



**Investigating and Analyzing the Current Situation of Transformational leadership in Public Universities**

**Mostafa Baghdarnia**

\*Corresponding author: Ph.D Candidate, Department of Educational Management at, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran. E-mail: baghdarniam@yahoo.com

**Hamid Rahimian**

Associate Professor, Department of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.  
Email: hamrahimian@yahoo.com

**Abbas AbbasPour**

Associate Professor, Department of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.

**Abstract**

Transformational leadership is a process that seeks to improve employee behaviors and behaviors by changing the mind and heart; developing insights, awareness and understanding; clarifying goals; aligning behaviors with beliefs, ethics, or values. The purpose of this study was to investigate and analyze the current state of transformational leadership in public universities. The statistical population of this study consisted of all faculty members and staff of public universities. Due to the size of the statistical population, a sample size of 358 was selected by stratified random sampling. Transformational Leadership Status Questionnaire was developed using the standard Multivariate Transformational Leadership Questionnaire (form 5X MLQ) with the dimensions of ideal influence, subjective motivation, inspirational motivation, and individual considerations. Structural validity, confirmatory factor analysis and Cronbach's alpha coefficient were used to determine the validity and reliability. Data analysis was performed by SPSS software and univariate t-test, independent t-test and ANOVA. The results of the tests showed that there is a significant difference between the average status of transformational leadership and the expected status of transformational leadership at the error level of less than one percent and with 99% confidence. Therefore, the status of transformational leadership in public universities is significant. It is rated below average.

**Keywords:** Leadership, Transformational Leadership, State University.

**Citation:** Baghdarnia, M., Rahimian, H. & AbbasPour, A. (2020). "Investigating and Analyzing the Current Situation of Transformational leadership in Public Universities". *Public Organizations Management*, 8(2), 67-82. (in Persian).

(DOI): 10.30473/IPOM.2020.50882.3982

-----  
**Received:** (12/Jan/2019)

**Accepted:** (27/Apr/2020)



## بررسی و تحلیل وضعیت موجود رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه‌های دولتی

مصطفی باغدارنیا

\*نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

Email: baghdarniam@yahoo.com

حمید رحیمیان

دانشیار گروه روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

Email: hamrahimian@yahoo.com

عباس عباس‌پور

دانشیار گروه روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

### چکیده

رهبری تحول‌آفرین فرایندی است که در پی بهبود سطح رفتارها و عملکردهای کارکنان از طریق ایجاد تغییر در ذهن و قلب؛ بسط و توسعه بینش، آگاهی و درک؛ روشن‌سازی اهداف؛ همخوان کردن رفتارها با باورها و اصول اخلاقی یا ارزش‌ها است. بر این اساس هدف از انجام این پژوهش بررسی و تحلیل وضعیت موجود رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه‌های دولتی بوده است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه اعضای هیئت‌علمی و کارکنان دانشگاه‌های دولتی تشکیل داده‌اند که با توجه به حجم جامعه آماری، حجم نمونه ۳۵۸ نفر به روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شد. برای سنجش وضعیت رهبری تحول‌آفرین از پرسشنامه استاندارد چندعاملی رهبری تحول‌آفرین بس و اولیو (form 5X) انتخاب شد. با ابعاد نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی استفاده شد. برای تعیین روایی و پایایی نیز از روایی سازه، روش تحلیل عاملی تأییدی و ضریب آلفای کرونباخ بهره گرفته شد، همچنین تجزیه و تحلیل داده از طریق نرم‌افزار SPSS24 و آزمون t تک متغیره، آزمون t گروهی مستقل و تحلیل واریانس ANOVA انجام شد. نتایج آزمون‌ها نشان داد که بین میانگین وضعیت موجود رهبری تحول‌آفرین و میانگین وضعیت مورد انتظار رهبری تحول‌آفرین، در سطح خطای کمتر از یک درصد و با اطمینان ۹۹ درصد تفاوت معنی‌داری وجود دارد؛ بنابراین وضعیت موجود رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه‌های دولتی پایین‌تر از حد متوسط ارزیابی شده است.

واژه‌های کلیدی: رهبری، رهبری تحول‌آفرین، دانشگاه دولتی.

استناد: رحیمیان، حمید؛ باغدارنیا، مصطفی و عباس‌پور، عباس (۱۳۹۹). «بررسی و تحلیل وضعیت موجود رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه‌های دولتی». مدیریت سازمان‌های دولتی، ۸(۲)، ۶۷-۸۲.

(DOI): 10.30473/IPOM.2020.50882.3982

تاریخ دریافت: (۱۳۹۸/۱۰/۲۲)

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۰۲/۰۸)

## مقدمه

امروزه قلمرو مدیریت آموزش عالی از حالت سنتی خود خارج شده و مرتب در جهت تغییرات جامعه، متحول می‌شود. به طوری که ناچار است در کنار انجام وظایف سنتی خود، از یک سو به اصلاح و متحول ساختن خود پرداخته و از سوی دیگر، با بهره‌گیری از شیوه کاملاً نوین مدیریت «رهبری تحول‌آفرین» ساختار تشکیلاتی خود را به شکلی طراحی کند که برای تحول و توسعه مداوم متناسب باشد. در پژوهش، بررسی چالش‌های آینده رهبری دانشگاه‌ها از دیدگاه ۱۰۰ رهبر دانشگاهی از کشورهای انگلستان، هنگ کنگ، سنگاپور، نیوزیلند و استرالیا، نشان داد شد که موضوع رهبری و مدیریت دانشگاهی از جمله مهم‌ترین چالش‌ها در آینده محسوب می‌شود (مادسن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). رهبری که با خلق چشم‌اندازهای نوین، تدوین و توسعه بینش‌ها و الهام بخشی موجب تحول و نوآوری شده و با برانگیختن پیروان و ایجاد تعهد و مسئولیت‌پذیری و هماهنگی در آن‌ها، عوامل و عناصر سازمانی را به گونه‌ای به کار گیرند که هم بقای سازمان را تعیین کرده و هم موجبات رشد آن‌ها را فراهم سازند. رهبری که توانایی عمل مؤثر در شرایط پیچیده و مخاطره‌آمیز را داشته و این حس را در خود و زیردستانشان به وجود آورند که در برابر چالش‌ها و فرصت‌های احتمالی واکنش مناسب از خود بروز دهند، رهبری که با مسئولیت‌پذیری و به کارگیری قوه تخیل خود و تحقق تخیلات و ایده‌ها، موجبات تعهد، مشارکت داوطلبانه و تلاش فوق‌العاده را در زیردستان فراهم می‌آورند، چنین رهبری را رهبری تحول‌آفرین می‌نامند (یانگ، ونگ، چن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). این رهبری با ارائه طرحی از اهداف کوتاه‌مدت فراتر می‌رود و بر نیازهای ذاتی با درجات بالاتر تمرکز می‌نماید و چشم‌اندازی از آینده ما بین همتایان و زیردستان به اشتراک می‌گذارد و موجب ترغیب ذهنی آنان می‌گردد و به تفاوت‌های فردی میان افراد توجه می‌نماید (یوکل<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). رهبران تحول‌گرا با شناختن نیاز به تغییر و ایجاد دیدگاهی برای تغییر، پیروان را ترغیب می‌کنند که روش‌های سنتی خود را برای انجام کارها به چالش بکشند، روش‌های نوآورانه را برای مقابله با موقعیت‌های کار پیچیده اتخاذ کنند و از منافع

خودشان به سود سازمان استفاده کنند (اوجا، آچاریا و کوپر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸) و به نوعی فرآیند نفوذ آگاهانه در افراد و گروه‌ها برای ایجاد تغییر و تحول در وضعیت موجود است (ستایارکسا و بون ایت<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶).

به همین جهت نیاز به سبک رهبری که بتواند در یک محیط متلاطم و غیرقابل پیش‌بینی، عملکرد خود را ارتقاء دهد و با ژرف‌نگری، جهت مناسب و مسیر آینده دانشگاه را مشخص سازد و افراد را در آن مسیر هدایت و انگیزه تحول را در کارکنان به وجود آورد بیش از پیش احساس می‌شود. بنابراین با توجه به اینکه محقق سال‌ها در دانشگاه حضور داشته است و از نزدیک شاهد مسائل و مشکلاتی از قبیل: عدم وجود چشم‌اندازی روشن از آینده، کاهش رضایت شغلی، کاهش انگیزش و تعهد سازمانی در بین کارکنان، کاهش وفاداری به سازمان، هدفمند نبودن فعالیت‌های جمعی، کاهش اعتماد متقابل بین مدیران و کارکنان، عدم توجه به نیازها، توانمندی‌ها و خواسته‌های کارکنان، کاهش عملکرد فردی و سازمانی، عامل اصلی شکل‌گیری این تحقیق بوده است و می‌توان اذعان داشت این سبک رهبری می‌تواند نقش بسزایی در تحقق اهداف عالی دانشگاه‌های دولتی داشته باشد. بر این اساس با شناسایی وضعیت رهبری تحول‌گرا در دانشگاه‌ها و شناخت تنگناها و شکاف‌های موجود در آن‌ها و تعیین نقاط قوت و ضعف هر یک از ابعاد چهارگانه این سبک رهبری در حوزه مدیریت دانشگاه‌ها می‌توان راهکارهای مناسب جهت کاربست این تئوری به‌عنوان الگوی مطلوب رهبری در دانشگاه‌های دولتی و سایر مراکز آموزش عالی ارائه داد.

## پیشینه و ادبیات پژوهش

رهبری تحول‌آفرین، رهبری است که پیروان را تحریک کرده و به آن‌ها الهام می‌بخشد تا به نتایج فوق‌العاده دست یابند (بویل، مارتینز و ماتوت<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸) و از طریق فرآیند درونی‌سازی بر آنان اثر می‌گذارد (کامرهوف، لوانشتاین و شوتز<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸) و نقش مهمی را در ایجاد تغییرات لازم برای

4. Ojha, Acharya & Cooper

5. Sattayaraksa, & Boon-itt

6. Buil, Martínez & Matute

7. Kammerhoff, Lauenstein & Schütz

1. Madsen

2. Huang, Weng, & Chen

3. Yuki

تدوین شده عمل کنند. در همین راستا کرکبراید<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۶) نیز معتقد است رهبران تحول‌آفرین از طریق انگیزش الهام‌بخش در بالا بردن انتظارات پیروان خود موفق بوده، به طوری که آن‌ها به بیشتر از آنچه دیگران فکر می‌کنند می‌توانند انجام بدهند، می‌رسند.

تحقیق جانسن و همکارانش<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۸) نیز پیرامون رهبری تحول‌آفرین نشان داد که رهبران تحول‌آفرین، راه‌حل‌های نوآورانه و ایده‌های جدید را از پیروانشان می‌خواهند و آن‌ها پیروانشان را تشویق می‌کنند که ایده‌هایی را ارائه بدهند که متفاوت‌تر از ایده‌های خودشان باشد. نتایج تحلیل آوالیو، زو، کو و باتیا<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۴) در زمینه اثرات سبک رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد کارکنان سازمان نشان داد که رهبران تحول‌آفرین با درگیر کردن کارکنان در واکاوی آینده‌ای جذاب و رؤیایی، آن‌ها را نسبت به پیشرفت‌های آتی سازمان متعهد می‌کنند و به بیان دیگر رهبران تحول‌آفرین با فراهم کردن شرایط چالش‌برانگیز برای کارکنان خود، خودکارآمدی، اعتمادبه‌نفس و خود تشخیصی آن‌ها را افزایش می‌دهند. در تحقیقی که دونوکولوریس در مدارس ابتدایی انجام داد ارتباط رهبری تحول‌آفرین را با هریک از ابعاد توانمندسازی معلمان (صمیم‌گیری، موقعیت، خودکارآمدی، استقلال، تأثیر و رشد حرفه‌ای) مورد بررسی قرار داد، نتایج بیانگر آن بود که رهبری تحول‌آفرین با ابعاد ذکر شده به طور معنی‌داری رابطه دارد (وود<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۸).

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش در این تحقیق به شیوه پیمایشی و از طریق پرسشنامه استاندارد (MLQ form 5X) چندعاملی رهبری تحول‌آفرین بس و اولیو (۲۰۰۴)، وضعیت رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه‌های دولتی موردسنجش قرار گرفت. جامعه این پژوهش کلیه کارکنان دانشگاه‌های دولتی شهر تهران هستند که با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و در داخل طبقات همان دانشگاه‌ها به صورت تصادفی انتخاب شدند.

مدیریت مؤثر ایفاد می‌کند (نیسن، مادر، استرید و جیمیسون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). چارچوب اصلی نظریه رهبری تحول‌آفرین، با نمایش جذابیت و متقاعدسازی کارکنان از لحاظ احساسی (نفوذ آرمانی<sup>۲</sup>) به حرکت واداشتن فکر و اندیشه زیردستان (ترغیب ذهنی<sup>۳</sup>)، ترسیم چشم‌اندازی از آینده (انگیزش الهام‌بخش<sup>۴</sup>) و توجه به نیازها و تفاوت‌های افراد (ملاحظات فردی<sup>۵</sup>) شکل گرفته است (هورست مایر و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶).

نورمن و همکارانش<sup>۷</sup> (۲۰۱۶) مروری بر تأثیرات کلیدی تئوری مدیریت تحول‌آفرین کردند و توصیه‌هایی برای خوداندیشی و تکامل رفتارهای رهبری که باعث تقویت مدیریت تحولی مؤثر و تغییر سازمانی می‌شود ارائه دادند. برنت و اوسی کاکوری<sup>۸</sup> (۲۰۱۶) تحقیقی درباره سبک ارتباطی رهبران تحول‌آفرین انجام دادند. آن‌ها سبک‌های ارتباطی مختلفی را بنا نهادند و نشان دادند که این سبک‌ها همه با رهبری تحول‌آفرین ارتباط مستقیم دارند. آن‌ها معتقدند که رهبران کانال‌های مهمی ایجاد می‌کنند که از طریق آن‌ها ارزش‌ها و تغییرات استراتژیکی را منتقل می‌کنند تا پیروانشان را به گذر از آن برانگیزند.

نیلسون و دانلیس<sup>۹</sup> (۲۰۱۶)، درباره تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر سلامت و رفاه کارکنان تحقیقی انجام داده‌اند. آن‌ها دریافتند که رهبران تحول‌آفرین می‌توانند موجب افزایش از خودگذشتگی پیروان آسیب‌پذیر خود باشند با این روش که آن‌ها را در حالی که بیمار هستند به سرکار بکشاند و موجب افزایش ریسک عدم وجود بیماری در درازمدت بشوند. همچنین بوگر، آکار و براون<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۶) نیز در تحقیقات خود در زمینه رهبری تحول‌آفرین به این نتایج دست یافتند که رهبران تحول‌آفرین به روشنی اهمیت و مأموریت و اهداف سازمان را به کارکنان انتقال می‌دهند. چنین انتقال روشنی به کارکنان اجازه می‌دهد تا تلاش کنند و اغلب فراتر از وظایف

1. Niessen, Mäder, Stride & Jimmieson
2. Idealized Influence
3. Intellectual Stimulation
4. Inspirational Motivation
5. Individual Consideration
6. Horstmeier & et al
7. Norman & et al
8. Brandt. & Uusi-Kakkuri
9. Nielsen & Daniels
10. Beugre & Acar &. Braun

11. Kirkbride

12. Johnson & et al

13. Avolio & Zhu & Koh & Bhatia

14. Wood

جدول ۱. جامعه آماری و تعداد نمونه بخش کمی پژوهش

| نمونه | کل جامعه | دانشگاه‌های دولتی شهر تهران  |
|-------|----------|------------------------------|
| ۴۶    | ۶۹۰      | دانشگاه شهید بهشتی           |
| ۳۴    | ۵۱۶      | دانشگاه تربیت مدرس           |
| ۱۱۹   | ۱۸۰۰     | دانشگاه تهران                |
| ۲۰    | ۳۰۰      | دانشگاه خواجه‌نصیرالدین طوسی |
| ۳۰    | ۴۵۸      | دانشگاه صنعتی شریف           |
| ۳۰    | ۴۵۰      | دانشگاه صنعتی امیرکبیر       |
| ۳۳    | ۵۰۰      | دانشگاه علامه طباطبایی       |
| ۱۹    | ۲۹۳      | دانشگاه الزهرا               |
| ۲۷    | ۴۱۵      | دانشگاه علم و صنعت           |
| ۳۵۸   | ۵۴۲۲     | جمع                          |

بین ۳۰ نفر از جامعه آماری توزیع و جمع‌آوری شد و به فاصله ۱۵ روز، دوباره در اختیار همان پاسخگویان قرار گرفت. همبستگی میان امتیازهای پرسشنامه‌ها، محاسبه و ضریب بازآزمایی برای پرسشنامه چندعاملی رهبری ۰,۸۷ به دست آمد. همچنین ضریب پایایی درونی با استفاده از روش آلفای کرونباخ برای پرسشنامه چندعاملی رهبری ۰,۹۱ به دست آمد.

این پرسشنامه دارای چهار بعد ملاحظه فردی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و نفوذ آرمانی است و براساس مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت (همیشه، اغلب اوقات، بعضی اوقات، به ندرت، هیچ‌گاه) تنظیم شده است. پایایی روایی آن نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و به روش تحلیل عاملی تأییدی انجام گرفت. برای اطمینان از پایایی در مطالعه مقدماتی پرسشنامه

جدول ۲. ابعاد رهبری تحول‌آفرین و ضریب آلفای کرونباخ

| خردده مقیاس      | سؤالات   | تعداد سال | آلفای کرونباخ |
|------------------|----------|-----------|---------------|
| ترغیب ذهنی       | ۱ تا ۵   | ۵         | ۰,۸۹          |
| نفوذ آرمانی      | ۶ تا ۱۲  | ۷         | ۰,۹۲          |
| انگیزش الهام‌بخش | ۱۳ تا ۱۶ | ۴         | ۰,۸۷          |
| ملاحظه فردی      | ۱۷ تا ۲۰ | ۴         | ۰,۸۶          |

اطلاعات توصیفی و استنباطی مربوط به سؤالات پرسشنامه ارائه می‌شود. لازم به توضیح است که متناسب با متغیر و زیرگروه‌های مورد بررسی علاوه بر نمایش توزیع فراوانی از  $t$  تک نمونه‌ای، آزمون  $chi^2$ ، آزمون  $t$  گروه‌های مستقل و تحلیل واریانس ANOVA استفاده شده است که نتایج به شرح جداول ذیل ارائه شده است.

### وضعیت کلی رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه‌های دولتی

در این بخش، اطلاعات جمع‌آوری شده از ۳۵ نفر از کارکنان (هیئت‌علمی و غیر هیئت‌علمی) دانشگاه‌های

### یافته‌های پژوهش

#### بررسی و تحلیل وضعیت موجود رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه دولتی

در این بخش با توجه به اطلاعات جمع‌آوری شده، وضعیت موجود رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه دولتی به‌طور کلی و وضعیت موجود رهبری تحول‌آفرین با توجه به ابعاد پنج‌گانه رهبری تحول‌آفرین با استفاده از روش‌های آماری مختلف مورد ارزیابی قرار گرفت. ابتدا اطلاعات توصیفی و استنباطی مربوطه به وضعیت کلی رهبری تحول‌آفرین براساس پاسخ کل نمونه مورد پژوهش و همچنین هربر یک از گروه‌های مینا (جنسیت، نوع استخدام و سطح تحصیلی) ارائه می‌شود، سپس

دولتی مورد بررسی قرار گرفته است. وضعیت کلی رهبری تحول‌آفرین در جداول ۳ و ۴ آمده است. همان‌طور که در جدول ۳ نشان داده شده است، میانگین مشاهده شده وضعیت کلی رهبری تحول‌آفرین در جداول ۳ و ۴ آمده است. مشاهده شده وضعیت موجود رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه دولتی (۲،۱۶) کمتر از میانگین مورد انتظار (۳) است.

**جدول ۳. نتایج توصیفی وضعیت کلی رهبری تحول‌آفرین**

| شرح                    | تعداد | میانگین مشاهده شده | میانگین مورد انتظار* | واریانس | حداقل نمره | حداکثر نمره |
|------------------------|-------|--------------------|----------------------|---------|------------|-------------|
| وضعیت رهبری تحول‌آفرین | ۳۵۸   | ۲،۱۶               | ۳                    | ۰،۳۹۴   | ۱          | ۵           |

\* میانگین مورد انتظار (وضعیت مطلوب) از حاصل جمع حداقل نمره ممکن (۱) با حداکثر نمره ممکن (۵) که پاسخ‌دهندگان می‌توانند در هر یک از گویه‌های به دست آورند، تقسیم بر (۲) مشخص شده است. بر این اساس میانگین مورد انتظار برابر است با  $3 = \frac{1+2+3+4+5}{2}$

نتایج آزمون تی تک گروهی نشان می‌دهد که بین میانگین وضعیت موجود رهبری تحول‌آفرین و میانگین وضعیت مورد انتظار رهبری تحول‌آفرین، در سطح خطای کمتر از یک درصد و با اطمینان ۹۹ درصد تفاوت معنی‌داری وجود دارد؛ و از آنجائی که میانگین مشاهده شده (۲،۱۶) در مقایسه با میانگین مورد انتظار (۳) کوچک‌تر بوده است، از دیدگاه کارکنان (هیئت‌علمی و غیر هیئت‌علمی) وضعیت موجود رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه‌های دولتی در حد پایین‌تر از متوسط ارزیابی شده است.

**جدول ۴. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای مقایسه وضعیت موجود در دانشگاه‌های دولتی**

| وضعیت موجود رهبری تحول‌آفرین | تعداد | میانگین | انحراف معیار | t       | درجه آزادی | Test Value = 3 |               |                                 |
|------------------------------|-------|---------|--------------|---------|------------|----------------|---------------|---------------------------------|
|                              |       |         |              |         |            | سطح معنی‌داری  | تفاوت میانگین | فاصله اطمینان در سطح ۹۵٪        |
|                              | ۳۵۸   | ۲،۱۶    | ۰،۵۴۲        | -۲۹،۳۴۷ | ۳۵۷        | ۰،۰۰۰          | -۰،۸۴         | حد پایین -۰،۹۰<br>حد بالا -۰،۷۸ |

آرامانی (-۲۶،۵۳۵)، ترغیب ذهنی (-۲۴،۲۲۹)، انگیزش الهام‌بخش (-۲۳،۲۷۹)، ملاحظات فردی (-۲۴،۲۰۰) در جدول ۶ مشخص می‌شود که بین دو میانگین واقعی و مورد انتظار (مطلوب) وضعیت موجود ابعاد رهبری تحول‌آفرین در سطح خطای کمتر از یک درصد و با اطمینان ۹۹ درصد تفاوت معنی‌داری وجود دارد و به عبارت دیگر از دیدگاه کارکنان (هیئت‌علمی و غیر هیئت‌علمی)، وضعیت موجود رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه‌های دولتی در همه ابعاد در حد پایین‌تر از متوسط ارزیابی شده است.

**وضعیت موجود ابعاد پنج‌گانه رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه‌های دولتی**

چنانچه در جدول ۵ نشان داده شده است، میانگین مشاهده شده وضعیت موجود رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه‌های دولتی در بعد ویژگی‌های آرامانی (۲،۰۷)، رفتارهای آرامانی (۲،۲۰)، ترغیب ذهنی (۲،۲۱)، انگیزش الهام‌بخش (۲،۱۸)، ملاحظات فردی (۲،۱۴) کوچک‌تر از میانگین مورد انتظار (۳) است که با بررسی آزمون t تک نمونه‌ای در بعد ویژگی‌های آرامانی (-۲۸،۸۰۴)، رفتارهای

**جدول ۵. نتایج توصیفی وضعیت موجود ابعاد پنج‌گانه رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه‌های دولتی**

| آماره                  |       |                    |                      |         |            |             |
|------------------------|-------|--------------------|----------------------|---------|------------|-------------|
| ابعاد رهبری تحول‌آفرین | تعداد | میانگین مشاهده شده | میانگین مورد انتظار* | واریانس | حداقل نمره | حداکثر نمره |
| ویژگی‌های آرامانی      | ۳۵۸   | ۲،۰۷               | ۳                    | ۰،۳۷۷   | ۱          | ۵           |
| رفتارهای آرامانی       | ۳۵۸   | ۲،۲۰               | ۳                    | ۰،۳۲۳   | ۱          | ۵           |
| ترغیب ذهنی             | ۳۵۸   | ۲،۲۱               | ۳                    | ۰،۳۷۷   | ۱          | ۵           |
| انگیزش الهام‌بخش       | ۳۵۸   | ۲،۱۸               | ۳                    | ۰،۴۴۵   | ۱          | ۵           |
| ملاحظات فردی           | ۳۵۸   | ۲،۱۴               | ۳                    | ۰،۴۵۰   | ۱          | ۵           |

جدول ۶. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای بررسی وضعیت موجود ابعاد رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه‌های دولتی

| وضعیت موجود رهبری تحول‌آفرین | Test Value = 3 |         |              |         |            |               |               |
|------------------------------|----------------|---------|--------------|---------|------------|---------------|---------------|
|                              | تعداد          | میانگین | انحراف معیار | t       | درجه آزادی | سطح معنی‌داری | تفاوت میانگین |
| ویژگی‌های آرمانی             | ۳۵۸            | ۲,۰۷    | ۰,۶۱۴        | -۲۸,۸۰۴ | ۳۵۷        | ۰,۰۰۰         | -۰,۹۳۴        |
| رفتارهای آرمانی              | ۳۵۸            | ۲,۲۰    | ۰,۵۶۹        | -۲۶,۵۳۵ | ۳۵۷        | ۰,۰۰۰         | -۰,۷۹۷        |
| ترغیب ذهنی                   | ۳۵۸            | ۲,۲۱    | ۰,۶۱۴        | -۲۴,۴۲۹ | ۳۵۷        | ۰,۰۰۰         | -۰,۷۹۳        |
| انگیزش الهام‌بخش             | ۳۵۸            | ۲,۱۸    | ۰,۶۶۷        | -۲۳,۲۷۹ | ۳۵۷        | ۰,۰۰۰         | -۰,۸۲۱        |
| ملاحظات فردی                 | ۳۵۸            | ۲,۱۴    | ۰,۶۷۱        | -۲۴,۲۰۰ | ۳۵۷        | ۰,۰۰۰         | -۰,۸۵۸        |

از دیدگاه کارکنان زن (۲,۰۸) است، برای بررسی معنی‌داری این تفاوت از آزمون t مستقل استفاده شده است. نتایج آزمون تی مستقل نشان می‌دهد که بین وضعیت موجود رهبری تحول‌آفرین از دیدگاه کارکنان مرد و میانگین وضعیت موجود رهبری تحول‌آفرین از دیدگاه کارکنان زن، تفاوت معنی‌داری وجود دارد؛ بنابراین در شرایط  $(p < ۰,۰۱)$  می‌توان استنباط کرد که کارکنان زن و مرد در دانشگاه‌های دولتی نسبت به وضعیت موجود رهبری تحول‌آفرین دیدگاه تقریباً متفاوتی دارند.

### وضعیت کلی رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه‌های دولتی به تفکیک جنسیت کارکنان

برای ارزیابی و مقایسه دیدگاه کارکنان (هیئت‌علمی و غیر هیئت‌علمی) زن و مرد نسبت به وضعیت کلی رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه‌های دولتی از آزمون t مستقل استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۷ ارائه شده است. براساس نتایج مندرج در جدول ۷ میانگین وضعیت موجود رهبری تحول‌آفرین از کارکنان مرد (۲,۲۵)، بیشتر از میانگین وضعیت موجود رهبری تحول‌آفرین

جدول ۷. نتایج آزمون t مستقل مقایسه دیدگاه کارکنان (هیئت‌علمی، غیر هیئت‌علمی) زن و مرد نسبت به وضعیت کلی رهبری تحول‌آفرین

| شرح | تعداد | میانگین | حداکثر نمره | حداقل نمره | واریانس | انحراف استاندارد | t      | درجه آزادی | سطح معنی‌داری |
|-----|-------|---------|-------------|------------|---------|------------------|--------|------------|---------------|
| مرد | ۱۶۶   | ۲,۲۵    | ۵           | ۱          | ۰,۳۸۴   | ۰,۶۲۰            | ۵۸,۲۰۹ | ۳۵۷        | ۰,۰۰۰         |
| زن  | ۱۹۲   | ۲,۰۸    | ۴           | ۱          | ۰,۲۰۴   | ۰,۴۵۲            |        |            |               |

### وضعیت موجود ابعاد پنج‌گانه رهبری تحول‌آفرین به تفکیک جنسیت کارکنان

وضعیت موجود ابعاد پنج‌گانه رهبری تحول‌آفرین به تفکیک جنسیت بین میانگین دو گروه کارکنان زن و مرد است. برای ارزیابی و مقایسه دیدگاه کارکنان زن و مرد نسبت به وضعیت موجود ابعاد پنج‌گانه رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه‌های دولتی از آزمون t مستقل استفاده شده است که نتایج آن به شرح جداول ۸ ارائه شده است

بر اساس نتایج جدول ۸ میانگین دیدگاه کارکنان زن و مرد نسبت به وضعیت موجود رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه‌های دولتی در بعد ویژگی‌های آرمانی (مردان با میانگین ۲,۱۶ و زنان با میانگین ۱,۹۹)، در بعد رفتار آرمانی (مردان با میانگین ۲,۳۱ و زنان با میانگین ۲,۱۱)، در بعد ترغیب ذهنی (مردان با میانگین ۲,۲۹ و زنان با میانگین ۲,۱۳)، در بعد انگیزش الهام‌بخش (مردان با میانگین ۲,۳۰ و زنان با میانگین ۲,۰۸) و در بعد انگیزش الهام‌بخش (مردان با میانگین ۲,۳۰ و زنان با

میانگین ۲,۰۸)، در بعد ملاحظات فردی (مردان با میانگین ۲,۱۹ و زنان با میانگین ۲,۱۰)، در هر پنج بعد میانگین دیدگاه کارکنان مرد بیشتر از کارکنان زن است. برای بررسی معنی‌داری این تفاوت‌ها از آزمون t گروه‌های مستقل استفاده شده است. نتایج حاصل از اجرای آزمون t مستقل، حاکی از این است که دیدگاه کارکنان مرد و زن نسبت به وضعیت موجود رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه دولتی در بعد ویژگی آرمانی (مردان با میانگین ۲,۱۶ و زنان با میانگین ۱,۹۹ در شرایط  $P < ۰,۰۱$  و  $t < ۲,۶۳$ )، در بعد رفتار آرمانی (مردان با میانگین ۲,۳۱ و زنان با میانگین ۲,۱۱ در شرایط  $P < ۰,۰۱$  و  $t < ۳,۲۳۵$ )، در بعد ترغیب ذهنی (مردان با میانگین ۲,۲۹ و زنان با میانگین ۲,۱۳ در شرایط  $P < ۰,۰۱$  و  $t < ۲,۴۹۰$ )، در بعد انگیزش الهام‌بخش (مردان با میانگین ۲,۳۰ و زنان با میانگین ۲,۰۸ در شرایط  $P < ۰,۰۱$  و  $t < ۳,۱۳۰$ )، تفاوت معنی‌داری بین دیدگاه کارکنان مرد و

۲.۱۰ در شرایط  $P < ۰,۰۱$  و  $t < ۱,۳۳۹$ ) بین دیدگاه کارکنان مرد و زن تفاوت معنی‌داری مشاهده شده است.

زن نسبت به وضعیت موجود رهبری تحول‌آفرین در چهار بعد ویژگی آرمانی، رفتار آرمانی، ترغیب ذهنی و انگیزش الهام‌بخش وجود ندارد اما در بعد ملاحظات فردی (مردان با میانگین ۲.۱۹ و زنان با میانگین

**جدول ۸.** نتایج آزمون t مستقل، مقایسه دیدگاه کارکنان زن و مرد نسبت به وضعیت موجود رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه‌های دولتی

| ابعاد پنج‌گانه رهبری تحول‌آفرین | جنسیت | تعداد | میانگین | انحراف استاندارد | t     | درجه آزادی | سطح معنی‌داری |
|---------------------------------|-------|-------|---------|------------------|-------|------------|---------------|
| ویژگی‌های آرمانی                | مرد   | ۱۶۶   | ۲,۱۶    | ۰,۶۹۲            | ۲,۶۳۰ | ۳۵۶        | ۰,۰۰۹         |
|                                 | زن    | ۱۹۲   | ۱,۹۹    | ۰,۵۲۶            |       |            |               |
| رفتارهای آرمانی                 | مرد   | ۱۶۶   | ۲,۳۱    | ۰,۶۱۶            | ۳,۲۳۵ | ۳۵۶        | ۰,۰۰۱         |
|                                 | زن    | ۱۹۲   | ۲,۱۱    | ۰,۵۱۰            |       |            |               |
| ترغیب ذهنی                      | مرد   | ۱۶۶   | ۲,۲۹    | ۰,۶۹۵            | ۲,۴۹۰ | ۳۵۶        | ۰,۰۱۳         |
|                                 | زن    | ۱۹۲   | ۲,۱۳    | ۰,۵۲۵            |       |            |               |
| انگیزش الهام‌بخش                | مرد   | ۱۶۶   | ۲,۳۰    | ۰,۷۶۳            | ۳,۱۳۰ | ۳۵۶        | ۰,۰۰۲         |
|                                 | زن    | ۱۹۲   | ۲,۰۸    | ۰,۵۵۳            |       |            |               |
| ملاحظات فردی                    | مرد   | ۱۶۶   | ۲,۱۹    | ۰,۷۳۶            | ۱,۳۳۹ | ۳۵۶        | ۰,۱۸۱         |
|                                 | زن    | ۱۹۲   | ۲,۱۰    | ۰,۶۰۸            |       |            |               |

سطح تحصیلی کارشناسی (۲,۰۵)، کارشناسی ارشد (۱,۹۷) و دکتری (۲,۱۲) است تفاوت اندکی دارند. برای ارزیابی این تفاوت از آزمون تحلیل واریانس استفاده شده است. نتایج حاصل از اجرای این آزمون، نشان داده که بین دیدگاه کارکنان (هیئت‌علمی و غیر هیئت‌علمی) با سطح تحصیلی مختلف (کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری) نسبت به وضعیت موجود رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه دولتی تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. بنابراین، می‌توان استنباط کرد که متغیر سطح تحصیلی کارکنان تأثیری بر دیدگاه آن‌ها نسبت به وضعیت موجود رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه دولتی ندارد.

### وضعیت کلی رهبری تحول‌آفرین به تفکیک سطح تحصیلی کارکنان

وضعیت کلی رهبری تحول‌آفرین به تفکیک سطح تحصیلی کارکنان (هیئت‌علمی و غیر هیئت‌علمی) نشان‌دهنده عدم تفاوت معنی‌داری بین میانگین هر سه گروه (کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری) است. برای ارزیابی و مقایسه میانگین دیدگاه کارکنان با سطح تحصیلی مختلف نسبت به وضعیت کلی رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه دولتی از آزمون تحلیل واریانس استفاده شده است که نتایج آن به شرح جدول ۹ و ۱۰ میانگین وضعیت موجود رهبری تحول‌آفرین از دیدگاه کارکنان (هیئت‌علمی و غیر هیئت‌علمی) با

**جدول ۹.** نتایج توصیفی دیدگاه کارکنان با سطح تحصیلی مختلف، نسبت به وضعیت موجود رهبری تحول‌آفرین

| سطح تحصیلی    | تعداد | میانگین | انحراف استاندارد | در سطح اطمینان ۹۵٪ |         | حداکثر نمره |
|---------------|-------|---------|------------------|--------------------|---------|-------------|
|               |       |         |                  | حد پایین           | حد بالا |             |
| کارشناسی      | ۵۱    | ۲,۰۵    | ۰,۳۱۳            | ۲,۰۴               | ۲,۲۲    | ۳           |
| کارشناسی ارشد | ۱۰۴   | ۱,۹۷    | ۰,۴۰۸            | ۲,۰۳               | ۲,۱۹    | ۴           |
| دکتری         | ۲۰۳   | ۲,۱۲    | ۰,۶۳۸            | ۲,۱۱               | ۲,۲۸    | ۵           |
| جمع           | ۳۵۸   | ۲,۱۶    | ۰,۵۴۲            | ۲,۱۰               | ۲,۲۲    | ۵           |



**جدول ۱۰.** نتایج آزمون تحلیل واریانس برای مقایسه دیدگاه کارکنان با سطح تحصیلی مختلف، نسبت به وضعیت موجود رهبری تحول آفرین

| سطح معنی‌داری | F     | Mean Square | درجه آزادی | Sum of Squares | وضعیت موجود رهبری تحول آفرین |
|---------------|-------|-------------|------------|----------------|------------------------------|
| ۰.۳۹۱<br>N.S  | ۰.۹۴۲ | ۰.۲۷۷       | ۲          | ۰.۵۵۴          | بین گروهی                    |
|               |       | ۰.۲۹۴       | ۳۵۵        | ۱۰۴.۳۱۲        | درون گروهی                   |
|               |       |             | ۳۵۷        | ۱۰۴.۸۶۶        | جمع                          |

اجرای آزمون تحلیل واریانس برای مقایسه دیدگاه کارکنان با سطح تحصیلی مختلف، نسبت به وضعیت موجود ابعاد پنج‌گانه رهبری تحول آفرین در دانشگاه‌های دولتی بیانگر آن است که در هیچ‌کدام از ابعاد پنج‌گانه، بین دیدگاه کارکنان (اعضای هیئت‌علمی، غیر هیئت‌علمی) با سطح تحصیلی مختلف (کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری) نسبت به وضعیت موجود رهبری تحول آفرین در دانشگاه دولتی تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. بنابراین، می‌توان استنباط کرد که متغیر سطح تحصیلی کارکنان تأثیری بر دیدگاه آن‌ها نسبت به وضعیت موجود ابعاد پنج‌گانه رهبری تحول آفرین در دانشگاه دولتی ندارد.

### وضعیت موجود ابعاد پنج‌گانه رهبری تحول آفرین به تفکیک سطح تحصیلی کارکنان

وضعیت موجود ابعاد پنج‌گانه رهبری تحول آفرین به تفکیک سطح تحصیلی کارکنان (اعضای هیئت‌علمی، غیر هیئت‌علمی) نشان‌دهنده عدم تفاوت معنی‌داری بین میانگین هر سه گروه (کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری) است. برای ارزیابی و مقایسه کارکنان با سطح تحصیلی مختلف نسبت به وضعیت ابعاد پنج‌گانه رهبری تحول آفرین در دانشگاه دولتی از آزمون تحلیل واریانس استفاده شده است که نتایج آن به شرح جدول ۱۱ ارائه شده است. چنانچه در جدول ۱۱ مشاهده می‌شود، نتایج حاصل از

**جدول ۱۱.** نتایج آزمون تحلیل واریانس (ANOVA) مقایسه دیدگاه کارکنان با سطح تحصیلی مختلف،

نسبت به وضعیت موجود رهبری تحول آفرین

| سطح معنی‌داری | F     | Mean Square | درجه آزادی | Sum of squares | وضعیت رهبری تحول آفرین | ابعاد رهبری تحول آفرین | انحراف استاندارد | میانگین | تعداد | سطح تحصیلی    |
|---------------|-------|-------------|------------|----------------|------------------------|------------------------|------------------|---------|-------|---------------|
| ۰.۱۲۹<br>N.S  | ۲.۰۶۳ | ۰.۷۷۲       | ۲          | ۱.۵۴۵          | بین گروهی              | ویژگی‌های آرمانی       | ۰.۳۹۸            | ۲.۰۵    | ۵۱    | کارشناسی      |
|               |       | ۰.۳۷۴       | ۳۵۵        | ۱۳۲.۹۱۳        | درون گروهی             |                        | ۰.۴۹۶            | ۱.۹۷    | ۱۰۴   | کارشناسی ارشد |
|               |       |             | ۳۵۷        | ۱۳۴.۴۵۷        | جمع                    |                        | ۰.۷۰۲            | ۲.۱۲    | ۲۰۳   | دکتری         |
|               |       |             |            |                |                        |                        | ۰.۶۱۴            | ۲.۰۷    | ۳۵۸   | جمع           |
| ۰.۹۹۷<br>N.S  | ۰.۰۰۳ | ۰.۰۰۱       | ۲          | ۰.۰۰۲          | بین گروهی              | رفتارهای آرمانی        | ۰.۳۸۴            | ۲.۲۰    | ۵۱    | کارشناسی      |
|               |       | ۰.۳۲۵       | ۳۵۵        | ۱۱۴.۴۴۱        | درون گروهی             |                        | ۰.۵۰۰            | ۲.۲۰    | ۱۰۴   | کارشناسی ارشد |
|               |       |             | ۳۵۷        | ۱۱۵.۴۴۳        | جمع                    |                        | ۰.۶۳۸            | ۲.۲۰    | ۲۰۳   | دکتری         |
|               |       |             |            |                |                        |                        | ۰.۵۶۹            | ۲.۲۰    | ۳۵۸   | جمع           |
| ۰.۲۶۲<br>N.S  | ۱.۳۴۶ | ۰.۵۰۶       | ۲          | ۱.۰۱۳          | بین گروهی              | ترغیب ذهنی             | ۰.۴۲۴            | ۲.۱۶    | ۵۱    | کارشناسی      |
|               |       | ۰.۳۷۶       | ۳۵۵        | ۱۳۳.۵۲۵        | درون گروهی             |                        | ۰.۴۸۷            | ۲.۱۴    | ۱۰۴   | کارشناسی ارشد |
|               |       |             | ۳۵۷        | ۱۳۴.۵۳۸        | جمع                    |                        | ۰.۷۰۴            | ۲.۲۵    | ۲۰۳   | دکتری         |
|               |       |             |            |                |                        |                        | ۰.۶۱۴            | ۲.۲۱    | ۳۵۸   | جمع           |
| ۰.۴۲۲<br>N.S  | ۰.۸۶۵ | ۰.۳۸۵       | ۲          | ۰.۷۷۰          | بین گروهی              | انگیزش الهام‌بخش       | ۰.۴۵۶            | ۲.۱۵    | ۵۱    | کارشناسی      |
|               |       | ۰.۴۴۵       | ۳۵۵        | ۱۵۸.۰۱۲        | درون گروهی             |                        | ۰.۵۶۲            | ۲.۱۲    | ۱۰۴   | کارشناسی ارشد |
|               |       |             | ۳۵۷        | ۱۵۸.۷۸۲        | جمع                    |                        | ۰.۷۵۵            | ۲.۲۲    | ۲۰۳   | دکتری         |
|               |       |             |            |                |                        |                        | ۰.۶۶۷            | ۲.۱۸    | ۳۵۸   | جمع           |

ادامه جدول ۱۱. نتایج آزمون تحلیل واریانس (ANOVA) مقایسه دیدگاه کارکنان با سطح تحصیلی مختلف

| سطح تحصیلی | مقایسه دیدگاه کارکنان با سطح تحصیلی مختلف |            |         | ملاحظات فردی | نتایج آزمون تحلیل واریانس (ANOVA) |     |          |
|------------|---|------------|---------|--------------|-----------------------------------|-----|----------|
|            | بین گروهی                                 | درون گروهی | جمع     |              | F                                 | p   | تعداد    |
| ۰,۶۰۶      | ۰,۴۵۳                                     | ۲          | ۰,۲۲۶   | ۰,۵۷۸        | ۲,۰۸                              | ۵۱  | کارشناسی |
|            | ۰,۴۵۲                                     | ۳۵۵        | ۱۶۰,۲۹۱ |              |                                   |     | ۰,۵۴۹    |
| ۰,۵۰۱      |   |            |         | ۰,۷۴۷        | ۲,۱۷                              | ۲۰۳ | دکتری    |
| N.S        |   | ۳۵۷        | ۱۶۰,۷۴۳ | ۰,۶۷۱        | ۲,۱۴                              | ۳۵۸ | جمع      |

دانشگاه‌های دولتی از آزمون t مستقل استفاده شده است چنانچه در جدول ۱۲ ملاحظه می‌شود سطح معنی‌داری بزرگ‌تر از ۰,۰۵ است که بیانگر آن است که بین دیدگاه اعضای هیئت‌علمی و غیر هیئت‌علمی نسبت به وضعیت کلی رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه‌های دولتی تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

### وضعیت موجود رهبری تحول‌آفرین به تفکیک نوع استخدام کارکنان:

بررسی وضعیت کلی رهبری تحول‌آفرین به تفکیک نوع استخدام حاکی از عدم تفاوت بین میانگین دو گروه است. برای ارزیابی و مقایسه دیدگاه کارکنان با توجه نوع استخدام (اعضای هیئت‌علمی و غیر هیئت‌علمی) نسبت به وضعیت کلی رهبری تحول‌آفرین در

جدول ۱۲. نتایج آزمون t مستقل برای مقایسه دیدگاه کارکنان با توجه به نوع استخدام نسبت به وضعیت موجود رهبری تحول‌آفرین

| نوع استخدام   | تعداد | میانگین | انحراف استاندارد | t     | درجه آزادی سطح معنی‌داری |
|---------------|-------|---------|------------------|-------|--------------------------|
| هیئت‌علمی     | ۲۲۸   | ۲,۱۸    | ۰,۶۱۲            | ۰,۸۳۴ | ۳۵۶                      |
| غیر هیئت‌علمی | ۱۳۰   | ۲,۱۳    | ۰,۳۹۱            |       | ۰,۴۰۵                    |
|               |       |         |                  |       | N.S                      |

وضعیت‌علمی در مورد هر پنج بعد رهبری تحول‌آفرین (ویژگی آرمانی، رفتار آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش، ملاحظات فردی تفاوت معنی‌داری وجود ندارد و به این معنی است که دیدگاه اعضای هیئت‌علمی و غیر هیئت‌علمی در مورد وضعیت موجود ابعاد پنج‌گانه رهبری تحول‌آفرین یکسان است

وضعیت موجود ابعاد پنج‌گانه رهبری تحول‌آفرین به تفکیک نوع استخدام کارکنان (اعضای هیئت‌علمی و غیر هیئت‌علمی) وضعیت موجود ابعاد پنج‌گانه رهبری تحول‌آفرین به تفکیک نوع استخدام کارکنان (اعضای هیئت‌علمی و غیر هیئت‌علمی) نشان‌دهنده عدم تفاوت بین میانگین دو گروه است. چنانچه در جدول ۱۳ ملاحظه می‌شود بین میانگین دیدگاه اعضای هیئت‌علمی و غیر

جدول ۱۳. نتایج آزمون t مستقل برای مقایسه دیدگاه کارکنان با توجه به نوع استخدام نسبت به وضعیت موجود ابعاد پنج‌گانه رهبری تحول‌آفرین

| ابعاد پنج‌گانه رهبری تحول‌آفرین | نوع استخدام   | تعداد | میانگین | انحراف استاندارد | t      | درجه آزادی سطح معنی‌داری |
|---------------------------------|---------------|-------|---------|------------------|--------|--------------------------|
| ویژگی‌های آرمانی                | هیئت‌علمی     | ۲۲۸   | ۲,۱۱    | ۰,۶۹۲            | ۱,۶۶۶  | ۳۵۶                      |
|                                 | غیر هیئت‌علمی | ۱۳۰   | ۱,۹۹    | ۰,۴۳۹            |        | ۰,۰۹۶                    |
| رفتارهای آرمانی                 | هیئت‌علمی     | ۲۲۸   | ۲,۱۹    | ۰,۶۱۴            | -۰,۴۶۸ | ۳۵۶                      |
|                                 | غیر هیئت‌علمی | ۱۳۰   | ۲,۲۲    | ۰,۴۸۰            |        | ۰,۶۴۰                    |
| ترغیب ذهنی                      | هیئت‌علمی     | ۲۲۸   | ۲,۲۴    | ۰,۶۸۱            | ۱,۱۵۷  | ۳۵۶                      |
|                                 | غیر هیئت‌علمی | ۱۳۰   | ۲,۱۶    | ۰,۴۷۱            |        | ۰,۲۴۸                    |
| انگیزش الهام‌بخش                | هیئت‌علمی     | ۲۲۸   | ۲,۲۰    | ۰,۷۲۶            | ۰,۹۲۰  | ۳۵۶                      |
|                                 | غیر هیئت‌علمی | ۱۳۰   | ۲,۱۴    | ۰,۵۴۸            |        | ۰,۳۵۸                    |
| ملاحظات فردی                    | هیئت‌علمی     | ۲۲۸   | ۲,۱۵    | ۰,۷۲۵            | ۰,۲۷۵  | ۳۵۶                      |
|                                 | غیر هیئت‌علمی | ۱۳۰   | ۲,۱۳    | ۰,۵۶۶            |        | ۰,۷۸۴                    |
|                                 |               |       |         |                  |        | N.S                      |

مهندسی (۲،۱۱)، علوم کشاورزی (۲،۱۲)، هنر (۲،۲۰) نسبت به وضعیت موجود رهبری تحول‌آفرین است که در هر پنج گروه تفاوت اندکی با همدیگر دارند. برای ارزیابی این تفاوت از آزمون تحلیل واریانس استفاده شده است. نتایج حاصل از اجرای این آزمون، نشان‌دهنده آن است که بین دیدگاه کارکنان (هیئت‌علمی و غیر هیئت‌علمی) با رشته تحصیلی مختلف (علوم انسانی، علوم پایه، علوم مهندسی، علوم کشاورزی، هنر) نسبت به وضعیت موجود رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه دولتی تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. بنابراین می‌توان استنباط کرد که متغیر رشته تحصیلی کارکنان بر دیدگاه آن‌ها نسبت وضعیت موجود رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه دولتی تأثیری ندارد.

### وضعیت کلی رهبری تحول‌آفرین به تفکیک رشته تحصیلی کارکنان

وضعیت کلی رهبری تحول‌آفرین به تفکیک رشته تحصیلی کارکنان (هیئت‌علمی و غیر هیئت‌علمی) نشان‌دهنده تفاوت بین میانگین هر پنج گروه (علوم انسانی، علوم پایه، علوم مهندسی، علوم کشاورزی، هنر) است. برای ارزیابی و مقایسه دیدگاه کارکنان با رشته تحصیلی مختلف نسبت به وضعیت کلی رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه دولتی از آزمون تحلیل واریانس استفاده شده است که نتایج آن به شرح جدول ۱۴ و ۱۵ ارائه شده است. براساس نتایج مندرج در جدول ۱-۱۳ میانگین دیدگاه کارکنان با رشته تحصیلی، علوم انسانی (۲،۱۶)، علوم پایه (۲،۲۰)، علوم

جدول ۱۴. نتایج توصیفی مقایسه دیدگاه کارکنان با سطح تحصیلی مختلف، نسبت به وضعیت موجود رهبری تحول‌آفرین

| رشته تحصیلی  | تعداد | میانگین | انحراف استاندارد | در سطح اطمینان ۹۵٪ |         | حد اکثر نمره |
|--------------|-------|---------|------------------|--------------------|---------|--------------|
|              |       |         |                  | حد پایین           | حد بالا |              |
| علوم انسانی  | ۱۸۴   | ۲،۱۶    | ۰،۵۵۶            | ۲،۰۸               | ۲،۲۴    | ۵            |
| علوم پایه    | ۸۴    | ۲،۲۰    | ۰،۵۶۳            | ۲،۰۸               | ۲،۳۲    | ۴            |
| علوم مهندسی  | ۵۵    | ۲،۱۲    | ۰،۵۴۲            | ۱،۹۶               | ۲،۲۶    | ۴            |
| علوم کشاورزی | ۲۳    | ۲،۱۲    | ۰،۳۰۶            | ۱،۹۹               | ۲،۲۵    | ۳            |
| هنر و گرافیک | ۱۲    | ۲،۲۰    | ۰،۵۸۴            | ۱،۸۲               | ۲،۵۷    | ۴            |
| جمع          | ۳۵۸   | ۲،۱۶    | ۰،۵۴۲            | ۲،۱۰               | ۲،۲۲    | ۵            |

جدول ۱۵. نتایج آزمون تحلیل واریانس برای مقایسه دیدگاه کارکنان با سطح تحصیلی مختلف، نسبت به وضعیت موجود رهبری تحول‌آفرین

| وضعیت موجود رهبری تحول‌آفرین | Sum of quares | درجه آزادی | Square Mean | F     | سطح معنی‌داری |
|------------------------------|---------------|------------|-------------|-------|---------------|
| بین گروهی                    | ۰،۳۴۳         | ۴          | ۰،۰۸۶       |       |               |
| درون گروهی                   | ۱۰۴،۵۲۳       | ۳۵۵        | ۰،۲۹۶       | ۰،۲۸۹ | ۰،۸۸۵         |
| جمع                          | ۱۰۴،۸۶۶       | ۳۵۷        |             |       | N.S           |

می‌شود، نتایج حاصل از اجرای آزمون تحلیل واریانس برای مقایسه دیدگاه کارکنان با رشته تحصیلی مختلف، نسبت به وضعیت موجود ابعاد پنج‌گانه رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه‌های دولتی بیانگر آن است که در هیچ‌کدام از ابعاد پنج‌گانه، بین دیدگاه کارکنان (اعضای هیئت‌علمی، غیر هیئت‌علمی) با رشته تحصیلی مختلف (علوم انسانی، علوم پایه، علوم مهندسی، علوم کشاورزی، هنر) نسبت به وضعیت موجود رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه دولتی تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. بنابراین، می‌توان استنباط کرد که متغیر رشته تحصیلی کارکنان تأثیری بر دیدگاه آن‌ها نسبت به وضعیت موجود ابعاد پنج‌گانه رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه دولتی ندارد.

### وضعیت موجود ابعاد پنج‌گانه رهبری تحول‌آفرین به تفکیک رشته تحصیلی کارکنان

وضعیت موجود ابعاد پنج‌گانه رهبری تحول‌آفرین به تفکیک رشته تحصیلی کارکنان نشان‌دهنده تفاوت بین میانگین هر پنج گروه (علوم انسانی، علوم پایه، علوم مهندسی، علوم کشاورزی، هنر) است. برای ارزیابی و مقایسه کارکنان (کارمندان و اعضای هیئت‌علمی) با رشته تحصیلی مختلف نسبت به وضعیت ابعاد پنج‌گانه رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه دولتی از آزمون تحلیل واریانس استفاده شده است که نتایج آن به شرح جدول ۱۶ ارائه شده است. چنانچه در جدول ۱۶ مشاهده

جدول ۱۶. نتایج آزمون تحلیل واریانس (ANOVA) مقایسه دیدگاه کارکنان (کارمندان و اعضای هیئت‌علمی) با سطح تحصیلی مختلف، نسبت به وضعیت موجود رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه دولتی با توجه به ابعاد پنج‌گانه رهبری تحول‌آفرین

| سطح تحصیلی        | تعداد | میانگین | انحراف استاندارد | ابعاد رهبری تحول‌آفرین | وضعیت موجود ابعاد رهبری تحول‌آفرین | Sum of squares | درجه آزادی | Mean Square | F     | سطح معنی‌داری |
|-------------------|-------|---------|------------------|------------------------|------------------------------------|----------------|------------|-------------|-------|---------------|
| علوم انسانی       | ۱۸۴   | ۲,۰۶    | ۰,۶۲۳            | ویژگی‌های آرمانی       | بین گروهی                          | ۰,۷۳۸          | ۴          | ۰,۱۸۴       | ۰,۴۸۷ | ۰,۷۴۵<br>N.S  |
| علوم پایه         | ۸۴    | ۲,۱۴    | ۰,۶۵۰            |                        |                                    |                |            |             |       |               |
| علوم فنی و مهندسی | ۵۵    | ۲,۰۱    | ۰,۶۰۱            | رفتارهای آرمانی        | درون گروهی                         | ۱۳۲,۹۱۳        | ۳۵۳        | ۰,۳۷۴       | ۰,۴۸۷ | ۰,۴۷۱<br>N.S  |
| علوم کشاورزی      | ۲۳    | ۲,۰۰    | ۰,۳۸۴            |                        |                                    |                |            |             |       |               |
| هنر و گرافیک      | ۱۲    | ۲,۱۰    | ۰,۶۷۰            | جمع                    | جمع                                | ۱۳۴,۴۵۷        | ۳۵۷        | ۰,۳۷۴       | ۰,۴۸۷ | ۰,۴۷۱<br>N.S  |
| جمع               | ۳۵۸   | ۲,۰۷    | ۰,۶۱۴            |                        |                                    |                |            |             |       |               |
| علوم انسانی       | ۱۸۴   | ۲,۲۱    | ۰,۵۵۶            | رفتارهای آرمانی        | بین گروهی                          | ۱,۱۵۰          | ۴          | ۰,۰۰۱       | ۰,۸۸۸ | ۰,۴۷۱<br>N.S  |
| علوم پایه         | ۸۴    | ۲,۲۱    | ۰,۶۵۷            |                        |                                    |                |            |             |       |               |
| علوم فنی و مهندسی | ۵۵    | ۲,۲۰    | ۰,۵۶۵            | ترغیب ذهنی             | درون گروهی                         | ۱۱۴,۲۹۲        | ۳۵۳        | ۰,۳۲۵       | ۰,۸۸۸ | ۰,۴۷۱<br>N.S  |
| علوم کشاورزی      | ۲۳    | ۲,۲۴    | ۰,۳۵۷            |                        |                                    |                |            |             |       |               |
| هنر و گرافیک      | ۱۲    | ۲,۲۳    | ۰,۴۰۵            | جمع                    | جمع                                | ۱۱۵,۴۴۳        | ۳۵۷        | ۰,۳۲۵       | ۰,۸۸۸ | ۰,۴۷۱<br>N.S  |
| جمع               | ۳۵۸   | ۲,۲۰    | ۰,۵۶۹            |                        |                                    |                |            |             |       |               |
| علوم انسانی       | ۱۸۴   | ۲,۳۵    | ۰,۶۲۶            | انگیزش الهام‌بخش       | بین گروهی                          | ۱,۰۴۷          | ۴          | ۰,۵۰۶       | ۰,۶۹۲ | ۰,۵۹۸<br>N.S  |
| علوم پایه         | ۸۴    | ۲,۱۹    | ۰,۵۷۳            |                        |                                    |                |            |             |       |               |
| علوم فنی و مهندسی | ۵۵    | ۲,۱۶    | ۰,۶۸۸            | انگیزش الهام‌بخش       | درون گروهی                         | ۱۳۳,۴۹۱        | ۳۵۳        | ۰,۳۷۶       | ۰,۶۹۲ | ۰,۵۹۸<br>N.S  |
| علوم کشاورزی      | ۲۳    | ۲,۱۴    | ۰,۴۸۷            |                        |                                    |                |            |             |       |               |
| هنر و گرافیک      | ۱۲    | ۲,۳۵    | ۰,۵۸۸            | جمع                    | جمع                                | ۱۳۴,۵۳۸        | ۳۵۷        | ۰,۳۷۶       | ۰,۶۹۲ | ۰,۵۹۸<br>N.S  |
| جمع               | ۳۵۸   | ۲,۳۱    | ۰,۶۱۴            |                        |                                    |                |            |             |       |               |
| علوم انسانی       | ۱۸۴   | ۲,۲۲    | ۰,۶۹۵            | انگیزش الهام‌بخش       | بین گروهی                          | ۱,۰۵۸          | ۴          | ۰,۳۸۵       | ۰,۵۹۲ | ۰,۶۶۹<br>N.S  |
| علوم پایه         | ۸۴    | ۲,۱۶    | ۰,۶۶۳            |                        |                                    |                |            |             |       |               |
| علوم فنی و مهندسی | ۵۵    | ۲,۱۰    | ۰,۶۱۱            | انگیزش الهام‌بخش       | درون گروهی                         | ۱۵۷,۷۲۴        | ۳۵۳        | ۰,۴۴۵       | ۰,۵۹۲ | ۰,۶۶۹<br>N.S  |
| علوم کشاورزی      | ۲۳    | ۲,۱۷    | ۰,۵۱۴            |                        |                                    |                |            |             |       |               |
| هنر و گرافیک      | ۱۲    | ۲,۰۲    | ۰,۷۹۴            | جمع                    | جمع                                | ۱۵۸,۷۸۲        | ۳۵۷        | ۰,۴۴۵       | ۰,۵۹۲ | ۰,۶۶۹<br>N.S  |
| جمع               | ۳۵۸   | ۲,۱۸    | ۰,۶۶۷            |                        |                                    |                |            |             |       |               |
| علوم انسانی       | ۱۸۴   | ۲,۱۱    | ۰,۶۹۸            | ملاحظات فردی           | بین گروهی                          | ۰,۹۲۱          | ۴          | ۰,۲۲۶       | ۰,۵۰۸ | ۰,۷۳۰<br>N.S  |
| علوم پایه         | ۸۴    | ۲,۱۷    | ۰,۶۸۳            |                        |                                    |                |            |             |       |               |
| علوم فنی و مهندسی | ۵۵    | ۲,۳۱    | ۰,۶۴۹            | ملاحظات فردی           | درون گروهی                         | ۱۵۹,۸۲۲        | ۳۵۳        | ۰,۴۵۲       | ۰,۵۰۸ | ۰,۷۳۰<br>N.S  |
| علوم کشاورزی      | ۲۳    | ۲,۰۴    | ۰,۴۴۴            |                        |                                    |                |            |             |       |               |
| هنر و گرافیک      | ۱۲    | ۲,۳۷    | ۰,۶۷۰            | جمع                    | جمع                                | ۱۶۰,۷۴۳        | ۳۵۷        | ۰,۴۵۲       | ۰,۵۰۸ | ۰,۷۳۰<br>N.S  |
| جمع               | ۳۵۸   | ۲,۱۴    | ۰,۶۷۱            |                        |                                    |                |            |             |       |               |

کلی رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه‌های دولتی تفاوت معنی‌داری وجود ندارد که برای این منظور از آزمون تحلیل واریانس استفاده شده است. چنانچه مشاهده می‌شود نتایج حاصل از اجرای این آزمون در جدول ۱۸ ارائه شده است. بنابراین، می‌توان استنباط کرد که متغیر رتبه علمی کارکنان بر دیدگاه آن‌ها نسبت وضعیت موجود رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه دولتی تأثیری ندارد.

### وضعیت کلی رهبری تحول‌آفرین به تفکیک رتبه علمی کارکنان

وضعیت کلی رهبری تحول‌آفرین از دیدگاه کارکنان (هیئت‌علمی و غیر هیئت‌علمی) به تفکیک رتبه علمی آنان (استاد، دانشیار، استادیار، مربی، آموزشیار، کارمند) در جدول ۱۷ بیانگر آن است که بین میانگین دیدگاه کارکنان با رتبه علمی مختلف نسبت به وضعیت

جدول ۱۷. نتایج توصیفی مقایسه دیدگاه کارکنان با رتبه علمی مختلف، نسبت به وضعیت موجود رهبری تحول‌آفرین

| رتبه علمی | تعداد | میانگین | انحراف استاندارد | در سطح اطمینان ۹۵٪ |         | حداکثر نمره |
|-----------|-------|---------|------------------|--------------------|---------|-------------|
|           |       |         |                  | حد پایین           | حد بالا |             |
| استاد     | ۸     | ۱,۹۸    | ۰,۳۱۷            | ۱,۷۲               | ۲,۲۵    | ۲           |
| دانشیار   | ۳۷    | ۲,۰۹    | ۰,۴۷۷            | ۱,۹۳               | ۲,۲۵    | ۴           |
| استادیار  | ۱۴۶   | ۲,۲۵    | ۰,۶۹۷            | ۲,۱۴               | ۲,۳۷    | ۵           |
| مربی      | ۳۷    | ۲,۰۱    | ۰,۳۰۰            | ۱,۹۱               | ۲,۱۱    | ۳           |
| کارمند    | ۱۳۰   | ۲,۱۳    | ۰,۳۹۱            | ۲,۰۶               | ۲,۲۰    | ۴           |
| جمع       | ۳۵۸   | ۲,۱۶    | ۰,۵۴۲            | ۲,۱۰               | ۲,۲۲    | ۵           |

جدول ۱۸. نتایج آزمون تحلیل واریانس برای مقایسه دیدگاه کارکنان با رتبه علمی مختلف، نسبت به وضعیت موجود رهبری تحول‌آفرین

| وضعیت موجود رهبری تحول‌آفرین | Sum of Squares | درجه آزادی | Mean Square | F     | سطح معنی‌داری |
|------------------------------|----------------|------------|-------------|-------|---------------|
| بین گروهی                    | ۲,۵۸۴          | ۴          | ۰,۶۴۶       |       | ۰,۰۶۵         |
| درون گروهی                   | ۱۰۲,۲۸۲        | ۳۵۳        | ۰,۲۹۰       | ۲,۲۳۰ | N.S           |
| جمع                          | ۱۰۴,۸۶۶        | ۳۵۷        |             |       |               |

### وضعیت موجود ابعاد پنج‌گانه رهبری تحول‌آفرین به تفکیک رتبه علمی کارکنان

تحول‌آفرین در دانشگاه‌های دولتی براساس آزمون تحلیل واریانس تفاوت معنی‌داری وجود ندارد که نتایج آن به شرح جدول ۱۹ ارائه شده است و بیانگر آن است که متغیر رتبه علمی کارکنان تأثیری بر دیدگاه آن‌ها نسبت به وضعیت موجود ابعاد پنج‌گانه رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه دولتی ندارد.

بررسی وضعیت موجود ابعاد پنج‌گانه رهبری تحول‌آفرین به تفکیک رتبه علمی کارکنان (استاد، دانشیار، استادیار، مربی، کارمند) نشان‌دهنده آن است که بین میانگین دیدگاه کارکنان با رتبه علمی مختلف نسبت به وضعیت ابعاد پنج‌گانه رهبری

جدول ۱۹. نتایج آزمون تحلیل واریانس (ANOVA) مقایسه دیدگاه کارکنان با رتبه علمی مختلف، نسبت به وضعیت موجود رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه دولتی با توجه به ابعاد پنج‌گانه رهبری تحول‌آفرین

| رتبه علمی | تعداد | میانگین | انحراف استاندارد | ابعاد رهبری تحول‌آفرین | وضعیت رهبری تحول‌آفرین | Sum of squares | درجه آزادی | Mean Square | F | سطح معنی‌داری |
|-----------|-------|---------|------------------|------------------------|------------------------|----------------|------------|-------------|---|---------------|
| استاد     | ۱۸۴   | ۲,۰۶    | ۰,۶۲۳            | بین گروهی              | بین گروهی              | ۳,۴۱۹          | ۴          | ۰,۸۵۵       | ۲ | ۰,۰۵۸<br>N.S  |
| دانشیار   | ۸۴    | ۲,۱۴    | ۰,۶۵۰            | ویژگی‌های آرمانی       | درون گروهی             | ۱۳۱,۰۳۹        | ۳۵۳        | ۰,۳۷۱       | ۳ |               |
| استادیار  | ۵۵    | ۲,۰۱    | ۰,۶۰۱            | جمع                    | جمع                    | ۱۳۴,۴۵۷        | ۳۵۷        |             | ۲ |               |
| مربی      | ۲۳    | ۲,۰۰    | ۰,۳۸۴            | رفتارهای آرمانی        | بین گروهی              | ۲,۳۹۹          | ۴          | ۰,۶۰۰       | ۸ |               |
| کارمند    | ۱۲    | ۲,۱۰    | ۰,۶۷۰            |                        |                        |                |            |             | ۷ |               |
| جمع       | ۳۵۸   | ۲,۰۷    | ۰,۶۱۴            |                        |                        |                |            |             | ۳ |               |
| استاد     | ۱۸۴   | ۲,۲۱    | ۰,۵۵۶            |                        |                        |                |            |             | ۱ |               |
| دانشیار   | ۸۴    | ۲,۲۱    | ۰,۶۵۷            |                        |                        |                |            |             | ۸ |               |

ادامه جدول ۱۹. نتایج آزمون تحلیل واریانس (ANOVA) مقایسه دیدگاه کارکنان با رتبه علمی مختلف ...

|       |     | درون گروهی |     |         | میان گروهی |      |     | جمع   |      |     |
|-------|-----|------------|-----|---------|------------|------|-----|-------|------|-----|
|       |     | ۰,۳۲۰      | ۳۵۳ | ۱۱۵,۴۴۳ | ۰,۵۶۵      | ۲,۲۰ | ۵۵  | ۰,۳۵۷ | ۲,۲۴ | ۲۳  |
|       |     |            | ۳۵۷ | ۱۱۵,۴۴۳ | ۰,۴۰۵      | ۲,۲۳ | ۱۲  | ۰,۵۶۹ | ۲,۲۰ | ۳۵۸ |
|       |     | ۰,۷۹۷      | ۴   | ۳,۱۸۶   | ۰,۶۲۶      | ۲,۳۵ | ۱۸۴ | ۰,۵۷۳ | ۲,۱۹ | ۸۴  |
| ۰,۰۷۵ | ۲,۱ |            |     |         | ۰,۶۸۸      | ۲,۱۶ | ۵۵  | ۰,۴۸۷ | ۲,۱۴ | ۲۳  |
| N.S   | ۴۱  | ۰,۳۷۲      | ۳۵۳ | ۱۳۱,۳۵۲ | ۰,۵۸۸      | ۲,۳۵ | ۱۲  | ۰,۶۱۴ | ۲,۲۱ | ۳۵۸ |
|       |     |            | ۳۵۷ | ۱۳۴,۵۳۸ | ۰,۶۹۵      | ۲,۲۲ | ۱۸۴ | ۰,۶۶۳ | ۲,۱۶ | ۸۴  |
|       |     | ۰,۶۷۴      | ۴   | ۲,۶۹۶   | ۰,۶۱۱      | ۲,۱۰ | ۵۵  | ۰,۵۱۴ | ۲,۱۷ | ۲۳  |
| ۰,۱۹۵ | ۱,۵ |            |     |         | ۰,۷۹۴      | ۲,۰۲ | ۱۲  | ۰,۶۶۷ | ۲,۱۸ | ۳۵۸ |
| N.S   | ۲۴  | ۰,۴۴۲      | ۳۵۳ | ۱۵۶,۰۸۵ | ۰,۶۹۸      | ۲,۱۱ | ۱۸۴ | ۰,۶۸۳ | ۲,۱۷ | ۸۴  |
|       |     |            | ۳۵۷ | ۱۵۸,۷۸۲ | ۰,۶۴۹      | ۲,۲۱ | ۵۵  | ۰,۴۴۴ | ۲,۰۴ | ۲۳  |
|       |     | ۰,۷۹۳      | ۴   | ۳,۱۷۳   | ۰,۶۷۰      | ۲,۲۷ | ۱۲  | ۰,۶۷۱ | ۲,۱۴ | ۳۵۸ |
| ۰,۱۳۳ | ۱,۷ |            |     |         | ۰,۶۷۱      | ۲,۱۴ | ۳۵۸ |       |      |     |
| N.S   | ۷۷  | ۰,۴۴۶      | ۳۵۳ | ۱۵۷,۵۷۰ |            |      |     |       |      |     |
|       |     |            | ۳۵۷ | ۱۶۰,۷۴۳ |            |      |     |       |      |     |

### بحث و نتیجه گیری

به وضعیت موجود رهبری تحول آفرین و ابعاد چهارگانه آن در دانشگاه‌های دولتی تقریباً یکسان بوده است و در کلیه موارد حد پایین‌تر از متوسط ارزیابی شده است. یافته‌های این پژوهش با نتایج تحقیقات نورمن و همکارانش (۲۰۱۶)، نیلسن و دنیلز<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، برانت و اوسی کاکوری<sup>۲</sup> (۲۰۱۶)، الحسینی و البلتاگی<sup>۳</sup> (۲۰۱۶)، گیلبرت و همکارانش<sup>۴</sup> (۲۰۱۶)، بوبرگ و بوریوس<sup>۵</sup> (۲۰۱۶)، اثر رهبری تحول آفرین را مثبت ارزیابی کردند هماهنگ بود و با تحقیقات نورمحمد یعقوبی، بدرالدین اورعی یزدانی و همکاران

پژوهش حاضر باهدف شناسایی وضعیت موجود رهبری تحول آفرین در دانشگاه‌های دولتی انجام گرفت تا تصویر قابل وثوقی از رهبری در دانشگاه‌ها را برای مدیران دانشگاهی به نمایش بگذارد که پس از بررسی توصیفی و استنباطی، وضعیت کلی رهبری تحول آفرین براساس پاسخ کل نمونه مورد پژوهش در هریک از گروه‌های مینا (جنسیت، نوع استخدام، سطح تحصیلی، رتبه علمی، رشته تحصیلی) مشخص شد که دیدگاه کارکنان برحسب جنسیت (مرد و زن) نسبت به وضعیت کلی رهبری تحول آفرین یکسان نبوده، ولی دیدگاه کارکنان با توجه به متغیر نوع استخدام (هیئت علمی و غیر هیئت علمی)، سطح تحصیلی (کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری)، رتبه علمی (استاد، دانشیار، استادیار، مربی، کارمند)، رشته تحصیلی (علوم انسانی، علوم پایه، علوم مهندسی، علوم کشاورزی، هنر) نسبت

1. Nielsen & Daniels
2. Brandt & Uusi-Kakkuri
3. Al-husseini & Elbeltagi
4. Gilbert, Horsman & Kelloway
5. Boberg & Bourgeois

فردی به علایق جمعی زمینه‌های تقویت و توسعه بعد نفوذ آرمانی را فراهم کنند همچنین با ترغیب کارکنان برای آزمون رویکردهای نوین و به چالش کشیدن مفروضات موجود، تقویت و افزایش قوه خلاق و نقادی فردی و سازمانی در کارکنان، تشویق کردن کارکنان به خیال‌پردازی جهت انجام امور به روش‌های نوآورانه. مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری و ترغیب آن‌ها برای ابراز نظراتشان بعد ترغیب ذهنی را تقویت و توسعه دهند از طرفی با ایجاد روابط تعاملی با کارکنان و توجه خاص به نیازهای و تفاوت‌های فردی آن‌ها و شناسایی استعدادها و بالقوه کارکنان و تبدیل آن به استعدادهای بالفعل موجبات تقویت و توسعه بعد ملاحظاتی فردی را ایجاد کنند همچنین با بیان دیدگاه‌های جذاب و متقاعدکننده از طریق ارائه چشم‌انداز روشن، خوش‌بینانه و قابل‌دسترس از آینده، ایجاد شور و شوق و اشتیاق و افزایش روحیه کار تیمی بعد انگیزش الهام‌بخشی را تقویت و توسعه دهند تا زمینه تحقق سبک رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه‌ها فراهم شود.

(۱۳۹۳)، مجتبی بذرافشان‌مقدم و همکاران (۱۳۸۹) که وضعیت رهبری تحول‌آفرین را به ترتیب در دانشگاه علوم پزشکی زاهدان (۳/۷۵) و در بین مدیران مدارس متوسطه پسرانه استان خراسان شمالی (۳/۶۷) ارزیابی کردند تفاوت معنی‌داری داشت. از مجموع بررسی ادبیات و یافته‌های این تحقیق، می‌توان نتیجه گرفت که رهبری تحول‌آفرین تحقق رهبری تحول‌آفرین می‌تواند نتایج اثربخشی را دانشگاه‌ها به دنبال داشته باشد. بنابراین، لازم است مدیران دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی به دلیل نقش ویژه‌ای که در تغییر و تحول کارکنان دارند، با بیان مهم‌ترین ارزش‌ها و باورهایشان، ایجاد حس هدفمندی، اعتماد و اطمینان، تقویت و افزایش اعتمادبه‌نفس و عزت‌نفس، تحت‌تأثیر قرارداد باورها، ایده‌آل‌ها و موارد فراتر از موارد معمولی، اتخاذ سازوکارهای لازم در کارکنان به‌منظور پذیرش اهداف و چشم‌انداز ارائه شده، تأکید بر اهمیت کار و اشتیاق، هیجان، وابستگی عاطفی و تعهد به اهداف مشترک، شناسایی هویت فردی کارکنان و رسیدن به یک شناخت عاطفی، توسعه یک چشم‌انداز درونی شده در بین کارکنان، پیوند دادن ارزش‌ها و علایق

## منابع

- یعقوبی، نورمحمد؛ اورعی یزدانی، بدرالدین؛ حسین‌بر، محمد عثمان و راشکی قلعه‌نو، ناهید (۱۳۹۳). بررسی وضعیت رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه علوم پزشکی زاهدان. *دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی*، قم، دانشگاه پیام نور
- بذرافشان‌مقدم، مجتبی؛ امین‌خندقی، مقصود و ذبیحی، مهدی (۱۳۸۹). بررسی وضعیت رهبری تحول‌آفرین در بین مدیران مدارس متوسطه پسرانه استان خراسان شمالی و شناسایی مشکلات. *اولین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در حوزه علوم تربیتی و روانشناسی و مطالعات*.
- Al-husseini S., & Elbeltagi I. (2018). "Evaluating the effect of transformational leadership on knowledge sharing using structural equation modelling: the case of Iraqi higher education". *International Journal of Leadership in Education*, 21(4), 506-517.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). "Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance". *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(8), 951-968.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: the free press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ; manual and sampler set*. Mind Garden.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). "Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality". *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75.
- Eid, J., Johnsen, B. H., Bartone, P. T., & Nissestad, O. A. (2008). "Growing transformational leaders: Exploring the role of personality hardiness". *Leadership & Organization Development Journal*, 29(1), 4-23.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). "Transformational leadership, creativity, and organizational innovation". *Journal of business research*, 62(4), 461-473.

- Horstmeier, C. A., Boer, D., Homan, A. C., & Voelpel, S. C. (2017). "The differential effects of transformational leadership on multiple identifications at work: A meta-analytic model". *British Journal of management*, 28(2), 280-298
- Huang, C. Y., Weng, R. H., & Chen, Y. T. (2016). "Investigating the relationship among transformational leadership, interpersonal interaction and mentoring functions". *Journal of clinical nursing*, 25(15-16), 2144-2155
- Kammerhoff, J., Lauenstein, O., & Schütz, A. (2019). "Leading toward harmony—Different types of conflict mediate how followers' perceptions of transformational leadership are related to job satisfaction and performance". *European Management Journal*, 37(2), 210-221
- Kirkbride, P. (2006). *Developing transformational leaders: the full range leadership model in action*. Industrial and commercial training.
- Madsen, S. R. (2007). "Learning to lead in higher education: Insights into the family backgrounds of women university presidents". *Journal of Women in Educational Leadership*, 5(3), 183-200.
- Nielsen, K., & Daniels, K. (2016). "The relationship between transformational leadership and follower sickness absence: the role of presenteeism". *Work & Stress*, 30(2), 193-208.
- Niessen, C., Mäder, I., Stride, C., & Jimmieson, N. L. (2017). "Thriving when exhausted: The role of perceived transformational leadership". *Journal of Vocational Behavior*, 103, 41-51.
- Ojha, D., Acharya, C., & Cooper, D. (2018). "Transformational leadership and supply chain ambidexterity: Mediating role of supply chain organizational learning and moderating role of uncertainty". *International Journal of Production Economics*, 197, 215-231.
- Sattayaraksa, T. & Boon-itt, S. (2016), "CEO transformational leadership and the new product development process: the mediating roles of organizational learning and innovation culture". *Leadership & Organization Development Journal*, 37(6), 730-749.
- Stashevsky, S., Burke, R., Beugré, C. D., Acar, W., & Braun, W. (2006). "Transformational leadership in organizations: an environment-induced model". *International Journal of Manpower*, 27(1), 52-62.
- Thomson III, N. B., Rawson, J. V., Slade, C. P., & Bledsoe, M. (2016). "Transformation and Transformational Leadership: A Review of the Current and Relevant Literature for Academic Radiologists". *Academic radiology*, 23(5), 592-599.
- Wood, N. E. (2008). *A study on the relationship between perceived leadership styles of hospital clinical leaders and perceived empowerment, organizational commitment, and job satisfaction of subordinate hospital nurses in a management position*. (Doctoral dissertation, Capella University).
- Yukl, G. (2008). "How leaders influence organizational effectiveness". *The leadership quarterly*, 19(6), 708-722.



