

## بررسی نقش مدیریت تحول گرا در ارتقای کارایی سازمانی در واحدهای بسیار بزرگ دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران

دکتر کیومرث نیاز آذری\*

مریم تقوایی یزدی\*\*

مرضیه نیاز آذری\*\*\*

### چکیده

هدف از این پژوهش شناسایی و مطالعه نقش مدیریت تحول گرا و کارآمد در تمامی عرصه ها از جمله ارتقای کارایی سازمان، توانمندسازی استادان، شکوفاسازی استعدادهای بالقوه استادان، مشارکت استادان در تحقق اهداف سازمان، پرورش استادان خشنود و اثربخش و در نهایت ترویج روحیه همکاری در استادان و در سطح واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی مازندران می باشد. روش تحقیق توصیفی از نوع زمینه یابی است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه اعضای هیأت علمی تمام وقت و نیمه وقت واحدهای بسیار بزرگ دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران هستند که تعداد ۲۷۸ نفر به عنوان نمونه آماری با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی خوشه ای انتخاب شدند. برای گردآوری داده ها از پرسش نامه محقق ساخته استفاده شد. روایی صوری و محتوایی پرسش نامه مورد تایید متخصصان و استادان مربوطه قرار گرفت و ضریب پایایی آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۹۶ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده های تحقیق حاضر از نرم افزار SPSS و روش های آماری در سطح توصیفی و استنباطی استفاده شد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه ها نشان داد که مدیریت تحول گرا بر ارتقای کارایی سازمان، توانمندسازی استادان، شکوفاسازی استعدادهای بالقوه استادان، مشارکت استادان در تحقق اهداف سازمان، پرورش استادان خشنود و اثربخش و در نهایت ترویج روحیه همکاری در استادان در دانشگاه ها موثر بوده است.

**کلید واژه ها:** مدیریت تحول گرا، ارتقای کارایی سازمان، توانمندسازی استادان

### مقدمه

«محقق مؤمن و متعهد در تمام مراحل پژوهش به فکر آزمون فرض خود است نه اثبات آن.»

---

\* دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی و عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد کتول

\*\*\* عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائم شهر

مدیریت، فن و هنری است که از طریق درک و فهم علمی قابل پیشرفت است. به عبارت دیگر، مدیریت فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت، کنترل و نظارت است، که برای دستیابی به اهداف سازمان بر اساس نظام ارزشی جامعه مورد قبول صورت می گیرد. مطالعه منظم مدیریت و توسعه تئوری های سازمان و مدیریت، پدیده قرن بیستم است. از جمله نهادهایی که با این تحولات ارتباط مستقیم دارد، نهاد آموزش و پرورش، آموزش عالی و دانشگاه ها هستند. آموزش و پرورش یا آموزش عالی، مهم ترین سازمان و نهاد اجتماعی برآمده از متن جامعه و در عین حال سازنده و تکامل دهنده آن است که تاثیر بسزایی در توسعه ملی و پیشرفت و ترقی جامعه دارد. امروزه، مدیریت تا آن اندازه اهمیت دارد که هنر اداره کردن را از مشخصه عمده تمدن معاصر اعلام کرده اند. مدیریت آموزشی از سایر مدیریت ها مهم تر است؛ زیرا، اولاً در این نوع مدیریت بیش از مدیریت هر سازمانی با انسان ها سروکار دارد. ثانیاً، مدیریت صحیح آموزش و پرورش در نهایت به رشد فرهنگ، تمدن و پویایی جامعه می انجامد. مدیریت آموزشی، ظریف، پیچیده، تخصصی و علمی است. (علاقه بند، ۱۳۷۱. ص ۳)

تحول گرایی، موفقیت و اثربخشی مدیران آموزشی دقیقاً به دانش و مهارت های آنان، به عملکرد فردی و حرفه ای مدیران آموزشی در چالش برای رفع مشکلات و تحقق هدف ها و کارایی سازمانی مستقیماً به میزان درک و درجه آگاهی آنان بستگی دارد. (زمردیان، ۱۳۸۲)

در عصر حاضر روند تغییرات و تنوع ابزار مورد استفاده در جریان زندگی، هر روز بیشتر می شود. رقابت جهانی و اطلاعاتی رو به رشد در جهان فضایی به شدت ناپایدار برای تمامی عرصه ها خصوصاً، سازمان های آموزشی ایجاد کرده است. جهت مقابله با این محیط نامطمئن و تغییرات مستمر، نیاز به افرادی در نقش مدیر به شدت احساس می شود. بدیهی است که رهبری و مدیریت سنتی در هزاره سوم ادامه حیات نخواهد یافت و جهان نیازمند رهبری و مدیریت تحول گرا خواهد بود. اقدامات مدیریت تحول گرا این امکان را به سازمان های آموزشی می دهد تا به هنگام رقابت در یک محیط متلاطم و غیر قابل پیش بینی، عملکرد خود را ارتقا دهند. هنگامی که اجزای مدیریت تحول گرا به عنوان مکمل سایر اقدامات مدیریتی به کار رود، می تواند به یک منبع مزیت رقابتی برای سازمان های

آموزشی (دانشگاه‌ها) تبدیل شود. مدیریت صحیح و کارآمد و تحول گرا می تواند از معمولی ترین ملت، قوی ترین ملت را بسازد و مدیر می تواند قدرت ها را متمرکز و متشکل کند، سازمان بخشد و استعدادهای نهفته ای که خداوند در وجود انسان ها به ودیعه نهاده است، بارور و شکوفا سازد. مدیریت تحول گرا می تواند شکوفایی شخصیت و اعتلای هستی همه اقشار جامعه از جمله کودکان، نوجوانان و جوانان که در مدارس، دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی مشغول هستند، یاری می رسانند و نیروهای ذاتی بالقوه آنان را به فعل نزدیک می سازد. (فرنج و ندال، ۱۳۸۱)

