

## ارزیابی وضعیت نفوذ آرمانی مدیران در مجتمع‌های آموزشی

منصوره بختیاری فاینردی<sup>۱\*</sup>، مجتبی بذرافشان مقدم<sup>۲</sup>، محمدرضا آهنگچیان<sup>۳</sup>، حسین کارشکی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: تاریخ پذیرش:

### چکیده

یکی از ابعاد رهبری تحولی، نفوذ آرمانی می‌باشد که رهبر مورد اعتماد و احترام پیروان قرار می‌گیرد. فداکاری رهبر و توجه به ارزش‌های اخلاقی باعث می‌شود که الگوی نقشی برای پیروان باشد. هدف این مقاله ارزیابی وضعیت نفوذ آرمانی مدیران در مجتمع‌های آموزشی صالح‌آباد در سال تحصیلی ۹۱-۱۳۹۰ بوده است. جامعه‌ی آماری شامل ۵۴۱ نفر از معلمان دو مقطع ابتدایی و راهنمایی می‌باشد. از این تعداد ۲۲۶ نفر به عنوان نمونه، با استفاده از شیوه‌ی نمونه‌گیری سهمیه-ای انتخاب شدند. انتخاب نمونه از جامعه‌ی آماری مدیران (۲۳: N) به شیوه‌ی سرشماری صورت گرفت. پرسشنامه‌ی محقق‌ساخته (دارای ۳۸ گویه) جهت سنجش نفوذ آرمانی مدیران استفاده شد که توسط معلمان تکمیل گردید و ۲۰۶ پرسشنامه جمع‌آوری و مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان می‌دهد که میانگین نمره‌ی نفوذ آرمانی مدیران مجتمع‌های آموزشی صالح‌آباد از متوسط ممکن بالاتر است و نفوذ آرمانی مدیران در سطح مطلوبی قرار دارد.

**واژه‌های کلیدی:** رهبری تحولی، نفوذ آرمانی (کاریزما)، مدیران آموزشی، مجتمع‌های آموزشی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

<sup>۱</sup> - دانش‌آموخته‌ی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه فردوسی مشهد

<sup>۲</sup> - عضو هیات علمی دانشگاه فردوسی مشهد

<sup>۳</sup> - عضو هیات علمی دانشگاه فردوسی مشهد

<sup>۴</sup> - عضو هیات علمی دانشگاه فردوسی مشهد

\*- نویسنده مسوول مقاله: asal\_mahi66@yahoo.com

## مقدمه

رهبری فرایند هدف بخشیدن به کوشش جمعی است و موجب می‌شود که افراد با میل باطنی خویش برای رسیدن به هدف، با صرف امکانات توانایی‌های خود، تلاش نمایند (Bagherpur & Abdollahzade, 2012).<sup>۱</sup> رهبری تحولی<sup>۱</sup> بیانگر فرایندی است که افراد را متحول و متغیر می‌کند و با ارزش‌ها، خصیصه‌های اخلاقی و اهداف بلندمدت در ارتباط است. رهبران تحولی به عنوان افرادی موثرتر از رهبران تبدالی شناخته شده‌اند (Mortazavi, Nazemi & Mahmudi Fakhrabad, 2005). رهبری تحولی بوسیله برنز<sup>۲</sup> (۱۹۷۸) به عنوان یک الگوی جدید رهبری که توجه بیشتری به شروع تغییرات در بین پیروان دارد و ارزش‌های شخصی زیردستان و فرهنگ سازمانی و گروهی را متحول می‌کند وارد ادبیات رهبری شد (Farazja, 2007). برنز در سال ۱۹۷۸ سه شاخص اصلی برای شناسایی رهبران تحولی بیان نمود. این شاخص‌ها عبارتند از: نفوذ آرمانی- ملاحظات فردی و انگیزه‌های روحی، در سال ۱۹۹۰ بس و اولیو<sup>۳</sup> شاخص چهارمی به نام تحریک ذهنی را به مدل برنز اضافه کردند (Athari, 2009). در سازمان‌های آموزشی، شیوه‌ی رفتار مدیر می‌تواند بر ادراکات، انتظارات، نگرش‌ها، رفتار و انگیزش معلمان به عنوان منابع انسانی ارزشمند نظام تاثیر بگذارد و به تبع آن بازده و اثربخشی آن را متاثر سازد. از طرفی آنچه که در تعامل بین مدیر و معلمان در جریان است به طور مستقیم و غیرمستقیم بر دانش‌آموزان نیز تاثیر می‌گذارد (Taghinasab & Et al, 2009).<sup>۴</sup> علاقه بند<sup>۴</sup> (1992) نیز معتقد است پرداختن به مسئله مدیریت و رهبری نظام آموزشی از اهم مسائل است، چرا که وجود رهبران شایسته و کارآمد در راس سازمان‌های آموزشی رکن اصلی و عمده‌ترین عامل رشد و اعتلای آموزش و پرورش کشور می‌باشد. رهبران تحولی به جهت برخورداری از ویژگی‌های شخصیتی بارز و کم نظیر، توان نفوذ بالا، دیدگاه بلند و مهارت‌های انسانی و ادراکی فوق العاده قادرند در شرایط متلاطم و بحرانی حاکم بر مدارس در عصر حاضر به بهترین نحو ممکن، معلمان را تحت تاثیر و نفوذ خود قرار داده و آنها را برای برخورداری از انگیزه و علاقه‌ی بالا در بکارگیری نهایت استعداد و تلاش‌شان در جهت تحقق اهداف سازمانی تحریض نمایند (Javedani, 2002). بلیک و موتن<sup>۵</sup> (1984) بر این باورند که بهترین و موثرترین سبک رهبری آن است که کارکنان احساس استقلال شغلی در کار، احساس اشتراک در اهداف سازمانی و اعتماد

<sup>۱</sup> - Transformational leadership

<sup>۲</sup> - Burns

<sup>۳</sup> - Bass & Avolio

<sup>۴</sup> - Alagheband

<sup>۵</sup> - Blake & mouton

متقابل بکنند. نتیجه اش عملکرد اصلاح شده، کاهش غیبت و ترک خدمت، روحیه ی کاری بالا و رضایت شغلی بالایی می شود (Bakhshayesh & Azarniyyad, 2012).

