



ارائه مدل رهبری تحول آفرین مبتنی بر رهبری حمایتی مدیران و معاونین پرورشی (مورد مطالعه: اداره آ.پ منطقه تبادکان مشهد)

حمیده برومند^۱، امید ونداد^{۲*}، احمد اکبری^۳، تورج فلاح^۴

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تربت حیدریه، خراسان رضوی، ایران.

broumandhamideh@gmail.com

^{۲*} استادیار مدعو گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تربت حیدریه، خراسان رضوی، ایران (نویسنده مسئول)

omidvandad22@gmail.com

^۳ استادیار مدعو گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تربت حیدریه، خراسان رضوی، ایران و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد واحد مشهد.

akbari.180@gmail.com

^۴ استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تربت حیدریه، خراسان رضوی، ایران.

turaj.falah@yahoo.com

چکیده

رهبری تحول آفرین اساس تغییرات بلندمدت سازمانی است که دسترسی به اهداف بالاتری را برای نظام سازمانی میسر می سازد. در این پژوهش که با هدف ارائه مدل رهبری تحول آفرین مبتنی بر رهبری حمایتی با نقش میانجی نوآوری سازمانی در مدیران و معاونین پرورشی انجام شده است. نخست جهت شناسایی وضع موجود از روش پیمایشی استفاده شد و پرسشنامه بین جامعه آماری توزیع گردید. جامعه آماری پژوهش حاضر را تعداد ۴۳۱ نفر از معاونان پژوهشی مدارس تبادکان مشهد تشکیل دادند. حجم نمونه با توجه به جدول مورگان به تعداد ۲۰۵ نفر تعیین شد که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب شدند. نتایج حاصل از ارزیابی مقادیر آزمون T نشان داد که همبستگی مشاهده شده بین مولفه های مورد بررسی و متغیر رهبری تحول آفرین با نقش میانجی نوآوری سازمانی در اداره آ.پ تبادکان مشهد کاملا معنادار می باشد. نتایج نشان داد که متغیر رهبری تحول آفرین با شدت اثر ۰,۷۱ بر رهبری نوآوری سازمانی موثر بوده است و نوآوری سازمانی نیز با شدت ۰,۵۹ بر رهبری حمایتی موثر است. همچنین رهبری تحول آفرین به صورت مستقیم با شدت ۰,۶۲ بر رهبری حمایتی موثر می باشد. این بدان مفهوم است که در ازای هر واحد تغییر در رهبری تحول آفرین ۷۱ درصد تغییر در نوآوری سازمانی ایجاد می گردد. همچنین به ازای هر واحد تغییر در نوآوری سازمانی ۵۹ درصد تغییر در رهبری حمایتی صورت می گردد. از طرفی به ازای هر واحد تغییر در رهبری تحول آفرین به طور مستقیم رهبری حمایتی ۶۲ درصد تغییر خواهد داشت.

کلمات کلیدی: رهبری تحول آفرین، رهبری حمایتی، نوآوری سازمانی، آموزش و پرورش

اطلاعات مقاله

تاریخچه مقاله

دریافت:

۱۴۰۱/۴/۷

پذیرش:

۱۴۰۱/۶/۱۴

(مقاله پژوهشی)

مقدمه

صاحب نظران معتقدند که رهبران تحول آفرین با توسعه قابلیت های پیروان خود تاثیر مثبتی بر عملکرد آنان میگذارند (Chen et al, 2016). رهبری تحول آفرین بر مشکلات زمان واقعی تمرکز می کند، معیارهای جدیدی را تعریف می کند، درک متفاوتی ایجاد

می کند و رفتار زیردستان را برای دستیابی موثر به اهداف سازمانی ایجاد می کند و شکل می دهد) (Manshadi et al,2014; Nagy and Edelman,2014; Middleton et al,2015; Jiang et al,2017; Matwally and El Zarka,2017; Arif and Akram,2018). آوولیو (۱۹۹۹) ویژگی های بارز این دسته از رهبران را مثبت اندیشی، اعتماد به نفس، ایجاد اعتماد در زیردستان برای نیل به اهداف و تقویت توانایی آنها، تحریک افراد به کسب آگاهی نسبت به مسائل و حل مجدد آنها معرفی می کند (Azizinejad et al,2014).

موفقیت سازمانی از طریق تأثیرات پیشرفته رهبری تحول آفرین بهبود می یابد) (Sun and Henderson,2017; Maaitah,2018) رهبری تحول آفرین همچنین عملکرد کارکنان را در گروه ها افزایش می دهد (Amin et al,2016) و همچنین تحقیقات نشان داده است که رهبری تحول آفرین نقش مهمی در موفقیت شرکت ها دارد (Lin and Sun,2018). رهبری تحول آفرین اساس و شالوده ای برای تغییرات بلندمدت سازمانی است که دسترسی به اهداف بالاتری را برای نظام سازمانی میسر میسازد. رهبران تحول آفرین، اثربخشی را بر کارایی ترجیح می دهند و سعی می کنند با توجه به روحیات خود و کارکنان، از منابع انسانی سازمان بهره مند شوند (Beykzadeh, and Philosophy,2009). این رهبران توانایی عمل مؤثر در شرایط پیچیده و مخاطره آمیز را داشته و این حس را در خود و زیردستانشان به وجود می آورند که در برابر چالش ها و فرصت های احتمالی واکنش مناسب از خود بروز دهند (Ebrahimi Nejad et al,2018).

موفقیت و عدم موفقیت در ایجاد تحول در نظام های آموزشی، منوط به توانمندی ها و قابلیت های حرفه ای معلمان است که مجریان اصلی برنامه های آموزشی در محیط واقعی هستند (Amrollah Hakimzadeh,2014). در این میان نقش کلیدی و مهم مربیان و معاونین پرورشی در پیشبرد اهداف و دستیابی به نتایج مطلوب در زمینه تربیتی و پرورشی دانش آموزان و مدارس، مسئله ای روشن و پذیرفته شده است، بطوریکه ارزیابی عملکرد مربیان و معاونین پرورشی و میزان انطباق آن با وظایف محوله از انتظارات مدیران، دانش آموزان و اولیاء نسبت به مربیان پرورشی است. در مقاله حاضر به دنبال پاسخ به سوالاتی از قبیل، ابعاد و مولفه های رهبری تحول آفرین مبتنی بر رهبری حمایتی مدیران و معاونین پرورشی آپ کدامند؟ اعتباریابی مدل رهبری تحول آفرین مبتنی بر رهبری حمایتی مدیران و معاونین پرورشی آپ اعتبار دارد؟ مدل مناسب برای رهبری تحول آفرین مبتنی بر رهبری حمایتی مدیران و معاونین پرورشی آپ چگونه است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

رهبری تحول آفرین

شیوه ای از رهبری جهت بالا بردن آگاهی زیردستان از اهمیت و ارزش توانایی های خویش و آماده کردن کارکنان جهت فائق آمدن بر علایق خود و تغییر یا بالا بردن نیازهای زیردستان تعریف می شود. فرایندی که طی آن رهبران و زیردستان همدیگر را به سطوح بالاتری از عدالت و اخلاقیات سوق می دهند (Nourshahi,2009). رهبری تحول آفرین به نوعی از رهبری اطلاق می شود 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 می کنند. رهبران تحول آفرین یک چشم انداز سازمانی پویا خلق می کنند که اغلب یک دگرگونی در ارزش های فرهنگی برای انعکاس نوآوری بیشتر را ضروری می سازد. رهبری تحول آفرین همچنین به دنبال برقراری یک رابطه بین علائق فردی و جمعی است تا به زیردستان اجازه کار کردن برای اهداف متعالی را بدهد (Duckett,2003).

