

ارتباط سنجی سبک های رهبری مدیران با انگیزش شغلی معلمان

هدایت تیرگر*

چکیده

این تحقیق با هدف بررسی رابطه سبک های رهبری مدیران با انگیزش شغلی معلمان انجام شده است. روش تحقیق از نظر هدف کاربردی و از حیث گردآوری داده ها توصیفی، از نوع همبستگی بود. جامعه آماری این پژوهش کلیه معلمان دوره اول و دوم ابتدایی شهرستان زرنند در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۴۰۱ به تعداد ۸۸۰ نفر بودند که با استفاده از جدول کرجسی و مورگان، تعداد ۲۶۸ نفر به روش در دسترس به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار جمع آوری داده ها پرسشنامه های استاندارد انگیزش شغلی هرزبرگ (۱۹۶۶) و سبک رهبری هرسی و بلانچارد (۱۹۹۹) بود. جهت تجزیه و تحلیل داده ها از روش آمار توصیفی (فراوانی و درصد فراوانی و میانگین) و استنباطی (آزمون معادلات ساختاری و ضریب همبستگی پیرسون) استفاده گردید. نتایج نشان داد که بین سبک های رهبری مدیران با انگیزش شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان زرنند رابطه وجود دارد، بین سبک رهبری دستوری مدیران با انگیزش شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان زرنند رابطه معکوس و معناداری وجود دارد، و بین سبک رهبری تشویقی، مشارکتی، تفویض اختیار مدیران با انگیزش شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان زرنند رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

واژگان کلیدی: ارتباط سنجی، سبک رهبری، مدیران، انگیزش شغلی، معلمان.

۱) بیان مسئله

کارکنان سازمان به دنبال رهبری هستند که بتواند بر اساس انگیزش بیرونی محرکی را برای ایجاد هماهنگی و سازگاری بین اهداف آنان و اهداف سازمان پدید آورد (یوسفی سعیدآبادی و همکاران، ۱۳۸۹). رهبری معمولاً کلید موفقیت یا شکست سازمان‌ها در کلیه حوزه‌های سازمانی است. سبک رهبری عبارت است از مجموعه‌ای از نگرش‌ها، صفات و مهارت‌های مدیران که بر پایه چهار عامل (نظام ارزش‌ها، اعتماد به کارمندان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در موقعیت‌های مبهم) شکل می‌گیرد (روولد، ۲۰۰۹). از آنجا که رهبری شامل اعمال نفوذ توسط یک نفر بر سایرین است، کیفیت رهبری عرضه شده از سوی سرپرستان، عامل تعیین‌کننده اساسی در موفقیت سازمان است (معمارزاده و صانعی، ۱۳۹۰). رهبری مؤثر باید مسیری را در جهت هدایت تلاش‌های همه کارکنان برای به انجام رساندن اهداف سازمان فراهم آورد. بدون وجود رهبری، ممکن است حلقه اتصال در میان اهداف فردی و سازمانی، ضعیف یا گسیخته شود. برای اینکه یک سازمان در عرصه رقابت بازار موفق باشد، وجود رهبری واجب و ضروری است (نورائی و همکاران، ۱۳۹۵).

از مباحث اساسی دیگر سازمان و مدیریت، به ویژه مدیریت در حوزه‌های آموزشی، می‌توان به انگیزش شغلی اشاره کرد. انگیزش فرآیندی است که با احساس نیاز یا احساس کمبود و محدودیت شروع می‌شود، پس خواست را به دنبال می‌آورد و موجب تنش و کنش به سوی هدفی می‌شود که محصول آن رفتار نیل به هدف است. توالی این حرکت ممکن است منجر به ارضای نیاز شود. بنابراین انگیزه‌ها موجب تشویق و تحریک فرد به فعالیت یا رفتار می‌شود، در حالی که انگیزش یک خواست کلی را منعکس می‌کند (سید جوادین، ۱۳۹۴).

مدیرانی که انگیزه بالا و صلاحیت کار در سازمان‌های آموزشی را داشته باشند، باعث بهبود شرایط کار، افزایش رضایت، ایمنی خاطر کارکنان و هماهنگی تلاش‌ها در شکل دهی به امکانات، جهت تحقق اهداف سازمان، و در نتیجه تقویت روحیه کارکنان برای شکوفایی، خلاقیت، نوآوری و تحرک کاری کارکنان خواهند بود (داوودی و همکاران، ۱۳۹۱).

همچنین باید توجه داشت که پیچیدگی محیط تجارت امروز، سازمان‌ها را وادار کرده تا توانایی‌های خود را در پاسخگویی به تغییرات محیطی افزایش دهند. از طرفی، تحولات اجتماعی، فناوری‌های پرشتاب و چالش‌زا و تکوین رسالت‌های جدید در سازمان‌ها،

ضرورت انعطاف‌پذیری و آمادگی برای رویارویی با شرایط جدید را امری اجتناب‌ناپذیر ساخته است. با توجه به اهمیت آموزش و پرورش و رسالت عظیمی که این سازمان به عهده دارد، شناخت ویژگی‌ها و نیازهای کارکنان، و پاسخگویی مناسب و به‌موقع به این نیازها توسط مسئولان، سبب افزایش انگیزه در آنان می‌شود و این مهم از اولویت‌های ارتقای فرایند آموزش است. مباحث سبک رهبری و انگیزش شغلی هر کدام از مهمترین موضوعاتی است که هنگام سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش باید مدنظر قرار گیرد؛ چرا که در سایه رهبری مؤثر است که کارکنان در نتیجه مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، استقلال عمل و احساس مهم قلمداد شدن برای سازمان، گرایش به مسئولیت‌پذیری و تعهد در میان آنان افزایش، و در پی آن، انگیزش شغلی و سازمانی آنان و فرصت برای عرضه خدمات رو به تزاید خواهد رفت. در مجموع، این عوامل به ارتقای سطح علمی آموزش و پرورش و ایجاد وجهه معتبر علمی و اجتماعی این سازمان منجر می‌شود. با توجه به بررسی‌های صورت گرفته، تحقیقات اندکی این موضوع را با دقت‌های لازم و به‌طور کمی بررسی کرده‌اند. بنابراین این امر شایسته کنکاش‌های بیشتر است. کارکرد بهینه مدیران این سازمان‌ها، دستیابی به هدف‌های علمی و فرهنگی جوامع را تسهیل می‌کند. در حقیقت مدیران به‌مثابه یک سازمان از فرهنگ سازمانی خاص خود برخوردار بوده‌اند و بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با سبک رهبری و انگیزش شغلی معلمان شایسته بررسی است. بنابراین از آنجا که مدیران یکی از عوامل اصلی موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شوند، شایسته دیدیم تا در باب رابطه فرهنگ سازمانی با سبک رهبری و انگیزش شغلی معلمان مدارس تحقیقی صورت پذیرد. با آگاهی از چگونگی این رابطه، می‌توان به استفاده‌کنندگان و در رأس آن مدیران مدارس، جهت‌گذار از چالش‌های ناشی از محیط کاملاً رقابتی و پرتلاطم کنونی و دستیابی به راهکارهای عملی برون‌رفت از وضعیت فعلی و رهنمون شدن به تعالی سازمانی کمک‌های شایان توجهی ارائه نماید. بنابراین با توجه به مسائل مطروحه، پژوهشگر در این پژوهش در پی پاسخگویی به این سؤال است که آیا بین سبک‌های رهبری مدیران با انگیزش شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان زرند رابطه وجود دارد یا خیر.

