بررسی نقش مدیریت تحول در بهبود عملکرد کارکنان آموزش و پرورش شهرستان فیروزکوه

نویسنده: حسین علی ایلکا [۱]

چکیده

هدف این مطالعه بررسی نقش مدیریت تحول در بهبود عملکرد کارکنان آموزش و پرورش شهرستان فیروزکوه است. این پژوهش از نوع توصیفی-کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارشناسان آموزش و پرورش شهرستان فیروزکوه شامل ۴۰۰ نفر می‌باشد. تعداد نمونه با کمک فرمول کوکران نمونه‌ای به حجم ۱۹۶ نفر انتخاب گردید. جمع‌آوری داده‌های مربوط به مبانی نظری و استخراج عوامل و شاخص‌های اولیه از منابع کتابخانه‌ای و اینترنتی شامل کتب، مقالات و مطالعات موردی استفاده شده است. جهت گردآوری اطلاعات و داده‌های مورد نیاز به‌منظور بررسی فرضیات تحقیق از پرسشنامه استفاده شده است. به‌منظور تایید روایی، از نظر خبرگان در این زمینه بهره گرفته و به‌منظور تایید پایایی پرسشنامه از آزمون الفای کرونباخ و روش تصنیف استفاده شده که میزان آن نشان‌دهنده پایایی بالای ابزار اندازه‌گیری است. یافته‌های پژوهش نشان داد بین مدیریت تحول و عملکرد کارکنان اداره آمار آموزش و پرورش شهرستان فیروزکوه رابطه معنی‌دار وجود دارد و این معنی‌داری در مولفه‌های نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی با عملکرد کارکنان نیز مشاهده می‌گردد.

واژگان کلیدی: مدیریت تحول، بهبود عملکرد کارکنان، آموزش و پرورش شهرستان فیروزکوه

مقدمه

دنیای امروز دنیای سازمان‌ها است و نیروی انسانی به‌عنوان باارزش‌ترین منابع سازمانی، محور رویکردها و فعالیت‌های سازمانی بوده و در اعتلای اهداف و آرمان سازمان نقش اساسی ایفا می‌کنند. منابع انسانی به سازمان معنا و مفهوم بخشیده و زمینه‌های تحقق اهداف سازمانی را فراهم می‌کنند. لستر تارو[۲] اقتصاددان معروف در کتاب "ثروت‌آفرینان[۳]" مهم‌ترین مزیت رقابتی را برای سازمان‌ها در هزاره سوم میزان هوش و دانایی و دانش خردمندانه انسانی می‌داند. او معتقد است که دیگر نفت و منابع طبیعی نمی‌توانند منابع ثروت‌آفرینی باشند. بلکه هوش و خرد انسانها است که می‌تواند جامعه را به سمت رشد و تعالی حرکت دهد. اگر انسان‌ها می‌خواهند در این چالش جدید یعنی فرایند جهانی شدن نقش داشته باشند، هیچ راهی ندارند مگر اینکه به نقش دانایی و هوشمندی در توسعه جامعه خود تمام عیار اندیشه کنند. گری بکر برنده جایزه نوبل در اقتصاد نیز می‌گوید همان‌طور که کارخـــانه‌ها، ماشین‌آلات و دیگر سرمایه‌های مادی، بخشی از ثروت ملل شمرده می‌شوند، سرمایه‌های انسانی نیز مهم‌ترین بخش از این ثروت هستند. از طرفی هدف تئوری‌های عملکرد کارکنان آن است که چگونه با به‌کارگیری اجزاء محیط، دانش، ادراکات و خصیصه‌های فردی آنان، قدرت را به آنان منتقل و توانایی‌های بالقوه آنان را به بالفعل تبدیل کرد. با به‌کارگیری ارتباط درست میان این عوامل فرایند عملکرد کارکنان نیروی انسانی سریع‌تر به اهداف مورد نظر نایل می‌شود و فرد، جامعه و سازمان به‌صورت بهینه‌تری از اهداف عملکرد کارکنان بهره‌مند می‌شوند. در حقیقت فلسفه عملکرد کارکنان می‌گوید که سازمان می‌تواند افراد خود را راضی کند و در عین حال آنچه را که نیاز دارد به‌دست آورد. این رابطه می‌تواند یک برد-برد[۴] باشد. عملکرد با پرورش کارکنانی با انگیزه و توانا به این مدیران امکان خواهد داد، تا در برابر پویایی‌های محیط رقابتی

۱. مدیر پژوهش‌سرای شهدای هسته‌ای آموزش و پرورش شهرستان فیروزکوه Hosein.ilka@gmail.com

2.Lester Taro
3. wealth creators
4. Win-win

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

به سرعت و به‌طور مناسب عمل نموده، موجبات برتری رقابتی سازمان خود را فراهم آورند.

