

### نقش رهبران تحول آفرین از جهت یادگیری، خلاقیت و توانمندسازی کارکنان چگونه است؟

سیده مائده حسینی ضیابری

دانشپدیر مدیریت استراتژیک آینده نگاری MBA دانشگاه تهران، تهران، ایران.  
seyedehmaedehosseini@gmail.com

#### چکیده

امروزه در سازمان های پیشرو یکی از مهمترین شاخص های تاثیر گذار بر آنها عنصر مدیریت است، که شکل مناسب آن، مدیریت همراه با رهبری تلقی می شود. پیش نیاز تغییر و تحول سازمانی مداوم در محیط های پویا و همیشه در حال تغییر، حضور رهبران شهودی، استراتژیک یا به معنای واضح تر، تحول آفرین است. رهبری تحول آفرین یکی از مولفه های رهبری در روانشناسی سازمانی است که مورد بررسی های زیادی قرار گرفته است. در همین راستا، این تحقیق با هدف ارتباط نقش رهبران تحول آفرین بر عملکرد کارکنان در سه مولفه یادگیری، خلاقیت و توانمندسازی انجام گرفت. رهبرانی که رفتارهای تحول آفرین را از خود نشان می دهند مجموعه ای از نتایج مثبت را در سازمان ایجاد می کنند. طبق بررسی های صورت گرفته، رهبری تحول آفرین به طور مستقیم بر یادگیری سازمانی و حتی در مرحله ای بالاتر به طور غیر مستقیم بر نوآوری تأثیر می گذارد. تأثیر مستقیم مولفه های رهبری تحول آفرین بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان تأیید شد و متغیر ملاحظه فردی، نسبت به سایر مولفه های رهبری تحول آفرین، بیشترین اثر مستقیم را بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان دارد.

**واژگان کلیدی:** رهبران تحول آفرین، توسعه منابع انسانی، یادگیری، خلاقیت، توانمندسازی



### مقدمه

تغییرات روز افزون محیطی، سرعت رشد علم و فناوری و مسائل اقتصادی در تمام جهان، تغییرات تأثیرگذار محیطی هستند که در سازمانهای امروزی وجود دارند و عدم سازش و ناسازگاری با این شرایط، بقای آنها را تهدید می کند. در این شرایط سرمایه انسانی به عنوان مهمترین سرمایه سازمان ها قلمداد می شود. سرمایه انسانی را می توان اینگونه تعریف کرد: مجموعه مهارت ها، دانش و ویژگی های عمومی در افراد که می توان به واسطه آن نشان داد ظرفیت انجام کار امروز و پتانسیل آینده یک سازمان چگونه است. (Hitt & et al, 2006)

وجود یک رهبر که بتواند یک سازمان را در این دوران به سلامت به مقصد برساند و حتی رشد دهد، جزء ملزومات مهم یک سازمان است. منابع انسانی و دانش مدیریت، به عنوان سرمایه های مهم و رقابتی سازمان ها هستند و مدیران آگاه به نقش نیروهای زیر مجموعه خود، می توانند مزیت رقابتی برای آینده سازمان ایجاد کنند.

### اهمیت و ضرورت تحقیق

امروزه وجود رهبری در جامعه و سازمان های امروزی امری ضروری است و به همین دلیل محققان و اندیشمندان مدیریت دنبال بررسی و پیدا کردن خصوصیات و ویژگی های رهبران موفق هستند و تلاش می کنند تا خصوصیاتشان را در سازمان ها بیان کنند. با توجه به اینکه رهبری سنتی دیگر جوابگو نبوده، مفهوم و نظریه رهبری تحول آفرین اولین بار توسط برنز (۱۹۸۷) و پس (۱۹۸۵) مطرح شد.

رهبری تحول آفرین فرآیندی است برای توانمند و متعهد ساختن افراد در جهت اهداف سازمان (Yukl, 1998). نتیجه چنین رهبری ارتقای عملکرد کارکنان است. (Burns, Yukl, 1998)

یکی از وظایف مهم مدیریت، رهبری است و یکی از رموز موفقیت مدیران، رهبری منابع انسانی تحت پوشش خود است زیرا امروزه کارکنان سازمان ها، فقط ابزاری برای موفقیت نیستند بلکه به عنوان سرمایه های آن، اجرا کنندگان اصلی روند رشد و در واقع شرکای سازمانی محسوب می شوند. (Roy, Sheena, 2005).

منابع انسانی راضی و پرنگیزه در پیشبرد سیاستها و برنامه های تنظیم شده، نقش بسیار مهمی ایفا می کنند. و فقط کسب درآمد این رضایت را برایشان فراهم نمی کند و علاوه بر این چالش و مسئله ای که منجر به بررسی عوامل رهبری شد، شاخص بهره وری و عملکرد پایین تر سازمان ها در ایران در مقایسه با کشورهای همسایه و شرق آسیا بوده است (طاهری، ۱۳۸۳).

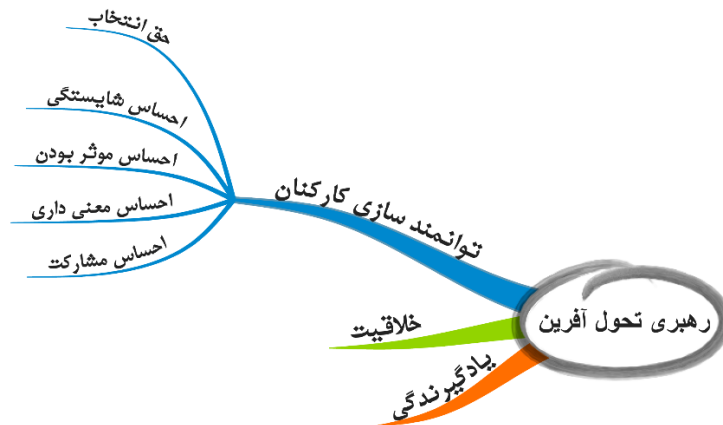
رهبر سازمان باید بداند که چگونه انگیزه را در جهت پیشبرد منافع سازمان و کارکنانش پیش ببرد.

### سوالات تحقیق

- ۱- تاثیر رهبری تحول آفرین در یادگیری افراد چگونه است؟
- ۲- چه رابطه ای بین سبک های رهبری تحول آفرین و مولفه های این نوع رهبری با یادگیری افراد وجود دارد؟
- ۳- آیا بین رهبری تحول آفرین و گرایش به خلاقیت کارکنان رابطه ای وجود دارد؟
- ۴- نقش رهبری تحول آفرین در توانمندسازی کارکنان چیست؟



### مدل مفهومی تحقیق



### تعریف مفاهیم

#### مفهوم توسعه منابع انسانی:

یکی از پروسه های اصلی در چرخه منابع انسانی، توسعه منابع انسانی است. توسعه منابع انسانی به مسائلی از جمله ایجاد یک سازمان پویا و فراهم کردن شرایط آموزش، رشد و یادگیری کارکنان جهت بهبود عملکرد فرد، گروه و سازمان می پردازد (آرمسترانگ، ۱۳۸۱).

نظریه توسعه منابع انسانی در سال ۱۹۶۰، توسط نادلر ارائه شد. او توسعه منابع انسانی را تجارب یادگیری سازمان یافته ای که توسط کارفرمایان در برهه زمانی خاص جهت بهبود و ارتقا عملکرد و رشد فردی بیان می شود، ارائه کرد.

محور پروسه توسعه منابع انسانی را سه فعالیت کلیدی، آموزش، پرورش و توسعه تشکیل می دهد. آموزش؛ شامل یادگیری با تمرکز بر شغل فعلی فرد؛ پرورش، مربوط به یادگیری فرد با تمرکز بر شغل آینده است. و توسعه؛ مربوط به نوعی از یادگیری است که بر شغل فرد تمرکز ندارد (Nadler & Nadler, 1989).

در واقع می توان توسعه منابع انسانی را پروسه یا فعالیتی کوتاه و یا بلند مدت جهت توسعه علم، تخصص، بهره وری و رضایت شغلی در سطوح مختلف فردی، سازمانی، اجتماعی دانست.

- در سطح فردی، بر جنبه های انسانی مانند خودکارآمدی، عزت نفس، انگیزه یادگیری، و انگیزش از طریق انتظارات تأکید می شود.

- در سطح سازمانی، عموماً بر جنبه های توسعه منابع انسانی تمرکز دارد. در این سطح، سازمان زمینه و تحرک لازم را برای عملکرد انسانی و سیستم خود فراهم می آورد. می توان گفت هدف توسعه منابع انسانی رسیدن به حداکثری منابع، بهبود و رشد بهره وری و استفاده حداکثری از پتانسیل های کارکنان در جهت رسیدن به اهداف سازمان است.

- سطح اجتماعی، بر توسعه جامعه، رقابت پذیری و آسان شدن شبکه سازی تمرکز دارد. و در جهت بهبود و افزایش کیفیت زندگی شهروندان و در سطح ملی تأکید دارد (Garavan, 2004).

### مفهوم رهبری

#### مفهوم رهبری تحول آفرین

قدمت واژه رهبری بنا بر تحقیقات انجام شده به ۱۳۰۰ سال قبل از میلاد مسیح بر می گردد و سابقه ای دیرینه دارد. در طول



سالیان طولانی، رهبری در شکل‌های مختلف تعریف و بیان شده است. تعاریفی که از رهبری ارائه شده است به تعداد افرادی است که خواستار ارائه تعریفی از آن شده‌اند. (افجه، ۱۳۸۵)

می‌توان رهبری را اینگونه تعریف کرد مراحل کمک و تأثیرگذاری بر زیرمجموعه‌های خود برای محقق کردن اهداف مشترک (Yukl, G., 2010). بنابراین رهبران باید بدانند چه کاری انجام و چگونه انجام شود. درست است که سبک‌های رهبری اهداف مشترکی را دنبال می‌کنند، اما ممکن است در اجرای روشهایی که رهبران برای ایجاد انگیزه در پیروان خود بکار می‌گیرند تفاوت اساسی داشته باشند (Hater & Bass, 1988). اثربخش بودن رهبری به عوامل مختلفی از جمله سبک، رفتار و ویژگی‌هایی بستگی دارد. (Derue & et al. 2011).

رهبری مراحل تغییر در جهت هدفی مشخص است که از طریق آن، رهبر و زیرمجموعه‌های خود از طریق عواملی مشترک به هم می‌پیوندند و حرکت به سمت چشم‌انداز را آغاز می‌کنند (Laub, 2004).

رهبری از مدیریت متفاوت است.

بتیس و بورت نانوس (۱۹۸۵) معتقد بودند مدیر، کسی است که کارها را درست انجام می‌دهد و رهبر، کار درست را انجام می‌دهد (خانکاه، ۱۳۸۹).

4

به‌طور کلی سه روش برای رهبری در نظر گرفته می‌شود:

۱- نظریه‌های خصوصیات فردی رهبری:

محققان پیشرو در زمینه رهبری، معتقدند که رهبران مشهور جهان، دارای مجموعه‌ای از کیفیت‌ها و صفات منحصر به فردی هستند که آن‌ها را متمایز و سرآمد دیگران می‌کند به همین دلیل این نظریه‌ها مدنظر قرار گرفت.

که یکی از پژوهشگران چهار خصوصیت عمده هوش، بلوغ اجتماعی و وسعت دید، انگیزه‌های کسب موفقیت و رسیدن به هدف و انسان‌گرایی را برای آن بیان کرده است.

۲- نظریه‌های رهبری:

- میتوان رهبران را به دو نوع انسان‌گرا و سازمان‌گرا تقسیم کرد. رهبران انسان‌گرا توجه خود را معطوف به زیرمجموعه‌های خود کرده و سعی در رواج هدف‌گذاری جمعی بر پایه اعتماد دارند.

رهبران سازمان‌گرا تمرکزشان بر اهداف و مأموریت‌های سازمان است. و با قوانین و مقررات سازمانی سعی در کنترل شدید کارکنان خود دارند.

- در نظریه رنسیس لیکرت سبک‌های رهبری به چهار دسته تقسیم می‌شود:

الف) سیستم یک: اقتدارگرایانه ولی مستبدانه، کارکنان نقشی در تصمیمات ندارند.

ب) سیستم دو: اقتدارگرایانه دلسوزانه ولی همچنان تصمیم‌گیری بر عهده مدیران است.

پ) سیستم سه: مشورت‌جویانه اما مسائل عمده سازمانی همچنان بر عهده رهبر و مدیر است.

ج) سیستم چهار: مشارکت‌جویانه است تصمیم‌گیری‌ها کاملاً مشارکتی و گروه‌های رسمی و غیر رسمی در هم آمیخته‌اند.

پژوهش‌های لیکرت نشان داده است، گروه‌های تحت مدیریت از نوع سه و چهار کارایی بالاتری داشته‌اند. البته در رابطه با سیستم چهار با بررسی پژوهش‌های مختلف، انتقادهایی نیز وجود دارد و اجرای سیستم چهار به صورت مدلی که همه جا و همیشه موثر و کارآمد باشد و جنبه ایده‌آل داشته باشد مورد تردید است (امیرکبیری، ۱۳۸۵).





۳- نظریه موقعیتی و اقتضایی : شیوه رهبری براساس شرایط و وضع موجود اتخاذ می شود.

به گونه ای دیگر نیز میتوان سبک های رهبری را دسته بندی کرد. یکی از تئوری هایی که در زمینه سبک های رهبری معرفی شده است ، رهبری تحول آفرین است. اصطلاح رهبری تحول آفرین برای اولین بار سال ۱۹۷۳ توسط دانتون بکار رفت، هرچند تا زمانی که کلاسیک ها توسط برنز سال ۱۹۷۸ آن را بکار نبردند، شناخته نشد (تونکه نژاد، ۲۰۰۶). بس در سال ۱۹۸۵ تئوری رهبری را با تأکید بر تحول آفرینی توسعه داد. و تئوری سبک های سه گانه رهبری عدم مداخله گر، رهبری تبادلی و رهبری تحول آفرین را ارائه می دهد.

رهبری تحول آفرین نوعی رهبری توأم با الهام بخشی است که افراد را از نظر ذهنی تشویق کرده و قدرت حل مسائل و چالش های به وجود آمده را در آنها افزایش می دهد. (Bass & et al, 2003). در واقع تمرکز این نوع رهبری بیشتر بر اهداف جمعی تمرکز دارد. و تلاش های جمعی را تکریم می کند. (Bass, & Riggio, 2006). پژوهش های انجام شده در زمینه های رهبری تحول آفرین نشان می دهد که این نوع رهبری منجر به پیشرفت و توسعه سازمانی می گردد.

طبق نظر سنگه، در عصر جدید، سازمانهایی می توانند موفق باشند که کارکنانشان در بالاترین سطح توانایی قرار داشته باشند و برای بالابردن توانایی های خود بکوشند. وظیفه یک مدیر تأمین چنین شرایطی است.

رهبری تحول آفرین، نوعی از رهبری است که رهبران آن نوعی کاریزما داشته و سبب ترغیب ذهنی، الهام بخش بودن و ملاحظات فردی، افراد تحت رهبری خود می شوند. (Beugre, 2006)

۵ فاکتور که توصیف کننده رهبران تحول آفرین که توسط گیسون و همکاران مطرح شد، عبارتند از:

• کاریزماتیک بودن:

به عنوان مدل هایی قدرتمند برای افراد تحت رهبری خود عمل می کند. یک رهبر تحول آفرین، حس احترام، تحسین و وفاداری را در بین افراد خود ایجاد کرده و بر اهمیت تعهد در جهت رسیدن به چشم انداز سازمان تأکید می کند.

• توجه فردی:

از طریق مشارکت دادن افراد تحت رهبری خود در ترسیم چشم انداز آینده، باعث ایجاد تعهد و انگیزه در آنها می شوند.

• تحریک فکری: زمانی که رهبر ابتکار عمل و خلاقیت های مفید را یاری می کند.

• پاداش مشروط:

مطلع کردن افراد به پاداشی که انتظار دریافت آن را دارند.

• مدیریت استثنا:

زمانی که رهبر توجه کافی به افراد خود برای رسیدن به رشد بیشتر مبذول می دارد و تمام راهنمایی و حمایت از آنها را نثارشان می کند. در این مواقع رهبر، مسئولیت هایی بر عهده شان گذاشته که همین ها تضمین کننده رشد آنها خواهد بود.

(Gibson, 2012)

رهبر تحول آفرین برای اجرایی کردن به چهار مولفه نیاز دارد که در واقع ارکان تشکیل دهنده این نظریه است:





- ۱- نفوذ آرمانی (شامل بینش و چشم انداز های الهام بخش و با دانستن خطرات و سختی ها با اعمال روشهایی به زیردستان خود برای گذر اعتماد می کند) (Janssen,2004)
  - ۲- انگیزه بخشی الهام بخش (بیان جذاب و ارائه تصویری مهیج از آینده) (Mogheli,2003)
  - ۳- ترغیب ذهنی (به گفته بس، اینگونه رهبران افراد خود را به گونه ای ترغیب می کنند که به مسائل از زاویه ای جدید نگاه کرده و به چالش های پیش آمده به عنوان مسائل حل شده می نگرند و بهترین راه حل ها را ارائه می دهند) (Kirkbride,2004)
  - ۴- ملاحظه فردی ( توجه خاص به تفاوت ها و قابلیت های افراد، و اینکه برای کارکنان خود همانند یک مربی عمل می کنند) (Humphreys,2005)
- در واقع یک رهبر تحول آفرین با القای این بینش که دنیای مطلوب چگونه است، به افراد خود القا می کند که الگوهای قدیمی دیگر کارساز نبوده و باید دنبال چیزهای جدید بگردند.

### تأثیر رهبری تحول آفرین بر یادگیری

#### مفهوم یادگیری

در شرایط امروز به واسطه دانش روزافزون، سازمان ها شاهد محیط هایی هستند که هر روز چالشی تر و پویاتر می شوند. سازمانها دیگر نمی توانند مانند گذشته، بصورت سنتی و غیر منعطف، به حیات خود در چنین محیط هایی ادامه دهند. یا باید در ساختار خود تغییراتی ایجاد کرده و یا باید خود را به ابزارهایی برای هماهنگ شدن با این تغییرات مجهز کنند. یک عامل مهم و حیاتی در سازمان ها که به عنوان سرمایه نامشهود آن به شمار می رود، دانش است؛ و سازمان هایی در زمینه تغییرات می توانند موفق عمل کنند که بتوانند دانش خود را توسعه و بهبود دهند. اما کسب دانش و پیشرفت آن، بدون یادگیری ممکن نیست. یادگیری رسیدن به تمام اندوخته های دانشی و در نهایت سرمایه نامشهود می باشد (سبحانی نژاد و همکاران، ۸۵).

یادگیری قلب تغییر، تحول و بهبود سازمانی است.

هنگامی که مفهوم یادگیری را در طول تاریخ بررسی می کنیم، متوجه می شویم که یادگیری سبب انگیزه بخشی بشر بوده و با شناخت شیوه یادگیری افراد می توانیم رفتارهای آنها را بهتر و مناسب تر پیش بینی و حتی رهبری نماییم. (رابینز، ۱۳۸۵)

یادگیری را می توان به صورت هایی از قبیل: بدست آوردن اطلاعات و تفکرهای جدید، عادات و کسب مهارتهای مختلف و متنوع، و روشهای گوناگون حل مسائل تعریف کرد. مشهورترین تعریف، توسط کیمبل (۱۹۶۱) پیشنهاد شده است، به گفته او یادگیری به پروسه ایجاد تغییر نسبتاً پایدار، در رفتار یا توان رفتاری که نتیجه تجربه است، گفته می شود و نمی توان آنرا به حالت های موقتی بدن که به واسطه خستگی، بیماری و ... ایجاد شده است، نسبت داد. ما برای اطلاع یافتن از میزان یادگیری فرد به عملکرد قابل مشاهده او توجه می کنیم. به گفته هیلگارد و باور (۱۹۷۵) تفاوت بین یادگیری و عملکرد را می توان تفاوت بین فهمیدن چگونه انجام دادن کار و انجام دادن کار است.

یادگیری را می توان به سه سطح فردی، گروهی و سازمانی تقسیم بندی کرد:

- یادگیری فردی: تغییر در مهارت ها، نگرش ها، دانش فردی توسط فرد از طریق آموزش و مطالعه بصورت انفرادی با استفاده از فناوری و راههای دیگر بدست می آید. طبق نظریه سنگه، یادگیری افراد، تضمین کننده یادگیری سازمانی نیست اما بدون آن، یادگیری سازمانی اتفاق نمی افتد.
- یادگیری گروهی: تیم ها این توانایی را کسب می کنند که به یک موضوع و مزیت واحد فکر کرده و چیزی را ایجاد و به واسطه آن بیاموزند.



- یادگیری سازمانی: از طریق اشتراک گذاشتن بینش‌ها، آگاهی‌ها، تجارب و مدل‌های ذهنی افراد حاصل می‌شود. (رحمتی و همکاران، ۱۳۹۰)

برای پیشرفت یک سازمان، افراد آن باید یادگیرنده بوده تا بتوانند در شرایط مختلف تهدیدها و اثرات آن را شناخته و بهترین راه حل‌ها را ارائه دهند. در واقع یکی از دلایل شکست سازمان‌ها عدم استفاده مطلوب از منابع موجود خود و فقر یادگیری بوده و اینکه اگر یک سازمان یادگیرنده نباشد، مسئله‌ای اتفاقی نیست و به نحوه مدیریت آن بر می‌گردد. یادگیری جزئی از فرهنگ سازمانهای پیشرو است. رهبری تحول‌آفرین تأثیر عمیق و مثبتی بر بهبود عملکرد افراد دارد.

### رهبری تحولی در سازمان‌های آموزشی:

لیث وود (۱۹۹۴)، رهبری تحولی را به هشت قسمت تقسیم کرده است:

- مشخص کردن ساختار مأموریت سازمان
- مشخص کردن اهداف
- ایجاد انگیزش درونی
- ایجاد و طرح ریزی روشها و ارزشهای مهم سازمان
- بیان انتظارات و عملکرد از افراد
- ایجاد و تولید فرهنگ سازمانی
- ایجاد بستر مناسب و ساختاری که سبب ترویج مشارکت در تصمیمات سازمان باشد. (Bush, 2007)

ایجاد مدل تحولی، ارائه مدلی است که به رهبر سازمان، رویکردی را ارائه می‌کند که متمرکز بر روشی است که به وسیله رهبران ارائه شده و به جای اینکه بر جهت یادگیری و ماهیت آن تأثیر بگذارد، نتایج را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این نوع رهبری، سبب می‌شود تا تمام ذینفعان را در دستیابی به اهداف یادگیری درگیر کند. به واسطه اینکه در این نوع رهبری، بین رهبر و پیروان، یک هماهنگی و همگرایی واقعی دیده می‌شود، در نهایت منجر به اتفاق نظر در تصمیمات است. (Bush, 2007).

در واقع رهبران تحول‌آفرین، با ایجاد سیستم‌هایی شرایط یادگیری و بهبود را فراهم کرده و با این کار سبب گسترش دانش و تضمین یادگیری می‌شوند و افراد این سیستمها را وارد فعالیت‌های روزانه خود می‌کنند و صرفاً برای یادگیری به کتب موجود بسنده نکرده و از تجربیات خود می‌آموزند و همین امر سبب افزایش مهارت و توانایی‌هایشان می‌شود. هر سازمانی می‌تواند به واسطه رهبران تحول‌آفرین خود، شاخص‌های مزیت رقابتی خود از جمله یادگیری را تقویت و اصلاح کند.

برای اینکه یک سازمان یادگیرنده باشد، به دو نوع تغییر شناختی و رفتاری نیاز است.

در نیمه اول قرن ۲۱، رهبری آموزشی، مبنی بر اینکه کیفیت رهبری، تفاوت قابل توجهی در یادگیری و نتایج ایجاد می‌کند، مطرح گردید.

بوش و میدل وورد (Bush & Middlewood, 2013) در مورد رهبری آموزشی، خصوصیات زیر را بیان کردند:

- این نوع رهبری به شدت با آموزش و یادگیری مرتبط است و مشمول یادگیری حرفه‌ای افراد و رشد بیشتر آنها می‌شود.
- تمرکز رهبران آموزشی بر آموزش، یادگیری و رفتار مدرسان در کار کردن با یادگیرندگان است.



- رهبر از طریق، مدرسان، یادگیری کارکنان را هدف قرار می دهد.
- به جای اینکه نفوذ خود را به افراد نشان دهد، نفوذ خود را بر جهت و تأثیر یادگیری متمرکز می کند.

طبق پژوهشهای ماورینا، زاگورسک و همکاران، رهبران تحول آفرین، با ایجاد روابط باز و اعتماد، فرهنگ گفتمان و ایجاد حس همکاری بین افراد موجب بهبود فرهنگ یادگیری می شوند. (Mirkamali, 2012) در واقع این رهبران باعث می شوند که افراد خود به سطح بالاتری از توسعه در جهت چشم اندازهای سازمان برسند و در نهایت سازمان خود را به جایگاه بالاتری در جامعه برسانند. اینگونه رهبران با تفویض اختیار، اشتراک دانش و ایجاد محیط کاری مناسب، استفاده از محرک های ذهنی، افکار و تصورات کارکنان خود را به چالش می کشند و آنها را به خلاقیت و نوآوری وا می دارند. (Shirvani & Montazerin, 2010)

و میتوان اینگونه بیان کرد که رهبری تحول آفرین به طور مستقیم بر یادگیری سازمانی و حتی در مرحله ای بالاتر به طور غیر مستقیم بر نوآوری تأثیر می گذارد که این را در پژوهشی تحت عنوان « نقش رهبری و یادگیری سازمانی در عملکرد و نوآوری » نوشته آراگون کوریا و همکارانش میتوان یافت.

### مطالعات انجام گرفته در داخل کشور:

- حیدر چوپانی، سید علی سیادت، مریم کاظم پور، رئوف رحیمی، مسلم ملکی حسنونند تحقیقی تحت عنوان " افزایش یادگیری در سازمان ها در پرتو نقش آفرینی رهبران تحول آفرین در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در سال ۱۳۹۲-۱۳۹۱" انجام شده است. یافته های بدست آمده نشان داد که وضعیت رهبری تحول آفرین و یادگیری سازمانی در بین ۱۱۷ نفر از کارکنان و مدیران دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در سطح نسبتاً مطلوبی قرار دارد. نتایج حاکی از آن است که بین رهبری تحول آفرین و تمامی مولفه های آن با یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. و وجود رهبری تحول آفرین در این دانشگاه منجر به توسعه و بهبود یادگیری سازمانی می شود.

- ناسو اسماعیل پور، حسن جنبک، یوسف رسول پور، مقاله ای با عنوان " بررسی تأثیر سبک رهبری تحول آفرین بر قابلیت یادگیری سازمانی (مطالعه موردی: سازمان آموزش فنی و حرفه ای جنوب استان آذربایجان غربی) " انجام شد. تعداد اعضای جامعه ۲۴۱ و نمونه ۱۴۸ نفر بوده است و نتایج تحقیق نشان داد که بین رهبری تحول آفرین و قابلیت یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. همچنین بین مولفه های رهبری تحول آفرین و قابلیت یادگیری سازمانی نیز رابطه مثبت و معناداری مشاهده گردید.

### مطالعات انجام گرفته در خارج کشور:

- لون مارک ، می لیم بیت ، هانگ لی تک ، لیان تام کای (۲۰۱۲) در مقاله ای تحت عنوان " رهبری تحول آفرین و یادگیری مرتبط با شغل " در سطح فردی از بین ۴۰۰ نفر از سازمان های مختلف به صورت داوطلبانه و ناشناس جمع آوری شد. نتایج نشان داد به نظر می رسد که رهبران می توانند یادگیری مرتبط با شغل را در بین کارکنان هنگامی که نیازهای رشد پیروان خود را تشخیص داده و راهنمایی های شخصی و توسعه هدفمندی را در اختیار آنها قرار دهند ، افزایش دهند. یافته ها نشان می دهد که اگر جهت گیری یادگیری بالا در یک سازمان مورد نظر باشد ، رهبری تحول آفرین نوع رهبری مورد نیاز در سازمان خواهد بود.





- سبنق کاویتا، (۲۰۰۸) در مقاله ای تحت عنوان به " رابطه بین سازمان یادگیرنده و رهبری تحول آفرین: سازمان های بانکی در هند" پرداخت. این مطالعه رابطه بین رهبری تحول آفرین و سازمان یادگیرنده در بخش بانکداری در هند را مشخص می کند و نتیجه می گیرد که رهبری تحول آفرین نقش مهمی در توسعه سازمان یادگیرنده ایفا می کند. در ادامه ادعا می شود که دو ویژگی اصلی رهبر تحول آفرین، یعنی دیدگاه بیان شده و تحریک فکری، تمایل به ایجاد حس جهت و تفکر خلاق در اعضای سازمان دارد که به نوبه خود، یادگیری سازمانی را در محیط آشفته افزایش می دهد.

### تأثیر رهبری تحول آفرین بر خلاقیت کارکنان:

#### مفهوم خلاقیت

یکی از ویژگی های بارز انسان، قدرت تفکر است، انسان در طول دوران زندگی خود توسط تفکر خلاق و صحیح توانسته به حل مسائل و چالش ها پرداخته و خود را به رشد و تعالی برساند (میر کمالی و خورشیدی ۱۳۸۸). فردی را خلاق می نامیم که ذهنی جستجوگر و آفریننده داشته باشد و به پدیده های جاری زندگی به گونه ای متفاوت از مردم عادی بنگرد و در پایان با توجه به منابع و تجهیزاتی که در اختیار دارد ترکیبی جدید که دیگران قادر به ایجاد آن نبوده اند خلق نماید. (کیتینگ به نقل از میر کمالی و خورشیدی ۱۳۸۸).

خلاقیت عبارت است از « بکارگیری دانش و رهبری » مهارتها در مسیرهای جدید برای رسیدن به نتایج ارزشمند (Bentley, 2002).

یکی از مهمترین عوامل موفقیت سازمان ها که مزیت رقابتی هم محسوب می شود، خلاقیت می باشد که می تواند در سایه رهبری تحول آفرین پدیدار گردد. سازمان ها برای هماهنگی با تحولات جامعه امروزی نیاز است مسیر تغییرات و دگرگونی ها را در آینده پیش بینی کرده و سازمان را در جهت تحولات مطلوب برای ساختن آینده بهتر هدایت کنند. یعنی باید نسبت به گذشته خلاق تر و نوآوری بیشتری داشته باشند.

رهبران تحول آفرین دلایلی را برای کارکنان خود بیان می کنند تا به واسطه آن نگرششان را به انجام کارها و ارزشهای خود تغییر دهند. و شرایطی از ایده های جدید و چالش برانگیز ایجاد کرده که باعث تحریک ذهنشان شده که به روشهای جدید فکر کنند. در واقع تأکید بر حل مسئله بوده که منجر به بروز خلاقیت در بین کارکنان می شود. (Humphreys, 2005) در پژوهشی با عنوان « بررسی رابطه بین سبک های رهبری و آمادگی اعضای سازمان برای پذیرش تغییر و ارزش نهادن خلاقیت توسط آلن، (Allen, 2007)» به این نتیجه رسید که رابطه معنادار و مثبتی بین رهبری تحول آفرین و خلاقیت وجود دارد و یافته ها نشان داد که سبک رهبری منفعل و اجتنابی با پذیرش تغییر کارکنان و خلاق کردنشان رابطه منفی دارد. و طبق پژوهش های (Gumusluoglu, 2009) رهبری تحول آفرین ارتباط مثبتی در خلاقیت هر دو سطح فردی و سازمانی دارد. این نوع رهبری رابطه مثبت بر خلاقیت افراد و در سطح سازمانی بر نوآوری دارد.

جونگ در سال ۲۰۰۱ در مطالعاتی به این نتیجه رسیدند که خلاقیت افرادی که تحت رهبری تحول آفرین قرار گرفتند بیشتر از خلاقیت افراد تحت رهبری تبادلی است.

#### مطالعات انجام گرفته در داخل کشور:

- میرکمالی سید محمد؛ شاطری کریم؛ یوزباشی علیرضا (۱۳۹۲) در مقاله ای تحت عنوان تبیین نقش رهبری تحول آفرین در گرایش به خلاقیت سازمانی در جامعه آماری ۴۵۰ نفر از تمامی معلمان شهرستان دره شهر می باشد که



یافته‌ها نشان داد بین رهبری تحول‌آفرین و ابعاد آن ( ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، ملاحظه فردی و انگیزش الهام بخش) با خلاقیت سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

- اسفندیارپور ثریا، ارشادی فرد ماهرخ، باغبادرانی معصومه ژاله (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان بررسی نقش سبک رهبری تحول‌آفرین بر بهبود خلاقیت کارکنان مطالعه موردی: مدیریت مهندسی و ساختمان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب با جامعه آماری شامل ۹۷ نفر از کارکنان مدیریت مهندسی و ساختمان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب میباید پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که میان سبک رهبری تحول‌آفرین که شامل پنج مؤلفه نفوذ آرمانی، رفتار آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی می باشد و همچنین خلاقیت کارکنان در سطح خطای یک درصد رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد.

### مطالعات صورت گرفته در خارج از کشور:

- جیوتی جیوان؛ دو مانیشا ( ۲۰۱۶ ) در مقاله ای تحت عنوان تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت کارکنان: نقش جهت گیری یادگیری که از کارکنان در مراکز تماس Airtel و Aircel J&K (هند) جمع آوری شده است، نتایج نشان داد که بین رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان رابطه مثبت وجود دارد و با جهت گیری یادگیری تعدیل می شود. ویژگیهای یک رهبر تحول‌آفرین ، هنگامی که با جهت گیری یادگیری کارکنان همراه است ، نتایج مثبتی را در قالب خلاقیت کارکنان به دنبال دارد ، که مدیران می توانند از آنها برای ایجاد مزایای رقابتی پایدار برای سازمانهای خود استفاده کنند.

- جیسوال نیراج کومار ، لوچان ذر رجب (۲۰۱۵) در مقاله ای تحت عنوان "رهبری تحول‌آفرین، جو نوآوری، خودکارآمدی خلاق و خلاقیت کارکنان: یک مطالعه چند سطحی" با جامعه آماری شامل ۳۷۲ کارمند و سرپرستان آنها انجام شد. یافته‌ها نشان می دهد که رهبران تحول‌آفرین می توانند جو نوآوری را تقویت کنند که خلاقیت کارکنان را ارتقا می بخشد. علاوه بر این ، نقش تعدیل کننده قابل توجهی از خودکارآمدی خلاق در رابطه بین جو نوآوری و خلاقیت کارکنان یافت شد. یافته‌ها نشان می دهد که کارکنانی که از خودکارآمدی بالایی برخوردارند ، هنگامی که جو نوآوری حمایتی را دریافت می کنند ، به رفتار خلاقانه متوسل می شوند.

### تأثیر رهبران تحول‌آفرین بر توانمندسازی کارکنان :

#### مفهوم توانمندسازی

رهبران باید بتوانند افراد تحت رهبری خود را برای رسیدن به بهره‌وری بیشتر چه برای سازمان و چه توسعه خود شخص توانمند کنند.

توانمندسازی کارکنان یعنی ایجاد حق انتخاب، احساس شایستگی، احساس موثر بودن، احساس معنی دار بودن و حس مشارکت داشتن است.

در واقع سپردن اختیارات رسمی و دادن قدرت به کارکنان از نظر قانونی است. (Argyris,1998)

مطالعات توانمندسازی را می توان به دو رویکرد ساختاری و روانشناختی تقسیم کرد. (Roy & Sheena2005). رویکرد روانشناختی یک رویکرد درونی است که مربوط به نگرش و ادراک فرد از محیط اطرافش است و ایجاد و تقویت احساس



توانمندی ذهنی، سبب توانمندی فرد می‌شود. (Robbins & et al, 2002) حتی این نگرش، منجر به ایجاد انگیزش شده و باعث ایجاد تحرک و تمایل به کار در افراد می‌شود (Littrell, 2007). از نظر فوکوس (۱۹۹۸) توانمند ساختن کارکنان سبب ایجاد یک فرهنگ در سازمان می‌شود که در آن چشم انداز، اهداف، روشهای تصمیم‌گیری و تمام نتایج و تجربیات افراد آن با یکدیگر به اشتراک گذاشته می‌شود. در چنین شرایطی منابع و تلاش کردن برای کسب منابع بیشتر جهت افزایش بهره‌وری فراهم و مورد حمایت قرار می‌گیرد. (رجایی پور، ۱۳۸۵) مدیران نقش مهمی در شکل‌گرفتن باورهای کارکنان خود در محیطهای تحت رهبری خود ایفا می‌کنند. طبق تحقیقات پارکر و پرایس در سال ۱۹۹۴ و کلر و دانسرو در سال ۱۹۹۵ به این نتایج رسیدند که تربیت کارکنان توانمند توسط مدیران حمایتی اتفاق می‌افتد. و عده‌ای دیگر از محققان از جمله کانک راک، استلی و تراستی، کانگر و کانگو توانمندسازی را از طریق افزایش حس خودکارآمدی کارکنان بیان می‌دارند.

### مطالعات انجام گرفته در داخل کشور:

- احمدی کلان، محمد رسول؛ درویشی، محمد رضا؛ باقی، طالب (۱۳۹۴) در مقاله‌ای تحت عنوان رابطه رهبری تحول‌آفرین با توانمندسازی کارکنان شرکت آب منطقه‌ای ایلام با جامعه آماری ۵۵ نفر که به صورت تصادفی انتخاب شد فرضیه بین رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی کارکنان و احساسات ایجاد شده در آن رابطه معنی‌داری وجود دارد.

- اسدی اسماعیل، میری عبدالرضا، داورزنی محمد، سبزیکاران اسماعیل (۱۳۹۴) در مقاله‌ای تحت عنوان تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر ارتقای توانمندسازی روانشناختی کارکنان وزارت صنعت، معدن و تجارت و سازمانهای تابعه آن در شهر تهران به این نتیجه رسیدند تأثیر مستقیم مولفه‌های رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان تأیید شد و متغیر ملاحظه فردی، نسبت به سایر مولفه‌های رهبری تحول‌آفرین، بیشترین اثر مستقیم را بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان دارد.

### مطالعات انجام گرفته در خارج از کشور:

- سون هیونگ هان (۲۰۱۵) در مقاله‌ای تحت عنوان اثر واسطه‌ای تعهد سازمانی و توانمندسازی کارکنان: چگونه رهبری تحول‌آفرین بر قصد به اشتراک‌گذاری دانش کارکنان تأثیر می‌گذارد که با جامعه آماری ۴۲۶ کارمند تمام وقت در کره جنوبی انجام شد؛ این مطالعه فرایند اساسی را که از طریق آن رهبران تحول‌آفرین بر تمایل به اشتراک‌گذاری دانش کارکنان با تمرکز بر نقش‌های واسطه‌ای توانمندسازی روانشناختی و تعهد کارکنان به سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد، مورد بررسی قرار داد. تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم رهبری تحول‌آفرین بر اشتراک‌گذاری دانش مورد بررسی قرار گرفت. نتایج این مطالعه تأثیر مستقیم معناداری از رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی را نشان داد که به نوبه خود تأثیر معناداری بر قصد به اشتراک‌گذاری دانش کارکنان داشت. رهبری تحول‌آفرین تنها تأثیر غیرمستقیمی بر قصد اشتراک‌گذاری دانش در بین کارکنان داشت. این نتایج اهمیت نقش واسطه‌ای نگرش کارکنان، به ویژه تعهد سازمانی، را برای ارتقای قصد اشتراک‌گذاری دانش در بین کارکنان نشان می‌دهد.



- بیلدریم و ناکتیوک (۲۰۱۷) در مقاله‌ای با عنوان "نقش واسطه‌ای حمایت سازمانی در تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی کارکنان" به بررسی آن پرداخت. جمع‌آوری داده‌ها از طریق نظرسنجی‌های توزیع‌شده بر روی ۳۵۰ کارمند انجام شد و ۱۹۱ نظرسنجی جمع‌آوری شد. مشخص شد که رهبری تحول‌آفرین و حمایت سازمانی تأثیرات مثبتی بر توانمندسازی کارکنان دارد. اگرچه حمایت سازمانی در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی کارکنان نقش میانجی ایفا می‌کند، اما این نقش در سطح قابل توجهی نیست.

### بحث و نتیجه‌گیری

براساس یافته‌های بدست آمده، نقش رهبری تحول‌آفرین بر افراد منجر به تحول و رشد سازمان‌ها می‌شود. رهبران باید نسبت به یادگیری کارکنان خود، حساس بوده و خود نیز در نقش مربی و رهبری تحول‌آفرین عمل نمایند تا علاوه بر ایجاد خلاقیت که نتیجه مثبت رابطه این نوع رهبری بر کارکنان بوده است، سبب توانمندی آنها و در نهایت ایجاد سازمانی نوآور، خلاق و یادگیرنده باشیم.





### منابع

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۱) مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه ی سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- افجه، سید علی اکبر (۱۳۸۵) مبانی فلسفی و تئوریهای رهبری و رفتار سازمانی، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)
- احمدی کلان، محمد رسول؛ درویشی، محمدرضا؛ باقی طالب (۱۳۹۴) رابطه رهبری تحول آفرین با توانمندسازی کارکنان شرکت آب منطقه ای ایلام
- اسدی اسماعیل، میری عبدالرضا، داورزنی محمد، سبزیکاران اسماعیل (۱۳۹۴) تأثیر رهبری تحول آفرین بر ارتقای توانمندسازی روانشناختی کارکنان
- اسفندیارپور ثریا، ارشادی فرد ماهرخ، باغبادرانی معصومه ژاله (۱۳۹۲) بررسی نقش سبک رهبری تحول آفرین بر بهبود خلاقیت کارکنان مطالعه موردی: مدیریت مهندسی و ساختمان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب
- امیرکبیری علیرضا (۱۳۸۵) رویکردهای سازمان و مدیریت و رفتار سازمانی چشم انداز پست مدرن. تهران: نگاه دانش.
- حیدر چوپانی، سید علی سیادت، مریم کاظم پو، رئوف رحیمی، مسلم ملکی حسنونند (۱۳۹۲) افزایش یادگیری در سازمان ها در پرتو نقش آفرینی رهبران تحول آفرین در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در سال ۱۳۹۲-۱۳۹۱
- خان کا، اس. اس (۲۰۰۹). رفتار سازمانی ترجمه غلامرضا شمس مورکانی ۱۳۸۹، تهران: آبیژ
- رایینز، استیفن پی (۱۳۸۵). رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه ها و کاربردها ترجمه دکتر علی پارسایان و دکتر محمد اعرابی (ترجمه ای از ویرایش هفتم و هشتم کتاب)، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.
- رجایی پور سعید، جمشیدیان عبدالرسول (۱۳۸۶) مفاهیم و راهبردهای توانمندسازی کارکنان، مجله تدبیر، شماره ۱۸۶
- طاهری شنهم (۱۳۸۳) بهره وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمانها، تهران: نشر هستان، چاپ هشتم
- رحمتی داریوش، صالحی علیرضا، عزیزی علی، ذوقی لیلا (۱۳۹۰) یادگیری فردی با رویکرد راهبردی، فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی، سال ششم، شماره ۱۹
- سبحانی نژاد، مهدی و همکاران. (۱۳۸۵). سازمان یادگیرنده، تهران: سیطرون، شعبانی حسن (۱۳۸۰) مهارت های آموزشی و پرورشی، چاپ اول، تهران، انتشارات سمت، جنت بوداگی، اسد... و همکاران (۱۳۸۵)، استاندارد سازی رفتار پلیس و نقش آموزش در آن، اولین همایش بین المللی استاندارد سازی رفتار سازمانی و نقش آموزش در آن.
- میرکمالی، سید محمد؛ خورشیدی، عباس (۱۳۸۸) عوامل مؤثر بر پرورش خلاقیات دانش آموزان دوره ابتدایی استان گیلان. مجله روانشناسی و علوم تربیتی. سال سی و نهم، شماره ۹
- میرکمالی سید محمد، شاطری کریم، یوزباشی علیرضا (۱۳۹۲) تبیین نقش رهبری تحول آفرین در گرایش به خلاقیت سازمانی

Allen, Stephanie Lutz(2007). *Transformational leadership, change readiness, and creativity*. PhD. dissertation. Department of psychology. San Jose University.



Argyris, Chris, May-June,(1998). **Empowerment the Emperors New Clothes**, *Harvard Business Review*.

Bass, B.M., Avolio, J.B., Jung, D. I.& Berson, Y. (2003). **Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership**. *Journal of Applied Psycholog* 88(2):207-218

Bass, B. M., &Riggio, R.E. (2006). **Transformational leadership**. 2nd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Beugre, C. D. Acar, W. Braun,W.**Transformational leadership in organizations: an environment-induced model**. *International Journal of manpower*.2006;27(1):52-62

Bentley, Tom . (2002). **“Distributed intelligence: learning and creativity”**, National College for leadership, P: 1.

Bush, T. (2007). **Educational leadership and management: theory, policy and practice**. *South African Journal of Education*, 27(3), 391-406.

Bush, T., & Middlewood, D. (2013). **Leading and managing people in education**. Sage.

Burns, J.M. (1998). **Transactional and transforming leadership**, in Hickman, G.R. (Ed.). *Leading Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp. 133-4.

Derue, D.S., Nahargang, J.D., Wellman, N., Humphrey, S.E., (2011). **Trait and behavioral theories of leadership: an integration and meta-analytic test of their relative validity**. *Pers. Psychol.* 64 (1), 7–52.

Gumusluoglu, Lale., and Ilsev, Arzu. (2009). **transformational leadership, creativity, and organizational innovation**. *Journal of business research* 62, 461-473

Garavan, T. (1991). **Strategic HRD**, *Journal of European Industrial Training*. Vol. 15, No.1, p. 17

Garavan, Thomas N. (2004). **Exploring HRD: A Levels of Analysis Approach**, *Human Resource Development Review*. Vol. 3, No. 4, pp. 417-441.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly Jr, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations–Behavior, Structure, Pro-cesses*. -14/E.Woods, P. A. (2015). **Distributed leadership for equity and learning**.

Hater, J.J., Bass, B.M., (1988) **Superiors’ evaluations and subordinates’ perceptions of transformational and transactional leadership**. *J. Appl. Psychol.* 73 (4), 695–702.

Seung-hyun Han, Gaeun Seo, Jessica Li & Seung Won Yoon (2016) **The mediating effect of organizational commitment and employee empowerment: how transformational leadership impacts employee knowledge sharing intention** *Journal of Applied Human Resource Development International*, 19:2, 98-115

Hitt, Michael A; C. Chet Miller & Colella Adrienne (2006). **Organizational Behavior A Strategic Approach**. John Wiley & Sons, Inc First Published, America



Humphreys, John H(2005). *Contextual implications for transformational and servant leadership*. Management Decision;43(1):1410-1431

Humphreys, John H(2005). *Contextual implications for transformational and servant leadership*; Management Decision; Vol. 43 No. 10 pp. 1410-1431.

Janssen, O., Van de Vliert, E. and West, M.(2004), **The bright and dark sides of individual and group innovation: a special issue Introduction**, *Journal of Organizational Behavior*;25(2):129-145

Jyoti, J. and Dev, M. (2015), **The impact of transformational leadership on employee creativity: the role of learning orientation**, *Journal of Asia Business Studies*, Vol. 9 No. 1, pp. 78-98

Jaiswal Neeraj Kumar & Lochan Dhar Rajib,(2015), **Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study**, *International Journal of Hospitality Management*, Vol,51 . No. 30-41

Kirkbride, Paul.(2006) *Developing transformational leaders: the full range leadership model in action*. *Industrial and commercial training*;38(1):23-32

Laub, Jim (2004). *Defining Servant Leadership: A Recommended Typology for Servant Leadership Studies*, *Servant Leadership Roundtable*

Loon, M., Mee Lim, Y., Heang Lee, T. and Lian Tam, C. (2012), **Transformational leadership and job-related learning**, *Management Research Review*, Vol. 35 No. 3/4, pp. 192-205

Mogheli, A.(2003) **The transformational leadership model in the organizational of Iran**. *Journal of Management in Islam*;35-53.(Persian)

Mirkamali, S.M. Narenji Sanni, F & Alami, F.(2012) **The relationship between transformational leadership and organizational learning** (Case Study: Saipa company). *Journal of change Management*, 6(3).(In persian)

Roy. Yong. J. C & Lyenger. Sheena. S, (2005). *Empowerment through choice? a critical analysis of the effects of choice in organizations*, *Research in organizational behaviors*, Vol.27, PP 41-79.

Robbins. T. L & Crino. M. D & Fredendall. L. D, (2002). **An integrative model of the empowerment process**, *Human resource management review*,No12, PP 419-420.

Romie. F. Littrell, (2007). **influences on employee preferences for empowerment practices by the ideal manager in China**, *International Journal of Intercultural Relations*, Vol.31, PP 87-110.

Singh Kavit,(2008). **Relationship between Learning Organization and Transformational Leadership: Banking Organizations in India**, *International Journal of Business and Management Science*, Vol. 1, No. 1, July 2008: 97-111

Shirvani, A& Memar Montazerin.(2010) **Relationship between transformational leadership and the organizational entrepreneurship** (Case Study: Isfahan Steel Satellite companies). *The first*



*National Conference on the Iranian leadership and management challenges. Isfahan: azad university of khorasgan. (Persian)*

Tonkehnezhad, M.(2006) **Comparison two transformation-oriented leadership style and servant in two the environment, two leadership styles.** *Journal of Tadbir*, 17(172):15-33(Persian)

Yildirim, F. , Naktiyok, S.(2017) **The mediating role of organizational support in the effect of transformational leadership on employee empowerment,** *Polish Journal of Management Studies*, Vol. 16, No.1: 292--303

Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*, 4th ed., Prentice-Hall, Inc.,Upper Saddle River, NJ.

Yukl, G.(2010). *Leadership in Organizations*. Person, Upper Saddler River. New Jersey.