

## تاثیر سبک های رهبری بر دوسوتوانی سازمانی با نقش میانجی دلبستگی شغلی (مطالعه موردی: کارکنان ادارات امور مالیاتی غرب استان مازندران)

### شهلا اسگندری

کارشناسی ارشد حسابداری، موسسه آموزش عالی خزر محمود آباد، محمودآباد، ایران. (نویسنده مسئول).  
sozesabz@gmail.com

### راضیه هدایتی

کارشناسی ارشد حسابداری، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران.  
r\_hedayati63@yahoo.com

### سیدمحمد رضا میرحسینی

دانشجوی موسسه آموزش عالی نیما، محمودآباد، ایران.  
reza189865@gmail.com

### چکیده

رهبری به عنوان یکی از عوامل مهم و تاثیرگذار بر سازمان ها مورد تحقیق گسترده ای قرار گرفته است. میزان موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده، مقدار تلاش کارکنان جهت موفقیت سازمان و تاثیرگذار بودن رهبر بر کارکنان وابسته به رفتارها و سبک رهبری می باشد. هدف اصلی این تحقیق بررسی تاثیر سبک های رهبری بر دوسوتوانی سازمانی با نقش میانجی دلبستگی شغلی در کارکنان ادارات امور مالیاتی غرب استان مازندران می باشد. روش تحقیق در این مطالعه توصیفی از نوع پیمایشی بوده و جامعه آماری کارکنان واحدهای مذکور بوده که به کمک جدول مورگان و از روش نمونه گیری تصادفی ساده با تخصیص متناسب ۱۷۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده ها، شامل پرسشنامه دو سوتوانی توسط جانسن و همکاران (۲۰۰۶)، پرسشنامه سبک رهبری مارشال ساشکین (۱۹۹۸) و پرسشنامه دلبستگی شغلی ادواردز و کلیپاتریک (۱۹۸۴) می باشد. همچنین برای سنجش روایی پرسش نامه ها از تحلیل عاملی تاییدی با نرم افزار PLS استفاده شده است. روش تجزیه و تحلیل داده ها، با استفاده از آمار توصیفی و آمار استنباطی (شامل: آزمون کولموگروف- اسمیرنوف)، به کمک نرم افزار SPSS و تحلیل معادلات ساختاری توسط نرم افزار PLS انجام شد. یافته های تحقیق حاکی از این است: سبک های رهبری و مولفه های آن (خودکامه (وظیفه گرا)، آزادمنشانه (انسان گرا)، تلفیقی) بر دوسوتوانی سازمانی و دلبستگی شغلی تاثیر دارد. همچنین نتایج آزمون سوبل نشان داد که دلبستگی شغلی بین سبک های رهبری با دوسوتوانی سازمانی دارای نقش میانجی می باشد.

**واژگان کلیدی:** سبک های رهبری، دوسوتوانی سازمانی، دلبستگی شغلی.

### مقدمه

عصر حاضر عصر تغییر و تحولات شدید و شتابنده نام گرفته است. سازمان های مختلف از جمله سازمان های آموزشی نیز در مسیر تند باد این تغییرات قرار گرفته اند. این سازمان ها برای بقا و دوام ناگزیرند خود را با این تغییر و تحولات پرشتاب و بی سابقه هماهنگ نمایند و به موازات تغییرات سخت افزاری، نیروی انسانی و نرم افزاری خود را نیز به روز کنند. در این رهگذر تغییر در شیوه های مدیریت و رهبری سازمان امری اجتناب ناپذیر است، چرا که شیوه های سنتی مدیریت و رهبری در شرایط متحول و پویای امروزی فاقد اثر بخشی لازم می باشد. رهبری در طول تاریخ یکی از ارکان جوامع بشری بوده است. وقتی رهبری به عنوان یک کارکرد مدنظر قرار می گیرد جزء مهمی از مدیریت محسوب و

حضور و موجودیت آن در گرو اعمال تعدادی مهارت است که این مهارت ها را می توان به عنوان راه ها یا سبک های رهبری افراد در جهت رسیدن به اهداف خاص تلقی نمود (کیاکجوری و حاجی نژاد، ۱۳۹۶). هرچه سطح دلبستگی شغلی کارکنان یک سازمان بالا باشد، اثر بخشی آن نیز افزایش خواهد یافت. به منظور افزایش سطح دلبستگی شغلی باید به تعیین کننده های آن نگاهی واقع نگر و همه جانبه داشته باشیم. دلبستگی به شغل یک باور هنجاری است و علت آن در پیشینه فردی قرار دارد و آن را با اخلاق گرایبی یکی دانسته اند (کیاکجوری و جهاندار، ۱۳۹۶). دلبستگی شغلی به درجه یا میزانی اطلاق می شود که شخص شغلس را معرف خود و کار یا عملکردش را موجب سربلندی و کسب حیثیت و اعتبارش می داند و شغلس را بر حسب اجزایی چون تعلق خاطر، همنوایی، وفاداری و پذیرش اهداف و تمایل به اعمال تلاش مضاعف جهت تحقق آنها به انجام می رساند. یا به عبارت دیگر اینکه فرد تا چه اندازه ای دل به کار می بندد و در واقع وقت خودش را با شغلس سپری می کند (کیاکجوری و جهاندار، ۱۳۹۶). از دیدگاه اصطلاح شناسی، کلمه «دوستوانی»، به عنوان توانایی فردی برای استفاده از دودست به آسانی می باشد. این کلمه اخیراً در زمینه های سازمانی مختلف به کار رفته است. تحقیقات اولیه به وسیله دانکن (۱۹۷۶) منجر به ورود این اصطلاح به ادبیات دنیای کسب و کار شد.

با افزایش عدم قطعیت اقتصادی در طول سال های اخیر، موضوع قابلیت انطباق که بر «توانایی حرکت سریع به سمت فرصت های جدید و تنظیم بازار فرآر» تمرکز مینماید، بسیار پراهمیت تر شده است. با این حال شرکت های موفق نه تنها بایستی برای فرصت های جدید تلاش کنند بلکه باید «توانایی بهره برداری ارزش های دارایی های اختصاصی و حرکت روی مدل های کسب و کار موجود» را نیز داشته باشد؛ این توانایی به معنی هم راستایی فراوانی در فرایندهای سازمانی می باشد. به عبارت دیگر، شرکت ها بایستی تنها هدف خود را بر بررسی آینده و نوآوری ناپیوسته، برای مشتریان جدید و تغییرات انقلابی قرار دهند بلکه، بایستی در همان زمان، بر مشتریان موجود تمرکز و نوآوری به همراه تغییرات تدریجی نیز داشته باشند. دوستوانی توانایی مهارت در هر دو سوی، قابلیت انطباق و همسوسازی به صورت همزمان می باشد. این شرکت ها باید بین اکتشاف و بهره برداری تعادل برقرار نمایند چراکه دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از طریق سازمان های دوستوان رخ می دهد (قدیرنژاد و عقاپور، ۱۳۹۹).

باید اذعان نمود از آنجا که سازمان امور مالیاتی زیرمجموعه وزارت امور اقتصادی و دارایی می باشد و از جمله وظایف این سازمان اصلاح و دگرگونی نظام مالیاتی و مکانیزه نمودن سیستم مالیاتی و اجرای مالیات بر ارزش افزوده می باشد و از سوی دیگر پرداخت مالیات، مهمترین عامل رشد و توسعه جامعه است و موجب رونق اقتصادی و ارتقای شاخصهای آن، تحقق عدالت اجتماعی، افزایش خدمات و عمران و آبادانی میشود، لذا این سازمان می تواند کمک های قابل توجهی به جامعه ارائه دهد. تحقق چنین امری نیازمند سبک رهبری مناسبی است تا در سلوک و حالات اعضاء، رفتار سازمانی آنها را نیز تحت تأثیر قرار می دهد.

دوبین (۱۹۵۶) اینگونه مطرح می کند که وابستگی شغلی یک متغیر اخلاقی و درون فکری است که بیانگر میزان مسئولیت پذیری یک فرد می باشد. در هر فردی که این ارزش درونی شده باشد، احتمالاً وابستگی شغلی احساس خواهد شد، بدون توجه به موقعیت ها و محیط های شغلی و سازمانی که فرد در آن قرار گرفته است. لادال (۱۹۶۴) نیز مطرح می کند که عامل اساسی تعیین کننده وابستگی شغلی، یک ارزش معطوف به کار است که در مراحل اولیه فرایند اجتماعی شدن حاصل می شود. به عبارت دیگر، دلبستگی شغلی، درونی سازی بعضی از ارزش ها در مورد کار است که افراد در دوره اول زندگی یاد می گیرند و احتمالاً در مقابل تغییر نیز مقاوم اند (کیاکجوری و جهاندار، ۱۳۹۶).

