارد و در مدل دوم نقش تعدیل گر انگیزش الهام بخش بر رابطه رهبری توانمندساز و انگیزش پیشرفت تأیید شد. ولی ترغیب ذهنی این رابطه را تعدیل نمی کند.

**واژه های کلیدی:** رهبری توانمندساز، انگیزش پیشرفت، انگیزش الهام بخش،

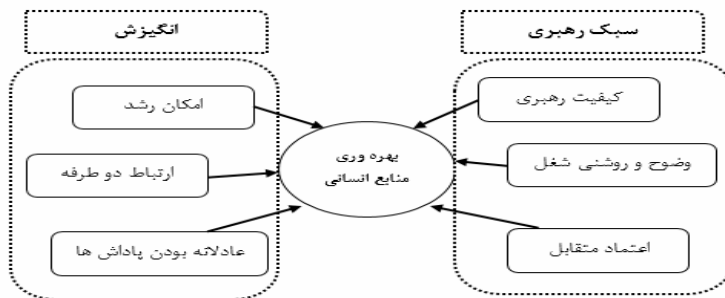
ترغیب ذهنی، بهره وری

1- استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد، گروه مدیریت دولتی، مشهد، ایران (نویسنده مسؤول) [hamiderfanian@mshdiau.ac.ir](mailto:hamiderfanian@mshdiau.ac.ir)

2- دانشجوی دکتری مدیریت تهران، دانشگاه پیام نور، گروه مدیریت، تهران، ایران [Zt\\_math@yahoo.com](mailto:Zt_math@yahoo.com)

## مقدمه

پس از ظهور مکتب روابط انسانی، عوامل انگیزشی غیرمادی نیز به مجموعه عوامل مؤثر بر بهره‌وری افزوده شد و به مدیران توصیه شد که به نیازهای غیرمالی کارکنانشان نیز توجه کرده و از طریق ارضای این نیازها کارکنانی کارا تر داشته باشند (طالقانی و همکاران، 1390، 116). به طور کلی میزان عملکرد هر فرد تابعی از توان و انگیزش اوست. شناخت مسائل انگیزشی بر عملکرد و بهره‌وری افراد تأثیر دارد. انگیزه، دلیلی است که باعث می‌شود فرد تصمیمی اتخاذ کند و یا کنشی نشان دهد. دستاوردی که از تغییر در اهداف فعلی زندگی به سوی اهداف مثبت ایجاد می‌شود. انگیزه را می‌توان همچنین به عنوان فرآیندی تعریف کرد که به موجب آن فعالیت مبتنی بر هدف انجام می‌گیرد (بلاسکوا<sup>1</sup>، 2014، 416). سبک‌های رهبری یکی از مهمترین عوامل در شکل‌گیری رفتار و نحوه‌اندیشیدن در سازمان است، از این رو به نظر می‌رسد بین سبک رهبری و بهره‌وری ارتباط وجود داشته باشد (غفوری و همکاران، 1388، 54). برای ارتقای بهره‌وری باید قبل از هرچیز عوامل مؤثر بر بهره‌وری را به خوبی شناخت. در مدل‌های گوناگون عوامل مؤثر بر بهره‌وری تبیین شدند، به عنوان مثال شکل (1) از کیت دیویس و جان استورم عوامل بهره‌وری منابع انسانی را می‌توان به دو دسته عوامل مربوط به سبک رهبری و عوامل انگیزشی تقسیم نمود.



شکل 1. مدل عوامل مؤثر بر بهره‌وری کیت دیویس و جان استورم (موسی‌خانی و همکاران، 1389)

شغل مدیریت، تشخیص نیازهای کارکنان و فعال کردن این نیازها در جهت انجام کار است و یکی از این نیازهای تعیین کننده رفتار انسانی، نیاز به موفقیت یا انگیزه پیشرفت است که به (محمدی‌زاده، 1377، 15) به عنوان یکی از جلوه‌های نیاز به خودیابی شناخته شده است و شاید بتوان گفت این نیاز عمده ترین ابزاری است که انگیزش را از بیرون انسان به درون انسان می‌کشد و کنترل را به خود فرد منتقل می‌سازد (شجاعی و توکلی، 1387، 2). رهبری از یک کلمه می‌آید که حامل معنای یک شخص یا چیزی است که منجر به نتیجه می‌شود. در این معنا، رهبری می‌تواند به عنوان موقعیت تعریف شود که این عملکرد و توانایی رهبر باعث می‌شود، افراد دیگر به یک موفقیت بیشتری برسند. در همین حال، هنگام بحث در مورد روابط بین رهبری و سازمان، توانایی فرد برای ایجاد انگیزه و نفوذ در دیگران است، به طوری که آن‌ها را قادر سازد تا نسبت به اثربخشی و موفقیت سازمان کمک کنند (ایوب<sup>1</sup> و همکاران، 2014، 503). نقش رهبر به عنوان اثرگذاری مستلزم رفتارهایی چون الهام بخش بودن، انگیزاننده و رویایی بودن برای طراحی چارچوب سازمانی مناسب می‌باشد (که<sup>2</sup>، 2009، 65).

کسانی که به طور کلی دارای انگیزش درونی بالا به نظر می‌رسند، ترجیح می‌دهند کارهایی را انجام دهند که آنها را به چالش بکشد و می‌توانند رفتارهای خود را با خود نظمی بیشتری انجام دهند، به طوری که ارائه پاداش، تعیین اهداف خارجی و یا تعیین مهلت برای آنها اثر کمتری دارد، مگر اینکه در انگیزه بیرونی نیز بالا باشند. بالا بردن انگیزه افراد با ارائه پاداش و تعیین اهداف و مهلت، استراتژی‌های بهتری است و برای فرد با انگیزه بیرونی بالا مناسب است (استوری<sup>3</sup> و همکاران، 2009، 394).

اگر انسان با انگیزه و توانمند باشد می‌تواند سایر منابع را به نحو احسن و مطلوب به کار گیرد و انواع بهره‌وری را محقق سازد. بنابراین ما دو مؤلفه مهم انگیزش الهام بخش و ترغیب ذهنی از رهبری تحول آفرین را در این پژوهش به عنوان تعدیل کننده در نظر گرفتیم. این مساله که بهره‌وری همواره معلول عوامل مختلفی است که روشنایی آن را کدر می‌کنند. در شرکت گاز خراسان رضوی با توجه به مطالعات گوناگون در حوزه بهره‌وری انجام گرفته و عواملی چون پایین بودن سطح کیفی انجام امور، ناکارآمد بودن

1. Ayub

2. Oke

3. Story

ساختار، ضعف نظام‌های مدیریتی، فقدان شایسته‌سالاری در مدیریت، فقدان بسترهای فرهنگی مناسب برای اجرای طرح‌های مرتبط با بهره‌وری، نارضایتی شغلی کارکنان، فقدان ثبات شغلی مدیران و کارکنان، فقدان اعتماد میان مدیران و کارکنان، کمبود آموزش‌های مناسب و به‌روز در زمینه نظام بهره‌وری، نداشتن چشم‌انداز دوربرد در مدیریت، روشن نبودن مأموریت‌های سازمان، کمبود اخلاقیات کاری در کارکنان، کمرنگ شدن نظام مشارکت کارکنان در درون سازمان، کیفی نبودن نظام مدیریت و دلایل دیگر، بهره‌وری را به صورت متغیری پیچیده درآورده است. اما با ریشه‌یابی در این عوامل مدیریت و انگیزش به عنوان دو عامل اساسی شناسایی شدند، عمده‌ترین دلیل برای بیشتر تلاش‌ها در سازمان جستجوی راه‌های ایجاد انگیزش و شناخت اولویت عوامل انگیزش و میزان اهمیت هر یک از آنها است. مدیران سازمان با به کارگیری صحیح نیروی انسانی و پرورش آنها، باید راه تکاملی سازمان را ببینند. در میان تمامی وظایفی که یک مدیر دارد، پیچیده‌ترین آنها انگیزش کارکنان می‌باشد.

