

بررسی رابطه سبک رهبری تحول‌گرا با تعالی سازمانی در ادارات آموزش و پرورش استان زنجان

احسان اکرادی^۱، یاسر محمدنیا^۲، مجتبی عباسی^۳

تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۰/۲۱

تاریخ دریافت: ۹۴/۵/۲۱

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌گرا با تعالی سازمانی در ادارات آموزش و پرورش استان زنجان است. این پژوهش، از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ روش، توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان ادارات آموزش و پرورش استان زنجان با تعداد ۹۰۰ نفر و نمونه آماری منتخب بر اساس فرمول کوکران ۲۷۰ نفر بوده است که به شیوه تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. برای اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش از پرسشنامه استاندارد رهبری چندعاملی و پرسشنامه استاندارد ارزیابی عمومی عملکرد سازمانی بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM استفاده شد. پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۳ و ۰/۹۵ برآورد گردید. به منظور تحلیل داده‌ها از آزمون رگرسیون چندگانه به روش گام‌به‌گام استفاده شد. نتایج به دست آمده گویای آن است که بین ابعاد پنج‌گانه رهبری تحول‌گرا (ویژگی‌های آرمانی، رفتارهای آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک فویختگی و ملاحظات فردی) و متغیر تعالی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. علاوه بر آن، بر اساس یافته‌های این پژوهش نقش رهبری تحول‌گرا در پیش‌بینی تعالی سازمانی مورد تأیید واقع گردید.

واژگان کلیدی: رهبری تحول‌گرا، تعالی سازمانی، مدل EFQM، آموزش و پرورش

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی - دانشگاه علامه طباطبائی، تهران؛ (نویسنده مسئول)، ایمیل:

Ehsan.Ekradi954@gmail.com

۲. دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی - دانشگاه علامه طباطبائی، تهران؛ ایمیل:

Yaser.Mohammadnia@gmail.com

۳. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی؛ ایمیل: abbasi_m57@yahoo.com

مقدمه

موضوع رهبری و تأثیرات آن بر سازمان‌ها سابقه طولانی دارد و مورد بررسی و مطالعه بسیاری از صاحب‌نظران قرار گرفته 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 دهه‌های اخیر مکاتب و نظریات متعددی در زمینه رهبری شکل گرفته و به جامعه علمی معرفی شده است. (رهبری مشارکتی، موقعیتی، فرهمند یا کاریزماتیک، الهام‌بخش، تحول‌گرا و ... از جمله این سبک‌ها می‌باشند). از جمله دلایل توجه به موضوع رهبری این است که افراد و کارکنان هر سازمان رهبران را دارای قدرت زیادی می‌دانند که می‌توانند متولی اصلاحات و تغییرات مطلوبی شوند.

در این راستا، رهبری تحول‌گرا^۱ یکی از تازه‌ترین رویکردهای مطرح شده هست که از سوی برنز^۲ (۱۹۷۸) و بس^۳ (۱۹۸۵) مطرح شده است. بس بیان می‌کند که رهبران می‌توانند با استفاده از ویژگی‌های رفتاری رهبری تحول‌گرا، پیروان خود را به سوی عملکرد بیش از انتظار رهنمون کنند (مقدمی، ۱۳۸۹). برنز نیز بیان می‌کند که رهبران تحول‌گرا صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنائی به چالش و تلاش وامی‌دارند. همچنین تنها این رهبران هستند که قادر به ترسیم مسیرهای ضروری برای سازمان‌های جدیدند، زیرا آن‌ها منشأ تغییرات‌اند، بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و بر موج تغییر سوارند (رابینز^۴، ۱۹۹۶).

همچنین، رهبران تحول‌گرا با رفتارهای فرهمندانه‌ی خود که از طرف کارکنان تحت نظارت آن‌ها الگو برداری می‌شود، الهام‌بخشی، احترام، صداقت، وفاداری و حس مسئولیت مشترک را نیز به کارکنان خود منتقل می‌کنند. این احساسات بدون تردید موجب تقویت

-
1. Transformational leadership
 2. Burns
 3. Bass
 4. Robbins

خودمختاری و هویت شغلی و تکلیف در افراد می‌شود (الکانیز و کلر، ۲۰۰۳)، تعالی و سرآمدی سازمانی را موجب می‌شود. سازمان‌های تعالی‌جو با رهنمودهای رهبران خود و با توجه به افق‌های جدید خود، موفقیت و نحوه‌ی دستیابی به اهداف را در جهت رضایت ذینفعان موردبررسی قرار می‌دهند و تمامی توان بالقوه‌ی کارکنان خود را در سطوح فردی، گروهی و سازمانی اداره کرده، توسعه بخشیده و از آن بهره می‌گیرند (صراف زاده، ۲۰۰۹). آن‌ها همچنین صرف‌نظر از این‌که از چه نوعی باشند و یا از چه اندازه، ساختار یا بلوغی برخوردار باشند، برای کسب موفقیت به رهنمودهای رهبران خود جامه عمل می‌پوشانند. در این راستا، یکی از شیوه‌های بهبود و تعالی سازمان‌ها، مدل اروپایی تعالی EFQM هست که از طرف بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت ارائه شده است. این مدل به‌عنوان چارچوبی اولیه برای ارزیابی و بهبود سازمان‌ها، به‌عنوان ابزاری کاربردی هست که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با اندازه‌گیری این‌که در کجای مسیر برتری و تعالی قرار دارند، به این امر مهم دست یابند (جلیلی کشتیان و امینی، ۱۳۸۷). این مدل علاوه بر سازمان‌های تولیدی، در ارتقاء عملکرد سازمان‌های خدماتی و آموزشی نیز موفق بوده است (عابدیان و بحرانی، ۱۳۸۶) و با سنجش عملکرد مراکز آموزشی، فراهم‌سازی فرصت‌های آموزش و یادگیری و کمک به اجرای موفق ابزار و اقدامات عملی در کلاس‌ها و نیز شناسایی موفقیت‌های آنان، به نهادهای آموزشی کمک می‌کند تا به‌طور پیوسته به سطوح بالاتری از عملکرد نائل شوند.

