

## نقش رهبری تحول‌گرا بر عملکرد تجاری: مطالعه‌ای در شرکت گاز استان تهران

شمس‌السادات زاهدی<sup>۱</sup>، حبیب ابراهیم‌پور<sup>۲</sup>، حسن خلیلی<sup>۳</sup>

**چکیده:** امروزه با تغییر محیط کسب‌وکار سازمان‌ها، نگرش صاحب‌نظران و پژوهشگران نسبت به اصول رهبری تغییر کرده، آنها را بر آن داشته تئوری‌های سنتی در زمینه رهبری را مورد بازبینی قرار داده و تئوری متناسب با عصر حاضر یعنی تئوری رهبری تحول‌گرا را عرضه دارند. رهبر تحول‌گرا با انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، ویژگی‌های آرمانی و توجه به پیروان می‌تواند با بهبود عملکرد شرکت، افزایش سهم بازار، رشد فروش، جذب مشتریان و در نهایت رضایت مشتریان را سبب شود. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش به روش همبستگی انجام شده است. جامعه‌ی آماری مدیران شرکت گاز استان تهران هستند که تعداد ۶۷ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود که برای تحلیل آن از آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه استفاده شد. نتایج به‌دست آمده از آزمون فرضیه‌ها نشان داد، رابطه مثبت و معناداری بین رهبری تحول‌گرا و عملکرد تجاری در سطح اطمینان ۰/۹۹ وجود دارد. در نهایت با توجه به نتایج آزمون فرضیه‌ها، پیشنهاداتی به سازمان مورد مطالعه ارائه شد.

واژه‌های کلیدی: رهبری تحول‌گرا، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش، عملکرد تجاری

۱. استاد دانشگاه علامه طباطبایی، ایران

۲. استادیار دانشگاه محقق اردبیلی، ایران

۳. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۰۸/۱۰

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۱/۱۱/۲۸

نویسنده مسئول مقاله: حسن خلیلی

E-mail: management.khalili@gmail.com

**مقدمه**

بقا و موفقیت سازمان‌ها در محیط رقابتی امروزی که تغییر و تحول، پیچیدگی و عدم اطمینان خاصیت اصلی آن است، نیازمند اتخاذ و اجرای استراتژی‌های اثربخش و بهبود مستمر عملکرد است (Hayes & Abernathy, 1980: 67). در این میان بیشتر این سازمان‌ها توجه خود را به رهبران سازمانی داشته، با تلاش ویژه‌ای سعی در ایجاد تغییرات بنیادی در سازمان دارند؛ زیرا رهبری با ایجاد تغییر سر و کار دارد (Geijsel et al, 2003: 228). اگرچه رهبری یک موضوع مورد علاقه برای هزاران سال بوده است، اما پژوهش علمی در این زمینه در قرن بیستم شروع شده است (Judge et al, 2002: 66). به نظر هولندر<sup>۱</sup> (۱۹۶۴)، رهبری به منزله‌ی نیروی بالقوه در الهام بخشیدن به افراد برای اهداف گروهی، همکاری و پشتیبانی از همکاران عمل می‌کند (Gupta & MacMillan, 2009: 4). رهبران باید مهارت‌های جدیدی را برای هدایت صحیح کسب و کار فردا فراگیرند تا قادر باشند سازمان‌ها را به درستی هدایت کنند. سبک‌های رهبری سنتی مبتنی بر مدل سلسله‌مراتبی بود که در آن قدرت در بالای سازمان قرار داشت، دستورات از بالا به پایین دیکته می‌شد و پیروان در سطوح پائین‌تر به منزله‌ی یک عضو سازمانی، ملزم به پیروی از این دستورات بودند (Van Dierendonck, 2011: 1229). از این‌رو، سبک‌های سنتی رهبری برای هماهنگ شدن با تغییرات، کارآیی خود را از دست داده‌اند (سلمانی و نیکفال آذر، ۱۳۹۰: ۱۲۲). در الگوهای جدید کسب و کار، نیاز بیشتری به رهبران فرهمند و الهام‌بخش احساس می‌شود (Van Dierendonck, 2011: 1229). رهبری تحول‌گرا در جستجوی تغییر و تحول در راستای اهداف و مأموریت سازمان و متناسب با شرایط محیطی هستند تا از این طریق به زیردستان اجازه دهد برای اهداف متعالی تلاش کنند (حسینی و همکاران، ۱۳۸۹: ۵۸). بنابراین، رهبری نقش مهمی در موفقیت یا شکست یک سازمان ایفا می‌کند. از این‌رو، در پژوهش حاضر به بررسی نقش رهبری تحول‌گرا و ابعاد آن بر عملکرد تجاری پرداخته خواهد شد. عملکرد تجاری به وسیله اندازه‌گیری موفقیت یا شکست یک سازمان در رسیدن به اهدافش ارزیابی می‌شود (Wood, 2006: 443). سؤال پژوهش این است که آیا رهبری تحول‌گرا با عملکرد تجاری رابطه دارد؟ آیا رهبری تحول‌گرا می‌تواند باعث بهبود عملکرد تولید و عملکرد مشتری شود؟ مدیران شرکت با به کارگیری سبک رهبری تحول‌گرا به پیروان خود در سازمان توجه کرده، در آنها انگیزش ایجاد کرده، به دنبال ترغیب ذهنی آنان هستند؛ بنابراین، رهبران تحول‌گرا پیروان خود را به تغییر و تحول در سازمان تحریک می‌کنند و از این طریق می‌توانند به منزله‌ی عاملی در

---

1. Hollander

جهت بهبود عملکرد شرکت محسوب می‌شوند. این بهبود عملکرد می‌تواند از طریق افزایش سهم بازار، رشد فروش، جذب مشتریان و رضایت آنان فراهم شود. از این رو، با توجه به مباحث گفته شده، ضرورت انجام پژوهشی در راستای چگونگی رابطه رهبری تحول‌گرا و عملکرد تجاری نمود پیدا می‌کند.