بنابراین، هدف اصلی از این مطالعه برای ساخت تئوری و آزمونی است که رابطه بین رهبری توانمند ساز و انگیزه‌دستیابی به موفقیت و پیشرفت کارکنان شرکت گاز را با وجود دو متغیر مهم دیگر انگیزش الهام بخش و ترغیب ذهنی بررسی کنیم، تا بر اساس مدل تدوین شده از روابط بین عوامل نرم مؤثر بر بهره‌وری شناخت بهتری کسب کنیم. از نتایج این پژوهش مدیران سازمان‌ها می‌توانند برای بالا بردن انگیزش و بهره‌وری استفاده کنند. همچنین معرفی سبک رهبری توانمندساز پس از توجه پژوهشگران به سبک رهبری تحول‌آفرین می‌تواند فصلی نو از پژوهش‌ها را در جهت افزایش بهره‌وری و پیشرفت منابع انسانی پایه بگذارد.

بسیاری از محققان توافق دارند که انگیزش پیشرفت نشان‌دهنده یک مفهوم چند بعدی است. باید در نظر داشته باشید که مفهوم انگیزش پیشرفت یک مفهوم بسیار پیچیده است و این ممکن است شامل بسیاری از عوامل دیگر مانند وضع موجود، وضعیت شخصیت، قومیت و ارزش و... باشد، با این حال هر فرد با سطح انگیزشی خاص خود متولد می‌شود که به نوبه خود توسط طیف وسیعی از عوامل در شکل گرفتن آن نقش دارد (رانی<sup>1</sup>، 2013، 22).

- مک کلند ویژگی‌های دیگری از افراد با انگیزه پیشرفت بالا بیان می‌کند:
- پیشرفت از مواد و یا پاداش‌های مالی مهم‌تر است.
  - با رسیدن به هدف شخص احساس رضایتی می‌کند که از تمجید و رسمیت یافتن برای فرد مهم‌تر است.
  - پاداش مالی به عنوان یک وسیله برای اندازه‌گیری پیشرفت است و به خودی خود یک پیشرفت در نظر گرفته نمی‌شود.
  - امنیت محرک است و نه وضعیت.
  - انتقادات و پیشنهادهای ضروری است، زیرا اندازه‌گیری پیشرفت و موفقیت را قادر می‌سازد البته نباید با هدف ستایش یا به رسمیت شناختن باشد (مفهوم این است که بازخورد باید قابل اطمینان، سنجش واقعی باشد).
  - افراد با انگیزه پیشرفت به طور مداوم به دنبال بهبود و راه برای انجام بهتر کارها هستند.
  - افراد با انگیزه پیشرفت به طور منطقی در راستای مشاغل و مسؤولیت‌ها برای برآوردن نیاز طبیعی خود نیز تلاش می‌کنند (تانگسیلپ<sup>1</sup>، 2013، 232).

انگیزش پیشرفت می‌تواند به عنوان رفتار در راستای رقابت با یک استاندارد برای رسیدن به برتری تعریف شود. مک کلند، گفته است: افرادی که دارای سطح بالایی از انگیزش پیشرفت هستند، تمایل دارند اهدافی چالشی برای خود داشته باشند و سعی می‌کنند به این اهداف برسند. برای این افراد بازخورد ارزش دارد و از آن برای ارزیابی دستاوردهای خود استفاده می‌کنند. آنها یک تمایل قوی برای خودکارآمدی داشته و بر این باورند که به احتمال زیاد در صورت ادامه یک کار موفق می‌شوند. انگیزش پیشرفت به عنوان یک ویژگی مهم شخصی که رفتار فردی و کاری را تا حد زیادی تحت تأثیر قرار داده پذیرفته شده است. انگیزش پیشرفت نیز به تمایل برای بهتر بودن از دیگران نیز اشاره می‌کند (جانسون<sup>2</sup>، 1989، 56).

مسؤولیت‌پذیری: به عنوان یک عامل دوم از این مطالعه، یک متغیر کیفی است که محدوده و سطح یک تعهد تعریف می‌شود، احساس غیرقابل اجتناب یا داوطلبانه‌ای

1. Tongsilp  
2. Johnson

است که "کنترل، نظارت بر زندگی خود، پیشرفت برنامه‌های خود، نماینده کارها، واگذاری منابع، مدیریت دیگران و... با توجه به تعریف آرنولد و همکاران، مسؤولیت افراد و مسؤولیت همه چیز به طور کلی در یک سازمان خاص وجود دارد. مسؤولیت برای افراد در شرایط خاص استرس زا است (بلاسکوا، 2014، 417).

هدف مداری: مداری اشاره به این نکته دارد که افراد کارهای مشکل و چالش برانگیز را به جای وظایف آسان انتخاب می‌کنند و تلاش مداوم و زیادی را برای به یک هدف که شروع کردند، تا رسیدن به آن انجام می‌دهند.

رقابت جویی: به طور کلی افراد با انگیزه پیشرفت بالا علاقه دارند در موقعیت‌هایی کار کنند که نحوه عملکردشان از طریق بازخوردهای عینی، دقیق و غیر مبهم مشخص شود. دارندگان این نیاز خواهان آگاهی سریع از نتایج عملکردشان هستند. آنها می‌خواهند بلافاصله پس از اتمام کار بدانند چگونه عملکردی داشته‌اند (گریفین، 1392، 130).

سخت کوشی: تکمیل و به سرانجام رساندن هر کاری مستلزم پشتکار است. این خصیصه موجب می‌شود کارکنان طرح‌ها و برنامه‌های تحول اداری را تا حصول نتیجه دنبال کنند، این گونه افراد همواره مورد توجه سازمان‌ها هستند. استمرار فعالیت و بازخوردهای تکوینی برای اصلاح هر فرآیند از لوازم اصلی تحول اداری است (کلهر، 1393، 5).

برای مثال رانگ<sup>1</sup> (2012) در پژوهش خود بیان کرد که رهبری تأثیر قابل توجهی در انگیزه کارکنان سازمان دانشگاه دارد. در پژوهش دیگر با یافته مشابه این پژوهش در سازمان نظامی آنکک<sup>2</sup> و واگیمو<sup>3</sup> در سال 2005 انجام دادند، همچنین در سازمان دانشگاه آریانی<sup>4</sup> در سال 2011 و در سازمان هتل پراستونو<sup>5</sup> در سال 2012، در سازمان خدمات عمومی سوتارنو<sup>6</sup> در سال 2011 در زمینه تأثیر سبک رهبری بر انگیزه را بررسی کردند، نتایج تمام این تحقیقات نشان داد که رهبری تأثیر مثبت قابل توجهی بر انگیزه کارکنان دارد (رانگ، 2013، 28).

1. Rawung
2. Ancok
3. Wagimo
4. Ariyani
5. Prasastono
6. Sutarno

به نظر ویلیامز (2006) رهبری به عنوان تعریف روند تأثیر بر دیگران برای رسیدن به اهداف گروه و یا سازمانی است. این امر موجب می‌شود که رهبری در مورد تنظیم جهت و هماهنگی افراد برای رسیدن به مقصد و هدف مورد نظر باشد (ایوب و همکاران، 2014، 503).

