

Research Paper

Analyzing the role of transformational and exchange leadership in promoting the trust of faculty members in order to present a conceptual model

Maryam Taghvae Yazdi

Associate Professor, Department of Educational Management, Islamic Azad University, Sari Branch, Mazandaran, Iran

Received: 20/07/2021

Accepted: 26/10/2021

PP: 112-128

Use your device to scan and read the article online



DOI:

10.30495/jedu.2023.28503.5715

Keywords:

transformational leadership,
exchange leadership,
organizational trust.

Abstract

Introduction: The present study was conducted to investigate the role of transformational and exchange leadership in promoting organizational trust of faculty members of Islamic Azad University of Mazandaran to provide a conceptual model. The research method was descriptive-survey and applied in terms of purpose.

Research methodology: The statistical population of the study consisted of 850 faculty members of the Islamic Azad University of Mazandaran Province. The sample size was estimated 265 people based on Cochran's formula and stratified by random sampling method. The reliability of the tool was evaluated after a preliminary implementation in a sample of 30 people. The Cronbach's alpha coefficient of the Transformational and Exchange Leadership and Organizational Trust Questionnaire was 0.84 and 0.78, respectively. Data collected through SPSS and AMOS statistical software in two sections of descriptive statistics including (mean, standard deviation, tables, graphs) and inferential statistics including (structural equation modeling based on regression analysis, chi-square (χ^2), t (t), entropy) have been analyzed.

Findings: The results showed that the intensity of the effect of transformational leadership on organizational trust was 0.47. Meanwhile, the chi-square value for model approval was 116,251 with a significance level of 0.000, which indicates that the model was approved. The result of structural equation modeling showed that the intensity of the effect of exchange leadership on organizational trust was 0.39. The intensity of the effect of transformational and exchange leadership on organizational trust at the same time is 0.08 and 0.49, respectively.

Conclusion: The results showed that among the four components of transformational leadership that interacted with organizational trust, individual considerations had the most role and inspiring motivation had the least role, and among the four components of exchange leadership that interacted with They were organizational trust, passive exclusion management had the most role and active exclusion management had the least role.

Citation: Taghvae Yazdi Maryam.(2023). Analyzing the role of transformational and exchange leadership in promoting the trust of faculty members in order to present a conceptual model. Journal of New Approaches in Educational Administration; 14(1):112-128

Corresponding author: Maryam taghvae yazdi

Address: Associate Professor, Department of Educational Management, Islamic Azad University, Sari Branch, Mazandaran, Iran

Tell: 09111539743

Email: m_taghvaeeyazdi@yahoo.com

Extended Abstract

Introduction:

Leadership is a topic that has long attracted the attention of researchers and the general public and has become a very popular issue. In fact, the reason why leadership is so attractive is that leadership is a very mysterious process that exists in everyone's life, and recently most researchers have paid special attention to transformational and exchange leadership as effective leadership styles among followers to achieve organizational goals. They have been abused. The present study was conducted to investigate the role of transformational and exchange leadership in promoting organizational trust of faculty members of Islamic Azad University of Mazandaran province to present a conceptual model.

Context:

Research in terms of purpose, applied; In nature, it is a descriptive survey. The statistical population includes faculty members of the Islamic Azad University of Mazandaran.

Goal:

The present study was conducted to investigate the role of transformational and exchange leadership in promoting organizational trust of faculty members of Islamic Azad University of Mazandaran province to present a conceptual model.

Method:

Research in terms of purpose, applied; In nature, it is a descriptive survey. The statistical population includes the faculty members of the Islamic Azad University of Mazandaran and their number is 850 people. The statistical sample size was determined based on Cochran's formula (265 people). The researcher has also collected literature and theoretical foundations of research by reviewing and referring to documents in various libraries and sites, and has also used the field method to collect data and answer research questions. Also, two questionnaires were used to collect data, which are described in detail below: Transformational and Exchange Leadership Questionnaire: Bass and Olivier (1997) Transformational and Exchange Leadership Questionnaire, which was also used in Ranjbar (2013) research. It has 36 questions; 20 questions of them measure transformational leadership and its components and 16 other questions measure exchange leadership and its components. The scale is based on five Likert options. Organizational Trust Questionnaire: Robbins (1998) Organizational Trust Questionnaire which was also used in Amirianzadeh (2012) research; It has 21 questions that measure seven components of organizational trust. The scale is based on five Likert options. In order to ensure the validity of the instrument, it should be noted that first, both questionnaires are standard and second,

they have been used in similar studies in the country. Third, face-to-face and content validity was confirmed through consultation with experts and specialists in educational management. In order to obtain the reliability of the questionnaire, one of the main methods for estimating the reliability coefficient, Cronbach's alpha coefficient method has been used. First, 30 questionnaires were distributed among the respondents and after answering, they were collected. Then, using SPSS software, Cronbach's alpha value was calculated, which was 0.84 for the Transformational and Exchange Leadership Questionnaire and 0.78 for the Organizational Trust Questionnaire. According to the results, all values of reliability coefficients are greater than 0.7; Therefore, it can be said that the reliability of the questionnaire is confirmed. Descriptive statistics, structural equation modeling and entropy methods were used to analyze the collected data. Structural equation modeling techniques include two confirmatory factor analyzes (measurement model) and regression analysis (structural model) with the help of AMOS and SPSS software.

Findings:

The result of structural equation modeling showed that the intensity of the effect of transformational leadership on organizational trust was 0.47. Meanwhile, the chi-square value for model approval was 116,251 with a significance level of 0.000, which indicates that the model was approved. The mean square root mean residual value (RMR) is 0.989 and the fitness index (GFI) is 0.974; Therefore, both indicators indicate the excellence of the model to describe the real situation. Also, the intensity of the influence of ideal influence, inspirational motivation, subjective motivation and individual considerations as components of transformational leadership on organizational trust were 0.53, 0.27, 0.54 and 0.64, respectively. The result of structural equation modeling showed that the intensity of the effect of exchange leadership on organizational trust was 0.39. Meanwhile, the chi-square value for model approval was 241,001 with a significance level of 0.000, which indicates that the model was approved. The mean square root mean residual value (RMR) is 0.971 and the fitness index (GFI) is 0.965; Therefore, both indicators indicate the excellence of the model to describe the real situation. The intensity of the effect of conditional reward, active exception-based management, passive exception-based management and intervening leadership as components of exchange leadership on organizational trust are 0.09, -0.03, 0.72 and 0.60, respectively. The results of structural equation modeling show that the intensity of the

effect of transformational and exchange leadership on organizational trust at the same time is 0.08 and 0.49, respectively. In fact, if leadership is exchangeable, it is more effective than transformational leadership; Of course, the correlation coefficient of these two variables is 0.81, which shows that these two styles are more interdependent. Meanwhile, the value of chi-square for model approval is 422.747 with a significance level of 0.000, which indicates that the model is approved. The mean square root means residual value (RMR) is 0.994 and the value of the fitness index (GFI) is 0.988; Therefore, both indicators indicate the excellence of the model to describe the real situation.

Results:

The results show; Inspirational motivation component had the least effect and individual considerations component had the most effect on organizational trust; Of course, among the components of organizational trust, the delegation of authority with the intensity of 0.85 had the highest and the competency with the intensity of 0.00 had the least impact on transformational leadership and also the intensity of the influence of the component of participation is negative. Also, the active component based on active exception had the least effect and the management component based on passive exception had the most effect on

organizational trust; However, among the components of organizational trust, the component of attention with the intensity of 0.83 had the highest and the delegation of authority with the intensity of 0.04 had the least effect of exchange leadership. Also, the intensity of the effect of transformational leadership components is 0.79 for ideal influence, 0.82 for inspirational motivation, 0.88 for mental motivation and 0.78 for the components of exchange leadership, respectively. 0.42 and interventionist leadership is 0.86, which indicates that the component of inactive exclusion management has the least effect and the component of mental motivation has the most effect on organizational trust; Of course, among the components of organizational trust, the component of attention with the intensity of 0.72 had the highest and the delegation of authority with the intensity of 0.05 had the least impact on transformational and exchange leadership. The overall results showed that among the four components of transformational leadership that interacted with organizational trust, individual considerations had the most role and inspirational motivation had the least role, and among the four components of exchange leadership that interacted with organizational trust, management Based on passive exception, it had the most role and management based on active exception had the least role.

مقاله پژوهشی

بررسی نقش رهبری تحولی و تبادلی در ارتقاء اعتماد سازمانی اعضای هیأت علمی به منظور ارائه مدل مفهومی

مریم تقوایی یزدی

دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، مازندران، ایران

چکیده

مقدمه و هدف: پژوهش حاضر به منظور بررسی نقش رهبری تحولی و تبادلی در ارتقاء اعتماد سازمانی اعضای هیأت علمی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران جهت ارائه مدل مفهومی انجام شده است. روش پژوهش توصیفی-پیمایشی و از نظر هدف کاربردی بوده است.

روش شناسی پژوهش: جامعه آماری پژوهش را اعضای هیأت علمی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران به تعداد ۸۵۰ نفر تشکیل دادند. حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران ۲۶۵ نفر برآورد و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای تعیین گردید. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه استاندارد سبک‌های رهبری تحولی و تبادلی باس و اولیو (۱۹۹۶) و پرسشنامه استاندارد اعتماد سازمانی مارتینز (۲۰۰۲) با طیف پنج درجه‌ای لیکرت بوده است. پایایی ابزار پس از اجرای مقدماتی در نمونه‌ای ۳۰ نفری ارزیابی شد که ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه رهبری تحولی و تبادلی و اعتماد سازمانی به ترتیب ۰/۸۴، ۰/۷۸، به دست آمد. داده‌های گردآوری شده از طریق نرم‌افزار آماری SPSS و AMOS در دو بخش آمار توصیفی شامل (میانگین، انحراف معیار، جداول، نمودارها) و آمار استنباطی شامل (مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر تحلیل رگرسیون، کای دو (χ^2)، تی (t)، آنتروپی) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

یافته‌ها: نتایج نشان داد که شدت تاثیر رهبری تحولی بر اعتماد سازمانی ۰/۴۷ بود. ضمناً مقدار کای - دو برای تایید مدل ۱۱۶/۲۵۱ با سطح معناداری ۰/۰۰۰ بود که نشان‌دهنده تایید شدن مدل بود. شدت تاثیر نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی، به‌عنوان مولفه‌های رهبری تحولی بر اعتماد سازمانی به ترتیب ۰/۵۳، ۰/۲۷، ۰/۵۴ و ۰/۶۴ بود. نتیجه مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که شدت تاثیر رهبری تحولی بر اعتماد سازمانی ۰/۳۹ بود. شدت تاثیر رهبری تحولی و تبادلی به‌صورت هم‌زمان بر اعتماد سازمانی به ترتیب ۰/۰۸ و ۰/۴۹ است.

بحث و نتیجه‌گیری: نتایج نشان داد که در میان چهار مؤلفه رهبری تحولی که در تعامل با اعتماد سازمانی بودند، ملاحظات فردی بیشترین نقش و انگیزش الهام‌بخش کمترین نقش را دارا بوده است و در میان چهار مؤلفه رهبری تحولی که در تعامل با اعتماد سازمانی بودند، مدیریت بر مبنای استثناء غیرفعال بیشترین نقش و مدیریت بر مبنای استثناء فعال کمترین نقش را دارا بوده است.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۲۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۰۴

شماره صفحات: ۱۱۲-۱۲۸

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI:

10.30495/jedu.2023.28503.5715

واژه‌های کلیدی:

رهبری تحولی، رهبری تبادلی، اعتماد سازمانی.