یکی از نهادهای آموزشی که در هر جامعه‌های به‌عنوان مهم‌ترین نهادهای آن قلمداد می‌شود، سازمان آموزش و پرورش است که متولی امر آموزش و پرورش افراد و منشأ تغییرات گسترده اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و ... هست، که بدون تردید ترقی و تعالی جوامع در گرو برخورداری از آموزش و پرورش پویا و اثربخش است. به همین جهت پرداختن به مسائل آن و تلاش برای شناسایی و تقویت عناصر کلیدی مؤثر در موفقیت و یا شکست آن از وظایف محققان و اندیشمندان هست. در این میان توجه به مدیریت و رهبری

این سازمان از اولویتی ویژه برخوردار هست. بطوریکه لاکومسکی^۱ (۱۹۹۵) بیان می‌دارد به‌منظور ایجاد تغییر و افزایش کیفیت در ماده و محتوای آموزش و پرورش، بهبود و تقویت رهبری آن از مهم‌ترین موضوعات است. چرا که وجود رهبران شایسته و کارآمد در رأس این سازمان، اصلی‌ترین و عمده‌ترین عامل رشد و اعتلای آن هست. با توجه به نقش حساس و کلیدی این سازمان در توسعه و اعتلای کشور، بیش از هر سازمان دیگری نیازمند برخورداری از مدیران شایسته و کارآمد و نیز کارمندانی تعالی‌جو و آینده‌نگر است. لذا با توجه به موارد فوق و نظر به نقش حساس و کلیدی رهبران و کارکنان این سازمان، محقق به دنبال بررسی این موضوع است که آیا بین رهبری تحول‌گرا با تعالی سازمانی در ادارات آموزش و پرورش رابطه وجود دارد یا خیر؟

مبانی نظری

تعاریف و مفاهیم رهبری: رهبری، موضوعی است که از دیرباز نظر محققان و عامه مردم را به خود جلب کرده است. نخستین دیدگاه‌ها درباره رهبری را می‌توان در یک متن چینی با عنوان "برنامه بزرگ" که احتمالاً در سال ۱۱۲۰ قبل از میلاد نوشته شده است، مشاهده کرد. این متن، رهبری خوب را مستلزم داشتن قواعد روشنی می‌داند که مبتنی بر محیط و با توجه به شرایط، با مهربانی یا با قدرت اعمال می‌شود، همچنین اعلام می‌کند که رهبران باید الگوی کاملی در عمل باشند (دشتی، ۱۳۸۸).

در خصوص رهبری، تعاریف متعدد و متفاوتی وجود دارد. علت تنوع در تعاریف نیز این است که رهبری دربرگیرنده تعاملات پیچیده‌ای میان رهبر، پیروان و موقعیت هست. رهبری عبارت است از عمل تأثیرگذاری بر افراد به‌طوری که از روی میل و علاقه برای هدف‌های گروهی تلاش می‌کنند (تری^۲، به نقل از هرسی و بلانچارد^۳، ۲۰۰۵). رهبری در مدیریت عبارت است از: راهنمایی و فرماندهی زیردستان در جهت بهتر فهمیدن هدف‌های سازمانی و برانگیختن آنان به کار و فعالیت مؤثر است (مقیم، ۱۳۸۳).

1. Lakomski
2. Terry
3. Hresay and Blanchard

همچنین یوکل (۱۹۹۴) رهبری را عبارت از فرایندی می‌داند که بر اساس آن یکی از اعضای گروه - رهبر - رفتارهای سایر اعضا را طوری تحت تأثیر قرار می‌دهد و طوری هماهنگ می‌کند که اهداف گروه به دست می‌آید. رهبر، شخصیتی است که برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و فعالیت گروه را در اختیار دارد.

تقریباً از دهه ۱۹۵۰ میلادی تاکنون نظریه‌های رهبری فراز و نشیب‌های متعددی را پشت سر گذاشته است. در واقع تکامل نظریه‌های رهبری شامل چهار دسته نظریه است: (سنجقی، ۱۳۸۰).

۱- نظریه صفات مشخصه رهبری

۲- نظریه سبک‌های رفتاری

۳- نظریه وضعیتی (اقتضایی) رهبری

۴- نظریه رهبری تحول‌گرا

بر اساس نظریه صفات مشخصه، رهبران به‌طور مادرزادی رهبر متولد می‌شوند؛ بنابراین رهبری قابل آموزش نیست. در واقع، رهبران برخی صفات مشخص یا ویژگی‌های شخصیتی مشخص دارند که آن‌ها را از غیر رهبران متمایز می‌سازد. برخی از این صفات مشخص شامل: هوش و ذکاوت، اعتماد به نفس، تمایل به مسئولیت‌پذیری، تحمل ابهام، قاطعیت، جذابیت و ... است (هرسی و بلانچارد، ۲۰۰۵). اما پس از مدتی محدودیت‌های این نظریه برای صاحب‌نظران رفتار سازمانی آشکار شد؛ به‌عنوان نمونه، یوکل^۱ (۱۹۹۴) نشان داد که ویژگی‌های شخصیتی منفی نیز وجود دارد که مانع از رسیدن شخص به استعداد رهبری می‌شود. تحقیقات تجربی نشان می‌دهد که رهبری فرایندی پویاست و از هر موقعیت به موقعیت دیگر همراه با تغییر رهبر و پیرو و وضعیت تغییر می‌یابد. به‌هرحال، اگرچه ویژگی‌های شخصیتی معینی ممکن است در موقعیتی معین مفید باشد، اما هیچ‌گونه ویژگی‌های جهان‌شمولی نیست که بتواند موفقیت رهبری را تضمین کند. نبودن روایی و اعتبار نظریه‌های صفات مشخصه رهبری به تحقیقات رهبری دیگری منجر شد. این

تحقیقات در قالب رویکردهای گرایشی یا نظریه سبک‌های رفتاری رهبری مطرح گردید. (دشتی، ۱۳۸۸) به عبارت دیگر، توجه محققان از شخص رهبر به رفتار رهبر تغییر یافت. در این رویکرد، عقیده بر این است که رهبر ساخته می‌شود نه اینکه رهبر به‌طور مادرزادی رهبر شود. پژوهشگران نظریه‌های رفتاری به دنبال بهترین رفتار یا سبک رهبری بودند.

اما مطالعات و تحقیقات بعدی نشان داد که هیچ بهترین سبک رفتاری رهبری وجود ندارد. برای نمونه "لیکرت"^۱ نشان داد که بهترین سبک رفتاری رهبری در ایالات متحده، سبک رابطه مدار است. اما بر اساس تحقیقی که "پاول هرسی"^۲ انجام داد به این نتیجه رسید که سبک کارمدار با بازده بیشتری همراه بوده است و این نتیجه‌گیری برخلاف تحقیقات لیکرت بود. بنابراین صاحب‌نظران به این نتیجه رسیدند که بهترین سبک رهبری که در همه حالت‌ها اثربخش باشد وجود ندارد.

