2-8 مقدمه ................................................................................................................................................................................29

2-9 مفاهیم وتعاریف سبک رهبری......................................................................................................................................30

2-10 تئوری های رهبری ................................................................................................................................................... 32

2-10-1 تئوری های شخصیتی –رهبری...........................................................................................................................32

2-10-2 تئوری های رفتاری ، رهبری ...............................................................................................................................33

2-10-2-1 رفتار گرایی..........................................................................................................................................................33

2-10-2-2 رفتار انسان گرایی..............................................................................................................................................33

2-10-2-3 تحقیقات دانشگاه آیوا .....................................................................................................................................33

2-10-2-4 تحقیقات اوهایو.................................................................................................................................................34

2-10-2-5 تحقیقات میشیگان .........................................................................................................................................34

2-10-2-6 شبکه مدیریت ...................................................................................................................................................34

2-10-2-7 چهار نظام مدیریت .........................................................................................................................................34

2-10-2-8 تحقیقات اسکاندیناوی......................................................................................................................................35

2-10-3 تئوری های اقتضایی .............................................................................................................................................35

2-10-3-1 نظریه مسیر-هدف.............................................................................................................................................35

2-10-3-2 الگوی فیدلر..........................................................................................................................................................35

2-10-3-3 تئوری مبتنی بر تبادل نظر رهبر با اعضا.......................................................................................................35

2-10-3-4 زنجیره رفتاری رهبری .....................................................................................................................................36

2-10-3-5 مدل سه بعدی اثر بخشی رهبری..................................................................................................................36

2-10-3-6 مدل مشروط وروم-ی تن.................................................................................................................................37

2-10-4 تئوری های نوین رهبری.......................................................................................................................................37

2-10-4-1 رهبری کاریزما...................................................................................................................................................37

2-10-4-2 رهبری فرهمند ................................................................................................................................................37

2-10-4-3 رهبری خدمتگذار ............................................................................................................................................38

2-10-4-4 رهبری تحول گرا ............................................................................................................................................38

2-10-4-4-1 ویژگی رهبری تحول گرا...........................................................................................................................40

2-10-4-5 رهبری مراوده ای ...........................................................................................................................................43

2-10-4-5-1 ویژگی رهبری مراوده ای .........................................................................................................................44

2-10-4-6 رهبری عدم مداخله گر .................................................................................................................................45

2-11 نتیجه گیری ...............................................................................................................................................................46

**2-8-مقدمه:**

یکی از اساسی ترین مباحث ومسایل برای مدیران سازمان ها آن است که بدانند با زیر دستان وهمکاران خود با چه الگویی رفتار کنند .به عبارت دیگر دغدغه مدیران آن است که تشخیص دهند چه رفتاری با دیگران بهترین نتیجه را خواهد داد وبدین ترنیب هم جو سازمانی از تنش وتعارض آسیب نبیند وهم اینکه سازمان بتواند به بهترین وجه به اهداف از پیش طراحی شده خویش نایل شود.

امروزه بسیاری از سازمان ها دستخوش تغییرند و هرگونه تغییر نیازمند کارکنان و مدیرانی است که انطباق پذیر باشند و با تغییرات سازگار شوند . در این میان تعامل اجتماعی به شیوه ای شایسته و ثمربخش برای بیشتر مدیران و رهبران به عنوان کلیدی در مدیریت تغییرات سازمانی اهمیت فزاینده ای دارد. رهبري در طول تاریخ یکی از ارکان جوامع بشري بوده است . وقتی رهبري به عنوان یک کا رکرد مدنظر قرار م ی گیرد جزء مهمی از مدیریت محسوب م ی شود و حضور و موجودیت آن در گرو اعمال تعدادي مهارت است که این مهارت ها را می توان به عنوان راه ها یا سبک هاي رهبري افراد در جهت رسیدن به اهداف خاص تلقی نمود فرا گرفتن دانش ومهارت های مدیریت ، دست کم از دو دیدگاه مهم است : نخست آنکه جامعه های امروزی برای تامین فراورده ها وخدمات مورد نیاز خود به شکل بر جسته ای به موسسه ها ونهاد های تخصصی وابسته اند واین موسسه ها و نهاد ها بیشتر بر پایه تصمیم گیری های افرادی که مدیر خوانده می شوند هدایت می شوند . دوم :آنکه بسیاری از این افراد که عهده دار نقش ها و مسولیت های مدیریت هستد واز زمینه های گوناگون تخصصی پاداش عمومی بر خاسته اند از آزمایش های ویژه مدیریت برخوردار نیستند. (زمردیان ،1385،ص 56).

**در این فصل به بررسی ادبیات نظری پرداخته خواهد شد . به این صورت که ابتدا به تعریف مفهوم رهبری ، مبنای تئوریک ، سبک های رهبری ، ویژگی های سبک های تحول گرا ، مروده ای و عدم مداخله گر و... خواهیم پرداخت.**

رهبری به عنوان عامل ،توان یا نیروی بالفعل ویا بالقوه ای است که مدیران ورهبران از طریق نفوذ و همراه با ایجاد اطمینان در پیروان خود برای تحقق اهداف وآرمان های مورد نظر ،اعم از سازمانی وگروهی از آن استفاده می کنند .سبک رهبری نیز به عنوان الگویی رفتاری است که بیانگر صفات وخصوصیات رفتاری رهبران از آن یاد می شود .( بیگی نیا،1387،ص 1)

هر مدیری در انجام وظایف اصلی خود به شیوه ای رفتار می نماید که ممکن است به شیوه مدیر دیگر متفاوت باشد.به این نوع الگوهای رفتاری پایدار که مدیران هنگام کار کردن با دیگران به کار می برند ،سبک رهبری می گویند.(جاسبی،1378)

در دنیای امروزه،نقش مدیر به عنوان رهبر به قدری اهمیت پیدا کرده است که در همه زمینه ها برای یافتن اشخاصی که توانایی لازم برای رهبری داشته باشند ،کوشش مستمر به عمل می آید . در واقع ، اگر این نقش انجام نشود ، آنگاه کاری صورت نمیگیرد .در قالب وظیفه ، رهبر باید توان وتمایل فرد یا گروه را بسنجد وبا توجه به قدرت خود یکی از سبک های را در برخورد با آنها بر گزیند . (رضاییان ،1380)همچنین سبک رهبری نشان دهنده طرز تفکر ،جهان بینی وشخصیت رهبران است.(ایران نژاد پاریزی،1371).

چنانچه سبک رهبری به طور نامناسب انتخاب شود از یک سو منجر به کاهش کارایی افراد وسازمان می شود واز سوی دیگر به عنوان عامل به وجود آورنده تنیدگی روانی ناشی شغل ویا فشار روانی در کارکنان عمل می کند.

**2-9 مفاهیم وتعاریف سبک رهبری**

واژه رهبری بنا بر تحقیقات به 1300 سال قبل از میلاد بر میگردد وسابقه ای دیرینه دارد(علوی،1376،ص 265).

**رهبري** نفوذ و تأثيرگذاري بر مرئوسان از طريق برقراري ارتباط با آنان در تحقق اهداف سازمانها

**سبك رهبري** شيوهاي كه مديريت بر پايه آن عمل مي كند

**سبك رهبري تحولگر (تحول آفرين)**سبكي از رهبري است كه رهبر بر باورها، ارزشها و اهداف پيروان نفوذ ميكند و به عنوان قهرمان شناخته شده و تأثير فوق العاده اي بر پيروان خود بر جاي ميگذارد.

**سبك رهبري تعاملگرا (مبادلهاي)** سبكي از رهبري است كه رهبر، پيروان خود را در جهت اهداف تعيين شده بر ميانگيزد

**سبك رهبري عدم مداخله گر( بدون رهبري)** رهبر دراين سبك رهبري، زيردستان را تشويق به فعاليت نمي كند و تلاشي ملموسي در جهت تشخيص نيازهاي زيردستان انجام نميدهد. در اين سبك رهبري، رهبر ارتباط موثري با زيردستان نداشته و در صورتي كه انحراف يا اشتباهي صورت گيرد خود را مبرا از آن مينمايد .

در عین حال ،برای ورود به بحث به بعضی از تعاریف اشاره می کنیم:

-رهبری ،نفوذ در مردم است،به منظور همراه کردن آنها برای رسیدن به یک مقصود مشترک.(کوننتز وادانل ،1959،ص435 :به نقل از مجیدپور).

-رهبری،کار تاثیر گذار بر مردم است برای وادار کردن آنها به کوشش دلخواه به سوی هدف های گروهی(تری[[1]](#footnote-1)،1960،ص 493).

-رهبری کنش متقابل میان اشخاص است که در آن یک فرد نوعی اطلاعات را هب طریقی عرضه می کند که دیگری می پندارد اگر به نحو پیشنهاد شده یا مورد نظر رفتار کند ،منافع وی بهبود خواهد یافت (پاکوپز،ص210،به نقل از مجید پور0)

-رهبری همانند عشق وزیبایی مقوله ای است که هر کس وجود آن را میشناسد ؛اما تعریف آن را نمی شناسد؛تعریف رهبری نیز دشوار است؛اما وقتی شما آن را میبینید ،می شناسید .

-رهبری نوعی فرایند نفوذ است که به وسیله آن کردار یک فرد سبب تغیر رفتار ونظرات دیگران می شود که این نفوذ باید مشروعیت داشته باشد وتغیر،همسون با اهداف فرد پدید آید(دکوتیس[[2]](#footnote-2) ودیگران،1979،ص11،به نقل از مجید پور ).

-رهبری را به عنوان یکی از وظایف مدیر،فرایند تاثیر گذاری وهدایت فعالیت های مربوط به کار

کار اعضای گروه ها تعریف می کنند .

- مروری بر دیگر نوشته های دیگر نویسندگان روشن می کند که بسیاری از نویسندگان مدیریت توافق دارند که رهبری عبارت است از:فرایند نفوذ در فعالیت های فرد یا گروه به منظور کوشش برای رسیدن به هدفی در موقعیتی مشخص.از این تعریف رهبری به این نتیجه می رسیم که فرایند رهبری تابعی از این متغیر هاست :رهبر،پیرو ،موقعیت .(هرسی وبلانچارد،1969،ص 171)

-رهبری فراگرد نفوز در زیر دستان است که تلاش وکوشش داوطلبانه ومشتاقانه آنان را در جهت تحقق اهداف سازمان بر می انگیزند (ساعتچی ،1375،ص 23).

در نهایت در یک تعریف ساده وکلی می توان عنوان نمود که رهبری اعمال نفوذ در افکار،رفتار وتصمیمات دیگران به گونه ای که از روی میل ورغبت برابر انتظار،عمل بکنند.

رهبری یکی از اساسی ترین ودر عین حال پیچیده ترین موضوعات در عرصه ی مطالعات سازمان ومدیریت تلقی می وشد .باس 1978 در خصوص ماهیت پیچیده ی رهبری می گوید :رهبری یکی از پدیده هایی است که بیشترین مطالعات را اندیشه ها در مورد آن صورت گرفته است.اما هنوز در قلمرو پدیده های ناشناخته قرار دارد.به طور کلی واژه رهبری از دو رویکرد تعریف شده است .در رویکرد اول ،رهبر را فردی می داند که در آن مقام وجایگاه رهبری برای انجام برخی از وظایف از پیش تعین شده وهدایت یک یا چند گروه کاری انتخاب می شود.این فرد ویژگی های یک رهبر واقعی را ندارد وبهتر است که او را صرفا یک مدیر اجرایی (نه رهبر)بدانیم.در رویکرد دیگر،رهبر فردی توصیف می شود که به صورت پویا وفعال با زیر دستان خود برای انجام تغیر وتحول آمیخته می شود .این فرد با نفوذ در زیردستان ،آنها را در جهت تغیرات تحت تاثیر قرار می دهد واین تعریف از رهبر ورهبری ارزشمند تر وصحیح تر است.

