

## رابطه سبک رهبری تحولی و تعالی سازمانی در مدارس متوسطه

### دوم خرم آباد

### با تأکید بر نقش بهزیستی سازمانی

سعید فرح بخش<sup>۱</sup>، طاهره محمدی<sup>۲\*</sup>

۱. دانشیار، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران  
۲. دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۱/۱۷؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۲/۰۱)

#### چکیده

هدف این پژوهش تعیین رابطه بین سبک رهبری تحولی و تعالی سازمانی مدارس با تأکید بر نقش بهزیستی سازمانی است. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است. نمونه آماری پژوهش شامل ۳۰۲ نفر از دبیران مدارس متوسطه دوم خرم آباد بود که به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی انتخاب شدند. ابزار اندازه‌گیری تحقیق سه پرسشنامه سبک رهبری تحولی باس و آلیو (۱۹۹۷)، پرسشنامه استاندارد ارزیابی عملکرد براساس مدل تعالی سازمان EFQM و پرسشنامه بهزیستی سازمانی بود. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار گرفته شد. نتایج پژوهش نشان داد رهبری تحولی مدیران با تعالی سازمانی مدارس به طور مستقیم و غیرمستقیم رابطه معنادار دارد.

#### کلیدواژگان

بهزیستی سازمانی، تعالی سازمانی، رهبری تحولی، سبک رهبری.

## مقدمه

دنیایی که در آن به سر می‌بریم، بسیار پیچیده و واجد دو ویژگی عمده، منابع محدود و نیازهای نامحدود است. برای حرکت به سمت پیشرفت و تعالی باید به دانش فردا مجهز شد. بهره‌وری یا بهبود در عملکرد سازمان‌ها، می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه، و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی باشد. سازمان آموزش و پرورش، یکی از نهادهای بخش عمومی است که بر تعالی دانش و فرهنگ عامه مردم تمرکز دارد و با توجه به اهمیتی که این سازمان می‌تواند در برطرف کردن نیازهای مردم داشته باشد، باید بررسی شود تا بدین وسیله نقاط ضعف و قوت، و فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب در آن شناخته شود و براساس بررسی‌ها، تدابیری برای غلبه بر ضعف‌ها و بهبود عملکرد سازمان فراهم شود.

## بیان مسئله

نظام‌های آموزشی به‌عنوان بارزترین نمود سرمایه‌گذاری نیروی انسانی در زمینه شکوفایی جامعه نقش اساسی را بر عهده دارند. عملکرد مدیران به‌عنوان مهم‌ترین جزء این نظام‌ها اهمیتی ویژه دارد و اگر قرار است در آموزش تحولی انجام گیرد، باید مدیریت آن تحول آغاز شود. امروزه مدیران به‌منظور نیل به هدف‌های سازمانی، افزایش بهره‌وری منابع انسانی و در نهایت تعالی سازمان، شیوه‌ها و رویکردهای مختلف فردی و سازمانی را به‌کار می‌گیرند. بی‌تردید، یکی از عوامل اثرگذار در تعالی و موفقیت سازمان، شیوه‌های رفتاری مدیران در نحوه تأثیرگذاری آنان بر منابع انسانی است. به‌عبارت دیگر، شیوه‌های رهبری مدیران در هدایت منابع انسانی اهمیت و ضرورت بسزایی در ایجاد انگیزش هیجانی در آنان دارد. سازمانی بقا و تعالی خواهد یافت که به کیفیت در همه سطوح سازمان توجه کند. پس می‌توان گفت کیفیت نقطه شروعی برای تعالی سازمانی است. از طرفی، رقابتی که در سازمان‌های امروزی برای برتر بودن وجود دارد، ضرورت توجه به بهزیستی سازمانی را بااهمیت می‌کند. روزانه هر شخص حدود ۷/۵ تا ۸ ساعت در محل کار حضور دارد، بنابراین، محیط کار و عوامل مربوط به

آن برای کارمند و کارفرما هر دو مهم است (Catherine & Jas, 2009, p.675). امروزه در فضای کسب‌وکار در زمینه آموزش و پرورش شاهد محیط رقابتی به‌جای حمایتی هستیم. در چنین محیطی سازمان آموزش و پرورش و مدارس برای بقا و کسب موفقیت پایدار، نیازمند کارایی درونی و بیرونی می‌باشند که این امر لزوم توجه به مدیریت مدبرانه و هوشمند این سازمان‌ها را دوبرابر می‌کند. از طرف دیگر، دولت براساس وظایف ذاتی خود هر ساله بودجه‌های کلانی را به بخش آموزش و پرورش کشور اختصاص می‌دهد و انتظار است با صرف هزینه هنگفت، به‌طور اثربخش اهداف خود را محقق کند و عملکرد خود را بهبود بخشد. با وجود این، نتایج برخی پژوهش‌ها حاکی از آن است که آموزش و پرورش در این زمینه موفق نبوده است. برای مثال، ملکی و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیق خود نشان دادند تعالی سازمانی در عملکرد مدیریت آموزش و پرورش در حد متوسط بوده است. همچنین، مطالعات بین‌المللی تیمز در مقایسه آموزش و پرورش کشورها، حاکی از کاهش شدید کیفیت آموزش و پرورش در ایران است. رتبه دانش‌آموزان پایه چهارم ابتدایی ایرانی در درس ریاضی و علوم بین ۵۰ کشور جهان به ترتیب، ۴۳ و ۳۸ است (لشکر بلوکی، ۱۳۹۲). این امر در کنار کاهش بودجه و پایین‌بودن سطح دانش و مهارت دانش‌آموختگان، ضرورت توجه به کیفیت و عوامل مؤثر بر آن را دوبرابر کرده است. مقایسه برخی آمارها در زمینه آموزش و پرورش استان‌ها نشان می‌دهد استان لرستان وضعیت نامطلوبی در زمینه عملکرد آموزشی در برخی دروس مورد مقایسه داشته است. براساس گزارش آماری پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش، استان لرستان در مقایسه با سایر استان‌ها دارای رتبه ۲۰ در درس علوم و رتبه ۲۲ در درس ریاضیات است که نشان می‌دهد عملکرد این استان در این زمینه پایین است. همچنین، نتایج این پژوهش نشان داد عملکرد مدرسه‌ای در خرم‌آباد بین مدارس شهرهای مورد مطالعه استان رتبه آخر را دارد (محمد اسماعیل، ۱۳۸۵، ص ۲۸-۹). بدیهی است سازمان آموزش و پرورش استان لرستان (خرم‌آباد) نیز مانند سایر مناطق، هر ساله منابع انسانی، مالی و مادی بسیاری را صرف تحقق اهداف آموزشی و پرورشی می‌کند و از این رو، منطقی است از منابع موجود استفاده بهینه شود.