۲) پیشینه پژوهش

احمدی و زردشتیان (۱۳۹۸) پژوهشی تحت‌عنوان «تأثیر سبک رهبری خدمتگزار بر بهبود عملکرد شغلی با تأکید بر نقش میانجی توانمندسازی کارکنان در ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه» انجام داده‌اند. نتایج تحقیق نشان داد رهبری خدمتگزار به‌طور

مستقیم و نیز به صورت غیرمستقیم و به واسطه توانمندسازی بر بهبود عملکرد شغلی کارکنان تأثیر معناداری دارد.

اصفهان‌ای اصل و صداقت جو (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان «رابطه سبک رهبری، عدالت سازمانی و توانمندسازی روانشناختی با انگیزش شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان زن» نشان دادند که فردی که سبک رهبری (مشارکتی، تفویضی و تشویقی)، عدالت سازمانی و توانمندسازی روانشناختی بالاتری داشته باشد، انگیزش شغلی و تعهد شغلی بیشتری نیز خواهد داشت، و سبک دستوری، انگیزش شغلی و تعهد شغلی را کاهش می‌دهد.

حراقی و همکاران (۱۳۹۴) پژوهشی تحت عنوان «بررسی رابطه سبک رهبری مدیران و عملکرد سازمانی کارکنان» انجام داده‌اند. نتایج پژوهش نشان داد که بین سبک‌های رهبری مدیریت و عملکرد کلی کارکنان سازمان ارتباط مثبت و مستقیم وجود دارد. بین تمامی مؤلفه‌های عملکرد سازمانی و سبک رهبری ارتباط وجود دارد. اما ارتباط بین ۶ مؤلفه عملکردی با سبک رهبری مثبت و مستقیم و تنها مؤلفه اعتبار عملکردی دارای رابطه منفی با سبک رهبری بود.

دوال و سیورو^۱ (۲۰۱۹) پژوهشی تحت عنوان «رابطه رهبری خدمتگزار با عملکرد سازمان» انجام داده‌اند. نتایج نشان داد که بین رهبری خدمتگزار و عملکرد سازمانی مدیران و کارکنان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، و رهبری خدمتگزار توان پیش‌بینی عملکرد سازمانی مدیران و کارکنان را دارد.

رای و پرکاش^۲ (۲۰۱۶) در تحقیقی که نقش رهبر خدمتگزار را بر ایجاد انگیزه و حمایت سازمانی بررسی کرده‌اند، نشان دادند که رهبری خدمتگزار بر ایجاد انگیزه در کارکنان و برقراری ارتباط مؤثر با آنها اثر مثبت و معناداری دارد. همچنین رهبر خدمتگزار بر حمایت سازمانی نیز اثر مثبت و معناداری دارد.

مقصود^۳ (۲۰۱۳)، در پژوهشی با عنوان «سبک رهبری مدیران و رضایت شغلی کارمندان»، ۱۰۰ کارمند بخش ارتباطات در یک سازمان پاکستانی را مورد پژوهش قرار داد. نتایج نشان داد که سبک رهبری غالب مدیران، جهت‌دهنده، دمکراتیک و دیوان‌سالارانه بوده است. همچنین بین سبک رهبری جهت‌دهنده و دمکراتیک با رضایت شغلی رابطه معناداری وجود داشته است.

1. De & Sivo

2. Rai & Prakash

3. Maghsood

مونیر^۱ و همکاران (۲۰۱۲)، در پژوهشی به «بررسی رابطه سبک رهبری با رضایت شغلی کارمندان دانشگاهی» پرداخته‌اند. در این پژوهش ۲۱۴ کارمند به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. نتایج پژوهش نشان داد که سبک رهبری تحول‌گرا با رضایت شغلی رابطه معناداری داشته است.

چادری^۲ و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان «تأثیر سبک رهبری تحول‌گرا و تعاملی بر انگیزش کارمندان در پاکستان» به این نتیجه دست یافتند که بین سبک رهبری تحول‌آفرین و تعاملی و انگیزش کارمندان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، و تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر انگیزش کارکنان بیشتر از سبک رهبری تعاملی است.

لوک و کراوفورد^۳ (۲۰۰۴)، در پژوهشی به «بررسی اثر فرهنگ سازمانی و سبک رهبری بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی» پرداخته‌اند. نمونه پژوهش از دو کشور استرالیا و هنگ‌کنگ انتخاب شد. نتایج پژوهش نشان داد که سبک رهبری ملاحظه‌کار با رضایت شغلی و تعهد سازمانی ارتباط معناداری دارد. همچنین بین سبک رهبری ساخته‌ده و رضایت شغلی ارتباط معناداری وجود دارد. با وجود تحقیقات انجام شده، پژوهش‌های اندکی این موضوع را با دقت‌های لازم و به‌طور کمی بررسی کرده‌اند. بنابراین این امر شایسته کنکاش‌های بیشتر است. از آنجا که مدیران یکی از عوامل اصلی موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شوند، لذا رابطه سبک رهبری و انگیزش شغلی معلمان مدارس شایسته بررسی است.

۳) فرضیه‌های تحقیق

الف) فرضیه اصلی

بین سبک‌های رهبری مدیران با انگیزش شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان زرنند رابطه وجود دارد.

ب) فرضیه‌های فرعی

۱. بین سبک رهبری دستوری مدیران با انگیزش شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان زرنند رابطه وجود دارد.

۲. بین سبک رهبری تشویقی مدیران با انگیزش شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان زرنند رابطه وجود دارد.

