

(مقاله پژوهشی)

## ارزیابی ارتباط بین سبک رهبری تحول گرا و تبادلی مدیران آموزشی با درگیر شدن کارکنان در کار (مورد مطالعه: نیروی دریایی بندرعباس)

یوسف یوسف پور<sup>۱</sup>، محمود صباحی زاده<sup>۲</sup>

### چکیده

هدف از انجام این تحقیق ارزیابی ارتباط بین سبک رهبری تحول گرا و تبادلی مدیران آموزشی با درگیر شدن کارکنان در کار (مورد مطالعه: نیروی دریایی بندرعباس) بوده است. روش تحقیق، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران و کارکنان نیروی دریایی بندرعباس می‌باشند که تعداد کل آنها ۲۶۰۰ نفر بوده است که از این تعداد با استفاده از جدول مورگان تعداد ۳۳۵ نفر به عنوان جامعه نمونه با استفاده روش تصادفی ساده انتخاب شده است. ابزار تحقیق شامل پرسشنامه های بازنویسی شده رهبری تحول گرا و تبادلی و درگیر شدن در کار است. نتایج تجزیه و تحلیل نشان داد که تمامی فرضیه های تحقیق تأیید شده که نشان دهند رابطه معنی داری بین سبک های رهبری تحول گرا و تبادلی مدیران با درگیر شدن کارکنان در کار در نیروی دریایی بندرعباس وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد که بین سبک رهبری تحول گرا و درگیر شدن کارکنان در کار رابطه و همبستگی بیشتری نسبت به سبک رهبری تبادلی با درگیر شدن کارکنان نیروی دریایی جمهوری اسلامی ایران در کار وجود دارد. نتیجه کلی این است که مدیران بهتر است جهت افزایش کارایی و بهره وری و افزایش درگیر شدن کارکنان در کار در نیروی دریایی بندرعباس و همچنین بالا بردن سطح کیفیت، از سبک رهبری تحول گرا بیشتر استفاده نمایند.

**واژگان کلیدی:** درگیری کارکنان، رهبری تحول گرا، رهبری تبادلی، نیروی دریایی بندرعباس

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۳/۱۲

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۸/۰۹

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران  
<sup>۲</sup> استادیار واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران (نویسنده مسئول: Mahmoudsabahi@yahoo.com)

## مقدمه

سبک و نوع رهبری اجرایی در سازمان از راهبردی ترین ابزار تعالی یا شکست در سازمان ها به حساب آمده چرا که سلسله تصمیم گیری ها و سازمان دهی های سازمان تحت اراده و هدایت رهبری امکانپذیر شده است. مدیران به عنوان مرکز ثقل سازماندهی و هدایت سازمان ها نقش بسیار حساس و پیچیده‌ای دارد و تجلی توانمندی های ذاتی و اکتسابی آنان در عرصه فعالیت های سازمان ها، نقش مهمی در نیل به حرکت درآوردن موفق سازمان و ایجاد بهره وری سازمانی ایفا کرده است. مفهوم رهبری تحولگرا در اصل از نظریه رهبری کارزماتیک ناشی می شود و طبق نظر بسیاری از صاحب نظران، انگیزش اولیه برای رهبری، میل به تحول است (چن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). در سازمان‌ها، وجود رهبرانی که در حقیقت توانسته‌اند چارچوب های سبک رهبری تحول آفرین را پیاده سازند، در عمل با توسعه نوآوری و خلاقیت سازمانی مواجه شده و توانسته اند با توجه به به کارگیری استراتژی های تغییر و تحول با افزایش همگرایی و توسعه کار تیمی و گروهی میزان روحیه کاری را در بین مجموعه کارکنان سازمان افزایش دهند (گارسیا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). ویژگی خاص رهبران تحول آفرین که سبب توفیق آنان در ایجاد زمینه ارتقاء تحول و نوآوری سازمانی شده است، عبارت‌اند از گوش دادن، نفوذ آرمانی بر پیروان، انگیزش الهام‌بخش، تحریک فرهیختگی و آگاهی، تشویق و ترغیب، حمایت‌های توسعه‌گرا و غیره (سلیم زاده و همکاران، ۱۳۹۵). این نوع سبک رهبری بر روی افزایش درگیر شدن کارکنان با اهداف سازمانشان تمرکز می کند. یک نمونه مرکزی از این سبک رهبری لقاء کردن تصور و دید سرپرست به کارکنانشان است. گافمن معتقد است که افراد در جامعه نقش‌های مختلفی را می‌پذیرند که درگیر شدن در یک نقش را دل‌بستگی خودانگیز به نقش و صرف توجه و تلاش فراوان برای اجرای آن تعریف می کند. استیفن پی رابینز (۲۰۰۳)، معتقد است که سبک رهبری تبادلی فقط به حفظ وضع موجود و قدرت و پست و مقام توجه دارد. از کارکنان انجام وظیفه طبق قانون طلب می‌شود و در واقع مدیران در نقش تبادلی یا عملگرا چیزی، پاداش یا مزد را در اختیار کارکنان قرار می دهند و آنان نیز در ازای دریافتی خودکار و خدمت ارائه می‌دهند (هومریک، ۲۰۰۰).

پژوهشگران حوزه روانشناسی صنعتی و سازمانی و مدیریت، آگاهی فزاینده ای درباره وجود تفاوت هایی در رشد نگرش های کارکنان درباره کار و رفتارهای مرتبط با این نگرش کسب کرده اند. درگیری شغلی یکی از نگرش های مرتبط با کار است که به عنوان یک واکنش روانشناختی فرد به کار و مسئولیت مرتبط با آن تعریف شده است. ارتباط این متغیر با بازده های سازمانی مانند: ترک خدمت، رضایت شغلی و بهره وری، سبب شده است که پژوهش های فراوانی در زمینه پیشامدها و پیامدهای آن صورت پذیرد (میرهاشمی و حنیفی، ۱۳۹۰).

درگیری شغلی کارمند توسط راحل های زیادی برای موفقیت و رقابت سازمان در نظر گرفته شده است. مفهوم درگیری شغلی در سال های اخیر توجه متخصصان و پژوهشگران را به خود جلب نموده است (کاپرود و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). در عصر حاضر فرآیند جهانی شدن سبب ایجاد پیشرفت هایی شده که روند تغییر و تحول را سرعت بخشیده است. این تغییرات در سازمان ها نیز رسوخ کرده و آنها برای بقا و کسب موفقیت ناچارند خود را با شرایط سازگار کنند. تغییرات سازمانی نقش رهبری را بیش از پیش برجسته ساخته است. رهبری فرآیند اساسی در هر سازمان است که پیروزی و یا شکست سازمان را به رهبر آن نسبت می دهند. توانایی رهبری بر منطبق کردن و سازگار نمودن سازمان با شرایط جدید در محیط، به ترتیبی است که این شرایط و عوامل به نفع سازمان عمل کند. برای تحقق این مهم باید رهبر بر پیروانش تأثیرگذار باشد (زبر دست و غلامی، ۱۳۹۶).