اصطلاح توانمندسازی در مدیریت از اواسط قرن بیستم و شکل‌گیری نهضت روابط انسانی در جهت افزایش شرایط انسانی کار معرفی شد (لیترل<sup>1</sup>، 2007، 94). توانمندسازی به مفهوم احساس مسؤلیت و پاسخ‌گویی بیشتر کارکنان برای بهبود عملکرد سازمان است. توانمندسازی یکی از این رویکردهایی است، که در چند دهه اخیر منجر به تغییرات مثبت و فراوان در اجرای فعالیت‌های کاری کارکنان شده است (سبزیکاران<sup>2</sup> و همکاران، 2011، 54).

شواهدی وجود دارد که رهبری توانمندساز تأثیر مثبتی در توانمندسازی روانی دارد البته میزان آن در کارکنان متفاوت است و به نسبتی است که آن را می‌پذیرند و خود را از نظر روانی توانمند می‌کنند (آزارالی<sup>3</sup>، 2015، 370). رهبری توانمندساز در مورد رهبرانی است که قدرت خود را با کارکنان به اشتراک می‌گذارند و احساس تعلق و استقلال آنها را افزایش می‌دهند. ریشه‌های رهبری توانمندساز از مطالعات ایالتی اوهایو که در مورد نگرانی رهبر برای نیازهای زیردستان بود و مطالعات رهبری مشارکتی (وروم) در مورد اهمیت مربیگری و در رهبری موقعیتی است (تامرز<sup>4</sup>، 2015، 10).

اسپرتیزر (1995) توانمندسازی را به عنوان یک راه روان‌شناختی که کارکنان می‌بایست برای توانمندشدن و کسب موفقیت اجرا کنند بیان می‌کند (چنگ<sup>5</sup> و لیو<sup>6</sup>، 2011، 7332). منون (2001) قالب روان‌شناختی توانمندی را بعنوان یک حالت شناختی تعریف کرده که به وسیله حسی از درونی شدن اهداف درک شایستگی و فهم کنترل تصور شده است (ارتوک<sup>7</sup>، 2010، 415).

1. Littrell
2. Sabzikaran
3. Özarallı
4. Tummers
5. Chang
6. Liu
7. Erturk

آرنولد<sup>1</sup> در سال (2000) از ویژگی‌های رهبری توانمندساز در پنج بعد سخن گفت: مربیگری، اطلاع‌رسانی، رهبری به عنوان مثال، نشان دادن نگرانی یا تعامل و مشارکت در تصمیم‌گیری. با توجه به این اهرن<sup>2</sup> و همکاران (2005) مفهوم رهبری توانمندساز را شامل افزایش معنی‌دار بودن کار، مشارکت در تصمیم‌گیری، ابراز اعتماد به نفس در کارایی بالا، و ارائه استقلال از محدودیت‌های اداری معرفی کرده است.

احساس خودتعیینی: این احساس هنگامی قوت می‌گیرد که یک فرد توانایی، مهارت، دانش و تعلیم لازم را برای به عهده گرفتن کار داشته باشد (امیچای<sup>3</sup>، 2008، 1779). حق انتخاب همچنین با تلاش افراد و گروه‌ها برای افزایش کنترل بر چگونگی انجام کارشان سر و کار داشته و با رضایت شخصی در ارتباط است. هم‌چنین حق انتخاب به سبب مشارکت‌دهی افراد در برنامه‌ها و مساعدت افراد در زمینه‌های مختلف، موجب می‌شود هدف‌ها سازمانی، منابع انسانی و اولویت‌ها به هم متصل و مرتبط شوند (گیبز<sup>4</sup> و همکاران، 2009، 40). رهبران توانمندساز با ارائه استقلال از محدودیت‌های اداری با استفاده از حداقل کردن جزئیات اداری، قوانین سازمانی و روش‌های ساده و تشویق کارکنان برای تصمیم‌گیری، حس استقلال کارکنان را بالا می‌برند (ازارال، 2015، 368).

مشارکت در تصمیم‌گیری: افراد توانمند احساس می‌کنند که آنچه را که خود می‌دانند و آن اطلاعاتی را که به دست می‌آورند با دیگران به اشتراک گذارند. برقراری ارتباط بین رهبر و کارکنان در ماموریت و چشم‌انداز سازمان کمک می‌کند کارکنان مشارکت بهتری در شناسایی نیازها توسط خودشان داشته باشند و به همین دلیل همکاری آنها در برآوردن نیازهای سازمان بیشتر می‌شود (فاروق<sup>5</sup>، گونر<sup>6</sup> و اتیلهان<sup>7</sup>، 2014، 882).

1. Arnold
2. Ahearne
3. Amichai
4. Gibbs
5. Faruk
6. Göknur
7. Atilhan



مؤثر بودن: احساس مؤثر بودن عبارت است از میزان توانایی نفوذ فرد در نتایج راهبردی، اداری یا اجرایی فعالیت‌های شغلی (دیمیترادس<sup>1</sup>، 2005، 93).

احساس معنادار بودن (ارزشمند بودن): افراد برای مقصود یا هدف‌ها فعالیتی که به آن اشتغال دارند، ارزش قائل‌اند. آرمان‌ها و استانداردهایشان با آن چه در حال انجام دادن هستند، متجانس دیده می‌شوند. فعالیت در نظام ارزشی‌شان مهم تلقی می‌شود، افراد توانمند درباره آنچه تولید می‌کنند، دقت می‌کنند و بدان اعتقاد دارند. معنادار بودن، یعنی با ارزش بودن هدف‌های شغلی و علاقه درونی شخص به شغل (عارف نژاد و همکاران، 1392).

ایجاد اعتماد: کارکنانی که در رابطه با انتظارات از نقش خود مطمئن نیستند، تردید زیادی دارند و به دلیل این عدم قطعیت ابتکار عمل آنها ضعیف خواهد بود و در نهایت سطوح پایین تری از خود سامانی خواهند داشت (هال<sup>2</sup>، 2008، 145). احساسی ریشه دار در رابطه بین مدیر و کارکنان است بیان مراقبت و نگرانی نسبت به منافع و رفاه کارکنان و دانستن آنها به عنوان شرکای سازمان، این سرمایه‌گذاری عاطفی و روابط به این شکل بر اعتماد کارکنان تأثیر می‌گذارد و این اجازه را می‌دهد تا افراد در شرایط آسیب‌پذیری و مخاطره آمیز و یا شرایط نامطمئن، بتوانند آزادانه ایده‌ها، احساسات، مشکلات را بیان کنند و یا به اشتراک بگذارند زیرا آنها اعتماد به نفس کافی دارند (ژنگ<sup>3</sup> و ژو<sup>4</sup>، 2014، 152).

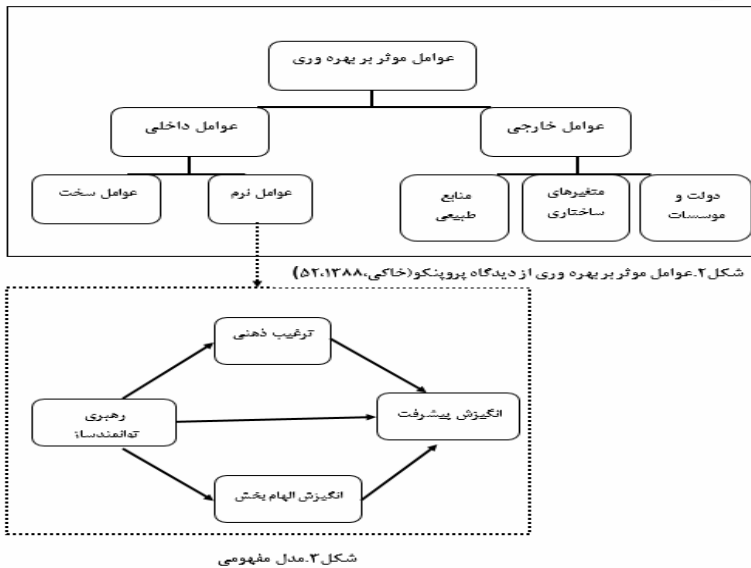
انگیزش الهام بخش با تدوین و ایجاد یک دیدگاه یا یک هدف چالش برانگیز مرتبط است. الهام بخشی ویژگی رهبرانی است که انتظاراتی فرا روی پیروان قرار می‌دهند و از تحریک احساسات و عواطف آنان برای تحقق این انتظارات سود می‌جویند. این عامل توصیف‌کننده رهبرانی است که از پیروانشان انتظارات زیادی دارند و به آنها از طریق انگیزش، الهام می‌بخشند (رضازاده و عزیز، 1392، 31).

