

## طراحی و تبیین مدلی جغرافیای- منطقه‌ای برای توسعه رهبری در سازمان- های دولتی ایران (مورد مطالعه: دانشگاه علوم پزشکی مازندران)

مهشید حسن پور بورخیلی

دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران

مجتبی طبری<sup>۱</sup>

دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران

مهرداد متانی

استادیار گروه مدیریت رسانه، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران

محمد رضا باقرزاده

استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۲/۰۳ تاریخ صدور پذیرش: ۱۳۹۹/۰۵/۱۷

### چکیده

توسعه رهبری برای سازمان‌ها در محیط کسب و کار فعلی به یک ضرورت حیاتی و استراتژیک تبدیل شده است، مسئله اصلی که محقق در این پژوهش دنبال می‌کند این است که الگوی مناسب توسعه رهبری در سازمان‌های دولتی ایران با مطالعه موردی در دانشگاه علوم پزشکی مازندران چگونه باید باشد؟ و این الگو دارای چه ابعاد و مولفه‌هایی می‌باشد؟ پژوهش از نظر هدف، توسعه‌ای و کاربردی است، از نظر ماهیت و روش آمیخته است، که در دو مرحله کیفی و کمی انجام گرفت، نمونه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان دانشگاهی به تعداد ۱۶ نفر و در بخش کمی، کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مازندران با حجم نمونه ۲۶۵ نفر تعیین گردید. برای جمع‌آوری اطلاعات از روش کتابخانه‌ای و پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. روائی سوالات به تایید خبرگان رسید و برای تعیین پایایی از روش پایایی ترکیبی استفاده شد، برای تعیین کفایت نمونه‌ها از آزمون تناسب کایزر - مایر و بارتلت استفاده شد، جهت تشخیص عامل‌های سازه توسعه رهبری از روش تحلیل عاملی اکتشافی و برای برازش الگو از مدل یابی معادلات ساختاری با نرم افزار SMART PLS انجام شد. بر اساس مدل مفهومی پژوهش، توسعه رهبری از طریق توسعه سه **سطح**: فردی، سیستمی و وضعیت و با نه معیار که شامل رفتارهای رهبر، شرایط شبکه، رهبری اشتراکی، یادگیری سازمانی، محیط رهبری، وضعیت اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی و با ارائه شرایط اتوکاتالیز و تنش در نظام اجتماعی باعث سازگاری مثبت سیستم می‌شود.

**کلمات کلیدی:** توسعه رهبری، سازمان‌های دولتی، مدل، دانشگاه

۱- (نویسنده مسئول) mojtatabari@yahoo.com

این مقاله مستخرج از رساله دکتری با عنوان: طراحی و تبیین توسعه رهبری در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: دانشگاه علوم پزشکی مازندران) می‌باشد.

## مقدمه

توسعه رهبری برای سازمان‌ها در محیط کسب‌وکار فعلی به یک ضرورت حیاتی و استراتژیک تبدیل شده‌است. رویدادهای تاریخی و روندهای نوظهور بر نیاز به سرمایه‌گذاری در توسعه فعال رهبران تاکید می‌کنند. (فرانسیس آماگو، ۲۰۰۹: ۱۴). سازمان‌ها در هر اندازه‌ای در یک محیط رقابتی مشارکت دارند و از این رو برای زنده ماندن، نیازمند رهبری مناسب هستند. سازمان‌هایی که رهبران موثر دارند تمایل به نوآوری دارند، به تغییرات در بازار و محیط توجه دارند و خلاقانه به چالش‌ها پاسخ می‌دهند و عملکرد بالا را حفظ می‌کنند. (اسکات، ۲۰۰۷: ۷)، کارایی و بقای سازمان‌ها بستگی به انتخاب و توسعه رهبران آینده دارد. رویکرد به توسعه رهبری باید به عنوان بخشی از ساختار سازمان‌ها به منظور دریافت حمایت و توجه مورد نیاز برای به حداکثر رساندن اثرات بر روی شرکت کنندگان مشاهده شود. نهادینه کردن یک فرهنگ سازنده رهبری موثر یکی از موثرترین استراتژی‌ها برای جذب و حفظ استعدادها و تضمین مزیت رقابتی در بلندمدت است. سازمان‌ها باید یک رویکرد درازمدت برای توسعه رهبری و ایجاد یک محیط حمایتی برای تولید رهبران موثر ایجاد کنند. موفقیت بلند مدت طرح‌های مدیریت رهبری بستگی به یک فرهنگ سازمانی دارد که توسعه رهبران آینده را به عنوان اولویت استراتژیک بلند مدت بداند. (آرتور رایبیز و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۲).

در حالی که تعاریف متعددی از رهبری وجود دارد، در اصل رهبری، اقدام به انگیزه دادن به مردم است تا با استفاده از یک ابزار غیر اجباری عمل کنند. (فرانسیس آماگو، ۲۰۰۹). کریستوفر و همکاران (۲۰۱۳) رهبری را به عنوان ویژگی‌های شخصی، رفتار رهبری، الگوهای تعامل، رهبری نقش، ادراک کارکنان، تاثیر بر کارمندان، تاثیر بر اهداف وظیفه و تاثیر بر فرهنگ سازمانی می‌دانند. دیوید دی و جان (۲۰۱۴) و دیوید دی (۲۰۰۰) رهبری را بعنوان فرایندی از تاثیرات در جهت دستیابی به اهداف دانست. این دیدگاه رهبری عموماً بر روابط بین رهبر و کارکنان متمرکز است، اما نه در مورد شرایطی که باید برای ایجاد و توسعه رهبران موثر ایجاد شود. (بروس مک کلوم، ۲۰۱۴: ۸)، مهم است که تمام کارکنان با مهارت‌های رهبری مجهز شوند (ون دی و همکاران، ۲۰۱۱: ۶)، چرا که نقش و فرایندهای رهبری در تنظیم جهت، ایجاد همبستگی و پرورش تعهد در گروه‌ها، حیاتی هستند. (جانسون ۲۰۰۰)، طبق گفته موریسون و همکاران (۲۰۰۳) اساس رهبری سنتی ابتدا توانایی فهم تئوری و مفاهیم رهبری و سپس کاربرد آنها در سناریوهای زندگی واقعی است. فقدان رهبری موثر تاثیر مهمی بر توانایی سازمان‌ها برای پیاده سازی و حفظ ابتکارات تغییر استراتژیک داشته است. هولمرگ و همکاران (۲۰۱۵) پیشنهاد می‌کنند که مهارت‌های رهبری باید شامل عناصری نظیر پیش بینی آینده، ایجاد اهداف، برقراری ارتباط، حمایت از چشم انداز، برنامه‌ریزی برای اجرای آن و قرار دادن برنامه در جای مناسب باشد. شلی و دیوید (۲۰۰۹) اضافه می‌کنند که توسعه رهبری بر پایه‌ای از مهارت‌های شناختی، اجتماعی-احساسی و رفتاری ساخته شده است. این مهارت‌ها، به وسیله ویژگی‌های رهبر مانند خودآگاهی، باز بودن، اعتماد، خلاقیت و هوش عملی، اجتماعی و عمومی، پایه‌ای برای رهبری فراهم می‌کنند. بنابراین، مهم است که سازمان‌ها به توسعه رهبران آینده توجه ویژه‌ای را به منظور حفظ شیوه‌های رهبری موثر در

طول زمان و عملکرد سازمانی بالا اختصاص دهند. بحث در مورد توسعه رهبری یک زاویه عملی مشخص دارد (کریستوفر، ۲۰۱۳: ۹). پیچیدگی جوامع و تغییرات سریع در نظام آموزش عالی، رهبرانی کارآمد برای اداره بهتر امور دانشگاه‌ها می‌طلبد. در عصر حاضر دانشگاه‌ها به سازمانهای اجتماعی مهمی تبدیل شده‌اند که در توسعه پایدار کشورها نقش مهمی ایفا می‌کنند. در واقع دانشگاه‌ها هم در پیدایش تحولات و هم در پاسخگویی به نیازهای ناشی از تحولات گوناگون جامعه، نقش اساسی بر عهده دارند. با توجه به مطالب مطرح شده در زمینه نقش رهبری در سازمان، مسئله اصلی که محقق در این پژوهش دنبال می‌کند این است که الگوی مناسب توسعه رهبری در سازمان‌های دولتی ایران به ویژه در نظام آموزش عالی (دانشگاه علوم پزشکی مازندران) چگونه باید باشد؟ و این الگو دارای چه ابعاد و مولفه‌هایی می‌باشد؟

### مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق

#### توسعه رهبری

توسعه رهبری می‌تواند به عنوان تلاش‌های برنامه‌ریزی شده و سیستماتیک برای بهبود کیفیت رهبری تعریف شود (کرایچ، ۲۰۰۷: ۳۵۷). تغییرات سریع در زمینه کسب و کار، فن آوری، سیاسی و اجتماعی باعث توسعه مهارت‌های رهبری موثر شده است. (جیل، ۲۰۱۴: ۷۲)، در نتیجه، برنامه‌های توسعه رهبری تبدیل به یک اولویت رو به افزایش برای تجارت‌ها و سازمانهای دولتی شده‌اند. شرکت‌های بسیار موفق بر ایجاد مجموعه‌ای جامع از ارزیابی و برنامه‌های توسعه رهبری تمرکز دارند که طیف وسیعی از استعدادها را در سراسر سازمان حمایت می‌کنند. (مجد، ۲۰۱۵: ۲۳۹)، عناصر اصلی که به یک تجربه رهبری کمک می‌کنند شامل تغییر ذهنیت، تمرکز جهانی، توسعه پرسنل و بهبود مهارت‌های تجاری و رهبری است. لازمه موفقیت هر فرایند توسعه رهبری، توانایی تشویق شرکت کنندگان به بازتاب تجربه‌های یادگیری به منظور بهبود انتقال دانش و توانایی‌ها به زمینه کاری است. (بروس و همکاران، ۲۰۰۵: ۳۲۸). (شری، ۲۰۰۷)، یک سازمان یادگیرنده، تغییرات را تسهیل می‌کند، اعضای سازمان را تقویت می‌کند، همکاری و اشتراک اطلاعات را تشویق می‌کند، فرصت‌هایی را برای یادگیری ایجاد می‌کند و توسعه رهبری را ترویج می‌دهد. طبق نظر ون دی (۲۰۱۱)، هدف اصلی یک رهبر خوب، تقویت ارزش‌ها و هدف، توسعه دید و استراتژی، ایجاد تداوم و ایجاد تغییرات سازمانی مناسب است. ون دی (۲۰۱۱) اضافه می‌کند که مهم است که توسعه دهندگان رهبری ابتدا یک استاندارد برای ارزیابی اثربخشی رهبری ایجاد کنند و سپس آزمایش‌هایی را طراحی کنند که می‌تواند رابطه مهمی میان نوآوری‌های آموزش و صلاحیت رهبری ایجاد کند. همچنین لازم است که درک بهتر از شرایط و یا عوامل زمینه‌ای مورد نیاز برای ایجاد رهبران موثر داشته باشیم. با چنین فهمی مدیریت ارشد می‌تواند شرایط لازم برای رشد رهبران آینده را توسعه دهد.

فرایند توسعه موفق رهبری نیز به توانایی تشویق شرکت کنندگان به بازتاب تجارب یادگیری به منظور بهبود انتقال دانش و مهارت‌ها به زمینه کار بستگی دارد. ضروری است که رهبران فرصت‌های لازم برای تمرین مهارت و دانش جدید در زمینه کار واقعی (یادگیری عملی) را داشته باشند. از آنجا که توسعه رهبری مستلزم درک مفاهیم و توانایی

آنها در عمل است، مهم است که مربیان کسب و کار از طیف وسیعی از ابزارهای آموزشی برای تطبیق نظر با کاربرد استفاده کنند (اسکات، ۲۰۰۷: ۴۳۲). به علاوه به منظور پوشش مهارت‌های شغلی فنی، چنین برنامه‌هایی باید بر خودکفایی، تغییر نگرش، تیم‌های ساختمانی و تعاملات بین فردی تمرکز کنند. اعتقاد بر این است که این صلاحیت‌ها کلیدهای سازنده برای عملکرد سازمانی و بهره‌وری هستند. (ماش و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۲۴).

### اثربخشی رهبری

هدف اصلی از همه برنامه‌های توسعه رهبری، افزایش بهره‌وری رهبری در سازمان‌های هدایت‌کننده از طریق دوره‌های عدم اطمینان و تغییر است. اثربخشی رهبری به موفقیت رهبر در تأثیر گذاری بر دستیابی به اهداف سازمانی اشاره دارد، اثربخشی رهبری یک فرآیند تکاملی از رویدادهای متقابل و پاسخ به وقایع است. رهبری موثر اغلب به عنوان پایه‌ای برای عملکرد و رشد سازمان‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد. در واقع، رهبری موثر، منبع سود رقابتی برای سازمان‌ها و پایه‌ای برای عملکرد و رشد سازمانی است، نقش اساسی رهبران سازمانی موثر شامل ایجاد و تقویت ارزش‌ها و هدف، ایجاد یک چشم انداز و استراتژی لازم برای دستیابی به دیدگاه، ایجاد جامعه لازم برای اجرای استراتژی‌ها و شکل دادن مدیریت تغییرات لازم برای اطمینان رشد و بقا است. (یولا و همکاران، ۲۰۱۳: ۴۲۰۹).

ویژگی‌های رهبری فردی که ممکن است بر اثربخشی رهبری تأثیر بگذارد، شامل هوش، سلطه، نقش جنسیتی، خود کارآمد بودن عمومی، نظارت بر خود، هوش هیجانی، وجدان، ثبات احساسی و برون‌گرایی است. (روبین و همکاران، ۲۰۱۱: ۴۷۶). علاوه بر این، مهارت‌های رهبری نظارت بر خود، خود انگیزی، توانمندسازی و رهبری تحول آفرین بر اثربخشی رهبری تأثیر می‌گذارد (رابرت و همکاران، ۲۰۱۵: ۱۵۸). سطح حمایت از محیط زیست نیز می‌تواند بر انتخاب رهبر و اثربخشی رهبری تأثیر بگذارد. یک محیط حمایتی با یک فرهنگ مشخص می‌شود که روند توسعه رهبری را ارزشمند و فعالانه تشویق می‌کند. برای درک بهتر چگونگی ارتقاء و توسعه رهبران موثر، ابتدا باید بدانیم که چه چیزی سبب ایجاد یا تسهیل ظهور و انتخاب رهبری می‌شود. درک اهمیت ایجاد محیطی که هر کارمند را برای موفقیت‌های فعلی و پتانسیل‌های آینده شناسایی می‌کند، در توسعه رهبران آینده در تمام سطوح سازمان بسیار مهم است. با درک بهتر شرایط یا عوامل زمینه‌ای که باید برای ایجاد رهبران موثر فراهم شود، رهبران سازمانی می‌توانند مجهزتر شوند تا شرایط لازم برای تسهیل رشد رهبران آینده فراهم شود. (وردیمان و همکاران، ۲۰۰۶). اثربخشی رهبر نیز می‌تواند با ارجاع به نگرش‌های کارمندان، رفتار، رضایت و پذیرش رهبر توسط کارکنان ارزیابی شود. (کریستوفر، ۲۰۱۳: ۳۶۵)، پیشنهاد می‌کند، دستاوردهای سازمانی را می‌توان با پیشنهاد اینکه یک رابطه مستقیم و همبستگی با کارایی رهبری سازمانی وجود دارد، شرح داد. این توضیح مبتنی بر مدل رهبری احتمالی است که میزان موفقیت رهبری را به عنوان طبیعت پویا و مداوم در نظر می‌گیرد. این پویایی و تداوم بستگی به دو پارامتر دارد، یعنی دقت متنی و دقت به موقع. دقت متنی به ادراکات رهبری در دیدگاه جهانی اشاره دارد، در حالی که دقت به موقع به ادراک به موقع رهبری در محیط کسب و کار و محیط اجتماعی در یک نقطه خاصی اشاره می‌کند.

کند. مدل احتمالی ممکن است به عنوان چارچوبی برای بررسی و ارزیابی اثربخشی رهبری در طول زمان مورد استفاده قرار گیرد. همچنین ممکن است برای شناسایی وقایع خاصی که به موفقیت‌های موفق و یا ناموفق سازمانی منجر شده است، استفاده شود. چن و سیلورتن (۲۰۰۵)، یک رویکرد موقعیتی را برای اثربخشی رهبری پیشنهاد می‌دهند که به مدیران اجازه می‌دهد از سبک رهبری ای استفاده کنند که مطابق با بهترین آمادگی، توانایی و تمایلات زیردستان باشد. رویکرد موقعیتی بیان می‌کند که یک همبستگی خوب بین سبک رهبری و آمادگی تحت تسلط منجر به سطح بالاتری از رضایت و عملکرد زیردستان می‌شود. همانطور که سطح آمادگی پیروان افزایش می‌یابد، رفتار رهبر موثر، ساختار کمتر (جهت گیری کار) و حمایت کمتر از عاطفی اجتماعی (جهت گیری روابط) را شامل می‌شود. در سطح پایین تر آمادگی، رهبر نیاز به هدایت دارد. با این حال، با سطوح بالایی از آمادگی، پیروان مسئولیت جهت کار را بر عهده دارند. (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۵).