رهبری فرایندی است که به کمک آن هر فرد، افراد دیگر را برای تلاش جهت دستیابی به هدف معین تحت تأثیر قرار می دهد. رهبری تحولگرا به عنوان یکی از پارادایم های رهبری جهت ارتقای عملکرد سازمان در محیط متلاطم امروزی با قابلیت برانگیختن کارکنان و توسعه یک فرهنگ سازمانی که رویه های اخلاقی در آن یک هنجار رفتاری تلقی می شود سعی در پیش بینی تغییرات محیطی دارد. جهت مقابله با این محیط نامطمئن و تغییرات مستمر، نیاز به افرادی در نقش رهبر، به شدت احساس می شود (شعبانی نژاد و همکاران، ۱۳۹۵).  
بنابر توضیحات ارائه شده سؤالات اصلی پژوهش به شرح ذیل هست:

<sup>1</sup> Chen et al

<sup>2</sup> Garsia et al

<sup>3</sup> kopperud et al

وضعیت موجود سبک رهبری تحول گرا و تبادلی مدیران در نیروی دریایی بندرعباس به چه اندازه است؟ وضعیت موجود درگیر شدن در کار کارکنان نیروی دریایی بندرعباس به چه اندازه است؟

## مبانی نظری

### درگیر شدن کارکنان در کار

در دنیای کنونی کارکنان مهم ترین عامل رشد و ماندگاری و مهم ترین مزیت رقابتی سازمان ها به شمار می رود. اما چه کارکنانی؟ کارکنان تحلیل رفته، فرسوده و ناراضی یا کارکنان شاداب، پراکنجه و درگیر در کار. سازمان های امروزی در جستجوی بهترین ها و پیروزی جنگ استعدادها از هیچ تلاشی فروگذار ننموده و از آنان در راستای تحقق اهداف خود بهره جویند. چه بسیارند سازمان هایی که هزینه های هنگفتی را صرف جذب بهترین ها می کنند اما با مدیریت ناصحیح آنان را در شرایطی قرار می دهند که تمامی استعداد و انگیزه هایشان هرز رفته و نابود می گردد. برای اینکه کارکنان در سازمان تبدیل به سرمایه ای ماندگار، ارزشمند و با بیشینه ارزش آفرینی برای سازمان گردد لازم است شرایطی برای آنان فراهم نمود تا بتوانند با امنیت، آرامش و بدون دغدغه خاطر به ایفای نقش های خود در سازمان پرداخته و در راستای اهداف سازمان حداکثر تلاش و توانایی های خود را به کار گرفته و به اصطلاح درگیر در کار گردند.

واژه درگیر شدن در فرهنگ لغت به معنای مختلفی همچون نامزد شدن، تعهد، التزام، اشتغال، استخدام و درگیری ترجمه شده است. در ادبیات علوم اجتماعی ریشه این مفهوم به تئوری نقش و به طور خاص به کارهای اروین گافمن<sup>۱</sup> (۱۹۶۰) برمی گردد. درگیر شدن در کار بیشتر بصورت یک ارتباط مؤثر و مثبت در ذهن کارکنان تعریف شده است که با ایجاد نوعی قدرت، انرژی و توان و فداکاری در کارکنان کار را بدرستی به انجام برساند (بیکر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). اسپوفلی و بیکر<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) این استدلال را گسترش می دهند که مفهوم درگیر شدن در کار توسط سطوح بالایی از انرژی تعریف و قدرت اجرای بهتر کار را توسط افراد نمایان می سازد. با ارتباط این ساختار با رهبری تحول گرا، استدلال درگیر شدن کارکنان در کار مفهوم بیشتر و پرمغزی را ایجاد می نماید.

### تئوری رهبری تحول گرا (تحول آفرین)

برکر<sup>۴</sup> (۱۹۹۴)، معتقد است ریشه پارادایم رهبری تحول آفرین به قرن شانزدهم میلادی، زمانی که پژوهش هایی در مورد پادشاه توسط ماکیاوول صورت پذیرفت، برمی گردد. ماکیاوول ویژگی ها و رفتار رهبران را برای توسعه تئوری رهبری در درون ساختار فئودالی انگلستان مطالعه کرد و بیان داشت. سکه رهبری تحول گرا را اولین بار دان تاون<sup>۵</sup> (۱۹۷۳) ضرب کرد ولی ظهور آن به عنوان نگرش مهم به رهبری با اثر جامعه شناس سیاسی جیمز مک گریگور برنز با عنوان رهبری آغاز شد. رهبری تحولی فرآیندی است که افراد را متغیر و دگرگون می سازد و با ارزش ها و اخلاق و موازین و اهداف بلند مدت آمیخته است (افجه<sup>۶</sup>، ۱۳۹). رهبران تحول گرا در سیستم سازمانی و پیروان خود تغییر و تحول بوجود می آورند. این رهبران دارای قدرت فوق العاده ای هستند و در قلوب پیروان خود نفوذ می کنند (مقیمی، ۱۳۹۴).

### تئوری رهبری تبادلی

مهم ترین مسأله در به کارگیری سبک رهبری تبادلی، فرآیند مبادله میان رهبر و پیرو می باشد. آنها متناسب با سودی که از مبادله دو طرفه دریافت می کنند، می توانند بر هم نفوذ داشته باشند. به عبارت دیگر، رهبران آنچه را پیروان می خواهند به آنها می دهند (برای مثال افزایش حقوق) و در مقابل انتظار دارند که پیروان به خواسته های آنان جامعه

1 - Erven Gafman  
2 - Biker  
3 - spofile & Biker  
4 - Barker  
5 - Downtown

عمل بیوشانند همانند(بهره وری بیشتر، تبعیت از استانداردها و غیره). در این مبادله، دو طرف درگیر(رهبر و پیرو) کاملاً به هم وابسته اند و به همدیگر کمک می کنند تا خواسته های یکدیگر را بر آورده سازند(غفاری و همکاران، ۱۳۹۶).

