



"Research Article"

10.30495/QJOPM.2020.1904904.2901



A Model of Human Resource Improvement with a Transformational Leadership Approach in Education Organization of Tehran Province

*Behnam Gheysari¹, Mojtaba Moazzami*², Abdolreza Sobhani³*

(Receipt: 2021.11.02- Acceptance:2022.05.07)

Abstract

The current study aimed at presenting a model of human resource improvement with a transformational leadership approach in the education organization of Tehran Province. It was a descriptive study. The statistical population of this study consisted of the principals and deputies of the education organization in Tehran Province. The sample size was 320 people who were selected through simple random sampling. The data were collected by a human resource improvement with a transformational leadership approach questionnaire, which was developed during a qualitative study. The reliability of the instrument was calculated through Cronbach's alpha ($r=0.87$). The data analysis, using confirmatory factor analysis method and structural equation model, revealed that the proposed model has a good fit. As a result, relying on the components of the model, the characteristics of transformational leadership can provide the basis for improving human resources in organizations.

Key Words:

education, human resource improvement, transformational leadership

1.Ph.D. candidate of Educational Management Department, South Tehran Branch (Kish International Campus), Islamic Azad University, Tehran, Iran

2.Assistant Professor, Department of Educational Management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

*.Corresponding Author: m_moazzami@iau-tnb.ac.ir

3.Assistant Professor, Department of Educational Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran



10.30495/QJOPM.2020.1904904.2901

(مقاله پژوهشی)



ارائه مدل بهسازی منابع انسانی با رویکرد رهبری تحول‌گرا در سازمان آموزش و پرورش استان تهران

بهنام قیصری^۱، مجتبی معظمی^{۲*}، عبدالرضا سبحانی^۳
(دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۱۱- پذیرش نهایی: ۱۴۰۱/۰۲/۱۷)

چکیده

مطالعه حاضر با هدف ارائه مدل بهسازی منابع انسانی با رویکرد رهبری تحول‌گرا در سازمان آموزش و پرورش استان تهران انجام شد. روش مطالعه توصیفی بود. جامعه آماری این مطالعه مدیران و معاونان آموزش و پرورش استان تهران بودند. حجم نمونه آماری ۳۲۰ نفر تعیین شده بود که به صورت نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه بهسازی منابع انسانی با رویکرد رهبری تحول‌گراست که طی یک مطالعه کیفی تهیه شد. پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ ۰/۸۷ محاسبه گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی و مدل معادلات ساختاری انجام شد. یافته‌های این مطالعه نشان داد مدل ارائه‌شده از برازندگی مطلوبی برخوردار است. در نتیجه می‌توان با تکیه بر مؤلفه‌های مدل، با ویژگی‌های رهبری تحول‌گرا زمینه مناسب برای بهسازی منابع انسانی را در سازمان‌ها فراهم کرد.

واژه‌های کلیدی: آموزش و پرورش، بهسازی منابع انسانی، رهبری تحول‌گرا.

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران جنوب (پردیس بین‌المللی کیش)، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۲. استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
*نویسنده مسؤل: m_moazzami@iau-tnb.ac.ir
۳. استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

مقدمه

اهمیت نقش نیروی انسانی در سازمان‌ها غیرقابل انکار است، نیروی انسانی، کارسازترین ابزار جهت دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است (خرده‌گیر و دیگران، ۱۳۹۶: ۲۴۶). مهم‌ترین خصیصه سازمان‌های امروزی، تغییر و تحول^۱ است (بیگدلی و دیگران، ۱۳۹۷: ۷۶). بنابراین در شرایط محیطی پیچیده و متنوع با تحولات سریع، اگر سازمان نتواند متناسب با این تغییرات، مدیران و کارکنان را همگام سازد، دوام خود را به خطر خواهد انداخت (مقدسی و دیگران، ۱۳۹۶: ۶۴). بنابراین می‌توان بر اهمیت نقش رهبری تحول‌گرا در سازمان تأکید کرد. رهبری تحول‌گرا^۲ سبکی از رهبری است. هنگامی که به سبک رهبری اشاره می‌شود، منظور مجموعه رفتارهایی است که مفهوم رهبری خاصی را نشان می‌دهد (هرمان و فلف،^۳ ۲۰۱۴: ۲۱۱). رهبری تحول‌گرا که توسط برنز^۴ (۱۹۷۸) مطرح شده است، یک فرآیند انگیزشی است که طی آن کارکنان تشویق می‌شوند به‌طور فعال در کار یک سازمان مشارکت داشته باشند (کیم و شین،^۵ ۲۰۱۷: ۲۷۳). رهبران تحول‌گرا احساس اعتماد به نفس و احترام در پیروان خود ایجاد می‌کنند، به‌طور واضح بینش سازمان را بیان می‌کنند و ذهنیت پیروان را بهبود می‌بخشند (لیانگ^۶ و دیگران، ۲۰۱۷: ۳۷۶). آنها همچنین پیروان خود را به لحاظ فکری تحریک می‌کنند که یک روش جدید برای تحقق اهداف سازمان پیدا کنند، از طرفداران خود حمایت فردی داشته و پذیرش اهداف گروه را برای ارتقای همکاری در بین کارکنان تقویت می‌کنند (اوج‌ها^۷ و دیگران، ۲۰۱۸: ۲۱۹). رهبران می‌توانند با بهره‌گیری از سبک رهبری تحول‌گرا، منابع انسانی سازمان را به‌سوی عملکرد بیش از انتظار رهنمون کنند (اکرادی و دیگران، ۱۳۹۴: ۱۵۴). رهبران تحول‌گرا با بهره‌گیری از بینش خود می‌توانند منابع انسانی سازمان را برای انجام کارهای استثنائی به چالش و تلاش هدایت کنند (رابینز^۸؛ ۱۳۹۸). رهبران تحول‌گرا با رفتارهای فرهمندانه^۹ خود که از طرف کارکنان تحت نظارت آنها الگوبرداری می‌شوند و الهام‌بخشی، احترام، صداقت، وفاداری و حس مسؤلیت مشترک را نیز به کارکنان خود منتقل می‌کنند. این احساسات بدون تردید موجب تقویت خودمختاری و هویت شغلی و وظیفه در منابع انسانی سازمان می‌شود (الکانیز و تکر،^{۱۰} ۲۰۰۳: ۵۹۰). سازمان‌ها با

-
1. Transformation
 2. Transformational leadership
 3. Herrmann, D., & Felfe, J.
 4. Burns, J.M.
 5. Kim, S., & Shin, M.
 6. Liang, T. L.
 7. Ojha, D.
 8. Robbins, S P
 9. Charismatic
 10. Elkins, T., & Keller, R. T.

بهره‌گیری از ظرفیت چنین رهبرانی، موفقیت و نحوه دستیابی به اهداف را در جهت رضایت ذینفعان در نظر می‌گیرند و توان بالقوه منابع انسانی در اختیار خود را در سطوح فردی، گروهی و سازمانی اداره کرده، توسعه بخشیده و از آن سود می‌برند (اکرادی و دیگران، ۱۳۹۴: ۱۵۵). سازمان آموزش و پرورش به دلیل نقش اساسی که در اعتلا دانش و فرهنگ جامعه دارد و با توجه به ضرورت نگاه و حرکت در راستای سند تحول بنیادین نیازمند درک صحیحی از امر تحول و قبول این موضوع است، طراحی سازمان تحول‌گرا برای سازمان آموزش و پرورش، ضمن آنکه می‌تواند در تأمین انتظارات ذینفعان نقش به‌سزایی داشته باشد، به پیاده‌سازی سند تحول بنیادین کمک خواهد کرد. در قرن بیست و یکم که توأم با پیچیدگی، تنش و تناقض است، برخی پدیده‌هایی که سازمان با آن مواجه است را نمی‌توان با استفاده از یک رویکرد منفرد، تجزیه و تحلیل کرد و پاسخگوی نیازهای جدید و متنوع ذینفعان بود، پس سازمان‌ها چاره‌ای جز ارائه مدل‌ها و الگوهایی متنوع از سازمان را ندارند یکی از این چهره‌ها و مدل‌ها می‌تواند سازمان تحول‌گرا باشد. سازگاری با تغییر؛ درک نقش آموزش و پرورش؛ تغییر در شیوه یادگیری؛ مبارزه با مشکلات آموزش و پرورش؛ از جمله فواید به‌کارگیری مدل سازمان تحول‌گرا در مجموعه آموزش و پرورش است. با توجه به نکات اشاره‌شده هدف ارائه مدل بهسازی منابع انسانی با رویکرد رهبری تحول‌گرا در سازمان آموزش و پرورش استان تهران دارای اهمیت است.

