

فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی  
دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار  
سال شانزدهم، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۱  
صص ۱۰۸-۸۵

## شناسایی عوامل موثر بر رهبری تحول آفرین مبتنی بر رهبری حمایتی مدیران و معاونین پرورشی حمیده برومند<sup>۱</sup>، امید ونداد<sup>۲</sup>، احمد اکبری<sup>۳</sup>، تورج فلاح<sup>۴</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با شناسایی عوامل موثر بر رهبری تحول آفرین مبتنی بر رهبری حمایتی مدیران و معاونین پرورشی بر منطبق تحلیل محتوای پنهان اجرا شده است. روش تحقیق به شیوه کیفی و مبتنی بر نظریه پدیدارشناسی است. برای جمع آوری داده‌ها از روش مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شد. در روش تحلیل محتوای پنهان پس از استخراج صوت ها و متن ها و مطالعه آنها گزاره های هر بخش یا واحد های معنایی به صورت کد استخراج گردید. این کدگذاری ها به روش های کدگذاری توصیفی و فرایندی انجام شد. جامعه آماری تحقیق از کلیه اساتید و متخصصین حوزه رهبری تحول آفرین و همچنین مدیران اجرایی آموزش و پرورش حوزه تبادکان مشهد تشکیل شده است. روش نمونه گیری به صورت هدفمند و گلوله برفی بود. جهت تجزیه و تحلیل داده ها از فرایند کدگذاری اولیه، محوری و گزینشی با استفاده از نرم افزار MAXQDA18 استفاده گردید. نتایج نشان داد در تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از تکنیک کدگذاری باز، ۴۳ مفهوم اولیه تعیین شد که با دسته بندی این مفاهیم، ملاحظیات فردی در ۱۰ گزاره، انگیزش الهام بخش در ۵ گزاره، ترغیب ذهنی در ۸ گزاره، رفتارهای آرمانی در ۱۱ گزاره و ویژگی های آرمانی در ۹ گزاره و در مدل قرار گرفته است. نتایج حاصل از ارزیابی، نشان داد که همبستگی مشاهده شده بین مولفه های مورد بررسی و متغیر رهبری تحول آفرین در اداره آموزش و پرورش منطقه تبادکان مشهد کاملاً معنادار می باشد.

**کلید واژه ها:** رهبری تحول آفرین، رهبری حمایتی، آموزش و پرورش.

پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۵/۲۲

دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۲/۲۱

<sup>۱</sup> - دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران.

broumandhamideh@gmail.com

<sup>۲</sup> - استادیار گروه علوم تربیتی، واحد دره شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، دره شهر، ایران. مدعو گروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه،

دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران. (نویسنده مسئول)omidvandad22@gmail.com

<sup>۳</sup> - استادیار گروه علوم تربیتی، واحد بردسکن، دانشگاه آزاد اسلامی، بردسکن، ایران. akbari.180@gmail.com

<sup>۴</sup> - استادیار گروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران. turaj.falah@yahoo.com

### مقدمه

یکی از عوامل موفقیت سازمان در تحقق اهداف، در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های موثر رهبری مدیر است. مدیر در نقش رهبری سازمان می‌تواند سبک‌های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. الگوهای رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان باعث بوجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می‌شود و میزان رضایت آن‌ها را از شغل و حرفه خویش افزایش می‌دهد. مدیران با استفاده از سبک‌های صحیح رهبری می‌توانند بهره‌وری سازمان خویش را افزایش دهند (مصدق راد، ۱۳۸۴). هدایت و رهبری اثربخش موجب می‌شود که کارکنان به صورت کارآمد و اثربخش در جهت تحقق اهداف سازمان برآیند، به طوری که اهداف خود را همسو و سازگار با اهداف سازمان پنداشته و با انگیزه و رضایتمندی بیشتر به تلاش و کوشش بپردازند. نحوه‌ی انتخاب سبک رهبری اداره یک سازمان در موفقیت سازمان در به دست آوردن مزیت رقابتی در جامعه بسیار حائز اهمیت است و از طرفی نحوه‌ی مدیریت و ایجاد تغییر و نوآوری نیز برای موفقیت سازمان امری ضروری محسوب می‌شود که این عوامل بصورت پویا بر یکدیگر اثر می‌گذارند و برخی بر سر راه هم موانعی ایجاد می‌کنند و برخی یکدیگر را تقویت می‌کنند. بنابراین رهبران باید با اتخاذ سبک رهبری مناسب و ایجاد شرایط مناسب مقابله با تغییر در سازمان، باید سازمان را به سمت کسب توانایی‌ها و مزیت رقابتی هدایت کنند (معادی و همکاران، ۱۳۹۳). رهبری تحول‌آفرین، یکی از تازه‌ترین رویکردهای مطرح شده نسبت به رهبری است که تحقیقات مربوط به آن در کشور انگشت شمار است (یعقوبی، مقدمی، کیخا، ۱۳۸۹). تحقیقات گذشته نشان داده است که رهبری تحول‌آفرین نقش مهمی در موفقیت شرکت‌ها دارد (لین و سان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). اینک به رغم توجه روزافزون به عامل رهبری در ایجاد تحولات سازمانی در دنیا و نقش آن در کارآمدنمودن سازمان‌ها، متأسفانه در برنامه‌ریزی‌های ملی به این مهم کمتر توجه شده است. تحولات سازمانی نیاز به رهبران تحول‌آفرین دارد. با توجه به لزوم ایجاد تحولات اساسی در نظام اداری کشور ما و نقش موثر رهبری و مدیریت سازمان در این گونه تحولات، انجام تحقیقاتی در این زمینه بیش از پیش ضروری به نظر می‌رسد. به طور کلی در اهمیت این پژوهش همین بس که یافته‌های آن می‌تواند در تدوین خط‌مشی‌ها و راهبردهای سازمانی کمک‌کننده باشد همچنین، چنانچه سبک

<sup>۱</sup> - Lin & Sun

رهبری بصورت حمایتی باشد و دغدغه پیروان برای رهبران مهم باشد، بدون شک پیروان نیز با انگیزه و تلاش بیشتری در این تلاش نوآورانه برای افزایش کیفیت آموزشی تلاش خواهند کرد. صاحب نظران معتقدند که رهبران تحول آفرین با توسعه قابلیت های پیروان خود تاثیر مثبتی بر عملکرد آنان میگذارند (چن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). رهبری تحول آفرین بر مشکلات زمان واقعی تمرکز می کند، معیارهای جدیدی را تعریف می کند، درک متفاوتی ایجاد می کند و رفتار زیردستان را برای دستیابی موثر به اهداف سازمانی ایجاد می کند و شکل می دهد (منشادی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۴، ناگی و ادلمن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴؛ میدلتون<sup>۴</sup> و دیگران، ۲۰۱۵؛ جیانگ<sup>۵</sup> و دیگران، ۲۰۱۷؛ مت والی و ال زارکا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷؛ اریف و اکرم<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸). آوولیو<sup>۸</sup> (۱۹۹۹) ویژگی های بارز این دسته از رهبران را مثبت اندیشی، اعتماد به نفس، ایجاد اعتماد در زیردستان برای نیل به اهداف و تقویت توانایی آنها، تحریک افراد به کسب آگاهی نسبت به مسائل و حل مجدد آنها معرفی می کند (عزیزی نژاد، جنا آبادی و مرادزاده، ۱۳۹۳). موفقیت سازمانی از طریق تأثیرات پیشرفته رهبری تحول آفرین بهبود می یابد (سن و هندرسون<sup>۹</sup>، ۲۰۱۷؛ مایتاح<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۸) رهبری تحول آفرین همچنین عملکرد کارکنان را در گروه ها افزایش می دهد (امین<sup>۱۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶) و همچنین تحقیقات نشان داده است که رهبری تحول آفرین نقش مهمی در موفقیت شرکت ها دارد (لین و سان<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۸). رهبری تحول آفرین اساس و شالوده ای برای تغییرات بلندمدت سازمانی است که دسترسی به اهداف بالاتری را برای نظام سازمانی میسر میسازد. رهبران تحول آفرین، اثربخشی را بر کارایی ترجیح می دهند و سعی میکنند با توجه به روحیات خود و کارکنان، از منابع انسانی سازمان بهره مند شوند (بیک زاده و فلسفی، ۱۳۸۸). این رهبران توانایی عمل مؤثر در شرایط پیچیده و مخاطره آمیز را داشته و این حس