### تأثیر رهبری تحول گرا بر درگیرشدن کارکنان در کار

سازمان های مؤثر و فعال بطور نزدیکی به نقش رهبری و روشی که نقش رهبری بر روی درگیرشدن کارکنانی که در سازمان کار می کنند تأثیرگذار است، تمرکز می کنند. سطوح ارتباط بین کارکنان و رهبران می تواند به مواردی مانند سودآوری، تعهد و رضایت ختم شود. بس و آلیو(۱۹۹۴) رهبری تحول گرا می تواند یک درگیری ایده آل، تأثیرگذار، ملاحظه گرا و حرکت القایی را در کارکنان ایجاد کند. سبک رهبری تحول گرا دارای اثر مثبت بر روی کارکنان یگان های نظامی می باشد و آنرا به سبک رهبری تحول گرا ی افسران و درگیرشدن در کار ارتباط می دهد. این مورد توسط جیمز ادوارد و آرنولا بکر(۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان ارتباط بین سبک رهبری تحول گرای افسران و سطوح درگیرشدن کارکنان مورد بررسی قرار گرفت. سبک رهبری تحول گرا در درگیرشدن کارکنان در کار در یک سطح کلان در درک متقابل از درگیری افراد و ارتباط آن مد نظر قرار می گیرد. رهبران زمینه درگیرشدن کارکنان را در کار فراهم کرده و توجه افراد را به سمت کارهای ویژه سازمان سوق می دهد و از نفوذ و تأثیرگذاری رهبران تحول گرا بر روی فعل و انفعالات روزانه کارکنان استفاده می کنند. در کنترل استراتژیک رهبران در شرایط صلح و جنگ نقش رهبری تحولی را در زمان قطع ارتباط مافوق و در زمان بحران جهت ایجاد توانایی در کارکنان به منظور اجرای مأموریت و نقش محوله مورد بررسی قرار داده و آنرا در درگیرکردن کارکنان در وظایف محوله بررسی می کنند.

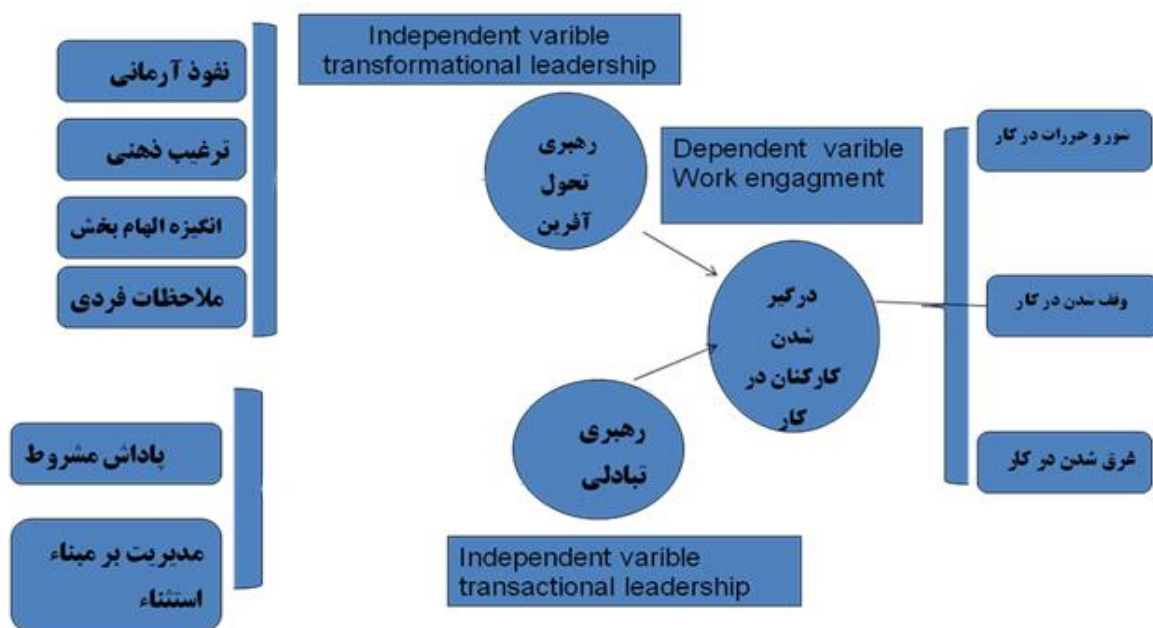
### تأثیر رهبری تبدالی و درگیرشدن کارکنان در کار

رهبری تبدالی پیروان خود را در جهت اهداف تعیین شده بر می انگیزاند. بر اساس این دیدگاه وظیفه عمده رهبر بکارگیری پیروان بوسیله استفاده از یک رهبری بهتر که با موقعیت تطابق داشته باشد، ذکر شده است(مقیمی، ۱۳۹۴). این رهبران پیروان خود را در انجام کار تحریک کرده و آنها را در رسیدن به اهداف سازمان درگیر کرده بطوریکه هدف های سازمانی تأمین می شود(رابینز، ۱۳۸۶). رهبری تبدالی بمنظور درگیرشدن کارکنان در کار، در تلاش است تا پیروان خود را در دستیابی به حداکثر منافع شخصی خویش برانگیزاند و این رهبران تنها به مبادله پاداش در برابر عملکرد خوب پرداخته و میزان دستیابی افراد را در رسیدن به اهداف بررسی می کنند، این نوع رهبری بر اساس استفاده از پاداش و تنبیه افراد را به کار می گیرد و در حقیقت می توان گفت این نوع رهبری بمنظور برقراری ارتباط با کارکنان و ایجاد یک درگیری شغلی کامل با استفاده از تشخیص فعالیت ها، روشن کردن فعالیت ها و صراحت در تمام کارها، تشخیص نیازهای زیردستان بوسیله رهبر، مشخص کردن ارتباط بین عمل زیردستان و نیازها انجام می شود(موغلی، ۱۳۸۳).

