

## تبیین رابطه‌ی شایستگی با سبک رهبری تحول آفرین مدیران در سازمان‌های پژوهشی

جواد پور کریمی\*

مریم صداقت\*\*

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۳/۱۸

تاریخ پذیرش: ۹۲/۱۱/۰۶

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف شناخت رابطه‌ی شایستگی با سبک رهبری (با تأکید بر سبک تحول آفرین) مدیران به انجام رسیده است. برای این منظور در مرحله‌ی اول با مصاحبه‌ی عمیق با ۱۶ نفر از مدیران و افراد با تجربه‌ی سازمان، به شمارش مؤلفه‌های شایستگی مدیران اقدام شد. در مرحله‌ی دوم تعداد ۲۳۱ نفر از مدیران به‌عنوان نمونه تصادفی از واحدهای مختلف جهاد دانشگاهی انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها در مرحله‌ی اول از مصاحبه و در مرحله‌ی دوم برای سنجش شایستگی از پرسش‌نامه‌ی محقق‌ساخته براساس نتایج مصاحبه‌ها و در مورد سبک رهبری از پرسش‌نامه‌ی سبک رهبری چند عاملی (MLQ) استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آماری مدل معادلات ساختاری (SEM) و نرم‌افزار آماری لیزرل استفاده شد. نتایج نشان داد که اولاً برای سنجش شایستگی باید به سه مؤلفه‌ی: شایستگی ارزشی، شایستگی حرفه‌ای و شایستگی شخصیتی توجه نمود. در میان این سه مؤلفه، مؤلفه‌ی شایستگی ارزشی، دارای بیشترین تبیین‌کنندگی است و شایستگی‌های شخصیتی و حرفه‌ای در مرتبه‌های بعدی تبیین‌کنندگی قرار دارند. ثانیاً سبک رهبری تحول آفرین قابلیت تبیین شایستگی مدیران را دارد. به عبارت دیگر، از سبک رهبری تحول آفرین برای پیش‌بینی و تبیین شایستگی مدیران می‌توان استفاده نمود.

**کلیدواژه‌ها:** شایستگی؛ سبک رهبری؛ رهبری تحول آفرین؛ جهاد دانشگاهی.

## مقدمه

امروزه، سازمان‌های پژوهشی و آموزش عالی (مانند جهاد دانشگاهی) به‌عنوان کانون علم و تفکر و نوآوری مؤثرترین بخش در تأمین منابع انسانی متخصص کشور به‌شمار می‌رود که بیشترین نخبگان، اندیشمندان و متخصصان در این بخش فعالیت دارند (پورکریمی، ۱۳۸۹). از سوی دیگر، مدیران، یکی از مهم‌ترین ارکان در هر سازمان و به‌ویژه سازمان‌های پژوهشی به‌شمار می‌آیند که در انجام مأموریت‌ها و تحقق اهداف سازمان نقش به‌سزایی دارند. از این رو، همواره موفقیت‌ها و شکست‌های یک سازمان به حساب مدیران آن گذاشته می‌شود. در این میان، در کشورهای در حال توسعه که نگرش سامانه‌ای در سازمان‌ها کمتر نهادینه شده است، نقش مدیران از اهمیت بیشتری برخوردار است. در این سازمان‌ها، مدیرانی که از ویژگی‌های مطلوب (شایستگی) برخوردار باشند، سازمان را به سمت رشد و تعالی سوق می‌دهند، عملکرد آن را بالا می‌برند و شایستگی و شایسته‌سالاری را در سیستم جاری می‌سازند. از سوی دیگر، رفتار رهبران در سازمان در برخورد با سایرین، سبک رهبری را شکل می‌دهد که تحقیقات زیادی بر اثربخشی این سبک‌ها در سازمان‌ها انجام شده است و بر جنبه‌ی پویای سازمان و شرایط آن تأکید دارند و درباره‌ی چگونگی تأثیر این سبک‌ها در سازمان نتایج زیادی را منتشر کرده‌اند. با این مفروض که مدیران از عوامل مؤثر بر سازمان هستند، ویژگی‌های آنان چه در ابعاد ویژگی‌های مطلوب یا شایستگی‌ها و چه در ابعاد سبک رهبری اهمیت دارند. سؤال اساسی که در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است، این است که «آیا بین سبک رهبری و شایستگی مدیران رابطه‌ای معنادار وجود دارد؟».

## شایستگی

شایستگی به شیوه‌های مختلفی تعریف شده است و اغلب تعاریف به دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصی، رفتارها و صلاحیت‌هایی اشاره دارد که به اهداف سازمانی مربوط است و نقش کلیدی در دستیابی به اهداف دارند. اساساً خصوصیت افرادی که می‌توانند به معیارهای اثربخشی دست یابند، شایستگی‌های آن افراد خوانده می‌شود؛ یعنی، افراد شایسته، افرادی هستند که الگوی رفتاری مطلوبی را ارائه می‌دهند و این امر - در عملکرد - به معیارهای

اثربخشی تعبیر می‌شود (خنیفر، ۱۳۸۲).

برای شایستگی تعاریف دیگری نیز ارائه شده است: شایستگی عبارت است از خصوصیات و رفتارهایی که منجر به اثربخشی فرد در محیط شغلی می‌شود (غفاریان، ۱۳۷۹). شایستگی عبارت است از دانش، مهارت/ توانایی یا کیفیت شخصی نشان‌داده‌شده از طریق رفتار که به خدمت عالی منجر می‌شود (بوندر، ۲۰۰۳). برخی نیز شایستگی را ویژگی‌های افراد که با موفقیت شغلی آنان رابطه دارد می‌دانند (مک‌کله‌لند، ۱۹۹۸). مک‌لگان (۱۹۹۶) نیز شایستگی را «صلاحیت‌های شخصی برای تولید برونداد با کیفیت ضروری» تعریف کرده است. به‌زعم برخی، شایستگی‌ها عبارتند از: روش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و رفتارهایی که یک کارمند در کارش به کار می‌گیرد به‌علاوه‌ی اهرم‌های کلیدی مربوط کار که برای دستیابی به نتایج مربوط راهبردهای سازمان ضروری است (مؤسسه‌ی مدیریت منابع انسانی خدمات عمومی کانادا، ۱۹۹۹). بوزاتیس<sup>۱</sup> شایستگی را به‌منزله‌ی ترکیبی از انگیزش، صفات، مهارت و جنبه‌ای از نقش اجتماعی یا تصویر فرد از خود یا پیکره‌ی دانش مربوط به کار تعریف می‌نماید. به‌عبارتی: شایستگی را ویژگی‌های بنیادین یک فرد می‌دانند که به‌گونه‌ای به عملکرد اثربخش یا برتر در یک شغل مربوط می‌شوند (بوزاتیس، ۱۹۸۲ به نقل از اثباتی، ۱۳۸۴). از نظر برخی نیز، شایستگی شامل: دانش، مهارت‌ها، توانایی و دیگر خصوصیات مورد نیاز برای انجام رفتارهای مطلوب در آینده است (بارسکی<sup>۲</sup> و همکاران، ۱۹۹۶).

در تعیین شایستگی، عملکرد از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است و ارزش‌یابی عملکرد از مؤلفه‌های اساسی استقرار شایسته‌سالاری در سازمان‌ها به حساب می‌آید که به دو منظور صورت می‌گیرد: الف- شناسایی شایسته‌ها و نگهداری یا بالا بردن آن‌ها ب- شناسایی ناشایسته‌ها و اصلاح یا انفصال آن‌ها (دری و همکاران، ۱۳۸۴). شایستگی‌ها، به عواملی گفته می‌شود که در عملکرد سطح بالای فردی و در نتیجه اثربخشی سازمانی سهیم باشند (آرمسترانگ، ۱۹۹۹). شایستگان چند سرمایه‌ی اصلی را باید داشته باشند یا دارند، نخستین سرمایه، سرمایه‌ی فکری است که به داشتن دانش، تخصص و مهارت حرفه‌ای اشاره دارد. در کنار سرمایه‌ی فکری، سرمایه‌ی

1. Boyzatis  
2. Barsky

عاطفی نیز مطرح است که به تعلق ملی و سازمانی می‌پردازد. بعد سوم، سرمایه‌ی اجتماعی است که توانایی کار گروهی، مهارت گروه‌سازی و شبکه‌سازی و استفاده از فرصت‌های متنوع موجود در شبکه‌های مجازی<sup>۱</sup> را دربر می‌گیرد. بعد چهارم، سرمایه‌ی اخلاقی است و به رعایت اصول اخلاقی توسط افراد اشاره دارد (خوارزمی، ۱۳۸۵).

