

# بررسی رابطه رهبری تحولی با عملکرد شغلی معلمان دوره دوم متوسطه شهر تهران

■ مهدی نوید ادهم\*

■ حمید شفیخزاده\*\*

## چکیده:

پژوهش حاضر بر مبنای نوع، کاربردی و بر اساس روش، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری آن همه معلمان دوره دوم متوسطه دولتی شهر تهران در سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷ بودند ( $N = 29756$ ). حجم نمونه این پژوهش ۳۸۰ معلم بود که با روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای از بین دبیران دبیرستان‌های دوره دوم متوسطه مناطق آموزشی شهر تهران انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه‌های استاندارد باس و اولیو (۲۰۰۰) و عملکرد شغلی پاترسون (۱۹۹۹) استفاده شده است.

برای اطمینان از روایی پرسش‌نامه‌ها از روش‌های روایی محتوا و روایی صوری استفاده شد. برای آزمون پایایی پرسش‌نامه، دو پرسش‌نامه در یک نمونه آزمایشی ۳۰ نفره توزیع آلفا، پرسش‌نامه رهبری تحولی ۰/۹۳ و پرسش‌نامه عملکرد شغلی ۰/۸۵ بر آورد شد. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد که همه ابعاد رهبری تحولی رابطه مثبت و معناداری با عملکرد شغلی معلمان داشتند که در بین آن‌ها ضریب هم‌بستگی انگیزه الهام‌بخش ( $r = 0/491$ ) بیشتر از سایر مؤلفه‌ها بود.

نتایج رگرسیون گام‌به‌گام نشان داد که از بین مؤلفه‌های رهبری تحولی، مؤلفه انگیزه الهام‌بخش در گام اول به تنهایی بیش از ۲۳ درصد از عملکرد شغلی معلمان را تبیین می‌کند. در گام دوم، ۱۰ مؤلفه انگیزه الهام‌بخش به همراه ترغیب ذهنی، بیش از ۲۶ درصد از عملکرد شغلی معلمان را بیان می‌دارند. در گام سوم نیز مؤلفه‌های انگیزه الهام‌بخش، نفوذ آرمانی و ترغیب ذهنی به همراه هم بیش از ۲۷ درصد عملکرد شغلی معلمان را پیش‌بینی می‌کنند. ضرایب بتا نشان داد، متغیرهای انگیزه الهام‌بخش ( $B = 0/38$ )، ترغیب ذهنی ( $B = 0/32$ ) و نفوذ آرمانی ( $B = 0/23$ )، متغیر عملکرد شغلی را پیش‌بینی می‌کنند. بنابراین می‌توان با استفاده از رهبری تحولی، عملکرد شغلی معلمان را بهبود بخشید.

## کلید واژه‌ها:

رهبری تحولی، عملکرد شغلی، معلمان مدارس، انگیزه الهام‌بخش، ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی

□ تاریخ دریافت مقاله: ۹۸/۵/۲۶

□ تاریخ شروع بررسی: ۹۸/۶/۱۶

□ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۹/۱/۲۴

\* استادیار دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی (نویسنده مسئول) ..... mahnavid@yahoo.com  
\*\* دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی، گرمسار، ایران ..... shafizadeh11@gmail.com

## مقدمه

در دنیای امروز موفقیت سازمان‌ها به‌طور مستقیم به استفاده مؤثر از منابع انسانی بستگی دارد. انسان هم عامل کار و هم خالق آن است، لذا نقشی محوری در تحول سازمان دارد و تحولات عظیم سازمانی از توانمندی‌های نامحدود فکری این عامل سرچشمه می‌گیرد. از سوی دیگر، «عملکرد<sup>۱</sup>» هر فرد در هر موقعیتی که قرار دارد، نشانگر بینش و آگاهی او نسبت به آن موقعیت و یا مسئله خاص است (حمیدی، ساکی، موحدی‌نسب و محب‌زاده، ۱۳۹۳). عملکرد دربرگیرنده شاخص‌هایی است که در ارزیابی موفقیت شخص یا سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد. عملکرد یعنی آنچه افراد در یک سازمان انجام می‌دهند و شیوه‌ای که آن افراد بر سازمان اثر می‌گذارند (بی، ما، مولالی و سولومون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). مسئولیت‌های مدیران ایجاب می‌کند که عملکرد آنان هم کارآمد و هم اثربخش باشد. دلیل عمده برای استخدام مدیران این است که آن‌ها اعضای سازمان را برای رسیدن به اهداف سازمانی یاری می‌رسانند. بنابراین در سال‌های اخیر ارزیابی عملکرد مدیران در کنار کارکنان، به یکی از مفاهیم مهم مدیریت تبدیل شده و با فرهنگ سازمان‌های پیشرو عجین شده است که ضمن ارتقای پاسخ‌گویی، میزان تحقق اهداف و برنامه‌های هر سازمان را مشخص می‌کند (کلار<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷).

عملکرد همان بازده افراد طبق وظایف قانونی مقرر است و میزان تلاش و حدود موفقیت کار در اجرای وظایف شغلی و تکالیف رفتاری مورد انتظار را بیان می‌کند. همچنین، به‌عنوان ارزش‌های کلی مورد انتظار سازمان، به‌صورت بخش‌های مجزای رفتاری تعریف شده است که یک فرد در طول یک دوره معین از زمان انجام می‌دهد (اگاروال و بویسون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). عملکرد پیامدی از تأثیر متقابل توانایی و انگیزش است. توانایی و انگیزش می‌توانند به عملکرد منتهی شوند، اما موانع سازمانی می‌توانند آن‌ها را مهار کنند. عملکرد شغلی<sup>۵</sup> خوب به توانایی و انگیزه نیاز دارد. بازدارنده‌های سازمانی مانند «آموزش ضعیف» می‌توانند در عملکرد شغلی خوب مداخله منفی کنند.

عملکرد شغلی دو مؤلفه را در برمی‌گیرد: مؤلفه اول «عملکرد وظیفه‌ای» است که نیازمندی‌ها و الزامات شغلی را منعکس می‌کند و مؤلفه دوم «عملکرد زمینه‌ای» است که فعالیت‌های تعریف‌نشده و نامشخص نظیر کار تیمی و حمایتی را در برمی‌گیرد (الدا، اندریو و سارتو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷).

از جمله سازمان‌هایی که اهمیت و نقش زیادی در زندگی انسان‌ها دارند، سازمان‌های آموزشی و به‌ویژه آموزش و پرورش است. اهمیت و جایگاه آموزش و پرورش در جوامع انسانی و نقش کلیدی آن در رشد و توسعه اجتماعی، اقتصادی و سیاسی جامعه غیرقابل انکار است. نگاهی گذرا به عوامل مؤثر در رشد و پیشرفت کشورهای توسعه‌یافته آشکار می‌سازد که این قبیل کشورها از آموزش و پرورش توانمند، کارآمد و اثربخشی برخوردار بوده‌اند که توانسته‌اند به رشد و توسعه برسند. در نظام‌های آموزشی، معلمان مهم‌ترین و مؤثرترین عامل در موفقیت به حساب می‌آیند. در این بین، عملکرد معلمان در مدارس از اهمیت زیادی برخوردار است، چون بر بسیاری از خروجی‌های مدرسه، از جمله

اثر بخشی و کارایی آن، و نیز رشد شخصیت، خودباوری، پیشرفت تحصیلی، رفتار شهروندی، خلاقیت و ... دانش‌آموزان تأثیرگذار است.

عملکرد شغلی معلمان به این موضوع مربوط می‌شود که هم باید توانایی حرفه‌ای داشته باشند و هم توانایی ایجاد انگیزه در یادگیرندگان. پس معلمان همواره دو وظیفه مهم را بر عهده دارند: یکی آموختن و دیگری تربیت کردن. نتیجه آموختن، عالم‌شدن است و فایده تربیت کردن، انسان شدن (خردمند، ۱۳۸۴). به عبارت دیگر، آموزش صحیح در مدارس می‌تواند تأثیرات مثبتی در ابعاد جسمی، روحی و ذهنی افراد به دنبال داشته باشد. بنابراین، چنانچه برنامه‌های آموزشی به شیوه‌ای مطلوب توسط معلمان ارائه شوند، می‌توانند تأثیرات مثبتی در رشد ابعاد متفاوت کودکان داشته باشند (اکرمی، ۱۳۸۹). در نتیجه معلمان، برای تحقق اهداف مورد نظر، باید دانش و مهارت‌های مورد نیاز را دارا باشند و قادر به انجام و کاربرد آن‌ها نیز باشند. دارا بودن دانش و مهارت‌های مورد نیاز از اصول بدیهی شایستگی معلمان است و عملکرد آنان، توانایی به‌کارگیری این دانش و مهارت‌ها در کلاس درس است (تقی‌پور ظهیر، امین فر و باقری، ۱۳۸۸).

هر سازمانی برای نیل به عملکرد شغلی مطلوب و کارایی و بهره‌وری مؤثر، در جست‌وجوی راه‌هایی است که محیط را برای کارکنان مساعد سازد تا به درجه‌ای از توانایی برسند که تأثیرگذاری بیشتری روی کارشان داشته باشند. عملکرد معلمان را می‌توان مجموعه‌ای از اقدامات و فعالیت‌هایی تعریف کرد که معلمان در مدرسه و در حین تدریس برای رسیدن به اهداف جامعه و آموزش و پرورش انجام می‌دهند که نتیجه عملکرد آن‌ها تأثیر زیادی بر آموزش و تربیت دانش‌آموزان و همچنین بر میزان یادگیری آن‌ها می‌گذارد (اسپکتور، ۲۰۰۶/۱۳۸۸، ص. ۵۶).