دغدغه اصلی بسیاری از سازمانهای تولیدی امروزی این است که نمیتوانند در آن واحد که به یک فعالیت مشغول هستند و به آن عادت کرده اند به طور مثال بهره برداری از منابع و قابلیت های موجود، قابلیت انجام کار یا فعالیت دیگری به طور

مثال کشف فرصتهای جدید را در خود ایجاد کنند. دستیابی به چنین تحولی دشوار است و نیازمند توجه جدی به ایجاد ظرفیت دو جانبه - گرایشی یا دوستوانی سازمانی در سازمان میباشد. مارچ (۱۹۹۱) بیان کرد که نگرانی اساسی ای که در قلب موسسات اقتصادی وجود دارد، بقای طولانی مدت است. این بقای طولانی مدت در بهره برداری کافی برای اطمینان از قابلیت سوددهی جاری و در زمان مشابه در اکتشاف کافی برای اطمینان از موفقیت در آینده به کار گرفته میشود (تاشمن و اریلی ۱۹۹۶). دوستوانی به معنای توانایی سازمان برای دستیابی به نوآوری رادیکال و تدریجی به طور همزمان، اکتشاف و بهره برداری، ثبات و انتقال در انطباق سازمانی و کارایی و انعطافپذیری در طراحی سازمانی است. سازمانهای دوستوان و در کل توجه به دوستوانی سازمانی در دنیای پویای امروزی امری اجتناب ناپذیر است. بسیاری از سازمان ها که سال ها سود آور و موفق بوده اند، با تغییر مختصات محیطی و عدم همراهی با پویایی های محیط، نتوانستند عملکرد مناسبی داشته باشند و با ورشکستگی و مرگ روبه رو شده اند؛ به عبارت دیگر یکی از جنبه های مهم و مؤثر در بهبود عملکرد سازمانی، چگونگی برخورد با محیط و پویایی های محیطی است. پویایی های محیطی شرایطی است که محیط بر سازمان تحمیل می کند و باعث به وجود آمدن تهدیدها و فرصت هایی برای سازمان می گردد. به وجود آمدن بازارهای رقابتی و نیاز بشر به رشد و توسعه در زمینه های اقتصادی و اجتماعی موجب توجه خاص جوامع و به خصوص سازمان ها به عملکرد شرکت ها شده است. شرکت های تولیدی در کشور ما، عمر بسیار پایینی دارند و بسیاری از آن ها به علت ناتوانی در پاسخ گویی به نیازها و فرصت های محیطی از تولید باز می مانند و نمی توانند عملکرد قابل قبولی را از خودارائه کنند و در مقابل رقبای خود مغلوب می شوند و به تدریج از چرخه تولید کشور حذف می شوند. نرخ شکست شرکت های تولیدی، همواره به صورت یک معضل بزرگ، نظر سیاست گذاران، تصمیم گیرندگان و مدیران بخش های اقتصاد هر کشور را به خود جلب کرده است. همان طور که واحدهای تولیدی نقش مهم و اساسی در توسعه اقتصادی کشورها ایفا می کنند، در صورت شکست می توانند نقش منفی در اقتصاد داشته باشند. در فضای به شدت رقابتی امروز تنها سازمان ها با عملکرد برتر به اهداف خود دست می یابند. امروزه با توجه به توسعه و تنوع محصولات شرکت ها و نیز رقابت شدید میان آن ها، شرکت ها در معرض تحول و دگرگونی بوده، موفقیت نهایی و حتی گاهی بقای سازمانی به توانایی سازمان در استفاده از قابلیت دوستوانی سازمانی می باشد تا بتواند نوعی مزیت رقابتی برای سازمان خلق کند. سازمان های تولیدی باید به اندازه کافی انعطاف پذیر باشند تا هم تهدیدات غیرقابل پیش بینی و هم فرصت های موجود در آینده نامطمئن و محیط بی ثبات را مدیریت کنند. دوستوانی سازمانی برای متناسب شدن با محیط پرتلاطم کسب و کار، یکی از چالش های اساسی فرا روی مدیران امروز است (قدیرنژاد و عقابور، ۱۳۹۹).

## مبانی نظری

### دوستوانی سازمانی

کلمه دوستوانی از دو واژه لاتین (آمبی) به معنای (دوسو دو سمت) و (دکستریتی) به معنای (چپریگی و مهارت چابکی) تشکیل شده است. در سطح روانشناسی و رفتاری، افرادی که توانایی استفاده از هر دودست خود با مهارت های مساوی را دارا هستند افرادی دوستوان نامیده می شوند (مرادی و همکاران، ۱۳۹۴). رابرت دانکن (۱۹۷۶) برای اولین بار از ساختار دوستوان به عنوان راهی برای توصیف یک ساختار دوگانه استفاده کرد. مارچ (۱۹۹۱) یادگیری سازمانی را در قالب یادگیری اکتشافی و بهره بردار مطرح نمود که نقطه شروع پژوهش های زیادی در زمینه یادگیری شد. بیست سال بعد از دانکن، مایکل تاشمن و چارلز اریلی (۱۹۹۶) در مقاله ای به بررسی اینکه چگونه سازمان ها می توانند فرایند تغییر تکاملی و تغییر انقلابی را اداره کنند، تمرکز کردند.

کریستینا گیسون و جولیان بیرکین شاو (۲۰۰۴) بر روی دوسوتوانی زمینه ای تمرکز کردند و در مقاله ای به بررسی دوسوتوانی در سطح فردی و منابع انسانی سازمان پرداختند. محققان در رشته هایی همچون اقتصاد، مدیریت، نظریه سازمان و مدیریت راهبردی اخیراً پذیرفته اند که دوسوتوانی به عنوان یک استعاره در توصیف قابلیت های سازمان به کار گرفته می شود (ابراهیم پور، مرادی و ممینی، ۱۳۹۴).

## مفهوم دوسو توانی

دوسوتوانی سازمانی مفهومی جدید در مدیریت و مرتبط با کسب مزیت رقابتی پایدار، بقای سازمانی و عملکرد شرکت است.

توانایی برای استفاده از وضع موجود (بهره برداری) و استفاده از فرصتها برای رشد و بقای در آینده (اکتشاف) دو بال حرکت سازمانها به سمت دوسوتوانی هستند. سازمانهای تکنولوژ محور برای بقا، رشد، افزایش عملکرد، نوآوری و توان رقابت پذیری در محیط پویای امروزی به قابلیت پویای دوسوتوانی سازمانی نیاز دارند.

به اعتقاد تاشمن و اریلی، این امیدواری وجود دارد که سازمانهای دوسوتوان عملکرد بهتری داشته باشند و ساختارهای سازمانی را که به ایجاد دوسوتوانی کمک می کند، تشریح کنند. تا قبل از سال ۱۹۹۶ دوسوتوانی سازمانی توجه محققان را به خود جلب نکرده بود؛ اما با مطرح شدن این مفهوم توسط تاشمن و اریلی، مفهوم دوسوتوانی سازمانی در پژوهشهای انجام شده در خصوص سازمان بیشتر مورد توجه قرار گرفت. به طوریکه از سال ۲۰۰۴ به بعد مقالات زیادی در این زمینه توسط محققان به رشته تحریر درآمده است. برکین شاو و گاپتا (۲۰۱۳)، در یک مقاله فراتحلیلی به بررسی مقالات کار شده در زمینه دوسوتوانی از سال ۱۹۹۶ تا سال ۲۰۱۲ پرداخته اند. آنها نشان داده اند که از سال ۲۰۰۴ به بعد، تحقیقات در زمینه دوسوتوانی افزایش پیدا کرده است. در یک تحقیق بنیادی مشخص شد که دوسوتوانی در موضوعاتی همانند استراتژی، شبکه ها، توسعه محصول جدید، تکنولوژی، توسعه نرم افزار، سرمایه فکری و دیگر موضوعات به کار گرفته شده است (خدادادی، ۱۳۹۳).

## اهمیت دوسو توانی

امروزه دوسو توانی سازمانی به دلیل تنوع آن، به یک موضوع مکرر و پدیده ای نو در پژوهش های سازمانی تبدیل شده است. اهمیت این موضوع با توجه به برخورداری مدیران از قابلیت تفکر استراتژیک در سازمان منعکس می شود چرا که دوسو توانی یک قابلیت مدیریتی است که مدیران سازمان را در بهره برداری از فرصت های موجود و کشف فرصت های جدید توانمند می سازد. "بهره برداری" و اکتشاف از جمله عناصر مهم یادگیری سازمانی به شمار می آیند. یادگیری سازمانی با اهداف رقابتی متضاد در ارتباط است و از طریق نوآوری مستمر و ایجاد دانش جدید سازمان را در دست یابی به مزیت رقابتی تشویق می کند. بر این اساس سازمان ها برای بقا و موفقیت طولانی مدت نیازمند انطباق بین اهداف متضاد هستند (خدادادی طهارم، ۱۳۹۳). با توجه به مفهوم یادگیری، دوسو توانی سازمانی را می توان توانایی سازمان در پیگیری همزمان بهره برداری از دانش موجود و کشف دانش جدید تعریف کرد. برخورداری مدیران از چنین توانایی و قابلیت، به سازمانها کمک می کند تا به مزیت رقابتی پایدار و عملکرد برتر دست یابند و با توجه به شرایط رقابتی امروزه بتوانند به جایگاه خود در مقایسه با سایر سازمان ها پی ببرند. بنابراین با ایجاد یک زمینه دوسو توانی در سازمان از طریق مجموعه ای از فرایندها، سیستم ها و ساختارهای دوگانه، سازمانها از توانایی لازم برای مواجه با تغییرات محیطی برخوردار می شوند. در واقع، سازمانهای دوسوتوان در مقایسه با سایر سازمان ها خود را با تغییرات محیط پویا وفق می دهند. پرواضح است که مهم ترین دستاورد دوسو توانی برای هر سازمانی بهبود و ارتقاء عملکرد می باشد که لازمه بقای

آن‌ها در یک محیط رقابتی است (خدادادی طهارم، ۱۳۹۳). به وجود آمدن بازارهای رقابتی و نیاز به رشد بشر و توسعه در زمینه‌های اقتصادی و اجتماعی، موجب توجه خاص جوامع و به ویژه سازمان‌ها به عملکرد شرکت‌ها شده است. بسیاری از شرکت‌های تازه تاسیس بعد از مدتی شکست خورده و از بین می‌روند. متوسط عمر بزرگ‌ترین شرکت‌های دنیا نیز بسیار پایین است. امروزه با توجه به توسعه و تنوع محصولات شرکت‌ها و نیز رقابت شدید میان آنها، شرکت‌ها در معرض تحول و دگرگونی بوده، موفقیت نهایی و حتی گاهی بقای سازمان‌ها به توانایی سازمان در استفاده از قابلیت‌های موجود و کشف فرصت‌های جدید است تا بتواند نوعی مزیت رقابتی برای سازمان خلق کند. سازمان‌های تولیدی باید به اندازه کافی انعطاف‌پذیر باشند تا هم تهدیدات غیر قابل پیش بینی و هم فرصت‌های موجود در آینده نامطمئن و محیط بی ثبات را مدیریت کنند. دوسو توانی سازمانی برای متناسب شدن با محیط پر تلاطم کسب و کار در جهت حفظ مزیت رقابتی، یکی از چالش‌های اساسی فراروی مدیران امروز است. دستیابی و رسیدن به دوسو توانی سازمانی پیچیده و دشوار است (ممبینی و همکاران، ۱۳۹۴).

