



Presenting a Transformational Leadership Style Model for Educational Managers

Seyyedeh Maryam Mousavi, Saeed Moradi✉, Leyla Sharifian

Background and Purpose: Transformational leadership plays an important role in creating a dynamic and active vision. As a result, the aim of this research was presenting a transformational leadership style model for educational managers of Islamic Azad University. **Methods:** This study in terms of purpose was applied and in terms of implementation method quantitative from type of correlation. The research population was educational managers of Islamic Azad University of Tehran province in the academic years of 2021-22 with number of 135 people. The sample size was calculated based on Cochran's formula 102 people, which this number according to the size of the regions were selected by stratified random sampling. The research tool was a researcher-made questionnaire of transformational leadership style (141 items) whose psychometric indicators were evaluated as suitable. Data were analyzed by exploratory factor analysis and structural equation modeling methods in SPSS-26 and AMOS-23 software. **Results:** The findings showed that the transformational leadership style had 22 components in 8 dimensions were include of relationship networks, leader characteristics, resource preparation, situation analysis, change drivers, management during change, team formation and stakeholder support and change actions, which factor loading and average variance extracted from all of them was higher than 0.50 and the reliability of all of them was calculated higher than 0.80. Also, the transformational leadership style model for educational managers of Islamic Azad University had a good fit and the transformational leadership style had a significant effect on all 8 dimensions and each of the eight dimensions had a significant effect on its related components ($P < 0.05$). **Conclusion:** According to the results of this study, planning to realize the transformational leadership style in educational managers of Islamic Azad University is necessary to improve organizational performance and effectiveness.

Received: 01.07.2021
Revision: 12.09.2021
Acceptance: 21.09.2021

Keywords:
*Leadership style,
Transformational leadership,
Educational managers*

How to cite this article:
Mousavi, SM., Moradi, S., & Sharifian, L. (2021). Presenting a Transformational Leadership Style Model for Educational Managers. *Bi-Quarterly Journal of studies and psychological in adolescents and youth*, 2(2): 313-325

Article type
Original research

1. Seyyedeh Maryam Mousavi, PhD Student of Educational Management, Department of Educational Management, Islamic Azad University, Islamshahr Branch, Islamshahr, Iran, **2. Saeed Moradi**, Assistant Professor, Department of Educational Management, Islamic Azad University, Islamshahr Branch, Islamshahr, Iran, **3. Leyla Sharifian**, Assistant Professor, Department of Educational Management, Islamic Azad University, Islamshahr Branch, Islamshahr, Iran.

✉ Correspondence related to this article should be addressed to **Saeed Moradi**, Assistant Professor, Department of Educational Management, Islamic Azad University, Islamshahr Branch, Islamshahr, Iran.

Email: s.moradi@islamshahr.iau.ir

ارائه مدل سبک رهبری تحول‌گرا برای مدیران آموزشی

سیده مریم موسوی، سعید مرادی✉، لیلا شریفیان

زمینه و هدف: رهبری تحول‌گرا نقش مهمی در ایجاد یک چشم‌انداز پویا و فعال دارد. در نتیجه، هدف این پژوهش ارائه مدل سبک رهبری تحول‌گرا برای مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی بود. **روش پژوهش:** این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا کمی از نوع همبستگی بود. جامعه پژوهش مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۰ به تعداد ۱۳۵ نفر بودند. حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۱۰۲ نفر محاسبه که این تعداد با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای با توجه به حجم مناطق انتخاب شدند. ابزار پژوهش پرسشنامه محقق‌ساخته سبک رهبری تحول‌گرا (۱۴۱ گویه‌ای) بود که که شاخص‌های روانسنجی آنها مناسب ارزیابی شد. داده‌ها با روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی و مدل‌یابی معادلات ساختاری در نرم‌افزارهای SPSS-26 و AMOS-23 تحلیل شدند. **یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد که سبک رهبری تحول‌گرا دارای ۲۲ مولفه در ۸ بعد شامل شبکه روابط، ویژگی‌های رهبر، آماده‌سازی منابع، بررسی وضعیت، محرک‌های تغییر، مدیریت در زمان تغییر، تشکیل تیم و حمایت ذینفعان و اقدامات تغییر بود که بار عاملی و میانگین واریانس استخراج شده همه آنها بالاتر از ۰/۵۰ و پایایی همه آنها بالاتر از ۰/۸۰ محاسبه شد. همچنین، مدل سبک رهبری تحول‌گرا برای مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی برآش مناسبی داشت و سبک رهبری تحول‌گرا بر هر ۸ بعد و هر یک از ابعاد هشت‌گانه بر مولفه‌های مربوط به خود اثر معناداری داشتند ($P < 0/05$). **نتیجه‌گیری:** با توجه به نتایج این مطالعه، برنامه‌ریزی برای تحقق سبک رهبری تحول‌گرا در مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی برای بهبود عملکرد و اثربخشی سازمانی ضروری است.

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۴/۱۰

اصلاح مقاله: ۱۴۰۰/۰۶/۲۱

پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۰۶/۳۰

واژه‌های کلیدی:

سبک رهبری، رهبری تحول‌گرا، مدیران آموزشی

نحوه ارجاع دهی به مقاله:

موسوی، س.م.، مرادی، س.، شریفیان، ل. (۱۴۰۰). ارائه مدل سبک رهبری تحول‌گرا برای مدیران آموزشی. دوفصلنامه مطالعات و تازه‌های روان‌شناختی نوجوان و جوان، ۲(۲): ۳۱۳-۳۲۵

نوع مقاله:

پژوهشی اصیل

۱. سیده مریم موسوی، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اسلامشهر، اسلامشهر، ایران؛ ۲. سعید مرادی، استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اسلامشهر، اسلامشهر، ایران؛ ۳. لیلا شریفیان، استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اسلامشهر، اسلامشهر، ایران.

✉ مکاتبات مربوط به این مقاله خطاب به سعید مرادی، استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اسلامشهر، اسلامشهر، ایران است.

پست الکترونیکی: s.moradi@islamshahr.iau.ir

مقدمه

مهم‌ترین ویژگی سازمان‌های امروزی، تغییر و تحول است و در چنین شرایطی اگر سازمان نتواند خود را با شرایط محیطی پیچیده و متغیر سازگار نماید، بقای خود را به خطر خواهد انداخت (پروفیرو، کاریلهو، فیلیسیو و جاردیم^۱، ۲۰۲۱). در دو دهه اخیر توسعه سازمانی بیشتر بر توانمندسازی مدیران و رهبران تاکید داشته و موفقیت سازمان را در گرو داشتن رهبرانی کارآمد و اثربخش توصیف کردند (جانسون و انزی^۲، ۲۰۲۱). رهبری^۳ یکی از ارکان ترقی جوامع بشری بوده و جزء مهمی از مدیریت محسوب می‌شود که لازمه آن داشتن یک سری مهارت‌های رهبری برای تحقق اهداف سازمانی به شیوه مطلوب می‌باشد (لورنتزن^۴، ۲۰۲۲). رهبری به معنای توانمندی ترغیب پیروان به کوششی مشتاقانه و مجدانه جهت دستیابی به اهدافی معین است (دینگ، لی، ژانگ، شنگ و وانگ^۵، ۲۰۱۷). امروزه سازمان‌ها با تغییرها، دگرگونی‌ها و تحول‌های سریع و پرشتابی بی‌سابقه مواجه هستند و رقابت سازمان‌ها در جوامع توسعه‌یافته و درحال توسعه فضایی ناپایدار برای تمامی کارکنان ایجاد کرده است که برای مواجهه یا مقابله با چنین شرایط و داشتن سازمانی توسعه‌یافته نیاز به رهبرانی توانمند و تحول‌گرا است (اجها، آچاربا و کوپر^۶، ۲۰۱۸). بنابراین، رهبری تحول‌گرا^۷ یک فرآیند می‌باشد، نه مجموعه‌ای از فعالیت‌های مجزا و بر این اساس رهبری جریانی از پیوندهای تکاملی است که در آن رهبر به‌طور منظم پاسخ‌های معناداری از سوی پیروان یا کارکنان دریافت و رفتار خود را بر اساس این واکنش‌ها و رفتارهای حمایت‌گرایانه یا منتقدانه اصلاح می‌کند (بیول، مارتینز و ماتیوت^۸، ۲۰۱۹).