رهبری حمایتی

رهبری حمایتی، رفتاری دوستانه است و به وضعیت اجتماعی، رفاه و نیازهای پیروانش توجه میکند (Amini and Salami, 2017). یک رهبر حمایت گر، رهبری است که مسیر و جهت گیری های کارکنان را مشخص نموده و افراد تحت امر خود را برای حرکت در مسیر اهداف یاری و حمایت می-کند و در حرکت به سوی اهداف سازمان از بهزیستی کارکنان و حمایت آنها کمتر غفلت می کند (Khalid et al, 2012). 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 پرطاقتی در برابر برخی نشانه های فرسودگی می باشد (Dalton et al, 2011; Cole et al, 2006; Malik, 2013).

نوآوری سازمانی

نوآوری نقش مهمی را به صورت فردی و سازمانی در تغییر محیط کسب و کار ایفا می کند. نوآوری به عنوان ارزش افزوده بر اساس عملکرد و فعالیت های سازمانی شناسایی می شود (Pfeffer, J. and Sutton, 2000). نوآوری توسعه ارزش ذینفعان از طریق تأمین نیازهای جدید یا دستیابی به ذینفعان موجود و تقاضاهای بازار به روش های متمایز است (Jaskyte, 2011). بحثی وجود دارد که در دنیای تجارت معاصر در مورد سازمان ها، نوآوری به طور گسترده به عنوان منبع مهمی از اهرم رقابتی در دنیایی که به طور فزاینده ای در نوسان است، درک می شود (Dess, G.G. and Picken, 2000). بر اساس گزارش جدید مجمع جهانی اقتصاد در سال ۲۰۱۸، حدود ۱۳۳ میلیون شغل جدید ممکن است تا سال ۲۰۲۲ ایجاد شود، در حالی که ۷۵ میلیون شغل توسط نوآوری فنی تغییر کرده است (WEF, 2018). بنابراین، گزارش مک کینزی نشان می دهد که ۸۴ درصد از مدیران موافق بودند که موفقیت آینده آنها مبتنی بر نوآوری است، به سازمان ها اجازه می دهد در بازارهای رقابتی بقای خود را حفظ کنند و به رشد اقتصادی کمک کند. همانطور که توسط اکثر محققان مدیریت تصریح شده است، ظرفیت نوآوری همچنان مهمترین عامل تعیین کننده عملکرد یک سازمان است. جستجوی سریع در مقالات علمی با استفاده از "نوآوری" به عنوان کلمه کلیدی ده ها هزار مقاله به دست می دهد. در حالی که چنین مقالاتی به مطالعات مختلف انجام شده در مورد نوآوری سازمانی می پردازند، جستجوی اکتشافی در مورد جنبه های مختلف نوآوری سازمانی محتاطانه است. با توجه به مطالعات جامع در مورد نوآوری سازمانی، عاقلانه است که تعاریف موجود از نوآوری، کاربردها و مزایای آن از منظر سازمانی بررسی شود.

قربانی زاده و همکاران (۱۳۹۸) در طراحی مدل رهبری تحول آفرین در دانشگاه فنی حرفه ای به روش کیفی و نظریه زمینه ای با استفاده از نمونه گیری گلوله برفی و فن مصاحبه با ۱۶ نفر از خبرگان دانشگاه فنی حرفه ای مصاحبه نموده و سپس با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی داده های گردآوری شده تعداد ۱۶۰ مفهوم اولیه، ۲۹ مقوله فرعی و ۵ مقوله اصلی استخراج و در نهایت مدلی ۵ بُعدی جهت طراحی مدل رهبری تحول آفرین بدست آمد که ابعاد پنج گانه ی آن در قالب پنج رکن استراتژی، پیامدها، شرایط مداخله گر، شرایط زمینه ساز و شرایط علی طبقه بندی شده است. یافته های این مطالعه حکایت از اثربخشی رهبران تحول آفرین و ظرفیت انطباق پذیری سازمانی دارد. در واقع، رهبران تحول آفرین در دانشگاه فنی و حرفه ای با توسل به استراتژی انطباق پذیری بر کارایی پیروان اثر می گذارند و تحولات سازمانی را مدیریت می نمایند. مظفری و طلوعی (۱۳۹۸) در بررسی اثربخشی سبک رهبری تحول آفرین در سازمان، سعی شده است با مروری بر تحقیقات انجام شده در حوزه رهبری تحول آفرین، تاثیر این عامل بر جنبه های مختلف نیروی انسانی

سازمان بررسی گردد. در همین راستا با جستجوی مقالات مرتبط با موضوع فوق در پایگاه های علمی، حدود ۲۰ مقاله استخراج و جهت داده کاوری مورد استفاده قرار گرفت. این تحقیقات هر کدام از منظری نو به بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر نیروی انسانی سازمان پرداخته اند که در نتیجه دسته بندی این تاثیرات و حذف موارد تکراری، مشخص گردید رهبری تحول آفرین تاثیر مثبتی بر رشد و ارتقای توانمندی های روانشناختی کارکنان، گرایش به نوآوری در سازمان، افزایش هوش و یادگیری سازمانی، رشد مسئولیت اجتماعی سازمان، آمادگی برای تغییر سازمانی، ارتقای رفتار شهروند سازمانی، چابکی منابع انسانی، کاهش سکوت سازمانی، افزایش کیفیت زندگی کاری، افزایش تعهد عاطفی کارکنان دارد.

جمشیدی و کردآبادی (۱۳۹۷) در بررسی تعیین الگوی نقش چندجانبه اعتماد در تاثیر رهبری تحول گرا بر رضایت و عملکرد سازمانهای دولتی روی ۲۶۵ نفر از کارکنان شهرداری منطقه ۵ شهر تهران و با استفاده از پرسشنامه براون و همکاران (۲۰۱۳) که به روش توصیفی - پیمایشی است، نشان دادند که درک افراد از رهبری تحولی سرپرستان بر رضایت شغلی تأثیر معنی داری ندارد. همچنین نشان دادند که درک تیم از رهبری تحولی سرپرستان بر عملکرد تیمی و رضایت شغلی کارکنان شهرداری منطقه ۵ شهر تهران تأثیر مثبت و معنی داری دارد. نتایج همچنین نشان از نقش میانجی اعتماد به سرپرستان و اعتماد در تیم بر رابطه بین درک افراد از رهبری تحول گرا و درک تیم از رهبری تحول گرا با رضایت شغلی و عملکرد تیمی دارد. نتایج نیز نشان داد که درک افراد از رهبری تحولی سرپرستان بر رضایت شغلی با نقش میانجی اعتماد به سرپرستان تأثیر مثبت و معنی داری دارد.