## سبک‌های رهبری

### مفهوم رهبری

اگر ادبیات سازمانی را بررسی کنیم با مقوله‌های مهم و اساسی تاثیر گذار بر آن مواجه می‌شویم که هر یک نیاز به بررسی جامع از زوایای مختلف دارد. یکی از این مقوله‌ها «رهبری» است که در ادبیات سازمانی به لحاظ اهمیت دارای جایگاه خاصی می‌باشد و مدت‌ها است که نظر پژوهش‌گران و متخصصین امر را به خود جلب کرده است (هاریس، ۲۰۱۴). با توجه به تغییرات روز افزون در سازمانها در دهه‌های اخیر، موضوع مدیریت و رهبری سازمان‌ها یکی از بحث‌های چالش برانگیزی است که مورد توجه بسیاری از صاحب‌نظران در حوزه مطالعات سازمانی می‌باشد. بیشتر صاحب‌نظران با این موضوع که بقای سازمان در دنیای کنونی وابسته به توانایی پاسخ اثربخش به تغییرات می‌باشد، توافق نظر دارند (بگیرت و هملیتون، ۲۰۱۵)، بقاء و موفقیت سازمان‌های آینده وابسته به توسعه مهارت‌های رهبری اثربخش در تمام سطوح سازمانی می‌باشند (برک و همکاران، ۱۹۹۹؛ پلند، ۲۰۱۳). ورود وضعیت حاد رقابتی در دهه ۱۹۸۰ میلادی عرصه را بر بسیاری از سازمان‌های بزرگ تنگ کرد و درجه اثربخشی توان موجود آنها را برای پاسخگویی به اوضاع تحول یافته محیطی در معرض چالش قرار داد. از اینرو شمار زیادی از سازمانهای غوطه ور در تلاطم‌های محیطی در صدد بر آمدند تا با وقوف به درجه ناکارآمدی رویکردهای معمول و متداول رهبری و با تأمل و تجدید نظر در بسیاری از پیش فرض‌ها و روش‌های سازمانی، در مقام بازسازی و تجدید بنای خود بر آیند و تلاش کنند تا با مبادرت به ایجاد تغییرات اساسی و تحول در شاکله و زیر بناهای سازمانی، مزیت‌های راهبردی نوینی را به عرصه‌های حاد رقابتی وارد نمایند (روبرگ، ۲۰۱۶).

## سبک‌های رهبری

### رهبری خدمتگزار

تئوری رهبری خدمتگزار برای نخستین بار در سال ۱۹۷۰ بوسیله رابرت گرین لیف در مقاله‌ای تحت عنوان خدمتگزار در نقش رهبر وارد ادبیات رهبری شد. این سبک از رهبری بیش از آنکه قابل آزمایش و جنبه تئوریک داشته باشد، بیشتر فلسفی است و همچنین به عنوان یک رویکرد بلندمدت، به لحاظ ایجاد تغییر و تحول در زندگی و حیطه شغلی به شمار می‌آید. او نتیجه نیم قرن تجربیات و یافته‌های خودش را در مقاله‌ای تحت عنوان "خدمتگزار در نقش رهبر" آورده است (رضائیان و همکاران، ۱۳۸۸).

مفهوم رهبری خدمتگزار در اصل از نظریه رهبری کاریزماتیک ناشی می شود و طبق نظر بسیاری از صاحب نظران، انگیزش اولیه برای رهبری، میل به خدمت است. گرین لیف که ابداع کننده چنین سبک رهبری است، فلسفه آن را " توجه داشتن به دیگران و توانایی بالا برای خدمت کردن به آنان" بیان می کند و رهبران خدمتگزار را چنین تعریف می کند: " رهبران خدمتگزار روی خدمت رسانی به دیگران تأکید می کنند و منافع شخصی را فدای منافع دیگران می کنند تا افراد از درایت و اختیار و سلامت بیشتری برخوردار شوند و خودشان تبدیل به رهبرانی خدمتگزار شوند". او ادامه می دهد که فرایند رهبری خدمتگزار با یک احساس طبیعی شروع می شود که در آن فرد می خواهد در ابتدا خدمت رسانی کند سپس با یک انتخاب هوشمندانه، مشتاق می شود که افراد را رهبری کند.

### رهبری تحول آفرین

رهبری تحول آفرین اشاره به آن نوع رهبری دارد که در آن رهبران کاریزما دارند و ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظه فردی را برای پیروان فراهم می کند (بیگره و همکاران، ۲۰۱۴). رهبران تحول آفرین بینش سازمانی پویایی را به وجود می آورند که اغلب موجب دگرگونی در ارزش های فرهنگی می شود که نوآوری بزرگتر را منعکس کنند (هاول، ۲۰۱۶). رهبری تحول آفرین همچنین به دنبال پیوند بین علایق فردی و جمع می باشند تا به زیردستان اجازه می دهد برای اهداف متعالی تر کار کنند.

### مولفه های رهبری تحول آفرین

رهبری تحول آفرین برای عملی شدن به چهار مؤلفه یا عامل که به عنوان عناصر تشکیل دهنده ی این نظریه نیز شناخته شده اند نیاز دارد. این مؤلفه ها عبارتند از: نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی.

### رهبری کاریزماتیک

رهبری کاریزماتیک صفتی است مبتنی بر درک پیروان از رفتارهای رهبر (ماهر و ماهر، ۲۰۰۳) به عبارتی کاریزما بودن یک صفت فردی، که در نتیجه جایگاه فرد در سازمان باشد نیست؛ بلکه ویژگی خاصی است که در نتیجه رفتارهای رهبر به وجود می آید. بنابراین می توان چند مؤلفه ی رفتاری را که شکل دهنده این صفات هستند، معرفی کرد (کمالیان مهریزی و اسمعیلی گیوی، ۱۳۸۵). شکل گیری این نوع از رهبری منوط به محیط های اجتماعی نیست، بلکه در طول تاریخ نمونه هایی از به وجود آمدن این نوع از رهبری در محیط های صنعتی و تجاری نیز ذکر شده است. برای مثال شخصی به نام برنسون که در یک محیط تجاری مشغول به خرید و فروش بود توانست به عنوان یک رهبر کاریزماتیک محبوبیت پیدا کند. این شخص بعدها با احداث کارخانه های صنعتی، باز هم توانست موفقیت های زیادی کسب کند و در این محیط نیز به عنوان رهبر کاریزماتیک شناخته شود.

### دلبستگی شغلی

سازمان ها به کارکنانی نیازمندند که سازگار با ارزش ها و اهداف سازمانی، دارای انگیزه قوی و متعهد و متمایل به حفظ و ادامه عضویت سازمانی باشد. فراتر از شرح وظایف مقرر و معمول خود به کار و فعالیت بپردازند؛ کارکنانی که بخواهند و بتوانند بیش از مقدار معمول برای دستیابی به اهدافی سازمانی مشغول به کار باشند.

دلبستگی شغلی مخصوصاً در اقتصاد که برای بسیج کامل منابع انسانی قوانین سازمانی وضع شده، یک متغیر انگیزشی مورد علاقه سازمانی است. (بوزینلوس، ۲۰۰۴)، به نقل از (ورک استادی، ۲۰۰۲)، (گوری، ۲۰۰۱)، به طور کلی سطح

دلبستگی مورد علاقه مدیران و سیاستمداران است به خاطر اینکه دلبستگی شغلی در اثربخشی و عملکرد سازمانی مؤثر است. (ورد و بارک، ۲۰۰۹)؛ به نقل از (آرگریس، ۱۹۶۴). دلبستگی شغلی به عنوان یک نگرش یک متغیر مهم در به حداکثر رساندن اثربخشی سازمانی است (آلن کوماران، ۲۰۰۴). دلبستگی شغلی یک عامل اساسی و مهم در زندگی اغلب مردم است زیرا کارکنان در محیط کاری از نظر عاطفی تحت تأثیر درجه‌ای که به کار دل بسته یا از آن بیزار می‌شوند قرار می‌گیرند (ورد و بارک، ۲۰۰۹)؛ به نقل از (آرگریس، ۱۹۶۴). به طور کلی دلبستگی شغلی هم بر فرد و هم بر سازمان تأثیر می‌گذارد. از دید سازمانی دلبستگی شغلی به عنوان کلیدی برای گشودن انگیزش کارمند و افزایش تولید محسوب شده است و از دید فردی کلیدی برای انگیزش عملکرد و رشد فردی و رضایت در محل کار محسوب می‌شود. دلبستگی شغلی از طریق درگیر کردن کارمندان به طور عمیق در کارشان و با معنا ساختن تجربه کاری، در اثربخشی سازمانی، تولید روحیه کارمندی کمک می‌کند (براون، ۲۰۰۷).

### تفاوت دلبستگی شغلی با دلبستگی کاری

با توجه به کانونگو (۱۹۸۲)، دلبستگی شغلی و کاری می‌توانند به طور واضح می‌توانند از هم جدا شوند زیرا در محیط‌های کاری و شغلی به صورت متفاوت ادراک می‌شوند. دلبستگی کارمند در شغلش بیشتر به محیطی که شغل او نیازهایش را برآورده می‌کند بستگی دارد؛ به این معنا که بیشتر از نظر موقعیتی تحت تأثیر قرار می‌گیرد (جیسکاو ساین، ۲۰۰۹). مفهوم دلبستگی کاری گسترده‌تر است و بیانگر ارزشی است که فرد برای کار و کارکردن قائل می‌شود و دلبستگی شغلی خاص است و به شغل فعلی فرد اشاره دارد (کانونگو، ۱۹۸۲، به نقل از قلی‌پور، ۱۳۸۶). کانونگو (۱۹۸۲)، دلبستگی کاری را درجه‌ای که افراد به طور کلی علاقه‌مند به کارشان هستند و با آن شناسایی می‌شوند و در مقایسه با دیگر جنبه‌های زندگی‌شان مشغول با آن هستند، تعریف می‌کند (جیسکاو ساین، ۲۰۰۹). به خاطر اینکه دلبستگی کاری یک اعتقاد هنجاری درباره ارزش کار در زندگی فرد است و بیشتر یک عملکرد از شرطی شدن و جامعه‌پذیری فرهنگی گذشته فرد است (الوی، اورت و فلین، ۱۳۷۹ به نقل از جیسکاو ساین، ۲۰۰۹)، در صورتی که دلبستگی شغلی یک باور توصیفی است که به طور همزمان ایجاد شده است (امیدی ارجنگی، ۱۳۸۷).