تحقیقاً سلامت هر جامعه با فرهنگ آن جامعه بستگی مستقیم دارد. نقش مدیریت یک سازمان آموزشی مثل دانشگاه نیز به عنوان هماهنگ کننده پرسنل تحت امر و تنظیم برنامه های مربوطه را نمی توان نادیده گرفت، بلکه باید اذعان کرد که مدیر به عنوان مهم ترین عامل تلقی می شود. اگر دانشگاه را به صورت هر می فرض کنیم، مدیریت در رأس هرم قرار دارد، قابل ذکر است هر جمعی که در یک مؤسسه، شرکت یا سازمان و اداره مجتمع اند، بی نیاز به یک نفر به عنوان مدیر مسئول، سرپرست و گرداننده کار نیستند. اهمیت این موضوع، پژوهشگر را به این امر واداشت تا نقش مدیریت تحول گرا را در ارتقای کارایی سازمان در دانشگاه های بسیار بزرگ مازندران مورد بررسی قرار دهد. مع الوصف، مدیریت تحول گرا بر همه جنبه های دانشگاه تاثیر می گذارد. آن ها سازمان هایی را اداره می کنند که تولیداتشان انسان است. بنابراین، مدیران تحول گرا بیشترین تاثیر را بر اهداف دانشگاه، یعنی دانشجویان و کارکنان می گذارد. با توجه به نقش مدیران تحول گرا، در این پژوهش، مولفه های موثر در کارایی سازمان مورد بررسی قرار گرفته اند.

کلید واژه های پژوهش حاضر شامل مدیریت تحول گرا، کارایی، توانمندسازی است که از نظر هرسی، بلانچارد و دیویی مدیریت تحول گرا، «فرایند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه برای ایجاد تغییر ناپیوسته در موقعیت فعلی (وضع موجود) و کارکردهای سازمان به عنوان یک کل» و این که در مدیریت تحول گرا تاکید بر فرایند ایجاد و تقویت تعهد و سرسپردگی پیروان به اهداف سازمان و تقویت آنان در رسیدن به این اهداف است. کارایی، کارها را درست انجام دادن است (پیتر دراگر). کارایی عبارت است از میزان استفاده از منابع برای دستیابی به یک

واحد از برون داد (علاقه بند، ۱۳۷۱). توانمندسازی، عبارت است از یاد دادن چیزهایی به افراد که می‌توانند انجام دهند تا کمتر به دیگران متکی باشند و به معنی شناخت افراد و سهمی است که می‌توانند در انجام امور داشته باشند (بلانچارد و راندولف، ۱۳۸۱، ص ۹۷).

#### پیشینه تحقیق

تحقیقات مرتبط با این موضوع عبارتند از:

- تحقیقی توسط محمد اسماعیل انصاری (۱۳۸۶) تحت عنوان مدیر در نقش رهبر تحول گرا انجام گرفت. در این تحقیق، رهبری تحول گرا، محدوده و فرایند توسعه رهبری تحول گرا و اجزای آن مورد بررسی قرار گرفت. در پایان مقایسه ای بین اقدامات رهبری تحول گرا در هزاره سوم و رهبری سنتی انجام پذیرفت.

- تحقیقی دیگر توسط رضا افتخاری (۱۳۸۵) تحت عنوان تأثیر سبک رهبری تحول گرا و رهبری مراوده ای بر رضایت شغلی استادان و کارمندان دانشگاه های آزاد اسلامی غرب مازندران انجام شد. نتایج حاصله از یافته های پژوهشی نشان داد که بین نوع سبک رهبری تحول گرا و عامل سنوات خدمت، بر رضایت شغلی استادان و کارکنان تفاوت معنی داری وجود ندارد.

- پژوهش حسن عابدی جعفری (۱۳۸۶) تحت عنوان رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی، مطالعه موردی در وزارت رفاه و تامین اجتماعی نشان داد که اولاً، رهبران تحول آفرین انقلابی در سازمان هایی وارد عمل می شوند که در محیط های با ناپایداری بالا فعالیت می کنند و اعضای آنها درجه بالایی از پذیرش دارند و دوم، رهبران تحول آفرین انقلابی در سازمان هایی وارد عمل می شوند که در محیط های با ناپایداری پایین فعالیت می کنند و اعضای آنها درجه پایینی از پذیرش دارند و سوم، رهبران تحول آفرین تکاملی در سازمان هایی وارد عمل می شوند که در محیط های با ناپایداری کم فعالیت می کنند و اعضای آنها درجه بالایی از پذیرش را دارا هستند و در آخر رهبران تحول آفرین تهاجمی در سازمان هایی وارد عمل می شوند که در محیط های با ناپایداری کم فعالیت می کنند و اعضای آنها درجه پایینی از پذیرش را دارا هستند.

- تحقیقی دیگر توسط فریبا مویدنیا (۱۳۸۵)، با عنوان مدیریت و رهبری تحول به بیان اهمیت و ضرورت مدیریت تحول در روزگار کنونی، به بیان مختصر عوامل تسهیل کننده تغییر و بهسازی در سازمان ها و راهکارهای غلبه بر مقاومت ها و موانع موجود بر سر راه ایجاد تحولات و نوآوری های سازمانی می پردازد.

