

تدوین الگوی توسعه رهبری تحول آفرین در دانشگاه‌های کشور در راستای تعدیل بیگانگی شغلی (مورد مطالعه: دانشگاه پیام‌نور)

محمد سعید تسلیمی^{۱*}، عباس بازرگان^۲، محمد موسی‌خانی^۳، حسن الوداری^۴

چکیده

این پژوهش پیرامون تعدیل بیگانگی شغلی کارکنان دانشگاه پیام‌نور با بهره‌گیری از مؤلفه‌های رهبری تحول-آفرین، فرهنگ سازمان و ساختار سازمانی انجام شده است. در پژوهش حاضر، جامعه‌ی آماری مجموعه کارکنان علمی و اداری دانشگاه در کلیه واحدها، مراکز، استان‌ها و سازمان مرکزی و نمونه آماری متشکل از ۲۱۸ نفر از بین آنان بوده است. جهت بررسی میزان بیگانگی شغلی از مدل سیمن و همکاران، فرهنگ سازمانی دانشگاه از پرسشنامه ارزیابی فرهنگ سازمانی (OCAQ) ساشکین، ساختار سازمانی از الگوی رابینز و رهبری تحول آفرین از پرسشنامه رهبری تحول آفرین (TLI) شرایم شیم استفاده شده است. پژوهش انجام گرفته از نظر نوع داده‌های گردآوری شده، توصیفی (غیرآزمایشی) از نوع همبستگی است. برای آزمون فرضیه‌های موجود نیز از آزمون مدل تحلیل مسیر پژوهش استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد، برخلاف تئوری‌های موجود، رهبری تحول-آفرین در دانشگاه پیام‌نور بر روی بیگانگی شغلی اثر مثبت و معناداری دارد.

واژه‌های کلیدی: رهبری تحول آفرین، بیگانگی شغلی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی

۱. استاد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران

۲. استاد دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران، ایران

۳. استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران

۴. دانشجوی دکتری دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۹/۰۷/۰۵

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۸۹/۱۰/۲۵

نویسنده مسئول: محمد سعید تسلیمی

Email: Taslimi@ut.ac.ir

مقدمه

یافته‌های تعدادی از پژوهشگران بیانگر این مدعا است که سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا در زمینه تعدیل بیگانگی شغلی به مثابه استراتژی‌های مهم و مداخله‌گر عمل نموده و در این رابطه، رهبری تحول‌آفرین نسبت به نوع تعامل‌گرای خود بار بیشتری را بر دوش می‌کشد؛ زیرا رهبران تحول‌آفرین دیدگاه‌های شخصی‌تر و متنوع‌تری را از خود بروز داده و به کارکنان اجازه می‌دهند که ایده‌های خود را توسعه و تکامل بخشیده و در امور و اقدامات محیط کار و حوزه‌های شغلی راهبردی، مشارکت وسیع‌تری داشته باشند که نتیجه این رویکرد مدیریتی کاهش بیگانگی شغلی است [۱۵]. با توجه به پژوهش‌های سیمن و همکاران وی، سه نوع احساس بی‌قدرتی، پوچی و بیگانه بودن از خود، ابعاد اصلی بیگانگی شغلی هستند [۱۷] که مدیران سازمان‌ها می‌توانند با اتخاذ سبک رهبری مناسب و تعدیل ساختار سازمان به همراه فرهنگ سازمانی اثربخش، سطح بیگانگی شغلی کارکنان خود را کاهش دهند. در این میان دانشگاه پیام نور به‌عنوان یکی از ده دانشگاه گسترده جهان، با وجود کارآمدی و ایفای نقش مهم در رفع نیازهای علمی و آموزشی قشر کثیری از افراد جامعه، به‌خصوص شاغلان، اقشار کم‌درآمد و بانوان خانه‌دار به‌ویژه در محیط‌های کوچک شهری و روستایی، به دلایل متعدد تا حدوی با معضل بیگانگی شغلی کارکنانش مواجه است که حل این مشکل در گرو تعاملات مثبت و سازنده‌ی هوش و مهارت‌های چهارگانه رهبران تحول‌آفرین یعنی هوش‌های شناختی، عاطفی، معنوی و رفتاری آن‌ها است [۱۱] تا آنان بتوانند با بهره‌گیری از مهارت‌های گفته شده، کارکنان خود را به سمت مراحل بالاتری از بلوغ فکری و عاطفی سوق داده و محیط دانشگاه را به یک محیط پویا، غنی و بالنده که در بیانیه چشم‌انداز دانشگاه در افق ۱۴۰۴ (مصوب سال ۱۳۶۷) به‌صراحت بیان شده است [۱]، تبدیل نمایند.

مسئله اصلی پژوهش

عدم رضایت شغلی، تحلیل رفتگی انگیزشی، تضادهای نهان و آشکار و مواردی مشابه، در اعضاء علمی و اداری و به تبع آن بروز برخی عواطف و احساسات منفی و نامساعد در بین این گروه‌ها، از جمله مسائل و موضوعاتی هستند که در صورت بی‌توجهی و نپرداختن به آسیب‌های حاصل از آن می‌توانند معضلات فراوانی را برای دانشگاه و جامعه به‌بار آورند. کارکنان علمی و اداری دلزده از سیستم و بیگانه از خود و شغل خویش، به‌همراه خروجی نامطلوب سیستم در قالب فارغ‌التحصیلان کم‌سواد و بی‌انگیزه، بخشی از عوارض و پیامدهای از خود بیگانگی شغلی است که می‌تواند زندگی شخصی و کاری کارکنان و اعضاء هیئت علمی دانشگاه را تحت‌تأثیر خود قرار دهد. البته هرچند که تا به حال هیچ نوع مطالعه علمی دقیق و برنامه‌ریزی شده‌ای در زمینه علل، عوامل، چرایی و چگونگی مشکل در دانشگاه صورت نگرفته، ولی عواملی نظیر گستردگی بیش از حد (ابردانشگاهی با بیش از ۵۰۰ شعبه در گستره وسیعی از کشور با افزون بر ۸۸۰۰۰۰ دانشجو و هزاران کادر علمی و اداری)، تغییرات پیاپی قوانین، مقررات و رویه‌های دانشگاه، عدم ثبات شغلی کارکنان (وجود تعداد زیادی پرسنل پیمانی، قراردادی، روزمزد، شرکتی، دستیار علمی و آموزشی که جایگاهشان نه در بین اعضاء هیئت علمی دانشگاه کاملاً مشخص است و نه در بین کارکنان بخش اداری و نظیر این موارد)، حجم کاری زیاد، به‌خصوص در بین اعضاء هیئت علمی و کارکنان بخش آموزش، عدم ثبات مدیریت و جابه‌جایی‌های سریع مدیران از صدر تا به ذیل، به‌عبارتی در کلیه سطوح سازمانی اعم از مدیریت عالی، میانی و اجرایی، دخالت‌های نامتعارف مسئولان شهرستان‌ها به‌عنوان اعضاء هیئت مؤسس و امناء در امور داخلی مراکز دانشگاهی، به‌خصوص در تعیین رؤساء مراکز و واحدها و عدم اجرای تعهدات از ناحیه آنان (هیات مؤسس واحدها و مراکز) و مواردی نظیر این موارد، بی‌تردید از جمله عوامل پدید آمدن زمینه‌های بیگانگی شغلی کارکنان دانشگاه هستند. بنابراین، در این راستا، به‌نظر می‌رسد رهبری تحول‌آفرینی که از ثبات لازم برخوردار بوده و توان تأثیرگذاری در فرهنگ و ساختار سازمان را داشته باشد، به جهت داشتن ویژگی‌های