استناد: تقوایی یزدی مریم (۱۴۰۲). بررسی نقش رهبری تحولی و تبادلی در ارتقاء اعتماد سازمانی اعضای هیأت علمی به‌منظور ارائه مدل مفهومی. دوماهنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۴ (۱): ۱۱۲-۱۲۸

* نویسنده مسوول: مریم تقوایی یزدی

نشانی: دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، مازندران، ایران

تلفن: ۰۹۱۱۱۵۳۹۷۴۳

پست الکترونیکی: m_taghvaeyazzdi@yahoo.com

«رهبری» موضوعی است که از دیرباز نظر محققان و عامه مردم را به خود جلب کرده و تبدیل به یک مسأله بسیار محبوب شده است. شاید علت جذابیت گسترده رهبری این است که رهبری، فرایند بسیار اسرارآمیزی است که در زندگی همه افراد وجود دارد و اخیراً اکثر محققان به رهبری تحولی و تبدیلی به عنوان سبک‌های رهبری تأثیرگذار در میان پیروان جهت تحقق اهداف سازمانی توجه خاصی مبذول داشته‌اند (Kamisan Pay and Kingt, 2020). رهبری تبدیلی با مبادلات روزانه بین رهبران و پیروان سر و کار دارد و در چارچوب موجود عمل می‌کند؛ بخش عظیمی از رهبری سیاسی، به عنوان تبدیلی تلقی می‌شود و در پاسخ به حمایت رأی‌دهندگان، رهبر برنامه‌ای را برای کمک به گروه‌هایی خاص اجرا می‌کند. به‌زعم شاهدان ایالات متحده، رهبری تبدیلی در مراکز آموزشی در رابطه مدیر با اتحادیه‌ها، استادان، فراگیران (دانشجویان و دانش‌آموزان)، کارکنان و والدین قابل مشاهده است (Mc Clesky, Allen, 2020). رهبری تحولی نیز به نام توانایی رهبر برای مواجه شدن با شرایط اجتماعی جدید و انتقال این بینش به پیروان خود، تعریف شده است. این رهبر می‌تواند به پیروان خود الهام بخشید و آنان را به سطوح بالاتر اخلاقی که نیاز به اعطای پاداش را برطرف می‌کند، متحول نماید. این رهبران در پی حمایت مدرسان در رابطه با دیدگاه آنان درباره مرکز آموزشی و کمک به قابلیت‌های آنان برای تشریح مساعی در نیل به هدف هستند و باعث تحقق اهداف بلندمدت آموزشی بوده و نظام آموزشی را به سوی پیشرفت و ترقی سوق می‌دهند. (Bass & Avolio, 1997) در پژوهش‌های خود مولفه‌های رهبری تبدیلی را پاداش‌های مشروط، مدیریت بر مبنای استثناء فعال، مدیریت بر مبنای استثناء منفعل و عدم مداخله و مولفه‌های رهبری تحولی را نفوذ آرمانی یا کاریزما، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی بیان می‌کنند. رهبران تحول‌آفرین یک چشم‌انداز سازمانی پویا خلق می‌کنند که اغلب یک دگرگونی در ارزش‌های فرهنگی برای انعکاس نوآوری بیشتر را ضروری می‌سازد. رهبری تحول‌آفرین همچنین به دنبال برقراری یک رابطه بین علائق فردی و جمعی است تا به زیردستان اجازه کار کردن برای اهداف متعالی را بدهد (Birasnav, 2021). کارایی و موفقیت هر سازمانی به نیروی انسانی آن بستگی دارد و چنانچه سازمانی برای مسئولیت‌ها و وظایفی که برای آن تأسیس شده است، نیروی لازم کیفی را نداشته باشد و یا از نیروی کمی بدون انگیزه استفاده نماید، به‌طور جدی با مشکل مواجه خواهد شد؛ اما امروزه دغدغه اصلی سازمان‌ها به‌کارگیری هر چه بیشتر نیروهای انسانی به‌عنوان مهمترین منابع سازمان در جهت اهداف سازمانی است. در جهان رقابتی امروز اگر سازمان‌ها همگام با تغییر و تحولات پیش نروند و اعتماد سازمانی را در بین کارکنان خویش افزایش ندهند و نتوانند افراد مورد اطمینان را برای سازمان خود به‌کار گیرند، قطعاً سرنوشتی جزء شکست در مقابل دیگران برای آنها رقم نخواهد خورد. آنچه در اینجا، باید مورد توجه قرار گیرد، این است که تمرکز بر رویکرد تغییرات بنیادی و تحولی و نیز تشخیص دادن نیازهای پیروان و تعامل با آنها، به تنهایی کافی نیست؛ بلکه باید توانست با ایجاد و برقراری اعتماد سازمانی که یکی از مهم‌ترین نیازهای کارکنان سازمان به‌شمار می‌رود، سازمان را در پیشبرد اهداف یاری رسانید.

کارکنان امروزی از سازمان خود توقع بیشتری دارند، طالب کار با معنا هستند و خواهان صداقت و صراحت‌اند و خودشکوفایی می‌خواهند؛ لذا فراهم کردن زمینه مساعد و بستر آماده جهت توانمند کردن کارکنان و تبدلات آنها توسط مدیریت و رهبری سازمان امری ضروری است و اهمیت رهبری و مدیریت در دوران جدید به حدی است که گفته می‌شود پایه‌ی قدرت در جامعه معاصر دیگر تملک ابزار تولید نیست؛ بلکه تصاحب مقام مدیریتی و اداری درون سازمان‌ها است. در رابطه با رهبری نظریه‌های زیادی وجود دارد و نظریه‌های جدید رهبری سازمان، هر روز افق‌های جدیدی را در نحوه اداره سازمان‌ها و حرکت آنها در مسیر رشد و توسعه می‌گشایند و به مدیران و رهبران آگاهی‌های لازم را در جهت رویایی با تغییر و تحولات محیطی می‌دهند. رهبری تحول‌آفرین و تبدیلی از نظریه‌های جدید و کاربردی در رفتار سازمانی می‌باشد و در سازمان‌هایی که به‌کار گرفته شده‌اند، نتایج ارزنده‌ای را به همراه داشته‌اند. هم‌چنین نتایج تحقیقات مختلف حاکی از این است که رهبرانی که از این سبک‌ها استفاده می‌کنند، موجب افزایش اعتماد سازمانی زیردستان، وفاداری و افزایش انگیزش پیروان خود شده که این عوامل اثربخشی رهبران و سازمان را به دنبال خواهد داشت (Lee et al, 2021). محیط‌های آموزشی نیز از این قاعده مستثنی نیستند؛ وجود رهبری تحولی و تبدیلی در محیط‌های آموزشی نیز امری الزامی است؛ بنابراین رهبران سازمان‌های آموزشی برای ارتقاء سطح کیفیت آموزشی و توانمندسازی کارکنان خود باید با آنان همدل و هم‌زبان بوده و به آنها اعتماد و اطمینان داشته باشند. امروزه اهمیت اعتماد در روابط اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و سازمانی به‌طور چشم‌گیری مورد توجه قرار گرفته است و در مطالعات سازمانی نیز اعتماد به‌عنوان عامل بنیادی برای سازمان‌های اثربخش نام برده می‌شود و متخصصان رهبری و محققان به اهمیت ایجاد اعتماد بین نیروی کار اذعان دارند. اعتماد عنصر اساسی و ضروری در همه روابط انسانی است؛ زیرا اعتماد رفتار مبتنی بر همکاری را بهبود می‌بخشد، تضادهای غیرکارکردی را کاهش می‌دهد و کمک می‌کند تا طرفین در روابط خود پتانسیل‌هایشان را بهتر بشناسند. داشتن این احساس که رفتار دیگران ثابت و قابل اعتماد است و این‌که به قول و قرارها عمل خواهد شد، همگی بخشی از شکل‌گیری و رشد احساس توانمندی در افراد هستند و احساس اعتماد به دیگران

و افراد توانایی می‌بخشد تا احساس امنیت کنند؛ بنابراین برای ثبات سازمان و ارتباطات صحیح بین افراد باید اعتماد به افراد و گروه‌ها را به‌عنوان یک عنصر با اهمیت و ضروری برای افزایش کیفیت آموزشی مورد توجه و مطالعه قرار دهیم.

(Dorn & Sahinyan, 2019). از آن‌جا که جایگاه و نقش آموزش عالی در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور تعیین‌کننده است و نیروی انسانی متخصص مورد نیاز بخش‌های مختلف توسط بخش آموزش عالی تربیت می‌شود، تقویت و توسعه این بخش زیربنای توسعه سایر بخش‌ها خواهد بود و اثربخشی آموزش عالی به کارایی و کفایت اعضای هیأت علمی آن بستگی دارد؛ تحقیقات انجام شده در سازمان‌های آموزشی نیز نشان‌دهنده این است که امروزه رهبری آموزش عالی باید تحول پیدا کند؛ چراکه عدم راحتی و ترس بالقوه در محیط کار، سبب درهم شکستن روح افراد می‌شود و کارکنان را از برخورد با محبت و اعتماد نسبت به یکدیگر بازمی‌دارد. به همین علت شناسایی عواملی که می‌تواند موجب ارتقای اعتماد در سازمان‌ها شوند، ضروری به نظر می‌رسند. برای تمام جوامع به‌خصوص کشور ما که با شتاب به سوی پیشرفت گام برمی‌دارد؛ وجود دانشگاه‌هایی با کیفیت و استانداردهای علمی لازم است تا دگرگونی‌های مطلوب را ایجاد نمایند؛ لذا وظیفه همه دست‌اندرکاران و محققان است تا با پژوهش‌ها و بررسی‌های همه‌جانبه‌ی خود، موجب بارور نمودن دانشگاه‌ها شوند و راه‌های بهبود کیفیت آموزش آن را پیشنهاد کنند (Hassanpour et al, 2020).