- نتیجه تحقیق انجام شده توسط مجتبی اسکندری (۱۳۸۱) تحت عنوان طراحی و تبیین توانمندی سازی مدیران، بررسی موردی مدیران کاروان های حج جمهوری اسلامی ایران، سازمان حج و زیارت سه هدف کلی و ده هدف جزئی را در بر داشته که نشان می دهد رابطه معناداری میان متغیرهای رفتاری، ساختاری، زمینه ای و توانمندسازی مدیران کاروان های حج وجود دارد. از مجموعه ده فرضیه تحقیق، هفت مورد رد و سه مورد تایید شده است. فرضیه های مربوط به توانایی، نگرش، شخصیت مدیران کاروان های حج، سبک رهبری مدیران ارشد سازمان حج، نوع ساختار سازمانی، سیستم پاداش مدیران کاروان های حج و جوسازی حاکم بر کاروان های حج رد شده اند و مهارت های مدیران کاروان های حج، طراحی شغل مدیران ارشد سازمان حج و فرهنگ سازمانی حاکم بر کاروان های حج تایید شده است.

- نتیجه تحقیق محمد محمدی (۱۳۸۰) تحت عنوان ارزیابی راه های توانمندسازی کارکنان دانشگاه بیرجند، نشان می دهد که تفویض اختیار به صورت روشن و واضح موجبات توانمندسازی کارکنان را فراهم می آورد، پاداش مبتنی بر عملکرد، به تقویت فرایند توانمندسازی کارکنان کمک می کند. غنی سازی شغلی موجبات به فعلیت رسیدن ظرفیت ها و توانایی های بالقوه افراد را فراهم می آورد و مدیریت مشارکتی فرایند توانمندسازی کارکنان را تسهیل می کند.

- تحقیقات امید بابا نیا منصور (۱۳۸۲) با عنوان ارزیابی قابلیت تواناسازی نیروی انسانی در سازمان آموزش و پرورش استان مازندران و تحقیق مریم علیرضایی (۱۳۸۴) بررسی رابطه بین دانش تخصصی مدیران با توانمندسازی معلمان زن مقطع ابتدایی شهرستان ساری و تحقیق کارل. د. سویت (۲۰۰۲) با عنوان توانمندسازی به عنوان یک ابزار جهت افزایش رقابت سازمانی و تحقیق بیل لمپرز (۲۰۰۴) با عنوان ۱۰ استراتژی جهت توانمندسازی کارکنان با فرضیه اول ارتباط دارند.

- تحقیق انجام شده توسط بابک علوی و کاوه مقدم (۱۳۸۶) ضمن معرفی برخی از شایستگی‌های به دست آمده در تحقیقات بین المللی و استفاده از رویکردی مقایسه‌ای و تلفیقی، حرفه‌ای‌گری در مدیریت منابع انسانی در دو چارچوب «توسعه انجمن مدیران منابع انسانی» و «فرآیند‌های کسب و کار شرکت‌ها» مورد توجه قرار گرفته و ارتباط استاندارد شایستگی‌های مدیران منابع انسانی با این رویکرد‌های حرفه‌ای‌گری در قالب الگویی نظری مورد بحث قرار می‌گیرد. در این مقاله، پیشنهاد شده است که استاندارد شایستگی می‌تواند در قالب چهار گروه شایستگی‌های فردی، فنی، راهبردی سازمانی، و دانش کسب و کار توسعه داده شود. به علاوه، برای توسعه این استاندارد در ایران پیشنهادهایی ارائه شده است که شامل توسعه الگوی شایستگی، ایجاد نظام سنجش شایستگی‌ها، ارائه گواهی‌نامه‌های شایستگی و توسعه نظام توسعه و ارتقای شایستگی‌های مدیران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها در قالب استاندارد مربوطه می‌باشد.

- نتیجه تحقیق انجام شده توسط دراگان‌دیس فوتیس (۲۰۰۷)، بررسی مفاهیم کلیدی مدیریت شایستگی و ارائه چارچوبی برای توسعه روش شایستگی است که بدین منظور ویژگی‌های مدیریت شایستگی را از ۲۲ سیستم مدیریت شایستگی و ۱۸ سیستم مدیریت یادگیری بررسی می‌کند. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که زمینه‌های استاندارد باز (ازجمله XML)، فناوری‌های در حال ایفای یک نقش مهم در تکامل سیستم‌های مدیریت شایستگی هستند. مقاله بر ویژگی‌های سودمند مدیریت یادگیری برای سازمان‌های خصوصی و دولتی تأکید دارد.

- نتیجه تحقیق قاسم ظهوری، صادق رضایی، سعید جرفی (۱۳۸۶) مطالعه موردی بانک کشاورزی استان خوزستان، با عنوان بررسی اثرات تصمیم‌گیری مشارکتی بر رضایت شغلی کارکنان حاکی از آن است که رابطه بالایی بین تصمیم‌گیری مشارکتی و رضایت شغلی وجود دارد.

- تحقیق محمد صالح اولیاء، مرتضی خاکزار، محمد امین شعرباف (۱۳۸۱) با عنوان ارزیابی میزان رضایت و سطح مشارکت کارکنان دانشگاه یزد به شرح زیر می‌باشد: با طراحی نظام پیشنهادها در دانشگاه یزد، به منظور دستیابی به ایده‌های مناسب برای تصمیم‌گیری بهتر

درباره این نظام، میزان رضایت افراد از جو سازمانی دانشگاه و سطح مشارکت موجود از طریق نظرسنجی از اعضای هیأت عملی و کارمندان، مورد بررسی قرار گرفت. در این مقاله، شباهت‌ها و تفاوت‌های موجود بین نظریات اعضای هیأت علمی و کارمندان در دانشکده‌های مختلف مورد تحلیل قرار گرفته و مهم‌ترین نواحی نیازمند بهبود مشخص شده است. با استفاده از تحلیل پایایی یکی از شاخص‌های غیر ضروری از تحلیل حذف شده است. سپس به وسیله فن تجزیه و تحلیل عاملی ۹ شاخص باقی مانده به دو متغیر «مشارکت‌پذیری سازمانی» و «مشارکت‌پذیری فردی» دسته‌بندی شده است. آزمون‌های تحلیل واریانس نشان می‌دهد که متوسط مشارکت‌پذیری فردی در بخش‌های مختلف دانشگاه و شغل‌های مختلف باهم برابر است؛ اما مشارکت‌پذیری سازمانی از دیدگاه اعضای هیأت علمی نسبت به کارمندان از میانگین بالاتری برخوردار است.

