



A Comparative Study of the Status of Modern Leadership Functions in Public and Industrial Organizations in West Azerbaijan Province and Providing an Appropriate Model for Improving the Current Situation

Touraj Arjmandi Akram

PhD Candidate, Department of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran

Farhad Nejad Haji Ali Irani

Assistant Professor, Department of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran (Corresponding Author).

Email: Farhadirani90@yahoo.com

Abstract

The main objective of the present study is to comparatively examine the status of modern leadership functions in public and industrial organizations in West Azerbaijan Province and to provide an appropriate model. In terms of its objective, this research is applied, and in terms of its methodological nature, it employs an explanatory mixed-methods approach (quantitative-qualitative). The statistical population in the quantitative phase consisted of managers, executives, and specialized experts in public and industrial organizations of the province, while in the qualitative phase it included managers of public and industrial organizations, elites, and university professors in West Azerbaijan Province. For data collection in the quantitative phase, a researcher-made questionnaire was used, while in the qualitative phase, open-ended questions were employed through semi-structured interviews and focus groups. Quantitative data were analyzed using descriptive statistics, linear regression analysis, and structural equation modeling. In the qualitative phase, open coding tables, conceptualization, theme development, and variable (theme) formation were used to design and present the main research models. Based on the quantitative findings, the current status of modern leadership functions in public and industrial organizations in West Azerbaijan Province was found to be below the average level. In the qualitative phase, two separate models were presented for improving the current status of modern leadership functions in public and industrial organizations. The proposed model for public organizations includes 14 main themes (primary variables) and 39 sub-themes, while the model for industrial organizations consists of 12 main themes (primary variables) and 38 sub-themes.

Keywords: Modern Leadership Functions, Public and Industrial Organizations, Organizational Leadership





فصلنامه مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی

سال پانزدهم، شماره اول (پیاپی ۵۸)، بهار ۱۴۰۴، صص. ۳۳۴-۳۰۳
تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۱۰ - تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۸/۱۳

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

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

فرهاد نژاد حاجی علی ایرانی

استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران (نویسنده مسئول)

Email: Farhadirani90@yahoo.com

چکیده

هدف اصلی تحقیق حاضر، بررسی مقایسه‌ای وضعیت کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های دولتی و صنعتی استان آذربایجان غربی و ارائه الگوی مناسب است. 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 رؤسا 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 است. برای گردآوری داده‌ها در بخش کمی، از پرسش‌نامه محقق‌ساخته 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 مفهوم‌سازی و مضمون‌سازی به‌منظور 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 است 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

دانشگاه عالی دفاع ملی ♦ پژوهشکده مطالعات راهبردی و امنیت ملی / فصلنامه مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی



<https://smsnds.sndu.ac.ir/>

E-ISSN: 2980-8413



صحت مطالب بر عهده نویسنده مقاله است و بیانگر دیدگاه دانشگاه عالی دفاع ملی نیست.



مقدمه

در جهان متغیر و پیچیده قرن بیست و یکم، شیوه‌های سنتی مدیریت و اداره سازمان کافی نیستند. رهبران و مدیران عصر کنونی برای این که 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 راهبردهای 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^۱، ۲۰۱۳: ۴۱۱). رهبران اثربخش، اساسی‌ترین و نایب‌ترین 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 است 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.



۱. پیشینه پژوهش

فتحی لیواری و همکاران (۱۳۹۸)، مقاله‌ای را تحت عنوان مفهوم‌سازی رهبری اخلاقی در سازمان‌های دولتی با رویکرد بومی انجام داده‌اند. پژوهش حاضر رهبری اخلاقی در سازمان‌های دولتی را با هدف مفهوم‌سازی آن بررسی و تحلیل کرده است. این پژوهش در چهارچوب رویکرد کیفی انجام گرفته است. برای جمع‌آوری داده‌ها، ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به کار گرفته شده است. با به کارگیری روش نمونه‌گیری گلوله برفی، ۱۰ نفر از خبرگان و اساتید مدیریت صاحب‌نظر در این زمینه انتخاب و با آن‌ها مصاحبه صورت پذیرفته است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیلم استفاده گردیده و براساس نتایج، مفهوم‌سازی صورت گرفته است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی، شامل دو بُعد شخصی و زمینه‌ای است. بُعد شخصی، شامل ویژگی‌های شخصیتی، رفتاری و معنوی بوده و بُعد زمینه‌ای، شامل ویژگی‌های مدیریتی و اجتماعی است.

گل‌افشانی 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 هیئت علمی دانشگاه‌های علوم پزشکی کلان منطقه یک به تعداد ۱۸۵۱ نفر که براساس فرمول کوکران، تعداد ۳۲۰ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. جهت جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه محقق ساخته رهبری بصیر با ۹۰ سؤال و ۲ بُعد و ۶ مؤلفه و پرسش‌نامه محقق ساخته استقلال دانشگاهی با ۶۰ سؤال و ۲ بُعد و ۷ مؤلفه استفاده شده است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزارهای 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 است.