نفوذ آرمانی فرایندی است از فراهم کردن یک نقش الگویی رهبر برای پیروان که از او پیروی می-کنند. رهبرانی که نفوذ آرمانی دارند، سطحی از استانداردهای اخلاقی را دربردارند، هم‌چنین به عنوان فردی وفادار، فروتن، مثبت، صادق، و شایسته توصیف می‌شوند (Alyn, 2010). برخی نویسندگان کاریزما را به عنوان یک پدیده کمیاب، دارای ویژگی‌های غیر عادی رهبر و یک بحران توصیف می‌کنند، در حالی که دیگران بحث کرده‌اند که کاریزما می‌تواند درجات متنوعی از ویژگی‌های رهبران را در همه سطوح و فضای سازمانی نشان دهد. این نظریه کاریزما نه تنها شامل ویژگی یک رهبر می‌شود، بلکه کاریزما در رهبران، پیروان و موقعیت وجود دارد. برای اعمال نفوذ بیش‌تر بر پیروان، رهبران کاریزماتیک، گیرایی و جذب‌شان را تقسیم می‌کنند. وقتی جذب‌شان تقسیم شد، رهبر بر پیروان و سازمان تاثیرات قوی‌تری دارد (Berson & Sosik, 2007). رهبری کاریزماتیک با توانایی‌های خاص، رویایی بودن و بخشیدن احساسی از ماموریت درگیر می‌شود (Bass & Seltzer, 1990). اگر رهبری، تحولی باشد نفوذ آرمانی یا کاریزمایش رویایی و مطمئن است و استانداردهای بالایی برای تقلید بوجود می‌آورد. ادبیات اخیر بر ابعاد معنوی مانند نفوذ، هم‌چنین ابعاد اخلاقی فرایند نفوذ، تاکید می‌کند. اولین تفاوت بین رهبری تحولی معتبر و رهبری تحولی دروغین در ارزش‌هایی که برای آنها آرمانی هستند، قرار دارد (Bass & Steidlmeier, 1999). رهبران با نفوذ باهوش، فعال، حرفه‌ای، خوب تربیت شده هستند و هماهنگی فوق‌العاده‌ای در عملکردشان دارند. وقتی رهبران به کارکنان مراجعه می‌کنند از آنها کمک می‌خواهند و این رویکرد معتبر را برای تاثیر گذاری بر رفتار آنها انجام می‌دهد (Grenny, 2009). رهبرانی که نفوذ آرمانی قوی دارند دارای ثبات کنترل عاطفی نیز هستند. آنها اعتقاد دارند که تغییر و تحول پیروانشان از طریق ارتباطات، الگودهی نقش و تشویق، راهبردهای مناسب برای رسیدن به ماموریت و اهداف سازمان می‌باشد (Kowsarneshan, Javaheri Kamel & Boroomand, 2008).

چنین رهبرانی، شایسته، مورد احترام و مورد اعتماد هستند. پیروان با رهبران‌شان شناخته می‌شوند و می‌خواهند از او تقلید کنند. در بین چیزهایی که رهبران از آن اعتبار بدست می‌آورند، این است که نیازهای پیروان را بیش‌تر از نیازهای خودشان در نظر می‌گیرند. رهبر به عنوان یک الگوی نقش عمل می‌کند، در خطرات با پیروان سهیم می‌شود و در یک حالت سازگاری با اخلاقیات، اصول و ارزش‌ها رفتار می‌کند (Boerner & Et al, 2007). در بعد تاثیرگذاری ایده‌آلی رهبران توجه به نیازهای دیگران قبل از نیازهای خودشان، پرهیز از استفاده کردن از قدرت برای مقاصد شخصی، تشریح استانداردهای روحیه‌ی بالا، تاکید بر اعتماد، ارائه ارزش‌های اصیل اخلاقی، توجه به عواقب

اخلاقی تصمیمات و ارائه‌ی چشم‌انداز را مد نظر قرار می‌دهند (Norshahi, 2009). این رهبران، مطمئن به خود، مصمم، مصر، با شایستگی زیادی هستند و تمایل دارند تا ریسک کنند. کاریزما می‌تواند نفوذ آرمانی نسبت داده شده‌ای از رهبران، بوسیله پیروانشان باشد. کاریزما، نفوذ آرمانی، نفوذی مبتنی بر احساس و رفتار رهبر به عنوان کاریزماتیک، بزرگتر از زندگی منصف با قابلیت‌های فوق‌العاده است. نفوذ آرمانی می‌تواند هم ادراک و احساسی در چشم ناظر یعنی پیروان باشد یا آنکه می‌تواند نفوذی مبتنی بر رفتارهایی از اصرار، تصمیم و ریسک کردن باشد (Bass, 1997). رهبر قادر است تا یک احساس از ارزش‌ها و احترام القا کند و به مهارت در ایجاد بصیرت، فخرفروشی کند (Vallejo, 2009). رهبران، بصیرت و یک احساس از مأموریت فراهم می‌کنند. آنها بصیرت را ارتقا می‌دهند و تعهد کاملی را نشان می‌دهند. رهبران بر اعتماد تاکید می‌کنند، آنها نظرشان را درباره مسائل دشوار و ارزش‌های اساسی و عواقب اخلاقی تصمیماتشان در حال حاضر را بیان می‌کنند، آنها شایسته‌الگوی نقش هستند و افتخار، وفاداری و اطمینان را بوجود می‌آورند (Pounder, 2008). رهبران تحولی بر سطح تعهد و رضایت پیروان از طریق تمایلشان به قربانی کردن خودشان برای علائق خوب پیروان یا علائق جمعی تاثیر می‌گذارند، بنابراین الگو نقش اخلاقی دارد و اعتماد را در بین پیروان می‌سازد. رهبران تحولی به آسانی می‌توانند انرژی پیروانشان را با سخت کار کردن تلاش کردن افزایش دهند تا اهداف سازمانی بالاتری بدست آورند. بنابراین ما انتظار داریم خلاقیت کارکنان را افزایش دهیم. رهبران دارای نفوذ آرمانی بصیرت و احساسی از مأموریت فراهم می‌کنند، غرور را بر می‌انگیزند، احترام و اعتماد بدست می‌آورند و خوش‌بینی را افزایش می‌دهند (Wang & Zhu, 2011). رهبرانی که نفوذ آرمانی دارند، سطحی از استانداردهای اخلاقی را در بر دارند. رهبرانی که نفوذ آرمانی همچنین توصیف می‌شوند به عنوان وفادار، فروتن، مثبت، صادق، و شایسته (Allyn, 2010). نفوذ آرمانی حالتی است که یک رهبر با دیگران دیده می‌شود. افراد سعی دارند تا به دنبال سازگاری با اخلاق او باشند. چنین رهبرانی سعی دارند تا نیازهای افراد را فراتر از نیازهای خودشان برآورده سازند (Herzog & Zimmerman, 2009).

مولفه‌های نفوذ آرمانی شامل الگودهی نقش، احترام، ارزش‌های اخلاقی و بصیرت و چشم‌انداز می‌باشد.

### ۱- الگودهی نقش

نفوذ آرمانی، کاریزما را رهبرانی تعریف می‌کند که استانداردهای بالایی برای نتیجه اخلاقی دارند و درباره آینده مطمئن هستند و الگوهایی هستند که از طریق ارزش‌ها، رفتارها و عملکرد برای افراد، مورد تقلید<sup>۱</sup> قرار می‌گیرند. پیروان چنین رهبرانی را تحسین می‌کنند، به آنها اعتماد دارند و با

<sup>1</sup>- emulate

رهبران‌شان شناسایی شوند و نسبت به ماموریت و اهداف جمعی جامعه‌ی خود متعهد می‌شوند. بنابراین نفوذ آرمانی نقش مثبتی از الگوی نقش را بوسیله رهبران تحولی منعکس می‌کند (Blair, 2011). Sosik & Zhu, 2011) هاکت و بیارز<sup>۱</sup> (1996) به این نتیجه رسیده‌اند که افراد الگوهای نقشی را که شبیه خودشان است، جستجو می‌کنند. بنابراین یک الگوی نقش تا زمانی الهامی خواهد بود که شخص توانایی شناسایی به عنوان یک الگو را دارد (Athalye, 2010). نشانه‌های نفوذ آرمانی بس شامل رفتارهایی می‌شود که اعضای کارکنان با رهبران شناخته می‌شوند و رهبران مورد احترام و اعتمادند که زمینه‌ی مربی‌گری و الگوی نقش بودن را فراهم می‌کنند. یک رهبر که کارزماتیک و حمایتی ماموریتی مشخص و مجموعه‌ای از ارزش‌های تاثیرگذار بر اعضای کارکنان فراهم می‌کند (Bradyschwartz & et al, 2011). تنها پیروان نیستند که می‌توانند از الگوهای اخلاقی مطالبی یاد بگیرند، رهبران نیز می‌توانند از این الگوها نکاتی را بیاموزند. رهبران از طریق مشاهده رفتار الگوی اخلاقی نقش و نیز پیامدهای رفتارهای آنها به هم ذات‌پنداری با الگو، درونی‌سازی ارزش‌ها و نگرش‌های آن و سرمشق قرار دادن رفتار الگو می‌پردازند. کارکنان می‌توانند از طریق الگوسازی نقش، نوع رفتار مورد انتظار و رفتار مورد تشویق را یاد بگیرند (Siyadat, Nasr Esfehani, & Allahyari, 2010).

