

## نقش رهبری تحولی در آمادگی کارکنان برای تغییر در مدارس ابتدایی

حمید رحیمیان<sup>۱</sup>، مرتضی طاهری<sup>۲</sup>، روناک ویسی<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۰/۱۵

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۲/۲۵

### چکیده

هدف این پژوهش بررسی رابطه سبک رهبری تحولی مدیران با آمادگی معلمان و کارکنان دبستان برای تغییر بود. در این پژوهش همبستگی شرکت‌کنندگان از بین معلمان و کارکنان دبستان‌های جوانرود از طریق نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. داده‌های پژوهش با استفاده از دو پرسشنامه رهبری تحولی (MLQ) بس و همکاران و پرسشنامه نگرش نسبت به تغییر سازمانی دونهام و همکاران به دست آمد و تحلیل نهایی بر روی ۱۵۹ پرسشنامه گردآوری شده انجام شد. پایایی دو پرسشنامه بر اساس آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۱ و ۰/۸۷ محاسبه شد. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد بین سبک رهبری تحولی مدیران و آمادگی کارکنان برای تغییر رابطه معنی‌داری وجود دارد. همچنین بر اساس آزمون رگرسیون چندگانه با شیوه گام‌به‌گام مشخص گردید که ابعاد سبک رهبری تحولی قادر به پیش‌بینی تمام مؤلفه‌های آمادگی برای تغییر است. مدیران مدرسه می‌توانند با به‌کارگیری این سبک رهبری زمینه بروز و ارتقای آمادگی تغییر شناختی، احساسی و رفتاری را در بین کارکنان خود فراهم کنند.

واژگان کلیدی: سبک رهبری، رهبری تحولی، آمادگی برای تغییر، مدارس ابتدایی

۱. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی

۲. استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی

۳. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول)

پست الکترونیک: Veysi.1369@gmail.com

## مقدمه

دنیای سازمان‌ها آکنده از تغییر و تحولات فزاینده در حیطه‌های مختلف است. این تغییرات بسیار سریع اتفاق افتاده و کلیه سازمان‌های اجتماعی به‌ویژه مدارس و سازمان‌های آموزشی را تحت تأثیر قرار داده است. اگر سازمان‌های آموزشی بخواهند به حیات خود ادامه دهند و اهداف خود را محقق سازند باید با به‌کارگیری شیوه‌های اثربخش رهبری، خود و کارکنان خود را برای مواجهه مناسب با این تغییرات آماده کنند. ادراک از تغییر به‌عنوان یک تهدید یا فرصت ممکن است در طی مراحل تغییر متفاوت باشد. مهم نیست که سازمان چه نوع تغییر تحولی و یا تکاملی را اتخاذ می‌کند؛ مشکل مدیران و ادار کردن کارکنان سازمان‌ها به پذیرش تغییر است (کوور میسرا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹).

فهم آمادگی سازمان برای تغییر برای هرگونه اقدامات اصلی مربوط به تغییر ضروری به شمار می‌رود. ارزیابی مناسب آمادگی برای تغییر، قابلیت یک سازمان برای تغییر در ابعاد سازمانی و فردی را با بررسی موقعیت فعلی، مورد کاوش قرار می‌دهد (تامز و ویستر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). مادسن و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) مشاهده کردند که تغییر با افراد آغاز می‌شود؛ چراکه مقاومت یا حمایت، درنهایت، تصمیمات افراد هستند. تغییر در سطح سازمانی، نمی‌تواند بدون کارکنان تکمیل شود و تغییر افراد نیز رخ نمی‌دهد مگر اینکه افراد برای آن آماده شوند.

وضعیت کنونی در جامعه حاکی از پیچیدگی‌های روزافزون سازمان‌ها و عدم توانایی سازمان‌ها در پیش‌بینی و مقابله با این تحولات و پیچیدگی‌هاست. سازمان‌ها برای مقابله با تهدیدات محیطی و استفاده از فرصت‌های احتمالی ناچارند ظرفیت‌ها و توانمندی‌های خود را بشناسند، نقاط ضعف را ترمیم و به تقویت نقاط قوت خود پردازند؛ بنابراین مسائل و مشکلات در سازمان‌ها پیچیده بوده و ماهیت انسانی سازمان‌ها و پیچیده بودن رفتارهای کارکنان این پیچیدگی را مضاعف کرده است. با چنین اوصافی سازمان‌ها باید خود منبع موج و تحول گردند و در جهت بهبود خود بکوشند تا بتوانند پاسخگوی نیازهای جدید

---

1. Kovoov-Misra  
2. Tamez & Vester  
3. Madsen

باشند (مقیم، ۱۳۹۱). برای موفقیت و بقا در چنین سازمان‌هایی ضروری است سازمان‌ها به سمت انعطاف‌پذیری، پویایی و تحول حرکت نموده و از سکون بپرهیزند. بدین جهت است که تغییرات و توجه به آن‌ها در سازمان اهمیت پیدا می‌کند. اغلب محققان در بررسی‌ها و مطالعات خود تلاش کرده‌اند عوامل مؤثر و پیش‌بینی‌کننده آمادگی برای تغییر در افراد و سازمان‌ها را تعیین و آن‌ها را شناسایی کنند (لگریان و ملک‌زاده، ۱۳۸۹).

در این تغییر و تحولات سازمانی رهبری و مدیریت نقشی تعیین‌کننده دارد. اهمیت رهبری در فرایند تغییرات به این دلیل است که تغییر مستلزم ایجاد و نهادینه‌سازی سیستم‌ها و ساختار جدید است و این امر بدون سبک رهبری مؤثر امکان‌پذیر نخواهد بود. رهبری فرایندی است که بر مردم جهت‌دستیابی به بروندهای موردنظر تأثیر می‌گذارد، سبک رهبری راهی است که رهبران جهت‌هدایت و تحریک کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمانی مورد استفاده قرار می‌دهند (الموتیری<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳).

سبک رهبری به‌عنوان یک عامل تسهیل‌کننده و برانگیزاننده کارکنان به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر بازده کاری سازمان اثر می‌گذارد و از آنجا که محیط پیرامون سازمان‌ها پویاتر از قبل شده است و سازمان‌ها برای رسیدن به موفقیت باید به سمت تحول حرکت نمایند، رهبری تحولی به‌مثابه یکی از پارادایم‌های رهبری برای ارتقای عملکرد سازمان با توان برانگیختن کارکنان و ایجاد فرهنگ سازمان که رویه‌های اخلاقی در آن هنجار رفتاری تلقی می‌شود، به دنبال پیش‌بینی تغییرات محیط است. از میان سبک‌های مختلف رهبری، سبک رهبری تحول‌آفرین اساس و شالوده‌ای برای تغییرات بلندمدت سازمانی است که دسترسی به اهداف سازمان را میسر می‌سازد. آثار مثبت رهبری تحول‌آفرین در اثربخشی و عملکرد رهبر در سطح فردی، گروه و سازمان مشاهده شده است (هور<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). رهبران تحول‌گرا توجه خود را معطوف به نیازهای زیردستان می‌دارند و نسبت به نیاز آن‌ها حساس هستند و مثل نیازهای شخصی خود با آن‌ها برخورد می‌کنند (ین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). این

- 
1. Almutair
  2. Hur
  3. Yean

رهبران از پیروانشان انتظارات بالا دارند و به آن‌ها از طریق انگیزش، الهام می‌بخشند تا در راستای افزایش تحقق آنان گام برداشته و تحقق چشم‌انداز مشترک را تسهیل نمایند (موریانو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). مدرسه نیز یکی از سازمان‌هایی است که به دلیل تأثیرات عمده آن بر قشر آینده‌ساز مورد توجه بسیاری از برنامه ریزان حال حاضر قرار گرفته است. رهبری تحولی مانند آمادگی برای تغییر، متغیری نوپا برای مدارس است و اهمیت آن برای مدیران مدارس آن قدر افزایش یافته است که برخی از صاحب‌نظران از آن به‌عنوان معتبرترین و جامع‌ترین سبک رهبری در مدارس امروزی یاد کرده‌اند (هوی و میسکل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). باس رهبر تحولی را کسی می‌داند که به‌منظور تقویت عملکرد کارکنان رابطه‌ی مثبتی را با زیردستان برقرار می‌کند و کارکنان را تشویق می‌کند که از نیازهای شخصی فراتر بروند و در زمینه تمایلات گروه و سازمان کار کنند. در واقع رهبری تحولی بر سه فرض استوار است: ۱) زیردستان حول فردی گرد می‌آیند که به آنان الهام می‌بخشد؛ ۲) رهبران با مأموریت و علاقه شدید کارهای شگفت‌آوری می‌توانند انجام دهند و ۳) با تشویق و ترغیب احساسات پیروان، راه‌های اجرای کارهای بزرگ را به آنان می‌آموزند (بتول<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳).

رهبران تحولی دید روشنی نسبت به آینده دارند آن‌ها به دنبال ایجاد تغییرات و پیشبرد سازمان در جهتی هستند که تصورات خود را تحقق بخشند. رهبران تحولی، پیروان را تحریک می‌کنند تا فراتر از علائق شخصی‌شان به دنبال اهداف سازمان باشند (گارسیا مورالیس و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). پیشینه تحقیقات رهبری تحول‌آفرین به سال ۱۹۸۷ میلادی فعالیت‌های برنز برمی‌گردد. برنز مشخص کرد که رهبران تحول‌آفرین، صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش وامی‌دارند. برنز در ادامه بحث خود چنین بیان می‌کند: «تنها رهبران تحول‌آفرین هستند که قادر به ترسیم مسیرهای ضروری برای سازمان‌های جدیدند، زیرا آن‌ها منشأ تغییرات هستند، بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و بر موج تغییرات سوارند.» (موغلی، ۱۳۸۳). طاهری

1. Moriano
2. Hoy & Miskel
3. Batool
4. Garciamoralis

لاری و همکاران (۱۳۹۲) با بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و تبادلی با فرایند مدیریت تغییر سازمانی در شهرداری مشهد به این نتیجه دست یافتند که سبک رهبری تحول‌آفرین که سبک غالب آن سازمان بوده است، با فرایند مدیریت تغییر سازمانی رابطه معنی‌داری دارد ولی رابطه آن با سبک رهبری تبادلی معنی‌دار نبود.

رحیمیان و هدایتی (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان مروری بر پژوهش‌های رهبری تحولی در مدارس: ارائه چهارچوب مفهومی از ترکیب نتایج؛ به این نتیجه دست یافتند که رهبری تحولی با میانجیگری برخی متغیرها قادر است که زمینه رشد و تکامل را برای تمام اعضای انسانی در سیستم باز مدرسه و همچنین زمینه ایجاد مدرسه‌ای سالم را فراهم نماید. تیموتی<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) با بررسی اثر رهبری تحول‌گرا بر تغییرات سریع سازمانی نشان داد: بین ارتباطات مؤثر رهبری و اعتماد کارمندان به رهبر رابطه معنی‌داری وجود دارد، ولی بین رفتار رهبری تحولی با سرعت تغییرات رابطه معنی‌داری وجود ندارد که این رابطه مغایر با ادبیات رهبری تحولی بوده است. چوی‌سنگ و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) با بررسی تأثیر سبک رهبری تحولی بر رضایت شغلی دریافتند از چهار مؤلفه سبک رهبری تحولی، تنها بعد ملاحظه فردی با رضایت شغلی رابطه معنی‌داری دارد. خداپرست سرشکه و امیرنژاد (۲۰۱۳) رابطه مستقیم و معنی‌داری بین یادگیری سازمانی و آمادگی برای تغییر گزارش داده‌اند. همچنین رابطه مستقیم و معنی‌داری بین مدل‌های ذهنی تغییر با آمادگی برای تغییر وجود دارد ولی بین تسلط فردی و گروه یادگیری با آمادگی برای تغییر رابطه معنی‌دار وجود ندارد.

هرچند در زمینه سبک رهبری تحولی و آمادگی برای تغییر به‌طور جداگانه تحقیقات زیادی انجام شده است، اما کمتر به بررسی رابطه بین سبک رهبری تحولی و آمادگی کارکنان برای تغییر خصوصاً در مدارس پرداخته شده است. بدین ترتیب انجام تحقیق در این زمینه و تعیین عوامل مؤثر در این رابطه در ارزیابی کردن، طرح‌ریزی و اعمال تغییرات ابتکاری مؤثر، کمک می‌کند. در ادبیات تغییر سازمانی به‌منظور تغییرات موفقیت‌آمیز و اثربخش، مقاومت و نگرش افراد نقش پررنگی دارد. در مدارس هم همانند سایر سازمان‌ها

1. Timuti  
2. Coyseng

مقاومت در برابر تغییر وجود دارد. با بررسی تأثیر مؤلفه رهبری تحولی بر ایجاد آمادگی برای تغییر در مدارس می‌توان این مقاومت را مدیریت کرد. با توجه به هدف پژوهش این فرضیه اصلی هدایتگر انجام این مطالعه بوده است: ترکیب ابعاد رهبری تحولی (نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی) میزان آمادگی تغییر احساسی، شناختی و رفتاری کارکنان مدارس را پیش‌بینی می‌کند.

### روش پژوهش

هدف این پژوهش همبستگی پیش‌بینی آمادگی کارکنان برای تغییر بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان مدارس دبستان‌های جوانرود، بالغ بر ۲۷۴ نفر شامل ۱۵۹ زن و ۱۱۵ مرد است. از این میان، به صورت نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای با تخصیص متناسب ۱۵۹ نفر شامل ۶۷ نفر مرد و ۹۲ نفر زن بر اساس نوع مدارس (دخترانه و پسرانه) انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌های متغیر سبک رهبری تحولی از پرسشنامه ۲۰ سؤالی چندعاملی رهبری<sup>۱</sup> (MLQ) بس و همکاران (۲۰۰۰) استفاده شد که روایی محتوای آن مورد تأیید صاحب‌نظران بوده و پایایی آن (۰/۹۱) گزارش شده است. این پرسشنامه شامل چهار بعد: نفوذ آرمانی (سؤال نمونه: مدیر این مدرسه، طوری رفتار می‌کند که معلمان برای او، احترام قائل شوند)، ترغیب ذهنی (سؤال نمونه: مدیر این مدرسه، هنگام حل مشکلات، دیدگاه‌ها و جوانب مختلف را در نظر می‌گیرد)، انگیزش الهام‌بخش (سؤال نمونه: مدیر این مدرسه، درباره کارهایی که باید انجام شود، با جدیت و شوق صحبت می‌کند) و ملاحظه فردی (سؤال نمونه: مدیر این مدرسه، برای راهنمایی و آموزش وقت اختصاص می‌دهد) بود. برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به آمادگی برای تغییر از پرسشنامه ۱۸ سؤالی نگرش نسبت به تغییر سازمانی دونگهام و دیگران (۱۹۹۸) استفاده شد که پایایی آن (۰/۸۷) محاسبه شد. این پرسشنامه شامل سه بعد نگرش احساسی (سؤال نمونه: به‌طور معمول در برابر افکار و اندیشه‌های جدید، مقاومت می‌کنم)، نگرش شناختی (سؤال نمونه: برای حمایت از تغییر، هر آنچه را که ممکن باشد، انجام می‌دهم) و نگرش رفتاری (سؤال نمونه: غالباً شیوه‌ها و

1. Multifactor Leadership Questionnaire

روش‌های جدید را برای کارها پیشنهاد می‌کنم). است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه با شیوه گام به گام استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

در حدود ۵۸ درصد (۹۲ نفر) شرکت کنندگان را زنان و ۴۲ درصد (۶۷ نفر) آن‌ها را مردان تشکیل می‌داند. داده‌های توصیفی پست سازمانی نشان می‌دهد که معلمان با ۷۵ درصد (۱۲۰ نفر) بیشترین فراوانی و مربی پرورشی با ۱/۳ درصد (۲ نفر) کمترین فراوانی را در اعضای نمونه داشتند. در جدول ۱ داده‌های توصیفی مربوط به متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

جدول ۱. داده‌های توصیفی مربوط به متغیرهای

متغیرهای پژوهش	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف استاندارد
ترغیب ذهنی	۳	۶	۶۳/۳	۶/۵۸۷
نفوذ آرمانی	۱۰	۳۰	۱/۴۵	۵/۱۱۳
انگیزش الهام‌بخش	۴	۲۳	۳/۲۴	۴/۹۱۲
ملاحظات فردی	۳	۲۵	۳/۰۷	۵/۵۶۵
رهبری تحولی	۱۰	۳۷	۲/۵۷	۱۲/۳۹۲
تغییر شناختی	۸	۲۸	۳/۱۴	۴/۹۶۸
تغییر احساسی	۶	۲۸	۲/۵۴	۶/۴۷۴
تغییر رفتاری	۵	۲۴	۲/۰۲	۴/۵۶۳
آمادگی برای تغییر	۱۱	۵۱	۲/۵۷	۱۱/۲۵۷

داده‌های توصیفی جدول ۱ نشان می‌دهد اعضای نمونه بیشترین نمره را در نگرش نسبت به تغییر سازمانی و کمترین نمره را در ملاحظات فردی دریافت نموده‌اند و از ابعاد رهبری تحولی نفوذ آرمانی پایین‌ترین میانگین و ترغیب ذهنی بالاترین میانگین را داشته است. در ادامه پیش از بررسی فرضیه‌های پژوهش ماتریس ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش و ابعاد آن‌ها ارائه شده است و درک روشنی از روابط بین متغیر پیش‌بین و ملاک ارائه می‌دهد.

جدول ۲. ضرایب همبستگی بین متغیرها

آمادگی شناختی	آمادگی احساسی	آمادگی رفتاری	آمادگی تغییر
انگیزش الهام‌بخش	۰/۰۸	۰/۱۶*	۰/۴۲**
ترغیب ذهنی	۰/۰۷	۰/۱۴	۰/۲۰**
ملاحظات فردی	۰/۴۷**	۰/۴۲**	۰/۴۱**
نفوذ آرمانی	۰/۳۰**	۰/۳۰**	۰/۳۰**
رهبری تحولی	۰/۴۱**	۰/۴۴**	۰/۵۸**

$P < ۰/۰۱^{**}$ ,  $P < ۰/۰۵^{*}$

ضریب همبستگی پیرسون نشان می‌دهد بین ملاحظات فردی و نفوذ آرمانی با آمادگی احساسی و رفتاری کارکنان برای تغییر رابطه معنی‌داری وجود دارد، اما ترغیب ذهنی رابطه معنی‌داری با تغییر احساسی و رفتاری نشان نمی‌دهد. در مقابل آمادگی شناختی برای تغییر رابطه معنی‌داری با انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی دارد. در ادامه تحلیل‌های استنباطی و نتیجه آزمون فرضیه‌های پژوهش گزارش شده است.

**فرضیه ۱:** ترکیب ابعاد رهبری تحولی (نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی) میزان آمادگی تغییر شناختی کارکنان را پیش‌بینی می‌کند.

جدول ۳. ضرایب رگرسیون ابعاد سبک رهبری تحولی بر تغییر شناختی کارکنان

متغیرهای پیش‌بین	متغیر ملاک	منبع تغییرات	مجموع مجذورات	میانگین مجذورات	درجه آزادی	F	Sig	R <sup>2</sup>	t
انگیزش الهام‌بخش	۰/۳۸	رگرسیون	۱۰۷۳/۰۳	۳۵۷/۶۸	۳	۱۹/۶۱	۰/۰۰۱	۰/۲۸	۶/۷۰
ترغیب ذهنی	۰/۳۸	باقیمانده	۲۸۲۷/۲۰	۱۸/۲۴	۱۵۵			۰/۲۵	۳/۵۲
ملاحظات فردی	۰/۳۸	جمع کل	۳۹۰۰/۲۳	-----	۱۵۸			۰/۱۲	۲/۲۳

نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه به روش گام‌به‌گام نشان داد. مؤلفه‌های انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی ۰/۲۸ از واریانس تغییر شناختی کارکنان را تبیین می‌کنند. در این مدل بالاترین ضریب استاندارد مربوط به انگیزش الهام‌بخش است که نقش تعیین‌کننده‌ای در آمادگی شناختی کارکنان برای تغییر دارد. بعد نفوذ آرمانی اثر معنی‌داری بر آمادگی شناختی کارکنان نشان نمی‌دهد.



**فرضیه ۲:** ترکیب ابعاد رهبری تحول آفرین (نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی) میزان آمادگی تغییر احساسی کارکنان را پیش بینی می کند.

جدول ۴. ضرایب رگرسیونی ابعاد سبک رهبری تحولی بر تغییر احساسی کارکنان

متغیرهای پیش‌بین	متغیر ملاک	منبع تغییرات	مجموع مجذورات	میانگین مجذورات	درجه آزادی	F	Sig	R <sup>2</sup>	t
نفوذ آرمانی	آمادگی	رگرسیون	۲۰۵۷/۶۰۵	۱۰۲۸/۸۰	۲	۳۵/۱۵	۰/۰۰۱	۰/۴۶	۴/۳۱
ملاحظات فردی	احساسی	باقیمانده	۴۵۶۶/۳۳۲	۱۸/۲۴	۱۵۵			۰/۲۹	۶/۹۸
		جمع کل	۶۶۲۳/۹۳۷	-----	۱۵۸			-	-

مطابق با جدول ۴ نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد در مدل دوم مؤلفه‌های ملاحظات فردی و نفوذ آرمانی توان تبیین ۰/۳۱ از واریانس متغیر آمادگی احساسی کارکنان برای تغییر را به طور معنی داری دارند. همچنین ضرایب رگرسیونی استاندارد شده ( ) نشان می دهد که اثر بعد نفوذ آرمانی سبک رهبری تحولی بر تغییر احساسی کارکنان قابل توجه است.

**فرضیه ۳:** ترکیب ابعاد رهبری تحولی (نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی) میزان آمادگی تغییر رفتاری کارکنان را پیش بینی می کند.

جدول ۵. ضرایب رگرسیونی ابعاد سبک رهبری تحولی بر تغییر رفتاری کارکنان

متغیرهای پیش‌بین	متغیر ملاک	منبع تغییرات	مجموع مجذورات	میانگین مجذورات	درجه آزادی	F	Sig	R <sup>2</sup>	t
انگیزش الهام بخش	آمادگی	رگرسیون	۸۶۲/۰۴	۲۸۷/۳۴	۳	۷/۳۴	۰/۰۰۱	۰/۳۹	۵/۵۴۹
نفوذ آرمانی	رفتاری	باقیمانده	۲۴۲/۳۷	۱۵/۶۶	۱۵۵			۰/۲۸	۴/۰۵
ملاحظات فردی		جمع کل	۳۲۹۰/۴۱	-----	۱۵۸			۰/۱۱	۲/۱۷

نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه نشان داد در مدل سوم مؤلفه‌های انگیزش الهام بخش، نفوذ آرمانی و ملاحظات فردی ۰/۲۶ از واریانس تغییر رفتاری کارکنان را به طور معنی داری تبیین می کنند. در بین ابعاد سبک رهبری تحولی، بعد انگیزش الهام بخش اثر بیشتری در پیش بینی آمادگی رفتاری کارکنان برای تغییر دارد و اثر بعد ترغیب ذهنی معنی دار نیست و از مدل حذف شده است.

## بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف بررسی نقش رهبری تحولی در آمادگی کارکنان برای تغییر در مدارس ابتدایی انجام گرفت. نتایج تحقیق درباره فرضیه اصلی نشان داد رابطه سبک رهبری تحولی مدیران با آمادگی کارکنان برای تغییر معنی‌دار است. نتایج آزمون فرضیه اول نشان می‌دهد، بین مؤلفه‌های رهبری تحولی، تنها مؤلفه‌ی نفوذ آرمانی با بعد تغییر شناختی آمادگی کارکنان برای تغییر ارتباط معنی‌داری ندارد. در آزمون فرضیه دوم از بین مؤلفه‌های رهبری تحولی، مؤلفه‌های ترغیب ذهنی و انگیزش الهام‌بخش با بعد تغییر احساسی آمادگی برای تغییر رابطه معنی‌داری ندارد. همچنین نتایج آزمون فرضیه سوم نشان می‌دهد از بین مؤلفه‌های رهبری تحولی، تنها مؤلفه ترغیب ذهنی با بعد آمادگی رفتاری برای تغییر رابطه معنی‌داری ندارد.

در مدل اول مؤلفه‌های انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی ۰/۲۸ از واریانس آمادگی شناختی کارکنان برای تغییر را به‌طور تبیین می‌کنند. در مدل دوم دو بعد ملاحظات فردی و نفوذ آرمانی نتوانسته‌اند تمامی واریانس مرتبط با تغییر احساسی کارکنان را تبیین کنند. از این‌رو برای تبیین کامل واریانس تغییر احساسی کارکنان باید علاوه بر دو متغیر مذکور متغیرهای دیگری وارد مدل شوند تا توان پیش‌بینی بهتر تغییر احساسی کارکنان را داشته باشند. در مدل سوم مؤلفه‌های انگیزش الهام‌بخش، نفوذ آرمانی و ملاحظات فردی توان تبیین ۰/۲۶ از واریانس تغییر رفتاری کارکنان را به‌طور معنی‌داری دارند.

نتایج به‌دست‌آمده حاکی از آن است که سبک رهبری تحولی تأثیری معنادار بر آمادگی کارکنان برای تغییر دارد و تبیین‌کننده مناسبی برای آمادگی تغییر است و می‌توان جهت ارتقای آمادگی تغییر کارکنان از این سبک رهبری استفاده کرد. در تفسیر نتایج می‌توان گفت که مدیران و رهبرانی که دارای سبک رهبری تحولی هستند، به‌راحتی می‌توانند میزان آمادگی تغییر را در کارکنان برانگیزند و موجب تغییر در سازمان شوند. رهبری تحولی به‌مثابه یکی از پارادایم‌های رهبری برای ارتقای عملکرد سازمان با توان برانگیختن کارکنان و ایجاد فرهنگ سازمان که رویه‌های اخلاقی در آن هنجار رفتاری تلقی می‌شود، به دنبال پیش‌بینی تغییرات محیط است. از میان سبک‌های مختلف رهبری، سبک رهبری تحولی

اساس و شالوده‌ای برای تغییرات بلندمدت سازمانی است که دسترسی به اهداف سازمان را میسر می‌سازد. آثار مثبت رهبری تحولی در اثربخشی و عملکرد رهبر در سطح فردی، گروه و سازمان مشاهده شده است. رهبران تحولی صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش وامی‌دارند و قادر به ترسیم مسیرهای ضروری برای سازمان‌های جدیدند، زیرا آن‌ها منشأ تغییرات هستند، بر تغییرات سازمان اشراف داشته و بر موج تغییرات سوارند.

رهبران تحولی دید روشنی نسبت به آینده دارند آن‌ها به دنبال ایجاد تغییرات و پیشبرد سازمان در جهتی هستند که تصورات خود را تحقق بخشند؛ بنابراین مدیران با آگاهی از سبک رهبری تحولی به درک بهتری از آن قائل می‌شوند و در مدرسی که مدیران آن از سبک رهبری تحولی استفاده می‌کنند میزان آمادگی کارکنانش برای تغییر بیشتر خواهد بود. لذا رهبری تحولی به‌عنوان ابزاری تسهیلگر و زمینه‌ساز بروز و ارتقای آمادگی کارکنان برای تغییر در سازمان است.

### منابع

- رحیمیان، حمید؛ هدایتی، فرشته. (۱۳۹۲). مروری بر پژوهش‌های رهبری تحولی در مدارس: ارائه چهارچوب مفهومی از ترکیب نتایج مرتبط. *ماهنامه مهندسی مدیریتی*، ۷(۵۵)، ۳۰-۳۹.
- طاهری لاری، مسعود؛ غلام عباس، شکاری و هادی، مژده‌هی فرد. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و تبادلی با فرایند مدیریت تغییر سازمانی در شهرداری مشهد. *دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی*، قم: دانشگاه پیام نور.
- لگزیان، محمد و ملک‌زاده، غلامرضا. (۱۳۸۹). بررسی رابطه میان آمادگی برای تغییر و ابعاد سازمان یادگیرنده. *مجله چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۸(۴۰)، ۱۱۸-۱۰۱.

محمد کالی، محمد علی. (۱۳۹۰). بررسی رابطه سبک‌های رهبری تحولی-تبادلی با نگرش به تغییر در کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان قائم‌شهر. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه شهید بهشتی.  
مقیمی، سید محمد. (۱۳۹۱). سازمان و مدیریت رویکرد تحقیقی. تهران: ترمه.  
موغلی علی‌رضا. (۱۳۸۳). رهبری تحول‌آفرین و ابزار سنجش آن (MLQ). فصلنامه مطالعات مدیریت، ۷ (۴۴)، ۹۵-۱۱۲.

- Abedi jafari, H., Taslimi, M-S., Moradi, M., Pourebrahimi S. (2012). Investigation the relationship between transformational leadership with emotion quotient. *Journal of management*, 7(20) 62-75.
- Almutairi, D. O. (2013). The Relationship between Leadership Styles and Organizational Commitment: A Test on Saudi Arabian Airline, *World Review of Business Research*, 1 (3), 41-51.
- Batool, B. F. (2013). An Empirical Study on Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment in the Banking Sector of Pakistan. *Journal of Business and Management*, 8(2), 38-44.
- Choi Sang Long, Y.T. Lee, W.K.W. Ismail and A. Jusoh, 2012. Leadership Styles and Employees Turnover Intention: Exploratory Study of Academic Staff in a Malaysian College. *World Applied Sciences Journal*, 19(4) 575-581.
- Garcia-Morales, V.J., Jimenez-Barrionuevo, M.M., & Gutierrez-Gutierrez, L. (2012). Transformational Leadership Influence on Organizational Performance through Organizational Learning and Innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008), *Educational Administration: Theory, Research and Practice*, New York: McGraw-Hill.
- Hur, Y. H., Van den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. M. (2011). Transformational Leadership as a Mediator between Emotional Intelligence and Team Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 22, 591-603.
- Lim, J. Y., & Cromartie, F. (2001). Transformational leadership, organizational culture and organizational effectiveness in sport organizations. *The sport journal*, 4(2), 111-169.
- Kovoor-Misra, S. (2009). Understanding perceived organizational identity during crisis and change: A threat/opportunity framework. *Journal of Organizational Change Management*, 22(5), 494-510.

- Sereshkeh, S., & Amirnejad, S. (2013). The relationship between organizational learning and readiness for change in the staffs of physical education offices. *Ann App Sport Sci*, 1(1), 19-22.
- Madsen, S.R., Gohen, C.R. Miller, D. (2006). Influential factors in individual readiness for change. *Journal of Busyness and Management*, 12(2), 93-110.
- Moriano, J.A., Molero, F., Topa, G., & Mangin, J.P.L. (2014). The influence of transformational leadership an organizational identification on Entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 103-119.
- Williams Sr, T. M. (2014). *Transformational Leadership Influence on Rapid Organizational Change in Procter and Gamble Global Manufacturing Operation* (Doctoral dissertation, Walden University).