برخی از صاحب‌نظران به جای ارایه‌ی تعریف از شایستگی، به ارایه‌ی مؤلفه‌های شایستگی<sup>۲</sup> می‌پردازند. به عنوان مثال، می‌توان به مؤلفه‌هایی چون: دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌ها (مهارت‌های رفتاری، مهارت‌های فکری)، ویژگی‌های شخصیتی (اعتمادبه‌نفس، برون‌گرایی و...)، نگرش و بینش (ارزش‌ها، اصول‌گرایی و...)، اعتبار حرفه‌ای (ارتباطات قوی رسمی، قدرت حرفه‌ای و...)، اعتبار عمومی (ارتباطات قوی غیررسمی، شهرت عمومی و...) اشاره نمود (غفاریان، ۱۳۷۹). استفاده‌ی صحیح از شایستگان در سازمان‌ها، مستلزم استقرار نوعی مدیریت و رهبری است که به نظام شایسته‌سالار<sup>۳</sup> شهرت دارد و بر شایسته‌شناسی، شایسته‌سنجی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گیری، شایسته‌گماری، شایسته‌داری و شایسته‌پروری وابسته است (رمضانی، ۱۳۷۸). توجه به شایستگی‌های مورد نیاز برای تمام رده‌های سازمانی ضروری است ولیکن با توجه به اهمیت و نقش رهبری (مدیران) سازمان‌ها در استقرار نظام شایسته‌سالار، به موضوع رهبری نیز پرداخته می‌شود.

## سبک رهبری

از رهبری، تعاریف متعددی ارایه شده است که به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود. شهید مطهری، رهبری را فن بهتر بسیج کردن، بهتر سامان دادن، بهتر سازمان‌دادن و بهتر واپایش، کنترل کردن نیروهای انسانی و به کاربردن آن‌ها می‌داند (مطهری، ۱۳۶۴). برخی نیز رهبری را هنر یا علم نفوذ در اشخاص، به طوری که با میل و خواسته‌ی خود در جهت حصول هدف‌های تعیین شده گام بردارند، تعریف کرده‌اند (میرسپاسی، ۱۳۶۹). میرکمالی (۱۳۸۰) رهبری را قدرت جذب افراد، تأثیر و نفوذ در آنها و توانایی پذیراندن شخصیت، به طوری که افراد (پیروان) به طور داوطلبانه در

1. Virtual  
2. Competency Component  
3. Meritocracy

یک شرایط معین، رهبری او را بپذیرند، تعریف می‌نماید. زارعی‌متین (۱۳۸۲) نیز رهبری را با رویکردی اقتضایی، فرایند به‌کارگیری مؤثر، میزان هدایت و رهنمود و حمایت‌های اجتماعی عاطفی توسط رهبر، براساس مقتضیات محیطی و سطح آمادگی کارکنان، به‌منظور تأثیر بر رفتار دیگران و تحقق اهداف سازمان تعریف می‌نماید. بنا به تعریف بیچ<sup>۱</sup> (۱۹۷۵)، رهبری، توانایی ایجاد حالتی در کارکنان است که با اعتمادبه‌نفس و علاقه‌مندی به انجام وظیفه اقدام نماید. در تعریف دیگری، با تأکید بر روابط بین افراد، رهبری، نفوذ بر مرئوسان از طریق برقراری ارتباط با آنان در تحقق اهداف سازمان بیان شده است (الوانی، ۱۳۷۲). برخی، رهبری را ارتباط بین گروهی از افراد دانسته‌اند که در آن، یک نفر می‌کوشد تا دیگران را به‌سمت هدف معینی سوق دهد (ایوانسویچ<sup>۲</sup>، ۱۹۷۰). همفیل و کونز<sup>۳</sup> (۱۹۵۷) نیز، رهبری را رفتار فرد در هنگام هدایت فعالیت‌های یک گروه و در جهت دست‌یابی به هدف یا هدف‌های مشترک تعریف کرده‌اند. به نظر تانن‌بوم و اش‌میت<sup>۴</sup> (۱۹۷۳) رهبری، اعمال نفوذ یک فرد بر دیگران در موقعیتی خاص است که به‌وسیله‌ی فرایند ارتباط و در جهت دست‌یابی به هدف یا اهداف مشخص صورت می‌گیرد. به اعتقاد استاگدیل<sup>۵</sup> (۱۹۷۴) رهبری یعنی، آغازگری و حفظ انتظارات و توقعات و تعامل گروهی. به اعتقاد جاکوبز<sup>۶</sup> (۱۹۷۰) رهبری، نوعی تعامل بین اشخاص است که در آن یک نفر موضوع را به‌گونه‌ای ارایه می‌دهد که دیگران قانع می‌شوند که اگر به‌نحوی که پیشنهاد شده یا مورد انتظار است رفتار کنند، پی‌آمدهای آن مطلوب خواهد بود. تعاریف دیگری از رهبری ارایه شده است که به برخی از آنها اشاره می‌شود. رهبری، عبارت است از توسعه یا افزایش نفوذ بر افراد تحت نظارت به‌نحوی که از قبول یا اجابت مکانیکی رهنمودهای یکنواخت سازمانی، فراتر رود (کتر و کان<sup>۷</sup>، ۱۹۷۸).

رهبری، فرایند ترغیب دیگران در جهت هدفی مشترک است (لاک<sup>۸</sup>، ۱۹۹۱). رهبری فرایندی است که در آن، فرد، کمک به گروه را در جهت رسیدن به هدف‌های گروه و برآوردن

1. Bech
2. Ivancevich
3. Hemphill & Coons
4. Tannenbaum & Schmidt
5. Stogdill
6. Jacobs
7. Katz & Kahn
8. Locke

نیازهای اعضای گروه برای وادار کردن به ماندن در گروه دنبال می‌کند (طوسی، ۱۳۷۵). رهبری، تأثیر و نفوذبخشی بر ویژگی‌های فکری و رفتاری یک گروه انسانی، است (پرهیزکار، ۱۳۶۸). رهبری یک فرایند اثرگذاری است و عبارت است از اعمال نفوذ توسط رهبر بر رفتار یک یا تعداد بیشتری از کارکنان و به بیان دیگر: رهبر، کسی است که هوشیارانه تلاش می‌کند دیگران را به کارهای مورد نظر وادار کند (هاگک و فلدمن<sup>۱</sup>، ۱۹۸۶). براساس تعاریف ارائه شده، می‌توان عنوان نمود که رهبر برای تأثیر بر دیگران، از روش‌ها و سبک‌هایی استفاده می‌کند که اصطلاحاً سبک رهبری نام دارد. در پنجاه سال گذشته، بیش از شصت و پنج طبقه‌بندی سامان‌مند برای تعریف رهبری ارائه شده است (فلشمن<sup>۲</sup> و همکاران، ۱۹۹۱). صادق‌پور در این مورد می‌نویسد: مدیران در اجرای وظایف خود از یک سبک و الگوی مشخصی استفاده می‌نمایند که براساس مفروضات افراد نسبت به سازمان شکل می‌گیرد (صادق‌پور، ۱۳۵۶). بنابراین، سبک رهبری، با مفروضات رهبر نسبت به انسان و افرادی که با او در سازمان کار می‌کنند، رابطه دارد. هر مدیری، نسبت به افراد اطراف خود (زیردستان، هم‌ترازان و رؤسا) دارای مفروضاتی است که به‌طور آگاهانه یا ناخودآگاه، تصمیمات، رفتار و به‌طور کلی سبک او را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین بین ادراک افراد و گروه‌های مختلف سازمان از رفتار و سبک مدیر در چگونگی برقراری روابط سالم و چندجانبه‌ی میان آنها، رابطه‌ی تنگاتنگی وجود دارد؛ یعنی، رهبر در برقراری این رابطه نقشی تعیین‌کننده دارد که می‌تواند موجبات رشد و ارتقای سازمان و افراد را فراهم آورد.