**2-10 تئوریهای رهبری**

مطالعات رهبری را از آغاز تا کنون به چهار دسته تقسیم می کنند:

1.تئوری های شخصیتی رهبری

2.تئوری های رفتاری ،رهبری

3.تئوری های اقتضایی

4.تئوری های نوین رهبری

**2-10-1 تئوری های شخصیتی رهبری**

بررسی صفات رهبری سلسه مطالعات گسترده ای را از سال 1920-1950 در بر می گیرد .

طرفداران این مطالعات معتقدند که رهبران موفق دارای تعدادی ویژگی های برجسته شخصیتی هستند که از آنها رهبران موفق ساخته است (هرسی وبلانچارد ،1997،ص420).

ابداع،ابتکار،انعطاف پذیری ،آگاهی شغلی ،توانایی شتاختی ،اعتماد به نفس وثبات عاطفی ،صداقت وتمامیت ،انگیزش رهبری،توفیق طلبی ،بلند پروازی ، کار مایه ،سماجت ونوآوری از صفات مهم این نوع رهبری است (کریک پاتریک ودیگران ،1991،ص 49).

به چند دلیل عمده مطالعات فوق نتوانست الگوی موثر رهبری را انتخاب کند:

-نتایج این مطالعات با یکدیگر تناقض داشت (رابینز،1991،ص 598).

-عده ای بودند که این ویژگی ها را داشتند .ولی رهبر موفقی نبودند (هرسی وبلانچارد،1977،ص 430).

-لیست این ویژگی ها به قدری طولانی بود که اعتبار خودش را از دست داد.(رابینز،1991 ،ص599).

**2-10-2 تئوری های رفتاری،رهبری**

این مطالعات از مجموع فعالیت های مربوط به رهبران ومدیران سازمان ها ،به طور کلی رفتار رهبران را به دو دسته تقسیم می کند:

**2-10-2-1رفتار گرایی**

رهبرانی که از طریق اهمیت دادن به کار می خواهند به اهداف سازمان بریند.

**2-10-2-2رفتار انسان گرایی**

رهبرانی که می خواهند از طریق اهمیت دادن به کارکنان وانسان ها به هدف سازمان برسند در زمینه تئوری های رفتاری رهبری ،تحقیقات ومطالعات بسیاری شده است که به اختصار به مهمترین این مطالعات اشاره می شود:

**2-10-2-3 تحقیقات دانشگاه آیوا:**

بررسی های که در دهه 1930 در دانشگاه آیوا در آمریکا انجام گرفت ،نخستین بررسی از یک رشته مطالعات شیوه های رهبری ورفتار گروهی بود .این تحقیقات تحت نظارت دانشمند پر آوازه کرت لوین ،انجام گرفت در این تحقیقات آثار سه شیوه رهبری بر روی گروهی بررسی شد که این سه شیوه عبارتند از :1-شیوه های رهبری مردمی؛2-شیوه رهبری خودکامه ؛3-شیوه رهبری بی مداخله ای

**2-10-2-4-تحقیقات اوهایو**

در سال 1945 به وسیله دفتر مطالعات تجاری در دانشگاه ایالتی اوهایو آغاز شد.این تحقسقات که قصد داشت ابعاد مختلف رفتار را شناسایی کند،به رهبری رالف استاگدیل در یک تیم تحقیقی آغاز شد.پژوهشگران با استفاده از تکنیکهای ریاضی ،توانستند دو گونه رفتار مهم را در پیوند با وظایف رهبری مشخص وبیان کننده .1.ساخت ابتکاری ،2-ملاحظه کاری.کاربرد مطالعات اوهایو در مدیریت اثربخشی به عملکرد هر دو شیوه وظفه مدار (ساخت ابتکاری )و روابط انسانی(ملاحظه کاری)در رفتار بستگی دارد که در یک ماتریس با چهار ربع به ثبت رسیده است

**2-10-2- 5تحقیقات میشیگان**

این مطالعات که پس از جنگ جهانی دوم در دفتر محلی شرکت بیمه عمر ایالت نیوجرزی آمریکا آغاز شد،بر تحقیق علمی ونظام گرایی آثار شیوه رهبری بر کارایی وبهره وری ورضایت کارکنان متمرکز شده است . به طور کلی وخلاصه می توان عنوان کرد که این مطالعه عقیده دارد ،رفتار رهبران باید بر روی یک محور که در یک سوی آن کارگرایی ودر سوی دیگر انسان گرایی قرار داشت ،متمرکز شود.

**2-10-2-6شبکه مدیریت :**

یکی از معروف ترین روش ها برای شناساندن شیوه های رهبری در سازمان ها ،شبکه مدیریت است که از سوی رابرت بلینک وجین مونان اراده گردید.

این شبکه دارای دو بعد است :توجه به کارکنان وتوجه به تولید که این دو محقق چهار شیوه نهایی رهبری را در الگوی خود معرفی کرده اند که عبارتند از :1-مدیریت ضعیت (1-1) ،2-مدیریت تیمی (9-9)،3-مدیریت باشگاهی(1-9)،4-مدیریت خودکامه (1-9)

**2-10-2-7چهار نظام مدیریت :**

طی مطالعاتی که در دهه 70 میلادی در دانشگاه میشیگان آمریکا صورت گرفت ،پروفسور رنیسیس لیکرت وهمکاران وی رفتار وسبکهای رهبری را طی سه دهه مورد بررسی قرار دادند .لیکرت در این تحقیقات به اندیشه ها ونظرهایی رسید که در درک رفتار رهبری بسیار اهمیت دارند.ی برای روش بیان مفاهیم وبه منظور یک بررسی علمی ،چهار نظام مدیریت را پیشنهاد می کند:1-نظام آمران،2-نظام خیر خواهانه –آمرانه،3-نظام مشورتی،4-نظام مشارکتی –گروهی.

پایه تحقیقات فیدلر بر نتایج تحقیقات لیکرت وهمکارانش استوار است.

**2-10-2-8تحقیقات اسکاندیناوی:**

پژوهشگران از فنلاند وسوئد بر این باور هستند که در دهه 1990 تنها توجه به دوبعد رفتار گرایی وکار گرایی برای رهبری اثر بخش کافی نمی باشد وبه یک بعد دیگر ،یعنی پیشرفت گرایی اعتقاد داشتند . اینان ضمن پژوهش های خود به نتایج محکمی درباره بعد سوم ،یعنی پیشرفت گرایی دست یلفتند.(رابینز ،1991،ص635).

**2-10-3 تئوری های اقتضایی:**

این مطالعات عنوان می دارد که در هر شرایط خاص،الگوی رهبری خاص موفق است وما نمیتوانیم در همه شرایط ،یک الگوی رهبری را اتخاذ کنیم (همان ،ص604).می توان شالوده رهبری اقتضایی را این گونه عنوان نمود که برای تمام شرایط ،یک سبک ورهبری وجود ندارد.در عین حال که مدل ها وتئوری ها وضعی زیادی وجود دارند،به چند نمونه که توجه زیادی را در تحقیقات رهبری به خود جلب کرده اند ،به طور مختصر اشاره می کنیم.

**2-10-3-1نظریه مسیر-هدف:**

مطالعاتی که در دانشگاه ایالتی اوهایو از سوی رابرت هوس وتری میچل انجام شد وطی آنها تناقض های موجود در مدل ایالت اوهایو روشن گردید، در نهایت به ارائه مدلی منجر شد که در یک تکالیف غیر ساختمند ،جایی که رهنمود بخشی رهبر بالاست ،رضایت شغلی پایین ودر جایی که رضایت شغلی در حداکثر قرار دارد،رهنمود بخشی رهبر در حداقل قرار دارد.عکس این حالت در یک تکلیف غیر ساختمند نیز وجود دارد (هرسی وبلانچارد ،1997).انتخاب نام مسیر –هدف به دلیل توجه عمده این مدل بر تاثیر گذاری رهبر بر تصور زیر دستان از هدف های کاری،هدف های شخصی ومسیر رسیدن آنها به هدف است .

**2-10-3-2الگوی فیدلر:**

فرد فیدلر که در همه جا به عنوان پدر نظریه مشروط رهبری مورد احترام است وبه وجود آورنده مدل مشروط رهبری است (هرسی وبلانچارد ،1997،ص 222)؛در مدل خود چنین عقیده دارد که سه متغیر موقعیت نامساعد،موقعیت مساعد وموقعیت نیمه مساعد،بر روی یک بردار می توانند هشت ترکیب را به وجود آورند که به طور کلی در مورد متغیر های اول ودوم تکلیف گرایی ودر مورد وجود متغیر سوم ،ملاحظه گرایی را توصیه می کنند.

**2-10-3-3تئوری مبتنی بر تبادل نظر رهبر با اعضا:**

نتایج یک پژوهشکر آمریکایی به نام جورج گرائن گویای ایم مطلب است که رهبر طی موقعیت های خاص وبراثر فشارهای زمانه می کوشد تا با گروه کوچکی از زیر دستان اش یک رابطه ای ویژه وغیر رسمی برقرار کند.اعضای این گروه مورد اعتماد هستند واز اختیارات ویژه ای بر خوردارند،در حالی که با بقیه اعضای سازمان طی یک ارتباط رسمی وقانونی برخورد می نمایند.(رابینز،1383،ص663).

تعدادی از محققین بر این عقیده هستند که این تئوری هم بر رابطه دوسویه تکلیف گرایی ورابطه گرایی اشاره دارد که رهبر در شرایط متفاوت با افراد مختلف برخورد های متنوعی بروز می دهد .

**2-10-3-4 زنجیره رفتاری رهبری:**

تنن بام و وران اشمیت در سال 1957 طی مقاله ای با عنوان "چگونگی انتخاب الگوی رهبری"در جمله هاروارد بیزنس رویو،یکی از اولین وبارزترین شیوه های اقتضایی رهبری را ارائه نمودند.(هرسی وبلانچارد ،1977،ص 649).بر خلاف گذشتگان که می پنداشتند در یک بردار که توجه به کا الزاما در رفتار رهبری اقتدار گر نمایان می شود وتوجه به روابط در رفتار رهبری دموکراتیک بروز می کند ،ایشان در روی یک خط زنجیر ،حوزه وسیعی از شیوه ها را نمایش داده اند که از یک قطب با روش اقتدار طلبانه شروع وبا روش دموکراتیک در قطب دیگر ختم می شود.

رهبر ،یکی از هفت رفتار رهبری ممکن بر روی زنجیره را بر اساس نیروهای که میان رهبر وپیرو وموقعیت وجود دارد بر می گزیند .

**2-10-3-5 مدل سه بعدی اثربخشی رهبری :**

این مدل رهبری که در مراکز تحقیقات رهبری ایالت اوهایواز سوی پاول هرسی وکنت بلانچارد ارائه شده است .اصطلاحات "رفتار تکلیف گرا" و"رفتار رابطه گرا" را طی یک ماتریس ارائه می کنند که چهار ربع اصلی شیوه رهبری این مدل نشان دهنده سبکهای مختلف رهبری است.

در تعریف شیوه رهبری در این مدل آمده است :الگوی رفتاری آن فرد هنگام نفوذ در فعالیت ها دیگران ،بر اساس برداشت دیگران از رفتار او.

در نهایت این چهار سبک اصلی بدین گونه نام گذاری شده اند.

سبک اول:تکلیف حداکثر ورابطه حداقل ؛

سبک دوم:تکلیف حداکثر ورابطه حداکثر؛

سبک سوم:تکلیف حداقل ورابطه حداکثر؛

سبک چهارم:تکلیف حداقل ورابطه حداقل

**2-10-3-6مدل مشروط وروم –ی تن :**

این مدل از سوی دو محقق به نام ویکتور وروم وفیلیپ تین بر این تصور استوار گشته که متغیر های وضعی در حال تعادل با صفات شخصی ویژگی های رهبر،به نوعی رفتار رهبری می انجامد که می تواند در اثر بخشی سازمان موثر باشد .

فرایند تصمیم گیری رهبر در این مدل ،در یک درخت تصمیم که از هفت سوال پرسش Aتا Fتشکیل شده است ،شکل می گیرد .این پرسش ها که از سوی نورمن مایر به شهرت رسید وسپس در مدل ایشان مورد استفاده قرار گرفت،در سه پرسش اول به کیفیت ودرستی وچهار پرسش بعدی به پذیرش تصمیم به وسیله اعضا گروه می پردازد.(هرسی وبلانچارد،1997،ص443).