بدین وسیله عامل وضعیت و موقعیت به‌عنوان متغیر دیگری وارد مباحث رهبری شد. به آن دسته از نظریه‌هایی که به وضعیت و موقعیت‌های رهبری تأکید می‌کند، نظریه‌های وضعی یا اقتضایی می‌گویند. امروزه جهت‌گیری بسیاری از نظریه‌های رهبری در قالب اقتضایی یا وضعی مطرح می‌شود. همه این نظریه‌ها یک فرض اساسی مشترک دارند و بر انعطاف‌پذیری تأکید می‌کنند. (هرسی و بلانچارد، ۲۰۰۵)

به‌رغم هم مسیر شدن بسیاری از تحقیقات و مطالعات مربوط به رهبری، امروزه صاحب‌نظران رشته مدیریت شاهد پیدایش جریان فکری جدیدی در این زمینه هستند. این جریان فکری غالباً تحت عنوان نظریه رهبری تحول‌گرا مطرح شده است.

رهبری تحول‌گرا: مفهوم اولیه رهبری تحول‌گرا توسط برنز و در نتیجه تحقیقات توصیفی او پیرامون رهبران سیاسی ارائه شد. این رهبران سعی کردند خصوصیات اخلاقی و ایده‌آلهایی مانند: آزادگی، عدالت، برابری، صلح و انسانیت را پیرامون خود متجلی سازند.

-
1. Likert
 2. Hressey Pavel

برنز در اثر مشهور خود موسوم به «رهبری» تلاش کرد دو نقش متمایز رهبری و پیروی را به یکدیگر پیوند دهد. از نظر وی، رهبری تحول‌گرا فرایندی است که در آن رهبران و پیروان همواره در تلاش‌اند 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 می‌کوشند 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.

بس با استناد به یافته‌های برنز، مفهوم توسعه‌یافته‌تری از رهبری تحول‌گرا را ارائه کرد و در تألیفات خود جوهره مفهومی رهبری تحول‌گرا را چنین توصیف می‌کند: رهبری تحول‌گرا به عملکرد رهبری اطلاق می‌شود که درصدد است از طریق نفوذ آرمانی، الهام‌بخشی، تحریک فرهیختگی و حمایت‌های توسعه‌گراانه پیروان را حدی فراتر از منافع زودگذر شخصی به حرکت وادارد و در این راستا، دو عامل نفوذ آرمانی و 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. (بیک زاده و فلسفی، ۱۳۸۸)

از نظر وی، مراتب تحول‌گرایی را می‌تواند برحسب تأثیری که هر رهبر در پیروان بر جای می‌نهد مورداندازه‌گیری قرار داد. در رهبری تحول‌گرا، پیروان همواره از احساسات شایانی برخوردارند که دربردارنده اعتماد، تمجید، وفاداری و احترام وافر نسبت به رهبری است. (بس، ۱۹۹۹)

برنز (۱۹۷۸) رهبری تحول‌گرا را فرایندی می‌داند که طی آن رهبر و زیردستان یکدیگر را برای دستیابی به سطوح بالای روحیه و انگیزش تحریک می‌نمایند. (یوکل، ۱۹۹۴)

بس (۱۹۹۹) نیز استدلال می‌نماید که الگوی رهبری تحول‌گرا به‌طور جهان‌شمولی قابل کاربرد بوده و صرف‌نظر از تأثیرات فرهنگی و سازمانی، زیردستان را به چشم‌پوشی از تمایلات فردی به نفع گروه یا سازمان الهام بخشیده و آن‌ها را به‌صرف تلاش به سزایی بیش از آنچه معمولاً انتظار می‌رود برمی‌انگیزند.

همچنین "هرسی و بلانچارد" رهبری تحول‌گرا را چنین تعریف می‌کنند: فرایند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه برای ایجاد تغییر و تحول ناپیوسته در موقعیت فعلی (وضع موجود) و کارکردهای سازمان به‌عنوان یک کل.

ابعاد رهبری تحول‌گرا

- **نفوذ آرمانی:** عامل اول در رهبری تحول‌گرا، کاریزما^۱ یا نفوذ آرمانی نامیده می‌شود و رهبرانی را توصیف می‌کند که به‌عنوان مدل‌هایی قوی برای پیروان عمل می‌کنند. پیروان توسط این رهبران شناخته می‌شوند و می‌خواهند با آن‌ها رقابت کنند. در اصل این رهبران معمولاً استانداردهای رفتار اخلاقی و معنوی بالایی دارند و کارهای درست انجام می‌دهند. آن‌ها عمیقاً مورد احترام پیروان بوده، قابل اعتمادند و پیروان را در راستای تحقق بینش و رسالت هدایت می‌کنند (هاوس^۲، ۱۹۹۵).
- در توصیف مؤلفه نفوذ آرمانی می‌توان موارد زیر را بیان کرد:
 - 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 دیگران
 - دادن اطمینان به دیگران مبنی بر اینکه موانع مرتفع خواهد شد (کلوین^۳، ۲۰۰۳).

- **انگیزش الهام‌بخش:** این مؤلفه 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. در عمل مدیران سمبل‌ها و نمادهای احساسی را جهت جلب تلاش‌های اعضای گروه برای رسیدن به چیزی فراتر از منافع شخصی خود بکار می‌گیرند و به این طریق روحیه پیروان برای تلاش جهت رسیدن به اهداف را بهبود می‌بخشند. تأکید انگیزش الهام‌بخش بر احساسات و انگیزه‌های درونی است نه بر تبادلات روزانه بین رهبر و پیروان (هاوس، ۱۹۹۵).
- در توصیف مؤلفه انگیزش الهام‌بخش می‌توان موارد زیر را بیان کرد:
 - صحبت خوش‌بینانه درباره آینده
 - صحبت 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
 - موضع گرفتن در مورد مسائل بحث‌انگیز (کلونین، ۲۰۰۳).
- **ترغیب ذهنی:** رهبران تحول‌گرا ترغیب ذهنی را به‌منظور به چالش کشیدن افکار و تصورات و خلاقیت پیروان بکار می‌گیرند. این امر مستلزم آن است که رهبران پیروان را در جهت آزمون مجدد روش‌های سنتی حل مسائل سوق داده و آن‌ها را به تلاش جهت رویکردهای جدید و خلاق برای انجام کارها تشویق نمایند. در واقع رفتار رهبر، چالشی را برای پیروان ایجاد می‌کند که دوباره در مورد کاری که انجام می‌دهند، کوشش و تلاش و در مورد چیزی که می‌تواند انجام یابد دوباره تفکر کنند.
- در توصیف مؤلفه ترغیب ذهنی می‌توان موارد زیر را بیان کرد:
 - بررسی مجدد مفروضات اساسی برای مورد سؤال قرار دادن مناسبت آن‌ها
 - جستجوی چشم‌اندازهای مختلف به هنگام حل مسائل
 - وادار کردن دیگران به نگرستن به مسائل از زوایای مختلف
 - پیشنهاد شیوه‌های جدید نگرستن به چگونگی انجام و تکمیل وظائف

