

مقاله پژوهشی: بررسی مقایسه‌ای وضعیت کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های دولتی و صنعتی استان آذربایجان غربی و ارائه الگوی مناسب برای توسعه وضعیت موجود

تورج ارجمندی اکرم^۱، فرهاد نژاد حاجی علی ایرانی^۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۱۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۱۰

چکیده

هدف اصلی تحقیق حاضر، بررسی مقایسه‌ای وضعیت کارکردهای نوین رهبری در سازمانهای دولتی و صنعتی استان آذربایجان غربی و ارائه الگوی مناسب می‌باشد. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت روش، از نوع آمیخته تشریحی (کمی - کیفی) است. جامعه آماری در بخش کمی، مدیران و روسا و کارشناسان متخصص در سازمانهای دولتی و صنعتی استان و در بخش کیفی، مدیران سازمانهای دولتی و صنعتی، نخبگان و اساتید دانشگاهی در استان آذربایجان غربی می‌باشد. برای گردآوری داده‌ها در بخش کمی، از پرسشنامه محقق ساخته و در بخش کیفی، از سؤالات باز با روش مصاحبه نیمه ساختارمند و گروه‌های کانونی استفاده شده است. برای تحلیل داده‌ها در بخش کمی، از آمار توصیفی و آزمون رگرسیون خطی و تحلیل معادلات ساختاری و در بخش کیفی، از جداول کدگذاری باز و مفهوم سازی و مضمون سازی و متغیر (تم) سازی به منظور طراحی و ارائه مدل‌های اصلی تحقیق استفاده شده است. براساس نتایج در بخش تحقیق کمی، وضعیت موجود کارکردهای نوین رهبری در سازمانهای دولتی و صنعتی استان آذربایجان غربی کمتر از حد متوسط می‌باشد و در بخش کیفی، دو الگوی مجزا برای توسعه وضعیت موجود کارکردهای نوین رهبری در سازمانهای دولتی و صنعتی ارائه گردید. در الگوی ارائه شده برای سازمانهای دولتی ۱۴ مضمون اصلی (متغیر اصلی) و ۳۹ مضمون فرعی و در سازمانهای صنعتی، ۱۲ مضمون اصلی (متغیر اصلی) و ۳۸ مضمون فرعی وجود دارد.

کلیدواژه‌ها: کارکردهای نوین رهبری، سازمانهای دولتی و صنعتی، رهبری سازمان

^۱- دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

^۲- استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران. (نویسنده مسئول).

مقدمه

در جهان متغیر و پیچیده قرن بیست و یکم، شیوه‌های سنتی مدیریت و اداره سازمان کافی نیستند. رهبران و مدیران عصر کنونی برای اینکه بتوانند سازمان را به نحوی اثربخش هدایت کنند به روش‌ها و مهارت‌های جدیدتری نیازمند هستند (ملایی نژاد، ۱۳۹۵: ۵۵).

دوره کنونی حیات انسان با دگرگونی‌های پرشتاب در عرصه‌های مختلف همراه است. لزوم انطباق سازمانها با تحولات محیطی و پاسخگو بودن به آن‌ها چنان اهمیتی یافته که سبب شده در دهه‌های اخیر مفاهیم راهبرد و مدیریت راهبردی از موضوعات مهم مورد بحث محافل علمی شوند. درواقع، اتخاذ و اجرای راهبرد های مناسب، رمز موفقیت سازمان‌ها است و ناتوانی و قصور در این زمینه به شکست و نابودی آن‌ها منجر می‌شود (کروبی و همکاران، ۱۳۹۹: ۸).

امروزه سازمان‌ها تشخیص داده‌اند رهبری فراتر از امور اجرایی است؛ ازاین‌رو، سازمان‌ها به افرادی با مهارت‌های رهبری مناسب نیاز دارند تا علاوه بر الهام بخشی بر افراد در گروه‌های کوچک، گروه‌های کاری و همه واحدهای سطح سازمانی، بر آن‌ها نفوذ کنند (دوبرین، ۲۰۱۳: ۴۱۱).

رهبران اثربخش، اساسی‌ترین و نایاب‌ترین منابع هر سازمان هستند. اکنون بیشتر سازمان‌ها در کشورهای گوناگون جهان می‌کوشند تا افرادی را در پست‌های مدیریتی بگمارند که توانایی لازم را برای رهبری اثربخش داشته باشد. روان‌شناسان دولتی سازمانی به این نکته پی برده‌اند که موفقیت و شکست یک سازمان به‌طور گسترده به کیفیت رهبران آن وابسته است. نیمی از مؤسسه‌های بازرگانی تازه تأسیس در دو سال اولیه با شکست مواجه می‌شوند و فقط یک‌سوم آن‌ها تا پنج سال دوام می‌آورند. علاوه بر این صرف‌نظر از سطح شغل افراد، کیفیت رهبری سازمان، هرروز بر کیفیت زندگی کارکنان نیز تأثیر خواهد گذاشت (افجه، ۱۳۹۴: ۱۶۱).

این تحقیق جزو تحقیقات کمی، کیفی می‌باشد و در طی پژوهش سعی شده است با رعایت اصول روش تحقیق وضعیت کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی بررسی شده و در ادامه الگوی مناسب برای توسعه وضعیت موجود ارائه گردد.

پیشینه‌شناسی تحقیق

فتحی لیواری و همکاران (۱۳۹۸)، مقاله‌ای را تحت عنوان مفهوم سازی رهبری اخلاقی در سازمانهای دولتی با رویکرد بومی انجام داده‌اند. پژوهش حاضر رهبری اخلاقی در سازمان‌های دولتی را با هدف مفهوم سازی آن بررسی و تحلیل کرده است. این پژوهش در چارچوب رویکرد کیفی انجام

گرفته است. برای جمع آوری داده ها، ابزار مصاحبه نیمه ساختار یافته به کار گرفته شده است. با به کارگیری روش نمونه گیری گلوله برفی، ۱۰ نفر از خبرگان و اساتید مدیریت صاحب نظر در این زمینه انتخاب و با آن ها مصاحبه صورت پذیرفته است. جهت تجزیه و تحلیل داده ها از روش تحلیل تم استفاده گردیده و بر اساس نتایج، مفهوم سازی صورت گرفته است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی، شامل دو بعد شخصی و زمینه ایی است. بعد شخصی، شامل ویژگی های شخصیتی، رفتاری و معنوی بوده و بعد زمینه ای، شامل ویژگی های مدیریتی و اجتماعی می باشد.

گل افشانی و صالحی، (۱۳۹۸)، دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت آموزش عالی دانشگاه آزاد اسلامی ساری تحقیقی تحت عنوان «ارائه مدلی جهت تبیین تأثیر رهبری بصیر بر استقلال دانشگاهی دانشگاه‌های علوم پزشکی کلان منطقه یک آمایشی سلامت کشور» انجام داده‌اند. روش پژوهش حاضر توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری کلیه اعضای هیات علمی دانشگاه های علوم پزشکی کلان منطقه یک به تعداد ۱۸۵۱ نفر که بر اساس فرمول کوکران، تعداد ۳۲۰ نفر با روش نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. جهت جمع آوری داده‌ها از پرسش‌نامه محقق ساخته رهبری بصیر با ۹۰ سوال و ۲ بعد و ۶ مولفه و پرسش‌نامه محقق ساخته استقلال دانشگاهی با ۶۰ سوال و ۲ بعد و ۷ مولفه استفاده شده است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزارهای SPSS20 و PLS بکارگرفته شد. نتایج نشان داد که رهبری بصیر با بار عاملی ۰/۵۸۰ بر استقلال دانشگاهی دانشگاه‌های علوم پزشکی کلان منطقه یک تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین مدل ارائه شده نیز دارای برازش مناسب می‌باشد.

