

بررسی و مقایسه بین مؤلفه‌های رهبری چندگانه مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه اصفهان و دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

اکرم نیک بخت*

دکتر سید علی سیادت**

اعظم مقدم***

چکیده

رقابت، پدیده غیر قابل اجتنابی است که دانشگاه‌ها با آن روبه‌رو هستند، و در رقابتی فشرده با دانشگاه‌های داخلی و خارج از کشور قرار دارند. انجام موفقیت‌آمیز نقش‌ها و وظایف و همچنین رویارویی منطقی در رقابت‌ها، ایجاب می‌کند که دانشگاه‌ها از یک رهبری مؤثر برخوردار باشند، رهبری که با استفاده از راهکارهای مؤثر بتواند یادگیری و فعالیت‌های دانشگاهی را بهبود بخشد. هدف از این پژوهش، بررسی مقایسه بین مؤلفه‌های رهبری چندگانه در دانشگاه اصفهان و دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بوده است. جامعه آماری شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان و علوم پزشکی اصفهان بوده است. به منظور نمونه‌گیری، پس از برآورد آماری و مشخص شدن حجم نمونه تعداد ۱۰۵ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان و ۱۹۷ نفر از دانشگاه علوم پزشکی اصفهان با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های مورد نیاز از پرسشنامه استاندارد MLQ استفاده شد. پرسشنامه دارای ۳ مؤلفه می‌باشد که شامل رهبری تحولی، تبادلی و عدم مداخله‌گر است. برای تعیین پایایی پرسشنامه رهبری چندگانه از فرمول آلفای کرونباخ استفاده گردید که مقدار آن $\alpha = 0/89$ برآورد شد. این پرسشنامه دارای روایی محتوایی و صوری است. از نظر انطباق سال‌های پرسشنامه، با موضوع و هدف پژوهش مورد تأیید متخصصان قرار گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه نشان داد که از مجموع مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده رهبری تحولی، نفوذ آرمانی با میانگین ۳/۱۵ از بالاترین جایگاه در دانشگاه اصفهان برخوردار است و از مجموع مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده رهبری تحولی، ملاحظه‌گرایی فردی با میانگین ۴/۱۳ از بالاترین جایگاه در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان برخوردار است. نتایج همچنین نشان داد که بین میانگین نمرات دانشگاه اصفهان و علوم پزشکی اصفهان در سبک رهبری تحولی تفاوت معناداری وجود دارد.

واژگان کلیدی: رهبری تحولی، رهبری تبادلی، رهبری عدم مداخله‌گر، دانشگاه

* کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه اصفهان

** عضو هیئت علمی دانشگاه اصفهان

*** کارشناس ارشد تحقیقات آموزشی دانشگاه تهران

مقدمه

امروزه در محیط رقابت آمیز، سازمان‌ها در هراندازه، شکل و نوعی ناگزیر دستخوش تغییرات و تحولات وسیعی می‌شوند. تحول سازمانی، توان بالقوه بحران‌ها و آشوب‌ها و یا آزادی‌های جدید و راه‌های بهتر زندگی را افزایش می‌دهد؛ در چنین وضعیتی، الزام هدایت این تحولات مستمر بیش از پیش ضروری به نظر می‌رسد و این امر می‌تواند ازسوی رهبرانی که به تغییر بیش اعضای سازمان می‌پردازند و با خلق ایده‌ها و چشم‌اندازهای جدید، مسیر تازه‌ای از رشد و شکوفایی را فراروی سازمان‌ها قرار می‌دهند، اعمال شود. نظریه‌های جدید رهبری سازمان، هر روز افق تازه‌ای را در نحوه اداره سازمان‌ها و حرکت آنان در مسیر رشد و توسعه گشوده و آگاهی لازم را در جهت رویارویی با تغییر و تحولات محیطی ارائه می‌دهد. پیشرفت‌های گوناگونی که در دهه‌های اخیر در سازمان و محیط پیرامون آن حاصل شده، رهبران را با کثرت فرایندها و تغییرات سازمانی مواجه ساخته است (نیک‌بخت و همکاران، ۱۳۸۶). بخش عظیمی از این تغییرات، به منظور بهبود عملکرد، افزایش رقابت و احتمال بقای سازمان بر توسعه و کاربرد سرمایه‌های فکری و رشد شایستگی‌های اساسی متمرکز است.

