

## نقش سبک رهبری تحول آفرین و مبادله‌ای مدیران بر عملکرد سازمانی کارکنان دانشگاه قم

رضا جعفری هرندی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۹۶/۱۱/۲۱ تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۷/۱۴

### چکیده

در عصر رقابت جهانی، ارزیابی عملکرد برای بقای سازمان‌ها ضروری است. در این میان سبک رهبری نقش مهمی دارد و دلیل اصلی برای ارزیابی عملکرد سازمانی، افزایش اثربخشی کلی سازمان است. هدف این پژوهش، بررسی رابطه سبک رهبری تحول آفرین و مبادله‌ای با عملکرد سازمانی کارکنان دانشگاه قم بود. پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از حیث گردآوری داده‌ها از نوع همبستگی بوده است. جامعه آماری شامل کارکنان دانشگاه قم به تعداد ۴۴۰ نفر بودند که حجم نمونه به وسیله جدول مورگان، کرجسی و کهن به تعداد ۲۰۳ برآورد شد که به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده در این پژوهش پرسشنامه‌های رهبری چندعاملی (MLQ) بس و اولیو (۲۰۰۰) و عملکرد سازمانی (Achieve) هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰) بود که روایی ابزارها با روش تحلیل عاملی تأییدی و پایایی آن‌ها با ضریب آلفای کرونباخ (همسانی درونی) بررسی شدند. نتایج نشان داد که سبک رهبری تحول آفرین ( $r=0/31, p < 0/05$ ) و مبادله‌ای ( $r=0/17, p < 0/05$ ) با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری داشتند. همچنین نتایج رگرسیون هم‌زمان نشان داد که سبک رهبری قادر است حدود ۵۱ درصد از تغییرات عملکرد سازمانی را تبیین و پیش‌بینی کند ( $r=0/716, R^2=0/512, Adj=0/134$ ) که بالاترین آن مربوط به رهبری تحول آفرین با ضریب بتای ۰/۳۶ ( $\beta=0/36$ ) بود. سبک‌های رهبری با عملکرد سازمانی رابطه معنادار داشتند و بر عملکرد سازمانی مؤثرند. با توجه به دیدگاه کارکنان دانشگاه قم به نقش مؤثر سبک رهبری تحول آفرین مدیران در افزایش عملکرد سازمانی، به مسئولان دانشگاه توصیه می‌شود این سبک رهبری را به‌مثابه سبک رایج و غالب در مأموریت‌های خود به کارگیرند و باعث افزایش عملکرد سازمان خود در دنیای متغیر و رقابتی امروزی شوند.

واژه‌های کلیدی: دانشگاه قم، رهبری تحول آفرین، رهبری مبادله‌ای، عملکرد سازمانی

۱. دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه قم، قم، ایران. rjafarih@gmail.com

## مقدمه

در دنیای امروزی، اهمیت ارزشیابی عملکرد، پرداخت و ترفیع بر پایه آن، به‌طور فزاینده‌ای در سازمان‌ها رواج پیدا کرده و بر اساس نتایج ارزشیابی عملکرد، تصمیمات مهمی شامل برنامه‌ریزی نیروی انسانی، آموزش و بهسازی کارکنان و پرداخت مزایا اتخاذ می‌شود (رضاییان، ۲۰۰۶). همه افراد حق دارند که از نتایج عملکرد روزانه خود آگاه باشند. این مسئله در مورد کارکنان وجه دیگری پیدا می‌کند و آن این است که کارکنان علاقه دارند از نظرات سازمان در مورد خود مطلع شوند و از سوی دیگر، سازمان نیز محق است نظرات خود را در مورد منابع انسانی که از اصلی‌ترین سرمایه‌های سازمان هستند، ابراز کند. در مورد اینکه عملکرد سازمانی چیست، نگرش‌های متفاوتی وجود دارد. به نظر صاحب‌نظران از نظر فردی، عملکرد، سابقه موفقیت‌های یک فرد است (گل‌افشانی، ۲۰۱۰). همچنین عملکرد اشاره به اجرای وظایف محوله به فرد دارد و از سوی دیگر، برای انجام کارها، هر سازمانی در محدوده وظایف خویش که برای آن به وجود آمده است، عمل می‌کند و بدیهی است که وظیفه فرد جزئی از وظایف سازمانی محسوب می‌شود و شخص در انجام وظایف خود التزام اخلاقی یا قانونی در عمل دارد. آنچه یک کارمند در کار انجام می‌دهد یا نحوه انجام وظیفه یک فرد را، عملکرد می‌نامند؛ بنابراین، عملکرد (فرایند عمل) عبارت است از مجموعه رفتارهای فرد در ارتباط با شغل که افراد از خودشان بروز می‌دهند. به عبارتی می‌توان عملکرد را محاسبه یا سنجش نتیجه‌ها دانست (خوش‌باور، ۱۳۸۸). با توجه به رقابت جهانی، ارزیابی عملکرد برای بقای سازمان مورد نیاز است و دلیل اصلی برای ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد سازمانی، افزایش اثربخشی کلی سازمان و فرایندهای کسب‌وکار است و اینکه به مدیران اجازه می‌دهد توجه خود را بر بخش‌هایی که نیاز به بهبود دارند، متمرکز کنند (Vesna, 2008). در اصل، هدف سازمان و مدیریت آن دستیابی به عملکرد بالاتر است و شاخص‌هایی که نشان‌دهنده عملکرد سازمان باشند بر اساس هدف و مأموریت هر سازمانی تعیین می‌شوند. عملکرد سازمان نتیجه و خروجی سازمان است که از همه عوامل مدیریتی سازمان همانند سازمان‌دهی، برنامه‌ریزی، انگیزش و رهبری، مدیریت

منابع انسانی و مادی، سیستم‌های کنترل و نظارت، تأثیر می‌پذیرد (هاشمی، ۲۰۱۴). در مجموع، عملکرد سازمانی پدیده‌ای پیچیده است که شاید ساده‌ترین توضیح برای آن را بتوان مجموعه فعالیت‌های معطوف به دستیابی به اهداف سازمانی دانست. بدین صورت، عملکرد سازمانی به این موضوع ارتباط دارد که یک سازمان چه مقدار به اهداف خود رسیده است (Sanford, 2009).

دنایای امروز پُر از پیچیدگی‌هایی است که سازمان‌ها را در زمینه رشد و تعالی با مشکلات زیادی روبه‌رو کرده است و رهبران را در قالب سازمان‌دهندگان جهان با چالش‌های فراوانی روبه‌رو ساخته است (Richardson, Millage & Lane, 2014). امروزه رهبران به یک شیوه رفتار نمی‌کنند. سبک رهبری الگوی پیشی و رفتاری است در برخورد با زیردستان برای ترغیب آنان به پیروی از خود. در واقع، سبک رهبری نشان‌دهنده جهان‌بینی، طرز تفکر و شخصیت رهبر در مواجهه‌شدن با مسائل سازمانی از راه تأثیر گذاشتن بر کارکنان است (یوسف‌نیا ارالو، ۱۳۹۳). سبک رهبری، راهی است که رهبران برای هدایت و تحریک کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمان استفاده می‌کند (Almutairi, 2013). سبک رهبری به منزله یک عامل تسهیل‌کننده و برانگیزاننده کارکنان (زیردستان) به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر بازده سازمان اثر می‌گذارد (Hur, Van den Berg, & Wilderom, 2011). پژوهش‌های کو<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) نشان داده است که سبک رهبری مدیران یکی از عوامل مؤثر در افزایش روحیه، انگیزش، عملکرد، کارایی و اثربخشی و در نهایت بهره‌وری در سازمان‌هاست.

یکی از دغدغه‌های سازمان‌ها و پژوهشگران در چهار دهه پیش رهبری بوده و تلاش شده این پدیده را با تعدادی از معیارهای دانشگاهی عملی کنند (Dulewicz, & Higgs, 2005). طبقه‌بندی‌های مختلف از سبک‌های رهبری توسط پژوهشگران انجام شده است. یکی از جدیدترین رویکردهایی که برای مطالعه رهبری پدید آمده است، مدل رهبری

تحول‌آفرین<sup>۱</sup> - مبادله‌ای<sup>۲</sup> طراحی شده توسط بس<sup>۳</sup> (۱۹۸۵) و عملیاتی شده از سوی بس و آولیو (۲۰۰۰) است که مبنای پژوهش حاضر است. در سال‌های اخیر نیز توجه زیادی به آزمودن الگوی نوین مدیریتی رهبری تحول‌گرا شده است. به طوری که تنها در طی سال‌های ۱۹۹۰-۱۹۹۵ بیش از صد پایان‌نامه و پژوهش در دانشگاه‌های مختلف دنیا، مفهوم رهبری تحول‌آفرین را بررسی کرده‌اند (بعقوبی، مقدمی و کیخا، ۱۳۸۹) و در سال‌های پس از آن نیز این تعداد به طور چشمگیری افزایش یافته است.

رهبران امروزی ملزم به اتخاذ تصمیماتی هستند که تأثیری فراتر از تأثیرات موردنظر آن‌ها دارد. اگر رهبر تصمیمی اتخاذ کند که تأثیر نامطلوبی داشته باشد، ممکن است باعث کاهش عملکرد سازمانی شود. پیشرفت‌های اخیر در نظریه‌های رهبری، از نظریه‌های رهبری کاریزماتیک که رهبر را موجودی غیرمتعارف فرض می‌کند و پیروان را وابسته به رهبر می‌داند، به سمت نظریه‌های نئوکاریزماتیک و رهبری تحول‌آفرین که به توانمندسازی پیروان برای عملکرد مستقل توجه می‌کنند، تغییر یافته است (آغاز، ۱۳۸۴).

رهبران تحول‌آفرین توجه پیروان را به اهداف جمعی هدایت و برای تحریک انگیزه‌های سطح بالای کارکنان، آنان را در تعقیب اهداف سازمانی ترغیب می‌کنند (Steidlmeier & Bass, 1999). بس و آولیو<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) معتقدند که رهبری تحول‌آفرین زمانی شکل می‌گیرد که رهبر، علایق کارکنانش را توسعه بخشد، آن‌ها را برای پذیرش مأموریت گروه آگاه کند و کارکنان را به دیدن فراسوی منافع خویش، برای منافع گروه، برانگیزاند (Stone, Russell & Patterson, 2004). رهبری تبدیلی شامل مبادله محرک‌ها و پاداش‌ها توسط رهبر به منظور جلب حمایت از جانب پیروان است. هدف چنین رهبری توافق در مورد مجموعه‌ای از اعمال است که اهداف جداگانه و فوری رهبر و پیروان را برآورده کند. برخلاف رهبری تبدیلی، رهبری تحول‌آفرین فراتر از ارضای نیازهای فوری است (Yukl, 2002).