## ۲- احترام

رهبران تحولی ارتباط عاطفی قوی با پیروان‌شان دارند. این رابطه از طریق احترام به افراد شکل گرفته است. رهبران تحولی، پیروان‌شان را برای به کار بردن مهارت‌ها، تجربه کردن اثربخشی شخصی خود و گسترش توانایی‌های شناختی در راه تغییر خود و سازمان، تشویق می‌کنند. این انتظارات می‌توانند رابطه عاطفی را در میان رهبران و پیروان گسترش داده و احساس خود-ارزشی را در بین افراد افزایش دهد (Athari, 2009). از طریق نفوذ آرمانی، رهبران آنچه را که صحیح است، وضع می‌کنند. کارکنانی که می‌بینند رهبرشان کار درست را انجام می‌دهد، به او اعتماد می‌کنند و احترام می‌گذارند و از عدالت میان‌فردی درک مثبتی دارند. این امکان دارد که رهبران تحولی که دید مثبتی را برای کار پیروان در نظر می‌گیرند، درباره خودشان احساس بهتری دارند و بهتر انرژی می‌گیرند، همچنان که یک مسیر مشخص در کارشان دارند (Nielsena, & Munirb, 2009).

## ۳- ارزش‌های اخلاقی

استارات<sup>۲</sup> (۱۹۹۱) معتقد است که سازمان‌های آموزشی در ایجاد محیط اخلاقی مسئول هستند. مدیران آموزشی به عنوان یک انسان، رهبر آموزشی، مدیر و شهروند در برابر فراگیران، معلمان، مدیران و مسئولان ارشد سازمانی مسئول و پاسخگو هستند. مدیران آموزشی مسئول ایجاد روابط و

<sup>1</sup> - Hackett & Byars

<sup>2</sup> - Starat

محیط سازمانی سالم برای آموزش و یادگیری هستند (Siyadat, Nasr Esfehiani, & Allahyari, 2010). مدیریت نمودن ارزش‌ها در سازمان، یک الگوی مدیریتی است که تاکید بر تحریک افراد، توسعه مهارت‌ها و ارتقاء هم‌افزایی و نوآوری با هدف بهبود عملکرد سازمان مرتبط می‌شود. ارزش‌های محوری سازمان و مدیریت سازمان بر اساس این ارزش‌ها می‌تواند راهنمای بسیار خوبی جهت رشد و ادامه حیات سازمان‌ها باشد. هر تغییر پایدار و ماندگار باید در سطح ارزش‌ها تحقق یابد. سازمان‌ها به عنوان واکنش در برابر تغییرات محیطی، ارزش‌های محوری خود را تغییر نمی‌دهند، بلکه در صورت لزوم سعی می‌کنند محیط خود یا ساختارهای قبلی خود را تغییر دهند، تا بتوانند ارزش‌های سازمان خود را حفظ نمایند. در سازمان‌های موفق راهنمای واقعی ارزش‌ها هستند. ارزش‌ها رفتار و سبک مدیران و کارکنان را هدایت می‌کنند. در چنین سازمان‌ها، ارزش‌ها در برنامه‌ریزی سیاست‌گذاری تصمیمات و عملیات نقش مهمی را ایفا می‌نمایند. اگر مدیریت را یک سیستم بدانیم حضور ارزش‌ها در زیر سیستم‌های متعدد آن به چشم می‌خورد. ارزش‌ها موجب تقویت و ثبات هر چه بیشتر سازمان‌ها می‌گردند (Memarzade & Jahangir Fard, 2010).

#### ۴- بصیرت و چشم‌انداز

کانگر و کانگو (Kanger & Kanango, 1998) بیان می‌کنند که رهبران تحولی کاریزماتیک قادرند بصیرت‌هایی را در نظر گیرند تا ایده‌های جدید و احتمالاتی برای آینده در طول دوره‌های بحرانی و تغییر جهت‌های استراتژیکی بدست آید، این اهداف شامل ایده‌های استراتژیکی است که پیروان چالش‌ها را عمیقا در می‌یابند. بصیرت نه تنها به عنوان یک رفتار ارتباطی، هم‌چنین به عنوان یک رفتار کاریزما که باعث توجه به چشم‌اندازها می‌شود، به نظر می‌رسد (Berson & Avolio, 2004). رهبران تحولی با استفاده از بصیرت به عنوان یک مهارت ارتباطی، قادرند به طور مستقیم و سمبلیک آن را به صورتی که در پیروان تعهد پدید می‌آورد به کار گیرند و به این ترتیب تمرکز بر اهداف سازمانی را تسهیل کنند (Athari, 2009). کاریزما برای پیروان یک احساس از هدف که به او نیرو می‌دهد، فراهم می‌کند و بصیرت رهبر را قابل فهم می‌سازد (Avolio & Bass, 1999). رهبران به وسیله چشم‌انداز، به سازمان خود جهت می‌دهند و اهداف چندگانه خود را کامل می‌کنند. به نظر می‌رسد چشم‌انداز باعث ایجاد جذابیت برای رهبر می‌شود و از همین طریق افراد به قابلیت اجرای چشم‌انداز و پاداش‌هایی که ارایه می‌دهد اعتقاد پیدا می‌کنند. چشم‌انداز یک هدف ایده‌آل و آینده‌نگر است. چشم‌انداز در فرآیند نفوذ رهبری کاریزماتیک و در موفقیت واقعی اهداف رهبر، نقش مهم و چندگانه‌ای بر عهده دارد. در مباحث رهبری، چشم‌انداز مربوط است به اهداف آینده-محوری که برای پیروان معنی‌دار هستند. کانگر و کانگو (Kanger & Kanango, 1998) چشم‌انداز را این چنین تعریف می‌کنند: مجموعه اهداف آرمانی که توسط رهبر ارایه شده و دورنمای مشترکی

را با پیروان به نمایش می‌گذارد. بنیس و نانوس<sup>۱</sup> اشاره دارند که چشم‌انداز، آینده‌ای را برای سازمان بیان می‌کند که واقع‌بینانه، موثق و جذاب است و این آینده در بعضی از جهات از وضعیت کنونی بهتر است (Rezaeeyan, Esmaeeli Givi, & Ebrahimi, 2009). چشم‌انداز ایده‌ی الهام‌بخش سازمان‌ها در زمینه رهبری، ظرفیت ایجاد یک تصویر و آرمان مشترکی از آینده است که به دنبال آن هستیم. به سختی می‌توان سازمانی را نام برد که بدون داشتن اهداف، ارزش‌ها و آرمان‌های مورد قبول سازمان به درجه‌ای از موفقیت رسیده باشد. سازمان، چشم‌انداز روشنی دارد. چشم‌انداز سازمان امیدبخش می‌باشد. چشم‌انداز به کارکنان ابلاغ شده است. کارکنان به چشم‌انداز متعهد هستند و اقدامات آنها در راستای تحقق چشم‌انداز است (Shahlayee & Kheyrandish, 2010). آنچه مهم است این است که پیروان، این چشم‌انداز را بپذیرند و رهبر برای انرژی دادن به افراد برای دستیابی به آن تلاش کند (Zabih, 2010).

