

## Transformational Leadership of Audit Managers and Supervisors on the Quality of Team Interactions of Independent Auditors

Reza Zamani<sup>ID\*</sup>

Mahmoud Lari Dashbayaz<sup>ID\*\*</sup>

Reza Hesarzadeh<sup>ID\*\*\*</sup>

### Abstract

**Objective:** The increase in global competition and the need for diverse skills and innovation in doing things are the driving forces for prioritizing teamwork in organizations. Implementing and using work teams has become one of the most common changes in today's complex and dynamic environments. In such a way, dealing with complex problems requires the collective development of creative and innovative solutions and the creation of teamwork relationships. In the auditing profession, the importance of teamwork has been demonstrated. In this connection, using transformational leadership by managers and supervisors can have many benefits, including coordination between members, reducing emotional conflict, reducing conflict regarding allocating resources and responsibilities, and increasing collective commitment. Therefore, The quality of team interactions of independent auditors (including coordination, cohesion and involvement of team members).

**Method:** This research is a survey-descriptive type of research. In terms of the goal, it is also considered applied research in such a way that the researcher seeks to reach information that can solve a problem by using it. In the discussion of the scope of the research, there are three types of thematic, temporal and spatial domains. The subject area of this research is the effect of transformational leadership on the quality of team interactions with independent auditors. On the other hand, this research was conducted in 2022 since it seeks to explain the influence of the leadership behaviors of managers and supervisors among all the employees of auditing institutions that are members of the Certified Public Accountants Society of Iran and their data was collected through a questionnaire and analyzed using structural equation techniques.

**Findings:** The results of the descriptive statistics of the research variables show that 1. Managers and supervisors almost implement transformational leadership in their institutions because, on the 5-point Likert scale, the variable of transformational, servant and moral leadership of the manager and supervisor is higher than the average of "3" (respectively, "3.442" and "3.509") so that the T statistic for all variables has a significant difference at the 95% level from the average. 2. The T statistic of team coordination and cohesion has a

Journal of Accounting Knowledge, Vol. 14, No. 4, pp. 31-51.

\* Ph.D. Candidate of Accounting, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. **Email:** r.zamani97@yahoo.com

\*\* **Corresponding Author**, Associate Professor of Accounting, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. **Email:** m.lari@um.ac.ir

\*\*\* Associate Professor of Accounting, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. **Email:** hesarzadeh@um.ac.ir

**Submitted:** 3 January 2023 **Revised:** 10 April 2023 **Accepted:** 15 April 2023 **Published:** 25 December 2023

**Publisher:** Faculty of Management & Economics, Shahid Bahonar University of Kerman.

**DOI:** 10.22103/jak.2023.20817.3830

©The Author(s).



significant difference at the 95% level with the average of "3" (respectively, 8.25 and 7.38); therefore, there is relatively good coordination and cohesion among the members of the audit team. 3. The T-statistic of team engagement has a significant difference at the 95% level with the mean of "3" (-9.52), which indicates a relatively low engagement among audit team members. 4. Average audit team members, tenure and age of auditors are approximately 5, 5 and 34 years respectively. It should be noted that the measurement accuracy increases when the data's standard deviation is less. In this connection, according to the standard deviation obtained in table number 2, the standard deviation of all research variables is close to 1, indicating their measurement's good accuracy. Finally, in the range of 5 Likert options, the minimum and maximum limits of the respondents to all research variables were 1 and 5, respectively. Since auditors do not work separately, it is essential to know the people, tasks and environment of auditors because of their effect on their performance. As the importance of teamwork has been proven in the auditing profession, auditing firms are organizations with professional services that build their activities as a team. This is because the complex tasks involved in audit work require using different competencies and perspectives of team members. Therefore, considering the importance of teamwork, the effect of transformational leadership on the quality of team interactions was investigated in this research, the results are described below. The results of the research show that managers and supervisors who use the suggestions of team members, dedicate time to guide and train subordinates, emphasize the importance of foresight and achieve goals, and influence the emotional, psychological and behavioral states of team members, can cause coordination, reducing possible misunderstandings and improving commitment among your team members.

**Conclusion:** The current research was done to help institutions, managers, supervisors and legislative bodies in the auditing profession. In this regard, according to the results of the test of research models that indicated the effect of transformational leadership on the quality of team interactions, including cohesion, involvement and coordination of team members, the use of transformational leadership by managers and supervisors can bring many benefits, including coordination between members, Reducing the emotional conflict, reducing the conflict regarding the allocation of resources and responsibilities, will lead to an increase in the sense of collective commitment. Therefore, it is suggested that managers and supervisors use transformational leadership mechanisms that include: allocating time to guide and train subordinates, using the suggestions of team members, emphasizing the importance of foresight and achieving goals, and influencing the mental, emotional and behavioral states of team members be used in order to create effective communication with team members and influence their behavior. Finally, it should be noted that this research faced the following limitations.

2 .There is a possibility of potential bias of managers and supervisors in connection with self-reporting.

3. Because part of the information was collected through cyberspace, the researcher did not directly monitor the correctness of the answers provided by the sample subjects.

**Keywords:** *Transformational Leadership, Quality of Team Interactions of Auditors, Structural Equation Technique.*

**Paper Type:** *Research Paper*

**Citation:** Zamani, R., Lari Dashtbayaz, M., & Hesarzadeh, R. (2023). Transformational leadership of audit managers and supervisors on the quality of team interactions of independent auditors. *Journal of Accounting Knowledge*, 14(4), 31-51 [In Persian].

## تأثیر رهبری تحول آفرین مدیران و سرپرستان حسابرسی بر کیفیت تعاملات تیمی حسابرسیان مستقل

رضا زمانی <sup>ID</sup>\*

محمود لاری دشت بیاض <sup>ID</sup>\*\*

رضا حصارزاده <sup>ID</sup>\*\*\*

### چکیده

هدف: به کارگیری رهبری تحول آفرین توسط مدیران و سرپرستان می تواند مزایایی زیادی را از جمله، هماهنگی بین اعضا، کاهش درگیری عاطفی، کاهش درگیری در خصوص تخصیص منابع و مسئولیت ها، افزایش حس تعهد جمعی را به دنبال داشته باشد. از این رو، هدف این پژوهش بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر کیفیت تعاملات تیمی حسابرسیان مستقل (شامل هماهنگی، انسجام و درگیری اعضای تیم) است. روش: به منظور دستیابی به هدف پژوهش، داده های جمع آوری شده از کلیه کارکنان مؤسسات حسابرسی عضو جامعه حسابداران رسمی ایران در سال ۱۴۰۱، به وسیله مدل سازی معادلات ساختاری (Smart Pls2) تجزیه و تحلیل شده است.

یافته ها: نتایج پژوهش نشان می دهد که مدیران و سرپرستانی که از پیشنهادهای اعضای تیم استفاده کرده، برای راهنمایی و آموزش زیردستان زمان اختصاص داده، بر اهمیت آینده نگری و دستیابی به اهداف تأکید و در حالات احساسی، روانی و رفتاری اعضای تیم تأثیرگذار هستند، می توانند باعث هماهنگی، کاهش سوء تفاهم های احتمالی و بهبود تعهد در بین اعضای تیم خود شوند.

نتیجه گیری: به کارگیری رهبری تحول آفرین توسط مدیران و سرپرستان می تواند مزایای زیادی را از جمله، هماهنگی بین اعضا، کاهش درگیری عاطفی، کاهش درگیری در خصوص تخصیص منابع و مسئولیت ها، افزایش حس تعهد جمعی را در بین اعضای تیم حسابرسی به دنبال داشته باشد.

**واژه های کلیدی:** رهبری تحول آفرین، کیفیت تعاملات تیمی حسابرسیان، مدل سازی معادلات ساختاری.

**نوع مقاله:** پژوهشی.

**استناد:** زمانی، رضا؛ لاری دشت بیاض، محمود و حصارزاده، رضا (۱۴۰۲). تأثیر رهبری تحول آفرین مدیران و سرپرستان حسابرسی بر کیفیت تعاملات تیمی حسابرسیان مستقل. *مجله دانش حسابداری*، ۱۴(۴)، ۵۱-۳۱.

مجله دانش حسابداری، دوره چهاردهم، ش ۴، صص. ۳۱-۵۱.

\* دانشجوی دکتری گروه حسابداری، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. **رایانامه:** r.zamani97@yahoo.com

\*\* نویسنده مسئول، دانشیار گروه حسابداری، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. **رایانامه:** m.lari@um.ac.ir

\*\*\* دانشیار گروه حسابداری، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. **رایانامه:** hesarzadeh@um.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۱۳ | تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۱/۲۱ | تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱/۲۶ | تاریخ انتشار برخط: ۱۴۰۲/۱۰/۴

ناشر: دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه شهید باهنر کرمان.

## مقدمه

افزایش رقابت جهانی، نیاز به مهارت‌های متنوع و نوآوری در انجام کارها، نیروی محرکه‌ای برای اهمیت دادن به کار تیمی در سازمان‌ها است (فیکاپال-کازی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). پیاده‌سازی و استفاده از تیم‌های کاری به یکی از رایج‌ترین تغییرات در محیط‌های پیچیده و پویای امروزی تبدیل شده است (زاکارو و همکاران، ۲۰۲۰). به گونه‌ای که پرداختن به مشکلات پیچیده مستلزم توسعه جمعی راه‌حل‌های خلاقانه و نوآورانه و ایجاد روابط کار تیمی است (پری اسمیت و شالی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). در حرفه حسابرسی نیز اهمیت کار تیمی به وضوح اثبات شده است. نلسون و تان (۲۰۰۵) نیز بیان می‌کنند از آنجا که حساب‌برسان به‌طور جداگانه کار نمی‌کنند، شناخت افراد، وظایف و محیط حساب‌برسان به دلیل تأثیری که بر عملکرد آنان دارد از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. به‌طور خلاصه، مؤسسات حسابرسی سازمان‌هایی با خدمات حرفه‌ای هستند که فعالیت‌های خود را به‌صورت تیمی بنا می‌کنند (مایستر، ۱۹۸۲). دلیل این امر آن است که وظایف پیچیده مربوط به کارهای حسابرسی، مستلزم استفاده از شایستگی‌ها و دیدگاه‌های مختلف اعضای تیم است (دیتیلو، ۲۰۱۲). از این رو، با توجه به اهمیت کار تیمی، در ادامه تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر تعاملات تیمی تشریح و تبیین می‌شود.

رهبران تحول‌آفرین مظهر سبک رهبری ایده‌آلی است که سازمان‌ها و پیروان به دنبال استفاده از آن هستند. علت این امر تأثیر قابل توجه آن بر نتایج سازمانی مانند رضایت شغلی کارکنان (نگادیمان<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۳ و وون و همکاران، ۲۰۱۱) و عملکرد سازمانی، تیمی و فردی است (وانگ و همکاران، ۲۰۱۱ و گارسیا مورالس<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). در ارتباط با تعاملات تیمی، در ادبیات پژوهش نشان داده شده است که رهبران تحول‌آفرین با استفاده از اقناع کلامی و نمادها برای توسعه معانی جمعی و تقویت چشم‌انداز مشترک، انگیزه الهام‌بخش را ارائه می‌دهند که به‌طور مثبت بر انسجام تیم تأثیر می‌گذارد (هاج و همکاران، ۲۰۱۸) و با ادغام تلاش‌های اعضای تیم و اطمینان از اینکه آن‌ها به سمت اهداف و ارزش‌های مشترک هدایت می‌شوند، تأثیر مثبت تعارض وظایف (لی و همکاران، ۲۰۱۸) و هماهنگی بین اعضای تیم را افزایش می‌دهند (بأس، ۱۹۸۵). بنابراین، انتظار می‌رود که مدیران و سرپرستان حسابرسی که از رهبری تحول‌آفرین استفاده می‌کنند از طریق اختصاص زمان برای ارائه راهنمایی و آموزش به زیردستان، استفاده از پیشنهادها، اعضای تیم، تأکید بر اهمیت آینده‌نگری و دستیابی به اهداف و تأثیرگذاری در حالات روانی، احساسی و رفتاری اعضای تیم، باعث ایجاد انگیزه و نگرش مثبت در آنان و درنهایت باعث بهبود تعاملات تیمی از طریق افزایش انسجام و هماهنگی و کاهش درگیری بین اعضای تیم شوند. با توجه به این مطالب، از آنجایی که رهبری تحول‌آفرین مدیران و سرپرستان حسابرسی باعث بهبود در تعاملات تیمی در بین اعضای تیم حسابرسی می‌شود، لذا، سعی شده است که این مسئله مورد توجه بیشتری قرار گیرد. این پژوهش از چند طریق می‌تواند به ادبیات نظری کار تیمی در حرفه حسابرسی کمک کند. اول، درحالی که پژوهش‌های پیشین تنها به بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با عملکرد (جلالی و روح الهی، ۱۳۹۴؛ جعفری هرنندی و نجفی، ۱۳۹۶؛ فقه شیخی و قهرمانی، ۱۳۹۸؛ سعادت و شاه طالبی حسین آبادی، ۱۳۹۹؛ رجبی فرجاد و فرخجسته، ۱۴۰۰؛ جوان امانی و اکبری، ۱۴۰۰) و تعارض کار (بهرامی و همکاران، ۱۳۹۴) پرداخته‌اند، این پژوهش برای اولین بار به بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین با هماهنگی، درگیری و انسجام اعضای تیم حسابرسی می‌پردازد (لازم به ذکر است که زمانی و

<sup>1</sup> Ficapal-Cusí

<sup>2</sup> Perry-Smith and Shalley

<sup>3</sup> Ngadiman

<sup>4</sup> García-Morales

همکاران (۱۴۰۱) در پژوهش خود به بررسی رهبری اخلاقی بر این رابطه پرداخته بودند). دوم، این پژوهش با در نظر گرفتن کلیه تعاملات تیمی در یک مدل ساختاری، مدل نظام‌مندی را در ارتباط با تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر کیفیت تعاملات تیمی ارائه می‌دهد. در ادامه ابتدا مبانی نظری و پیشینه پژوهش مطرح، سپس، روش‌شناسی پژوهش و یافته‌های آماری ارائه و در نهایت پژوهش با تشریح و تبیین بحث و نتیجه‌گیری به پایان می‌رسد.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش رهبری تحول‌آفرین

تئوری رهبران تحول‌آفرین ضرورت تغییر در کار را برجسته و استانداردهای عملکرد فردی را ارتقاء می‌دهد (بأس و ریگو، ۲۰۰۶). این نوع رهبری بر چشم‌انداز پژوهش‌های رهبری غالب است (ژو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹) و مظهر سبک رهبری ایده‌آلی است که سازمان‌ها و پیروان به دنبال استفاده از آن هستند. علت این امر تأثیر قابل توجه آن بر نتایج سازمانی مانند رضایت شغلی کارکنان (نگادیمن و همکاران، ۲۰۱۳ و وون و همکاران، ۲۰۱۱) و عملکرد سازمانی، تیمی و فردی است (وانگ و همکاران، ۲۰۱۱؛ گارسیا مورالس و همکاران، ۲۰۱۲ و دویر<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۲). رهبری تحول‌آفرین باعث ایجاد انگیزه و نگرش مثبت در پیروان می‌شود و آنان را به آینده امیدوار و برای فراتر رفتن از منافع شخصی و در نتیجه سطح عملکرد بهتر تشویق می‌کند (بأس، ۱۹۸۵).

تئوری رهبری تحول‌آفرین در چهار بعد رفتاری نفوذ ایده‌آل، انگیزه الهام‌بخش، تحریک فکری و توجه فردی تجلی می‌شود که به یکدیگر وابسته هستند را نشان می‌دهند (بأس و ریگو، ۲۰۱۰). نفوذ ایده‌آل رفتارهای الگوبرداری رانشان می‌دهد؛ پیروان به چنین رهبرانی احترام گذاشته، اعتماد می‌کنند و به دنبال این هستند که از آنان تقلید کنند. تحت بعد نفوذ ایده‌آل، می‌توان استنباط کرد که رهبران تحول‌آفرین ویژگی‌های کاریزماتیک خاصی را نشان می‌دهند که ارزش‌ها و اصول آن‌ها را منعکس می‌کند (بأس، ۱۹۸۵). در واقع، با توجه به نظر آنتوناکیز (۲۰۱۲)، سبک رهبری تحول‌آفرین با رویکرد رهبری کاریزماتیک ماکس وبر مرتبط است، جایی که چنین رهبرانی به‌عنوان افرادی با ویژگی‌های استثنایی در نظر گرفته می‌شوند که در رهبران دیگر یافت نمی‌شود. بعد دوم رهبری تحول‌آفرین انگیزه الهام‌بخش، منعکس‌کننده چشم‌انداز جذاب از آینده است. این مؤلفه از رهبری تحول‌آفرین، اشتیاق و خوش‌بینی را در پیروان پرورش می‌دهد و روحیه تیمی را برمی‌انگیزد. بعد سوم رهبری تحول‌آفرین رفتارهای محرک فکری، با هدف به چالش کشیدن مفروضات موجود و تشویق پیروان به آزمایش چیزهای جدید مرتبط است. در نتیجه، تحریک فکری سطوح بیشتری از تلاش و نوآوری را از طرف پیروان تقویت می‌کند. بعد چهارم رهبری تحول‌آفرین ملاحظات فردی نیز، شامل رفتارهایی با هدف رسیدگی به نیازهای پیروان است، مانند گوش دادن به نگرانی‌های آن‌ها، توسعه نقاط قوت آن‌ها و ارائه راهنمایی لازم در محل کار. هم‌چنین، توجه فردی با ایجاد جو حمایتی و امکان دستیابی به پتانسیل بالا همراه است. افزون بر چهار بعد رفتار رهبری تحول‌آفرین که در بالا عنوان شد، رهبری تحول‌آفرین را می‌توان بر اساس نظریه تأثیر اجتماعی تبیین کرد. رهبری تحول‌آفرین یک فرآیند نفوذ اجتماعی را نشان می‌دهد زیرا باعث ایجاد تغییرات در حالات روانی، احساسات و رفتار پیروان می‌شود (بأس و ریگو، ۲۰۱۰). نظریه تأثیر اجتماعی (لاتان<sup>۴</sup>، ۱۹۸۱) توضیحی نظری برای این فرآیند تأثیر اجتماعی ارائه می‌دهد. طبق نظریه تأثیر اجتماعی، تغییرات رفتاری در پیروان به دلیل رفتارهای درک شده یا واقعی یک رهبر رخ

<sup>1</sup> Bass and Riggio

<sup>2</sup> Zhu

<sup>3</sup> Dvir

<sup>4</sup> Latané

می‌دهد. تأثیر اجتماعی با قدرت، بی‌واسطه بودن و بعد عددی تعریف می‌شود (لاتان، ۱۹۸۱)؛ قدرت به توانایی یک فرد برای اعمال نفوذ اشاره دارد. بی‌واسطه بودن نشان‌دهنده نزدیکی فیزیکی و زمانی به منبع تأثیر است. درنهایت، بعد عددی به منابع در دسترس اشاره دارد. دیدگاه عمودی سنتی در مورد رهبری تحول‌آفرین (بأس، ۱۹۸۵) ابعاد قدرت و بی‌واسطه بودن نظریه تأثیر اجتماعی را به تصویر می‌کشد. رهبران دارای اقتدار رسمی و قدرت زیادی بر پیروان خود (قدرت) هستند. هم‌چنین، رهبران در نزدیکی کار می‌کنند و با پیروان خود تعامل دارند (بی‌واسطه). با این حال، بعد عددی تأثیر اجتماعی در دیدگاه عمودی رهبری در نظر گرفته نشده است. این به آن دلیل است که رهبری تحول‌آفرین به‌طور سنتی به‌عنوان رفتارهای خاص یک رهبر رسمی در نظر گرفته می‌شود (لیویخ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). با توجه به مطالب بالا، مشخص شد چهار بعد رهبری تحول‌آفرین می‌تواند تأثیر به‌سزایی بر رفتار و عملکرد اعضای تیم داشته باشد که به‌منظور شفاف‌سازی این تأثیرات، در ادامه رابطه آن با انسجام، درگیری و هماهنگی اعضای تیم تشریح و تبیین می‌شود.

### رهبری تحول‌آفرین و انسجام تیم

رهبران تحول‌آفرین با نشان دادن اهمیت و ارزش هدف‌های مافوق، به پیروان خود انگیزه می‌دهند که فراتر از انتظارات عمل و از منافع شخصی برای خیر گروه فراتر روند (بأس، ۱۹۸۵ و بأس و ریجو، ۲۰۰۶). هم‌چنین، رهبران تحول‌آفرین با استفاده از اقناع کلامی و نمادها برای توسعه معانی جمعی و تقویت چشم‌انداز مشترک، انگیزه الهام‌بخش را ارائه می‌دهند که به‌طور مثبت بر انسجام تأثیر می‌گذارد (هاج و همکاران، ۲۰۱۸). چنین رهبرانی از نفوذ ایده‌آل خود برای تأکید بر ایثار برای خیر گروه، انتقال مسئولیت و انتظار مالکیت بیشتر تأکید می‌کنند (کرونین<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). در نتیجه، افزایش مالکیت و هویت گروهی، ادراک اعضای تیم از انسجام را تشدید می‌کند (کائو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

از طرفی دیگر، رهبران تحول‌آفرین هنگام ارائه حمایت شخصی و نشان دادن نگرانی برای رشد فردی از ملاحظات فردی استفاده کرده (بلوم و بلا، ۲۰۰۵) که این تعاملات به احساس انسجام اعضای تیم کمک می‌کند (هاج<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). از این منظر، کالو همکاران (۲۰۰۹) استدلال کرد ملاحظات فردی انسجام وظایف را پیش‌بینی می‌کند، زیرا رهبرانی که تفاوت‌های فردی اعضای تیم را پذیرفته و به آن‌ها احترام می‌گذارند، احتمالاً می‌توانند استعدادها را اعضای تیم خود را در یک واحد کاری منسجم ترکیب کنند (یوکسون، ۱۹۹۷). علاوه بر این، با استفاده از راهبردهای چشم‌انداز، تعیین انتظارات عملکرد بالا برای گروه و مشارکت در تعیین هدف گروه، رهبران تحول‌آفرین می‌توانند در ایجاد انگیزه در اعضای گروه برای تداوم فعالیتشان در گروه، فداکاری‌های شخصی و کار در جهت یک هدف مشترک موفق باشند (پیلای و ویلیامز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴)؛ بنابراین پیروان رهبران تحول‌آفرین چشم‌انداز را شناسایی کرده و به منافع جمعی متعهد می‌شوند که می‌تواند تغییر سازمانی موردنظر را ایجاد کند؛ بنابراین، به نظر می‌رسد که یک رهبر تحول‌آفرین قادر است تشکیل یک گروه منسجم را تسهیل کند (پیلای و ویلیامز، ۲۰۰۴)، به گونه‌ای که اگر رهبران انتظارات عملکرد بالایی را در رابطه با جنبه‌های انسجام از خود نشان دهند، احتمالاً سطوح بالاتری از انسجام نیز در بین اعضای تیم ایجاد می‌شود (اسمیت و همکاران، ۲۰۱۳).

<sup>1</sup> Lyubykh

<sup>2</sup> Cronin

<sup>3</sup> Kao

<sup>4</sup> Hoch

<sup>5</sup> Pillai and Williams

در حمایت از این موضوع، پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند که رهبری تحول‌آفرین ارتباط مثبتی با انسجام دارد (کالو و همکاران، ۲۰۰۹؛ کرونین و همکاران، ۲۰۱۵ و اسمیت و همکاران، ۲۰۱۳). به‌عنوان نمونه، کالو و همکاران (۲۰۰۹) نشان دادند رفتارهای رهبری، تقویت پذیرش اهداف گروهی، ارتقای کار تیمی، انتظارات عملکرد بالا و ملاحظات فردی به‌طور قابل توجهی انسجام وظیفه را پیش‌بینی می‌کنند و به دنبال آن تقویت پذیرش اهداف گروهی و ارتقای کار گروهی به‌طور قابل توجهی انسجام اجتماعی را پیش‌بینی می‌کند. نتایج آنان با اشاره به مفهوم‌سازی و اندازه‌گیری رهبری تحول‌آفرین و اینکه چگونه رفتارهای رهبری ممکن است بسته به سطح عملکرد بر انسجام تأثیر بگذارد، مورد بحث قرار می‌گیرد. **پیلای و ویلیامز (۲۰۰۴)** بیان کردند رهبری تحول‌آفرین از طریق خودکارآمدی و انسجام بر عملکرد و تعهد اعضای تیم تأثیر می‌گذارد. نتایج **اسمیت و همکاران (۲۰۱۳)** نشان داد ارتباطات درون تیمی رابطه بین رفتارهای رهبر تحول‌آفرین و انسجام وظیفه را واسطه می‌کند. با این حال، ماهیت خاص این رابطه تحت تأثیر رفتار رهبر تحول‌آفرین به‌عنوان متغیر مستقل قرار می‌گیرد. در مجموع، نتایج پژوهش آنان نشان داد رفتارهای رهبر تحول‌آفرین مستقیماً با نتایج گروهی مانند انسجام مرتبط است.

به گفته **کائو و همکاران (۲۰۱۹)** اعتماد تیم به‌طور مثبت با انسجام اجتماعی مرتبط است. علاوه بر این، اعتماد تیمی رابطه مثبت بین رهبری تحول‌آفرین و انسجام وظایف اجتماعی را بهبود می‌دهد. درنهایت، **برد و همکاران (۲۰۲۰)** نشان دادند که رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و توان تیمی در سطح بین فردی معنی‌دار بود، با این حال، آنان حمایتی برای این رابطه در سطح درون فردی پیدا نکردند. نتایج آنان بینش ارزشمندی را در مورد اینکه چگونه جریان رهبری تحول‌آفرین در طول زمان به انسجام تیم کمک می‌کند، ارائه می‌دهد. نتایج پژوهش **رجبی فرجاد و فرخجسته (۱۴۰۰)** حاکی از آن بود که رهبری تحول‌آفرین از طریق هویت‌سازمانی و درگیری شغلی بر عملکرد شغلی تأثیر مثبتی دارد که این رابطه می‌تواند بر ساختار مدیریتی، عملکرد مدیریتی، رضایت کارکنان، انسجام و کارایی سازمانی تأثیر مثبتی داشته باشد؛ بنابراین، با توجه به مطالب فوق، ما انتظار داریم که مدیران و سرپرستان به‌وسیله اعمال رهبری تحول‌آفرین به دنبال افزایش انسجام بین اعضای تیم حسابرسی از طریق ارائه حمایت شخصی، نشان دادن نگرانی برای رشد اعضای تیم و تعیین استانداردهای عملکرد بالا باشند. مطابق با استدلال‌های فوق فرضیه‌های اول و دوم پژوهش به‌صورت زیر تدوین می‌شود:

فرضیه اول: بین رهبری تحول‌آفرین مدیر و انسجام بین اعضای تیم حسابرسی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه دوم: بین رهبری تحول‌آفرین سرپرستان حسابرسی و انسجام بین اعضای تیم حسابرسی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

### رهبری تحول‌آفرین و درگیری تیم

دو بعد نفوذ ایده‌آل و انگیزه الهام‌بخش رهبری تحول‌آفرین به دلیل تأکیدشان بر باورهای مشترک، ارزش‌های مشترک و ایدئولوژی‌های جمعی، رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر تیم را نشان می‌دهند (**هرمن و چپو، ۲۰۱۴**). در رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر تیم، رهبران چشم‌انداز روشنی را برای اعضای تیم فراهم، آنان را به اهداف یا ایده‌آل‌های بالاتر تشویق و از ارتباطات الهام‌بخش در بین اعضای تیم استفاده می‌کنند (**لی و همکاران، ۲۰۱۸**). رهبران تحول‌آفرین متمرکز بر تیم احتمالاً با ادغام تلاش‌های اعضای تیم و اطمینان از اینکه آن‌ها به سمت اهداف و ارزش‌های مشترک هدایت می‌شوند، تأثیر مثبت تعارض وظایف را افزایش می‌دهند (**لی و همکاران، ۲۰۱۸**). به‌عبارت‌دیگر، تیم‌های دارای رهبر



تحول‌آفرین بهتر می‌توانند با تلاش‌های جمعی برای سرمایه‌گذاری بر بحث‌های مربوط به مزایا و معایب ایده‌های مرتبط با کار که برای افزایش خلاقیت حیاتی است، درگیر شوند (ون‌نپنبرگ و همکاران، ۲۰۰۴).

با درگیر شدن در بحث‌های باز ناشی از تعارض وظیفه، اعضای تیم احتمالاً افکار و ایده‌های مختلف را به روش‌های سازنده مبادله و ادغام می‌کنند تا بتوانند به اهداف و مقاصد مشترک دست یابند (آیوکو و کالان، ۲۰۱۰ و دونگ و همکاران، ۲۰۱۷). از این رو، هنگامی که اعضای تیم احساس کنند که تلاش‌های آن‌ها مورد قدردانی قرار گرفته و منجر به دستیابی به هدف‌های مشترک می‌شود، انگیزه و مشارکت آن‌ها در تیم افزایش پیدا می‌کند (لی و همکاران، ۲۰۱۴). به طور خلاصه، توانایی یک رهبر تحول‌آفرین برای دستیابی به عملکرد عالی به توانایی او در متحد کردن پیروان از طریق ایجاد دیدگاه مشترک و کاهش اختلاف در بین اعضای تیم بستگی دارد (به عنوان مثال، باس، ۱۹۹۸). پژوهش‌های پیشین از این موضوع حمایت کرده‌اند که رهبران تحول‌آفرین می‌توانند اعضای تیم را به تمرکز بر اهداف و ارزش‌های مشترک سوق دهند تا آنان با احتمال کمتری بر سر ایده‌ها با اختلاف نظر مواجه شوند (لی و همکاران، ۲۰۱۸). به عنوان نمونه، رهبران تحول‌آفرین متمرکز بر تیم بر پتانسیل ذاتی نظرات و دیدگاه‌های مختلف و ظرفیت آن‌ها برای کمک به بهبود عملکرد فردی و گروهی تأکید می‌کنند، در نتیجه اعضای تیم را به سمت برخورد با تعارض وظایف به روش‌های مثبت و سازنده‌تر سوق می‌دهند (وانگ، کیم و لی، ۲۰۱۶). همچنین، انتظار می‌رود که رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر تیم با برجسته کردن هویت جمعی در اعضای تیم و افزایش انسجام تیم، نقشی در کاهش تأثیر منفی تعارض رابطه ایفا کند (لی و همکاران، ۲۰۱۸). پژوهش‌های پیشین نیز از این استدلال حمایت کرده‌اند.

**آیوکو و چوآ (۲۰۱۴)** نشان دادند که رفتارهای رهبری تحول‌آفرین بر توسعه شباهت مدل ذهنی تیم تأثیر می‌گذارد، در حالی که شباهت مدل ذهنی تیم و کارآمدی تیم واسطه‌های ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و تعارض درون تیمی هستند. نتایج **اوه و آیوکو (۲۰۱۷)** نیز حاکی از آن بود که تأثیر مثبت رفتارهای رهبری تحول‌آفرین بر رفتارهای تعارض حل مسئله بین اعضای تیم بود. در نهایت، **لی و همکاران (۲۰۱۸)** استدلال کردند رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر تیم احتمالاً از سوء تفاهم‌ها یا تفسیرهای نادرست جلوگیری می‌کند که ممکن است باعث تشدید تعارض وظیفه به تعارض رابطه پر از احساسات شود و میزان رنج تیم‌ها از تأثیر منفی تعارض رابطه را کاهش دهد. همان‌طور که نتایج آنان نشان داد، تیم‌هایی با رهبری تحول‌آفرین متمرکز بر تیم می‌توانند آسیب‌های احتمالی ناشی از ایجاد تنش‌ها و پریشانی‌های رابطه‌ای را به حداقل برسانند که می‌تواند شرایط لازم را برای افزایش خلاقیت خراب کند. نتایج پژوهش **جلالی و روح الهی (۱۳۹۴)** حاکی از آن بود که رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبتی بر عملکرد شغلی اعضای هیئت‌علمی دارد و درگیری نقش میانجی‌گری را در این رابطه ایفاء می‌کند. نتایج پژوهش **بهرامی و همکاران (۱۳۹۴)** نیز حاکی از آن بود که رهبری تحول‌آفرین شامل نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی و انگیزش الهام‌بخش باعث افزایش درگیری بین کارکنان می‌شود؛ بنابراین، با توجه به مطالب فوق، ما انتظار داریم که مدیران و سرپرستان به وسیله اعمال رهبری تحول‌آفرین به دنبال کاهش درگیری بین اعضای تیم حسابرسی از طریق متحد کردن اعضای تیم حسابرسی توسط ایجاد دیدگاه مشترک و هماهنگی بین آنان هستند. از این رو، فرضیه‌های سوم و چهارم پژوهش به صورت زیر تدوین می‌شود:

فرضیه سوم: بین رهبری تحول‌آفرین مدیر و درگیری بین اعضای تیم حسابرسی رابطه منفی و معناداری وجود دارد.



فرضیه چهارم: بین رهبری تحول آفرین سرپرستان حسابرسی و درگیری بین اعضای تیم حسابرسی رابطه منفی و معناداری وجود دارد.

### رهبری تحول آفرین و هماهنگی تیم

تیم‌ها این پتانسیل را دارند که از افراد بهتر عمل کنند زیرا اعضای مختلف می‌توانند تلاش‌ها، ایده‌ها و دانش خود را برای رسیدن به یک هدف مشترک ترکیب کنند (ایلگن، ۲۰۰۲). برای این منظور مهم است که اعضای تیم در مورد استفاده از توانایی‌های مختلف اعضای تیم، راه‌های خاصی را برای هماهنگ کردن فعالیت‌ها و ایده‌های خود ایجاد کنند (بل، ۲۰۱۸). با توجه به این موضوع که هماهنگی تیم به میزانی اشاره دارد که اعضای تیم می‌توانند ایده‌ها و تلاش‌های خود را یکپارچه کنند (مارکس و همکاران، ۲۰۰۱)، مطالعات قبلی در مورد رهبری تحول آفرین نشان می‌دهد که توانایی رهبر برای تقویت اهداف مشارکتی و ایجاد انگیزه در پیروان برای دستیابی به چنین اهدافی کلید هماهنگی و عملکرد تیم است (بأس، ۱۹۸۵). در این راستا، ژانگ و همکاران (۲۰۱۱) استدلال کردند مدیریت تعارضات به‌طور مشترک به هماهنگی تیم کمک می‌کند. رویکرد مدیریت تعارض مشارکتی به ارتباط باز بین اعضای تیم و تمایل آن‌ها در به اشتراک گذاری ایده‌ها اشاره دارد. این امر به اعضای تیم این فرصت را می‌دهد تا ایده‌های یکدیگر را بهتر درک و از تخصص کل اعضای تیم آگاه‌تر شوند (آلپر و همکاران، ۲۰۰۰). این آگاهی پیش‌نیازی برای هماهنگی مؤثر و کارآمد دانش و منابع در میان اعضای تیم است (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۱). علاوه بر این، رفتارهای مشارکتی به اعضای تیم کمک می‌کند تا تجربیات خود و دیگران را بررسی و از آن‌ها بیاموزند، به‌طوری که بتوانند در کار راه‌حل‌های مؤثرتری را برای رفع مشکلات ایجاد کنند (ویتفورد و همکاران، ۲۰۱۰). بحث آزاد در مورد مدیریت تعارض در یک زمینه همکاری می‌تواند به افراد کمک کند تا تنش‌های بین فردی خود را کاهش دهند (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۱). در نتیجه، اعضای تیم احساس دوستی بیشتری می‌کنند و اعتماد متقابل و حمایت اجتماعی بیشتری بین آنان ایجاد می‌شود (تیوسولد و همکاران، ۲۰۰۴). در نهایت، این موضوع سبب تقویت روابط آن‌ها و به تبع روند هماهنگی و ترکیب تلاش‌ها و ایده‌های متنوع اعضای تیم را برای راه‌حل‌های مؤثر تسهیل می‌کند (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۱)، به گونه‌ای که ژانگ و همکاران (۲۰۱۱) نشان دادند رهبری تحول آفرین رویکرد مشارکتی تیم را بهبود و رویکرد تعارض رقابتی را کاهش دهد. در نتیجه رویکرد مشارکتی منجر به سطوح بالایی از هماهنگی تیم و به تبع سطوح بالای عملکرد تیم منجر می‌شود، در حالی که انتظار می‌رود رویکرد رقابتی به تعارض به هماهنگی تیم آسیب برساند و در نتیجه عملکرد تیم را کاهش دهد.

افزون بر رویکرد مشارکتی که در بالا تشریح شد، رهبری تحول آفرین از طریق ایجاد روابط با پیروان بر اساس مبادلات شخصی، عاطفی و الهام‌بخش، بر هماهنگی اعضای تیم تأثیرگذار است. رفتارهای رهبری تحول آفرین منجر به سطوح بالاتری از عملکرد فردی، گروهی و سازمانی فراتر از رفتارهای مبادله‌ای می‌شود (بأس و همکاران، ۲۰۰۳). به این معنا که یکی از محوری‌ترین ویژگی‌های رهبران تحول آفرین، توانایی برقراری ارتباط بین یک دیدگاه و ایجاد انگیزه در پیروان برای پذیرش این دیدگاه است (بأس، ۱۹۸۵)، به گونه‌ای که رهبران تحول آفرین در طیفی از رفتارها برای برقراری ارتباط مشارکت می‌کنند. به عنوان مثال، چنین رهبرانی به عنوان یک الگو در الهام‌بخشیدن به پیروان برای دستیابی به هدف‌های مشترک، عمل می‌کنند (لون و همکاران، ۲۰۱۲). در این ارتباط، نتایج ژانگ و همکاران (۲۰۱۱) این موضوع را تأیید می‌کند که رهبری تحول آفرین با تشویق تیم‌ها به اتخاذ رویکردی مشارکتی، برخلاف رقابتی، هماهنگی تیمی و در نتیجه

عملکرد تیم را ارتقا می‌دهد. اوه و آیوکو (۲۰۱۷) نیز نشان دادند رهبری تحول‌آفرین با سطوح بالایی از مشارکت کار تیمی مرتبط بوده و این ارتباط با کیفیت مبادله رهبر-عضو تقویت می‌شود؛ بنابراین، با توجه به مطالب فوق، مدیران و سرپرستان حسابرسی به وسیله اعمال رهبری تحول‌آفرین به دنبال ایجاد ملاحظات فردی، تقویت پذیرش اهداف گروهی و کار گروهی و پاداش احتمالی برای ایجاد هماهنگی بین اعضای تیم باشند. از این رو، فرضیه‌های پنجم و ششم پژوهش به صورت زیر تدوین می‌شود:

فرضیه پنجم: بین رهبری تحول‌آفرین مدیر و هماهنگی بین اعضای تیم حسابرسی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.  
فرضیه ششم: بین رهبری تحول‌آفرین سرپرستان حسابرسی و هماهنگی بین اعضای تیم حسابرسی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع پژوهش‌های پیمایشی - توصیفی است. از نظر هدف نیز پژوهشی کاربردی محسوب می‌شود، به گونه‌ای که پژوهشگر با استفاده از آن به دنبال رسیدن به اطلاعاتی است که بتواند راه‌حل مسئله‌ای را به دست آورد. در بحث قلمرو پژوهش، سه نوع قلمرو موضوعی، زمانی و مکانی مطرح است. قلمرو موضوعی این پژوهش، تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر کیفیت تعاملات تیمی حساب‌برسان مستقل است. از طرفی، این پژوهش در سال ۱۴۰۱ به علت این که به دنبال تبیین تأثیر رفتارهای رهبری مدیران و سرپرستان است در بین کلیه کارکنان مؤسسات حسابرسی عضو جامعه حسابداران رسمی ایران انجام شده که داده‌های آنان به وسیله پرسش‌نامه جمع‌آوری شده و با استفاده از تکنیک معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل شده است. در تکنیک معادلات ساختاری حداقل اندازه نمونه جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش مطابق با پیشنهاد بار کلاهی و همکاران (۱۹۹۵) عبارت است از بزرگ‌ترین عدد به دست آمده از دو قاعده شامل:

الف) در بخش ساختاری مدل پژوهش، ضرب عدد ۱۰ در بیشترین روابط موجود که مرتبط با یک متغیر است.  
ب) در مدل اندازه‌گیری اصلی پژوهش، ضرب عدد ۱۰ در تعداد شاخص‌های مدل به کاررفته‌ای که دارای بیشترین شاخص است.

با توجه این موضوع که در پژوهش حاضر ۲ مدل آزمون می‌شود و با توجه به قاعده فوق، رهبری تحول‌آفرین دارای بیشترین شاخص (تعداد شاخص، ۱۵) هستند. بنابراین، حداقل حجم نمونه برابر با ۱۵۰ عدد خواهد بود. افزون بر این، رهبری تحول‌آفرین دارای بیشترین روابط موجود در مدل‌های خود است. از این رو، با استفاده از این روش نیز حداقل اعضای نمونه برابر با ۴۰ عدد خواهد بود؛ بنابراین، بزرگ‌ترین عدد به دست آمده از این دو قاعده ۱۵۰ عدد است که به عنوان حداقل نمونه در این پژوهش استفاده شده است. در نهایت، به منظور اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش از پرسش‌نامه‌های استاندارد زیر که به وسیله خبرگان در حرفه حسابرسی بررسی شده، استفاده شده است.

رهبری تحول‌آفرین: رهبری تحول‌آفرین بر توسعه انگیزه بالاتر تأکید می‌کند و انگیزه و احساسات مثبت پیروان را از طریق ایجاد و بازنمایی چشم‌اندازی الهام‌بخش از آینده برمی‌انگیزد. هم‌چنین، هدف رهبری تحول‌آفرین کمک به پیروان برای فراتر رفتن از منافع شخصی و در نتیجه سطح عملکرد بهتر است (بأس، ۱۹۸۵). به منظور اندازه‌گیری رهبری تحول‌آفرین از پرسشنامه بأس (۲۰۰۰) در طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم استفاده شده است.

انسجام تیم: انسجام تیم به عنوان یک حالت عاطفی ظهور به بهترین نگاره مفهوم سازی می شود (دی چارچ و مسمر- مگنوس، ۲۰۱۰). مؤلفه های مهم انسجام در تیم ها شامل احساس جذابیت بین فردی در بین اعضا، تعهد به اهداف تیم و افتخار با توجه به فعالیت های گروهی است که در کنار هم درجه انسجام تیم را مشخص می کنند (بیل و همکاران، ۲۰۰۳). به منظور اندازه گیری انسجام از پرسشنامه کارلس و دی پائولو (۲۰۰۰) در طیف ۵ گزینه ای لیکرت از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم استفاده شده است.

درگیری تیمی: درگیری در تیم ها بیانگر اختلاف و تنش در بین اعضای تیم است که در زمینه تکمیل فعالیت های تیم و اهداف اتفاق می افتد (جن، ۱۹۹۵). به منظور اندازه گیری درگیری از پرسشنامه شاه و جن (۱۹۹۳) در طیف ۵ گزینه ای لیکرت از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم استفاده شده است.

هماهنگی تیمی: هماهنگی یک فرآیند در سطح تیم است که شامل هماهنگی و سازمان دهی کمک های فردی در خدمت اهداف جمعی تیم است (مارکس، متیوزا کارو، ۲۰۰۱). به منظور اندازه گیری هماهنگی از پرسشنامه لوئیس (۲۰۰۳) در طیف ۵ گزینه ای لیکرت از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم استفاده شده است.

### نتایج پژوهش

#### آمار توصیفی پژوهش

ویژگی های عمومی پاسخ دهندگان در جدول ۱ نشان می دهد: ۶۹/۱ درصد از نمونه آماری پژوهش در رده های بالاتر از حسابرس قرار دارند و با توجه به تعداد اعضای جامعه آماری پژوهش در هر رده، توزیع نسبتاً مناسبی در خصوص رده های مختلف در این پژوهش وجود دارد. ۲. ۵۸/۲ درصد از اعضای نمونه این پژوهش، دارای بیش از ۵ سال تجربه کاری در حرفه حسابرسی هستند. ۳. بیشترین فراوانی مربوط به میزان تحصیلات اعضای نمونه آماری این پژوهش ۵۵/۶ درصد متمرکز بر کارشناسی ارشد است. ۴. ۷۳/۵ درصد اعضای نمونه این پژوهش مرد هستند. لازم به ذکر است که با توجه به جدول شماره ۲، بیشترین میانگین پاسخ دهی به رهبری تحول آفرین مدیر، رهبری تحول آفرین سرپرست، درگیری تیم، انسجام تیم و هماهنگی تیم در رده های مختلف به ترتیب عبارت اند از مدیر با میانگین «۴/۱۴۱»، سرپرست ارشد با میانگین «۴/۱۲۰»، حسابرس ارشد با میانگین «۲/۶۸۰»، شریک با میانگین «۴/۰۶۸»، مدیر با میانگین «۴/۱۳۳»، مدیر با میانگین «۳/۶۳۳»، مدیر با میانگین «۴/۲۸۱»، کمک حسابرس با میانگین «۴/۲۵۰» است. لازم به ذکر است که میانگین پاسخ دهی بین متغیرهای پژوهش در کلیه رده ها تفاوت بااهمیتی نداشته است. از این رو، با توجه به مطالب بالا، به طور کلی برای انجام این پژوهش ترکیب مناسبی از حسابرسان انتخاب شده است.

افزون بر مطالب فوق، نتایج آمار توصیفی متغیرهای پژوهش در جدول ۲ نشان می دهد ۱. مدیران و سرپرستان رهبری تحول آفرین را تقریباً در مؤسسات خود پیاده سازی می کنند، زیرا در طیف ۵ گزینه ای لیکرت، متغیر رهبری تحول آفرین، خدمتگزار و اخلاقی مدیر و سرپرست از میانگین «۳» بیشتر است (به ترتیب، «۳/۴۴۲» و «۳/۵۰۹») به طوری که آماره  $t$  برای تمامی متغیرها تفاوت بااهمیتی در سطح اطمینان ۹۵ درصد با میانگین دارد. ۲. آماره  $t$  هماهنگی و انسجام تیم تفاوت بااهمیتی در سطح اطمینان ۹۵ درصد با میانگین «۳» دارد (به ترتیب، «۸/۲۵» و «۷/۳۸»؛ بنابراین، بین اعضای تیم حسابرسی هماهنگی و انسجام نسبتاً خوبی وجود دارد. ۳. آماره  $t$  درگیری تیم تفاوت بااهمیتی در سطح اطمینان ۹۵ درصد با میانگین «۳» دارد (۹/۵۲-) که حاکی از درگیری نسبتاً کم بین اعضای تیم حسابرسی است. ۴. میانگین اعضای تیم حسابرسی، دوره

تصدی و سن حسابرسان تقریباً به ترتیب ۵ نفر، و ۵ و ۳۴ سال است. لازم به ذکر است که دقت اندازه گیری با کمتر بودن انحراف معیار داده‌ها، بیشتر می‌شود. در این ارتباط، با توجه به انحراف معیار به دست آمده در جدول ۲، انحراف معیار کلیه متغیرها نزدیک به ۱ است که حاکی از دقت خوب اندازه گیری آنان را دارد. در نهایت، در طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت حد کمینه و بیشینه پاسخ دهندگان به کلیه متغیرهای پژوهش به ترتیب ۱ و ۵ بوده است.