**2-10-4 تئوری های نوین رهبری**

در دنیای سازمانی نوین، انتظار می رود که بسیاری از سازمان ها با تغیر ساختار وتعیین شیوه های رهبری نوین به سوی نوآوری وخلاقیت که لازمه قرن حاضر ،حرکت کنند،تا ه نیاز های روانی انسان در سازمان پاسخ گویند. از این رو مساله رهبری در سال های اخیر مورد توجه بسیاری از اندیشمندان ونظریه پردازان بوده وتحقیقات ومطالعات گستره ای در خصوص آن صورت گرفته استودر این بخش به صورت اجمالی به بررسی تئوری های مطرح در این زمینه می پردازیم:

**2-10-4-1رهبری کاریزما:**

کاریزما لغتی یونانی وبه معنای«موهبت الهی » مانند توانایی معجزه کردن یا پیش بینی شخصیت یک فرد آینده است. ماکس وبراین اصطلاح را رودلف سم به عاریت گرفت.کاریزما،خصوصیت ویژه شخصیت یک فرد است که به خاطر این ویژگی ،از افراد عادی جدا انگاشته می شودوبه عنوان کسی که صاحب توانایی ها یا خصوصیات فوق طبیعی ،فوق انسانی یا حداقل استثنایی باشد،به کار می رود .این ویژگی های بدان گونه هستند که برای افراد عادی قابل دسترسی نیستند ،بلکه منشا آن ها الهی یا منحصر بفرد تلقی می شود وبر این اساس ،فرد مورد نظر ،رهبر تلقی می گردد .

**2-10-4-2رهبری فرهمند:**

از نظر تاریخی نخستین کاربرد این واژه را می توان در انجیل یافت که قدیسی بولس این اصطلاح را در دو نامه به کار می برد (رومیان ،باب دوازدهم و قرنطیان اول ،باب دوازدهم) قدیس بولس چیز های همچون حکمت ،معرفت ، رسالت ،طبابت ،التیام وقدرت درک وبیان به زبان های مختلف را مواهبی می داند که روح القدس به افراد خاصی اعطا می کند.بعد ها در مسیحیت ،این اصطلاح به وظایف گوناگونی که اعضای کلیسا انجام می دادند ونیز موهبت (فرهمندی )های اعطا شده از سوی پروردگار به این اعضا در انجام دادن وظایف حاصشان اطلاق شد تا مدت ها «فرهمندی» اصطلاحی منحصر به دین وکلیسا بود (احمد نور ،1378،ص 29).

اما آنچه در تعریف تمایز بخش رهبر فرهمند آمده است ،نگرش وتوانایی اش در ترغیب کارکنان به تحقق هدف های بلند پروازانه است.رهبران فرهمند با تغیر های بنیادین وتعهدات جسورانه پیوند خورده اند؛اما جذاب ترین جنبه آنان توانایی شان در ایجاد وابستگی عاطفی وشور واشتیاق در میان پیروان است.این فرایند با تصویری که رهبر از خود در ذهن دیگران ایجاد می کند،شروع می شود.چنین تصویری باعث می شود تا پیروان زمان حال به آینده ای بهتر بپیوندند.سپس رهبر،عملکرد های بسیار عالی در آینده را نوید می دهد وبه پیروان اعتماد واطمینان خاط می دهد که به آرزوها خواهند رسید.این روحیه بخشیدن باعث می شود که پیروان اعتماد به نفس پیدا کنند وبه اصطلاح ،خود شکوفا شوند. آن گاه از طریق گفتار وکردار مجموعه ای از ارزش های جدید ارائه می کند وبا رفتار خویش به صورت الگویی در می آید که پیروان درصدد تقلید از وی بر می آیند .در سرانجام این فرایند ،رهبر فرهمند دست به ایثار واز خود گذشتگی می زند وبا انجام دادن کارهای خارق العده به پیروان تلقین می کند که نسبت به تصویری که از او در ذهن خود دارند،اعتقاد راسخ داشته باشند.(رابینز،1383،ص 681).

**2-10-4-3رهبری خدمتگزار:**

گرین لیف در سال 1970 بحث رهبری خدمتگزار را مطرح نمود.رهبری خدمتگزار اصرار بر این دارد که مسولیت ابتدایی واولیه رهبر در خدمت کردن به سازمان به نوان یک پیوند میان رهبران وموسسین باشد.رهبر بزرگ همانند یک خدمتکار در نظر گرفته می شود واین حقیقت ساده ،کلید بزرگی است.اولین مسولیت رهبر ،تعریف نمودن ومشخص کردن واقعیت می باشد وآخرین مسولیت ،تشکر کردن می باش.در بین این دو ،رهبر باید یک خدمتکار ویک مدیون باشد .این ،پیشرفت وترقی یک رهبر خدمتگزار را خلاصه می نماید.

**2-10-4-4 رهبری تحول گرا[[3]](#footnote-3):**

تعریف رهبری تحول آفرین :فرایتد نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه های بر ایجاد تغیر وتحول ناپیوسته در وضع موجود وکارکرد های سازمان به عنوان یک کل است.

رهبری تحول گرا نیز یکی از سبک های رهبری نوین است که با توجه به بهره مندی از زیر دستان پویا از سایر سبک ها متمایز می شود .در سال 1978،برنز[[4]](#footnote-4) رهبر تحول گرا را این گونه تعریف کرد:در فرایندی که رهبران وزیر دستان بالاترین سطوح اخلاق ،وجدان وانگیزش را در را در یکدیگر شکل می دهند..باس 1985 رهبران تحول گرا را افرادی توصیف می کند که زیر دستان خود را توانمند سازند وآنها را برای «عملکردی فرا سوی انتظار»تحریک می کنند .از منظر او او زیردستان این رهبران از نیاز های کوتاه مدت وشخصی خود در راستای تحقق اهداف جمعی وگروهی صرف نظر می کنند.آن ها با تدارک خود به عنوان یک الگوی رفتاری برای زیر دستان وجلب اعتماد واطمینان آنها تاثیری شکرف بر آنها می گذارد.از نظر باس 1985 رهبران تحول گرا ،اهداف آینده را تبیین آنها برنامه ریزی می کنند.آنها نوآور هستند وسازمان تحت رهبری شان معمولا اثر بخش است.آنها با توانمند سازی زیر دستان آنها را تحریک می کنند که توانایی ها وتلاش خود را برای سازمان آشکار کنند.

در این نوع رهبری،افراد می توانند بر همتابان ومافوق ها،مانند زیر دستان اثر گذاری داشته باشند.این نوع رهبری می تواند در فعالیت های روزمره مردم عادی نیز اتفاق بیفتد،ولی این امر عادی ورایج نیست.(یوکل ،1382،ص496).فرایند رهبری تحول گرا ریشه درارزش ها وعقاید شخصی رهبر دارد؛ولی در این فرایند ؛دیگر کالایی میان مافوق وزیر دستان رد وبدل نمی شود .چنین رهبرانی از عمیق ترین ارزش های شخصی خود (همانند عدالت،انصاف،صداقت وشرافت)الهام می گیرند،که برنز از این ارزش ها ،به عنوان ارزش های نهایی یاد می کند .ارزش های نهایی به گونه ای هستند که بر سر آنها نمیتوان چانه زنی کرد ویا مبادله ای انجام داد. مطالعات تیکی ودونا نشان داد که موفقیت چنین رهبرانی در گرو سه اقدام زیر است.

1.تشخیص نیاز به تجدید حیات سازمان ؛

2. خلق چشم اندازی جدید از آینده سازمان؛

3.نهادینه کردن تغیر در میان کارکنان سازمان؛

همان گونه که ملاحظه نمودید ،فرایند تغیر نیازمند ایجاد رویکردی نوین ونهادینه کردن آن می باشد ،که در این میان رهبران تحول افرین فرایند تغیر افراد وسازمان را تسهیل می کنند .این رهبران با توجه به موقعیت موجود برای سازمان یا واحد سازمانی خود چشم اندازی جذاب ،واقعی وباور کردنی از آینده ایجاد کرده وموجب اجرای موفقیت آمیز تغیرات سازمانی می شوند.

به طور کلی مبانی تاریخی و ریشه های انواع رفتارهای رهبری تحول افرین از جامعه شناسی کاریزما (وبر ،1924/1947،1946)تئوری رهبری کاریزماتیک (هاوس،1977)و تئوری رهبری تحول آفرین (برنز،1978 و بس ،1985)نشات می گیرد وتا اندازه زیادی با رفتار های تحول گرا (کوین وهمکاران ،1990)ارتباط دارد

در باب اهمیت سبک رهبری تحول گرا ،نتایج پژوهش ها شواهدی متقن را فراهم کرده اند .در پژوهش با فراتحلیل 39 پژوهش نشان می دهند که همبستگی مستقیمی بین سبک رهبری تحول گرا واثربخشی سازمان نقطه نهایی تاثیر سبک رهبری تحول بخش است.اما در حقیقت این سبک پیامدهای مختلفی دارد. با توجه به اوصاف مطرح شده وپژوهش های صورت گرفته می توان دریافت که این پیامد های فردی وسازمانی طبقه بندی می شوند. در طبقه اول؛متغیر های نظیر انگیزش ،بهر ه وری ،احساس کارامدی ،کارامدی سازمانی ،ادراک حمایت سازمانی و در طبقه دوم،فرهنگ وجو سازمانی از جمله پیامد های مهم هستند (زین آبادی،بهرنگی،نوه ابراهیم وفرزاد،1388).

هدف رهبری تحول گرا فراتر از ارضای نیاز های فوری است .رهبری تحول ،فرین خوش بینی وجاذبه هوشی وبسیاری از توانایی های شخصی خود را به کار می گیرد تا به ارتقای آرمان های دیگران پرداخته وافراد وسازمان ها را به سمت عملکرد بالاتری ارتقا دهد(شوقی ،1387).

رهبران تحولگرا از طريق ارتباطات هدايتي حمايتي و از طريق برقراري رابطه بين تواناييهاي كاركنان با اهداف آينده نگرانه به خوبي بستر و زمينة لازم را براي تقويت عملكرد كاركنان فراهم مي سازند. از طرف ديگر رهبران تحولگرا با انتقال حس اطمينان به خود در كاركنان به اشكال مختلف بستر تقويت خودكارآمدي كاركنان را فراهم

مي سازند. در واقع اين تبيين ها مبتني بر نقش رهبران تحولگرا در همانندسازي با واحد كاري و تقويت خودكارآمدي است. در اين راستا و براي اطمينان هرچه بيشتر از نقش رهبران تحولگرا در سازمانهاي ايران بر خودكارآمدي و همانندسازي سازماني و كاري، پژوهشگران علاقه مند م يتوانند در پژوهش هاي آينده در اين خصوص نقش خودكارآمدي شغلي و همانندسازي با سازمان، اهداف آن و مشاغل را در رابطه بين رهبري تحولي با ابعاد مختلف عملكرد مورد بررسي قرار دهند.(وکیلی ،1388،ص 18).

**2-10-4-4-1 ویژگی های رهبری تحول گرا**

اولیو وهمردیفان وی چهار نوع رفتار های اساسی را بنا نهادند که رهبری تحول گرا را تشکیل می دهد:

**1-تاثیر مطلوب(کا ریزمایی)؛[[5]](#footnote-5)**

تاثیر مطلوب ،یک عنصر کاریزمایی از رهبری تحول گرا می باشدکه در آن رهبران به صورت الگویی در می آیند که از سوی پیروان تحسین شده، مورد احترام قرار گرفته ، سرمشق دیگران قرار می گیرد (باس واولیورر،2002) در نتیجه ،پیروان درجه بالای از اطمینا را در چنین رهبرانی ،مستدل می نمایند (یاتگ و اولیور،2000،ص 994).

