

Identifying the Dimensions and Components of Transformational Leadership Style in Educational Managers of Islamic Azad University

ARTICLE INFO

Article Type

Research Article

Authors

Seyed Maryam Mousavi 1,
Saeed Moradi 2*,
Leila Sharifian 3

How to cite this article

Seyed Maryam Mousavi, Saeed Moradi, Leila Sharifian, Identifying the Dimensions and Components of Transformational Leadership Style in the Educational Managers of Islamic Azad University, *Journal of Islamic Life Style Centered on Health*, 2022:5(4): 303-312.

1. PhD student, Educational Management Department, Islamshahr Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
2. Assistant Professor, Educational Management Department, Islamshahr Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author).
3. Assistant Professor, Educational Management Department, Islamshahr Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: s.moradi@islamshahr.iau.ir

Article History

Received: 2022/02/24

Accepted: 2022/05/15

Published: 2022/06/21

ABSTRACT

Purpose: Transformational leaders create a dynamic and active vision for their organizations. As a result, the aim of this research was identifying the dimensions and components of transformational leadership style in the educational managers of Islamic Azad University.

Materials and Methods: In this qualitative study from the academic experts in the field of management and experts in the field of quality of educational services, number of 15 people based on the principle of theoretical saturation and with the purposeful sampling method were selected as a sample. To collect data were used from semi-structured interview, which its content validity according to experts' opinion was obtained 0.83 and their reliability with the agreement coefficient method between two coders was obtained 0.89. For data analysis were used from theme analysis method in NVivo version 10 software.

Findings: The findings showed that the transformational leadership style in the educational managers of Islamic Azad University had 8 dimensions, 23 components and 143 indicators.

The relationship network dimension has two components of horizontal interactions in the university and vertical interactions in the university, the leader characteristics dimension has three components of personality traits, leader competence and professional ethics of change leaders, the resource preparation dimension has five components of presence of suitable hardware facilities, presence of suitable software facilities, existence of the integration system of statistics and information, benefiting from IT specialist human resources and empowerment and training, the status review dimension has two components of planning and change status review and existing and desirable situation review, the change drivers dimension has two components of creating motivation for transformation and support and encourage to learning, the management in the time of change has two components of conflict management and collaborative management, the dimension of team formation and stakeholder support has three components of gaining political support, forming a team of experts and building trust and the dimension of change measures has four components of change structure, justice in the time of change, performance review and strategy of change.

Conclusion: According to the findings of this study, to improve leadership in the Islamic Azad University it is possible to provide the basis for improving and promoting the identified dimensions and components of transformational leadership style.

Keywords: Leadership Style, Transformational Leadership Style, Educational Managers

شناسایی ابعاد و مولفه‌های سبک رهبری تحول‌گرا در مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی

سیده مریم موسوی^۱

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

سعید مرادی^{۲*}

استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

لیلا شریفیان^۳

استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

چکیده

هدف: رهبران تحول‌گرا برای سازمان‌های خود یک چشم‌انداز پویا و فعال ایجاد می‌کنند. در نتیجه، هدف این پژوهش شناسایی ابعاد و مولفه‌های سبک رهبری تحول‌گرا در مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی بود.

مواد و روش‌ها: در این مطالعه کیفی از میان خبرگان دانشگاهی حوزه مدیریت و متخصص در زمینه کیفیت خدمات آموزشی تعداد ۱۵ نفر بر اساس اصل اشباع نظری و با روش نمونه‌گیری هدفدار به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده که روایی محتوایی آن با نظر خبرگان ۰/۸۳ و پایایی آنها با روش ضریب توافق بین دو کدگذار ۰/۸۹ بدست آمد. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون در نرم‌افزار NVivo نسخه ۱۰ استفاده شد.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که سبک رهبری تحول‌گرا در مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی ۸ بعد، ۲۳ مولفه و ۱۴۳ شاخص داشت. بعد شبکه روابط دارای دو مولفه تعاملات افقی در دانشگاه و تعاملات عمودی در دانشگاه، بعد ویژگی‌های رهبر دارای سه مولفه ویژگی‌های شخصیتی، شایستگی رهبر و اخلاق حرفه‌ای رهبران تغییر، بعد آماده‌سازی منابع دارای پنج مولفه وجود امکانات مناسب سخت‌افزاری، وجود امکانات مناسب نرم‌افزاری، وجود نظام یکپارچه آمار و اطلاعات، بهره‌مندی از منابع انسانی متخصص IT و توانمندسازی و آموزش، بعد بررسی وضعیت دارای دو مولفه برنامه‌ریزی و بررسی وضعیت تغییر و بررسی وضعیت موجود و مطلوب، بعد محرک‌های تغییر دارای دو مولفه ایجاد انگیزه تحول و حمایت و تشویق یادگیری، بعد مدیریت در زمان تغییر دارای دو مولفه مدیریت تعارض و مدیریت مشارکتی، بعد تشکیل تیم و حمایت ذینفعان دارای سه مولفه کسب حمایت سیاسی، تشکیل تیم خبرگان و اعتمادسازی و بعد اقدامات تغییر دارای چهار مولفه ساختار تغییر، عدالت در زمان تغییر، بررسی عملکرد و استراتژی تغییر بود.

نتیجه‌گیری: با توجه به یافته‌های این مطالعه، برای بهبود رهبری در دانشگاه آزاد اسلامی می‌توان زمینه را برای بهبود و ارتقای ابعاد و مولفه‌های سبک رهبری تحول‌گرا فراهم کرد.

کلید واژه‌ها: سبک رهبری، رهبری تحول‌گرا، مدیران آموزشی.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۲۵

* نویسنده مسئول: s.moradi@islamshahr.iau.ir

مقدمه

بدون تردید در جهان امروز هیچ عاملی به اندازه مدیریت و رهبری در توسعه و رفاه ملت‌ها و سازمان‌ها نقش تعیین‌کننده ندارد و از زمانی که انسان پی‌بردند که جهت فائق‌آمدن بر موانع و مشکلات و برطرف کردن نیازها و احتیاج‌های خود نیازمند همکاری و مساعدت با یکدیگر هستند و گروه‌ها و سازمان‌ها را تشکیل دادند، نقش مدیریت و رهبری روزبه‌روز بیشتر و برجسته‌تر شد (۱). سازمان‌های گذشته تقریباً در محیط‌های ثابت فعالیت می‌کردند و بر همین اساس نیاز به تغییرها و تحول‌های کمتری داشتند، اما امروزه سازمان‌ها در محیط متغیر و پویا فعالیت می‌کنند و بر همین اساس برای هماهنگی با تغییرها و تحول‌ها نیاز به سبک رهبری خاصی دارند (۲). بنابراین، مدیران و رهبران سازمان‌ها نقش زیادی در تحول‌های سازمانی دارند و مدیران و رهبران موثر با تاکید بر نوآوری، خلاقیت، استقلال و اعتماد موجب تشویق و پرورش فعالیت‌های کارآفرینانه و بهبود عملکرد سازمان می‌شوند (۳). در هر سازمانی به‌ویژه سازمان‌های آموزشی رهبر به‌عنوان عضو حیات‌بخش در مقایسه با سایر کارکنان نقش تعیین‌کننده‌ای در طراحی، نگهداری و فراهم‌سازی شرایط برای بهبود کیفیت کار دارد و در سازمان‌های آموزشی نیز فعالیت‌ها و چگونگی انجام وظایف تا حدود زیادی بستگی به رهبر دارد (۴). مهم‌ترین ویژگی‌های رهبر کارآمد و اثربخش شامل تعریف ارزش‌های خود برای بالابردن انتظارات، تعیین مسیر صحیح، اعتمادآفرینی، بهبود آموزش و یادگیری، طراحی مجدد نقش‌ها و مسئولیت‌های سازمانی، گسترش همکاری درون‌سازمانی و برون‌سازمانی و بالابردن کیفیت اعضای سازمان می‌باشد (۵). در نتیجه، رهبران موثر با خلق چشم‌اندازهای نوین، تدوین و توسعه بینش‌ها و الهام‌بخشی موجب تحول و نوآوری می‌شود و با برانگیختن پیروان و ایجاد تعهد، مسئولیت‌پذیری و هماهنگی در آنها عوامل و عناصر سازمانی را به‌گونه‌ای بکار می‌گیرد که هم بقای سازمان را تضمین و هم موجبات رشد را فراهم می‌آورد (۶).

رهبری فرآیندی است که از طریق آن یک فرد، افراد دیگر را برای تلاش در جهت دستیابی به هدف معین تحت تاثیر قرار می‌دهد و رهبری تحول‌گرا یکی از پارادایم‌های رهبری جهت ارتقای عملکرد سازمان در محیط متلاطم آموزشی با قابلیت برانگیختن کارکنان و توسعه سازمان است (۷). پس، یکی از سبک‌های موفق رهبری، سبک رهبری تحول‌گرا است (۸). رهبران تحول‌گرا رهبرانی هستند که به پیروان خود از طریق جذاب کردن آرمان‌های بالاتر و

ارزش‌های اخلاقی انگیزه کافی را برای بهبود و ارتقای عملکرد می‌دهند (۹). در سبک رهبری تحول‌گرا، رهبر بر باورها، ارزش‌ها و اهداف پیروان نفوذ می‌کند، به‌عنوان قهرمان سازمان شناخته می‌شود و تاثیر زیاد و فوق‌العاده‌ای بر عملکرد پیروان خود دارد (۱۰). چارچوب رهبری تحول‌گرا با نمایش جذابیت و متقاعدسازی کارکنان از لحاظ احساسی (نفوذ آرمانی)، به حرکت واداشتن فکر و اندیشه زیردستان (ترغیب ذهنی)، ترسیم چشم‌اندازی مناسب و معقول از آینده (انگیزش الهام‌بخش) و توجه به نیازها و تفاوت‌های فردی (ملاحظات فردی) شکل گرفته است (۱۱). رهبری تحول‌گرا به دنبال آن است تا با استفاده از چهار مولفه مذکور (نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی) بتواند خلأهای ناشی از ضعف‌ها و کاستی‌های سازوکارهای رهبری سنتی را جبران و زمینه را برای بهبود عملکرد سازمانی و رساندن سازمان‌ها به کمال فراهم آورد (۱۲). رهبران تحول‌گرا با توانمندسازی کارکنان و حمایت از آنها میزان اعتماد را تقویت می‌کنند. بنابراین، کارآمدی و رفتار نوآورانه نیروی انسانی می‌یابد و عملکرد نیز به‌طور قابل ملاحظه‌ای افزایش می‌یابد (۱۳). چنین رهبرانی دارای نفوذ آرمانی هستند، تمایل بیشتری به انجام فعالیت‌های ریسک‌پذیر دارند، هوشمندی کارکنان را تحریک و چشم‌انداز روشنی خلق می‌نمایند و همه کارکنان را به‌صورت جدا مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌دهند و بیشتر به کارکنان خود اعتماد می‌کنند (۱۴). این رهبران به‌واسطه برخورداری از ویژگی انگیزش الهام‌بخش با ایجاد شور، نشاط و شوق در کارکنان از طریق مربی‌گری، تشویق و حمایت زمینه ایجاد روحیه کار فردی و تیمی، انجام فعالیت‌ها و رفتارهای نوآورانه و دستیابی به بازده بالاتر را در سازمان خود فراهم می‌آورند (۱۵). رهبران تحول‌گرا با ویژگی‌هایی مانند حمایت و ترغیب به قبول مسئولیت برای یادگیری، دادن آزادی برای کار، مواجهه با تغییرها و مقابله با تهدیدها، ایجاد فرصت برای بروز خلاقیت و یادگیری مشاغل جدید، کمک به کارکنان جهت بسط و گسترش توانایی‌ها و نشان دادن راه‌های جدید چگونگی انجام کار و نگرش مثبت به آنها موجب افزایش عملکرد سازمانی می‌شوند (۱۶). رهبران تحول‌گرا توجه پیروان را به اهداف جمعی هدایت و برای تحریک انگیزه‌های سطح بالای کارکنان، آنان را در تعقیب اهداف سازمانی ترغیب می‌نمایند (۱۷).

در ادامه نتایج پژوهش‌های مرتبط با ابعاد و مولفه‌های سبک رهبری تحول‌گرا گزارش می‌شوند. راثی و همکاران (۲۰۲۱) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری تحول‌گرا انگیزه کارکنان را افزایش می‌دهد و سبب بهبود عملکرد، تلاش بیشتر و تعهد کاری بالاتر کارکنان می‌شود (۱۸). باقری و همکاران (۱۴۰۰) ضمن پژوهشی درباره الگوی مفهومی رهبری تحول‌آفرین مدیران مدارس ابتدایی به این نتیجه رسیدند که الگوی مذکور شش بعد هویت سازمانی (شامل دو مولفه پویایی سازمانی و هم‌افزایی سازمانی)، ساختار سازمانی (شامل دو مولفه عدم شفافیت در تدوین مقررات و قوانین اداری و عدم انعطاف‌پذیری سازمانی)، انگیزش سازمانی (شامل سه مولفه رفع نیازهای مادی و روحی کارکنان، اشاعه

رفتارهای ارزشی و اشاعه رفتارهای اخلاقی)، ارتباطات سازمانی (شامل چهار مولفه برخورداری مدیران از خصایص رهبری، حمایت سازمانی، برخورداری از توانایی‌های ذهنی و آموزشی و برخورداری از تصمیم‌گیری ابتکاری)، فرهنگ سازمانی (شامل سه مولفه تأکید بر مهارت‌های رفتاری، تأکید بر انسان‌گرایی و تأکید بر علمی‌گرایی) و توسعه سازمانی (شامل سه مولفه خلق تفکر استراتژیک در سازمان، اصلاح‌پذیری سازمان و توسعه اخلاقی سازمان) داشت (۱۹). بیگلری و همکاران (۱۳۹۹) ضمن پژوهشی درباره مدل رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه فنی و حرفه‌ای به این نتیجه رسیدند که در مدل مذکور مقوله ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی شامل مولفه‌های شفافیت و چشم‌انداز سازمانی، اقدامات تحول‌آفرین، تأکید بر منافع جمعی سازمان و حمایت از یادگیری سازمانی، مقوله سرمایه اجتماعی سازمانی شامل مولفه‌های مشارکت و همکاری سازمانی، روابط شبکه‌ای و اعتمادسازی، مقوله کم و کیف شبکه روابط سازمانی شامل مولفه‌های تعاملات سازمانی افقی و تعاملات سازمانی سلسله‌مراتبی بودند (۲۰). یمینی فیروز و همکاران (۱۳۹۵) ضمن پژوهشی شاخص‌های تاثیرگذار بر رهبری تحول‌گرا از دیدگاه کارمندان را شامل ویژگی کاريزماتیک، انگیزه فکری، ملاحظات فردی و تسهیل در تحول‌گرایی معرفی کردند (۲۱). گل‌پرور و همکاران (۱۳۹۳) ضمن پژوهشی مولفه‌های رهبری تحول‌گرا را شامل اهداف گروهی، حمایت شخصی، الگوی نقش هوشمندانه و انتظار عملکرد مطلوب معرفی کردند (۲۲). امبری (۲۰۱۰) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسید که توانایی رهبر در ایجاد اعتماد به پیروان یکی از اجزای اصلی موفقیت سبک رهبری تحول‌گرا می‌باشد و ویژگی‌های رهبری مذکور با پرورش و مراقبت مرتبط است؛ به‌طوری که نقش رهبران تحول‌گرا به‌عنوان توانایی مورد ملاحظه قراردادن و ایجاد پیروانی که ظرفیت بالقوه خود را به بالفعل درآورند مورد توجه قرار گرفته است (۲۳). اتکین (۲۰۰۲) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که ویژگی‌های رهبری مشارکتی شامل احترام به ارزش‌ها، محترم‌شمردن قابلیت‌های فردی، قابلیت‌های مقدس اجتماعی، عدم ابهام در معانی تقسیم‌شده، ارتباط و همکاری زیاد، رهبری زیرکانه، فرآیند عمل و قابل فهم بودند (۲۴).

امروزه سازمان‌ها برای بقا و پویایی مجبور هستند که خود را با تغییرها و تحول‌های پرشتاب سال‌های اخیر سازگار سازند که یکی از سبک‌های رهبری موثر بری انطباق و سازگاری با شرایط مذکور سبک رهبری تحول‌گرا است. با اینکه پژوهش‌های نسبتاً زیادی درباره سبک رهبری تحول‌گرا انجام شده است، اما پژوهش‌های اندکی درباره سبک رهبری تحول‌گرا در سازمان‌های آموزشی انجام شده و پژوهشی در این زمینه بر روی مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی یافت نشد. از آنجایی که دانشگاه آزاد اسلامی بزرگ‌ترین دانشگاه موجود در کشور و یکی از بزرگ‌ترین دانشگاه‌های جهان است، لذا ضروری است تا ابعاد و مولفه‌های سبک رهبری تحول‌گرا در مدیران آن مورد بررسی قرار گیرد. در نتیجه، هدف این پژوهش شناسایی ابعاد و مولفه‌های سبک رهبری تحول‌گرا در مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی بود.

مواد و روش ها

در این مطالعه کیفی از میان خبرگان دانشگاهی حوزه مدیریت و متخصص در زمینه کیفیت خدمات آموزشی تعداد ۱۵ نفر بر اساس اصل اشباع نظری و با روش نمونه‌گیری هدفدار به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. در روش نمونه‌گیری هدفدار، خبرگان دانشگاهی در صورت داشتن یک یا چند ویژگی زیر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند که این ویژگی‌ها شامل داشتن دکتری یا کارشناسی ارشد مدیریت با هر گرایشی، انجام فعالیت‌های پژوهشی و کاربردی در زمینه رهبری به‌ویژه سبک رهبری تحول‌گرا و استاد راهنما و مشاور پایان‌نامه‌های دانشگاهی در زمینه رهبری به‌ویژه سبک رهبری تحول‌گرا بودند.

جهت شناسایی ابعاد و مولفه‌های سبک رهبری تحول‌گرا در مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی پس از مرور مبانی نظری و پژوهشی مرتبط، سوال‌های کلی مصاحبه طراحی و سپس مصاحبه با خبرگان دانشگاهی ترتیب داده شد. لازم به ذکر است که به غیر از سوال‌های مذکور تعدادی سوال‌های فرعی نیز وجود داشت که در صورت لزوم از مصاحبه‌شوندگان پرسیده شد. سوال‌های فرعی نقش راهنما و هدایت‌کنندگی مصاحبه‌شوندگان در راستای پاسخگویی به سوال‌های اصلی و کلی بودند. پس از انجام فعالیت‌های فوق‌اقدام به نمونه‌گیری شد و برای نمونه‌ها یعنی خبرگان دانشگاهی اهمیت و ضرورت پژوهش و رعایت نکات و ملاحظات اخلاقی بیان شد و با آنان

درباره چگونگی مصاحبه و زمان و مکان آن هماهنگی لازم به عمل آمد. مصاحبه‌ها با توجه به سوال‌های اصلی و فرعی به‌صورت انفرادی با خبرگان دانشگاه انجام و سپس از آنان به دلیل مشارکت در پژوهش تقدیر و تشکر شد.

ابزار پژوهش حاضر مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که سوال‌های آن بر اساس مبانی نظری و پژوهشی تحقیق با مشورت اساتید طراحی شد. مصاحبه مذکور شامل تعدادی سوال اصلی و تعدادی سوال فرعی بود؛ به طوری که همه سوال‌های اصلی از هر یک از مصاحبه‌شوندگان به‌صورت انفرادی پرسیده شد و در صورت نیاز از سوال‌های فرعی استفاده شد. مدت زمان مصاحبه با هر یک از خبرگان دانشگاهی ۳۰ تا ۴۵ دقیقه به طول انجامید. روایی محتوایی یافته‌های حاصل از مصاحبه با نظر خبرگان ۰/۸۳ و پایایی آنها با روش ضریب توافق بین دو کدگذار ۰/۸۹ بدست آمد. لازم به ذکر است که برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون در نرم‌افزار NVivo نسخه ۱۰ استفاده شد.

یافته‌ها

در این مطالعه ۱۵ نفر با میانگین سنی ۴۲/۵۸ سال حضور داشتند. نتایج فراوانی و درصد فراوانی جنسیت و تحصیلات آنها در جدول ۱ ارائه شد.

جدول ۱. نتایج فراوانی و درصد فراوانی جنسیت و تحصیلات خبرگان

متغیر	سطوح	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۱۱	۷۳/۳۳٪
	زن	۴	۲۶/۶۷٪
تحصیلات	کارشناسی ارشد	۳	۲۰٪
	دکتری تخصصی	۱۲	۸۰٪

سبک رهبری تحول‌گرا در مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی در جدول ۱ ارائه شد.

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، اکثر خبرگان پژوهش حاضر مرد (۱۱ نفر معادل ۷۳/۳۳ درصد) و دارای تحصیلات دکتری تخصصی (۱۲ نفر معادل ۸۰ درصد) بودند. نتایج ابعاد و مولفه‌های

جدول ۲. نتایج ابعاد و مولفه‌های سبک رهبری تحول‌گرا در مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی

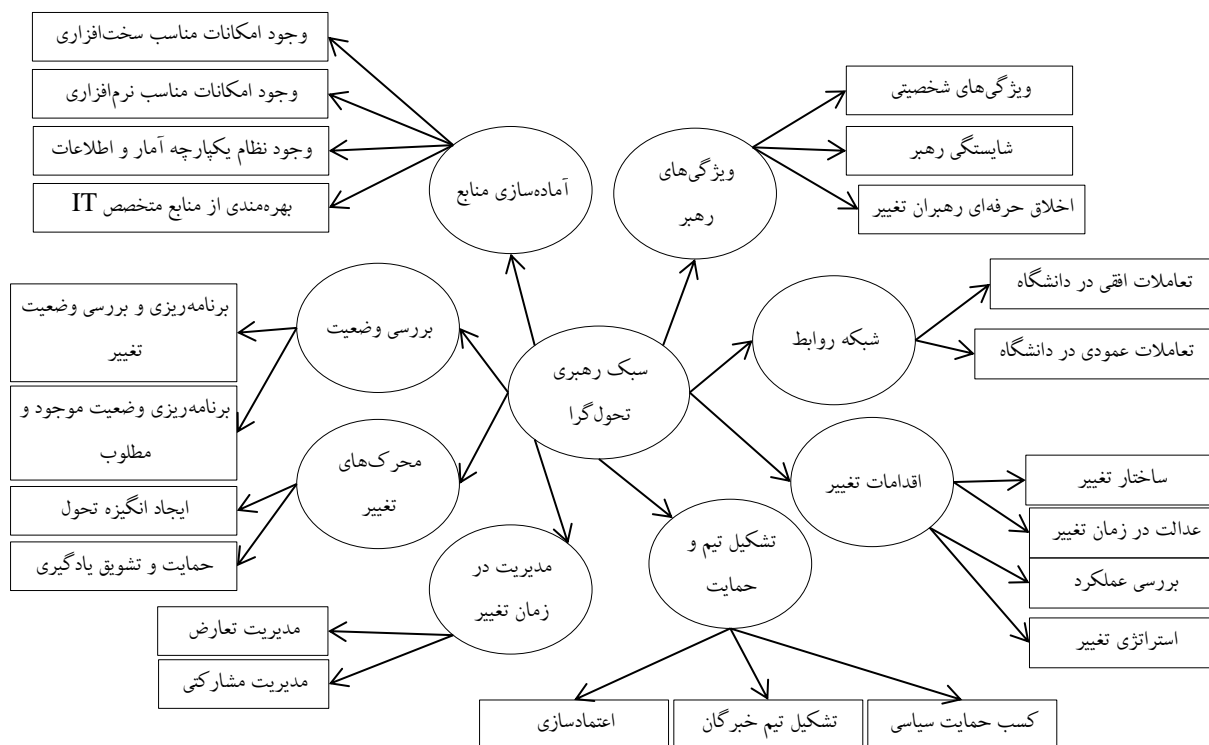
بعد	مولفه	شاخص
شبکه روابط	تعاملات افقی در دانشگاه	روابط مستقیم با همکاران، تعامل خوب با همکاران، تاکید بر روابط انسانی در کنار اجرای قانون، کمک به ایجاد روابط حسنه، ترجیح روابط انسانی بر روابط اداری و حفظ رابطه عاطفی با کارکنان
تعاملات عمودی در دانشگاه		برگزاری جلسه شورای معاونین در فصل امتحانات و ثبت‌نام، داشتن جلسه ماهیانه با همکاران، برگزاری جلسه با همکاران برای طرح پیشنهاد و انتقاد، تشکیل به‌موقع شورای آموزشی، برگزاری جلسه با کارکنان، رسیدگی به تخلفات کارکنان، برخورد با کارکنان بر اساس جایگاه شغلی و مشخص کردن روابط خود با کارکنان
ویژگی‌های رهبر	ویژگی‌های شخصیتی	تعهد و اطمینان به تحقق اهداف، برونگرا بودن، احساس مسئولیت، به چالش کشیدن روش‌های معمول، داشتن درک قوی از اهداف، تکلیف‌مداری، داشتن اندیشه تحول و کمال، خلاق و نوآور بودن، توانایی کار دسته جمعی، دانش تخصصی و آینده‌نگری

اشراف بر موقعیت دانشگاه، تدوین سند و برنامه تحول، ایجاد مشارکت و تیم‌سازی، تشخیص نیاز، تبیین نیاز، توانمندسازی کارکنان، ایجاد چشم‌انداز و ساختاردهی و تعیین اولویت‌ها	شایستگی رهبر	
حمایت کافی اخلاقی و حقوقی از کارکنان، نپذیرفتن رشوه، پرهیز از غیبت، چشم‌پوشی از خطای کارکنان و دادن فرصت به آنها، داشتن تعهد و وجدان کاری و داشتن روحیه خودکنترلی	اخلاق حرفه‌ای رهبران تغییر	
قابلیت استقرار و پشتیبانی هرگونه سخت‌افزار، استفاده از تجهیزات فنی و سخت‌افزاری پردازش، ذخیره و بازیابی اطلاعات، کافی بودن سخت‌افزار و برخورداری از تجهیزات فناورانه در دانشگاه	وجود امکانات مناسب سخت‌افزاری	آماده‌سازی منابع
رضایت کارکنان از نرم‌افزارها، بکارگیری و استفاده از نرم‌افزارهای تخصصی، قابلیت اجرا، پشتیبانی، تولید و توسعه نرم‌افزاری، انطباق نرم‌افزارها با نیاز کارکنان و استفاده از اینترنت پرسرعت در دانشگاه	وجود امکانات مناسب نرم‌افزاری	
الکترونیکی شدن فرآیندهای پرحجم و عملیاتی دانشگاه، یکپارچه‌سازی داده‌ها و اطلاعات، تدوین گزارش‌های اطلاعاتی با ساختار استاندارد، ایجاد و توسعه پایگاه‌های اطلاعاتی و تهیه گزارش‌های مدیریتی و راهبردی بر اساس سطوح تصمیم‌گیری	وجود نظام یکپارچه آمار و اطلاعات	
وجود دوره‌های آموزشی مرتبط با IT، کافی بودن نیروهای متخصص IT، بهره‌گیری از مشاورین و متخصصین IT در خارج از دانشگاه و استفاده از دانشجویان نخبه IT	بهره‌مندی از منابع انسانی متخصص IT	
گزینش نیروی کار بر اساس توانمندی‌ها، ایجاد محیطی خلاق و پویا، برگزاری دوره‌های آموزش متناسب با وظایف و پست‌های محوله و وجود مشارکت بین واحدهای مختلف کاری	توانمندسازی و آموزش	
آماده‌سازی طرح‌های انجام تغییر، بررسی راه‌های مختلف ایجاد تغییر، بررسی پیامدهای روش‌های مختلف ایجاد تغییر، برنامه‌ریزی درباره مراحل تغییر و بررسی بازخورد و عملکرد کارکنان در تغییر ایجادشده	برنامه‌ریزی و بررسی وضعیت تغییر	بررسی وضعیت
بررسی مشکلات دانشگاه، بررسی وضعیت موجود در واحدها، شناسایی وضعیت مطلوب و تلاش برای برنامه‌ریزی جهت دستیابی به وضعیت مطلوب	بررسی وضعیت موجود و مطلوب	
زمینه‌سازی و ایجاد آمادگی برای پذیرش تحول، کمک به کارکنان برای تغییر و مقابله با مقاومت، ایجاد محیط مساعد جهت پذیرش تحول و تلاش در جهت درک لزوم تحول از سوی کارکنان	ایجاد انگیزه تحول	محرک‌های تغییر
برگزاری دوره برای ارتقای کارکنان، شرکت در کنفرانس‌های علمی، مترقی کردن نیروی خود، تلاش برای پیشرفت کارکنان، آموزش به کارکنان، یادگیری سریع نرم‌افزارها توسط کارکنان، دعوت از اساتید و کارآفرینان باتجربه، بورسیه تحصیلی و تشویق کارکنان به ادامه تحصیل	حمایت و تشویق یادگیری	
صحبت با مسئولان قسمت‌های مختلف در هنگام ناهماهنگی، تلاش در جهت حل تعارض با برگزاری جلسات، در نظر گرفتن نفع جمعی در هنگام حل تعارض و پیگیری مشکلات در کمترین زمان	مدیریت تعارض	مدیریت در زمان تغییر
اتخاذ تصمیم مشارکتی، تصمیم مشارکت در جذب نیرو، گرفتن مشارکت از همه همکاران، نظرخواهی از کارکنان، مشارکت‌دهی دانشجویان در فعالیت‌ها، تصمیم‌گیری بر اساس نظر جمع، کمک گرفتن از همکاری سایر قسمت‌ها، کمک به کارکنان جهت تسریع در کارها، انجام کارهای عقب‌افتاده با همکاران و ایجاد فضای همکاری خوب	مدیریت مشارکتی	
برقراری ارتباط با افراد بانفوذ، تلاش در جهت حفظ حمایت سیاسی، برگزاری جلسات با افراد بانفوذ در دانشگاه و تلاش برای متقاعد کردن افراد بانفوذ برای برنامه‌های تحولی	کسب حمایت سیاسی	تشکیل تیم و حمایت ذینفعان
شناسایی خبرگان در حوزه‌های مختلف، استفاده از خبرگان و برگزاری جلسات اتاق فکر درباره پیامدهای تغییر، انجام مطالعات تطبیقی و بررسی پیامدهای تغییرها با پژوهش و بررسی همه‌جانبه	تشکیل تیم خبرگان	
برخورد صادقانه با کارکنان، ایمان داشتن به کارکنان، توانایی در میان گذاشتن راه‌حل‌ها برای مشکل، ایجاد فضا برای بیان مشکل، احساس راحتی در بین کارکنان، توانایی بیان و ابراز مشکل از سوی کارکنان، انطباق عمل و گفتار، برقراری تعامل با پرسنل، تعامل حضوری روزانه با همکاران و تلاش در جهت ارتباط و تعامل بیشتر با همکاران	اعتمادسازی	

تعریف و تعیین شرح وظایف دقیق شغلی در زمان تغییر، اصلاح فرآیندهای انجام کار، وجود شرح وظایف شغلی، توزیع مناسب و منطقی منابع انسانی، کنترل عملکرد کارکنان و داشتن آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های لازم برای انجام وظایف در زمان تغییر	ساختار تغییر	اقدامات تغییر
رعایت انصاف برای توزیع منافع و مزایای دانشگاه، عادلانه‌بودن حجم کاری، روشن‌سازی تصمیمات سازمانی برای همه کارکنان، وجود توجیحات کافی برای تصمیمات اتخاذشده، برخورد محترمانه و شایسته مدیران با کارکنان هنگام تصمیم‌گیری، داشتن نگاه یکسان به افراد همه پست‌ها و اجازه بیان دیدگاه و نظارت درباره تصمیم‌ها به همه کارکنان	عدالت در زمان تغییر	
ایجاد برنامه ارزشیابی نظام‌مند، ارائه بازخورد به کارکنان و مدیران واحدها، افزایش پرداخت بر مبنای عملکرد فردی و گروهی و ارزیابی عملکرد کارکنان به صورت ناملموس	بررسی عملکرد	
وجود راهبردهای شفاف و قابل فهم، تعریف پروژه‌ها و برنامه‌های عملیاتی همسو با راهبردها، تخصیص بهینه منابع، راهبردهای قابل ارزیابی، ایجاد حس ضرورت و فوریت نسبت به راهبرد، همسوبودن راهبردها با قابلیت‌ها و شایستگی‌ها، درک مشترک از تصمیمات و اهداف راهبردی، اولویت‌بندی اهداف، برنامه‌ها و پروژه‌ها، توافق بر اهمیت و ضرورت اجرای راهبرد، حمایت همه‌جانبه از اجرای راهبرد و مدیریت صحیح سرمایه‌های انسانی، مالی و اطلاعاتی	استراتژی تغییر	

تغییر بود. با توجه به یافته‌های فوق، مدل ابعاد و مولفه‌های سبک رهبری تحول‌گرا در مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی در شکل ۱ ارائه شد.

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، سبک رهبری تحول‌گرا در مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی ۸ بعد، ۲۳ مولفه و ۱۴۳ شاخص داشت. بعد شبکه روابط دارای دو مولفه تعاملات افقی در دانشگاه و تعاملات عمودی در دانشگاه، بعد ویژگی‌های رهبر دارای سه مولفه ویژگی‌های شخصیتی، شایستگی رهبر و اخلاق حرفه‌ای رهبران تغییر، بعد آماده‌سازی منابع دارای پنج مولفه وجود امکانات مناسب سخت‌افزاری، وجود امکانات مناسب نرم‌افزاری، وجود نظام یکپارچه آمار و اطلاعات، بهره‌مندی از منابع انسانی متخصص IT و توانمندسازی و آموزش، بعد بررسی وضعیت دارای دو مولفه برنامه‌ریزی و بررسی وضعیت تغییر و بررسی وضعیت موجود و مطلوب، بعد محرک‌های تغییر دارای دو مولفه ایجاد انگیزه تحول و حمایت و تشویق یادگیری، بعد مدیریت در زمان تغییر دارای دو مولفه مدیریت تعارض و مدیریت مشارکتی، بعد تشکیل تیم و حمایت ذینفعان دارای سه مولفه کسب حمایت سیاسی، تشکیل تیم خبرگان و اعتمادسازی و بعد اقدامات تغییر دارای چهار مولفه ساختار تغییر، عدالت در زمان تغییر، بررسی عملکرد و استراتژی



شکل ۱. مدل ابعاد و مولفه‌های سبک رهبری تحول‌گرا در مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی

نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش شناسایی ابعاد و مولفه‌های سبک رهبری تحول‌گرا در مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی بود.

نتایج این مطالعه نشان داد که سبک رهبری تحول‌گرا در مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی ۸ بعد، ۲۳ مولفه و ۱۴۳ شاخص داشت. بعد شبکه روابط دارای دو مولفه تعاملات افقی در دانشگاه و تعاملات عمودی در دانشگاه، بعد ویژگی‌های رهبر دارای سه مولفه ویژگی‌های شخصیتی، شایستگی رهبر و اخلاق حرفه‌ای رهبران تغییر، بعد آماده‌سازی منابع دارای پنج مولفه وجود امکانات مناسب سخت‌افزاری، وجود امکانات مناسب نرم‌افزاری، وجود نظام یکپارچه آمار و اطلاعات، بهره‌مندی از منابع انسانی متخصص IT و توانمندسازی و آموزش، بعد بررسی وضعیت دارای دو مولفه برنامه‌ریزی و بررسی وضعیت تغییر و بررسی وضعیت موجود و مطلوب، بعد محرک‌های تغییر دارای دو مولفه ایجاد انگیزه تحول و حمایت و تشویق یادگیری، بعد مدیریت در زمان تغییر دارای دو مولفه مدیریت تعارض و مدیریت مشارکتی، بعد تشکیل تیم و حمایت ذینفعان دارای سه مولفه کسب حمایت سیاسی، تشکیل تیم خبرگان و اعتمادسازی و بعد اقدامات تغییر دارای چهار مولفه ساختار تغییر، عدالت در زمان تغییر، بررسی عملکرد و استراتژی تغییر بود. این نتایج از جهاتی همسو با نتایج پژوهش‌های گذشته شامل راثی و همکاران (۱۸)، باقری و همکاران (۱۹)، بیگلری و همکاران (۲۰)، یمینی فیروز و همکاران (۲۱)، گل‌پرور و همکاران (۲۲)، امبری (۲۳) و اتکین (۲۴) بود.

برای داشتن رهبرانی تحول‌گرا در مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی باید تعاملات افقی و عمودی در دانشگاه آزاد اسلامی از طریق روابط انسانی مستقیم و تعامل خوب با همکاران، ایجاد روابط

حسنه و عاطفی با کارکنان، برگزاری جلسه شورای معاونین و شورای آموزشی و جلسه ماهیانه به همکاران برای بیان نظرات، انتقادات و پیشنهادات، رسیدگی به تخلفات کارکنان و برخورد مناسب با کارکنان طبق جایگاه شغلی آنها بهبود یابد. نکته حائز اهمیت دیگر اینکه افراد به‌عنوان رهبر انتخاب شوند که دارای ویژگی‌های چون تعهد و اطمینان به اهداف، برونگرایی، مسئولیت‌پذیری، چالش‌پذیری، ریسک‌پذیری، تکلیف‌مداری، تحول‌گرایی، کمال‌گرایی، نوآوری و آینده‌نگری باشند و ضمن اشراف بر موقعیت دانشگاه اقدام به تیم‌سازی و تدوین سند و برنامه تحول کنند، چشم‌انداز و اولویت‌هایی برای سازمان در نظر بگیرند و نکات و ملاحظات اخلاقی را در محیط کاری مثل نپذیرفتن رشوه، پرهیز از غیبت، چشم‌پوشی از خطای کارکنان و روحیه خودکنترلی رعایت نمایند. برای تحقق سبک رهبری تحول‌گرا در دانشگاه آزاد اسلامی نیاز به آماده‌سازی منابع با استفاده از مولفه‌های وجود امکانات مناسب سخت‌افزاری، وجود امکانات مناسب نرم‌افزاری، وجود نظام یکپارچه آمار و اطلاعات، بهره‌مندی از منابع انسانی متخصص IT و توانمندسازی و آموزش ضروری است که برای این منظور می‌توان از تجهیز نرم‌افزاری و سخت‌افزاری سازمان، ارتقای دانش کارکنان در زمینه‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری و تهیه نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای موردنیاز کارکنان، یکپارچه‌سازی داده‌ها و اطلاعات، تدوین گزارش‌های اطلاعاتی ساختاریافته، توسعه پایگاه‌های اطلاعاتی و گزارش‌های مدیریتی و راهبردی، برگزاری دوره‌های آموزشی IT با استفاده از مشاورین و متخصصین این زمینه، بهره‌گیری از دانشجویان نخبه در زمینه IT، گزینش نیروی کار بر اساس توانمندی و ایجاد محیطی خلاق، پویا و نوآورانه و ایجاد مشارکت بین واحدهای مختلف کاری استفاده کرد.

پروژه‌ها، حمایت همه‌جانبه از اجرای راهبرد و مدیریت صحیح سرمایه‌های انسانی، مالی و اطلاعاتی استفاده کرد.

محدودیت زمانی برای گردآوری اطلاعات حاصل از مصاحبه، وقت گرفتن از اعضای نمونه یعنی خبرگان، محدود شدن الگوی سبک رهبری تحول‌گرا در مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی و همکاری پایین برخی نمونه‌ها از جمله محدودیت‌های این مطالعه بود. محدودیت دیگر اینکه پژوهش حاضر حاصل از مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان رشته مدیریت می‌باشد و شاید اگر از خبرگان رشته‌های دیگر استفاده شود به نتایج متفاوتی دست یافت. نخستین پیشنهاد پژوهشی اینکه الگوی سبک رهبری تحول‌گرا در دانشگاه‌های دولتی طراحی و نتایج آن با نتایج این مطالعه مقایسه شود. همچنین، استفاده از مطالعه‌های تطبیقی الگوی سبک رهبری تحول‌گرا با کشورهای موفق در زمینه رهبری می‌تواند نتایج مفیدی در پی داشته باشد. آخرین پیشنهاد پژوهشی اینکه ابعاد و مولفه‌های سبک رهبری تحول‌گرا اولویت‌بندی شوند و یا اینکه برای سبک رهبری تحول‌گرا در مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی پرسشنامه‌ای طراحی شود.

یافته‌های این مطالعه تلویحات کاربردی بسیاری برای متخصصان و برنامه‌ریزان دانشگاه آزاد اسلامی دارد و آنان می‌توانند برای بهبود رهبری در دانشگاه آزاد اسلامی زمینه را برای بهبود و ارتقای ابعاد و مولفه‌های سبک رهبری تحول‌گرا فراهم کنند. برای این منظور می‌توان از راهکارهای مختلفی مانند روابط مستقیم و تعامل مناسب با همکاران، ایجاد روابط حسنه، برگزاری جلسه شورای معاونین و شورای آموزشی، مسئولیت‌پذیری، تکلیف‌مداری و آینده‌نگری، تدوین سند و برنامه تغییر و تحول، حمایت اخلاقی و حقوقی از کارکنان، تهیه امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری تخصصی و متناسب با شغل، یکپارچه‌سازی داده‌ها و اطلاعات و تدوین گزارش‌های اطلاعاتی ساختاریافته، برگزاری دوره‌های آموزشی IT با استفاده از نیروهای متخصص در این زمینه، آموزش نیروی کار جهت توانمندسازی آنها، بررسی راه‌های تغییر و انجام و بررسی پیامدهای آنها، شناسایی وضعیت موجود و مطلوب و تلاش جهت دستیابی به وضعیت مطلوب، آمادگی برای پذیرش تغییر و تحول، شرکت در کنفرانس‌ها و همایش‌های منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی، دعوت از اساتید و کارآفرینان برتر و باتجربه، بهره‌گیری از مدیریت تعارض و مدیریت مشارکتی، برقراری ارتباط با افراد بانفوذ و استفاده از حمایت و پشتیبانی آنها، تشکیل تیم خبرگان و بهره‌گیری از آنها برای جلسات، اعتمادسازی و هماهنگی عمل و گفتار، داشتن شرح وظایف شغلی در زمان تغییر، توزیع مناسب و منطقی نیروی انسانی، رعایت انصاف در توزیع منافع و مزایا، برخورد محترمانه و شایسته مدیران با کارکنان، داشتن برنامه ارزشیابی نظام‌مند و بازخورد مناسب بر اساس آن، افزایش پرداخت بر مبنای عملکرد فردی و گروهی، داشتن پروژه‌ها و برنامه‌های عملیاتی همسو با راهبردها، همسورکردن راهبردها با قابلیت‌ها و شایستگی‌ها، حمایت همه‌جانبه از اجرای راهبردها و مدیریت صحیح سرمایه‌های انسانی، مالی و اطلاعاتی استفاده کرد.

همچنین، برای داشتن رهبرانی تحول‌گرا در مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی باید وضعیت موجود و مطلوب را بررسی و برای وضعیت تغییر برنامه‌ریزی کرد که این امر از طریق بررسی مشکلات دانشگاه و وضعیت موجود و مطلوب آن، برنامه‌ریزی جهت دستیابی به وضعیت مطلوب، آماده‌سازی طرح‌های انجام تغییر، بررسی راه‌ها و پیامدهای تغییر و بررسی بازخورد و عملکرد کارکنان پس از تغییر محقق می‌شود. نکته حائز اهمیت دیگر برای رهبری تحول‌گرا اینکه اقدام به ایجاد انگیزه تحول و حمایت و تشویق یادگیری شود که برای این کار می‌توان از شاخص‌هایی مانند ایجاد آمادگی و کمک به کارکنان برای پذیرش تغییر و تحول، تلاش جهت درک لوازم تغییر و تحول، برگزاری دوره‌های ارتقای کارکنان و شرکت در همایش‌ها و کنفرانس‌های علمی، آموزش به کارکنان و تلاش برای پیشرفت آنها، دعوت از اساتید و کارآفرینان با تجربه جهت تشویق به یادگیری و کارآفرینی و بورسیه تحصیلی استفاده کرد. مولفه‌های مهم دیگر برای سبک رهبری تحول‌گرا مدیریت تعارض و مدیریت مشارکتی است که از طریق راهکارهایی چون تلاش در جهت حل تعارض‌ها و چالش‌ها با برگزاری جلسات و تلاش برای رفع ناهماهنگی‌ها و سوء تفاهم‌ها، در نظر گرفتن نفع جمعی در هنگام حل تعارض و حل تعارض‌ها در کمترین زمان، اتخاذ تصمیم مشارکتی با همه همکاران در همه کارها از جمله جذب نیرو، نظرخواهی از کارکنان و کمک خواستن از همه آنها جهت تسریع در کارها در فضای همکارانه و خوب تحقق می‌یابد. علاوه بر آن، برای داشتن رهبرانی تحول‌گرا در مدیران آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی باید حمایت سیاسی دریافت نمود و تیم خبرگان تشکیل داد و اعتمادسازی کرد که برای این منظور می‌توان با افراد بانفوذ ارتباط برقرار و حمایت آنان را دریافت کرد، افراد بانفوذ را برای موثر بودن برنامه‌های تحولی متقاعد کرد، خبرگان حوزه‌های مختلف را شناسایی و از آنها در جلسات استفاده نمود، از نتایج مطالعه‌های تطبیقی و بررسی همه‌جانبه پیامدهای تغییر بهره برد، ضمن اعتماد به کارکنان با آنها برخورد صادقانه داشت، فضای مناسبی را برای بیان چالش‌ها و مشکل‌ها و حتی ارائه راهکارها توسط کارکنان فراهم نمود و ضمن انطباق عمل و گفتار از روابط حسنه در برخورد با اعضای سازمان استفاده شود. برای داشتن رهبرانی با سبک رهبری تحول‌گرا می‌توان از مولفه‌های ساختار تغییر، عدالت در زمان تغییر، بررسی عملکرد و استراتژی تغییر با استفاده از شاخص‌هایی مانند تعیین و شرح وظایف شغلی در زمان تغییر، اصلاح فرآیندهای انجام کار، توزیع منابع انسانی، داشتن دستورالعمل‌های لازم برای انجام وظایف در زمان تغییر، رعایت انصاف در توزیع منافع و مزایا، عادلانه بودن حجم کاری و روشن‌سازی تصمیمات سازمانی، توجیه تصمیم‌های اتخاذ شده، برخورد محترمانه و شایسته با کارکنان هنگام تصمیم‌گیری و نظارت بر تصمیم‌ها، داشتن ارزشیابی نظام‌مند و بازخورد بر اساس آن به کارکنان، افزایش پرداخت بر مبنای عملکرد فردی و گروهی، داشتن راهبردهای شفاف و قابل فهم برای تغییر، تخصیص بهینه منابع، ایجاد حس ضرورت و فوریت نسبت به راهبرد، همسویی راهبردها با قابلیت‌ها و شایستگی‌ها، اولویت‌بندی اهداف، برنامه‌ها و

بدین‌وسیله از همکاری و مساعدت خبرگان رشته مدیریت جهت شرکت در مصاحبه تشکر می‌شود.

7. Amankwaa A, Seet PS, Susimrith P. (2022). Tackling hotel employees' turnover: A moderated-mediation analysis of transformational leadership, organisational embeddedness, and community embeddedness. *Journal of Hospitality and Tourism Management*; 51: 67-78. doi: 10.1016/j.jhtm.2022.02.029
8. Islam MN, Furuoka F, Idris A. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*; 26(2): 95-102. doi: 10.1016/j.apmr.2020.09.002
9. Eliyana A, Ma,arif S, Muzakki M. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*; 25(3): 144-150. doi: 10.1016/j.iedeen.2019.05.001
10. Luyten H, Bazo M. (2019). Transformational leadership, professional learning communities, teacher learning and learner centred teaching practices; Evidence on their interrelations in Mozambican primary education. *Studies in Educational Evaluation*; 60: 14-31. doi: 10.1016/j.stueduc.2018.11.002
11. Gao R, Murphy WH, Anderson RE. (2020). Transformational leadership effects on salespeople's attitudes, striving, and performance. *Journal of Business Research*; 110: 237-245. doi: 10.1016/j.jbusres.2020.01.023
12. Wang HJ, Demerouti E, Le Blanc P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*; 100: 185-195. doi: 10.1016/j.jvb.2017.03.009
13. Scuotto V, Nespoli C, Tran PT, Cappiello G. (2022). An alternative way to predict knowledge hiding: The lens of

References

1. Shabaninejad H, Alyari A, Abolghasem Gorji H. (2016). Relationship between transformational leadership and job performance in Farabi Hospital, Iran. *Journal of Health Administration*; 19(65): 22-30.
2. Ineza L, Bechtold K, Mwisongo A, Nolna SK, Linnander EL. (2022). Building leadership and management competencies of national immunization teams in 16 Gavi-eligible countries through the EPI leadership and management programme. *Vaccine*; 40(26): 3581-3587. doi: 10.1016/j.vaccine.2022.04.070
3. Graves LM, Sarkis J, Gold N. (2019). Employee proenvironmental behavior in Russia: The roles of top management commitment, managerial leadership, and employee motives. *Resources, Conservation and Recycling*; 140: 54-64. doi: 10.1016/j.resconrec.2018.09.007
4. Daniels E, Hondeghem A, Dochy F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational Research Review*; 27: 110-125. doi: 10.1016/j.edurev.2019.02.003
5. Liu W, Wei W, Choi TM, Yan X. (2022). Impacts of leadership on corporate social responsibility management in multi-tier supply chains. *European Journal of Operational Research*; 299(2): 483-496. doi: 10.1016/j.ejor.2021.06.042
6. Baghdarnia M, Rahimian H, AbbasPour A. (2020). Investigating and analyzing the current situation of transformational leadership in public universities. *Public Organizations Management*; 8(2): 67-82. doi: 10.30473/IPOM.2020.50882.3982

Designing a transformational leadership model at the technical and vocational. *Journal of Future Studies Management*; 31(1): 55-68.

21. Yamini Firouz M, Kalashi M, Hosseini SE, Taghizadeh M. (2016). Assessment of effective indicators on transformation-oriented management from the perspective of staff of sport & youth administration of Alborz province. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*; 3(10): 49-58.

22. Golparvar M, Vakili N, Ashja A. (2015). Structural model for transformational leadership components, job enrichment and organizational citizenship behavior. *Journal of Management and Development Process*; 27(1): 95-114.

23. Embry K. (2010). A subordinate description of the experience of working with a supervisor that is using transformational leadership: A qualitative study. Dissertation, Minneapolis of United States: Capella University.

24. Atkin PAD. (2002). Collective executive leadership: An exploration of this new leadership phenomenon and its relationship to organizational learning, performance and results. Thesis of Doctor of Education, United States. California: Pepperdine University.

transformational leadership. *Journal of Business Research*; 140: 76-84. doi: 10.1016/j.jbusres.2021.11.045

14. Afsar B, Shahjehan A, Imad Shah S, Wajid A. (2019). The mediating role of transformational leadership in the relationship between cultural intelligence and employee voice behavior: A case of hotel employees. *International Journal of Intercultural Relations*; 69: 66-75. doi: 10.1016/j.ijintrel.2019.01.001

15. Boamah SA, Laschinger HLS, Wong C, Clarke S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook*; 66(2): 180-189. doi: 10.1016/j.outlook.2017.10.004

16. Yang M, Luu TT, Qian DX. (2021). Linking transformational leadership to team service innovation in the hospitality industry: A team-level mediation and moderation investigation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*; 49: 558-569. doi: 10.1016/j.jhtm.2021.11.011

17. Carreiro H, Oliveira T. (2019). Impact of transformational leadership on the diffusion of innovation in firms: Application to mobile cloud computing. *Computers in Industry*; 107: 104-113. doi: 10.1016/j.compind.2019.02.006

18. Rathi N, Ahmed Soomro K, Rehman F. (2021). Transformational or transactional: leadership style preferences during the covid-19 outbreak. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*; 3(2): 451-473. doi: 10.52633/jemi.v3i2.87

19. Bagheri M, Hanifi F, Imani MT. (2021). Presenting a conceptual model of transformational leadership of primary school principals in Tehran. *Jundishapur Education Development Journal*; 12(Special Issue): 327-338. doi: 10.22118/edc.2021.280983.1765

20. Biglari M, Ghorbanizadeh V, Sharifzadeh F, Naghavi MA. (2020).