#### پیشینه تحقیق

میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۵). در پژوهشی با عنوان: **توسعه منابع انسانی با رویکرد جهانی مبتنی بر دانش**، محقق در این مقاله به توسعه منابع انسانی از بعد علمی، مهارتی و بینشی و ایجاد و تقویت ویژگی‌های فرهنگی، اجتماعی و به ویژه سیاسی به عنوان بستر ایجاد ارزش افزوده سرمایه انسانی پرداخته شده است. شری لین و لسکیو پاربودیال سینگ (۲۰۰۷). در پژوهشی تحت عنوان: **توسعه رهبری: یادگیری از بهترین تجارب**. به این نتایج دست یافته اند که شش عامل کلیدی برای توسعه رهبری موثر است، که شامل: نیازسنجی کامل، انتخاب مخاطبان مناسب، طراحی زیرساخت‌های مناسب برای حمایت از ابتکار، طراحی و اجرای یک سیستم یادگیری کامل، یک سیستم ارزیابی، و اقدامات مربوطه برای پاداش و بهبود در کاستی‌ها، همچنین نتایج نشان داد، سازمان‌ها می‌توانند از شش مرحله شناسایی شده در این مقاله برای کمک به توسعه و اجرای استراتژی‌های توسعه اثربخش رهبری استفاده کنند. فرانسیس آماگو (۲۰۰۹). در پژوهشی تحت عنوان: **توسعه و اثربخشی رهبری**، به شناسایی برخی نوآوری‌های توسعه رهبری پرداخته، روش این مقاله با مروری بر ادبیات رهبری بوده، یافته‌ها نشان می‌دهد، توسعه رهبری باید رقابتی باشد و به طور یکپارچه در فرهنگ شرکت به منظور ایجاد رهبرانی که می‌توانند به طور مناسب با چالش‌های سازمانی مقابله کنند، ادغام شده باشد. این مقاله پیشنهاد می‌کند به منظور رسیدگی به بحران رهبری فعلی سازمان‌ها، توسعه دهندگان رهبری باید از رویکرد سیستماتیک استفاده کنند. همچنین بر یک دیدگاه جهانی و تعهد سازمانی به توسعه رهبری تاکید دارد. پیشنهاد شده است که سازمان‌ها باید در درازمدت تمرکز خود را بر شناسایی مزایای سرمایه گذاری در برنامه‌های توسعه رهبری قرار دهند. نیکولاس کلارک (۲۰۱۳). در پژوهشی تحت عنوان: **مدلی از پیچیدگی توسعه رهبری، بیان کرد**، توسعه رهبری به صورت سنتی به خلاصه کردن یک تمرکز فردی در سازمان‌هایی پرداخته است که بیشتر به جای توسعه رهبری به عنوان رهبر تعبیر می‌شوند. در سالهای اخیر، پیشرفتهای در نظریه رهبری به سمت مشاهده رهبری از چشم اندازه‌های ارتباطی و سیستمیک تر حرکت کرده است که پیامدهایی برای عمل توسعه رهبری دارد. این مقاله بر اساس این ادبیات به توضیح یک مدل توسعه رهبری می‌پردازد.

پردازد که ایده‌ها و مفاهیم را از علم پیچیدگی دریافت می‌کند. توسعه رهبری پیچیدگی برای ترکیب یک تمرکز بر چهار بعد کلیدی پیشنهاد شده است که روابط متقابل و سیستمیک رهبری در سازمانها را شناسایی می‌کند. رفتارهای افراد در اینجا با فرآیندها و زمینه‌های گسترده تر سازمانی ارتباط دارد که به منظور ایجاد تاثیرات کلی رهبری در نظر گرفته شده اند. چهار بعد در مدل توسعه رهبری پیچیدگی توضیح داده می‌شوند که شامل (۱) شرایط شبکه، (۲) رهبری مشترک (۳) یادگیری سازمانی و (۴) دانش و مهارت‌های رهبری می‌باشند. **جفری دی، هوقتون؛ ترودی سی، دیلو (۲۰۱۵)**. در پژوهشی تحت عنوان: **توسعه رهبری: کلید گشایش خلاقیت فردی در سازمان**. هدف مقاله حاضر برای توسعه و آزمون مدل فرضی نقش توسعه رهبری بالغ و توسعه رهبری جوان به‌عنوان تعدیل‌گرهای روابط بین خودکارآمدی خلاق، حمایت ادراک‌شده برای خلاقیت و خلاقیت فردی تنظیم شده است. نتایج بیان می‌کنند که توسعه رهبری بالغ می‌تواند رابطه بین حمایت سازمانی ادراک‌شده برای خلاقیت و خلاقیت فردی را تعدیل نماید، درحالی‌که توسعه رهبری جوان می‌تواند رابطه بین خودکارآمدی خلاق و خلاقیت فردی را تعدیل کند. رابرت هولمبرگ، مگنوس لارسن و مارتین بک استرام (۲۰۱۵). در پژوهشی تحت عنوان: **مهارت‌های توسعه رهبری و انعطاف پذیری در زمان‌های آشفته**، هدف از این مقاله ارزیابی یک برنامه رهبری است به طوری که خودکارآمدی رهبری، مهارت‌های سیاسی و انعطاف پذیری را به شکل شاخص‌هایی از سلامتی و رفاه که مرتبط با نقش‌های رهبری در سازمان‌های آشفته می‌باشند را تسخیر کند. این مطالعه نشان می‌دهد که چگونه مفاهیم روانشناختی می‌توانند به روشن شدن نتایج کلیدی توسعه رهبری کمک کنند که این نتایج می‌توانند برای مواجهه با چالش‌ها در شرایط کاری آشفته و بی‌ثبات که مدیران اخیراً با آنها مواجه می‌شوند، حیاتی باشند.

- **مجدد مقبرگنی (۲۰۱۵)**. در پژوهشی با عنوان، **روش‌ها و اقدامات توسعه رهبری: محتوا، اهداف و اجرا** انجام داد، یافته‌ها نشان داد که مداخلات توسعه رهبری، بین یادگیری تجربی و تحلیل فردی و گروهی ترکیب شده است. به طور مشخص، پنج روش یا اقدام عمده در توسعه رهبری مورد استفاده قرار گرفت، که شامل: یادگیری عملی، مربیگری، بازخورد، گردش و شبکه سازی است.

#### روش‌شناسی تحقیق

تحقیق از نظر هدف، توسعه‌ای و کاربردی است و به لحاظ ماهیت و روش ترکیبی (آمیخته) انجام گرفت، یعنی از دو روش کیفی و کمی در فرآیند اجرای پژوهش استفاده شد. جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان دانشگاهی با تخصص مدیریت که به تعداد ۱۶ نفر به روش نمونه‌گیری هدفدار از نوع اشباع نظری تعیین گردید. و در بخش کمی در یر گیرنده کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مازندران که به تعداد ۲۶۵ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند، ابتدا پژوهش با رویکرد کیفی مورد بررسی قرار گرفت، بدین ترتیب که پس از مرور ادبیات مربوط به موضوع و بررسی سوابق تحقیق، تعدادی از متغیرهای مشترک که عمدتاً در برخی از الگوها تکرار شده و مورد توجه بیشتر صاحب نظران بوده شناسایی و بخشی دیگر، از طریق خبرگان استخراج که برای تایید ابعاد و مولفه‌های تعیین شده از اساتید مجرب دانشگاهی استفاده شد، که نهایتاً پس از نظرخواهی در طی چند مرحله، مدل

مفهومی اولیه پژوهش با سه بعد و نه مولفه و دو متغیر تسهیل کننده به تایید رسید، و بر اساس این الگو تعداد ۵۵ شاخص شناسایی شد، که پس از بررسی روائی محتوایی سوالات به دو روش CVI و CVR نهایتاً ۴۶ شاخص مناسب تشخیص داده شد، برای جمع‌آوری اطلاعات از روش کتابخانه‌ای و پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. برای تعیین پایایی نیز از روش پایایی ترکیبی استفاده شد. جهت تعیین کفایت نمونه از آزمون کایزر - مایر و آزمون بارتلت و برای تشخیص عامل‌های سازه توسعه رهبری از روش تحلیل عاملی اکتشافی و برای برازش الگو از مدل یابی معادلات ساختاری با نرم افزار SMART PLS انجام شد و مدل مفهومی پژوهش با سه سطح (فردی، سیستمی و وضعیت) و نه مولفه ( رفتارهای رهبر، شرایط شبکه، رهبری اشتراکی، یادگیری سازمانی، محیط رهبری، وضعیت اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی) و دو متغیر تسهیل کننده (اتوکاتالیز و تنش) و با ۴۶ شاخص به تایید نهایی رسید.

#### یافته‌ها

با توجه به تعیین ابعاد و مولفه‌های مربوط به توسعه رهبری که به تایید خبرگان قرار گرفت. پس از مطالعه مبانی نظری تعداد ۵۵ شاخص استخراج گردید، به همین منظور در ابتدا جهت استاندارد سازی پرسشنامه به بررسی تعیین دامنه‌ی محتوایی آن پرداخته شد.

