



ارائه مدل مناسب رهبری تحول‌گرا در سازمان آموزش و پرورش تهران

بهنام قیصری^۱ - مجتبی معظمی^۲ - عبدالرضا سبحانی^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱/۲۲ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۲/۱۵

چکیده

با توجه به ضرورت نگاه و حرکت سازمان آموزش و پرورش در راستای سند تحول بنیادین، نیازمند درک صحیحی از امر تحول و قبول این موضوع است، که طراحی سازمان تحول‌گرا برای سازمان آموزش و پرورش، ضمن آنکه می‌تواند در تأمین انتظارات ذینفعان نقش به‌سزایی داشته باشد، به پیاده‌سازی سند تحول بنیادین کمک شایانی خواهد کرد. مطالعه حاضر با هدف ارائه مدل رویکرد رهبری تحول‌گرا در سازمان آموزش و پرورش استان تهران انجام شد. روش مطالعه توصیفی بود. جامعه آماری این مطالعه مدیران و معاونین آموزش و پرورش استان تهران بودند. حجم نمونه آماری ۳۲۰ نفر تعیین بود که به صورت نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه رویکرد رهبری تحول‌گرا بود که طی یک مطالعه کیفی تهیه شد. پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ ۰/۸۷ محاسبه شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی و مدل معادلات ساختاری انجام شد. یافته‌های این مطالعه نشان داد مدل ارائه شده از برازندگی مطلوبی برخوردار است. نتایج نشان داد در بعد فردی بار عاملی مولفه نگرش فردی ۰/۴۱۳، رهبری اخلاقی ۰/۴۵۱، فرهنگ تعهد آفرینی ۰/۴۰۳، مسئولیت‌پذیری ۰/۴۳۲، ارتباطات فردی ۰/۴۷۲ بود. و در بعد سازمانی بار عاملی مولفه‌های عدالت محوری ۰/۴۳۶، جو اخلاقی ۰/۴۳۸، سیاست‌های حمایتی ۰/۴۶۱، ارزیابی عملکرد ۰/۴۶۲، یادگیری حرفه‌ای ۰/۴۱۹، سازگاری شغلی ۰/۵۲۱، بدست آمد.

کلید واژه‌ها: رهبری تحول‌گرا، آموزش و پرورش، رهبری اخلاقی

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد بین الملل کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، جزیره کیش، ایران.

behnam_gheisari@yahoo.com

^۲ استادیار، گروه مدیریت آموزش عالی، دانشکده مدیریت، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

m_moazzamiii@yahoo.com (نویسنده مسئول)

^۳ استادیار، گروه مدیریت آموزش عالی، دانشکده مدیریت، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

مقدمه

یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در استفاده بهینه از نیروی انسانی سازمان، رهبری اثربخش بوده و مدیران کارآمد و لایق می‌دانند چگونه منابع انسانی سازمان را در جهت افزایش بهره‌وری شغلی، ترغیب کنند. جو سازمانی مناسب و رضایت از کار، باعث می‌شود کارکنان سازمان با میل و رغبت بیشتری بر سر کار خود حاضر شوند. از طرف دیگر مهم‌ترین عامل یا مانع برای دستیابی به بهره‌وری بهینه سازمان، منابع انسانی ناکارآمد است. نیاز سازمان‌ها به حضور یا وجود رهبران کارآمد، پرتلاش، سالم، علاقه‌مند و خلاق همانند نیاز آدمی به تغذیه مناسب است (خرده‌گیر و دیگران، ۱۳۹۶: ۲۳۸). موفقیت هر سازمان بستگی به کیفیت نیروی انسانی دارد و این امر جز از طریق اجرای نظام‌مند و مناسب برنامه‌های آموزش و بهسازی کارکنان امکان‌پذیر نیست (کولکارنی^۱، ۲۰۱۳). وقتی یک سازمان در جهت دستیابی به سطوح بالای بهره‌وری حرکت کند، بدین معناست که تلاش برای رسیدن به مرحله بالندگی را آغاز کرده است. در چنین سازمانی، رهبری و مدیریت، اثربخش می‌باشد و تعداد مدیران شایسته در آن، زیاد است. از این رو نقش و اهمیت نیروی انسانی در سازمان‌ها غیرقابل‌انکار است، و نیروی انسانی، کارسازترین ابزار جهت دستیابی به اهداف از پیش تعیین‌شده می‌باشد (خرده‌گیر و دیگران، ۱۳۹۶: ۲۴۶).

مهم‌ترین خصیصه سازمان‌های امروزی، تغییر و تحول^۲ است (بیگدلی و دیگران، ۱۳۹۷: ۷۶). بنابراین در شرایط محیطی پیچیده و متنوع با تحولات سریع، اگر سازمان نتواند متناسب با این تغییرات، مدیران و کارکنان را همگام سازد، دوام خود را به خطر خواهد انداخت (مقدسی و دیگران، ۱۳۹۶: ۶۴). رهبران تحول‌آفرین به منافع شخصی و ویژگی‌های فردی زیردستان علاقه نشان می‌دهند و این امر بر چشم‌انداز و رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارد؛ آنان احساس

اعتمادبه‌نفس و احترام در پیروان خود ایجاد می‌کنند، به‌طور واضح بیش سازمان را بیان می‌کنند و ذهنیت پیروان را بهبود می‌بخشند (خداپرست، ۱۳۹۸: ۳۳). بنابراین می‌توان بر اهمیت نقش رهبری تحول‌گرا در سازمان تأکید کرد. رهبری تحول‌گرا^۳ سبکی از رهبری است. هنگامی که به سبک رهبری اشاره می‌شود، منظور مجموعه رفتارهایی است که مفهوم رهبری خاصی را نشان می‌دهد (هرمان و فلف^۴، ۲۰۱۴: ۲۱۱). رهبری تحول‌گرا که توسط برنز^۵ (۱۹۷۸) مطرح شده است، یک فرآیند انگیزشی است که طی آن کارکنان تشویق می‌شوند به‌طور فعال در کار یک سازمان مشارکت داشته باشند (کیم و شین^۶، ۲۰۱۷: ۲۷۳). آن‌ها همچنین پیروان خود را به لحاظ فکری تحریک می‌کنند که یک روش جدید برای تحقق اهداف سازمان پیدا کنند، از طرفداران خود حمایت فردی داشته و پذیرش اهداف گروه را برای ارتقاء همکاری در بین کارکنان تقویت می‌کنند (اوجها^۷ و دیگران، ۲۰۱۸: ۲۱۹). رهبران می‌توانند با بهره‌گیری از سبک رهبری تحول‌گرا، منابع انسانی سازمان را به‌سوی عملکرد بیش از انتظار رهنمون کنند (اکرادی و دیگران، ۱۳۹۴: ۱۵۴). همچنین رهبری تحول‌آفرین از جمله عواملی است که می‌تواند بر تاب‌آوری یا تحلیل رفتگی شغلی کارکنان تأثیر بگذارد. به‌عبارتی دیگر مدیران و رهبران می‌توانند با اتخاذ تدابیر مناسب مقداری از تحلیل رفتگی کارکنان را تا آنجایی که به این مسئله مربوط می‌شود کاهش دهند و از پیامدهای نامطلوب تحلیل رفتگی مانند کاهش اثربخشی، غیبت از کار، بی‌علاقگی نسبت به کار، سهل‌انگاری، کاهش توان کاری، نارضایتی و... جلوگیری کنند (منصور کیایی، ۱۳۹۹: ۹۴). رهبران تحول‌گرا با بهره‌گیری از بیش خود می‌توانند منابع انسانی سازمان را برای انجام کارهای استثنائی به چالش و تلاش هدایت کنند (رابینز^۸، ۱۳۹۸). رهبران تحول‌گرا با رفتارهای فرهمندانه^۹ خود که از طرف کارکنان تحت نظارت آن‌ها الگوبرداری می‌شوند و

را نمی‌توان با استفاده از یک رویکرد منفرد، تجزیه و تحلیل کرد و پاسخگوی نیازهای جدید و متنوع ذینفعان بود، پس سازمان‌ها چاره‌ای جز ارائه مدل‌ها و الگوهای متنوع از سازمان را ندارند یکی از این چهره‌ها و مدل‌ها می‌تواند سازمان تحول‌گرا باشد. سازگاری با تغییر؛ درک نقش آموزش و پرورش؛ تغییر در شیوه یادگیری؛ مبارزه با مشکلات آموزش و پرورش؛ از جمله فواید به‌کارگیری مدل سازمان تحول‌گرا در مجموعه آموزش و پرورش است. با توجه به نکات اشاره‌شده هدف ارائه مدل رهبری تحول‌گرا در سازمان آموزش و پرورش استان تهران دارای اهمیت می‌باشد.