ادبیات تحقیق

آموزش و پرورش شهرستان فیروزکوه به‌منظور تحقق اهداف والای خود، یعنی خدمت به انسان‌ها، نیازمند برخورداری از نیروهای دلسوز و متعهد است. کارکنان آموزش و پرورش شهرستان فیروزکوه متعهد با داشتن التزام عملی و احساس مسئولیت، وظایف خود را به بهترین شکل انجام می‌دهند و موجب افزایش کارایی، اثربخشی و بهره‌وری می‌شوند. کارکنان آموزش و پرورش شهرستان فیروزکوه به‌عنوان نیروهای انسانی از مهم‌ترین عوامل آموزش و پرورش شهرستان فیروزکوه هستند. این عوامل، چرخ‌های سازمان را به تحرک وا می‌دارند تا سازمان به بقای خود ادامه دهد و از زوال آن جلوگیری و در جامعه سودمند باشد و شناسنامه عمر سازمانی گویای ابتکارات، خلاقیت‌ها، توسعه و پیشرفت باشد. آموزش و پرورش شهرستان فیروزکوه برای اجرای دقیق برنامه‌های توسعه‌ای و پیشرفت به کارکنان متعهد و مسئولیت‌پذیر نیاز دارد تا علاوه بر ماندگار بودن در سازمان و جلوگیری از هزینه‌های مجدد، کار مفید بیشتری در برابر مشاغل و وظایف خود انجام دهند. آموزش و پرورش شهرستان فیروزکوه زمانی می‌تواند حرف تازه‌ای برای گفتن داشته باشد که منابع انسانی آن نسبت به حرفه، سازمان و ارزش‌های کاری، تعهد و وابستگی از خود نشان دهند و مشارکت شغلی بیشتری داشته باشند. دانشمندان مدیریت یک توافق کلی در تعریف رهبری با هم دیگر ندارند. اما می‌توان تعریف محتاطانه زیر را از رهبری ارائه داد: فرایند تاثیرگذاری و نفوذ در افراد و فراهم کردن محیطی برای آنها تا بتوانند به اهداف تیم یا سازمان دست یابند. شایان ذکر است که دانشمندان مدیریت دیدگاه‌های مختلفی از رهبری را مورد تحقیق قرار داده‌اند. برخی از آنها بر روی خصائص و ویژگی‌های مورد نیاز رهبران ارشد پرداخته‌اند، این در حالی است که برخی دیگر بر روی رفتارهای رهبری تاکید داشته‌اند. اما مطالعات اخیر تاکید بیشتری بر روی دیدگاه اقتضایی رهبری دارد و بیان می‌دارد که رفتارهای رهبری باید متناسب با مقتضیات و شرایط باشد. دیدگاه بسیار مشهور دیگر مدیریت تحول است که بیان می‌دارد، رهبران، سازمان را از طریق دیدگاه‌ها، ارتباطات و توانایی برای ایجاد تعهد متحول می‌نمایند و سرانجام پدید آمدن دیدگاهی که پیشنهاد می‌کند رهبری یک گرایش ادراکی است. در واقع مدیریت تحول یک دیدگاه رهبری است که تشریح می‌کند چگونه رهبران تیم‌ها یا سازمان‌ها را با ایجاد ارتباطات و مدل‌سازی دیدگاهها تغییر می‌دهند و به کارکنان در راستای تلاش جهت دستیابی به اهداف امید می‌بخشند (دیان شلی[1] و همکاران،۲۰۰۴).

عملکرد کارکنان را می‌توان نسخه معاصری از جنبش مشارکت و دموکراسی صنعتی به حساب آورد. عملکرد کارکنان مجموعه‌ای از فنون انگیزشی است که از طریق افزایش سطوح مشارکت و خود تصمیم‌گیری برای بهبود عملکرد کارکنان طراحی خواهد شد. الگوهای سنتی عمدتاً بر مبنای نظارت مدیریتی بنا شده‌اند. ظهور ایدئولوژی اداره امور بر مبنای دموکراسی الزام‌های جدیدی را در سطح جوامع و محیط‌های کاری پدید می‌آورد که از آن جمله می‌توان به تفویض اختیار، مشارکت و برابری اشاره کرد. عملکرد کارکنان به تفویض اختیار کل افراد اشاره دارد که افراد را قادر می‌سازد در لایه‌های پایین سازمان به تصمیم‌گیری بپردازند. همچنین عملکرد کارکنان به مرزهای درونی بین مدیریت و کارکنان ارتباط دارد. عملکرد کارکنان عنصر عمده اثربخشی مدیریت و سازمان و ابزار مناسبی در عرصه‌های رقابت است. اما با این حال برنامه‌های عملکرد کارکنان همیشه اثربخشی خود را به اثبات نرسانده‌اند، بنابراین شناخت عواملی که به‌طور مثبت تاثیرگذار هستند، می‌تواند برای سازمان‌ها و جوامع مفید باشد. لذا به نظر می‌رسد مدیریت تحول بر عملکرد کارکنان آموزش و پرورش شهرستان فیروزکوه موثر باشد.

آموزش و پرورش شهرستان فیروزکوه از نیروهای فعال و کارآمد برخوردار می‌باشد؛ اما در این سازمان از توانایی‌های کارکنان استفاده بهینه نمی‌شود و مدیران قادر نیستند، ظرفیت‌های بالقوه آنان را به کار بگیرند. به عبارت دیگر، با این که افراد توان بروز خلاقیت و ابتکار و انجام فعالیت بیشتری را دارند، اما در محیط سازمانی به دلایلی از این قابلیت‌ها به طور مطلوب بهره‌برداری نمی‌شود. لذا به نظر می‌رسد مدیریت تحول و بهسازی سازمان، عملکرد منابع سازمان را به‌عنوان راهبردی اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی بشناسد. محقق امیدوار است که با انجام این تحقیق و ارائه و کاربست نتایج آن به مدیران آموزش و پرورش شهرستان فیروزکوه، مدیران بیش از پیش شناخت لازم را در مورد مفاهیم عملکرد منابع انسانی را پیدا کنند و اقدامات لازم را در خصوص بهبود آن‌ها انجام داده و سعی نمایند، اقدامات و رفتارهایی که منجر به افزایش و بهبود وضعیت عملکرد می‌گردد، انجام دهند و برعکس از اقدامات و رفتارهایی که منجر به کاهش عملکرد می‌گردد، پرهیز نمایند. همچنین مدیران و مسئولین آموزش و پرورش شهرستان فیروزکوه در صورت تمایل بتوانند با استفاده از ابزار رهبری‌های نوین و بالاخص تحول‌آفرین خود شخصاً به وضعیت عملکرد کارکنان بها داده و در جهت افزایش آن تلاش نمایند.

1. Dian shely

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

چارچوب نظری تحقیق

نفوذ آرمانی: رهبرانی را شرح می‌دهد که به‌عنوان مدل‌هایی قوی برای پیروان عمل می‌کنند. چنانچه یک رهبر تحول‌آفرین باشد، حس احترام، تحسین و وفاداری را در میان پیروان خود ایجاد خواهد کرد و بر اهمیت داشتن تعهد قوی جهت رسیدن به رسالت‌های سازمان تأکید خواهد نمود.

ترغیب ذهنی[1] : ترغیب ذهنی را می‌توان به‌عنوان محرک در پیروان برای تفکر در مورد باورها و ارزش‌ها و نیز آگاهی از مشکلات و حل آنها توصیف کرد. از طریق ترغیب ذهنی، مدیریت تحول می‌تواند باعث ارتقای توانایی پیروان برای فهم ماهیت سازمانی و مشکلاتی که با آن روبرو هستند، شود. ترغیب ذهنی به‌عنوان ابزاری در دست رهبران تحول‌آفرین برای ایجاد سازمان‌های یادگیرنده شناخته خواهد شد.

