

تأثیر رفتارهای رهبری تحول‌آفرین بر رضایت شغلی اعضای هیأت  
علمی کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران  
The Effect of Transformational Leadership Behaviors on  
the Job Satisfaction of Agricultural & Natural Resource  
Faculty Members in University of Tehran

فاطمه یونسی<sup>۱\*</sup>، یوسف حجازی<sup>۲</sup> و سید محمود حسینی<sup>۳</sup>  
<sup>۱</sup>دانش‌آموخته کارشناسی ارشد آموزش کشاورزی، دانشگاه تهران- کرج،  
استاد گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه تهران- کرج،  
<sup>۲</sup>دانشیار گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه تهران- کرج

آدرس: کرج، پردیس کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران، دانشکده‌ی  
اقتصاد و توسعه‌ی کشاورزی، گروه ترویج و آموزش کشاورزی

E-mail: [fatemeh.younesi@yahoo.com](mailto:fatemeh.younesi@yahoo.com)

\* فاطمه یونسی

## خلاصه

در شرایط به شدت رقابتی کنونی، موفقیت سازمان‌ها و از جمله سازمان‌های آموزشی در تحقق اهداف از پیش تعیین شده، در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های مؤثر رهبری مدیر است. در این میان نظریه‌ی رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان سرآمد تمامی نظریه‌ها در مقام توصیف فرآیندهای اثربخشی رهبری شهرت یافته و در منابع گوناگون به‌عنوان رهبری اثربخش دانشگاهی معرفی گردیده است. از این رو، پژوهش حاضر با هدف ارزیابی و بررسی اثر رفتارهای رهبری تحول‌آفرین بر رضایت شغلی اعضای هیأت علمی کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران انجام گردیده است. جامعه‌ی آماری این پژوهش ۲۵۶ نفر اعضای هیأت علمی پردیس کشاورزی و منابع طبیعی کرج و پردیس ابوریحان بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای با انتساب متناسب و با استفاده از جدول مورگان به تعداد ۱۵۲ نفر نمونه‌گیری شدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات این پژوهش پرسشنامه‌ای برپایه‌ی پرسشنامه‌ی استاندارد بوده که روایی صوری آن با کسب نظرات متخصصان و استادان گروه ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه تهران مورد بررسی قرار گرفت. به منظور سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ بهره‌گرفته شد. داده‌های گردآوری شده با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۹، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌های پژوهش حاکی از وجود اثر مثبت و معنی‌دار رفتارهای رهبری تحول‌آفرین مدیران گروه‌های آموزشی بر رضایت شغلی اعضای هیأت علمی می‌باشد. همچنین نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که ۶۱ درصد تغییرات رضایت شغلی توسط مولفه‌های رهبری تحول‌آفرین گروه‌های آموزشی قابل تبیین است. بنابراین، با توجه به یافته‌های تحقیق می‌توان گفت وجود رفتارهای رهبری تحول‌آفرین در مدیران دانشگاهی، زمینه‌ی ایجاد سطوح بالاتر رضایت شغلی و در نتیجه عملکرد اعضای هیأت علمی کشاورزی و منابع طبیعی را فراهم می‌نماید.

واژه‌های کلیدی: رهبری تحول‌آفرین، اعضای هیأت علمی، رضایت شغلی، دانشکده کشاورزی و منابع طبیعی.

### **Abstract**

Today's highly competitive conditions, success of organizations such as educational organizations in achieving predetermined goals, depends on how to chooses management and effective leadership styles of manager. Meanwhile, theory of transformational leadership is known as head of all theories in describing the processes of leadership effectiveness and in a variety of sources it has been introduction as effective academic leadership. So, the purpose of this study was examining 'The Effect of Transformational Leadership Behaviors on the Job Satisfaction of Agricultural & Natural Resource Faculty Members in University of Tehran'. The statistical population of this study was Agricultural & Natural Resource Faculty Members in University of Tehran (N=256). Method of sampling was Proportional Stratified-random sampling method and selected 152 members. A Questionnaire based on standard questionnaire was employed for data collection. Questionnaire validation verified by the group of experts and professors of Department of Agricultural Extension & Education Faculty of University of Tehran. And was estimated the Cronbach's alpha that different parts of questionnaire were suitable for study. The collected data were analyzed by the SPSS<sub>win</sub>19 Software. Results showed that the transformational leadership behaviors heads of departments on faculty members' job satisfaction has a positive and significant effect. Also, based on regression analysis, 61 percent of variance of the 'job satisfaction' construct explained.