## ادبیات و پیشینه پژوهش

### رهبری تحول‌گرا

ریندووا و استاربوک<sup>۱</sup> (۱۹۷۷) معتقدند، مفهوم رهبری به زمان دوران باستان باز می‌گردد که در کتیبه‌های باستانی چین، مصر، یونان، هند، عراق و ایتالیا در مورد صفات مشخصه، رفتارها و فرایندهای رهبری بحث شده است (Cogliser & Brigham, 2004: 772). رهبری یکی از واژه‌هایی است که درباره‌ی تعریف آن اتفاق نظر چندانی وجود ندارد و تعاریفی که از رهبری ارائه شده است، از نظر تعداد، برابر با تعداد کسانی است که درصد ارائه تعریفی از آن برآمده‌اند (افجه، ۱۳۸۵: ۳۶۷). رهبری یعنی فعالیت‌هایی که افراد را برای تلاش مشتاقانه در جهت تحقق اهداف گروهی، تحت تأثیر قرار می‌دهد (Terry, 1977: 493). رهبری شامل توجه به هدف‌هاست. این بدین معناست که رهبری ملزم به هدایت گروه و جمعی به سمت هدف و نقطه پایان وظیفه و کاری است که پیش‌بینی شده است (افجه، ۱۳۸۰: ۲۷). پژوهشگران رهبری در دهه‌های گذشته، توجه خود را به رهبری کارزماتیک، مشارکتی و تحول‌گرا<sup>۲</sup> معطوف داشته‌اند. رهبری تحول‌گرا بر نقش کارزماتیک و مشارکتی رهبر نیز تأکید دارد. رهبری تحول‌گرا بیشتر بر ویژگی انگیزش، الهام‌بخشی و تسهیل‌گری متمرکز است (Madsen & Albrechtsen, 2008: 343). به نظر برنز<sup>۳</sup> (۱۹۷۸)، اقدام رهبری تحول‌گرا، باعث پیوند رهبر و پیروان برای پیگیری مستمر و دوطرفه اهداف متعالی می‌شود. بنابراین، رهبران تحول‌گرا تأثیر عمیقی بر پیروان می‌گذارند (Surie & Ashley, 2008: 235). برنز (۱۹۷۸)، تئوری رهبری تحول‌گرا را مطرح ساخته و باس و اوولویو<sup>۴</sup> (۱۹۹۴) آن را توسعه داده‌اند (Gumusluoglu & Ilsev, 2009: 462). به نظر باس و اوولویو (۱۹۹۴)، رهبری تحول‌گرا دارای پنج ویژگی زیر است (Madsen & Albrechtsen, 2008: 345):

- کاریزما (ویژگی‌های آرمانی)؛

- 
1. Rindova & Starbuck
  2. Transformational Leadership
  3. Burns
  4. Bass & Avolio

- انگیزش الهام‌بخش؛
- نفوذ آرمانی؛
- ملاحظات فردی؛
- ترغیب ذهنی .

نفوذ آرمانی رهبرانی را شرح می‌دهد که به‌منزله‌ی مدل‌هایی قوی برای پیروان عمل می‌کنند. چنانچه یک رهبر تحول‌آفرین باشد، حس احترام، تحسین و وفاداری را در میان پیروان خود ایجاد خواهد کرد و بر اهمیت داشتن تعهد قوی برای رسیدن به رسالت‌های سازمان تأکید خواهد کرد (عابدی جعفری و آغاز، ۱۳۸۷: ۷۹). در انگیزه الهام‌بخشی، رهبران با شناسایی فرصت‌های جدید، چالشی بودن، بهبود و تبیین چشم‌انداز قوی برای آینده، قادر به ایجاد انگیزه و الهام بخشیدن به پیروان خود هستند. آنها همچنین مشتاق و خوشبین هستند، ارتباطات روشنی برقرار کرده، انتظارات واقع بینانه‌ای دارند و به سند چشم‌انداز مشترک تعهد نشان می‌دهند. ترغیب ذهنی یعنی توانایی رهبری برای چالش کشیدن پیروان به بررسی دوباره برخی از مفروضات خود و تشویق به نوآوری و خلاقیت از طریق فرمول‌بندی مجدد مسأله، تخیل، کاوش فکری، و رویکردهای جدید. ملاحظات فردی بر نیازهای فردی پیروان برای موفقیت، توسعه، رشد و پشتیبانی متمرکز است. چنین رهبرانی در هدایت و نظارت پیروان درگیر بوده، فرصت‌های یادگیری جدید و ارزش ایجاد می‌کنند. به‌طور کلی، رهبری تحول‌گرا شامل پیوند افراد حول یک هدف مشترک از طریق رفتارهای خودتقویتی است که پیروان از طریق دستیابی موفقیت‌آمیز به کار و اتکا به پاداش‌های درونی به‌دست می‌آورند (Oke et al, 2009: 65).

### عملکرد تجاری

عملکرد تجاری<sup>۱</sup>، به گونه‌های مختلفی تعریف شده است. برای مثال، تعداد و تنوع مشتریان (Wood, 2006: 443)، ایجاد مبنایی برای رشد آینده (Ke et al, 2008: 260)، به‌منزله‌ی اندازه‌گیری عملکرد شرکت در نظر گرفته شده است (Wood, 2006: 443). عملکرد تجاری دربرگیرنده شاخص‌های بازده فروش (Bergeron et al, 2004: 1009)، بازده سرمایه (Bergeron et al, 2004: 1009; Morgan & Strong, 2003: 165; Wood, 2006: 443) و سود هر سهم (Bergeron et al, 2004: 1009) یا به‌طور کلی سودآوری (Morgan & Strong, 2003: 165; Wood, 2006: 443) و شاخص‌های غیرمالی مانند اندازه بازار (Martin-Consuegra & Esteban, 2007: 385)، سهم بازار (Bergeron et al, 2004: )

محصول جدید (Bergeron et al, 2004: 1009) و میزان رشد (Martin-Consuegra & Esteban, 2007: 385; Su et al, 2008: 815) و توسعه عملکرد تجاری به‌طور کلی بر کارایی و اثربخشی متمرکز است؛ زیرا شرکت برای بقا باید سودآور باشد، کارایی مالی چون (سود ناویژه، سود ویژه، نرخ بازده سرمایه، سودآوری نسبی) به‌عنوان نتیجه نهایی عملکرد تجاری استفاده می‌شود (Sandvik & Sandvik, 2003: 358-359). در پژوهش حاضر بر مبنای پژوهش‌های انجام‌شده<sup>۱</sup>، دو بعد عملکرد مشتری و عملکرد تولید به‌منزله‌ی شاخص‌های عملکرد تجاری بررسی می‌شوند. عملکرد مشتری معمولاً دربرگیرنده جذب و حفظ مشتری است. برای شرکت‌های جوان نوپا برای بقا و کامیاب شدن، جذب مشتریان جدید، و حفظ مشتریان قبلی‌اش یک امر ضروری است (Hughes & Morgan, 2007: 656). بنابراین، اقدامات عملکرد مشتری دربرگیرنده جذب و حفظ مشتریان و همچنین رسیدگی به سفارشات آنها می‌شود. از سوی دیگر، عملکرد تولید اشاره به سهم بازار و سهم فروش دارد. سهم بازار کلید موفقیت است، شرکت‌هایی که بالاترین سهم بازار را در اختیار دارند معمولاً در کاهش هزینه‌ها پیشگام می‌شوند (هانگر و ویلن، ۱۳۹۰: ۱۸۰). از آنجا که سهم بازار و نرخ رشد فروش به‌منزله‌ی عامل تعیین‌کننده در موقعیت رقابتی هر شرکتی محسوب می‌شود (همان، ۱۷۸)، موفقیت نسبی محصولات شرکت در امر فروش و کسب سهم بازار به‌عنوان شاخص عملکرد تولید در عملکرد تجاری محسوب می‌شود.