عصر حاضر، عصر تغییر و تحولات شدید و شتابنده نام گرفته است. دانشگاه‌ها نیز در مسیر تندباد این تغییرات قرار گرفته و ناگزیرند برای دوام و بقا، خود را با این تغییر و تحولات پرشتاب هماهنگ کنند و به موازات تغییرات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، دانش کارکنان خود را به روز نمایند. در این رهگذر، تغییر در شیوه‌های مدیریت و رهبری سازمانی امری اجتناب ناپذیر است؛ چرا که شیوه‌های سنتی مدیریت و رهبری در شرایط متحول و پویای امروزی فاقد اثربخشی لازم است (سنجقی، ۱۳۸۰). سازمان‌ها برای تأمین نیازهای جامعه بشری باید در برابر این تغییرات بسیار منعطف عمل کنند تا بتوانند با محیط خود کنار بیایند و دچار هرج و مرج نشوند. در دنیای کنونی که به عصر پسانوگرا یا پست‌مدرن معروف است، محیط هیچ‌گونه ثباتی ندارد و سازمان‌ها نیز متوجه این هرج و مرج و غیر قابل پیش‌بینی بودن شده‌اند؛ دنیایی که از جمله ویژگی‌های آن تغییرات سریع، پیچیدگی و شگفتی‌هاست و این ویژگی‌ها معضلات بی‌شماری را برای کارکنان سازمان‌ها به همراه داشته است (بوهنک و دیگران، ۲۰۰۳). رهبران سازمان‌ها برای سازش و یا کنار آمدن با این پدیده‌های ناشناخته به الگویی جدیدتر نیاز دارند تا بتوانند در سایه آن، سازمان‌ها را به طریق مقتضی هدایت و نیازهای محیط پر تشنج را تأمین کنند (موغلی، ۱۳۸۴). به نظر می‌رسد که رهبری تحولی به عنوان یک راهکار کارآمد توانایی آن را داشته باشد تا مشکلات کنونی سازمان‌ها و کارکنان را تا حدود زیادی کاهش دهد. هدف از این پژوهش،

بررسی و مقایسه بین مؤلفه‌های رهبری چندگانه مدیران گروه‌های آموزشی در دانشگاه اصفهان و دانشگاه علوم پزشکی اصفهان است.

چارچوب نظری پژوهش

امروزه دانشگاه‌ها در آستانه قرن ۲۱ با تحولات ناشی از انقلاب الکترونیک، عصر اطلاعات و ظهور جامعه شبکه‌ای، سازمان‌های مجازی و دگرگونی‌های عمیق ساختاری و تغییر شرایط اجتماعی روبه‌رو هستند که آنها را وارد تجربه‌های تازه‌ای کرده است. در حال حاضر، دانشگاه‌ها، با چالش‌های نحوه مواجهه با محیط به شدت متحول، متنوع، رقابتی و پیچیده در مقیاس جهانی روبه‌رو هستند؛ ابعاد این چالش‌ها، با آنچه در دوره‌های قبلی، دانشگاه با آن مواجه بوده است، تفاوت کیفی دارد و در این دوره، دانشگاه‌ها با تحول مفهومی پارادایمی درگیر بوده است و به بازتعریف نقش رهبری و تغییر اساسی در ساختارها نیاز دارند. جهان امروز، به آن نوع از رهبری نیاز فزاینده دارد که به ایجاد سازمان‌هایی که به سمت فعال کردن توانایی‌های خود می‌پردازند، بهاء دهد و در عین حال، به حل بحران‌ها و شرایط اضطراری محیط کار بیندیشد (هویدا و ابزری، ۱۳۸۵). در عصر حاضر، تحول، بازسازی و نوسازی یکی از ابعاد مهم سلامت سازمانی است؛ بنابراین، رهبری تحولی در سازمان‌ها یکی از مشکل‌ترین وظایف رهبران پیشرو است. اهمیت موضوع رهبری در سازمان‌ها، باعث شد که اندیشمندان و محققان مدیریت در پی کشف ویژگی‌ها و خصوصیات رهبران موفق در سازمان‌ها بر آیند و همواره در تلاش باشند تا مشخصات رهبر موفق را در سازمان ذکر کنند (تاکر^۱ و راسل^۲ ۲۰۰۴). در پی این تلاش‌ها در دهه‌های اخیر، مکاتب رهبری و دیدگاه‌های متعددی در زمینه رهبری شکل گرفته و به جامعه علمی معرفی شده است. در این میان، رهبری چندگانه «باس»^۳ اهمیت زیادی دارد.

پیشینه پژوهش‌های رهبری تحولی^۴ به سال ۱۹۷۸ و فعالیت «برنز»^۵ برمی‌گردد. «برنز» نشان داد، رهبران تحولی صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش وامی‌دارند. «برنارد باس» در سال ۱۹۸۵ در ادامه فعالیت‌های «برنز» و گسترش پژوهش‌ها به توسعه تئوری رهبری تحولی پرداخت (سیادت و همکاران ۱۳۸۶). در سبک تحولی، رهبر می‌کوشد تا وضعیت را بر حسب اهداف و جریانات جدید سازمان تغییر دهد، نیازهای سطح بالای پیروانش را بر انگیزد و سطح تلاش آنان

1. Tucker
2. Russell
3. Bass
4. Transformational leadership
5. Burns

را فراتر از انتظارات سازمان ارتقاء بخشد و به قابلیت و توانایی آنان در نیل به اهداف سازمان اعتماد کند. بنابر نظر «تیچی^۱ و دوانا^۲» (۱۹۹۷)، رهبران تحولی را به عنوان عاملان تغییر و به خاطر توانمندی آنان جهت تبدیل رؤیاهای خود برای سازمان در جهت یک نگرش مشترک به وسیله زیردستان توصیف می‌کنند. رهبران تحولی تغییر و جنبش را در سازمان‌های خود فراهم می‌کنند.