- نتیجه تحقیق محمد صفری (۱۳۸۸) تحت عنوان مدیریت مشارکتی حاکی از آن است که، در نظام آموزشی، مدیران باید در زمینه مسایل «روابط انسانی» تسلط کافی داشته باشند تا بر اساس آن بتوانند افراد دیگر را به خوبی درک نموده و با مردم ارتباط مؤثر برقرار سازند و در مقابل تضادها و برخوردهای افراد دیگر نیز نقش هدایت‌کننده داشته باشند. به عبارتی، چنین برخوردهایی را نیز در جهت مثبت و مناسب تشویق کنند و از آنها نتایج مفید و سازنده‌ای به دست آورند. مدیران در این نظام باید بتوانند از افراد گروه خود، بهترین نظریات و عقاید را به دست آورند. باید بدانند که چگونه بر روی کارکنان سرمایه‌گذاری کنند و ضعف‌ها، کمبودها و ناتوانی‌های آنان را بر طرف کند تا بین منافع سازمان و منافع کارکنان، تعادل مناسبی برقرار شود.

- کوک و فرنچ (۱۹۵۸) برای ایجاد تغییرات در کارخانه تولید لباس دست به تغییراتی زدند. قسمتی از ماشین‌ها را تغییر دادند. این تغییر را در سه دسته از افراد انجام دادند که به صورت تحمیلی، مشارکتی بود و نتیجه گرفتند که آن دسته از افرادی که با آنان مشورت شده بود، درصد انتقال، استعفای آنها کمتر و عملکردشان بهتر شده است. (تغییر در افزایش تولید و تقلیل هزینه)

- کرت لوین (۱۹۵۸) م در دانشگاه آیوا در تحقیق خود دو روش تغییر را با هم مقایسه کرد و به این نتیجه رسید که برای ایجاد تغییر، روش مشارکت گروهی بیشتر از روش صرفاً سخنرانی موثر است. نتیجه تحقیق تعمیم پذیر بود.

- تحقیق ایوب فلاح (۱۳۸۶) به بررسی عوامل موثر بر مدیریت اثربخش کلاس از دیدگاه استادان دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران پرداخت و نتیجه گرفت که از دیدگاه استادان ارائه طرح درس، نظارت و ارزشیابی، شیوه کلاس‌داری و آشنایی با الگوهای جدید تدریس از عوامل مهم در مدیریت کلاس درس است. تحقیق سید محمد مقیمی، حسین خنیفر (۱۳۸۶) با عنوان بررسی مهارت های کارآفرینانه مدیران و اثربخشی سازمانی در کسب و کار های کوچک و متوسط به این نتیجه رسیدند که، در خصوص نتایج حاصل از بررسی مهارت های کارآفرینانه مدیران و اثربخشی سازمانی، رابطه ای قوی بین دو متغیر وجود دارد و نیز بین تک تک شاخص ها ارتباط قوی بین شاخص های مهارت های فرایندی و مهارت های ارتباطی مشاهده شد. ضعیف ترین ارتباط نیز مربوط به شاخص مهارت های شخصی است.

- نتیجه تحقیق زهرا کرمی (۱۳۸۷) با عنوان بهداشت روانی کارکنان سازمان ها بدین شرح است: نتایج تحقیقات گوناگون همبستگی بین سبک های مدیریت با بهداشت روانی کارکنان حرفه ای را مورد تأیید قرار داده است و نشان می دهد که سبک های مدیریت مشارکت جویانه به بهبود بهداشت روانی، افزایش همکاری، خلاقیت و کاهش میزان پرخاشگری در بین کارکنان منجر می شود. این تحقیقات تأثیر روانشناختی مشارکت را در سازمان های آموزشی و غیر آموزشی نشان می دهد. بنابراین، همه مدیران باید با توجه به موقعیت و سطح نیروی انسانی در انتخاب روش مدیریتی خود تامل و دقت نظر کافی به عمل آورند و زمینه های لازم را برای مشارکت کارکنان در اداره امور سازمان فراهم آورند.

- تحقیق بهزاد جعفری قوشچی (۱۳۸۷) با عنوان راه های افزایش کارایی به این نتیجه رسید که، عوامل متفاوت و گوناگونی چون آموزش، چرخش شغلی، غنی سازی شغلی و تواناسازی کارکنان در افزایش کارایی موثرند.

- تحقیق محمد حسن شکی و سید موسی حسینی (۱۳۸۸) با عنوان نقش و تأثیر فناوری اطلاعات در کارایی کارکنان به این نتیجه رسیدند که فناوری اطلاعات بر روی کارایی در



شرکت شکبیا شمال تاثیرات بسیار خوبی داشته است و سبب افزایش در سرعت عمل کارکنان، سرعت در گزارش گیری به مدیران ارشد و باعث افزایش سرعت، دقت و کیفیت اطلاعات شده است.

- تحقیق آقای مسعود میعادفر (۱۳۸۰) با عنوان روش های عملی افزایش کارایی شوراهای آموزش و پرورش نیز روش های کاربردی و عملی را مورد بررسی قرار داد که باعث افزایش کارایی شوراهای آموزش و پرورش می شوند (پژوهشکده تعلیم و تربیت، چکیده مقالات همایش تغییر و نوآوری در سازمان و مدیریت آموزشی).