1. Dimitriades
2. Hall
3. Zhang
4. Zhou

در بعد ترغیب ذهنی، رهبران تحول آفرین مفروضات پیروان را به چالش کشانده و آنها را به تفکر مجدد درباره مشکلات کهنه و قدیمی به شیوه‌های جدید بر می‌انگیزانند (خواجه لو، قهرمانی و ابوچناری، 1390، 188).

ترغیب ذهنی به چالش کشیدن افکار و تصورات و خلاقیت و نوآوری پیروان و همچنین در جهت افزایش دانش آنان به کار می‌گیرند (رضازاده و عزیزی، 1392، 31).

مدل مفهومی پژوهش: در این مدل، سعی بر آن است تا رابطه سبک رهبری توانمندساز با انگیزش پیشرفت و انگیزش الهام بخش و ترغیب ذهنی تبیین شود. البته این بررسی در راستای اهمیت شناسایی روابط عوامل مؤثر بر بهره‌وری صورت می‌گیرد و همان گونه که در شکل (2) عوامل مؤثر از دیدگاه پروپنکو مشاهده می‌کنید مدل تحقیق ما نیز می‌تواند در راستای بررسی عوامل نرم مؤثر بر بهره‌وری قرار گیرد. در شکل (3) مدل مفهومی پژوهش را مشاهده می‌کنید:



## ابزار و روش

پژوهش حاضر از نظر ماهیت توصیفی، از نظر هدف، از نوع پژوهش‌های کاربردی است، به شیوه پیمایشی با استفاده از الگوی مدل یابی معادلات ساختاری اجرا شده است

و از نظر قلمرو موضوعی در حیطه منابع انسانی است. جامعه آماری کارکنان رسمی شرکت گاز استان خراسان رضوی به تعداد 444 بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی جدول کرجسی مورگان به نمونه 206 نفری نیاز است. جهت جمع‌آوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه استفاده شد. سنجه‌های استاندارد که در مطالعات پیشین استفاده شده، پرسشنامه سبک رهبری توانمندساز متشکل از 12 گویه اهرن (2010) استفاده شده است؛ برای انگیزش پیشرفت از پرسشنامه رنجبریان (1390) و متشکل از 20 گویه که بر اساس مدل مک کلند می‌باشد استفاده شده است؛ برای بررسی انگیزش الهام بخش سه گویه و ترغیب ذهنی سه گویه از پرسشنامه سبک‌های رهبری تحول‌آفرین باس و اوولویو (2000) مورد استفاده قرار گرفت. همچنین مقیاس اندازه‌گیری این پرسشنامه‌ها از نوع لیکرت پنج‌گزینه‌ای (1=هرگز تا 5=همیشه) است. جهت بررسی پایایی، ضریب آلفای کرونباخ را محاسبه کردیم. ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه سبک توانمندساز 92% به دست آمده و پرسشنامه انگیزش پیشرفت داری ضریب آلفای کرونباخ 90% به دست آمد، برای پرسشنامه انگیزش الهام بخش ضریب آلفای کرونباخ 84% و ترغیب ذهنی 87% به دست آمد، ضرایب در سطح خوب و بالایی بودند. که این ضرایب بالا نشان از قابلیت بالای پرسشنامه‌ها و مناسب بودن سوالات پرسشنامه‌ها برای سنجش متغیرهای تحقیق و کاربرد آنان در فرضیه‌ها دارد.

بررسی روایی پرسشنامه‌ها: ابتدا از روا سازی محتوا که اطمینان می‌دهد ابزار مورد نظر به تعداد کافی پرسش‌های مناسب برای اندازه‌گیری مفهوم مورد سنجش در بردارد، استفاده نموده و از نظر استادان در این زمینه استفاده شد، سپس جهت بررسی روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید. این مدل مبتنی بر اطلاعات پیش‌تجربی درباره ساختار داده‌هاست و قبل از انجام تحلیل مسیر (مدل ساختاری)، ابتدا باید تحلیل عاملی تأییدی (مدل اندازه‌گیری) انجام شود و در واقع به بررسی این موضوع پرداخته شده است که آیا سوالات انتخاب شده ساختارهای عاملی مناسبی را جهت اندازه‌گیری ابعاد مورد مطالعه در مدل تحقیق فراهم می‌آوردند. در تحلیل عاملی تأییدی هر چه میزان بار عاملی به عدد یک نزدیک‌تر باشد در واقع گویای این مسأله است که سوالات پرسشنامه ارتباط قویتری با متغیرهای مکنون دارند و اگر میزان بار عاملی صفر باشد این به معنای عدم ارتباط بین سوال پرسشنامه با متغیر مکنون است. بار عاملی منفی به

معنای معکوس بودن جهت اثرگذاری سؤال پرسشنامه بر متغیر مکنون است. نتایج تحلیل عاملی تأییدی در جدول (1) نشان داده شده است. همان طور که ملاحظه می‌شود بار عاملی سؤالات از 0,5 بیشتر و روایی سازه سؤالات مورد تأیید است.

جدول 1: نتایج مربوط به بار عاملی سؤالات

متغیر	سؤالات	بار عاملی	آماره T	متغیر	سؤالات	بار عاملی	آماره T	
مسئولیت پذیری	Masuliat1	0,52	6,81	احساس استقلال	Testghlal1	0,75	8,86	
	Masuliat2	0,74	14,49		Testghlal2	0,76	8,73	
	Masuliat3	0,80	15,50		Testghlal3	0,75	8,49	
	هدف مداری	Masuliat4	0,63	11,73	مشارکت در تصمیم گیری	Ttasmim1	0,84	10,85
Hadaf1		0,51	4,33	Ttasmim2		0,99	13,08	
Hadaf2		0,66	6,63	Ttasmim3		0,85	11,05	
رقابت جوئی		Hadaf3	0,69	6,52	احساس معناداری	Tmana1	0,75	12,06
	Hadaf4	0,56	6,37	Tmana2		0,98	17,50	
	Reghabat1	0,79	11,01	Tmana3		0,78	12,77	
	سخت‌کوشی	Reghabat2	0,78	10,90	اعتماد ایجاد	Tetmad1	0,78	11,01
Reghabat3		0,67	7,69	Tetmad2		0,94	13,01	
Reghabat4		0,75	14,80	Tetmad3		0,83	10,64	
سخت‌کوشی		Reghabat5	0,62	11,85	انگیزش الهام بخش	RTE7	0,82	12,36
	Sakhtkoo1	0,59	5,69	RTE8		0,98	15,01	
	Sakhtkoo2	0,58	9,98	RTE9		0,83	13,28	
	سخت‌کوشی	Sakhtkoo3	0,75	8,14	ترغیب ذهنی	RTZ10	0,84	12,53
		Sakhtkoo4	0,64	8,91		RTZ11	0,86	12,59
		Sakhtkoo5	0,51	6,85		RTZ12	0,84	11,68
	Sakhtkoo6	0,60	7,82					