- تشویق تفکر غیر سنتی برای پرداختن به مسائل سنتی
- تشویق بازنگری در عقایدی که هرگز قبلاً مورد سؤال واقع نگردیده‌اند (کلوین ، ۲۰۰۳).

- **ملاحظات فردی:** توجه به دیگران یکی از جنبه‌های مهم رهبری تحول‌گرا است. این مقوله تأثیر مثبتی بر رضایت‌مندی پیروان، رهبران و به‌طور کلی اثربخشی دارد و نمایانگر مدیرانی است که جو حمایتی‌ای ایجاد می‌کنند که در آن به‌دقت به نیازهای یکایک پیروان گوش فرا می‌دهند. رهبران به‌عنوان مربی و مشاور عمل می‌کنند درحالی‌که سعی در کمک کردن به پیروان جهت خودشکوفایی دارند. این رهبران ممکن است از تفویض اختیار به‌مثابه ابزاری جهت کمک به رشد پیروان استفاده کنند. (هاوس، ۱۹۹۵)

ویژگی‌های مؤلفه ملاحظات فردی شامل موارد زیر هست:

- صرف وقت در جهت آموزش و مربیگری
- رفتار کردن با دیگران به‌عنوان اشخاص و نه صرفاً به‌عنوان اعضاء گروه
- توجه به اشخاص به‌عنوان صاحبان نیازها، توانائی‌ها و آمال و آرزوهای متفاوت از یکدیگر

- کمک به دیگران برای رشد و توسعه نیروها و توانائی‌هایشان

- گوش دادن با توجه و علائق و خواسته‌های دیگران

- توسعه فردیت و تسهیل رشد افراد (کلوین ، ۲۰۰۳).

مدل تعالی سازمانی (EFQM): پیدایش مدل‌های تعالی با دعوت موسسه دانشمندان و مهندسین ژاپن JUSE از آقای دکتر دمینگ^۱ جهت انجام سخنرانی در زمینه کیفیت به ژاپن در سال ۱۹۵۰ آغاز گردید و با ثبت جایزه‌ای به نام دمینگ در سال ۱۹۵۱ در ژاپن رسمیت یافت. این حرکت ظهور تفکر "نگرش فراگیر" و نیز "کنترل کیفیت فراگیر" در

دهه ۶۰ میلادی و بالاخره تهدید به ورشکستگی شرکت‌های آمریکایی ناشی از موفقیت‌های ژاپن در عرصه کیفیت در دهه ۸۰ را در پی داشت.

مدل تعالی سازمانی، ضمن توجه به کارکنان سازمان، به‌عنوان سرمایه‌های اصلی آن، تلاش دارد تا با شناسایی نیازها و انتظارات تمامی ذینفعان، رضایت همه‌جانبه آن‌ها را به گونه متناسب تأمین کند. (مازلو، ۲۰۰۶)

بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت مدل EFQM را برای تعیین میزان رشد و تعالی سازمان و ترمیم راه رسیدن به تعالی سازمان تدوین کرده است. با این مدل که بیشتر جنبه‌ی تشخیصی دارد، نسبت به شناسایی وضعیت موجود سازمان در مقایسه با یک سازمان ایدئال اقدام می‌شود. با به‌کارگیری این مدل سازمان‌ها می‌توانند نقاط قوت، حوزه‌های قابل‌بهبود و میزان رشد سازمان را در مسیر تعالی تعیین نمایند (جلوداری ممقانی، ۱۳۸۵).

روش پژوهش

تحقیق حاضر از نظر نوع هدف کاربردی و به لحاظ شیوه گردآوری اطلاعات توصیفی - پیمایشی مبتنی بر روش همبستگی هست. فرضیات پژوهش به بررسی رابطه رهبری تحول‌گرا با تعالی سازمانی می‌پردازند. جامعه آماری موردپژوهش را کلیه مدیران، معاونان و کارشناسان آموزش و پرورش اداره کل و مناطق ۱۴ گانه استان زنجان با تعداد ۹۰۰ نفر تشکیل دادند. ۲۷۰ نفر به شیوه تصادفی طبقه‌ای به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات جهت آزمون فرضیه‌ها، از پرسشنامه رهبری چندعاملی^۱ که یک ابزار استاندارد هست، استفاده گردید و برای متغیر تعالی سازمانی، پرسشنامه استاندارد ارزیابی عمومی عملکرد سازمانی بر اساس مدل تعالی سازمانی اروپا مورد استفاده قرار گرفت. در پرسشنامه رهبری تحول‌گرا پاسخ‌های ارائه‌شده به هر یک از مواد، بر اساس مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت است که دارای ۵ مؤلفه و در مجموع ۲۰ سؤال دارد. مؤلفه‌های آن عبارت‌اند از: ویژگی‌های آرمانی، رفتارهای آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک فرهیختگی و ملاحظات فردی هست.