**Key Words:** Transformational Leadership, Faculty Members, Job Satisfaction, Agricultural & natural Resource Faculty.

## مقدمه

در جهان متغیر امروزی، سازمان‌ها در همه‌ی کشورها به مدیران و کارکنان اثربخش و کارآمد نیاز دارند تا بتوانند به هدف‌های تعیین شده در جهت رشد و توسعه‌ی همه‌جانبه‌ی کشور دست یابند. الگوهای رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان باعث به‌وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می‌شود و میزان رضایت آنان را از شغل و حرفه‌ی خویش افزایش می‌دهد (بحرالعلوم، ۱۳۷۸).

ادیات رهبری و مدیریت سازمان، طی دو دهه گذشته شاهد تکوین طیف جدیدی از نظریه‌های مربوط به رهبری اثربخش بوده است. در میان این دسته از نظریه‌ها، نظریه‌ی "رهبری تحول آفرین" به مرور توانسته است نزد دانشمندان و متفکران این حوزه از معارف علمی، مقبولیت بیشتری را به مثابه دیدمانی (پارادایمی) جدید کسب کند. نظریه‌ی رهبری تحول آفرین به عنوان سرآمد همه نظریه‌ها در مقام توصیف فرایندهای اثربخشی رهبری شهرت یافته است. این نظریه در عین حال توانسته است الگوی مناسبی را برای ایجاد تغییرهای بنیادین و تحول در شاکله بسیاری از سازمان‌های امروزی ارائه دهد (سنجقی، ۱۳۸۰).

رفتارهای تحولی رهبران، مجموعه‌ای از نتایج مثبت در سازمان ایجاد می‌کند از جمله افزایش رضایت شغلی کارکنان، افزایش هویت فردی و اجتماعی و خوداثربخشی آنان، افزایش تعهد سازمانی و اثربخشی عمومی و مشترک همه اعضای سازمان که در نهایت منجر به بهبود عملکرد و بهره‌وری پیروان در همه زمینه‌ها می‌شود (والومبوا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۴). تحقیقات مختلف نشان داده است که رهبران تحول آفرین در پیروان خود انگیزه‌ی بسیار بالایی ایجاد می‌کنند و از این راه موجب بهبود عملکرد و بهره‌وری آنان می‌شوند (آرنولد<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۱).

<sup>1</sup> .Walumbwa

<sup>2</sup> .Arnold

یکی از سازمان‌هایی که نقش و رسالت متنوع و پیچیده‌ای را در رشد و توسعه‌ی اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و اقتصادی هر جامعه به عهده دارد، مؤسسه‌های آموزش عالی و دانشگاه‌ها می‌باشند که ارتقای کمی و کیفی آنها به دلیل پرورش نیروهای متخصص و تأثیرگذار جامعه ضرورت فراوان پیدا می‌کند. از سویی، باتوجه به اهمیت آموزش عالی کشاورزی در کشور ایران و تأثیر آن بر همه ابعاد رشد و توسعه‌ی انسانی، اقتصادی و کشاورزی، بحث در زمینه مسائل مربوط به دانشکده‌های کشاورزی و ارائه‌ی راه‌حل‌های احتمالی اهمیت اساسی دارد. امروزه، از نظام آموزش عالی کشاورزی انتظار می‌رود تا علاوه بر تربیت محققان، مروجان و مولدان بخش کشاورزی، در جهت تولید و اشاعه‌ی دانش و فناوری‌های نوین در بخش کشاورزی حرکت کند و کارکردهای آموزشی، پژوهشی و خدمات‌رسانی خود را به‌طور مقتضی به انجام برساند (عباسی و حجازی، ۱۳۸۹).

در یک مؤسسه‌ی آموزش عالی، نقش کلیدی را در تربیت نیروهای کارآمد و مؤثر، اعضای هیأت علمی به‌عنوان یکی از رکن‌های اصلی آموزش و بخش جدایی‌ناپذیر هر سازمان آموزش عالی، عهده‌دار می‌باشند که دارای دارای نگرش‌ها، باورها، اندیشه‌ها و حتی نیازهای متفاوتی هستند. رضایت این افراد از چگونگی عملکرد مدیریت، شرایط فیزیکی کار و غیره باعث ایجاد رضایت شغلی در آنان می‌شود. به‌طور مسلم رضایت استادان باعث افزایش بهره‌وری و افزایش مشارکت آنها در روند انجام وظایف می‌شود (احسانی و هاشمی، ۱۳۸۴). رضایت شغلی استادان عامل مهمی است که باید توسط این سازمان‌ها در نظر گرفته شود، چرا که می‌تواند کیفیت عملکرد استادان را در تدریس، تحقیقات و همچنین فعالیت‌های عمومی آنان تحت تأثیر قرار دهد. رضایت نه تنها در بالا بردن روحیه و شور و شوق در فعالیت‌های کاری استادان، بلکه در کمک به سازمان برای عملکرد مؤثر و کارآمد در رسیدن به هدف‌ها نقش مهمی ایفا می‌کند (ویراتماجا و گوینداراجو، ۲۰۰۸).