1- Chen

2- Manshadi et al

3- Nagy & Edelman

4- Middleton et al

5- Jiang et al

6- Matwally & El Zarka

7- Arif & Akram

8- Avolio

9- Sun & Henderson

10- Maaithah

11- Amin et al

12- Lin & Sun

را در خود و زیردستانشان به وجود می‌آورند که در برابر چالش‌ها و فرصت‌های احتمالی واکنش مناسب از خود بروز دهند (ابراهیمی نژاد رفسنجانی و زارعی، ۱۳۹۷).

باس، رهبر تحول‌آفرین را به عنوان کسی که پیروان را توانمند می‌سازد و به آنها در جهت عملکرد فراتر از انتظاراتشان انگیزه داده و آنها را تشویق به پیروی از اهداف دسته‌جمعی به جای منافع شخصی تعریف مینماید. باس و اولیو در سال ۱۹۹۵ این مدل را گسترش دادند و با تعیین ابعاد رهبری تحول‌آفرین این مدل را در قالب پرسشنامه چندعاملی رهبری به صورت عملیاتی درآوردند (برک و کالینز، ۲۰۰۱).

از نظر باس و اولیو رهبری تحول‌آفرین برای عملی شدن به چهار مؤلفه یا عامل به عنوان عناصر تشکیل‌دهنده آن نیاز دارد. این عوامل عبارتند از: نفوذ آرمانی: 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 همانند او شوند. نفوذ آرمانی شامل ویژگیهای آرمانی و رفتارهای آرمانی است. انگیزش الهام‌بخش: رهبر کارکنان را ترغیب میکند تا به هدف و قابل دستیابی بودن آن با تلاش، باور پیدا کنند. این افراد معمولاً نسبت به آینده و قابل دسترس بودن اهداف خوشبین هستند. ترغیب ذهنی: رهبر به صورت ذهنی کارکنان را برمی‌انگیزد. این رهبران پیروانشان را تشویق میکنند که در حل مسائل خلاقانه برخورد کنند و فروض بدیهی را مورد سؤال قرار دهند. آنها پیروان را ترغیب می‌کنند که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند و فنون حل مسئله نوآورانه را پیاده کنند. ملاحظات فردی: رهبر نیازهای احساسی زیردستان را برآورده میکند. این رهبران نیازهای افراد را تشخیص می‌دهند و به آنها کمک می‌کنند تا مهارت‌هایی که برای رسیدن به هدف مشخص لازم دارند را پرورش دهند. این رهبران ممکن است زمان قابل ملاحظه‌ای را صرف پرورش دادن، آموزش و تعلیم کنند (اسپکتور<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۴ به نقل از امینی پویا و سلامی، ۱۳۹۶).

نظریه مسیر-هدف رابرت هاوس که دارای نگرش اقتضایی است، و نقطه تمرکز و تأکید آن به جای صفات ثابت رهبر، موقعیت و رفتارهای رهبر هست، چهار شیوه رهبری را بیان میکند که یکی از آنها رهبری حمایتی است. رهبری حمایتی، رفتاری دوستانه است و به وضعیت اجتماعی، رفاه و

<sup>1</sup> -Burke & Callins

<sup>2</sup>- Spector

نیازهای پیروانش توجه میکند (امینی پویا و سلامی، ۱۳۹۶). یک رهبر حمایت گر، رهبری است که مسیر و جهت گیری های کارکنان را مشخص نموده و افراد تحت امر خود را برای حرکت در مسیر اهداف یاری و حمایت می کند و در حرکت به سوی اهداف سازمان از بهزیستی کارکنان و حمایت آنها کمتر غفلت می کند (خلید<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). رهبری حمایتی دارای پیامدهای مثبت متعددی در سطح فردی و سازمانی، نظیر افزایش سطح اثربخشی فردی و سازمانی، افزایش خشنودی شغلی در ابعاد مختلف، افزایش تعهد سازمانی کارکنان، تمایل به ترک خدمت کمتر و عملکرد سطح بالاتر و پرتاقتی در برابر برخی نشانه های فرسودگی می باشد (دالتون<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۱؛ مالیک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳؛ مایکل<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴ الف و ب؛ کول<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). شواهد و نظریات ارائه شده در مورد رهبری حمایتی نشان می دهد که این نوع رهبری، دارای ظرفیت های بالایی برای تاثیر بر رفتارها، نگرش ها و ادراکات کارکنان در سازمان ها هستند. این ظرفیت بالقوه رهبری حمایتی تا اندازه ای در پژوهش های قبلی مورد توجه قرار گرفته است ولی تاکنون در کنار رهبری تحول آفرین به آن اشاره ای نشده است.

امروزه به همان اندازه که مدارس، توسعه یافته شده و مسئولیتهای جدیدتری را پذیرفته اند، اداره آنها نیز پیچیده تر شده است (قدم پور و زند کرمی، ۲۰۱۹). موفقیت و عدم موفقیت در ایجاد تحول در نظام های آموزشی، منوط به توانمندی ها و قابلیت های حرفه ای معلمان است که مجریان اصلی برنامه های آموزشی در محیط واقعی هستند (امرالله و حکیم زاده<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴). در این میان نقش کلیدی و مهم مربیان و معاونین پرورشی در پیشبرد اهداف و دستیابی به نتایج مطلوب در زمینه تربیتی و پرورشی دانش آموزان و مدارس، مسئله ای روشن و پذیرفته شده است، بطوریکه ارزیابی عملکرد مربیان و معاونین پرورشی و میزان انطباق آن با وظایف محوله از انتظارات مدیران، دانش آموزان و اولیاء نسبت به مربیان پرورشی است. با توجه به اهمیت موضوع و عدم انجام پژوهشی در این زمینه، در این پژوهش بدنبال ارائه مدل رهبری تحول آفرین مبتنی بر رهبری حمایتی مدیران و معاونین پرورشی آموزش و پرورش منطقه تبادکان مشهد می باشیم و می خواهیم به این سوال پاسخ دهیم که

1- Khalid

2- Dalton

3- Malik

4- Michael

5- Cole

6- Amrollah & Hakimzadeh

مدل رهبری تحول آفرین مبتنی بر رهبری حمایتی مدیران و معاونین پرورشی آموزش و پرورش منطقه تبادکان مشهد چگونه است؟

قربانی زاده، شریف زاده، سیدنقوی و بیگلری (۱۳۹۸) در طراحی مدل رهبری تحول آفرین در دانشگاه فنی حرفه ای به روش کیفی و نظریه زمینه ای با استفاده از نمونه گیری گلوله برفی و فن مصاحبه با ۱۶ نفر از خبرگان دانشگاه فنی حرفه ای مصاحبه نموده و سپس با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی داده های گردآوری شده تعداد ۱۶۰ مفهوم اولیه، ۲۹ مقوله فرعی و ۵ مقوله اصلی استخراج و در نهایت مدلی ۵ بُعدی جهت طراحی مدل رهبری تحول آفرین بدست آمد که ابعاد پنج گانه ی آن در قالب پنج رُکن استراتژی، پیامدها، شرایط مداخله گر، شرایط زمینه ساز و شرایط علی طبقه بندی شده است. یافته های این مطالعه حکایت از اثربخشی رهبران تحول آفرین و ظرفیت انطباق پذیری سازمانی دارد. در واقع، رهبران تحول آفرین در دانشگاه فنی و حرفه ای با توسل به استراتژی انطباق پذیری بر کارایی پیروان اثر می گذارند و تحولات سازمانی را مدیریت می نمایند. مظفری و طلوعی (۱۳۹۸) در بررسی اثربخشی سبک رهبری تحول آفرین در سازمان، سعی شده است با مروری بر تحقیقات انجام شده در حوزه رهبری تحول آفرین، تاثیر این عامل بر جنبه های مختلف نیروی انسانی سازمان بررسی گردد. در همین راستا با جستجوی مقالات مرتبط با موضوع فوق در پایگاه های علمی، حدود ۲۰ مقاله استخراج و جهت داده کاوری مورد استفاده قرار گرفت. این تحقیقات هر کدام از منظری نو به بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر نیروی انسانی سازمان پرداخته اند که در نتیجه دسته بندی این تاثیرات و حذف موارد تکراری، مشخص گردید رهبری تحول آفرین تاثیر مثبتی بر رشد و ارتقای توانمندی های روانشناختی کارکنان، گرایش به نوآوری در سازمان، افزایش هوش و یادگیری سازمانی، رشد مسئولیت اجتماعی سازمان، آمادگی برای تغییر سازمانی، ارتقای رفتار شهروند سازمانی، چابکی منابع انسانی، کاهش سکوت سازمانی، افزایش کیفیت زندگی کاری، افزایش تعهد عاطفی کارکنان دارد. جمشیدی و کردآبادی (۱۳۹۷) در بررسی تعیین الگوی نقش چندجانبه اعتماد در تاثیر رهبری تحول گرا بر رضایت و عملکرد سازمانهای دولتی روی ۲۶۵ نفر از کارکنان شهرداری منطقه ۵ شهر تهران و با استفاده از پرسشنامه براون و همکاران (۲۰۱۳) که به روش توصیفی - پیمایشی است، نشان دادند که درک افراد از رهبری تحولی سرپرستان بر رضایت شغلی تأثیر معنی داری ندارد. همچنین نشان دادند که درک تیم از

رهبری تحولی سرپرستان بر عملکرد تیمی و رضایت شغلی کارکنان شهرداری منطقه ۵ شهر تهران تأثیر مثبت و معنی داری دارد. نتایج همچنین نشان از نقش میانجی اعتماد به سرپرستان و اعتماد در تیم بر رابطه بین درک افراد از رهبری تحول گرا و درک تیم از رهبری تحول گرا با رضایت شغلی و عملکرد تیمی دارد. نتایج نیز نشان داد که درک افراد از رهبری تحولی سرپرستان بر رضایت شغلی با نقش میانجی اعتماد به سرپرستان تأثیر مثبت و معنی داری دارد. بهادری و دهگان (۱۳۹۶) در تعیین اثر رهبری تحول آفرین و مولفه های آن بر رفتار شهروندی سازمانی و چگونگی بهبود آن در سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران تعداد ۲۳۰ نفر به صورت تصادفی پرسنل سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران انتخاب و با استفاده از پرسشنامه، نشان داد نتایج آزمون، مدل مفهومی پژوهش را مورد تایید قرار داد. رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی معنادار است. علی پورلری و عاقلی (۱۳۹۶) در بررسی نقش رهبری تحول آفرین در سازمان های امروزی، بیان می دارد که رهبری تحول گرا به عنوان یکی از پارادایم های رهبری جهت ارتقای عملکرد سازمان در محیط متلاطم امروزی با قابلیت برانگیختن کارکنان و توسعه یک فرهنگ سازمانی که رویه های اخلاقی در آن یک هنجار رفتاری تلقی شده سعی در پیش بینی تغییرات محیطی دارد. رهبران تحول آفرین تصویری از یک چشم انداز آینده روشن و مورد نیاز را شکل می دهند. قابلیت های رهبران تحول آفرین برای اجرای فرایند مناسب تحول آفرینی به سازمان ها جهت پاسخ سریع به شرایط رقابتی در حال تغییر اطمینان می بخشد سازمان های موفق به رهبرانی نیازمندند که با ژرف نگری جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان بوجود آورند. سبک رهبری تحول آفرین به ویژگی ها و فرایندهایی توجه می نماید که برای موفقیت اجرای تغییر ضروری هستند. در این مقاله به بررسی نقش رهبری تحول آفرین در سازمان های امروزی پرداخته شده است. بحرینی زارچی و غلام زاده (۱۳۹۵) رهبری تحول آفرین الزامی برای سازمان های امروز با استفاده از روش کتابخانه ای و تحلیل اسنادی مبتنی بر ادبیات نظری، به شناخت این نوع رهبری می پردازیم و با ارایه تعاریفی از آن به شناخت کارکردها و عناصر آن که بسیار موثر در عملکرد سازمان ها می باشد، می پردازد. خلیفه، غفاری و غفاری (۱۳۹۵) در بررسی سبک رهبری تحول آفرین در سازمان امروزه سازمان ها، بیان می دارند که در محیط های پویا و متغیر فعالیت می کنند. این سازمان ها برای اینکه بتوانند در دنیای رقابتی به

حیات خود ادامه دهند مستلزم تغییر و تحولات مستمر سازمانی می‌باشند. از آنجا که تغییر مستلزم ایجاد و نهادینه سازی روندهای جدیدی است و این امر بدون رهبری موثر امکان پذیر نخواهد بود بنابراین وجود رهبران تحول آفرین ضرورتی اجتناب ناپذیر تلقی می‌شود. در حقیقت این رهبران تلاش می‌کنند از طریق توجه به روحیات خود و کارکنان به گونه ای از منابع انسانی سازمان بهره مند شوند تا آمادگی و انگیزه ی کافی برای تغییر سازمانی را در آنها ایجاد کنند و بدین وسیله قادر باشند به سازمان پویایی بخشند و آن را در برابر تغییر و تحولات مستمر محیطی حفظ کنند. نتایج تحقیقات گویای این واقعیت است که رهبران سازمان ها می‌توانند با گسترش صفات و مشخصات رهبران تحول آفرین، موجبات تغییر و تحولات اساسی در سازمان را فراهم کنند. اسدی، میری، داورزنی، سبزی کاران (۱۳۹۵) در تعیین تاثیر رهبری تحول آفرین بر توانمندسازی روان شناختی کارکنان وزارت صنعت، معدن و تجارت و سازمان های تابعه آن در شهر تهران به روش توصیفی- پیمایشی، ۱۹۶ نفر از کارکنان وزارت صنعت، معدن و تجارت و سازمان های تابعه آن در شهر تهران با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب و با استفاده از پرسشنامه رهبری تحول آفرین و توانمندسازی روان شناختی نشان داد که الگو با داده های این تحقیق برازش دارد و تاثیر مستقیم نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظه فردی بر توانمندسازی روان شناختی کارکنان تایید شد. متغیر ملاحظه فردی، نسبت به سایر متغیرهای بررسی شده در الگو، بیشترین اثر مستقیم را بر توانمندسازی روان شناختی کارکنان دارد.