موفقیت هر سازمان بستگی به کیفیت نیروی انسانی دارد و این امر جز از طریق اجرای نظام‌مند و مناسب برنامه‌های آموزش و بهسازی کارکنان امکان‌پذیر نیست (کولکarni، ۲۰۱۳). وقتی یک سازمان در جهت دستیابی به سطوح بالای بهره‌وری حرکت کند، بدین معناست که تلاش برای رسیدن به مرحله بالندگی را آغاز کرده است. در چنین سازمانی، رهبری و مدیریت، اثربخش است و تعداد مدیران شایسته در آن، زیاد است. یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در استفاده بهینه از نیروی انسانی سازمان، رهبری اثربخش بوده و مدیران کارآمد و لایق می‌دانند چگونه منابع انسانی سازمان را در جهت افزایش بهره‌وری شغلی، ترغیب کنند. جو سازمانی مناسب و رضایت از کار، باعث می‌شود کارکنان سازمان با میل و رغبت بیشتری بر سر کار خود حاضر شوند. از طرف دیگر مهم‌ترین عامل یا مانع برای دستیابی به بهره‌وری بهینه سازمان، منابع انسانی ناکارآمد است. نیاز سازمان‌ها به حضور یا وجود رهبران کارآمد، پرتلاش، سالم، علاقه‌مند و خلاق همانند نیاز آدمی به تغذیه مناسب است. در سازمان‌های موفق، کلیه کارکنان برای ایفای نقش خود برانگیخته شده‌اند و به کار خود علاقه‌مند هستند (خرده‌گیر و دیگران، ۱۳۹۶: ۲۳۸). از این رو سازمان آموزش و پرورش به دلیل نقش اساسی که در اعتلا دانش و فرهنگ جامعه دارد و با توجه به ضرورت نگاه و حرکت در راستای سند تحول بنیادین

نیازمند درک صحیحی از امر تحول و قبول این موضوع است، طراحی سازمان تحول‌گرا برای سازمان آموزش و پرورش، ضمن آنکه می‌تواند در تأمین انتظارات ذینفعان نقش به‌سزایی داشته باشد، به پیاده‌سازی سند تحول بنیادین کمک خواهد کرد (موغلی و دیگران، ۱۳۹۵: ۳۰). بررسی منابع نشان می‌دهد که تقریباً به تعداد اندیشمندان و صاحب‌نظران آموزش و بهسازی کارکنان، فرایند آموزش سازمانی وجود دارد. به‌عبارت‌دیگر، محققان و متخصصان توسعه منابع انسانی با توجه به دیدگاه و ارزش‌های محوری خود، برای آموزش سازمانی مراحل و فرایند ویژه‌ای در نظر گرفته‌اند؛ اما شباهت‌های این فرایندها بسیار بیشتر از تفاوت‌هاست. هر یک از فرایندهای مطرح‌شده از طرف صاحب‌نظران آموزش و بهسازی کارکنان ویژگی‌های منحصر به خود را دارد. با عنایت به آنچه گفته شد توجه به این مهم و تأکید بر آن ضروری است که اگر قرار است تحولی در عرصه تعلیم و تربیت به وقوع بپیوندد؛ این تحول و دگرگونی باید از مدیریت در آموزش و پرورش آغاز شود. از این‌رو محقق به این ضرورت که بتوان به ارائه مدل مناسب جهت بهسازی منابع انسانی با رویکرد رهبری تحول‌گرا در سازمان آموزش و پرورش پرداخت اهتمام ورزیده است.

رهبری تحول‌گرا: مفهوم اولیه رهبری تحول‌گرا، توسط برنز (۱۹۷۸) و در نتیجه پژوهش‌های توصیفی او پیرامون رهبران سیاسی ارائه شد. او معتقد بود رهبران از دو مجموعه رفتارهای متفاوت برای تأثیرگذاری بر پیروان خود استفاده می‌کنند؛ راهبری تعاملگرا و رهبری تحولگرا (رابینز، ۱۳۹۸). برنز رهبری تحول‌گرا را فرآیندی تعریف کرد که در آن رهبران و پیروان همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه ترقی می‌دهند (چن و هسیه، ۲۰۱۵: ۸۱۷). رهبری تحول‌گرا بر جهت‌گیری آینده، نوآوری، تغییر و اصلاح تأکید می‌کند (صیادی، ۱۳۹۵: ۶۰) و سبب رشد و ترویج فرهنگ در سازمان شده و به‌عنوان بهترین منبع سازمانی از آن یاد می‌شود. رهبران تحول‌گرا نیازهای پیچیده نیروی کاری را با فراتر رفتن از یک تبادل اجتماعی یا ارتباط معامله‌ای صرف برآورده می‌سازند. آنها انگیزه‌های روانی و بازخوردهای مثبت کارکنان را که موجبات سطوح بالاتری از تعهد و همکاری پیروان را فراهم می‌آورد، پرورش می‌دهند (اولیور^۲ و دیگران، ۲۰۱۱: ۳۴۱). رهبر تحول‌گرا نیازهای موجود پیروان را شناسایی می‌کند و در جستجوی ترفیع و برآورده ساختن نیازهای فوقانی است (بأس^۳، ۱۹۹۹: ۱۸۶). رهبری تحول‌گرا هنگامی اتفاق می‌افتد که رهبران علایق کارکنان تحت فرمان خود را بسط دهند و با تمرکز و آگاهی اهداف گروه را بپذیرند و در کارکنان انگیزه ایجاد کنند و به فراتر از نفع شخصی خود بیندیشند و نیز زمینه را برای کارکنان خود به‌گونه‌ای فراهم آورند تا همه آنان بتوانند به‌راحتی اهداف

1.Chen, C. A., & Hsieh, C. W.

2.Oliver, P. H.

3.Bass, B. M.

خود را بیان کنند (فلورس و اکستد؛ ۲۰۱۶: ۳۱). باس (۱۹۹۱) نشان داد که رهبران تحول‌گرا می‌توانند با ایجاد انگیزه و الهام‌بخش در پیروان عملکرد خوبی انجام دهند و از طریق ایجاد یک حس الهام‌بخش با انتظارات بالاتری از پیروان خود داشته باشند. به‌علاوه، رهبران تحول‌گرا تحت تأثیر ارزش‌هایی نظیر آرمان، نیازها و اولویت‌های پیروان خود قرار دارند و همین امر آنان را قادر می‌سازد تا برای سازمان از تمام پتانسیل خودشان استفاده کنند (کیدوری و دیگران، ۱۳۹۶: ۱۵۴). انتظار می‌رود که رهبری تحول‌گرا منجر به خلق شرایطی بهتر برای فهم چشم‌اندازهای راهبردی، رسالت‌ها، اهداف و پذیرش آنها از سوی پیروان باشد (کارتر^۲ و دیگران، ۲۰۱۳: ۹۴۷). این سبک از رهبری در قالب مدل ارائه‌شده توسط باس و اولیو^۳ (۱۹۹۱) بر اساس نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی تحقق می‌یابد:

نفوذ آرمانی^۴ رهبرانی را توصیف می‌کند که به‌عنوان مدل‌هایی قوی برای پیروان عمل می‌کنند. نفوذ آرمانی مربوط به اقدامات کاربزماتیک و رفتار مدل‌سازی است که منجر می‌شود پیروان با داشتن این رهبران احساس هویت کرده (باس، ۱۹۹۹: ۱۸۷) و از ارزش‌ها و مأموریت رهبران خود حمایت کنند (صیادی، ۱۳۹۵: ۶۲).