تاثیر مطلوب در رهبری همچنین شامل شکل یکپارچه ای رفتار وسلوک اخلاقی ومعنوی می باشد(ترسی وهین کیم ،1998،ص 227).توسعه یک چشم انداز درونی شده در بین افراد یک سازمان ،یک ترکیب جدایی ناپذیر از نقش آرمان گزایانه رهبر تحول گرا می باشد.(یانگ والیور ،2000) این به سایرین کمک می کند تا به وضعیت آینده آن توجه داشته باشند.هنگامی گه پذیرش را طی تنظیم ارزش ها وعلایق فردی به علایق جمعی اهداف گروه القا می نمایند(یانگ والیور،2000،ص995).

رهبران تحوا گرا همچنین تمایل دارند تا احتمالات وتصمیات در شرایط ریسک را با پیروان اتخاذ نمایند(باس والیور،2002،ص 47).

**2-انگیزش الهام بخش ؛[[6]](#footnote-6)**

رهبران تحول گرا سایرین را طریق «پدید آوردن معانی واجاد چالش در مورد شغل پیروانشان» برانگیخته والهام می بخشند(باس والیور،2002،ص 53) روحیه تیم تحریک شده است.در حالیکه «شور وشوق وخوش بینی»نمایان شده است (باس والیور ،1998،ص 54)رهبر تحول گرا در طول ارتباط تعاملی ،روابطی را باقید وبند فرهنگی را با پیروان شکل می دهد که توسط هر دو گروه به تیری در ارزش ها منجر می شود. رهبر،پیروان را قانع می نماید تا موقعیت جذاب آینده را ببینند،در حالی که استثنائات را به یکدیگر ارتباط می دهند وباعث یک تعهد نسبت به اهداف وچشم انداز مشترک می شوند.تاثیر مطلوب وانگیزش الهام بخش معمولا با یکدیگر ترکیب شده اند تا رهبری کاریزمایی الهامی را شکل دهند(باس،1998،ص 54).

**3-تحریک عقلایی؛[[7]](#footnote-7)**

رهبران تحول گرا پیروانشان را تحریک می نمایند تا تلاشهیشان بدعت آمیز خلاق باشند که این ها از طریق مورد سئال قرار گرفتن فرضیات ،تدوین مجدد مشکلات ، نزدیک شدن موقعیت های قدیمی به روش های جدید ،صورت می گیرد (با س والیور،2002،ص 48).اشتباهات پیروان عموما بحرانی وخطرناک نیستند و خلاقیت به طور آشکار مورد تشویق قرار میگیرد.رهبران تحول گرا از پیروانشان درخواست ارائه عقاید وراه حل های موثر بر حل مشکلات را دارند وصحبت های آنان را می شوننوند وان ها را به کا میبندند وبدین وسیله پیروان را در حل مشکلات مشارکت می دهند. تحریک عقلایی رهبر،پیروان را مشتاق می نماید تا به روش های جدید روی آورند .البته بر روی عقلانی بودن روش های جدید تاکید دارد (باس ،1998،ص 54).

**4-ملاحضه فرد به فرد؛[[8]](#footnote-8)**

رهبر تحول گرا برمبنای نیاز های فردی پیروان برای پیشرفت ورشد،توجه شخصی وخاص هر فرد را ارائه می دهد(باس واولیور،2002،ص 50).برای تحقق چنین عملی ،رهبر بعنوان یک مرشد یا مربی هدایت کننده (راهبر)عمل می کند وپیروان را در یک جو حمایتی تا سطح بالا« حداقل بصورت بالقوه »هدایت کرده ،آنان را ارتقا می دهد(باس،1998،ص 55).رهبر،با ملاحظه ،پیروان را با توجه به نیاز ها وخواسته هایشان درک نموده ،تفاوت های فردی آن ها را مشخص ومستدل می نماید(باس و الیور ،2002)وبا انجام دادن چنین کاری،رهبر تحول گرا از طریق توجه وموثر وسودمند ،ارتباط دوطرفه را ترویج می نماید(باس والیور ،2002)رهبر از طریق واگذاری کردن وظایف وسپس نظارت غیر مستقیم بر آن وظایف ،پیروان را ارتقا می دهد واگر به حمایت یا هدایت اضافی باشد،پیروان را کنترل می نماید.تاثیر شبکه ای ملاحظه فرد به فرد وسایر رفتارهای رهبری تحول گرا ،قدرتمند سازی پیروان می باشد(بلینگ ومک فلین،1996،ص 173).

نهایتا ،رهبران تحول گرا می توانند موجب توسعه نفوذ قدرتمند شان بر روی پیروان باشند.به عنوان مثال ،مطالعات متعدد تحقیقاتی ،قدرت رهبری تحول گرا در ایجاد ارزش وفاق واطمینان در میان گرو را ثابت نموده اند(یانگ والیور ،2000) پیروان رهبران تحول گرا را محترم می دانند وبه ان ها اطمینان دارند،آن ها ارزش های شان را با رهبران مطابقت می نمایند وبه رهبران اختیار رهبریشان را می دهند.

به طور خلاصه ،رهبر تحول گرا ، چشم انداز را به روشنی وجذاب وگیرا توضیح می دهد وچگونگی حاصل شدن این چشم انداز را بیان می کند ،واز روی اطمینان و با دیدی مثبت وخوشبینانه عمل می نماید ،اطمینان واعتماد را در پیروان بیان می کند ، با اقدام های اصولی بر ارزش ها تاکید می نماید،مثال های را ارائه می دهد وتوانایی رسیدن به چشم انداز را در پیروان ایجاد می نماید(یوکل،2002،ص 143).

جدول زیر چهار ناحیه بنیادی یا کاربردی رهبری تحول گرا را به طور خلاصه بیان می کند وصفاتی را معرفی می نماید که مشخصه اولیه این رهبری را همراهی می کنند.

2-2خصوصیات رهبری تحول گرا

|  |  |
| --- | --- |
| **صفات کاربردی** | **صفات توام وهمراه** |
| تاثیر مطلوب یا کاریزمایی | بصیرت-مورد اعتماد –مورد احترام-شریک امورتمام کمال (بدون عیب ونقص)-الگو |
| انگیزش الهامی | متعهد به اهداف –اطلاع رساندن وآگتهی دهنده شور وشوق |
| تحریک عقلایی | معقولیت –حل کننده مشکل |
| ملاحظه فرد به فرد | توجه فردی –مربی-گوش کننده –توانمند سالار |

***2-10-4-5 سبک مراوده ای[[9]](#footnote-9)***

مهم ترین مساله در به کارگیری سبک رهبری مراوده ای،فرایند مبادله میان رهبر وپیرو می باشد.آنها متناسب با سودی که از دوطرفه در دریافت می کنند.می توانند بر هم نفوذ داشته باشند.به عبارت دیگر،رهبران آن چه را پیروان می خواهند به آنها می دهند (برای مثال افزایش حقوق) ودر مقابل انتظار دارند که پیروان به خواسته های آنان جامعه عمل بپوشانند(همانند بهروریبیشتر ،تبعیت از استاندارها وغیره ) در این مبادله ،دو طرف درگیر(رهبرو پیرو) کاملا به هم وابسته اند وبه همدیگر کمک می کنند تا خواسته های یکدیگر را بر آورده کنند(باس،1978)در مورد رهبری مراوده ای بیان می کند که این نوع رهبری زمانی به وقوع می پیوندد که فردی با دیگران وارد فرایند مبادله می شود،که این مبادله می تواند اقتصادی ،سیاسی وحتی روانی باشد.همانند مبادله کالا به کالا ویا کالا با پول ؛مبادله آرای رای دهندگان با کاندیداها ونمایندگان مجلس در مقابل خدمت آنان؛حتی گوش دادن به سخنان پزشک در ازای کسب سلامتی البته در این فرآیند مبادله ،طرفین تا حدی باهم مربوط است و هر کدام سعی دارند با قدرت چانه زنی،منافع خود را حداکثر نمایند وروابط آن ها فراتر از این مبادله ادامه پیدا نمی کند، به گونه ای که در صورت قطع مبادله ،طرفین به ادامه همکاری تمایلی نخواهند داشت .رهبری مراوده ای در چنین محیطی ظاهر می شود .البته توجه نمایید که این رهبران از هدف کلی سازمان وارتباط آن با اهداف فردی پیروان خود آگاهی دارند .

به نظر باس در رهبری مراوده ای ایده کلی این است که وقتی شغل یا محیط شغلی پیروان در ایجاد انگیزه های لازم و رضایت مندی ناموفق است،رهبر با تصریح وروشن سازی معیار های عملکرد ویا با بیان آنچه که از پیروان خود انتظار دارد ونیز آنچه که در برابر آن دریافت خواهند کرد، اعمال رهبری می کند.به این ترتیب ،رهبر مراوده ای یا مبادله ای پیروان را بر می انگیزد که مطابق انتظار او عمل کنند.بر اساس نظر برنز در این سبک رهبری به همه چیز از منظر میزان منفعتی که عاید افراد می کند،نگریسته می شود ورابطه رهبر یا پیروان سودا گرانه وبر مبنای مبادله یک چیز برای چیز دیگر است(موغلی،1383).

**2-10-4-5-1ویژگی های رهبری مراوده ای**

به اعتقاد برنز رهبری مراوده ای عبارت است از رهبری مبتنی بر مبادله بین رهبر وپیرو به طوری که تمایلات فردی طرفین تامین می شود .به عبارت دیگر وی معتقد است در این مکتب به همه چیز از منظر منفعتی که عاید افراد می کند،نگریسته می شود ورابطه رهبر با پیروان سودا گرانه وبر مبنای مبادله یک چیز برای چیز دیگر است.باس در 1985 عوامل زیر را به عنوان ابعاد اساسی رهبری مراوده ای بر شمرده است.

**1-پاداشهای مشروط[[10]](#footnote-10)**

بعضی از مدیران پاداشهای را به پیروان ،همسو با انتظارشان اعطا می کنند ،پاداشهای مشروط می تواند به چندین شکل باشد که شامل پرداخت برای کاری که خوب انجام شده ،توصیه هایی برای افزایش پرداخت وترفیع و احترام برجسته کردن شان ومقام آنها می شود.تنبیهات مشروط نیز زمانی انجام وظیفه رضایت بخش نیست به کار برده می شوند.به نظر باس در 1985 این فرایند پاداش وتنبیه کارکنان ویژگی مراوده گر مدیران است.زیرا بعضی مدیران بر خلاف رهبران تحول آفرین علاقه مند به فرایند کارآیی هستند تا به ایده های اساسی .این نوع پرداخت ها وجبران کردن ها برای این که اثر معقولی برای کارمندان داشته باشند،به وجود آمده اند.هر چند که اندازه هر کدام از اجزای رهبری تحول گرا در بر انگیختن دیگران برای به دست آوردن سطوح بالاتر عملکرد وپیشرفت نقش ندارند.

**2- مدیریت بر مبنای استثنا(فعال-منفعل)[[11]](#footnote-11)**

مدیریت بر مبنای استثنا ماهیتا یک عمل صحیح است .به طور کلی رهبر از دادن دستور های جدید اگر راههای قدیمی هنوز کارایی داشته باشند،اجتناب می ورزد وبه پیروان اجازه می دهد که انجام دادن کارها را از طریق راه های روزمره دنبال کنند (باس ،1998،ص 220). این فرایند نسبت به پاداش های مشروط واجزا رهبری تحول گرا کمتر موثر است .مدیریت بر مبنای استثنا می تواند فعال یا منفعل باشد.رهبران مراوده ای که بر مبنای نوعی مدیریت بر مبنای استثنا فعال عمل می کنند. رهبر برای تشخیص از انحراف استاندارها وپیدا کردن اشتباهات وخطاها وظایف ضروری ولازم را انجام می دهد.مدیرانی که مدیریت بر مبنای استثنای غیر فعال را اعمال می کنند .مجازات های اقتضایی ودیگر اعمال را در رابطه با پاسخگویی به انحرافات واضح از عملکرد استاندارد شده به کار می گیرد همچنین این مدیران به طور غیر فعالی منتظر دیدن انحرافات ،اشتباهات وخطاها هستند وتا اتفاقی نیفتاده است عکس العملی نشان نمی دهند،در حالی که این روش غیر موثر است.