باس و دیگران (۲۰۰۳) بیان می‌دارند که: «رهبر تحولی کسی است که زیردستان را برمی‌انگیزد تا بیشتر از آنچه از آنان انتظار می‌رود، انجام دهند. بر خلاف رهبری تبادلی که افراد را به اتکای نیازهای مادی و پاداش‌ها به کار تشویق می‌کند، رهبری تحولی قدرت نیازهایی را که ممکن است به حالت خفته باشند، بیدار می‌کند» (ص ۸۹). این فرایند به هر یک از سه شکل زیر می‌تواند تحقق پذیرد: (۱) از طریق ارتقاء سطح آگاهی پیروان نسبت به اهمیت دسترسی به دستاوردهای با ارزش و استراتژی‌هایی جهت تحقق آنها؛ (۲) از طریق تشویق پیروان برای کنار گذاشتن منافع شخصی به خاطر خودشان، سازمان و سیاست‌های کلان؛ (۳) از طریق توسعه نیازهای زیردستان به سطوح بالاتر در زمینه‌هایی از قبیل: پیشرفت، استقلال و موفقیت که می‌تواند در ارتباط با کار و شرایط غیر کاری باشد. ابعاد سبک رهبری تحولی شامل موارد زیر است:

■ نفوذآرمانی^۳: از نظر باس و دیگران (۲۰۰۳) رهبر اعضای گروه را مورد تحسین قرار می‌دهد و به آنان احترام می‌گذارد و پیروان، رهبران‌شان را مورد تقلید قرار می‌دهند. رهبر در حل و فصل مشکلات با افراد گروهش مشارکت می‌کند و در امر رهبری با در نظر گرفتن اخلاقیات، اصول و ارزش‌ها با پیروان هماهنگ است. رهبر بر موضوعات مشکل و سخت ایستادگی می‌کند، مهم‌ترین ارزش‌ها را ارائه می‌دهد و پیروان احساس شور و شوق را برمی‌انگیزد (ص ۲۰۸):

■ انگیزه الهام‌بخش^۴: به نظر باس و اولیو (۱۹۹۷) رهبران الهام‌بخش آینده‌ای مطلوب را ترسیم می‌کنند و با خوش‌بینی سخن می‌گویند و پیروان را به سوی آنچه باید انجام شود، تشویق می‌کنند. رهبر الهام‌بخش، هشیاری پیروان را افزایش می‌دهد و پیروان را به درک رسالت و آرمان سازمان تشویق می‌کند. رهبر، مهارت‌های اجتماعی از قبیل کار تیمی و تشریک مساعی را ترویج می‌دهد (ص ۷۹):

■ ترغیب عقلانی^۵: به نظر مک‌اولی^۶ (۲۰۰۳) در این بعد، رهبر پیروانش را با طرح فرضیه‌ها، تدوین مجدد مشکلات و بررسی شرایط قدیمی با شیوه‌های جدید برمی‌انگیزد

1. Tichy
2. Devanna
3. Intellectual stimulation
4. Inspirational motivation
5. Intellectual stimulation
6. Mc Aulay

و از آنان می‌خواهد مبتکر و خلاق باشند. رهبر تحولی، یک چالش عقلانی را برای پیروان ایجاد می‌نماید و آنها را تشویق به خلاقیت و نوآوری می‌کند. رهبر از پیروان می‌خواهد، وضعیت فعلی را مورد چالش قرار دهند و به روش‌های قدیمی نگاهی جدید داشته باشند (ص ۱۳۸):

■ ملاحظه‌گرایی فردی^۱: بنابر نظر بوهنک و دیگران (۲۰۰۳) شامل توجه شخصی رهبر به کارکنان است؛ به طور مثال، از آنان قدردانی می‌کند، انتقاد سازنده می‌کند و فرصتی را برای یادگیری در اختیارشان قرار می‌دهد. رهبر گروه به عنوان یک مربی و یا معلم به برآورده شدن نیازهای افراد و رشد آنان توجه خاصی دارد، استعدادها و افراد گروه را توسعه می‌دهد، فرصت‌های جدید یادگیری با شرایط استثنایی ایجاد می‌کند و تفاوت افراد را در زمینه نیازها و خواسته‌های‌شان شناسایی می‌کند (ص ۱۵)؛ بدین معنا که به احساسات فردی و نیازهای اعضاء توجه می‌کند.