برخی از تعاریفی که از سبک رهبری ارائه شده عبارتند از: روشی از تفکر و عمل که متمایزکننده‌ی رفتار مدیر باشد (کاست و روزنویک<sup>۳</sup>، ۱۹۸۵). سبک رهبری، بخشی از شخصیت فرد است (فیدلر و چرمرز<sup>۴</sup>، ۱۹۸۴). سبک رهبری، تعبیر و تفسیر خاصی است که شیوه‌ی عملکرد مناسب فرد را ایجاد می‌کند (رضاییان، ۱۳۷۲). هرسی و بلانچارد معتقدند، سبک رهبری، الگوهای رفتاری ثابتی هستند که رهبران در موقع کارکردن با افراد به کار می‌گیرند. این الگو، سازمانی را در افراد پدید می‌آورد که تحت شرایط مساوی، واکنش مشابه نشان دهند و لذا در آنها

---

1. Hugh & Feldman  
2. Fleishman  
3. Kast & Rosenzweig  
4. Fiedler & Chemers

عادت عمل، به وجود می‌آید و این امر، موجب پیش‌بینی پذیرش رفتار می‌شود (علاقه‌بند، ۱۳۷۷). گری دسلر<sup>۱</sup>، شیوه یا سبک رهبری را در این مفهوم می‌داند که: رهبر چه کاری انجام می‌دهد و رفتارش چگونه است (مدنی، ۱۳۶۸). بارن<sup>۲</sup>، سبک یا رفتار رهبری را، فنونی مورد استفاده برای اعمال نفوذ و جهت‌دادن فعالیت دیگران می‌داند (بارن، ۱۹۸۶). الگوی کلی کنش‌های رهبران، که از سوی زیردستان‌شان درک می‌شود، به نام سبک رهبری خوانده می‌شود و به عبارتی سبک رهبری، فلسفه‌ی مهارت‌ها و نگرش‌های رهبران را در عمل نمایان می‌سازد (طوسی، ۱۳۷۵). در بسیاری از سبک‌های ارایه‌شده، توجه و تأکید رهبر بر افراد (رابطه یا رابطه‌مداری) و سازمان (وظیفه یا وظیفه‌مداری) است که سبک‌های مختلف از رهبری را به وجود می‌آورد. به عنوان مثال، بلیک و موتن<sup>۳</sup> سبک رهبری را براساس دو محور رابطه‌مداری و وظیفه‌مداری از کم تا زیاد به چند سبک تقسیم نمودند: سبک رهبری تفویضی: که در آن هم رابطه‌مداری و هم وظیفه‌مداری کم است، سبک گروهی که در آن هم رابطه‌مداری و هم وظیفه‌مداری زیاد است، سبک رهبری وظیفه‌مدار: که در آن رابطه‌مداری کم و وظیفه‌مداری زیاد است و در پایان سبک رهبری باشگاهی: که در آن رابطه‌مداری زیاد و وظیفه‌مداری کم است (علاقه‌بند، ۱۳۷۷). در خصوص سبک رهبری و ویژگی‌های مربوط به شایستگی مدیران (مانند بهره‌وری، کارآیی و اثربخشی، توانمندسازی و...) تحقیقات متعددی انجام شده است که به برخی از آنها اشاره می‌شود:

### پیشینه‌ی تحقیق

برونو و لای<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) ارزش‌های فردی، سبک‌های رهبری و کارآمدی رهبری را مورد بررسی قرار داده و رابطه‌ی بین ارزش‌های فردی و کارآمدی رهبری را در مدیران برزیلی مورد سنجش قرار داده‌اند. فی و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۱) در مطالعه‌ای که مربوط به مدیران روسی بود، بهترین توصیف از رهبران روسی را مورد بررسی قرار داد. نتایج نشان داد که چهار ویژگی: تکلیف‌محور،

1. Dessler
2. Baron
3. Blake & Mouton
4. Bruno & Lay
5. Fey & et al.

ارتباط محور، اقتدارگرا و مردم‌سالارانه به عنوان بهترین توصیف گرهای مدیران می‌باشند. همچنین سایر نتایج نشان دادند که سبک تکلیف‌محور دموکرات و ارتباط محور دموکرات، به عنوان اثربخش‌ترین سبک رهبری در نظر گرفته می‌شوند.

پیترسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) پژوهشی با عنوان سبک رهبری و اثربخشی انجام داد. در این پژوهش چهار سبک رهبری: دستوری مستقیم، سبک رهبری حمایتی، سبک رهبری مشارکتی و سبک رهبری موفقیت‌محور مورد بررسی قرار گرفت. نتایج پژوهش، حاکی از رابطه‌ای معنادار بین سبک رهبری و میزان اثربخشی می‌باشد. همچنین رابطه‌ای معنادار بین سبک ارتباطات رهبر و میزان اثربخشی وجود دارد.

بومر و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) در پژوهشی به بررسی رفتار رهبری تحول‌گرا<sup>۳</sup> و برخی متغیرهای زمینه‌ای سازمانی<sup>۴</sup> شامل بدبینی و نگرش منفی<sup>۵</sup> و نوع واپایش رفتاری اقدام کردند. نتایج نشان داد مدیرانی که نگرش منفی به تغییر سازمانی داشتند، کمتر دارای رفتار رهبری تحول‌گرا بودند و مدیران با نگرش مثبت به تغییر، بیشتر اهل رفتار تحول‌گرا می‌باشند. همچنین رهبرانی که در گروه همگان آنها رفتار رهبری تحولی بیشتری وجود دارد، تمایل بیشتری به رفتار رهبری تحول‌گرا از خود بروز می‌دهند. بنابراین، می‌توان ادعان داشت که متغیرهای زمینه‌ای سازمانی، به نوعی شکل‌دهنده‌ی نوع رفتار رهبر هستند.

یونگ و اولیو<sup>۶</sup> (۱۹۹۹) با انجام پژوهشی، به بررسی سبک رهبری تحول‌گرا، توانمندسازی و حمایت از نوآوری سازمانی پرداختند. در این پژوهش، سبک رهبری تحول‌گرا با ابزار MLQ، میزان توانمندسازی با ابزار مطرح‌شده توسط اسپرترز<sup>۷</sup> و حمایت از نوآوری با ابزار مطرح‌شده توسط سیگل و کامرز<sup>۸</sup> مورد سنجش قرار گرفته است. نتایج این پژوهش نشان داد که بین رهبری تحول‌گرا و حمایت از نوآوری سازمانی رابطه‌ای مستقیم و مثبت وجود دارد. همچنین رابطه‌ای

1. George Peterson
2. Bummer & et al.
3. TLB Transformational Leadership Behavior
4. Organizational Context
5. Cynicism
6. Jung & Avolio
7. Spreitzer
8. Sigel & Comer



معنادار و مثبتی بین رهبری تحول‌گرا و توانمندسازی و نیز حمایت از نوآوری و رابطه‌ای مثبت بین حمایت از نوآوری و نوآوری سازمانی وجود دارد.

هاوس و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) در تحقیقی تطبیقی که در ۶۰ کشور جهان انجام دادند، صفات جهانی و همگانی رهبری و نیز صفات فرهنگی رهبری (صفات‌هایی که مربوط به فرهنگ است) مدیران صنایع را برشمردند. در این مطالعه، از مدیران کشورهای مورد مطالعه خواسته شد برای شناسایی ابعاد، یا صفات جهانی رهبری، رفتارهای مثبت و منفی رهبری را مورد شناسایی قرار دهند. ابعاد مطرح‌شده در تحقیق عبارت بود از: بعد کاریزما، ارزش‌محور، بعد خودایمنی<sup>۲</sup>، بعد انسانی، جهت‌گیری گروهی و مشارکتی و استقلال. براساس نتایج پژوهش، سه بعد جهت‌گیری گروهی، رهبری مشارکتی و ابعاد رهبری تحول‌گرا در همه‌ی فرهنگ‌ها مشترک شناخته شد که این ابعاد شامل ویژگی‌هایی چون: تشویق، نگاه مثبت، انگیزش، ایجاد اعتماد، پویایی، اثربخشی در ساخت گروه، هماهنگی با اعضا گروه، تعالی‌محوری، تأثیر الهام‌بخش و ایجاد چشم‌انداز بود.

مرسی<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) در تحقیقی به مطالعه و کشف و شناسایی سبک رهبری در مؤسسات آموزش عالی دولتی کشور مالایا پرداخته‌اند. ابزار مورد استفاده در این پژوهش، پرسش‌نامه‌ی MLQ (هر دو نسخه‌ی خودگزارش‌دهی و دگرگزارش‌دهی) برد. یافته‌ها نشان داد که اساتید، سبک رهبری مدیران خود را تا حدودی تحول‌گرا و مقداری مراوده‌ای (تبادلی) شناسایی کرده‌اند. همچنین مدیران را به‌عنوان افراد توانمندساز یا اثربخش (براساس میزان رضایت) معرفی نکردند و این در حالی بود که مدیران علمی، سبک رهبری خود را بیشتر تحول‌گرا می‌دانستند. ضمناً بر این نکته تأکید شده است که سبک رهبری تابعی از ویژگی‌های محیطی و ویژگی‌های فردی است.

آرکوری<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) در تحقیقی به بررسی درک و دریافت‌های مدیران درباره‌ی رهبری و تأثیر آن بر پی‌آمدها و نتایج گروه‌های علمی دانشگاه‌ها پرداخت. وی به بررسی میزان مناسب‌بودن و پاسخ‌گوبودن سبک رهبری تحول‌گرا در محیط‌ها و سازمان‌های علمی آموزشی پرداخته است. این مطالعه، به بررسی سبک‌های رهبری تحول‌گرا و میزانی که میان درک رؤسای گروه‌ها و

1. House & et al  
2. Self Protective  
3. Mercy  
4. Arcuri

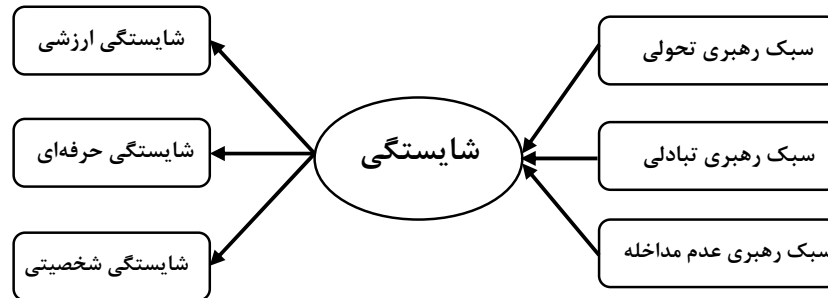
اعضاء هیئت علمی نسبت به سبک رهبری تحول‌گرا می‌پردازد و نتایج نشان داد که در محیط‌های دانشگاهی بین نظرات مدیران و اعضای هیئت علمی همخوانی وجود دارد. همچنین یافته‌ها نشان داد که رؤسای گروه‌ها و اساتید، سبک رهبری تحول‌گرا را بهترین ویژگی رهبری اثربخش دانستند و رؤسای گروه‌های علمی، بیشتر از میزانی که اساتید، آن‌ها را تحول‌گرا دانستند سبک رهبری خود را تحول‌گرا ارزیابی کردند.

لی<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) نیز در تحقیق خود که به بررسی رابطه‌ی سبک رهبری، شایستگی زیردستان و شهروندی سازمانی پرداخته است به این نتیجه رسیده است که شایستگی زیردستان به‌عنوان یک متغیر واسطه‌ای در رابطه‌ی بین سبک رهبری و شهروندی سازمانی نقش دارد.

هاشمی‌نژاد و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیقی به ارزیابی ویژگی‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی پرداخته است و ویژگی‌هایی چون: ابعاد معنوی، ابعاد توانمندی سازمانی، ابعاد جسمانی و ابعاد اجتماعی و فرهنگی را به‌عنوان شایستگی‌های منابع انسانی سپاه مطرح نموده‌اند. موغلی (۱۳۸۱) در تحقیق خود به ارزیابی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران پرداخته و به شناسایی وضعیت موجود رهبری در سازمان‌های اداری ایران و سنجش ابعاد رهبری تحول‌گرا و رابطه‌ی آن با موفقیت سازمانی اقدام نموده است. نتایج تحقیق نشان داد که الگوی رهبری در سازمان‌های موفق ایران، با الگوی رهبری تحول‌آفرین مطابقت دارد. ابعاد انگیزش الهام‌بخش، رفتارهای ایده‌آلی و برانگیختگی ذهنی و ملاحظه‌گری فردی به‌عنوان ابعاد رهبری تحول‌گرا در سازمان‌های موفق اداری ایران مورد پذیرش قرار گرفته است. همچنین، نتایج تحلیل آماری در این تحقیق نشان داد که بین تمام عوامل رهبری تحولی با رضایت‌مندی، تلاش و تعهد پیروان، رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد.

براساس مبانی نظری در خصوص شایستگی (به‌عنوان متغیر اصلی یا ملاک) و همچنین سبک رهبری تحول‌آفرین (به‌عنوان متغیر پیش‌بین) و نیز پیشینه‌ی تحقیق در این حوزه، مدل مفهومی تحقیق به‌صورت زیر نمایش داده می‌شود:

1. Lee



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

همان‌گونه که در مدل مفهومی مشاهده می‌شود در این تحقیق دو متغیر: شایستگی و سبک رهبری مورد مطالعه قرار گرفته است. متغیر شایستگی به این موضوع اشاره دارد که ویژگی‌هایی که به‌عنوان ویژگی‌های شایسته‌ی مدیران باید در نظر گرفت کدامند که این متغیر با استفاده از روش کیفی و مصاحبه با صاحب‌نظران و مدیران مجرب تدارک دیده شده است و متغیر دیگر سبک رهبری است که به رفتار رهبر در مقابل پیرو اشاره دارد که با استفاده از پرسش‌نامه *MLQ* مورد بررسی و سنجش قرار گرفته است. براساس الگوی مفهومی، سؤالات تحقیق به‌صورت زیر ارائه می‌شود:

۱. مؤلفه‌های شایستگی مدیران سازمان‌های پژوهشی کدامند؟

۲. چه رابطه‌ای میان شایستگی‌های مدیران و سبک رهبری (به‌ویژه سبک رهبری تحولی) آنان وجود دارد؟

### روش‌شناسی تحقیق

روش این تحقیق از نظر نوع داده‌ها هم در زمره‌ی روش‌های کمی<sup>۱</sup> و هم در روش‌های کیفی<sup>۲</sup> قرار دارد و به‌صورت توأمان از هر دو روش استفاده شده است و لذا روش تحقیق مورد استفاده از نظر نوع داده‌ها روش تحقیق آمیخته<sup>۳</sup> می‌باشد. همچنین، تحقیق از حیث هدف تحقیق از

1. Quantitative  
2. Qualitative  
3. Mixed Method

نوع تحقیق کاربردی<sup>۱</sup> است چرا که محقق با توجه به نظریات و رویکردهایی که در زمینه‌های شایستگی و سبک رهبری وجود دارد، به دنبال به کارگیری و کاربرد و همچنین متناسب‌سازی این نظریات در یک موقعیت سازمان (سازمان جهاد دانشگاهی) می‌باشد. در بخش کیفی با ۱۶ نفر از افراد صاحب‌نظر و مدیران با تجربه‌ی سازمان مصاحبه شد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران شناسایی شد و سپس ابزار بخش کمی مربوطه، براساس مصاحبه‌ها و تحلیل محتوای آن‌ها تهیه شد. در بخش کمی نیز با استفاده از پیمایش<sup>۲</sup>، به گردآوری داده‌های کمی اقدام شده است. لذا، در طبقه‌ی کلی روش‌های تحقیق غیرآزمایشی<sup>۳</sup> قرار می‌گیرد. جامعه‌ی آماری این تحقیق، کلیه‌ی مدیران جهاد دانشگاهی شهر تهران (۲۸۹ نفر) بوده است (شامل: دفتر مرکزی، واحدها، پژوهشکده‌ها، پژوهشگاه‌ها، مراکز، شرکت‌ها و مؤسسات. حجم نمونه‌ی مورد نیاز، براساس فرمول کوکران (با در نظر گرفتن بیشینه‌ی واریانس، فاصله‌ی اطمینان ۹۹ درصد و خطای مجاز ۴ درصد) تعداد ۲۴۰ نفر برآورد شده است. با توجه به حذف برخی پرسش‌نامه‌های ناقص، تحلیل پایانی، براساس تعداد نمونه (۲۳۱ نفر) انجام گرفت. برای دستیابی به نمونه‌ی مورد نیاز در این تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای<sup>۴</sup> و متناسب با حجم طبقات استفاده شد. در پژوهش حاضر، طبقات عبارتند از رده‌های مدیریتی که با توجه به حجم هر طبقه، نمونه‌ی مورد نیاز انتخاب شد و پرسش‌نامه‌ی مورد استفاده به صورت پستی ارسال می‌شود و نسبت به گردآوری داده اقدام شد. همچنین از دو ابزار برای گردآوری داده‌ها استفاده شد. ۱. برای تعیین شایستگی مدیران جهاد دانشگاهی از ابزار محقق ساخته استفاده شد. این ابزار براساس بخش کیفی و تحلیل کیفی مصاحبه‌های انجام شده ساخته شده است و شامل سه مؤلفه‌ی: شایستگی ارزشی، شایستگی شخصیتی و شایستگی حرفه‌ای می‌باشد که ویژگی‌های ابزارسنجی آن، شامل روایی<sup>۵</sup> و اعتبار<sup>۶</sup> بررسی و در جداول (۱) و (۲) ارایه شده است. ۲. برای تعیین روایی ابزار تحقیق، از روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است. نتایج تحلیل عاملی نشان‌دهنده‌ی روایی بالای ابزار مورد استفاده می‌باشد که نتایج آن در جدول (۱) گزارش شده است.

1. Applied Study
2. Survey
3. Non Experimental
4. Stratified Sampling
5. Validity
6. Reliability

جدول ۱. بار عاملی مؤلفه‌های سازه‌ی شایستگی مدیران

| شایستگی<br>ارزشی | سؤالات | شایستگی<br>شخصیتی | سؤالات | شایستگی<br>حرفه‌ای | سؤالات |
|------------------|--------|-------------------|--------|--------------------|--------|
| ۰/۴۶۹            | Q25    | ۰/۴۹۶             | Q7     | ۰/۶۳۷              | Q1     |
| ۰/۵۱۶            | Q27    | ۰/۵۴۴             | Q8     | ۰/۶۹۰              | Q2     |
| ۰/۵۲۷            | Q28    | ۰/۶۵۰             | Q11    | ۰/۶۷۶              | Q3     |
| ۰/۵۱۰            | Q29    | ۰/۴۹۸             | Q12    | ۰/۶۰۴              | Q4     |
| ۰/۵۰۶            | Q30    | ۰/۶۸۰             | Q13    | ۰/۶۵۴              | Q5     |
| ۰/۶۱۰            | Q31    | ۰/۷۷۰             | Q14    | ۰/۴۹۵              | Q6     |
| ۰/۶۳۶            | Q32    | ۰/۵۷۹             | Q15    | ۰/۶۵۰              | Q9     |
| ۰/۶۷۱            | Q33    | ۰/۶۳۸             | Q16    | ۰/۷۰۴              | Q10    |
| ۰/۷۰۶            | Q34    | ۰/۵۰۵             | Q17    | ۰/۵۸۱              | Q21    |
| ۰/۵۵۶            | Q35    | ۰/۶۳۸             | Q18    | ۰/۵۲۷              | Q24    |
| ۰/۵۹۹            | Q36    | ۰/۷۰۴             | Q19    | ۰/۴۵۹              | Q26    |
| ۰/۶۳۶            | Q37    | ۰/۴۳۱             | Q23    |                    |        |
| ۰/۵۸۹            | Q38    |                   |        |                    |        |
| ۰/۶۹۹            | Q39    |                   |        |                    |        |
| ۰/۶۵۰            | Q40    |                   |        |                    |        |
| ۰/۶۶۹            | Q41    |                   |        |                    |        |
| ۰/۷۴۴            | Q42    |                   |        |                    |        |
| ۰/۶۳۱            | Q43    |                   |        |                    |        |
| ۰/۷۳۲            | Q44    |                   |        |                    |        |
| ۰/۷۳۹            | Q45    |                   |        |                    |        |
| ۰/۷۵۷            | Q46    |                   |        |                    |        |
| ۰/۷۱۵            | Q47    |                   |        |                    |        |

با توجه به جدول (۱) مشخص می‌شود که متغیر شایستگی مدیران دارای سه مؤلفه یا عامل: ارزشی، شخصیتی و حرفه‌ای می‌باشد و به‌خوبی شایستگی مدیران را تبیین می‌نماید به‌نحوی که ۵۴/۵۱ درصد واریانس شایستگی توسط سه عامل تبیین می‌شود (عامل اول ۲۳/۷۹ درصد، عامل دوم ۱۵/۹۵ درصد و عامل سوم ۱۴/۷۶ درصد). در تحلیل عاملی از چرخش واریماکس استفاده شده و بارهای عاملی در جدول مشاهده می‌شود.

پرسش‌نامه‌ی مورد استفاده در بخش سبک رهبری، پرسش‌نامه‌ی چندعاملی سبک رهبری<sup>۱</sup> (MLQ) می‌باشد. این پرسش‌نامه، برای سنجش سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران مورد استفاده قرار می‌گیرد و توسط باس<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) ارائه گردیده است. پرسش‌نامه، شامل ۳۶ سؤال است که در قالب مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده و در این تحقیق به صورت خودگزارش‌دهی مورد استفاده قرار گرفته است.

برای تعیین قابلیت اعتماد یا اعتبار ابزارهای مورد استفاده، از روش ضریب آلفای کرونباخ-که نوعی همسانی درونی<sup>۳</sup> است- استفاده شده است و در جدول (۲) گزارش شده است.

جدول ۲. اعتبار ابزار مورد استفاده در تحقیق

| متغیر     | مؤلفه      | تعداد سؤال | آلفای کرونباخ |
|-----------|------------|------------|---------------|
| شایستگی   | ارزشی      | ۱۱         | ۰/۸۷          |
|           | شخصیتی     | ۱۲         | ۰/۹           |
|           | حرفه‌ای    | ۲۲         | ۰/۹۶          |
| سبک رهبری | تحولی      | ۲۰         | ۰/۸۱          |
|           | تبادلی     | ۱۲         | ۰/۵۶          |
|           | عدم مداخله | ۴          | ۰/۴۸          |

همان‌گونه که در جدول (۲) مشاهده می‌شود، ضرایب آلفای کرونباخ تمام متغیرها و مؤلفه‌های مورد استفاده در حد قابل قبولی قرار دارد؛ این به معنای اعتبار بالای ابزارهای مورد استفاده در سنجش شایستگی و سبک رهبری مدیران می‌باشد.

### یافته‌های تحقیق

یافته‌های تحقیق نشان داد که ۸۴/۲ درصد افراد مورد مطالعه مردان و ۱۵/۸ زنان بوده‌اند. میانگین سنی افراد مورد مطالعه ۳۹/۶۲ سال، میانگین سابقه کار ۱۳/۳۲ سال و میانگین سابقه‌ی مدیریتی ۹/۰۲ سال می‌باشد. شاخص‌های توصیفی متغیرهای مورد مطالعه نیز در جدول (۳) آمده است:

1. Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)
2. Bass
3. Internal Consistency

جدول ۳. شاخص‌های توصیفی متغیرهای مورد بررسی

| سازه      | متغیر                | تعداد سوالات | کمینه | بیشینه | میانگین | انحراف معیار |
|-----------|----------------------|--------------|-------|--------|---------|--------------|
| شایستگی   | شایستگی ارزشی        | ۱۱           | ۱/۶۴  | ۴/۷۷   | ۳/۴۹    | ۰/۶۱         |
|           | شایستگی شخصیتی       | ۱۲           | ۱/۷۵  | ۵      | ۳/۸۵    | ۰/۶۱         |
|           | شایستگی حرفه‌ای      | ۲۲           | ۲/۰۹  | ۵      | ۳/۸۲    | ۰/۵۳         |
|           | شایستگی (کل)         | ۵۴           | ۱/۹۹  | ۴/۸۷   | ۳/۷۲    | ۰/۵۳         |
| سبک رهبری | سبک رهبری تحولی      | ۲۰           | ۲/۹۰  | ۴/۹۵   | ۴/۰۷    | ۰/۳۶         |
|           | سبک رهبری تبادلی     | ۱۲           | ۲/۴۲  | ۴/۴۲   | ۳/۴۲    | ۰/۳۸         |
|           | سبک رهبری عدم مداخله | ۴            | ۱     | ۴/۲۵   | ۲/۰۴    | ۰/۶۴         |

همان‌گونه که مشاهده می‌شود، شاخص‌های توصیفی متغیرهای مورد مطالعه گزارش شده است. در این تحقیق، متغیرها، با پرسش‌نامه (با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت که در آن ۱ برای خیلی کم و ۵ برای خیلی زیاد استفاده شد) مورد سنجش قرار گرفت.

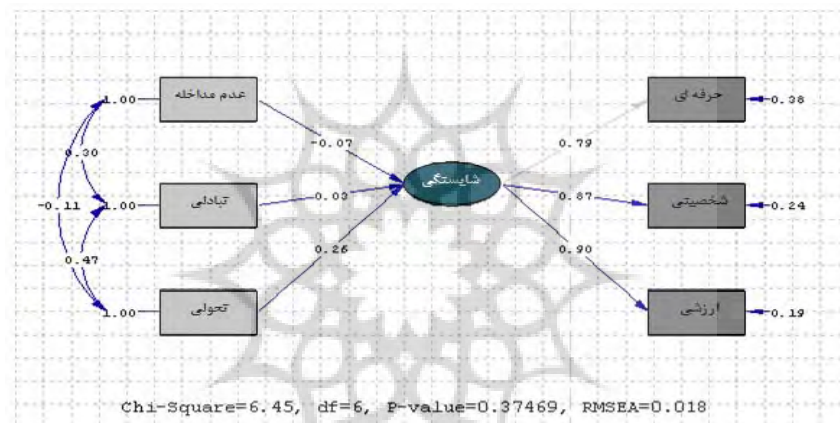
جدول ۴. ماتریس همبستگی سبک رهبری و شایستگی مدیران

| متغیر          | شایستگی حرفه‌ای   | شایستگی شخصیتی     | شایستگی ارزشی      |
|----------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| سبک تحولی      | ۰/۱۶ <sup>°</sup> | ۰/۲۱ <sup>°*</sup> | ۰/۲۷ <sup>°*</sup> |
| سبک تبادلی     | ۰/۰۳              | ۰/۱۲               | ۰/۱۲               |
| سبک عدم مداخله | -۰/۰۹             | -۰/۱۱              | -۰/۰۸              |

\* سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ (p < ۰/۰۵) \*\* سطح معناداری کمتر از ۰/۰۱ (p < ۰/۰۱)

همان‌گونه که در جدول (۴) مشاهده می‌شود هر سه بعد شایستگی با هر سه سبک رهبری تحولی رابطه‌ای معناداری را نشان می‌دهد و در این میان، همبستگی سبک رهبری تحولی به شایستگی ارزشی میزان بیشتری را نشان می‌دهد (r=۰/۲۷). سبک رهبری تبادلی با هیچ‌یک از ابعاد شایستگی رابطه‌ی معناداری را نشان نمی‌دهد. همبستگی سبک رهبری عدم مداخله نیز با وجود رابطه‌ی منفی، با هر سه سطح شایستگی از نظر آماری معنادار نیست.

برای یافتن رابطه‌ی بین سبک رهبری تحول‌آفرین و شایستگی، از روش آماری مدل معادلات ساختاری<sup>۱</sup> استفاده شد که در آن به‌طور همزمان سه بعد یا مؤلفه‌ی شایستگی (ارزشی، شخصیتی، حرفه‌ای) به‌عنوان متغیرهای مشاهده‌شده<sup>۲</sup> که یک متغیر مکنون<sup>۳</sup> (شایستگی) را مورد اندازه‌گیری قرار می‌دهد در نظر گرفته شد؛ همچنین سبک رهبری در سه بعد تحولی، تبادلی و عدم مداخله که مؤلفه‌های پرسشنامه‌ی سبک رهبری (MLQ) می‌باشد نیز، به‌عنوان متغیر پیش‌بین در نظر گرفته شد و ضرایب مسیر برای تبیین شایستگی مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن مشاهده می‌شود:



شکل ۲. الگوی رابطه‌ی شایستگی و سبک رهبری مدیران

همان‌گونه که مشاهده می‌شود اولاً، سه مؤلفه‌ی شایستگی با ضرایب بسیار بالا و پذیرفتنی، متغیر مکنون شایستگی را اندازه‌گیری می‌نمایند. در میان سه مؤلفه‌ی شایستگی، مؤلفه‌ی شایستگی ارزشی با بارعاملی (ضریب لامبدا) ۰/۹ دارای بیشترین تبیین‌کنندگی است و شایستگی‌های شخصیتی و حرفه‌ای به‌ترتیب با بارهای عاملی ۰/۸۷ و ۰/۷۹ در مرتبه‌های بعدی تبیین‌کنندگی قرار

1. Structure Equation Model (SEM)
2. Observe Variable
3. Latent Variable



دارند. ثانیاً، از بین سه متغیر سبک رهبری، فقط سبک رهبری تحولی (یا تحول‌آفرین) با ضریب لامبدای ۰/۲۶ (۳/۱۷)  $t=$ ،  $p < ۰/۰۱$  توانایی تبیین شایستگی را دارد و دو مؤلفه‌ی دیگر سبک رهبری (تبادلی و عدم‌مداخله) با وجود همبستگی معنادار (در سطح معناداری ۰/۰۵)  $t = ۰/۳۱$ ،  $t = -۱$  این توانایی را ندارند و ضرایب لامبدای محاسبه‌شده برای سبک رهبری عدم‌مداخله و سبک رهبری تبادلی به ترتیب ۰/۰۳ و ۰/۰۷- است که از نظر آماری معنادار نیست. به عبارت دیگر: از سبک رهبری تحولی، برای پیش‌بینی و تبیین شایستگی مدیران می‌توان استفاده نمود. نتایج آزمون مدل این رابطه نیز حاکی از برازش مدل شایستگی مدیران براساس سبک رهبری تحول‌آفرین (تحولی) می‌باشد که در جدول (۵) شاخص‌های برازش مدل ارائه شده است:

جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل رابطه‌ی شایستگی و سبک رهبری

| شاخص                       | دامنه‌ی پذیرفتنی | میزان به‌دست آمده |
|----------------------------|------------------|-------------------|
| خی دو ( $\chi^2$ )         | —                | ۶/۴۵              |
| نسبت خی دو به درجه‌ی آزادی | کمتر از ۵        | ۱/۰۷۵             |
| RMSEA                      | کمتر از ۰/۰۸     | ۰/۰۱۸             |
| SRMR                       | کمتر از ۰/۰۸     | ۰/۰۱۸             |
| NFI                        | نزدیک به یک      | ۰/۹۹              |
| CFI                        | نزدیک به یک      | ۱                 |
| IFI                        | نزدیک به یک      | ۱                 |
| RFI                        | نزدیک به یک      | ۰/۹۷              |
| GFI                        | نزدیک به یک      | ۰/۹۹              |
| AGFI                       | نزدیک به یک      | ۰/۹۷              |

براساس نتایج جدول (۵) شاخص‌های برازش مدل در مدل معادلات ساختاری مشاهده می‌شود. نسبت خی دو بر درجه‌ی آزادی ۱/۰۷۵ می‌باشد. مقدار RMSEA برابر با ۰/۰۱۸ و

1. RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation

SRMR<sup>۱</sup> نیز برابر با ۰/۰۱۸ است که مقداری پذیرفتنی در برازش الگو تلقی می‌شود. سایر شاخص‌های برازندگی مانند: NFI<sup>۲</sup>، CFI<sup>۳</sup>، IFI<sup>۴</sup>، RFI<sup>۵</sup> نیز با مقادیر بالای ۰/۹۷ به‌عنوان شاخص‌های مطلوب برازندگی الگو تلقی می‌شوند. این مقادیر شاخص‌های برازش مدل نشان می‌دهد که اولاً مؤلفه‌های سه‌گانه‌ی شایستگی مدیران (سازمان‌های پژوهشی) به‌خوبی این سازه را اندازه‌گیری می‌نماید و ثانیاً در میان سه سطح سبک رهبری، فقط سبک رهبری تحول‌آفرین است که توانایی تبیین شایستگی مدیران را دارد.

## بحث و نتیجه‌گیری

همان‌گونه که گفته شد شایستگی به‌عنوان یک توانایی محوری در افراد به دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصی، رفتارها و صلاحیت‌های مورد نیاز شغل تلقی می‌شود که به اهداف سازمانی مربوط است. به‌عبارت دیگر: شایستگی بر ویژگی‌ها و رفتارهایی تأکید دارد که به اثربخشی فرد در محیط شغلی منجر می‌شود. سبک رهبری نیز به‌عنوان یکی از ویژگی‌های مدیران، نقش به‌سزایی در موفقیت فرد و سازمان دارد (علاقه‌بند، ۱۳۷۷). یافته‌های تحقیق نشان داد که برای سنجش شایستگی‌های مدیران سازمان‌های پژوهشی، می‌توان به سه مؤلفه یا عامل شایستگی (شامل: شایستگی ارزشی، شایستگی حرفه‌ای و شایستگی شخصیتی) توجه نمود. همچنین با توجه به تغییرات روزافزون پیرامون سازمان‌ها و لزوم پاسخ‌گویی مناسب به این تغییرات، به‌کارگیری سبک رهبری تحول‌آفرین می‌تواند روند تحول سازمان را سرعت بخشد. براساس یافته‌های تحقیق، مشخص شد که اولاً شایستگی در سازمان مورد مطالعه براساس سه مؤلفه‌ی معرفی شده قابل اندازه‌گیری است. این یافته با نظرات خوارزمی (۱۳۸۵) درخصوص شایستگی حرفه‌ای، غفاریان (۱۳۷۹) درخصوص شایستگی حرفه‌ای و شخصیتی، برونو و لای (۲۰۰۷) درخصوص ارزش‌های فردی همخوانی دارد. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که بین شایستگی مدیران و سبک رهبری تحول‌آفرین، رابطه‌ی مثبتی وجود دارد و به‌عبارت دیگر: سبک رهبری تحولی توانایی تبیین

1. Standardized Root Mean Square Residual
2. NFI: Normed Fit Index
3. CFI: Comparative Fit Index
4. IFI: Incremental Fit Index
5. RFI: Relative Fit Index

شایستگی مدیران را دارد. این یافته، با نتایج تحقیقات پیترسون (۲۰۰۰) مبنی بر وجود رابطه‌ای مثبت بین سبک تحولی رهبر و اثربخشی (به‌عنوان بخشی از شایستگی)، یونگ و همکاران (۱۹۹۹) که بر رابطه‌ی رهبری تحولی و توانمندسازی رهبری تأکید دارد، بومر و روبین (۲۰۰۷) که رابطه‌ی معنادار سبک رهبری تحولی و نگرش مثبت مدیر را مطرح می‌نماید، همخوانی دارد. می‌توان نتیجه گرفت که در سازمان مورد مطالعه برای دست‌یابی به شایستگی مدیران (به‌ویژه در سازمان‌های علمی پژوهشی)، تأکید بر ویژگی‌های ارزشی، حرفه‌ای و شخصیتی اهمیت به‌سزایی دارد که در این میان (و در سازمان مورد مطالعه) شایستگی ارزشی به‌جهت دارا بودن ضریب لامبدای بالاتر (۰/۹) دارای اهمیت بیشتری است و شایستگی‌های شخصیتی و حرفه‌ای در جایگاه‌های بعدی قرار دارند. بنابراین، می‌توان اذعان داشت که تأکید بر ارزش‌های سازمانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل انسجام سازمانی در تعیین شایستگی مدیران بسیار مهم است. همچنین، سبک رهبری تحول‌آفرین در مقایسه با سایر سبک‌های رهبری توانایی تبیین‌کنندگی شایستگی را دارد و سایر سبک‌ها این توانایی را ندارند؛ به‌نحوی که ضریب لامبدای محاسبه‌شده برای سبک رهبری تحول‌آفرین ۰/۲۶ می‌باشد که از نظر آماری معنادار است. شاخص‌های برازش مدل هم حکایت از برازش مدل تعیین شایستگی سه بعدی براساس سبک رهبری تحول‌آفرین دارد. بر این اساس، می‌توان پیشنهاد نمود که در سازمان مورد مطالعه و سایر سازمان‌های مشابه، علاوه بر تأکید بر شایسته‌گزینی و تلاش برای استقرار نظام شایسته‌سالاری که به اثربخشی، بهره‌وری و در نهایت موفقیت سازمانی منجر می‌شود باید بر سبک‌های رهبری مدیران نیز توجه داشت و علاوه بر انتخاب مدیرانی با گرایش به سبک رهبری تحولی بر تغییر سبک رهبری مدیران تا رسیدن به سبک رهبری تحول‌آفرین (از طرق مختلف مانند آموزش و...) اهتمام ورزید تا علاوه بر تحقق شایستگی مدیران و استقرار شایسته‌سالاری، موجبات دست‌یابی به اهداف سازمانی و افزایش کارایی و اثربخشی و در نهایت بهره‌وری سازمان نیز فراهم آید.

## فهرست منابع

- اثباتی، زینت (۱۳۸۴). شایستگی‌ها در مدیریت و رهبری و بومی‌سازی آن. مجموعه مقالات اولین همایش توسعه‌ی شایسته‌سالاری در سازمان‌ها. گروه روان‌شناسی صنعتی و سازمانی جهاد دانشگاهی واحد تهران. الوانی، سید مهدی (۱۳۷۲). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.
- پرهیزگار، کمال (۱۳۶۸). روابط انسانی در مدیریت. تهران: انتشارات اشراقی.
- پورکریمی، جواد (۱۳۸۹). ارزیابی الگوی توسعه‌ی حرفه‌ای اعضای هیئت علمی سازمان‌های پژوهشی. فصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع). سال ۲، ش ۶. صص ۱۴۱-۱۵۵.
- خنیفر، حسین (۱۳۸۲). درآمدی بر استانداردها در آموزش و پرورش. تهران: آثار معاصر.
- خوارزمی، شهیندخت (۱۳۸۵). مدیریت و رهبری شایستگان. مجموعه مقالات اولین همایش توسعه‌ی شایسته‌سالاری در سازمان‌ها. جهاد دانشگاهی واحد تهران.
- دری، بهروز؛ نجات، حسین؛ معماری، علی و بهروزی، لادن (۱۳۸۴). طراحی و توسعه‌ی شایستگی از طریق طراحی و استقرار نظام جانشینی و پرورش مدیریت. مجموعه مقالات اولین همایش توسعه‌ی شایسته‌سالاری در سازمان‌ها. گروه روان‌شناسی صنعتی و سازمانی جهاد دانشگاهی واحد تهران.
- دسلر، گری (۱۳۶۸). مبانی مدیریت. ترجمه‌ی داوود مدنی، ج ۱ و ۲، تهران: چاپ آرین.
- دیویس، کیت و جان استورم (۱۳۷۵). رفتار انسانی در کار، رفتار سازمانی. ترجمه‌ی محمدعلی طوسی. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- رضاییان، علی (۱۳۷۲). مدیریت رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- رضضانی، رضا (۱۳۷۸). نظام شایسته‌سالاری در مدیریت کشور. تهران: سازمان امور اداری و استخدامی کشور.
- زارعی متین، حسن (۱۳۸۲). مبانی سازمان و مدیریت (رویکرد اقتضایی). تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- صادقپور، ابوالفضل (۱۳۵۶). چندمقاله. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- غفاریان، وفا (۱۳۷۹). شایستگی‌های مدیریتی. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- مطهری، مرتضی (۱۳۶۴). امامت و رهبری. قم: انتشارات صدرا.
- موغلی، علیرضا (۱۳۸۱). طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران. پایان‌نامه‌ی دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی.

- میرسپاسی، ناصر (۱۳۶۹). *مدیریت منابع انسانی و روابط کار*. تهران: ناشر مؤلف.
- میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۸۰). *مبانی سازمان و مدیریت*. تهران: یسپرون.
- حسین‌هاشمی، غلامرضا؛ علی‌اکبری، حسن؛ بازرگانی، محمد و نادری‌خورشیدی، علیرضا (۱۳۸۹). طراحی الگوی آینده‌پژوهی در توسعه‌ی منابع انسانی (مورد: سپاه پاسداران انقلاب اسلامی). *فصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)*. سال ۲، ش ۶. صص ۴۷-۷۰.
- هرسی، پال و کنت بلانچارد (۱۳۷۷). *مدیریت رفتار سازمانی*. ترجمه‌ی علی علاقه‌بند. تهران: انتشارات امیرکبیر.
- Armstrong, M. A. (1996). **Handbook of Personnel Management Practice**. London: Sixth Edition.
- Hughj, A, Feldman, D.(1986). **Organizational Behavior**. McGrawhill Publisher.
- Baron, R .A (1986). **Behavior in Organization**. Allyn & Bacon Publisher.
- Barsky, A. E., Este, D., & Collins, D. (1996). Cultural Competence in Family Mediation. **Mediation Quarterly**, Vol.13, pp.167-178.
- Bass, B. M. (1998). **Transformational Leadership: Industrial, Military, and Education Impact**. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Beach, D. (1975). **Personnel: The Management of People Work**. New York, Macmillan.
- Bummer, W., Dierdorff, E., Rubin, R. (2007). Does Prevalence Mitigate Relevance? The Moderating Effect of Group-Level OCB on Employee Performance. **Academy of Management Journal**. Vol. 50, pp. 1481-1494
- Bonder, A. (2003). **A Blueprint for the Future: Competency-based Management in HRDC**. Unpublished Presentation, HRDC Canada.
- Bruno, F., Lay, E. (2007). Personal Values and Leadership Effectiveness. **Journal of Business Research**. Vol 61, No 6. pp. 678-683.
- Fey, C.F., Adaeva M, Vitkovs Kaia, A. (2001). Developing a Model of Leadership Styles: what Works Best in Russia? **International Business Review**. pp. 615-643
- Fiedler Fred. E., Chemers Martin. M. (1984). **Improving Leadership Effectiveness, the Leader Match Concept**. John Wiley & Sons, inc Publisher
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic Efforts in the Description of Leader Behavior: A Synthesis and Functional Interpretation. **Leadership Quarterly**, Vol 2, pp. 245-287.
- Kast, F, E & Rosenz Weig, J. E. (1985). **Organization and Management**. 4<sup>th</sup> Edition, New York: Mc Graw Hill Book Company.
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). **Development of the Leader Description Questionnaire**. Leader Behavior. Ohio State University, Bureau of Business Research.
- House, R. J., W. D. Spangler & J. Woycke.(1991). Personality and Charisma in the U.S. Presidency: A Psychological Theory of Leader Effectiveness. **Administrative Science Quarterly**. Vol 36, No. 3, pp. 364-396.
- Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1970). Leader Influence and Performance. **Personnel Psychology**, Vol. 23, PP. 539-549.
- Jacobs, T. O. (1970). **Leadership and Exchange in Formal Organizations**. Alexandria, VA: Human Resources Research Organization Office.

- Jung, D. I. & B. J. Avolio. (1999). Effects of Leadership Style and Followers' Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions. **The Academy of Management Journal**. Vol.42, No.2, pp. 208-218.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1952). **Some Recent Findings in Human Relations Research**. In **Readings in Social Psychology**. Swanson, E., Newcomb, T., & Hartley, E. (eds.) New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Lee, K. L. (2009). Moderating Effects of Subordinates' Competency Level on Leadership and Organization Citizenship Behavior. **International Journal of Business and Management**. Vol. 4, No. 7. pp.139-145.
- Lock Edwin.A. (1991). **The Essence of Leadership**. Lexington Book.
- McClelland, D. C. (1998). Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews. **Psychological Science**, Vol 9, No5 , pp. 331-339.
- McLagan, p. (1996). Great Ideas Revisited. **Training & Development**. Vol. 50, No. 1, pp. 60-64.
- Mercy, M. D.(2004). **An Exploration of Faculty and Academic Leader's Perception of Leadership Styles in Malawian Higher Education**. Institution a Dissertation for Degree of Doctora of Philosophy Illionis state University
- Nazem, F.(2007). The Relationship between the Manages Entrepreneurship and the Productivity of their Services in Islamic Azad Uniresity. In **proceedings of the 6<sup>th</sup> Annual Ison Eworld Confezence**, April 11-13, Los Vesas, Nu.
- Arcuri, N. I.(2003). **Faculty and Chair Perspectives on Leadership and its Impacts on Departmental Outcomes** Thesis Master of Arts. McGill university.
- Peterson, j. (2000). **Managing People Towards a MultiCultural Workplace**. Paris.
- Public Service Human Resource Mngement Agency of Canada(1999). **Framework for Competency Based Management (CBM)**. Avalabel At: <http://www.tbs-sct.gc.ca/tal/comp-engasp>.
- Stogdill, R. M. (1974). **Handbook of Leadership; A Survey of Theory and Research**. New York: Free Press.
- Tannenbaum, A.S. & Schmitt, W.H. (1973). How to Choose a Leadership Pattern. **Harvard Business Review**. No. 73311.