**2-10-4-6سبک رهبری عدم مداخله گر:[[12]](#footnote-12)**

برنز اولین بار در سال 1978،بین رهبران تحول آفرین ومراوده ای تمایز قائل شد .رهبران تحول افرین نیاز های وانگیزه های پیروان را بالا برده وباعث تغیر در افراد ،گروه وسازمان ها می شوند ولیکن رهبران مراوده ای نیاز فعلی زیر دستان را نشانه رفته وتوجه زیادی به تهاتر دارند (پاداش به ازای عملکرد ،حمایت دوجانبه ودادوستد های دوطرفه).

پس از نوع دیگر رهبری نیز به سخن می آورد که به رهبری غیر مرواده ای[[13]](#footnote-13) یا عدم مداخله ای نام دارد .رهبری عدم مداخله ،سبک بی مبالات رهبری است ،غایب هستند،از قبول مسولیت سرباز می زنند ودرخواست های کمک از سوی زیر دستان را پیگیری نمی کنند .در واقع در طیف رهبری ،غیر فعال ترین نوع رهبری به شمار می آید(گارنرواستو[[14]](#footnote-14)،2002).

رهبری غیر مبادله ای یا عدم مداخله ،سبکی "بی مبالات" دررهبری است که رابطه منفی بین رهبر وعملکرد پیرو در آن برقرار است .این رهبر هنگامی که لازم است ،غایب هستند،از قبول مسولیت سرباز می زنند ودر خواست های کمک از سوی زیر دستان را پیگیری نمی کنند

منظور از رهبری عدم مداخله گر عدم حضور رهبر یا اجتناب از رهبری کردن است که در واقع در طیف رهبری،غیر فعالترین نوع رهبری به شمار می آید .در مقابل رهبری مبادله ای ،حالت عدم مداخله گری،حالتی کاملا غیر مبادله ای وبی تفاوت را نمایان می کندورهبر از تصمیم گیری خود داری ومسولیت ها را واگذار می کند.(یعغوبی ،1389).

منظور از رهبری عدم مداخله ای ،آزاد گذاشتن پیروان در زمان عدم حضور رهبر یا اجتناب از رهبری کردن است که در واقع در طیف رهبری ،غیر فعالترین نوع رهبری به شمار می آید.(موغلی،1383).

واگذاری وتفویض مسولیتها ،اجتناب از اتخاذ تصمیمات ،مدیریت بی قیدوبند به فقدان رهبری بر می گردد. رهبرا نبی قیدو بند در رابطه با رهبری هیچ نوع فعالیتی انجام نمی دهند وهنگامی که مسائل مهمی نیز مطرح می شود آنها معمولا مداخله ای انجام نمی دهند.علاوه بر این،آن ها نسبت به تصمیم گیری بی میل بوده ونمی خواهند که از اختیار خود استفاده کنند ولذا فعالیت های خود را به تاخیر انداخته ومسولیت های رهبریخود را نادیده می گیرند آن ها معمولا برای پیروان جهت دهی کمی فراهم می کنند وتلاش کمی برای رضایت آنها انجام می دهند وخود یا پیروانشان را رشد نمی دهند**.(** ساعتچی،1374 )

**2-11نتیجه**

سازمانهابنیاز به رهبرانی دارند که سازمانهای خصوصی یا دولتی را به پدیده هایی با توانایی بیشتر برای ادامه حیات،رشد وترقی متحول کنند،این رهبران مسولیت می پذیرند،قوه تخیل خود را به کار میگیرند وتخیلات خود را به واقعبت تبدیل می کنند ،موجب تعهد ومشارکت داوطلبان می شوند ودر نهایت سازمانها را به سمت سازمانهای یادگیرنده که می توانند نیاز های محیطی را تشخیص دهند وابزارهای لازم را برای هماهنگی آنها فراهم سازند،هدایت می کنند؛چنین رهبرانی را تحول گرا میخوانند(موغلی ،1383). این در حالی است که ترومبل (1996) معتقد است که بعضی از رهبران سبک رهبری تبادلی دارند .سبک رهبری تبادلی شامل تعاملات وتبادلاتی بین رهبران وپیروان است که بیشتر انواع مدیریت سنتی یعنی «مدیریت مبتنی بر هدف» را منعکس می کند .در این گونه تعاملات رهبران خواسته های خود را مشخص کرده وشرایط و پاداش های را نیز برای نیل به اهداف پیروان خود در نظر می گیرند.بر اساس این الگو چنین تبادلاتی می تواند تاثیرات مثبتی روی پیروان داشته باشد.

بنابر اعتقاد باس والیور (1994) سبک دیگری از رهبری به نام رهبری عدم مداخله ای وجود دارد که این گونه آن را توصیف می کنند : رهبری مداخله ای از تصمیم گیری خوداری ومسولیتها را واگذار می کند. این نوع رهبری در واقع اجتناب از رهبری کردن است وغیر فعال ترین نوع رهبری به شمار می آید ،در آن موفقیت رهبر وجود ندارد ورهبری همیشه حضور ندارد واز مداخله رهبران جلوگیری می شود،تصمیم گیری ها اغلب به تعویق می افتد،پاسخ پاداش یا مسولیت وجود ندارد وتلاش برانگیختن پیروان با بر آوردن نیاز های آنان صورت می گیرد.(سعیدیان،1388،ص 121).

2-21 تحقیقات داخلی

\*پژوهش محمد حیدری ثانی وهمکاران ( 1392)،بررسی و اولویت بندي عوامل استرس زاي مؤثر بر عملکرد شغلی کارکنان ستادي دانشگاه علوم پزشکی ارومیه نتايج اين پژوهش نشان مي دهد که عامل عدم حمايت اجتماعي بيشترين تأثير را بر عملکرد شغل ي کارکنان ستاد ي دانشگاه علوم پزشکي اروميه داشت؛

\*پژوهش عسکر اوغلی (1392) ،تأثير شخصيت كارآفرينانه بر عملكرد شغلي كاركنان با ميانجيگري توانمندسازي يافتههاي تحليلي تحقيق نشان داد كه شخصيت كارآفرين و ابعاد آن كه عبارتند از : توفيقطلبي، استقلال طلبي، خلاقيت، مخاطره پذيري و كنترل دروني ، به صورت مستقيم بر عملكرد شغلي تأثيرگذار است و همچنين به صورت غيرمستقيم از طريق ابعاد توانمدسازي روان شناختي كه عبارتنداز : احساس خود اثربخشي، احساس خودمختاري، احساس اثرگذار بودن، احساس معني دار بودن و احساس اعتماد بر عملكرد شغلي اثرمی گذارد.

\* معنوی پور (1391) نتایج این پژوهش نشان داد که بین ابعاد باورهاي معرفت شناختی و خودکارآمدي تحصیلی با رویکردهاي یادگیري و همچنین بین ابعاد باورهاي معرفت شناختی و خودکارآمدي تحصیلی رابطه وجود دارد.

\*قربانیان و همکاران (1391) میان سبک رهبری تحول گرا ورضایت شغلی رابطه وجود دارد وبا بالا رفتن نمره سبک رهبری تبادلی ،میزان رضایت شغلی بالاتر خواهد بود،اما بین سبک رهبری عدم مداخله گر با رضایت شغلی رابطه معنی داری وجود نداشت.

\*فخر زاده وباقری شاهزاده علی اکبری (1391) رابطه معکوسی بین سبک رهبری ورضایت شغلی کارکنان شهرداری یزد وجود داشت

\*حجازي و همکاران ( 1390 ) معتقدند از آنجا که رویکرد سطحی بر یادگیري گذار از تکلیف پایه ریزي شده است، نمیتواند به پیشرفت تحصیلی بالا منجر شود. علاوه بر این، در پژوهش حاضر نشان داده شد که رویکرد عمیق به یادگیري عملکرد تحصیلی کمی را پیشبینی نمیکند. این یافته میتواند ناشی از تفاوت در جامعه و نمونه پژوهش باشد. از سوي دیگر، اگرچه غالب پژوهشها عملکرد تحصیلی بالا را با رویکرد عمیق و عملکرد تحصیلی ضعیف را با رویکرد سطحی همبسته میدانند.

\* حسینیان، مجیدی و مختاررضایی (1388) عوامل تاثیر گذار بر عملکرد شغلی کارکنان مبارزه با قاچاق کالای فرماندهی انتظامی استان هرمزگان مورد بررسی قرار دادند و دریافتند که حمایت سازمانی ادراک شده به عنوان یکی از عوامل تاثیرگذار بر عملکرد شغلی تاثیر مثبت و معناداری بر آن دارد.

\*حسین پور وهمکاران (1388) در پژوهشی تحت عنوان بررسی نقش رهبری تحول گرا در توانمد سازی کارکنان به این نتیجه دست یافته اند که:رهبران نقش مهمی در شکل گیری ادراکات از کارکنان از محیط کاری خود ایفا می کنند .این رهبران با ایجاد چشم انداز تلاش می کنند تا پیروان خود را ورای نفع شخصی ودر راستای منافع گروهی وسازمانی عمل کنند. بعلاوه رهبران تحول آفرین پیروان خود را به تبدیل می کنند به کار انها معنا می بخشند واستقلال کاری ایجاد می کنند.

\*جوانمرد و همکاران ( 1388 ) صورت گرفت مطابقت دارد، ایشان طی بررسی یکی از فرضیات پژوهش خود اذعان کردند که یادگیري سازمانی بر نوآوري اثر مستقیم ندارد.

\*گرجی و رئیسی (1387) ،در مقاله ای تحت عنوان بررسی رابطه توانمند سازی وبهبود عملکرد سازمان ،پرداخته اند که در آن توانمند سازی کارکنان را یکی از ضرورت های سازمانها ی امروزی دانسته اند .در این تحقیق مطالعه در مورد محاکم دادگستری شهرستان گرگان می باشد که در نهایت تحقیق با ضریب اطمینان 99. درصد رابطه معنی دار بین توانمند سازی کارکنان وبهبود عملکرد را مورد تایید قرار داده است .

\*خانجاني ( 1387 ) در مطالعه ي خود نشان داده است كه تفاوت معني داري در ويژگي هاي شخصيتي كارآفريني دانشجويان با استعداد و عملكرد بالاي كارآفريني و دانشجويان استعداد و عملكرد پايين وجود دارد .

\* دلپسند ( 1387 ) د ر مور د عملکرد پرستاران نزديك است كه در آن عملكرد پرستاران در بيمارستانهاي مورد مطالعه مستقل از وضعيت گردش شغلي آنها گزارش شده و گردش شغلي به شيوه موجود را موجب. بهبود عملكرد پرستاران ندانسته است.

\*سلطاني زرندي( 1387 ) نشان داد كه ارتباط معني داري بين سبك رهبري تحول گرا و بيخاصيت با جنسيت وجود دارد و زنان تمايل كمتري به استفاده از سبك رهبري بي خاصيت در مقايسه با سبك رهبري تحول گرا داشتند. همچنين ارتباط مثبت و ضعيفي بين سن و سبك رهبري بي خاصيت و ارتباط منفي و ضعيفي بين سن و سبك رهبري عمل گرا مشاهده شد. از طرف ديگر دبيران هيات از سبك رهبري بي خاصيت اغلب بيشتر از رئيسان و نواب رئيس استفاده مي كردند.

\*موغلي(1386) در تحقيقي، بر عوامل موثر در ايجاد رهبري تحول آفرين وسنجش ابعاد آن در سازمانها، تاکيد کرده و نيز نتايج سازماني متاثر از اين نوع رهبري مثل رضايتمندي شغلي، تلاش و تعهد کارکنان مورد بررسي قرار داده است. در اين تحقيق بيان شده است که در صورت تغيير در نگرش و طرز تلقي رهبران و پيروان، اين احتمال وجود دارد که الگوي رهبري سازمانهاي اداري ايران نيز تغيير نمايد.

