

# بررسی نقش رهبری تحول آفرین بر انگیزش کارکنان

(مطالعه موردی: وزارت تحصیلات عالی افغانستان)<sup>۱</sup>

صفی الله سیرت<sup>۲</sup>

سید نصرالله اخلاقی<sup>۳</sup>

## چکیده

هدف اصلی این پژوهش بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر انگیزش کارکنان در وزارت تحصیلات عالی افغانستان است. بدین منظور به طرح فرضیه ذیل برای رسیدن به این هدف پرداخته شده است، رهبری تحول آفرین بر انگیزش کارکنان تأثیرگذار است. محیط این پژوهش عبارت از وزارت تحصیلات عالی است. جامعه آماری آن را تمام کارمندان این وزارت تشکیل می دهند که تعدادشان ۸۳۶ نفر می باشند. نمونه آماری را نیز با استفاده از جدول مورگان تعداد ۲۶۲ نفر از افراد جامعه آماری تشکیل می دهند. در این پژوهش از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شده است. اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه ها با استفاده از برنامه آماری SPSS تجزیه و تحلیل شده است؛ برای تحلیل آمار توصیفی از جداول فراوانی و نمودارها و برای تحلیل آمار استنباطی از تحلیل واریانس یک سوپیه، آزمون همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون بهره گرفته شده است. نتایج تحقیق با توجه به آزمون همبستگی پیرسون، تحلیل واریانس یک سوپیه و تحلیل رگرسیون نشان می دهد که رهبری تحول آفرین بر انگیزش کارکنان تأثیرگذار است. آزمون همبستگی پیرسون با ضریب همبستگی  $R = 0.744$ ، همبستگی قوی و معنی داری را بین سبک رهبری تحول آفرین و انگیزش نشان می دهد. همچنین تمام چهار مؤلفه رهبری تحول آفرین شامل نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی و انگیزش الهام بخش بر انگیزش کارکنان در وزارت تحصیلات عالی تأثیرگذار بودند.

**واژگان کلیدی:** رهبری، رهبری تحول آفرین، انگیزش، نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی، انگیزش الهام بخش.

۱. مقاله مستخرج از پایان نامه ماستری.

۲. گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بین المللی المصطفی (ص)، کابل، افغانستان.

۳. گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بین المللی المصطفی (ص)، کابل، افغانستان.

## مقدمه

در فرهنگ کاری و با توجه به ویژگی‌های اشخاص و افراد در سازمان‌ها، نقش رهبری و مدیریت می‌تواند به گونه مؤثرتری از آنچه هست در پیشبرد امور و ارتقای سطح بهره‌وری سازمان‌ها ایفا گردد. سبک رهبری مناسب به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل سازمانی به شمار می‌رود و مدیر، روش یا سبک رهبری را با این هدف انتخاب می‌کند که بتواند به‌عنوان یک رهبر بیشترین اثربخشی را از نفوذ خود کسب کند و گزینش درست یک شیوه رهبری که با انگیزش بیرونی هماهنگ باشد، می‌تواند موجب افزایش انگیزه کارکنان گردد و منجر به احراز اهداف فردی و سازمانی شود. از جمله سبک‌های رهبری که امروزه در بیشتر کشورهای توسعه‌یافته و از سوی محققین فراوانی مورد تأیید و تأکید قرار گرفته است، سبک رهبری تحول‌آفرین است. در این سبک رهبری روابط متقابل رهبر با پیروان صمیمانه‌تر بوده و اعتماد بیشتری بین رهبر و پیروان ایجاد می‌شود.

از جمله ویژگی‌های دیگر سبک رهبری، می‌توان به نفوذ آرمانی توسط رهبر در بین پیروان، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی و انگیزش الهام‌بخش اشاره نمود. در این سبک رهبری، برای پیروان فرصت‌های تصمیم‌گیری خلاقانه داده می‌شود که باعث افزایش انگیزش آن‌ها و درنهایت ایجاد حس خلاقیت و تعهد سازمانی در بین کارمندان می‌شود.

هدف از تحقیق حاضر بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین بر انگیزش کارکنان در وزارت تحصیلات عالی افغانستان است که شامل یک هدف اصلی و دو هدف فرعی بوده و اهداف فرعی آن عبارت‌اند از بررسی نقش نفوذ آرمانی بر انگیزش کارکنان در وزارت تحصیلات عالی افغانستان، بررسی نقش ترغیب ذهنی بر انگیزش کارکنان در وزارت تحصیلات عالی افغانستان و بررسی نقش ملاحظات فردی بر انگیزش کارکنان در وزارت تحصیلات عالی افغانستان.

در رابطه به اهمیت و ضرورت تحقیق باید بیان داشت که هدف اصلی تحقیق حاضر بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین بر انگیزش کارکنان در وزارت تحصیلات عالی

افغانستان است. با توجه به نوع کاربردی بودن این تحقیق از لحاظ هدف، می توان با استفاده از نتایج آن به نهادینه نمودن سبک رهبری تحول آفرین در این سازمان و سازمان های مشابه و نیز پیشنهاد راه حل های مناسب برای بهبود انگیزه کارکنان در وزارت تحصیلات عالی کمک نمود. به نظر می رسد که یکی از دلایل عقب ماندگی کشورمان عدم استفاده درست از سبک رهبری متناسب با محیط و نیازهای پیروان است که این مشکل در تمام سازمان های دولتی و نیز خصوصی دیده می شود، بنابراین انجام این تحقیق قطعاً گام مفیدی در حل این معضل و مشکل بزرگ خواهد بود. از سوی دیگر انجام تحقیق حاضر کمکی است هر چند کوچک در راستای گسترش علم و دانش که به غنای علمی در کشورمان افزوده خواهد شد. همچنین نتایج تحقیق حاضر می تواند راه را برای محققان آتی که مایل به تحقیق در این زمینه باشند، هموار ساخته و پیشنهادهای مفیدی برایشان ارائه نماید.

