

## ارزیابی اثر پیش‌بینی‌کنندگی مؤلفه‌های رفتاری رهبری تحول‌مدار

### بر سرآمدی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان

علی فهیمی نژاد<sup>۱</sup>، باقر مرسل<sup>۲</sup>، محمد سیاوشی<sup>۳\*</sup>، حسین عامریان<sup>۴</sup>

۱- استادیار گروه تربیت بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شاهرود، ۲- استادیار گروه تربیت بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شاهرود

۳- استادیار گروه مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور، ۴- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی شاهرود

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۱/۱۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۱/۲۹

## Assessing the Predictive Effect of Behavioral Components of Transformational Leadership on Organizational Transcendence in the Ministry of Sports and Youth

Ali Fahimi-Nezhad<sup>1</sup>, Bagher Morsal<sup>1</sup>, Mohammad Siavashi<sup>2\*</sup>, Hossein Ameriyan<sup>3</sup>

1- Assistant Professor of Islamic Azad University of Shahroud 2- Assistant Professor of Islamic Azad University of Shahroud 3- Assistant Professor of Payame Noor 4- PhD student in sport management, Islamic Azad University of Shahroud

Received: (2019/01/31) Accepted: (2019/04/18)

### Abstract

The purpose of this study was to assess the Predictive Effect of Transformational Leadership on Organizational Transcendence in the Ministry of Sports. 265 peoples were randomly selected from employees of this ministry. The Bass transformational leadership (2003), and EFQM organizational transcendence (2003) questionnaires were used for collecting data. Data analysis was done using single-sample t-test, multiple linear regression and structural equation modeling in SPSS and LISREL. According to the results, level of "transformational leadership" and "organizational transcendence" were assessed as "poor" and "average", respectively. Idealized influence (0.78), individual consideration (0.73), inspirational motivation (0.70) and intellectual stimulation (0.68), have highest share in the establishment of transformational leadership, respectively. The transformational leadership (0.72) can explain 51.44% of the organizational excellence changes. Idealized influence, individual consideration, inspirational motivation and intellectual stimulation had the highest predictive effect, respectively on the organizational excellence. Also, the model has a good fit and a high ability to measuring main variable. The transformational leadership was able to predict organizational transcendence of Ministry of Sports. Therefore, due to the weakness of the transformational leadership in this organization, the implementation of this leadership style, is recommended for organizational transcendence of this ministry. Attention to the idealized influence, and individual consideration, is more important.

### Keywords

Transformational Leadership, Organizational Transcendence, Ministry of Sport and Youth.

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، ارزیابی اثر پیش‌بینی‌کنندگی مؤلفه‌های رفتاری رهبری تحول‌مدار بر سرآمدی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان بود. تعداد ۲۶۵ نفر از کارکنان وزارت ورزش به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب گردید برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه رهبری تحول‌مدار باس (۲۰۰۳) و پرسشنامه سرآمدی سازمانی EFQM (۲۰۰۳) استفاده شد. تحلیل داده‌ها به کمک آزمون‌های t تک‌نمونه‌ای، رگرسیون خطی چندگانه و مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزارهای SPSS و لیزرل، انجام شد. مطابق نتایج، وضعیت «رهبری تحول‌مدار» و «سرآمدی سازمانی» در وزارت ورزش بترتیب «نامطلوب» و «متوسط» ارزیابی شد. مؤلفه‌های نفوذ آرمانی (۰/۷۸)، ملاحظه فردی (۰/۷۳)، انگیزش الهام‌بخش (۰/۷۰) و تحریک ذهنی (۰/۶۸) بترتیب بالاترین سهم را در استقرار رهبری تحول‌مدار در وزارت ورزش و جوانان داشتند. رهبری تحول‌مدار (۰/۷۲) قادر است ۵۱/۴۴ درصد از تغییرات سرآمدی سازمانی وزارت ورزش را تبیین کند. بعلاوه، مؤلفه‌های نفوذ آرمانی، ملاحظه فردی، انگیزش الهام‌بخش و تحریک ذهنی بترتیب بالاترین تاثیر پیش‌بینی‌کنندگی را روی متغیر سرآمدی سازمانی وزارت ورزش دارند. همچنین تحلیل شاخص‌های برازش مدل تحقیق نشان داد که این مدل دارای برازش مناسب و لذا توانایی بالایی در اندازه‌گیری متغیر اصلی تحقیق است. نتایج پژوهش حاضر حاکی از توانایی رهبری تحول‌مدار در پیش‌بینی سرآمدی سازمانی وزارت ورزش و جوانان است؛ لذا با توجه به ضعیف بودن سطح رهبری تحول‌مدار در این سازمان، پیاده‌سازی و ترویج این سبک رهبری، برای اعتلای سازمانی این وزارتخانه پیشنهاد می‌گردد. در این میان توجه به مؤلفه‌های نفوذ آرمانی و ملاحظه فردی از اهمیت بیشتری برخوردار است.

### واژه‌های کلیدی

رهبری تحول‌مدار، سرآمدی سازمانی، وزارت ورزش و جوانان.

\* نویسنده مسئول: محمد سیاوشی ۰۹۱۲۲۴۹۸۴۰۵

## مقدمه

در عصر حاضر بسیاری از سازمان ها به دنبال ارزیابی میزان موفقیت خود در اجرای برنامه های بهبود در مقاطع زمانی مختلفند تا بتوانند عملکرد خود را با سازمان های دیگر به ویژه با بهترین آن ها مقایسه کنند (۸). با توجه به سرعت شتابنده تغییرات و تحولات علمی، فنی، اجتماعی و فرهنگی، در عصر حاضر، سازمان هایی موفق و کارآمد محسوب می شوند که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونی ها را نیز پیش بینی کرده و قادر باشند که این تغییرات را در جهت تحولات مطلوب برای ساختن آینده ای بهتر هدایت کنند (۲۰). عمده منابع هر سازمانی متوجه منابع انسانی، مالی و فنی آن است که مسلماً سرمایه انسانی تعیین کننده سمت و سوی دیگر سرمایه هاست، زیرا نیروی انسانی است که با توانایی های خود و با برنامه ریزی، دیگر منابع را به خدمت گرفته است (۳).

یکی از راه های تحقق استراتژی های سازمانها، مدل های سرآمدی سازمانی است که با الگو برداری از شرکت های موفق دنیا و دانش روز مدیریت، ایجاد شده و توانسته چارچوب مناسبی را برای مدیریت سازمان ها ارائه نمایند. در طی سالیان گذشته چند مدل مختلف برای سرآمدی و تعالی سازمان در سطح ملی و بین المللی مطرح شده است که از مهمترین آنها می توان به مدل "مالکوم بالدريج" (MBNQA) در آمریکا و بنیاد مدیریت کیفیت (EFQM) در اروپا اشاره کرد. این مدل ها برای برنامه ریزی، حرکت به سمت سرآمدی و ارزیابی سرآمدی، در بیشتر شرکت ها و سازمان های دنیا مورد پذیرش و استفاده قرار گرفته است. از میان این مدل ها که از معروف ترین مدل های تعالی سازمانی هستند مدل EFQM عمومیت و استقبال بیشتری در سطح جهان یافته است (۳۵). مدل EFQM یک چارچوب و الگوی خود ارزیابی است که موجب حرکت و هدایت فعالیت های بهبود مستمر سازمان می شود؛ باید توجه داشت که EFQM یک ابزار ممیزی یا یک استاندارد تجویز شده ای مدیریت کیفیت نیست بلکه، رویکرد استقرار مدیریت کیفیت جامع است (۲۹). در ایران چند سالی است که بحث سرآمدی سازمانی شامل معرفی مدل ها و الگوهای بین المللی و ملی تعالی و سرآمدی، انتخاب سازمان های تعالی مانند جایزه ملی بهره وری و سرآمدی سازمانی و جایزه ملی کیفیت مطرح شده است؛ این اقدامات ضمن ایجاد فضای رقابتی، موجب آشنایی سازمان ها و موسسات با ویژگی ها و مشخصات یک سازمان تعالی شده است. در تعاریف، سازمانی تعالی خوانده می شود که در هر دو زمینه عملکرد و نتایج به شکل قابل اثباتی سرآمد باشد (۴۱). مدل سرآمدی سازمانی، ضمن توجه به کارکنان سازمان،

به عنوان سرمایه های اصلی آن، تلاش دارد تا با شناسایی نیازها و انتظارات تمامی ذینفعان، رضایت همه جانبه آنها را به گونه متناسب تامین نماید (۷). مدل سرآمدی سازمانی با به تصویر کشیدن یک سازمان تعالی این امکان را فراهم می سازد تا سازمانها در مقایسه خود با این مدل، جایگاه خود را به لحاظ میزان تعالی محک زده و از طریق یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر، به بازنگری در وضع موجود و برنامه ریزی بهبود اهتمام ورزند. چنین مدل هایی روشن می سازد که سازمان برتر چگونه سازمانی است، چه اهداف و مفاهیمی را دنبال می کند و معیارهای رفتاری آن کدامند؟ اکثر کشورهای دنیا با تکیه بر این مدل ها، جوایزی را در سطح ملی و منطقه ای در نظر گرفته اند که محرک سازمان ها و کسب و کارها در تعالی، رشد، ثروت و کارآفرینی است. جایزه «دمنینگ» در ژاپن، جایزه «بالدریج» در ایالات متحده آمریکا و جایزه «کیفیت» که توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) ایجاد شده است، در سه قطب اقتصادی بزرگ قرن اخیر، اصلی ترین نمونه های این جوایزند.