تیان و همکاران (۲۰۲۰) در بررسی تأثیر رهبری تحول گرا در حفظ کارکنان در شرکت های کوچک و متوسط (SME) و نقش واسطه‌ای رفتار شهروندی سازمانی (OCB) و نقش تعدیل کننده ارتباطات، داده‌ها با استفاده از نمونه گیری در دسترس از ۵۰۵ کارمند SME ها جمع آوری و با استفاده از مدل معادلات ساختاری PLS هوشمند (PLS-SEM)، یافته های این مطالعه رابطه مثبت و معناداری بین رهبری تحول گرا و OCB را نشان می‌دهد. به همین ترتیب، این مطالعه رابطه مثبت و معناداری را در OCB و حفظ کارکنان پیدا می‌کند. علاوه بر این، OCB تأثیر واسطه ای مثبتی بر رابطه بین رهبری تحول آفرین و حفظ کارکنان داشت. علاوه بر این، ارتباطات به طور مثبت رهبری تحول آفرین - روابط حفظ OCB و OCB - کارکنان را تعدیل می‌کند. منظور<sup>۱</sup> و

<sup>۱</sup> - Manzoor et al

همکاران (۲۰۱۹) در بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی و مسئولیت اجتماعی شرکت به عنوان واسطه در SME ها، با هدف تأثیر رهبری تحول گرا بر عملکرد شغلی و بررسی مکانیسم واسطه گری مسئولیت اجتماعی شرکت (CSR) توسعه یافته است. داده های اولیه با استفاده از روش طراحی مقطعی از کارمندان جمع آوری شد. کارمندانی که در این تحقیق شرکت کرده اند در شرکت های کوچک و متوسط (SME) پاکستان مشغول کار هستند. در مجموع ۳۰۰ پرسشنامه منتشر شد و ۱۳۰ پرسشنامه دریافت شد. تجزیه و تحلیل رگرسیون برای بررسی اینکه آیا مسئولیت اجتماعی شرکت واسطه ارتباط بین رهبری تحول گرا و عملکرد شغلی است، اجرا شد. نتایج مطالعه نشان می دهد که رهبری تحول گرا عملکرد شغلی را به طور مثبت و کامل پیش بینی می کند. به ویژه، این مطالعه نشان می دهد که مسئولیت اجتماعی شرکت به طور قابل توجهی تأثیر رهبری تحول گرا را بر عملکرد شغلی واسطه ای می کند. نیوگن، میا، ویناتا و چانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در بررسی تأثیر سبک تحول-رهبری و سیستم کنترل مدیریت بر عملکرد مدیریتی با بررسی موارد زیر: (۱) چگونه سبک رهبری تحول گرا بر انتخاب طرح یک سیستم اندازه گیری عملکرد جامع (PMS) و سیستم پاداش تأثیر می گذارد، چشم انداز تحقیق در مورد انتخاب در طراحی سیستم های کنترل مدیریت را اضافه می کند. (۲) چگونه اعتماد مدیران تابع به اطلاعات گسترده حسابداری (BSA) فرآیندهای تصمیم گیری مدیریتی و عملکرد مدیریتی آنها را تسهیل می کند. نتایج حاکی از آن است که سبک رهبری تحول آفرین تأثیر مثبت و مستقیم قابل توجهی بر عملکرد مدیریتی دارد. همچنین نتایج نشان داد که تأثیر مثبت و مستقیم قابل توجهی در استفاده از اطلاعات BSA و PMS جامع دارد، اما تأثیر قابل توجهی بر سیستم های پاداش ندارد و سبک رهبری تحول گرا از طریق سه واسطه، یعنی PMS جامع، سیستم های پاداش و اطلاعات BSA، تأثیر غیر مستقیم بر عملکرد مدیریتی دارد. چن، بیان و هو<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) در بررسی تأثیر رهبری تحول گرا بر هوش هیجانی و عملکرد کار، داده ها از یک موسسه تحقیق و توسعه مستقر در ارتش جمع آوری شد. در مجموع، ۲۰۲ نسخه از پرسشنامه بازگردانده شد که در نتیجه نرخ بازده ۶۷٫۳ درصد بود. برای آزمون این مدل نظری از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. نتایج نشان داد که هوش هیجانی با عملکرد کار رابطه مثبت دارد. در همین حال، رهبری تحول گرا رابطه بین هوش هیجانی و عملکرد کارکنان را تعدیل می کند. رائو و کریم

<sup>1</sup>- Nguyen, Mia, Winata & Chong

<sup>2</sup>- Chen, Bian, and Hou

عبدل<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر عملکرد تیم: یک مطالعه تجربی در امارات متحده عربی با هدف بررسی تجربی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر عملکرد تیم و اثرات حمایت از نوآوری و توانمندسازی روانشناختی در این انجمن انجام داد. این مطالعه یک چارچوب مفهومی برای درک انگیزه و حمایت از کارکنان منفرد ارائه می‌دهد که می‌تواند بر عملکرد تیم تأثیر بگذارد. چارچوب مفهومی شامل توانمندسازی روانشناختی و پشتیبانی از نوآوری به عنوان متغیرهای میانجی در تأثیر رهبری تحول‌گرا بر عملکرد تیم است. این مطالعه همچنین چارچوب مفهومی پیشنهادی را با استفاده از یک روش تجزیه و تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم، یعنی مدل سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی، با داده‌های جمع‌آوری شده از ۱۸۲ پیر از ۱۰ سازمان خدماتی در امارات متحده عربی، تأیید می‌کند. یافته‌ها حاکی از آن است که رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد تیم دارد و برعکس، رهبری معاملات تأثیر منفی قابل توجهی بر عملکرد تیم دارد. دو بعد توانمندسازی روانشناختی مانند معنا و تعیین سرنوشت، اثر میانجیگری جزئی در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و عملکرد تیم دارند.

### روش تحقیق

روش تحقیق به شیوه کیفی و مبتنی بر نظریه پدیدارشناسی است. برای جمع‌آوری داده‌ها از روش مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شد. در رویکرد کیفی این تحقیق، از تاکتیک تحلیل محتوای پنهان استفاده شد. در این نوع تحقیقات محقق با انجام مصاحبه‌های عمیق با کلیه اساتید و متخصصین حوزه رهبری تحول‌آفرین و همچنین مدیران اجرایی آموزش و پرورش حوزه تبادل‌کنان مشاهد در خصوص شناسایی عوامل مؤثر بر رهبری تحول‌آفرین مبادرت به جمع‌آوری داده‌ها می‌نماید. فرمت داده‌ها در این بخش از تحقیق به شکل صوت و متن است. پس از این مراحل محقق با استفاده از نظر اشتراوس و کوربین (۱۹۹۶) مبادرت به دو نوع کدگذاری باز و محوری می‌نماید. محقق مصاحبه‌ها را آنقدر ادامه می‌دهد تا به اشباع نظری دست یابد. در روش تحلیل محتوای پنهان پس از استخراج صوت‌ها و متن‌ها و مطالعه آنها گزاره‌های هر بخش یا واحد‌های معنایی به صورت کد استخراج می‌گردد، این کدگذاری‌ها به روش‌های کدگذاری توصیفی و فرایندی انجام می‌شوند. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه اساتید و متخصصین حوزه رهبری

<sup>۱</sup> - Rao, and Kareem Abdul

تحول آفرین و همچنین مدیران اجرایی آموزشی و پرورش حوزه تبادلگان مشهد است. روش نمونه گیری، به صورت گلوله برفی است.

در این پژوهش، پژوهشگر به منظور ثبت اطلاعات حاصل از مصاحبه ها، علاوه بر یادداشت روز مطالب، با کسب اجازه از فرد مصاحبه شونده به ضبط مصاحبه اقدام می نماید. قبل از این کار با مصاحبه شونده آن تماس گرفته شد و با کسانی که مایل به شرکت در مصاحبه بودند در زمان و مکان موردنظر مصاحبه صورت پذیرفت. در این راستا، ابتدا راهنمای مصاحبه برای افراد ارسال می گردد که در برگیرنده عنوان اهداف و سؤال های کلی مصاحبه است تا مصاحبه شونده ها با موضوع بحث آشنا شوند. در پژوهش کنونی یک سؤال کلی برای شناسایی عوامل مؤثر بر رهبری تحول آفرین در ایران، مطرح می گردد و سپس در سئوالات دیگر به چرایی و چگونگی این عوامل پاسخ داده می شود. سئوالات مصاحبه به گونه ای در جلسه مصاحبه مطرح می شوند که از نظر پویایی به ارتقاء یک تعامل مثبت و مؤثر منجر گردند. همان طور که اشاره شد، در فاز کیفی تحقیق-استراتژی تحلیل محتوای پنهان مورد استفاده قرار گرفته است. بنابراین محقق با استفاده از مصاحبه های عمیق صورت گرفته با نمونه تحقیق در بخش کیفی، از طریق فرمت صوت و متن مبادرت به کدگذاری به صورت های باز و محوری می نماید. بدین منظور ابتدا محقق با استفاده از روش های کدگذاری توصیفی و فرایندی کدهای اولیه را شناسایی و به مقولات و کدهای محوری که همان مؤلفه ها هستند، می رسد. با استفاده از فرایند کدگذاری اولیه و محوری با استفاده از نرم افزار *MAXQDA18* مبادرت به تدوین عوامل مؤثر بر رهبری تحول آفرین در قالب ماتریس فراوانی شنون، تدوین مدل کیفی را به اتمام رساند.

### یافته ها

جهت انجام مصاحبه از ۱۲ تن از خبرگان شامل کلیه اساتید و متخصصین حوزه رهبری تحول آفرین و همچنین مدیران اجرایی آموزشی و پرورش حوزه تبادلگان مشهد است. استفاده گردید که ویژگی های فردی آنان در جدول شماره ۱ مشخص است.

**جدول ۱. مشخصات مشارکت کنندگان در تحقیق**

نوع ارتباط با پدیده محوری پژوهش	تعداد افراد
اساتید و نخبگان و متخصصان و اعضا هیات علمی در حوزه رهبری تحول آفرین	۱۰
مدیران اجرایی آموزش و پرورش حوزه تبادلگان مشهد	۲
جمع	۱۲

محقق با استفاده از مصاحبه عمیق از این افراد، مبادرت به جمع آوری اطلاعات نمود. فرمت جمع آوری داده‌ها در این بخش صوت بود و محقق با بیان اهداف تحقیق و ارائه سئوالات از آنها، در خصوص پاسخگویی به سئوالات تحقیق، مبادرت نمود. پس از تجزیه و تحلیل و خرد کردن واحد های معنادار ۴۳ گزاره اولیه با فراوانی ۴۳۰ در بخش های عوامل مؤثر بر رهبری تحول آفرین، طی کدگذاری محوری، مقوله های مستخرج از کدگذاری باز تحت ۵ دسته شامل قرار گرفت.

**جدول ۲. کدهای توصیفی و تعداد ارجاعات آن ها**

ردیف	کدهای توصیفی	تعداد ارجاعات
۱	تشخیص تفاوت های موجود میان افراد از نظر نقاط قوت و ضعف و علاقه مندی ها و تنفرها	۱۲
۲	شنونده فعال بودن	۴
۳	تشخیص پروژه ها بر اساس احتیاجات و توانایی های فردی	۸
۴	تشویق مبادله نظرات به صورت دوجانبه	۱۷
۵	ارتقا توسعه فردی	۹
۶	بکارگیری توان تیمی با افراد سازمان	۱۲
۷	ایجاد حس امنیت فردی	۱۱
۸	تبیین نقش افراد در توسعه سازمان	۵
۹	تبدیل فردگرایی به پیوند گروهی	۶
۱۰	متعهد بودن	۹
۱۱	ارائه یک چشم انداز خوش بینانه و قابل دسترسی از آینده	۱۵
۱۲	قالب دادن به انتظارات و تجسم مقصود و هدف	۱۲
۱۳	محدود کردن موضوعات پیچیده تا حد موضوعات کلیدی با استفاده از یک زبان ساده	۱۰
۱۴	ایجاد یک درک مشترک از اولویتها و اهداف	۹
۱۵	ایجاد امید از طریق قرار گرفتن در بطن مسائل سازمان	۵
۱۶	آزمون مجدد فرضیات	۱۷
۱۷	تشخیص الگوهای دارای مشکل تصویرسازی و تجسم	۳
۱۸	تمایل به پذیرش یا به کار بردن ایده های به ظاهر نابخردانه	۶

ردیف	کدهای توصیفی	تعداد ارجاعات
۱۹	تشویق پیروان به بررسی مجدد مشکلات	۱۷
۲۰	ایجاد آمادگی برای انجام تغییراتی در نحوه اندیشیدن	۱۱
۲۱	خلق استعداد و توانایی در ذهن	۶
۲۲	ایجاد ارتباط مبتنی بر روابط فراسازمانی	۹
۲۳	استدلال عوامل ذهنی موثر بر نتایج تلاش سازمانی	۱۲
۲۴	صحبت کردن درباره مهمترین ارزشها و اعتقادشان	۶
۲۵	تصریح اهمیت داشتن یک احساس قوی نسبت به هدف	۱۶
۲۶	توجه به نتایج معنوی و اخلاقی تصمیمات	۱۶
۲۷	حمایت از امکانات هیجان انگیز نوین	۱۰
۲۸	گفت و گو درباره اهمیت اعتماد نسبت به یکدیگر	۱۲
۲۹	حق مداری	۳
۳۰	پایبندی به اخلاقیات	۹
۳۱	خدمتگذار بودن	۷
۳۲	درک جهت گیری ها و استراتژی ها	۲۱
۳۳	تفکر سیستمی	۱۴
۳۴	مسئولیت پذیری	۷
۳۵	القای افتخار و غرور به اعضا برای همکاری و مشارکت با رهبر	۱۳
۳۶	صرف نظر کردن از تمایلات فردی به خاطر گروه	۱۷
۳۷	عمل کردن به شیوه هایی که منجر به ایجاد احترام به دیگران	۱۵
۳۸	نشان دادن احساس قدرت و شایستگی	۱۱
۳۹	فدا کردن منافع شخصی به خاطر منافع دیگران	۱۲
۴۰	اطمینان دادن به دیگران مبنی بر رفع شدن موانع	۹
۴۱	مکتبی بودن و ارزشی بودن	۱۷
۴۲	خلق روحیه ایثار در گروه	۳
۴۳	ارزش گذاری تلاش افراد گروه	۱۱