انگیزش الهام‌بخش[2] : انگیزش الهام‌بخش را برانگیختن و بالا بردن انگیزه در پیروان به‌وسیله رهبران که با توسل به احساسات زیردستان صورت می‌پذیرد گویند. انگیزش الهام‌بخش شامل صحبت خوش‌بینانه دربارهٔ آینده می‌باشد. در انگیزش الهام‌بخش رهبران یک تصویر و دید مشترک از آینده را برای پیروان ایجاد می‌کنند.

ملاحظه فردی[3] : توجه و ملاحظه فردی شامل صرف وقت جهت آموزش و مربی‌گری، رفتار با اشخاص صرفاً به‌عنوان اعضای گروه و کمک به دیگران برای رشد و توسعه توانایی‌ها، گوش دادن باتوجه و دقت به علایق و خواسته‌های دیگران می‌شود (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۸،۳۴).

عملکرد کارکنان نیروی انسانی یکی از اعجازآورترین رویکردهای توسعه منابع انسانی است که منجر به بالندگی نیروی انسانی شده و در نهایت به توسعه و بالندگی و اثربخشی سازمانی می‌انجامد. لذا آن برای هر سازمانی یک ضرورت به حساب می‌آید (بوجی دیوید[4] و همکاران،۲۰۰۱).

سازمان‌های امروز، نیازمند افرادی هستند که بتوانند بهترین استفاده از تکنولوژی پیشرفته را ارائه دهند و نوآوری‌ها را بیابند و بتوانند محصولات و خدمات خود را بهبود بخشند (اسمیت[5]، ۱۳۸۱:۱۴).

هدف عملکرد کارکنان این است که مغزهای افراد را همانند بازوان آنان به کار بیندازد. عملکرد کارکنان اشاره به یک حس درونی در افراد دارد که باعث می‌شود آنان به‌طور مستقل تصمیمات را در فرآیند کاری خویش اتخاذ نمایند (آرگاریس[6]، ۱۹۹۸).

پیشینه تحقیقات مدیریت تحول به سال ۱۹۸۷ و فعالیت برنز بر می‌گردد. برنز مشخص کرد که رهبران تحول‌آفرین صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش وا می‌دارند. برنز در ادامه بحث خود بیان نمود «تنها رهبران تحول‌آفرین هستند که قادر به ترسیم مسیرهای ضروری برای سازمان‌های جدید هستند، زیرا آنها منشاء تغییرات و بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و بر موج تغییرات سوار هستند» (رابینز[7]، ۱۹۹۶).

مدیریت تحول فرایند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها برای ایجاد تغییر و تحول ناپیوسته در وضع موجود و کارکردهای سازمان به‌عنوان کل است. رهبران تحول‌آفرین از طریق گفتار و کردار خود کل جامعه را متحول می‌کنند و نفوذ فراوانی در میان پیروان خود دارند. این نوع رهبری زمانی تحقق می‌یابد که رهبران علایق پیروان خود را به کار افزایش و آنان را از هدف‌ها و ماموریت‌ها آگاه سازند و تشویق کنند که فراتر از منافع فردی بیندیشند (موغلی،۱۳۸۲).

ویژگی‌های مدیران تحول‌گرا به شرح زیر است:

۱. نفوذ آرمانی: سرافرازی، فره‌مندی، احترام و وفاداری بی‌چون و چرای پیروان از رهبری که حس آرمانی را انتقال می‌دهد. نفوذ آرمانی باعث می‌شود که رهبران به‌عنوان مدل‌هایی از نقش و الگوی رفتاری برای پیروان باشند. نفوذ آرمانی به دو دسته نفوذ ویژگی آرمانی و نفوذ رفتار آرمانی تقسیم می‌شود.

۲. ترغیب ذهنی: به معنی برانگیختن پیروان به‌وسیله رهبر به‌منظور کشف راه‌حل‌های جدی و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات زمانی توسط پیروان است. در واقع رفتار رهبر، چالشی را برای پیروان ایجاد می‌کند که دوباره در مورد کاری که انجام می‌دهند کوشش و تلاش نمایند و در مورد چیزی که می‌تواند انجام یابد، دوباره تفکر کنند.

۳. انگیزش الهام‌بخش: برانگیختن و بالا بردن انگیزش در پیروان که باتوجه به احساسات زیردستان صورت می‌پذیرد. تاکید انگیزش الهام‌بخش بر احساسات و انگیزه‌های درونی است و نه بر تبادل روزانه بین رهبر و پیرو.

۴. ملاحظات فردی: توجه به تفاوت‌های فردی پیروان و ارتباط با

1. Intellectual Stimulation
2. Inspirational Motivation
3. Individualized Consideration
4. David bogi
5. shmith
6. Chris Argyris
7. rabinz

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

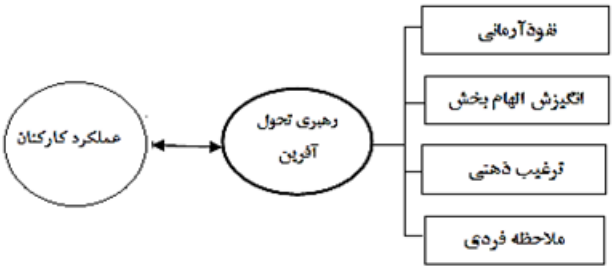
تک‌تک آنها و تحریک آنان از طریق واگذاری مسئولیت‌ها برای یادگیری تجربیات است. افراد به‌وسیله رهبران حمایت می‌شوند و رهبران نسبت به احساسات و نیازهای شخصی آنها نگران هستند (هارتر و باس[1]، ۱۹۸۹).

