

## بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان در سازمان‌های دولتی شهرستان نی ریز

<sup>1</sup> حمید تابلی

<sup>2</sup> هدایت ... تیرگر

<sup>3</sup> لیلا مظفری

<sup>4</sup> حمید مرتضوی

<sup>5</sup> فاطمه مهرابی فر

تاریخ پذیرش: 91/06/20

تاریخ دریافت: 90/09/07

### چکیده

زمینه: توسعه‌های اخیر در نظریه‌های رهبری، از نظریه‌های رهبری کاریزماتیک که رهبر را موجودی غیر معمولی فرض می‌کرد و پیروان را وابسته به رهبری می‌دانست به سمت تئوری‌های نئوکاریزماتیک و رهبری تحول آفرین که به توسعه و توانمندسازی پیروان جهت عملکرد مستقل توجه می‌کنند، انتقال یافته است. (عابدی جعفری و آغاز، 1387، ص. 77).

هدف: هدف اصلی این تحقیق، بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان در سازمان‌های دولتی شهرستان نی ریز می باشد.

روش تحقیق: جامعه آماری مشتمل بر 600 نفر از کارکنان سازمان‌های دولتی شهرستان نی ریز که از طریق نمونه گیری تصادفی متناسب با حجم نمونه از طریق فرمول ککران 188 نفر از آنها به

---

1. استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور [htaboli@yahoo.com](mailto:htaboli@yahoo.com)

2. استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه شهید باهنر کرمان [hedu1400@yahoo.com](mailto:hedu1400@yahoo.com)

3. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی [lmozaffari120@yahoo.com](mailto:lmozaffari120@yahoo.com)

4. کارشناسی ارشد تحقیقات آموزشی (نویسنده مسئول) [amar.pejohesh@yahoo.com](mailto:amar.pejohesh@yahoo.com)

5. دانشجوی دکتری برنامه ریزی درسی [kiyana\\_1133@yahoo.com](mailto:kiyana_1133@yahoo.com)

عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. روش پژوهش، توصیفی - همستگی و ابزار اندازه گیری تحقیق شامل پرسشنامه (ام.ال.کیو)<sup>۱</sup> رهبری چند عاملی بس و آولیو (1997) و پرسشنامه خلاقیت رندسیپ<sup>۲</sup> می باشد. تجزیه و تحلیل داده ها در دو سطح، آمار توصیفی و استنباطی انجام پذیرفت.

یافته‌ها: نتایج اصلی پژوهش نشان داد بین رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان، رابطه معناداری وجود دارد. سبک های رهبری تحول آفرین که شامل نفوذ آرمانی، رفتارهای آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی است رابطه معنادار و مستقیم با خلاقیت کارکنان دارند. نتیجه گیری: بین سبک های رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان رابطه معناداری وجود دارد؛ روابط بین رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان در سازمان های دولتی شهرستان نی ریز نشان دهنده این است که رهبری تحول آفرین، منجر به خلاقیت بیشتر کارکنان می شود. از طریق رفتار رهبری تحول آفرین، انگیزه درونی پیروان افزایش می یابد و منجر به خلاقیت بیشتر آنها می شود.

**کلید واژه (گان):** خلاقیت، مثبت اندیشی، سیالی، بسط، ابتکار، انعطاف پذیری.



## مقدمه

تحولات، اساسی و بنیادی است و سازمان هایی می توانند خود را با این شرایط تطبیق دهند و در گود رقابت باقی بمانند که مدیران و رهبری کارآمد، تغییر گرا و یا چشم اندازی بلند مدت داشته باشند. رهبری تحول آفرین اساس و شالوده ای برای تغییرات بلند مدت سازمانی است که دسترسی به اهداف بالاتری را برای نظام سازمانی میسر می سازد. رهبران تحول آفرین، اثربخشی را به کارایی ترجیح می دهند و سعی می کنند با توجه به روحیات خود و کارکنان، از منابع انسانی سازمان بهره مند شوند. (بیک زاد و فلسفی، 1384، ص. 4)

در شرایط امروزی که سازمان ها با محیط رقابتی جهانی مواجهند، همواره نیاز به تغییرات ریشه ای و خلاقیت های کاری احساس می شود. نیروی رقابتی جهانی، سازمان های امروزی

1. MLQ  
2. Rendsipp

را مجبور می‌کند که بعد از ده‌ها سال ادامه روش‌ها و رویه‌های کاری ثابت خود، روش‌های کاری جدیدی را جایگزین کنند، به گونه‌ای که سازمان‌های که دارای ثبات کاری نیستند برای اینکه از قافله رقابت عقب نمانند از نوعی ثبات نسبی برخوردار می‌شوند. بیشتر این سازمان‌ها از مهارت‌های مدیریت تغییر، بهره‌می‌گیرند و با شجاعت و جسارت خاصی سعی در ایجاد تغییرات بنیادی در درون سازمان دارند. در چنین اوضاعی نقش رهبران تحول آفرین پررنگ‌تر خواهد شد (امیرکبیری و همکاران، 1385، ص. 119). پیشینه تحقیقات رهبری تحول آفرینی به سال 1978م. و فعالیت‌های برنز<sup>1</sup> بر می‌گردد. برنز مشخص کرد که رهبران تحول آفرین، صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش وامی‌دارند. برنز در ادامه بحث خود چنین بیان نمود: "تنها رهبران تحول آفرین هستند که قادر به ترسیم مسیرهای ضروری برای سازمان‌های جدیدند، زیرا آنها منشأ تغییراتند، بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و بر موج تغییرات سوارند" (موغلی، 1382، ص. 80).

در تحقیقی که به وسیله بس و آوولیو<sup>2</sup> در سال 1966م. انجام شد، عملکرد مالی تیم‌های یک شرکت بزرگ، مورد مطالعه قرار گرفت. تیم‌های که دارای رهبران تحول آفرین‌تری بودند و به نسبت، عملکرد مالی بهتری داشتند، بر عکس تیم‌هایی که دارای رهبران تبدلی بودند و عملکرد مالی پایین‌تری داشتند. البته تحقیقات متعددی توسط سایر دانشمندان در سر تا سر دنیا انجام شده است. مطالعات درباره رهبری تحول آفرین در بیش از هزار شرکت در کشور آمریکا و بیش از 12 کشور در دنیا انجام شده است و مطالعات متنوعی درباره ارتباط رهبری تحول آفرین با عملکردهای سازمانی، رفتارهای کارکنان، بازدهی و ... صورت پذیرفته است. در همه این تحقیقات ارتباط مثبت رهبری تحول آفرین با نتایج فردی و سازمانی از قبیل عملکرد، رضایت، تعهد، فرهنگ سازمانی و ... مورد تأثیر قرار گرفته است (موغلی، 1382، ص. 81).

