

بررسی تأثیر رهبری تحول گرا در پاسخگویی نیروی انسانی دولت

مهران مولوی^۱، رسول قادرزاده^۲، داود پارسامهر^۳، نگین نوروزی بدلبو^۴

^۱ گروه مدیریت دولتی، واحد مهاباد، دانشگاه آزاد اسلامی، مهاباد، ایران، (نویسنده مسئول)

^{۲،۳،۴} دانشجوی کارشناسی ارشد، واحد مهاباد، گروه مدیریت، مهاباد، ایران

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، بررسی ارتباط بین رهبری تحول گرا و پاسخگویی منابع انسانی دولت در ادارات آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی است. روش اجرای تحقیق حاضر از نظر استراتژی توصیفی، پیمایشی و همبستگی دو متغیری بوده و به صورت میدانی اجرا شده است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران و کارکنان اداره کل و ادارات تابعه آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی بوده و حجم نمونه آماری بر اساس جدول اعداد تصادفی مورگان ۵۰۸ نفر برآورد گردید.

در این راستا یک فرضیه اصلی و پنج فرضیه فرعی تنظیم گردید. ابزار گردآوری داده ها شامل پرسشنامه رهبری تحول گرای و پرسشنامه پاسخگویی مناسب می باشد. جهت توصیف داده ها از روش های آمار توصیفی از قبیل رسم جداول فراوانی و نمودارها، درصد فراوانی، فراوانی نسبی تجمعی و جهت تجزیه و تحلیل ماتریس آنالیز رگرسیون چند عامل و آزمون فیشر استفاده شد.

تمامی تحلیل های انجام شده با استفاده از نرم افزار کامپیوتری SPSS17 انجام گرفت و نتایج تحقیق نشان داد که بین مؤلفه های تحریک ذهنی، ارتباطات و اطلاعات نفوذ مطلوب، انگیزش الهام بخش، ملاحظات شخصی رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد.

واژه های کلیدی: پاسخگویی، مؤلفه ای تحول گرا، تحریک ذهنی، ارتباطات و اطلاعات، نفوذ مطلوب، انگیزش الهام بخش، ملاحظات شخصی.

۱- مقدمه

مدیریت در بحری ساکن و بی تحرک نمی تواند مدت زیادی به طول انجامد، موج یا آن را غرق می کند و یا کشتی این مدیریت و رهبری، در گل فرورفته باقی می ماند و بالاخره دیدگاههای بسیاری از نظریه پردازان دیگر مانند تافلر، شوان (۱۹۷۱) و برگ کریست (۱۹۹۳) نیز حاکی از آن است که سازمان های امروزی نمی توانند روند و سرعت تغییرات را متوقف سازند، بلکه تنها می توانند تردیدها، نوسانات و بی ثباتی ها را به فرصت هایی برای آموختن، تطابق و همخوانی مطلوب تبدیل کنند [۱]. جهت مقابله با این محیط نامطمئن و تغییرات مستمر، نیاز به افرادی در نقش رهبر به شدت احساس می شود. بدیهی است که رهبری سنتی در هزاره سوم ادامه حیات نخواهد یافت و جهان نیازمند رهبرانی تحول گرا خواهد بود به عنوان یکی از پارادایم های رهبری در روانشناسی سازمانی است که در مورد تحقیق گسترده ی رضایت زبردستان قرار گرفته است [۲].

- اقدامات رهبری تحول گرا این امکان را به سازمان ها می دهد تا به هنگام رقابت در یک محیط متلاطم و غیرقابل پیش بینی عملکرد خود را ارتقا دهند. هنگامی که اجزاء رهبری تحول گرا به عنوان مکمل سایر اقدامات رهبری به کار رود، می تواند به یک منبع مزیت رقابتی برای سازمان تبدیل شود و استفاده از این مزیت رقابتی می تواند کمک قابل توجهی در رقابت استراتژیک و کسب بازده بالاتر در کوتاه مدت و بلند مدت کند در واقع بدون رهبری تحول گرای اثر بخش، احتمال اینکه سازمان بتواند به هنگام مواجهه با چالش های اقتصاد جهانی به عملکرد برتر و حتی رضایت بخش دست یابد کاهش خواهد یافت.

با توجه به اهمیتی که منابع انسانی برای سازمان دارد، مدیریت باید بکوشد تا سرمایه گذاری عظیمی روی این منبع استراتژیک انجام دهد. سرمایه گذاری روی منابع انسانی به عنوان یک منبع استراتژیک و یک مزیت رقابتی پایدار به این معنی است که با جذب و آموزش افرادی که مزیت رقابتی ایجاد می کنند، رقبا نمی توانند این مزایا را به سرعت الگوبرداری کنند، زیرا مجموعه ای از رفتارها، ارزش ها و نگرش ها را نمی توان به سادگی مانند تکنولوژی تقلید کرد.

تحقیقات زیادی راجع به اثر بخشی رهبران و سبک رهبری آنان انجام شده و نتایج این تحقیقات نشان می دهد که استفاده از سبک رهبری تحول آفرین باعث می شود، رهبران افرادی مؤثر و کارآمد شوند. محققان برای سالهای زیادی در جستجوی این مسئله بوده اند که چه چیزی باعث می شود بعضی افراد از سبک رهبری تحول آفرین استفاده نمایند و چه چیزی باعث می شود بعضی رهبران مؤثرتر از دیگران باشند [۳].

یکی از مهمترین مؤلفه هایی که می تواند به رهبران و مدیران در انجام مسئولیتهاشان کمک کند، پاسخگویی است. با توجه به اینکه، از نظر امور عمومی پاسخگویی یعنی کارکنان سازمان در هر مرتبه و مقامی باید سرزنش یا ستایش ناشی از اخذ تصمیم یا انجام یک اقدام را بپذیرد، بنابراین کارکنان در هر رده سازمانی در برابر یک مقام ارشدتر از خود در برابر اقداماتشان پاسخگو می باشند. اما مسئولیت هر شخصی که دارای زبردست است در برابر اقدامات آنها مسئول است. به عبارت دیگر پاسخگویی فردی است اما مسئولیت جمعی است. در پاسخگویی کارکنان در برابر اقدامات خود مسئول هستند اما در مسئولیت مدیر برای اقدامات زبردستان مسئول شناخته می شود. و توان استفاده از احساس و هیجان خود مدیر و دیگران در رفتار فردی و گروهی در جهت کسب حداکثر نتایج یا حداکثر رضایت است. بنابراین تلفیق دانش مدیریت و توانایی های پاسخگویی در مدیریت می تواند در سوق دادن افراد به سوی دستیابی به هدف، کارساز و مفید باشد [۴].

هر مدیر باید بتواند از طریق افراد به اهداف سازمان برسد. سالهاست مدیران می آموزند که توانایی آنها برای دستیابی به اهداف رابطه مستقیمی با توانایی آنها در برانگیختن افراد اطراف خود دارد. این امر امروزه اهمیت بیشتری دارد زیرا مسائل انسانی، ارتباطات و روابط بین مدیر و کارکنان افزایش یافته است، به ویژه آنکه کارهای فردی رو به کاهش و اهمیت کارهای تیمی و گروهی رو به افزایش است. این مهم شکل دهنده رویکرد مدیریت جدید است که اهمیت آن روز به روز آشکارتر می شود. این تحقیق سعی بر آن دارد که اولاً امروزه چون سازمانهایی که خواهان موفقیت هستند، در جستجوی راههایی هستند که بتوانند رهبری بازار را در کنترل خود درآورند. یکی از مهمترین عوامل موفقیت، مشتری گرایی در سازمان است اما بسیاری از

سازمانها به حرف اکتفا کرده اند و کمتر بصورت واقعی و عملی به آن پرداخته اند. کلید و رمز موفقیت در سازمان اجرای عملی مفهوم مشتری گرایی، در استراتژی سازمان نهفته است این استراتژی باید مبتنی بر حل مسئله و مشکل مشتری از طریق شناسایی نیازهای آشکار و پنهان او در حال و آینده باشد. بر این اساس تحقیق در این خصوص ضرورت دارد و توجه به مفهوم علمی رهبری تحول گرا را برجسته می سازد، ثانیاً با یافتن رابطه بین ابعاد پاسخگویی و سبک رهبری تحول آفرین، از پاسخگویی مدیران به عنوان معیاری برای گزینش مدیران مؤثر و کارآمد استفاده کنند. پس واضح است که در صورت پیدا شدن رابطه بین پاسخگویی و سبک رهبری می توان در آینده با قراردادن پاسخگویی در برابر ارتقاء درجه، مدیران مؤثر را از مدیران غیر مؤثر تشخیص داده و افراد مناسبتری برای پست های مدیریت انتخاب کرد.

۱-۱- اهداف تحقیق

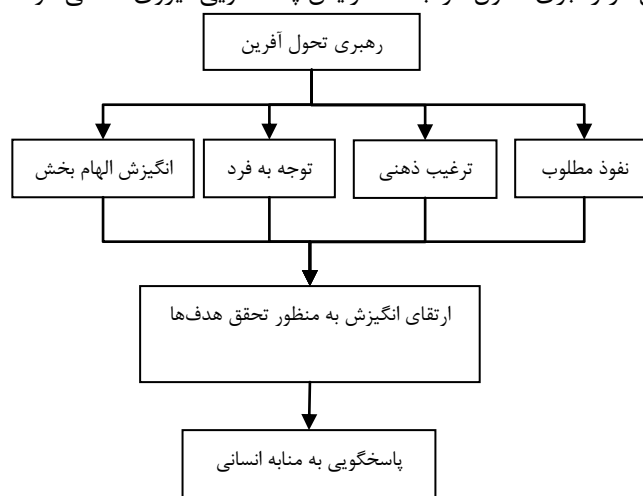
هدف کلی تحقیق حاضر بررسی تأثیر رهبری تحول گرا در پاسخگویی نیروی انسانی دولت (مورد مطالعه ادارات آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی) می باشد. در راستای این هدف، اهداف زیر دنبال می شود:

- ۱- بررسی تأثیر بعد نفوذ مطلوب یا کاریزمای رهبری تحول گرا در پاسخگویی نیروی انسانی دولت.
- ۲- بررسی تأثیر بعد انگیزش الهامی رهبری تحول گرا در پاسخگویی نیروی انسانی دولت.
- ۳- بررسی تأثیر بعد ملاحظات شخصی رهبری تحول گرا در پاسخگویی نیروی انسانی دولت.
- ۴- بررسی بعد تحریک هوشی رهبری تحول گرا در پاسخگویی نیروی انسانی دولت.
- ۵- بررسی تأثیر بعد ارتباطی و اطلاعاتی رهبری تحول گرا در پاسخگویی نیروی انسانی دولت.

این تحقیق مورد استفاده محققان در زمینه روش مدیریت تحول گرا و پاسخگویی منابع انسانی خواهد بود و محققان در این زمینه می توانند از مفاهیم و مدل های ارائه شده در این تحقیق استفاده کنند، همچنین اهمیت کاربرد آزمون پاسخگویی در نظام بکار گیری مدیران را نشان می دهد و می توان معیاری برای شناخت رهبران مؤثر در سازمان ها بکار برده شود.

۱-۲- فرضیه های تحقیق

- ۱- بعد نفوذ مطلوب کاریزما در رهبری تحول گرا باعث افزایش پاسخگویی نیروی انسانی دولت می شود.
- ۲- بعد انگیزش الهامی در رهبری تحول گرا باعث افزایش پاسخگویی نیروی انسانی دولت می شود.
- ۳- بعد تحریک هوشی در رهبری تحول گرا باعث افزایش پاسخگویی نیروی انسانی دولت می شود.
- ۴- بعد ملاحظات شخصی در رهبری تحول گرا باعث افزایش پاسخگویی نیروی انسانی دولت می شود.



شکل(۱): مدل مفهومی تحقیق

۲- ادبیات موضوعی پژوهش

۲-۱- تعاریف

رهبری: یکی از اجزای اصلی و مهم مدیریت رهبری است، رهبری نقش حیاتی در پویایی سازمان دارد. رهبری مهم ترین موضوع در حیطه رفتار سازمانی و روابط انسانی است [۵].

رهبری تحول گرا: رهبری تحول آفرین فرایند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروهها برای ایجاد تغییر و تحول ناپیوسته در وضع موجود و کارکردهای سازمان به عنوان یک کل است. رهبران تحول آفرین از طریق گفتار و کردارشان کل جامعه را متحول می کنند. این نوع رهبری بر اساس (نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی) تحقق می یابد [۶].

تأثیر آرمانی^۱: تأثیر آرمانی است که پیروان را به استفاده از رهبرانیشان به عنوان الگو تشویق می کند. اصطلاح دیگری که برای تشریح این شکل رهبری استفاده شده، کاریزما است.

انگیزش الهامی^۲: افزایش هوشیاری کارکنان درباره رسالت و بینش سازمان و تشویق دیگران در شناخت و تعهد به آنها، جنسه اصلی شیوه انگیزش الهامی رهبری تحول گرا است.

ترغیب ذهنی^۳: رهبرانی از نظر عقلانی کارکنان را تحریک می کنند خلایقیت و پذیرش چالش ها را به عنوان پخش از کارشناسان تشویق می کنند. آنها شیوه های رفتار با مسائل و مشکلات، را در یک رفتار عقلایی به کار می برند. آنها در تمام مشکلات در یک شیوه آرام و محاسبه شده با کارکنانشان کار می کنند.

ملاحظات شخصی^۴: پاسخگویی مجموعه ای از روابط اجتماعی است که بر اساس آن شخص برای توضیح و توجیه رفتار خود (روابط خود) با دیگران احساس تعهد می کنند. به عبارت دیگر فرد اجبار دارد به توضیح و توجیه روابط خود با سایر افراد بپردازد.

با توجه به اهمیتی که منابع انسانی برای سازمان دارد، مدیریت باید بکوشد تا سرمایه گذاری عظیمی روی این منبع استراتژیک انجام دهد. سرمایه گذاری روی منابع انسانی به عنوان یک منبع استراتژیک و یک مزیت رقابتی پایدار، به این معنی است که با جذب و آموزش افرادی که مزیت رقابتی ایجاد می کنند؛ رقبا نمی توانند این مزایا را به سرعت الگوبرداری کنند، زیرا مجموعه ای از رفتارها، ارزشها و نگرشها را نمی توان به سادگی، مانند تکنولوژی تقلید کرد.

تحقیقات زیادی راجع به اثربخشی رهبران و سبک رهبری آنان انجام شده و نتایج این تحقیقات نشان می دهد که استفاده از سبک رهبری تحول آفرین باعث می شود، رهبران افرادی مؤثر و کارآمد شوند. محققان برای سالهای زیادی در جستجوی این مسئله بوده اند که چه چیزی باعث می شود بعضی افراد از سبک رهبری تحول آفرین استفاده نمایند و چه چیزی باعث می شود بعضی رهبران مؤثرتر از دیگران باشند (بارلینگ، ۲۰۰۷). یکی از مهمترین مؤلفه هایی که می تواند به رهبران و مدیران در انجام مسئولیتشان کمک کند، پاسخگویی است. با توجه به اینکه، از نظر امور عمومی پاسخگویی یعنی کارکنان سازمان در هر مرتبه و مقامی باید سرزنش و یا ستایش ناشی از اخذ یک تصمیم یا انجام یک اقدام را بپذیرد، بنابراین کارکنان در هر رده سازمانی در برابر یک مقام ارشدتر از خود در برابر اقداماتشان پاسخگو می باشند. اما مسئولیت هر شخصی که دارای زیر دست است در برابر اقدامات آنها مسئول است. به عبارت دیگر پاسخگویی فردی است اما مسئولیت جمعی است. در پاسخگویی کارکنان در برابر اقدامات خود مسئول می باشند اما در مسئولیت مدیر برای اقدامات زیردستان مسئول شناخته می شود و توان استفاده از احساس و هیجان خود مدیر و دیگران در رفتار فردی و گروهی در جهت کسب حداکثر نتایج با حداکثر رضایت

¹ Idealized influence

² Inspirational motivation

³ Intellectual Stimulation

⁴ Individualized consideration

است. بنابراین تلفیق دانش مدیریتی و توانایی های پاسخگویی در مدیریت می تواند در سوق دادن افراد به سوی دستیابی به هدف کارساز و مفید باشد (فقیهی، ۱۳۸۵).

این تحقیق سعی بر آن دارد که اولاً امروزه سازمان هائی که خواهان موفقیت هستند، در جستجوی راه هائی هستند که بتوانند رهبری بازار را در کنترل خود درآورند. یکی از مهمترین عوامل موفقیت، مشتری گرایی در سازمان است. در این راستا بسیاری از سازمانها به حرف اکتفا کرده اند و کمتر به صورت واقعی و عملی به آن پرداخته اند. کلید و رمز موفقیت اجرای عملی مفهوم مشتری گرایی، در استراتژی سازمان نهفته است. این استراتژی باید مبتنی بر حل مسأله و مشکل مشتری از طریق شناسائی نیازهای آشکار و پنهان او در حال و آینده باشد. بر این اساس تحقیق در این خصوص اهمیت و ضرورت دارد. توجه به مفهوم علمی رهبری تحول گرا را برجسته می سازد، ثانیاً با یافتن رابطه بین ابعاد پاسخگویی و سبک رهبری تحول آفرین مدیران، از پاسخگویی مدیران به عنوان معیاری برای گزینش مدیران مؤثر و کارآمد استفاده کنند. پس واضح است که در صورت پیدا شدن رابطه بین پاسخگویی و سبک رهبری می توان در آینده با قراردادن پاسخگویی در برابر ارتقاء درجه، مدیران مؤثر را از مدیران غیرمؤثر تشخیص داده و افراد مناسب تری برای پست های مدیریت انتخاب کرد. همچنین با ظهور عصر فن آوری اطلاعات و ارتباطات که عبارت است از استفاده از ابزارهای رایانه ای و مخابراتی برای گرد آوری، سازماندهی، ذخیره و نشر اطلاعات اعم از صوت، تصویر، متن، آمار است. امروزه شرایط ایجاب می کند که سازمانهای دولتی و خصوصی قابلیت انعطاف و سازگاری بیشتری در برابر ارباب رجوع داشته باشند. بنابراین استفاده از این فن آوری در بخش دولتی برای ارایه اطلاعات، خدمات و پاسخگویی به مطالبات مخاطبان و ذی نفعان بوده و توأم با موانع خاصی است. با توجه به اهمیت موضوع، در صدد یافتن موانع برای ایجاد و تبیین نظام پاسخگویی کارآمد که در عصر فناوری و اطلاعات و ارتباطات مهم است می باشیم (شورای عالی انقلاب فرهنگی).