مطالعه پژوهش‌های قبلی نشان می‌دهد که در بهبود عملکرد شغلی معلمان متغیرهای زیادی می‌توانند دخالت داشته باشند که یکی از مهم‌ترین آن‌ها، «سبک رهبری» مدیران است؛ چون مدیریت و رهبری مدرسه مهم‌ترین عامل در رشد و بالندگی معلمان است. رهبران تحول‌آفرین دارای کارکردهای مثبتی هستند. آن‌ها برای دستیابی به نتایج فوق‌العاده، زیردستان خود را تحریک می‌کنند و الهام‌بخش آنان هستند. این رهبران به رشد و توسعه زیردستان خود از طریق توانمند ساختن خودشان کمک می‌کنند و اهداف فردی کارکنان و گروهی سازمان را در یک راستا قرار می‌دهند که موجب بهبود عملکرد فردی و گروهی می‌شود (هاردلی، آرتور، جونز، شریف، مانچ و ایزاسل، ۲۰۱۰).

یکی از دیدگاه‌های جدید در زمینه رهبری، «نظریه رهبری تحول» است که برنز<sup>۹</sup> (۱۹۸۷) و سپس باس<sup>۱۰</sup> (۱۹۸۵) آن را تعریف و بازبینی کرده‌اند. تحولات جدید در نظریه‌های رهبری، از نظریه‌های «رهبری کاریزماتیک» که رهبر را موجودی غیر معمولی فرض می‌کرد و پیروان را وابسته به رهبری می‌دانست، به سمت نظریه‌های نئوکاریزماتیک و رهبری تحول که به توسعه و توانمندسازی پیروان برای عملکرد مستقل توجه می‌کنند، انتقال یافته است. رهبری تحول اساس و شالوده‌ای را برای تغییرات

بلندمدت سازمانی که دسترسی به اهداف بالاتر را برای نظام سازمانی میسر می‌سازد، فراهم می‌آورد. از طرف دیگر، رهبران تحول در باورها، ارزش‌ها و اهداف پیروان خود نفوذ می‌کنند و تأثیر بسزایی بر آن‌ها می‌گذارند. این‌گونه رهبران از طریق رفتار و کردار خود کل سازمان را دچار تحول می‌کنند و پیروان این رهبران نیز به آن‌ها احساس اعتماد و وفاداری دارند (به نقل از قادری، ۱۳۸۸).

سازمان‌های هزاره جدید، به دلیل شرایط زمانی که در آن واقع شده‌اند، تفاوت‌های بسیاری با گذشته دارند و بر اساس دو مفهوم «پیچیدگی» و «آشفته‌گی» به شدت تغییر کرده‌اند، به‌گونه‌ای که ماهیت فعلی جهان، تغییرات گسسته و بنیانی است. این تغییرات چنان سریع اتفاق افتاده و رقابت نیز چنان زیاد شده است که سازمان‌های عظیمی که در قرن بیستم رشد یافتند، نمی‌توانند در دنیای نوظهور قرن بیست و یکم دوام بیاورند. در این محیط‌های جدید، سازمان‌ها برای بقا و موفقیت خود به سامانه‌های طبیعی و انعکاس‌های آن نیاز دارند تا بتوانند با تشخیص سریع تغییرات، خود را با آن‌ها انطباق دهند. این موضوع توجه سازمان‌ها را به سمت فرهنگ سازمانی مناسب و مطلوب معطوف کرد (آیزنبرگ، وان کنی پنبرگ و برونر<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۱).

این نوع جدید از رهبری در تلاش است تا با بهره‌گیری از نظام ارزشی، تحریک عواطف و تقویت هویت‌های فردی و اجتماعی کارکنان، خلأهای ناشی از کاستی‌های سازوکارهای بوروکراتیک و اقتدار سنتی را جبران کند و سازمان‌های دانش‌محور امروزی را به سمت رسیدن به کمال مطلوب سوق دهد. تریسی و هینکین<sup>۱۲</sup> (۱۹۹۴) رهبری تحولی را به‌عنوان فرایند نفوذ و تغییرات اساسی در نگرش‌ها و مفروضات اعضای سازمان و ایجاد تعهد برای مأموریت‌های سازمان و اهداف آن تعریف می‌کنند. در همین زمینه، ب‌اس رهبر تحولی را فردی می‌داند که به‌منظور تقویت عملکرد کارکنان و سازمان، رابطه مثبتی با زیردستان می‌گیرد و کارکنان را تشویق می‌کند که از نیازهای شخصی فراتر بروند و در زمینه تمایلات گروه و سازمان کار کنند. رهبران تحولی زیردستان خود را برمی‌انگیزند تا آنچه را در توان دارند، انجام دهند (بیورک و کالین<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۹).

همچنین، پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه رهبری تحولی نشان می‌دهند، سازمان‌های دارای رهبران تحولی در دستیابی به سطوح بالای رشد و توسعه و عملکرد شغلی بالا بهتر عمل می‌کنند و چنین سازمان‌هایی در مدیریت فعالیت‌های مرتبط با خلق، حفاظت، توزیع و در نهایت عملکرد شغلی کارکنان خود موفق‌ترند. به همین دلیل در چند دهه اخیر، توجه به رهبری تحولی به یک ضرورت غیرقابل اجتناب تبدیل شده است، چرا که سازمان‌ها از طریق رهبری تحول می‌توانند شاخص‌های مزیت رقابتی خود را بهبود و توسعه دهند (همان).

رهبری مهم‌ترین رکن سازمان محسوب می‌شود که می‌تواند با رفتارهای خود مشوق عملکرد بالایی کارکنان و یا کاهش آن و در نهایت موفقیت یا شکست سازمان شود. سبک‌ها و نگرش‌های رهبری و تأثیری که عملکرد رهبران می‌تواند بر موفقیت سازمان‌ها داشته باشد، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است

و در شرایط رقابت‌های فشرده کنونی رهبرانی موفق‌ترند که اعتقادی راسخ به ایجاد تحول در سازمان، نوآوری و بهبود مداوم داشته باشند و به اصطلاح رهبران تحولی باشند (مرادی، ۱۳۸۸). ویژگی اصلی نظریه رهبری تحولی این است که پیروان خود را به انجام تعهدات فراتر از انتظار برمی‌انگیزند. این نوع رهبری هنگامی صورت می‌گیرد که رهبران بتوانند آگاهی و مقبولیت را در اهداف و مأموریت‌های گروه ایجاد کنند و پیروان را برانگیزانند تا منافع شخصی خود را در راستای منافع جمعی قرار دهند. همچنین رهبران و پیروان، همدیگر را به سطح بالاتری از انگیزه و اخلاق سوق دهند (بأس، ۲۰۱۳). رهبران تحولی فرایند تغییر افراد و سازمان را تسهیل می‌کنند. این رهبران با توجه به موقعیت موجود برای سازمان یا واحد سازمانی خود، چشم‌اندازی جذاب و واقعی از آینده ایجاد می‌کنند و موجب اجرای موفقیت‌آمیز تغییرات سازمانی می‌شوند.

رهبران تحولی به طرق متفاوت قادر به تأثیر بر احساس توانمندی روانی کارکنان خود هستند. در یک نگاه اجمالی، رهبران تحول‌گرا مشخصه‌هایی نظیر الگوی نقش‌بودن، توجه شخصی و اختصاصی به کارکنان، انگیزه الهام‌بخش و ترغیب هوشمندانه دارند. آنان از طریق تعاملات سازمانی خود، تحسین، احترام و وفاداری را به کارکنان منتقل می‌کنند. از طریق انگیزه الهام‌بخش، این نوع رهبران می‌کوشند چشم‌اندازی محرک را برای کارکنان خود نسبت به آینده گروه کاری ترسیم کنند و بر مبنای الگوی نقش‌بودن با رفتار و عمل خود نشان می‌دهند که چگونه می‌توان به اهداف دست یافت. مهم‌تر اینکه مدیران مزبور، با بازخوردهای به موقع، به‌خوبی حس شایستگی برای دستیابی به اهداف را، به کارکنانشان منتقل می‌کنند. بالاخره این رهبران از طریق ترغیب هوشمندانه سعی می‌کنند، با بسط و گسترش علاقه‌های کارکنان خود آن‌ها را ترغیب کنند، در باب مشکلات قدیمی به شیوه‌ای نوین بیندیشند (گومش لوقلو و ایلسو، ۲۰۰۹).

رهبری تحولی دارای چهار مؤلفه زیر است:

○ **ملاحظه فردی<sup>۱۵</sup>**: رهبر با رفتاری متفاوت اما منصفانه، به پیروان خود توجه فردی دارد. چنین رهبری از نیازهای پیروانش آگاه است، نگرانی‌ها، نیازها و توانایی‌های شخصی آنان را شناسایی می‌کند و فرصت‌های مناسبی را برای یادگیری در محیطی حمایتی فراهم می‌آورد. به‌علاوه، انتقاد سازنده و تفویض اختیار می‌کند و به کارکنانش بازخورد می‌دهد.

○ **ترغیب ذهنی<sup>۱۶</sup>**: در این بعد، رهبر نوآوری و خلاقیت را با تدوین مجدد مسائل جدید و بررسی شرایط قدیمی به شیوه‌ای جدید پرورش می‌دهد. او ایده‌های جدید را به پیروان نشان می‌دهد و آنان را با تفکر انتقادی به چالش می‌کشد. خیال‌پردازی و خلاقیت در بازنگری فرضیه‌های قدیمی را در حین انجام کار تشویق می‌کند و از خطاها، ایده‌ها و روش‌هایی که متفاوت با نظر خودش هستند، انتقادی نمی‌کنند.

○ **انگیزه الهام‌بخش**<sup>۱۷</sup>: رهبران الهام‌بخش آینده‌ای مطلوب را ترسیم می‌کنند، با خوش‌بینی سخن می‌گویند و پیروان را به سوی آنچه باید انجام شود، تشویق می‌کنند. آن‌ها اهداف سازمانی را با اهداف شخصی هم‌تراز می‌کنند، به طوری که کارکنان در حالی که به اهداف شخصی خود دست می‌یابند، می‌توانند به اهداف سازمانی هم دست یابند و تهدیدها و مشکلات را به‌عنوان فرصت‌هایی برای یادگیری تلقی کنند.

○ **نفوذ آرمانی**<sup>۱۸</sup>: رهبر از طریق فراهم ساختن دیدگاهی آرمانی و هدفمند، و جلب حس احترام، اعتماد و اطمینان افراد، بینشی را برای گروه ایجاد می‌کند و با این کار قدرت، احترام به خود، اعتماد و اشتیاق برای رسیدن به اهداف چالشی را میان اعضا توسعه می‌دهد. به‌علاوه، اعضای گروه را تحسین می‌کند و به آن‌ها احترام می‌گذارد (بأس و اولیو<sup>۱۹</sup>، ۲۰۰۷).

تئوری رهبری تحولی نخست توسط برنز (۱۹۷۸) به‌منظور تمایز بین آن دسته از رهبرانی که روابط قوی و انگیزشی با زیردستان و پیروان برقرار می‌کنند، و آن دسته از رهبرانی که به‌طور گسترده‌ای متمرکز بر مبادله یا تعامل برای رسیدن به نتایج متمرکز می‌شوند، مطرح شد. بأس و اولیو مفهوم و ایده برنز را در مورد رهبری توسعه دادند و مفهوم رهبری تحولی را ارائه کردند. آنان معتقدند که رهبری تحولی زمانی شکل می‌گیرد که رهبر علاقه‌های کارکنانش را ارتقا و توسعه بخشد، برای مأموریت و مقصد گروه آگاهی و پذیرش ایجاد کند، و کارکنان را به دیدن فراسوی منافع خویش برای منافع گروه برانگیزاند. نتایج تحقیقات مختلف حاکی از آن‌اند که رهبری تحولی موجب رسیدن به نتایج ارزنده‌ای در سازمان‌ها شده است. از جمله اینکه رهبران مزبور موجب افزایش تعهد سازمانی زیردستانشان می‌شوند و فاداری آنان را به واحد سازمانی خود افزایش می‌دهند. از طرف دیگر، این رهبران موجب افزایش انگیزه پیروان، افزایش اثربخشی، و بهبود عملکرد سازمانی می‌شوند (به نقل از دینانی، یامارینو، آتواتر و اسپانگلر<sup>۲۰</sup>، ۲۰۰۳).

پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه نشان می‌دهند، بین عملکرد کارکنان و رهبری تحولی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. از جمله، جیوتی و بوهو<sup>۲۱</sup> (۲۰۱۶) در مطالعه‌ای با عنوان «رهبری تحولی و عملکرد شغلی» دریافتند، رهبری اعضای گروه و رضایت از رهبر، میان رهبری تحولی و عملکرد شغلی میانجیگری می‌کند. همچنین تامرین<sup>۲۲</sup> (۲۰۱۲)، در مطالعه‌ای با عنوان «تأثیر رهبری تحولی و تعهد سازمانی بر رضایت شغلی و عملکرد کارکنان» نشان داد که رهبری تحولی بر تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان تأثیر مثبتی دارد، ولی بر رضایت شغلی تأثیری ندارد. همچنین، تعهد سازمانی بر رضایت شغلی و عملکرد کارکنان، و رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبتی دارد.

مطالعه چانگ کای و چیا هانگ<sup>۲۳</sup> (۲۰۰۹)، با عنوان «تأثیر رهبری تحولی بر روابط کاری و عملکرد شغلی» نشان داد که هر چهار بعد رهبری تحولی بر روابط اعضا - رهبر تأثیر مثبتی دارند، در حالی که

فقط بعد توجه فردی و انگیزه الهام‌بخش بر روابط همکاران تأثیر مثبتی دارد. روابط اعضا - رهبر هم پیش‌بینی‌کننده مناسب‌تری نسبت به روابط همکاران و برای رفتار شهروندی سازمانی است. در این زمینه، مطالعه نعیم و خانزاده<sup>۲۴</sup> (۲۰۱۸)، با عنوان «نقش رهبری تحولی در عملکرد کارکنان با نقش میانجی رضایت شغلی در بخش بهداشت پاکستان»، پژوهش آور رحیمان و کدیكال<sup>۲۵</sup> (۲۰۱۷) با عنوان «تأثیر نگرش کارکنان نسبت به عملکرد شغلی»، و پژوهش جیانگ و همکارانش<sup>۲۶</sup> (۲۰۱۷)، با عنوان «تأثیر رهبری تحولی بر عملکرد پایدار کارکنان: نقش واسطه‌ای رفتار شهروندی سازمانی» شایان توجه‌اند.

پژوهش‌های انجام‌شده در ایران نیز وجود این رابطه را تأیید می‌کنند. رستمی و سالاری (۱۳۹۷)، در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین سبک رهبری و عملکرد سازمانی کارکنان» نشان دادند، بین سبک رهبری و عملکرد سازمانی کارکنان، با در نظر گرفتن نقش میانجی راهبردهای منابع انسانی، رابطه معناداری وجود دارد. همچنین، بین سبک‌های رهبری رفتار متقابل، رهبری تحولی و رهبری آرمانی، و عملکرد سازمانی کارکنان، با در نظر گرفتن نقش میانجی راهبردهای منابع انسانی رابطه معنی‌داری وجود دارد. اما بین سبک رهبری کاریزماتیک با راهبردهای منابع انسانی رابطه معناداری وجود ندارد. نتایج یافته‌های جلالی و مؤمنی (۱۳۹۶)، در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر رهبری تحولی بر عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران با نقش میانجیگری رضایت شغلی» نشان دادند که رهبری تحولی با نقش میانجیگری رضایت شغلی بر عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران تأثیرگذار است.

نتایج پژوهش شعبانی‌نژاد، علیاری و گرجی (۱۳۹۵)، با عنوان «رابطه رهبری تحولی و عملکرد شغلی کارکنان در بیمارستان فارابی» نیز نشان داده است که بین رهبری تحولی و مؤلفه‌های چهارگانه آن، با عملکرد شغلی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

نتایج پژوهش بهرامی و همکارانش (۱۳۹۲) با عنوان «بررسی رابطه ابعاد رهبری تحولی و درگیری شغلی کارکنان از دیدگاه مدیران در بیمارستان‌های آموزشی شهر یزد» نشان داد که بین رهبری تحولی و چهار بعد آن (ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش، نفوذ آرمانی، و ملاحظات فردی)، با درگیری شغلی در چهار بیمارستان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

در همین خصوص نیز، ساکی، عصاره و شعبانی مشکول (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه اخلاق حرفه‌ای مدیران و رهبری تحولی با عملکرد شغلی معلمان» نشان دادند که بین اخلاق حرفه‌ای و عملکرد شغلی معلمان رابطه مثبت و قوی وجود دارد و اخلاق حرفه‌ای پیش‌بینی‌کننده خوبی برای عملکرد شغلی است. همچنین بین رهبری تحولی و عملکرد شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

نتایج پژوهش سلاجقه و احمدزاده (۱۳۹۳)، با عنوان «بررسی تأثیر رهبری تحولی مدیران بر نگرش‌های شغلی دبیران با نقش میانجی هویت سازمانی» حاکی از آن است که رهبری تحولی بر

هویت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد و نیز هویت سازمانی باعث افزایش تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی می‌شود. همچنین، تأثیر غیرمستقیم رهبری تحولی مدیران بر نگرش‌های شغلی دبیران، یعنی تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی از طریق هویت سازمانی، از تأثیر مستقیم آن بیشتر است.

مرور پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که در سازمان‌ها گرایش مثبتی نسبت به رهبری تحولی وجود دارد و این گرایش رو به افزایش است. نتایج بسیاری از تحقیقات نشان می‌دهند که در میان سبک‌های جدید رهبری، ویژگی‌های رهبری تحولی بیش از سایر سبک‌ها امکان روبه‌رو شدن مراکز آموزشی و مدارس را با پیچیدگی‌های دوران معاصر فراهم می‌سازند (دیموک و والکر<sup>۲۷</sup>، ۲۰۰۵). فراتحلیل باس (۱۹۹۹)، روی تحقیقاتی که ظرف دو دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ انجام شده‌اند، نشان داد که به‌کارگیری رفتارهای رهبری تحولی در محیط‌های آموزشی اثربخش‌تر از رهبری تبدلی بوده است. در مقابل رفتارهای رهبری تحولی، رهبری تبدلی نقش‌ها، وظایف پیروان و اهداف را به‌طور واضح و روشن بیان می‌کند و نتایج عملکرد افراد را با پاداش‌های مثبت و منفی که به پیروان ارائه می‌دهد، ارزیابی و نظارت می‌کند (آنتوناکیس و هاسوس<sup>۲۸</sup>، ۲۰۰۲؛ اولیو و باس<sup>۲۹</sup>، ۲۰۰۴). این پاداش‌ها به مثابه فرایندی مبادله‌ای مبتنی بر قرارداد میان رهبر و پیروان مشخص می‌شود (اولیو و باس<sup>۲۹</sup>، ۲۰۰۴).