---

<sup>1</sup> . Wiratmadja & Govindaraju

بررسی‌ها و یافته‌های مختلف بیانگر آن است که سبک رهبری تحول‌آفرین، عامل مهمی است که باید در افزایش رضایت شغلی و عملکرد استادان در یک سازمان آموزش عالی خاص به آن توجه شود و به‌عنوان عاملی بالقوه می‌تواند روی اجرای وظایف اصلی استادان نفوذ و تأثیر داشته باشد (همان منبع) و از این‌رو، این پژوهش با هدف بررسی نقش رفتارهای رهبری تحول‌آفرین مدیران گروه‌های آموزشی در ارتقاء و بهبود رضایت شغلی اعضای هیأت علمی کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران انجام شده است.

رهبری تحول‌آفرین: جیمز مک‌گریگور برنز<sup>۱</sup> در سال ۱۹۷۸، "نظریه‌ی رهبری تحول‌آفرین" را به‌عنوان فرایندی اخلاقی مطرح ساخت که از آن راه، رهروان و پیروان به سطوح عالی‌تر منزلت خواهند رسید (ساعتچی و عزیزپور شویبی، ۱۳۸۴). رهبری تحول‌آفرین فرایند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها برای ایجاد تغییر و تحول در وضعیت موجود و کارکردهای سازمان به‌عنوان یک کل است (بس، ۱۹۹۷). پرجاذبه بودن از دیدگاه کارکنان، عامل اصلی رهبر تحول‌آفرین شدن است (استیرز و همکاران، ۱۹۹۶) و رهبران پرجاذبه توانمندی و نفوذ زیادی دارند. این نوع رهبران در رابطه با کارکنان‌شان نقش الهام بخش ایفا، و همراه ارائه ایده در آنان شور و شوق ویژه‌ای ایجاد می‌کنند تا به نتایج بسیار بالایی، همراه با تلاش‌های برجسته دست یابند (زالی، ۱۳۸۳).

هرسی، بلانچارد و دویی<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) بیان می‌کنند در رهبری تحول‌آفرین، چون کارکنان با رهبر دارای بینش مشترک هستند، به رهبرشان عشق می‌ورزند. رهبران تحول‌آفرین از راه تأیید اندیشه‌ها و ارزش‌های اخلاقی کارکنان و الهام بخشیدن به آنان برای اندیشیدن به مسائل با استفاده از شیوه‌های نوین، انگیزه‌ی بسیار بالایی را فراهم می‌کنند. هنر این نوع رهبران در به کارگیری خلاقیت و نوآوری برای تبدیل وضع موجود به وضع مطلوب است (زالی، ۱۳۸۳؛ و موغلی، ۱۳۸۳).

