

# Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến mức độ thỏa mãn công việc của nhân viên - Trường hợp BIDV TP. Hồ Chí Minh

AO THU HOÀI\*  
NGUYỄN NGỌC KHOA NGUYỄN\*\*

## Tóm tắt

Bài viết nghiên cứu ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến mức độ thỏa mãn công việc của nhân viên tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam, Chi nhánh TP. Hồ Chí Minh (BIDV TP. Hồ Chí Minh). Kết quả nghiên cứu tìm ra 3 nhân tố có sự tác động cùng chiều đến mức độ thỏa mãn công việc của nhân viên. Trong đó, nhân tố tác động mạnh nhất là Quan tâm khích lệ và Truyền cảm hứng với mức tác động là bằng nhau. Tiếp đến là nhân tố Quản lý bằng ngoại lệ chủ động. Các nhân tố gồm: Hành vi, phẩm chất; Lãnh đạo bị động tự do và kích thích trí tuệ không có sự tác động đến mức độ thỏa mãn công việc tại BIDV TP. Hồ Chí Minh.

**Từ khóa:** phong cách lãnh đạo, thỏa mãn công việc, BIDV

## Summary

The article evaluates the influence of leadership style on the level of job satisfaction of employees at Bank for Investment and Development of Vietnam, Ho Chi Minh City Branch (BIDV Ho Chi Minh City). The output indicates three factors having a positive impact on employee satisfaction. In particular, Encouragement and Inspirational motivation are the most influential factors with equal impact, followed by Active management by exception. Factors of Behavior and quality; passive leadership and Intellectual stimulation do not create any effect on their satisfaction.

**Keywords:** leadership style, job satisfaction, BIDV

## GIỚI THIỆU

Để điều hành một doanh nghiệp trong bối cảnh hội nhập đòi hỏi người lãnh đạo không chỉ giỏi chuyên môn, mà còn phải có kỹ năng lãnh đạo. Tuy nhiên, trong những năm qua, các nghiên cứu về lĩnh vực ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo ở Việt Nam đã bắt đầu được quan tâm, nhưng vẫn còn rất ít. Thêm vào đó, doanh nghiệp cũng chưa thực sự quan tâm nhiều đến những ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến sự hài lòng công việc của nhân viên.

Trong khi đó, các nhà nghiên cứu đều chỉ ra rằng, hoạt động lãnh đạo có ảnh

hưởng đến kết quả hoạt động hay thành bại của các tổ chức, doanh nghiệp và một phần không thể thiếu trong bốn chức năng: lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, lãnh đạo và kiểm tra - giám sát của mọi người quản lý.

Những năm qua, các nghiên cứu về lĩnh vực ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo ở Việt Nam đã bắt đầu được quan tâm, song vẫn chưa có công trình nghiên cứu nội dung này đối với trường hợp ở BIDV TP. Hồ Chí Minh.

## CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

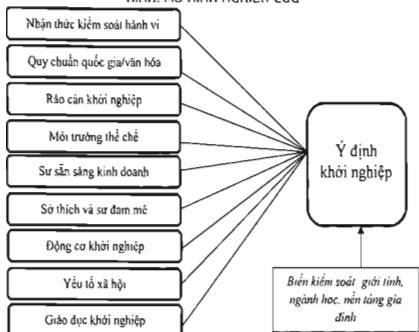
### Khái niệm phong cách lãnh đạo

Theo Nguyễn Hữu Lam (2007), phong cách lãnh đạo của một cá nhân là dạng hành vi người đó thể hiện trong các nỗ lực ảnh hưởng tới hoạt động của những

\* TS., \*\*, Trường Đại học Tài chính - Marketing | Email: aothuhoai@gmail.com

Ngày nhận bài: 27/12/2018; Ngày phản biện: 14/02/2019; Ngày duyệt đăng: 18/02/2019

HÌNH: MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU



Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất

người khác theo nhận thức của đối tượng nhằm khiến họ hướng đến mục tiêu chung.

Trong cách tiếp cận theo mức độ chuyển đổi của lãnh đạo, các nhà nghiên cứu đã giới thiệu các phong cách lãnh đạo, như sau:

**Phong cách lãnh đạo mới về chất (transformational leadership)**

Theo Burns (2003), phong cách lãnh đạo mới về chất được hiểu là quá trình mà lãnh đạo và thuộc cấp làm việc và cùng nâng tầm để các bên hoàn thiện đạt đến một cấp độ cao hơn về mặt đạo đức, động lực làm việc và đạt được mục tiêu của tổ chức.

Còn Peter G. Northouse (2012) lại cho rằng, nhà lãnh đạo mới về chất hoàn tất các công việc bằng cách thách thức và chuyển đổi các cảm xúc, giá trị, đạo đức, tiêu chuẩn và các mục tiêu dài hạn của cá nhân thông qua việc nuôi dưỡng uy tín và mở rộng tầm nhìn ra xa trong suốt quá trình lãnh đạo.

Theo Bass (1985) và Bass và Avolio (1992), các nhà lãnh đạo mới về chất là những người biết phát triển, kích thích và truyền cảm hứng đến cấp dưới đạt được những kết quả vượt trội so với mong đợi bằng cách khơi gợi những nhu cầu cao hơn của họ, xây dựng lòng tin và đặt lợi ích tổ chức lên trên lợi ích cá nhân. Vì thế, phong cách lãnh đạo mới về chất là phong cách lãnh đạo rất thích hợp trong điều hành doanh nghiệp trong giai đoạn mới hiện nay tại Việt Nam.

Các thành phần của phong cách lãnh đạo mới về chất đã có một bước phát triển dài kể từ lần đầu tiên được giới thiệu bởi Bass năm 1985. Nhà nghiên cứu này đã đưa ra 4 thành phần thuộc phong cách lãnh đạo mới về chất, gồm: Ảnh hưởng lý tưởng của người lãnh đạo (idealized influence); Sự truyền cảm hứng (inspirational motivation); Kích thích trí tuệ (intellectual stimulation); Quan tâm cá nhân (individual consideration).

**Phong cách lãnh đạo nghiệp vụ (phong cách lãnh đạo chuyên giao - Transactional leadership)**

Lý thuyết lãnh đạo này được giới thiệu lần đầu bởi nhà nghiên cứu xã hội học Max Weber và sau này được phát triển bởi Bass vào đầu những năm 1980.

Cách thức làm việc của người lãnh đạo theo phong cách nghiệp vụ là họ xây dựng một khung làm việc rõ ràng, nhờ đó mà cấp dưới biết rõ mình được yêu cầu làm gì và phần thưởng tương ứng khi làm tốt công việc đó.

Lãnh đạo phong cách nghiệp vụ sử dụng các hình thức thưởng - phạt nhằm đạt được sự tuân thủ từ cấp dưới. Đây là phong cách lãnh đạo được sử dụng phổ biến đối với các công việc ngắn hạn khi cả hai bên; nhà lãnh đạo và nhân viên đều có những mục tiêu riêng.

Theo Abdul Qayyum Chaudhry (2012), nhà lãnh đạo theo phong cách này sẽ hướng đến việc sử dụng chi phí thấp nhất để đạt được hiệu quả cao nhất. Trong phong cách lãnh đạo nghiệp vụ, có 3 nhân tố: Thường theo thành tích; Quản lý bằng ngoại lệ - chủ động; Quản lý bằng ngoại lệ - bị động.

**Phong cách lãnh đạo tự do (Laissez-faire)**

Bass (1985) và Bass và Avolio (1992) đã đưa ra phong cách lãnh đạo thứ ba được bổ sung vào mô hình lãnh đạo toàn diện của Bass (Full Range Leadership) bên cạnh phong cách lãnh đạo mới về chất và phong cách lãnh đạo nghiệp vụ. Đó là phong cách lãnh đạo tự do. Đây là phong cách lãnh đạo mang tính tiêu cực, do nhà lãnh đạo tránh việc chịu trách nhiệm, thường hay vắng mặt khi cần thiết và các quyết định thường bị trì hoãn. Lãnh đạo không có bất kỳ cố gắng nào trong giải quyết vấn đề hay động viên nhân viên.

Robbins (2007) giải thích, các phong cách lãnh đạo tự do là "thoái vị trách nhiệm, tránh đưa ra quyết định". Đây là phong cách lãnh đạo kém hiệu quả nhất khi nhà lãnh đạo không ra quyết định, vắng mặt khi tổ chức cần, né tránh trách nhiệm.

**Mô hình nghiên cứu**

Nhằm mục đích khám phá mối quan hệ ảnh hưởng của các phong cách lãnh đạo theo trường phái Lãnh đạo chuyển đổi trong các doanh nghiệp Việt Nam, nhóm tác giả hướng nội dung phân tích vào mối quan hệ giữa ba phong cách lãnh đạo: Nghiệp vụ, Chuyển đổi và Tự do,

với một trong những nhân tố quan trọng bậc nhất của tổ chức là Hành vi của người nhân viên. Theo đó, phong cách lãnh đạo được sử dụng trong nghiên cứu này gồm 3 phong cách là: lãnh đạo mới về chất; lãnh đạo nghiệp vụ; và lãnh đạo tự do.

**Phong cách lãnh đạo mới về chất** với 5 thành phần: Ảnh hưởng phẩm chất; Ảnh hưởng hành vi; Khả năng truyền cảm hứng; Kích thích trí tuệ; Quan tâm cá nhân.

**Phong cách lãnh đạo nghiệp vụ** gồm 3 thành phần: Thường theo thành tích; Quản lý bằng ngoại lệ - chủ động; Quản lý bằng ngoại lệ - bị động.

**Phong cách lãnh đạo tự do** với 1 thành phần là lãnh đạo tự do.

Mô hình nghiên cứu đề xuất như Hình. Từ đó, nhóm nghiên cứu chia thành ba nhóm giả thuyết cần kiểm định chính, như sau:

H1(+): Ảnh hưởng hành vi của lãnh đạo tác động dương đến mức độ thỏa mãn công việc của nhân viên BIDV TP. Hồ Chí Minh.

H2(+): Ảnh hưởng về phẩm chất của lãnh đạo tác động dương đến mức độ thỏa mãn công việc của nhân viên BIDV TP. Hồ Chí Minh.

H3(+): Mức độ truyền cảm hứng của lãnh đạo tác động dương đến sự thỏa mãn trong công việc của nhân viên BIDV TP. Hồ Chí Minh.

H4(+): Mức độ kích thích trí tuệ của lãnh đạo tác động dương đến sự thỏa mãn trong công việc của nhân viên BIDV TP. Hồ Chí Minh.

H5(+): Sự quan tâm cá nhân của lãnh đạo tác động dương đến sự thỏa mãn trong công việc của nhân viên BIDV TP. Hồ Chí Minh.

H6(+): Thường theo thành tích tác động dương đến sự thỏa mãn công việc của nhân viên BIDV TP. Hồ Chí Minh.

H7(+): Quản lý bằng ngoại lệ - chủ động tác động dương đến sự thỏa mãn công việc của nhân viên BIDV TP. Hồ Chí Minh.

H8(-): Quản lý bằng ngoại lệ - bị động tác động âm đến sự thỏa mãn công việc của nhân viên BIDV TP. Hồ Chí Minh.

H9(-): Phong cách lãnh đạo tự do tác động âm đến sự thỏa mãn công việc của nhân viên BIDV TP. Hồ Chí Minh.

Để có số liệu nghiên cứu, nhóm nghiên cứu đã phát phiếu khảo sát trực tiếp đến 230 nhân viên tại BIDV TP. Hồ Chí Minh. Thời gian tiến hành khảo sát

BẢNG 1: TỔNG HỢP KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH THANG ĐO

	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai	Tương quan biến tổng	Alpha nếu loại biến
<b>Ảnh hưởng hành vi: Cronbach's Alpha = 0.828</b>				
HV 1	11.78	5.471	.686	.768
HV 2	11.90	5.594	.636	.791
HV 3	11.70	5.849	.650	.785
HV 4	11.74	5.710	.645	.786
<b>Ảnh hưởng phẩm chất: Cronbach's Alpha = 0.854</b>				
PC 1	11.56	5.430	.688	.820
PC 2	11.41	5.825	.692	.815
PC 3	11.30	5.810	.717	.806
PC 4	11.30	5.930	.692	.816
<b>Truyền cảm hứng: Cronbach's Alpha = 0.853</b>				
CH 1	14.98	7.949	.648	.828
CH 2	14.51	8.059	.635	.831
CH 3	14.95	7.467	.673	.822
CH 4	14.86	7.799	.702	.814
CH 5	14.79	7.910	.674	.821
<b>Kích thích trí tuệ: Cronbach's Alpha = 0.826</b>				
TT 1	15.34	7.489	.477	.830
TT 2	15.05	7.193	.645	.787
TT 3	15.10	6.575	.695	.769
TT 4	15.02	6.386	.641	.786
TT 5	15.12	6.453	.665	.778
<b>Quan tâm cá nhân: Cronbach's Alpha = 0.891</b>				
QT 1	10.90	7.314	.726	.872
QT 2	10.79	6.956	.768	.856
QT 3	10.77	6.897	.789	.848
QT 4	10.52	6.996	.754	.861
<b>Thường theo thành tích: Cronbach's Alpha = 0.841</b>				
TH 1	14.87	8.548	.631	.813
TH 2	14.75	8.890	.627	.816
TH 3	15.24	7.644	.681	.800
TH 4	14.83	8.113	.673	.802
TH 5	14.70	8.229	.628	.814
<b>Quản lý bằng ngoại lệ chủ động: Cronbach's Alpha = 0.706</b>				
NC 1	10.79	4.995	.282	.787
NC 2	10.43	4.147	.735	.497
NC 3	10.27	4.760	.559	.609
NC 4	10.23	4.638	.473	.655
<b>Quản lý bằng ngoại lệ - bị động: Cronbach's Alpha = 0.877</b>				
NB 1	4.84	5.301	.660	.917
NB 2	5.19	4.834	.830	.766
NB 3	5.17	4.825	.805	.787
<b>Lãnh đạo tự do: Cronbach's Alpha = 0.941</b>				
TD 1	7.28	11.856	.847	.927
TD 2	7.25	11.538	.827	.934
TD 3	7.27	11.320	.881	.916
TD 4	7.22	11.297	.886	.915
<b>Thỏa mãn công việc: Cronbach's Alpha = 0.849</b>				
TM 1	14.46	7.849	.678	.813
TM 2	14.52	8.423	.645	.821
TM 3	14.27	8.708	.666	.817
TM 4	14.47	8.305	.672	.814
TM 5	14.57	8.120	.640	.823

BẢNG 2: MA TRẬN XOAY NHÂN TỐ

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.909
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6315.420
	df	703
	Sig.	.000

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát

**BẢNG 3: RÚT TRÍCH NHÂN TỐ**

		Component						
		1	2	3	4	5	6	
Quan tâm khách lẻ (QTKL)	QT_2	.842						
	QT_3	.816						
	QT_4	.771						
	TH_1	.736						
	TH_5	.624						
	TH_4	.573						
	TT_5	.546						
Lãnh đạo bị đóng, tư do (BDTD)	TD_4		.900					
	TD_3		.899					
	TD_1		.895					
	TD_2		.852					
	NB_3		.823				.323	
	NB_2		.795				.353	
	NB_1		.570				.443	
Hành vi, phẩm chất (HV)	HV_1			.743				
	HV_2			.727				
	HV_4			.696				
	HV_3			.696				
	PC_3			.535	.323			
Truyền cảm hứng (CH)	PC_4			.523	.445			
	CH_1				.776			
	CH_4				.702			
	CH_5				.654			
	CH_3				.654			
Quản lý bằng ngoại lệ - chủ động (NC)	CH_2				.566			
	NC_3					.829		
	NC_2					.729		
Kích thích trí tuệ (TT_1)	NC_4					.723		
	TT_1						.527	
Cronbach's Alpha			0.909	0.927	0.872	0.853	0.787	0.83

ngày 15/08/2018 đến 15/09/2018. Kết quả thu lại được 230 phiếu trả lời, trong đó có 9 phiếu trả lời không đạt yêu cầu, còn 221 phiếu trả lời đạt yêu cầu, chiếm tỷ lệ 96% (Bài viết sử dụng cách viết số thập phân theo chuẩn quốc tế).

### KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

#### Kiểm định thang đo

Các thang đo đều đạt yêu cầu của kiểm định thang đo, các biến đều được sử dụng trong phân tích kế tiếp.

#### Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Kết quả phân tích EFA như Bảng 2, 3.

Kết quả kiểm định KMO và Bartlett's trong phân tích nhân tố cho thấy, hệ số KMO cao (bằng 0.909 > 0.5) và mức ý nghĩa của giá trị Bartlett's Test bằng 0 (Sig = 0.000). Mặt khác, các hệ số tải nhân tố (Factor Loading) đều lớn hơn 0.5, nên phân tích EFA rất thích hợp. Phân tích EFA với phương pháp xoay nhân tố Varimax, phương thức rút trích Principal Components với tiêu chuẩn Eigenvalue > 1, đã rút trích được 6 nhân tố với phương sai trích là: 69.894% đạt yêu cầu (> 50%), 6 nhân tố đã giải thích được 69.894% sự biến thiên của dữ liệu. Điểm dừng khi rút trích nhân tố thứ sáu với Eigenvalue = 1.011 đạt yêu cầu.

Như vậy, sau khi phân tích EFA với phương pháp xoay nhân tố Varimax, phương thức rút trích Principal Components với tiêu chuẩn Eigenvalue > 1, thì chỉ còn 6 nhân tố, như sau:

Nhân tố 1: Quan tâm khách lẻ

**BẢNG 4: KẾT QUẢ TỔNG HỢP PHÂN TÍCH HỒI QUY**

Model Summary <sup>a</sup>										
Mô hình	R	Hệ số xác định	Hệ số xác định hiệu chỉnh	Sai số chuẩn dự báo	Change Statistics				Hệ số Durbin-Watson	
					R thay đổi	F thay đổi	df1	df2		Sig. F thay đổi
1	.700 <sup>a</sup>	.490	.476	.51139	.490	34.253	6	214	.000	1.825

*a. Predictors: (Constant), TT\_1, NC, BDTD, HV, CH, QTKL*  
*b. Dependent Variable: TM*

Model	Chưa chuẩn hóa		Chuẩn hóa		t	Sig.	Tương quan		Hệ số thống kê Collinearity	
	Beta	Sai số chuẩn	Beta	Beta			Toàn bộ	Từng phần	Tolerance	VIF
BDTD	.059	.075	.047	.787	432	.368	.054	.038	.656	1.525
HV	.095	.072	.098	1.323	.187	.554	.090	.065	.433	2.312
CH	.258	.079	.251	3.266	.001	.620	.218	.159	.405	2.470
NC	.112	.055	.118	2.037	.043	.432	.138	.099	.714	1.401
TT_1	.107	.055	.121	1.938	054	.448	.131	.095	.611	1.637

*a. Dependent Variable: TM*

Nguồn: Kết quả phân tích dữ

→ sdt

(QTKL): gồm 8 biến quan sát. Trong đó, có 4 biến thuộc thành phần “Quan tâm cá nhân”; 3 biến thuộc thành phần “Thường theo thành tích”; 1 biến thuộc thành phần “Kích thích trí tuệ”.

- Nhân tố 2 - Lãnh đạo bị động, tự do (BBTD): gồm 7 biến quan sát. Trong đó, có 4 biến thuộc thành phần “Lãnh đạo tự do”; 2 biến thuộc thành phần “Quản lý bằng ngoại lệ - bị động”.

- Nhân tố 3 - Hành vi, phẩm chất (HV): gồm 6 biến quan sát. Trong đó, có 4 biến thuộc thành phần “Ảnh hưởng hành vi”; 3 biến thuộc thành phần “Ảnh hưởng phẩm chất”.

- Nhân tố 4 - Truyền cảm hứng (CH): giữ như cũ bao gồm 5 biến thuộc thành phần “Truyền cảm hứng”.

- Nhân tố 5 - Quản lý bằng ngoại lệ - chủ động (NC): gồm 5 biến thuộc thành phần “Quản lý bằng ngoại lệ-chủ động”.

- Nhân tố 6 - Kích thích trí tuệ (TT\_1): bao gồm 1 biến thuộc thành phần “Kích thích trí tuệ”.

#### Phân tích hồi quy

Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính được trình bày trong Bảng 4.

Bảng 4 cho thấy, các biến độc lập có ý nghĩa thống kê ở mức 5% (Sig. <= 0.05), có nghĩa là các biến này có sự tác động đến biến phụ thuộc là sự thỏa mãn công việc, gồm các biến: Quan tâm khách lệ (Sig. = 0.02); Truyền cảm hứng (Sig. = 0.001); và Quản lý bằng ngoại lệ chủ động (Sig. = 0.043). Các biến độc lập còn lại không có ý nghĩa thống kê ở mức 5% là: Lãnh đạo bị động tự do (Sig. = 0.4321); Hành vi, phẩm chất (Sig. = 0.187); Kích thích trí tuệ (Sig. = 0.054). Các biến này không có sự tác động đáng kể đến sự thỏa mãn công việc, nên sẽ bị loại khỏi phương trình hồi quy. Như vậy, mô hình với  $\beta$  chuẩn hóa là:

$$Y = 0.251QTKL + 0.251CH + 0.118NC$$

#### KẾT LUẬN

Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng, có 3 nhân tố tác động thuận chiều với Mức độ thỏa mãn công việc là:

- Khi các nhân tố khác không đổi, Quan tâm khách lệ của lãnh đạo tăng lên 1 đơn vị, thì Mức độ thỏa mãn công việc của nhân viên tăng lên 0.251 đơn vị.

- Khi các nhân tố khác không đổi, Khả năng truyền cảm hứng tốt lên 1 đơn vị, thì Mức độ thỏa mãn công việc của nhân viên tăng lên 0.251 đơn vị.

- Khi các nhân tố khác không đổi, Quản lý bằng ngoại lệ chủ động tăng lên 1 đơn vị, thì Mức độ thỏa mãn công việc của nhân viên tăng lên 0.118 đơn vị. □

#### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trần Hữu Ái (2012). *Tác động của năng lực lãnh đạo đến sự thỏa mãn công việc của nhân viên*, Kỷ yếu Ngày hội nhân sự 2012, Nxb Thông tin và Truyền thông
2. Đinh Phi Hồ (2014). *Phương pháp nghiên cứu kinh tế và viết luận văn thạc sĩ*, Nxb Phương Đông, TP. Hồ Chí Minh
3. Nguyễn Hữu Lam (2007). *Hành vi tổ chức*, Nxb Thống kê
4. Trần Kim Dung (2005). *Nhu cầu, sự thỏa mãn của nhân viên và mức độ gắn kết đối với tổ chức*, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp bộ
5. Nguyễn Thị Phương Thảo (2016). *Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo đến mức độ thỏa mãn công việc của nhân viên - nghiên cứu thực nghiệm tại Tổng Công ty Điện lực TP. Hồ Chí Minh*. Luận văn thạc sỹ kinh tế - Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh
6. Abbas Ali Rastegar & Somaye Aghayan (2012). Impact of organizational culture on organizational commitment, *Kasbit Business Journal*, 3(1), 88-95
7. Abdul Qayyum Chaudhry (2012). Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation, *International Journal of Business and Social Science*, 3(7)
8. Adebajo, D., Kehoe, D. (2001). An evaluation of factors influencing teamwork and customer focus, *Managing Service Quality*, 11, 49-56
9. Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study of healthcare field, *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335- 352
10. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*, New York: Free Press
11. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1992). *Multifactor Leadership Questionnaire - Short form 6S*. Binghamton, NY: Center for Leadership Studies
12. Burns, James MacGregor (2003). *Transforming Leadership*, New York: Atlantic Monthly Press
13. Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
14. Peter G. Northouse (2012). *Leadership: Theory and Practice*, SAGE Publications
15. Stephen P. Robbins (2007). *Organizational Behavior*, Pearson/Prentice Hall