\*قهرمان تبريزي(1386) در تحقيقي نشان داد، بين فرهنگ سازماني با ميزان خلاقيت و سبک رهبري با ميزان خلاقيت، همبستگي مثبت معني دار وجود دارد

\* بهادري و رادويلسكي (1385 )، اگرچه گردش شغلي سبب ارتقاي سطح رضايت شغلي شده ليكن منجر به بهبود عملكرد نشده است.

\* *شکري* و همکاران، ( 1385 ) که رویکرد یادگیري عمیق اثر مثبت و رویکرد یادگیري سطحی اثر منفی بر پیشرفت ریاضی دارد.

\*اختری شجاعی وهمکاران(1384) بین میانگین نمره رهبری ومیزان رضایت شغلی کارکنان پرستاری با ضریب همبستگی 56/. ارتباط معنی داری وجود داشت

\* يافته هاي پژوهشي افتخاري( 1384 ) نشان داد كه ميزان رضايت شغلي استادان و كاركنان مديران تحول گرا متفاوتاز ميزان رضايت شغلي استادان و كاركنان مراوده اي نيست، ميزان رضايت شغلي استادان و كاركنان زن و مرد با هم تفاوت ندارد، ميزان رضايت شغلي استادان و كاركنان با سنوات مختلف متفاوت نيست، و ميزان رضايت شغلي كاركنان ليسانس و كمتر از ليسانس متفاوت از كاركنان داراي مدرك بالاي ليسانس است. همچنين نوع مديريت بر رضايت شغلي استادان و كاركنان اثربخشي متفاوتي ندارد و رضايت شغلي استادان و كاركنان با سنوات مختلف متفاوت نيست

\*مصداق راد (1383) بین رضایت شغلی کارکنان وبعد رابطه مداری سبک مدیریت رابطه معنی داری مشاهده شد.همچنین بین رضایت شغلی کارکنان وبعد وظیفه مداری سبک مدیریت رابطه معنی داری مشاهده شد.

\*عبادي جعفری و مرادي(1382) به بررسی رابطۀ هوش عاطفی و رهبري تحو ل گرا در میان مدیران شرکت هاي تولیدي ایران پرداختند. نتایج این پژوهش ، رابطۀ قوي میان دو متغیر هوش عاطفی و رهبري تحول گرا را نشان داد .

\*مهاجران(1382)، در تحقيق خود به اين نتيجه رسيده است که ميان سبک رهبري و اثربخشي رفتاري مديران، رابطه معني داري وجود دارد؛ همچنين بين سن و سابقه مديريت مديران با اثربخشي رفتاري مديران نيز رابطه مثبت وجود دارد.

\*جاوداني(1382) در تحقيق خود، به اين نتيجه رسيده است که بين ميزان تحول آفريني مديران با تعهد سازماني، رابطه مثبت و معنیدار وجود دارد ولی بين ميزان تعامل گرايي مديران و تعهد معلمان رابطه معنی دار وجود ندارد

\*موغلی ( 1381 ) در خصوص الگوي رهبري تحول آفرین در سازم ان ها ي اداري ایر ان، دریافت که بین

رضایت مندي، تلاش و تعهد کارکنان و الگوي رهبري تحول گرا در سازمان هاي موفق اداري ایران رابطۀ

معنی داري وجود دارد . اما، بررسی رابطۀ رهبري تحو ل گرا با افزایش پیامدهاي رهبري تاکنون در میان

مؤسسات آموزش عالی ایران صورت نگرفته است.

2-22 تحقیقات خارجی

\*چن و هو ( 2013 ) نشان میدهد رویکرد عمیق به یادگیري در طراحی محیط مبتنی بر یادگیري مسأله محور با عملکرد تحصیلی همبسته است ولی در طراحی درس میتنی بر سخنرانی این همبستگی وجود ندارد

\* چیانگ (2012) با انجام تحقیقی با عنوان تاثیر حمایت سازمانی ادراك شده و توانمندسازي روانشناختی بر عملکرد شغلی گزارش کردند.

. \* وات و هرگیس[[15]](#footnote-15) (2010) با انجام مطالعه ای در زمینه ارتباط بین احتمال بی حوصلگی با بیکاری ذهنی، حمایت سازمانی ادراک شده و عملکرد شغلی نشان داد که ضریب همبستگی بین حمایت سازمانی ادراک شده با عملکرد شغلی در سطح معناداری 01/0P≤ برابر 46/0 است.

\* ریگل و همکاران (2009) رابطه بین حمایت سازمانی ادراک شده و پیامدهای ناشی از آن را طی یک فراتحلیل مورد بررسی قرار دادند. این مطالعه پژوهش های 20 ساله حمایت سازمانی را مد نظر قرار داده و تعهد سازمانی، رضایت شغلی، عملکرد وظیفه ای، عملکرد زمینه ای و تمایل به ترک خدمت را به عنوان پیامدهای ناشی از آن مورد بررسی قرار داده است. ضرایب همبستگی حمایت سازمانی ادراک شده با عملکرد وظیفه ای و عملکرد زمینه ای به ترتیب از 29/0- تا 64/0 و 11/0- تا 52/0 متغیر بود.

\* بکتون، متیوس، هارتلی و ویتاکر[[16]](#footnote-16) (2009) طی تحقیقی در رابطه با تعیین ارتباط بین تمایل به ترک خدمت، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی در 627 کارمند بیمارستان گزراش کردند که ضریب همبستگی بین تعهد سازمانی و عملکرد شغلی برابر 24/0 است.

. \*استوکر(2008) ،رابطه مثبتی سبک رهبری پرستاران ارشد ورضایت شغلی پرستاران وجود دارد.

\*هو ( 2008 )، عنوان می کند فرهنگ یادگیري سازمانی به دریافت و تفسیر اطلاعات و خلق دانش سازمانی وابسته است از سوي دیگر فرهنگیادگیري سازمانی می تواند، توان نوآوري را در صنایع بزرگ افزایش دهد. در فرضیه هاي سوم و چهارم تأثیر مستقیم و معنادار نتیجه فرایند یادگیري سازمانی یعنی متغییر تغییرات رفتاري و شناختی بر فرهنگ نوآورانه و نوآوري فنی تأیید شد. لازم به یادآوري است که این متغییر به طور غیر مستقیم هم بر نوآوري فنی تأثیر گذار است.

\*چنگ ( 2008 )، نوآوري سازمانی به طور معناداري معلول فرهنگ یادگیري سازمانی است و به طور مثبتی متاثر از تعامل مابین یادگیري سازمانی و عدم اطمینان محیطی است، نتایج پژوهش هاي محققین عنوان شده به نوعی با نتایج چهار فرضیه اول پژوهش حاضر مطابقت دارد، لازم به ذکر است چون در این پژوهش فرضیات به صورت ریز و با توجه به فرایند هاي دو متغیر اصلی پژوهش ارائه و تست گردیده اند، مقدور نشد که مصداق کاملاً مشابهی از پژوهشهاي گذشته براي مقایسه با نتایج فرضیات این پژوهش آورده شود.

\* های، وانگ و جوسولد[[17]](#footnote-17) (2007) طی تحقیقی با عنوان تمایل به ترک خدمت و عملکرد شغلی: نقش عواطف مثبت، ارزش های چینی، حمایت سازمانی ادراک شده و اختلاف نظر سازنده که در بین 153 کارمند کارخانجات اسباب بازی سازی در کشور چین انجام گرفت، گزارش کردند که ضریب همبستگی بین حمایت سازمانی ادراک شده با عملکرد شغلی برابر 18/0 است.

\* گومز ( 2006 ) بررسی سبک هاي رهبري تحول گرا و عمل گرا را رویکردي مفید براي مطالعه رهبري مربیان عنوان کرد و مطالعات انجام شده در این زمینه و به خصوص در ارتباط با متغییر هایی مانند انگیزش، تلاش، رضایتمندي، تعهد و عملکرد تیم را بسیار کم ارزیابی کرد. از سوي دیگر در تحقیقات انجام شده، مدیران سازمان مورد توجه بوده اند، در حالی که نباید نقش مربی را به عنوان رهبر تیم در استفاده از این سبک نادیده گرفت. مربی در نقش یک رهبر باید به عنوان یک برانگیزاننده، راه ها و روش هاي مطمئن و مؤثري را براي پیشرفت کارکنان ایجاد کند

\**کانو*( 2005 ) در پژوهشی بر روي دانش آموزان دبیرستانی اسپانیایی رابطۀ باورهاي معرفت شناختی رویکردهاي یادگیري را با پیشرفت تحصیلی در قالب یک مدل مورد بررسی قرار داده است.

\*دی ژن(2005) نشان داد كه بين فرهنگ يادگيري سازماني و انگيزه براي يادگيري با كيفيت خدمات داخلي رابطة معناداري وجود دارد و فرهنگ يادگيري سازماني 5 درصد از واريانس كيفيت خدمات داخلي را تبيين مي كند

\*مرسی(2004) به مطالعۀ سبک هاي رهبري در مؤسسات آموزش عالی مالاوي پرداخت . یافته هاي او نشان داد که اساتید سبک رهبري مدیران خود را تا حدودي تحو ل گرا و مقداري مراوده اي شناسایی کرده اند.

\*بومر و بالدوین(2004 )دریافتند که رهبرانی که گروه رهبران همگنان آن ها از رفتار رهبري تحول گراي بیشتري برخوردارندتمایل بیشتري به رفتار رهبري تحول گرا نشان می دهند

\*تحقيق لي پين و همكاران ( 2004 ) نشان داد كه انگيزة يادگيري به طور مثبت با عملكرد يادگيري مرتبط است.

\* البرت(2003) به آزمون نظریۀ رهبري تحو لگرا در محیط هاي کاري کشو ر جامائیکا پرداخت . بر اساس نتایج این پژوهش ، بین بعد ملاحظۀ فردي و پیامد رضایت رابطه همبستگی مشاهده شد .

\*نیکولینا(2003) به بررسی میزان مناسب بودن سبک رهبري تحو ل گرا در محیط ها و سازمان هاي آموزشی – علمی پرداخت . نتایج این پژوهش نشان داد که سبک رهبري تحول گرا با پیامد اثربخشی همبستگی مثبت دارد .

\*وب (2003)میزان همراهی رفتارهاي ر هبري رؤساي دانشگاه را با رضایت شغلی پیروان و انگیزش به سمت تلاش بالاتر از حد انتظار و اثربخشی رهبري در کال ج ها و دانشگاه هاي ایوانجلیکال مورد بررسی قرار داد. یافته هاي این پژوهش نشان داد که ترکیب رفتارهاي تحو ل گرا و مراوده اي پیش بینی کنندة بهتري براي رضایت شغلی و اثربخشی رهبري، در مقایسه با رفتارهاي تحو ل گرا به تنهایی می باشد.

\*هيس و هيل(2001) نيز نشان دادند كه انگيزش كارمند و يادگيري سازماني به طور مثبت با كيفيت خدمات درك شده مرتبط است. آنها نتيجه گرفتند كه كارمندان برانگيخته و توانايي يادگيري سازماني براي نشان دادند كه سازمان در رسيدن به كيفيت خدمات عالي ضروري است.

\*فیلیپس و همکاران( 1991 ) اعتقاد دارند که سبک رهبري وظیفه گرا بازدهی و اثربخشی بیشتري رادر ساختارهاي آموزشی ایجاد می کند. اینگونه تناقضات نظري وهمچنین ابهامات عمده در زمینه کسب مسأله، موجبات شکل گیري وایجاد مساله پژوهش در زمینه نحوه ارتباط بین سبک هاي رهبري و اثربخشی مدیران کرده است روشن است این مسئله خود از ضرورت بالایی برخورد است چرا که در محدوده مدیریت آموزشی کاربردهاي بسزایی را رقم می زند بدین ترتیب سبک رهبري می تواند اثرات قابل توجهی را براي کارآیی مدیریت آموزشی بر جاي

\*انتویستل و رامسدن ( 1989)خاطرنشان میسازند رابطه بین رویکردهاي یادگیري و عملکرد تحصیلی در موقعیتهاي مختلف تغییر میکند. بنابراین با وجود یافته هاي موجود باید به عوامل دیگري همچون الزامات محیط یادگیري و شیوه هاي سنجش توجه کرد. گذارد

\* پژوهش آنتوان ( 1988 ) در زمینه سبک هاي رهبري واثربخشی مدیران آموزشی مشخص گردیده است که سبک رهبري انسان گرا در مقایسه با سبک رهبري وظیفه گرا بازدهی بالاتري را در اثربخشی مدیران ایجاد کرده است.