انگیزش الهام‌بخش^۵ شامل تبیین یک چشم‌انداز از آینده است که برای پیروان جذاب و الهام‌بخش است. الهام‌بخشی ویژگی رهبرانی است که انتظاراتی فراروی پیروان قرار می‌دهند و از تحریک احساسات و عواطف آنان برای تحقق این انتظارات سود می‌جویند (باس، ۱۹۹۹: ۱۸۷). این عامل توصیف‌کننده رهبرانی است که از پیروانشان انتظارات بالا دارند و به آنها از طریق انگیزش، الهام می‌بخشند تا در راستای افزایش تعهد آنان گام برداشته و تحقق چشم‌انداز مشترک را تسهیل کنند (موریانو^۶ و دیگران، ۲۰۱۴: ۱۰۷). ترغیب ذهنی^۷ به ترغیب پیروان به‌منظور به چالش کشیدن افکار و خلاقیت آنان در جهت ارائه ایده‌های جدید اشاره دارد. درواقع رفتار رهبر، چالشی را برای پیروان ایجاد می‌کند که دوباره در مورد کاری که انجام می‌دهند، تلاش کنند و در مورد کاری که می‌توانند انجام دهند، دوباره تفکر کنند (کیدوری و دیگران، ۱۳۹۶: ۱۵۵). ملاحظات فردی^۸ و توجه به دیگران یکی دیگر از جنبه‌های مهم رهبری تحول‌گرا است. توجه فردی مستلزم توجه به نیازهای پیروان از طریق

1. Flores, W. R., & Ekstedt, M.

2. Carter, M. Z.

3. Bass, B. M., & Avolio, B. J.

4. Idealized influence

5. Inspirational motivation

6. Moriano, J. A.

7. Intellectual stimulation

8. Individual consideration

نظارت، مربیگری و سایر فعالیت‌های مشابه است. این مقوله تأثیر مثبتی بر رضایتمندی پیروان دارد این عامل زمانی رخ می‌دهد که رهبر به پیروان خود در راستای رسیدن به نیازهای مطلوبشان خدمت می‌کند و در جهت توسعه توان بالقوه افراد تلاش می‌کند (منتظری و دیگران، ۱۳۹۸: ۴۸). بهسازی منابع انسانی: بهسازی منابع انسانی به مسائلی چون ایجاد یک سازمان پویا ایجاد فرصت‌های آموزش و پرورش و یادگیری کارکنان با هدف بهبود عملکرد سازمانی گروهی و فردی می‌پردازد. بهسازی منابع انسانی کوشش مداوم و برنامه‌ریزی شده به وسیله مدیریت برای بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی است. در حقیقت بهسازی منابع انسانی شامل فعالیت‌هایی است که در جهت ارتقای سطح صلاحیت و افزایش دانش و آگاهی و ایجاد مهارت در کارکنان می‌شود (هوبر، ۱۹۹۱: ۹۳). بهسازی، به فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که از طریق آن کارکنان به‌طور مداوم با تغییرات و رشد سازمان همگام می‌شوند. واژه‌هایی نظیر بالندگی، شایستگی و توسعه منابع انسانی، معادل مفهوم بهسازی منابع انسانی می‌باشند (دعایی، ۱۳۹۲: ۱۶۴).

نظریه‌های متعددی با بهسازی منابع انسانی در سازمان، مرتبط می‌باشند که از آن جمله نظریه توانمندسازی کارکنان بلانچارد و همکارانش^۲ (۱۹۹۹)، نظریه آموزش بزرگسالان مک‌آفی^۳ (۲۰۰۸)، نظریه سازمان یادگیرنده سنگه^۴ (۱۹۹۰) و نظریه یادگیری خود راهبر نولز^۵ (۱۹۷۵) است (بیگدلی و دیگران، ۱۳۹۷): نظریه توانمندسازی کارکنان: بلانچارد و همکارانش (۱۹۹۹) معتقدند مشارکت عمومی در اطلاعات، خودراهبری در قلمرو جدید و جایگزینی سلسله‌مراتب با گروه‌ها، سه رکن اساسی توانمندسازی است. توانمندسازی نیروی انسانی در آموزش و پرورش از نظر نقش مهم آن در پیشرفت و پیشرفت جامعه در ابعاد مختلف بسیار مهم است. نظریه آموزش بزرگسالان: مک‌آفی (۲۰۰۸) معتقد است که استفاده از تجارب واقعی و ملموس، نظارت و مشاوره مداوم، تشویق به پذیرش نقش‌های جدید و پیچیده و استفاده از بازخورد هنگام اجرای فنون جدید، عوامل مشترک در آموزش بزرگسالان به شمار می‌روند. نظریه سازمان یادگیرنده: سازمان یادگیرنده کارکنان سازمان را در آفرینش دانش، تسهیم دانش و تبدیل آن به دانش سازمانی و استفاده از آن مبنا قرار می‌دهد. سنگه (۱۹۹۰) پنج بُعد مهم برای سازمان یادگیرنده معرفی می‌کند که طراحان برنامه‌های بهسازی منابع انسانی باید آنها را مدنظر قرار دهند: تسلط فردی^۶، مدل‌های ذهنی^۷، یادگیری تیمی^۱، بینش مشترک^۲ و تفکر سیستمی^۳.

1. Huber, G. P.

2. Blanchard

3. McAfee

4. Senge, p.

5. Knowles

6 Personal mastery

7. Mental models

نظریه یادگیری خود راهبر: نولز (۱۹۷۵) یادگیری خود راهبر را فرایندی می‌داند که افراد با بهره‌گیری از ابتکار و با کمک یا بدون کمک گرفتن، نیازهای یادگیری خود را تشخیص می‌دهند، اهداف یادگیری را تدوین می‌کنند، منابع مادی و انسانی یادگیری را شناسایی می‌کنند. راهبردهای مناسب یادگیری را انتخاب و اجرا می‌کنند و در نهایت منابع یادگیری را ارزیابی می‌کنند.

پیروان رهبری تحول‌گرا و نقش آن در سازمان‌ها پژوهش‌هایی انجام گرفته که به برخی از آنها اشاره می‌شود.

جدول شماره ۱: خلاصه‌ای از پیشینه تحقیقات انجام شده

Table No. 1: A summary of the research background

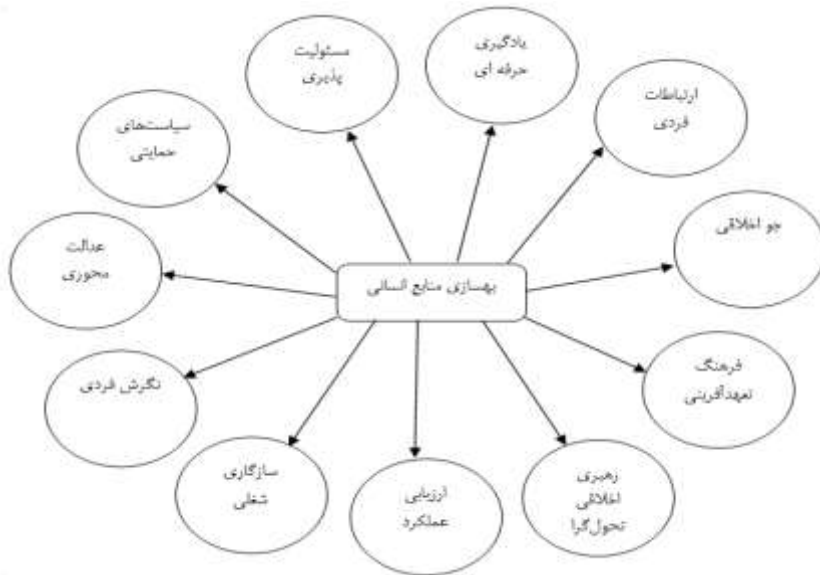
نتیجه	عنوان / هدف	پژوهشگر و سال انتشار
ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی بر توسعه سازمان یادگیرنده در دانشگاه‌های علمی- کاربردی غرب استان مازندران تأثیر مثبت دارند. همچنین سبک رهبری تحول‌گرا بر توسعه سازمان یادگیرنده در دانشگاه‌های علمی- کاربردی غرب استان مازندران تأثیر مثبت دارد.	تأثیر رهبری تحول‌گرا بر توسعه سازمان یادگیرنده (مورد مطالعه: دانشگاه‌های علمی- کاربردی غرب استان مازندران)	خداپرست (۱۳۹۸)
بین رهبری تحول‌گرا و کارآفرینی سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد. بین کارآفرینی سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معنی‌داری وجود دارد. بین رهبری تحول‌گرا و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معنی‌داری وجود دارد.	بررسی رابطه بین رهبری تحول‌گرا و بهره‌وری نیروی انسانی با توجه به نقش میانجی کارآفرینی سازمانی در اداره آموزش و پرورش شهرستان آزادشهر	رضایی و میرحسینی (۱۳۹۵)
شایستگی‌های مشترک عمومی شامل ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی، شایستگی ادراکی، تعالی طلبی و شایستگی بین فردی؛ شایستگی‌های ویژه شامل شایستگی‌های فنی و شغلی و شایستگی‌های سازمانی که دارای زیر شایستگی‌هایی نظیر شایستگی کسب و کار، رهبری، مدیریت عملکرد، تفکر استراتژیک و تصمیم‌گیری می‌باشند.	شایستگی‌های مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی	عبدالهی و دیگران (۱۳۹۴)
رهبری تحول‌گرا و همه ابعاد آن تأثیر مستقیم و قابل توجهی بر توسعه سازمان یادگیرنده دارند و رهبری تحول‌گرا می‌تواند زمینه‌آ اجتماعی مناسبی برای توسعه یادگیری سازمانی فراهم سازد.	نقش رهبری تحول‌گرا در توسعه یادگیری سازمانی	عسگری و دیگران (۱۳۹۳)