مرور پژوهش‌ها نشان داد تاکنون تحقیقی رابطه بین متغیرهای مورد پژوهش رد این تحقیق را

بررسی نکرده است، از این رو، موضوع تحقیق حاضر در نوع خود جدید است؛ به ویژه بهزیستی سازمانی مدارس به عنوان متغیری اثرگذار در رفتار سازمانی کارکنان کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

تا کنون تحقیقات فراوانی برای شناسایی و اولویت بندی عوامل اصلی موفقیت در سازمان انجام گرفته است (Brown, 2013). از مهم ترین عوامل اثرگذار در موفقیت و تعالی سازمان، می توان ابتدا به مدیریت، رهبری، سپس، به کارکنان اشاره کرد. از یک طرف، برخی صاحب نظران رهبری تحول گرا را در ایجاد انگیزش هیجانی و تغییر و تحول اساسی در سازمان ضرورت مدیریت دانسته اند (اکلند، ۱۳۸۶). از طرف دیگر، بهزیستی سازمانی از جمله ضرورت های مورد نیاز کارکنان در سه بعد جسمی، روانی و اجتماعی به شمار می رود. این دو عامل، یعنی رهبری تحولی مدیران و بهزیستی سازمانی دبیران مدارس آثار شگرفی در تعهد و رضایت شغلی، بهبود عملکرد و در نهایت تعالی سازمان دارد (رعنائی کردشولی و سقاپور، ۱۳۹۰، ص ۹۵). مرور پژوهش ها نشان داد تا کنون تحقیقی رابطه بین متغیرهای مورد پژوهش در این تحقیق را بررسی نکرده است، از این رو، موضوع تحقیق حاضر در نوع خود جدید است، به ویژه بهزیستی سازمانی مدارس که در این پژوهش به عنوان متغیری اثرگذار در رفتار سازمانی کارکنان کمتر مورد توجه قرار گرفته است، از این رو، پرسش اصلی پژوهش حاضر این است که آیا بین رهبری تحولی و تعالی سازمانی مدارس رابطه وجود دارد؟

### مبانی نظری

#### مدل تعالی سازمانی

مدل اروپایی تعالی سازمان EFQM به عنوان چارچوبی برای ارزیابی سازمان ها برای دریافت جایزه کیفیت در اروپا در سال ۱۹۸۸ ارائه شد و در حال حاضر به عنوان پرکاربردترین ابزار برای ارزیابی

عملکرد به کار می‌رود. این مدل که در مدیریت کیفیت فراگیر ریشه دارد، به عنوان چارچوبی چندبعدی برای مدیریت کیفیت در نظر گرفته می‌شود. از نظر تاریخی تعالی سازمانی<sup>۱</sup> و به تبع آن سازمان‌های پیشرو ریشه‌های تاریخی زیادی ندارد. سازمان‌های پیشرو و پیشگام سازمان‌هایی‌اند که مشتریان با انگیزه دارند که همواره بازمی‌گردند، کارکنانی بارو حیه که روزبه‌روز بهتر کار می‌کنند، سهام‌دارانی که سود شیرین و شرافتمندانه دریافت می‌کنند و دیگرانی که در سایه اعتماد و احترام متقابل کامیابند (Dahlgaard, & Dahlgaard, 2007, p.373). سازمان‌های متعالی به سطوح برتر عملکردی دست می‌یابند، به انتظارات ذی‌نفعان پاسخ می‌دهند، یا از آن نیز فراتر می‌روند و در حفظ آن موقعیت می‌کوشند و به موفقیت پایدار دست می‌یابند (نجمی، ۱۳۸۹، ص ۱۸). مدل‌های تعالی سازمانی از دهه ۱۹۵۰ متولد شدند و با الگوبرداری از شرکت‌های موفق دنیا توانسته‌اند چارچوب مناسبی را برای مدیریت سازمان‌ها در محیط رقابتی طراحی کنند. ویژگی بارز این مدل‌ها، نوع نگرش به سازمان است که به مدیریت امکان می‌دهد ضمن ارزیابی سازمان تحت امر خود، بتواند آن را با سایر سازمان‌های مشابه مقایسه کند. از سوی دیگر، مدل‌ها معمولاً طوری طراحی شده‌اند که امکان به‌کارگیری تکنیک‌های مختلف را برای سازمان فراهم کنند (Miralles, 2007, p.330). در واقع، مدل‌های تعالی پاسخی است به این پرسش که سازمان برتر چگونه سازمانی است، چه اهداف و مفاهیمی را دنبال می‌کند و معیارهای حاکم بر رفتارهای آن کدامند (نجمی و حسینی، ۱۳۸۸، ص ۱۲). با توجه به مقبولیت و گستردگی مدل تعالی اروپایی EFQM، در این پژوهش این مدل به کار گرفته شده است. مدل تعالی EFQM نه معیار دارد که در دو دسته «توانمندسازها» و «نتایج» طبقه‌بندی شده‌اند. توانمندسازها عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی تقویت می‌کنند. نتایج عبارت‌اند از آنچه سازمان‌های سرآمد در حوزه‌های مختلف به آن دست می‌یابند و بیان‌کننده دستاوردهای اجرای مناسب توانمندسازها هستند. در این مدل توانمندسازها عبارت‌اند از رهبری، استراتژی، منابع انسانی، مشارکت‌ها، منابع و فرایندها، و

نتایج عبارت از نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد است (نجمی و حسینی، ۱۳۸۸، ص ۱۴).