پرسشنامه تعالی سازمانی نیز یک ابزار ۵۰ سؤالی ۵ گزینه‌ای در مقیاس لیکرت هست که دارای ۹ مؤلفه؛ رهبری، خط‌مشی و استراتژی، کارکنان، همکاری تجاری و منابع، فرآیندها، نتایج مشتری، نتایج کارکنان، نتایج جامعه، نتایج کلیدی عملکرد هست. روایی هر دو پرسشنامه با استفاده از روایی محتوا و نقطه نظرات اساتید دانشگاه و متخصصان مورد تأیید قرار گرفت. ضریب پایایی دو پرسشنامه نیز با استفاده از روش آلفای کرونباخ برای پرسشنامه رهبری ۰/۹۳ و برای پرسشنامه تعالی سازمانی ۰/۹۵ به دست آمد که نشان‌دهنده وضعیت مطلوب اعتبار هر دو پرسشنامه است. برای توصیف داده‌ها از تکنیک‌های آمار توصیفی مانند شاخص‌های مرکزی و پراکندگی فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار و در تحلیل استنباطی با استفاده از نرم‌افزار SPSS ابتدا آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای بررسی شرایط لازم داده‌ها جهت استفاده از روش‌های آمار پارامتریک اجرا گردید و نتایج آزمون فوق نشان داد که داده‌های مربوط به متغیرهای پژوهش شرایط لازم را برای استفاده از آمار پارامتریک را دارا هست. بنابراین برای آزمون سؤال پژوهش و همچنین معنی‌داری فرضیه‌ها از، آزمون ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه به شیوه گام‌به‌گام استفاده گردید. با توجه به موارد ذکر شده، سؤال و فرضیه‌های تحقیق به شرح ذیل هست:

- آیا می‌توان بر اساس سبک رهبری تحول‌گرا، تعالی سازمانی را پیش‌بینی کرد و سهم هر کدام از مؤلفه‌ها در پیش‌بینی تعالی سازمانی چقدر است؟
- بین ویژگی‌های آرمانی با تعالی سازمانی در ادارات آموزش و پرورش رابطه وجود دارد.
- بین رفتارهای آرمانی با تعالی سازمانی در ادارات آموزش و پرورش رابطه وجود دارد.
- بین انگیزش الهام‌بخش با تعالی سازمانی در ادارات آموزش و پرورش رابطه وجود دارد.
- بین تحریک فرهیختگی با تعالی سازمانی در ادارات آموزش و پرورش رابطه وجود دارد.
- بین ملاحظات فردی با تعالی سازمانی در ادارات آموزش و پرورش رابطه وجود دارد.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های حاصل از تحلیل توصیفی داده‌ها با توجه به ویژگی‌های جمعیت شناختی آزمودنی‌ها در جدول ذیل ارائه شده است:

جدول ۱. توزیع و درصد فراوانی آزمودنی‌ها برحسب ویژگی‌های جمعیت شناختی

| ویژگی‌های جمعیت شناختی | شاخص‌های آماری | فراوانی | درصد |
|------------------------|----------------|---------|------|
| جنسیت | مرد | ۲۴۷ | ٪۹۱ |
| | زن | ۲۳ | ٪۹ |
| پست سازمانی | مدیر | ۲۱ | ٪۸ |
| | معاون | ۴۶ | ٪۱۷ |
| | کارشناس | ۲۰۳ | ٪۷۵ |
| تحصیلات | دیپلم | ۱۳ | ٪۵ |
| | فوق‌دیپلم | ۱۳ | ٪۵ |
| | لیسانس | ۱۴۵ | ٪۵۴ |
| | فوق‌لیسانس | ۹۹ | ٪۳۷ |
| تعداد | | ۲۷۰ | ٪۱۰۰ |

جدول فوق نشان می‌دهد که به لحاظ ویژگی جنسیت اغلب پاسخ‌دهندگان با تعداد ۲۴۷ نفر مرد بوده‌اند (۹۱ درصد) و فقط ۲۳ نفر از پاسخ‌دهندگان را زنان شاغل در ادارات آموزش و پرورش استان زنجان تشکیل داده‌اند (۹ درصد). بیشتر پاسخ‌دهندگان دارای پست سازمانی کارشناس بوده‌اند (۷۵ درصد) و حدود نیمی از کارکنان دارای تحصیلاتی در سطح لیسانس بوده‌اند (۵۴ درصد).

برای تحلیل داده‌ها و انتخاب نوع روش آماری ابتدا آزمون کولموگروف اسمیرنوف^۱ برای بررسی شرایط لازم، داده‌ها جهت استفاده از روش‌های آمار پارامتریک اجرا گردید که خلاصه آزمون به شرح جدول زیر است.

1. Kolmogorov ° Smirnov Test

جدول ۲. آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای نرمال بودن متغیرها جهت استفاده از آمار پارامتریک

| متغیر - شاخص آماری | تعداد | میانگین | میانه | نما | انحراف معیار | Z | sig | نتیجه آزمون |
|---------------------|-------|---------|-------|-----|--------------|------|--------|---------------|
| ویژگی‌های آرمانی | ۲۷۰ | ۱۴/۸ | ۱۵ | ۱۴ | ۲/۴ | ۱/۳۲ | ۰/۰۵۴ | معنی دار نیست |
| رفتارهای آرمانی | ۲۷۰ | ۱۵/۵ | ۱۵ | ۱۶ | ۲/۳ | ۱/۳۵ | ۰/۰۵۱ | معنی دار نیست |
| انگیزش الهام‌بخش | ۲۷۰ | ۱۵/۲ | ۱۵ | ۱۵ | ۲/۲ | ۱/۳۰ | ۰/۰۵۵ | معنی دار نیست |
| ترغیب ذهنی | ۲۷۰ | ۱۴/۹۶ | ۱۵ | ۱۵ | ۲/۴ | ۱/۳۳ | ۰/۰۵۲ | معنی دار نیست |
| ملاحظات فردی | ۲۷۰ | ۱۵/۳۱ | ۱۵ | ۱۵ | ۲/۲ | ۱/۳۶ | ۰/۰۵۱ | معنی دار نیست |
| مجموع | ۲۷۰ | ۱۵/۹ | ۱۵ | ۱۵ | ۲/۲ | ۱/۳۰ | ۰/۰۶۱ | معنی دار نیست |
| متغیر تعالی سازمانی | ۲۷۰ | ۱۵۰/۹۵ | ۱۵۱ | ۱۵۳ | ۲۷/۱۴ | ۰/۸۰ | ۰/۰۵۳۹ | معنی دار نیست |

داده‌های جدول بالا نشان می‌دهد که Z به دست آمده برای متغیرهای ویژگی‌های آرمانی، رفتارهای آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی، رهبری تحول‌گرا و تعالی سازمانی به ترتیب برابر ۱/۳۳، ۱/۳۵، ۱/۳۰، ۱/۳۳، ۱/۳۶، ۱/۲۰ و ۰/۸۰ بوده که هیچ‌کدام معنی دار نمی‌باشند. عدم معنی‌داری در آزمون Z کولموگروف - اسمیرنوف به معنی نرمال بودن توزیع متغیرها هست. بنابراین در این آزمون برای همه متغیرها، فرض صفر تأیید شده و نشان می‌دهد که داده‌های مربوط به متغیرهای مورد بررسی، حالت نزدیک به نرمال دارند.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

جدول ۳. خلاصه آزمون ضریب همبستگی پیرسون در مورد فرضیه‌های تحقیق

| متغیر اول | متغیر دوم | ضریب همبستگی R | سطح معنی‌داری |
|------------------|---------------|----------------|---------------|
| رهبری تحول‌گرا | | ۰/۴۹ | ۰/۰۰۰۱ |
| ویژگی‌های آرمانی | | ۰/۳۳ | ۰/۰۰۰۱ |
| رفتارهای آرمانی | | ۰/۳۹ | ۰/۰۰۰۱ |
| انگیزش الهام‌بخش | تعالی سازمانی | ۰/۳۱ | ۰/۰۰۰۱ |
| تحریک فرهیختگی | | ۰/۳۵ | ۰/۰۰۰۱ |
| ملاحظات فردی | | ۰/۳۰ | ۰/۰۰۰۱ |

داده‌های جدول ۳ نشان می‌دهد که بین نمره کل سبک رهبری تحول‌گرا با تعالی سازمانی در ادارات آموزش و پرورش رابطه وجود دارد. ضریب همبستگی به دست آمده برابر ۰/۴۹ که در سطح ۰/۰۱ معنی دار هست.

بنابراین فرض اصلی تحقیق تأیید می‌شود و می‌توان گفت که بین سبک رهبری تحول‌گرا و تعالی سازمانی رابطه مثبت معنی دار وجود دارد. نتایج گویای آن است که هرچقدر در آموزش و پرورش سبک رهبری، تحول‌گرا باشد به همان میزان تعالی سازمانی بالا خواهد. علاوه بر آن، این پژوهش نشان داد:

- بین ویژگی‌های آرمانی با تعالی سازمانی در ادارات آموزش و پرورش رابطه وجود دارد. ضریب همبستگی به دست آمده برابر ۰/۳۳ که در سطح ۰/۰۱ معنی دار هست. بنابراین فرضیه فرعی اول تحقیق تأیید می‌شود و چنین استنباط می‌گردد که بین ویژگی‌های آرمانی و تعالی سازمانی رابطه مثبت معنی دار وجود دارد.

- بین رفتارهای آرمانی با تعالی سازمانی در ادارات آموزش و پرورش رابطه وجود دارد. ضریب همبستگی به دست آمده برابر ۰/۳۹ که در سطح ۰/۰۱ معنی دار هست. بنابراین فرضیه فرعی دوم تحقیق نیز تأیید می‌شود و چنین استنباط می‌گردد که بین رفتارهای آرمانی و تعالی سازمانی رابطه مثبت معنی داری وجود دارد.

- بین انگیزش الهام‌بخش با تعالی سازمانی در ادارات آموزش و پرورش رابطه وجود دارد. ضریب همبستگی به دست آمده برابر ۰/۳۱ که در سطح ۰/۰۱ معنی دار هست. بنابراین فرضیه فرعی سوم تحقیق نیز تأیید می‌شود و چنین استنباط می‌گردد که بین انگیزش الهام‌بخش و تعالی سازمانی رابطه مثبت معنی داری وجود دارد.

- بین تحریک فرهیختگی با تعالی سازمانی در ادارات آموزش و پرورش رابطه وجود دارد. ضریب همبستگی به دست آمده برابر ۰/۳۵ که در سطح ۰/۰۱ معنی دار هست. بنابراین فرضیه فرعی چهارم تحقیق نیز تأیید می‌شود و چنین استنباط می‌گردد که بین تحریک فرهیختگی و تعالی سازمانی رابطه مثبت معنی دار وجود دارد.

- بین ملاحظات فردی با تعالی سازمانی در ادارات آموزش و پرورش رابطه وجود دارد. ضریب همبستگی به دست آمده برابر ۰/۳۰ که در سطح ۰/۰۱ معنی دار هست. بنابراین فرض

فرعی پنجم تحقیق مورد تأیید واقع گردید و چنین استنباط می‌گردد که بین ملاحظات فردی و تعالی سازمانی رابطه مثبت معنی‌دار و دوسویه وجود دارد.

جدول ۴. خلاصه تحلیل مدل رگرسیون به روش گام‌به‌گام (متغیرهای وارد شده به معادله رگرسیون)

| خطای استاندارد برازش | Adjusted R square | R square | R چندگانه | مدل اجرا گام‌به‌گام |
|----------------------|-------------------|----------|-----------|------------------------|
| ۲۵ | ۰/۱۵ | ۰/۱۵ | ۰/۳۹ | گام اول |
| ۲۴/۵ | ۰/۱۸ | ۰/۱۹ | ۰/۴۳ | گام دوم |
| ۲۴/۲ | ۰/۲۰ | ۰/۲۱ | ۰/۴۶ | گام سوم |

گام اول مشخص می‌کند که ۱۵ درصد از واریانس مشاهده شده در تعالی سازمانی از طریق رفتارهای آرمانی توجیه می‌شود. با اضافه شدن گام دوم (ویژگی‌های آرمانی) باعث افزوده شدن ۳ درصد به واریانس قبلی می‌شود. همچنین با افزوده شدن گام سوم (ملاحظات فردی) ۲ درصد به واریانس قبلی اضافه می‌شود. بدین ترتیب سه گام روی هم ۲۰ درصد از واریانس تعالی سازمانی را تبیین می‌کنند.