1. Mounir

2. Chadri

3. Luke and Crawford

۳. بین سبک رهبری مشارکتی مدیران با انگیزش شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان زرنند رابطه وجود دارد.

۴. بین سبک رهبری تفویض اختیار مدیران با انگیزش شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان زرنند رابطه وجود دارد.

۴) چارچوب نظری

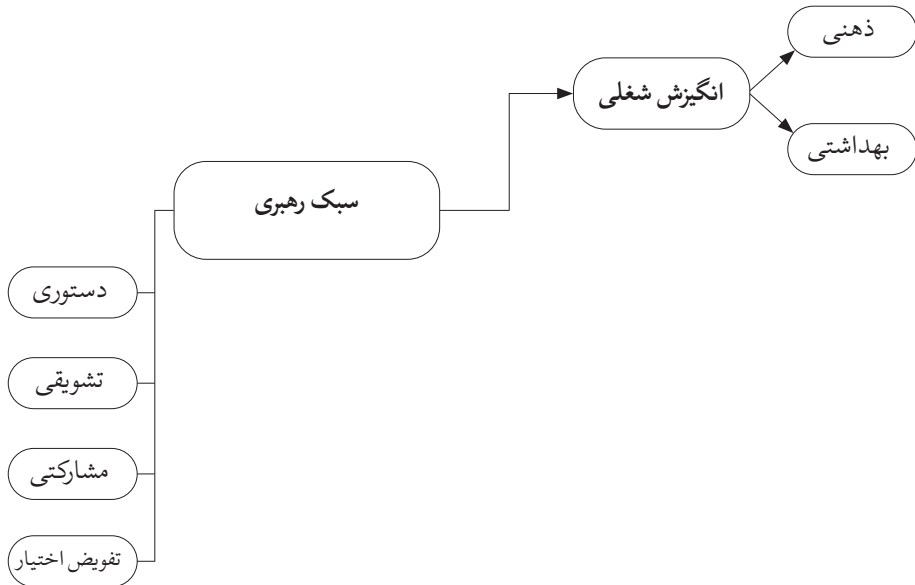
هدف از انجام این پژوهش، بررسی رابطه سبک های رهبری مدیران با انگیزش شغلی معلمان است. جهت بررسی انگیزش شغلی از مدل انگیزش شغلی هرزبرگ استفاده شد که دو سطح انگیزشی ذهنی و انگیزشی بهداشتی را مورد بررسی قرار می دهد. جهت بررسی سبک های رهبری از مدل سبک رهبری هرسی و بلانچارد استفاده شد که چهار طیف رهبری (دستوری، توجیهی، مشارکتی و تفویضی) را مورد بررسی قرار می دهد.

انگیزش شغلی عبارت است از فرآیندی که شدت، راستا و ثبات فرد در تلاش برای دستیابی به هدف را مشخص می کند و احساس کمبود روانشناختی، فیزیولوژی یا نیاز سائق که انسان را در راستای هدفی به فعالیت وامی دارد پوشش می دهد. یکی از تئوری های انگیزشی، تئوری دو عاملی یا ذهنی-بهداشتی است که توسط فردریک هرزبرگ ارائه گردید (داوودی، ۱۳۹۱). ایجاد انگیزش در کارکنان منجر به بروز تعهد و رضایت شغلی در یک سازمان می گردد که تشویق کننده افکار جدید و نو است.

سبک رهبری عبارت است از مجموعه ای از نگرش ها، صفات و مهارت های مدیران که بر پایه چهار عامل نظام ارزش ها، اعتماد به کارمندان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در موقعیت های مبهم شکل می گیرد (روولد، ۲۰۰۹). سبک رهبری دستوری به صورتی است که در این سبک، رابطه ای یک طرفه بین رهبر و پیرو صورت می گیرد. در این حالت رهبر به تشریح نقش های فرد یا گروه پرداخته و جزئیاتی نظیر نحوه انجام تکلیف، زمان و مکان آن را تعیین می کند (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۹). مورد بعدی سبک رهبری تشویقی است. در این سبک باز هم رهبر مسیر انجام تکلیف را مشخص می کند؛ با این وجود رابطه ای دوسویه بین رهبر و پیرو ایجاد می شود و حمایت اجتماعی و احساسی از پیرو می شود و همین سبب می شود که فرد یا گروه پیرو تحت تأثیر قرار گرفته و فرآیند اجرای تکلیف را قبول کنند (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۹). گونه دیگر سبک رهبری مشارکتی است که در این سبک در مورد جنبه های مختلف انجام تکلیف به صورت مشترک به انجام می رسد و رهبر نحوه اجرای تکالیف

را به صورت محدود تعیین می‌کند و در عین حال رابطه‌ای قوی با پیرو خواهد داشت (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۹). آخرین سبک، سبک رهبری تفویض اختیار است که در این سبک هم رهبر در تصمیم‌گیری مشارکت دارد، با این وجود فرآیند و مسئولیت اجرای تکالیف به صورت کامل به فرد یا گروه پیرو سپرده می‌شود. در این صورت رهبر به پایش روند اجرای امور می‌پردازد (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۹). تأثیر سبک‌های رهبری مدیران بر انگیزش شغلی موضوعی است که در چند دهه اخیر مورد توجه واقع شده و این ادعا در پیشینه مباحث مربوطه مطرح شده است. در این رابطه، اصفهانی اصل و صداقت جو (۱۳۹۴) نشان دادند که بین سبک رهبری و انگیزش شغلی رابطه وجود دارد، پس می‌توان سبک‌های رهبری را به عنوان الگویی ویژه برای مدیران سازمان‌های عمومی در نظر گرفت. رهبران ایدئال سازمانی افرادی هستند که همواره به خدمت‌رسانی به پیروان و احترام به شأن و مقام آنها متمایل بوده و به رشد و پیشرفت سازمان و حداکثرسازی ظرفیت کارکنان خود اهمیت می‌دهند (تصادقی، ۱۳۹۳).

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش





شکل ۲. مدل تحلیلی پژوهش

۵) روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر ماهیت و شیوه گردآوری اطلاعات داده‌ها توصیفی، و از نظر روش تحقیق همبستگی است.

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه معلمان دوره اول و دوم ابتدایی شهرستان زرنند در سال تحصیلی (۱۴۰۱-۱۴۰۰) به تعداد ۸۸۰ نفر (۲۹۰ نفر مرد و ۵۹۰ نفر زن)، شاغل در شغل معلمی شهرستان زرنند است.