(Kianoosh et al, 2021) در پژوهشی تحت عنوان «سبک رهبری و کیفیت زندگی کاری کارکنان (دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان اصفهان)» به نتایج زیر دست یافتند: که هر چه مدیران دانشگاه‌های مذکور، از سبک رهبری دموکراتیک‌تر استفاده کنند، سبب ارتقای کیفیت زندگی کاری بیشتر کارکنان خواهد شد. در ضمن سبک رهبری دموکراتیک بر مولفه‌های ارتباطات تیمی، کاهش استرس شغلی، تعهد سازمانی، مشارکت سازمانی، کاهش تعارض، حمایت مدیران، حمایت همکاران، شفافیت نقش و تفویض اختیار تأثیر مثبت داشته و بر دو مؤلفه محیط کار سالم و ایمن و حقوق و مزایا تأثیری نداشته است. (Hassanpour et al, 2020) در پژوهشی تحت عنوان «اثر سبک رهبری بر اعتماد در روابط رهبر- پیرو» به نتایج زیر دست یافتند: که از بین ۱۱ سبک رهبری شناسایی شده و اثرگذار بر اعتماد به رهبر، بیش‌ترین اندازه اثر مربوط به: رهبری توانمندساز (۰/۸۸۹)، رهبری تطبیقی (۰/۸۳۵)، رهبری اصیل (۰/۷۸۰) و رهبری اخلاقی (۰/۷۰۴) بود. رهبری تحول‌آفرین (۰/۶۷۳)، خدمتگزار (۰/۶۲۲)، مشارکتی (۰/۶۱۳)، توزیع شده (۰/۴۸۰)، کاریزماتیک (۰/۴۳۰)، پدرسالارانه (۰/۲۹۰) و تبدیلی-عمل‌گرا (۰/۲۳۴) در اولویت بعدی قرار دارند. هم‌چنین نتایج فراتحلیل نشان داد که اعتماد به رهبر، به‌واسطه ایفای نقش میانجی خود در رابطه با سبک رهبری، از اهمیت برخوردار است و از بین ۲۳ متغیر تأثیرپذیر از اعتماد به رهبر، بیش‌ترین اندازه اثر مربوط به: ادراک اثربخشی رهبر (۰/۷۰۱)، تعهد عاطفی سازمانی (۰/۶۵۴)، احساس پتانسیل بالای تیمی (۰/۶۲۶)، پذیرش و ظرفیت تغییر سازمانی (۰/۵۲۶) و بهزیستی روانشناختی (۰/۵۰۵) بود (Zare and Ahmadi, 2020). در پژوهشی تحت عنوان «بررسی نقش سبک رهبری مدیران (تحولی/ تبدیلی) در ارتقاء هویت سازمانی و مسوولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان» به نتایج زیر دست یافتند: که بین دیدگاه کارکنان در خصوص سبک غالب رهبری (تبدیلی و تحولی) تفاوت معناداری وجود ندارد. تفاوت معناداری بین هویت سازمانی دانشکده‌های مختلف وجود ندارد. بین سبک رهبری مدیران با هویت سازمانی و مسوولیت‌پذیری کارکنان، همبستگی مثبت و معنادار آماری وجود دارد (Khaki, 2020). در پژوهشی تحت عنوان «بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا و تبدیلی بر اعتماد سازمانی کارکنان واحد دریایی و بندری مجتمع بندری امام خمینی (ره)» به نتایج زیر دست یافتند: در میان چهار مؤلفه رهبری تحولی که در تعامل با اعتماد سازمانی بودند، ملاحظات فردی بیش‌ترین تأثیر و انگیزش الهام بخش کمترین تأثیر را دارا بوده است و در میان چهار مؤلفه رهبری تبدیلی که در تعامل با اعتماد سازمانی بودند، مدیریت بر مبنای استثناء غیرفعال بیش‌ترین تأثیر و مدیریت بر مبنای استثناء فعال کمترین تأثیر را دارا بوده است. بر اساس مؤلفه‌های رهبری تحولی و تبدیلی که جهت ارتقای اعتماد سازمانی شکل گرفته اند (Mehrabi Taleghani and Mohammadian Saravi, 2019). در پژوهشی تحت عنوان «بررسی رابطه میان سبک‌های رهبری و عدالت سازمانی با اعتماد کارکنان» به نتایج زیر دست یافتند: که بین سبک‌های رهبری (تحول‌آفرین و تبدیلی) و عدالت سازمانی (توزیعی و رویه‌ای) با اعتماد کارکنان شرکت ملی نفت ایران، رابطه معنی‌داری وجود دارد. هم‌چنین نتایج به‌دست آمده از آزمون فریدمن نشان داد که عدالت رویه‌ای با میانگین ۴,۶۹ در رتبه اول و عدالت توزیعی با ۴,۰۶ در رتبه دوم و نیز متغیر رهبری تحول‌آفرین با میانگین ۳,۷۶ و رهبری تبدیلی با رتبه ۳,۲۹ از اهمیت متفاوتی برخوردار هستند (Birasnav, 2021) در پژوهش خود با عنوان «دانش مدیریت و عملکرد سازمانی در صنعت خدماتی: نقش رهبری تحولی فراتر از تأثیر رهبری تبدیلی»، اظهار می‌دارد که رهبری تحولی غالباً رفتارهای رهبری مبتنی بر تحول و دگرگونی نسبت به کارکنان خود است و رهبری تبدیلی در سازمان را بر اساس یک سری از مبادلات که میان رهبر و پیروانش انجام می‌گیرد، معنی می‌کند. یک رهبر می‌تواند هم رهبری تحول‌گرا و هم رهبری تبدیلی یا تراکنشی را با سطح متفاوتی از شدت آن‌ها هنگامی که در یک موقعیت نیاز به فعالیت‌های مدیریتی مانند کسب منابع برای به انجام رساندن چشم‌اندازها دارد، به کار گیرد. نتایج نشان داد که رهبری تحول‌آفرین یا تحول‌گرا تأثیر مثبت و قوی بر روی فرایند مدیریت دانش و عملکرد سازمانی، پس از کنترل تأثیرات رهبری تبدیلی یا تراکنشی دارد.

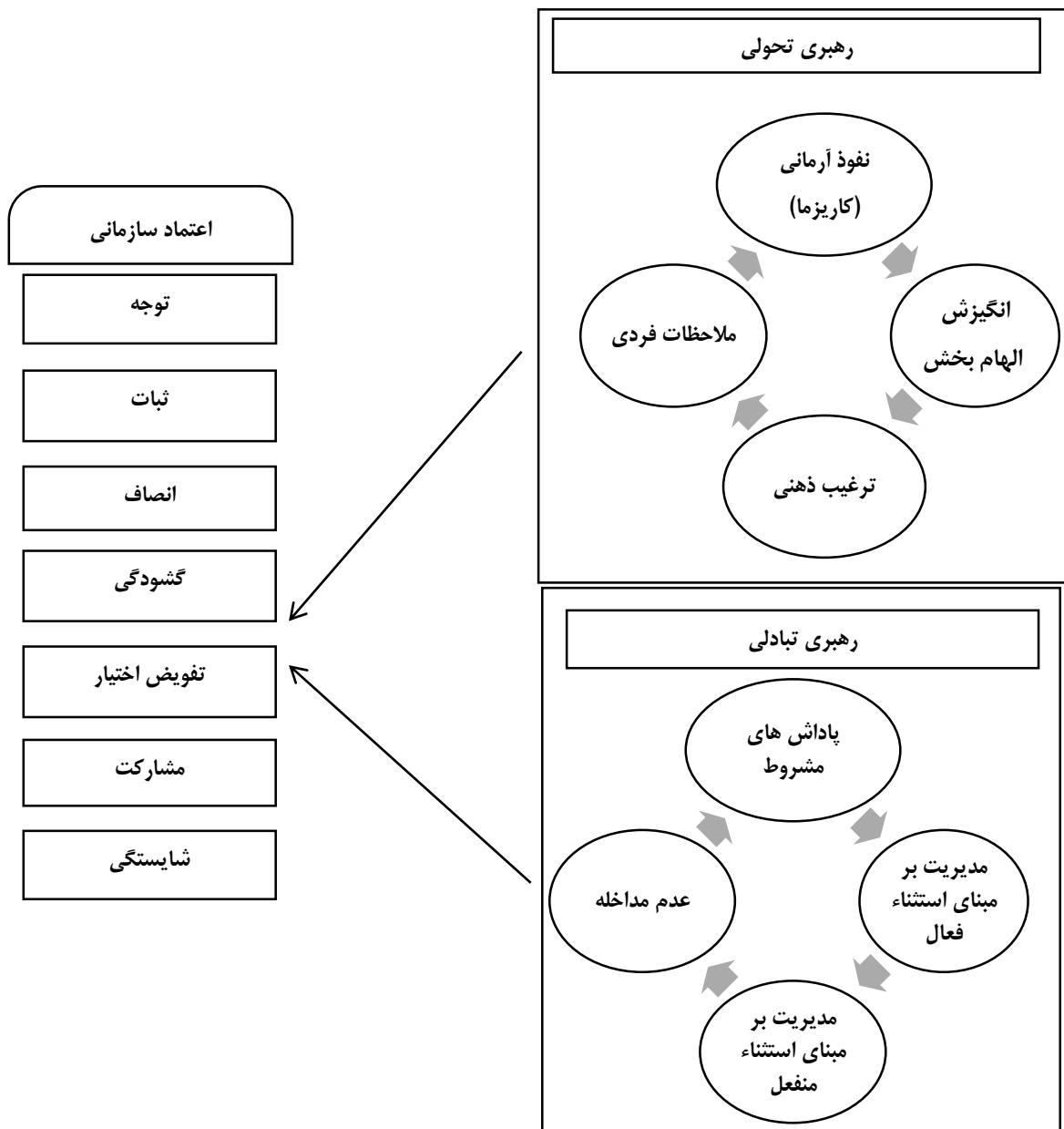
علاوه بر این، فرایند مدیریت دانش روابط میان رهبری تحول آفرین یا تحول گرا و عملکرد سازمانی را پس از کنترل تاثیرات رهبری تراکنشی یا تبدیلی، نسبتاً در میانه قرار می‌دهد.

(Lee et al, 2021) در پژوهش خود با عنوان «رهبری تحول‌گرای تفکیک شده و به اشتراک‌گذاری دانش (یک تحقیق سطح مقطع)» به بررسی تاثیر رهبری تحولی در سطح دوگانه، با عقاید سه گروه، (تبادل رهبر-عضو) (LMX) و به اشتراک‌گذاری دانش انجام شده است. نتایج یافته‌ها نشان داد که دو جزء رهبری تحول‌گرا (رهبری گروه-متمرکز در سطح گروه و رهبری فرد-متمرکز در سطح فرد) به صورت مثبتی در به اشتراک‌گذاری دانش از طریق دو واسطه (عقیده‌های گروهی در سطح گروه و LMX در سطح فردی) سهیم است. نتایج نشان داد که رهبری تحول‌گرا مبنی بر دو سطحی می‌باشد که بر پیروان از طریق مکانیسم سطح فردی و زمینه‌های موقعیتی تاثیر می‌گذارد و این برای تحقیقات رهبری تحول‌گرای چندسطحی در آینده معنادار است. به‌علاوه محققان به اشتراک‌گذاری دانش امیدوارند که تاثیر سطح مقطع را از رفتارهای رهبری دیگری از قبیل رهبری تبدیلی و مبادله‌ای، رهبری توزیع شده و رهبری قدرتی مورد بررسی قرار دهند. (Orizi and Farahbod, 2020) در پژوهش خود با عنوان «رابطه سبک‌های رهبری تبدیلی و تبدیلی با رضایت شغلی» به نتایج زیر دست یافتند: که داشتن یک سبک رهبری متمایز، عنصر کلیدی است که بر روی رضایت شغلی (درونی و ظاهری) کارکنان تاثیر می‌گذارد و به موفقیت سازمانی منتهی می‌شود و از بین مولفه‌های رهبری تحولی (دیدگاه، رهبری پشتیبان ارتباط الهامی، تحریک هوشمندانه، شناخت و تایید شخصی)؛ رهبری پشتیبان و از بین مولفه‌های رهبری تبدیلی (پاداش‌های مشروط، انتظار مدیریت بر مبنای استثناء فعال و منفعل، عدم مداخله)؛ پاداش‌های مشروط بیشترین همبستگی را با رضایت شغلی دارند. (McCleskey and Allen, 2020) در پژوهشی با عنوان «رهبری موقعیتی؛ تحولی و تبدیلی و توسعه رهبری» به نتایج زیر دست یافتند: که رهبری موقعیتی بر رفتارهای رهبری در طول یک زنجیره، بین تمایل به کار و تمایل به رابطه تاکید می‌کند و رهبران به‌منظور ایجاد تناسب رابطه صحیح بین رهبر و پیرو باید به نیازهای پیروان توجه کنند. در رهبری تحولی، رهبر با به‌کارگیری مولفه‌های رهبری تحولی (اثر خیالی؛ تمایل الهامی؛ محرک عقلانی و بررسی فردی) یک دید را تقسیم می‌کند و به پیروان الهام می‌بخشد؛ به افراد احترام می‌گذارد. خلاقیت را پرورش می‌دهد و به درستی عمل می‌کند و در رهبری تبدیلی مبادلاتی را بین رهبران و پیروان ایجاد می‌کنند که طراحی شده‌اند تا منافعی را برای هر دو طرف فراهم کنند و رهبران پیروان را با استفاده از پاداش مشروط و بازخورد منفی و هدایت‌گری اصلاح‌کننده تحت تاثیر قرار می‌دهند. (Comedromus, 2018) در پژوهشی با عنوان «درک کارکنان از اعتماد، انصاف و مدیریت تغییر در سه دانشگاه خصوصی در قبرس» به نتایج زیر دست یافتند: یافته‌های این مطالعه ارایه بینش منحصر به فرد را که مدیریت دانشگاه باید با توجه به اطلاعات و توضیح به کارکنان، به‌طور منطقی و دقیق، قبل از تصویب در دستور کار سازمانی برای تغییر استراتژیک در نظر بگیرد را بیان می‌کند و مدیریت باید کانال‌های ارتباطات در داخل سازمان را به‌منظور به اشتراک گذاشتن اطلاعات با کارکنان برقرار سازد و نتیجه نهایی بیانگر این است که ارتباط موثر، عامل اساسی در ایجاد اعتماد بین کارکنان و مدیران است و کمک به ایجاد محیط اعتماد بین مدیران و کارکنان می‌کند و بین برداشت کارکنان از سازمان و روابط و شیوه‌های مدیریتی و عدالت رویه رابطه‌ای مستقیم با اعتماد دارد.

