

اعتبارسنجی الگوی رهبری تحول آفرین در دانشگاه آزاد اسلامی

مریم شکاری نیا ^۱ بدری شاه طالبی ^۲ مهربان هادی پیکانی ^۳	تاریخ چاپ: ۲۵ اردیبهشت ۱۴۰۴ تاریخ پذیرش: ۲۳ فروردین ۱۴۰۴ تاریخ بازنگری: ۱۷ فروردین ۱۴۰۴ تاریخ ارسال: ۲۶ دی ۱۴۰۳	شیوه استناددهی: شکاری نیا، مریم، شاه طالبی، بدری، و هادی پیکانی، مهربان. (۱۴۰۴). اعتبارسنجی الگوی رهبری تحول آفرین در دانشگاه آزاد اسلامی. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۳(۱)، ۱-۱۵.
---	--	---

چکیده

هدف این پژوهش، اعتبارسنجی تجربی الگوی بومی رهبری تحول آفرین در دانشگاه آزاد اسلامی با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی است. این پژوهش با رویکرد توصیفی - پیمایشی انجام شد و جامعه آماری آن را کلیه کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی تشکیل دادند که بر اساس جدول کرجسی و مورگان، ۳۸۴ نفر از آنان به عنوان نمونه انتخاب شدند؛ ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته ۲۱۹ گویه‌ای بود که روایی محتوایی آن به تأیید خبرگان رسید و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ مناسب گزارش شد و داده‌ها با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی در نرم افزار AMOS ۲۳ تحلیل گردید. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم نشان داد که مدل پیشنهادی از برازش مطلوبی برخوردار است ($CFI=0.935$ ، $RMSEA=0.061$ ، $IFI=0.964$ و $\chi^2/df \approx 2.10$) و کلیه سازه‌های علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردی و پیامدی از نظر آماری معنادار بوده‌اند؛ بیشترین بار عاملی در بخش راهبردها مربوط به بهسازی منابع انسانی (۰.۹۵) و در بخش پیامدها مربوط به پیامدهای سازمانی (۰.۹۴) به دست آمد. الگوی بومی رهبری تحول آفرین ارائه شده از اعتبار ساختاری بالایی برخوردار است و می‌تواند به عنوان چارچوبی راهبردی برای سیاست گذاری، برنامه‌ریزی و توسعه نظام رهبری در دانشگاه آزاد اسلامی مورد استفاده قرار گیرد.

واژگان کلیدی: رهبری تحول آفرین، آموزش عالی، تحلیل عاملی تأییدی، دانشگاه آزاد اسلامی.

مشخصات نویسندگان:

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران
۲. گروه مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران
۳. گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

پست الکترونیکی: bshahtalebi@iau.ac.ir



Validation of the Transformational Leadership Model in Islamic Azad University

Maryam Shekarinia ¹ Badri Shahtalebi ^{2*} Mehraban Hadi Peykani ³	Submit Date: 15 January 2025 Revise Date: 06 April 2025 Accept Date: 12 April 2025 Publish Date: 15 May 2025	How to cite: Shekarinia, M., Shahtalebi, B., & Peykani, M. H. (2025). Validation of the Transformational Leadership Model in Islamic Azad University. <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i> , 3(1), 1-15.
--	---	--

Abstract

This study aimed to empirically validate a context-specific transformational leadership model for the Islamic Azad University using confirmatory factor analysis. A descriptive–survey design was employed on the population of faculty members and staff of the Islamic Azad University, from which 384 participants were selected based on the Krejcie and Morgan table; data were collected through a 219-item researcher-developed questionnaire with confirmed content validity and acceptable Cronbach's alpha reliability, and the hypothesized model was tested using confirmatory factor analysis in AMOS 23. Second-order CFA indicated strong model fit (CFI=0.935, IFI=0.964, RMSEA=0.061, $\chi^2/df \approx 2.10$), with all causal, contextual, intervening, strategic, and outcome constructs showing statistically significant loadings; the highest loading emerged for human resources enhancement within the strategic dimension (0.95) and for organizational outcomes within the consequences dimension (0.94). The validated model demonstrates robust structural validity and provides a strategic framework for leadership development and policy formulation within the Islamic Azad University system.

Keywords: *Transformational Leadership, Higher Education, Confirmatory Factor Analysis, Islamic Azad University.*

Authors' Information:

bshahtalebi@iau.ac.ir

1. PhD Student, Department of Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran
2. Department of Educational Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran
3. Department of Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

مقدمه

تحولات پرشتاب محیط‌های سازمانی معاصر، به‌ویژه در دهه‌ی اخیر، مفهوم رهبری را از یک نقش اداری صرف به یک سازوکار راهبردی خلق مزیت رقابتی، توسعه سرمایه انسانی و هدایت تحول سازمانی ارتقا داده است. پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند که الگوهای کلاسیک رهبری پاسخگوی پیچیدگی، عدم قطعیت و پویایی روزافزون محیط‌های کاری نیستند و سازمان‌ها نیازمند رهبرانی هستند که بتوانند هم‌زمان تغییر، نوآوری، تعهد و عملکرد پایدار را مدیریت کنند (Arnold, 1985; Liden et al., 2025). در چنین بستری، رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان یکی از اثرگذارترین رویکردهای رهبری قرن بیست‌ویکم مطرح شده است که قادر است با الهام‌بخشی، توانمندسازی و ایجاد معنا در کار، رفتارها و نگرش‌های کارکنان را دگرگون سازد (Bakker, 2023; Deng et al., 2023).