تأثیرگذاری همچون الهام بخشی و امیدآفرینی و معنا بخشی به "زندگی کاری" منابع انسانی تحت نظارت و مسئولیت خود، می‌تواند آنان را از آسیب‌های مخرب و جبران‌ناپذیر بیگانگی شغلی و از خود بیگانگی مصون نگه داشته و به سمت و سوی تعالی و پیشرفت سوق دهد. تا جایی که مطالعات نشان می‌دهد، موفقیت سازمانی به خصوص در زمینه‌هایی همچون ایجاد انگیزش، تعهد و رضایت شغلی و بروز رفتارهای شهروندی سازمانی (OCB) در گرو رهبری اثر بخش بوده [۱۶] و این امر در کلیه سازمان‌ها، از جمله مراکز دانشگاهی به خوبی صادق است. به طوری که اکثر صاحب‌نظران در حیطه علم رفتار سازمانی، رهبری تحول‌آفرین را به عنوان یک سبک شاخص تلقی می‌نمایند که با ویژگی‌های بارز و ارزنده‌ای همچون بصیرت بخشی و الهام‌آفرینی مناسب در پیروان، تبدیل کردن خویش به یک الگوی عینی و عملی شایسته برای کارکنان، پرورش روحیه تعاون در آنان و معطوف ساختن نظر کارکنان به اهداف مشترک، تفهیم نمودن انتظار عملکرد سطح بالا و منطقی خود به پیروان، انجام حمایت‌های شخصی مناسب از زیردستان و ترغیب و تحریک ذهنی آنان، می‌تواند بر روی سایر متغیرهای سازمانی اثرگذار باشد [۲۲]. بر این اساس پژوهش حاضر از طریق بررسی رابطه بین چهار متغیر مکنون؛ الف- رهبری تحول‌آفرین، ب- فرهنگ سازمانی، ج- ساختار سازمانی و د- بیگانگی شغلی در دانشگاه پیام نور به عنوان بزرگ‌ترین دانشگاه دولتی کشور، میزان اثرگذاری مستقیم و غیرمستقیم (از طریق فرهنگ و ساختار سازمانی) رهبری تحول‌آفرین را بر روی بیگانگی شغلی کارکنان مورد سنجش و ارزیابی قرار داده است. از طرفی، مطالعاتی که هاگ و آی‌کین (۲۰۰۱)، آلن و لافالته (۲۰۰۲)، گرین (۲۰۰۲)، موتاز (۲۰۰۳)، کاکابدسی (۲۰۰۴)، گزریل و وایز (۲۰۰۵)، آمانس و آمی (۲۰۰۶)، ذیفان و مک دونالد (۲۰۰۷) در مورد ساختار سازمانی و مقوله از خود بیگانگی شغلی به عمل آورده‌اند، همگی بیانگر آن است که ساختارهای سازمانی انعطاف-ناپذیر و هرمی با ویژگی تمرکز و رسمیت بالا، بیگانگی شغلی کارکنان را افزایش می‌دهد [۸] ولی با توجه به بررسی‌ها و مطالعات انجام شده، تا به حال در مورد ارتباط بین ساختار چند بخشی و شعبه‌ای دانشگاه‌ها با فرهنگ سازمانی آن‌ها و سازه بیگانگی شغلی و

به‌خصوص نقشی که سبک رهبری و به‌خصوص نوع تحول آفرین آن در این میان می‌تواند ایفاء کند، پژوهشی انجام نگرفته است؛ بنابراین مسئله اصلی پژوهش انجام گرفته، این بوده که " آیا سبک رهبری مدیران دانشگاه پیام نور در تلاقی با ساختار شعبه‌ای و نیز فرهنگ سازمانی حاکم بر آن می‌تواند در معنا بخشی شغلی و رضایتمندی کاری کارکنان دانشگاه و در نهایت " کاهش بیگانگی شغلی آنان مؤثر باشد یا نه؟ و در صورت مثبت بودن جواب، میزان اثرگذاری هر یک از متغیرها، به‌صورت جداگانه و نیز تأثیر باهم آن‌ها چقدر است؟".

پیشینه‌ی پژوهش

ادبیات موضوع مربوط به دو متغیر اصلی پژوهش به شرح ذیل بیان می‌شود.

الف: رهبری تحول آفرین

مطالعات نشان می‌دهد، واژه رهبری تحول آفرین برای اولین بار توسط دانتون (Danton) در سال ۱۹۷۳ به کار گرفته شد، ولی این اصطلاح تا زمانی که کلاسیک‌ها به وسیله‌ی برنز آن را به کار نبردند، مشهور نشد [۱۹]. به موازات آن، بس و آولیو (Bass & Avolio) مفهوم و ایده برنز (Burns) را در مورد رهبری توسعه داده و مفهوم جدیدی به نام رهبری تحول آفرین مطرح ساختند [۴][۵]. آنان معتقد بودند، این نوع رهبری زمانی شکل می‌گیرد که رهبر علایق و منافع کارکنانش را توسعه بخشیده و آگاهی و پذیرش لازم را برای انجام مأموریت در آنان ایجاد و کارکنان را به سمت فراسوی منافع خویش و با اولویت دادن منافع گروهی بر منافع فردی برانگیزاند [۲۵]. برنز در سال ۱۹۷۸ عنوان نمود، رهبران تحول-آفرین صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش وا می‌دارند [۷]، وی در ادامه بحث خود بیان می‌دارد که «تنها رهبرانی تحول آفرین هستند که قادر به ترسیم مسیرهای ضروری برای سازمان‌های جدیدند؛ زیرا آن‌ها منشاء تغییر و تحول بوده، بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و در حقیقت بر موج تغییرات، سوارند». پیرو پژوهش‌های این اندیشمند در سال ۱۹۸۵، برنارد بس مدلی از رهبری را ارائه کرد که برای موقعیت‌های ثبات و تحول سازمانی، به ترتیب رهبری تعامل‌گرا و تحول-

آفرین را تجویز می‌کرد. بس و اولیو نیز در سال ۱۹۹۶ این مدل را توسعه داده و ابعاد مختلف هر دو نوع رهبری را مشخص نموده و حتی این مدل را در قالب پرسشنامه‌ای با نام پرسشنامه چند عاملی رهبری (MLQ)^۱ قابلیت عملیاتی بخشیدند [۹]. در این مدل ابعاد رهبری تحول‌آفرین شامل: نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی است و ابعاد رهبری تعامل‌گرا نیز عبارتند از: پاداش‌های مشروط و مقتضی، مدیریت بر مبنای استثنا- فعال و مدیریت بر مبنای استثنا- منفعل [۶][۱۳] که از آن زمان به بعد این شاخص‌ها برعکس شاخص‌های رهبری تحول‌آفرین، دستخوش هیچ نوع تغییر و تحولی نشده‌اند. بنا به اظهار برنز در حالی که رهبران تحول‌آفرین اخلاق‌ها، انگیزه و معنویات پیروان خود را بالا می‌برند، رهبران سوداگر (تعامل‌گرا) به منافع شخصی و آنی پیروان توجه می‌کنند، رهبران تحول‌آفرین بر این نکته تأکید دارند که شما چه کاری می‌توانید برای جامعه خود انجام دهید، در حالی که رهبران تعامل‌گرا تأکیدشان بر این است که جامعه چه کاری می‌تواند برای شما انجام دهد [۲]. ویلیامز طی پژوهشی نشان داد، رهبران تحول‌آفرین رفتارهای شهروندی بیشتری مانند از خودگذشتگی و ایثار، وجدان‌کاری، جوانمردی، نزاکت و ادب، تقوا و شرافت شهروندی را از خود نشان می‌دهند و زیردستان خود را نیز از این ارزش‌ها سیراب می‌کنند؛ به طوری که به نظر برخی از اندیشمندان، رهبری تحول‌آفرین در خودشکوفایی و خودپنداری مثبت زیردستان نقش عمده‌ای را ایفاء می‌کند [۲۳]. همچنین پژوهش‌های اخیر برنارد بس (۲۰۰۴) در حیطه متغیرهای زمینه‌ای، بیانگر آن است که برخی از فرهنگ‌های سازمانی نسبت به دیگر فرهنگ‌ها، میزبان بهتری برای رهبران تحول‌آفرین هستند و پژوهش‌های دیگری در همان سال مبین این موضوع هستند که سازمان‌هایی که دارای رهبران موصوف به رهبران تحول‌آفرین هستند، بر ارزش‌های اصلی حمایت و پشتیبانی و نوآوری تأکید دارند [۲۶]. بس همچنین بیان می‌دارد که کیفیت‌های رهبری تحول‌آفرین، متأثر از تجارب کودکی فرد و والدین مراقب و تعیین‌کننده اهداف چالشی آنان است [۱۰][۱۲]. این نوع رهبری بر اثربخشی رهبری تعامل‌گرا

^۱ -Multi Factor Leadership Questionnaire

میفزاید، اما جایگزین آن نمی‌شود [۲۰]. ولی بر اساس بررسی‌های هاوس اسپنگلر و وایک بهترین رهبران آنهایی هستند که هم تحول‌آفرین هستند و هم تعامل‌گرا [۱۴]. به‌طور کلی می‌توان چنین استنتاج نمود که تاکنون پژوهش‌های کاربردی چندانی در زمینه‌ی رهبری تحول‌آفرین انجام نشده است، ضمن اینکه پژوهش‌های نظری و بنیادین در این زمینه نیز از پشتوانه اندکی برخوردار هستند.

ب: بیگانگی شغلی

الیناسیون (Alienation) یا به‌عبارت بهتر، از خودبیگانگی مفهومی است که بر آثار شمار زیادی از متفکران و اندیشمندان علم مدیریت و سازمان تأثیر گذاشته است. در این میان سه تن از صاحب‌نظران این حیطه که مفهوم فوق را به‌صورت جدی‌تری مورد بحث و بررسی قرار دادند، می‌توان از کارل مارکس، ماکس وبر و مانهایم یاد نمود که هر کدام از آن‌ها از اندیشه‌های وزینی در مورد از خود بیگانگی شغلی کارکنان برخوردار بوده و به‌طور مفصل در مورد عوارض فردی، سازمانی و اجتماعی آن بحث نمودند. هم مارکس و هم وبر اظهار می‌دارند که از خود بیگانگی شغلی عبارت است از یک حالت یا احساسی که بر اساس آن، کار و شغل فرد یک عامل بیرونی برای وی محسوب شده و او در کار خود احساس استقلال درونی نمی‌کند. در هر حال به‌خاطر مشکل بودن تعریف دقیق این حالت از خود بیگانگی، از آن زمان به بعد تفاسیر متعدد و متفاوتی از این مفهوم انجام شده است [۲۱]. شواپتزر ۱۹۸۱، والاس ۱۹۸۷ و اریکسون ۱۹۹۶ نیز متعقدند که تعبیر و تفسیر و سنجش میزان از خود بیگانگی شغلی مشکل و پر از ابهام است و بدین جهت واژه‌ها و مفاهیم متنوع و متعددی جهت اندازه‌گیری ابعاد مختلف آن خلق شده‌اند. باوجود این موارد، امروزه از دید اکثر صاحب‌نظران احساس بی‌قدرتی، احساس پوچی و احساس بیگانگی بودن از خود سه بعد اصلی بیگانگی شغلی محسوب می‌شوند.

برخی از تئوریسین‌های حیطه‌ی علم رفتار سازمانی بر این باورند که بسیاری از افراد از کار در مشاغل احساس رضایت می‌کنند که به آن‌ها فرصت خدمت به دیگران را بدهد، اگر این افراد احساس کنند که تلاش و فعالیت آنان هیچ نوع خدمتی به همکاران، افراد دیگر و

جامعه به حساب نمی‌آید، احساس سرخوردگی و بی‌ارزشی می‌کنند [۲۷]. بنابراین مدیران هزاره سوم به شدت به تفکر مجدد در مورد جهت‌گیری‌های ارزشی خود و مطابقت دادن آن‌ها با مدل‌های جدید رفتار سازمانی که توفیقات توأم فردی و سازمانی، یادگیری و آموزش و توسعه و بهسازی شخصی را ترغیب و تشویق می‌کنند، نیاز دارند [۲۱].

فرضیه‌های پژوهش

در این پژوهش، سازه رهبری تحول‌آفرین متغیر مستقل، سازه‌های فرهنگ سازمان و ساختار سازمانی متغیرهای میانجی (واسطه‌ای) و سازه بیگانگی شغلی نیز متغیر وابسته در نظر گرفته شده و فرضیه‌های اصلی پژوهش به شرح زیر تنظیم شده است:

- H1: رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه پیام نور، بر روی بیگانگی شغلی کارکنان اثر دارد.
- H2: رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه پیام نور، از طریق فرهنگ سازمانی بر روی بیگانگی شغلی کارکنان اثر دارد.
- H3: رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه پیام نور، از طریق ساختار سازمانی بر روی بیگانگی شغلی کارکنان اثر دارد.

اهداف پژوهش

- با در نظر گرفتن فرضیه‌های بالا، اهداف اصلی پژوهش به شرح ذیل منظور شده‌اند.
- ۱- تعیین میزان اثر مستقیم رهبری تحول‌آفرین بر روی بیگانگی شغلی از دید کارکنان دانشگاه
 - ۲- تعیین میزان اثر غیرمستقیم رهبری تحول‌آفرین بر روی بیگانگی شغلی از طریق فرهنگ سازمانی دانشگاه
 - ۳- تعیین میزان اثر غیرمستقیم رهبری تحول‌آفرین بر روی بیگانگی شغلی از طریق ساختار سازمانی دانشگاه

پژوهش انجام گرفته، به خاطر رویکرد آسیب‌شناسانه به مسایل و موضوع‌های اصلی سازمان و بررسی روابط همبستگی چهار بر ساخته اساسی آن، یعنی سازه‌های رهبری تحول‌آفرین،

فرهنگ سازمان، ساختار سازمانی و بیگانگی شغلی در یک محیط علمی از طریق تحلیل ماتریس کواریانس به شیوه مدل‌یابی معادلات ساختاری در نوع خود یک کار مطالعاتی کاملاً جدیدی است که ضمن گسترش مرزهای دانش در حیطه‌ی علم رفتار سازمانی، زمینه را برای سایر پژوهشگران جهت انجام بررسی و مطالعه‌ی بیشتر در این محیط حساس فراهم می‌سازد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش انجام گرفته با توجه به اهدافش پژوهشی کاربردی بوده و هدف آن، به‌کارگیری آخرین یافته‌های علم رفتار سازمانی به‌خصوص در حیطه‌ی رهبری در یک محیط علمی است و از نظر دسته‌بندی پژوهش‌های برحسب نحوه گردآوری داده‌ها، در زمره پژوهش‌های توصیفی (غیرآزمایشی) و به‌طور مشخص از نوع پژوهش‌های همبستگی (تحلیل ماتریس کواریانس) است. در پژوهش حاضر از هر دو شیوه این نوع تحلیل (روش تحلیل عاملی با هدف تأییدی و شیوه مدل‌یابی معادلات ساختاری) استفاده شده است.

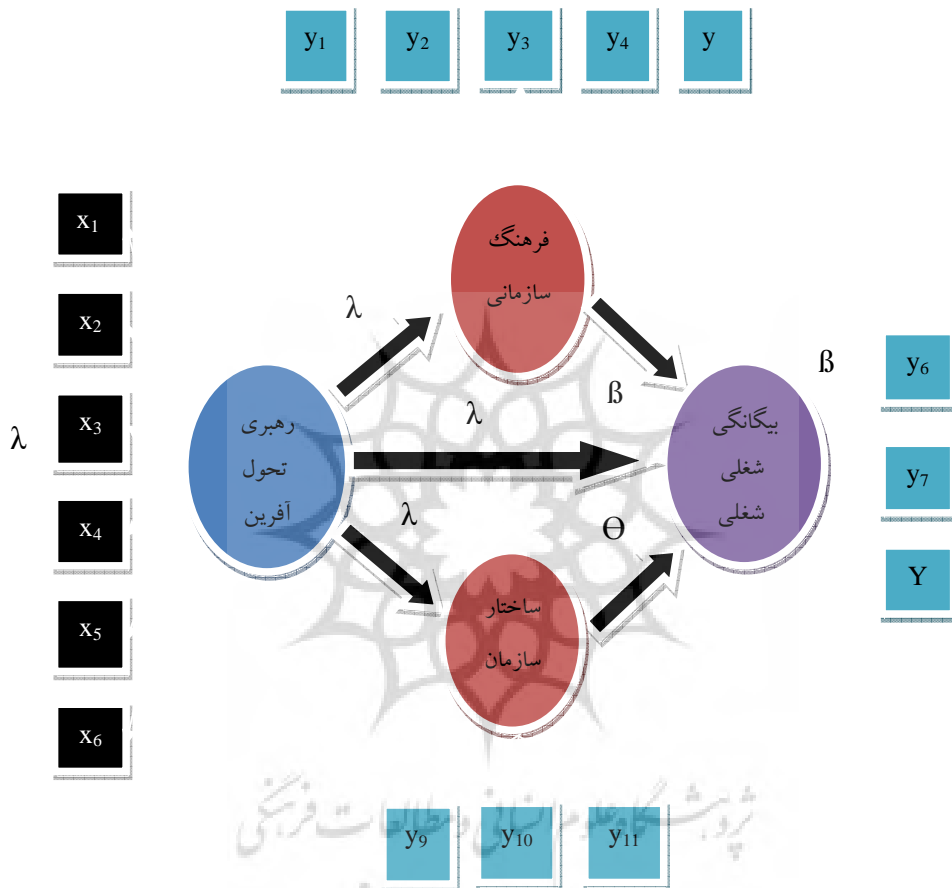
قلمرو پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ قلمرو زمانی در فاصله بین سال‌های ۱۳۸۸ و ۱۳۸۹ و به لحاظ قلمرو مکانی در سطح کلیه واحدها، مراکز، استان‌ها و سازمان مرکزی دانشگاه پیام نور انجام شده است. حیطه و قلمرو موضوعی پژوهش نیز در قالب سازه‌های چهارگانه رهبری تحول‌آفرین، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمان و بیگانگی شغلی است.

مدل مفهومی پژوهش

در مدل مفهومی و اولیه پژوهش که در زیر ارائه شده است، نشا نگرهای متغیر مستقل و مکنون رهبری تحول‌آفرین که با نمادهای X_1 تا X_6 نشان داده شده‌اند، به دلیل اینکه علت تغییراتشان در داخل مدل منظور نشده، به‌عنوان متغیرهای برون‌زا در نظر گرفته شده‌اند و نشانگرهای سایر متغیرهای مکنون که با نماد های Y_1 تا Y_{11} نمایش داده شده‌اند، به این

خاطر که علت تغییرات آن‌ها توسط متغیرهای موجود در درون مدل، پیش‌بینی شده است، به‌عنوان متغیرهای درون‌زا لحاظ شده‌اند.



نمودار ۱. مسیر مدل فرضی معادلات ساختار

نشانه‌های چهار متغیر مکنون پژوهش، به شرح صفحه بعد هستند

■ نشانه‌های متغیر بیگانگی شغلی: ۱- احساس ناتوانی و بی‌قدرتی (the feeling of powerlessness), ۲- احساس پوچی و بی‌معنایی (the meaninglessness)

the feeling of self (feeling of) و ۳- احساس از خود بیگانگی (- the feeling of self (estrangement)).

❑ **نشانه‌های متغیر رهبری تحول‌آفرین:** ۱- بصیرت بخشی و الهام‌آفرینی مناسب در پیروان، ۲- تبدیل شدن به الگوی عینی و عملی شایسته برای کارکنان، ۳- پرورش روحیه تعاون و سوق دادن کارکنان به سوی اهداف مشترک، ۴- تفهیم انتظار عملکرد سطح بالا و منطقی خود به پیروان، ۵- انجام حمایت‌های شخصی و فردی شایسته از پیروان، ۶- ترغیب و تحریک ذهنی پیروان خود در مورد اهداف و استراتژی‌ها.

❑ **نشانه‌های متغیر فرهنگ سازمانی:** ۱- مدیریت اثربخش تغییر، ۲- نیل به اهداف و کمال‌گرایی، ۳- کار تیمی هماهنگ و منسجم، ۴- توانمندی فرهنگی در هماهنگ‌سازی باورها و ارزش‌ها، ۵- سوگیری مشتری (توجه به خواسته‌ها و اهداف مشتریان و ارباب رجوع).

❑ **نشانه‌های متغیر ساختار سازمانی:** ۱- رسمیت، ۲- تمرکزگرایی، ۳- پیچیدگی

آنالیز یافته‌های پژوهش:

۱- محاسبه‌ی آلفای کرونباخ برای پرسشنامه‌ها

جدول ۱ مقدار ضرایب کلی α برای چهار متغیر مکنون پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۱. ضرایب کلی آلفای کرونباخ برای سازه‌های اصلی پژوهش

| نام متغیر مکنون | تعداد کل سؤال‌ها | مقدار ضریب آلفای کرونباخ | وضعیت متغیر |
|-----------------------|------------------|--------------------------|-------------|
| رهبری تحول‌آفرین (TL) | ۲۳ | ٪۹۷ | خوب |
| فرهنگ سازمانی (OC) | ۲۷ | ٪۹۵ | خوب |
| ساختار سازمان (OS) | ۱۵ | ٪۸۴ | خوب |
| بیگانگی شغلی (WA) | ۱۷ | ٪۹۰ | خوب |

همچنانکه مشهود است، کلیه ضرایب آلفا مربوط به متغیرهای مکنون پژوهش، اعم از مستقل، میانجی و وابسته از وضعیت خوبی برخوردارند و این مسئله بیانگر پایداری و سازگاری درونی خوب مؤلفه‌ها و سؤال‌های مورد استفاده در پژوهش است.

۲- ماتریس ضریب همبستگی پیرسون

در این پژوهش با توجه به اینکه همه متغیرها در مقیاس فاصله‌ای اندازه‌گیری شده‌اند، با پیش فرض اینکه متغیرها دو به دو دارای توزیع دوم تغییری توأم نرمال هستند، تحلیل روابط همبستگی حالت پارامتریک به خود گرفته و بدین جهت به منظور تعیین میزان رابطه بین آن‌ها از ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون استفاده شده است. جدول ۲ میزان همبستگی بین متغیرهای مکنون پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۲. میزان همبستگی بین متغیرهای مکنون پژوهش

| همبستگی متغیرهای مکنون آم با آم | رهبری تحول‌آفرین | فرهنگ سازمانی | ساختار سازمانی | بیگانگی شغلی |
|---------------------------------|------------------|---------------|----------------|--------------|
| رهبری تحول‌آفرین | | ۰/۵۹ | -/۴۷ | -/۳۰ |
| فرهنگ سازمانی | | | -/۲۸ | -/۵۷ |
| ساختار سازمانی | | | | /۵۱ |
| بیگانگی شغلی | | | | |

گفتنی است، ضرایب بالا بیانگر مقادیر R (ضریب همبستگی پیرسون) بوده و برای تبیین واقعی روابط، باید با بهره‌گیری از توان دوم این ضریب، از R^2 (ضریب تعیین) به جای آن‌ها استفاده نمود؛ بنابراین، با توجه به نتایج بالا، تغییرات دو به دو متغیرهای پژوهش به شرح زیر نسبت به هم قابل تبیین است:

- رهبری تحول‌آفرین با فرهنگ سازمانی ۳۵ درصد، با ساختار سازمانی ۲۲ درصد و با بیگانگی شغلی نیز ۹ درصد.

- فرهنگ سازمانی با ساختار سازمانی ۸ درصد و با بیگانگی شغلی ۳۲ درصد.

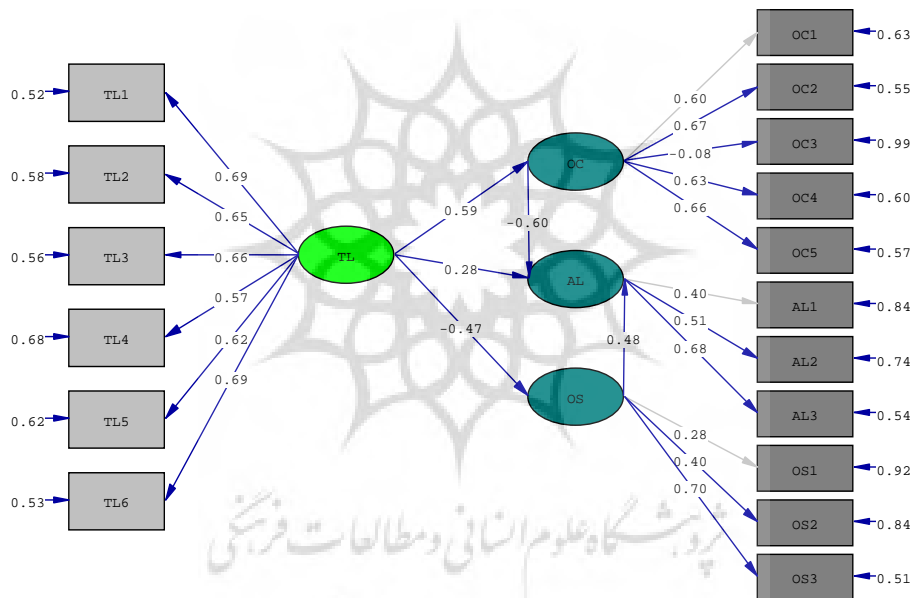
- در نهایت ساختار سازمانی با بیگانگی شغلی ۲۶ درصد.

برای مثال همانطوری که ملاحظه می‌شود، بین رهبری تحول آفرین با فرهنگ سازمانی همبستگی ۵۹ درصدی وجود دارد و این مقدار با توجه به ضریب تعیین مربوط، بیانگر آن است که ۳۵ درصد از تغییرات این دو متغیر به واسطه‌ی هم قابل تبیین است.

۳- نتایج آزمون فرضیه‌ها

وضعیت مدل با توجه به دو حالت تخمین استاندارد و اعداد معناداری به شرح زیر است:

الف) مدل در حالت تخمین استاندارد:



Chi-Square=225.52, df=114, P-value=0.00000, RMSEA=0.069

نمودار ۲. آثار متغیرهای مدل در حالت تخمین استاندارد

همانطوری که بیان شد، یکی از اهداف اصلی پژوهش، تعیین میزان اثر مستقیم و غیر مستقیم رهبری تحول آفرین بر روی بیگانگی شغلی کارکنان است، که جدول ۳ با توجه به ضرایب به دست آمده از نمودار بالا گویای آن است.

جدول ۳. تأثیر متغیرهای مستقل بر روی متغیرهای وابسته

| | | | | |
|-------------|------|------------|----------------|------------------|
| معنادار | ۵۹٪ | مستقیم | فرهنگ سازمانی | رهبری تحول آفرین |
| معنادار | -۴۷٪ | مستقیم | ساختار سازمانی | رهبری تحول آفرین |
| غیر معنادار | ۲۸٪ | مستقیم | بیگانگی شغلی | رهبری تحول آفرین |
| معنادار | -۲۹٪ | غیر مستقیم | بیگانگی شغلی | رهبری تحول آفرین |
| معنادار | -۶۰٪ | مستقیم | بیگانگی شغلی | فرهنگ سازمانی |
| معنادار | ۴۸٪ | مستقیم | بیگانگی شغلی | ساختار سازمانی |

جدول بالا بیانگر این واقعیت است که فقط اثر مستقیم رهبری تحول آفرین بر روی بیگانگی شغلی غیر معنادار است و کارکنان افزایش قدرت تحول آفرینی رهبر را معادل افزایش بیگانگی شغلی خود تلقی می نمایند. از طرفی به منظور نیل به اهداف اصلی پژوهش، فرضیه‌های سه گانه پژوهش به دلیل وجود متغیرهای میانجی فرهنگ سازمانی و ساختار سازمان به پنج فرضیه به شرح زیر تبدیل و آزمون شدند.

فرضیه اول: رهبری تحول آفرین در دانشگاه پیام نور بر روی بیگانگی شغلی کارکنان اثر دارد.

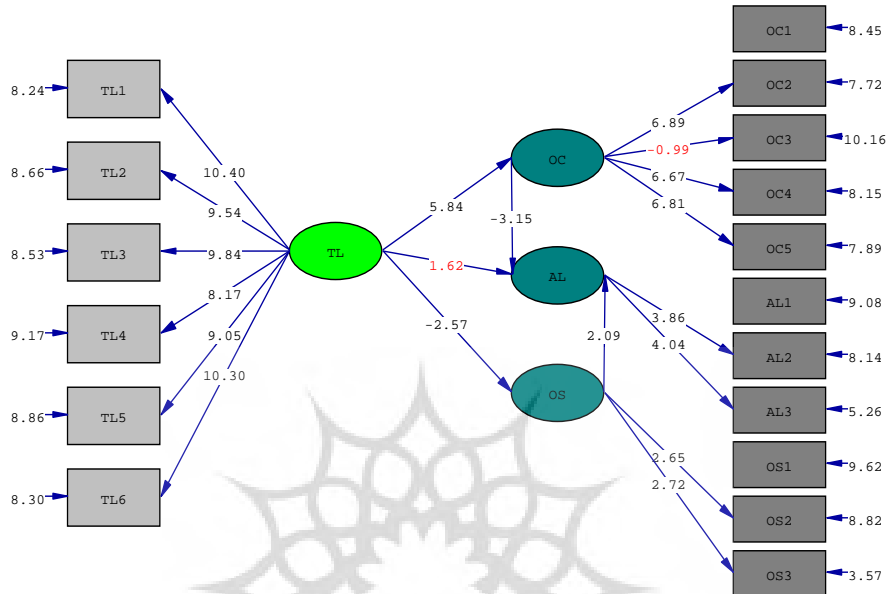
فرضیه دوم: رهبری تحول آفرین در دانشگاه پیام نور بر روی فرهنگ سازمانی اثر دارد.

فرضیه سوم: رهبری تحول آفرین در دانشگاه پیام نور بر روی ساختار سازمانی اثر دارد.

فرضیه چهارم: فرهنگ سازمانی در دانشگاه پیام نور بر روی بیگانگی شغلی کارکنان اثر دارد.

فرضیه پنجم: ساختار سازمانی در دانشگاه پیام نور بر روی بیگانگی شغلی کارکنان اثر دارد. پس از آزمون فرضیه‌ها به کمک آزمون مدل تحلیل مسیر و مشخص شدن وضع مدل در حالات تخمین استاندارد، همانطوری که از نمودار شماره ۲ و خلاصه اطلاعات مربوط به آن در قالب جدول ۳ پیداست، کلیه فرضیه‌ها به جز فرضیه اول تأیید شدند.

ب) مدل در حالت اعداد معناداری:



Chi-Square=225.52, df=114, P-value=0.00000, RMSEA=0.065

نمودار ۳. مدل در حالت معناداری

با توجه به نمودار صفحه قبل، ملاحظه می‌شود کلیه روابط علی بین متغیرهای مکنون برون-زا و درون‌زا (به جز رهبری تحول آفرین بر بیگانگی شغلی) و همچنین کلیه روابط بین متغیرهای مشاهده‌گر درون‌زا با متغیرهای مکنون درون‌زا (به جز متغیر سوم فرهنگ سازمانی، یعنی کار تیمی هماهنگ و منسجم) و نیز تمامی متغیرهای مشاهده‌گر برون‌زا با متغیر مکنون برون‌زا و سایر پارامترهای مدل معنادار هستند؛ زیرا مقدار معناداری همه ضرایب از عدد شاخص ۱/۹۶ بزرگ‌ترند؛ بنابراین کلیه فرضیه‌های پژوهش به جز فرضیه اول در مدل تأیید شده است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با تأیید فرضیه‌های دوم و سوم مدل؛ یعنی تأثیرگذاری مستقیم رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمان و ساختار سازمانی و همچنین تأیید فرضیه‌های چهارم و پنجم (تأثیرگذاری مستقیم فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی بر بیگانگی شغلی) و رد فرضیه اول (تأثیرگذاری معکوس رهبری تحول‌آفرین بر بیگانگی شغلی) می‌توان نتیجه گرفت که در این مدل، از دید کارکنان علمی و اداری دانشگاه، فرهنگ و ساختار سازمانی در نقش متغیر میانجی هستند که رهبری تحول‌آفرین می‌تواند از طریق آن‌ها بر روی بیگانگی شغلی کارکنانش تأثیر غیرمستقیم داشته باشد، ولی از تأثیر مستقیم جهت کاهش بیگانگی شغلی ناتوان است. نتایج پژوهش با یافته‌های دیگر پژوهشگران در زمینه اثر منفی ساختارهای بوروکراتیک بر روی بیگانگی شغلی کارکنان همخوانی داشته ولی از حیث اثر رهبری تحول‌آفرین بر روی آن متفاوت است؛ زیرا برخلاف پژوهش‌های قبلی، کارکنان دانشگاه افزایش قدرت تحول‌آفرینی رهبر را معادل افزایش سطح بیگانگی شغلی خود تلقی می‌نمایند؛ بنابراین در این رابطه، موارد زیر پیشنهاد می‌شوند.

۱- با توجه به تأیید اثر مثبت و معنادار سبک رهبری تحول‌آفرین بر روی بیگانگی شغلی در مطالعات اندیشمندی همچون آکتف [۳] در سال ۲۰۰۳ و برخورداری این نوع رهبری از شاخص‌های ارزشمندی چون توانمندسازی کارکنان، الهام‌بخشی به آنان، ملاحظات فردی و شخصی ایده‌آل مدیران نسبت به پیروان و نظایر آن، به نظر می‌رسد علت اصلی رد فرضیه شماره ۱ (اثر رهبری تحول‌آفرین بر روی تعدیل بیگانگی شغلی)، عدم آشنایی مدیران و کارکنان دانشگاه با ابعاد و مؤلفه‌های این سبک و اثربخشی و ارزشمندی آن باشد؛ بنابراین، برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی مختلف به‌منظور بسط و ترویج مؤلفه‌ها و شاخص‌های واقعی آن، می‌تواند در آشنایی کارکنان و مدیران با سبک رهبری تحول‌آفرین و نقش ارزنده آن در تعدیل بیگانگی شغلی مؤثر واقع شود.

۲- توجه بیشتر مسئولان دانشگاه به فرهنگ اثربخش سازمانی (OEC) و تقویت ابعاد و نشانگرهای مختلف آن نظیر انعطاف بهینه در مقابل تغییر و همراستایی اهداف کارکنان و سازمان، با توجه به نقش بالایی که کارکنان در رابطه با تعدیل بیگانگی شغلی خود، برای این نوع فرهنگ قائل شده‌اند.

۳- لزوم آسیب‌شناسی و بازنگری در ساختار سازمانی فعلی دانشگاه با توجه به تأیید اثر معنادار ساختارهای سازمانی بوروکراتیک از جمله اثر ساختار شعبه‌ای و چند بخشی دانشگاه بر روی افزایش سطح بیگانگی شغلی کارکنان و در صورت امکان جایگزینی آن-ها با ساختارهای سازمانی موفق و کارآمدی همچون ساختارهای سیال و بخش‌بندی مبتنی بر تیم‌های کاری.

محدودیت‌های پژوهش:

الف: محدودیت‌های موضوعی

از محدودیت‌های عمده مربوط به موضوع پژوهش به موارد زیر می‌توان اشاره نمود:

۱- کمبود منابع و مآخذ علمی و پژوهشی فارسی در داخل کشور که از انجام ندادن پژوهش‌های کافی و لازم در رابطه با متغیرهای اصلی پژوهش، به‌ویژه در زمینه رهبری تحول‌آفرین نشأت می‌گیرد.

۲- شدت و فراوانی آراء در حوزه نظری مربوط به مباحث رهبری و در نتیجه پراکندگی وسیع مطالعات تجربی در این حیطه در کشورهای غربی، به‌خصوص در بعد رهبری تحول-آفرین.

ب: محدودیت‌های عمومی

۱- نبود علاقه، روحیه و نیز فرهنگ متعالیش تحقیق و پژوهش در بین افراد و سازمان‌های کشور که کار مطالعاتی و به‌خصوص گردآوری داده‌ها را برای پژوهشگران دشوار می‌سازد.

۲- ناآشنایی بخشی از افراد مورد مطالعه در جامعه و نمونه آماری با مفاهیم، متغیرها و سازه‌های به کار رفته در پژوهش و در نهایت ضرورت صرف زمان و وقت بیشتر برای توجیه افراد و جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات.

۳- مشکلات مربوط به تعریف عملیاتی سازه‌های ذهنی و عملیاتی نمودن و اندازه‌پذیر کردن مؤلفه‌ها و نشانگرهای مربوط به آنها.

منابع

۱. پرهیزگار لیلا (۱۳۸۷). دانشگاه پیام‌نور در یک نگاه. تهران، انتشارات سازمان مرکزی دانشگاه پیام‌نور، چاپ اول.
2. Abdullah M. Abu- Tineh & et al (2008). Kouzes and Posner model in practice: the case of Jordanian schools. *Leadership & organization development journal*; 29(8): 648-660.
3. Aktouf O. (1999). Management and theories of organizations in the 1990s: Toward a critical radical humanism. *Academy of Management Review*; 17(3): 407-431.
4. Avolio B, Bass B (2004). Multifactor leadership questionnaire, third edition. Mind Garden, Inc.
5. Avolio B. J, Bass B. M (2004). Multifactor leadership questionnaire sampler set: Manual, forms and scoring key. Menlo Park, CA: Mind Garden. Retrieved August 1, 2006, from <http://www.mindgarden.com/products/mlqr.htm>.
6. Bass B. Riggio R (2006). Transformational leadership. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
7. Burns J.M (2003). Transformational Leadership. New York: Atlantic Monthly Press.
8. Conant D. Donald. (2007). Exploring leadership style, organizational culture, and Financial Performance in Family Firms. A dissertation presented to Gonzaga University.
9. Dan L. Bragg (2008). The application of transformational leadership among Christian school leaders in the southeast and the mid- Atlantic north regions, A doctoral dissertation

presented to the faculty of the school of education liberty university.

10. Dvir T, Kass N, Shamir B (2004). The emotional bond: Vision and organizational commitment among high-tech employees". *Journal of Organizational Change*; 17(2): 126-143.
11. Gill Roger (2006). *Theory & practice of leadership*. British, London, Sage Publications.
12. Gioconda Quesada & et al (2008). A road for achieving an international measure and understanding on leaders' behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*; 29(8): 678-692.
13. Gumusluoglo L, Ilsev A (2008). Transformational leadership, creativity and organizational innovation. *Journal of business research*: 1-13.
14. House R.J, Spangler W.D, Woycke J (1991). Personality and charisma in the US presidency: a psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*; 36(3).
15. Kelloway K.E, Barling J, Helleur J (2000). Enhancing transformational leadership: the roles of training and feedback, *Leadership and Organization Development Journal*; 21(3): 145-149.
16. Mark R. Testa (2008). Leadership and organizational citizenship behavior, *International journal of hospitality*; 21.
17. Mendoza Maria Jesus Suarez (2007). The impact of work alienation on organizational citizenship behavior in the Canary Islands". *International Journal of organizational Analysis*; 15.
18. Michele R. Frey (2007). Personality, lifestyle & transformational leadership from a humanistic perspective. A dissertation Presented in the College of Education, Georgia State University.
19. Oshagbemi Titus (2004). Influence on the leadership styles and behavior of managers and employee relations. *Age journal*; 26.

20. Ray T. Kest (2007). Transformational Leadership and its Outcomes in a Local Government. A dissertation presented in Walden University.
21. Sarros, J.C. C, Tanewski, G.A, winter R. P, Santora, J.C. (2002). Work Alienation & Organizational Leadership, British Journal of Management; 13: 285-304.
22. Schrieheim, CH. A. & et al (2006). An investigation of path-goal and transformational leadership theory predictions at the individual level of analysis, the leadership quarterly; 17.
23. Shamir B, House R. J, Arthur M. B (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. Organization Science; 4: 577-594.
24. Smith Brien N, Montogno Ray V, Kuzmanko Tatiana N (2004). Transformational and Servant Leadership: content and contextual comparisons. Journal of Leadership and Organizational Studies; 10(4): 80-91.
25. Stone A. Gregory Russel, F.Robert, Patterson Kathleen (2004). Transformational versus leadership: A difference in leader focus, Leadership and organization development journal; 25(4).
26. Vera D, Crossan M (2004). Strategic leadership and organizational learning, Academy of Management Review; 29(2): 222-40.
27. Willem Annick & et al (2007). Impact of organizational structure on nurses' job satisfaction: A questionnaire survey. International Journal of Nursing studies; 44: 1011-1020.