مورگان و استرانگ (۲۰۰۳)، در پژوهشی با عنوان "عملکرد تجاری و ابعاد گرایش استراتژیک" در شرکت‌های تولیدی متوسط و بزرگ صنعتی تکنولوژی‌محور به این نتیجه رسیدند که ابعاد گرایش استراتژیک (تجزیه و تحلیل بالا، حالت تدافعی<sup>۲</sup>، آینده‌نگری<sup>۳</sup>) با عملکرد تجاری (سهم بازار، رضایت مشتری، موقعیت رقابتی، حفظ مشتری، رشد فروش، نرخ بازده سرمایه‌گذاری) ارتباط دارد. سو و همکاران (۲۰۰۸)، در پژوهشی با عنوان "تأثیر کارکردهای مدیریت کیفیت بر عملکرد تجاری" در ۱۹۶ شرکت تولیدی و خدماتی در غرب چین به این نتیجه رسیدند که کارکردهای مدیریت کیفیت بر عملکرد تجاری، مستقیماً تأثیر مثبتی ندارد؛ ولی از طریق عملکرد کیفیت و عملکرد تحقیق و توسعه بر عملکرد تجاری تأثیر غیرمستقیمی دارد. آنها همچنین به این نتیجه رسیدند که نوع صنعت روابط بین کارکردهای مدیریت کیفیت و

1. Hansotia, 2004; Jayachandran, Sharma, Kaufman, & Raman, 2005; Reinartz, Thomas, & Kumar, 2005; Thomas, 2001; Atuahene-Gima and Li, 2004; Song and Xie, 2000; and Wei and Morgan, 2004

2. Defensiveness

3. Futurity

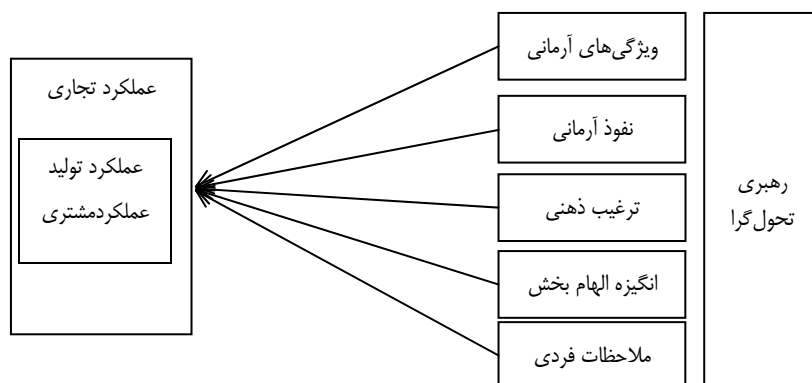
عملکرد تجاری را تعدیل می‌کند. ماتزler و همکاران (۲۰۰۸)، در پژوهشی از سیصد نمونه از یکی از استان‌های جنوبی استرالیا به بررسی رابطه سبک‌رهبری تحول‌گرا با نوآوری تولید و عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط پرداخته‌اند. به نظر آنها سبک رهبری مدیریت عالی می‌تواند، تأثیر مثبتی بر نوآوری تولید و عملکرد شرکت داشته باشد. آنها از طریق بررسی مدل معادلات ساختاری به آزمون نظریه خویش پرداختند و به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول‌گرا تأثیر مستقیم و مثبتی بر نوآوری، رشد و سودآوری دارد. همچنین، نوآوری بر رشد و سودآوری تأثیرات مثبتی دارد. آنها پیشنهاد می‌کنند که سبک رهبری تحول‌گرا سبک مناسبی برای شرکت‌های کوچک و متوسط است. موغلی (۱۳۸۱)، در پژوهشی به طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران پرداخته است، وی با بررسی ۲۴۸ نفر از کارکنان و ۴۹۶ نفر از مدیران بخش‌های خدماتی، صنعتی و اقتصادی به این نتیجه رسید که رهبری تحول‌آفرین با رضایت-مندی، تلاش و تعهد پیروان رابطه مثبت و معناداری دارد. نورشاهی (۱۳۸۸)، با بررسی رابطه پیامدهای رهبری و ابعاد سبک رهبری تحول‌گرا در میان سی تن از رؤسای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی شهر تهران به این نتیجه رسید که بیشتر رؤسای مورد مطالعه در پیامد رهبری تلاش بالاتر از حد انتظار نمره بالا و در دو پیامد، اثربخشی و رضایت‌مندی نمره متوسط کسب کرده‌اند. همچنین، بیشتر رؤسای یادشده در بعد تأثیرگذاری ایده‌آلی نمره بالا، در دو بعد انگیزش الهام‌بخش و برانگیزاندگی ذهنی نمره متوسط و در بعد ملاحظه فردی نمره پایین کسب کرده‌اند. به‌طور کلی، یافته‌های پژوهشی ضرورت تقویت رؤسا در بعد ملاحظه فردی را نشان می‌دهد. همچنین، یافته‌های پژوهش نشان داد، سبک رهبری تحول‌گرا نقش مؤثری در افزایش رضایت‌مندی و تلاش بالاتر از حد انتظار در میان همکاران رؤسای یادشده دارد.

با توجه به مطالب بیان شده فرضیه اصلی پژوهش عبارت است:

رهبری تحول‌گرا با عملکرد تجاری در شرکت گاز استان تهران رابطه مثبت و معناداری دارد

با توجه به فرضیه اصلی پژوهش، هفت فرضیه فرعی به شرح زیر مطرح می‌شود:

۱. ویژگی‌های آرمانی با عملکرد تجاری رابطه مثبت و معناداری دارد.
۲. نفوذ آرمانی با عملکرد تجاری رابطه مثبت و معناداری دارد.
۳. ترغیب ذهنی با عملکرد تجاری رابطه مثبت و معناداری دارد.
۴. انگیزه الهام‌بخشی با عملکرد تجاری رابطه مثبت و معناداری دارد.
۵. ملاحظات فردی با عملکرد تجاری رابطه مثبت و معنی‌داری دارد
۶. رهبری تحول‌گرا با عملکرد مشتری رابطه مثبت و معناداری دارد.
۷. رهبری تحول‌گرا با عملکرد تولید رابطه مثبت و معناداری دارد.



نمودار ۱. مدل پژوهش؛ ارتباط رهبری تحول‌گرا و عملکرد تجاری

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش به روش همبستگی انجام شده است. جامعه‌ی آماری مدیران عالی، میانی و عملیاتی شرکت گاز استان تهران است که به‌علت تعداد اندک مدیران، جامعه‌ی آماری به‌عنوان تعداد نمونه در دسترس انتخاب شده است که تعداد ۶۷ نفر به‌عنوان نمونه تعیین و نسبت به گردآوری داده‌ها اقدام شد. برای گردآوری داده‌ها از دو پرسشنامه رهبری تحول‌گرا (Bass et al, 2003) و عملکرد تجاری (Hughes & Morgan, 2007) با طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای استفاده شد. پرسشنامه رهبری تحول‌گرا در پژوهش بیک‌زاد و همکاران (۱۳۸۹) و پرسشنامه عملکرد تجاری در پژوهش ابراهیم‌پور و همکاران (۱۳۹۰) نیز استفاده شده است؛ بنابراین، پرسشنامه از اعتبار خوبی برخوردار است. در پرسشنامه، هفت سؤال برای متغیرهای جمعیت‌شناختی و ۲۶ سؤال نیز برای سنجش متغیرهای تخصصی پژوهش است. از این تعداد بیست سؤال مربوط به رهبری تحول‌گرا و شش سؤال مربوط به عملکرد تجاری بود. به‌منظور اندازه‌گیری قابلیت‌اعتماد از روش آلفای کرونباخ استفاده شد؛ بدین‌صورت که یک نمونه اولیه شامل بیست پرسشنامه پیش‌آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های به‌دست آمده از پرسشنامه‌ها و به کمک نرم‌افزار آماری SPSS، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد. جدول شماره (۱)، آلفای کرونباخ هر یک از عوامل و کلیه سؤال‌های پرسشنامه را نشان می‌دهد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش از آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه استفاده شد.

جدول ۱. ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه

عامل	تعداد سوال	آلفای کرونباخ
کاریزما (ویژگی‌های آرمانی)	۴	۰.۸۱۴
نفوذ آرمانی	۴	۰.۸۱۹
ترغیب ذهنی	۴	۰.۸۴۹
انگیزش الهام‌بخش	۴	۰.۸۴۰
ملاحظات فردی	۴	۰.۸۸۵
رهبری تحول‌گرا	۲۰	۰.۸۹۳
عملکرد مشتری	۳	۰.۹۰۰
عملکرد تولید	۳	۰.۹۸۰
عملکرد تجاری	۶	۰.۹۶۰

همان‌طور که در جدول شماره (۱) مشخص است، تمام مقادیر آلفای کرونباخ برای عامل‌ها بزرگ‌تر از ۰/۷ است؛ بنابراین، آلفای کرونباخ محاسبه‌شده برای پرسشنامه مورد استفاده نشان می‌دهد، این ابزار از قابلیت‌اعتماد یا پایایی لازم برخوردار است. از آمار توصیفی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و برای تحلیل فرضیه‌های پژوهش از آمار استنباطی استفاده شد. بدین صورت که از آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای تعیین نرمال بودن جامعه‌ی آماری، آزمون همبستگی پیرسون برای اندازه‌گیری میزان رابطه‌ی متغیرها و رگرسیون چندگانه برای اندازه‌گیری میزان تأثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

نتایج به‌دست آمده از تجزیه و تحلیل آمار توصیفی درمورد توزیع سنی پاسخ‌دهنده‌ها نشان داد، از ۶۷ پاسخ‌دهنده، ۱۸/۶ درصد در دامنه سنی ۲۵ الی ۳۰، ۳۱/۴ درصد در دامنه ۳۰ الی ۴۰ هستند. ۳۲/۹ درصد در دامنه ۴۰ الی ۵۰، ۱۴/۳ درصد ۵۰ سال به بالا بودند. نتایج به‌دست آمده درمورد میزان تحصیلات پاسخ‌دهنده‌ها نشان داد، ۷۸ درصد دارای مدرک لیسانس، ۱۴/۳ درصد فوق لیسانس و ۵/۷ دارای مدرک دیپلم هستند. نتایج به‌دست آمده درمورد سابقه کار نشان داد، ۵۱/۴ درصد پاسخ‌دهنده‌ها بین ۱ الی ۵ سال سابقه کار دارند، ۳۷/۱ درصد بین ۶ الی ۱۰ سال و ۱۱/۴ درصد بیش از ۱۰ سال سابقه کار دارند. آمار توصیفی برای متغیر رهبری تحول‌گرا با پنج مؤلفه ویژگی‌های آرمانی، نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش، ملاحظات فردی در جدول شماره (۲) آمده است.



جدول ۲. آمار توصیفی مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا

متغیرها	شاخص اندازه‌گیری	میانگین	انحراف معیار
رهبری تحول‌گرا	ویژگی‌های آرمانی	۴/۳۴۲۹	۰/۷۶۴۷۷
	نفوذ آرمانی	۴/۲۸۵۷	۰/۶۶۷۳۷
	ترغیب ذهنی	۴/۲۵۷۱	۰/۷۰۰۵۴
	انگیزش الهام‌بخش	۴/۲۲۸۶	۰/۷۷۰۲۴
	ملاحظات فردی	۴/۴۲۸۶	۰/۶۹۸۱۴

در جدول شماره (۲)، مقدار میانگین، انحراف معیار به تفکیک برای هر یک از مؤلفه‌ها مشخص شده است. از شاخص‌های اندازه‌گیری مربوطه به متغیر مستقل ملاحظات فردی دارای بیشترین میانگین (۴/۴۲۸۶) و انگیزش الهام‌بخش دارای کمترین میانگین (۴/۲۲۸۶) است. انحراف معیار مربوطه مؤلفه دارای میانگین (۰/۶۹۸۱۴) و مؤلفه دارای میانگین کمتر (۰/۷۷۰۲۴) است. تعداد مشاهده در هر کدام از شاخص‌ها ۶۷ بوده است. آمار توصیفی برای متغیر عملکرد تجاری با دو مؤلفه عملکرد مشتری و عملکرد تولید در جدول شماره (۳) آمده است.

جدول ۳. آمار توصیفی مؤلفه‌های عملکرد تجاری

متغیرها	شاخص اندازه‌گیری	میانگین	انحراف معیار
شاخص‌های عملکرد تجاری	عملکرد مشتری	۳/۵۱۴۳	۰/۸۵۳۰۳
	عملکرد تولید	۲/۹۴۲۹	۰/۹۶۸۴۱

مقدار میانگین، انحراف معیار به تفکیک برای هر یک از مؤلفه‌ها مشخص شده است. از شاخص‌های اندازه‌گیری مربوطه به متغیر وابسته، عملکرد مشتری دارای میانگین (۳/۵۱۴۳) و عملکرد تولید دارای میانگین (۲/۹۴۲۹) است.

### نتیجه آزمون فرضیه‌ها

برای بررسی نرمال بودن توزیع متغیر وابسته از آزمون کولموگروف و اسمیرنف استفاده شد. نتیجه این آزمون نشان داد، با توجه به مقدار ( $Z=0/870$ ) و سطح معناداری ( $P=0/421$ ) این توزیع نرمال است. از این‌رو، از همبستگی پیرسون به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش استفاده شد. نتایج به دست آمده در مورد هر یک از مؤلفه‌ها و شاخص‌ها در جدول شماره (۴) آمده است. فرضیه‌های فرعی شامل بررسی ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی، انگیزه الهام‌بخشی، نفوذ آرمانی

و ویژگی‌های آرمانی با عملکرد تجاری تجزیه و تحلیل شد. نتیجه تجزیه و تحلیل نشان داد، بین ابعاد رهبری تحول‌گرا و عملکرد تجاری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و این رابطه در سطح اطمینان ۰/۹۹ تأیید شد. ضریب همبستگی بین ابعاد رهبری تحول‌گرا و شاخص‌های عملکرد تجاری به شرح زیر است: نفوذ آرمانی ۰/۳۳۵، ترغیب ذهنی ۰/۴۶۶، انگیزش الهام‌بخش ۰/۷۷۸ و ملاحظات فردی ۰/۵۵۷ با عملکرد مشتری همبستگی مثبت و معناداری دارند. از بین ابعاد پنج‌گانه، بین ویژگی‌های آرمانی با عملکرد مشتری رابطه مثبت وجود دارد ولی این رابطه معنادار نیست. همچنین بین ویژگی‌های آرمانی با ضریب ۰/۲۳۵، نفوذ آرمانی ۰/۳۲۳، ترغیب ذهنی ۰/۲۱۵، انگیزش الهام‌بخش ۰/۴۰۱ و ملاحظات فردی ۰/۴۵۳ با عملکرد تولید همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد.

آزمون فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر رابطه مثبت و معنادار بین رهبری تحول‌گرا و عملکرد تجاری نشان داد، بین رهبری تحول‌گرا با عملکرد مشتری با ضریب ۰/۵۷۳ و بین رهبری تحول‌گرا و عملکرد تولید با ضریب ۰/۴۵۷ رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و بین رهبری تحول‌گرا با عملکرد تجاری با ضریب ۰/۵۲۵ رابطه مثبت و معناداری وجود دارد که نشان از تأیید فرضیه اصلی دارد.

جدول ۴. آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرهای رهبری تحول‌گرا و عملکرد غیر تجاری

عملکرد تجاری	رهبری تحول‌گرا	عملکرد تولید	عملکرد مشتری	ملاحظات فردی	انگیزش الهام‌بخش	ترغیب ذهنی	نفوذ آرمانی	ویژگی‌های آرمانی	
								۱	ویژگی‌های آرمانی
							۱	۰/۱۶۳	نفوذ آرمانی
						۱	۰/۴۰۰	۰/۲۱۵	ترغیب ذهنی
					۱	۰/۵۰۶	۰/۳۱۹	۰/۱۰۶	انگیزش الهام‌بخش
				۱	۰/۷۸۴	۰/۵۰۳	۰/۲۷۳	۰/۱۶۳	ملاحظات فردی
			۱	۰/۵۵۷	۰/۷۷۸	۰/۴۶۶	۰/۳۳۵	۰/۰۱۶	عملکرد مشتری
		۱	۰/۳۰۰	۰/۴۵۳	۰/۴۰۱	۰/۲۱۵	۰/۳۲۳	۰/۲۳۵	عملکرد تولید
	۱	۰/۴۵۷	۰/۵۷۳	۰/۷۵۷	۰/۷۴۳	۰/۷۶۵	۰/۵۸۵	۰/۴۴۸	رهبری تحول‌گرا
۱	۰/۵۲۵	۰/۵۶۶	۰/۴۴۸	۰/۴۰۲	۰/۴۵۴	۰/۳۶۹	۰/۳۸۵	۰/۳۴۶	عملکرد تجاری

یکی از مفروضاتی که در رگرسیون مدنظر گرفته می‌شود، بررسی استقلال باقیمانده‌ها از یکدیگر است. بررسی استقلال مشاهدات از آماره دوربین- واتسون استفاده شده است که به‌منزله‌ی قاعده کلی برای تأیید استقلال مشاهدات این آماره باید بین  $2/5-1/5$  باشد. بنابراین، مقدار آماره به‌دست آمده برای آزمون دوربین- واتسون ( $1/61$ ) با روش مکرر بیانگر مستقل بودن مشاهدات است و چون این مقدار در فاصله  $1/5$  و  $2/5$  قرار دارد، فرض عدم‌وجود همبستگی بین خطاها رد نمی‌شود و می‌توان از رگرسیون استفاده کرد. بنابراین، برای بررسی نقش ابعاد رهبری تحول‌گرا (متغیر پیش‌بین) در پیش‌بینی عملکرد تجاری (متغیر ملاک)، از تحلیل رگرسیون چندگانه به روش ورود مکرر استفاده شد. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد، بین متغیر پیش‌بین یعنی رهبری تحول‌گرا با متغیر ملاک یعنی عملکرد تجاری، همبستگی چندگانه  $MR=0/605$  وجود دارد که در سطح  $P<0/0001$  قرار دارد و از نظر آماری معنادار است (جدول شماره ۵).

جدول ۵. تحلیل رگرسیون متغیرهای رهبری تحول‌گرا با عملکرد تجاری به روش ورود مکرر (enter)

ضرایب رگرسیون					شاخص‌های آماری				متغیرهای پیش‌بین / متغیرهای ملاک
۵	۴	۳	۲	۱	P	F	SR	MR	
				$B=0/417$ $t=3/386$ $P=0/001$	$0/001$	$11/468$	$0/150$	$0/387$	ویژگی‌های آرمانی
			$B=0/409$ $t=2/816$ $P=0/006$	$B=0/352$ $t=2/953$ $P=0/004$	$0/0001$	$10/311$	$0/244$	$0/494$	نفوذ آرمانی
		$B=0/356$ $t=2/506$ $P=0/015$	$B=0/267$ $t=1/775$ $P=0/081$	$B=0/300$ $t=2/581$ $P=0/012$	$0/0001$	$9/534$	$0/312$	$0/559$	ترغیب ذهنی
	$B=0/154$ $t=1/458$ $P=0/015$	$B=0/245$ $t=1/534$ $P=0/013$	$B=0/219$ $t=1/430$ $P=0/015$	$B=0/296$ $t=2/568$ $P=0/013$	$0/0001$	$7/810$	$0/335$	$0/579$	انگیزش الهام‌بخش
$B=0/291$ $t=1/726$ $P=0/089$	$B=0/041$ $t=0/335$ $P=0/039$	$B=0/196$ $t=1/221$ $P=0/227$	$B=0/253$ $t=1/666$ $P=0/010$	$B=0/273$ $t=2/388$ $P=0/020$	$0/0001$	$7/043$	$0/266$	$0/605$	ملاحظات فردی

برای دستیابی به این که کدام یک از ابعاد رهبری تحول‌گرا نقش تعیین‌کننده‌ای در پیش‌بینی عملکرد تجاری دارند، از تحلیل رگرسیون گام‌به‌گام استفاده شده است. همچنان که در جدول شماره (۶) مشاهده می‌شود، اولین متغیر پیش‌بین که وارد معادله شده است ویژگی‌های آرمانی است. این متغیر ( $R^2a=0/150$ ) از میزان پراکندگی عملکرد تجاری (متغیر ملاک) را پیش‌بینی

می‌کند و مدل اول را تشکیل می‌دهد. نفوذ آرمانی دومین مدل را تشکیل می‌دهد و ۰/۹۴ از میزان پراکندگی متغیر ملاک را پیش‌بینی می‌کند ( $R^2b-R^2a=0/94$ ) و به همراه مدل اول ( $R^2b=0/244$ ) از این پراکندگی را تبیین می‌کند. سومین متغیر وارد شده به معادله ترغیب ذهنی است که ۰/۶۸ از پراکندگی را پیش‌بینی می‌کند ( $R^2c-R^2b=0/68$ ) و به همراه دو مدل قبلی ( $R^2c=0/312$ ) از پراکندگی عملکرد تجاری را پیش‌بینی می‌کند. چهارمین متغیر وارد شده به معادله انگیزش الهام‌بخش است که ۰/۲۳ از پراکندگی را پیش‌بینی می‌کند ( $R^2d-R^2c=0/23$ ) و به همراه سه مدل قبلی ( $R^2d=0/335$ ) از پراکندگی عملکرد تجاری را پیش‌بینی می‌کند و پنجمین متغیر وارد شده به معادله ملاحظات فردی است که به تنهایی ۰/۳۱ از پراکندگی را پیش‌بینی می‌کند ( $R^2e-R^2d=0/31$ ) و به همراه چهار مدل قبلی ( $R^2e=0/366$ ) از پراکندگی عملکرد تجاری را پیش‌بینی می‌کند. بنابراین، با توجه به جدول شماره (۶) می‌توان گفت، ۰/۳۶۶ از پراکندگی عملکرد تجاری توسط متغیرهای پنج‌گانه ویژگی‌های آرمانی، نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی قابل پیش‌بینی است (جدول شماره ۶).

جدول شماره ۶. تحلیل رگرسیون خطی چندگانه به روش گام‌به‌گام برای تعیین ابعاد رهبری

تحول‌گرای تعیین‌کننده در پیش‌بینی عملکرد تجاری

مدل	متغیر پیش‌بین وارد شده	مقدار R	R <sub>2</sub>	F	Sig
a	ویژگی‌های آرمانی	۰/۳۸۷	۰/۱۵۰	۱۱/۴۶۸	۰/۰۰۰۱
b	نفوذ آرمانی	۰/۴۹۴	۰/۲۴۴	۱۰/۳۱۱	۰/۰۰۰۱
c	ترغیب ذهنی	۰/۵۵۹	۰/۳۱۲	۹/۵۳۴	۰/۰۰۰۱
d	انگیزش الهام‌بخش	۰/۵۷۹	۰/۳۳۵	۷/۸۱۰	۰/۰۰۰۱
e	ملاحظات فردی	۰/۶۰۵	۰/۳۶۶	۷/۰۴۳	۰/۰۰۰۱

متغیر ملاک: عملکرد تجاری

a. تعیین‌کننده: ویژگی‌های آرمانی؛

b. تعیین‌کننده‌ها: ویژگی‌های آرمانی و نفوذ آرمانی؛

c. تعیین‌کننده‌ها: ویژگی‌های آرمانی، نفوذ آرمانی و ترغیب ذهنی؛

d. تعیین‌کننده‌ها: ویژگی‌های آرمانی، نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی و انگیزش الهام‌بخش؛

e. تعیین‌کننده‌ها: ویژگی‌های آرمانی، نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و

ملاحظات فردی.

## بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر به بررسی رابطه‌ی رهبری تحول‌گرا و عملکرد تجاری در شرکت گاز استان تهران پرداخته شد. درک روابط بین این دو باعث توجه بیشتر مدیران به بحث انتخاب سبک مناسب رهبری خواهد شد؛ زیرا با گذشت زمان و تغییر محیط کسب‌وکار، باید تئوری‌های سنتی در زمینه رهبری را موردبازبینی قرار داده، تئوری‌های متناسب با عصر حاضر را به‌کار گیرند. مطابق با نظر ماتزler و همکاران (۲۰۰۸)، به‌نظر می‌رسد، سبک رهبری تحول‌گرا مناسب‌ترین سبک برای شرکت‌های امروزی و بهبود عملکرد تجاری باشد. رهبران تحول‌گرا دارای ویژگی‌های آرمانی، نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی و انگیزه الهام‌بخش هستند که می‌توانند باعث بهبود عملکرد کسب‌وکار شوند. نتایج تجزیه‌وتحلیل آزمون همبستگی پیرسون نشان داد، رهبری تحول‌گرا با عملکرد تجاری در سطح اطمینان ۹۹ درصد ارتباط مثبت و معناداری دارد (تأیید فرضیه اصلی با  $F=0/525$ ). رابطه‌ی مثبت بین رهبری تحول‌گرا و عملکرد تجاری مبین این است که ویژگی‌های آرمانی، نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی و انگیزه الهام‌بخش باعث بهبود عملکرد تجاری می‌شود.

نتایج به‌دست آمده درمورد ابعاد رهبری تحول‌گرا و عملکرد تجاری نشان‌دهنده این است که انگیزه الهام‌بخش بیشترین رابطه را با عملکرد تجاری دارد (تأیید فرضیه فرعی چهارم با  $F=0/454$ ). این در حالی است که ویژگی‌های آرمانی کمترین رابطه را با عملکرد تجاری دارد (تأیید فرضیه فرعی اول با  $F=0/346$ ). همچنین نتیجه آزمون همبستگی پیرسون نشان داد، ویژگی‌های آرمانی با عملکرد مشتری ارتباط معناداری ندارد. حسین‌پور و همکاران (۱۳۹۰) نیز با استفاده از آزمون تحلیل واریانس فریدمن به این نتیجه رسیدند که در بین ابعاد رهبری تحول‌گرا انگیزش الهام‌بخش مطابق در رتبه اول و ویژگی‌های آرمانی در رتبه آخر قرار دارد. یافته‌ها این است که رهبری تحول‌گرا با عملکرد تولید در سطح اطمینان ۹۹/ بیشترین رابطه را دارد. از آنجا که عملکرد تولید اشاره به افزایش سهم بازار، رشد فروش محصولات و خدمات دارد، رهبران تحول‌گرا با بررسی عملکرد رقبا و ایجاد تغییر و تحولات سازنده در محیط سازمان و افزایش انگیزش کارکنان جهت توسعه سیستم تولید و فروش باعث افزایش سهم عملکرد تولید در سازمان خواهند شد. رهبران در ارتباط با پیروان و کارکنان خود بایستی به ابعاد رهبری تحول‌گرا توجه داشته باشند؛ زیرا به‌کارگیری این ابعاد باعث افزایش راندمان سیستم تولید، توزیع و فروش شده، رضایت و وفاداری مشتریان را جلب کرده و باعث حسن شهرت سازمان در بین رقبا خواهد شد.

نتایج آزمون رگرسیون چندگانه نشان داد، ابعاد رهبری تحول‌گرا در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر عملکرد تجاری تأثیر مثبت و معناداری دارد ( $MR=۰/۶۰۵$ ). این نتیجه مطابق با نتایج پژوهش ماتزلر و همکاران (۲۰۰۸) و والدیسری و ویلسون<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) است که در آن پژوهشگران مزبور به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول‌گرا با عملکرد رشد و سودآوری رابطه مستقیمی دارد. همچنین باس و همکاران (۱۹۸۷) نیز به این نتیجه رسید که رهبری تحول‌گرا منجر به عملکردی فراتر از انتظارات در محیط سازمانی می‌شود. نتایج پژوهش‌ها نیز نشان داد، بین رهبری تحول‌گرا و عملکرد رابطه مثبتی وجود دارد. با توجه به نظر مینینگ و کرتیس<sup>۲</sup> (۲۰۰۳)، رهبر تحول‌گرا با به‌کارگیری توانایی‌های شخصی باعث ارتقای آرمان‌های پیروان شده، افراد و سازمان را به سمت بالاتری از عملکرد انتقال می‌دهد. در بین ابعاد رهبری تحول‌گرا ویژگی‌های آرمانی بیشترین تأثیر را بر عملکرد تجاری دارد ( $B=۰/۴۱۷$ )، از سوی دیگر، در روش گام‌به‌گام رگرسیون خطی چندگانه نیز ویژگی‌های آرمانی با ضریب تعیین ( $R^2=۰/۱۵۰$ ) بیشترین پیش‌بینی را از عملکرد تجاری دارد. با بررسی نتایج آزمون همبستگی پیرسون این نتیجه حاصل شد که ویژگی‌های آرمانی کمترین همبستگی را با عملکرد تجاری دارد؛ ولیکن نتایج تحلیل آزمون رگرسیون خطی چندگانه مبین این است که ویژگی‌های آرمانی بیشترین ضریب همبستگی را با عملکرد تجاری دارد. ویژگی‌های آرمانی رهبران تحول‌گرا حاکی از جاذبه‌انگیزه، احترام و القای وفاداری به کارکنان است. رهبران با داشتن ویژگی آرمانی باعث حس همکاری و روحیه جمعی در سازمان خواهند شد. در نتیجه رهبران تحول‌گرا اگر به دنبال مشارکت بیشتر کارکنان در امور سازمانی و در نتیجه افزایش عملکرد هستند، باید به این امر مهم توجه ویژه‌ای داشته باشند.

با توجه به تأیید فرضیه اصلی پژوهش پیشنهاد می‌شود، مدیران سازمان برای بهبود عملکرد سازمان سبک رهبری مناسب یعنی سبک رهبری تحول‌گرا را برگزینند؛ زیرا سبک رهبری تحول‌گرا سنخیت بیشتری با عصر تغییر و تحولات شتابان داشته، باعث افزایش انگیزش کارکنان خواهد شد. سازمان‌های موفق امروزی به رهبرانی نیازمند هستند که با ژرف‌نگری، جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را به مسیر تعیین شده هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان به وجود آورند. رهبران تحول‌گرا با خلق ایده‌ها و چشم‌اندازهای جدید، مسیر تازه‌ای از رشد و شکوفایی را فرا روی سازمان‌ها قرار داده، منجر به بهبود عملکرد سازمان خواهد شد. از سوی دیگر، مدیران سازمان باید با شناسایی فرصت‌های جدید، چالشی بودن، بهبود و تبیین چشم‌انداز قوی برای آینده، باعث افزایش انگیزه پیروان خود شده، با ایجاد

1. Valdiserri & Wilson  
2. Manning & Curtis

ارتباطات قوی و روشن باعث الهام‌بخشی در سازمان شده و کارکنان را به سازمان متعهدتر کنند. مدیران باید روابط قدرت میان خود و پیروان را به‌طور مساوی برای رسیدن به یک هدف جمعی و تحول واقعی بنا کنند. این کار منجر به ایجاد تعهد به اهداف سازمانی شده و باعث توانمندسازی پیروان برای به تحقق رساندن این اهداف می‌شود. برای این که مدیران سازمان اثربخش باشند، باید در کارکنان خود آمادگی پذیرش تغییر را ایجاد کرده، دارای قابلیت‌های کلیدی برای اجرای فرایند مناسب تحول‌آفرینی باشند. مدیران باید تغییر مناسب و سازنده را در کل سازمان القا کرده و چشم‌انداز قوی برای سازمان خلق کنند. پژوهش حاضر می‌تواند به مدیران و رهبران سازمان در درک اهمیت عملکرد تولید و مشتری و بهبود عملکرد کسب‌وکاری خود از طریق توجه به زبردستان، افزایش اعتماد و احترام کارکنان، توجه فزاینده به نیازهای پیروان خود، ایجاد چشم‌اندازی مطلوب برای آینده سازمان و تشویق کارکنان به ایجاد فکرهای جدید، خلاقیت و نوآوری کمک کند تا از این طریق محیط سازمانی پویا و پیروانی فعال و جو سازمانی آکنده از اعتماد پرورش داده، موجبات بهبود عملکرد سازمان شوند. همچنین به پژوهشگران در درک بهتر اهمیت توجه به رهبری تحول‌گرا کمک کند تا به نقش مهم رهبری تحول‌گرا به‌منزله‌ی عامل اساسی در تقویت عملکرد سازمان پی ببرند.

## منابع

- ابراهیم‌پور، ح.، صالحی صدقیانی، ج.، خلیلی، ح. (۱۳۹۰). بررسی رابطه کارآفرینی سازمانی و عملکرد تجاری شرکت پتروشیمی تبریز. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۴(۱۳)، ۱۳۸-۱۲۱.
- افجه، س.ع. (۱۳۸۰). رهبری و مدیریت اسلامی. *دانش و توسعه*، ۱۳، ۴۲-۲۷.
- افجه، س.ع. (۱۳۸۵). *مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی*. انتشارات سمت.
- بیک‌زاد، ج.، پورسنبل، ع.، فلسفی، ع.، نبی، س.ن. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین هوش احساسی و رهبری تحول‌آفرین در مدیران شرکت‌های گاز استانی شرکت ملی گاز ایران. *فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*، ۴(۱۰)، ۹۱-۱۱۸.
- حسین‌پور، ا.، عباسی، ط.، نوروزی، م. (۱۳۹۰). بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در توانمندسازی کارکنان. *مدرس علوم انسانی - پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۵(۱)، ۱۸۰-۱۵۹.
- حسینی، ف.، رایج، ح.، استیری، م.، شریفی، س.م. (۱۳۸۹). بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و مبادله رهبر-پیرو. *نشریه مدیریت دولتی*، ۲(۴)، ۷۲-۵۵.

سلمانی، د.، نیکفال آذر، ن. (۱۳۹۰). بررسی دیدگاه مدیران ارشد دانشگاه آزاد واحد تهران جنوب نسبت به رهبری تحول‌گرا. نشریه مدیریت دولتی، ۳(۸)، ۱۳۴-۱۲۱.

عابدی جعفری، ح.، آغاز، ع. (۱۳۸۷). رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی (مطالعه موردی در وزارت رفاه و تأمین اجتماعی). دانش مدیریت، ۲۱(۸۰)، ۹۲-۷۷.

موغلی، ع.ر. (۱۳۸۱). طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران. پایان‌نامه دوره دکترا، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی.

نورشاهی، ن. (۱۳۸۸). بررسی رابطه پیامدهای رهبری و ابعاد سبک رهبری تحول‌گرا در میان رؤسای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی شهر تهران. مطالعات تربیتی و روان‌شناسی، ۱۰(۳)، ۱۷۶-۱۶۳.

هانگر، جی.د.، ویلن ت.ال. (۱۳۹۰). مبانی مدیریت استراتژیک. ترجمه: سیدمحمد اعرابی و حمیدرضا رضوانی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم.

Atuahene-Gima, K., & Li, H. (2004). Strategic decision comprehensiveness and new product development outcomes in new technology ventures. *Academy of Management Journal*, 47, 583-597.

Bass, B.M., Avolio, B.J. & Goodheim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world-class level. *Journal of Management*, 13, 7-19.

Bass, B.M., Avolio, B.J., June, D.I., Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.

Bergeron, F. et al. (2004). Ideal patterns of strategic alignment and business performance. *Information & Management*, 41, 1003-1020.

Cogliser C.C. & Brigham K.H. (2004). The intersection of leadership and entrepreneurship: Mutual lessons to be learned. *The Leadership Quarterly*, 15, 771-799.

Geijsel, F., Sleeger, S.P., Leithwood, K. & Jantzi, D. (2003). Transformational leadership effect on teacher's Commitment and effort toward school reform. *Journal of Educational Administration*, 41(3), 228-256.

Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461-473.



- Gupta, V., MacMillan, I.C. (2004). Entrepreneurial leadership: Developing a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 1–28.
- Hansotia, B. (2004). Customer metrics and organisational alignment for maximising customer equity. *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*, 12(1), 9–20.
- Hayes, R. & Abernathy, W. (1980). Managing our way to economic decline. *Harvard Business Review*, 58, 67-77.
- Hughes, M. & Morgan, R.E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36, 651–661.
- Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., & Raman, P.(2005). The role of relational information processes and technology use in customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69, 177–192.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R., & Gerhardt, M.W.(2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Ke Qiulin et al.(2008). The determinants of business performance of estate agency in England and Wales. *Property Management*, 26(4), 255-272.
- Madsen, M.T. & Albrechtsen, C. (2008). Competing discourses of leadership Transformational Leadership as blurring mechanism for masculinities in Denmark. *Scand. J.Mgmt*, 24, 343–353.
- Manning, G., & Curtis, M.K. (2003). *The Art of Leadership*”, New York: McGraw–Hill higher education.
- Martin-Consuegra, D. & Esteban, A. (2007). Market orientation and business performance: An empirical investigation in the airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 13, 383–386.
- Matzler, K., Schwarz, E., Deutinger, N. & Harms, R.(2008). The relationship between Transformational Leadership, Product Innovations and Performance in SMEs. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 21(2), 139-152.
- Morgan, R.E. & Strong, C.A. (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business Research*, 56, 163–176.
- Oke, A. et al. (2009). The influence of leadership on innovation processes and activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64–72.

- Reinartz, W., Thomas, J. S., & Kumar, V.(2005). Balancing acquisition and retention resources to maximize customer profitability. *Journal of Marketing*, 69, 63–79.
- Sandvik, I.L. & Sandvik, K.(2003). The impact of market orientation on product innovativeness and business performance. *Intern. Journal of Research in Marketing*, 20, 355–376.
- Song, X. M., & Xie, J.(2000). Does innovativeness moderate the relationship between cross-functional integration and product performance? *Journal of International Marketing*, 8(4), 61–89.
- Su Qin et al.(2008). The impacts of quality management practices on business performance An empirical investigation from China. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(8), 809-823.
- Surie, G. & Ashley, A. (2008). Integrating Pragmatism and Ethics in Entrepreneurial Leadership for Sustainable Value Creation. *Journal of Business Ethics*, 81, 235-246.
- Terry, George R.(1977). *Principles of Management*. 7<sup>th</sup> ed., Homewood, I11: Richard D. Irwin.
- Thomas, J.S.(2001). A methodology for linking customer acquisition to customer retention. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 262–268.
- Van Dierendonck, D.(2010). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, published online 2 September 2010.
- Valdiserri, G.A. & Wilson, J.L. (2010). The study of leadership in small business organizations: impact on profitability and organizational success. *Entrepreneurial Executive*, 15, 47-71.
- Wei, Y., & Morgan, N. A. (2004). Supportiveness of organizational climate, market orientation, and new product performance in Chinese firms. *Journal of Product Innovation Management*, 21, 375–388.
- Wood, E.M. (2006). The internal predictors of business performance in small firms A logistic regression analysis. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 441-453.