\*کاتز وهنری (1988) بر آنند که پژوهش در این خط تحقیقاتی می تواند منجر به شکل گیری و رشد و تحول رویکردهای منسجم تر و نظام دارتری در امر تدریس گردد

**منابع فارسی**

احمدي، علیرضا (1383)،" شناخت فرهنگ، فرهنگ سازمانی و مدیریت بر آن"، تهران :انتشارات تولیددانش، چاپ اول.

آرمسترانگ، مایکل، ترجمه: قلیچ لی، بهروز و غلام زاده، داریوش، 1385، مدیریت عملکرد، تهران: مرکز آموزش تحقیقات صنعتی ایران، چاپ اول.

اسدی،حسین؛ قنبرپور نصرتی،امیر؛ قربانی،محمدحسین؛ دوستی،مرتضی؛ (1388).«رابطه بین یادگیری وعملکرد سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران».نشریه علمی-پژوهشی مدیریت ورزشی حرکت،شماره 1 ،ص238.

الوانی ، سید مهدي (1383)،" مدیریت عموم ي". تهران : نشر نی، چاپ بیست و د وم.

ایران نژاد پایزی ،مهدی ؛ساسان گوهر،پرویز(1371).سازمان ومدیریت از تئوری تاعمل ،چاپ اول ،تهران ،انتشارات موسسه علوم بانکداری جمهوری اسلامی ایران.

بزاز جزایری، سیداحمد، 1387، ارزیابی عملکرد منابع انسانی، تهران: انتشارات آییژ، چاپ دوم.

بیگی نیا ،عبدارضا؛کلانتری،فاطمه(1387)."رابطه بین سبک های مدیران وتنیدگی روانی ناشی از شغل کارکنان با تاکید بر گونه های شخصیتی ".دو ماهنامه علمی –پژوهشی دانشور رفتار،دانشگاه شاهد،سال 15،دوره جدید ،شماره 29،صفحه یک.

پالانت، جولی (1389). تحلیل داده های علوم رفتاری با برنامه SPSS (چاپ اول). ترجمه: اکبر رضایی. تبریز: نشر فروزش، ویرایش سوم.

پور آتشی ،مهتاب ؛موحد محمدی ،حمید ؛رضوانفر،احمد ؛حسینی ،سید محمود،(1393).« بررسی تاثیر باور های هوشی وانگیزه پیشرفت بر رویکردهای یادگیری وعملکردتحصیلی دانشجویان رشته کشاورزی » تحقیقات اقتصاد وتوسعه کشاورزی ایران ،دوره 45،شماره 2 ،ص 364).تابستان

جاسبی ،عبدالله (1371).اصول ومبانی مدیریت،چاپ نهم انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی ،تهران .235

جعفری ، فاطمه؛گل تاجی ، مرضیه (1391) ."مطالعه وضعیت علمی دانشگاه علوم انسانی،هنر و علوم دانشگاهی دولتی کشور".فصل نامه علمی پژوهشی ،پژوهشکده علوم وفناوری .اطلاعات ایران ،دوره 27 ،شماره 3،ص 562.

جلالی، محمدعلی (1377). بررسی تأثیرات نگرش هاي شغلی بر عملکرد کارکنان عملیاتی بیمارستان هاي شبکه بهداشت و درمان و علوم پزشکی شهرستان شاهرود. تهران: دانشگاه شهید بهشتی، پایان نامه کارشناسی ارشد.

حجازی ،الهه ؛لواسانی،مسعود ؛بابایی،ابولفضل (1390). «رابطه ادراک از ساختار هدفی کلاس ،سبک های تفکر،رویکردهای یادگیری وپیشرفت تحصیلی دانشجویان ».پژوهش در برنامه ریزی درسی .دوره 8 ،شماره 30،ص 30).پاییز

حیدری تفرشی ، غلامحسین (1390) ." بررسی رابطه بین رضایت شغلی تعهد سازمانی ورفتار شهروندی سازمانی در کارکنان یک شرکت نیمه خصوصی در استان هرمزگان "تحقیقات مدیریت اموزشی ،سال سوم ، شماره یکم پیاپی

خداپناهی،محمد کریم ؛فتحی آشتیانی ،علی؛ثابتی ،آزاده ؛قنبری ،سعید ؛سید موسوی ،پریسا سادات (1388).«تعامل بین شخصیت وسبک های فرد انگیزشی در عملکرد شغلی».مجله علوم رفتاری،شماره 4،ص302.

دلوی ، محمد رضا ، (1389) ، "مدیریت کیفیت در نظام آموزش عالی ونقش آن در تولید دانش". فصل نامه علمی وترویجی مدیریت توسعه ، دوره 11، شماره 44 ، ص2 .

رابینز ، ب ، 1386 ، «مبانی رفتاری سازمانی ، » ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی چاپ هفدهم ، انتشارات دفتر های پژوهش فرهنگی ، تهران ، 264 -252.

رابینز ،استیفن پی(1377).مبانی رفتار سازمانی،ترجمه پارسایان ،اعرابی .تهران ،انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی ،چاپ اول.

رابینز واستیفن پی (1998).مبانی رفتار سازمانی ،ترجمه دکتر قاسم کبیری ،چاپ دوم،1373،ناشر مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.

رابینز، استیفن(1374) مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه سید علی پارساییان و سید محمد اعرابی، تهران : موسسه مطالعات وپژوهش هاي بازرگانی.

رابینز،استیفن پی (1386).مبانی رفتار سازمانی،ترجمه علی پارساییان وسید محمد اعرابی،چاپ 16،تهران ،انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی..

رشید پور ، علی ، رحیمی کیا ، امین ( 1384 )، «پاسخگویی و دولت پاسخگو » مجله تدبیر ، شهریور ، شماره 16 ، صص 22 -25.

رضایی دولت آبادی ،حسین؛بهارستان ،امید؛محمدی صدر،محمد،(1390)،" تحلیل ارتباط فرهنگ یادگیري سازمانی، فرهنگ نوآورانه و ابداع درصنایع غذایی کرمان (مورد مطالعه: شرکتهاي زمزم، روغن و پگاه کرمان)"،مجله ابتکار وخلاقیت در علوم انسانی ،دوره دوم ،شماره 3 ،ص 4.

رضاییان ،علی (1378).مدیریت رفتار سازمانی ،چاپ دوم ،تهران ،لنتشارات سمت .

رضاییان ،علی (1380).مدیریت رفتار سازمانی ،چاپ دوم ،تهران،انتشارات سمت.

رضاییان ،علی (1384)،مبانی مدیریت رفتار سازمانی ،تهران ،انتشارات سمت.

رضائيان، علي. 1390 . "مباني سازمان و مديريت"، تهران: انتشارات سمت، چاپ چهاردهم.

رهنورد، فرج اله، 1387، عوامل مؤثر بر ارتقای عملکرد سازمان های بخش دولتی ایران، پژوهشنامه مدیریت، شماره 4، صص 85-70.

زارع متین ،حسن (1386)."بررسی رابطه بین آموزشهای ضمن خدمت وتوانمند سازی کارکنان (در سازمان جهاد کشاورزی استان قم )"،مجله علمی ترویجی فرهنگ مدیریت،شماره 16 .

زاهدي، شمس السادات و ديگران( 1378)، فرهنگ جامع مديريت ، تهران : انتشارات دانشگاه علامه طباطبايي، چاپ اول،

زمردیان،اصغر (1385).مدیریت تحول .سازمان مدیریت صنعتی ،تهران.

زندوندیان نایینی،احمد ؛رحیمی مهدی وفروغ پور طاهر(1393) ، بررسی رابطه رویکرد های یادگیری با عملکرد تحصیلی کیفی وکمی دانشجویان "، پژوهش در یادگیری آموزشگاهی ،سال اول ،شماره چهارم،ص31 .پاییز

ساعتچی ،محمود (1375)،روان شناسی کاربردی برای مدیران ،انتشارات ویرایش ،تهران .

سعیدیان،نرگس(1388)،"رابطه سبک های رهبری باس با وجدان کاری وتعهد کاری مدیران مدارس متوسط پسرانه شهراصفهان".دانش وپژوهش در علوم تربیتی-برنامه ریزی درسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)شماره 21،ص 119-140.تابستان

سماواتی، حسن؛ نجات، امیر رضا (1388). بررسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان ناجا (تعرفه ن پ 2) از دیدگاه مدیران. دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال ششم، شماره 22 ، ص 49-19.

سنگه،پیتر(1384)."پنجمین فرمان ،ترجمه حافظ کمال هدایت ومحمد روشن،تهران:انتشارات سازمان مدیریت صنعتی ،چاپ 5.

شكركن، حسین .، نيسي،عبدالکاظم ، نعامي، عبدالزهرا .، و مهراب يزاده، مهناز . ( 1380 )."بررسي رابطة خشنودي شغلي با رفتار مدني سازماني و عملكرد شغلي در كاركنان برخي از كارخانه هاي اهواز". مجلة علوم تربيتي و روا نشناسي،8(3و4)،ص 5

شوقی ، بهزاد (1392).«اثر میانجی فرهنگ سازمانی بر رابطه سبک رهبری مدیرانوخلاقیت کارکنان بیمارستان ساوه ».مجله مدیریت بهره وری ،سال هفتم ،شماره 26، 93-124.پاییز

طوسی ، محمد علی ؛ صائبی ،محمد .(1380)،مدیریت امور کارکنان ومنابع انسانی .چاپ دوم ،تهران :انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی ؛1380.

طوسی ،محمد علی(1381).فرهنگ یادگیری سازمانی ،مرکز انتشارات مرکز آموزش ومدیریت دولتی ،تهران.

عباسی ،عنایت ؛کابلی،نرگس وفرهادیان ،همایون(1392).«بررسی فرهنگ یادگیری سازمانی در سازمان حفاظت محیط زیست :کاربرد مدل سازمان یادگیرنده ».تحقیقات اقتصاد وتوسعه کشاورزی ایران،دوره 44،شماره 2،ص318 تابستان .

عبداللهی ،بیژن؛حیدری،سربه (1388)."عوامل مرتبط با توانمد سازی اعضای هیات علمی دانشگاه :مطالعه موردی دانشگاه تربیت معلم تهران ".فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران ،سال دوم ،شماره یک ،113.

عسگری ، بهمن (1392)،"ارتباط حمایت سازمانی ادراك شده با عملکرد شغلی کارکنان ادارات کل

عطافر،علی؛بهرامی سامانی،مژگان ؛(1388).«میزان استفاده از مولفه های سازمان یادگیرنده در دانشگاه های دولتی وآزاد شهر کرد ».آنجمن آموزش عالی ایران،سال اول،شماره یک ،ص7.

علاقه بند ، علی (1379) . مقدمات مدیریت آموزشی ، چاپ 18،تهران ، نشر روان.

علاقه بند،علی(1383).مدیریت فتار سازمانی کاربرد منابع انسانی ،چاپ 23،تهران ،نشر امیر کبیر،ص 134.

علاقه بند،علی(1383).مدیریت فتار سازمانی کاربرد منابع انسانی ،چاپ 23،تهران ،نشر امیر کبیر،ص128.

علامه،سید محمد حسن؛مقدمی ،مهدی،(1389)،"بررسی رابطه میان یادگیری سازمانی وعملکرد سازمانی "پژوهشنامه مدیریت اجرایی"،سال دهم ،شماره یک پیا پی 38،ص80.

علوی،سید امین الله (1376)،روان شناسی مدیریت وسازمان (رفتار سازمانی)،انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی،تهران.

قاسمی ، فاطمه (1392)، "بررسی تاثیر آموزشهای ضمن خدمت بر عملکرد شغلی کارکنان ستادی بانک سپه تهران".بانک سپه ،شماره 146،ص 42.

قربانی زاده،وجه اله؛خالقی نیا،شیرین (1387)."نقش انتقال دانش ضمنی در توانمند سازی کارکنان".فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)،سال اول شماره 2،ص 86.

قربانی، محمود، کرامتی، محمدرضا و جعفریان راد، جعفر، 1381، ارزشیابی عملکرد کارکنان، مشهد: انتشارات پژوهش توس، چاپ اول.

قربانیان،عظیمه.(1389).رابطۀ سبک رهبری (تحول آفرین، تبادلی،عدم مداخله گر) مدیران و رضایت شغلی تکنسینهاي فوریتهاي پزشکی در شهرستان اصفهان.

قنبری پور نصرتی،امیر؛ساعت چیان ،وحید ؛پور سلطانی زرندی،حسین(1391).«ارتباط بین فرهنگ یادگیری سازمانی ،انگیزه یادگیری وکیفیت خدمات داخلی در فدراسیون های منتخب ».مدیریت ورزشی ،شماره 14،ص 93 .پاییز

کارشکی، حسین: 1391، روابط ساختاری خطی در تحقیقات علوم انسانی: مبانی و راهنمای آسان کاربرد نرم افزار لیزرل. چاپ دوم. انتشارات آوای نور، تهران.

کدیور ،پروین ؛همکاران (1391)،"رابطه باور های معرفت شناسی ،رویکردهای یادگیریوتفکر تاملی بر پیشرفت تحصیلی"،مجله روان شناسی 63،سال 16،شماره 3،پاییز.

کوشا،منصور(2006).انگلیسی برای رشته مدیریت وبرنامه ریزی آموزشی ،تالیف دکتر منصور کوشا ،سمت.

کونتز،سی(1986)،ضرورت مدیریت ،ترجمه وحید قنبری ،1390،ص 310.

مجید پور،جعفر(1390)،"بررسی تاثیر سبک رهبری (تحول گرا ومراوده ای )وجنسیت بر اعتماد سازمانی دبیران آ.پ ناحیه یک شهرستان اردبیل در سال 1389-1390". پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی ،ارومیه،دانشکده علوم انسانی،دانشگاه ارومیه ،ص 10.

مرتضوی،مرتضی(1387 ) ."توانمند سازی وتکنیک های آن برای تغیر فرهنگ سازمانی ". مجله مدیریت ،شماره 38،ص 42 .

مردانی حموله ،مرجان ؛ حیدری ،هایده (1388)."بررسی رابطه عدالت سازمانی با رفتار مدنی سازمانی در سازمانی در کارکنان بیمارستان".مجله ایرانی اخلاق وتاریخ پزشکی ،دوره 2،شماره 2 ،47-54.

مورهد وگریفین .ترجمه سید مهدی الوانی ؛ غلامرضا معمار زاده (1382).تهران .انتشارات مروارید.

موغلی ،علی رضا (1383)،«رهبری تحول افرین وابزار سنجش آن ».فصلنامه مطالعات مدیریت ،شماره 44-43.

مومن زاده ،سمیه(1393)،"بررسی نقش میانجی پاسخگویی در رابطه جو روان شناختی وتوانمند سازی روان شناختی با عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه ارومیه در سال1393" .پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی ،ارومیه،دانشکده علوم انسانی،دانشگاه ارومیه ،ص 6.

میر کمالی، سید محمد (1379)،رهبری مدیریت آموزشی .تهران .انتشارات یسطرون.

نجات،نازی وهمکاران (1390).«بررسی تاثیر نقشه مفهومی بر رویکرد های یادگیری دانشجویان پرستاری »مجله دانشکده پرستاری ومامایی .دانشگاه علوم پزشکی تهران (حیات).دوره 17،شماره 2 ، ص 23).

نصری ،صادق ؛خورشید ، علی رضا (1391)؛ "بررسی ارتباط چندگانه ویژگی های شخصیتی و سبک های یادگیری شاگردان "مجله ي روان شناسي مدرسه، دوره یک ، شماره 134.

نکویی مقدم،محمود (1386)،سازمان یادگیرنده ،چاپ اول ،دانشگاه علوم پزشکی تبریز.

هرسی وبلانچارد ،ک .آ (1996)،مدیریت رفتار سازمانی ،استفاده از منابع انسانی ،دکتر قاسم کبیری 1375 ،چاپ پنجم ،انتشارت جهاد دانشگاهی ،تهران .

هومن، حیدر علی: 1390، مدل ابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل. چاپ چهارم، انتشارات سمت، تهران.

هوی،میسکل(1382).مدیریت آموزشی (تئوری،تحقیق،عمل)،ترجمه میر محمد سید عباس زاده ،چاپ چهارم ،ارومیه ،انتشارات دانشگاه ارومیه.

وکیلی، نفیسه؛ گل پرور، محسن؛ آتش پور، حمید (1388). نقش ويژگيهاي شغل، رهبري تحولي و دشواري هدف در عملكرد كاركنان شركت احياء فولاد سپاهان. دانش و پژوهش در روان شناسي كاربردي، شماره 39، ص 22-

یعغوبی ،نورمحمد؛مقدمی،مجید (1389)."بررسی رابطه بین رهبری تحول گرا ورفتار شهروندی سازمانی کارکنان »،پژوهش نامه مدیریت تحول ،سال دوم،شماره 4،ص 70،نیمه دوم.

یمنی ، 1372 «رویکرد سیستمی برای بررسی عملکرد مرکز آموزشی » فصلنامه آموزش بزرگسالان ، شماره 15 ، صص17-1.

یوکل،گری(1382).مدیریت ورهبری در سازمان ها ،چاپ اول،تهران ،انتشارات دانشگاه امام حسین (ع)

**منابع انگلیسی**

Argeris, C., Schon D.A (1996), Organizational Learning 2 Reading, Mass: Adision Wesley

Bass B, Avolio B, Editors. Multifactor leadership questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press; 1995.

Borman WC, Ilgen DR, Klimoski RJ(2003). " Industrail and organizational psychology". Handbook of psychology,New jersey.

Cano, F. (2005). Epistemological belief and approaches to learning: Their change through secondary school and their influence on academic performance. British Journal of Educational Psychology ,75,203-221

Cano,F.(2005).Epistemlogical belief and approaches to learning :their change through secondary school and their in fluence on academic performance british journal of Educational psychology,75,203-221.

*Dominik Froehlich, Mien Segers, Piet Van den Bossche*)2014)” Informal Workplace Learning in Austrian Banks: The Infl uence of Learning Approach, Leadership

Style, and Organizational Learning Culture on Managers’Learning Outcomes”

Dimovski, V. (1994). Organizational learning and competitive advantage. PhD thesis.

Diseth.A.(2003).pesonality and approaches to learing as predictors of academic achivment.European journal of personality.63,295-312.

Dodgson,M (1993), Organizational Learning: A Review of Some Literatares. Organizatin Studies, Vol 14, No 3.

Dubrin,A.J:(2001)leader ship-Research finding,practices and skills,third Edition Mifflin company BOSTON,NEW YOORK.pp.643-668.

Duff, A. (2004). The Revised Approaches to Studying Inventory (RASI) andits use in management education, *Active Learning in Higher Education*, 5(1), 56-72.

Egan, T. M., Yang, B. M., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. Human Resource Development Quarterly, 15(3), pp. 279–301.

Entwistle,N&Tait,H.(1993).Appraches to studying and preferences for teaching in Higher Education :Implication for student rating.paper presented at the anmual meeting of the American educational research Association .Atlanta,GA,April 12-16,1993.

Foil, c & et al (1985), Organizational Learning, Academy of Management Review, Vol 10,No 4

Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. Research in Organizational Behavior, 23(1), 133–187.

Lia,J,Chou,Ch.(2008).”A strategic approach of internal service quality employecs job satisfaction in e-business”.Acmdigital library.NY.

Lia,J.Chou, Ch. (2008). “A strategic approach of internal service quality employees job satisfaction in e-business”. ACM digital library. NY.

Lia,j.chou,ch.(2008).”A strategic approach of interal service quality employees job satisfaction in e-business”.Acmdigital library.NY.

Marquaradt, M .(1996), Building the Learning Organization: A system approach to quantum improvement, McGraw-Hill

Min Hee Hahn, Kun Chang Lee, Dae Sung Lee (2014).” Network structure, organizational learning culture, and employee creativity in system integration companies: The mediating effects of exploitation and exploration” .Computers in Human Behavior 42 (2015) 168–169.

Motowidlo SJ, Borman WC, Schmit MJ(1997)." A theory of individual differences in task and contextual performance Human Performance". 10, pp71-83.

Motowidlo, J.S., van scotter, J.R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. Journal of applied psychology, 19(4): 475-480.

Park .S.Implications of leaning strategy research for designing computer –assisted instructon journal of Research on computing in Education .1995jun.27(4).435-456.

Park,J Kim,T. (2009). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention, Leadership in Health Services,22 , pp. 20-38.

Park,J Kim,T. (2009). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention, Leadership in Health Services,22 , pp. 20-38.

Parker,M. (2000). Organizational culture and Identity, London, sage publications

Parker,Martin.(2000).organizational culture and Identity,London,sage publictions I NC

Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard."Management of Organizational Behavior".Tehran: Islamic Azad University Scientific Publication Center, 2001.

Richard Yu Yuan Hung a , Baiyin Yang b , Bella Ya-Hui Lien c, Gary N. McLean d, Yu-Ming Kuo e(2010)," Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance ."Journal of World Business 45 (2010) 285و286.

Rodriguez, S. Perez, J. delval, M. ( 2003 ). An empirical study about the effect of cultural problematic on organizational learning in alliances. Journal of The Learning Organization, 10 ( 3), 138-148.

Senge, P. (1990), The Leader's New Work: Building learning

Senge,M.p(1990).the fifthe discipline:the art and practice of the learning organization.Doubleday,Newyork,NY.

Skerlavaj, M et al.,(2010). Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms. Journal of Expert Systems with Applications, 37, pp. 6390–6403

Tang,S.M(2004).student Approaches to studying :identifying the Malaysian constructs and comparing them with those in other contexts,journal of further and Higher Education ,28(4),356-372.

Tempelton, Cary F.,Lewis Brucer R. & Snuder Charles A. (2002). Development of a Measure for the Organization Learning construct . Journal of Management Information Systems, 19(2), pp. 175.218

Terry,R.G.(1960).Principles of Management,3 ed.III:Irwin,p.493.

Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2003). Make learning count! Diagnosing the learningculture in organizations. Advances in Developing Human Resources, 5(2), pp. 132-151.

Wetzels, M., De Ruyter, K. & Bloemer, J. (2000). “Antecedents and consequences of role stress of retail sales persons”, Journal of Retailing and Consumer Services, 7, pp. 65-75

1. Terry [↑](#footnote-ref-1)
2. Decodes [↑](#footnote-ref-2)
3. Transformational leadership [↑](#footnote-ref-3)
4. Burns [↑](#footnote-ref-4)
5. Idealized Influenee [↑](#footnote-ref-5)
6. Inspirational Motivation [↑](#footnote-ref-6)
7. Intellectual stimulation [↑](#footnote-ref-7)
8. Individualizd consideration [↑](#footnote-ref-8)
9. Transactional leadership [↑](#footnote-ref-9)
10. Contingnt Reward [↑](#footnote-ref-10)
11. Management by exception [↑](#footnote-ref-11)
12. Non-led intervention [↑](#footnote-ref-12)
13. Non Transactional leadership [↑](#footnote-ref-13)
14. Gardner & Stough [↑](#footnote-ref-14)
15. - Watt & Hargis [↑](#footnote-ref-15)
16. - Becton, Matthews, Hartley & Whitaker [↑](#footnote-ref-16)
17. - Hui, Wong & Tjosvold [↑](#footnote-ref-17)