رهبری تحول‌آفرین نخستین بار به‌عنوان الگویی برای برانگیختن پیروان به فراتر رفتن از منافع فردی و دستیابی به اهداف عالی سازمانی مطرح شد و طی دهه‌های اخیر به یکی از محوری‌ترین چارچوب‌های نظری در ادبیات مدیریت تبدیل شده است (Afsar, Maqsoom, et al., 2020; Azim et al., 2019). شواهد پژوهشی متعدد نشان می‌دهد که این سبک رهبری اثرات عمیقی بر انگیزش درونی، تعهد سازمانی، خلاقیت، نوآوری، رضایت شغلی و عملکرد کارکنان دارد (Aftab et al., 2023; Helalat et al., 2025; Lin, 2023). در پژوهش‌های مختلف، رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان یکی از مهم‌ترین محرک‌های رفتار نوآورانه و مشارکت کارکنان در فرآیندهای توسعه سازمانی معرفی شده است (Afsar, Bin Saeed, et al., 2020; Dehghan et al., 2021).

در سطح سازمانی، این سبک رهبری نه تنها موجب بهبود شاخص‌های عملکرد مالی و عملیاتی می‌شود، بلکه کیفیت روابط درون‌سازمانی، سلامت روان کارکنان و سرمایه اجتماعی سازمان را نیز ارتقا می‌دهد (Ali et al., 2020; Asgarnajad Nouri et al., 2021; Chen, 2023). یافته‌های پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین با تقویت مشارکت شغلی، احساس معنا در کار و تعلق سازمانی، مسیر دستیابی به توسعه پایدار منابع انسانی را هموار می‌سازد (Haghparast et al., 2023; Rabiei Faradanbeh et al., 2021).

در این میان، سازمان‌های آموزشی و دانشگاهی به‌دلیل مأموریت چندوجهی خود در تولید دانش، تربیت سرمایه انسانی و ایفای نقش اجتماعی، بیش از سایر سازمان‌ها نیازمند الگوهای پیشرفته رهبری هستند (Arasteh, 2003; Battilana et al., 2022). دانشگاه‌ها نه تنها نهادهای آموزشی، بلکه نظام‌های پیچیده‌ای از تعاملات علمی، فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی محسوب می‌شوند که اداره‌ی آن‌ها مستلزم رهبری تحول‌آفرین، آینده‌نگر و الهام‌بخش است (Viseh et al., 2022; Yazdani et al., 2023). در این بستر، رهبری تحول‌آفرین دانشگاهی نقش تعیین‌کننده‌ای در هدایت تغییرات ساختاری، توسعه نوآوری آموزشی و افزایش اثربخشی علمی ایفا می‌کند (Boroumand et al., 2023; Mashayekh, 2023; Momeni, 2023).

مطالعات اخیر نشان داده‌اند که رهبری تحول آفرین در دانشگاه‌ها به‌طور معناداری با کارآفرینی سازمانی، یادگیری سازمانی و عملکرد پژوهشی مرتبط است (Loghmani & Hosseini, 2024; Pazhoohan et al., 2024). همچنین شواهد تجربی حاکی از آن است که این سبک رهبری با بهبود مسئولیت‌پذیری اجتماعی، تعهد سازمانی و انگیزش اعضای هیئت علمی و کارکنان اداری، نقش مؤثری در ارتقای کیفیت نظام آموزش عالی ایفا می‌کند (Amiri et al., 2021; Harasis et al., 2024; Helalat et al., 2025).

با وجود این حجم گسترده از شواهد تجربی، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که الگوهای رایج رهبری تحول آفرین غالباً بر مبنای زمینه‌های فرهنگی و سازمانی کشورهای غربی توسعه یافته‌اند و انتقال مستقیم آن‌ها به بسترهای فرهنگی متفاوت، از جمله نظام آموزش عالی ایران، با محدودیت‌هایی همراه است (Viseh et al., 2023; Yazdani et al., 2024). پژوهش‌های بومی اخیر تلاش کرده‌اند الگوهای رهبری تحول آفرین متناسب با بافت فرهنگی، ارزشی و ساختاری سازمان‌های ایرانی طراحی و اعتبارسنجی نمایند (Aslan-Zadeh & Mojtaba-Zadeh, 2022; Azimi, 2021; Motlagh & Attaei, 2021; Bagheri et al., 2021).

در نظام آموزش عالی ایران، دانشگاه آزاد اسلامی به‌عنوان بزرگ‌ترین نهاد دانشگاهی کشور با ساختاری گسترده، مأموریت‌های متنوع و چالش‌های مدیریتی پیچیده، نیازمند یک چارچوب بومی، معتبر و کاربردی برای رهبری تحول آفرین است. گسترش واحدها، تنوع مأموریت‌ها، فشارهای مالی، رقابت علمی، تحولات فناورانه و انتظارات اجتماعی روزافزون، ضرورت بازنگری در الگوهای رهبری این نهاد را دوچندان ساخته است (Arasteh, 2003; Yazdani et al., 2023). مطالعات داخلی نشان می‌دهد که فقدان الگوی منسجم رهبری تحول آفرین در دانشگاه‌ها می‌تواند به کاهش اثربخشی مدیریتی، افت انگیزش کارکنان و کندی فرآیند تحول سازمانی منجر شود (Boroumand et al., 2023; Mashayekh Momeni, 2023).

از سوی دیگر، تحقیقات جدید نشان می‌دهد که اثرگذاری رهبری تحول آفرین از مسیر متغیرهای میانجی همچون مشارکت شغلی، نوآوری، سلامت روان و تعهد سازمانی تقویت می‌شود (Aftab et al., 2023; Chen, 2023; Helalat et al., 2025). این یافته‌ها ضرورت طراحی مدلی جامع، چندبعدی و منطبق با واقعیت‌های بومی دانشگاه آزاد اسلامی را برجسته می‌سازد که بتواند پیوند میان عوامل علی، زمینه‌ای، راهبردی و پیامدی رهبری تحول آفرین را به‌صورت منسجم تبیین نماید (Viseh et al., 2023; Yazdani et al., 2024).

بر این اساس، پژوهش‌های اخیر پیشنهاد می‌کنند که توسعه الگوهای رهبری تحول آفرین در نظام آموزش عالی باید مبتنی بر تحلیل تجربی دقیق، اعتبارسنجی آماری و انطباق فرهنگی صورت گیرد تا بتواند به‌عنوان مبنای سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی راهبردی مورد استفاده قرار گیرد (Deng et al., 2023; Harasis et al., 2024; Liden et al., 2025). با وجود تلاش‌های ارزشمند انجام‌شده در این حوزه، هنوز خلأ قابل توجهی در زمینه ارائه یک الگوی جامع، اعتبارسنجی‌شده و بومی برای رهبری تحول آفرین در دانشگاه آزاد اسلامی وجود دارد.

بنابراین، ضرورت انجام پژوهشی نظام‌مند برای اعتبارسنجی ساختار الگوی رهبری تحول‌آفرین متناسب با بافت سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی بیش از پیش احساس می‌شود تا از طریق آن بتوان چارچوبی علمی و کاربردی برای توسعه رهبری در این نهاد فراهم آورد (Loghmani & Hosseini, 2024; Pazhoohan et al., 2024; Yazdani et al., 2024).

هدف پژوهش حاضر، اعتبارسنجی ساختار الگوی رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه آزاد اسلامی با بهره‌گیری از تحلیل عاملی تأییدی به منظور ارائه چارچوبی بومی، معتبر و کاربردی برای ارتقای نظام رهبری در این دانشگاه است.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر با هدف اعتبارسنجی الگوی رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه آزاد اسلامی به روش توصیفی از نوع پیمایشی انجام شد. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه کارکنان و اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد تشکیل داد که از بین آنها مطابق با جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) تعداد ۳۸۴ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای با ۲۱۹ گویه در ابعاد شرایط علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای رهبری تحول‌آفرین بود که روایی محتوایی آن با استفاده از نظرات اساتید راهنما و مشاور و چند متخصص موضوعی تأیید شد و پایایی آن نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد. در پژوهش حاضر به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات از تحلیل عاملی تأییدی در نرم افزار آماری Amos^{۲۳} استفاده شد.

یافته‌ها

نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد که میانگین تمامی مؤلفه‌ها و مفاهیم الگوی رهبری تحول‌آفرین بالاتر از مقدار متوسط نظری (۳) قرار دارد که بیانگر وضعیت مطلوب ادراک‌شده از سوی کارکنان و اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی نسبت به مؤلفه‌های مختلف رهبری تحول‌آفرین است. در میان عوامل علی، «تغییر سپهر آموزش عالی» با میانگین ۳.۹۱ بالاترین مقدار را دارد که نشان‌دهنده درک بالای پاسخ‌دهندگان از نقش تحولات محیط آموزش عالی در ضرورت رهبری تحول‌آفرین است. در حوزه عوامل زمینه‌ای، «توسعه بهزیستی» بالاترین میانگین (۳.۸۸) را به خود اختصاص داده که بیانگر اهمیت بالای رفاه و حمایت سازمانی در اثربخشی رهبری تحول‌آفرین است. در بخش عوامل مداخله‌گر، «تغییر در محیط کاری» با میانگین ۳.۵۸ بیشترین مقدار را نشان می‌دهد که نقش تغییرات محیطی را در تعدیل رفتارهای رهبری برجسته می‌سازد. در بعد راهبردی، «بهسازی منابع انسانی» با میانگین ۴.۰۳ بالاترین مقدار کل جدول را داراست که بر نقش محوری توسعه سرمایه انسانی در موفقیت الگوی رهبری تحول‌آفرین تأکید می‌کند. در نهایت، در میان پیامدها، «پیامدهای سازمانی» با میانگین ۴.۰۷ بیشترین مقدار را دارد که نشان‌دهنده تأثیر گسترده رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد، یادگیری و پویایی سازمانی دانشگاه است. همچنین مقادیر کجی و کشیدگی

تمامی متغیرها در بازه قابل قبول آماری (بین -۱ و +۱) قرار دارند که نرمال بودن توزیع داده‌ها و کفایت آن‌ها برای اجرای تحلیل‌های پارامتریک و تحلیل عاملی تأییدی را تأیید می‌کند.

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی مؤلفه‌ها و مفاهیم الگوی رهبری تحول آفرین

مؤلفه اصلی	مفهوم	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
عوامل علی	تغییر سپهر آموزش عالی	۳.۹۱	۰.۶۲	-۰.۴۴	-۰.۳۱
	پویایی دانشگاهی	۳.۸۳	۰.۶۶	-۰.۳۹	-۰.۲۸
	توسعه بهزیستی	۳.۸۸	۰.۶۱	-۰.۴۷	-۰.۲۶
عوامل زمینه‌ای	ضعف در ساختار سازمانی	۳.۶۹	۰.۷۱	-۰.۳۴	-۰.۳۳
	فقدان ظرفیت‌سازی مناسب	۳.۷۲	۰.۶۸	-۰.۳۶	-۰.۲۹
	بنیادگرایی سازمانی	۳.۵۵	۰.۷۳	-۰.۲۹	-۰.۳۵
عوامل مداخله‌گر	تغییر در انتظارات شغلی	۳.۴۷	۰.۷۵	-۰.۲۴	-۰.۳۸
	تغییر در محیط کاری	۳.۵۸	۰.۷۰	-۰.۳۱	-۰.۳۴
	بهبودی منابع انسانی	۴.۰۳	۰.۵۶	-۰.۵۱	-۰.۲۲
راهبردها	بهبودی سازمانی	۳.۸۵	۰.۶۳	-۰.۴۲	-۰.۲۷
	پیامدهای فردی	۳.۷۰	۰.۶۵	-۰.۳۳	-۰.۳۰
	پیامدهای سازمانی	۴.۰۷	۰.۵۴	-۰.۵۵	-۰.۲۱
پیامدها	پیامدهای اجتماعی	۳.۶۳	۰.۶۷	-۰.۳۰	-۰.۳۲

در نرم افزار AMOS^{۲۳} پنج شاخص (CFI , NFI , RFI , IFI , GFI) بر مبنای مقایسه کای اسکوتر مدل با کای اسکوتر مدل مبنا گزارش می‌شود که همگی آن شاخص‌ها بین صفر و یک قرار دارند و هر چه مقدار آن‌ها به مقدار یک نزدیک‌تر شود حاکی از قابل قبول‌تر بودن مدل تلقی می‌شود. نتایج این شاخص‌ها در جدول زیر گزارش شده است.

جدول ۲. بررسی شاخص برازش مدل پژوهش

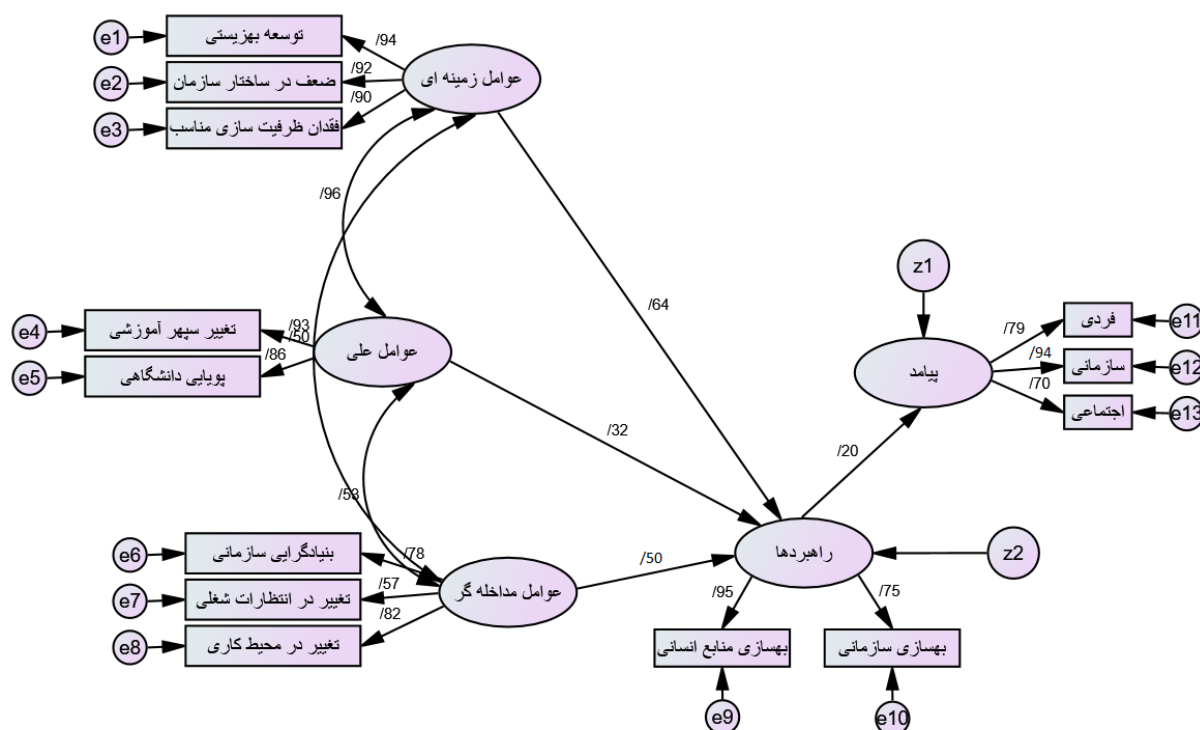
نام شاخص	مقدار استاندارد شاخص	مقدار شاخص در مدل مورد نظر	نتیجه‌گیری
$\frac{x^2}{df}$	کمتر از ۵	۲/۱۱۰	برازش مدل مناسب است
IFI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۶۴	برازش مدل مناسب است
NFI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۴۲	برازش مدل مناسب است
TLI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۲۸	برازش مدل مناسب است
CFI	بیشتر و یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۳۵	برازش مدل مناسب است
RMSEA	کمتر از ۰/۱	۰/۰۶۱	برازش مدل مناسب است

یکی از شاخص‌های عمومی برای به حساب آوردن پارامترهای آزاد در محاسبه شاخص برازش، کای اسکوتر بهنجار یا نسبی است که از تقسیم مقدار کای اسکوتر بر درجه آزادی مدل محاسبه می‌شود. اغلب مقادیر بین ۲ تا ۳ را برای این شاخص قابل قبول می‌دانند با این حال

دیدگاه‌ها در این باره متفاوت است، شوماخر و لومکس (۱۳۸۸) مقادیر بین ۱ تا ۵، کارمینز و مک ایور (۱۹۸۱) مقادیر بین ۲ تا ۳، اولمن (۲۰۰۱) مقادیر ۱ تا ۲ و کلین (۲۰۰۵) مقادیر بین ۱ تا ۳ را قابل قبول می‌دانند.

جدول ۳. بارهای عاملی مقولات فرعی و مفاهیم مربوط به مقوله اصلی مدل نهایی

عوامل	مفاهیم	بار عاملی	سطح معنی داری
عوامل علی	تغییر سپهر آموزش عالی	۰/۹۳	۰/۰۰۱
	پویایی دانشگاهی	۰/۸۶	۰/۰۰۱
	توسعه بهزیستی	۰/۹۴	۰/۰۰۱
عوامل زمینه‌ای	ضعف در ساختار سازمان	۰/۹۲	۰/۰۰۱
	فقدان ظرفیت سازی مناسب	۰/۹۰	۰/۰۰۱
	بنیادگرایی سازمانی	۰/۷۸	۰/۰۰۱
عوامل مداخله‌گر	تغییر در انتظارات شغلی	۰/۵۷	۰/۰۰۱
	تغییر در محیط کاری	۰/۸۲	۰/۰۰۱
	بهبودی منابع انسانی	۰/۹۵	۰/۰۰۱
راهبرد	بهبودی سازمانی	۰/۷۵	۰/۰۰۱
	فردی	۰/۷۹	۰/۰۰۱
	سازمانی	۰/۹۴	۰/۰۰۱
پیامد	اجتماعی	۰/۷۰	۰/۰۰۱



شکل ۱. مدل تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم مقوله اصلی مدل نهایی

با توجه به نتایج بدست آمده از جدول ۳ و شکل ۲، عوامل علی شامل دو مقوله فرعی هستند: تغییر سپهر آموزش عالی و پویایی دانشگاهی. بار عاملی این دو مقوله به ترتیب ۰.۹۳ و ۰.۸۶ است که نشان دهنده همبستگی بسیار قوی آنها با عامل علی می باشد. سطح معنی داری هر دو مقوله ۰.۰۰۱ است که بیانگر اعتبار آماری بسیار بالا است. این ارقام نشان می دهد که تغییرات در فضای آموزش عالی و پویایی دانشگاهها بیشترین سهم را در تعیین عامل علی دارند و نقش کلیدی در مدل تحلیل عاملی تاییدی ایفا می کنند. عامل زمینه ای شامل سه مقوله فرعی است: توسعه بهزیستی با بار عاملی ۰.۹۴، ضعف در ساختار سازمان با بار ۰.۹۲ و فقدان ظرفیت سازی مناسب با بار ۰.۹۰. همه این بارهای عاملی بالای ۰.۹ هستند و سطح معنی داری آنها ۰.۰۰۱ است. این ارقام نشان می دهند که هر سه مقوله به طور بسیار قوی با عامل زمینه ای مرتبط هستند و از نظر آماری بسیار معتبرند. بیشترین بار مربوط به توسعه بهزیستی است که نشان می دهد این مقوله بیشترین نقش را در شکل دهی به عوامل زمینه ای دارد.

مقوله های عامل مداخله گر شامل بنیادگرایی سازمانی (۰.۷۸)، تغییر در انتظارات شغلی (۰.۵۷) و تغییر در محیط کاری (۰.۸۲) هستند. بارهای عاملی نشان می دهند که بنیادگرایی سازمانی و تغییر محیط کاری ارتباط نسبتاً قوی با عامل مداخله گر دارند، در حالی که تغییر در انتظارات شغلی بار کمتری دارد ولی همچنان معنادار است ($p=0.001$). این تفاوت بارها بیانگر آن است که نقش تعدیلی این مقولات بر عامل مداخله گر متفاوت است و هر مقوله سهم متفاوتی در ساختار عامل دارد.

عامل راهبرد شامل دو مقوله فرعی بهسازی منابع انسانی (۰.۹۵) و بهسازی سازمانی (۰.۷۵) است. بار عاملی ۰.۹۵ برای بهسازی منابع انسانی بالاترین مقدار در میان تمام مقولات مدل است و نشان می دهد که این مقوله بیشترین نقش را در تعیین راهبردها دارد. بهسازی سازمانی نیز بار معناداری دارد ولی نسبت به منابع انسانی کمتر است. هر دو مقوله از نظر آماری معنادار هستند ($p=0.001$) و نشان دهنده اهمیت راهبردها در مدل تحلیل عاملی تاییدی هستند. عامل پیامد شامل سه مقوله فرعی فردی (۰.۷۹)، سازمانی (۰.۹۴) و اجتماعی (۰.۷۰) است. بارهای عاملی بالا و سطح معنی داری ۰.۰۰۱ نشان می دهد که تمام مقولات پیامدها با عامل پیامدها به طور معناداری همبسته هستند. بیشترین بار مربوط به پیامد سازمانی است که نقش بسیار قوی آن در مدل را نشان می دهد، در حالی که پیامد اجتماعی کمترین بار را دارد ولی همچنان معنادار است. این آمار بیانگر آن است که پیامدهای مدل در سطوح مختلف با قدرت متفاوت ولی قابل توجه، نمایان شده اند.

بحث و نتیجه گیری

یافته های این پژوهش نشان داد که الگوی پیشنهادی رهبری تحول آفرین در دانشگاه آزاد اسلامی از برآزش آماری مطلوبی برخوردار است و ساختار آن توانسته است روابط میان سازه های علی، زمینه ای، مداخله گر، راهبردی و پیامدی را به صورت معنادار تبیین نماید. این نتیجه با

دیدگاه‌های نوین رهبری که بر ماهیت سیستمی، پویا و چندسطحی رهبری تحول‌آفرین تأکید دارند هم‌راستا است (Deng et al., 2023; Liden et al., 2025). در واقع، تأیید ساختار عاملی مدل نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین در بستر دانشگاهی ایران نیز همانند سازمان‌های پیشرو جهانی، فرایندی چندبعدی و متکی بر هم‌افزایی عوامل سازمانی، انسانی و محیطی است (Viseh et al., 2023; Yazdani et al., 2024).

در بخش عوامل علی، نقش برجسته «تغییرات سپهر آموزش عالی» و «پویایی دانشگاهی» به‌عنوان قوی‌ترین پیش‌بین‌های رهبری تحول‌آفرین تأیید شد. این یافته تأییدکننده این دیدگاه است که فشارهای محیطی، رقابت علمی، تحول فناوری و انتظارات اجتماعی مهم‌ترین محرک‌های تحول در نظام‌های دانشگاهی هستند (Arasteh, 2003; Yazdani et al., 2023). مطالعات بین‌المللی نیز نشان داده‌اند که محیط‌های ناپایدار و رقابتی، زمینه ظهور رهبران تحول‌آفرین را فراهم می‌سازد و سازمان‌ها در چنین شرایطی ناگزیر به عبور از الگوهای سنتی رهبری می‌شوند (Battilana et al., 2022; Liden et al., 2025).

در بعد عوامل زمینه‌ای، سه مؤلفه «توسعه بهزیستی»، «ضعف ساختار سازمانی» و «فقدان ظرفیت‌سازی» دارای بار عاملی بسیار بالا بودند که نقش بستر سازمانی را در اثربخشی رهبری تحول‌آفرین برجسته می‌سازد. این نتیجه با پژوهش‌های داخلی هم‌راستا است که نشان می‌دهند کیفیت ساختار سازمانی و نظام منابع انسانی، شرط لازم برای بروز رهبری تحول‌آفرین است (Azimi Motlagh & Attaei, 2021; Bagheri et al., 2021; Boroumand et al., 2023). همچنین پژوهش‌های بین‌المللی تأیید می‌کنند که سلامت سازمانی، رفاه کارکنان و زیرساخت‌های توسعه منابع انسانی مستقیماً با قدرت نفوذ رهبری تحول‌آفرین مرتبطاند (Harasis et al., 2024; Helalat et al., 2025).

در بخش عوامل مداخله‌گر، یافته‌ها نشان داد که «بنیادگرایی سازمانی» و «تغییر در محیط کاری» نقش تعدیل‌گر معناداری در کارکرد رهبری تحول‌آفرین دارند. این یافته با نتایج پژوهش‌هایی هم‌راستا است که مقاومت فرهنگی و ساختاری را مانع اصلی تحول سازمانی معرفی کرده‌اند (Asgarnajad Nouri et al., 2021; Dehghan et al., 2021). مطالعات دیگر نیز نشان می‌دهند که تغییرات سریع محیط کار، در صورتی که با رهبری تحول‌آفرین همراه نباشد، می‌تواند موجب افزایش اضطراب شغلی و کاهش تعهد سازمانی شود (Ali et al., 2020; Chen, 2023).

در بعد راهبردی، «بهسازی منابع انسانی» بالاترین بار عاملی را به خود اختصاص داد. این یافته به‌وضوح نشان می‌دهد که قلب تحول سازمانی در دانشگاه‌ها، سرمایه انسانی آن‌هاست. پژوهش‌های متعدد تأیید کرده‌اند که رهبری تحول‌آفرین زمانی بیشترین اثربخشی را دارد که به‌طور هم‌زمان توسعه شایستگی‌های کارکنان، مشارکت فعال آنان و یادگیری سازمانی را تقویت کند (Aftab et al., 2023; Bakker, 2023).

(Mashayekh Momeni, 2023). همچنین نتایج پژوهش‌های تجربی بیانگر آن است که سرمایه‌گذاری بر توسعه منابع انسانی مهم‌ترین مسیر افزایش عملکرد سازمانی در نهادهای آموزشی محسوب می‌شود (Loghmani & Hosseini, 2024; Pazhoohan et al., 2024). در بخش پیامدها، بالاترین اثر به پیامدهای سازمانی اختصاص یافت که نشان‌دهنده تأثیر گسترده رهبری تحول آفرین بر عملکرد کلان دانشگاه، فرهنگ سازمانی، همکاری بین‌بخشی و یادگیری نهادی است. این نتیجه با پژوهش‌هایی هم‌سو است که رهبری تحول آفرین را موتور محرک توسعه پایدار سازمان‌ها معرفی کرده‌اند (Afsar, Maqsoom, et al., 2020; Azim et al., 2019; Lin, 2023). علاوه بر آن، تأیید پیامدهای فردی و اجتماعی بیانگر آن است که این سبک رهبری نه تنها اثربخشی سازمان را ارتقا می‌دهد بلکه سلامت روان، رضایت شغلی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان را نیز تقویت می‌کند (Amiri et al., 2021; Harasis et al., 2024; Rabiei Faradanbeh et al., 2021).

به‌طور کلی، نتایج این پژوهش با طیف گسترده‌ای از مطالعات داخلی و خارجی هم‌راستا بوده و از اعتبار نظری و تجربی بالایی برخوردار است (Aslan-Zadeh & Mojtaba-Zadeh, 2022; Haghpars et al., 2023; Viseh et al., 2022). این همگرایی نشان می‌دهد که رهبری تحول آفرین در بستر دانشگاهی ایران، اگرچه نیازمند بومی‌سازی است، اما در اصول بنیادین با ادبیات جهانی هم‌جهت است (Liden et al., 2025; Yazdani et al., 2024).

این پژوهش علی‌رغم دستاوردهای علمی ارزشمند، با محدودیت‌هایی روبه‌رو بود؛ از جمله گستردگی جامعه آماری، طولانی بودن پرسشنامه، احتمال خستگی پاسخ‌دهندگان و محدود بودن داده‌ها به یک مقطع زمانی خاص که می‌تواند بر تعمیم‌پذیری نتایج اثرگذار باشد. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی از روش‌های طولی، مدل‌یابی چندگروهی و مقایسه بین‌دانشگاهی استفاده نمایند و نقش متغیرهای میانجی مانند فرهنگ سازمانی، سرمایه روان‌شناختی و یادگیری سازمانی را در الگوی رهبری تحول آفرین بررسی کنند. مدیران دانشگاه‌ها می‌توانند با طراحی برنامه‌های توسعه رهبری، بازطراحی ساختارهای منابع انسانی، تقویت نظام‌های انگیزشی و ایجاد فرهنگ یادگیری مستمر، زمینه پیاده‌سازی مؤثر الگوی رهبری تحول آفرین را در سطح دانشگاه فراهم سازند و مسیر تحول پایدار سازمانی را هموار نمایند.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می آید.

Extended Abstract

Introduction

In contemporary organizational theory, leadership is no longer conceptualized merely as a positional authority but as a dynamic social process that shapes meaning, behavior, identity, and long-term organizational performance. Rapid technological change, globalization, intensifying competition, and increasing environmental uncertainty have fundamentally transformed the expectations placed on leaders. Organizations are now required to operate simultaneously under conditions of efficiency, innovation, sustainability, and social responsibility, demanding leadership models that transcend transactional control mechanisms and promote deeper motivational and developmental processes. Within this context, transformational leadership has emerged as one of the most influential paradigms of modern leadership theory, offering a comprehensive framework for inspiring commitment, fostering creativity, strengthening engagement, and driving sustainable organizational transformation (Deng et al., 2023; Liden et al., 2025).

Transformational leadership emphasizes the leader's capacity to articulate a compelling vision, stimulate intellectual growth, provide individualized consideration, and elevate followers' motivation beyond immediate self-interest. Extensive empirical evidence demonstrates that transformational leadership is strongly associated with higher levels of job performance, innovative behavior, organizational commitment, and psychological well-being among employees (Aftab et al., 2023; Helalat et al., 2025; Lin, 2023). Moreover, research indicates that transformational leaders play a critical role in shaping organizational culture, reinforcing learning systems, and building adaptive capacity, enabling organizations to navigate complex and volatile environments (Bakker, 2023; Battilana et al., 2022).

In educational organizations, and particularly in higher education institutions, the importance of transformational leadership becomes even more pronounced. Universities face multifaceted pressures, including international competition, knowledge commercialization, digital transformation, shifting student expectations, financial constraints, and heightened accountability. These forces require leadership approaches

that promote continuous learning, innovation, collaboration, and institutional resilience (Viseh et al., 2022; Yazdani et al., 2023). Empirical studies confirm that transformational leadership within universities is positively related to faculty performance, research productivity, organizational entrepreneurship, and institutional effectiveness (Loghmani & Hosseini, 2024; Mashayekh Momeni, 2023; Pazhoohan et al., 2024).

In the Iranian context, higher education institutions operate within distinctive cultural, social, and structural conditions that influence leadership practices. While global leadership models provide valuable conceptual foundations, their direct application without cultural adaptation may limit their effectiveness. Consequently, recent research has increasingly emphasized the development and validation of context-sensitive transformational leadership models that reflect indigenous values, institutional realities, and national development priorities (Aslan-Zadeh & Mojtaba-Zadeh, 2022; Viseh et al., 2023; Yazdani et al., 2024). Prior Iranian studies further suggest that transformational leadership enhances organizational citizenship behavior, innovative work behavior, employee happiness, and participative management, all of which are critical for institutional sustainability (Amiri et al., 2021; Asgarnajad Nouri et al., 2021; Dehghan et al., 2021; Haghparast et al., 2023).

Despite the expanding body of research, a significant gap remains in the empirical validation of comprehensive, multi-dimensional transformational leadership models specifically designed for the structural and cultural environment of large Iranian universities. The Islamic Azad University, as the largest higher education system in the country with extensive geographic dispersion, complex governance structures, and diverse stakeholder demands, represents a unique organizational context requiring a robust and localized leadership framework. Addressing this gap is essential for strengthening leadership capacity, improving institutional performance, and supporting sustainable academic development (Arasteh, 2003; Boroumand et al., 2023; Harasis et al., 2024).

Methods and Materials

The present study employed a descriptive–survey research design. The statistical population comprised all faculty members and administrative staff of the Islamic Azad University. Based on the Krejcie and Morgan sampling table, 384 participants were selected through random sampling procedures. Data were collected using a researcher-developed questionnaire consisting of 219 items measuring five major dimensions of transformational leadership: causal factors, contextual factors, intervening factors, strategic factors, and outcome factors. Content validity was confirmed by expert review, and reliability was verified using Cronbach's alpha coefficients. Data analysis was conducted using Confirmatory Factor Analysis (CFA) with AMOS 23 software to evaluate the structural validity and model fit of the proposed transformational leadership framework.

Findings

The results of the second-order confirmatory factor analysis demonstrated strong empirical support for the proposed transformational leadership model. All factor loadings exceeded acceptable thresholds and were statistically significant. The overall model exhibited excellent goodness-of-fit indices, including CFI = 0.935, IFI = 0.964, RMSEA = 0.061, and $\chi^2/df \approx 2.10$, confirming the adequacy of the structural model.

Among the causal factors, “change in the higher education environment” and “university dynamism” emerged as the strongest predictors of transformational leadership. Within contextual factors, “welfare development,” “organizational structural weakness,” and “lack of capacity building” showed very high loadings, highlighting the central role of organizational conditions. The intervening factors included “organizational fundamentalism,” “changes in job expectations,” and “changes in the work environment,” indicating important moderating influences.

In the strategic dimension, “human resource enhancement” demonstrated the highest loading (0.95), followed by “organizational improvement” (0.75), underscoring the pivotal role of human capital development in transformational leadership implementation. Regarding outcomes, “organizational outcomes” displayed the strongest loading (0.94), while “individual outcomes” (0.79) and “social outcomes” (0.70) also showed significant contributions, confirming the multi-level impact of transformational leadership.

Discussion and Conclusion

The findings confirm that transformational leadership within the Islamic Azad University is a multidimensional, systemic, and context-sensitive phenomenon. The dominance of human resource enhancement in the strategic dimension highlights the centrality of employee development, empowerment, and engagement as the primary engines of sustainable organizational transformation. The strong organizational outcomes further demonstrate that transformational leadership exerts its most substantial influence at the institutional level by strengthening performance, collaboration, learning capacity, and structural effectiveness. The significant role of contextual and intervening factors reveals that leadership effectiveness is inseparable from organizational culture, structural flexibility, and environmental conditions. Transformational leadership, therefore, cannot be reduced to individual leader traits alone but must be supported by institutional systems, supportive policies, and enabling infrastructures.

Overall, this study provides a validated, comprehensive leadership framework tailored to the realities of Iranian higher education. The model offers a practical roadmap for leadership development, policy formulation, and strategic planning within the Islamic Azad University and potentially other large educational systems. By strengthening leadership capacity through this framework, universities can enhance resilience, innovation, and long-term sustainability in an increasingly complex academic environment.

References

- Afsar, B., Bin Saeed, B., Shahjehan, A., & Shah, S. I. (2020). Does transformational leadership foster innovative work behavior? *Economic Research*, 32(1). <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1556108>

- Afsar, B., Maqsoom, A., Shahjehan, A., Afridi, S. A., Nawaz, A., & Fazliani, H. (2020). Responsible leadership and employee's pro-environmental behavior: The role of organizational commitment, green shared vision, and internal environmental locus of control. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 297-312. <https://doi.org/10.1002/csr.1806>
- Aftab, J., Sarwar, H., & et al. (2023). Do transformational leadership and work engagement matter for job performance in luxury hotels? *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(5), 1818-1839. <https://doi.org/10.1108/JHTI-05-2022-0208>
- Ali, S. H. K., Khan, N. S., & Yildiz, Y. (2020). Leadership effects on CSR employee, media, customer, and NGOs. *Management and Economics Research Journal*, 6. <https://doi.org/10.18639/MERJ.2020.961566>
- Amiri, F., Zakari, F., & Salari, Z. (2021). Examining the relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Ormazd Research Journal*, 54(Suppl. 2). https://www.researchgate.net/publication/387669028_Examining_the_Relationship_Between_Transformational_Leadership_and_Employee_Voice_Behavior_A_Mixed-Methods_Approach
- Arasteh, H. R. (2003). The role of higher education in Iran's 2025 development vision. *A New Approach to Educational Management*, 13(31). https://rahyaft.nrjsp.ac.ir/article_13358.html
- Arnold, R. (1985). The strategies for taking charge. *NASSP Bulletin Leaders*. <https://www.amazon.com/Leaders-Strategies-Taking-Warren-Bennis/dp/006015246X>
- Asgarnajad Nouri, B., Abbasgholizadeh, N., Elik, F., & Nemati. (2021). The effect of transformational leadership style on organizational happiness. *Health and Hygiene*, 12. <https://irjems.org/Volume-3-Issue-7/IRJEMS-V3I7P123.pdf>
- Aslan-Zadeh, H., & Mojtaba-Zadeh, M. (2022). Designing and validating an innovative model of transformational leadership in secondary schools using a qualitative approach.
- Azim, M. T., Fan, L., Uddin, M. A., Jilani, M. M. A. K., & Begum, S. (2019). Linking transformational leadership with employees' engagement in the creative process. *Management Research Review*, 42(7), 837-858. <https://doi.org/10.1108/MRR-08-2018-0286>
- Azimi Motlagh, S., & Attaei, M. (2021). Transformational leadership. *Scientific Journal of Modern Research Approaches in Management and Accounting*, 5(19). <https://majournal.ir/>
- Bagheri, M., Hanifi, F., & Imani, M. T. (2021). Presenting a conceptual model of transformational leadership among elementary school principals in Tehran. *Jundishapur Education Development*, 12(Special Issue), 327-338. https://edj.ajums.ac.ir/article_138928.html?lang=en
- Bakker, A. B. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, 41(5). <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
- Battilana, J., Yen, J., & Ferreras, I. (2022). Democratizing work. *Organization Theory*, 3(1). <https://doi.org/10.1177/26317877221084714>
- Boroumand, H., Vanda, A., Akbari, A., & Fallah, T. (2023). Presenting a transformational leadership model based on supportive leadership. *Quarterly Journal of Management and Leadership Studies in Educational Organizations*, 3(1). https://mlseojournal.ctb.iau.ir/article_701482.html?lang=en
- Chen, Q. (2023). Mental health as a mediator of transformational leadership. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, 8. <https://doi.org/10.54097/ehss.v8i.4660>
- Dehghan, M., Moqar, M., & Hosseini, A. (2021). Examining the effect of transformational leadership on innovative behavior. *Journal of Initiative and Creativity in Humanities*, 10(4). <https://civilica.com/doc/2098985/>
- Deng, C., Gulseren, D., & et al. (2023). Transformational leadership effectiveness: An evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5). <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>
- Haghparast, R., Ghasemi, S. R., Khodaeian, S., & Zekavat, N. (2023). The relationship between transformational leadership and participative management. *Quarterly Journal of New Ideas in Educational Research*, 2(1). <https://elmnet.ir/article/10851465-29285>
- Harasis, A., Helalat, A., & et al. (2024). Linking transformational leadership and green innovation via employee performance. *ECONOMICS: Innovative and Economics Research Journal*. <https://doi.org/10.2478/eoik-2024-0045>
- Helalat, A., Sharari, H., & et al. (2025). Transformational leadership and employee performance: A further insight using work engagement. *Economics*, 13. <https://doi.org/10.2478/eoik-2025-0015>
- Liden, R. C., Wang, X., & Wang, Y. (2025). The evolution of leadership. *Journal of Business Research*, 186. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115036>
- Lin, Q. (2023). Transformational leadership and innovative work behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 113. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103521>
- Loghmani, T., & Hosseini, M. S. (2024). Examining the relationship between transformational leadership, social responsibility, and organizational commitment. *Journal of New Thinking in Education and Learning*. https://www.nteljournal.ir/article_209002.html
- Mashayekh Momeni, A. (2023). The impact of transformational leadership on employee performance through knowledge and innovation. *Scientific Journal of Modern Research Approaches in Management and Accounting*, 7(24). <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/1952>
- Pazhoohan, A., Bahavar, S., & Malekpour, Z. (2024). Analyzing the influence of transformational leadership style on organizational entrepreneurship. *Journal of Public Management Research*, 17(63). https://jmr.usb.ac.ir/article_8206.html
- Rabiei Faradanbeh, N., Moqtadaei, M., & Jamshidian, A. (2021). The relationship between transformational leadership and job engagement. *Journal of Initiative and Creativity in Humanities*, 43. <https://www.sid.ir/paper/1032691/fa>
- Visch, H., Vanda, A., Akbari, A., & Fallah, T. (2023). Presenting a transformational leadership model based on supportive leadership. *Quarterly Journal of Management and Leadership Studies in Educational Organizations*, 3(1). https://mlseojournal.ctb.iau.ir/article_701482.html?lang=en

- Visch, S. M., Fazelpour, F., & Najafzadeh, V. (2022). Explaining and analyzing the components of transformational leadership with a religious approach in the Islamic university. *Journal of Culture in the Islamic University*, 12(3). https://ciu.nahad.ir/article_955.html
- Yazdani, P., Shirazi, A., Rahimnia, F., & Mortazavi, S. (2023). Designing a global transformational leadership model based on a competency-based approach. *Quarterly Journal of Iranian Public Management Studies*, 6. https://www.jipas.ir/article_183295.html
- Yazdani, P., Shirazi, A., Rahimnia, F., & Mortazavi, S. (2024). Expected outcomes of global transformational leadership. *Management Research in Iran*, 28(2). https://journals.modares.ac.ir/article_651.html