رهبری تحول‌گرا یکی از پارادایم‌های رهبری در روانشناسی سازمانی است که می‌تواند برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد نماید و سبب افزایش بازده سازمان در کوتاه‌مدت و

بلندمدت شود (اگوتنس، اکوگستاد، هتلند، السن، اسپویک، بکر و اینارسن^۹، ۲۰۲۱). رهبری تحول‌گرا نوعی رهبری است که در آن رهبران دارای موهبت‌های خاص برای پیروان خود انگیزش و توجهی ویژه ایجاد و با نفوذ آگاهانه بر قلب آنان، آنها را هدایت می‌کنند (نیسن، مادر، استرید و جیمیسون^{۱۰}، ۲۰۱۷). رهبری تحول‌گرا فرآیندی است که در آن رهبر و پیروان (کارکنان) تلاش می‌نمایند تا یکدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق، انگیزه و اثربخشی برسانند (ونگ و برنتزن^{۱۱}، ۲۰۱۹). رهبری تحول‌گرا به دنبال آن است که با استفاده از چهار مولفه نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی بتواند خلأهای ناشی از کاستی‌های مدیریت سنتی را جبران کند و سازمان‌ها را به کمال و تعالی برساند (لو، گیوجیت، لی و مادیرا^{۱۲}، ۲۰۱۹). نفوذ آرمانی یعنی ایجاد احترام بین پیروان نسبت به رهبر به‌عنوان عامل اصلی تغییر و تحول، انگیزش الهام‌بخش یعنی القای توانمندی به پیروان توسط رهبر جهت حل مشکل‌ها و چالش‌های سازمانی، ترغیب ذهنی یعنی ایجاد خلاقیت در پیروان برای یافتن روش‌های جدید و راه حل‌ها نو برای مسائل و برانگیختن ذهنی پیروان برای این منظور و ملاحظات فردی یعنی رهبر نیازهای پیروان را برای کسب موفقیت و رشد مورد توجه ویژه قرار دهد و در راستای تأمین آنها گام بردارد (سینکلر، استیفنس، ویتمن، سوانسون-بیرمن و کلارک^{۱۳}، ۲۰۲۱). رهبران تحول‌گرا برای ایجاد تحول در سازمان باید طبق چهار اصل چالش با وضع موجود و متقاعدکردن پیروان برای تغییر، ترسیم چشم‌اندازی مشترک، رهبری اثربخش در فرآیند تحول و ترویج تغییر عنصری دائمی و نهادی در سازمان عمل نمایند. چالش با وضع موجود و متقاعدکردن پیروان برای تغییر یعنی اینکه رهبران تحول‌گرا وضع موجود را نگران‌کننده و بحرانی بدانند و از طریق افزایش حساسیت پیروان نسبت به تغییرها و تهدیدهای محیطی با

9 . Agotnes, Skogstad, Hetland, Olsen, Espevik, Bakker & Einarsen
10 . Niessen, Mader, Stride & Jimmieson
11 . Wong & Berntzen
12 . Luo, Guchait, Lee & Madera
13 . Sinclair, Stephens, Whiteman, Swanson-Bearman & Clark

1 . Profirio, Carrilho, Felicio & Jardim
2 . Johnson & Anzai
3 . Leadership
4 . Lorentzen
5 . Ding, Li, Zhang, Sheng & Wang
6 . Ojha, Acharya & Cooper
7 . Transformational Leadership
8 . Buil, Martinez & Matute

از انگیزه و آرمان‌های پیروان تلاش می‌کنند تا با ارزش‌ها و خواسته‌های واقعی پیروان درآمیزند، اهداف را بالاتر از امیال و خواسته‌های جاری و روزمره قرار دهند، به سطح بالاتری از انگیزه و اخلاق دست یابند و از حد نیازهای فیزیولوژیک و امنیت پیروان بگذرند و آنها را به نیازهای تعلق و شکوفایی برسانند (الدهولی، ایساک، عبدالله و رامایه^۵، ۲۰۱۸). این رهبران می‌توانند هم پیروان خود را متعهد سازند و هم اهداف و باورهای پیروان را تغییر دهند و از آنجایی که آنان به پیروان چشم‌اندازی روشن و واضح از آینده ارائه می‌دهند، می‌توانند پیروان را به خوبی برای مشارکت برانگیزانند (دیاس، جوسف و میچل^۶، ۲۰۱۹).

با اینکه پژوهش‌هایی درباره مدل سبک رهبری تحول‌گرا در سازمان‌های مختلف انجام شده، اما پژوهشی درباره مدل مذکور در مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی یافت نشد و در ادامه نتایج مهم‌ترین پژوهش‌ها گزارش می‌شوند. نتایج پژوهش باقری و همکاران (۱۴۰۰) درباره الگوی مفهومی رهبری تحول‌گرای مدیران مدارس ابتدایی نشان داد که الگوی مذکور شش بعد هویت سازمانی (شامل دو مولفه پویایی سازمانی و هم‌افزایی سازمانی)، ساختار سازمانی (شامل دو مولفه عدم شفافیت در تدوین مقررات و قوانین اداری و عدم انعطاف‌پذیری سازمانی)، انگیزش سازمانی (شامل سه مولفه رفع نیازهای مادی و روحی کارکنان، اشاعه رفتارهای ارزشی و اشاعه رفتارهای اخلاقی)، ارتباطات سازمانی (شامل چهار مولفه برخورداری مدیران از خصایص رهبری، حمایت سازمانی، برخورداری از توانایی‌های ذهنی و آموزشی و برخورداری از تصمیم‌گیری ابتکاری)، فرهنگ سازمانی (شامل سه مولفه تاکید بر مهارت‌های رفتاری، تاکید بر انسان‌گرایی و تاکید بر علمی‌گرایی) و توسعه سازمانی (شامل سه مولفه خلق تفکر استراتژیک در سازمان، اصلاح‌پذیری سازمان و توسعه اخلاقی سازمان) داشت. بیگری، قربانی‌زاده، شریف‌زاده و نقوی (۱۳۹۹) ضمن پژوهشی درباره طراحی مدل رهبری تحول‌گرا در دانشگاه فنی‌وحرفه‌ای به این نتیجه رسیدند که در مدل مذکور شرایط علی شامل شایسته‌سالاری

تاکید بر قدرت ریسک‌پذیری پیروان را متقاعد کنند که در جهت ایجاد تحول‌های آرمانی گام بردارند. ترسیم چشم‌اندازی مشترک یعنی اینکه رهبران تحول‌گرا با تشویق پیروان به اندیشیدن درباره آینده ایده‌آل و با در نظر گرفتن منافع و منابع سازمانی، چشم‌اندازی از وضعیت مطلوب سازمان را ترسیم کنند که موردقبول همگان باشد. رهبری اثربخش در فرآیند تحول یعنی اینکه پیش‌بردن فرآیند تحول و اعمال تغییر مثبت مستلزم هدایت و کنترل است و رهبران اثربخش با القای احساس ضرورت به تغییر و کسب حمایت و پشتیبانی آنها فرآیند تحول را رهبری می‌کنند. ترویج تغییر عنصری دائمی و نهادی سازمان یعنی اینکه رهبران تحول‌گرا بعد از اعمال فرآیند تغییر از صحنه خارج نمی‌شوند، بلکه ضرورت تغییر و تحول را به صورت عنصری دائمی و نهادی در سازمان می‌دانند (شیهان، گاراوان و مورلی^۱، ۲۰۲۰).

رهبران تحول‌گرا کسانی هستند که کارکنان را از طریق تعریف دقیق نقش‌ها و وظایف کاری در جهت دستیابی به اهداف از قبل تعیین شده راهنمایی و تشویق می‌کنند، کارکنان را ترغیب می‌نمایند تا منافع سازمانی (که نفع کارکنان نیز در آن است) را به منافع شخصی ترجیح دهند و از حداکثر تلاش خود برای تحقق اهداف سازمانی استفاده نمایند (کامرهوف، لیونستین و شوتز^۲، ۲۰۱۹). رهبران تحول‌گرا از طریق ایجاد دیدگاهی امیدبخش باعث تغییر در شرایط کاری کارکنان می‌شوند، با کارکنان طوری ارتباط برقرار می‌کنند که شغل مهیج و جذابی دارند و با ایجاد انگیزش از طریق بینش امیدبخش موجب تحریک ذهن کارکنان جهت نوآوری و خلاقیت می‌شوند (جنسن، پوتوسنیک و چپودهری^۳، ۲۰۲۰). بنابراین، چنین رهبرانی با تأیید اندیشه‌ها و ارزش‌های اخلاقی کارکنان و الهام‌بخشی به آنان برای اندیشیدن به مسائل با استفاده از شیوه‌های نوین و ترسیم چشم‌اندازی روشن از آینده سبب افزایش انگیزش کارکنان و بهبود عملکرد آنها می‌شوند (ستین و کینیک^۴، ۲۰۱۵). رهبران تحول‌گرا با ارائه یک چشم‌انداز ویژه از آینده و تغییر عمده کارها و با بهره‌برداری

4 . Cetin & Kinik
5 . Aldholay, Isaac, Abdullah & Ramayah
6 . Dias, Joseph & Michael

1 . Sheehan, Garavan & Morley
2 . Kammerhoff, Lauesstein & Schutz
3 . Jensen, Potocnik & Chaudhry

مرتبط است؛ به طوری که نقش رهبران تحول‌گرا به‌عنوان توانایی مورد ملاحظه قرار دادن و ایجاد پیروانی که ظرفیت بالقوه خود را به بالفعل درآوردند مورد توجه قرار گرفته است. از یک سو رهبری تحول‌گرا نقش مهمی در بهبود عملکرد پیروان و کارکنان دارد و از سوی دیگر پژوهش‌های اندکی درباره مدل سبک رهبری تحول‌گرا انجام شده و انجام چنین پژوهش‌هایی می‌تواند به متخصصان و برنامه‌ریزان سازمانی و حتی رهبران سازمانی کمک شایانی جهت بهبود وضعیت سازمان و ارتقای عملکرد و اثربخشی آن کند. با اینکه پژوهش‌هایی درباره مدل رهبری تحول‌گرا انجام شده، اما اکثر پژوهش‌ها در این زمینه از نوع کیفی بودند و یکی از خلأهای موجود انجام پژوهش‌های کمی درباره مدل سبک رهبری تحول‌گرا می‌باشد. نکته حائز اهمیت دیگر اینکه پژوهش‌های قبلی درباره رهبری تحول‌گرا در سازمان‌های مختلف انجام شده و پژوهشی در این زمینه بر روی مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی یافت نشد، در حالی که با توجه به وسعت و گستردگی این سازمان نیاز است تا پژوهش‌های مختلفی بر روی مدیران آموزشی آن از زوایای مختلف از جمله از زاویه مدل رهبری تحول‌گرا انجام شود. با توجه به مطالب مطرح شده، هدف این پژوهش ارائه مدل سبک رهبری تحول‌گرا برای مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی بود.

روش پژوهش

این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا کمی از نوع همبستگی بود. جامعه پژوهش مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۰ به تعداد ۱۳۵ نفر بودند. حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۱۰۲ نفر محاسبه که این تعداد با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای با توجه به حجم مناطق انتخاب شدند. در این روش نمونه‌گیری ابتدا حجم مدیران آموزشی شهر تهران (۶۷ نفر) و سایر شهرهای استان تهران (۶۸ نفر) محاسبه و سپس با توجه به حجم نمونه ۱۰۲ نفر از مدیران آموزشی شهر تهران ۵۱ نفر و از مدیران آموزشی سایر

ضعیف، آنومی سازمانی و تمرکزگرایی در فنی‌و حرفه‌ای، شرایط زمینه‌ساز شامل محدودیت سازمانی ادراک شده، احساس بی‌قدرتی و سیاست‌زدگی مدیران، شرایط مداخله‌گر شامل کمبود امکانات و منابع و ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای، مقوله محوری شامل ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی، راهبردها شامل توانمندسازی چند سطحی و پیامدها شامل کارکرد تعاملی بود. در پژوهشی دیگر جمشیدی و کردآبادی (۱۳۹۷) ضمن طراحی مدل رهبری تحول‌گرا با نقش میانجی اعتماد در سازمان‌های دولتی گزارش کردند که درک افراد از رهبری تحول‌گرا بر رضایت شغلی تاثیر معناداری نداشت، اما درک تیم از رهبری تحول‌گرا بر رضایت شغلی تاثیر مثبت و معنادار داشت. دیگر نتایج نشان داد که نقش میانجی اعتماد به سرپرستان و اعتماد در تیم بر رابطه بین درک افراد از رهبری تحول‌گرا و درک تیم از رهبری تحول‌گرا با رضایت شغلی و عملکرد تیمی معنادار بود. یمینی فیروز، کلاسی، حسینی و تقی‌زاده (۱۳۹۵) ضمن پژوهشی درباره ارزیابی شاخص‌های تاثیرگذار بر رهبری تحول‌گرا از دیدگاه کارمندان، شاخص‌های تاثیرگذار را شامل ویژگی کاریزماتیک، انگیزه فکری، ملاحظات فردی و تسهیل در تحول‌گرایی معرفی کردند. همچنین، نتایج پژوهش راثی، احمد سومرو و رحمان^۱ (۲۰۲۱) نشان داد که سبک رهبری تحول‌گرا انگیزه کارکنان را افزایش می‌دهد و سبب بهبود عملکرد، تلاش بیشتر و تعهد کاری بالاتر کارکنان می‌شود. پرادهان، پاندا و جینا^۲ (۲۰۱۷) ضمن پژوهشی درباره مدل رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی روانشناختی: اثر میانجی فرهنگ سازمانی به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی روانشناختی بر رهبری تحول‌گرا به صورت مستقیم و توانمندسازی روانشناختی بر رهبری تحول‌گرا با میانجی فرهنگ سازمانی به صورت غیرمستقیم اثر مثبت و معنادار داشت. در پژوهشی دیگر امبری^۳ (۲۰۱۰) گزارش کرد که توانایی رهبر در ایجاد اعتماد به پیروان یکی از اجزای اصلی موفقیت سبک رهبری تحول‌گرا می‌باشد و ویژگی‌های رهبری مذکور با پرورش و مراقبت

3 . Embry

1 . Rathi, Ahmed Soomro & Rehman

2 . Pradhan, Panda & Jena

ترکیبی در بخش یافته‌ها گزارش که نتایج حاکی از آن بودند که شاخص‌های روانسنجی ابزار مناسب بودند.

روش اجرای پژوهش

برای انجام این پژوهش ابتدا مبانی نظری سبک رهبری تحول‌گرا بررسی و بر اساس آنها پرسشنامه‌های جهت ارزیابی سبک رهبری تحول‌گرا برای مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی طراحی شد. در مرحله بعد اقدام به تعیین حجم جامعه و نمونه و نمونه‌گیری با توجه به مناطق (شهر تهران و سایر شهرهای استان تهران) انجام شد. برای نمونه‌ها اهمیت و ضرورت پژوهش بیان و به آنها درباره رعایت نکات و ملاحظات اخلاقی از جمله رازداری، حفظ حریم نمونه‌ها، محرمانه‌ماندن اطلاعات شخصی و غیره اطمینان داده شد و در نهایت از آنان خواسته شد تا با نهایت دقت علاوه بر فرم اطلاعات جمعیت‌شناختی شامل جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه کاری به پرسشنامه محقق‌ساخته پژوهش حاضر پاسخ دهند. پس از پاسخگویی به ابزارهای پژوهش از مدیران آموزشی به دلیل مشارکت فعال در پژوهش و تکمیل ابزارها تشکر و قدردانی شد. در این مطالعه، داده‌ها با روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی و مدل‌یابی معادلات ساختاری در نرم‌افزارهای SPSS-26 و AMOS-23 تحلیل شدند.

یافته‌ها

در این مطالعه ریزشی در نمونه‌ها اتفاق نیفتاد و تحلیل‌ها برای ۱۰۲ نفر از مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی انجام شد. در جدول ۱، نتایج تعداد و درصد جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه کاری آنها گزارش شد.

شهرهای استان تهران نیز ۵۱ نفر به روش تصادفی به‌عنوان نمونه انتخاب شدند.

در این مطالعه ملاک‌های ورود به مطالعه شامل حداقل سابقه کاری ۵ سال، عدم وقوع رخداد‌های تنش‌زا مانند طلاق و مرگ نزدیکان در سه ماه گذشته، عدم ابتلاء به کووید-۱۹ در یک ماه گذشته، عدم دریافت خدمات روانشناختی در سه ماه گذشته، عدم اعتیاد و مصرف داروهای روان‌پزشکی و تمایل جهت شرکت در پژوهش بودند. همچنین، ملاک‌های خروج از مطالعه شامل انصراف از تکمیل کردن ابزارهای پژوهش و عدم پاسخگویی به بیش از ده درصد سوال‌های ابزارها بودند.

ابزار پژوهش

۱. فرم اطلاعات جمعیت‌شناختی: فرم اطلاعات جمعیت‌شناختی توسط پژوهشگران پژوهش حاضر طراحی و اطلاعاتی را درباره چهار متغیر جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه کاری ارزیابی کرد.

۲. پرسشنامه سبک رهبری تحول‌گرا: پرسشنامه سبک رهبری تحول‌گرا توسط پژوهشگران پژوهش حاضر با ۱۴۱ گویه در ۸ بعد شامل شبکه روابط، ویژگی‌های رهبر، آماده‌سازی منابع، بررسی وضعیت، محرک‌های تغییر، مدیریت در زمان تغییر، تشکیل تیم و حمایت ذینفعان و اقدامات تغییر طراحی شد. برای پاسخگویی به هر گویه از طیف لیکرت پنج درجه‌ای از کاملاً مخالفم (نمره ۱) تا کاملاً موافقم (نمره ۵) استفاده شد. نمره هر بعد با مجموع نمره‌های سازنده آن بعد و نمره کل ابزار با مجموع نمره‌های همه گویه محاسبه می‌شود. روایی صوری ابزار توسط متخصصان و خبرگان مدیریت تایید و علاوه بر آن نتایج روایی محتوایی و پایایی با روش‌های آلفای کرونباخ و

جدول ۱. نتایج تعداد و درصد اطلاعات جمعیت‌شناختی مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی

متغیر	سطح	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۵۳	۵۱/۹۶
	زن	۴۹	۴۸/۰۴
سن (سال)	۲۶-۳۵	۸	۷/۸۴
	۳۶-۴۵	۴۲	۴۱/۱۸
	۴۶-۵۵	۴۰	۳۹/۲۲

۱۱/۷۶	۱۲	بالاتر از ۵۵
۳۵/۲۹	۳۶	کارشناسی مقطع تحصیلی
۶۴/۷۱	۶۶	کارشناسی ارشد
۶/۸۶	۷	۶-۱۰ سابقه کاری (سال)
۱۲/۷۴	۱۳	۱۱-۱۵
۳۸/۲۴	۳۹	۱۶-۲۰
۴۲/۱۶	۴۳	بالاتر از ۲۰

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، بیشتر مدیران آموزشی مرد (۵۱/۹۶٪) و دارای سن ۳۶-۴۵ سال (۴۱/۱۸٪)، تحصیلات کارشناسی ارشد (۶۴/۷۱٪) و سابقه کاری بالاتر از ۲۰ سال (۴۲/۱۶٪) بودند. بررسی مفروضه‌های تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد که آماره KMO با مقدار ۰/۸۴ و آماره کرویت بارتلت با مقدار

۱۲۴۸/۵۵ در سطح کوچک‌تر از ۰/۰۰۱ معنادار بود که این یافته‌ها حاکی از همبستگی کافی و کفایت نمونه‌ها جهت انجام تحلیل عاملی بودند. در جدول ۲، نتایج تحلیل عاملی اکتشافی مدل سبک رهبری تحول‌گرا برای مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی گزارش شد.

جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی مدل سبک رهبری تحول‌گرا برای مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی						
بعد	مولفه	تعداد گویه	بار عاملی	AVE	پایایی پایایی ترکیبی	پایایی کرونباخ
شبکه روابط	۲ مولفه	۱۲	۰/۷۴	۰/۵۸	۰/۸۸	۰/۸۶
	تعاملات افقی در دانشگاه	۶	۰/۸۴	۰/۵۴	۰/۸۲	۰/۷۹
	تعاملات عمودی در دانشگاه	۸	۰/۷۸	۰/۵۲	۰/۷۸	۰/۷۵
ویژگی‌های رهبر	۳ مولفه	۲۵	۰/۸۹	۰/۶۲	۰/۹۵	۰/۹۳
	ویژگی‌های شخصیتی	۱۱	۰/۶۶	۰/۶۸	۰/۸۳	۰/۸۲
	شایستگی رهبر	۸	۰/۸۲	۰/۵۹	۰/۹۵	۰/۹۳
آماده‌سازی منابع	اخلاق حرفه‌ای رهبران تغییر	۶	۰/۸۱	۰/۵۲	۰/۸۷	۰/۸۵
	۵ مولفه	۲۲	۰/۹۳	۰/۶۷	۰/۹۵	۰/۹۴
	وجود امکانات سخت‌افزاری	۴	۰/۸۲	۰/۵۸	۰/۹۲	۰/۸۹
	وجود امکانات نرم‌افزاری	۵	۰/۷۹	۰/۵۴	۰/۹۴	۰/۹۲
	نظام یکپارچه آمار و اطلاعات	۵	۰/۲۶	۰/۲۸	۰/۶۳	۰/۶۱
بررسی وضعیت	بهره‌مندی از متخصصین IT	۴	۰/۷۷	۰/۶۸	۰/۸۵	۰/۸۳
	توانمندسازی و آموزش	۴	۰/۷۵	۰/۶۱	۰/۸۹	۰/۸۸
	۲ مولفه	۹	۰/۸۹	۰/۵۹	۰/۹۷	۰/۹۵
	برنامه‌ریزی وضعیت تغییر	۵	۰/۷۸	۰/۵۷	۰/۹۴	۰/۹۱
محرک‌های تغییر	بررسی وضعیت موجود و مطلوب	۴	۰/۷۷	۰/۵۵	۰/۹۸	۰/۹۷
	۲ مولفه	۱۳	۰/۸۵	۰/۷۲	۰/۹۲	۰/۸۹
	ایجاد انگیزه تحول	۴	۰/۸۱	۰/۵۸	۰/۸۳	۰/۸۲
	حمایت و تشویق یادگیری	۹	۰/۸۹	۰/۵۶	۰/۸۷	۰/۸۴
مدیریت در زمان تغییر	۲ مولفه	۱۴	۰/۹۲	۰/۶۱	۰/۹۸	۰/۹۶
	مدیریت تعارض	۴	۰/۸۴	۰/۵۸	۰/۹۱	۰/۹۰
	مدیریت مشارکتی	۱۰	۰/۷۹	۰/۶۳	۰/۹۵	۰/۹۴

۰/۹۰	۰/۸۷	۰/۵۹	۰/۹۴	۱۸	۳ مولفه	تشکیل تیم و حمایت ذینفعان
۰/۸۶	۰/۸۴	۰/۵۷	۰/۸۲	۴	کسب حمایت سیاسی	
۰/۹۳	۰/۹۱	۰/۵۵	۰/۸۲	۴	تشکیل تیم خبرگان	
۰/۹۲	۰/۹۰	۰/۶۶	۰/۸۳	۱۰	اعتمادسازی	اقدامات تغییر
۰/۹۴	۰/۹۰	۰/۵۹	۰/۹۱	۲۸	۴ مولفه	
۰/۹۱	۰/۸۹	۰/۶۳	۰/۷۹	۶	ساختار تغییر	
۰/۹۶	۰/۹۵	۰/۷۰	۰/۸۵	۷	عدالت در زمان تغییر	
۰/۹۰	۰/۸۸	۰/۵۱	۰/۷۷	۴	بررسی عملکرد	
۰/۸۷	۰/۸۴	۰/۵۸	۰/۶۴	۱۱	استراتژی تغییر	

که بار عاملی و میانگین واریانس استخراج شده همه آنها بالاتر از ۰/۵۰ و پایایی همه آنها با روش‌های آلفای کرونباخ و ترکیبی بالاتر از ۰/۸۰ محاسبه شد. در جدول ۳، نتایج شاخص‌های برازش مدل سبک رهبری تحول‌گرا برای مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی گزارش شد.

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، مولفه نظام یکپارچه آمار و اطلاعات با ۵ گویه از بعد آماده‌سازی منابع به دلیل نامناسب بودن حذف و مدل سبک رهبری تحول‌گرا برای مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی دارای ۲۲ مولفه در ۸ بعد شامل شبکه روابط، ویژگی‌های رهبر، آماده‌سازی منابع، بررسی وضعیت، محرک‌های تغییر، مدیریت در زمان تغییر، تشکیل تیم و حمایت ذینفعان و اقدامات تغییر بود.

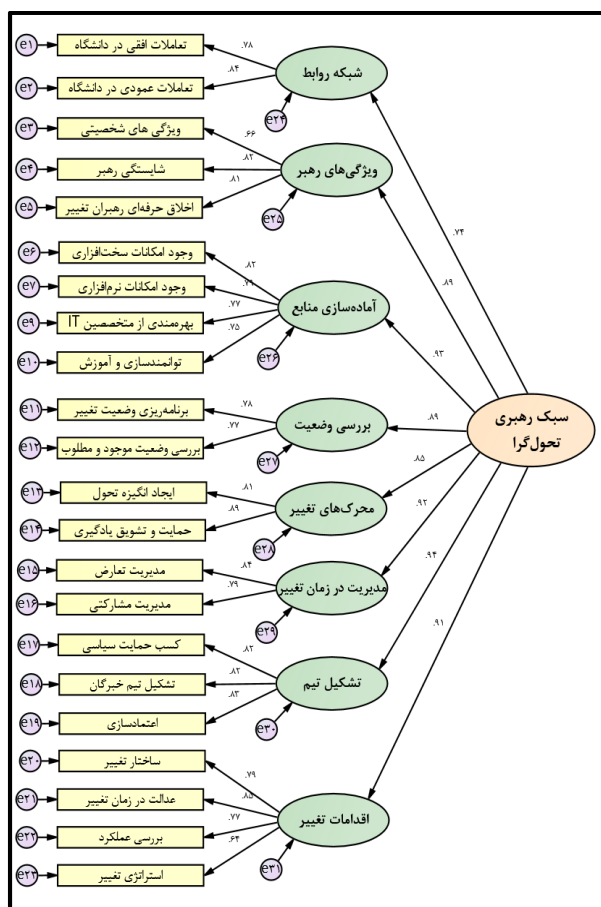
جدول ۳. نتایج شاخص‌های برازش مدل سبک رهبری تحول‌گرا برای مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی					
SRMSR	RMSEA	TLI	CFI	χ^2/df	شاخص
۰/۰۵	۰/۰۷	۰/۹۸	۰/۹۱	۲/۸۹	مقدار محاسبه شده
<۰/۱۰	<۰/۰۸	>۰/۹۰	>۰/۹۰	<۳	حد پذیرش

تحول‌گرا برای مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی به همراه بار عاملی و در جدول ۴ نتایج اثرهای مدل مذکور گزارش شد.

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، مدل سبک رهبری تحول‌گرا برای مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی برایش مناسبی داشت. در شکل ۱، نتایج مدل سبک رهبری

جدول ۴. نتایج مدل سبک رهبری تحول‌گرا برای مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی به همراه بار عاملی		
معناداری	بار عاملی	اثر
<۰/۰۵	۰/۷۴	سبک رهبری تحول‌گرا بر شبکه روابط
<۰/۰۵	۰/۸۴	شبکه روابط بر تعاملات افقی در دانشگاه
<۰/۰۵	۰/۷۸	شبکه روابط بر تعاملات عمودی در دانشگاه
<۰/۰۵	۰/۸۹	سبک رهبری تحول‌گرا بر ویژگی‌های رهبر
<۰/۰۵	۰/۶۶	ویژگی‌های رهبر بر ویژگی‌های شخصیتی
<۰/۰۵	۰/۸۲	ویژگی‌های رهبر بر شایستگی رهبر
<۰/۰۵	۰/۸۱	ویژگی‌های رهبر بر اخلاق حرفه‌ای رهبران تغییر
<۰/۰۵	۰/۹۳	سبک رهبری تحول‌گرا بر آماده‌سازی منابع
<۰/۰۵	۰/۸۲	آماده‌سازی منابع بر وجود امکانات سخت‌افزاری
<۰/۰۵	۰/۷۹	آماده‌سازی منابع بر وجود امکانات نرم‌افزاری
<۰/۰۵	۰/۷۷	آماده‌سازی منابع بر بهره‌مندی از متخصصین IT
<۰/۰۵	۰/۷۵	آماده‌سازی منابع بر توانمندسازی و آموزش

<0/05	0/89	سبک رهبری تحول‌گرا بر بررسی وضعیت
<0/05	0/78	بررسی وضعیت بر برنامه‌ریزی وضعیت تغییر
<0/05	0/77	بررسی وضعیت بر بررسی وضعیت موجود و مطلوب
<0/05	0/85	سبک رهبری تحول‌گرا بر محرک‌های تغییر
<0/05	0/81	محرک‌های تغییر بر ایجاد انگیزه تحول
<0/05	0/89	محرک‌های تغییر حمایت و تشویق یادگیری
<0/05	0/92	سبک رهبری تحول‌گرا بر مدیریت در زمان تغییر
<0/05	0/84	مدیریت در زمان تغییر بر مدیریت تعارض
<0/05	0/79	مدیریت در زمان تغییر بر مدیریت مشارکتی
<0/05	0/94	سبک رهبری تحول‌گرا بر تشکیل تیم و حمایت ذینفعان
<0/05	0/82	تشکیل تیم و حمایت ذینفعان بر کسب حمایت سیاسی
<0/05	0/82	تشکیل تیم و حمایت ذینفعان بر تشکیل تیم خبرگان
<0/05	0/83	تشکیل تیم و حمایت ذینفعان بر اعتمادسازی
<0/05	0/91	سبک رهبری تحول‌گرا بر اقدامات تغییر
<0/05	0/79	اقدامات تغییر بر ساختار تغییر
<0/05	0/85	اقدامات تغییر بر عدالت در زمان تغییر
<0/05	0/77	اقدامات تغییر بر بررسی عملکرد
<0/05	0/64	اقدامات تغییر بر استراتژی تغییر



شکل ۱. نتایج مدل سبک رهبری تحول‌گرا برای مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی به همراه بار عاملی

مسئولیت‌پذیری، چالش‌پذیری، ریسک‌پذیری، تکلیف‌مداری، تحول‌گرایی، کمال‌گرایی، نوآوری و آینده‌نگری باشند و ضمن اشراف بر موقعیت دانشگاه اقدام به تیم‌سازی و تدوین سند و برنامه تحول کنند، چشم‌انداز و اولویت‌هایی برای سازمان در نظر بگیرند و نکات و ملاحظات اخلاقی را در محیط کاری مثل نپذیرفتن رشوه، پرهیز از غیبت، چشم‌پوشی از خطای کارکنان و روحیه خودکنترلی رعایت نمایند. برای تحقق سبک رهبری تحول‌گرا در دانشگاه آزاد اسلامی نیاز به آماده‌سازی منابع با استفاده از مولفه‌های وجود امکانات مناسب سخت‌افزاری، وجود امکانات مناسب نرم‌افزاری، وجود نظام یکپارچه آمار و اطلاعات، بهره‌مندی از منابع انسانی متخصص IT و توانمندسازی و آموزش ضروری است که برای این منظور می‌توان از تجهیز نرم‌افزاری و سخت‌افزاری سازمان، ارتقای دانش کارکنان در زمینه‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری و تهیه نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای موردنیاز کارکنان، یکپارچه‌سازی داده‌ها و اطلاعات، تدوین گزارش‌های اطلاعاتی ساختاریافته، توسعه پایگاه‌های اطلاعاتی و گزارش‌های مدیریتی و راهبردی، برگزاری دوره‌های آموزشی IT با استفاده از مشاورین و متخصصین این زمینه، بهره‌گیری از دانشجویان نخبه در زمینه IT، گزینش نیروی کار بر اساس توانمندی و ایجاد محیطی خلاق، پویا و نوآورانه و ایجاد مشارکت بین واحدهای مختلف کاری استفاده کرد. همچنین، برای داشتن رهبرانی تحول‌گرا در مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی باید وضعیت موجود و مطلوب را بررسی و برای وضعیت تغییر برنامه‌ریزی کرد که این امر از طریق بررسی مشکلات دانشگاه و وضعیت موجود و مطلوب آن، برنامه‌ریزی جهت دستیابی به وضعیت مطلوب، آماده‌سازی طرح‌های انجام تغییر، بررسی راه‌ها و پیامدهای تغییر و بررسی بازخورد و عملکرد کارکنان پس از تغییر محقق می‌شود. نکته حائز اهمیت دیگر برای رهبری تحول‌گرا اینکه اقدام به ایجاد انگیزه تحول و حمایت و تشویق یادگیری شود که برای این کار می‌توان از شاخص‌هایی مانند ایجاد آمادگی و کمک به کارکنان برای پذیرش تغییر و تحول، تلاش جهت درک لوازم تغییر و تحول، برگزاری دوره‌های ارتقای کارکنان و شرکت در همایش‌ها و کنفرانس‌های علمی، آموزش به کارکنان و

همان‌طور که در شکل ۱ و جدول ۴ مشاهده می‌شود، سبک رهبری تحول‌گرا بر هر ۸ بعد و هر یک از ابعاد هشت‌گانه بر مولفه‌های مربوط به خود اثر معناداری داشتند ($P < 0.05$).

بحث و نتیجه‌گیری

سبک رهبری تحول‌گرا نقش مهمی در عملکرد مدیران آموزشی و پیروان آنها دارد. بر همین اساس، هدف این پژوهش ارائه مدل سبک رهبری تحول‌گرا برای مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی بود. یافته‌های این پژوهش نشان داد که سبک رهبری تحول‌گرا دارای ۲۲ مولفه در ۸ بعد شامل شبکه روابط، ویژگی‌های رهبر، آماده‌سازی منابع، بررسی وضعیت، محرک‌های تغییر، مدیریت در زمان تغییر، تشکیل تیم و حمایت ذینفعان و اقدامات تغییر بود که بار عاملی و میانگین واریانس استخراج‌شده همه آنها بالاتر از ۰/۵۰ و پایایی همه آنها بالاتر از ۰/۸۰ محاسبه شد. همچنین، مدل سبک رهبری تحول‌گرا برای مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی برایش مناسبی داشت و سبک رهبری تحول‌گرا بر هر ۸ بعد و هر یک از ابعاد هشت‌گانه بر مولفه‌های مربوط به خود اثر معناداری داشتند. با اینکه پژوهشی درباره مدل سبک رهبری تحول‌گرا در مدیران آموزشی یافت نشد، اما یافته‌های این پژوهش از جهاتی همسو با یافته‌های پژوهش‌های باقری و همکاران (۱۴۰۰)، قربانی‌زاده و همکاران (۱۳۹۸)، جمشیدی و کردآبادی (۱۳۹۷)، یمینی فیروز و همکاران (۱۳۹۵)، راثی و همکاران (۲۰۲۱)، پرادهان و همکاران (۲۰۱۷) و امیری (۲۰۱۰) بودند. در تبیین و تشریح این یافته‌ها می‌توان گفت که برای داشتن رهبرانی تحول‌گرا در مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی باید تعاملات افقی و عمودی در دانشگاه آزاد اسلامی از طریق روابط انسانی مستقیم و تعامل خوب با همکاران، ایجاد روابط حسنه و عاطفی با کارکنان، برگزاری جلسه شورای معاونین و شورای آموزشی و جلسه ماهیانه به همکاران برای بیان نظرات، انتقادات و پیشنهادات، رسیدگی به تخلفات کارکنان و برخورد مناسب با کارکنان طبق جایگاه شغلی آنها بهبود یابد. نکته حائز اهمیت دیگر اینکه افراد به‌عنوان رهبر انتخاب شوند که دارای ویژگی‌های چون تعهد و اطمینان به اهداف، برونگرایی،

راهبردهای شفاف و قابل فهم برای تغییر، تخصیص بهینه منابع، ایجاد حس ضرورت و فوریت نسبت به راهبرد، همسویی راهبردها با قابلیت‌ها و شایستگی‌ها، اولویت‌بندی اهداف، برنامه‌ها و پروژه‌ها، حمایت همه‌جانبه از اجرای راهبرد و مدیریت صحیح سرمایه‌های انسانی، مالی و اطلاعاتی استفاده کرد.

از محدودیت‌های مهم این پژوهش می‌توان به عدم وجود ابزاری جهت سنجش سبک رهبری تحول‌گرا برای مدیران آموزشی، عدم پژوهشی در این زمینه برای مقایسه یافته‌های پژوهش حاضر با آنها، محدود شدن جامعه پژوهش به مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران و عدم بررسی یافته‌ها به تفکیک متغیرهای مداخله‌گر مانند جنسیت یا سایر متغیرها مانند تحصیلات یا حتی سابقه کاری اشاره کرد. بنابراین، انجام پژوهش‌های بیشتر درباره سبک رهبری تحول‌گرا در مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی سایر استان‌ها و حتی سایر دانشگاه‌ها پیشنهاد می‌شود. پیشنهاد پژوهشی دیگر بررسی میزان سبک رهبری تحول‌گرا و ابعاد و مولفه‌های آن با هدف شناسایی وضعیت موجود و طراحی برنامه‌هایی برای بهبود وضعیت رهبری تحول‌گرا می‌باشد. آخرین پیشنهاد پژوهشی اینکه مدل سبک رهبری تحول‌گرا برای مدیران آموزشی به تفکیک متغیرهای مداخله‌گر مانند جنسیت یا تحصیلات اشاره کرد. یافته‌ها و نتایج این مطالعه تلویحات کاربردی بسیاری برای متخصصان و برنامه‌ریزان دانشگاه آزاد اسلامی و حتی مدیران آموزشی آنها دارد. با توجه به یافته‌ها نتایج این مطالعه، برنامه‌ریزی برای تحقق سبک رهبری تحول‌گرا در مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی برای بهبود عملکرد و اثربخشی سازمانی ضروری است. برای این منظور باید از راهکارهای مختلفی مانند روابط مستقیم و تعامل مناسب با همکاران، ایجاد روابط حسنه، برگزاری جلسه شورای معاونین و شورای آموزشی، مسئولیت‌پذیری، تکلیف‌مداری و آینده‌نگری، تدوین سند و برنامه تغییر و تحول، حمایت اخلاقی و حقوقی از کارکنان، تهیه امکانات ساخت‌افزایی و نرم‌افزاری تخصصی و متناسب با شغل، یکپارچه‌سازی داده‌ها و اطلاعات و تدوین گزارش‌های اطلاعاتی ساختاریافته، برگزاری دوره‌های آموزشی IT با

تلاش برای پیشرفت آنها، دعوت از اساتید و کارآفرینان با تجربه جهت تشویق به یادگیری و کارآفرینی و بورسیه تحصیلی استفاده کرد. مولفه‌های مهم دیگر برای سبک رهبری تحول‌گرا مدیریت تعارض و مدیریت مشارکتی است که از طریق راهکارهایی چون تلاش در جهت حل تعارض‌ها و چالش‌ها با برگزاری جلسات و تلاش برای رفع ناهماهنگی‌ها و سوء تفاهم‌ها، در نظر گرفتن نفع جمعی در هنگام حل تعارض و حل تعارض‌ها در کمترین زمان، اتخاذ تصمیم مشارکتی با همه همکاران در همه کارها از جمله جذب نیرو، نظرخواهی از کارکنان و کمک خواستن از همه آنها جهت تسریع در کارها در فضای همکارانه و خوب تحقق می‌یابد.

علاوه بر آن، برای داشتن رهبرانی تحول‌گرا در مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی باید حمایت سیاسی دریافت نمود و تیم خبرگان تشکیل داد و اعتمادسازی کرد که برای این منظور می‌توان با افراد بانفوذ ارتباط برقرار و حمایت آنان را دریافت کرد، افراد بانفوذ را برای موثر بودن برنامه‌های تحولی متقاعد کرد، خبرگان حوزه‌های مختلف را شناسایی و از آنها در جلسات استفاده نمود، از نتایج مطالعه‌های تطبیقی و بررسی همه‌جانبه پیامدهای تغییر بهره برد، ضمن اعتماد به کارکنان با آنها برخورد صادقانه داشت، فضای مناسبی را برای بیان چالش‌ها و مشکل‌ها و حتی ارائه راهکارها توسط کارکنان فراهم نمود و ضمن انطباق عمل و گفتار از روابط حسنه در برخورد با اعضای سازمان استفاده شود. برای داشتن رهبرانی با سبک رهبری تحول‌گرا می‌توان از مولفه‌های ساختار تغییر، عدالت در زمان تغییر، بررسی عملکرد و استراتژی تغییر با استفاده از شاخص‌هایی مانند تعیین و شرح وظایف شغلی در زمان تغییر، اصلاح فرآیندهای انجام کار، توزیع منابع انسانی، داشتن دستورالعمل‌های لازم برای انجام وظایف در زمان تغییر، رعایت انصاف در توزیع منافع و مزایا، عادلانه بودن حجم کاری و روشن‌سازی تصمیمات سازمانی، توجیه تصمیم‌های اتخاذ شده، برخورد محترمانه و شایسته با کارکنان هنگام تصمیم‌گیری و نظارت بر تصمیم‌ها، داشتن ارزشیابی نظام‌مند و بازخورد بر اساس آن به کارکنان، افزایش پرداخت بر مبنای عملکرد فردی و گروهی، داشتن

- آفرین در دانشگاه فنی و حرفه‌ای. آینده پژوهی مدیریت، ۳۱(۱): ۵۵-۶۳
- جمشیدی، مینا؛ کردآبادی، مریم. (۱۳۹۷). طراحی مدل رهبری تحول آفرین با نقش میانجی اعتماد در سازمانهای دولتی. تحقیقات مدیریت آموزشی، ۱۰(۳۸): ۱۴۵-۱۶۴
- یمینی فیروز، مسعود؛ کلاشی، مازیار؛ حسینی، سید عماد؛ تقی زاده، مریم(۱۳۹۵). ارزیابی شاخص های تأثیرگذار بر رهبری تحول گرا از دیدگاه کارمندان اداره کل ورزش و جوانان استان البرز. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۳(۲): ۴۹-۵۸
- Agotnes, K. W., Skogstad, A., Hetland, J., Olsen, O. K., Espevik, R., Bakker, A. B., & Einarsen, S. V. (2021). Daily work pressure and exposure to bullying-related negative acts: The role of daily transformational and laissez-faire leadership. *European Management Journal*, 39(4), 423-433.
- Aldholay, A. H., Isaac, O., Abdullah, Z., & Ramayah, T. (2018). The role of transformational leadership as a mediating variable in DeLone and McLean information system success model: The context of online learning usage in Yemen. *Telematics and Informatics*, 35(5), 1421-1437.
- Buil, I., Martinez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75.
- Cetin, M. O., & Kinik, F. S. F. (2015). An analysis of academic leadership behavior from the perspective of transformational leadership. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 207, 519-527.
- Dias, N., Joseph, N. M., & Michael, J. (2019). Transformational leadership in nursing:: Aspiring leaders development program for Indian American nurses. *Nurse Leader*, 17(5), 432-439.
- Ding, X., Li, Q., Zhang, H., Sheng, Z., & Wang, Z. (2017). Linking transformational leadership and work outcomes in temporary organizations: A social identity approach. *International Journal of Project Management*, 35(4), 543-556.
- Embry, K. (2010). *A subordinate description of the experience of working with a supervisor that is using transformational leadership: A qualitative study*. Dissertation, Minneapolis of United States: Capella University.
- Jensen, M., Potocnik, K., & Chaudhry, S. (2020). A mixed-methods study of CEO transformational

استفاده از نیروهای متخصص در این زمینه، آموزش نیروی کار جهت توانمندسازی آنها، بررسی راه‌های تغییر و انجام و بررسی پیامدهای آنها، شناسایی وضعیت موجود و مطلوب و تلاش جهت دستیابی به وضعیت مطلوب، آمادگی برای پذیرش تغییر و تحول، شرکت در کنفرانس‌ها و همایش‌های منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی، دعوت از اساتید و کارآفرینان برتر و باتجربه، بهره‌گیری از مدیریت تعارض و مدیریت مشارکتی، برقراری ارتباط با افراد بانفوذ و استفاده از حمایت و پشتیبانی آنها، تشکیل تیم خبرگان و بهره‌گیری از آنها برای جلسات، اعتمادسازی و هماهنگی عمل و گفتار، داشتن شرح وظایف شغلی در زمان تغییر، توزیع مناسب و منطقی نیروی انسانی، رعایت انصاف در توزیع منافع و مزایا، برخورد محترمانه و شایسته مدیران با کارکنان، داشتن برنامه ارزشیابی نظام‌مند و بازخورد مناسب بر اساس آن، افزایش پرداخت بر مبنای عملکرد فردی و گروهی، داشتن پروژه‌ها و برنامه‌های عملیاتی همسو با راهبردها، همسو کردن راهبردها با قابلیت‌ها و شایستگی‌ها، حمایت همه‌جانبه از اجرای راهبردها و مدیریت صحیح سرمایه‌های انسانی، مالی و اطلاعاتی استفاده شود.

تشکر و قدردانی

بدین‌وسیله از همه کسانی که در انجام این مطالعه مشارکت داشتند تقدیر می‌شود.

موازین اخلاقی

در این مطالعه ملاحظات اخلاقی از جمله اصل رازداری، حفظ حریم نمونه‌ها، محرمانه‌ماندن اطلاعات شخصی، آزاد بودن آنها جهت شرکت یا عدم شرکت در پژوهش و غیره رعایت و به آنها درباره آنها اطمینان داده شد.

تعارض منافع

این پژوهش با هزینه شخصی نویسنده اول انجام و بین نویسندگان آن هیچ تضاد منافی وجود نداشت.

منابع

- باقری، مریم؛ حنیفی، فریبا، ایمانی، محمدنقی. (۱۴۰۰). ارائه الگوی مفهومی رهبری تحول آفرین مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران. فصلنامه توسعه آموزش جندی شاپور اهواز، ۱۱(۱): ۳۲۷-۳۳۸
- بیگلری، محسن؛ قربانی زاده، وجه اله؛ شریف زاده، فتح؛ سیدنقوی، میر علی. (۱۳۹۹). طراحی مدل رهبری تحول

- investigation. *Journal of Business Research*, 109, 399-412.
- Sinclair, M. A., Stephens, K., Whiteman, K., Swanson-Biearman, B., & Clark, J. (2021). Managing and motivating the remote employee using the transformational leadership model. *Nurse Leader*, 19(3), 294-299.
- Wong, S., & Berntzen, M. N. (2019). Transformational leadership and leader-member exchange in distributed teams: The roles of electronic dependence and team task interdependence. *Computers in Human Behavior*, 92, 381-392.
- leadership and firm performance. *European Management Journal*, 38(6), 836-845.
- Johnson, P. T., & Anzai, Y. (2021). Radiology at the helm of value-based care transformation: From stewardship to leadership. *Journal of the American College of Radiology*, 18(9), 1226-1228.
- Kammerhoff, J., Lauesntein, O., & Schutz, A. (2019). Leading toward harmony – Different types of conflict mediate how followers' perceptions of transformational leadership are related to job satisfaction and performance. *European Management Journal*, 37(2), 210-221.
- Lorentzen, A. C. R. (2022). Digital transformation as distributed leadership: Firing the change agent. *Procedia Computer Science*, 196, 245-254.
- Luo, A., Guchait, P., Lee, L., & Madera, J. M. (2019). Transformational leadership and service recovery performance: The mediating effect of emotional labor and the influence of culture. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 31-39.
- Niessen, C., Mader, I., Stride, C., & Jimmieson, N. L. (2017). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *Journal of Vocational Behavior*, 103(2), 41-51.
- 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.
- Pradhan, R. K., Panda, M., & Jena, L. K. (2017). Transformational leadership and psychological empowerment: The mediating effect of organizational culture in Indian retail industry. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(1), 82-95.
- Profirio, J. A., Carrilho, T., Felicio, J. A., & Jardim, J. (2021). Leadership characteristics and digital transformation. *Journal of Business Research*, 124, 610-619.
- Rathi, N., Ahmed Soomro, K., & Rehman, F. (2021). Transformational or transactional: leadership style preferences during the covid-19 outbreak. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 3(2), 451-473.
- Sheehan, M., Garavan, T. N., & Morley, M. J. (2020). Transformational leadership and work unit innovation: A dyadic two-wave