جدول ۱. فراوانی و درصد فراوانی جامعه آماری

جنسیت	جامعه	نسبت (درصد)
معلمان مرد	۲۹۰	٪۳۳
معلمان زن	۵۹۰	٪۶۷
تعداد کل	۸۸۰	۱۰۰

جهت انتخاب حجم نمونه از جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) استفاده شد و با توجه به جدول کرجسی مورگان، حجم نمونه ۲۶۸ نفر (۸۸ نفر مرد و ۱۸۰ نفر زن)، بدین صورت انتخاب گردید که معلمان را به دو طبقه زن و مرد تقسیم کرده، و از هر طبقه به نسبت تعداد افراد جامعه، افرادی به عنوان نمونه به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب گردید.

جدول ۲. فراوانی و درصد فراوانی نمونه آماری

جنسیت	جامعه	نسبت (درصد)
معلمان مرد	۸۸	۳۳٪
معلمان زن	۱۸۰	۶۷٪
تعداد کل	۲۶۸	۱۰۰

۶) پرسشنامه‌ها:

پرسشنامه انگیزش شغلی: این پرسشنامه توسط هرزبرگ (۱۹۶۶) طراحی و اجرا شد. دارای ۴۰ سؤال ۵ گزینه‌ای بر اساس مقیاس لیکرت و دارای دو مؤلفه ذهنی (۲۴ تا ۴۰) و بهداشتی (۲۳ تا ۲۴) است.

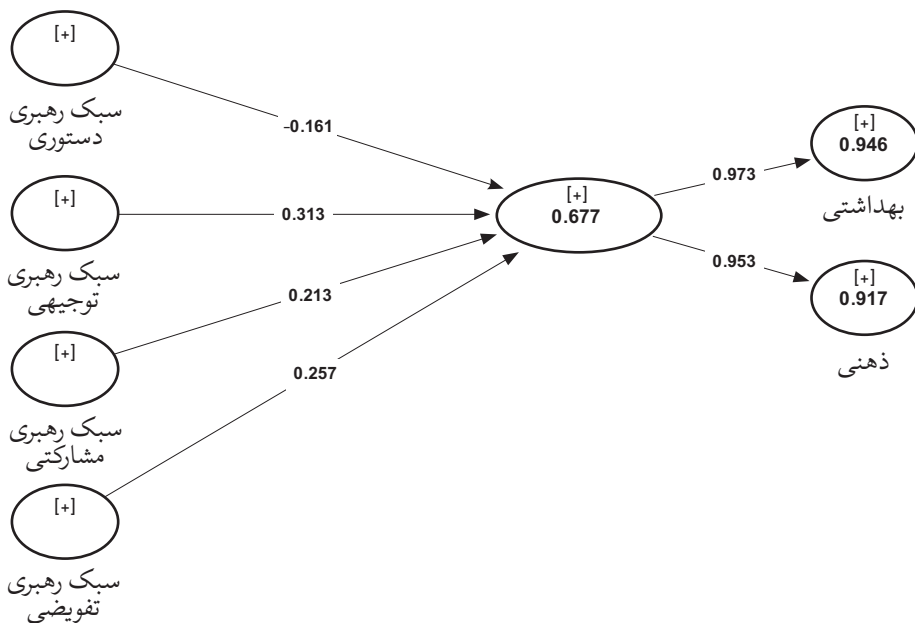
پرسشنامه سبک رهبری: این پرسشنامه توسط هرسی و بلانچارد (۱۹۹۹) طراحی و در بین کارکنان یک سازمان اجرا شد. دارای ۱۲ سؤال در طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای است که چهار طیف رهبری (دستوری، توجیهی، مشارکتی و تفویضی) را مورد بررسی قرار می‌دهد.

۷) روش‌های تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها

در این روش، برای توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آزمودنی‌ها و همچنین متغیرهای پژوهش از شاخص‌های آمار توصیفی، همچون محاسبه فراوانی، درصد فراوانی، انحراف استاندارد، میانگین و نمودار ستونی، میانگین، و انحراف معیار استفاده شد. جهت تحلیل آمار استنباطی و آزمون فرضیه‌های تحقیق و از تحلیل عامل تأییدی، ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون، آزمون کولموگروف-اسمیرنوف و معادلات ساختاری با نرم‌افزار SPSS26 استفاده شد.

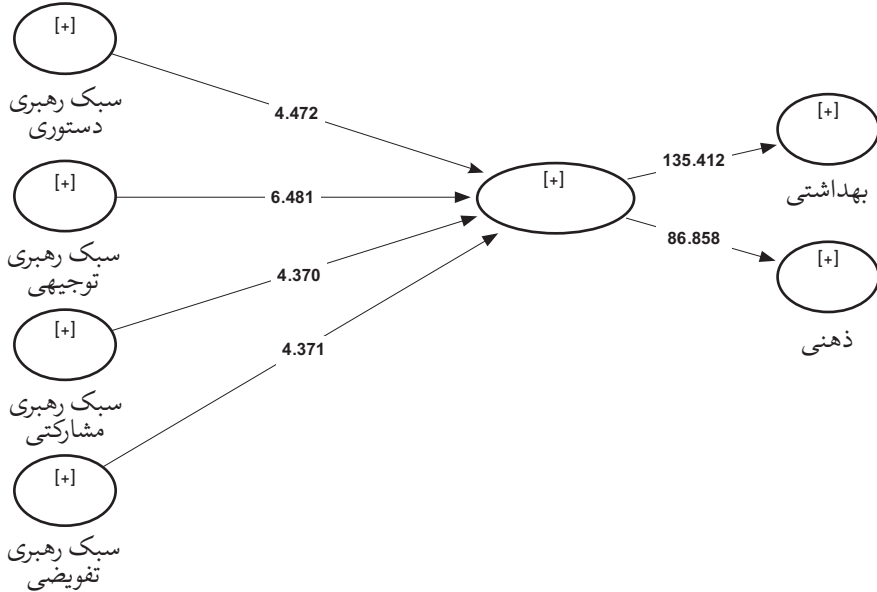
۱۸) یافته‌ها

مدل ساختاری مدلی است که رابطه بین متغیرهای مکنون (پنهان) را مورد بررسی قرار می‌دهد. همانگونه که پیشتر نیز بدان اشاره گردید، مدل ساختاری نیز دارای چندین شاخص و معیار است که باید ارزیابی و تأیید شود تا به نتایج حاصل از مدل و داده‌های گردآوری شده با اطمینان بالا استناد نمود. این معیارها شامل بررسی ضرایب مسیر (بتا) و معناداری آن (مقادیر t-value)، بررسی شاخص ضریب تعیین (R^2) متغیرهای مکنون درون‌زا، بررسی شاخص ارتباط پیش بین Q^2 ، بررسی شاخص شدت تأثیر F^2 و بررسی شاخص هم خطی VIF است.