حرکت در مسیر تعالی و پیشرفت و آشنایی با الگوهای روز دنیا در زمینه تعالی و سرآمدی، یک ضرورت اجتناب ناپذیر است. سرآمدی سازمانی یا تعالی سازمانی فرایند پیوسته ایست که با برنامه ریزی و هدفگذاری آغاز می شود و در طول مسیر با ارزیابی های مداوم و استفاده از اهداف از پیش تعیین شده، نواقص و نارسایی ها مشخص شده و با اصلاحات لازم، حذف موانع و تقویت نقاط قوت انجام می شود. (۲۹). سازمانهای سرآمد تمامی توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی مدیریت کرده، توسعه داده و بکار میگیرند. آنها عدالت و برابری را ترویج داده و کارکنان را در امور مشارکت داده و آنها را توانمند می کنند. چنین سازمانهایی کارکنان خود را ارج مینهند و فرهنگی را ایجاد میکنند تا دستیابی به اهداف سازمانی و شخصی در بردارنده منافع طرفین، میسر شود (۶). امروزه بسیاری از سازمان ها در پی سرآمدی و تعالی اند؛ اما همه جویندگان سرآمدی سازمانی قادر نیستند تا به آن دست یابند. یکی از دلایل اصلی ناکامی در این امر، عدم درک عمیق مفهوم سرآمدی و بی توجهی به نقش مهم سبک رهبری سازمان است (۵). موضوع رهبری و تأثیرات آن بر سازمانها برای صاحب نظران و اندیشمندان علوم مدیریت از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است؛ اهمیت این بحث در سازمانها، باعث شده است که اندیشمندان و محققان سازمان و مدیریت در پی کشف ویژگیها و خصوصیات رهبران موفق برآیند و همواره در تلاش باشند تا آن ویژگیها را بیان کنند. در پی این تلاشها در دهه های اخیر نظریات و سبک های متعددی در زمینه رهبری شکل گرفته و به جوامع علمی معرفی شده

را به عنوان مهمترین مؤلفه‌های رفتاری رهبری تحول‌مدار معرفی کرده‌اند. انگیزش الهام‌بخش یعنی ارائه چشم‌اندازی جذاب از آینده، استفاده از استدلال‌های عاطفی و نمایش خوش‌بینی و اشتیاق؛ نفوذ آرمانی، شامل رفتارهایی مانند فداکاری برای منافع گروه، تعیین یک الگوی شخصی و بیان استانداردهای اخلاقی بسیار بالاست؛ ملاحظه فردی به معنای ارائه پشتیبانی، تشویق و دستورالعمل روشن برای پیروان است و تحریک ذهنی، یعنی رفتارهایی که آگاهی پیروان از چالشها و مشکلات را از منظری جدید افزایش می‌دهد (۳). نتایج پژوهش براون و همکاران (۲۰۱۳) نشان داده است در سازمانهایی که مدیران تحول‌گرا دارند، توفیق در اهداف سازمانی بیشتر بوده، کار تیمی بهتر و رضایت مشتریان بیشتر خواهد بود و سازمان مربوطه سرآمدتر و متعالی‌تر خواهد گردید (۱۱). روش‌دندل اربطانی و همکاران (۲۰۱۳) نشان دادند که سبک رهبری تحول‌گرا به طور مطلق بر تعالی سازمانی و عناصر آن در حوزه پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی تأثیر مثبت دارد (۳۳). اکبری و همکاران (۲۰۱۴) نشان دادند که بین رهبری تحول‌آفرین و مؤلفه‌های آن با عملکرد سازمانی، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. در میان مؤلفه‌ها، ترغیب ذهنی و رفتار آرمانی از اثربخشی بیشتری بر عملکرد سازمانی برخوردار بودند (۴). صفایی شکیب و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی، اثربخشی رهبری تحول‌گرا بر تعالی سازمانی دانشگاه پیام نور را با وساطت توانمندسازی ساختاری و روانشناختی کارکنان مورد تأیید قرار داده و در نتیجه، بکارگیری سبک رهبری تحول‌گرا و اتخاذ شیوه‌های مدیریتی ویژه توانمندسازی کارکنان، را برای تعالی و رشد دانشگاه پیشنهاد کردند (۳۵).

از آنجایی که وزارت ورزش و جوانان عمده‌ترین نهاد متولی امر ورزش و تفریحات جوانان، و نیز از جمله مهمترین نهادها در امر تربیت جوانان و ورزشکاران میباشد، همواره باید در راه تعالی و سرمای‌مدی گام بردارد و در زمره سازمان‌های متعالی در پیشاپیش محیط رقابتی حرکت کند. از طرفی دیگر، با رشد روزافزون جمعیت ورزشی کشور اعم از افراد سالم در رده‌های سنی مختلف، بانوان، بیماران و افراد ناتوان و معلول و نیز ورزشکاران تفریحی و حرفه‌ای، همچنین افزایش فضا و سرانه ورزشی کشور، مسائل و مشکلاتی برای این وزارتخانه و سازمان‌های تابعه به وجود می‌آید. بنابراین، به کارگیری شیوه مدیریتی صحیح که قادر باشد از یک سو این اشکالات و نقائص را شناسایی کند و از سوی دیگر، آن‌ها را رفع نماید، اجتناب‌ناپذیر است. سازمانها و نهادهای ورزشی عصر حاضر در معرض تغییرات مداوم قرار دارند. ارتباط و تعامل این سازمانها با عوامل مختلفی چون دولت، بخش خصوصی، حامیان مالی و دیگر

است. رهبری تحول‌مدار، یکی از تازه‌ترین نظریات مطرح شده نسبت به رهبری است که از سوی برنز (۱۹۷۸) و باس (۱۹۸۵) مطرح شده و توجه زیادی را در تحقیقات مربوط به مدیریت منابع انسانی به خود جلب کرده است. بر اساس این نظریه، رهبران می‌توانند با استفاده از ویژگی‌های رفتاری رهبری تحول‌مدار، پیروان خود را به سوی عملکرد بیش از انتظار، رهنمون سازند. یک رهبر، نیازمند استفاده از بازیگران داخلی جهت انجام وظایف لازم برای سازمان است تا به اهداف مطلوب دست یابد. در این راستا، هدف رهبری تحول‌مدار آن است که اطمینان یابد مسیر رسیدن به هدف، به وضوح از سوی بازیگران داخلی درک شده است، موانع بالقوه درون سیستم را برطرف می‌کند و بازیگران را در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده ترغیب می‌نماید (۱۱). باس، رهبر تحول‌مدار را کسی می‌داند که به منظور تقویت عملکرد کارکنان و سازمان، رابطه مثبتی با زیردستان برقرار می‌کند، کارکنان را تشویق می‌کند که از نیازهای شخصی فراتر رفته و در راستای تمایلات گروه و سازمان کار کنند. رهبران تحول‌مدار زیردستان خود را بر می‌انگیزاند تا آنچه را در توان دارند انجام دهند (۱۰). همچنین، رهبران تحول‌مدار با رفتارهای فرهمندانه‌ی خود که از طرف کارکنان تحت نظارت آنها الگوبرداری میشود، 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 احساس تکلیف در افراد می‌شود و بدینوسیله موجبات تعالی و ترقی سازمان را فراهم می‌کند. رهبری تحول‌مدار، فرایندی آگاهانه، اخلاقی و معنوی است که الگوهای مطلوب روابط قدرت بین رهبران و پیروان را برای رسیدن به اهداف جمعی و دگرگونی‌های واقعی منطبق با الگوی سیستم‌های اجتماعی بنا کرده است و البته این دسته از سیستمها، از طریق طرحهای مشارکتی قابل اعتماد دنبال میشوند. تحقق این نوع رهبری، نیازمند تغییرهای معنادار در روابط قدرت، تحول در سلسله مراتب قدرت و نیز انتقال آن به سطح افقی مبتنی بر تساوی عمومی خواهد بود. براین اساس، رهبری تحول‌مدار، فرایندی پیچیده و پویاست که در آن، رهبران بر ارزشها، باورها و اهداف پیروان تأثیر می‌گذارند. این رهبران، سازمان را از حال به آینده حرکت می‌دهند، نیازهای محیطی را تشخیص می‌دهند و تغییرها را تسهیل می‌کنند. به‌علاوه، چشم‌اندازی از فرصتهای بالقوه را برای کارکنان به وجود می‌آورند و در میان آنان، تعهد به تغییر، بهبود فرهنگ و نیاز به طراحی راهبردهای نوین برای استفاده بهینه از انرژی و منابع سازمانی را گسترش می‌دهند (۱۶). آبرل و همکاران (۲۰۱۱) چهار عامل انگیزش الهام‌بخش، نفوذ آرمانی، ملاحظه فردی و تحریک ذهنی

در نهایت اینکه، مدل پژوهش حاضر برازش مناسب و لذا توانایی بالایی برای اندازه‌گیری متغیر اصلی تحقیق دارد.

### روش تحقیق

با توجه به اینکه در پژوهش حاضر اثر پیش‌بینی‌کنندگی مولفه‌های رفتاری رهبری تحول مدار بر سرآمدی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان، مورد ارزیابی قرار گرفته است، روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی؛ برحسب زمان اجرای پژوهش، مقطعی؛ برحسب نوع داده‌ها، کمی؛ و برحسب طرح تحقیق، از نوع توصیفی همبستگی است؛ توصیفی به این خاطر که تصویری از وضع موجود را ارائه می‌دهد و همبستگی از این جهت که به بررسی رابطه بین متغیرهای تحقیق می‌پردازد.

جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان وزارت ورزش و جوانان می‌باشد که از میان آنها، تعداد ۲۶۵ نفر به عنوان نمونه آماری براساس جدول حجم نمونه مورگان، به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شد. محقق جهت اطمینان از بازگشت حداقل ۲۶۵ پرسشنامه، تعداد ۳۰۰ عدد توزیع نمود و تعداد ۲۷۹ پرسشنامه دریافت کرد اما فقط از تعداد ۲۶۵ پرسشنامه جهت تحلیل‌های آماری استفاده گردید.

به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات از پرسشنامه‌ای مرکب از ۲ پرسشنامه استفاده گردیده است. پرسشنامه باس و همکاران (۲۰۰۳)، که از ۲۰ گویه تشکیل شده است و به سنجش ابعاد چهارگانه رهبری تحول مدار مشتمل بر ابعاد انگیزش الهام‌بخش، نفوذ آرمانی، ملاحظه فردی و ترغیب ذهنی می‌پردازد؛ و پرسشنامه ارزیابی نتایج سرآمدی سازمانی EFQM (ویرایش ۲۰۰۳)، که از ۲۴ گویه تشکیل شده است و به بررسی ابعاد سرآمدی سازمانی مبتنی بر چهار معیار نتایج شامل نتایج ارباب رجوع، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج اصلی عملکرد، می‌پردازد.

از روایی محتوایی به منظور سنجش روایی پرسشنامه‌ها استفاده شد. این پرسشنامه‌ها در تحقیقات زیادی مورد استفاده قرار گرفته اند و در تحقیق حاضر نیز مورد تایید متخصصین قرار گرفتند. پایایی پرسشنامه‌ها از طریق آزمون آلفای کرونباخ محاسبه شد. ضریب آلفای پرسشنامه رهبری تحول مدار ۰/۹۱ و پرسشنامه سرآمدی سازمانی ۰/۸۹، و مجموع دو پرسشنامه برابر با ۰/۹۰ بدست آمد که حاکی از پایایی قابل قبول این پرسشنامه‌ها است (جدول ۱). این پرسشنامه‌ها با مقیاس پنج درجه ای لیکرت از خیلی کم تا خیلی زیاد درجه بندی شده اند و ارزش گذاری آن‌ها از ۱ تا ۵ است؟

سازمانهای ورزشی ملی و بین‌المللی و مهمتر از همه عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی موجب می‌شود که این سازمانها در معرض خواسته‌های متفاوت و گوناگونی قرار گیرند. از اینرو ضروری است تا این سازمانها برای حفظ جایگاه و موفق بودن در رسالت سازمانی خود از طریق بکارگیری سبک رهبری تحول‌مدار و مدیریت اثربخش و دیگر سبک‌های نوین رهبری، عملکرد خود را بهبود بخشند (۳۹). وزارت ورزش و جوانان به عنوان یک سازمان اثرگذار مهم در حوزه ورزشی، فرهنگی و پرورشی کشور، با پایگاه اجتماعی منحصر به فرد، به منظور دستیابی به چشم‌انداز تعریف شده، حرکت خود را به صورت منسجم و با مدیریت علمی شروع کرده و قصد دارد تا با بهره‌گیری از سبک رهبری تحول‌مدار و با استقرار مدل سرآمدی سازمانی EFQM، از طریق مشارکت و همفکری همگان برای شناسایی و ارایه طریق علمی، کاربردی و مؤثر، با به‌کارگیری مدل‌های علمی، بروز و تجربه شده، موانع و مشکلات پیش روی خود را برداشته و به موفقیتی پایدار دست یابد تا از این طریق، نقش خود در موفقیت‌های ورزشی کشور را بیش از پیش پررنگ سازد. به نظر می‌رسد این سازمان گسترده می‌تواند با مدنظر قرار دادن مولفه‌های سرآمدی سازمانی و توجه بیش از پیش به همه عواملی که در توسعه آن مؤثر است، از یکسو برای ماندگاری خود و کسب مزیت رقابت‌پذیری و از سوی دیگر برای ارائه خدمات فرهنگی ورزشی با کیفیت و مرغوبتر به ذینفعان خویش، گام‌های مهمی بردارد. در این راستا و با توجه به حجم رو به گسترش فعالیت‌های ورزشی و فرهنگی وزارتخانه ورزش و جوانان، داشتن مدیرانی کارآمد، خلاق، توانمند و تحول‌مدار جهت ارتقاء و تعالی سازمانی، امری ضروری است. با این وجود، اینکه سطح رهبری تحول‌مدار در وزارت ورزش و جوانان چه مقدار است و نیز بکارگیری و پیاده‌سازی این سبک رهبری در این وزارتخانه چه ارتباطی با سرآمدی این سازمان دارد، مشخص نیست. بنابراین هدف اساسی مقاله حاضر، ارزیابی اثر پیش‌بینی‌کنندگی مولفه‌های رفتاری رهبری تحول‌مدار بر سرآمدی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان می‌باشد.

براساس اهداف تحقیق، نویسندگان در پژوهش حاضر به آزمون فرضیاتی به شرح ذیل پرداخته‌اند: یکم اینکه، سطح متغیر «رهبری تحول‌مدار» در وزارت ورزش و جوانان کمتر از متوسط جامعه است؛ دوم اینکه، سطح متغیر «سرآمدی سازمانی» وزارت ورزش و جوانان کمتر از متوسط جامعه است؛ سوم آنکه، متغیر رهبری تحول‌مدار قادر به پیش‌بینی سرآمدی سازمانی وزارت ورزش و جوانان است؛

**جدول ۱:** ضرایب آلفای کرونباخ پرسشنامه‌ها و نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنوف

متغیر	آلفای کرونباخ	آزمون کلموگروف-اسمیرنوف
رهبری تحول‌مدار	۰/۹۱	Z سطح معنی‌داری ۰/۳۶۹
سرمای‌مدی سازمانی	۰/۸۹	۰/۴۸۳
مجموع	۰/۹۰	

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان در جدول ۲ گزارش شده است. مطابق نتایج این جدول، ۱۷۳ نفر (۶۵/۲۸ درصد) از کارکنان وزارت ورزش و جوانان، مرد و ۹۲ نفر (۳۴/۷۲ درصد) از آنها زن بوده‌اند؛ همچنین، اکثر کارکنان در رده سنی ۳۱-۴۰ سال (۳۵/۸۵ درصد) بوده، بیشتر آنها دارای مدرک تحصیلی لیسانس (۴۸/۶۸ درصد) و نوع استخدام پیمانی (۳۱/۳۲ درصد) بودند. بیشترین سابقه کاری نیز مربوط به سابقه ۱۱ تا ۱۵ سال (۲۷/۵۴ درصد) بود. سایر اطلاعات فردی کارکنان وزارت ورزش و جوانان در جدول ۲، ارائه شده است.

در این پژوهش، به منظور بررسی طبیعی بودن توزیع داده‌ها، از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف استفاده شد که نتایج آن حاکی از توزیع نرمال داده‌های مورد نظر است (جدول ۱). به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده، از آزمون t تک‌نمونه‌ای، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون خطی چندگانه در محیط نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۲ و مدل سازی معادلات ساختاری در محیط نرم‌افزار لیزرل، استفاده شد. سطح آلفا ۰/۰۵ در نظر گرفته شد.

**یافته‌های تحقیق**

**جدول ۲:** ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

متغیر	آماره	فراوانی	درصد	متغیر	آماره	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۷۳	۶۵/۲۸	استخدام	قراردادی	۵۴	۲۰/۳۸
	زن	۹۲	۳۴/۷۲		پیمانی	۸۳	۳۱/۳۲
تحصیلات	دیپلم و پایین‌تر	۲۴	۹/۰۵	رسمی - آزمایشی	۵۸	۲۱/۸۸	
	فوق دیپلم	۴۹	۱۸/۴۹	رسمی	۷۰	۲۶/۴۲	
	لیسانس	۱۲۹	۴۸/۶۸	سابقه کاری	کمتر از ۵ سال	۴۳	۱۶/۲۳
	فوق لیسانس و بالاتر	۶۳	۲۳/۷۸		۶-۱۰	۶۴	۲۴/۱۵
سن	۳۰-۲۱	۷۹	۲۹/۸۱		۱۱-۱۵	۷۳	۲۷/۵۴
	۴۰-۳۱	۹۵	۳۵/۸۵		۱۶-۲۰	۴۶	۱۷/۳۵
	۵۰-۴۱	۶۳	۲۳/۷۷		۲۱-۲۵	۲۲	۸/۳۲
	بالاتر از ۵۰	۲۸	۱۰/۵۷		بیشتر از ۲۵ سال	۱۷	۶/۴۱

ذهنی»، از آنجایی که حد پایین منفی و حد بالا مثبت است، لذا سطح این مولفه رهبری تحول‌مدار تفاوت معنی‌داری با متوسط جامعه ندارد و لذا وضعیت این متغیر در وزارت ورزش و جوانان "متوسط" ارزیابی می‌شود. بطور کلی بر اساس اطلاعات این جدول این‌گونه نتیجه‌گیری می‌شود که سطح «رهبری تحول‌مدار» در وزارت ورزش، بطور معنی‌داری از متوسط جامعه کمتر بوده و لذا «ضعیف» یا "نامطلوب" ارزیابی می‌شود (جدول ۳). نتایج آزمون t تک-نمونه‌ای برای

نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای (جدول ۳) نشان می‌دهد که در ابعاد «نفوذ آرمانی»، «انگیزش الهام‌بخش» و «ملاحظه فردی»، حد پایین و حد بالا هر دو منفی می‌باشند، از این‌رو، میانگین این ابعاد از متوسط جامعه کمتر بوده و این اختلاف میانگین معنی‌دار است؛ لذا می‌توان گفت وضعیت موجود مولفه‌های «نفوذ آرمانی»، «انگیزش الهام‌بخش» و «ملاحظه فردی» متغیر رهبری تحول‌مدار "پایین‌تر از متوسط" جامعه یا "نامطلوب" ارزیابی می‌شود. درخصوص مولفه «تحریک

مدار» شامل نفوذ آرمانی» (۰/۶۹)، «ملاحظه فردی» (۰/۶۶)، «انگیزش الهام‌بخش» (۰/۶۱) و «تحریک ذهنی» (۰/۵۷) و نیز نمره کل «رهبری تحول مدار» (۰/۷۲) با «سرمادی سازمانی»، همبستگی مثبت و معنی‌داری دارند (P = ۰/۰۰۱). بالاترین ضریب همبستگی مربوط به رابطه نمره کل رهبری تحول مدار و سرمادی سازمانی بود (جدول ۴).

متغیر «سرمادی سازمانی» نیز نشان می‌دهد که سطح این متغیر با توجه به منفی بودن حد پایین و مثبت بودن حد بالا تفاوت معنی‌داری با متوسط جامعه ندارد، لذا وضعیت این متغیر در وزارت ورزش «متوسط» ارزیابی می‌شود (جدول ۳). نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که در وزارت ورزش و جوانان، مولفه‌های رفتاری «رهبری تحول

**جدول ۳:** نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای برای ابعاد «رهبری تحول مدار» و متغیر «سرمادی سازمانی»

متغیر	t	df	Sig.	میانگین	انحراف معیار	اختلاف میانگین	۹۵٪ فاصله اطمینان حد پایین	حد بالا
نفوذ آرمانی	۹/۶۸	۲۶۴	۰/۰۰۰	۰/۵۴	۰/۱۱	۲/۴۶	۰/۷۸۵	۱/۸۴۱ -
انگیزش الهام‌بخش	۷/۴۶	۲۶۴	۰/۰۰۱	۰/۹۳	۰/۲۶	۲/۰۷	۰/۹۱۱	۲/۰۱۳ -
تحریک ذهنی	۴/۹۷	۲۶۴	۰/۰۹۹	۱/۹۴	۰/۷۴	۱/۰۶	۰/۶۶۳	۱/۹۲۷ -
ملاحظه فردی	۸/۱۱	۲۶۴	۰/۰۰۱	۰/۸۲	۰/۲۸	۲/۱۸	۰/۶۹۴	۱/۷۱۸ -
رهبری تحول مدار	۸/۵۹	۲۶۴	۰/۰۰۰	۰/۶۶	۰/۱۵	۲/۳۴	۰/۷۳۹	۱/۹۰۵ -
سرمادی سازمانی	۵/۱۹	۲۶۴	۰/۱۸۳	۱/۸۴	۰/۷۶	۱/۱۶	۰/۵۸۶	۱/۶۹۹ -

**جدول ۴:** نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین ابعاد «رهبری تحول مدار» و «سرمادی سازمانی»

متغیرها	ضریب همبستگی	سطح معنی‌داری
نفوذ آرمانی	۰/۶۹	۰/۰۰۱
انگیزش الهام‌بخش	۰/۶۱	۰/۰۰۱
تحریک ذهنی	۰/۵۷	۰/۰۰۱
ملاحظه فردی	۰/۶۶	۰/۰۰۱
رهبری تحول مدار	۰/۷۲	۰/۰۰۱

از طرفی، مقدار ضریب همبستگی چندگانه بین ابعاد رهبری تحول مدار و سرمادی سازمانی وزارت ورزش و جوانان، ۰/۷۲۵ می‌باشد که نشان می‌دهد بین مجموعه ابعاد رهبری تحول مدار و متغیر سرمادی سازمانی یک همبستگی نسبتاً قوی وجود دارد (جدول ۵). مقدار ضریب تعیین تعدیل شده که برابر با ۰/۵۱۹ می‌باشد، نشان می‌دهد که حدود ۵۲ درصد از کل تغییرات سرمادی سازمانی وزارت ورزش و جوانان وابسته به ابعاد مختلف رهبری تحول مدار می‌باشد، به عبارت دیگر، مجموعه متغیرهای مستقل، بیش از نیمی از واریانس متغیر وابسته را پیش‌بینی می‌کنند.

از طرفی، مقدار ضریب همبستگی چندگانه بین ابعاد رهبری تحول مدار و سرمادی سازمانی وزارت ورزش و جوانان، ۰/۷۲۵ می‌باشد که نشان می‌دهد بین مجموعه ابعاد رهبری تحول مدار و متغیر سرمادی سازمانی یک همبستگی نسبتاً قوی وجود دارد (جدول ۵). مقدار ضریب

**جدول ۵:** خلاصه مدل رگرسیون خطی چندگانه (b)

مدل	ضریب همبستگی چندگانه (R)	ضریب تعیین (R <sup>2</sup> )	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای استاندارد تخمین
۱	۰/۷۲۵ (a)	۰/۵۲۵	۰/۵۱۹	۲/۶۶

a متغیرهای پیش‌بین: نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی، ملاحظه فردی، رهبری تحول مدار  
b متغیر وابسته: سرمادی سازمانی

قادرند تغییرات سرآمدی سازمانی کارکنان وزارت ورزش را به خوبی پیش‌بینی کنند (جدول ۶). همچنین، برای تعیین میزان تاثیر هر متغیر در مدل و همچنین میزان همبستگی بین آنها از ضرایب تاثیر رگرسیون خطی چندمتغیره (جدول ۷) استفاده شده است.

جدول ۶، نتایج آزمون ANOVA برای تحلیل مدل رگرسیون خطی چندگانه را نشان می‌دهد. با توجه به معنی‌داری مقدار آزمون F (۴۲/۸۸۷) در سطح آلفای کوچکتر از ۰/۰۱، می‌توان نتیجه گرفت که مدل رگرسیونی تحقیق مرکب از ۵ متغیر پیش‌بین و یک متغیر ملاک (سرآمدی سازمانی) مدل خوبی بوده و مجموعه متغیرهای پیش‌بین

جدول ۶. نتایج آزمون ANOVA برای رگرسیون خطی چندگانه

مدل	مجموع مجذورات	df	میانگین مجذورات	F	Sig.
رگرسیون	۲۸۴۳۹/۳۱۶	۵	۵۶۸۷/۸۶۳	۴۴/۸۸۷	(a) ۰/۰۰۰
باقیمانده	۳۲۸۱۹/۱۷۷	۲۵۹	۱۲۶/۷۱۴		
کل	۴۳۲۰۷/۶۴۸	۲۶۴			

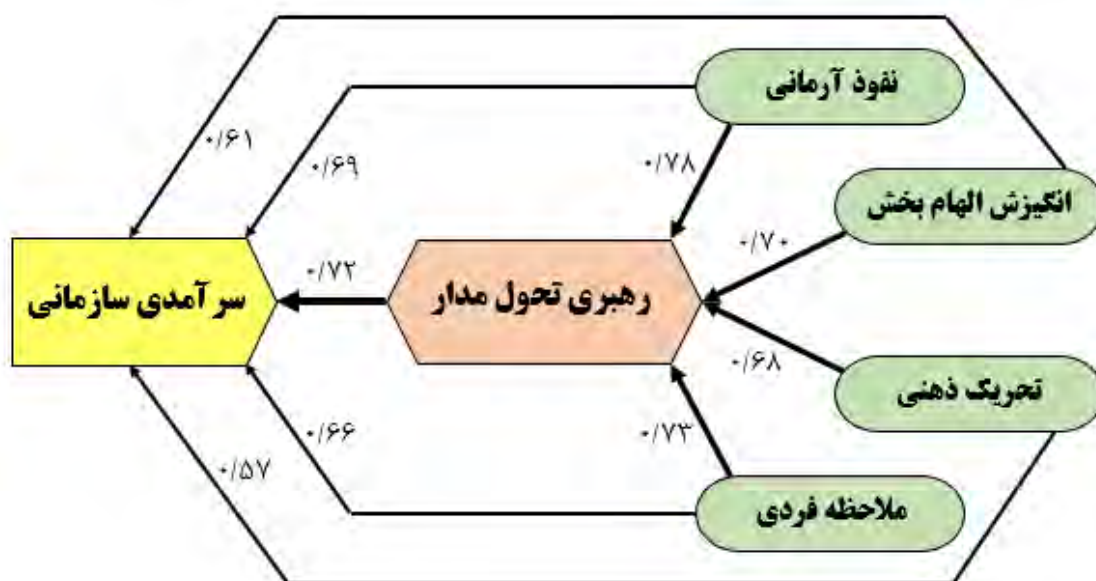
a متغیرهای پیش‌بین: نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی، ملاحظه فردی، رهبری تحول‌مدار  
b متغیر وابسته: سرآمدی سازمانی