دومین سبک، رهبری تبادلی است. رهبر تبادلی، بر اساس قدرتی که مبتنی بر پاداش و تنبیه است، عمل می‌نماید و تلاش می‌کند که همکاری پیروان را با یک اساس مبادله به دست آورد. یک تعهد کمی از این مبادله حاصل می‌شود؛ زیرا این مبادله صرفاً مبتنی بر درک وظایف است و تضمین می‌کند که آنان آن گونه که راهنمایی شده‌اند، انجام وظیفه کنند. روزه^۲، بکر^۳ و روس^۴ (۱۹۹۹) رهبری تبادلی^۵ را به صورت زیر تعریف می‌کنند: «رهبر با هدف مبادله چیزهای با ارزش از قبیل: پرداخت دستمزد به کارکنان برای تلاش و مهارت‌های آنان، مبدا ایجاد ارتباط با آنان است» (ص ۴).

هیوز (۲۰۰۵) معتقد است که رهبری تبادلی در ارتباط با حفظ اثربخشی و حمایت از به کارگیری قدرت جهت تأثیرگذاری بر پیروان به منظور تکمیل تبادلات ساخت‌دهی شده است. رهبری تبادلی نیازمند توافق بین رهبر و زیردست جهت رسیدن به هدفی خاص است. برای تسهیل تحقق اهداف و هدف‌های تدوین شده، ضروری است زیردستان درک روشنی از آنچه که به پاداش یا مجازات منجر می‌شود داشته باشند. بنابر نظر «اولیو^۶ و یامارینو^۷» (۲۰۰۲) رهبری تبادلی در برگیرنده تبادلات منفی و مثبت است که این امر بستگی به عملکردهای زیر دستان دارد. هر گاه که مبادله تکمیل شود، نیاز

1. Individualized consideration
2. Roueche
3. Bakrr
4. Rrose
5. Transactional leadership
6. Avolio
7. Yammarino

بیشتری به تبادل وجود ندارد مگر اینکه فرایند دیگری از پاداش‌های احتمالی معرفی شود. «اولیو و باس» (۱۹۹۷) سه جزء رهبری تبادلی را به شرح ذیل بیان می‌کنند:

■ پاداش احتمالی^۱: دربردارنده یک مبادله است. رهبر به زیردستان براساس انجام موفق وظایف و مسئولیت‌های واگذارشده پاداش می‌دهد. انتظارات را مشخص می‌کند و دستیابی به اهداف دو جانبه مورد توافق و آنچه در صورت ارتقاء عملکرد در سطحی خاص به دست می‌آید را تقویت می‌کند. بر مبنای توافق بین رهبر و پیرو بر اساس استانداردهای عملکرد پاداش‌هایی داده می‌شود.

■ مدیریت مبتنی بر استثناء^۲: در این وضعیت، رهبران در اجرای کار به هر مشکلی که ممکن است به وجود آید، توجه دارند و به اصلاح مشکلات در جهت حفظ عملکرد در یک سطح قابل پذیرش می‌پردازند. رهبر، ضابطه‌هایی را برای پذیرش وظایف مشخص کرده و حتی ممکن است مجازات‌هایی را برای افرادی که از پذیرش سرباز می‌زنند، در نظر بگیرد (باتری^۳، ۲۰۰۱):

الف) مدیریت مبتنی بر استثناء فعال: در این شیوه رهبری، روش‌هایی برای کنترل انحرافات، خطاها و اشتباهات در نظر می‌گیرد و زمانی که انحرافی اتفاق می‌افتد به سرعت اقدامات اصلاحی را صورت می‌دهد. وقتی رهبر بر عملکردها نظارت دارد و اقدامات اصلاحی مورد نیاز را به کار می‌گیرد، مدیریت فعال به کار گرفته می‌شود؛

ب) مدیریت مبتنی بر استثناء منفعل: رهبران تا مسائل جدی نشود، دخالت نمی‌کنند و تا موقعی که اشتباهات، توجه آنان را به خود جلب نکند، در انجام اقدام اصلاحی صبر می‌کنند. چنین رهبرانی از مشخص کردن توافقی‌نامه‌ها، طبقه‌بندی استثنائات و ایجاد اهداف و استانداردهایی برای افراد گروه اجتناب می‌کنند.