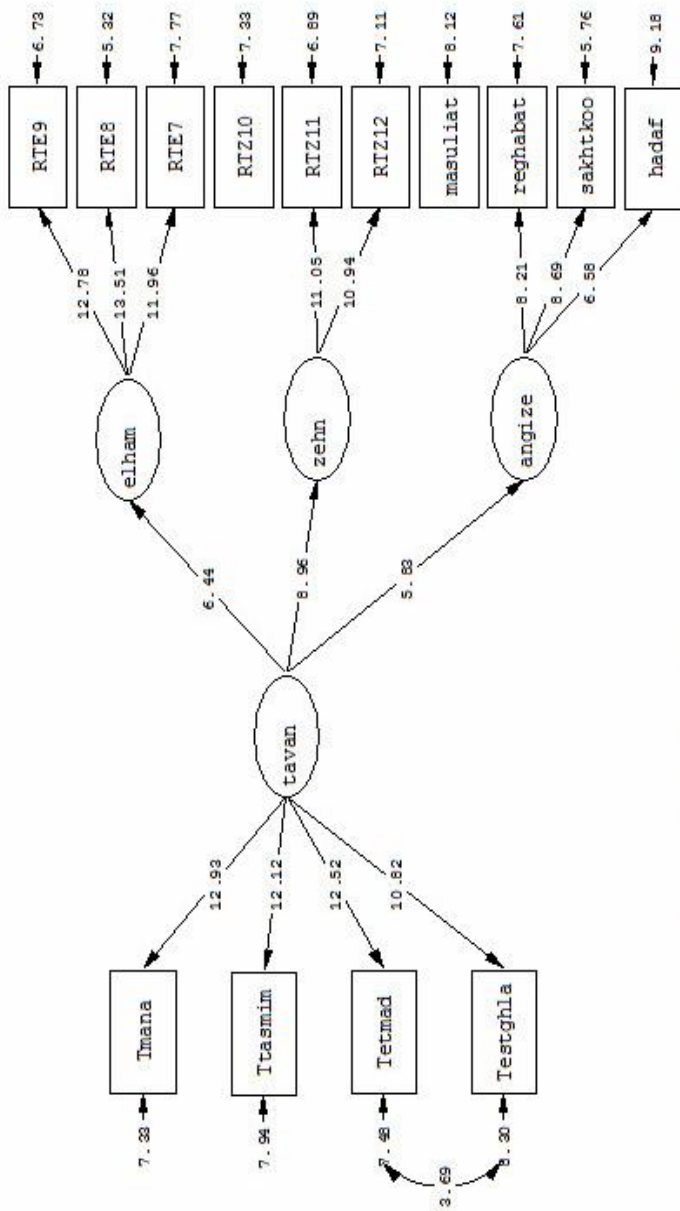
## یافته‌ها

بنابر یافته‌های توصیفی از کل نمونه مورد بررسی نتایج نشان داد که از بین 206 آزمودنی مورد بررسی به دست آمد: جنسیت مرد با 89 درصد سن 31 تا 40 سال با 54 درصد و سابقه کاری بیشتر از 11 سال با 56 درصد و تحصیلات لیسانس با 39 درصد بیشترین فراوانی را دارند.

در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از نمونه‌ها و بررسی وجود یا نبود رابطه هم‌زمان بین متغیرهای تحقیق، از الگوی معادلات ساختاری استفاده شده است. چون برای اولین بار تأثیر این متغیرها سنجیده می‌شود، دو فرضیه تحت دو مدل بررسی گردید. بنابر فرضیه اول تأثیر رهبری توانمند ساز بر ترغیب ذهنی و انگیزش الهام بخش و انگیزش پیشرفت را در مدل بررسی شد.

برای بررسی فرضیه‌ها، ابتدا ضرایب مسیر محاسبه شده و سپس معناداری این ضرایب تی (t) مورد بررسی قرار می‌گیرد و در صورتی که مقدار آماره آزمون بزرگ‌تر از 1,96 و یا کوچکتر از -1,96 (مقدار بحرانی در سطح 0,05) باشد، آن‌گاه در سطح اطمینان 95%، مسیر و ضریب مسیر مورد نظر معنادار می‌باشد و در غیراینصورت آن ضریب مسیر معنادار نخواهد بود. شایان ذکر است که اندازه ضریب مسیر نشان دهنده قدرت و قوت رابطه و علامت آن نشان دهنده نوع رابطه (مستقیم یا معکوس) باشد.

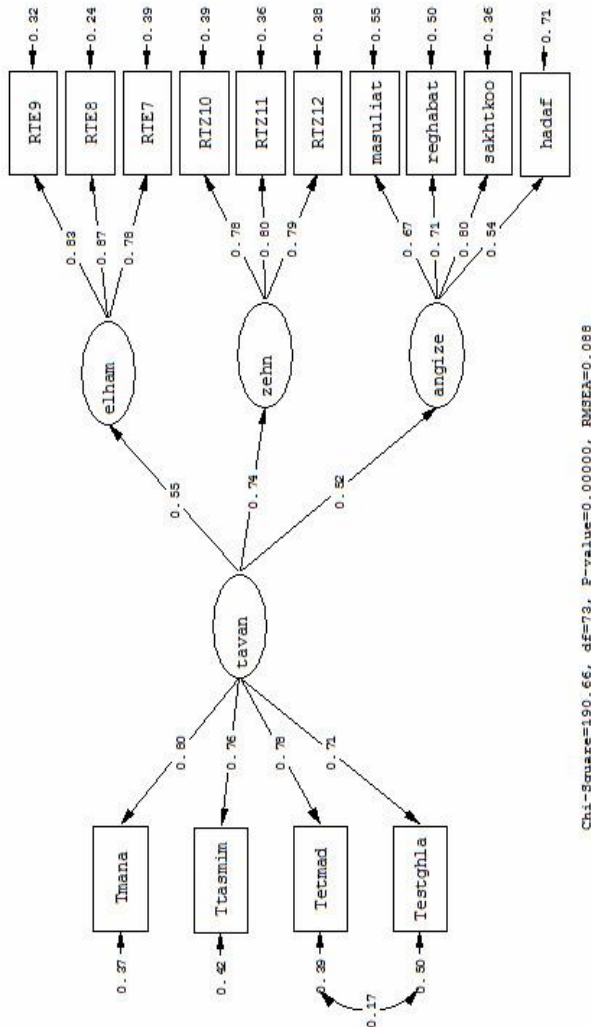
شکل (4) نمودار معناداری روابط نشان داده شده است، تمام شاخص‌ها بزرگتر از 1,96 است بنابراین رهبری توانمندساز بر ترغیب ذهنی و انگیزش الهام بخش و انگیزش پیشرفت تأثیر معنادار مثبتی دارد.



Chi-Square=190.66, df=73, P-value=0.00000, RMSEA=0.088

شکل (4) مقادیر معناداری فرضیه اول

در شکل (5) مدل فرضیه اول را نشان می‌دهد که ضریب مسیر رهبری توانمندساز و ترغیب ذهنی 0,74 رهبری توانمندساز و انگیزش الهام بخش 0,55 و رهبری توانمندساز و انگیزش پیشرفت 0,52 است.