هدف از این تحقیق شناسایی و مطالعه نقش مدیریت تحول گرا در ارتقای کارایی سازمانی در واحدهای بسیار بزرگ دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران می باشد. بر همین اساس فرضیه های تحقیق به شرح ذیل تدوین شده است:

- ۱- بین نقش مدیر ی ت تحول گرا با توانمند سازی استادان دانشگاه رابطه وجود دارد.
- ۲- بین نقش مدیر ی ت تحول گرا با شکوفا سازی استعدادهای بالقوه استادان رابطه وجود دارد.
- ۳- بین نقش مدیر ی ت تحول گرا با مشارکت استادان در تحقق اهداف سازمان رابطه وجود دارد.
- ۴- بین نقش مدیر ی ت تحول گرا با پرورش استادان خشنود و اثربخش رابطه وجود دارد.
- ۵- بین نقش مدیر ی ت تحول گرا با ترویج روحیه همکاری در استادان رابطه وجود دارد.

### روش شناسی

روش تحقیق حاضر توصیفی از نوع زمینه یابی (پیمایشی) است. جامعه آماری مورد تحقیق شامل کلیه اعضای هیأت علمی واحدهای بسیار بزرگ در سطح دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران (ساری، قائم شهر، بابل، تنکابن، چالوس) است که بر اساس جدول کرجسی و مورگان (حسن زاده، ۱۳۸۲) حجم نمونه از حجم جامعه استخراج شد و تعداد نمونه آماری برابر ۲۷۸ نفر از اعضای هیأت علمی که بر اساس روش نمونه گیری تصادفی، خوشه ای مورد استفاده قرار گرفتند. جهت جمع آوری اطلاعات از ابزار پرسش نامه محقق ساخته که بر اساس مقیاس ۵ گزینه ای لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، تا حدی، کم، خیلی کم) تنظیم شده است، استفاده

گردید. روایی پرسش نامه توسط متخصصان و استادان مربوطه مورد تایید قرار گرفته است. پایایی پرسش نامه با استفاده از فرمول ضریب آلفای کرونباخ برابر ۰/۹۶٪ به دست آمد. برای آزمون فرضیه های تحقیق و تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS و روش های آماری در سطح توصیفی شامل درصد، میانگین، واریانس، نمودار و جدول فراوانی و آمار استنباطی شامل آزمون خی دو استفاده شده است.

### یافته های پژوهش

فرضیه اول: بین نقش مدیریت تحول گرا با توانمندسازی استادان دانشگاه رابطه وجود دارد.

جدول ۱. بررسی وجود رابطه بین نقش مدیریت تحول گرا و توانمندسازی کارکنان دانشگاه

مقدار احتمال	سطح معنی داری	خی دو جدول	درجه آزادی	خی دو مشاهده شده
۰/۰۰۰	۰/۰۵	۷/۸۱	۳	۱۴۱/۲۸۱

از آنجایی که مقدار خی دو مشاهده شده معادل ۱۴۱/۲۸۱، از مقدار خی دو جدول با درجه آزادی ۳ و در سطح معنی داری ۰/۰۵، معادل ۷/۸۱ بیشتر است، با ۹۵ درصد اطمینان فرض صفر رد می شود؛ بنابراین بین نقش مدیریت تحول گرا و توانمندسازی کارکنان دانشگاه رابطه وجود دارد. با مقایسه فراوانی ها نیز ملاحظه می شود بیشترین درصد افراد ارتباط بین نقش مدیریت تحول گرا و توانمندسازی کارکنان دانشگاه را خیلی زیاد بیان کردند.

**فرضیه دوم:** بین نقش مدیریت تحول گرا با شکوفاسازی استعدادهای بالقوه استادان رابطه وجود دارد.

جدول ۲. بررسی وجود رابطه بین نقش مدیریت تحول گرا و شکوفاسازی استعدادهای بالقوه کارکنان

مقدار احتمال	سطح معنی داری	خی دو جدول	درجه آزادی	خی دو مشاهده شده
۰/۰۰۰	۰/۰۵	۹/۴۸	۴	۲۱۰/۵۲۵

از آنجایی که مقدار خی دو مشاهده شده معادل ۲۱۰/۵۲۵، از مقدار خی دو جدول با درجه آزادی ۴ و در سطح معنی داری ۰/۰۵، معادل ۹/۴۸ بیشتر است، با ۹۵ درصد اطمینان فرض صفر رد می شود. بنابراین، بین نقش مدیریت تحول گرا و شکوفاسازی استعدادهای بالقوه کارکنان رابطه وجود دارد. با مقایسه فراوانی ها نیز ملاحظه می شود بیشترین درصد افراد ارتباط بین نقش مدیریت تحول گرا و شکوفاسازی استعدادهای بالقوه کارکنان را زیاد بیان کردند.

**فرضیه سوم:** بین نقش مدیریت تحول گرا با مشارکت استادان در تحقق اهداف سازمان رابطه وجود دارد.

جدول ۳. بررسی وجود رابطه بین نقش مدیریت تحول گرا و مشارکت کارکنان در تحقق اهداف سازمان

مقدار احتمال	سطح معنی داری	خی دو جدول	درجه آزادی	خی دو مشاهده شده
۰/۰۰۰	۰/۰۵	۹/۴۸	۴	۱۷۱/۸۹۲

از آنجایی که مقدار خی دو مشاهده شده معادل ۱۷۱/۸۹۲، از مقدار خی دو جدول با درجه آزادی ۴ و در سطح معنی داری ۰/۰۵، معادل ۹/۴۸ بیشتر است، با ۹۵ درصد اطمینان فرض صفر رد می شود. بنابراین، بین نقش مدیریت تحول گرا و مشارکت کارکنان در تحقق اهداف سازمان رابطه وجود دارد. با مقایسه فراوانی ها نیز ملاحظه می شود بیشترین درصد افراد ارتباط بین نقش مدیریت تحول گرا و مشارکت کارکنان در تحقق اهداف سازمان را زیاد و خیلی زیاد بیان کردند.

