

پژوهش‌های مدیریت در ایران  
دوره ۲۳، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۸

## طراحی مدل رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه فنی و حرفه‌ای

وجه الله قربانی زاده<sup>۱\*</sup>، فتاح شریف‌زاده<sup>۲</sup>، میرعلی سیدنقوی<sup>۳</sup>، محسن بیگلری<sup>۴</sup>

\*دانشیار گروه مدیریت، رشته مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده

مسئول) ghorbanizadeh@atu.ac.ir

<sup>۲</sup>استاد گروه مدیریت، رشته مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

<sup>۳</sup>دانشیار گروه مدیریت، رشته مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

<sup>۴</sup>دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸ / ۳ / ۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷ / ۸ / ۱۶

### چکیده:

هدف این مقاله طراحی مدل رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه فنی و حرفه‌ای است. روش تحقیق مبتنی بر رویکرد کیفی، نظریه زمینه‌ای بوده و با استفاده از نمونه‌گیری گلوله‌برفی و ابزار مصاحبه با ۱۶ نفر از خبرگان دانشگاه فنی و حرفه‌ای مصاحبه عمیق صورت گرفته است. در تجزیه و تحلیل داده‌ها پس از کدگذاری باز، محوری و انتخابی تعداد ۱۶۰ مفهوم اولیه، ۲۹ مقوله فرعی و ۶ مقوله اصلی استخراج شده است. برآیند نهایی این مطالعه طراحی مدلی شش بُعدی بوده و ابعاد شش‌گانه آن در قالب مدل پارادایمی (شرایط علی، مقوله محوری، کنش/ واکنش، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ساز و پیامدها) طبقه‌بندی شده است. یافته‌های این مطالعه حکایت از اثربخشی رهبران تحول‌آفرین و ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی در دانشگاه فنی و حرفه‌ای دارد. در واقع، رهبران تحول‌آفرین در دانشگاه فنی و حرفه‌ای با توسل به راهبرد انطباق‌پذیری بر کارایی پیروان اثر می‌گذارند و تحولات سازمانی را مدیریت می‌کنند. بنابراین پیشنهاد می‌شود رهبران تحول‌آفرین دانشگاه فنی و حرفه‌ای، سرمایه اجتماعی سازمان را از طریق از سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد، فنون سازگاری با تغییرات و تحولات سازمانی، برگزاری کارگاه‌های آموزش عالی رفتار و منش سازمانی ارتقا بخشند. با اهمیت دادن به وجدان‌کاری، وظیفه‌شناسی، بهبود تعاملات افقی بین همکاران، اعتمادسازی، جلب مشارکت و همکاری کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، روحیه نقدپذیری را در بین خود و همکاران سازمان تقویت کنند و با قدرت دادن به نیروی انسانی توانمند، مشارکت‌دهی کارکنان در تصمیمات مهم سازمانی و در نهایت با استفاده از فنون توانمندسازی، کارکنان را به نوآوری در سازگاری با تغییرات ترغیب کنند.

واژگان کلیدی: رهبری، تحول‌آفرین، دانشگاه فنی و حرفه‌ای



## ۱- مقدمه

آنچه می‌تواند یک سازمان را به فرصت‌هایی تازه رهنمون نماید، پدیده‌ای جز نوآوری در تمام سطوح آن نمی‌باشد. سازمانی که توان ارائه افکار نو و به کارگیری مناسب آن را در خود داشته باشد، به هیچ وجه از تغییر و تحول رویگردان نیست، بلکه حتی می‌تواند به عنوان عاملی در جهت ایجاد تغییر در محیط خویش عمل کند. در زمانی که سازمانها به طور فزاینده به وسیله محیط رقابتی به چالش طلبیده می‌شوند، تمرکز بر رهبری اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. سیستمها می‌توانند برای ایجاد کارآیی عملیاتی طراحی شوند اما این رهبری است که سازمان را قادر به حفظ موقعیت غالب در صنعت خود می‌کند [۱]. رهبری موضوعی است که از دیرباز نظر پژوهشگران و عموم مردم را به خود جلب کرده است. شاید علت این موضوع، فرایند بسیار اسرارآمیز رهبری باشد که در زندگی همه افراد وجود دارد. در اکثر موارد دانشمندان علوم رفتاری کوشیده‌اند تا بدانند بر اساس چه ویژگی‌هایی، توانایی‌ها، رفتارها، منابع قدرت یا با تکیه بر چه جنبه‌هایی از موقعیت، توان رهبر در تأثیر بر پیروان و تحقق اهداف گروهی را می‌توان تعیین کرد [۲]. یکی از انواع سبک رهبری، رهبری تحول‌آفرین است که اساس و شالوده‌ای برای تغییرات بلندمدت سازمانی و همچنین رسیدن به اهداف بالاتر را فراهم می‌کند، در حقیقت بدون وجود مدیران و رهبران تحول‌آفرین پدید آوردن تحول در سازمان‌ها اگر ممکن نباشد به طور قطع مشکل خواهد بود [۳].

امروزه بخش زیادی از انرژی، هزینه و زمان در سازمان‌ها صرف جست‌وجوی شیوه و سبک رهبری متناسب با آرمان‌های این سازمان‌ها می‌شود. آنچه که یافتن پاسخ را بیش از گذشته دشوار می‌کند، ماهیت متغیر و در حال تحول مناسبات جهان بیرون از سازمان است. هنگامی که تحول به خصلتی ذاتی در مناسبات جهان بدل می‌شود، سازمان‌ها نیز در پاسخ به پویایی محیط خود، نیازمند سازوکارهای تحولی در تمام سطوح هستند که تنها از طریق رهبری تحول‌آفرین میسر است.

در چنین شرایطی، رهبری سازمان بیشترین و مهم‌ترین وظیفه را در قبال ایجاد زمینه‌های متناسب با وضعیت جهان بیرونی بر عهده دارد. استیو جابز زمانی گفته بود که رهبران را باید به عنوان "معماران آینده" و نیز "حافظان بصیرت" شناخت [۴]. مسئله اصلی در این بین، توسعه بصیرتی شایسته و درخور و تصمیم‌گیری درباره این است که چه چیزی نیازمند تحول است و چه چیزی می‌تواند و باید حفظ شود. بدین ترتیب، تحولات و دگرگونی‌ها به امری فراتر از تغییر صرف تبدیل می‌شوند. زیرا تحولات ایجاد شده بر قواعد عمیق‌تری اثر می‌گذارند، سیستم را ارزش‌گذاری می‌کنند و بدین‌گونه، به صورتی کلی‌نگر و جامع، زمینه‌ای

جهت دستیابی به فرصت‌های آینده می‌سازند. از اینجا بود که سازمان‌ها به نیاز خود به شیوه‌ای از رهبری مبتنی بر ایجاد تحولات در پاسخ به جهان بیرون، پی بردند. محققان متعددی با نظر به تأثیرات متنی و فرایندها و پویایی‌های درگیر با آن، به دنبال فهمی وسیع‌تر از کارایی رهبری تحول‌آفرین هستند. در این راستا نتایج تمام این تحقیقات هم نشان داده است که رهبران تحول‌آفرین می‌بایست به تمرین نقش‌های چندگانه‌ای همچون مربی یا معلم، شخصی در ارتباط با پیروان، نماینده و رشد دهنده دیگران، افزایش دهنده انسجام گروهی، تسهیلگر رفتارهای شراکتی و تعاونی، اثرگذار مستقیم یا غیرمستقیم، الهام‌بخش دیگران، القاکننده حس تعهد، آگاه از روند توسعه، ترویج‌کننده تغییرات مثبت، فراهم آورنده شرایط توانمندسازی، پرسشگر در باب فرضیات در جهت بازناندیشی مشکلات، الگو، و برانگیزاننده نوآوری و خلاقیت پردازند [۴].