۲-۱-۱- تعاریف رهبری

۱. رهبری فراگرد نفوذ اجتماعی است که در آن رهبر مشارکت داوطلبانه کارکنان را در تلاش برای کسب هدفهای سازمانی طلب می کند. رهبران برای ترغیب مشارکت داوطلبانه کارکنان هر گونه اختیار و قدرتی را که دارند، با ویژگی های شخصی خود و مهارت های اجتماعی تکمیل می کنند. (رضائیان، ۱۳۹۰)
۲. رهبری عبارت است از توانایی ترغیب دیگران به کوشش مشتاقانه جهت کسب اهداف معین، یا فعالیت هایی که مردم را برای تلاش مشتاقانه در جهت کسب اهداف گروهی تحت تأثیر قرار می دهد. در تعریف وسیع تر رهبری یعنی نفوذ در دیگران جهت کسب هدف. (حقیقی و دیگران، ۱۳۸۸)
۳. رهبری عبارت است از هنر یا فرآیند نفوذ و تأثیرگذاری بر مردم به نحوی که با میل و اشتیاق و حداکثر توان خود برای دستیابی به هدف های گروهی کوشش نماید.
۴. رهبری اساساً در رابطه با شناسایی، بسیج و انجام اقداماتی در رابطه با حل مسائل و موضوعات بحرانی است.

۲-۱-۲- تئوری های رهبری

(۱) تئوری های شخصیتی: (ویژگی های شخصی)

این گونه تئوریهای رهبران را براساس ویژگی ها و صفات شخصی توصیف و دسته بندی می نمایند که مهم ترین تئوری های مطرح شده در این گروه تئوری رهبری فرهمند (کاریزماتیک) و در سال های اخیر نیز تئوری های رهبری نئوکاریزماتیک و تأثیر جنسیت بر رهبری می باشد. البته در سال های اخیر تحقیقات و مطالعات بیشتری در خصوص این تئوری ها صورت گرفته و با توجه به وضع موجود جامعه جهانی توفیقات خوبی نیز در این خصوص به دست آمده است. (یوکل، ۱۳۸۲)

(۲) تئوری های رفتاری:

با توجه به نتایج اولیه تحقیقات انجام شده در خصوص تئوری های شخصیتی که برای برخی صاحب نظران چنان نیز خوش آیند نبود، پژوهشگران تحقیقاتی در خصوص رفتارهای رهبران انجام دادند که نتایج این تحقیقات قالب تئوری های رفتاری ارایه شده است، که مهم ترین آنها، تحقیقات انجام شده در دانشگاه اوهایو و دانشگاه میشیگان در سال های دهه ۱۹۴۰ و تئوری شبکه رهبری می باشد. (همان مأخذ)

۳) تئوری های موقعیتی: (اقتضایی)

با عنایت به این که تحقیق های انجام شده در خصوص تئوری های شخصیتی و رفتاری پاسخگوی تمامی مسائل مربوط به رهبری نبودند، محققان به این سمت متمایل شدند که عوامل موقعیتی را نیز مورد توجه قرار دهد که با عنایت به این موضوع و تحقیقات انجام شده، تئوری های متعدد و مختلفی در این حوزه شکل گرفت که برخی از مهم ترین آن ها عبارتند از: الگوی فیدلر، تئوری مسیر هدف، الگوی مشارکت در رهبری، تئوری هرسی بلانچارد، تئوری طیف خودکامگی مردمی، تئوری مبتنی بر تبادل نظر رهبر با اعضاء و ... (یوکل، ۱۳۸۲)

۲-۱-۳- مهارت های رهبری

رهبران اثر بخش در سازمان ها دارای مهارت های گوناگونی می باشد که این وظایف در سه سطح کلی بیان می شود (رضاییان، ۱۳۹۰).

- ۱- مهارت فنی: این مهارت به دانش و توانایی های شخصی در هر گونه فراگرد یا حرفه اطلاق می شود.
- ۲- مهارت انسانی: این مهارت عبارت است از توانایی کار با انسان ها به نحو مؤثر و تشکیل گروه های کارآمد کلیه ی رهبران سازمان ها، ضرورتاً در تمام سطوح به مهارت های انسانی نیاز دارند و این قسمت مهم از رفتار رهبری به شمار می آید.
- ۳- مهارت ادراکی: عبارتند از توانایی اندیشیدن در قالب مدل ها، چهار چوب ها و روابط گسترده مانند برنامه های بلند مدت که در سطوح بالای سازمانی اهمیت زیادی دارد. (همان مأخذ، ۲۱)

۲-۱-۴- تئوری های جدید در حوزه رهبری

به طور کلی، مطالعات صورت گرفته طی سال های اخیر در زمینه نظریه های رهبری را می توان در شش مکتب اصلی دسته بندی کرد:

- ۱- مکتب ویژگی های رهبری
- ۲- مکتب رفتاری یا سبک رهبری
- ۳- مکتب اقتضایی
- ۴- مکتب شایستگی رهبری
- ۵- مکتب هوش عاطفی
- ۶- مکتب رهبری کاریزماتیک یا الهامی

۲-۱-۵- رهبری کاریزماتیک

کاریزما، در اصطلاح به خصوصیت کسی گفته می شود که به شخصه و یا به عقیده دیگران، دارای قدرت رهبری فوق العاده است. این اصطلاح اغلب در علوم سیاسی و جامعه شناسی به کار برده می شود تا زیر مجموعه ای از رهبرانی را که با استفاده از نیروی توانایی شخصی خود می توانند تأثیراتی عمیق و استثنایی در پیروان خود داشته باشد، توصیف کنند. وبر، کاریزما را چنین توصیف می کند: «ویژگی خاصی از شخصیت یک پدیده».

- ۱- ویژگی های رهبری کاریزماتیک

رهبران، وقتی کاربزماتیک هستند که چشم اندازه‌های آنان بسیار متضاد با وضعیت کنونی باشد، ولی در عین حال باید برای پیروان آزادی عمل وجود داشته باشد که آنرا بپذیرند یا نه.

رهبران کاربزماتیک، رفتارهایی را که بدیع و غیرعادی اند به کار می‌برند و ریسکهای شخصی را انجام می‌دهد که به احتمال زیاد به منافع شخصی آنها ضرر می‌زند.

بر اساس مطالعاتی دیگر که در سال‌های اخیر صورت گرفته است، رهبران به دو دسته تقسیم شده‌اند:

(۱) رهبران مبادله‌ای

(۲) رهبران تحول آفرین

از مکتب قبلی، مکاتب: ویژگی‌های رهبری، رفتاری، اقتضایی و شایستگی رهبری به رهبران مبادله‌ای توجه دارند. این نوع رهبران، پیروان خود را هدایت یا تحریک می‌کنند و موجب تأمین هدف‌های سازمان می‌شوند.

۲-۱-۶- رهبری تحول آفرین

رهبری تحول آفرین برای اولین بار توسط دانتون (۱۹۷۳) بکار رفت. اگرچه این اصطلاح تا زمانی که کلاسیک‌ها به وسیله برنز آن را بکار نبردند، مشهور نشد.

یک رهبر تحول گرا، به دنبال انگیزه‌های بالقوه در پیروان و ارضای نیازهای بالاتر آنان است. رهبران تحول گرا، رابطه انگیزشی متقابلی را برقرار می‌کنند که پیروان را به رهبران تبدیل می‌کند بنابراین رهبری تحول گرا، تعاملی و دو سویه است. رهبری تحول گرا فرآیند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروهها برای ایجاد تغییر و تحول ناپیوسته در وضع موجود و کارکردهای سازمان به عنوان یک کل است. رهبری تحول آفرین از طریق گفتار و کردارش کل جامعه را دچار تحول می‌کند و نفوذ فراوانی در میان پیروانشان دارد.

اولیو و دیگران ۴ رفتار اصلی که رهبری تحول گرا را تشکیل می‌دهند که به شرح زیر بیان می‌دارند: نفوذ مطلوب یا کاریزما، انگیزش الهامی، تحریک هوشی، ملاحظات شخصی (اوشاگمی، ۲۰۰۴، ۱۹).

رهبری نفوذ قدرتمندی بر رفتار فرد و گروه در سازمان دارد. هرچه سازمانی از نظر رهبری نیرومندتر باشد، موفقیت آن سازمان بیشتر خواهد بود. بحث رهبری سازمانها به صورت علمی همانند دیگر مباحث از تیلور و تلاشهای وی شروع شد. از سالهای دهه ۱۹۲۰ و اوایل دهه ۱۹۳۰ نهضت روابط انسانی بتدریج جانشین روش علمی تیلور شد که علاوه بر مسئله تکنولوژی برای بهبود بازده، به نیروی انسانی نیز توجه ویژه‌ای داشت.

رهبری عمده وظیفه مدیریت است، اما تمام کار او نیست. رهبری در سازمانهای غیررسمی نیز وجود دارد، ولی مدیریت موقعی قابل تصور است که ساخت سازمانی قبلاً به وجود آمده باشد، به علاوه داشتن مقام رسمی تضمین نمی‌کند که شخص مدیر نقش رهبری را نیز بتواند ایفا کند. رهبری مستلزم داشتن مهارتهایی است که با به کار گرفتن آنها می‌توان افراد انسانی را با میل و اشتیاق برای رسیدن به هدفهای معین ترغیب کرد. همانگونه که ذکر شد هم مدیران رهبر و هم رهبران مدیر نیستند.