فرضیه چهارم: بین نقش مدیریت تحول گرا با پرورش استادان خشنود و اثربخش رابطه وجود دارد.

جدول ۴. بررسی وجود رابطه بین نقش مدیریت تحول گرا و پرورش کارکنان خشنود و اثربخش

مقدار احتمال	سطح معنی داری	خی دو جدول	درجه آزادی	خی دو مشاهده شده
۰/۰۰۰	۰/۰۵	۹/۴۸	۴	۲۱۴/۵۵۴

از آنجایی که مقدار خی دو مشاهده شده معادل ۲۱۴/۵۵۴، از مقدار خی دو جدول با درجه آزادی ۴ و در سطح معنی داری ۰/۰۵، معادل ۹/۴۸ بیشتر است، با ۹۵ درصد اطمینان فرض صفر رد می شود. بنابراین، بین نقش مدیریت تحول گرا و پرورش کارکنان خشنود و اثربخش رابطه وجود دارد. با مقایسه فراوانی ها نیز ملاحظه می شود بیشترین درصد افراد ارتباط بین نقش مدیریت تحول گرا و پرورش کارکنان خشنود و اثربخش را خیلی زیاد بیان کردند.

فرضیه پنجم: بین نقش مدیریت تحول گرا با ترویج روحیه همکاری در استادان رابطه وجود دارد.

جدول ۵: بررسی وجود رابطه بین نقش مدیریت تحول گرا و ترویج روحیه همکاری در افراد

مقدار احتمال	سطح معنی داری	خی دو جدول	درجه آزادی	خی دو مشاهده شده
۰/۰۰۰	۰/۰۵	۹/۴۸	۴	۲۰۱/۶۷۶

از آنجایی که مقدار خی دو مشاهده شده معادل ۲۰۱/۶۷۶، از مقدار خی دو جدول با درجه آزادی ۴ و در سطح معنی داری ۰/۰۵، معادل ۹/۴۸ بیشتر است، با ۹۵ درصد اطمینان فرض صفر رد می شود. بنابراین، بین نقش مدیریت تحول گرا و ترویج روحیه همکاری در افراد رابطه وجود دارد. با مقایسه فراوانی ها نیز ملاحظه می شود بیشترین درصد افراد ارتباط بین نقش مدیریت تحول گرا و ترویج روحیه همکاری در افراد را خیلی زیاد بیان کردند.

### بحث و نتیجه گیری

۱- در مورد فرضیه اول، نتیجه نشان می دهد که بین نقش مدیریت تحول گرا با توانمند سازی استادان دانشگاه رابطه وجود دارد. نتیجه تحقیق انجام شده توسط مجتبی اسکندری (۱۳۸۱) تحت عنوان طراحی و تبیین توانمندی سازی مدیران، بررسی موردی مدیران کاروان های حج جمهوری اسلامی ایران، سازمان حج و زیارت سه هدف کلی و ده هدف جزئی را در بر داشته که نشان می دهد رابطه معناداری میان متغیرهای رفتاری، ساختاری، زمینه ای و توانمندسازی مدیران کاروان های حج وجود دارد. از مجموعه ده فرضیه تحقیق هفت مورد رد و سه مورد تایید شده است. فرضیات مربوط به توانایی، نگرش، شخصیت مدیران کاروان های حج، سبک رهبری مدیران ارشد سازمان حج، نوع ساختار سازمانی، سیستم پاداش مدیران کاروان های حج و جوسازی حاکم بر کاروان های حج رد شده اند و مهارت های مدیران کاروان های حج، طراحی شغل مدیران ارشد سازمان حج و فرهنگ سازمانی حاکم بر کاروان های حج تایید شده است. نتیجه تحقیق محمد محمدی (۱۳۸۰) تحت عنوان ارزیابی راه های توانمندسازی کارکنان دانشگاه بیرجند، نشان می دهد که تفویض اختیارات به صورت روشن و واضح موجبات توانمندسازی کارکنان را فراهم می آورد. پاداش مبتنی بر عملکرد به تقویت فرایند توانمندسازی کارکنان کمک می کند. غنی سازی شغلی موجبات به فعلیت رسیدن ظرفیت ها و توانایی های بالقوه افراد را فراهم می آورد و مدیریت مشارکتی فرایند توانمندسازی کارکنان را تسهیل می کند و تحقیقات امید بابا نیا منصور (۱۳۸۲) با عنوان ارزیابی قابلیت تواناسازی نیروی انسانی در سازمان آموزش و پرورش استان مازندران و مریم علیرضایی (۱۳۸۴) بررسی رابطه بین دانش تخصصی مدیران با توانمندسازی معلمان زن مقطع ابتدایی شهرستان ساری و تحقیقات خارج از کشور توسط کارل. د. سویت (۲۰۰۲) با عنوان توانمندسازی به عنوان یک ابزار جهت افزایش رقابت سازمانی، بیل لمپرز (۲۰۰۴) با عنوان ۱۰ استراتژی جهت توانمندسازی کارکنان با فرضیه اول ارتباط دارند.

۲- در مورد فرضیه دوم، نتیجه نشان می دهد که بین نقش مدیریت تحول گرا با شکوفا سازی استعداد های بالقوه استادان رابطه وجود دارد. تحقیق انجام شده توسط سید بابک علوی و کاوه مقدم (۱۳۸۶) ضمن معرفی برخی از شایستگی های به دست آمده در تحقیقات

بین‌المللی و استفاده از رویکردی مقایسه‌ای و تلفیقی، حرفه‌ای‌گری در مدیریت منابع انسانی در دو چارچوب «توسعه انجمن مدیران منابع انسانی» و «فرآیند‌های کسب و کار شرکت‌ها» مورد توجه قرار گرفته و ارتباط استاندارد شایستگی‌های مدیران منابع انسانی با این رویکردهای حرفه‌ای‌گری در قالب الگویی نظری مورد بحث قرار می‌گیرد. در این مقاله، پیشنهاد شده است که استاندارد شایستگی می‌تواند در قالب چهار گروه شایستگی‌های فردی، فنی، راهبردی سازمانی، و دانش کسب و کار توسعه داده شود. به علاوه، برای توسعه این استاندارد در ایران پیشنهادهایی ارائه شده است که شامل توسعه الگوی شایستگی، ایجاد نظام سنجش شایستگی‌ها، ارائه گواهی‌نامه‌های شایستگی و توسعه نظام توسعه و ارتقای شایستگی‌های مدیران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها در قالب استاندارد مربوطه می‌باشد و نتیجه تحقیق انجام شده توسط دراگان‌دیس فوتیس (۲۰۰۷)، بررسی مفاهیم کلیدی مدیریت شایستگی و ارائه چارچوبی برای توسعه روش شایستگی است که بدین منظور ویژگی‌های مدیریت شایستگی را از ۲۲ سیستم مدیریت شایستگی و ۱۸ سیستم مدیریت یادگیری بررسی می‌کند. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که زمینه‌های استاندارد باز (از جمله XML)، فناوری‌های در حال ایفای یک نقش مهم در تکامل سیستم‌های مدیریت شایستگی هستند. مقاله بر ویژگی‌های سودمند مدیریت یادگیری برای سازمان‌های خصوصی و دولتی تأکید دارد.

۳- در مورد فرضیه سوم، نتیجه نشان می‌دهد که بین نقش مدیریت تحول‌گرا با مشارکت استادان در تحقق اهداف سازمان رابطه وجود دارد. نتیجه تحقیق قاسم ظهوری، صادق رضایی، سعید جرفی (۱۳۸۶) مطالعه موردی بانک کشاورزی استان خوزستان، با عنوان بررسی اثرات تصمیم‌گیری مشارکتی بر رضایت شغلی کارکنان حاکی از آن است که رابطه بالایی بین تصمیم‌گیری مشارکتی و رضایت شغلی وجود دارد. تحقیق محمد صالح اولیاء، مرتضی خاکزار، محمد امین شعرباف (۱۳۸۱) با عنوان ارزیابی میزان رضایت و سطح مشارکت کارکنان دانشگاه یزد به شرح زیر می‌باشد: با طراحی نظام پیشنهادها در دانشگاه یزد، به منظور دستیابی به ایده‌های مناسب برای تصمیم‌گیری بهتر درباره این نظام، میزان رضایت افراد از جو

سازمانی دانشگاه و سطح مشارکت موجود از طریق نظرسنجی از اعضای هیأت عملی و کارمندان، مورد بررسی قرار گرفت.

۴- در مورد فرضیه چهارم، نتیجه نشان می دهد که بین نقش مدیر یت تحول گرا با پرورش استادان خشنود و اثربخش رابطه وجود دارد. نتایج این پژوهش با پژوهش ایوب فلاح (۱۳۸۶)، حسین خنیفر (۱۳۸۶) رابطه دارد.

۵. در مورد فرضیه پنجم، نتیجه نشان می دهد که بین نقش مدیر یت تحول گرا با ترویج روحیه همکاری در استادان رابطه وجود دارد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش زهرا کرمی (۱۳۸۷) رابطه دارد.

### پیشنهادات

بر اساس یافته های پژوهش، پیشنهادهای ذیل به مدیران و رؤسای تحول گرای دانشگاه ها ارائه می شوند:

\* بر اساس فرضیه اول، چون مدیریت تحول گرا بر توانمند سازی استادان تاثیر مستقیم دارد، لذا پیشنهاد می شود:

- ۱- مدیران از توانمندی های استادان خود بطور مطلوب و مؤثر استفاده کنند.
- ۲- مدیران فرصت رشد شخصی و بهبود شغلی در سازمان ایجاد کنند.
- ۳- مدیران در جذب استادان متخصص، کارآمد و کارشناسان خبره اقدام کنند.
- ۴- مدیران شرایط مساعد و مطلوب جهت ارتقای تحصیلی، تحقیق و پژوهش استادان را فراهم کنند.
- ۵- از آنجا که توانمندسازی یک حرکت فرهنگی است که آغاز آن بستگی به نگرش مدیران عالی سازمان دارد، آموزش کافی و مناسب مدیران جهت ایجاد زیرساخت های لازم برای ایجاد انگیزش در استادان و اعضای هیأت علمی دانشگاه و در نتیجه افزایش توانمندی آنان پیشنهاد می گردد.

