

می‌رسد.

در این تحقیق سعی بر آن است تا با معرفی عوامل رهبری تحول آفرین و فرضیه سازی مناسب، روش تحقیق و تعریف ابزار و شیوه‌های جمع‌آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن‌ها، تاثیر این عوامل بر نتایج سازمانی سنجیده شده و در نهایت با ارائه پیشنهادهای مناسب جهت تقویت و به کارگیری این شیوه رهبری، راه برای ایجاد تحولات سازمانی گسترده به کمک رهبران تحول آفرین در سطح سازمان‌های اداری کشورمان هموار گردد.

دکتر علیرضا موغلی

# طرح الگوی رهبری تحول آفرین در سازمان‌های اداری

سازمان‌های اداری مینیاتوری از کل جامعه هستند که در ارتباط نزدیک با ساختارهای اجتماعی، سیاسی، حقوقی، ایده تئولوژیک و اقتصادی قرار دارند و داده‌های نظام سازمانی، به جامعه و محیط نظام مربوط می‌شود.

در طول هفتاد سالی که از تولید تشکیلات جدید اداری ایران می‌گذرد، بارها تلاش شده است تا این نظام متحول گردد تا پاسخگوی نیازهای روز جامعه باشد. لیکن هیچ گاه این تحول به معنی واقعی کلمه رخ نداده است. دلایل و انگیزه‌های گوناگونی را می‌توان برای تبیین علل نیاز سازمان‌ها به رویکرد تحولات بنیادی و تحول، ارائه نمود. شاید در عامل اقتضات محیطی و نارسایی‌های داخلی سازمان را بتوان در زمره دلایل اصلی نیاز سازمان‌ها به تغییر بنیادی و تحول برشمرد.

آن چه در این جا باید مورد توجه قرار گیرد، این است که رویکرد تغییرات بنیادی و تحول، تنها برای درمان نارسایی‌های داخلی سازمان‌ها قابل تجویز نیست بلکه این رویکرد در عین حال می‌تواند برای بسیاری از سازمان‌های موفق نیز جهت فتح قله‌های بالاتری از عملکرد و بهره‌گیری بیش تر از فرصت‌های محیطی حال و آینده، موثر و الهام بخش باشد.

نقش موثر مدیران و رهبران در تغییر و تحولات بنیادی در سازمان اجتناب ناپذیر است. مدیریت و رهبری یکسان نیستند مدیریت برای نفوذ بر دیگران متکی بر قدرت مقام رسمی است، در حالی که رهبری از یک فرآیند نفوذ اجتماعی ناشی می‌شود. رهبران فرهنگ سازی می‌کنند و نقش اساسی آنان اثر گذاری بر دیگران است به نحوی که هدف‌های از پیش تعیین شده را مشتاقانه دنبال کنند، در حالی که مدیران ملزم به انجام وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی ... و کنترل هستند بنیاد و نانوس تفاوت بین رهبری و مدیریت را این گونه بیان کرده اند: رهبری راه یابی و مدیریت راهبری است. رهبری درباره انجام کارهای درست و مدیریت درباره درست انجام دادن کارها است.

با توجه به توضیحات فوق، اکنون می‌توان دلایل، انگیزه‌ها و اهداف سازمان‌ها را در روی آوردن به تغییرات بنیادی و نقش رهبران تحول آفرین در این زمینه مورد بررسی قرار داد. برای ایجاد نظام اداری یادگیرنده به رهبران تحول آفرین نیاز است. مطالعات مربوط به تحولات سازمانی موفق و ناموفق، بر نقش قاطع رهبری در این گونه موقعیت‌ها تاکید دارد، رهبری‌ای که به رهبری مبتنی بر بینش و تحول آفرینی معروف شده است. ارائه مقاله حاضر تحت عنوان رهبری تحول آفرین در سازمان‌های اداری ایران، گام کوچکی است که در راستای تحول اداری در ایران برداشته شده است.



پیشینه‌ی تئوریک و تحقیقات رهبری تحول آفرین به سال ۱۹۸۷ و فعالیت‌های برنز برمی‌گردد. از آن زمان تاکنون تحقیقات زیادی درباره‌ی این نوع رهبری، عوامل و تأثیرات آن بر نتایج سازمانی در سرتاسر جهان انجام شده است.

رهبری تحول آفرین اساس و شالوده‌ای را برای تغییرات بلند مدت سازمانی که دسترسی به اهداف بالاتر را برای نظام سازمانی میسر می‌کند، فراهم می‌سازد.

تحولات سازمانی نیاز به رهبران تحول آفرین دارد. با توجه به لزوم ایجاد تحولات اساسی در نظام اداری کشور ما و نقش موثر رهبری و مدیریت سازمان در این گونه تحولات، انجام تحقیقاتی در این زمینه بیش از پیش ضروری به نظر

انحراف، و انجام اقدامات اصلاحی در مورد انحراف از استانداردها را شامل می‌شود.

رهبری عدم مداخله گر: رهبر از تصمیم‌گیری خودداری و مسئولیت را واگذار می‌کند. این نوع رهبری در واقع، اجتناب از رهبری کردن است و غیرفعال‌ترین نوع رهبری به شمار می‌آید.

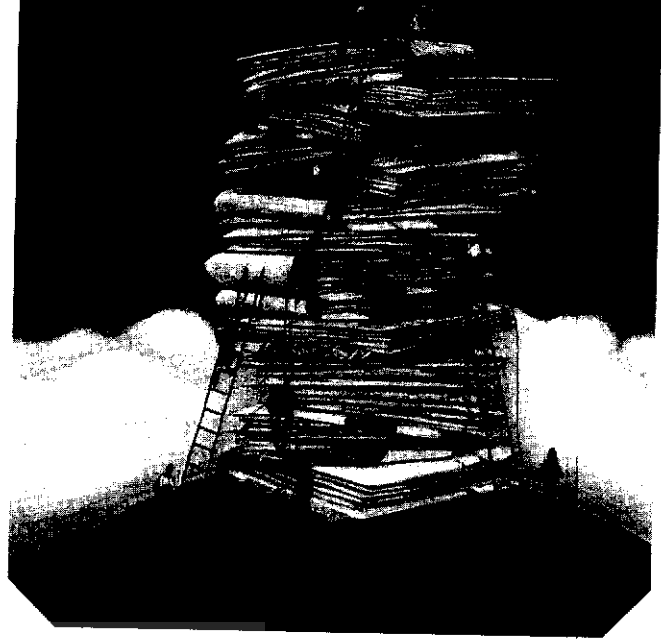
### بیان مساله

پیشینه تحقیقات رهبری تحول آفرینی به سال ۱۹۷۸ و فعالیت‌های برنز (Burns) بر می‌گردد. برنز مشخص کرد که رهبران تحول آفرین صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش وامی‌دارند. برنز در ادامه بحث خود چنین بیان نمود: تنها رهبران تحول آفرین هستند که قادر به ترسیم مسیرهای ضروری برای سازمان‌های جدیدند، زیرا آن‌ها منشأ تغییراتند، بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و بر موج تغییرات سوارند (رابینز، ۱۹۹۶: ۴۸۴).

در مقابل، رهبری سنتی تبدلی با مبادلات روزانه بین رهبران و زیردستان سر و کار دارد و برای دستیابی به عملکرد عادی مورد توافق رهبران و زیردستان اعمال می‌شود. رهبر تبدلی در چارچوب موجود عمل می‌کند. نقش‌های وظیفه‌ای را در جذب اهداف سازمان مشخص کرده و با استفاده از مبادلات ذکر شده، آن‌ها را تقویت می‌کند. تئوری بنیادین در تحقیق حاضر، مطالعات رهبری تحول آفرین بس است. بس در ۱۹۸۵ اظهار داشت که رهبری تحول آفرین به طور مثبت و اثر بخش برون دادهای سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد. در تحقیقی که به وسیله بس و اولیو (Avolio) در سال ۱۹۶۶ انجام شد، عملکرد مالی تیم‌های یک شرکت بزرگ مورد مطالعه قرار گرفت. تیم‌هایی که دارای رهبران تحول آفرین تری بودند، به نسبت عملکرد مالی بهتری داشتند. بر عکس تیم‌هایی که دارای رهبران تبدلی بودند، عملکرد مالی پایین تری داشتند. همزمان تحقیقات متعددی توسط سایر دانشمندان در سرتاسر دنیا انجام شده است. مطالعات رهبری تحول آفرین در بیش از هزار شرکت در آمریکا و بیش از ۱۲ کشور دنیا انجام شده است و مطالعات متنوعی درباره ارتباط رهبری تحول آفرین با عملکردهای سازمانی، رفتارهای کارکنان، بازدهی و ... صورت پذیرفته است. در همه این تحقیقات ارتباط مثبت رهبری تحول آفرین با نتایج فردی و سازمانی از قبیل عملکرد، رضایت، تعهد، فرهنگ سازمانی و... مورد تأیید قرار گرفته است.

به رغم توجه روزافزون به عامل رهبری در ایجاد تحولات سازمانی و اداری در سطح دنیا و نقش آن در کار آمد نمودن سازمان‌ها، متأسفانه تاکنون در برنامه‌ریزی‌های ملی به این مهم توجهی نشده است. تحولات سازمانی نیاز به رهبران تحول آفرین دارد. مطالعات مربوط به تحولات سازمان موفق و کمتر موفق، بر نقش قاطع رهبری در این گونه موقعیت‌ها تأکید می‌کند. در نظام اداری نقش رهبری تحول آفرین در ایجاد این گونه تحولات سازمانی نقش اساسی است. با توجه به لزوم ایجاد تحولات اساسی در نظام اداری کشور ما و نقش موثر رهبری و مدیریت سازمان در این گونه تحولات، انجام تحقیقاتی در این زمینه بیش از پیش ضروری به نظر می‌رسد. متأسفانه عوامل موثر بر این سبک رهبری، نتایج سازمانی متأثر از آن و کاربرد آن هنوز در کشور ما به آزمون گذاشته نشده است.

در این تحقیق سعی بر آن است تا با شناخت وضعیت موجود رهبری در سازمان‌های موفق اداری ایران و تطابق آن با الگوی رهبری تحول آفرین بس و تأکید بر تجزیه و تحلیل عوامل موثر در سبک رهبری تحول آفرین پیش‌نهادهای مناسبی برای سازمان‌های اداری ایران مطرح گردد. با عنایت به موارد طرح شده، سوال این است که عوامل اصلی تشکیل دهنده الگوهای رهبری تحول آفرین در سازمان اداری ایران کدامند؟ الگوهای رهبری سازمان‌های موفق اداری ایران تا چه حد با الگوی رهبری تحول آفرین



### تعاریف مفاهیم و واژگان اختصاصی

رهبری تحول آفرین: رهبری تحول آفرین فرآیند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها برای ایجاد تغییر و تحول نا پیوسته در وضع موجود و کارکردهای سازمان به عنوان یک کل است.

رهبران تحول آفرین از طریق گفتار و کردارشان کل جامعه را متحول می‌کنند و نفوذ فراوانی در میان پیروانشان را به کار افزایش دهنده آنان را از هدف‌ها و ماموریت‌ها آگاه سازند و تشویق شان کنند که فراتر از منافع فردی بیندیشند. این نوع رهبری بر اساس (نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی) تحقق می‌یابد.

نفوذ آرمانی (Idealized Influence): سرافرازی، فره مندی، احترام و وفاداری بی‌چون و چرای پیروان از رهبری که حس آرمانی را انتقال می‌دهد. نفوذ آرمانی باعث می‌شود که رهبران به عنوان مدل‌هایی از نقش، و الگوی رفتار برای پیروان باشند.

ترغیب ذهنی (Intellectual Stimulation): برانگیختن پیروان به وسیله رهبر به منظور کشف راه‌حل‌های جدی و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی توسط پیروان. در واقع رفتار رهبر، چالشی را برای پیروان ایجاد می‌کند که دوباره در مورد کاری که انجام می‌دهند، کوشش و تلاش نمایند و در مورد چیزی که می‌تواند انجام یابد، دوباره تفکر کنند (پودساکوف (Podsakoff)، ۱۹۹۰: ۱۱۶).

انگیزش الهام بخش (Inspirational Motivation): برانگیختن و بالا بردن انگیزش در پیروان که با توسل به احساسات زیردستان صورت می‌پذیرد. تأکید انگیزش الهام بخش بر احساسات و انگیزه‌های درونی است نه بر تبدلات روزانه بین رهبر و پیرو.

ملاحظات فردی (Individual Consideration): توجه به تفاوت‌های فردی پیروان و ارتباط با تک تک آن‌ها و تحریک آنان از طریق واگذاری مسئولیت‌ها برای یادگیری تجربیات (هاتر (Hater) و بس (Bass)، ۱۹۹۸: ۶۸۷). افراد به وسیله رهبران حمایت می‌شوند و رهبران نسبت به احساسات و نیازهای شخصی آن‌ها نگران هستند (پودساکوف، ۱۹۹۰: ۱۱۶).

پاداش‌های اقتضایی: پاداش‌هایی که بر مبنای توافق بین رهبر و پیرو مبتنی بر استانداردهای عملکرد پرداخت می‌شود.

مدیریت بر مبنای استثنا: عکس‌العمل رهبر در رویارویی با اشتباه‌ها و



متناسب است؟ ویژگی‌های رهبری تحول آفرینی در سازمان‌های موفق اداری ایران تا چه اندازه با رضایت‌مندی، تلاش و تعهد کارکنان ارتباط مثبتی دارد؟

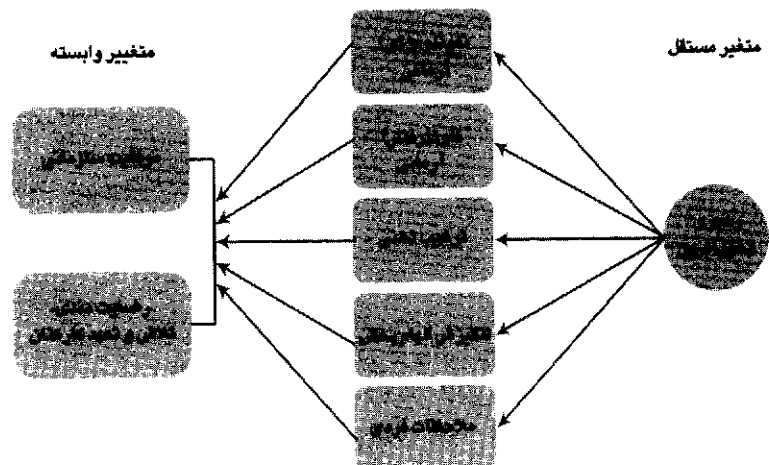
### اهداف تحقیق

در این مطالعه محقق به دنبال شناسایی و ارزیابی الگوهای رهبری موجود در سازمان‌های اداری ایران و شناخت تنگناها و شکاف‌های موجود در آن‌ها و آرایه پیش‌نیادهای مطلوبی به منظور دستیابی به اثر بخشی رهبران در سازمان‌های اداری ایران است و اهداف ذیل را به صورت ویژه مدنظر دارد:

- ۱- شناسایی وضعیت موجود رهبری در سازمان‌های اداری ایران،
- ۲- تعیین سنجش ابعاد و متغیرهای رهبری تحول آفرین و رتبه بندی آن‌ها با یکدیگر،
- ۳- تعیین رابطه‌ی ویژگی‌های رهبری تحول آفرین با موفقیت سازمانی،
- ۴- تعیین رابطه‌ی ویژگی‌های رهبری تحول آفرین با رضایت‌مندی، تلاش و تعهد پیروان،
- ۵- آرایه پیش‌نیادهای مناسب برای به کارگیری رهبری تحول آفرین در سازمان‌های اداری ایران.

### فرضیه‌های تحقیق

- با توجه به پرسش‌های طرح شده فوق، فرضیه‌های زیر مورد بررسی قرار می‌گیرند:
- ۱- الگوی رهبری سازمان‌های موفق اداری ایران مبتنی بر ویژگی‌های آرمانی است.
  - ۱-۲ الگوی رهبری سازمان‌های موفق اداری ایران مبتنی بر رفتارهای آرمانی است.
  - ۱-۳ الگوی رهبری سازمان‌های موفق اداری ایران مبتنی بر ترغیب ذهنی است.
  - ۱-۴ الگوی رهبری سازمان‌های موفق اداری ایران مبتنی بر انگیزش الهام بخش است.
  - ۱-۵ الگوی رهبری سازمان‌های موفق اداری ایران مبتنی بر ملاحظات فردی است.
  - ۲- بین رضایت‌مندی، تلاش و تعهد کارکنان و الگوی رهبری تحول آفرین در سازمان‌های موفق اداری ایران رابطه معنی داری وجود دارد.
  - ۲-۱ بین رضایت‌مندی، تلاش و تعهد کارکنان و ویژگی‌های آرمانی ("Attribute" Idealized Influence) رابطه معنی داری وجود دارد.
  - ۲-۲ بین رضایت‌مندی، تلاش و تعهد کارکنان و رفتارهای آرمانی ("Behavior" Idealized Influence) رابطه معنی داری وجود دارد.
  - ۲-۳ بین رضایت‌مندی، تلاش و تعهد کارکنان و ترغیب ذهنی رابطه معنی داری وجود دارد.
  - ۲-۴ بین رضایت‌مندی، تلاش و تعهد کارکنان و انگیزش الهام بخش رابطه معنی داری وجود دارد.
  - ۲-۵ بین رضایت‌مندی، تلاش و تعهد کارکنان و ملاحظات فردی رابطه معنی داری وجود دارد.
- بر اساس فرضیات فوق مدل تحلیلی تحقیق چنین است.



### روش تحقیق و ابزار مطالعه تحقیق

روش تحقیق در این پژوهش از نوع پیمایشی (Survey) و با زمینه‌یابی تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی (Survey) است. ابزار اصلی مطالعه تحقیق پرسش‌نامه چند عاملی رهبری ("Multi Factor Leadership Questionnaire" MLQ) بوده است که برای اولین بار در تحقیقات برناردین در سال ۱۹۸۵ به کار گرفته شده است و تا به امروز علاوه بر اصلاح و تکمیل این پرسش‌نامه در بیش از هزار سازمان مختلف در کشورهای متفاوت مورد آزمایش قرار گرفته است (اتیسیر، ۱۹۹۶: ۴۸).

اگر چه هدف بس از طراحی پرسش‌نامه رهبری، بررسی الگوی رهبری تحول آفرین بود، اما به خاطر دستیابی به اعتبار و قابلیت اعتماد بیش تر پرسش‌نامه، شاخص‌های رهبری تبدیلی و عدم مداخله گر را نیز در پرسش‌نامه دخالت داد و با در هم آمیختن سوالات مربوط به هر کدام از این شیوه‌ها، (رهبری تحول آفرین، تبدیلی و عدم مداخله گر) تکمیل کنندگان پرسش‌نامه را در موقعیتی قرار داد تا آن چه را به واقعیت نزدیک تر است علامت گذاری نمایند.

پرسش‌نامه رهبری شامل ۳۶ پرسش است که به ارزیابی شاخص‌های رهبری تحول آفرین، تبدیلی، و عدم مداخله گر پرداخته است. با استفاده از اطلاعات به دست آمده از پرسش‌نامه، میزان همبستگی ابعاد این سه نوع رهبری سنجیده می‌شود و فرضیه‌های تحقیق مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

در پرسش‌نامه رهبری، رهبری تحول آفرین با پنج شاخص ویژگی‌های آرمانی، رفتاری آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی، و رهبری تبدیلی با سه شاخص پاداش‌های مشروط، مدیریت بر مبنای استثنا (فعال) و مدیریت بر مبنای استثنا (متغیر) و رهبری عدم مداخله گر نیز با شاخص عدم مداخله (اجتناب از رهبری کردن) مورد سنجش قرار می‌گیرد.

پرسش‌نامه رهبری علاوه بر این که توسط رهبران سازمان‌ها تکمیل شد، در اختیار پیروان آن‌ها نیز قرار گرفت. علاوه بر پرسش‌نامه رهبری، پرسش‌نامه سنجش رضایت‌مندی، تلاش و تعهد نیز که در این تحقیق به عنوان متغیرهای وابسته در نظر گرفته شده و تلفیقی از پرسش‌نامه‌های موجود در مورد رضایت‌مندی کارکنان، تعهد کارکنان و تلاش آن‌ها در دستیابی به اهداف سازمانی است، توسط پیروان تکمیل گردید.



## جامعه آماری و گروه و نمونه مورد مطالعه

در این تحقیق برای این که بتوان سازمان های موفق را از سازمان های کمتر موفق به خوبی تمیز داد پس از مصاحبه با مدیران و کارشناسان، محقق به این نتیجه رسید که سازمان هایی را انتخاب نماید که از نوعی نظام ارزشیابی درباره عملکرد خود برخوردار باشد پس از تحقیقات لازم در زمینه نظام نظارت و ارزشیابی و رتبه بندی های مختلف که در محیط های صنعتی، دولتی، عمومی و... انجام می گرفت و هم چنین با توجه به موضوع، سرانجام بیمارستان ها در بخش خدماتی، بانک ها در بخش اقتصادی (بازرگانی) و چند کارخانه تولیدی در بخش صنعتی را بهترین و نزدیک ترین نظام ارزشیابی نسبت به موضوع تحقیق خود قلمداد نموده و مورد توجه قرار داد.

در بخش درمانی (بیمارستان ها) با توجه به نظام ارزشیابی و رتبه بندی که نتایج آن بر اساس اطلاعات به دست آمده از پرسش نامه هایی که از طرف دفتر نظارت و ارزشیابی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی تهیه شده و به صورت سالانه این ارزشیابی در کلیه بیمارستان ها صورت می گیرد، محقق اقدام به انتخاب بیمارستان هایی نمود که در یک موقعیت کاملا مشابه (از نظر مکان، تجهیزات، سرمایه اولیه، منابع انسانی، اندازه، قدمت و...) نسبت به سایر بیمارستان ها توانسته بودند امتیاز بالاتری را در ارزشیابی به دست آورند شایان ذکر است که شاخص های ارزشیابی این پرسش نامه عواملی هم چون کادر رهبری (مدیریت)، رضایت، عملکرد و... را در برداشت. در بخش بانکداری نیز با توجه به رتبه بندی که سالانه توسط بانک ملی بر اساس اطلاعات به دست آمده از پرسش نامه هایی که از نظر موقعیت مکانی، تجهیزات، نیروی انسانی، اندازه، قدمت و... در موقعیتی با سایر شعب قرار داشته ولی توانسته بودند به درجه بالاتری در چند سال اخیر نایل شوند در بخش صنعت، معاونت صنعتی و بانک اطلاعاتی بر اساس شاخص بهره وری هر ساله مقایسه ای از سازمان های موفق و کمتر موفق در بخش های مختلف تولیدی و صنعتی ارائه می دهد. محقق با استفاده از این اطلاعات و اطلاعاتی در مورد قدمت، اندازه و میزان سرمایه اولیه و سهم بازار واحدهای صنعتی مختلف، شرکت هایی را انتخاب نمود که در یک موقعیت مشابه نسبت به رقبای خود توانسته بودند به سهم بازار بیش تر، سودآوری، و موفقیت بیش تر نایل شوند.

سازمان های موفق از کمتر موفق متمایز شده بودند ولی مشخص نبود که این موفقیت به دست آمده دقیقا ناشی از چه عاملی بود. آیا این موفقیت ناشی از عامل رهبری بوده است یا دلایلی دیگر مثل به کارگیری تکنولوژی جدید، سرمایه گذاری مجدد و غیره در چند سال اخیر، باعث شده است تا این سازمان ها نسبت به رقبای خود در موقعیتی ممتاز قرار گیرند. این ایهام محقق را وا داشت تا مرحله ای جدید به فرایند انتخاب جامعه آماری خود بیفزاید. از این رو پرسش نامه ای برای ارزشیابی رهبری در سازمان های انتخاب شده تهیه و تنظیم شد. تجزیه و تحلیل به دست آمده نشان دهنده این بود که فقط در تعدادی از سازمان ها عوامل دیگری نقش داشته اند لذا از بین این سازمان ها، مواردی مورد گزینش شدند که کادر رهبری آن ها حداقل برای یک دوره سه ساله تغییر نکرده باشد تا بتوان نسبت به نتایج به دست آمده اطمینان یافت. هم چنین برای این که بتوان ابعاد و شاخص های رهبری تحول آفرین را در سازمان های موفق و کمتر موفق مقایسه و مورد تحلیل قرار داد، در هر بخش در مقابل هر سازمان موفق یک سازمان کمتر موفق (که در شرایط مشابه توانسته بودند نمرات ارزیابی بالایی به دست آورند) انتخاب گردید بنابراین جامعه آماری تحقیق شامل رهبران و مدیران سازمان های موفق و کمتر موفق ذکر شده است.

۲۲۸ پرسش نامه رهبری (رهبران) در سه بخش جامعه آماری به شرح زیر توزیع گردید:	
۱. بیمارستان های دولتی و خصوصی	۴۱۴ پرسش نامه
۲. واحدهای صنعتی	۴۶ پرسش نامه
۳. شعب بانک ملی	۴۰ پرسش نامه
همچنین تعداد ۳۹۶ پرسش نامه رهبری (پیروان یا ارزیاب) همراه با پرسش نامه	

سنجش رضایت مندی، تلاش و تعهد پیروان به شرح زیر توزیع گردید:

۱. بیمارستان های دولتی و خصوصی	۲۲۸ پرسش نامه
۲. واحدهای صنعتی	۱۲۸ پرسش نامه
۳. شعب بانک ملی	۸۰ پرسش نامه

## روش های تجزیه و تحلیل داده ها

پس از جمع آوری اطلاعات از طریق پرسش نامه، با استفاده از برنامه نرم افزار آماری در علوم اجتماعی ("SPSS" Package for Social Sciences Statistical) و روش های آماری زیر، اطلاعات به دست آمده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

۱. آزمون های فراوانی مانند میانگین ها، درصدها، انحراف استانداردها، جداول نمودارها،
۲. آزمون ضریب همبستگی برای سنجش ارتباط بین عوامل رهبری تحول آفرین، تبادل، عدم مداخله گر و رضایت مندی، تلاش و تعهد پیروان،
۳. استفاده از آزمون T-Test بر اساس سنجش تفاوت بین سازمان های موفق و کمتر موفق در عوامل تحول آفرینی،
۴. استفاده از تجزیه و تحلیل واریانس و آزمون شفه (Scheffe test) به منظور سنجش تفاوت عوامل تحول آفرینی در بخش های صنعت، بانک ها و بیمارستان ها.

## تجزیه و تحلیل داده ها

بحث و تفسیر نتایج:

اکنون با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق به بحث و تفسیر پیرامون فرضیه های تحقیق می پردازیم.

اولین فرضیه تحقیق، رابطه الگوی رهبری سازمان های موفق ایران با الگوی رهبری تحول آفرین را مورد بررسی قرار می دهد. مطالعات زیادی در اکثر کشورها به ویژه کشورهای پیشرفته توسط نویسندگان و محققین متعددی مانند بس و اولیو (آمریکا، ۱۹۸۵)، هاول و اولیو (کانادا، ۱۹۹۳)، مولر و مورالس (اسپانیا، ۱۹۹۳)، استینر (اتریش، ۱۹۹۶)، کاتانیگ (فیلیپین، ۱۹۹۵)، گیلبرت (آمریکا، ۱۹۹۷)، بس (آفریقای جنوبی، ۱۹۹۷)، ماندارد و ایتون (اندونزی، ۱۹۹۶)، لاکومسکی (لهستان، ۱۹۹۵) در پنج قاره انجام شده است و در تعداد زیادی از پایان نامه های دکتری (نزدیک به ۲۰۰ تحقیق) هم چنین در بیش از هزار شرکت در آمریکا و دیگر کشورهای جهان صورت پذیرفته است. الگوی رهبری تحول آفرین صرف نظر از تأثیرات فرهنگی و سازمانی، زیردستان را به چشم پوشی از تمایلات فردی به نفع گروه یا سازمان ها الهام می بخشد و آن ها را به صرف تلاش فوق العاده به میزان آن چه انتظار می رود، بر می انگیزاند.

نتایج تحلیل آماری در این تحقیق، نشان دهنده میانگین مجموع عوامل رهبری تحول آفرین در سازمان های موفق به میزان ۶۶/۷۹ و در سازمان های کمتر موفق به میزان ۵۵/۲۱ است که این تفاوت در سطح  $P < 0.005$  معنی دار گردید. پذیرش فرضیه اول به این معنا است که الگوی رهبری سازمان های موفق ایران با الگوی رهبری تحول آفرین که بس و دیگر صاحب نظران در سازمان های موفق دنیا مورد آزمون قرار داده اند تطابق دارد.