جهت مقابله با این محیط نامطمئن و تغییرات مستمر، نیاز به افرادی در نقش رهبر بشدت احساس می‌شود. بررسی‌ها نشان می‌دهد پارامترهایی چون: هوش عاطفی، برون‌گرایی، استقبال از کسب تجربه، هوشمندی، عصبیت، فرهنگ سازمانی و محیط بر سبک رهبری تحول آفرین اثرگذار بوده و رابطه معناداری بین آنها و سبک رهبری وجود دارد و همچنین سبک رهبری تحول آفرین و پارامترهای مؤثر بر آن آموزش پذیر بوده و با ارائه آموزش‌های لازم و انجام برنامه‌ریزی‌های مناسب می‌توان زمینه‌های بروز و توسعه سبک رهبری تحول آفرین را مهیا ساخت.

۲-۱-۷- ویژگیهای رهبری تحول گرا

رهبر تحول گرا چشم اندازی را به شیوه‌ای جذاب و روشن شکل می‌دهد و چگونگی رسیدن به آن چشم انداز را بیان می‌کند. و با اعتماد به نفس و با خوش بینی عمل می‌کند و این اطمینان را به زیردستان انتقال می‌دهد، ارزشها را با اقدامات نمادین

تأکید می کند، با الگو بودن هدایت می کند، و کارکنان را برای رسیدن به چشم انداز توانمند می سازد (استون و دیگران، ۲۰۰۴، ۳۵۲).

رهبری تحول آفرین در ۴ حوزه مهم با رهبری تبادل‌ی تفاوت دارد:

- رهبری تحول آفرین پیروان را توسعه داده و به آن‌ها آزادی بیشتری جهت کنترل رفتارهای خودشان می دهد.
- رهبران تحول آفرین توجه پیروان را از سطح نیازهای روان شناختی (مانند احترام به خود و خود شکوفایی) ارتقا می دهند.
- رهبران تحول آفرین پیروان را تشویق به فراتر رفتن از منافع خود به نفع گروه می کنند.
- رهبران تحول آفرین چشم انداز وضع آینده مطلوب را تصویر می کنند و افراد را جهت تحقق این چشم انداز تشویق می کنند (دفت ۲۰۰۱، ۴۰۳).

همچنین توسعه شهر الکترونیک یکی از مزایای پاسخگویی نیروی انسانی است که این مزایا عبارتند از:

۱. فراهم آوردن خدمات اینترنت با کیفیت و سرعت بالا برای منابع انسانی دولت
۲. فراهم آوردن محیط آموزشی مادام العمر
۳. بهبود کیفیت زندگی مردم
۴. ارائه خدمات یک مرحله ای به مردم
۵. ایجاد فرصت های تجاری بیشتر توسط تجارت الکترونیک
۶. ارتباط بهتر سازمان ها و ارگان های مختلف شهری
۷. دسترسی ۲۴ ساعته به خدمات شهری
۸. افزایش مشارکت مردم در سازمان های دولتی
۹. کاهش ترافیک شهر
۱۰. کاهش آلودگی هوا
۱۱. صرفه جویی در وقت و انرژی

۲-۱-۸- پارامترهای مؤثر بر سبک رهبری تحول آفرین

(۱) هوش عاطفی (هیجانی) EQ

هوش عاطفی از مفاهیمی است که در سال های پایانی قرن بیستم مطرح و نسبتاً باعث ایجاد انقلابی در مباحث مربوط به علم رفتار سازمانی گردید و برخی معتقدند همان گونه که هوش منطقی و یا همان بهره هوشی (IQ) نیروی محرک تحولات قرن بیستم بوده است، در قرن بیست و یکم هوش عاطفی (EQ) منشأ و موجب تحولات خواهد بود.

(۲) برون گرایی

ویژگی این گونه شخصیت ها در باب تسلط و نفوذ اجتماعی باعث شده است تا به عنوان یکی از پارامترهای مؤثر بر رهبری تحول آفرین مورد توجه قرار گیرند، که پژوهش انجام شده در این خصوص نیز نشان دهنده وجود ارتباط مثبت و معنادار بین آنها می باشد و به عبارت بهتر قابلیت برون گرایی یکی از خصوصیات رهبران تحول آفرین خواهد بود.

(۳) استقبال از کسب تجربه

افرادی که دارای این ویژگی می باشند تمایل بیشتری به تغییر وضع موجود داشته و به نظر می رسد به همین دلیل بر اساس بررسی ها و تحقیقات انجام شده در ایران، ارتباط معنادار و مثبتی بین این ویژگی و سبک رهبری تحول آفرین مشاهده گردیده است و این بدین معناست که ویژگی استقبال از کسب تجربه توسط رهبران تحول آفرین مورد توجه و عمل قرار گرفته است که البته این موضوع با برخی یافته های جهانی در این خصوص نیز مطابقت دارد.

(۴) هوشمندی (IQ)

با ملاحظه و بررسی تحقیقات مختلف انجام شده و نتایج مربوط به آن این نکته روشن می گردد، که تناقضاتی در این خصوص وجود دارد، البته تحقیقات انجام شده در ایران نشان دهنده وجود رابطه مثبت و معنادار بین هوشمندی و سبک رهبری تحول آفرین در سازمان ها و فضای فرهنگی ایران می باشد.

۵) عصبیت

منظور از عصبیت وجود ویژگی هایی نظیر اضطراب، افسردگی، عدم آرامش و ... می باشد که منجر به از بین رفتن اعتماد به نفس و خود شکوفایی می گردد. پژوهشی انجام شده در این خصوص نشان دهنده این است که بین عصبیت و سبک رهبری تحول آفرین یک رابطه معنادار و منفی در سازمان های ایران وجود دارد و عصبیت باعث کاهش کار آمدی می گردد.

۶) فرهنگ سازمانی

تعاریف مختلفی از فرهنگ سازمانی توسط محققان ارائه شده است، بر اساس تئوری اجتماعی فرهنگ سازمانی نوعی از محیط اجتماعی سازمانی است که استقرار سیستم مدیریت منابع انسانی در سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد، برخی دیگر فرهنگ سازمانی را به عنوان برآیندی از استراتژی های سازمانی قلمداد می نمایند و از نظر برخی دیگر فرهنگ سازمانی به عنوان انگیزه ها، ارزش ها، باورها، هویت ها، تفسیرها و یا معانی وقایع مهمی است که در نتیجه تجربه معمول اعضای سازمان یا جامعه حاصل می شود.

۷) چرایی تحول

دلایل و انگیزه های گوناگونی را می توان برای تبیین علل نیاز سازمان ها به رویکرد تغییرات بنیادی و تحول ارائه کرد. دو تن از صاحب نظران ضمن پرداختن به موضوع رهبری کارزماتیک، اقتضانات محیطی و یا نارسایی های داخلی سازمان را در زمره دلایل اصلی نیاز سازمان ها به تغییرات بنیادی و تحول برشمرده اند.

۲-۱-۹- چالشی های پیش روی سازمان ها و رهبری تحول آفرین

چالشهای بیرونی رهبری عبارتند از:

۱- مشخص کردن مسیر و استراتژی

۲- ایجاد یک سازمان یادگیرنده

۳- ساختارهای سازمانی نوین

۴- تیمهای قدرتمند

۵- ایجاد فرهنگ نوآوری و خلاقیت

۶- ترویج تنوع

۷- ترویج همکاریها

۸- بهبود فرآیندهای کار

۹- بالا بردن اثر بخشی

۱۰- تشویق مسئولیت اجتماعی

۱۱- بسیج دانش و اطلاعات

۱۲- رهبری در شبکه ها

۱۳- مدیریت ادغام ها

۱۴- ایجاد تغییرات عمده.

چالش های درونی، چالشهایی هستند که از چالش های بیرونی شخصی تر هستند. آنها رهبران را از طریق اقداماتی که بکار می گیرند به چالش های سازمانی ارتباط می دهد.

چالش های درونی رهبری عبارتند از:

- ۱- رهبری خود یا خود هدایتی
- ۲- هدفمندی
- ۳- ادامه حیات همراه با ریسک
- ۴- ایجاد شبکه
- ۵- تسهیل
- ۶- سؤالهای چالش برانگیز
- ۷- قدرت.

۲-۱-۱۰- شاخصهای رهبر تحول گرای خوب

۱. هنرمندی اجتماعی؛ به افرادی گفته می شود که دارای مهارت مشاوره، رهبری و هدایت پارادایم ها، ارزش ها و قوانین در حال تغییر و سازماندهی جوامع و سازمانهایشان باشند.
۲. بینش و بصیرت معنوی؛ کسانی هستند که جهان پیرامون انسانها و نقشهای آنان را به درستی تفسیر می کنند و معنا، هدفمندی الهام و بینش تازه ای در مورد انسان فراهم می سازند.
۳. نوآوری فرهنگی؛ افرادی هستند که پیشگام و پشتیبان ایده ها، ارزشها، مصنوعات و سبکهای زندگی جدید در جامعه و دنیای کاری هستند و استعدادها و توانایی های افراد را برای ایجاد تغییرات کشف می کنند و شناسایی و پرورش می دهند.
- یک مبنای اساسی برای ویژگی های رهبری تحول گرا خوب، شاخص های هشت گانه ای است که توسط برنامه توسعه سازمان ملل و بانک جهانی مطرح شده اند. این شاخص ها عبارتند از: (۱) مشارکت؛ (۲) حاکمیت قانون؛ (۳) شفافیت؛ (۴) مسئولیت پذیری؛ (۵) اجماع سازی؛ (۶) عدالت و انصاف؛ (۷) کارایی و اثربخشی و (۸) پاسخگویی.

۲-۱-۱۱- مفهومی به نام پاسخگویی

- پاسخگویی از دیدگاه نظریه پردازان و صاحب نظران علم، به گونه های مختلفی تفسیر شده است، تاریخ دانان، روانشناسان و ... هر کدام به صورتهای مختلفی آن را تفسیر کرده اند. تاریخ دانان معتقدند که پاسخگویی نه تنها به وسیله دولت شهرهای یونان بلکه به وسیله دولتهای نواحی نیل و دولتهای روم و اروپایی قرون وسطی نیز به کار برده شده است.
- پاسخگویی تعهد یک فرد است نسبت به انجام مسئولیتهایی که به او محول شده است.
- (۱) پاسخگویی عمومی: مدیران سازمانهای دولتی در برابر شهروندان یا نمایندگان منتخب آنان پاسخگو هستند.
 - (۲) پاسخگویی مدیریتی: این پاسخگویی در برابر مدیر ارشد یا مدیر بالا دست صورت می گیرد.
 - (۳) پاسخگویی مالی: مدیران سازمانها در مقابل جوهی پاسخگو هستند که بابت اجرای طرح یا پروژه دریافت می کند.
 - (۴) پاسخگویی سیاسی: این پاسخگویی در برابر نهادی است که مشروعیت سیاسی دارد.
 - (۵) پاسخگویی قانونی: این پاسخگویی در برابر مراجع قضایی صورت می گیرد.

۲-۱-۱۲- ویژگی های یک گزارش پاسخگویی

استاندارد در مورد پاسخگویی شامل نوع اطلاعاتی است که یک گزارش پاسخگویی باید داشته باشد. عملکرد اطلاعات در گزارش دهی، قسمتی از یک تصویر است، مفاهیم واقعی و پذیرفته شده ای برای یک گزارش مالی به عنوان قسمتی از آنیک گزارش پاسخگویی وجود دارد، اما نمی تواند همین مفاهیم در بخشی غیر مالی کاربرد داشته باشد. سومین ویژگی یک گزارش مربوط به پاسخگویی، کیفیت اطلاعات مورد نیاز در بخش خصوصی یا دولتی است. کات و ماری عوامل قابل سنجش در پاسخگویی را به چهار دسته تقسیم می کند: الف) سطح فردی، ب) برنامه ها، واحد سازمانی - نقش، ج) سطح سازمان، د) سیستم اجتماعی بزرگ.

۲-۱-۱۳- هدفهای پاسخگویی

هرچند پاسخگویی در نظامهای سیاسی جهان به صورتهای متفاوتی مورد تأکید قرار می گیرد، در مفهومی عام به فرآیندهایی گفته می شود که شهروندان با تکیه بر آنها حاکمان را برای رفتار و عملکردشان پاسخگو می کنند (ریتز، ۲۰۰۹، ۴۵). پاسخگویی به عنوان ابزار کنترل قدرت: بیشتر دولتها در شرایطی به سر می برند و در بستری حکومت می کنند که باید به تقاضاهای روز افزون شهروندان آگاه، تشکلهای گروه هائی ذی نفع، نهضتهای اجتماعی مطبوعات و وسایل ارتباط جمعی پاسخ دهند.

۲-۱-۱۴- پاسخگویی در بخش خصوصی و دولتی

طبق نظریه پاسخگویی، هر کسی که به نام شخص یا گروهی این عمل را انجام می دهد، باید به همان شخص یا گروه نیز گزارش بدهد یا به نوعی در برابر آنها مسئول باشد. به عبارت دیگر، در چارچوب رابطه اصیل / وکیل، وکیل وظایف مربوطه را به نام اصیل انجام می دهد و چگونگی انجام وظایف را گزارش می دهد. به منظور حصول اطمینان آن انجام اقدامات لازم را توسط صاحبان اختیار در راستای خواسته دارندگان نهایی اختیار، در هر کجا که روابط سلسله مراتبی و یا رابطه ای بین وکیل و اصیل وجود دارد و نوعی پاسخگویی ضرورت پیدا می کند.

۲-۱-۱۵- چارچوبی برای پاسخگویی دولت

۱) تعیین اهداف قابل اندازه گیری و مسئولیتها: ابتدا دولت اولویتهای اصلی اش را در سه بخش مردم، رفاه و حفاظت بیان می دارد. هدف خط مشی گذارهای دولت بیانگر آن چیزی است که دولت می خواهد در سه مورد فوق به آنها دست یابد. اهداف مربوط به خط مشی گذاری، نتایج مورد انتظاری هستند که به عنوان معیارهای اصلی اندازه گیری برای ارزیابی دولت به کار برده می شوند.

۲) برنامه های مورد نیاز: برنامه های وزارتخانه بیانگر استراتژی هایی است که برای رسیدن به نتایج دنبال می شوند. این برنامه ها، سازمانهای مسئول را برای اجرای استراتژی ها و نتایجی که این سازمانها باید به آن دست یابند، مشخص می شود.

۳) انجام کار و نظارت بر پیشرفت کار: این مرحله ای است که بیشترین زمان و انرژی سازمان اجرایی بر آن متمرکز است. برنامه ها و تعهدات سازمانهای اجرایی باید اکنون تحقق یابد.

۴) گزارش دهی بر اساس نتایج: گزارشها در نهایت علنی می شوند. رؤسای سازمانهای اجرایی نتایج واقعی را در مقایسه با نتایج مورد انتظار به وزیر گزارش می دهند سپس وزیران اطلاعات فراهم شده از طریق گزارشهای عملکردی سازمانهای اجرایی را به کابینه ارائه می دهند و سپس این اطلاعات به صورت دسته بندی در اختیار مجلس قرار می گیرند.

۵) ارزیابی نتایج و ارائه بازخورد: ارزیابی نتایج اطلاعات لازم را برای تصمیم گیرندگان در مورد اینکه چه تغییراتی مورد نیاز است، چگونه این تغییرات باید انجام شوند و چگونه تخصیص منابع باید اصلاح شود، فراهم آورد. ارزیابیها در ارتباط با برنامه ها انجام می گیرد تا تعیین کنیم آیا نتایج به دست آمده پیشرفت داشته اند و چه ارزشی از پول هزینه شده به دست آمده است. ارزیابیها و توصیه ها برای اقدامات اصلاحی باید به موقع، به گونه ای ارائه شوند که بتوانند بر تصمیم گیریهای سازمانهای اجرایی مؤثر باشند.

۲-۱-۱۶- ضرورت و اهمیت پاسخگویی مدیران در سازمانها

هر دولتی نیازمند پاسخگویی است، تا به طریقی عمل می کند که مورد تأیید جامعه باشد. پاسخگویی مبنای هر جامعه ای است که ادعا می کند که دموکراتیک است. شاید بتوان این جمله را برعکس و با شدت بیشتر بیان کرد. لازمه دموکراسی داشتن یک سیستم پاسخگویی مناسب است. سازمانهای دولتی، بوسیله مردم و برای مردم ایجاد می شوند و می بایست در برابر آن پاسخگو باشند.

اشخاص به طرق مختلف با اراده امور دولتی مراد پیدا می کنند. آنها ممکن است "ارباب رجوع" ادارات مختلف و به عبارت دیگر، در جستجوی دریافت نفع یا خدمت از سازمانهای اداری باشند. ممکن است "ملزم به رعایت نظم"، بر حسب محدودیت های قانونی که همگان را دربر می گیرد، باشند، ممکن است "مشارکت کننده" باشند، بسیاری از سازمانها به افراد اجازه می دهند که با عضویت در هیئت های منصفه و نظایر آن، به عنوان یک مشارکت کننده در فرآیند اداری خدمت کنند.

۱- موانع پاسخگویی

بوروکراسی نامنعطف که قابلیت انعطاف خود را از دست داده است. تبدیل به یک قادر مطلق می شود که دور از دسترس شهروندان قرار می گیرد. در چنین شرایطی بوروکراسی به میل خودش عمل می کند، برای اجرای مقررات، حداقل توجه را به کیفیت خدمات پاسخگویی به ارباب رجوع و یا تحمیل هزینه ها به صورت ائتلاف وقت یا پول خواهد داد. تمرکز یکی دیگر از موانع تحقق پاسخگویی دولتها می باشد. در سیستم متمرکز، دولت متولی انجام تمامی وظایف و مسئولیتها است که این امر با توجه به محدودیت ظرفیت دولت و نظام اداری در انجام تمامی وظایف محوله، موجب نقص و نارسایی دولت در انجام وظایفش می شود.

اقتباس الگویی مدیریتی از برنامه پاسخگویی در بخش خصوصی یکی از مشکلات قابل توجه است. پاسخگویی در بخش خصوصی با مشکلاتی همراه است و بکارگیری آن در بخش دولتی مشکل آفرین خواهد بود.

راهکارهای بهبود نظام پاسخگویی در ایران

۱- راهکارهای مدنی

یکی از مشکلات بنیادین نظام اداری ایران نهادینه نبودن شهروندمداری و قطع ارتباط آن با حوزه عمومی است. استفاده از بالقوگی روح جمعی شهروندان، افکار عمومی نهادهای مدنی بدون صرف هزینه های مادی می تواند کمک بسیاری به پاسخگو کردن نظام اداری کند.

۲- راهکارهای اداری

در زمینه اداری می توان به ایجاد قوانین و مقررات متناسب برای آزدسازی اطلاعات در نظام اداری اشاره کرد. همچنین با توجه به انبوه قوانین موجود که حتی در تناقض با یکدیگرند بازنگری و اصلاح قوانین موجود برای رفع ابهامات و تناقضات و جلوگیری از برداشت های متفاوت از قوانین می تواند در شفاف سازی بسیار مهم تلقی شود.

۳- راهکارهای فرهنگی و آموزشی

هر جامعه یک نظام فرهنگی و اعتقادی دارد که مردم در هر نقش و مقامی در رفتار و گفتار و حتی تفکر خود از آن تأثیر می پذیرند. دین مبین اسلام در ایران از دیرباز جزو نظام اعتقادی مردم شده است و بر این اساس توجه به رویکردهای نظارتی و پاسخگویی اسلام در مجموع می تواند مایه بهبود و تقویت نظام پاسخگویی اداری ایران شود.

۴- راهکارهای مبارزه با فساد

به معنای شکستن است از این رو، در فساد چیزی می شکند یا نقض می شود که این Rumpere چنین می تواند نوعی شیوه رفتار اخلاقی، قانونی یا غالباً اداری باشد. توسعه فساد موجب می شود که انجام یافتن امور اداری به طور بی حساب و بی رویه ای برای شهروندان گران تمام شود.

در نهایت با توجه به یافته مهم پژوهش حاضر مبنی بر وجود ارتباط بین رهبری تحول گرا و پاسخگویی منابع انسانی دولت می توان اذعان نمود که برای اجرای موفقیت آمیز اهداف سازمانی باید با تکیه بر افراد سازمان به عنوان مهم ترین سرمایه سازمان، آنها را در درک و فهم و ارائه دانسته ها، شناسایی و بکار بستن درست مؤلفه های رهبری تحول گرا و اهمیت برقراری نظام پاسخگویی مناسب به عنوان مهمترین هدف سازمان تشویق کرد و این فعالیت مستلزم این است که انتخاب مدیران به عنوان شایستگی و از روی تجارب و کیفیت کاری و برخورداری از اطلاعات به روز انجام گیرد تا به عنوان مدیر بتواند پاسخگوی نیازهای مراجعه کنندگان و اهداف سازمانی باشد.

۲-۲- پیشینه پژوهش

در آخرین پژوهش محمدرضا قلی زاده و علی اصغر فانی ۱۳۸۹ مقاله ای تحت عنوان بررسی سبک های رهبری بر رعایت شغلی کارکنان نیروی انتظامی چنین نتیجه گرفته اند که بین سبک رهبری و رعایت شغلی کارکنان نیروی انتظامی رابطه معنی داری وجود دارد [۷].

موغلی (۱۳۸۲) در پژوهشی در سازمان های اداری موفق ایران، دریافتند که ابعاد انگیزش الهام بخش، نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی و ملاحظه فردی به عنوان ابعاد رهبری تحول آفرین در سازمان های اداری ایران قابل پذیرش می باشند. و همچنین پیرو تحقیقات برنز در سال ۱۹۸۵، بس مدلی از رهبری ارائه کرد که برای موقعیت های ثبات و تحول سازمانی، به ترتیب رهبری مروده ای و تحول آفرین را تجویز می کرد [۸].

بس و اولیو در سال ۱۹۹۵، این مدل را گسترش دادند و ابعاد رهبری تحول آفرین و رهبری مروده ای را مشخص کردند و حتی این مدل را در قالب پرسشنامه ای به نام «پرسش نامه چند عاملی رهبری» به صورت عملیاتی درآوردند. بس، رهبر تحول آفرین را کسی می داند که به منظور تقویت عملکرد کارکنان و سازمان، رابطه مثبتی با زیردستان خود را برمی انگیزاند تا آنچه را در توان دارند انجام دهد [۹].

۳- روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر نوع تحقیق توصیفی - همبستگی و از نظر هدف کاربردی، از نظر جمع آوری داده ها کمی و از نظر نوع جمع آوری داده ها میدانی و کتابخانه ای و از نظر زمانی حال نثر می باشد.

ابزار اصلی این تحقیق پرسشنامه است که برای سنجش رهبری تحول آفرین از مجموعه سؤالاتی درباره وجود چند عامل رهبری (MLQ) و برای سنجش سبک پاسخگویی رهبری تحول آفرین از مجموعه سؤالاتی درباره سبک پاسخگویی رهبران و موانع استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات از دیدگاه مدیران استفاده شده است. پژوهش حاضر از دسته پژوهش های کاربردی و از نوع تحقیق توصیفی (غیر آزمایشی) است و در تقسیمات روش های تحقیق توصیفی از آنجا که برآیند تا رابطه بین دو متغیر رهبری تحول گرا را با پاسخگویی منابع انسانی دولت تعیین نماییم، از نوع روش تحقیق همبستگی دو متغیری می باشد.

در این پژوهش با استفاده از روش های آمار توصیفی از قبیل رسم جدول فراوانی و نمودارها، درصد فراوانی، فراوانی نسبی تجمعی، میانگین، میانه، انحراف معیار، مینیمم و ماگزیمم به توصیف داده ها پرداختم و جهت تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه ها از روشهای آمار استنباطی شامل آنالیز واریانس رگرسیون استفاده شد. تمامی تحلیل های انجام شده با استفاده از نرم افزار SPSS انجام گرفت.

جامعه آماری پژوهش ادارات آموزش و پرورش آذربایجان غربی می باشد. گروه نمونه مجموعه ی کوچکی از کل جامعه است. در پژوهش حاضر برای تعیین حجم نمونه با استفاده از جدول اعداد تصادفی مورگان با توجه به جامعه آماری مورد نظر ۱۶۸۶ می باشد. ۵۲۷ نفر تعیین گردید که انتخاب این افراد به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای که بر اساس سطح تحصیلات به سه گروه دیپلم و فوق دیپلم و لیسانس و فوق لیسانس می باشد. از این تعداد ۶۸ نفر مدیر و ۴۴۰ نفر کارمند بودند. تعداد نهایی پرسشنامه های برگشت داده شده ۵۰۸ نفر بوده است و پرسش نامه بر اساس طیف لیگرت به صورت بسته پاسخ پنج گزینه ای می باشد.

۱-۳-۱- روایی و پایایی

دو معیاری که برای آزمون برازش اندازه ها به کار می آیند عبارتند از روایی^۵ و اعتبار^۶. روایی تعیین می کند ابزار تهیه شده تا چه حد مفهوم خاص مورد نظر را اندازه گیری می گیرد و اعتبار تعیین می کند یک ابزار اندازه گیری تا چه میزان سازگاری مفهوم مورد نظر را اندازه می گیرد [۱۰].

۱-۳-۱-۱- روایی

در پژوهش حاضر، جهت تعیین روایی، پرسشنامه های «رهبری تحول گرا» و «پاسخگویی مناسب» در اختیار اساتید مدیریت قرار گرفته و نظرخواهی شدو در نهایت با تأیید اساتید محترم، روایی پرسشنامه تأیید شد.

۱-۳-۲- پایایی

در پژوهش حاضر، جهت بررسی اعتبار پرسش نامه ها از دو روش آزمون - باز آزمون و آلفای کرانباخ استفاده شده است. در روش آزمون - باز آزمون، آزمون واحدی در دو یا چند موقعیت در مورد افراد یکسانی اجرا می شود. اگر آزمون پایایی داشته باشد همبستگی مثبت بالایی بین نمره ها وجود خواهد داشت [۱۱].

کرانباخ (۱۹۱۵) فرمولی را تدوین کرده است که بر اساس دو یا چند بخش آزمون قرار دارد و فقط مستلزم یک بار اجرای آزمون است.

الف) روش باز آزمایی:

در پژوهش حاضر، ابتدا نمونه مقدماتی، شامل تعداد ۱۰ نفر از مدیران و همچنین تعداد ۲۰ نفر از کارکنان ادارات آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی به روش تصادفی انتخاب شدند. سپس پرسشنامه های «رهبری تحول گرا» و «پاسخگویی مناسب» به ترتیب در اختیار مدیران و کارکنان قرار گرفت و پس از ۲۰ روز ۲ گروه نمونه مقدماتی، مجدداً به سؤالات پرسشنامه های مربوط پاسخ دادند و سپس فرمول زیر همبستگی نمرات در ۲ نوبت برای هر پرسش نامه محاسبه گردید.

$$r = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[N(\sum x^2) - (\sum x)^2][N(\sum y^2) - (\sum y)^2]}} \quad (1)$$

⁵ Validity

⁶ Reliability

به این ترتیب در مورد پرسشنامه «رهبری تحول گرا» مقدار ضریب همبستگی برابر ۰/۶۱۵ و در پرسشنامه پاسخگویی کارکنان مقدار ضریب همبستگی برابر ۰/۵۸۴ شده است که مؤید اعتبار پرسشنامه است.

ب) روش آلفای کرانباخ:

جهت سنجش هماهنگی درونی پرسشنامه از آلفای کرانباخ استفاده شده است. تعداد ضرایب آلفای کرانباخ از فرمول زیر محاسبه شده است:

$$r_{\alpha} = \frac{J}{J-1} \left[1 - \frac{\sum_{j=1}^J s_j^2}{S^2} \right] \quad (2)$$

در نتیجه ضرایب آلفای کرانباخ مربوط به پرسشنامه های «رهبری تحول گرا» و «پاسخگویی مناسب»:

ضریب آلفای کرانباخ پرسشنامه رهبری تحول گرا $r_{\alpha} = 0/8403$

ضریب آلفای کرانباخ پرسشنامه پاسخگویی مناسب $r_{\alpha} = 0/7865$

باید توجه داشت که ضریب آلفا بین صفر و یک متغیر می باشد و ضریب صفر نشان دهنده عدم حضور همسانی بطور مطلق و ضریب یک نشان دهنده این است که نمرات بطور کامل همسانی داشته اند. بنابراین با توجه به ضرایب بدست آمده دو پرسشنامه از اعتبار کافی برخوردار می باشند.

۴- نتایج آماری

در خصوص مشخصات فردی مدیران و کارکنان، ابتدا داده های آماری به دست آمده از پرسشنامه ها در مورد متغیرهای جنسیت، سن، میزان تحصیلات، سابقه خدمت و سمت، طبقه بندی و کدگذاری شده و مورد ارزیابی قرار گرفته است که در ادامه جدول (۱) مشخصات را نشان می دهد.

جدول (۱): داده های آماری به دست آمده از مشخصات فردی مدیران و کارکنان

ویژگیهای جمعیت شناختی	فراوانی	درصد فراوانی	درصد تجمعی
جنسیت	مرد	۴۳۲	۸۵
	زن	۷۶	۱۰۰
سن	۵۰-۵۵	۲۵	۵/۵
	۴۴-۴۹	۱۳۶	۳۲/۳
	۳۸-۴۳	۱۳۲	۵۸/۳
	۳۲-۳۷	۸۴	۷۴/۸
	۲۶-۳۱	۱۰۸	۹۶
	۲۰-۲۵	۲۰	۱۰۰
	۴		
مدرک تحصیلی	کارشناسی ارشد	۲۴	۴/۷
	کارشناسی	۱۶۴	۳۲/۳
	فوق دیپلم	۹۲	۵۵/۱
	دیپلم	۲۲۸	۴۴/۹
سابقه خدمت	۲۶-۳۰	۵۲	۱۰/۳
	۲۱-۲۵	۱۱۲	۳۲/۳

۵۲/۸	۲۰/۵	۱۰۴	۱۶-۲۰	
۶۹/۳	۱۶/۵	۸۴	۱۱-۱۵	
۸۵	۱۵/۷	۸۰	۶-۱۰	
۱۰۰	۱۵	۷۶	کمتر از ۵ سال	
۱۳/۴	۱۳/۴	۶۸	مدیر	پست
۱۰۰	۸۶/۴	۴۴۰	کارمند	سازمانی

۱-۴- بررسی فرضیه ها

برای بررسی میزان و درجه تأثیر ابعاد چهارگانه رهبری تحول گرا (متغیرهای مستقل) بر روی پاسخگویی منابع انسانی دولت (متغیر وابسته) از تحلیل و رگرسیون چند عاملی نیز استفاده شده است. ورود متغیرهای مستقل در تحلیل رگرسیون چند عاملی به روش گام به گام بوده است. در این روش ورود متغیرهای مستقل بر اساس آنالیز واریانس رگرسیون چند عاملی صورت گرفته است. در نهایت با توجه به سطح معنی داری هر کدام از متغیرها و نیز ضریب آنها در رگرسیون اولویت بندی بین مؤلفه ها صورت می گیرد.

$$y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 \quad (3)$$

- فرضیه اصلی: رهبری تحول گرا، باعث پاسخگویی نیروی انسانی دولت (در ادارات آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی) می شود.

برای بررسی این سؤال از آنجا که مؤلفه های رهبری دارای ۵ بعد می باشد. بنابراین می بایست ارتباط بین پاسخگویی و هر یک از مؤلفه های رهبری تحول گرا مورد بررسی قرار گیرد. در صورتیکه در هر ۵ مورد ارتباط معنی داری وجود داشته باشد می توانیم سؤال اصلی را بپذیریم.

برای بررسی فرضیه ها با استفاده از روش آماری سؤال فرضیه های زیر را بررسی می کنیم.

$$\begin{cases} H_0 : \mu_1 = \mu_2 & \text{پاسخ به سؤال تحقیق منفی است} \\ H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 & \text{پاسخ به سؤال تحقیق مثبت است} \end{cases}$$

۱-۴-۱- نتایج محاسبه ضریب همبستگی اسپرمن و رگرسیون مرحله ای در حالت کلی

(کارکنان و رهبران با هم)

بر اساس نتایج جدول زیر و بر اساس سطح معنی داری محاسبه شده ($\text{sig}=0/00$) در سطح احتمال $0/01$ بین سبک رهبری تحول گرا و پاسخگویی منابع انسانی دولت در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

جدول (۲): نتایج رگرسیون گام به گام از دید کلی

مدل	ضریب همبستگی چندگانه (R)	ضریب تعیین (R^2)
۱	۰/۵۸۹	۰/۳۴۷
۲	۰/۶۱۶	۰/۳۷۹
۳	۰/۶۲۱	۰/۳۸۵

۰/۳۸۵	۰/۶۲۲	۴
۰/۳۸۵	۰/۶۲۳	۵

جدول (۳): آنالیز واریانس معنی داری رگرسیون در حالت کلی

ANOVA ^c						
سطح معنی داری	آماره F	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	مدل	
0/000 ^a	۹۸/۱۹	۷۰۸۶/۹۸	۱	۷۰۸۶/۹۸۸	مقادیر برآورد شده توسط رگرسیون	۱
		۷۲/۱۷	۵۰۷	۱۳۳۵۲/۱۱	مقادیر باقیمانده	
			۵۰۸	۲۰۴۳۹/۱	کل	
0/000 ^b	۵۶/۳۲	۳۸۷۶/۶۷	۲	۷۷۵۳/۳۳۳	مقادیر برآورد شده توسط رگرسیون	۲
		۶۸/۹۴	۵۰۶	۱۲۶۸۵/۷۷	مقادیر باقیمانده	
			۵۰۸	۲۰۴۳۹/۱	کل	
0/000 ^c	۳۸/۲۳	۲۶۲۴/۹۲	۳	۷۸۷۴/۷۶۴	مقادیر برآورد شده توسط رگرسیون	۳
		۶۸/۶۶	۵۰۵	۱۲۵۶۴/۳۴	مقادیر باقیمانده	
			۵۰۸	۲۰۴۳۹/۱	کل	
0/000 ^d	۲۸/۵۳۷	۱۹۶۹/۵۴	۴	۷۸۷۸/۱۶۱	مقادیر برآورد شده توسط رگرسیون	۴
		۶۹/۰۱۶	۵۰۴	۱۲۵۶۰/۹۴	مقادیر باقیمانده	
			۵۰۸	۲۰۴۳۹/۱	کل	
0/000 ^e	۲۶/۴۳۸	۱۹۵۸/۵۴	۵	۷۸۸۸/۱۵۱	مقادیر برآورد شده توسط رگرسیون	۵
		۷۱/۰۱۶	۵۰۳	۱۲۵۷۰/۰۴	مقادیر باقیمانده	
			۵۰۸	۲۰۴۵۹/۱	کل	

نتایج مربوط به تخمین رگرسیون نشان می دهد که با در نظر گرفتن مقادیر آماره فیشر و سطح معنی داری هر پنج رگرسیون برآوردی معنی دار می باشد که با توجه به مقادیر ضریب تعیین، رگرسیون پنجم ملاک عمل قرار می گیرد.

جدول (۴): ضریب رگرسیون، بتا و سطح معنی داری مدل رگرسیون در حالت کلی

سطح معنی داری	t	Beta ¹	ضرایب رگرسیون	مدل	
۰	۱۱/۰۰۹	-	۲/۱۶۶	ضریب ثابت	۱
۰	۹/۹۰۹	۰/۵۸۹	۱/۲۶۳	تحریک هوشی	

سطح معنی داری	t	Beta ¹	ضرایب رگرسیون	مدل	
۰	۱۰/۱۴	-	۲۰/۵۹۹	ضریب ثابت	۲
۰/۰۰۱	۳/۲۷۱	۰/۳۳۱	۰/۷۱	تحریک هوشی	
۰/۰۰۲	۳/۱۰۹	۰/۳۱۵	۱/۲۸۱	ملاحظات شخصی	
۰	۱۰/۰۳۹	-	۲۰/۴۰۴	ضریب ثابت	۳
۰/۰۰۱	۳/۴۶	۰/۴۲۵	۰/۹۱۱	تحریک هوشی	
۰/۰۰۱	۳/۳۴۴	۰/۳۹۴	۱/۴۲۳	ملاحظات شخصی	
۰/۱۸۵	-۱/۳۳	-۰/۱۴۶	-۰/۵۹۱	نفوذ مطلوب	
۰	۸/۷۶۲	-	۲۰/۶۶۶	ضریب ثابت	۴
۰/۰۰۱	۳/۴۳۵	۰/۴۲۹	۰/۹۲	تحریک هوشی	
۰/۰۰۱	۳/۲۶۳	۰/۳۲۴	۱/۴۵۱	ملاحظات شخصی	
۰/۱۹۱	-۱/۳۱۲	-۰/۱۴۴	-۰/۵۸۵	نفوذ مطلوب	
۰/۸۲۵	۰/۲۲۳	-۰/۰۱۸	-۰/۰۷۳	انگیزش الهام بخش	
۰	۰/۲۷۸		-۸/۱۴	ضریب ثابت	۵
۰/۰۰۱	۲/۸۳۷	۰/۶۶۷	۴/۸۷۴	تحریک هوشی	
۰/۰۰۴	۰/۳۸۷	۰/۰۶۸	۰/۴۷۴	ملاحظات شخصی	
۰/۳۰۶	۱/۰۹	۰/۳۹	۳/۹۱۲	نفوذ مطلوب	
۰/۶۲۱	-۱/۰۶۱	-۰/۴۳۲	-۳/۸۴۶	انگیزش الهام بخش	
۰/۹۰۱	-۱/۰۷۶	-۱/۰۱۸	-۱/۰۸۲	ارتباطات و اطلاعات	
a: Dependet Variable= پاسخگویی منابع انسانی دولت					

همانطور که در جدول فوق ملاحظه می شود از میان مؤلفه های پنج گانه رهبری تحول گرا نفوذ مطلوب و تحریک هوشی بطور مثبت، پاسخگویی را تحت تأثیر قرار داده است. ضریب تعیین محاسله شده در رگرسیون ($R^2=0/38$)، مبین وجود واریانس مشترک متغیرهای مستقل و وابسته به میزان ۳۸ درصد است. به عبارت دیگر ۳۸ درصد از تغییرات ایجاد شده در پاسخگویی کارمندان به وسیله عوامل نفوذ مطلوب و تحریک هوشی قابل توجیه است و ۶۲ درصد تغییرات، حاصل اثر گذاری سایر عوامل بر روی پاسخگویی می باشد که در مدل آورده نشده است.

۵- نتایج پژوهشی

در تجزیه و تحلیل داده ها یا بررسی فرضیات به وسیله روشهای آمار استنباطی ارتباط معنادار و مثبتی بین منابع مختلف مؤلفه های رهبری تحول گرا و پاسخگویی منابع انسانی مورد تأیید قرار گرفت. در واقع رابطه تمامی مؤلفه های رهبری تحول گرا بر اساس تقسیم بندی شامل تحریک هوش، ملاحظات شخصی، نفوذ مطلوب، انگیزش الهام بخش، ارتباطات و اطلاعات با پاسخگویی تأیید شد که با تحقیقات استون و دیگران و تونکه نژاد همخوانی دارد. در مورد فرضیه اول نتایج تحقیق نشان داد رابطه مثبت و معنی داری بین نفوذ مطلوب رهبری تحول گرا و میزان پاسخگویی نیروی انسانی دولت (در ادارات آموزش و پرورش وجود دارد).

محمدرضا زالی (۱۳۷۷)، محمد ابراهیم سنجقی (۱۳۷۹) ضمن تأیید این ارتباط بر اهمیت استفاده از نفوذ مطلوب به عنوان یک عامل اساسی جهت پیشبرد اهداف سازمانی تأکید کردند و نتایج این پژوهش ها نشان می دهد که استفاده از نفوذ مطلوب برای اداره کارکنان موجب افزایش ارتباطات اثربخش و افزایش پاسخگویی نیروی انسانی و رضایت ارباب رجوع می شود. آزمون فرضیه دوم نشان داد که بین انگیزش الهام بخش رهبری تحول گرا و میزان پاسخگویی نیروی انسانی رابطه مثبت و مستقیمی وجود دارد. و می توان الهام بخشی را به عنوان عاملی برای برانگیختن و بالا بردن انگیزش در پیروان به وسیله رهبران توصیف کرد. موغلی (۱۳۸۲) و قهرمان تبریزی (۱۳۸۴) نیز نتایج تحقیق را تأیید می کنند. رهبران تحول آفرین در سازمان های آموزشی بایستی افراد متفاوت را زیر چتر فکر و نظر واحدی گرد آورند و افراد آفریننده و خلاق را پرورش دهند. الهام و القای تصویر خوش بینانه درباره آینده در پیروان منبع انگیزش و تحریک کافی برای حرکت در مسیرهای هدف های سازمان های آموزشی و پاسخگویی مناسب را پدید می آورد [۸].

آزمون فرضیه سوم: نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل آماری بدست آمده از فرضیه سوم نشان داد بین تحریک هوشی رهبری تحول گرا و میزان پاسخگویی نیروی انسانی رابطه مثبت و مستقیم و معنی داری وجود دارد. تحریک هوشی را می توان به عنوان یک محرک در پیروان برای تفکر در مورد باورها، ارزش ها و نیز آگاهی از مشکلات و حل آنها توصیف کرد که با یافته تحقیقات اطهری ۱۳۸۸ نورشاهی ۱۳۸۷ مطابقت دارد.

آزمون فرضیه چهارم: نتایج تحقیق نشان داد که ملاحظات شخصی رهبری تحول گرا و میزان پاسخگویی نیروی انسانی دولت رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد و بر همین اساس یکی از اصول رهبری تحول آفرین این است که قابلیت و توانایی کارکنان را بالا ببرد. کسانی که دارای سطح توانمندی فردی بالا هستند، احساس تسلط بیشتری دارند و ر کارهایشان احساس مسئولیت کرده و پاسخگویی مناسبی هستند.

برای ایجاد این خود بالندگی، باید رهبران تحول گرا نقش مربی گری و آموزش دهنده مؤثرتری را ایفا کنند و یافته های تحقیق با تحقیقات اطهری (۱۳۸۸) عابد جعفری (۱۳۸۸) مطابقت دارند.

آزمون فرضیه پنجم: نتایج پژوهش نشان داد که بین ارتباطات و اطلاعات رهبری میزان پاسخگویی نیروی انسانی دولت رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

مدیری که از قدرت قانونی برخوردار باشد می تواند با استفاده از چنین قدرتی به عنوان اهرم ضمن تغییر ساختار سازمان از ساختار سلسله مراتبی به ساختار افقی و با بیان دلایل مستقل و منطقی زمینه مشارکت گروهی در سازمان را فراهم کند و با این دیدگاه رابطه بین ارتباطات و اطلاعات و رهبری تحول گرا در سازمان موجه جلوه می کند که با نتایج تحقیق پوریان ۱۳۷۶ همسو می باشد.

۶- محدودیت های تحقیق

۱- محدودیت در جامعه آماری: پژوهش حاضر محدود به جامعه آماری مدیران و کارکنان ادارات آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی می باشد بنابراین نتایج پژوهش قابل تعمیم به همین محدوده می باشد.

۲- محدودیت در ابزار: تنها ابزار مورد استفاده در پژوهش پرسشنامه می باشد و از سایر ابزارها نظیر مصاحبه و مشاهده و ... استفاده نشده است.

۳- محدودیت در روش: روشهای آماری مورد استفاده در پژوهش حاضر شامل روش آنالیز واریانس رگرسیون و آمار توصیفی می باشد و در واقع روشهای ذکر شده محدود و خلاصه می شود.

۴- احتمال عدم ارائه پاسخهای صادقانه و صحیح.

۷- پیشنهادات

- با توجه به نتایج به دست آمده از فرضیه های پژوهش لازم است مدیران ادارات آموزش و پرورش برای رسیدن به حد مطلوب پاسخگویی در نظر داشته باشند.
- مشخص کردن حیطه مسئولیت ها و گروه بندی کارکنان بطوری که کارکنان دارای واحدها و ریاست مشخص باشند تا از دریافت دستورات و تقاضاهای متناقض و چندگانه خودداری شود.
- گسترش و ایجاد شبکه های حمایتی در قالب پاداش مالی در محل کار.
- استفاده منظم از قوانین و مقررات.
- بهبود سبک رهبری به گونه ای که کارکنان واحدها دارای آزادی عمل بیشتری باشند.
- گزینش و انتخاب افراد متناسب با مشاغل.
- ایجاد و گسترش شبکه های ارتباطات بین فردی در کل واحدهای سازمانی.
- استفاده مؤثر و متناسب از مؤلفه های رهبری تحول گرا با عملکرد کارکنان برای بهبود پاسخگویی منابع انسانی.

۸- منابع

1. Berg Crist, S. (2010). *Odern African Studies*, Vol. 48, No. 1, pp. 117-142
۲. انصاری، محمد اسماعیل؛ تیموری، هادی. (۲۰۰۷). *مدیریت تحول*، ماهنامه تدبیر، سال هیجدهم، شماره ۱۸۹، صص ۱۹-۲۳.
3. Barling, J; Mika, G; & Seristo, H. (2007). *Enhancing contemporary entrepreneurship: A focus on management leadership. [Research]*. *European Business Review*, 19(1).4-22.
۴. فقهی، ابوالحسن (۱۳۸۵). *نظام های پاسخگویی در بخش دولتی دیدگاه های تطبیقی*. تدوین سیاست پاسخگویی دولت.
۵. رضاییان، علی. (۱۳۹۰). *مدیریت رفتار سازمانی*، تهران: نشر سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).
۶. تونکه نژاد، ماندنی. (۱۳۸۶). *مقاله مقایسه دو سبک رهبری خدمتگزار و تحولگرا*، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷۴. صفحه ۲۲ تا ۲۵.
۷. قلی زاده، محمد رضا. (۱۳۸۹). *بررسی تأثیر سبک های رهبری بر رضایت شغلی کارکنان نیروی انتظامی مطالعه موردی*.
۸. موغلی، علیرضا و همکاران. (۱۳۸۹). *نقش مدیریت منابع انسانی*. تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
9. Bass, B. M; & Avolio, B. 1. (2007). *Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. [Extensional]*. *Journal of European Industrial Training*, 14(5),21-27.
۱۰. صائبی، محمد و شیرازی، ع. (۱۳۸۴). *گامهای دهگانه تحول سازمانی*. تهران: تحول اداری. شماره ۵۰، صص ۲۰-۲۷.
۱۱. خوی نژاد، غلامرضا. (۱۳۸۳). *روشهای پژوهش در علوم تربیتی*. تهران، چاپ دوم. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها.