

## بررسی درجه انطباق رفتار مدیران در دانشگاه فردوسی مشهد با شاخص‌های چهارگانه رهبری تحولی و رابطه آن با بهسازی کارکنان

عاطفه اطهری<sup>۱</sup>

محمد رضا آهنچیان<sup>۲</sup>

بهروز مهram<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۸۹/۰۸/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۰۳/۰۷

### چکیده

هدف این تحقیق بررسی رابطه سبک رهبری تحولی مدیران دانشگاه با بهسازی کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد بود. در این مطالعه که با روش تحقیق آمیخته انجام شد، نمونه تحقیق از میان کارکنان رسمی و قرارداد مشخص دانشگاه، به روش سرشماری و برابر با یک صد و هشتاد نفر برای پاسخ به پرسشنامه‌ها و به روش هدفمند برابر با ۱۲ نفر برای شرکت در مصاحبه انتخاب شد. داده‌هایی که در تأمین سؤالات تعیین همبستگی بین متغیرها مورد نیاز بود از طریق دو پرسشنامه سنجش سبک رهبری تحولی بس و اولیو (۱۹۸۵) و پرسشنامه محقق ساخته بهسازی کارکنان بر اساس مدل مک‌لگان (۱۹۸۹) به دست آمد. داده‌های غیرکمی به کمک مصاحبه نیمه ساخت یافته حاصل شد. جهت پاسخ به سؤالات اصلی و فرعی از آزمون‌های آماری مقایسه میانگین با یک ارزش ثابت، مقایسه دو میانگین مستقل، همبستگی پیرسون و معنی‌داری، تحلیل واریانس یک‌راهه و رگرسیون چندگانه استفاده شد. تحلیل آماری با استفاده از نرم افزار SPSS، انجام گرفت. داده‌های به دست آمده از مصاحبه نیز بعد از داده‌های هر جدول به منظور نشان دادن درجه انطباق یافته‌های کمی با نگاه کارکنان نسبت به رفتار رهبری مدیران دانشگاه ارائه شد و ضمناً در تفسیرهای قسمت

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه فردوسی مشهد. at\_at\_07@yahoo.com

۳. دانشیار دانشگاه فردوسی مشهد. ahanchi8@um.ac.ir

۴. دانشیار دانشگاه فردوسی مشهد. bmahram@um.ac.ir

نتیجه‌گیری و بحث مورد استفاده قرار گرفت. یافته‌های تحقیق نشان داد که: (۱) رفتار مدیران دانشگاه از لحاظ انطباق با شاخص‌های رهبری تحولی از حد متوسط بالاتر است؛ (۲) وضعیت بهسازی کارکنان دانشگاه بر اساس مدل مک‌لگان از حد متوسط بالاتر است؛ (۳) بین میزان انطباق رفتار مدیران با شاخص‌های رهبری تحولی و میزان بهسازی کارکنان آنان در دانشگاه فردوسی مشهد رابطه مستقیم و معنی‌دار وجود دارد؛ و (۴) بهسازی کارکنان (بر اساس نمره کل به دست آمده از مدل مک‌لگان) از طریق رفتار منطبق با شاخص‌های رهبری تحولی مدیران دانشگاه فردوسی مشهد قابل پیش‌بینی نیست.

#### واژگان کلیدی:

رهبری تحولی، بهسازی منابع انسانی، دانشگاه.

## مقدمه

سازمان‌های پیشرو از جمله در حوزه آموزش عالی، از دهه پایانی سده بیست، اصطلاح "منابع انسانی استراتژیک" را به شکل گسترده‌ای برای توصیف کارکنان خود به منزله همکاران اصلی در راه کسب موفقیت، مورد استفاده قرار داده‌اند (پاپاسولومو، ۲۰۰۲). بهسازی این منابع فقط از طریق روش‌های مستقیم آموزشی صورت نمی‌گیرد، بلکه تغییر سازمانی و تغییر استراتژی‌های اجتماعی در سازمان‌ها از جمله رویکردهایی است که در بهسازی منابع انسانی استراتژیک نقش دارد (گیتنز، ۲۰۰۸). در این میان یکی از عوامل موثری که به تغییرات کمک می‌کند، رهبری است.

به نظر بسیاری از صاحب‌نظران، استفاده از رویکردهای گذشته در زمینه رهبری، نمی‌تواند برای زمان حال و آینده اثربخش باشند (لسلی، لوچ و اسپینگر، ۲۰۰۶). رهبری یک پدیده کامل، شامل روابط اثربخش بین رهبران و پیروان‌شان و توافق آن‌ها بر سر انتظارات متقابلی است که از یکدیگر دارند (هرتز، موراوی و ریوردن، ۲۰۰۷). از رهبران موفق انتظار می‌رود که بتوانند از پیروان خود، نیروهایی توانمند و رهبران موفقی برای آینده بسازند (تایلر، ۲۰۰۳). مفهوم رهبری تحولی نیز در چنین زمینه‌ای توسط برنز<sup>۱</sup> (۱۹۷۸) و به عنوان کارکرد اصلی رهبری، مطرح شد. در این سبک رهبری بر تحول پیروان به سمت آینده تأکید شده است. در این دیدگاه کمک به بهسازی کارکنان از سوی رهبر، یعنی آنچه فراتر از انتظار سازمان است و در نهایت همراه با عوامل اثرگذار دیگری چون سرمایه، فناوری، و پژوهش، منجر به توسعه سازمانی می‌شود. بس<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) در مورد نیاز به یک رهبری قوی و پویا، با اشاره به رهبری تحولی می‌گوید: "در سال‌های اخیر که ضرورت تحول سازمان‌ها به نحو قابل توجهی مطرح شده است و رهبران به شکل بی‌سابقه‌ای می‌کوشند تا ساختار و روند سازمان‌های مختلف را تغییر دهند، نیاز به یک رهبر قوی، تحلیل‌گر و خلاق در رده‌های بالای سازمان‌ها بیش از پیش، احساس می‌شود" (بس، ۱۹۹۵: ۹۷).

چنان‌که پیشینه تحقیق نشان می‌دهد در دانشگاه‌ها و سایر مراکز آموزشی، سبک رهبری تحولی به دلایل مختلفی از جمله تأثیری که بر بهسازی منابع انسانی و در نتیجه تحقق

---

۱- Burns

۲- Bass

اهداف سازمان دارد، مورد توجه قرار گرفته است. مسئله اصلی مقاله حاضر، مطالعه میزان انطباق رفتار مدیران دانشگاه فردوسی مشهد با سبک رهبری تحولی، و رابطه آن با بهسازی کارکنان دانشگاه بر اساس مدل مک لگان<sup>۳</sup> (۱۹۸۹) است. مدل مک لگان یک نمونه عالی از مدل‌های شایستگی در بهسازی منابع انسانی است. این مدل به طور کامل فعالیت‌هایی که فرد در سازمان (فعالیت‌های فردی - فعالیت‌های سازمانی) انجام می‌دهد را در بر می‌گیرد. بر اساس این مدل، فرد شایستگی‌هایی دارد، که در رفتارهای سازمانی وی قابل بازیابی است. در یک رابطه ساده، این رفتارها پیامدهایی را به وجود آورده و در نهایت این پیامدها، بازدهی و نتایجی را برای فرد و سازمان به دنبال می‌آورد. مک لگان در مدل خود، ۱۱ نقش حرفه‌ای، ۳۵ شایستگی، و ۷۴ پیامد را در بهسازی منابع انسانی توضیح می‌دهد و نیازهایی را برای هر یک از این پیامدها مشخص می‌کند. عامل کلیدی در این مدل شایستگی‌ها می‌باشند. این مدل شامل چهار دسته شایستگی اصلی شامل فنی، شغلی، میان فردی و ذهنی کارکنان است (انور، ۲۰۰۷). بر اساس پیش فرض‌های مدل مک لگان، و با توجه به کارکرد رهبری، انتظار می‌رود که تغییر مثبت در این شایستگی‌ها موجب بهسازی منابع انسانی شود. بر این اساس سؤالات تحقیق به صورت زیر تنظیم شدند:

- رفتار مدیران دانشگاهی تا چه اندازه با شاخص‌های رهبری تحولی انطباق دارد؟
- وضعیت بهسازی کارکنان شاغل در دانشگاه بر اساس مدل مک لگان چگونه است؟
- آیا بین میزان انطباق رفتار مدیران با شاخص‌های رهبری تحولی و میزان بهسازی کارکنان آنان در فضای دانشگاهی، رابطه مستقیم و معنی‌دار وجود دارد؟
- آیا بهسازی کارکنان (بر اساس نمره کل به دست آمده از مدل مک لگان) از طریق رفتار منطبق با شاخص‌های رهبری تحولی مدیران دانشگاهی قابل پیش‌بینی است؟

#### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در حالی که رهبری، مفهوم تازه‌ای نیست، با این وجود تعریف واحدی از آن در بین همه صاحب‌نظران وجود ندارد (بس، ۱۹۹۵). صاحب‌نظران مختلف تعاریف نسبتاً متفاوتی از

---

1- Mclagan's Model

رهبری را ارائه کرده‌اند که از جمله آنان هوارد<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، نورتیس<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) و آونز<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) می‌باشند. بر طبق نظر هوارد (۲۰۰۵)، "رهبری فرایندی از ارتباطات (کلامی و غیرکلامی) است که شامل مربی‌گری، برانگیختن/القاء کردن، هدایت/راهنمایی و حمایت/مشورت به منظور دستیابی به اهداف از قبل تعیین شده سازمانی می‌باشد" (لالی به نقل از هوارد، ۲۰۰۸). هم‌چنین نورتیس (۲۰۰۱) تعریف ساده‌ای از رهبری را پیشنهاد می‌کند. به اعتقاد وی "رهبری فرایندی است که کمک می‌کند تا افراد برای دستیابی اثربخش‌تر به اهداف مشترک سازمان، به صورت گروهی فعالیت کنند" (نورتیس، ۲۰۰۱: ۳). آونز (۲۰۰۴) نیز بیان می‌دارد که رهبری و مدیریت به معنای کار کردن با و از طریق دیگران برای دستیابی به اهداف سازمانی است (کاردیو و رینولدز به نقل از آونز، ۲۰۰۹). رفتارهای رهبری تحولی عملکرد افراد را فراتر از استانداردهای مورد انتظار از طریق افزایش تعلق و دلبستگی عاطفی رهبر با پیروان و سایر رهبران، پرورش می‌دهد. در این نوع رفتار رهبری، تعلق عاطفی با هدف‌های مشترک افراد مرتبط شده است؛ به نحوی که به افراد کمک می‌کند تا در اجتماعات بزرگ‌تر، بهتر عمل نمایند (اولیو و یامارینو، ۲۰۰۲). این نوع از رهبران به وسیله افزایش روابط عاطفی با پیروان، ایجاد چشم‌انداز، و بالا بردن نگرش، عقاید و انگیزش پیروان، به عنوان عامل تغییر عمل می‌کنند (آنتوناکیس و هاوس، ۲۰۰۲). به عبارت دیگر، این رهبران به شکل‌گیری هدف مشترک کمک می‌کنند. این هدف به وسیله تشویق پیروان نسبت به تفکر انتقادی در مورد مسائل سازمانی خلق می‌شود (ولومبوا و دیگران، ۲۰۰۴)، و پیوندهای عاطفی قوی‌ای را بین افراد به وجود می‌آورند.

برنز در سال ۱۹۷۸ سه شاخص اصلی برای شناسایی رهبران تحولی بیان نمود. این شاخص‌ها عبارت بودند از: نفوذ آرمانی<sup>۴</sup>، ملاحظات فردی<sup>۵</sup> و انگیزش روحی<sup>۶</sup>. در سال

۱- Howard

۲- Northouse

۳- Owens

۴- Idealized influence

۵- Individualized consideration

۶- Inspirational motivation

۱۹۹۰، بس و اولیو شاخص چهارمی به نام تحریک ذهنی<sup>۷</sup> را به مدل برنز اضافه کردند (باربوتو و باریچ، ۲۰۰۶). به این ترتیب، رهبران تحولی باید در عمل چهار نوع رفتار از خود نشان دهند (بس و اولیو، ۲۰۰۷).

۱. **نفوذ آرمانی:** این ویژگی قوی رهبرانی است که احترام، اعتماد و تعهد دارند و هویت فردی پیروانشان را شناسایی می‌کنند و نسبت به آنان به یک شناخت عاطفی می‌رسند. چنین رهبرانی قادرند که تلاش مورد نیاز برای رسیدن به سطوح بهینه توسعه و عملکرد را در کارکنانشان برانگیزانند.

۲. **ملاحظات فردی:** رهبران بر شناخت نیازها و ظرفیت‌های کارکنان خود تمرکز می‌کنند. آن‌ها نیازهای کارکنانشان را می‌شناسند و با آن‌ها همراه می‌شوند. همچنین آن‌ها نماینده، مربی، مشاور و فراهم‌کننده بازخورد برای رشد شخصی کارکنان‌شان هستند.

۳. **انگیزش روحی:** رهبران با صحبت‌هایشان به افراد نیرو می‌دهند، نیک‌بینی و اشتیاق را افزایش می‌دهند، و بینش خودشان از آینده در دسترس را با شایستگی افراد ارتباط می‌دهند. آن‌ها بینشی را فراهم می‌کنند که توان لازم برای انجام سطوح بالایی از عملکرد و توسعه را بر می‌انگیزاند.

۴. **تحریک ذهنی:** رهبران به طور فعالانه نگاه جدید به مسایل و روش‌های قدیمی را تشویق می‌کنند. آن‌ها قدرت ابتکار را پرورش می‌دهند و باعث می‌شوند تا کارکنان به طور اثربخش‌تر حل‌کننده مسایل‌شان با و بدون کمک رهبران باشند.

مرور تحقیقات انجام شده در زمینه رهبری تحولی، طیف نسبتاً گسترده‌ای از مطالعات را نشان می‌دهند. در اینجا برخی از این پژوهش‌ها که با ویژگی سازمان‌های آموزشی و آموزش عالی توافقی بیشتری دارند مورد تأکید قرار می‌گیرند. نورشاهی و یمنی (۱۳۸۷) در نتایج تحقیق خود نشان می‌دهند که رابطه‌ای بین چهار شاخص رهبری تحولی و سه پیامد رهبری (تلاش فوق‌العاده، اثربخشی و رضایت کارکنان) در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی ایران وجود دارد. بالاترین رابطه بین ملاحظات فردی و رضایت (۰.۸۴۹) و کمترین رابطه بین انگیزه‌های روحی و تلاش فوق‌العاده مشاهده گردید. مشابه این تحقیق اما با

---

۷- Intellectual stimulation

تاکید بر اثرات رهبری تحولی بر عملکرد دانشجویان توسط وودز<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) در دانشگاه‌های امریکایی انجام شد. وی از تجزیه و تحلیل اطلاعات عملی جمع شده از ۵۶ رهبر و ۱۸۰ پیرو به این نتیجه رسید که رهبری تحولی قوی‌ترین پیش‌بین اثربخشی رهبری از طریق مشاهده رهبران و پیروان می‌باشد. خود اثربخشی پیش‌بین معناداری از طریق مشاهده رهبران و اعتماد پیش‌بین معناداری از طریق مشاهده پیروان بود (وودز، ۲۰۰۴).

آدام براون<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) در تحقیق خود با عنوان "ابعاد رهبری تحولی و رابطه آن با عملکرد کارکنان" به این نتیجه دست یافت که چهار بعد رهبری تحولی به عنوان نمره کل رفتارهای رهبری تحولی برای نشان دادن ارتباط بالا بین این ابعاد به کار می‌رود. نتایج نشان داد که رابطه معناداری بین رهبری تحولی و عملکرد کارکنان وجود ندارد. در عین حال محققان در سایر سازمان‌ها بین رفتارهای رهبری تحولی و عملکرد، رابطه پیدا کرده بودند (براون، ۲۰۰۸). پول پتران<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) در امریکا تحقیقی با عنوان "مطالعه اکتشافی رهبری تحولی، خود آگاهی و هوش هیجانی مدیران اجرایی" انجام داد و دریافت که مدیران بر دو ویژگی رهبری تحولی تأکید زیادی دارند: نفوذ ایده‌ال و ملاحظات فردی (پتران، ۲۰۰۸).

در مجموع تحقیقات مهمی وجود دارد که نتایج متنوعی برای رهبری تحولی، در پی داشته است. تحقیقات هم در عمق و هم در وسعت و گستردگی، کلیدی و غنی می‌باشند. تحقیقاتی نیز در زمینه رابطه رهبری تحولی با دانش مدیریت (کراوورد، ۲۰۰۵)، روابط در شبکه رسمی (بنو و آندرسون ۲۰۰۵)، فلسفه کارکنان (بومر، ریچ و رابین، ۲۰۰۵)، آگاهی از سودمندی تکنولوژی (اسکپرز، وتزلز و دروینتر، ۲۰۰۵)، تعهد سازمانی (لی، ۲۰۰۵)، خود-بهره‌وری شغلی (اسکینز و سندرز، ۲۰۰۵)، روابط مداوم و سیستم ارزشی (کریشان، ۲۰۰۵)، رهبری اخلاقی (براون، تروینو و هریسون، ۲۰۰۵)، رضایت شغلی (برسون و لیتون، ۲۰۰۵)، رفتار پیروان و رفتار مردم (ونگ و دیگران، ۲۰۰۵)، نتایج و

۱- Woods

۲- Adam Brown

۳- Paul Petran

پیامدهای سازمانی (ماری، ۲۰۰۵) و کنترل (اسکندورا و ویلیامز، ۲۰۰۴) وجود دارند که به طور غیرمستقیم تأثیر سبک رهبری تحولی را در این متغیرها نشان می‌دهد. تحولات زیادی در زمینه بهسازی کارکنان در حال روی دادن هستند. همه این تحولات توجه سازمان را به این امر جلب می‌نماید که سازمان برای کسب سرمایه بالا، نیاز به افرادی با توانمندی بالا دارند. سرمایه‌گذاری در بهسازی منابع انسانی شامل عملکردهای فردی و سازمانی است. از جمله این عملکردها، دستیابی به عملکرد فردی بالا (سندبرگ، ۲۰۰۰)، کیفیت بالای حل مسایل سازمانی و فردی (اسکرودر، ۱۹۸۹)، تعهد سازمانی بالاتر (آیلس و دیگران، ۱۹۹۰) و تقویت حافظه سازمانی (روبرتسون و دیگران، ۱۹۹۱) است. همه این یافته‌ها نشان دهنده اهمیت بهسازی کارکنان در موفقیت سازمان‌ها و از جمله دانشگاه‌ها می‌باشد.

نتایج تحقیقات در زمینه بهسازی کارکنان نیز نشان می‌دهد که تفاوت‌های زیادی بین اقدامات توسعه‌ای و پیامدهای آن وجود دارد. در پژوهشی با عنوان "اثرات چندگانه اقدامات توسعه منابع انسانی" که توسط رولد<sup>۱</sup> انجام گردید، درگیری شغلی کارکنان و رضایت شغلی آنان مورد بررسی قرار گرفت. برای هر یک از متغیرهای وابسته (مهارت‌های سخت و نرم یعنی فنی و غیرفنی، درگیری شغلی، و رضایت شغلی) تجزیه و تحلیل جداگانه‌ای صورت پذیرفت. نتایج پژوهش نشان داد که روابطی بین آموزش غیرتکنولوژیکی و مهارت‌های غیرفنی (نرم) و آموزش تکنولوژیکی و مهارت‌های فنی (سخت) وجود دارد. هدایت کارکنان تأثیری بر هیچ یک از شاخص‌های عملکرد نداشت. آموزش تکنولوژیکی بر درگیری شغلی تأثیرگذار بود اما دیگر اقدامات توسعه‌ای تأثیری بر درگیری شغلی نداشت. در نهایت، در مورد رضایت شغلی، تنها عامل تأثیرگذار هدایت کارکنان بود (رولد، ۲۰۰۷). در تحقیق دیگری، مشخص شد که کارکنان با کیفیت برنامه‌ریزی نیروی انسانی سازمان خود توافق زیادی ندارند. همچنین برنامه‌های توسعه منابع انسانی، به انتظارات سازمانی توجه کمی دارد (حسن، ۲۰۰۶).

بروکس و مویی آنافاکو<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) در مورد اینکه بهبود منابع انسانی، ظرفیت اجتماعی و هوش هیجانی، کدامیک به بهره‌وری مرتبط است با توجه به مطالعات پیشینه دریافتند که بهسازی منابع انسانی، ظرفیت اجتماعی<sup>۳</sup> و هوش هیجانی و بهره‌وری سازمان تا حد زیادی به هم وابسته‌اند (بروکس و مویی آنافاکو، ۲۰۰۵).

نگاه کلی به تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که به طور معمول پژوهشگران نتوانسته‌اند در یک مطالعه جامع، رابطه رهبری تحولی با عوامل زمینه‌ای که در شکل‌گیری و پایداری این سبک رهبری موثر هستند را نشان دهند. رهبری تحولی با شاخص‌هایی که هر یک به تنهایی به روشنی درک می‌شود، می‌تواند تصویر نسبتاً دقیقی از ویژگی‌های خود در ذهن پژوهشگر ایجاد کند. از سویی این درک درست و دقیق ممکن است در رابطه با مفهوم رهبری تحولی در کل به دست نیاید و از سوی دیگر تأثیرپذیری آن از شرایط زمینه‌ای، ادراک پژوهشگران را از این مفهوم بر روی طیف وسیعی از ادراکات منطبق تا غیرمنطبق با آنچه در واقع منظور نظر واضعان این نظریه بوده است قرار دهد. این امر در مورد تحقیقات محدود و معدودی که تحت تأثیر فرهنگ ایرانی صورت پذیرفته است نیز قابل طرح است. این مشکل در مورد تحقیقات بهسازی کارکنان کمتر به چشم می‌خورد. یک دلیل آشکار آن، قرار داشتن این مفهوم در سطح بالاتری از عینیت، در مقایسه با مفهوم رهبری به طور کلی و رهبری تحولی به طور خاص است. علاوه بر این مسئله زیر بنایی، تحقیقات انجام شده در زمینه رهبری تحولی دارای توزیع مناسبی در سطح همه سازمان‌ها نبوده است. به طور مشخص، تحقیقات به سوی سازمان‌های دارای کارکرد اجتماعی-فرهنگی گرایش داشته است. هر چند این امر برای پژوهش در حوزه سازمان و مدیریت آموزشی امتیاز محسوب می‌شود، اما در مجموع می‌تواند مباحثی را بر سر قوت آن در جامعیت و قابلیت استقرار آن بر اساس یک رویکرد کل‌گرا به نظریه‌های رهبری و مدیریت ایجاد کند. این مشکل در مورد بهسازی کارکنان وجود ندارد.

## ۲ - Brooks and MuyaNafukho

<sup>۳</sup>- ظرفیت اجتماعی عبارت از منابعی است که در شبکه‌های اجتماعی تعبیه شده‌اند و به وسیله افراد مورد استفاده قرار می‌گیرد. همچنین به عنوان سرمایه و امتیازی برای افراد در روابط میان فردی شان در نظر گرفته می‌شود.

## روش

از حیث روش، تحقیق با تبعیت از مدل تحقیقات آمیخته<sup>۱</sup> انجام شد. روش تحقیق آمیخته سومین پارادایم اصلی در تحقیق است که جایگزینی جالب توجه برای تحقیقات کمی و کیفی در حوزه علوم اجتماعی محسوب می‌شود (برگمن، ۲۰۰۸). این نوع تحقیق را می‌توان به دو صورت تحقیق آمیخته درون مرحله‌ای<sup>۲</sup> و تحقیق آمیخته میان مرحله‌ای<sup>۳</sup> انجام داد (همان). در تحقیق حاضر از روش نخست استفاده به عمل آمد که بر اساس آن هم از ابزار رایج در تحقیقات کمی (پرسشنامه بسته پاسخ) و هم از ابزار انجام تحقیقات کیفی (مصاحبه نیمه ساخت‌یافته) بهره‌گیری شد. دلیل انتخاب روش آمیخته کم توانی تحقیق کمی در مشاهده همه ابعاد مسئله بود. به این منظور از نتایج مصاحبه در پاسخ به دو سؤال نخست تحقیق استفاده شد.

جامعه آماری را کارکنان رسمی و قرارداد مشخص دانشگاه فردوسی مشهد در سال تحصیلی ۱۳۸۸-۱۳۸۷ تشکیل دادند. این افراد دارای حداقل ۳ سال سابقه کاری و ۶ ماه سابقه کار با مدیر تحت امر خود بودند. تعداد این افراد بر اساس بررسی‌های به عمل آمده از لحاظ انطباق با مشخصات نمونه تحقیق برابر با ۱۸۰ نفر بود. به دلیل پایین بودن نسبی جامعه آماری؛ امکان دسترسی محقق به تمام نفرات جامعه؛ افزایش امکان کنترل اثر متغیرهای مداخله‌گر؛ و بالا بردن اعتبار یافته‌های پژوهش، نمونه‌گیری به صورت سرشماری انجام شد. بر این اساس پرسشنامه در میان تمام کارکنانی که شرایط قرار گرفتن در جامعه این پژوهش را دارا بودند توزیع شد. از مجموع پرسشنامه‌های توزیع شده، پس از حذف فرم‌های ناقص تعداد ۱۴۰ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل نهایی قرار گرفت. برای اندازه‌گیری رهبری تحولی از پرسشنامه رهبری تحولی بس و اولیو (۱۹۸۵) استفاده شد. پرسشنامه اولیه دارای ۹۵ عبارت بود که ۱۲ عبارت از آن به علت داشتن بار نامناسب حذف شد. در کل ۸۳ عبارت براساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت (۱ به معنای کاملاً مخالف تا ۵ به معنای کاملاً موافق) مورد استفاده قرار گرفت که تمامی مؤلفه‌های رهبری تحولی را

---

۱- mixed method

۲- within-stage mixed model research

۳- across-stage mixed method research

پوشش می‌داد. برای اندازه‌گیری بهسازی کارکنان نیز از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۳۶ عبارت بود که با نظر متخصصان مدیریت بر اساس مدل مک‌لگان تنظیم گردید. برای بررسی پایایی و روایی ابزار جمع‌آوری داده‌های این تحقیق، ابتدا یک آزمون مقدماتی انجام شد که در آن ۲۰ آزمودنی به پرسشنامه رهبری تحولی و بهسازی کارکنان پاسخ دادند. پس از تحلیل داده‌ها، پایایی پرسشنامه رهبری تحولی به شیوه همسانی درونی و از طریق آلفای کرونباخ برابر با ۰/۹۸. به دست آمد. کیمبرلینگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) روایی پرسشنامه رهبری تحولی را در تحقیق رولد و هینیتز<sup>۲</sup> (۲۰۰۷)، آنتوناکیس و اولیو (۲۰۰۳) و اولیو و بس (۲۰۰۴) گزارش کرده بود. همچنین، در تحقیق نورشاهی و یمنی برای تأیید روایی این پرسشنامه، ابتدا به نتایج تحقیقی اشاره شد که در یک کنفرانس آسیایی در زمینه مدیریت آموزش عالی ارائه گردیده بود. به دلیل آن که مفاهیم مطرح در مباحث رهبری بسیار آشنا و در همه جای دنیا شناخته شده است، واژگان تخصصی مهمی که تفاوت‌های فرهنگی در معنای آن اثر بگذارد، کمتر در آن‌ها دیده می‌شود. بنابراین با کمترین میزان تغییر در واژگان ترجمه شده مقیاس اصلی ترجمه شد و مورد استفاده قرار گرفت. برای اطمینان بیشتر از صحت و درستی پرسشنامه برگردانده شده به فارسی، در مورد عبارت‌هایی که بالقوه امکان ایجاد اشکالات مفهومی داشتند، از نظرات تخصصی دو تن از اساتید متخصص (دکتر آراسته و دکتر یمنی دوزی سرخابی) استفاده شد و طی یک رفت و برگشت، از روایی سازه‌ای و محتوایی پرسشنامه اطمینان حاصل گردید. پایایی پرسشنامه بهسازی کارکنان نیز از طریق آلفای کرونباخ برابر با ۰/۹۲. به دست آمد. روایی پرسشنامه بهسازی کارکنان، از طریق تعیین روایی محتوا به شیوه داوری تخصصی و از حیث انطباق با بنیان نظری آن توسط سه تن از متخصصان مدیریت تأیید شد. بدین صورت که مؤلفه‌های بهسازی کارکنان از بنیان‌های نظری استخراج، سپس برای هر مؤلفه عبارت‌هایی تنظیم گردید. از هر فرد متخصص خواسته شد تا عبارت‌ها را خوانده و بنابر تناسب بین هر عبارت با مؤلفه مورد نظر، عددی از دو تا ده را به هر عبارت اختصاص دهد. با توجه به این که برای هر عبارت، پنج گزینه از بسیار متناسب تا کاملاً غیرمتناسب

---

۱- Kimberling

۲- Rowold & Heinitz

در نظر گرفته شده بود، نمره حداکثر برای هر عبارت برابر با ده و نمره حداقل برابر با دو محاسبه گردید. بدین ترتیب عبارت‌هایی که میانگین آن‌ها از شش بالاتر بود در پرسشنامه باقی ماندند (بیست و هشت عبارت)، عبارت‌هایی که میانگین آن‌ها بین چهار تا شش بود با اعمال اصلاحاتی، مورد استفاده قرار گرفتند (هشت عبارت) و سرانجام میانگین سه عبارت که نمره آن‌ها از چهار پایین‌تر بود از پرسشنامه حذف و در نهایت، تعداد سی و شش عبارت باقی ماند. در تحلیل آماری داده‌ها برای سؤالات اصلی اول و دوم از آزمون آماری مقایسه میانگین با یک ارزش ثابت، برای سؤال اصلی سوم از آزمون آماری همبستگی پیرسون و معناداری و برای سؤال اصلی چهارم از آزمون آماری رگرسیون چند گانه استفاده گردید.

برای جمع آوری داده‌ها از طریق مصاحبه، نمونه به صورت غیر احتمالاتی و هدف‌مند از میان ۱۸۰ تن کارکنان حائز شرایط اعلام‌شده در تعریف عملیاتی، به دست آمد. این تعداد ۱۲ نفر از کارشناسان خبره و روسای اداره‌های دانشگاه فردوسی مشهد را شامل می‌شدند. سؤالات به صورت مصاحبه نیمه‌ساخت یافته تنظیم شد. مبنای انتخاب سؤالات، به استناد سازه‌های نظری سبک رهبری تحولی، شامل وجوه مفهومی رهبری تحولی بود. پنج سؤال زیر در این رابطه از مصاحبه‌شوندگان پرسیده شد. این سؤالات در تکمیل پاسخ به سؤالات یک و دو تحقیق، مورد تجزیه و تحلیل گرفتند.

- ۱- آیا تمایل به انجام تمامی درخواست‌های مدیرتان را دارید؟
  - ۲- آیا مدیرتان تمامی اطلاعات مربوط به کارتان را در اختیارتان قرار می‌دهد؟
  - ۳- آیا مدیرتان در شما نگرش مثبت به کارتان ایجاد کرده است؟
  - ۴- آیا مدیرتان به شما و نیازهایتان توجه دارد؟
- در رابطه با عملکرد مدیران در مورد بهسازی کارکنان یک سؤال کلی مطرح شد: آیا مدیر مربوطه جهت کمک به رشد شما مانند یک مربی عمل می‌کند؟
- مصاحبه توسط پژوهشگر در زمانی که از پیش هماهنگ شده بود برگزار شد. به مصاحبه‌شوندگان در رابطه با مراعات کامل جنبه‌های اخلاقی تحقیق، از جمله محرمانه ماندن اطلاعات اطمینان داده شد. نتایج به دست آمده از طریق تفسیر آزاد محقق، در جمع‌بندی و بحث مورد استفاده قرار گرفت.

### یافته‌های پژوهش

در ارائه یافته‌ها، از ترتیب سؤال‌های تحقیق پیروی خواهد شد. به علاوه، در میان ارائه یافته‌های کمی، نتایج مرتبط با مصاحبه ارائه می‌شود و از آن در تفسیر همزمان یافته‌های ارائه شده، استفاده می‌شود.

سؤال اول: رفتار مدیران دانشگاه فردوسی مشهد تا چه اندازه به هر یک از شاخص‌های رهبری تحولی نزدیک است؟

برای پاسخ به این سؤال از آزمون مقایسه میانگین‌ها با یک ارزش ثابت استفاده شد. با توجه به شاخص‌های چهارگانه رهبری تحولی در اینجا داده‌ها در جدول‌های جداگانه مورد بررسی قرار گرفته است.

ارزش آزمون در جداول مربوط به هر یک از شاخص‌های رهبری تحولی از طریق ضرب تعداد سؤالات مربوط به هر شاخص در ارزش وسط هر سؤال (۳)، به دست آمده است.

جدول شماره ۱. میزان انطباق رفتار مدیران با شاخص نفوذ آرمانی

شاخص	تعداد	میانگین	انحراف معیار	ارزش آزمون مساوی ۵۷ می‌باشد		
				نمره ۴	فاصله اطمینان	معنی‌داری (دو سویه)
نفوذ آرمانی	۱۱۹	۶۷.۱۵	۱۳.۶۱	۸.۱۳	۱۱۸	۰.۰۰۰
						۱۰.۱۵

همان‌گونه که مشاهده می‌شود، تفاوت میانگین‌ها در این شاخص برابر ۱۰.۱۵، ارزش آزمون برابر ۵۷ و میانگین برابر ۶۷.۱۵ می‌باشد. با توجه به اینکه نمره میانگین از ارزش آزمون بالاتر است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که انطباق رفتار مدیران نمونه تحقیق با شاخص نفوذ آرمانی در سبک رهبری تحولی با احتمال خطای کمتر از ۰.۰۰۱، بالاتر از متوسط است.

رهبران تحولی قادرند تا در پیروان خود احترام، اعتماد و تعهد به وجود آورند یا آن را تقویت کنند. این امر نفوذ آنان را در پیروان افزایش می‌دهد. بر اساس نتایج حاصل از مصاحبه، گاهی اوقات مدیران در برخورد با کارکنان زیرمجموعه خود به صورت سیاسی رفتار می‌کنند. این امر به اعتماد کارکنان لطمه می‌زند.

جدول شماره ۲. میزان انطباق رفتار مدیران با شاخص تحریک ذهنی

ارزش آزمون مساوی ۴۲ می باشد				انحراف معیار	میانگین	تعداد	شاخص
تفاوت میانگین	معنی داری (دو سویه)	فاصله اطمینان	نمره t				
۶۶۳	۰.۰۰۰	۱۲۱	۷.۹۶	۹.۲۱	۴۸.۶۳	۱۲۲	تحریک ذهنی

همان گونه که مشاهده می شود، تفاوت میانگین ها در این شاخص برابر ۶.۶۳، ارزش آزمون برابر ۴۲ و میانگین برابر ۴۸.۶۳ می باشد. با توجه به اینکه نمره میانگین از ارزش آزمون بالاتر است، بنابراین می توان نتیجه گرفت که انطباق رفتار مدیران نمونه تحقیق با شاخص تحریک ذهنی با احتمال خطای کمتر از ۰.۰۰۱، بالاتر از متوسط است.

جدول شماره ۳. میزان انطباق رفتار مدیران با شاخص انگیزش روحی

ارزش آزمون مساوی ۷۸ می باشد				انحراف معیار	میانگین	تعداد	شاخص
تفاوت میانگین	معنی داری (دو سویه)	فاصله اطمینان	نمره t				
۱۳.۵۵	۰.۰۰۰	۱۰۹	۷.۰۳	۲۰.۲۱	۹۱.۵۵	۱۱۰	انگیزش روحی

همان گونه که مشاهده می شود، تفاوت میانگین ها در این شاخص برابر ۱۳.۵۵، ارزش آزمون برابر ۷۸ و میانگین برابر ۹۱.۵۵ می باشد. با توجه به اینکه نمره میانگین از ارزش آزمون بالاتر است، بنابراین می توان نتیجه گرفت که انطباق رفتار مدیران با شاخص انگیزش روحی با احتمال خطای کمتر از ۰.۰۰۱، بالاتر از متوسط است.

رهبران تحولی به منظور برانگیختن روحی کارکنان، به خوبی از توجه دادن آنان به آرمان های مشترک سازمانی بهره می گیرند. نتایج به دست آمده از مصاحبه نشان داد که مدیران در این زمینه به صورت موفق عمل نمی کنند. چشم انداز سازمانی یکی از مراجع اصلی برای شکل دادن به آرمان سازمانی است. یکی از دلایل عدم توجه مدیران به ترسیم چشم انداز آینده و بینش مشترک برای سازمان و تشریح مساعی با کارکنان برای رسیدن به آن چشم انداز، کوتاه بودن دوره مدیریتی آنان است. به نظر یکی از مصاحبه شونده ها، «دوره مدیریتی مدیران دانشگاه آن قدر طولانی نیست که آنان به یک درجه قابل قبول از

خبرگی در شغل دست پیدا کنند». عدم ثبات نسبی پست‌های مدیریتی باعث می‌شود که مدیران نتوانند برای مجموعه خود، اهداف بلندمدت تعریف کنند.

به علاوه، نتایج به دست آمده از مصاحبه در این سؤال تحقیق، روشن ساخت که مصاحبه‌شوندگان، عملکرد مدیران را در جلب انگیزه کارکنان به یک صورت ارزیابی نمی‌کنند. از نگاه مصاحبه‌شوندگان، در بحث ایجاد انگیزه مدیرانی که دارای تعهد سازمانی بالاتری نسبت به سازمان هستند، در جلب انگیزه کارکنان موفق‌تر عمل می‌کنند.

جدول شماره ۴. میزان انطباق رفتار مدیران با شاخص ملاحظات فردی

ارزش آزمون مساوی ۷۲ می‌باشد				انحراف معیار	میانگین	تعداد	شاخص
تفاوت میانگین	معنی‌داری (دو سویه)	فاصله اطمینان	نمره t				
۱۱.۲۴	۰.۰۰۰	۱۱۹	۷.۳۸	۱۶.۶۸	۸۳.۲۴	۱۲۰	ملاحظات فردی

همان‌گونه که مشاهده می‌شود، تفاوت میانگین‌ها در این شاخص برابر ۱۱.۲۴، ارزش آزمون برابر ۷۲ و میانگین برابر ۸۳.۲۴ می‌باشد. با توجه به اینکه نمره میانگین از ارزش آزمون بالاتر است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که انطباق رفتار مدیران با شاخص ملاحظات فردی با احتمال خطای کمتر از ۰.۰۰۱ بالاتر از متوسط است.

چنان‌که داده‌های جداول ۱ تا ۴ نشان می‌دهند، در همه شاخص‌های رهبری تحولی، رفتار مدیران نمونه تحقیق بالاتر از ارزش متوسط بوده است. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که رفتار مدیران دانشگاه به سبک رهبری تحولی نزدیک است.

به استناد یافته‌های به دست آمده از مصاحبه، در مورد سؤال یک تحقیق، نتایج قابل تاملی به دست آمد. به نظر می‌رسد که این یافته‌ها، می‌تواند با یافته‌های حاصل از پرسشنامه به صورت متفاوتی تفسیر شود. به طور کلی کارشناس‌ها و رؤسای ادارات تنها در صورتی تمایل به پیروی از دستورات مدیر خود را دارند که در چارچوب قوانین و مقررات باشد. به گفته یکی از آنان که بعضاً در مصاحبه‌های دیگر هم بدان اشاره می‌شد، «مدیران کمتر به نیازها و خواسته‌های کارکنان توجه نموده و بعضاً به دلیل کمبود وقت، قادر نیستند تا به ترسیم چشم‌انداز روشنی برای آینده سازمان بپردازند». مدیر توانایی احاطه به تمام

جزئیات مربوط به کار زیرمجموعه‌اش را ندارد. به همین دلیل، بعضاً توقع انجام کارها در زمان کوتاه را دارد<sup>۱</sup>.

علاوه بر این، تأکید بیش از اندازه بر مقررات و قواعد، توجه مدیران را به استعداد و ظرفیت‌های کارکنان کاهش می‌دهد و در نتیجه از نقش مربیگری آنها می‌کاهد. این امر به عوامل متعددی بستگی دارد. به نظر مصاحبه‌شوندگان یکی از عوامل موثر در این رابطه، سابقه کار مدیران است. معمولاً مدیرانی که در حال بازنشستگی هستند، به نسبت مدیران کم سابقه، انعطاف‌پذیری بیشتری نسبت به قانون و مقررات دانشگاه نشان می‌دهند.

سؤال دوم: وضعیت بهسازی کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد بر اساس مدل مک‌لگان چگونه است؟

برای تعیین چگونگی وضعیت بهسازی کارکنان در دانشگاه بر اساس مدل مک‌لگان از آزمون مقایسه میانگین با یک ارزش ثابت استفاده شد. یافته‌ها در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول شماره ۵. وضعیت بهسازی کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد

ارزش آزمون مساوی ۱۰۸ می‌باشد				انحراف معیار	میانگین	تعداد	نمره کل بهسازی کارکنان
تفاوت میانگین	معنی‌داری (دو سویه)	فاصله اطمینان	نمره t				
۲۵.۵۷	۰.۰۰۰	۱۳۹	۱۹.۴۸	۱۵.۵۳	۱۳۳.۵۷	۱۴۰	

همان گونه که مشاهده می‌شود، تفاوت میانگین در بهسازی کارکنان برابر با ۲۵.۵۷، ارزش آزمون برابر با ۱۰۸ و میانگین برابر با ۱۳۳.۵۷ می‌باشد. بر اساس داده‌های جدول می‌توان دریافت که میانگین از ارزش آزمون بالاتر است. به این ترتیب می‌توان نتیجه گرفت که وضعیت بهسازی کارکنان دانشگاه فردوسی با مدل مک‌لگان با احتمال خطای کمتر از ۰.۰۰۱، بالاتر از متوسط است.

۱- در عین حال علاوه بر عواملی که به مدیران مربوط می‌شود، عدم توجه به نیازهای منابع انسانی ناشی از محدودیت‌های سازمانی نیز می‌باشد. بسته به اینکه سازمان چقدر برای رشد و یادگیری خود و کارکنانش اهمیت قائل باشد مایل به تغییر در راهبردها، قوانین و مقررات، و رویه‌های خود خواهد بود.

نتایج به دست آمده از مصاحبه، نشان می دهد که مصاحبه شونده‌گان، از عملکرد مدیران در تلاش برای رشد خود رضایت ندارند. از نگاه آنان، مدیران نسبت به نیازهای منابع انسانی زیر مجموعه خود وقوف کامل نداشته و نمی‌توانند برای رشد حرفه‌ای و بهسازی کارمندان خود تلاش کنند. از نگاه مصاحبه شونده‌گان، یکی از دلایل این وضعیت آن است که مدیران به عنوان اعضای هیأت علمی، مجبور هستند که وقت و انرژی زیادی را صرف تدریس، انجام تحقیق و راهنمایی دانشجویان خود نمایند.

سؤال سوم: آیا بین میزان انطباق رفتار مدیران با شاخص‌های رهبری تحولی و میزان بهسازی کارکنان آنان در دانشگاه فردوسی مشهد رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد؟ برای تعیین میزان ارتباط دو متغیر از ضریب همبستگی پیرسون، به شرح جدول ۶ استفاده شد.

جدول شماره ۶. همبستگی بین میزان انطباق رفتار مدیران با شاخص‌های رهبری تحولی و بهسازی کارکنان

ملاحظات فردی	انگیزش روحی	تحریک ذهنی	نفوذ آرمانی	نمره کل بهسازی	
۰.۳۴۲ <sup>***</sup> ۰.۰۰۰ ۱۲۰	۰.۳۸۴ <sup>***</sup> ۰.۰۰۰ ۱۱۰	۰.۳۹۵ <sup>***</sup> ۰.۰۰۰ ۱۲۲	۰.۲۸۲ <sup>***</sup> ۰.۰۰۲ ۱۱۹	۱ ۱۴۰	نمره کل همبستگی پیرسون بهسازی معنی‌داری (دو سویه) تعداد
۰.۸۳۰ <sup>***</sup> ۰.۰۰۰ ۱۱۱	۰.۸۳۱ <sup>***</sup> ۰.۰۰۰ ۱۰۵	۰.۸۲۴ <sup>***</sup> ۰.۰۰۰ ۱۱۴	۱ ۱۱۹	-----	نفوذ آرمانی همبستگی پیرسون معنی‌داری (دو سویه) تعداد
۰.۹۳۶ <sup>***</sup> ۰.۰۰۰ ۱۱۱	۰.۹۵۵ <sup>***</sup> ۰.۰۰۰ ۱۰۴	۱ ۱۲۲	-----	-----	تحریک ذهنی همبستگی پیرسون معنی‌داری (دو سویه) تعداد
۰.۹۶۳ <sup>***</sup> ۰.۰۰۰ ۱۰۳	۱ ۱۱۰	-----	-----	-----	انگیزش روحی همبستگی پیرسون معنی‌داری (دو سویه) تعداد
۱ ۱۲۰	-----	-----	-----	-----	ملاحظات فردی همبستگی پیرسون معنی‌داری (دو سویه) تعداد

همان‌گونه که در جدول بالا (جدول شماره ۶)، مشاهده می‌شود بین تمام شاخص‌های رهبری تحولی با یکدیگر و همچنین بین میزان انطباق رفتار مدیران با شاخص‌های رهبری تحولی و میزان بهسازی کارکنان همبستگی معنی‌داری وجود دارد. این بدان معنی است که نگرش کارکنان نسبت به تحولی بودن سبک رهبری مدیرشان رابطه مستقیمی با بهسازی آنان دارد.

سؤال چهارم: آیا بهسازی کارکنان (بر اساس نمره کلی به دست آمده از مدل مک‌لگان) از طریق رفتار منطبق با شاخص‌های رهبری تحولی مدیر قابل پیش‌بینی است؟ برای بررسی این سؤال تحقیق از آزمون آماری رگرسیون چند گانه استفاده گردید. یافته‌های به دست آمده بر این اساس در جداول ۷، ۸، و ۹ ارائه شده است:

جدول شماره ۷. خلاصه مدل مورد استفاده در تحلیل

مدل	R استاندارد شده	مجذور R استاندارد شده	مجذور R تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد
۱	*۰.۴۴۱	۰.۱۹۴	۰.۱۵۸	۱۳.۴

\* پیش‌بین‌کننده‌ها (ثابت): ملاحظات فردی، نفوذ ایده‌ال، تحریک ذهنی، انگیزش روحی

جدول شماره ۸. بررسی قابلیت پیش‌بینی بهسازی کارکنان با شاخص‌های رهبری تحولی به وسیله آزمون

## ANOVA \*\*

مدل	مجموع مجزورات	درجه آزادی	مجذور میانگین	نمره F	معنی‌داری
۱ رگرسیون	۳۸۵۵.۱۹	۴	۱۷۹.۶۵	۵.۳۶	*۰.۰۰۱
باقی مانده	۱۵۹۸۹.۲۷	۸۹			
جمع کل	۱۹۸۴۴.۴۷	۹۳			

\* پیش‌بین‌کننده‌ها (ثابت): ملاحظات فردی، نفوذ ایده‌ال، تحریک ذهنی، انگیزش روحی

\*\* متغیر وابسته: نمره کل بهسازی کارکنان

جدول شماره ۹. همبستگی بین شاخص‌های رهبری تحولی \*

مدل	همبستگی‌های استاندارد نشده		همبستگی استاندارد شده	نمره t	معنی‌داری
	ضریب همبستگی B	خطای استاندارد			
۱ (ثابت)	۱۰۶.۱۱	۷.۸۴۷		۱۳.۵۲	۰.۰۰۰
نفوذ آرماتی	-۰.۲۱۳	۰.۱۷۹	-۰.۱۹۹	-۱.۱۹	۰.۲۳۷
تحریک ذهنی	۰.۷۲۹	۰.۵۳	۰.۴۸۴	۱.۳۷	۰.۱۷۲

۰.۸۰۹	-۰.۲۴	-۰.۱۰۸	۰.۳۳۱	-۰.۰۸	انگیزش روحی
۰.۵۳۸	۰.۶۱	۰.۲۱۹	۰.۳۱۴	۰.۱۹	ملاحظات فردی

\*متغیر وابسته: نمره کل بهسازی

همان‌گونه که در جدول فوق مشاهده می‌شود سهم هیچ‌کدام از عوامل در پیش‌بینی متغیر ملاک معنی‌دار نیست. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که بهسازی کارکنان بر اساس شاخص‌های رهبری تحولی قابل پیش‌بینی نمی‌باشد.

### نتیجه‌گیری و بحث

این مطالعه به منظور تشخیص میزان نزدیکی سبک رهبری مدیران در یک مؤسسه آموزش عالی با شاخص‌های رهبری تحولی و سنجش میزان رابطه آن با بهسازی کارکنان صورت گرفت. در پاسخ به سؤال اول یافته‌ها نشان دادند که در همه شاخص‌های رهبری تحولی، رفتار مدیران نمونه تحقیق بالاتر از میانگین مورد ادعا با ارزش ثابت بود. چنین نتیجه‌ای به آن معنا نیست که لزوماً مدیرانی که توسط کارکنان خود مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند، از وضعیت مطلوبی در کارکرد رهبری مطابق با معیارهای رهبری تحولی برخوردارند. ضمن اینکه ضرورتاً نتیجه خلاف نیز تأیید نمی‌شود. با هر نتیجه‌ای که از این اندازه‌گیری به دست آید این تفسیر به درستی نزدیکتر است که در هر حال مدیران هر سازمانی به اندازه-ای از ویژگی‌های رهبری تحولی برخوردار هستند. به عبارت روشن‌تر، هر مدیری بر روی طیف، به معیارهای رهبری تحولی نزدیک و یا دور می‌شود. در هر حال این نتیجه با یافته‌های تحقیق استوری<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)، کولند<sup>۲</sup> (۱۹۹۷)، محمد<sup>۳</sup> (۲۰۰۸)، رابینسون<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) و براگ<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) و مطالعات انجام شده در مؤسسات آموزش عالی و دانشگاه‌ها نظیر تحقیق نورشاهی و یمنی (۱۳۸۶)، ماریه<sup>۶</sup> (۲۰۰۷)، و دین<sup>۷</sup> (۱۹۹۶) توافق دارد. ارزش

۱- Storey

۲- Copeland

۳- Muhammad

۴- Robinson

۵- Bragg

۶- Marie

۷- Dean

تحقیق درباره رهبری تحولی از آنجا ناشی می‌شود که این نظریه الگوی مناسبی برای ایجاد تغییرات بنیادین و تحول در بسیاری از سازمان‌های امروزی را ارائه می‌دهد (سنجی، ۱۳۸۰). به این ترتیب در سطحی فراتر از نمره‌ای که رهبری تحولی در هر سازمانی به دست می‌آورد، مطالعه رهبری تحولی می‌تواند زمینه ذهنی مناسبی را برای توجه و استقرار آن در سازمان فراهم سازد.

در پاسخ به سؤال دوم تحقیق، یافته‌ها نشان داد که وضعیت بهسازی کارکنان دانشگاه فردوسی با مدل مک‌لگان مطابقت دارد. اهمیت روز افزون دانش، نیازمند توجه بیشتری به منابع انسانی و نقش آن‌ها در موفقیت سازمانی است. سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای در بازار جهانی با یکدیگر رقابت می‌کنند. سازمان‌ها همیشه برای تأکید بر اثربخشی سازمانی، دانش را مهم‌تر از سایر عوامل می‌دانند. سازمان‌ها به رویکردهای مدیریتی‌ای تمایل دارند که انعطاف‌پذیری سازمان را از طریق استفاده از استعدادهای کارکنان بالا می‌برد. این رویکردهای مدیریتی، به رویه‌های کاری منعطفی اشاره دارند که استفاده از دانش کارکنان (به خصوص کارکنان صغی) را به منظور اینکه بیش از پیش به عنوان افراد تصمیم‌گیرنده در کار درگیر شوند، افزایش می‌دهد (بارنی، ۱۹۹۱).

بهسازی منابع انسانی بر این عقیده مبتنی است که سازمان‌ها، انسان‌سازهای مستقلی هستند که بر تخصص انسان‌ها به منظور ایجاد و دستیابی به اهداف خودشان تکیه می‌کنند. توسعه منابع انسانی به عنوان سیستمی هدایت‌گر، برای توسعه افراد از طریق آموزش و بهسازی همه جانبه، توسعه شغلی و توسعه سازمانی مورد استفاده سازمان‌ها قرار گرفته است (مانکین، ۲۰۰۱). توسعه سازمانی، به عنوان عاملی برای تغییر و حتی تقویت همکاری‌های سازمانی معرفی می‌شود. برخی از صاحب‌نظران، توسعه سازمانی را منبعی برای افزایش تجربه و غنی‌سازی ذخایر شایستگی<sup>۱</sup> می‌دانند (لاسلو، لاسلو و جانسن، ۲۰۰۹).

در این میان یکی از عناصر موثر در تغییرات و فرآیندهای توسعه موضوع رهبری در سازمان است، زیرا یکی از وظایف استراتژیک مدیریت و رهبری در سازمان‌ها آن است که با بهره‌گیری از رفتارهای خاص، محیطی مناسب برای شکوفایی استعدادها و توانایی‌های

---

۱- competency

کارکنان به وجود آورند (اصیلی، ۱۳۸۰). این خصوصیت به طور بارز در رهبران تحولی قابل مشاهده می‌باشد.

رهبر تحولی می‌تواند به پیرو کمک کند تا مرزهای رشد خود را فراتر آن چیزی پیش برد که مورد انتظار سازمان است. به این معنا که رهبر تحولی به رشد فرد نه در حد انتظارات سازمان بلکه در حدی که خود تشخیص می‌دهد، توجه می‌نماید. رهبران تحولی به طور مداوم بهسازی کارکنان خود را پیش می‌کنند و مراقب هستند که آن‌ها از جریان رشد حرفه‌ای‌شان عقب نیفتند. به این ترتیب، اعتماد و رضایت کارکنان را افزایش می‌دهد و در آن‌ها تعهد به وجود می‌آورد (بس و اولیو، ۲۰۰۷). با اتخاذ رهبری تحولی به صورت اثربخش، محور مطالعات رهبری به این سمت بر می‌گردد که افراد چگونه رشد پیدا می‌کنند (بارلینگ، اسلاتر و کلووای، ۲۰۰۰).

یافته‌های این پژوهش با یافته‌های تحقیق مکسول و رابین<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) و تحقیق واکر و همکارانش<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) در دانشگاه‌ها، تحقیق مایر<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) در مدارس مکزیک، و تحقیق ضیائی، نرگسیان و اصفهانی (۱۳۸۷) در یک دانشگاه ایرانی (دانشگاه تهران)، مطابقت دارد.

در سؤال سوم تحقیق، برای تعیین میزان همبستگی دو متغیر رهبری تحولی مدیران و میزان بهسازی کارکنان آنان از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج نشان داد که بین تمام شاخص‌های رهبری تحولی با یکدیگر و همچنین بین شاخص‌های رهبری تحولی مدیران و میزان نمره کل بهسازی کارکنان همبستگی معنی‌داری وجود دارد. تحقیقات زیادی در این زمینه انجام نشده است. یافته‌های این پژوهش که موافق با نتایج تحقیق زعیمی‌پور، ونکی و حاجی‌زاده (۱۳۸۶) و واکر و همکارانش (۲۰۰۹) است نشان داد که هر چه رفتار مدیران به شاخص‌های رهبری تحولی نزدیک‌تر باشد، بهسازی و بالندگی کارکنان آنان بیشتر خواهد بود. این نتیجه با پیش فرض محقق مبنی بر وجود رابطه بین رهبری تحولی و بهسازی کارکنان منطبق است. وجود رابطه بین رهبری تحولی با برخی از

---

۲- Maxwell & Rubin

۳- Walker & et

۴- Mayer

متغیرهای موثر سازمانی همچون سلامت سازمانی (ادوارز، ۲۰۰۸)، هوش هیجانی (پول پتران و پیل، ۲۰۰۸)، بهره‌وری شغلی (اسکینز و سندرز، ۲۰۰۵)، رضایت شغلی (لیتتون و برسون، ۲۰۰۵) و عملکرد و رفتار شهروندی سازمانی (لاو و دیگران، ۲۰۰۵)، منطقی بودن این پیش فرض را مورد تایید قرار می‌دهد.

برای بررسی سؤال چهارم تحقیق از آزمون آماری رگرسیون چندگانه استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که بهسازی کارکنان با توجه به شاخص‌های رهبری تحولی قابل پیش‌بینی نیست. بس و اولیو (۱۹۸۵) در مدل نظری خود در رابطه با رهبری تحولی، رفتار رهبران تحولی را ناشی از وجود ۴ شاخص نفوذ آرمانی، تحریک ذهنی، انگیزش روحی و ملاحظات فردی می‌دانند و اظهار می‌دارند که این ۴ شاخص در تعامل با یکدیگر و در قالب یک مدل واحد می‌توانند رفتارهای سازنده رهبران تحولی را ارتقا بخشند. بنابراین هر یک از این شاخص‌ها به تنهایی نمی‌توانند پیش‌بینی‌کننده بهسازی کارکنان باشند. در تأیید تفسیر به عمل آمده می‌توان به نتایج حاصل از تحلیل سؤال سه تحقیق اشاره کرد که در آن نمره کل رهبری تحولی مدیران و نمره کل بهسازی کارکنان همبستگی معنی‌داری را نشان دادند. در عین حال، یافته‌های مربوط به سؤال چهارم تحقیق، ضرورت انجام تحقیقات وسیع‌تر در این زمینه را اعلام می‌دارد.

## فهرست منابع

- اصیلی، غلامرضا (۱۳۸۰). "بهبودی منابع انسانی در سازمان‌های تحقیقاتی از طریق گردش شغلی". فصلنامه مطالعات مدیریت. ۳۱ - ۳۲. صص. ۲۳۳-۲۴۸.
- زعیمی پور کرمانشاهی، مریم، ونکی، زهره و حاجی زاده، ابراهیم (۱۳۸۶). گروه‌های یادگیری در برنامه آموزش مدیران پرستاری: روشی برای بهبود توانمندی پرستاران و رهبری مدیران پرستاری. مجله آموزش در علوم پزشکی. ۷. صص ۶۹-۷۶.
- سنجقی، محمد ابراهیم (۱۳۸۰). "تحلیلی بر ماهیت و ابعاد نظریه رهبری تحول آفرین"، فصلنامه علمی - پژوهشی علوم انسانی دانشگاه الزهراء (س) (ع). (۳۷-۳۸) ۱۳. صص ۲۸۱-۳۱۲.
- ضیائی، محمدصادق، نرگسیان، عباس و آبیانغی اصفهانی، سعید (۱۳۸۷)، "نقش رهبر معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران"، نشریه مدیریت دولتی. ۱. صص ۶۷-۸۶.
- نورشاهی، نسرین و یمنی، محمد (۱۳۸۵). "مطالعه رابطه بین پیامدهای رهبری و سبک رهبری تحولی رؤسای دانشگاه‌های ایرانی و نهادهای آموزش عالی". فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی. ۴۱. صص ۱۷-۳۶.
- Adam Brown, E. (2008). "Dimensions of Transformational Leadership and Relationship with Employee Performance in Hotel Front Desk Staff" The Requirements for the Degree of Master of Science, Des Moines: Iowa State University.
- Antonakis, J & House, R.J (2002), "The full- range leadership theory: The way forward," In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), Transformational and charismatic leadership: The road ahead (3-33). Kidlington, Oxford, UK: Elsevier Science, Ltd.
- Anwar Abdel Khalek, N. (2007), "An Investigation Of Differences In The Competency Profiles Of HRD Practitioners In Local And Multinational Banks", The Requirements for the Degree of Master Of Science. Kentucky: University of Louisville.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (Eds.), (2002), "Transformational and charismatic leadership: The road ahead", New York: Elsevier Science.
- Barbuto, J. E., & Burbach, M. E. (2006), "The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials", *The Journal of Social Psychology*, Vol. 146, No. 1, PP. 51-65.
- Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000), "Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 21, No. 3, PP. 157-161.
- Barney, J. B. (1991), "Organization resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, PP. 99-120.

- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2007), "Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 14, No. 5. 21-27.
- Bass, B. M. (1995), "Theory of transformational leadership redux", *Leadership Quarterly*, Vol. 6, No. 4, PP.463-478.
- Bergman, M. M., (2008), "Advances in mixed method research", Thousands Oaks, CA: SAGE.
- Berson, Y., & Linton, J. D. (2005), "An examination of the relationships between leadership style, quality, and employee satisfaction in R&D versus administrative environments", *R & D Management*, Vol. 35, No. 1, PP. 51-61.
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005), "Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, No. 7, PP. 733-753.
- Bono, J. E., & Anderson, M. H. (2005), "The advice and influence networks of transformational leaders", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 6, PP. 1306-1314.
- Bragg, D. L. (2008), "The Application Of Transformational Leadership Among Christian School Leaders In The Southeast And The Midatlantic North Regions", The Requirements for the Degree Doctor of Education. Lynchburg, Virginia: Liberty University.
- Brooks, K., & Muya Nafukho, F. (2006), "Human resource development, social capital, emotional intelligence Any link to productivity?", *Journal of European Industrial Training*. Vol. 30, No. 2, PP. 117-128.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005), "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 97, No. 2, PP.117-134.
- Cardio, C., Reynolds, B. (2009), "Resolving leadership dilemmas in New Zealand kindergartens: an action research study", *Journal of Educational Administration*, Vol. 47, No. 2, PP.206-226.
- Copeland, J. A. (1997), "Transformational Leadership and Participation in Decision- making in Public Schools", Fredericton, New Brunswick: The University of New Brunswick.
- Crawford, C. B. (2005), "Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 6, PP. 6-17.
- Dean, P. (1996), "The design for a leadership academy for community college professionals based on transformational leadership", 121 *The Valley Library, Corvallis OR*, PP. 97331-4501.

- Edwards, C. B. (2008), "An Investigation Of The Relationship Between Transformational Leadership And Organizational Health", The Requirements for the Degree Doctor of Philosophy. Minneapolis, Minnesota: Capella University.
- Githnes, R. P. (2008), "Education, Organizational Change, and Social Organization Strategies: LGBTQ Employee Groups in a University Setting", The Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration. San Diego: Alliant International University.
- Hassan, A. (2006), "Human resource development and organizational values", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 31, No. 6, pp. 435-448.
- Hirtz, P. D., Murray, S. L., & Riordan, C. A. (2007), "The effects of leadership on quality", *Engineering Management Journal*, Vol. 19, No.1, PP.22-27.
- Iles, P.A., Mabey, C. and Robertson, L. (1990), "HRM practices and employee commitment possibilities, pitfall and paradoxes", *British Journal of Management*, Vol. 1, PP. 147-57.
- Kimberling, Linda S (2008), "Ethical Reasoning And Transformational Leadership: An Investigation Of Public Sector Leaders", The Requirements for the Degree Doctor of Philosophy. Minneapolis, Minnesota: Capella University.
- Krishnan, V. R. (2005), "Transformational leadership and outcomes: Role of relationship duration", *Leadership & Organizational Development*, Vol. 26, No. 5/6, PP. 442-458.
- Lally, P. A. (2008), " The Relationship Between Gender And Leadership Style In The Massachusetts High School Principalship", The Requirements for the Degree Doctor of Philosophy. Minneapolis, Minnesota: Capella University.
- Laszlo, A. CastroLaszlo, K. & Johnsen, C (2009), "From High-Performance Teams to Evolutionary Learning Communities: New pathways in organizational development", *Organisational Transformation and Social Change*. Vol. 6, No. 1, PP.29-48.
- Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. & Chen, Z. X. (2005), "Leader-Member Exchange As a Mediator Of The Relationship Between Transformational Leadership And Followers' Performance And Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*. Vol. 48, No. 3, PP. 420-432.
- Lee, J. (2005), " Effects of leadership and leader-member exchange on commitment", *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 26, No. 7/8, PP.655-673.

- Leslie, K., Loch, M. A., & Schaninger, W. (2006), "Managing your organization by the evidence", *McKinsey Quarterly*, Vol. 3, No. 1, PP. 64-75.
- Mankin, D.P. (2001), "A model for human resource development", *Human Resource Development International*, Vol.4, No.1, PP. 65-85.
- Marie Portugal, L. (2007), "Diversity Leadership in Higher Education", *M.A.Ed.* Vol. 4, No. 3, PP. 12-21.
- Maxwell, N. L. & Rubin, V. (2002). High school career academies and post-secondary outcomes. *Economics of Education Review* 21, 137-152.
- Mayer-Foulkes, D. (2008), "The Human Development Trap in Mexico", *World Development*, Vol. 36, No.5, PP. 775-796.
- Mary, N. L. (2005), "Transformational leadership in human services organizations", *Administration in Social Work*, Vol. 29, No. 2, PP. 105-118.
- Muhammad, S. A. (2008), "An Investigation Of Significant Differences In Transformational Leadership Qualities Between Imams Educated In The Middle East And Imams Educated In The United States", The Requirements for the Degree Doctor of Philosophy. Minneapolis, Minnesota: Capella University.
- Northouse, P. G. (2001), "Leadership: Theory and practice (2nd ed), Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Papasolomou, D. I. (2002), "The role of employee development in customer relation: the case of UK retail banks", *Corporate Communication: An International Journal*. Vol. 7, No.1, PP. 62-76.
- Paul Petran, . M. (2008), "An Exploratory Study Of Executive Transformational Leadership", Wisdom, And Emotional Intelligence In Management Process Turnaround Situations. The Requirements for the Degree of Doctor of Education in Organizational Leadership. Malibu: Pepperdine University.
- Piel, M. A. (2008), "Emotional Intelligence And Critical Thinking Relationships To Transformational Leadership", The Requirements for the Degree Doctor of Management in Organizational Leadership. UuniversityOf Phoenix. UMI Number: 3313180.
- Robertson, I.T., Iles, P.A., Gratton, L. and Sharpley, D. (1991), "The psychological impact of selection procedures on candidates", *Human Relations*, Vol. 44, PP. 1963-82.
- Robinson, V. M. (2008). "The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types", University of Auckland, New Zealand, vmj.robinson@auckland.ac.nz.
- Rowold, J. (2008), "Multiple effects of human resource development interventions", *Journal of European Industrial Training*. Vol. 32, No. 1, PP. 32-44.

- Sandberg, J. (2000), "Understanding human competence at work: an interpretive approach", *Academy of Management Journal*, Vol.43, No. 1, PP. 9-17.
- Scandura, T. A., & Williams, E. A. (2004), "Mentoring and transformational leadership: The role of supervisory career mentoring", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65, No. 3, PP. 448-468.
- Schyns, B. & Sanders, K. (2005), "Exploring gender differences in leaders' occupational self-efficacy", *Women in Management Review*, Vol. 20, No. 7/8, PP. 513-524.
- Schroder, H.M. (1989), "Managerial Competencies: The Key to Excellence", Kendall-Hunt, Dubuque, IA.
- Schepers, J., Wetzels, M., & de Ruyter, K. (2005), "Leadership styles in technology acceptance: Do followers practice what leaders preach?", *Managing Service Quality*, Vol. 15, No. 6, 496-509. Kendall-Hunt, Dubuque, IA.
- Storey, A. (2004), "The problem of distributed leadership in schools", *School Leadership & Management. Abingdon*. Vol. 24, No. 3, P. 249.
- Taylor, E. W. (2003), "Looking back five years: A critical review of transformative learning theory", Paper presented at the Fifth International Conference on Transformative Learning, Teachers College, Columbia University, New York.
- Walker, M., McLean, M., Dison, A. & Peppin-Vaughan, R. (2009), "South African universities and human development: Towards a theorization and operationalisation of professional capabilities for poverty reduction", *International Journal of Educational Development* 29, PP. 565-572.
- Walumbwa, F. O., Peng, W., Lawler, J. J., & Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77, No. 5, 515-530.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X, (2005), "Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior", *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 3, PP. 420-432.
- Woods, R. S. (2004), "The Effects of Self-Efficacy, Transformational Leadership and Trust on Leadership Effectiveness of Senior Student Affairs Officers", The Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Organizational Leadership. Virginia Beach: Regent University.