جدول ۵. خلاصه آزمون تحلیل واریانس برای تأیید معنی‌دار بودن رگرسیون

| مراحل | میانگین مربعات | درجه آزادی | مجموع مربعات | F | sig |
|-----------|----------------|------------|--------------|------|-------|
| رگرسیون | ۳۰۵۱۴/۱۲ | ۱ | ۳۰۵۱۴/۱۲ | | |
| باقیمانده | ۱۶۷۶۴۲/۳ | ۲۶۸ | ۶۲۵/۵ | ۴۸/۸ | ۰/۰۰۰ |
| کل | ۱۹۸۱۵۶/۴ | ۲۶۹ | | | |
| رگرسیون | ۳۷۳۶۱/۷ | ۲ | ۱۸۶۸۰/۹ | | |
| باقیمانده | ۱۶۰۷۹۴/۷ | ۲۶۷ | ۶۰۲/۲ | ۳۱ | ۰/۰۰۰ |
| کل | ۱۹۸۱۵۶/۴ | ۲۶۹ | | | |
| رگرسیون | ۴۱۸۰۵/۶ | ۳ | ۱۳۹۳۵/۲ | | |
| باقیمانده | ۱۵۶۳۵۰/۸ | ۲۶۶ | ۵۸۷/۸ | ۲۳/۷ | ۰/۰۰۰ |
| کل | ۱۹۸۱۵۶/۴ | ۲۶۹ | | | |

با توجه به مقدار F و سطح معنی‌داری کوچک‌تر از ۰/۰۱، فرضیه صفر رد شده و با اطمینان ۹۹ درصد نتیجه می‌گیریم بین تعالی سازمانی و رفتارهای آرمانی، ویژگی‌های

آرمانی و ملاحظات فردی رابطه خطی وجود دارد. داده‌های جدول زیر ضرایب به‌دست آمده از تحلیل رگرسیون را نشان می‌دهند.

جدول ۶. ضرایب تحلیل رگرسیون تعالی سازمانی از طریق ابعاد رهبری تحول‌گرا

| sig | T | ضرایب استاندارد | | متغیرهای پیش‌بین | مدل |
|-------|------|-----------------|------|------------------|---------|
| | | BETA | B | | |
| ۰/۰۰۰ | ۷ | ۰/۳۹ | ۰/۶۷ | رفتارهای آرمانی | گام یکم |
| ۰/۰۰۰ | ۵/۰۵ | ۰/۳۱ | ۰/۷۲ | رفتارهای آرمانی | گام دوم |
| ۰/۰۰۱ | ۳/۴ | ۰/۲۱ | ۰/۶۸ | ویژگی‌های آرمانی | |
| ۰/۰۰۰ | ۴/۰۴ | ۰/۲۵ | ۰/۷۵ | رفتارهای آرمانی | گام سوم |
| ۰/۰۰۲ | ۳/۱۲ | ۰/۱۹ | ۰/۶۷ | ویژگی‌های آرمانی | |
| ۰/۰۰۶ | ۲/۷۵ | ۰/۱۶ | ۰/۷۳ | ملاحظات فردی | |

بر اساس داده‌های جدول شماره ۶ در گام اول BETA به‌مثابه ضریب تأثیر رگرسیون برابر ۰/۳۹ بوده و نشان می‌دهد که میزان تأثیر متغیر رفتارهای آرمانی در متغیر وابسته برابر ۳۹٪ است. به عبارت دیگر ۳۹ درصد از واریانس متغیر تعالی سازمانی توسط رفتارهای آرمانی پیش‌بینی می‌شود. در گام دوم تحلیل BETA برای ترکیب رفتارهای آرمانی و ویژگی‌های آرمانی با تعالی سازمانی به ترتیب برابر ۰/۳۱ و ۰/۲۱ است و نشان می‌دهد که در ترکیب خطی متغیرهای فوق با متغیر وابسته، به ترتیب مقادیر ۳۱ درصد و ۲۱ درصد از واریانس تعالی سازمانی به ترتیب توسط رفتارهای آرمانی و ویژگی‌های آرمانی تبیین می‌گردد. همچنین در گام سوم برای ترکیب خطی رفتارهای آرمانی، ویژگی‌های آرمانی و ملاحظات فردی با متغیر وابسته به ترتیب برابر ۰/۲۵، ۰/۱۹ و ۰/۱۶ است و حاکی از آن است که در این معادله ۲۵ درصد، ۱۹ درصد و ۱۶ درصد از واریانس متغیر تعالی سازمانی به ترتیب توسط متغیرهای رفتارهای آرمانی، ویژگی‌های آرمانی و ملاحظات فردی تبیین و پیش‌بینی می‌شود. معنی‌دار بودن آزمون T در هر سه گام معنی‌دار بودن تأثیر متغیرهای پیش‌بین بر متغیر ملاک را مورد تأیید قرار می‌دهد. برآیند کلی آزمون رگرسیون نشان داد که از بین ابعاد رهبری تحول‌گرا، متغیرهای رفتارهای آرمانی،

ویژگی‌های آرمانی و ملاحظات فردی به ترتیب بیشترین تأثیر و قدرت پیش‌بینی تعالی سازمانی را دارند و متغیرهای انگیزش الهام‌بخش و تحریک فرهیختگی به دلیل تأثیر ناچیز بر متغیر وابسته وارد معادله رگرسیون نشده‌اند. هرچند این دو متغیر در تعامل با تعالی سازمانی دارای همبستگی معنی‌دار می‌باشند، اما در عین حال در ترکیب خطی و در حضور ابعاد رفتارهای آرمانی، ویژگی‌های آرمانی و ملاحظات فردی، تأثیر فراوانی بر متغیر وابسته ندارند و به همین دلیل از فرایند تحلیل کنار گذاشته شده‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش، بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌گرا با تعالی سازمانی در ادارات آموزش و پرورش استان زنجان بود. بر این اساس رابطه میان پنج مؤلفه سبک رهبری تحول‌گرا با تعالی سازمانی بررسی گردید که نتایج حاصل از بررسی و آزمون فرضیه‌های تحقیق حکایت از وجود رابطه مثبت معنی‌داری بین رهبری تحول‌گرا با تعالی سازمانی دارد ($p < 0/01$ و $r = 0/49$). و نتیجه به دست آمده با یافته‌ها و نتایج محققان خارجی و داخلی مانند: چیون و سایریل (۲۰۱۰)، لمسیلا و اونگلانا (۲۰۰۸)، چارلز و همکاران (۲۰۰۷)، کیرکیراید (۲۰۰۶)، بس (۱۹۹۹)، بنیس و نانوس (۱۹۸۵)، محمدنیا و همکاران (۱۳۹۲)، نرگسیان و همکاران (۱۳۸۹)، زاهدی و خیراندیش (۱۳۸۸)، حسن پور و همکاران (۱۳۸۸)، موغلی (۱۳۸۱) که می‌گویند ویژگی‌های رهبری تحول‌گرا نقش اساسی در افزایش عملکرد کارکنان، توانمندسازی آنان و تعالی سازمانی دارد، همسو هست. در تبیین و تفسیر یافته‌های مربوط به فرضیه فوق می‌توان اذعان نمود که رهبران تحول‌گرا 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 تعالی سازمانی می‌گردد.