در این تحقیق پژوهشگر، با توجه به شناختی که از شاخص‌ها و وضعیت دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای استان مازندران دارد و با مصاحبه‌ای که با نخبگان و صاحب‌نظران داشته، نظریه بنیادین پژوهش حاضر را بر اساس مطالعات رهبری تحول آفرین و تبدیلی Bass & Avolio (1999) که رهبری تحولی شامل: «نفوذ آرمانی یا کاریزما، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی» و رهبری تبدیلی شامل: «پاداش‌های مشروط، مدیریت بر مبنای استثناء فعال، مدیریت بر مبنای استثناء منفعل و عدم مداخله»؛ و مولفه‌های اعتماد سازمانی را بر اساس مدل Hassanzadeh (2007) که شامل: «توجه، انصاف، گشودگی ثبات، شایستگی، تفویض اختیار، مشارکت» می‌شود را در نظر گرفته است. با توجه به این که تاکنون سبک‌های رهبری تحولی و تبدیلی و نیز اعتماد سازمانی به‌طور جداگانه مورد بررسی قرار گرفته است، اما تاکنون این متغیرها در کنار همدیگر و در سازمان‌های آموزشی مورد پژوهش قرار نگرفته؛ لذا مدلی مطلوب برای ارتقای آن‌ها در نظر گرفته نشده است؛ بنابراین محقق در نظر دارد تا با یک نگاه سیستمی با فراهم کردن بسترهای رهبری تحولی و تبدیلی، فرایند اعتماد سازمانی را در دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای استان مازندران برقرار کرده و با ارایه مدلی مناسب به افزایش اعتماد سازمانی در بین اعضای هیأت علمی که پیامد این سیستم آموزشی هستند، نایل شود. درواقع، با به‌کارگیری اصول رهبری تحولی و تبدیلی و با در نظر داشتن مولفه‌هایی که اعتماد سازمانی را ارتقاء می‌بخشند، محیط‌های آموزشی به‌طور اعم و دانشگاه‌ها به‌طور اخص به کیفیت آموزشی بالایی رهنمود می‌شوند. بنابراین، سؤال اصلی این است که سبک‌های رهبری تحولی و تبدیلی در ارتقای اعتماد سازمانی اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای استان مازندران چه نقشی دارند؟ و چه مدلی را می‌توان ارایه کرد؟

سؤالات پژوهش

- ۱- نقش رهبری تحولی در ارتقاء اعتماد سازمانی اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای استان مازندران چیست؟
- ۲- نقش رهبری تبدلی در ارتقاء اعتماد سازمانی اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای استان مازندران چیست؟
- ۳- مدل مناسب نقش سبک‌های رهبری تحولی و تبدلی در ارتقاء اعتماد سازمانی اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای استان مازندران چیست؟
- ۴- درجه تناسب مدل نقش سبک‌های رهبری تحولی و تبدلی در ارتقاء اعتماد سازمانی اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای استان مازندران از نظر مدیران چگونه است؟



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش از نظر هدف، کاربردی؛ از نظر ماهیت، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری شامل اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی مازندران می‌باشند و تعداد آن‌ها ۸۵۰ نفر است. حجم نمونه آماری بر اساس فرمول کوکران (۲۶۵ نفر) تعیین شده است. هم‌چنین محقق با بررسی و مراجعه به اسناد و مدارک در کتابخانه‌ها و سایت‌های مختلف به جمع‌آوری ادبیات و مبنای نظری تحقیق پرداخته است و نیز جهت

جمع‌آوری داده‌ها و پاسخگویی به سوالات پژوهش از روش میدانی استفاده شده است. همچنین جهت جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسشنامه استفاده شد که در ادامه به صورت تفصیلی تشریح شده است: **پرسشنامه رهبری تحولی و تبدیلی**: پرسشنامه رهبری تحولی و تبدیلی - Bass and Olivier (1997) که در پژوهش (Ranjbar (2013) نیز به کار گرفته شده دارای ۳۶ سوال است؛ ۲۰ سوال از آن‌ها رهبری تحولی و مولفه‌های آن و ۱۶ سوال دیگر رهبری تبدیلی و مولفه‌های آن را می‌سنجد. مقیاس سنجش پنج گزینه‌ای لیکرت است. **پرسشنامه اعتماد سازمانی**: پرسشنامه اعتماد سازمانی (Robbins (1998) که در پژوهش (Amirianzadeh (2012) نیز به کار گرفته شده؛ دارای ۲۱ سوال است که هفت مؤلفه اعتماد سازمانی را می‌سنجد. مقیاس سنجش پنج گزینه‌ای لیکرت است.

به منظور حصول اطمینان از روایی ابزار باید توجه شود که اول، هر دو پرسشنامه استاندارد هستند و دوم، در تحقیقات مشابه در داخل کشور به کار گرفته شده‌اند. سوم، از طریق مشورت با کارشناسان و متخصصان مدیریت آموزشی روایی صوری و محتوایی مورد تأیید قرار گرفت. به منظور کسب پایایی پرسشنامه از میان روش‌های عمده برآورد ضریب پایایی از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. ابتدا ۳۰ پرسشنامه بین پاسخ‌دهندگان توزیع و پس از پاسخگویی جمع‌آوری گردید. سپس به کمک نرم‌افزار SPSS مقدار آلفای کرونباخ محاسبه گردید که این مقدار برای پرسشنامه رهبری تحولی و تبدیلی ۰,۸۴ و برای پرسشنامه اعتماد سازمانی ۰,۷۸ به دست آمد. با توجه به نتایج به دست آمده، تمام مقادیر ضرایب پایایی از ۰,۷ بیشتر است؛ لذا می‌توان گفت پایایی پرسشنامه مورد تأیید است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، از روش‌های آمار توصیفی، مدل‌سازی معادلات ساختاری و روش آنتروپی استفاده شده است. تکنیک‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری شامل دو تحلیل عاملی تأییدی (مدل اندازه‌گیری) و تحلیل رگرسیون (مدل ساختاری) با کمک نرم‌افزارهای AMOS و SPSS است.

یافته‌ها

تحلیل توصیفی داده‌ها به شرح زیر است؛ نظر ۲۶۵ نفر از افراد جامعه مورد تحلیل قرار گرفت. توزیع و درصد فراوانی افراد نمونه بر اساس جنسیت نشان داد که تعداد ۱۹۰ نفر (۷۱,۷ درصد) از پاسخ‌دهندگان مرد و تعداد ۷۵ نفر (۲۸,۳ درصد) زن بودند. نتایج بر اساس سن نشان داد که تعداد ۱۳ نفر (۴,۹ درصد) از پاسخ‌دهندگان کمتر از ۳۰ سال، ۵۳ نفر (۲۰,۰ درصد) بین ۳۰ تا ۳۵ سال، ۷۳ نفر (۲۷,۵ درصد) بین ۳۵ تا ۴۰ سال، ۷۹ نفر (۲۹,۸ درصد) بین ۴۰ تا ۴۵ سال، ۳۵ نفر (۱۳,۲ درصد) بین ۴۵ تا ۵۰ سال و ۱۲ نفر (۴,۵ درصد) بالای ۵۰ سال سن دارند. نتایج بر اساس تحصیلات نشان داد، تعداد ۹۸ نفر (۳۷,۰ درصد) از پاسخ‌دهندگان دارای مدرک فوق لیسانس و ۱۶۷ نفر (۶۳,۰ درصد) دارای مدرک دکتری بودند. نتایج بر اساس سابقه کار نشان داد که تعداد ۱۳ نفر (۴,۹ درصد) از پاسخ‌دهندگان کمتر از ۵ سال، ۸۹ نفر (۳۳,۶ درصد) بین ۵ تا ۱۰ سال، ۸۷ نفر (۳۲,۸ درصد) بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۴۴ نفر (۱۶,۶ درصد) بین ۱۵ تا ۲۰ سال، ۲۱ نفر (۷,۹ درصد) بین ۲۰ تا ۲۵ سال و ۱۱ نفر (۴,۲ درصد) بین ۲۵ تا ۳۰ سال سابقه کار داشتند. نتایج بر اساس مرتبه علمی نشان داد که تعداد ۱۱۸ نفر (۴۴,۴ درصد) از پاسخ‌دهندگان دارای مرتبه علمی مربی، ۱۴۳ نفر (۵۴,۰ درصد) استادیار و ۴ نفر (۱,۵ درصد) دانشیار بودند. در ادامه مشخصه‌های آماری مربوط به متغیرهای پژوهش در جدول شماره ۱ آرایه شده است.

جدول ۱- مشخصه‌های آماری متغیرهای پژوهش

متغیرها	تعداد سوال	میانگین	انحراف معیار
نفوذ آرمانی	۸	۳,۶۶	۰,۴۶۳
انگیزش الهام‌بخش	۴	۳,۶۹	۰,۵۶۰
ترغیب ذهنی	۴	۳,۸۷	۰,۴۸۹
ملاحظات فردی	۴	۳,۷۴	۰,۴۷۲
کل	۲۰	۳,۷۳	۰,۳۶۳
پاداش مشروط	۴	۳,۸۷	۰,۵۶۴
مدیریت بر مبنای استثناء فعال	۴	۳,۵۷	۰,۵۹۸
مدیریت بر مبنای استثناء منفعل	۴	۳,۸۴	۰,۶۳۲
رهبری مداخله‌گر	۴	۳,۷۲	۰,۵۴۳
کل	۱۶	۳,۷۵	۰,۴۱۲
توجه	۳	۳,۷۵	۰,۷۲۴
انصاف	۳	۳,۷۲	۰,۶۳۷
گشودگی	۳	۳,۷۳	۰,۶۹۷
ثبات	۳	۳,۶۳	۰,۶۶۱

۰,۶۹۱	۳,۶۳	۳	شایستگی
۰,۶۱۱	۳,۷۹	۳	تفویض اختیار
۰,۶۳۱	۳,۶۴	۳	مشارکت
۰,۲۵۰	۳,۷۰	۲۱	کل

چنانچه در جدول شماره ۱ قابل مشاهده است، مقدار میانگین برای تمام متغیرها بزرگتر از میانگین نظری (۳) است. بیشترین مقدار میانگین مربوط به متغیر ترغیب ذهنی و پاداش مشروط (۳,۸۷) و کمترین میانگین مربوط به مدیریت بر مبنای استثناء فعال (۳,۵۷) است. در ادامه جهت بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف استفاده شده است که نتایج آن در جدول شماره ۲ آرایه شده است.

