

## تأثیر مدیریت و رهبری تحول گرا و عمل گرا بر توانمندسازی دبیران متوسطه اول منطقه ۱۲ تهران

فرزانه رزم آهنگ<sup>۱</sup>

بهارک شیرزاد کبریا<sup>۲\*</sup>

### چکیده

هدف این مطالعه بررسی تأثیر رهبری تحول گرا و عمل گرا بر توانمندسازی معلمان زن متوسطه اول در سال تحصیلی ۹۷-۹۸ بود. جامعه مورد نظر این تحقیق شامل همه مدیران زن به تعداد ۲۱ نفر و معلمان زن همان مدارس به تعداد ۳۸۵ نفر بودند. حجم نمونه از مدیران به دلیل محدود بودن حجم به روش نمونه گیری سرشماری و حجم نمونه معلمان براساس جدول مورگان ۱۸۵ نفر تعیین گردید به روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. به منظور جمع آوری داده از پرسشنامه های استاندارد رهبری تحول گرا و عمل گرای باس (۲۰۰۶) و پرسشنامه استاندارد توانمندسازی اسپریتز (۱۹۹۵) استفاده گردید. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه ها پس تایید توسط ده نفر اساتید مدیریت آموزشی پایایی آن ها از طریق آلفای کرونباخ بطور کلی ۰/۹۰ محاسبه گردید. به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون همبستگی پیرسون و اسپیرمن و رگرسیون چند متغیره به روش گام به گام استفاده شد. یافته ها نشان داد که بین سبک رهبری تحول گرا و هر یک از مولفه های آن (ویژگی های آرمانی، رفتارهای آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی) و رهبری عمل گرا و هر یک از مولفه های آن (مدیریت مشروط، فعال و منفعل) با توانمندسازی معلمان زن متوسطه اول منطقه ۱۲ تهران و هر یک از مولفه های آن (معنی داری در شغل، شایستگی در شغل، حق انتخاب، موثر بودن و مشارکت) رابطه معناداری دارد.

**واژه های کلیدی:** توانمندسازی، رهبری، رهبری تحول گرا، رهبری عمل گرا، مدیریت

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، تهران، ایران

۲. استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، تهران، ایران (نویسنده مسئول) bshertzad86@yahoo.com

## مقدمه

موفقیت و عدم موفقیت هر سازمان و کشوری را مدیریت و رهبری هوشمندانه و سازماندهی برتر امور آن تعیین می کند، بدین لحاظ بازنگری مشکلات واقعی شیوه های مدیریت موجود و ارائه شیوه های مدیریت نوین با دیدی عمیق و وسیع از ضروریات پیشرفت کلیه سازمان ها به ویژه سازمان های فرهنگی و آموزشی است (متقی شهری، ۱۳۸۴).

مطالعاتی که در زمینه مدیریت و رهبری انجام گرفته، بدون تناقض، ارتباط مستقیم توانایی و قابلیت رهبری با عملکرد، رفتار و عکس العمل زیردستان شامل رضایت شغلی، وضعیت روانی مثبت، تعهد سازمانی موثر، کاهش جابجایی ها، کاهش ترک سازمان، بهبود عملکرد کاری، دنبال کردن اهداف رقابتی، دستیابی به اهداف، پشتکار، مقاومت بیشتر در برابر استرس و بها دادن به پیشرفت را گزارش کرده اند. نیاز به مدیریت و هدایت سازمان و اهمیت رهبری مناسب و خوب در موفقیت سازمان های آموزشی جهت دستیابی به اهداف امری انکارناپذیر می باشد. رهبری موثر باید مسیری را در جهت تلاش های همه کارکنان برای به انجام رساندن اهداف سازمان فراهم آورد (نورایی، ۱۳۸۷؛ میتشل و بویل، ۲۰۰۸).

شواهد تحقیقی حاکی از آن است که رهبران تحول گرا در مقایسه با رهبران عمل گرا موفق تر هستند و زیردستان خود را به کار و تلاش بیشتری در مقایسه با رهبران عمل گرا که بیشتر بر رابطه دادوستدی تاکید می کنند، برمی انگیزند. یک مدیر باید به تقویت خصایص هر دو سبک رهبری عمل گرا و تحول گرا در خود پردازد و از آن ها در شرایط مختلف و یا به نسبت های مختلف در شرایط یکسان بهره گیرد تا بدین طریق بر چالش های پیش رو غلبه کند (حلاجی، ۱۳۸۸)؛ چراکه هرچه مدیران و رهبران آموزشی از سبک های مدیریتی تحول گرا و عمل گرا بهتر بهره ببرند راحت تر و موثرتر می توانند کارکنان و معلمان را برای تحقق اهداف سازمانی توانمند سازند.

توانمندسازی یکی از نوید بخش ترین مفاهیم دنیای کسب و کار بوده که کمتر به آن توجه شده ولی اکنون به موضوع روز بدل گشته است. اما علی رغم بحث های فراوان درباره فواید توانمندسازی، " بهره برداری از آن اندک و ناچیز است و هرچند توانمندسازی به مدیران این امکان را می دهد که از دانش، مهارت و تجربه همه افراد سازمان استفاده کنند اما متأسفانه تعداد مدیران و گروه هایی که راه و رسم ایجاد فرهنگ توانمندسازی را بدانند اندک است " (زبردست و همکاران، ۱۳۹۶).

در سازمان های آموزشی کشور، به مسئله مدیریت آموزشی و تربیت مدیران کارآمد و اثربخش برای مدارس عنایت زیادی نشده است. به طبع این عدم توجه مشکلات فراوانی برای جامعه در تمام ابعاد فرهنگی، سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و... داشته است. امید بر آن است که در راه اعتلای فرهنگ و تعلیم و تربیت جامعه، مدیران آموزشی شایستگی های انسانی، علمی و فنی لازم را داشته باشند؛ چرا که عدم آشنایی و آگاهی آنها از اصول مدیریت و رهبری ضررهای جبرانناپذیری بر تعلیم و تربیت جامعه در پی دارد (معرفی، ۱۳۸۳).

از آنجایی که کانگر و کانگو<sup>۲</sup> (۱۹۸۸) معتقدند که توانمندسازی کارکنان منجر به افزایش سطح کارآمدی آنها می شود ضرورت و اهمیت این مطالعه را بالا می برد. از طرفی این تحقیق می تواند تصویر روشنی از وضعیت رهبری و مدیریت تحول گرا و عمل گرا در توانمندسازی معلمان منطقه ۱۲ تهران ارائه می دهد و میزان تاثیر این دو سبک رهبری مدیران را بر

1. Mitchell &amp; Boyle

2. Conger &amp; Konungo

توانمندسازی دبیران تبیین نماید؛ چراکه پیرامون رابطه بین سبک رهبری عمل‌گرا و تحول‌گرا با توانمندسازی دبیران منطقه ۱۲ تهران، تا کنون تحقیقی انجام نگرفته است و با توجه به اینکه نظریه رهبری عمل‌گرا و تحول‌گرا از نظریه‌های نوین در رهبری است، تحقیق حاضر به دنبال آن است تا در این زمینه و در خصوص گسترش تحقیقات مربوط به رهبری و مدیریت در مدارس متوسطه اول، نقش کوچکی را ایفا نماید و انگیزه‌ای برای سایر پژوهشگران در جهت تکمیل و گسترش چنین تحقیقاتی در آموزش و پرورش کشور به خصوص در مدارس ایجاد کند.

از طرفی، مسئله این است که میزان تأثیر سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا بر توانمندسازی معلمان در منطقه ۱۲ تهران مورد بررسی قرار نگرفته است و تصویر روشنی از وضعیت آن وجود ندارد. لذا محقق به دنبال آن است که به دغدغه‌های ذهنی خود پاسخ درخوری بدهد. از این رو سوال اصلی این پژوهش عبارتست از آیا مدیریت تحول‌گرا و عمل‌گرای مدیران بر توانمندسازی معلمان متوسطه اول منطقه ۱۲ تهران تأثیر دارد؟ که در این راستا سوالات ذیل مطرح می‌باشد:

1) آیا مدیریت و رهبری تحول‌گرای مدیران بر توانمندسازی معلمان متوسطه اول منطقه ۱۲ تهران تأثیر دارد؟

2) آیا مدیریت و رهبری عمل‌گرای مدیران بر توانمندسازی معلمان متوسطه اول منطقه ۱۲ تهران تأثیر دارد؟

### مبانی نظری

رهبری وظیفه عمده مدیریت است اما تمام کار او نیست. مطابق با رویکرد عملیاتی یا وظیفه‌ای هارولد کنتز و سیریل اودانل (۱۹۸۵) در مدیریت، که در بین سایر رویکردهای پیشین مدیریت (برای نمونه: رویکرد مدیریت علمی، رویکرد نظام‌ها، رویکرد علم مدیریت و...) از جامعیت بیشتری برخوردار است، مدیران ملزم به برنامه‌ریزی، سازماندهی، بکارگیری نیروی انسانی، رهبری و کنترل هستند. بنابراین جایگاه رهبری در فرایند مدیریت آن جایی است که مدیران با فراهم آوردن زمینه‌های مساعد و با تکیه بر شناخت نیازها و انگیزش پیروان با نفوذ بر آنها (به عنوان زیردست، کارمند، پیرو و یا عضو)، آنها را به سمت اهداف مشترک سوق می‌دهند (حلاجی، ۱۳۸۸).

مسئله‌ی نفوذ و قدرت رهبری به منابعی که قدرت و نفوذ از آنها سرچشمه می‌گیرد، ارتباط پیدا می‌کند. اصولاً قدرت<sup>۱</sup> عبارت است از توانایی اعمال نفوذ بر دیگران و نفوذ<sup>۲</sup> عبارت است از اعمالی که مستقیم یا غیرمستقیم باعث تغییر در رفتار یا نظرات دیگران می‌شوند. بدین ترتیب قدرت و نفوذ با یکدیگر درآمیخته‌اند و مسئله‌ی رهبری با هر دوی آنها در ارتباط است، زیرا رهبری با نفوذ بر دیگران تحقق می‌یابد و نفوذ نیز از قدرت سرچشمه می‌گیرد. نویسندگان منابع گوناگونی را بعنوان منشأ قدرت برشمرده‌اند و شاید کاملترین فهرستی که از منابع قدرت تهیه شده است، طبقه‌بندی پنجگانه قدرت می‌باشد که عبارتست از قدرت مرجع بودن، قدرت قانونی، قدرت تخصصی، قدرت پاداش، قدرت تنبیه (هوی و میسکل، ۱۳۹۳).

در دهه گذشته تمرکز تحقیقات رهبری از مدل‌های سنتی به نوع جدیدی از تئوری‌های رهبری تغییر مسیر داده است که تأثیرات شگفت‌آوری بر روی افراد و سازمان دارند. اثر این جابه‌جایی احیا شدن مطالعات رهبری و ایجاد تئوری‌ها و

1. Power

2. Influence

نظریه های جدید رهبری بوده است. نظریه رهبری تحولگرا از نظریه های جدید رهبری است که بیشترین مطالعات در دهه گذشته روی آن صورت گرفته است (الحسینی و البتاقی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶).

در تئوری های پیشین، بیشتر رهبران به حفظ وضع موجود رضایت داشتند و پیروان را بمنظور کسب اهداف خود و سازمان هدایت می کردند. اما رهبران تحولگرا الهام بخش بوده و افراد را به گونه ای هدایت می کنند که بیشتر از توانمندی های خود در سازمان تلاش کنند (نیکدل، ۱۳۸۷).

باس (۱۹۸۵) یکی از اولین محققانی بود که مفهوم رهبری عملگرا و تحولگرا را، نسبت به کار برنز، در موقعیت های سازمانی بیشتر توسعه داد. اگرچه مفهوم بنیادی رهبری تحولگرا، بین باس و برنز شبیه است برخی تفاوت های عمده، بین این دو وجود دارد. برخلاف نظر برنز که رهبران تحولگرا و عملگرا را در دو انتهای مخالف یک پیوستار توصیف می کرد، باس معتقد است که رهبران تحولگرا و عملگرا را در دو انتهای مخالف یک پیوستار توصیف نمی شوند. در حقیقت در این نظریه، باس رفتارهای رهبری تحولگرا و عملگرا را جدا از هم نمی داند، زیرا هر دو رفتار رهبری احتمالا توسط یک فرد و میزان ها و شدت های متفاوت نشان داده می شود، یا بیشتر رهبران هر دو را به میزان های متفاوت انجام می دهند.

تفاوت دیگر سطح عملکرد رهبری است، طبق گفته هید و ویر<sup>۲</sup> (۱۹۹۶)، برنز اصولا علاقه به رهبری در سطح کلان (ملی، بین المللی)، که بوسیله آن رهبران نه تنها روی پیروان مستقیم خود، بلکه روی حوزه انتخاباتی وسیعی تأثیر می گذارند. در مقایسه با او، باس بر روی سطوح کوچک رهبری (سازمانی)، متمرکز است (هارمز و مارکوس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰).

رهبری تحولگرا فرایندی است که در آن رهبران اقداماتی را در جهت افزایش آگاهی پیروان در مورد آنچه مهم و حیاتی است، انجام می دهند. این فرایند با برانگیختن پیروان برای انجام برای عملکردی فراتر از انتظار و تقویت و تشویق آن ها برای توسعه علائق و نیازهایشان برای کمک به سازمان یا گروه، همراه است. رهبری تحولگرا نه تنها نیازهای پیروان را شناسایی می کند، تلاش می کند نیازها را از سطوح پایین کمال به سطوح بالای کمال، رشد و توسعه دهد. رهبری تحولگرا به دنبال ارضای نیازها از طریق مبادله و معامله نیست؛ بلکه آگاهی پیروان را تحریک می کند، اطمینان را افزایش می دهد و پیروان را به تدریج از توجه به نفع شخصی به سمت توجه به دستاورد و رشد گروهی حرکت می دهد (هارمز و مارکوس، ۲۰۱۰).

تا حدی، مؤلفه های رهبری تحولگرا چه به لحاظ مفهوم سازی و چه به لحاظ اندازه گیری رهبری تحولگرا پالایش، بهسازی و مجزا شده اند. به لحاظ مفهومی، در رهبری کاریزماتیک، پیروان به دنبال همانندسازی و یگانگی با رهبر خود هستند. رهبر به پیروان خود الهام می بخشد و آنها را ترغیب و مجاب می سازد که دنبال معنا و مفهوم باشند. رهبر آنها را با تحریک عقلانی، ترغیب به گسترش استفاده از توانائی شان می کند و سرانجام، رهبر پیروان خود را به عنوان یک فرد مدنظر قرار می دهد و آنها را از طریق مربیگری و پیشکسوت گری مورد حمایت قرار می دهد هر یک از این عناصر را می توان با پرسشنامه رهبری چندعاملی (MLQ) اندازه گیری کرد. تمامی این عناصر (خرده مقیاسها) از طریق شیوه آماری تحلیل

1 Al-Husseini, Elbeltagi

2. Hade & Wear

3. Harms & Marcus

اکتشافی مورد بررسی قرار گرفته است. عناصر رهبری تحول‌گرا شامل: نفوذ کمال‌گرایانه<sup>۱</sup>، روحیه ایجاد انگیزش<sup>۲</sup>، ترغیب به تلاش فکری<sup>۳</sup> و توجه به تفاوت‌های فردی<sup>۴</sup> می‌باشد (هارمز و مارکوس، ۲۰۱۰).

معنی توانمندسازی موضوع بحث و گفتگوهای زیادی بوده و در حال حاضر یک مفهومی است که بطور ضعیف تعریف شده است به همین ترتیب ماندروس و ویلسون<sup>۵</sup> (۱۹۹۴) و راس و میلان<sup>۶</sup> (۱۹۹۵) اظهار می‌دارند که این واژه بندرت بطور واضح تعریف شده و ذاتاً بطور لفظی بکار رفته است. یک دلیل ممکن برای این فقدان شفافیت، گرایش توانمندسازی به سمت اضافه شدن به مفاهیم مدیریت مثل مهندسی مجدد فرآیند و مدیریت کیفیت فراگیر می‌باشد (سالم<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

اسپریتزر (۱۹۹۵) با استفاده از الگوی روان‌شناختی توماس ولتهوس (۱۹۹۰) به عنوان اولین مطالعه پژوهشی و تجربی، توانمندسازی روان‌شناختی را اندازه‌گیری و اعتباریابی کرده است. وی در مطالعه خود که در شرکت‌های برتر آمریکا انجام شد در دو نمونه صنعتی و بیمه به شناخت، اندازه‌گیری و اعتباریابی ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی پرداخت. این ابعاد عبارتند از: شایستگی<sup>۸</sup>، خودمختاری<sup>۹</sup>، موثر بودن<sup>۱۰</sup> و معنی دار بودن<sup>۱۱</sup> شغل. وی همچنین عوامل سازمانی و فردی مرتبط با توانمندسازی در سطح مدیران میانی مورد بررسی قرار داد. او ادراکات فردی کارکنان را در مورد ابعاد توانمندسازی فوق که منعکس‌کننده‌ی باورها و جهت‌گیری شخصی به نقش کاری است، به مفهوم انگیزشی تعریف کرده است. چهار بعد (حوزه شناختی) جمعاً جهت‌گیری شخصی فعال را نسبت به نقش کارمند در سازمان ایجاد می‌کنند. چهار بعد در ترکیبی فزاینده، ساختار کلی توانمندسازی روان‌شناختی را شکل می‌دهند. به عبارت دیگر نبود هر یک از ابعاد از احساس کامل توانمند بودن جلوگیری بعمل می‌آورند. بنابراین چهار بعد تقریباً شناخت کامل و کافی برای درک توانمندسازی روان‌شناختی ایجاد می‌کنند (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵).

محققان و صاحب نظران فراتر از اقدامات و راهبردهای مدیریت و سازمانی مثل تفویض قدرت تصمیم‌گیری و سهیم شدن کارکنان در اطلاعات، به توانمندسازی می‌نگرند. پژوهشگران برای افراد توانا ویژگی‌هایی قایلند که براساس ویژگی‌ها یا شاخص‌ها می‌توان در مورد توانمندی یا ناتوانی فرد اظهار نظر کرد. بنابراین باید ماهیت تواناسازی، درست همان طور که توسط کارمند تجربه شده است، مورد نظر قرار گیرد.

1. Idealized Influence
2. Inspirational Motivation
3. Intellectual Stimulation
4. Individualized Consideration
7. Mondros & Wilson
6. Russ & Millam
7. Saleem
2. Competence
3. Self-Determination
10. Impact
5. Meaning

کانگر و کانگو (۱۹۸۸) احساس خودکارآمدی شخصی<sup>۱</sup> را شاخص توانمندی فردی می‌دانند. توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) توانمندی روان شناختی را یک عامل انگیزش درونی می‌دانند که منعکس کننده نقش فعال کارکنان در سازمان می‌باشد و بین راهبردهای مدیریتی و عوامل سازمانی و ادراکات کارکنان در مورد توانمندی تفاوت قائل شده اند. آنان با تأکید بر چند وجهی بودن توانمندی، برای آن چهار بعد شناختی: احساس معنی دار بودن، احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب و احساس موثر بودن را ذکر می‌کنند.

اسپریتزر (۱۹۹۵) در مطالعات پژوهشی خود چهار بعد را اندازه‌گیری و اعتبار یابی کرده اند. وتن و کمرون<sup>۲</sup> (۱۹۸۸) بر اساس تحقیق میشر<sup>۳</sup> (۱۹۹۲) بعد اعتماد<sup>۴</sup> را به ابعاد فوق اضافه کردند. بنابراین توانمندسازی روان شناختی کارکنان، بر اساس تحقیقات گذشته می‌توان در پنج بعد: احساس شایستگی، احساس موثر بودن، احساس معنی دار بودن، احساس خودمختاری و احساس اعتماد خلاصه نمود. در ادامه هریک از این ابعاد به تفصیل بحث می‌شوند (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵).

ایزدی و علیزاده (۱۳۹۸) پژوهشی تحت عنوان «ارتباط کارآمدی مدیران هنرستان‌های فنی حرفه‌ای و کاردانش با رهبری تحول‌گرا از دیدگاه هنرآموزان» انجام دادند. نتایج تحقیق حاکی از آن است که از دیدگاه هنرآموزان، مدیران از کارآمدی متوسط و بالا برخوردارند و در حالت کلی میان رهبری تحولی مدیران و کارآمدی آنان رابطه معناداری وجود دارد. بین همه مولفه‌های رهبری تحولی با کارآمدی مدیران رابطه وجود دارد، به این ترتیب که مدیران با سبک رهبری تحولی پایین، موجب کارآمدی کمتر، و مدیران با سبک رهبری تحولی بالا، از کارآمدی بالاتری برخوردار هستند. استفاده مدیران از سبک رهبری تحولی ضمن اینکه موجب بهبود عملکرد و کارآمدی بهتر مدیران می‌شود، با ایجاد پیوند عاطفی، کارکنان را به کار برانگیخته و تشویق می‌گردند تا به حداکثر توان بالقوه خود دست یابند.

امیرکبیری (۱۳۹۷) در تحقیقی با هدف کلی «تبیین رابطه بین رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی روانشناختی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان آموزشکده‌های فنی حرفه‌ای استان گیلان» انجام داد. نتایج آزمون رگرسیون سلسله مراتبی چندگانه نشان داد که بین رهبری تحول‌گرا و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان آموزشکده‌های فنی حرفه‌ای استان گیلان ارتباط معناداری وجود دارد و بین توانمندسازی روانشناختی و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد. همچنین توانمندسازی روانشناختی رابطه بین رهبری تحول‌گرا و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان آموزشکده‌های فنی حرفه‌ای استان گیلان را تعدیل می‌کند. بنابراین باید راهکارها و پیشنهادهایی را جهت افزایش گرایش به سبک رهبری تحولی و تقویت توانمندسازی روانشناختی کردن ارائه کرد بدین منظور رئیس در نقش یک رهبر باید به عنوان یک برانگیزاننده، راه‌ها و روش‌های مطمئن و مؤثری را برای پیشرفت کارمندان ایجاد کند.

هانسن و پیل‌تینگواد<sup>۵</sup> (۲۰۱۹) پژوهشی با عنوان «مدیریت رفتار نوآورانه کارکنان از طریق سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا» انجام دادند. آن‌ها در این مطالعه به ارتباط بین سبک‌های رهبری و رفتار نوآورانه کارکنان تمرکز داشتند. آن‌ها

1- Personal self-efficacy

2- Whetten &amp; Cameron

3- Mishra

4- Trust

5 Hansen &amp; Pihl-Thingvad

اجرای استراتژی نوآوری بلندپروازانه را در یک شهرداری بزرگ دانمارکی مورد مطالعه قرار دادند تا دریابند چگونه سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا مربوط به رفتار نوآورانه کارکنان می‌شود. آن‌ها داده‌های دو منبع رتبه‌بندی سبک رهبری ناظران فوری و رفتار نوآورانه کارکنان را ترکیب کردند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌گرا و یکی از مولفه‌های رهبری عمل‌گرا، یعنی پاداش‌های کلامی، با رفتار نوآورانه ارتباط مثبتی دارند. تعامل بین این دو نشان داد هنگامی که رهبر رهبری تحول‌گرا را با پاداش‌های شفاهی ترکیب می‌کند احتمال رفتار نوآورانه بیشتر می‌گردد.

سالیم<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) پژوهشی با عنوان «ارتباط رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی و رضایت شغلی پرستاران» انجام دادند. این پژوهش روی ۶۰۰ نفر از پرستاران ۱۷ بیمارستان دولتی پاکستان انجام شد. نتایج معادلات ساختاری نشان داد رابطه مثبت و معناداری بین رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی پرستاران و رضایت شغلی آن‌ها وجود دارد.

وودز<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) تحقیقی تحت عنوان «بررسی مناسب بودن نظریه‌های رهبری عمل‌گرا، تحول‌گرا و اقتضایی در ارزیابی نقش جنسیت در تعیین سبک رهبری: مقایسه و کنتراست سه نظریه رهبری با هدف ارزیابی مناسب بودن نظریه‌های مدیریت عمل‌گرا، تحول‌گرا و اقتضایی در ارزیابی نقش جنسیت به عنوان سبک رهبری تعیین کننده و عملکرد سازمانی» انجام داد. این سه نظریه مقایسه شده‌اند و یافته‌های تحقیق به منظور تعیین نظریه مناسب برای توضیح سبک رهبری در جنسیت تدوین شده است. درحالی‌که این نظریه‌ها چندین دهه پیش مطرح شدند، نتایج مطالعه نشان داد که آنها هم‌چنان یک چارچوب مهم برای رهبران در قرن ۲۱ ارائه می‌دهند. با این حال نظریه رهبری تحول‌گرا، مناسب‌ترین سناریوهای جایگزین را دارد.

آسیف<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۹) مطالعه‌ای تحت عنوان «افزایش عملکرد و تعهد از طریق رهبری و توانمندسازی» انجام دادند. هدف از این مطالعه بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی کارکنان بر عملکرد کارکنان و تعهد سازمانی از طریق نقش میانجی از یکپارچگی رفتاری بود. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه خودمراقبتی بر اساس اندازه‌گیری متغیرهای تایید شده از مطالعات قبلی جمع‌آوری شد. در مجموع ۵۳۲ پاسخ قابل استفاده توسط کارمندان افسر و کارمندان اجرایی بانک‌های منتخب از ولسوالی مولتان پاکستان جمع‌آوری شد. تحلیل عاملی تاییدی با استفاده از نرم‌افزار آموس ۲۳ انجام شد و همچنین تجزیه و تحلیل مسیر مورد استفاده قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی کارکنان بر عملکرد و تعهد سازمانی آن‌ها از طریق تأثیر میانجی‌گری یکپارچگی رفتاری تأثیر مثبت و معناداری دارد.

### روش پژوهش

روش تحقیق از نوع همبستگی است که بین متغیرهای تحقیق همبستگی آماری نیز محاسبه شده است. لازم به ذکر است تحقیق حاضر از نظر هدف، جزء تحقیقات کاربردی است که به شیوه تحقیقات میدانی انجام گرفته است. در این تحقیق، مدیریت و رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا مدیران دو متغیر مستقل می‌باشند که تأثیر این دو متغیر مستقل بر متغیر وابسته که

1 Saleem

2 Woods

3 Asif

توانمندسازی معلمان زن منطقه ۱۲ تهران در سال تحصیلی ۹۷-۹۸ است مورد بررسی قرار گرفته است. در این تحقیق سن، سابقه خدمت، میزان تحصیلات و سمت متغیرهای مداخله گر می باشند که در این تحقیق با بی نام کردن پرسشنامه ها و گذاشتن نامه راهنمایی در ابتدای آن ها بعضی از متغیرهای مخل (سن، میزان تحصیلات و سمت) را کنترل کرده ایم. چراکه اگر بخواهیم متغیرهای مخل را حذف کنیم جامعه آماری کوچک و تعیین نمونه آماری بسیار مشکل و عملاً غیرممکن است. متغیرهای مورد بررسی در تحقیق حاضر به شرح زیر می باشد. جامعه آماری این تحقیق شامل:

الف) همه مدیران زن شاغل متوسطه اول منطقه ۱۲ تهران به تعداد ۲۱ بود که به دلیل محدودیت حجم به صورت نمونه گیری سرشماری انتخاب شدند.

ب) همه معلمان زن شاغل متوسطه اول منطقه ۱۲ به تعداد ۳۸۵ بودند که بر اساس جدول مورگان ۱۸۵ معلم به عنوان نمونه از طریق نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند.

به منظور گردآوری داده ها از پرسشنامه های مدیریت و رهبری تحول گرا و عمل گرای باس و توانمندسازی کارکنان استفاده گردید که به صورت زیر تدوین گردیده بود:

مدیریت و رهبری تحول گرا: شامل ۲۰ گویه که از پنج خرده مقیاس با طیف ۵ ارزشی لیکرتی (کاملاً مخالفم ۱، مخالفم ۲، نظری ندارم ۳، موافقم ۴ و کاملاً موافقم ۵) تشکیل شده است.

مدیریت و رهبری عمل گرا: شامل ۱۲ گویه که از سه خرده مقیاس با طیف ۵ ارزشی لیکرتی (کاملاً مخالفم ۱، مخالفم ۲، نظری ندارم ۳، موافقم ۴ و کاملاً موافقم ۵) تشکیل شده است.

پرسشنامه استاندارد سبک های رهبری تحول گرا و عمل گرای باس (۲۰۰۶)، در تحقیقات خداداد کاشی (۱۳۸۴) در محیط اداری و حلاجی (۱۳۸۸) در محیط ورزشی (مربیان ورزشی)، در رساله دکتری استفاده شده است که پایایی آن را با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۸۰/۰ و ۹۵/۰ گزارش کرده اند. مطابق با گفته مایک لیندن (۲۰۰۸) در سایت تخصصی خود و برگرفته از سایت MLQ، پرسشنامه رهبری چند عاملی قابل کاربرد در فرهنگ های متفاوت بوده و بنابراین نیازی به تعیین روایی سازه بمنظور استاندارد کردن در جامعه ایرانی ندارد. همچنین از پرسشنامه استاندارد توانمندسازی اسپریتزر (۱۹۹۵) استفاده شد که در تحقیق حاضر برای تعیین پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید که پس از اجرای آزمایشی ۴۰ پرسشنامه پایایی کل ۹۰/۰ به دست آمد. به شرح جدول ذیل می باشد:

جدول ۱: ضریب آلفای کرونباخ

| سبک رهبری      | خرده مقیاس ها                   | ضریب آلفا |
|----------------|---------------------------------|-----------|
| رهبری تحول گرا | ویژگی های آرمانی                | ۸۸/۰      |
|                | رفتارهای آرمانی                 | ۸۴/۰      |
|                | ترغیب ذهنی                      | ۸۰/۰      |
|                | انگیزش الهام بخش                | ۸۹/۰      |
|                | توجه و ملاحظه فردی              | ۷۹/۰      |
| رهبری عمل گرا  | مدیریت بر مبنای پاداش های مشروط | ۸۳/۰      |
|                | مدیریت بر مبنای استثناء (فعال)  | ۸۶/۰      |
|                | مدیریت بر مبنای استثناء (منفعل) | ۹۰/۰      |



.....

|      |                           |             |
|------|---------------------------|-------------|
| ۸۹/۰ | احساس معنی‌داری در شغل    | توانمندسازی |
| ۹۱/۰ | احساس شایستگی در شغل      |             |
| ۸۲/۰ | احساس داشتن حق انتخاب شغل |             |
| ۸۵/۰ | احساس موثر بودن           |             |
| ۹۲/۰ | احساس مشارکت با دیگران    |             |
| ۰/۹۰ | کل                        |             |

در این تحقیق به منظور سازمان دادن، خلاصه کردن، طبقه‌بندی نمرات خام و توصیف شاخص‌های متغیرهای تحقیق از آمار توصیفی (فراوانی‌ها، میانگین‌ها، درصدها، و رسم نمودار و جداول) استفاده شد. از ضریب آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی درونی ابزار تحقیق استفاده شد. با توجه به اینکه هدف این تحقیق تعیین همبستگی بین متغیرها و برآورد متغیر ملاک از روی متغیرهای پیش‌بین بود؛ لذا با توجه به نتایج حاصله از آزمون کولموگروف اسمیرنوف (طبیعی بودن توزیع)، از ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون چندگانه و آزمون T تک‌نمونه‌ای استفاده شد. تمامی تجزیه و تحلیل‌های آماری با استفاده از نرم افزار اکسل و Spss 24، در سطح معنی‌داری  $P < 0.05$  انجام شد.

#### یافته‌ها

بر اساس یافته‌های توصیفی برای جامعه مدیران ۵۲/۹ درصد مدیران مورد مطالعه ۳۶ تا ۴۰ سال، ۳۳/۳۳ درصد ۴۱ تا ۴۵ سال، ۶۱/۳۸ درصد ۴۶ تا ۵۰ سال، ۰۵/۱۹ درصد بالاتر از ۵۰ سال سن دارند. همانطور که مشخص است اکثر پاسخگویان مورد مطالعه ۴۶ تا ۵۰ سال سن دارند. ۳۳/۳۳ درصد مدیران مورد مطالعه دارای مدرک لیسانس، ۵۷/۱۴ درصد فوق لیسانس و ۹/۵۳ دکتری هستند. همان‌طور که مشخص است اکثر پاسخگویان مورد مطالعه معادل ۵۷/۱۴ درصد فوق لیسانس می‌باشند. ۴/۵۲ درصد مدیران مورد مطالعه کمتر از ۱۰ سال سابقه خدمت، ۲۳/۸۱ درصد بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۶۶/۶۷ درصد بالای ۲۰ سال سابقه خدمت دارند. همان‌طور که مشخص است اکثر مدیران مورد مطالعه معادل ۶۶/۶۷ درصد بالای ۲۰ سال سابقه خدمت دارند.

بر اساس یافته‌های توصیفی برای جامعه معلمان ۶/۴۹ درصد معلمان مورد مطالعه ۳۰ تا ۳۵ سال، ۱۲/۹۷ درصد ۳۶ تا ۴۰ سال، ۲۹/۱۹ درصد ۴۱ تا ۴۵ سال، ۳۹/۴۶ درصد ۴۶ تا ۵۰ سال و ۱۱/۸۹ درصد بالاتر از ۵۰ سال سن دارند. همان‌طور که مشخص است اکثر پاسخگویان مورد مطالعه ۴۶ تا ۵۰ سال سن دارند. ۳۷/۳۰ درصد معلمان مورد مطالعه دارای مدرک لیسانس، ۶۰/۵۵ درصد فوق لیسانس و ۲/۱۵ درصد دکتری هستند. همان‌طور که مشخص است اکثر پاسخگویان مورد مطالعه معادل ۶۰/۵۵ درصد فوق لیسانس می‌باشند. ۱۵/۱۳ درصد معلمان مورد مطالعه کمتر از ۱۰ سال سابقه خدمت، ۳۱/۸۹ درصد بین ۱۰ تا ۲۰ سال، و ۵۲/۹۸ درصد بالای ۲۰ سال سابقه خدمت دارند. همان‌طور که مشخص است اکثر معلمان مورد مطالعه معادل ۵۲/۹۸ درصد بالای ۲۰ سال سابقه خدمت دارند.

نتایج ارائه شده در جدول ۲ مقدار سطح معنی‌داری آزمون کولموگراف اسمیرنوف را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج ارائه شده در این جدول توزیع متغیرهای ویژگی‌های آرمانی، رفتارهای آرمانی، ترغیب ذهنی، توجه و ملاحظه فردی، رهبری

تحول گرا، معنی داری در شغل، شایستگی در شغل، حق انتخاب، موثر بودن، مشارکت، توانمندسازی و مشروط به صورت معنی داری با توزیع طبیعی متفاوت است ( $P < 0.05$ ) و جهت استفاده از آزمون های آمار استنباطی در این متغیرها می بایست از آزمون های ناپارامتریک استفاده نمود ولی سایر متغیرها دارای توزیع طبیعی می باشند و در بخش آزمون های استنباطی برای آن ها از آزمون های پارامتریک استفاده خواهد شد.

### جدول ۲: نتایج آزمون کولموگراف اسمیرنوف برای مقایسه توزیع داده ها با توزیع طبیعی

| متغیرها            | سطح معناداری | نمره Z | متغیرها          | سطح معناداری | نمره Z |
|--------------------|--------------|--------|------------------|--------------|--------|
| ویژگی های آرمانی   | ۰/۰۰۰۲       | ۰/۳۵۵  | معنی داری در شغل | ۰/۰۰۰۲       | ۰/۱۵۰  |
| رفتارهای آرمانی    | ۰/۰۰۱        | ۰/۲۵۶  | شایستگی در شغل   | ۰/۰۰۰۳       | ۰/۲۰۴  |
| ترغیب ذهنی         | ۰/۰۰۰۳       | ۰/۲۷۶  | حق انتخاب        | ۰/۰۰۰۶       | ۰/۲۰۲  |
| انگیزش الهام بخش   | ۰/۰۷۵        | ۰/۱۸۰  | موثر بودن        | ۰/۰۰۰۱       | ۰/۱۵۶  |
| توجه و ملاحظه فردی | ۰/۰۲۳        | ۰/۲۰۴  | مشارکت           | ۰/۰۰۷        | ۰/۱۱۱  |
| رهبری تحول گرا     | ۰/۰۰۰۴       | ۰/۲۸۱  | توانمندسازی      | ۰/۰۴۷        | ۰/۰۹۲  |
| مشروط              | ۰/۰۰۲        | ۰/۲۴۳  | منفعل            | ۰/۱۳۷        | ۰/۱۶۶  |
| فعال               | ۰/۱۰         | ۰/۱۷۳  | رهبری عمل گرا    | ۰/۲۰         | ۰/۱۳۸  |

برای پاسخ به سوال اول تحقیق، به منظور بررسی همبستگی متغیرهایی که دارای توزیع طبیعی بوده اند از ضریب همبستگی پیرسون و برای متغیرهایی که دارای توزیع طبیعی نبوده اند از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شده است. همان طور که جدول ۳ نشان می دهد بین مدیریت و رهبری تحول گرای مدیران و هر یک از مولفه های آن (ویژگی های آرمانی، رفتارهای آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی) و توانمندسازی معلمان زن دوره متوسطه اول آموزش و پرورش منطقه ۱۲ تهران و هر یک از مولفه های آن (معنی داری در شغل، شایستگی در شغل، حق انتخاب، موثر بودن و مشارکت) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ چون سطح معناداری در هر یک از ابعاد و مولفه ها کمتر از ۰۵/۰ می باشد.

### جدول ۳: ارتباط رهبری تحول گرا و توانمندسازی معلمان

| متغیرها          | آزمون    | معنی داری در شغل | شایستگی در شغل | حق انتخاب | موثر بودن | مشارکت | توانمندسازی |
|------------------|----------|------------------|----------------|-----------|-----------|--------|-------------|
| ویژگی های آرمانی | همبستگی  | ۴۵۶/۰            | ۵۲۱/۰          | ۶۱۲/۰     | ۵۶۴/۰     | ۶۳۰/۰  | ۶۵۷/۰       |
|                  | معناداری | ۰۴/۰             | ۰۰۱/۰          | ۰۰۲/۰     | ۰۳/۰      | ۰۰۱/۰  | ۰۲/۰        |
| رفتارهای آرمانی  | همبستگی  | ۵۷۶/۰            | ۴۸۹/۰          | ۵۸۸/۰     | ۵۷۵/۰     | ۶۳۲/۰  | ۶۲۳/۰       |
|                  | معناداری | ۰۳/۰             | ۰۰۱/۰          | ۰۰۳/۰     | ۰۰۴/۰     | ۰۰۲/۰  | ۰۰۷/۰       |
| ترغیب ذهنی       | همبستگی  | ۰/۵۲۴            | ۴۶۵/۰          | ۵۲۷/۰     | ۶۳۴/۰     | ۵۷۲/۰  | ۶۲۷/۰       |
|                  | معناداری | ۰۰۲/۰            | ۰۰۱/۰          | ۰۰۴/۰     | ۰۰۱/۰     | ۰۰۱/۰  | ۰۰۲/۰       |
| انگیزش الهام بخش | همبستگی  | ۵۱۰/۰            | ۶۱۲/۰          | ۴۸۹/۰     | ۵۴۷/۰     | ۵۷۸/۰  | ۶۲۴/۰       |
|                  | معناداری | ۰۰۱/۰            | ۰۰۲/۰          | ۰۰۱/۰     | ۰۰۱/۰     | ۰۲/۰   | ۰۱/۰        |

|       |       |       |       |       |       |          |                    |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|--------------------|
| ۶۱۴/۰ | ۶۲۰/۰ | ۵۶۴/۰ | ۶۳۴/۰ | ۵۵۵/۰ | ۴۸۸/۰ | همبستگی  | توجه و ملاحظه فردی |
| ۰۲/۰  | ۰۰۱/۰ | ۰۰۱/۰ | ۰۱/۰  | ۰۴/۰  | ۰۰۱/۰ | معناداری |                    |
| ۶۲۱/۰ | ۶۱۱/۰ | ۵۷۹/۰ | ۵۸۶/۰ | ۶۰۱/۰ | ۴۵۶/۰ | همبستگی  | رهبری تحول گرا     |
| ۰۲/۰  | ۰۱/۰  | ۰۰۲/۰ | ۰۰۱/۰ | ۰۳/۰  | ۰۰۱/۰ | معناداری |                    |

برای پاسخ به سوال دوم تحقیق، به منظور بررسی همبستگی متغیرهایی که دارای توزیع طبیعی بوده‌اند از ضریب همبستگی پیرسون و برای متغیرهایی که دارای توزیع طبیعی نبوده‌اند از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شده است. همان‌طور که جدول ۴ نشان می‌دهد بین مدیریت و رهبری عمل‌گرای مدیران و هر یک از مولفه‌های آن (مشروط، فعال و منفعل) و توانمندسازی معلمان زن دوره متوسطه اول آموزش و پرورش منطقه ۱۲ تهران و هر یک از مولفه‌های آن (معنی‌داری در شغل، شایستگی در شغل، حق انتخاب، موثر بودن و مشارکت) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ چون سطح معناداری در هر یک از ابعاد و مولفه‌های آن کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد.

جدول ۴: ارتباط رهبری عمل‌گرا و توانمندسازی معلمان

| متغیرها       | آزمون    | معنی‌داری در شغل | شایستگی در شغل | حق انتخاب | موثر بودن | مشارکت | توانمندسازی |
|---------------|----------|------------------|----------------|-----------|-----------|--------|-------------|
| مشروط         | همبستگی  | ۴۵۵/۰            | ۵۴۱/۰          | ۶۰۲/۰     | ۴۵۶/۰     | ۵۶۵/۰  | ۶۳۱/۰       |
|               | معناداری | ۰۴/۰             | ۰۰۱/۰          | ۰۰۲/۰     | ۰۳/۰      | ۰۰۱/۰  | ۰۲/۰        |
| فعال          | همبستگی  | ۴۵۶/۰            | ۵۴۱/۰          | ۳۸۷/۰     | ۴۶۷/۰     | ۵۶۲/۰  | ۵۷۸/۰       |
|               | معناداری | ۰۰۱/۰            | ۰۰۲/۰          | ۰۱/۰      | ۰۰۱/۰     | ۰۰۳/۰  | ۰۰۲/۰       |
| منفعل         | همبستگی  | ۴۴۴/۰            | ۴۸۷/۰          | ۵۶۱/۰     | ۴۸۳/۰     | ۵۲۷/۰  | ۵۹۶/۰       |
|               | معناداری | ۰۰۱/۰            | ۰۰۱/۰          | ۰۰۲/۰     | ۰۰۱/۰     | ۰۰۱/۰  | ۰۰۱/۰       |
| رهبری عمل‌گرا | همبستگی  | ۳۹۸/۰            | ۵۷۱/۰          | ۵۸۵/۰     | ۵۰۸/۰     | ۶۰۷/۰  | ۵۹۹/۰       |
|               | معناداری | ۰۰۲/۰            | ۰۴/۰           | ۰۳/۰      | ۰۳/۰      | ۰۰۱/۰  | ۰۱/۰        |

### بحث و نتیجه‌گیری

مطابق با الگوی باس (۱۹۸۵)، رهبری تحول‌گرا به عنوان سبکی نوین برای اعمال نفوذ بر زیردستان از ترکیب پنج عنصر رفتاری استفاده می‌کنند. این عناصر عبارتند از: ویژگی‌های آرمانی (جایی که اعتماد به نفس و جاذبه شخصی رهبر احترام و اعتماد پیروان را برمی‌انگیزد)؛ رفتار آرمانی (جایی که رهبر مورد احترام و اعتماد فعالانه در جهت ارتقای عقاید و دیدگاه‌های پیروان می‌کوشد)؛ انگیزش الهام‌بخش (جایی که رهبر با روحیه بخشی به پیروان آنها را بسوی انتظارات بالا سوق می‌دهد)؛ ترغیب به تلاش فکری یا تحریک شناختی (جایی که رهبر پیروان خود را به بررسی و حل مشکلات از راه‌های نو و خلاقانه ترغیب می‌کند) و توجه به تفاوت‌های فردی، (جایی که رهبر به روابط بین فردی و رشد فردی پیروان متناسب با توانایی‌های آنها اهمیت می‌دهد). رهبری عمل‌گرا به وسیله سه عنصر ذیل توصیف می‌شود: مدیریت مبتنی بر

پاداش اقتضایی (جایی که برای اجرای عملکرد رهبر به پاداش و تنبیه متوسل می شود)؛ مدیریت فعال مبتنی بر استثنائات (جایی که رهبر با تأکید بر استانداردها، عملکرد پیروان را نظارت کرده و انحراف از استانداردها را نمی پذیرد)؛ مدیریت منفعل مبتنی بر استثنائات (جایی که رهبر به سادگی منتظر وقوع خطاها و انحرافات می شود).

اولین یافته این مطالعه نشان داد که بین سبک رهبری تحول گرای مدیران زن و هر یک از مولفه های آن (ویژگی های آرمانی، رفتارهای آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی) و توانمندسازی معلمان زن و هر یک از مولفه های آن (معنی داری در شغل، شایستگی در شغل، حق انتخاب، موثر بودن و مشارکت) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج این تحقیق با نتایج مطالعات ایزدی و علیزاده (۱۳۹۸)، امیرکبیری (۱۳۹۷)، مبصر آزاد و راهدار (۱۳۹۷) همسو بود؛ چراکه آن ها دریافتند که استفاده مدیران از سبک رهبری تحولی ضمن اینکه موجب بهبود عملکرد و کارآمدی بهتر مدیران می شود، با ایجاد پیوند عاطفی، کارکنان را به کار برانگیخته و تشویق می گردند تا به حداکثر توان بالقوه خود دست یابند.

همچنین با نتایج رحیمی و مظاهری راد (۱۳۹۶)، نویدی و همکاران (۱۳۹۶)، حسنی و همکاران (۱۳۹۵) و حجتی (۱۳۹۵) و کرمانشاه (۱۳۹۴) همسو بود؛ چراکه آن ها دریافتند که مدیریت و رهبری سنتی در هزاره سوم ادامه حیات نخواهد یافت و جهان نیازمند مدیریت و رهبری تحول گرا خواهد بود، رهبری تحول گرا در زمره عواملی است که تاثیر آن بر کاهش سکوت کارکنان مورد توجه قرار گرفته است و رهبری تحول گرای مدیران توانمندسازی کارکنان را تحت تاثیر مثبت قرار می دهد و موجب ارتقای کیفیت عملکرد آن ها می شود.

و نیز با تحقیق زبردست و همکاران (۱۳۹۶)، صمدی میار کلایی و صمدی میار کلایی (۱۳۹۶) غفاری و رضایی (۱۳۹۶) عبدالملکی و همکاران (۱۳۹۴) و ساکی و همکاران (۱۳۹۴) همسو بود؛ چون دریافتند که رهبری تحول گرا با تحت تاثیر قرار دادن سازمان به جهت مثبت و ایجاد سلامت سازمانی، عملکرد و کارآمدی کارکنان را هم تحت تاثیر مثبت قرار می دهد و منجر به بهبود عملکرد آن ها می شود.

همچنین با نتایج تحقیق هانسن و پیل ینگواد (۲۰۱۹)، آصف و همکاران (۲۰۱۹)، وودز (۲۰۱۹) و عابدسلیم و همکاران (۲۰۱۹) همسو بود؛ زیرا آن ها دریافتند هنگامی که رهبر رهبری تحول گرا را با پاداش های شفاهی ترکیب می کند احتمال رفتار نوآورانه بیشتر می گردد و رضایت شغلی آن ها نیز ارتقاء می یابد؛ زیرا رهبری تحول گرا نه تنها نیازهای پیروان را شناسایی می کند، بلکه تلاش می کند نیازها را از سطوح پایین کمال به سطوح بالای کمال، رشد و توسعه دهد. رهبری تحول گرا به دنبال ارضای نیازها از طریق مبادله و معامله نیست؛ بلکه آگاهی پیروان را تحریک می کند، اطمینان را افزایش می دهد و پیروان را به تدریج از توجه به نفع شخصی به سمت توجه به دستاورد و رشد گروهی حرکت می دهد و جذبه (فره یا کاریزما)، پیروانشان را بر می انگیزد و به تفاوت های فردی توجه می کند.

دومین یافته این مطالعه نشان داد که بین سبک رهبری عمل گرای مدیران زن و هر یک از مولفه های آن (مدیریت مشروط، فعال و منفعل) و توانمندسازی معلمان زن و هر یک از مولفه های آن (معنی داری در شغل، شایستگی در شغل، حق انتخاب، موثر بودن و مشارکت) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج این مطالعه با نتایج پژوهش های عبدالملکی و همکاران (۱۳۹۴)، هانسن و پیل ینگواد (۲۰۱۹)، وودز (۲۰۱۹) همسو بود؛ زیرا آن ها دریافتند که رهبری عمل گرای مدیران منجر به توانمندسازی بیشتر کارکنان می شود. چون رهبر عمل گرا در چارچوب فرهنگ و ساختار سازمانی موجود، عمل می کند و

استانداردهای کارها، وظایف، پاداش‌ها و امتیازات را تعیین می‌کند و انتظاراتش را برای پیروان تشریح و تفسیر می‌کند و وعده پاداش در ازای برآورده شدن انتظارات می‌دهد. لذا در چنین شرایط اعتماد بین مدیر و کارکنان ایجاد می‌شود و هر قدر هم اعتماد در سازمان بیشتر شود عملکرد هم بهبود خواهد یافت.

امروزه مهم‌ترین عنصر سازمان‌ها نیروی انسانی آن است. همچنین نیروی انسانی در صورتی می‌تواند در جهت اهداف سازمان عمل کند که توانمندی‌های لازم متناسب با نیازهای باشد و از مهارت‌های کافی برخوردار گردد. از طرفی، امروزه یکی از چالش‌های مهم سازمان‌ها بحث مدیریت و رهبری آن‌هاست. از آنجا که نتایج این مطالعه نشان داد بین سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مدیران زن منطقه ۱۲ تهران و توانمندسازی کارکنان و هر یک از مولفه‌های آن‌ها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، مدیران باید در جهت اصلاح سبک رهبری خود اهتمام بورزند و سبک رهبری سنتی خود را کنار بگذارند و از سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا بهره‌جویند و روز خود را توانمندتر کنند تا بتوانند در راستای توانمندسازی معلمان گام بردارند. نهایتاً بر اساس یافته‌های این تحقیق پیشنهاد می‌گردد:

- با توجه به وجود رابطه معنادار بین سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مدیران با توانمندسازی معلمان، در جامعه تحت بررسی این تحقیق، پیشنهاد می‌گردد که دوره‌های آموزش مدیریت با هدف شناسایی انواع سبک‌های رهبری و بکارگیری آن‌ها در شرایط مختلف در جهت توانمندسازی معلمان در نظر گرفته شود.
- از آنجا که رابطه معناداری بین سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مدیران و توانمندسازی معلمان وجود دارد، پیشنهاد می‌شود عملکرد مدیران با بکارگیری سبک رهبری‌شان در میزان توانمندسازی معلمان مورد بررسی قرار گیرد و در صورت وجود کاستی اصلاحات لازم با آموزش‌های مناسب و برگزاری کارگاه‌های مناسب مرتفع گردد.

## منابع

### منابع فارسی

- امیرکبیری، علیرضا، (۱۳۹۷)، رابطه بین رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی روانشناختی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان آموزش‌شده‌های فنی حرفه‌ای استان گیلان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی.
- ایزدی، صمد، علیزاده، فاطمه، (۱۳۹۸)، ارتباط کارآمدی مدیران هنرستانهای فنی حرفه‌ای و کاردانش با رهبری تحول‌گرا از دیدگاه هنرآموزان، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، مقاله ۱۴، دوره ۹، شماره ۳۴، صص ۲۹۷-۳۲۰.
- حلاجی، محسن، (۱۳۸۸)، اثر سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مربیان بر رضایت و تعهد بازیکنان لیگ برتر هندبال ایران، رساله دکتری (چاپ نشده)، دانشگاه تربیت معلم تهران.

زبردست، محمدمجد، غلامی، خلیل، رحیمی، مهناز، (۱۳۹۶)، **رابطه بین رهبری تحول‌گرای مدیران و جو سازمانی: دیدگاه معلمان مدارس دخترانه ابتدایی**، فصلنامه مدیریت مدرسه، دوره ۵، شماره ۱، صص: ۱۵۰-۱۲۹.

عبداللهی، بیژن، نوه ابراهیم، عبدالرحیم، (۱۳۸۵)، **توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی**، تهران، انتشارات ویرایش

متقی شهری، محمدحسن، (۱۳۸۴)، **بررسی رابطه بین سبک رهبری و ویژگی‌های شخصیتی مدیران تربیت‌بدنی** **ادارات آموزش و پرورش خراسان رضوی**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد (چاپ نشده)، دانشگاه آزاد اسلامی مشهد.

معرفتی، اکبر، (۱۳۸۳)، **رابطه فرهنگ سازمانی و سبک رهبری مدیران دانشکده‌ها/ گروه‌های آموزشی با میزان بهره‌وری اعضای هیات علمی تربیت‌بدنی دانشگاه‌های دولتی**، رساله دکتری، دانشگاه تربیت معلم تهران.

نورایی، طهمورث، (۱۳۸۷)، **ارتباط بین فلسفه آموزشی مدیران و جو سازمانی در دانشکده‌ها و گروه‌های تربیت‌بدنی**، پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۱۹، صص ۶۹-۵۵.

نیکدل، مهدی، (۱۳۸۷)، **ارتباط بین سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا با رضایت‌شغلی کارکنان تربیت‌بدنی استان سمنان**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه پیام‌نور تهران.  
هوی، وین کی، میسکل، سیسل، (۱۳۹۳)، **مدیریت آموزشی تئوری، تحقیق و عمل**، تهران، کتاب آراد

#### منابع انگلیسی

- Al-Husseini Sawasn & Elbeltagi Ibrahim, (2016), **Transformational leadership and innovation: a comparison study between Iraq's public and private higher education**, Studies in Higher Education, DOI: 10.1080/03075079.2014.927848
- Asif, M.; Jameel, A.; Hussain, A.; Hwang, J. (2019). **Linking Transformational Leadership with Nurse-Assessed Adverse Patient Outcomes and the Quality of Care: Assessing the Role of Job Satisfaction and Structural Empowerment**. International journal of Enviromental Research and Public Health. 16(3), pp: 18-29
- Harms, P. D and Credé, Marcus. (2010). **Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis**. Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol 17 (1) , pp 5-17.
- Hansen, Jesper Asring; Pihl-Thingvad, (2019), **Signe Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles**. 21(2), pp: 1-27
- mittchell, Rebecca. , Boyle, Brendem. (2008). **A theoretical model of transformational leadership's role in diverse teams**. Leadership & organization development journal, Public Management Review, 30, pp 455-474.
- Saleem, Muhammad Abid, Zahra Masood Bhutta, Muhammad Nauman, Sadaf Zahra, (2019), **Enhancing performance and commitment through leadership and**

- 
- empowerment: An emerging economy perspective**, International Journal of Bank Marketing, Vol. 37 Issue: 1, pp.303-322
- Woods B. Terrance (2019). **An Examination of the Suitability of Transactional, Transformational and Situational Leadership Theories in Evaluating the Role of Gender in Determining the Leadership Style: a Comparison and Contrast of Three Leadership Theories**, American Journal of Management Studies, Vol 4, No 1. Pp:1-11