### بهبودی سازمانی

بهبودی سازمانی<sup>۱</sup> دانش و درک مدیر برای دستیابی به بهبودی در سازمان از طریق توجه به ابعاد فیزیکی، روانی و اجتماعی کارکنان است که یک سازمان مثبت و شاد، کارکنان راضی و متعهد، رضایت مشتری و کارکنان، رابطه خوب بین کارکنان و کارکنان و کارفرما، کاهش استرس و اضطراب در محیط کاری و کاهش بار مالی ناشی از آن برای سازمان و کارکنان، و در نهایت بهبود کیفیت خدمات، از نتایج آن است (Bowie & Buttle, 2004, p.264). شش عامل به عنوان عواملی مربوط به بهبودی سازمانی شناسایی شده است که عبارتند از رهبری<sup>۲</sup> که نقش مهمی در شکل دادن به رفتار سازمانی و نفوذ در فرهنگ سازمانی دارد که نتیجه آن افزایش کیفیت خدمات سازمانی، رضایت مشتری، مزیت رقابتی و بهبود عملکرد سازمان خواهد داشت (Dewettinck & Ameijde, 2008, p.290)؛ حمایت سازمانی ادراک شده<sup>۳</sup>، یعنی ادراک کارکنان از اینکه سازمان چقدر برای آن‌ها ارزش قائل است که به تعهد و افزایش خدمات آن‌ها منجر می‌شود. بسیاری از محققان نشان داده‌اند، کارمندانی که احساس خوبی از کار خود دارند، در دستیابی به رضایت و وفاداری مشتری به‌طور قابل توجهی موفق‌تر بوده‌اند (Hamwi, 2008, p.391)؛ محیط سازمانی<sup>۴</sup> را منطقه سازمان که کار در آن انجام می‌گیرد، توصیف می‌کنند. تحقیقات زیادی رابطه بین محیط کار و بهبودی سازمانی را نشان داده‌اند (Akimoto et al., 2010, p.47)؛ ارتباطات<sup>۵</sup> که فرایند انتقال اطلاعات یا پیام از یک نقطه به نقطه دیگر را نشان می‌دهد. بسیاری از محققان ارتباط بین بهبودی

- 
1. Organizational well being
  2. Leadership
  3. Perceived organizational support
  4. Organizational environment
  5. Communication

سازمانی و ارتباطات را نشان داده‌اند، زیرا ارتباط واضح و روشن سبب رضایت از کار و بهره‌وری می‌شود و می‌تواند فضای مثبتی ایجاد کند (Bienstock, 2003, p.361). استرس<sup>۱</sup> مشکل جدی در بسیاری از سازمان‌ها است. بنابراین، بسیاری از محققان و سازمان‌ها در پی پیدا کردن راه‌هایی برای شناسایی عوامل استرس‌زا و چگونگی مقابله با آن هستند، زیرا عوامل استرس‌زا بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد. بنابراین، مدیریت آن به بهزیستی سازمانی و انعطاف‌پذیری کارکنان و ایجاد محیط کاری خوبی برای کار منجر می‌شود (Chen et al., 2006, p.244)؛ مدیریت تنوع<sup>۲</sup> به توانایی سازمان در فعالیت‌های استخدام، حفظ و تسهیل روابط کاری میان افراد با یک زمینه متفاوت برمی‌گردد که به تعهد، رضایت شغلی کارکنان و کیفیت خدمات منجر می‌شود (Miller, 1999, p.309).

### رهبری تحول‌آفرین

سبک رهبری تحول‌آفرین<sup>۳</sup> توسط بسیاری از محققان و با عنوان‌های مختلف بررسی و مطالعه شده است. به‌طور کلی، این تحقیقات، رفتارها و ویژگی‌های رهبران تحول‌آفرین را بدین شرح بیان کرده‌اند: خونگرمی و همدلی، نیاز به قدرت، بلاغت و مهارت بیان خوب، هوش و توجه به دیگران. این رهبران قادرند پیروان را برانگیزانند، توانایی الهام‌بخشی دارند، تعهد پیروان را کسب می‌کنند، و باورها، نگرش‌ها و اهداف افراد و هنجارهای سازمان را تغییر دهند. رهبران تحول‌آفرین این احساس را در زیردستان ایجاد می‌کنند که به آنان به‌عنوان انسان نگریسته می‌شود و به افراد کمک می‌کنند مسائل را به روشی جدید ببینند (Landrum et al., 2000, p.152). براساس نظریه رهبری تحول‌آفرین، یک رهبر، نیازمند به‌کارگیری بازیگران داخلی برای انجام دادن وظایف لازم برای سازمان است تا به اهداف مطلوبش دست یابد. در این راستا، هدف رهبری تحول‌آفرین آن

---

1. Stress  
2. Variety management  
3. Transformational leadership

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 ازپیش تعیین شده ترغیب می‌کند (Boenke, 2003, p.5). باس، رهبر تحول‌آفرین را کسی می‌داند که به منظور تقویت عملکرد کارکنان و سازمان، رابطه مثبتی با زیردستان برقرار می‌کند، کارکنان را تشویق می‌کند از نیازهای شخصی فراتر رفته و در راستای تمایلات گروه و سازمان کار کنند. رهبران تحول‌آفرین زیردستان خود را برمی‌انگیزاند تا آنچه در توان دارند، انجام دهند (Burke & Collins, 2001, p.244).