جدول ۲- نتیجه آزمون کلموگروف - اسمیرنوف

متغیرها	مقدار آماره محاسبه شده	سطح معناداری
نفوذ آرمانی	۱,۶۴۵	۰,۰۸۹
انگیزش الهام بخش	۱,۲۳۸	۰,۱۸۹
ترغیب ذهنی	۱,۰۹۵	۰,۲۵۲
ملاحظات فردی	۱,۰۹۹	۰,۲۴۹
کل	۱,۱۴۵	۰,۱۴۵
پاداش مشروط	۱,۰۵۵	۰,۲۹۵
مدیریت بر مبنای استثناء فعال	۱,۰۰۷	۰,۳۴۷
مدیریت بر مبنای استثناء منفعل	۰,۹۲۳	۰,۴۱۵
رهبری مداخله‌گر	۱,۳۲۴	۰,۱۱۸
کل	۱,۳۲۹	۰,۰۹۸
توجه	۱,۵۳۹	۰,۱۰۳
انصاف	۱,۷۴۳	۰,۰۷۱
گشودگی	۱,۵۶۹	۰,۰۹۱
ثبات	۱,۲۸۶	۰,۱۵۸
شایستگی	۱,۵۹۲	۰,۰۹۰
تفویض اختیار	۱,۱۸۹	۰,۳۰۱
مشارکت	۱,۲۲۴	۰,۲۱۶
کل	۰,۸۴۳	۰,۴۷۶

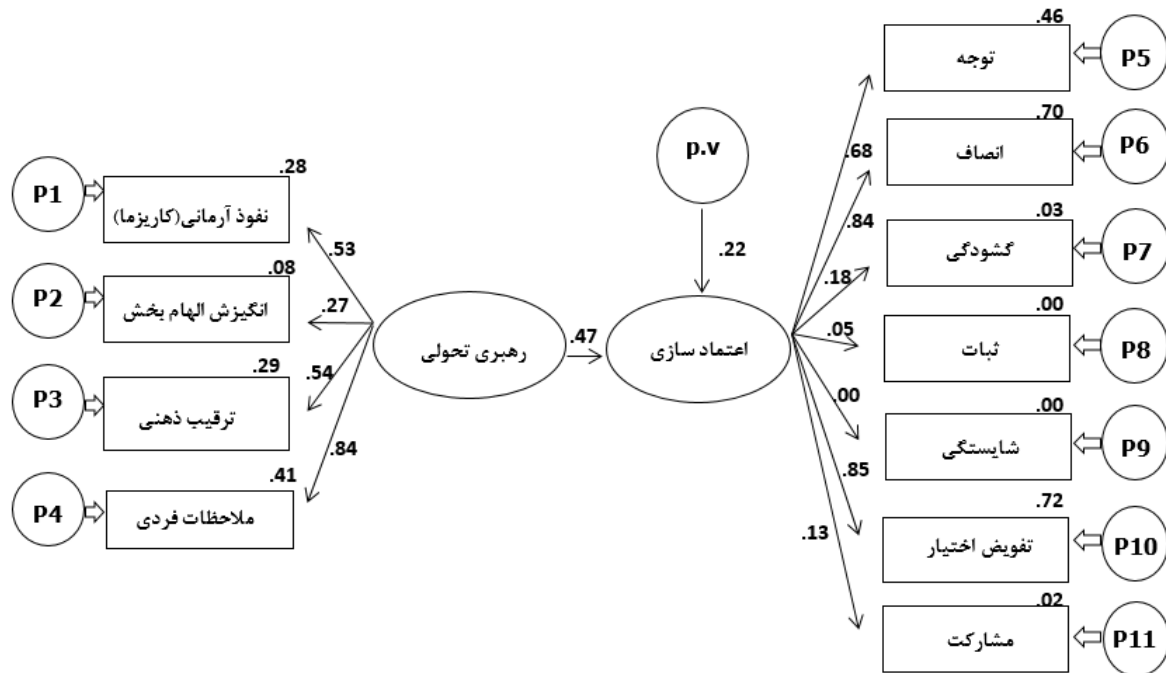
همان گونه که در جدول شماره ۲ قابل مشاهده است؛ نتیجه آزمون کلموگروف - اسمیرنوف نشان داد، چون برای تمام متغیر سطح معناداری از سطح خطا ($\alpha = 0,05$) بیشتر بوده؛ لذا در ناحیه H_0 است و نرمال بودن تأیید می‌گردد.

بررسی سوالات پژوهش

سوال اول: نقش رهبری تحولی در ارتقاء اعتماد سازمانی اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای استان مازندران چیست؟ برای پاسخگویی به این سوال که رهبری تحولی در ارتقای اعتماد سازمانی چقدر مؤثر است و هر کدام از مولفه‌های آن چه نقشی در این تعامل دارند و تا چه اندازه رهبری تحولی بر مولفه‌های اعتماد سازمانی تأثیر دارد از تحلیل مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. نتیجه تحلیل انجام شده در شکل شماره ۲ آرایه شده است.

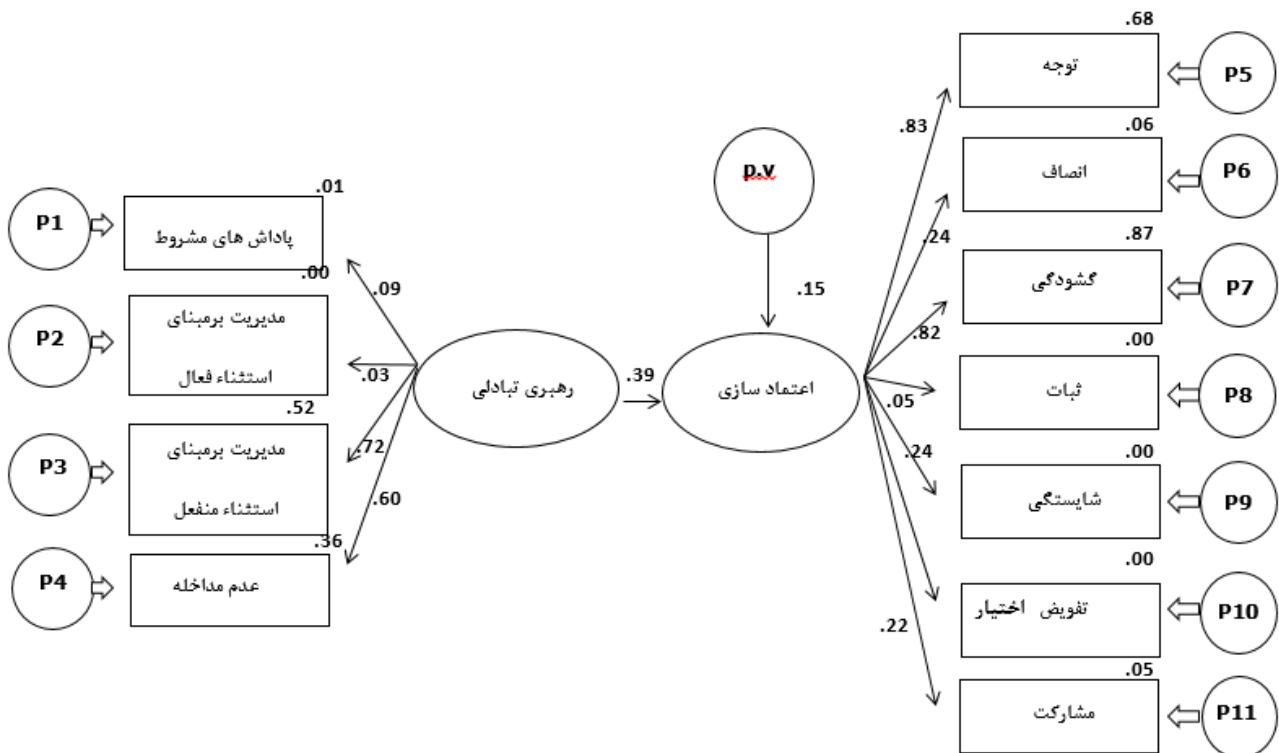
با توجه به شکل شماره ۲ نتیجه مدل سازی معادلات ساختاری نشان داد که شدت تأثیر رهبری تحولی بر اعتماد سازمانی ۰,۴۷ است. ضمناً مقدار کای - دو برای تأیید مدل ۱۱۶,۲۵۱ با سطح معناداری ۰,۰۰۰ است که نشان دهنده تأیید شدن مدل است. مقدار ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده‌ها (RMR) برابر با ۰,۹۸۹ و مقدار شاخص برازندگی (GFI) برابر با ۰,۹۷۴ است؛ لذا هر دو شاخص نشان دهنده عالی بودن مدل برای توصیف وضعیت واقعی است. هم چنین شدت تأثیر نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی به‌عنوان مولفه‌های رهبری تحولی بر اعتماد سازمانی به ترتیب ۰,۵۳، ۰,۲۷، ۰,۵۴ و ۰,۶۴ است که نشان می‌دهد، مولفه انگیزش الهام‌بخش کمترین تأثیر و مولفه ملاحظات فردی بیشترین تأثیر را بر اعتماد سازمانی داشته‌اند؛ البته در میان مولفه‌های اعتماد سازمانی مولفه تفویض اختیار با

شدت ۰.۸۵، بیشترین و شایستگی با شدت ۰.۰۰، کمترین تأثیرپذیری را از رهبری تحولی داشته‌اند و نیز شدت تأثیرپذیری مولفه مشارکت منفی است.