نیجار کومار و لوجان (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «تأثیر رهبری خدمتگزار، اعتماد رهبر و پیشرفت خلاقیت کارکنان» به این نتیجه رسیدند که رهبران خدمتگزار، اعتماد را به پیروان القا و به‌عنوان واسطه در پیش‌بینی خلاقیت کارکنان عمل می‌کنند.

امروزه در پنداشت همگانی رمز پیروزی مدیران سازمان‌ها در سبک رهبری آن‌ها است. هرچند ویژگی‌هایی همچون داشتن اندیشه راهبردی، شناخت مهارت‌های فنی و اقناع سیاسی بااهمیت هستند ولی اکنون در صدر قرار ندارند به‌ویژه هنگامی که سازمان‌ها به گرفتاری دچار شده و در شرایط پیچیده در پی یک مدیر مؤثر باشند کمتر به هوشمندی و تجربه فرد توجه دارند. این پژوهش سعی دارد با استفاده از زمینه و بستر شناختی و معلوماتی که از طریق آن حاصل می‌گردد برای رفع نیازهای رهبری سازمان‌های دولتی و صنعتی استان آذربایجان غربی با کشف مفاهیم جدید از بطن شیوه بومی، رهبری و مدیریتی استان آذربایجان غربی استخراج شده‌اند، به تفکیک الگوی مناسبی پیشنهاد نماید، همچنین موضوع این تحقیق و

نتایج حاصله می‌تواند با توجه به وضعیت کسب‌وکار فعلی استان راه‌حل‌های کاربردی مناسبی را به‌طور جداگانه برای سازمان‌های دولتی و صنعتی که با مسائل رهبری و مدیریتی درگیر می‌باشند ارائه دهد. همچنین، پژوهش حاضر از این لحاظ که یک مطالعه تطبیقی بین سازمانهای دولتی و صنعتی استان انجام داده تا هر دوی آنها بتوانند از تجارب و نقاط ضعف و قوت یکدیگر یاد بگیرند و بهره‌مند شوند حائز اهمیت اجرایی می‌باشد.

مبانی نظری تحقیق

ویژگی سازمان‌های امروزی پویایی، پیچیدگی، ابهام و سنت‌گریزی است به‌گونه‌ای که دائماً از محیط اطراف خود تأثیر می‌پذیرند و تغییر را به عنوان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر پذیرفته‌اند. به منظور غلبه بر اوضاع نامطمئن، پیچیده و پویا یکی از راه‌هایی که در عملکرد سازمانی مطلوب برای بقا و پیشرفت سازمان پیش روی مدیران قرار دارد، داشتن رهبرانی توانمند است (روس و بابان^۱، ۲۰۱۲: ۷۳۰).

امروزه با تغییر و تحولات سریعی که در محیط سازمان‌ها شکل گرفته و بر ضرورت توجه به مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأکید شده، وظیفه رهبری مدیریت، آن‌قدر اهمیت پیدا کرده است که از لحاظ دامنه و گستره، سایر وظایف و کارکردهای مدیریت را تحت‌الشعاع خود قرار داده است و لذا امروزه قسمت عمده موفقیت‌های سازمانی و مدیریتی، مرهون و مدیون توجه و به‌کارگیری صحیح علمی و عملی وظیفه رهبری می‌باشد؛ تا آنجا که صاحب‌نظران معتقدند سازمان‌های امروزی، برای موفقیت و افزایش قدرت رقابت، بیش از هر چیزی نیازمند رهبران دگرگونی و تحول‌آفرین می‌باشند (گلداسمیت، بالدونی و مک آرتور، ترجمه: نژاد ایرانی و رسولی، ۱۳۹۳).

درواقع امروزه رهبران با انجام کارکردهای جدیدی همچون، ترسیم دورنما و یکپارچگی سازی، الهام بخشی، انرژی بخشی، تواناسازی، اعتمادسازی، افزایش قدرت ریسک شخصی، هدایت تغییر و دگرگونی، مربی‌گری و مرشدی، تحول و انتقال احساسی و عاطفی، ایجاد امنیت روانی، ترویج و توسعه کار تیمی، توسعه فرهنگ در کلاس جهانی، ایجاد زمینه مشارکت و درگیری ذهنی و عاطفی افراد، توسعه و تعالی انسانی، جانشین پروری و پرورش استعدادها و غیره در افراد می‌توانند نقش بسیار تعیین‌کننده در توسعه و موفقیت سازمان‌ها داشته باشد (گلداسمیت ترجمه: نژاد ایرانی، رجب زاده، داداش کریمی، ۱۳۹۰).

با این توصیف به نظر می‌رسد که رهبری دیگر نمی‌تواند بر مبنای مدل‌های قدیمی کارساز باشد و بایستی از مدل‌های نوین رهبری بهره‌برداری نماید. لذا چالش و مسئله اصلی در تحقیق حاضر این می‌باشد که وضعیت کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های دولتی و صنعتی استان آذربایجان غربی در چه حدی

^۱Rus, C.L, Ranas, G & Baban

می‌باشد؟ و چه تفاوت‌ها و شباهت‌هایی بین وضعیت کارکردهای نوین رهبری در بین سازمان‌های دولتی و صنعتی وجود دارد؟ و الگوی مناسب برای توسعه وضعیت کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های دولتی و همچنین سازمان‌های صنعتی استان آذربایجان غربی به چه شکلی می‌باشد؟

ترسیم دور نما و یکپارچه‌سازی

دورنما تصویری دوردست از سازمان یا واحدی که مسیر را مشخص می‌کند و دارای مقصد است، می‌باشد. تمرین دورنمای مشترک، شامل مهارت‌های مشترک برای درک تصاویر آینده است که تعهد و عضویت معتبر را به همراه دارد (ساکسنا و آواستی، ترجمه: نژاد ایرانی و رازی، ۱۳۹۲، ۱۹۸).

انتقال (تحول) احساسی و عاطفی

افراد در چهار مرحله ی احساسی و عاطفی در سازمان قرار دارند که شامل انکار، مقاومت، کشف و تعهد است. وظیفه ی رهبر این است که این مراحل احساسی و عاطفی را در زیردستانش تشخیص داده و بر اساس آن پاسخ دهد

- انکار: زمانی که کارکنان بی‌کفایت و بی‌انگیزه‌اند، ناراضی بوده و خود احترامی ضعیفی دارند، درواقع در مرحله انکار گیر افتاده‌اند در این مرحله کارکنان اشتیاق و علاقه لازم برای کارشان را از دست می‌دهند.

- مقاومت: کاهش شدید در بی‌حسی و بی‌تفاوتی افراد آشکارا در این مرحله قابل مشاهده است. ممکن است دریابید که این افراد اقدام به نشان دادن واکنش کرده‌اند؛ اما به دلیل ذهنیت منفی‌شان مقاومت شدیدی در برابر تغییر از خود نشان می‌دهند.

- کشف: این مرحله توسط تمایل افراد برای انجام دادن توصیف‌شده است اما آن‌ها برای تعالی و برتری یافتن ناتوان‌اند. انرژی مثبت بین افراد به‌وضوح قابل دید می‌باشد.

- تعهد: افراد در این مرحله منظم، خوش‌بین، هدف‌دار، متمرکز و مایل به قبول مسئولیت‌های جدید می‌باشند. این افراد قادرند به مرتبه و شأن تعالی بودن دست یابند. آن‌ها وابسته به همکاری‌اند و به‌طور اثربخشی کارهایشان را انجام می‌دهند (ساکسنا و آواستی، ترجمه: نژاد ایرانی و رازی، ۱۳۹۲، ۲۰۸).

مربی‌گری

مربی‌گری یعنی این‌که مدیران با کارکنان زندگی شغلی داشته باشند، مسائل و مشکلات آنان را از نزدیک درک کنند، راهکارهای عملی و غیرمستقیم به آنان ارائه نمایند. چنانچه مربی‌گری بر پایه نظم و برنامه‌ریزی صحیح باشد می‌توان تا حدود زیادی اطمینان حاصل کرد که تشکیلات به سمت اهداف خود درحرکت است (قربان زاده، ۱۳۹۲، ۴۵).

توسعه کار تیمی

یک تیم گروهی از افرادی است که کنار هم جمع می‌شوند تا باهم کار و همکاری کنند. این همکاری باید به هدف و وظیفه مشترک برسد. رهبران تیم موفق به‌طور غریزی می‌دانند که هدف، نتایج عملکرد تیم است به‌جای دستیابی فردی که شامل خودشان می‌شود. این رهبران به‌منظور آشکارسازی اهداف، ایجاد تعهد و اعتماد به نفس، قوی‌تر کردن مهارت‌های جمعی و شیوه از میان برداشتن سدها و موانع و ایجاد فرصت‌هایی برای دیگران فعالیت می‌کنند (ساکسنا و آواستی، ترجمه: نژاد ایرانی و رازی، ۱۳۹۲، ۲۲۱).

انگیزش

انگیزش، تمایل به انجام کاری سطح بالا برای دستیابی به اهداف سازمانی مشخص توسط تلاش‌ها و توانایی‌ها می‌باشد تا بعضی نیازهای فردی را ارضا کند. یک سری فرایندهایی است که انتخاب‌های رفتاری را مشخص می‌کند. انگیزش ارتباط اصلی است که بین دانستن و انجام دادن، فکر کردن و عمل کردن و شایستگی و عملکرد موجود است (ساکسنا و آواستی، ترجمه: نژاد ایرانی و رازی، ۱۳۹۲، ۲۳۹).

توانمندسازی کارکنان

توانمندسازی کارکنان، فرآیند افزایش ظرفیت افراد یا گروه‌ها به‌منظور انجام انتخاب‌ها و تبدیل آن انتخاب‌ها به فعالیت‌ها و نتایج موردنظر می‌باشد. توانمندسازی را می‌توان به‌صورت قدرت دادن به کارکنان برای انجام وظایفشان و انتخاب کردن و تصمیم‌گیری‌ها تعریف کرد (ساکسنا و آواستی، ترجمه: نژاد ایرانی و رازی، ۱۳۹۲، ۲۵۶).

هدایت تغییر

کاتر (۱۹۹۶) چنین استنباط می‌کند که وقتی رهبری درگیر ایجاد تغییرات است، خود رهبر باید این تغییرات را هدایت کند. هدایت کردن رهبر ماورای برنامه‌ریزی است زیرا برنامه‌ریزی بیشتر قیاسی و بر اساس تعیین پاره‌ای قوانین و دانش موجود است. این هدایت، دورنما و استراتژی‌های لازمه را ایجاد می‌کند نه برنامه را؛ در عوض، این دورنما یک تجارت (کسب‌وکار)، تکنولوژی یا فرهنگ مشارکتی در اصطلاح آنچه که باید باشند را توصیف می‌کند. استراتژی یک‌راه شدنی و ممکن دستیابی به این دورنما را شرح می‌دهد (کوین، ۲۰۱۴: ۲۵۵).

شکل‌دهی و توسعه فرهنگ سازمانی

اساساً فرهنگ سازمانی شخصیت هر سازمان است. فرهنگ در سطح گسترده‌ای ممکن است شامل همه باورها، ارزش‌ها، نگرش‌ها، رسوم و الگوهای رفتاری تعریف شود که افراد در سازمان باهم

مشترک‌اند. یک الگوی جمعی که رویکردی هماهنگ و سازگار برای تفسیر نیروهای پیچیده‌ای که سازمان با آن‌ها روبه‌روست را، ایجاد می‌کند. فرهنگ سازمانی الگویی از مفروضات اساسی است که گروه یاد می‌گیرد زمانی مشکلات سازگاری خارجی و همبستگی داخلی را حل می‌کند که کار به حد عالی را ارزش در نظر گرفته می‌شود، بنابراین به نظر اعضای جدید به‌عنوان روشی صحیح برای درک، تفکر و احساس در رابطه با آن مشکلات به نظر می‌آید (شاین^۱، ۲۰۱۳: ۳۸۳).

تعیین و تعریف رسالت اثر بخش در مدیریت

فلسفه وجودی سازمان (چرائی) را رسالت سازمان می‌نامند. هر سازمان در پاسخ به یک سری نیاز ایجاد می‌شود و هدف آن رفع آن نیاز می‌باشد. رسالت، یکی از اجزای (دی ان ا) سازمان است. رسالت در سطح وسیعی از تعریف در مورد هدف اساسی و حوزه کار و تجارت است. رسالت فلسفه اصلی را که سازمان بر اساس آن خود را توسعه می‌دهد انعکاس می‌دهد. رسالت از دو بخش انتقادی تشکیل شده است. ارزش‌های اصلی و هدف اصلی. (ساکسنا و آواستی، ترجمه: نژاد ایرانی و رازی، ۱۳۹۲، ۲۱۰).

امروزه در پنداشت همگانی رمز پیروزی مدیران سازمان‌ها در سبک رهبری آن‌ها است. هرچند ویژگی‌هایی همچون داشتن اندیشه راهبردی، شناخت مهارت‌های فنی و اقناع سیاسی بااهمیت هستند ولی اکنون در صدر قرار ندارند به‌ویژه هنگامی که سازمان‌ها به گرفتاری دچار شده و در شرایط پیچیده در پی یک مدیر مؤثر باشند کمتر به هوشمندی و تجربه فرد توجه دارند. این پژوهش سعی دارد با استفاده از زمینه و بستر شناختی و معلوماتی که از طریق آن حاصل می‌گردد برای رفع نیازهای رهبری سازمان‌های دولتی و صنعتی استان آذربایجان غربی با کشف مفاهیم جدید از بطن شیوه بومی، رهبری و مدیریتی استان آذربایجان غربی استخراج شده‌اند، به تفکیک الگوی مناسبی پیشنهاد نماید، همچنین موضوع این تحقیق و نتایج حاصله می‌تواند با توجه به وضعیت کسب‌وکار فعلی استان راه‌حل‌های کاربردی مناسبی را به‌طور جداگانه برای سازمان‌های دولتی و صنعتی که با مسائل رهبری و مدیریتی درگیر می‌باشند ارائه دهد.

این پژوهش از این لحاظ که می‌خواهد وضعیت وظایف نوین رهبری را در سازمان‌های دولتی و صنعتی استان آذربایجان غربی مورد مقایسه قرار دهد و الگوهای مناسبی برای توسعه وضعیت کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های دولتی و ه ارائه دهد حائز اهمیت است.