\* بر اساس فرضیه دوم، چون مدیریت تحول گرا بر شکوفاسازی استعدادهای بالقوه استادان تاثیر مستقیم دارد، لذا پیشنهاد می شود:

- ۱- مدیران دانشگاه در ایجاد دوره های آموزشی کوتاه مدت و بلند مدت تلاش کنند.
- ۲- مدیران دانشگاه از ظرفیت های بالقوه و منحصر به فرد استادان به طور موثر استفاده کنند.
- ۳- مدیران و رؤسای دانشگاه از تخصص و مهارت استادان در جهت تحقق اهداف سازمانی بهره مند شوند.
- ۴- بسترسازی مناسب جهت موفقیت ها و توفیقات استادان و اعضای هیأت علمی صورت گیرد و تلاش در جهت شکوفاسازی استعدادهای دانشجویان به عمل آید.
- ۵- مناسب است که مدیریت تحول گرا برخوردی شفاف و صریح با استادان و اعضای هیأت علمی دانشگاه داشته باشد، لذا برقراری ارتباط مثبت و اثربخش با آنها می تواند زمینه را برای شکوفاسازی استعدادهای بالقوه آنان و دل بستگی و تعهد به مجموعه دانشگاه را افزایش دهد.

\* بر اساس فرضیه سوم، چون مدیریت تحول گرا بر مشارکت استادان در تحقق اهداف سازمان تاثیر مستقیم دارد، لذا پیشنهاد می شود:

- ۱- مدیران تحول گرا باید با مفاهیم و اصول مدیریت آموزشی آشنایی کافی داشته تا بتوانند در برقراری ارتباط موثر و مدیریت صحیح و کارآمد مهارت کافی داشته باشند.
- ۲- مدیریت دانشگاه به انتقاد و پیشنهاد استادان خود توجه و عمل کند.
- ۳- شایسته است که برخورد مدیریت در بخش های مختلف دانشگاه در جهت افزایش رضایت استادان و اعضای هیأت علمی و زمینه مشارکت آنها را در جهت حل مشکلات افزایش دهد.
- ۴- به درخواست ها و مطالبات منطقی و قانونی استادان و اعضای هیأت علمی دانشگاه عنایت شود و توجه به نیازها و خواسته های به حق آنان در جهت ترویج روحیه همکاری و مشارکت در افراد موثر است.
- ۵- مشارکت بخشی استادان و اعضای هیأت علمی در تصمیم گیری بر سر موضوعاتی که با آن در ارتباط هستند.



۶- شفاف سازی تصمیمات اخذ شده و مشارکت استادان و اعضای هیأت علمی در روش های اجرایی پروژه های کاری پیشنهاد می شود.

\* بر اساس فرضیه چهارم، چون مدیریت تحول گرا بر پرورش استادان خشنود و اثربخش تاثیر مستقیم دارد. لذا پیشنهاد می شود:

- ۱- مدیریت دانشگاه در برقراری آرامش محیط کار برای استادان شرایط مطلوبی فراهم کند.
- ۲- مدیریت دانشگاه برای محیط کاری مفرح و شاد کوشش کند.
- ۳- مدیریت دانشگاه در ایجاد امنیت شغلی برای استادان تلاش کند.
- ۴- شایسته است که مدیریت دانشگاه بستر مناسب را جهت پرورش کارکنان خشنود و اثربخش فراهم آورد.

\* بر اساس فرضیه پنجم، چون مدیریت تحول گرا بر ترویج روحیه همکاری در استادان تاثیر مستقیم دارد. لذا پیشنهاد می شود:

- ۱- مدیریت دانشگاه هماهنگی و ارتباط لازم را بین گروه های کاری در دانشگاه ایجاد کند.
- ۲- مدیریت دانشگاه در ایجاد محیط سازمانی مشارکت جویانه و اثربخش کوشش کند.
- ۳- مدیریت دانشگاه در انجام نظرسنجی های مستمر و اطلاع از دیدگاه ها و نقطه نظریات استادان و اعضای هیأت علمی دانشگاه تلاش کند.

#### منابع

- علاقه بند، علی (۱۳۷۱). مبانی و اصول مدیریت آموزشی. انتشارات بعثت.
- حسن زاده، رمضان. (۱۳۸۲). روش های تحقیق در علوم رفتاری (راهنمای عملی تحقیق). تهران: نشر ساوالان.
- زمردیان، اصغر. (۱۳۸۲). مدیریت تحول (استراتژی ها، کاربرد و الگوهای نوین). تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

- استیفن، رایینز. (۱۳۷۶). *تئوری سازمان*. ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد. تهران: انتشارات صفار.
- فرنچ، وندال. (۱۳۸۱). *مدیریت تحول در سازمان*. ترجمه مهدی الوانی، حسن دانایی فرد. تهران: صفار.
- کاتر، جان پی، (۱۹۴۷ - م). *رهبری تحول*. ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، مینو سلسله. کرج: موسسات تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۶.
- بلانچارد، کارلوس جان و راندولف، آلن. (۱۳۸۱) *مدیریت تواناسازی کارکنان*. ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی. تهران: نشر مدیران.

- Eastmond , Gwendolyn . (2002) . Technical Training library Administration and Management . (16) : 73-78 .
- Helms, Marilyn M. (2000) . Encyclopedia of Management . london : GALE sue . 4 .
- Carnall, colin . (1991). Managing change . London : Routledge.
- Cave, Alan . (1994) . Managing change in the workplace : New Approaches to employee Relations . – london : kogan page.
- Corral , Sheila. (2004). Developing accademic library staff for future success . edited by margaret oldroyd . london : fact , 2004 .
- Cortez , Edwin M. (1983) . Library automation and management information systems . Journal of library Administration , 4(3), 21-33.
- Cotter , jj . (1995) The 20% solution : Using Rapid Redesign to create tomorrow s organization today , wiley , chichester .
- Drake, Miriam A.(2000). Technological innovation and organizational change revisited . The journal of Academic librarianship . (26) : 53-59 .
- Electronic and digital librarian positions : A content analysis of announcements from 1990 throughe 2000.
- Kanter , R. M . (1983). The change masters : corporate Entrepreneurs at work . Thomson , New York .
- Mahapatra piyush kanti . (2002) . Human Resource Management in libraries . New Delhi : Ess Ess .