مطالعات زیادی در اکثر کشورها به‌ویژه کشورهای پیشرفته توسط نویسندگان و محققین متعددی مانند بس و آولیو[2] (آمریکا، ۱۹۸۵)، هاول‌آولیو[3] (کانادا، ۱۹۹۳)، مولر و مورالیس[4] (اسپانیا، ۱۹۹۴)، استینر[5] (اتریش، ۱۹۹۶)، اتانیاگ (۱۹۹۵)، گیلبرت[6] (آمریکا، ۱۹۹۷)، بس(آفریقای جنوبی، ۱۹۹۷)، ماندارداواتیون[7] (اندونزی، ۱۹۹۶)، لاکومسکی (لهستان، ۱۹۹۵) و در تعداد زیادی از پایان نامه‌های دکتری (نزدیک به ۲۰۰ تحقیق) هم‌چنین در بیش از هزار شرکت در آمریکا و دیگر کشورهای جهان مؤید این است که الگوی مدیریت تحول صرف‌نظر از تاثیرات فرهنگی و سازمانی، زیردستان را به چشم‌پوشی از تمایلات فردی به نفع گروه یا سازمان‌ها الهام می‌بخشد و آنها را به صرف تلاش فوق‌العاده به میزان آن چه انتظار می‌رود برمی‌انگیزد. کارک و شامیر در سال ۲۰۰۰ در تحقیقی با موضوع مدیریت تحول در بانک‌ها به رابطه مثبت رضایت و تعهد کارکنان با عوامل مدیریت تحول پی برد. بس در ۱۹۹۷ به بررسی رابطه مدیریت تحول با تعهد پیروان نسبت به سازمان در انجام تلاش بیشتر در جهت تحقیق اهداف سازمان پرداخت و نتایج به‌دست آمده نشان‌دهنده وجود رابطه مثبت بین عوامل مدیریت تحول با تلاش و تعهد پیروان بود (بس و اولیو،۱۹۹۴).

مدیریت تحول نوعی فرایند پیچیده و پویا است که در آن رهبران، ارزش‌ها و باورها و اهداف پیروان خود را تحت تأثیر قرار می‌دهند. هرسی و بلانچارد[8]، مدیریت تحول را فرایند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها برای ایجاد تغییرات ناپیوسته در یک سازمان به‌عنوان یک کل می‌دانند که در برابر رهبری تبادلی قرار می‌گیرد. برنز نیز مدیریت تحول را فرایندی می‌داند که در آن رهبران و پیروان همواره در تلاش هستند تا توان روحی و قوای انگیزشی یکدیگر را به سطوح بالاتر ارتقاء دهند. توانایی ارزیابی سبک‌ها و پیامدهای سازمانی و دید آینده‌نگر و ایجاد آرمان واحد در اعضای سازمان از اجزای مدیریت تحول هستند. مدیریت تحول نوعی چشم‌انداز واضح از آینده ترسیم می کند (موغلی،۱۵۲،۱۳۸۳).

در این پژوهش برآنیم تا ارتباط مدیریت تحول را که مولفه‌های آن بر اساس مدل بس شامل: نفوذآرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظه فردی می‌باشند بر عملکرد روان‌شاختی کارکنان مورد بررسی قرار دهیم. مولفه‌های متغیر عملکرد براساس مدل اسپریتزر عبارت است از: احساس شایستگی، احساس موثر بودن، احساس معنی‌دار بودن، احساس اعتماد و احساس خود مختاری. در مدل تحقیق روابط اشاره شده در چهار چوب نظری که بین متغیرهای تحقیق برقرار شده، ارائه می گردد.

منبع بس، ۲۰۰٤



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

1. Huter & buss
2. Besa & ilio
3. Havell& ilio
4. Mouler & moralis
5. stiner
6. kataniag
7. gilbert
8. mandard
9. Hersey and Blanchard

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

فرضیه‌های تحقیق

باتوجه به اهداف گفته شده، فرضیات تحقیق به دو دسته فرضیات اصلی و فرضیات فرعی به ترتیب زیر تقسیم می‌شوند:

فرضیه اصلی:

بین مدیریت تحول و عملکرد کارکنان آموزش و پرورش شهرستان فیروزکوه رابطه وجود دارد.

فرضیات فرعی:

- بین نفوذ آرمانی و عملکرد کارکنان آموزش و پرورش شهرستان فیروزکوه رابطه وجود دارد.
- بین ترغیب ذهنی و عملکرد کارکنان آموزش و پرورش شهرستان فیروزکوه رابطه وجود دارد.
- بین انگیزش الهام‌بخش و عملکرد کارکنان آموزش و پرورش شهرستان فیروزکوه رابطه وجود دارد.
- بین ملاحظات فردی و عملکرد کارکنان آموزش و پرورش شهرستان فیروزکوه رابطه وجود دارد.

روش تحقیق

از آن‌جا که هدف از این تحقیق، دستیابی به رابطه بین متغیرهایی است که در یک مدل چند متغیری می‌باشد؛ لذا این پژوهش از نوع همبستگی است و چون داده‌های مورد نظر از طریق نمونه‌گیری از جامعه، برای بررسی توزیع ویژگی‌های جامعه آماری انجام می‌شود، این تحقیق از شاخه پیمایشی (زمینه‌یابی) می‌باشد. همچنین این تحقیق از جنبه هدف، تحقیقی کاربردی است.

جامعه آماری تحقیق حاضر، شامل کلیه کارکنان اداره آمار آموزش و پرورش شهرستان فیروزکوه است که تعداد آنها ۴۰۰ نفر می‌باشند. روش نمونه‌گیری در این تحقیق تصادفی ساده خواهد بود و با کمک فرمول کوکران نمونه‌ای به حجم ۱۹۶ نفر انتخاب خواهد گردید.

روش آماری جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات تحقیق از انواع روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده می‌شود. روش‌های آماری توصیفی برای تشریح وضعیت نمونه استفاده می‌شود؛ مشخصات مربوط به سن، تحصیلات، سابقه کار و سمت پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه‌ها با استفاده از نمودار هیستوگرام براساس فراوانی و درصد مشاهدات، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. اما عمده تحلیل‌های انجام شده در این تحقیق استفاده از روش‌های آمار استنباطی است. در این تحقیق برای آزمون نرمال بودن توزیع داده‌های تحقیق از آزمون کولموگروف اسمیرنوف و جهت تحلیل فرضیات، حسب نرمال بودن یا نبودن، از آزمون ضریب همبستگی پیرسون و اسپیرمن و همچنین برای رتبه‌بندی متغیرهای تحقیق از آزمون فریدمن استفاده شده است.

یافته‌های تحقیق

در تحلیل استنباطی همواره محقق با جریان نمونه‌گیری و انتخاب یک گروه کوچک موسوم به نمونه از یک گروه بزرگ‌تر موسوم به جامعه آماری با جمعیت اصلی سروکار دارد. هدف از تحلیل استنباطی، تعمیم نتایج حاصله از مشاهدات محقق در نمونه انتخابی خود به جمعیت اصلی می‌باشد. در تحلیل استنباطی از دو نوع آمار بهره گرفته می‌شود که اولی، آمار پارامتریک است که برای توزیع‌های نرمال استفاده می‌شود و دومی، آمار ناپارامتریک است که آن را آزمون‌های آزاد-توزیع نیز می‌نامند. در آزمون‌های ناپارامتری نیاز به نرمال بودن توزیع نیست (خاکی،۱۳۸۴: ۳۲۰).