<sup>۱</sup> . Burns, James MacGregor

<sup>۲</sup> . Hersey, Blanchard & Dewey

به اعتقاد بس (۱۹۹۷) رهبری تحول آفرین چهار بعد اساسی دارد: نفوذ آرمانی<sup>۱</sup> (شامل ویژگی‌های آرمانی و رفتار آرمانی)، ترغیب ذهنی<sup>۲</sup>، انگیزش الهام‌بخش<sup>۳</sup> و ملاحظه‌های فردی<sup>۴</sup>. در بعد نفوذ آرمانی، رهبران به‌عنوان مدل‌هایی از الگوی رفتاری در پیروی از ارزش‌ها و باورها بوده در القای افتخار و غرور به اعضا برای همکاری و مشارکت با وی و صرف‌نظر کردن از گرایش‌های فردی به‌خاطر گروه و فدا کردن منافع شخصی به‌خاطر منافع دیگران، نقش دارند (موغلی، ۱۳۸۳). آنان باور راسخ دارند، بر حقیقت تأکید می‌کنند، بر نارسایی‌ها پافشاری می‌کنند، مهم‌ترین ارزش‌ها را عرضه می‌دارند و بر اهمیت هدف‌ها، تعهد و پیامدهای اخلاقی تصمیم‌ها تأکید دارند (عباسی و حجازی، ۱۳۸۹). رهبران با ویژگی انگیزش الهام‌بخش، چشم‌اندازی برجسته از آینده ترسیم می‌کنند، پیروان را با معیارهای عالی درگیر می‌سازند، با اشتیاق و به شکلی بهینه نظرهای خود را بیان می‌کنند، ترغیب و تشویق می‌نمایند و نیازهای موجود را معنا می‌بخشند. در بعد ترغیب ذهنی، رهبران تحول آفرین مفروضه‌های قدیمی، سنت‌ها و باورها را زیر پرسش می‌برند و در دیگران دیدگاه‌های جدید ایجاد و راه‌های پیاده‌سازی آنها را ارائه و ابراز دیدگاه‌ها و استدلال‌ها را تشویق می‌کنند. در نهایت در بعد ملاحظه‌های فردی، رهبران، پیروان‌شان را به شکل فردی مورد توجه قرار می‌دهند، به نیازها، توانایی‌ها و آرمان‌های فردی افراد توجه می‌کنند، با توجه به سخنان آنان گوش می‌دهند و رشد و بالندگی و نیازهای آموزشی آنان را برآورده می‌سازند (همان منبع). در این پژوهش برای سنجش رفتارهای رهبری تحول آفرین از پرسشنامه‌ای بر مبنای پرسشنامه استاندارد و بر پایه ابعاد یاد شده استفاده شده است.

**رضایت شغلی:** رضایت شغلی کارکنان در سازمان یکی از مهم‌ترین و شایع‌ترین موضوع‌ها در ادبیات بررسی‌های رفتار سازمانی است که در همه سطوح مدیریت و منابع انسانی

---

<sup>1</sup> . Idealized Influence  
<sup>2</sup> . Intellectual Stimulation  
<sup>3</sup> . Inspirational Motivation  
<sup>4</sup> . Individualized Consideration

سازمان‌ها نیز توجه ویژه‌ای به آن می‌شود (اسپکتور<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷)، چرا که این مفهوم بر بسیاری از متغیرهای مثبت سازمانی مانند سلامت نیروی کار، افزایش بهره‌وری، دلسوزی کارکنان نسبت به سازمان، تعلق خاطر و دلبستگی به محیط کار، افزایش کمیت و کیفیت کار، ارتباط‌های درست، بهبود روحیه و علاقه به کار تأثیر دارد (ملکشاهی و همکاران، ۱۳۸۹).  
لاک<sup>۲</sup> بیان می‌کند رضایت شغلی، پاسخ مؤثری است که در نتیجه تجربه‌هایی در متن کار به دست می‌آید و به عنوان یک متغیر مستقل تنها در شرایط ویژه و ویژگی‌های فرد مورد توجه قرار می‌گیرد. همیشه رضایت شغلی منبع علت نیست بلکه یک پدیده عاطفی-اجتماعی است که فرد شاغل می‌تواند درباره‌ی شغل خود احساس کند (لاک، ۱۹۶۸).  
رضایت شغلی یک حالت احساسی مثبت یا فرح بخش در نتیجه ارزیابی شغل یا تجربه‌های شغلی فرد می‌باشد و نشان دهنده نگرش شخص از شغل خود و در حقیقت انگیزه شغلی شاغلان از کاری که انجام می‌دهند را آشکار می‌سازد (شیخ و همکاران، ۱۳۸۷).

### روش شناسی تحقیق

این پژوهش از نوع توصیفی همبستگی بوده و جامعه‌ی آماری آن شامل ۲۵۶ نفر اعضای هیأت علمی پردیس کشاورزی و منابع طبیعی کرج و پردیس ابوریحان دانشگاه تهران در سال تحصیلی ۹۰-۱۳۸۹ می‌باشد. شمار نمونه‌های پژوهش برحسب جدول مورگان شمار ۱۵۲ نفر محاسبه و با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای با انتساب متناسب گزینش شدند. ابزار پژوهش پرسشنامه‌ای در دو بخش و حاوی ۴۵ پرسش بود. بخش اول، شامل ۲۰ پرسش، به سنجش مؤلفه‌های رفتارهای رهبری تحول‌آفرین مدیران گروه‌های آموزشی بر مبنای پرسشنامه‌ی استاندارد چندعاملی رهبری MLQ برنارد بس، و بخش دوم، شامل ۲۵ پرسش، به سنجش مؤلفه‌ی رضایت شغلی اعضای هیأت علمی بر مبنای پرسشنامه استاندارد رضایت شغلی اسپکتور اختصاص یافت. برای تعیین روائی پرسشنامه بومی شده از نظر سنجی و پیشنهادهای استادان گروه ترویج و آموزش کشاورزی استفاده شد و پس از اصلاح‌های لازم