مبانی نظری پژوهش

رهبری تحول‌گرا:

مفهوم اولیه رهبری تحول‌گرا، توسط برنز (۱۹۷۸) و در نتیجه پژوهش‌های توصیفی او پیرامون رهبران سیاسی ارائه شد. او معتقد بود رهبران از دو مجموعه رفتارهای متفاوت برای تأثیرگذاری بر پیروان خود استفاده می‌کنند؛ راهبری تعاملگرا و رهبری تحول‌گرا (رابینز، ۱۳۹۸). برنز رهبری تحول‌گرا را فرآیندی تعریف کرد که در آن رهبران و پیروان همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه ترقی می‌دهند (چن و هسیه^{۱۱}، ۲۰۱۵: ۸۱۷). رهبری تحول‌گرا بر جهت‌گیری آینده، نوآوری، تغییر و اصلاح تأکید می‌کند (صیادی، ۲۰۱۶: ۶۰) و سبب رشد و ترویج فرهنگ در سازمان شده و به‌عنوان بهترین منبع سازمانی از آن یاد می‌شود. رهبران تحول‌گرا نیازهای پیچیده نیروی کاری را با فراتر رفتن از یک تبادل اجتماعی یا ارتباط معامله‌ای صرف برآورده می‌سازند. آن‌ها انگیزه‌های روانی و بازخوردهای مثبت کارکنان را که موجبات سطوح بالاتری از تعهد و همکاری پیروان را فراهم می‌آورد، پرورش می‌دهند (اولیور^{۱۲} و دیگران، ۲۰۱۱: ۳۴۱). رهبر تحول‌گرا نیازهای موجود پیروان را شناسایی می‌کند و در جستجوی ترفیع و برآورده ساختن

الهام‌بخشی، احترام، صداقت، وفاداری و حس مسئولیت مشترک را نیز به کارکنان خود منتقل می‌کنند. این احساسات بدون تردید موجب تقویت خودمختاری و هویت شغلی و وظیفه در منابع انسانی سازمان می‌شود (الکانیز و تکر^{۱۰}، ۲۰۰۳: ۵۹۰). سازمان‌ها با بهره‌گیری از ظرفیت چنین رهبرانی، موفقیت و نحوه دستیابی به اهداف را در جهت رضایت ذینفعان در نظر می‌گیرند و توان بالقوه منابع انسانی در اختیار خود را در سطوح فردی، گروهی و سازمانی اداره کرده، توسعه بخشیده و از آن سود می‌برند (اکرادی و دیگران، ۱۳۹۴: ۱۵۵). از این‌رو سازمان آموزش و پرورش به دلیل نقش اساسی که در اعتلا دانش و فرهنگ جامعه دارد و با توجه به ضرورت نگاه و حرکت در راستای سند تحول بنیادین نیازمند درک صحیحی از امر تحول و قبول این موضوع است، طراحی سازمان تحول‌گرا برای سازمان آموزش و پرورش، ضمن آنکه می‌تواند در تأمین انتظارات ذینفعان نقش به‌سزایی داشته باشد، به پیاده‌سازی سند تحول بنیادین کمک خواهد کرد (موغلی و دیگران، ۱۳۹۵: ۳۰).

با عنایت به آنچه گفته شد توجه به این مهم و تأکید بر آن ضروری است که اگر قرار است تحولی در عرصه تعلیم و تربیت به وقوع بپیوندد؛ این تحول و دگرگونی باید از مدیریت در آموزش و پرورش آغاز شود. سازمان آموزش و پرورش به دلیل نقش اساسی که در اعتلا دانش و فرهنگ جامعه دارد و با توجه به ضرورت نگاه و حرکت در راستای سند تحول بنیادین نیازمند درک صحیحی از امر تحول و قبول این موضوع است، طراحی سازمان تحول‌گرا برای سازمان آموزش و پرورش، ضمن آنکه می‌تواند در تأمین انتظارات ذینفعان نقش به‌سزایی داشته باشد، به پیاده‌سازی سند تحول بنیادین کمک خواهد کرد. در قرن بیست و یکم که توأم با پیچیدگی، تنش و تناقض است، برخی پدیده‌هایی که سازمان با آن مواجه است

آنان برای تحقق این انتظارات سود می‌جویند (باس، ۱۹۹۹: ۱۸۷). این عامل توصیف‌کننده رهبرانی است که از پیروانشان انتظارات بالا دارند و به آن‌ها از طریق انگیزش، الهام می‌بخشند تا در راستای افزایش تعهد آنان گام برداشته و تحقق چشم‌انداز مشترک را تسهیل نمایند (موریانو^{۱۹} و دیگران، ۲۰۱۴: ۱۰۷).

ترغیب ذهنی^{۲۰} به ترغیب پیروان به‌منظور به چالش کشیدن افکار و خلاقیت آنان در جهت ارائه ایده‌های جدید اشاره دارد. در واقع رفتار رهبر، چالشی را برای پیروان ایجاد می‌کند که دوباره در مورد کاری که انجام می‌دهند، تلاش کنند و در مورد کاری که می‌توانند انجام دهند، دوباره تفکر کنند (کیدوری و دیگران، ۱۳۹۶: ۱۵۵).

ملاحظات فردی^{۲۱} و توجه به دیگران یکی دیگر از جنبه‌های مهم رهبری تحول‌گرا است. توجه فردی مستلزم توجه به نیازهای پیروان از طریق نظارت، مربیگری و سایر فعالیت‌های مشابه است. این مقوله تأثیر مثبتی بر رضایتمندی پیروان دارد این عامل زمانی رخ می‌دهد که رهبر به پیروان خود در راستای رسیدن به نیازهای مطلوبشان خدمت می‌کند و در جهت توسعه توان بالقوه افراد تلاش می‌نماید (منتظری و دیگران، ۱۳۹۸: ۴۸).

پیشینه پژوهش

پیرامون رهبری تحول‌گرا و نقش آن در سازمان‌ها پژوهش‌هایی انجام گرفته که به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود.

منصورکیایی (۱۳۹۹) در مقاله خود با عنوان تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران بر تحلیل رفتگی معلمان مدارس متوسطه شهر رویان پرداخته است. یافته‌های این مطالعه نشان داد بین متغیرهای نفوذ آرمانی و ملاحظه فردی با تحلیل رفتگی شغلی رابطه منفی وجود دارد و سبک رهبری تحول‌آفرین بر تحلیل رفتگی شغلی مؤثر است؛ بنابراین، می‌توان انتظار

نیازهای فوقانی است (باس^{۲۳}، ۱۹۹۹: ۱۸۶). رهبری تحول‌گرا هنگامی اتفاق می‌افتد که رهبران علائق کارکنان تحت فرمان خود را بسط دهند و با تمرکز و آگاهی اهداف گروه را بپذیرند و در کارکنان انگیزه ایجاد کنند و به فراتر از نفع شخصی خود بیندیشند و نیز زمینه را برای کارکنان خود به گونه‌ای فراهم آورند تا همه آنان بتوانند به راحتی اهداف خود را بیان نمایند (فلورس و اکستد^{۲۴}، ۲۰۱۶: ۳۱). باس (۱۹۹۱) نشان داد که رهبران تحول‌گرا می‌توانند با ایجاد انگیزه و الهام‌بخش در پیروان عملکرد خوبی انجام دهند و از طریق ایجاد یک حس الهام‌بخش انتظارات بالاتری از پیروان خود داشته باشند. به‌علاوه، رهبران تحول‌گرا تحت تأثیر ارزش‌هایی نظیر آرمان، نیازها و اولویت‌های پیروان خود قرار دارند و همین امر آنان را قادر می‌سازد تا برای سازمان از تمام پتانسیل خودشان استفاده کنند (کیدوری و دیگران، ۱۳۹۶: ۱۵۴). انتظار می‌رود که رهبری تحول‌گرا منجر به خلق شرایطی بهتر برای فهم چشم‌اندازهای راهبردی، رسالت‌ها، اهداف و پذیرش آن‌ها از سوی پیروان باشد (کارتر^{۲۵} و دیگران، ۲۰۱۳: ۹۴۷). این سبک از رهبری در قالب مدل ارائه شده توسط باس و اولیو^{۱۶} (۱۹۹۱) بر اساس نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی تحقق می‌یابد:

نفوذ آرمانی^{۱۷} رهبرانی را توصیف می‌کند که به‌عنوان مدل‌هایی قوی برای پیروان عمل می‌کنند. نفوذ آرمانی مربوط به اقدامات کاریزماتیک و رفتار مدل‌سازی است که منجر می‌شود پیروان با داشتن این رهبران احساس هویت کرده (باس، ۱۹۹۹: ۱۸۷) و از ارزش‌ها و مأموریت رهبران خود حمایت کنند (صیادی، ۲۰۱۶: ۶۲).

انگیزش الهام‌بخش^{۱۸} شامل تبیین یک چشم‌انداز از آینده است که برای پیروان جذاب و الهام‌بخش است. الهام‌بخشی ویژگی رهبرانی است که انتظاراتی فراروی پیروان قرار می‌دهند و از تحریک احساسات و عواطف

داشت با تغییر سبک رهبری به‌سوی رهبری تحول‌گرا، پیامدهای مثبتی حاصل شود و از تحلیل رفتگی شغلی معلمان مدارس جلوگیری به عمل آید.

خداپرست (۱۳۹۸) در مقاله خود با عنوان تأثیر رهبری تحول‌گرا بر توسعه سازمان یادگیرنده (مورد مطالعه: دانشگاه‌های علمی - کاربردی غرب استان مازندران) پرداخت. یافته‌های نشان داد ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی بر توسعه سازمان یادگیرنده در دانشگاه‌های علمی - کاربردی غرب استان مازندران تأثیر مثبت دارند. همچنین سبک رهبری تحول‌گرا بر توسعه سازمان یادگیرنده در دانشگاه‌های علمی - کاربردی غرب استان مازندران تأثیر مثبت دارد.

جان^{۲۲} (۲۰۲۰) در مقاله خود با عنوان رهبری تحول‌گرا، خودکارآمدی و عملکرد داوطلبان در آموزش خدمات داوطلبانه غیررسمی پرداخت. نتایج نشان دادند که رهبری تحول‌گرا با عملکرد داوطلبان ارتباط مثبت داشت. علاوه بر این، خودکارآمدی در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و عملکرد داوطلبان نقش میانجی داشت.

پریکشات^{۲۳} و دیگران (۲۰۲۰) در مقاله خود با عنوان آیا رهبری تحول‌گرا بر رضایت از پیشرفت کارکنان در شغل به واسطه رضایت و اعتماد به ارتباط بین فردی، تأثیر می‌گذارد پرداختند. یافته‌ها نشان داد که رضایت و اعتماد به ارتباط بین فردی در رهبری تحول‌گرا و رضایت از پیشرفت کارکنان در شغل نقش میانجی دارد.

الهریل^{۲۴} و دیگران (۲۰۱۸) در مقاله خود با عنوان تأثیر رهبری تحول‌گرا و معتبر در نوآوری در آموزش عالی: نقش احتمالی در اشتراک دانش پرداختند. نتایج حالی از این بود که رهبری تحول‌گرا و به اشتراک‌گذاری دانش تأثیر مثبتی بر نوآوری مؤسسات آموزش عالی در اردن دارند.

انوروزور^{۲۵} و دیگران (۲۰۱۸) در مقاله خود با عنوان نقش تعدیلگر سازگاری فرد و شغل در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و اشتغال به کار پرداختند. نتایج حالی بود که رهبری تحول‌گرا رابطه مثبت با اشتغال به کار و سازگاری فرد و شغل دارد.

ابازید^{۲۶} و دیگران (۲۰۱۸) در مقاله خود با عنوان تأثیر سبک رهبری تحول‌گرا بر یادگیری سازمانی در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات در اردن پرداختند. یافته‌ها حاکی از این بود که بین سبک رهبری تحول‌گرا و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد.

خلیلی^{۲۷} (۲۰۱۶) در مقاله خود با عنوان رابطه بین رهبری تحول‌گرا، خلاقیت، نوآوری و جو حمایتی - نوآورانه پرداخت. نتایج این مطالعه روابط مثبت و معناداری بین رهبری تحول‌گرا و خلاقیت و نوآوری کارکنان را نشان داد. همچنین یافته‌ها حاکی از درک کارمندان از یک فضای حمایتی برای نوآوری بود که موجب تعدیل روابط خلاقیت رهبری تحول‌گرا و کارکنان و نوآوری در آن‌ها می‌شود.

رضایی و میرحسینی (۱۳۹۵) در مقاله خود با عنوان بررسی رابطه بین رهبری تحول‌گرا و بهره‌وری نیروی انسانی با توجه به نقش میانجی کارآفرینی سازمانی در اداره آموزش و پرورش شهرستان آزادشهر پرداختند. یافته‌ها نشان داد که بین رهبری تحول‌گرا و کارآفرینی سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد. بین کارآفرینی سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معنی‌داری وجود دارد. بین رهبری تحول‌گرا و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

منیر^{۲۸} و دیگران (۲۰۱۲) در مقاله خود با عنوان ارتباط بین رهبری تحولی و رضایت شغلی کارکنان در میان اعضای هیئت‌علمی دانشگاه پرداختند. نتایج نشان داد که رهبری تحولی به‌طور مثبت با رضایت شغلی مرتبط است. چهار ویژگی رهبری تحولی به‌عنوان مهم‌ترین ابعاد فرض شدند که بر رضایت شغلی کارکنان اثر می‌گذارند.

عسگری و دیگران (۱۳۹۳) در مقاله خود با عنوان نقش رهبری تحول‌گرا در توسعه یادگیری سازمانی پرداختند. یافته‌ها نشان داد که رهبری تحول‌گرا و همه ابعاد آن تأثیر مستقیم و قابل توجهی بر توسعه سازمان یادگیرنده دارند و رهبری تحول‌گرا می‌تواند زمینه‌ی اجتماعی مناسبی برای توسعه‌ی یادگیری سازمانی فراهم سازد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، در زمره پژوهش‌های کاربردی است که با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی^{۲۹} و تأییدی^{۳۰} به آزمون مدل پرداخته است. جامعه آماری این مطالعه مدیران و معاونین آموزش و پرورش استان تهران به تعداد ۳۰۰۰ نفر بودند. این آمار شامل ۱۳۴ ناحیه از مناطق بیستگانه شهر تهران و شهرستان‌های تابعه می‌باشد. حجم نمونه آماری بر اساس جدول کرجسی و مورگان^{۳۱} (۱۹۷۰) و با توجه به حجم جامعه، ۳۲۰ نفر تعیین شد که به صورت نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. (n=۳۲۰).

ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه ۵۵ سؤالی بود که بر اساس مدل رویکرد تحول‌گرا در سازمان آموزش و پرورش و طی یک مطالعه کیفی با نظر خبرگان سازمانی تهیه شد. مطالعه کیفی بر اساس میانی نظری مطرح شده پیرامون مدل‌های رهبری تحول‌گرا انجام شد. این پرسشنامه شامل دو بعد فردی و سازمانی بود. مؤلفه‌های بعد فردی شامل نگرش فردی، رهبری اخلاقی تحول‌گرا، فرهنگ تعهدآفرینی، مسئولیت‌پذیری و ارتباطات فردی بودند. همچنین مؤلفه‌های بعد سازمانی شامل عدالت محوری، جو اخلاقی، سیاست‌های حمایتی، ارزیابی عملکرد،

یادگیری حرفه‌ای و سازگاری شغلی بودند. برای تعیین روایی همگرا و واگرای مؤلفه‌های پرسشنامه، از تحلیل عاملی استفاده شده است. محاسبه روایی واگرا با استفاده از تحلیل عامل اکتشافی (روش تحلیل مؤلفه اصلی) و محاسبه روایی همگرا با استفاده از تحلیل عامل تأییدی انجام شد. پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ^{۳۲} برای کل پرسشنامه ۰/۸۷ به دست آمده است که پایایی مناسبی می‌باشد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی برای ارائه مدل و تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری^{۳۳} با نرم‌افزار ایموس^{۳۴} انجام شد.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، بررسی نرمال بودن متغیرهای مورد بررسی با استفاده از آزمون کلموگروف - اسمیرنف^{۳۵} و شاپیرو - ویلک^{۳۶} انجام گرفت که نتایج در جدول شماره ۱ مشخص است. با توجه به نتایج حاصل از مقادیر معناداری در آزمون‌های نرمالیت، می‌توان استنباط نمود که با توجه به مقادیر حاصله که همگی بیشتر از ۰/۰۵ حاصل گردیده، تمامی متغیرها از سطح مناسب نرمال بودن برخوردار هستند، بنابراین به منظور اعتبارسنجی مدل پژوهش می‌توان از رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده کرد.

همان‌گونه که در جدول ۲ مشخص است، گویه‌های پرسشنامه به غیر برخی از گویه‌ها در سطح مطلوبی (بالتر از ۰/۳) قرار دارند که می‌توان بررسی سوال‌ها و شاخص‌های برازش مدل را براساس سازه موجود انجام داد. در بررسی رابطه هرکدام از نشانگرها با مولفه‌ها بار عاملی محاسبه گردیده است.

جدول ۱: آزمون توزیع نرمال متغیرهای پژوهش

مؤلفه	آزمون کلموگروف - اسمیرنف			آزمون شاپرو		
	مقادیر آماری	درجه آزادی	سطح معناداری	مقادیر آماری	درجه آزادی	سطح معناداری
نگرش فردی	۰/۱۵۷	۳۱۹	۰/۵۱۲	۰/۹۴۰	۳۱۹	۰/۷۱۲
مسئولیت‌پذیری	۰/۱۳۴	۳۱۹	۰/۶۲۲	۰/۹۶۲	۳۱۹	۰/۳۷۲
عدالت محوری	۰/۱۲۷	۳۱۹	۰/۵۱۲	۰/۹۴۳	۳۱۹	۰/۷۳۶
فرهنگ تعهدآفرینی	۰/۱۰۲	۳۱۹	۰/۲۲۷	۰/۸۰۸	۳۱۹	۰/۵۳۳
رهبری اخلاقی تحول‌گرا	۰/۰۷۷	۳۱۹	۰/۸۱۹	۰/۹۲۸	۳۱۹	۰/۸۱۲
سیاست‌های حمایتی	۰/۱۱۳	۳۱۹	۰/۶۵۱	۰/۹۶۸	۳۱۹	۰/۵۵۰
جو اخلاقی	۰/۱۱۴	۳۱۹	۰/۶۳۳	۰/۹۷۳	۳۱۹	۰/۶۴۹
ارزیابی عملکرد	۰/۱۰۴	۳۱۹	۰/۸۲۳	۰/۹۷۰	۳۱۹	۰/۲۲۷
یادگیری حرفه‌ای	۰/۱۱۲	۳۱۹	۰/۷۷۷	۰/۹۷۷	۳۱۹	۰/۸۱۹
سازگاری شغلی	۰/۱۴۰	۳۱۹	۰/۳۷۲	۰/۹۵۳	۳۱۹	۰/۶۵۱
ارتباطات فردی	۰/۰۹۴	۳۱۹	۰/۸۵۲	۰/۹۸۷	۳۱۹	۰/۵۴۸

جدول ۲: ماتریس ضرایب همبستگی میان مولفه‌های تحقیق

مؤلفه	نگرش فردی	رعایت عدالت	مسئولیت‌پذیری	ارزیابی عملکرد	سازگاری شغلی	سیاست‌های حمایتی	یادگیری حرفه‌ای	جو اخلاقی	رهبری اخلاقی	فرهنگ تعهد آفرینی	ارتباطات فردی
نگرش فردی	۱										
رعایت عدالت	۰/۶۹	۱									
مسئولیت‌پذیری	۰/۷۰	۰/۶۹	۱								
ارزیابی عملکرد	۰/۶۵	۰/۶۶	۰/۶۶	۱							
سازگاری شغلی	۰/۷۲	۰/۷۲	۰/۷۲	۰/۷۲	۱						
سیاست‌های حمایتی	۰/۶۳	۰/۶۰	۰/۶۵	۰/۷۱	۰/۷۱	۱					
یادگیری حرفه‌ای	۰/۵۴	۰/۵۷	۰/۵۳	۰/۵۸	۰/۶۵	۰/۶۸	۱				
جو اخلاقی محیط سازمان	۰/۶۷	۰/۵۷	۰/۵۲	۰/۵۷	۰/۷۳	۰/۶۸	۰/۸۴	۱			
رهبری اخلاقی	۰/۶۷	۰/۶۱	۰/۶۱	۰/۵۷	۰/۷۲	۰/۷۲	۰/۷۹	۰/۷۳	۱		
فرهنگ تعهد آفرینی	۰/۴۷	۰/۵۷	۰/۴۲	۰/۴۱	۰/۵۵	۰/۵	۰/۶۸	۰/۷۰	۰/۷۱	۱	
ارتباطات فردی	۰/۵۷	۰/۵۴	۰/۵۶	۰/۵۱	۰/۶۰	۰/۶۰	۰/۶۹	۰/۷۱	۰/۳۴	۰/۴۶	۱

جدول ۳: ضرایب مقدار بارهای عاملی متغیرهای پژوهش

ابعاد	مؤلفه	گویه	بار عاملی
فردی	نگرش فردی	۱ روال سازمان ما به‌گونه‌ای است که کارکنان در اتخاذ تصمیمات مرتبط با حوزه کاری خود از استقلال فکری مناسبی برخوردار می‌باشند.	۰/۷۵
		۲ روال انجام کارها در سازمان ما به‌گونه‌ای تعریف شده که افراد در زمان تصمیم‌گیری جهت حل مسئله، به‌شدت از لحاظ ذهنی با مسئله درگیر می‌شوند.	۰/۶۷
عدالت محوری	۳ در سازمانی که کار می‌کنم، با کارکنان به شکل عادلانه‌ای برخورد می‌شود.	۰/۵۴۱	

ابعاد	مولفه	گويه	بار عاملی		
سازمانی		۴ با توجه به انجام وظایف توزیع عادلانه ترفیع و حقوق معنا دارد.	۰/۸۵		
		۵ در سازمانی که کار می‌کنم، از حقوق تمامی کارکنان به صورت عادلانه دفاع می‌شود تا حق هیچ فردی ضایع نگردد.	۰/۷۶		
		۶ در سازمانی که کار می‌کنم، از حقوق تمامی کارکنان به صورت عادلانه دفاع می‌شود تا حق هیچ فردی ضایع نگردد.	۰/۶۲		
سازمانی	سیاست‌های حمایتی	۷ مدیران سازمان، رابطه دوستانه‌ای با کارکنان برقرار می‌نمایند.	۰/۶۲		
		۸ در سازمان ما، افراد می‌توانند در مواقع ضروری بر روی کمک‌های سازمان حساب ویژه‌ای باز کنند.	۰/۹۲		
فردی	مسئولیت‌پذیری مدیران	۹ در برابر وظایف محوله مسئولیت‌ها تعریف شده است..	۰/۳۶		
		۱۰ رفتار سازمان ما به نحوی است که وقتی کاری به من واگذار می‌شود، تمام تلاشم را می‌نمایم تا با بهترین حالت آن مسئله را حل نمایم.	۰/۴۱		
سازمانی	ارزیابی عملکرد	۱۱ شیوه برخورد سازمان ما با کارکنان به نحوی است که من توانسته‌ام اطمینان خاطر سازمان را به خود جلب نمایم و سازمان در مواقع ضروری، کارهایی را برای انجام به من بسپارد.	۰/۷۱۴		
		۱۲ در سازمان ما، برنامه‌ریزی مناسبی به منظور برآوردن نیازهای شغلی کارکنان مانند آموزش وجود دارد.	۰/۷۰۲		
		۱۳ در سازمان ما برپایه وظیفه سازمانی نقطه قوت وضعف عملکرد نمایان می‌شود.	۰/۷۳۶		
		۱۴ در سازمان ما، تمامی احتیاجات شغلی کارکنان در اختیارشان قرار داده می‌شود.	۰/۷۴۱		
		۱۵ سازمان ما توانمندی‌های کارکنان را با نیازهای شغلی مطابقت می‌دهد.	۰/۶۴		
		۱۶ سازمان ما زمان مناسبی برای انجام کارهای روزمره و نظام بهسازی تعریف شده است.	۰/۴۹		
		۱۷ سازمان اهمیت وظایف کارکنان برپایه قراردادها و بخشنامه‌ها مورد ارزیابی قرار می‌دهد.	۰/۵۸		
		۱۸ سیاست تشویق و تنبیه منصفانه و کارشناسی شده‌ای در سازمان ما برقرار است.	۰/۷۷		
		۱۹ سازمان ما، کارکنان در مواقع لزوم به راحتی می‌توانند از مرخصی‌های استحقاقی خود استفاده نمایند.	۰/۶۲		
		۲۰ در تمام زمان انجام وظایف عملکرد کارکنان مهم است.	۰/۸۱		
		۲۱ در این سازمان به منظور انجام هر وظیفه‌ای، قراردادی قانونی و مشخص با افراد منعقد می‌گردد.	۰/۵۹		
		۲۲ در سازمان جهت حل مسائل که ارتباط نزدیکی با مسئولیت افراد دارد، از آن‌ها نظرخواهی می‌شود.	۰/۵۵		
		سازمانی	یادگیری حرفه‌ای	۲۳ در سازمان ما من در خصوص مسائلی که مرتبط با تخصص ام می‌باشند، مشورت می‌شود.	۰/۳۶
				۲۴ در سازمان ما من در خصوص موضوع‌هایی که مرتبط با وظایف شغلی ام باشد، مشورت می‌شود.	۰/۳۰۲
				۲۵ در سازمان جهت کارهای با اهمیت و البته غیر مرتبط با مسائل امنیتی سازمان، از نظرات کارشناسی کارکنان استفاده می‌شود.	۰/۶۰۴
		فردی	ارتباطات فردی	۲۶ در کارهایی با من مشورت می‌شود که جنبه‌های حساسی ندارند.	۰/۶۱۱
				۲۷ در کارهایی که پیامدهای مالی بزرگی برای سازمان به همراه داشته باشد، با من مشورت نمی‌شود.	۰/۶۲۱
۲۸ در امور فرهنگی سازمان با من مشورت می‌شود.	۰/۵۵				
۲۹ در ارتباط با موضوع‌های موردپسند جامعه و مسائل روز سازمان با من مشورت می‌گردد.	۰/۴۶				
۳۰ در ارتباط با مسائل اخلاقی سازمان از نظرات کارشناسی من استفاده می‌گردد.	۰/۷۱				
۳۱ در مورد ایجاد و توسعه ارزش‌های اخلاقی مطلوب در سازمان با من مشورت می‌شود.	۰/۸۳				

ابعاد	مولفه	گویه	بار عاملی
سازمانی	سازگاری شغلی	۳۲ در ارتباط با مسائل و نقاط ضعف شغلم، از من نظرخواهی به عمل می‌آید.	۰/۴۵۷
		۳۳ در ارتباط با نقاط قوت شغلم، از من نظرخواهی به عمل می‌آید.	۰/۷۷۸
		۳۴ در سازمان ما در خصوص مسائلی که در حوزه علاقه‌مندی افراد می‌باشد، با آن‌ها مشورت می‌شود.	۰/۵۴۷
		۳۵ سازمان در رابطه با شناسایی فرصت‌های بیرون از محیط سازمان، از کارکنان نظرخواهی می‌شود.	۰/۵۵۶
		۳۶ سازمان ما در رابطه با شناسایی تهدیدات برون‌سازمانی که می‌تواند برای سازمان خطرآفرین باشد، از کارکنان نظرخواهی می‌شود.	۰/۵۵۵
سازمانی	جو اخلاقی	۳۷ سازمان ما در خصوص مسائلی که با نگرش کارکنان همسویی دارد، از نظرات کارشناسی‌شان استفاده می‌شود.	۰/۷۱۴
		۳۸ سازمان تلاش خود را دارد تا کارکنان با موضوع‌های مرتبط با کار خود، ارتباط نزدیکی برقرار نمایند.	۰/۷۲۳
		۳۹ سازمان در انجام فعالیت‌های خود همواره به اصول اخلاقی توجه ویژه‌ای می‌شود.	۰/۳۶۲
		۴۰ فضای اخلاقی سازمان همواره تصمیمات مهم سازمانی را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد.	۰/۳۱۲
فردی	تعهد افرینی	۴۱ شیوه رفتاری سازمان به گونه‌ای است که افراد منافع و ارزش‌های فردی را همسو با منافع سازمان می‌نمایند.	۰/۳۰۲
		۴۲ شیوه رفتاری سازمان به گونه‌ای است که کارکنان به‌طور کامل از تمامی اقدامات سازمان خود حمایت می‌کنند.	۰/۳۷۵
		۴۳ شیوه رفتاری سازمان به گونه‌ای است که کارکنان، برای انجام وظایف خود نهایت تلاش را اعمال می‌نمایند.	۰/۴۱۲
		۴۴ شیوه رفتاری سازمان به گونه‌ای است که کارکنان در تلاشند تا به تعهدات خود پایبند باشند.	۰/۷۸۹
		۴۵ سازمان ضوابطی را دارد که زمینه ارتقاء و رشد کارکنان شایسته فراهم می‌شود.	۰/۸۳۲
فردی	رهبری اخلاقی	۴۶ در سازمان، شیوه رفتاری مدیران به گونه‌ای است که هیچ‌گونه تبعیضی میان کارکنان به وجود نمی‌آید.	۰/۷۸۴
		۴۷ سازمان، حامی برقراری ارتباط نزدیک مدیران با کارکنان می‌باشد.	۰/۷۳۲
		۴۸ رفتار سازمانی به گونه‌ای است که کارکنان، مدیران را الگو خود قرار می‌دهند.	۰/۶۵۴
		۴۹ رفتار سازمان به گونه‌ای است که مدیران تلاش دارند در مواقع ضروری به کارکنان خود کمک نمایند.	۰/۶۰۲
		۵۰ شیوه رفتاری سازمان به گونه‌ای است که کارکنان تعهد بالایی را نسبت به سازمان خود دارند.	۰/۶۴۵
		۵۱ شیوه رفتاری سازمان به گونه‌ای است که کارکنان به‌سازای فعالانه‌ای در فعالیت‌های اصلی سازمان دارند.	۰/۶۱۱
		۵۲ در سازمان ما کارکنان مرتباً در پست‌های مختلف سازمانی جابجا نمی‌شود.	۰/۲۱۱
		۵۳ سازمان ما توجه ویژه‌ای به مسائل رشد و توسعه کارکنان دارد.	۰/۶۵۴
		۵۴ سازمان رفتار منصفانه‌ای با کارکنان خاطی خود دارد.	۰/۱۱۵
		۵۵ شیوه رفتاری سازمان به گونه‌ای است که کارکنان خاطی اشتباه خود را می‌پذیرند.	۰/۵۴۷

اکتشافی مورد آزمون قرار گرفته است. جهت برازش مدل ساختاری تحقیق از تعدادی شاخص‌های نیکویی برازش استفاده شده است که در جدول شماره ۴ نشان داده شده‌اند.

همان‌گونه که در جدول‌های شماره ۲ و ۳ مشخص است، بارهای عاملی هریک از متغیرهای پژوهش به همراه سازه تشکیل‌دهنده آن مشخص می‌باشد. نتیجه به‌دست‌آمده بر اساس خروجی‌های تحلیل عاملی

جدول ۴: شاخص‌های نیکویی برازش مدل نهایی تحقیق

مقادیر بدست آمده	مقدار توصیه شده	نام شاخص
۱/۷۷	بین ۱ تا ۵	نسبت کای دو به درجه آزادی (X2/df)
۰/۰۳۲	کمتر از ۰/۰۵	ریشه خطای میانگین مجذورات تقریبی (RMSEA)
۰/۹۳	بیشتر از ۰/۹	شاخص نرم شده برازندگی (NFI)
۰/۹۱	بیشتر از ۰/۹	شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)
۰/۹۲	بیشتر از ۰/۹	شاخص بتلر-بونت (NFI)
۰/۶۶	بیشتر از ۰/۵۰	شاخص‌های برازش مقتصد (PNFI)
۰/۹۵	بیشتر از ۰/۹	شاخص برازش فزاینده (IFI)
۰/۹۵	بیشتر از ۰/۸	شاخص نیکویی برازش تعدیل‌شده (AGFI)

می‌شود. نتایج این آزمون در جدول شماره ۵ ارائه شده است.

مقادیر میانگین هر هفت سؤال مورد ارزیابی قرار گرفته که نشان داده از عدد سه (مقدار متوسط) بیشتر می‌باشد و همچنین مقدار انحراف معیار مقادیر به دست آمده نسبتاً کم بوده که نشان‌دهنده هماهنگی بیشتر پاسخ‌ها است. از سوی دیگر مقدار آماره و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ نشان می‌دهد درجه تناسب مدل سنجیده شده و از مقبولیت لازم برخوردار است. شکل ۱، الگوی رویکرد رهبری تحول‌گرا را در سازمان آموزش و پرورش استان تهران نشان می‌دهد.

از آنجاکه اکثر شاخص‌های نیکویی برازش در بازه مورد قبول قرار گرفته‌اند لذا مدل از برازش مناسبی برخوردار می‌باشد.

به‌منظور ارزیابی وجه تناسب مدل پیشنهادی هفت سؤال با پاسخ‌های طیف پنج گزینه‌ای در خصوص میزان کیفیت مدل مفهومی و درجه تناسب مطرح کرده و در اختیار بخشی از کارشناسان خبره در نمونه قرار داده است. از آنجایی که هفت سؤال مطرح شده به مدل ارائه شده را از هفت منظر متفاوت بررسی می‌کنند، برای ارزیابی نظر این افراد از آزمون T هتلینگ استفاده

جدول ۵: نتایج آزمون T هتلینگ

پرسش	میانگین	انحراف معیار	آماره F	سطح معنی‌داری
۱- الگوی طراحی شده از جهت دارا بودن ارکان لازم برای تبیین اطلاع‌رسانی در حوزه رویکرد رهبری تحول‌گرا چگونه ارزیابی می‌کنید؟	۴/۲۵	۰/۸۱۸	۱۰/۵۷۳	۰/۰۰۲
۲- الگوی طراحی شده از منظر فراهم نمودن ارزش‌ها برای متخصصان علم مدیریت چگونه ارزیابی می‌کنید؟	۴/۱۳۹	۰/۸۰۹	۱۰/۵۷۳	۰/۰۰۲
۳- الگوی طراحی شده را از منظر انسجام و همگنی مؤلفه‌ها چگونه ارزیابی می‌کنید؟	۴/۰۸۶	۰/۲۱۶	۱۰/۵۷۳	۰/۰۰۲
۴- الگوی طراحی شده را از منظر جامعیت چگونه ارزیابی می‌کنید؟	۳/۸۶۷	۰/۸۷۷	۱۰/۵۷۳	۰/۰۰۲
۵- الگوی طراحی شده را از منظر منحصر به فرد بودن و تمایز و نوآوری چگونه ارزیابی می‌کنید؟	۳/۶۴۹	۱/۰۵۳	۱۰/۵۷۳	۰/۰۰۲
۶- الگوی طراحی شده را از منظر مناسب و گویا بودن الگوی گرافیکی چگونه ارزیابی می‌کنید؟	۳/۳۹۷	۱/۰۰۷	۱۰/۵۷۳	۰/۰۰۲
۷- الگوی طراحی شده را از منظر ایجاز گرایی و نام‌گذاری مرتبط چگونه ارزیابی می‌کنید؟	۳/۱۴۶	۱/۰۲۹	۱۰/۵۷۳	۰/۰۰۲



شکل ۱: الگوی رویکرد رهبری تحول‌گرا در سازمان آموزش و پرورش استان تهران

بحث و نتیجه‌گیری

مطالعه حاضر با هدف ارائه مدل رویکرد رهبری تحول‌گرا در سازمان آموزش و پرورش استان تهران انجام شد. این مدل بر گرفته از مطالعات کیفی انجام شده مبتنی بر مفهوم رهبری تحول‌گرای برنز (۱۹۷۸) و مدل مطرح شده توسط باس و اولیو (۱۹۹۱) است. بر اساس نظریه توانمندسازی کارکنان بلانچارد و همکاران (۱۹۹۹) «خودرهبری در قلمرو جدید»، یکی از ارکان توانمندسازی کارکنان به شمار می‌رود که در مدل تحقیق، تحت عنوان «آموزش خودکارآمدی سازمانی» بحث شده است. بدین ترتیب که آموزش‌های سازمانی موجب تسلط بر امور و افزایش خودکارآمدی سازمانی می‌شود و فرد را برای خودکنترلی و خودرهبری در انجام وظایف شغلی تازه محول شده و تسلط بیشتر بر وظایف پیشین مهیا می‌سازد. از سویی دیگر، در نظریه آموزش بزرگسالان

مک‌آفی (۲۰۰۸) به ابعادی بعنوان بهسازی منابع در سازمان اشاره شده که ترجمان مولفه‌هایی در مدل پژوهش حاضر می‌باشد. از جمله آن‌ها، استفاده از «تجارب واقعی و ملموس» است که بر اساس مدل حاضر، رهبری تحول‌گرا را با ایفای نقش «الگو بودن» برای پیروان و مرجعی برای «مشورت و همکاری» بیشتر کارکنان توانمند می‌سازد. مفهوم نزدیک دیگر در نظریه مک‌آفی (۲۰۰۸)، «نظارت و مشاوره مداوم» است که علاوه بر مفهوم «مشورت و همکاری» در مدل حاضر، به مولفه «مشاوران لایق» نیز اشاره دارد. این مفهوم همچنین نشان می‌دهد «نظارت و مشاوره مداوم» موجب تقویت «ارتباطات فردی» و در نتیجه «بهبود کیفیت» شغلی می‌شود. «نظارت و مشاوره مداوم» همچنین موجب تسریع روند «آموزش مهارت‌های حرفه‌ای» به پیروان می‌گردد. در نظریه مک‌آفی (۲۰۰۸) همچنین به مفهوم «تشویق به پذیرش نقش‌های جدید و پیچیده» اشاره شده است که با مولفه «ارتقای شغلی»

رهبری تحول‌گرا در فرایند بهسازی کارکنان در پیروان خود نهادینه می‌کند. مولفه‌های «استقلال فکری» و «خودکارآمدی سازمانی» نیز بر اساس نظریه یادگیری خودراهبر نولز (۱۹۷۵) بدین شرح تبیین می‌شوند که طی فرایند بهسازی کارکنان، پیروان می‌آموزند که چگونه در سازگاری‌های شغلی، با استفاده از رویکرد خودتنظیمی در یادگیری و تشخیص نیازهای یادگیری خود، به «خودکارآمدی شغلی» خویش کمک کرده و برای اتخاذ تصمیمات «همسو با اهداف سازمان»، «استقلال فکری» داشته باشند.

نتایج این مطالعه همچنین نشان داد رویکرد رهبری تحول‌گرا از دو بعد فردی و سازمانی تشکیل شده است و این مدل، از برازندگی لازم برخوردار است. این یافته همسو با مطالعه رضایی و میرحسینی (۱۳۹۵) است که در مطالعه خود نشان داد بین رهبری تحول‌گرا و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه وجود دارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت رهبران تحول‌گرا قادرند نفوذی عمیق و فوق‌العاده بر پیروان خود داشته باشند و به مسائل و نیازهای پیروان برای پیشرفت توجه دارند. این سبک از رهبری توانایی تهییج، ایجاد انگیزه و تلقین به پیروان برای اعمال تلاش اضافی برای دست یافتن به اهداف را دارد و می‌تواند با استفاده از القای ظرفیت‌های روان‌شناختی به کارکنان، عملکرد آنان را بهبود بخشد و موجب بهسازی کارکنان شود. رهبران تحول‌گرا به نیروی انسانی انگیزه می‌دهند تا کارکنان بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط، به‌طور مؤثر فعالیت‌هایشان را ادامه داده و بر کارایی خود بیفزایند. این یافته از این نظر همسو با مطالعه چان (۲۰۲۰) است که نشان داد بین رهبری تحول‌گرا و خودکارآمدی رابطه وجود دارد. بنابراین رهبری تحول‌گرا موجب بهسازی کارکنان شده و در جستجوی کوشش مداوم و برنامه‌ریزی شده به‌وسیله مدیریت برای بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی است. رهبری تحول‌گرا، افرادی را

در مدل حاضر مرتبط است؛ چراکه طی فرایند بهسازی، کارکنان تشویق می‌شوند تا از عهده نقش‌های جدید و پیچیده تر که رهبری تحول‌گرا به واسطه ارتقای شغلی به پیروان محول می‌کند، برآیند. رهبری تحول‌گرا، همچنین با «استفاده از بازخورد هنگام اجرای فنون جدید» نقش «مشاوری لایق» که مرجعی برای «مشورت و همکاری» بیشتر پیروان است را ایفا می‌کند و بدین ترتیب یک «منبع حمایتی» برای سازمان به شمار می‌رود تا پیروان بتوانند از عهده وظایف شغلی خود که به واسطه «ارتقای شغلی» افزایش یافته، برآیند. در این راستا، خلیلی (۲۰۱۶) نشان داد درک کارمندان از جو حمایتی رهبری تحول‌گرا، موجب خلاقیت و نوآوری در کارکنان می‌شود. نظریه دیگر مطرح شده در حوزه بهسازی منابع انسانی که مولفه «استقلال فکری»، «خودکارآمدی»، «بهبود زندگی کاری در سازمان»، «همسویی با اهداف»، «بهبود کیفیت» و «سازگاری شغلی» را تبیین می‌کند، نظریه سازمان یادگیرنده سنگه (۱۹۹۰) و مفهوم «تسلط فردی» است. رهبری تحول‌گرا می‌تواند موجب بهسازی کارکنان و تقویت «تسلط فردی» آن‌ها شود تا «خودکارآمدی» و «استقلال فکری» در اتخاذ تصمیمات آنی و مهم شغلی افزایش یابد، تصمیماتی که در «همسو با اهداف» سازمان است. انتقال این ارزش‌ها قبل از ارائه به کارکنان و پیروان، بایستی در درجه اول در خود رهبری تحول‌گرا نهادینه شود و این مهم، متضمن «بهبود زندگی کاری در سازمان»، «افزایش سازگاری شغلی» و «بهبود کیفیت» در ارائه خدمات خواهد بود. مفهوم دیگر در نظریه سازمان یادگیرنده، یادگیری تیمی است که در فرایند «آموزش مهارت‌های حرفه‌ای»، «یادگیری حرفه‌ای» را به دنبال دارد. بر اساس نظریه سازمان یادگیرنده، رهبری تحول‌گرا با ایجاد «بیش مشترک»، پیروان را در با اهداف سازمان، منطبق می‌سازد که موجب شکلگیری مولفه «همسویی با اهداف» در مدل پژوهش شده است. همچنین «تفکر سیستمی» چشم انداز مشترکی است که

مدنظر قرار می‌دهد که از خصوصیات خردمندی و ارتباط کیفی برای بالا بردن تمایلات و آرزوها و انتقال نیروها و سیستم‌های سازمانی به‌سوی یک الگوی جدید یا عملکرد بالا استفاده می‌کنند و بدین‌سان موجب بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی می‌شود.

با تکیه بر مؤلفه‌های مدل مطرح شده می‌توان نتیجه مطالعه حاضر را با پژوهش خداپرست (۱۳۹۸) همسو دانست. وی در مطالعه خود عنوان داشت سبک رهبری تحول‌گرا بر توسعه سازمان یادگیرنده مؤثر است. چنانکه در مطالعه حاضر نیز نشان داده شد یادگیری حرفه‌ای از جمله مؤلفه‌های مدل رویکرد رهبری تحول‌گرا است. در همین راستا عسگری و دیگران (۱۳۹۳) و ابازید (۲۰۱۸) نیز در مطالعه خود نشان دادند رهبری تحول‌گرا می‌تواند زمینه اجتماعی مناسبی برای توسعه یادگیری سازمانی فراهم سازد. رهبری تحول‌گرا با نفوذ آرمانی و عملکرد به‌عنوان الگویی یادگیرنده، خودش را به یادگیری متعهد می‌سازد و بدین‌سان کارکنان را برمی‌انگیزاند تا یک سازمان یادگیرنده را بنیان گذارند. از جمله مؤلفه‌های مدل مطرح‌شده در مطالعه حاضر، نگرش و استقلال فردی است که منابع انسانی را به سمت خودکارآمدی و نوآوری به‌عنوان عناصر شناختی سوق می‌دهد. این عناصر موجب بهره‌وری در سازمان و افزایش سازگاری شغلی می‌شوند. چنانکه در مطالعه انوروزور و دیگران (۲۰۱۸) نیز نشان داده شد که رهبری تحول‌گرا موجب سازگاری فرد و شغل می‌گردد. این یافته همسو با مطالعه الهریل و دیگران (۲۰۱۸) نیز بود که نشان دادند رهبری تحول‌گرا و به اشتراک‌گذاری دانش تأثیر مثبتی بر نوآوری مؤسسات آموزش عالی دارند. با تکیه بر مؤلفه‌های سازگاری شغلی، عدالت محوری، ارتباطات بین فردی و سیاست‌های حمایتی نتیجه مطالعه حاضر را می‌توان همسو با مطالعه منیر و دیگران (۲۰۱۲) دانست که نشان دادند به‌طور مثبت با

رضایت شغلی مرتبط است. در همین راستا، مطالعه پریکشات و دیگران (۲۰۲۰) نشان داد رهبری تحول‌گرا موجب افزایش ارتباطات بین فردی و در نتیجه رضایت از پیشرفت کارکنان در شغل دارد. بدین‌سان سازگاری شغلی با تنظیم عادلانه حقوق و مزایا، رضایت شغلی را در پی دارد. رهبری تحول‌گرا موجب تقویت ارتباطات بین فردی، روحیه مشورت و همکاری و پرورش مشاوران لایق می‌شود. رهبری تحول‌گرا عدالت محوری را در دستور کار خود قرار می‌دهد و زمینه را برای ارتقای شغلی کارکنان فراهم می‌سازد. رهبری تحول‌گرا همچنین با تکیه بر سیاست‌های حمایتی، موجب بهبود زندگی کاری در سازمان و تنظیم عادلانه نظام حقوق و مزایا می‌شود و مجموعه این عوامل رضایت شغلی منابع انسانی را در پی دارند و موجب بهسازی کارکنان می‌شوند.

نتایج این مطالعه نشان داد در سازمان‌هایی با فرایند رهبری تحول‌گرا، اگر کارکنان بدانند مدیر برای اعتلای سازمان نهایت تلاش خود را می‌نماید و به تعهدات خود عمل می‌کند او را الگوی خود قرار می‌دهند (مؤلفه رهبری اخلاقی تحول‌گرا). این یافته همسو با مطالعه عبدالمهدی و دیگران (۱۳۹۴) بود به ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی در توسعه منابع انسانی اشاره کرد. رهبر تحول‌گرا، حس وظیفه‌شناسی دارد و پاسخگویی نیازهای منابع انسانی و ذینفعان خواهد بود (مؤلفه مسئولیت‌پذیری). چنین رهبرانی با شناسایی توانمندی‌های پیروان (مؤلفه ارزیابی عملکرد) به آن‌ها انگیزه می‌دهند تا با رعایت هنجارها و احترام متقابل (مؤلفه فرهنگ تعهد‌آفرینی)، عملکرد همسو با اهداف و تلاش مضاعف (مؤلفه جو اخلاقی) داشته باشند. از نظر نگارنده، عمل‌گرایی در جهت ارتقاء مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی مدیران، حفظ ارزش‌های اخلاقی، مشورت با نخبگان و احترام به افکار دیگران، برخورداری از صلابت و عدالت محوری می‌تواند

انسانی با توجه به نقش میانجی کارآفرینی سازمانی در اداره آموزش و پرورش شهرستان آزادشهر، دومین همایش ملی مباحث نوین در حسابداری، مدیریت و کارآفرینی، مینودشت،

<https://civilica.com/doc/569609>

عسگری، زارع پور نصیرآبادی و رزاقی. (۱۳۹۳). نقش رهبری تحول‌گرا در توسعه‌ی یادگیری سازمانی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۶(۲)، ۹۹-۱۲۲.

عبداللهی، مژگان، فتحی واجارگاه، کورش، تقی پور ظهیر، علی، رحیمیان، حمید. (۱۳۹۵). شایستگی‌های مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی. دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۶(۲۴)، ۲۳-۵۴.

کیدوری، امیر حسین، محمدی حسینی، سید احمد، حسین پور، عذرا. (۱۳۹۶). نقش رهبری تحول‌آفرین در سلامت سازمانی مدارس: آزمون نقش میانجی عدالت سازمانی. مدیریت مدرسه، ۵(۲)، ۱۵۱-۱۷۱.

منصورکیایی، محمدرضا. (۱۳۹۹). تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران بر تحلیل رفتگی معلمان مدارس متوسطه شهر رویان. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش، ۲(۳)، ۹۳-۱۱۱. doi: <https://dx.doi.org/10.22034/jmep.2020.25420.2.1037>

مقدس، جواد، محمدخانی، کامران، محمدداودی، امیرحسین. (۱۳۹۶). مقایسه وضعیت موجود و مطلوب ابعاد و مولفه‌های بهسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی، مورد منطقه ۸. نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۱۲(۳)، ۸۱-۶۳.

موغلی، علیرضا، درویش، حسن، عباسی، نرگس، محمدی، فرهنگ. (۱۳۹۵). بررسی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر مدل سازمان تحول‌گرا در سازمان آموزش و پرورش (مطالعه‌ی آموزش و پرورش

زمینه‌ساز بهسازی کارکنان باشد و پیشنهاد می‌گردد در دستور کار دولت فرازمانی قرار گیرد.

در پایان، از آقای دکتر مجتبی معظمی و آقای دکتر عبدالرضا سببحانی که در تهیه این گزارش تحقیق، نگارنده را با راهنمایی‌های خود یاری رساندند سپاسگزاری می‌شود.

نویسنده این مقاله اعلام می‌دارد که هیچ‌گونه تضاد منافی در پژوهش حاضر وجود ندارد.

منابع و مأخذ

اکرادی، احسان، محمدنیا، یاسر، عباسی، مجتبی. (۱۳۹۴). رابطه سبک رهبری تحول‌گرا با تعالی سازمانی در ادارات آموزش و پرورش استان زنجان. پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، ۱(۴)، ۱۵۳-۱۷۳.

بیگدلی، محمد، داودی، رسول، کمالی، نقی، انتصار فرمی، غلامحسین. (۱۳۹۷). شناسایی ابعاد و مولفه‌های بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش به منظور ارائه یک مدل مفهومی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۰(۲)، ۷۳-۱۰۰.

خرده‌گیر، سعیده، عسکری، احمد، رنجبر، مختار. (۱۳۹۶). بررسی شاخص‌های بهسازی منابع انسانی و تأثیر آن بر اثربخشی عملکرد کارکنان. دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۸(۳۰)، ۲۴۵-۲۶۲.

خداپرست، مهدی. (۱۳۹۸). تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر توسعه سازمان یادگیرنده (مورد مطالعه: دانشگاه‌های علمی - کاربردی غرب استان مازندران). فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش، ۱(۱)، ۳۱-۴۳. doi: <https://dx.doi.org/10.22034/jmep.2019.10058.2>

رضایی، حمید و میرحسینی، احمد، ۱۳۹۵، بررسی رابطه بین رهبری تحول‌گرا و بهره‌وری نیروی

- influences work engagement among nurses: Does person-job fit matter?. *Western Journal of Nursing Research*, 40(3), 346-366.
- Flores, W. R., & Ekstedt, M. (2016). Shaping intention to resist social engineering through transformational leadership, information security culture and awareness. *Computers & Security*, 59, 26-44.
- Herrmann, D., & Felfe, J. (2014). Effects of leadership style, creativity technique and personal initiative on employee creativity. *British Journal of Management*, 25(2), 209-227.
- Khalili, A. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Management Decision*.
- Kim, S., & Shin, M. (2017). The effectiveness of transformational leadership on empowerment: the roles of gender and gender dyads. *Cross Cultural & Strategic Management*, 24(2), 271-287.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Kulkarni, P. P. (2013). A literature review on training & development and quality of work life. *Researchers World*, 4(2), 136.
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., & Mangin, J. P. L. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 103-119.
- Munir, R. I. S., Rahman, R. A., Malik, A. M. A., & Ma'amor, H. (2012). Relationship between transformational leadership and employees' job satisfaction among the academic staff. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 885-890.
- Ojha, D., Acharya, C., & Cooper, D. (2018). Transformational leadership and supply chain ambidexterity: Mediating role of supply chain organizational learning and moderating role of uncertainty. *International Journal of Production Economics*, 197, 215-231.
- Oliver, P. H., Gottfried, A. W., Guerin, D. W., Gottfried, A. E., Reichard, R. J., & Riggio, R. E. (2011). Adolescent family environmental antecedents to transformational leadership potential: A longitudinal mediational analysis. *The Leadership Quarterly*, 22(3), 535-544.
- Prikshat, V., Rajesh, J. I., & Rajaguru, R. (2020). The growth satisfaction in jobs among hospitality employees: the role of transformational leadership, interpersonal (استان فارس). پژوهش‌های مدیریت عمومی، doi: 10.22111/jmr.2016.251.50-29، (۳۱)۹.
- منتظری، محمد، پورحسینعلی، نسرین. (۱۳۹۸). ارتباط رهبری تحول‌آفرین مدیران مدارس با عملکرد معلمان: تبیین نقش تعدیل‌کننده انگیزه خدمت عمومی. مدیریت مدرسه، ۷(۳)، ۶۷-۴۵. doi: <https://dx.doi.org/10.34785/J010.1398.291>
- Abazeed, R. A. M. (2018). Impact of transformational leadership style on organizational learning in the Ministry of Communication and Information Technology in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, 9(1).
- Bass, B. M. (1999). Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1991). The Multifactor Leadership Questionnaire: Form 5x. *Center for Leadership Studies, State University of New York, Binghamton, NY*.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Field, H. S., & Mossholder, K. W. (2013). Transformational Leadership, Relationship Quality, and Employee Performance During Continuous Incremental Organizational Change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 942-958.
- Chan, S. C. (2020). Transformational leadership, self-efficacy and performance of volunteers in non-formal voluntary service education. *Journal of Management Development*.
- Chen, C. A., & Hsieh, C. W. (2015). Knowledge Sharing Motivation in the Public Sector: the Role of Public Service Motivation. *International Review of Administrative Sciences*, 81(4), 812-832.
- Elkins, T., & Keller, R. T. (2003). Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. *The leadership quarterly*, 14(4-5), 587-606.
- Elrehail, H., Emeagwali, O. L., Alsaad, A., & Alzghoul, A. (2018). The impact of transformational and authentic leadership on innovation in higher education: the contingent role of knowledge sharing. *Telematics and Informatics*, 35(1), 55-67.
- Enwereuzor, I. K., Ugwu, L. I., & Eze, O. A. (2018). How transformational leadership

communication satisfaction and trust. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 1-27.

Robbins, S. P. (2019). *Organizational Behavior: Concepts, Theories and Applications*. Translated by Ali Parsaeian and Seyed Mohammad Arabi. Tehran: Cultural Research Office. [In Persian]

Sayyadi, Y. (2016). The Effect of Dimensions of Transformational, Transactional, and Non-leadership on the Job Satisfaction and Organizational Commitment of Teachers in Iran. *Management in Education*, 30(2), 57-65.

یادداشت‌ها

- ¹ Kulkarni, P. P.
- ² Transformation
- ³ Transformational leadership
- ⁴ Herrmann, D., & Felfe, J.
- ⁵ Burns, J.M.
- ⁶ Kim, S., & Shin, M.
- ⁷ Ojha, D.
- ⁸ Robbins, S. P.
- ⁹ Charismatic
- ¹⁰ Elkins, T., & Keller, R. T.
- ¹¹ Chen, C. A., & Hsieh, C. W.
- ¹² Oliver, P. H.
- ¹³ Bass, B. M.
- ¹⁴ Flores, W. R., & Ekstedt, M.
- ¹⁵ Carter, M. Z.
- ¹⁶ Bass, B. M., & Avolio, B. J.
- ¹⁷ Idealized influence
- ¹⁸ Inspirational motivation
- ¹⁹ Moriano, J. A.
- ²⁰ Intellectual stimulation
- ²¹ Individual consideration
- ²² Chan, S. C.
- ²³ Prikshat, V.
- ²⁴ Elrehail, H.
- ²⁵ Enwereuzor, I. K.
- ²⁶ Abazeed, R. A. M.
- ²⁷ Khalili, A.
- ²⁸ Munir, R. I. S.
- ²⁹ Explanatory Factor Analysis (EFA)
- ³⁰ Confirmatory Factor Analysis (CFA)
- ³¹ Krejcie, R. V., & Morgan, D. W.
- ³² Cronbach's alpha
- ³³ Structural Equation Modeling (SEM)
- ³⁴ Analysis of a moment structures (AMOS)
- ³⁵ Kolmogorov-Smirnov test (K-S)
- ³⁶ Shapiro-Wilk test