رهبری تحول‌آفرین برای عملی شدن به چهار مؤلفه یا عامل که به عنوان عناصر تشکیل دهنده این نظریه نیز شناخته شده‌اند، نیاز دارد. این عوامل عبارت‌اند از:

**نفوذ آرمانی<sup>۱</sup>:** در این حالت فرد، خصوصیات رهبر کاریزماتیک را دارد، مورد اعتماد و تحسین زیردستان است، زیردستان او را به عنوان یک الگو و مدل می‌شناسند و سعی می‌کنند که مانند او شوند، نفوذ آرمانی شامل ویژگی‌های آرمانی و رفتارهای آرمانی است؛

**انگیزش الهام‌بخش<sup>۲</sup>:** رهبر کارکنان را ترغیب می‌کند تا به هدف و قابل دستیابی بودن آن با تلاش، باور داشته باشند. این افراد معمولاً نسبت به آینده و در دسترس بودن اهداف خوش بین‌اند؛

**ترغیب ذهنی<sup>۳</sup>:** رهبر به طور ذهنی کارکنان را برمی‌انگیزد و آن‌ها را تشویق می‌کند تا در حل مسائل خلاقانه برخورد کنند و فروض بدیهی را مورد پرسش قرار دهند. آن‌ها پیروان را ترغیب می‌کنند مشکلات را از زوایای مختلف بررسی کنند و فنون حل مسئله نوآورانه را پیاده کنند؛

**ملاحظات فردی<sup>۴</sup>:** رهبر نیازهای احساسی زیردستان را برآورده می‌کند. این رهبران نیازهای افراد را تشخیص می‌دهند و به آن‌ها کمک می‌کنند مهارت‌هایی را که برای رسیدن به هدف

- 
1. Idealized influence
  2. Inspirational motivation
  3. Intellectual stimulation
  4. Individual consideration



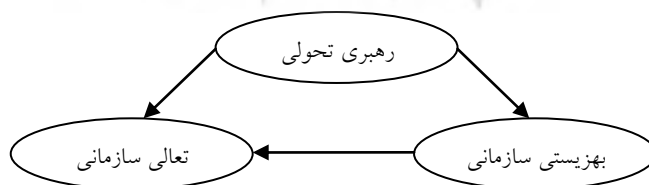
مشخص لازم دارند، پرورش دهند. این رهبران ممکن است زمان قابل ملاحظه‌ای را صرف پرورش‌دادن، آموزش و تعلیم کنند (Spector et al., 2004, p.18).

در پژوهش روش‌شناسی اربطانی و همکاران (۱۳۹۲) رهبری تحول‌گرا برای رسیدن به تعالی سازمانی توصیه شد. فریبرز (۱۳۸۲) نتیجه گرفت بین سبک رهبری تحولی و مؤلفه‌های آن با کارایی، اثربخشی و خلاقیت گروه‌های فناوری اطلاعات رابطه وجود دارد. مظلومی و شاه‌طالبی (۱۳۸۹) به این نتیجه رسیدند که بین سبک رهبری تحولی مدیران و همه شاخص‌های سلامت سازمانی مدارس ابتدایی رابطه معنادار وجود دارد. کروی و دانیل چوک (۱۹۹۶) نشان داد ارتباط معناداری بین سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا و اثربخشی سازمانی وجود دارد و به‌طور کلی مدیران در رویکرد رهبری تحول‌گرا قوی‌تر از رهبری عمل‌گرا و بدون رهبری عمل می‌کنند. در پژوهشی نیز مشخص شد مدیران مدارس با به‌کارگیری شیوه‌های رهبری تحول‌گرا توانسته‌اند متناسب با تغییر و تحولات جامعه، به اثربخشی مدارس خود کمک کنند (Biard, 2000). همچنین، نشان داده شده است هرچه معلمان آگاهی‌های بیشتری نسبت به عملکرد رهبری تحولی مدیران خود داشته باشند، نسبت به اهداف مشترک مدرسه تعهد بیشتری دارند (Bannon, 2000).

### فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌های پژوهش حاضر به شرح زیر است:

- بین رهبری تحولی و تعالی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
  - بین بهزیستی سازمانی و تعالی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
  - بین رهبری تحولی و بهزیستی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
- بنابر فرضیه‌های پژوهش مدل مفهومی به شرح شکل ۱ ترسیم می‌شود.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی است. در این پژوهش تأثیر رهبری تحولی بر تعالی سازمانی با تأکید بر نقش بهزیستی سازمانی مطالعه شده است. جامعه آماری در این پژوهش، دبیران مدارس متوسطه دوم خرم‌آباد است که با استناد به گزارش آماری واحد طرح و برنامه نواحی یک و دو اداره آموزش و پرورش خرم‌آباد تعداد آنان بالغ بر ۱۳۴۲ نفر بود. براساس جدول کرجسی و مورگان، ۳۰۲ نفر انتخاب شد. برای انتخاب آزمودنی‌ها روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی به‌کار گرفته شد. بر این اساس، ۰/۵۱ از این تعداد مربوط به ناحیه یک و ۰/۴۹ مربوط به ناحیه دو است. ابزار گردآوری داده‌ها سه پرسشنامه به شرح زیر است:

**پرسشنامه رهبری تحولی باس و آلیو (۱۹۹۷):** این پرسشنامه حاوی ۲۰ گویه کوتاه و ساده است که در مقیاس پنج‌درجه لیکرت درجه‌بندی شده بود. این پرسشنامه با آلفای کرونباخ ۰/۹۳ در تحقیقات داخلی و خارجی فراوانی به‌کار گرفته شده است (موغلی، ۱۳۸۲)، با وجود این، در این پژوهش روایی محتوایی ابزار یادشده مجدداً مورد تأیید تعدادی از متخصصان نیز قرار گرفت.

**پرسشنامه ارزیابی عملکرد براساس مدل تعالی سازمان:** این پرسشنامه مرکب از ۵۰ پرسش کوتاه و ساده است که با اندکی تغییر به‌کار گرفته شد. برای تعیین پایایی مجدد این پرسشنامه ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که آلفای ۰/۹۱ نشان داد پایایی پرسشنامه مناسب است. هر چند این پرسشنامه در چندین پژوهش در داخل و خارج کشور به‌کار گرفته شده است، روایی محتوایی آن به تأیید تعدادی از متخصصان رسید.

**پرسشنامه بهزیستی سازمانی:** این پرسشنامه محقق‌ساخته حاوی ۳۶ گویه کوتاه و ساده که در مقیاس لیکرت درجه‌بندی شده بود. به‌منظور تعیین روایی محتوای این پرسشنامه، نظرهای متخصصان در پرسشنامه اعمال شد. پایایی ابزار یادشده نیز با محاسبه آلفای کرونباخ محاسبه شد که از ضریب مناسبی (۰/۸۷) برخوردار بود.

## یافته‌های پژوهش

به‌منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش، ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون و مدل‌سازی معادلات ساختاری به‌کار گرفته شد.

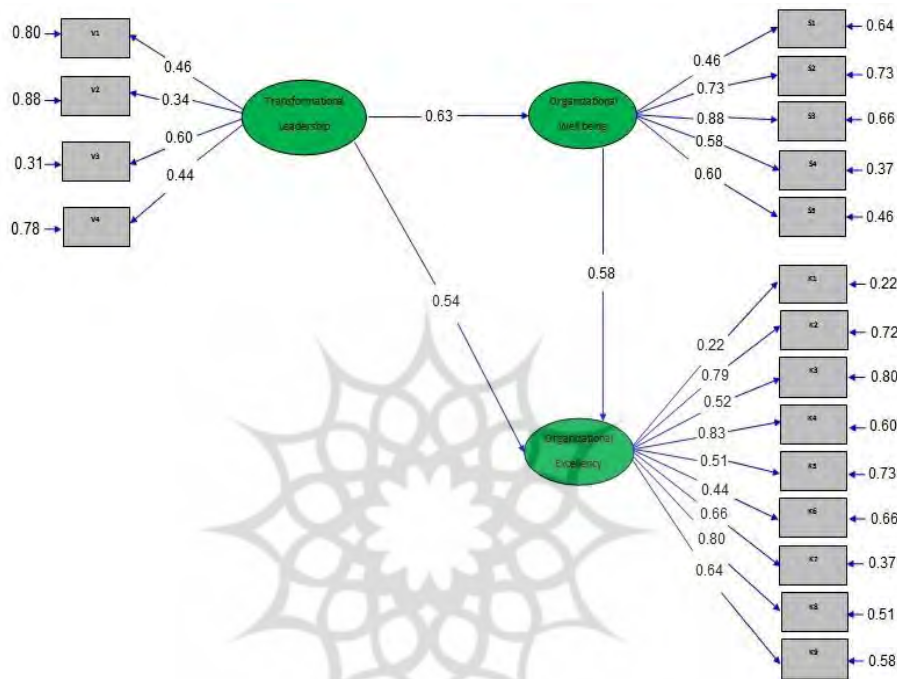
جدول ۱. ماتریس ضرایب همبستگی

بهزیستی سازمانی						رهبری تحول‌آفرین					
مدیریت تنوع	مدیریت استرس	سازمانی	ارتباطات	محیط سازمانی	حمایت سازمانی	ادراک‌شده	رهبری و نظارت	ملاحظات فردی	ترغیب ذهنی	انگیزش الهام‌بخش	نفوذ آرمانی
۰٫۹۰۱	۰٫۹۰۵	۰٫۸۶۴	۰٫۸۲۳	۰٫۹۰۸	۰٫۸۹۲	۰٫۷۲۴	۰٫۷۰۹	۰٫۷۳۱	۰٫۷۱۶	۰٫۷۱۶	تعالی سازمانی
۰٫۰۰۰	۰٫۰۰۰	۰٫۰۰۰	۰٫۰۰۰	۰٫۰۰۰	۰٫۰۰۰	۰٫۰۰۰	۰٫۰۰۰	۰٫۰۰۰	۰٫۰۰۰	۰٫۰۰۰	سطح معناداری

داده‌های جدول ۱ نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون را نشان می‌دهد. نتایج مبین آن است که بین نفوذ آرمانی (با ضریب ۰٫۷۱۶)، انگیزش الهام‌بخش (با ضریب ۰٫۷۳۱)، ترغیب ذهنی (با ضریب ۰٫۷۰۹)، و ملاحظات فردی (با ضریب ۰٫۷۲۴) با تعالی سازمانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین، نتایج نشان می‌دهد بهزیستی سازمانی (با ضریب ۰٫۸۱۷) و مؤلفه‌های آن شامل رهبری و نظارت (با ضریب ۰٫۸۹۲)، حمایت سازمانی ادراک‌شده (با ضریب ۰٫۹۰۸)، محیط سازمانی (با ضریب ۰٫۸۲۳)، ارتباطات (با ضریب ۰٫۸۶۴)، مدیریت استرس سازمانی (با ضریب ۰٫۹۰۵)، و مدیریت تنوع (با ضریب ۰٫۹۰۱) و تعالی سازمانی مدارس رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. به‌عبارت دیگر، می‌توان نتیجه گرفت رهبری تحولی مدیران و همچنین، بهزیستی سازمانی مدارس با تعالی سازمانی رابطه مثبت دارند.

