



مطالعات تربیتی و روان‌شناسی (۱۳۸۸)، ۱۰، ۳: ۱۷۶-۱۶۳

## بررسی رابطه پیامدهای رهبری و ابعاد سبک رهبری تحول‌گرا در میان رؤسای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی شهر تهران

نسرین نورشاهی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۸۶/۸/۱۲ تاریخ پذیرش: ۸۷/۸/۲۱

### چکیده

هدف از این مطالعه، بررسی رابطه پیامدهای رهبری و ابعاد سبک رهبری تحول‌گرا در میان رؤسای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی است. در این پژوهش ۳۰ نفر از رؤسای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی شهر تهران و ۱۰۲ نفر از همکاران مستقیم ایشان مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. به منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه رهبری چند عاملی<sup>۲</sup> فرم ۵X و ویراست سوم استفاده شده است. تحلیل داده‌های به دست آمده نشان داد که اکثریت رؤسای مورد مطالعه در پیامد رهبری تلاش بالاتر از حد انتظار نمره بالا و در دو پیامد، اثربخشی و رضایت‌مندی نمره متوسط اخذ کرده‌اند. همچنین، اکثریت رؤسای مذکور در بُعد تأثیرگذاری ایده‌آل‌نمره بالا، در دو بُعد انگیزش الهام‌بخش و برانگیزندگی ذهنی نمره متوسط و در بُعد ملاحظه فردی نمره پایین کسب کرده‌اند. بین نمره رؤسا در همه ابعاد سبک رهبری تحول‌گرا با هر سه پیامد رهبری همبستگی مثبت معنی‌دار مشاهده شد. به طور کلی یافته‌های پژوهشی ضرورت تقویت رؤسا در بُعد ملاحظه فردی را نشان می‌دهد. همچنین، یافته‌های پژوهش نشان داد که سبک رهبری تحول‌گرا نقش مؤثری در افزایش رضایت‌مندی و تلاش بالاتر از حد انتظار در میان همکاران رؤسای مذکور دارد.

**واژه‌های کلیدی:** پیامدهای رهبری، تلاش بالاتر از حد انتظار، اثربخشی، رضایت، سبک رهبری تحول‌گرا

[nasso\\_43@yahoo.com](mailto:nasso_43@yahoo.com)

<sup>۱</sup> - عضو هیات علمی موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی

## مقدمه

رهبری در طول تاریخ یکی از ارکان جوامع بشری بوده است. وقتی رهبری به عنوان یک کارکرد مدنظر قرار می گیرد جزء مهمی از مدیریت محسوب می شود و حضور و موجودیت آن در گرو اعمال تعدادی مهارت است که این مهارت ها را می توان به عنوان راه ها یا سبک های رهبری افراد در جهت رسیدن به اهداف خاص تلقی نمود (بنت و اندرسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳).

سه پیامد رهبری شامل: ایجاد تلاش بالاتر از حد انتظار<sup>۲</sup> در میان همکاران، اثربخشی<sup>۳</sup> و میزان رضایت مندی<sup>۴</sup> در میان آن ها را می توان به عنوان سه شاخص مهم ارزیابی فواید عملی سبک های رهبری مختلف در نظر گرفت (باس و آولیو<sup>۵</sup>، ۱۹۹۴).

سبک رهبری تحول گرا در نظریات جدید به عنوان یکی از سبک های رهبری اثربخش شناخته شده است. این سبک از چهار بُعد تأثیر گذاری ایده آلی<sup>۶</sup>، انگیزش الهام بخش<sup>۷</sup>، برانگیزندگی ذهنی<sup>۸</sup>، و ملاحظه فردی<sup>۹</sup> تشکیل شده است (استوری<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۴). با توجه به چالش های جدیدی که سازمان های آموزش عالی در عصر حاضر با آن روبه رو هستند، در برخی تحقیقات سبک رهبری مذکور متناسب با وضعیت دانشگاه ها در عصر حاضر معرفی شده است (مکادوری<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۴؛ نیکولینا<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۳؛ وب<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۳).

بر این اساس، مسئله اصلی مطالعه حاضر عبارت است از این که در سبک رهبری رؤسای دانشگاه های شهر تهران به چه میزان چهار بُعد سبک رهبری تحول گرا وجود دارد و آیا بین ابعاد سبک رهبری مذکور با پیامدهای رهبری (تلاش بالاتر از حد انتظار، اثربخشی و رضایت) رؤسای مذکور رابطه همبستگی وجود دارد یا خیر.

- 1 . Bennett & Anderson
- 2 . Extra Effort
- 3 . Effectiveness
- 4 . Satisfaction
- 5 . Bass & Avolio
- 6 . Ideal Influence
- 7 . Inspirational Motivation
- 8 . Intellectual Stimulation
- 9 . Individualized Consideration
- 10 . Storey
- 11 . Maccadory
- 12 . Nicolina
- 13 . Webb

## مبانی نظری

برنز<sup>۱</sup> (۱۹۷۸) اولین سنگ بنای نظریه رهبری تحول‌گرا را با شناسایی دو نوع سبک رهبری مرادده‌ای در برابر تحول‌گرا گذاشت. به نظر برنز، رهبر تحول‌گرا، به ایجاد تحول و تحول‌زایی می‌پردازد، ارزش‌هایی که رهبر تحول‌گرا دنبال می‌نماید، ارزش‌های غایی نظیر آزادی، عدالت و برابری است. این نوع رهبران پیروان خود را به سطوح بالاتری از اخلاق و روحیه ارتقاء می‌دهند. به‌طور خلاصه، راز یا محور رهبری تحول‌گرا از نظر برنز این است که «افراد را به سوی بهتر شدن خودشان هدایت می‌کند».

برنز دو نوع رهبری مرادده‌ای و تحول‌گرا را به‌عنوان دو قطب متمایز در یک پیوستار تصور می‌کرد. این دیدگاه توسط باس<sup>۲</sup> توسعه داده شد. به نظر او در رهبری مرادده‌ای ایده کلی این است که وقتی شغل یا محیط شغلی پیروان در ایجاد انگیزه‌های لازم و رضایت‌مندی ناموفق است، رهبر با تصریح و روشن‌سازی معیارهای عملکرد و یا با بیان آنچه که از پیروان خود انتظار دارد و نیز آنچه که در برابر آن دریافت خواهند کرد، اعمال رهبری می‌کند. به این ترتیب، در حالی که رهبر مرادده‌ای یا مبادله‌ای پیروان را بر می‌انگیزد که مطابق انتظار او عمل کنند، رهبر تحول‌گرا آن‌ها را برمی‌انگیزد که فراتر از حد مورد انتظار، عمل نمایند (باس و اولیو، ۱۹۹۹). به تعبیر باس، فرایندهای توسعه‌ای عبارت از توانمندسازی، رسیدن به سطوح بالای نیاز و بنابراین، ارتقاء در سطح انگیزش و بالأخره توسعه و ارتقاء اخلاقی است و بر این اساس، سه کلیدواژه مهم قابل شناسایی در این نظریه عبارتند از: انگیزش، توانمندسازی و اخلاقیات (دویر و شمیر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳).

تجلی ویژگی‌هایی که به‌عنوان محور نظریه رهبری تحول‌گرا مطرح شده به خوبی در چهار بُعد تشکیل‌دهنده این سبک رهبری آشکار است. به‌طوری‌که در بُعد تأثیرگذاری ایده‌آلی رهبران توجه به نیازهای دیگران قبل از نیازهای خودشان، پرهیز از استفاده کردن از قدرت برای مقاصد شخصی، تشریح استانداردهای روحیه بالا، تأکید بر اعتماد، ارائه ارزش‌های اصیل اخلاقی، توجه به عواقب اخلاقی تصمیمات و ارائه چشم‌انداز را مد نظر قرار می‌دهند (گریفین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳).

بُعد انگیزش الهام‌بخش با توانایی‌ها و ویژگی‌هایی چون شکل‌بندی تصویری از آینده، به چالش کشاندن پیروان با تعیین استانداردهایی در سطح بالا، ایجاد شور و هیجان، معنا و چالش، استفاده از نمادها و ارائه ایده‌ها و به حرکت درآوردن ذهن و احساسات پیروان مرتبط است. بُعد ملاحظه فردی توسط رهبر

1 . Burns

2 . Bass

3 . Dvir & Shamir

4 . Griffin

زمانی اتفاق می‌افتد که او دارای یک جهت‌گیری توسعه‌ای نسبت به همکاران خود باشد و به تک‌تک آن‌ها به‌عنوان هویت‌های مستقل توجه نموده، نیازهای فردی و شخصی فرد آن‌ها را مورد توجه و ملاحظه قرار دهد. در این بُعد رهبر با هر یک از پیروان خود به‌عنوان یک فرد خاص و یکتا برخورد می‌کند. او به توسعه و رشد و شکوفایی پیروان خود می‌اندیشد و در راستای آن گام برمی‌دارد (رافرلی و گریفین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). بُعد برانگیزندگی ذهنی مشتمل بر رفتارهایی است که به افزایش و توسعه مهارت‌ها و توانایی پیروان برای تفکر درباره مسائل قدیمی به شیوه‌های جدید و نو کمک می‌کند. در واقع، رهبر با کاربرد این بُعد از رهبری خود در افزایش توانایی پیروان نسبت به مفهوم‌سازی، درک مطلب، ارائه و تولید راه‌حل‌های جدید و بهبود یافته، کوشش می‌کند (باس و استدمیر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹). تلاش رهبر به برانگیختن پیروان به نوآوری و خلاقیت در این بُعد قرار می‌گیرد (پوپر و مایسلز، ۲۰۰۰).

باس و اولیو در ابزاری که برای سنجش ابعاد سبک رهبری تحول‌گرا تحت عنوان «پرسشنامه چند عاملی رهبری» طراحی نموده‌اند، در کنار سنجش این ابعاد، امکان سنجش سه پیامد رهبری که نمودی از رضایت‌مندی به‌کارگیری سبک‌های مختلف می‌باشد، شامل تلاش بالاتر از حد انتظار، اثربخشی و رضایت‌مندی را فراهم نموده‌اند.

بر اساس تلاش بالاتر از حد انتظار، رهبر توانسته است شرایطی را فراهم آورد که افراد و همکاران او تلاشی بالاتر از حد انتظار را از خود نشان دهند و او توانسته همکارانش را برای رسیدن به موفقیت هرچه بیشتر ترغیب نماید و تمایل آن‌ها را به تلاش و کوشش بیشتر افزایش دهد. بر اساس پیامد اثربخشی، رهبر توانسته است در رفع نیازهای شغلی همکارانش مؤثر باشد، شرایطی را به‌وجود آورد که همکارانش از اقتدار بیشتری برخوردار بشوند و در رفع نیازهای سازمانی موفق بوده است. بر اساس پیامد رضایت‌مندی، رهبر توانسته است از روش‌های رضایت‌بخش (از نظر همکاران) رهبری در کارش استفاده کند و رضایت افراد را در حین کار با ایشان، جلب و فراهم نماید.

### پیشینه پژوهش

آلبرت<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) به آزمون نظریه رهبری تحول‌گرا در محیط‌های کاری کشور جامائیکا پرداخت. بر اساس نتایج این پژوهش، بین بُعد ملاحظه فردی و پیامد رضایت رابطه همبستگی مشاهده شد. مرسی<sup>۴</sup>

- 1 . Rafferly & Griffin
- 2 . Bass & Steidlmeier
- 3 . Albert
- 4 . Mercy

(۲۰۰۴) به مطالعه سبک‌های رهبری در مؤسسات آموزش عالی مالاوی پرداخت. یافته‌های او نشان داد که اساتید سبک رهبری مدیران خود را تا حدودی تحول‌گرا و مقداری مراوده‌ای شناسایی کرده‌اند. نیکولینا<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) به بررسی میزان مناسب بودن سبک رهبری تحول‌گرا در محیط‌ها و سازمان‌های آموزشی - علمی پرداخت. نتایج این پژوهش نشان داد که سبک رهبری تحول‌گرا با پیامد اثربخشی همبستگی مثبت دارد. وب<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) میزان همراهی رفتارهای رهبری رؤسای دانشگاه را با رضایت شغلی پیروان و انگیزش به سمت تلاش بالاتر از حد انتظار و اثربخشی رهبری در کالج‌ها و دانشگاه‌های ایوانجلیکال مورد بررسی قرار داد. یافته‌های این پژوهش نشان داد که ترکیب رفتارهای تحول‌گرا و مراوده‌ای پیش‌بینی کننده بهتری برای رضایت شغلی و اثربخشی رهبری، در مقایسه با رفتارهای تحول‌گرا به تنهایی می‌باشد. بومر و بالدوین<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) دریافتند که رهبرانی که گروه رهبران همگنان آن‌ها از رفتار رهبری تحول‌گرای بیشتری برخوردارند تمایل بیشتری به رفتار رهبری تحول‌گرا نشان می‌دهند. همچنین، عبادی جعفری و مرادی (۱۳۸۲) به بررسی رابطه هوش عاطفی و رهبری تحول‌گرا در میان مدیران شرکت‌های تولیدی ایران پرداختند. نتایج این پژوهش، رابطه قوی میان دو متغیر هوش عاطفی و رهبری تحول‌گرا را نشان داد. موغلی (۱۳۸۱) در خصوص الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران، دریافت که بین رضایت‌مندی، تلاش و تعهد کارکنان و الگوی رهبری تحول‌گرا در سازمان‌های موفق اداری ایران رابطه معنی‌داری وجود دارد. اما، بررسی رابطه رهبری تحول‌گرا با افزایش پیامدهای رهبری تاکنون در میان مؤسسات آموزش عالی ایران صورت نگرفته است. بر این اساس سؤالات پژوهشی زیر مطرح گردید.

### پرسش‌های پژوهش

۱- به چه میزان ابعاد چهارگانه سبک رهبری تحول‌گرا (تأثیرگذاری ایده‌آلی، انگیزش الهام‌بخش، برانگیزندگی ذهنی و ملاحظه فردی) در سبک رهبری رؤسای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی شهر تهران وجود دارد.

۲- به چه میزان پیامدهای سه‌گانه رهبری (تلاش بالاتر از حد انتظار، اثربخشی و رضایت) در پیامد رهبری رؤسای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی شهر تهران وجود دارد.

---

1 . Nicolina

2 . Webb

3 . Bommer & Baldwin

۳- آیا بین ابعاد چهارگانه سبک رهبری تحول‌گرا و پیامدهای سه‌گانه رهبری رؤسای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی شهر تهران رابطه همبستگی وجود دارد.

### روش پژوهش

این تحقیق از نوع توصیفی-همبستگی است و در آن، به سنجش ابعاد چهارگانه سبک رهبری تحول‌گرا تأثیرگذاری ایده‌آلی، انگیزش الهام‌بخش، برانگیزندگی ذهنی و ملاحظه فردی و سه پیامد رهبری (تلاش بالاتر از حد انتظار، اثربخشی و رضایت) در میان رؤسای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی شهر تهران پرداخته شده و سپس، همبستگی میان ابعاد و پیامدهای مذکور محاسبه شده است. این تحقیق با روش تمام شماری بر روی جامعه رؤسای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی مستقر در شهر تهران مشتمل بر ۳۰ نفر رئیس صورت گرفته و در مقابل هر رئیس دانشگاه ۳ الی ۵ نفر\* (به صورت تصادفی) از همکاران مستقیم ایشان (شامل معاونان، مدیران کل رؤسای دانشکده، مدیران گروه‌های آموزشی) در این مطالعه شرکت داشته‌اند که جمعاً ۱۰۲ نفر را تشکیل داده‌اند (رؤسا و همکاران جمعاً ۱۳۲ نفر می‌باشند).

در این پژوهش، از پرسشنامه چند عاملی رهبری MLQ form 5x ویراست سوم استفاده شده است. این پرسشنامه توسط باس و اولیو (۲۰۰۱-۲۰۰۴) ساخت و توسعه داده شده است. در خصوص اعتبار یا روایی سازه‌ای این ابزار سنجش در کتاب دستورالعمل اجرایی آن آمده است که سازندگان این ابزار طی دهه ۹۰ به مطالعات و بررسی‌های وسیع اعتباریابی این ابزار دست زده‌اند. در سال ۱۹۹۹، ۱۴ دسته نمونه مورد استفاده در مطالعات اعتباریابی و در سال ۲۰۰۴ مجدداً دومین سری از مطالعات اعتباریابی فرم 5x مشتمل بر ۱۱ دسته نمونه گزارش شده است. ۱۱ دسته نمونه مورد استفاده در مطالعات اعتباریابی MLQ مربوط به کشورهای دانمارک، ایتالیا، سنگاپور، آفریقای جنوبی و... می‌باشد. به‌طور خلاصه، آزمون اعتباریابی انجام شده در خصوص گویه‌های این ابزار سازگاری نسبتاً قوی و محکمی از مدل ۹ عاملی آن را نشان داده است. در خصوص اعتبار بیرونی این ابزار نیز در کتاب دستورالعمل اجرایی آن آمده است که ویراست نهایی MLQ تا کنون در ۳۰۰ برنامه تحقیق تا رساله دکترا و پایان‌نامه فوق لیسانس در سرتاسر جهان بین سالهای ۲۰۰۴-۱۹۹۵ استفاده شده است.

\* براساس کتاب دستورالعمل اجرایی ابزار MLQ، در برابر هر مدیر، ۳ تا ۵ نفر از پیروان یا همکاران مدیر باید به پرسشنامه مربوط به همکاران (Raters) پاسخ دهند.

MLQ مشتمل بر ۴۴ گویه و در قالب مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت و در دو ویراست مربوط به رهبران و همکاران تنظیم شده است. سبک رهبری یک فرد بر اساس نمره خود و همکارانش به صورت میانگین دو دسته نمره مذکور قابل سنجش می‌باشد.

در این پژوهش، ابتدا با کمک دو مترجم متخصص در حوزه زبان تخصصی مدیریت به ترجمه MLQ ویراست سوم پرداخته شد و سپس برای سنجش پایایی این پرسشنامه، این ابزار در یک مطالعه آزمایشی بر روی ۲۰ درصد از افراد مورد مطالعه و همکاران مستقیم آنها اجرا شد و پس از دریافت بازخورد از این مطالعه آزمایشی به حکم و اصلاح در برخی گویه‌ها و تنظیم پرسشنامه نهایی اقدام گردید. به طور متوسط ضریب آلفای گویه‌های سبک تحول گرا ۰/۶۵ و گویه‌های پیامدهای رهبری حدود ۰/۶۰ می‌باشد. پرسشنامه مربوط به رؤسا در یک ملاقات حضوری ۳۰ تا ۴۵ دقیقه‌ای در اختیار ایشان گذاشته شد و آنها پس از تکمیل، آنرا عودت دادند. به موازات آن، پرسشنامه همکاران مستقیم رئیس هر مؤسسه بین ایشان توزیع شد و پس از دو هفته با پی‌گیری تلفنی و عمدتاً با ملاقات حضوری بازپس گرفته شد.

به این ترتیب، داده‌های ۳۰ پرسشنامه مربوط به رؤسا و ۱۰۲ پرسشنامه مربوط به همکاران مستقیم ایشان به وسیله نرم‌افزار SPSS با روش‌های آمار توصیفی و استنباطی شامل فراوانی، میانگین و روش همبستگی پیرسون مورد تحلیل قرار گرفت. نمره هر رئیس براساس میانگین نمره خودش و نمره‌ای که از همکاران دریافت کرده محاسبه شده است.

## یافته‌ها

### الف) نمره رؤسا در چهار بُعد رهبری تحول‌گرا

بر اساس داده‌های جدول شماره ۱، اکثر رؤسای مورد مطالعه در بُعد تأثیرگذاری ایده‌آلی (۵۰ درصد) نمره بالا، در بُعد انگیزش الهام‌بخش (۵۳/۳۳ درصد) نمره متوسط، در بُعد برانگیزندگی ذهنی (۵۰ درصد) نمره متوسط و در بُعد ملاحظه فردی (۴۶/۶۶ درصد) نمره پایین اخذ کرده‌اند. نمره بالاترین درصد از رؤسا (۴۶/۶۶) در سبک رهبری تحول‌گرا در حد متوسط است. نحوه محاسبه نمرات به این ترتیب است که میانگین نمره اخذ شده توسط افراد جامعه مورد بررسی با استفاده از روش کاربرد هنجار درون گروهی ملاک قرار گرفته و نمرات بالای میانگین به عنوان نمره بالا، نمرات در حد میانگین، نمره متوسط و نمره زیرمیانگین به عنوان نمره پایین مدنظر قرار گرفته است. این اقدام جهت کنترل تأثیر عوامل فرهنگی و گرایش به نمره متوسط و پایین در میان پاسخ‌گویان صورت گرفته است.

جدول شماره ۱- مقایسه درصد فراوانی رؤسای مورد مطالعه بر حسب نمره ایشان در ابعاد و سبک رهبری تحول‌گرا

نمره	بالا (درصد)	متوسط (درصد)	پایین (درصد)	دامنه نمرات اخذ شده	انحراف معیار	سقف نمره	میانگین
سبک تحول‌گرا	۳۰	۴۶/۶۶	۲۳/۳۳	۴۱-۷۱/۲۵	۷/۳۹	۸۰	۵۷/۹۹
تأثیرگذاری ایده‌آلی صفات	۵۰	۳۳/۳۳	۱۶/۶۶	۸-۱۵	۱/۷۶	۱۶	۱۲/۵۶
انگیزش الهام‌بخش	۱۳/۳۳	۵۳/۳۳	۳۳/۳۳	۹-۱۵	۱/۴۹	۱۶	۱۲/۳۹
برانگیزندگی ذهنی	۲۰	۵۰	۳۰	۷-۱۳/۵	۱/۴۶	۱۶	۱۰/۶۴
ملاحظه فردی	۱۶/۶۶	۳۶/۶۶	۴۶/۶۶	۶-۱۵/۲۵	۱/۹۸	۱۶	۱۰/۹۸

### ب- نمره رؤسا در سه پیامد رهبری (تلاش بالاتر از حد انتظار، اثربخشی، رضایت)

بر اساس داده‌های جدول شماره ۲، بالاترین درصد از رؤسا (۳۶/۶۶ درصد) در پیامد تلاش بالاتر از حد انتظار نمره بالا، در پیامد اثربخشی (۵۰ درصد) نمره متوسط و در پیامد رضایت همکاران (۶۰ درصد) نمره متوسط گرفته‌اند.

جدول شماره ۲- مقایسه درصد فراوانی رؤسای مورد مطالعه بر حسب نمره ایشان در پیامدهای رهبری سه‌گانه

نمره	بالا (درصد)	متوسط (درصد)	پایین (درصد)	دامنه نمرات	انحراف معیار	میانگین نمرات	سقف نمره
تلاش بالاتر	۳۶/۶۶	۳۰	۳۳/۳۳	۶-۱۰/۲۵	۱/۲۸	۸/۱۴	۱۲
اثربخشی	۳۰	۵۰	۲۰	۷-۱۴/۲۵	۱/۷۷	۱۱/۱۳	۱۶
رضایت‌مندی	۲۰	۶۰	۲۰	۲/۲-۷/۲۵	۱/۱۲	۵/۳۷	۸

### ج- رابطه همبستگی میان ابعاد سبک رهبری تحول‌گرا و پیامدهای رهبری رؤسای مورد مطالعه

بر اساس داده‌های جدول شماره ۳، بین هر چهار بُعد سبک رهبری تحول‌گرا و هر سه پیامد رهبری رابطه همبستگی مثبت مشاهده شده است. بالاترین میزان همبستگی مشاهده شده (۰/۸۴۹) بین بُعد ملاحظه فردی و پیامد رضایت می‌باشد و کمترین میزان همبستگی مربوط به بُعد انگیزش الهام‌بخش و پیامد تلاش بالاتر از حد انتظار است.



جدول شماره ۳- همبستگی پیرسون ابعاد سبک رهبری تحول‌گرا با پیامدهای رهبری سه گانه

رضایت	اثربخشی	تلاش بالاتر از حد انتظار	
۰/۸۵۱	۰/۸۲۱	۰/۵۹۶	سبک رهبری تحول‌گرا
۰/۷۲۴	۰/۷۸۹	۰/۵۹۹	تأثیرگذاری ایده‌آلی
۰/۶۶۷	۰/۶۵۶	۰/۴۳۵	انگیزش الهام بخش
۰/۷۸۲	۰/۷۲۱	۰/۵۷۴	برانگیزندگی ذهنی
۰/۸۴۹	۰/۷۹۱	۰/۴۸۲	ملاحظه فردی

### بحث و نتیجه‌گیری

این یافته که نمره اکثر رؤسا در بُعد تأثیرگذاری ایده‌آلی بالا بوده با توجه به ویژگی‌های رفتاری مرتبط با این بُعد می‌تواند به‌عنوان یک نقطه قوت در تأکید بر اعتماد و ارائه ارزش‌های اصیل اخلاقی و توجه این رؤسا به عواقب اخلاقی تصمیماتشان در نظر گرفته شود؛ در حالی که متوسط بودن نمره اکثریت ایشان در بُعد انگیزش الهام‌بخش و برانگیزندگی ذهنی، لزوم توجه بیشتر به رفتارها و ویژگی‌هایی چون شکل‌بندی تصویر از آینده، و به چالش کشاندن و به حرکت درآوردن ذهن و احساسات همکاران این رؤسا و نیز توجه رؤسای مذکور به نوآوری و خلاقیت را خاطر نشان می‌سازد.

پایین بودن نمره اکثر رؤسای مورد مطالعه در بُعد ملاحظه فردی با توجه به محوریت خاص این بُعد در نظریه رهبری تحول‌گرا، توجه ویژه‌ای را می‌طلبد و نشان‌گر عدم توجه کافی رؤسای مذکور به توانایی‌ها و نقاط قوت و ضعف و هویت مستقل پیروان آنها است.

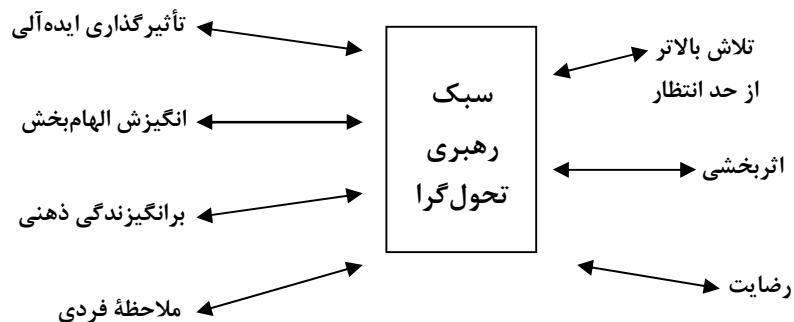
به‌طور کلی نمره اکثر رؤسا در سبک رهبری تحول‌گرا در حد متوسط بوده است. در تحلیل این یافته‌ها تأثیر عوامل زمینه‌ای و محیطی که رهبری در آن اتفاق می‌افتد نباید مورد غفلت قرار گیرد. بومر و بالدوین (۲۰۰۴) به مطالعه تأثیر برخی عوامل و متغیرهای زمینه‌ای بر روی سبک رهبری تحول‌گرا پرداخته‌اند و یافته‌های پژوهش آنها نشان داد که رهبرانی که گروه رهبران همگنان آنها از رفتار رهبری تحول‌گرای بیشتری برخوردار بودند تمایل بیشتری به رفتار رهبری تحول‌گرا نشان دادند به این ترتیب سازمان‌ها و زمینه‌های سازمانی و محیط اجتماعی عامل مهمی در شکل‌دهی نوع رفتار رهبری هستند.

این که درصد قابل توجهی از رؤسای مورد مطالعه در ایجاد تلاش بالاتر از حد انتظار نمره بالا و متوسط گرفته‌اند، نقطه قوت و متوسط بودن نمرات رؤسا در دو پیامد رضایت و اثربخشی نیازمند تلاش بیشتر رؤسا در تقویت دو پیامد مذکور است. این یافته پژوهش حاضر که بین سبک رهبری تحول‌گرا با پیامد اثربخشی همبستگی مثبت مشاهده شد، با نتایج پژوهش نیکولین (۲۰۰۳) همخوانی دارد. همچنین، این

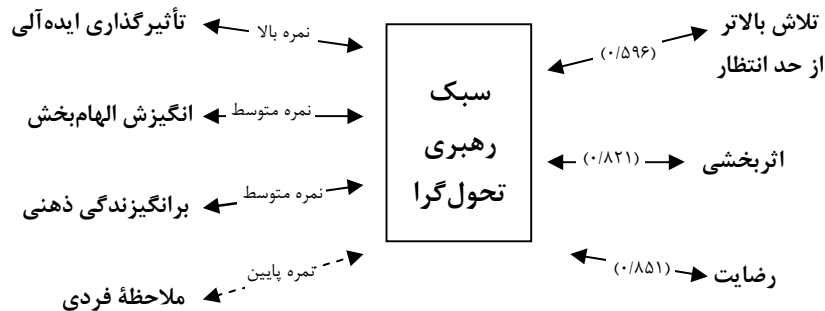
یافته که بین بُعد ملاحظه فردی و پیامد رضایت رابطه همبستگی مثبت مشاهده شد (که در عین حال قوی‌ترین رابطه مشاهده شده در این پژوهش بود)، با نتایج کار پژوهشی آلبرت (۲۰۰۳) همخوانی دارد. از آنجا که ویژگی‌های برشمرده در بُعد ملاحظه فردی نظیر توجه به نیازهای فردی، هویت مستقل افراد و باور داشتن به استقلال آن‌ها بر اساس سلسله مراتب نیازها یکی از نیازهای اصلی انسان‌هاست، توجه مدیران و رهبران به آن می‌تواند نقش بزرگی در ایجاد احساس رضایت‌مندی در آن‌ها داشته باشد که این انتظار در یافته‌های پژوهش حاضر مورد تأیید قرار گرفت. در مجموع، همراهی هر سه پیامد رهبری با هر چهار بُعد رهبری تحول‌گرا در پژوهش حاضر با نتایج پژوهش وب (۲۰۰۳) و موغلی (۱۳۸۱) همخوانی داشته و به‌نحو مشخص نظریه‌های موجود در ادبیات را مورد تأیید قرار می‌دهد؛ زیرا در موارد مختلف رهبری تحول‌گرا به‌عنوان رهبری همراه با اثربخشی رهبری و رضایت برای سازمان‌های عصر امروز توصیه و پیشنهاد شده است.

روابط مورد انتظار بین پیامدهای رهبری و سبک رهبری تحول‌گرا بر اساس نظریه‌های موجود در قالب طرحواره (الف) و روابط مشاهده شده بین این دو سازه در قالب طرحواره (ب) قابل ترسیم می‌باشد.

طرحواره الف، رابطه مورد انتظار بین ابعاد و پیامدها براساس نظریه‌های موجود



طرحواره ب، رابطه مشاهده شده بین ابعاد و پیامدها براساس یافته‌ها



از مقایسه دو الگوی فوق این نتیجه به دست می‌آید که در جامعه مورد مطالعه، بُعد ملاحظه فردی در شکل دهی سبک رهبری تحول‌گرا رؤسا حضور کم‌رنگی داشته است. در عین حال، رابطه همبستگی مورد انتظار (بر اساس ادبیات) بین ابعاد رهبری تحول‌گرا و پیامدهای رهبری در مطالعه حاضر نیز مشاهده شده است.

در تحلیل کلی از یافته‌های پژوهش حاضر توجه به چند نکته ضروری است.

- ۱- یافته‌های پژوهش حاضر حتماً باید با توجه به تأثیر عوامل زمینه‌ای به‌ویژه جوّ جامعه کلانی که این دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی در آن به فعالیت مشغول هستند مورد توجه قرار گیرند.
- ۲- تأثیر جوّ و فرهنگ سازمانی هر یک از مؤسسات و دانشگاه‌ها بر شکل‌گیری ابعاد سبک رهبری رؤسا از اهمیت زیادی برخوردار است.
- ۳- جامعه رؤسای دانشگاه‌های شهر تهران می‌تواند با کمی احتیاط به‌عنوان نمونه‌ای از ابرجامعه رؤسای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی در کل کشور مدنظر قرار گیرد.

### پیشنهادات و توصیه‌ها

در مجموع، براساس یافته‌های مذکور به پیشنهادات و توصیه‌های زیر می‌توان اشاره کرد.

- ۱- با توجه به تأثیر مشخص بُعد ملاحظه فردی (توجه به هویت مستقل همکاران، نیازها، استعدادها، توانایی‌ها، نقاط قوت و ضعف ایشان) بر پیامدهایی چون، ایجاد تلاش بالاتر از حد انتظار، رضایت‌مندی و اثربخشی و از آن‌جا که سازمان‌های آموزش عالی از ویژگی‌هایی خاص متمایز از سازمان‌های غیر آموزشی

برخورد دارند، اهمیت تقویت این بُعد در میان مدیران دانشگاهی چه به‌عنوان یک شایستگی در هنگام انتصاب ایشان و چه به‌عنوان یک معیار جهت سنجش و ارزیابی عملکرد این مدیران نیازمند توجه خاص است.

۲- بر اساس توصیه و نکته ذکر شده در بند قبل، لزوم ایجاد بانک داده‌های مدیران دانشگاهی که در آن سوابق و نتایج ارزیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌ها به‌عنوان یک پشتوانه جهت انتخاب و انتصاب رؤسای مورد استفاده قرار گیرد توصیه می‌گردد.

۳- ابعاد سبک رهبری تحول‌گرا شامل بُعد تأثیرگذاری ایده‌آلی، انگیزش الهام‌بخش، برانگیزندگی ذهنی قابل تبدیل و ترجمه به مهارت‌ها و شایستگی‌های مشخص نظیر مهارت برقراری ارتباط، مهارت تأثیرگذاری بر دیگران، مهارت پرورش و تشویق خلاقیت و نوآوری، مهارت اعتماد به دیگران و سایر مهارت‌هایی است که نقش مهمی در موفقیت رهبران سازمانی به‌ویژه رهبران دانشگاهی ایفا می‌نماید. با این توجه پیشنهاد می‌شود واحد آموزشی خاص جهت آموزش مهارت‌های برشمرده برای مدیران دانشگاهی برنامه‌ریزی و ساختاردهی گردد. این واحد می‌تواند به‌طور مشخص یکی از زیرشاخه‌های واحد برنامه‌ریزی نیروی انسانی بوده و تحت عنوان برنامه تأمین مدیران دانشگاهی به فعالیت پردازد.

۴- آگاه‌سازی هر چه بیشتر مدیران فعلی آموزش عالی نسبت به تأثیر ویژگی‌ها و مهارت‌های خاص تشکیل‌دهنده ابعاد رهبری تحول‌گرا و تأثیر آن بر بروز پیامدهای مفید رهبری نظیر، تلاش بالاتر از حد انتظار، و رضایت‌مندی یکی از وظایف مهم واحدی با عنوان واحد تأمین و تربیت مدیران دانشگاهی می‌باشد.

۵- اهمیت حیاتی نقش مدیران دانشگاهی (به‌ویژه رؤسای دانشگاه‌ها) به‌ویژه در شرایط حاضر و عصر پیچیده و پرشتاب اطلاعات، حفظ جنبه‌های اخلاقی و انسانی مدیریتی است. فراموش نمودن این جنبه‌ها می‌تواند زیان‌های جبران‌ناپذیری به نظام مدیریت آموزش عالی کشور وارد نماید؛ زیرا حساسیت ذی‌نفعان و بازیگران اصلی نظام آموزش عالی شامل دانشجویان اساتید دانشگاه، فارغ‌التحصیلان و والدین با توجه به ماهیت فعالیت‌ها و رسالت‌هایی که برعهده دارند، توجه بیشتری نسبت به رعایت اصول اخلاقی و انسانی را می‌طلبد.

۶- با توجه به اهمیت نقش دریافت بازخورد در فرایند بهینه‌سازی، فراهم نمودن زمینه دریافت بازخوردهای دوره‌ای از ذی‌نفعان اصلی سازمان، دانشگاه یا مؤسسه آموزش عالی توسط رئیس دانشگاه در

ابعاد رهبری و پیامدهای حاصل از آن می‌تواند به‌عنوان جزء لاینفک ارزیابی عملکرد یک دانشگاه یا مؤسسه آموزش عالی تعریف و از ضریب اهمیت بالایی برخوردار گردد.

۷- در بخش توسعه اعضای هیئت علمی که از طریق برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های بازآموزی اعضای هیئت علمی صورت می‌گیرد، توجه به ارائه کارگاه‌های آموزشی مبتنی بر محتوای علمی نظریه‌های جدید رهبری و مدیریت می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد پتانسیل‌های بالقوه لازم برای رهبری دانشگاهی در میان اعضای هیئت علمی گردد.

۸- با توجه به تأثیرگذاری عوامل زمینه‌ای بر شکل‌دهی سبک‌های رهبری تلاش در جهت ایجاد فضای مناسب با ویژگی‌های آزادی علمی و استقلال آکادمیک، سلامت جو سازمانی، یعنی جو خالی از تشنج مبتنی بر اعتماد متقابل، رواج ارزش‌هایی چون ارزشمند بودن هویت مستقل انسان‌ها، پرهیز از بی‌اعتمادی و بدبینی، انحصارگرایی، اعتقاد به تنوع و تکثر و پذیرش عقاید مخالف در محیط‌های دانشگاهی، می‌تواند زمینه‌ساز شکل‌دهی سبک‌های رهبری مناسب در میان مدیران و رهبران دانشگاهی باشد.

## منابع

- عابدی جعفری، حسن (۱۳۸۳). بررسی رابطه هوش عاطفی و رهبری تحول‌گرا. دانشگاه تهران: مجله دانش مدیریت، شماره ۸۱.
- موغلی، علی رضا (۱۳۸۱). طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران. پایان‌نامه دکتري دانشگاه علامه طباطبائی.

Albert, G.A. (2003). *An Examination of Bass, Full range Leadership Model in Jamaican organization*. Dissertation for the degree of doctora, Nova Southeastern University.

Avolio, B. & Bass, B.M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Third Edition Manual and sampler set. USA: MindGarden. Inc.

Bass, B.M. & Avolio, B. (1994). shatter the Glass ceiling: women may make better Managers. *Human resource management*, 33, 549-56.

Bennett, N. & Anderson, L. (2003). *Rethinking Educational Leadership*. London: sage publication.

Bommer, W., Rubin, R. & Baldwin, T. (2004). setting the stage for Effective Leadership Antecedents of transformational Leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 15, 195-210.

Burns, J.M. (1979). *Leadership*. NewYork: Harper & Row.

Denchartog, D.N. Muijen, J.J., Koopman, P. (1997). Transactional versus Transformational Leadership an Analysis of the MLQ. *Journal of Accupational and organizational psychology*, 70, 12-34.

- Dvir, T. & Shamir, B. (2003). follower developmental Characteristics as Predicting Transformational Leadership: a Longitudinal Filed Study. *The Leadership Quarterly*, 14, 327-344.
- Griffin, D. (2003). *Transformational Leadership*. Available at: [www.Desgriffin.com](http://www.Desgriffin.com).
- Gunter, H.M. (2001). *Leaders and Leadership in education*. USA: Sage Publications.
- McAdory, A.R. (2004). *Transactional and Transformational Leadership: Differences between*. Available at: [www.proquest.com](http://www.proquest.com).
- Mercy, M.D. (2004). *An Exploration of faculty and academic Leader's perception of Leadership styles in Malawian higher education Institution*. A Dissertation for degree of doctora of philosophy Illionis state University.
- Nicolina, A. (2003). *Faculty and chair perspectives on leadership and its impacts on Departmental Outcomes*. Thesis master of Arts McGill University.
- Popper, M.M., Seless, O. & Castelnovo, O. (2000). Transformational Leadership and Attachment. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 267-289.
- Rafferly, A. & Griffin, M.A. (2004). Dimention of Transformational Leadership, conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15, 329-354.
- Storey, J. (2004). *Leadership in organizations*. current Issues and key Trends.
- Webb, K. (2003). *Presidents' Leadership Behaviors Associate with followers, Job Satisfaction Motivation toward Extra Effort and Presidential Effectiveness at Evangelical Colleges and Universities*. University of North Texas Ph. D Dissertations, Available at: [www.proquest.com](http://www.proquest.com).