جدول ۱. اطلاعات عمومی پرسشنامه

ردیف	شرح سؤال	فراوانی	درصد فراوانی	رهبری تحول آفرین مدیر	رهبری تحول آفرین سرپرست	درگیری تیم	انسجام تیم	هماهنگی تیم
	کمک حسابرس	۷	۳/۷	۳/۱۳۰	۳/۱۸۲	۲/۲۷۰	۳/۸۵۷	۳/۸۵۷
	حسابرس	۵۲	۲۷/۵	۳/۱۵۲	۳/۳۰۴	۲/۵۲۱	۳/۲۵۵	۳/۴۱۷
	حسابرس ارشد	۴۳	۲۲/۸	۲/۹۸۷	۲/۹۹۶	۲/۶۸۰	۳/۱۳۹	۳/۱۷۰
۱	رده سازمانی	۲۶	۱۳/۸	۳/۴۶۸	۳/۶۶۴	۲/۰۳۸	۳/۷۶۹	۳/۸۴۶
	سرپرست ارشد	۱۹	۱۰/۱	۳/۹۶۶	۴/۱۲۰	۱/۹۶۳	۴/۰۳۹	۴/۰۵۳
	مدیر	۲۰	۱۰/۶	۴/۱۴۱	۴/۱۰۴	۲/۰۹۰	۴/۰۶۲	۴/۱۳۳
	شریک	۲۲	۱۱/۶	۳/۹۹۶	۳/۸۵۱	۲/۰۶۶	۴/۰۶۸	۳/۹۸۵
	از ۱ تا ۵ سال	۷۹	۴۱/۸	۳/۱۱۲	۳/۲۳۴	۲/۵۲۶	۳/۱۷۱	۳/۳۷۱
	سابقه کار در	۴۷	۲۴/۹	۳/۴۸۰	۳/۵۵۵	۲/۲۳۹	۳/۷۱۸	۳/۶۸۸
۲	حرفه	۲۳	۱۲/۲	۳/۷۴۰	۳/۷۹۵	۲/۰۹۷	۴/۱۰۹	۳/۹۱۳
	حسابرسی	۲۰	۱۰/۶	۴/۰۵۰	۳/۹۵۰	۱/۹۳۳	۴/۰۵۰	۴/۱۰۰
	بالای ۲۰ سال	۲۰	۱۰/۶	۳/۷۰۱	۳/۷۳۲	۲/۳۷۸	۳/۸۰۰	۳/۸۳۳
	کارشناسی	۵۶	۲۹/۶	۳/۳۶۰	۳/۵۲۸	۲/۲۲۲	۳/۴۰۲	۳/۵۱۸
۳	میزان تحصیلات	۱۰۵	۵۵/۶	۳/۴۳۵	۳/۴۵۷	۲/۳۷۹	۳/۵۸۳	۳/۶۵۷
	دکتری	۲۸	۱۴/۸	۳/۶۳۳	۳/۶۷۲	۲/۳۲۱	۳/۹۲۹	۳/۸۳۳
	زن	۵۰	۲۶/۵	۳/۱۲۲	۳/۲۳۰	۲/۵۷۳	۳/۲۱۵	۳/۳۲۷
۴	جنسیت	۱۳۹	۷۳/۵	۳/۵۵۷	۳/۶۰۹	۲/۲۳۴	۳/۷۱۲	۳/۷۵۵
	مرد							

جدول ۲. ویژگی‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	تعداد	کمینه	بیشینه	میانه	انحراف معیار	میانگین	ضریب معناداری	سطح معناداری
رهبری تحول آفرین مدیر	۱۸۹	۱	۵	۳/۶۴	۱/۰۵۰	۳/۴۴۲	۵/۸۹	۰,۰۰
رهبری تحول آفرین سرپرست	۱۸۹	۱	۵	۳/۷۳	۱/۰۶۲	۳/۵۰۹	۶/۷۹	۰,۰۰
درگیری تیم	۱۸۹	۱	۵	۲/۱۱	۰/۹۷۷	۲/۳۲۴	-۹/۵۲	۰,۰۰
انسجام تیم	۱۸۹	۱	۵	۳/۷۵	۱/۰۸۲	۳/۵۸۱	۷/۳۸	۰,۰۰
هماهنگی تیم	۱۸۹	۱	۵	۴	۱/۰۷۰	۳/۶۴۲	۸/۲۵	۰,۰۰
سن	۱۸۹	۲۱	۶۹	۳۴	۸/۶۵۲	۳۴/۸۴	-	-
دوره تصدی در تیم	۱۸۹	۱	۴۰	۴	۵/۰۹۱	۵/۲۴۳	-	-
میانگین تعداد نفرات اعضای تیم	۱۸۹	۱	۳۵	۴	۵/۳۳۲	۵/۸۷۳	-	-

## آمار استنباطی

## بررسی برآزش مدل اندازه‌گیری تأثیر رهبری تحول‌آفرین مدیر بر درگیری، انسجام و هماهنگی تیمی

بر اساس نتایج مندرج در جدول شماره ۳، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بیشتر از ۰/۷ است که حاکی از پایایی مناسب مدل پژوهش است، میانگین واریانس اشتراک شده نیز بین تمامی متغیرهای بیشتر از ۰/۵ است که حاکی از روایی همگرایی مدل پژوهش است، نتایج حاصل از بررسی روایی واگرایی مدل پژوهش نیز در جدول شماره ۴ نشان می‌دهد که مقدار جذر میانگین واریانس اشتراکی از مقدار همبستگی بین سازه‌ها بیشتر است. از این رو، می‌توان اظهار داشت که در مدل پژوهش حاضر، سازه‌ها در مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند تا با سازه‌های دیگر؛ روایی واگرایی مدل مناسب است. در نهایت با توجه به نتایج مندرج در جدول شماره ۵، ضرایب بارهای عاملی همه گزاره‌های پژوهش از ۰،۵ بیشتر بوده که حاکی از مناسب بودن تحلیل عاملی تأییدی آنان است؛ تمام گزاره‌های هر متغیر به نحو مناسبی متغیر خود را اندازه‌گیری می‌کنند. لازم به ذکر است، از آنجا که متغیرهای تجربه، جنسیت، میزان تحصیلات، دوره تصدی تیم و اندازه تیم، گسسته است، نیازی به بررسی روایی همگرا و واگرایی آنان نیست.

جدول ۳. پایایی و روایی همگرا

ردیف	سازه‌ها	میانگین واریانس اشتراکی <sup>۱</sup>	آلفای کرونباخ <sup>۲</sup>	پایایی ترکیبی <sup>۳</sup>
۱	رهبری تحول‌آفرین مدیر	۰/۷۰۸	۰/۹۵۳	۰/۹۶۰
۲	درگیری تیم	۰/۷۰۸	۰/۹۴۸	۰/۹۵۶
۳	انسجام تیم	۰/۷۶۹	۰/۸۹۹	۰/۹۳۰
۴	هماهنگی تیم	۰/۸۶۲	۰/۹۲۰	۰/۹۴۹

جدول ۴. روایی واگرایی متغیرهای پژوهش

رهبری اخلاقی	درگیری تیم	انسجام تیم	هماهنگی تیم
۰/۸۴۱	۰/۸۴۱	۰/۸۷۷	۰/۹۲۸
-۰/۶۱۳	-۰/۶۸۵	-۰/۸۸۹	
۰/۷۳۹	-۰/۶۸۳		
۰/۷۲۹			

جدول ۵. ضرایب بارهای عاملی گزاره‌های پژوهش

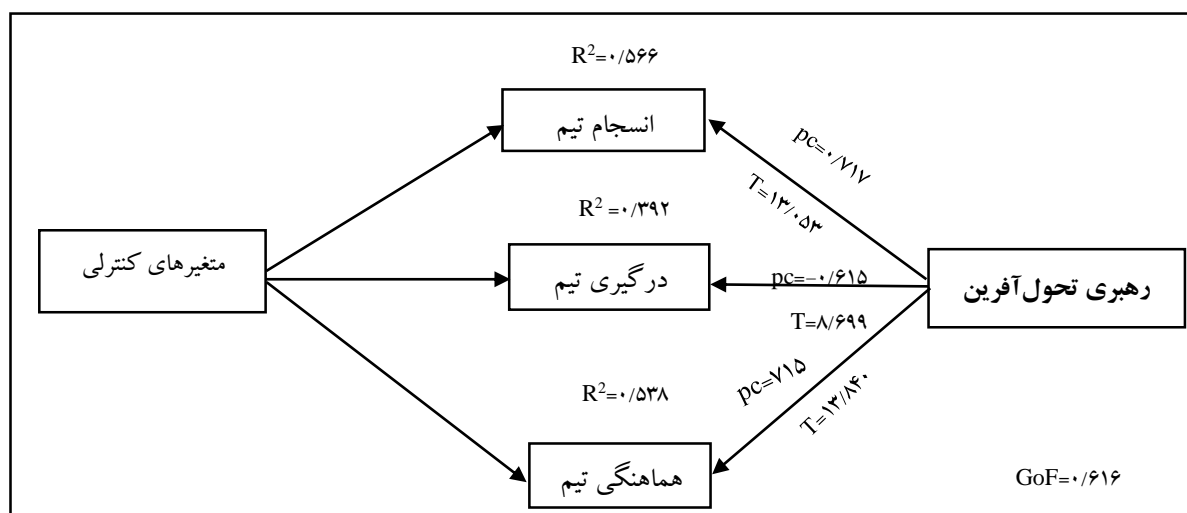
شرح	گزاره	ضریب بار عاملی	انحراف معیار	شرح	گزاره	ضریب بار عاملی	انحراف معیار
	۱	۰/۵۸۶	۱/۰۴		۱	۰/۶۵۲	۱/۳۶
	۲	۰/۸۸۰	۱/۰۴		۲	۰/۶۴۳	۱/۳۸

<sup>۱</sup> میانگین واریانس اشتراکی میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد هر چه این همبستگی بیشتر باشد، برآزش نیز بیشتر است.  
<sup>۲</sup> ضریب آلفای کرونباخ روشی برای سنجش سازگاری درونی پرسشنامه است که براساس میانگین کواریانس (و یا همبستگی) سؤالات موجود در یک پرسشنامه به دست می‌آید.

<sup>۳</sup> یک معیار ارزیابی برآزش درونی مدل است و براساس میزان سازگاری سؤالات مربوط به سنجش هر عامل قابل محاسبه است.

<sup>۴</sup> روایی واگرا یا افتراقی در واقع اثبات یگانگی یک ابزار اندازه‌گیری است. چنانچه بین ابزار موردنظر با ابزارهایی که سازه‌های متفاوتی را اندازه‌گیری می‌کنند، همبستگی وجود نداشته باشد یا پایین باشد، آزمون دارای روایی واگرا یا افتراقی است.

شرح	گزاره	ضریب بار عاملی	انحراف معیار	شرح	گزاره	ضریب بار عاملی	انحراف معیار		
رهبری تحول آفرین مدیر	۳	۰/۸۵۲	۱/۱۱	رهبری تحول آفرین سرپرست	۳	۰/۸۷۵	۱/۳۱		
	۴	۰/۸۳۶	۱/۱۴		۴	۰/۹۲۲	۱/۲۱		
	۵	۰/۸۲۹	۱/۱۱		۵	۰/۸۶۶	۱/۲۵		
	۶	۰/۸۷۱	۱/۱۴		۶	۰/۸۶۱	۱/۳۰		
	۷	۰/۸۹۱	۱/۲۰		۷	۰/۹۰۰	۱/۲۵		
	۸	۰/۹۱۳	۱/۲۵		۸	۰/۸۸۹	۱/۱۴		
	۹	۰/۸۶۶	۱/۳۸		۹	۰/۹۰۸	۱/۱۸		
	۱۰	۰/۸۴۸	۱/۲۸		۱۰	۰/۹۲۸	۱/۲۲		
	درگیری تیمی	۱	۰/۷۹۴		۱/۲۶	انسجام تیم هماهنگی تیم	۱	۰/۹۰۰	۱/۱۷
		۲	۰/۸۷۷		۱/۲۳		۲	۰/۸۱۳	۱/۲۱
۳		۰/۷۹۶	۱/۱۵	۳	۰/۸۹۹		۱/۱۸		
۴		۰/۸۰۳	۱/۰۸	۴	۰/۸۹۴		۱/۳۷		
۵		۰/۸۵۹	۱/۱۰	۱	۰/۹۴۲		۱/۱۸		
۶		۰/۸۷۷	۱/۱۳	۲	۰/۹۳۸		۱/۲۰		
۷		۰/۸۵۵	۱/۱۷	۳	۰/۹۰۸		۱/۰۷		
۸		۰/۸۷۹	۱/۱۵						
۹		۰/۸۲۸	۱/۱۸						



شکل ۱. خلاصه نتایج آماری مدل پژوهش

### بررسی برآزش مدل ساختاری رهبری تحول آفرین مدیر

به منظور بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین مدیر بر کیفیت تعاملات تیمی حسابرسان (شامل هماهنگی، انسجام و درگیری) از تکنیک معادلات ساختاری استفاده شده که نتایج آن در ادامه تشریح شده است. نتایج جدول شماره ۶ حاکی از این موارد است: ۱. با توجه به ضریب مسیر (۱)  $(PC = 0.717)$  و آماره  $t$  که بیشتر از  $2/58$  ( $t = 13/053$ ) است، بین رهبری تحول آفرین مدیر و انسجام بین اعضای تیم حسابرسی رابطه منفی و معناداری در سطح ۹۹ درصد وجود دارد. بنابراین، فرضیه اول پژوهش تأیید می‌شود. با توجه به ضریب مسیر (۲)  $(PC = -0.615)$  و آماره  $t$  که بیشتر از  $2/58$  ( $t = 8/699$ ) است، بین رهبری

تحول آفرین مدیر و درگیری بین اعضای تیم حسابرسی در سطح ۹۹ درصد رابطه منفی و معناداری وجود دارد. بنابراین، فرضیه سوم پژوهش تأیید می‌شود. با توجه به ضریب مسیر (۳) ( $PC=0/792$ ) و آماره  $t$  که بیشتر از  $2/58$  ( $t=12/970$ ) است، بین رهبری تحول آفرین مدیر و هماهنگی بین اعضای تیم حسابرسی در سطح ۹۹ درصد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بنابراین، فرضیه پنجم پژوهش تأیید می‌شود. در نهایت، با توجه به اینکه ضریب تعیین برای هر سه مسیر بیشتر از  $0/333$  است، مدل پژوهش از توان پیش‌بینی بالایی برخوردار است. لازم به ذکر است که خلاصه روابط فوق در شکل ۱ ارائه شده است.

#### بررسی برازش مدل اندازه‌گیری تأثیر رهبری تحول آفرین مدیر بر درگیری، انسجام و هماهنگی تیمی

بر اساس نتایج مندرج در شکل ۱، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بیشتر از  $0/7$  است که حاکی از پایایی مناسب مدل پژوهش است، میانگین واریانس اشتراک شده نیز بین تمامی متغیرهای بیشتر از  $0/5$  است که حاکی از روایی همگرایی مدل پژوهش است، نتایج حاصل از بررسی روایی واگرایی مدل پژوهش نیز در جدول شماره ۷ نشان می‌دهد که مقدار جذر میانگین واریانس اشتراکی از مقدار همبستگی بین سازه‌ها بیشتر است. از این رو، می‌توان اظهار داشت که در مدل پژوهش حاضر، سازه‌ها در مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند تا با سازه‌های دیگر؛ روایی واگرایی مدل مناسب است. در نهایت با توجه به نتایج مندرج در جدول شماره ۵، ضرایب بارهای عاملی گزاره‌های پژوهش از  $0/5$  بیشتر بوده که حاکی از مناسب بودن تحلیل عاملی تأییدی آنان است. لازم به ذکر است، از آنجا که متغیرهای تجربه، جنسیت، میزان تحصیلات، دوره تصدی تیم و اندازه تیم، گسسته است، نیازی به بررسی روایی همگرا و واگرایی آنان نیست.

جدول ۶. پایایی و روایی همگرا

ردیف	سازه‌ها	میانگین واریانس اشتراکی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
۱	رهبری تحول آفرین مدیر	۰/۷۲۳	۰/۹۵۵	۰/۹۶۳
۲	درگیری تیم	۰/۷۰۸	۰/۹۴۸	۰/۹۵۶
۳	انسجام تیم	۰/۷۶۹	۰/۸۹۹	۰/۹۳۰
۴	هماهنگی تیم	۰/۸۶۲	۰/۹۲۰	۰/۹۴۹

جدول ۷. روایی واگرایی متغیرهای پژوهش

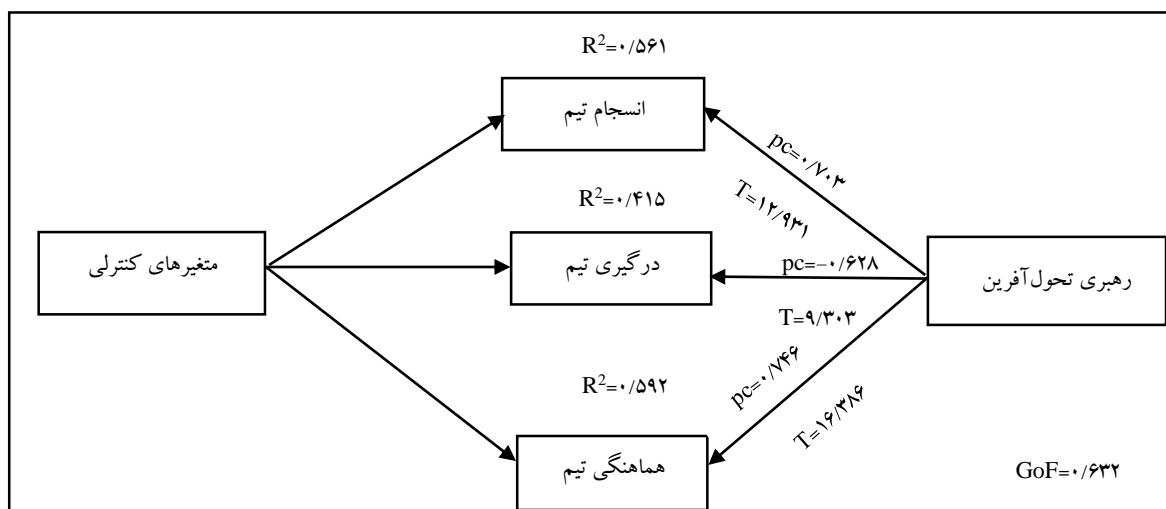
رهبری اخلاقی	درگیری تیم	انسجام تیم	هماهنگی تیم
۰/۸۵۰	۰/۸۴۱		
-۰/۶۲۴		۰/۸۷۷	
۰/۷۲۵	-۰/۶۸۵		
۰/۷۵۵	-۰/۶۸۳	۰/۸۸۹	۰/۹۲۸

#### بررسی برازش مدل ساختاری رهبری تحول آفرین سرپرست

به منظور بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین سرپرست بر کیفیت تعاملات تیمی حسابرسان (شامل هماهنگی، انسجام و درگیری) از تکنیک معادلات ساختاری استفاده شده که نتایج آن در ادامه تشریح شده است. نتایج شکل شماره ۲ حاکی از این موارد است: ۱. با توجه به ضریب مسیر (۱) ( $PC=0/703$ ) و آماره  $t$  که بیشتر از  $2/58$  ( $t=12/931$ ) است، بین رهبری تحول آفرین سرپرست و انسجام بین اعضای تیم حسابرسی رابطه منفی و معناداری در سطح ۹۹ درصد وجود دارد. بنابراین، فرضیه اول پژوهش تأیید می‌شود. با توجه به ضریب مسیر (۲) ( $PC=-0/628$ ) و آماره  $t$  که بیشتر از  $2/58$  ( $t=9/303$ ) است، بین رهبری تحول آفرین سرپرست و درگیری بین اعضای تیم حسابرسی در سطح ۹۹ درصد رابطه منفی و معناداری وجود دارد. بنابراین، فرضیه سوم پژوهش تأیید می‌شود. با توجه به ضریب مسیر (۳) ( $PC=0/746$ ) و آماره  $t$  که بیشتر از  $2/58$



است، بین رهبری تحول آفرین سرپرست و هماهنگی بین اعضای تیم حسابرسی در سطح ۹۹ درصد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بنابراین، فرضیه پنجم پژوهش تأیید می شود. در نهایت، با توجه به اینکه ضریب تعیین برای هر سه مسیر بیشتر از ۰/۳۳ است، مدل پژوهش از توان پیش بینی بالایی برخوردار است. لازم به ذکر است که خلاصه روابط فوق در شکل ۲ ارائه شده است.



شکل ۲. خلاصه نتایج آماری مدل ۲ پژوهش

## بحث و نتیجه گیری

از آنجا که حسابرسان به طور جداگانه کار نمی کنند، شناخت افراد، وظایف و محیط حسابرسان به دلیل تأثیری که بر عملکرد آنان دارد از اهمیت به سزایی برخوردار است (نلسون و تان، ۲۰۰۵). به گونه ای که در حرفه حسابرسی اهمیت کار تیمی به وضوح اثبات شده است به طور خلاصه، مؤسسات حسابرسی سازمان هایی با خدمات حرفه ای هستند که فعالیت های خود را به صورت تیمی بنا می کنند (مایستر، ۱۹۸۲). دلیل این امر آن است که وظایف پیچیده مربوط به کارهای حسابرسی، مستلزم استفاده از شایستگی ها و دیدگاه های مختلف اعضای تیم است (دیتیلو، ۲۰۱۲). از این رو، با توجه به اهمیت کار تیمی و کیفیت حسابرسی (حسنی، ۱۴۰۰ و محمدرضایی و همکاران، ۱۴۰۲)، در این پژوهش به بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر کیفیت تعاملات تیمی پرداخته شد که نتایج آن در ادامه تشریح می شود.

نتایج فرضیه های ۱ و ۲ پژوهش با عنوان «بین رهبری تحول آفرین مدیر- سرپرست و انسجام بین اعضای تیم حسابرسی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد» حاکی از آن بود مدیران و سرپرستانی که برای راهنمایی و آموزش زیردستان زمان اختصاص داده، از پیشنهادهای اعضای تیم استفاده کرده، بر اهمیت آینده نگری و دستیابی به اهداف تأکید و در حالات روانی، احساسی و رفتاری اعضای تیم تأثیر گذار هستند، می توانند حس تعهد و انسجام بین اعضای تیم خود را تقویت کنند. در حمایت از نتایج پژوهش، پژوهش های شوبروک و همکاران (۲۰۰۷) نشان دادند رهبری تحول آفرین بر قدرت تیم و در نتیجه عملکرد تیم به میزان بیشتری در میان تیم هایی که از نظر فاصله قدرت بالا و به طور جداگانه از نظر جمع گرایی بالا بودند، تأثیر گذاشت. به گفته اوه و آیوکو (۲۰۱۷) نیز پیروان نقش مهمی در شکل دادن به رفتار رهبران دارند، پژوهش های در این زمینه تا همین اواخر نادیده گرفته شده است که چگونه پیروان ممکن است بر سبک، فرآیندها و شیوه

رهبران خود تأثیر بگذارند. در نهایت، **میسرلاکی و پاراسکوا (۲۰۲۰)** نشان دادند هوش هیجانی از طریق رهبری تحول آفرین بر عملکرد تیم، ماندگاری تیم و رضایت اعضای تیم، هم تأثیر مستقیم و هم تأثیر غیرمستقیم دارد.

نتایج فرضیه‌های ۳ و ۴ پژوهش با عنوان «بین رهبری تحول آفرین مدیر - سرپرست و درگیری بین اعضای تیم حسابرسی رابطه منفی و معناداری وجود دارد» حاکی از آن بود که مدیران و سرپرستانی که برای راهنمایی و آموزش زیردستان زمان اختصاص داده، از پیشنهادها اعضای تیم استفاده کرده، بر اهمیت آینده‌نگری و دستیابی به اهداف تأکید و در حالات روانی، احساسی و رفتاری اعضای تیم تأثیر گذار هستند، می‌توانند تنش، تضاد شخصیتی، درگیری عاطفی، اختلاف نظرها در خصوص مسئولیت و منابع کاری را در بین اعضای تیم خود کاهش و عملکرد و کارایی آنان را بهبود دهند. در حمایت از نتایج پژوهش، **روولد و هاینتز (۲۰۰۷)** بیان کردند که اثرات قابل توجهی از رهبری تحول آفرین بر دستیابی به اهداف عملکرد سالانه تأثیر گذار است. به گفته **هور، ون دن برگ و ایلدروم (۲۰۱۱)** نشان رهبری تحول آفرین با تأثیری که بر رفتار پیروان دارد باعث بهبود اثربخشی تیم می‌شود.

نتایج فرضیه‌های ۵ و ۶ پژوهش «بین رهبری تحول آفرین مدیر - سرپرست و انسجام بین اعضای تیم حسابرسی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد» حاکی از آن بود که مدیران و سرپرستانی که برای راهنمایی و آموزش زیردستان زمان اختصاص داده، از پیشنهادها اعضای تیم استفاده کرده، بر اهمیت آینده‌نگری و دستیابی به اهداف تأکید و در حالات روانی، احساسی و رفتاری اعضای تیم تأثیر گذار هستند، می‌توانند باعث هماهنگی و کاهش سوء تفاهم‌های احتمالی بین اعضای تیم خود شوند. در حمایت از نتایج پژوهش، **آیو کو و چوآ (۲۰۱۴)** بیان کردند رفتارهای رهبری تحول آفرین بر توسعه شباهت مدل ذهنی تیم تأثیر می‌گذارد، در حالی که شباهت مدل ذهنی تیم و کارآمدی تیم واسطه‌های ارتباط بین رهبری تحول آفرین و تعارض درون تیمی هستند. **لی و همکاران (۲۰۱۸)** نیز نشان دادند رهبری تحول آفرین متمرکز بر تیم احتمالاً از سوء تفاهم‌ها یا تفسیرهای نادرست جلوگیری می‌کند که ممکن است باعث تشدید تعارض وظیفه به تعارض روابط پر از احساسات شود و میزان رنج تیم‌ها از تأثیر منفی تعارض روابط بر خلاقیت را کاهش دهد. همان‌طور که نتایج آنان نشان داد، تیم‌هایی با یک رهبر که سطوح بالایی از رهبری تحول آفرین متمرکز بر تیم را نشان می‌دهند، به نظر می‌رسد می‌توانند آسیب‌های احتمالی ناشی از ایجاد تنش‌ها و پریشانی‌های رابطه‌ای را به حداقل برسانند که می‌تواند شرایط لازم را برای افزایش خلاقیت خراب کند.

پژوهش حاضر با هدف کمک به مؤسسات، مدیران، سرپرستان و نهادهای قانون‌گذار در حرفه حسابرسی انجام شده است. در این راستا، با توجه به نتایج حاصل از آزمون مدل‌های پژوهش که حاکی از تأثیر رهبری تحول آفرین بر کیفیت تعاملات تیمی شامل انسجام، درگیری و هماهنگی اعضای تیم بود، به کارگیری رهبری تحول آفرین توسط مدیران و سرپرستان می‌تواند مزایایی زیادی را از جمله، هماهنگی بین اعضا، کاهش درگیری عاطفی، کاهش درگیری در خصوص تخصیص منابع و مسئولیت‌ها، افزایش حس تعهد جمعی را به دنبال داشته باشد. از این رو، پیشنهاد می‌شود که مدیران و سرپرستان از سازوکارهای رهبری تحول آفرین که شامل: برای راهنمایی و آموزش زیردستان زمان اختصاص داده، از پیشنهادها اعضای تیم استفاده کرده، بر اهمیت آینده‌نگری و دستیابی به اهداف تأکید و در حالات روانی، احساسی و رفتاری اعضای تیم تأثیر گذار باشند، به منظور ایجاد ارتباط مؤثر با اعضای تیم و تأثیر گذاری بر رفتار آنان استفاده کنند. در نهایت، لازم به ذکر است که این پژوهش با محدودیت‌های زیر مواجه بود.

۱. احتمال تعصب بالقوه مدیران و سرپرستان در ارتباط با خود گزارش دهی وجود دارد.

۲. با توجه به اینکه بخشی از اطلاعات از طرق فضای مجازی گردآوری شده، پژوهشگر نظارت مستقیمی بر صحت ارائه پاسخ آزمودنی‌های نمونه موردنظر نداشته است.

### تقدیر و تشکر

بدینوسیله از تمامی عزیزانی که ما را در انجام این پژوهش و در جهت تکمیل پرسشنامه‌ها یاری نمودند، تقدیر و تشکر می‌نمایم.

### منابع

- بهرامی، محمدامین؛ مروتی، محمدعلی؛ دهقان، علی؛ منتظرالفرج، راضیه؛ احمدی، غلامرضا و شهبازی، حمزه (۱۳۹۴). بررسی رابطه ابعاد رهبری تحول‌آفرین و درگیری شغلی کارکنان از دیدگاه مدیران در بیمارستان‌های آموزشی شهر یزد در سال ۱۳۹۲. *طلوع بهداشت*، ۱۴(۶)، ۵۶۵-۵۵۴. <https://civilica.com/doc/595555>
- جعفری هرنندی، رضا و نجفی، حبیبه (۱۳۹۶). تأثیر سبک رهبری بر عملکرد منابع انسانی با میانجی‌گری سکوت سازمانی. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۲۶(۸۵)، ۸۵-۵۷. [https://jmsd.atu.ac.ir/article\\_8220.html](https://jmsd.atu.ac.ir/article_8220.html)
- جلالی، عبدالعلی و روح‌الهی، احمدعلی (۱۳۹۴). تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد شغلی اعضای هیئت‌علمی با میانجی‌گری درگیری شغلی. *خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت*، ۱۶(۱)، ۱-۱۶. <https://sanad.iau.ir/Journal/ijpa/Article/790962>
- جوان امانی، ودود و اکبری، حمید (۱۴۰۰). بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: شرکت گروه بهداشتی فیروز). *مطالعات مدیریت و توسعه پایدار*، ۱۱(۱)، ۸۸-۶۳. [https://msds.zahedan.iau.ir/article\\_683800.html](https://msds.zahedan.iau.ir/article_683800.html)
- حسینی، محمد (۱۴۰۰). ارزیابی روابط میان ریسک عدم کشف اشتباه‌های ناشی از احتمال خطای حسابرسی، محیط رقابتی بازار خدمات حسابرسی و قیمت‌گذاری خدمات حسابرسی. *مجله دانش حسابداری*، ۱۲(۱)، ۶۸-۴۵. [https://jak.uk.ac.ir/article\\_2785.html](https://jak.uk.ac.ir/article_2785.html)
- رجبی فرجاد، حاجیه و فرخجسته، وحیده السادات (۱۴۰۰). تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد شغلی با نقش‌های هویت و درگیری شغلی. *مشاوره شغلی و سازمانی*، ۱۳(۳)، ۱۱۰-۹۱. [https://jcoc.sbu.ac.ir/article\\_100626.html](https://jcoc.sbu.ac.ir/article_100626.html)
- سعادت، نیلوفر و شاه‌طالبی حسین‌آبادی، بدری (۱۳۹۹). بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین با عملکرد نوآرانه با نقش میانجی تاب‌آوری کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان). *پژوهش‌های مدیریت آموزشی*، ۱۲(۴۵)، ۲۰۶-۱۹۷. [https://jeaq.roudehen.iau.ir/article\\_1907.html](https://jeaq.roudehen.iau.ir/article_1907.html)
- فقه شیخی، مریم و قهرمانی، مسعود (۱۳۹۸). تحلیل تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان بانک کشاورزی شهر ارومیه). *مدیریت فرهنگی*، ۱۳(۳)، ۱۱۴-۹۹. <https://sanad.iau.ir/Journal/jcm/Article/817808>
- محمدرضایی، فخرالدین؛ پارسایی، منا؛ فرجی، امید؛ مصلی‌نژاد، شیوا و علوی‌نسب، سید محمد (۱۴۰۲). تصمیم‌عدم پذیرش صاحبکار توسط مؤسسات حسابرسی: تأثیر وضعیت مالی صاحبکار و شهرت حسابرس و صاحبکار. *مجله دانش حسابداری*، ۱۴(۳)، ۳۸-۲۱. [https://jak.uk.ac.ir/article\\_3505.html](https://jak.uk.ac.ir/article_3505.html)

### References

- Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K.S. (2000). Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel psychology*, 53(3), 625-642 <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00216.x>.
- Antonakis, J. (2012). Transformational and charismatic leadership. *The nature of leadership*, 256-288. [https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB\\_3576DF50B587.P001/REF.pdf](https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_3576DF50B587.P001/REF.pdf).
- Aw, V.K.J., & Ayoko, O.B. (2017). The impact of followers' conflict behaviors on teams' transformational leadership, team member exchange and engagement. *International Journal of Conflict Management*, 28(4), 509-532 <https://doi.org/10.1108/IJCM-04-2016-0020>.
- Ayoko, O.B., & Callan, V.J. (2010). Teams' reactions to conflict and teams' task and social outcomes: The moderating role of transformational and emotional leadership. *European Management Journal*, 28(3), 220-235 <https://doi.org/10.1016/j.emj.2009.07.001>
- Ayoko, O.B., & Chua, E.L. (2014). The importance of transformational leadership behaviors in team mental model similarity, team efficacy, and intra-team conflict. *Group & Organization Management*, 39(5), 504-531 <https://doi.org/10.1177/105960111455008>.
- Bahrani, M.A., Marvotti, M.A., Dehghan, A., Montazer al Faraj, R., Ahmadi, Gh., & Shahbazi, H. (2014). Examining the relationship between the dimensions of transformational leadership and the job involvement of employees from the point of view of managers in teaching hospitals in Yazd in 2013. *The Dawn of Health*, 14(6), 554-565 <https://civilica.com/doc/595555/> [In Persian].

- Baird, N., Martin, L.J., & Benson, A.J. (2020). A dynamic view of coach transformational leadership: How leadership perceptions relate to task cohesion and team potency. *Psychology of Sport and Exercise*, 51, <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2020.101789>.
- Baird, N., Martin, L.J., & Benson, A.J. (2020). A dynamic view of coach transformational leadership: How leadership perceptions relate to task cohesion and team potency. *Psychology of Sport and Exercise*, 51, 101789 <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2020.101789>.
- Barclay, M.J., & Smith Jr, C.W. (1995). The maturity structure of corporate debt. *The Journal of Finance*, 50(2), 609-631 <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1995.tb04797.x>.
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). Transformational leadership. Psychology press. [https://www.google.com/books/edition/Transformational\\_Leadership/2WsJSw6wa6cC?hl=en&gbpv=0](https://www.google.com/books/edition/Transformational_Leadership/2WsJSw6wa6cC?hl=en&gbpv=0).
- Bass, B.M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40 [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2).
- Bass, B.M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 18-40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2).
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2010). The transformational model of leadership. *Leading Organizations: Perspectives for a New Era*, 2(1), 76-86 <https://doi.org/10.1177/10717919000070030>.
- Bell, L.W. (2018). Generational differences and the efficacy of transformational leadership. *Journal of Management & World Business Research*, 14(1), <https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Aged%3A5%3A5751013/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Aged%3A140950444&crl=c>.
- Bell, S.T., Brown, S.G., Colaneri, A., & Outland, N. (2018). Team composition and the ABCs of teamwork. *American Psychologist*, 73(4), 349 <https://doi.org/10.1037/amp0000305>.
- Bloom, P.J., & Bella, J. (2005). Investment in leadership training— Young children, 33, 32-40 [https://www.researchgate.net/profile/Paula-Bloom/publication/274391950\\_Investment\\_in\\_Leadership\\_Training/links/551f02280cf29dcabb084a1f/Investment-in-Leadership-Training.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Paula-Bloom/publication/274391950_Investment_in_Leadership_Training/links/551f02280cf29dcabb084a1f/Investment-in-Leadership-Training.pdf)
- Callow, N., Smith, M.J., Hardy, L., Arthur, C.A., & Hardy, J. (2009). Measurement of transformational leadership and its relationship with team cohesion and performance level. *Journal of Applied Sport Psychology*, 21, 395–412 <https://doi.org/10.1080/10413200903204754>.
- Carless, S.A., & De Paola, C. (2000). The measurement of cohesion in work teams. *Small Group Research*, 31(1), 71-88 <https://doi.org/10.1177/104649640003100104>.
- Cronin, L.D., Arthur, C.A., Hardy, J., & Callow, N. (2015). Transformational leadership and task cohesion in sport: The mediating role of inside sacrifice. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 37(1), 23-36 <https://journals.humankinetics.com/view/journals/jsep/37/1/article-p23.xml>.
- DeChurch, L.A., & Mesmer-Magnus, J.R. (2010). The cognitive underpinnings of effective teamwork: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 32 <https://journals.humankinetics.com/view/journals/jsep/37/1/article-p23.xml>.
- Ditillo, A. (2012). Designing management control systems to foster knowledge transfer in knowledge-intensive firms: A network-based approach. *European Accounting Review*, 21(3), 425-450. <https://doi.org/10.1037/a0017328>.
- Dong, S., Dong, Q., & Chen, H. (2022). Mothers' parenting stress, depression, marital conflict, and marital satisfaction: The moderating effect of fathers' empathy tendency. *Journal of Affective Disorders*, 299, 682-690 <https://doi.org/10.1016/j.jad.2021.12.079>.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744 <https://doi.org/10.5465/3069307>.
- Elgin, D. (2002). Transformational Leadership at the Pivot of History1. Retrieved January, 15, 2009. [https://duaneelgin.com/wp-content/uploads/2010/11/transformational\\_leadership.pdf](https://duaneelgin.com/wp-content/uploads/2010/11/transformational_leadership.pdf).
- Ficapal-Cusí, P., Enache-Zegheru, M., & Torrent-Sellens, J. (2021). Enhancing team performance: A multilevel model. *Journal of Cleaner Production*, 289, 125158. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125158>.
- Fiqh Sheikhi, M., & Ghahrani, M. (2018). Analyzing the effect of transformational leadership on organizational performance with the mediating role of organizational culture (Case study: Employees of Urmia City Agricultural bank). *Cultural Management*, 13(3), 99-114 <https://sanad.iau.ir/Journal/jcm/Article/817808> [In Persian].

- García-Morales, V.J., Jiménez-Barrionuevo, M.M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050 <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>.
- Hassani, M. (2021). Assessing the relation among audit detection risk, audit market competition environment and audit services fee. *Journal of Accounting Knowledge*, 12(1), 45-68 [https://jak.uk.ac.ir/article\\_2785.html](https://jak.uk.ac.ir/article_2785.html) [In Persian].
- Herman, H.M., & Chiu, W.C. (2014). Transformational leadership and job performance: A social identity perspective. *Journal of Business Research*, 67(1), 2827-2835 <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.07.018>.
- Hoch, J.E., Bommer, W.H., Dulebohn, J.H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529 <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>.
- Hur, Y., Van Den Berg, P.T., & Wilderom, C.P. (2011). Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 591-603 <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.002>.
- Jafari Harandi, R., & Najafi, H. (2016). The effect of leadership style on human resource performance with the mediation of organizational silence. *Improvement and Transformation Management Studies*, 26(85), 57-85 [https://jmsd.atu.ac.ir/article\\_8220.html](https://jmsd.atu.ac.ir/article_8220.html) [In Persian].
- Jalali, A.A., & Rooholahi, A.A. (2014). The effect of transformational leadership on the job performance of faculty members with the mediation of job conflict. *Public Policy in Management*, 6(1), 1-16 <https://sanad.iau.ir/Journal/ijpa/Article/790962> [In Persian].
- Javan Amani, V., & Akbari, H. (2021). Investigating the relationship between transformational leadership and organizational performance (Case study: Firouz health group company). *Quarterly Journal of Management and Sustainable Development Studies*, 1(1), 63-88 [https://msds.zahedan.iau.ir/article\\_683800.html](https://msds.zahedan.iau.ir/article_683800.html) [In Persian].
- Jehn, K.A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 256-282 <https://www.jstor.org/stable/2393638>.
- Kao, S.F., Tsai, C.Y., Schinke, R., & Watson, J.C. (2019). A cross-level moderating effect of team trust on the relationship between transformational leadership and cohesion. *Journal of Sports Sciences*, 37(24), 2844-2852 <https://doi.org/10.1080/02640414.2019.1668186>.
- Latané, B. (1981). The psychology of social impact. *American Psychologist*, 3, <https://psycnet.apa.org/record/1982-01296-001>.
- Lee, E.K., Avgar, A.C., Park, W.W., & Choi, D. (2018). The dual effects of task conflict on team creativity: Focusing on the role of team-focused transformational leadership. *International Journal of Conflict Management*, 30(1), 132-154 <https://doi.org/10.1108/IJCM-02-2018-0025>.
- Lee, I., Yu, S., & Liu, Y. (2018). Hong Kong secondary students' motivation in EFL writing: A survey study. *Tesol Quarterly*, 52(1), 176-187 <https://www.jstor.org/stable/44984817>.
- Lewis, K. (2003). Measuring transactive memory systems in the field: scale development and validation. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 587 <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.587>
- Loon, M., Mee Lim, Y., Heang Lee, T., & Lian Tam, C. (2012). Transformational leadership and job-related learning. *Management Research Review*, 35(3/4), 192-205. <https://doi.org/10.1108/01409171211210118>.
- Lyubykh, Z., Gulseren, D., Turner, N., Barling, J., & Seifert, M. (2022). Shared transformational leadership and safety behaviours of employees, leaders, and teams: A multilevel investigation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 95(2), 431-458 <https://doi.org/10.1111/joop.12381>.
- Maister, D.H. (1982). Balancing the professional service firm. *Sloan Management Review*, 24(1), 15-29 [https://www.academia.edu/36329126/Balancing\\_the\\_Professional\\_Service\\_Firm](https://www.academia.edu/36329126/Balancing_the_Professional_Service_Firm).
- Marks, M.A., Mathieu, J.E., & Zaccaro, S.J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376 <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4845785>.
- MohammadRezaei, F., Parsaei, M., Faraji, O., Mosallanejad, Sh., & Alavi Nasab, S.M. (2023). Client firms' rejection by auditors: The effect of client firms' financial position and auditors' and client firms' reputation. *Journal of Accounting Knowledge*, 14(3), 21-38 [https://jak.uk.ac.ir/article\\_3505.html](https://jak.uk.ac.ir/article_3505.html) [In Persian].



- Mysirlaki, S., & Paraskeva, F. (2020). Emotional intelligence and transformational leadership in virtual teams: Lessons from MMOGs. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 551-566 <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0035>.
- Nelson, M., & Tan, H.T. (2005). Judgment and decision making research in auditing: A task, person, and interpersonal interaction perspective. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 24(s-1), 41-71 <https://doi.org/10.2308/aud.2005.24.s-1.41>.
- Ngadiman, A.E., & Ratmawati, D. (2013). Influence of transformational leadership and organization climate to the work satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior on the educational personnel of Sebelas Maret University, Surakarta. *European Journal of Business and Management*, 5(10), 97-114 [http://erint.savap.org.pk/PDF/Vol.1\(1\)/ERInt.2013\(1.1-03\).pdf](http://erint.savap.org.pk/PDF/Vol.1(1)/ERInt.2013(1.1-03).pdf).
- Perry-Smith, J.E., & Shalley, C.E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review*, 28(1), 89-106 <https://doi.org/10.5465/amr.2003.8925236>.
- Pillai, R., & Williams, E.A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 144-159 <https://doi.org/10.1108/09534810410530584>.
- Rajabi Farjad, H., & Farrokhjeste, V. (2020). The effect of transformational leadership on job performance with identity roles and job involvement. *Career and Organizational Counseling*, 13(3), 91-110 [https://jcoc.sbu.ac.ir/article\\_100626.html](https://jcoc.sbu.ac.ir/article_100626.html) [In Persian].
- Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 121-133 <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2007.01.003>.
- Saadat, N., & Shah Talebi Hossein Abadi, B. (2019). Investigating the relationship between transformational leadership and innovative performance with the mediating role of resilience among employees of Isfahan Islamic Azad University (Khorasgan). *Educational Management Research*, 12(45), 197-206 [https://jearq.roudehen.iau.ir/article\\_1907.html](https://jearq.roudehen.iau.ir/article_1907.html) [In Persian].
- Schaubroeck, J., Lam, S.S., & Cha, S.E. (2007). Embracing transformational leadership: team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1020 <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1020>
- Shah, P.P., & Jehn, K.A. (1993). Do friends perform better than acquaintances? The interaction of friendship, conflict, and task. *Group decision and negotiation*, 2, 149-165 <https://doi.org/10.1007/BF01884769>.
- Smith, M.J., Arthur, C.A., Hardy, J., Callow, N., & Williams, D. (2013). Transformational leadership and task cohesion in sport: The mediating role of intrateam communication. *Psychology of Sport and Exercise*, 14(2), 249-257 <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2012.10.002>.
- Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M.A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 825-856 <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2004.09.002>.
- Voon, M.L., Lo, M.C., Ngui, K.S., & Ayob, N.B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1), 24-32 [https://www.researchgate.net/publication/215628333\\_The\\_influence\\_of\\_leadership\\_styles\\_on\\_employees%27\\_job\\_satisfaction\\_in\\_public\\_sector\\_organization\\_in\\_Malaysia](https://www.researchgate.net/publication/215628333_The_influence_of_leadership_styles_on_employees%27_job_satisfaction_in_public_sector_organization_in_Malaysia).
- Wang, G., Oh, I.S., Courtright, S.H., & Colbert, A.E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270 <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>.
- Wang, X. H.F., Kim, T.Y., & Lee, D.R. (2016). Cognitive diversity and team creativity: Effects of team intrinsic motivation and transformational leadership. *Journal of Business Research*, 69(9), 3231-3239 <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.026>
- Whitford, A.B., Lee, S.Y., Yun, T., & Jung, C.S. (2010). Collaborative behavior and the performance of government agencies. *International Public Management Journal*, 13(4), 321-349 <https://doi.org/10.1080/10967494.2010.529378>.
- Yukelson, D. (1997). Principles of effective team building interventions in sport: A direct services approach at Penn State University. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9(1), 73-96 <https://doi.org/10.1080/10413209708415385>.

Zaccaro, S.J., Dubrow, S., Torres, E.M., & Campbell, L.N. (2020). Multiteam systems: An integrated review and comparison of different forms. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 479-503 <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-orgpsych-012119-045418>.

Zhang, X.A., Cao, Q., & Tjosvold, D. (2011). Linking transformational leadership and team performance: A conflict management approach. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1586-1611 <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00974.x>.

Zhu, J., Song, L.J., Zhu, L., & Johnson, R.E. (2019). Visualizing the landscape and evolution of leadership research. *The Leadership Quarterly*, 30(2), 215-232 <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.06.003>.

### پیوست

رهبری تحول آفرین						
ردیف	گزاره	نقش	کاملاً مخالفم	مخالقم	نظری ندارم	موافقم کاملاً موافقم
۱	مدیر (سرپرست) من حس قدرت و اعتماد به نفس خود را بروز می دهد.	مدیر				
		سرپرست				
۲	مدیر (سرپرست) من درباره باورها و ارزش های شخصی خود صحبت می کند.	مدیر				
		سرپرست				
۳	مدیر (سرپرست) من برای راهنمایی و آموزش من وقت می گذارد.	مدیر				
		سرپرست				
۴	مدیر (سرپرست) من، از من می خواهد که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهم.	مدیر				
		سرپرست				
۵	مدیر (سرپرست) من یک چشم انداز قانع کننده را برای آینده کاری در حرفه حسابرسی بیان می کند.	مدیر				
		سرپرست				
۶	مدیر (سرپرست) من برای خیر و صلاح تیم فراتر از منافع شخصی خود عمل می کند.	مدیر				
		سرپرست				
۷	مدیر (سرپرست) من بیشتر از آن که با من به عنوان عضوی رده پایین از گروه رفتار کند، به من به عنوان یک انسان توجه دارد.	مدیر				
		سرپرست				
۸	مدیر (سرپرست) من پیشنهادهای اعضای تیم را در ارتباط با کار بطور دقیق مورد بررسی قرار می دهد تا از مناسب بودن آنها مطمئن شود.	مدیر				
		سرپرست				
۹	مدیر (سرپرست) من به ما امیدواری می دهد که اهداف کار دست یافتنی خواهند بود.	مدیر				
		سرپرست				
۱۰	مدیر (سرپرست) من بر اهمیت آینده نگری (هدف داشتن) تأکید می کند.	مدیر				
		سرپرست				
۱۱	مدیر (سرپرست) من می تواند تغییراتی را در حالات روانی، احساسی و رفتاری من ایجاد کند.	مدیر				

هماهنگی اعضای تیم حسابرسی						
ردیف	گزاره	کاملاً مخالفم	مخالقم	نظری ندارم	موافقم کاملاً موافقم	
۱	اعضای تیم من با یکدیگر به شکلی هماهنگ کار می کنند.					
۲	اعضای تیم من در مورد نحوه انجام کار با سوء تفاهم بسیار کمی مواجه می شوند.					



					در تیم من دوباره کاری زیاد انجام می شود (R).	۳
					اعضای تیم من کار را هموار و کارآمد انجام می دهند.	۴
					سردرگمی زیادی در مورد چگونگی انجام وظیفه در تیم من وجود دارد (R).	۵

### درگیری اعضای تیم حسابداری

رتبه	گزاره	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
۱	چقدر تضاد شخصیتی در تیم شما مشهود است.					
۲	چقدر تنش بین اعضای تیم شما وجود دارد.					
۳	چقدر درگیری عاطفی بین اعضای تیم شما وجود دارد.					
۴	هر چند وقت یکبار اعضای تیم شما در مورد نحوه انجام کار با یکدیگر اختلاف نظر دارند.					
۵	چقدر در تیم شما در مورد ایده‌ها تضاد وجود دارد.					
۶	چقدر در مورد کاری که انجام می دهید در تیم شما تعارض وجود دارد.					
۷	هر چند وقت یکبار درباره اینکه چه کسی باید چه کاری را در تیم شما انجام دهد، اختلاف نظر وجود دارد؟					
۸	در تیم شما در مورد مسئولیت‌های کاری چقدر تعارض وجود دارد؟					
۹	هر چند وقت یکبار در مورد تخصیص منابع در تیم خود اختلاف نظر دارید؟					

### انجام اعضای تیم حسابداری

رتبه	گزاره	کاملاً مخالفم	مخالقم	نظری ندارم	موافقم	کاملاً موافقم
۱	تیم ما در تلاش برای رسیدن به اهداف خود برای عملکرد با یکدیگر متحد هستند.					
۲	من از سطح تعهد تیمم به کار راضی هستم.					
۳	اعضای تیم ما آرزوهای متناقضی برای عملکرد تیم دارند (R).					
۴	تیمم به من فرصت کافی برای بهبود عملکرد شخصیم را می دهد.					
۵	تیم ما دوست دارد زمانی را خارج از ساعات کاری با هم وقت بگذرانند.					
۶	اعضای تیم ما به ندرت با هم جشن می گیرند (R).					