<sup>1</sup> . Spector

<sup>2</sup> . Locke



بر روی پرسشنامه اطمینان حاصل شد که پرسش‌ها مطرح شده توانائی و قابلیت اندازه‌گیری محتوا و ویژگی‌های مورد نظر این تحقیق را دارد. قابلیت اعتماد بخش‌های مختلف پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ، مقدار ۰/۸۷ برای گویه‌های مورد بررسی در طیف رهبری تحول‌آفرین و مقدار ۰/۸۲ برای گویه‌های رضایت شغلی محاسبه شد که هر دو مقدار قابل قبولی را نشان می‌دهند.

### نتایج و بحث و نتیجه گیری

بر پایه یافته‌های توصیفی این پژوهش، ۱۳۸ نفر (۹۰/۸ درصد) از اعضای هیأت علمی مورد بررسی، مرد و ۱۴ نفر (۹/۲ درصد) زن می‌باشند که نشان دهندهی نسبت بالای هیأت علمی مرد به زن در رشته‌های کشاورزی است. همچنین، بیشترین فراوانی (۲۲/۹ درصد) اعضای هیأت علمی در رده سنی ۵۱ تا ۵۵ سال قرار داشته و میانگین سن اعضای هیأت علمی مورد بررسی ۴۶/۶۷ می‌باشد.

بر اساس امتیازی که اعضای هیأت علمی با استفاده از پرسشنامه‌ی رهبری تحول‌آفرین به مدیریت گروه آموزشی نسبت داده‌اند، میانگین نمره رهبری تحول‌آفرین در گروه‌های آموزشی برابر (۸۲/۲۲) با انحراف معیار (۱۴/۲۷۴) بوده است که نشان‌دهنده دیدگاه خوب اعضای هیأت علمی به رفتارهای رهبری تحول‌آفرین مدیران گروه‌های آموزشی می‌باشد. با استفاده از فرمول زیر رفتارهای رهبری تحول‌آفرین مدیران گروه‌های آموزشی بر پایه دیدگاه اعضای هیأت علمی در ۴ گروه تقسیم‌بندی شدند:

رهبری تحول‌آفرین ضعیف	$A = X < M - Sd$
رهبری تحول‌آفرین متوسط	$B = M - \bar{d} < X < M$
رهبری تحول‌آفرین خوب	$C = M < X < M + Sd$
رهبری تحول‌آفرین عالی	$D = M + Sd < X$

$X$  = امتیاز رهبری تحول‌آفرین  
 $M$  = میانگین  
 $Sd$  = انحراف معیار

با توجه به نتایج گروه‌بندی جدول ۱، ۱۲/۵۴ درصد مدیران، رهبران تحول‌آفرین ضعیف و ۳۶/۸۰ درصد نیز در حالت متوسط قرار داشته‌اند. بیشترین فراوانی مربوط به گروه رهبران تحول‌آفرین خوب با ۳۷/۴۶ درصد بوده و ۱۳/۲۰ درصد نیز در گروه عالی قرار گرفته‌اند.

جدول ۱- گروه‌بندی امتیاز رهبری تحول‌آفرین

رهبری	فراوانی	درصد
ضعیف	۱۹	۱۲/۵۴
متوسط	۵۶	۳۶/۸۰ = نما
خوب	۵۷	۳۷/۴۶ رهبری تحول‌آفرین خوب
عالی	۲۰	۱۳/۲۰
جمع	۱۵۲	۱۰۰

از سوی دیگر، بر پایه امتیاز محاسبه شده از پرسشنامه‌ی رضایت شغلی، میانگین امتیاز رضایت شغلی اعضای هیأت علمی برابر (۸۳/۲۵) با انحراف معیار (۱۳/۴۱۴) بوده است که نشان می‌دهد رضایت شغلی اعضای هیأت علمی در حد خوب می‌باشد. با توجه به نتایج گروه‌بندی جدول ۲، ۱۳/۲۰ درصد از اعضای هیأت علمی دارای رضایت شغلی در حد ضعیف و ۳۳/۵۴ درصد در حد متوسط می‌باشند. بیشترین فراوانی مربوط به ۴۰/۱۶ درصد از اعضای هیأت علمی با رضایت شغلی خوب است و در نهایت، ۲۵/۱۳ درصد از اعضای هیأت علمی در سطح عالی از شغل و حرفه‌ی خود راضی بوده‌اند.