### پیشینه تحقیق

بهرامی و همکاران(۱۳۹۵)، پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه ی ابعاد رهبری تحول آفرین و درگیری شغلی کارکنان از دیدگاه مدیران در بیمارستان های آموزشی شهر یزد در سال ۱۳۹۲ را به انجام رساندند. یافته ها نشان می دهند که بین رهبری تحول آفرین و چهار بعد آن(ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش، نفوذ آرمانی، ملاحظات فردی) با درگیری شغلی در چهار بیمارستان با  $r=289$  و  $p=0.01$  رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. رهبر تحول آفرین در بیمارستان ها موجب به وجود آوردن تغییرات مثبت در عملکرد پرسنل برای انجام بهتر کارها و تقویت یادگیری و افزایش توانایی کارکنان می شود. سلطانی و همکاران نیز در سال ۱۳۹۴ تحقیقی با عنوان نقش سرمایه اجتماعی و رهبری تحول آفرین در ارتقای عملکرد نوآوری بنگاه را انجام دادند. نتایج پژوهش آن ها نشان داد متغیرهای برونزا(سرمایه اجتماعی و رهبری تحول آفرین) بر مدیریت دانش تأثیر مثبت و مستقیم نمی گذارند، اما متغیرهای برونزا بر یادگیری سازمانی و عملکرد نوآوری تأثیر مثبت و مستقیم می گذارند. همچنین کریمی(۱۳۹۴) مطالعه ای در زمینه ی بررسی سبک رهبری تحول گرا، حمایت ادراک شده

برای خلاقیت، هویت گروهی و نوآوری گروهی در بانک توسعه صادرات ایران به انجام رساند. نتایج نشان داد که بین سبک رهبری تحول گرا، حمایت ادراک شده برای خلاقیت، هویت گروهی و نوآوری گروهی در بانک توسعه صادرات شهر تهران رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. سندل در سال ۲۰۱۲ در پژوهشی به نام رهبری تحول گرا، درگیری و اجرای کار، ارتباط بین رهبری تحول گرا و درگیر شدن در کار و مشاغل اجرایی را مورد مطالعه قرار داده و آن را به عنوان یک سطح کلان در درک متقابل از درگیری افراد و ارتباط آن مدنظر قرار می دهد و اینکه چطور رهبران زمینه درگیر شدن در کار را فراهم کرده و توجه افراد را به سمت کارهای ویژه سازمان سوق می دهند و از نفوذ و تأثیرگذاری رهبران تحول گرا بر روی فعل و انفعالات روزانه کارکنان استفاده می کنند. همچنین پیت رز و واترمن (۲۰۱۲) در مطالعه ای با عنوان نقش و ارتباط مؤثر رهبری تحول گرا در درگیر شدن مستقیم کارکنان در کار و فرار از ایستایی کارکنان می گویند که از خصوصیات ایستایی سازمان ها حیرت زده شده اند و به این نتیجه رسیده اند که به رغم تغییر پیوسته شرایط دنیا، اغلب سازمان ها و شرکت ها حداقل در ۱۰ سال گذشته زندگی می کنند و حدود ۱۰ سال از شرایط دنیا در خصوص نحوه درگیر شدن کارکنان در کار عقب هستند. فراهم کردن شرایط جهت درگیر شدن کارکنان در محیط کار، نتایج مثبت و شایسته ای را ایجاد کرده است، به طوری که افراد را در رسیدن به اهداف سازمانی غرق کرده و تلاششان را چند برابر می نماید. میزان تمرکز افراد در کار مربوطه بیشتر شده و به همین میزان دقت در انجام آن نیز بالا می رود  
لذا با توجه به ادبیات نظری و پیشینه فوق، مدل مفهومی زیر شکل می گیرد:



شکل (۱) مدل مفهومی تحقیق

با توجه به مدل مفهومی تحقیق، فرضیه های زیر شکل می گیرند:  
فرضیه کلی:

بین سبک رهبری تحول گرا و تبادلی مدیران و درگیر شدن کارکنان در کار در نیروی دریایی بندرعباس رابطه وجود دارد.  
فرضیه های فرعی:

۱. بین سبک رهبری تحول گرای مدیران و درگیر شدن کارکنان در کار در نیروی دریایی بندرعباس رابطه وجود دارد.
۲. بین سبک رهبری تبادلی مدیران و درگیر شدن کارکنان در کار در نیروی دریایی بندرعباس رابطه وجود دارد.
۳. سبک رهبری تحول گرا و تبادلی می تواند درگیر شدن در کار کارکنان نیروی دریایی بندرعباس را پیش بینی نمایند.

**روش تحقیق**

روش بکاررفته در این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه جمع آوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی می باشد. جامعه آماری این تحقیق کلیه مدیران و کارکنان نیروی دریایی بندرعباس می باشند که تعداد کل آنها ۲۶۰۰ نفر بوده که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده، تعداد مورد نیاز انتخاب می شود که براساس جدول مورگان ۳۳۵ نفر بعنوان نمونه انتخاب شده است. تحقیق حاضر ترکیبی از تحقیق کتابخانه‌ای و میدانی می باشد. در ابتدا با بهره گیری از منابع کتابخانه‌ای (کتاب، مقالات فارسی و لاتین پیرامون سبک رهبری تحول گرا و تبدالی و درگیرشدن کارکنان در کار) مبانی نظری تحقیق تدوین گردید و در ادامه بر اساس ادبیات تحقیق، پرسشنامه‌ای بصورت جداگانه در خصوص سبک های رهبری و درگیرشدن کارکنان در کار طراحی و بین کارکنان توزیع گردید. برای توصیف داده ها از آمار توصیفی شامل فراوانی، درصد فراوانی، جدول توزیع فراوانی، ترسیم نمودارها و همچنین ویژگی های پاسخ دهنده گان به پرسشنامه استفاده گردیده است و برای تحلیل داده ها در این تحقیق با توجه به نوع اطلاعات و اهداف مورد نظر، به منظور تأیید یا رد یا فرضیه های پژوهش به کمک نرم افزار SPSS نسخه ۲۳ از آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون استفاده شده است. در این تحقیق برای محاسبه ضریب پایایی پرسشنامه‌ها از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. که برای پرسشنامه رهبری تحول گرا مقدار آن ۰.۹۲۰ و مقدار آن برای پرسشنامه رهبری تبدالی ۰.۸۷۷ و مقدار آن برای پرسشنامه درگیر شدن کارکنان در کار ۰.۹۳۷ می باشد.