نیجار کومار و لوچان (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 استخراج‌شده‌اند، 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 هستند 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 است.

۲. مبانی نظری پژوهش

ویژگی سازمان‌های امروزی پویایی، پیچیدگی، ابهام و سنت‌گریزی است به‌گونه‌ای که دائماً از محیط اطراف خود تأثیر می‌پذیرند و تغییر را به‌عنوان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر پذیرفته‌اند. به‌منظور 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 تحت الشعاع خود قرار داده است و بنابراین امروزه قسمت عمده موفقیت‌های سازمانی و مدیریتی، مرهون و مدیون توجه و به‌کارگیری صحیح علمی و عملی وظیفه رهبری است؛ تا آنجا که صاحب‌نظران معتقدند سازمان‌های امروزی، برای موفقیت و افزایش قدرت رقابت، بیش از هر چیزی نیازمند رهبران دگرگونی و تحول‌آفرین هستند (گلداسمیت، بالدونی و مک آرتور، 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، 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. بنابراین چالش و مسئله اصلی در تحقیق حاضر این است که وضعیت کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های دولتی و صنعتی استان آذربایجان غربی در چه حدی است؟ 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 است؟

❖ ترسیم دورنما و یکپارچه‌سازی

دورنما تصویری دوردست از سازمان یا واحدی که مسیر را مشخص می‌کند و دارای مقصد

است، است. تمرین دورنمای مشترک، شامل مهارت‌های مشترک برای درک تصاویر آینده است که تعهد و عضویت معتبر را به همراه دارد (ساکسنا و آواستی، ۱۳۹۲: ۱۹۸).

❖ انتقال (تحول) احساسی و عاطفی

افراد در چهار مرحله احساسی و عاطفی در سازمان قرار دارند که شامل انکار، مقاومت، کشف و تعهد است. وظیفه رهبر این است که این مراحل احساسی و عاطفی را در زیردستانش تشخیص داده و براساس 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 توصیف شده است؛ اما آن‌ها برای تعالی و برتری یافتن ناتوان‌اند. انرژی مثبت بین افراد به وضوح قابل دید است.

➤ تعهد: افراد در این مرحله منظم، خوش‌بین، هدف‌دار، متمرکز و مایل به قبول مسئولیت‌های جدید هستند. 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، 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 در حرکت 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، ۱۳۹۲: ۲۲۱).

❖ انگیزش

انگیزش، تمایل به انجام کاری سطح بالا برای دستیابی به اهداف سازمانی مشخص توسط تلاش‌ها و توانایی‌ها است 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، ۱۳۹۲: ۲۳۹).

❖ توانمندسازی کارکنان

توانمندسازی کارکنان، فرایند افزایش ظرفیت افراد یا گروه‌ها به‌منظور انجام انتخاب‌ها و تبدیل آن انتخاب‌ها به فعالیت‌ها و نتایج مورد نظر است. توانمندسازی را می‌توان به‌صورت قدرت دادن به کارکنان برای انجام وظایفشان و انتخاب کردن و تصمیم‌گیری‌ها تعریف کرد (ساکسنا و آواستی، 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 براساس 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 باید باشند را توصیف می‌کند. راهبرد یک‌راه شدنی و ممکن دستیابی به این دورنما را شرح می‌دهد (کوین^۱، 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 روبه‌رو است 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^۲، ۲۰۱۳: ۳۸۳).

❖ تعیین و تعریف رسالت اثربخش در مدیریت

فلسفه وجودی سازمان (چرایی) را رسالت سازمان می‌نامند. هر سازمان در پاسخ به یک سری نیاز ایجاد می‌شود و هدف آن رفع آن نیاز است. رسالت، یکی از اجزای (دیان‌ا) سازمان است. رسالت در سطح وسیعی از تعریف در مورد هدف اساسی و حوزه کار و تجارت است. رسالت فلسفه اصلی را که سازمان براساس آن خود را توسعه می‌دهد انعکاس می‌دهد. رسالت از دو بخش انتقادی تشکیل شده است. ارزش‌های اصلی و هدف اصلی. (ساکسنا و آواستی، 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 استخراج‌شده‌اند، 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 هستند 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 است.

۳. روش‌شناسی پژوهش

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 است. در چهارچوب رویکرد تحقیقات کمی، از روش توصیفی-پیمایشی و در چهارچوب رویکرد تحقیقات کیفی، از روش پدیدارشناسی و گروه‌های کانونی استفاده گردیده است.

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

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 نگه‌داشتن 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
	۹- رسالت	- 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



جامعه آماری این تحقیق در بخش کمی، مدیران و رؤسا 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 است. 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 این که امکان دسترسی محقق به کل تعداد جامعه آماری میسر نگردید بنابراین با راهنمایی اساتید اهل فن مقرر شد با استفاده از روش‌های آماری نسبت به تعیین حجم نمونه اقدام گردد بنابراین چون آمار دقیق حجم جامعه مشخص نبوده و اطلاعاتی از واریانس جامعه در دسترس نیست 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 این که 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 کدامند؟ توضیح دهید.
۵	به نظر شما مؤلفه‌های الگوی مناسب برای توسعه کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های دولتی / صنعتی استان آذربایجان غربی چگونه است؟

۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها

۴-۱. 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 است.

جدول (۳): آماره آزمون کلموگروف-اسمیرنوف

کارکردهای نوین رهبری		
تعداد		۳۴۰
میانگین	پارامترهای نرمال a,b	۲/۷۸۲۸
انحراف معیار		۰/۵۳۴۷۴
مطلق	بیشترین تفاوت	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 است.

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

۲-۴. نتایج فرضیه‌های تحقیق

جدول ۵: خلاصه نتایج تأیید-رد فرضیات تحقیق

فرضیه	عنوان فرضیه	sig	تأیید/رد
اصلی اول	وضعیت کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی کم‌تر از حد متوسط است.	۰/۰	قبول
اصلی دوم	وضعیت کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های صنعتی استان آذربایجان غربی کم‌تر از حد متوسط است.	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

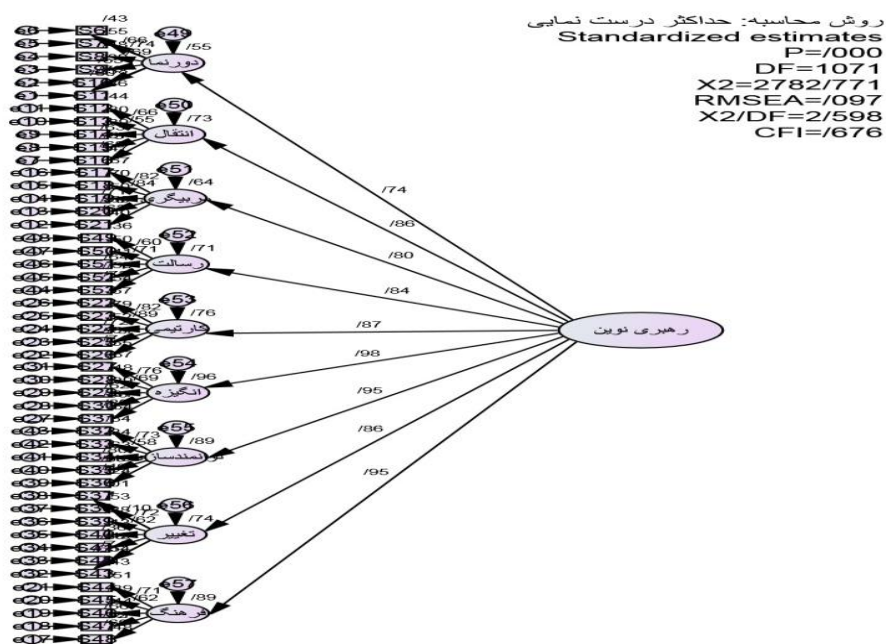
فرضیه	عنوان فرضیه	sig	تأیید/رد
فرعی سوم	بین وضعیت مربی‌گری و ارشادکنندگی در مدیریت سازمان‌های دولتی و صنعتی استان آذربایجان غربی تفاوت معناداری وجود دارد.	۰/۰۲	قبول
فرعی چهارم	بین وضعیت توسعه کار تیمی در مدیریت سازمان‌های دولتی و صنعتی استان آذربایجان غربی تفاوت معناداری وجود دارد.	۰/۰۰۱	قبول
فرعی پنجم	بین وضعیت ایجاد انگیزه در کارکنان در مدیریت سازمان‌های دولتی و صنعتی استان آذربایجان غربی تفاوت معناداری وجود دارد.	۰/۴	رد
فرعی ششم	بین وضعیت توانمندسازی کارکنان در مدیریت سازمان‌های دولتی و صنعتی استان آذربایجان غربی تفاوت معناداری وجود دارد.	۰/۰۱	قبول
فرعی هفتم	بین وضعیت هدایت تغییر در مدیریت سازمان‌های دولتی و صنعتی استان آذربایجان غربی تفاوت معناداری وجود دارد.	۰/۱	رد
فرعی هشتم	بین وضعیت شکل‌دهی و توسعه فرهنگ‌سازمانی با عملکرد بالا در مدیریت سازمان‌های دولتی و صنعتی استان آذربایجان غربی تفاوت معناداری وجود دارد.	۰/۲	رد
فرعی نهم	بین وضعیت تعیین و تعریف رسالت اثربخش در مدیریت سازمان‌های دولتی و صنعتی استان آذربایجان غربی تفاوت معناداری وجود دارد.	۰/۳	رد

شاخص RMSEA یکی از شاخص‌های اصلی نیکویی برازش در مدل‌های معادلات ساختاری است. ریشه میانگین مربعات خطاهای تخمین یا همان RMSEA در بیشتر تحلیل‌های عاملی تأییدی و مدل‌های معادلات ساختاری استفاده می‌شود. براساس 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) هستند و سطح معناداری تمام سؤالات و متغیرهای مربوطه از ($Pvalue < 0/05$) و شاخص ($RMSEA = 0/098$) کوچک‌تر از ۰/۱ است می‌توان ادعا نمود که طبق شکل ۱، تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول که مربوط به روابط بین متغیرهای تحقیق است مورد تأیید بوده و مدل از برازش بسیار عالی برخوردار است.

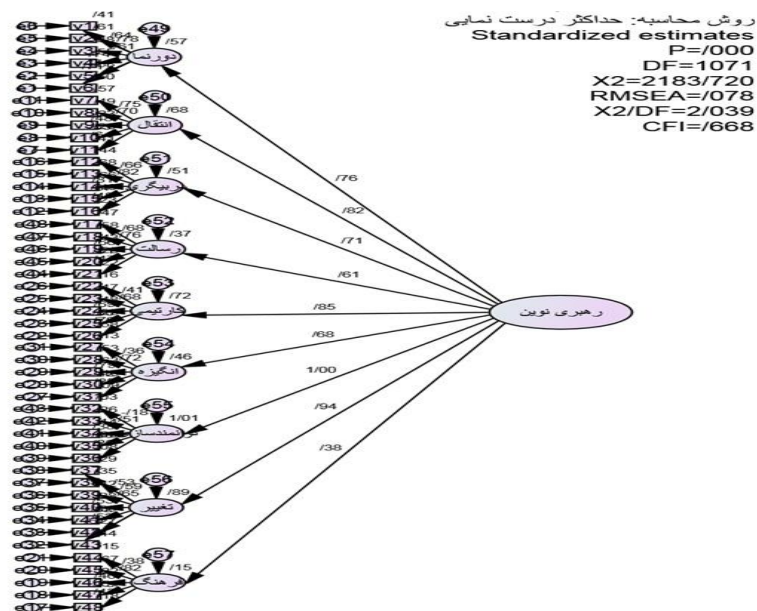


جدول ۶: آماره شاخص RMSEA تحلیل عاملی تأییدی کارکردهای نوین رهبری سازمان‌های دولتی

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



شکل ۱: تحلیل عاملی مرتبه اول کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های دولتی



شکل ۲: تحلیل عاملی کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های صنعتی

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

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

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



۴-۳. 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.

جدول ۸: مفاهیم استخراج‌شده از کدگذاری باز متن مصاحبه خبره‌های سازمان‌های دولتی

سؤال	مفاهیم حاصل از کدهای باز
سؤال اول: به نظر شما، برای توسعه کارکردهای (وظایف) نوین رهبری در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی، چه مؤلفه‌هایی را می‌توان در نظر گرفت؟	اعتماد سازمانی - رفتارگرایی - شناخت نیازهای رفتاری مدیران - مدیریت و رهبری - کار تیمی - مشارکت دادن افراد در تصمیم‌گیری‌ها - استفاده بهینه از استعداد و خلاقیت افراد - ایجاد انگیزه - توانمندسازی کارکنان - روح تعاون - بعد الهی و معنوی - محوریت قوانین الهی و قرآن - سیاست و عقلانیت - اخلاق نیک - عدل و عدالت - تلاش و مجاهدت - قدرت و سیاست - هدف انسانی مدیریت - رضایت عامه شهروندان - توانمندی مدیران - مدیریت دولتی نوین - اثربخشی - نوع رهبری - رهبری مردم‌سالار دینی - خدمتگزاری و نه قدرت‌طلبی - عقلانیت دینی - هنر مدیریت - اثرگذاری بر روحیه کارکنان - زبان به‌عنوان رمز موفقیت در مدیریت - قدرت چشم - گفتار بی‌صدا - ارتباط با کارکنان - ارتباط دوستی - عزت نفس - شخصیت انسانی - فضای مناسب دوستانه - مهارت‌های رفتاری کنترل تعارض و تضاد - صداقت - آگاهی از خود - همدلی - آماده‌سازی دیگران برای تغییر - مهارت‌های ارتباطی - آموزش مهارت‌ها - شکل‌گیری کیفیت زندگی در سازمان - توسعه ارتباطات انسانی و سازمانی - هوش هیجانی - مهارت کلامی - نظریه اصیل و وکیل - رفتار شهروندی سازمانی - تعهد سازمانی - عقلانیت علمی و حرفه‌ای - عقلانیت سیاسی - رفتار سیاسی - تعالی انسانی - یادگیری سازمانی
سؤال دوم: به نظر شما، وضعیت فعلی سازمان‌های دولتی در استان آذربایجان غربی از نظر کارکردهای نوین رهبری چگونه است؟	حفظ وضع موجود - چالش - فشارهای داخلی و خارجی - بوروکراسی دست و پاگیر - مقاومت در برابر تغییر - بهره‌وری و اثربخشی پایین - اقتصاد فاسد - ضعف مدیریت - اهداف اقتصادی مبهم - تحریم‌ها - مدیریت غیرعلمی - اقتصاد دولتی - دولت رانتی - ناشایسته‌سالاری - فرهنگ سازمانی سنتی - کاهش انگیزه - ایجاد تنش - عدم تغییر و تحول اساسی - بوروکراسی دست و پاگیر - محافظه کاری - عدم انگیزه

سؤال	مفاهیم حاصل از کدهای باز
	ناهماهنگی - انواع چالش‌ها و مشکلات - کم‌کاری - فساد اداری - رابطه بازی - عدم توجه به توانمندسازی کارکنان - عدم توجه به تعالی انسانی - عدم توجه به توسعه انسانی - عدم توجه به تغییر - ضعف دیدگاه رفتاری - حاکم بودن نگرش مکانیکی - ساختارهای بوروکراتیک - عدم توجه به توانمندسازی مدیران - مدیریت غیراثربخش - ضعف مدیریت رفتار - نبود دورنمای مشترک - یادگیری در سطح پایین - فرهنگ سنتی محافظه کاری - عدم اعتماد - وجود تضاد و ناهماهنگی - ناعدالتی - مدیریت بوروکراتیک - عدم ترویج کار تیمی - نبود یکپارچگی
سؤال سوم: برای گذر از وضعیت فعلی کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی به وضعیت مطلوب چه راهکارهایی ارائه می‌دهید؟	توسعه رهبری - نهادینه شدن فرهنگ تغییر - تحریک احساسات - تمرین و کار و تلاش - شناخت ارباب‌رجوع - مفهوم خدمت - ارزش‌آفرینی مشتری‌پسند - شکایت‌های ارباب‌رجوع - مهارت‌های گوش کردن - رفتارهای کلامی و غیرکلامی - مهارت‌های رفع تعارض - مهارت‌های حل مشکل - مهارت‌های گوش کردن - مهارت‌های توجه - تماس چشمی - توجه به یادگیری سازمانی - توجه به مربی‌گری به‌جای مدیریت سنتی - توجه به رؤیاپردازی و تصورات افراد - توجه به خلاقیت و نوآوری - توجه به بصیرت‌افزایی مدیران و کارکنان - آشنایی با اهداف و رسالت سازمان - توجه به کیفیت خدمات - آشنایی با نیازهای ارباب‌رجوع - آشنایی با اهمیت رهبری - توجه به نظریه‌های انگیزشی - آشنایی با اصول توانمندسازی - آموزش و توسعه انسانی - توجه به مباحث رفتار سازمانی - خلاقیت حرفه‌ای و علمی - افزایش مهارت‌های ارتباطی - توجه به شایسته‌سالاری - انتصاب مدیران علمی - انتصاب مدیران رهبرگونه - رضایتمندی شغلی کارکنان - توجه به شایسته‌گزینی - توجه به شایسته‌پروری - توجه به شایسته‌داری
سؤال چهارم: به نظر شما موانع توسعه کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی کدام‌اند؟ توضیح دهید.	حجم زیاد اطلاعات - متدولوژی‌های کلاسیک آموزش - متدولوژی‌های سنتی - مدیریت سنتی - مدیریت غیرعلمی - عدم آشنایی با اصول رهبری - عدم توجه به آموزش و توسعه انسانی - عدم جان‌نشین‌پروری - ساختارهای بوروکراتیک - نگرش‌های مکانیکی - دیدگاه‌های غیر رفتاری و غیرانسانی - عدم توجه به توانمندسازی - عدم احساس نیاز به تغییر - عدم توجه به یادگیری سازمانی - عدم توجه به اثربخشی - ضعیف بودن عقلانیت دینی - ضعیف بودن عقلانیت اخلاقی - ضعیف بودن عقلانیت سیاسی - ضعیف بودن عقلانیت علمی و حرفه‌ای - پایین بودن دانش



سؤال	مفاهیم حاصل از کدهای باز
	رهبری - پایین بودن دانش مدیریت - روشن نبودن رسالت و اهداف - سنتی بودن فرهنگ سازمانی - مقاومت در مقابل تغییر - عدم آشنایی مدیران با مفهوم رهبری - سبک‌های مدیریت آمرانه - قوانین و مقررات دولتی دست و پاگیر - مدیریت دولتی سنتی - ناشایسته سالاری در انتصاب مدیران - عدم توجه به تیم‌سازی - رابطه بازی - عدم ثبات مدیریت - تعصب‌های سنتی
سؤال پنجم: به نظر شما مؤلفه‌های الگوی مناسب برای توسعه کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی چگونه است؟	رهبری خدمتگزار - رهبری دولتی - مردم‌سالاری دینی - نهضت خدمات عمومی - اثربخشی سازمانی - مدیریت مؤثر - ارتباطات مؤثر - اعتماد به نفس - درک شهودی - رهبری دگرگونی - کیفیت گرای - رفتارگرایی - تیم‌سازی - ترویج کار تیمی - انگیزش - توانمندسازی - کوچک‌سازی - برون‌سپاری - مدیریت استعداد - جانشین پروری - چالش سازی - انسان‌گرایی - یادگیری سازمانی - سازمان یادگیرنده - توسعه سازمانی - ساختارهای ارگانیک - فرهنگ سازمانی منعطف - مدیریت‌گرایی - تجربه‌گرایی - عاطفه‌گرایی - توسعه‌گرایی و تغییر - فرهنگ دانایی - مدیریت دانش

جدول ۹: مفاهیم استخراج شده از کدگذاری باز متن مصاحبه خبره‌های سازمان‌های صنعتی

سؤال	مفاهیم حاصل از کدهای باز
سؤال اول: به نظر شما، برای توسعه کارکردهای (وظایف) نوین رهبری در سازمان‌های صنعتی استان آذربایجان غربی، چه مؤلفه‌هایی را می‌توان در نظر گرفت؟	نوآوری - تغییر مداوم ساختار سازمانی - نقش رهبری - ایجاد تمایز - هوش و قابلیت کشف شهودی - واکنش سریع - انرژی مثبت - شیوه رهبری - اثربخشی - سازگار نمودن - یادگیری و توسعه - وضعیت روانی و احساسی - سلامت سازمان - ارتباطات انسانی - همدلی - بهبود و توسعه - هنر و دانش - کار تیمی - فضایی دوستانه - تعامل دوجانبه - انگیزش و تلاش - استفاده از روش‌های نوین - زیرساخت‌های مطلوب - ایجاد تعهد - احساس مالکیت - فرهنگ سازمانی رقابتی - مهارت‌های مدیران - صداقت - تعهد - اعتماد - شایستگی - پاسخ‌گویی - قدرت ارتباط - رهبری تغییر - رهبری تنوع - رهبری تولید - کیفیت تولید - ترویج کار تیمی - مدیریت مشارکتی - رهبری کاریزماتیک - رهبری مؤثر - هدایت تغییر - تحول احساسی و عاطفی - دادن اختیار به گروه‌ها - نفوذ رهبر - ایجاد دورنمای مشترک - راهبرد تغییر - یادگیری سازمانی - عشق آموختن - نوآوری‌های تکنولوژیک - قدرت تأثیر و نفوذ - بهره‌وری انسانی

سؤال	مفاهیم حاصل از کدهای باز
	- برنامه‌ریزی استراتژیک - انگیزش - توانمندسازی - توسعه فرهنگ رقابتی - هوش استراتژیک - هوش تجاری - دورنمای مشترک - روشن کردن مأموریت - تدوین راهبرد - توسعه ارزش‌ها - ایجاد تعالی در کار - اعتماد متقابل - مبادله احساسی و عاطفی - هوش هیجانی - مدیریت کیفیت جامع - خودهدایتی تیم‌ها - انرژی بخشی - الهام‌بخشی - توجه به نیازهای انسانی - ریسک‌پذیری - ارتباطات گفتاری - اعتمادسازی
سؤال دوم: به نظر شما، وضعیت فعلی سازمان‌های صنعتی در استان آذربایجان غربی از نظر کارکردهای نوین رهبری چگونه است؟	چالش رهبری - رقابت شدید - تصمیم‌گیری‌های اورژانسی و واکنشی - استراتژی‌های زودبازده - استراتژی‌های واکنشی - استراتژی‌های سریع و متناسب با شرایط - کم‌هزینه‌ترین و سریع‌ترین راه افزایش بهره‌وری - فعالیت‌های غیر ارزش‌آفرین - رقابت - روابط بالا به پایین - روش‌های پیشین و سنتی مدیریت - مدیریت غیرعلمی - ساختارهای بوروکراتیک - فضای سازمانی بسته - فرهنگ سازمانی مکانیکی - نبود دورنمای مشترک - نوآوری پایین - تنوع پایین - ضعف مدیریت رفتار - ضعف در شایسته‌سالاری - بالا نبودن کیفیت تولید - نبود اهداف و مأموریت روشن - نبود برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی - ضعیف بودن تفکر استراتژیک مدیران - عدم توجه به منابع کارکنان - محافظه کاری - ناهماهنگی - عدم حمایت دولت - قوانین و مقررات دست‌وپاگیر - ضعیف بودن عقلانیت علمی و حرفه‌ای - عدم توجه کافی به اصول رهبری - عدم آشنایی مدیران با اصول رهبری - نبود فضای انتقاد و نقد - فرهنگ محافظه کاری - عدم پذیرش ریسک - کارمندان با استعداد - ضعیف بودن رهبری کسب‌وکار - پیچیدگی ساختاری - تمرکز بالا - رسمیت‌گرایی بالا - ضعیف بودن آموزش و توسعه انسانی - انگیزه کاری پایین - کیفیت زندگی کاری پایین - عدم توجه به انتظارات کارکنان - نبود فرصت‌های جدید شغلی - مدیریت هزینه و سود - چالش‌های رقابتی - توجه به کارآفرینی - عدم تفویض اختیار - عدم جانشین‌پروری - عدم نخبه‌پروری - عدم مدیریت استعداد - بهره‌وری پایین - نبود چشم‌انداز مشخص
سؤال سوم: برای گذر از وضعیت فعلی کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های صنعتی استان آذربایجان غربی به وضعیت مطلوب چه	تیم‌سازی - ترویج کار تیمی - توجه به مدیریت رفتار - اخلاق‌مداری - انسان‌گرایی - توسعه فضای همکاری و همدلی - تغییر سیاست‌ها و قوانین دولتی - توجه به شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران - مدیریت خلاق - آموزش اصول رهبری برای مدیران - توجه به یادگیری سازمانی - توجه به توسعه سازمانی - ایجاد فرهنگ سازمانی خلاق و ارگانیک - ایجاد فضای



سؤال	مفاهیم حاصل از کدهای باز
راهکارهایی ارائه می‌دهید؟	رقابتی - حمایت از ایده‌های خلاق - حمایت مدیران ارشد - ایجاد ساختارهای ارگانیک - توجه به مدیریت مشارکتی - آموزش و توسعه انسانی - توانمندسازی مدیران - توانمندسازی کارکنان - سیاست‌های حمایتی دولت - توجه به مدیریت علمی - توجه به بُعد رهبری مدیریت - اصلاح فرایند استخدام منابع انسانی - مدیریت تجربه مشتریان - مدیریت ارتباط با مشتری - تفکر سیستمی
سؤال چهارم: به نظر شما موانع توسعه کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های صنعتی استان آذربایجان غربی کدام‌اند؟ توضیح دهید.	نبود فضای باز رقابتی - مدیریت غیرعلمی - ضعیف بودن اخلاق‌مداری - نگرش‌های مکانیکی مدیران - ساختارهای بوروکراتیک - مشکلات مالی - چالش‌های بازار - قوانین و مقررات دست‌وپاگیر دولتی - نبود سیاست‌های حمایت‌های دولتی - مدیریت سنتی - عدم آگاهی مدیران از اصول رهبری - ضعیف بودن دانش مدیریت و رهبری - فرهنگ سازمانی سنتی - سلسله‌مراتبی - ضعیف بودن شایسته‌سالاری - انگیزه کاری کم - نبود اهداف و مأموریت روشن - وجود روحیه تک‌روی - توجه به برنامه‌های کوتاه‌مدت - ضعیف بودن تفکر استراتژیک - نبود چشم‌انداز روشن - نبود ثبات در سامانه مالی و اقتصادی کشور - عدم حمایت از صادرات - تحریم‌های جهانی - فساد اداری و اقتصادی - عدم حمایت از مدیران کارآفرین - عدم توجه به باور علمی مدیران - پایین بودن سطح دانش مدیریتی مدیران - پایین بودن نگرش رفتاری مدیران
سؤال پنجم: به نظر شما مؤلفه‌های الگوی مناسب برای توسعه کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های صنعتی استان آذربایجان غربی چگونه است؟	کیفیت گرایی - رفتارگرایی - تیم گرایی - انگیزش - توانمندسازی - رقابت - یادگیری سازمانی - انسان گرایی - مربی‌گری - تسهیل تغییر - توسعه فرهنگ رقابتی - ساختارهای ارگانیک و پویا - فرهنگ دانایی - تعالی گرایی - روشنگری هدف و مأموریت - شایسته‌سالاری - مدیریت دانش - مدیریت هیجانات - مدیریت رفتار - اعتماد گرایی - دانش گرایی - انتقادپذیری - مشارکت گرایی - ارزیابی صحیح عملکرد - توسعه فضای معنوی - عقلانیت اخلاقی - عقلانیت حرفه‌ای و علمی - هدایت استراتژیک - تعهدگرایی - توسعه انسانی - توسعه سازمانی - توسعه فرهنگ مدیریت نوآوری و تغییر - توسعه مهارت‌های ارتباطی



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



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



۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

نتایج این تحقیق بیانگر این موضوع است که کلیه سازمان‌های دولتی و صنعتی در سطح استان آذربایجان غربی از کارکردهای نوین رهبری (ترسیم دورنما و یکپارچه‌سازی؛ انتقال و تحول احساسی و عاطفی؛ مربی‌گری و ارشادکنندگی؛ توسعه کار تیمی؛ ایجاد انگیزه در کارکنان؛ توانمندسازی کارکنان؛ هدایت تغییر؛ شکل‌دهی و توسعه فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا؛ 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 مورد بحث و بررسی سایر محققین قرارداد. در نهایت 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. درخصوص ابعاد نه‌گانه بین وضعیت ترسیم دورنما و یکپارچگی‌سازی؛ وضعیت انتقال احساسی و عاطفی؛ وضعیت ایجاد انگیزه؛ وضعیت هدایت تغییر در کارکنان؛ وضعیت شکل‌دهی و توسعه فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا؛ وضعیت تعیین و تعریف رسالت و اهداف اثربخش بین دو نوع سازمان تفاوت معناداری وجود نداشته و متقابلاً در ابعاد مربی‌گری و ارشادکنندگی؛ وضعیت توسعه کار تیمی؛ وضعیت توانمندسازی کارکنان بین دو سازمان دولتی و صنعتی تفاوت معنادار است. 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: افزایش مهارت‌های رفتاری مدیران؛ توجه به انگیزش؛ توجه به مؤلفه‌های توسعه رهبری؛ توجه به اثربخشی سازمانی؛

توجه به عقلانیت و ارزش‌های دینی؛ کاهش فساد اداری و در سازمان‌های صنعتی عبارت‌اند از: رهبری تیمی؛ توسعه مهارت‌های رهبری؛ توجه به اثربخشی سازمانی؛ توجه به زیرساخت‌های توسعه سازمان و توسعه ویژگی‌های رهبر.

۵-۱. پیشنهادهای پژوهش

❖ پیشنهادات برای سازمان‌های دولتی

۱. پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌های دولتی حتی‌الامکان از بین فارغ‌التحصیلان رشته‌های مدیریت دولتی انتخاب شود و در غیر این صورت 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 سنتی و بوروکراتیک، بوروکراسی زدایی شده و روح خلاقیت و نوآوری در کالبد سازمان‌ها دمیده شود. به عبارت دیگر ساختارها به سمت ارگانیک و غیرسلسله‌مراتبی حرکت کنند.
۴. توصیه می‌شود با آموزش و توسعه منابع انسانی و آماده کردن زیرساخت‌های تغییر و توسعه سازمانی، در اهداف و راهبرد سازمان، نیروی انسانی، ساختار و فرهنگ سازمانی تغییر و تحولاتی ایجاد شود.
۵. پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌های دولتی از روش‌های مدیریت مشارکتی و تیم‌سازی استفاده نمایند و زمینه مشارکت افراد را در تصمیم‌گیری‌ها، حل مشکلات و هدف‌گذاری‌ها به وجود بیاورند و تعهد و انگیزه نیروی انسانی را بالا ببرند.
۶. پیشنهاد می‌شود در انتخاب و انتصاب مدیران سازمان‌های دولتی، به ابعاد نظام شایسته‌سالاری یعنی شایسته‌شناسی، شایسته‌خواهی، شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری



و شایسته داری توجه کنند.

۷. توصیه می‌شود 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 می‌شود به اصول مدیریت دانش و یادگیری سازمانی توجه شود.

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

۱۰. پیشنهاد می‌شود با یادگیری و تغییر نگرش‌ها و باورهای سنتی و غیرعلمی، فرهنگ سازمانی ارگانیک و پویا و فرهنگ دانایی در سازمان‌های دولتی نهادینه شود.

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

۱۲. توصیه می‌شود به اصول و فرایند 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 می‌شود حتماً دولت و مدیران ارشد با سیاست‌گذاری‌های مناسب، از برنامه‌های تغییر و تحول در سازمان‌ها حمایت کنند.

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

❖ پیشنهادات برای سازمان‌های صنعتی:

۱. پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌های صنعتی، حتی‌الامکان از بین فارغ‌التحصیلان و اساتید رشته‌های مدیریت صنعتی انتخاب شود. در غیر این صورت حتماً با برگزاری دوره‌های آموزشی مختلف، این مدیران با مباحث اصلی مدیریت رفتار سازمانی در سطح رفتار فردی، گروهی و کل سازمان آشنا شوند.

۲. پیشنهاد می‌شود با برگزاری انواع جلسات و دوره‌ها آموزشی، مدیران سازمان‌های

- صنعتی نیز با مفاهیم، اصول، وظایف و نظریه‌های علمی رهبری سازمانی آشنا شوند.
۳. توصیه می‌شود توجه به خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها در اولویت‌های اول قرار بگیرد.
۴. توصیه می‌شود به فرایند و اصول مدیریت دانش و یادگیری سازمانی توجه شود و زمینه را برای ایجاد تغییر و تحول در نیروی انسانی، ساختار، تکنولوژی و راهبرد سازمان ایجاد کنند.
۵. پیشنهاد می‌شود از مدیران استراتژیست برای مدیریت سازمان‌های صنعتی استفاده شود تا بتوانند اصول و فرایند 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 به وجود 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 به وجود آید.
۱۱. توصیه می‌شود مدیران سازمان‌های صنعتی، با اصول رهبری کسب‌وکار 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.

فهرست منابع

- افجه، علی اکبر؛ (۱۳۹۴) «رهیافتی جامع از نظریه رهبری کوانتومی و کاربردهای آن در سازمان». اندیشه مدیریت راهبردی، تهران.
- حسن گاوپار، 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.
- ساکسنا، سانجای؛ آواستی، پورنیما (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)، «مفهوم‌سازی رهبری اخلاقی در سازمان‌های دولتی با رویکرد بومی»، فصلنامه مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی، تهران.
- قربانزاده، منصور (۱۳۹۲)، «مدیریت عملکرد کارکنان. ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه»، شماره ۱۶۰.
- کروبی، امیرمسعود، پورصادق، ناصر، صالحی صدقیانی، جمشید، رضایی منش، بهروز (۱۳۹۹)، «شناسایی شاخص‌های جاری‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی»، فصلنامه مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی، تهران.
- 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.
- گلداسمیت، مارشال، (۱۳۹۰) «جانشین پروری در مدیریت»، ترجمه: فرهاد نژاد ایرانی و اکبر رجب‌زاده 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.



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.

References

- 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, Ranas, 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.