

## **Structural Modeling Effect of Visionary Leadership on Principals' Performance (Study in Isfahan Educational Organization)**

**Mohammadreza Abbasian Esfarjani<sup>1</sup>, \*Reza Hoveida<sup>2</sup> & Ahmad Abedi<sup>3</sup>**

1-PhD candidate in Educational Administration, university of Isfahan, Isfahan, Iran.

2-Associate Professor, Faculty of psychology and educationalsciences, University of Isfahan, Isfahan, Iran. (Corresponding Author). Email:R.hoveida @edu.ui.ac.ir

3-Associate Professor, Faculty of psychology and educationalsciences, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

**Received: 10/09/2018; Accepted: 09/04/2019**

### **Extended abstract**

#### **Abctract**

Having Visionary leadership is one of the essential requirements of the educational system. The purpose of this study is to determine the effect of Visionary Leadership on the principals' performance of high schools in Isfahan city. This research is descriptive-correlation and modeling based on structural equations. The statistical population of the study included high school principals in Isfahan city during the 2015-2016 academic year; the number of managers is equal to 3766 people. The statistical sample and the method of sampling were selected by stratified random sampling, and the Morgan table was used to determine the sample size. The sample size was 368 people. To collect the data, two researcher-made questionnaires were used. Their content validity was confirmed by educational specialists and their reliability was calculated using the Cronbach's alpha coefficient equal to 0.925 and 0.935. Statistical analysis of spss23 and AMOS was used to analyze the data. The results of this study showed that Visionary Leadership with path coefficient (0.78) on the performance of managers and with path coefficient (0.78) on educational component, and with path coefficient (0.72) on the cultivar component and with path coefficient (0.65) has been affecting the executive and financial performance of managers; and all components of the variable of Visionary Leadership on performance of managers have been statistically significant.

### **Introduction**

In the last two decades, management experts have divided leadership studies into two parts, traditional and modern studies which that the Visionary Leadership theory is the field of modern studies. According to the studies, the "Vision or Insight" means "The imagination or imagination shaped by its masters, the desirable, realistic, predictive and appealing future of an organizational situation which formulation and transmission will lead to the sustainability of the followers. This vision is called strategic insight or correct insight (Banis, 1995). According to this definition, researchers recently examined the subject of the insight and vision of the leader as "Visionary Leadership Theory". Visionary Leadership is a theory that is highly pay attention to great principals and managers, it is an optimistic, applied, and change-oriented approach, a distinction between principal and leader, a new and modern perspective on leadership, the need for insight into its followers is obvious. It is the interactive process, the characteristics and skills developed in it are different from the traditional approach, and it is important to note the many factors that influence the formation of the style and the behavior of the leader. The relationship between the father of the son of Visionary Leader and his followers and their empowerment is evident in this theory (Nanos, 1998). Based on the study of resources and scientific books, the visionary leaders are those who primarily enjoy the power of visualization, visionary, and imagination. They have such intelligence that can develop a true, realistic and inspiring perspective for their organization according to economic, political, cultural and technological aspects of the environment (Mintzberg, 2004). Sashkin (2003) describes it as follows: Visionary Leadership refers to the ability of the leader to define and express a clear idea of the vision future for the organization, transferring it to followers, and helping them to realize it. Also, in the other definition of visionary leadership, the following is stated: The leader's ability to create, operate and guide a long-term vision for an organization that derives from the changing environmental needs. This action is accompanied by a clear statement of insight with a long-term vision, coaching management style, participatory change, employee empowerment, and the planning and implementation of organizational change (Anderson et al. 1994).

**Case study:** Study in Isfahan Educational Organization

### **Materials and Methods**

This research is descriptive-correlation and modeling based on structural equations. The statistical population of the study included high school principals in Isfahan city in the 2015-2016 academic year. The number of high school principals in Isfahan city is 3766. The statistical sample and the sampling method were selected by stratified random sampling, and the Morgan

table was used to determine the sample size. The sample size was estimated to be 368 people. Two researcher-made questionnaires were used to collect data.

1-The Visionary Leadership Questionnaire was developed based on the study of the theoretical resources available for Visionary leadership and interviews with school principals and specialists, which included 45 questions and four components (personality, behavior, value, and motivation).

2-The questionnaire of school principals was developed based on the study of the theoretical sources contained in the regulations of executive duties, which included 63 questions and three components (educational, educational, executive and financial). The face and content validity of Visionary Leadership Inventory and the performance of managers were confirmed by supervisors and consultants and management experts. The reliability of the questionnaires was used by Cronbach's alpha coefficient. The reliability coefficient of Visionary Leadership Questionnaire was 0.925 and the reliability coefficient of managers' performance questionnaire was 0.935 It was obtained that indicates the high reliability of measuring instruments.

### **Discussion and Results**

The data were analyzed by using SPSS and AMOS software at inferential level; and assumptions of statistical tests were used to model structural equations...To answer the research question that the structural model of the relation between Visionary leadership components and the components of the principals' performance of school is used, a structural equation model has been used. Indicators for the evaluation of the generality of the modified structural equation model with respect to the optimal range of these indices in the aggregate indicates that the assumed model is supported by the research data and all indicators indicate the desirability of the structural equation model.

### **Conclusion**

After reviewing various researches, the results of this study are in part aligned with the researches of Movahedzadeh and partner (2012), Nadali and Iybaghi Esfahani (2012), Shabani Sarouei (2016), also with the results of researches by Brasson, Shimir, Avilio and Popper (2001), Sinar and Chaban (2012), Moore Whitehurst (2013) (Katse and Flood, 2017), Salim (2015); therefore, it can be concluded that among the components Visionary Leadership, which is component, personality, behavioral, value, and motivational, and the principals' performance of high school, which includes educational, executive, and financial duties, is related to the fact that the higher the leading leadership in education is more powerful and high, as well as the ability of managers and their performance. There is a direct relationship between Visionary Leadership and principals' performance of high school. The level of presence of insightful leaders in the education and training of high school administrators will grow

and it is certain that human resource empowerment will also affect the productivity and effectiveness of the organization and in fact will increase productivity in education, facilitate and accelerate the achievement of organizational goals and missions. Therefore, in explaining the results, we can say that the personality characteristics of Visionary Leadership which include: relatively stable spirits in the appearance of certain behaviors such as goodness, decisiveness, humility, patience, trust, prosperity, tolerance of dissent, high intelligence, counseling, trust To others, it can be right to focus on the principals' educational tasks of high school, including supervising teachers and educational groups, finding appropriate solutions to educational problems, continuous assessment of staff and student activities, communication with student parents, provision and provision of equipment and logistics, and educational, stimulating sensation.