شکل شماره ۲- نتیجه مدل‌سازی معادلات ساختاری برای سنجش نقش رهبری تحولی در ارتقاء اعتماد سازمانی

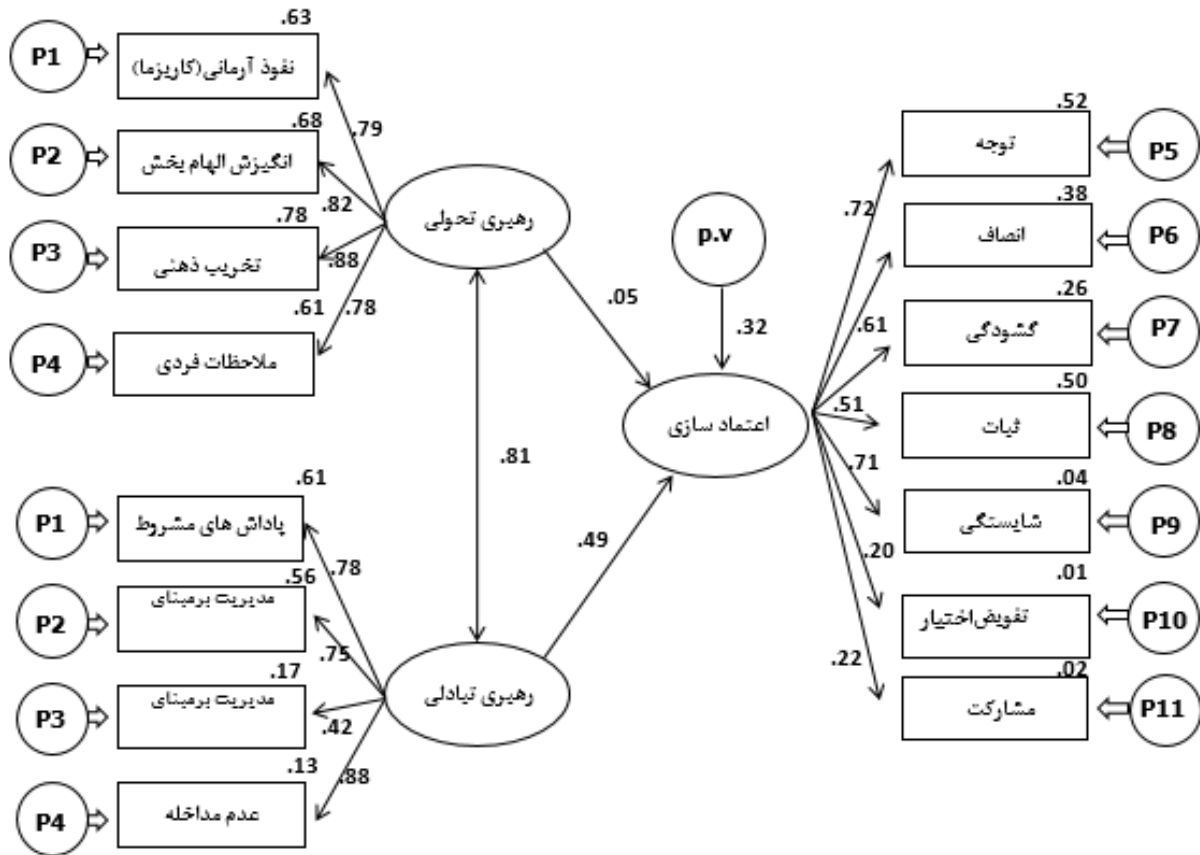
سوال دوم: نقش رهبری تبدالی در ارتقاء اعتماد سازمانی اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای استان مازندران چیست؟ برای پاسخگویی به این سوال که رهبری تبدالی در ارتقاء اعتماد سازمانی چقدر مؤثر است و هر کدام از مولفه‌های آن چه نقشی در این تعامل دارند و تا چه اندازه رهبری تبدالی بر مولفه‌های اعتماد سازمانی تأثیر دارد از تحلیل مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. نتیجه تحلیل انجام شده در شکل شماره ۳ ارایه شده است.



شکل شماره ۳- نتیجه مدل‌سازی معادلات ساختاری برای سنجش نقش رهبری تبدالی در ارتقاء اعتماد سازمانی

با توجه به شکل شماره ۳ نتیجه مدل سازی معادلات ساختاری نشان داد که شدت تاثیر رهبری تبدلی بر اعتماد سازمانی ۰,۳۹ است. ضمناً مقدار کای دو برای تایید مدل ۲۴۱,۰۰۱ با سطح معناداری ۰,۰۰۰ است که نشان دهنده تایید شدن مدل است. مقدار ریشه دوم میانگین مربعات باقیماندهها (RMR) برابر با ۰,۹۷۱ و مقدار شاخص برازندگی (GFI) برابر با ۰,۹۶۵ است؛ لذا هر دو شاخص نشان دهنده عالی بودن مدل برای توصیف وضعیت واقعی است. هم چنین شدت تاثیر پاداش مشروط، مدیریت بر مبنای استثناء فعال، مدیریت بر مبنای استثناء غیرفعال و رهبری مداخله گر به عنوان مولفه های رهبری تبدلی بر اعتماد سازمانی به ترتیب ۰,۰۹، ۰,۰۳، -۰,۰۳ و ۰,۷۲ است که نشان می دهد مولفه مدیریت بر مبنای استثناء فعال کمترین تاثیر و مولفه مدیریت بر مبنای استثنای غیرفعال بیشترین تاثیر را بر اعتماد سازمانی داشته اند؛ البته در میان مولفه های اعتماد سازمانی مولفه توجه با شدت ۰,۸۳ بیشترین و تفویض اختیار با شدت ۰,۰۴ کمترین تاثیر پذیری را از رهبری تبدلی داشته اند.

سوال سوم: مدل مناسب نقش سبک های رهبری تحولی و تبدلی در ارتقای اعتماد سازمانی اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای استان مازندران چیست؟ برای پاسخگویی به این سوال که رهبری تحولی و تبدلی به طور هم زمان در ارتقای اعتماد سازمانی چقدر موثر است و هر کدام از مولفه های آن ها چه نقشی در این تعامل دارند و تا چه اندازه رهبری تحولی و تبدلی بر مولفه های اعتماد سازمانی تاثیر دارد، از تحلیل مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. نتیجه تحلیل انجام شده در شکل شماره ۴ ارایه شده است.



شکل شماره ۴- نتیجه مدل سازی معادلات ساختاری برای سنجش نقش رهبری تحولی و تبدلی در ارتقاء اعتماد سازمانی

با توجه به شکل شماره ۴ نتیجه مدل سازی معادلات ساختاری نشان داد که شدت تاثیر رهبری تحولی و تبدلی به صورت هم زمان بر اعتماد سازمانی به ترتیب ۰,۰۸ و ۰,۴۹ است. در واقع، اگر رهبری تبدلی باشد بیشتر از رهبری تحولی موثر است؛ البته ضریب همبستگی این دو متغیر به صورت ۰,۸۱ است که نشان می دهد این دو سبک بیشتر به هم وابسته هستند. ضمناً مقدار کای دو برای تایید مدل ۴۲۲,۷۴۷ با سطح معناداری ۰,۰۰۰ است که نشان دهنده تایید شدن مدل است. مقدار ریشه دوم میانگین مربعات باقیماندهها (RMR) برابر با ۰,۹۹۴ و مقدار شاخص برازندگی (GFI) برابر با ۰,۹۸۸ است؛ لذا هر دو شاخص نشان دهنده عالی بودن مدل برای توصیف وضعیت واقعی است. هم چنین شدت تاثیر مولفه های رهبری تحولی به ترتیب برای نقوذ آرمانی ۰,۷۹، انگیزش الهام بخش ۰,۸۲، ترغیب ذهنی ۰,۸۸ و ملاحظات فردی ۰,۷۸ است و برای مولفه های رهبری تبدلی به ترتیب پاداش مشروط ۰,۷۸، مدیریت بر مبنای استثناء فعال ۰,۷۵، مدیریت بر مبنای استثناء غیرفعال ۰,۴۲ و رهبری مداخله گر ۰,۸۶ است که نشان می دهد، مولفه مدیریت بر مبنای استثناء غیرفعال کمترین تاثیر و مولفه ترغیب ذهنی

بیشترین تاثیر را بر اعتماد سازمانی داشته‌اند؛ البته در میان مولفه‌های اعتماد سازمانی مولفه توجه با شدت ۰,۷۲، بیشترین و تفویض اختیار با شدت ۰,۰۵، کمترین تاثیرپذیری را از رهبری تحولی و تبدیلی داشته‌اند.

سوال چهارم: درجه تناسب مدل نقش سبک‌های رهبری تحولی و تبدیلی در ارتقای اعتماد سازمانی اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای استان مازندران از نظر مدیران چگونه است؟

برای پاسخگویی به این سوال که درجه تناسب مدل سبک‌های رهبری تحولی و تبدیلی زمان در ارتقاء اعتماد سازمانی چگونه است از روش آنتروپی استفاده شده که این روش بیان می‌کند، سهم هر کدام از مولفه‌های رهبری تحولی و مولفه‌های رهبری تبدیلی در ارتقاء اعتماد سازمانی چگونه است؛ لذا در ادامه در مرحله اول این روش برای مولفه‌های رهبری تحولی به کار گرفته شده و در مرحله دوم سهم مولفه‌های رهبری تبدیلی تعیین شده است. همچنین فراوانی تمام مولفه‌های رهبری تحولی در ارتقای اعتماد سازمانی به دست آمد و سپس معیار آنتروپی، مقدار درجه انحراف و تعیین وزن‌ها نیز محاسبه گردید که نتایج در جدول شماره ۳ نشان داده شده است.

جدول شماره ۳- فراوانی، نرمالیزه شدن فراوانی‌ها، معیار آنتروپی، مقدار درجه انحراف و تعیین وزن‌های مولفه‌های

رهبری تحولی در تعامل با اعتماد سازمانی

فراوانی مولفه‌های رهبری تحولی و سطوح ارتقای اعتماد سازمانی	نفوذ آرمانی	انگیزش الهامبخش	ترغیب ذهنی	ملاحظات فردی
خیلی کم	۲۴	۲۲	۱۸	۱۳
کم	۲۶	۳۷	۳۲	۲۵
تاحدی	۵۱	۷۲	۶۵	۷۴
زیاد	۹۳	۸۴	۸۱	۱۰۷
خیلی زیاد	۷۱	۵۰	۶۹	۴۶
مجموع	۲۶۵	۲۶۵	۲۶۵	۲۶۵
فراوانی‌های نرمالیزه شده مولفه‌های رهبری تحولی با اعتماد سازمانی	نفوذ آرمانی	انگیزش الهامبخش	ترغیب ذهنی	ملاحظات فردی
خیلی کم	۰,۰۹۰۶	۰,۰۸۳۰	۰,۰۶۷۹	۰,۰۴۹۱
کم	۰,۰۹۸۱	۰,۱۳۹۶	۰,۱۲۰۷	۰,۰۹۴۳
تاحدی	۰,۱۹۲۵	۰,۲۷۱۷	۰,۲۴۵۳	۰,۲۷۹۲
زیاد	۰,۳۵۰۹	۰,۳۱۷۰	۰,۳۰۵۷	۰,۴۰۳۸
خیلی زیاد	۰,۲۶۷۹	۰,۱۸۸۷	۰,۲۶۰۴	۰,۱۷۳۶
وزن مولفه‌های رهبری تحولی در تعامل با اعتماد سازمانی	نفوذ آرمانی	انگیزش الهامبخش	ترغیب ذهنی	ملاحظات فردی
خیلی کم	-۰,۲۱۷۵	-۰,۲۰۶۶	-۰,۱۸۲۶	-۰,۱۴۸۰
کم	-۰,۲۲۷۸	-۰,۲۷۴۹	-۰,۲۵۵۲	-۰,۲۲۲۷
تاحدی	-۰,۳۱۷۲	-۰,۳۵۴۰	-۰,۳۴۴۷	-۰,۳۵۶۳
زیاد	-۰,۳۶۷۵	-۰,۳۶۴۲	-۰,۳۶۲۳	-۰,۳۶۶۲
خیلی زیاد	-۰,۳۵۲۹	-۰,۳۱۴۷	-۰,۳۵۰۴	-۰,۳۰۳۹
EJ	۰,۹۲۱۴	۰,۹۴۰۹	۰,۹۴۹۰	۰,۸۶۸۰
DJ	۰,۰۷۸۶	۰,۰۵۹۱	۰,۰۷۱۰	۰,۱۳۳۰
WJ	۰,۲۳	۰,۱۷	۰,۲۱	۰,۳۹

چنانچه از جدول شماره ۳ نیز می‌توان استنباط کرد؛ در میان چهار مولفه رهبری تحولی که در تعامل با اعتماد سازمانی هستند، ملاحظات فردی بیشترین نقش و انگیزش الهامبخش کمترین نقش را دارا می‌باشد. در ادامه این روش برای مولفه‌های رهبری تبدیلی نیز به کار گرفته شده است؛ لذا فراوانی تمام مولفه‌های رهبری تبدیلی در ارتقاء اعتماد سازمانی به دست آمد که نتایج در جدول شماره ۴ نشان داده شده است.