در ادامه به بحث در مورد فرضیه های فرعی نشأت گرفته از اولین فرضیه که هر کدام از عوامل رهبری تحول آفرین را به صورت جداگانه مورد بررسی قرار می دهد، می پردازیم.

فرضیه فرعی اول به بررسی ویژگی های آرمانی به عنوان یکی از عوامل رهبری تحول آفرین در سازمان های موفق اداری ایران می پردازد. نتایج تحقیقات تیکی و دوانا در سال ۱۹۹۰ رهبران موفق را به عنوان یک عامل تغییر بینش که مجموعه ای از ارزش های محوری و اساسی را هدایت





و مشخص می‌کند، معرفی می‌نمایند.

نتایج تحلیل آماری برای ویژگی‌های آرمانی در این تحقیق نشان دهنده میانگین ۱۱/۶۳ برای سازمان‌های موفق و میانگین ۹/۰۷ برای سازمان‌های کمتر موفق گزارش شده است که این تفاوت در سطح  $P < 0/0005$  معنی دار شد بدین ترتیب، فرضیه فوق مورد تأیید است و ویژگی‌های آرمانی به عنوان عامل رهبری تحول آفرین در سازمان‌های موفق ایران مورد پذیرش قرار گرفت.

**فرضیه فرعی دوم** به بررسی رفتارهای آرمانی به عنوان یکی از عوامل رهبری تحول آفرین در سازمان‌های موفق اداری ایران می‌پردازد. نتایج تحقیقات متعددی در این زمینه نشان می‌دهد که برای ایجاد یک فرآیند نفوذ آگاهانه، باید در باورها و ارزش‌ها و اهداف پیروان نفوذ کرد (بس، ۱۹۹۸: ۳۲).

نتایج تحلیل آماری برای رفتارهای آرمانی در این تحقیق نشان دهنده میانگین ۱۳/۶۱ برای سازمان‌های موفق و میانگین ۱۱/۴۴ برای سازمان‌های کمتر موفق گزارش شده است که این تفاوت در سطح  $P < 0/0005$  معنی دار شده است. بدین ترتیب، فرضیه فوق مورد تأیید است و رفتارهای آرمانی به عنوان عامل رهبری تحول آفرین در سازمان‌های موفق ایران مورد پذیرش قرار گرفت.

**فرضیه فرعی سوم** به بررسی ترغیب ذهنی به عنوان یکی از عوامل رهبری تحول آفرین در سازمان‌های موفق اداری ایران می‌پردازد. تحقیقات نشان می‌دهد که ترغیب ذهنی را می‌توان به عنوان یک محرک در پیروان برای تفکر در مورد باورها، ارزش‌ها و نیز آگاهی از مشکلات و حل آن‌ها توصیف کرد و اقدامی برای تحریک به انجام عمل سریع و بی‌درنگ و بدون تفکر نیست. تیکی و دوانا در سال ۱۹۹۰ بیان کردند که رهبران تحول آفرین دست به ریسک محتاطانه‌ای می‌زنند و سازمانی را که در حال هدایت آن هستند، مترقی می‌کنند. آن‌ها محیطی را برای یادگیری تجربیات آماده می‌سازند که باز و انعطاف پذیر عمل می‌کند.

نتایج تحلیل آماری برای ترغیب ذهنی در این تحقیق نشان دهنده میانگین ۱۳/۹۲ برای سازمان‌های موفق و میانگین ۱۱/۸۳ برای سازمان‌های کمتر موفق گزارش شده است که این تفاوت در سطح  $P < 0/0005$  معنی دار گردید. بدین ترتیب، فرضیه فوق مورد تأیید است و ترغیب ذهنی به عنوان عامل رهبری تحول آفرین در سازمان‌های موفق ایران مورد پذیرش قرار گرفت.

**فرضیه فرعی چهارم** به بررسی انگیزش الهام بخش به عنوان یکی از عوامل رهبری تحول آفرین در سازمان‌های موفق اداری ایران می‌پردازد. نتایج تحقیقات در دنیا نشان می‌دهد که انگیزش الهام بخش را می‌توان به عنوان عاملی برای برآیند و بالا بردن انگیزش در پیروان به وسیله رهبران توصیف کرد. به نظر سنگه (۱۹۹۰) اساس انگیزش، الهام است و این نوع از انگیزش است که پیروان را متعهدانه به انجام اهداف سازمانی بر می‌انگیزاند. نتایج تحلیل آماری برای انگیزش الهام بخش در این تحقیق نشان دهنده میانگین ۱۴/۲ برای سازمان‌های موفق و میانگین ۱۲/۲۱ برای سازمان‌های کمتر موفق گزارش شده است که این تفاوت در سطح  $P < 0/0005$  معنی دار گردید. بدین ترتیب فرضیه فوق مورد تأیید است و انگیزش الهام بخش به عنوان موثرترین عامل رهبری تحول آفرین در سازمان‌های موفق اداری ایران مورد پذیرش قرار گرفت.

**فرضیه فرعی پنجم** به بررسی رابطه ملاحظات فردی به عنوان یکی از عوامل رهبری تحول آفرین در سازمان‌های موفق اداری ایرانی می‌پردازد. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که توجه به دیگران یکی از جنبه‌های مهم رهبری تحول آفرین است. افراد از سوی رهبران حمایت می‌شوند و رهبران نسبت به احساسات و نیازهای شخصی آن‌ها نگران هستند. هم چنین آن‌ها برای دستیابی به موفقیت یا رشد در مقام یک مربی یا استاد توجه ویژه‌ای

به نیازهای هر پیرو نشان می‌دهند (یوکل (Yuki)، ۱۹۹۸: ۲۷۳).

نتایج تحلیل آماری برای توجه و ملاحظات فردی در این تحقیق نشان دهنده میانگین ۱۲/۸۵ برای سازمان‌های موفق و میانگین ۱۰/۱۴ برای سازمان‌های کمتر موفق گزارش شده است. بدین ترتیب، فرضیه فوق مورد تأیید است و ملاحظه فردی عامل رهبری تحول آفرین در سازمان‌های موفق اداری ایران مورد پذیرش قرار گرفت.

- دومین فرضیه تحقیق به بررسی رابطه بین رضایت مندی، تلاش و تعهد کارکنان و الگوی رهبری تحول آفرین در سازمان‌های موفق ایران می‌پردازد. والدنرمن (۱۹۸۹) ضمن انجام تحقیقی بیان می‌دارد که عوامل رهبری تحول آفرین در مقایسه با رهبری تبدلی تأثیری بر رضایت زیردستان، اثر بخشی رهبر و تمایل زیردستان به تلاش بیش تر برای اهداف سازمانی دارد. دلوگا (۱۹۸۸) دریافت که عوامل رهبری تحول آفرین به نسبت رهبری تبدلی ارتباط نزدیک تری با رضایت کارکنان دارد.

کارک و شامیر در سال ۲۰۰۰ در تحقیقی باموضوع رهبری تحول آفرین پی بردند بس در ۱۹۹۷ به بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با تعهد پیروان نسبت به سازمان و انجام تلاش بیشتر در جهت تحقق اهداف سازمان پرداخت، نتایج بدست آمده نشان دهنده وجود رابطه مثبت بین عوامل رهبری تحول آفرین با تلاش و تعهد پیروان بود.

با توجه به نتایج تحلیل آماری در این تحقیق بین تمام عوامل رهبری

عنوان فرضیه	نتیجه	میانگین سازمان‌های موفق	میانگین سازمان‌های کمتر موفق	تفاوت
فرضیه اول	تأیید شد	۱۱/۶۳	۹/۰۷	۲/۵۶
فرضیه دوم	تأیید شد	۱۳/۶۱	۱۱/۴۴	۲/۱۷
فرضیه سوم	تأیید شد	۱۳/۹۲	۱۱/۸۳	۲/۰۹
فرضیه چهارم	تأیید شد	۱۴/۲	۱۲/۲۱	۲/۰۹
فرضیه پنجم	تأیید شد	۱۲/۸۵	۱۰/۱۴	۲/۷۱

تحول آفرین با رضایت مندی، تلاش و تعهد پیروان رابطه مثبت و معنی داری در سطح  $P < 0/01$  به دست آمد.

رضایت مندی، تلاش و تعهد پیروان همانطور که در جدول فوق نیز مشاهده می‌گردد، عامل ویژگی‌های آرمانی رابطه مثبت و معنی داری در سطح  $P < 0/01$  به مقدار ۰/۲۸ با رضایت مندی، تلاش و تعهد پیروان دارد. هم چنین سایر عوامل رهبری تحول آفرین شامل رفتارهای آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش، ملاحظات انفرادی به ترتیب به مقدار ۰/۴۴، ۰/۵۹، ۰/۵۰، ۰/۴۸ با رضایت مندی، تلاش و تعهد پیروان رابطه مثبت و معنی داری در سطح  $P < 0/01$  دارد.

همان طور که قبلاً گفته شد به خاطر دستیابی به اعتبار و قابلیت اعتماد بیش تر پرسش نامه، شاخص‌های رهبری تبدلی در پرسش نامه رهبری دخالت داده شده و با درهم آمیختن سوالات مربوط به رهبری تحول آفرین و تبدلی، تکمیل کنندگان پرسش نامه در موقعیتی قرار می‌گیرند تا آن چه را که به واقعیت نزدیک تر است علامت گذاری نمایند. نتایج به دست آمده از تحلیل آماری نشان دهنده این امر بود که عوامل رهبری تبدلی هم چون پاداش‌های مشروط و مدیریت بر مبنای استثنای فعال با مقدار ۰/۴۸ در سطح  $P < 0/01$  رابطه مثبت و معنی داری با رضایت مندی، تلاش و تعهد پیروان دارد، یعنی با افزایش عوامل پاداش‌های مشروط و مدیریت بر مبنای استثنای فعال میزان رضایت مندی، تلاش و تعهد پیروان نیز افزایش می‌یابد. این رابطه در مورد مدیریت بر مبنای استثنای منفعل و رهبری عدم مداخله گر صادق نیست و بین رضایت مندی، تلاش و تعهد پیروان با مدیریت بر مبنای



عوامل	رضایت مندی، تلاش و تعهد پیران
ویژگی های آرمانی	۰/۷۸**
رفتارهای آرمانی	۰/۴۳**
ترغیب ذهنی	۰/۵۹**
انگیزش الهام بخش	۰/۵۰**
ملاحظات انفرادی	۰/۴۸**
پاداش های مشروط	۰/۴۸**
مدیریت بر مبنای استثنا (فعال)	۰/۴۸**
مدیریت بر مبنای استثنا (منفعل)	۰/۰۵
رهبری عدم مداخله گر	۰/۰۵

استثنای منفعل و رهبری عدم مداخله گر رابطه معنی داری مشاهده نگردید. جدول زیر بیان گر مطالب فوق الذکر است.

همان گونه که در تجزیه و تحلیل داده‌ها مشخص شده است پاداش های مشروط و مدیریت بر مبنای استثنای فعال همانند عوامل رهبری تحول آفرین به طور مثبتی با نتایج سازمانی فوق الذکر ارتباط دارند. عمده تحقیقات انجام شده در دنیا به این نتیجه رسیده است که بین عامل پاداش مشروط با نتایج سازمانی رابطه مثبت وجود دارد. بنابراین می‌توان گفت رهبرانی که بر اساس توافق در مقابل کارهایی که پیروانشان انجام می‌دهند، پاداش‌ها و یا وعده آن را به آن‌ها می‌دهند این موضوع می‌تواند تا اندازه‌ای در افزایش رضایت، تلاش و تعهد مؤثر واقع شود، اما این رابطه سوداگرانه بوده و قادر نیست پیروان را به سطوح بالای نیازها و انگیزش برساند و آن‌ها را به صرف نظر کردن از تمایلات فردی به نفع سازمان و نیل به تلاش بیشتر ترغیب نماید و طرفین را تنها به انجام حداقل بسنده می‌کند.

ضمن انجام تحقیق با بررسی زیر ساخت‌های فرهنگی موجود در کشور و باورهای و ارزش‌های موجود در سازمان‌ها این نتیجه دریافت شد که در سازمان‌های موفق، اگرچه عوامل رهبری تحول آفرین به طور مثبت و اثر بخشی مشاهده می‌شوند، ولی عامل پاداش‌های مشروط نیز نقش مؤثری در رضایت مندی، تلاش و تعهد پیروان در سازمان‌های ایران دارند. مبادله پاداش در برابر عملکرد خود جزو ویژگی‌های بارز رهبران سازمان‌های ما به شمار می‌آید و این مسأله ریشه در فرهنگ جامعه ما دارد که بیش تر مبتنی بر داد و ستد و بده بستان در روابط اجتماعی است.

از طرف دیگر بعد مدیریت مبتنی بر استثنای فعالی که حاکی از نظارت نزدیک پیروان است، می‌بایست در سازمانی پیشرفته و بالنده اثر منفی بر رضایت مندی، تلاش و تعهد بگذارد اما در سازمان‌های موفق ایران جو حاکم بر جامعه از بعد نظارت و کنترل‌های بیش از اندازه در چند سال اخیر، باعث شده که هم رهبران و هم پیروان به دلیل ترس از کنترل‌ها و مج گیری‌ها و ترس از دست دادن شغل و آبرو این نوع نظارت نزدیک پذیرفته اند، گرچه در هیچ کدام از تحقیقات انجام شده چنین مسأله‌ای گزارش نشده است. به رغم تفاوت‌هایی که بین رهبری تحول آفرین و تبادل و وجود دارد، برنز اظهار داشت که این دو سبک رهبری انتهای یک پیوستار و در نقطه مقابل یکدیگر نبوده، بلکه مکمل یکدیگرند.

از دیگر یافته‌های جنبی تحقیق حاضر، این بود که پژوهش گر از طریق مشاهدات انجام شده و مصاحبه با رهبران و مدیران سازمان‌ها و بررسی نگرش‌ها و رفتارها و نقش آنان در تحولات سازمانی ایجاد شده در سازمان خود به این نتیجه رسید که اصولاً رهبران تحول آفرین بیش تر در سطوح عالی سازمان وجود دارند تا در سطوح میانی و عملیاتی و در واقع برای ایجاد تحولات سازمانی گسترده و مؤثر در سازمان نیاز به رهبران تحول آفرین در سطوح عالی است تا سرتاسر سازمان را با تغییر و تحولات پیچیده محیطی هماهنگ، و تحولات اساسی و نوین را جایگزین فرآیندهای قدیمی و کهنه

سازند.

### پیشنهاد‌های حاصله از نتایج تحقیق

با توجه به ضرورت تغییر و تحول در نظام اداری کشور، بهره‌گیری از الگوی رهبری تحول آفرین برای ایجاد تحول در ساختار، فرهنگ، رویه‌ها و سایر ابعاد سازمانی توصیه می‌شود. این الگو می‌تواند توانایی سازمان‌ها را برای بقا در محیط پرتلاطم و پویا ارتقا دهد.

هم چنین آموزش و گسترش این شیوه رهبری فرآیند نوسازی سازمانی و ایجاد سازمان‌های نوین را تسهیل می‌کند و سازمان‌ها را در موقعیتی جدید و پویا قرار دهد. در این بخش بر اساس نتایج حاصل از اطلاعات جمع آوری شده و آزمون‌های آماری انجام شده با توجه به عوامل رهبری تحول آفرین، پیشنهادهایی ارائه می‌شود.

**الف) جهت توسعه و ایجاد عامل نفوذ آرمانی رهبران تحول آفرین بایستی به اعضا برای همکاری و مشارکت افتخار و غرور القا کنند برای ایجاد مشارکت ابتدا باید عوامل بازدارنده مشارکت را شناخت که می‌توان آن‌ها را چنین دسته بندی کرد:**

- فرهنگ فردگرایی و تک روی در بین کارکنان،

- بدبینی زیردستان نسبت به اثر بخشی مدیریت مشارکتی،

- اعتقاد برخی از مدیران به مفروضات تنوری،

- مدیران مشارکت را عامل تهدید و تزلزل قدرت خود می‌دانند.

تنوری اقتضاً اثر بخشی روش‌های مدیریتی را تابعی از مقتضیات محیطی به حساب می‌آورد. پس بر اساس چنین نگرشی استقرار مدیریت مشارکتی در سازمان‌های اداری ایران، مستلزم رفع یا تقلیل عوامل بازدارنده محیطی است. در غیر این صورت اقدامات به عمل آمده اثر بخش نخواهد بود. برای از بین بردن موانع فوق الذکر، لازم است به استقرار نظام پیشنهادها در سازمان‌های اداری دست زد. البته نباید فقط یک روند یکنواخت مشارکتی را در آن‌ها به کار گرفت بلکه بایستی کلیه روش‌های مشارکت را با توجه به وضعیت محیطی سازمان‌ها مورد استفاده قرار داد تا مشارکت به صورت کاذب استقرار نیابد (وروم و یتون (Vroom & Yetton)، ۱۹۷۳: ۲۸).

هم چنین با توجه به ویژگی نفوذ آرمانی، رهبران تحول آفرین تمایل به صرف نظر کردن از تمایلات فردی خود و دیگران به خاطر سازمان و هم چنین فدا کردن منافع شخصی به خاطر منافع دیگران دارند و برای تقویت این ویژگی پیشنهاد می‌شود که تملیق هدف‌های فرد و سازمان از دیدگاه‌های ارزشی صورت پذیرد.

ب) با بررسی رفتارهای آرمانی متوجه شدیم که رهبران تحول آفرین باید اعتماد عمومی را نسبت به اهداف سازمان ایجاد کنند. در تعاریفی که از اعتماد ارائه می‌گردد، به طور معمول انتظارات یا باورهایی ذکر می‌شود که افراد دوست دارند دیگران به طریق قابل پیش بینی و نه صرفاً در راستای منفعت شخصی خود، نشان دهند. به عبارتی دیگر به دیگران اعتماد می‌کنیم تا منافع ما را در نظر بگیرند اگر این افراد تنها منفعت طلب باشند، این حالت نسبت به آن‌ها شکل نمی‌گیرد و اعتماد مفهومی پیدا نمی‌کند (الوانی، دانایی فرد، ۱۳۸۰: ۸).

نکات زیر در افزایش اعتماد عمومی بسیار مؤثر است:

- رهبران باید نسبت به تعهدات و وعده‌های خود سخت پایبند باشند،

- رهبران باید صداقت خود را با برقراری ارتباط باز با مردم نشان دهند،

- رهبران باید پیش از آنکه سخن بگویند، به سخنان مردم به طور جدی گوش دهند،

- رهبران باید اطمینان به سازمان‌های اداری را به صورت یک باور در عامه مردم شکل دهند،

- رهبران باید به طریق مختلف در دسترس عامه مردم باشند،

- رهبران باید حقیقت را به نحو مناسب و در زمان مناسب به دیگران بگویند،

- رهبران باید به دیگران احترام بگذارند و در انجام امور منصف و مصر باشند،

- رهبران باید پاسخگو باشند، از سرزنش پرهیز کنند، و برای کمک به رفع مشکلات دیگران همکاری کنند و راهکار بجویند.

**ج) در راستای توجه به عامل ترغیب ذهنی به عنوان یک محرک در پیروان برای بررسی مجدد مفروضات اساسی و مورد سؤال قرار دادن آن‌ها و وادار کردن**





دیگران به نگریستن به مسائل از زوایای مختلف و پیشنهاد شیوه‌های جدید، نگریستن و به چگونگی انجام و تکمیل وظایف، بررسی مبنای مهندسی مجدد (Reengineering) به عنوان یک راهکار مد نظر نگارنده است.

راهکارهای کاربردی و اجرایی برای مهندسی مجدد که عاملی جهت ترغیب ذهنی است، عبارت است از:

- پیدا کردن مشکلات موجود،
- بررسی راه حل‌های موجود،
- طراحی مجدد تمام فرآیندها،
- تفکر در مورد آن چه انجام می‌پذیرد،
- بررسی وضعیت امکانات موجود و امکانات مورد نیاز،
- بازنگری در شیوه‌های حل مسأله.

د) تأمل در شاخص‌های انگیزش الهام بخش مانند آرایه تصویری خوش بینانه درباره آینده و اظهار اعتماد نسبت به دستیابی به اهداف در آینده باعث می‌شود ایجاد یک دورنمای مشترک از آینده به عنوان یک راهکار مناسب پیشنهاد شود. برای سازمان‌های اداری ایران داشتن چشم انداز یا آرمان مشترک از آینده ضروری است. این آرمان منبع انرژی و تحریک لازم جهت یادگیری مشترک است. رهبران تحول آفرین در سازمان بایستی افراد متفاوت را در زیر چتر فکر و نظر واحدی گردآورند و افراد آفریننده و خلاق را پرورش دهند. الهام و القای تصویر خوش بینانه در باره آینده در پیروان منبع انگیزش و تحریک کافی برای حرکت در مسیر هدف‌های سازمان را پدید می‌آورد. رهبران سازمان‌های اداری ایران باید هدف یا آرمان خاصی را به طور روشن و دقیق برای پیروان طراحی کنند تا آنان قادر به شناخت وضعیت موجود، تحلیل آن و حتی قادر به ایجاد انگیزه و تمایل به منظور تغییر آن و حرکت به سوی جایگاه مطلوب باشند.

ه) توجه به دیگران یکی از جنبه‌های مهم رهبری تحول آفرین است که این موضوع تأثیر مثبتی بر رضایت مندی، تلاش و تعهد کارکنان دارد. پیروان مورد راهنمایی، آموزش و حمایت رهبر قرار گرفته و توانایی هایشان در یک فرآیند منظم رشد و توسعه می‌یابد. با توجه به نتایج تحقیق و دیدگاه‌های مصاحبه شونده‌گان یکی از اصول مهم رهبری تحول آفرین این است که بتوان سطح قابلیت و توانایی کارکنان را بالا برد. کسانی که دارای سطح توانمندی فردی بالا هستند، احساس تسلط بیش تری دارند به ابتکار بیش تر دست می‌زنند در کارهایشان احساس مسؤلیت بیش تری می‌کنند و سریع تر یاد می‌گیرند. برای ایجاد این خودباندگی، باید رهبران تحول آفرین نقش مربی گری و آموزش دهنده مؤثری را ایفا کنند. با توجه به عوامل پیوسته متغیر محیطی و سازمانی، فرهنگ یادگیری وسیله‌ی شکوفایی مربی گری است. در سازمان‌ها فرآیند یادگیری به عنوان بخشی از کار باید از سوی کارکنان مدنظر قرار گیرد. با ایجاد مهارت‌ها و ابزارهای جدید، مربیان قادرند تا به افزایش میزان یادگیری در کلیه سطوح سازمانی به روش‌های زیر کمک کنند:

- ایجاد فضای برخورد آراء و نظرات برای انتشار یادگیری و انجام بهترین فعالیت‌ها،
- ارتقای کارکنانی که دارای ظرفیت یادگیری اند،
- بهبود نظام ارزشیابی عملکرد که فعالیت‌ها و نتایج یادگیری را ارزشیابی می‌کند،
- توانمند سازی افراد برای پذیرش مسؤلیت، به منظور تخصیص زمان و منابع لازم برای ایجاد فرصت‌های یادگیری برای خودشان،
- آرایه پاداش به افراد برای انعطاف پذیری، ریسک پذیری و نوآوری‌های جدید.

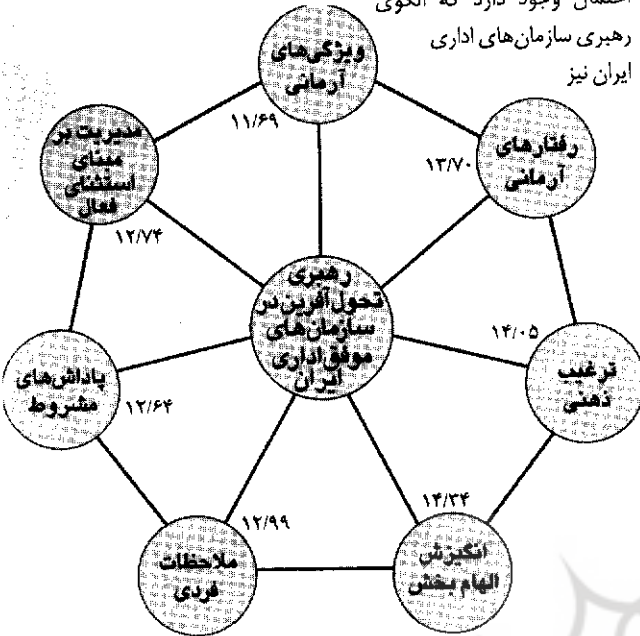
### الگوی رهبری تحول آفرین سازمان‌های اداری ایران در قالب نمودار دایره‌ای (عنکبوتی)

پژوهش حاضر نشان داد که عوامل رهبری تحول آفرین در سازمان‌های اداری ایران با عوامل رهبری تحول آفرین که توسط بس و دیگران مطرح شده است متفاوت است. تفاوت حاضر شناسایی هفت بعد به جای پنج بعد الگوی بس است. بدین ترتیب این امکان وجود دارد که در جوامع و کشورهای دیگر نیز شدت و ضعف این عوامل یا توجه به فرهنگ‌های مختلف تغییر کند و چه بسا عواملی جدید

اضافه گردد. بنابراین آرایه‌ی نظریه‌ی جهان شمول مستلزم انجام تحقیقات بیش تری در جوامع و فرهنگ‌های مختلف است.

البته با توجه به جو و فضای حاکم بر سازمان‌های اداری موجود، دو عامل رهبری تبدیلی (پاداش‌های مشروط و مدیریت بر مبنای استثنای فعال) دارای رتبه بالایی شدند که در صورت تغییر در نگرش و طرز تلقی‌های رهبران و پیروان، این احتمال وجود دارد که الگوی

رهبری سازمان‌های اداری ایران نیز



مبتنی بر الگوی رهبری تحول آفرین که توسط بس و دیگران آرایه شده (پنج عاملی) گردد.

اینک با استفاده از نمودار دایره‌ای یا تار عنکبوتی، که یکی از ابزارهای مناسب نمایش ابعاد اساسی رهبری تحول آفرین است، الگوی رهبری سازمان‌های اداری ایران ترسیم می‌شود.

با توجه به نتایج به دست آمده از این پژوهش پیشنهاد‌های زیر برای ایجاد، توسعه و تقویت رهبری تحول آفرین آرایه می‌شود:

- تأکید بر تحقیق و پژوهش در زمینه رهبری تحول آفرین،
- تهیه و تدوین برنامه‌های آموزشی در ایجاد مهارت رهبری تحول آفرین،
- به سازمان مدیریت و برنامه ریزی پیشنهاد می‌شود که در قالب ستاد تحول اداری، یادگیری و به کارگیری عوامل رهبری تحول آفرین را الزامی کند و به رهبرانی که این آموزش‌ها را طی می‌کنند امتیازهای ویژه‌ای اختصاص دهند تا در ارتقا و ترفیع آن‌ها منظور گردد.

به مدرسان دانشگاه‌های کشور توصیه می‌شود که در آموزش رهبری به عوامل واقعی رهبری توجه کنند و مهارت‌های لازم را برای ایجاد عوامل رهبری که در دنیا مطرح است، ایجاد کنند. همچنین اساتید دانشگاهی مرتبط با موضوع می‌توانند با ایجاد کارگاه‌های آموزشی زمینه را برای آموزش و به کارگیری عوامل رهبری تحول آفرین برای رهبران عالی سازمان فراهم سازند؛

به مشاوران مدیریت در سازمان‌های اداری پیشنهاد می‌شود تا برای موفقیت و بهبود نظام سازمان‌های اداری ایران به شناخت بیش تر رهبری تحول آفرین، عوامل آن، ویژگی‌ها و تأثیرات آن در نتایج سازمانی دست بزنند چرا که هرگونه مشاوره، آرایه نظر و کمک به حل مسائل و مشکلات سازمان‌ها یا شناخت عوامل این نوع رهبری توسط مدیران مطلوب تر خواهد بود؛

به برنامه ریزان درسی دانشگاهی کشور پیشنهاد می‌شود تا در درس‌هایی که مرتبط با موضوع رهبری، رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی است، مبحث رهبری تحول آفرین و نحوه به کارگیری و ایجاد و تقویت آن را بگنجانند تا زمینه لازم در دانشجویان علوم مدیریت برای فراگیری بیش تر این شیوه رهبری ایجاد گردد.