1. Team learning
2. Shared vision
3. Systematic thinking

پژوهشگر و سال انتشار	عنوان / هدف	نتیجه
چان ^۱ (۲۰۲۰)	رهبری تحول‌گرا، خودکارآمدی و عملکرد داوطلبان در آموزش خدمات داوطلبانه غیررسمی	رهبری تحول‌گرا با عملکرد داوطلبان ارتباط مثبت داشت. علاوه بر این، خودکارآمدی در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و عملکرد داوطلبان نقش میانجی داشت.
پریکشات ^۲ و دیگران (۲۰۲۰)	آیا رهبری تحول‌گرا بر رضایت از پیشرفت کارکنان در شغل به‌واسطه رضایت و اعتماد به ارتباط بین فردی، تأثیر می‌گذارد	رضایت و اعتماد به ارتباط بین فردی در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و رضایت از پیشرفت کارکنان در شغل نقش میانجی دارد.
الهریل ^۳ و دیگران (۲۰۱۸)	تأثیر رهبری تحول‌گرا و معتبر در نوآوری در آموزش عالی: نقش احتمالی در اشتراک دانش	رهبری تحول‌گرا و به اشتراک‌گذاری دانش تأثیر مثبتی بر نوآوری مؤسسات آموزش عالی در اردن دارند.
انوروزور ^۴ و دیگران (۲۰۱۸)	نقش تعدیلگر سازگاری فرد و شغل در رابطه بین رهبری تحول‌گرا و اشتغال به کار	رهبری تحول‌گرا رابطه مثبت با اشتغال به کار و سازگاری فرد و شغل دارد.
ابازید ^۵ و دیگران (۲۰۱۸)	تأثیر سبک رهبری تحول‌گرا بر یادگیری سازمانی در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات در اردن	بین سبک رهبری تحول‌گرا و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد.
خلیلی ^۶ (۲۰۱۶)	رابطه بین رهبری تحول‌گرا، خلاقیت، نوآوری و جو حمایتی - نوآورانه	نتایج این مطالعه روابط مثبت و معناداری بین رهبری تحول‌گرا و خلاقیت و نوآوری کارکنان را نشان داد. همچنین یافته‌ها حاکی از درک کارمندان از یک فضای حمایتی برای نوآوری بود که موجب تعدیل روابط خلاقیت رهبری تحول‌گرا و کارکنان و نوآوری در آنها می‌شود.
منیر ^۷ و دیگران (۲۰۱۲)	ارتباط بین رهبری تحولی و رضایت شغلی کارکنان در میان اعضای هیئت‌علمی دانشگاه	رهبری تحولی به‌طور مثبت با رضایت شغلی مرتبط است. چهار ویژگی رهبری تحولی به‌عنوان مهم‌ترین ابعاد فرض شدند که بر رضایت شغلی کارکنان اثر می‌گذارند.

با توجه به آنچه محققین از ابتدای پژوهش بر آن تأکید داشتن و برای آن اقدام به پژوهش کرده‌اند هدف از این پژوهش ارائه مدل بهسازی منابع انسانی با رویکرد رهبری تحول‌گرا در سازمان آموزش و پرورش استان تهران است.

- 1.Chan, S. C.
- 2.Prikshat, V.
- 3.Elrehail, H.
- 4.Enwereuzor, I. K.
- 5.Abazeed, R. A. M.
- 6.Khalili, A.
- 7.Munir, R. I. S.



شکل شماره ۱: مدل مفهومی پژوهش

Figure 1: Conceptual model of the research

ابزار و روش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، در زمره پژوهش‌های کاربردی است که با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی^۱ و تأییدی^۲ به آزمون مدل پرداخته است. جامعه آماری این مطالعه مدیران و معاونین آموزش و پرورش استان تهران به تعداد ۳۰۰۰ نفر بودند. این آمار شامل ۱۳۴ ناحیه از مناطق بیستگانه شهر تهران و شهرستان‌های تابعه است. حجم نمونه آماری بر اساس جدول کرجسی و مورگان^۳ (۱۹۷۰) و با توجه به حجم جامعه، ۳۴۰ نفر تعیین شد که به صورت نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. در جهت اطمینان از کفایت حجم نمونه، تعداد ۳۴۰ پرسشنامه در میان جامعه آماری موردنظر توزیع شد که تعداد ۳۲۶ پرسشنامه تکمیلی جمع‌آوری و ۶ پرسشنامه از حیث پاسخگویی ناقص بوده و از فرایند تجزیه و تحلیل حذف گردید و در نهایت ۳۲۰ پرسشنامه (نرخ بازگشت ۹۴ درصد) جهت ادامه کار مورد استفاده قرار گرفت (n=۳۲۰).

- 1.Explanatory Factor Analysis (EFA)
- 2.Confirmatory Factor Analysis (CFA)
- 3.Krejcie, R. V., & Morgan, D. W.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه ۵۵ سؤالی بود که بر اساس مدل بهسازی منابع انسانی با رویکرد تحول‌گرا و طی یک مطالعه کیفی با نظر خبرگان سازمانی با مدرک تحصیلی دکترای مدیریت آموزشی تهیه شد. مطالعه کیفی بر اساس مبانی نظری مطرح شده پیرامون مدل‌های رهبری تحول‌گرا و نظریه‌های بهسازی منابع انسانی انجام شد. این پرسشنامه شامل دو بعد فردی و سازمانی بود. مؤلفه‌های بعد فردی شامل نگرش فردی، رهبری اخلاقی تحول‌گرا، فرهنگ تعهدآفرینی، مسؤولیت‌پذیری و ارتباطات فردی بودند. همچنین مؤلفه‌های بعد سازمانی شامل عدالت محوری، جو اخلاقی، سیاست‌های حمایتی، ارزیابی عملکرد، یادگیری حرفه‌ای و سازگاری شغلی بودند. برای تعیین روایی همگرا و واگرایی مؤلفه‌های پرسشنامه، از تحلیل عاملی استفاده شده است. محاسبه روایی واگرا با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی (روش تحلیل مؤلفه اصلی) و محاسبه روایی همگرا با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی انجام شد. پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ^۱ برای کل پرسشنامه ۰/۸۷ و برای مؤلفه‌های نگرش فردی ۰/۸۶، رهبری اخلاقی تحول‌گرا ۰/۸۶، فرهنگ تعهدآفرینی ۰/۸۷، مسؤولیت‌پذیری ۰/۸۶، ارتباطات فردی ۰/۸۷، عدالت محوری ۰/۸۶، جو اخلاقی ۰/۸۶، سیاست‌های حمایتی ۰/۸۶، ارزیابی عملکرد ۰/۸۶، یادگیری حرفه‌ای ۰/۸۶ و سازگاری شغلی ۰/۸۶ به‌دست‌آمده است که پایایی مناسبی است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی برای ارائه مدل و تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری^۲ با نرم‌افزار ایموس^۳ انجام شد.

یافته‌ها

در این پژوهش، بررسی نرمال بودن متغیرهای مورد بررسی با استفاده از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف^۴ و شاپیرو - ویلک^۵ انجام گرفت که نتایج در جدول شماره ۲ مشخص است.

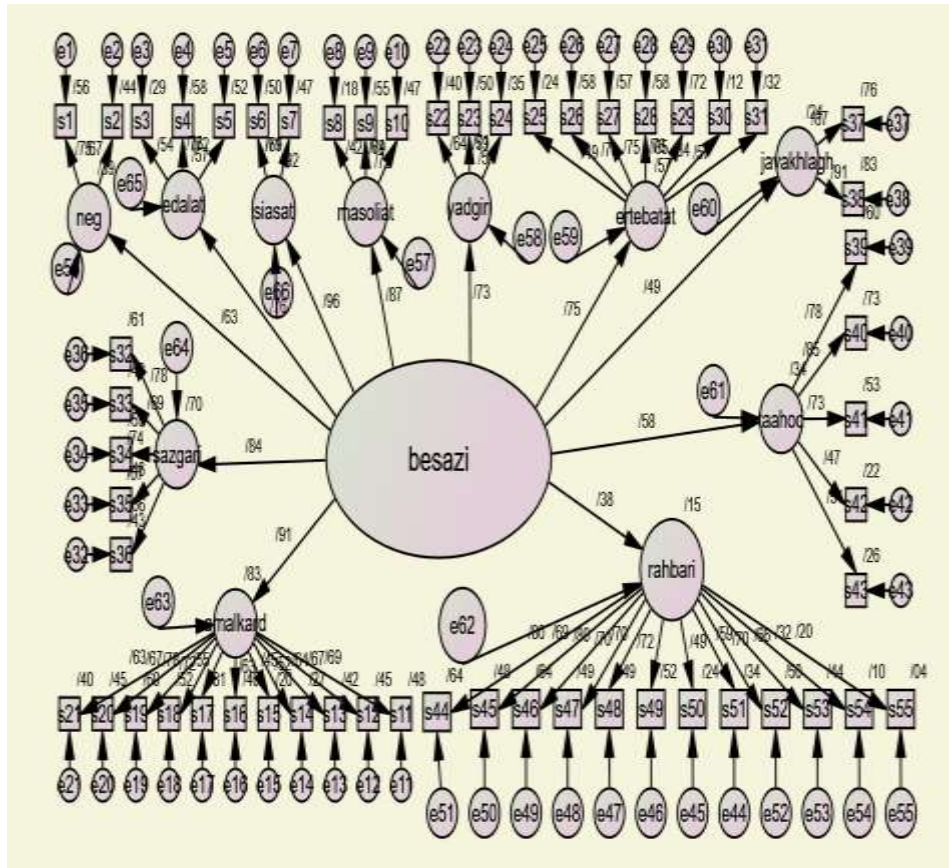
-
1. Cronbach's alpha
 2. Structural Equation Modeling (SEM)
 3. Analysis of a moment structures (AMOS)
 4. Kolmogorov-Smirnov test (K-S)
 5. Shapiro-Wilk test

جدول شماره ۲: آزمون توزیع نرمال متغیرهای پژوهش

Table No. 2: Normal distribution test of research variables

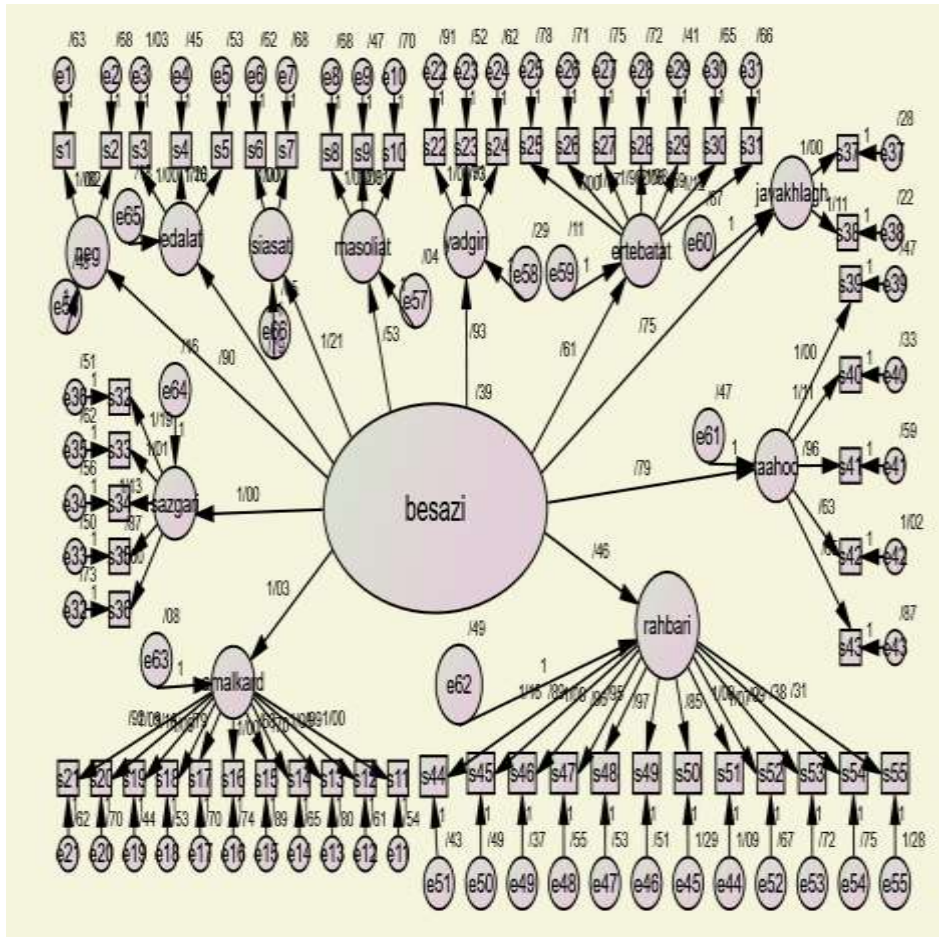
آزمون شاپیرو Shapiro test			آزمون کلموگروف-اسمیرنوف Kolmogorov-Smirnov test			مؤلفه component
سطح معناداری Significance level	درجه آزادی Degrees of freedom	مقادیر آماری Statistical values	سطح معناداری Significance level	درجه آزادی Degrees of freedom	مقادیر آماری Statistical values	
0.712	319	0.940	0.512	319	0.157	نگرش فردی Individual attitude
0.372	319	0.962	0.622	319	0.134	مسئولیت‌پذیری responsibility
0.736	319	0.943	0.512	319	0.127	عدالت محوری Central justice
0.533	319	0.808	0.227	319	0.102	فرهنگ تعهدآفرینی Commitment culture
0.812	319	0.928	0.819	319	0.077	رهبری اخلاقی تحول‌گرا Transformational ethical leadership
0.550	319	0.968	0.651	319	0.113	سیاست‌های حمایتی Supportive policies
0.649	319	0.973	0.633	319	0.114	جو اخلاقی moral atmosphere
0.227	319	0.970	0.823	319	0.104	ارزیابی عملکرد performance evaluation
0.819	319	0.977	0.777	319	0.112	یادگیری حرفه‌ای Professional learning
0.651	319	0.953	0.372	319	0.140	سازگاری شغلی Job compatibility
0.548	319	0.987	0.852	319	0.094	ارتباطات فردی Personal communication

با توجه به نتایج حاصل از مقادیر معناداری در آزمون‌های نرمالیت، می‌توان استنباط کرد که با توجه به مقادیر حاصله که همگی بیشتر از ۰/۰۵+ حاصل گردیده، تمامی متغیرها از سطح مناسب نرمال بودن برخوردار هستند، بنابراین به‌منظور اعتبارسنجی مدل پژوهش می‌توان از رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده کرد.



شکل شماره ۲: مدل ضرایب مقدار بارهای عاملی متغیرهای پژوهش

Figure 2: Conceptual model of the research



شکل شماره ۳: شاخص‌های برازش مدل t-value متغیرهای پژوهش

Figure 3: fit indices of the t-value model of the research variables

همان‌گونه که در شکل‌های شماره ۲ و ۳ مشخص است، بارهای عاملی هر یک از متغیرهای پژوهش به همراه سازه تشکیل‌دهنده آن مشخص است. نتیجه به‌دست‌آمده بر اساس خروجی‌های تحلیل عاملی اکتشافی مورد آزمون قرار گرفته است. جهت برازش مدل ساختاری تحقیق از تعدادی شاخص‌های نیکویی برازش استفاده شده است که در جدول شماره ۳ نشان داده شده‌اند.

جدول شماره ۳: شاخص‌های نیکویی برازش مدل نهایی تحقیق

Table 3: goodness of fit indices of the final research model

مقدار به دست در پژوهش حاضر	مقدار توصیه شده	نام شاخص
1/77	بین ۱ تا ۵	نسبت کای دو به درجه آزادی (X ² /df)
0.032	کمتر از ۰/۰۵	ریشه خطای میانگین مجزورات تقریبی (RMSEA)
0.93	بیشتر از ۰/۹	شاخص نرم شده برازندگی (NFI)
0.91	بیشتر از ۰/۹	شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)
0.92	بیشتر از ۰/۹	شاخص بنتلر-بونت (NFI)
0.66	بیشتر از ۰/۵	شاخص‌های برازش مقتصد (PNFI)
0.95	بیشتر از ۰/۹	شاخص برازش فزاینده (IFI)
0.95	بیشتر از ۰/۸	شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)

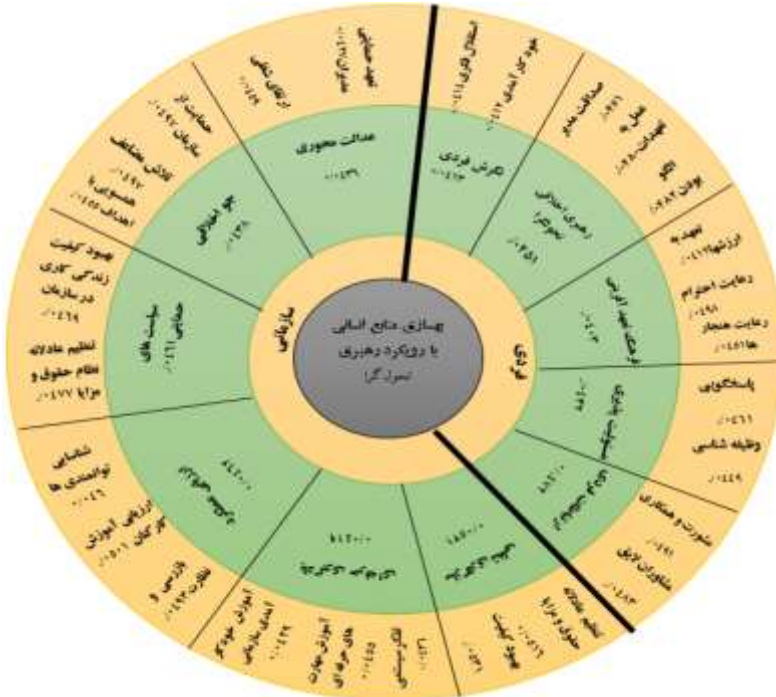
از آنجا که اکثر شاخص‌های نیکویی برازش در بازه مورد قبول قرار گرفته‌اند لذا مدل از برازش مناسبی برخوردار است.

به منظور ارزیابی وجه تناسب مدل پیشنهادی هفت سؤال با پاسخ‌های طیف پنج گزینه‌ای در خصوص میزان کیفیت مدل مفهومی و درجه تناسب مطرح کرده و در اختیار بخشی از کارشناسان خبره در نمونه قرار داده است. از آنجایی که هفت سؤال مطرح شده به مدل ارائه شده را از هفت منظر متفاوت بررسی می‌کنند، برای ارزیابی نظر این افراد از آزمون T هتلینگ استفاده می‌شود. نتایج این آزمون در جدول شماره ۴ ارائه شده است.

جدول شماره ۴: نتایج آزمون T هتلینگ
Table 4: Hotelling's T test results

سطح معنی‌داری significance level	آماره F F statistic	انحراف معیار standard deviation	میانگین Average	پرسش question
0/002	10/573	0.818	4/25	۱- الگوی طراحی شده از جهت دارا بودن ارکان لازم برای تبیین اطلاع‌رسانی در حوزه بهسازی منابع انسانی با رویکرد رهبری تحول‌گرا چگونه ارزیابی می‌کنید؟
0/002	10/573	0.809	4/139	۲- الگوی طراحی شده از منظر فراهم کردن ارزش‌ها برای متخصصان علم مدیریت چگونه ارزیابی می‌کنید؟
0/002	10/573	0.216	4/86	۳- الگوی طراحی شده را از منظر انسجام و همگنی مؤلفه‌ها چگونه ارزیابی می‌کنید؟
0/002	10/573	0.877	3/867	۴- الگوی طراحی شده را از منظر جامعیت چگونه ارزیابی می‌کنید؟
0/002	10/573	1/053	3/649	۵- الگوی طراحی شده را از منظر منحصربه‌فرد بودن و تمایز و نوآوری چگونه ارزیابی می‌کنید؟
0/002	10/573	1/007	3/397	۶- الگوی طراحی شده را از منظر مناسب و گویا بودن الگوی گرافیکی چگونه ارزیابی می‌کنید؟
0/002	10/573	1/029	3/146	۷- الگوی طراحی شده را از منظر ایجاز گرای و نام‌گذاری مرتبط چگونه ارزیابی می‌کنید؟

مقادیر میانگین هر هفت سؤال مورد ارزیابی قرار گرفته که نشان داده از عدد سه (مقدار متوسط) بیشتر است و همچنین مقدار انحراف معیار مقادیر به دست آمده نسبتاً کم بوده که نشان‌دهنده هماهنگی بیشتر پاسخ‌ها است. از سوی دیگر مقدار آماره و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ نشان می‌دهد درجه تناسب مدل سنجیده شده و از مقبولیت لازم برخوردار است. شکل شماره ۴، الگوی بهسازی منابع انسانی با رویکرد رهبری تحول‌گرا را در سازمان آموزش و پرورش استان تهران نشان می‌دهد.



شکل شماره ۴: الگوی بهسازی منابع انسانی با رویکرد رهبری تحول‌گرا در سازمان آموزش و پرورش استان تهران

Figure 4: The model of improving human resources with a transformational leadership approach in the education organization of Tehran province

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مطالعه حاضر با هدف ارائه مدل بهسازی منابع انسانی با رویکرد رهبری تحول‌گرا در سازمان آموزش و پرورش استان تهران انجام شد. این مدل برگرفته از مطالعات کیفی انجام‌شده مبتنی بر مفهوم رهبری تحول‌گرای برنز (۱۹۷۸) و مدل مطرح شده توسط باس و اولیو (۱۹۹۱) و نیز نظریه‌های بهسازی منابع انسانی بلانچارد و همکاران (۱۹۹۹)، مک‌آفی (۲۰۰۸)، سنگه (۱۹۹۰) و نولز (۱۹۷۵) است. بر اساس نظریه توانمندسازی کارکنان بلانچارد و همکاران (۱۹۹۹) «خودرهبری در قلمرو جدید»، یکی از ارکان توانمندسازی کارکنان به شمار می‌رود که در مدل تحقیق، تحت عنوان «آموزش خودکارآمدی سازمانی» بحث شده است. بدین ترتیب که آموزش‌های سازمانی موجب تسلط بر امور و افزایش خودکارآمدی سازمانی می‌شود و فرد را برای خودکنترلی و خودرهبری در انجام وظایف شغلی تازه محمول شده و تسلط بیشتر بر وظایف پیشین مهیا می‌سازد. از سویی دیگر، در نظریه آموزش

بزرگ‌سالان مک‌آفی (۲۰۰۸) به ابعادی به‌عنوان بهسازی منابع در سازمان اشاره شده که ترجمان مؤلفه‌هایی در مدل پژوهش حاضر است. از جمله آنها، استفاده از «تجارب واقعی و ملموس» است که بر اساس مدل حاضر، رهبری تحول‌گرا را با ایفای نقش «الگو بودن» برای پیروان و مرجعی برای «مشورت و همکاری» بیشتر کارکنان توانمند می‌سازد. مفهوم نزدیک دیگر در نظریه مک‌آفی (۲۰۰۸)، «نظارت و مشاوره مداوم» است که علاوه بر مفهوم «مشورت و همکاری» در مدل حاضر، به مؤلفه «مشاوران لایق» نیز اشاره دارد. این مفهوم همچنین نشان می‌دهد «نظارت و مشاوره مداوم» موجب تقویت «ارتباطات فردی» و در نتیجه «بهبود کیفیت» شغلی می‌شود. «نظارت و مشاوره مداوم» همچنین موجب تسریع روند «آموزش مهارت‌های حرفه‌ای» به پیروان می‌گردد. در نظریه مک‌آفی (۲۰۰۸) همچنین به مفهوم «تشویق به پذیرش نقش‌های جدید و پیچیده» اشاره شده است که با مؤلفه «ارتقای شغلی» در مدل حاضر مرتبط است؛ چراکه طی فرایند بهسازی، کارکنان تشویق می‌شوند تا از عهده نقش‌های جدید و پیچیده‌تر که رهبری تحول‌گرا به‌واسطه ارتقای شغلی به پیروان محول می‌کند، برآیند. رهبری تحول‌گرا، همچنین با «استفاده از بازخورد هنگام اجرای فنون جدید» نقش «مشاوری لایق» که مرجعی برای «مشورت و همکاری» بیشتر پیروان است را ایفا می‌کند و بدین ترتیب یک «منبع حمایتی» برای سازمان به شمار می‌رود تا پیروان بتوانند از عهده وظایف شغلی خود که به‌واسطه «ارتقای شغلی» افزایش یافته، برآیند. در این راستا، خلیلی (۲۰۱۶) نشان داد درک کارمندان از جو حمایتی رهبری تحول‌گرا، موجب خلاقیت و نوآوری در کارکنان می‌شود. نظریه دیگر مطرح شده در حوزه بهسازی منابع انسانی که مؤلفه «استقلال فکری»، «خودکارآمدی»، «بهبود زندگی کاری در سازمان»، «همسویی با اهداف»، «بهبود کیفیت» و «سازگاری شغلی» را تبیین می‌کند، نظریه سازمان یادگیرنده سنگه (۱۹۹۰) و مفهوم «تسلط فردی» است. رهبری تحول‌گرا می‌تواند موجب بهسازی کارکنان و تقویت «تسلط فردی» آنها شود تا «خودکارآمدی» و «استقلال فکری» در اتخاذ تصمیمات آنی و مهم شغلی افزایش یابد، تصمیماتی که در «همسو با اهداف» سازمان است. انتقال این ارزش‌ها قبل از ارائه به کارکنان و پیروان، بایستی در درجه اول در خود رهبری تحول‌گرا نهادینه شود و این مهم، متضمن «بهبود زندگی کاری در سازمان»، «افزایش سازگاری شغلی» و «بهبود کیفیت» در ارائه خدمات خواهد بود. مفهوم دیگر در نظریه سازمان یادگیرنده، یادگیری تیمی» است که در فرایند «آموزش مهارت‌های حرفه‌ای»، «یادگیری حرفه‌ای» را به دنبال دارد. بر اساس نظریه سازمان یادگیرنده، رهبری تحول‌گرا با ایجاد «بینش مشترک»، پیروان را در با اهداف سازمان، منطبق می‌سازد که موجب شکل‌گیری مؤلفه «همسویی با اهداف» در مدل پژوهش شده است. همچنین «تفکر سیستمی» چشم‌انداز مشترکی است که رهبری تحول‌گرا در فرایند بهسازی منابع انسانی در پیروان خود نهادینه می‌کند. مؤلفه‌های «استقلال فکری» و «خودکارآمدی سازمانی»

نیز بر اساس نظریه یادگیری خودراهبر نولز (۱۹۷۵) بدین شرح تبیین می‌شوند که طی فرایند بهسازی منابع انسانی، پیروان می‌آموزند که چطور در سازگاری‌های شغلی، با استفاده از رویکرد خودتنظیمی در یادگیری و تشخیص نیازهای یادگیری خود، به «خودکارآمدی شغلی» خویش کمک کرده و برای اتخاذ تصمیمات «همسو با اهداف سازمان»، «استقلال فکری» داشته باشند.

نتایج این مطالعه همچنین نشان داد بهسازی منابع انسانی با رویکرد رهبری تحول‌گرا از دو بعد فردی و سازمانی تشکیل شده است و این مدل، از برازندگی لازم برخوردار است. این یافته همسو با مطالعه رضایی و میرحسینی (۱۳۹۵) است که در مطالعه خود نشان داد بین رهبری تحول‌گرا و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه وجود دارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت رهبران تحول‌گرا قادرند نفوذی عمیق و فوق‌العاده بر پیروان خود داشته باشند و به مسائل و نیازهای پیروان برای پیشرفت توجه دارند. این سبک از رهبری توانایی تهییج، ایجاد انگیزه و تلقین به پیروان برای اعمال تلاش اضافی برای دست یافتن به اهداف را دارد و می‌تواند با استفاده از القای ظرفیت‌های روان‌شناختی به کارکنان، عملکرد آنان را بهبود بخشد و موجب بهسازی منابع انسانی شود. رهبران تحول‌گرا به نیروی انسانی انگیزه می‌دهند تا کارکنان بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط، به‌طور مؤثر فعالیت‌هایشان را ادامه داده و بر کارایی خود بیفزایند. این یافته از این نظر همسو با مطالعه چان (۲۰۲۰) است که نشان داد بین رهبری تحول‌گرا و خودکارآمدی رابطه وجود دارد. بنابراین رهبری تحول‌گرا موجب بهسازی کارکنان شده و در جستجوی کوشش مداوم و برنامه‌ریزی شده به‌وسیله مدیریت برای بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی است. رهبری تحول‌گرا، افرادی را مدنظر قرار می‌دهد که از خصوصیات خردمندی و ارتباط کیفی برای بالا بردن تمایلات و آرزوها و انتقال نیروها و سیستم‌های سازمانی به‌سوی یک الگوی جدید یا عملکرد بالا استفاده می‌کنند و بدین‌سان موجب بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی می‌شود.

با تکیه بر مؤلفه‌های مدل مطرح شده می‌توان نتیجه مطالعه حاضر را با پژوهش خداپرست (۱۳۹۸) همسو دانست. وی در مطالعه خود عنوان داشت سبک رهبری تحول‌گرا بر توسعه سازمان یادگیرنده مؤثر است. چنانکه در مطالعه حاضر نیز نشان داده شد یادگیری حرفه‌ای از جمله مؤلفه‌های مدل بهسازی منابع انسانی با رویکرد رهبری تحول‌گرا است. در همین راستا عسگری و دیگران (۱۳۹۳) و ابازید (۲۰۱۸) نیز در مطالعه خود نشان دادند رهبری تحول‌گرا می‌تواند زمینه اجتماعی مناسبی برای توسعه یادگیری سازمانی فراهم سازد. رهبری تحول‌گرا با نفوذ آرمانی و عملکرد به‌عنوان الگویی یادگیرنده، خودش را به یادگیری متعهد می‌سازد و بدین‌سان کارکنان را برمی‌انگیزاند تا یک سازمان یادگیرنده را بنیان گذارند. از جمله مؤلفه‌های مدل مطرح‌شده در مطالعه حاضر، نگرش و استقلال فردی است که منابع انسانی را به سمت خودکارآمدی و نوآوری به‌عنوان عناصر شناختی سوق

می‌دهد. این عناصر موجب بهره‌وری در سازمان و افزایش سازگاری شغلی می‌شوند. چنانکه در مطالعه انوروزور و دیگران (۲۰۱۸) نیز نشان داده شد که رهبری تحول‌گرا موجب سازگاری فرد و شغل می‌گردد. این یافته همسو با مطالعه الهریل و دیگران (۲۰۱۸) نیز بود که نشان دادند رهبری تحول‌گرا و به اشتراک‌گذاری دانش تأثیر مثبتی بر نوآوری مؤسسات آموزش عالی دارند. با تکیه بر مؤلفه‌های سازگاری شغلی، عدالت محوری، ارتباطات بین فردی و سیاست‌های حمایتی نتیجه مطالعه حاضر را می‌توان همسو با مطالعه منیر و دیگران (۲۰۱۲) دانست که نشان دادند به‌طور مثبت با رضایت شغلی مرتبط است. در همین راستا، مطالعه پریکشات و دیگران (۲۰۲۰) نشان داد رهبری تحول‌گرا موجب افزایش ارتباطات بین فردی و در نتیجه رضایت از پیشرفت کارکنان در شغل دارد. بدین‌سان سازگاری شغلی با تنظیم عادلانه حقوق و مزایا، رضایت شغلی را در پی دارد. رهبری تحول‌گرا موجب تقویت ارتباطات بین فردی، روحیه مشورت و همکاری و پرورش مشاوران لایق می‌شود. رهبری تحول‌گرا عدالت محوری را در دستور کار خود قرار می‌دهد و زمینه را برای ارتقای شغلی منابع انسانی فراهم می‌سازد. رهبری تحول‌گرا همچنین با تکیه بر سیاست‌های حمایتی، موجب بهبود زندگی کاری در سازمان و تنظیم عادلانه نظام حقوق و مزایا می‌شود و مجموعه این عوامل رضایت شغلی منابع انسانی را در پی دارند و موجب بهسازی منابع انسانی می‌شوند.