منظور از سبک رهبری عدم مداخله‌گر^۴، رهبرانی هستند که از مسئولیت‌ها اجتناب می‌کنند و در ساخت‌دهی تصمیمات موفق نیستند. وقتی که مورد نیاز هستند، غایب‌اند، در بیان دیدگاه‌های‌شان در مورد موضوعات مهم مقاومت می‌کنند، منتظر می‌مانند تا پیروان، انحرافات از استانداردها را گزارش دهند و به طور فعال و مؤثر عملکرد پیروان را کنترل نمی‌کنند (یامارینو و دوینسکی^۵، ۲۰۰۳). به نظر می‌رسد که این سبک رهبری کمترین اثربخشی را داشته باشد و کمترین سبک فعال است. سبک‌های رهبری باس به طور اختصار در شکل (۱) آمده است:

1. Contingent reward
2. Management by exception
3. Bottery
4. Laissez-faire leadership
5. Dubinsky

رهبری تحولی	رهبری تبادلی
نفوذ آرمانی ارزش‌ها و اهداف را القاء می‌کند، تعهد بالا به وظایف را تشویق می‌کند، یک احساس قوی بین رهبر و کارکنان وجود دارد.	پاداش احتمالی انتظارات را به روشنی تنظیم می‌کند، رضایت خود را هنگام تحقق انتظارات نشان می‌دهد، برای تحقق اهداف راهکارهای تازه‌ای ارائه می‌کند.
انگیزه الهام‌بخش اعتماد و اطمینان را به گونه‌ای تأمین می‌کند که هدف‌ها را بتوان محقق کرد، شور و اشتیاق کارکنان را بر می‌انگیزد، آینده‌ای مطلوب را ترسیم می‌کند.	مدیریت مبتنی بر استثناء (فعال) رهبر به هر اشتباهی که ممکن است به وجود آید، توجه دارد، رهبر اقدامات اصلاحی را در مورد انحراف از استانداردها پی‌گیری می‌کند.
ترغیب عقلانی حل مسائل را از طریق معقول و عقلانی تشویق می‌کند، پیشنهاد‌های نوآورانه را حمایت می‌کند، به‌طور معمول امور را مورد پرسش قرار می‌دهد.	مدیریت مبتنی بر استثناء (منفعل) پیوسته اشتباهات را متذکر می‌شود، توجه افراد را به اشتباهات‌شان جلب می‌کند، توجه خاصی به نقص مقررات و انحراف از روش‌های تعیین شده کار دارد.
عدم مداخله‌گر مسئولیت‌های محوله را نمی‌پذیرد، حل مسائل مهم را به تأخیر می‌اندازد، نفوذ کم‌رنگی بر کارکنان دارد.	

منبع: (باس و دیگران، ۲۰۰۳)

روش پژوهش

هدف این پژوهش، مقایسه بین کاربرست مؤلفه‌های رهبری چندگانه در دانشگاه اصفهان و دانشگاه علوم پزشکی اصفهان و نقش رهبری چندگانه در توسعه دانشگاه‌ها از دیدگاه اعضای هیئت علمی بود؛ بنابراین، با توجه به ماهیت موضوع و هدف، پژوهش حاضر توصیفی پیمایشی بوده است. جامعه آماری، اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان در سال تحصیلی ۸۷ - ۱۳۸۶ (بالغ بر ۴۵۶ نفر) و اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان (بالغ بر ۶۱۵ نفر) بوده است که با در نظر گرفتن عوامل مختلف با استفاده از پیش برآورد واریانس متغیرهای مورد نظر از طریق مطالعه مقدماتی در جامعه آماری و همچنین با در نظر گرفتن دقت احتمالی، ضریب اطمینان ۹۵٪، حجم نمونه ۱۰۵ و ۱۹۷ نفر تعیین شدند. ابزار این پژوهش، پرسشنامه رهبری چندگانه است. که یک پرسشنامه محقق‌ساخته بوده و بر اساس «۵» مؤلفه در نظر گرفته شده است. این پرسشنامه از ۲۱ سؤال در طیف «۵» درجه لیکرت (هیچ وقت، به ندرت، گاهی اوقات، اغلب و تقریباً همیشه) تشکیل شده است. جهت سنجش روایی پرسشنامه رهبری چندگانه از روایی محتوایی و صوری استفاده گردیده و مشخص شد که این پرسشنامه دارای روایی محتوایی و صوری است. از نظر انطباق سؤال‌های پرسشنامه با موضوع و

هدف پژوهش مورد تأیید متخصصان قرار گرفت. برای تعیین پایایی پرسشنامه رهبری چندگانه از فرمول آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن $\alpha = 0/89$ برآورد شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و آزمون T استفاده شده است. یافته‌های به دست آمده از پرسشنامه رهبری چندگانه در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول (۱) توزیع فراوانی، میانگین و انحراف استاندارد پاسخ اعضا به پرسشنامه رهبری چندگانه در دانشگاه