در خصوص فرضیه‌های فرعی پژوهش نیز که بیان می‌کنند: بین ویژگی‌ها آرمانی، رفتارهای آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک فرهیختگی، ملاحظات فردی با تعالی سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد. نتایج به‌دست‌آمده بر اساس جدول ۳ حکایت از وجود رابطه مثبت معنی‌داری بین مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا با تعالی سازمانی دارد (ضرایب همبستگی به ترتیب: ۰/۳۳، ۰/۳۹، ۰/۳۱، ۰/۳۵، ۰/۳۰، $r=$ و $p<0/01$). و فرضیه‌های فرعی پژوهش نیز مورد تأیید واقع می‌گردد. نتایج به‌دست‌آمده با یافته‌های محققان فوق که حکایت از وجود ارتباط بین مؤلفه رهبری تحول‌گرا با سایر مؤلفه‌های سازمانی دارند، همسو هست.

در پایان باید گفت که با توجه به اهمیت موضوع رهبری تحول‌گرا و نقش آن در تعالی سازمانی که یک حرکت فرهنگی است و آغاز آن بستگی به نگرش مدیران دارد، پیشنهاد می‌شود که:

به‌منظور ایجاد تغییرات اساسی در سازمان آموزش و پرورش، اهداف سازمانی از طرف مدیران به‌روشنی مشخص شوند، تا همه کارکنان درک مشترکی از مأموریت سازمان داشته باشند. همچنین مدیران پیامدهای معنوی و اخلاقی تصمیمات را مورد توجه قرار دهند و با برقراری ارتباطات دوطرفه مؤثر با کارکنان، احساس قدرت و اعتماد به‌نفس را در کارکنان به وجود آورد.

منابع

- جلیلی کشتیبان، رضا و امینی، غلامرضا. (۱۳۸۷). تعالی سازمانی با EFQM، ویژه‌نامه‌ی استاندارد و سلامت، دوره ۱۷۲: شماره ۳۶.
- سنجقی، محمدابراهیم. (۱۳۸۰). تحلیلی بر ماهیت و ابعاد نظریه رهبری تحول‌آفرین. فصلنامه علوم انسانی دانشگاه الزهراء (س). سال یازدهم: شماره ۳۸-۳۷.
- حسن پور، اکبر؛ عباسی، طیبه و نوروزی، مجتبی. (۱۳۸۸). بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در توانمندسازی کارکنان. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۱۵: شماره ۱.

جلوداری ممقانی، بهرام. (۱۳۸۵). تعالی سازمانی EFQM. مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران. تهران: چاپ دوم.

رابینز، پی استیفن. (۱۹۹۶). رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها. ترجمه پارسائیان، علی؛ اعرابی، سید محمد. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

زاهدی، شمس السادات و خیراندیش، مهدی. (۱۳۸۸). تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی کارکنان. فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال دوم: شماره ۵.

دشتی، ابوالقاسم. (۱۳۸۸). بررسی رابطه توانمندسازی کارکنان و آمادگی تحول سازمان در سازمان آموزش و پرورش استان خراسان رضوی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد.

عابدیان، علی‌اکبر و بحرانی، امیر. (۱۳۸۶). بکارگیری مدل سرآمدی EFQM به منظور بهبود عملکرد، ماهنامه‌ی پیام دریا، ۶۷: ۷۲.

مقدمی، مجید. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان. پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال دوم: شماره ۴.

مقیمی، محمد. (۱۳۸۳). سازمان و مدیریت رویکرد پژوهشی. تهران: انتشارات ترمه.

موغلی، علیرضا. (۱۳۸۲). طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران. فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۶۲.

نرگسیان، جواد. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و کاهش تحلیل رفتگی کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی تهران. نشریه تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، سال چهل و چهارم: شماره ۵۲.

هرسی، پال و بلانچارد، کنت. (۲۰۰۵). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه: علی علاقه‌مند. تهران: انتشارات امیرکبیر.

Bass, B. M. (1999). *Transformational Leadership: industrial, military and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Bennis, W.G, Nanus B. (1985). *Leaders: The strategies for taking change*. New York: harper&Row.

Burns, J. M. 1978. *Leadership*. New York: harper& Row.

- Colvin, R. E. (2003). *Transformational Leadership: A prescription for contemporary organizations*. www.google.com
- Charls, R., Kathrein, J. & Barker, J. (2007). *The effect of Transactional and Transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personal*. Journal of Organizational culture, Communications and Conflict, Vol. 11, No. 1.
- Chiun, May Lo, T. Ramayah & Ernest Cyril de Run. (2010). *Does transformational leadership style foster commitment to change? The case of higher education in Malaysia*. A Faculty of Economics and Business, January 22, 2010.
- Elkins, T. & Keller, R. T. (2003). *Leadership in research and development organizations: a literature review and conceptual framework*. Leadership Quarterly, 14. 587-606.
- House, R. J. (1995). *Leadership in the Twenty-first Century: A Speculative Inquiry*. In A. Howard (Ed), the Changing Nature of Work (pp. 411-450). San Francisco: Jossey-Bass.
- Johnsen Eid, J., & Johnsen Bjørn, H., & Bartone, P. T., & Odd Arne, N. (2008). *Growing transformational leaders: exploring the role of personality hardiness*. Leadership & Organization Development Journal, 29 (1), 4-23.
- Kirkbride, P. (2006). *Developing transformational leaders: the full range leadership model in action*. INDUSTRIAL AND COMMERCIAL TRAINING, (1), 23-32.
- Limsila, k. & Ogunlana, S. O. (2008). *Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment engineering*. Construction and architectural management, Vol. 15, No. 2. 164-184.
- Lakomski, G. (1995). *Leading and learning: from Transformational Leadership to organizational learning, leading and managing*. www.google.com
- Maslow, D. (2006). *Anna; A Journey towards Excellence: A University Case Study*; <http://excellenceone.efqm.org>.
- Mohammadnia, Y. Khorrami, M. Teymorzadeh, V. (2013). *A Study on the Role of Transformational Leadership in Employee Empowerment*. European Online Journal of Natural and Social Sciences, vol.2, No. 3(s), pp. 1854-1858
- Sarafzadeh, E. (2009). *Investigate the relationship between organizational Health and Organizational Trust among Female high school teachers in Isfahan*. M. A. Education Management Thesis, Isfahan University
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organization*. 2th ed. Englewood cliffs, N. J: Prince hall. 176.