جدول ۲- گروه بندی امتیاز رضایت شغلی

رضایت	فراوانی	درصد
ضعیف	۲۰	۱۳/۲۰
متوسط	۵۱	۳۳/۵۴ = نما
خوب	۶۱	۴۰/۱۶ رضایت شغلی خوب
عالی	۲۰	۱۳/۲۰
جمع	۱۵۲	۱۰۰

نتایج بررسی رابطه بین ابعاد رهبری تحول آفرین مدیران گروه‌های آموزشی با رضایت شغلی اعضای هیأت علمی مندرج در جدول ۳ نشان داده شده است که در ادامه به تفسیر آنها پرداخته می‌شود:

۱. ویژگی‌های آرمانی: ضریب همبستگی بین متغیر ویژگی‌های آرمانی با رضایت شغلی اعضای هیأت علمی برابر با  $0/586$  می‌باشد و در سطح  $1$  درصد معنی‌دار است. بر پایه این نتیجه می‌توان گفت این بعد از رفتارهای مدیران گروه‌های آموزشی که مربوط به ویژگی‌های آرمانی رهبری تحول آفرین می‌باشد تأثیر مثبت و معنی‌داری با رضایت شغلی اعضای هیأت علمی داشته است.

۲. رفتارهای آرمانی: نتایج جدول ۳ در رابطه با همبستگی این متغیر با رضایت شغلی اعضای هیأت علمی نشان می‌دهد ضریب همبستگی برابر با  $0/585$  و در سطح  $1$  درصد معنی‌دار است. بنابراین می‌توان گفت با توجه به وجود رابطه‌ی مثبت و معنی‌دار بین این دو متغیر، رفتارهای آرمانی مدیران گروه‌های آموزشی به عنوان بخشی از رفتارهای رهبری تحول آفرین سبب ارتقا رضایت شغلی اعضای هیأت علمی شده است.

۳. ترغیب ذهنی: همانگونه که در جدول ۳ دیده می‌شود ضریب همبستگی بین متغیر ترغیب ذهنی و رضایت شغلی اعضای هیأت علمی برابر با  $0/536$  و در سطح  $1$  درصد معنی‌دار است. با توجه به وجود رابطه‌ی مثبت و معنی‌دار این دو متغیر بایستی گفت رضایت شغلی اعضای هیأت علمی تحت تأثیر مثبت این مؤلفه قرار داشته و هرچه رفتار مدیران گروه‌های آموزشی با این بعد از رفتارهای رهبری تحول آفرین همخوانی بیشتری داشته و مدیران از این مؤلفه بهره‌ی بیشتری داشته‌اند، رضایت شغلی اعضای هیأت علمی افزایش یافته است.

۴. انگیزش الهام‌بخش: ضریب همبستگی میان این متغیر و رضایت شغلی اعضای هیأت علمی برابر  $0/560$  و در سطح  $1$  درصد معنی‌دار می‌باشد. این میزان همبستگی نشان دهنده‌ی وجود رابطه‌ی مثبت و معنی‌دار بین این دو متغیر بوده و نشان می‌دهد این بعد از رفتارهای

تحول آفرین مدیران گروه‌های آموزشی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رضایت شغلی اعضای هیأت علمی دارد.

۵. توجه و ملاحظه‌های فردی: با توجه به جدول ۳ دیده می‌شود بین متغیر توجه و ملاحظه‌های فردی با رضایت شغلی اعضای هیأت علمی ضریب همبستگی برابر با ۰/۵۸۷ وجود دارد که در سطح ۱ درصد معنی‌دار است. این مقدار نشان دهنده‌ی وجود رابطه‌ی مثبت و معنی‌دار بین این دو متغیر بوده و در نتیجه می‌توان گفت هرچه مدیران گروه‌های آموزشی به احساسات و نیازهای شخصی اعضای هیأت علمی توجه بیشتری داشته‌اند، میزان رضایت شغلی بالاتری کسب شده است.