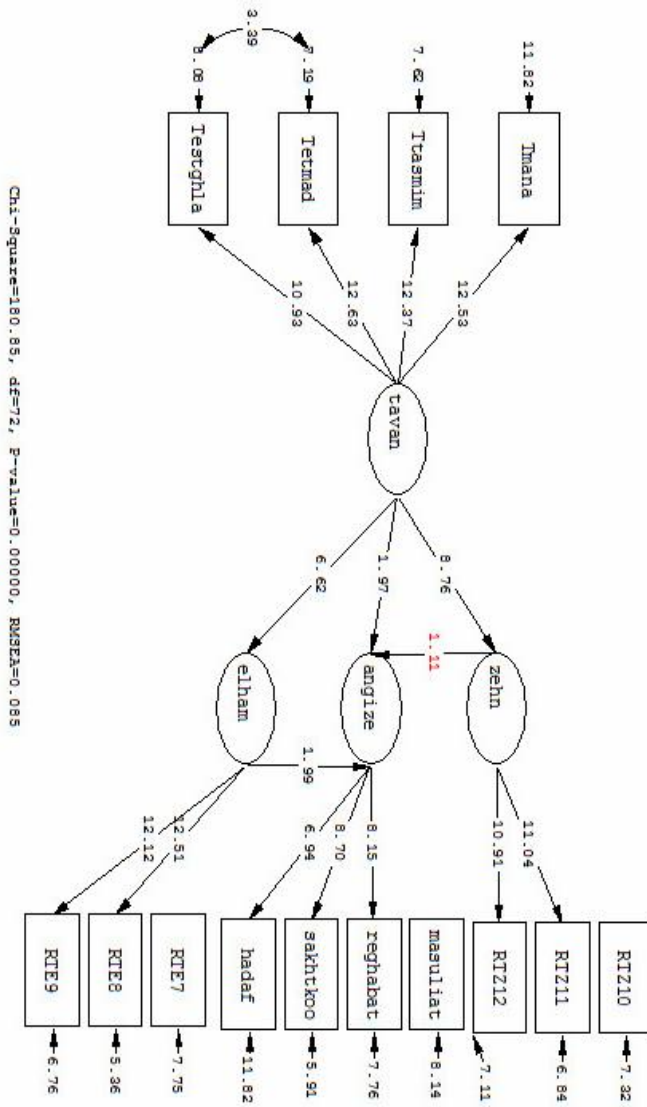
شکل (5) ضرایب مسیر فرضیه اول

پس از الگوسازی، برای ارزیابی صحت الگو از شاخص‌های ویژه‌ای استفاده می‌شود که در مدل اول درجه آزادی برابر 190,66 و مقدار کای اسکوئر 2 بهینه شده را 2,61 (از 3 کمتر) نشان می‌دهد. با توجه به خروجی لیزرل نیز مقدار RMSEA برابر 0/088 و کوچکتر از 0,1 است که مقدار مناسبی است. همچنین خروجی، شاخص نیکویی برازش GFI باید بین صفر و یک باشد که در خروجی مدل 0,75 است، همچنین شاخص برازش مقایسه‌ای CFI برابر 0,92 و بالاتر از 0,9 است بنابراین با توجه به شاخص‌ها مدل اول نیز برازش خوبی دارد و تأیید می‌شود. بنابراین فرضیه اول پذیرفته می‌شود و رهبری توانمندساز بر ترغیب ذهنی و انگیزش الهام بخش و انگیزش پیشرفت تأثیر معناداری دارد.

در مدل دیگر فرضیه دوم یعنی انگیزش الهام بخش و ترغیب ذهنی رابطه رهبری توانمندساز و انگیزش پیشرفت را تعدیل می‌کند، بررسی می‌کنیم:

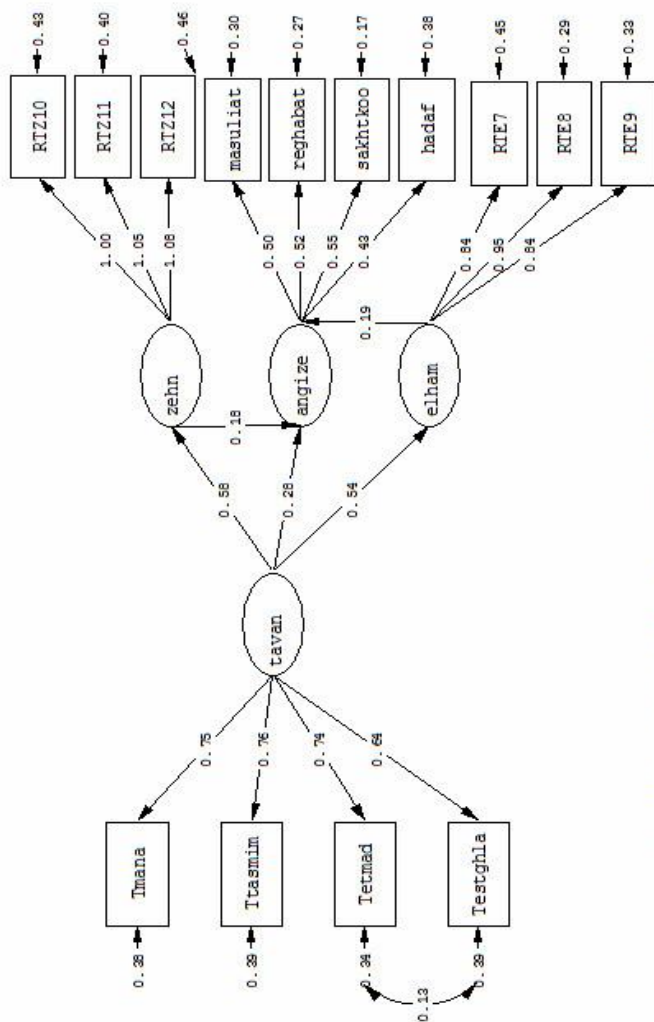
نمودار معناداری در شکل (6) نشان می‌دهد، ضریب معناداری (t) در رابطه ترغیب ذهنی و انگیزش پیشرفت 1,11 و کمتر از 1,96 است بنابراین رابطه بین ترغیب ذهنی و انگیزش پیشرفت معنادار نیست و ترغیب ذهنی رابطه رهبری توانمندساز و انگیزش پیشرفت را تعدیل نمی‌کند ولی سایر شاخص‌ها بزرگتر از 1,96 است و انگیزش الهام بخش رابطه رهبری توانمندساز و انگیزش پیشرفت را تعدیل می‌کند.





شکل (6) مقادیر معناداری فرضیه دوم

شکل (7) مدل را در حالت معیار نشان می دهد که پس از بررسی معناداری روابط ضرایب مسیر نشان داده شده است که انگیزش الهام بخش رابطه رهبری توانمندساز و انگیزش پیشرفت را تعدیل می کند. اما ترغیب ذهنی رابطه رهبری توانمندساز و انگیزش پیشرفت را تعدیل نمی کند.



شکل (7) ضرایب مسیر فرضیه دوم

پس از الگو سازی، برای ارزیابی صحت الگو از شاخص‌های ویژه‌ای استفاده می‌شود که در مدل دوم درجه آزادی برابر 180,85 و مقدار کای اسکوئر  $\chi^2$  بهینه شده را 2,51 (از 3 کمتر) نشان می‌دهد. با توجه به خروجی لیزرل نیز مقدار RMSEA برابر 0/085 و کوچکتر از 0,1 است که مقدار مناسبی است. همچنین خروجی، شاخص نیکویی برازش GFI باید بین صفر و یک باشد که در خروجی مدل 0,87 است، همچنین شاخص برازش مقایسه‌ای CFI برابر 0,95 و بالاتر از 0,9 است بنابراین با توجه به شاخص‌ها مدل دوم نیز برازش خوبی دارد و تأیید می‌شود. بنابراین پس از بررسی فرضیه دوم انگیزش الهام بخش رابطه رهبری توانمندساز و انگیزش پیشرفت را تعدیل می‌کند. اما ترغیب ذهنی رابطه رهبری توانمندساز و انگیزش پیشرفت را تعدیل نمی‌کند.

### بحث و نتیجه‌گیری

یکی از مهمترین عوامل مؤثر در بهره‌وری انگیزه کارکنان است و سبک رهبری مدیران بر انگیزه کارکنان نیز تأثیر زیادی دارد. در این مطالعه تأثیر رهبری توانمندساز بر انگیزش پیشرفت و انگیزش الهام بخش و ترغیب ذهنی تأیید شد، همچنین انگیزش الهام بخش رابطه رهبری توانمندساز و انگیزش پیشرفت را تعدیل می‌کند. نظریه و نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد به طرز محسوسی در توجه به رهبری توانمندساز کم کاری شده است. از آنجا که رهبری توانمندسازی شامل به اشتراک گذاری قدرت است با در نظر گرفتن سهم آن در افزایش انگیزه کارکنان و سرمایه گذاری در کار خود، دلایل عمده وجود دارد برای انتظار اینکه رهبری توانمند تأثیر مثبتی بر خلاقیت دارد (ژنگ و بارتل<sup>1</sup>، 2010، 107).

رهبری تحول آفرین بیشترین عملکرد را از زیردستان به دست می‌آورد چون آنها قادرند به زیردستان الهام بدهند تا قابلیت‌های خود را به سوی موفقیت بالا ببرند و مهارت حل مشکلات، نوآوری زیردستان را تکامل می‌بخشند (لیمسیلا<sup>2</sup> و اگونلانا<sup>3</sup>، 2008، 32). در پژوهش خواجه لو و همکاران نشان دادند ابعاد انگیزش الهام بخش و ترغیب ذهنی بر گرایش به ارتقا دانشگاه به عنوان سازمان کارآفرین تأثیر دارند (خواجه

1. Bartol  
2. limsila  
3. ogunlana

لوه، قهرمانی و ابوچناری، 1390، 188). کرمی و همکاران سال (2012) در مطالعه‌ای روابط بین حمایت سازمانی از نظر کاری و غیر کاری و ابعاد انگیزش پیشرفت را با توجه به سه عامل از جمله آرمان (هدف مداری)، تسلط (مهارت) و برتری خواهی (رقابت جویی) برای اولین بار بررسی کردند. این مطالعه نتایج مفیدی برای گسترش رفتار مطلوب در سازمان داشته از جمله حمایت کاری و غیر کاری سازمان برای کارکنان ایجاد انگیزه می‌کند که در عوامل توسعه رهبری نقش دارند و نقش حمایت سازمانی و انگیزش پیشرفت را از عوامل توسعه رهبری معرفی می‌کنند (کرمی<sup>1</sup> و همکاران، 2012، 633). کو<sup>2</sup> در سال (2006) در پژوهشی به رابطه معناداری بین سبک رهبری مدیران و انگیزش پیشرفت کارکنان رسید، لی<sup>3</sup> در سال (1997) نیز این رابطه را تأیید کرده است. رزنبرگ<sup>4</sup> (1988) رابطه بین سبک رهبری و جو تیمی، انگیزش پیشرفت و عملکرد زنان را بررسی کرده و گزارش داد که مدیران با سبک‌های رهبری متفاوت بر انگیزش پیشرفت کارکنان تأثیر دارند. متا<sup>5</sup> و همکاران در سال (2003) در پژوهشی که در سه کشور ایالات متحده، فنلاند و لهستان انجام دادند به رابطه قوی و معناداری بین سبک رهبری و انگیزش پیشرفت رسیدند (پورکریمی، 1389، 37). رهبران باید افراد را از لحاظ انگیزه بیرونی و درونی ارزیابی کنند. انگیزش پیشرفت بر روی اثربخشی و کارآمدی و بهره‌وری کارکنان مؤثر است (میرکمالی و فرخ‌نژاد، 1390، 67).

در بعد هدف مداری رهبر با به اشتراک گذاشتن اهداف سازمان و افراد می‌تواند این بعد را در سازمان برجسته کند. به منظور دستیابی به درک کافی از فرآیند توانمندسازی، مهم است که "چشم انداز فردی کارکنان" در نظر گرفته شود. این بدان معنی است که، برای رفتار توانمندسازی یک رهبر، به درون کارمند و نقطه کانونی که وی به نوبه خود احساس توانمندی می‌کند، باید توجه شود. به طور خلاصه، برخی از کارکنان در نظریه رهبری توانمندساز خواسته‌ها، انتظارات و ادراکات نقش خود را در تضاد با سازمان می‌بینند. برخی از کارکنان دیگر، با توجه به پیش‌بینی مثبت توانمندسازی در راه رسیدن به اهداف آن را به عنوان پیوند دهنده نقش و انتظارات خود

1. Karami

2. Kuo

3. Lee

4. Rosenberg

5. Mehta

و سازمان می‌بینند، در زمینه رهبری توانمندسازی تجربه توانمندسازی روانی مفیدترین و بهترین است. در راستای این موضوع، منون همچنین اشاره کرد که برای رسیدن به درک کافی از توانمندسازی در نظر گرفتن "چشم انداز کارکنان" در فرآیندهای توانمندسازی مهم است و نتیجه گرفت که درغیراینصورت رسیدن به رهبری توانمندساز بعید است (اورازال، 2015، 370).

نتایج بررسی مدل فرضیه اول نشان داد، رهبران توانمندساز بر انگیزش الهام بخش و ترغیب ذهنی و انگیزش پیشرفت کارکنان نیز تأثیر مثبتی دارند. مدیران شرکت گاز در قالب رهبران توانمندساز با بهره‌مندی از عواملی چون ایجاد اعتماد، افزایش حس استقلال، مشارکت در تصمیم‌گیری، ایجاد معناداری، قادر خواهند بود، موجب تغییرات بنیادین در نگرش‌ها، ادراک و انگیزش کارکنان شوند و این ایجاد انگیزه در کارکنان و توجه به آنها باعث افزایش توانایی‌های بالقوه و ارتقای عملکردشان شده و از این طریق قابلیت‌های مورد نیاز در جهت توفیق سازمان تامین شده و بهره‌وری را ارتقای دهند، همچنین این رهبران با تشویق آینده‌نگری ایجاد چشم انداز برای کارکنان و تأکید بر حس همکاری و یافتن شیوه‌های جدید درانجام کار، موجب تقویت انگیزش شعلی می‌شوند. همچنین مدل فرضیه دوم نشان داد انگیزش الهام بخش رابطه رهبری توانمندساز و انگیزش پیشرفت را تعدیل می‌کند، ایجاد اهداف چالش برانگیز در سازمان باعث می‌شود، کارکنان به سمت انجام کار ترغیب و راهنمایی شوند. ایجاد فرضیات جدید برای کارکنان و پرسش‌هایی در زمینه تغییر پیش فرض‌ها باعث می‌شود حس پاسخ‌دهی تصحیح‌کننده و پاداش به خود به شکل واقعی یا انتزاعی، در مقایسه با انتقاد از خود، تأثیری مثبت بر انگیزه‌های کارکنان شرکت گاز بگذارد و رابطه رهبری توانمندساز و انگیزش پیشرفت کارکنان تقویت شده و در نتیجه سازمان نیز با توجه به برنامه‌ریزی روی عوامل نرم مؤثر بر بهره‌وری به نتیجه برسد. مدیران باید انگیزه کارکنان را برای حل مشکلات و بالابردن بهره‌وری تشویق کنند، در عین حال به صورت قابل توجهی کارمندان را فعال کنند. رهبری توانمندساز یکی از روش‌ها برای رسیدن به نتیجه است. به شرکت‌ها گاز پیشنهاد می‌کنیم بر روی رهبری توانمندساز به عنوان عامل مؤثری برای بالابردن انگیزش پیشرفت، انگیزش الهام بخش و ترغیب ذهنی کارکنان توجه نماید، این سبک رهبری در سازمان می‌تواند با برنامه‌های آموزشی

برای مدیران به صورت مستقیم یا غیرمستقیم تقویت شود در نتیجه انگیزش کارکنان افزایش پیدا کرده و بهره‌وری سازمان بالا رود. این محدودیت که عوامل گوناگونی بر بهره‌وری تأثیر دارد کار محققان را دشوار کرده است. اما شناسایی مهمترین عوامل مؤثر بر بهره‌وری می‌تواند به ایشان کمک کند. تحقیقات آتی نیز می‌توانند بر روی سایر مدل‌ها در رابطه با مدیریت و انگیزش کارکنان به عنوان دو منبع شایسته کلیدی سازمان در بهره‌وری کار کنند.

Archive of SID

## References

- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005), To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 955-945.
- Amichai-Hamburger, Y., McKenna, A., & Tal, S. (2008), Eempowerment: Empowerment by the internet. *Comput Human Behavior*, 24, 1776-1789.
- Arefnezhad, M., Sobhani, M., Nasre Esfahani, A., & Sepehryand, R. (2014), The impact Spiritual leadership on Intrinsic motivation of employees. *Management perspective*, 13, 107-127, (In Persian).
- Ayub, S. H., Manaf, N. A., & Hamzah, M. R. (2014), Leadership: Communicating Strategically in the 21st Century. *Social and Behavioral Sciences*, 155, 502-506.
- Blašková, M. (2014), Influencing Academic Motivation, Responsibility and Creativity. *Social and Behavioral Sciences*, 159, 415 – 425.
- Chang, L. C., & Liu, C. H. (2011), Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *Int. J. Nurs. Stud.*, 45, 1442-1448.
- Dimitriades, Z. (2005), Employee empowerment in the Greek context. *International journal of manpower*, 26(1), 80-92.
- Erturk, A. (2010), Exploring Predictors of organizational identification moderating role of trust on the association between empowerment, organizational support, and indentifications.

- European Journal of work and organizational Psychology, 19(14), 409-441.
- Faruk, Ö., Ersarı, G., & Atilhan, N. (2014), Effect of Leadership Style on Perceived Organizational Performance and Innovation: The Role of Transformational Leadership beyond the Impact of Transactional Leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 881 – 889.
- Gafuri, F., Tejari, F., & Bahari, S. (2010), The relationship between leadership styles and Managers,s Productivity of Sports organizations. *Research on Sport Sciences*, 13. 107-127, (In Persian).
- Gibbs, D. A., Hawkins, S. R. Clinton-Sherrod, A. M., & Noonan, R. K. (2009), empowering programs with evaluation technical assistance: Outcomes and lessons learned. *Health Promotion Practice*, 10(1), 38-44.
- Greasley, K., Bryman, A., Naismith, N., Soetanto, R. (2011), Understanding empowerment from an employee perspective. *Team Performance Management*, 14 (1/2), 39-55.
- Gregory, M., & Ricky, W. G. (2011), *Organizational Behavior*. S. M. Alvani & G. R. Memarzade. Tehran: morvarid Publishers, (In Persian).
- Hall, M. (2008), effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organization and Society*, 33, 141-163.
- Johnson, S. M. (1986), Incentives for Teachers: What Motivates, What Matters. *Educational Administration Quarterly*, 22, 54-79.



- Karami, R., Ismail, M., Omar, Z. B., Wahat, N., Badsar, M. (2012), Organizational Support and Achievement Motivation in Leadership Role of Extension Agents. *American Journal of Applied Sciences*, 9(5). 633-640.
- Karen, L., Rutler, B., & Smitt, H. (2005), The effects of gender of grade level on the motivational need of achievement. *Wester Journal of nursing research*, 3(2), 250- 252.
- Khajelu, S. R., Ghahremani, M., & Abuchenari, A. (2013), Transformational leadership role in promoting university to Entrepreneur Organization (Case Study: Shahid Beheshti University). *Journal of Entrepreneurip Development*, 14. 185-204, (In Persian).
- Kolhar, M. (1393), Some of Human resource properties and Organizational at Administrative changes, 1-11, (In Persian).
- Limsila, K., Ogunlana, S. (2008). Linking personal competencies with transformational leadership style evidence from the construction industry in Thailand. *Journal of construction in developeing countrie*, 13(1), 27-50.
- Littrell, R. F. (2007), influences on employee preferences for empowerment practices by the ideal manager in Chine. *International Journal of Intercultural Relations*, 31, 87-110.
- Manzari Tavakoli, A., & Shojaei, M. (2009), The Relationship between Fear of Success and the need for achievement in Employees Organization,s Employees of Economic Affairs and Finance and Whole Office of Tax Affairs in Kerman State. Accessed at: <http://ke.mefa.ir/>, (In Persian).
- Oke, A. (2009), The Influence of leadership on Innovation Processes and Acitivities .*Organizational Dynamics*. 38(1), 64-72.

- Özaralli, N. (2015), Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological (felt) empowerment. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 366-376.
- Poorkareemee, J. (2010), Achievement motivation and leadership style among Tehran elementary schools\ principals. *Quarterly journal of New Thoughts on Education*, 3. 27-44, (In Persian).
- Rani, G. & . Dalal, S. (2013), Relationship of Creativity and Achievement Motivation of Senior Secondary Students. *International Journal for Research in Education*, 2(7), 20-25.
- Rawung, F. H. (2013), The Effect of Leadership on The Work Motivation of Higher Education Administration Employees. *Journal of Business and Management*, 28-33.
- Rezazade, A., & Azizi, GH. (2013), The impact of transformational leadership On Entrepreneurial orientation of organizations (Case study: Behalf of an insurance company in Yazd province)). *New World Insurance*, 172. 22-39, (In Persian).
- Sabzikaran, E. & Abdolreza, M., & Rangriz, H. (2011), The relationship between organizational structure and employees empowerment in National Iranian Oil Products Distribution Company, Kuwait Chapter of Arabian. *Journal of Business and Management Review*, 1(1), 51-68.
- Story, P., Hart, A., Stasson, J. W., Mark, F., Mahoney, J. M. (2009), Using a two-factor theory of achievement motivation to examine performance-based outcomes and self-regulatory processes. *Personality and Individual Differences*, 46, 391-395.
- Taleghani, GH. R., Tanaomi, M. M., Farhangi, A., & Zarrinnegar, M. J. (2011), studying factors affect on increase of productivity (case

- study:Saman bank). Journal of Public Administration, 7. 115-130, (In Persian).
- Tongsilp, A. (2013), A Path Analysis of Relationships between Factors with Achievement Motivation of students of Private Universities in Bangkok. Thailand. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 88. 229- 238.
- Tummers, L. & Kruiyen, P. (2015), The influence of leadership on creativity: A systematic review of experimental studies. Paper for the IRSPM Conference Birmingham, 1-32.
- Zhang, X., Bartol, K. M. (2010), Linking Empowering Leadership and Employee Creativity. Academy of management journal, 107-128.
- Zhang, X., & Zhou, J. (2014), Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 124, 150-164.

Archive of SID