## ۲- مبانی نظری پژوهش

رهبری یکی از پدیده‌های اجتماعی است که بحث و بررسی زیادی در خصوص آن انجام شده است. رهبری فعالیتی جهانی است که برای عملکرد اجتماعی و سازمانی اثربخش، لازم و ضروری است. ظهور رویکردهای جدید رهبری در سال ۱۹۸۰ نوعی تغییر پارادایمی را از روش‌های تعاملی نظیر مدل‌های اقتضائی و وضعیتی فیدلر، وروم و یتون و یوک به مدل‌های تجسمی، کاریزماتیک و تحول‌زا نشان می‌دهد.

مفهوم رهبری توجه زیادی را از در دهه‌های اخیر به خود جلب کرده است. در سال‌های اخیر، تمرکز رهبری از حالت سنتی یا الگوهای سنتی به سمت نسل جدیدی از نظریه‌های رهبری، با تأکید بر رهبری تحول‌آفرین سوق پیدا کرده است؛ که با عناوینی همچون رهبری کاریزماتیک، رهبری چشم‌اندازگرا<sup>۱</sup>، یا رهبری نوین شناخته می‌شوند. محققان بعد از ارائه نظریه رهبری تحول‌آفرین از سوی بس [۵]؛ بر مطالعه تأثیر رهبری سنتی و تحول‌آفرین بر عملکرد فردی، رضایت و اثربخشی متمرکز شدند [۶]. چالش و مسئله‌ای که منجر به انجام این تحقیق شد؛ آن است که شاخص بهره‌وری و عملکرد سازمان‌های دولتی در ایران، در مقایسه با کشورهای منطقه و نیز شرق آسیا بسیار پایین است و شدت افزایش جمعیت نیز مشکل فوق را مضاعف کرده است و در حال حاضر ضعف عملکرد و بهره‌وری از ویژگی‌های عمده سازمان‌های کشور ما محسوب می‌شود [۶]. مفهوم رهبری تحول‌آفرین، برای نخستین بار توسط برنز مطرح شد [۷]. محققان در ابتدا، نظریه رهبری تحول‌آفرین را به عنوان مسیری برای حرکت به فراسوی نظریه رهبری سنتی، پیشنهاد و مطرح کردند. این

<sup>۱</sup> Visionary



نظریه در قالب رفتار رهبرگونه؛ شایستگی‌ها، آگاهی‌ها و فردیت پیروان را توسعه می‌بخشد و از همین رو، موجبات رشد رهبر و سازمان را فراهم می‌آورد. محققان مختلف در مورد تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد بلندمدت سازمانی، مباحث مختلفی داشته‌اند. نقش رهبر تحول‌آفرین، تغییر در فرهنگ کار است. مطالعات اخیر نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین و اخلاق‌گرا، ابزاری قوی برای مدیریت، برای مواجهه با چالش‌هایی در محل کار محسوب می‌شود و به نظر می‌رسد که توسعه جو اخلاقی از طریق تلاش مستمر در محل کار به عنوان روش مؤثر، مانعی برای موقعیت‌های مناقشه‌آمیز و قلدری در محل کار به شمار می‌آید [۸].

برنز در تحقیقاتش در باب رهبری سیاسی به چنین زاویه دیدی اهمیت می‌دهد و ارتباط آن با مفهوم رهبری و پیروی را شرح می‌دهد. او رهبری را فرایندی می‌داند که از طریق آن "رهبران پیروان خود را به عمل کردن در راستای اهدافی مشخص که بیانگر ارزش‌ها، انگیزه‌ها، خواست‌ها، آرمان‌ها و انتظارات رهبران و پیروان است، تحریک و تهییج می‌کنند" [۸]. او بر چشم‌انداز تعاملی در رابطه رهبر و پیرو تأکید می‌کند. در نتیجه، رهبران و پیروان بر اساس تفاوت در انگیزه، قدرت و مهارتشان، مشخص می‌شوند و در راستای هدفی مشترک، در حال تعامل و تلاش هستند.

اساساً رهبری تحول‌آفرین به نوعی رهبری اطلاق می‌شود که در آن رهبران دارای موهبت الهی هستند و برای پیروان خود انگیزش معنوی و توجه ویژه فراهم و با نفوذ بر قلبشان آن‌ها را هدایت می‌کنند و رهبران تحول‌آفرین یک چشم‌انداز سازمانی پویا خلق می‌کنند که اغلب دگرگونی در ارزش‌های فرهنگی برای انعکاس نوآوری بیشتر را ضروری می‌سازد. رهبری تحول‌آفرین همچنین به دنبال برقراری رابطه بین علایق فردی و جمعی است تا به زیردستان اجازه کار کردن برای اهداف متعالی را بدهد. رهبری تحول‌آفرین قادر به متعهد کردن پیروان خود با توجه به توانایی‌شان در تغییر اهداف و اعتقادات پیروان هستند. آن‌ها ارزش‌ها و نگرش‌های جاری در سازمان را ایستا نمی‌دانند بلکه در جست‌وجوی تغییر و تحول در راستای اهداف و مأموریت سازمان و متناسب با شرایط محیطی هستند [۹].

رهبران تحول‌آفرین تسهیل‌گر ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی پیروان می‌باشند. رهبران تحول‌گرا توانایی مشخص کردن چشم‌انداز(بعدی از انطباق‌پذیری) آینده را دارند. آن‌ها اسطوره‌سازانی هستند که تصورات کارکنان را تسخیر می‌کنند. ارائه چشم‌انداز روشن از آینده، آن‌ها را با هم متحد می‌سازد. رهبران تحول‌گرا دیگران را در فرآیند تغییر (بعدی از انطباق‌پذیری سازمانی) درگیر می‌نمایند. آن‌ها برای دستیابی به اهداف حمایت‌های لازم را

فراهم می‌کنند. این پدیده الهام‌بخش تغییر در ارزش‌های اساسی، باورها و نگرش‌های پیروان است به طوری که آن‌ها تمایل به انجام کارهایی فراتر از حداقل‌های مشخص شده در سازمان دارند [۱۰].

طبق دیدگاه الکنیس و کلر رهبران تحول‌آفرین، نوآوری درون سازمان را با استفاده از انگیزش الهام‌بخش و ترغیب ذهنی تسهیل می‌کنند. مفهوم نوآوری توجه تعداد زیادی از محققان را به خود جلب کرده است. مفهوم نوآوری برای اولین بار توسط شومپیتر در سال ۱۹۳۴ به رسمیت شناخته شده است و به عنوان فرآیند ایجاد نام تجاری، محصولات، خدمات و فرآیندهای جدید تعریف شده است. از آن به بعد دانشمندان مختلف به تشریح متفاوتی از این مفهوم برای بقای طولانی مدت سازمان‌ها پرداخته‌اند و نوآوری را به عنوان عامل بسیار مهمی در سازمان‌ها در نظر گرفته‌اند. امروزه نوآوری به طور فزاینده‌ای به عنوان یکی از عوامل اصلی موفقیت دراز مدت شرکت در بازارهای رقابتی محسوب می‌شود. دلیل این امر آن است که شرکت‌ها با ظرفیت ایجاد نوآوری قادر خواهند بود؛ سریع‌تر و بهتر از شرکت‌های غیرنوآور به چالش‌های محیطی پاسخ دهند. در واقع، در دنیای امروزی، توان سازگاری و اداره کردن تغییرات، عنصر اصلی موفقیت و بقای هر سازمان است و کسب این توانایی‌ها، خود مستلزم توجه سازمان به خلاقیت و نوآوری افراد است.

رهبران تحول‌آفرین نیازها و انگیزه‌های پیروان را بالا می‌برند و با توانمندسازی کارکنان و تجلیل از پیشرفت‌ها، پیروان را به رهبر تبدیل می‌کنند و از این طریق، فرصت‌های جدید را برای سازمان فراهم می‌کنند [۱۱].

بنابراین، توانمندسازی یکی از سازوکارهای مورد استفاده برای ارتقای توسعه کارکنان در برنامه بلندمدت یک سازمان است. رهبران تحول‌آفرین تسهیلگر ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی پیروان می‌باشند. همچنین، رهبران تحول‌آفرین، کاریزماتیک و الهام‌بخش، وضعیت موجود در سازمان شان را با نمایش رفتارهای مناسب در مرحله‌ی مناسب از روند تحول نمایش می‌گذارند. وقتی که این نکته را تشخیص دهند که روش‌های قدیمی دیگر کار ساز نیست. چنین رهبرانی ممکن است وظیفه خلق چشم‌انداز مناسب از آینده را بر عهده بگیرند. چشم‌انداز خوب، هم تمرکز انگیزشی و هم تمرکز راهبردی ایجاد می‌کند. چنین رهبرانی بیان روشی از اهداف سازمان ارائه می‌کنند و در حین حال، منبع الهام‌بخش و تعهد هستند. مطابق با دیدگاه فورد و فورد<sup>۱</sup> (۱۹۹۴)، رهبران تحول‌آفرین با ارائه چشم‌اندازی که برای پیروان جذاب است؛ به جای ایجاد نارضایتی از وضع موجود، تغییر ایجاد می‌کنند [۱۲].

<sup>۱</sup> Ford and Ford



لازم به یادآوری است که اگرچه تئوری رهبری تحول‌آفرین برای تمام سازمان‌ها و گروه‌های مختلف با فعالیت‌های متفاوت کارایی دارد، اما به دلیل خصلت روش‌شناسی کیفی که تنها راه دستیابی به پاسخ سؤالات این تحقیق و توضیح و تبیین عملکرد جعبه سیاه است؛ سازمان‌های دانش‌بنیان به طور عام و دانشگاه فنی‌وحرفه‌ای تهران به طور خاص به عنوان نمونه مورد مطالعه برگزیده شده است. دلیل این انتخاب، علاوه بر تجربه محقق از رهبری در این سازمان، به اهمیت تغییر و تحولات در سازمان‌های دانش‌بنیان و لزوم بازشناسی مدلی برای کارکردهای رهبری تحول‌آفرین، مربوط می‌شود. زیرا سازمان‌های دانش‌بنیان همانقدر که تحت تأثیر تغییرات سیاسی، اجتماعی و اقتصادی بزرگ هستند، خود نیز نقشی کلیدی در این فرآیند دارند.

باتوجه به اینکه رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه فنی‌حرفه‌ای که در این پژوهش مد نظر است، ترکیبی از مدل‌های رهبری تحول‌آفرین می‌باشد در نتیجه ضروری است که فرایند بررسی از دستر مدیران دانشگاه فنی‌وحرفه‌ای و بازخورد آن در سطح دانشگاه صورت گیرد، لذا هدف اصلی این پژوهش طراحی مدل رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه فنی و حرفه است.

### ۳- پیشینه تجربی پژوهش

در باب موضوع رهبری تحول‌آفرین و نقش آن در سازمان‌های دانش‌بنیان تحقیقاتی به زبان فارسی و خارجی صورت پذیرفته که به برخی از آنها اشاره می‌شود:

- نتایج پژوهش راوند و همکاران با موضوع ارتباط رهبری تحول‌آفرین و نوآوری فرآیند و خدمت در بیمارستان آموزشی منتخب دانشگاه علوم پزشکی تهران نشان داد که بین تمامی مولفه‌های رهبری تحول‌آفرین (نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی و انگیزش الهام‌بخش) با نوآوری فرآیند و خدمت ارتباط معنی‌دار و مثبت وجود دارد. نتایج حاصل از رگرسیون حاکی از آن بود که مدل به کار گرفته شده ارتباط معنی‌دار رهبری تحول‌آفرین و نوآوری فرآیند و خدمت را تأیید می‌کند [۱۳].
- نتایج پژوهش میرکمالی و همکاران با عنوان بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین با یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: شرکت ساپیا) نشان داد که بین مولفه‌های رهبری تحول‌آفرین و یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در نهایت نفوذ آرمانی به عنوان یکی از ابعاد رهبری تحولی، مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده یادگیری سازمانی محسوب می‌شود [۱۴].

- نتایج پژوهش پور انجنار و همکاران نشان داد که سبک رهبری تحول‌آفرین با خلاقیت و همچنین ابعاد کارآفرینی سازمانی دارای رابطه معنی‌می‌باشد [۱۵].
- نتایج پژوهش صادقی و همکاران با موضوع رابطه سبک رهبری سرپرستان با پیامدهای رهبری نشان داد که مولفه‌های انگیزش الهامی، نفوذ آرمانی، ملاحظه فردی و رهبری عدم مداخله با اثربخشی رهبری رابطه معنی‌داری داشتند و مولفه‌های ملاحظه فردی، نفوذ آرمانی، مدیریت بر مبنای استثناهای فعال و مدیریت بر مبنای استثنای غیرفعال با رضایت شغلی رابطه معنی‌دار داشتند [۱۶].
- نتایج پژوهش تاب و همکاران با موضوع تحلیل روابط بین رهبری تحول‌آفرین، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و اعتماد سازمانی در دو بیمارستان ترکیه نشان داد که بعد تشریح چشم‌انداز رهبری تحول‌آفرین و بعد رضایت شغلی (پاداش و نظارت) و دو بعد تعهد سازمانی (تعهد عاطفی و هنجاری تأثیر معنی‌داری بر اعتماد سازمانی دارند [۱۷].
- نتایج پژوهش گومو سلوقلو و لیزو با موضوع رهبری تحول‌آفرین، خلاقیت و نوآوری سازمانی نشان داد که رهبری تحول‌آفرین با خلاقیت فردی و سازمانی و نوآوری سازمانی ارتباط معنی‌داری دارد. همچنین، رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت کارکنان از طریق توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر دارد [۱۸].
- نتایج پژوهش کومار و همکاران<sup>۱</sup> با عنوان رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی روان‌شناختی: تأثیر مداخله‌گرایانه فرهنگ سازمانی در صنعت خرده‌فروشی هند نشان داد که رهبری تحول‌آفرین با فرهنگ سازمانی رابطه مثبت دارد. همچنین، فرهنگ سازمانی به صورت جزئی روابط بین رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی روان‌شناختی را تعدیل می‌کند [۱۹].
- نتایج پژوهش چو و همکاران با موضوع رهبری تحول‌آفرین، توانمندسازی و رضایت شغلی: نقش میانجی توانمندسازی کارکنان و پرستاران بیمارستان خصوصی و عمومی مالزی نشان داد که توانمندسازی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رضایت شغلی پرستاران را تعدیل می‌کند. توانمندسازی نه تنها برای تقویت رضایت شغلی ضروری است بلکه این سازه روابط بین رهبری تحول‌آفرین و رضایت شغلی پرستاران را تعدیل می‌کند [۲۰].

---

<sup>۱</sup> Kumar et al



- نتایج پژوهش چی ه‌سیو و چی چانگ با موضوع نقش یادگیری سازمانی در رهبری تحول‌آفرین و نوآوری سازمانی نشان داد که بین رهبری تحول‌آفرین و یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی رابطه معنادار وجود دارد [۲۱].

#### ۴- روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر پارادایمی، مبتنی بر پارادایم تفسیرگرایی-برساخت‌گرایی اجتماعی است. روش‌شناسی منتخب در این پژوهش، کیفی است. روشی که توانایی پاسخگویی به سؤالات موردنظر در این پژوهش را داشته باشد و بتواند درک و تصور مدیران را از تحول‌آفرین بودن خود در ابعاد مختلف، شرایط، معانی ذهنی کنشگران و پیامدها و تبعات این مسئله را مورد بررسی قرار دهد، روش «نظریه زمینه‌ای» است. با توجه به اینکه این پژوهش از نوع توصیفی-اکتشافی است لذا برای جمع‌آوری اطلاعات از ابزار مصاحبه استفاده شده است. مشارکت‌کنندگان این پژوهش خبرگان و مدیران دانشگاه‌های فنی‌و حرفه‌ای استان تهران بوده‌اند. در این راستا، با توجه به هدف پژوهش، از روش نمونه‌گیری گلوله برفی یا زنجیره‌ای<sup>۱</sup> برای مصاحبه استفاده شده است. با توجه به توضیحات فوق، به منظور غنای تحقیق، تلاش شد تا با افرادی که شخصاً موضوع تحقیق را تجربه کرده‌اند و از دانش و تجربه تحول‌آفرینی برخوردار بوده‌اند مصاحبه صورت گیرد. در مجموع پس از انجام ۱۶ مصاحبه با خبرگان، اشباع نظری حاصل شد و مصاحبه‌ها پایان یافت. تجزیه و تحلیل داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد و در نهایت مدل پارادایمی به دست آمد. برای اعتباریابی یافته‌های تحقیق از معیار اعتمادپذیری استفاده شد؛ گوبا و لینکلن<sup>۲</sup> به جای استفاده از واژگان اعتبار و روایی کمی از معیار «اعتمادپذیری یا قابلیت اعتماد»، برای ارجاع به ارزیابی کیفیت نتایج کیفی استفاده می‌کنند. قابلیت اعتماد، به بیانی ساده، میزانی است که در آن می‌توان به یافته‌های یک تحقیق کیفی متکی بود و به نتایج آنها اعتماد کرد [۲۲].

#### ۵- یافته‌های تحقیق

در نتیجه کدگذاری متون مصاحبه‌های انجام شده، تعداد ۱۶۰ مفهوم اولیه استخراج شدند، فرایند شناسایی مفاهیم، به صورت رفت و برگشتی بود، به این معنا که ابتدا با بررسی ادبیات موضوع، محورهای اولیه و کلی استخراج شدند. سپس با انجام مصاحبه‌ها و مطرح

<sup>۱</sup> Snowball or chain sampling

<sup>۲</sup> Guba & Lincoln,



شدن مفاهیم جدید و جزئی‌تر، بار دیگر به ادبیات مراجعه شد تا معادل بحث‌های مطرح شده در مصاحبه‌ها، در ادبیات نیز جست‌وجو شود.

گام بعدی پس از کدگذاری متون، تحلیل، ترکیب و تلفیق کدها در قالب مؤلفه‌ها بود. در این گام کدهای شناسایی شده براساس میزان تشابه مفهومی، دسته‌بندی و ترکیب شدند و ۵ مقوله اصلی، ۲۹ مقوله فرعی (شاخص) و ۵ بُعد، برای طراحی مدل، استخراج گردیدند. در واقع در رویکرد کدگذاری، مفاهیم شناسایی شده براساس شهود و درک پژوهشگران موضوع مورد بررسی و باتوجه به وجه اشتراک مفاهیم، در قالب مقوله‌ها (یا برحسب نیاز در قالب مقوله‌های فرعی و سپس مقوله‌های اصلی) دسته‌بندی شدند.

در ادامه این پژوهش، پس از تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به روش کدگذاری سه گانه (باز، محوری و انتخابی)، متغیرهای استخراج شده از مصاحبه‌ها و نتایج حاصل، به ۷ نفر از صاحب‌نظران مدیران (۴ نفر از اشخاصی که قبلاً با آنها مصاحبه شده بود و ۳ نفر از صاحب‌نظرانی که قبلاً در مصاحبه شرکت نداشتند) ارائه و مورد پالایش قرار گرفتند. جداول ۱ تا ۳ به عنوان قسمتی از خروجی نظریه زمینه‌ای صرفاً بخشی از زیرمقوله‌های محوری و مفاهیم تشکیل دهنده آن را نشان می‌دهد و به علت محدودیت مقاله امکان انعکاس و توضیح سایر مقوله‌ها وجود ندارد.

جدول ۱. مقوله ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی و مفاهیم مرتبط با آن

مقوله محوری	خرده مقولات	مفاهیم	فراوانی مفاهیم
	شفاف سازی چشم‌انداز سازمان	روشن کردن تغییرات مثبت و منفی، روش کردن چشم‌انداز تغییرات برای خود، توضیح تغییراتی که چشم‌انداز روشنی برای سازمان دارد، هدایت مجموعه به سمتی که نشاط را به اعضای سازمان اضافه کند،	۴



۶	تغییر دادن افراد در برخی از پست‌ها و دادن پست‌های دیگر به آنان، تغییر چرخشی نیروها، فراهم کردن زمینه‌ی تغییر قبل از تغییر به عنوان هنر مدیریت، ایجاد زمینه‌های تغییر سیستم تغذیه، ایجاد زمینه‌های تغییر در بین کارکنان، مهم بودن ایجاد تغییر در هر زمینه	اقدامات تحول‌آفرین	ظرفیت انطباق پذیری سازمانی
۴	مطرح کردن صلاح و منافع دانشکده برای حل مخالفت‌ها در برابر برنامه‌های دانشکده، تاکید بر اهمیت و منافع جمعی مأموریت سازمان برای کارکنان، قبول‌آدن به کارکنان که منفعت شخصی به اهداف سازمانی آسیب می‌رساند، خاتمه دادن به فرآیند استفاده‌ی شخصی کارکنان از امکانات سازمان، تاکید بر منفعت استان و مرکز در انجام دقیق کارها	تاکید بر منافع جمعی سازمان	
۱۳	برگزاری دوره برای ارتقای کارکنان، شرکت در کنفرانس‌های علمی، مترقی کردن نیروی خود، فرستادن کارکنان به دوره‌های آموزشی، تلاش برای پیشرفت کارکنان، آموزش دادن کارکنان، یادگیری سریع نرم‌افزارها از سوی کارکنان، دعوت از اساتید و کارآفرینان باتجربه برای سخنرانی، دعوت از کارآفرینان برای سخنرانی موقع ناامیدی کارکنان، برگزاری جلسه‌ی سخنرانی با عنوان کارآفرینی، فرستادن کارکنان به دوره جهت یادگیری تغییرات، فرستادن مدرسان به سایر استان‌ها برای حضور در دوره‌های آموزشی، فرستادن کارکنان به دوره جهت یادگیری تغییرات	حمایت از یادگیری سازمانی	

### جدول ۲. مقوله سرمایه اجتماعی سازمانی و مفاهیم مرتبط با آن

مقوله محوری	خرده مقولات	مفاهیم	فراوانی مفاهیم
	مشارکت و همکاری سازمانی	اتخاذ تصمیم مشارکتی، تصمیم مشارکتی در جذب کردن نیرو، گرفتن مشارکت از همه‌ی همکارها، نظرخواهی از کارکنان، انجام کارها به صورت مشارکتی، مشارکت دهی دانشجویان در کارهای اداری از طریق کار دانشجویی، تصمیم‌گیری بر اساس نظر کارکنان، مشورتی کردن اداره جهت تصمیم‌گیری دقیق، طرح دیدگاه‌ها و ایده‌ها در جلسه، حل مسائل با همکاری همدیگر، کمک گرفتن از همکاری سایر	۹

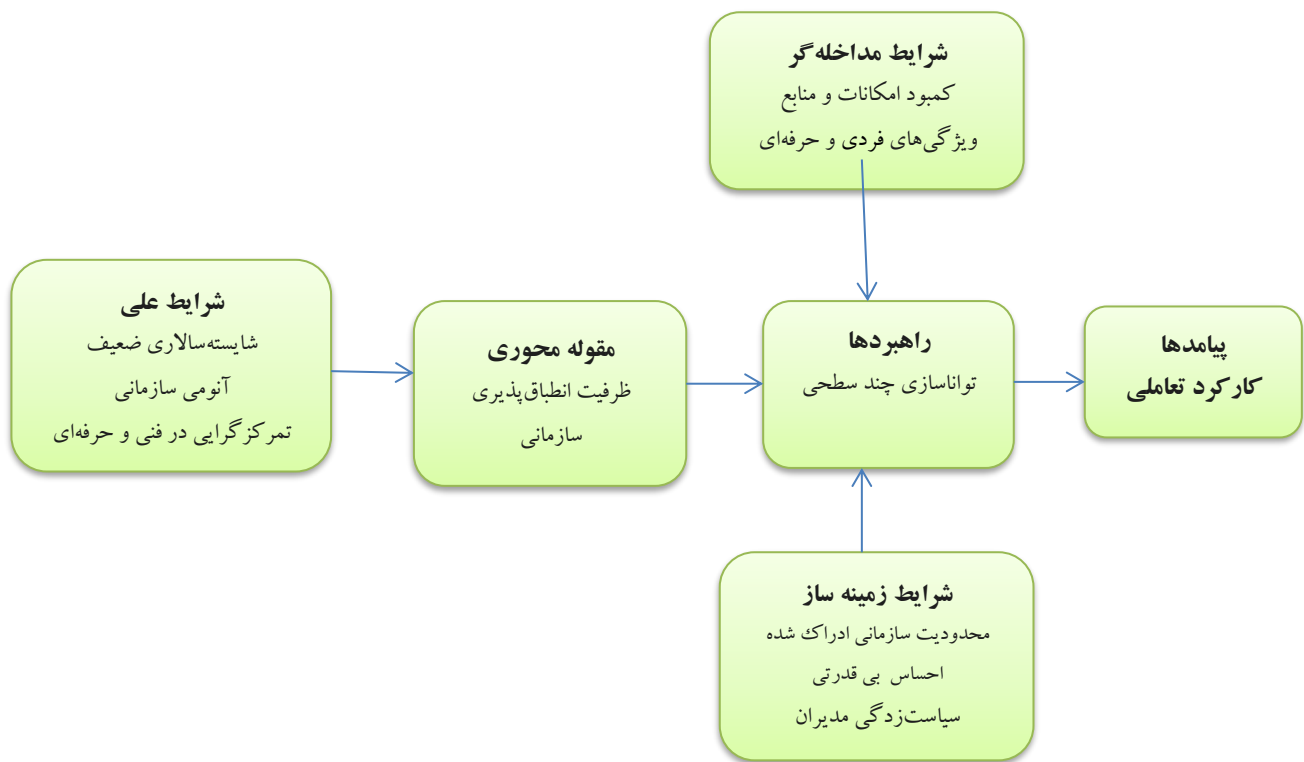
	قسمت‌ها جهت انجام کار، کمک به کارکنان جهت تسریع در کارها، همکاری با کارکنان، انجام کارهای عقب افتاده با همکاری همکاران، کمک کارکنان به کار مدیر، ایجاد فضای همکاری خوب بین همکاران		سرمایه اجتماعی سازمانی
۱۰	برقرار تعامل با پرسنل، تعامل حضوری روزانه با همکاران، روابط انسانی با کارکنان، تلاش در جهت تعامل و ارتباط بیشتر با همکاران، مهم بودن گفتگو، صحبت با مسئولان قسمت‌های مختلف موقع بروز ناهماهنگی‌ها، حل مسائل از طریق روابط شخصی.	روابط شبکه‌ای	
۵	صداقت در رفتار با کارکنان به مثابه کلید موفقیت مدیر، صداقت لازمه‌ی همراهی پرسنل با مدیران، برخورد صادقانه با کارکنان، گفتگوی صادقانه با همکاران، ایمان داشتن به کارکنان، توانایی در میان گذاشتن راه حل‌ها برای حل مشکل، احساس راحتی در بین کارکنان، توانایی بیان و ابراز مشکل از سوی کارکنان، ایجاد جویی برای بیان مشکلات.	اعتماد سازی	

### جدول ۳. مقوله کم و کیف شبکه روابط سازمانی و مفاهیم مرتبط با آن

مقوله محوری	خرده مقولات	مفاهیم	فراوانی مفاهیم
کم و کیف شبکه روابط سازمانی	تعاملات سازمانی افقی	روابط مستقیم با همکاران، تعامل خوب با همکاران، روابط دوستانه و نه خشک و اداری با کارکنان، تاکید بر روابط انسانی در کنار اجرای قانون، کمک به ایجاد روابط حسنه در سیستم، بسته نبودن در دفتر به روی هیچ کس، ترجیح روابط انسانی بر روابط اداری، حفظ رابطه‌ی عاطفی با کارکنان	۸
	تعاملات سازمانی سلسله مراتبی	برگزاری جلسه‌ی شورای معاونین در فصل امتحانات و ثبت نام، داشتن جلسه‌ی ماهیانه با همکاران، برگزاری جلسه با همکاران جهت طرح پیشنهادات و انتقادات، تشکیل شورای آموزشی موقع پیش آمدن مشکل، برگزاری جلسه با کارکنان، رسیدگی به تخلفات کارکنان از طریق قانونی و اداری، برخورد با کارکنان بر اساس جایگاه شغلی شان، برخورد شخصی در موقع احساس خطر، مشخص کردن روابط خود با کارکنان.	۹

### ۶- مدل نهایی پژوهش

پس از جمع‌آوری آرای خبرگان، شاخص‌ها بر اساس نتایج حاصل از کدگذاری باز، محوری و انتخابی استخراج شدند. در نهایت مدل پژوهش با تعداد ۱۶۰ مفهوم اولیه، ۲۹ مقوله فرعی و ۶ مقوله اصلی استخراج شدند. برآیند نهایی این مطالعه طراحی مدلی است که ابعاد شش‌گانه آن در شکل ۱ دیده می‌شود.



شکل ۱: مدل پارادایمی کارکردهای رهبری تحول‌آفرین

### ۷- تشریح مدل پژوهش

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که تمرکزگرایی در دانشگاه فنی و حرفه‌ای، فقدان شایسته‌سالاری و نهایتاً آنومی سازمانی ظرفیت انطباق‌پذیری رهبران تحول‌آفرین را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به این معنی که با کاهش شایسته‌سالاری و افزایش تمرکزگرایی و آنومی سازمانی انطباق رهبران تحول‌آفرین با تغییرات و تحولات سازمانی کاهش می‌یابد. از طرف



دیگر مشارکت‌کنندگان معتقدند که کمبود امکانات و منابع مالی و انسانی نیز در ایجاد تغییر و تحول سازمانی مداخله و چالش ایجاد می‌نماید. طبق یافته‌های مصاحبه زمینه‌هایی که باعث کاهش ظرفیت انطباق‌پذیری رهبران تحول‌آفرین می‌شود، محدودیت سازمانی، سیاست‌زدگی مدیران و احساس بی‌قدرتی می‌باشد. به طوری که مدیران در طول مصاحبه از نداشتن اختیارات کافی جهت ایجاد تغییرات و سیاسی‌کاری برخی از مدیران و عدم استفاده کافی از ایده‌ها و پیشنهادهای آنان ناراضی بودند و تصریح کرده‌اند که اینها زمینه‌ساز کاهش ظرفیت انطباق‌پذیری رهبران تحول‌آفرین می‌باشد. توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی در بین رهبران تضمین‌کننده عملکرد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، سرمایه اجتماعی سازمانی، تعالی رفتار سازمانی، ساختار سازمانی، تخصص‌گرایی، انعطاف‌پذیری سازمانی و به تحقق مدیریت عامل بنیان کمک می‌کند. همچنین بسط و توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری باعث افزایش آگاهی پیروان، ترغیب ذهنی و الگو شدن مدیران برای پیروان می‌شود. در مجموع مشارکت‌کنندگان تصریح کرده‌اند که تقویت و بهبود یادگیری اثربخش، ارتقای کیفیت خدمات سازمانی، توانمندسازی کارکنان، تقویت رفتار شهروندی سازمانی، استفاده از سیستم پاداش و سرمایه‌گذاری در رفتار سازمانی تحول‌آفرین می‌تواند راهکاری مفید و کارآمد در توسعه کارکردهای رهبران تحول‌آفرین باشد. در واقع سرمایه‌گذاری در این امور، سرمایه‌گذاری در کارایی پیروان و تحول سازمانی است. همچنین طبق یافته‌های تحقیق زمینه‌هایی که باعث افزایش سرمایه اجتماعی سازمانی رهبران تحول‌آفرین می‌شود عبارتند از مشارکت و همکاری سازمانی و روابط شبکه‌ای و اعتمادسازی. به طوری که مشارکت‌کنندگان معتقدند که اتخاذ تصمیم مشارکتی در اکثر زمینه‌ها با مشارکت کلیه همکاران، مشارکت‌دهی دانشجویان در کارهای اداری از طریق کار دانشجویی، مشورتی کردن اداره جهت تصمیم‌گیری دقیق، نظرخواهی از کارکنان، و اعتقاد مدیران به حل مسائل با همکاری همدیگر، کمک گرفتن از همکاری سایر قسمت‌ها برای انجام کار و ایجاد فضای همکاری خوب بین همکاران مفید است. همچنین اعتقاد داشتند که تعامل حضوری روزانه با همکاران و روابط انسانی با کارکنان، تلاش در جهت تعامل و ارتباط بیشتر با همکاران، مهم بودن گفتگو می‌تواند از ویژگیهای مدیران تحول‌آفرین باشد که راهکاری مناسب جهت پیشبرد امور و پیشرفت سازمان می‌باشد و در نهایت صداقت در رفتار با کارکنان، برخورد صادقانه با کارکنان، گفت‌وگوی صادقانه با همکاران و ایمان داشتن به کارکنان باعث ایجاد رضایتمندی و اعتماد در بین کارکنان و سیستم می‌گردد و این موارد به عنوان سرمایه اجتماعی سازمانی نقشی ارزنده در موفقیت و دلگرمی و پیشرفت سازمانی دارند و مانعی در مقابل فرسودگی شغلی می‌باشند. همچنین

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که در دانشگاه فنی و حرفه‌ای، تعاملات سازمانی افقی و تعاملات سازمانی سلسله‌مراتبی و فقدان آنها کم و کیف شبکه روابط سازمانی و مفاهیم مرتبط با آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به این معنی که با کاهش تعاملات و روابط مستقیم با همکاران، تعامل خوب با همکاران، ایجاد روابط حسنه در سیستم، می‌تواند زمینه کاهش رابطه عاطفی و سازنده و زمینه رابطه مخرب و آسیب‌زا را در سازمان و بین کارکنان ایجاد نماید. همچنین مدیران تحول‌آفرین به برگزاری جلسات ماهیانه با همکاران به منظور طرح پیشنهادهای و انتقادات، تشکیل شورای آموزشی موقع پیش آمدن مشکل، برگزاری جلسه با کارکنان، رسیدگی به تخلفات کارکنان از طریق قانونی و اداری، برخورد با کارکنان بر اساس جایگاه شغلی‌شان، برخورد شخصی در موقع احساس خطر، مشخص کردن روابط خود با کارکنان اعتقاد دارند.

#### ۸- بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر طراحی مدل رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه فنی و حرفه‌ای بود که طی آن هسته مرکزی پژوهش بر اساس خرده مقوله‌های شفاف‌سای چشم‌انداز سازمان، اقدامات تحول‌آفرین، تأکید بر منافع جمعی سازمان، حمایت از یادگیری سازمانی شکل گرفته است. این سازه به پرسش‌های زمینه‌ای، فرآیندی و پیامدی پژوهش پاسخ می‌دهد. یافته‌ها حاکی از آن است که کارکرد اصلی رهبران تحول‌آفرین، ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی است. مفهوم یاد شده به معنی توانایی سازمان در پاسخ‌دهی به تغییرات و تحولات محیطی است. در واقع، رهبران تحول‌آفرین در دانشگاه فنی و حرفه شهر تهران با توسل به استراتژی انطباق‌پذیری بر کارایی پیروان اثر می‌گذارند و تحولات سازمانی را مدیریت می‌نمایند. طبق دیدگاه اندیشمندان ظرفیت انطباق‌پذیری سازمان شامل مفاهیمی چون تفکر سیستمی، نوآوری، تمرکز بیرونی، یادگیری سازمانی، مشتری‌مداری و ایجاد تغییر است. یافته‌های این پژوهش مبنی بر حمایت رهبران تحول‌آفرین از یادگیری سازمانی و خلق چشم‌انداز و اقدامات تحول‌آفرین با محتوای تئوری‌ها و تحقیقات پیشین یاد شده هم‌سو و منطبق است.

بر اساس مدل پارادایمی تحقیق حاضر می‌توان تصریح کرد که شایسته‌سالاری ضعیف، آنومی سازمانی، تمرکزگرایی در فنی و حرفه‌ای، از شرایط علی تأثیرگذار بر ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی رهبری تحول‌آفرین می‌باشد. در واقع می‌توان گفت سازه‌های فوق به مثابه چالش‌های رهبری تحول‌آفرین می‌باشند. چون بی‌توجهی به تخصص در مدیریت، زد و بند سیاسی در انتخاب مدیران، نبود قوانین مناسب جهت استفاده مدیران، اسمی بودن



درس فنی و حرفه‌ای، سازگاری نداشتن برخی از آیین‌نامه‌ها با اعتقادات مدیر، متمرکز شدن تمام اختیارات در خود سازمان، عدم واگذاری کامل کارها به معاونت‌ها، عدم مداخله مدیران میانی در تحول، عدم پاسخ‌گویی به پیشنهادهای و نظرات ارائه شده از سوی مدیران در جلسات، احساس عدم استفاده از فکر مدیران میانی و... ظرفیت انطباق‌پذیری رهبران تحول‌آفرین را با چالش جدی مواجه می‌سازد. همچنین، طبق یافته‌های حاصل از تحقیق، سازه کمبود امکانات و منابع در دانشگاه فنی و حرفه‌ای بیشترین مداخله را در رفتارهای انطباقی رهبران تحول‌آفرین ایجاد می‌کند. به طوری که کمبود نیروی انسانی، کمبود بودجه و تجهیزات آموزشی باعث می‌شود مدیران تحول‌آفرین به نحو احسن و روزآمد با تغییرات و تحولات سازمانی سازگار شوند و بر کارایی پیروان تأثیر بگذارند.

همچنین یافته‌ها نشان داد که محدودیت سازمانی ادارک شده زمینه‌ساز ظرفیت انطباق‌پذیری پایین رهبران تحول‌آفرین می‌باشد. مصاحبه شونده‌گان معتقدند که رهبران تحول‌آفرین در ایجاد تغییرات مورد نیاز سازمان، در تغییر نیروها و غیره محدودیت دارند و این محدودیت‌ها رفتارهای تحول‌آفرین آنان را متأثر می‌سازد. همچنین، آنان تصریح کرده‌اند؛ وقتی که از ایده‌های مدیران در سازمان محل کار به نحو احسن استفاده نمی‌شود، احساس بی‌قدرتی در بین مدیران تقویت می‌شود و این امر به نوبه خود زمینه سکوت سازمانی و عدم گرایش به تحول‌آفرینی انطباق‌پذیری سازمانی را در بین مدیران فراهم می‌سازد. از طرف دیگر، سیاست‌زدگی برخی از مدیران نیز یکی از چالش‌های رهبری تحول‌آفرین است که افزایش ظرفیت تغییر و انطباق با تغییرات سازمانی را متأثر می‌سازد.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد رهبران تحول‌آفرین از طریق افزایش همکاری‌های درون و برون سازمانی، اعتماد سازمانی، کم و کیف شبکه روابط سازمانی، رفتارهای فرآینقی، حمایت از منافع سازمانی، بهبود عملکرد سازمانی، انعطاف‌پذیری سازمانی، ترغیب ذهنی، روابط خود را با پیروان در میادین مختلف تقویت می‌نمایند. بر اساس یافته‌های تحقیق می‌توان گفت که یکی از کارکردهای رهبری تحول‌آفرین در رابطه با پیروان کارکرد تعاملی می‌باشد. تاکید مصاحبه شونده‌گان بر مفاهیمی چون ایجاد انگیزه در بین همکاران، جلب همکاری کارکنان، انجام کار تحولی با همکاری همکاران، کمک گرفتن از کارکنان در زمینه راه‌حل‌ها، اخذ پیشنهادهای از همکاران در پایان جلسه، فرصت دادن به همکاران جهت طرح نقدها و بیان مشکلات سازمان، ایجاد اعتماد بین مدیران و همکاران، راستی در قول و عمل، تعامل خوب با همکاران، اهمیت دادن به کارکنان، گوش دادن به نظرات کارکنان، همدلی با کارکنان در موقع داشتن مشکلات، عدم تحقیر کارکنان، داشتن ساعت کار بیشتر از بقیه همکاران، انجام وظایف فرآینقی که حتی در حوزه اختیارات یک مدیر نبوده، کاهش

منفعت‌طلبی شخصی کارکنان، افزایش کار مفید در بین نیروهای سازمانی، رسیدگی به کارهای ارباب رجوع، اجباری نکردن کارهای محوله به همکاران، عدم انتظار بیش از حد از همکاران حاکی از اهمیت سازه‌های یاد شده در تعامل رهبران تحول‌آفرین با پیروان در زمینه‌های مختلف است. در ارتباط با کارکرد تعاملی رهبران تحول‌آفرین می‌توان گفت که رهبران تحول‌آفرین از طریق حفظ کردن صداقت و تعهدشان، همچنین از طریق منصف بودن در رفتارهای خود و ایمان و اعتقاد به پیروان و با استفاده از فن تواناسازی، اعتماد پیروان را جلب می‌نمایند.

یافته‌های تحقیق همچنین نشان داد که یکی دیگر از کارکردهای رهبری تحول‌آفرین، کارکرد تطبیقی می‌باشد. به این معنی که این گونه از رهبران سازمانی به منظور پاسخگویی بهینه و استاندارد و همچنین و برای سازگاری با تغییرات و تحولات سازمانی به استراتژی‌هایی چون بهبود سرمایه اجتماعی سازمانی خصوصاً مشارکت سازمانی، روابط شبکه‌ای و اعتماد سازی، نقدپذیری (داشتن ظرفیت نقد در بین مدیران، تلقی نیاز مدیران به نقد برای رشد و تعالی، پذیرش ضعف‌ها)، رسمیت ساختار سازمانی (توجه به روابط انسانی در چارچوب قانون، توجه به سلسله مراتب در سازمانی)، الگو بودن برای پیروان (الگو گرفتن کارکنان از مدیر، توجه زیاد به الگوسازی به عنوان شیوه مدیریتی در چارچوب قانون، نقطه حرکت بودن مدیر)، آگاهی بخشی (مطلع کردن همکاران از تغییرات و اهمیت آن، آگاهی‌بخشی به کارکنان در رابطه با چشم‌انداز تغییرات و کاهش مقاومت افراد در مقابل آن)، تعالی رفتار سازمانی (رفتار دو ستانه با همکاران، رفتار مطلوب با همکاران، عدم تمایل به برخورد غیرمنعطف)، تخصص‌گرایی (توجه به شایستگی‌ها و توانمندی افراد بدون توجه به قومیت) متوسل می‌شوند.

در مجموع بر اساس یافته‌های پژوهش می‌توان گفت که رهبران تحول‌آفرین در تعامل با پیروان به استراتژی‌هایی چون افزایش همکاری‌های درون و برون سازمانی، اعتماد سازمانی، کم و کیف شبکه روابط سازمانی، رفتارهای فرانقشی، حمایت از منافع سازمانی، بهبود عملکرد سازمانی، انعطاف‌پذیری سازمانی و ترغیب ذهنی متوسل می‌شوند و به منظور پاسخ‌گویی به تغییرات و حتی ایجاد تغییرات مثبت در سازمان از فنونی چون افزایش سرمایه اجتماعی سازمانی، نقد‌پذیری، رسمیت ساختار سازمانی، الگو بودن برای پیروان، آگاهی بخشی، تعالی رفتار سازمانی و تخصص‌گرایی استفاده می‌کنند.

در آخر پیشنهادهای زیر برای تقویت رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه فنی و حرفه‌ای ارائه می‌شود:





- پیشنهاد می‌شود رهبران تحول‌آفرین برای افزایش نوآوری و بهره‌وری سازمانی، از سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد بیش از پیش استفاده کنند. در این راستا، پیشنهاد می‌شود از کارکنان خلاق، نوآور و دارای ایده‌های تحول‌آفرین در مناسبت‌های مختلف تجلیل به عمل آید.
- پیشنهاد می‌شود؛ متولیان امر در انتخاب مدیران ارشد دانشگاه فنی و حرفه، به صلاحیت‌های تخصصی و توانمندی‌های فکری و عملیاتی آنان بیش از پیش توجه نمایند.
- با تصویب قوانین الزام‌آور و مشخص کردن خط‌مشی سازمانی و تنظیم بخش‌هایی متناسب با نیازهای منطقه می‌توان از آنومی سازمانی در راستای بهبود عملکرد سازمانی جلوگیری کرد.
- پیشنهاد می‌شود با تخصص بودجه کافی جهت جذب نیروی مورد نیاز، ساخت کارگاه‌ها، خرید و بروز رسانی تجهیزات آموزشی رضایت از کیفیت خدمات سازمانی را افزایش داد.
- بر اساس یافته‌های تحقیق پیشنهاد می‌شود رهبران تحول‌آفرین به منظور سازگاری با تغییرات و تحولات سازمانی، سرمایه اجتماعی سازمانی را از طریق بهبود تعاملات افقی بین همکاران، اعتمادسازی، جلب مشارکت و همکاری کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها تقویت نمایند.
- به منظور سازگاری با تغییرات و تحولات سازمانی پیشنهاد می‌شود رهبران تحول‌آفرین روحیه نقدپذیری را در بین خود و همکاران سازمان تقویت نمایند.
- پیشنهاد می‌شود به منظور افزایش عملکرد سازمانی، رهبران تحول‌آفرین از طریق برگزاری همایش‌ها و نشست‌های تخصصی، تشویق به ادامه تحصیل کارکنان، آموزش کارکنان، بروز رسانی محتوای آموزشی، بروز رسانی سرفصل‌های موجود در فنی و حرفه‌ای از یادگیری سازمانی حمایت نمایند.
- رهبران تحول‌آفرین با قدرت دادن به نیروی انسانی، با مشارکت دهی کارکنان در تصمیمات مهم سازمانی، فراهم کردن زمینه بروز ایده‌ها در جلسات رسمی و غیررسمی سازمانی و در نهایت با استفاده از فنون توانمندسازی، کارکنان را به نوآوری جهت سازگاری با تغییرات ترغیب نمایند.

- در راستای افزایش بهره‌وری سازمانی پیشنهاد می‌شود با برگزاری کارگاه‌های آموزشی تعالی رفتار و منش سازمانی به اهمیت وجدان کاری، وظیفه شناسی، نوع دوستی، اطاعت سازمانی و جوانمردی بیش از پیش تاکید شود.
- پیشنهاد می‌شود رهبران تحول‌آفرین با اقدامات تحول‌آفرینی چون تغییر مدیران ضعیف در اسرع وقت، حفظ مدیران موفق و نمونه، حل سریع مشکلات کارکنان، تبدیل نیروهای شرکتی به قراردادی، نظارت بر اضافه کاری، آموزش رشته‌ها با توجه به نیاز منطقه و شروع کارهای بزرگ در سازمان محل کار، بر تحولات سازمانی تأثیر مثبت بگذارند.
- از طریق تشکیل کمیته‌های مدیریت تغییرات و تحولات سازمانی در دانشگاه فنی و حرفه‌ای، تکنیک‌های سازگاری با تغییرات و تحولات سازمانی شناسایی و به اعضای سازمان آموزش داده شود.

۹- منابع و مأخذ:

1. Rastgar, A., & Maghsoodi, T. The Impact of Transformational Leadership on Organizational Innovation: Mediating Role of Knowledge Sharing. *Journal of Management Studies (Improvement and Development)*. 25(80), (2016), 157-182.
2. Ardalan, M. R., Ghanbari, S., & Zandi, K. The mediatory role of employees participation in the relationship between Transformational leadership and readiness for organizational change. *Journal of Management Studies (Improvement and Development)*. 23(77), (2015), 99-123.
3. Zamani, A., & Pouratashi, M. The relationship between transformative leadership and self efficacy of faculty members K.N.T.U. *Research on Educational Leadership and Management*. 3(9), (2016), 45-59.
4. Bass, B. M., & Avolio, B. J. Developing transformational leadership and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), (1994), 45-58.
5. Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York, NY, (1985).
6. Asadi, S., Miri, A., Davarzani, M., & Sabzikaran, S. The Impact of Transformational Leadership on Promoting Employee Psychological



- Empowerment, *Resource Management in the Police Force Journal*. 4(1), (2016), 135-167.
7. Rezaeemanesh, B., Adeli, R., Bahrami, D., & Zandi, F. The relationship between transformational leadership and social capital in small businesses. *Management Studies (Improvement and Development)*. 22(69), (2012), 151-170.
  8. Burns, J. M. Transactional and transforming leadership”, in Hickman, G.R. (Ed.). *Leading Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, (1998), pp. 133-4.
  9. Salimzadeh, J., Vaise, S. M., Mohamadi, S., & Abedini, E. Investigating the Role of Transformational Leadership in Facilitating Innovation with the Mediating Role of Innovative Culture in Abadan Oil Refinery. *New process Journal*, 53, (2016), 102-114.
  10. Hocker, S. M., & Trofino, J. (2003). Transformational Leadership the Development of a Model of Nursing Case Management by the Army Nurse Corps. *Lippincott’s Case Management* 8(5), 208–213.
  11. Hasani, R., Tolaki, M., & Zandi, K. The role of the mediator of psychological empowerment in explaining the relationship between transformational leadership and employee engagement. *Management of organizational culture Journal*. 14(3), (2016), 883-907.
  12. Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), (1999), 80-88.
  13. Ravand, H., Darvish, H., & Nikbakhtenasrabadi, A. R. The Relationship between Transformational Leadership and Process Innovation and Service at the Educational Hospital of Tehran University of Medical Sciences. *Iranian Journal of Nursing Research*. 12(3), (2017), 58-66.
  14. Mir Kamali, S. M., Shateri, K., Jozbashi, A. Investigating the Relationship between Transformational Leadership and Teachers' Creativity. *Quarterly Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 1(3), (2013), 21-31. URL: <http://journalie.ir/article-1-23-fa.html>.
  15. Pouranjzr, G. B., Javadzadeh, M., & Pouranjzr, A. Investigating the Transformational Leadership Relationship with Creativity and Innovation and Organizational Entrepreneurship. *Commercial reviews Journal*. 77, (2016), 79-93.
  16. Sadeghi, A., Samsami, T., Bigmoradi, A., & Moghimbigi, A. The relationship between the leadership style of supervisors and the

- consequences of leadership. *Journal of Hamadan Nursing & Midwifery Faculty*. 24(1), (2016), 39-46.
17. Top, M., Tarcan, M., Tekingunduz, S., & Hikmet, N. An analysis of relationships among transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in two Turkish hospitals. *Int J Health Plann Mgmt*, 28. (2012), 217–241.
  18. Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, (2009), 461–473.
  19. Kumar, R., Madhusmita, P., Lalatendu, P., & Jena, K. Transformational Leadership and Psychological Empowerment. (2017).
  20. Choi Sang, L. Goh., Chin Fei, A., Muhammad Badrull, H., & Kowang Tan, O. Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health*, 14(73), (2016), 1-14.
  21. Chi Hsiao, H., & Chia Chang, J. The role of organizational learning in transformational leadership and organizational innovation. *Asia Pacific Educ. Rev*, 12, (2010), 621–631.
  22. Mohamadpour, A. *Qualitative Research Method, Anti-Method 2, Procedures and Practical Procedures in Qualitative Methodology*. Tehran: Publications of Sociologists, (2011) .