



ارائه مدل رهبری تحول آفرین مبتنی بر رهبری حمایتی مدیران و معاونین پرورشی

حمیده برومند

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد تربت‌حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، خراسان رضوی، ایران

امید ونداد

استادیار گروه علوم تربیتی، واحد دره شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، دره شهر، ایران (نویسنده مسئول)
omidvandad22@gmail.com

احمد اکبری

استادیار مدعو گروه علوم تربیتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، خراسان رضوی، ایران

تورج فلاح

استادیار گروه علوم تربیتی، واحد تربت‌حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، خراسان رضوی، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۸/۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۴/۲۶

چکیده

در این پژوهش که با هدف ارائه مدل رهبری تحول آفرین مبتنی بر رهبری حمایتی مدیران و معاونین پرورشی انجام شده است. نخست جهت شناسایی وضع موجود از روش پیمایشی استفاده شد و سپس به منظور پیشبرد پژوهش پرسشنامه بین نمونه آماری توزیع گردید. جامعه-آماری پژوهش حاضر را تعداد ۴۳۱ نفر از معاونان پژوهشی مدارس منطقه تبادلگان شهر مشهد تشکیل دادند. حجم نمونه با توجه به جدول مورگان به تعداد ۲۰۵ نفر تعیین شد که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. نتایج حاصل از ارزیابی مقادیر آزمون T نشان داد که همبستگی مشاهده‌شده بین مؤلفه‌های موردبررسی و متغیر رهبری تحول آفرین در اداره آموزش و پرورش منطقه تبادلگان مشهد کاملاً معنادار می‌باشد و در بین مؤلفه‌های اصلی موردبررسی، مؤلفه ویژگی‌های آرمانی با بار عاملی ۰.۹۴ دارای بیشترین تبیین‌کنندگی در رابطه با نقش رهبری تحول آفرین مبتنی بر رهبری حمایتی مدیران و معاونین پرورشی اداره آموزش و پرورش منطقه تبادلگان مشهد می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: رهبری تحول آفرین، رهبری حمایتی، آموزش و پرورش.

۱- مقدمه

صاحب‌نظران معتقدند که رهبران تحول‌آفرین با توسعه قابلیت‌های پیروان خود تأثیر مثبتی بر عملکرد آنان می‌گذارند (چن و همکاران، ۲۰۱۶). رهبری تحول‌آفرین بر مشکلات زمان واقعی تمرکز می‌کند، معیارهای جدیدی را تعریف می‌کند، درک متفاوتی ایجاد می‌کند و رفتار زیردستان را برای دستیابی مؤثر به اهداف سازمانی ایجاد می‌کند و شکل می‌دهد (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). آوولیو (۱۹۹۹) ویژگی‌های بارز این دسته از رهبران را مثبت‌اندیشی، اعتمادبه‌نفس، 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 می‌کنند (عزیزی نژاد، جناب‌آبادی و مراد زاده، ۱۳۹۳). موفقیت سازمانی از طریق تأثیرات پیشرفته رهبری تحول‌آفرین بهبود می‌یابد (سن و هندرسون، ۲۰۱۷؛ مایتاح، ۲۰۱۸). رهبری تحول‌آفرین همچنین عملکرد کارکنان را در گروه‌ها افزایش می‌دهد (امین و همکاران، ۲۰۱۶) و همچنین تحقیقات نشان داده است که رهبری تحول‌آفرین نقش مهمی در موفقیت شرکت‌ها دارد (لین و سان، ۲۰۱۸). رهبری تحول‌آفرین اساس و شالوده‌ای برای تغییرات بلندمدت سازمانی است که دسترسی به اهداف بالاتری را برای نظام سازمانی میسر می‌سازد. رهبران تحول‌آفرین، اثربخشی را بر کارایی ترجیح می‌دهند و سعی می‌کنند با توجه به روحیات خود و کارکنان، از منابع انسانی سازمان بهره‌مند شوند (بیک زاده و فلسفی، ۱۳۸۸). این رهبران توانایی عمل مؤثر در شرایط پیچیده و مخاطره‌آمیز را داشته و این حس 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). موفقیت و عدم موفقیت در ایجاد تحول در نظام‌های آموزشی، منوط به توانمندی‌ها و قابلیت‌های حرفه‌ای معلمان است که مجریان اصلی برنامه‌های آموزشی در محیط واقعی هستند (امران‌الله و حکیم زاده، 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 دانش‌آموزان و مدارس، مسئله‌ای روشن و پذیرفته‌شده است، به طوری که ارزیابی عملکرد مربیان و معاونین پرورشی و میزان انطباق آن با وظایف محوله از انتظارات مدیران، دانش‌آموزان و اولیاء نسبت به مربیان پرورشی است. در مقاله حاضر به دنبال پاسخ به سؤالاتی از قبیل، ابعاد و مولفه‌های رهبری تحول‌آفرین مبتنی بر رهبری حمایتی مدیران و معاونین پرورشی آپ کدام‌اند؟ اعتبار یابی مدل رهبری

تحول‌آفرین مبتنی بر رهبری حمایتی مدیران و معاونین پرورشی آپ اعتبار دارد؟ مدل مناسب برای رهبری تحول‌آفرین مبتنی بر رهبری حمایتی مدیران و معاونین پرورشی آپ چگونه است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رهبری تحول‌آفرین

شیوه‌ای از رهبری جهت بالا بردن آگاهی زیردستان از اهمیت ارزش توانایی‌های خویش و آماده کردن کارکنان جهت فائق آمدن بر علایق خود و تغییر یا بالا بردن نیازهای زیردستان تعریف می‌شود. فرایندی که طی آن رهبران و زیردستان همدیگر را به سطوح بالاتری از عدالت و اخلاقیات سوق می‌دهند (نوری شهابی، ۱۳۸۸). رهبری تحول‌آفرین به نوعی از رهبری اطلاق می‌شود که در آن رهبران دارای موهبت الهی هستند و برای پیروان خود انگیزش معنوی و توجه ویژه فراهم آورده و با نفوذ بر قلبشان، آن‌ها را هدایت می‌کنند. رهبران تحول‌آفرین یک چشم‌انداز سازمانی پویا خلق می‌کنند که اغلب یک دگرگونی در ارزش‌های فرهنگی برای انعکاس نوآوری بیشتر را ضروری می‌سازد. رهبری تحول‌آفرین همچنین به دنبال برقراری یک رابطه بین علائق فردی و جمعی است تا به زیردستان اجازه کار کردن برای اهداف متعالی را بدهد (دوگر و همکاران، ۱۳۸۶).