### ادبیات و پیشینه تحقیق

با توجه به جستجوی فراوان برای یافتن سابقه تحقیق، محقق موفق به یافتن تحقیق مشابهی در این زمینه در داخل کشور نگردید. هر چند تحقیقات فراوانی درباره انواع سبک های رهبری و انگیزش در داخل و خارج کشور به صورت مجزا انجام شده است، اما تا به حال کسی تأثیر سبک رهبری تحول آفرین و انگیزش کارکنان را در وزارت تحصیلات عالی افغانستان به بررسی نگرفته است و این تحقیق در نوع خود جدید بوده سابقه تحقیقاتی داخلی ندارد. هر چند در خصوص موضوع مورد بحث پژوهشی انجام نشده است، می توان به برخی از پژوهش نزدیک به موضوع به صورت خلاصه اشاره کرد:

#### ۱-۱. تحقیقات داخلی

۱. ذبیح الله نظری در تحقیقی تحت عنوان «بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر انگیزش کارکنان در دانشگاه کابل» به این نتیجه رسیده است که انواع فرهنگ سازمانی شامل مشارکتی، حمایتی و استبدادی بر انگیزش تأثیرگذار است. اما فرهنگ سازمانی

استبدادی تأثیر منفی بر انگیزه را نشان داد. محقق در این تحقیق موضوع انگیزش را به صورت کلی به معرفی گرفته است. از سوی دیگر، این تحقیق می‌تواند با توجه به دارا بودن منابع معتبر علمی، به عنوان یک پیشینه غنی برای تحقیق حاضر استفاده شود. از جمله نواقص آن می‌تواند به عدم استفاده از آزمون‌های آماری شناخته شده، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها اشاره نمود. همچنین قابل ذکر است که داده‌های این تحقیق با استفاده از بارچارت‌ها تجزیه و تحلیل شده است.

۲. احمد جاوید جامی در تحقیقی که تحت عنوان «بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و رضایت شغلی کارکنان» در ولایت هرات انجام داده است، به این نتیجه دست یافته که هر چهار مؤلفه سبک رهبری تحول‌آفرین شامل ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش، ملاحظات فردی و نفوذ آرمانی با رضایت شغلی افراد در سازمان‌ها رابطه مثبت و معنی‌داری را نشان دادند. این تحقیق در سال ۱۳۹۵ در ولایت هرات انجام شده است.

۳. عبدالصبور موحد در تحقیقی تحت عنوان «بررسی تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر تعهد کارمندان در ریاست اقتصاد هرات» که در سال ۱۳۹۴ در ولایت هرات انجام داده به این نتیجه رسیده است که سبک رهبری تحول‌آفرین با تمام مؤلفه‌های خود بر تعهد کارمندان در این اداره تأثیرگذار بوده و جهت این تأثیر از طریق آزمون واریانس یک‌سویه مستقیم و مثبت تعیین شده است.

## ۱-۲. تحقیقات خارجی

۱. فرید احمد، تصور عباس، شاهد لطیف و عبدالرشید در تحقیقی که تحت عنوان «تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر انگیزش کارکنان در سکتور ارتباطات کشور پاکستان» انجام داده‌اند و به این نتیجه رسیدند که تمام ابعاد رهبری تحول‌آفرین شامل نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی و انگیزش الهام‌بخش با انگیزش کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری دارند. قابل ذکر است که این تحقیق در سال ۲۰۱۴ در مؤسسه تحقیقات آمریکایی برای توسعه پالیسی به زبان انگلیسی در کشور پاکستان

صورت گرفته است.

۲. عادل حسین اونجوم، غلام عباس و محمد ساجد در تحقیقی تحت عنوان «رهبری تحول آفرین و انگیزش کارکنان در سکتور بانکداری کشور پاکستان» به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری تحول آفرین و تمام ابعاد آن تأثیر مثبت و قوی بالای افزایش انگیزش کارکنان در سکتور بانکداری کشور جمهوری اسلامی پاکستان دارد. محققین در این تحقیق تأثیر نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی و انگیزش الهام بخش را بر انگیزش کارکنان به بررسی گرفته و نتایج شان نیز از تأیید تمام فرضیه های تحقیق خبر می دهد. این تحقیق در سال ۲۰۱۴ انجام شده است.

۳. علی محمد الغازو و مشعل الانازی در تحقیقی تحت عنوان «تأثیر سبک رهبری بر انگیزش کارکنان» دریافتند که رهبری تحول آفرین رابطه مثبت و معنی داری با انگیزش کارکنان نشان دادند. از سوی دیگر، سبک رهبری تبادلی از همبستگی منفی با انگیزش کارکنان برخوردار بوده است. این تحقیق در سال ۲۰۱۶ در کشور عربستان سعودی در دانشگاه شاهزاده محمد بن فهد انجام شده است.

لزتی بای<sup>۱</sup>، فریدا اریکسون<sup>۲</sup> و کارولین جانسون<sup>۳</sup> در تحقیقی تحت عنوان «تأثیر رهبری تحول آفرین بر انگیزش و اعتماد» که در بخش فروشات شرکت والوو<sup>۴</sup> انجام دادند. در مرحله اول، توسط یک پرسشنامه مشخص شد که تمام افراد مصاحبه شده، رهبری تحول آفرین بوده اند. یافته های تحقیق نشان می دهند که عواملی چون مقایسه دیدگاه کارکنان، توانمندسازی، حمایت و تعهد می تواند باعث افزایش اعتماد گردد، در حالی که، چالش ها، باز خورد، تعریف و قدردانی می توانند باعث افزایش انگیزش در کارکنان شوند. این تحقیق به جز رهبری دیگر عواملی که می تواند بر اعتماد و انگیزش کارکنان تأثیر داشته باشند، در نظر نگرفته است. این تحقیق در دانشگاه مالاردالین<sup>۵</sup> کشور سویدن در سال ۲۰۱۷ انجام شده است.

1. Lizette By

2 Frida Eriksson

3. Caroline Jonson

4. Volvo

5. Malardalen University

گل بهار پورانجنار، مهتا جودزاده و عافیه پورانجنار از دانشگاه سیستان بلوچستان در تحقیقی تحت عنوان «بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین با خلاقیت و نوآوری و کارآفرینی سازمانی در کارکنان دانشگاه سیستان بلوچستان» در سال ۱۳۹۴ به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری تحول‌آفرین با خلاقیت و همچنین ابعاد کارآفرینی سازمانی دارای رابطه معناداری است، اما نمی‌توان رابطه معناداری بین مؤلفه‌های فرضیه سوم، یعنی رهبری تحول‌آفرین و نوآوری یافت.

## تعریف مفاهیم

### ۱-۲. رهبری

تاریخ بشر و ملت‌ها آستان حوادث و وقایعی مهم و گاه سرنوشت‌ساز بوده است. محرک اصلی در تمام این حوادث، چه در صحنه سیاست و میدان جنگ و چه در حوزه دانش و فناوری، همواره افرادی جهت‌ده و هدایت‌گر بوده‌اند. پیامبران و انقلابیون و حکم‌فرمایان از جمله این افراد هستند. امروز، نقش این افراد شاخص یا رهبران در توسعه و پیشرفت جوامع بیش‌ازپیش تعیین‌کننده است. از این رو، مطالعه ابعاد رهبری که خصیصه‌ها، انگیزش، روش و موقعیت را شامل می‌گردد، یکی از جذاب‌ترین و گسترده‌ترین حوزه‌های پژوهشی در علوم انسانی محسوب می‌شود. در ادامه به مباحثی مرتبط با مفهوم رهبری می‌پردازیم.

### ۲-۲. تعریف رهبری

رالف استاگ دیل<sup>۱</sup> در یک پژوهش پیمایشی (زمینه‌یابی) که بر روی تئوری‌های رهبری انجام داد، به این نتیجه رسید که: «به تعداد افرادی که درصدد ارائه تعریفی از رهبری برآمده‌اند، به همان تعداد تعریف از رهبری وجود دارد.» معمولاً رهبری<sup>۲</sup> را از نظر مدیریت به این صورت تعریف می‌کنند: «فرایند هدایت و اعمال نفوذ بر فعالیت‌های گروه یا اعضای سازمان» (الغازو و الانازی، ۲۰۱۶: ۳۸).

1. Ralph M. Stagg Dill  
2. Leadership

چنین تعریفی سه کاربرد دارد. نخست، رهبری، در رابطه با کسان یا افراد دیگری (مثل زیردستان یا پیروان) مطرح می‌شود. چون این افراد یا پیروان باید دستورات رهبری را بپذیرند، درصدد تعیین مقام و منزلت وی برآیند و در نتیجه فرایند رهبری را امکان‌پذیر سازند. همه ویژگی‌ها و خصوصیت‌های رهبری، بدون وجود پیرو و زیردست، به هیچ تبدیل خواهد شد. دوم: رهبری مستلزم توزیع نابرابر قدرت، بین رهبر و اعضای گروه می‌شود. اگرچه اعضای گروه بدون قدرت نیستند و می‌توانند فعالیت‌های گروه را (از راه‌های متعدد و گوناگون) شکل دهند ولی تردیدی نیست که معمولاً قدرت رهبر بیشتر است.

حال پرسش اینجاست که منشأ قدرت رهبر در کجاست؟ معمولاً برای قدرت رهبر، پنج پایگاه را شناخته‌اند که عبارت‌اند از قدرت مبتنی بر پاداش، قدرت مبتنی بر زور، قدرت قانونی یا مشروع، قدرت مبتنی بر الگو (مرجع قرار دادن رهبر) و قدرت مبتنی بر تخصص. در مورد منابع قدرت رهبران در ادامه این فصل بحث خواهیم نمود. واضح است که هر قدر تعداد منابع قدرت (یک مدیر) بیشتر باشد، توانایی یا امکانات بالقوه بیشتر خواهد داشت تا به صورت یک رهبر موفق درآید. با وجود این، بارها در حیات سازمان‌ها مشاهده شده است که مدیرانی هم‌سطح بوده‌اند (از نظر میزان قدرت قانونی باهم برابر بوده‌اند)، ولی از نظر میزان استفاده از قدرت مبتنی بر پاداش، قدرت مبتنی بر زور، قدرت مبتنی بر تخصص یا قدرت مبتنی بر الگو بودن باهم تفاوت‌های زیادی داشته‌اند.

## روش تحقیق

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، از نوع کاربردی و از لحاظ روش از نوع توصیفی-پیمایشی است؛ زیرا از آنجایی که محقق در این پژوهش درصدد است تا تأثیر یک متغیر مستقل را بر متغیر وابسته دیگر بررسی نماید، از روش پژوهش توصیفی استفاده خواهد نمود، از سوی دیگر چون قرار است نتایج این پژوهش به صورت کمی ارائه شود و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان مورد تحلیل قرار گیرد، از روش

پژوهش پیمایشی نیز در آن استفاده صورت خواهد گرفت. جامعه آماری این پژوهش را تمام کارمندان وزارت تحصیلات عالی کشور افغانستان تشکیل می‌دهند که بنا بر اطلاعات به دست آمده از این وزارت، تعداد کارمندان شان ۸۳۶ هستند.

### نمونه آماری و روش نمونه‌گیری

حجم نمونه آماری این پژوهش با استفاده از جدول مورگان به تعداد ۲۶۲ نفر از کارمندان وزارت تحصیلات عالی انتخاب گردید. روش نمونه‌گیری در این پژوهش از نوع تصادفی ساده است. چون کارمندان این وزارت به نحوی دارای ویژگی‌های همگون بوده و دیگر روش‌های نمونه‌گیری در آن مفید واقع نمی‌شود. روش نمونه‌گیری تصادفی برای جامعه‌های آماری دارای ویژگی‌های همسان، روش مناسبی شناخته شده است (سرمد و همکاران، ۱۳۸۹: ۸۳).

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

در تحقیق حاضر برای بررسی نقش سبک رهبری تحول‌آفرین بر انگیزش کارکنان به طرح فرضیه ذیل پرداخته شده است. فرضیه این بوده است که سبک رهبری تحول‌آفرین بر انگیزش کارکنان تأثیرگذار است. برای سنجش سبک رهبری تحول‌آفرین از چهار مؤلفه آن استفاده شده است که تأثیر هر کدام را بر انگیزش بررسی خواهیم کرد. برای این منظور، پژوهش حاضر دارای چهار فرضیه فرعی است که تأثیر هر یک از مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌آفرین را با انگیزش کارکنان به بررسی خواهد گرفت. برای جمع‌آوری داده‌های میدانی و سنجش این تأثیرگذاری از ابزار پرسشنامه استفاده شده است که دارای ۲۲ پرسش است.

بخش اول شامل سؤالات مربوط به سبک رهبری تحول‌آفرین و هر یک از مؤلفه‌های آن است. این پرسشنامه توسط باس و اوالیو در سال ۲۰۰۷ تدوین شده است و در تحقیقات فراوانی از آن استفاده شده است و روایی و پایایی آن از طرف پژوهشگران زیادی تأیید شده است. این بخش شامل ۱۲ پرسش است که برای هر مؤلفه سبک رهبری تحول‌آفرین سه پرسش اختصاص داده شده است. بخش دوم شامل سؤالات



مربوط به متغیر وابسته تحقیق یعنی انگیزش است که دارای ۱۰ پرسش است. لازم به یادآوری است که پرسشنامه انگیزش از سایت اینترنتی اسپینا<sup>۱</sup> دانلود شده است و یک پرسشنامه استاندارد است.

در ادامه داده‌های به دست آمده از پرسشنامه‌ها، در دو بخش توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. در بخش داده‌های توصیفی، مشخصات جمعیت شناختی پاسخ دهندگان مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد و در بخش داده‌های استنباطی داده‌های مربوط به سنجش فرضیه‌های تحقیق مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند. لازم به ذکر است که از مجموع ۲۶۲ نفر که شامل نمونه آماری این پژوهش بوده‌اند، همه پرسشنامه‌ها بعد از خانه‌پری به پژوهشگر رسیده است و بنابراین تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس ۲۶۲ پرسشنامه از نمونه آماری صورت خواهد گرفت.

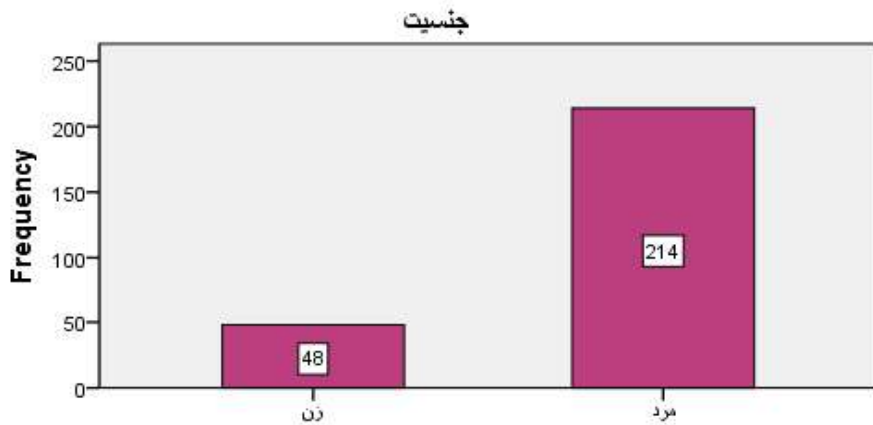
#### ۱-۴. یافته‌های توصیفی پژوهش

در این قسمت هدف آن است تا داده‌های به دست آمده از پرسشنامه‌ها که مربوط به مشخصات جمعیت شناختی پاسخ دهندگان است، مورد کندوکاو قرار گیرد. مشخصات جمعیت شناختی پاسخ دهندگان شامل مواردی چون: جنسیت، سن، حالت مدنی، میزان تحصیلات و میزان معاش است که در ادامه هر یک را با استفاده از جداول فراوانی و شکل‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهیم.

#### بررسی توزیع فراوانی افراد نمونه آماری بر اساس جنسیت

جدول ۱-۴: توزیع جنسیت نمونه آماری، منبع پرسشنامه پژوهش

جنسیت	فراوانی	فیصدی	فیصدی تجمعی
زن	۴۸	۱۸٫۳	۱۸٫۳
مرد	۲۱۴	۸۱٫۷	۱۰۰٫۰
مجموعه	۲۶۲	۱۰۰	



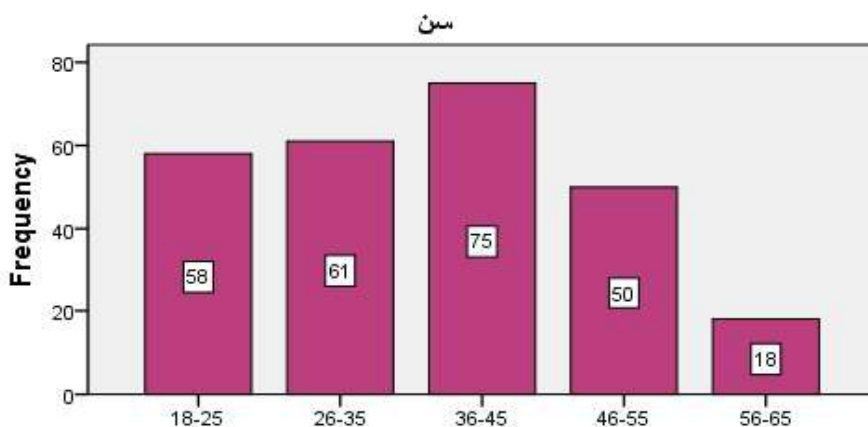
شکل ۴-۱: توزیع جنسیت نمونه آماری، منبع پرسشنامه پژوهش

جدول و شکل ۴-۱، نشان‌دهنده آمار مربوط به توزیع جنسیت نمونه آماری است و طوری که دیده می‌شود، آمار هم به صورت فراوانی و هم به صورت فیصدی ارائه شده است. طوری که ۴۸ نفر از افراد نمونه آماری را زنان و باقی ۲۱۴ نفر را مردان تشکیل می‌دهند.

#### بررسی توزیع فراوانی افراد نمونه آماری بر اساس سن

جدول ۴-۲: توزیع سن نمونه آماری، منبع پرسشنامه پژوهش

رده سنی	فراوانی	فیصدی	فیصدی تجمعی
۲۵-۱۸	۵۸	۲۲٫۱	۲۲٫۱
۳۵-۲۶	۶۱	۲۳٫۳	۴۵٫۴
۴۵-۳۶	۷۵	۲۸٫۶	۷۴٫۰
۵۵-۴۶	۵۰	۱۹٫۱	۹۳٫۱
۶۵-۵۶	۱۸	۶٫۹	۱۰۰٫۰
مجموعه	۲۶۲	۱۰۰	



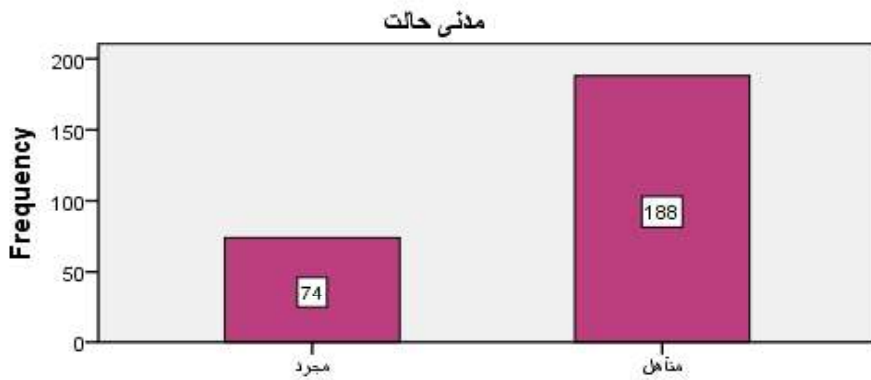
شکل ۴-۲: توزیع سن نمونه آماری، منبع پرسشنامه پژوهش

جدول و شکل ۴-۲ نتیجه آمار مربوط به توزیع سن افراد نمونه آماری است. برای سنجش میزان سن افراد نمونه آماری از پنج محدوده سنی استفاده صورت گرفته است و طوری که به آمار دیده می شود، ۵۸ نفر از افراد نمونه آماری در محدوده سنی ۱۸-۲۵ سال قرار داشته اند، به همین ترتیب ۶۱ نفرشان در محدوده سنی ۲۶-۳۵ سال بوده اند، ۷۵ نفرشان در محدوده سنی ۳۶-۴۵ سال، ۵۰ نفرشان در محدوده سنی ۴۶-۵۵ سال بوده اند و در نهایت ۱۸ نفر آن ها در محدوده سنی ۵۶-۶۵ سال بوده اند. از این آمار نتیجه می شود که نیروی کاری در این اداره را بیشتر جوانان و قشر پرتوان جامعه تشکیل می دهند و این خود یک جنبه مثبت و خوبی را نشان می دهد. از سوی دیگر، افراد با سنین بالاتر نیز میزان قابل ملاحظه ای را به خود اختصاص داده اند و نشان از تجربه آن ها است.

جدول ۴-۳: توزیع حالت مدنی نمونه آماری

حالت مدنی	فراوانی	فیصدی	فیصدی تجمعی
مجرد	۷۴	۲۸٫۲	۲۸٫۲

۱۰۰/۰	۷۱٫۸	۱۸۸	متأهل
	۱۰۰	۲۶۲	مجموعه



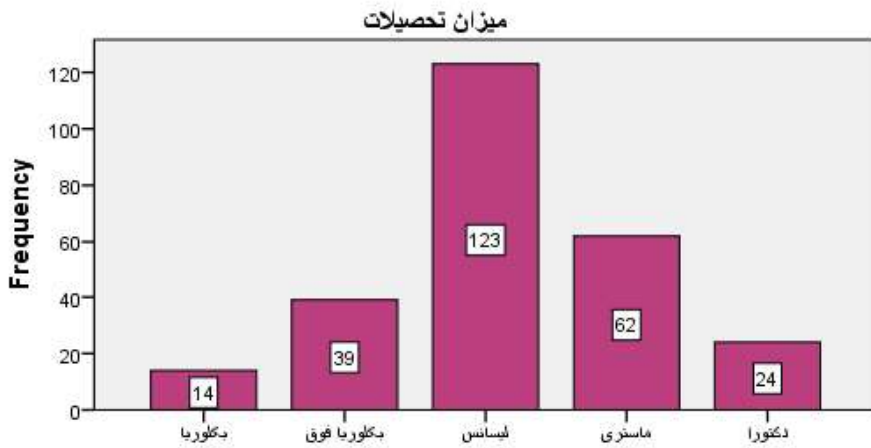
شکل ۴-۳: توزیع حالت مدنی، منبع داده‌های پرسشنامه پژوهش

جدول و شکل ۳-۴، نشان‌دهنده آمار مربوط به حالت مدنی افراد نمونه آماری است. طوری که دیده می‌شود، ۷۴ نفرشان را افراد مجرد تشکیل می‌دهند و باقی ۱۸۸ نفرشان را افراد متأهل یا خانه‌دار تشکیل می‌دهند. این آمار در شکل ذیل نیز نشان داده شده است.

### توزیع میزان تحصیلات نمونه آماری

جدول ۴-۴: توزیع میزان تحصیلات، منبع داده‌های پرسشنامه پژوهش

میزان تحصیلات	فراوانی	فیصدی	فیصدی تجمعی
بکلوریا	۱۴	۵٫۳	۵٫۳
فوق بکلوریا	۳۹	۱۴٫۹	۲۰٫۲
لیسانس	۱۲۳	۴۶٫۹	۶۷٫۲
ماستری	۶۲	۲۳٫۷	۹۰٫۸
دکترا	۲۴	۹٫۲	۱۰۰٫۰
مجموعه	۲۶۲	۱۰۰	



شکل ۴-۴: توزیع میزان تحصیلات، منبع پرسشنامه پژوهش

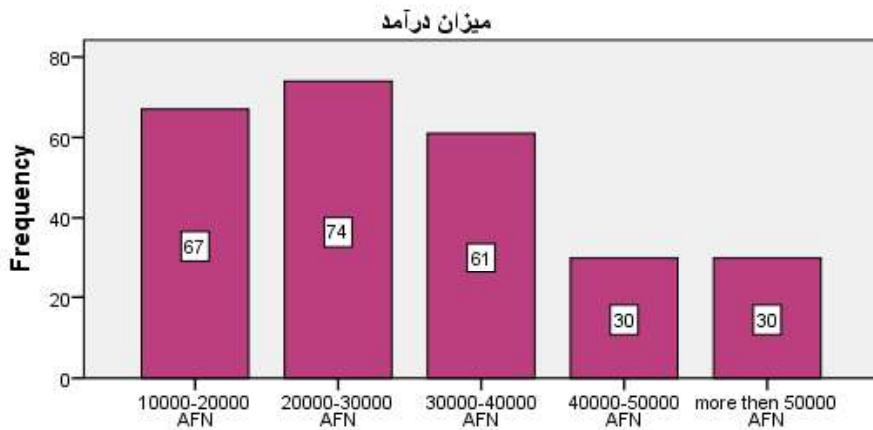
شکل ۴-۴: توزیع میزان تحصیلات نمونه آماری، منبع پرسشنامه پژوهش جدول و شکل ۴-۴، نشان دهنده آمار مربوط به میزان و سطح تحصیلات افراد نمونه آماری است. طوری که دیده می شود، ۱۴ نفرشان را فارغان صنف دوازدهم یا دارای سند تحصیلی بکلوریا تشکیل می دهند. به همین ترتیب ۳۹ نفرشان را افرادی با سند تحصیلی فوق بکلوریا یا فارغان صنف چهاردهم تشکیل می دهند. به این ترتیب ۱۲۳ نفرشان را افرادی با درجه تحصیلی لیسانس تشکیل می دهند. به همین ترتیب ۶۲ نفرشان را افرادی با درجه تحصیلی ماستری یا کارشناسی ارشد تشکیل می دهند و بالاخره ۲۴ نفرشان را افرادی با درجه تحصیلی دکورا تشکیل می دهند. طوری که دیده می شود، بیشترین میزان را افراد با درجه تحصیلی لیسانس و کمترین میزان را افراد با درجه تحصیل بکلوریا تشکیل داده اند.

#### توزیع میزان معاش نمونه آماری

جدول ۴-۵: توزیع میزان معاش نمونه آماری، منبع داده های پرسشنامه پژوهش

میزان معاش	فراوانی	فیصدی	فیصدی جمععی
۲۰-۱۰ هزار افغانی	۶۷	۲۵٫۶	۲۵٫۶

۵۳٫۸	۲۸٫۲	۷۴	۲۰-۳۰ هزار افغانی
۷۷٫۱	۲۳٫۳	۶۱	۳۰-۴۰ هزار افغانی
۸۸٫۵	۱۱٫۵	۳۰	۴۰-۵۰ هزار افغانی
۱۰۰	۱۱٫۵	۳۰	بیش از ۵۰ هزار افغانی
	۱۰۰	۲۶۲	مجموعه



شکل ۴-۵: توزیع میزان معاش نمونه آماری، منبع: داده‌های پرسشنامه پژوهش طوری که به جدول و شکل ۴-۵ دیده می‌شود، نشان‌دهنده توزیع میزان معاش بین افراد نمونه آماری است. برای سنجش میزان معاش افراد از یک طیف پنج‌گزینه‌ای استفاده به عمل آمد. طوری که دیده می‌شود، معاش ۶۷ نفرشان در محدوده ۱۰-۲۰ هزار افغانی قرار دارد، معاش ۶۱ نفرشان در محدوده ۳۰-۴۰ هزار افغانی قرار دارد، معاش ۳۰ نفرشان در محدوده ۴۰-۵۰ هزار افغانی قرار دارد و بالاخره معاش ۳۰ نفرشان در محدوده بیش از ۵۰ هزار افغانی قرار دارد. با توجه به آمار فوق، سطح معاش و دستمزد کارکنان این وزارت از کیفیت خوبی برخوردار است. تجزیه و تحلیل آمار استنباطی پژوهش در ادامه به بررسی فرضیه‌های پژوهش و تجزیه و تحلیل آمار مربوط به هر کدام می‌پردازیم. برای تجزیه و تحلیل داده‌های استنباطی از آزمون پیرسون، رگرسیون و تحلیل واریانس یک‌سویه و نیز نمودار پراکنش استفاده می‌نماییم لازم به ذکر است

که پیش‌نیاز انجام تمامی آزمون‌های پارامتری، نرمال بودن توزیع آماری متغیرهاست. به‌طور کلی می‌توان گفت که آزمون‌های پارامتری، عموماً بر میانگین و انحراف معیار استوارند. حال اگر توزیع جامعه نرمال نباشد، نمی‌توان استنباط درست از نتایج به دست آورد.

برای آزمون نرمال بودن داده‌ها، از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده گردید که نتایج آن در جدول زیر ارائه گردیده است. مقدار لازم برای نرمال بودن داده‌ها در این آزمون کمتر بودن سطح معنی‌داری از  $0.05$  است. همان‌گونه که در جدول مشاهده می‌شود، سطح معنی‌داری تمامی متغیرها کمتر از  $0.05$  است، بنابراین فرض نرمال بودن داده‌ها مورد تأیید است.

جدول ۴-۶: بررسی فرض نرمال بودن داده‌ها

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test							
		نمونه آزمون	تاریخ دهی	ملاحظات فردی	الهام‌بخش انگیزش رهبری	تحول آفرین رهبری	انگیزش
N		262	262	262	262	262	262
Normal Parameters a, b	Mean	11.71	7.63	9.11	10.88	44.46	34.53
	Std. Deviation	1.781	2.530	2.232	1.718	6.127	6.604
Most Extreme Differences	Absolute	.140	.168	.196	.185	.205	.120
	Positive	.140	.168	.094	.124	.205	.120
	Negative	-.139	-.088	-.196	-.185	-.095	-.088
Test Statistic		.140	.168	.196	.185	.205	.120
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000c	.000c	.000c	.000c	.000c	.000c
a. Test distribution is Normal.							
b. Calculated from data.							
c. Lilliefors Significance Correction.							

طوری که از جدول فوق نتیجه گرفته می‌شود، می‌توان از آزمون‌های رگرسیون و

واریانس یک‌سویه برای تحلیل داده‌ها استفاده کرد، به این دلیل که مقدار معنی‌داری هرکدام از متغیرهای فوق با توجه به نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف کمتر از سطح خطای در نظر گرفته شده است، تجزیه و تحلیل آمار فرضیه فرعی اول فرضیه: نفوذ آرمانی بر انگیزش کارکنان در وزارت تحصیلات عالی تأثیرگذار است. H0: نفوذ آرمانی بر انگیزش کارکنان در وزارت تحصیلات عالی تأثیرگذار نیست. H1: نفوذ آرمانی بر انگیزش کارکنان در وزارت تحصیلات عالی تأثیرگذار است. برای بررسی فرضیه فرعی اول، ابتدا به بررسی رابطه بین نفوذ آرمانی و انگیزش از طریق آزمون همبستگی پیرسون می‌پردازیم. در ادامه برای نشان دادن معنی‌داری تأثیر نفوذ آرمانی بر انگیزش از جدول واریانس یک‌سویه (ANOVA) استفاده می‌نماییم. این آزمون نشان می‌دهد که آیا رگرسیون مناسب است یا خیر؟ در ادامه به آزمون رگرسیون برای این فرضیه می‌پردازیم.

جدول ۴-۷: ضرایب همبستگی بین نفوذ آرمانی و انگیزش

آزمون همبستگی پیرسون	
انگیزش	نفوذ آرمانی
ضریب همبستگی پیرسون = $۰.۸۰۴^{**}$	
سطح معنی‌داری = $۰.۰۰۰$	
تعداد = ۲۶۲	
** همبستگی در سطح $۰/۰۱$ درصد معنی‌دار است.	

جدول ۴-۸: نتایج رگرسیون و تحلیل واریانس برای تأثیر نفوذ آرمانی بر انگیزش

R2	شاخص F	P (Sig.)	T	ضریب استاندارد شده Beta	متغیرهای پیش‌بین
.۲۹	۷۳/۱۸۱	.۰۲۶ .۰۰۰	-۲/۳۱۷ ۸/۵۵۵	- .۸۰۴	ثابت نفوذ آرمانی



## نتیجه گیری

نتایج آمار جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان در این قسمت یک نتیجه کلی از آمار جمعیت‌شناختی نمونه آماری ارائه می‌نماییم. با توجه به آمار به‌دست‌آمده از پرسشنامه‌های تحقیق در قسمت مشخصات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان، به‌طورکلی دیده می‌شود که میزان افراد نمونه آماری از لحاظ جنسیت مردان تقریباً چهار برابر زنان می‌باشند و زنان مقدار کمی را در کل نمونه آماری تشکیل می‌دهد. از سوی دیگر در قسمت میزان سن افراد نمونه آماری، جای خوشی و امیدواری است که نسل جوان و پرتوان جامعه، بیشترین سهم و مشارکت را در ارائه خدمات در این وزارت دارا می‌باشند که بیش از ۷۴ درصد افراد نمونه آماری را کارمندانی بارده سنی پایین‌تر از ۴۰ سال تشکیل می‌دهند. در قسمت حالت مدنی با توجه به آمار بیشترین میزان را افراد متأهل در این اداره تشکیل می‌دهند که لازم به تبصره و بحث نیست. همچنین در قسمت میزان تحصیلات افراد نمونه آماری، با توجه به آمار، کمترین میزان را در بین درجه‌های تحصیلی، درجه بکلوریا دارا است که ۱۴ نفر از افراد نمونه آماری را تشکیل می‌دهد. اما جای امیدواری است که افراد نمونه آماری که دارای درجه تحصیلی لیسانس و ماستری هستند، سهم چشم‌گیری را در نمونه آماری به خود اختصاص دهند و در نهایت در قسمت میزان معاش، طوری که از آمار به دست می‌آید، بیشتر افراد نمونه آماری در محدوده ۲۰-۴۰ هزار افغانی قرار دارند و این نشان می‌دهد که میزان معاش در این وزارت از یک سطح قابل قبولی برخوردار است.

## نتایج آمار استنباطی تحقیق

طوری که معلوم و آشکار است این تحقیق دارای یک فرضیه اصلی و چهار فرضیه فرعی است. از آمار ارائه‌شده در فصل چهارم نتیجه می‌شود که تمام فرضیه‌های این تحقیق تأیید گردیده و روابط معنی‌داری بین تمام مؤلفه‌های تحقیق برقرار است. در ادامه به‌طور جداگانه نتایج تحقیق را در ارتباط با هر یک از فرضیه‌های فرعی تحقیق ارائه می‌نماییم.

### نتیجه آمار مربوط به فرضیه فرعی اول

آمار مربوط به فرضیه فرعی اول نشان می‌دهد که همبستگی کاملاً قوی بین نفوذ آرمانی و انگیزش کارکنان وجود دارد. همچنین تحلیل واریانس یک‌سویه نشان می‌دهد که نفوذ آرمانی بر انگیزش کارکنان تأثیرگذار بوده و جهت این تأثیر نیز با توجه به علامه عدد همبستگی، مثبت و مستقیم بیان گردید. همچنین با توجه به مقدار  $R^2$  نفوذ آرمانی مقدار ۲۹ درصد از تغییرات واریانس انگیزش را پیش‌بینی می‌کند. پس آمار نشان‌دهنده رابطه و تأثیر مثبت و معنی‌داری بین این دو متغیر است و دلایل محکمی مبنی بر رد فرضیه صفر وجود دارد و این فرضیه مبنی بر وجود تأثیر نفوذ آرمانی بر انگیزش کارکنان تأیید می‌گردد.

### نتیجه آمار مربوط به فرضیه فرعی دوم

آمار مربوط به فرضیه فرعی دوم نشان می‌دهد که همبستگی نسبتاً قوی بین ترغیب ذهنی و انگیزش کارکنان وجود دارد. همچنین تحلیل واریانس یک‌سویه نشان می‌دهد که ترغیب ذهنی بر انگیزش کارکنان تأثیرگذار بوده و جهت این تأثیر نیز مستقیم و مثبت بیان گردید. همچنین با توجه به مقدار  $R^2$  ترغیب ذهنی مقدار ۳۹ درصد از تغییرات واریانس انگیزش را پیش‌بینی می‌کند. پس آمار نشان‌دهنده رابطه و تأثیر مثبت و معنی‌داری بین این دو متغیر است و دلایل محکمی مبنی بر رد فرضیه صفر وجود دارد و این فرضیه مبنی بر وجود تأثیر ترغیب ذهنی بر انگیزش کارکنان تأیید می‌گردد.

### نتیجه آمار مربوط به فرضیه فرعی سوم

آمار مربوط به فرضیه فرعی سوم نشان می‌دهد که همبستگی نسبتاً قوی بین ملاحظات فردی و انگیزش کارکنان وجود دارد. همچنین تحلیل واریانس یک‌سویه نشان می‌دهد که ملاحظات فردی بر انگیزش کارکنان تأثیرگذار بوده و جهت این تأثیر نیز مستقیم و مثبت بیان گردید. همچنین با توجه به مقدار  $R^2$  ملاحظات فردی مقدار ۴۱ درصد از تغییرات واریانس انگیزش را پیش‌بینی می‌کند. پس آمار نشان‌دهنده رابطه و تأثیر مثبت و معنی‌داری بین این دو متغیر است و دلایل محکمی

مبنی بر رد فرضیه صفر وجود دارد و این فرضیه مبنی بر وجود تأثیر ملاحظات فردی بر انگیزش کارکنان تأیید می‌گردد.

#### نتیجه آمار مربوط به فرضیه فرعی چهارم

آمار مربوط به فرضیه فرعی چهارم نشان می‌دهد که همبستگی متوسط بین انگیزش الهام‌بخش و انگیزش کارکنان وجود دارد. همچنین تحلیل واریانس یک‌سویه نشان می‌دهد که انگیزش الهام‌بخش بر انگیزش کارکنان تأثیرگذار بوده و جهت این تأثیر نیز مستقیم و مثبت بیان گردید. همچنین با توجه به مقدار  $R^2$  انگیزش الهام‌بخش مقدار ۱۸ درصد از تغییرات واریانس انگیزش را پیش‌بینی می‌کند. پس آمار نشان‌دهنده رابطه و تأثیر مثبت و معنی‌داری بین این دو متغیر است و دلایل محکمی مبنی بر رد فرضیه صفر وجود دارد و این فرضیه مبنی بر وجود تأثیر انگیزش الهام‌بخش بر انگیزش کارکنان تأیید می‌گردد.

#### نتیجه آمار مربوط به فرضیه اصلی تحقیق

نتایج آزمون همبستگی پیرسون برای روشن نمودن رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و انگیزش کارمندان با سطح معنی‌داری بالایی تأیید گردید. به همین ترتیب، جدول رگرسیون و واریانس یک‌سویه نشان می‌دهد که تأثیرگذاری سبک رهبری تحول آفرین بر انگیزش کارکنان معنی‌دار بوده که تأثیرگذاری مثبت و مستقیم بین سبک رهبری تحول آفرین و انگیزش کارکنان وجود دارد. از طرف دیگر شاخص  $R^2$  نشان می‌دهد که سبک رهبری تحول آفرین ۵۹ درصد از تغییرات انگیزش را پیش‌بینی می‌نماید. بنابراین با توجه به آمار فوق، فرض صفر مبنی بر عدم تأثیر سبک رهبری تحول آفرین بر انگیزش کارکنان رد گردیده و فرض یک مبنی بر وجود تأثیرگذاری سبک رهبری تحول آفرین بر انگیزش کارکنان تأیید می‌گردد.

## فهرست منابع و مآخذ

۱. استونر، جیمز و ادوارد فریمن، (۱۳۷۵)، مدیریت، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، شرکت چاپ و نشر بازرگانی، چاپ اول.
۲. افجه، سید علی اکبر، (۱۳۹۰)، مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، چاپ هفتم.
۳. الوانی، سید مهدی، (۱۳۹۱)، مدیریت عمومی، تهران: نشر نی، چاپ چهل و پنجم.
۴. برومند، زهرا، (۱۳۷۴)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران: دانشگاه پیام نور، چاپ دوم.
۵. پال، هرسی و کنت بلانچارد، (۱۳۹۲)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه‌بند، تهران: نشریه امیرکبیر، چاپ سی و ششم.
۶. پورانجنار، گل‌بهار، مهتا جودزاده و عافی پورانجنار، (۱۳۹۵)، «بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین با خلاقیت و نوآوری و کارآفرینی سازمانی»، فصلنامه بررسی‌های بازرگانی، شماره ۷۷.
۷. تابلی و همکاران، (۱۳۹۱)، «بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت کارکنان در سازمان‌های دولتی شهرستان نیریز»، فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره دوم، شماره ۱.
۸. تسلیمی، محمدسعید، (۱۳۸۱)، مدیریت تحول سازمانی، تهران: انتشارات سمت، چاپ چهارم.
۹. رابینز، استیون، (۱۳۹۲)، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه فرزاد امیدواران و اخوان رئیسی‌فر، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر، چاپ پنجم.
۱۰. رضائیان، علی، (۱۳۸۲)، مبانی مدیریت رفتار سازمانی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها، چاپ چهارم.

۱۱. سرمد، زهره، عباس بازرگان و الهه حجازی، (۱۳۹۲)، روش‌های پژوهش در علوم رفتاری، تهران: نشر آگاه. چاپ چهارم.
۱۲. سلیم زاده، جمال و همکاران، (۱۳۹۵)، «بررسی نقش رهبری تحول آفرین در تسهیل نوآوری با نقش میانجی فرهنگ نوآورانه در پالایشگاه نفت آبادان»، تهران: فصلنامه تخصصی علمی ترویجی فرایند نو، شماره ۵۲.
۱۳. شرمه‌ورن، جان، (۱۳۹۳)، مدیریت و رفتار سازمانی، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، تهران: نشر مدیران، چاپ پنجم.
۱۴. شیرازی، علی، (۱۳۸۹)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات آستان قدس رضوی، چاپ اول.
۱۵. کانگر، جی آلدن و رایبندرات کانونگو، (۱۳۹۰)، رهبری فرهمند در سازمان‌ها، ترجمه وحید کمالیان مهریزی و حمیدرضا اسماعیلی گیوی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها، چاپ اول.
۱۶. کلگ، استوارت، مارتین کورنبرگر و تایرون پیتسیز، (۱۳۹۳)، سازمان و مدیریت در تئوری و عمل (رویکردی پساتجددگرایی و انتقادی)، ترجمه حسین رحمان سرشت و امید مهدیه، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر، چاپ اول.
۱۷. کونتز، هرولد، سیریل اودانل و هاینز ویهریخ، (۱۳۸۵)، اصول مدیریت (جلد دوم)، ترجمه محمدعلی طوسی و دیگران، تهران: انتشارات مؤسسه عالی آموزش و پرورش مدیریت و برنامه‌ریزی، چاپ پنجم.
18. Ahmad, Farid and Others, (2014). Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector of Pakistan, Journal of Management Policies and Practices, Published by American Research Institute for Policy Development in Pakistan, pp. 11-25.
19. Aghazo, Ali Mohammad and Al-Anazi Meshal, (2016). The Impact of Leadership Style on Employee's Motivation, International Journal of Eco-

- nomics and Business Administration, Prince Mohammad Bin Fahd University, Al- Khobar, Kingdom of Saudi Arabia.
20. Aunjum, Adeel Hussain and Others, (2017). Transformational Leadership and Employee Motivation in Banking Sector of Pakistan, Journal of Advances in Economics and Business 5(9), pp. 487-494.
21. By, Lizette, Eriksson, Frida, Johnson, (2016). Caroline. Transformational Leadership's Effect on Motivation and Trust a case study of Volvo sales region EMEA, Malardalen University of Sweden, School of business, society and engineering.