انحراف معیار		میانگین		فراوانی		مؤلفه‌های رهبری تحولی	گویه‌ها
علوم پزشکی	دانشگاه اصفهان	علوم پزشکی	دانشگاه اصفهان	علوم پزشکی	دانشگاه اصفهان	نفوذ آرمانی	همکاران در کنار او احساس خوبی دارند، همکاران به او اعتماد کامل دارند، همکاری کردن با او برای من مایه افتخار است.
۱/۷۶	۱/۸۱	۴/۰۶	۳/۱۵	۱۷۰			
						انگیزه الهام بخش	آنچه باید انجام شود را با کلماتی ساده بیان می‌کند، تصویری خوشایند از آنچه اعضا می‌توانند انجام دهند فراهم می‌کند، به اعضا کمک می‌کند تا درک روشنی نسبت به کارشان داشته باشند.
۱/۸۷	۱/۶۸	۳/۹۱	۳/۰۹	۱۷۰	۸۰		
						ترغیب عقلانی	می‌تواند اعضا را ترغیب کند تا درباره مسائل قدیمی به روش‌های نو فکر کنند، اعضا را ترغیب می‌کند تا برای حل پدیده‌های مبهم از روش‌های جدید استفاده کنند، به اعضا کمک می‌کند تا ایده‌هایی که قبلاً مورد تردید قرار نگرفته را بازنگری کنند.
۲/۰۴	۱/۷۰	۴/۰۱	۲/۹۰	۱۷۰	۸۰		
						ملاحظه‌گرایی فردی	اجازه می‌دهد تا اعضا بدانند چگونه درباره کار آنان فکر و در توسعه توانمندی‌های شان کمک می‌کند. به اعضایی که فاقد انگیزه هستند توجه خاصی مبذول می‌دارد.
۱/۹۴	۱/۶۸	۴/۱۳	۲/۸۵	۱۷۰	۸۰		

ادامه جدول (۱) توزیع میانگین، انحراف استاندارد پاسخ اعضاء به پرسشنامه رهبری چنگانه در دانشگاه اصفهان و علوم پزشکی

انحراف معیار		میانگین		فراوانی		مؤلفه‌های رهبری تبادل و عدم مداخله‌گر	گویه‌ها
علوم پزشکی	دانشگاه اصفهان	علوم پزشکی	دانشگاه اصفهان	علوم پزشکی	دانشگاه اصفهان	پاداش احتمالی	روش انجام درست کار را با هدف دریافت پاداش به اعضاء یاد می‌دهد، پاداش‌های ناشی از تحقق اهداف را مشخص می‌کند، توجه اعضاء را به آنچه که می‌توانند بر عهده بگیرند جلب می‌کند،
۱/۹۴	۱/۳۷	۳/۰۳	۲/۵۲	۱۷۰	۸۰		
۱/۷۹	۱/۷۶	۳/۱۰	۲/۵۳			مدیریت مبتنی بر استثناء	از رعایت استانداردهای توافق‌شده به وسیله اعضاء اظهار رضایت می‌کند، تا زمانی که امور بر وفق مراد است هیچ چیزی را تغییر نمی‌دهد. استانداردهایی که باید در کار رعایت شود را به اعضاء گوشزد می‌کند،
۲/۵۴	۱/۵۹	۲/۸۵	۲/۳۵	۱۷۰	۸۰	عدم مداخله‌گر	به اعضاء اجازه می‌دهد کارهای‌شان را مطابق شیوه‌های همیشگی انجام دهند، با آنچه اعضاء می‌خواهند انجام دهند موافقت می‌کند. از اعضاء بیش از حد ضرورت انتظار ندارد.

نتایج جدول (۱ و ۲) نشان می‌دهد که، میانگین پاسخ به مؤلفه‌های رهبری تحولی از ۲/۸۵ تا ۳/۱۵ در نوسان بوده است. از مجموع مؤلفه‌های تشکیل دهنده رهبری تحولی، نفوذآرمانی با میانگین ۳/۱۵ از بالاترین جایگاه در دانشگاه اصفهان برخوردار است؛ سپس به ترتیب، انگیزه الهام‌بخش ۳/۰۹، ترغیب عقلانی ۲/۹۰ و ملاحظه‌گرایی فردی

۲/۸۵ گرفته‌اند؛ همچنین نتایج جدول نشان می‌دهد که، میانگین پاسخ به مؤلفه‌های رهبری تبدلی از ۲/۵۲ تا ۲/۵۳ در نوسان بوده است. از مجموع مؤلفه‌های تشکیل دهنده رهبری تبدلی، مدیریت مبتنی بر استثناء با میانگین ۲/۵۴ از بالاترین جایگاه در دانشگاه اصفهان برخوردار است و رهبری عدم مداخله‌گر دارای میانگین ۲/۳۵ است؛ همچنین نتایج جدول نشان می‌دهد که میانگین پاسخ به مؤلفه‌های رهبری تحولی از ۳/۹۱ تا ۴/۱۳ در نوسان بوده است. از مجموع مؤلفه‌های تشکیل دهنده رهبری تحولی، ملاحظه‌گرایی فردی با میانگین ۴/۱۳ از بالاترین جایگاه در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان برخوردار است؛ سپس به ترتیب، نفوذ آرمانی ۴/۰۶، ترغیب عقلانی ۴/۰۱ و انگیزه الهام‌بخش ۳/۹۱ گرفته‌اند. میانگین پاسخ به مؤلفه‌های رهبری تبدلی از ۲/۸۵ تا ۳/۱۰ در نوسان بوده است. از مجموع مؤلفه‌های تشکیل دهنده رهبری تبدلی، مدیریت مبتنی بر استثناء با میانگین ۳/۱۰ از بالاترین جایگاه در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان برخوردار است و رهبری عدم مداخله‌گر دارای میانگین ۲/۸۵ است. در جدول (۲) نتایج آزمون T در مقایسه مؤلفه‌های رهبری چندگانه در دو دانشگاه آمده است.