رهبری حمایتی

رهبری حمایتی، رفتاری دوستانه است و به وضعیت اجتماعی، رفاه و نیازهای پیروانش توجه می‌کند (امینی پویا و سلامی، ۱۳۹۶). یک رهبر حمایت‌گر، رهبری است که مسیر و جهت‌گیری‌های کارکنان را مشخص نموده و افراد تحت امر خود را برای حرکت در مسیر اهداف یاری و حمایت می‌کند و در حرکت به سوی اهداف سازمان از بهزیستی کارکنان و حمایت آن‌ها کمتر غفلت می‌کند (خلید 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 پربلاقی در برابر برخی نشانه‌های فرسودگی می‌باشد (دالتون و همکاران، ۲۰۱۱؛ مالیک، ۲۰۱۳؛ مایکل، ۲۰۱۴ الف و ب؛ کول و همکاران، ۲۰۰۶). قربانی زاده و همکاران (۱۳۹۸) در طراحی مدل رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه فنی حرفه‌ای به روش کیفی و نظریه زمینه‌ای با استفاده از نمونه‌گیری گلوله برفی و فن مصاحبه با ۱۶ نفر از خبرگان دانشگاه فنی حرفه‌ای مصاحبه نموده و سپس با استفاده از کدگذاری باز،

بهداری و دهگان (۱۳۹۶) در تعیین اثر رهبری تحول‌آفرین و مؤلفه‌های 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 تأیید قرارداد. رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی معنادار است.

علی پور لری و عاقلی (۱۳۹۶) در بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های امروزی، بیان می‌دارد که رهبری تحول‌گرا به‌عنوان یکی از پارادایم‌های رهبری جهت ارتقای عملکرد سازمان در محیط متلاطم امروزی با قابلیت برانگیختن کارکنان و توسعه یک فرهنگ سازمانی که رویه‌های اخلاقی در آن یک هنجار رفتاری تلقی شده سعی در پیش‌بینی تغییرات محیطی دارد. رهبران تحول‌آفرین تصویری از یک چشم‌انداز آینده روشن و موردنیاز را شکل می‌دهند. قابلیت‌های رهبران تحول‌آفرین برای اجرای فرایند مناسب تحول‌آفرینی به سازمان‌ها جهت پاسخ سریع به شرایط رقابتی در حال تغییر اطمینان می‌بخشد سازمان‌های موفق به رهبرانی نیازمندند که با ژرف‌نگری جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان به وجود آورند. سبک رهبری تحول‌آفرین به ویژگی‌ها و فرایندهایی توجه می‌نماید که برای موفقیت اجرای تغییر ضروری هستند. در این مقاله به بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های امروزی پرداخته شده است.

تیان و همکاران (۲۰۲۰) در بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا در حفظ کارکنان در شرکت‌های کوچک و متوسط (SME) و نقش واسطه‌ای رفتار شهروندی سازمانی (OCB) و نقش تعدیل‌کننده ارتباطات، داده‌ها با استفاده از نمونه‌گیری در دسترس از ۵۰۵ کارمند SME ها جمع‌آوری و با استفاده از مدل معادلات ساختاری PLS هوشمند (PLS-SEM)، یافته‌های این مطالعه رابطه مثبت و معناداری بین رهبری تحول‌گرا 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 واسطه‌ای مثبتی بر رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و حفظ کارکنان داشت. علاوه بر این، ارتباطات به‌طور مثبت رهبری تحول‌آفرین - روابط حفظ OCB و - OCB کارکنان را تعدیل می‌کند.

منظور و همکاران (۲۰۱۹) در بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد شغلی و مسئولیت اجتماعی شرکت

محوری و انتخابی داده‌های گردآوری شده تعداد ۱۶۰ مفهوم اولیه، ۲۹ مقوله فرعی و ۵ مقوله اصلی استخراج و در نهایت مدلی ۵ بُعدی جهت طراحی مدل رهبری تحول‌آفرین به دست آمد که ابعاد پنج‌گانه‌ی آن در قالب پنج رکن استراتژی، پیامدها، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ساز و شرایط علی طبقه‌بندی شده است. یافته‌های این مطالعه حکایت از اثربخشی رهبران تحول‌آفرین و ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی دارد. در واقع، رهبران تحول‌آفرین در دانشگاه فنی و حرفه‌ای با توسل به استراتژی انطباق‌پذیری بر کارایی پیروان اثر می‌گذارند و تحولات سازمانی را مدیریت می‌نمایند. مظفری و طلوعی (۱۳۹۸) در بررسی اثربخشی سبک رهبری تحول‌آفرین در سازمان، سعی شده است با مروری بر تحقیقات انجام‌شده در حوزه رهبری تحول‌آفرین، تأثیر این عامل بر جنبه‌های مختلف نیروی انسانی سازمان بررسی گردد. در همین راستا با جستجوی مقالات مرتبط با موضوع فوق در پایگاه‌های علمی، حدود ۲۰ مقاله استخراج و جهت داده‌شده مورد استفاده قرار گرفت. این تحقیقات هرکدام از منظری نو به بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر نیروی انسانی سازمان پرداخته‌اند که در نتیجه دسته‌بندی این تأثیرات و حذف موارد تکراری، مشخص گردید رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبتی بر رشد و ارتقای توانمندی‌های روان‌شناختی کارکنان، گرایش به نوآوری در سازمان، افزایش هوش و یادگیری سازمانی، رشد مسئولیت اجتماعی سازمان، آمادگی برای تغییر سازمانی، ارتقای رفتار شهروندی 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 تأثیر رهبری تحول‌گرا 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 معنی‌داری 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 معنی‌داری دارد. نتایج همچنین نشان از نقش میانجی اعتماد به سرپرستان و اعتماد در تیم بر رابطه بین درک افراد از رهبری تحول‌گرا و درک تیم از رهبری تحول‌گرا 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 معنی‌داری دارد.

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 به‌عنوان متغیرهای میانجی در تأثیر رهبری تحول‌گرا بر عملکرد تیم است. این مطالعه همچنین چارچوب مفهومی پیشنهادی را با استفاده از یک روش تجزیه‌وتحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم، یعنی مدل‌سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی، با داده‌های جمع‌آوری شده از ۱۸۲ پیرو 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 قابل‌توجهی 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.

اهداف پژوهش

هدف کلی

ارائه مدل رهبری تحول‌آفرین مبتنی بر رهبری حمایتی مدیران و معاونین پرورشی آپ.

اهداف ویژه

- ◀ شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین مبتنی بر رهبری حمایتی مدیران و معاونین پرورشی آپ.
- ◀ اعتبار یابی مدل ارائه‌شده از رهبری تحول‌آفرین مبتنی بر رهبری حمایتی مدیران و معاونین پرورشی آپ.
- ◀ ارائه مدل رهبری تحول‌آفرین مبتنی بر رهبری حمایتی مدیران و معاونین پرورشی آپ.

سؤالات پژوهش

سؤال کلی

طراحی و اعتبار یابی مدل رهبری تحول‌آفرین مبتنی بر رهبری حمایتی مدیران و معاونین پرورشی آپ به چه صورت است؟

سؤالات فرعی

- ۱) ابعاد و مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین مبتنی بر رهبری حمایتی مدیران و معاونین پرورشی آپ کدام‌اند؟
- ۲) اعتبار یابی مدل رهبری تحول‌آفرین مبتنی بر رهبری حمایتی مدیران و معاونین پرورشی آپ اعتبار دارد؟
- ۳) مدل مناسب برای رهبری تحول‌آفرین مبتنی بر رهبری حمایتی مدیران و معاونین پرورشی آپ چگونه است؟

به‌عنوان واسطه در SME ها، با هدف تأثیر رهبری تحول‌گرا بر عملکرد شغلی و بررسی مکانیسم واسطه‌گری مسئولیت اجتماعی شرکت (CSR) توسعه‌یافته است. داده‌های اولیه با استفاده از روش طراحی مقطعی از کارمندان جمع‌آوری شد. کارمندانی که در این تحقیق شرکت کرده‌اند در شرکت‌های کوچک و متوسط (SME) پاکستان مشغول کار هستند. در مجموع ۳۰۰ پرسشنامه منتشر شد و ۱۳۰ پرسشنامه دریافت شد. تجزیه‌وتحلیل رگرسیون برای بررسی اینکه آیا مسئولیت اجتماعی شرکت واسطه ارتباط بین رهبری تحول‌گرا و عملکرد شغلی است، اجرا شد. نتایج مطالعه نشان می‌دهد که رهبری تحول‌گرا عملکرد شغلی را به‌طور مثبت و کامل پیش‌بینی می‌کند. به‌ویژه، این مطالعه نشان می‌دهد که مسئولیت اجتماعی شرکت به‌طور قابل‌توجهی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر عملکرد شغلی واسطه‌ای می‌کند.

نیوگن، میا، ویناتا و چانگ (۲۰۱۷) در بررسی تأثیر سبک تحول-رهبری و سیستم کنترل مدیریت بر عملکرد مدیریتی با بررسی موارد زیر: (۱) چگونه سبک رهبری تحول‌گرا بر انتخاب طرح یک سیستم اندازه‌گیری عملکرد جامع (PMS) و سیستم پاداش تأثیر می‌گذارد، چشم‌انداز تحقیق در مورد انتخاب در طراحی سیستم‌های کنترل مدیریت را اضافه می‌کند. (۲) چگونه اعتماد مدیران تابع به اطلاعات گسترده حسابداری (BSA) فرآیندهای تصمیم‌گیری مدیریتی و عملکرد مدیریتی آن‌ها را تسهیل می‌کند. نتایج حاکی از آن است که سبک رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و مستقیم قابل‌توجهی بر عملکرد مدیریتی دارد. همچنین نتایج نشان داد که تأثیر مثبت و مستقیم قابل‌توجهی در استفاده از اطلاعات BSA و PMS جامع دارد، اما تأثیر قابل‌توجهی بر سیستم‌های پاداش ندارد و سبک رهبری تحول‌گرا از طریق سه واسطه، یعنی PMS جامع، سیستم‌های پاداش و اطلاعات BSA، تأثیر غیرمستقیم بر عملکرد مدیریتی دارد.

چن، بیان و هو (۲۰۱۵) در بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر هوش هیجانی و عملکرد کار، داده‌ها از یک موسسه تحقیق و توسعه مستقر در ارتش جمع‌آوری 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 تحول‌گرا رابطه بین هوش هیجانی و عملکرد کارکنان را تعدیل می‌کند.

رائو و کریم عبدل (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

روش تحقیق

در این پژوهش که با هدف ارائه مدل رهبری تحول‌آفرین مبتنی بر رهبری حمایتی مدیران و معاونین پرورشی آپ انجام شده است، به دنبال آن هستیم تا با استفاده از تلفیق روشی کیفی و کمی یک مدل قابل قبول که مستخرج از تجارب و نظرات خبرگان این حوزه می‌باشد، ارائه گردد. جامعه آماری پژوهش حاضر را تعداد ۴۳۱ نفر از معاونان پژوهشی مدارس منطقه تبادکان شهر مشهد تشکیل دادند. حجم نمونه با توجه به جدول مورگان، تعداد ۲۰۵ نفر تعیین شد که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. فرایند انجام پژوهش بدین صورت است که شاخص‌های شناسایی شده، با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا کدگذاری شده و فراوانی هرکدام از آن‌ها در تحقیقات مذکور مشخص خواهد شد تا شاخص‌های با فراوانی بیشتر که به‌عنوان شاخص‌های مهم و اثرگذار در رابطه با سبک‌های رهبری، رهبری تحول‌آفرین و رهبری حمایتی مشخص خواهند شد در بخش دوم پژوهش که به‌صورت کمی می‌باشد مورد ارزیابی قرار گیرند و نقش و جایگاه هرکدام از آن‌ها در مدل موردنظر تبیین شود. سپس با استفاده از روش کمی و با ابزار پرسشنامه نظر افراد نمونه (تشکیل پنل خبرگان) در مورد سؤالات و شاخص‌های استعلام شده از بخش کیفی و با استفاده از تحلیل توصیفی، مدل تلفیقی مبتنی بر رهبری تحول‌آفرین و رهبری حمایتی با توجه به وجوه اشتراک و افتراق به‌دست آمده ارائه خواهد شد.

یافته‌های پژوهش**• شاخص‌های متغیر ملاحظات فردی**

به‌منظور ارزیابی رهبری تحول‌آفرین مدیران و معاونین پرورشی اداره آموزش و پرورش منطقه تبادکان مشهد با استفاده از آزمون-T VALUE تک نمونه‌ای برای مؤلفه‌های ویژگی‌های شخصیتی تحلیل‌های لازم صورت گرفت که نتایج آن در جدول (۱) ارائه گردید.

• شاخص‌های متغیر انگیزش الهام‌بخش

به‌منظور ارزیابی رهبری تحول‌آفرین مدیران و معاونین پرورشی اداره آموزش و پرورش منطقه تبادکان مشهد با استفاده از آزمون-T VALUE تک نمونه‌ای برای مؤلفه‌های انگیزش الهام‌بخش تحلیل‌های لازم صورت گرفت که نتایج آن در جدول (۲) ارائه گردید.

• شاخص‌های متغیر ترغیب ذهنی

به‌منظور ارزیابی متغیر رهبری تحول‌آفرین و رهبری حمایتی مدیران و معاونین پرورشی اداره آموزش و پرورش منطقه تبادکان مشهد با استفاده از آزمون T-VALUE تک نمونه‌ای برای

مؤلفه‌های ترغیب ذهنی تحلیل‌های لازم صورت گرفت که نتایج آن در جدول (۳) ارائه گردید.

• شاخص‌های متغیر رفتارهای آرمانی

به‌منظور ارزیابی متغیر رهبری تحول‌آفرین و رهبری حمایتی مدیران و معاونین پرورشی اداره آموزش و پرورش منطقه تبادکان مشهد با استفاده از آزمون T-VALUE تک نمونه‌ای برای مؤلفه‌های رفتارهای آرمانی تحلیل‌های لازم صورت گرفت که نتایج آن در جدول (۴) ارائه گردید.

• شاخص‌های متغیر ویژگی‌های آرمانی

به‌منظور ارزیابی متغیر رهبری تحول‌آفرین و رهبری حمایتی مدیران و معاونین پرورشی اداره آموزش و پرورش منطقه تبادکان مشهد با استفاده از آزمون T-VALUE تک نمونه‌ای برای مؤلفه‌های ویژگی‌های آرمانی تحلیل‌های لازم صورت گرفت که نتایج آن در جدول (۵) ارائه گردید.

• تحلیل عاملی تأییدی رهبری تحول‌آفرین مبتنی بر رهبری حمایتی مدیران و معاونین پرورشی اداره**آموزش و پرورش منطقه تبادکان مشهد**

نتایج حاصل از خروجی نرم‌افزار در شکل (۶) نشان می‌دهد که متغیرهای موردبررسی به میزان قابل قبولی توانسته‌اند تا متغیر رهبری تحول‌آفرین مدیران و معاونین پرورشی اداره آموزش و پرورش منطقه تبادکان مشهد را تبیین نمایند. همان‌گونه که مشاهده گردید بار عاملی تمام متغیرهای موردبررسی بزرگ‌تر از ۰.۳ است؛ بنابراین از رابطه مطلوبی با متغیر رهبری حمایتی برخوردار می‌باشند. نتایج به‌دست آمده نشان داد که در بین مؤلفه‌های اصلی موردبررسی، مؤلفه 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 تبادکان مشهد می‌باشد. بعداز آن مؤلفه 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 خروجی نرم‌افزار ارائه شده در شکل (۶) در رابطه با ارزیابی زیر مؤلفه‌ها مشخص گردید که زیر مؤلفه صرف نظر کردن از تمایلات فردی به خاطر گروه (q37) از زیرمجموعه مؤلفه 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 تبادکان مشهد قرار دارد و زیر مؤلفه‌های تبدیل فردگرایی به پیوند گروهی (q9) و

در این بخش بر اساس تحلیل‌های صورت گرفته و از طریق ادغام مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین و رهبری حمایتی و شاخص‌های فرعی آن مدل نهایی رهبری تحول‌آفرین مدیران معاونین پرورشی اداره آموزش و پرورش منطقه تبادکان مشهد طراحی می‌گردد.

خدمت گذار بودن (q32) به ترتیب با بارهای عاملی ۰.۹۴ و ۰.۹۲ در رتبه‌های دوم و سوم این ارزیابی قرار گرفتند.

• **مدل رهبری تحول‌آفرین و رهبری حمایتی مدیران معاونین پرورشی اداره آموزش و پرورش منطقه تبادکان مشهد**

جدول (۱): ارزیابی شاخص‌های ملاحظات فردی

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد	تفاوت میانگین	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری
تشخیص تفاوت‌های موجود میان افراد از نظر نقاط قوت و ضعف و علاقه‌مندی‌ها و تنفرها	۴.۴۱	۰.۶۴۲	۰.۶۲	۰.۹۵۲	۱۸.۷۵	۱۰۴	۰.۰۰۰
شنونده فعال بودن	۴.۱۸	۰.۹۵۲	۰.۰۹۲۱	۰.۶۸۴	۱۶.۴۵	۱۰۴	۰.۰۰۰
تشخیص پروژه‌ها بر اساس احتیاجات و توانایی‌های فردی	۳.۹۵	۰.۷۴۵	۰.۷۱۲	۰.۶۸۹	۲۱.۰۱	۱۰۴	۰.۰۰۰
تشویق مبادله نظرات به صورت دوجانبه	۳.۹۲	۰.۷۶۵	۰.۰۷۱۷	۰.۶۹۸	۱۶.۸۸	۱۰۴	۰.۰۰۰
ارتقا توسعه فردی	۳.۹۱	۰.۷۶۶	۰.۷۱۹	۰.۶۴۵	۱۴.۱۵	۱۰۴	۰.۰۰۰
به‌کارگیری توان تیمی با افراد سازمان	۳.۷۵	۰.۷۴۵	۰.۰۷۲۳	۰.۸۴۸	۱۴.۲۵	۱۰۴	۰.۰۰۰
ایجاد حس امنیت فردی	۳.۷۲	۰.۹۱۲	۰.۰۸۸۶	۰.۴۲۳	۱۳.۸۵	۱۰۴	۰.۰۰۰
تبیین نقش افراد در توسعه سازمان	۳.۶۶	۰.۶۰۲	۰.۰۵۹۶	۰.۴۶۸	۱۶.۱۲	۱۰۴	۰.۰۰۰
تبدیل فردگرایی به پیوند گروهی	۳.۶۵	۰.۵۲۶	۰.۰۵۱۳	۳۵۴	۱۴.۸۵	۱۰۴	۰.۰۰۰
متعهد بودن	۳.۵۹	۰.۵۱۷	۰.۰۵۰۲	۰.۷۴۱	۱۵.۱۴	۱۰۴	۰.۰۰۰

جدول (۲): ارزیابی شاخص‌های انگیزش الهام‌بخش

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد	تفاوت میانگین	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری
ارائه یک چشم‌انداز خوش‌بینانه و قابل دسترسی از آینده	۴.۲۹	۰.۷۸۸	۰.۰۷۴۲	۰.۶۵	۱۹.۳۲	۱۰۴	۰.۰۰۰
قالب دادن به انتظارات و تجسم مقصود و هدف	۳.۲۶	۰.۶۸۷	۰.۰۶۷۱	۰.۳۵۴	۱۸.۴۴	۱۰۴	۰.۰۰۰
محدود کردن موضوعات پیچیده تا حد موضوعات کلیدی با استفاده از یک‌زبان ساده	۳.۲۵	۰.۶۹۹	۰.۰۶۸۹	۰.۸۹۶	۱۶.۱۲	۱۰۴	۰.۰۰۰
ایجاد یک درک مشترک از اولویت‌ها و اهداف	۳.۲۴	۰.۷۰۸	۰.۰۶۹۲	۰.۹۴۱	۱۷.۱۶	۱۰۴	۰.۰۰۰
ایجاد امید از طریق قرار گرفتن در بطن مسائل سازمان	۳.۲۱	۰.۸۰۶	۰.۰۷۹۶	۱.۱۴	۱۶.۸۹	۱۰۴	۰.۰۰۰

جدول ۳- ارزیابی شاخص‌های ترغیب ذهنی

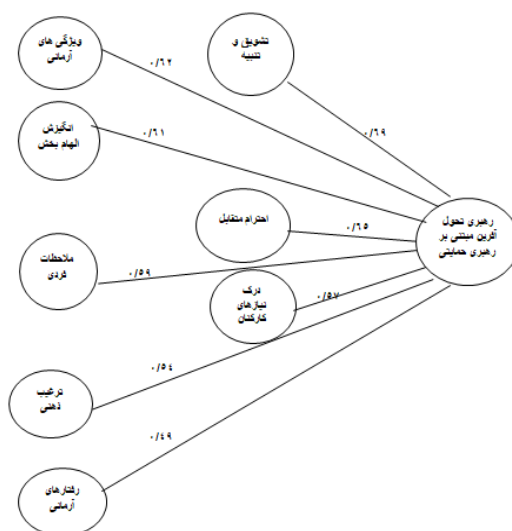
متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد	تفاوت میانگین	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری
آزمون مجدد فرضیات	۴.۱۴	۰.۵۰۸	۰.۰۵۰۲	۰.۵۹۸	۱۶.۸۵	۱۰۴	۰.۰۰۰
تشخیص الگوهایی دارای مشکل تصویرسازی و تجسم	۴.۱	۰.۸۴	۰.۰۷۸۸	۰.۶۵۷	۱۲.۱۴	۱۰۴	۰.۰۰۰
تمایل به پذیرش یا به کار بردن ایده‌های به‌ظاهر نابخردانه	۳.۷۹	۰.۸۹۶	۰.۰۸۷۴	۰.۷۸۹	۱۶.۱۲	۱۰۴	۰.۰۰۰
تشویق پیروان به بررسی مجدد مشکلات	۳.۶۱	۰.۹۵۲	۰.۰۹۴۱	۰.۶۸۵	۱۵.۶۵	۱۰۴	۰.۰۰۰
ایجاد آمادگی برای انجام تغییراتی در نحوه اندیشیدن	۳.۵۵	۰.۸۴۲	۰.۰۸۳۱	۰.۶۶	۱۶.۱۵	۱۰۴	۰.۰۰۰
خلق استعداد و توانایی در ذهن	۳.۵۱	۰.۵۵۶	۰.۰۵۲۳	۰.۷۴۵	۱۴.۸۵	۱۰۴	۰.۰۰۰
ایجاد ارتباط مبتنی بر روابط فرا سازمانی	۳.۵	۰.۵۴۲	۰.۰۵۲	۰.۲۸۹	۱۴.۹۶	۱۰۴	۰.۰۰۰
استدلال عوامل ذهنی مؤثر بر نتایج تلاش سازمانی	۳.۴۸	۰.۵۸۹	۰.۰۵۶۲	۰.۳۶۱	۲۰.۹۶	۱۰۴	۰.۰۰۰

جدول (۴): ارزیابی شاخص‌های رفتارهای آرمانی

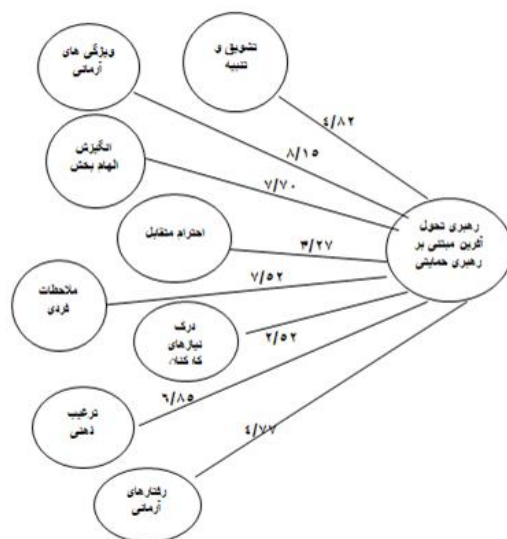
متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد	تفاوت میانگین	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری
صحت کردن درباره مهم‌ترین ارزش‌ها و اعتقاداتشان	۳.۴۶	۰.۶۱۵	۰.۰۶۰۱	۰.۵۴۱	۲۰.۰۶	۱۰۴	۰.۰۰۰
تصریح اهمیت داشتن یک احساس قوی نسبت به هدف	۳.۳۲	۰.۹۸۵	۰.۰۹۷۴	۰.۶۹۸	۱۶.۶۶	۱۰۴	۰.۰۰۰
توجه به نتایج معنوی و اخلاقی تصمیمات	۳.۲۹	۰.۸۶۵	۰.۰۸۵۵	۰.۶۸۴	۱۷.۶۳	۱۰۴	۰.۰۰۰
حمایت از امکانات هیجان‌انگیز نوین	۳.۲۸	۰.۶۶۶	۰.۰۶۳۵	۰.۶۸۵	۱۷.۴۵	۱۰۴	۰.۰۰۰
گفت‌وگو درباره اهمیت اعتماد نسبت به یکدیگر	۳.۱۹	۰.۸۴۱	۰.۰۸۲۶	۰.۹۵۲	۱۶.۲۱	۱۰۴	۰.۰۰۰
حق مداری	۳.۱۷	۰.۸۵۶	۰.۰۸۲۳	۰.۵۶۹	۱۵.۱۵	۱۰۴	۰.۰۰۰
پایبندی به اخلاقیات	۳.۱۶	۰.۶۵۲	۰.۰۶۲۱	۰.۵۴۸	۱۱.۸۹	۱۰۴	۰.۰۰۰
خدمتگزار بودن	۳.۱۴	۰.۶۳۹	۰.۰۶۰۲	۰.۲۸۸	۱۲.۸۹	۱۰۴	۰.۰۰۰
درک جهت‌گیری‌ها و استراتژی‌ها	۳.۱	۰.۵۶	۰.۰۵۲۱	۰.۶۸۸	۱۳.۱۵	۱۰۴	۰.۰۰۰
تفکر سیستمی	۳.۰۹	۰.۶۶۷	۰.۰۶۳۸	۰.۷۷۵	۱۹.۱۵	۱۰۴	۰.۰۰۰
صحت کردن درباره مهم‌ترین ارزش‌ها و اعتقاداتشان	۳.۰۶	۰.۷۳۶	۰.۰۷۲۱	۰.۷۵۳	۹.۷۴	۱۰۴	۰.۰۰۰

جدول (۵): ارزیابی شاخص‌های ویژگی‌های آرمانی

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد	تفاوت میانگین	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری
القای افتخار و غرور به اعضا برای همکاری و مشارکت با رهبر	۴.۵۶	۰.۶۱۲	۰.۰۵۹۲	۱.۲۱	۲۱.۱۷	۱۰۴	۰.۰۰۰
صرف‌نظر کردن از تمایلات فردی به خاطر گروه	۴.۴۲	۰.۷۲۱	۰.۰۷۰۳	۰.۸۴۲	۲۰.۹۸	۱۰۴	۰.۰۰۰
عمل کردن به شیوه‌هایی که منجر به ایجاد احترام به دیگران	۳.۸۸	۰.۸۴۲	۰.۰۸۱۳	۰.۶۸۹	۱۶.۴۴	۱۰۴	۰.۰۰۰
نشان دادن احساس قدرت و شایستگی	۳.۸۷	۰.۸۱۵	۰.۰۷۸۸	۰.۶۶۵	۱۹.۱۴	۱۰۴	۰.۰۰۰
فدا کردن منافع شخصی به خاطر منافع دیگران	۳.۸۶	۰.۶۱۵	۰.۰۵۹۹	۰.۶۹۸	۱۸.۱۸	۱۰۴	۰.۰۰۰
اطمینان دادن به دیگران مبنی بر مرتفع شدن موانع ۳.۴۱	۳.۶۱۷	۰.۶۰۳	۱.۲۳	۱۴.۱۲	۱۰۴	۰.۰۰۰	
مکتبی بودن و ارزشی بودن	۳.۳۹	۰.۶۸۴	۰.۰۶۶۳	۰.۲۵۸	۱۴.۱۲	۱۰۴	۰.۰۰۰
خلق روحیه ایثار در گروه	۳.۳۶	۰.۷۴۱	۰.۰۷۲۳	۰.۶۸۵	۱۹.۶۵	۱۰۴	۰.۰۰۰
ارزش‌گذاری تلاش افراد گروه	۳.۳۵	۰.۶۸۵	۰.۰۶۷۴	۰.۶۷۵	۱۸.۴۵	۱۰۴	۰.۰۰۰



نمودار ضرایب عاملی مدل پژوهش



نمودار مقادیر آماره t برای مدل پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

از عوامل مهم و تأثیرگذار موفقیت یک سازمان، چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های مؤثر رهبری مدیران آن سازمان است. مدیران هستند که می‌توانند سبک‌های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کنند. الگوهای رفتاری مناسب آنان در هر سازمانی موجب به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در میان کارکنان شده و متعاقب آن انگیزه‌ی کارکنان، میزان رضایت ایشان و میزان بهره‌وری را افزایش می‌دهند. سبک رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان یک سبک مدرن در اداره یک سازمان؛ در ایجاد تحولات عمده سازمانی در جهان و از سوی دیگر به‌واسطه توسعه قابلیت‌های پیروان مدیران، تأثیر مثبتی بر جای گذاشته است. نتیجه این تحقیق با نتایج یافته‌های قربانی زاده، شریف‌زاده، سید نقوی و بیگلری (۱۳۹۸)، مظفری و طلوعی (۱۳۹۸)، جمشیدی و کردآبادی (۱۳۹۷)، بهادری و دهگان (۱۳۹۶)، علی پور لری و عاقلی (۱۳۹۶)، بحرینی زارچی و غلامزاده (۱۳۹۵)، خلیفه، غفاری و غفاری (۱۳۹۵)، اسدی، میری، داورزنی، سبزی‌کاران (۱۳۹۵)، تیان و همکاران (۲۰۲۰)، منظور و همکاران (۲۰۱۹)، نیوگن، میا، ویناتا و چانگ (۲۰۱۷)، چن، بیان و هو (۲۰۱۵)، رائو و کریم عبدل (۲۰۱۵)، همخوانی دارد، همان‌طور که گفته شد، رهبری تحول‌آفرین بر مشکلات زمان واقعی تمرکز می‌کند، معیارهای جدیدی را تعریف می‌کند، درک متفاوتی ایجاد می‌کند و رفتار زیردستان را برای دستیابی مؤثر به اهداف سازمانی ایجاد می‌کند و شکل می‌دهد. (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 تحول‌آفرین برای عملی شدن به چهار مؤلفه یا عامل به‌عنوان عناصر تشکیل‌دهنده آن نیاز دارد. این عوامل عبارت‌اند از: نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی. (اسپکتور و همکاران، ۲۰۰۴ به نقل از امینی پویا و سلامی، ۱۳۹۶). بر اساس نتایج به‌آمده در این تحقیق، تحلیل داده‌های حاصل از کدبندی مصاحبه‌های انجام‌شده (بخش کیفی) حاکی از آن بود که مجموعاً ۴۳ گزاره اولیه برآمده از واحدهای معنادار وجود داشت که از این کدهای اولیه، درنهایت ۵ کد محوری شناسایی و استخراج شد. حال آنکه هر یک از مقولات یادشده خود از مقولات اصلی دیگری تشکیل‌شده بودند که در ادامه موردبحث قرار می‌گیرند. از بین کدهای محوری استخراج‌شده (بخش کیفی) مقوله ملاحظات فردی در ۱۰ گزاره، انگیزش الهام‌بخش در ۵ گزاره، ترغیب ذهنی در ۸ گزاره، رفتارهای آرمانی در ۱۱ گزاره و ویژگی‌های آرمانی در ۹ گزاره و در مدل قرار گرفته است. همچنین در ارزیابی مدل نهایی ارائه‌شده در رابطه با شاخص‌ها و مؤلفه‌های موردبررسی به‌منظور تبیین و طراحی مدل رهبری تحول‌آفرین مبتنی بر رهبری حمایتی مدیران و معاونین پرورشی اداره آپ منطقه تبادلکان مشهد نتایج نشان داد که متغیرهای موردبررسی به میزان قابل قبولی توانسته‌اند تا متغیر رهبری تحول‌آفرین مدیران و معاونین پرورشی اداره

رخنه دارد و اصلی جداناپذیر به حساب می‌آید. لذا مدیران و معاونین پرورشی به‌منظور خلق رهبری تحول‌آفرین در سازمان لازم است این ویژگی را در خود دوچندان تقویت نموده و در راستای جلوگیری از انحراف آن‌ها دارایی که ناظر بالقوه و جدای از بخش‌های بازرسی سازمان بوده تا بتوان از بروز هرگونه تخلف از سوی این بخش مدیریتی در سازمان که می‌تواند پیامدهای جبران‌ناپذیری را در پی داشته باشد، جلوگیری نمود.

فهرست منابع

- ۱) ابراهیمی نژاد، مهدی؛ زارعی، مژگان (۱۳۹۷). تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۷(۹۰)، ۱۴۱-۱۶۰
 - ۲) امینی پویا، هادی و سلامی، ابراهیم (۱۳۹۶). رابطه رهبری تحول‌آفرین و بهره‌وری نیروی انسانی با رویکرد تداوم حیات شرکت‌ها (مورد مطالعه: شرکت‌های پیمانکار عمرانی آذربایجان شرقی). فصلنامه علمی تخصصی مهندسی و مدیریت ساخت، سال دوم، شماره هشتم.
 - ۳) بهادری سیمان؛ دهگان محمود. (۱۳۹۶). اثر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی تحول‌محور (مورد مطالعه: سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران). نشریه خط مشی گذاری عمومی در مدیریت (رسالت مدیریت دولتی)، دوره ۸، شماره ۲۶، ۲۹-۴۰
 - ۴) بیک زاده، ج و فلسفی، ع (۱۳۸۸). رهبری سازمانی تحول‌آفرین. کار و جامعه، شماره ۱۱۰، ۱۱-۴.
 - ۵) جمشیدی، مینا؛ کردآبادی، مریم. (۱۳۹۷). طراحی مدل رهبری تحول‌آفرین با نقش میانجی اعتماد در سازمانهای دولتی. تحقیقات مدیریت آموزشی، ۱۰(۳۸)، ۱۴۵-۱۶۴.
 - ۶) خلیفه، کیانوش؛ غفاری، سیدمجتبی غفاری. (۱۳۹۵). بررسی سبک رهبری تحول‌آفرین در سازمان. سومین کنفرانس ملی علوم مدیریت نوین و برنامه ریزی پایدار ایران.
 - ۷) علی پورلری، رضا؛ عاقلی، اکرم. (۱۳۹۶). نقش رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های امروزی. دومین همایش بین‌المللی افق‌های نوین در علوم مدیریت و حسابداری، اقتصاد و کارآفرینی ایران.
 - ۸) قربانی زاده، وجه‌الله؛ شریف زاده، فتاح؛ سیدنقوی، میرعلی؛ بیگلری، محسن. (۱۳۹۸). طراحی مدل رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه فنی و حرفه‌ای. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۳۹۸؛ ۲۳(۲): ۱۵۰-۱۲۷
- آموزش‌وپرورش منطقه تبادکان مشهد را تبیین نمایند. همان‌گونه که مشاهده گردید بار عاملی تمام متغیرهای موردبررسی بزرگ‌تر از ۰.۳ است؛ بنابراین از رابطه مطلوبی با متغیر رهبری حمایتی برخوردار می‌باشند. نتایج به‌دست‌آمده نشان داد که در بین مؤلفه‌های اصلی موردبررسی، مؤلفه 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 آموزش‌وپرورش منطقه تبادکان مشهد می‌باشد. بعدازآن مؤلفه 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 ارائه‌شده در شکل (۴) در رابطه با ارزیابی زیر مؤلفه‌ها مشخص گردید که زیر مؤلفه صرف‌نظر کردن از تمایلات فردی به خاطر گروه (q37) از زیرمجموعه مؤلفه اصلی ویژگی‌های آرمانی با بار عاملی ۰.۹۵ در رتبه نخست تبیین‌کنندگی رهبری تحول‌آفرین مبتنی بر رهبری حمایتی مدیران و معاونین اداره آموزش‌وپرورش منطقه تبادکان مشهد قرار دارد و زیر مؤلفه‌های 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. بنا بر آنچه در این تحقیق به‌دست‌آمده است، تأکید ساختار آموزش‌وپرورش برای رسیدن به یک رشد متعالی که شامل افزایش تحرک و بهره‌وری سازمانی و فردی است، می‌تواند بر عوامل مؤثر ذکرشده باشد. این عوامل می‌توانند در انتخاب مدیران و به‌خصوص مدیران مربوط به امور پرورشی و فرهنگی مورداستفاده قرار گیرد. پیشنهاد می‌گردد بر اساس مدل رهبری تحول‌آفرین مبتنی بر رهبری حمایتی مدیران و معاونین پرورشی آموزش‌وپرورش 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 صرف‌نظر کردن از تمایلات فردی به خاطر گروه از مؤلفه‌های بسیار حائز اهمیت در این پژوهش به دست آمد، لذا پیشنهاد می‌گردد که این موضوع در چارچوب یک دستورالعمل فرهنگی در اسناد بالادستی تدوین و به‌منظور پیاده‌سازی در سازمان‌های وابسته به آموزش‌وپرورش در جهت تقویت تحول‌آفرینی مدیران و معاونین پرورشی به این سازمان‌ها ابلاغ گردد. از آنجایی که در سازمان آموزش‌وپرورش تبدیل فردگرایی به پیوند گروهی و خدمت‌گذار بودن به‌عنوان یک اصل نهادینه در این سازمان در تک‌تک بخش‌های مختلف این سازمان

- Organizational Citizenship Behavior and Communication. *Front. Psychol.*, 17 March 2020.
- 23) Jiang W., Zhao X., Ni J. (2017). The impact of transformational leadership on employee sustainable performance: the mediating role of organizational citizenship behavior. *Sustainability* 9:1567-10.3390/su9091567
- 24) 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.
- 25) 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. 10.1186/s11782-018-0027-9
- 26) Maaitah A. M. (2018). The role of leadership style on turnover intention. *Int. Rev. Manag. Mark.* 8 24–29.
- 27) Malik SH. (2013). Relationship between leader behaviors and employees' job satisfaction: A pathgoal approach. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*; 7(1): 209-222.
- 28) 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
- 29) 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, no. 2: 436.
- 30) Matwally A. Z., El Zarka S. (2017). An understanding of transformational leadership and its implication on organizational learning: a literature review.
- 31) Nourshahi.N(2009). A study of the relationship between leadership outcomes and dimensions of transformational leadership style among heads of universities and higher education institutions in Tehran. *Educational and psychological studies*.10(3);163-176.
- 32) Robbins, S.P (2011). *Organizational Behavior: Concepts, Theories, and Applications: Individual* (Vol. 1). Translated by Ali Parsaiyan and Seyed Mohammad Aarabi. Seventeenth Edition. Tehran: Cultural Research Office Publishing
- ۹) مظفری، محمد مهدی و طلوعی، هومن. (۱۳۹۸). بررسی اثربخشی سبک رهبری تحول‌آفرین در سازمان، دومین کنفرانس ملی اندیشه‌های نوین در مدیریت کسب و کار، تهران
- 10) A. Srinivasa Rao, Waheed Kareem Abdul .(2015). Impact of transformational leadership on team performance: an empirical study in UAE. *Measuring Business Excellence*. Article publication date: 16 November 2015.
- 11) 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. *Apeejay J. Manag. Sci. Technol.* 3 1–12. 10.4135/9781483349169.n1
- 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.
- 13) Arif S., Akram A. (2018). Transformational leadership and organizational performance. *SEISENSE J. Manag.* 1, 59–75.
- 14) Aronson, E (1973). *social Psychology*. Translated by Hossein Shokrkan (2010). Tehran: Roshd Publications.
- 15) Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks: CA: Sage.
- 16) Azizinejad.B; Janaabadi.H; Moradzadeh, Abdul Basit (2014). Designing a model for the effect of leadership style on targeted organizational forgetfulness and organizational performance using structural equation modeling. *Public Management Research*, 7 (25), 75-96.
- 17) Chen X., Wang S., Yang L. (2012). The impact mechanism of transformational leadership on firm performance: based on a survey of SMEs' leaders. *Sci. Sci. Manag. S T* 27 808–810.
- 18) Chen, A.S.-y., Bian, M.-d. and Hou, Y.-H. (2017), "Impact of transformational leadership on subordinate's EI and work performance", *Personnel Review*, Vol. 44 No. 4, pp. 438-453.
- 19) 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.
- 20) Dalton M, Hoyle D, Watts M. (2011). *Human relations*. 4 th Edition. USA: South-Western Cengage Learning.
- 21) Duckett, H. & Macfarlane, E. (2003). "Emotional intelligence and transformational leadership in retailing", *Leadership & Organization Development Journal*, 24(6): 309- 317.
- 22) Hongyun Tian, Shuja Iqbal, Shamim Akhtar, Sikandar Ali Qalati, Farooq Anwar and Muhammad Aamir Shafique Khan(2020). The Impact of Transformational Leadership on Employee Retention: Mediation and Moderation Through



Presenting a Transformational Leadership Model based on the Supportive Leadership of Directors and Vice-presidents of Education

Abstract

This study was conducted with the aim of presenting a transformational leadership model based on the supportive Leadership of directors and vice-presidents of Education. First, a survey method was used to identify the current situation and then a questionnaire was distributed among the statistical population to advance the research. The statistical population of the present study was composed of 431 research assistants of schools in Tabadakan district of Mashhad. According to Morgan's table, the sample size was determined as 205 people who were selected using stratified random sampling. The results of the evaluation of T-test values showed that the observed correlation between the investigated components and the transformational leadership variable in the Tabadakan District Education Department of Mashhad is quite significant. Among the main components under investigation, the ideal characteristics component with a factor load of 0.94 has the most explanatory power in relation to the role of transformational leadership based on the supportive leadership of the directors and vice-presidents of education in the Tabadakan District of Mashhad.

Keywords: transformational leadership, supportive leadership, Education