#### تعیین دامنه‌ی محتوایی پرسشنامه‌های پژوهش

برای تعیین روائی محتوایی سوالات از دو روش CVI و CVR استفاده شد. ابتدا برای تعیین CVR از پانل خبرگان متشکل از ۱۶ نفر درخواست شده که هر آیتم را بر اساس طیف سه قسمتی ( ضروری است، مفید است ولی ضروری نیست، ضرورتی ندارد) بررسی کنند، و حد پذیرش در این قسمت امتیاز بالای ۰/۴۹ می باشد، سپس برای تعیین CVI، سه معیار سادگی، اختصاصی بودن ( مرتبط بودن) و وضوح به صورت یک طیف ۴ قسمتی (غیرمرتبط، تا حدودی مرتبط، مرتبط و کاملاً مرتبط) برای هر یک از گویه‌ها مورد بررسی قرار گرفت، و حداقل امتیاز قابل قبول برای CVI ۰/۷۹ است. بر اساس نتایج به دست آمده تعداد ۴۶ شاخص حداقل امتیاز لازم را کسب نموده اند. در ادامه پس از نهایی شدن پرسشنامه به بررسی سوالات پژوهش پرداخته شد.

#### سوال اول: ابعاد و مولفه‌های مدل توسعه رهبری در دانشگاه علوم پزشکی مازندران، کدام‌اند؟

جهت پاسخگویی به این سؤال، ابتدا با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی به بررسی این موضوع پرداخته شد که آیا سازه‌های تعیین شده برای سنجش متغیر مورد نظر مناسب می‌باشد. به همین منظور برای تشخیص این مسئله که تعداد داده‌های مورد نظر ( اندازه نمونه‌ها و رابطه بین متغیرها) برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ از شاخص آزمون تناسب کایزر - مایر<sup>۱</sup> و آزمون بارتلت<sup>۲</sup> استفاده گردید. به همین منظور نتایج بررسی سازه‌های ابعاد مدل توسعه رهبری در دانشگاه علوم پزشکی مازندران در جدول ۱-۱. نشان داده شد.

<sup>۱</sup>KMO ( Kaiser-Meyer-Olkin Measure of sampling Adequacy)

<sup>۲</sup>Bartlets Test of sphericity

جدول ۱-۱. نتایج شاخص KMO و آزمون بارتلت برای سازه مدل توسعه رهبری

سازه	عدد آزمون تناسب کایزر مایر و آزمون بارتلت
KMO	۰/۸۸۲
Bartlett	۶۹۹۵,۲۰۷
Df	۱۰۳۵
P-Value	۰/۰۰۰۹

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول ۱-۱ نشان می‌دهد، مقدار KMO (کفایت نمونه برداری) برابر ۰/۸۸۲ و سطح معناداری آزمون کرویت بارتلت برابر ۰/۰۰۰۹ است. بنابراین، علاوه بر کفایت نمونه برداری، اجرای تحلیل عاملی بر پایه ماتریس همبستگی مورد مطالعه نیز قابل توجیه خواهد بود. مشخصه‌های آماری اولیه که در اجرای تحلیل مولفه‌های اصلی به دست آمده در جدول ۱-۲. نمایش داده شده است.

جدول ۱-۲. عوامل استخراج شده و درصد واریانس تبیین شده توسط مولفه‌های مدل توسعه رهبری

مؤلفه	مقادیر ویژه اولیه			مجموع توان دوم بارهای عاملی استخراج شده			مجموع توان دوم بارهای عاملی بعد از چرخش واریماکس		
	درصد	از	تجمع	درصد	از	تجمع	درصد	از	تجمع
۱	۱۲,۶۴	۲۷,۴۸	۲۷,۴۸	۲۷,۴۸	۱۲,۶۴	۲۷,۴۸	۴,۷۴	۱۰,۳۰	۱۰,۳۰
۲	۳,۹۶	۸,۶۱	۳۶,۰۹	۸,۶۱	۳,۹۶	۳۶,۰۹	۴,۲۲	۱۹,۴۷	۱۹,۴۷
۳	۲,۸۵	۶,۲۱	۴۲,۳۰	۶,۲۱	۲,۸۵	۴۲,۳۰	۳,۴۱	۲۶,۸۹	۲۶,۸۹
۴	۲,۳۵	۵,۱۱	۴۷,۴۱	۵,۱۱	۲,۳۵	۴۷,۴۱	۲,۵۶	۳۲,۴۵	۳۲,۴۵
۵	۱,۷۸	۳,۸۶	۵۱,۲۷	۳,۸۶	۱,۷۸	۵۱,۲۷	۲,۵۶	۳۸,۰۲	۳۸,۰۲
۶	۱,۶۶	۳,۶۱	۵۴,۸۸	۳,۶۱	۱,۶۶	۵۴,۸۸	۲,۵۴	۴۳,۵۴	۴۳,۵۴
۷	۱,۵۶	۳,۳۹	۵۸,۲۷	۳,۳۹	۱,۵۶	۵۸,۲۷	۲,۵۴	۴۹,۰۶	۴۹,۰۶
۸	۱,۵۳	۳,۳۳	۶۱,۵۹	۳,۳۳	۱,۵۳	۶۱,۵۹	۲,۵۳	۵۴,۵۶	۵۴,۵۶
۹	۱,۳۶	۲,۷۴	۶۴,۳۳	۲,۷۴	۱,۳۶	۶۴,۳۳	۲,۲۹	۵۹,۵۵	۵۹,۵۵
۱۰	۱,۱۹	۲,۵۸	۶۶,۹۲	۲,۵۸	۱,۱۹	۶۶,۹۲	۲,۲۴	۶۴,۴۲	۶۴,۴۲
۱۱	۱,۰۶	۲,۳۱	۶۹,۲۲	۲,۳۱	۱,۰۶	۶۹,۲۲	۲,۲۱	۶۹,۲۲	۶۹,۲۲

منبع: یافته‌های پژوهش

چنانچه در جدول ۱-۲. ملاحظه می‌شود ارزش‌های ویژه (درصد از واریانس) ۱۱ عامل مورد تحقیق؛ بزرگتر از ۲ است، که مجموعاً ۶۹ درصد از واریانس متغیر وابسته را تبیین می‌کنند.

در ادامه؛ نتایج تحلیل عاملی اکتشافی و تعیین میزان بارعاملی هر یک از مؤلفه‌های ابعاد مدل توسعه رهبری به بررسی مولفه‌های سازه مدل توسعه رهبری به شیوه واریماکس پرداخته شد. در سؤالات مربوط به هریک از ابعاد، سؤالاتی که نسبت اشتراک آنها از ۰/۵۰ کمتر باشد، بیانگر این هستند که این سؤالات به خوبی با بقیه سؤالات منطبق نشده‌اند و بهتر است، حذف شوند. نتایج به دست آمده، حاکی از مطابقت گویه‌های استخراجی در هر یک از مولفه‌ها براساس آزمون چرخش واریماکس می‌باشد.

پس از انجام تحلیل عاملی اکتشافی و مشخص شدن ابعاد و مولفه‌های مدل توسعه رهبری، برای تعیین نوع آزمون آماری با توجه به نرمال نبودن متغیرها برابر نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف که مقدار P-Value برای همه



متغیرها کمتر از ۰/۰۵ می باشد، لذا برای تایید ابعاد مدل از روش مدلسازی معادلات ساختاری برای بررسی برازش مدل و آزمون سوالات استفاده شد.

### بررسی برازش مدل

برازش مدل در این پژوهش در طی دو مرحله، ۱. برازش مدل‌های اندازه گیری ۲. برازش مدل ساختاری صورت گرفت.

۱. **برازش مدل‌های اندازه گیری:** با توجه به وجود یازده متغیر مکنون در مدل مفهومی پژوهش، برای بررسی برازش مدل‌های اندازه گیری از سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شد.

**پایایی:** برای تعیین پایایی با توجه به استفاده از نرم افزار PLS از پایایی ترکیبی (CR<sup>1</sup>) استفاده شد. که مقدار آن باید بیش از ۰/۷ باشد تا بیانگر ثبات درونی سازه باشد. در پژوهش حاضر همانگونه که از جدول ۱-۳ مشخص است تمامی ضرایب نشان از مناسب بودن این معیار دارد.

جدول ۱-۳. ضرایب بارهای عاملی در برازش ابعاد مدل توسعه رهبری به روش PLS

سوالات	اتوکا	رفتار رهبر	رهبری	سازگار	شرایط	محیط	وضعیت	وضعیت	وضعیت	وضعیت	تنش/ یادگیری	یادگیری
	تالیز	رهبر	اشتراکی	ی	شبکه	رهبری	اقتصادی	سیاسی	فرهنگی	شار	سازمانی	
یادگیری				۰,۹۱								
خلایقیت				۰,۹۰								
نوآوری				۰,۸۸								
سازماندهی گروهها	۰,۹۴											
خود سازماندهی	۰,۹۲											
نظام ارزشی								۰,۸۰				
عقاید								۰,۸۸				
هنجارها								۰,۸۳				
نمادها								۰,۷۸				
نظام پرداخت						۰,۸۶						
تسهیلات						۰,۸۹						
مسکن						۰,۷۶						
حمایت از رهبری	۰,۶۹											
اشتراکی												
توسعه شبکه سیستمی	۰,۷۵											
معانی مشترک	۰,۸۰											
شناسایی موانع	۰,۸۲											
اطلاعات												
تقویت تنش مثبت	۰,۷۷											
سرمایه اجتماعی	۰,۷۲											
خودآگاهی	۰,۸۶											
تعامل با محیط						۰,۷۴						
تعامل با کارکنان						۰,۷۹						
الگوهای ارتباطی						۰,۷۶						
اشتراک دانش						۰,۸۱						
همکاری خود جوش						۰,۸۰						
تعامل با محیط						۰,۷۳						
تعامل با کارکنان						۰,۸۵						
الگوهای ارتباطی						۰,۷۷						

<sup>1</sup> Composite Reliability

اشتراک دانش	۰,۷۴
قابلیت‌های جدید	۰,۸۶
تشویق به فراگیری	۰,۸۸
درس از اشتباهات	۰,۸۵
شفاف سازی	۰,۸۱
پاسخ گوئی	۰,۸۹
عدالت محوری	۰,۸۳
همکاری خود جوش	۰,۷۳
حمایت از گروه کاری	۰,۷۲
روابط کاری	۰,۸۱
روابط غیر سلسله مراتبی	۰,۷۸
ارتباطات غیر رسمی	۰,۸۱
اشتراک گذاری نقش رهبری	۰,۸۴
سلامت	۰,۸۷
تحصیلات	۰,۹۱
عدالت جنسیتی	۰,۷۴
مدیریت تعارضات	۰,۷۹
توانمند سازی	۰,۸۲
استقلال کارکنان	۰,۸۶

منبع: یافته‌های پژوهش

در ادامه، نتایج این بخش به همراه نتایج روایی همگرا در یک جدول (جدول ۱-۴) ارائه می‌گردد.

**روایی همگرا:** علاوه بر اینکه روایی پرسشنامه بصورت محتوایی مورد بررسی قرار می‌گیرد، با استفاده از مدل معادلات ساختاری PLS، بصورت روایی همگرا و واگرا نیز مورد بررسی قرار گرفته است. معیار همگرا بودن روایی این است که میانگین واریانس‌های استخراجی (AVE) بیشتر از ۰/۴ باشد.

جدول ۱-۴. روایی همگرا و پایایی ترکیبی در برازش ابعاد مدل توسعه رهبری

مولفه‌ها	ضریب پایایی آلفای کرونباخ	ضریب پایایی ترکیبی (CR)	میانگین واریانس استخراجی (AVE)
اتوکاتالیز	۰,۸۴۴	۰,۹۲۷	۰,۸۶۵
رفتار رهبر	۰,۸۸۹	۰,۹۱۳	۰,۶۰۱
رهبری اشتراکی	۰,۸۷۴	۰,۹۰۵	۰,۶۱۳
سازگاری	۰,۸۷۹	۰,۹۲۶	۰,۸۰۶
شرایط شبکه	۰,۷۷۷	۰,۸۵۶	۰,۵۹۹
محیط رهبری	۰,۸۴۰	۰,۸۸۶	۰,۶۰۹
وضعیت اجتماعی	۰,۷۹۵	۰,۸۸۱	۰,۷۱۳
وضعیت اقتصادی	۰,۷۹۲	۰,۸۷۸	۰,۷۰۷
وضعیت سیاسی	۰,۸۰۱	۰,۸۸۳	۰,۷۱۵
وضعیت فرهنگی	۰,۸۴۲	۰,۸۹۴	۰,۶۸۰
تنش / تنش‌ها	۰,۷۶۵	۰,۸۶۴	۰,۶۷۹
یادگیری سازمانی	۰,۸۳۲	۰,۸۹۹	۰,۷۴۸

منبع: یافته‌های پژوهش

**روایی واگرا:** روایی واگرا سومین معیار بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری است، که نتایج آن در جدول ۱-۵ آمده است و نشان از تایید روایی واگرا به روش دوم دارد. قطر اصلی این ماتریس حاوی جذر مقادیر AVE سازه‌های تحقیق می‌باشد. اگر میزان جذر مقادیر AVE هر سازه از میزان همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها بیشتر باشد، دارای

روایی واگرا خواهد بود. همانطور که مشاهده می‌شود، مدل از لحاظ هر سه معیار فوق‌الذکر در سطح بسیار خوبی قرار دارد.

جدول ۱-۵. ماتریس همبستگی و بررسی روایی واگرا ابعاد مدل توسعه رهبری به روش فورنل و لارکر (۱۹۸۱)

اتوکاتالیز	اتوکا	رفتار رهبر	رهبری اشتراکی	سازگار ری	شرایط شبکه	محیط رهبری	وضعیت اجتماعی	وضعیت اقتصادی	وضعیت سیاسی	وضعیت فرهنگی	فشار/ تنش سازمانی	یادگیری
۰,۹۳۰												
رفتار رهبر	۰,۳۲۲	۰,۷۷۵										
رهبری اشتراکی	۰,۱۲۶	۰,۳۱۷	۰,۷۸۳									
سازگاری	۰,۳۳۷	۰,۲۸۵	۰,۱۶۱	۰,۸۹۸								
شرایط شبکه	۰,۲۱۹	۰,۳۸۹	۰,۴۴۳	۰,۱۹۶	۰,۷۷۴							
محیط رهبری	۰,۲۳۴	۰,۳۵۴	۰,۳۵۳	۰,۱۸۳	۰,۴۱۰	۰,۷۸۰						
وضعیت اجتماعی	-	۰,۲۳۰	۰,۵۲۳	۰,۰۵۱	۰,۳۷۰	۰,۴۳۴	۰,۸۴۴					
وضعیت اقتصادی	۰,۰۱۵	۰,۰۰۱	۰,۲۲۶	۰,۴۱۵	۰,۲۱۰	۰,۳۱۷	۰,۳۳۲	۰,۸۴۱				
وضعیت سیاسی	۰,۱۹۱	۰,۲۶۹	۰,۲۷۷	۰,۱۷۶	۰,۳۰۴	۰,۴۲۵	۰,۳۶۵	۰,۲۷۹	۰,۸۴۶			
وضعیت فرهنگی	۰,۳۰۰	۰,۳۸۹	۰,۲۵۰	۰,۳۰۰	۰,۳۲۸	۰,۵۶۱	۰,۲۸۴	۰,۱۹۵	۰,۴۷۷	۰,۸۲۴		
تنش/فشار	۰,۳۶۹	۰,۲۹۱	۰,۰۹۲	۰,۳۵۰	۰,۱۲۳	۰,۲۰۱	-۰,۰۰۳	۰,۰۴۳	۰,۲۲۰	۰,۴۱۲	۰,۸۲۴	
یادگیری سازمانی	۰,۲۷۱	۰,۳۸۴	۰,۳۷۳	۰,۲۷۹	۰,۴۳۴	۰,۴۳۸	۰,۲۹۳	۰,۲۶۲	۰,۳۵۹	۰,۵۰۸	۰,۳۴۸	۰,۸۶۵

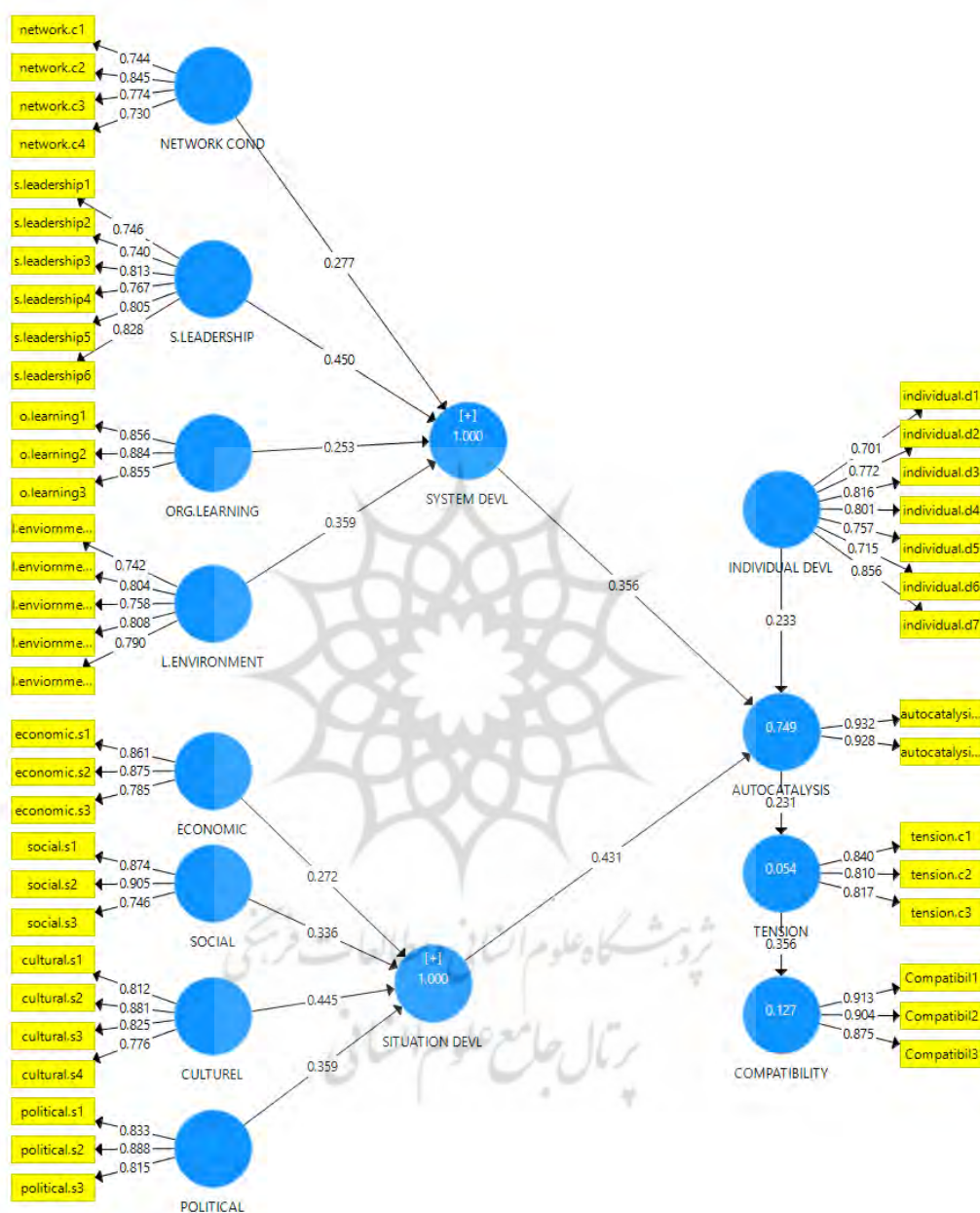
منبع: یافته‌های پژوهش

این امر در مورد تمام سازه‌های پژوهش صدق می‌کند و این امر نشان از تایید روایی واگرا دارد. بر اساس مطالب بیان شده و نتایج حاصل از خروجی نرم افزار Smart PLS در جداول فوق، نشان دهنده این است که مدل‌های اندازه گیری از روایی (همگرا و واگرا) و پایایی (بار عاملی، ضریب پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ) مناسب برخوردار می‌باشد.

## ۲. برازش مدل ساختاری

برای بررسی برازش مدل ساختاری در این پژوهش از معیار ضرایب معناداری یا همان مقادیر T-value و ضرایب R<sup>2</sup> استفاده شد که به تشریح آن پرداخته می‌شود.

برازش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب T به این صورت است که این ضرایب باید از ۱/۹۶ بیشتر باشد یا مقادیر p-value به دست آمده کمتر از ۰/۰۵ باشد، تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن آنها را تایید نمود.

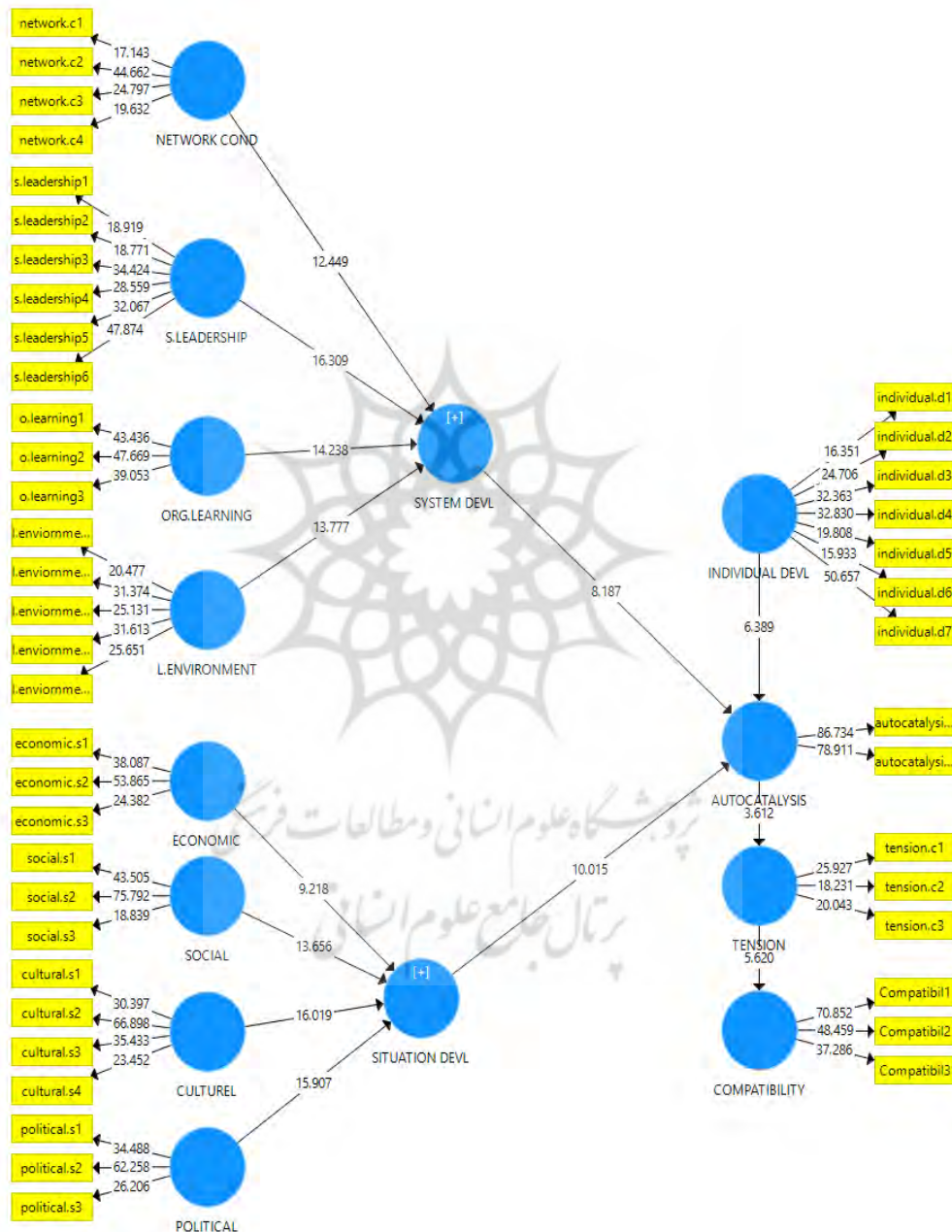


شکل ۱-۱. مدل توسعه رهبری در حالت ضرایب استاندارد

منبع: یافته‌های پژوهش

بررسی برازش مدل ساختاری با ضرایب  $R^2$ : ضرایب  $R^2$  مربوط به متغیرهای پنهان درونزای (وابسته‌ی) مدل است.  $R^2$  معیاری است که نشان از تاثیر متغیرهای برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  در نظر گرفته می‌شود و در صورتی که در یک مدل، یک سازه‌ی درون‌زا توسط تنها یک یا دو سازه‌ی برون‌زا تحت تاثیر قرار گیرد، مقدار  $R^2$  از ۰/۳۳ به بالا نشان از قوت رابطه‌ی

بین آن سازه و سازه‌ی درون‌زاست. معیار مذکور درون دواير مربوط به مدل ساختاری پژوهش در شکل ۲- نشان داده می‌شوند.



شکل ۱-۲. مدل توسعه رهبری در حالت معنی‌داری ضرایب

منبع: یافته‌های پژوهش

در ادامه، شاخص‌های سنجش عوامل و ضریب تعیین عوامل مورد بررسی قرار می‌گیرند. قابل ذکر است که آماره  $t$  ( $t$ -value) معنی دار بودن اثر متغیرها را بر هم نشان می‌دهد. اگر مقدار  $t$  بیشتر از  $1/96$  باشد یا بطور معادل مقدار  $p$ -

value کمتر از ۰/۰۵ باشد؛ یعنی اثر معنی‌دار است. همچنین ضرایب مسیر اگر بالای ۰/۶ باشد، بدین معناست که ارتباطی قوی میان دو متغیر وجود دارد؛ اگر بین ۰/۳ تا ۰/۶ باشد، ارتباط متوسط و اگر زیر ۰/۳ باشد، ارتباط ضعیفی وجود دارد، داده‌های بدست آمده از تحقیق میدانی در نرم افزار SMART-PLS اجرا گردید و نتایج زیر بدست آمد.

جدول ۱-۶. جدول ضریب مسیرهای مستقیم و ضریب معنی‌داری آنها در مدل توسعه رهبری

مسیر میان متغیرها	ضرایب مسیر	آماره t	p-value	نتیجه
اتوکاتالیز - تنش / فشار	۰,۲۳۱	۳,۶۱۲	۰/۰۰۰۹	معنی‌دار است.
توسعه سطح سیستمی - اتوکاتالیز	۰,۳۵۶	۸,۱۸۷	۰/۰۰۰۹	معنی‌دار است.
توسعه سطح فردی - اتوکاتالیز	۰,۲۳۳	۶,۳۸۹	۰/۰۰۰۹	معنی‌دار است.
توسعه سطح وضعیت - اتوکاتالیز	۰,۴۳۱	۱۰,۰۱۵	۰/۰۰۰۹	معنی‌دار است.
رهبری اشتراکی - توسعه سطح سیستمی	۰,۴۵۰	۱۶,۳۰۹	۰/۰۰۰۹	معنی‌دار است.
شرایط شبکه - توسعه سطح سیستمی	۰,۲۷۷	۱۲,۴۴۹	۰/۰۰۰۹	معنی‌دار است.
محیط رهبری - توسعه سطح سیستمی	۰,۳۵۹	۱۳,۷۷۷	۰/۰۰۰۹	معنی‌دار است.
وضعیت اجتماعی - توسعه سطح وضعیت	۰,۳۳۶	۱۳,۶۵۶	۰/۰۰۰۹	معنی‌دار است.
وضعیت اقتصادی - توسعه سطح وضعیت	۰,۲۷۲	۹,۲۱۸	۰/۰۰۰۹	معنی‌دار است.
وضعیت سیاسی - توسعه سطح وضعیت	۰,۳۵۹	۱۵,۹۰۷	۰/۰۰۰۹	معنی‌دار است.
وضعیت فرهنگی - توسعه سطح وضعیت	۰,۴۴۵	۱۶,۰۱۹	۰/۰۰۰۹	معنی‌دار است.
فشار / تنش - سازگاری	۰,۳۵۶	۵,۶۲۰	۰/۰۰۰۹	معنی‌دار است.
یادگیری سازمانی - توسعه سطح سیستمی	۰,۲۵۳	۱۴,۲۳۸	۰/۰۰۰۹	معنی‌دار است.

منبع: یافته‌های پژوهش

نتایج جدول ۱-۶. نشان می‌دهد که ضرایب به دست آمده با توجه به مقدار ضریب مسیر، آماره تی و p-value معنی‌دار می‌باشد.

### بحث و نتیجه‌گیری

توسعه رهبری می‌تواند به عنوان تلاش‌های برنامه‌ریزی شده و سیستماتیک برای بهبود کیفیت رهبری تعریف شود. (کرایچ، ۲۰۰۷: ۳۵۷). تغییرات سریع در زمینه کسب و کار، فن آوری، سیاسی و اجتماعی باعث توسعه مهارت‌های رهبری موثر شده است. (جیل، ۲۰۱۴: ۷۲)، در نتیجه، برنامه‌های توسعه رهبری تبدیل به یک اولویت رو به افزایش برای تجارت‌ها و سازمانهای دولتی شده اند. به همین منظور پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی برای توسعه رهبری در سازمانهای دولتی با مطالعه موردی در دانشگاه علوم پزشکی مازندران انجام گرفت. در همین راستا ابتدا با استفاده از روش کتابخانه‌ای به بررسی گسترده ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش پرداخته شد، و در نتیجه برخی از عوامل موثر بر توسعه رهبری شناسایی، سپس با استفاده از چارچوب اولیه و اخذ نظرات خبرگان با رویکرد دلفی، مدل با سه سطح، نه مولفه و دو متغیر تسهیل کننده و ۴۶ شاخص طراحی گردید

در این پژوهش برای تشخیص عامل‌های سازه توسعه رهبری از روش تحلیل عاملی اکتشافی و برای برازش الگو از مدل یابی معادلات ساختاری با نرم افزار SMART PLS انجام شد، همچنین برای منطبق بودن سوالات با یکدیگر از چرخش واریماکس استفاده شد، که نسبت اشتراک به دست آمده بالاتر از ۰/۵۰ می‌باشد. و برای معنی‌دار بودن اثر متغیرها بر یکدیگر از ضریب مسیر استفاده شد، و نتایج با توجه به مقادیر ضرایب مسیر، آماره t و مقدار p-value بیانگر ارتباط معنی‌دار بودن بین متغیرها می‌باشد. نهایتاً مدل توسعه رهبری به تایید رسید، بر اساس این الگو، سه

سطح تحلیلی با هم اهداف توسعه رهبری را شکل می دهند، این سطوح عبارتند از: ۱. سطح فردی ۲. سطح سیستمی و ۳. سطح وضعیت (موقعیت) که هر یک از این سطوح، اهدافی را برای توسعه رهبری توصیف می کنند که با ارائه شرایط تنش و فشار و اتوکاتالیز باعث ایجاد انطباق و سازگاری مثبت سیستم می شود.

سطح اول الگو مربوط به سیستم اجتماعی یا سطح سیستمی است که در اینجا اهداف توسعه رهبری شامل ساختار، فرهنگ و فرآیندهاست که با هم نظام اجتماعی را توصیف می کنند که این موارد به منظور افزایش سرمایه اجتماعی و هوش توزیع شده مورد بحث قرار می گیرند. در این سطح چهار معیار اصلی و کلیدی شناسایی شده‌اند که شامل: ۱. شرایط شبکه ۲. رهبری اشتراکی (مشارکتی) ۳. یادگیری سازمانی و ۴. محیط رهبری است. در بعد شرایط شبکه باید اشاره کرد که افزایش ظرفیت سازگاری یک سیستم برای پاسخگویی به پیچیدگی، نیازمند تمرکز بر شرایط شبکه‌ای است که یک سازمان در آن واقع شده است و یک شرط اصلی برای ایجاد همکاری بین عوامل در یک سیستم برای ایجاد رفتارها و پاسخ‌های جدید این است که آنها باید بتوانند هم با محیط و هم با یکدیگر در تعامل باشند، توسعه رهبری نیاز به تقویت وابستگی متقابل بین عوامل سازمانی به منظور درک بهتر مسائل پیچیده و هماهنگ کردن اقدامات واکنشی با سیستم اجتماعی دارد. بعد رهبری اشتراکی به این امر اشاره دارد که به حداکثر رساندن مشارکت تعداد زیادی از افراد می تواند برای حل مشکلات دشوار موثر باشد. به این ترتیب رهبری باید در سراسر سیستم یا شبکه‌های سازمانی توزیع شده باشد تا بتواند هوش در دسترس در سازمان را تبدیل به سرمایه کند. این نشان می دهد که افراد می توانند نقش‌های رهبری را بر اساس وظایف و چالش‌های آن انجام دهند. این یک اقدام جمعی است و زمانی که فردی چنین نقشی را می پذیرد به این ترتیب رهبری را به اشتراک می گذارد. در بعد یادگیری سازمانی باید اشاره کرد که شناخت اهمیت ایجاد دانش مشترک در یک سیستم، اهمیت یادگیری سازمانی را در ایجاد فرآیندهای سیستم اصلی و در پیوند با سازگاری و نوآوری برجسته می کند و یادگیری از طریق درک و شهود درونی، یکپارچه - سازی گروهی و نهادینه سازی سازمانی انجام شود. محیط رهبری نیز در اثربخشی رهبری موثر است بنابراین برای اینکه یک مدیر اثربخش عمل کند باید یاد بگیرد که چگونه انتظارات پیروان، فرادستان، همکاران، رهبر و سازمان را برآورده نماید. نتایج این بخش از پژوهش با مطالعات شری لین و همکاران (۲۰۰۷) که در پژوهش خود تحت عنوان: **توسعه رهبری: یادگیری از بهترین تجارب** به این نتیجه دست یافته اند که سیستم یادگیری در توسعه رهبری موثر است، مطابقت دارد، همچنین با یافته‌های مجد (۲۰۱۵) که در پژوهشی با عنوان، **روش‌ها و اقدامات توسعه رهبری**، به این نتایج دست یافت که یادگیری و شبکه سازی می تواند در توسعه رهبری موثر واقع شود، همسو است، همچنین با یافته‌های آماگو (۲۰۰۹) که در پژوهشی با عنوان: **توسعه و اثربخشی رهبری**، به شناسایی برخی نوآوری‌های توسعه رهبری پرداخته بود و نشان داد که توسعه دهندگان رهبری باید از رویکرد سیستماتیک استفاده کنند، همسو است.

در سطح فردی، توسعه رهبری از تمرکز بر ساختارها و فرآیندها به تمرکز بر رفتارهای فردی مورد نیاز برای رهبران تغییر می کند. بر اساس نظریه ساختارگرایی (کیدنز، ۲۰۰۸)، افراد هم بر اساس سیستم گسترده تر عمل می کنند و هم

بر آن تاثیر می‌گذارند، بنابراین سطح فردی می‌تواند معیارهای سطح سیستم و موقعیت را شکل دهند. توسعه دانش و مهارت‌ها برای حمایت از رفتارهای رهبر در هفت حوزه که شامل: ۱. پشتیبانی اتوکاتالیزور که شامل رهبرانی است که محیط کار را برای تسهیل تعاملات میان گروه‌ها سازماندهی می‌کنند که در اینجا رهبران رسمی می‌توانند بر روی ویژگی‌های طراحی شغل تمرکز کنند. ۲. حمایت از رهبری اشتراکی، که در اینجا نقش رهبری رسمی باید به جای کنترل بیشتر بر هماهنگ‌سازی، آموزش و مربیگری متمرکز باشد و از طریق این فعالیت‌هاست که گروه‌های خودجوش و خودسازماندهی‌کننده ایجاد می‌شوند. ۳. توسعه شبکه سیستم، توسعه رهبری نیاز به رهبرانی دارد که مهارت‌های خود را به صورت عملی در شبکه‌های در حال توسعه و مدیریتی افزایش دهند (جنی والی و مد اوان، ۲۰۰۱). این امر شامل غنی‌سازی ارتباطات پایدار و ایجاد ارتباطات جدید در شبکه‌های است که در آنها فعالیت می‌کنند. ۴. حمایت از ایجاد معانی مشترک که در اینجا لازم است رهبر در حس دادن به اعضای تیم به منظور ارتقای تفاهم و درک بکوشند و به عنوان مبنایی برای حل تنش‌ها در شبکه اقدام کنند. ۵. شناسایی موانع در جریان اطلاعات، که در این قسمت رهبران همچنین باید به بررسی موانع ورود و توزیع اطلاعات در سیستم اجتماعی بپردازند و برای مقابله با موانع مبادله دانش تلاش کنند. ۶. افزایش ارزش مثبت فشار و تنش، نتایج این بعد بیانگر این است که رهبران باید فشار و تنش را در درون سیستم برای تسهیل پویایی‌های تعاملی که مبنای ظهور گروه‌ها است تقویت کنند. که این امر به رهبرانی نیاز دارد که ساختارها و فرآیندهایی را ایجاد کنند که فرصت‌هایی را برای آشکار شدن دیدگاه‌ها، نیازها و اهداف متضاد و چالش‌برانگیز در میان اعضای تیم فراهم آورد. بنابراین برای تحقق این امر ایجاد یک محیط تیمی ضروری است که دیدگاه‌های متفاوت را ارزیابی کند و گروه‌ها را از طریق ارائه مهارت‌های حل اختلافات و تعارض‌ها به آنها مورد حمایت قرار دهد. ۷. ایجاد سرمایه اجتماعی، اهمیت سرمایه اجتماعی در ارتقای انتقال دانش الویتی را برای مهارت‌های رهبر در ایجاد و توسعه سرمایه اجتماعی درون‌شبکه ایجاد می‌کند. نتایج این بخش از پژوهش در توسعه سطح فردی با یافته‌های هولمبرگ و همکاران (۲۰۱۵) که در پژوهش خود به این نتایج دست یافته‌اند که خود کارآمدی رهبری می‌تواند در توسعه رهبری موثر واقع شود، همسو است. توسعه سطح وضعیت نیز به این مسئله اشاره دارد که برای توسعه رهبری در سازمان لازم است که مدیران علاوه بر توسعه سطح فردی و سیستمی به توسعه سطح وضعیت اقتصادی (نظام پرداخت، تسهیلات و مسکن)، اجتماعی (ارتقای تحصیلات، سلامت و عدالت جنسیتی)، فرهنگی (نظام ارزشی، عقاید، هنجارها و نمادها) و سیاسی (شفاف سازی، پاسخ گوئی و عدالت محوری) کارکنان در سازمان توجه نمایند. میرسپاسی (۱۳۸۵) نیز در پژوهش خود به این نتایج دست یافت که تقویت اجتماعی، فرهنگی و سیاسی به عنوان بستر ایجاد توسعه منابع انسانی محسوب می‌شود.

هر پژوهشی با هدف استفاده از نتایج آن برای بهبود امور و یا تغییر شرایطی صورت می‌گیرد. بنابراین با عنایت به نتایج به دست آمده یافته‌های این پژوهش می‌تواند در سازمان‌های دولتی ایران به ویژه در دانشگاه‌های علوم پزشکی به کار گرفته شود، لذا مدیران می‌توانند با بهره‌گیری از مدل تدوین شده در جهت تحقق اهداف سازمان اقدام



نمایند. علاوه بر این دستاوردهای این پژوهش می‌تواند به پژوهشگران نیز در زمینه انجام تحقیقات در این حوزه کمک نماید.

## منابع

میرسپاسی، ناصر(۱۳۸۴). توسعه منابع انسانی با رویکرد جهانی مبتنی بر دانش، دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی.

- Arthur Rubens, Gerald A. Schoenfeld, Bryan S. Schaffer, Joseph S. Leah, 2018. **Self-awareness and leadership: Developing an individual strategic professional development plan in an MBA leadership course**. The International Journal of Management Education 16 (2018) 1–13.
- Bruce McCollum. 2014. **Leadership development and self- development: an empirical study**. Career Development International, Vol. 4 Iss 3 pp. 149 – 154.
- Bruce J. Avolio, William L. Gardner. 2005. **Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership**. The Leadership Quarterly 16 (2005) 315–338.
- David V. Day, Michelle M. Harrison. 2007. **A multilevel, identity-based approach to leadership development**. Human Resource Management Review 17 (2007) 360–373.
- Christopher Mabey. 2013. **Leadership Development in Organizations: Multiple Discourses and Diverse Practice**. International Journal of Management Reviews, Vol. 15, 359–380 (2013).
- Craig L. Pearce. 2007. **The future of leadership development: The importance of identity, multi-level approaches, self-leadership, physical fitness, shared leadership, networking, creativity, emotions, spirituality and on-boarding processes**. Human Resource Management Review 17 (2007) 355–359.
- David V. Day, John W. Fleenor, Leanne E. Atwater , Rachel E. Sturm , Rob A. McKee. 2013. **Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory**. The Leadership Quarterly 25 (2014) 63–82.
- David V. Day. 2000. **LEADERSHIP DEVELOPMENT: A REVIEW IN CONTEXT**. Leadership Quarterly, 11(4), 581–613.
- Dean Elmuti, William Minnis and Michael Abebe. 2015. **CONCEPTUAL PAPER Does education have a role in developing leadership skills?** Management Decision Vol. 43 No. 7/8, 2005 pp. 1018-1031 .
- Francis Amagoh, 2009. **Leadership development and leadership effectiveness**. Management Decision Vol. 47 No. 6, 2009.
- Glenys Drew. 2009. **A “360” degree view for individual leadership Development**. Journal of Management Development Vol. 28 No. 7, 2009. pp. 581-592.
- Jeffery D. Houghton, Trudy C. DiLiello. 2010. **Leadership development: the key to unlocking individual creativity in organizations**. Leadership & Organization Development Journal Vol. 31 No. 3, 2010.
- Jill Mierke. 2013. **Leadership development to transform a library**. Library Management Vol. 35 No. 1/2, 2014 pp. 69-77.
- Krystal L. Brue, Shawn A. Brue, 2018. **Leadership Role Identity Construction in Women’s Leadership Development Programs**. Journal of Leadership Education.
- Majd Megheirkouni. 2015. **Leadership development methods and activities: content, purposes, and implementation**. Journal of Management Development Vol. 35 No. 2, 2016 pp. 237-260.
- Michael, D.K. (2010). **"Shared Leadership: Is it Time for a Change?"**, Emerging Leadership Journeys, Vol. 3, No.1, PP: 22-32.
- Nicholas Clarke, 2013. **Model of complexity leadership development**. Human Resource Development International, 2013 .Vol. 16, No. 2, 135–150.
- Robert Holmberg, Magnus Larsson, Martin Bäckström. 2015. **Developing leadership skills and resilience in turbulent times A quasi-experimental evaluation study**. Journal of Management Development Vol. 35 No. 2, 2016 pp. 154-169.

- Robert Kerr, John Garvin, Norma Heaton and Emily Boyle. 2005. **Emotional intelligence and leadership effectiveness**. Leadership & Organization Development Journal Vol. 27 No. 4, 2006 pp. 265-279.
- ROBIN J. ELY, HERMINIA IBARRA, DEBORAH M. KOLB. 2011. **Taking Gender Into Account: Theory and Design for Women's Leadership Development Programs**. Academy of Management Learning & Education, 2011, Vol. 10, No. 3, 474-493.
- Robert G. Lord , Rosalie J. Hall. 2005. **Identity, deep structure and the development of leadership skill**. The Leadership Quarterly 16 (2005) 591-615.
- Scott A. Quatro, David A. Waldman, Benjamin M. Galvin. 2007. **Developing holistic leaders: Four domains for leadership development and practice**. Human Resource Management Review 17 (2007) 427-441.
- Sheri-Lynne Leskiw and Parbudyal Singh. 2007. **Leadership development: learning from best practices**. Leadership & Organization Development Journal Vol. 28 No. 5, 2007. 4320.
- WENDY CAREY, DONALD J. PHILIPPON, AND GRETA G. CUMMINGS. 2011. **COACHING MODELS FOR LEADERSHIP DEVELOPMENT: AN INTEGRATIVE REVIEW**. JOURNAL OF LEADERSHIP STUDIES, Volume 5, Number 1, 2011.
- Ullah, SM. Dong, S.P. (2013), "**Shared Leadership and Team Effectiveness: Moderating Effects of Task Interdependence**", African Journal of Business Management, Vol. 7, No. 40, PP: 4206-