### پیشینه پژوهش

آژنگ و شاکری (۱۴۰۰) در تحقیقی به بررسی تبیین عملکرد نوآوری: نقش متغیرهای دوسوتوانی سازمانی و قابلیت‌های بازاریابی پویا پرداختند. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها در قالب آزمون فرضیه‌ها بیانگر تایید دو فرضیه اصلی و دو فرضیه فرعی پژوهش بود، بدین ترتیب که بین دوسوتوانی نوآوری و عملکرد نوآوری رابطه معنادار آماری وجود داشت، ضمن اینکه رابطه بین قابلیت‌های بازاریابی پویا و عملکرد نوآوری نیز معنادار بوده است. لازم بذکر است که بین ابعاد اکتشاف و بهره برداری از متغیر دوسوتوانی نوآوری با عملکرد نوآوری نیز در تمام شعب بانک ملت استان رابطه معنیدار آماری وجود دارد.

دخت هاشمی و امیرکبیری (۱۴۰۰) در تحقیق خود به بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر دلبستگی شغلی با نقش میانجی توانمندسازی ساختاری (مورد مطالعه: اداره امور مالیاتی غرب تهران) پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌گرا بر دلبستگی شغلی با نقش متغیر میانجی توانمندسازی ساختاری تأثیر دارد. بعد ارتباطات الهام بخش، تحریک فکری، شناخت شخصی، رهبری حمایتی و چشم انداز از طریق نقش متغیر میانجی توانمندسازی ساختاری بر دلبستگی شغلی کارکنان تأثیر دارد. همچنان رهبری تحول‌گرا بر دلبستگی شغلی تأثیر دارد.

زنگنه و زنگنه (۱۴۰۰) در تحقیق خود به بررسی ارتباط بین هوش معنوی و توانمندسازی با دلبستگی شغلی معلمان شهر رشت پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد: بین هوش معنوی و توانمندسازی ارتباط معناداری وجود دارد. بین هوش معنوی و دلبستگی شغلی ارتباط معناداری مشاهده شد؛ بین توانمندسازی و دلبستگی شغلی ارتباط معناداری وجود دارد و در نهایت هوش معنوی و توانمندسازی پیشگوی مناسبی برای دلبستگی شغلی می باشند.

شهیدی (۱۴۰۰) در تحقیق خود به بررسی بررسی رابطه بین سبک های رهبری مدیران با بهداشت روانی کارکنان پرداخت. به طور کلی این پژوهش بر این نکته تاکید داشته که هر چه از سبک های رهبری استبدادی و ضابطه مدار به سمت سبک های رهبری مشارکتی و رابطه مدار برویم از مشکلات روحی و روانی کارکنان کاسته شده و از لحاظ سلامتی و بهداشت روانی در موقعیت و وضعیت بهتری قرار می گیرند. از آن جایی که در این سبک از رهبری، همبستگی گروهی به حد اعلی می رسد، اطمینان و اعتماد به مرئوسان در حد کمال است و رابطه ای صمیمانه و مشارکت جویانه در تمام امور بین آنان برقرار می شود. هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه بین سبک های رهبری مدیران و بهداشت روانی کارکنان می باشد. روش پژوهش از نوع مروری می باشد. جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و تدوین چارچوب تئوری تحقیق، از منابع کتابخانه ای همانند کتب و مجلات داخلی و خارجی، مدارک و متون نظری، مقالات، همایش ها و همچنین منابع اینترنتی استفاده شد.

گرگانی و حسن زاده (۱۴۰۰) در تحقیق خود به بررسی تاثیر ویژگی های شخصیتی بر دلبستگی شغلی پرداختند. یافته ها نشان داد:

۱- بین ابعاد عصیبت، پذیرش و سازگاری رابطه ی معنی داری ندارند. ولی بین ابعاد برون گرایی و وظیفه شناسی رابطه معنی داری وجود دارد.

۲- بین عصیبت و پذیرش با دلبستگی شغلی رابطه ی معناداری وجود ندارد. اما بین دیگر ویژگی های شخصیت (برون گرایی، سازگاری و وظیفه شناسی) با دلبستگی شغلی رابطه معناداری وجود ندارد. اما بین دیگر ویژگی های شخصیت (برون گرایی، سازگاری و وظیفه شناسی) با دلبستگی شغلی رابطه معنادار وجود دارد.

مک ماهان (۲۰۲۰)، در پژوهشی تحت عنوان رابطه میان تعهد رابطه ای با دلبستگی شغلی و جایگاه مهار دریافت که سن و جایگاه مهار هر دو وابسته به تعهد عاطفی می باشند و زمانی که جایگاه مهار به صورت ثابت حفظ شود سن پیش بینی کننده مهم تعهد عاطفی باقی می ماند در نتیجه بین شیوه دلبستگی و تعهد عاطفی رابطه معنادار یافت شد. لاسچینگر (۲۰۲۰)، در تحقیقی تحت عنوان رابطه بین پاداش با وابستگی شغلی به این نتیجه دست یافت که، بین پاداش و وابستگی شغلی پرستاران رابطه ای وجود ندارد.

گاموسلوق و ایسیو (۲۰۲۰) در تحقیق خود با عنوان رهبری تحول آفرین، خالقیت و نوآوری بر روی ۴۳ نفر از مدیران شرکتهای کوچک نرم افزاری و ۱۶۳ نفر از کارکنان شرکتهای R&D در کشور ترکیه انجام شد که نتایج آن نشان داد رهبری تحول آفرین خلاقیت کارکنان هم در سطح فردی و هم سازمانی تاثیر دارد. همچنین نتایج، حاکی از این بود که بین سبک رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی نیز ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

اوریلی و تاشمن (۲۰۲۰) در پژوهش دیگری با عنوان: دوستوانی سازمانی: گذشته، حال و آینده، بیان می کنند که دوستوانی سازمانی در محیط های نامطمئن پدیدار می شود و به طور مثبتی با رشد فروش، نرخهای ذهنی از عملکرد، نوآوری، ارزشگذاری بازار و بقای شرکت در ارتباط است. آنها معتقدند مطالعات دوستوانی سازمانی به محققان و مدیران کمک کرده است تا چگونگی اکتشاف و بهره برداری در سازمانها را بیاموزند. به نظر آنها دوستوانی در کوتاه مدت ذاتا ناکارآمد بوده و مستلزم تلاش و هزینه دو برابر و چشم انداز آینده نگرانه است.



## فرضیه‌های پژوهش فرضیه کلی

سبک های رهبری بر دوسوتوانی سازمانی با نقش میانجی دلبستگی شغلی در کارکنان ادارات امور مالیاتی غرب استان مازندران تاثیر دارد.

## فرضیه‌های اختصاصی

۱- سبک های رهبری بر دوسوتوانی سازمانی در کارکنان ادارات امور مالیاتی غرب استان مازندران تاثیر دارد.

۱-۱- سبک رهبری خودکامه (وظیفه گرا) بر دوسوتوانی سازمانی در کارکنان ادارات امور مالیاتی غرب استان مازندران تاثیر دارد.

۱-۲- سبک رهبری آزادمنشانه (انسان گرا) بر دوسوتوانی سازمانی در کارکنان ادارات امور مالیاتی غرب استان مازندران تاثیر دارد.

۱-۳- سبک رهبری تلفیقی بر دوسوتوانی سازمانی در کارکنان ادارات امور مالیاتی غرب استان مازندران تاثیر دارد.

۲- سبک های رهبری بر دلبستگی شغلی در کارکنان ادارات امور مالیاتی غرب استان مازندران تاثیر دارد.

۲-۱- سبک رهبری خودکامه (وظیفه گرا) بر دلبستگی شغلی در کارکنان ادارات امور مالیاتی غرب استان مازندران تاثیر دارد.

۲-۲- سبک رهبری آزادمنشانه (انسان گرا) بر دلبستگی شغلی در کارکنان ادارات امور مالیاتی غرب استان مازندران تاثیر دارد.

۲-۳- سبک رهبری تلفیقی بر دلبستگی شغلی در کارکنان ادارات امور مالیاتی غرب استان مازندران تاثیر دارد.

۳- دلبستگی شغلی بر دوسوتوانی سازمانی در کارکنان ادارات امور مالیاتی غرب استان مازندران تاثیر دارد.

## روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف در حیطه تحقیقات کاربردی می باشد و با توجه به اینکه در این پژوهش از روش های مطالعه کتابخانه ای و نیز روش میدانی استفاده شده است، می توان بیان کرد که پژوهش حاضر بر اساس ماهیت و روش، یک پژوهش توصیفی- همبستگی است.

جامعه آماری تحقیق حاضر را کلیه کارکنان ادارات امور مالیاتی غرب استان مازندران تشکیل داده اند که تعداد آنها با توجه به اطلاعات جمع آوری شده، ۲۵۴ نفر می باشد.

برای نمونه گیری از جامعه مورد مطالعه در این تحقیق، از روش نمونه گیری تصادفی ساده با تخصیص متناسب به کمک جدول مورگان استفاده شد و تعداد ۱۷۵ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شده که پرسشنامه بین آنها توزیع شد.

روش های تجزیه و تحلیل داده ها نیز بر اساس مدل یابی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مجزورات جزئی می باشد.

## تعاریف مفهومی و عملیاتی متغیرها

### سبک های رهبری

منظور از سبک رهبری به طور عام، تاثیرگذاری بر افراد و انگیزش آنان به طوری است که از روی میل، علاقه و با اشتیاق برای دستیابی به هدف های گروهی تلاش کنند (هوی و میکسل، ۱۳۸۲). در این تحقیق، متغیر سبک رهبری دارای سه بعد سبک رهبری خودکامه (وظیفه گرا)؛ آزادمنشانه (انسان گرا) و تلفیقی می باشد. پرسشنامه سبک رهبری توسط مارشال ساشکین (۱۹۹۸) طراحی و اعتباریابی شده است، پرسشنامه با ابعاد سبک رهبری خودکامه (وظیفه گرا)؛ آزادمنشانه (انسان گرا) و تلفیقی استفاده شد. سوالات سبک رهبری بر اساس نظر باردنز و متزکاس است که شامل ۲۷ سؤال است و در قالب مقیاس پنج گزینه ای لیکرت تنظیم گردیده است.

### دوسو توانی سازمانی

قابل قبول ترین تعریف در مورد دوسوتوانی توازن بین اکتشاف و استخراج است؛ یعنی سازمان هایی که می توانند قابلیت های موجود خود را استخراج و همزمان فرصت های جدید را کشف کنند. جیمز مارچ به این موضوع به عنوان کشف احتمالات جدید و استخراج مسائل قطعی قدیمی اشاره می کند. در این پژوهش منظور از دو سوتوانی نمره ای است که کارکنان به سوالات ۱۴ گویه ای پرسشنامه دو سوتوانی می دهند. پرسشنامه استاندارد دو سوتوانی توسط جانسن و همکاران در سال ۲۰۰۶، دارای ۱۴ سوال و در ۲ بعد طراحی شده است.

### دل بستگی شغلی

دل بستگی شغلی به میزان درجه ای گفته می شود که شخص از نظر روحی با کارش همانندسازی می کند یا میزان اهمیتی که فرد برای کارش قائل است (اسپنس و همکاران، ۲۰۰۹). دل بستگی به شغل عبارت است از تعهد فرد به مجموعه خاصی از تکالیف است که نقش عملکرد مثبت در آن به عنوان هدف و به عنوان وسیله هایی برای رسیدن به هدف تلقی می شود. دل بستگی شغلی با این نوع از تعهد عزت نفس مورد آزمون از طریق عملکرد در نقش شغلی خاصی قرار می گیرد؛ که برحسب ارزشیابی درونی و به محصول بیرونی نقش عملکرد است؛ بنابراین از نظر فانس دل بستگی شغلی عبارت از میزانی است که در آن شکست و موفقیت در ایفای نقش شغلی بر خودانگاره فرد تأثیر می گذارد (اسدی، ۱۳۹۳). این پرسشنامه توسط ادواردز و کلیپاتریک (۱۹۸۴) ساخته شده است. نحوه نمره گذاری ماده های این پرسشنامه نیز بر اساس مقیاس لیکرت و از نوع ۵ درجه ای انجام می پذیرد.

### یافته های پژوهش

#### پایایی پرسشنامه

جدول (۱): پایایی پرسشنامه ها

خرده مقیاس	ضریب آلفای کرونباخ
سبک رهبری خودکامه (وظیفه گرا)	۰/۷۵۵
سبک رهبری آزادمنشانه (انسان گرا)	۰/۷۹۲
سبک رهبری تلفیقی	۰/۷۱۶
سبک های رهبری (متغیر مستقل)	۰/۸۳۶

۰/۸۱۵	دوستوانی سازمانی (متغیر وابسته)
۰/۸۴۰	دلبستگی شغلی (متغیر میانجی)

چون ضرایب به دست آمده بزرگتر از ۰/۷ است لذا پایایی پرسش نامه ها تایید می گردد.

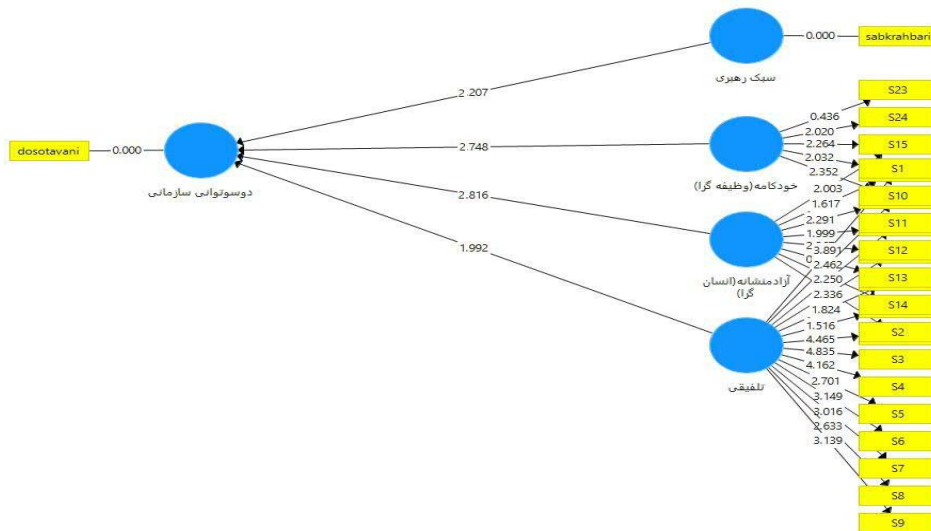
## اطلاعات جمعیت شناختی

در پژوهش حاضر، از میان ۱۷۵ نفر از پاسخدهندگان از نظر جنسیت بیشترین درصد فراوانی را مردان با ۶۰ درصد (۱۰۵ نفر) به خود اختصاص داده بودند. از لحاظ تأهل، بیشترین درصد فراوانی را متأهلین با ۸۱,۷ درصد به خود اختصاص داده بودند. از لحاظ سن بیشترین درصد فراوانی با ۴۸ درصد متعلق به گروه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال بود. از نظر میزان تحصیلات بیشترین درصد فراوانی با ۷۵,۴ درصد مربوط به افراد دارای مدرک تحصیلی لیسانس بودند. همچنین از لحاظ سابقه کاری بیشترین درصد فراوانی بیشتر از ۵۴ درصد مربوط به افرادی بود که دارای سابقه کاری ۵ تا ۱۰ سال سابقه داشتند.

## آزمون فرضیات حاصل از مدل ساختاری

**فرضیه اصلی اول:** سبک های رهبری بر دوستوانی سازمانی در کارکنان ادارات امور مالیاتی غرب استان مازندران تاثیر دارد.

نمودار (۱): مدل آزمون شده متغیرهای پژوهش (مقدار t مسیر)

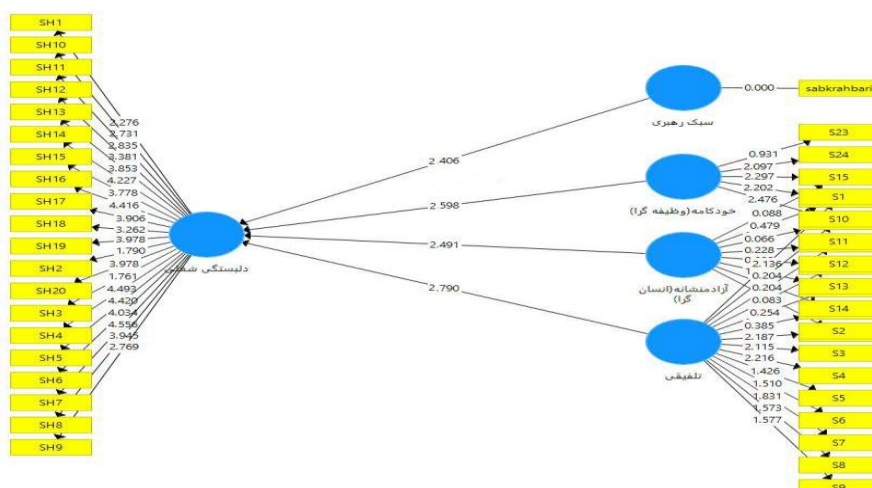


جدول (۲): ضرایب مسیر و آماره آزمون فرضیه اصلی اول

نتیجه	آماره t	ضریب مسیر	مسیر	فرضیه
تایید	۲,۷۴۸	۰,۱۵۲	خودکامه (وظیفه گرا) -> دوستوانی سازمانی	فرضیه فرعی اول:
تایید	۲,۸۱۶	۰,۲۴۴	آزادمنشانه (انسان گرا) -> دوستوانی سازمانی	فرضیه فرعی دوم:
تایید	۱,۹۹۲	۰,۵۸۱	تلفیقی -> دوستوانی سازمانی	فرضیه فرعی سوم:
تایید	۲,۲۰۷	۰,۵۹۶	سبک های رهبری -> دوستوانی سازمانی	فرضیه اصلی اول:

**فرضیه اصلی دوم:** سبک های رهبری بر دلبستگی شغلی در کارکنان ادارات امور مالیاتی غرب استان مازندران تاثیر دارد.

نمودار (۲): مدل آزمون شده متغیرهای پژوهش (مقدار t مسیر)

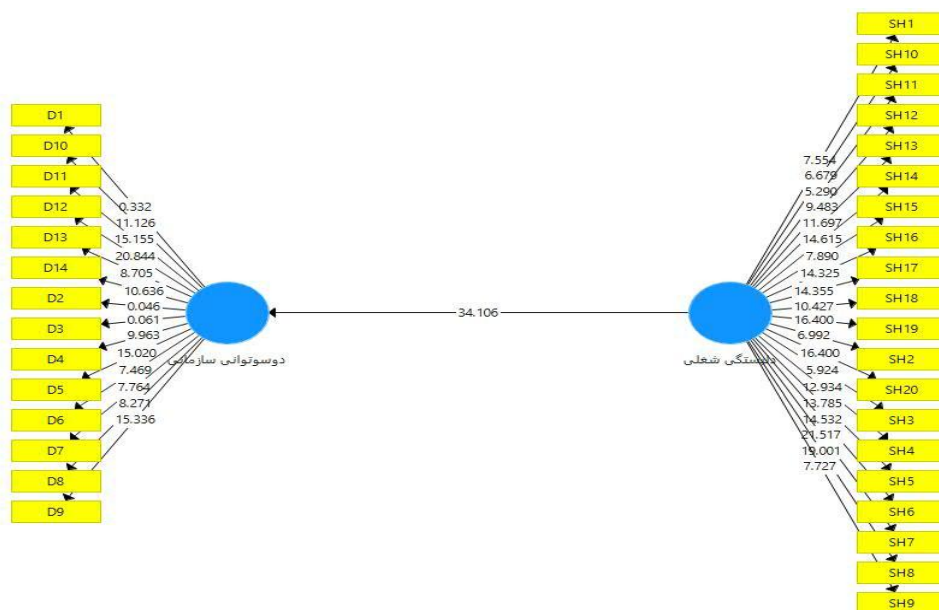


جدول (۳): ضرایب مسیر و آماره آزمون فرضیه اصلی دوم

نتیجه	آماره t	ضریب مسیر	مسیر	فرضیه فرعی
تایید	۲,۵۹۸	۰,۰۹۵	خودکامه (وظیفه گرا) -> دلبستگی شغلی	فرضیه فرعی چهارم:
تایید	۲,۴۹۱	۰,۱۴۳	آزادمنشانه (انسان گرا) -> دلبستگی شغلی	فرضیه فرعی پنجم:
تایید	۲,۷۹۰	۰,۲۳۸	تلفیقی -> دلبستگی شغلی	فرضیه فرعی ششم:
تایید	۲,۴۰۶	۰,۱۵۰	سبک های رهبری -> دلبستگی شغلی	فرضیه اصلی دوم:

فرضیه اصلی سوم: دلبستگی شغلی بر دوسوتوانی سازمانی در کارکنان ادارات امور مالیاتی غرب استان مازندران تاثیر دارد.

نمودار (۳): مدل آزمون شده متغیرهای پژوهش (مقدار t مسیر)

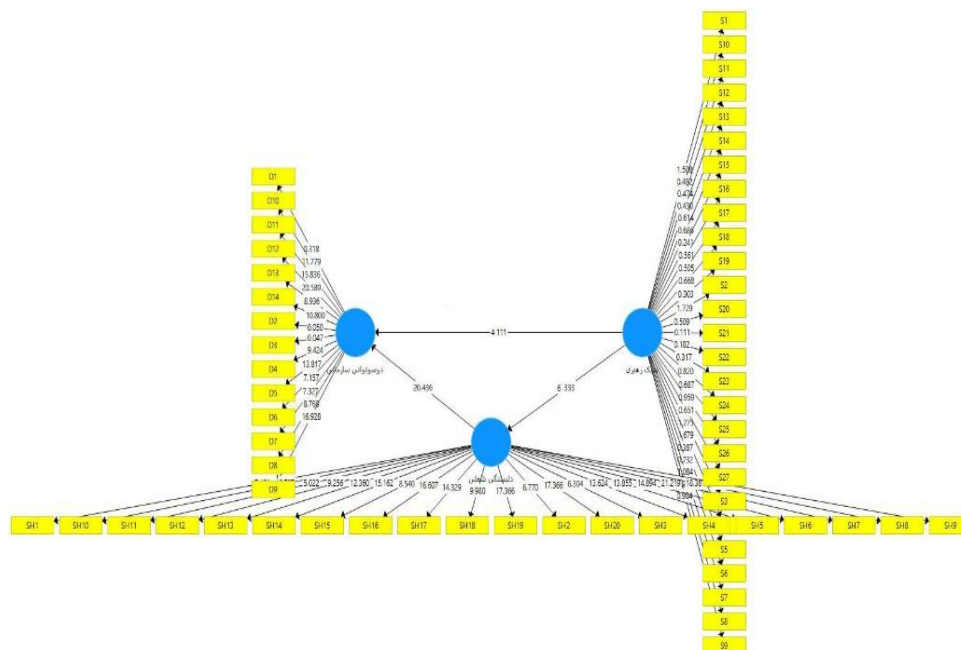


جدول (۴): ضرایب مسیر و آماره آزمون فرضیه اصلی سوم

نتیجه	آماره t	ضریب مسیر	مسیر	
تایید	۳۴,۱۰۶	۰,۷۹۲	دلبستگی شغلی < - دوستوانی سازمانی	فرضیه اصلی سوم

فرضیه کلی تحقیق: سبک های رهبری بر دوستوانی سازمانی با نقش میانجی دلبستگی شغلی در کارکنان ادارات امور مالیاتی غرب استان مازندران تاثیر دارد.

نمودار (۴): مدل آزمون شده متغیرهای پژوهش (مقدار t مسیر)



جدول (۵): ضرایب مسیر و آماره آزمون فرضیه کلی تحقیق

مقادیر P	آماره T	انحراف استاندارد (STDEV)	ضریب مسیر	
۰۰۰.۰	۴۳۶.۲۰	۰.۳۹.۰	۷۸۷.۰	دلبستگی شغلی < - دوستوانی سازمانی
۰.۸۳.۰	۳۳۳.۶	۰.۸۷.۰	۲۴۹.۰	سبک رهبری < - دلبستگی شغلی
۰.۱۲.۰	۱۱۱.۴	۱۳۸.۰	۰.۱۵.۰	سبک رهبری < - دوستوانی سازمانی

با توجه به آنکه آزمون های تی تست مسیرهای بین متغیرهای سبک های رهبری و دلبستگی شغلی با دوستوانی سازمانی تایید می گردد لذا می توان اثر گذاری متغیر دلبستگی شغلی را به عنوان متغیر میانجی بررسی نمود. برای تخمین اثر متغیر میانجی از آزمون سوبل استفاده می کنیم.

### آزمون سوبل

نتیجه فرضیه	نتیجه آزمون سوبل (Z-value)	خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر میانجی و وابسته (Sb)*	خطای استاندارد مربوط به مسیر مستقل و میانجی (Sa)*	مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته (b)*	مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی (a)*
متغیر میانجی دارای تاثیر معنی دار می باشد	۲,۸۳۰.۳	۰,۰۳۹	۰,۰۸۷	۰,۷۸۷	۰,۲۴۹

در این بخش، قدر مطلق عدد حاصل از آزمون سوبل با عدد ۱,۹۶ مقایسه می شود و در صورتی که Z-value بزرگتر از ۱,۹۶ باشد، معنی داری تاثیر متغیر میانجی تایید می گردد.

### سایر یافته های تحقیق

#### آزمون کولموگروف- اسمیرنوف جهت بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش

H<sub>0</sub>: متغیرهای تحقیق از توزیع نرمال پیروی می کنند.

H<sub>1</sub>: متغیرهای تحقیق از توزیع نرمال پیروی نمی کنند.

جدول (۶): جدول آزمون کولموگروف-اسمیرنوف متغیرهای تحقیق

متغیرها	سطح معنی داری	Z کلموگروف اسمیرنوف	نتیجه
سبک های رهبری	۰,۸۴۷	۰,۶۱۲	نرمال
دوستوانی سازمانی	۰,۵۳۲	۰,۸۰۷	نرمال
دلبستگی شغلی	۰,۳۸۴	۰,۹۰۶	نرمال

با توجه به نتایج جدول ۶ مقدار سطح معنی داری متغیرها بزرگتر از ۰/۰۵ شده است که نشان از پذیرش فرضیه صفر می باشد یعنی متغیرهای موردنظر از توزیع نرمال پیروی می کنند.

### بحث، نتیجه گیری و پیشنهادهای پژوهش

پژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر سبک های رهبری بر دوستوانی سازمانی با نقش میانجی دلبستگی در ادارات امور مالیاتی غرب استان مازندران به رشته ی تحریر در آمد. بر همین مبنا با توجه به ادبیات موضوعی و تحقیقات لازم و کافی مدل مفهومی طراحی شد. بر اساس این مدل چندین عامل مورد آزمون قرار گرفتند که عبارت بودند از: خودکامه (وظیفه گرا)، آزادمنشانه (انسان گرا) و تلفیقی. بر همین مبنا در این پژوهش یک فرضیه کلی و سه فرضیه اصلی و شش فرضیه فرعی بیان گردید و جهت بررسی هریک از فرضیات پرسشنامه ای در بین کارکنان ادارات امور مالیاتی غرب استان توزیع گردید.

**فرضیه اصلی اول** پژوهش حاضر عبارت بود از اینکه سبک های رهبری بر دوستوانی سازمانی در کارکنان ادارات امور مالیاتی غرب استان مازندران تاثیر دارد. این فرضیه مورد آزمون قرار گرفت و یافته ها نشان داد که سبک های رهبری بر دوستوانی سازمانی در کارکنان ادارات امور مالیاتی غرب استان مازندران تاثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق مجیدی لیف شاگرد و همکاران (۱۳۹۳) و محمدی و همکاران (۱۳۹۹) همخوانی دارد. بنابراین در تبیین فرضیه فوق می توان گفت که: اگر ادبیات سازمانی را بررسی کنیم با مقوله های مهم و اساسی تاثیر گذار بر آن مواجه می شویم که هر یک نیاز به بررسی جامع از زوایای مختلف دارد. یکی از این مقوله ها «رهبری» است که در ادبیات سازمانی به لحاظ اهمیت دارای جایگاه خاصی می باشد و مدت ها است که نظر پژوهش گران و متخصصین امر را به خود جلب کرده است. با توجه به تغییرات روز افزون در سازمانها در دهه های اخیر، موضوع مدیریت و رهبری سازمان ها یکی از بحث های چالش برانگیزی است که مورد توجه بسیاری از صاحب نظران در حوزه مطالعات سازمانی می باشد.

**فرضیه اصلی دوم** پژوهش حاضر عبارت بود از اینکه سبک های رهبری بر دلبستگی شغلی در کارکنان ادارات امور مالیاتی غرب استان مازندران تاثیر دارد. این فرضیه مورد آزمون قرار گرفت و یافته ها نشان داد که سبک های رهبری

بر دل‌بستگی شغلی در کارکنان ادارات امور مالیاتی غرب استان مازندران تاثیر مثبت و معنادار دارد. نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق دخت هاشمی و امیرکبیری (۱۴۰۰) و حاسان و احمد (۲۰۱۹) همخوانی دارد. بنابراین در تبیین این فرضیه می‌توان گفت که: دل‌بستگی شغلی به‌عنوان یک نگرش یک متغیر مهم در به حداکثر رساندن اثربخشی سازمانی است. دل‌بستگی شغلی یک عامل اساسی و مهم در زندگی اغلب مردم است زیرا کارکنان در محیط کاری از نظر عاطفی تحت تاثیر درجه‌ای که به کار دل‌بسته یا از آن بیزار می‌شوند قرار می‌گیرند. به‌طور کلی دل‌بستگی شغلی هم بر فرد و هم بر سازمان تاثیر می‌گذارد. از دید سازمانی دل‌بستگی شغلی به‌عنوان کلیدی برای انگیزش عملکرد و رشد فردی و رضایت در محل کار محسوب می‌شود. دل‌بستگی شغلی از طریق درگیر کردن کارمندان به‌طور عمیق در کارشان و با معنا ساختن تجربه کاری، در اثربخشی سازمانی، تولید روحیه کارمندی کمک می‌کند. تجزیه و تحلیل و ادراک مدل نگرش‌های مرتبط با کار مانند دل‌بستگی شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی و انگیزش کارکنان مخصوصاً در بخش رفتار سازمانی مهم و حیاتی هستند.

**فرضیه اصلی سوم** پژوهش حاضر عبارت بود از اینکه دل‌بستگی شغلی بر دوستوانی سازمانی در کارکنان ادارات امور مالیاتی غرب استان مازندران تاثیر دارد. این فرضیه مورد آزمون قرار گرفت و یافته‌ها نشان داد دل‌بستگی شغلی بر دوستوانی سازمانی در کارکنان ادارات امور مالیاتی غرب استان مازندران تاثیر مثبت و معنادار دارد. نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق زنگنه و زنگنه (۱۴۰۰) همخوانی دارد. بنابراین در تبیین فرضیه می‌توان گفت که: دوستوانی سازمانی مفهومی جدید در مدیریت است که با عملکرد سازمانی مرتبط می‌باشد. یک سازمان برای بقا، رشد، بهبود عملکرد، نوآوری و توان رقابت‌پذیری در محیط پویای کنونی به قابلیت دوستوانی سازمانی نیاز دارد. موضوع دوستوانی سازمانی بهره‌برداری از فرصت‌های موجود و اکتشاف فرصت‌های جدید است. امروزه دوستوانی سازمانی "به دلیل تنوع آن، به یک موضوع مکرر و پدیده‌ای نو در پژوهش‌های سازمانی تبدیل شده است. اهمیت این موضوع با توجه به برخورداری مدیران از قابلیت تفکر استراتژیک در سازمان منعکس می‌شود چرا که دوستوانی یک قابلیت مدیریتی است که مدیران سازمان را در بهره‌برداری از فرصت‌های موجود و کشف فرصت‌های جدید توانمند می‌سازد. "بهره‌برداری" و اکتشاف از جمله عناصر مهم یادگیری سازمانی به شمار می‌آیند. یادگیری سازمانی با اهداف رقابتی متضاد در ارتباط است و از طریق نوآوری مستمر و ایجاد دانش جدید سازمان را در دست‌یابی به مزیت رقابتی تشویق می‌کند. بر این اساس سازمان‌ها برای بقا و موفقیت طولانی مدت نیازمند انطباق بین اهداف متضاد هستند.

**فرضیه کلی** پژوهش حاضر عبارت بود از اینکه دل‌بستگی شغلی بین سبک‌های رهبری با دوستوانی سازمانی شغلی در کارکنان ادارات امور مالیاتی غرب استان مازندران دارای نقش میانجی می‌باشد. این فرضیه مورد آزمون قرار گرفت و یافته‌های آزمون سوبل نشان داد دل‌بستگی شغلی بین سبک‌های رهبری با دوستوانی سازمانی شغلی در کارکنان ادارات امور مالیاتی غرب استان مازندران دارای نقش میانجی می‌باشد. بنابراین در تبیین فرضیه فوق می‌توان گفت که: دل‌بستگی شغلی این است که چطور مردم می‌بینند شغلشان را به‌عنوان یک رابطه با محیط کاری و چطور کار و زندگی‌شان باهم درآمیخته است. کسانی که دل‌بستگی شغلی پائینی دارند، احساس بیگانگی از هدف می‌کنند. بیگانگی در سازمان با احساس جداگانه بین اینکه چطور کارکنان می‌بینند خودشان را به‌عنوان «زندگی» و آنچه در شغل انجام می‌دهند. بیگانگی در کار و دل‌بستگی در شغل با یکدیگر همبسته هستند.

اهم محدودیت‌هایی که در این تحقیق برای محقق بسیار قابل لمس و محسوس بوده‌اند را می‌توان به شرح ذیل خلاصه کرد:

**از نظر مکانی:** محدود بودن جامعه آماری در دست محقق که فقط ادارات امور مالیاتی غرب استان مازندران را تحت پوشش قرار داد زیرا که جهت بسط دادن آن به کل سازمان‌ها باید قدری تأمل نمود.

**از نظر زمانی:** محدود بودن زمان تحقیق، با عنایت به اینکه تحقیق حاضر بر حسب موضوع می‌توانست دارای ابعاد وسیعی باشد لذا توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها و همچنین انجام مطالعات مقدماتی و بررسی سایر تحقیقات برای انجام تحقیق مذکور امری اجتناب ناپذیر است که این امر مستلزم وقت زیادی می‌باشد که متأسفانه به دلیل معین بودن طول ایام تحصیل برای محقق یکی از محدودیت‌های اصلی قلمداد می‌شود.

### پیشنهادهای تحقیق

**فرضیه کلی:** سبک‌های رهبری بر دوستوانی سازمانی با نقش میانجی دلبستگی شغلی در کارکنان ادارات امور مالیاتی غرب استان مازندران تأثیر دارد.

با توجه به نتایج تحقیق و تأثیر سبک‌های رهبری بر دوستوانی سازمانی با نقش میانجی دلبستگی شغلی پیشنهاد می‌گردد:

با توجه به مفهوم یادگیری، دوسو توانی سازمانی را می‌توان توانایی سازمان در پیگیری همزمان بهره‌برداری از دانش موجود و کشف دانش جدید تعریف کرد. برخورداری مدیران از چنین توانایی و قابلیت، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به مزیت رقابتی پایدار و عملکرد برتر دست یابند و با توجه به شرایط رقابتی امروزه بتوانند به جایگاه خود در مقایسه با سایر سازمان‌ها پی ببرند. بنابراین با ایجاد یک زمینه دوسو توانی در سازمان از طریق مجموعه‌ای از فرایندها، سیستم‌ها و ساختارهای دوگانه، سازمان‌ها از توانایی لازم برای مواجهه با تغییرات محیطی برخوردار می‌شوند. در واقع، سازمان‌های دوسوتوان در مقایسه با سایر سازمان‌ها خود را با تغییرات محیط پویا وفق می‌دهند. پرواضح است که مهم‌ترین دستاورد دوسو توانی برای هر سازمانی بهبود و ارتقاء عملکرد می‌باشد که لازمه بقای آن‌ها در یک محیط رقابتی است.

**فرضیه اصلی اول:** دو سبک‌های رهبری بر دوستوانی سازمانی در کارکنان ادارات امور مالیاتی غرب استان مازندران تأثیر دارد.

با توجه به نتایج تحقیق و تأثیر مثبت سبک‌های رهبری بر دوستوانی سازمانی پیشنهاد می‌گردد:  
جهت ایجاد رهبری دوسو توان در سازمان در ابتدای امر به دنبال تربیت این رهبران بود. چرا که یکی از مهمترین ابعاد رهبری دوسو توان توجه به ویژگیهای شخصیتی و اخلاقی رهبر میباشد. رهبر دوسو توان لازم است از ویژگیهایی مانند: تمایل به غلبه بر موانع؛ تمایل به تحمل ابهام و خودکارآمدی؛ هوش هیجانی بالا؛ تمایل به ریسک‌پذیری؛ تمایل به نوآوری در پیروان؛ خوشبینی؛ داشتن روحیه تغییر؛ تحریک خلاقیت پیروان و توجه به تفاوت‌های فردی پیروان بهره‌مند باشد.

**فرضیه اصلی دوم:** سبک‌های رهبری بر دلبستگی شغلی در کارکنان ادارات امور مالیاتی غرب استان مازندران تأثیر دارد.

با توجه به نتایج تحقیق و تأثیر مثبت سبک‌های رهبری بر دلبستگی شغلی به مسئولان پیشنهاد می‌گردد:



مدیران به مفهوم دلبستگی شغلی توجه داشته باشند چرا که مفهوم دلبستگی شغلی به عنوان یک بازخورد، متغیر مهمی است که به افزایش اثربخشی سازمان کمک می‌کند. هر چه سطح دلبستگی شغلی کارکنان یک سازمان بالا باشد، اثربخشی آن نیز افزایش خواهد یافت. به منظور افزایش سطح دلبستگی شغلی باید به تعیین کننده‌های آن نگاهی واقع‌نگر و همه‌جانبه داشته باشیم. در بین دیدگاه‌های مختلف، واقع‌نگرترین دیدگاه دلبستگی شغلی تابعی از شخصیت و فضای سازمانی است.

**فرضیه اصلی سوم:** دلبستگی شغلی بر دوسوتوانی سازمانی در کارکنان ادارات امور مالیاتی غرب استان مازندران تاثیر دارد.

با توجه به نتایج تحقیق و تاثیر مثبت دلبستگی شغلی بر دوسوتوانی سازمانی پیشنهاد می‌گردد:  
مدیران و رهبران شرکت‌ها و سازمان‌ها توجه داشته باشند که دلبستگی به شغل به خصوصیات شخصی و ماهیت وظایف کاری مرتبط است. مهم‌ترین ویژگی‌های شخصی در دلبستگی به شغل عبارت‌اند از: سن، نیاز به رشد و اعتقاد به اخلاق کاری سنتی، کارگران مسن شاید به دلیل دارا بودن مسئولیت و چالش بی‌شمار و فرصت کافی برای ارضای نیازهای رشد، به‌طور معمول بیشتر به شغل خود دل‌بسته‌اند. داشتن یک ساختار غیر متمرکز، فرهنگ مشترک، چشمانداز مشترک و مدیران انعطاف‌پذیر را به عنوان منابع کلیدی دوسوتوانی مطرح کردند. انضباط، کشش، پشتیبانی و اعتماد به هم وابسته هستند و ویژگی‌های مکمل زمینه‌ای هستند که غیرقابل جایگزین می‌باشند، به همین دلیل هر چهار ویژگی باید برای یک واحد کسب و کار به منظور دوسوتوان شدن و به خوبی عمل کردن، فراهم شود. شرکت‌های تولیدی با داشتن یک چشمانداز مشترک، استخدام و انتخاب، آموزش و حرفه‌ای بودن مدیران می‌توانند دستیابی به دوسوتوانی را تسهیل کنند.

## منابع

- ✓ ابراهیم پور، مصطفی، مرادی، محمود، ممبینی، یعقوب، (۱۳۹۴)، تأثیر دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد صنایع تولیدی: بررسی نقش پویایی‌های محیطی، دوره ۹، شماره ۳۵، صص ۵۳-۷۶.
- ✓ امامی، فرشاد، طالب‌پور، مهدی، (۱۳۸۶)، بررسی ارتباط تعهد سازمانی و دلبستگی شغلی و مقایسه آن بین دبیران تربیت‌بدنی مرد آموزشگاه‌های نواحی هفت‌گانه مشهد، پژوهش در علوم ورزشی شماره دوازدهم، صص ۱۵-۳۲.
- ✓ چوپانی، حیدر، (۱۳۹۰)، بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی؛ مطالعه موردی شرکت سهامی بیمه البرز، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.
- ✓ حاجی نژاد، سمیه، کیاکجوری، داوود، (۱۳۹۶)، تاثیر رهبری تحول‌آفرین و مهارت‌های ارتباطی بر پاسخگویی سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان ادارات بیمه سلامت استان مازندران)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد چالوس.
- ✓ خدادادی طهارم، سارا، (۱۳۹۳)، ارائه چارچوبی برای سنجش دوسوتوانی سازمانی و ارتباط آن با عملکرد در صنایع خدماتی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت صنعتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان.
- ✓ خیراندیش، مهدی، ساری، اصلانی، هانا، مهدبی، مهدی، عبدالله پور، سجاده، (۱۳۹۸)، نقش رهبری تحول‌آفرین در ارتقای هویت سازمانی با مطالعه نقش میانجی مسئولیت اجتماعی، مدیریت منابع در نیروی انتظامی، دوره ۷، شماره ۱، صص ۱۱۳-۱۳۴.
- ✓ رضائیان، علی، اسمعیلی گیوی، حمیدرضا، ابراهیمی، علی، (۱۳۸۸)، ارایه الگوی شکل‌گیری رهبری کاریزماتیک در سازمان از دیدگاه مدیریت برنامه‌ریزی راهبردی، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۳، صص ۳۵-۵۰.

- ✓ رضوی، سیدمصطفی، شهریار، سلطانی، احمدپور داریانی، محمود، (۱۳۹۴)، بررسی تاثیر دو سوتوانی سازمانی بر کارآفرینی راهبردی، فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی، دوره ۸، شماره ۴، صص ۷۶۷-۷۸۶.
- ✓ طالبپور، مهدی، امامی، فرشاد، (۱۳۸۶)، بررسی ارتباط دلبستگی شغلی مدیران، اعضای هیئت علمی و کارکنان با ابعاد جو سازمانی دانشکده‌های تربیت‌بدنی سراسر کشور، پژوهشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، مجموعه مقالات ششمین همایش بین‌المللی تربیت‌بدنی و علوم ورزشی کیش.
- ✓ عسکری دتفه، جعفر، صالحی، محمد، یوسفی سعیدآبادی، رضا، (۱۳۹۹)، بررسی شناسایی مولفه های رهبری خدمتگزار در آموزش و پرورش استان تهران، توسعه آموزش جندی شاپور، دوره ۱۱، صص ۲۰۰-۲۱۲.
- ✓ عقابور، فرناز، قدیری نژاد، سید جعفر، (۱۳۹۹)، بررسی تاثیر دوسو توانی سازمانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی بازارگرایی و هوش رقابتی (مطالعه موردی: شرکت کاله آمل)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه نیما محمود آباد.
- ✓ مرادی، محمود، ابراهیمپور، مصطفی، ممبینی، یعقوب، (۱۳۹۴)، تبیین دوسوتوانی سازمانی به عنوان مفهومی نوین در مدیریت سازمان های دانش بنیان، فصلنامه رشد فناوری، سال دهم، شماره ۹۳، صص ۱۱-۱۹.
- ✓ مرادی، محمود، ابراهیمپور، مصطفی، ممبینی، یعقوب، (۱۳۹۳)، تبیین دوسوتوانی سازمانی به عنوان مفهومی نوین در مدیریت سازمانهای دانش بنیان، رشد فناوری، سال دهم، شماره ۴۰، صص ۱۸-۲۷.
- ✓ میرکمالی و همکاران، (۱۳۹۱)، بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی نیروهای دانشگر شرکت ملی نفت ایران، دوره ۲، شماره ۱، صص ۱۳۸-۱۵۵.
- ✓ نیکوکار، هانی، اکبری، محسن، آهی، پرویز، قیاسی، رضا، (۱۳۹۸) تبیین نقش رهبری آینده نگر در بهبود بهره وری سازمانی با میانجیگری تعهد سازمانی، پژوهش های مدیریت انتظامی (مطالعات مدیریت انتظامی)، دوره ۱۴، شماره ۱، صص ۱۰۱-۱۲۲.
- ✓ Al-Husseini, Abdel-Mahdi (2015). The Impact Of Transformational Leadership And Empowerment On Project Management, A Dissertation Presented In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Doctor Of Management In Organizational Leadership 48. Sweeney. J. (1988). "Improvmg school climate". U. S Virginia.
- ✓ Abiodun Babatunde Onamusi(2020) STRATEGIC RESPONSE CAPABILITY AND FIRM COMPETITIVENESS: HOW OMOLUABI LEADERSHIP MAKES A DIFFERENCET ; Strategic Management
- ✓ Ahuja, Gautam & Lampert, Curba. M. , 2001. Entrepreneurship in the Large Corporation: a Longitudinal Study of how established firms create breakthrough inventions, Strategic Management Journal, 22 (6-7) , pp. 521-543.
- ✓ Barjava S. and Kekikar A. (2001). "Examining the relanonship between organizational structure, job involvement, job sansfacion. and empowerment: implications for human resource development". Internoational Journal of Human Resources Development and Management. Issue: Vol. 1. N. 2-4, PP:150-161.
- ✓ Basel Dwiri ; Kağan Okatan (2021) The Impact of Gender on Leadership Styles and Leadership Effectiveness ; International Journal of Science and Research (IJSR) 10(1):1419 – 1434
- ✓ Beugre, CD. Aear, W & Braun, W (2014) 'Transfor Mational Leadership, In Organization, An Envivoment – Indced Model', International Journal Of Manpower, Vol, 27, No. 1, Pp, 52-62.
- ✓ Biggart, N.W. & Hamilton, G.G. (2015). An Institutional theory of Leadership. Journal of Applied Behavioral Science, 23(4), 429-410.
- ✓ Birkinshaw, j.; Gupta, k.; "Clarifying the Distinctive Contribution Of Ambidexterity To The Field Of Organization Studies", Academy of Management Perspectives, Vol. 27, No. 4, p.p. 287-298, 2013.

- ✓ Brown, S. P. (1996). "A meta-analysis and review of organizational research on job involvement". *Psychological Bulletin*. 120: PP: 235-255.
- ✓ Bush, T. (2012). *Theories Of Education Leadership And Management*. SAGE Pulication Inc
- ✓ Covin, J.G. & Miles, M.P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47–64.
- ✓ De Jong, J. P. J. & Vermeulen, P. A. M. , 2006. Determinants of product innovation in small firms: A comparison across industries. *International Small Business Journal*, 34 (6) , pp. 587–609.
- ✓ Dubin, R. (1965). "Human relanons in administrarion". Englewood Cliffs, NJ, Prentic-Hall. 26: PP: 79-88.
- ✓ Gupta, A. K.; Smith, K. E.; Shalley, C. E. 2006; "The interplay between exploration and exploitation". *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 4, p.p. 693–706 .
- ✓ Hagedoorn, J. , & Cloudt, M. , 2003. Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators?. *Research policy*, 32 (8) , pp. 1365-1379.
- ✓ Halpin W and Croft B. (1963) "The organizational climate of schools" Chicago: Midpin W. (1995). "Stiess and job satisfaction" *Educational Psychology*, Vol. 151, PP: 473-489.
- ✓ Hult, G. T. M. , & Ketchen, D. J. , 2001. Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22 (9) , pp. 899–906.
- ✓ Jawaad Saleem Malik(2020) The implementation of a leadership passport – developing leadership skills of tomorrow’s doctors ; Enhancing your leadership and management skills
- ✓ Job Hoefs , (2012) . the relationship between contextual Ambideexterity and innovative Ambidexterity : the mediating role of knowledge sharing Ambidexterity . Master thesis university of Amesterdam .
- ✓ Josh Armstrong ; Kate D McCain (2021) Narrative Pedagogy for Leadership Education: Stories of Leadership Efficacy, Self-Identity & Leadership Development ; *Journal of Leadership Studies*
- ✓ Kirkbride, P) (2015. 'Developing Transformational Leaders:\_The Full Range Leadership Model In Action', *Industrial And Commercial Training*, Vol.38,No.1, Pp. 23-32.
- ✓ Mahar Chris & Mahar Tammy (2003). *Emergent Leadership: Toward an Emperical Verifiable Model Prepared for the Canadian Forces Leadership Institute*; Saint Mary's University, Halifax, Nova Scotia.
- ✓ Manning,G,Curtis,M.K (2003). *The Art Of Leadership*, New York : Mcgraw Hill Higher Education.
- ✓ McCarthy, I. P. , & Gordon, B. R. (2011). Achieving contextual ambidexterity in R&D organizations: a management control system approach. *R&D Management*, 41 (3) , 240-258.
- ✓ Mishra. Aneilk, Spreitzer. Gretchenm, (1999). Explaning How survivors Respond to Downiszing: The Roles of Trust. Empowerment, Justice, and work Redesign. *The Academy of management Review*. 23(3). 5, 7-588.
- ✓ O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L.(2013), "Organizational ambidexterity: Past, present, and future". *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- ✓ Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 120-131.
- ✓ Robbins p.stephen. (2005). "Essential of Organizational Behavior", 10th Edition. Prentice hall.
- ✓ Rothberg, Glenn. (2016). Accessing ideas to Develop Leadership and organization. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), 436-491.