جدول ۳: همبستگی بین ابعاد رهبری تحول آفرین و رضایت شغلی

متغیر وابسته	متغیر مستقل (رهبری تحول آفرین)	r	sig	ضریب همبستگی
رضایت شغلی	ویژگی‌های آرمانی	۰/۵۸۶**	۰/۰۰۰	پیرسون
	رفتارهای آرمانی	۰/۵۸۵**	۰/۰۰۰	پیرسون
	ترغیب ذهنی	۰/۵۳۶**	۰/۰۰۰	پیرسون
	انگیزش الهام بخش	۰/۵۶۰**	۰/۰۰۰	پیرسون
	توجه و ملاحظه فردی	۰/۵۸۷**	۰/۰۰۰	پیرسون

\*\* معنی‌داری در سطح ۱ درصد

پس از بررسی همبستگی میان مولفه‌های رهبری تحول آفرین و رضایت شغلی، می‌توان اطمینان حاصل نمود که تمامی مولفه‌ها کفایت ورود به رگرسیون را داشته‌اند. همانگونه که در جدول ۴ دیده می‌شود، مولفه‌ی ویژگی‌های آرمانی مدیر گروه به عنوان مهم‌ترین عامل در تبیین متغیر وابسته‌ی رضایت شغلی تأثیر مستقیم و معنی‌داری داشته است.

جدول شماره ۴: میزان ضریب‌های متغیرهای مدل رگرسیونی

متغیر وارد شده در مدل	ضریب غیراستاندارد	ضریب استاندارد شده	مقدار t	سطح معنی‌داری
	B	$\beta$		
ضریب ثابت	۲۷/۱۱		۵/۰۳۱**	۰/۰۰۰
ویژگی‌های آرمانی	۵/۷۰	۰/۳۰۰	۳/۷۶۶**	۰/۰۰۰
رفتارهای آرمانی	۳/۹۰	۰/۱۸۲	۲/۳۶۹*	۰/۰۱۹
ترغیب ذهنی	۲/۲۲	۰/۱۰۷	۱/۳۱۴	۰/۱۹۱
انگیزش الهام بخش	۱/۶۷	۰/۱۹۸	۳/۱۱۶**	۰/۰۰۲
توجه، ملاحظه‌های فردی	۳/۳۹	۰/۲۳۲	۳/۶۲۰**	۰/۰۰۰

\* معنی‌داری در سطح ۵ درصد      \*\* معنی‌داری در سطح ۱ درصد

$$R=0.784$$

$$R^2=0.61$$

$$R^2_{Adj}= 0.59$$

$$F=29.87 \quad Sig= 0.000$$

با توجه به نتایج جدول بالا، مولفه‌های رهبری تحول آفرین در مجموع توانایی تبیین ۶۱ درصد تغییرات متغیر وابسته‌ی رضایت شغلی را داشته‌اند. به عبارت دیگر می‌توان رفتارهای رهبری تحول آفرین از جانب مدیریت گروه‌های آموزشی را عاملی بسیار مهم در تعیین وضعیت رضایت شغلی استادان بیان نمود.

### پیشنهادها

با توجه به یافته‌های پژوهش که بیانگر اثر مثبت و قابل ملاحظه‌ی رفتارهای رهبری تحول آفرین مدیران گروه‌های آموزشی بر رضایت شغلی اعضای هیأت علمی است؛ ضرورت دارد سبک‌های مدیریتی دانشگاهی و رفتارهای رهبری مدیران گروه‌های آموزشی به سمت و سوی رهبری تحول آفرین سوق پیدا کند. گسترش و توسعه‌ی رفتارهای رهبری تحول آفرین و همخوانی هرچه بیشتر رفتارهای مدیران و رهبران دانشگاهی با شاخص‌های رفتارهای رهبری تحول آفرین، از جمله راهکارهای مؤثر در ارتقاء و بهبود رضایت شغلی

اعضای علمی خواهد بود. در این راستا می‌بایستی در گزینش مدیر گروه آموزشی ضمن رعایت اصل شایسته‌سالاری، روحیه مشارکت اعضای هیأت علمی، با قابلیت‌های فردی به ویژگی‌های روان‌شناختی افراد نیز توجه و تأکید شود. با آزمون‌های رهبری مانند پرسشنامه‌ی رهبری چندعاملی می‌توان صفات و توانایی‌های رهبری افراد را توصیف کرد و نتایج این آزمون‌ها را هنگام گزینش، ارتقا یا انتقال مدیر به مسئولیت سرپرستی به کار بست.