جدول شماره ۴- فراوانی، نرمالیزه شدن فراوانی‌ها، معیار آنتروپی، مقدار درجه انحراف و تعیین وزن‌های مولفه‌های

رهبری تبدیلی در تعامل با اعتماد سازمانی

فراوانی مولفه‌های رهبری تبدیلی و سطوح ارتقای اعتماد سازمانی	پاداش مشروط	مدیریت بر مبنای استناء فعال	مدیریت بر مبنای غیرفعال	رهبری مداخله‌گر
خیلی کم	۲۸	۳۳	۱۰	۱۵
کم	۳۹	۴۱	۳۵	۴۴
تاحدی	۸۱	۶۸	۸۷	۷۴
زیاد	۵۶	۶۱	۸۵	۷۰

۶۲	۴۸	۶۲	۶۱	خیلی زیاد
۲۶۵	۲۶۵	۲۶۵	۲۶۵	مجموع
رهبری مداخله‌گر	مدیریت بر مبنای استثناء غیرفعال	مدیریت بر مبنای استثناء فعال	پاداش مشروط	فراوانی‌های نرمالیزه شده مولفه‌های رهبری تبدیلی با اعتماد سازمانی
۰,۰۵۶۶	۰,۰۳۷۷	۰,۱۲۴۵	۰,۱۰۵۷	خیلی کم
۰,۱۶۶۰	۰,۱۳۲۱	۰,۱۵۴۷	۰,۱۴۷۲	کم
۰,۲۷۹۲	۰,۳۲۸۳	۰,۲۵۶۶	۰,۳۰۵۷	تاحدی
۰,۲۶۴۲	۰,۳۲۰۸	۰,۲۳۰۲	۰,۲۱۱۳	زیاد
۰,۲۳۴۰	۰,۱۸۱۱	۰,۲۳۴۰	۰,۲۳۰۱	خیلی زیاد
رهبری مداخله‌گر	مدیریت بر مبنای استثناء غیرفعال	مدیریت بر مبنای استثناء فعال	پاداش مشروط	وزن مولفه‌های رهبری تبدیلی در تعامل با اعتماد سازمانی
-۰,۱۶۲۵	-۰,۱۲۳۶	-۰,۲۵۹۴	-۰,۲۲۷۵	خیلی کم
-۰,۲۹۸۱	-۰,۲۶۷۴	-۰,۲۸۸۷	-۰,۲۸۲۰	کم
-۰,۳۵۶۲	-۰,۳۶۵۷	-۰,۳۴۹۰	-۰,۳۶۲۳	تاحدی
-۰,۳۵۱۷	-۰,۳۶۴۷	-۰,۳۳۸۱	-۰,۳۲۸۵	زیاد
-۰,۳۳۹۹	-۰,۳۰۹۴	-۰,۳۳۹۹	-۰,۳۳۸۱	خیلی زیاد
۰,۹۳۷۲	۰,۸۸۹۰	۰,۹۷۸۷	۰,۹۶۲۱	EJ
۰,۰۶۲۸	۰,۱۱۱۰	۰,۰۲۱۳	۰,۰۳۷۹	DJ
۰,۰۲۷	۰,۰۴۸	۰,۰۰۹	۰,۰۱۶	WJ

چنانچه از جدول شماره ۴ می‌توان استنباط کرد، در میان چهار مولفه رهبری تبدیلی که در تعامل با اعتماد سازمانی هستند، مدیریت بر مبنای استثناء غیرفعال بیشترین نقش و مدیریت بر مبنای استثناء فعال کمترین نقش را داراست.

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج به دست آمده از سؤال اول در راستای نقش رهبری تحولی با مؤلفه‌های (نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ملاحظات فردی، ترغیب ذهنی) در ارتقای اعتماد سازمانی با مؤلفه‌های (توجه، انصاف، گشودگی، ثبات، شایستگی، تفویض اختیار، مشارکت) اعضای هأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران نتایجی به شرح زیر ارائه گردید. نتیجه مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که شدت تاثیر رهبری تحولی بر اعتماد سازمانی ۰,۴۷ بود. ضمناً مقدار کای - دو برای تایید مدل ۱۱۶,۲۵۱ با سطح معناداری ۰,۰۰۰ بود که نشان‌دهنده تایید شدن مدل بود. مقدار ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده‌ها (RMR) برابر با ۰,۹۸۹ و مقدار شاخص برازندگی (GFI) برابر با ۰,۹۷۴ است؛ لذا هر دو شاخص نشان‌دهنده عالی بودن مدل برای توصیف وضعیت واقعی است. همچنین شدت تاثیر نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی، به‌عنوان مولفه‌های رهبری تحولی بر اعتماد سازمانی به ترتیب ۰,۵۳، ۰,۲۷، ۰,۵۴ و ۰,۶۴ بود که نشان داده است؛ مولفه انگیزش الهام بخش کمترین تاثیر و مولفه ملاحظات فردی بیشترین تاثیر را بر اعتماد سازمانی داشته‌اند. البته در میان مولفه‌های اعتماد سازمانی مولفه تفویض اختیار با شدت ۰,۸۵ بیشترین و شایستگی با شدت ۰,۰۰ کمترین تاثیرپذیری را از رهبری تحولی داشته‌اند و نیز شدت تاثیرپذیری مولفه مشارکت منفی می‌باشد. با نتایج پژوهش‌های Kianoosh et al. (2021), Hassanpour et al. (2020), Zare and Ahmadi (2020), Birasnav (2021), Lee, Shang, Liu and Agzi (2021), Orizi and Farahbod (2020)، است. رهبری تحولی با ارتقای توانایی پیروان برای درک ماهیت و مشکلات سازمانی، ایجاد خلاقیت در پیروان و شناخت ارزش‌ها و باورهای آنان باعث افزایش اعتماد و تحقق اهداف سازمان و اعضای می‌شود. اعتماد رکن اساسی در سازمان‌ها محسوب می‌شود و هسته اصلی و پایه‌ای برای عملکرد مدیران می‌باشد. شناخت و به‌کارگیری رهبری تحولی موجب افزایش سطح عملکرد کل سازمان، توانایی الهام‌بخشی، پرجاذبه بودن، هماهنگ کردن ساختارها و سیستم‌ها برای تقویت ارزش‌ها و اهداف می‌شود. رهبران تحولی، خلاقیت، انگیزه و معنویات پیروان خود را بالا برده و به منافع شخصی و آتی پیروان خود می‌پردازند. مدیران با استفاده از سبک‌های رهبری تحولی موجبات اعتماد کارکنان به سازمان و مدیریت را فراهم کرده تا در نتیجه اعتماد متقابل، کارکنان به سرنوشت خود حساس شده و با نظرات و طرح‌های بدیع خود، سازمان را یاری رسانند. اعتماد سازمانی به پیوندها، ارتباطات سازمانی و سیستم‌های مدیریتی، به‌عنوان منبع بارز اشاره دارد که با خلق هنجارها و اعتماد مناسب موجب تحقق اهداف سازمان و پیروان می‌شوند. اعتماد در پذیرش تصمیمات توسط کارکنان نقش مهمی دارد و به کارایی و

اثربخشی تصمیمات کمک می‌نماید. یکی از عوامل مهم نبود اعتماد کافی در کارکنان عدم وجود محیطی مناسب برای بروز خلاقیت و نوآوری از سوی مدیران است.

بر اساس نتایج به دست آمده از سؤال دوم در راستای نقش رهبری تبدیلی با مؤلفه‌های (پاداش مشروط، مدیریت بر مبنای استثناء فعال، مدیریت بر مبنای استثناء منفعل، رهبری مداخله‌گر) در ارتقاء اعتماد سازمانی با مؤلفه‌های (توجه، انصاف، گشودگی، ثبات، شایستگی، تفویض - اختیار، مشارکت) اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران نتایجی به شرح زیر ارایه گردید. نتیجه مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که شدت تاثیر رهبری تبدیلی بر اعتماد سازمانی ۰,۳۹ بود. ضمناً مقدار کای - دو برای تایید مدل ۲۴۱,۰۰۱ با سطح معناداری ۰,۰۰۰ بود که نشان‌دهنده تایید شدن مدل بوده است. مقدار ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده‌ها (RMR) برابر با ۰,۹۷۱ و مقدار شاخص برازندگی (GFI) برابر با ۰,۹۶۵ است؛ لذا هر دو شاخص نشان‌دهنده عالی بودن مدل برای توصیف وضعیت واقعی است. هم چنین شدت تاثیر پاداش مشروط، مدیریت بر مبنای استثناء فعال، مدیریت بر مبنای استثناء غیرفعال و رهبری مداخله‌گر به‌عنوان مؤلفه‌های رهبری تبدیلی بر اعتماد سازمانی به ترتیب ۰,۰۹، -۰,۰۳، ۰,۷۲ و ۰,۶۰ است که نشان داده است، مؤلفه مدیریت بر مبنای استثناء فعال کمترین تاثیر و مؤلفه مدیریت بر مبنای استثنای غیرفعال بیشترین تاثیر را بر اعتماد سازمانی داشته‌اند؛ البته در میان مؤلفه‌های اعتماد سازمانی مؤلفه توجه با شدت ۰,۸۳ بیشترین و تفویض اختیار با شدت ۰,۰۴ کمترین تاثیرپذیری را از رهبری تبدیلی داشته‌اند. با نتایج پژوهش‌های (Khaki (2020), Mehrabi Taleghani and Mohammadian Sarovi (2019), McKelsky (2020), Palijuksi, Cohan and Horn (2019), Comedromus (2018) همسو و سازگار بوده است. رهبری تبدیلی با تأکید بر عواملی چون؛ کنترل و ثبات برنامه به طراحی مجدد شغل برای معنی‌دار کردن و چالشی کردن آن پرداخته و با حمایت از ساختارها و سیستم‌هایی که رده‌های پایین را تقویت می‌کنند، به تضمین منافع کوتاه‌مدت می‌پردازد. رهبری تبدیلی سرآمد تغییر است و در جامعه یا سازمان منشأ و مبدأ تحولات و تغییرات اساسی هستند.