جدول ۷. ضرایب رگرسیونی برای تعیین میزان تاثیر متغیرهای پیش‌بین بر متغیر ملاک (سرآمدی سازمانی)

متغیر پیش‌بین	ضرایب	ضرایب	t	Sig.
	استاندارد نشده	استاندارد شده		
نفوذ آرمانی	۰/۵۶۱	۰/۵۳۷	۱۶/۳۹	۰/۰۰۰
انگیزش الهام‌بخش	۰/۴۹۳	۰/۴۶۹	۱۴/۳۸	۰/۰۰۱
تحریک ذهنی	۰/۳۲۷	۰/۲۹۱	۱۱/۶۵	۰/۰۱۷
ملاحظه فردی	۰/۵۴۹	۰/۵۱۶	۱۵/۴۴	۰/۰۰۰
رهبری تحول‌مدار	۰/۶۰۳	۰/۵۸۳	۱۸/۳۷	۰/۰۰۰

بعلاوه، روابط بین مولفه‌های متغیرها با تکنیک معادلات ساختاری در نرم‌افزار لیزرل مورد آزمون قرار گرفتند (نمودار ۱). مطابق این شکل، ابعاد نفوذ آرمانی (۰/۷۸)، ملاحظه فردی (۰/۷۳)، انگیزش الهام‌بخش (۰/۷۰) و تحریک ذهنی (۰/۶۸)، به ترتیب بالاترین سهم را در استقرار رهبری تحول‌مدار در وزارت ورزش و جوانان دارند. داده‌های این شکل حاکی از اینست که مولفه‌های متغیر رهبری تحول‌مدار برزندگی قابل قبولی برای اندازه‌گیری این متغیر دارند.

مطابق جدول فوق، تاثیر رگرسیونی متغیرهای نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی، ملاحظه فردی و رهبری تحول‌مدار بر سرآمدی سازمانی وزارت ورزش و جوانان، معنی‌دار است. علاوه بر این، متغیرهای «رهبری تحول‌مدار» با ضریب رگرسیونی ۰/۵۸۳، «نفوذ آرمانی» با ضریب رگرسیونی ۰/۵۳۷، «ملاحظه فردی» با ضریب رگرسیونی ۰/۵۱۶، «انگیزش الهام‌بخش» با ضریب رگرسیونی ۰/۴۶۹ و «تحریک ذهنی» با ضریب رگرسیونی ۰/۳۹۱، به ترتیب بالاترین تاثیر رگرسیونی را روی متغیر «سرآمدی سازمانی» داشته‌اند.



نمودار ۱. مدل نهایی روابط ساختاری بین متغیرها (مستخرج از نرم افزار لیزرل)

جوانان را تبیین کنند. علاوه، مقادیر شاخص‌های برازش مدل ساختاری تحقیق (با نرم افزار لیزرل) در جدول ۸ ارائه شده است. همانطور که مشاهده می‌شود مقادیر به دست آمده، همگی در محدوده قابل قبول خود قرار دارند. این مطلب نشان می‌دهد که مدل تحقیق دارای برازش مناسبی است. بنابراین نتیجه می‌گیریم که مدل تحقیق دارای توانایی بالایی در اندازه‌گیری متغیر اصلی تحقیق است.

همچنین براساس اطلاعات مستخرج از نمودار ۲ و با محاسبه ضریب تعیین ( $R^2$ ) این روابط، متغیر رهبری تحول-مدار (۰/۷۲) قادر است ۵۱/۸۴ درصد از تغییرات سرآمدی سازمانی وزارت ورزش و جوانان را تبیین کند. همچنین، مولفه‌های نفوذ آرمانی (۰/۶۹)، ملاحظه فردی (۰/۶۶)، انگیزش الهام‌بخش (۰/۶۱) و تحریک ذهنی (۰/۵۷) به ترتیب قادرند ۴۷/۶۱ درصد، ۴۳/۵۶ درصد، ۳۷/۲۱ درصد و ۳۲/۴۹ درصد از تغییرات سرآمدی سازمانی وزارت ورزش و

جدول ۸. شاخص‌های برازش مدل ساختاری پژوهش

عنوان شاخص	محدوده قابل قبول	مقدار	نتیجه
$X^2/df$	$3 \leq$	۲/۳۱	تأیید مدل
RMSEA	$0.08 <$	۰/۰۳۴	تأیید مدل
GFI	$0.9 >$	۱/۲۶	تأیید مدل
AGFI	$0.9 >$	۱/۳۷	تأیید مدل
CFI	$0.9 >$	۱/۱۸	تأیید مدل
IFI	$0.9 >$	۰/۹۸	تأیید مدل

موجود مولفه‌های «نفوذ آرمانی»، «انگیزش الهام‌بخش» و «ملاحظه فردی» نیز نامطلوب بود. این نتیجه پژوهش حاضر با یافته‌های عابدی جعفری و همکاران (۱۳۸۹) که نشان دادند کلیه ابعاد رهبری تحول آفرین به جزء ملاحظه فردی در میان

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که در وزارت ورزش و جوانان، سطح رهبری تحول‌مدار "پایین‌تر از متوسط جامعه" بوده و لذا از سطح نامطلوبی برخوردار است. همچنین وضعیت



ضعف‌های فوق را در این سازمان مشاهده و درک کرده‌اند و در خودارزیابی سازمان خود امتیاز پایینی به آن داده‌اند.

به منظور تقویت و ترویج سبک رهبری تحول‌مدار در یک سازمان، رهبران و پیروان همواره بایستی تلاش کنند تا توان روحی و قوای انگیزش یکدیگر را به سطح بالاتری ارتقا دهند. از این منظر، تأثیر و تأثر رهبران و پیروان بر یکدیگر، پدیده‌ای متقابل و طرفینی است؛ درحالی‌که رهبران همواره باید بکوشند تا به تعبیر مزلو، مراتب بالاتری از سطوح انگیزش پیروان را تحریک و فعال کنند، ارتقای قوای انگیزش پیروان نیز متقابلاً بر درجه اقتدار و توان روحی رهبران اثر می‌گذارد (۲۵). به نظر می‌رسد رهبران سازمان‌ها بایستی خصوصیات اخلاقی و ایده-آلهایی از قبیل آزادی، عدالت، برابری، صلح و انسانیت را در سازمان تحت امر خود برقرار سازند و بدینوسیله کارکنان سازمان را در حدی فراتر از منافع زودگذر شخصی به حرکت وادارند؛ تا ویژگی‌های تحول‌گرایانه در سبک رهبری سازمان‌ها تجلی یابد (۳). در این راستا، دو عامل نفوذ آرمانی و انگیزش الهامبخش زمانی فرصت ظهور خواهند یافت که رهبر بتواند چشم‌انداز نویدبخشی را از آینده ترسیم کند، روش رسیدن به این چشم‌انداز آرمانی را مشخص کند، الگوی هدایتگری را به دیگران ارائه دهد، استانداردهای بالایی را برای دیگران تعریف کند و سرانجام عزم و جزم و اطمینان راسخ خود را به نمایش گذارد (۲).

مطابق نتایج پژوهش حاضر، وضعیت موجود متغیر سرمای‌مدی سازمانی در وزارت ورزش «متوسط» ارزیابی گردید. همچون پژوهش حاضر، موسیوند (۱۳۹۴) نیز وضعیت متغیر تعالی سازمانی را در سازمان دانشگاه آزاد اسلامی ضعیف ارزیابی کرد (۲۸)؛ حسن‌زاده ثمرین و مقیمی (۱۳۸۹)، وضعیت تعالی سازمانی شهرداری تهران، را نامناسب ارزیابی کردند (۱۹). محققان دیگر نیز امتیاز تعالی سازمانی ادارات کل تربیت بدنی استان‌های کشور را پایین ارزیابی کرده‌اند (۳۱). اما برخلاف نتایج پژوهش حاضر، عطا‌فر و فروزان (۱۳۹۱)، وضعیت تعالی سازمانی شرکت مهندسی قائم اصفهان را فراتر از متوسط گزارش کرده و این شرکت را بعنوان سازمانی متعالی معرفی کردند (۸)؛ خواجه و سلامی (۱۳۹۲) دانشگاه آزاد اسلامی قم را از نظر تعالی سازمانی در وضعیت متوسط رو به مطلوبی توصیف کرده و در حوزه توانمندسازهای تعالی سازمانی دو معیار "رهبری" و "منابع و شراکت‌ها" و در حوزه نتایج تعالی سازمانی دو معیار نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد را به عنوان نقاط قوت این دانشگاه گزارش کردند (۲۴)؛ و قهرمانی و

مدیران شرکتهای تولیدی در سطح پایینی قرار دارند (۱)؛ همسو می‌باشد با این وجود در این تحقیق سطح مولفه ملاحظه فردی مطلوب توصیف شد. همچنین جعفری و نجفی (۱۳۹۶) در مطالعه‌ای نشان دادند که همانند پژوهش حاضر، میزان رهبری تحول‌آفرین در شعب بانک سپه در حد ضعیف است، اما این محققان برخلاف نتایج پژوهش ما، وضعیت بعد ملاحظه فردی را مناسب و وضعیت بعد ترغیب ذهنی را نامناسب توصیف کردند (۲۱). برخلاف نتایج پژوهش حاضر، عطاریا و همکاران (۱۳۹۷)، کیزوری و همکاران (۱۳۹۶)، درگاهی و همکاران (۱۳۹۵)، ملازمیان و همکاران (۱۳۹۱) و یعقوبی و همکاران (۱۳۹۲)، سطح رهبری تحول‌مدار و مولفه‌های آن را در سازمان‌های مورد مطالعه خود مناسب و مطلوب توصیف کرده‌اند (۹، ۱۴، ۲۳، ۲۷، ۳۸)؛ که البته این تفاوت در سطح رهبری تحول‌مدار را می‌توان به تفاوت ماهیت و رویکرد سازمان‌های مورد مطالعه این محققان نسبت داد؛ چنانکه برخلاف مطالعه حاضر که تمرکز آن روی وزارت ورزش و جوانان بود، این تحقیقات به ترتیب دانشگاه آزاد، مدارس، دانشگاه علوم پزشکی تهران، مدیران پرستاری و دانشگاه علوم پزشکی زاهدان را مورد ارزیابی قرار داده‌اند.

به نظر می‌رسد برخی رفتارها و اقدامات رهبران از جمله عدم افتخار و غرور به کارکنان و زیردستان، بروز تمایلات فردی در رفتارهای درون‌سازمانی، ارتکاب رفتارهای فاقد ویژگی احترام متقابل، فقدان احساس قدرت و شایستگی، اولویت‌بخشی به منافع شخصی، و نیز عدم اطمینان‌بخشی به همکاران و زیردستان مبنی بر رفع موانع، از جمله عواملی هستند که سبب کاهش امتیاز مولفه نفوذ آرمانی می‌شوند. بعلاوه، عدم برگزاری جلسات و تبادل مکالمات خوشبینانه و توأم با شور و حرارت راجع به آنچه نیاز به انجامش است، فقدان یک چشم‌انداز جالب و جذاب از آینده، عدم اعتماد نسبت به حصول اهداف و نتایج، فقدان تصویری مهیج از آنچه باید مورد توجه قرار گیرد و بی-تفاوتی در مورد مسائل بحث‌انگیز، از جمله عوامل سهیم در کاهش امتیاز مولفه انگیزش الهام‌بخش می‌باشند. همچنین عدم توجه به آموزش و مربیگری، رفتار کردن با کارمندان به عنوان زیردست و نه اشخاص، عدم توجه به اشخاص به عنوان صاحبان نیازها، توانائی‌ها و آرزوهای متفاوت از یکدیگر، و بی-توجهی به علائق و خواسته‌های کارکنان و رشد و توسعه نیروها و توانائی‌هایشان، از جمله مهمترین عواملی هستند که سبب کاهش امتیاز مولفه ملاحظه فردی رهبری تحول‌مدار می‌شوند (۱۲). به نظر می‌رسد کارکنان وزارت ورزش و جوانان نقطه

همچون پژوهش حاضر، یمینی فیروز و همکاران (۱۳۹۵) نشان دادند که در بین مولفه‌های تأثیرگذار بر رهبری تحولگرا، بیشترین تأثیر را، مولفه مربوط به ویژگیهای کارزماتیک مدیران داراست (۳۹)؛ این مولفه بیانگر ویژگی‌ها و رفتار آرمانی رهبر تحول‌مدار است. این یافته با نتیجه تحقیق نورشاهی (۱۳۸۸) نیز همسو می‌باشد؛ چرا که ایشان نیز در نتایج خود اعلام کردند تأثیرگذاری ایده‌آل (کاریزما) بالاترین تأثیر را در بین دیگر مولفه‌های مدیریت تحول‌گرا داراست (۳۰). رهبری تحول‌مدار بر رفتار نمادین رهبر، پیامهای الهام بخش و رؤیایی، ارتباطات غیرکلامی، گرایش به ارزشهای ایدئولوژیک، و تحریک فکری پیروان توسط مدیر تأکید می‌ورزد؛ همچنین نمایانگر درجه اعتماد پیروان به رهبر و انتظارات رهبر از کارکنان در زمینه فداکاری و عملکرد آنهاست. رهبری تحول‌مدار میتواند تغییرات قابل توجهی را در نتایج سازمانی به وجود آورد، زیرا کارکنان به واسطه این شیوه رهبری است که اهداف سازمانی را بر منافع شخصی ترجیح میدهند (۳).

در پژوهش حاضر، دومین شاخص تأثیرگذار بر رهبری تحول‌مدار مولفه ملاحظه فردی بود. این نتیجه با یافته‌های یمینی فیروز و همکاران (۱۳۹۵) همسو می‌باشد. منظور از مولفه ملاحظه فردی، ملاحظه کارکنان به عنوان افراد حقیقی و مستقل از یکدیگر و نه اعضا، توجه به تفاوت‌های فردی و تمایلات و توانایی‌های افراد، رفتار با کارکنان به شکل انفرادی و منحصر به هر فرد، و مربیگری و آموزش به کارکنان، بیان شده است (۲۵) که با توجه به تعریف داده شده و به دلیل محوریت و جایگاه خاص این بعد در رهبری تحولگرا، توجه ویژه‌ای را می‌طلبد. نورشاهی (۱۳۸۸) نیز در تحقیق خود بیان میکند که بین بعد ملاحظه فردی و رهبری تحول‌گرا رابطه همبستگی قوی وجود دارد (۳۰). این نتیجه تحقیق حاضر با نتیجه کار پژوهشی آبالا و همکاران (۲۰۱۸) همخوانی دارد. از آنجا که بعد ملاحظه فردی توجه به نیازهای فردی، هویت مستقل افراد و داشتن استقلال و آزادی را شامل میشود، توجه مدیران و رهبران به این مقوله میتواند نقش مهمی در ایجاد تحولگرایی در سازمان در پی داشته باشد (۲).

در مورد دیگر شاخص‌های تأثیرگذار نیز نتایج نشان داد مولفه‌های انگیزش الهام‌بخش و تحریک فکری در رتبه‌های بعدی تأثیرگذاری قرار گرفته که با نتیجه تحقیق یمینی فیروز و همکاران (۱۳۹۵) همسو بوده اما با یافته‌های پورسلطانی و همکاران (۱۳۹۰) همخوانی ندارد. سبک رهبری تحول‌مدار به دلیل توجه به روحیات و برانگیختن انگیزه‌های درونی افراد و

تقوایی (۱۳۹۶) وضعیت همه مولفه‌های تعالی سازمانی را در دانشگاه علمی کاربردی استان گیلان بالاتر از متوسط ارزیابی کرده ولی اظهار داشتند که وضعیت فعلی تا نقطه کاملاً مطلوب مدل تعالی سازمانی فاصله دارد (۱۸).

بیان نتایج و آثار فعالیت‌های کارکنان سازمان میتواند در پیشبرد اهداف سازمان و بیان تأثیر اجتماعی فعالیتها می‌تواند در افزایش احساس معناداری و توانمندی مؤثر باشد و توانمندسازی کارکنان از مهمترین عوامل دخیل در تعالی سازمانی است. مدیران برای دستیابی به تعالی سازمان، لازم است اختیارات کارکنان را در جهت ایجاد بستری برای آزادی عمل آنان - به عنوان یکی دیگر از ابعاد توانمندسازی - افزایش دهند. افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و افزایش حس مسئولیت‌پذیری کارکنان از طریق سیستم پرداخت پاداش منصفانه، موجب تسهیل دستیابی به سرآمدی سازمانی خواهد شد (۳۵).

تحقیقات نشان داده است که عدم توجه کافی به شاخصهای مالی کارکنان میتواند امتیاز سرآمدی سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد (۱۳). عواملی از قبیل عدم تدوین ارزشهای اصلی و حاکم بر فضای سازمان توسط مدیریت عالی و نیز عدم تدوین شیوه و رویکرد مناسب رهبران برای برخورد با مسائل، عدم استفاده از سیستم ارزیابی و پاداش‌دهی بر مبنای عملکرد، فقدان نیازسنجی آموزشی، نبود تحصیلات عالی در کارکنان و نبود سیستمی جهت ارتباط مستمر با مشتریان و آگاهی از نیازها و خواسته‌های آنان، از جمله عواملی هستند که تعالی و سرآمدی سازمانی را با مشکل مواجه می‌کنند (۲۹). عدم تدوین ارزش‌های اصلی و حاکم بر فضای سازمان توسط مدیریت عالی و نیز عدم تدوین شیوه و رویکرد مناسب رهبران برای برخورد با مسائل باعث کاهش رشد و تعالی سازمانی خواهد شد (۴۱). همچنین ال-هیلا و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی نشان داده‌اند که عواملی همچون آموزش مدیران عالی و میانی و نیز نیازسنجی آموزشی از کارکنان باعث بهبود سرآمدی سازمانی خواهد شد (۵). محققان دیگر نشان داده‌اند که ارتقای اعتماد سازمانی بین مدیران و کارکنان می‌تواند راه رسیدن به تعالی، رشد و سرآمدی سازمان را هموارتر نماید (۳۶). همچنین مطابق نتایج این پژوهش، ابعاد نفوذ آرمانی، ملاحظه فردی، انگیزش الهام‌بخش و تحریک ذهنی، به ترتیب بالاترین سهم را در استقرار رهبری تحول‌مدار در وزارت ورزش و جوانان دارند. به بیانی دیگر، مولفه‌های متغیر رهبری تحول-مدار برزندگی قابل قبولی برای اندازه‌گیری این متغیر دارند.

وجود دارد. در میان مولفه‌ها، ترغیب ذهنی و رفتار آرمانی از اثربخشی بیشتری بر عملکرد سازمانی برخوردار بودند (۴). ثابت شده است در سازمانهایی که مدیران تحول‌مدار دارند، توفیق در اهداف سازمانی بیشتر بوده، کار تیمی بهتر و رضایت مشتریان بیشتر خواهد بود و سازمان مربوطه سرآمدتر و متعالی‌تر خواهد گردید (۱۱). همچنین، روترمل و لامارش (۲۰۱۲) در پژوهشی اظهار داشته‌اند که کارکنان در صورت واگذاری کنترل بخشی از کار خود، سخت‌تر کار کرده، اشتیاق بیشتری نشان خواهند داد و تعهد بیشتری نیز خواهند داشت. به اعتقاد این پژوهشگران، توانمندسازی ساختاری و روانشناختی، یکی از ابزارهای قدرتمند مدیریت منابع انسانی و سرآمدی سازمانی می‌باشد؛ بگونه‌ای که توانمندسازی موجب درگیر شدن، انگیزش و رضایت کارکنان و تشویق آنان به باقی ماندن، تعهد و وفاداری نسبت به سازمان و در نهایت حرکت سازمان به سمت تعالی و سرآمدی می‌گردد (۳۴). صفایی شکیب و همکاران (۱۳۹۴) تأثیر معنی‌دار توانمندسازی ساختاری و روانشناختی کارکنان بر سرآمدی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان را گزارش کردند و اظهار داشتند هرچه سطح توانمندی وزارت ورزش و جوانان به لحاظ ساختاری و روانشناختی افراد سازمان بیشتر باشد، این سازمان متعالی‌تر خواهد شد (۳۵).

در نتایج این پژوهش نیز رابطه مثبت معنادار بین رهبری تحول‌مدار و سرآمدی سازمانی بیانگر آن است که رهبران تحول‌مدار قادرند کارکنان را به سمت سطوح بالای سرآمدی سازمانی سوق دهند. در تبیین و تفسیر یافته‌های این پژوهش میتوان اذعان نمود که رهبران تحول‌مدار از طریق تأیید اندیشه‌ها و ارزشهای اخلاقی کارکنان و الهام‌بخشیدن به آنها برای اندیشیدن به مسائل با استفاده از شیوه‌های نوین، به گونه‌ای رفتار میکنند که استانداردهای بالایی از رفتارهای اخلاقی را نشان میدهد و انگیزه فوق‌العاده‌ای را ایجاد میکنند. پیروان این رهبران نسبت به آنها احساس اعتماد، احترام و وفاداری میکنند و این نوع رفتار رهبران، زمینه‌ساز سرآمدی سازمانی میگردد.

براساس نتایج پژوهش حاضر، پیشنهادات ذیل قابل مطرح شدن است:

به نظر می‌رسد مدیران وزارت ورزش و جوانان لازم است خصوصیات اخلاقی و ایده‌آلهایی از قبیل آزادگی، عدالت، برابری، صلح و انسانیت را در سازمان تحت امر خود برقرار سازند و بدینوسیله کارکنان این سازمان را در حدی فراتر از

همچنین توجه به باورها و ارزشهای افراد تأثیر بسزایی در مدیریت انسانی و بخصوص در بخش مدیریت ورزش میتواند داشته باشد. مسئولین ورزشی که از این سبک پیروی میکنند به عنوان رهبران موفق شناخته شده و تأثیر فوق‌العاده‌ای بر پیروان خود بر جای می‌گذارند (۳۲).

نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که مولفه‌های نفوذ آرمانی، ملاحظه فردی، انگیزش الهام‌بخش و تحریک ذهنی به ترتیب قادرند ۴۷/۶۱ درصد، ۴۳/۵۶ درصد، ۳۷/۲۱ درصد و ۳۲/۴۹ درصد از تغییرات سرآمدی سازمانی وزارت ورزش و جوانان را تبیین کنند. همچنین، متغیر رهبری تحول‌مدار قادر است حدود ۵۲ درصد از تغییرات سرآمدی سازمانی وزارت ورزش و جوانان را تبیین کند. به عبارت دیگر، مجموعه متغیرهای مستقل، بیش از نیمی از واریانس متغیر وابسته را پیش‌بینی می‌کنند. به مانند پژوهش حاضر، یافته‌های صفایی شکیب و همکاران (۱۳۹۴) نشان داد که بین رهبری تحول‌مدار و سرآمدی سازمانی، رابطه معناداری وجود دارد؛ بطوریکه رهبری تحول‌مدار قادر است درصد قابل توجهی از تغییرات سرآمدی سازمانی را پیش‌بینی کند (۳۵). همچنین اکرادی و همکاران (۱۳۹۴) نشان دادند که بین سبک رهبری تحول‌مدار و تعالی سازمانی رابطه مثبت معنی‌دار وجود دارد بطوری که هرچقدر در آموزش و پرورش سبک رهبری، تحول‌مدار باشد به همان میزان تعالی سازمانی بالا خواهد بود. همچنین این پژوهشگران همراستا با نتایج تحقیق حاضر، بین مولفه‌های ویژگی‌ها و رفتارهای آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک فرهیختگی و ملاحظات فردی با تعالی سازمانی رابطه مثبت معنی‌داری را گزارش کردند و در تحلیل آزمون رگرسیون نشان دادند که از بین ابعاد رهبری تحول‌مدار، مولفه‌های ویژگی‌ها و رفتارهای آرمانی، و ملاحظات فردی به ترتیب بیشترین تأثیر و قدرت پیش‌بینی تعالی سازمانی را دارند و متغیرهای انگیزش الهام‌بخش و تحریک فرهیختگی از تأثیر کمتری در تبیین سرآمدی سازمانی ادارات آموزش و پرورش استان زنجان برخوردارند (۱۵). این نتیجه تحقیق حاضر همچنین با یافته روش‌شناسی اربطانی و همکاران (۱۳۹۲) که نشان دادند سبک رهبری تحول‌مدار به طور مطلق بر تعالی سازمانی و عناصر آن در حوزه پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی تأثیر مثبت دارد (۳۳)، همسو می‌باشد. همچنین، اکبری و همکاران (۱۳۹۲) به بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی در سازمان‌های دولتی پرداخته و نتیجه گرفتند که بین رهبری تحول‌آفرین و مولفه‌های آن با عملکرد سازمانی، رابطه مثبت و معنی‌داری

برای رشد و توسعه نیروها و تواناییهایشان، گوش دادن با توجه و دقت به علائق و خواسته‌های دیگران، توسعه فردیت و تسهیل رشد افراد به بهبود مولفه ملاحظه فردی رهبری تحول-مدار کمک نمایند.

مدیران وزارت ورزش و جوانان برای دستیابی به تعالی سازمان، لازم است اختیارات کارکنان را در جهت ایجاد بستری برای آزادی عمل آنان - به عنوان یکی از ابعاد توانمندسازی- افزایش دهند. افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های سازمانی و افزایش حس مسئولیت پذیری کارکنان از طریق سیستم پرداخت پاداش منصفانه، موجب تسهیل دستیابی به سرآمدی سازمانی خواهد شد.

به مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان پیشنهاد می‌شود تا با توجه کافی به شاخصهای مالی کارکنان، تدوین ارزشهای اصلی و حاکم بر فضای سازمان توسط مدیریت عالی و نیز تدوین شیوه و رویکرد مناسب رهبران برای برخورد با مسائل، استفاده از سیستم ارزیابی و پاداش دهی بر مبنای عملکرد، نیازسنجی آموزشی دوره‌ای و مکرر، فراهم نمودن شرایط و تسهیلات لازم برای تحصیلات عالی در کارکنان و توسعه سیستمی جهت ارتباط مستمر با مشتریان و آگاهی از نیازها و خواسته‌های آنان، موجبات افزایش امتیاز سرآمدی سازمانی و اعتلای وزارت ورزش و جوانان را فراهم آوردند.

منافع زودگذر شخصی به حرکت وادارند تا ویژگی‌های تحول-گرایانه در سبک رهبری این سازمان تجلی یابد.

با توجه به سطح نامطلوب مولفه نفوذ آرمانی رهبران در وزارت ورزش و جوانان، مدیران ارشد این سازمان می‌توانند با القاء افتخار و غرور به اعضاء برای همکاری و مشارکت با رهبر، صرفنظر کردن از تمایلات فردی به خاطر گروه، عمل کردن به شیوه‌هایی که باعث ایجاد احترام دیگران شود، نشان دادن احساس قدرت و شایستگی، فدا کردن منافع شخصی به خاطر منافع همکاران و زیردستان، و نیز اطمینان بخشی به همکاران و زیردستان مبنی بر رفع موانع، در بهبود این مولفه بکوشند.

همچنین، با توجه به سطح نامطلوب مولفه‌های انگیزش الهام‌بخش و ملاحظه فردی، مدیران وزارت ورزش و جوانان لازم است تا با انجام اقداماتی از جمله: صحبت خوشبینانه و توأم با شور و حرارت راجع به آنچه نیاز به انجامش است، بیان یک دیدگاه جالب و جذاب از آینده، اظهار اعتماد نسبت به اینکه اهداف حاصل خواهد شد، ارائه یک تصویر مهیج از آنچه باید مورد ملاحظه و توجه قرار گیرد و موضع گرفتن در مورد مسائل بحث‌انگیز، به بهبود مولفه انگیزش الهام‌بخش و با انجام اقداماتی از جمله: صرف وقت در جهت آموزش و مربیگری، رفتار کردن با دیگران به‌عنوان اشخاص و نه صرفاً به‌عنوان اعضاء گروه، توجه به اشخاص به عنوان صاحبان نیازها، تواناییها و آمال و آرزوهای متفاوت از یکدیگر، کمک به دیگران

## References

- 1) Abedi Jafari H, Taslimi MS, Moradi M, Pur-Ebrahim S. The Relationship between Transformational Leadership Style and Emotional Intelligence and IQ. *Journal of Industrial Strategic Management*, 2010; 7(20): 62-75. [Persian]
- 2) Abelha DM, Carneiro PC, Cavazotte C.N. Transformational Leadership and Job Satisfaction: Assessing the Influence of Organizational Contextual Factors and Individual Characteristics. *Rev Bras Gest Neg*, 2018; 20 (4): 516-532.
- 3) Abrell C, Rowold J, Weibler J. Evaluation of a Long-Term Transformational Leadership Development Program. *German Journal of Human Resource Management*. 2011; 25(3): 46-57.
- 4) Akbari M, Karnema A, Molla Hossaini A. The Study of the Relation between Transformational Leadership and Organization Performance (Sampling: Government Organizations of Kerman Province). *Quarterly of Police Organizational Development*, 2013; 45(2): 63-86. [Persian]
- 5) Al hilaa, AA, Al Shobakib, MJ, Abu Amuna, YM, Abu Naser, SS. Organizational Excellence in Palestinian Universities of Gaza Strip. *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*, 2017; 6(4): 20-30.
- 6) Antony J, Bhattacharyya S. Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs. *Journal of Measuring Business Excellence*, 2012; 14(2), 3-11.
- 7) Araslı H, Baradarani S. Role of Job Satisfaction in the relationship of Business Excellence and OCB: Iranian Hospitality Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2014; 109: 1406-15.

- 8) Attafar A, Forouzan B. Evaluation of organizational excellence based on Peters and Waterman's model in Engineering Company of Isfahan Ghaem Sepahan. *Production and Operations Management*, 2013; 4(1): 85-102. [Persian]
- 9) Attarnia A, sholekar S, Shoghi B. The Impact of Transformational Leadership on Organizational Wisdom with the Mediating Role of Organizational Culture. *Organizational Culture Management*, 2018; 16(3): 695-724. [Persian]
- 10) Bass BM, Avolio BJ, Jung DI, Berson Y. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 2003; 88(2): 184-207.
- 11) Braun S., Peus C, Weisweiler S, Frey D. Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 2013; 24(1): 270–283.
- 12) Bureau JS1, Gagné M2, Morin AJS3, Mageau GA. Transformational Leadership and Incivility: A Multilevel and Longitudinal Test. *Journal of Interpersonal Violence*, 2017; 4(7): 66-75.
- 13) Chegini MG, & Zamani A. The Relationship between Social Capital and Inter-organizational Entrepreneurship. *Entrepreneurship and Innovation Management Journal*, 2014; 2(1): 65-75.
- 14) Dargahi H, Rajabnezhad Z, Reshadatjo H. The relationship between transformational leadership managers and organizational commitment of staff In Tehran University of Medical Sciences. *hbrj*. 2016; 2 (2) :133-146. [Persian]
- 15) Ekradi E, Mohammad Nia Y. Relationship between Transformational Leadership and Organizational Excellence of Educational Offices of Zanjan Province. *Educational Leadership and Management Research*, 2015; 1(4): 153-173. [Persian]
- 16) Erkutlu H. The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness. *Journal of Management Development*, 2008; 27(7): 708-726.
- 17) Garcia-Morales VJ, Jimenez-Barrionuevo MM, & Gutierrez-Gutierrez L. Transformational Leadership Influence on Organizational Performance through Organizational Learning and Innovation. *Journal of Business Research*, 2011; 65(7): 1040-1050.
- 18) Ghahremani AA, Taghvae L. Performance Evaluation of the Applied Science University of Guilan based on the EFQM Excellence Model. *Journal of development evolution management*, 2017; 1395, special issue, 247-63. [Persian]
- 19) Hassanzadeh Samarin T, Moghimi SM. The effect of social capital on organizational excellence. *Journal of Strategic Management Studies*, 2010; 1(3): 123-143. [Persian]
- 20) Jafari M, Rastegar A. Study of the Effect of Transformational Leadership on Employee Empowerment with Mediating role of Learning (Case Study: Semnan University), 2014; 5(1): 25-42. [Persian]
- 21) Jafariharandy R, Najafi H. The Impact of Leadership Style on Human Resources Performance in Organization Mediated by Organizational Silence. *Management studies in development and evolution*, 2017; 26(85): 57-85. [Persian]
- 22) Karimi F, Morshedi Z. The relationship between transformational leadership with organizational innovation. *Int J Educ Psychol Res*, 2015; 1:226-33.
- 23) Kayzouri A, Mohammadi A, Hossein Poor O. The role of Transformational Leadership in Organizational health in schools: Testing the Mediator Role OF Organizational Justice. *Journal of school administration*, 2018; 5(2): 151-71. [Persian]
- 24) Khajeh M, Salami H. Performance evaluation of Islamic Azad University, Qom branch, using the EFQM organizational excellence model. *Educ Strategy Med Sci*. 2013; 6 (1) :43-48. [Persian]
- 25) Lamiaa MM. Assessing the effects of transformational leadership: A study on Egyptian hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 2016; 27: 49-59.
- 26) Lee H, Kim HK, Kim YH. Determinants of organizational citizenship behavior and its outcomes. *Global Business & Management Research: An International Journal*, 2013; 5(1): 54-65.

- 27) Molazemian MH, Saidi M, Karimi H. Relationship between nurse managers' emotional intelligence and their transformational leadership styles. *Journal of nursing management*, 2012; 1(2): 63-69. [Persian]
- 28) Mousivand M. Investigating Social Capital Level and its Regression Equation with the Organizational Excellence at the Islamic Azad University Organization. *Instruction and Evaluation*, 2015; 8(30): 9-27. [Persian]
- 29) Nenadál J, Vykydal D, Waloszek D. Organizational Excellence: Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations. *Quality innovation prosperity*, 2018; 22(2): 47-55.
- 30) Noorshahi N. Investigating the Relationship between Leadership Consequences and Transformational Leadership Dimensions Among Tehran Universities Heads and Institutes of Higher Education. *Studies in Education and Psychology*, 2009; 10(3): 163-76. [Persian]
- 31) Pursoltani H, Andam R, Faraji R. Organizational Excellence Relationships and Organizational Commitment in General Education Institutions in Selected Provinces of Iran. *Research in sport management and motor behavior*, 2012; 3: 55-68. [Persian]
- 32) Pursoltani H, Vaghefi R, Zareiyan H, Musavi-Rad ST. Investigating the Creative Leadership Style of Qom Sports Deputies according to the Three Perspectives of Transformational, Pragmatic and People-Oriented Leadership. *Research in sport management and motor behavior*, 2011; 1(2): 31-43. [Persian]
- 33) Roshandel Arbatani T, Janbazi S, Malek Pour M. The leadership style and the multitasking organizations excellence (case study: research area of Shahid Beheshti University of Medical Sciences and Health Services). *Research in Medicine*. 2013; 37 (3) :203-210. [Persian]
- 34) Rothermel R, LaMarsh J. Managing change through employee empowerment. *Global Business and Organizational Excellence*, 2012; 31(2): 17-23.
- 35) Safaee Shakib A, Abdolmaleki B, Hoseinzadeh SA, Musivand M. Effect of transformational leadership on organizational excellence of Payame Noor University with mediating role of staff structural and psychological empowerment. *Organizational Behavior Studies*, 2016; 4(16): 1-24. [Persian]
- 36) Shirvani A., Iranban SJ. Organizational Excellence Performance and Human Force Productivity Promotion: A Case Study in South Zagros Oil and Gas Production Company, Iran. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2013; 2(3): 3010-15.
- 37) Taheri Y, Mohammadi J, Jafarinia S. Investigating the relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior considering the mediator role of empowerment. *Journal of Public Administration*, 2015; 6(4): 769-89. [Persian]
- 38) Yaghoobi N, Yazdani B, Hoseinbar M, Rasheki N. A Study of the Transitional Leadership Status in Zahedan University of Medical Sciences. *The 2nd International Conference on Management, Entrepreneurship and Economic Development*, 2013; Qom, Payam Noor university. [Persian]
- 39) Yaminifirooz M, Kalashi M, Hosseini SE, Taghizadeh M. Assessment The effective indicators on transformation-oriented management from the perspective of staff of Alborz Province Youth and Sports General Department. *Organizational Behavioral Management in Sport Studies*, 2016; 3(2): 49-58.
- 40) Yarmohamadian MH, Shafie-Purmotlaq F, Fooladvand M. Relationship between organizational justice, job satisfaction and organizational trust and organizational commitment to excellence in order to provide an assessment of predictive model. *New approach in Educational Administration*, 2013; 4(1): 1- 17.
- 41) Zohdi M, Shafeai R, Kheirkhah H. A study of the relationship between social capital and organizational excellence (case study: Kurdistan Departments of Education). *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 2014; 4(9): 2509-16.



پروپوزیشن گاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی