

بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و بهبود عملکرد آموزش دهنده

(جعفری نیا. سعید)^۱. (منشدی. منصور)^{۲*}. (جعفری. کاظم)^۳

۱- استادیار دانشگاه شهید چمران، اهواز، ایران

۲- کارشناس ارشد مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شوشتر، ایران

۳- مربی گروه مدیریت دولتی، عضو هیأت علمی دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۱۰/۰۵ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۰۲/۰۱)

چکیده

تحقیق حاضر با هدف بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با بهبود عملکرد دبیران مدارس راهنمایی پسرانه اداره آموزش و پرورش ناحیه یک اهواز انجام شد. مطالعه حاضر از نوع توصیفی همبستگی می باشد. جامعه آماری تحقیق ۱۴۸ نفر از کارکنان مدارس راهنمایی پسرانه بود که تعداد ۱۰۸ نفر از آنها به روش نمونه گیری تصادفی خوشه ای چند مرحله ای و براساس جدول کرجسی و مورگان انتخاب شدند. برای جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه رهبری تحول آفرین کاری بارنت و همچنین برای سنجش بهبود عملکرد، از نمودار عملکرد سالانه مدارس استفاده شد. جهت تحلیل داده ها از آزمون اسمیرنوف و کولموگروف و ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج آزمون همبستگی پیرسون حاکی از وجود رابطه ای معنادار بین رهبری تحول آفرین و بهبود عملکرد است. بر این اساس، مدیران برای بهبود عملکرد معلمان از طریق رهبری تحول آفرین، باید برای معلمان الگوی نقش باشند، چشم اندازی روشن را برای آنها تدوین نمایند، به آنها کمک کنند مفروضات فعلی را زیر سؤال ببرند و به تک تک آنها توجه نمایند.

واژگان کلیدی: رهبری، رهبری تحول آفرین، بهبود عملکرد

۱- مقدمه

در دنیای امروزی، محیط پیرامون سازمان‌ها پویاتر از قبل شده است و کسب موفقیت مستلزم حرکت سازمان‌ها به سمت تحول است. تحول، رها کردن و دست کشیدن از آن چیزی است که توسط عقل قبول شده است. به‌زعم دانشمندان، تحول، عمدتاً با در پیش گرفتن امری تازه و نوین، تناسب با تغییرات محیطی و اعمال تغییرات در زمانی مناسب همراه می‌باشد که اجرای موفق آن نیازمند حمایت بالاترین سطوح سازمانی، یعنی رهبری عالی سازمان است [۷].

اهمیت رهبری برای حفظ و توسعه فرهنگ سازمانی توسط نویسندگانی موفق مورد تأکید قرار گرفته است. رهبری از طریق زبان، ساختار، ارزش‌ها و رفتار، تأثیر ضمنی و آشکاری بر فرهنگ دارد و در سطح گروهی و فردی عمل می‌کند. روابط رهبری برای تغییر ارزش‌ها، باورها و نگرش‌های پیروان، مهم و حیاتی است [۱۳].

مدیران باید از طریق سرمایه‌های انسانی خود به اهداف سازمان دست یابند. سال‌هاست، مدیران می‌آموزند که توانایی آنها برای دستیابی به اهداف، رابطه مستقیم با توانایی آنها در برانگیختن افراد اطراف خود دارد. این امر امروزه اهمیت بیشتری یافته است، زیرا مسایل انسانی، ارتباطات و روابط بین مدیر و کارکنان متحول شده است، به‌ویژه آن‌که کارهای فردی رو به کاهش و اهمیت کارهای تیمی و گروهی رو به افزایش است. این مهم شکل‌دهنده رویکرد مدیریت جدید است که اهمیت آن روزبه‌روز آشکارتر می‌شود. اهمیت موضوع رهبری در سازمان‌ها، باعث شد که اندیشمندان و محققان مدیریت در پی کشف ویژگی‌ها و خصوصیات رهبران موفق در سازمان‌ها برآیند و همواره در تلاش باشند تا مشخصات رهبر موفق را در سازمان ذکر کنند، در پی این تلاش‌ها در دهه‌های اخیر، مکاتب رهبری و نظریات متعددی در زمینه رهبری ارائه و به جامعه علمی معرفی شده است. از جدیدترین آنها، می‌توان به دیدگاه رهبری تحول‌گرا اشاره نمود. این سبک رهبری به‌سرعت توجه نظریه‌پردازان و اندیشمندان، محققان و کارگزاران مدیریت را به‌خود جلب کرده است و مراکز و گروه‌های متعددی برای تبیین و تعیین ابعاد مختلف این نظریه شکل گرفته‌اند و در تلاش هستند تا این مفاهیم را به‌طور گسترده‌ای در سازمان‌ها به‌کار گیرند.

رهبری تحول‌گرا به‌عنوان یکی از پارادایم‌های رهبری جهت ارتقای عملکرد سازمان در محیط متلاطم امروزی با قابلیت برانگیختن کارکنان و توسعه یک فرهنگ سازمانی که رویه‌های اخلاقی در آن نوعی

هنجار رفتاری تلقی می‌شود، سعی در پیش‌بینی تغییرات محیطی دارد. رهبران تحول‌آفرین با خلق ایده‌ها و چشم‌اندازهای جدید، مسیر تازه‌ای از رشد و شکوفایی را فراروی سازمان‌ها قرار می‌دهند و نوید بهبود عملکرد سازمان‌ها خواهند بود. امروزه اکثر سازمان‌ها برای حفظ موقعیت رقابتی خود نیاز به تغییر سریع دارند. تغییرات سریع مستلزم آن است که سازمان‌ها دارای رهبران و کارکنانی باشند که انطباق‌پذیر بوده و به‌صورت مؤثر کار کنند، به‌طور مداوم سیستم‌ها و فرآیندها را بهبود بخشند.

تحقیق حاضر به بررسی رابطه ابعاد رهبری تحول‌آفرین و بهبود عملکرد دبیران می‌پردازد. تغییر و نوآوری در عرصه فعالیت‌های سازمانی، کوششی در راستای بهسازی سازمان‌ها تلقی می‌شود. در سازمان‌های آموزشی که الگوی کلی نهاده‌ها و سازمان‌های جوامع محسوب می‌شوند، بهسازی سازمانی و در نتیجه توجه به موضوع تحول از اهمیت بیشتری برخوردار است. در طی سال‌های اخیر، تحقیقاتی در زمینه سبک رهبری تحول‌آفرین انجام گرفته است ولی به‌دلیل دشواری و حساسیت اجتماعی بسیار بالای موضوع، چگونگی اعمال آنها در نظام آموزشی همچنان نیازمند مطالعات عمیق‌تر می‌باشد، از این‌رو سازگاری و تطابق سازمان با شرایط محیطی از حساس‌ترین وظایف مدیران به‌حساب می‌آید. بر این اساس، مدیران باید از مهارت‌های حرفه‌ای برای طراحی و انجام برنامه‌های تغییر برخوردار باشند و این در حالی است که مدیران آموزشی کشور ما در این زمینه ضعف آشکار داشته و نیاز به ارتقای مهارت‌هایشان، شدیداً احساس می‌شود [۱].

ارتقای عملکرد سازمانی همواره دغدغه اصلی تمامی مدیران سازمان است و در این مسیر به‌دنبال سازوکارهای مناسبی برای بهبود آن بوده‌اند. ارائه نظریه‌های مختلف مدیریتی و نقد بی‌وقفه آنها از سوی نظریه‌پردازان، خود می‌تواند شاهدهی بر این ادعا باشد. رویکردهای بهبود را می‌توان به‌صورت‌های مختلفی دسته‌بندی نمود. به‌عنوان مثال، در یک دوره عمده تمرکز اندیشمندان بر مهندسی مجدد فرآیندها بود و در دوره دیگر به‌دنبال مدیریت کیفیت جامع و شاید در دوره کنونی مدیریت دانش و به‌طریق اولی مدیریت جریان‌های دانشی در صدر برنامه‌های سازمان‌ها برای کسب مزیت رقابتی قرار داشته باشد. در رویکرد دیگر، برنامه‌های بهبود را می‌توان از دیدگاه سخت‌افزاری و نرم‌افزاری تقسیم‌بندی نمود. به‌زعم داوونپورت و پروساک اکثر دانشمندان گام‌های اولیه فناورانه را برداشته‌اند و اکنون به‌جایی رسیده‌اند که سرمایه‌گذاری بیشتر دیگر به‌مانند گذشته نتیجه‌ای در بر نداشته باشد. از دیدگاه وی، تمرکز کنونی به‌سمت دیدگاه نرم یعنی حوزه‌های فرهنگ و رهبری

تغییر یافته است. از جمله جدیدترین سبک‌های رهبری، رهبری تحول‌آفرین است که از طرق مختلف زمینه‌های ارتقای عملکرد کارکنان و سازمان را فراهم می‌نماید. بر این اساس، در پژوهش حاضر به بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین مدیران و بهبود عملکرد آموزش‌دهنده‌ها پرداخته می‌شود. بر این اساس، فرضیه‌های پژوهش بر اساس رابطه بین مولفه‌های سبک رهبری تحول‌آفرین و بهبود عملکرد آموزش‌دهنده تدوین و آزمون می‌شوند.

۲- مروری بر مبانی نظری

۲-۱- رهبری تحول‌آفرین

رهبری یکی از پدیده‌های اجتماعی است که بحث و بررسی زیادی در خصوص آن انجام شده است. رهبری فعالیتی جهانی است که برای عملکرد اجتماعی و سازمانی اثربخش، لازم و ضروری است [۸]. به‌زعم آنتوناکیس و همکارانش (۲۰۰۴) اکثر پژوهشگران معتقدند که رهبری را می‌توان به‌عنوان فرآیند نفوذ در پیروان و نتایج حاصل از آن که بین رهبر و پیروانش اتفاق می‌افتد، تعریف نمود. چگونگی این نفوذ بر حسب رفتارها و ویژگی‌های ذاتی رهبر، ادراکات پیروان و زمینه و بستری که در آن فرآیند نفوذ رخ می‌دهد، تشریح می‌شود.

طی دهه گذشته، به موضوع مشارکت پیروان در فرآیند رهبری توجه اساسی شده است و این توجه به‌اندازه‌ای است که هم اکنون از رهبری به‌عنوان فرآیندی که در آن رهبر و پیرو به‌طور متقابل بر یکدیگر تأثیر و نفوذ دارند، یاد می‌شود [۲۰]. ظهور رویکرد رهبری جدید در سال ۱۹۸۰ نوعی تغییر پارادایمی را از روش‌های تعاملی نظیر مدل‌های اقتضائی و وضعیتی فیدلر، وروم و یتون و یوک به مدل‌های تجسمی، کاریزماتیک و تحول‌زا نشان می‌دهد. رهبری را می‌توان از مدیریت متمایز نمود. رهبری مقصودمدار است. این امر به تغییری منتهی می‌شود که بر ارزش‌ها، ایده‌آل‌ها، چشم‌انداز، نمادها و تعاملات احساسی مبتنی است. در حالی که مدیریت هدف‌مدار است و این امر نیز به ثباتی منتهی می‌شود که بر عقلانیت، ابزارهای بوروکراتیک و انجام الزامات قراردادی مبتنی است. مدیریت برای نفوذ بر دیگران متکی بر قدرت و مقام رسمی است، در حالی که رهبری از یک فرآیند نفوذ اجتماعی ناشی می‌شود. رهبران فرهنگ‌سازی می‌کنند و نقش اساسی آنان اثرگذاری بر دیگران است، به نحوی که هدف‌های از پیش تعیین‌شده را مشتاقانه دنبال کنند، در حالی که مدیران ملزم به انجام

وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی و... کنترل هستند. بنیس و نانوس تفاوت بین رهبری و مدیریت را این‌گونه بیان کرده‌اند: رهبری راه‌یابی و مدیریت راهبری است. رهبری، درباره انجام کارهای درست و مدیریت، درباره درست انجام دادن کارهاست [۶].

برنز دو مدل رهبری را مطرح می‌کند. نوع رایج‌تر آن رهبری تبدالی است که با مبادلات روزانه بین رهبران و زیردستان و یک‌سری از روابط قراردادی و مبادله محرک‌ها و پاداش‌ها میان رهبران و پیروان سروکار دارد و برای دستیابی به عملکردهای عادی مورد توافق رهبران و زیردستان اعمال می‌شود. رهبر تبدالی در چارچوب موجود عمل می‌کند. نقش‌های وظیفه‌ای را در تحقق اهداف سازمان مشخص کرده و با استفاده از مبادلات مذکور، آنها را تقویت کرده و کارائی و قابل پیش‌بینی بودن را بر تغییر و خلاقیت ترجیح می‌دهد [۴]. این نوع رهبری با سه عامل شناخته می‌شود؛ پاداش‌های مشروط؛ بدین معنا که به پیروان، به‌خاطر انجام موفقیت‌آمیز وظایف محوله پاداش داده می‌شود. مدیریت بر مبنای استثنای فعال؛ که دربرگیرنده مداخله رهبر در کار پیروان پیش از آنکه امور مشکل‌ساز شوند و مدیریت بر مبنای استثنای منفعل؛ که رهبر تنها در زمانی به مداخله می‌پردازد که کارها با مشکل مواجه شده باشند. برنارد بس از نوع دیگری از رهبری یاد می‌کند که رهبری نامداخله‌گر نام دارد. به‌زعم وی، رهبر نامداخله‌گر از نقش فعال رهبری، خودداری نموده و در طیف رهبری، جزء غیرفعال‌ترین نوع رهبری به‌شمار می‌رود. پیشرفت‌های اخیر در نظریه‌های رهبری، از نظریه‌های رهبری کاریزماتیک که رهبر را موجودی غیرمعمولی فرض می‌کرد و پیروان را وابسته به رهبری می‌دانست به‌سمت نظریه‌های نئوکاریزماتیک و رهبری تحول‌آفرین که به توسعه و توانمندسازی پیروان جهت عملکرد مستقل توجه می‌کنند، گرایش یافته است.

تئوری بنیادین در مطالعات رهبری تحول‌آفرین توسط برنارد باس ارائه شده است که وی آن را فرآیند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها برای ایجاد تغییر و تحول در وضع موجود و کارکردهای سازمان به‌عنوان یک کل تعریف می‌کند [۶]. پیشینه تحقیقات رهبری تحول‌آفرین به سال ۱۹۷۸ و تحقیقات توصیفی برنز درباره رهبران سیاسی برمی‌گردد. برنز مشخص کرد که رهبران تحول‌آفرین صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنائی به چالش و تلاش وا می‌دارند. وی رهبری تحول‌آفرین را به‌عنوان فرآیندی که در آن رهبران و پیروان همدیگر را به‌سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه ترقی می‌دهند، تعریف کرد. تنها رهبران تحول‌آفرین هستند که قادر به ترسیم مسیرهای

ضروری برای سازمان‌های جدیدند، زیرا آنها منشاء تغییراتند، بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و در واقع بر موج تغییرات سوارند[۲]. این رهبران پیروان را توانمند ساخته، برای عملکردی فراتر از انتظارات‌شان انگیزه می‌دهند و آنها را به‌جای تعقیب منافع شخصی به پیروی از اهداف دسته‌جمعی تشویق می‌کنند. این رهبران، خوش‌بینی، جاذبه، هوش و تعداد زیادی از توانایی‌های شخصی را به‌کار می‌گیرند تا آرمان‌های دیگران را ارتقاء داده و افراد و سازمان را به بالاترین سطح عملکرد نائل سازند[۴].

۲-۲- رهبری تحول‌آفرین و بهبود عملکرد

در یک نظام آموزشی، مدیر مدرسه به‌عنوان هماهنگ‌کننده فعالیت‌های آموزشی و پرورشی با استفاده از معلمان در تلاش است که اهداف مدرسه به‌نحو مطلوب تحقق یابند. سبک رهبری تحول‌آفرین به‌خصوص در نظام‌های متمرکز، می‌تواند موجب تغییر، اصلاح و پیشرفت سایر خرده‌سیستم‌ها شود و یا مانع تغییر و اصلاح آنها گردد و حتی تغییرات انجام شده در سایر خرده‌سیستم‌ها را بی‌اثر یا کم‌اثر سازد. از طرفی، محور کلیه اهداف و فعالیت‌های نظام آموزش و پرورش ایجاد تغییر است که این تغییر باید در یادگیری فراگیران نمایان شود. این مهم، در نظام‌های غیرمتمرکز نیز صادق است و مدیر مدرسه را عامل تغییر و اصلاح آموزش و پرورش می‌دانند[۱].

مطالعه برخی پژوهش‌های اخیر خود می‌تواند مبین تأثیرات شگرف این سبک رهبری جدید باشد. بس (۱۹۸۵) بیان نمود که رهبری تحول‌آفرین منجر به عملکردی فراتر از انتظارات در محیط‌های سازمانی می‌شود. تحقیقات نیز به‌طور تجربی ثابت کردند که ارتباط مثبتی بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی وجود دارد. همچنین تحقیقات نشان داد که بین رهبری تحول‌آفرین با تعهد کارکنان، سطوح پایین استرس شغلی، رضایت شغلی و رضایت از رهبر، خلاقیت، هوش عاطفی و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبتی وجود دارد[۱۰]. رهبران تحول‌آفرین در باورها، ارزش‌ها و اهداف پیروان نفوذ کرده و تأثیر فوق‌العاده‌ای در پیروان خود به‌جای می‌گذارند. آنها از طریق گفتار و کردارشان کل سازمان را متحول می‌کنند. پیروان این رهبران، نسبت به آنها احساس اعتماد و وفاداری می‌کنند. نفوذ رهبران تحول‌آفرین از طریق کلمات، گفتگو، بینش و الهام‌بخشی به دیگران است[۶].

بارنت^۱ (۲۰۰۳) در تحقیقی با عنوان بررسی تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین مدیر مدرسه بر انتخاب محیط یادگیری مدرسه و انتخاب پیامدهای معلم در مدارس متوسطه در نیوساوت ولز بیان از تجزیه و تحلیل مدل‌سازی چندسطحی برای کشف رابطه بین رهبری، رفتارها، عوامل یادگیری محیط مدرسه و نتایج پیامدهای معلم استفاده نمود.

نتایج حاصل تأثیر عوامل رهبری بر محیط یادگیری مدرسه نشان داد که این سبک رهبری حداکثر تأثیر را در تلاش برای اصلاح محیط یادگیری مدرسه دارد.

دارن^۲ (۲۰۰۵) در تحقیقی با عنوان بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و عملکرد کارکنان بیان می‌کند که سبک رهبری تحول‌آفرین در پیش‌بینی عملکرد کارکنان نسبت به سایر سبک‌های رهبری دارای نوعی برتری نسبی است. این تحقیق به بررسی ۱۰۰ شرکت برتر دولتی کانادا پرداخت و اعضای نمونه آن، مدیران ارشد این شرکت‌ها بودند. نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که بین سبک رهبری تحول‌آفرین و بهبود عملکرد کارکنان رابطه مثبتی وجود دارد.

ریاض^۳ (۲۰۱۰) در تحقیقی با عنوان نقش رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا در رضایت شغلی و موفقیت شغلی بیان می‌کند که رهبری مؤثر همیشه نقش مهمی در رشد و بهبود عملکرد سازمان دارد و به‌منظور تعیین بررسی این تأثیر، ۲۴۰ نفر از کارکنان سازمان‌های خصوصی شهرهای مختلف پایتخت پاکستان را به‌صورت تصادفی ساده به‌عنوان نمونه انتخاب نمود. نتیجه این تحقیق نشان داد که رهبری تعامل‌گرا به‌میزان قابل توجهی با موفقیت شغلی و همچنین رهبری تحول‌آفرین به‌شدت با موفقیت شغلی و رضایت شغلی مرتبط است.

جیجسل^۴ (۲۰۰۳) در تحقیقی با عنوان بررسی آثار رهبری تحول‌آفرین بر تعهد و تلاش معلمان در مدارس بیان می‌کند که ابعاد رهبری تحول‌آفرین بر میزان تعهد معلمان و تلاش فوق‌العاده آنان تأثیر دارد. همچنین در این مطالعه روشن گردید که خلق چشم‌اندازی از آینده و تحریک ذهنی پیروان در این فرآیند اثر چشم‌گیری دارند.

پیلای^۵ (۲۰۰۴) در تحقیقی با عنوان بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین، کفایت نفس، انسجام گروهی، تعهد و عملکرد کارکنان نتیجه‌گیری می‌کند که در گروه‌های کاری، فرآیند رهبری تحول‌آفرین ضمن تأثیرگذاری بر کفایت نفس و انسجام گروهی، موجب افزایش تعهد و بهبود عملکرد پیروان خواهد شد.

یو^۶ (۲۰۰۲) در تحقیقی با عنوان بررسی آثار رهبری تحول‌آفرین بر تعهد به تغییرات در میان معلمان هنگ‌کنگ بیان می‌کند که سبک رهبری تحول‌آفرین با تعهد معلمان رابطه مثبت و معناداری دارد. همچنین مشخص شد که از میان ابعاد رهبری تحول‌آفرین، چشم‌انداز بیشترین همبستگی را با تعهد معلمان دارد.

ویتینگ تون، گودوین و ویکی (۲۰۰۴) معتقدند که افرادی که برای رهبران تحول‌آفرین کار می‌کنند، اغلب برای انجام وظایفی فراتر از نقش‌های رسمی تعیین‌شده انگیزش می‌یابند. همچنین در صورتی که مدیران رابطه نزدیک، صمیمانه و همراه با اعتمادی را با کاکنان برقرار نمایند، آنان به ارائه سطوح بالاتری از عملکرد تمایل خواهند یافت.

یافته‌های مطالعه پولیتیس نشان داد که برخی از عوامل رهبری تحول‌گرا، زمینه بهبود عملکرد را فراهم می‌سازد (اکار و براون، ۲۰۰۶، ۱). به‌زعم بس (۱۹۹۸) رهبری تحول‌گرا از چهار مؤلفه تشکیل شده است؛ نفوذ آرمانی^۷، انگیزش الهام‌بخش^۸، ترغیب ذهنی^۹ و ملاحظه شخصی^{۱۰}.

در مرکز نفوذ آرمانی، خلق ارزش‌هایی قرار دارد که الهام می‌بخشد و معنایی را برای افراد ایجاد می‌کند. واژه دیگری که برای توصیف این شکل از رهبری استفاده می‌شود، کاریزما است. رهبران کاریزماتیک اعتماد به‌نفس خودشان را به‌دیگران القاء می‌کنند. اعتماد، به‌معنی اعتقاد به خود است [۱۶]. چنانچه یک مدیر تحول‌آفرین باشد، حس احترام، تحسین و وفاداری را در میان معلمان خود ایجاد خواهد کرد و بر داشتن تعهد قوی برای تحقق رسالت‌های مدرسه تأکید خواهد نمود.

در انگیزش الهام‌بخش، رهبران تحول‌زا به‌روشی رفتار می‌کنند که به افراد پیرامون خود الهام بخشیده و به آنها انگیزه می‌دهند. چنانچه مدیری از سبک رهبری تحول‌آفرین بهره‌گیرد، استانداردهای سطح بالایی را برای دبیران تدوین نموده، ایده‌ها و چشم‌انداز خود را به‌روشنی به معلمان بیان نموده و آنان را به انجام کارها، فراتر از هنجارها تشویق می‌کنند. انگیزش الهام‌بخش، توصیف‌کننده مدیرانی است که از طریق مشارکت دبیران در ترسیم چشم‌اندازها، تعهد آنها را افزایش داده و در آنها ایجاد انگیزه می‌نمایند.

رهبران تحول‌زا تلاش‌های پیروان‌شان را جهت خلاق و نوآور بودن، از طریق زیر سؤال بردن مفروضات، شکل‌دهی مجدد مسائل و عبور از وضعیت‌های قدیمی به روش‌های جدید ترغیب می‌کنند [۱۴]. ابعاد تحول‌زای ترغیب ذهنی مدیران مدارس می‌تواند محیطی را ایجاد نماید که

دبیران در حوزه کاری خود، مفروضات را زیر سؤال برده و روش‌های جدیدی را برای فرآیندهای قدیمی ابداع کند.

در ملاحظه شخصی، رهبر نیاز به رشد پیروان را تشخیص داده و نوعی سبک مربی‌گری برای ارضاء این نیازها و برای آماده نمودن آنها برای سطوح بالاتر تدارک می‌کنند [۱۱]. در ملاحظه شخصی، مدیران فرصت‌های جدید یادگیری را به‌همراه نوعی جو حمایتی برای معلمان ایجاد می‌کنند. بس‌خاطر نشان می‌کند که رهبران تحول‌زا از طریق توجه به نیازهای خاص هر یک از کارکنان‌شان ملاحظه شخصی را به نمایش می‌گذارند. طبق نظر سوسیک و همکاران (۲۰۰۴) ملاحظه شخصی دربردارنده مربی‌گری، اندرز دادن و توجه به دیگران است.