**یافته های تحقیق**

جدول داده‌های توزیع گروه نمونه تحقیق بر حسب جنسیت نشان داد که با توجه به نوع جامعه آماری انتخاب شده، کلیه اعضا گروه نمونه تحقیق مرد هستند. همچنین بیشتر حجم گروه نمونه تحقیق (۵۴ درصد) دارای تحصیلات دیپلم می باشند. و بیشتر حجم گروه نمونه تحقیق (۳۱ درصد) دارای سابقه کار ۵ تا ۱۰ سال می باشند. بیشتر حجم گروه نمونه تحقیق (۵۳ درصد) دارای زیر ۳۰ سال می باشند و (۷۶ درصد) متأهل می باشند. متغیر نفوذ آرمانی دارای کمترین امتیاز کسب شده ۸ و بیشترین امتیاز ۷۰ می باشد. میانگین آن ۳۰/۳۵ و انحراف استاندارد آن برابر ۶/۳۷ است. همچنین مؤلفه ترغیب ذهنی مدیران نیز دارای کمترین امتیاز کسب شده ۴ و بیشترین امتیاز ۲۰ می باشد. میانگین آن ۱۴/۸۷ و انحراف استاندارد آن برابر ۳/۳۳ است. مؤلفه انگیزش الهام بخش مدیران دارای کمترین امتیاز کسب شده ۴ و بیشترین امتیاز ۲۰ می باشد. میانگین آن ۱۵/۵۴ و انحراف استاندارد آن برابر ۳/۴۵ است. مؤلفه ملاحظات فردی نیز دارای کمترین امتیاز کسب شده ۴ و بیشترین امتیاز ۲۰ می باشد. میانگین آن ۱۴/۷۴ و انحراف استاندارد آن برابر ۳/۲۶ است. مؤلفه پاداش‌های مشروط دارای کمترین امتیاز کسب شده ۴ و بیشترین امتیاز ۲۰ می باشد. میانگین آن ۱۵/۳۲ و انحراف استاندارد آن برابر ۳/۲۱ است. و نتایج مدیریت بر مبنای استثنا حاکی از این است که این متغیر دارای کمترین امتیاز کسب شده ۴ و بیشترین امتیاز ۲۰ می باشد. میانگین آن ۱۴/۸۷ و انحراف استاندارد آن برابر ۳/۲۸ است. در خصوص مؤلفه درگیرشدن کارکنان، همان طور که مشخص شد، دارای کمترین امتیاز کسب شده ۶ و بیشترین امتیاز ۳۰ می باشد. میانگین آن ۲۰/۲۹ و انحراف استاندارد آن برابر ۴/۱۸ است.

**آزمون فرضیه ها****بررسی فرضیه اصلی**

فرضیه اصلی: بین سبک رهبری تحول گرا و تبدالی مدیران و درگیر شدن کارکنان در کار در نیروی دریایی بندرعباس رابطه معنی داری وجود دارد.

جدول (۱) جدول همبستگی چندگانه بین متغیرهای پیش بین و ملاک

ضریب همبستگی چندگانه (R)	مجدور ضریب همبستگی چندگانه (R <sup>2</sup> )	مجدور ضریب همبستگی اصلاح شده
۰/۴۶۷	۰/۲۱۸	۰/۲۱۳

در آزمون این فرضیه مؤلفه سبک رهبری تحول گرا و تبدالی مدیران در درگیر شدن کارکنان در کار مورد مطالعه قرار گرفت. نتایج رگرسیون نشان می‌دهد که مؤلفه سبک رهبری تحول گرا و تبدالی مدیران توانسته است ۲۱ درصد واریانس متغیر ملاک (درگیر شدن کارکنان در کار) را تبیین کند.

جدول (۲) آزمون تجزیه و تحلیل واریانس برای معنی‌داری مدل

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی‌داری
رگرسیون	۱۰۸۳۴/۰۰۱	۲	۵۴۱۷/۰۰۱	۳۹/۴۱۶	۰/۰۰۱
باقیمانده	۳۸۷۵۵/۳۳۲	۲۸۲	۱۳۷/۴۳۰		

مقدار F بدست آمده از نظر آماری معنی‌دار است (۰/۰۰۱)؛ بنابراین نتیجه می‌گیریم که رابطه بین مؤلفه های سبک رهبری تحول گرا و تبدالی مدیران و درگیر شدن کارکنان در کار از نظر آماری معنی‌دار است و متغیرهای پیش‌بین (سبک رهبری تحول گرا و تبدالی مدیران) قدرت پیش بینی متغیر ملاک (درگیر شدن کارکنان در کار) را دارند؛ بنابراین مجاز به تحلیل رگرسیون می‌باشیم.

جدول (۳) ضرایب استاندارد و غیر استاندارد متغیرهای پیش بین و ملاک

ضرایب متغیرهای پیش بین	ضرایب غیر استاندارد		ضرایب استاندارد	
	B	خطای برآورد استاندارد	Beta	T
مقدار ثابت	۲۶/۴۱۹	۳/۹۹۳		۶/۶۱۶
سبک رهبری تحول گرا	۰/۲۴۹	۰/۶۷	۰/۲۷۲	۳/۷۳۲
سبک رهبری تبدالی	۰/۵۲۴	۰/۱۶۲	۰/۲۳۶	۳/۲۲۷

براساس داده‌های جدول فوق، مؤلفه سبک رهبری تحول گرا با ( $B=۰/۲۷۲$ ,  $t=۳/۷۳۲$ ,  $p<۰/۰۰۱$ ) و سبک رهبری تبدالی با ( $B=۰/۲۳۶$ ,  $t=۳/۲۲۷$ ,  $p<۰/۰۰۱$ ) نقش معنی‌داری در پیش‌بینی متغیر ملاک (درگیر شدن کارکنان در کار) دارند. ضریب رگرسیون متغیر سبک رهبری تحول گرا و تبدالی مدیران و درگیر شدن کارکنان در کار ۰/۲۷ و ضریب رگرسیون متغیر سبک رهبری تبدالی مدیران و درگیر شدن کارکنان در کار ۰/۲۳ است. بنابراین معادله رگرسیون برای فرضیه اصلی به شرح زیر می‌باشد:

$$\text{سبک رهبری تبدالی (۰/۵۲۴)} + \text{سبک رهبری تحول گرا (۰/۲۴۹)} + ۲۶/۴۱۹ = \text{درگیر شدن کارکنان در کار}$$

## بررسی فرضیه فرعی اول

فرضیه فرعی ۱: بین سبک رهبری تحول گرای مدیران و درگیر شدن کارکنان در کار در نیروی دریایی بندرعباس رابطه وجود دارد.

جدول (۴) جدول همبستگی بین سبک رهبری تحول گرا و درگیر شدن کارکنان در کار

ضریب همبستگی (R)	مجذور ضریب همبستگی (R <sup>2</sup> )	مجذور ضریب همبستگی اصلاح شده
۰/۴۵۳	۰/۲۰۵	۰/۲۰۳

در آزمون این فرضیه مؤلفه های سبک رهبری تحول گرا مورد مطالعه قرار گرفت. نتایج رگرسیون نشان می دهد که مؤلفه سبک رهبری تحول گرا توانسته است ۲۰ درصد واریانس متغیر ملاک (درگیر شدن کارکنان در کار) را تبیین کند.

جدول (۵) جدول آزمون تجزیه و تحلیل واریانس برای معنی داری مدل

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی داری
رگرسیون	۱۰۵۸۶/۷۳۰	۱	۱۰۵۸۶/۷۳۰	۷۳/۴۰۲	۰/۰۰۱
باقیمانده	۴۰۹۶۱/۱۷۶	۲۸۴	۱۴۴/۲۲۹		

مقدار F بدست آمده از نظر آماری معنی دار است (۰/۰۰۱)؛ بنابراین نتیجه می گیریم که رابطه بین مؤلفه سبک رهبری تحول گرا و درگیر شدن کارکنان در کار از نظر آماری معنی دار است و متغیرهای پیش بین (سبک رهبری تحول گرا) قدرت پیش بینی متغیر ملاک (درگیر شدن کارکنان در کار) را دارند؛ بنابراین مجاز به تحلیل رگرسیون می باشیم.

جدول (۶) جدول ضرایب استاندارد و غیر استاندارد متغیرهای پیش بین و ملاک مربوط به فرضیه فرعی اول

ضرایب استاندارد		ضرایب غیر استاندارد		ضرایب متغیرهای پیش بین	
سطح معنی داری	T	Beta	خطای برآورد استاندارد	B	مقدار ثابت
۰/۰۰۱	۷/۷۹۵		۳/۷۷۴	۲۹/۴۲۰	
۰/۰۰۱	۸/۵۶۷	۰/۴۵۳	۰/۴۹	۰/۴۱۶	رهبری تحولگرا

براساس داده های جدول فوق، مؤلفه سبک رهبری تحولگرا با  $(B=0/416, t=8/567, p<0/001)$ ، نقش معنی داری در پیش بینی متغیر ملاک (درگیر شدن کارکنان در کار) دارند. همچنین ضریب رگرسیون متغیر سبک رهبری تحولگرا با درگیر شدن کارکنان در کار ۴۵ درصد می باشد که میزان شدت پیش بینی متغیر سبک رهبری تحولگرا را در درگیر شدن کارکنان در کار نشان می دهد. با توجه به نتایج آزمون معادله رگرسیونی مربوط به فرضیه فرعی اول به شرح زیر می باشد:

$$\text{رهبری تحولگرا} = 0/416 + 0/453 \times \text{درگیر شدن کارکنان در کار}$$



بررسی فرضیه فرعی دوم

فرضیه فرعی ۲: بین سبک رهبری تبدالی مدیران و درگیر شدن کارکنان در کار در نیروی دریایی بندرعباس رابطه وجود دارد.

جدول (۷) جدول همبستگی بین سبک رهبری تبدالی و درگیر شدن کارکنان در کار

ضریب همبستگی (R)	مجدور ضریب همبستگی (R <sup>2</sup> )	مجدور ضریب همبستگی اصلاح شده
۰/۴۲۰	۰/۱۷۷	۰/۱۷۴

در آزمون این فرضیه سبک رهبری تبدالی مورد مطالعه قرار گرفت. نتایج رگرسیون نشان می‌دهد که مؤلفه سبک رهبری تبدالی توانسته است ۱۷ درصد واریانس متغیر ملاک (درگیر شدن کارکنان در کار) را تبیین کند.

جدول (۸) آزمون تجزیه و تحلیل واریانس برای معنی داری مدل

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی داری
رگرسیون	۹۱۸۴/۲۵۵	۱	۹۱۸۴/۲۵۵	۶۴/۹۶۷	۰/۰۰۱
باقیمانده	۴۲۸۳۴/۷۶۱	۳۰۳	۹۱۸/۳۶۹		

مقدار F بدست آمده از نظر آماری معنی دار است (۰/۰۰۱)؛ بنابراین نتیجه می‌گیریم که رابطه بین مؤلفه سبک رهبری تبدالی و درگیر شدن کارکنان در کار از نظر آماری معنی دار است و متغیرهای پیش‌بین (مؤلفه سبک رهبری تبدالی) قدرت پیش‌بینی متغیر ملاک (درگیر شدن کارکنان در کار) را دارند؛ بنابراین مجاز به تحلیل رگرسیون می‌باشیم.

جدول (۹) جدول ضرایب استاندارد و غیر استاندارد متغیرهای پیش‌بین و ملاک فرضیه فرعی دوم

ضرایب استاندارد		ضرایب غیر استاندارد		ضرایب متغیرهای پیش‌بین
سطح معنی داری	t	Beta	خطای برآورد استاندارد	B
۰/۰۰۱	۹/۲۹۲		۳/۵۶۱	۳۳/۰۹۰
۰/۰۰۱	۸/۰۶۰	۰/۴۲۰	۰/۱۱۵	۰/۹۲۷

بر اساس داده‌های جدول فوق، مؤلفه سبک رهبری تبدالی با  $(p < 0/001, B = 0/927, t = 8/060)$ ، نقش معنی داری در پیش‌بینی متغیر ملاک (درگیر شدن کارکنان در کار) دارند. ضریب رگرسیون متغیر سبک رهبری تبدالی با درگیر شدن کارکنان در کار ۴۲ درصد می‌باشد که شدت اثرگذاری متغیر سبک رهبری تبدالی بر درگیر شدن کارکنان در کار را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج آزمون معادله رگرسیونی مربوط به فرضیه فرعی ۲ به شرح زیر می‌باشد:

$$\text{سبک رهبری تبدالی} = 0/927 + 0/420 \times \text{درگیر شدن کارکنان در کار}$$