بر اساس نتایج به دست آمده از سؤال سوم در راستای ارایه مدل مناسب نقش سبک‌های رهبری تحولی و تبدیلی در ارتقای اعتماد سازمانی اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای استان مازندران، نتایجی به شرح زیر ارایه گردید. نتیجه مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان که شدت تاثیر رهبری تحولی و تبدیلی به‌صورت هم‌زمان بر اعتماد سازمانی به ترتیب ۰,۰۸ و ۰,۴۹ است. درواقع، اگر رهبری تبدیلی باشد بیشتر از رهبری تحولی موثر است؛ البته ضریب همبستگی این دو متغیر به صورت ۰,۸۱ است که نشان می‌دهد این دو سبک بیشتر به هم وابسته هستند. ضمناً مقدار کای - دو برای تایید مدل ۴۲۲,۷۴۷ با سطح معناداری ۰,۰۰۰ است که نشان‌دهنده تایید شدن مدل است. مقدار ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده‌ها (RMR) برابر با ۰,۹۹۴ و مقدار شاخص برازندگی (GFI) برابر با ۰,۹۸۸ است؛ لذا هر دو شاخص نشان‌دهنده عالی بودن مدل برای توصیف وضعیت واقعی است. هم چنین شدت تاثیر مؤلفه‌های رهبری تحولی به ترتیب برای نفوذ آرمانی ۰,۷۹، انگیزش الهام‌بخش ۰,۸۲، ترغیب ذهنی ۰,۸۸ و ملاحظات فردی ۰,۷۸ است و برای مؤلفه‌های رهبری تبدیلی به ترتیب پاداش مشروط ۰,۷۸، مدیریت بر مبنای استثنای فعال ۰,۷۵، مدیریت بر مبنای استثناء غیرفعال ۰,۴۲ و رهبری مداخله‌گر ۰,۸۶ است که نشان می‌دهد مؤلفه مدیریت بر مبنای استثناء غیرفعال کمترین تاثیر و مؤلفه ترغیب ذهنی بیشترین تاثیر را بر اعتماد سازمانی داشته‌اند؛ البته در میان مؤلفه‌های اعتماد سازمانی مؤلفه توجه با شدت ۰,۷۲ بیشترین و تفویض اختیار با شدت ۰,۰۵ کمترین تاثیرپذیری را از رهبری تحولی و تبدیلی داشته‌اند. با نتایج پژوهش‌های (Kianoosh et al. (2021), Hassanpour et al. (2020), Zare and Ahmadi (2020), Mehrabi Taleghani and Mohammadian Sarovi (2019), Birasnav (2021), Lee, Shang, Liu and Agzi (2021), Orizi and Farahbod (2020), همسو و سازگار بوده است. در نهایت با استفاده از نتایج امید است که بتوان از طریق مدیران و کارگزاران مؤسسات آموزش عالی درخصوص ارتقای اعتماد سازمانی در مراکز آموزشی، اثرگذاری کاراً و اثربخش ایجاد گردد.

بر اساس نتایج پژوهش پیشنهادهایی به شرح زیر گزارش می‌گردد: مؤلفه ملاحظات فردی رهبری تحولی از لحاظ نفوذگذاری و نرخ تعامل در سیستم تعاملات دارای بالاترین رتبه است و بیشترین نقش را در ارتقای اعتماد سازمانی ایفاء می‌کند؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود جهت ایجاد و یا تقویت مؤلفه‌های اعتماد سازمانی استفاده بیشتری از مؤلفه ملاحظات فردی شود، بدین منظور مدیران سازمان‌ها تفاوت‌های فردی پیروان را باید مورد ملاحظه قرار داده و با برقراری ارتباط با تک‌تک افراد به تحریک آن‌ها از طریق واگذاری مسوولیت‌ها برای یادگیری تجربیات بپردازند و به‌عبارت دیگر گوش دادن و دقت در علایق و خواسته‌های پیروان موجب ارتقای اعتماد سازمانی می‌شود. مؤلفه انگیزش الهام‌بخش رهبری تحولی از لحاظ نفوذگذاری و نرخ تعامل در سیستم تعاملات دارای پایین‌ترین رتبه می‌باشد و کمترین نقش را در ارتقای اعتماد سازمانی ایفاء می‌کند. بنابراین پیشنهاد می‌شود نسبت به ایجاد و تقویت مؤلفه انگیزش الهام‌بخش توجه ویژه و سرمایه‌گذاری بیشتری انجام گیرد و رهبران سازمان‌ها برای تقویت انگیزش الهام‌بخش با جدیت و شور و اشتیاق بیشتری درباره‌ی کارهایی که باید انجام گیرد صحبت کنند و با تأکید بر اهمیت آینده‌نگری به کارکنان این امید را بدهند که اهداف قابل حصول است و بدین ترتیب اعتماد سازمانی را در سازمان ارتقاء می‌دهند. مؤلفه مدیریت بر مبنای استثناء غیرفعال رهبری تبدیلی از لحاظ نفوذگذاری و نرخ تعامل در سیستم تعاملات دارای بالاترین رتبه است و بیشترین نقش را در ارتقای اعتماد سازمانی ایفاء می‌کند. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران در سازمان‌ها پذیرای انتقادهای سازنده،

بازخور منفی و تقویت منفی باشند و به اقدام اصلاحی در سازمان دست بزنند تا کارکنان به آن‌ها اعتماد کرده و به دنبال آن اعتماد سازمانی در سازمان ارتقاء یابد. مولفه مدیریت بر مبنای استثنای فعال رهبری تبدیلی از لحاظ نفوذگذاری و نرخ تعامل در سیستم تعاملات دارای پایین‌ترین رتبه است و کمترین نقش را ارتقای اعتماد سازمانی ایفا می‌کند. بنابراین پیشنهاد می‌شود رهبران بر پیروان خود نظارت کرده و سر منشای اشتباهات را جست و جو کنند و با درس گرفتن از شکست‌ها اقدامات اصلاحی را انجام دهند تا به دنبال آن اعتماد سازمانی در سازمان‌ها ارتقا یابد. یافته‌های پژوهش حاضر و به‌خصوص مدل ارایه شده نشان داد که برای ارتقای اعتماد سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی می‌توان به مولفه‌های رهبری تحولی و تبدیلی توجه داشت و بنا بر یافته‌ها، پیشنهاد می‌شود که رهبران و برنامه‌ریزان آموزش عالی و به‌خصوص مدیران واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی جهت تقویت و ارتقای اعتماد سازمانی از نشانگرهای این مدل استفاده کنند. هم چنین پیشنهاد می‌شود جلسات توجیهی و آموزشی برای مدیران و اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها برگزار شود تا ابتدا از اهمیت اعتماد سازمانی آگاهی یافته و سپس با مشارکت یکدیگر در جهت ارتقای اعتماد سازمانی تلاش کنند. شناخت درجه تناسب مدل نقش سبک‌های رهبری تحولی و رهبری تبدیلی در ارتقاء اعتماد سازمانی اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای استان مازندران از نظر مدیران. پیشنهاد می‌شود بسترسازی مناسب جهت تعامل مدیران و اعضای هیأت علمی در راستای شناسایی و ارتقای اعتماد سازمانی در دانشگاه‌ها ایجاد شود. به‌منظور ارتقای اعتماد سازمانی در دانشگاه‌ها پیشنهاد می‌شود که عوامل تدوین شده در مدل پژوهش، راهنمای عمل مدیران و اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها گردد و جهت تقویت آن گام‌هایی برداشته شود.

در حین انجام پژوهش محدودیت‌هایی به شرح زیر وجود داشت؛ جامعه آماری به استادان هیأت علمی تمام‌وقت دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای استان مازندران محدود گردید. تحقیق در یک محدوده زمانی خاص و بر روی افراد خاصی صورت گرفته؛ چنانچه همین تحقیق در زمان خاص دیگر بر روی عده‌ای دیگر از افراد همین سازمان صورت گیرد، ممکن است آثار متفاوتی مشاهده گردد. بوروکراسی‌های اداری زمان‌بر برای انجام پژوهش محدودیت‌هایی را ایجاد کرده بود. ضعف و یا عدم همکاری برخی از اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی در تخصیص بخشی از اوقات کاری خود به‌منظور تکمیل پرسشنامه به علل مختلفی از جمله نداشتن انگیزه، بی‌حوصلگی، کمبود وقت و کم اهمیت دانستن امر پژوهش در رابطه با تحقیقات میدانی وجود داشت.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در مطالعه حاضر فرم‌های رضایت نامه آگاهانه از سوی تمامی آزمودنی‌ها تکمیل شد.

حامی مالی

هزینه‌های مطالعه حاضر توسط نویسنده مقاله تامین شد.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسنده مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

References

- Bass, B.M & Avolio, B.J. (1997), improving organizational effectiveness through transformational leadership, thousand oaks, CA: sage.
- Bass, B.M & Avolio, B.J, & Jung, D.I. (1999). Re- examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. journal of occupational on organizational psychology, Leicester.
- Birasnav, J. F. (2021). Management knowledge and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the impact of exchange leadership. development instruction. Journal of management Development. Vol. 22 No. 1 pp. 6 -13.
- Comedromus, T. (2018). Employees' understanding of trust, fairness and change management at the three private universities in Cyprus, International journal of moral and social studies, vol.8.
- Dorn, S. & Sahinyan, K. (2019). A dynamic model of Trust and commitment development in strategic alliances department of management and organization, National univariate of Singapore.
- Hassanpour, Akbar; Vakili, Yusuf; Jafari Nia, Saeed; Khorram, Ismail. (2020). The effect of leadership style on trust in leader-follower relationship, Journal of Management Studies, Improvement and Transformation, Winter, No. 98 (34), pp. 172-139. (Persian).
- Hassanzadeh, Hassan. (2007). Identifying the effective factors on building trust between employees and managers, Journal of Public Management, Volume 1 (2), pp. 98-62. (Persian).

- Kamisan Pi, King, E. k. (2020). Transformational leadership or the iron Cage: which predicts trust, Commitment and team efficacy? *Leadership & organization Development journal*. vol. 22 No. 7 pp. 315- 320.
- Khaki, Farahnaz. (2020). Investigating the Impact of Transformational and Exchange Leadership on the Organizational Trust of the Marine and Port Unit Employees of Imam Khomeini Port Complex, Fifth International Conference on Sustainable Development Techniques in Industrial Management and Engineering with the Approach of Recognizing Permanent Challenges. (Persian).
- Kianoosh, Davood; Rezaeian, Ali; Boroumand, Zahra. (2021). Leadership style and quality of work life of employees (Islamic Azad Universities of Isfahan Province), *Journal of Business Management*, Spring, No. 49 (23), pp. 126-104. (Persian).
- Lee, P. & Raub ,W. , February, R. (2021). Segregated transformational leadership and knowledge sharing (a cross-sectional research), vol.19, *Group cohesion, trust and solidarity*.
- Mc Clesky, Jim Allen. (2020), *Transformational nurse leadership, A vision for the fisher*, New York: National league for nursing press.
- Mehrabi Taleghani, Alireza; Mohammadian Saravi, Mohsen (2019). Investigating the Relationship between Leadership Styles and Organizational Justice with Employee Trust, *Quarterly Journal of Strategic Studies in the Oil and Energy Industry*, Volume 10, Number 40, Pages 207-228. (Persian).
- Orizi, U. & Farahbod, E. (2020). The relationship between conversion and exchange leadership styles with job satisfaction, *Journal of Educational Management and Leadership*, Volume 9, Number 14 (10). Pp. 56-40.
- Robbins, Stephen, (1998), *Organizational Behavior*, translated by Ali Parsaian and Mohammad Arabi, Tehran: Cultural Research Office. (Persian).
- Zare, Mohammad Reza; Ahmadi, Saeed (2020). Investigating the role of managers' leadership style (transformational / exchange) in promoting organizational identity and social responsibility of employees, *Bimonthly New Approach in Educational Management*, August and September, No. 43 (20), pp. 68-49. (Persian).