شکل ۳. مدل پژوهش در حالت ضرایب مسیر استاندارد شده (ارزیابی مدل‌های ساختاری)

نمودار زیر مدل مفهومی تحقیق در هر حالت ضرایب معناداری تی را نشان می‌دهد.



شکل ۴. مدل پژوهش در حالت معناداری تی (ارزیابی مدل‌های ساختاری)

الف معیار اول: ضرایب مسیر (بتا) و معناداری آن (مقادیر t-value)

معیار اول از بررسی مدل ساختاری، ضرایب معناداری تی بین متغیرهای مکنون است، و چنانچه مقدار به دست آمده بیشتر از ۱٫۹۶ شده باشد، آن رابطه یا فرضیه تأیید می‌شود.

جدول ۳. نتایج مربوط به معناداری روابط بین متغیرها

نتیجه	سطح معناداری	T-value	انحراف استاندارد (STDEV)	فاصله اطمینان برای ضریب مسیر		ضریب مسیر	مسیر: متغیر مستقل - متغیر وابسته
				حد بالا	حد پایین		
معنادار	۰/۰۰۰	۴/۴۷	۰/۰۳۶	-۰/۰۹۱	-۰/۲۲۶	-۰/۱۶۱	دستوری - انگیزش شغلی
معنادار	۰/۰۰۰	۶/۴۸	۰/۰۴۸	۰/۴۱۳	۰/۲۲۰	۰/۳۱۳	توجیهی - انگیزش شغلی
معنادار	۰/۰۰۰	۴/۳۷	۰/۰۴۹	۰/۳۱۷	۰/۱۲۱	۰/۲۱۳	مشارکتی - انگیزش شغلی
معنادار	۰/۰۰۰	۴/۳۷	۰/۰۵۹	۰/۳۷۳	۰/۱۴۸	۰/۲۵۷	تفویضی - انگیزش شغلی
معنادار	۰/۰۰۰	۴/۴۷۷	۰/۰۴۶	۰/۲۹۲	۰/۱۱۶	۰/۲۰۵	

همانطور که در جدول فوق ملاحظه می شود، در تمامی مسیرهای موجود در مدل، مقدار آماره تی بیشتر از ۱،۹۶ و سطوح معنادار آنها کمتر از ۰،۰۵ به دست آمده است. لذا می توان نتیجه گرفت که تمامی روابط مدل به لحاظ آماری تأیید می شود.

ب) معیار دوم: شاخص ضریب تعیین (R^2) متغیرهای مکنون درون زا

دومین معیار بررسی مدل ساختاری، ضریب تعیین مربوط به متغیرهای مکنون درون زا (وابسته) در مدل است و نشان دهنده تأثیر یک متغیر برون زا بر یک متغیر درون زا است که سه مقدار ۰،۱۹، ۰،۳۳ و ۰،۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی ضریب تعیین در نظر گرفته می شود. هر چه ضریب تعیین مربوط به سازه های درون زای یک مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است.

جدول ۴. نتایج مربوط به ضریب تعیین متغیرهای وابسته

نتیجه	ضریب تعیین تعدیل شده	ضریب تعیین	متغیرهای وابسته
مطلوب	۰/۶۷۱	۰/۶۷۷	انگیزش شغلی

مقدار ضریب تعیین تعدیل شده انگیزش شغلی برابر با ۰،۶۷۱ برآورد شده است. لذا می توان نتیجه گرفت که متغیرهای سبک های رهبری در مجموع توانسته اند ۶۷،۱ درصد از تغییرات انگیزش شغلی را پیش بینی نمایند.

ج) معیار سوم: شاخص ارتباط پیش بین Q^2

سومین معیار بررسی مدل ساختاری، Q^2 است. این معیار قدرت پیش بینی مدل در متغیرهای وابسته را مشخص می کند. سه مقدار ۰،۰۲، ۰،۱۵ و ۰،۳۵ به عنوان قدرت پیش بینی کم، متوسط و قوی تعریف شده است.

جدول ۵. نتایج مربوط به قدرت پیش بینی مدل در خصوص متغیرهای وابسته

نتیجه	Q^2	متغیرهای وابسته
مطلوب	۰/۳۲۲	انگیزش شغلی

یافته های تحقیق نشان می دهد که با شاخص Q^2 انگیزش شغلی برابر با ۰،۳۲۲ برآورد

شده است. لذا می‌توان نتیجه گرفت که قدرت مدل در خصوص پیش‌بینی انگیزش شغلی در سطح مطلوب و قابل قبول قرار دارد.

د) معیار چهارم: معیار اندازه اثر (F^2)

چهارمین معیار بررسی مدل ساختاری، اندازه تأثیر F^2 است. کوهن (۱۹۸۸) برای تعیین شدت رابطه میان متغیرهای مکنون مدل، معیار اندازه اثر را معرفی نمود. مقادیر ۰/۱۵، ۰/۰۲ و ۰/۳۵ به ترتیب نشان از اندازه تأثیر کوچک، متوسط و بزرگ یک سازه بر سازه دیگر است. این شاخص برای متغیرهای وابسته‌ای قابل محاسبه است که بیش از یک متغیر بر روی آن تأثیر بگذارد.

جدول ۶: نتایج مربوط به شدت تأثیر متغیرهای مستقل بر وابسته

F^2 متغیر مستقل	مسیر: متغیر مستقل - متغیر وابسته
۰/۰۶	دستوری - انگیزش شغلی
۰/۱۷۹	توجهی - انگیزش شغلی
۰/۰۹۴	مشارکتی - انگیزش شغلی
۰/۱۲۷	تفویضی - انگیزش شغلی

همانطور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، شدت تأثیر سبک توجهی بر انگیزش شغلی (۰/۱۷۹) نسبت به شدت تأثیر سایر متغیرها در سطح بالاتری قرار دارد.

ه) معیار پنجم: معیار همخطی (VIF)

پنجمین معیار بررسی مدل ساختاری، شاخص VIF است. وجود همخطی بین متغیرها مدل را زیر سؤال برده، به طوری که نمی‌شود به نتایج آن استناد نمود؛ زیرا تحت تأثیر همخطی قرار گرفته است. در صورتی که مقدار VIF کمتر از ۵ گزارش شود، نبود مشکل همخطی نتیجه می‌شود.