رهبران تحولی چشم‌اندازهای خودشان را به وسیله گرفتن اطلاعات یا کسب نتایج از دیگران شکل می‌دهند و توسعه چشم‌انداز است که بعضی اوقات زوایای مختلفی از بصیرت را ایجاد می‌کند (Athari, 2009). چشم‌انداز در فرایند ظهور رهبر کارزماتیک چند نقش را بر عهده دارد: چشم‌انداز صفت محبوبیت رهبر را در چشم پیروان افزایش می‌دهد. تدوین اهدافی که برای پیروان ایده‌آل باشد، نیرویی در اختیار رهبر می‌گذارد که با آن می‌تواند تغییر ایجاد کند. اگر اهداف چشم‌انداز برای پیروان معنی‌دار باشد، چشم‌انداز انگیزشی خواهد بود. هر چند اکثر نویسندگان اشاره دارند که چشم‌انداز رهبر باید دغدغه‌های مشترک پیروان را منعکس کند، اما درباره شرایط و محیطی که چشم‌انداز در آن رشد می‌کند، حرفی نزنده‌اند (Rezaeeyan, Esmaeeli Givi, & Ebrahimi, 2009). گریپا (Garippa, 2007) تاکید می‌کند که باید حضور رهبر را در تمام مسئولیت‌ها احساس کرد. یک رهبر باید تجربه داشته باشد. او باید نظرات خود را بیان کند و هم‌چنین تمایل داشته باشد نظرات افراد دیگر را بشنود. یک رهبر باید جرات و قوت ریسک کردن و انسانیت داشته باشد. نظر لی (Lee, 2009) این است که رهبران واقعی می‌دانند باید با پیروان در یک شیوه معنادار، هیجانی و حتی با احساسات تماس برقرار کنند.

مطالعات بسیاری به رهبری تحولی پرداخته‌اند، اما نفوذ آرمانی به عنوان یکی از مولفه‌های آن، به طور اختصاصی کمتر مورد بحث قرار گرفته است.

نتایج مطالعه دومرچی (Domerchie, 2011) نشان می‌دهد که بین هوش هیجانی افراد و جنبه‌ی انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی رهبر رابطه‌ای وجود ندارد. ولی بین نفوذ آرمانی رهبر و هوش هیجانی افراد یک رابطه وجود دارد. در پژوهش کمپ بل (Campbell, 2008) روابط بین رهبر و

<sup>1</sup> - Benis & Nanus

پیرو بررسی شد. دو کیفیت رابطه‌ای شناسایی شد و روابط این ابعاد با درکی از کاریزما در یک نمونه از رییس افسر و تیم مدیریت عالی‌اش مورد آزمون قرار گرفت. نتایج نشان داد که رابطه‌ی سازنده با ویژگی کاریزما به طور مثبت مرتبط است، در حالی که رابطه‌ی رقابتی یک رابطه منفی با ویژگی کاریزماتیک دارد. بونو و جاگ (Bono & Judge, 2004) پژوهشی انجام دادند که در این پژوهش رابطه بین شخصیت و رتبه رفتارهای رهبری تحولی و تبدالی را تجزیه و تحلیل می‌کند. برونگرایی قوی‌تر بود و بیشتر با رهبری تحولی همبستگی داشت. نتایج اساس تمایل به رهبری تحولی را در شخصیت، مخصوصاً راجع به بعد کاریزما تایید می‌کند. در پژوهش مک دوئل اسمیت (Mcdowell Smith, 2005) نتایج نشان داد که ادراک معلمان از سبک رهبری مدیران، در ویژگی نفوذ آرمانی و انگیزش الهام‌بخش رهبری تحولی از نظر آماری معنادار است. بین پاداش مشروط، مدیریت استثنای و ویژگی نفوذ آرمانی رابطه‌ی معناداری وجود دارد، هم‌چنین بین سابقه‌ی خدمت مدیران در همان مدرسه و شیوه‌ی رهبری آنان رابطه وجود دارد. نتایج پژوهش امیر و همکاران (Amir & Et al, 2008) نشان داد که کاریزما با برخورد مثبت پیروان همبستگی مثبت دارد و با برخورد منفی پیروان همبستگی منفی دارد. نتیجه نشان می‌دهد که بیان مثبت و رفتار محرک رهبران، میانجی این روابط می‌باشد. مطالعه نشان داد که جنگجویان تحت فرمان یک افسر کاریزما، از افراد تحت فرمان افسر غیر کاریزما، خوشحال و راضی‌تر بودند و این روابط بوسیله تاثیر مثبت و تمایل به بیان مثبت رهبر تحت تاثیر قرار گرفت. نتایج مطالعه مورفی و انشر (Murphy & Ensher, 2008) نشان داد که رهبر کاریزما می‌تواند در توضیح نقش رهبری مدیران تلویزیون در تیم‌ها مهم باشد. چنین مدیرانی بصیرت را نشان می‌دهند، به نیازهای اعضا و دیگر رفتارهای کاریزما حساس‌اند. به علاوه برخی رفتارهای رهبری کاریزما با توجه به نزدیکی روابط با پیروان، تفاوت می‌کند. در پژوهش جکسون (Jackson, 2008) نتایج نشان داد که رهبران دارای نفوذ آرمانی با یک دیدگاه روشن و واضح با افراد ارتباط برقرار می‌کنند و جهت تعهد به تلاش بیش‌تر برای رسیدن به اهداف، توافق پیروان خود را جلب می‌کنند. نمونه مورد بررسی، رهبران شرکت‌ها بودند که در جلسه ماهانه رهبری شرکت داشتند. هم‌چنین در مطالعه ی یانگ (Yang, 2009) که ۳۹۸ دانشجوی دانشگاه، دیدگاه‌شان را درباره رفتارهای رهبری و شخصیتی مدیران بیان کردند، نتایج نشان داد که شخصیت درک شده‌ی رهبران به طور مثبت با یکی از ابعاد رهبری تحولی یعنی نفوذ آرمانی (رفتار) یا همان رفتارهای آرمانی رابطه دارد. در بیش‌تر مطالعات انجام شده، رهبری تحولی با استفاده از ویژگی‌هایش از جمله نفوذ آرمانی، نقش مهمی در رضایت، تعهد کارکنان و اثربخشی سازمانی دارد.



در آموزش و پرورش، مدیریت مدرسه را مهم‌ترین عامل تغییر و نوآوری در امر آموزش و پرورش می‌دانند، زیرا امر تدریس و یادگیری که محور تمامی فعالیت‌های آموزش و پرورش است، به گونه‌ای عمده در مدرسه صورت می‌گیرد (Niknami & Et al, 2010).

فرهنگ رهبری پدیده‌ای است که باید برای ایجاد و برقراری آن کوشید و فعالیت کرد و گرنه به خودی خود و به گونه خلق الساعه بوجود نخواهد آمد (Bagherpur & Abdollahzade, 2012).