بررسی نرمال بودن داده‌های تحقیق

هدف از انجام این آزمون بررسی ادعای مطرح شده در خصوص توزیع نرمال داده‌های یک متغیر کمی می‌باشد و برای اینکار از آزمون کولموگورف – اسمیرنوف (KS) استفاده شده است. درصورتی که متغیرها نرمال باشد از آزمون‌های پارامتریک استفاده می‌شود و در غیر این‌صورت از آزمون‌های ناپارامتریک معادل آزمون‌های پارامتریک استفاده می‌شود. برای انجام این آزمون به شرح زیر عمل می‌کنیم.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

جدول ۱: نتیجه آزمون کولموگروف- اسمیرنوف

	نفوذ	انگیزش	ترغیب	ملاحظه	عملکرد
جامعه آماری	۱۹۶	۱۹۶	۱۹۶	۱۹۶	۱۹۶
میانگین	۳/۸۰۳۶	۳/۷۸۴۰	۳/۸۳۸۰	۳/۷۱۷۷	۳/۷۶۹۶
انحراف معیار	/۶۷۹۶۰	/۶۸۹۶۵	/۶۳۶۱۷	/۸۰۰۰۷	/۶۳۵۰۷
اسمیرنف z آمار	۱/۴۸۹	۱/۶۶۶	۱/۲۷۰	۱/۵۷۳	/۸۷۷
سطح معنی‌داری	/۰۲۴	/۰۰۸	/۰۷۹	/۰۱۴	/۴۲۵

آزمون نرمال بودن (کولموگروف اسمیرنوف) برای متغیر رهبری تحول‌آفرین

باتوجه به جدول (۱) چون مقدار سطح معنی‌داری همه متغیرها، کوچک‌تر از مقدار خطا ۰/۰۵ می‌باشد لذا نتیجه می‌گیریم توزیع متغیر همه متغیرها نرمال نمی‌باشد، لذا از آزمون اسپیرمن استفاده می‌نماییم.

آزمون فرضیه‌های تحقیق

فرضیه ۱: بین نفوذ آرمانی و عملکرد کارکنان اداره آمار آموزش و پرورش شهرستان فیروزکوه رابطه معنی‌دار وجود دارد.

$\rho = 0$:H0

$\rho \neq 0$:H1

H0: بین نفوذ آرمانی وعملکرد کارکنان همبستگی وجود ندارد

H1: بین نفوذ آرمانی وعملکرد کارکنان همبستگی وجود دارد

جدول ۲: نتیجه آزمون اسپیرمن فرضیه اول

			نفوذ آرمانی	عملکرد
ضریب همبستگی اسپیرمن	نفوذ آرمانی	ضریب مشاهده شده	۱.۰۰۰	.۷۱۲**
		سطح معنی‌داری	.	.۰۰۰
		N	۱۹۶	۱۹۶
	عملکرد	ضریب مشاهده شده	.۷۱۲**	۱.۰۰۰
		سطح معنی‌داری	.۰۰۰	.
		N	۱۹۶	۱۹۶

نتایج آزمون

چون مقدار سطح معنی‌داری از مقدار خطا کمتر است، در نتیجه فرضیه H0 رد می‌شود بنابراین بین نفوذ آرمانی و عملکرد همبستگی وجود دارد. مقدار ضریب همبستگی اسپیرمن ۰/۷۱۲ می‌باشد که نشان‌دهنده همبستگی مستقیم بین نفوذ آرمانی و عملکرد می‌باشد. یعنی در سطح اطمینان ۹۵ ٪ ارتباط معنی‌داری بین این دو متغیر وجود دارد. بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت: فرض پژوهشگر (H1) پذیرفته و فرض (H0) رد می‌شود و بین نفوذ آرمانی و عملکرد ارتباط معنادار و مستقیمی وجود دارد. باتوجه به این که ضریب همبستگی بین این دو متغیر دارای علامت مثبت می‌باشد، بنابراین می‌توان گفت که جهت تغییرات این دو متغیر با یکدیگر هم جهت و از نوع مثبت بوده است، یعنی افزایش نفوذ آرمانی با بهبود عملکرد و بالعکس همراه است.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

فرضیه ۲: بین ترغیب ذهنی و عملکرد کارکنان اداره آمار آموزش و پرورش شهرستان فیروزکوه رابطه معنی‌دار وجود دارد.

جدول ۳: نتیجه آزمون اسپیرمن فرضیه دوم تحقیق

			ترغیب ذهنی	عملکرد
ضریب همبستگی پیرسون	ترغیب ذهنی	ضریب مشاهده شده	۱.۰۰۰	.۸۸۴**
		سطح معنی‌داری	.	.۰۰۰
		N	۱۹۶	۱۹۶
	عملکرد	ضریب مشاهده شده	.۸۸۴**	۱.۰۰۰
		سطح معنی‌داری	.۰۰۰	.
		N	۱۹۶	۱۹۶

نتایج آزمون

چون مقدار سطح معنی‌داری از مقدار خطا کمتر است، در نتیجه فرضیه H0 رد می‌شود، بنابراین بین ترغیب ذهنی و عملکرد همبستگی وجود دارد. مقدار ضریب همبستگی اسپیرمن ۰/۸۸۴ می‌باشد که نشان‌دهنده همبستگی مستقیم بین ترغیب ذهنی و عملکرد می‌باشد. یعنی در سطح اطمینان ۹۵٪ ارتباط معنی‌داری بین این دو متغیر وجود دارد. بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت: فرض پژوهشگر (H1) پذیرفته و فرض (H0) رد می‌شود و بین ترغیب ذهنی و عملکرد ارتباط معنادار و مستقیمی وجود دارد. باتوجه به این که ضریب همبستگی بین این دو متغیر دارای علامت مثبت می‌باشد، بنابراین می‌توان گفت که تغییرات این دو متغیر با یکدیگر هم جهت و از نوع مثبت بوده است، یعنی افزایش میزان ترغیب ذهنی با افزایش در میزان عملکرد و بالعکس همراه است.