تهیه و تدوین برنامه‌های آموزشی برای مدیران دانشگاهی ضرورت دارد تا ضمن معرفی و شناخت این موضوع، سعی در ایجاد مهارت‌های عملی رهبری تحول‌آفرین در مدیران شود. از آنجا که شایستگی‌های مدیر گروه آموزشی در بروز رضایت شغلی و بهبود عملکرد استادان مؤثر بوده، می‌توان همزمان با ارزشیابی استادان، ارزشیابی‌هایی از گروه آموزشی و مدیریت آن در جهت بهبود وضعیت انجام داد. در این راستا مطلوب به نظر می‌رسد مدیرانی که رفتارهای تحول‌آفرین مطلوبی داشته و مورد رضایت نظر اعضای هیأت علمی قرار گرفته‌اند، مورد پشتیبانی و تشویق قرار گیرند تا از این راه، این‌گونه رفتارهای رهبری و مدیریتی در بین مدیران تقویت شود.

## منابع

۱. احسانی، محمد و مینا حاج هاشمی. (۱۳۸۴). رابطه سبک رهبری با رضایت شغلی معلمان ورزش زن، پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۸، صص ۱۲۹-۱۱۹.
۲. بحرالعلوم، حسن. (۱۳۷۸). موضوع ارتباط بین فرهنگ سازمانی و سبک مدیریت با رضایت شغلی کارشناسان سازمان تربیت بدنی شاغل در تهران، رساله دکتری، دانشگاه تربیت معلم تهران. صص ۴۹-۱۴۸.
۳. زالی، محمدرضا. (۱۳۸۳). رهبری تحول‌آفرین. مجله دانشکده علوم انسانی. سال سیزدهم، شماره ۵۲. صص ۱۹۷-۱۷۵.
۴. ساعتچی، محمود و علی اکبر عزیز پور شوپی. (۱۳۸۴). طراحی الگوی رهبری اثربخش دانشگاهی. دوماهنامه علمی-پژوهشی دانشور رفتار دانشگاه شاهد، سال دوازدهم، دوره جدید، شماره ۱۱.
۵. سنجقی، محمد ابراهیم. (۱۳۸۰). تحلیلی بر ماهیت و ابعاد نظریه رهبری تحول‌آفرین. فصلنامه علمی پژوهشی علوم انسانی دانشگاه الزهرا (س)، سال یازدهم، شماره ۳۷ و ۳۸.

۶. شیخ، ابراهیم، اکبر افتخاری و علیرضا یارایی. (۱۳۸۷)، طراحی مدل جامع سنجش رضایت شغلی کارکنان .
۷. عباسی، عنایت و یوسف حجازی. (۱۳۸۹)، نقش رهبری، فرهنگ و یادگیری سازمانی در ارتقای عملکرد دانشکده های کشاورزی ایران (ایجاد دانشکده های یادگیرنده). فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۵۶، صص. ۶۱-۷۹.
۸. ملکشاهی، فریده، علی فرهادی و فریبا امینی. (۱۳۸۹)، بررسی رضایت مندی شغلی اساتید هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی لرستان. فصلنامه یافته، دور دوازدهم، شماره ۱.
۹. موغلی، علیرضا. (۱۳۸۳)، رهبری تحول آفرین و ابزار سنجش آن (MLQ). مطالعات مدیریت، شماره ۴۴-۴۳.
10. Arnold, Huch. J, & Feldman, Daniel. C. (1988). Organizational behavior, Mc. second edition. Rmw, 2 nd printing.
11. Bass, B.M. (1997). Does the Transformational – transational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?. American Psychology, Vol. 52, pp. 130-139.
12. Hersey, Paul. Blanchard, Kenneth and Dewey, Johnson (1996). Management of Organizational Behavior, 6th ed, Englewood cliffs, N. J, Prentice-Hall.
- Locke, E.A. (1968). Converhent validity for ratings of jobs satisfaction, journal of psycholojy.
13. Steers, Richard M. Porter, Yman W. and Bigley Gregory A. (1996). Motivation and Leadership at Work, 6th ed, Singapore.
14. Walumbwa, F.O., Peng, W., Lawler, J.J., & Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77(5), pp.515-530.
15. Wiratmadja, I.I & Govindaraju, R. (2008). The Influence of Transformational Leadership Style and Compensation System on the Performance of University Lecturer. Proceedings of the 9<sup>th</sup> Asia Pacific Industrial Engineering & Management Systems Conference (APIEMS 2008). 693- 699.