سبک رهبری و تصمیم‌های گرفته شده به وسیله مدیران، بر عملکرد سازمان از بالا به پایین اثرگذار است. این عامل، سبب ساز شکست یا موفقیت سازمان است. زیرا افزون بر سایر عوامل داخلی محیط سازمان، بر عوامل خارجی محیط سازمان نیز اثرگذاری و کنترل دارد (Khalkhali & Et al, 2011).

بر اساس مطالعات انجام شده رهبری تحولی دارای مولفه‌های کارآمدی از جمله نفوذ آرمانی است که از اهمیت بسیاری برخوردار است. بنابراین شناخت مدیران آموزشی به عنوان عوامل تغییر و نوآوری و دارای ویژگی‌های کارآمدی، ضرورت بررسی خصوصیات مولفه‌های نفوذ آرمانی، نقش پیروان در جریان رهبری، پیامدهای نفوذ آرمانی برای رهبران و پیروان و چگونگی پرورش این ویژگی را در رهبران مشخص می‌نماید. به نظر می‌رسد بررسی ابعاد مختلف نفوذ آرمانی و شناخت ویژگی‌های منحصر به فرد آن، به رهبران در شیوه‌های اعمال رهبری کمک بسیاری می‌نماید. با توجه به اینکه نفوذ آرمانی موضوع جدیدی می‌باشد و تاکنون مقالات اندکی به این مبحث پرداخته اند، سعی بر آن است تا در این پژوهش ویژگی‌های رهبر کارزما شناسایی شده، مولفه‌های آن برشمرده و بوسیله پرسشنامه‌های نفوذ آرمانی، دیدگاه معلمان ابتدایی و راهنمایی مجتمع‌های آموزشی صالح آباد در خصوص نفوذ آرمانی مدیران ارزیابی گردد. مدیران آموزشی برای پیشبرد اهداف سازمانی باید سعی کنند ویژگی‌های رهبر کارزما را در خود پرورش داده و بهبود بخشند. اثربخشی سازمان در نتیجه همکاری مدیران و معلمان به دست می‌آید.

### سوال پژوهش

وضعیت نفوذ آرمانی مدیران در مجتمع‌های آموزشی صالح‌آباد در سال تحصیلی ۹۱-۱۳۹۰ چگونه می‌باشد؟

### روش پژوهش

این پژوهش از حیث هدف در زمره پژوهش‌های کاربردی و از حیث روش، توصیفی-پیمایشی بوده است.

جامعه‌ی آماری در این پژوهش، معلمان (کلیه نیروهای رسمی و پیمانی) دو مقطع ابتدایی و راهنمایی مجتمع‌های آموزشی صالح‌آباد در سال تحصیلی ۹۱-۱۳۹۰، بوده اند که تعداد آنان با توجه به آماري که اداره آموزش و پرورش صالح‌آباد در اختیار قرار داده، ۵۴۱ نفر می‌باشد. با

استفاده از جدول مورگان، ۲۲۶ نفر به عنوان نمونه با استفاده از شیوه‌ی نمونه‌گیری سهمیه‌ای انتخاب گردید. به دلیل وجود ۲۳ مجتمع آموزشی در صالح‌آباد، دیدگاه معلمان ابتدایی و راهنمایی درباره‌ی نفوذ آرمانی ۲۳ مدیر مورد سنجش قرار گرفت.

در این تحقیق برای ارزیابی وضعیت نفوذ آرمانی مدیران در مجتمع‌های آموزشی صالح‌آباد از پرسشنامه محقق‌ساخته‌ی نفوذ آرمانی که دارای ۳۸ گویه می‌باشد، استفاده گردید. این پرسشنامه توسط آزمودنی‌ها (معلمان) تکمیل شد، در نهایت ۲۰۶ پرسشنامه جمع‌آوری گردید. جهت سنجش روایی مقیاس نفوذ آرمانی، از روایی محتوایی، روایی همگرا و تحلیل عاملی استفاده شد. روایی محتوایی توسط ۶ نفر از اساتید بررسی شد. جهت سنجش روایی همگرا از خرده مقیاس نفوذ آرمانی در پرسشنامه اطهری (۱۳۸۸) که رهبری تحولی مدیران را سنجیده بود، استفاده شد. هم-چنین تحلیل عاملی اکتشافی صورت گرفت. نتایج آماری روایی همگرا نشان می‌دهد که همبستگی مقیاس محقق‌ساخته‌ی نفوذ آرمانی و مقیاس نفوذ آرمانی اطهری  $0/88$  می‌باشد ( $P < 0/05$ ) و رابطه‌ی آن دو در سطح  $0/01$  معنادار است. برای ارزیابی پایایی مقیاس نفوذ آرمانی مدیران، ابتدا ۳۰ پرسشنامه بین آزمودنی‌ها توزیع شد و ضریب پایایی  $0/98$  بدست آمد. در اجرای نهایی، پایایی مقیاس نفوذ آرمانی،  $0/97$  آلفای کرونباخ بدست آمد. در این پژوهش ضریب پایایی پرسشنامه اطهری (۱۳۸۸) در اجرای اولیه و نهایی  $0/96$  بدست آمد.

نحوه‌ی ساخت پرسشنامه: ابتدا بر مبنای تعاریف نفوذ آرمانی در مقالات و پایان‌نامه‌های رهبری تحولی، ۷ ویژگی به عنوان مولفه‌های نفوذ آرمانی (الگودهی نقش، القای غرور و افتخار، فداکاری، احترام، اعتماد، ارزش‌های اخلاقی و بصیرت و چشم‌انداز) در نظر گرفته شد که هر مولفه به زیر مولفه تقسیم شد و برای هر یک، گویه‌هایی ساخته شد که روایی محتوایی آن از نظر مطابقت هر گویه با زیر مولفه و مطابقت هر زیر مولفه با مولفه‌های نفوذ آرمانی، هم‌چنین قابل فهم و واضح بودن گویه‌ها، توسط ۶ نفر از اساتید صاحب‌نظر (در زمینه‌ی مدیریت آموزشی و علوم تربیتی) بررسی شد. گویه‌های نامربوط و یا تکراری حذف گردید و در نهایت ۴۴ گویه بدست آمد.

سپس با تحلیل عاملی اکتشافی، گویه‌ها در ۴ مولفه (الگودهی نقش، احترام، بصیرت و چشم‌انداز و ارزش‌های اخلاقی) قرار گرفت و در نهایت با بررسی گویه‌ها در مولفه‌های مربوطه، تعدادی گویه از لحاظ قرار گرفتن در ذیل مولفه‌ی مورد نظر و ارتباط مفهومی با آن، نامناسب تشخیص داده شد و با صلاحدید استادان راهنما و مشاور حذف گردید. هم‌چنین تحلیل عاملی تاییدی نیز روایی ابزار را تایید نمود.

## جدول ۱: گویه‌های ۴ مولفه نفوذ آرمانی

ردیف	مولفه‌ها	گویه‌ها	فراوانی
۱-	الگودهی نقش	۳-۴-۸-۱۰-۱۱-۱۲-۱۳-۱۶-۱۷-۱۹-۲۰-۲۶-۳۳-۳۵-۳۶-۳۷-۳۸	۱۷
۲-	بصیرت و چشم‌انداز	۷-۱۸-۲۳-۲۷-۳۲-۳۴	۶
۳-	احترام	۹-۱۴-۱۵-۲۱-۲۲-۲۴-۲۸-۲۹-۳۰-۳۱	۱۰
۴-	ارزش‌های اخلاقی	۱-۲-۵-۶-۲۵	۵
	جمع		۳۸

چهار مولفه‌ی نفوذ آرمانی به دست آمده و گویه‌های پرسشنامه، همراه با فراوانی آن در جدول ۱ ارائه شده است. تعداد گویه‌های مولفه الگودهی نقش ۱۷، بصیرت و چشم‌انداز ۶، احترام ۱۰ و ارزش‌های اخلاقی ۵ می‌باشد که جمعا ۳۸ گویه را شامل می‌شود.