**Keywords:** Visionary Leadership, Principals' performance, Principals

## الگوی ساختاری تأثیر رهبری بصیر بر عملکرد مدیران (مطالعه‌ای در سازمان‌های آموزشی شهر اصفهان)

محمد رضا عباسیان اسفراجانی\* - دکتر رضا هویدا\*\* - دکتر احمد عابدی\*\*\*

### چکیده

برخورداری از رهبری بصیر یکی از ضرورت‌های اساسی نظام آموزشی است. هدف پژوهش حاضر تعیین تأثیر رهبری بصیر بر عملکرد مدیران (مطالعه‌ای در سازمان‌های آموزشی شهر اصفهان) بوده است. این پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی و مدل‌یابی مبتنی بر معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران دبیرستان‌های شهر اصفهان در سال تحصیلی ۹۵-۹۴ بوده است؛ تعداد مدیران برابر با ۳۷۶۶ نفر می‌باشد. نمونه آماری و روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم جامعه آماری انتخاب و برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شد، حجم نمونه ۳۶۸ نفر برآورد گردید. برای جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسشنامه پژوهشگر ساخته استفاده گردید؛ که روایی محتوایی آن‌ها به تأیید متخصصان علوم تربیتی رسیده و پایایی آن‌ها نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۹۲۵ و ۰/۹۳۵ محاسبه شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای آماری SPSS23 و AMOS استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد، متغیر رهبری بصیر با ضریب مسیر (۰/۸۸) بر عملکرد مدیران؛ و با ضریب مسیر (۰/۷۸) بر مؤلفه آموزشی؛ و با ضریب مسیر (۰/۷۲) بر مؤلفه پرورشی و با ضریب مسیر (۰/۶۵) بر مؤلفه اجرایی و مالی عملکرد مدیران تأثیرگذار بوده است؛ و همه مؤلفه‌های متغیر رهبری بصیر بر عملکرد مدیران به لحاظ آماری معنادار بوده است؛ بنابراین متغیر رهبری بصیر با تأکید بر ویژگی‌های شخصیتی، ارزشی؛ انگیزشی و رفتاری می‌تواند بر عملکرد مدیران دبیرستان‌ها تأثیرگذار بوده و لازم است در انتخاب مدیران میانی و ارشد آموزش و پرورش دقت لازم صورت گرفته و افرادی برای این مناصب انتخاب شوند که از ویژگی‌ها و مهارت‌های رهبری بصیر از جمله خود رهبری، روابط انسانی مؤثر، امانت‌داری و ایجاد انگیزه برخوردار باشند.

**واژه‌های کلیدی:** رهبری بصیر، عملکرد مدیران، مدیران.

\* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

\*\* نویسنده مسئول - دانشیار دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران  
r.hoveida@edu.ui.ac.ir

\*\*\* دانشیار دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

## مقدمه

صاحب‌نظران مدیریت در دو دهه اخیر مطالعات رهبری را به دو بخش سنتی و نوین تقسیم کرده‌اند که نظریه رهبری بصیر در بخش مطالعات نوین قرار می‌گیرد. بر اساس مطالعات انجام‌شده بصیرت عبارت است از: «تصور یا تصویری شکل‌گرفته مبتنی بردانش، از آینده‌ای مطلوب، واقع‌گرا، محقق‌الوقوع و جذاب از وضعیت سازمانی که تدوین و انتقال آن موجب پایداری و توان بخشی پیروان خواهد شد. این بصیرت، بصیرت استراتژیک یا بصیرت صحیح نامیده می‌شود (Banis, 1995). با توجه به این تعریف، محققان اخیراً، موضوع بصیرت و بصیرت بخشی و بصیر بودن رهبر را تحت عنوان «نظریه رهبری بصیر<sup>۱</sup>» مورد مطالعه قرار داده‌اند. رهبری بصیر؛ نظریه‌ای است که به مدیران عالی توجه زیادی دارد، رویکردی خوش‌بینانه، کاربردی و موجد تغییر است، به تفاوت بین مدیر و رهبر توجه جدی دارد، دیدگاهی تازه و نو در رهبری است، لزوم بصیرت بخشی به پیروان در آن آشکار است، فرایندی است تعاملی، ویژگی‌ها و مهارت‌های طرح‌شده در آن با رویکرد سنتی متفاوت است و به عوامل بسیاری که در شکل‌گیری سبک و رفتار رهبر مؤثرند، توجه دارد رابطه پدر فرزندی رهبر بصیر با پیروان و توانمندی‌سازی آنان در این نظریه آشکار است (Nanos, 1998).

به نظر می‌رسد امروزه باید توجه ما بر توانمندسازی مدیران تعلیم و تربیت و تقویت روش‌های مدیریتی آن‌ها تمرکز یابد تا آموزش‌های ارائه‌شده ضمن ایجاد و افزایش اعتمادبه‌نفس و تقویت کار آیی از نسلی به نسل دیگر و از فرزندانگان ناصح<sup>۲</sup> به مبتدیان<sup>۳</sup> منتقل گردد و تا آن زمان ما با اطمینان و به‌طور اثربخش بتوانیم موضوع رهبری بصیر را آموزش داده و برای پرورش مدیرانی که از جاذبه‌ی رهبری بصیر متأثر باشند انتظار پیش از موعد داشته باشیم (Shabani-Saroei, 2016). در کشورهای غربی در مورد بصیرت و رهبری بصیر پژوهش‌های متعددی صورت گرفته؛ اما در مورد بصیرت و رهبری بصیر در آموزش و پرورش کمتر پژوهشی انجام گردیده است. لذا ضروری است به‌منظور تبیین موضوع در زمینه بصیرت و رهبری بصیر و تأثیر آن بر آموزش و پرورش بخصوص در دوره متوسطه

1-visionary leadership

2-mentor

3-novic

مطالعاتی صورت گرفته و از این رهگذر به بحث رهبری با بصیرت در تعلیم و تربیت پرداخته شود.

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

بحث بصیرت و آگاهی در امر اداره امور سازمان‌ها و نهادها بخصوص آموزش و پرورش به‌عنوان یک نهاد حکومتی و تأثیرگذار از حساسیت ویژه‌ای برخوردار است. در سال‌های اخیر با توجه به پیچیدگی‌های اجتماعی، ورود صنعت و فناوری در جامعه و بخصوص، شبکه‌های مجازی و سیل بنیان‌کن تبلیغات سوء و وارداتی به‌وسیله قدرت‌های شیطانی و مشغله فراوان خانواده‌ها وعدم توجه جدی به تعلیم و تربیت فرزندان خویش و اعتماد و واگذاری این مسئولیت خطیر به مدارس خصوصاً در دوره دبیرستان که دوره شکل‌گیری شخصیت اجتماعی، تحصیلی و شغلی دانش‌آموزان می‌باشد، گزینش، انتخاب و آموزش مدیران، دبیرستان و جایگاه بصیرت و دانایی در عملکرد و شیوه‌های مدیریت از حساسیت بالایی برخوردار بوده و خلأ آن احساس می‌شود. این پژوهش می‌تواند راه‌کارهای مناسبی را برای ارائه روش‌های آموزش، تقویت و شناخت رهبران بصیر در آموزش و پرورش و تأثیر آن بر بهبود عملکرد مدیران دبیرستان‌های شهر اصفهان ارائه نماید.

به‌بیان‌دیگر توجه به تعلیم و تربیت و انتخاب مدیران و کوشش در جهت تربیت آنان به‌گونه‌ای که آن‌ها نیز تبدیل به رهبرانی بصیر شوند و خلاقیت و اعتمادشان تقویت گردد و بصیرتشان به‌صورت فرهنگ آموزشی مطلوب محقق شود، پیش از آنکه رهبر دیگران باشند، مسلماً بدون شناخت، بازآفرینی و فراهم آوردن زمینه‌های توسعه چنین رهبرانی با ویژگی‌ها و مهارت‌هایی که به نظر برخی از محققان می‌توان آن‌ها را به سه شاخص شامل، ویژگی‌های شخصیتی<sup>۱</sup>، انگیزشی<sup>۲</sup>، ارزشی<sup>۳</sup> و دو شاخص مهارت‌های ادراکی<sup>۴</sup> و رفتاری<sup>۵</sup> تفکیک کرد، نمی‌توان به تغییر در وضعیت موجود به نفع وضع مطلوب دست‌یافت؛ و تغییرات موردنظر را در فرایند تعلیم و تربیت ملاحظه نمود (Haghverdi, 2012).

1-Personality

2-motivation

3-validity

4-cognitive

5-behavioral

نیاز به رهبری مؤثر در سطح سازمانی، آشکار و جدی است. رهبران مؤثر کسانی هستند که در سازمان پویا، فعال بوده و دیگران را به خود جذب کرده و با کمک آنان کارهای خوب انجام می‌دهند و از دیدگاه بعضی از اندیشمندان از این رهبران با عنوان رهبری بصیر یاد شده و تئوری خود را نظریه‌ی رهبری بصیر<sup>۱</sup> نام نهاده‌اند. آنان دریافته‌اند که تنها هدایت (مدیریت) برای رهبری سازمان (افزایش بهره‌وری) کافی نیست بلکه باید رفتار کارکنان به‌گونه‌ای صحیح و در جهت هدف‌های سازمان هدایت شود تا عملیات مهم (بدون هیچ‌گونه زحمت و هزینه‌ای اضافی) خودبه‌خود در این راستا قرار گیرد. موضوع رهبری در دنیای امروز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است تا به نیازهای روانی و مادی انسان در سازمان پاسخ دهد (Okaneme, 2015).

بر اساس مطالعه منابع و کتب علمی، رهبران بصیر افرادی هستند که در درجه اول از قدرت تجسم، آینده‌نگری و تصویرپردازی نسبت به آینده بهره‌مندند. آن‌ها از چنان هوش و ذکاوتی برخوردارند که با توجه به جوانب اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و فناورانه محیط، اقدام به تدوین چشم‌اندازی صحیح، واقع‌گرا و الهام‌بخش برای سازمانشان می‌نمایند (Mintzberg, 2004). به‌عبارتی‌دیگر رهبران بصیر افرادی هستند که از طریق گفتار، تفکرات و رفتارهایشان در پیروان خود ایجاد رغبت و انرژی‌زایی می‌کنند و به آن‌ها الهام می‌بخشند. دیدگاه‌های مختلفی مطرح شده است که آیا رهبری بصیر یک رویکرد مستقل و متفاوت از رهبری تحول‌آفرین و کاریزماتیک است یا جزئی از آن محسوب می‌شود و جدای از آن‌ها نیست؟ باید گفت، چه مستقل، چه بخشی از رویکردهای دیگر باشد تأکید اصلی رهبری بصیر بر ایجاد چشم‌انداز، ارتباط دهی و انتقال آن به پیروان و توانمندسازی آن‌ها توسط رهبر به‌منظور تحقق و اجرای این چشم‌انداز است.

طی دو دهه اخیر رویکردهای نوینی در عرصه رهبری در سازمان‌ها به وجود آمده که محققان از آن‌ها با عنوان تئوری‌های نوکاریزماتیک رهبری و همچنین رویکردهای الهام‌بخش در عرصه رهبری نام می‌برند. یکی از این رویکردها، رهبری بصیر می‌باشد (Sashkin & Sashkin, 2003). رهبری بصیر از دهه ۸۰ میلادی به‌عنوان یک مفهوم مهم در ادبیات رهبری مطرح گردید. رهبران بصیر افرادی هستند که تصاویری از آینده را خلق



می‌کنند، آن‌ها افرادی با بینش بالا هستند و تلاش می‌کنند تا احساسی از هدفمندی و جهت‌داری را به پیروانشان القا نمایند. رهبران بصیر چشم‌اندازهای شگفت‌آوری از آینده را خلق می‌کنند و آن‌ها را با الهام بخشی و روحیه بخشی به پیروان انتقال می‌دهند. رهبران بصیر چشم‌انداز را در قلب افراد جای می‌دهند، به طوری که احساس عمیقی نسبت به آن پیدا می‌کنند. رهبری بصیر نیازمند افرادی است که از لحاظ معنوی، روحی، احساسی و فیزیکی متوازن باشند. رهبری بصیر نیازمند توجه به ارزش‌های بنیادی، چشم‌انداز جامع و اساسی، توانمندسازی پیروان و نوآوری است. (Westley & Mittensberg, 2005). رهبران بصیر به جای درگیرشان در بازی‌های سیاسی و فساد برانگیز قدرت، تعالی و کمال می‌یابند و تبدیل به رهبران اخلاقی می‌شوند (Sashkin & Sashkin, 2003). آن‌ها با برقراری روابط مثبت با کارکنان، چشم‌انداز را به آن‌ها منتقل می‌کنند و با توانمندسازی پیروان به آن‌ها کمک می‌کنند تا چشم‌انداز را به واقعیت تبدیل کنند (Springer et al. 2006). عملکرد مدیر عبارت است از میزان کار آیی و اثربخشی او در تعیین هدف‌های مناسب و تحقق آن‌ها (Stoner et al, 1995).

مدیران وظایفی را انجام می‌دهند و آموزش‌هایی را تحت تأثیر قرار می‌دهند که گاهی اوقات به‌آسانی قابل‌رویت نیستند (Conden & Clifford, 2010). عملکرد مدیران فرآیندی است که به‌وسیله آن یک مدیر، کار کارکنان را در فواصل معین و به‌طور رسمی موردبررسی و سنجش قرار می‌دهد و از طریق جمع‌آوری اطلاعات، تصمیمات بجا و لازم را در جهت بالا بردن کمیت و کیفیت کار کارکنان اتخاذ می‌نماید (seadat, 2010). مدیریت در دستگاه آموزش و پرورش از سطح مدرسه تا وزارتخانه، نقش حیاتی و حساسی در پیشبرد و تحقق اهداف آموزش و پرورش دارد و هیچ نظام آموزشی نمی‌تواند بدون داشتن مدیران شایسته، دلسوز و متعادل و متقی، مدبر، مخلص، اندیشمند و باتجربه به اهداف خود برسد. اگر سازمان‌های دیگر جامعه در ایفای وظایف و رسالت خود کوتاهی کنند و به اهداف موردنظر خود دست نیابند، نتیجه آن مستقیماً عاید گروه یا سازمانی است که با آن سروکار دارند، اما اگر سازمان آموزش و پرورش و مدیران آن از ماهیت کار خود غافل شوند و یا در فرایند یادگیری-یاددهی وقفه‌ای به وجود آورند، حاصل کارشان در ابعاد علمی، فرهنگی، اخلاقی، اجتماعی، اقتصادی، متوجه جامعه خواهد

شد و در رشد و توسعه جامعه و یا افت و انحطاط آن سهم مؤثری خواهد داشت. بنابراین حساسیت و نقش مدیران در اینجا روشن می‌شود (Khatib Shahidiy, 2011). ساشکین (۲۰۰۳) در تشریح نظریه رهبری بصیر آن را این‌گونه تعریف می‌کند: رهبری بصیر اشاره دارد به توانایی رهبر در تعریف و بیان واضح و شفاف یک ایده درباره آینده چشم‌انداز برای سازمان، انتقال آن به پیروان و کمک به آنان در جهت تحقق آن. هم‌چنین در تعریف دیگری رهبری بصیر این‌گونه بیان شده است: توانایی رهبر برای ایجاد، عمل و هدایت یک بصیرتی بلندمدت برای سازمان که از نیازهای متغیر محیطی نشأت گرفته است. این عمل به‌وسیله بیان شفاف بصیرت با نگرش بلندمدت، سبک مدیریت مربی‌گری، تغییر مشارکتی، توانمندسازی کارکنان و برنامه‌ریزی و اجرای تغییر سازمانی همراه است (Anderson et al., 1994).

در پژوهش موحدزاده و همکاران (۲۰۱۲) ارتباط رهبری بصیر با آموزش عالی مورد تأیید قرار گرفته است. یافته‌های پژوهش نادعلی و آبی‌اغی اصفهانی (۲۰۱۲) نشان می‌دهد که رهبری بصیر اثر مثبت و معنی‌داری بر توانمندسازی کارکنان دارد. شعبانی سارویی (۲۰۱۶) به آثار و کارکردهای بصیرت در ارتقای توانمندی‌های شخصیتی، سیاسی و فرهنگی کارکنان تأکید نموده است. قدرت بصیرت رهبر با اندازه سازمانی رابطه دارد و به‌طور میانجی بر سبک رهبری آن سازمان تأثیرگذار است. رهبری بصیر در اداره تمامی سازمان‌ها و در کلیه فرهنگ‌ها و سطوح جوامع وجود دارد (Çınar & Brason, Shimir, Avilio, 2001). از نظر سینار و کابان<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) تنها مدیران بصیر قادر خواهند بود که مدل رهبری بصیر را پیاده‌سازی کنند. مورا وایت هرست<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) عقیده دارند بین رفتارهای بصیر مدیران مدارس و عملکرد تحصیلی فراگیران ارتباط معناداری دیده شده است. الگوهای رفتاری رهبران بصیر شامل مواردی چون؛ ریسک‌پذیری و توانمندی خلق مجموعه‌ای از دانش و اطلاعات و تسهیم آن در سازمان و مشارکت فعال و معنادار است (Coetsee & Flood, 2017). پژوهش سلیم<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) نشان داد که اکثر مدیرانی که دارای ویژگی‌های رهبران بصیر هستند در حل تعارضات و مدیریت تعارض مؤثرتر عمل می‌کنند.

1-Çınar&amp; Kaban

2-Mora-Whitehurst

3-Saleem

مطالعه، تعمق، تفکر در اندیشه، عقیده و بینش رهبری، به‌ویژه استراتژی رهبری بصیر در آموزش و پرورش و ضرورت تقویت بصیرت در فضای کنونی جامعه به‌منظور تربیت نسلی توانا و آینده‌ساز از ضرورت‌های بحث مدیریت و رهبری در آموزش و پرورش محسوب می‌شود. رهبران بصیر، نقش مهمی در هماهنگ نمودن افراد در سازمان و منسجم کردن تلاش‌های آنان در جهت تحقق چشم‌انداز بر عهده‌دارند؛ بنابراین مهم‌ترین وظیفه در جهت تحقق چشم‌انداز سازمانی بر عهده رهبران بصیر است که نقش اساسی در ایجاد تصاویر واقعی، تحقق‌پذیر، جذاب و دلپذیر از آینده سازمان و انتقال آن به پیروان و هم‌چنین توانمندسازی آن‌ها در جهت تحقق اهداف و ماندگاری و بقای سازمان‌ها در محیط‌های پرتلاطم و دائم‌التغییر امروزی ایفا نمایند.

توجه به نقش و اهمیت عملکرد مدیران دبیرستان‌ها در ایجاد تحول و بهبود شرایط جامعه در حال و آینده و نزدیک‌تر بودن این دوره تحصیلی به اشتغال، زندگی، ازدواج و ادامه تحصیل دانش‌آموزان و عدم وجود افق روشن و امیدوارکننده و پویا و کارساز، برای دانش‌آموزان و خانواده‌های آنان به نظر می‌رسد شاید رهبری بصیر بتواند با ترکیب رویه‌های مناسب علمی، مدیریتی و اخلاقی، نتیجه‌بخش بوده و پیامدهای مطلوب و پایداری داشته باشد و شرایط آموزشی را در این دوره حساس تغییر دهد.

در پژوهش حاضر پس از مصاحبه با ۲۳ نفر از متخصصان مدیریت آموزشی و تعلیم و تربیت به صورتی که گفتگو به حد اشباع رسید با توجه به تأکیدات مصاحبه‌شوندگان و انجام تجزیه و تحلیل نقطه نظرات آنان سه مؤلفه عملکردی شامل مؤلفه‌های آموزشی، پرورشی، و اجرایی مالی و چهار مؤلفه رهبری بصیر شامل ویژگی‌های شخصیتی، ارزشی، انگیزشی و رفتاری حاصل شد؛ سپس با در نظر گرفتن مؤلفه‌های مذکور مدل مفهومی پژوهش به دست آمد و تأثیر مؤلفه‌های رهبری بصیر بر روی مؤلفه‌های عملکرد مدیران آموزشی استان مورد سنجش قرار گرفت.

سؤال اساسی پژوهش حاضر این است که مدل ساختاری تأثیر مؤلفه‌های رهبری بصیر بر عملکرد مدیران دبیرستان‌های شهر اصفهان چگونه است؟

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع توصیفی - همبستگی و مدل یابی مبتنی بر معادلات ساختاری است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران دبیرستان‌های شهر اصفهان در سال تحصیلی ۹۴-۹۵ بوده است؛ که تعداد مدیران دبیرستان‌های شهر اصفهان برابر با ۳۷۶۶ نفر می‌باشد. نمونه آماری و روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم جامعه آماری انتخاب و برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شد و حجم نمونه ۳۶۸ نفر برآورد گردید؛ که در جدول (۱) آمده است.

جدول ۱: جامعه آماری و نمونه آماری به تفکیک نواحی آموزش و پرورش شهر اصفهان

نمونه آماری	تعداد		جامعه آماری	تعداد		نام ناحیه
	زن	مرد		زن	مرد	
۴۷	۲۵	۲۲	۴۵۶	۲۱۳	۲۴۳	یک
۵۵	۲۳	۳۲	۵۶۳	۱۹۱	۳۷۲	دو
۸۰	۳۸	۴۲	۸۱۴	۳۱۶	۴۹۸	سه
۸۱	۳۶	۴۵	۸۲۷	۳۰۴	۵۲۳	چهار
۷۵	۳۲	۴۳	۷۷۵	۲۶۷	۵۰۸	پنج
۳۱	۱۲	۱۹	۳۳۱	۱۰۳	۲۲۸	شش
۳۶۸	۱۶۶	۲۰۲	۳۷۶۶	۱۳۹۴	۲۳۷۲	جمع

همچنین برای جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسشنامه پژوهشگر ساخته استفاده شد.

۱- پرسشنامه رهبری بصیر بر اساس مطالعه منابع نظری موجود در زمینه رهبری بصیر و مصاحبه‌هایی که با مدیران مدارس و متخصصان صورت گرفته، توسط پژوهشگر تدوین گردید که شامل ۴۵ سؤال و چهار مؤلفه (شخصیتی، رفتاری، ارزشی و انگیزشی) بوده است.

۲- پرسشنامه عملکرد مدیران مدارس بر اساس مطالعه منابع نظری موجود در آیین‌نامه‌های شرح وظایف مدیران، توسط پژوهشگر تدوین شد که شامل ۶۳ سؤال و سه مؤلفه (آموزشی،

پرورشی، اجرایی و مالی) بوده است. روایی محتوایی پرسشنامه‌های رهبری بصیر و عملکرد مدیران توسط متخصصان مربوطه مورد تأیید قرار گرفت و برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که ضریب پایایی پرسشنامه رهبری بصیر ۰/۹۲۵ و ضریب پایایی پرسشنامه عملکرد مدیران ۰/۹۳۵ به دست آمد که حاکی از پایایی بالای ابزارهای اندازه‌گیری می‌باشد.

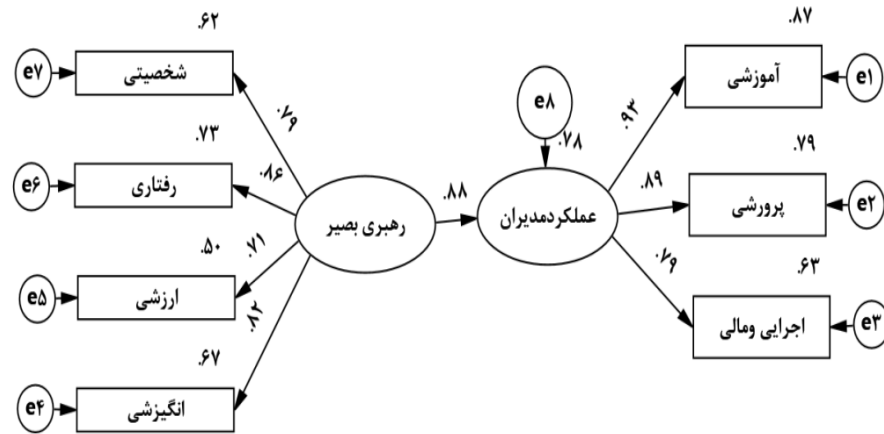
جدول ۲: شاخص‌های برازش تحلیل عاملی عملکرد مدیران و رهبری بصیر

شاخص‌ها					نوع شاخص
رهبری بصیر	عملکرد مدیران	بازده قابل قبول	معادل فارسی	علامت اختصاری	
۰/۸۲۲	۰/۷۱۵	> ۰/۹۰	شاخص برازش تطبیقی	CFI	تطبیقی
۰/۸۰۹	۰/۷۳۰	> ۰/۹۰	شاخص توکر-لویس	TLI	
۰/۶۹۹	۰/۶۰۹	> ۰/۵	شاخص برازش هنجار شده مقتصد	PNFI	مقتصد
۰/۷۶۹	۰/۷۱۳	> ۰/۵	شاخص برازش تطبیقی مقتصد	PCFI	
۰/۰۶۹	۰/۰۶۴	< ۰/۰۸	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	
۲/۷۵۶	۲/۴۹	pvalue > ۰/۰۵	کای اسکور نسبی	CMIN/DF	مطلق

جدول (۲) شاخص‌های قابل قبولی را برای مدل تحلیل عاملی تأییدی مربوط به متغیر عملکرد مدیران و رهبری بصیر مورد تأیید قرار گرفته و ابعاد تعیین شده (آموزشی، پرورشی، اجرایی و مالی) متغیر عملکرد مدیران و مؤلفه‌های تعیین شده (شخصیتی، رفتاری، انگیزشی، ارزشی) متغیر رهبری بصیر قابل قبول است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS و AMOS در سطح استنباطی استفاده شد؛ و مفروضات آزمون‌های آماری از مدل‌سازی معادلات ساختاری، استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

برای پاسخگویی به سؤال پژوهش مبنی بر اینکه مدل ساختاری رابطه مؤلفه‌های رهبری بصیر و مؤلفه‌های عملکرد مدیران مدارس چگونه است از الگوی معادلات ساختاری استفاده گردید که یافته‌های مربوط به این سؤال در شکل ۱ و جدول ۱ آمده است



شکل ۱: مدل معادله ساختاری اثر متغیر رهبری بصیر بر عملکرد مدیران دبیرستان‌های شهر اصفهان

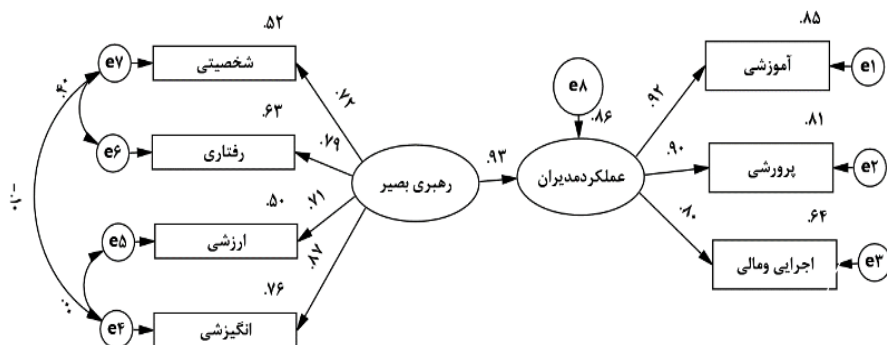
نتایج شکل (۱) نشان داده رهبری بصیر ۰/۸۸ درصد تأثیر در عملکرد مدیران دارد و ضریب تعیین تبیین می‌کند که با رهبری بصیرمی توان حدود ۷۸ درصد عملکرد مدیران را پیش‌بینی کرد.

جدول ۳: برآورد شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل معادله ساختاری

برازش مقتصد			برازش تطبیقی			برازش مطلق		شاخص
RMSEA	CMIN/DF	DF	PCFI	CFI	TLI	GFI	CMIN	
۰/۱۲۴	۶/۶۰	۱۳	۰/۵۹۵	۰/۹۶۱	۰/۹۳۸	۰/۹۳۷	۸۵/۸۶۳	مقدار

شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل معادله ساختاری اولیه با توجه به دامنه مطلوب این شاخص‌ها در مجموع بیانگر این است که مدل مفروض تدوین شده توسط داده‌های پژوهش حمایت می‌شوند و همگی شاخص‌ها دلالت بر مطلوبیت مدل معادله ساختاری دارند به جز

RMSEA



شکل ۲: مدل اصلاح شده معادله ساختاری اثر متغیر رهبری بصیر بر عملکرد مدیران دبیرستان‌های شهر اصفهان

نتایج شکل (۲) نشان داده رهبری بصیر ۰/۹۳ درصد تأثیر در عملکرد مدیران دارد و ضریب تعیین تبیین می‌کند که با رهبری بصیر می‌توان حدود ۸۶ درصد عملکرد مدیران را پیش‌بینی کرد.

جدول ۴: برآورد شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل معادله ساختاری

شاخص	برآزش مقتصد		برآزش تطبیقی			برآزش مطلق		
	RMSEA	CMIN/DF	DF	PCFI	CFI	TLI	GFI	CMIN
مقدار	۰/۰۲۰	۱/۱۵	۸	۰/۳۸۱	۰/۹۹۹	۰/۹۹۸	۰/۹۹۳	۹/۲۰۶

شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل معادله ساختاری اصلاح شده با توجه به دامنه مطلوب این شاخص‌ها در مجموع بیانگر این است که مدل مفروض تدوین شده توسط داده‌های پژوهش حمایت می‌شوند و همگی شاخص‌ها دلالت بر مطلوبیت مدل معادله ساختاری دارند.

### بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر پس از تجزیه و تحلیل‌های به دست آمده مدل اندازه‌گیری رهبری بصیر و مؤلفه‌های آن بر عملکرد مدیران دبیرستان‌ها و مؤلفه‌های آن تأکید گردید که با برآزش الگوی مفهومی پژوهش فرض بر این بود که رهبری بصیر بر عملکرد مدیران دبیرستان‌های شهر اصفهان تأثیر دارد.

پس از بررسی پژوهش‌های مختلف نتایج پژوهش حاضر تا حدودی با پژوهش‌های موحد زاده و همکاران (۲۰۱۲)، نادعلی و آیبی‌اگی اصفهانی (۲۰۱۲) شعبانی سارویی (۲۰۱۶) همسو و هم‌راستا می‌باشد. همچنین با نتایج پژوهش‌های برسون، شمیر، اولیو و پوپر (۲۰۰۱)، سینار و کابان (۲۰۱۲) مورا وایت هرست (۲۰۱۳)، کاتسی و فلود، (۲۰۱۷)، سلیم (۲۰۱۵) تا حدودی همسو می‌باشند؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که بین مؤلفه‌های رهبری بصیر که شامل مؤلفه، شخصیتی، رفتاری، ارزشی و انگیزشی است و عملکرد مدیران دبیرستان‌ها که شامل وظایف آموزشی، پرورشی و اجرایی و مالی می‌باشد رابطه وجود دارد یعنی هرچقدر رهبری بصیر در آموزش و پرورش قوی‌تر و پررنگ‌تر باشد به همان میزان توانمندی مدیران و عملکرد آنان افزایش می‌یابد و بین رهبری بصیر و عملکرد مدیران دبیرستان‌ها رابطه مستقیم وجود دارد و به میزان حضور رهبران بصیر در آموزش و پرورش مدیران دبیرستان‌ها رشد خواهند کرد و مسلم است که توانمندسازی منابع انسانی بر بهره‌وری و اثربخشی سازمان نیز اثرگذار خواهد بود و در واقع باعث بهره‌وری بیشتر در آموزش و پرورش گردیده و نیل به اهداف و مأموریت سازمانی نیز تسهیل و تسریع می‌شود. بنابراین در تبیین نتایج می‌توان گفت؛ که ویژگی‌های شخصیتی رهبری بصیر که شامل: روحیات نسبتاً پایدار در بروز رفتار به‌گونه‌ای خاص است: مانند حسن خلق، قاطعیت، تواضع، صبوری، امانت‌داری، آینده‌نگری، تحمل عقاید مخالف، هوش بالا، اهل مشورت، اعتماد به دیگران و راست‌گویی می‌تواند بر روی وظایف آموزشی مدیران دبیرستان‌ها که شامل نظارت بر دبیران و گروه‌های آموزشی و یافتن راه‌حل‌های مناسب برای مشکلات آموزشی، ارزشیابی مستمر از فعالیت‌های کارکنان و دانش آموزان، ارتباط با والدین دانش آموزان، تهیه و تأمین تجهیزات و تدارکات درسی و آموزشی، برانگیختن حس رقابت سالم و ابتکار و خلاقیت در بین دبیران و دانش آموزان، تحلیل نتایج امتحانات و تشویق افراد ساعی در جهت پیشبرد اهداف آموزشی مدرسه تأثیرگذار بوده و محیطی فعال و پویا به‌منظور تعلیم و تربیت صحیح ایجاد نماید. همچنین این ویژگی شخصیتی بر روی عملکرد پرورشی مدیران که شامل: ترویج آموزه‌های دینی، ایجاد روابط انسانی مطلوب در بین دبیران و دانش آموزان، گسترش فعالیت‌های پرورشی نظیر کتاب‌خوانی اردو و مسابقات فرهنگی و هنری، نماز و صبحگاه و برخورد صحیح با ناملایمات اخلاقی و رفتاری دانش آموزان،



تأثیرات فراوانی بر جای می‌گذارد؛ ویژگی‌های شخصیتی بر روی عملکرد اجرایی و مالی مدیران نظیر حضور و غیاب کارکنان، شوراها، مالی و اجرایی مدرسه، تهیه تدارکات و پشتیبانی، بودجه و اعتبارات، حفظ و حراست اموال و اسناد و نیروی انسانی و نگهداری از ساختمان‌ها و تجهیزات اثرگذار می‌باشد.

در تبیین دیگری می‌توان نتیجه گرفت، ویژگی‌های رفتاری: منظور آن دسته از توانایی‌های رهبر است که جنبه ذاتی و اکتسابی داشته و قابلیت کشف و پرورش دارد به نحوی که رهبر را برای انجام ماهرانه وظایف توانا می‌سازد؛ به عبارت دیگر مهارت‌های رهبری و توانایی وی نسبت به انجام فعالیت‌های ادراکی و انسانی به شیوه‌ای اثربخش دلالت دارد که به دو بخش مهارت‌های انسانی درباره رفتار انسانی و فرایندهای بین افراد و توانایی درک احساس و نگرش‌ها و ایده‌های دیگران از طریق آنچه می‌گویند یا انجام می‌دهند مانند صبوری، امانت‌داری سعه‌صدر و مهارت‌های ادراکی؛ توانایی تحلیل کلی مسائل مانند تفکر و تعقل، دوراندیشی و عبرت‌پذیری از مسائل و تجزیه و تحلیل مشکلات و ارائه تصویر روشن از آینده. معمولاً رفتارهای رهبری بصیر بیشتر در مؤلفه‌های دیگر رهبری بصیر مانند مدیریت تغییر و مدیریت استراتژیک بروز پیدا می‌کند، مانند مشورت و عدم مسامحه در انجام اصول اساسی (Haghverdi Taqanki, 2012) ویژگی رفتاری شامل راست‌گویی، شجاعت، همت والا، دوراندیشی، انعطاف‌پذیری، رابطه مثبت با دیگران صمیمیت و دوستی، منظم بودن، عزم راسخ، تعادل در رفتار، زمان‌شناسی، رازداری، روابط انسانی نیز می‌تواند عملکرد آموزشی، پرورشی و اجرایی و مالی مدیران دبیرستان‌ها را تحت تأثیر قرار داده و فضای مدارس متوسطه را از هر جهت برای انجام مأموریت‌های محوله مهیا نماید.

در تبیین نتایج می‌توان گفت ویژگی‌های ارزشی عبارت است از نگرش‌های نهادینه نسبت به آنچه درست یا نادرست، اخلاقی یا غیراخلاقی، معنوی یا مادی است مانند خداباوری آخرت محوری، عدالت‌طلبی، تکلیف‌گرایی، قدرشناسی، اخلاق‌مداری، امر به معروف، معنویت‌گرایی و فای به عهد، مهم‌ترین ویژگی رهبری بصیر خداباوری است که به سه بخش: یاد خدا، التزام به حدود الهی و تقوی (اخلاص در انجام کارها) تقسیم می‌گردد. ویژگی‌های ارزشی خصوصاً خداباوری می‌تواند عملکرد آموزشی، پرورشی و اجرایی

و مالی مدیران را تحت تأثیر قرار داده و فضای کار و فعالیت را برای دبیران و دانش آموزان و اولیای دانش آموزان مطلوب، جذاب و با طراوت و دل‌چسب نماید.

در تبیین دیگر باید گفت ویژگی‌های انگیزشی: فشارهای روانی باعث ایجاد افسردگی و در نتیجه زیان و ضرر زیادی بر زندگی فردی و سازمانی وارد می‌کند در جوامعی که فاقد ارزش‌ها و انگیزه‌های معنوی هستند میزان خسارت و زیان بسیار بالاست؛ داشتن یک برنامه و نقشه صحیح (چشم‌انداز) برای آینده و شور و اشتیاق برای رسیدن به آن میزان بهره‌وری افراد را در سازمان افزایش می‌دهد. (Mohtasham, 2007: 19) ویژگی‌های انگیزشی از منظر اسلامی عبارت‌اند از: داشتن هدف و آرمان، بهره‌مندی از تشویق، ایجاد شور و حرارت در کارها، جهت دادن نیازها، پیشرفت‌مداری، پذیرش پیشنهادها، حمایتگری، تقویت رفتارهای مثبت، چون انگیزه و انگیزش موتور حرکت هرگونه فعالیت در جامعه و خصوصاً عرصه تعلیم و تربیت می‌باشد ویژگی‌های انگیزشی رهبری بصیر می‌تواند وظایف آموزشی، پرورشی و اجرایی و مالی مدیران دبیرستان‌ها را تحت تأثیر قرار داده و موجبات موفقیت کلیه عوامل انسانی برنامه‌ها و سیاست‌گذاری‌های آموزش و پرورش را فراهم نماید.

پیشنهاد می‌شود با توجه به برآزش مدل و نقش رهبری بصیر بر عملکرد مدیران، برنامه آموزش حین خدمت رهبری بصیر و مؤلفه‌های آن برای مدیران مدارس متوسطه طراحی و اجرا شود تا آن‌ها با این مقوله آشنا شوند.

از محدودیت‌های پژوهش می‌توان گفت که: به موضوع رهبری بصیر کمتر پرداخته شده است، ادبیات منسجم و کامل در خصوص رهبری بصیر و از همه مهم‌تر ابزار سنجش و اندازه‌گیری رهبری بصیر وجود نداشت.

**References**

- 1-Anderson, E. W. Fornell, C., & Lehman, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58, 53-66.
- 2-Banis, W. (1995). Creating Leaders: Leaders are created by experience, and they coach others from experience. *Executive excellence*, 12, 5-5.
- 3-Banis, W. (1995). Thoughts on "The essentials of leadership.". Mary Parker Follett-Prophet of Management, Harvard Business School Press, Boston, MA, 177-81.
- 4-Banis, W. (2001). Uma força irresistível. *HSM Management*, 26, 66-72.
- 5-Brasson, Y. Shimir, B. Avilio, B. & Popper, M. (2001). The relationship between vision
- 6-Çınar, F. & Kaban, A. (2012). Conflict management and visionary leadership: An application in hospital organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 197-206.
- 7-Coetsee, J. & Flood, P. C. (2017). 8 Leadership models: the future research agenda for HRM. *A Research Agenda for Human Resource Management*, 130.
- 8-Condren, C. Clifford, M. (2010). Measuring principal performance: how rigorous are commonly used principal performance assessment instruments? A quality school leadership issue brief. American Institutes for Research. 1000 Thomas Jefferson Street NW, Washington, DC 20007. Tel: 202-403-5000; Fax: 202-403-5001; e-mail: inquiry@air.org; Web site: <http://www.air.org>.
- 9-Haghverdi, M. TaghanakiRight Faithful (2012) Elements of Educational Leadership Baccalaureate of Religious Ideas) Tehran, Islamic Studies Department of Imam Sadegh University(In Persian)
- 10-Iybaghi Esfahani; S. Nadali; F. (2014). The Effect of Visionary Leadership on Empowerment of Staff at Shahroud University of Medical Sciences. Second National Conference on Applied Research in Management and Accounting Sciences
- 11-Khatib Shahidi, S. M (2011). A successful pattern in small schools, [www.md-delfan.blogfa](http://www.md-delfan.blogfa).
- 12-Mintzberg, H. (2004). *Managers, not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development*. Berrett-Koehler Publishers.
- 13-MohtashamAmiri, Z., Maddah, M., Rashidi, A., & Karandish, M. (2007). Height and weight of urban preschool children in relation to their mothers' educational levels and employment status in Rasht City, northern Iran. *Maternal & child nutrition*, 3(1), 52-57.

- 14-Mora-Whitehurst, R. (2013, July). The relationship between elementary principals' visionary leadership and students' reading performance. In *The Educational Forum* (Vol. 77, No. 3, pp. 315-328). Taylor & Francis Group.
- 15-Movahedzade,A.Bagher,M.Mirzaie.A(2012). Characteristics of leadership in Iran Insurance Organization. A Case Study of M. Phil Secondary Teacher Education Program of Allama Iqbal Open University. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 17(3), 120-135.
- 16-Movahedzadeh, A. Reshadatjou, H. & Sha'banNezhad, R. (2012). *Visionary Leadership in Higher Education: A Contribution to the Future*. Second National Conference on the Development and Innovation of Higher Education in Fars Province(In Persian)
- 17-Nadali.Y, Aybaghi.N. (2012). Effect of empowerment on employees performance. *Journal of Economic and Management Sciences*, 2(1), 40-46.
- 18-Nanos, B. (1998). *Visionary Leadership: Creating an Attractive Concept of Guidance for your organization*. Translation by Mohammad Azgoli, Berzou Farahi, Tehran: Imam Hossein University Press. (In Persian)
- 19-Okaneme, G. (2015). The Libyan Revolution: Philosophical Interpretations. *Open Journal of Philosophy*, 5(01), 31.
- 20-Saleem, W. A. (2016). Fostering Self-Regulated Learning through Distance Education: A Case Study of M. Phil Secondary Teacher Education Program of Allama Iqbal Open University. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 17(3), 120-135.
- 21-Sashkin, M. & Sashkin, M. G. (2003). *Leadership that matters: The critical factors for making*
- 22-Seadat, E. (2010). *Human Resource Management*, Tehran: samt.
- 23-Shabani Sarouei, R. (2016). Design of "Visionary Police Model" in the Islamic Republic of Iran. *Quarterly Journal of Insight and Education*, No. 38, pp. 30-9. (In Persian)
- 24-Springer, S., Giladi, N., Peretz, C., Yogev, G., Simon, E. S., & Hausdorff, J. M. (2006). Dual-tasking effects on gait variability: The role of aging, falls, and executive function. *Movement disorders: official journal of the Movement Disorder Society*, 21(7), 950-957.
- 25-Stoner, James A. F., Freeman R. Edward & Gilbury Daniel, R (2018). *Management: Organization of Controlling Leadership*, Translation by Ali Parsaeean and Mohammad Arbabi, Volume Two, Office of Cultural Studies.
- 26-Westley, F., & Mintzberg, H. (2005). Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10: 17-32.