فرضیه ۳: بین انگیزش الهام‌بخش و عملکرد کارکنان اداره آمار آموزش و پرورش شهرستان فیروزکوه رابطه معنی‌دار وجود دارد.

جدول ۴: نتیجه آزمون اسپیرمن فرضیه سوم تحقیق

			انگیزش	عملکرد
ضریب همبستگی اسپیرمن	انگیزش	ضریب مشاهده شده	۱.۰۰۰	.۷۱۰**
		سطح معنی‌داری	.	.۰۰۰
		N	۱۹۶	۱۹۶
	عملکرد	ضریب مشاهده شده	.۷۱۰**	۱.۰۰۰
		سطح معنی‌داری	.۰۰۰	.
		N	۱۹۶	۱۹۶

نتایج آزمون

چون مقدار سطح معنی‌داری از مقدار خطا کمتر است، در نتیجه فرضیه H0 رد می‌شود، بنابراین بین انگیزش الهام‌بخش و عملکرد همبستگی وجود دارد. مقدار ضریب همبستگی اسپیرمن ۰,۷۱۰ می‌باشد که نشان‌دهنده همبستگی مستقیم بین انگیزش الهام‌بخش و عملکرد می‌باشد. یعنی در سطح اطمینان ۹۵٪ ارتباط معنی‌داری بین این دو متغیر وجود دارد. بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت: فرض پژوهشگر (H1) پذیرفته و فرض (H0) رد می‌شود و بین انگیزش الهام‌بخش و عملکرد رابطه مستقیمی وجود دارد. باتوجه به این که ضریب همبستگی بین این دو متغیر دارای علامت مثبت می‌باشد، بنابراین می‌توان گفت که تغییرات این دو متغیر با یکدیگر هم جهت و از نوع مثبت بوده است. یعنی افزایش میزان انگیزش الهام‌بخش با افزایش میزان عملکرد و بالعکس همراه است.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

فرضیه ۴: بین ملاحظات فردی و عملکرد کارکنان اداره آمار آموزش و پرورش شهرستان فیروزکوه رابطه معنی‌دار وجود دارد.

جدول ۵: نتیجه آزمون اسپیرمن فرضیه چهارم تحقیق

ضریب همبستگی اسپیرمن	ملاحظه	ضریب مشاهده شده	1.000	.666**
		سطح معنی‌داری	.	.000
		N	196	196
	عملکرد	ضریب مشاهده شده	.666**	1.000
		سطح معنی‌داری	.000	.
		N	196	196

نتایج آزمون

چون مقدار سطح معنی‌داری از مقدار خطا کمتر است، در نتیجه فرضیه H0 رد می‌شود. بنابراین بین ملاحظات فردی و عملکرد کارکنان همبستگی وجود دارد. مقدار ضریب همبستگی اسپیرمن ۰٫۶۶۶ می‌باشد که نشان‌دهنده همبستگی مستقیم بین ملاحظات فردی و عملکرد کارکنان می‌باشد. یعنی در سطح اطمینان ۹۵٪ ارتباط معنی‌داری بین این دو متغیر وجود دارد. بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت: فرض پژوهشگر (H1) پذیرفته و فرض (H0) رد می‌شود و بین ملاحظات فردی و عملکرد کارکنان رابطه مستقیمی وجود دارد. باتوجه به این که ضریب همبستگی بین این دو متغیر دارای علامت مثبت می‌باشد، بنابراین می‌توان گفت که تغییرات این دو متغیر با یکدیگر هم جهت و از نوع مثبت بوده است. یعنی افزایش میزان ملاحظات فردی با افزایش در میزان عملکرد کارکنان و بالعکس همراه است.

فرضیه اصلی تحقیق

بین مدیریت تحول و عملکرد کارکنان اداره آمار آموزش و پرورش شهرستان فیروزکوه رابطه معنی‌دار وجود دارد.

جدول ۶: نتیجه آزمون اسپیرمن فرضیه اصلی تحقیق

			تحول	عملکرد
ضریب همبستگی اسپیرمن	تحول	ضریب مشاهده شده	۱.۰۰۰	**۵۵۴.
		سطح معنی‌داری	.	۲۴.۰
		N	۱۹۶	۱۹۶
	عملکرد	ضریب مشاهده شده	**۵۵۴.	۱.۰۰۰
		سطح معنی‌داری	۲۴.۰	.
		N	۱۹۶	۱۹۶

نتایج آزمون

چون مقدار سطح معنی‌داری (Sig) از مقدار خطا (α) کمتر است، در نتیجه فرضیه H۰ رد می‌شود. مقدار ضریب همبستگی اسپیرمن ۰٫۵۵۴ می‌باشد که نشان‌دهنده همبستگی مستقیم بین مدیریت تحول و عملکرد می‌باشد. یعنی در سطح اطمینان ۹۵٪ ارتباط معنی-داری بین این دو متغیر وجود دارد. بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت: فرض پژوهشگر (H1) پذیرفته و فرض (H0) رد می‌شود و بین مدیریت تحول و عملکرد رابطه مستقیمی وجود دارد. باتوجه به اینکه ضریب همبستگی بین این دو متغیر دارای علامت مثبت می‌باشد، بنابراین می‌توان گفت که تغییرات این دو متغیر با یکدیگر، هم جهت و از نوع مثبت بوده است، یعنی افزایش میزان مدیریت تحول با افزایش در میزان عملکرد و بالعکس همراه است. نتایج به‌دست آمده از آزمون فرضیات فرعی تحقیق و تایید وجود ارتباط معنی‌دار میان مولفه‌های مدیریت تحول با عملکرد نیز از نتیجه این آزمون پشتیبانی می‌نماید.

آزمون رتبه‌ای فریدمن برای رتبه‌بندی متغیرهای مدیریت تحول

از آزمون فریدمن برای بررسی اولویت‌بندی (رتبه‌بندی) تعدادی

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

از متغیرها استفاده می‌شود. در این پژوهش نیز به‌منظور بررسی یکسان بودن اهمیت متغیرهای تحقیق از آزمون فریدمن استفاده کرده‌ایم.

در این راستا فرضیه آماری زیر را طرح می‌نماییم:

H0: بین متغیرهای تحقیق، تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

H1: دست کم بین دو متغیرتحقیق، تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

خروجی Spss شامل دو جدول می‌باشد. در جدول اول، میانگین رتبه‌های هر متغیر ارائه شده و در جدول دوم نیز مشخصات آماری و آمارهٔ χ^2 ارائه گردیده است. باتوجه به خروجی Spss مقدار عدد معنی‌داری (sig) برابر با ۰/۰۰۶ بوده و از سطح معنی‌داری استاندارد (α= ٪۵) کوچک‌تر است. بنابراین فرض H0 در سطح اطمینان ٪۹۵ تأیید نمی‌شود. بنابراین می‌توان گفت متغیرهای تحقیق رتبه‌های یکسانی با هم ندارند و اختلاف معنی‌داری بین حداقل دو متغیر وجود دارد. در ذیل جدول‌های مربوطه ارائه می‌گردد.

جدول ۷: خروجی آزمون رتبه‌ای فریدمن

	اولویت رتبه‌ها
نفوذ	۲.۴۹
انگیزش	۲.۵۵
ترغیب	۲.۵۹
ملاحظه	۲.۳۶

جامعه آماری	۱۹۶
کای اسکوئر	۴.۱۲۰
درجه آزادی	۳
سطح معنی‌داری	.۰۰۶

پیشنهادات تحقیق

الف: با توجه به اینکه فرضیه اصلی نشان می‌دهد بین مدیریت تحول و عملکرد کارکنان آموزش و پرورش شهرستان فیروزکوه رابطه وجود دارد، لذا پیشنهاد می‌گردد:

• آموزش و پرورش شهرستان فیروزکوه باید به دنبال راه‌هایی جهت افزایش و تقویت مولفه‌های مدیریت تحول بوده تا بر این اساس بتوانند عملکرد کارکنان را تضمین نماید.

• باتوجه به اینکه فرضیه فرعی اول نشان می‌دهد بین نفوذ آرمانی و عملکرد کارکنان آموزش و پرورش شهرستان فیروزکوه رابطه وجود دارد لذا موارد ذیل پیشنهاد می‌گردد:

o مدیران باید بر اهمیت داشتن حس همکاری در مأموریت‌ها تأکید نمایند.

o مدیران باید به خاطر مصلحت گروه از علایق شخصی خود چشم‌پوشی نمایند.

o مدیر باید به گونه‌ای رفتار کند که احترام دیگران را به خود برانگیزاند.

o مدیر باید از خود قدرت و اعتماد به نفس نشان دهد.

o مدیران باید درباره باورها و ارزش‌های اساسی سازمان صحبت نمایند.

o مدیران باید بر اهمیت داشتن یک حس قوی در هدف تأکید نمایند.

o مدیران باید پیامدهای اخلاقی و دینی تصمیمات را مورد توجه قرار دهند.

o مدیر باید به دیگران به خاطر ارتباطشان با خود، احساس افتخار را القاء نمایند.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

ب: با توجه به اینکه فرضیه فرعی دوم نشان می‌دهد بین ترغیب ذهنی و عملکرد کارکنان آموزش و پرورش شهرستان فیروزکوه رابطه وجود دارد لذا پیشنهاد می‌گردد:

• مدیران باید راه‌های جدید نگرش به چگونگی انجام کار را پیشنهاد نمایند.

• مدیران باید در هنگام حل مشکلات، دیدگاه‌ها و جوانب مختلف را مد نظر قرار دهند.

• مدیر باید از دیگران برای اینکه مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند، کمک بخواهد.

• مدیر باید پیشنهادهای اساسی را دقیقاً مورد بررسی قرار دهد تا از مناسب بودن آنها مطمئن شود.

ج: باتوجه به اینکه فرضیه فرعی سوم نشان می‌دهد بین انگیزش الهام‌بخش و عملکرد کارکنان آموزش و پرورش شهرستان فیروزکوه رابطه وجود دارد لذا پیشنهاد می‌گردد:

• مدیران باید به کارکنان امیدواری دهند که اهداف دست‌یافتنی هستند.

• مدیران باید درباره کارهایی که باید انجام شود، با جدیت و شوق صحبت نمایند.

• مدیران باید بر اهمیت آینده‌نگری تأکید نمایند.

• مدیران باید درباره آینده خوش‌بینانه صحبت نمایند.

د: باتوجه به اینکه فرضیه فرعی چهارم نشان می‌دهد بین ملاحظات فردی و عملکرد کارکنان آموزش و پرورش شهرستان فیروزکوه رابطه وجود دارد لذا موارد ذیل پیشنهاد می‌گردد:

• مدیران باید به دیگران کمک کنند تا توانایی‌های خود را توسعه و گسترش دهند.

• مدیران باید با دیگران به‌عنوان یک شخص و نه از عضوی از گروه رفتار نمایند.

• مدیران باید فرد را به‌عنوان کسی که دارای نیازها، توانایی‌ها و خلاقیت‌های متفاوت از دیگران است، در نظر گیرند.

• مدیران باید برای راهنمایی و آموزش کارکنان وقت کافی قرار دهند.

شایان ذکر است که باید به خروجی آزمون فریدمن مبنی بر برابری رتبه‌های اختصاص داده شده توسط پاسخگویان به مولفه-های مدیریت تحول و اهمیت یکسان مولفه‌های مزبور برای کارکنان، توجه یکسان به همه مولفه‌های مدیریت تحول از سوی سازمان مورد تاکید قرار گیرد.

پیشنهادات برای تحقیقات آتی

باتوجه به مطالعاتی که در این پژوهش صورت گرفت، محقق، پرداختن به پژوهش‌هایی در زمینه‌های ذیل را به پژوهشگران پیشنهاد می‌کند. امید است با پرداختن به این پژوهش‌ها هم در جهت توسعه مولفه‌های مدیریت تحول و هم در جهت تقویت توجه به عملکرد کارکنان در سازمان‌ها گام موثری در پیشرفت سازمان‌ها برداریم.

۱. شناسایی عوامل محیطی موثر بر ایجاد و ارتقا مدیریت تحول

۲. شناسایی عوامل موثر بر عملکرد کارکنان

۳. طراحی الگویی برای مدیریت تحول در نظام مخابرات کشور

۴. بررسی رابطه مدیریت تحول در سازمان‌های دولتی با توسعه اقتصادی کشور

۵. مطالعه تطبیقی وضعیت مدیریت تحول و عملکرد کارکنان در کشورهای منطقه با کشور ما

۶. شناسایی موانع مدیریت تحول در سازمان‌های دولتی و بالاخص نظام مخابرات کشور

۷. بررسی تاثیر مدیریت تحول بر عملکرد کارکنان

۸. بررسی نقش میانجی فرهنگ سازمانی بر تاثیرگذاری مدیریت تحول بر عملکرد کارکنان.