بهادری و دهگان (۱۳۹۶) در تعیین اثر رهبری تحول آفرین و مولفه های آن بر رفتار شهروندی سازمانی و چگونگی بهبود آن در سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران تعداد ۲۳۰ نفر به صورت تصادفی پرسنل سازمان فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری تهران انتخاب و با استفاده از پرسشنامه، نشان داد نتایج آزمون، مدل مفهومی پژوهش را مورد تایید قرار داد. رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی معنادار است.

علی پورلری و عاقلی (۱۳۹۶) در بررسی نقش رهبری تحول آفرین در سازمان های امروزی، بیان می دارد که رهبری تحول گرا به عنوان یکی از پارادایم های رهبری جهت ارتقای عملکرد سازمان در محیط متلاطم امروزی با قابلیت برانگیختن کارکنان و توسعه یک فرهنگ سازمانی که رویه های اخلاقی در آن یک هنجار رفتاری تلقی شده سعی در پیش بینی تغییرات محیطی دارد. رهبران تحول آفرین تصویری از یک چشم انداز آینده روشن و مورد نیاز را شکل می دهند. قابلیت های رهبران تحول آفرین برای اجرای فرایند مناسب تحول آفرینی به سازمان ها جهت پاسخ سریع به شرایط رقابتی در حال تغییر اطمینان می بخشد سازمان های موفق به رهبرانی نیازمندند که با ژرف نگری جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان بوجود آورند. سبک رهبری تحول آفرین به ویژگی ها و فرایندهایی توجه می نماید که برای موفقیت اجرای تغییر ضروری هستند. در این مقاله به بررسی نقش رهبری تحول آفرین در سازمان های امروزی پرداخته شده است.

تیان و همکاران (۲۰۲۰) در بررسی تأثیر رهبری تحول گرا در حفظ کارکنان در شرکت های کوچک و متوسط (SME) و نقش واسطه ای رفتار شهروندی سازمانی (OCB) و نقش تعدیل کننده ارتباطات، داده ها با استفاده از نمونه گیری در دسترس از ۵۰۵ کارمند SME ها جمع آوری و با استفاده از مدل معادلات ساختاری PLS هوشمند (PLS-SEM)، یافته های این مطالعه رابطه مثبت و معناداری بین رهبری تحول گرا و OCB را نشان می دهد. به همین ترتیب، این مطالعه رابطه مثبت و معناداری را در OCB و حفظ کارکنان پیدا می کند. علاوه بر این، OCB تأثیر واسطه ای مثبتی

بر رابطه بین رهبری تحول آفرین و حفظ کارکنان داشت. علاوه بر این، ارتباطات به طور مثبت رهبری تحول آفرین - روابط حفظ OCB و OCB - کارکنان را تعدیل می کند.

منظور و همکاران (۲۰۱۹) در بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی و مسئولیت اجتماعی شرکت به عنوان واسطه در SME ها، با هدف تأثیر رهبری تحول گرا بر عملکرد شغلی و بررسی مکانیسم واسطه-گری مسئولیت اجتماعی شرکت (CSR) توسعه یافته است. داده های اولیه با استفاده از روش طراحی مقطعی از کارمندان جمع آوری شد. کارمندانی که در این تحقیق شرکت کرده اند در شرکت های کوچک و متوسط (SME) پاکستان مشغول کار هستند. در مجموع ۳۰۰ پرسشنامه منتشر شد و ۱۳۰ پرسشنامه دریافت شد. تجزیه و تحلیل رگرسیون برای بررسی اینکه آیا مسئولیت اجتماعی شرکت واسطه ارتباط بین رهبری تحول گرا و عملکرد شغلی است، اجرا شد. نتایج مطالعه نشان می دهد که رهبری تحول گرا عملکرد شغلی را به طور مثبت و کامل پیش بینی می کند. به ویژه، این مطالعه نشان می دهد که مسئولیت اجتماعی شرکت به طور قابل توجهی تأثیر رهبری تحول گرا را بر عملکرد شغلی واسطه ای می کند.

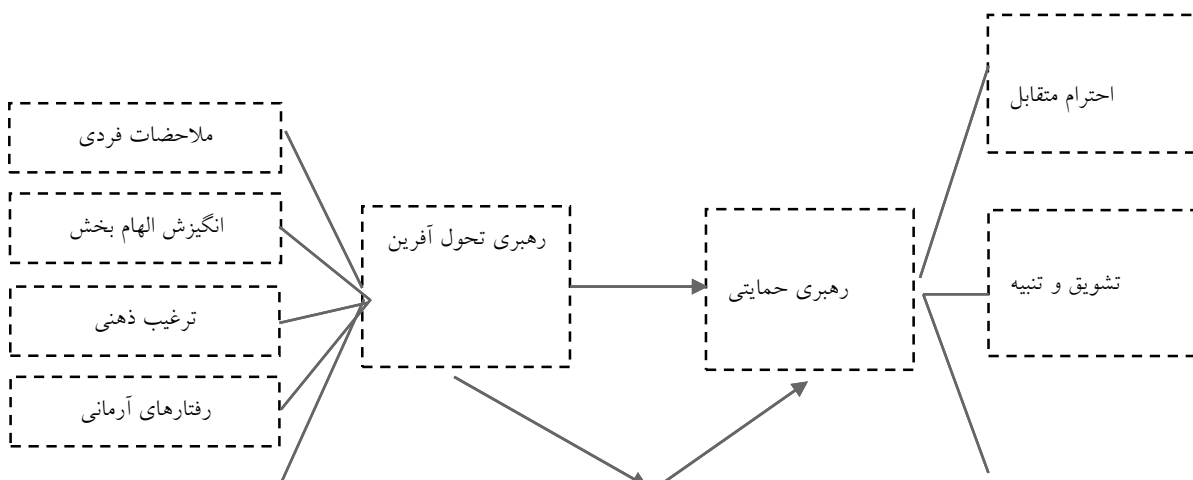
نیوگن، میا، ویناتا و چانگ (۲۰۱۷) در بررسی تأثیر سبک تحول-رهبری و سیستم کنترل مدیریت بر عملکرد مدیریتی با بررسی موارد زیر: (۱) چگونه سبک رهبری تحول گرا بر انتخاب طرح یک سیستم اندازه گیری عملکرد جامع (PMS) و سیستم پاداش تأثیر می گذارد، چشم انداز تحقیق در مورد انتخاب در طراحی سیستم های کنترل مدیریت را اضافه می کند. (۲) چگونه اعتماد مدیران تابع به اطلاعات گسترده حسابداری (BSA) فرآیندهای تصمیم گیری مدیریتی و عملکرد مدیریتی آنها را تسهیل می کند. نتایج حاکی از آن است که سبک رهبری تحول آفرین تأثیر مثبت و مستقیم قابل توجهی بر عملکرد مدیریتی دارد. همچنین نتایج نشان داد که تأثیر مثبت و مستقیم قابل توجهی در استفاده از اطلاعات BSA و PMS جامع دارد، اما تأثیر قابل توجهی بر سیستم های پاداش ندارد و سبک رهبری تحول گرا از طریق سه واسطه، یعنی PMS جامع، سیستم های پاداش و اطلاعات BSA، تأثیر غیر مستقیم بر عملکرد مدیریتی دارد.

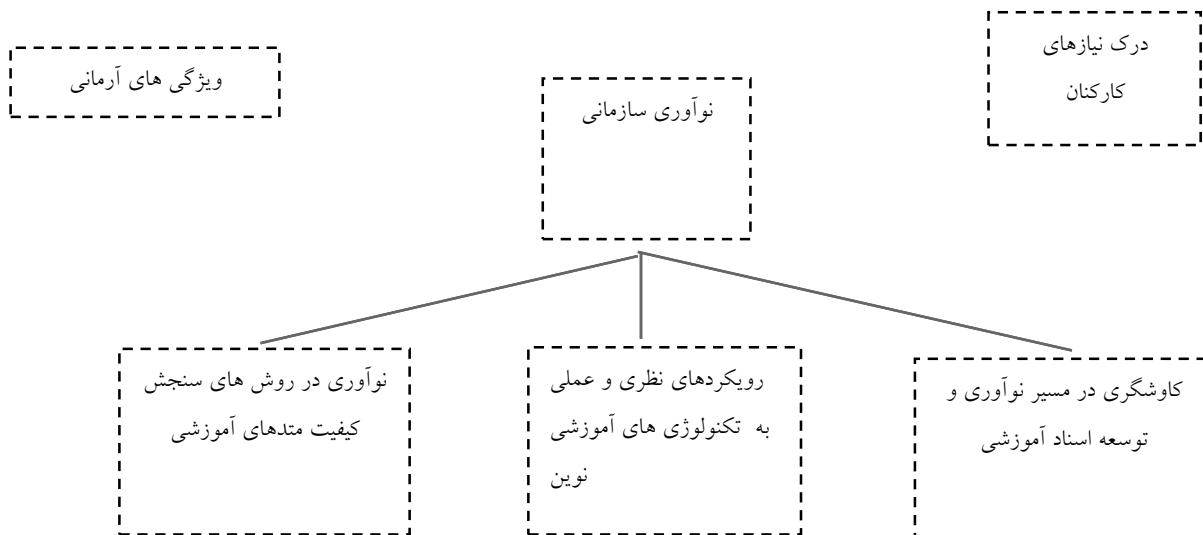
چن، بیان و هو (۲۰۱۵) در بررسی تأثیر رهبری تحول گرا بر هوش هیجانی و عملکرد کار، داده ها از یک موسسه تحقیق و توسعه مستقر در ارتش جمع آوری شد. در مجموع، ۲۰۲ نسخه از پرسشنامه بازگردانده شد که در نتیجه نرخ بازده ۶۷٫۳ درصد بود. برای آزمون این مدل نظری از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. نتایج نشان داد که هوش هیجانی با عملکرد کار رابطه مثبت دارد. در همین حال، رهبری تحول گرا رابطه بین هوش هیجانی و عملکرد کارکنان را تعدیل می کند.

رائو و کریم عبدل (۲۰۱۵) در بررسی تأثیر رهبری تحول گرا بر عملکرد تیم: یک مطالعه تجربی در امارات متحده عربی با هدف بررسی تجربی تأثیر رهبری تحول گرا بر عملکرد تیم و اثرات حمایت از نوآوری و توانمندسازی روانشناختی در این انجمن انجام داد. این مطالعه یک چارچوب مفهومی برای درک انگیزه و حمایت از کارکنان منفرد ارائه می دهد که می تواند بر عملکرد تیم تأثیر بگذارد. چارچوب مفهومی شامل توانمندسازی روانشناختی و پشتیبانی از نوآوری به عنوان متغیرهای میانجی در تأثیر رهبری تحول گرا بر عملکرد تیم است. این مطالعه همچنین چارچوب مفهومی پیشنهادی را با استفاده از یک روش تجزیه و تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم، یعنی مدل سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی، با داده های جمع آوری شده از ۱۸۲ پیرو از ۱۰ سازمان خدماتی در امارات متحده عربی، تأیید می کند. یافته ها حاکی از آن است که رهبری تحول آفرین تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد تیم دارد و برعکس، رهبری معاملات تأثیر منفی قابل توجهی بر عملکرد تیم دارد. دو بعد توانمندسازی روانشناختی مانند معنا و تعیین سرنوشت، اثر میانجیگری جزئی در رابطه بین رهبری تحول گرا و عملکرد تیم دارند.

روش تحقیق

نوع روش تحقیق بسته به چگونگی بیان چارچوب تحقیق از سوی محقق می تواند به روش های مختلفی صورت گیرد. بسته به آنچه که هدف محقق از انجام تحقیق نامیده می شود نوع و روش تحقیق نیز بر این اساس شکل می گیرد. روش های زیادی برای انجام تحقیق وجود دارد برخی به صورت کمی و برخی نیز به صورت کیفی می باشد. تحقیقاتی نیز وجود دارد که لازم است تا با تلفیق دو روش کمی و کیفی نتایج کاملتری را بدست آورد. در این پژوهش که با هدف ارائه مدل رهبری تحول آفرین مبتنی بر رهبری حمایتی مدیران و معاونین پرورشی آب 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 می باشد، ارائه گردد. لذا در بخش نخست با استفاده از مصاحبه با خبرگان و سپس پیاده نمودن متن صوتی این مصاحبه در نرم افزار مکس کیودا از طریق کدگذاری شاخص های مورد نظر در رابطه با مدل هدف پژوهش تحلیل های لازم در بخش های بعدی صورت گیرد. فرایند انجام پژوهش بدین صورت است که شاخص های شناسایی شده با استفاده از نرم افزار مکس کیودا (Maxqda11) کد گذاری شده و فراوانی هرکدام از آن ها در تحقیقات مذکور مشخص خواهد شد تا شاخص های با فراوانی بیشتر که به عنوان شاخص های مهم و اثرگذار در رابطه با سبک های رهبری، رهبری تحول آفرین و رهبری حمایتی و نوآوری سازمانی مشخص خواهند شد در بخش دوم پژوهش که به صورت کمی می باشد مورد ارزیابی قرار گیرند و نقش و جایگاه هرکدام از آن ها در مدل مورد نظر تبیین شود. سپس با استفاده از روش کمی و با ابزار پرسشنامه نظر افراد نمونه (تشکیل پنل خبرگان) در مورد سئوالات و شاخص های استعمال شده از بخش کیفی و با استفاده از تحلیل توصیفی، مدل تلفیقی مبتنی بر رهبری تحول آفرین و رهبری حمایتی با توجه به وجوه اشتراک و افتراق بدست آمده ارائه خواهد شد. در این پژوهش نخست جهت شناسایی وضع موجود از روش پیمایشی استفاده شد و سپس به منظور پیشبرد پژوهش پرسشنامه بین جامعه آماری توزیع گردید. 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 به تعداد ۲۰۵ نفر تعیین شد که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب شدند. پس از طراحی مولفه های رهبری حمایتی و مشخص شدن اینکه مولفه های شناسایی شده به خوبی رهبری تحول آفرین را تبیین می کنند، اثر نقش میانجی نوآوری سازمانی برای این ارتباط در نظر گرفته شد. برای بررسی نتایج از نرم افزار SPSS و نرم افزار لیزرل در بررسی ارتباط رهبری تحول آفرین مبتنی بر رهبری حمایتی با نقش میانجی نوآوری در مدیران و معاونین پرورشی پرداخته شد. یافته های حاصل به شرح زیر ارائه شد.





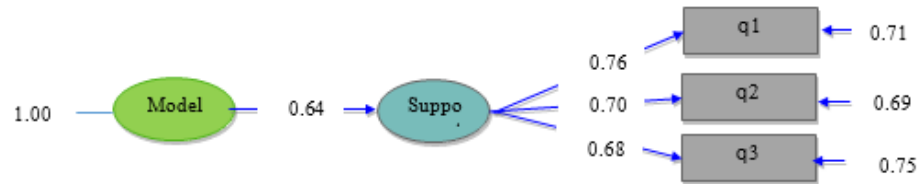
شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

جدول ۱- ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه پژوهش

ضریب کرونباخ	ابعاد	ضریب کرونباخ	متغیر
۰/۸۴	ملاحظات فردی	۰/۹۳	رهبری تحول آفرین
۰/۷۸	انگیزش الهام بخش		
۰/۸۲	ترغیب ذهنی		
۰/۸۸	رفتارهای آرمانی		
۰/۹۲	ویژگی های آرمانی		
۰/۹۱	احترام متقابل	۰/۸۸	رهبری حمایتی
۰/۷۴	تشویق و تنبیه		
۰/۸۵	درک نیازهای کارکنان		
۰/۸۳	کاوشگری در مسیر نوآوری و توسعه اسناد آموزشی	۰/۹۵	نوآوری سازمانی
۰/۹۴	رویکردهای نظری و عملی به تکنولوژی های آموزشی نوین		
۰/۸۹	نوآوری در روش های سنجش کیفیت متدهای آموزشی		

تحلیل های استنباطی

ارزیابی متغیرهای ارائه شده در مدل مفهومی پژوهش

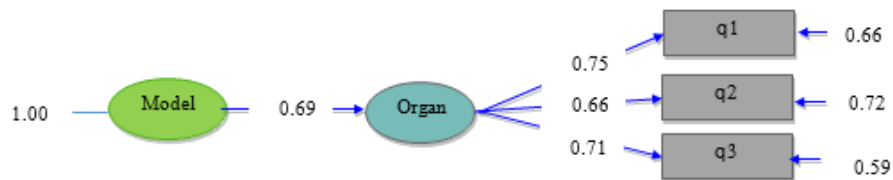


شکل ۲- تحلیل عاملی تاییدی متغیر رهبری حمایتی

در راستای تحلیل استنباطی متغیر رهبری حمایتی با استفاده از آزمون t تک نمونه ای در مدل ارائه شده به منظور تبیین نقش این متغیر تحلیل های لازم انجام شد که نتایج آن در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول ۲- ارزیابی متغیر رهبری حمایتی بر اساس متغیرهای فرعی

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد	تفاوت میانگین	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری
احترام متقابل	۳,۲۶	۰,۵۷۱	۰,۵۴۷	۰,۲۲۵	۱۳,۴۶	۱۰۴	۰.۰۰۰
تشویق و تنبیه	۳,۵۷	۰,۷۱۲	۰,۶۹۹	۰,۳۱۴	۱۴,۱۶	۱۰۴	۰.۰۰۰
درک نیازهای کارکنان	۳,۰۲	۰,۵۲۱	۰,۵۰۳	۰,۲۱۸	۱۶,۲۵	۱۰۴	۰.۰۰۰



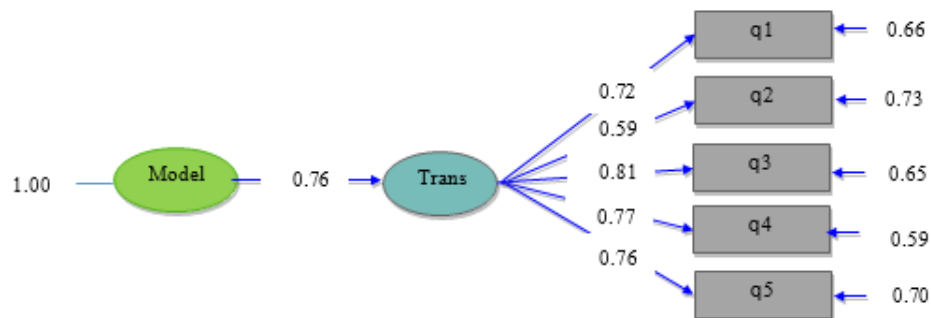
شکل ۳- تحلیل عاملی تاییدی متغیر نوآوری سازمانی

در راستای تحلیل استنباطی متغیر نوآوری سازمانی با استفاده از آزمون t تک نمونه ای در مدل ارائه شده به منظور تبیین نقش این متغیر تحلیل های لازم انجام شد که نتایج آن در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول ۳- ارزیابی متغیر نوآوری سازمانی بر اساس متغیرهای فرعی

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد	تفاوت میانگین	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری
-------	---------	------------------	----------------	---------------	---------	------------	--------------

0.000	۱۰۴	۱۷,۱۶	۰,۳۱۱	۰,۶۵۷	۰,۷۸۲	۴,۱۷	کاوشرگی در مسیر نوآوری و توسعه اسناد آموزشی
0.000	۱۰۴	۱۵,۱۴	۰,۲۵۳	۰,۶۴۲	۰,۷۲۵	۳,۷۸	رویکردهای نظری و عملی به تکنولوژی های آموزشی نوین
0.000	۱۰۴	۱۴,۷۷	۰,۲۳۶	۰,۶۲۸	۰,۶۷۹	۳,۵۵	نوآوری در روش های سنجش کیفیت متدهای آموزشی



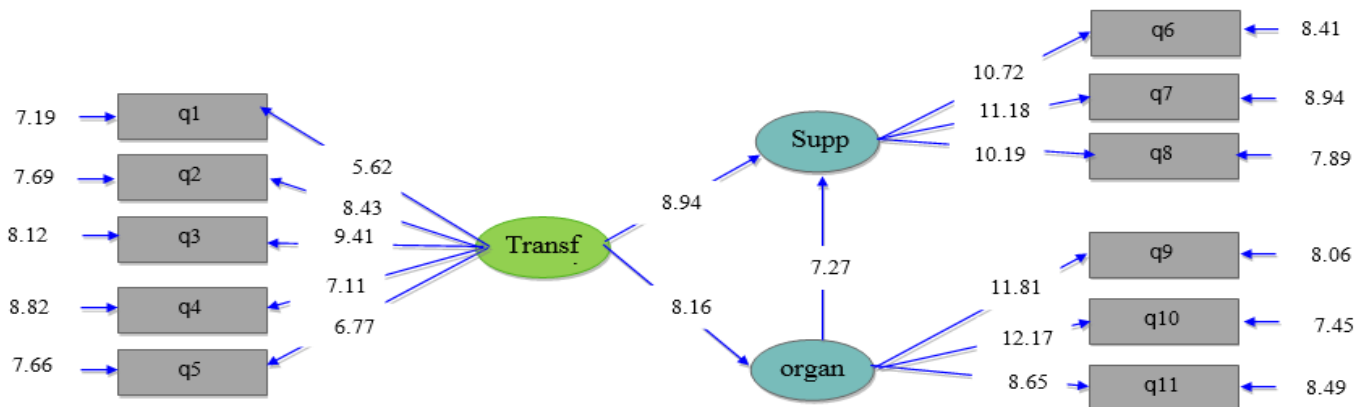
شکل ۴- تحلیل عاملی تاییدی متغیر رهبری تحول آفرین

در راستای تحلیل استنباطی متغیر رهبری تحول آفرین با استفاده از آزمون t تک نمونه ای در مدل ارائه شده به منظور تبیین نقش این متغیر تحلیل های لازم انجام شد که نتایج آن در جدول (۴) ارائه شده است.

جدول ۴- ارزیابی متغیر رهبری تحول آفرین بر اساس متغیرهای فرعی

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد	تفاوت میانگین	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری
ملاحظات فردی	۳/۱۴	۰,۶۷۵	۰,۶۱۷	۰,۳۱۹	۱۶,۱۲	۱۰۴	0.000
انگیزش الهام بخش	۳/۹۵	۰,۷۱۲	۰,۶۲۲	۰,۴۱۲	۱۷,۴۲	۱۰۴	0.000
ترغیب ذهنی	۴/۲۶	۰,۸۸۶	۰,۷۵۵	۰,۴۵۲	۱۹,۵۶	۱۰۴	0.000
رفتارهای آرمانی	۴/۱۸	۰,۸۱۷	۰,۷۴۱	۰,۴۲۹	۱۹,۱۱	۱۰۴	0.000
ویژگی های آرمانی	۳/۸۸	۰,۷۲۹	۰,۶۹۱	۰,۳۸۴	۱۷,۲۲	۱۰۴	0.000

آمار استنباطی مبتنی بر نتایج تحقیق در حالت معناداری

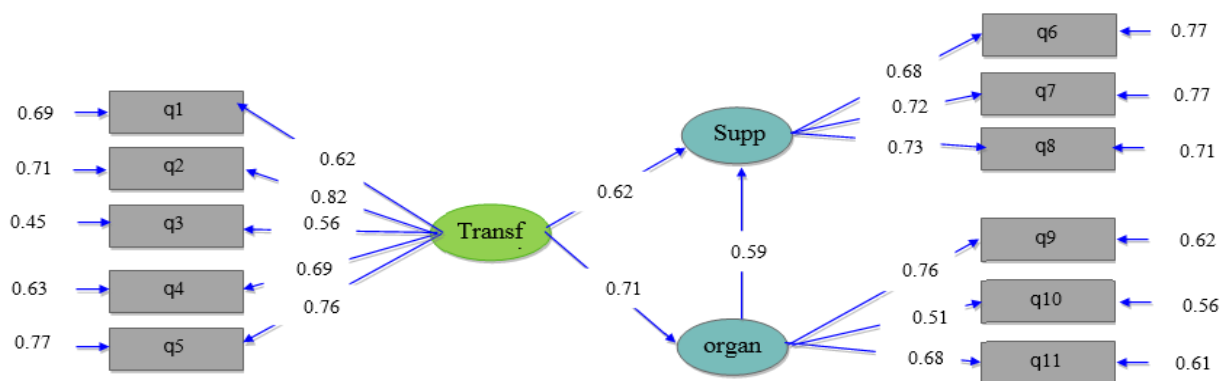


Chi-Square=55.53, df=51, P-value=0.00000, RMSEA=0.024

شکل ۵- مدل آزمون شده تحقیق در حالت معناداری

به منظور ارزیابی ارتباط بین متغیرها با استفاده از مدل معناداری می توان نتیجه گرفت که در مدل ارائه شده اعدادی دارای اثرگذاری ارتباط معناداری هستند که خارج از بازه (۱,۹۶ الی -۱,۹۶) قرار بگیرند. بنابراین همانگونه که در شکل (۵) مشاهده گردید در این مدل پژوهش حاضر همه ضرایب مورد ارزیابی برای مسیرهای مدل بیشتر از ۱,۹۶ است؛ که می توان نتیجه گرفت که رهبری تحول آفرین به صورت مستقیم و هم غیرمستقیم به واسطه متغیر میانجی نوآوری سازمانی بر رهبری حمایتی اثرگذار می باشد. به عبارت دیگر نتایج نشان داد که تمامی فرضیه های پژوهش مورد تایید می باشد.

بررسی نتایج مدل تحقیق در حالت استاندارد



Chi-Square=55.53, df=51, P-value=0.00000, RMSEA=0.024

شکل ۶- مدل آزمون شده تحقیق در حالت استاندارد

همانگونه که در شکل (۶) مشاهده گردید میزان شدت تاثیر متغیرها نسبت به هم ارائه گردیده است. بر اساس مدل استاندارد پژوهش می توان نتیجه گرفت که متغیر رهبری تحول آفرین با شدت اثر ۰,۷۱ بر رهبری نوآوری سازمانی موثر بوده است و نوآوری سازمانی نیز با شدت ۰,۵۹ بر رهبری حمایتی موثر است. همچنین رهبری تحول آفرین به صورت مستقیم با شدت ۰,۶۲ بر رهبری حمایتی موثر می باشد. این بدان مفهوم است که در ازای هر واحد تغییر در رهبری تحول آفرین ۷۱ درصد تغییر در نوآوری سازمانی ایجاد می گردد. همچنین به ازای هر واحد تغییر در نوآوری سازمانی ۵۹ درصد تغییر در رهبری حمایتی صورت می گردد. از طرفی به ازای هر واحد تغییر در رهبری تحول آفرین به طور مستقیم رهبری حمایتی ۶۲ درصد تغییر خواهد داشت.

جدول ۵- بررسی فرضیه اول

فرضیه اول	ضریب مسیر	آماره t	عدد معناداری	نتیجه آزمون
رابطه بین رهبری تحول آفرین و رهبری حمایتی	۰,۶۲	۸,۹۴	۱,۹۶	تایید

همانگونه که در جدول (۵) مشاهده گردید عدد معناداری در ارتباط با دو متغیر رهبری تحول آفرین و رهبری حمایتی از آماره جدول بزرگتر می باشد ($۸,۹۴ > ۱,۹۶$). بنابراین می توان نتیجه گرفت که ارتباط بین این متغیر دارای اثر معناداری می باشد و از نوع مثبت است. از آنجاییکه فرض صفر برای این فرضیه تایید نمی شود، لذا می توان نتیجه گرفت که اثر رهبری تحول آفرین بر رهبری حمایتی از نوع مثبت و معناداری بوده و شدت آن برابر ۰,۶۲ است. بنابراین فرضیه اول مورد تایید می باشد.

جدول ۶- بررسی فرضیه دوم

فرضیه اول	ضریب مسیر	آماره t	عدد معناداری	نتیجه آزمون
رابطه بین رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی	۰,۷۱	۸,۱۶	۱,۹۶	تایید

همانگونه که در جدول (۶) مشاهده گردید عدد معناداری در ارتباط با دو متغیر رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی از آماره جدول بزرگتر می باشد ($۸,۱۶ > ۱,۹۶$). بنابراین می توان نتیجه گرفت که ارتباط بین این متغیر دارای اثر معناداری می باشد و از نوع مثبت است. از آنجاییکه فرض صفر برای این فرضیه تایید نمی شود، لذا می توان نتیجه گرفت که اثر رهبری تحول آفرین بر نوآوری سازمانی از نوع مثبت و معناداری بوده و شدت آن برابر ۰,۷۱ است. بنابراین فرضیه اول مورد تایید می باشد.

جدول ۷- بررسی فرضیه سوم

فرضیه اول	ضریب مسیر	آماره t	عدد معناداری	نتیجه آزمون
رابطه بین رهبری حمایتی و نوآوری سازمانی	۰,۵۹	۷,۲۷	۱,۹۶	تایید

همانگونه که در جدول (۷) مشاهده گردید عدد معناداری در ارتباط با دو متغیر رهبری حمایتی و نوآوری سازمانی از آماره جدول بزرگتر می باشد ($۷,۲۷ > ۱,۹۶$). بنابراین می توان نتیجه گرفت که ارتباط بین این متغیر دارای اثر معناداری می

باشد و از نوع مثبت است. از آنجاییکه فرض صفر برای این فرضیه تایید نمی شود، لذا می توان نتیجه گرفت که اثر رهبری حمایتی و نوآوری سازمانی از نوع مثبت و معناداری بوده و شدت آن برابر ۰,۵۹ است. بنابراین فرضیه اول مورد تایید می باشد.

جدول ۸- نتایج کامل ارزیابی فرضیه های پژوهش

فرضیه	مسیر	برآورد استاندارد	عدد معناداری	نتیجه آزمون
اول	رابطه بین رهبری تحول آفرین و رهبری حمایتی	۰,۶۲	۸,۹۴	تایید
دوم	رابطه بین رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی	۰,۷۱	۸,۱۶	تایید
سوم	رابطه بین رهبری حمایتی و نوآوری سازمانی	۰,۵۹	۷,۲۷	تایید

همانگونه که در جدول (۸) نشان داده شد هر سه فرضیه پژوهش تایید شد که این موضوع حاکی از ارتباط مستقیم و معنادار بین رهبری تحول آفرین و رهبری حمایتی از نوع مثبت با توجه به نقش میانجی نوآوری سازمانی می باشد. بنابراین فرضیه اصلی تحقیق نیز که شامل ارتباط بین رهبری تحول آفرین و رهبری حمایتی می باشد مورد تایید می باشد.

بحث و نتیجه گیری

رهبری فرآیندی است که طی آن یک فرد بر گروهی از افراد برای رسیدن به یک هدف مشترک تأثیر می گذارد. برای اینکه عملکرد یک رهبر موثر باشد، باید بر همکاران خود به نحوی مثبت برای رسیدن به اهداف سازمان تأثیر بگذارد. رویکرد رهبری تحول آفرین می تواند به مدیران کمک کند تا رهبرانی استثنایی شوند. از طرفی رهبری حمایتی نوعی رهبری است که بر پایه تامین منابع برای کارکنان و هدایت آنها به نتیجه نهایی استوار است. برای انجام یک نقش رهبری حمایتی، مدیران و مالکان باید ابزارها، توصیه ها و سایر ضروریات را ارائه دهند که به کارکنان اجازه می دهد وظایف و پروژه ها را بدون نظارت و یا بدون نظارت در طول زمان تکمیل کنند. تفویض وظایف به عنوان بخشی جدایی ناپذیر از رهبری حمایتی باقی می ماند، اما به جای انجام وظایف و اهمیت دادن فقط به نتایج، دست در دست کارمندان کار می کنید تا زمانی که آن ها به اندازه کافی در کار اطمینان داشته باشند که آن را به تنهایی انجام دهند. رهبری حمایتی همچنین با انواع دیگر نقش های رهبری متفاوت است زیرا ممکن است به سطح متفاوتی از حمایت برای هر کارمند نیاز داشته باشد. سطح حمایت همیشه به سطح شغل یا سابقه موقعیت مرتبط نیست. فرض بر این است که کارمندان مختلف، صرف نظر از تخصصشان، ممکن است نیاز به نظارت یا کمک بیشتری داشته باشند تا زمانی که به سطح معینی از راحتی یا استقلال برسند. در این میان توجه به نقش نوآوری در سازمان بسیار بر ارتباط رهبری تحول آفرین و رهبری حمایتی اثرگذار خواهد بود. نوآوری سازمانی بر ایده هایی که مبتنی بر دانش و رفتار هستند، تأکید می کند که تحول آفرین هستند. از این رو، نوآوری به این می پردازد که چگونه ایده ها و رفتارهای جدید در یک سازمان معین به تصویر کشیده می شوند و به تأثیر مثبت بر سازمان کمک می کنند.

نتایج این پژوهش نشان داد که ارتباط مثبت و مستقیمی بین متغیرهای پژوهش وجود دارد که از نوع معنادار می باشد. یافته های حاکی از آن است که متغیر رهبری تحول آفرین با شدت اثر ۰,۷۱ بر رهبری نوآوری سازمانی موثر بوده است و

نوآوری سازمانی نیز با شدت ۰,۵۹، بر رهبری حمایتی موثر است. همچنین رهبری تحول آفرین به صورت مستقیم با شدت ۰,۶۲ بر رهبری حمایتی موثر می باشد. این بدان مفهوم است که در ازای هر واحد تغییر در رهبری تحول آفرین ۷۱ درصد تغییر در نوآوری سازمانی ایجاد می گردد. همچنین به ازای هر واحد تغییر در نوآوری سازمانی ۵۹ درصد تغییر در رهبری حمایتی صورت می گردد. از طرفی به ازای هر واحد تغییر در رهبری تحول آفرین به طور مستقیم رهبری حمایتی ۶۲ درصد تغییر خواهد داشت. پیشنهاد می گردد بر اساس مدل رهبری تحول آفرین مبتنی بر رهبری حمایتی مدیران و معاونین پرورشی آموزش و پرورش مشهود که حاصل از انجام یک پژوهش عمیق در این سازمان می باشد. مدل های مبتنی بر ویژگی های آرمانی که در بسیاری از سازمان ها در حال حاضر پیاده می شود، برنامه ریزی و با نظارت دقیق عملیاتی گردد. همچنین از آنجایی که صرف نظر کردن از تمایلات فردی به خاطر گروه از مولفه های بسیار حائز اهمیت در این پژوهش بدست آمد، لذا پیشنهاد می گردد که این موضوع در چارچوب یک دستورالعمل فرهنگی در اسناد بالادستی تدوین و به منظور پیاده سازی در سازمان های وابسته به آموزش و پرورش در جهت تقویت تحول آفرینی مدیران و معاونین پرورشی به این سازمان ها ابلاغ گردد. از آنجایی که در سازمان آموزش و پرورش تبدیل فردگرایی به پیوند گروهی و خدمت گذار بودن به عنوان یک اصل نهادینه در این سازمان در تک تک بخش های مختلف این سازمان رخنه دارد و اصلی جداناپذیر به حساب می آید. لذا مدیران و معاونین پرورشی به منظور خلق رهبری تحول آفرین در سازمان لازم است این ویژگی را در خود دوچندان تقویت نموده و در راستای جلوگیری از انحراف آن دارای یک ناظر بالقوه و جدای از بخش های بازرسی سازمان بوده تا بتوان از بروز هرگونه تخلف از سوی این بخش مدیریتی در سازمان که می تواند پیامدهای جبران ناپذیری را در پی داشته باشد، جلوگیری نمود.

Presenting a transformational leadership model based on supportive leadership with the mediating role of organizational innovation

Abstract

Transformational leadership is the basis of long-term organizational changes that enable access to higher goals for the organizational system. In this research, which aims to present a transformative leadership model based on supportive leadership with the mediating role of organizational innovation in managers and assistants. First, a survey method was used to identify the current situation, and then, in order to advance the research, a questionnaire was distributed among the statistical society. 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 examined components and the transformative leadership variable with the mediating role of organizational innovation in the Tabadakan District Education Department of Mashhad is quite significant. The results showed that the transformational leadership variable was effective on organizational innovation leadership with an intensity of 0.71, and organizational innovation was effective on supportive leadership with an intensity of 0.59. Also, transformational leadership is directly effective on supportive leadership with an intensity of 0.62. This means that for each unit of change in transformational leadership, 71% change in organizational innovation is created. Also, for each unit of change in organizational innovation, there is a 59% change in supportive leadership. On the other hand, for each unit of change in transformational leadership, supportive leadership will change by 62%.

Keywords: transformational leadership, supportive leadership, organizational innovation, education

- 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.
- Ali Purleri. R; Aqili, A.2017. The role of transformational leadership in today's organizations. *The Second International Conference on New Horizons in Management and Accounting, Economics and Entrepreneurship in Iran*.
- Amin S., Kamal Y., Sohail A. 2018. The relationship between transformational leadership and project team performance: assessing the mediating role of a project team management education. *Apeejay J. Manag. Sci. Technol.* 3p 1–12. 10.4135/9781483349169.n1
- Amini Pouya. H, Salami, E. 2017. The Relationship between Transformational Leadership and Manpower Productivity with the Corporate Life Sustainability Approach (Case Study: East Azerbaijan Civil Contractor Companies). *Quarterly Journal of Engineering and Construction Management*, Second Year, No. 8.
- 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),p 7-25. [in Persian]
- Arif S., Akram A. 2018. Transformational leadership and organizational performance. *SEISENSE J. Manag.* 1,p 59–75.
- Aronson, E.1973. *social Psychology*. Translated by Hossein Shokrkan 2010. Tehran: Roshd Publications.
- Avolio, B. J. 1999. *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks: CA: Sage.
- 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),p 75-96.
- Bahadori . S;Dehgan.M. 1396. The effect of transformational leadership on transformational-oriented organizational citizenship behavior (Case study: Information and Communication Technology Organization of Tehran Municipality). *Journal of General Policy Making in Management (Mission of Public Management)*., 8 (26),p 29-40
- Beykzadeh. J, Philosophy.A.2009. Transformational organizational leadership. *Work and Society*, 110, p11-4
- 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 p808–810.

- 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. p438-453.
- Cole MS, Bruch H, Vogel B. 2006. Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism. *Journal of Organizational Behavior*; 27(4): p463-484.
- Dalton M, Hoyle D, Watts M. 2011. *Human relations*. 4 th Edition. USA: South-Western Cengage Learning.
- Duckett, H. & Macfarlane, E. 2003. "Emotional intelligence and transformational leadership im retailing", *Leadership & Organization Development Journal*, 24(6):p 309-317 .
- Ebrahimi Nejad.M; Zarei. M 2018. The Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior. *Management Studies (Improvement and Transformation)*, 27 (90),p 141-160
- Ghorbanizadeh.V.A; Sharifzadeh, F; Seyed Naqavi, M. A; Biglery.M .2019. Designing a transformational leadership model in a technical and professional university. *Management Research in Iran*; 23 (2):p 127-150
- 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 Organizational Citizenship Behavior and Communication. *Front. Psychol.*, 17 March 2020.
- Jamshidi.M; Kurd Abadi. M.2018. Designing a transformational leadership model with a mediating role of trust in government organizations. *Educational Management Research*, 10 (38),p 145-164.
- 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
- 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.p
- Khalifeh. K; Ghaffari. Ghaffari. S.M 2015. Investigating transformational leadership style in the organization. *The Third National Conference on Modern Management Sciences and Sustainable Planning in Iran*.
- 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

- Maaitah A. M. 2018. The role of leadership style on turnover intention. *Int. Rev. Manag. Mark.* 8.p 24–29.
- Malik SH. 2013. Relationship between leader behaviors and employees' job satisfaction: A pathgoal approach. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*; 7(1)p 209-222.
- Manshadi M. D., Ebrahimi F. P., Abdi H. M. 2014. A study of the relationship between transformational leadership and organizational learning. *Eur. J. Exp. Biol.* 4 p12–20
- Manzoor, Faiza; Wei, Longbao; Nurunnabi, Mohammad; Subhan, Qazi A.; Shah, Syed I.A.; Fallatah, Samaher. 2019. "The Impact of Transformational Leadership on Job Performance and CSR as Mediator in SMEs" *Sustainability* 11, no. 2: 436.
- Matwally A. Z., El Zarka S. 2017. An understanding of transformational leadership and its implication on organizational learning: a literature review.
- Mozaffari. M.M ,Toloui. H.2019. Evaluation of the effectiveness of transformational leadership style in the organization, the second national conference of new ideas in business management, Tehran
- 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);p163-176.
- 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
- Pfeffer, J. and Sutton, R.I. 2000 *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action*. Harvard Business School Press, Brighton, MA.
- Jaskyte, K. 2011 Predictors of Administrative and Technological Innovations in Nonprofit Organizations. *Public Administration Review*, 71, 77-86 <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02308.x>.
- Dess, G.G. and Picken, J.C. 2000 Changing Roles: Leadership in the 21st Century. *Organizational Dynamics*, 28,p 18-34.
[https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)88447-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)88447-8).
- World Economic Forum. 2018 *The Future of Jobs Report 2018*. Centre for the New Economy and Societ