شکل ۲ نتایج آزمون مدل معادلات ساختاری را با نرم‌افزار لیزرل نشان می‌دهد. برای تأیید مدل ساختاری، باید شاخص‌های برازش در مجموع مناسب، و نیز ضرایب

استاندارد معنادار باشند. نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد شاخص‌های برازش مناسب بودن مدل مفهومی را تأیید می‌کند.



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری در حالت استاندارد

جدول ۲. شاخص‌های برازش مدل

شاخص	مقدار به دست آمده	مطلوب
خی دو نسبی	۲,۵۶۷	بین ۱-۳
کای اسکوئر	۱۱۰,۰۶۴	
CFI	۰,۹۳۱	بیشتر از ۰,۹
IFI	۰,۹۲۸	بیشتر از ۰,۹
GFI	۰,۹۰۲	بیشتر از ۰,۹
NFI	۰,۸۹۲	بیشتر از ۰,۹
PCFI	۰,۸	بیشتر از ۰,۶
RMSEA	۰,۰۶۵	کمتر از ۰,۰۸

جدول ۳. نتایج تحلیل مسیر

ضرب ضریب	ضرب ضریب	ضرب ضریب	مسیر
آماره	استاندارد	معناداری	
۳,۲۹	۰,۵۴	۰,۰۰۰	سبک رهبری تحولی ← تعالی سازمانی
۲,۸۶	۰,۶۳	۰,۰۰۰	سبک رهبری تحولی ← بهزیستی سازمانی
۲,۵۵	۰,۵۸	۰,۰۰۰	سبک رهبری تحولی ← بهزیستی سازمانی ← تعالی سازمانی

نتایج تحلیل مسیر نشان داد رهبری تحولی بر تعالی سازمانی مدارس تأثیر مستقیم و معناداری می‌گذارد. همچنین، رابطه معناداری بین رهبری تحولی و بهزیستی سازمانی تأیید شد. از طرفی، نتایج نشان داد رهبری تحولی از طریق بهزیستی سازمانی بر تعالی سازمانی تأثیر غیرمستقیم دارد.

جدول ۴. تأثیر مستقیم و غیرمستقیم رهبری تحولی بر بهزیستی و تعالی سازمانی

تعالی سازمانی	بهزیستی سازمانی	رهبری تحولی
۰,۵۴	۰,۶۳	مستقیم
۰,۲۶	---	غیرمستقیم
۰,۸۰		کل

جدول ۴ تأثیر مستقیم و غیرمستقیم رهبری تحول‌آفرین را بر سایر متغیرهای مدل نشان می‌دهد. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد رهبری تحول‌آفرین بر تعالی سازمانی با ضریب ۰,۶۳ به‌طور مستقیم و با ضریب ۰,۵۴ به‌طور غیرمستقیم اثر دارد.

## بحث و نتیجه

تعالی سازمانی چارچوبی کاربردی برای مدیران بنا نهاده است تا راهنمای بهبود عملکرد در سازمان‌های گوناگون باشد (Ahlgard & Dahlgaard, 2007, p.386). نتایج تحقیق نشان داد رهبری تحولی بر تعالی سازمانی تأثیر مستقیم و از طریق بهزیستی سازمانی تأثیر غیرمستقیم دارد. بنابراین، یکی از راهبردهای رهبری تحولی برای نیل به تعالی سازمانی و عملکرد قابل قبول، از طریق

توجه به بهزیستی سازمانی انجام می‌گیرد. در همین راستا، میرفخرالدینی و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهش خود براساس مدل تعالی نتیجه گرفتند که برای حرکت به سمت تعالی، ناگزیر از استقرار سیستم‌های نوین مدیریتی هستیم. رهبری سازمان، برنامه‌ریزی استراتژیک، ارتقا و رضایت کارکنان، استفاده بهینه از منابع و تدوین و به‌کارگیری فرایندها از جمله عواملی هستند که طراحی و استقرار برنامه‌های بهبود مرتبط با آن‌ها می‌تواند سازمان‌ها را در جهت رشد و تکامل به پیش ببرد. ساده و اروگام (۲۰۱۰) در پژوهش خود نشان دادند معیار رهبری بیشترین تأثیر را بر تعالی سازمان می‌گذارد. یافته‌های این پژوهش همچنین، با یافته‌های روشندل اربطانی و همکاران (۱۳۹۲)، مظلومی و شاه‌طالبی (۱۳۸۹)، کروی و دانیل چوک (۱۹۹۶)، براون (۲۰۱۳)، اکلد (۲۰۰۷)، و رعنائی کردشولی و سقاپور (۱۳۹۰) همخوانی دارد.

نتایج این پژوهش نشان داد مدیران سازمان‌های آموزشی به‌منظور تحقق اثربخش هدف‌های خود منابع گوناگون انسانی، مادی و مالی را به‌کار می‌گیرند. در این میان، سهم منابع انسانی از اهمیت بسزایی برخوردار است. منابع انسانی برای نیل به موفقیت و دستیابی به اهداف سازمانی باید مهارت‌ها و توانایی‌ها، نگرش‌ها و باورهای شغلی، شرایط جسمانی و روانی مطلوب و در نهایت، ویژگی‌های شخصیتی مناسب داشته باشند. از این رو، مدیران نیز از این قاعده مستثنا نیستند. مدیران برای موفقیت به ویژگی‌های شخصیتی نیاز دارند که نفوذ آرمانی آنان را در زیردستان دوبرابر کنند و آنچنان انگیزش هیجانی در کارکنان ایجاد کند تا در راستای تحقق اهداف سازمانی تلاش‌های مجدانه‌ای داشته باشند. این چنین مدیرانی شرایط مطلوبی در فضای سازمانی ایجاد می‌کنند تا کارکنان احساس آرامش بیشتری داشته باشند و بدین ترتیب سازمان به محل مناسبی برای زندگی سازمانی آنان تبدیل شود و این مسئله خود موجب تحقق اهداف سازمان و تعالی آن می‌شود.