۳- روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، توصیفی و از نظر نوع، پیمایشی، از نظر نوع استفاده، کاربردی، از بعد زمانی، تحقیقی مقطعی و از نظر نوع داده‌ها، تحقیقی کمی است. جامعه آماری پژوهش، تمامی کارکنان مدارس راهنمایی پسرانه اداره آموزش و پرورش شهر اهواز است. اعضای جامعه آماری تحقیق ۱۴۸ نفر می‌باشد که براساس جدول مورگان، حجم نمونه ۱۰۸ نفر مشخص شد. همچنین با توجه به ویژگی تقسیم شدن افراد جامعه آماری در مدارس این اداره از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای چندمرحله‌ای استفاده خواهد شد.

در پژوهش حاضر جهت گردآوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. جهت بررسی سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران از پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین کاری بارنت و جهت ارزیابی بهبود عملکرد معلمان از نمودار عملکرد پایان سال مدارس استفاده شده است. در پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین که شامل ۲۴ سؤال و در قالب مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت است، ۹ سؤال برای سنجش مؤلفه ملاحظه فردی، ۶ سؤال برای سنجش مؤلفه ترغیب ذهنی، ۳ سؤال برای سنجش مؤلفه نفوذ آرمانی و سرانجام ۶ سؤال برای سنجش مؤلفه انگیزش الهامی تخصیص یافته است.

در این پژوهش، برای تعیین روایی پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین، علی‌رغم استاندارد بودن و استفاده فراوان آن در تحقیقات در داخل و خارج، از دیدگاه‌های متخصصان، اساتید دانشگاهی و کارشناسان خبره نیز استفاده شد و با توجه به اجماع نظرات، این پرسشنامه دارای روایی محتوایی می‌باشد.

همچنین برای تعیین پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که در نهایت ضریب آلفای کرونباخ معادل ۰/۸۷ به دست آمد.

در پژوهش حاضر از آزمون کولموگروف و اسمیرنوف، برای سنجش نرمال بودن توزیع داده‌ها و از آزمون ضریب همبستگی پیرسون برای سنجش ارتباط بین مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین مدیران و بهبود عملکرد دبیران استفاده شده است.

۴- یافته‌های تحقیق

۴-۱- آزمون نرمال بودن داده‌ها

لازم به ذکر است که پیش از آزمون فرضیات به منظور تعیین نوع روش آماری، از آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای تعیین نوع توزیع داده‌ها استفاده شد که نتایج آن در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱- نتایج حاصل از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

مؤلفه‌ها	ملاحظات فردی	ترغیب ذهنی	نفوذ آرمانی	انگیزش الهامی
SIG	۰/۱۸۸	۰/۱۷۷	۰/۱۶۹	۰/۳۴۷
α	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۰۵	۰/۰۵
نتیجه	نرمال	نرمال	نرمال	نرمال

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد، تمامی داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار می‌باشند، فلذا از فنون آماری پارامتری نظیر ضریب همبستگی پیرسون بهره گرفته می‌شود.

۴-۲- آزمون فرضیه‌های پژوهش

به منظور آزمون فرضیات، از آزمون همبستگی پیرسون با استفاده از نرم افزار SPSS ۱۶ برای سنجش همبستگی بین متغیرها استفاده شد. سپس با استفاده از تحلیل رگرسیون، فرضیات مورد آزمون قرار می‌گیرند. جدول شماره ۱ ضریب همبستگی و آزمون آن‌را در سطح دو متغیر اصلی و جدول شماره ۳ این مقادیر و آزمون را در سطح مؤلفه‌ها نشان می‌دهد.

برای تعیین رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران مدارس راهنمایی پسرانه با بهبود عملکرد دبیر (آموزش دهنده) از همبستگی پیرسون استفاده گردید.

جدول ۲- همبستگی بین سبک رهبری تحول آفرین مدیران مدارس راهنمایی پسرانه با بهبود عملکرد دبیر

عملکرد دبیر (آموزش دهنده)				متغیر وابسته
نتیجه	سطح خطا	P.V	r	
رد فرض صفر	۰/۰۵	۰/۰۰۱*	۰/۴۷۹	سبک رهبری تحول آفرین

براساس جدول ۲ ملاحظه می‌شود، مقدار آزمون همبستگی پیرسون ($r = ۰/۴۷۹$) بین سبک رهبری تحول آفرین مدیران مدارس راهنمایی پسرانه با بهبود عملکرد دبیر (آموزش دهنده) در سطح $۰/۰۵$ معنادار می‌باشد و از آنجا که مقدار ضریب همبستگی مثبت است وجود رابطه مستقیم و قوی پذیرفته می‌شود.

جدول ۳- همبستگی بین مؤلفه‌های سبک رهبری تحول آفرین مدیران و با بهبود عملکرد دبیر

عملکرد دبیر (آموزش دهنده)				متغیر وابسته
نتیجه	سطح خطا	P.V	r	
رد فرض صفر	۰/۰۵	۰/۰۰۱*	۰/۴۷۹	سبک رهبری تحول آفرین
رد فرض صفر	۰/۰۵	۰/۰۰۱*	۰/۳۸۱	ملاحظات فردی
رد فرض صفر	۰/۰۵	۰/۰۱*	۰/۲۷۹	ترغیب ذهنی
رد فرض صفر	۰/۰۵	۰/۰۱*	۰/۲۸۹	نفوذ آرمانی
رد فرض صفر	۰/۰۵	۰/۰۳*	۰/۲۴۹	انگیزش الهامی

همان‌طور که در جدول شماره ۳ مشاهده می‌گردد، بین سبک رهبری تحول آفرین و بهبود عملکرد ضریب همبستگی برابر با $۰/۴۷۹$ است که در سطح خطایی $۰/۰۵$ قابل قبول است. همچنین در جدول بالا ضرایب همبستگی ابعاد مختلف نیز ارائه شده است که همبستگی مؤلفه‌های سبک رهبری تحول آفرین و بهبود عملکرد در آن مشخص شده است که نشان دهنده رابطه مثبت و مستقیم و معنادار بودن رابطه می‌باشند.

۵- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در فرضیه اول، به بررسی رابطه بین مؤلفه نفوذ آرمانی و بهبود عملکرد آموزش دهنده پرداخته شد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که بین آنها رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. چنین رابطه‌ای در پژوهش دارن (۲۰۰۵)، ریاض (۲۰۱۰)، جیجسل (۲۰۰۳)، و ویتینگ تون، گودوین و ویکی (۲۰۰۴) نیز تأیید شده است. بر این اساس، از مدیران مدارس انتظار می‌رود به تقویت ابزار نفوذ خود بر معلمان و ارائه الگوی نقش از خود بپردازند. جهت توسعه و ایجاد عامل نفوذ آرمانی، مدیران مدارس می‌توانند موارد زیر را مطمح نظر قرار دهند؛ چشم‌پوشی از علایق شخصی به‌خاطر مصالح گروهی، نشان دادن قدرت و اعتماد به‌نفس از خود، برقراری ارتباط با معلمان از طریق صحبت کردن درباره باورها و ارزش‌های اساسی خود، تسهیل همکاری و مشارکت بیشتر معلمان با مدیران از طریق ایجاد یک چشم‌انداز مشترک و تصریح اهمیت تعهد قوی نسبت به هدف، ایجاد جو رقابتی سالم جهت توسعه ظرفیت‌های بالقوه کارکنان از طریق ارائه پاداش‌های مادی و معنوی به معلمان و گروه‌های برتر، تقویت روحیه جمع‌گرایی به‌جای فردگرایی از طریق ایجاد تیم‌های کاری و ارائه پاداش بر پایه مشارکت و همکاری اعضای تیم‌ها. این اقدامات می‌توانند به افزایش انسجام میان اعضاء منجر شوند.

در فرضیه دوم، رابطه مثبت و معنی‌دار بین مؤلفه انگیزش الهام‌بخش و بهبود عملکرد آموزش‌دهنده تأیید گردید. چنین رابطه‌ای در پژوهش‌های بس (۱۹۸۵)، دارن (۲۰۰۵)، پیلائی (۲۰۰۴)، بارنت (۲۰۰۳) و یو (۲۰۰۲) نیز دیده می‌شود. بر این اساس، از مدیران مدارس انتظار می‌رود جهت انگیزش الهام‌بخش معلمان به ترسیم آینده‌ای امیدبخش از آینده روی آورند. امیدواری نسبت به آینده از مکانیسم‌های مورد تأکید تئوری‌های جدید رهبری است.

در این راستا ضروری است مدیران مدارس ضمن تأکید بر اهمیت آینده‌نگری، با تدوین اهداف سطح بالا و دست‌یافتنی، جدیت و شوق را در معلمان برانگیخته و دیدگاه خوش‌بینانه‌ای نسبت به آینده در آنان ایجاد نمایند.

در فرضیه سوم به بررسی رابطه بین مؤلفه ترغیب ذهنی و بهبود عملکرد آموزش دهنده‌ها پرداخته شد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز همانند تحقیقات بس (۱۹۸۵)، ریاض (۲۰۱۰)، جیجسل (۲۰۰۳)، پیلائی (۲۰۰۴)، بارنت (۲۰۰۳)، مبین تأیید چنین رابطه‌ای است. بر این اساس، از

مدیران مدارس انتظار می‌رود در راستای ترغیب ذهنی معلمان، آنان را به بررسی مجدد مفروضات اساسی و مورد سؤال قرار دادن آنها و ترغیب دیگران به نگرستن به مسائل از زوایای مختلف و پیشنهاد شیوه‌های جدید و نگرستن به چگونگی انجام و تکمیل وظایف، بررسی مبانی مهندسی مجدد فرآیندها و وظایف، به‌عنوان یک راهکار، تشویق نمایند. موارد پیش‌گفته سبب گشایش افق‌های جدید در نحوه نگرش به مسائل و چگونگی انجام کار، ایجاد دانش جدید در زمینه مسایل و فعالیت‌های موجود و پذیرش آسان‌تر راه‌حل‌های پیشنهادی توسط معلمان و به‌نوبه خود توانمندسازی آنان می‌شود.

و در فرضیه آخر به وجود رابطه معنی‌دار بین ملاحظات فردی و بهبود عملکرد آموزش‌دهنده تأیید شد. این نتیجه در تحقیقات بس (۱۹۸۵) و کرافرد (۲۰۰۵) نیز دیده می‌شود. بر این اساس، از مدیران مدارس انتظار می‌رود که همه معلمان را تحت‌نظر داشته باشند و از وضعیت و شرایط آنها آگاهی یابند. بر این اساس، مدیران باید ضمن شناخت وضعیت تک‌تک آنها و تخصیص وقت برای راهنمایی و آموزش آنان، نیازها و توانایی‌ها و خلاقیت‌های معلمان را بشناسند و برنامه‌هایی را برای توسعه و گسترش این توانایی‌ها تنظیم نمایند.

۶- پی‌نوشت‌ها

- ۱- Barnett
- ۲- Daren
- ۳- Riaz
- ۴- Geijsel
- ۵- Pillai
- ۶- Yu
- ۷- Idealized Influence
- ۸- Inspirational Motivation
- ۹- Intellectual Stimulation
- ۱۰- Individual Consideration

۷- منابع

- [۱] پرداختچی، م.ح. "بهسازی و بالندگی سازمانی، رویکردی نوین و جامع در مدیریت تغییر"، تهران: انتشارات دانشگاه شهیدبهشتی، ۱۳۷۹.
- [۲] رایبیز، استیفن پی، "رفتار سازمانی"، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۸.
- [۳] علوی، س.ا.، "روانشناسی مدیریت و سازمان (رفتار سازمانی)"، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۶.
- [۴] عابدی جعفری، حسن، آغاز، عسل، "رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی"، فصلنامه دانش مدیریت، بهار، شماره ۸۰، ۱۳۸۷.
- [۵] موغلی، ع. "طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران"، پایان نامه دکتری رشته مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ۱۳۸۲.
- [۶] موغلی، علیرضا، "طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران"، فصلنامه دانش مدیریت، پاییز، شماره ۶۲، ۱۳۸۲.
- [۷] Alfanso, R.J. "Instructional supervisions a behavior system", Allyn & Bacom, ۷۶۲, ۱۹۷۵.
- [۸] Bass, B.M. "Leadership and performance beyond expectations", New York: Free Press, ۱۹۸۵.
- [۹] Barentt, K. & McCormic, J. & Conners, R. "Transformational Leadership In Schools", *Journal of Educational Administration*, ۳۹, ۱, ۲۴ - ۴۶, ۲۰۰۱.
- [۱۰] Bass, B.M, "From transactional to transformational leadership: learning to share the vision", *Organizational Dynamics*, Vol. ۱۸, pp: ۱۹-۳۱, ۱۹۹۰.
- [۱۱] Crawford, C.B. "Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management", *Journal of Knowledge Management*, vol. ۹, no. ۶, ۲۰۰۵.

- [۱۲] Daren E, H. "The relationship between transformational leadership and organizational performance in the largest public companies in Canada", *A Dissertation Proposal Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy Capella University*, ۲۰۰۵.
- [۱۳] Duckett, H, & Macfarlane, E. "Emotional Intelligence And Transformational Leadership In Retailing, Leadership & Organization", *Development Journal*, ۲۴, ۳۰۹-۳۱۷, ۲۰۰۳.
- [۱۴] Elenkov, D.S, "the effects of leadership on organizational performance in Russian companies", *Journal of Business Research*, Vol. ۵۵, pp: ۴۶۷- ۴۸۰, ۲۰۰۲.
- [۱۵] Geijsel, f. & Slegers, p. & Leithwood, K. & Jantzi, D. "Transformational Leadership Effect On Teacher's Commitment And Effort Forward School Reform", *Journal of Educational Administration*, ۴۱, ۳, ۲۲۸-۲۵۶, ۲۰۰۳.
- [۱۶] Gumusluoglu, L. and Ilsev, A. "Transformational leadership, creativity, and organizational innovation", *Journal of Business Research*, pp: ۱-۱۳, ۲۰۰۸.
- [۱۷] Jarret, m. "The seven myths of change", *business, Strategy review* , ۱۴, ۲۰۰۳.
- [۱۸] Pillai, R. & Williams, E.A. "Transformational Leadership Self Efficacy, Group Cohesiveness, Commitment, And Performance", *Journal of Organizational Change Management*, ۱۷, ۲, ۱۴۴-۱۵۹, ۲۰۰۴.
- [۱۹] Riaz, A. "Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction". Department of business administration, Allama Iqbal Open University^۱ , Mohammad Ali Jinnah University^۲ , Pakistan, ۱, ۲۹ - ۳۸, ۲۰۱۰.
- [۲۰] Rosenbach, W., Taylor, "Contemporary issues in leadership" (۳rd Ed.), Boulder, CO: Westview, ۱۹۹۳.

- [۲۱] Schriesheim, Ch. A & Proctor- Thomson, S.R. "Leadership, culture and performance ,The case of New Zealand Public Sector", *Journal of Change Management*, Vol ۳. iss ۴. pp:۳۷۶-۳۹۳, ۲۰۰۳.
- [۲۲] Spector, P. & Borman, W. & Cimino, C. "Emotional intelligence and leadership styles", Department of Psychology College of Arts and Sciences, available at Shannon Webb, ۲۰۰۴.
- [۲۳] Yu, H. & Lithwood, K. & Janzi, D. "The Effects Of Transformational Leadership On Teachers Commitment To Change In Hong Kong", *Journal of Educational Administration*, ۴, ۳۶۸-۳۸۹, ۲۰۰۲.