جدول ۷: نتایج مربوط به شاخص همخطی متغیرهای مستقل

نتیجه	VIF متغیر مستقل	مسیر: متغیر مستقل - متغیر وابسته
کمتر از ۵ و مناسب	۱/۳۴	دستوری - انگیزش شغلی
کمتر از ۵ و مناسب	۱/۶۹	توجهی - انگیزش شغلی
کمتر از ۵ و مناسب	۱/۴۹	مشارکتی - انگیزش شغلی
کمتر از ۵ و مناسب	۱/۶۱	تفویضی - انگیزش شغلی

مقدار شاخص VIF برای متغیرهای مستقل کمتر از حد مرزی ۵ برآورد شده که نشان می‌دهد هیچ مشکل همخطی بین داده‌ها مشاهده نشده است. در حقیقت نتایج جدول فوق حکایت از نبود مشکل همخطی دارد.

بنابراین با توجه به معیارهای مربوط به مدل ساختاری و نتایج به دست آمده، می‌توان اینگونه استنباط نمود که مدل‌های ساختاری مورد تأیید قرار گرفته و می‌توان به سراغ برازش مدل عمومی رفت و در نهایت فرضیات تحقیق را آزمون نمود.

۹) بررسی مدل کلی

جهت ارزیابی مقدار برازندگی کل مدل، شاخصی به نام GOF وجود دارد. این آزمون کیفیت کلی مدل‌های اندازه‌گیری و ساختاری را تعیین می‌کند. فرمول مربوط به محاسبه شاخص GOF بدین شرح است:

$$GOF = \sqrt{\text{Communalities} \times R^2}$$

هر چه مقدار این شاخص بیشتر باشد نشان از قدرت برازندگی بالای مدل است و هر چه به صفر نزدیک شود، حکایت از برازش ضعیف مدل دارد. نتایج مربوط به محاسبات این شاخص در جدول زیر آمده است.

جدول ۸. نتایج برازش کلی مدل با معیار GOF

متغیرها	ضریب تعیین	مقادیر اشتراکی
سبک رهبری دستوری	-	۰,۴۶۶
سبک رهبری توجیهی	-	۰,۵۴۸
سبک رهبری مشارکتی	-	۰,۴۶۷
سبک رهبری تفویضی	-	۰,۴۲۸
انگیزش شغلی	۰,۶۷۷	۰,۴۵۶
بهداشتی	۰,۹۴۶	۰,۴۵۳
ذهنی	۰,۹۱۷	۰,۴۹۲
میانگین	۰,۷۱۳	۰,۴۷۲

$$GOF = \sqrt{\text{Communalities} \times R^2} - \sqrt{0.172 \times 0.713} - 0.580$$

سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ برای gof به ترتیب برازش ضعیف، متوسط و قوی

همانطور که در جدول ۸ مشاهده می‌شود، مقدار معیار GOF برابر ۰,۵۸۰ محاسبه شده که نشان از برازش قوی مدل کلی تحقیق است.

۱۰. آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اصلی: بین سبک‌های رهبری مدیران با انگیزش شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان زرنند رابطه وجود دارد.

جدول ۹. نتایج حاصل از بررسی فرضیه اصلی

نتیجه	سطح معناداری	مقدار بحرانی (CR)	ضریب مسیر استاندارد	ضریب همبستگی	مسیر
تأیید شد	۰/۰۰۰	۴/۴۷	-۰/۱۶۱	-۰/۴۹	دستوری - انگیزش شغلی
تأیید شد	۰/۰۰۰	۶/۴۸	۰/۳۱۳	۰/۵۷	توجهی - انگیزش شغلی
تأیید شد	۰/۰۰۰	۴/۳۷	۰/۲۱۳	۰/۲۰	مشارکتی - انگیزش شغلی
تأیید شد	۰/۰۰۰	۴/۳۷	۰/۲۵۷	۰/۳۵	تفویضی - انگیزش شغلی

همانطور که در جدول فوق ملاحظه می‌کنید، مقدار آماره بحرانی (CR) مسیر مربوط به سبک رهبری تشویقی برابر با ۶/۴۸ و بیشتر از ۱/۹۶ برآورد شده است. همچنین سطح معناداری آزمون کمتر از ۰/۰۵ محاسبه شده است که بیانگر این است که فرض صفر رد و فرض مقابل پذیرفته می‌شود. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که بین سبک رهبری تشویقی با انگیزش شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان زرنند رابطه وجود دارد. مثبت بودن مقدار ضریب همبستگی بین این دو متغیر بیانگر آن است که با افزایش سبک رهبری تشویقی، انگیزش شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان زرنند افزایش می‌یابد و برعکس. مقدار آماره بحرانی (CR) مسیر مربوط به سبک رهبری مشارکتی برابر با ۴/۳۷ و بیشتر از ۱/۹۶ برآورد شده است. همچنین سطح معناداری آزمون کمتر از ۰/۰۵ محاسبه شده که بیانگر این است که فرض صفر رد و فرض مقابل پذیرفته می‌شود. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که بین سبک رهبری مشارکتی با انگیزش شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان زرنند رابطه وجود دارد. مثبت بودن مقدار ضریب همبستگی بین این دو متغیر بیانگر آن است که با افزایش سبک رهبری مشارکتی، انگیزش شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان زرنند افزایش می‌یابد و برعکس. مقدار آماره بحرانی (CR) مسیر مربوط به سبک رهبری تفویض اختیار برابر با ۴/۳۷ و بیشتر از ۱/۹۶ برآورد شده است. همچنین سطح معناداری آزمون کمتر از ۰/۰۵ محاسبه شده، که بیانگر این است که فرض صفر رد و فرض مقابل پذیرفته می‌شود. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که بین سبک رهبری تفویض اختیار با انگیزش شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان زرنند رابطه وجود دارد. مثبت بودن مقدار ضریب همبستگی بین این دو متغیر بیانگر آن است که با

افزایش سبک رهبری تفویض اختیار، انگیزش شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان زرنند افزایش می‌یابد و برعکس.

فرضیه فرعی اول: بین سبک رهبری دستوری مدیران با انگیزش شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان زرنند رابطه وجود دارد.

جدول ۱۰. نتایج مربوط به مسیر فرضیه پنجم

نتیجه	سطح معناداری	مقدار بحرانی (CR)	ضریب مسیر استاندارد	ضریب همبستگی	مسیر
تأیید شد	۰/۰۰۰	۴/۴۷	-۰/۱۶۱	-۰/۴۹	سبک رهبری دستوری - انگیزش شغلی

همانطور که در جدول فوق ملاحظه می‌کنید، مقدار آماره بحرانی (CR) مسیر مربوط برابر با ۴/۴۷ و بیشتر از ۱/۹۶ برآورد شده است. همچنین سطح معناداری آزمون کمتر از ۰/۰۵ محاسبه شده، که بیانگر این است که فرض صفر رد و فرض مقابل پذیرفته می‌شود. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که بین سبک رهبری دستوری با انگیزش شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان زرنند رابطه وجود دارد. منفی بودن مقدار ضریب همبستگی بین این دو متغیر بیانگر آن است که سبک رهبری دستوری مدیران، کاهش انگیزش شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان زرنند را به دنبال خواهد داشت و برعکس. لذا فرضیه فرعی پنجم تأیید می‌شود.

فرضیه فرعی دوم: بین سبک رهبری تشویقی مدیران با انگیزش شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان زرنند رابطه وجود دارد.

جدول ۱۱. نتایج مربوط به مسیر فرضیه ششم

نتیجه	سطح معناداری	مقدار بحرانی (CR)	ضریب مسیر استاندارد	ضریب همبستگی	مسیر
تأیید شد	۰/۰۰۰	۶/۴۸	۰/۳۱۳	۰/۵۷	سبک رهبری تشویقی - انگیزش شغلی

همانطور که در جدول فوق ملاحظه می‌کنید، مقدار آماره بحرانی (CR) مسیر مربوط برابر با ۶/۴۸ و بیشتر از ۱/۹۶ برآورد شده است. همچنین سطح معناداری آزمون کمتر از ۰/۰۵ محاسبه شده، که بیانگر این است که فرض صفر رد و فرض مقابل پذیرفته می‌شود.

بنابراین می توان نتیجه گرفت که بین سبک رهبری تشویقی با انگیزش شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان زرنند رابطه وجود دارد. مثبت بودن مقدار ضریب همبستگی بین این دو متغیر بیانگر آن است که با افزایش سبک رهبری تشویقی، انگیزش شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان زرنند افزایش می یابد و برعکس. لذا فرضیه فرعی ششم تأیید می شود.

فرضیه فرعی سوم: بین سبک رهبری مشارکتی مدیران با انگیزش شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان زرنند رابطه وجود دارد.

جدول ۱۲. نتایج مربوط به مسیر فرضیه هفتم

مسیر	ضریب همبستگی	ضریب مسیر استاندارد	مقدار بحرانی (CR)	سطح معناداری	نتیجه
سبک رهبری مشارکتی - انگیزش شغلی	۰/۲۰	۰/۲۱	۴/۳۷	۰/۰۰۰	تأیید شد

همانطور که در جدول فوق ملاحظه می کنید، مقدار آماره بحرانی (CR) مسیر مربوط برابر با ۴/۳۷ و بیشتر از ۱/۹۶ برآورد شده است. همچنین سطح معناداری آزمون کمتر از ۰/۰۵ محاسبه شده، که بیانگر این است که فرض صفر رد و فرض مقابل پذیرفته می شود. بنابراین می توان نتیجه گرفت که بین سبک رهبری مشارکتی با انگیزش شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان زرنند رابطه وجود دارد. مثبت بودن مقدار ضریب همبستگی بین این دو متغیر بیانگر آن است که با افزایش سبک رهبری مشارکتی، انگیزش شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان زرنند افزایش می یابد و برعکس. لذا فرضیه فرعی هفتم تأیید می شود.

فرضیه فرعی چهارم: بین سبک رهبری تفویض اختیار مدیران با انگیزش شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان زرنند رابطه وجود دارد.

جدول ۱۳. نتایج مربوط به مسیر فرضیه هشتم

مسیر	ضریب همبستگی	ضریب مسیر استاندارد	مقدار بحرانی (CR)	سطح معناداری	نتیجه
سبک رهبری تفویض اختیار - انگیزش شغلی	۰/۳۵	۰/۲۵	۴/۳۷	۰/۰۰۰	تأیید شد

همانطور که در جدول فوق ملاحظه می‌کنید، مقدار آماره بحرانی (CR) مسیر مربوط برابر با $4/37$ و بیشتر از $1/96$ برآورد شده است. همچنین سطح معناداری آزمون کمتر از $0/05$ محاسبه شده، که بیانگر این است که فرض صفر رد و فرض مقابل پذیرفته می‌شود. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که بین سبک رهبری تفویض اختیار با انگیزش شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان زرنند رابطه وجود دارد. مثبت بودن مقدار ضریب همبستگی بین این دو متغیر بیانگر آن است که با افزایش سبک رهبری تفویض اختیار، انگیزش شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان زرنند افزایش می‌یابد و برعکس. لذا فرضیه فرعی هشتم تأیید می‌شود.

نتیجه‌گیری

یافته اصلی پژوهش مبنی بر رابطه بین سبک‌های رهبری و انگیزش شغلی مدیران مدارس، با نتایج پژوهش اصفهانی اصل و صداقت جو (۱۳۹۴) که نشان داد بین سبک رهبری و انگیزش شغلی رابطه وجود دارد، همسو است.

نتایج در فرضیه فرعی اول نشان داد که بین سبک رهبری دستوری مدیران با انگیزش شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان زرنند رابطه منفی و معناداری وجود دارد. وجود سبک رهبری دستوری باعث کاهش انگیزش شغلی در معلمان می‌گردد. در تبیین این یافته می‌توان اظهار داشت که سبک دستوری شامل رهنمودهای خاص به افراد است؛ در مورد اینکه چه کاری را چگونه انجام دهند. در سبک دستوری مدیر دستور می‌دهد و زیردستان مجبور به اطاعت از امر مدیر هستند. مسلم است که در این سبک، زیردستان نقش جدی ندارند، چرا که توسط فرد دیگری هدایت و کنترل می‌شوند، نه توسط عقل و باورهای عقلانی خویش. در نتیجه اعتماد به نفس و انگیزش شغلی کارکنان پایین می‌آید. این یافته با نتایج پژوهش اصفهانی اصل و صداقت جو (۱۳۹۴) همسو است که نشان دادند بین سبک رهبری و انگیزش شغلی رابطه وجود دارد.

