

تاثیر رهبری تحول آفرین و رهبری موثر بر تعالی الکترونیکی کارکنان در دانشگاه شیراز

سارا چراغ‌زاده

گروه مدیریت، واحد زرقان دانشگاه آزاد اسلامی، زرقان، ایران

امان‌اله راهیما

استادیار گروه مدیریت، واحد زرقان، دانشگاه آزاد اسلامی، زرقان، ایران

چکیده - موفقیت و عدم موفقیت هر سازمان و کشوری را رهبری هوشمندانه و سازمان‌دهی برتر امور آن تعیین می‌کند، بدین لحاظ بازنگری مشکلات واقعی شیوه‌های مدیریت موجود و ارائه شیوه‌های مدیریت نوین با دیدی عمیق و وسیع از ضروریات پیشرفت کلیه سازمان‌هاست. هدف پژوهش: بررسی نقش رهبری تحول آفرین و موثر مدیران در تعالی الکترونیکی کارکنان می‌باشد. روش پژوهش: پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی مبتنی بر مدل‌یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کارکنان دانشگاه شیراز می‌باشد. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه بوده است. جهت سنجش روایی پرسشنامه از آزمون‌های روایی واگرا، روایی همگرا در نرم‌افزار اس پی اس اس و اسمارت پی ال استفاده شده است. همچنین از آزمون آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی پرسشنامه استفاده شد که این مقدار برای تک تک متغیرها بالاتر از ۰/۷۰ بوده است که نشان از تایید پایایی پرسشنامه دارد. یافته‌های پژوهش: نشان‌دهنده آن است که نقش رهبری تحول آفرین و موثر مدیران در تعالی الکترونیکی کارکنان تاثیر معنادار دارد. با توجه به اینکه متغیرهای یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده آن است که نقش رهبری تحول آفرین و موثر مدیران در تعالی الکترونیکی کارکنان تاثیر معناداری دارند، می‌توان با استفاده از شیوه‌های مختلف که در قسمت پیشنهادات ارائه شده است، این تاثیرات را افزایش داد.

کلید واژه‌ها: رهبری تحول آفرین، رهبری موثر مدیران، تعالی الکترونیکی کارکنان

مقدمه

موفقیت و عدم موفقیت هر سازمان و کشوری را رهبری هوشمندانه و سازمان‌دهی برتر امور آن تعیین می‌کند، بدین لحاظ بازنگری مشکلات واقعی شیوه‌های مدیریت موجود و ارائه شیوه‌های مدیریت نوین با دیدی عمیق

و وسیع از ضروریات پیشرفت کلیه سازمان‌هاست (متقی شهری، ۱۳۸۴). سازمان موفق مشخصه عمده‌ای دارد که به‌وسیله آن از سازمان ناموفق تمیز داده می‌شود. این مشخصه، رهبری پویا و اثربخش است. اهمیت رهبری و مدیریت در دوران معاصر به حدی است که گفته می‌شود پایه قدرت در جامعه معاصر، دیگر تملک ابزار تولید نیست، بلکه تصاحب مقامات مدیریتی و اداری درون سازمان‌هاست (نورایی، ۱۳۹۲). همه سازمان‌ها در جهان، علاقه‌مند به فهم عمیق، بررسی و گسترش رهبری هستند. علی‌رغم نوع سازمان، رهبری به‌عنوان ایفای نقشی حیاتی در افزایش عملکرد تیمی و سازمانی مشخص می‌شود. به‌طور کلی رهبری موثر، مزیت رقابتی مهمی برای هر سازمان است. در مقایسه با گذشته، رهبری با چالش‌های بزرگتری روبه‌رو است که ناشی از پیچیدگی محیط و ماهیت متغیر سازمان‌هاست (ریاض‌ادنان و همکاران، ۲۰۲۰ به نقل از رزم‌آهنگ، ۱۳۹۹). در دنیای امروز نمی‌توان با تکیه بر رویکردهای سنتی به مدیریت منابع انسانی، به ایجاد مثبت‌گرایی در کار همت گماشت، بلکه این امر مستلزم اتخاذ یک سبک رهبری مثبت‌گرایانه است که لزوم مثبت‌گرایی را درک کند و هم بتواند مروج مثبت‌گرایی در سازمان و توانمندی‌ها و ظرفیت‌های مثبت کارکنان باشد، به همین جهت نیز اخیراً در راستای این جهت‌گیری جدید در خصوص توجه به نقاط مثبت و روشن سازمان، رویکردهای مثبت‌گرا نیز مورد توجه محققان و نظریه‌پردازان قرار گرفته است. در شرایط بغرنج کنونی سازمان، مثبت‌گرایی برای سازمان‌ها یک انتخاب نیست، بلکه یک ضرورت است. مثبت‌گرایی می‌تواند از رهبر سازمان شروع شود و به شکل آبشاری به کل سازمان و کارکنان آن منتقل شود رهبری موثر یکی از سبک‌های مثبت رهبری است که به تازگی به‌عنوان یک سبک قابل توسعه در ادبیات رهبری مطرح شده است. این سبک نوین رهبری به موازات روان‌شناسی مثبت‌گرا و در تکمیل بحث‌های مربوط به رهبری و به‌عنوان سبک مثبت رهبری مطرح شده است که از آن به عنوان رهبری موثر یاد می‌شود (آراد، ۱۳۹۷). مطالعاتی که در زمینه رهبری انجام گرفته، بدون تناقض، ارتباط مستقیم توانایی و قابلیت رهبری با عملکرد، رفتار و عکس‌العمل زیردستان شامل رضایت شغلی، وضعیت روانی مثبت، تعهد سازمانی موثر، کاهش جابجایی‌ها، کاهش ترک سازمان، بهبود عملکرد کاری، دنبال کردن اهداف رقابتی، دستیابی به اهداف، پشتکار، مقاومت بیشتر در برابر استرس و بها دادن به پیشرفت را گزارش کرده‌اند. نیاز به مدیریت و هدایت سازمان و اهمیت رهبری مناسب و خوب در موفقیت سازمان‌های آموزشی جهت دستیابی به اهداف امری انکارناپذیر می‌باشد. رهبری موثر باید مسیری را در جهت تلاش‌های همه کارکنان برای به انجام رساندن اهداف سازمان فراهم آورد (نورایی، ۱۳۹۲؛ میتشل و بویل^۲، ۲۰۱۸). شواهد تحقیقی حاکی از

^۱ Riaz, Adnan & et al

^۲ Mitchell & Boyle

آن است که رهبران تحول‌گرا در مقایسه با رهبران عمل‌گرا موفق‌تر هستند و زیردستان خود را به کار و تلاش بیشتری در مقایسه با رهبران عمل‌گرا که بیشتر بر رابطه دادوستدی تاکید می‌کنند، برمی‌انگیزند (حلاجی، ۱۳۸۸)؛ چون در رهبری تحول‌آفرین رابطه رهبر با پیروان، فراتر از تشویق‌های قراردادی بوده و باعث برانگیختن فکر و الهام‌بخشی به پیروان می‌شود تا برای رسیدن به اهداف با حداکثر پتانسیل، بیش از آنچه که انتظار می‌رود، تلاش کنند. رهبران تحول‌آفرین دارای نفوذ و جاذبه شخصی هستند و با رعایت ملاحظات فردی باعث ایجاد انگیزه در افراد می‌شوند (همان). چراکه هرچه مدیران و رهبران سازمان از سبک‌های مدیریتی تحول‌آفرین و موثر بهتر بهره‌برند راحت‌تر و موثرتر می‌توانند کارکنان را برای تحقق اهداف سازمانی توانمند سازند. تعالی یکی از نویدبخش‌ترین مفاهیم دنیای کسب‌وکار بوده که کمتر به آن توجه شده ولی اکنون به موضوع روز بدل گشته است. اما علی‌رغم بحث‌های فراوان درباره فواید تعالی، «بهره‌برداری از آن اندک و ناچیز است و هرچند تعالی به مدیران این امکان را می‌دهد که از دانش، مهارت و تجربه همه افراد سازمان استفاده کنند اما متأسفانه تعداد رهبران، مدیران و گروه‌هایی که راه و رسم ایجاد فرهنگ تعالی را بدانند اندک است» (بلانچارد و همکاران، ۱۳۷۹). همچنین، در سازمان‌های کشور، به مسئله مدیریت و تربیت مدیران کارآمد و اثربخش عنایت زیادی نشده است (کوزه‌چیان، ۱۳۷۸). با توجه به سرمایه‌های انسانی در ابعاد آموزش، ارتقای سطح علمی و توانمندسازی در جهت تعالی سازمان، می‌بایست ارزیابی شایستگی‌ها و توانمندی‌های بالقوه نیروی انسانی تکلیفی اساسی برای هر سازمان باشد تا ضمن شناسایی منابع خود به‌ویژه سرمایه انسانی در مسیر بهره‌گیری از این منابع به‌صورت بهینه و در مسیر اهداف بهره‌برداری کند. منابع انسانی عنصری کلیدی در نقش‌آفرینی برای پیشبرد اهداف یک سازمان محسوب می‌شوند و امروزه با تقویت تفکر شرکاتی باید به مقوله سرمایه‌های انسانی نگریست تا جایگاه این عنصر اساسی در میزان منفعت‌ها و یا هزینه‌هایی که برای مجموعه دارد مورد سنجش قرار گیرد. بدین ترتیب معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه با شناسایی نیروهای کلید را منشا تحول و پیشرفت عنوان می‌کنند و می‌بایست خاطر نشان کرد که دانشگاه نقش‌آفرینی کند و کد واژه سرمایه انسانی متخصص، از نیازهای اولیه سازمان در ایفای این نقش خطیر است، بنابراین با معماری نیروی انسانی در سازمان بر مبنای علم و دانش، باید به دنبال دوری از بلیه‌ی مدرک‌گرایی و ارتقای مهارت‌ها باشیم. از طرفی، مسئله این است که نقش سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و موثر مدیران با تعالی الکترونیکی کارکنان مورد بررسی قرار نگرفته است و تصویر روشنی از وضعیت آن وجود ندارد. لذا محقق به دنبال آن است که به دغدغه‌های ذهنی خود پاسخ درخوری بدهد.

اهمیت و ضرورت تحقیق

در اواخر قرن بیستم، خسارات ناشی از پایمال شدن اخلاق و وجود رهبران غیرقابل اعتماد در سازمان‌ها، بالغ بر صدها میلیون دلار برآورد شده و متأسفانه کماکان نمونه‌های بسیاری از رهبران غیرقابل اعتماد در سازمان‌ها مشاهده می‌شود. دهه گذشته با معضل فقدان اعتماد در سازمان‌ها مشخص شده است و لذا تمایل به سادگی، شفافیت و در یک کلام تمایل به سبک رهبری موثر افزایش یافته است. اگرچه این مفهوم تقریباً بیست سال است که معرفی گردیده، اما در سال‌های اخیر شهرت آن افزایش یافته و به‌عنوان پاسخی به نگرانی فزاینده پیرامون تغییرات اجتماعی مطرح شده است (چانگ، ۲۰۱۹). در واقع مجموعه‌ای از اقدامات رهبری، برای سرعت بخشیدن به نوآوری، نوسازی و تحول سازمان پیشنهاد می‌شود (داز و کوسن، ۲۰۲۰). رهبران باید مهارت‌های جدیدی را برای هدایت صحیح کسب و کار فراگیرند تا قادر باشند سازمان‌ها را به درستی هدایت کنند. در الگوی جدید کسب و کار، نیاز بیشتری به رهبران فرهمند و الهام‌بخش احساس می‌شود (وان دایرنندک، ۲۰۲۰). همچنین با توجه به چشم‌اندازها و برنامه‌های توسعه‌ای بعدی شور و سند تحول و فناوری و دانایی محوری، نیاز برای وجود رهبران با خصوصیات رهبری موثر بیشتر از پیش حس می‌شود. از طرفی، عصر کنونی دوره تحولات شتابنده و غیرقابل پیش‌بینی است. وضعیت کنونی مدیریت در جامعه ما بیانگر عدم توازن میان پیچیدگی‌هاست. سازمان‌ها برای مقابله با تهدیدهای محیطی و استفاده از فرصت‌های احتمالی، ناچارند ظرفیت‌ها و توانمندی‌های درونی خود را بشناسند، ضعف‌ها را ترمیم کنند و به تقویت نقاط قوت پردازند. مسائل و مشکلات مدیریت آنچنان پیچیده و درهم‌تنیده است که تشخیص مشکل به‌تنهایی میسر نیست. ماهیت انسانی سازمان‌ها و پیچیده بودن رفتار کارکنان و مدیران، این پیچیدگی را دوچندان کرده است (کیدسودا و اوگانلانا، ۲۰۱۸). لذا مدیران و رهبران در چنین شرایطی نیازمند رهبری تحول‌آفرین و موثر هستند تا بتوانند به تعالی الکترونیکی کارکنان پردازند. رهبری تحول‌گرا فرایندی است که در آن رهبران اقداماتی را در جهت افزایش آگاهی پیروان در مورد آنچه مهم و حیاتی است، انجام می‌دهند. این فرایند با برانگیختن پیروان برای انجام عملکردی فراتر از انتظار و تقویت و تشویق آن‌ها برای توسعه علائق و نیازهایشان برای کمک به سازمان یا گروه، همراه است. رهبری تحول‌گرا نه تنها نیازهای پیروان را شناسایی می‌کند، تلاش می‌کند نیازها را از سطوح پایین کمال به سطوح بالای کمال، رشد و توسعه دهد. رهبری تحول‌آفرین به دنبال ارضای نیازها از طریق مبادله و معامله نیست؛ بلکه آگاهی پیروان را تحریک می‌کند، اطمینان را افزایش می‌دهد و پیروان را به تدریج از توجه به نفع شخصی به سمت توجه به دستاورد و رشد گروهی حرکت می‌دهد (هارمز و مارکوس، ۲۰۲۰). تعالی به‌عنوان یک واقعیتی است که فرصت تصمیم‌گیری به وسیله گسترده شدن حیطه اختیارات را فراهم می‌آورد. تعالی باعث شکسته شدن سلسله

¹ Kidsuda & Oganlana

² Hormoz & Markous

مراتب سنتی ساختارهای سازمان می‌گردد؛ زیرا کارکنان صنفی به مسائل و مشکلات نزدیک‌ترند و باید به آنها اختیار لازم جهت حل مسائل واگذار شود تا در پیشبرد اهداف سازمان موثر باشند (بلانچارد^۱، ۱۹۹۶). از آنجایی که کانگر و کانگو^۲ (۱۹۸۸) معتقدند که تعالی الکترونیکی کارکنان منجر به افزایش سطح کارآمدی آنها می‌شود ضرورت و اهمیت این مطالعه را بالا می‌برد. از طرفی این تحقیق می‌تواند تصویر روشنی از وضعیت رهبری و مدیریت تحول‌آفرین و موثر در تعالی الکترونیکی کارکنان ارائه دهد و ارتباط این دو سبک رهبری مدیران را با تعالی الکترونیکی کارکنان تبیین نماید؛ چراکه پیرامون رابطه بین سبک رهبری تحول‌گرا و رهبری موثر با تعالی الکترونیکی کارکنان تا کنون تحقیقی انجام نگرفته است و با توجه به اینکه نظریه رهبری تحول‌گرا و رهبری موثر مدیران از نظریه‌های نوین در رهبری است، تحقیق حاضر به دنبال آن است تا در این زمینه و در خصوص گسترش تحقیقات مربوط به رهبری و مدیریت در دانشگاه شیراز نقش کوچکی را ایفا نماید و انگیزه‌ای برای سایر پژوهشگران در جهت تکمیل و گسترش چنین تحقیقاتی ایجاد کند. با عنایت به بررسی‌های به عمل آمده و پیشینه پژوهش‌ها، گرچه تاکید بر موضوع‌های مثبت‌اندیشی و مثبت‌گرایی، اخلاق به زمینه‌های مهمی در ادبیات علم مدیریت و رفتار سازمانی تبدیل گردیده، ولی در کشور ایران از اولویت ویژه‌ای برخوردار نبوده و تازگی دارد و تاملی بر پژوهش‌های انجام گرفته در کشورمان نشان می‌دهد که نظریه رهبری موثر در بافت سازمان‌های ایرانی چندان مورد توجه قرار نگرفته است و به جز چند پژوهش معدود، به صورت جدی در سازمان‌های ایرانی مطالعه نشده است و متناسب با آن در جهت تعالی الکترونیکی کارکنان دانشگاه شیراز اقدامی صورت نپذیرفته است. به عبارت دیگر، سبک رهبری موثر که سبکی اخلاق‌مدار در مدیریت سازمان‌ها است، در صورتی که به درستی مورد استفاده مدیران واقع شود، می‌تواند زمینه‌الگو سازی و ترویج سبک‌های مدیریتی اخلاق‌مدار را در سطوح فردی، سازمانی و اجتماعی فراهم آورد. ضرورت انجام این تحقیق از آن جهت است که امروزه بدون بهره گرفتن از رهبری تحول‌آفرین و رهبری موثر و مولفه‌های آن در سازمان‌ها نمی‌توان شاهد رشد و شکوفایی استعدادها باشیم. اما از آنجایی که این مطالعه می‌تواند الف) «تصویر روشنی از وضعیت موجود رهبری تحول‌آفرین و رهبری موثر کارکنان دانشگاه شیراز ارائه دهد.» ب) «میزان تاثیر رهبری تحول‌آفرین و موثر کارکنان دانشگاه شیراز را مشخص نماید.» انجام این مطالعه از اهمیت و ضرورت بسیار بالایی برخوردار می‌گردد. و همچنین نتایج این مطالعه می‌تواند روند تعالی الکترونیکی کارکنان دانشگاه شیراز را تسهیل نماید.

¹ Belanchar

² Conger & Konungo

فرضیات تحقیق

فرضیه اصلی

بین رهبری تحول‌آفرین و موثر مدیران و تعالی الکترونیکی کارکنان در کارکنان در دانشگاه شیراز تاثیر معناداری وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی

رهبری تحول‌آفرینی مدیران در تعالی الکترونیکی کارکنان در کارکنان در دانشگاه شیراز نقش موثری دارد. رهبری موثر مدیران در تعالی الکترونیکی کارکنان در کارکنان در دانشگاه شیراز نقش موثری دارد.

روش تحقیق

تحقیق حاضر به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ شیوه جمع‌آوری داده پیمایشی است. جامعه آماری شامل دو بخش کارکنان دانشگاه شیراز به تعداد ۸۰۰ نفر می‌باشد که حجم نمونه مدیران به دلیل محدودیت جامعه به روش سرشماری و حجم نمونه کارکنان بر اساس فرمول کوکران ۲۶۰ نفر تعیین و به روش تصادفی ساده انتخاب می‌گردد.

جهت تجزیه و تحلیل آماری از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه محقق ساخته شامل گویه‌های مدل مفهومی می‌باشد. در این تحقیق، برای تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست آمده از نمونه‌ها از روش‌های آمار استنباطی استفاده شده است.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها

ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه محقق ساخته شامل گویه‌های مدل مفهومی می‌باشد.

متغیرهای اصلی	ابعاد	محقق / سال
توانمندسازی کارکنان	احساس شایستگی، احساس موثر بودن، احساس اعتماد، احساس استقلال در کار و احساس معنی‌دار بودن	راموس ^۱ ، ۲۰۱۵
رهبری تحول‌گرا	خودآگاهی، پردازش، شفافیت، اخلاق مداری	عالیمو ^۲ ، ۲۰۱۱
رهبری موثر	ویژگی آرمانی، رفتار آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش، ملاحظه فردی	روف ^۳ ، ۲۰۱۴

¹ Ramos

² Alimo

³ Roof

پرسشنامه پژوهش

پوشش	بعد	متغیر
به نظر من، مدیران دانشگاه شیراز براساس شایستگی‌های لازم کارکنان خود را انتخاب می‌کنند.	احساس شایستگی	توانمندسازی کارکنان
به نظر من، نظام شایسته‌سالاری در دانشگاه شیراز حاکم است.	احساس موثر بودن	
وظایف محوله به من احساس، موثر بودن را القاء می‌کند.	احساس اعتماد	
به نظر من با انجام وظایفم قسمتی از امور شرکت را به انجام می‌رسانم.	احساس استقلال در کار	
من از انجام وظایفم در دانشگاه شیراز احساس خوشنودی دارم.	احساس معنی‌دار بودن	
شرکت من، به من حس اعتماد می‌دهد.		
به خیرخواهی مدیرانم اعتماد دارم.		
به نظر من مدیران و به صورت کلی شرکت به من، اعتماد دارد.		
به نظر من در دانشگاه شیراز احساس استقلال کارمندان کاملاً مشهود است.		
من در کارم در دانشگاه شیراز احساس استقلال کامل دارم.		
مدیران ما با ایجاد، استقلال کارکنان در چارچوب وظایفشان کاملاً موافقتند.		رهبری تحول‌گرا
کارکردن در دانشگاه شیراز به من حس معنی‌داری می‌دهد.		
من در نزد دیگران با افتخار، از نام شرکت‌م یاد می‌کنم.		
به نظر من شاغل بودن در دانشگاه شیراز افتخار‌آفرین است.		
به نظر من شاغل بودن در دانشگاه شیراز به من هویت می‌دهد.		
به نظر من مدیران دانشگاه شیراز نسبت به ضعف‌ها و توانمندی‌های خود آگاهند.		
من نسبت به شناخت از خود آگاهی دارم.		
من نسبت به ضعف‌ها و توانمندی‌های خودم آگاهی دارم و با کمال میل در اختیار مدیرانم قرار می‌دهم.		
مدیران شرکت ما قدرت پردازش اطلاعات پیرامون خود را دارند.		
مدیران شرکت ما قدرت قضاوت عادلانه پیرامون مسائل موجود در شرکت را دارند.		
مدیران شرکت ما از پیش داوری مسائل موجود در شرکت پرهیز می‌کنند.		
به نظر من دانشگاه شیراز در مقایسه با سایر شرکت‌ها از شفافیت قابل قبولی برخوردار است.		
به‌طور کلی کارکنان شرکت ما دیدگاه واقع‌بینانه‌ای نسبت به مسائل دارند.		
به نظر من مدیران و کارکنان شرکت ما از استقرار سیستم‌های شفاف‌سازی استقبال می‌کنند.		

اخلاق مداری	به نظر من مدیران شرکت ما الگوی اخلاق مداری، در شرکت هستند.	رهبری موتور
	شرکت ما از اخلاق در کار استقبال نموده و اخلاق مداری را مورد تشویق قرار می‌دهد.	
ویژگی آرامانی	تبلیقات و سیاست‌های تشویق مداری در شرکت ما حائز اهمیت بوده و دائماً مورد تاکید قرار می‌گیرد.	
	مدیران شرکت ما از آینده شرکت تصویر واضح و روشنی دارند.	
رفتار آرامانی	به نظر من کارکنان شرکت ما از ماموریت شرکت، درک یکسانی دارند.	
	مدیران شرکت ما دائماً، توسط فرایند انتقال چشم‌انداز، مجموعه‌ای از ارزش‌ها را به کارکنان خود انتقال می‌دهند.	
ترغیب ذهنی	مدیران شرکت ما توسط فرایند انتقال چشم‌انداز، مجموعه‌ای از ارزش‌ها را انتقال می‌دهد.	
	کارکنان و مدیران شرکت ما برای یکدیگر احترام قائل هستند.	
انگیزش	مدیران شرکت ما از طریق ایجاد انگیزش، الهام‌بخش بوده و به اهداف سازمانی متعهد هستند.	
	مدیران شرکت ما توانایی کارکنان را برای تفکر در مورد مسائل به شیوه‌ای نو هدایت می‌کنند.	
ملاحظه فردی	مدیران شرکت ما خلاقیت و پذیرش چالش‌ها را به‌عنوان بخشی از کارشان مورد تشویق قرار می‌دهند.	
	مدیران شرکت ما شیوه‌های رفتار با مسائل و مشکلات را به کارکنان خود آموزش می‌دهند.	
	مدیران شرکت ما از طریق سمبل‌ها و نمادهای احساسی جهت جلب انگیزش کارکنان استفاده می‌کنند.	
	مدیران و کارکنان شرکت از طرق مختلف به یکدیگر انگیزه می‌دهند.	
	در شرکت ما انگیزه‌های کارکنان در جهت اهداف و اولویت‌های شرکت جهت داده شده است.	
	مدیران شرکت ما شخصیت کارکنان خود را به خوبی می‌شناسند.	
	مدیران شرکت ما در صورت بروز مشکلات خانوادگی برای کارکنان آنان را درک می‌کنند.	
	دانشگاه شیراز و حتی کارکنان شرکت در زمان بروز مشکلات به یکدیگر کمک می‌کنند.	

محاسبه پایایی ابزار تحقیق با روش پی‌ال‌اس

پایایی این تحقیق مطابق با روش پی‌ال‌اس از سه طریق ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بررسی شده است.

ضرایب بارهای عاملی

شکل ذیل مدل تحقیق را به همراه ضرایب بارهای عاملی نشان می‌دهد. با توجه به اینکه کلیه بارهای عاملی بالاتر از ۰.۴ می‌باشند، لذا مدل از پایایی مناسب برخوردار است.

متغیر	ای وی ای ^۱	آلفای کرونباخ ^۲
توانمندسازی کارکنان	۰.۸۱۴۵۷۰	۰.۹۲۳۷۸۲
رهبری تحول‌گرا	۰.۹۰۷۹۷۳	۰.۸۹۸۶۹۶
رهبری موثر	۰.۷۸۹۳۱۰	۰.۹۱۰۸۳۷

پایایی ترکیبی (سی آر^۳)

نتایج آزمون پایایی ترکیبی که با استفاده از نرم افزار اسمارت پی ال اس^۴ انجام شد به اختصار در جدول ذیل ارائه گردیده است. چون مقادیر پایایی ترکیبی بالاتر از ۰.۷ می باشد لذا مدل پایایی مناسبی دارد.

نتایج مربوط به پایایی ترکیبی (CR)

متغیرها	پایایی ترکیبی
توانمندسازی کارکنان	۰.۸۶
رهبری تحول‌گرا	۰.۸۳
رهبری موثر	۰.۸۹

محاسبه روایی با روش پی ال اس^۵

در این تحقیق با کمک نرم‌افزار اسمارت پی ال اس روایی پرسشنامه، به وسیله روایی واگرا محاسبه گردید.

روایی همگرا

با توجه به اینکه در این پژوهش مقدار اوه (متوسط واریانس استخراج شده) برای هر یک از متغیرها بیشتر از ۰.۵ است، این اعداد حکایت از روایی همگرای مناسب مدل دارند. با در نظر گرفتن مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ ۰.۷ (کرونباخ^۶، ۱۹۵۱)، برای پایایی ترکیبی ۰.۷ (نونالی^۷، ۱۹۷۸) و برای اوه ۰.۵ (فرنل و لاکر^۸، ۱۹۸۱)

¹ AVE

² Cronbachs Alpha

³ CR: Composite Reliability

⁴ Smart PLS

⁵ PLS

⁶ Cronbach

⁷ Nunnally

⁸ Fornel & Larker

می‌باشد و مطابق با یافته‌های حاصل تمامی این معیارها در مورد متغیرها مقدار مناسبی اتخاذ نموده‌اند، می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی همگرای پژوهش حاضر را تأیید ساخت.

نتایج حاصل از روایی همگرا تحقیق

متغیرها	AVE
توانمندسازی کارکنان	۰.۶۴
رهبری تحول‌گرا	۰.۷۱
رهبری موثر	۰.۷۵

منبع: یافته‌های تحقیق

روایی واگرا

برای محاسبه میزان روایی واگرایی از روش فورنل و لارکر استفاده می‌شود. نتایج روایی واگرا در جدول ذیل بیان شده است.

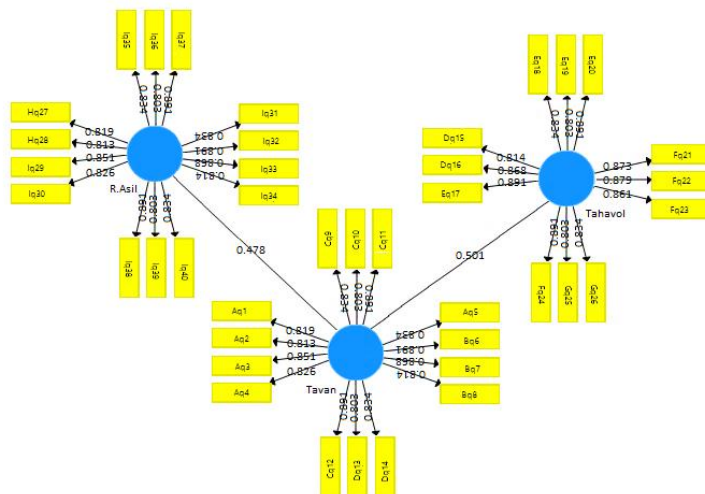
نتایج حاصل از اندازه‌گیری روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

متغیر	توانمندسازی کارکنان	رهبری تحول‌گرا	رهبری موثر
توانمندسازی کارکنان	۰.۷۹		
رهبری تحول‌گرا	۰.۷۵	۰.۷۷	
رهبری موثر	۰.۷۴	۰.۷۱	۰.۸۲

منبع: یافته‌های تحقیق

برازش مدل ساختاری

در این تحقیق برازش مدل ساختاری بدون حضور متغیر تعدیل‌گر و با در نظر داشتن متغیر تعدیل‌گر اندازه‌گیری می‌شود.



ضرائب بارعاملی

مقادیرتی نشان می‌دهد که کلیه فرضیه‌ها با توجه به اینکه از عدد ۱.۹۶ بیشتر می‌باشند، مورد پذیرش قرار می‌گیرند.

پیشنهادات تحقیق

با تایید شدن تمام فرضیه‌های تحقیق، پیشنهادهای ذیل ارائه می‌شود؛
فرضیه اصلی: نقش رهبری تحول‌آفرین و موثر مدیران در تعالی الکترونیکی کارکنان
پیشنهادها در راستای نتیجه فرضیه یک

فرضیه ۱: رهبری تحول‌آفرینی مدیران در تعالی الکترونیکی کارکنان در جامعه تحت نقش موثری دارد.
نتایج تحقیق بیان می‌کند که رهبران تحول‌گرا، رهبران موفق‌تری نسبت به سایر سبک‌های رهبری هستند چرا که کارکنان، خواه ناخواه با توجه به ایده تحول‌گرایی به کار و تلاش بیشتری تشویق می‌گردند، چون در رهبری تحول‌آفرین رابطه مدیر با کارکنان، فراتر از تشویق‌های مبلغی و لفظی بوده و باعث برانگیختن تفکر و نگرش کارکنان در جهت تحول‌گرایی می‌گردد تا برای دستیابی به هدف‌های عالی سازمانی با حداکثر توان، بیش از آنچه که انتظار می‌رود، تلاش کنند. مدیران و رهبران تحول‌آفرین دارای قدرت نفوذ و جذابیت ذاتی هستند و با توجه به ملاحظات فردی باعث تشویق و به وجود آمدن انگیزه در کارکنان و پیروان خود می‌شوند. بنابراین در این خصوص پیشنهاد می‌گردد: دانشگاه شیراز قبل از به سمت گماردن مدیران، از تست‌های روانشناسانه و به

روز که در اختیار گروه‌های تخصصی و مشاوره در این زمینه وجود دارد کمک گرفته و گزینه‌های مدیریت را از این طریق شناسایی نموده، تا مدیرانی با نگرش و تفکر تحول‌گرایی را در سمت‌های لازم قرار داده و انتخاب درستی در این زمینه به انجام رساند.

نکته حائز اهمیت ارزیابی عملکرد مستمر مدیران در خصوص انجام اقدامات و فعالیت‌های تحول‌گرایی بوده که بهتر است، در دوره‌های سه ماهه یا شش ماهه در دستور کار شرکت قرار گیرد. بدین طریق مدیران قادر خواهند بود میزان پیشرفت، نقاط ضعف و قوت خود، شرکت و نیروهای خود را در این خصوص شناسایی نمایند. همچنین پیشنهاد می‌گردد دوره‌های آموزشی موثر و مداوم در این زمینه برگزار نموده و مدیران را به سمت تحول‌گرایی به صورت علمی سوق دهند.

ترغیب کارکنان به خلاقیت در امور کاری، و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و انجام امور به صورت تیمی و گروهی برای کشف فرصت‌های جدید و نیز ترویج فرهنگ خلاقانه در دانشگاه شیراز برای کشف فرصت‌های جدید برای بهبود سازمان که در نهایت به درک و انطباق با تغییر شرایط در محیط. و آمادگی کارکنان برای پذیرش تغییر منجر می‌گردد. که در نهایت موجب تعالی الکترونیکی کارکنان در مولفه‌ای همچون موثر بودن، مشارکت و حق انتخاب می‌گردد.

دانشگاه شیراز می‌بایست بر روی تیم‌سازی و تلاش در جهت تفکر تیمی، رهبری تحول‌گرا تمرکز نماید. تا تفکر انفرادی این امر، از طریق تشویق موفقیت‌های تیمی و سوق دادن افراد به تیم‌ها و تیم‌سازی، تبدیل گردد بدین طریق می‌توان اصل هدف مشترک تحول‌گرایی را در میان مدیران و کارکنان تقویت نمود. به دلیل اینکه بعد انواع پاداش تاثیرش در ترغیب ذهنی و انگیزشی و به خصوص در تحول‌گرایی در سازمان زیاد است، پیشنهاد می‌شود در دانشگاه شیراز این مؤلفه تقویت، و ساختار پاداشی مناسبی که کارکنان را موثرتر نموده و مشارکت آنان را زیاده‌تر می‌نماید و نهایت به توانمندی آنان منجر می‌گردد، لحاظ شود.

پیشنهادها در راستای نتیجه فرضیه دو

فرضیه ۲: رهبری موثر مدیران در تعالی الکترونیکی کارکنان در کارکنان در دانشگاه شیراز نقش موثری دارد.
سبک رهبری موثر که سبکی اخلاق‌مدار در مدیریت سازمان‌ها است، در صورتی که به درستی مورد استفاده مدیران واقع شود، می‌تواند زمینه الگوسازی و ترویج سبک‌های مدیریتی اخلاق‌مدار را در سطوح فردی، سازمانی و اجتماعی فراهم آورد. رهبران موثر از طریق کمک به کارکنان برای یافتن معنا در کار، افزایش خوشبینی و خلق روابط شفاف‌تری که منجر به اعتمادسازی و تقویت و ترویج جو اخلاقی مثبت می‌شوند.

افزایش اختیارات کارکنان برای حل و فصل مسائل کاری مربوط به خود بدون نیاز به کسب مجوز از سرپرست و مدیر و عدم نیاز به کسب مجوز و پاسخ و تأیید نهایی مدیران و سرپرستان حتی در امور کوچک.

این امر سبب تشویق مشورت در سازمان و مشارکت در امور بین کارکنان با هم و بین کارکنان و مدیران می‌گردد و عدم وابستگی بی‌قید و شرط به دستورالعمل‌ها، می‌تواند قدرت پردازش، خلاقیت و خودآگاهی کارکنان را افزایش دهد و خود، عاملی در جهت بهبود ارتباطات اثربخش سازمانی باشد. که در نهایت گامی موثر در ایجاد رهبری موثر در جهت توانمندسازی دانشگاه شیراز می‌باشد.

توصیه می‌شود که یک مدل یادگیری مناسب، با توجه به ویژگی‌های خاص سازمان ایجاد شود؛ و با برگزاری کلاس‌های آموزش در خصوص کارگروهی، آرمان مشترک و فراهم کردن فرصت برای کارکنان جهت استفاده از توانایی‌هایشان در انجام کارها، بهره‌وری کارکنان را افزایش دهند.

با توجه به ویژگی آرمانی و رفتار آرمانی به‌عنوان ابعدی از رهبری تحول‌گرا، به مدیران میانی توصیه می‌شود که مسئولیت‌های چالش‌برانگیز را به کارکنان محول، و به آنها کمک کنند تا درک روشنی نسبت به کارشان داشته باشند. همچنین با تدوین چشم‌انداز، بیان انتظارات با کارآیی بالا و ارائه‌ی حمایت‌های فردی از کارکنان، تمایل آنها را به انجام کارهای بزرگ و چالشی و داشتن نوآوری و خلاقیت در فعالیتهای خود ترغیب کنند.

در این پژوهش دو مولفه اصلی رهبری موثر عبارت بودند از شفافیت و اخلاق مداری، بنابراین تقویت رابطه بین سرپرستان و کارکنان سازمان از طریق بهبود ارتباطات در سازمان، افزایش بازخوردهای مثبت و تشویقات کارکنان با پاداش‌های مادی و معنوی برای ایجاد انگیزه و کشف فرصت‌های موجود در بهبود سازمان، صرف توجه به میزان مناسب به احساسات، عقاید و طرز تلقی‌های کارکنان توسط سرپرستان برای موفقیت در تغییر نگرش کارکنان، آموزش سرپرستان و مدیران برای ترغیب و تشویق کارکنان برای عملی کردن آرمان‌های سازمان برای آماده سازی آنان برای موفقیت در خودآگاهی کارکنان به تغییرات گسترده برنامه‌ریزی شده و...، که سبب می‌گردد کارکنان نسبت به تغییرات سازمانی دارای دیدگاهی شفاف، روشن و مثبت بوده و آنها را عواملی برای کاهش موقعیت شغلی، تخریب شغل یا از دست دادن شغل و به‌طور کلی عدم ترس از آینده شغلی، نیز پیشنهاد می‌گردد.

از آنجایی که رهبران به‌عنوان الگوهای رفتاری پیروان تلقی می‌شوند انتظار داریم که ادراک رفتار مثبت گرایانه رهبران از سوی پیروان الگوبرداری شود.

رهبری موثر می‌تواند ظرفیت‌های فردی و سازمانی را رشد و توسعه دهد و به خلق یک محیط کاری مثبت و الهام بخش کمک کند.

بنابراین پیشنهاد می‌گردد:

مدیریت عالی دانشگاه شیراز، بایستی به اهمیت یادگیری پی برده، قدر آن را بداند، و فرهنگی که اکتساب، خلق و انتقال دانش رهبری موثر شامل خودآگاهی، شفافیت، اخلاق مداری را به‌عنوان ارزش‌های بنیادی ایجاد نموده و ارتقاء دهد.

همچنین پیشنهاد می‌گردد طبقه مدیریت از افراد باتجربه و تحصیل کرده و آگاه در این زمینه باشند تا قادر به درک اهمیت رهبری موثر در سازمان بوده و مطابق این موضع برنامه‌های راهبردی را تدوین و اجرایی نمایند. نوآوری در فرایند رهبری موثر، بیش از پیش مورد توجه قرار می‌گیرد و برنامه‌های مدون مطابق با فرهنگ حاکم در دانشگاه شیراز، برای توسعه نوآوری در زمینه خودآگاهی و پردازش در نظر گرفته شود. ایجاد معاونت توسعه نوآوری می‌تواند ایده‌های مناسبی برای این موضوع باشد.

آموزش کارکنان برای درک صحیح از فرایندهای رهبری موثر سبب پیامدهای تغییرات سازمانی می‌گردد که نتایج آن می‌تواند به متقاعد کردن کارکنان برای پذیرش تغییر و تعهد به آن کمک شایانی بنماید و در خصوص پردازش و خودآگاهی می‌تواند موجب اخلاق مداری و انگیزش‌های مختلف کارکنان برای ایجاد خودآگاهی گردد.

پیشنهادها برای تحقیقات آتی

پژوهشگران در ادامه مسیر این پژوهش می‌توانند به موارد زیر توجه کنند:

با توجه به تحقیق حاضر پیشنهاد می‌شود که تحقیقات آتی دربرگیرنده موارد زیر باشد:

جامعه آماری کارکنان دانشگاه شیراز است؛ به محققان آینده پیشنهاد می‌شود؛ پژوهش‌هایی را در سایر دانشگاه‌ها نیز انجام و نتایج آن را با نتایج این پژوهش مقایسه نمایند.

پیشنهاد می‌گردد در پژوهشی‌های آتی از سایر مدل‌های مفهومی استفاده و بهره گرفته شود.

می‌توان تحقیق را در جوامع آماری دیگر نیز انجام داد و با توجه به ویژگی‌های جمعیت شناختی، اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و خواسته‌های افراد آن جامعه، به نتایج متفاوتی دست یافت.

مصاحبه با صاحب‌نظران و اخذ مشاوره از آنان جهت اضافه نمودن متغیرهای جدید به مدل مفهومی ارائه شده در تحقیق نیز پیشنهاد می‌گردد.

از آنجایی که تحقیق حاضر در مقطع زمانی خاص صورت گرفته، پیشنهاد می‌شود تا تحقیقات آینده در فواصل زمانی مختلفی انجام شده تا نتایج بهتری حاصل گردیده و همچنین نتایج آن در زمان‌های مختلف با هم مقایسه گردد.

محدودیت‌های تحقیق

انجام هر نوع تحقیق کاربردی به دلیل وجود متغیرهای خارجی و داخلی تأثیرگذار، محدودیتی را برای محقق ایجاد می‌کند که غیرقابل کنترل می‌باشند، لذا اثرات این متغیرها می‌تواند در نتیجه‌گیری تأثیر قابل ملاحظه‌ای داشته باشد. در این تحقیق، علی‌رغم کاربرد این تحقیق برای دانشگاه شیراز، یافته‌های این پژوهش یک سری محدودیت‌هایی را به همراه داشت:

وجود تفاوت‌های فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی که ادراکات افراد، از سوالات موجود در پرسش‌نامه داشتند باعث تغییر نتایج تحقیق می‌شوند.

به علت این که این تحقیق در بخش کوچکی از یک جامعه بزرگ آماری اجرا شده است، تعمیم نتایج آن به بخش‌ها و مقاطع بالاتر به آسانی مقدور نیست و باید با احتیاط همراه باشد.

اطلاعات کسب شده توسط پرسشنامه است، که به خاطر محدودیت‌هایی که این روش جمع‌آوری داده با آن مواجه است، صحت و سقم اطلاعات بستگی به صحت پاسخ‌های پاسخگویان نمونه آماری دارد. لذا پاسخگویان در پاسخگویی به سؤال‌های پرسشنامه ممکن است دچار خودسانسوری شده و یا جوابی را بدهند که فکر می‌کنند مدنظر پرسشگر باشد، به همین خاطر احتمال دارد پاسخ‌ها همراه با سوگیری باشد.

در پژوهش حاضر محقق از یک سو با مشکل مشارکت دادن افراد در روند پژوهش و پاسخگویی روبرو بوده است. و از سوی دیگر در روش‌های آماری نیز محدودیت‌های ذاتی وجود داشته است و ممکن است تفاسیر محقق از نتایج به درستی انجام نشده باشد.

منابع

- ← حسن زاده، محمدتقی. (۱۳۸۲). «رابطه بین سبک رهبری و خصوصیات شخصیتی و شخصی کارشناسان مسئول تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش»، موسسه عالی پژوهش و آموزش، سازمان مدیریت و برنامه ریزی.
- ← حلاجی، محسن. (۱۳۸۸). «اثر سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و عمل‌گرای مربیان بر رضایت و تعهد بازیکنان لیگ برتر هندبال ایران»، رساله دکتری، دانشگاه تربیت معلم تهران.
- ← دهقانی سلطانی، مهدی؛ شیری، اردشیر؛ فارسی‌زاده، حسین؛ طیبی، داراب؛ فلاحی، فرشته (۱۳۹۷). «تأثیر رهبری موثر بر کسب مزیت رقابتی با تبیین نقش میانجی تعالی روانشناختی کارکنان»، پژوهشنامه بیمه، دوره ۳۲، شماره ۱ - شماره پیاپی ۱۲۵، بهار ۱۳۹۶، ۱۰۷-۱۲۲.
- ← رزم‌آهنگ، فرزانه (۱۳۹۷). «ارتباط رهبری تحول‌گرا و رهبری موثر مدیران با تعالی معلمان منطقه ۱۲ شهر تهران»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تابستان، ۱۳۹۷.
- ← رستگار، احمد، طالبی، سعید، نادی، زهرا و صیف، محمدحسن. (۱۳۹۶). «رابطه رهبری موثر و رفتار شهروندی سازمانی معلمان: با نقش واسطه‌ای خوش‌بینی تحصیلی». مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، دوره ۱۰، شماره ۱، (پیاپی ۱۸)، صص ۴۹-۶۲.
- ← سپهوند، رضا؛ عارف‌نژاد، محسن، شریعت‌نژاد، علی (۱۳۹۷) «تحلیل شاخصه‌های هویت رهبری موثر در راستای بهسازی منابع انسانی با استفاده از رویکرد فرآیند رتبه‌بندی تفسیری»، پژوهش‌های مدیریت عمومی، مقاله ۹، دوره ۱۱، شماره ۳۹، بهار ۱۳۹۷، ۱۹۹-۲۲۷. 10. 22111/jmr. 2018. 4017.
- ← سلطانی، مهدی، فارسی‌زاده، حسین، طیبی، داراب و فلاحی، فرشته. (۱۳۹۶). «تأثیر رهبری موثر بر کسب مزیت رقابتی با تبیین نقش میانجی تعالی روانشناختی کارکنان». پژوهشنامه بیمه، سال سی و دوم، شماره ۱، صص ۱۰۷-۱۲۶.
- ← کوزه‌چیان، هاشم (۱۳۷۸). «ارزشیابی عملکرد مدیران دانشکده‌های تربیت بدنی»، نشریه حرکت، دوره ۱، شماره ۱، صص ۵۷-۶۵.

- ◀ متقی شهری، محمدحسن. (۱۳۸۴). «بررسی رابطه بین سبک رهبری و ویژگی‌های شخصیتی مدیران تربیت‌بدنی ادارات آموزش و پرورش خراسان رضوی»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد. (چاپ نشده)، دانشگاه آزاد اسلامی مشهد.
- ◀ نورایی، طهمورث. (۱۳۹۲). «ارتباط بین فلسفه آموزشی مدیران و جو سازمانی در دانشکده‌ها و گروه‌های تربیت‌بدنی». پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۱۹، صص ۶۹-۵۵.

منابع انگلیسی

- Alimo-Metcalfe, B., & Alban-Metcalfe, R. J. (2011). The development of a new transformational leadership questionnaire. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(1), 1-27.
- Alilyyani, Bayan; Wong, A. Carol; Cumming, Greta (2018). Antecedents, mediators, and outcomes of authentic leadership in healthcare: A systematic review". *International Journal of Nursing Studies*, Volume 83, July 2018, Pages 34-64. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.04.001>
- Avolio, B. J. (2005) , *Leadership Development in Balance: Made/Born*. Mahwab, NJ: Erlbaum.
- Roof, Rick. "Authentic leadership questionnaire (ALQ) psychometrics." *Asian Journal of Business Ethics* 3.1 (2014): 57-64.
- Avolio, B. J. , Gardner, W. L. (2005) *Authentic Leadership Development: Getting to the Root Of Positive Forms of Leadership*. *The Leadership Quarterly*, 16, 315 – 338.
- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., & Tan, O. K. (2020). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Human resources for health*, 14(1), 73.
- 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*, 16.
- Židonis, Ž., & Andriuškevičienė, S. (2019). Whether Institutional Innovation Leads to Management Innovations? Transformational Leadership and Employee Empowerment in Vocational Education. *Public Policy and Administration*, 18(1), 136-151.
- Orgambidez-Ramos, A., Gonçalves, G., Santos, J., Borrego-Alés, Y., & Mendoza-Sierra, M. I. (2015). Empowering employees: A portuguese adaptation of the conditions of work effectiveness questionnaire (CWEQ-II). *Psicologia Revista da Associação Portuguesa de Psicologia*, 29(1), 1-10.
- Avolio, B. J. , Gardner. W. L. , (2005). *Authentic leadership development Getting to the root of positive for ms of leadership*. *The leadership Quarterly*, 16 (3) , 315-338
- Avolio, B. J. , Gardner. W. L. , walumbwa. , F. O. , Luthans,f. , and may, D. L. (2004). *Unlocking The Mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behavior*, *The leadership quarterly*, 15, 801-823.

- Avolio ,B. J. ,& Gardner ,W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly* ,16 (3) , 315°338.
- Bass, B. M. , Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mwhawah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Association, Inc.
- Braun, S. , K, Nibrele. (2017). Authentic leadership extends beyond work: A multilevel model of work-family conflict and enrichment. *The Leadership Quarterly* 28 (2017) 780–797.
- Gardner W. L. , Cogliser C. C. , Davis K. M. , Dickens M. P. , (2011) , authentic leadership: A review of the literature and research agenda, *The Leadership Quarterly* 22, pp. 1120–1145.
- Gardner, W. , Avolio, B. , Luthans, F. , May, D. , &Walumbwa, F. (2112). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 04, 464-432.
- Gardner, W. L. , Schermerhorn, JR. , (2004) , Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership, *Organizational Dynamics*, 33 (3) , 270-281.