

## ارتباط رهبری تحول‌گرای مدیران با توانمندسازی معلمان<sup>۱</sup>

### محمود صفری<sup>۲</sup>

دکترای مدیریت آموزشی، مدرس دانشگاه فرهنگیان،  
پردیس شهید مفتاح شهر ری و دانشگاه آزاد اسلامی واحد لامرد

### چکیده

امروزه بحث رهبری یکی از چالش‌برانگیزترین مباحث سازمانی است. هدف این مطالعه بررسی ارتباط رهبری تحول‌گرای مدیران با توانمندسازی معلمان زن ابتدایی در سال تحصیلی ۹۷-۹۸ بود. جامعه مورد نظر این تحقیق شامل همه مدیران زن به تعداد ۲۴ نفر و معلمان زن همان مدارس به تعداد ۳۳۵ نفر در منطقه ۳ آموزش و پرورش شهر تهران بودند. حجم نمونه از مدیران به دلیل محدود بودن حجم به روش نمونه‌گیری سرشماری و حجم نمونه معلمان براساس جدول مورگان ۱۸۵ نفر تعیین گردید و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد ۲۰ گویه‌ای رهبری تحول‌گرای باس (۲۰۰۶) و پرسشنامه استاندارد ۱۹ گویه‌ای توانمندسازی اسپریتز (۱۹۹۵) از طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرتی استفاده گردید. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها پس تایید ده نفر از اساتید حوزه مدیریت آموزشی، پایایی آن‌ها نیز از طریق آلفای کرونباخ به‌طور کلی ۰/۹۰ محاسبه گردید. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که بین سبک رهبری تحول‌گرای مدیران و هر یک از مولفه‌های آن (ویژگی‌های آرمانی، رفتارهای آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی) با توانمندسازی معلمان زن ابتدایی منطقه ۳ تهران و هر یک از مولفه‌های آن (معنی‌داری در شغل، شایستگی در شغل، حق انتخاب، موثر بودن و مشارکت) رابطه معناداری وجود دارد. همچنین سبک رهبری تحول‌گرای مدیران می‌تواند ۱۴٪ از توانمندسازی معلمان را پیش‌بینی کند. لذا به مدیران مدارس توصیه می‌گردد که ضمن کسب مهارت‌های رهبری تحول‌گرا، بستر توانمندسازی معلمان را هر چه بیشتر فراهم نمایند.

**واژگان کلیدی:** آموزش و پرورش، توانمندسازی، رهبری، رهبری تحول‌گرا.

## ۱. مقدمه

چرخ‌های هر جامعه‌ای را انسان به حرکت در می‌آورد و انسان موجودی است که هرچه از تولد با خود بیاورد، نمود و ظهور نخواهد داشت، مگر در سایه پرورش. پس تحقق هر تحولی در هر جامعه‌ای مرهون همه جریان‌های آموزش و پرورش پیشین است که در ذات آن، نقش معلم به عنوان عنصر اصلی یک سیستم در جامعه، یعنی کلاس درس امری لازم و حیاتی است. لذا این معلم است که می‌تواند برای آن برنامه‌ریزی کند و فرایندهای تدریس و یادگیری را برای دستیابی به هدف‌های از پیش تعیین‌شده تحت نظارت و رهبری خود داشته باشد (صفری و همکاران، ۱۳۹۸).

بنابراین در آموزش و پرورش نیروی انسانی بسیار مهم است و معلم از مهم‌ترین آن عوامل به شمار می‌آید. معلم رهبری است که با مساعی خود محیطی به وجود می‌آورد که در آن محیط، دانش‌آموز موقعیتی برای یادگیری مطالب و تصحیح و تکمیل آموخته‌های اشتباه و ناقص خود پیدا می‌کند. با توجه به رسالت و نقش معلمان در رشد ابعاد وجود کودکان و نوجوانان و تربیت نیروی انسانی هر جامعه اغراق نخواهد بود، اگر بگوییم که معلمان نقطه آغاز هر تحول آموزشی هستند و با داشتن معلمان علاقه‌مند و شایسته و دلسوز و مخلص، می‌توان چهره سازمان‌های آموزشی را دگرگون ساخت (صفری، ۱۳۹۲). در این میان نقش مدیران و رهبران آموزشی پررنگ است؛ چراکه باید معلمان در رسیدن به اهداف اساسی تعلیم و تربیت هدایت نمایند.

موفقیت و عدم موفقیت هر سازمان و کشوری را رهبری هوشمندانه و سازماندهی برتر امور آن تعیین می‌کند، بدین لحاظ بازنگری مشکلات واقعی شیوه‌های مدیریت موجود و ارائه شیوه‌های مدیریت نوین با دیدی عمیق و وسیع از ضروریات پیشرفت کلیه سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های فرهنگی و آموزشی است (نورایی، ۱۳۸۷).

مطالعاتی که در زمینه رهبری انجام گرفته، بدون تناقض، ارتباط مستقیم توانایی و قابلیت رهبری با عملکرد، رفتار و عکس‌العمل زیردستان شامل رضایت شغلی، وضعیت روانی مثبت، تعهد سازمانی موثر، کاهش جابجایی‌ها، کاهش ترک سازمان، بهبود عملکرد کاری، دنبال کردن اهداف رقابتی، دستیابی به اهداف، پشتکار، مقاومت بیشتر در برابر استرس و بها دادن به پیشرفت را گزارش کرده‌اند. نیاز به مدیریت و هدایت سازمان و اهمیت رهبری مناسب و خوب در موفقیت سازمان‌های آموزشی جهت دستیابی به اهداف امری انکارناپذیر می‌باشد. رهبری موثر باید مسیری را در جهت تلاش‌های همه کارکنان برای به انجام رساندن اهداف سازمان فراهم آورد (میشل و بویل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸).

شواهد پژوهشی از قبیل؛ ایزدی و علیزاده (۱۳۹۸)، امیرکبیری (۱۳۹۷)، مبصرآزاد و راهدار (۱۳۹۷) نشان می‌دهد که رهبران تحول‌گرا می‌توانند انگیزه خوبی در زیردستان خود ایجاد کنند تا بتوانند بر چالش‌های پیش‌روی خود غلبه کنند؛ چراکه هرچه مدیران و رهبران آموزشی از سبک‌های رهبری تحول‌گرا بهتر بهره ببرند راحت‌تر و موثرتر می‌توانند کارکنان و معلمان را برای تحقق اهداف سازمانی توانمند سازند.

توانمندسازی یکی از اثربخش‌ترین سازه‌ها در سازمان‌هاست که توجه کمی به آن شده، درحالی‌که امروز به یکی از مباحث روز مبدل شده است. اما علی‌رغم بحث‌های گسترده در مورد مزایای توانمندسازی، بهره‌مندی از

1. Mitchell & Boyle

آن بسیار اندک و ناچیز می‌باشد. هرچند توانمندسازی به مدیران و رهبران آموزشی این فرصت را می‌دهد که از دانش، مهارت و تجربه همه معلمان مدرسه استفاده نمایند، اما متأسفانه مدیران و رهبرانی که راه و روش ایجاد و نهادینه‌سازی فرهنگ توانمندسازی را بدانند بسیار کم است (رزما‌آهنگ، ۱۳۹۸). از طرفی، بحث رهبری یکی از چالش‌های مهم سازمان‌های امروزی که ارتباط معنادار و مستقیمی با تحقق اهداف سازمانی دارد. همچنین نیروی انسانی که موتور محرکه سازمان‌ها هستند در صورتی می‌توانند در این راستا اثربخش باشند که از توانمندی لازم و کافی برخوردار باشند. از آنجا که پژوهشی که به‌طور دقیق با این عنوان در آموزش و پرورش منطقه ۳ شهر تهران انجام شده باشد، وجود ندارد، محقق به دنبال آن است که دریابد آیا ارتباط معناداری بین رهبری تحول‌گرای مدیران زن و توانمندسازی معلمان زن مدارس ابتدایی آموزش و پرورش منطقه ۳ تهران وجود دارد؟

از طرفی، هر چه معلمان از توانمندی بیشتری برخوردار باشند می‌توانند در تحقق اهداف سازمانی اثرگذارتر باشند و از آنجا که این تحقیق می‌تواند تصویر روشنی از ارتباط بین رهبری تحول‌گرای مدیران و توانمندسازی معلمان زن مدارس ابتدایی آموزش و پرورش منطقه ۳ تهران به تصویر بکشد، انجام این پژوهش از اهمیت و ضرورت بسیار بالایی برخوردار می‌گردد.

### ۱.۱. مبانی نظری و پیشینه تحقیق

پیدایش موضوع رهبری به آغاز زندگی اجتماعی انسان نخستین برمی‌گردد؛ زیرا زندگی اجتماعی انسان از گروه‌های دو یا چند نفره تشکیل می‌شده که همواره با یکدیگر در ارتباط و نسبت به یکدیگر تاثیرگذار بودند، به‌طوری که در این میان هر یک از افراد نسبت به دیگر اعضاء از اثرگذاری بیشتری برخوردار بود به‌عنوان رهبر گروه ایفای نقش می‌کرد. همین امر آغازگر و زمینه‌ساز پیدایش رهبری در دنیای امروز گردیده است.

صاحب‌نظران تعاریف متعددی از رهبری ارائه داده‌اند که هر یک به نوبه خود از جایگاه خوبی برخوردارند. از نظر جرج تری<sup>۱</sup> رهبری عبارت است از: عمل اثرگذاری بر افراد، به‌طوری که از روی میل و علاقه برای دستیابی به هدف‌های گروهی تلاش کنند (سیدجوادین، ۱۳۸۱).

تاریخ‌دانان، سیاست‌مداران و جامعه‌شناسان نوعی از رهبری را که به فراسوی تبادلات اجتماعی بین رهبر و پیرو گام برمی‌دارد، مورد شناسایی قرار داده‌اند. مطالعات وبر<sup>۲</sup> (۱۹۴۷-۱۹۲۴) پیرامون کاریزما تجلی چنین شناختی است (حلاجی، ۱۳۸۸). رهبری تحول‌گرا نخستین بار توسط دانشمند علوم سیاسی به نام برنز<sup>۳</sup> به کار رفت. برنز اولین کسی بود که از جنبه و مفهومی و ادراکی بین رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا تمایز قائل شد. برنز «رهبر» را به‌عنوان فردی که برای علایق و نیازهای پیروان به‌منظور دستیابی به اهداف خود و پیروان تلاش می‌کند، تعریف می‌کند و رهبری را به دو مقوله شامل رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا طبقه‌بندی می‌کند. از دیدگاه برنز، رهبری عمل‌گرا، بر روی نیازهای سطح پایین پیروان بر اساس یک فرایند مبادله‌ای سودمند، تأکید می‌کند. او رهبری تحول‌گرا را به عنوان فرآیندی می‌داند که در آن رهبران برای افزایش آگاهی پیروان با جذاب کردن

1. Geore R. Trry

2. Weber

3. Burns

ارزش‌های اخلاقی و ایده‌های بهتر و برتر تلاش می‌کنند. این نوع رهبری متوجه نیازها و انگیزه‌های پیروان بوده و با هدایت پیروان فراتر از علایق فردی، به‌منظور دستیابی به نتایج جمعی، تلاش می‌کند. علاوه بر این، رهبران تحول‌گرا باید قادر به تعریف و تشریح یک چشم‌انداز برای سازمان باشند و پیروان شایستگی رهبر را بپذیرند (جلیلیان، ۱۳۹۸).

باس (۱۹۸۵) یکی از اولین محققانی بود که مفهوم رهبری عمل‌گرا و تحول‌گرا را، نسبت به کار برنز، در موقعیت‌های سازمانی بیشتر توسعه داد. اگرچه مفهوم بنیادی رهبری تحول‌گرا، بین باس و برنز شبیه است برخی تفاوت‌های عمده، بین این دو وجود دارد. برخلاف نظر برنز که رهبران تحول‌گرا و عمل‌گرا را در دو انتهای مخالف یک پیوستار توصیف می‌کرد، باس معتقد است که رهبران تحول‌گرا و عمل‌گرا را در دو انتهای مخالف یک پیوستار توصیف نمی‌شوند. در حقیقت در این نظریه، باس رفتارهای رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا را جدا از هم نمی‌داند، زیرا هر دو رفتار رهبری احتمالا توسط یک فرد و میزان‌ها و شدت‌های متفاوت نشان داده می‌شود، یا بیشتر رهبران هر دو را به میزان‌های متفاوت انجام می‌دهند (رزم‌آهنگ، ۱۳۹۸).

رهبری تحول‌گرا فرایندی است که در آن رهبران اقداماتی را در جهت افزایش آگاهی پیروان در مورد آنچه مهم و حیاتی است، انجام می‌دهند. این فرایند با برانگیختن پیروان برای انجام عملکردی فراتر از انتظار و تقویت و تشویق آن‌ها برای توسعه علایق و نیازهایشان برای کمک به سازمان یا گروه، همراه است. رهبری تحول‌گرا نه تنها نیازهای پیروان را شناسایی می‌کند، تلاش می‌کند نیازها را از سطوح پایین کمال به سطوح بالای کمال، رشد و توسعه دهد. رهبری تحول‌گرا به دنبال ارضای نیازها از طریق مبادله و معامله نیست؛ بلکه آگاهی پیروان را تحریک می‌کند، اطمینان را افزایش می‌دهد و پیروان را به تدریج از توجه به نفع شخصی به سمت توجه به دستاورد و رشد گروهی حرکت می‌دهد (هارمز و مارکوس، ۲۰۱۰). رهبران تحول‌گرا با گیرایی و جذب (فره یا کاریزما)، پیروانشان را بر می‌انگیزند و به تفاوت‌های فردی توجه می‌کنند. رفتارهای و ویژگی‌های معمول رهبران تحول‌گرا شامل:

- مهارت در تفصیل و تشریح دیدگاهی واضح و شفاف که برای پیروان جذاب است؛
- برقراری دیدگاه ارتباطی؛
  - تفویض اختیارات معنادار، قدرت و مسئولیت به پیروان؛
  - رفع بروکراسی غیرضروری؛
  - ارائه تجارب، برنامه‌های آماده‌سازی و آموزشی و فراهم نمودن زمینه مناسب جهت پیشرفت و توسعه آگاهی و بینش پیروان؛
  - تشویق و تقویت پذیرفتن عقاید و علایق فردی پیروان؛
  - تشویق و تقویت تصمیم‌گیری مشارکتی؛
  - افزایش تشریح مساعی و روحیه همکاری (لی کوکینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹).

## مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا

تا حدی، مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا چه به لحاظ مفهوم‌سازی و چه به لحاظ اندازه‌گیری رهبری تحول‌گرا پالایش، بهسازی و مجزا شده‌اند. به لحاظ مفهومی، در رهبری کاریزماتیک، پیروان به دنبال همانندسازی و یگانگی با رهبر خود هستند. رهبر به پیروان خود الهام می‌بخشد و آن‌ها را ترغیب و مجاب می‌سازد که دنبال معنا و مفهوم باشند. رهبر آن‌ها را با تحریک عقلانی، ترغیب به گسترش استفاده از توانایی‌شان می‌کند و سرانجام، رهبر پیروان خود را به‌عنوان یک فرد مدنظر قرار می‌دهد و آن‌ها را از طریق مربی‌گری و پیش‌کسوت‌گری مورد حمایت قرار می‌دهد. عناصر رهبری تحول‌گرا شامل: نفوذ کمال‌گرایانه<sup>۱</sup>، روحیه ایجاد انگیزش<sup>۲</sup>، ترغیب به تلاش فکری<sup>۳</sup> و توجه به تفاوت‌های فردی<sup>۴</sup> می‌باشد.

**نفوذ کمال‌گرایانه:** رهبران تحول‌گرا عزم و اراده راسخ در دنبال کردن اهداف نشان می‌دهند، استانداردهای عالی برای رفتارهای معنوی و اخلاقی تعیین می‌کنند، نیازهای روانی و اخلاقی را برتر از نیازهای جسمانی قرار می‌دهند و موفقیت و امتیازات را تسهیم می‌کنند. این رهبران دارای جذب و قدرت نفوذ بالایی در پیروانشان هستند و در رسیدن به اهداف دشوارتر، ثابت‌قدم و قاطع هستند (ویرتنن، ۲۰۰۹). این رهبران مورد احترام، اعتماد و تحسین پیروانشان هستند و برای افزایش اعتبار سازمانشان، از خودگذشتگی و فداکاری نشان می‌دهند. پیروان خواهان همانندی با رهبر خود بوده و تمایل زیادی برای تقلید از او دارند. نفوذ کمال‌گرایانه دارای دو بعد است که عبارتند از:

- نفوذ کمال‌گرایانه منسوب: ویژگی‌هایی شخصیتی که از طرف پیروان و سایرین به رهبر نسبت داده می‌شود.
- نفوذ کمال‌گرایانه رفتاری: از طریق رفتارهای رهبری مانند قاطعیت و اراده درک می‌شود.

به‌طور کلی رهبرانی که از این ویژگی برخوردار هستند، خطرپذیر هستند و اثربخشی بیشتری دارند (بونو و جاج<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴). نفوذ کمال‌گرایانه باعث می‌شود رهبران به‌عنوان مدل‌هایی از نقش و الگوی رفتار برای پیروان باشند (یعقوبی، ۱۳۸۸).

**روحیه ایجاد انگیزش:** رهبران با ارائه یک تصویر و دیدگاهی روشن و جذاب از آینده که خوش‌بینانه و نائل‌شدنی است، باعث ایجاد انگیزه در پیروان می‌شود و روحیه تیمی را افزایش می‌دهند و اشتیاق و خوش‌بینی پدیدار می‌شود (بونو و جاج، ۲۰۰۴). آنها سعی می‌کنند پیروان را با انتظارات بالا و اطمینان، به سمت سطوح فوق‌العاده و بالای پیشرفت حرکت دهند. تاکید رهبران بر احساسات و انگیزه‌های درونی است و پیروان را ترغیب می‌کند تا به اهداف و قابل‌دستیابی بودن آن با تلاش، باور پیدا کنند (همان، ۱۳۸۸). رهبری با ویژگی نفوذ

1. Idealized Influence  
2. Inspirational Motivation  
3. Intellectual Stimulation  
4. Individualized Consideration  
5. Joyce E. Bono & Timothy A. Judge

کمال‌گرایانه و روحیه ایجاد انگیزش با هم ترکیب شده و یک عامل تحت عنوان روحیه‌بخشی کاربزماتیک را به‌وجود می‌آورند (رزم‌آهنگ، ۱۳۹۸).

**ترغیب به تلاش فکری:** رهبران تحول‌گرا نوآوری، خلاقیت، تفکرات مختلف و متنوع را تقویت و تشویق می‌کنند و جو خلاقانه‌ای را با هنجارهای چالش‌انگیز و ریسک‌های حساب‌شده، ایجاد می‌کنند (شاتزر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). آنها ایده‌ها، نظرات و ارزش‌های پیروان برای حل مسئله را به چالش و رقابت دعوت می‌کنند و بدین وسیله پیروان را به کشف راه‌حل‌های جدید و خلاقانه و ابتکاری برای مشکلات سازمانی و بررسی مشکلات از زوایای مختلف ترغیب می‌کنند. پیروان با فکر آزاد و باز به دنبال ارائه ایده‌های جدید هستند و ایده‌های آن‌ها به‌طور آشکارا نقد نمی‌شود؛ زیرا چنین ایده‌هایی متفاوت از اندیشه‌های رهبر هستند. در نتیجه، بینش و آگاهی پیروان در زمینه مسئولیت‌پذیری، حل مسائل آینده سازمان و تمرکز روی توسعه بلندمدت، افزایش می‌یابد (بونو و جاج، ۲۰۰۴).

**توجه به تفاوت‌های فردی:** رهبران تحول‌گرا با ایجاد فضای حمایتی، به نیازهای فردی پیروانشان به‌طور جداگانه توجه می‌کنند، از طریق آموزش و آماده‌سازی، نیازهای آن‌ها را توسعه می‌دهند و فرصت‌هایی برای رشد و کمال آن‌ها فراهم می‌نمایند. در این روش، رهبران زمان بیشتری را برای آموزش و تعلیم پیروان صرف می‌کنند و با هر یک از آن‌ها به‌عنوان یک فرد با نیازها و توانایی‌های متفاوت، نه عضوی از گروه، رفتار می‌کنند. در مقابل، پیروان احساس می‌کنند که رهبر توجه خاصی به آن‌ها دارد و تلاش بیشتری برای برآورده کردن انتظارات بالای رهبر، می‌کنند (شاتزر، ۲۰۰۹). توجه به تفاوت‌های فردی وقتی بیشتر از سوی رهبر اعمال می‌شود که در فرصت‌های جدید یادگیری، نیاز به یک فضای حمایتی باشد. به عبارت دیگر، رهبر تحول‌گرا در زمان نیاز به یادگیری، در یک فضای حمایتی، به ویژگی‌های فردی کارکنان خود توجه کرده، موقعیت آن‌ها را می‌سنجد و با توجه به توانایی‌های آن‌ها، نکات مورد نیاز را ارائه می‌دهند. تفاوت‌های فردی بر حسب نیازها و تمایلات از سوی رهبر شناسایی می‌شود. رفتار رهبر گویای پذیرش تفاوت‌های فردی پیروان است (برای مثال: برخی کارکنان تشویق بیشتری می‌شوند، برخی خودکار هستند، برخی به استانداردها پایبند هستند و بالاخره برخی از آن‌ها وظیفه‌مدار هستند). ارتباط دوسویه تشویق می‌شود و مدیریت مبتنی بر ارتباط تنگاتنگ از طریق گردش مدیر در محیط کار مورد تاکید قرار می‌گیرد. ارتباط بین رهبر با پیروان و همکاران یک ارتباط شخصی است و نه یک ارتباط صرفاً کاری و از دیدگاه رئیس و مرئوس. بنابراین چنین ارتباطی امکان شناخت نیازها، نگرانی‌ها و علایق زیردستان را برای رهبر فراهم می‌سازد. برای آگاهی از این‌که پیروان یا زیردستان در انجام وظایف تفویض شده نیاز به راهنمایی و هدایت دارند یا نه، رهبر به سنجش و ارزیابی امور تفویض شده، می‌پردازد. او این کار را به‌گونه‌ای انجام می‌دهد که آن‌ها فکر نکنند که از نزدیک کنترل می‌شوند (جلیلیان، ۱۳۹۸).

### توانمندسازی روان‌شناختی

توماس و ولتهوس<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) توانمندسازی روان‌شناختی<sup>۱</sup> را مفهومی چندبعدی می‌دانند و آن را به‌عنوان فرایند افزایش انگیزش درونی<sup>۲</sup> انجام وظیفه تعریف کردند. آنان با تکمیل الگوی انگیزشی کانگر و کانگو مفهوم

1. Ryan H. Shatzer

2- Thomas & Velthouse

توانمندسازی را فقط افزایش انگیزش نمی‌دانند، بلکه آن را افزایش انگیزش درونی شغل می‌دانند و تعریف کامل‌تری از توانمندسازی روان‌شناختی به‌عنوان مجموعه‌ای از حوزه‌های شناختی انگیزش ارائه می‌دهند که علاوه بر خودکارآمدی، سه حوزه دیگر شناختی: حق انتخاب، معنی‌دار بودن و موثر بودن را نیز شامل می‌شود و نهایتاً آنان در الگوی خود به فرایند شناختی توجه دارند.

اسپریتزر (۱۹۹۵) با استفاده از الگوی روان‌شناختی توماس ولتهوس (۱۹۹۰) به‌عنوان اولین مطالعه پژوهشی و تجربی، توانمندسازی روان‌شناختی را اندازه‌گیری و اعتباریابی کرده است. وی در مطالعه خود که در شرکت‌های برتر امریکا انجام شد در دو نمونه صنعتی و بیمه به شناخت، اندازه‌گیری و اعتباریابی ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی پرداخت (رزم‌آهنگ، ۱۳۹۸). این ابعاد عبارتند از: شایستگی<sup>۱</sup>، خودمختاری<sup>۲</sup>، موثر بودن<sup>۳</sup> و معنی‌دار بودن<sup>۴</sup> شغل. وی همچنین عوامل سازمانی و فردی مرتبط با توانمندسازی در سطح مدیران میانی مورد بررسی قرار داد. او ادراکات فردی کارکنان را در مورد ابعاد توانمندسازی فوق که منعکس‌کننده باورها و جهت‌گیری شخصی به نقش کاری است، به مفهوم انگیزشی تعریف کرده است. چهار بعد (حوزه شناختی) جمعاً جهت‌گیری شخصی فعال را نسبت به نقش کارمند در سازمان ایجاد می‌کنند. چهار بعد در ترکیبی فزاینده، ساختار کلی توانمندسازی روان‌شناختی را شکل می‌دهند. به عبارت دیگر، نبود هر یک از ابعاد از احساس کامل توانمند بودن جلوگیری به‌عمل می‌آورند. بنابراین چهار بعد تقریباً شناخت کامل و کافی برای درک توانمندسازی روان‌شناختی ایجاد می‌کنند که ادامه به هر یک از آن‌ها پرداخته می‌شود:

**احساس شایستگی:** شایستگی به درجه‌ای که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت انجام دهد، اشاره دارد (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰). برخی از پژوهشگران معتقدند که شایستگی، از کلیدی‌ترین مولفه‌های توانمندی است؛ چراکه احساس شایستگی فرد مشخص می‌کند که آیا او برای انجام کارهای سخت و طاقت‌فرسا کوشش می‌کند یا خیر.

**احساس خودمختاری:** خودمختاری یا داشتن حق انتخاب، به آزادی عمل و استقلال کارمند در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی اشاره دارد (همان). چون بررسی پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد که داشتن حق انتخاب درباره شیوه‌های انجام کار، مقدار تلاش فرد، سرعت کار و زمان‌بندی لازم برای انجام آن رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. افراد توانمند در مورد وظایف خود احساس مالکیت می‌کنند، چراکه آن‌ها خودشان نحوه انجام کار، سرعت، دقت و زمان انجام کار را تعیین می‌کنند. همین امر منجر به پیشرفت در کار و تحقق اهداف سازمان می‌گردد.

**احساس موثر بودن:** موثر بودن یا پذیرش نتیجه شخصی درجه‌ای است که «فرد می‌تواند بر نتایج و پیامدهای راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد. تأثیرگذاری عکس در ماندگی آموخته شده می‌باشد»

1- Psychological Empowerment

2- Intrinsic Task Motivation

1- Competence

2- Self-Determination

5- Impact

4- Meaning

(اسپریتزر، ۱۹۹۵). افراد توانمند معتقد نیستند که موانع محیط بیرونی فعالیت‌های آنان را کنترل می‌کند، اگرچه نمی‌توان ادعا کرد که می‌توان همه موانع محیطی را کنترل کرد، ولی تا حدودی با توانمندی لازم می‌توان اثرگذاری مخرب آن را کم یا متوقف کرد.

**احساس معنی‌دار بودن:** این همان فرصتی است که افراد احساس می‌کنند که اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می‌کنند، بدین معنی که احساس می‌کنند در جاده‌ای حرکت می‌کنند که وقت و نیروی آنان ارزشمند است (اپل بام و هانگر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸).

اکنون به برخی از پژوهش‌های انجام شده داخلی و خارجی در این زمینه پرداخته می‌شود:

ایزدی و علیزاده (۱۳۹۸) پژوهشی تحت عنوان «ارتباط کارآمدی مدیران هنرستان‌های فنی حرفه‌ای و کاردانش با رهبری تحول‌گرا از دیدگاه هنرآموزان» انجام دادند. آن‌ها دریافتند که در حالت کلی میان رهبری تحول‌گرای مدیران (و هر یک از مولفه‌های آن) و کارآمدی معلمان رابطه معناداری وجود دارد. به این ترتیب که مدیران با سبک رهبری تحول‌گرای پایین، موجب کارآمدی کمتر، و مدیران با سبک رهبری تحول‌گرای بالا، از کارآمدی بالاتری برخوردار هستند. استفاده مدیران از سبک رهبری تحولی ضمن این‌که موجب بهبود عملکرد و کارآمدی بهتر مدیران می‌شود، با ایجاد پیوند عاطفی، کارکنان را به کار برانگیخته و تشویق می‌گردند تا به حداکثر توان بالقوه خود دست یابند.

امیرکبیری (۱۳۹۷) در تحقیقی با هدف کلی «تبیین رابطه بین رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی روان‌شناختی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان آموزشکده‌های فنی حرفه‌ای استان گیلان» انجام داد. نتایج آزمون رگرسیون سلسله‌مراتبی چندگانه نشان داد که بین رهبری تحول‌گرا و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان آموزشکده‌های فنی حرفه‌ای استان گیلان ارتباط معناداری وجود دارد. همچنین توانمندسازی روان‌شناختی رابطه بین رهبری تحول‌گرا و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان آموزشکده‌های فنی حرفه‌ای استان گیلان را تعدیل می‌کند. بنابراین باید راهکارها و پیشنهادهایی را جهت افزایش گرایش به سبک رهبری تحولی و تقویت توانمندسازی روان‌شناختی کردن ارائه کرد بدین منظور مدیر در نقش یک رهبر باید به‌عنوان یک برانگیزاننده، راه‌ها و روش‌های مطمئن و مؤثری را برای پیشرفت کارمندان ایجاد کند.

مبصرآزاد و راهدار (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان «ارتباط بین سبک‌های رهبری مدیران با توانمندی کارکنان تربیت بدنی آموزش پرورش شهر تهران» دریافتند که بین مولفه سبک رهبری مدیران با توانمندی کارکنان ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد، بین رهبری آزادمنشانه و رهبری تلفیقی با توانمندی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌دار و بین رهبری آمرانه با توانمندی کارکنان رابطه منفی و معنی‌دار وجود دارد.

رحیمی و مظاهری‌راد (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان «اثر رهبری تحول‌گرا بر سکوت سازمانی با نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان» دریافتند که مدیریت و رهبری سنتی در هزاره سوم ادامه حیات نخواهد یافت و جهان نیازمند مدیریت و رهبری تحول‌گرا خواهد بود. رهبری تحول‌گرا در زمره عواملی است

<sup>1</sup> - Appelbeum & Hanger



که تاثیر آن بر کاهش سکوت کارکنان مورد توجه قرار گرفته است. همچنین توصیه می‌کنند که سازمان‌ها می‌توانند با به کارگیری سبک رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی روان‌شناختی در کارکنان باعث کاهش سکوت در سازمان گردند.

حجتی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین ابعاد رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی کارکنان در شعب بانک ملی سیرجان» دریافت که بین مولفه‌های رهبری تحول‌گرا (رفتار آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی و ویژگی‌های آرمانی) با توانمندسازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

حسینی، توکلی، و زندی (۱۳۹۵) در مطالعه‌ای تحت عنوان «نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی در تبیین ارتباط رهبری تحول‌آفرین و درگیری شغلی کارکنان» دریافتند که ترکیبی از مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین نقش معناداری در پیش‌بینی درگیری شغلی کارکنان دارد. همچنین نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند نقش میانجی را در ایجاد یا افزایش ارتباط بین مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین و درگیری شغلی کارکنان ایفا نماید.

کرمانشاه (۱۳۹۴) در مطالعه‌ای تحت عنوان «تاثیر رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی روانشناسی بر تعهد سازمانی مطالعه موردی شرکتی برتر در حوزه ICT» دریافت، رهبری تحول‌گرای مدیران و توانمندسازی کارکنان به‌طرز چشم‌گیری تعهد سازمانی آن‌ها را بالا می‌برد.

ساکي، عصاره و شعبانی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «رابطه اخلاق حرفه‌ای مدیران و رهبری تحولی با عملکرد شغلی معلمان در مدارس متوسطه شهرستان ملارد» دریافتند، بین رهبری تحول‌گرای مدیران و عملکرد شغلی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و همچنین بین اخلاق حرفه‌ای با رهبری تحول‌گرای مدیران رابطه معنی‌داری وجود دارد.

هانسن و پیل‌تینگواد<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «مدیریت رفتار نوآورانه کارکنان از طریق سبک رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا» به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول‌گرا با رفتار نوآورانه کارکنان ارتباط مثبت و مستقیمی دارد. همچنین نتایج مطالعه آن‌ها نشان داد هنگامی که مدیر رهبری تحول‌گرا را با پاداش‌های شفاهی ترکیب می‌کند احتمال رفتار نوآورانه کارکنان بیشتر می‌شود.

آصف، جمیل، حسین و هوانگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «ارتباط رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی و رضایت شغلی پرستاران» دریافتند که رابطه مثبت و معناداری بین رهبری تحول‌گرای مدیران و توانمندسازی پرستاران و رضایت شغلی آن‌ها وجود دارد. اگرچه این مطالعه روی پرستاران انجام شده است ولی می‌تواند عامل محرکی برای انجام پژوهش در آموزش و پرورش و مقایسه نتایج آن‌ها باشد.

## ۱.۲. روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر اجرا توصیفی-پیمایشی بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران و معلمان زن ابتدایی آموزش و پرورش منطقه ۳ شهر تهران در سال تحصیلی ۹۷-۹۸ بود. جامعه مورد نظر این

<sup>1</sup> Hansen & Pihl-Thingvad

<sup>2</sup> Asif, Jameel, Hussain & Hwang

تحقیق شامل همه مدیران زن به تعداد ۲۴ نفر و معلمان زن همان مدارس به تعداد ۳۳۵ نفر در منطقه ۳ آموزش و پرورش شهر تهران بودند. حجم نمونه از مدیران به دلیل محدود بودن حجم به روش نمونه‌گیری سرشماری و حجم نمونه معلمان براساس جدول مورگان ۱۸۵ نفر تعیین گردید و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد رهبری تحول‌گرای ۲۰ گویه‌ای باس (۲۰۰۶) و پرسشنامه استاندارد توانمندسازی ۱۹ گویه‌ای اسپریتز (۱۹۹۵) از طیف پنج گزینه‌ای لیکرتی (کاملاً مخالفم ۱، مخالفم ۲، نظری ندارم ۳، موافقم ۴ و کاملاً موافقم ۵) استفاده گردید. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها پس از تایید ده استاد حوزه مدیریت آموزشی، پایایی آن‌ها نیز از طریق آلفای کرونباخ به‌طور کلی ۰/۹۰ محاسبه گردید. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از محاسبه میانگین، انحراف معیار و آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد تا به سوالات زیر پاسخ درخور ارائه داده شود:

- ۱) بین رهبری تحول‌گرای مدیران و توانمندسازی معلمان رابطه وجود دارد؟
- ۲) براساس سبک رهبری تحول‌گرای مدیران و مولفه‌های آن می‌توان توانمندسازی معلمان را پیش‌بینی کرد؟

## ۲. یافته‌های پژوهش

در این جا به هر یک از سوالات تحقیق پاسخ داده می‌شود:

**سوال اول:** بین رهبری تحول‌گرای مدیران و توانمندسازی معلمان رابطه وجود دارد؟

جدول ۱: ارتباط رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی معلمان

متغیرها	آزمون	معنی داری در شغل	شایستگی در شغل	حق انتخاب	موثر بودن	مشارکت	توانمندسازی
ویژگی‌های آرمانی	همبستگی	۰/۴۳۲	۰/۵۱۲	۰/۶۱۳	۰/۵۵۴	۰/۶۱۲	۰/۶۵۰
	معناداری	۰/۰۳	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰۲	۰/۰۰۳	۰/۰۰۰۱	۰/۰۱
رفتارهای آرمانی	همبستگی	۰/۵۱۸	۰/۴۴۸	۰/۵۶۸	۰/۵۴۲	۰/۶۲۳	۰/۶۴۲
	معناداری	۰/۰۰۳	۰/۰۱	۰/۰۰۳	۰/۰۰۰۴	۰/۰۰۰۲	۰/۰۰۰۷
ترغیب ذهنی	همبستگی	۰/۴۹۸	۰/۴۶۷	۰/۵۳۹	۰/۶۳۸	۰/۵۸۱	۰/۶۲۳
	معناداری	۰/۰۰۰۲	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۴	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۲

						ی	
۰/۱۶۳۵	۰/۵۷۴	۰/۵۳۹	۰/۴۶۸	۰/۶۲۷	۰/۵۳۱	همبسته گی	انگیزش الهام بخش
۰/۰۰۱	۰/۰۰۲	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۲	۰/۰۰۰۱	معنادار ی	
۰/۱۶۱۹	۰/۶۱۸	۰/۵۹۴	۰/۶۳۴	۰/۵۵۵	۰/۴۷۹	همبسته گی	توجه و ملاحظه فر دی
۰/۰۰۲	۰/۰۰۰۱ ۰	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۴	۰/۰۰۰۱	معنادار ی	
۰/۱۶۳۱	۰/۶۲۱	۰/۵۷۶	۰/۵۹۶	۰/۶۱۲	۰/۴۵۱	همبسته گی	رهبری تحول گرا
۰/۰۰۲	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰۲	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۳	۰/۰۰۰۱	معنادار ی	

برای پاسخ به این سوال، از آنجا که متغیرهای این پژوهش دارای توزیع طبیعی بوده‌اند از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است.

همان‌طور که جدول شماره ۱ نشان می‌دهد بین رهبری تحول‌گرای مدیران و هر یک از مولفه‌های آن (ویژگی‌های آرمانی، رفتارهای آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی) و توانمندسازی معلمان و هر یک از مولفه‌های آن (معنی‌داری در شغل، شایستگی در شغل، حق انتخاب، موثر بودن و مشارکت) رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ چون سطح معناداری هر یک از ابعاد و مولفه‌ها کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد.

سوال دوم: براساس سبک رهبری تحول‌گرای مدیران آن می‌توان توانمندسازی معلمان را پیش‌بینی کرد؟

جدول ۲: نتایج محاسبه ضرایب رگرسیونی

ضرایب رگرسیونی					
سطح معناداری	T	ضرایب استاندارد		ضرایب غیراستاندارد	مدل
		بتا	انحراف استاندارد	B	
۰/۰۰۰۲	۷/۵۶۱		۱/۰۵۱	۸/۳۵	ثابت

۰/۰۰۰۱	۳/۳۵۶	۰/۲۸۰	۰/۲۱۱	۱/۰۰۵	رهبری تحول‌گرا
Adjr <sup>2</sup> =۰/۱۳۹		r <sup>2</sup> =۰/۱۵۴		r <sup>2</sup> =۰/۴۱۰	

متغیر وابسته: توانمندسازی معلمان

متغیرهای پیش‌بینی‌کننده: رهبری تحول‌گرا و مولفه‌های آن

همان‌طور که نتایج جدول شماره ۲ نشان می‌دهد، سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ بوده و مقدار t محاسبه شده در حدفاصل ۱/۹۶+ و ۱/۹۶- قرار ندارد. لذا با توجه به نتایج به‌دست آمده می‌توان دریافت که تقریباً ۱۴٪ از تغییرات توانمندسازی معلمان ناشی از تغییرات سبک رهبری تحول‌گرای مدیران است، به‌طوری که اگر سبک رهبری تحول‌گرای مدیران ۱ واحد تغییر کند، در ۰/۲۸ توانمندسازی معلمان تغییر ایجاد می‌شود. بنابراین معادله رگرسیون برای پیش‌بینی توانمندسازی معلمان از طریق سبک رهبری تحول‌گرای مدیران به‌صورت زیر بیان می‌شود:

$$\text{توانمندسازی} = ۸/۳۵ + (۰/۲۸۰ * \text{رهبری تحول‌گرا})$$

### ۳. بحث و نتیجه‌گیری

در دنیای پرتلاطم امروز هیچ سازمانی نمی‌تواند بدون رهبری اثرگذار به اهداف سازمانی از پیش‌تعیین شده خود دست پیدا کند. از طرفی، مهم‌ترین موتور محرکه سازمان‌ها، نیروی انسانی آن است و کارکنان سازمان زمانی می‌توانند در تحقق اهداف سازمانی موثر واقع شوند که از توانمندی‌های کافی برخوردار باشند. پژوهشگر در این مطالعه سعی نموده است تا دریابد که آیا بین سبک رهبری تحول‌گرای مدیران و معلمان زن ابتدایی رابطه معناداری وجود دارد؟ آیا براساس سبک رهبری تحول‌گرای مدیران آن می‌توان توانمندسازی معلمان را پیش‌بینی کرد؟

اولین یافته این مطالعه نشان داد که بین سبک رهبری تحول‌گرای مدیران زن و هر یک از مولفه‌های آن (ویژگی‌های آرمانی، رفتارهای آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی) و توانمندسازی معلمان زن و هر یک مولفه‌های آن (معنی‌داری در شغل، شایستگی در شغل، حق انتخاب، موثر بودن و مشارکت) رابطه مثبت و معناداری وجود. نتایج این تحقیق با نتایج مطالعات ایزدی و علیزاده (۱۳۹۸)، امیرکبیری (۱۳۹۷)، مبصرآزاد و راهدار (۱۳۹۷)، رحیمی و مظاهری (۱۳۹۶)، حجتی (۱۳۹۵)، حسنی و همکاران (۱۳۹۵) ساکی و همکاران (۱۳۹۴)، هانسن و پیل‌ثینگواد (۲۰۱۹) و آصف و همکاران (۲۰۱۹) همسو بود؛ چراکه آن‌ها دریافتند مدیران با بهره‌گیری از سبک رهبری تحول‌گرا می‌توانند با ایجاد پیوند عاطفی انگیزه درونی کارکنان را برانگیزانند و آن‌ها به‌گونه‌ای تشویق و توانمند سازند که به حداکثر توان بالقوه خود دست پیدا کنند و در پیشبرد اهداف سازمان ایفای نقش کنند. دیگر یافته پژوهش نشان داد که سبک رهبری تحول‌گرای مدیران می‌تواند ۱۴٪ از توانمندسازی معلمان را پیش‌بینی کند.