همچنین، پژوهش حاضر از این لحاظ که یک مطالعه تطبیقی بین سازمان‌های دولتی و صنعتی استان انجام داده تا هر دوی آنها بتوانند از تجارب و نقاط ضعف و قوت یکدیگر یاد بگیرند و بهره‌مند شوند حائز اهمیت اجرایی می‌باشد.

^۱Schein

الف: روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، از نوع تحقیق‌های کاربردی و توسعه‌ای و از لحاظ ماهیت، ترکیبی (آمیخته) از نوع تشریحی است، که شامل دو مرحله کیفی و کمی می‌باشد. در چارچوب رویکرد تحقیقات کمی، از روش توصیفی-پیمایشی و در چارچوب رویکرد تحقیقات کیفی، از روش پدیدارشناسی و گروه‌های کانونی استفاده گردیده است.

داده‌های کمی این تحقیق در قالب پرسشنامه محقق ساخته به صورت رتبه‌ای بر مبنای طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت از (خیلی کم تا خیلی زیاد) گردآوری شده است. این پرسشنامه طبق جدول ۱ شامل ۹ مولفه و با احتساب سؤالات عمومی دارای ۵۳ سؤال می‌باشد.

جدول ۱: مدل عملیاتی کارکردهای نوین رهبری

مفهوم	ابعاد	شاخص
کارکردهای نوین رهبری	۱- دورنما و یکپارچه‌سازی	- اطلاع از چشم‌انداز سازمان - قابلیت تصور چشم‌انداز سازمان - دستیابی به چشم‌انداز سازمان - انعطاف و قابلیت تغییر دور نمای سازمان
	۲- انتقال (تحول) احساسی و عاطفی	- آشنایی مسئولین سازمان به احساسات و عواطف کارکنان - ایجاد تغییرات در سازمان
	۳- مربی‌گری و ارشادکنندگی	- ارتباط با کارکنان از طریق مربیگری - کسب اطلاعات از کارکنان از طریق مربیگری - تعیین رسالت شخصی و اهداف برای کارکنان از طریق مربیگری - مشارکت در تصمیم‌گیری در مورد طرح‌های عملی و دستیابی به اهداف
	۴- کار تیمی	- اعتقاد مسئولین سازمان به کار تیمی - اعتقاد در سازمان جهت بهره‌گیری از کمک دیگران - رواج تشکیل تیم‌های کاری در سازمان
	۵- ایجاد انگیزه	- اجازه کنترل کامل بر وظیفه توسط کارکنان - اجازه فرصت‌های یادگیری به کارکنان - حل تعارضات داخلی یا سیاست‌های اداری ناخوشایند توسط سازمان - تعیین اهداف مشخص برای تک‌تک کارکنان از سوی سازمان
	۶- توانمندسازی	- اطمینان به مهارت‌ها و دانش کارکنان برای انجام امورات - وضوح انتظارات سازمان از کارکنان - حمایت سازمان از کارکنان - راهنمایی و هدایت کارکنان توسط سازمان از طریق گوش کردن و پرسیدن سؤالات - پاسخگویی سازمان به نتایج امورات انجام‌شده - پاسخگو نگه داشتن کارکنان توسط سازمان
	۷- هدایت تغییر	- مقاومت کارکنان در مقابل تغییرات سازمانی - غلبه سازمان بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر - استقبال کارکنان از تغییرات در سازمان
	۸- فرهنگ سازمانی	- انعطاف و تغییرپذیری فرهنگ سازمان - تأثیرگذاری سازمان از طریق تولیدات یا خدماتش در بازار - برانگیختن کارکنان در سازمان در راستای یکی شدن - تعهد افراد به هنجارها و ارزش‌ها و اهداف سازمانی

- شفافیت و آشکاری بودن مأموریت سازمان - انعکاس کنش‌ها و واکنش‌های سازمان در مأموریت سازمان - فراهم کردن موقعیت استراتژیک سازمان در رسالت آن - ارتباط ارزش‌های اصلی سازمان با اهداف	۹- رسالت	
---	-----------------	--

جامعه آماری این تحقیق در بخش کمی، مدیران و روسا و کارشناسان خبره به تعداد ۳۰۰۰ نفر که به دو قسمت تقسیم می‌شود. قسمت اول مربوط به سازمان‌های دولتی و قسمت دوم مربوط به سازمان‌های صنعتی می‌باشد. در این تحقیق تعداد ۱۸ سازمان دولتی و صنعتی به صورت قضاوتی به عنوان حجم نمونه تعیین گردیدند.

در بخش کمی تحقیق، با توجه به اینکه امکان دسترسی محقق به کل تعداد جامعه آماری میسر نگردید لذا با راهنمایی اساتید اهل فن مقرر شد با استفاده از روش‌های آماری نسبت به تعیین حجم نمونه اقدام گردد لذا چون آمار دقیق حجم جامعه مشخص نبوده و اطلاعی از واریانس جامعه در دسترس نمی‌باشد از فرمول زیر جهت تعیین حجم نمونه استفاده می‌گردد:

فرمول ۱- فرمول تعیین حجم نمونه آماری

$$Z_{\alpha/2} = 1.96, \varepsilon = 0.01, \sigma = 0.66 \Rightarrow n = 170$$

از آنجایی که پرسشنامه بخش کمی با استفاده از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت درجه‌بندی شده است، بزرگ‌ترین مقدار ۵ و کوچک‌ترین مقدار ۱ خواهد بود. می‌توان از مقدار ۰/۶۶ استفاده کرد. این مقدار بیشینه انحراف معیار است (مؤمنی، ۱۳۸۷). همچنین سطح اطمینان ۹۵٪ و دقت برآورد ۰/۰۱ در نظر گرفته شده است بنابراین حجم نمونه برابر است با:

با توجه به اینکه در این تحقیق حدود ۹ عامل (متغیر) بررسی خواهد شد، نیاز است که حداقل ۱۷۰ پرسشنامه تکمیل شود؛ که در عمل چند ده پرسشنامه به صورت اضافه توزیع گردید تا حجم نمونه به حدنصاب مورد نظر برسد.

در بخش کیفی تحقیق از میان جامعه آماری، ابتدا تعداد ۱۰ نفر از مدیران سازمان‌های صنعتی و دولتی و نخبگان و اساتید دانشگاهی که دارای شرایط فوق‌الذکر بودند جهت پاسخگویی به سؤالات باز و انجام مصاحبه عمیق به صورت گروه کانونی انتخاب گردیدند و در ادامه بقیه شرکت‌کنندگان توسط نفرات قبلی به پژوهشگر معرفی شدند (روش نمونه‌گیری گلوله برفی) که در نهایت تعداد شرکت‌کنندگان به ۲۰ نفر رسید.

جدول ۲: متن مصاحبه با سازمان‌های دولتی/صنعتی

ردیف	سؤال باز
۱	به نظر شما برای توسعه کارکردهای (وظایف) نوین رهبری در سازمان‌های دولتی / صنعتی استان آذربایجان غربی، چه مؤلفه‌هایی را می‌توان در نظر گرفت؟
۲	وضعیت فعلی سازمان‌های بخش دولتی /صنعتی از نظر کارکردهای نوین رهبری چگونه است؟
۳	برای گذر از وضعیت فعلی کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های دولتی / صنعتی استان آذربایجان غربی به وضعیت مطلوب چه راهکارهایی ارائه می‌دهید؟
۴	به نظر شما موانع توسعه کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های دولتی / صنعتی استان آذربایجان غربی کدام‌اند؟ توضیح دهید.
۵	به نظر شما مؤلفه‌های الگوی مناسب برای توسعه کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های دولتی / صنعتی استان آذربایجان غربی چگونه است؟

ب: تجزیه و تحلیل داده‌ها**آمار استنباطی بخش کمی**

طبق جدول ۳، نتیجه آزمون کلموگروف - اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن مشخص شده است. در این جدول علاوه بر مقادیر میانگین، انحراف معیار، تعداد داده‌ها، مقادیر (مطلق)، (مثبت)، (منفی) و آماره کلموگروف - اسمیرنوف نیز محاسبه شده است. همان‌طور که در زیر جدول نتیجه آزمون درج گردیده است توزیع داده‌ها نرمال می‌باشد.

جدول ۳: آماره آزمون کلموگروف - اسمیرنوف

کارکردهای نوین رهبری		
تعداد		۳۴۰
پارامترهای نرمال a,b	میانگین	۲/۷۸۲۸
	انحراف معیار	۰/۵۳۴۷۴
بیشترین تفاوت	مطلق	۰/۰۳۷
	مثبت	۰/۰۳۵
	منفی	-۰/۰۳۷
کلموگروف - اسمیرنوف		۰/۶۸۰

طبق جدول ۴، نتیجه آزمون کلموگروف - اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن داده‌ها آمده است. در این جدول علاوه بر مقادیر میانگین، انحراف معیار، تعداد داده‌ها، مقادیر (مطلق)، (مثبت)،

(منفی) و آماره کلموگروف - اسمیرنوف نیز محاسبه شده است. همان‌طور که در زیر جدول نتیجه آزمون درج گردیده است توزیع داده‌ها نرمال می‌باشد.

جدول ۴: آماره آزمون کلموگروف - اسمیرنوف

کارکردهای نوین رهبری		
تعداد		۳۴۰
پارامترهای نرمال a,b	میانگین	۲/۷۸۲۸
	انحراف معیار	۰/۵۳۴۷۴
بیشترین تفاوت	مطلق	۰/۰۳۷
	مثبت	۰/۰۳۵
	منفی	-۰/۰۳۷
کلموگروف - اسمیرنوف		۰/۶۸۰
سطح معناداری (دو دامنه)		۰/۷۴۴

نتایج فرضیه‌های تحقیق

جدول ۵: خلاصه نتایج تائید/رد فرضیات تحقیق

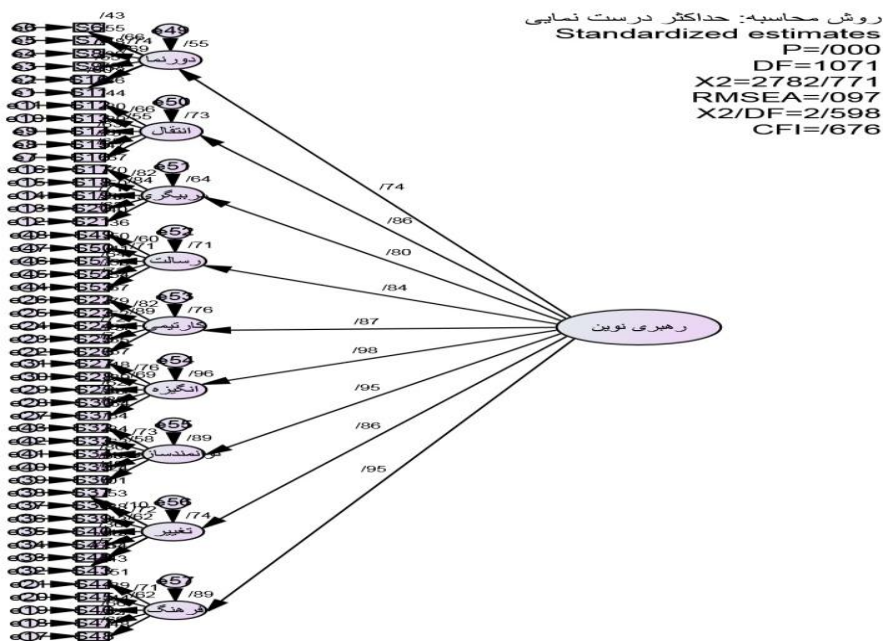
فرضیه	عنوان فرضیه	sig	تائید/رد
اصلی اول	وضعیت کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی کمتر از حد متوسط می‌باشد.	۰/۰	قبول
اصلی دوم	وضعیت کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های صنعتی استان آذربایجان غربی کمتر از حد متوسط می‌باشد.	۰/۰	قبول
اصلی سوم	بین وضعیت کارکردهای نوین رهبری در مدیریت سازمان‌های دولتی و صنعتی استان آذربایجان غربی تفاوت معناداری وجود دارد.	۰/۱	رد
فرعی اول	بین وضعیت ترسیم دورنما و یکپارچه‌سازی در مدیریت سازمان‌های دولتی و صنعتی استان آذربایجان غربی تفاوت معناداری وجود دارد.	۰/۶	رد
فرعی دوم	بین وضعیت انتقال احساسی و عاطفی در مدیریت سازمان‌های دولتی و صنعتی استان آذربایجان غربی تفاوت معناداری وجود دارد.	۰/۶	رد
فرعی سوم	بین وضعیت مربی‌گری و ارشادکنندگی در مدیریت سازمان‌های دولتی و صنعتی استان آذربایجان غربی تفاوت معناداری وجود دارد.	۰/۰۲	قبول
فرعی چهارم	بین وضعیت توسعه کار تیمی در مدیریت سازمان‌های دولتی و صنعتی استان آذربایجان غربی تفاوت معناداری وجود دارد.	۰/۰۰۱	قبول
فرعی پنجم	بین وضعیت ایجاد انگیزه در کارکنان در مدیریت سازمان‌های دولتی و صنعتی استان آذربایجان غربی تفاوت معناداری وجود دارد.	۰/۴	رد

قبول	۰/۰۱	بین وضعیت توانمندسازی کارکنان در مدیریت سازمان‌های دولتی و صنعتی استان آذربایجان غربی تفاوت معناداری وجود دارد.	فرعی ششم
رد	۰/۱	بین وضعیت هدایت تغییر در مدیریت سازمان‌های دولتی و صنعتی استان آذربایجان غربی تفاوت معناداری وجود دارد.	فرعی هفتم
رد	۰/۲	بین وضعیت شکل‌دهی و توسعه فرهنگ‌سازمانی با عملکرد بالا در مدیریت سازمان‌های دولتی و صنعتی استان آذربایجان غربی تفاوت معناداری وجود دارد.	فرعی هشتم
رد	۰/۳	بین وضعیت تعیین و تعریف رسالت اثربخش در مدیریت سازمان‌های دولتی و صنعتی استان آذربایجان غربی تفاوت معناداری وجود دارد.	فرعی نهم

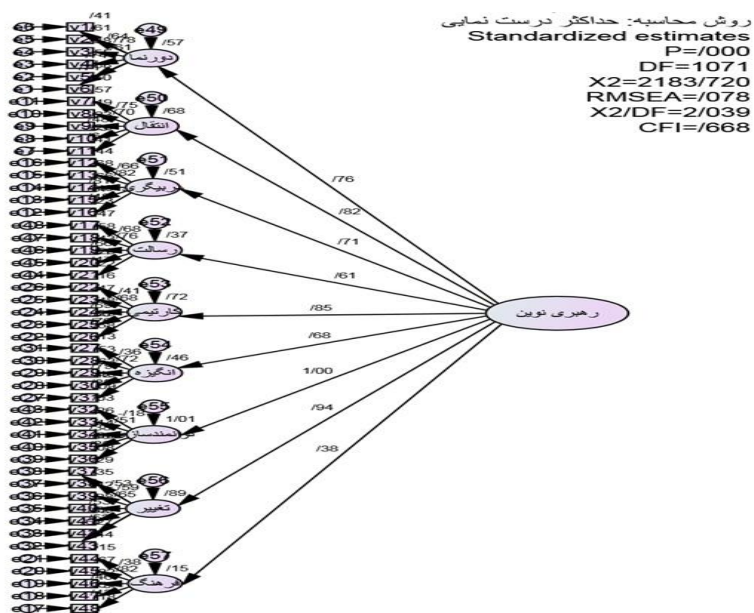
شاخص RMSEA یکی از شاخص‌های اصلی نیکویی برازش در مدل‌یابی معادلات ساختاری است. ریشه میانگین مربعات خطاهای تخمین یا همان RMSEA در بیشتر تحلیل‌های عاملی تأییدی و مدل‌های معادلات ساختاری استفاده می‌شود. بر اساس دیدگاه مک‌کالوم، براون و شوگاوارا (۱۹۹۶) اگر مقدار این شاخص کوچک‌تر از ۰/۱ باشد برازندگی مدل بسیار عالی است. اگر بین ۰/۱ و ۰/۵ باشد برازندگی مدل خوب است و اگر بین ۰/۵ و ۰/۸ باشد برازندگی مدل متوسط است. با توجه به اینکه تمام ضرایب به‌دست‌آمده در جدول ۶، بیشتر از حدنصاب (۰/۳) می‌باشند و سطح معناداری تمام سؤالات و متغیرهای مربوطه از ($Pvalue < 0/05$) و شاخص ($RMSEA = 0/098$) کوچک‌تر از ۰/۱ می‌باشد می‌توان ادعا نمود که طبق شکل ۱، تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول که مربوط به روابط بین متغیرهای تحقیق می‌باشد مورد تأیید بوده و مدل از برازش بسیار عالی برخوردار است.

جدول ۶. آماره شاخص RMSEA تحلیل عاملی تأییدی کارکردهای نوین رهبری سازمان‌های دولتی

مدل	ضریب	۹۰٪ حد پایین	۹۰٪ حد بالا	PCLOSE
پیش‌فرض مدل	۰/۰۹۸	۰/۰۹۴	۰/۱۰۲	۰/۰۰۰
مدل استقلال	۰/۱۶۶	۰/۱۶۳	۰/۱۷۰	۰/۰۰۰



تحلیل عاملی کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های صنعتی



جدول ۷. آماره شاخص RMSEA تحلیل عاملی تأییدی کارکردهای نوین رهبری سازمان‌های دولتی

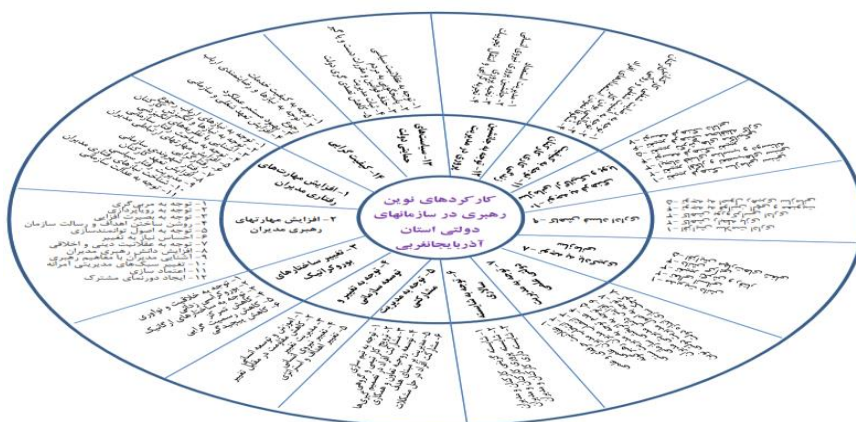
مدل	PCLOSE	۹۰٪ حد بالا	۹۰٪ حد پایین	ضریب
پیش‌فرض مدل	۰/۰۰۰	۰/۱۰۲	۰/۰۹۳	۰/۰۹۷
مدل استقلال	۰/۰۰۰	۰/۱۷۰	۰/۱۶۳	۰/۱۶۶

با توجه به اینکه تمام ضرایب به‌دست‌آمده در جداول بیشتر از حدنصاب (۰/۳) می‌باشند و سطح معناداری تمام سؤالات و متغیرهای مربوطه از ($Pvalue < 0/05$) و شاخص ($0/۰۹۸ = RMSEA$) کوچک‌تر از ۰/۱ می‌باشد می‌توان ادعا نمود که تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم که مربوط به روابط بین متغیرهای تحقیق می‌باشد مورد تأیید بوده و مدل از برازش بسیار عالی برخوردار است.

تحلیل بخش کیفی (تحلیل داده‌های کیفی)

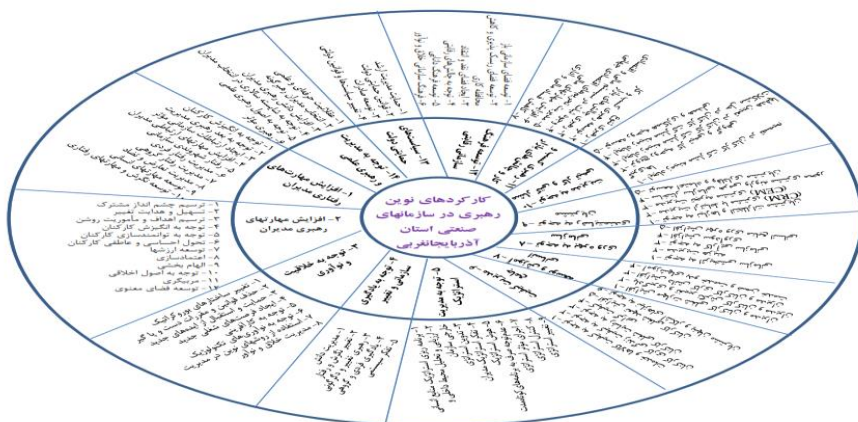
در این مرحله به تحلیل داده‌های کیفی که از خلال مصاحبه‌های عمیق با مشارکت‌کنندگان در مصاحبه گروه‌های کانونی گردآوری گردیده است پرداخته می‌شود. و براساس مضمون‌ها و مقوله‌های اصلی (تم‌ها)، مدل‌های تحقیق که در مورد توسعه کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های دولتی و صنعتی استان آذربایجان غربی بود طراحی و ارائه گردید.

الگوی کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی



شکل ۳: الگوی ارائه شده برای توسعه کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی

الگوی کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های صنعتی استان آذربایجان غربی



شکل ۴: الگوی ارائه شده برای توسعه کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های صنعتی استان آذربایجان غربی

نتیجه گیری و پیشنهاد

الف- نتیجه گیری:

نتایج این تحقیق بیانگر این موضوع می‌باشد که کلیه سازمان‌های دولتی و صنعتی در سطح استان آذربایجان غربی از کارکردهای نوین رهبری (۱- ترسیم دورنما و یکپارچه‌سازی ۲- انتقال و تحول احساسی و عاطفی ۳- مربی‌گری و ارشادکنندگی ۴- توسعه کار تیمی ۵- ایجاد انگیزه در کارکنان ۶- توانمندسازی کارکنان ۷- هدایت تغییر ۸- شکل‌دهی و توسعه فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا ۹- تعیین و تعریف رسالت و اهداف اثربخش) در سطحی پایین‌تر از حد متوسط استفاده می‌نمایند که این امر تبعات منفی را برای این سازمان‌ها در پی خواهد داشت که هیچ‌کدام از پژوهش‌های صورت گرفته در این خصوص اقدامی ننموده بودند و در راستای ارائه الگوی مناسب برای توسعه وضع موجود رهبری این تحقیق در بُعد کیفی به نتایج جدید و تازه‌ای دست‌یافت که می‌توان آن را به‌عنوان یافته‌های جدید علمی موردبحث و بررسی سایر محققین قرارداد. درنهایت می‌توان اظهار نمود که این پژوهش به نتایجی بسیار فراتر از نتایج سایر تحقیقات در امر کارکردهای نوین رهبری سازمان دست‌یافته است. در نهایت نتایج تحقیق نشان می‌دهد که وضعیت کارکردهای نوین رهبری (۹ بُعد مطروحه در تحقیق) در سازمان‌های دولتی و صنعتی استان آذربایجان غربی کمتر از حد متوسط بوده و بین دو نوع سازمان تفاوت معناداری وجود ندارد. در خصوص ابعاد نه‌گانه بین ۱- وضعیت ترسیم دورنما و یکپارچگی سازی ۲- وضعیت انتقال احساسی و عاطفی ۳- وضعیت ایجاد انگیزه ۴- وضعیت هدایت تغییر در کارکنان ۵-

وضعیت شکل‌دهی و توسعه فرهنگ‌سازمانی با عملکرد بالا ۶- وضعیت تعیین و تعریف رسالت و اهداف اثربخش بین دو نوع سازمان تفاوت معناداری وجود نداشته و متقابلاً در ابعاد ۱- مربیگری و ارشادکنندگی ۲- وضعیت توسعه کار تیمی ۳- وضعیت توانمندسازی کارکنان بین دو سازمان دولتی و صنعتی تفاوت معنادار می‌باشد. همچنین در بحث توسعه ابعاد کارکردهای نوین رهبری می‌توان اظهار داشت که سازمان‌های دولتی به ابعادی که بر درون سازمان و سازمان‌های صنعتی به ابعادی که بر برون‌سازمانی تأثیرگذار هستند توجه خاصی می‌نمایند. اهم این ابعاد در سازمان‌های دولتی عبارت‌اند از ۱- افزایش مهارت‌های رفتاری مدیران ۲- توجه به انگیزش ۳- توجه به مؤلفه‌های توسعه رهبری ۴- توجه به اثربخشی سازمانی ۵- توجه به عقلانیت و ارزش‌های دینی ۶- کاهش فساد اداری و در سازمان‌های صنعتی عبارت‌اند از ۱- رهبری تیمی ۲- توسعه مهارت‌های رهبری ۳- توجه به اثربخشی سازمانی ۴- توجه به زیرساخت‌های توسعه سازمان ۵- توسعه ویژگی‌های رهبر.

ب- پیشنهاد:

پیشنهادهای برای سازمانهای دولتی

- ۱- پیشنهاد می‌شود مدیران سازمانهای دولتی حتی‌الامکان از بین فارغ التحصیلان رشته‌های مدیریت دولتی انتخاب شود و در غیر اینصورت حتماً با برگزاری دوره‌های آموزشی متعدد، مدیران با مباحث اصلی مدیریت رفتار سازمانی در سطح رفتار فردی، گروهی و کل سازمان آشنا شوند.
- ۲- پیشنهاد می‌شود با برگزاری دوره‌ها و جلسات آموزشی، مدیران سازمانهای دولتی با مفاهیم، اصول، وظایف و نظریه‌های علمی رهبری و اهمیت مباحث رهبری آشنا و آگاه شوند.
- ۳- پیشنهاد می‌شود با تغییر ساختارهای ستی و بوروکراتیک، بوروکراسی زدائی شده و روح خلاقیت و نوآوری در کالبد سازمانها دمیده شود. بعبارت دیگر ساختارها به سمت ارگانیک و غیرسلسله مراتبی حرکت کنند.
- ۴- توصیه می‌شود با آموزش و توسعه منابع انسانی و آماده کردن زیرساخت‌های تغییر و توسعه سازمانی، در اهداف و استراتژی سازمان، نیروی انسانی، ساختار و فرهنگ سازمانی تغییر و تحولاتی ایجاد شود.
- ۵- پیشنهاد می‌شود مدیران سازمانهای دولتی از روشهای مدیریت مشارکتی و تیم سازی استفاده نمایند و زمینه مشارکت افراد را در تصمیم گیری‌ها، حل مشکلات و هدفگذاری‌ها بوجود بیاورند و تعهد و انگیزه نیروی انسانی را بالا ببرند.

۶- پیشنهاد می شود در انتخاب و انتصاب مدیران سازمانهای دولتی، به ابعاد نظام شایسته سالاری یعنی شایسته شناسی، شایسته خواهی، شایسته گزینی، شایسته پروری و شایسته داری توجه کنند.

۷- توصیه می شود در اداره سازمانهای دولتی، از مدیرانی که علم و دانش و تجربه مدیریتی لازم را دارند استفاده شود.

۸- برای توسعه کارکردهای نوین رهبری در سازمانهای دولتی، پیشنهاد می شود به اصول مدیریت دانش و یادگیری سازمانی توجه شود.

۹- پیشنهاد می شود با توجه به اصول سلامت اداری، باورهای مذهبی و دینی در سازمانها تقویت شود و زمینه کاهش فساد اداری بوجود آید.

۱۰- پیشنهاد می شود با یادگیری و تغییر نگرش ها و باورهای سنتی و غیرعلمی، فرهنگ سازمانی ارگانیک و پویا و فرهنگ دانایی در سازمانهای دولتی نهادینه شود.

۱۱- توصیه می شود به کیفیت زندگی کاری کارکنان در سازمانهای دولتی توجه شود تا زمینه رضایت شغلی و انگیزه کاری و امنیت شغلی و روانی کارکنان بوجود آید.

۱۲- توصیه می شود به اصول و فرآیند جانشین پروری در مدیریت و کارکنان توجه شود و از استعدادهای مختلف شناسایی و مدیریت شوند.

۱۳- برای توسعه کارکردهای نوین رهبری در سازمانهای دولتی، پیشنهاد می شود حتماً دولت و مدیران ارشد با سیاستگذاری های مناسب، از برنامه های تغییر و تحول در سازمانها حمایت کنند.

۱۴- توصیه می شود رویکرد کیفیت گرایی در سازمانهای دولتی لحاظ شود و به نیازها و انتظارات ارباب رجوع توجه شود.

پیشنهادهای برای سازمانهای صنعتی:

۱- پیشنهاد می شود مدیران سازمانهای صنعتی، حتی الامکان از بین فارغ التحصیلان و اساتید رشته های مدیریت صنعتی انتخاب شود. در غیر اینصورت حتماً با برگزاری دوره های آموزشی مختلف، این مدیران با مباحث اصلی مدیریت رفتار سازمانی در سطح رفتار فردی، گروهی و کل سازمان آشنا شوند.

۲- پیشنهاد می شود با برگزاری انواع جلسات و دوره ها آموزشی، مدیران سازمانهای صنعتی نیز با مفاهیم، اصول، وظایف و نظریه های علمی رهبری سازمانی آشنا شوند.

۳- توصیه می شود توجه به خلاقیت و نوآوری در سازمانها در اولویت های اول قرار بگیرد.

- ۴- توصیه می‌شود به فرآیند و اصول مدیریت دانش و یادگیری سازمانی توجه شود و زمینه را برای ایجاد تغییر و تحول در نیروی انسانی، ساختار، تکنولوژی و استراتژی سازمان ایجاد کنند.
- ۵- پیشنهاد می‌شود از مدیران استراتژیست برای مدیریت سازمانهای صنعتی استفاده شود تا بتوانند اصول و فرآیند مدیریت استراتژیک و تفکر استراتژیک را در این سازمانها پیاده کنند.
- ۶- توصیه می‌شود رویکرد این سازمانها، کیفیت گرایی و توجه به اصول مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) باشد.
- ۷- توصیه می‌شود با برگزاری دوره‌های آموزشی اثربخش، زمینه توسعه و توانمندی نیروی انسانی را در این سازمانها فراهم کنند و نگرش، مهارت، تجربه و دانش نیروی انسانی را تغییر دهند.
- ۸- پیشنهاد می‌شود توجه به افزایش اثربخشی سازمانی و بهره‌وری سازمانی در اولویت‌های بالا قرار بگیرد.
- ۹- توصیه می‌شود به نیازها و انتظارات آشکار و پنهان مشتریان در این سازمانها توجه شود و زمینه رضایتمندی و اعتماد و وفاداری در مشتریان را بوجود آورند.
- ۱۰- پیشنهاد می‌شود به اصول مدیریت مشارکتی و کار تیمی و گروهی در این سازمانها توجه شود و زمینه مشارکت کارکنان در هدفگذاری‌ها، حل مشکلات و تصمیم‌گیری‌های سازمان بوجود آید.
- ۱۱- توصیه می‌شود مدیران سازمانهای صنعتی، با اصول رهبری کسب و کار و مدیریت و رهبری چالش‌های بازار در قرن ۲۱ آشنا و آگاه شوند.
- ۱۲- پیشنهاد می‌شود با توجه به توسعه فضای نقد و ریسک‌پذیری و خلاقیت و نوآوری، فرهنگ سازمانی سنتی و محافظه‌کار در این سازمانها به فرهنگ سازمانی پویا و رقابتی و قوی تبدیل شود.

منابع

الف- فارسی

- افجه، علی اکبر؛ (۱۳۹۴) «رهیافتی جامع از نظریه رهبری کوانتومی و کاربردهای آن در سازمان».
- *اندیشه مدیریت راهبردی*، تهران، صص ۱۶۱-۲۰۴.
- حسن گاویار، منوچهر، هنرور، افشار (۱۳۹۷)، «بررسی ارتباط سبک‌های رهبری مدیران باشگاه‌های خصوصی استان‌های غرب کشور با میزان کارآفرینی کارکنان این باشگاه‌ها»، *پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*، تهران، صص ۱۸-۱۱.
- ساکسنا، سانجای؛ آواستی، پورنیم (۱۳۹۲)، «کارکردهای نوین رهبری در سازمان (از تئوری تا عمل)»، ترجمه: فرهاد نژاد ایرانی و شیوا رازی، ارومیه، انتشارات فرسار.
- فتحی لیواری، رقیه، حمیدی زاده، علی، صنوبر، ناصر، حسن زارعی، متین (۱۳۹۸)، «مفهوم سازی رهبری اخلاقی در سازمان‌های دولتی با رویکرد بومی»، *فصلنامه مطالعات بین رشته‌ای دانش راهبردی*، تهران، صص ۱۸۴-۱۶۳.
- قربانزاده، منصور (۱۳۹۲)، «مدیریت عملکرد کارکنان. ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه»، شماره ۱۶۰، صص ۵۳-۳۹.
- کروی، امیرمسعود، پورصادق، ناصر، صالحی صدقیانی، جمشید، رضایی منش، بهروز (۱۳۹۹)، «شناسایی شاخص‌های جاری سازی استراتژی‌های منابع انسانی»، *فصلنامه مطالعات بین رشته‌ای دانش راهبردی*، تهران، صص ۳۸-۷.
- گل افشانی، علی؛ صالحی، محمد (۱۳۹۸)، «ارائه مدلی جهت تبیین تأثیر رهبری بصیر بر استقلال دانشگاهی دانشگاه‌های علوم پزشکی کلان منطقه یک آمایشی سلامت کشور»، *فصلنامه علمی - پژوهشی طب و تزکیه*، تهران، صص ۱۲۹-۱۱۴.
- گلداسمیت، مارشال، (۱۳۹۰) «جانشین‌پروری در مدیریت»، ترجمه: فرهاد نژاد ایرانی و اکبر رجب زاده و یحیی داداش کریمی، بناب، دانشگاه آزاد اسلامی.
- گلداسمیت، مارشال؛ بالدونی، جان، مک آرتور، سارا (۱۳۹۳)، «رهبری اثربخش کسب‌وکار در سازمان‌های قرن ۲۱»، ترجمه: فرهاد نژاد ایرانی و رضا رسولی، تبریز، انتشارات شایسته و درویش

- ملایی نژاد، اعظم، (۱۳۹۵)، «مدرسه و رهبری کوانتومی». *نشریه مدیریت مدرسه*، تهران، صص ۵۰-۵۵.
- ویسه، سید مهدی؛ تابان، محمد؛ کرمی، سجادعلی (۱۳۹۷)، «طراحی الگوی رهبری خدمتگزار با رویکرد اسلامی در آموزش عالی (مورد مطالعه: دانشگاه ایلام)»، *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، تهران، صص ۴۸-۲۷.

ب- انگلیسی

- Alghazo, A. M., & Al-Anazi, M. (2016). The Impact of Leadership Style on Employee's Motivation. *International Journal of Economics and Business Administration*, 2(5), 37-44.
- Bernal, Enrich (2017). Evaluating authentic behavior change in Leadership development programmers. Aston University. *Journal of Leadership & Bretherton L* (2004) Tolerance, education and hospitality: A theological proposal. *Studies in Christian Ethics* 17(80): 80-103.
- DuBrin, A. J. (2013). *Leadership, Pesearch Finding, Practice, and skills, (7nd Ed.)*. South-Western, Cengage Larning.
- Galanou, Aikaterini. Dalia Abdelrahman Farrag, (2015) "Towards the distinctive Islamic mode of Leadership in business", *Journal of Management Development*, Vol. 34, NO. 8 :882-900.
- Kevin S. G. (2005). Linking leader skills, follower attitudes, and contextual variables via an integrated model of charismatic leadership. *Journal of Management*, 31(2), 255-277.
- Rus, C.L, Ranass, G & Baban, A. (2012). An analysis of environmental changes, resources and performance: an internal police organization perspective. *Procedia-Social and Behavioral*, 33, 727-731.
- Schein H. E. (2013). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 383-393.
- Shelton. C. D., & Darling J. R. (2004). From chaos to order: Exploring newfrontiers conflict management. *Organization Development Journal*, 22(3), 22-41.

COPYRIGHTS

2025 by the authors. Published by The National Defense University. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>