اما محقق برای اینکه مخاطبان از اطلاعات اضافی برخوردار باشند و بر اساس این اطلاعات بتوانند بخشی از کیفیت کار خود را ارزیابی نمایند. دست به بررسی فراوانی کدهای اولیه بر اساس نمودار ابری و نیز ماتریس شانون می زند. تا مخاطبان درجه اهمیت کدها را از نظر فراوانی نیز دریابند. اگر چه نویسندگان چون اسکات ۲۰۱۷ تحلیل محتوای پنهان و تحلیل تم را در همین اطلاعات مضاعف متفاوت می دانند. یعنی معتقد است در تحلیل محتوای پنهان همان کار تحلیل تم صورت می گیرد



گردید. اکنون محقق با دو روش ایجاد کد جدید و یا استفاده از کد متمرکز انتزاعی اقدام به دسته بندی کدهای اولیه ای می کند که با یکدیگر ارتباط معنادار دارند. (کدها تنها نباید از نظر معنایی با یکدیگر ارتباط داشته باشند بلکه باید یا از الگوی ساخت پرسش نامه انعکاسی و یا پرسش نامه های ترکیبی تبعیت نمایند). از نظر بسیاری از صاحب نظران همچنان کد گذاری در دور نخست محسوب می شود. زیرا همچنان محقق کدهای دور قبلی را تنها بر اساس ارتباط مفهومی شان طبقه بندی و یا دسته بندی می نماید. اما همانطور که در بخش قبل بیان شد در این مرحله کد گذار یا تعدادی کد اولیه را تحت چتر یک نام جدید به عنوان مقوله در نظر می گیرد و یا در بین کدهای اولیه، کدهایی هستند که از درجه انتزاع بالاتر برخوردار بوده اند و کدهای عملیاتی یا مشاهده پذیر تر در ذیل خود به عنوان مقوله می پذیرند. محقق با تبادل نظر با استاد راهنما و مشاور مقولات اصلی و فرعی احتمالی خود را به صورت جدول ۳ ایجاد می نماید

### جدول ۳. کدها، مقولات اصلی و محوری شرایط علی مؤثر بر رهبری تحول آفرین

کد محوری	مقوله اصلی	کد اولیه
		تشخیص تفاوت‌های موجود میان افراد از نظر نقاط قوت و ضعف و علاقه‌مندیها و تنفرها
		شنونده فعال بودن
		تشخیص پروژهها بر اساس احتیاجات و تواناییهای فردی
		تشویق مبادله نظرات به صورت دوجانبه
ملاحظات فردی		ارتقا توسعه فردی
		بکارگیری توان تیمی با افراد سازمان
		ایجاد حس امنیت فردی
		تبیین نقش افراد در توسعه سازمان
		تبدیل فردگرایی به پیوندگروهی
		متعهد بودن

---

راهنای یک چشمانداز خوش بینانه و قابل دسترسی از آینده

قالب دادن به انتظارات و تجسم مقصود و هدف

انگیزش الهام بخش محدود کردن موضوعات پیچیده تا حد موضوعات کلیدی با استفاده از یک زبان ساده

ایجاد یک درک مشترک از اولویتها و اهداف

ایجاد امید از طریق قرار گرفتن در بطن مسائل سازمان

آزمون مجدد فرضیات

ترغیب ذهنی

تشخیص الگوهای دارای مشکل تصویرسازی و تجسم

تمایل به پذیرش یا به کار بردن ایده‌های به ظاهر نابخردانه

رهبری تحول آفرین

تشویق پیروان به بررسی مجدد مشکلات

ترغیب ذهنی

ایجاد آمادگی برای انجام تغییراتی در نحوه اندیشیدن

خلق استعداد و توانایی در ذهن

ایجاد ارتباط مثبتی بر روابط فراسازمانی

استدلال عوامل ذهنی موثر بر نتایج تلاش سازمانی

صحبت کردن درباره مهمترین ارزشها و اعتقاداتشان

تصریح اهمیت داشتن یک احساس قوی نسبت به هدف

توجه به نتایج معنوی و اخلاقی تصمیمات

حمایت از امکانات هیجان انگیز نوین

گفت و گو درباره اهمیت اعتماد نسبت به یکدیگر

حق مداری

---

---

رفتارهای آرمانی      پایبندی به اخلاقیات

خدمتگذار بودن

درک جهت گیری ها و استراتژی ها

تفکر سیستمی

مسئولیت پذیری

القای افتخار و غرور به اعضا برای همکاری و مشارکت با رهبر

ویژگی های آرمانی

صرف نظر کردن از تمایلات فردی به خاطر گروه

عمل کردن به شیوه هایی که منجر به ایجاد احترام به دیگران

ویژگی های آرمانی      نشان دادن احساس قدرت و شایستگی

فدا کردن منافع شخصی به خاطر منافع دیگران

طمینان دادن به دیگران مبنی بر مرتفع شدن موانع

مکتبی بودن و ارزشی بودن

خلق روحیه ایثار در گروه

ارزش گذاری تلاش افراد گروه

---

### مدل کیفی شناسایی عوامل موثر رهبری تحول آفرین: در پژوهش حاضر با بهره گیری

کدگذاری، از عدم تحمیل کدهای نظری به داده ها اطمینان حاصل شده است. پس از کدگذاری داده ها و ارتباط برقرار کردن مقوله های احصاء شده با هم نظریه محدود به واقعیت خاص ارائه شده است. چنین نظریه ای تنها مناسب با پدیده مورد مطالعه است و نمی تواند مدعی هیچ نوع تعمیمی فراتر از یک پدیده خاص باشد. سپس با بهره گیری از نظریه محدود به واقعیت احصاء



مدیران، تاثیر مثبتی بر جای گذاشته است. نتیجه این تحقیق با نتایج یافته های قربانی زاده، شریف زاده، سیدنقوی و بیگلری (۱۳۹۸)، مظفری و طلوعی (۱۳۹۸)، جمشیدی و کردآبادی (۱۳۹۷)، بهادری و دهگان (۱۳۹۶)، علی پورلری و عاقلی (۱۳۹۶)، بحرینی زارچی و غلام زاده (۱۳۹۵)، خلیفه، غفاری و غفاری (۱۳۹۵)، اسدی، میری، داورزنی، سبزی کاران (۱۳۹۵)، تیان و همکاران (۲۰۲۰)، منظور و همکاران (۲۰۱۹)، نیوگن، میا، ویناتا و چانگ (۲۰۱۷)، چن، بیان و هو (۲۰۱۵)، راثو و کریم عبدل (۲۰۱۵)، همخوانی دارد، همانطور که گفته شد، رهبری تحول آفرین بر مشکلات زمان واقعی تمرکز می کند، معیارهای جدیدی را تعریف می کند، درک متفاوتی ایجاد می کند و رفتار زیردستان را برای دستیابی موثر به اهداف سازمانی ایجاد می کند و شکل می دهد. (منشادی و همکاران، ۲۰۱۴، ناگی و ادلمن، ۲۰۱۴؛ میدلتون و دیگران، ۲۰۱۵؛ جیانگ و دیگران، ۲۰۱۷؛ مت والی و ال زارکا، ۲۰۱۷؛ اریف و اکرم، ۲۰۱۸). از نظر باس و اولیو رهبری تحول آفرین برای عملی شدن به چهار مؤلفه یا عامل به عنوان عناصر تشکیل دهنده آن نیاز دارد. این عوامل عبارتند از: نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی. (اسپکتور و همکاران، ۲۰۰۴ به نقل از امینی پویا و سلامی، ۱۳۹۶). براساس نتایج به آمده در این تحقیق، تحلیل داده های حاصل از کدبندی مصاحبه های انجام شده (بخش کیفی) حاکی از آن بود که مجموعاً ۴۳ گزاره اولیه برآمده از واحدهای معنادار وجود داشت که از این کدهای اولیه، در نهایت ۵ کد محوری شناسایی و استخراج شد. حال آن که هر یک از مقولات یاد شده خود از مقولات اصلی دیگری تشکیل شده بودند که در ادامه مورد بحث قرار می گیرند. از بین کدهای محوری استخراج شده (بخش کیفی) مقوله ملاحظیات فردی در ۱۰ گزاره، انگیزش الهام بخش در ۵ گزاره، ترغیب ذهنی در ۸ گزاره، رفتارهای آرمانی در ۱۱ گزاره و ویژگی های آرمانی در ۹ گزاره و در مدل قرار گرفته است.

نتایج حاصل از ارزیابی، نشان داد که همبستگی مشاهده شده بین مولفه های مورد بررسی و متغیر رهبری تحول آفرین در اداره آموزش و پرورش منطقه تبادلان مشهد کاملاً معنادار می باشد. لذا می توان نتیجه گرفت که مدل مورد بررسی در این پژوهش از سطح معناداری کافی در جهت پیاده سازی آن به عنوان یک دستورالعمل راهنما در جهت افزایش تحول آفرینی سازمان با تکیه بر نقش رهبری حمایتی در اداره آموزش و پرورش مورد استفاده قرار گیرد. همچنین در ارزیابی مدل نهایی

ارائه شده در رابطه با شاخص‌ها و مولفه‌های مورد بررسی به منظور تبیین و طراحی مدل رهبری تحول‌آفرین مبتنی بر رهبری حمایتی مدیران و معاونین پرورشی اداره آ.پ. منطقه تبادل‌کان مشهد نتایج نشان داد که متغیرهای مورد بررسی به میزان قابل قبولی توانسته‌اند تا متغیر رهبری تحول‌آفرین مدیران و معاونین پرورشی اداره آموزش و پرورش منطقه تبادل‌کان مشهد را تبیین نمایند. همانگونه که مشاهده گردید بار عاملی تمام متغیرهای مورد بررسی بزرگتر از ۰,۳ است. بنابراین از رابطه مطلوبی با متغیر رهبری حمایتی برخوردار می‌باشند. نتایج بدست آمده نشان داد که در بین مولفه‌های اصلی مورد بررسی، مولفه ویژگی‌های آرمانی با بار عاملی ۰,۹۴ دارای بیشترین تبیین‌کنندگی در رابطه با نقش رهبری تحول‌آفرین مبتنی بر رهبری حمایتی مدیران و معاونین پرورشی اداره آموزش و پرورش منطقه تبادل‌کان مشهد می‌باشد. بعد از آن مولفه ترغیب ذهنی، رفتارهای آرمانی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی به ترتیب با بارهای عاملی ۰,۹۱، ۰,۹۰، ۰,۸۹ و ۰,۸۸ در مرتبه‌های بعدی تبیین‌کنندگی قرار دارند. همچنین بر اساس مدل ارائه شده در شکل (۴-۹) در رابطه با ارزیابی زیرمولفه‌ها مشخص گردید که زیرمولفه صرف نظر کردن از تمایلات فردی به خاطر گروه (q37) از زیرمجموعه مولفه اصلی ویژگی‌های آرمانی با بار عاملی ۰,۹۵ در رتبه نخست تبیین‌کنندگی رهبری تحول‌آفرین مبتنی بر رهبری حمایتی مدیران و معاونین اداره آموزش و پرورش منطقه تبادل‌کان مشهد قرار دارد و زیرمولفه‌های تبدیل فردگرایی به پیوند گروهی (q9) و خدمت‌گذار بودن (q32) به ترتیب با بارهای عاملی ۰,۹۴ و ۰,۹۲ در رتبه‌های دوم و سوم این ارزیابی قرار گرفتند.

بنابر آنچه که در این تحقیق به دست آمده است، تاکید ساختار آموزش و پرورش برای رسیدن به یک رشد متعالی، که شامل افزایش تحرک و بهره‌وری سازمانی و فردی است، می‌تواند بر عوامل موثر ذکر شده باشد. این عوامل می‌توانند در انتخاب مدیران و به خصوص مدیران مربوط به امور پرورشی و فرهنگی مورد استفاده قرار گیرد. پیشنهاد می‌گردد بر اساس مدل رهبری تحول‌آفرین مبتنی بر رهبری حمایتی مدیران و معاونین پرورشی آموزش و پرورش مشهد که حاصل از انجام یک پژوهش عمیق در این سازمان می‌باشد. مدل‌های مبتنی بر ویژگی‌های آرمانی که در بسیاری از سازمان‌ها در حال حاضر پیاده می‌شود، برنامه‌ریزی و با نظارت دقیق عملیاتی گردد. همچنین از آنجایی که صرف نظر کردن از تمایلات فردی به خاطر گروه از مولفه‌های بسیار حائز اهمیت در

این پژوهش بدست آمد، لذا پیشنهاد می گردد که این موضوع در چارچوب یک دستورالعمل فرهنگی در اسناد بالادستی تدوین و به منظور پیاده سازی در سازمان های وابسته به آموزش و پرورش در جهت تقویت تحول آفرینی مدیران و معاونین پرورشی به این سازمان ها ابلاغ گردد. از آنجایی که در سازمان آموزش و پرورش تبدیل فردگرایی به پیوند گروهی و خدمت گذار بودن به عنوان یک اصل نهادینه در این سازمان در تک تک بخش های مختلف این سازمان رخنه دارد و اصلی جداناپذیر به حساب می آید. لذا مدیران و معاونین پرورشی به منظور خلق رهبری تحول آفرین در سازمان لازم است این ویژگی را در خود دوچندان تقویت نموده و در راستای جلوگیری از انحراف آن دارای یک ناظر بالقوه و جدای از بخش های بازرسی سازمان بوده تا بتوان از بروز هر گونه تخلف از سوی این بخش مدیریتی در سازمان که می تواند پیامدهای جبران ناپذیری را در پی داشته باشد، جلوگیری نمود.

## منابع

- ابراهیمی نژاد، مهدی، زارعی، مژگان. (۱۳۹۷). تأثیر رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی، **مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)**، ۲۷(۹۰): ۱۴۱-۱۶۰.
- اسدی، اسماعیل، میری، عبدالرضا، داورزنی، محمد، سبزی کاران، اسماعیل. (۱۳۹۵). تأثیر رهبری تحول آفرین، بر ارتقای توانمندسازی روان شناختی کارکنان، **مدیریت منابع در نیروی انتظامی**، ۴(۱): ۱۳۵-۱۶۷.
- امینی پویا، هادی و سلامی، ابراهیم. (۱۳۹۶). رابطه رهبری تحول آفرین و بهره وری نیروی انسانی با رویکرد تداوم حیات شرکت ها (مورد مطالعه: شرکت های پیمانکار عمرانی آذربایجان شرقی). **فصلنامه علمی تخصصی مهندسی و مدیریت ساخت**، ۲(۸): ۵۲-۶۸.
- بحرینی زارچی، لیلی، غلام زاده، حجت. (۱۳۹۵). **رهبری تحول آفرین الزامی برای سازمان های امروز**، سومین سمپوزیوم بین المللی علوم مدیریت با محوریت توسعه پایدار.
- بهادری، سیما، دهگان، محمود. (۱۳۹۶). اثر رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی تحول محور (مورد مطالعه: سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران)، **نشریه خط مشی گذاری عمومی در مدیریت (رسالت مدیریت دولتی)**، ۸(۲۶): ۲۹-۴۰.
- بیک زاده، جواد و فلسفی، علی. (۱۳۸۸). رهبری سازمانی تحول آفرین، **کار و جامعه**، ۱۱: ۱۱-۴.
- جمشیدی، مینا. کردآبادی، مریم. (۱۳۹۷). طراحی مدل رهبری تحول آفرین با نقش میانجی اعتماد در سازمانهای دولتی، **تحقیقات مدیریت آموزشی**، ۱۰(۳۸): ۱۴۵-۱۶۴.

- خلیفه، کیانوش. غفاری، سیدمجتبی غفاری. (۱۳۹۵). **بررسی سبک رهبری تحول آفرین در سازمان**، سومین کنفرانس ملی علوم مدیریت نوین و برنامه ریزی پایدار ایران.
- عزیزی نژاد، بهاره. جناآبادی، حسین. مرادزاده، عبدالباسط. (۱۳۹۳). طراحی مدل تأثیر سبک رهبری بر فراموشی سازمانی هدفمند و عملکرد سازمانی با استفاده از روش مدل یابی معادلات ساختاری، **پژوهش های مدیریت عمومی**، ۷(۲۵): ۷۵-۹۶.
- علی پورلری، رضا. عاقلی، اکرم. (۱۳۹۶). **نقش رهبری تحول آفرین در سازمان های امروزی**، دومین همایش بین المللی افق های نوین در علوم مدیریت و حسابداری، اقتصاد و کارآفرینی ایران.
- قربانی زاده، وجه اله. شریف زاده، فتح. سیدنقوی، میرعلی. بیگلری، محسن. (۱۳۹۸). طراحی مدل رهبری تحول آفرین در دانشگاه فنی و حرفه ای، **پژوهش های مدیریت در ایران**، ۲۳(۲): ۱۲۷-۱۴۷.
- کریمی، عبدالعظیم. (۱۳۸۱). **آموزش به مثابه پرورش**، تهران، وزارت آموزش و پرورش.
- مصدق راد، علی محمد. (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین سبک های رهبری مدیران و کارایی بیمارستان های دانشگاهی شهر اصفهان، **مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد**، ۴(۱): ۱۲-۱.
- مظفری، محمد مهدی. طلوعی، هومن. (۱۳۹۸). **بررسی اثربخشی سبک رهبری تحول آفرین در سازمان**، دومین کنفرانس ملی اندیشه های نوین در مدیریت کسب و کار.
- معادی، منصوره. حقیقی بردینه، پدram. مصطفایی، نجمه. جاویدنیا، محمد. (۱۳۹۳). **بررسی ارتباط میان سبک رهبری مدیر پروژه، کار گروهی و موفقیت پروژه با رویکرد سیستم دینامیکی**، کنفرانس بین المللی مدیریت و مهندسی صنایع، تهران.
- یعقوبی، نورمحمد. مقدمی، مجید. کیخا، عالمه. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، **پژوهش نامه مدیریت تحول** (پژوهش نامه مدیریت)، ۲(۴): ۶۴-۹۶.
- Amin, S. Kamal, Y. Sohail, A. (2016). The relationship between transformational leadership and project team performance: assessing the mediating role of a project team management education, **Technol**, 3: 1-12.
- Amrollah, O., & Hakimzadeh, R. (2014). Comparative exploration of quality assessment system of Syllabus of teachers training in Southern Korea and U. K and Iran, **Studies of Syllabus of Higher Education**, 5(9): 7-25.
- Avolio, B. J. (1999). **Full leadership development: Building the vital forces in organizations**, Thousand Oaks: CA: Sage.
- Chen, A.S. Bian, M.-d. and Hou, Y.-H. (2015). Impact of transformational leadership on subordinate's EI and work performance, **Personnel Review**, 44(4): 438-453.
- Cole, MS. Bruch, H. Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism, **Journal of Organizational Behavior**, 27(4): 463-484.
- Dalton, M. Hoyle, D. Watts, M. (2011). **Human relations**, 4th Edition. USA: South-Western Cengage Learning.

- Jiang, W. Zhao, X. Ni, J. (2017). The impact of transformational leadership on employee sustainable performance: the mediating role of organizational citizenship behavior, **Sustainability**, 9:151-161.
- Khalid, A. Murtaza, G. Zafar, A. Zafar, M A.Saqib ,L. Mushtaq, R. (2012). Role of supportive leadership as a moderator between job stress and job performance, **Information Management and Business Review**, 4(9): 487-495.
- Lin C.-H. V., Sun J.-M. J. (2018). Chinese employees' leadership preferences and the relationship with power distance orientation and core self-evaluation, **Front. Bus. Res. China**, 12 :15–36.
- Maaitah, A. M. (2018). The role of leadership style on turnover intention, **Int. Rev. Manag. Mark.**, 8 :24–29.
- Malik, SH. (2013). Relationship between leader behaviors and employees' job satisfaction: A path goal approach, **Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences**, 7(1): 209-222
- Manshadi M. D., Ebrahimi F. P., Abdi H. M. (2014). A study of the relationship between transformational leadership and organizational learning, **Eur. J. Exp. Biol.**, 4: 12–20
- Manzoor, Faiza.Wei, Longbao. Nurunnabi, Mohammad. Subhan, Qazi A. Shah, Syed I.A. Fallatah, Samaher. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Job Performance and CSR as Mediator in SMEs, **Sustainability**, 11(2): 436.
- Matwally, A. Z., El Zarka, S. (2017). An understanding of transformational leadership and its implication on organizational learning: a literature review, **Bus. Manag. Rev.**, 8: 163–168.
- Middleton, J. Harvey, S. Esaki, N. (2015). Transformational leadership and organizational change: how do leaders approach trauma-informed organizational change...twice? **Fam. Soc.**, 96: 155–163.
- Nagy, B. Edelman, D. J. (2014). Transformational leadership in planning curricula, **Curr. Urban Stud.**, 2: 198–211.
- Nguyen, T. Mia, L. Winata, L. & Chong, V. K. (2017). Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance, **Journal of Business Research**, 70: 202-213.
- Tong, Y. (2020). The Influence of Entrepreneurial Psychological Leadership Style on Organizational Learning Ability and Organizational Performance, **Frontiers in Psychology**, 11: 35-51.

## **Identifying Factors Affecting Transformational Leadership Based on Supportive Leadership of Managers and Assistant Advocates**

**Hamide Borumand, Omid Vandad, Ahmad Akbari, Turaj Fallah**

### **Abstract:**

The present research has been carried out by identifying the effective factors on transformational leadership based on the supportive leadership of managers and assistants on the logic of hidden content analysis. The research method is qualitative and based on phenomenological theory. A semi-structured interview method was used to collect data. In the qualitative approach of this research, the tactic of hidden content analysis was used. In the hidden content analysis method, after extracting sounds and texts and studying them, the passages of each part or semantic units are extracted as codes, these codings are done by descriptive and process coding methods. The statistical population of the research consists of all professors and experts in the field of transformational leadership, as well as executive directors of education in Tabadakan Mashhad. The sampling method was purposeful and snowball. To analyze the data, primary, central and selective coding process was used using MAXQDA18 software. The results showed that in data analysis using open coding technique, 43 primary concepts were determined, and by categorizing these concepts, individual considerations in 10 propositions, inspirational motivation in 5 propositions, mental persuasion in 8 propositions, ideal behaviors in 11 propositions and ideal features are placed in 9 propositions and in the model. The results of the evaluation showed that the observed correlation between the examined components and the transformational leadership variable in the Tabadakan District Education Department of Mashhad is quite significant

**Keywords: Transformation leadership, Supported leadership, Education.**