نتایج در فرضیه فرعی دوم نشان داد که بین سبک رهبری تشویقی مدیران با انگیزش شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان زرنند رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این یافته با نتایج پژوهش اصفهانی اصل و صداقت جو (۱۳۹۴) همسو است که نشان دادند بین سبک رهبری و انگیزش شغلی رابطه وجود دارد.

نتایج در فرضیه فرعی سوم نشان داد که بین سبک رهبری مشارکتی مدیران با انگیزش شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان زرنند رابطه مثبت و معناداری وجود

دارد. در تبیین این یافته می‌توان اظهار داشت که چون تأکید سبک مدیریت مشارکتی بر همکاری و مشارکت داوطلبانه کارکنان استوار است و می‌خواهد از اندیشه‌ها، نظرات و ابتکارات آنها در حل مسائل و مشکلات سازمان استفاده کنند، موجبات تقویت استراتژی‌های جانمایی خواهد شد. مشارکت در مدیریت سبب می‌شود تا میزان نظارت بر کارکنان کاهش یابد و کارکنان خود برای افزایش کارایی و اثربخشی سازمانی دلسوزی نشان دهند و زمینه برای بروز استعدادها و توانایی‌های بالقوه آنها فراهم آید. این یافته با نتایج پژوهش اصفهانی اصل و صداقت جو (۱۳۹۴) همسو است که نشان دادند بین سبک رهبری و انگیزش شغلی رابطه وجود دارد.

نتایج در فرضیه فرعی چهارم نشان داد که بین سبک رهبری تفویض اختیار مدیران با انگیزش شغلی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان زرنند رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این یافته با نتایج پژوهش اصفهانی اصل و صداقت جو (۱۳۹۴) همسو است که نشان دادند بین سبک رهبری و انگیزش شغلی رابطه وجود دارد.

پیشنهاد‌های پژوهشی:

۱. پیشنهاد می‌گردد پژوهش‌هایی در سایر سازمان‌ها نیز به اجرا درآید تا بتوان نتایج را با اطمینان بیشتری تعمیم داد.
۲. این پژوهش با روش توصیفی-همبستگی صورت پذیرفته است و در تعمیم نتایج آن باید توجه کرد. پیشنهاد می‌شود تا پژوهشگران علاقمند به این موضوع از روش‌های تحقیق دیگر و طرح‌هایی که امکان کنترل بیشتری بر عوامل خارجی داشته باشد، استفاده کنند.
۳. انجام پژوهش در زمینه بررسی نقش سبک رهبری و فرهنگ سازمانی در بهبود روابط رفتار سازمانی کارکنان.
۴. انجام پژوهش در زمینه بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری با بهره‌وری و کارایی کارکنان.

منابع فارسی

۱. احمدی، صهیب؛ زردشتیان، شیرین (۱۳۹۸). تأثیر سبک رهبری خدمت‌گزار بر بهبود عملکرد شغلی با تأکید بر نقش میانجی توانمندسازی کارکنان در ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه. مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی. ۶(۲۳). ۱۱۸-۱۰۳
۲. اصفهانی اصل، مریم؛ صداقت‌جو، مسعود (۱۳۹۴). رابطه سبک رهبری، عدالت سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی با انگیزش شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان زن. فصلنامه علمی پژوهشی زن و فرهنگ. ۶(۲۴). ۸۱-۹۶.
۳. تصادقی، عین‌الله (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین اعتماد سازمانی و یادگیری سازمانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد نکا.
۴. حراقی، مسعود؛ حراقی، مریم؛ مقاتلی، نعیم (۱۳۹۴). بررسی رابطه سبک رهبری مدیران و عملکرد سازمانی کارکنان. فصلنامه دانش انتظامی بوشهر. ۳(۹). ۵۱-۳۰.
۵. داوودی، حسین؛ بهاری، فرشاد؛ میرزاجانی، سید مرتضی (۱۳۹۱). رابطه فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی با رضایت شغلی معلمان. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی. ۴(۱۳). ۱۳۹-۱۲۷.
۶. سید جوادین، سید رضا. (۱۳۹۴). مبانی سازمان و مدیریت. نگاه دانش: تهران.
۷. معمارزاده، غلامرضا؛ صانعی، مهدی (۱۳۹۰). الماس رهبری معنوی در نظام اداری ایران. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول. دوره ۷. ۱۸-۹.
۸. نورایی، طهمورث؛ امیرتاش، علی محمد؛ تندنویس، فریدون؛ بهزنگی، محمدرضا (۱۳۹۵). ارتباط بین فلسفه آموزشی، سبک رهبری مدیران و جو سازمانی در دانشکده‌ها و گروه‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی ایران. نشریه علوم حرکتی و ورزش. ۴(۱). ۳۷-۵۲.
۹. یوسفی سعیدآبادی، رضا؛ حسن‌زاده، رمضان؛ اسماعیل‌تبار، فاطمه (۱۳۸۹). رابطه رهبری خدمت‌گزار و کیفیت زندگی کاری کارکنان در سازمان بیمه خدمات درمانی تهران. فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی. شماره ۳. ۴۸-۳۱.

منابع لاتین

10. Chaudhry, A. Q., Javed, H., & Sabir, M. (2012). The Impact of Transformation and Transactional Leadership Styles on the Motivation of Employees in Pakistan. *Pakistan Economic and Social Review*, 50(2), 223–231. <http://www.jstor.org/stable/43855782>.
11. De Waal, A. & Sivro, M. (2019). “The Relation between Servant Leadership, Organizational Performance and the high-Performance Organization Framework”. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 49(2), 173190-.
12. Hersey, P., and Blanchard, K.H. (1999). *Leadership and the One Minute Manager*. New York: William Morrow.
13. Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World Publishing Company.

14. Lok P, Crawford J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment. A cross-national comparison. *Journal of Management Development* 2004; 23(4): 321-38.
15. Maqsood, S. , (2013). MANAGER'S LEADERSHIP STYLES AND EMPLOYEE'S JOB SATISFACTION. *Human and Social Science Research* Vol. 1, No. 2 (2013), 139-144
16. Munir, R, I, S. , Rahman, R, A. , Malik, A, M, A. , Maamor, H. , (2012). Relationship between Transformational Leadership and Employees' Job Satisfaction among the Academic Staff.
17. Rai R, & Prakash A. (2016). How do servant leaders ignite absorptive capacity? The role of epistemic motivation and organizational support. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 1;32 (2):123-34.
18. Rowold, J. (2009), Relationship between Leadership Style and Followers Emotional Experience and Effectiveness in the Voluntary Sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(2), pp:270-289.