از آنجا که هر نهاد یا سازمانی برای رشد و بهبود مستمر، به الگو نیازمند است، آموزش و پرورش نیز به‌عنوان نهادی عظیم و اثرگذار در جامعه از این مهم مستثنا نیست و ضرورت اجرای برنامه‌ای که بتواند مسیر تعالی مدیریت را تعریف، تسهیل، تسریع و دست‌یافتنی کند،

چند برابر می‌شود. بنابراین، سعی می‌شود عوامل مرتبط و مؤثر بر عملکرد کارکنان را شناسایی و تقویت کرد. رهبران با در نظر گرفتن بهزیستی سازمانی، می‌توانند کارکنان را تحت تأثیر واکنش خود قرار دهند. عملکرد سازمان بستگی بسیار بالایی به این دارد که رهبر چگونه با کارکنان ارتباط برقرار می‌کند. درک مثبت مدیریت سازمان تعهد کارکنان را در پی خواهد داشت (Vilen, 2011, p.47). رهبران تحول‌گرا بر تقویت پیروان و پیگیری تغییرات سازمانی و رسمی سیستم‌ها، فرایندها و ارزش‌های جدید تأکید می‌کنند و در حقیقت، کسانی که دنیا را تکان می‌دهند، رهبران و مدیران تحول‌گرا هستند. این دسته از مدیران آزادی عمل بیشتری در کارشان دارند. زیردستان را به تحرک وامی‌دارند و برای نیل به اهداف به آن‌ها الهام می‌بخشند و آنان را درباره اینکه هدف چگونه می‌تواند قابل دستیابی باشد، تحریک می‌کنند. آن‌ها رابطه با زیردستان را حفظ و آزادانه اطلاعات را با آن‌ها تقسیم می‌کنند (Ston et al., 2004, p.13). رهبری تحول‌آفرین در زمینه روابط رهبر و زیردستان ضعف اکثر رویکردهای گذشته را برطرف کرده و این روابط را به روابطی پویا مبدل کرده است (Twigg et al., 2007, p.21). امروزه مدیران بدون بهره‌مندی از رهبری تحول‌آفرین توانایی محدودی برای هدایت مدارس در جهت اثربخشی مداوم خواهند داشت.

با توجه به اینکه در این پژوهش نتیجه گرفته شد رهبری تحولی و مؤلفه‌های آن در بهزیستی سازمانی و نیز تعالی سازمانی و عملکرد بالاتر تأثیر مثبت دارد، پیشنهاد می‌شود نخست، هنگام انتخاب مدیران به ویژگی‌های شخصیتی آنان از نظر رهبری تحولی توجه شود و این توجه از طریق اجرای آزمون‌های شخصیت اعمال شود. دوم، پیشنهاد می‌شود ارتقای مدیران در سطوح سازمانی تا اندازه‌ای منوط به طی کردن دوره‌های آموزشی در زمینه رهبری و به‌ویژه رهبری تحول‌آفرین باشد. سوم، پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد آموزش و پرورش پروژه‌هایی را در زمینه فرهنگ‌سازی و ترویج روابط انسانی رضایت‌بخش در راستای بهبود شرایط کسب‌وکار در محیط‌های آموزشی تعریف کنند و به همین منظور بودجه‌هایی را نیز اختصاص دهند، زیرا بهبود عملکرد و تعالی سازمانی تا حدی به وجود رهبران تحولی و همچنین بهزیستی سازمانی و شرایط مطلوب سازمانی مربوط می‌شود.

## منابع و مأخذ

۱. اکلند، جان اس. (۱۳۸۶). *تعالی سازمانی فراگیر، دستیابی به عملکرد کلاس جهانی*. ترجمه محسن الوندی، تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
۲. رعنائی کردشولی، حبیب‌الله، و سقاپور، آسیه (۱۳۹۰). طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر الگوهای عملکرد سازمانی. *فصل‌نامه چشم‌انداز مدیریت دولتی*، دوره ۲، شماره ۶، صفحات ۹۵-۱۱۴.
۳. روشندل اربطانی، طاهر، جانبازی، شهریار و ملک‌پور، مجید (۱۳۹۲). سبک رهبری و تعالی سازمان‌های چندوظیفه‌ای. *مجله پژوهش در پزشکی*، دوره ۳۷، شماره ۳، صفحات ۲۱۰-۲۰۳.
۴. فریبرز، الهام (۱۳۸۲). *نقش رهبری تحولی بر مدیریت پروژه‌های فناوری اطلاعات در سازمان‌های دولتی و غیردولتی مشهد*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان.
۵. لشکر بلوکی، غلامرضا (۱۳۹۲). *دانش‌آموز در آینه تیمز*. رشد دانش‌آموز راهنمایی، سال ۸، شماره ۱۸، صفحات ۱۵-۱۲.
۶. محمداسماعیل، الهه (۱۳۸۵). *مقایسه عملکرد دانش‌آموزان مدارس استان‌های کشور در دروس ریاضیات و علوم تیمز ۲۰۰۳ پایه سوم راهنمایی*. تهران: پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش.
۷. مظلومی، پرینسا، و شاه‌طالبی، بدوی (۱۳۸۹). رابطه بین سبک رهبری تحولی مدیران و سلامت سازمانی مدارس ابتدایی دخترانه شهر اصفهان. *دانش و پژوهش در علوم تربیتی، برنامه‌ریزی درسی*، شماره ۲۵، صفحات ۶۸-۵۳.
۸. ملکی، صادق، طالبی، بهنام، و پابازاده، حسین (۱۳۹۱). *ارزیابی عملکرد مدیریت آموزش و پرورش شهرستان میاندوآب بر مبنای مدل تعالی سازمانی EFQM در سال ۱۳۸۹*. *آموزش و ارزشیابی*، سال ۵، شماره ۱۷، صفحات ۲۵-۱۳.
۹. میرفخرالدینی، حیدر، فرید، داریوش، و صیادی تورانلو، حسین (۱۳۸۸). به‌کارگیری مدل EFQM در تحلیل ابعاد فرهنگ سازمانی (مطالعه موردی: بیمارستان‌های یزد). *مجله دانشگاه*