برای بررسی روایی سازه‌ی همگرایی پرسشنامه‌ی محقق‌ساخته‌ی نفوذ آرمانی، بخشی از پرسشنامه رهبری تحولی اطهری (۱۳۸۸) که نفوذ آرمانی مدیر را می‌سنجد، مورد استفاده قرار گرفت. این پرسشنامه دارای ۱۶ گویه می‌باشد و توسط معلمان تکمیل می‌شود. پرسشنامه نفوذ آرمانی اطهری شامل دو مولفه‌ی یکپارچگی و اتحاد و ریسک‌پذیری معقول می‌باشد. مولفه‌ی یکپارچگی و اتحاد دارای ۱۲ گویه و مولفه‌ی ریسک‌پذیری معقول دارای ۴ گویه می‌باشد.

ابتدا پرسشنامه محقق ساخته نفوذ آرمانی مدیران ساخته شد و از روایی محتوایی، سازه همگرا و تحلیل عاملی استفاده شد. پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ انجام گردید. در نهایت مولفه‌های آن استخراج گردید و در اختیار معلمان قرار گرفت. جهت بررسی وضعیت نفوذ آرمانی مدیران نیز از روش‌های توصیفی و آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شد. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از نرم-افزار Spss16 تحلیل و نتایج به دست آمده ارائه گردید.

## یافته‌های پژوهش

با توجه به ۳۸ گویه که در طیف چهار گزینه‌ای (از کاملا مخالفم ۱ تا کاملا موافقم ۴) امتیازبندی - شد، در صورتی که همه‌ی آزمودنی‌ها به گزینه کاملا مخالفم پاسخ گویند حاصل ضرب ۳۸ در ۱ (کاملا مخالفم)، ۳۸ به دست می‌آید، و در صورتی که همه‌ی آزمودنی‌ها به گزینه کاملا موافقم پاسخ گویند، حاصل ضرب ۳۸ در ۴ (کاملا موافقم)، ۱۵۲ به دست می‌آید. سپس ۳۸ را از ۱۵۲ کم و پاسخ را بر ۳ که تعداد طیف مورد نظر است (بالا، متوسط، پایین) تقسیم کرده و ۳۸ به دست آمد. ۳۸ به دست آمده را با ۳۸ که در ابتدای طیف قرار دارد جمع کرده و بدین ترتیب سه طیف مشخص شد. نمره‌ای که در طیف ۷۶-۳۸ قرار بگیرد، نفوذ آرمانی پایین، طیف ۱۱۴-۷۶ نفوذ آرمانی متوسط و طیف ۱۵۲-۱۱۴ نفوذ آرمانی بالا را نشان می‌دهد.

## جدول ۲: میانگین نمره‌ی نفوذ آرمانی مدیران مجتمع‌های آموزشی صالح‌آباد

تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	کمترین نمره کسب شده	بیشترین نمره کسب شده
۲۰۶	۱۲۴/۸۵	۲۲/۷۵	۵۵	۱۵۲

جدول شماره ۲ نشان داد که نمره‌ی نفوذ آرمانی با توجه به میانگین ۱۲۴/۸۵، در طیف ۱۵۲-۱۱۴ قرار گرفته و نشان‌دهنده‌ی سطح بالای نفوذ آرمانی مدیران است. یعنی نفوذ آرمانی مدیران مجتمع‌های آموزشی صالح‌آباد با توجه به ملاک در نظر گرفته شده در این پژوهش، در وضعیت مطلوبی می‌باشد.

## جدول ۳: مقایسه t تک نمونه‌ای مقیاس نفوذ آرمانی پژوهش

t	درجه آزادی	معناداری	تفاوت میانگین	پایین‌ترین نمره	بالا‌ترین نمره
۱۸/۸۲	۲۰۵	۰/۰۰۱	۲۹/۸۴	۲۶/۷۲	۳۲/۹۷

در جدول ۳، مقدار t به دست آمده، ارایه شده است. نتیجه نشان می‌دهد که بین میانگین نمونه با متوسط ممکن تفاوت معناداری در سطح ۰/۰۰۱ وجود دارد.

برای محاسبه‌ی متوسط ممکن، ابتدا تعداد گویه‌ها (۳۸) را در ۴ (طیف چهار گزینه‌ای لیکرت) ضرب کرده و عدد به دست آمده که انتهای طیف نمره‌ها (۱۵۲) را نشان می‌دهد، منهای ابتدای طیف نمره‌ها (۳۸) کرده و ۱۱۴ بدست آمد. ۱۱۴ را بر ۲ تقسیم کرده تا عدد متوسط (۵۷) در طیف به دست آید. سپس ۵۷ را با ۳۸ (حداقل نمره) جمع کرده و نقطه‌ی وسط در طیف (۹۵) به دست آمد. ۹۵ به عنوان نقطه متوسط ممکن می‌باشد که میانگین نمونه با آن مقایسه شده است.

## بحث و نتیجه‌گیری

نفوذ آرمانی به عنوان یکی از مولفه‌های مهم رهبری تحولی، سهم بسیاری در افزایش پیامدهای مثبت آن دارد. امیرکبیری و همکاران (۱۳۸۵) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند، رهبرانی که از سبک رهبری تحولی استفاده می‌کنند، در افزایش میزان تعهد کارکنان نسبت به سازمان خود موفق‌ترند. رهبران تحولی با بهره‌مندی از عواملی چون نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی قادر خواهند بود موجبات تغییرات بنیادین در نگرش‌ها و ادراکات و هم-چنین فرهنگ سازمانی را فراهم نموده و از این طریق قابلیت‌های مورد نیاز در جهت توفیق سازمان را ارتقا دهند (حسینی سرخوش، ۱۳۸۹).

موغلی (۱۳۸۲) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که الگوی رهبری سازمان‌های موفق اداری ایران با الگوی رهبری تحولی رابطه معنی‌داری دارد. هم‌چنین بین رضایت‌مندی، تلاش و تعهد کارکنان و الگوی رهبری تحولی در سازمان‌های موفق اداری ایران رابطه معنی‌داری وجود دارد. بنابراین شناخت نفوذ آرمانی می‌تواند شیوه‌ی رهبری را به سمتی سوق دهد که بسیاری از رفتارهای مثبت پیروان و اثربخشی سازمان را موجب گردد.

وضعیت نفوذ آرمانی مدیران مجتمع‌های آموزشی صالح‌آباد چگونه است؟  
نتیجه: نمره‌ی نفوذ آرمانی با توجه به میانگین ۱۲۴/۸۵، در طیف ۱۵۲-۱۱۴ قرار گرفته و نشان-دهنده‌ی سطح بالای نفوذ آرمانی مدیران است. یعنی نفوذ آرمانی مدیران مجتمع‌های آموزشی صالح‌آباد در وضعیت مطلوبی می‌باشد. هم‌چنین مقدار  $t$  به دست آمده نشان می‌دهد که بین میانگین نمونه با متوسط ممکن تفاوت معناداری در سطح  $0/001$  وجود دارد.