1. Burns

2. Bass & Avolio

بر اساس نظر باس و آوولیو<sup>۱</sup> (2002)، رهبران تحول آفرین توجه زیادی به رشد و موفقیت پیروان خود به صورت فردی دارند. ملاحظات فردی ممکن است شامل تامین کردن نوعی حمایت، تشویق، تمرین ها و تجربیات تکاملی برای پیروان باشد. (Alarifi, 2011, p. 4)

گارسیا و مورالز<sup>۲</sup> (2008)، تأثیر رهبری تحول آفرین را بر روی نوآوری و عملکرد سازمانی بررسی کردند که بستگی به سطح یادگیری سازمانی در شرکت های صنعتی دارد. یافته ها نشان می دهد که رابطه ای مثبت بین رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی، بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی و بین نوآوری سازمانی و عملکرد سازمانی وجود دارد. (Alarifi, 2011, p. 8)

گاموس لوگو و ایل سیو<sup>۳</sup> (2009) اظهار کردند که رهبری تحول آفرین بر روی نوآوری خصوصاً در سطح سازمانی، اثر می گذارد و آنها متوجه شدند که این دو عامل دارای تأثیری جدی روی همدیگر هستند. از سوی دیگر ژانگ ات ال<sup>۴</sup> (2003) اظهار می دارد که گسترش یک تحقیق به این سطح تحلیل دارای یک حمایت خوب برای دانش می باشد، زیرا تنها تعداد کمی از مطالعات تجربی نگاهی بر رابطه رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی انداخته اند. (Mokhber et al., 2011, p. 506)

هاول و فراست (1989)، کلوور (1990)، دلوگا (1992)، کریک پاتریک و لاک (1996)، بارلینگ و همکاران<sup>۵</sup> (1996) اظهار کردند که سبک های رهبری تحول آفرین بر روی وظایف کاری بالاتر اثر می گذارد. در حالی که هاتر و باس (1998)، هاول و فراست (1989) و کانگر و همکاران<sup>۶</sup> (2000) اظهار کردند که رفتارهای رهبری تحول آفرین مربوط به رضایت زیردستان است.

1. Bass & Avolio

2. Garcia Morales

3. Gumusluoglu & Ilsev

4. Jang et al

5. Howell & Frost, Clover, Deluga, Kirkpatrick & Locke, Barling et al

6. Hater & Bass, Howell & Frost, Conger et al

رهبری تحول آفرین بیشترین عملکرد را از زیردستان به دست می آورد چون آنها قادرند به زیردستان الهام بدهند تا قابلیت های خود را به سوی موفقیت بالا ببرند و مهارت حل مشکلات، نوآوری زیردستان را تکامل می بخشند، ژانگک ات ال (2003) رابطه معناداری بین سبک رهبری و جو سازمانی حمایت نوآوری یافت. شین و زو<sup>1</sup> (2003)، رابطه ای مثبت با سطح خلاقیت پیروان گزارش کردند (limsila & ogunlana, 2008, p. 32).

مطالعات زیادی رابطه شیوه رهبری و خلاقیت را در سازمان گزارش کردند. برای مثال هیچ و دیر (1973) و مایر<sup>2</sup> (1970) رابطه ای مثبت، بین شیوه رهبری مشارکتی و خلاقیت کارکنان گزارش کردند. پودسکاف ات ال<sup>3</sup> (1990) عنوان می کند، وقتی که رهبران، پیروان را در مسئله خودشان حمایت می کنند و آنها را با شیوه های حل مسائل مجهز می کنند در آن صورت کارکنان برای درگیر کردن خودشان در فعالیت های جدید، ترغیب می شوند. اولدهام و کامینگ<sup>4</sup> (1996) متوجه شدند که کارکنان بیشتر خود را در فعالیت های خلاقانه قرار می دهند البته زمانی که حالت حمایتی سرپرستانه بگیرند. رهبران تحول آفرین روابط شخصی را با پیروانشان برقرار می کنند و آن سوی موافقت نامه ها و قراردادهای می روند تا کارشان را بهتر انجام دهند (Haq et al., 2010, p. 96).

نتایج پژوهش مهمت<sup>5</sup> (2007) با عنوان "اثر سبک های رهبری بر سلامت سازمانی نشان داد که رهبری تحولی تأثیرات ژرفی بر رضایت شغلی معلمان دارد، در حالی که رهبری تحولی مدیران به طور مستقیم و از طریق رضایت شغلی معلمان به طور غیر مستقیم، بر سلامت سازمانی مدرسه اثر می گذارد.

1. Shin & Zhou
2. Hage & Dear, Maier
3. Podsakoff et al
4. Oldham & Cummings
5. Mehmet

انگونی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) در پژوهشی، "تأثیر رهبری تحول آفرین و تبدالی بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی معلمان ابتدایی در کشور تانزانیا" را بررسی کردند. تحلیل رگرسیون نشان داد ابعاد رهبری تحول آفرین تأثیر قوی بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی معلمان دارد. همچنین نشان داده شد اگر چه رهبری تبدالی هم با متغیرهای مذکور مرتبط است ولی نسبت به رهبری تحول آفرین پیش بینی کننده ضعیف تری برای این متغیرهاست.

بنیس و نانوس (۱۹۸۵) در یک مطالعه ۵ ساله، ضمن مصاحبه با ۹۰ مأمور اجرایی برجسته و رهبران سازمان‌های بخش عمومی دریافتند که رهبران تحول آفرین با تفویض اختیار به پیروان، آنها را توانمند می سازد و به موجب آن برای توسعه شایستگی لازم در انجام اهداف سازمانی به زیر دستان کمک می نمایند.

ولف<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) اظهار داشت که متغیرهای شخصی و سازمانی مانند فناوری، ساختار، راهبرد، فرهنگ و همچنین متغیرهای پی در پی محیطی بر نوآوری و خلاقیت سازمان تأثیر می گذارند که از این سه دسته، متغیرهای سازمانی بیشترین نقش را دارند و در نهایت ساختار سازمانی را به عنوان اصلی ترین عامل تأثیرگذار بر خلاقیت و نوآوری سازمان ها برشمردند.

### چارچوب نظری

به عنوان یک ایده، این رهبری سال ۱۹۷۷م. بیان شد، در مطالعات جامعه شناسی توسط نویسنده مشهور دان تون<sup>۳</sup> آمده که لقب "رهبری شورش"<sup>۴</sup> به آن داد. که تعهد، و جذابیت در مراحل تکاملی آن هستند. بعد جیمز مک گریگور<sup>۵</sup> در ۱۹۷۸م. عبارت را در کتابش به نام "رهبری تحول آفرین" آورد. در سال ۱۹۸۵م. برنارد ام باس

1. Nguni et al  
2. Wolf  
3. Down ton j v  
4. rebel leadership  
5. James McGregor

تئوری رسمی رهبری تحول آفرین را بیان کرد. یک سال بعد نوئل تی چی و مری آنه<sup>1</sup> کتابی تحت عنوان رهبری تحول گرا چاپ کرد که در مورد مفهوم واقعی رهبری تحول گرا بود (Simic, 1998, p. 49).

شامیر<sup>2</sup> (1993) بحث می کند که رهبران تحول آفرین کارآمدی شخص کارکنان خویش را افزایش می دهند که به عقاید افراد در قابلیت های آنها برای سازمان دهی و اجرای کارهایی مورد درخواست برای تولید مهارت های داده شده، بر می گردد. تأثیر دلخواه فردی یک ساختار انگیزه ای مهم می باشد که روی انتخاب، اهداف، واکنش احساسی و تلاش آنها، غلبه کردن و ثبات قدم و ایستادگی افراد اثر دارد. (Rafferty and Griffin, 2004, p. 336)

باس در سال 1985م. چکیده مدل برنز را در چهار بُعد تحولی عملی کرد که عبارتند از: 1- کاریزما 2- انگیزه الهام بخش 3- ترغیب ذهنی 4- ملاحظات فردی و سه بُعد تبادل گرا شامل: پاداش های مشروط 2- مدیریت بر مبنای استثناء 3- عدم مداخله (NickTurner, 2002, p. 305).

1- نفوذ آرمانی: او اظهار می دارد که ایمان و اعتماد واقعی بین رهبران و پیروان به وجود آید. اگر رهبری به صورت واقعی تحول گرا است، آن کاریزما یا نفوذ آرمانی است، ویژگی های آن توسط روحیه بالا و استانداردهای اخلاقی است، اعتماد برای هر دو رهبر و پیروان روی یک روحیه پابرجا و پایه اخلاقی می باشد.

2- انگیزش الهام بخش: پیروان را با چالش ها و معانی جهت مشارکت در اهداف مشترک کمک می کند، درخواست رهبر برای آنچه درست است نیاز به انجام دادن، انگیزه ها را برای همه، جهت حرکت دادن به جلو ارائه می کند.

1. Noel M. Tichy & Mary Anne De vanna

2. Shamir



## Archive of SID

3- ترغیب ذهنی: ترغیب ذهنی به پیروان برای پرسش فرضیات و ایجاد راه حل های خلاقانه جهت حل مشکلات کمک می کند. نگرش رهبر چارچوب کاری را برای پیروان تامین می کند تا ببینند چگونه آنها با رهبر، سازمان، یکدیگر و اهداف، ارتباط برقرار می کنند. زمانی که آنها این تصویر بزرگ از دیدگاه را دارند، آزادی از پیمان پیدا می کنند و می توانند خلاقانه بر هر مانعی در راه و روش مأموریت غلبه کنند.

4- ملاحظات فردی: ملاحظات فردی با هر یک از پیروان به عنوان افراد، مربیگری، بازرسی و رشد فرصت ها رفتار می کنند. این فرضیه نه تنها، نسل بعدی را آموزش می دهد که رهبر شوند، بلکه نیاز افراد را برای خود شناسی، اعتماد به نفس، ارزش شخصی هدایت می کند. این همچنین به صورت طبیعی پیروان را کمک می کند که رشد و بهره وری بیشتری داشته باشند.<sup>1</sup>

بر اساس نظر هاول و آوولیو (1993)، 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 هم چنین دارای یک تأثیر مثبت روی یادگیری، نوآوری و عملکرد سازمانی دارد (Alarifi, 2011, p. 4)

شین ات ال<sup>2</sup> (2003) یافت که رهبری تحول آفرین رابطه مثبتی با "خلاقیت پیروان، محافظت پیروان و انگیزه درونی" دارد. رهبران تحول آفرین به انگیزه درونی کمک می کند و ترغیب ذهنی را به دست می آورد. پیروان را تشویق می کند، وضع موجود و شیوه های انجام کار قدیمی را مورد بررسی قرار می دهند (Modassir and Singh, 2008)

گاردنر و آوولیو<sup>3</sup> اظهار کردند که رهبران دارای سبک های تحول آفرینی تأثیر بیشتری روی برانگیختن و افزایش نوآوری در سازمان دارند (Mokhber et al., 2011, p. 504).

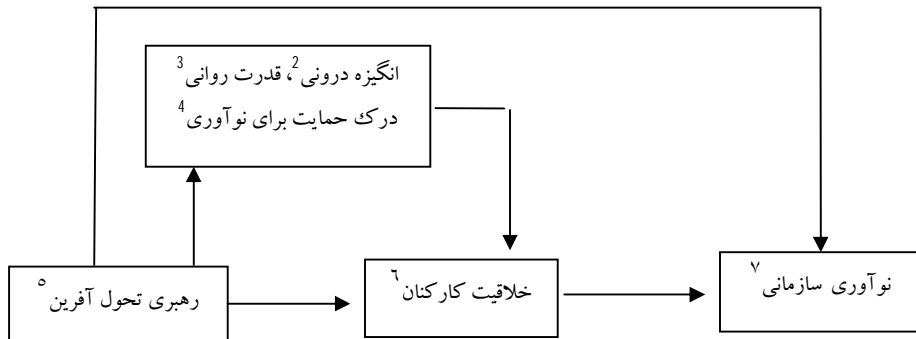
1. <http://leadership.au.af.mil>

2. Shin et al

3. Gardner & Avolio



مدل چند سطحی تکامل یافته شکل زیر این منظور را نشان می‌دهد. بر اساس مدل ارائه شده، رهبری تحول آفرین، رابطه مثبتی با خلاقیت پیروان دارد. انگیزه درونی پیروان، قدرت روانی و درک حمایت برای نوآوری، این تأثیر را حمایت می‌کند. در سطح سازمانی، رهبری تحول آفرین رابطه مثبتی با نوآوری سازمانی دارد. علاوه بر این، سطح خلاقیت فردی روی نوآوری در سطح سازمانی اثر می‌گذارد (Gumusluoglu and Ilsev, 2007, p. 5).



مدل چند سطحی تکامل یافته (Gumusluoglu, Ilsev, 2007:5).

الف) اهداف اصلی: بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان در سازمان‌های دولتی شهرستان نیریز.

ب) اهداف فرعی: شناسایی و توصیف ابعاد رهبری تحول آفرین، شناسایی عوامل مرتبط با خلاقیت کارکنان، بررسی رابطه بین مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان، ارائه پیشنهاد مناسب برای به کارگیری رهبری تحول آفرین در سازمان‌های دولتی شهرستان نیریز. فرضیه اصلی:

- بین رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان رابطه وجود دارد.

فرضیه فرعی:

- بین ویژگی‌های آرمانی و خلاقیت کارکنان رابطه وجود دارد.

- بین رفتارهای آرمانی و خلاقیت کارکنان رابطه وجود دارد.
- بین ترغیب ذهنی و خلاقیت کارکنان رابطه وجود دارد.
- بین انگیزش الهام بخش و خلاقیت کارکنان رابطه وجود دارد.
- بین ملاحظات فردی و خلاقیت کارکنان رابطه وجود دارد.

### روش تحقیق

تحقیق حاضر که از روش تحقیق توصیفی و از نوع همبستگی است؛ جامعه آماری تعداد 600 نفر و روش نمونه گیری تصادفی که تعداد نمونه 188 نفر است؛ ابزار جمع آوری اطلاعات پرسشنامه است که از پرسشنامه ایم. ال. کیو<sup>1</sup> که توسط بس و آوولیو (1997) ارائه شد، استفاده شده است که مشتمل بر 20 پرسشنامه می باشد؛ گویه‌های این پرسشنامه بر اساس مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت، ارزشگذاری می‌شود. پرسشنامه خلاقیت مشتمل بر 50 پرسش است که توسط رندسیپ در سال 1979 تنظیم شده است که در مجله کارکنان<sup>2</sup> به چاپ رسیده است؛ همچنین مقیاس اندازه گیری این پرسشنامه از نوع لیکرت پنج گزینه‌ای است.

### روایی و پایایی پرسشنامه رهبری تحول آفرین و خلاقیت

ماناندار وایتون (1996) ضمن تحقیقی بیان می‌نماید که گویه‌های پرسشنامه رهبری چند عاملی همگی از روایی لازم برخوردار است. ایشان ضریب روایی آلفای کرنباخ برای کل پرسشنامه 94% گزارش کرد. باس و اولیو (1990) ضریب پایایی آلفای کرنباخ برای مقیاس‌های این پرسشنامه را از 77% تا 95% دانست. همچنین پایایی پرسشنامه رهبری تحول آفرین این پرسشنامه در این تحقیق از طریق آلفای کرنباخ برابر 0/89 و روایی آن 0/82 مورد تأیید قرار گرفت.

1. MLQ

2. personnel journal

از آنجا که پرسشنامه خلاقیت بارها مورد استفاده پژوهشگران در تحقیقات گوناگون بوده است، بنابراین روایی پرسشنامه های یاد شده خود به خود تأیید می شود. ضمناً پایایی درونی این پرسشنامه از طریق آلفای کراباخ برابر 0/81 و میزان روایی آن برابر 0/84 می باشد.

## روش تجزیه و تحلیل داده ها

برای تجزیه و تحلیل داده های از آمار توصیفی نظیر جداول و نمودارهای توصیفی، میانه، میانگین و نحراف معیار و آمار استنباطی نظیر ضریب همبستگی پیرسون، اسپیرمن و آماره کای دو استفاده شده است.

## یافته های تحقیق:

توصیف شاخص های دموگرافیک (بررسی ویژگی های عمومی).

جدول 1: توصیف شاخص های دموگرافیک

متغیر فراوانی	سابقه خدمت												
	سن	جنسیت		تحصیلات		سابقه خدمت							
دامنه نمرات	30-21	40-31	50-41	50<=	10-1	20-11	30-21	زن	مرد	دیپلم و پایین تر	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس و بالاتر
تعداد	61	96	27	4	109	56	23	53	135	28	34	110	16
درصد	32.4	51.1	14.4	2.1	58	29.8	12.2	28.2	71.8	14.9	18.1	58.5	8.5

با توجه به جدول بالا نتایج زیر به دست آمد: سن: از بین 188 آزمودنی مورد بررسی، 61 نفر (32/4 درصد) 21-30 سال، 96 نفر (51/1 درصد) 31-40 سال، 27 نفر (14/4 درصد) 41-50 سال و 4 نفر (2/1 درصد) 51 سال و بیشتر سن دارند.

سابقه خدمت: از بین 188 آزمودنی مورد بررسی، 109 نفر (58 درصد) 10-1 سال، 56 نفر (29/8 درصد) 20-11 و 23 نفر (12/2 درصد) 30-21 سال سابقه خدمت دارند.

جنسیت: از بین 188 آزمودنی مورد بررسی، 135 نفر (71/8 درصد) مرد و 53 نفر (28/2 درصد) زن هستند.

تحصیلات: از بین 188 آزمودنی مورد بررسی، 28 نفر (14/9 درصد) دیپلم و پایین تر، 34 نفر (18/1 درصد) فوق دیپلم، 110 نفر (58/5 درصد) لیسانس و 16 نفر (8/5 درصد) فوق لیسانس و بالاتر هستند.

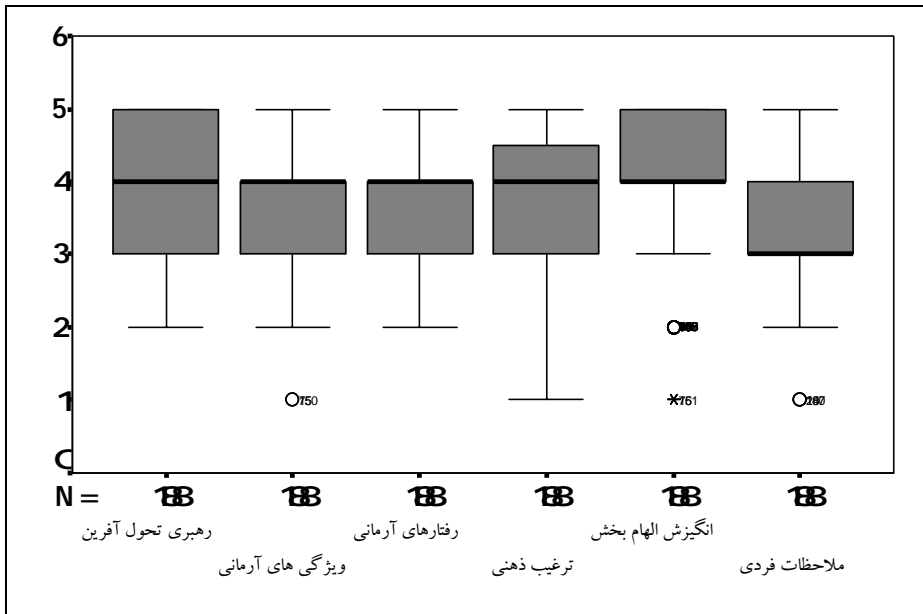
### نمره‌های متغیر رهبری تحول آفرین و مؤلفه های آن

نتایج نمره رهبری تحول آفرین در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفت که میانگین رهبری تحول آفرین 73/4 و خلاقیت 155/0 به دست آمد. مؤلفه انگیزش الهام بخش 15/7 نمره بیشتری و ملاحظات فردی 13/5 نمره کمتری نسبت به بقیه مؤلفه های دیگر رهبری تحول آفرین را به خود اختصاص داده است. در نتیجه عوامل انگیزشی در کارکنان شهرستان نی‌ریز قوی تر از بقیه عوامل رهبری تحول آفرین است.

جدول 2: آماره های توصیفی متغیر رهبری تحول آفرین و مؤلفه های آن

متغیرها	رهبری تحول آفرین	ویژگی های آرمانی	رفتارهای آرمانی	ترغیب ذهنی	انگیزش الهام بخش	ملاحظات فردی
تعداد	188	188	188	188	188	188
میانگین	73/4	14/3	15/0	14/9	15/7	13/5
میانه	76	15	15	15	16	13
مد	89	17	16	17	20	13
دامنه نمرات	20-100	4-20	4-20	4-20	4-20	4-20

با توجه به تجزیه و تحلیل داده ها میانه متغیرهای رهبری تحول آفرین، ویژگی های آرمانی، رفتارهای آرمانی، ترغیب ذهنی و انگیزش الهام بخش یکسان و برابر 4 (دارای نمره زیاد) و میانه متغیر ملاحظات فردی برابر 3 (دارای نمره متوسط) است (نمودار 1).



نمودار 1: نمودار جعبه ای برای مقایسه توزیع رهبری تحول آفرین و مؤلفه های آن

### فرضیه های تحقیق

با توجه به تجزیه و تحلیل داده ها، مشخص شد که ضریب همبستگی پیرسون بین متغیر سبک های رهبری تحول آفرین و مؤلفه های آن با خلاقیت کارکنان طبق جدول زیر به دست آمد که معناداری آنها کوچک تر از سطح معناداری  $\alpha = 0/05$  است، لذا در این سطح فرض عدم وجود رابطه رد می شود و در نتیجه می توان گفت رابطه معناداری بین متغیر سبک های رهبری تحول آفرین و مؤلفه های آن با خلاقیت کارکنان وجود دارد؛ در نتیجه با افزایش نمرات سبک های رهبری تحول آفرین و مؤلفه های آن، نمرات خلاقیت کارکنان افزایش پیدا می کند که نشان از وجود رابطه مستقیم بین این دو متغیر است (جدول 3).

**جدول 3:** آماره های آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و خلاقیت

کارکنان در سازمان های دولتی شهرستان نی ریز

متغیر		خلاقیت کارکنان		
آزمون	پیرسون	وجود رابطه		ضریب همبستگی
		نوع رابطه	تعداد نمونه	
رهبری تحول آفرین	0/369	دارد	188	0/000
ویژگی های آرمانی	0/200	دارد	188	0/006
رفتارهای آرمانی	0/327	دارد	188	0/000
ترغیب ذهنی	0/332	دارد	188	0/000
انگیزش الهام بخش	0/387	دارد	188	0/000
ملاحظات فردی	0/381	دارد	188	0/000

رابطه رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان در سازمان های دولتی شهرستان نی ریز با مشخصات فردی

فرضیه: بین سن و رهبری تحول آفرین در دستگاه های اجرایی شهرستان نی ریز رابطه وجود دارد.

فرضیه: بین سن و خلاقیت در دستگاه های اجرایی شهرستان نی ریز رابطه وجود دارد. تجزیه و تحلیل داده ها نشان می دهد بین سن با رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان رابطه معنادار و عکس وجود دارد یا به عبارتی با افزایش سن، خلاقیت کارکنان کاهش می یابد و همچنین کارکنان با سن بالا معتقدند رهبری تحول آفرین کاهش پیدا می کند که نشان از رابطه عکس بین متغیرهاست.

**جدول 4:** آماره های آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه بین سن کارکنان با رهبری تحول آفرین و

خلاقیت کارکنان

		سن			متغیر
نوع رابطه	وجود رابطه معنادار	پیرسون			آزمون
		تعداد	معنا داری	ضریب همبستگی	
عکس	دارد	188	0/000	-0/271	رهبری تحول آفرین
عکس	دارد	188	0/019	-0/171	خلاقیت

فرضیه: بین سابقه کار و رهبری تحول آفرین در دستگاه‌های اجرایی شهرستان نیریز رابطه وجود دارد.

فرضیه: بین سابقه کار و خلاقیت در دستگاه‌های اجرایی شهرستان نیریز رابطه وجود دارد. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد بین سابقه کار با رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان رابطه معنادار و عکس وجود دارد یا به عبارتی با افزایش سابقه کار، خلاقیت کارکنان کاهش می‌یابد و همچنین کارکنان با سابقه کار بالا معتقدند رهبری تحول آفرین کاهش پیدا می‌کند که نشان از رابطه عکس بین متغیرهاست (جدول 5).

**جدول 5:** آماره های آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه بین سابقه کار کارکنان و رهبری تحول آفرین با

خلاقیت کارکنان

		سابقه کار			متغیر
نوع رابطه	وجود رابطه معنا	پیرسون			آزمون
		تعداد	معنا داری	ضریب همبستگی	
عکس	دارد	188	0/000	-0/318	رهبری تحول آفرین
عکس	دارد	188	0/000	-0/273	خلاقیت

فرضیه: بین میزان تحصیلات و رهبری تحول آفرین در دستگاه‌های اجرایی شهرستان نیریز رابطه وجود دارد.

فرضیه: بین میزان تحصیلات و خلاقیت در دستگاه‌های اجرایی شهرستان نیریز رابطه وجود دارد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد بین میزان تحصیلات با رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان رابطه معنادار و مستقیم وجود دارد یا به عبارتی با افزایش میزان تحصیلات، خلاقیت کارکنان افزایش می‌یابد و همچنین کارکنان با میزان تحصیلات بالاتر معتقدند رهبری تحول آفرین افزایش پیدا می‌کند که نشان از وجود رابطه مستقیم بین متغیرهاست (جدول 6).

**جدول 6:** آماره‌های آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه بین میزان تحصیلات کارکنان و رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان

نوع رابطه	میزان تحصیلات کارکنان				آزمون
	وجود رابطه معنادار	متغیر			
		اسپیرمن	ضریب همبستگی		
	تعداد	معناداری	ضریب همبستگی	معناداری	
مستقیم	دارد	188	0/014	0/178	رهبری تحول آفرین
مستقیم	دارد	188	0/044	0/147	خلاقیت

فرضیه: بین جنسیت و رهبری تحول آفرین در دستگاه‌های اجرایی شهرستان نیریز رابطه وجود دارد.

فرضیه: بین جنسیت و خلاقیت در دستگاه‌های اجرایی شهرستان نیریز رابطه وجود دارد. تجزیه و تحلیل اطلاعات از طریق آزمون کای دو نشان می‌دهد که بین جنسیت با رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان رابطه وجود دارد. به طوری که کارمندان زن معتقدند رهبری تحول آفرین بیشتر و همچنین خلاقیت کارکنان زن بالاتر است (جدول 7).



**جدول 7: آماره خی - دو پیرسون ، بین سطوح دو متغیر جنسیت و رهبری تحول آفرین**

معناداری	درجه آزادی	آماره خی - دو پیرسون	جنسیت				متغیر
			کل	زن	مرد	رده	
0/028	3	9/132	19	9	10	کم	رهبری تحول آفرین
			46	6	40	تا حدی زیاد	
			70	22	48	زیاد	
			53	16	37	خیلی زیاد	
			188	53	135	کل	

**جدول 8: آماره خی - دو پیرسون ، بین سطوح دو متغیر جنسیت و خلاقیت**

معناداری	درجه آزادی	آماره خی دو پیرسون	جنسیت				متغیر
			کل	زن	مرد	رده	
0/016	1	5/84	166	42	124	فراوانی	تا حدی زیاد
			100	25/3	74/7	درصد فراوانی	
			22	11	11	فراوانی	زیاد
			100	50/0	50/0	درصد فراوانی	
			188	53	135	فراوانی	
			100	28/2	71/8	درصد فراوانی	کل

### بحث و نتیجه گیری

بسیاری از تحقیقات پیشنهاد می کنند که رهبری تحول آفرین می تواند بر کارکنان تأثیر گذارد و فرآیند کاری جدیدتری را گسترش دهند، روش های جدیدی را برای دستیابی به



وظایف مختلف به کار برند. پیشنهاد می کنند که رهبری تحول آفرین بر رفتار کارکنان تأثیر می گذارد و رهبری تحول آفرین با رفتار نوآور کارکنان ارتباط مثبتی دارد.

باس و همکاران<sup>1</sup> (1987) پیشنهاد می کنند رهبری تحول آفرین می تواند یک اثر مهم بر پیروان داشته باشد. مطالعات متنوعی درباره ارتباط رهبری تحول آفرین با عملکردهای سازمانی، رفتارهای کارکنان، اثربخشی، بازده رضایت پیروان، فرهنگ، اخلاق، خلاقیت و... پرداخته اند. در کشورهای مختلف از جمله آمریکا، کانادا، اتریش، اسپانیا، هلند، اسکاتلند، چین، تایلند، فیلیپین، کره و کشورهای آفریقایی و ... در پروژه های خود از این ابزار پرسشنامه ام. ال. کیو رهبری چند عاملی استفاده کردند. تیکی و دوانا (1986)، باس، اولیو و گودهم (1987) و دلوگا (1983) با استفاده از ام. ال. کیو به بررسی رهبری تحول آفرین در مجموعه های گوناگون مانند نظامی، سیاسی، صنعتی و اداری پرداختند.

بر اساس تجزیه و تحلیل داده ها، بیشترین متغیرهای دموگرافیک از جمله جنسیت 71/8 درصد مرد، سن 51/1 درصد 40-31 سال، سابقه خدمت 58 درصد 10-1 سال، تحصیلات 58/5 درصد لیسانس را به خود اختصاص داده است. یافته ها نشان می دهد که بین سن و سابقه خدمت با رهبری تحول آفرین و خلاقیت رابطه عکس وجود دارد که هر چه سن و سابقه خدمت بیشتر باشد کارکنان معتقدند نمره رهبری تحول آفرین کاهش و خلاقیت کارکنان کمتر می شود. همچنین یافته ها نشان می دهد که بین تحصیلات با رهبری تحول آفرین و خلاقیت رابطه مثبت و معناداری وجود دارد که هر چه میزان تحصیلات بیشتر باشد کارکنان معتقدند نمره رهبری تحول آفرین افزایش و خلاقیت کارکنان نیز بیشتر می شود.

فرضیه های تحقیق هم اصلی و هم فرعی مورد تأیید قرار گرفته اند. با توجه به مثبت بودن ضریب همبستگی، ارتباط مستقیمی بین سبک های رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان وجود دارد و معناداری متغیرها، کوچک تر از  $\alpha = 5\%$  است؛ در نتیجه بین سبک های رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان، رابطه معناداری وجود دارد که با افزایش سبک های رهبری

1. Bass, Waldman, Avolio and Babb

تحول آفرین، خلاقیت کارکنان افزایش می یابد. نتایج نشان می دهد که روابط بین رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان در سازمان های دولتی شهرستان نی ریز نشان دهنده این است که رهبری تحول آفرین منجر به خلاقیت بیشتر کارکنان می شود. که از طریق رفتار رهبری تحول آفرین انگیزه درونی پیروان را افزایش می دهد و منجر به خلاقیت بیشتر آنها می شود.

لی و جانگ<sup>1</sup> (2006) یافت که رهبری تحول آفرین توانایی نوآوری را در کارکنان افزایش می دهد. سوسیک و همکاران<sup>2</sup> (1998) بیان کردند که رهبری تحول آفرین ایده های خلاق را تشویق می کند و نوآوری را در سازمان ارتقا می دهد. مطالعه ای توسط جانگ ات ال<sup>3</sup> (2003) بیان کرد که ارتباط مثبت و معناداری بین رهبری تحول آفرین و نوآوری شرکت ها وجود دارد. گاموس لوگو و ایل سیو<sup>4</sup> (2009) همچنین یافت که رهبری تحول آفرین اثر مثبت و معناداری بر نوآوری سازمان ها دارد (Khan et al., 2009, p. 683).