علوم پزشکی و خدمات بهداشتی- درمانی شهید صدوقی یزد، دوره ۱۷، شماره ۲، صفحات ۳۰-۴۲.

۱۰. نجمی، منوچهر (۱۳۸۹). *مدل جایزه EFQM*. تهران: نشر سرآمد.

۱۱. نجمی، منوچهر، و حسینی، سیروس (۱۳۸۹). *مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل*. تهران: نشر سرآمد.

12. Akimoto, T., Tanabe. Sh., Yanai, T., & Sasaki. M. (2010). Thermal comfort and productivity: Evaluation of work place environment in a task conditioned office. *Building and Environment*, 45, 45- 50.
13. Bannon, K. C. (2000). A study principals and teachers perceptions of extends to which principals exercise transformational leadership in school and the relationship of these leadership perceptions to teachers perception of the shard school goals and teacher commitment in three schools. Ed D. There. ST. John University.
14. Biard, R. P. (2000). *The role of a new leadership team in transforming a school district*. Ph.D. Thesis, University of Texas.
15. Bienstock, C. (2003). Organizational citizenship behavior and service quality. *Journal of Service Marketing*, 17(4), 357-378.
16. Boenke, K. B. N., Distefano, J. J., & Distefano, A. C. (2003). Transformational leadership. *Leadership and Organizational Journal*, 1(24), 5-6.
17. Bowie, D., & Buttle, F. (2004). *Hospitality marketing, an introduction*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
18. Brown, A. (2013). How do excellent companies stay excellent?. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(2), 108-118.
19. Catherine, T., & Jas G. (2009). Managing the HR function: the role of social capital. *Personnel Review*, 38(6), 674-695.
20. Chen, J. C., Silverthorne, C., & Hung, J. Y. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 242-249.
21. Dahlggaard, P., & Dahlggaard, J. J. (2007). Excellence, 25 years evolution. *Journal of Management History*, 13(4), 371-393.
22. Dewettinck, K., & Ameijde, M. V. (2008). Linking leadership empowerment. *Journal of Behavior to Employee Attitudes and Behavioral Intentions*, 40(3), 284-305.
23. Dubas, K. M., & Nijhawan, I. P. (2004). A test of the EFQM excellence model of TQM. *Proceeding of the Academy of Marketing Studies*, 10(2), 8-11.
24. Hamwi, G. A. (2008). Reducing emotional exhaustion and increasing organizational support. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 26(1), 4-13.
25. Jahncke, H., Hygge, S., Halin, N., Green, A. M., & Dimberg, K. (2011). Open ° plan

- office noise: Cognitive performance and restoration. *Journal of Environmental Psychology*, 31, 373-382.
26. Koberg, C. S., Boss, R., Wayne, S., Janson, C., & Goodman, E. A. (1999). Antecedents & outcomes of empowerment. *Group & Organization Management*, 24(1), 71-91.
  27. Landrum, N. E., Howell, J. P., & Paris, L. (2000). Leadership for strategic change. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 150- 156.
  28. Miller, G. E., & Rowney, J. I. A. (1999). Workplace diversity management in a multicultural society. *Woman in Management Review*, 14(8), 307-315.
  29. Miralles, J. D. (2007). Comparison of Quality Management Model: EFQM/ISO/JCAHO (Comparative de 3 Models de Gestion de Calidad: EFQM/ISO/JCAHO). *Formacion Medica Continuadaen*, 14(6), 328-332.
  30. Peggy, E. (2005). *Self- esteem, sport and physical activity*. Columbus, OH, USA: Department of psychology, The Ohio State University.
  31. Sadeh, E., & Arumugam, V. C. (2010). Interrelationships among EFQM Excellence Criteria in Iranian Industrial SMEs. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 19, 155-67.
  32. Spector, P., Borman, W., & Cimino, C. (2004). Emotional intelligence and leadership styles, Department of Psychology College of Arts and Sciences, available at Shannon Webb.
  33. Ston, A. G., Russell F. R., & Patterson, K. (2004). Transformational versus. Servant leadership ° a difference in leader focus. *Leadership and Organization development Journal*, 25(4), 349 ° 361.
  34. Twigg, N. W., Fuller, J. B., & Hester, K. (2007). Transformational leadership in labor organizations: the effects on union citizenship behaviors. *Journal of Labor Research*, 29(1), 27-41.
  35. Vilen, R. (2011). *Managing employee wellbeing why do Finnish organizations provide wellness services?*. Master Thesis. Aalto University School of Economics.
  36. Wiengarten, F., Fynes, B., Cheng, E. & Chavez, R. (2013). Taking an Innovative Approach to Quality Practices: Exploring the Importance of a Company s Innovativeness on the Success of TQM Practices. *International Journal of Production Research*, 51(10), 3055° 3074.