بر اساس نتایج تحقیقی که مارکز و پریتی<sup>۲۹</sup> (۲۰۰۳) انجام دادند، به‌کارگیری رفتارهای رهبری تحولی برای رهبری آموزشگاهی اثربخش، شرط لازم به حساب می‌آید، اما کافی نیست. رهبری تحولی به‌خودی‌خود نمی‌تواند به کیفیت آموزش و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان کمک کند. بلکه وقتی که از این سبک در کنار رهبری آموزشی مشارکتی استفاده می‌شود، بر عملکرد مدرسه اثر مثبت می‌گذارد. در چنین زمینه‌ای از بحث که نشان می‌دهد به‌کارگیری رهبری تحولی به‌تنهایی و بدون توجه به زمینه سازمانی، فرهنگ و سایر ویژگی‌های سازمان و مدیریت نمی‌تواند به اثربخشی سازمان یا کارایی معلمان بینجامد، بارنت<sup>۳۰</sup> و همکارانش (۲۰۰۱) در تحقیقی در مدارس ایالت «نیوساوت‌ولز» استرالیا، ضمن اینکه رابطه رهبری تحولی با نتایج حاصل از عملکرد معلمان، رضایت شغلی و تلاش مضاعف و فراتر از سطح انتظار معلم را تأیید می‌کنند، برخلاف انتظار به این نتیجه می‌رسند که رفتار رهبری تحولی با یادگیری دانش‌آموزان رابطه منفی دارد.

رهبری تحولی به‌عنوان یکی از پرکاربردترین سبک‌های رهبری در دو دهه اخیر در زمینه مدیریت، به‌ویژه مدیریت تغییر، شناخته شده است. از طرف دیگر، این اصل را که نظام آموزش و پرورش ایران به یک تحول اساسی و بنیادی احتیاج دارد، همه پذیرفته‌اند و بر همین مبنا، سند تحول بنیادین آموزش و پرورش تدوین و تصویب شد. این سند به دنبال تغییرات عمیق و ریشه‌ای، همه‌جانبه، نظام‌مند، و آینده‌پژوهانه مبتنی بر آموزه‌های وحیانی و معارف اسلامی است تا بتواند آموزش و پرورش را در تراز جمهوری اسلامی ارائه دهد. مدرسه در افق چشم‌انداز سند تحول بنیادین آموزش و پرورش جلوه‌گاهی



است برای تحقق مراتب حیات طیبه، کانون عرصه خدمات و فرصت‌های تربیتی، زمینه‌ساز درک و اصلاح موقعیت توسط دانش‌آموزان، و تکوین و تعالی پیوسته هویت آنان بر اساس نظام معیار اسلامی. انجام دقیق و کارآمد مأموریت مذکور، نیازمند فراهم آوردن شرایط، امکانات و زمینه‌هایی است که مدیران مدارس و معلمان نقش بسزایی در تأمین آن‌ها دارند.

در اسناد تحولی، مدیر مدرسه به‌عنوان پیشگام تحول، راهبر کارآمد و یکی از عناصر اصلی تحقق مأموریت آموزش و پرورش، نقش و جایگاه فوق‌العاده‌ای در عملیاتی کردن برنامه‌های تحولی دارد. وظیفه مدیر مدرسه زمینه‌سازی و به‌تحرك واداشتن اجزای سازمان مدرسه و حرکت دادن آن‌ها به سمت اهداف مهم آموزشی و پرورشی است. مدیر در جایگاهی قرار دارد که می‌تواند با رویکرد سیستمی و جامع‌نگر به سازمان مدرسه بنگرد، با مطالعه روندها و فرایندها، روابط بین اعضا را بررسی کند و اطمینان یابد که رابطه بین اعضای سیستم به شکلی پویا و تعالی‌بخش در جریان است.

علاوه بر این، معلمان نیز به‌عنوان مؤثرترین عامل در تحقق اهداف و برنامه‌های درسی و آموزشی مدرسه شناخته می‌شوند و در برابر عملکرد شغلی خود، پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان، و اعمال هدفمند فرایند یاددهی - یادگیری در سازمان مسئول هستند. لذا معلمان برای ارتقا و کسب عملکرد شغلی بالا لازم است برانگیخته شوند و با انگیزه کار کنند. ایجاد و تقویت انگیزه، موجب تأثیرگذاری در موفقیت فردی و سازمانی، و در نهایت اثربخشی کلی مدرسه می‌شود. اکثر پژوهشگران تلاش‌های خود را روی معلمان و مؤلفه‌ها و عناصر وابسته به آنان (مانند فرایند جذب، تربیت معلم، شایستگی‌ها و صلاحیت‌ها، نظام حقوق و مزایا، نگهداشت، عملکرد، نظام سنجش و ارزیابی، رتبه‌بندی، نظام بازنشستگی، مدیریت، فرهنگ سازمانی و ... معلمان) متمرکز کرده‌اند تا بدین وسیله عواملی را که بر صلاحیت حرفه‌ای و عملکرد شغلی معلمان تأثیر می‌گذارند، درک و شناسایی کنند. در مجموعه عوامل مذکور، رهبری و رفتار مدیر، اثر قابل ملاحظه‌ای بر رفتار، نگرش و عملکرد معلمان دارد و بر مناسبات آنان با سایر عوامل و سایر کارکنان آموزشی مدرسه نیز تأثیر قابل ملاحظه‌ای می‌گذارد که باید مورد توجه قرار گیرد.

از سوی دیگر، اجرای سند تحول بنیادین در آموزش و پرورش نیازمند مدیریت تغییر و به‌کارگیری سبک رهبری تحولی برای ارتقای عملکرد کارکنان مدرسه و به‌طور خاص عملکرد معلمان است. بر این اساس، هدف تحقیق حاضر، شناسایی رابطه مدیریت تحولی با عملکرد شغلی معلمان دوره دوم متوسطه شهر تهران تعیین شد و در نظر داشت با توجه به اهمیت و ضرورت تحول بنیادین در آموزش و پرورش و مدارس و با رویکرد مدرسه‌محوری، دو فرضیه زیر را مورد آزمون قرار دهد:

۱. بین رهبری تحولی مدیران مدارس با عملکرد شغلی معلمان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
۲. مؤلفه‌های رهبری تحولی قابلیت پیش‌بینی عملکرد شغلی معلمان را دارند.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر، از نظر هدف کاربردی و از حیث روش، توصیفی از نوع هم‌بستگی است. جامعه آماری تمامی معلمان دوره دوم متوسطه دولتی شهر تهران در سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷ بودند ( $N=29756$ ). حجم نمونه این پژوهش ۳۸۰ معلم بود که با روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای از بین دبیرستان‌های دوره دوم متوسطه مناطق آموزشی شهر تهران انتخاب شدند. در این روش، مناطق آموزش و پرورش شهر تهران به پنج بخش شمال، جنوب، شرق، غرب و مرکز تقسیم شد و به‌طور تصادفی معلمان سه مدرسه دوره دوم متوسطه دولتی از هر بخش برای پاسخ به سؤالات پرسش‌نامه انتخاب شدند.

برای جمع‌آوری اطلاعات میدانی از ابزار پرسش‌نامه به شرح زیر استفاده شد:

○ **رهبری تحولی:** برای ارزیابی متغیر رهبری تحولی از پرسش‌نامه ب‌اس و اولیو (۲۰۰۰) بهره گرفتیم که دارای چهار مؤلفه ملاحظه فردی، ترغیب ذهنی، انگیزه الهام‌بخش و نفوذ آرمانی است و در ۲۰ گویه، بر اساس مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت، به ترتیب با گزینه‌های هیچ‌گاه، به‌ندرت، بعضی اوقات، اغلب اوقات و همیشه، طراحی و تنظیم، و به ترتیب از ۱ تا ۵ نمره‌گذاری شده است. روایی آزمون رهبری تحولی ب‌اس و اولیو به منزله یک آزمون استاندارد مورد تأیید صاحب‌نظران قرار دارد (آنتوناکیس، ۲۰۰۱). پورسلطانی زرنندی (۱۳۸۷) نیک‌بخت، سیادت و مقدم (۱۳۸۷) نیز روایی آن را تأیید کرده‌اند.

○ **عملکرد شغلی:** برای بررسی عملکرد شغلی معلمان نیز از پرسش‌نامه عملکرد شغلی پاترسون (۱۹۹۹) استفاده شد که دارای ۱۵ گویه است و با طیف لیکرتی به ترتیب از ۱ تا ۵ نمره‌گذاری شده است. پاترسون (۱۹۹۲) روایی سازه ابزار را تأیید و پایایی آن را با روش آلفای کرونباخ ۰/۹۵ گزارش کرد (به نقل از کامکاری و ساعتچی، ۱۳۹۵).

برای اطمینان از روایی پرسش‌نامه از روش‌های روایی محتوا و روایی صوری استفاده شد. در این راستا، پرسش‌نامه در اختیار چند نفر از خبرگان آموزش و پرورش قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد نظر خود را درباره شکل و فرم تک‌تک سؤالات و محتوای آن‌ها از لحاظ قابل فهم بودن برای پاسخ‌دهندگان بیان کنند. سپس مجموعه‌ای از نظرات اخذشده در باب سؤالات پرسش‌نامه جمع‌آوری و پس از اعمال آن‌ها، پرسش‌نامه تحقیق نهایی شد و در اختیار نمونه آماری تحقیق قرار گرفت. بر اساس نظرات خبرگان، پرسش‌نامه تحقیق توان لازم برای شناخت و کسب داده‌های لازم را دارا بود و در نتیجه روایی آن تأیید شد.

برای آزمون پایایی پرسش‌نامه، اجرای مقدماتی انجام شد و پرسش‌نامه در یک نمونه آزمایشی ۳۰ نفره توزیع و مقدار آلفای کرونباخ آن با استفاده از نرم‌افزار SPSS محاسبه شد که نتایج حاصل در جدول ۱

نشان داده شده است. همان‌طور که در جدول مذکور ملاحظه می‌شود، پایایی همه زیرمجموعه‌ها نسبتاً بالا و از حد قابل قبول، یعنی  $0/70$  بیشتر است. لذا پرسش‌نامه تحقیق از پایایی مطلوبی برخوردار است.

جدول ۱. مقدار آلفای کرونباخ پرسش‌نامه‌های تحقیق

ردیف	متغیر	ضریب آلفای کرونباخ
۱	رهبری تحولی	۰/۹۳
۲	ملاحظه فردی	۰/۹۱
۳	ترغیب ذهنی	۰/۹۴
۴	انگیزه الهام‌بخش	۰/۸۸
۵	نفوذ آرمانی	۰/۹
۶	عملکرد شغلی	۰/۸۵

## یافته‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و تحلیل فرضیات از آزمون‌های آمار استنباطی شامل آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، هم‌بستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون استفاده شد. به‌منظور بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق نیز از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف بهره گرفته شد. بر اساس نتایج این آزمون (جدول ۲)، سطح معنی‌داری در مورد تمامی متغیرها، از سطح خطا  $0/05$  بزرگ‌تر است. بنابراین در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که داده‌های مربوط به متغیرهای تحقیق از توزیع نرمال برخوردارند.

جدول ۲. نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف در مورد توزیع داده‌های نمونه آماری

متغیر	رهبری تحولی	عملکرد شغلی
مقدار Z در آزمون کولموگروف-اسمیرنوف	۰/۵۶۵	۰/۴۳۵
سطح معنی‌داری	۰/۱۸۹	۰/۲۲۳

برای آزمون این فرضیه که بین رهبری تحولی و مؤلفه‌های آن با عملکرد شغلی معلمان رابطه معناداری وجود دارد، ابتدا از ضریب هم‌بستگی پیرسون استفاده شد.

جدول ۳. ضریب هم‌بستگی بین رهبری تحولی و مؤلفه‌های آن با عملکرد شغلی معلمان

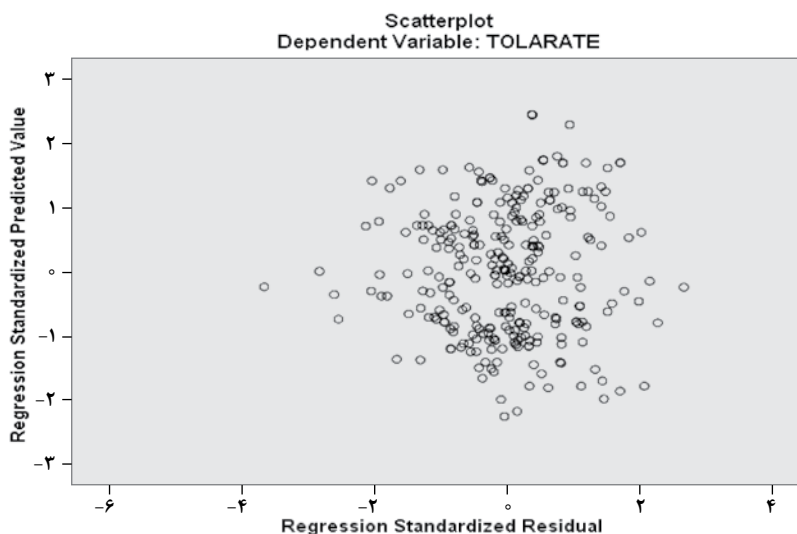
عملکرد شغلی			متغیرها
سطح معناداری	ضریب هم‌بستگی	تعداد	
۰/۰۰۱	۰/۵۲۶	۳۸۰	رهبری تحولی
۰/۰۰۱	۰/۴۳۰	۳۸۰	نفوذ آرمانی
۰/۰۰۱	۰/۴۹۱	۳۸۰	انگیزه الهام‌بخش
۰/۰۰۱	۰/۴۵۹	۳۸۰	ترغیب ذهنی
۰/۰۰۱	۰/۳۰۹	۳۸۰	ملاحظات فردی

نتایج جدول ۳ نشان داد که بین سبک رهبری تحولی با عملکرد شغلی معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. علاوه بر این، نتایج هم‌بستگی پیرسون نشان داد که همه ابعاد رهبری تحولی رابطه معناداری با عملکرد شغلی معلمان دارند که در بین آن‌ها، ضریب هم‌بستگی انگیزه الهام‌بخش بیشتر، و ضریب هم‌بستگی ملاحظات فردی کمتر از سایر مؤلفه‌ها بود.

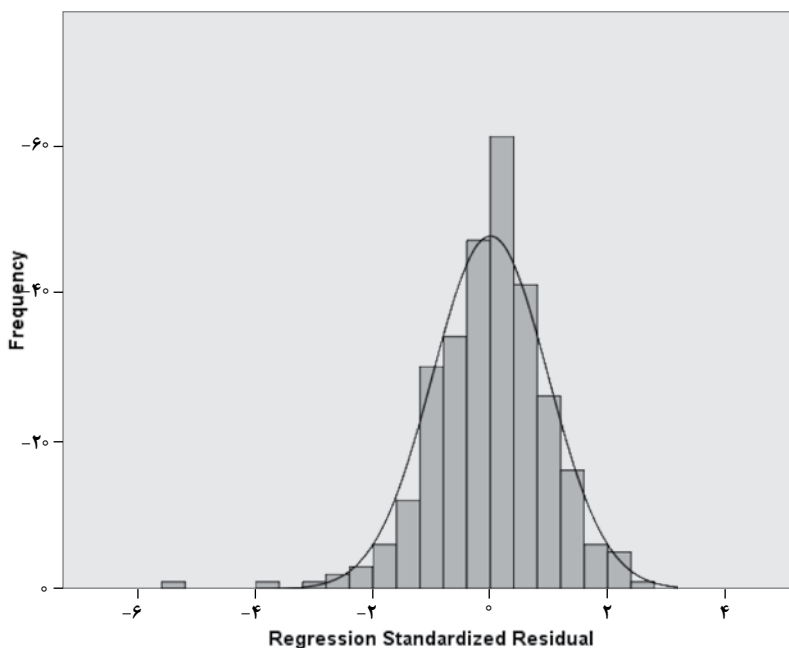
به منظور پاسخ به فرضیه دوم و تعیین هم‌بستگی چندگانه بین مؤلفه‌های رهبری تحولی با عملکرد شغلی (پیش‌بینی عملکرد شغلی از روی مؤلفه‌های رهبری تحولی)، از تحلیل رگرسیون خطی به شیوه گام‌به‌گام استفاده شد.

### بررسی مفروضه‌های رگرسیون

- رابطه خطی بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته: نمودارهای پراکنش نشان می‌دهند که این مفروضه برقرار است.
- نبود هم‌بستگی بیش از حد بین متغیرهای مستقل: نمرات VIF زیر ۱۰ و نمرات تولرانس بالاتر از ۰/۲ در جدول ۴ نشان می‌دهد که این فرض برآورده شده است.
- استقلال مقادیر خطا: مقدار حاصل از آزمون دوربین واتسون نشان داد که این فرض برآورده شده است، زیرا مقدار به دست آمده نزدیک به ۲ است (جدول ۴).
- همسانی واریانس خطا در هر نقطه از مدل: با توجه به اینکه نمودار مقادیر خطاهای استاندارد در مقابل مقادیر پیش‌بینی شده استاندارد شبیه قیف نیست، نتیجه می‌گیریم این مفروضه هم برقرار است.



○ توزیع نرمال مقادیر خطا: نمودار هیستوگرام مقادیر خطای استاندارد نشان می‌دهد، توزیع مقادیر خطا نرمال است.



○ شناسایی داده‌های پرت: مقادیر فاصله کوک کمتر از ۱ نشان از برقراری این مفروضه دارد.

جدول ۴. خلاصه مدل رگرسیون گام به گام پیش‌بینی عملکرد شغلی از روی مؤلفه‌های رهبری تحولی

رتبه	مدل	ضریب هم‌بستگی R	مجدور ضریب هم‌بستگی R <sup>۲</sup>	مجدور ضریب هم‌بستگی تعدیل‌شده	خطای استاندارد	دوربین-واتسون
۱	انگیزه الهام‌بخش	۰/۴۹۱	۰/۲۴۱	۰/۲۳۷	۹/۱۵	۱/۷۳۳
۲	ترغیب ذهنی و انگیزه الهام‌بخش	۰/۵۲۴	۰/۲۷۴	۰/۲۶۸	۸/۹۷	
۳	نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی و انگیزه الهام‌بخش	۰/۵۳۷	۰/۲۸۹	۰/۲۷۹	۸/۹۰	

جدول ۴ نشان می‌دهد، در گام اول، متغیر پیش‌بین انگیزه الهام‌بخش ۲۳/۷ درصد عملکرد شغلی، در گام دوم، متغیرهای انگیزه الهام‌بخش و ترغیب ذهنی ۲۶/۸ درصد عملکرد شغلی، و در گام سوم، سه متغیر نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی و انگیزه الهام‌بخش ۲۷/۹ درصد متغیر عملکرد شغلی را پیش‌بینی می‌کنند.

جدول ۵. تحلیل واریانس

رتبه	مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	sig
۱	رگرسیون	۱۶۴۰۳/۵۱	۱	۱۶۴۰۳/۵۱	۱۲۷/۴۷	۰/۰۰۱
	باقی‌مانده	۴۸۶۴۰/۴۴	۳۷۸	۱۲۸/۶۸		
	کل	۶۵۰۴۳/۹۴	۳۷۹			
۲	رگرسیون	۲۲۷۸۰/۳۵	۲	۱۱۳۹۰/۱۷۵	۱۱۰/۶۰	۰/۰۰۱
	باقی‌مانده	۴۲۲۶۳/۵۹	۳۷۷	۱۱۲/۱۰		
	کل	۶۵۰۴۳/۹۴	۳۷۹			
۳	رگرسیون	۲۶۱۹۳/۹۶	۳	۸۷۳۱/۳۲	۸۴/۵۰	۰/۰۰۱
	باقی‌مانده	۳۸۸۴۹/۹۸	۳۷۶	۱۰۲/۳۲		
	کل	۶۵۰۴۳/۹۴	۳۷۹			

با توجه به معناداری مقادیر F مندرج در جدول ۵ ( $P < ۰/۰۰۱$ ) می‌توان نتیجه گرفت مدل رگرسیونی محاسبه‌شده در هر سه گام معنادار است و می‌توان به نتایج آن اطمینان کرد.

جدول ۶. ضرایب

تورم	تولرانس	Sig.	t	ضرایب استاندارد		مدل	تفسیر	
				Beta	B			
		۰/۰۰۱	۲۲/۷۲		۳/۱۲	۷۰/۸۶	مقدار ثابت	۱
۱/۰۰	۱/۰۰	۰/۰۰۱	۹/۸۰	۰/۵۰	۰/۱۱	۱/۰۵	انگیزه الهام‌بخش	
		۰/۰۰۱	۱۴/۹۹		۳/۷۲	۵۵/۷۲	مقدار ثابت	۲
۱/۲۱	۰/۸۳	۰/۰۰۱	۶/۸۷	۰/۳۶	۰/۱۱	۰/۷۵	انگیزه الهام‌بخش	
۱/۲۱	۰/۸۳	۰/۰۰۱	۶/۵۵	۰/۳۴	۰/۲۴	۱/۵۵	ترغیب ذهنی	
		۰/۰۰۱	۱۶/۲۰		۳/۹۸	۶۴/۵۱	مقدار ثابت	۳
۱/۲۱	۰/۸۲	۰/۰۰۱	۷/۵۵	۰/۳۸	۰/۱۱	۰/۸۰	انگیزه الهام‌بخش	
۱/۲۲	۰/۸۲	۰/۰۰۱	۶/۲۳	۰/۳۲	۰/۲۳	۱/۴۳	ترغیب ذهنی	
۱/۰۱	۰/۹۹	۰/۰۰۱	۴/۹۹	۰/۲۳	۰/۱۴	۰/۷۲	نفوذ آرمانی	

مقادیر t مندرج در جدول ۶ نشان می‌دهد، مقادیر بتا برای متغیرهای پیش‌بین در هر سه گام معنادار هستند ( $P < ۰/۰۱$ ). بنابراین نتیجه می‌گیریم، متغیر انگیزش الهام‌بخش ( $B = ۰/۳۸$ )، ترغیب ذهنی ( $B = ۰/۳۲$ ) و نفوذ آرمانی ( $B = ۰/۲۳$ ) متغیر عملکرد شغلی را پیش‌بینی می‌کنند.

## ■ بحث و نتیجه‌گیری ■

نتایج نشان دادند که بین سبک رهبری تحولی با عملکرد شغلی معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در تبیین این مطلب می‌توان گفت که رهبران تحولی، با برخورداری از بینش، بصیرت و ویژگی‌های شخصیتی فرهمند، می‌توانند سطوح بالای نیازها، انگیزه‌ها، ارزش‌ها و روحیه را در زیردستان ایجاد کنند. آنان مورد احترام، اعتماد و تحسین زیردستان هستند. زیردستان آنان را به عنوان الگو می‌شناسند و سعی می‌کنند که همانند ایشان شوند. در سبک رهبری تحولی، رهبر می‌کوشد تا وضعیت را بر حسب اهداف و جریانات جدید سازمان تغییر دهد، نیازهای سطح بالاتر پیروانش را برانگیزد، و سطح تلاش آن‌ها را فراتر از انتظارات سازمان ارتقا بخشد. او به قابلیت و توانایی آن‌ها در نیل به اهداف سازمان اعتماد می‌کند.

در تبیین یافته‌های به دست آمده می‌توان بیان کرد که رهبر دارای سبک رهبری تحولی در مدرسه، طرح‌ها و برنامه‌های آموزشی را تجزیه و تحلیل می‌کند و باعث به جلو راندن معلمان برای به اشتراک گذاشتن و انتقال دانش در مدرسه می‌شود. سبک رهبری تحولی باعث توسعه فرایندها و بهبود آن‌ها در جهت انتقال دانش در فرایند بهبود عملکرد معلمان می‌شود. بنابراین رهبری تحولی در جهت نفوذ و ترغیب نیازمند گرایش به نوآوری و ابداع در مدرسه است. زیرا عملکرد مؤسسه آموزشی و افراد آن تحت تأثیر عوامل متعددی مانند مهارت‌های فردی، سبک رهبری و نوآوری است، به نحوی که این عوامل با هم در ارتباط اند و به صورت مستقیم و یا غیرمستقیم بر عملکرد مدرسه مؤثر هستند.

ویژگی‌های درونی مدارس جزئی از منابع حیاتی برای موفقیت سازمان به شمار می‌روند. از این رو، توجه بیش از پیش به شناسایی این ویژگی‌ها و نیز چگونگی تأثیر آن‌ها بر عملکرد مراکز آموزشی، در محیط به سرعت در حال تغییر امروزی، امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسد. بسیاری از محققان و صاحب‌نظران بر این باورند که سبک رهبری تحولی یکی از متغیرهای اصلی تأثیرگذار بر عملکرد معلمان است. از طرف دیگر، رهبران تحولی عملکرد پیروان خود را فراتر از استانداردهای مورد انتظار پرورش می‌دهند. این با روش افزایش تعلق و دل‌بستگی عاطفی رهبر با پیروان صورت می‌گیرد که این نوع رهبران نسبت به اهداف سازمان و مدرسه در معلمان تعلق عاطفی به وجود می‌آورند و به پیروان خود کمک می‌کنند تا در سازمان، عملکرد مطلوبی داشته باشند.

رهبران تحولی، اهداف آینده را تبیین و برای تحقق آن‌ها برنامه‌ریزی می‌کنند. آن‌ها نوآور هستند و زمان رهبری برای آن‌ها اثربخش است. زیردستان را ترغیب و تشویق می‌کنند که نهایت تلاش و توانایی خود را برای سازمان آشکار کنند و به پیروان خود الهام



می‌بخشند و به آن‌ها روحیه می‌دهند. بدین وسیله، آنان اثراتی عمیق بر سازمان می‌گذارند و موجب پیشرفت و بهبود عملکرد زیردستان خود می‌شوند. در مدرسه‌ای که مدیران آن‌ها دارای این ویژگی‌های مثبت و تحول‌خواه باشند، می‌توانند عملکرد معلمان خود را بهبود ببخشند.

نتایج هم‌بستگی پیرسون نشان داد که همه ابعاد رهبری تحولی رابطه معناداری با عملکرد شغلی معلمان دارند. نتایج رگرسیون گام‌به‌گام هم حاکی از آن است که از بین مؤلفه‌های رهبری تحولی، مؤلفه انگیزه الهام‌بخش، در گام اول خود به‌تنهایی بیش از ۲۳ درصد از عملکرد شغلی معلمان را تبیین می‌کند. در گام دوم، مؤلفه انگیزه الهام‌بخش به همراه ترغیب ذهنی بیش از ۲۶ درصد از عملکرد شغلی معلمان را تبیین می‌کنند. در گام سوم نیز مؤلفه‌های انگیزه الهام‌بخش، نفوذ آرمانی و ترغیب ذهنی به همراه هم بیش از ۲۷ درصد عملکرد شغلی معلمان را پیش‌بینی می‌کنند.

در تبیین این مطلب می‌توان گفت که رهبران تحولی در بعد انگیزه الهام‌بخش، در مورد آینده با خوش‌بینی و با شور و حرارت حرف می‌زنند و نوعی دیدگاه جذاب و مهیج از آینده ترسیم می‌کنند که باعث تلاش بیشتر معلمان می‌شود. مدیر مدرسه معلمان را تشویق می‌کند، برای رسیدن به اهداف آموزشی و پرورشی بکوشند، به دسترسی به اهداف، باور و ایمان داشته باشند، و انرژی و نیروی مضاعفی را برای رسیدن به چشم‌انداز و اهداف مدرسه به کار گیرند. در مورد ترغیب ذهنی، مدیران در معلمان فکر کردن خلاقانه را تشویق می‌کنند. آنان را ترغیب می‌کنند، در حل مشکلات و مسائل خلاقانه برخورد کنند، مسائل را از زوایای مختلفی مورد بررسی قرار دهند، و راه‌های خلاقانه و نوآورانه‌ای را بیابند و عملیاتی کنند.

همچنین با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، ابعاد رهبری تحولی (انگیزه الهام‌بخش، ترغیب ذهنی، و نفوذ آرمانی) توانسته‌اند عملکرد معلمان را پیش‌بینی کنند. رهبری تحولی بیشترین عملکرد را از معلمان به دست می‌آورد، چون آن‌ها قادرند به دانش‌آموزان الهام بدهند تا قابلیت‌های خود را به سوی موفقیت بالا ببرند و مهارت حل مسئله و نوآوری آن‌ها را تکامل می‌بخشند. رهبران تحولی مدارس افرادی هستند که آینده را به تصویر می‌کشند و آن را محقق می‌سازند و همواره به‌عنوان الگو برای ارزش‌ها و اخلاق سازمانی مدارس، ایفای نقش می‌کنند و الهام‌بخش هستند. آن‌ها مدارس را قادر می‌سازند، برای حصول اطمینان از موفقیت مداوم، آینده را به موقع پیش‌بینی کنند و عکس‌العمل نشان دهند. بنابراین انتظار می‌رود رهبرانی با این خصوصیات بر عملکرد کلی مدارس مؤثر باشند. از آنجا که سبک رهبری تحولی مدرسه، ارتباط معنی‌داری با عملکرد شغلی معلمان

دارد، و مؤلفه‌های رهبری تحولی، نقش تعیین‌کننده‌ای در بالندگی شغلی و عملکرد معلمان و کارکنان مدرسه ایفا می‌کنند، و نیز از آنجا که امروزه اجرایی شدن سند تحول بنیادین در دستور کار و در اولویت برنامه‌های وزارت آموزش و پرورش قرار دارد و برای برون‌رفت از چالش‌های موجود و حل مسائل و کاستی‌های آموزش و پرورش و پاسخ‌گویی به تحولات محیطی و نیازها و مطالبات جامعه، احکام برنامه‌های سند تحول و زیرنظام‌های تحول‌آفرین آن، باید اجرایی و عملیاتی شوند، لذا با توجه به یافته‌های این پژوهش، پیشنهاد می‌شود:

- در انتخاب و انتصاب مدیران و در توانمندسازی آنان، تحول‌آفرینی و باورمندی به تحولات فرهنگی مورد توجه قرار گیرد.
  - تحول بنیادین در آموزش و پرورش از سنخ تحولات فرهنگی است، لذا مدیریت آن در سطوح صف تا ستاد، نیازمند رهبرانی است که با ارزش‌های الهی و الزامات مدیریت اسلامی، اقتضائات فرهنگ اسلامی-ایرانی، تحولات محیطی و یافته‌های علمی و پژوهشی، و شرایط و نیازهای عصر جدید آشنایی دارند، سند تحول بنیادین و احکام تحول‌آفرین آن را می‌شناسند، و برای عملیاتی کردن آن‌ها مصمم هستند.
- در سند تحول دو نوع واژگان و مفاهیم تحولی وجود دارد:
- الف) واژگان نو و مفاهیم جدید که در اسناد و ادبیات آموزش و پرورش ایران رایج نبوده‌اند؛ مانند حیات طیبه، ساحت‌های شش‌گانه تربیتی، شایستگی‌های پایه، تکوین و تعالی موقعیت.
- ب) واژگان قدیم و مفاهیم جدید که از دیرزمان در آموزش و پرورش ساری و جاری بوده‌اند و بر اساس مبانی نظری سند تحول، بازتعریف و اشراق معنایی شده‌اند؛ مانند معلم، تربیت، مدرسه و خانواده.
- رهبران تحولی باید با این مفاهیم و واژگان و کارکرد آن‌ها آشنایی عمیق و دقیق داشته باشند.
- مدیران مدارس که پیشگامان تحول و رهبران تحول‌آفرین هستند، از شایستگی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای برای تحول‌آفرینی در مدرسه برخوردار باشند. آنان به‌منظور ایجاد شوق تغییر در دیگران و رهبری تحول، علاوه بر شایستگی‌ها و ویژگی‌های فوق، باید از «محبوبیت» و قدرت نفوذ در قلب‌های مخاطبان و ذی‌نفعان بهره‌مند باشند. دستیابی به محبوبیت بین کارکنان و جامعه، به «مقبولیت» فردی و سازمانی نیاز دارد و برخوردار از مقبولیت، در گروی «مشروعیت» است. رهبران تحول‌آفرین

از مقبولیت و مشروعیت علمی، سیاسی، اخلاقی، اقتصادی و اجتماعی در جامعه و بین مخاطبان و ذی نفعان، به‌ویژه معلمان و دانش‌آموزان، بهره‌مندند و از نفوذ و قدرت تأثیرگذاری خود برای پیشبرد اهداف برنامه‌های تحولی استفاده می‌کنند. مدیران فاقد محبوبیت و مقبولیت نمی‌توانند رهبران تحولی، به‌ویژه تحولات فرهنگی و آموزشی باشند. زیرا تحولات فرهنگی، تغییرات دستوری و تحکمی نیستند و با صدور بخشنامه و دستورالعمل از بالا به پایین حاصل نمی‌شوند. لذا در فرایند جذب، تربیت و توانمندسازی مدیران، این مهم باید مورد توجه قرار گیرد.

- از منظر سند تحول بنیادین، معلمان مهم‌ترین و اصلی‌ترین مؤلفه تحول در فرایند تربیت‌پذیری دانش‌آموزان هستند. «تربیت» بر اساس مبانی فلسفی و نظری سند تحول، اعم از تعلیم و تربیت یا آموزش و پرورش است و شامل دو اصطلاح «تعلیم و آموزش» و «تربیت و پرورش» به‌صورت توأمان و درهم تنیده می‌شود. در این میان، معلم به‌مثابه مربی، نقش الگویی و اسوه‌ای دارد. در این نگاه، معلم کارمند اداری نیست، بلکه صلاحیت‌ها و شایستگی‌های عمومی، تخصصی و حرفه‌ای او، زمینه‌ساز فرایند تربیت‌پذیری و ایجاد تحول در شخصیت دانش‌آموزان و تحقق اهداف آموزش و پرورش است. این پژوهش نشان می‌دهد نحوه مدیریت و رهبری مدرسه، با عملکرد شغلی معلمان ارتباط معنادار دارد و عملیاتی شدن سند تحول و تحقق اهداف و برنامه‌های آن در مدرسه، نیازمند استفاده از سبک مدیریت و رهبری مناسب و بهینه در مدرسه می‌باشد.

- سبک رهبری تحولی، شیوه‌ای است که بر اساس یافته‌های این پژوهش و سایر تحقیقات که به آن‌ها اشاره شد، در ارتقای عملکرد شغلی، معلمان تأثیر مثبت و معنادار دارد. به همین دلیل پژوهشگران این تحقیق، بر آشنایی و استفاده هوشمندانه مدیران مدارس از «سبک رهبری تحولی» تأکید دارند تا بتوانند با جلب مشارکت حداکثری معلمان و ارتقای عملکرد شغلی آنان؛ زمینه عملیاتی کردن سند تحول بنیادین و دستیابی به مدرسه در تراز جمهوری اسلامی را فراهم آورند. برای بهبود عملکرد مدارس بهتر است مدیران مدارس آموزش‌های لازم درباره نظریه‌های مدیریت تغییر از جمله رهبری تحولی را ببینند تا بتوانند موجبات بهبود عملکرد معلمان در دنیای متحول و متغیر امروزی را فراهم سازند.

- از آنجا که مؤلفه «انگیزه الهام‌بخش» از مؤلفه‌های رهبری تحولی، بر اساس یافته‌های این پژوهش، ارتباط بیشتری با عملکرد شغلی دارد، در این راستا مدیران سعی کنند

با مثبت‌اندیشی، تفکر خوش‌بینانه نسبت به آینده مدارس و جامعه داشته باشند و برای رسیدن به اهداف و چشم‌انداز مدارس، مشارکت معلمان، دانش‌آموزان و تمام ذی‌نفعان را فراهم کنند و همچنین خود رهبر الهام‌بخش و الگوی نظری و عملی پیروان خود باشند. شوق تغییر و تحول‌آفرینی در پرتوی داشتن چشم‌انداز شوق‌انگیز و امیدآفرین حاصل می‌شود و داشتن یک چشم‌انداز شوق‌انگیز که با مشارکت ذی‌نفعان به دست آمده است می‌تواند موجبات همگرایی و هم‌افزایی همگان را فراهم آورد.

● با توجه به اینکه «ترغیب ذهنی» یکی از مؤلفه‌های سبک رهبری تحولی می‌باشد و بر اساس یافته‌های پژوهش، ارتباط معنی‌داری با عملکرد شغلی دارد، مدیران و رهبران مدارس سعی کنند از ایده‌ها و افکار نو معلمان در اداره مطلوب مدارس استفاده کنند و با حمایت از معلمان، آنان را تشویق کنند تا مسائل و مشکلات مدرسه را از زوایای مختلف و مبتنی بر مفاهیم سند تحول بنیادین ببینند و پیشنهادهای جدید و خلاقانه درباره مسائل مدرسه و راه‌حل‌های آن مطرح کنند.

● از آنجا که در این پژوهش مؤلفه «نفوذ آرمانی» با عملکرد شغلی ارتباط معنی‌داری داشت در این راستا مدیران سعی کنند با الهام از نقش آموزش و پرورش در تولید سرمایه انسانی و توسعه پیشرفت کشور و نیز با عنایت به ضرورت ارتقای جایگاه مدرسه به‌عنوان کانون تربیتی محله، مبتنی بر مفاهیم سند تحول بنیادین و با کمک معلمان برای مدارس چشم‌انداز کوتاه‌مدت، میان‌مدت و حتی بلندمدت طرح کنند و در این بین در مدارس روحیه جمع‌گرایی را تقویت کنند و جوی آکنده از اعتماد و احترام در مدارس ایجاد کنند. رهبران تحولی مدارس، با افزایش محبوبیت و مقبولیت خود، زمینه نفوذ بر دیگران و به یاری گرفتن آن‌ها برای تحقق برنامه‌های تحولی را فراهم آورند.

● از آنجا که بر اساس یافته‌های این پژوهش، مؤلفه «ملاحظات فردی» با عملکرد شغلی ارتباط معنی‌داری دارد، مدیران مدارس با برنامه‌ریزی و تمهید مقدمات لازم، جلب مشارکت، آموزش و راهنمایی معلمان را در اولویت قرار دهند و آن‌ها را تشویق کنند، در کلاس‌های آموزشی شرکت کنند. به‌علاوه، برای تفاوت‌های فردی و شخصیتی کارکنان ارزش قائل شوند و از توانایی‌ها و استعدادها متفاوت آن‌ها بهره بگیرند. جوی ایجاد کنند که معلمان از آموخته‌های علمی خود حداکثر استفاده را ببرند و با به اشتراک‌گذاری آموخته‌ها، تجربه‌ها و مدیریت دانش، مدرسه را به سازمان یادگیرنده تبدیل کنند.

منابع

- اسپکتور، پل. (۱۳۸۸). روانشناسی صنعتی و سازمانی، (ترجمه شهناز محمدی). تهران: انتشارات ارسباران. (اثر اصلی در سال ۲۰۰۶ چاپ شده است).
- اکرمی، محمود. (۱۳۸۹). رابطه موضع کنترل با سبک مدیریت مدیران مراکز دولتی. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.
- پورسلطانی زرنیدی، حسین. (۱۳۸۷). مقایسه سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مسئولین هیئت‌های ورزشی استان گیلان. پژوهش در علوم رفتاری، ۱۹(۶)، ۱۹۶-۲۰۵.
- تقی پور ظهیر، علی. امین فر، مرتضی. باقری، سیفعلی. (۱۳۸۸). بررسی و مقایسه اثربخشی معلمان جذب‌شده از نهضت سوادآموزی و معلمان جذب‌شده از آموزش عالی و مراکز تربیت‌معلم در دوره ابتدایی. فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، ۶(۲)، ۳۹-۵۱.
- حمیدی، فریاده. ساسکی، رضا. موحل‌نسب، عباس. محب‌زاده، زینب. (۱۳۹۳). رابطه بین هوش سازمانی و عملکرد مدیران مدارس متوسطه شهر یزد. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۵(۲)، ۳۵-۵۷.
- جلالی، نسرین و مؤمنی، ماندانا. (مرداد، ۱۳۹۶). بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران با نقش میانجی‌گری رضایت شغلی. مقاله ارائه‌شده در دومین کنفرانس بین‌المللی انسجام مدیریت و اقتصاد در توسعه ایران، تهران، مردادماه ۱۳۹۶.
- خردمند، محمدعلی. (۱۳۸۴). بایسته‌های معلمی. فرهنگیان بسیجی، ۳(۲)، ۹-۱۸.
- رستمی، رها. سالاری، تکتم. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین سبک رهبری و عملکرد سازمانی کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی استراتژی‌های منابع انسانی. مدیریت، حسابداری و اقتصاد، ۲(۱)، ۷۰-۸۴.
- ساسکی، رضا. عصاره، علیرضا. شعبانی مشکول، روح‌اله. (۱۳۹۴). بررسی رابطه اخلاق حرفه‌ای مدیران و رهبری تحولی با عملکرد شغلی معلمان در مدارس متوسطه شهرستان ملارد. رهبری و مدیریت آموزشی، ۹(۱)، ۵۰-۲۷.
- سلاجقه، سنجر. احمدزاده، سلیمان. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین مدیران بر نگرش‌های شغلی دبیران با نقش میانجی هویت سازمانی. پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۶(۱۲)، ۷۲-۹۰.
- شعبان‌نژاد، حسین. علیاری، ابوالفضل. گرگی، حسن. (۱۳۹۵). رابطه رهبری تحول‌گرا و عملکرد شغلی کارکنان در بیمارستان فارابی. مدیریت سلامت، ۱۹(۴)، ۲۲-۳۰.
- قادری، اسماعیل. (۱۳۸۸). رهبری تحول‌آفرین رکن اصلی در توسعه و ارتقای هوش سازمانی. عصر مدیریت، ۴(۴)، ۱۷-۲۵.
- مرادی چالستری، جواد. (۱۳۸۸). رابطه سبک‌های رهبری تحولی-تبادلی با عدالت سازمانی و ارائه مدل در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. مدیریت ورزشی، ۱(۲)، ۶۸-۹۹.
- کامکاری، کامبیز. ساعتچی، محمود. (۱۳۹۵). آزمون‌های روان‌شناختی. تهران: نشر ویرایش.
- نیک‌بخت، اکرم. سیادت، سید علی. مقدم، اعظم. (۱۳۸۷). بررسی و مقایسه بین مؤلفه‌های رهبری چندگانه مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه اصفهان و دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. فصلنامه آموزش عالی، ۱(۲)، ۴۴-۵۷.
- Antonakis, J. (2001). *The validity of the transformational, transactional, and laissez-faire leadership model as measured by the Multifactor Leadership Questionnaire*. (PH. D Dissertation), Walden University, Minnesota.
- Antonakis, J. & House, R. J. (2002). The full-range leadership theory: The way forward. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (pp. 3-33). Kidlington, Oxford: Elsevier Science, Ltd.
- Aggarwal, R. & Boyson, N. M. (2016). The performance of female hedge fund managers. *Review of Financial Economics*, 29 (1), 23-36.
- Alda, M. Andreu, L. & Sarto, J. L. (2017). Learning about individual managers' performance in UK pension funds: The importance of specialization. *The North American Journal of Economics and Finance*, 42, 654-667.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire* (Form 5X). Mind Garden, Inc.
- Bai, J. Ma, L. Mullally, K. A. & Solomon, D. H. (2019). What a difference a (birth) month makes: The relative age effect and fund manager performance. *Journal of Financial Economics*, 132(1), 200-221.
- Barnett, K. McCormick, J. Connor, R. (2001). Transformational leadership in schools: Panacea, Placebo or problem? *Journal of Educational Administration*, 39(1), 24-46.
- Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal*

- of Work and Organizational Psychology, 88 (1), 9-31.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2007). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27.
  - Bass, B.M. (2013). Does the transactional - transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
  - Burke, S. & Collins, K. (2009). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*, 16, 244-456.
  - Clare, A. (2017). The performance of long-serving fund managers. *International Review of Financial Analysis*, 52 (1), 152-159.
  - Chung-kai, L & Chia-Hung, H. (2009). The influence of transformational leadership on workplace relationships and job performance. *Social Behavior and Personality an International journal*, 37(8), 1129- 1142.
  - Dimmock, C. A. J. & Walker, A. (2005). *Educational leadership: culture and diversity*. Thousands Oak: SAGE.
  - Dionne S.D. Yammarino F.J, Atwater L.E. & Spangler, W.D. (2003). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177-193.
  - Eisenbeiss, S. A. van Knippenberg, D. & Boerner, S. (2011). Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles. *Journal of applied psychology*, 93(6), 1438-1446.
  - Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461-473.
  - Hardly, L. Arthur. C.A, Jones, G. sheriff, A, munnech, K. isaacs, E (2010), The relationship between transformational leadership behaviors, psychological, and training outcomes in elite military recruits. *leadership Quarterly*, 2 (1), 13-21.
  - 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(2), 1-17.
  - Jyoti, J & Bhau, S. (2016). Transformational Leadership and Job Performance: A study of Higher Education. *Journal of Services Research*, 15(2), 77-110.
  - Marks, H. M. & Printy, S. M. (2003), Principal Leadership and School Performance: An Integration of Transformational and Instructional Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370-397.
  - Naeem, Sh. & Khanzada, B. (2018). Role of Transformational Leadership in Employee's Performance with Mediating Role of Job Satisfaction in Health Sector of Pakistan. *Journal of Health Education Research & Development*, 6(1), 1-6.
  - Tracy, J.B. & Hinkin, T.R. (1994) Transformational leaders in the hospitality industry. *Cornell Hotel Administration Quarterly*, 35 (2), 110-128.
  - Thamrin, M.H. (2012). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5), 566-572.
  - Ur Rahiman, H. & Kodikal, R. (2017). Impact of Employee Work Related Attitudes on Job Performance. *British Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, 13(2), 93-105.

## پی‌نوشت‌ها

- |   |   |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Performance</li> <li>2. Bai, Ma, Mullally &amp; Solomon</li> <li>3. Clare</li> <li>4. Aggarwal &amp; Boyson</li> <li>5. Alda, Andreu &amp; Sarto</li> <li>6. Job Performance</li> <li>7. Spector</li> <li>8. Hardly &amp; Arthur &amp; Jones &amp; Sheriff &amp; Munnech &amp; Isaacs</li> <li>9. Burns</li> <li>10. Bass</li> <li>11. Eisenbeiss &amp; Van Knippenberg, &amp; Boerner</li> <li>12. Tracy &amp; Hinkin</li> <li>13. Burke &amp; Collins</li> <li>14. Gumusluoglu &amp; Ilsev</li> <li>15. Individual Consideration</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>16. Intellectual Stimulation</li> <li>17. Inspirational Motivation</li> <li>18. Idealized Influence</li> <li>19. Bass &amp; Avolio</li> <li>20. Dionne &amp; Yammarino &amp; Atwater &amp; Spangler</li> <li>21. Jyoti &amp; Bhau</li> <li>22. Thamrin</li> <li>23. chung-kai &amp; Chia-Hung</li> <li>24. Naeem &amp; Khanzada</li> <li>25. Ur Rahiman &amp; Kodikal</li> <li>26. Jiang et al</li> <li>27. Dimmock, &amp; Walker</li> <li>28. Antonakis &amp; House</li> <li>29. Marks &amp; Printy</li> <li>30. Barnett</li> </ol> |
|---|---|