در پژوهش حاضر، بیشتر مدیران در ابعاد ویژگی های آرمانی، رفتارهای آرمانی، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی نمره زیاد و خیلی زیاد را کسب کردند که با یافته های تحقیق گارسیا و مورالز (2008) گاموس لوگو و ایل سیو (2009)، شین و زو (2003)، هیج و دیر (1973)، هم خوانی دارد و همچنین با یافته های تحقیق انگونی و همکاران (2006) که به "بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین و تبادلی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی معلمان ابتدایی در کشور تانزانیا"، جکسون (1999) که به بررسی رهبری تحولی و تبادلی در سه مؤسسه آموزش عالی مدیران"، گیلبرت (1997) که به "بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین با اثربخشی روسای دانشکده ها"، یونگ (2000) که به بررسی تجربی اثرات رهبری تحول آفرین و تعامل گرا بر خلاقیت در گروه ها" پرداختند، همخوانی دارد.

1. Lee & Jung

2. Sosik, Kahai & Avolio

3. Jung et al

4. Gumusluoglu & Ilsev

## پیشنهادها و توصیه ها

### پیشنادهایی برای توسعه و تقویت رهبری تحول آفرین

پیشنهاد می شود که مدیران ارشد سازمان به صورت عملی رفتارهای تحول آفرین از خود بروز دهند و به عنوان سرمشق و الگو در این زمینه معرفی شوند تا زمینه ای برای رفتارهای تحول آفرین در سطوح پایین تر سازمان نیز فراهم شود.

به رهبران پیشنهاد می شود از ساز و کارهای زیر استفاده نمایند:

1- از آنجا که عامل نفوذ آرمانی دارای اهمیت وافری است جهت توسعه این عامل می توان به امور زیر، مبادرت ورزید:

- تسهیل همکاری و مشارکت بیشتر پیروان با رهبران از طریق ایجاد یک چشم انداز مشترک و تصریح اهمیت داشتن تعهد قوی نسبت به هدف.
  - ایجاد یک جو رقابتی سالم جهت توسعه ظرفیت های بالقوه کارکنان از طریق ارائه پاداش های مادی و معنوی به افراد گروه برتر. در این صورت است که هر کدام از این نفرات برتر می توانند رهبران تحول آفرین آینده باشند و در راستای تحقق هر چه بیشتر اهداف گام بردارند.
  - تقویت روحیه جمع گرایی به جای فردگرایی از طریق ایجاد تیم های کاری و ارائه پاداش بر پایه همکاری و مشارکت اعضای این تیم ها، این امر می تواند منجر به افزایش انسجام میان اعضا شود.
- 2- در راستای توجه به عامل ترغیب ذهنی، به رهبران پیشنهادهای زیر ارائه می شود:
- فاصله گرفتن از ارزش های سنتی و تشویق ارائه راه حل های جدید از طریق ارائه پاداش به افکار نو.
  - تفویض مسئولیت و اقتدار به پیروان در جهت توانمندسازی آنها.
  - استفاده از فنون تشویق خلاقیت مانند روش طوفان مغزی و ...

3- پیشنهاد می شود که رهبران تحول آفرین در راستای تقویت هر چه بیشتر عامل انگیزش الهام بخش به طرق زیر اقدام نمایند:

- داشتن انتظارات بالا از پیروان و محول کردن مسئولیت های چالش برانگیز به آنها.
- درگیر کردن پیروان و ارائه چشم انداز آینده جهت مشارکت بیشتر آنها در تحقق اهداف و داشتن تفکر خوش بینانه راجع به آینده، جهت افزایش انگیزه کارکنان نسبت به کار.

4- جهت تقویت هر چه بیشتر عامل ملاحظات فردی رهبران می توانند به طرق زیر اقدام نمایند:

- ایجاد یک جو حمایتی و دوستانه جهت افزایش رضایت کارکنان و در نتیجه افزایش اثربخشی.
- توجه به نیازهای یکایک پیروان و ایجاد فرصت برای شکوفایی و ارتقای آنان به سطح بالاتر توسعه شخصیتی.
- صرف وقت در جهت آموزش و مربی گری برای کمک به رشد پیروان.

### پیشنهاد برای تقویت خلاقیت در سازمان

1- در سازمان وضعی را به وجود آورید که افراد پدیده تغییر را بپذیرند. اعضای سازمان باید بر این امر اعتقاد پیدا کنند که تغییر به نفع آنها و سازمان تمام خواهد شد. این باور معمولاً زمانی به وجود می آید که اعضا به هنگام تصمیم گیری با مدیر همکاری کنند و به هنگام اجرای تغییرات برنامه ریزی شده به گونه ای عمل شود که امنیت شغلی اعضا به خطر نیفتد.

2- نظرات و عقاید جدید را تقویت کنید. مدیران سازمان از بالاترین مقام تا سرپرستان رده پایین، باید این موضوع را در گفتار و در عمل ثابت کنند که مقدم نظرهای جدید را گرامی می دارند. مدیران برای اینکه پدیده خلاقیت را تشویق و تقویت نمایند باید به پیشنهادات



زیردستان با علاقه گوش بدهند و نظرات مفید که نوید بخش آینده ای درخشان است را به اجرا درآورند و آن نظرات را به سطوح بالاتر و مقامات عالی سازمان برسانند.

3- اجازه دهید اعضاء، روابط متقابل با هم داشته باشند یک جو باز و خلاق، زمانی تقویت می شود که به افراد اجازه داده شود با یکدیگر ارتباط نزدیک تری برقرار کنند و گروه‌ها و اعضای گروه‌های مختلف، روابط متقابل (تعامل) با هم داشته باشند. این روابط متقابل باعث می شود که اطلاعات مفید بین اعضای سازمان رد و بدل، نظرات و دیدگاه‌های جدید درباره مسائل سازمانی، آزادانه به سایر اعضاء داده شود.

4- در برابر شکست شکیبا باشید برخی از نظرهای جدید در مرحله عمل ناموفق می ماند. مدیران مؤثر یا موفق کسانی هستند که واقعیت‌ها و زمان یا منابعی که باید در راه تجربه آموزی (در مورد نظرات جدید و کارساز بودن یا کارساز نبودن آنها) به مصرف برسد را بپذیرند.