۹. بررسی تاثیر عوامل ساختار سازمانی عملکرد کارکنان کارکنان.

۱۰. الگوی عملکرد کارکنان شاغل در موسسات خصوصی و دولتی

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

منابع

۱. اسمیت، (۲۰۱۸).“هوش هیجانی سازمانی“انتشارات سپاهان چاپ اول

۲. اکبری، مهرداد، آقا یوسفی، علیرضا، رابطه بین هوش سیال، ابعاد شخصیت (برون‌گرایی، روان‌رنجوری وروان پریشی) و هوش هیجان با موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان مقطع دبیرستان فصلنامه روان‌شناسی کاربردی، سال ۴، تابستان ۱۳۸۹، شماره ۲(۱۴).

۳. آذر، عادل (۱۳۷۳).“فنون آمار استنباطی در پژوهش‌های مدیریتی و رفتاری“ انتشارات دانش مدیریت.

۴. پاشا شریفی، حسن. شریفی، نسترن (۱۳۸۰).“روش‌های تحقیق در علوم رفتاری“ انتشارات سخن.چاپ اول

۵. پروکپنکو، جوزف. ابراهیمی مهر، محمدرضا (۱۳۷۹). ”مدیریت بهره‌وری“ انتشارات موسسه کار و تامین اجتماعی چاپ دوم.

۶. پروکپنکو، جوزف. ابراهیمی مهر، محمدرضا (۱۳۷۹). ”مدیریت بهره‌وری“ا نتشارات موسسه کار و تامین اجتماعی چاپ دوم

۷. پناهی، بهرام. (۱۳۸۴). ”فرهنگ تامین اجتماعی موسسه پژوهش تامین اجتماعی“، تهران.

۸. پور آتشی، مهتاب، شعبانعلی قمی، حسین، موحد محمدی، حمید، واکاوی عوامل تأثیر گذار، بر موفقیت تحصیلی، تاملی در دیدگاه دانشجویان رشته کشاورزی دانشگاه تهران، آموزش عالی ایران، زمستان، ۱۳۸۸.

۹. پیشقدم، رضا، قنسولی، بهزاد، نقش هوش هیجانی در یادگیری زبان انگلیسی و موفقیت تحصیلی، پژوهش‌های زبان‌های خارجی، بهار ۱۳۸۷، شماره ۴۳.

۱۰. فتحی آشتیانی، علی، داستانی، محبوبه، آزمون‌های روان‌شناختی، چاپ هفتم، نشر بعثت، تهران، ۱۳۹۱.

۱۱. فرهنگی و همکاران،.(۱۳۸۷)“بهره وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان ها“نشر هستان.چاپ چهاردهم.

۱۲. کریم زاده، منصوره، محسنی، نیک چهره ، بررسی و شناسایی خودپنداره تحصیلی و غیر تحصیلی و پیش بینی کنندگی آن در پیشرفت تحصیلی در دانش آموزان دختر سال دوم دبیرستان شهر تهران (گرایش های ریاضی فیزیک و علوم انسانی)، اندیشه های نوین تربیتی، دوره ی ۱، تابستان و پائیز ۱۳۸۴ ، شماره ۲ و ۳.

۱۳. کیاروچی، جوزف، پ .فورگاس، جوزف، د.میبر، جان، هوش هیجانی در زندگی روزمره کند و کاوی علمی، دکتر جعفر نجفی زند، انتشارات آگاه، تهران، ۱۳۸۵.

۱۴. گروهی از اساتید مدیریت (۱۳۸۱). شیوه‌های علمی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی. انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی. چاپ سوم.

۱۵. موغلی، الیاس. (۱۳۷۲). مدیریت رفتار سازمانی.انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

۱۶. مهدی‌زاده اشرفی، علی، حسینی، سید مهدی (۱۳۸۵). ”روش تحقیق در علوم انسانی“ تهران: انتشارات یکان

۱۷. الوانی، سید مهدی و پرویز احمدی، (۱۳۸۰). طراحی الگوی جامع مدیریت عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی، مدرس: دوره ۵، شماره ۱.

18. Adler, A, 1927, Understanding Human Nature, N.Y. Garden City Pub Co.

19. Applegarth, Michael, 2006 , Leading Empowerment,chandos publishing Oxford .

20. Barker, j.R, 1993, Tighting the iron cage: Conective control in self managing teams, Administrative Science: Quarterly 48, pp 408-437.

21. Cacioppe, R, 1999, USING 360 Feedbacks and the Integral Model to Develop Leadership and Management, Leadership and Organizational Development journal.

22. Conger, J.A, &Kanungo, R.n, 1998, the Empowerment Process: Integrating Theory& Practice, Academy of Managment Review, Vol.13, No.3.pp.471-482.

23. Conger, J.A, 1989, Leadership: the Art of Empowerment Others, Academy of Management Executive,Vol .3.No.1.

24. Cretchen, spretzer,(2007)Talking stock:A rewiew of mordan twenty years of research on em-

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

powerment at work ,from :http:webuser.bus. umich.edu/empowerment and self manager.pdf
25. Deci, E.L&Ryan, R.N, 1989, Why of Goal Pursuits: Human Need & the Self Determination of Behavior, Psycologycal Inquiry, and Vol 11, No .4.
26. Denton.D.k(1994) Empowerment through employes involvement and participation"Empowerment in organization,vol.2,no2,pp.22-28
27. Fullman,C& Land, A,1988,the Traid of Empowerment Leadership,Enviroment & Proffetional Traits, Nursing Economic,vol.16,Issu.5.
28. Geroy, Gray.D, Wright Philip.C. & Anderson, Joan, 1998, Strategic Performance empowerment in organizations Journal Vol.6, No.2, pp.57-65.
29. Wilson, T, 1996, the Empowerment Manual, Government, USA .pp. 155-165.
30. Zand D.E,1972, Trust & Managerial Problem Solving.
31. Zeffen,R.M,1992,The Character of Computer Related achievements in organizational context , Journal of management Studies.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]