جدول (۲) آزمون T بین دانشگاه اصفهان و علوم پزشکی اصفهان بر اساس مؤلفه‌های رهبری چندگانه

متغیرها	دانشگاه	n	\bar{X}	f	t	p
رهبری تحولی	دانشگاه علوم پزشکی	۱۷۰	۴۷/۰۶	۵/۳۵	۱۴/۳۴	۰/۰۰۰
	دانشگاه اصفهان	۸۰	۳۶/۱۸			
رهبری تبدلی	دانشگاه علوم پزشکی	۱۷۰	۱۶/۸۸	۰/۲۳۸	۱/۳۰	۰/۱۹۴
	دانشگاه اصفهان	۸۰	۱۶/۲۵			
عدم مداخله‌گر	دانشگاه علوم پزشکی	۱۷۰	۸/۵۷	۲/۷۵	۱/۶۸	۰/۹۳
	دانشگاه اصفهان	۸۰	۸/۰۱			

نتایج حاصل از جدول (۲) نشان می‌دهد که بین میانگین نمرات دانشگاه اصفهان و علوم پزشکی اصفهان در رهبری تحولی تفاوت معناداری وجود دارد ($P = 0$).

نتیجه‌گیری

رویکرد رهبری تحولی به توسعه عقلانی کارکنان و ایجاد پویایی در حیطه شناختی و گسترده ذهن، فکر و اندیشه آنان به تحول مثبت در ارزش‌ها، گرایش‌ها و باورها و سرانجام به عقلانیت و مطلوبیت در رفتارهای فردی و گروهی می‌انجامد و به تربیت ذهن و تفکر و توسعه توانایی‌های تجریدی و انتزاعی کارکنان همت می‌گمارد. رهبری، در حیطه انجام مسئولیت خود موفق‌تر است که در جهت رشد و تعالی کارکنان گام بردارد. دانشگاه‌ها نیازمند رهبری هوشمندانه و دانش‌مدار هستند که فضایی را برای

بهبود شرایط محیطی دانشگاه و گسترش فعالیت‌های پژوهشی، استقلال دانشگاه و بهبود کیفیت آنها، ایجاد نمایند. تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه نشان داد که از مجموع مؤلفه‌های تشکیل دهنده رهبری تحولی، نفوذ آرمانی با میانگین ۳/۱۵ از بالاترین جایگاه در دانشگاه اصفهان برخوردار است و از مجموع مؤلفه‌های تشکیل دهنده رهبری تحولی، ملاحظه‌گرایی فردی با میانگین ۴/۱۳ از بالاترین جایگاه در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان برخوردار است. نتایج، همچنین نشان داد که بین میانگین نمرات دانشگاه اصفهان و علوم پزشکی اصفهان در سبک رهبری تحولی تفاوت معناداری وجود دارد. «هاتر و باس» (۱۹۹۸) در پژوهش خود با عنوان «ارزیابی رهبری تحولی و تبادلی سرپرستان بر اساس مشاهده‌های کارکنان» دریافتند که: رهبری تحولی در مقایسه با رهبری تبادلی با رضایتمندی کارکنان و اثربخشی رابطه دارد و موجب موفقیت پروژه‌های سازمانی می‌شود. «یوکل»^۱ (۱۹۹۹) در مطالعه خود که از پرسشنامه رهبری چند عاملی استفاده کرده بود، با عنوان «رهبری در سازمان‌ها» دریافت که: رهبری تحولی به عنوان مربی اثربخش‌تر ادراک شده و دارای زیردستانی است که تلاش بیشتری را نسبت به رهبران تبادلی به کار می‌برند. کوارت^۲ (۲۰۰۲) در پایان نامه دکتری خود با عنوان «کیفیت‌های رهبری تحولی در جامعه نظام دانشکده» دریافت که: از رهبری تحولی می‌توان برای کاهش مقاومت اعضای هیئت علمی برای تغییرات جدید و تغییر نقش آنان استفاده کرد و نقش رهبری تحولی در تغییر سازمانی بسیار سازنده است. بر اساس یافته‌های پژوهشی به دست آمده از سبک‌های رهبری چندگانه در دانشگاه‌ها پیشنهاد می‌شود:

۱. بازنگری در سیستم‌های پاداش و ارزیابی عملکرد رهبران در دانشگاه؛ بدین مفهوم که ارزیابی عملکرد و پاداش‌دهی رهبران باید مبتنی بر ارزیابی گروهی و ایجاد فضایی برای معرفی و کاربرد دانش‌شان باشد؛
۲. ایجاد نظام امتیازدهی به اعضای هیئت علمی، به نحوی که بالاترین امتیاز به خاطر بیشترین تلاش برای ایجاد و برقراری ارتباط و مشارکت با دیگران در زمینه‌های علمی باشد؛
۳. فراهم کردن فضایی برای ایجاد فرصت به اعضای هیئت علمی از سوی رهبران جهت مشارکت و ارائه نظرات سازنده برای پیشبرد اهداف سازمان؛

۴. برگزاری گردهمایی و کارگاه‌های آموزشی و توجیهی، گسترش شبکه‌های ارتباطی الکترونیکی درون و برون‌سازمانی و ایجاد اجتماعات دانش با هدف برقراری تعامل بیشتر افکار در تغییر نگرش رهبران و تمایل آنان به مشارکت مؤثر اعضا؛
۵. بهادادن به نظرهای اعضای هیئت علمی در زمینه‌های مختلف و برگزاری سمینارهای داخلی و گردهمایی‌های منظم با حضور دانشگاه‌های مختلف کشور؛ طرح این قبیل برنامه‌ها می‌تواند فرصت مناسبی را برای دانشگاهیان در بیان دیدگاه‌ها و ارائه راهکارهای کیفی برای تعالی دانشگاه فراهم آورد.



منابع

سنجقی، ابراهیم (۱۳۸۰). نقش و کارکرد عوامل فرهنگی در رهبری تحولی. فصلنامه دانش مدیریت، سال سیزدهم شماره ۵۰.

سیادت، علی، نیک‌بخت، اکرم و مقدم، اعظم (۱۳۸۶). رهبری تحولی و آموزش تفکر خلاق کارکنان. همایش دانشگاه آزاد اسلامی شهرکرد.

موغلی، علیرضا (۱۳۸۴). رهبری تحول آفرین. فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۴۴-۴۳.

نیک‌بخت، ا، سیادت، ع و مقدم، ا (۱۳۸۶). رهبری تحولی و امنیت شغلی کارکنان نیروی انضمامی. سازمان تحقیقات و مطالعات ناجا.

هویدا، رضا و ابزری، مهدی (۱۳۸۵). رهبری در سازمان‌های یادگیرنده. مجموعه مقالات نخستین کنفرانس ملی مدیریت تحول، انتشارات دانشگاه اصفهان.

Avolio, B. & Bass, B. (2002). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Avolio, B. & Bass, B. (1997). *The full range of leadership development manual*. Redwood city, CA: Mind Garden, (Pp.98-100).

Avolio, B. & Yammarino, F. (2002). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Oxford, UK: Elsevier Science, Ltd.

Bass, B., Avolio, B., Jung, D. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88.No.2, pp207-218.

Boehnke, k. et.al (2003). Transformational leadership: an examination of Cress national differences and similarities. *Journal Leadership & Organization*, Vol.24 .No.1. Pp. 5-15.

Bottery, M. (2001). Globalization and the UK competition state no room for transformation leadership in education? *Journal of leadership Management*, Vol. 21.No.2.pp.199-218.

- Cowart, K. (2002). *Transformation leadership qualities in community college system*. Unpublished PhD degree thesis. Available in: <http://www.umi.com>
- Roueche, J. Baker, G. & Rose, R. (1999). *Shared vision*. Washington DC: community college press.
- McAulay, L. (2003). Transformational leadership: Response to limitations in conventional information system evolution. *Journal in Information System Evolution*, Vol. 6. No.2. pp.137-144.
- Hater, J. & Bass, B. (1998). Superior's evaluations and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal Applied Psychology*. Vol. 73. No.4.pp.699-702.
- Hughes, T. (2005). *Identification of leadership style of enrollment management professionals in southern United States*. Available in: <http://www.umi.co>
- Tichy .N and Devanna, M (1997). *The Transformational leader*. John Wiley & sous, NewYork, ny.
- Tucker, B. & Russell, R. (2004).The influence of the transformational leadership. *Journal of Leadership Organization*, Vol. 10. No.4. pp.3-6.
- Yammarino, F. & Dubinsky, A. (2003). Theory transformational leadership: using levels of analysis to determine boundary conditions. *Journal of Personal Psychology*, Vol. 47.NO.2.pp 787-811.
- Yukl, G. (1999). Managerial leadership: a review of theory and research, *Journal of Management*, Vol. 15 pp.251-89.