1. transformational leadership
2. transactional
3. Bass
4. Bass & Avolio

رهبری تحول‌آفرین از چهار بُعد اصلی یعنی نفوذ آرمانی (صفات و رفتار)، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی تشکیل شده است. بُعد نفوذ آرمانی موجب می‌شود که رهبر پیش از توجه به نیازهای خود، به نیازهای دیگران توجه کند. در انگیزش الهام‌بخش رهبر با استفاده از نمادها و ارائه ایده‌ها به تأثیرگذاری و به حرکت درآوردن ذهن پیروان خود می‌پردازد. قوی بودن رهبر در بُعد ترغیب ذهنی، سبب می‌شود که او به همکاران خود کمک کند تا درباره مسائل قدیمی به شیوه‌های نو فکر کنند و به ارائه راه‌حل‌های جدید بپردازند. بُعد ملاحظات فردی زمانی به وقوع می‌پیوندد که رهبر دارای جهت‌گیری توسعه‌ای (توانمندسازی) درباره پیروان خود باشد و به تک‌تک آن‌ها در قالب هویت‌های مستقل توجه کند. ابعاد رهبری تبدیلی عبارت است از: پاداش مشروط، مدیریت بر مبنای استثنای فعال و منفعل. در بُعد پاداش مشروط تکیه بر رابطه بده بستانی میان رهبر و پیرو است، نوعی مبادله که بیشتر به جنبه‌های مادی برمی‌گردد. در بُعد مدیریت بر مبنای استثنای منفعل، رهبر تنها در زمان بروز مشکل وارد عمل می‌شود و تا مسائل حاد و وخیم نشود، اقدام نمی‌کند. در بُعد مدیریت بر مبنای استثنای فعال، توجه رهبر بر خطاها و انحراف از استانداردها در سازمان است (Horwitz, et al., 2008). چندین فراتحلیل، رابطه مثبتی، بین رهبری تحول‌آفرین و هم رهبری تبدیلی با عملکرد کارکنان، نشان داده است (Judeg, & Piccolo, 2004).

مدرسه عالی تربیتی - قضایی قم در سال ۱۳۷۶ به دانشگاه قم تغییر نام داد و تلاش‌های خود را برای پیدا کردن جایگاه مناسب در بین دانشگاه‌های کشور آغاز کرد. این کار با اضافه شدن دانشکده‌های مختلف، استخدام کارکنان و اعضای هیئت‌علمی صورت گرفت. در سال‌های اخیر و پس از کفایت رشد کمی، متولیان امر در بین مسئولان و هیئت‌امنا دغدغه رشد کیفی و بالا بردن رتبه دانشگاه را داشته‌اند. یکی از اولویت‌های پژوهشی دانشگاه، افزایش عملکرد سازمانی (کارایی و اثربخشی) اعلام و پژوهشگر را بر آن داشت که این مهم را از طریق مطالعه بر روی کارکنان دانشگاه در قالب حلقه واسط بین دانشجویان و مدرسان به انجام رساند. در این بین، نقش رهبری مدیران بر عملکرد سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. از طرف دیگر با توجه به پژوهش‌های انجام‌شده در سال‌های اخیر در دنیا و با توجه به اهمیت

رهبری تحول‌آفرین و مبادله‌ای به‌منزله سبک رهبری موفق در سازمان‌های امروز و نیز تأثیر مثبت در عملکرد سازمانی و اینکه موضوع از اولویت‌های پژوهشی دانشگاه بوده و پژوهش‌های اندکی در این رابطه در ایران انجام شده؛ مسئله اساسی این پژوهش، بررسی نقش سبک رهبری تحول‌آفرین و مبادله‌ای مدیران بر عملکرد سازمانی کارکنان دانشگاه قم است. به‌عبارت‌دیگر، این پژوهش به دنبال پاسخ‌دادن به این پرسش است، آیا سبک رهبری تحول‌آفرین و مبادله‌ای مدیران با عملکرد سازمانی کارکنان جامعه مورد مطالعه، رابطه دارد؟ و آیا عملکرد سازمانی توسط سبک رهبری تحول‌آفرین و مبادله‌ای مدیران قابل تبیین و پیش‌بینی است؟

ادبیات موضوعی در حوزه عملکرد با کمبود سازگاری در تعریف این واژه مواجه است. با وجود پژوهش‌های زیاد انجام‌شده در حوزه عملکرد، بسیاری از دانشمندان تعریفی واضح از عملکرد ارائه نکرده‌اند. عملکرد در لغت یعنی حالت یا کیفیت کارکرد؛ بنابراین، عملکرد سازمانی یک سازه کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد. مشهورترین تعریف عملکرد توسط نیلی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) ارائه شده است: «فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته». مطابق این تعریف، عملکرد دو قسمت دارد: (۱) کارایی که توصیف‌کننده چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب درون‌دادها برای تولید بروندادهای معین؛ (۲) اثربخشی که توصیف‌کننده درجه نیل به اهداف سازمانی است.

برخی از تعاریف عملکرد به میزان دستیابی به اهداف مربوط است. در برخی ادبیات موضوعی ابعادی همانند تأکید بر توسعه، توان انطباق و انعطاف‌پذیری استفاده شده است که البته مواردی مانند انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری عملکرد را اندازه‌گیری نمی‌کند بلکه آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. سطوح عملکرد را می‌توان به سه دسته فردی، گروهی/تیمی و سازمانی دسته‌بندی کرد. در تعریفی هو<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) بیان کرده است: عملکرد سازمان، شاخصی است که چگونگی تحقق اهداف سازمان یا مؤسسه را اندازه‌گیری می‌کند. عملکرد سازمانی

---

1. Neely, Adams, & Kennerley  
2. Ho

یکی از مهم‌ترین ساختارها در پژوهش‌های رشته مدیریت است. همواره در اکثر سازمان‌های جهان، مدیران و رهبران سازمانی در پی ارتقا و بهبود عملکرد سازمان‌های خویش هستند (Chin, Lau, & Pun, 2003). هنگامی که درباره عملکرد سازمان از دریچه‌های مختلف و با اهداف متفاوت، پژوهش می‌شود؛ الگوهای ارزیابی عملکردی متفاوت نیز به تناسب اهداف استفاده می‌شود. اندازه‌گیری عملکرد سازمان‌ها باید بر اساس شاخص‌های مناسب صورت بگیرد. شاخص‌های رضایت کارکنان، رضایت مشتریان، کارایی، اثربخشی سازمانی، نتایج مالی و بازار، نمونه‌هایی از شاخص‌های عملکردی هستند (Sila, 2007). الگوهای گوناگونی در خصوص بررسی ابعاد عملکرد در سازمان معرفی شده است که یکی از معروف‌ترین آن‌ها الگوی اچیو<sup>۱</sup> است. مدل اچیو توسط هرسی و گلداسمیت<sup>۲</sup> طرح‌ریزی شده است. آن‌ها هفت متغیر را انتخاب و یک واژه هفت‌حرفی را معادل عملکرد، کلمه ACHIEVE در نظر گرفتند. در اینجا از جانشین ساز ability به‌جای توانایی؛ clarity به‌جای وضوح؛ help به‌جای کمک؛ incentive به‌جای مشوق؛ evaluation به‌جای ارزیابی؛ validity به‌جای اعتبار و environment به‌جای محیط مدل، تشکیل شد (هرسی و بلانجارد، ۱۳۸۲، به نقل از عباس‌پور و باروتیان، ۱۳۸۹). این الگو، هفت عامل را بر عملکرد نیروی انسانی مؤثر می‌داند که به‌منظور کمک به مدیران در تعیین علت وجود مشکلات عملکرد و به وجود آمدن راهکارهای تغییر به‌منظور حل این مشکلات طرح‌ریزی شده است (رضائیان، ۱۳۸۱). در جدول ۱ ابعاد عملکرد سازمانی آمده است.

جدول ۱. ابعاد عملکرد سازمانی بر اساس نظریه اچیو

متغیر	ابعاد	تعریف
عملکرد سازمانی	توانایی	دانش و مهارت افراد در انجام توفیق‌آمیز یک وظیفه.
	وضوح نقش	درک و پذیرش نحوه کار و چگونگی انجام آن.
	حمایت سازمانی	کمک به افراد برای تکمیل اثربخشی کار.
	انگیزه	انگیزه پیروان برای انجام کار.
	سازش محیطی	عوامل خارجی غیر از موارد پیش‌گفته که بر عملکرد مؤثرند.
	اعتبار	فرایند تأثیرگذاری بر تصمیم‌های مدیریتی.
	ارزیابی و بازخورد	بازخورد روزانه عملکرد.

1. ACHIEVE
2. Hersey & Goldsmith

توانایی: این اصطلاح به دانش و مهارت‌های پیروان گفته می‌شود (البته توانایی در به انجام رساندن موفقیت‌آمیز یک تکلیف). یادآور می‌شود شایستگی افراد عمومیت ندارد. اجزای کلیدی توانایی عبارت است از: دانش مربوط به تکلیف (کارآموزی رسمی و غیررسمی که کامل کردن تکلیف خاصی را تسهیل می‌کند)، تجزیه مربوط به تکلیف (تجربه کاری پیشین که به تکمیل موفقیت‌آمیز تکلیف کمک می‌کند) و قابلیت‌های مربوط به تکلیف (توانایی بالقوه یا صفات متمایز که پایان موفقیت‌آمیز را تقویت می‌کند). مدیر باید در تحلیل عملکرد پیرو پرسد: آیا این شخص دانش و مهارت‌های لازم را برای تکمیل کردن موفقیت‌آمیز این تکلیف دارد یا خیر؟

وضوح (درک یا تصور نقش): این اصطلاح به درک و پذیرش نحوه کار، محل و چگونگی انجام کار گفته می‌شود. برای آنکه پیروان درک کاملی از مشکل داشته باشند باید مقاصد و اهداف عمده، نحوه رسیدن به این مقاصد و اهداف (چه اهدافی در چه زمانی بیشترین اهمیت را دارند) برای آن‌ها کاملاً صریح و روشن باشد.

کمک (حمایت سازمانی): این اصطلاح به کمک یا حمایتی گفته می‌شود که پیرو برای تکمیل اثربخشی کار به آن نیاز دارد. برخی از عوامل حمایت سازمانی عبارت است از: بودجه، وسایل و تسهیلاتی که برای کامل کردن تکلیف لازم است، حمایت از جانب دوایر دیگر، در دسترس بودن فرآورده و کیفیت آن و ذخیره کافی از منابع انسانی.

مشوق: این اصطلاح به انگیزه مربوط به تکلیف پیروان یا انگیزش برای کامل کردن تکلیف خاص مورد تحلیل به گونه‌ای موفقیت‌آمیز اطلاق می‌شود. در ارزیابی انگیزه نباید فراموش کنیم که انگیزه بسیاری از مردم در مورد تکمیل تکالیفی بیشتر است که پاداش‌های درونی یا بیرونی در پی دارند.

ارزیابی (آموزش و بازخورد عملکرد): این اصطلاح به بازخورد روزانه عملکرد و دوره‌های گاه‌به‌گاه گفته می‌شود. روند بازخورد مناسب به پیروان اجازه می‌دهد پیوسته از چندوچون انجام کار مطلع باشند. اگر اشخاص از مشکلات عملکرد خود آگاه نباشند، انتظار بهبود عملکرد انتظاری غیرواقع‌بینانه‌ای است. مردم پیش از آنکه مورد ارزیابی



دوره‌ای رسمی، قرار گیرند، باید از نتایج ارزیابی‌های مرتب غیررسمی درباره خود مطلع باشند. دلیل بسیاری از مشکلات عملکرد، نبود آموزش لازم و بازخورد عملکرد است. بازخورد اعتبار: به متناسب بودن و حقوقی بودن تصمیم‌های مدیر درباره منابع انسانی گفته می‌شود. مدیران باید مطمئن شوند که تصمیم‌های اخذ شده در مورد مردم از لحاظ حقوقی، دادگاهی و خط‌مشی‌های شرکت‌ها مناسب است.

محیط (تناسب محیطی): این اصطلاح به آن دسته از عوامل خارجی گفته می‌شود که می‌توانند حتی با وجود داشتن عوامل توانایی، وضوح، حمایت و انگیزه لازم برای شغل، باز هم بر عملکرد تأثیر گذارند. عناصر کلیدی عوامل محیطی عبارت است از: رقابت، تغییر شرایط بازار، آیین‌نامه‌های دولتی، تدارکات و ... (Hersey & Belanjard, 1382).

سبک رهبری: یکی از نگرانی‌های سازمان‌ها و متخصصان در چند دهه گذشته، رهبری و سبک‌های رهبری بوده است. در این راستا، پژوهش‌ها و تلاش‌های زیادی انجام شده تا آن را بر اساس معیارهای مشخص تعیین کنند. در این راه مدل‌های مختلفی مطرح شد. یکی از این مدل‌ها، مدل سبک رهبری تحولی-مبادله‌ای است (یعقوبی، مقدمی و کیخا، ۱۳۸۹). مک گریگور برنز<sup>۱</sup> (۱۹۷۸) نخستین فردی بود که در کتاب «رهبری» اصطلاحات رهبری مبادله‌ای و تحول‌آفرین را استفاده کرد. این اصطلاحات به سرعت در حوزه‌های مدیریت سازمانی استفاده شد (Dulewicz, & Higgs, 2005). برنز (۱۹۷۸) نخستین بار، بین رهبران تحول‌آفرین و مبادله‌ای تفاوت قائل شد. برنز ایده اولیه رهبری مبادله‌ای و رهبری تحول‌آفرین را ارائه کرد؛ اما وی ابتدا این ایده را در عرصه سیاست مطرح کرد و سپس بس آن را وارد سطح سازمان کرد. پیرو پژوهش‌های برنز، در سال ۱۹۸۵، بس مدلی از رهبری را ارائه داد که برای موقعیت‌های ثابت و تحول سازمانی، به ترتیب رهبری مبادله‌ای و تحول‌آفرین را تجویز می‌کرد. بس و اولیو در سال ۱۹۹۵ این مدل را گسترش دادند و ابعاد رهبری تحول‌آفرین و رهبری مبادله‌ای را مشخص کرده و حتی این مدل را در قالب پرسشنامه‌ای با نام «پرسشنامه چندعاملی رهبری<sup>۲</sup>» به صورت عملیاتی درآوردند (Higgs, )

---

1. Mc Gregore Burns  
2. multifactor leadership questionnaire

2003). رهبران تحول‌آفرین نیازها و انگیزه‌های پیروان را بالا برده و باعث تغییر برجسته در افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها می‌شوند. رهبران مبادله‌ای نیازهای فعلی زیردستان را نشانه رفته و توجه زیادی به تهاتر دارند؛ مانند پاداش به ازای عملکرد، حمایت دوجانبه و دادوستدهای دوطرفه. سومین مؤلفه این مدل به مثابه رهبری غیرمبادله‌ای<sup>۱</sup> یا عدم مداخله‌گر<sup>۲</sup>، خواننده می‌شود که سبکی «بی‌مبالات» در رهبری است که رابطه‌ای منفی بین رهبر و عملکرد پیرو در آن برقرار است. این رهبران هنگامی که لازم است، غایب هستند، از قبول مسئولیت سرباز می‌زنند و درخواست‌های کمک از سوی زیردستان را پیگیری نمی‌کنند (Gardner & Stough, 2002). سبک رهبری تحول‌آفرین و سبک رهبری مبادله‌ای دارای ابعادی است که وظیفه رهبر در هر کدام در جدول ۲ مشخص شده است.

جدول ۲. ابعاد سبک رهبری بر اساس نظریه بس و اولیو

سبک رهبری	ابعاد	وظیفه رهبر
تحولی	نفوذ آرمانی (کاریزما)	مدل آرمانی برای پیروان (برسون <sup>۳</sup> ، ۲۰۰۴).
	ترغیب ذهنی	به چالش کشیدن خلاقیت پیروان (استون، روسل و پاترسون، ۲۰۰۴).
	انگیزش الهام‌بخش	انتظارات بالا از پیروان (بس، ۱۹۸۵).
تبادلی	ملاحظه فردی	توجه به نیازهای تک‌تک پیروان (بس، ۱۹۸۵).
	پاداش‌های مشروط	پرداخت برای کار شایسته (موغلی <sup>۴</sup> ، ۱۳۸۳).
	مدیریت بر مبنای استثنای فعال	مراقب تخلفات پیروان (بس، ۱۹۸۵).
	مدیریت بر مبنای استثنای منفعل	مجازات اقتضایی در پاسخ به انحراف (موغلی، ۱۳۸۳).

رهبری تحول‌آفرین: این نوع رهبری نمایانگر فرایندی است که منتهی به تغییر و تحول در افراد می‌شود و با ارزش‌ها، ویژگی‌های اخلاقی، اهداف بلندمدت، ارزیابی محرک‌های تأثیرگذار بر کارکنان، ارضای نیازها و شیوه رفتار با آن‌ها مرتبط است. رهبری تحول‌آفرین برای عینیت یافتن نیازمند چهار عامل مشتمل بر توجه به افراد، ترغیب به تفکر، انگیزش الهام‌بخش و نفوذ ایده‌آل است (Benjamin & Flynn, 2006). آوولیو (۱۹۹۹)

1. non transactional
2. laissez faire
3. Berson
4. Mogli

ویژگی‌های بارز این دسته از رهبران را مثبت‌اندیشی، اعتماد به نفس، ایجاد اعتماد در زیردستان برای نیل به اهداف و تقویت توانایی آن‌ها، تحریک افراد به کسب آگاهی نسبت به مسائل و حل مجدد آن‌ها معرفی می‌کند.

بر اساس نظریه رهبری تحولی رهبر، نیازمند استفاده از بازیگران داخلی در راستای انجام وظایف لازم برای سازمان است تا به اهداف مطلوبش برسد. در اینجا، هدف رهبری آن است که اطمینان یابد مسیر رسیدن به هدف، به وضوح از سوی بازیگران داخلی درک شده است، موانع بالقوه درون سیستم را برطرف کرده و بازیگران را در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده، ترغیب می‌کند (Boenke, Distefano & Distefano, 2003). از نظر بس، رهبر تحول‌آفرین کسی است که به منظور تقویت عملکرد کارکنان و سازمان، رابطه مثبتی با زیردستان برقرار کرده، کارکنان را تشویق می‌کند که از نیازهای شخصی فراتر رفته و در راستای تمایلات گروه و سازمان کار کنند. رهبران تحول‌آفرین زیردستان خود را برمی‌انگیزاند تا آنچه در توان دارند انجام دهند (Burke & Collins, 2001).

سبک رهبری تحول‌آفرین برنز توسط بسیاری از پژوهشگران و با عنوان‌های مختلف بررسی و مطالعه شد (بس، ۱۹۸۵؛ بنیس، ۱۹۸۵؛ تی چی و داوانا، ۱۹۸۶؛ کونگر و کانوگو، ۱۹۸۷؛ کانرت و لوئیز، ۱۹۸۷؛ ساشکین، ۱۹۸۸؛ شامیر و هاوس، ۱۹۹۳؛ هاوس، ۱۹۹۷). به طور کلی این پژوهش‌ها، رفتارها و ویژگی‌های رهبران تحول‌آفرین را بدین صورت بیان کرده‌اند: خونگرمی و همدلی، نیاز به قدرت، بلاغت و مهارت بیان خوب، هوش و توجه به دیگران. این رهبران قادرند پیروان را برانگیزانند، توانایی الهام‌بخشی دارند، تعهد پیروان را کسب می‌کنند و می‌توانند باورها، نگرش‌ها و اهداف افراد و هنجارهای سازمان را تغییر دهند. رهبران تحول‌آفرین این احساس را در زیردستان ایجاد می‌کنند که به آنان در جایگاه انسان نگریسته می‌شود و به افراد کمک می‌کنند که مسائل را به روشی جدید ببینند (Landrum, Howell & Paris, 2000؛ به نقل از یعقوبی، مقدمی و کیخا، ۱۳۸۹).

مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین: رهبری تحول‌آفرین برای عملی شدن به چهار مؤلفه یا عامل که در قالب عناصر تشکیل‌دهنده این نظریه نیز شناخته شده‌اند، نیاز دارد. این عوامل عبارت است از:

نفوذ آرمانی<sup>۱</sup> (ویژگی‌های آرمانی - رفتارهای آرمانی): در این حالت فرد، خصوصیات رهبر کاریزماتیک دارد؛ مورد اعتماد و تحسین زیردستان است، زیردستان او را در قالب یک الگو و مدل می‌شناسند و سعی می‌کنند که همانند او شوند. نفوذ آرمانی شامل ویژگی‌های آرمانی و رفتارهای آرمانی است.

انگیزش الهام‌بخش<sup>۲</sup>: رهبر کارکنان را ترغیب می‌کند تا به هدف و قابل‌دستیابی بودن آن با تلاش، باور داشته باشند. این افراد معمولاً نسبت به آینده و قابل دسترس بودن اهداف، خوش‌بین هستند.

ترغیب ذهنی<sup>۳</sup>: رهبر به صورت ذهنی کارکنان را برمی‌انگیزد. این رهبران پیروانشان را تشویق می‌کنند که در حل مسائل خلاقانه برخورد کنند و فرض‌های بدیهی را مورد سؤال قرار دهند. آن‌ها پیروان را ترغیب می‌کنند که مشکلات را از زوایای مختلف بررسی و فنون حل مسئله نوآورانه را پیاده کنند.

ملاحظات فردی<sup>۴</sup>: رهبر نیازهای احساسی زیردستان را برآورده می‌کند. این رهبران نیازهای افراد را تشخیص داده و به آن‌ها کمک می‌کنند تا مهارت‌هایی که برای رسیدن به هدف مشخص لازم دارند را پرورش دهند. این رهبران ممکن است زمان چشمگیری را صرف پرورش دادن، آموزش و تعلیم کنند (Spector, Borman, & Cimino, 2004).

رهبری مبادله‌ای (تبادلی): رهبری مبادله‌ای عبارت است از رهبری مبتنی بر مبادله بین رهبر و پیرو به طوری که تمایلات فردی طرفین تأمین شود (یعقوبی، مقدمی و کیخا، ۱۳۸۹). این گروه از رهبران برای نیل به اهداف معین بر انگیزش و نیازهای پایه‌ای کارکنان خود توجه دارند. رهبری مبادله‌ای برای عملی شدن مبتنی بر کارکردهای دو مؤلفه پاداش اقتضایی و مدیریت بر مبنای استثنا است. به باور برنز (۱۹۷۸) این نوع رهبری از طریق پاداش‌های مقتضی متناسب با عملکرد اعمال می‌شود یعنی اینکه انواع مختلف پاداش در قبال اهداف از پیش تعیین شده، تعلق می‌گیرد و در مدیریت استثنا، رهبر فعال در پی جستجوی انحراف از اهداف

1. idealized influence
2. inspirational motivation
3. intellectual stimulation
4. individual consideration

است و رهبر منفعل در انتظار اتفاقات پیش رو است (Hallinger, 2012). رهبر مبادله‌ای از نظر بس کسی است که رابطه دادوستد رهبر- پیرو را ترجیح می‌دهد. رهبر، نیازهای پیروان را در ازای عملکرد آن‌ها در برآورده کردن انتظارات پایه‌ای، مرتفع می‌کند. این رهبر در خطر گریزی بهتر عمل کرده و به پیروان اطمینان داده و به آن‌ها اجازه رسیدن به اهداف را می‌دهد (Gardner & Stough, 2002) این سبک رهبری در دو دسته رهبری مبتنی بر پاداش‌های مشروط و مبتنی بر مدیریت بر مبنای استثنا تقسیم می‌شود.

پاداش‌های مشروط<sup>۱</sup>: این رهبران رابطه خود با پیروانشان را به صورت مجموعه‌ای از قراردادهای، معاملات یا موازنه خدمت/پاداش می‌بینند. اینان استانداردهای کار را تعیین می‌کنند، به وضوح این استانداردها را برای زیردستانشان توضیح می‌دهند و این آگاهی را به زیردستان می‌دهند که اگر عملکرد آن‌ها رضایت‌بخش باشد، چه پاداشی می‌گیرند. مدیرانی که این سبک رهبری را در پیش می‌گیرند، عموماً یک قرارداد شفاهی یا کتبی با زیردست می‌بندند تا زیردست به درستی بداند که از او چه انتظاراتی می‌رود و برآورده شدن یا نشدن انتظارات چه پیامدهایی خواهد داشت. در این حالت به زیردستان قول پاداش در برابر عملکرد مثبت یا تنبیه در برابر عملکرد منفی داده می‌شود (Burke & Collins, 2001). مدیریت بر مبنای استثنا<sup>۲</sup>: این رهبران رابطه خود با پیروانشان را به صورت مجموعه‌ای از قراردادهای، معاملات یا موازنه خدمت/پاداش می‌بینند؛ اما با این تفاوت که آن‌ها معمولاً از قدرت پاداش/تنبیه زیردستان که بر اساس اختیارات سازمانی خود به دست می‌آورند، استفاده می‌کنند. این مدیران بر اساس رتبه خود در ساختار سازمانی، اعمال قدرت می‌کنند. آن‌ها بر تشخیص خطاها و اجرای قوانین و مقررات متمرکز هستند. تمرکز این مدیران بر تشخیص خطا و تأدیب کردن زیردستان به خاطر عملکرد نامطلوب است (همان). این سبک رهبری را در دو گونه فعال و غیرفعال (منفعل) تقسیم‌بندی می‌کنند (یعقوبی، مقدمی و کیخا، ۱۳۸۹).

- 
1. contingent reward
  2. management-by- exception

نوع نخست: مدیریت بر مبنای استثنا (فعال)<sup>۱</sup>: این رهبران، بر کار زیردستان نظارت داشته و از انجام کارها اطمینان حاصل می‌کنند و برای تشخیص انحراف از استانداردها و پیدا کردن اشتباهات و خطاها، کارهای ضروری و لازم را انجام می‌دهند.

نوع دوم: مدیریت بر مبنای استثنا (منفعل)<sup>۲</sup>: این رهبران، مجازات‌های قضایی و دیگر اعمال را در رابطه با پاسخ‌گویی به انحرافات واضح از عملکرد استانداردها استفاده می‌کنند. اینان منتظر دیدن انحرافات، اشتباهات و خطاها هستند و تا وقتی اتفاقی نیفتاده است، عکس‌العملی نشان نمی‌دهند.

رهبری عدم مداخله‌گر<sup>۳</sup>: منظور از رهبری عدم مداخله‌گر، نبود حضور رهبر یا اجتناب از رهبری کردن است که در واقع، در طیف رهبری، غیرفعال‌ترین نوع رهبری به شمار می‌آید. در مقابل رهبری مداخله‌ای، حالت عدم مداخله‌گری، حالتی کاملاً غیرمداخله‌ای و بی‌تفاوت را نمایان می‌کند و رهبر از تصمیم‌گیری خودداری و مسئولیت‌ها را واگذار می‌کند (همان).

پیشینه پژوهش‌های رهبری تحول‌آفرین به سال ۱۹۷۸ میلادی و فعالیت‌های برنز برمی‌گردد. وی بیان کرد، رهبران تحول‌آفرین، صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش وامی‌دارند. رهبران قادر به ترسیم مسیرهای ضروری برای سازمان‌های جدیدند، زیرا آن‌ها منشأ تغییرات هستند، بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و بر موج تغییرات سوارند (موغلی، ۱۳۸۲). موغلی (۱۳۸۲) در پژوهشی در سازمان‌های اداری موفق ایران، دریافت که ابعاد انگیزش الهام‌بخش، نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی و ملاحظه فردی در قالب ابعاد رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران قابل‌پذیرش هستند. قهرمان تبریزی (۱۳۸۴) در پژوهشی به بررسی ارتباط بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تبدیلی با خلاقیت اعضای هیئت‌علمی گروه‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها پرداخت و نشان داد که مدیران دانشکده‌های تربیت‌بدنی به لحاظ تحول‌آفرینی و خلاقیت در حد متوسطی هستند. همچنین نشان داده شد رهبری تحول‌آفرین با خلاقیت رابطه دارد و به کمک آن می‌توان خلاقیت کارکنان را پیش‌بینی کرد. نورشاهی

1. management-by- exception (active)
2. management-by- exception (passive)
3. laissez faire leadership

و یمنی‌دوزی (۱۳۸۴) در پژوهشی رابطه سبک شناختی و سبک رهبری رؤسای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی را بررسی کردند. نتایج نشان داد که اغلب رؤسای موردبررسی در بُعد‌های نفوذ آرمانی و انگیزش الهام‌بخش) از ابعاد تحول‌آفرین (امتیاز بالا؛ اما در بُعد ملاحظه فردی امتیاز پایین کسب کردند. امتیاز بیشتر رؤسای موردبررسی در سبک رهبری تحول‌آفرین پایین و متوسط، در سبک رهبری تبادل‌ی متوسط گزارش شد. یافته‌های پژوهشی ضرورت تقویت ابعاد ملاحظه فردی و ترغیب ذهنی را در میان رؤسای دانشگاه‌های موردبررسی نشان داد. خداداد کاشی (۱۳۸۵) در بررسی ارتباط بین سبک‌های رهبری (تحول‌گرا، عمل‌گرا و بدون رهبری) و تعالی سازمانی دانشکده‌های تربیت‌بدنی شهر تهران نشان داد که در بین سبک‌های رهبری، رهبری تحول‌گرا کمترین رتبه را به دست آورد. همچنین بین تعالی سازمانی و سبک‌های رهبری موردبررسی ارتباط معنی‌داری وجود ندارد؛ ولی مدیران دانشکده‌هایی که از رهبری تحول‌گرا استفاده کرده بودند، در بیشتر عناصر تعادلی سازمانی نمره‌های بهتری به دست آوردند.

طاهری لاری، شکاری و مزدهی فرد (۱۳۹۲) با بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و تبدالی با فرایند مدیریت تغییر سازمانی در شهرداری مشهد به این نتیجه دست یافتند که سبک رهبری تحول‌آفرین که سبک غالب آن سازمان بوده است، با فرایند مدیریت تغییر سازمانی رابطه معنی‌داری دارد؛ ولی رابطه آن با سبک رهبری تبدالی معنی‌دار نبود. رحیمیان و هدایتی (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «مروری بر پژوهش‌های رهبری تحولی در مدارس: ارائه چهارچوب مفهومی از ترکیب نتایج»؛ به این نتیجه دست یافتند که رهبری تحولی با میانجی‌گری برخی متغیرها قادر است که زمینه رشد و تکامل را برای تمام اعضای انسانی در سیستم باز مدرسه و همچنین زمینه ایجاد مدرسه‌ای سالم را فراهم کند. اکبری، کارنما و ملاحسینی (۱۳۹۲) در پژوهشی که با عنوان «بررسی رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی در سازمان‌های دولتی استان کرمان» انجام دادند به این نتیجه رسیدند که عملکرد سازمان با سبک رهبری تحول‌آفرین ارتباط بیشتری دارد و مؤثرتر است و از بین مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین (ویژگی آرمانی، رفتار آرمانی، ترغیب ذهنی انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی)، مؤلفه ترغیب ذهنی با عملکرد سازمانی ارتباط بیشتری دارد. عباس‌زاده،

احمدی و ملکی (۱۳۹۳) در پژوهشی که با عنوان «بررسی رابطه رهبری مبادله‌ای با عملکرد سازمانی معلمان مدارس دولتی ابتدایی شهر تهران» انجام دادند به این نتیجه رسیدند که بین رهبری مبادله‌ای و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. پژوهش‌های صافی، محمدی، عموزاده و عرشی (۱۳۹۴) نشان داده است که اکثر مدیران از سبک رابطه‌مدار (۸۵/۹ درصد) و سپس از سبک رهبری وظیفه مدار (۱۱/۵ درصد) و بقیه از روش بینابینی استفاده می‌کنند.

آلن کوو<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) آثار رهبری بر عملکرد سازمان را در شرکت‌های روسی بررسی کرد؛ نتایج این بررسی نشان داد رفتارهای تحول‌آفرین مؤثرتر از رفتارهای تبادل‌ی برای بهبود عملکرد سازمانی شرکت‌های روسی است. در این پژوهش‌ها نشان داده شد که رهبران روسیه بیشتر ویژگی‌های کاریزمایی ملاحظاتی فردی و ترغیب ذهنی را برای دستیابی به اهداف سازمانی از خود نشان می‌دهند. مک‌کال کندی و اندرسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) تأثیر سبک رهبری و احساسات بر عملکرد کارکنان را بررسی کردند. در این پژوهش سطح پایین ادراک رهبری تحول‌آفرین می‌تواند به سطح بالای ناامیدی منجر شود که تأثیر منفی بر عملکرد کارکنان می‌گذارد. پژوهش‌ها نشان داده است ویژگی‌های رفتاری رهبری تحولی، پیروان خود را به‌سوی عملکرد بیش از انتظار هدایت می‌کند (Humphreys & Einstein, 2003). هان کات<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی را در بزرگ‌ترین شرکت‌های دولتی کانادا بررسی کرد، نتایج پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌آفرین سبک رایج رهبران بهترین شرکت‌های دولتی کانادا بوده است و شرکت‌های ضعیف‌تر رتبه‌ای پایین‌تر در رهبری تحول‌آفرین نسبت به رهبران سایر شرکت‌ها به دست آوردند. نگونی، اسمیگرز و دنیسین<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) در پژوهشی، تأثیر رهبری تحول‌آفرین و تبادل‌ی بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی معلمان ابتدایی در کشور تانزانیا را بررسی کردند. تحلیل رگرسیون نشان داد ابعاد رهبری تحول‌آفرین تأثیری

1. Elenkov
2. Mccoll Kennedy & Anderson
3. Hancott
4. Nguni, Slegers, & Denessen



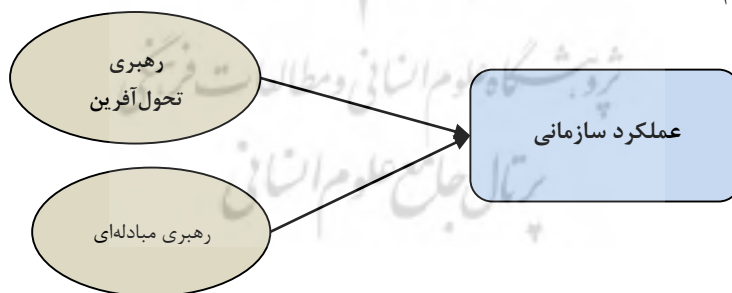
قوی بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی معلمان دارد. همچنین نشان داده شد رهبری تبدیلی نیز با متغیرهای پیش‌گفته مرتبط است؛ ولی نسبت به رهبری تحول‌آفرین پیش‌بینی‌کننده ضعیف‌تری برای این متغیرهاست. گارسیا مورالس، خیمنز و گو تیرز<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد سازمانی را از طریق قابلیت‌های پویای یادگیری و نوآوری بررسی کردند. نتیجه به دست آمده این بود که شرکت‌ها و سازمان‌ها به رهبری تحول‌آفرین نیاز دارند تا عملکرد خود را به‌منظور تغییر در محیط کسب‌وکار در زندگی واقعی بهبود دهند. رهبر رابطه‌مدار به نیازها و انگیزش زیردستان و بهبود نیازهای شخصی، گروهی و سازمانی توجه می‌کند و به‌منظور شناسایی روش‌های مؤثر برای انجام دادن کار فرصت‌هایی جدید برای سازمان فراهم می‌کند (اصفهان‌ی و قزه سوفلو، ۲۰۱۱).

سوک او، کیم و لی<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی بیان می‌دارند در کره جنوبی توانمندسازی؛ واسطه‌ای بین ویژگی‌های شغلی، سبک رهبری تحول‌گرا و اثربخشی کار است. یافته‌های پژوهش بوما، لاشینگر، وانگ و کلارک<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) با موضوع بررسی تأثیر مدیریت تحول‌گرا بر رضایت شغلی و ایمنی بیماران نشان داد، استفاده مدیران از رفتارهای رهبری تحول‌آفرین در قالب یک استراتژی مفید در ایجاد شرایط کارکردی که پیامدهای بهتر ایمنی بیماران و پرستاران را ارتقا می‌دهد، فراهم می‌کند. در پژوهشی که با موضوع نقش رهبری مبادله‌ای و تحول‌آفرین بر خودتنظیمی<sup>۴</sup> در ترویج تعهد سازمانی و ایمنی صورت گرفت، نتایج نشان داد، رهبری مبادله‌ای و تحول‌آفرین به‌طور مثبت و معنی‌داری با تمرکز بر خودتنظیمی در ترویج تعهد سازمانی و ایمنی نقش دارند (Delegach, Kark, Katz & Van Dijk, 2017). نتایج پژوهش پارا، خیمنز و لورنت<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) با موضوع بررسی رابطه بین سبک مدیریت تحول‌گرا و عملکرد سازمانی، نشان داد استفاده از سبک‌های رهبری تحول‌آفرین عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد. پژوهش کنیلز، سمیجین و رند<sup>۶</sup> (۲۰۱۸) که به بررسی

- 
1. Garcia-Morales, Jimenez-Barrionuevo, & Gutierrez-Gutierrez
  2. Sook Eo, Kim & Le
  3. Boamah, Laschinger, Wong, & Clarke
  4. self-regulatory
  5. Para & Jiménez & Lorente
  6. Caniëls, Semeijn, Renders

رابطه بین شخصیت محافظه کار، رهبری تحول آفرین و درگیری (مشارکت) در کار پرداخته، وجود روابط مثبت و معنادار بین شخصیت محافظه کار<sup>۱</sup> و رهبری تحول گرا با مشارکت را نشان داده است. علاوه بر این، رهبری تحول آفرین است که ارتباط بین شخصیت پیشگیرانه (محافظه کار) و مشارکت در کار را تعدیل می کند. در پژوهش کوسک و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) با موضوع رهبری تحول گرا و نظارت بر حمایت خانوادگی به منزله منابعی برای سلامتی و عملکرد، نتایج نشان داد، کارکنانی که گزارش ناظرانشان نشانگر این است که آن‌ها از سبک‌های رهبری تحول آفرین استفاده می کنند، به احتمال بیشتری سطوح بالاتری از نظارت بر حمایت خانوادگی را در نظر می گیرند، به گونه‌ای که منابع شغلی مثبت تر جلوه می دهد و سلامت شغلی را افزایش می دهد.

مطالعه ادبیات پژوهش نشان می دهد که سبک‌های رهبری تحول آفرین و تبادلی با برخی نگرش‌ها و رفتارهای شغلی کارکنان مانند عملکرد سازمانی ارتباط دارد. برای نمونه، همان‌طور که پیش تر بیان شد، چندین فراتحلیل، رابطه مثبتی، هم بین رهبری تحول آفرین و هم رهبری تبادلی با عملکرد کارکنان نشان داده است (جودگ و پی کولو، ۲۰۰۴). با توجه به اهمیت سبک رهبری در میزان عملکرد و با توجه به پیشینه نظری، مدل، پرسش‌ها، فرضیه‌های زیر از سوی پژوهشگر ارائه شده است که تأیید و نبود تأیید آن‌ها با نتایج داده‌های خروجی نرم افزار مورد آزمون قرار خواهد گرفت.



شکل ۱. مدل پیشنهادی پژوهش

1. proactive personality
2. Kossek et al.

پرسش‌های پژوهش از قرار زیر است:

۱. وضعیت ابعاد عملکرد سازمانی در این پژوهش چگونه است؟
۲. وضعیت ابعاد سبک رهبری تحولی در این پژوهش چگونه است؟
۳. وضعیت ابعاد سبک رهبری مبادله‌ای در این پژوهش چگونه است؟
۴. سبک رهبری تحول‌آفرین با عملکرد سازمانی رابطه دارد.
۵. سبک رهبری مبادله‌ای با عملکرد سازمانی رابطه دارد.
۶. سبک رهبری تحولی و مبادله‌ای، عملکرد سازمانی را پیش‌بینی می‌کند؟

## روش

پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از حیث گردآوری داده‌ها از نوع میدانی - کتابخانه‌ای و از نظر روش از نوع همبستگی (رگرسیون هم‌زمان) است. جامعه آماری شامل کارکنان دانشگاه قم به تعداد ۴۴۰ نفر هستند که حجم نمونه به وسیله جدول مورگان، کرجسی و کهن<sup>۱</sup> به تعداد ۲۰۳ برآورد شد که به روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده در پژوهش حاضر شامل دو نوع پرسشنامه استاندارد است:

الف) پرسشنامه رهبری چندعاملی<sup>۲</sup> (MLQ) بس و اولیو (۲۰۰۰) که شامل ۲۰ گویه است که ۱۰ گویه مربوط به سبک مبادله‌ای و ۱۰ گویه مربوط به سبک تحول‌آفرین است. این پرسشنامه دارای چهار بُعد ملاحظه فردی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و نفوذ آرمانی است و بر اساس مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده است. پایایی این ابزار در پژوهش‌های مختلف تأیید شده است (میرکمالی، شاطری و یوزباشی، ۱۳۹۲). در پژوهش حسینی، رایج، استیری و شریفی (۱۳۸۹) استفاده شده است و پایایی آن را با روش ضریب آلفای کرونباخ به میزان ۰/۹۰۳ برآورد کرده‌اند. همچنین عزیزی نژاد، جنابادی و مرادزاده (۱۳۹۳)، پایایی آن را ۰/۸۹ برآورد کرده است.

---

1. Morgan, Kerjcie & Cohen  
2. multifactor leadership questionnaire

ب) پرسشنامه عملکرد سازمانی مبتنی بر مدل اچیو (Achieve) هرسی و گلداسمیت<sup>۱</sup> (۱۹۸۰)، دارای ۴۲ پرسش با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت است که پایایی آن، توسط عباس‌پور و باروتیان (۱۳۸۹) به مقدار ۰/۹۳ محاسبه شد که هفت مؤلفه: توانایی، وضوح، کمک، مشوق، ارزیابی، اعتبار و محیط عملکرد را می‌سنجد. همچنین ضریب آلفای کرونباخ آن، توسط عزیزی نژاد، جنابادی و مرادزاده (۱۳۹۳)، به میزان ۰/۸۶ برآورد شد. پیش از قرارداد پرسشنامه‌ها در اختیار نمونه منتخب باید از روایی ایزار اطمینان حاصل کرد که با استفاده از مبانی نظری و کسب نظر مثبت متخصصان، استادان و صاحب‌نظران انجام شد. به‌علاوه برای سنجش روایی پرسش‌ها از اعتبار عاملی استفاده شده است. اعتبار عاملی صورتی از اعتبار سازه است که از طریق تحلیل عاملی به دست می‌آید. تحلیل عاملی فنی آماری است که در اکثر علوم انسانی کاربرد فراوانی دارد درحقیقت، استفاده از تحلیل عاملی در شاخه‌هایی که در آن‌ها از پرسشنامه و آزمون استفاده شود و متغیرها از نوع مکنون باشند ضروری است (حسینی، رایج، استیری و شریفی، ۱۳۸۹). در این پژوهش با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی، عوامل متغیر سبک رهبری، عملکرد سازمانی بررسی شده‌اند. در این تحلیل مقدار  $KMO^2$  به ترتیب آن‌ها برابر با ۰/۸۵، ۰/۸۷ حاصل شد که این مقادیر نشانگر کفایت نمونه‌گیری برای متغیرهای پیش‌گفته است و تمام بارهای عاملی بالای ۰/۵ بودند و بیانگر روایی همگرا است. شاخص‌های نیکویی برازش برای تأیید پرسشنامه و همسو بودن پرسش‌ها با سازه نظری در جدول (۳) آورده شده است که نشانگر تأیید پرسشنامه‌های پژوهش است.

جدول ۳. شاخص‌های نیکویی برازش پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین، مبادله‌ای و عملکرد سازمانی

AGFI	GFI	NFI	RMSEA	Chi square	df	شاخص‌های برازش
شاخص	شاخص	شاخص بنتلر - بونت	جذر برآورد واریانس خطای تقریب	شاخص مجذور خی	درجه آزادی	شاخص‌های برازش
۰,۹۱	۰,۹۱	۰,۹۱	۰,۰۱۹	۵۹۳,۴۷	۸۷	رهبری تحول‌آفرین
۰,۹۱	۰,۹۳	۰,۹۱	۰,۰۵۵	۲۳۳,۱۶	۸۷	رهبری مبادله‌ای
۰,۹۱	۰,۹۲	۰,۹۱	۰,۰۳۵	۳۳۳,۲۶	۷۷	عملکرد سازمانی

1. Hersey & Goldsmith
2. Kaiser-Meyer- Olkin

تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار Amos برای برازش مدل و نرم‌افزار SPSS برای سایر تحلیل‌ها انجام شد. متداول‌ترین روش برای برآورد پارامترهای بهترین برازندگی در 'SEM، روش بیشینه احتمالی<sup>۲</sup> نامیده می‌شود. این روش یک فرایند تکرارشونده است که در آن مجموعه‌ای از پارامترها برآورد می‌شود. بر پایه این برآورد اولیه تابعی به نام تابع برازندگی محاسبه می‌شود؛ این تابع در اصل دارای ضرایبی است که برازندگی پارامترها را با داده‌ها توصیف می‌کند. دومین برآورد بر اساس نخستین برآورد به دست می‌آید تا تابع برازندگی کوچک‌تری حاصل شود. در این صورت برای برازندگی آن می‌توان از شاخص‌های تعیین شده استفاده کرد.

## یافته‌ها

جدول ۴. بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش در نمونه آماری

متغیر میانگین انحراف استاندارد آماره z K-S سطح معناداری

رهبری تحول‌آفرین ۰,۹۷۰,۴۸۰,۴۸۳,۰۰

رهبری مبادله‌ای ۰,۹۹۰,۴۱۰,۶۵۳,۰۴

عملکرد سازمانی ۰,۵۶۰,۷۹۰,۷۱۳,۰۱

یافته‌های حاصل از آزمون-اسمیرنف تک نمونه‌ای در جدول ۴ نشان داد که در تمامی متغیرها سطح معناداری بیش از ۰/۰۵ است که مقدار p برای متغیر رهبری تحول‌آفرین برابر ۰/۹۷ (p=۰/۹۷)، برای متغیر رهبری مبادله‌ای برابر ۰/۹۹ (p=۰/۹۹) و برای متغیر عملکرد سازمانی برابر ۰/۵۶ (p=۰/۵۶) است که فرض نبود طبیعی بودن توزیع داده‌ها رد می‌شود؛ بنابراین داده‌ها توزیع نرمال دارند.

1. Structural Equation Modeling (SEM)
2. maximum likelihood

جدول ۵. بُعد غالب عملکرد سازمانی (آزمون t تک نمونه‌ای)

متغیر	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	t	سطح معناداری
عملکرد سازمانی	۱۱۱,۰۷	۱۱,۵۵	۲۰۲	۵,۷۲	۰,۰۰۱
وضوح نقش	۱۵,۳۴	۴,۳۴	۲۰۲	۴۲,۷۱	۰,۰۰۱
حمایت سازمانی	۱۵,۰۷	۴,۵۳	۲۰۲	۳۲,۵۶	۰,۰۰۱
انگیزه کارکنان	۱۵,۳۱	۳,۴۹	۲۰۲	۴۸,۹۲	۰,۰۰۱
مشارکت در تصمیم‌گیری	۱۵,۳۵	۳,۱۱	۲۰۲	۳۰,۵۱	۰,۰۰۱
ارزیابی کارکنان	۱۸,۳۴	۳,۲۵	۲۰۲	۳۱,۴۲	۰,۰۰۱
محیط سازمانی	۱۶,۴۵	۲,۹۸	۲۰۲	۳۰,۳۹	۰,۰۰۱
توانایی کارکنان	۱۵,۲۱	۴,۵۹	۲۰۲	۴۵,۵۵	۰,۰۰۱

میانگین مفهومی طیف، نمره (۱۴) بوده است.

نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای مؤلفه‌های عملکرد سازمانی طبق داده‌های جدول (۵)، نشان داد که مقدار میانگین عملکرد سازمانی تا حدودی بالاتر از میانگین مفهومی است ( $M > 14$ )؛ بنابراین می‌توان گفت میزان عملکرد سازمانی در حد متوسط و خوب است. بالاترین میزان آن مربوط به مؤلفه ارزیابی کارکنان با مقدار ۱۸/۳۴ و پایین‌ترین آن مربوط به مؤلفه حمایت سازمانی با مقدار ۱۵/۰۷ است.

جدول ۶. بُعد غالب رهبری تحول‌آفرین (آزمون t تک نمونه‌ای)

متغیر	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	t	سطح معناداری
رهبری تحول‌آفرین	۱۸,۰۷	۱۰,۴۵	۲۰۲	۶,۶۲	۰,۰۰۱
نفوذ آرمانی	۱۳,۰۷	۵,۳۴	۲۰۲	۲۳,۷۱	۰,۰۰۱
ترغیب ذهنی	۱۳,۳۴	۳,۳۹	۲۰۲	۲۰,۵۶	۰,۰۰۱
انگیزش الهام‌بخش	۱۴,۳۱	۳,۰۹	۲۰۲	۳۸,۵۲	۰,۰۰۱
ملاحظه فردی	۱۶,۳۵	۲,۰۱	۲۰۲	۳۰,۸۰	۰,۰۰۱

میانگین مفهومی طیف، نمره (۱۳) بوده است.

نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین طبق داده‌های جدول (۶)، نشان داد که مقدار میانگین رهبری تحول‌آفرین تا حدودی بالاتر از میانگین مفهومی

است ( $M > 13$ )؛ بنابراین می‌توان گفت میزان رهبری تحول‌آفرین در حد خوب است. بالاترین میزان آن مربوط به مؤلفه *ملاحظه فردی* با مقدار  $16/35$  و پایین‌ترین آن مربوط به مؤلفه *نفوذ آرمانی* با مقدار  $13/07$  است.

جدول ۷. بعد غالب رهبری مبادله‌ای (آزمون t تک نمونه‌ای)

متغیر	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	t	سطح معناداری
رهبری مبادله‌ای	13,55	9,11	202	6,42	0,001
پاداش‌های مشروط	5,14	7,04	202	22,99	0,001
مدیریت بر مبنای استثنای متغیر	4,37	6,83	202	30,76	0,001
مدیریت بر مبنای استثنای فعال	4,04	4,33	202	28,52	0,001

میانگین مفهومی طیف، نمره (۴) بوده است.

نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای مؤلفه‌های رهبری مبادله‌ای طبق داده‌های جدول (۷)، نشان داد که مقدار میانگین رهبری مبادله‌ای تا حدودی بالاتر از میانگین مفهومی است ( $M4$ )؛ بنابراین می‌توان گفت میزان رهبری مبادله‌ای در حد متوسط است. بالاترین میزان آن مربوط به مؤلفه *پاداش‌های مشروط* با مقدار  $5/14$  و پایین‌ترین آن مربوط به *مدیریت بر مبنای استثنای فعال* با مقدار  $4/04$  است.

جدول ۸. ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش

سازه	رهبری تحول‌آفرین	رهبری مبادله‌ای	عملکرد سازمانی
رهبری تحول‌آفرین	۱		
رهبری مبادله‌ای	0,27	۱	
عملکرد سازمانی	0,31*	0,17*	۱

\* $P < 0,05$

ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش با توجه به جدول (۸) نشان داد که بین سبک رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی رابطه مثبت وجود دارد ( $r = 0/31$ ,  $p < 0/05$ ) که در سطح اطمینان  $0/95$  معنادار است و بین سبک رهبری مبادله‌ای و عملکرد سازمانی رابطه

مثبت وجود دارد ( $t = 0/17, p < 0/05$ ) که در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار است؛ بنابراین فرضیه چهارم و پنجم پژوهش تأیید شد.

جدول ۹. خلاصه مدل و تحلیل رگرسیون

ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین	Adj	منبع تغییرات	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری
۰/۷۱۶	۰/۵۱۳	۰/۱۳۴	رگرسیون باقیمانده	۵۲۵۴۳/۲۹	۱	۵۲۵۴۳/۲۹	۴۲/۰۱	۰/۰۰۱
			کل	۳۰۳۹۱۳/۰۱	۲۰۲			

طبق جدول ۹، ضریب همبستگی چندگانه برابر ۰/۷۱۶ و ضریب تعیین، برابر با ۰/۵۱۳ است. به عبارتی، ۵۱/۳ درصد از واریانس عملکرد سازمانی توسط رهبری تحولی و رهبری مبادله‌ای قابل پیش‌بینی است. همچنین مدل استفاده شده در پیش‌بینی عملکرد سازمانی معنادار است و متغیرهای پیش‌بین (سبک رهبری تحول آفرین و سبک رهبری مبادله‌ای) قادرند ۰/۵۱۳ از متغیر ملاک (عملکرد سازمانی) را تبیین کنند ( $p = 0/001, F(1, 201) = 42/01$ ),  $R^2 = 0/513$ .

جدول ۱۰. ضرایب رگرسیونی پیش‌بینی سهم سبک رهبری تحولی و مبادله‌ای در تبیین عملکرد سازمانی

مدل	متغیر ملاک	متغیرهای پیش‌بین	ضریب B	ضریب $\beta$	t	سطح معناداری
		مقدار ثابت	۳۱۲/۲۵	-	۵/۵۷	۰/۰۰۱
۱	عملکرد سازمانی	رهبری تحول آفرین	۴/۲۸	۰/۳۶	۳/۸۶	۰/۰۰۱
		رهبری مبادله‌ای	۲/۱۲	۰/۲۲	۳/۳۷	۰/۰۰۱

$312/25 + (2/12 \times \text{رهبری مبادله‌ای}) + (4/28 \times \text{رهبری تحول آفرین}) = \text{معادله پیش‌بینی}$   
 نتایج آزمون رگرسیون هم‌زمان طبق داده‌های جدول (۱۰)، نشان داد که سبک رهبری تحول آفرین و سبک رهبری مبادله‌ای به‌طور معناداری می‌توانند عملکرد سازمانی را پیش‌بینی کنند. مقدار بتا برای رهبری تحول آفرین بزرگ‌تر و برابر ۰/۳۶ است. این مقدار نشان می‌دهد که رهبری تحول آفرین سهم یگانه قوی‌تری را در پیش‌بینی متغیر ملاک (عملکرد سازمانی)



دارد. مقدار بتا برای رهبری مبادله‌ای برابر ۰/۲۲ است. همچنین چون سطح معناداری سبک رهبری تحول‌آفرین و سبک رهبری مبادله‌ای کوچک‌تر از ۱ درصد است ( $P = ۰/۰۰۱$ )؛ بنابراین، سبک رهبری تحول‌آفرین و سبک رهبری مبادله‌ای بر عملکرد سازمانی (متغیر ملاک) تأثیر گذاشته و قدرت پیش‌بینی دارند به طوری که به ازای یک واحد تغییر در سبک رهبری تحول‌آفرین و سبک رهبری مبادله‌ای، به ترتیب ۰/۳۶ و ۰/۲۲ واحد تغییر در متغیر ملاک (عملکرد سازمانی) وجود داشت.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج بررسی ابعاد عملکرد سازمانی کارکنان دانشگاه قم نشان داد وضعیت عملکرد سازمانی بالاتر از میانگین مفهومی و در حد بالا است ( $M > ۱۴$ ) که بالاترین آن مربوط به ارزیابی کارکنان (۱۸/۳۴) و پایین‌ترین آن مربوط به حمایت سازمانی (۱۵/۰۷) است و بقیه ابعاد بالاتر از متوسط و نزدیک به هم است. در مجموع، در پژوهش‌های متعدد، وضعیت ابعاد عملکرد سازمانی در حال نوسان است و این به دلیل شرایط و جو مدیریتی متفاوت حاکم بر سازمان‌ها است. برای نمونه، در این پژوهش که سازمان مورد نظر، دانشگاه قم است؛ ارزیابی کارکنان جزء مهم‌ترین شاخص در عملکرد سازمانی محسوب می‌شود چون دانشگاه نهادی است که وظایف آموزشی، پژوهشی و خدماتی دارد و در این راستا، کارکنان این ارگان مهم باید به صورت مداوم مورد ارزیابی و سنجش عملکردی قرار بگیرند تا وظیفه خود را به نحو احسن به انجام رسانند. نتایج بررسی وضعیت ابعاد سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران از دیدگاه کارکنان دانشگاه قم مشخص شد که سبک رهبری تحول‌آفرین بالاتر از میانگین مفهومی ( $M > ۱۳$ ) و در حد متوسط است که بُعد ملاحظه فردی بالاترین امتیاز (۱۶/۳۵) و نفوذ آرمانی و ترغیب ذهنی (۱۳/۰۷) پایین‌ترین امتیاز را داشت. از آنجا که مطابق پژوهش‌های پژوهشگران پیشین مانند اکبری، کارنما و ملاحسینی (۱۳۹۲) عامل نفوذ آرمانی و ترغیب ذهنی دارای اهمیت وافر در رابطه با افزایش عملکرد است، برای توسعه این عامل می‌توان به امور زیر مبادرت ورزید:

تسهیل همکاری و مشارکت بیشتر پیروان با رهبران از طریق ایجاد یک چشم‌انداز مشترک و تأکید بر اهمیت داشتن تعهد قوی نسبت به هدف، تقویت روحیه جمع‌گرایی به‌جای فردگرایی با ایجاد گروه‌های کاری و ارائه پاداش بر پایه همکاری و مشارکت اعضای این گروه‌ها که این امر می‌تواند به افزایش انسجام میان اعضا منجر شود. با توجه به اهمیت سبک رهبری مناسب برای اداره سازمان‌های امروز، به‌ویژه سازمان‌هایی که رسالت اصلی آن‌ها آموزش، پژوهش و دادن خدمات به مردم، ضروری است که مدیران و رهبران این سازمان‌ها سبک رهبری مناسبی انتخاب کنند؛ بنابراین به برنامه‌ریزی برای اجرای سبک رهبری تحول‌آفرین به‌مثابه سبکی رایج که بیشتر مدیران سازمان‌های پژوهش‌شده استفاده می‌کنند باید به‌طور ویژه توجه شود تا باعث تقویت عملکرد سازمان شود. نتایج بررسی وضعیت ابعاد سبک رهبری مبادله‌ای مدیران از دیدگاه کارکنان دانشگاه قم مشخص شد که سبک رهبری مبادله‌ای بالاتر از میانگین مفهومی ( $M > 4$ ) و در حد متوسط است که بُعد پاداش‌های مشروط بالاترین امتیاز ( $5/14$ ) و مدیریت بر مبنای استثنای فعال ( $4/04$ ) پایین‌ترین امتیاز را دارد. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که رهبری مبادله‌ای با عملکرد شغلی رابطه مثبت و معناداری دارد ( $r = 0/17, p < 0/05$ ) که این یافته با یافته عباس‌زاده، احمدی و ملکی (۱۳۹۳) هم‌سو است. سبک رهبری مبادله‌ای به‌صورت مشروط و با مشوق مادی برای ایجاد انگیزه در کارکنان به‌خاطر داشتن یک پشتوانه مالی برای تأمین مایحتاج زندگی سبب تلاش بیشتر کارمند در عملکرد خود و افزایش کارایی او می‌شود. نتایج یافته‌های پژوهش نشان داد که بین رهبری تحول‌آفرین با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ( $r = 0/31, p < 0/05$ ) این یافته با یافته‌های عباس‌زاده، احمدی و ملکی (۱۳۹۳)، اکبری، کارنما و ملاحسینی (۱۳۹۲)، طاهری لاری، شکاری و مژدهی فرد (۱۳۹۲)، رحیمیان و هدایتی (۱۳۹۲)، مککال‌کندی و اندرسون (۲۰۰۲)، جودگ و پی‌کولو (۲۰۰۴)، هان‌کات (۲۰۰۵)، نگونی، اسمیگرز و دنسین (۲۰۰۶)، گارسیا مورالس، خیمنز و گوتیرز (۲۰۱۱)، سوک‌او، کیم‌ولی (۲۰۱۴)، شیل‌الف‌بوما، هیترک اسپنس لاشینگر، سن‌کلارک (۲۰۱۷)، دلگاج، کارک، کاتز، ون‌دیک، (۲۰۱۷)، پارا، خیمنز و لورنت (۲۰۱۸)، کنیلز، سمیجین و رند (۲۰۱۸)، کوسک، بوندر، هامر، میشل (۲۰۱۸)، هم‌سو است. سبک رهبری تحول‌آفرین

یک مدیر با دادن انگیزه و نیروی الهام‌بخش به کارکنان سبب سوق آن‌ها به عملکرد بهتر و اثربخشی در کار می‌شود. نتایج رگرسیون هم‌زمان نشان داد که از دیدگاه کارکنان دانشگاه قم، سبک رهبری قادر است حدود ۵۱ درصد از عملکرد سازمانی را تبیین و پیش‌بینی کند ( $R^2=0/513$ ) و بالاترین آن مربوط به سبک رهبری تحول‌آفرین با ضریب بتای  $0/36$  ( $\beta=0/36$ ) است، این یافته با یافته آلن کوو (۲۰۰۲) هم‌سو است. این مقدار، رقم قابل‌ملاحظه‌ای است و نشان از اهمیت سبک رهبری مدیر در سازمان موردنظر دارد. در پژوهش‌های پیشین که در ابتدای بحث به آن اشاره شد، سبک رهبری تا این مقدار قادر به تبیین عملکرد سازمانی نیست و رقم آن‌ها بسیار کمتر از مقدار رقم برآوردشده در این پژوهش است، دلیل آن این است که در دانشگاه، نقش مدیر و رهبر بیش از سازمان‌های دیگر مهم و نقشی پرخطر و حساس است و انجام این پژوهش صحت نقش حساس مدیران در سازمان موردنظر را اثبات کرد. در ضمن از بین دو سبک رهبری تحول‌آفرین و مبادله‌ای، رهبری تحول‌آفرین بیشتر از رهبری مبادله‌ای در افزایش عملکرد مؤثر است، این یافته با یافته پژوهش‌های پیشین گفته‌شده هم‌سو است. رهبری تحول‌آفرین با برخورداری از بینش، بصیرت و ویژگی‌های شخصیتی فرهمند می‌تواند انگیزش، ارزش‌ها و روحیه را در زیردستان ایجاد کند. در واقع، با توانمندسازی زیردستان، آن‌ها را تحریک می‌کند که نهایت توانایی‌ها و تلاش خود را برای سازمان آشکار کنند و از این طریق می‌توانند در بهبود عملکرد و اثربخشی سازمان مؤثر باشند. نتایج یافته‌ها و بحث درباره آن‌ها نشان داد که سبک رهبری مدیران، قادر است بیش از نیمی از عملکرد سازمانی را تبیین و پیش‌بینی کند؛ بنابراین نتیجه می‌گیریم که انتخاب سبک رهبری مناسب توسط مدیران دانشگاه می‌تواند سبب ارتقای عملکرد سازمانی و رسیدن به حد ایده‌آل و مطلوب عملکرد شود. همچنین مشخص شد که سبک رهبری تحول‌آفرین که از مهم‌ترین ابعاد آن، نفوذ آرمانی و انگیزش الهام‌بخش است بیش از سبک رهبری مبادله‌ای که بر پایه مشوق‌های مالی و پاداش‌های مشروط است می‌تواند عملکرد سازمانی را ارتقا دهد؛ بدین صورت، برای ارتقای عملکرد سازمانی، مدیران بایستی به ابعاد رهبری تحول‌آفرین، رهبری مبادله‌ای و حتی عملکرد سازمانی توجه ویژه داشته باشند تا هم سازمان از بهره‌وری و کارایی لازم برخوردار باشد و هم با آگاه کردن مدیران

و کارکنان با این مؤلفه‌های مهم و به‌کارگیری صحیح و هدفمند آن‌ها در دانشگاه از اتلاف منابع جلوگیری کرد. همچنین می‌توان با برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی، مدیران و کارکنان را با این مقوله‌های مهم آشنا کرد و در راستای ارتقای عملکرد دانشگاه گام برداشت تا سازمانی با کارایی و اثربخشی بالاتری داشته باشند. با توجه به بررسی متغیرهای پژوهش و نتایج حاصل از آن مشخص شد که رهبران تحول‌آفرین با شناسایی توانمندی‌ها و قابلیت‌های افراد و استفاده از آن‌ها در امور اجرایی و تصمیم‌گیری و نیز دادن استقلال به کارکنان در انجام وظایف می‌توانند شاهد افزایش عملکرد سازمانی در سازمان خود باشند. وقتی که رهبران تحول‌آفرین روابط نزدیک، صمیمانه، حمایتی و توسعه‌یافته را پرورش دهند، زمینه ایجاد ارتباطات باز و سازنده در سازمان فراهم و به کاهش پیامدهای منفی ناشی از عملکرد سازمانی پایین منجر می‌شود. یافته‌ها نشان می‌دهد که سبک رهبری تحولی و سبک رهبری تبدیلی به‌صورت مثبت و معنادار می‌توانند عملکرد سازمانی را پیش‌بینی کنند. در توجیه دیگر این مطلب می‌توان گفت که در رهبری تبدیلی، طرفین وارد فرایند مبادله می‌شوند؛ در این فرایند مبادله هر دو طرف از منابع قدرت و دیدگاه‌های همدیگر آگاهی دارند و هر کدام سعی دارند منافع خود را حداکثر کنند. در این سبک، رهبر، استانداردها را تعیین می‌کند و کارکنان در برابر تحقق آن‌ها می‌توانند به پاداش‌های سازمانی دست یابند، در غیر این صورت با عکس‌العمل منفی مدیر روبه‌رو خواهند شد. اجتناب از عکس‌العمل منفی مدیر می‌تواند این انگیزه را در کارکنان ایجاد کند که مسائل دانشگاه را بیان نکرده و سعی کنند آن‌ها را حل کنند. بُعد ترغیب ذهنی رهبری تحولی با به چالش کشیدن افکار، تصورات و توجه به پیشنهادهای مختلف از سوی سایر افراد می‌تواند در افزایش عملکرد سازمانی مؤثر باشد. در چنین حالتی نه تنها اشتباهات پیروان مورد انتقاد قرار نمی‌گیرد، بلکه آن‌ها برای ارائه ایده‌های جدید تشویق می‌شوند و همین موضوع می‌تواند در بیان ایده‌ها از سوی کارکنان و افزایش عملکرد آن‌ها نقش بسزایی داشته باشد. سبک رهبری تحول‌آفرین با دادن انگیزه و تشویق کارکنان برای ارائه نظرات و ایده‌های جدید عامل شکست سکوت آنان است، زمانی که کارکنان سکوت نکنند و با ارائه نظرات ارزنده، سبب خلاقیت و پیشرفت در سازمان شوند، به‌مراتب عملکرد سازمانی نیز بهبود یافته و افزایش می‌یابد. نتایج

پژوهش نشان داد از بین دو سبک رهبری، عملکرد سازمان با سبک رهبری تحول‌آفرین ارتباطی بیشتری داشته و مؤثرتر است. با توجه به مؤثر بودن سبک رهبری تحول‌آفرین در عملکرد سازمانی پیشنهاد می‌شود که مدیران ارشد سازمان عملاً رفتارهای تحول‌آفرین از خود بروز دهند و به‌مثابه سرمشق و الگو در این زمینه معرفی شوند تا زمینه‌ای برای رفتارهای تحول‌آفرین در سطوح پایین سازمان نیز فراهم شود. همچنین می‌توان با روش‌های مختلف مانند آموزش، زمینه تقویت رفتارهای رهبری اثربخش بین مدیران در سطوح مختلف را فراهم کرد. صداقت کارکنان در دادن پاسخ‌های مناسب به پرسش‌های پرسشنامه و استفاده از ابزار پرسشنامه برای رسیدن به جواب فرضیه‌ها و پرسش‌های پژوهش از محدودیت‌های اصلی پژوهش است.

در پایان پیشنهاد می‌شود با توجه به تأثیر بیشتر سبک رهبری تحول‌آفرین در افزایش عملکرد سازمانی، مدیران دانشگاه عملاً رفتارهای تحول‌آفرین از خود بروز دهند و به‌مثابه سرمشق و الگو در این زمینه معرفی شوند تا زمینه‌ای برای رفتارهای تحول‌آفرین در سطوح پایین سازمان نیز فراهم شود. همچنین می‌توان با روش‌های مختلف مانند آموزش، زمینه تقویت رفتارهای رهبری اثربخش بین مدیران در سطوح مختلف را فراهم کرد. با توجه به اهمیت سبک رهبری مناسب برای اداره سازمان‌های امروزی به‌ویژه سازمان‌هایی که رسالت اصلی آن‌ها آموزش، پژوهش و دادن خدمات به مردم است مانند دانشگاه؛ ضروری است که مدیران و رهبران این سازمان‌ها، سبک رهبری مناسبی انتخاب کنند و با برنامه‌ریزی دقیق برای اجرای سبک رهبری تحول‌آفرین به‌مثابه سبکی رایج که اکثر مدیران سازمان‌های پژوهش‌شده استفاده می‌کنند باید به‌طور ویژه توجه شود تا باعث تقویت عملکرد دانشگاه شود.

## منابع

آغاز، عسل. (۱۳۸۴). بررسی رابطه متقابل رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی. دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

اکبری، مینا، کارنما، اسدالله و ملاحسینی، علی. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی (نمونه‌پژوهی: سازمان‌های دولتی استان کرمان)، توسعه سازمانی پلیس، ۴۵، ۶۳-۸۶.

حسینی، فرشید، رایج، حمزه، استیری، مهرداد و شریفی، سید مهدی. (۱۳۸۹). بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و مبادله رهبر-پیرو، نشریه مدیریت دولتی، ۲(۴)، ۵۵-۷۲.

خداداد کاشی، شعله. (۱۳۸۵). ارتباط بین سبک‌های رهبری (تحول‌گرا، عمل‌گرا و بدون رهبری) و تعالی سازمانی دانشکده‌های تربیت‌بدنی شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته تربیت‌بدنی. دانشکده تربیت‌بدنی دانشگاه تهران.

خوش‌باور رستمی، رحیمه. (۱۳۸۸). رابطه بین کیفیت زندگی کاری کارکنان و عملکرد بهره‌وری در سازمان آموزشی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی ساری.

رحیمیان، حمید، هدایتی، فرشته. (۱۳۹۲). مروری بر پژوهش‌های رهبری تحول در مدارس: ارائه چهارچوب مفهومی از ترکیب نتایج مرتبط. ماهنامه مهندسی مدیریتی، ۷(۵۵)، ۳۰-۳۹.

رضائیان، علی. (۱۳۸۱). اصول سازمان و مدیریت، تهران: سمت.

صافی، محمدحسین، محمدی، فریما، عموزاده، ایمان و عرشی، شهنام. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران با رضایت و فرسودگی شغلی کارکنان، مجله مرکز تحقیقات عوامل اجتماعی مؤثر بر سلامت، ۲(۱)، ۱۷-۲۶.

طاهری لاری، مسعود، شکاری، غلام عباس و مژدهی فرد، هادی. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و تبادلی با فرایند مدیریت تغییر سازمانی در شهرداری مشهد. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی، قم: دانشگاه پیام نور.

عباس‌پور، ابراهیم و باروتیان، سعید. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین سبک رهبری و عملکرد سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران در دو دوره مدیریت، مدیریت فرهنگی، ۳(۴)، ۳۷-۵۵.

عباس‌پور، عباس و باروتیان، هدی. (۱۳۸۹). بررسی رابطه ارتباطات اثربخش و عملکرد سازمانی (بر اساس مدل اچیو) در واحدهای ستادی شرکت ملی گاز ایران در سال ۱۳۸۸، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۴(۱۰).

عباس‌زاده، ناصر، احمدی، حسن و عبدالملکی، صابر. (۱۳۹۳). بررسی رابطه رهبری مبادله‌ای با عملکرد سازمانی معلمان مدارس دولتی ابتدایی شهر تهران، نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۹(۳)، ۶۴-۷۷.

عزیزی نژاد، بهاره، جناابادی، حسین و مرادزاده، عبدالباسط. (۱۳۹۳). طراحی مدل تأثیر سبک رهبری بر فراموشی سازمانی هدفمند و عملکرد سازمانی با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۷(۲۵)، ۷۵-۹۶.

قهرمان تبریزی، کوروش. (۱۳۸۴). ارتباط بین سبک رهبری و فرهنگ سازمانی با خلاقیت اعضای هیئت علمی گروه‌های تربیت‌بدنی در سراسر کشور، رساله دکتری، دانشکده تربیت‌بدنی دانشگاه تربیت‌معلم تهران.

گل‌افشانی، عاطفه. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین نوع استخدام با بهره‌وری نیروی کار کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران منطقه ساری، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی ساری.

موغلی، علی‌رضا. (۱۳۸۲). طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران، دانش مدیریت، ۶۲، ۷۷-۱۰۰.

موغلی، علی‌رضا. (۱۳۸۳). رهبری تحول‌آفرین و ابزار سنجش آن (MLQ)، مطالعات مدیریت، ۴۴(۴۳)، ۹۶-۱۱۲.

میرکمالی، سید محمد، شاطری، کریم و یوزباشی، علی‌رضا. (۱۳۹۲). تبیین نقش رهبری تحول‌آفرین در گرایش به خلاقیت سازمانی، دو فصلنامه نوآوری و ارزش‌آفرینی، ۱(۵).

- نورشاهی، نسرین، یمنی‌دوزی سرخابی، محمد. (۱۳۸۴). بررسی رابطه سبک‌شناختی و سبک رهبری در میان رؤسای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۱۷(۴۱)،
- هاشمی، صدیقه (۱۳۹۳). بررسی تأثیر سبک رهبری فرماندهان صف بر رضایت و عملکرد دانشجویان. فصلنامه مدیریت نظامی، ۱۴(۵۳)، ۱۲۵-۱۴۵.
- هرسی، پاول و بلانجارد، کنت آ. ج. (۱۳۸۲). مدیریت رفتار سازمانی، مترجم: قاسم کبیری. تهران: مؤسسه انتشارات جهاد دانشگاهی. چاپ ششم.
- یعقوبی، نورمحمد، مقدمی، مجید و کیخا، عالمه. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان. پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۲(۴).
- یوسف نیا ارالو، آذر. (۱۳۹۳). بررسی سبک‌های مدیریت مدیران با میزان مشارکت اولیا در مدارس دخترانه دوره ابتدایی منطقه ۱۹ آموزش و پرورش شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

## References

- Almutairi, D. O. (2013). The Relationship between Leadership Styles and Organizational Commitment: A Test on Saudi Arabian Airline, *World Review of Business Research*, 1 (3), 41-51.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks: CA: Sage.
- Bass B. M., Steidlmeier P. (1999). Ethics, character and authentic transformational leadership behaviour. *The Leadership Quarterly*, 10(2), pp.181-217.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *J APPL PHYSIOL*, 88(2), 207.
- Bass, B. M., Avilio, B. J. (2000). *MLQ multifactor leadership questionnaire sampler set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ form 5X-Short*, 2nd ed., Mind Garden, Palo Alto, CA.,
- Benjamin, L. & Flynn, F. J. (2006). Leadership style and regulatory mode: Value from fit? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), 216-230.



- Berson, Y. & Avolio, B. J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm; *The Leadership Quarterly*, 2(15), pp. 625-646.
- Boenke, K., B. N., Distefano, J. J., & Distefano, A. C. (2003). Transformational leadership, *Leadership and Organizational journal*, 1(24), 5-6.
- Burke, S., & Collins, K. M. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills, *Women in Management Review*, 16(5), 244-256.
- Caniëls, M. C., Semeijn, J. H., & Renders, I. H. (2018). *Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. Career Development International*, 23(1), 48-66.
- Chin, K., Lau, H., & Pun, K. (2003). Development of Knowledge-based Self-assessment System for Measuring Organizational Performance, *Expert Systems with Applications*, 3(1), pp.443-455.
- Delegach, M., Kark, R., Katz-Navon, T., & Van Dijk, D. (2017). A focus on commitment: the roles of transformational and transactional leadership and self-regulatory focus in fostering organizational and safety commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 724-740.
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). Assessing Leadership Styles and Organizational Context, *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), pp.105-123.
- Elenkov, D. S. (2002). Effects of Leadership on Organizational Performance in Russian Companies. *Journal of Business Research*, 55(6), pp. 467-480.
- Esfahani, N., & Gheze Soflu, H. (2011). Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Physical Education Managers. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 30(4), pp.2384-2393.
- Garcia-Morales, V. J., Jimenez-Barrionuevo, M. M., & Gutierrez-Gutierrez, L. (2011). Transformational Leadership Influence on Organizational Performance through Organizational Learning and Innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), pp.040-1050.
- Gardner, L., and Stough, C. (2002). "Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers", *Leadership and Development journal*, Vol.23, No.2, pp: 68-79.
- Hallinger, Philip (2012). *Leadership for 21st Century Schools: From instructional leadership to leadership for learning*. Hong Kong: Institute of Education.

- Hancott, D. E. (2005). *The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Performance in the Largest Public Companies in Canada*. Thesis of ph.D, Capella University: Available at: <http://proquest.umi.com/login>.
- Hersey, H & Goldsmith, M (1980). 'A situational approach to performance planning', *Training and Development Journal, Madison, vol. 34, no.11, p. 38*.
- Higgs, M. (2003). "How can we make sense of leadership in the 21st century", *Leadership and Organization Development Journal, Vol.24, No.5, pp271-284*.
- Ho, L. (2008). What Affects Organizational Performance? *Industrial Management & Data System*.pp. 108-118.
- Horwitz, I.B.; Horwitz, S.K.; Daram, P.; Brandt, M. L.; Brunicardi, F Ch. And Awad, S.S. (2008). "Transformational, transactional, and passive-avoidant leadership characteristics of a surgical resident cohort; Analysis using the multifactor leadership questionnaire and implications for improving surgical education curriculums", *Journal of Surgical Research, 148, 1, PP: 49-59*.
- Humphreys, J., & Einstein, W. O. (2003). Nothing New Underthe Sun: Transformational Leadership from a Historical Perspective. *Management Decision, 41(1), 85-95*.
- Hur, Y. H., Van den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. M. (2011). Transformational Leadership as a Mediator between Emotional Intelligence and Team Outcomes. *The Leadership Quarterly, 22, 591-603*.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. (2004). "Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity". *Journal of Applied Psychology, 89, PP: 755-768*.
- Kossek, E. E., Petty, R. J., Bodner, T. E., Perrigino, M. B., Hammer, L. B., Yragui, N. L., & Michel, J. S. (2018). *Lasting Impression: Transformational Leadership and Family Supportive Supervision as Resources for Well-Being and Performance. Occupational Health Science, 2(1), 1-24*.
- Ku, T.H. (2011).How to improve organizational performance through learning and knowledge? *International Journal of Manpower,32(5).pp.58-190*.
- Landrum, N. E., Howell, J. P., and Paris, L. (2000). "Leadership for strategic change", *Leadership & Organization Development Journal, 21(3): 150-156*.
- McCull-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance. *The Leadership Quarterly, 13(2).pp. 545-559*.

- Neely, A.D., Adams, C. and Kennerley, M. (2002) *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships*, Financial Times/Prentice Hall, London.
- Nguni, S., Slegers, P., Denessen, E., (2006). "Transformational and transactional leadership effects on teachers Job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools": the Tanzanian case, *School effectiveness school improvement*, 17, and 2, PP: 145-177.
- Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, A. R. (2018). *Exploring the mediating effects between transformational leadership and organizational performance. Employee Relations*, 40(2), 412-432.
- Rezaeian A. (2006). *Organizational behavior management: Concepts, theories and applications*. Tehran: Tehran University School of Management Publication.
- Richardson, J., Millage, P., Millage, J., & Lane, S. (2014). The effects of culture on leadership styles in China, Germany, and Russia. *Journal of Technology Management in China*, 9(3).
- Sanford, r. (2009). *THE IMPACT OF ACTIVITY-BASED COSTING ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE*. Degree Doctor, Nova Southeastern University. 50-61
- Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing outlook*, 66(2), 180-189.
- Sila, I. (2007). Examining the Effects of Contextual Factors on TQM and Performance through the Lens of Organizational Theories: An Empirical Study. *Journal of Operations Management*, 25(21).pp. 83-109.
- Sook EO, Yong, Young-Hae Kim, Nae-Young Le (2014). *Path Analysis of Empowerment and Work Effectiveness among Staff Nurses, Asian Nursing Research, Volume 8, Issue 1, March 2014, Pages 42–48.*
- Spector, P., Borman, W., and Cimino, C. (2004). "Emotional intelligence and leadership styles", Department of Psychology College of Arts and Sciences, available at Shannon Webb.
- Stone A. G., Russell R. F., Patterson K. (2004). Transformational versus servant leader ship: A difference in leader focus *Leadership & Organization: on Development Journal*, 25(341). pp. 349-361.
- Vesna, B., Ljubica, M., (2008) *Organizational Performance Measures for Business Process Management: a Performance Measurement; Guideline*, Kardeljeva, pp.pp.1- 17.
- Yukl, G., (2002). "Leadership in organizations (Fifth Edition), Upper Saddle River", New Jersey; Prentice Hall.