بنابراین، مدیران سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های آموزشی می‌توانند با توجه به سبک‌های رهبری مطرح شده مهارت‌های لازم را کسب کنند و در توانمندسازی کارکنان سازمان نهایت همت و تلاش خود را به‌کارگیرند تا زمینه تحقق اهداف سازمانی را بیش از پیش با همکاری معلمان فراهم نمایند. برای مثال، مدیران و رهبران آموزشی مدارس می‌توانند با برگزاری کارگاه‌های مهارتی هم‌چون مباحث روان‌شناسی، انسان‌شناسی، راهبردهای نوین تدریس، نحوه بهره‌گیری از فن‌آوری‌های نوین آموزشی و غیره، معلمان را با توجه به نیازهای روز برای اثربخشی و تحقق اهداف سازمانی آماده سازند.

### فهرست منابع

- امیرکبیری، علیرضا. (۱۳۹۷). «رابطه بین رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی روانشناختی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان آموزش‌شده‌های فنی حرفه‌ای استان گیلان». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی.
- ایزدی، صمد؛ علیزاده، فاطمه. (۱۳۹۸). «ارتباط کارآمدی مدیران هنرستانهای فنی حرفه‌ای و کار دانش با رهبری تحول‌گرا از دیدگاه هنرآموزان»، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، مقاله ۱۴، دوره ۹، شماره ۳۴ - شماره پیاپی ۲، تابستان ۱۳۹۷، صفحه ۲۹۷-۳۲۰.
- جلیلیان، حسن. (۱۳۹۸). «نقش رهبری اصیل و رهبری تحول‌گرای مدیران و توانمندسازی کارکنان فرودگاه‌های کشور»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، زمستان ۹۸.
- حلاجی، محسن. (۱۳۸۸). «اثر سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مربیان بر رضایت و تعهد بازیکنان لیگ برتر هندبال ایران»، رساله دکتری، دانشگاه تربیت معلم تهران.
- حسینی، رفیق؛ توکلی، معصومه؛ زندی، خلیل. (۱۳۹۵). «نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی در تبیین ارتباط رهبری تحول‌آفرین و درگیری شغلی کارکنان»، مدیریت فرهنگ سازمانی، مقاله ۱۳، دوره ۱۴، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۵، صفحه ۸۸۳-۹۰۷.
- رزم‌آهنگ، فرزانه. (۱۳۹۸). «بررسی ارتباط رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مدیران و توانمندسازی معلمان زن»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز، تابستان ۹۸.
- ساکي، رضا؛ عصاره، علی‌رضا؛ شعبانی مشکول، روح‌الله. (۱۳۹۴). «بررسی رابطه اخلاق حرفه‌ای مدیران و رهبری تحولی با عملکرد شغلی معلمان در مدارس متوسطه شهرستان ملارد». فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، دوره ۹، شماره ۱، بهار ۱۳۹۴، صفحه ۲۷-۵۰.
- سید جوادین، سیدرضا. (۱۳۸۰). «مروری جامع بر نظریه‌های مدیریت و سازمان». تهران: دانش.
- صفری، محمود. (۱۳۹۲). «رابطه بین فرهنگ مثبت‌اندیشی آموزشی معلمان و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد گرمسار، تابستان ۹۲.
- صفری، محمود؛ سلیمانی، نادر؛ جعفری، پریش. (۱۳۹۸). «شناسایی عوامل توسعه‌دهنده فرهنگ کارآمدی جمعی معلمان شهر تهران از دیدگاه خبرگان»، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی مرودشت، دوره ۱۰، شماره ۳۷، ص ۳۳۵-۳۵۸.
- کرمانشاه، مهدیه. (۱۳۹۴). «رابطه بین رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی روانشناختی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان آموزش‌شده‌های فنی حرفه‌ای استان گیلان». کنفرانس بین‌المللی مدیریت و علوم انسانی. دوره ۱، ۱۳۹۴.

مبصرآزاد، علی‌محمد؛ راهدار، خدابخش (۱۳۹۷). «ارتباط بین سبک‌های رهبری مدیران با توانمندی کارکنان تربیت بدنی آموزش پرورش شهر تهران» فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، دوره ۱۲، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۷، صفحه ۱۲۳-۱۳۹

متقی‌شهری، محمدحسن. (۱۳۸۴). « بررسی رابطه بین سبک‌رهبری و ویژگی‌های شخصیتی مدیران تربیت‌بدنی ادارات آموزش و پرورش خراسان رضوی »، پایان‌نامه کارشناسی ارشد. (چاپ نشده) ، دانشگاه آزاد اسلامی مشهد.

نورایی، طهمورث. (۱۳۸۷). « ارتباط بین فلسفه آموزشی مدیران و جو سازمانی در دانشکده‌ها و گروه‌های تربیت‌بدنی ». پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۱۹، صص ۶۹-۵۵.

- Asif, M.; Jameel, A.; Hussain, A.; Hwang, J. (2019). Linking Transformational Leadership with Nurse-Assessed Adverse Patient Outcomes and the Quality of Care: Assessing the Role of Job Satisfaction and Structural Empowerment. *International journal of Enviromental Research and Public Health*.
- Bass, B. M. (1999). *Transformational leadership: military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Assocotes.
- Bass, B. M., Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformation leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol 10, pp181-217.
- Bass, B. M., Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mwhawah, New Jersey: Lawrence Erbaum Association, Inc.
- Hansen, Jesper Asring; Pihl-Thingvad, Signe Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles. 13 Nov 2018, Pages 918-944. doi.org/10.1080/14719037.2018.1544272.