نتایج این مطالعه نشان داد در سازمان‌هایی با فرایند رهبری تحول‌گرا، اگر کارکنان بدانند مدیر برای اعتلای سازمان نهایت تلاش خود را می‌نماید و به تعهدات خود عمل می‌کند او را الگوی خود قرار می‌دهند (مؤلفه رهبری اخلاقی تحول‌گرا). این یافته همسو با مطالعه عبدالهی و دیگران (۱۳۹۴) بود به ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی در توسعه منابع انسانی اشاره کرد. رهبر تحول‌گرا، حس وظیفه‌شناسی دارد و پاسخگوی نیازهای منابع انسانی و ذینفعان خواهد بود (مؤلفه مسؤولیت‌پذیری). چنین رهبرانی با شناسایی توانمندی‌های پیروان (مؤلفه ارزیابی عملکرد) به آنها انگیزه می‌دهند تا با رعایت هنجارها و احترام متقابل (مؤلفه فرهنگ تعهدآفرینی)، عملکرد همسو با اهداف و تلاش مضاعف (مؤلفه جو اخلاقی) داشته باشند. از نظر نگارنده، عمل‌گرایی در جهت ارتقای مسؤولیت‌پذیری و پاسخگویی مدیران، حفظ ارزش‌های اخلاقی، مشورت با نخبگان و احترام به افکار دیگران، برخورداری از صلابت و عدالت محوری می‌تواند زمینه‌ساز بهسازی منابع انسانی باشد و پیشنهاد می‌گردد در دستور کار دولت فرازمانی قرار گیرد.

تعارض منافع

نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافع ندارند.

References

- Abazeed, R. A. M. (2018). Impact of transformational leadership style on organizational learning in the Ministry of Communication and Information Technology in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, 9(1), 118-129.
- Abdollahi, M., Fathi Vajargah, K., Pourzahir, A. T., & Rahimian, H. (2016). The educational manager's competencies and human resource development, *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 6(4), 23-54. [In Persian]
- Asgari, N., Zarepour Nasirabadi, F., & Razaghi, R. (2014). The Role of Transformational Leadership in the Development of Organizational Learning. *Journal of Research in Human Resources Management*, 6(2), 99-122. [In Persian]
- Bass, B. M. (1999). Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1991). *The Multifactor Leadership Questionnaire: Form 5x*. Center for Leadership Studies, State University of New York, Binghamton, NY.
- Bigdeli, M., Davoudi, R., Kamali, N., Entesar Fomani, G. (2018). Identifying the Dimensions and Components of Human Resource Improvement in Education for Proposing a Conceptual Model. *Journal of Research in Human Resources Management*, 10(2), 73-100. [In Persian]
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Field, H. S., & Mossholder, K. W. (2013). Transformational Leadership, Relationship Quality, and Employee Performance During Continuous Incremental Organizational Change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 942-958.
- Chan, S. C. (2020). Transformational leadership, self-efficacy and performance of volunteers in non-formal voluntary service education. *Journal of Management Development*, 39(7/8), 929-943.

- Chen, C. A., & Hsieh, C. W. (2015). Knowledge Sharing Motivation in the Public Sector: the Role of Public Service Motivation. *International Review of Administrative Sciences*, 81(4), 812-832.
- Doaei, H. (2013). *Human Resource Management (Applied Attitude)*. Mashhad: Bayan Hedayat Noor. [In Persian]
- Ekradi, E., Mohammadnia, Y., & Abbasi, M. (2016). Relationship between Transformational Leadership and Organizational Excellence of Educational Offices of Zanjan Province. *Researches in Leadership Educational Management*, 1(4), 153-173. [In Persian]
- Elkins, T., & Keller, R. T. (2003). Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. *The leadership quarterly*, 14(4-5), 587-606.
- Elrehail, H., Emeagwali, O. L., Alsaad, A., & Alzghoul, A. (2018). The impact of transformational and authentic leadership on innovation in higher education: the contingent role of knowledge sharing. *Telematics and Informatics*, 35(1), 55-67.
- Enwereuzor, I. K., Ugwu, L. I., & Eze, O. A. (2018). How transformational leadership influences work engagement among nurses: Does person-job fit matter?. *Western Journal of Nursing Research*, 40(3), 346-366.
- Flores, W. R., & Ekstedt, M. (2016). Shaping intention to resist social engineering through transformational leadership, information security culture and awareness. *Computers & Security*, 59, 26-44.
- Herrmann, D., & Felfe, J. (2014). Effects of leadership style, creativity technique and personal initiative on employee creativity. *British Journal of Management*, 25(2), 209-227.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2(1), 88-115.

- Kayzouri, A., Mohammadi Hosseini, A., Hossein Poor, O. (2018). The role of Transformational Leadership in Organizational health in schools: Testing the Mediator Role OF Organizational Justice. *Jsa*,5(2),151-171.[In Persian]
- Khalili, A. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Management Decision*, 54(9):2277-2293.
- Khodaparast, M. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Learning Organization Development (Case Study: West-Mazandaran Universities of Applied Sciences), *Journal of Management and educational perspective*, 1(1), 31-43. [In Persian]
- Khordehgir, S., askari, A., ranjbar, M. (2017). The Investigation of Human Resource Development and its Impact on the Effectiveness of Employees Performance in Awqaf and Charity Administration at Fars Province. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 8(30), 245-262. [In Persian].
- Kim, S., & Shin, M. (2017). The effectiveness of transformational leadership on empowerment: the roles of gender and gender dyads. *Cross Cultural & Strategic Management*, 24(2), 271-287.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Kulkarni, P. P. (2013). A literature review on training & development and quality of work life. *Researchers World*, 4(2), 136.
- Liang, T. L., Chang, H. F., Ko, M. H., & Lin, C. W. (2017). Transformational leadership and employee voices in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 374-392.
- Moghadasi, J., Mohammadkhani, K., Mohammaddavoudi, A. (2017). Compare current and desired status dimensions and components of staff development in higher educational system of Iran (case of study: Islamic Azad University). *The Journal of Modern Thoughts in Education*, 12(3), 81-63. [In Persian]

- Moghali, A., darvish, H., abbasi, N., mohammadi, F. (2016). Study and Ranking the Factors Influencing on Transformational Organization Model In Fars Education Organization (Case Study: Fars province education organization). *Management Researches*, 9(31), 29-50. doi: 10.22111/jmr.2016.2512 [In Persian]
- Montazeri, M., Pourhoseinali, N. (2019). The relationship between transformational leadership of schools' managers and teachers' performance: exploting the moderator role of public service motivation. *Journal of School Administration*, 7(3), 67-45. doi: 10.34785/J010.1398.291.[In Persian]
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., & Mangin, J. P. L. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 103-119.
- Munir, R. I. S., Rahman, R. A., Malik, A. M. A., & Ma'amor, H. (2012). Relationship between transformational leadership and employees' job satisfaction among the academic staff. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 885-890.
- Ojha, D., Acharya, C., & Cooper, D. (2018). Transformational leadership and supply chain ambidexterity: Mediating role of supply chain organizational learning and moderating role of uncertainty. *International Journal of Production Economics*, 197, 215-231.
- Oliver, P. H., Gottfried, A. W., Guerin, D. W., Gottfried, A. E., Reichard, R. J., & Riggio, R. E. (2011). Adolescent family environmental antecedents to transformational leadership potential: A longitudinal mediational analysis. *The Leadership Quarterly*, 22(3), 535-544.
- Prikshat, V., Rajesh, J. I., & Rajaguru, R. (2020). The growth satisfaction in jobs among hospitality employees: the role of transformational leadership, interpersonal communication satisfaction and trust. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 20(1), 48-74.

- Rezaei, H. & A. Mir Hosseini (2016). Investigating the Relationship between Transformational Leadership and Human Resource Productivity with regard to the Mediating Role of Organizational Entrepreneurship in the Education Department of Azadshahr County. The 2nd National Symposium of Modern Discussions in Accounting, Management and Entrepreneurship. Minoodasht, Islamic Azad University. 22 November. [In Persian]
- Robbins, S. P. (2019). Organizational Behavior: Concepts, Theories and Applications. Translated by Ali Parsaeian and Seyed Mohammad Arabi. Tehran: Cultural Research Office. [In Persian]
- Sayyadi, Y. (2016). The Effect of Dimensions of Transformational, Transactional, and Non-leadership on the Job Satisfaction and Organizational Commitment of Teachers in Iran. *Management in Education*, 30(2), 57-65. [In Persian]