5- هدف‌ها را به صورت مشخص تعیین کنید و برای تأمین آنها به اعضاء، آزادی عمل بدهید. اعضای سازمان باید برای بروز خلاقیت خود دارای هدف و جهت باشند. از نظر مرز یا محدودیت‌هایی که در رابطه با خلاقیت اعضاء وجود دارد دستورالعمل‌هایی معقول صادر کنید و مدیران باید بر مقدار زمان و پولی که در رابطه با ارائه نظر جدید به مصرف می رسد نوعی کنترل اعمال کنند.

6- برای افراد خلاق و سخت کوش ارزش قائل شوید. افراد خلاق دارای انگیزه بسیار قوی هستند. از این رو هیچ گاه دست از تلاش و سخت کوشی بر نمی دارند تا کاری که مورد علاقه‌شان است انجام دهند ولی آنها هم انسان هستند و باید در این راه مورد تشویق قرار گیرند و در ازای کار خوبی که انجام می‌دهند پاداش مناسب بگیرند. یک مدیر از طریق سپاسگزاری، تقدیر و تشویق از فرد خلاق، از طریق افزایش حقوق، دادن جایزه، یا نوع دیگری پاداش، باید به نبوغ فرد و خلاقیت وی ارج نهد.

## پیشنهادهای کاربردی

- تأکید بر تحقیق و پژوهش در زمینه رهبری تحول آفرین.
- تهیه و تدوین برنامه های آموزشی در ایجاد مهارت رهبری تحول آفرین.
- اگر مدیران سبک های رهبری تحول آفرین را در سازمان ها اعمال کنند می توانند خلاقیت را در کارکنان تقویت کنند.
- رهبری تحول آفرین می تواند بر کارکنان تأثیر گذارد و فرآیند کاری جدیدتری را گسترش دهند، روش های جدیدی را برای دستیابی به وظایف مختلف به کار برند و این امر منجر به افزایش خلاقیت و نوآوری سازمانی می شود.
- هم اکنون سبک رهبری تحول آفرین در برخی از سازمان های ایران جای خود را باز کرده، تا حدی به فعلیت رسیده است که جهت تکامل و بهینه سازی آنها، توجه به آموزش و برنامه ریزی مناسب اجتناب ناپذیر است.
- به مدرسان دانشگاه های کشور توصیه می شود که در آموزش رهبری به عوامل واقعی رهبری توجه کنند و مهارت های لازم را برای ایجاد عوامل رهبری که در دنیا مطرح است، ایجاد کنند. همچنین اساتید دانشگاهی مرتبط با موضوع می توانند با ایجاد کارگاه های آموزشی، زمینه را برای آموزش و به کارگیری عوامل رهبری تحول آفرین برای رهبران عالی سازمان فراهم سازند.
- آخرین نکته که می تواند موضوع تحقیقاتی در سطح کلان و ملی باشد این است که با توجه به ضرورت تغییر و تحول در نظام اداری کشور، شناسایی و پرورش مدیران تحول آفرین گام اساسی در این راستاست بنابراین لازمه ایجاد تحول در نظام اداری برخورداری از رهبران تحول آفرین است.

## منابع

- آذر، عادل؛ و مومنی، منصور. (1380). آمار و کاربرد آن در مدیریت. تهران: سمت.
- امیر کبیری، علیرضا؛ خدایاری، ابراهیم؛ نظری، فرزاد؛ و مرادی، محمد. (1385). بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول آفرین و تبدالی با تعهد سازمانی کارکنان. فرهنگ مدیریت 4(14): 117-142.
- بیگ زاد، جعفر؛ و فلسفی، علی. (1388). رهبری سازمانی تحول آفرین. ماهنامه اجتماعی اقتصادی علمی - فرهنگی کار و جامعه، 110، 4-11.
- خاکی، غلامرضا. (1378). روش تحقیق با رویکرد پایان نامه نویسی. تهران: مرکز تحقیقات سیاست‌های علمی کشور.
- عابدی جعفری، حسن؛ و آغاز، عسل. (1387). رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی (مطالعه موردی در وزارت رفاه و تامین اجتماعی). دانش مدیریت 21(80): 77-92.
- مظفری، لیلا. (1390). بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی شهرستان نی ریز. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد رفسنجان.
- موغلی، علیرضا. (1382). طرح الگوی رهبری تحول آفرین در سازمانهای اداری ایران. دانش مدیریت، 62، 77-100.
- موغلی، علیرضا. (1383). رهبری تحول آفرین ابزار سنجش آن (M.O). مطالعات مدیریت، 44/43، 95-112.
- Ahmad bodla, M., and Nawaz, M. M. (2010). Transformational leadership style and its relationship with satisfaction. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 2(1): 370-381.
- Alarifi, S. (2011). the effects of transformational leadership on followers creativity and organizational innovation in public sector. Brunel University west London: brunel business school- doctoral symposium. pp. <http://leadership.au.af.mil>.
- Atika, M., and Tripti, S. (2008). Relationship of emotional intelligence with transformational leadership and organizational citizenship behavior. *International journal of leadership studies* 4(1): 3-21.
- Gholamreza J., Zareei, H., and AliFarjani, M. (2009). Comparing transformational leadership in successful and unsuccessful companies. *The journal of international social research* 2(6): 356-372.



- Gumusluoglu, Lale., and Ilsev, Arzu. (2009). transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research* 62, 461-473
- Haq, I. Ul., Ali, A., Azeem M. U., Hijazi, S. T., Qurashi T. M., and Quyyum, A. (2010). Mediation role of employee engagement in creative work process on the relationship of transformational leadership and employee creativity. *European journal of economics, finance and administrative sciences* ISSN 1450-2275 Issue 25
- Khan Rabia, Ur Rehman Abaid and Fatima Afsheen. (2009). transformational leadership and organizational innovation: moderated by organizational size. *African journal of business management* 3(11): 678-684.
- Limsila, K., and Ogunlana, S. O. (2008). Linking personal competencies with transformational leadership style evidence from the construction industry in Thailand. *Journal of construction in developing countries* 13(1):27-50
- Mokhber, M., Wan Khairuzzaman bin, wan Ismail, and Vakilbashi, A. (2011). The impact of transformational leadership on organizational innovation moderated by organizational culture. *Australian journal of basic and applied sciences* 5(6): 504-508.
- Rafferty, A. E., Griffin, Mark A.(2004). Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly* 15, 329-354.
- Simic, I. (1998). Transformational leadership, the key to successful management of transformational organizational changes. *The scientific journal facta universitatis ,economics and organization* 1(6): 49-55.