## بحث و نتیجه گیری

نتایج به دست آمده از فرضیه اصلی حاکی از همبستگی ۴۶ درصدی میان سبک رهبری تحول‌گرا و تبادلی مدیران و میزان درگیر شدن کارکنان در کار می‌باشد. در این راستا یکی از عوامل شناسایی شده تأثیرگذار بر میزان درگیر شدن کارکنان در کار، سبک رهبری است که توجه محققان را به خود جلب کرده است. این یافته‌ها همسو با نتایج پژوهش‌های میرحسینی و محمدی (۱۳۹۴)؛ ژاو و سوساک و راجو (۲۰۱۳)؛ شامی و محمدی (۱۳۹۳)؛ من و استاکس (۲۰۱۳)؛ زبردست و غلامی (۱۳۹۶) می‌باشد. همچنین نتایج به دست آمده از فرضیه فرعی اول مربوط به فرضیه اصلی نیز بیانگر میزان همبستگی نزدیک به هم چهار مولفه اصلی سبک رهبری تحول‌گرا (نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی مدیران، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی) می‌باشد، بدین صورت که ملاحظات فردی مدیران با ضریب همبستگی ۴۴ درصد بیشترین و ترغیب ذهنی با ضریب همبستگی ۳۴ درصد کمترین میزان همبستگی را با درگیر شدن کارکنان در کار داشته‌اند و دو مؤلفه نفوذ آرمانی با ضریب همبستگی ۴۰ درصد و انگیزش الهام بخش با ضریب همبستگی ۴۳ درصد در این میان قرار دارند. این یافته‌ها همسو با نتایج پژوهش‌های تاجی و بردبار (۱۳۹۴)؛ سندل (۲۰۱۲)؛ فیض‌آبادی و میرهاشمی (۱۳۹۰)؛ بیگ زاده و فلسفی (۱۳۸۸)؛ ریتوکاپولا (۲۰۰۸) می‌باشد. مطالعات انجام شده توسط جیمز ادوارد که در سال ۲۰۰۹ صورت پذیرفته، نیز نتایج به دست آمده در پژوهش حاضر را مورد تایید قرار می‌دهد. دریافت که رهبری تحول‌گرا دارای اثرات مثبت بر روی کارکنان به خصوص یگان‌های نظامی می‌باشد. نتایج به دست آمده از فرضیه‌های فرعی دوم مربوط به فرضیه اصلی نیز بیانگر میزان همبستگی دو مولفه اصلی سبک رهبری تبادلی (مدیریت بر مبنای استثنا فعال، پاداش‌های مشروط) می‌باشد، بدین صورت که مؤلفه مدیریت بر مبنای استثنا با ضریب همبستگی ۴۲ درصد بیشترین و پاداش‌های مشروط با ضریب همبستگی ۳۷ درصد در جایگاه بعدی قرار دارند. این یافته‌ها همسو با نتایج پژوهش‌های ناظم پور و حداد پور (۱۳۹۲)؛ عسکری و خیر اندیش (۱۳۹۲)؛ نیکوکار و اعرابی (۱۳۹۲)؛ ریاحی و فتحی (۱۳۹۲)؛ میرهاشمی و پاشا شریفی (۱۳۸۹) می‌باشد. با توجه به درصد بالای همبستگی مدیریت بر مبنای استثناء با درگیر شدن کارکنان در کار (حدود ۴۳ درصد) می‌توان اینطور نتیجه گرفت که مدیران در نیروی دریایی بندرعباس رابطه خود با کارکنان را با مجموعه‌ای از قراردادهای توافق‌ها و یا موازنه خدمات برقرار می‌کنند، آنها بر تشخیص خطاها و اجرای قوانین و مقررات متمرکز هستند. به عبارت دیگر تمرکز این مدیران بر تشخیص خطا و تادیب کارکنان به خاطر عملکرد نامطلوب است و در رابطه با بهره‌گیری از پاداش‌های مشروط می‌توان بیان داشت که پرسنل نیروی دریایی بندرعباس تا حدودی بر اساس میزان برانگیخته شدن توسط مدیران وظایف خود را انجام می‌دهند و در حقیقت مدیران در سازمان بایستی بمنظور عملکرد مطلوب کارکنان خود، در ازای تحقق اهداف راهبردی سازمان از نمرات تقدیر و تشکر نمایند. با توجه به ماهیت و نوع فعالیت نیروی دریایی بندرعباس که بسیار حساس و تخصصی است و در زمان اجرای مأموریت و زمان‌های حساس و بحرانی، مدیران می‌بایستی ابتدا نوع پاداشی که کارکنان درازای کار انجام شده دریافت می‌کنند را مشخص و سپس وظایف را به افراد محول نمایند. مدیران نگرش‌های متفاوتی را در پاداش‌دهی به افراد مدنظر قرار می‌دهند. مدیران عنوان می‌کنند که اگر شخصی وظیفه یا پروژه‌ای را به نحو عالی انجام دهد، به او فرصت داده می‌شود تا یافته‌های خود را در سطح وسیعی بیان نماید و این امر موجب کسب اعتبار و شهرت برای فرد می‌شود و او را تشویق به انجام دوباره چنین کارهایی می‌نماید. لذا در برقراری سیستم پاداش، توجه به قابل رویت بودن پاداش و نیز قابل روشنایی بودن آن امری مهم می‌باشد که بنا بر نتایج به دست آمده از تحقیق پیش رو این عامل خود تأثیر به‌سزایی بر درگیر شدن کارکنان در کار را داراست. با توجه به نتایج بدست آمده از فرضیه‌ها، پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌شود:

ایجاد فضای صمیمانه در سازمان با هدف امکان بیان و اشتراک‌گذاری باورها و ارزش‌های اساسی از سوی رهبر سازمان. شفاف‌سازی اهداف و استراتژی‌های سازمان از طریق ابلاغ آن به اعضا سازمان در راستای ایجاد حس قوی درباره دستیابی به اهداف به صورت متقابل میان اعضا سازمان و رهبران. برگزاری جلسات منظم مشترک با حضور خیرگان و کارکنان سازمان در راستای بررسی پیشنهادات اساسی جهت اتخاذ تصمیمات اساسی و مهم از سوی رهبران سازمان. استفاده از سیستم اطلاعات مدیریت در سازمان در راستای در نظر گرفتن مشکلات، دیدگاه‌ها و جوانب مختلف شرایط حاکم بر سازمان. برگزاری جلسات گزارش‌دهی از سوی رهبران به اعضا سازمان با هدف شفاف‌سازی میزان پیشرفت اهداف تدوین شده در راستای تاکید بر

آینده نگری و ایجاد خوش‌بینی در امکان دستیابی کامل به اهداف. برگزاری دوره های آموزشی عمومی و تخصصی. برنامه ریزی در راستای راهنمایی اعضا سازمان با هدف چگونگی دستیابی به اهداف سازمان. تنظیم و ابلاغ نحوه تشویق، ارتقا و پاداش در سازمان با هدف مشخص شدن این که پس از دستیابی به اهداف تعیین شده، هر کس انتظار دریافت چه چیزی را داشته باشد. برگزاری جشن از سوی رهبر سازمان با هدف بیان احساس رضایت و تشکر از اعضا سازمان. برگزاری جلسات بحث و بررسی با هدف رسیدگی به اشتباهات، انتقادات، شکایت ها و شکست های سازمان. اجرای سبک رهبری عدم تمرکز در سازمان با هدف عدم دخالت در امور روزمره اعضا سازمان.

باتوجه به نقش مهم رهبری در آموزش بدیهی است که این موضوع باید مورد توجه کارکنان و مدیران قرار بگیرد که سیستم های اطلاعاتی به روز و آموزش های عمومی و تخصصی را در راستای تاکید بر آینده نگری و ایجاد خوش بینی ایجاد کنند که بتوانند نیروی انسانی جوان در سازمان رهبری کنند. نقش رهبری و آموزش دو مولفه مهم برای ایجاد توازن در سازمان هست که باید مدیران در ایجاد این فضا تلاش های موثری رو پیش بگیرند. از موارد مهم دیگری که در سطوح مختلف سازمان باید مورد توجه قرار بگیرد تبادل تجربیات در مدیران برای بالا بردن کیفیت آموزش است که باید مدیران در طی پی ریزی برنامه آموزش و همچنین اجرای آن در نظر داشته باشند.

## منابع

- افجه، سید علی اکبر، (۱۳۹۰)، مبانی فلسفی و تئوری های رهبری و رفتار سازمانی، انتشار سمت، تهران.
- تاجی، زهرا و بردبار غلامرضا، (۱۳۹۴)، بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و چابکی منابع انسانی، پژوهش های مدیریت منابع انسانی زارعی، متین، (۱۳۹۰)، مدیریت سازمانی پیشرفته، نشر آگه، چاپ دوم.
- زبردست، محمدامجد، غلامی، خلیل، (۱۳۹۶)، رابطه بین رهبری تحول گرا مدیران و جو سازمانی، دو فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه، دوره پنجم، شماره اول.
- شعبانی نژاد، حسین، علیاری، ابوالفضل، گرجی، حسن، (۱۳۹۵)، رابطه رهبری تحول گرا و عملکرد شغلی کارکنان در بیمارستان فارابی، فصلنامه مدیریت اسلامی.
- غفاری، سارا، مد شاه، اسحاق، عزیز، صلاح، (۱۳۹۶)، بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و تبدالی با تعهد سازمانی کارکنان، مجله استرالیا علوم پایه و کاربردی.
- مقیم، سید محمد، (۱۳۹۴)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران، نشر دانش، چاپ دوم.
- میرحسینی، عبدالمراد و محمدی، اسفندیار، (۱۳۹۴)، رابطه بین سبک های رهبری تحول آفرین و تبدالی با توانمندسازی کارکنان بیمارستان های شهر ایلام، مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی ایلام.
- موغلی، علیرضا، (۱۳۸۳)، رهبری تحول آفرین و ابزار سنجش آن (MLQ)، نشریه مطالعات مدیریت، شماره ۴۴ و ۴۳ ص ۹۵-۱۱۲.
- میرهاشمی، مالک. حنیفی، کورش، (۱۳۹۰)، رابطه ی بین کارآفرینی و درگیری شغلی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، فصلنامه اندیشه های تازه در علوم تربیتی. ۱۴.
- ناظم، فاتح و حدادپور، سمانه (۱۳۹۲). رهیافتی نو در مدیریت آموزش. سال چهارم، شماره ۱۳.
- نیکوکار غلامحسین، اعرابی سید محمد، (۱۳۹۲)، کنترل استراتژیک رهبران در شرایط صلح و جنگ، فصل نامه پژوهش های مدیریت دانشگاه امام حسین (ع) سال اول شماره ۲.
- یعقوبی، نور محمد، مقدمی، مجید، کیخا، عالمه، (۱۳۸۹)، بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره چهارم.
- سلیمزاده، جمال؛ ویسه، سید مهدی؛ محمدی، اسفندیار و عابدینی، ابراهیم (۱۳۹۵). بررسی نقش رهبری تحول آفرین در تسهیل نوآوری با نقش میانجی فرهنگ نوآورانه در پالایشگاه نفت آبادان، فرآیند نو، ۵۳، ۱۰۲-۱۱۴.
- سلطانی، مرتضی؛ کاملی، علیرضا و خمویی، فرشید. (۱۳۹۴). نقش سرمایه اجتماعی و رهبری تحول-آفرین در ارتقای عملکرد نوآوری بنگاه، مدیریت سرمایه اجتماعی، ۲(۴) ۴۹۷-۵۱۹.
- رایینز، استیفن پی. (۱۳۸۶). رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه ها، کاربردها، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، (۱۱)۲.

- Arnold B. Bakker, Wilmar Schaufeli (2004). Reciprocal relationships between job resources, personal resources and work engagement.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. (2002). Developing potential across a full range of Leadership Styles: cases on transactional and transformational leadership, Psychology Press
- Edward Dibby James (2009) the transformational leadership style of officers and the levels of their followers work engagement Submitted in part fulfillment of the requirements for the degree MASTER OF ARTS in the subject industrial and organizational psychology at the university of south Africa
- Kopperud, KH. Martinsen, Q. Humborstad, SW. (2013). Engaging Leaders in the Eyes of the Beholder: On the Relationship Between Transformational Leadership, Work Engagement, Service Climate, and Self-Other Agreement. *Journal of Leadership & Organizational Studies*; 1-14.
- Koppula Ritu (2008) Examining the relationship between transformational leadership and engagement, A Thesis Presented to The Faculty of the Department of Psychology San Jose State University
- Men, L. R. & Stacks, D. W. (2013) "The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation", *Journal of Communication Management*, Vol. 17 Iss: 2, pp.171 – 192.
- Quinones, M., Broeck, A.V. & Witte, H.D. (2013). Do job resources affect work engagement via psychological empowerment? A mediation analysis. *Journal of Work and Organizational Psychology*, (29), 127-134.
- Sandelkyle, 2012, transformational leadership, engagement, and performance. in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of science Colorado state university.
- Vincent-Hoper, S. & Muser, C. (2012). Transformational leadership, work engagement, and occupational success. *Career Development International*, 17(7), 663-682.
- Zhu, W.; Sosik, J.; Riggio, R. (2013). Relationships between Transformational and Active Transactional Leadership and Followers' Organizational Identification: The Role of Psychological Empowerment. *Institute of Behavioral and Applied Management*, V. 14, 186-212. [Intelligence and competence]. *J South Med* 2013;2:128- 37. (Persian)