بحث: با توجه به اینکه پرسشنامه دارای ۳۸ گویه و طیف چهار گزینه‌ای لیکرت می‌باشد، جهت سنجش نمره نفوذ آرمانی به دست آمده در این پژوهش، سه طیف از جمله پایین (۷۶-۳۸)، متوسط (۱۱۴-۷۶) و بالا (۱۵۲-۱۱۴) مشخص می‌شود. با توجه به نمره‌ی ۱۲۴/۸۵، نفوذ آرمانی مدیران مجتمع‌های آموزشی صالح‌آباد، در سطح بالایی ارزیابی می‌شود که نشان‌دهنده‌ی وضعیت مطلوب آن می‌باشد.

نمره‌ی بالای نفوذ آرمانی مدیران مجتمع‌های آموزشی صالح‌آباد نشان می‌دهد که آنها از دیدگاه معلمان، دارای ویژگی‌های نفوذ آرمانی از جمله الگودهی نقش، بصیرت و چشم‌انداز، احترام و ارزش‌های اخلاقی می‌باشند و قادرند به معلمان خود اطمینان بخشیده و آنان را به سوی خود جلب نمایند. هم‌چنین نیازهای معلمان در حد ممکن برآورده شده و علائق‌شان مورد توجه قرار گرفته است. چنین مدیری تبدیل به الگوی مورد علاقه‌ی آنان شده که رفتار و عملکردش را می‌پسندند و تمایل دارند از وی تقلید کنند و از داشتن چنین مدیری احساس غرور و افتخار می‌نمایند. این امر موجب احترام، اعتماد و همکاری متقابل مدیر و معلمان گردیده است. بینش وسیع مدیر نسبت به امور مدرسه و آگاهی از اهداف عالی آموزش و پرورش، باعث ایجاد چشم‌اندازی در سازمان شده و در تصمیمات خود به نتایج اخلاقی آن توجه و ارزش‌های اخلاقی را رعایت کرده است. هم‌چنین نتایج نشان می‌دهد که در برخورداری مدیران از ویژگی نفوذ آرمانی، توافق بالایی از جانب معلمان وجود دارد. در تحقیقات نور شاهی (۲۰۰۹) و مرادی چالشتری (۲۰۰۹) نیز مدیران، در بعد نفوذ آرمانی، نمره بالایی کسب کرده‌اند.

نفوذ آرمانی در صفات و رفتار رهبران تحولی وجود دارد. ویژگی‌ها و صفاتی مانند رازداری، اطمینان، ایده‌های اخلاقی در رهبران دارای نفوذ آرمانی دیده می‌شود. از جمله رفتار نفوذ آرمانی نیز ایجاد حس همکاری در پیروان، توجه به نتایج معنوی و اخلاقی تصمیمات و ارائه‌ی چشم‌انداز است.

الگودهی نقش در واقع نشان‌دهنده‌ی رهبر به عنوان الگو و نمونه‌ی پیروان می‌باشد که آنان تمایل دارند از وی تقلید نمایند و با او شناخته شوند. فداکاری رهبر و توجه به نیازهای افراد بیش از نیازهای خودش، غرور و افتخار پیروان را بر می‌انگیزد. هم‌چنین رهبر بصیرتی روشن دارد و این

بصیرت را به پیروانش نیز منتقل می‌کند. آنها از اهداف سازمانی مطلع شده و برای رسیدن به آن با دیدی وسیع تلاش می‌کنند. چشم‌اندازی که نگاهی به دوردست‌های سازمان می‌باشد و توسط رهبر مشخص می‌شود، افراد را مطمئن و خوش‌بین می‌سازد. با توجه به اینکه ویژگی‌های مثبت اخلاقی و رفتاری چنین رهبری، احترام و اعتمادی را در دل پیروان به وجود می‌آورد، آنان نیز سعی می‌کنند با رسیدن به خواسته‌های وی، مورد اعتماد و احترامش قرار گیرند. رهبر دارای نفوذ آرمانی با رفتارهای اخلاقی به سوی افراد جلب شده و مورد احترام آنان قرار می‌گیرد. او مجموعه‌ای از ارزش‌های اخلاقی را در خود پرورش داده که پیروان نیز آن را درک می‌نمایند.

بنابراین توجه به ویژگی نفوذ آرمانی باید مدنظر رهبران سازمان‌ها قرار گیرد تا بتوانند افراد سازمان را در راه تغییر مطلوب و در راستای اهداف عالی سازمان سوق دهند. برای ایجاد تغییر در رفتار پیروان، ابتدا رهبر باید در رفتار خود تغییری ایجاد نماید تا تحولی مثبت و عمیق در آنان نیز حاصل شود. افزایش پیامد مثبت در عملکرد افراد و افزایش بازدهی سازمان با پرورش ویژگی نفوذ آرمانی رهبران به وقوع می‌پیوندد.

در این پژوهش، ابزاری مستقل، بومی و استاندارد جهت سنجش نفوذ آرمانی مدیران ساخته شد که با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل آماری، از روایی و پایایی بالا و مطلوبی برخوردار می‌باشد. هم‌چنین با توجه به نمره‌ی بالای نفوذ آرمانی که معلمان دو مقطع ابتدایی و راهنمایی مجتمع‌های آموزشی صالح‌آباد به مدیران خود نسبت داده‌اند، در می‌یابیم که این مدیران ویژگی‌ها و رفتارهای یک رهبر دارای نفوذ آرمانی را به خوبی در خود پرورش داده و به گونه‌ای مثبت به معلمان خود بازخورد داده‌اند.

## References

- Alyn. K. (2010). Transformational leadership in the fire. *Firehouse*. 88-90.
- Amir Erez, V. Misangyi, D. Johnson, M & LePine, K. (2008). Stirring the Hearts of Followers: Charismatic Leadership as the Transferal of Affect. *Journal of Applied Psychology*, 93, (3). 602-616.
- Amirkabiri, A. Khodayari, E. Nazari, F & Moradi, M. (2006). The relationship styles transformational & transactional leadership to organizational commitment of employee. *Cultural Management*, 4, (14). 117- 142.
- Athalye, R. (2010). Transformational Leadership Through Role Models: How B-Schools Can Teach New Paradigms of Leadership. *Journal of Management*, 6, (2). 1-10.
- Athari, A. (2009). Relationship Theory of Employee to transformational leadership Style of Administrations to Measure of Their Improvement in Ferdowsi University of Mashhad. Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements Administration of Educational Administration, Faculty of Education & Psychology, Ferdowsi University of Mashhad.
- Avolio, B. Bass, B. (1999). Re- examining the components of transformational & transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72. 441- 462.
- Bagherpur, M. Abdollahzade, H. (2012). The relationship emotional intelligence & style of leadership highschools managers in Gorgan city. *journal of new approaches in educational administration Islamic azad university Marvdasht branch*, 3, (2). 87-98.
- Bakhshayesh, A. Azarniyyad, A. (2012). The relationship styles of managers management to job Satisfaction & teachers mental health. *journal of new approaches in educational administration Islamic azad university Marvdasht branch*, 3, (1). 63-82.
- Bass, B. (1997). Personal selling & transactional/ transformational leadership. *The Journal of personal selling & Management*, 17, (3), 19-28.
- Bass, B. Seltzer, j. (1990). Transformational Leadership: Beyond Initiation & Consideration. *Journal of Management*, 16, (4), 693-703.

Bass, B. Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, & Authentic Transformational Leadership Behavior. *Binghamton University. Leadership Quarterly*, 10,( 2), 181-217.

Berson, Y. & Avolio, B. (2004). Transformational leadership & the dissemination of Organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *The Leadership Quarterly*, 15, 625-646.

Blair, A. Sosik, J. & Zhu, W. (2011). Felt Authenticity & Demonstrating Transformational Leadership in Faith Communities, The Pennsylvania State University Eastern University, *Institute of Behavioral & Applied Management*.

Boerner ,S. Astrid ,S. Griesser, D. (2007). Follower Behavior & Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies, Konstanz University*, 13, (3), 15- 26.

Bono, J. Judge, T. (2004). Personality & Transformational & Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, (5), 901-910.

Bradyschwartz, D. Spencer,T. Wilson, B. Wood, K. (2011). Transformational Leadership: Implications for Nursing Leaders in Facilities Seeking Magnet Designation, 93, 6.

Campbell, S. Ward, A. Sonnenfeld, J. Agle, B. (2008).Relational ties that bind: Leader° follower relationship dimensions & charismatic attribution. *The Leadership Quarterly*, 19, (5), 556-568.

Domerchie, E. (2011). Emotional Intelligence & Transformational Leadership of Sphr Professionals. *Capella University*.

Farazja, M. (2007). Investigating The Relationship Transformational & Transectional Leadership Styles & theory to change Organiztional from sight Experts Fars education Organization. Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements Administration of Educational Administration, Shiraz University.

Farjami, A. (2007). Identity Dimensions of Transformational leadership & The Relationship to Performance Organizational in found subjective manufacture Industries in Ghom township. Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements Administration of State Administration, Faculty of management, Tehran University.

Garippa, J. (2007). Leadership effects. *Training*, 44, (5), 4.

Grenny, j. (2009). influence change. *leadership excellence*, 26, (5),



Herzog, V. Zimmerman. (2009). Transformational Leadership & Building Relationships With Clinical Instructors. *Weber State University, Human Kinetics – ATT, 14, (3)*. 39-41.

Hoseyni Sarkhosh, M. (2010). conceptual Fereym of influence transformational leadership on organizational culture. *journal of Police human development 7, (30)*, 59- 72.

Jackson, D. (2008). Leadership Behavior Impacts on Performance at Company V. A dissertation submitted in partial satisfaction of the requirements for degree of Doctor of Education in Organizational Leadership. Education & psychology university. Pepperdine university.

Javedani, M. (2002). The Relationship Transformational leadership to Organizational Commitment of Teachers. Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements Administration of Educational Administration Shiraz University.

Khalkhali, A. Khaatbari, J & Ezani, M. (2011). The relationship cultural philosophy & style of leadership schools managers. *journal of new approaches in educational administration Islamic azad university Marvdasht branch, 2, (2)*, 23-40.

Kowsarneshan, M, Javaheri Kamel, M & Boroomand, m. (2008). Sentimental Intelligence & Transformational Leadership. *Journal of Human Development of polic, 5, (21)*, 99- 114.

Lee, T. (2009). A keen look at the every day drama of human persuasion. *communication world, 26,(3)*,14.

Mcdowell Smith, J. (2005). The Relationship Between North Carolina Elementary Principals & Teachers perceptions of Principals Leadership Styles & The Social Organization of The School. A dissertation submitted to the graduate faculty of Fayetteville state university in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of education. Department of educational leadership. Fayetteville.

Memarzade, gh. Jahangir Fard, M. (2010). Designing modele of management in base of value in Iran state organizations. *Journal of management. 7, (19)*, 34-51.

Moghli, A. (2003). Designing Pattern of transformational leadership in Iran state organizations. *Journal of science management, 62, 77-100*.

Moradi Chaleshtari, M. Hamidi, M. Sajadi, N. Kazemnejad, A. Jafari, A & Moradi Chaleshtari, J. (2009). The relationship Transactional -Transformational leadership to justice organizational & presentation of

model in Islamic State sport organization . *journal of sport management*, 2, 73- 96.

Mortazavi, S. Nazemi, Sh & Mahmudi Fakhrabad, S. (2005). Investigating The Relationship Emotion Intelligence & Transformational & Transactional Leadership Style. *Journal of Human Science Modarres*. 167-190.

Murphy, S. & Ensher, E. (2008). A qualitative analysis of charismatic leadership in creative teams: The case of television directors. *The Leadership Quarterly*, 19, (3), 335-352.

Niknami, M. Taghipur zahir, A. Delavar, A. & Ghafari, M. (2010). designing & Evaluation model of causal creativity & innovate educational managers in Tehran city. *journal of new approaches in educational administration Islamic azad university Marvdasht branch*, 1, (3), 1-28.

Nielsen, K. & Munirb, F. (2009). How do transformational leaders influence followers affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. *aNational Research Centre for the Working Environment, Copenhagen, Denmark; Department of Human Sciences, Loughborough University, UK*, 23, (4), 313\_329.

Norshahi, N. (2009). The Relationship between Leadership outcomes & Dimensions of Transformational Leadership Style in Universities Masters & higher education Institutes of Tehran. *Observation of Education & Psychology*, 3, (10), 163-176.

Pounder, J.(2008). Full-range Classroom Leadership: Implications for the Cross-organizational & Cross-cultural Applicability of the Transformational-transactional Paradigm. *Leadership*. higher colleges of technology, 4, (2)., 115- 135.

Rezaeeyan, A. Esmaeeli Givi, H & Ebrahimi, A. (2009). Presentation Patern of shaping charismatic leadership in organization from viewpoint guideline planning management . *Journal of management*, 1, (3), 35-50.

Siyadat, A. Nasr Esfehni, A & Allahyari, S. (2010). Moral leadership in educational organization. *Journal of Cultural engineering*, 5, (45 & 46), 38-47.

Shahlayee, N. Kheyrandish, M. (2010). Assessing scale of preparation active organizations in aviation industry for their conversion to Learner organization. *Journal of aviation engineering*, 12, (2), 65- 73.

Taghinasab, A. Pardakhtchi, M & Ghahramani, M. (2009). The Relationship between Leadership Style to Organizational Health in Boy Schools. *The University of Education & Psychology, Journal of Management & Planning in educational systems*. 2, (2), 42- 55.

Vallejo, M. (2009). Analytical Model of Leadership in Family Firms Under Transformational Theoretical Approach An Exploratory Study. *Family Business Review, University of Jaén, Spain*, 22, (2), 136-150.

Wang, P. Zhu, W. (2011). Mediating Role of Creative Identity in the Influence of Transformational Leadership on Creativity: Is There a Multilevel Effect? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18, (1), 25° 39.

Yang, L. (2009). Narcissistic leadership in organizations. in partial fulfillment of requirements for the degree of master of arts. the university of Guelph.

Zabihi, M. (2010). Assessing Transformational leadership between boy high schools managers of northern Khorasan in problems identity. Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements Administration of Educational Administration. Faculty of Education & Psychology, Ferdowsi University of Mashhad.

Zhu, W. Riggio, R. Avolio, B. Sosik, J. (2011). The Effect of Leadership on Follower Moral Identity: Does Transformational/ Transactional Style Make a a Difference? *Journal of leadership & organizational studies*. 18, (2), 150- 163.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی