|  |
| --- |
|  |
|  |
|  |
| 2-10 فرهنگ سازمانی |
| 2-10-1 مفاهــیــم فــــرهنگ سازمانی |
| 2-10-2تعاریف فرهنگ سازمانی |
| 2-10-3 الگوهاي شناخت و تحليل فرهنگ سازماني |
| 2-10-4 الگوى فرهنگ سازماني پارسونز |
| 2-10-5 الگوي مبتني بر هفتS شركت مكينزي |
| 2-10-6 الگوي اوچي |
| 2-10-7 الگوي ليت وين و استرينگر |
| 2-10-8 الگوي كرت لوين |
| 2-10-9 الگوي استيفن رابينز |
| 2-11 مدل های تحقیقات انجام گرفته فرهنگ سازمانی |
| 2-11-1 دنیسون |
| 2-11-2 مدل کویین و گارت |
| 2-11-3 الگوی گرت هافستد |
| 2-12 رهبري و سبک رهبري تحول گرا و تعامل گرا |
| 2-12-1 تعریف رهبري |
| 2-12-2 ماهیت رهبري |
| 2-12-3 تمایز مدیریت و رهبري |
| 2-12-4 وظایف رهبري |
| 2-13 تعریف سبک رهبري |
| 2-14 سیستم چهارگانه مدیریت توسط لیکرت |
| 2-15 شبکه مدیریت |
| 2-16نظریه اقتضایی فیدلر |
| 2-17 تئوري مسیر – هدف |
| 2-18 نظریه رهبري وضعیتی هرسی و بلانچارد |
| 2-19 نظریه رهبري تحول گرا و تعامل گرا |
| 2-20 تعریف رهبري تحول گرا |
| 2-21 هفت ویژگی رفتاري رهبران تحول آفرین |
| 2-22 پنج ویژگی رهبران تحول گرا از نظر جیمز کوزئز و پاستر |
| 2-23 اهمیت و ضرورت رهبري تحول آفرین |
| 2-24 دیدگاه هاي مختلف رهبري تحول آفرین |
| 2-25 رهبري تحول آفرین و عملکرد سازمان |
| 2-26 توسعه رهبري تحول گرا : محدوده و فرایند |
| 2-26-1 اجزاي رهبري تحول گرا |
| 2-27 رهبري تبادلی یا تعامل گرا یا مبادله اي |
| 2-28 تفاوت رهبري تحول آفرین و تبادلی |
| 2-29 تحقیقات پیشین |
| 2-30 نتیجه گیری |

**فصل دوم**

**مرور ادبیات و پیشینه تحقیق**

**2-10 فرهنگ سازمانی**

**2-10-1 مفاهــیــم فــــرهنگ سازمانی**

 فرهنگ، نقشهاي متفاوتی را در یک سازمان ایفا میکند. در اولین نقش، فرهنگ تعیین کننده نقش سازمانی است. دوم نوعی احساس هویت به پیکر اعضاي سازمان تزریق میکند. سوم باعث میشود که در افراد نوعی تعهد نسبت به چیزي به وجود بیاید که بیش از منافع شخصی فرد است. چهارم موجب ثبات و پایداري سیستم اجتماعی میگردد. سرانجام فرهنگ به عنوان یک عامل کنترل به حساب میآید. هرقدر تعهد و التزام افراد به ارزشهاي اساسی سازمان بیشتر باشد و اعضاي بیشتري به این ارزشها معتقد باشند فرهنگ آن سازمان قويتر است. بسیاري از صاحب نظران بیان نموده اند که ارزشهاي مشترك برگرفته از فرهنگ سازمانی، بر ایجاد جوي براي تلاش بیشتر کارکنان بسیار مفید واقع شده و همچنین فرهنگ سازمان داراي اثري مثبت بر کارآمدي سازمان بدون توجه به زمینه هاي کاري آن خواهد شد. (شهرکی پور،1389: 26).

فرهنگ سازمانی عبارت است از فلسفه اي که خط مشی سازمان و رفتارهاي سازمان را به سوي کارکنان و مشتریان هدایت میکند یا مفروضات و باورهاي بنیادي ویژه هاي که بین اعضاء سازمان مشترك بوده که به کمک آنها کارها و فعالیتهاي روزمره سازمان انجام میپذیرد و سرانجام فرهنگ سازمانی را می توان وجود سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک مشتركبین افراد و اعضاي سازمان دانست. (سهیلی، 97:1379).

صاحبنظران مختلف براي طبقه بندي فرهنگ سازمانها و تشخیص نوع فرهنگ سازمان، شاخصهاي مختلفی را ارائه کردهاند که از جمله آنها عبارتند از دنیل دنیسون که فرهنگ سازمانی را به چهار گروه فرهنگ مأموریتی، فرهنگ انعطاف پذیر، فرهنگ بوروکراتیک و فرهنگ مشارکتی تقسیم کرده است. از دیدگاه فیزي نیز چهار نوع فرهنگ سازمانی وجود دارد که عبارتند از فرهنگ مبتنی بر وظیفه،موفقیت، قدرت و حمایت ( شهرکی پور، 152:89) در این راستا چارلز هندي نیز از اساطیر یونان به عنوان نمادهایی براي معرفی چهار نوع سازمان و مدیریت فرهنگ هاي مرتبط با هر یکاستفاده کرده است این چهار فرهنگ عبارتند از: فرهنگ زئوس )باشگاهی)، فرهنگ آپولویی (ایفای نقش)، فرهنگ آتنایی (وظیفه گرایی)، و فرهنگ دیونیسوس (اصالت) می باشد. (هندی، 131:1384 )

**2-10-2تعاریف فرهنگ سازمانی**

فرهنگ سازماني: اصطلاح فرهنگ سازماني به ارزشهاي مسلم، فرضهاي اصلي، انتظارات، خاطرات مشترك و تعاريف ارائه شده در سازمان برميگردد. اين واژه به ايدوئولوژي رايج كه در اذهان مردم است اشاره دارد. آن يك احساسي از همانندي كاركنان، تهيه قانونهاي نامكتوب، راهنماييهاي ذهني كه چگونه در سازمان بهدست آورده ميشود را بيان ميكند و ثبات سيستم اجتماعي را كه آشكار است را افزايش ميدهد.

در زمينه فرهنگ سازماني و عملكرد، فرهنگ سازماني را مجموعه نظامهاي ارزشي سازمان و باورها و اعتقادات مشترك اعضاي سازمان بيان كرده و ميگويند فرهنگ سازمان به وسيله ساختار و اهداف، ارزشها و وظايف سازمان، جو، ارزشها و باورهاي شخصي شكل ميگيرد با اين فرض كه عوامل مذكور بر عملكرد سازمان موثر است. (ازقندی ، 1390: 33 )

مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترك است كه اعضاء نسبت به یك سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفكیك دو سازمان از یكدیگر می‌شود. كریس آرجریس، فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می‌خواند و آن را در قالب رفتاری كه مردم در عمل از خود آشكار می‌سازند، راهی كه بر آن پایه به‌طور واقعی می‌اندیشند و احساس می‌كنند و شیوه‌ای كه به‌طور واقعی با هم رفتار می‌كنند تعریف می‌كند. (استیفن رابینز، 1374: 168)

 ادگار شاین نیز فرهنگ سازمانی را این‌گونه تعریف می‌كند:

یك الگویی از مفروضات بنیادی است كه اعضای گروه برای حل مسائل مربوط به تطابق با محیط خارجی و تكامل داخلی آن را یاد می‌گیرند و چنان خوب عمل می‌كند كه معتبر شناخته شده، سپس به‌صورت یك روش صحیح برای درك، اندیشه و احساس كردن در رابطه با حل مسائل سازمان به اعضای جدید آموخته می‌شود. جیمز پرسی معتقد است كه افراد یك سازمان دارای ارزشهای مشترك، عقاید، معیارهای مناسب برای رفتار، زبان مخصوص، رمزها و سایر الگوی فكری و رفتاری هستند و به‌طور خلاصه، فرهنگ سازمان را الگویی از مقاصد مشترك افراد سازمان تعریف می‌كند. (ادگارشاین، 1383: 233)

فرهنگ در هر سازمانی نقش مهمی دارد چرا که موجب تعاملات بین فردي میان اعضاي سازمان می شود. بنابراین اعتماد که از طریق برقراري تعامل با دیگران شکل میگیرد، چه در سطح سازمانی (اعتماد سازمانی) و چه در سطح ملی (اعتماد عمومی) تحت تاثیر ارزش ها و فرهنگ حاکم بر جامعه(فرهنگ ملی) و سازمان (فرهنگ سازمانی) قرار دارد. (ادگارشاین، 1383: 233)

 دنيسون در زمينه فرهنگ سازماني چهار نوع از ابعاد فرهنگ را بیان می کند. (قاديكلايي،1383: 26)

الف) فرهنگ انطباق پذيري: از ويژگي هاي فرهنگ انطباق پذيري يا كارآفريني اين است كه در سازمان هايي وجود دارد كه محيط سازمان متغير بوده و تأكيد سازمان نيز به بيرون سازمان است و كوشش مي شود تا نيازهاي مشتريان تأمين

گردد، در اين فرهنگ هنجارها و باورهايي مورد تائيد قرار مي گيرند كه بتوان بدان وسيله علائم موجود در محيط را شناسائي و تفسير نمود و بر اساس آن واكنش مناسب از خود نشان داد يا رفتار مناسبي در پيش گرفت چنين سازماني بايد در برابر طرح هاي جديد به سرعت از خود واكنش نشان داده و توان اين را داشته باشد كه تجديد ساختار نمايد و براي انجام يك كار جديد مجموعه رفتارهاي جديدي را در پيش گيرد كه سازمان هاي بازاريابي، شركت هاي الكترونيك و شركت هاي توليد كننده لوازم آرايشي داراي چنين فرهنگي هستند. اين فرهنگ مشوق نوعي هنجارهاي رفتاري است كه مي تواند سازمان را در كشف، ترجمه و تفسير نمادهاي محيطي در قالب رفتارهاي نوين پشتيباني كند، اين نوع سازمان ها بايد به نيازهاي محيطي پاسخ شتابنده بدهند.

ب (فرهنگ مأموريتي (مأموريتي) : سازماني كه چنين فرهنگي بر آن حاكم است مي كوشد تا نيازهاي محيط بيروني را تأمين كند اما الزامي در خود نمي بيند كه به سرعت دست خوش تغييرات قرار گيرد در جمع بندي اين نوع فرهنگ از انسان هاي سازماني انتظار مي رود شناخت ژرفي از هدف، مأموريت، و مأموريت سازمان داشته باشند كه گاهي فراتر از تبيين نقش هاي شغلي و وظايف جاري افراد بر مي دارد. تكيه اصلي اين فرهنگ بر جهت گيري استراتژيك سازمان، آينده نگري و دستيابي به هدف هاي آرماني و دوردست است و رهبران سازمان داراي ديدگاه مشترك مي شوند آينده را ترسيم مي كنند و آن را در معرض ديد همگان قرار مي دهند و تصوير به گونه اي در مي آيد كه براي يكايك اعضاي سازمان اهميت خاصي پيدا مي كند.

ج) فرهنگ مشاركتي: اولين تأكيد اين فرهنگ بر دخالت دادن و مشاركت دادن در كارها، توجه به انتظارات در حال تغيير و شتابنده محيط بيروني سازمان است، هدف سازمان در اين حالت، پاسخ گويي سريع به نيازها و افزايش بازدهي

است كه از ديدگاه اين فرهنگ، دخالت و شركت در فعاليت هاي سازمان، باعث افزايش حس مسئوليت، تعلق و تعهد در افراد سازمان است كه بتوان با بازارهاي در حال تغيير و پر رقابت تطبيق حاصل كرد.

د) فرهنگ مبتني بر تداوم رويه سازگاري : سازماني كه چنين فرهنگي بر آن حاكم است بر امور درون سازمان تأكيد مي كند و در محيط داراي ثبات نسبي فعاليت مي كند و از نظر رفتار نوعي تداوم را در پيش مي گيرد چنين سازماني

داراي فرهنگي است كه در آن روش يا شيوه مشخص و با ثبات انجام كارها مورد توجه قرار مي گيرد و به مشاركت افراد به ويژه در امور سرنوشت ساز سازمان چندان توجهي نمي شود ولي به تداوم در رفتار، سازگاري افراد با سنت هاي مرسوم، همكاري و اشتراك مساعي اهميت زيادي داده مي شود كه موفقيت سازمان در گرو يكپارچگي، انسجام و داشتن كارائي با راندمان بالا است (سعیدی،1389: 19).

**2-10-3 الگوهاي شناخت و تحليل فرهنگ سازماني**

نظريه پردازان مختلفي در ايجاد مباني و چارچوب هاي اوليه لازم براي شناخت و مديريت فرهنگ سازمان نقش داشته اند. اين گروه كه مي توان آنها را نظريه پردازان پيشگام دانست، در نظريات خود بسترها و مباني لازم را براي ساير پژوهشگران جهت مطالعه فرهنگ سازماني و ارائه الگو هاي عملياتي كاربردي در اين حوزه فراهم نموده اند. تالكوت پارسونز، ويليام اوچي، تام پيترز و رابرت واترمن، جان كاتر، جيمز هسكت، استانلي ديويس و ادگار شاين از مهمترين پژوهشگراني هستند كه نقش مهمي در نظريه پردازي در زمينه فرهنگ سازماني داشته اند.

**2-10-4 الگوى فرهنگ سازماني پارسونز**

تالكوت پارسونز يكي از اولين كساني است كه توانست الگوى تحليلي جامع و كلي را كه براي تحليل همه انواع فعاليت هاي جمعي مناسب است، ارائه نمايد. الگوى او به اجایل[[1]](#footnote-1) مشهور است و بيانگر آن است كه سيستم هاي اجتماعي براي بقا و ادامه حيات خود بايد چهار كاركرد اساسي داشته باشند و معتقد است بسته به محيط اجتماعي حاكم بر سازمان، هر يك از انواع سازمان ها يكي از كاركردهاي زير را مورد تأكيد بيشتري قرار مي دهند. اين كاركردها عبارتند از:

* انطباق
* دستيابي به هدف
* انسجام و يكپارچگي
* نهفتگي (الوانی، 59:1380)

**2-10-5 الگوي مبتني بر هفت**S **شركت مكينزي**

شركت مكينزي، در طرح مفهوم فرهنگ سازماني در مديريت سهم به سزايي دارد. طي دهه 80 ، حداقل پنج كتاب معتبر و پر فروش در زمينه فرهنگ سازماني توسط اين شركت و با همكاري محققين برجسته دانشگاه هاي معتبر آمريكا نظير وارد و استانفورد، ارائه گرديده است. يكي از اين نوشته ها، هفت عامل مهم را به عنوان عوامل فرهنگ سازماني اثر بخش معرفي مي كند كه هر كدام از اين عوامل با حرف S شروع مي شوند.

به عقيده اين نويسندگان، راهبرد ساختار سازماني و سيستم هاي رايج در سازمان سه عامل سخت به شمارمي آيند و شيوه مدير، مهارت كاركنان و نهايتاً هدف هايحاكم نيز به عنوان عوامل نرم فرهنگ سازمانيمحسوب مي شوند. اين عوامل با تطابق و همبستگي با هم قادرند اثربخشی سازمان را تضمین کنند. (کیانی، 21:1387)

**2-10-6 الگوي اوچي**

اوشی فرهنگ هاي سازماني را در سه گروه از مؤسسات با عناوين "مؤسسات نمونه آمريكايي" ، مؤسسات نمونه ژاپني و مؤسسات آمريكايي از نوع Z مشخص كرده و تجزيه و تحليل نمود. اوشی بر مبناي اين تحليل، فهرستي از هفت موضوع اساسي را ارائه نمود كه اين سه نوع مؤسسه مي توانستند بر مبناي آن مورد مقايسه قرار گيرند. اين هفت موضوع عبارتند از: احساس تعهد نسبت به كارمندان، ارزيابي، مسير شغلي، نظارت، تصميم گيري، مسئوليت و توجه به افراد (قاسمی، 25:1380)

**2-10-7 الگوي ليت وين و استرينگر**

اين دو محقق نه عامل را به عنوان مهم ترين عناصر تشكيل دهنده فرهنگ سازماني در نظر گرفته اند كه عبارتند از:

* استانداردها
* مسئوليت ها
* تشويق و ترغيب
* خطر پذيري
* حمايت مديريتي
* تضاد و تعارض
* صميمت و گرمي افراد
* ساختار
* هويت( سعیدی، 68:1389)

**2-10-8 الگوي كرت لوين**

مطالعه اي كه توسط كرت لوين صورت گرفت بر شيوه يا سبك مديريت متمركز بود. وي نتيجه گرفت كه يك فضاي انسان مدار، ايجاد كننده سطح بالايي از عملكرد و رضايتمندي خواهد بود و لازمه آن توجه به انسان ها، انگيزه ها و نيازهاي آنان در عوامل تشكيل دهنده فرهنگ سازماني است كه شامل هفت عاملزير مي شود:

فرآيندهاي رهبري، انگيزه، ارتباطات، تصميم گيري، هدف گذاري، فرآيند كنش متقابل و كنترل. الگويكرت لوين و ليت وين بيشتر به عوامل رفتاري توجه دارد. ( ابزري :59:1388)

**2-10-9 الگوي استيفن رابينز**

رابينز ده شاخص براي فرهنگ سازماني مطرح كرده است که شامل خلاقيت و نوآوري فردي ، هدايت، سيستم پاداش، نظارت، الگوهاي ارتباطي، انسجام، حمايت مديريت، هويت سازماني، خطر پذيري، تضاد يا برخورد آراء.

**2-11 مدل های تحقیقات انجام گرفته فرهنگ سازمانی**

مدلهاي مختلف با شاخصهاي متفاوتی براي تبیین فرهنگ سازمانی، توسط اندیشمندان و، صاحبنظران ارائه شده است. از جمله این مدلها میتوان به مدل پیترز و واترمن[[2]](#footnote-2) ، هافستد [[3]](#footnote-3) دنیسون، هلریگل و اسلوکم [[4]](#footnote-4) و مدل دنیسون[[5]](#footnote-5) . اشاره نمود.

جدول 2-1 مدلهاي مختلف با شاخصهاي متفاوتی براي تبیین فرهنگ سازمانی

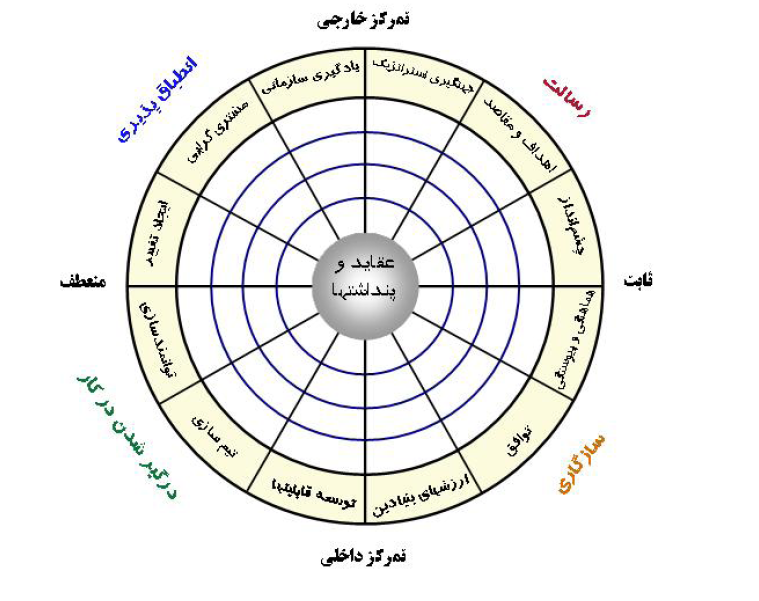
|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ویژگی ها/ انواع مدل ها | بنیانگذاران | عناصر اصلی | مدل های فرهنگی |
| مدل گردن | گردن | سازگاری- مسئولیت- استاندارد ها- پاداش ها- شفافیت سازی- صمیمیت و حمایت- رهبری | فاقد مدل مشخص |
| مدل رابینز | رابینز | تشویق و تهدید- میزان کنترل مدیریت | چهار رویکرد مبتنی بر پارامتر پاداش، تهدید و میزان کنترل مدیریت به وجود می آیند. |
| مدل هاروی و براون | هارول-براون | تعداد افراد متعهد به ارزشهای سازمان- میزان تعهد به ارزشهای سازمان | فرهنگ قوی، ضعیف و میانه |
| مدل استانلی دیویس | استانلی- دیویس | استراتژی- میزان اهمیت هر اقدام در استراتژی با فرهنگ | چهار مدل قابل قبول، کنترل- اغماض، مدل غیر قابل قبول |
| مدل مکانیکی و ارگانیکی | استاکر و برنر الگوی لورش و لارنس | میزان پیچیدگی محیط- میزان تغییرات محیط | سیستم ارگانیکی و سیستم مکانیکی، ساده و پایدار و پیچیده و ناپایدار |
| مدل هندی | چارلز هندی | میزان توجه به داخل و خارج- میزان ثبات و پایداری محیط | فرهنگ سازمانی وظیفه، نقش، فرد و قدرت |
| مدل هرسی بلانچارد | هرسی و بلانچارد | میزان انسجام داخلی- میزان تطبیق پذیری | فرهنگ مشارکتی، یادگیری، رقابتی و بورکراتیک |
| مدل کوئین | رابرت کوئین | کانون توجه (داخل-خارج)- میزان انعطاف و کنترل | سیستم های بازار محور، سلسله مراتبی، ادهوکراسی و قبیله ای |
| مدل ریچارد دفت | ریچارد دفت | کانون توجه (داخل-خارج)- میزان انعطاف و کنترل | فرهنگ انعطاف پذیر، مشارکتی، ماموریتی، بورکراتیک |
| مدل هال | ریچارد اچ هال | کانون توجه (داخل-خارج)- میزان انعطاف و کنترل | سیستم های باز- فرایندی- روابط انسانی- عقلایی |
| مدل هافستد | گیرت هافستد | فاصله قدرت- ابهام گریزی- مرد گرایی/ زن گرایی- جمع گرایی/ فرد گرایی | دیوان سالار، ارگانیک، مشارکتی و قبیله ای |

**2-11-1 دنیسون**

با توجه به اهميت شناسايي فرهنگ و كاركردها و تاثير آن بر روي كاركنان سازمان، مد ل هاي مختلفي براي پژوهش هاي مرتبط با فرهنگ سازماني طراحي و ارائه گرديده است . مباحث عمده مورد توجه در غالب مدل ها، به مباحثي مانند تحول و ثبات، توجه به قابليتها و توانمندسازي، سازگاري در برابر درگير شدن، همگرايي در برابر واگرايي چگونگي واكنش در برابر ابهام و نااطميناني و ... است. یکی از الگوي های مورد توجه مدل دنيسون است.

پروفسور دانيل دنيسون ( 2000 ) تحقيقاتي در زمينه فرهنگ سازماني و اثربخشي سازمان انجام داد . وي در مدل خود ويژگيهاي فرهنگي را اينگونه برشمرد:

* درگير شدن در كار
* سازگاري
* انطباق پذيري
* ماموريت يا رسالت



شكل2- 4: مدل فرهنگ سازماني دنيسون2000

هر يك از اين ويژگيها با سه شاخص اندازه گيري مي شود:

1- درگير شدن در كار : سازمانهاي اثربخش افرادشان را توانمند مي سازند ، سازمان را بر محور گروههاي كاري تشكيل مي دهند و قابليت هاي منابع انساني را در همه سطوح توسعه مي دهند. اعضاي سازمان به كارشان متعهد شده و خود را به عنوان پاره اي از پيكره سازمان احساس مي كنند. افراد در همه سطوح احساس مي كنند كه در تصميم گيري نقش دارند و اين تصميمات است كه بر كارشان مؤثر و كار آنها مستقيماً با اهداف سازمان پيوند دارد.

توانمندسازي[[6]](#footnote-6): افراد اختيار، ابتكار و توانايي براي اداره كردن كارش ان دارند . اين امر نوعي حس مالكيت و مسؤليت در سازمان ايجاد مي كند.

تيم سازي[[7]](#footnote-7): در سازمان به كار گروهي در جهت اهداف مشترك، ارزش داده مي شود. به طوري كه كاركنان به مانند مديران احساس ميكنند در محل كار خود پاسخگو هستند. اين سازمانها براي انجام كارها به گروه ها تكيه مي كنند.

توسعه قابليتها[[8]](#footnote-8): سازمان به منظور تأمين نيازها و باقي ماندن در صحنه رقابت به طور مستمر به توسعه مهارتهاي كاركنان ميپردازد.

2- سازگاري (ثبات و يكپارچكي ): تحقيقات نشان داده است كه سازمانهايي كه اغلب اثربخش هستند با ثبات و يكپارچه بو ده و رفتاركاركنان از ارزشهاي بنيادين نشأت گرفته است . رهبران و پيروان در رسيدن به توافق مهارت يافته اند (حتي زماني كه ديدگاه متقابل دارند ) و فعاليتهاي سازماني به خوبي هماهنگ و پيوسته شده است . سازمانهايي با چنين ويژگيهايي ، داراي فرهنگ قوي و متمايزند و به طو ر كافي بررفتار كاركنان نفوذ دارند. اين ويژگي با سه شاخص بررسي مي شود:

ارزشهاي بنيادين[[9]](#footnote-9) : اعضاي سازمان در يك دسته از ارزشهايي كه هويت و انتظارات آنها را تشكيل ميدهند شريك اند.

توافق [[10]](#footnote-10) : اعضاي سازمان قادرند در اختلاف مهم به توافق برسند . اين توافق هم شامل توافق در سطح زيرين و هم توانايي در ايجاد توافق در سطوح ديگر ميباشد.

هماهنگي و پيوستگي [[11]](#footnote-11) : واحدهاي سازماني با كاركردهاي متفاوت ميتوانند براي رسيدن به اهداف مشترك خيلي خوب با هم كار كنند. مرزهاي سازماني با اينگونه كار كردن به هم ريخته نيز نميگردد.

3- انطباق پذيري: سازمانهايي كه به خوبي يكپارچه هستند به سختي تغيير مي يابند. لذا يكپارچگي دروني و انطباق پذيري بيروني را مي توان مزيت و برتري سازمان به حساب آورد.

سازمانهاي سازگار به وسيله مشتريان هدايت مي شوند، ريسك مي كنند، از اشتباه خود پند مي گيرند و ظرفيت و تجربه ايجاد تغيير را دارند .آنها به طور مستمر در حال بهبود توانايي سازمان به جهت ارزش قائل شدن براي مشتريان هستند . اين ويژگي با سه شاخص مورد بررسي قرار مي گيرد:

ايجاد تغيير [[12]](#footnote-12) : سازمان قادر است راههايي براي تأمين نيازهاي تغيير ايجاد كند ، و م ي تواند محيط مؤسسه را بشناسد، به محركهاي جاري پاسخ دهد و از تغييرات آينده پيشي جويد.

مشتري گرايي [[13]](#footnote-13) : سازمان مشتريان را درك مي كند و به آنها پاسخ مي دهد و پيشاپيش در صدد تأمين آينده برمي آيد . در واقع مشتري گرايي درجه اي كه سازمانها در جهت رضايتمندي مشتريان هدايت ميشوند را نشان مي دهد.

يادگيري سازماني [[14]](#footnote-14) : ميزان علائم محيطي را كه سازمانها دريافت، ترجمه و تفسير مي كنند و فرصتهايي را براي تشويق خلاقيت، سبك دانش و توسعه تواناي يها ايجاد مي كند اندازه ميگيرد.

4- رسالت : شايد بتوان گفت مهمترين ويژگي فرهنگ سازم اني رسالت و مأموريت آن است . سازمانهايي كه نمي دانند كجا هستند و وضعيت موجودشان چيست؟ معمولاً به بيراهه مي روند. سازمانهاي موفق درك روشني از اهداف و جهت خود دارند، به طوري كه اهداف سازماني و اهداف استراتژيك را تعريف كرده و چش مانداز سازمان را ترسيم ميكنند.

پر دردسرترين سازمانها ، سازمانهايي هستند كه مجبورند مأموريتشان را تغيير دهند . وقتي يك سازمان مجبور است رسالت خود را تغيير دهد تغييرات در استراتژي، ساختار، فرهنگ و رفتار الزامي است . در اين وضعيت رهبر قوي چشم انداز سازمان را مشخص مي كند و يك فرهنگ را خلق م كند كه اين چشم انداز را پشتيباني ميكند.

گرايش و جهت استراتژيك[[15]](#footnote-15) : گرايشهاي استراتژيك روشن جهت اهداف سازماني را نشان مي دهد و هر شخص مي تواند خودش را در آن بخش (صنعت) مشاركت دهد.

اهداف و مقاصد[[16]](#footnote-16) : اهداف با استراتژي مأموريت و افق ديد سازمان پيوند م ييابد و سمت و سوي كار افراد را مشخص مي كنند.

چشم انداز [[17]](#footnote-17) : سازمان يك ديدگاه مشترك از وضعيت آينده دارد . آن ارزش بنيادي را ابراز مي كند، انديشه و دل نيروي انساني را با خود همراه ساخته و در همين زمان جهت را نيز مشخص می كند. (منوريان،1387: 5 )

**2-11-2 مدل کویین و گارت**

آنها فرهنگ سازمانی را به چهار دسته فرهنگ عقلایی، فرهنگ ایدئولوژیک، فرهنگ سلسله مراتبی و فرهنگ مشارکتی تقسیم نموده اند. آنها همچنین نه متغیر عمده سازمانی را معرفی نمودند که در هر نوع از فرهنگ هاي یاد شده وضعیت خاص دارند. به اعتقاد آنها می توان فرهنگ هر سازمان را باتوجه به آن متغیرها در گروه فرهنگی مشخص قرار دارد

فرهنگ عقلایی: در این نوع فرهنگ هدف سازمان ها کاملاً مشخص بوده و تمام تلاش کارکنان براي تحقق آن اهداف می باشد و معیار عملکر کارکنان نیز میزان راندمان کاري آنها می باشد و مرجع اختیار رئیس بوده و آنچه مطرح است تصمیم گیري عقلایی و توجه به شایستگی هاي هدف مدار بودن در سبک رهبري است.

فرهنگ ایدئولوژیک: در این نوع فرهنگ هدف این سازمان ها تحقق اهداف گسترده می باشد. مرجع اختیار اغلب رهبري کارفرما یا فرد برتر و روحانی است و نحوه تصمیم گیري اغلب قضاوتی و منبع قدرت ارزش هاي حاکم بر سازمان می باشد در بیش موقعیت یا سبک رهبري به صورتی فردي تجلی می کند.

فرهنگ مشارکتی: هدف این سازمان ها در اغلب موارد بقاي گروه است. معیار عملکرد اعضا نیز براساس اتفاق و انسجام گروهی و مرجع قدرت عضویت هر کدام از اعضا در گروه می باشد. نحوه تصمیم گیري، مشارکتی و تعهد به گروه رمز پیروزي و صمیمیت و همبستگی انگیزش هاي سازمانی است.

فرهنگ سلسله مراتبی: در این نوع فرهنگ اجراي فرامین و دستورات هدف سازمان و معیار عملکرد ثبات و کنترل می باشد. نحوه تصمیم گیري براساس دانش فنی صورت می گیرد و بر همین اساس منبع قدرت به صورت سلسله مراتبی و میزان دانش پخش می گردد. (سعیدي ، 1389: 45)

**2-11-3 الگوی گرت هافستد**

هافستد در مطالعه خود ابعاد فرهنگ را به چهار دسته تقسيم مي كند:

* فاصله قدرت
* اجتناب از عدم اطمينان
* فرد گرائي
* مرد سالاري

1- فاصله قدرت:

فاصله قدرت حدي است كه افراد، مؤسسات و سازمانهاي كم قدرت مي پذيرند كه قدرت بطور نابرابر توزيع شود . در كشورهايي كه افراد آن به طور كوركورانه از دستورات مافوقهاي خود پيروي مي كنند، فاصله قدرت در آن كشورها زياد است . در بسياري از جوامع كاركنان سطوح عملياتي تمايل دارند كه دستورات را همانند يك رويه اطاعت كنند . در بعضي از جوامع كه فاصله قدرت زياد است حتي در سطوح عالي سازمان نيز اطاعت محض از مافوقها ديده ميشود . كشورهاي مكزيك، كره شمالي و هند از جمله كشورهايي هستند كه فاصله قدرت در آنها زياد است . بطور كلي در كشورهايي كه فاصله قدرت كم است،سازمانها غير متمركز بوده و داراي ساختار مسطح تري هستند و نيروهاي انساني داراي شرايط احراز شغلي بالايي هستند . در مقابل در كشورهايي كه فاصله قدرت زياد است، سازمانها متمركز و داراي ساختار بلند هستند و همچنين نسبت سرپرستان در آنها بالاست و افراد سطوح عملياتي داراي شرايط احراز شغلي پاييني هستند.

2- اجتناب از عدم اطمينان:

حدي است كه افراد احساس مي كنند كه در موقعيتهاي مبهم مورد تهديد قرار مي گيرند . براي اجتناب از چنين موقعيتهايي براي خود باورها و حتي نهادهايي ايجاد مي كنند . در كشورهايي كه افراد آن عدم اطمينان را دوست ندارند،نياز امنيت در آنها بالاست وبه تخصصها و دانش اعتقاد زيادي دارند . كشورهاي آلمان،ژاپن و اسپانيا اينگونه هستند . در فرهنگهايي كه كمتر از عدم اطمينان اجتناب مي كنند، افراد تمايل به ريسك پذيري دارند همانند دانمارك و انگلستان . در كشورهايي كه فرهنگ اجتناب از عدم اطمينان در آنها زياد است ساختار دهي فعاليتهاي سازماني در آنها زياد است،قوانين مكتوب بيشتر است،مديران ريسك كمتري مي كنند،ترك خدمت نيروي كاركم است و كاركنان ازابهام شغلي كمتري برخوردارند.

3- فرد گرايي:

فردگرايي عبارت است از تمايل افراد به مراقبت از تنها منافع خود و خانواده شان . هافستد اين تفاوت فرهنگي را بر روي يك پيوستار اندازه گيري مي كند كه در يك طرف طيف فردگرايي و در طرفي ديگر جمعگرايي قرار د ارد. جمع گرايي عبارت است از تمايل افراد به وابستگي به گروهها و اجتماعات و مراقبت از يكديگر به اعضاي تعهدي كه افراد نسبت به يكديگر احساس مي كنند. همانند ساير ابعاد فرهنگي، اثرات فردگرايي و جمع گرايي به روشهاي مختلفي قابل اندازه گيري است . هافستد دريافت كه كشورهاي ثروتمند امتياز فردگرايي بالاتري دارند و در كشورهاي فقيرتر فرهنگ جمعگرايي بيشتر است. كشورهاي كانادا، ايالات متحده آمريكا،استراليا،دانمارك و سوئد داراي فرهنگ فردگرايي هستند و توليد ناخالص داخلي نيز در اين كشورها بسيار بالاست . برعكس در كشورهاي پاكستان و تعدادي از كشورهاي آمريكاي جنوبي فرهنگ جمع گرايي حاكم است و علاوه بر آن نيز توليد ناخالص ملي نيز در اين كشورها پايين است . در كشورهايي كه فرهنگ جمع گرايي وجود دارد، از اخلاق كاري حمايت بيشتري مي شود، ابتكارات فردي وسيعتر است و ترفيعات مبتني بر ارزش بازاري است.

4- مرد سالاري:

هافستد مرد سالاري را اينگونه تعريف كرده است : موقعيتي كه ارزشهاي غالب در جامعه عبا رتند از : پول، موقعيت و چيزهاي مادي . هافستد اين بعد را برروي يك پيوستار اندازه گيري مي كند كه در يك سوي آن مرد سالاري ودر سوي ديگر زن سالاري قرار دارد . به عقيده هافستد زن سالاري عبارت است از : يك موقعيتي كه ارزشهاي غالب در جامعه عبارتند از :به فكر ديگران بودن و كيفيت زندگي . ژاپن از جمله كشورهايي است كه داراي فرهنگ مرد سالاري است در ژاپن اهميت زيادي به كسب درآمد داده مي شود، افراد دوست دارند مورد تقدير قرار گيرند و پيشرفت كنند . همچنين دوست دارند زندگي كاريشان چالشي باشد. از ديدگاه ژاپنيها موفقيت عبارت است از : مورد تقدير قرار گرفتن و ثروت ومكان كاري پر استرس . در ژاپن افراد تشويق مي شوند تا مستقلانه تصميم بگيرند و تعدادي از مديران معتقدند كه كاركنان بايدتحت كنترل قرار گيرند . نروژ كشوري است كه داراي فرهنگ زن سالاري است . در اين كشور افراد به مشاركت اهميت زيادي مي دهند، خواهان امنيت شغلي هستند، جو دوستانه را ترجيح مي دهند وافراد به تصميم گيري گروهي تشويق مي شوند . موفقيت در فرهنگ زن سالاري عبارت است از : ارتباطات سازماني، محيط پر نشاط، محيط كاري با استرس كم،تفويض اختيار بيشتر از سوي مديران به كاركنان و آزادي بيشتر براي كاركنان. (قاديكلايي،1383: 19)

**2-12 رهبري و سبک رهبري تحول گرا و تعامل گرا**

**2-12-1 تعریف رهبري**

رهبري ، فرایندي است که با آن ، یک فرد بر گروهی از افراد تاثیرمی گذارد تا به یک هدف مشترك برسند . رهبري ، یعنی توانایی نفود بر گروهی به منظور رسیدن به هدف و یا اهداف و سبک رهبري عبارت است از الگوهاي رفتاري دائمی و مستمر که افراد در هنگام کار با دیگران و به رهبري ، فرایندي است که با آن ، یک فرد بر گروهی از افراد تاثیرمی گذارد تا به یک هدف مشترك برسند . رهبري ، یعنی توانایی نفود بر گروهی به منظور رسیدن به هدف و یا اهداف و سبک رهبري عبارت است از الگوهاي رفتاري دائمی و مستمر که افراد در هنگام کار با دیگران و به وسیله دیگران از آن استفاده می کنند و به وسیله افراد درك می شود ( رضائیان ؛ 1382: 59).

تعریف رهبري از نظر برخی از محققان :

تانن بام[[18]](#footnote-18): به کارگیري فرایند ارتباطات در موقعیتی خاص جهت اعمال نفوذ در افراد به منظور جهت دادن آنها در مسیر اهداف معین .

هامپ شن [[19]](#footnote-19) : نفوذ بر مرئوسان از طریق برقراري ارتباط با آنان در جهت تحقق اهداف سازمان .

داتري و ریکس [[20]](#footnote-20) : توانایی نفوذ در افراد که به طور علاقه مندانه هدف ها را تعیین کنند و تحقق بخشند و حس وفاداري و همکاري همراه با احترام را در آن ها به وجود آورد .

هرسی و بلانچارد ودووي [[21]](#footnote-21) : رهبري شامل فرایند اعمال نفود در رفتار دیگران جهت نیل به اهداف تعیین شده است .

استون سون [[22]](#footnote-22)و دیگران : توانایی اعمال نفود موثر بر دیگران با بهره گیري از دانش ، مهارت و بصیریت خود( دوکت و همکاران[[23]](#footnote-23)، 2003: 62)

رهبري به عنوان عامل ، توان یا نیروي بالفعل و یا بالقوه اي است که مدیران و رهبران از طریق اعمال نفوذ و همراه با ایجاد اطمینان در پیروان خود براي تحقق اهداف و آرمان هاي مورد نظر ، اعم از سازمانی و گروهی از آن استفاده می کنند . برخی تعاریف رهبري را به عنوان تاکیدي برروشهاي گروهی و یا از طریق گروه می دانند.

از این دیدگاه رهبر درمرکز فعالیت ها و تغییرات گروهی قرار دارد و رهبر تجلی اراده گروه است . گروه دیگر تعاریف رهبري را از دیدگاه شخصیتی خلاصه می کنند . و پیشنهاد می کنند که رهبري عبارت است از ترکیب صفات و ویژگی هاي خاص یا شخصیت هایی که افراد از آن برخوردارند و آنها را قادر می سازد که دیگران را تشویق به انجام کارکنند و یا کاررا از طریق دیگران انجام دهند . برخی هم رهبري را یک (( عمل یا رفتاري که موجب تغییر در گروه می شود )) تعریف کرده اند . به علاوه رهبري از حنبه رابطه قدرت بین رهبران و پیروان نیز تعریف شده است . از این دیدگاه : ((رهبران از قدرت خود استفاده می کنند تا در دیگران تعییر ایجاد کنند )) . هنوز برخی دیدگاهها به رهبري به عنوان یک ابزار دست یابی به هدف و براي کمک به اعضاء گروه جهت تحقق هدف هاي خود نگاه می کنند . این دیدگاه شامل رهبري که پیروان را از طریق دیدگاه ها و الگوها و توجه فردي تغییر می دهد ، می شود . ( رابنیز ، 1381: 44)

علی رغم تعاریف گوناگون و کثیري که از رهبري ارائه شده وجود دارد با این حال در تعریف رهبري می توان روي چند نقطه مشترك بین هم تعاریف تکیه کرد :

الف ) رهبري یک فرآیند است.

ب ) رهبري با تغییر آمیخته است.

پ ) رهبري در داخل یک گروه اتفاق می افتد.

ت ) رهبري هدف مند است.

براساس این اجزا رهبري عبارت است از : اثري که یک فرد بر یک گروه از افراد براي دست یابی به یک هدف مشترك عمومی ایجاد می کند (رابنیز، 1376: 69).

تعریف رهبري به عنوان یک فرایند بدین معناست که موضوع ، ویژگی هاي شخصی ویا شخصیتی نیست که در رهبران وجود دارد و بر پیروان اثر می گذارد بلکه مذاکرات و مراودات اتفاقی که بین رهبر و پیرو میگذرد باعث این تغییر و تاثیر در پیروان است . فرایند رهبري اقتضا می کند که رهبر هم تاثیر گذار بر پیروان و هم تاثیر پذیر از پیروان باشد . فرایند رهبري تاکید میکند که رهبري یک خط طولی و اتفاقی یک جانبه نیست ، بلکه به نسبت یک حادثه ي دو جانبه است . زمانی که رهبري بدین ترتیب تعریف شود براي هم قابل دسترسی است و فقط محدود به رهبر رسمی تعیین شده در گروه نمی شود . رهبري شامل تاثیر و تغییر است و این بدان معناست که چگونه رهبران بر پیروان اثر بگذارند . تاثیر شرط حتمی رهبري است . بدون تاثیر ، رهبري وجود ندارد . رهبري در گروه اتفاق می افتد . گروه ها ظرفی هستند که رهبري در آن ، جا میگیرد . رهبري شامل تاثیر

گذاردن و تغییر دادن گروهی از افراد که داري هدف مشترك هستند می شود . این گروه می تواند یک گروه کوچک کاري باشد ویا یک گروه اجتماعی ویک گروه بزرگ شامل همه ي اعضاي سازمان. رهبري هنر اداره کردن خود و دیگران است. رهبري شامل توجه به هدف هاست . این بدان معناست که رهبري ملزم به هدایت گروه و جمعی به سمت هدف و نقطه ي پایان وظیفه و کاري است که پیش بینی شده است . رهبران انرژي خود را به افرادي که با هم مامور پیمودن راه و رسیدن به هدف هستند منتقل می کنند . بنابراین رهبري زمانی موضوع و محتوا پیدا میکند که افراد در صدد و در تلاش حرکت کردن براي رسیدن به هدفی هستند . هم رهبران و هم پیروان با هم در مراحل رهبري شریک هستند . رهبران به پیروان نیاز دارند و پیروان به رهبران. اگرچه رهبران به نحو نزدیکی به هم متصل شده اند اما این رهبر است که اغلب اوقات رابطه را آغاز می کند و با وسایل ارتباطی جدیدي که خلق میکند باز تنظیم روابط را به دوش می کشد. (رابنیز، : 591376).

همان گونه که برنز [[24]](#footnote-24) خاطر نشان ساخته است گاهی اوقات به نظر می رسد با بحث رهبري به عنوان نخبه پروري برخورد می شود چرا که قدرت تلویحی و اهمیتی که اغلب مواقع براي رهبران در مقابل پیروان به وجود می آورند موجب این نسبت به آنها می شود . ولی رهبران بالاتر و بهتر از پیروان نیستند . رهبران و پیروان نیاز دارند در کنار هم و در رابطه با هم و به صورت جمعی درك شوند و نه بر عکس (خورشیدي ، 1388: 85).

**2-12-2 ماهیت رهبري**

ازنقطه نظر سازمانی ،رهبري به عنوان یک فرایند ، به معنی استفاده از نفوذ بدون زور براي هدایت و هماهنگی فعالیت هاي اعضاي یک گروه و به عنوان یک صفت به معنی مجموعه اي از ویژگی هاست . رهبري نفوذ قدرتمندي بر رفتار فرد و گروه در سازمان دارد . هر چه سازمانی از نظر رهبري نیرومندتر باشد ، موفقیت آن سازمان بیشتر خواهد بود . بحث رهبري سازمان ها به صورت علمی همانند دیگر مباحث از تیلور[[25]](#footnote-25) و تلاش هاي وي شروع شد . از سال هاي دهه ي 1920 و اوایل دهه ي 1930 نهضت روابط انسانی بتدریج جانشین روش علمی تیلور شد که علاوه بر مسئله ي تکنولوژي براي بهبود بازده ، به نیروي انسانی نیز توجه ویژه اي داشت. طبق نظریه ي روابط انسانی ، وظیفه ي رهبر آن است که تحقق هدف ها را از طریق ایجاد تعاون و همیاري بین زیر دستان خود تسهیل کند و فرصت هایی براي رشد شخصی به وجود آورد . از دید نهضت روابط انسانی توجه به ارتباطات انسانی حائظ اهمیت است ولی نهضت مدیریت علمی تیلور توجه به وظیفه ( کار ) را داد . رهبري یک رویه ي مشترك مدیریت است . توانایی رهبري به گونه اي اثر بخش ، یکی از کلیدهاي کارآمد بودن مدیر است . علاوه بر این رهبري مستلزم نفوذ کردن و تاثیر گذاردن بر افراد است . و مدیر در نقش رهبري کسی است که بتواند بر افراد تحت سرپرستی خود نافذ و مؤثر باشد و به عبارت دیگر ، مرئوسان نفوذ و قدرت او را بپذیرند (گیریفین ، 1384: 44)

رهبري عمده وظیفه مدیریت است اما تمام کاراو نیست . مدیران ملزم به برنامه ریزي و سازماندهی هستند لکن نقش اساسی یک رهبر اثر گذاري بر دیگران است، به نحوي که هدف هاي از پیش تعیین شده را مشتاقانه دنبال کنند. این امر نشان می دخد که رهبران قوي ممکن است مدیران ناتوانی باشند و برنامه ریزي ضعیف آنها موجب شود که فعالیت گروه در جهت غلط دنبال شود. با وجود اینکه آنها قادرند که فعالیتهاي گروه را تداوم بخشند، اما نمی تونند آنها را در جهتی هدایت کنند که حصول هدف هاي سازمانی را به دنبال داشته باشد. نکته ي دیگر اینکه مدیریت و رهبري کاملا مترادف نیستند . رهبري در سازمان هاي غیر رسمی نیز وجود دارد ولی مدیریت موقعی قابل تصور است که ساخت سازمانی قبلا به وجود آمده باشد، به علاوه داشتن مقام رسمی تضمین نمی کند که شخص مدیر نقش رهبري را نیز بتواند ایفا کند. رهبري مستلزم داشتن مهارت هایی است که با به کار گرفتن آنها می توان افراد انسانی را با میل و اشتیاق براي رسیدن به هدف هاي معین ترغیب کرد.

**2-12-3 تمایز مدیریت و رهبري**

از آنجا که در سازمان ها رهبران باعث و بانی 70 تا 90 در صد تغییرات موفقیت آمیز هستند و مدیران تنها 10 تا 30 درصد در این امر دخیلند ، پس تمایز قائل شدن میان این دو مهم است. رهبران اغلب بر کل سازمان، استراتژي ها و برنامه ریزي هاي بلند مدت توجه دارند و دردرون سازمان نقش هاي مهمی که بار ارزشی دارند بر عهده می گیرند. در مقابل مدیران بیشتر بر برنامه هاي کوتاه مدت یا میان مدت و کارهاي روزمره که قابل پیش بینی است توجه دارند و بیشتر بر اجراي بهتر وظایف مشخص تاکید دارند. معمولا مدیران سعی می کنند کارهاي خود را با کارایی هر چه بهتر انجام دهند و موجب ارزش افزوده در سازمان شوند، ولی توجه اندکی به دور نماي آینده سازمان دارند. در مقایسه رهبري و مدیریت موارد ذیل قابل ذکر است:

1. رهبري با ایجاد تغییر سروکاردارد ولی مدیریت براي برخورد با پیچیدگی هاست. به عبارت دیگر ، رهبران باعث ایجاد تغییر می شوند ولی مدیران موجب ثبات می شوند.

2. مدیران کارها را درست انجام می دهند و رهبران کارهاي درست انجام می دهند.

3. رهبران از طریق چشم انداز نسبت به آینده جهت را مشخص می کنند، اما مدیران دست به برنامه ریزي هاي رسمی و طراحی ساختارهاي سازمانی خشک می زنند.

4. رهبران می توانند هدف هاي گوناگونی داشته باشند، اما در مدیریت اولویت با هدف هاي سازمانی است (طاهری،1390: 29).

5. رهبران به طریق ابتکاري و القایی با کارکنان مرتبط می شود، اما مدیران با افراد از طریق نقشی که در توالی رخدادها با فرایند تصمیم گیري ایفا می کنند مرتبط می شوند.

6. در رهبري سلسله مراتب مطرح نیست. هرکس بتواند بر تصمیم گیري دیگري اثر بگذارد او رهبر است و انکه اثر پذیرفته، پیرو محسوب می شود. ولی در مدیریت سلسله مراتب مطرح است و ابزارهاي نفوذ به طور سلسله مراتبی در اختیار مدیران قرار داده می شود.

7. در رهبري عضویت ضرورت ندارد. رهبر می تواند فردي خارج از سازمان باشد و بر افراد سازمان نفوذ داشته باشد، امادر مدیریت عضویت شرط است (زالی ، 1377: 38)

**2-12-4 وظایف رهبري**

1- داوري کردن :

زمانی که اعضاي سازمان چندان موافقتی با انجام یک عمل نداشته باشند، رهبر ممکن است از طریق حاکمیت یا تصمیم گیري شخصی به حل مشکل بپردازد.

2- پیشنهاد کردن :

ارائه و تاکید بر پیشنهاد توسط رهبر ، این فرصت رابه او می دهد تا بی آنکه از دستورات مستقیم استفاده کند، از جانب زیر دستان نظرات و عقاید گوناگونی را دریافت دارد. همچنین به موازات این فرایند، وقار و احترام زیردستان و احساس مشارکت و همکاري در آنان نیز تقویت می شود.

3- تدارك و عرضه اهداف :

هدفهاي یک سازمان حالتی خودکار و خود جوش ندارد بلکه می باید به وسیله رهبر تهیه و تنظیم و ارائه شود. براي اینکه سازمانی، اثر بخش باشد، این اهداف باید متناسب با سازمان بوده و امکان کار و تلاش جمعی و گروهی را فراهم آورد.

4- شتاب بخشیدن و سرعت پذیرفتن :

براي آغاز یا افزایش یک حرکت و یا ایجاد تحرك در یک سازمان ، به یک نیرو و یا شدت عملی نیاز خواهد بود که این نیرو می تواند به مثابه یک (( شتاب دهنده شیمیایی )) باعث برانگیختگی و تحریک کارکنان براي انحام کار شود.

5- تامین امنیت :

یک رهبر در برخورد با مشکلات، چنانچه طرز تلقی و نگرش مثبت و خوش بینانه اي داشته باشد، قادر خواهد بود امنیت خاطري را براي زیر دستان خود فراهم آورد. چنین امنیتی براي افراد سازمان بسیار مهم است و همواره در معرض تهدید برداشت هاي رهبر قرار دارد. به بیان ساده تر، طرز تلقی نامناسب رهبر، می تواند موجودیت چنین امنیت خاطري را به مخاطره اندازد. این وضعیت به علت نگرش هاي خوب یا بد رهبر پدید می آید که سرانجام توسط زیردستان کشف می شود.

6– شاخص و نماینده بودن :

رهبر ضمن اینکه سمت نمایندگی سازمان خود را در بین دیگران برعهده دارد ، همچون یک عنصر شاخص و یک نهاد خدمتگزار عمل می کند. نظري که افراد خارج از سازمان نسبت به سازمان دارند، چه بسا به عقیده اي که آنان نسبت به رهبردارند، ارتباط می یابد، تاثیر مطلوب یک رهبر به احتمال زیاد، به یک تلقی مطلوب از سازمان منجرمی شود و بالعکس.

7- القا نمودن :

درصورتی که یک رهبر بتواند امکان درك و شناخت اهمیت و ارزش کار زیردستانش را براي آنان فراهم آورد، قادر خواهد بود پذیرش و هواداري جدي از اهداف سازمانی زیردستان خود القا کند. افزون براین، وي موفق خواهد شد تا آنان را براي انجام کارموثر در جهت فضایل علمی ترغیب کند.

8- تشویق و تمجید :

یکی دیگر از نیازهاي انسانی نیاز به تشخیص، احترام و شناسایی دربین دیگران است. بر این اساس، رهبران می توانند از طریق تشویق ستایش صادقانه این نیازها را مود تاکید قرار دهند . بدین ترتیب که در کارکنان اعتماد به نفس پدید آورده و یاد آورشوندکه آنان افرداي مهم بوده، کارشان در خورقدردانی است و رهبر به شدت به آنان علاقمند بوده و در قلب خود جاي داده است ( باس[[26]](#footnote-26)،2004: 49)

**2-13 تعریف سبک رهبري**

سبک رهبري، به عنوان الگویی رفتاري است که بیانگر صفات و خصوصیات رفتاري رهبران می باشد. در دنیاي امروز، نقش مدیر به عنوان رهبر به قدري اهمیت پیدا کرده است که در همه ي زمینه ها براي یافتن اشخاصی که توانایی رهبري داشته باشند کوشش مستمر به عمل می آید. در واقع ،اگر این نقش انجام نشود، آنگاه کاري صورت نمی گیرد . در قالب وظیفه، رهبر باید توان و تمایل فرد یا گروه را بسنجد و با توجه به قدرت خود یکی از سبک هاي رهبري را در برخورد با آن ها برگزیند. همچنین سبک رهبري نشان دهنده ي طرز تفکر، جهان بینی و شخصیت رهبران است.

چنانچه سبک رهبري به طور نامناسبی انتخاب شود از یک سو منجر به کاهش کارایی افراد و سازمان می شود و از سوي دیگر به عنوان عامل به وجود آورنده تنیدگی روانی ناشی از شغل و یا فشار روانی در کارکنان عمل می کند (الوانی، 1375: 85). سبک رهبري مدیران یکی از عوامل موثر، در افزایش کارایی، اثر بخشی و در نهایت بهره وري سازمانهاست. الگوي رفتاري مناسب مدیر در هر سازمان باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوي در کارکنان و افزایش میزان رضایت آنان از شغل و حرفه خود می شود(رضائیان ، 1383: 76)

سبک، به راهی که رهبران از طریق آن در پیروان خویش نفوذ می کنند و به الگوي رفتاري مستمر مدیر گفته می شود که وي به هنگام هدایت کردن فعالیت هاي دیگران و سازمان از خود نشان می دهد. رهبري موثر باید مسیري در جهت هدایت تلاش هاي همه کارکنان براي به انجام رساندن اهداف سازمانی فراهم آورد. بدون وجود رهبري یا هدایت ممکن است حلقه اتصال موجود در میان اهداف رهبري و سازمانی ضعیف یا گسیخته شود. آرتور جاگو [[27]](#footnote-27) یک نوع شناسی از تئوري هاي رهبري اراده و کلیه تئوري هاي رهبري نوع مختلف طبقه بندي کرده است. همچنین هیلبرون [[28]](#footnote-28) تئوري هاي رهبري را در 4 مرحله زیر تعریف می کند:

مرحله اول، مرحله تعیین و تعریف رهبران می باشد که به آن تئوري هاي ویژگی هاي رهبر یا نظریه صفات مشخصه رهبري گفته می شود.

مرحله دوم، تحقیق و تعریف رهبران می باشد که به آن تئوري هاي رفتارهاي رهبر یا نظریه سبک هاي رفتاري گفته می شود که شامل:

1. مطالعات دانشگاه ایالتی اوهایو

2. مطالعات رهبري میشیگان

3. سیستم چهارگانه مدیریت توسط لیکرت

4. شبکه مدیریت رهبري توسط بلیک و موتن

مرحله سوم، بر تعامل با کارکنان تمرکز دارد و مرتبط با موضوعات و مسائل بین رهبران و زیردستان می باشد که به آن تئوري رهبري اقتضا یی گفته می شود که شامل:

1. نظریه اقتضایی فیدلر

2. نظریه مسیر هدف

3. نظریه یا مدل تصمیم گیري ( نظریه رهبري مشارکتی ورم ویتون)

4. نظریه رهبري وضعیتی هرسی و بلانچارد

و مرحله چهارم تئوري هاي مشهور ورایج در مورد سبک هاي رهبري را شمال می شود که از آنها می توان به سبک رهبري تحول گرا و تعامل گرا اشاره نمود(گریفین ، 1384: 49).

**2-14 سیستم چهارگانه مدیریت توسط لیکرت**

رسنسیس لیکرت [[29]](#footnote-29) و همکارانش در موسسه تحقیقاتی دانشگاه میشیگان ضرورت توجه به منابع انسانی و منابع سرمایه اي را به عنوان دارایی هایی که مستلزم مدیریت شایسته و متناسب است ، مورد تاکید قرار داده اند. هدف از این برنامه ها، یاري رساندن به سازمانها از تاکید صرف به عوامل بهداشتی به توجه به کارگرازلحاظ ارضاي انگیزه ها بود. لیکرت درمطالعاتش دریافت که سبک هاي متداول مدیریت سازمان را می توان برروي پیوستاري از سیستم یک تا سیستم چهار نشان داد . این سیستم ها را می توان به شرح زیر توصیف کرد:

سبک رهبري آمرانه: سبکی از رهبري است که مدیرهیچ گونه اعتمادي به زیر دستان نداشته، تعامل اندك، همراه با ترس و عدم اعتماد برقرار می شود و مدیر از ترس و تهدید و پاداش هاي اتفاقی براي انگیزش کارکنان بهره می گیرد.

سبک رهبري حمایتی: سبکی از رهبري است که اعتماد مدیر به کارکنان درحد ارباب و رعیت بوده و تعامل اندك توام با ملاحضاتی از جانب روسا و احتیاط از جانب کارکنان برقرار می شود و مدیراز پاداش و برخی از تنبیهات بالفعل و بالقوه جهت انگیزش کارکنان بهره می گیرد. سبک رهبري مشاوره اي: سبکی از رهبري است که اعتماد قابل ملاحظه همراه با حفظ کنترل بر تصمیمات از جانب مدیر وجود دارد ومدیراز، پاداش، تنبیه اتفاقی و تا حدودي مشارکت در کار جهت انگیزش افراد استفاده می کند.

سبک رهبري مشارکتی: سبکی است که در آن، مدیر اعتماد کامل به زیردستان داشته و تعامل وسیعی میان آنان برقرار می شود. و مدیر از طریق ارائه پاداش هاي اقتضایی و جلب مشارکت جمعی در تعیین اهداف و بهبود روش ها سبب انگیزش کارکنان می شود(رابنیز ، 1381: 59)

**2-15 شبکه مدیریت**

شبکه مدیریت از جمله تئوري هاي رفتاري رهبري است . در این شبکه توجه به کارکنان و توجه به تولید اندازه گیري شده و سپس نتایج برروي شبکه 9 قسمتی ترسیم می شود که محور عمودي رابطه مداري ( توجه به کارکنان ) و محور افقی وظیفه مداري ( توجه به تولید ) رانشان می دهد. بلیک و موتن[[30]](#footnote-30) شیوه رهبري تیمی که بیانگر وظیفه مداري و رابطه مداري قوي است را داراي بالاترین اثربخشی می دانند. در این سبک رهبري، کارها به وسیله افراد متعهد انجام می شود. افراد در سازمان منافع مشترك دارند و وابستگی و روابط متقابل آنها موجب احترام متقابل می شود. در سبک رهبري باشگاهی، مدیر توجه عمیق و دقیق به نیازهاي افراد دارد تا روابط حسنه اي ایجادکند و از طریق جو یا شرایط صمیمی و دوستانه اي برسازمان حاکم شود. در سبک رهبري استبدادي، رهبر به صدور دستور می پردازد و دستورها باید دقیق اجرا شوند در این سبک . افراد سازمان نوعی وسیله انجام کار به حساب می آیند و بلاخره سبک رهبري بی خاصیت یا نامحسوس، کمترین اثر بخشی را دارد. درسبک رهبري تیمی، مدیر اقدام به تشکیل تیم می کند و از آن جا که تیم سازي شیوه مشارکتی است و افراد براي ارزیابی ستاده خود و اقدامات اصلاحی درمورد داده ها و فرآیند با هم همکاري می کنند. ارزش هاي بنیادي براي هدایت و راهنمایی رفتاراعضا شناسایی شده و هدف کلی به اهداف مشخص عملکرد تبدیل می شود و ترکیب صحیحی از مهارت ها براي دست یابی به نتایج عملکرد بالا مشخص شده و نو آوري و خلاقیت در عملکرد و وظایف تقویت می شود.

به طور کلی، شبکه مدیریت که در نمودار 2-1 نشان داده شده است، براساس دو بعد توجه به کارکنان و توجه به تولید طرح شده است که برروي 9 حالت نشان داده شده که در مجموع 81 حالت وجود خواهد داشت . با توجه به نتایج تحقیق بلیک و موتن ، شیوه رهبري (9/9) که مدیریت تیمی است در همه موارد داراي بالاترین اثربخشی است. در مدیریت تیمی(9/9) کارها به وسیله افراد متعهد انجام می شود. در سازمان افراد منافع مشتركدارند و وابستگی با روابط متقابل آنها موجب احترام متقابل می گردد و این ایده آل ترین سبکرهبري است. در مقابل، سبک رهبري (1/1) یا مدیریت نامحسوس پایین ترین اثر بخشی رادارد.

(1/9) مدیریت استبدادي است که در آن، رهبر به صدور دستور می پردازد و بخشنامه کارها بایددقیق اجرا شود و افراد سازمان نوعی وسیله براي انجام کار به حساب می آیند. در مدیریت انسانی وسازمانی (5/5) همزمان به عملکرد سازمان و رضایت شغلی کارکنان توجه می شود. هم تولید همرضایت شغلی اعضاي سازمان بالا است. و بلاخره در مدیریت باشگاهی (9/1) توجه عمیق ودقیقبه نیازهاي افراد وجوددارد تا روابط حسنه شود وجود یا شرایط صمیمی و دوستانه برسازمان حاکم گردد(گریفین ،1384: 89).

نمودار 2-1 شبکه مدیریت گریفن 1384



**مدیریت نامحسوس**

**مدیریت استبدادی**

**مدیریت انسانی و سازمانی**

**مدیریت باشگاهی**

**مدیریت تیمی**

**2-16نظریه اقتضایی فیدلر**

فیدلر [[31]](#footnote-31)که پدر نظریه اقتضایی رهبري نامیده می شود، مدل اقتضایی، فراگرد رهبري را ارائه کرده است. این مدل بیان می دارد که عملکرد هم به سیستم انگیزشی رهبر و هم به میزان کنترل و نفوذ وي بر وضعیت وابسته است. متغیر هاي 3 گانه اقتضایی مدل عبارتند از:

الف )جو( شرایط ): گروه (قدرت شخصی) که حاکی از میزان پذیرش رهبر به وسیله اعضاي گروه است. رهبري که مقبولیت دارد می تواند به آسانی کارکنان را متعهد به انجام کارکند اما در گروهی که رهبر مورد قبول نیست مساله اصلی او جلوگیري از کم کاري کارکنان می شود.

ب ) ساختار کار: که میزان تکراري و غیر تکراري بودن کارها را معین می کند. کارهاي تکراري داري هدف هاي کاملا روشن و قابل تبیین هستند ولی کارهاي جدید بدون ساختار و مستلزم سعی و خطا هستند.

ج ) قدرت ناشی از پست و مقام که در واقع میزان قدرت پاداش و تنبیه و قدرت عرفی رهبررا، قدرت هاي ناشی از پست و مقام گویند مه این نوع قدرت در سازمان هاي تجاري و تولیدي در مقایسه با سازمانهاي عام المنفعه کمتر است (قلی زاده و همکاران ، 1389: 62)

**2-17 تئوري مسیر – هدف**

تئوري مسیر– هدف که در سالهاي 1970 به وسیله مارتین ایوانز [[32]](#footnote-32)و رابرت هاوس[[33]](#footnote-33) اداع شد ، داراي نگرش اقتضایی است. ولی نقطه تمرکز و تاکید آن به جاي صفات ثابت رهبر، موقعیت و رفتارهاي رهبر می باشد. بنابراین، تئوري مسیر– هدف امکان تطبیق رهبر با موقعیت را فراهم می سازد. تئوري مسیر– هدف ریشه در تئوري انتظار در انگیزش دارد. به طور کلی طبق تئوري انتظار، طرز تلقی ها و رفتارهاي فرد با استفاده از دو عامل وابسته به هم قابل پیش بینی است: درجه اعتماد فرد به تحقق نتیجه هاي مختلف از راه عملکرد( انتظار ) و دوم ارزش این نتایج براي فرد (ظرفیت).

طبق تئوري مسیر– هدف که در نمودار ذیل نشان داده شده است، زیردستان تاجایی به وسیله رهبر برانگیخته می شوند که رفتار رهبر از طریق روشن کردن رفتارهایی ( مسیرها ) که منتهی به پاداش هاي مورد نظر( هدف ها ) می شوند ، عملکرد زیر دستان را تحت تاثیر قرار دهد . البته فرض بر این است که دریافت پاداش بستگی به عملکرد اثر بخش دارد. همچنی ، طبق تئوري مسیر - هدف ، یک رهبر ممکن است در موقعیت هاي مختلف به طرق مختلف رفتار کند.

رفتارهاي رهبر در تئوري مسیر – هدف به 4 نوع هدایتی، حمایتی، مشارکتی و موفقیت خواهی تقسیم می شود. در رهبري هدایتی، رهبر به زیر دستانش می گوید که چه انتظاري از آنها دارد، راهنمایی لازم را درباره چگونگی انجام وظایف ارائه می دهد. کاري را که باید انجام شود برنامه ریزي می کند، معیارهاي معینی را براي عملکرد زیر دستانش حفظ می کند. رفتار رهبر حمایتی دوستانه است و وضعیت اجتماعی ، رفاه و نیازهاي زیردستانش توجه می کند. در رهبر مشارکتی ، رهبر با زیر دستانش درباره موضوعها مشورت می کند و پیشنهاد ههاي آنها را از قبل از تصمیم گیري مورد توجه قرار می دهد و رهبر موفقیت خواه هدفهاي تلاش برانگیز تعیین

می کند، از زیر دستانش انتظار دارد در بالاترین سطح تلاش کنند و اطمینان زیادي دارد که زیردستان تلاش می، کنند و هدف ها راتحقق می بخشند. در تئوري مسیر– هدف، بر خلاف تئوري اقتضایی فیدلر فرض بر این است که هر رهبري میتواند بر حسب موقعیت رهبري ، یک یا هر چهار سبک رهبري را اعمال کند.

عوامل موقعیتی، طبق تئوري مسیر– هدف دو نوع عامل موقعیتی بر چگونگی رابطه رفتار رهبر با رضایت زیردستان اثر می گذارد، که عبارتند از:

ویژگی هاي شخصی زیردستان و ویژگی هاي محیط دو ویژگی شخصی مهم زیردستان عبارتند از محل و منشا کنترل و توانایی ادراك شده. منشا کنترل اشاره دارد به میزانی که فرد فکر میکند آنچه برایش اتفاق می افتد، نتیجه ي رفتار خودش می باشد و یا نتیجه عوامل خارجی است. نتیجه ي تحقیقات نشان می دهد اشخاصی که پیامد ها را به رفتار خودشان اسناد میکنند، بیشتر به رهبر هدایتی تمایل نشان میدهند، توانایی ادراك شده اشاره دارد به دیدگاه فرد نسبت به توانایی خود در انجام کاري که به او محول شده است. کارکنانی که توانایی هاي خودشان را به نسبت زیاد ارزیابی میکنند احتمال کمی وجود دارد که رهبري هدایتی را بپذیرند. ویژگی هاي مهم محیطی انسجام وظیفه، سیستم اختیار رسمی و گروه کاري اولیه می باشند.

طبق تئوري مسیر– هدف، اگر رفتار رهبر به زیردستان کمک کند تا بتوانند با بی اطمینانی هاي محیطی ناشی از این عوامل مقابله کنند، درآنها ایجاد انگیزه خواهد کرد. به هر حال در بعضی موارد شکلهاي خاصی از رهبري زائد بوده و موجب کاهش انگیزش زیردستان می شود. به عنوان مثال، زمانی که درجه انسجام وظیفه بالاست، رهبري هدایتی کمتر مورد نیاز است یا کمتر اثر بخش است .

همچنین، اگر گروه کار حمایت اجتماعی فراوانی از فرد به عمل آورد، یک رهبري حمایتی جاذبه نخواهد داشت. بنابراین فرض براین است که رفتار رهبر به همان اندازه که با اشخاص و موقعیت ها هماهنگی دارد بر انگیزش کارکنان براي انجام کار اثر می گذارد(گریفین ، مورهد ، 1384: 115)

نمودار 2-2 تئوري مسير-هدف(گریفین ، مورهد ، 1384: 115)

**عوامل اقتضايي محيط**

* ساختار كار
* سيستم رسمي اختيارات
* گروه كاري

**رفتار رهبر**

* ارشادي
* حمايتي
* مشاركتي
* در پي كسب موفقيت

**نتيجه**

* عملكرد
* رضايت شغلي

**عوامل اقتضايي زيردستان**

* كانون كنترل
* تجربه
* توانايي

نظریه یا مدل تصمیم گیري (نظریه رهبري مشارکتی وروم – یتون – جایگو)

دراین تئوري که بوسیله ویکتور وروم[[34]](#footnote-34) و فیلیپ یتون [[35]](#footnote-35) پیشنهاد شد و توسط وروم ، یتون و جاگو [[36]](#footnote-36) کامل کشت، همانند تئور مسیر– هدف، رهبري می تواند سبک هاي مختلفی از رهبري را اعمال کند. لیکن تنها به یک بعد از رفتار رهبر توجه دارد و آن، مشارکت زیردست در تصمیم گیري است. هدف ها ي این مد، حفظ کیفیت تصمیم به وسیله رهبر و در ضمن اطمینان یافتن از پذیرش تصمیم به وسیله زیر دستان می باشد. طبق مدل وروم – یتون – جایگو ، فرض بر این است که میزان تشویق کارکنان به شرکت در تصمیم گیري بستگی به ویژگی هاي محیطی دارد. به عبارت دیگر، فراینند تصمیم گیري هیچکس در تمام موقعیت ها ، بهترین فرایندها نخواهد بود. رهبر بعد از ارزیابی ویژگی هاي مشکل، سبک مناسب تصمیم گیري که نشان دهنده میزان، مشارکت زیر دستان می باشد را انتخاب می کند. نتیجه تکامل بخشیدن به مدل اولیه وروم و یتون 1 استفاده از درخت تصمیم گیري است. مدیر موقعیت خود را در قالب متغیرهاي متعدد ارزیابی می کند و براساس این متغیرها مسیرهایی را از میان درخت به طرف راهکار توصیه شده اي دنبال می کند . چهارنوع درخت تصمیم گیري وجود دارد. که دو تاي آنها مربوط به تصمیم گیري در هر یک از دو سطح گروه و دو تاي دیگر مربوط به تصمیم گمیري در سطح فرد است. یکی از درختهاي تصمیم گیري در هریک از دو سطح مواقعی کاربرد دارد که زمان ، عامل مهمی باشد و دومی براي مواقعی است که زمان اهمیت کمتري داشته و مدیر می خواهد توانیایی هاي تصمیم گیري زیر دستان را بهبود بخشد.

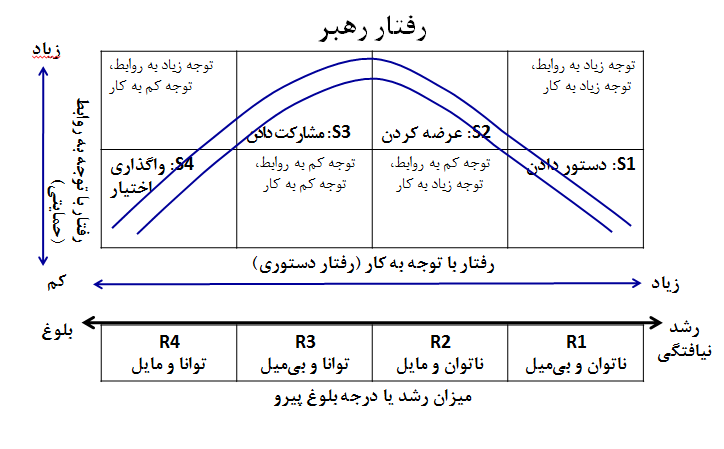
از آنجاییکه مدل وروم- یتون و جاگو جدید است، هنوز با روش علمی آزمون نشده است. به هر حال مدل اولیه توجه زیادي به خود جلب کرده و به طور کلی مورد تایید تحقیقات قرار گرفته بود. به عنوان مثال این نظریه که (( اشخاصی که تصمیم هایشان با پیش بینی هاي مدل تطابق دارد، اثر بخش تر از کسانی هستند که تصمیماتشان با پیش بینی هاي مدل تطابق ندارد ))مورد تایید قرار گرفت. بنابراین، مدل به عنوان یک ابزار می تواند به مدیران کمک کند تا تصمیم بگیرند که زیر دستان تا چه حدي می توانند در تصمیم گیري ها شرکت داشته باشند (ساعتچی ، عزیزپورشویی ، 1384: 25).

**2-18 نظریه رهبري وضعیتی هرسی و بلانچارد**

پال هرسی و کنت بلانچارد [[37]](#footnote-37)، نظریه رهبري مبتنی بر موقعیت را که یکی از روش هاي اصلی اقتضایی است، ارائه کرده اند. نظریه یاد شده که در نمودار ذیل نشان داده شده است، براین اساس است که سبک رهبري موفقیت آمیز با میزان رشد یا بلوغ زیردستان تعییرمی کند. صاحب نظران این نظریه معتقدند که مدیر و پیروانش در دو بعد تکلیف گرایی، یعنی توجه به کار و وظیفه و رابطه گرایی از چهار مرحله که گونه اي از چرخه زندگی به حساب می آید عبور می کنند.

این چهار مرحله عبارتند از : ( دستوري، تفویضی، مشارکتی و توجیهی (گریفین ، مورهد ،1384: 122)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **زیاد** | **توجه به تولید** | | **کم** | **SRPs** |
| **9/1: مديريت استبدادي**  **دستور دادن** | | **1/1: مديريت نامحسوس**  **واگذاري اختيار** | | **کم** |
| **توجه به کارکنان** |
| **9/9: مديريت تيمي**  **عرضه كردن** | | **1/9: مديريت باشگاهي**  **مشاركت دادن** | |
| **زیاد** |



شکل 2-5 رهبري سیکل زندگی یا رهبري موقعیتی ، گریفین ، مورهد ،1384

**2-19 نظریه رهبري تحول گرا و تعامل گرا**

سبک رهبري تحول گرا در نظریات جدید به عنوان یکی از سبک هاي رهبري اثربخش شناخته شده است. این سبک از چهار بعد تاثیر گذاري ایده آلی، انگیزش الهام بخ ، برانگیزندگی ذهنی و ملاحظه ي فردي تشکیل شده است. برنز در سال 1978 ، اولین سنگ بناي نظریه ي رهبري تحول گرا را با شناسایی دو نوع سبک رهبري مراوده اي در برابر تحول گرا گذاشت. به نظر برنز ، رهبر تحول گرا به ایجاد تحول و تحول زایی می پردازد، ارزش هایی که رهبر تحول گرا دنبال می نماید ارزش هاي غایی نظیر آزادي، عدالت و برابري است. این نوع رهبران پیروان خود را به سطوح بالاتري از اخلاق و روحیه ارتقا می دهند . رهبر تحول گرا افراد را به سوي بهتر شدن خودشان هدایت می کند. برنز دو نوع رهبري مراوده اي و تحول گرا را به عنوان دو قطب متمایز در یک پیوستار تصور می کرد. این دیدگاه توسط باس [[38]](#footnote-38)توسعه داده شد. به نظر او در رهبري مراوده اي ایده ي کلی این است که وقتی شغل یا محیط شغلی پیرامون در ایجاد انگیزه هاي لازم و رضایت مندي ناموفق است، رهبر با تصریح و روشن سازي معیارهاي عملکرد و یا با بیان آنچه که از پیروان خود انتظار دارد و نیز آنچه که در برابر آن دریافت خواهند کرد، اعمال رهبري می کند. به این ترتیب در حالی که رهبر مراوده اي پیروان را بر می انگیزد که مطابق انتظار او عمل کنند رهبر تحول گرا آن ها را برمی انگیزد که فراتر از حد و مرز انتظار عمل نمایند (باس و همکاران، 2004: 56)

به تعبیر باس، فرایندهاي توسعه اي عبارت از توانمند سازي، رسیدن به سطوح بالاي نیاز و بنابراین، ارتقا در سطح انگیزش و بلاخره توسعه و ارتقاي اخلاقی است. و براین اسا س سه کلید واژه ي مهم قابل شناسایی در این نظریه عبارتند از: انگیزش، توان مندي سازي و اخلاقیات. تجلی ویژگی هایی که به عنوان محور نظریه رهبري تحول گرا مطرح شده به خوبی درچهار بعد تشکیل دهنده این سبک رهبري آشکار است. به طوري که در بعد تاثیر گذاري ایده آلی، رهبران توجه به نیازهاي دیگران قبل از نیازهاي خودشان، پرهیز از استفاده کردن از قدرت براي مقاصد شخصی، تشریح استانداردهاي روحیه بالا، تاکید بر اعتماد، ارائه ارزش هاي اصیل اخلاقی، توجه به عواقب اخلاقی تصمیمات و ارائه چشم انداز را مد نظر قرار می دهد. بعد انگیزش الهام بخش با توانایی و ویژگی هایی چون شکل بندي تصویري از آینده، به چالش کشاندن پیروان با تعیین استانداردهایی در سطح بالا، ایجاد شور و هیجان، معنا و چالش، استفاده ازنماد ها و ارائه ایده ها و به حرکت در آوردن ذهن و احساسات پیروان مرتبط است. بعد ملاحظه فردي توسط رهبر، زمانی اتفاق می افتد که او داراي یک جهت گیري توسعه اي نسبت به همکاران خود باشد و به تک تک آن ها به عنوان هویت ها ي مستقل توجه نموده، نیازهاي فردي و شخصی فرد فرد آن ها را مورد توجه و ملاحظه قرار دهد. در این بعد رهبر با هریک از پیروان خود به عنوان یک فرد خاص و یکتا برخورد می کند. او به توسعه و رشد و شکوفایی پیروان خود می اندیشد و در راستاي آن گام برمی دارد. بعد انگیزانندگی ذهنی مشتمل بر رفتارهایی است که به افزایش و توسعه مهارت ها و توانایی پیروان براي تفکر درباره مسائل قدیمی به شیوه هاي جدید و نو کمک می کند. در واقع رهبر با کار برد این بعد از رهبري خود در افزایش توانایی پیروان نسبت به مفهوم سازي، درك مطلب ، ارائه و تولید راه حل هاي جدید و بهبود یافته ، کوشش می کند . تلاش رهبر به برانگیختن پیروان به نو آوري و خلاقیت در این بعد قرار می گیرد (باس و همکاران، 2004: 56)

باس و آوولیو [[39]](#footnote-39) درابرزاري که براي سنجش ابعاد سبک رهبري تحول گرا تحت عنوان پرسشنامه چند عاملی رهبري طراحی نموده اند، د رکنار سنجش این ابعاد، امکان سنجش 3 پیامد رهبري که نمودي از فواید عملی به کارگیري سبک هاي مختلف می باشد ، شامل تلاش بالاتر از حد انتظار، اثر بخشی و رضایت مندي را فراهم می کند. بر اساس تلاش بالاتر از حد انتظار، رهبر توانسته است شرایطی را فرآهم آورد که افراد و همکاران او تلاشی بالاتر از حد انتظار، رهبر توانسته است شرایطی را فرآهم آورد که افراد و همکاران او تلاشی بالاتر از حد انتظار را از خود نشان دهند و او توانسته همکارانش را براي رسیدن به موفقیت هرچه بیشتر ترغیب نماید و تمایل آنها را به تلاش و کوشش بیشتر افزایش دهد. بر اساس پیامد اثر بخشی، رهبر توانسته است در رفع نیازها ي شغلی همکارانش موثر باشد، شرایطی را بوجود آورد که همکارانش از اقتداربیشتري برخوردارشوند و دررفع نیازهاي سازمانی موفق بوده است. بر اساس پیامد رضایت مندي رهبر توانسته است از روش هاي رضایت بخش( از نظر همکاران )رهبري در کارش استفاده کند و رضایت افراد را در حین کار با ایشان جلب و فراهم کند ( باس و همکاران، 2001: 63).

برنز رهبري تحول آفرین را به عنوان فرایندي که در ان رهبران و پیروان همدیگر را به سطح بالاتري از اخلاق و انگیزه ترقی می دهند تعریف کرد. این رهبران سعی می کنند خصوصیات اخلاقی و ایده آل هاي متعالی مانند آزادگی، عدالت، برابري، صلح و انسانیت را پیرامون خود متجلی سازند و نه خصوصیات پستی مانند ترس، حرص و حسادت و تنفر. وي توجه را به ماهیت ورابط متقابل رهبران و پیروان جلب کرده و دو نوع مدل رهبري را مطرح نمود. نوع رایجتر آن از او رهبري تبادلی می باشد که در بر گیرنده یک سري از روابط قرار دادي و مبادله محرك ها و پاداش میان رهبران و پیروان می باشد. در این نوع رهبري ، رهبران در محیط موجود عمل کرده، کارایی قابل پیش بینی بودن را به تغییر و خلاقیت ترجیح می دهند ( براون و همکاران[[40]](#footnote-40)،2000: 61)

**2-20 تعریف رهبري تحول گرا**

رهبر تحول گرا فردي است که پیروان خود را توان مند ساخته و ان ها را به جاي تعقیب منافع شخصی، تشویق به پیروي از اهداف دسته جمعی می نماید. این رهبران، خوش بینی ، جاذبه، هوش و تعداد زیادي از سایر توانایی هاي شخصی را به کار می گیرند. تا آرمان هاي دیگران را ارتقا داده و افراد و سازمان را به بالابرین سطح عملکرد نائل سازند. رهبري تحول افرین برطبق مدل برنارد بس بر اساس 4 ویژگی نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردي تتحقق می یابد:

نفوذ آرمانی: رهبرانی را شرح می دهد که به عنوان مدل هایی قوي براي پیروان عمل می کنند. چنانچه یک رهبر تحول آفرین باشد، حس احترام، تحسین و وفاداري را در میان پیروان خود ایجاد خواهد کرد و بر اهمیت داشتن تعهد قوي جهت رسیدن به رسالت هاي سازمان تاکید خواهد نمود.

ترغیب ذهنی: رهبران تحول آفرین از ترغیب ذهنی جهت به چالش کشیدن افکار و تصورات و خلاقیت پیروان استفاده می کنند. این امر مستلزم آن است که رهبران در عین تشویق پیروان به ارائه رویکردهاي جدید و خلاق براي انجام کارها، آن ها را به سمت بررسی مجدد روش هاي سنتی حل مساله سوق دهد. در چنین حالتی، وضع موجود زیر سوال می رود. روش هاي نو براي توسعه سازمان و به تحقق رساندن رسالت ها بیان می گردند.

انگیزش الهام بخش: این عامل توصیف کننده رهبرانی است که از طریق مشارکت دادن پیروان در ترسیم چشم انداز آینده تعهد آ ن ها را افزایش داده و ایجاد انگیزه می نماید.

ملاحضات فردي: این عامل زمانی رخ می دهد که رهبر به پیروان خود در راستاي رسیدن به نیازهاي مطلوبشان خدمت می کند و جهت توسعه توان بالقوه افراد تلاش می نماید( استرانگ[[41]](#footnote-41)،2005: 16)

رهبران تحول گرا به تحریک فرهیختگی می پردازند. یعنی با برانگیختن پیروان به وسیله رهبر به منظور کشف راه حل هاي جدید و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی توسط پیروان می باشد. در وا قع رفتار رهبر، چالشی براي پیروان ایجاد می کند که دوباره در مورد کاري که انجام می دهند، کوشش و تلاش نمایند و در مورد چیزي که می تواند انجام یابد، دوباره تفکر کنند. همچنین از دیگر مشخصه هاي رهبران تحول گرا ، حمایت هاي رشد دهنده است ، رهبر تحول آفري ، با تک تک پیروان رابطه اي مجزا برقرار نموده تا نیازها ، مهارت ها و آرزوهاي متفاوت آنها را درك نماید. این رهبران مانند یک مربی یا معلم عمل کرده و پیوسته پیروان خود را در جهت نیل به سطوح عالیتر ظرفیت خود توسعه می دهند( کریشنان[[42]](#footnote-42)،2004: 36).

رهبران تحول افرین توجه پیروان را به اهداف جمعی هدایت کرده و براي تحریک انگیزه هاي سطح بالاي کارکنان، آنان را در تعقیب اهداف سازمانی ترغیب می کنندن باس و آوولیو معتقدند که رهبري تحول آفرین زمانی شکل می گیرد که رهبر علایق کارکنانش را توسعه بخشد، آنها را براي پذیرش ماموریت هاي کروهی آگاه کند و کارکنان را به دیدن فراسوي منانفع خویش ، براي منافع گروه، برانگیزانند(فیتزگرالد و همکاران[[43]](#footnote-43)، 2010: 62).

رهبر تحول آفرین کلید احیاي شرکت هاي تجاري بزرگ محسوب می شود. بخشی از احیا یک سازمان توان مندسازي کارکنان است. یک رهبر تحول آفرین می تواند چشم اندازي جدید براي شرکت تعریف کند و کارکنان را براي قبول و گام برداشتن در جهت این چشم انداز ترغیب کند.

رهبري تحول آفرین، با انقلابی براي یکپارچه سازي مجدد سازمان جهت پذیرش تغییرات در محیط خارجی وارد عمل می شود. در یک محیط ناپایدار، بقاي سازمان در خطر است و اعضاي سازمان ممکن است شناخت ضعیفی هم نسبت به تغییرات در محیط خارجی و هم چگونگی پاسخ به آنها را داشته باشند.

رهبران تحول آفرین صاحب بینش هستند و دیگران را براي انجام کارهاي استثنایی بر چالش ها و تلاش وا می دارند. تنها رهبران تحول آفرین هستند که تا ترسیم مسیرها ي ضروري براي سازمانهاي جدیدند، زیرا آنها منشاء تغییرات اند . بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و بر مرجع تغییرات سوارند. رهبران تحول آفرین موجب افزایش تعهد سازمانی زیردستان خود شده، وفاداري آنان را به واحد سازمان خود افزایش خواهند داد و از طرفی دیگر، این رهبران موجب افزایش انگیزش پیروان خواهند شد ( چاربونوو[[44]](#footnote-44)،2004: 49)

در رهبري تحول گرا افراد می توانند بر همتایان ومافوق ها، مانند زیردستان اثرگذاري داشته باشند. این نوع رهبري می تواند در فعالیت هاي روزمره مردم عادي نیز اتفاق بیفتد. ولی این امر عادي و رایج نیست. فرایند رهبري تحول آفرین ریشه در ارزش ها و عقاید شخصی رهبردارد، ولی در این فرایند دیگر کالایی میان مافوق و زیردستان ردوبدل نمی شود. چنین رهبرانی از عمیق ترین ارزشهاي شخصی خود ( همانند عدالت ، انصاف ، صداقت و شرافت ) الهام می گیرند، که برنز از این ارزشها به عنوان ارزشهاي نهادي یاد می کند. ارزش هاي نهادي به گونه اي هستند که برسر آنها نمی توان چانه زنی کرد و یا مبادله اي انجام داد ( خواساوانه[[45]](#footnote-45)،2008: 26).

مطالعات تیکی و دونا [[46]](#footnote-46) نشان داد که موفقیت چنین رهبرانی در گرو سه اقدام زیر است:

1. تشخیص نیاز به تحدید حیات سازمان.

2. خلق چشم اندازي جدید از آینده سازمان.

3. نهادینه کردن تغییر در میان کارکنان سازمان.

فرایند تغییر نیازمند ایجاد رویکردي نوین و نهادینه کردن آن می باشد که در این میان رهبران تحول آفرین فرایند تغییر افراد و سازمان را تسهیل می کنند.این رهبران با توجه به موقعیت موجود براي سازمان یا واحد سازمانی خود چشم اندازي جذاب، واقعی و باورکردنی از آینده ایجاد کرد و موجب اجراي موفقیت آمیز تغییرات سازمان می شود ( چاربونوو ،2004: 49).

**2-21 هفت ویژگی رفتاري رهبران تحول آفرین**

رهبران تحول آفرین ویژگی هاي فردي سایر رهبران موثر را دارا می باشند. مطالعه هاي انجام شده به وجود حداقل هفت ویژگی و رفتار در رهبران تحول آفرین اشاده کرده اند:

1- چشم انداز: رهبران تحول آفرین، تصویري از آینده سازمان شان را ترسیم می کنند و معمولا این چشم انداز را با یاد آوري مکرر به پیروانشان القا می کنند.

2- بالندگی کارکنان: رهبر تحول آفرین، نیاز و توانایی هاي کارکنان را شناسایی کرده و معمولا به فرد به فرد مبادرت به تقویت و پرورش افراد می کند.

3 - رهبري حمایتی: از حمله رفتارهاي حمایتی مهم می توان به ارائه بازخورد مثبت به اعضا و تشویق و قدردانی از موفقیت هاي افراد اشاره کرد . براي رهبران تحول آفرین، اعمال رفتارهاي حمایتی بسیار حائز اهمیت می باشد، به ویژه زمانی که گروه با یک هدف چالشی نظیر یافتن راه هاي سود آوري رو به رو باشند.

4- توان مندسازي: رهبران تحول آفرین ، سعی نمی کنند که همه تصمیم هاي مهم را خودشان به تنهایی اتخاد کنند. آن ها قدرت و اطلاعات لازم را در اختیار کارکنان قرارداده و روحیه استقلال طلبی را در کارکنان به وجود می آورند.

5 - تفکر و نوآوري: رهبران تحول آفرین براي نیل به اهدافشان، تنها به راهبردهاي معمول فکر نکرده و کارکنان را تشویق می کنند تا براي حل مسائل به دنبال گزینه هاي مختلف باشند( جوهره خلاقیت).

6– رهبران با الگو ي عملی: بین گفتار و کردار رهبران تحول آفرین، سازگاري وجود دارد. از این رو، آن ها را الگوهاي عملی خوبی به شمار می آیند.

7 – کاریزما: از همه مهمتر این که رهبران تحول آفرین کاریزماتیک هستند و این ویژگی به آن ها کمک می کند تا روحیه و انگیزه ي زیادي به پیروانشان القا کنند. ( براون و همکاران ،2000: 68)

پارامترهاي موثري که بر سبک رهبري تحول آفرین تاثیر دارند می توان به موارد زیر اشاره کرد:

1- هوش عاطفی (EQ): هوش عاطفی از مفاهیمی است که در سالهاي پایانی قرن بیستم مطرح و نسبتا باعث ایجاد انقلابی درمباحث مربوط به علم رفتار سازمانی گردید و برخی معتقدند همان گونه که هوش منطقی و یا همان بهره هوشی (IQ) نیرو محرك تحولات قرن بیستم بوده است، در قرن بیستم یک هوش عاطفی (EQ) منشا و موجب تحولات خواهد بود. هوش عاطفی(EQ) عبارت است از ظرفیت ها یا توانایی سازماندهی احساسات و عواطف خود ودیگران با هدف برانگیختن و کنترل موثر احساسات خود و استفاده از آنها در روابط با دیگران. البته لازم به ذکر است که از دیدگاه صاحب نظران هوش عاطفی به طور ژنتیکی ثابت نبوده و قابل آموزش و یادگیري می باشد. هوش عاطفی داراي پنج جز خود آگاهی، خود تنظیمی، انگیزش، همدلی و مهارت هاي اجتماعی است(مرتضوي ، ناظمی ، و محمودي فخر آبادي ، 1384: 78).

2- برون گرایی: ویژگی این گونه شخصیت ها در باب تسلط و نفوذ اجتماعی باعث شده است تا به عنوان یکی از پارامترهاي موثربررهبري تحول آفرین مورد توجه قرار گیرد. تحقیقات انجام شده در این خصوص نیز نشان دهنده وجود ارتباط مثبت و معناداربین انهامی باشد و به عبارت بهتر قابلیت برون گرایی یکی از خصوصیات رهبران تحول آفرین خواهد بود ( بیراسناو[[47]](#footnote-47) و همکاران، 2011: 16)

3 - استقبال از کسب تجربه: افرادي که داراي این ویژگی می باشند تمایل بیشتري به تغییر وضع موجود دارند و این بدین معناست که ویژگی استقبال از کسب تجربه توسط رهبران تحول آفرین مورد توجه و عمل قرار گرفته است که البته این موضوع با برخی یافته هاي جهانی در این خصوص نیز مطابقت دارد.

4– هوشمندي (IQ): با ملاحظه و بررسی تحقیقات انجام شده و نتایج مربوطه به آن این نکته روشن می گردد که بین هوشمندي و سبک رهبري تحول آفرین در سازمان ها و فضاي فرهنگی رابطه مثبت و معناداراي وجود دارد.

5– عدم عصبیت: منظور از عصبیت وجود ویژگی هایی نظیر اضطراب ، افسردگی ، عدم ارامش و غیره می باشد که منجر به از بین رفتن اعتماد به نفس و خود شکوفایی می گردد. تحقیقات انجام شده در این خصوص نشان دهنده این هستند که بین عصبیت و سبک رهبري تحول گرا یک رابطه معنادار و منفی وجوددارد و عصبیت باعث کاهش کارآمدي می گردد ( ویکتور[[48]](#footnote-48)، 2008: 36).

**2-22 پنج ویژگی رهبران تحول گرا از نظر جیمز کوزئز و پاستر:**

جیمز کوزئز و پاستر [[49]](#footnote-49)پنج ویژگی را براي رهبران تحول گرا معرفی نموده اند:

1– به چالش کشیدن فرایند ها: این ویژگی براین اصل تاکید دارد که رهبران موثر همواره براي دستیابی به فرصت هاي جدید به منظور دگرگون ساختن وضعیت موجود پیشقدم می شوند. آنان تلاش می کنند تا با نو آوري و یافتن راه هاي تازه تر سازمان را اصلاح کنند. این گونه رهبران به اشتباهات به مثابه تجربه هاي یادگیري می نگرند و همواره براي رویا رویی با چالش هاي پیش رو آماده اند. به چالش کشیدن فرآیند ها موضوعاتی نظیر کاوش براي یافتن فرصت ها، تجربه کردن راههاي جدید و آسیب پذیري را در برمی گیرد . سازمان ها دائما درحال تغییر هستند و به بازسازي جدي نیاز دارند. فرآیند ها باید به طور مستمر مورد بازنگري قرار گیرند.

2 – ایجاد دیدگاه هاي مشترك: رهبران تحول آفرین افق فکري و سعی دارند. این گونه رهبران توانایی تصور آینده را دارند . آنها داراي توان مندي هاي ارتباطی قوي هستند و قادرند با بهره گیري از این مهارت ها افراد را جذب کنند . این ویژگی جلب حمایت دیگران را نیز در برمی گیرد. درگذشته نیز افرادي چون کاتز بر ایجاد دیدگاه هاي مشترك در اداره اثر بخش سازمان ها تاکید کرده اند. به هر حال داشتن دیدگاههاي مشترك براي دستیابی به اهداف سازمانی مهم تلقی می شود.

3 – اجازه فعالیت به دیگران: رهبران تحول گرا با اعتماد سازي وارتقاي روحیه انگیزش افراد را افزایش می دهند. این گونه رهبران نه تنها برهدف هاي مشترك تاکید دارند بلکه افراد را در برنامه ریزي و همکاري و ارتقاي توان مندي هاي افراد از آن جمله است. ایجاد روحیه همکاري و حمایت از تصمیم گیري ها در فرهنگ هاي مشارکت جویانه، اعتماد، احساس تعلق و رشد توانمندي ها و بهبود مستمر را به ارمغان می آورد.

4 – الگو قرار گرفتن: رهبران تحول گرا درباره ارزش ها و اعتقاداتشان روشن و شفاف عمل می کنند . آنها افرادي با ثبات هستند و رفتار افراد و طرحها را در مسیري مشخص هدایت و همچنین با الگو قراردادن خود انتظارات رفتاري را ارائه می کنند. این گونه رهبران با تقسیم طرح ها به بخش هاي کوچکتر فرصت هاي مناسبی براي کسب موفقیتهاي مستمرفرآهم می کنند وبر[[50]](#footnote-50) تعیین اولویت ها تاکید دارند. موضوعاتی نظیر داشتن رفتارهاي نمونه و برنامه ریزي ها براي کسب موفقیت هاي کوچک تر را نیز شامل می شود.

5 – نوید بخش بودن: رهبران تحول آفرین نیروهاي انسانی را به تلاش تشویق می کنند. این گونه رهبران با به رسمیت شناختن دست آوردها از مساعدت افراد براي رسیدن به اهداف مشترك، قدر دانی می کنند. آنها به دنبال بهانه اي هستند تا موفقیت ها را جشن بگیرند. رهبران نوید بخش همچنین، روحیه کارگروهی را به منظور تلاش هاي مستمر تقویت می کنند. پژوهشگران معتقدند که رفتار مشارکت پذیرانه موجبات هماهنگی و هدایت منابع عالی و انسانی را، براي بهره گیري از فرصت ها و افزایش کارآي فراهم می کنند ( هاوتالا[[51]](#footnote-51)، 2006: 36).

**2-23 اهمیت و ضرورت رهبري تحول آفرین**

رهبري موضوعی است که از دیر باز نظیر محققان و عامه مردم را به خود جلب کرده است اما پژوهشهاي علمی درباره رهبري صرفا از قرن بیستم آغاز گردید و محور اصلی بیشتر تحقیقات ، عوامل تعیین کننده اثر بخش رهبري یا به عبارتی تحول آفرینی آنان بوده است. یکی از عوامل مهمی که باعث ایجاد تحقیقات گسترده در زمینه رهبري شده است، جذابیت هاي ناشی از مفهوم رهبري تحول آفرین می باشد. شاید این جذابیت ناشی از این مفهوم است که رهبران از طریق نفوذ در پیروان خود به اهداف مورد نظردست می یابند و در این بین عواطف و احساسات او و پیروانش نقش تعیین کننده اي دارد، چرا که اهمیتی ندارد که رهبران شروع به انجام چه کاري کنند یا ایجاد یک شیوه جدید یا تحریک تیم ها براي فعالیت، در هر حال موفقیت آنها بسته به این است که چطور این کارارانجام دهند. رهبران حتی اگر همه کارها را به درستی انجام دهند اما دراین وظیفه پایه اي یعنی کنترل هیجانات در جهت صحیح ، شکست بخورد هیچ یک از کارهایی که انجام داده اند نمی توانند به آن اندازه که باید و شاید موثر واقع شود. نتایج تحقیقات مختلف، حاکی از این است که رهبري تحول آفرین

موجب نتایج قابل قبولی در سازمان ها خواهد شد، از جمله این که این رهبران موجب افزایش تعهد سازمانی زیردستان خود شده ، وفاداري آنان را به واحد سازمانی خود افزایش خواهند داد و از طرفی دیگر، این رهبران موجب افزایش انگیزش پیروان خود خواهند شد. سرانجام این که سبک رهبري تحول آفرین موجب افزایش اثر بخشی رهبران می شود . به خاطر همین است که محققان زیادي درصدد بر آمده تا عواملی را که موجب رفتارهاي تحول آفرین می شوند شناسایی کنند ( کارک[[52]](#footnote-52)، 2004: 26).

**2-24 دیدگاه هاي مختلف رهبري تحول آفرین**

در این بخش تلاش شده است تا ازمیان تمامی نظراتی که در مورد رهبري تحول آفرین ارائه گردیده است ، هفت نظریه مهم و برجسته با توجه به ویژگی هاي هریک مورد بررسی قرار گیرد.

1 - نظریه رهبري تحول آفرین بزنر[[53]](#footnote-53)( 1987): از نظر بزنر ، رهبري تحول آفرین فرآیندي است که در آن رهبران و پیروان همواره در تلاشند تا توان روحی و قواي انگیزش یکدیگر را به سطوح بالاتري ارتقا دهند. در این فرایند رابطه متقابل و رو به رشدي بین رهبر و پیروان در جریان است. همچنین به نظر وي رهبري تحول آفرین توسط هر کس با هر موقعیت در سازمان قابل پیاده شدن است. در این نوع رهبري، افراد می توانند بر همتایان و مافوق ها، مانند زیردستان اثر گذاري داشته باشند و این نوع رهبري می تواند در فعالیت هاي روزمره عادي نیز اتفاق بیفتد ولی این امر، عادي رایج نیست.

2- نظریه رهبري تحول آفرین بنیس و نانوس[[54]](#footnote-54) ( 1985)

این دو دانشمند موفق شدند در پایان تحقیق گسترده و مدیرانی که طی آن عملکرد 90 نفر از رهبران پویا و کارآمد سازمان مورد مطالعه قرارگرفته بود. پنج رویکرد یا شگرد خاص را به مثابه وجوه مشترك کیفیت عمل این رهبران که حاکی از رمز موفقیت آنان بوده است شناسایی نمایند:

1. تمامی رهبران مورد مطالعه، چشم اندازروشن و نوید بخشی فراروي سازمان هاي خویش نهاده و درصدد بوده اند تا انرژي جمعی اعضاي سازمان را در جهت رسیدن به چشم انداز مورد نظر هماهنگ و هدایت کنند.

2. رهبران مورد نظر موفق شده اند با پیش گرفتن جهت گیري مشخصی در روند حرکتی سازمان، هنجارها و ارزش هاي جدید را در قاطبه اعضاي سازمان حاکم گردانند و در راستاي آن منابع انسانی سازمان را به منظور رسیدن به هویت جدید سازمانی بسیج کنند.

3. رهبران تحول آفرین همواره درصدد بوده اند تا مراتب تعهد و دلسوزي اعضاي سازمان را در خصوص پیشبرد برنامه مورد نظر فزونی بخشند و اعتماد قلبی آنان را نسبت به موفقیت این برنامه ها جلب کنند.

4. دانشمندان یاد شده، ویژگی اعتماد سازي را در زمره رموز موفقیت رهبران تحول گرا ذکر کرده و بر این نکته تاکید داشته اند که رهبران مورد مطالعه توانسته اند با برقراري حالت اعتماد عمومی درسطح سازمانی، به نوعی انسجام مطلوب سازمانی دست یابند.

5. رهبران مورد مطالعه همواره کوشیده اند تا تصویر مثبت و خوشایندي را از قابلیت ها و توان مندي هاي خویش به نمایش گذارند و خود را از هرنظر وقف انجام دادن ماموریت ها و پیشبرد اهداف سازمانی جلوه دهند. این رهبران در عین حال، اهتمام بسیاري درزمینه فراگیري دانش جدید و توسعه ظرفیت هاي دانش اندوزي سازمان به کار بسته اند.

بنیس و نانوس [[55]](#footnote-55)در جمع بندي کلی از یافته هاي خود براین نکته تاکید دارند که عامل اصلی در رهبري، برخورداري از ظرفیتی است که بتواند معانی مطرح درروابط حاکم براعضاي سازمان را تحت تاثیر قراردهد و سازمانی کند(بوهنک[[56]](#footnote-56)،2010: 36).

3 - نظریه رهبري تحول آفرین شاین[[57]](#footnote-57)

از نظر ادگارشاین تحول و دگرگونی تغییري است که در فرهنگ همکاري و مشارکت انجام می پذیرد. وي در تجزیه و تحلیل پاسخ هایی که از طریق مصاحبه از 60 کارمند اداري در سه سطح به دست آورده بود، ویژگی ها مشترك بوده و با یافته هاي تحقیق سازگاري دارند. این ویژگی ها عبارتند از:

1- کانون توجه : رفتارها واعمال مدیران اولویت ها و علایق و تعهدات آنها را مشخص می کنند. مدیران با گفتار و کردار خود به پیروان این پیغام را می رسانند که بر چه اولویت هایی تمرکز دارند.

2 - فعالیت هاي هدفمند :

هریک از مدیران در سه سطح مدیریتی، فرایند هایی را به صورت سیستماتیک و منظم در راستاي پیشرفت و نیل به اهداف فردي و گروهی کانون مورد توجهشان تنظیم می کنند.

3 - مدلسازي رفتارهاي مثبت:

مدیران در جهت رسیدن به اهداف ، رفتارهاي مثبت خاصی را مدلسازي می کنند.

4 -تاکید روي منابع انسانی:

مدیران و توان مند سازي کارکنان، توجه ویژه اي به فرایند هاي توسعه کارکنان بخش مدیریتی خود دارند(بوهنک ،2010: 36).

4 – نظریه رهبري تحول آفرین تی چی و دیوانا[[58]](#footnote-58) (1990)

این دو دانشمند با تمرکز بخشیدن به تلاش هاي تحقیقاتی خود بر چگونگی تغییر و تحول در شاکله کلان سازمان ها، فرایند خاصی را شامل سه مرحله متمایز ارائه کرده اند و سعی داشته اند کارکرد رهبران تحول آفرین را در هر مرحله به تفکیک و به شرح زیر مشخص کنند:

1 – نمایان ساختن مراتب نیازسازمان به تحول:

در اینجا رهبران تحول آفرین به مثابه بانیان ومبتکران اصلی تغییر و تحول درصدد خواهند بود تا با برهم زدن خواب خوش اعضاي سازمانی، تداوم وضعیت موجود را از هر نظر زیانبار و غیر قابل تحمل جلوه دهند و در عین حال، مراتب نیازواقعی سازمان را به تغییر و تحول نمایان سازند.

2 – ایجاد چشم انداز:

کارکرد یک چشم انداز مطلوب را می توان به مثابه نقشه راهنماي مفهومی در نظر گرفت که هدایت گر حرکت سازمان به سمت هدف هاي آرمانی است. از نظر این دو دانشمند، ایجاد چشم انداز مطلوب را نمی توان تنها محصول کارفرد تلقی کرد، بلکه باید آن را به عنوان برآیند نظریات گوناگون متخصصان درون سازمان به حساب آورد.

3– نهادینه سازي تغییرات:

در این مرحله رهبران تحول آفرین خواهند کوشید با گزینش و به خدمت گرفتن افراد و متخصصان جدیدي از خارج از سازمان، تمامی زنجیره هاي مفقود را تکمیل و در غایت تحول، بافت انسانی جدیدي را برعرصه فعالیت هاي سازمانی حاکم کنند (بیراسناو،2011: 42).

5 – نظریه رهبري تحول آفرین شرموهورن[[59]](#footnote-59):

رهبري تحول آفرین، رهبري الهامی است که بردیگران اثر می گذارد تا به عملکرد فوق العاده غالبا در عرصه تغییرات سازمانی و در مقیاس وسیع دست یابند و رهبران تحول آفرین به پیروان کمک می کنند تا کارها را متفاوت و بسیار فراتر از آنچه که در آغاز تصور می کردند مایل یا قادر به انجامش باشند، انجام دهند، خصایص ویژه رهبران تحول را از دیدگاه شرموهورن عبارتند از:

1 – تعیین چشم انداز:

داشتن اندیشه هاي روشن و شم جهت یابی و انتقال اینها به دیگران و ایجاد اشتیاق به سختکوشی براي تحقق چشم انداز مشترك.

2– کاریزما ( فره مندي ):

ایجاد اشتیاق در دیگران، ایمان، وفاداري، افتخار، اعتماد به خودشان از طریق قدرت توجه به خود و توسط به عاطفه.

3 – استفاده از نمادها:

مشخص کردن قهرمانان، ارائه پاداش هاي خاص و برگزاري مراسم برنامه ریزي شده براي تجلیل از دستاوردهاي بالا.

4 – توانا سازي:

کمک به دیگران براي رشد توانجام وظایف، رفع، موانع عملکرد، سهیم کردن در مسئولیت وواگذاري کارهاي واقعا چالش انگیز.

5 – تهییج ذهنی:

به وجود آوردن در گیري ذهنی و عاطفی با ایجاد آگاهی از مسائل و برانگیختن قوه تخیل دیگران براي ارائه راه حل هاي مطلوب .

6 – پایبندي به اصول:

درستکار و قابل اعتماد بودن، عمل کردن به طور یکدست براساس اعتقادات خویش و بالاتر از همه، ایفاي تعهدات با پیگیري کامل(بارلینگ[[60]](#footnote-60)،2002: 63).

6 – نظریه رهبري تحول آفرین بس[[61]](#footnote-61) ( 1985 - 1999 ):

بس با استناد به یافته هاي برنز ، مفهوم توسعه یافته ها تري از رهبري تحول آفرین را ارائه کرده بس بر این نظر بود که رهبران تحول آفرین از توجه به نیازهاي موجود و پیش پا افتاده پیروان پافراتر می نهند. وهمواره سعی می کنند تا با نفوذ به عمق باور افراد، ساختار و سلسله مراتب نیازهاي پیروان را به گونه اي دستخوش دگرگونی و تحول قرار دهند که به هر چه فعال تر شدن نیازهاي برتر بینجامد و موجبات تکاپو و درخشش عملکرد آنان رافراهم سازد. بس در تالیفات بعدي خود، جوهره مفهومی رهبري تحو ل آفرین راچنین توصیف می کند:

رهبري تحول آفرین به عملکرد رهبري اطلاق می شود که درصدد است از طریق نفوذ آرمانی، الهام بخش، تحریک فرهیختگی و حمایت هاي توسعه گرانه، پیروان را در مداري فراتر از منافع زودگذر شخصی به حرکت وا دارد. در این راستا ، دو عامل نفوذ آرمانی و الهام بخشی، زمانی ظهور خواهد یافت که رهبر بتواند چشم اندازنوید بخشی از آینده ترسیم کند، روش رسیدن به این چشم انداز آرمانی را مشخص کند، الگوي هدایت گري را به دیگران ارائه دهد، استاندارداي بالایی را براي دیگران تعریف کند و سرانجام عزم و جزم و اطمینان راسخ با به نمایش گذارد و تحریک فرهیختگی پیروان زمانی حاصل می شود که رهبر، آنان را براي رسیدن به ابتکارعمل ها و خلاقیت هاي سازنده یاري دهد. حمایت توسعه گرایانه زمانی به منصه ظهور می رسد که رهبر توجه کافی به مراتب نیاز پیروان به منظور دستیابی به رشد بیشتر، مبذول دارد و از هیچ گونه راهنمایی و حمایت

در این خصوص دریغ نورزد. براین اساس، رهبر تکالیفی را بر عهده پیروان می گذارد که از جهات گوناگون متضمن رشد آنها باشد. وي با صراحت به این نکته تاکید دارد که نفوذ آرمانی یک جزء لازم از رهبري تحول آفرین است. اما به تنهایی نمی تواند فرآیند رهبري تحول آفرین را شامل شود. مراتب تحول آفرینی را می توان بر حسب تاثیري که هر رهبر در پیروان برجاي می نهد مورد اندازه گیري قرار داد.

در یک جمع بندي کلی بس نظریه تحول آفرین خود را براساس چهار بنیان یا اصول کلی بنا نهاد که این اصول عبارتند از : 1) نفوذ آرمانی 2 ) ترغیب ذهنی 3 ) انگیزش الهام بخش 4 ) ملاحظات فردي ( کریشنان: 2004: 36)

7– نظریه رهبري تحول آفرین بس و آوولیو[[62]](#footnote-62):

محققان و صاحب نظران رهبري تحول آفرین، جنبه هاي متفاوت و متنوعی را از ارزیابی این رهبران به دست آورده اند که همگی داراي یک دیدگاه مشترك بود. بدین معنی که رهبران اثر بخش، ارزش ها و باورها و نگرش ها ي پیروانی را که مشتاق فعالیت ماواء انتظارات هستند. متحول می کردند. بس در ادامه تحقیقات خود درباره رهبري تحول آفرین، پرسشنامه اي تحت پرسشنامه رهبري چند عاملی به کار گرفت.

این پرسشنامه علاوه بر ارزیابی رهبران از روي کرد تحول آفرینی، به سنجش رهبري از دیدگاه تبادلی و مداخله گرنیز می پرداخت. درتحقیقات حاضر با توجه به اهمیت رویکرد رهبري تحول آفرین در سازمانها و محیط هاي درحال تغییر امروزي، از بحث در رابطه با دو رویکرد رهبري تبادلی و عدم مداخله گر صرف نظر شده است. در طول دهه گذشته که پرسشنامه رهبري چند عاملی به طور مداوم در حال تغییر و تحول بود. بس و همکارش آوولیو جدیدترین ویرایش را در سال 2000 تنظیم کردند. این پرسشنامه که به عنوان نظریه رهبري تحول آفرین بس و آوولیو مطح شد ، براساس پنج بنیان یا اصول کلی استوارشده است .

الف ) ویژگی آرمانی :

1. القاي افتخار و غرور به اعضا براي همکاري و مشارکت با دیگران

2. صرف نظر کردن از تمایلات فردي به خاطر گروه

3. عمل به شیوه اي که احترام دیگران برانگیزد

4. نشان دادن احساس قدرت و شایستگی

5. فدا کردن منافع شخصی به خاطر منافع دیگران

6.اطمینان خاطر دادن از برطرف شدن موانع به دیگران

ب ) رفتارهاي آرمانی : این شاخص شامل موارد زیر می شود :

1. صحبت کردن در مورد مهمترین ارزش ها و اعتقاداتشان

2. تصریح در اهمیت داشتن یک احساس قوي نسبت به هدف

3. توجه به منابع معنوي و اخلاقی و تصمیمات

4. گفتگو درباره اهمیت اعتماد نسبت به یکدیگر

ج ) ترغیب ذهنی :

ترغیب ذهنی عبارت است از برانگیختن پیروان به وسیله رهبر به منظور کشف راه حل هاي جدید و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی توسط پیروان، در واقع رفتاررهبري، چالشی را براي پیروان ایجاد می کند که دوباره درمورد کاري که انجام می دهند، کوشش و تلاش نمایند و در مورد چیزي که می تواند انجام یابد دوباره تفکر کنند.

د ) انگیزش الهام بخش:

انگیزش الهام بخش عبارت است از برانگیختن و بالا بردن انگیزش در پیروان که با توسل به احساسات زیر دستان صورت می پذیرد. تاکید انگیزش الهام بخش بر احساسات و انگیزه هاي درونی است نه برتبادلات روزانه بین رهبر و پیرو.

ه ) ملاحظات فردي:

رهبران تحول آفرین توجه ویژه اي به نیازهاي هر پیرو به عنوان رفتار مربی یا استاد براي دستیابی به موفقیت یا رشد دارند. پیروان رشد یافته به صورت پیاپی سطوح توانمدي هاي بالقوه شان را بالاتر می برند، فرصت هاي جدید یادگیري به همراه یک جو حمایت کننده از رشد و پیشرفت ایجا می شود (باس، 2004: 69).

**2-25 رهبري تحول آفرین و عملکرد سازمان**

رهبري تحول آفرین اثربخش، در عملکردهایی که افزون بر انتظارات سازمانی است، نتیجه میدهد نمودار ذیل تاثیر رهبري تحول آفرین را در آن رهبران باید براي رسیدن به عملکردهاي فراتر از انتظار کلیه ي اجزا را با هم ترکیب کنند، نشان می دهد هرچهار جزء اشاره شده در شکل، ویژگی هایی را براي فرایند تحول ارزشمند هستند تشریح میکند.

زمانی که رهبران الگوها، مشوق نوآوران و مربیان قوي هستند آن اجزا را براي کمک به همکاري شان براي تبدیل به بهترین، پربار ترین و موفق ترین افراد استفاده می کنند. نرسوز [[63]](#footnote-63) بیان کرد که در مطالعه نوشته مربوط به رهبري تحول آفرین، افرادي که روش رهبري تحول آفرین را در هر دو سطح عالی و عملیاتی رهبري در بخش هاي عمومی و خصوصی به کار گرفتند رهبران اثربخش تري با بهترین نتایج کاري بودند بنابراین آن اجزا می تواند براي رهبران به منظور کاربرد روش تحول آفرین در محیط کار خیلی مفید واقع شود(زالی ، 1377: 59).

نمودار شماره 2-3 تاثیر رهبري تحول آفرین ، زالی ، 1377

نفوذ آرمانی

+

ملاحظات فردي

+

انگیزش الهام بخش

+

ترغیب ذهنی

=

عملکرد فراتر از انتظار

**2-26 توسعه رهبري تحول گرا : محدوده و فرایند**

توسعه رهبري تحول گرا باید بدقت با استراتژي شرکت همراستا و در جهت حمایت و تقویت آن به کار برده شود. مسائلی از قبیل جهانی شدن، تمرکز زدایی و آهنگ سریع بازار، شرکت ها را مجبور به ارزیابی نحوه عملکرد خود کرده است. امروزه دیگر پارادایم هاي قبلی اثربخش نیست و درك نیاز به تغییر اهمیت زیادي یافته است. با این وجود، تعیین دقیق چگونگی تبدیل این چالش ها به فرصت هاي مناسب، عاملی است که موجبات نگرانی بسیاري از مدیران ارشد شده است. سازمان هاي با عملکرد بالا فرایند توسعه رهبري را به عنوان منبع و منشا، مزیت رقابتی در نظر می گیرد. این فرایند شامل مراحل زیر است :

1– همراستا کردن توسعه رهبري با توسعه ي استراتژیک شرکت :

فرایند توسعه رهبري تحول گرا به عنوان بخش موثري از فرایند تغییر، باید با اهداف استراتژیک سازمان همراستا باشد. مبتکران توسعه رهبري براي فهم و درك و کمک به اجراي استراتژي کلی شرکت نباید هیچ اقدامی را فرو گذارند. رهبران جدید تنها از طریق همراستا کردن تلاش هاي خود خواهند توانست به طور موثري چالش هاي کسب و کار و محدودیت هاي بازار جهانی را برطرف کنند.

2 – تمرکز روي مسائل اساسی:

توسعه رهبري تحول گرا بیشتر بر روي مسائل اصلی از قبیل ارزش ها و مسائل استراتژیک ضروري در سرتاسر سازمان متمرکز خواهد بود. در حالی که واحدهاي تجاري بیشتر بر چالش هاي ویژه عملیات خود متمرکزند، کانون توسعه رهبري شرکت، بر روي رهبري توجه خاص دارد و اغلب مهارت هاي مدیریت، بویژه مهارت خاص بازرگانی را توسعه می دهد. مهارت هاي رهبري با مهارتهاي اصلی سروکار دارند، یعنی مهارت ها و رفتارهایی که کارمندان را قادر می سازد حد مشخص وظایف خود را انجام دهند، توسعه رهبري بر اساس این صفات اصلی پی ریزي می شود.

3– تمرکز بر توسعه منابع انسانی و تجربه شغلی :

در فرایند توسعه رهبري تحول گرا، برتري با تیم هایی است که بر اهمیت منابع انسانی و تجربه شغلی تاکید می کنند. استفاده از رهبران تحول آفرین در سمت هاي کلیدي توسعه منابع انسانی به معنی بی احترامی به جنبه هاي منحصر به فرد انضباط و سلسله مراتبی نیست، بلکه بدین معناست که حضور رهبران تحول آفرین اطمینان و مشارکت و سودمندي برنامه ها را تضمین می کند.

4– تمرکز بر عوامل درونی و بیرونی :

تلاش هاي توسعه رهبري تحول گرا باید با تمرکز بر روي محیط درونی و آگاهی از محیط بیرونی انجام پذیرد. تقاضاهاي کسب و کار جدید نیاز به تغییر را اجبار می کند ولی ملاکی براي نحوه ایجاد تغییر ارائه نمیکنند( خواه به وسیله ي مدیران ارشد اجرایی شروع شده باشد، خواه در سراسر سازمان همچون یک نقشه ي پوچ باشد ). ایجاد فرایندي جهت پایه ریزي مهارت ها ، توانایی ها و فنون رهبري که سازمان ها را به بررسی محیط درون و برون براي پاسخ وادار می کند، الزامی است.

سازمان ها باید درك کنند که فرایند توسعه رهبري براي ایجاد تغییر باید با فرهنگ سازمانی متناسب باشد. اولین قدم براي طراحی فرایند توسعه رهبري، تضمین این ارتباط از طریق درخواست اطلاعات مستقیم از مشتریان است. اطلاعات از مشتریان کلیدي فرایندي رایج براي سازمان ها شده است. به منظور تجزیه و تحلیل کردن نیازها به طور صحیح، سازمان ها بر روي تعدادي ابزار شامل موارد زیر تکیه می کنند:

- استفاده از مدیران اجرایی در سمت هاي مهم توسعه منابع انسانی.

- ارتباطات رسمی با تلاش هاي برنامه ریزي استراتژیک.

- گفتگو و مباحثات وسیع بارهبران کسب و کار و تجارب.

- بررسی هاي بیرونی و درونی مشتریان.

این ارزیابی هاي رسمی نیازها، ممکن است به نظر شبیه اقدامی آشکار در ایجاد فرایند توسعه رهبري باشد. این ارزیابی ها به هیچ وجه در سطح کلان انجام نمی شود. نقش رهبران در همه سطوح این است که براي افراد روشن سازند که آنها لایق دستیابی به چیزي بیشتر از آنچه فکر می کنند هستند. و نباید به جایی که در حال حاضر هستند، راضی باشند. رهبري تحول گرا در هزاره سوم باید از طریق تعاملاتی، بین رهبران بزرگ شرکت (مدیران ارشد) و اعضاي سازمان (افراد درون سازمان) رخ دهد(ساعتچی و عزیز پورشویی ، 1384: 58).

**2-26-1 اجزاي رهبري تحول گرا**

آنچه که شرکت هاي هزاره سوم را از گذشته متفاوت خواهد کرد، این است که چطور مدیران، مسئولیت هاي رهبري تحول گرا را انجام می دهند. مدیران ارشد باید روي رفتار ذي نفعان سازمانی بویژه افراد درون سازمان تاثیر بگذارند، یعنی مثل یک مربی عمل کنند، یک رهبر تحول گراي موثر باید بداند که رسیدن به موفقیت از طریق همکاري اعضاي تیم امکان پذیر است. به طور کلی اجزاي رهبري تحول گرا عبارتند از: ( چاربونو، 2004: 79)

1– تعیین هدف یا رسالت شرکت:

تعیین جهت گیري سازمان بر عهده مدیران ارشد سازمان است. نتایج یک بررسی روي 450 نفر از مدیران اجرایی از 12 شرکت جهانی نشان داد که توانایی تدوین یک رسالت ملموس ( قابل فهم ) ارزش ها و استراتژي براي شرکت ها مهمترین شایستگی قابل توجه از بین مهارت هاي حساس یا حیاتی براي مدیران جهانی است که بتوانند آینده را از آن خود کنند. رسالت (ماموریت)، تسهیل کننده پیشرفت سازمانی است. یک هدف روشن به سازمان اجازه تلاش هاي یاد گیرنده را براي افزایش مزیت رقابتی می دهد ( چاربونو، 2004: 79)

2 – بهره برداري و حفظ شایستگی هاي اساسی:

منابع و توانایی هاي ناشی از نوآوري ها، رقبا و تغییرات پیوسته و انقلاب هاي تکنولوژي شایستگی هاي اساسی هستند. در هزاره سوم توانایی بهره برداري و توسعه شایستگی هاي اساسی ارتباط نزدیکی با موفقیت سازمان دارد. شایستگی هاي اساسی سازمان، منابع ارزشمند کمیاب و گران و غیر قابل تقلیدند. سرمایه فکري یا دانشی هر سازمان منحصر به فرد است و بر روي انتخاب هاي رهبران تحول گراي سازمان، زمانی که از شایستگی هاي اساسی در رقابت استفاده می کنند، تاثیر دارد. اشتراك متقابل دانش و یادگیري ناشی از آن، شایستگی هاي اساسی سازمان را به شکل اثربخشی پرورش می دهند( چاربونو، 2004: 79)

3– توسعه سرمایه انسانی :

سرمایه انسانی، دانش و مهارت هاي کل نیروي کار یک شرکت است. رهبران تحول گرا، کسانی هستند که افراد یک سازمان( اتباع سازمان )را منابع حیاتی می دانند که بسیاري از شایستگی هاي اصلی سازمان را می سازند و در صورت بهره برداري موفق از آنها، یک مزیت رقابتی مهم به شمار می روند. در اقتصاد جهانی، سرمایه گذاري ها ي زیادي توسط شرکت ها بر روي منابع انسان باید صورت بگیرد، زیرا همه ي مزیت هاي رقابتی از آن ناشی می شوند. اهمیت سرمایه گذاري هاي آموزش بر روي افراد سازمان، مورد حمایت بسیاري از سازمان ها واقع شده است. بررسی هاي اخیر نشان داده است که شرکت هایی که 10 درصد بیشتر روي آموزش سرمایه گذاري کرده اند یک5/8 درصدي در بهره وري مشاهده کرده اند.

بنابراین یک چالش بزرگ براي رهبران تحول گرا در هزاره سوم، یافتن راه هایی براي تشویق هریک از کارکنان براي به فعل درآوردن پتانسیل هاي بالقوه ي آنهاست. یکی دیگر از چالشهاي پیش روي رهبران تحول گرا، تنوع زیاد نیروي کار است. جوامع سازمانی شامل افرادي از کشورها و فرهنگ هاي گوناگون خواهد بود که ممکن است داراي ساختار و ارزش ویژه اي باشند . بنابراین رهبران تحول گرا ، باید یاد بگیرند که باورها، ارزش ها، رفتارها و فعالیت هاي تجاري– رقابتی شرکت ها را در نواحی و فرهنگهاي متنوع شناسایی و ارزیابی کنند و نسبت به رشد و توسعه آن گام بردارند( چاربونو، 2004: 79)

4 – پشتیبانی و حفظ یک فرهنگ اثربخش سازمانی :

فرهنگ سازمانی مجموعه ي پیچیده اي از ایدئولوژي ها ، عادت ها و ارزش ها ي کلیدي مشترك درسراسر شرکت است. بعضی از نویسندگان تجاري معتقدند که چالش هاي شرکت ها در هزاره سوم، اینکه بیشتر فرهنگ تکنیکال یا قطعی داشته باشند نیست، بلکه این است که چطور سازمان ها رهبري شوید که مولد دانش و پرورش دهنده ي آن باشند ، چطور متکی به قضاوت و غریزه باشند، چطور در یک دنیا با تعداد فزاینده اي از شرکت ها زندگی کنند. فرهنگ سازمانی مرتبط با تصمیمات ، فعالیت ها، الگوهاي ارتباط و شبکه هاي ارتباطی است. فرهنگ، انعکاس آن چیزي است که سازمان در طول زمان به واسطه پاسخگویی به چالشهاي مداوم حیات ( بقا ) ورشد یاد می گیرند. فرهنگ هاي موثر، فرهنگ هایی هستند که افراد سازمان را به عنوان مزیت رقابتی در نظر بگیرند. هنگامی که افراد سازمان واقعیت تغییر مستمر را قبول کنند، نیازمند نوآوري هاي بی پایان، الگوها و رویه هایی هستند که بتوانند با رقابت جهانی کنار بیایند (هاتالا،2006: 26).

5– تاکید بر رویه هاي اخلاقی :

رویه هاي اخلاقی، به عنوان فیلترهاي اخلاقی هستند که از طریق آن، خط مشی هاي عملی بالقوه، ارزشیابی می شوند. در هزاره سوم، تصمیمات رهبران تحول گرا باید از روي صداقت، اعتماد و درستی باشد. رهبران تحول گرا باید قابلیت برانگیختن کارکنان و توسعه یک فرهنگ سازمانی که رویه هاي اخلاقی در آن یک هنجار رفتاري تلقی شود، را دارا باشند، بنابراین چالش پیش روي رهبران تحول گرا این است که چطور هنجارهاي ارزشی را براي هدایت فعالیت هاي شرکت و رفتار افراد تلقین کنند. یک رهبر تحول گرا ي متعهد، به دنبال امور قانونی، اخلاقی و اجتماعی است که هر دو بعد اخلاقی و کارایی اقتصادي را در نظر بگیرد. انجام فعالیت هاي اخلاقی براي رهبران تحول گرا در هزاره سوم به دلیل تضاد فرهنگ ها و ساختارهاي اقتصادي که شرکت ها در محدوده آن رقابت می کنند، بسیار مشکل خواهد بود. یک رهبر تحول گراي متعهد خواسته هاي مشروع ذي نفعان را در ایجاد و تداوم یک فرهنگ اخلاقی سازمانی به کار می گیرد. در حالی که مدیریت سنتی در برابر تغییرات محیطی واکنش نشان می دهد. رهبري تحول گرا سعی در پیش بینی تغییرات محیطی دارد(هاتالا،2006: 26).

6 – ایجاد کنترل هاي متوازن سازمانی :

کنترل هاي سازمانی، کنترل هاي رسمی هستند که مدیران و رهبران از آن براي شکل رهی، ایجاد و تغییر الگوهاي فعالیت هاي سازمانی استفاده می کنند. در دورنماي رقابتی جدید چنین کنترل هایی به سختی میسر است. عرصه هاي رقابتی جدید داراي فرصت هایی است که بیشترین اثر بخشی را از نوآوري و خلاقیت ایجاد می کنند. رهبران تحول گرا قادرند کنترل هایی را ایجاد کنند که رفتارهاي خلاقانه( نوآورانه )و منعطف کارکنان را براي بدست آوردن مزیت رقابتی شرکت تسهیل کنند( بیراسناو،2010: 25)

جدول 2-2 مقایسه فعالیت هاي رهبران تحول گرا در هزاره سوم و رهبري سنتی ( بیراسناو،2010: 25)

|  |  |
| --- | --- |
| فعالیت هاي رهبران تحول گرا | فعالیت هاي رهبران سنتی |
| تمرکز روي فرایند و نتیجه | تمرکز بر نتایج |
| اعتماد ولی بدون غرور | بردباري و اعتماد |
| تمایل براي به دست آوردن احترام | درخواست احترام |
| به دنبال تنوع | تحمل گوناگونی و تنوع |
| عمل کردن در جهت پیش بینی تغییرات محیطی | واکنش در برابر تغییرات محیطی |
| خدمت به عنوان رهبرویک عضوگروه بزرگ | خدمت به عنوان رهبر بزرگ |
| افراد سازمان را به عنوان یک منبع کلیدي در  نظر گرفتن | کارکنان را منبع در نظر گرفتن |
| سرمایه گذاري مداوم در توسعه ي کارکنان | سرمایه گذاري در جهت توسعه کارکنان |

**2-27 رهبري تبادلی یا تعامل گرا یا مبادله اي**

برنز در مورد رهبري تبادلی بیان می کند که این نوع رهبري زمانی به وقوع می پیوندد که فردي با دیگران وارد فرایند مبادله می شود که این مبادله می تواند اقتصادي، سیاسی و حتی روانی باشد. همانند مبادله کالا با کالا و یا کالا با پول، مبادله آراي راي دهندگان با کادیداها و نمایندگان مجلس در مقابل خدمت آنان، حتی گوش دادن به سخنان پزشکان در ازاي کسب سلامتی، البته در این فرایند مبادله، طرفین درگیر، از منابع قدرت و دیدگاههاي همدیگرآگاهی دارند و اهداف طرفین تا حدي با هم مربوط است و هرکدام سعی دارند با قدرت چانه زنی، منافع خود را حداکثر نمایند و روابط آنها فراتر از این مبادله ادامه پیدا نمی کند، به گونه اي که در صورت قطع مبادله، طرفین به ادامه همکاري تمایلی نخواهند داشت. رهبري تبادلی در چنین محیطی ظاهر می شود البته توجه نمایید که این رهبران از هدف کلی سازمان و ارتباط آن با اهداف فردي پیروان خود آگاهی دارند. مبانی و پایه هاي نظري این سبک رهبري ، از تئوري انتظار، تئوري مسیر– هدف ، تئوري برابري و تئوري تقویت نشات می گیرد و تا اندازه اي شبیه تئوري تمایل رهبر به بیشینه سازي نتایج است ( باس،2003: 59).

رهبري تعاملی با 3 عامل شناخته می شود : 1 ) پاداش هاي مشروطه، بدین معنا که به پیروان به خاطر انجام موفقیت آمیز وظایف محوله پاداش داده می شود. 2 ) مدیریت برمبناي استثنا ي فعال که در برگیرنده ي مداخله رهبر در کار پیروان پیش از آنکه امور مشکل ساز شود است 3 ) مدیریت بر مبناي استثناي منفعل که رهبر تنها زمانی به مداخله می پردازد که کارها با مشکل مواجه شده باشند. ( اریک[[64]](#footnote-64)،2010: 16).

رهبري تعامل گرا شامل مبادله منابع سازمانی، پاداش هاي اقدام و عملکرد است. برنز پیشنهاد می کند که رهبري تعامل مگرا محدود به دامنه بشود چون منابع کمیاب هستند و قدرت پراکنده است. بنابراین اختیار عمل رهبر محدود است. رهبران تعامل گرا یک مبادله اقتضایی و هزینه – منفعت را با پیروان دنبال می کنند. دراین رابطه نیازهاي مادي و روانی در عوض عملکرد کاري مودر انتظار ارضا می شود. در مقایسه با رهبري تحول گرا، بس و آوولیو ، اعتقاد دارند که رهبري تعامل گرا هنگامی اتفاق می افتد که رهبر، پیرو را بر اساس عملکرد پاداش دهد یا تنبیه کند. برنز رهبران تعامل گرا به عنوان رهبرانی توصیف می کند که براستانداردهاي کاري، تکلیف و اهداف وظیفه گرا تمرکز و تاکید دارند. به علاوه رهبران تعامل گرابه تکمیل وظیفه و پیروي(اطاعت)کارکنان گرایش دارند و براي تاثیر برعملکرد کارکنان کاملا بر پاداش ها و تنبیه هاي سازمانی تمرکز دارند(هومفری[[65]](#footnote-65)،2003: 19).

رهبر عمل گرا، فردي است که افراد گروه را در جهت فعالیت هاي روتین و تکراري ترغیب می کند و آنها را با توجه میزانی که به وظایف از پیش تعیین شده عمل کرده اند، ارزیابی می کنند.(باس،2003: 57).

به اعتقاد برنز رهبري تبادلی عبارت است از رهبري مبتنی بر مبادله بین رهبر و پیرو به طوري که تمایلات فردي طرفین تامین گردد و به عبارت دیگر وي معتقد است در این مکتب به هرچیز از دید میزان منفعت که عاید افراد می کند نگریسته می شود و رابطه رهبر با پیروان سوداگرانه و برمبناي مبادله یک چیز براي یک چیز دیگر است. رهبري تبادلی به رابطه تبادل رهبر و پیرو براي تامین منافع شخصی آنان اشاره دارد . این نوع رویکرد براهمیت روابط میان رهبر و پیرو مزایاي دوگانه که از طریق یک قرار داد ایجاد شده تمرکز دارد و براساس این قرار داد رهبر برخی از چیزها مانند پاداش و شناخت را در قبال تعهد و وفاداري پیروان به آنها اعطا می کند. رهبري تبادلی ، بر مزایایی تاکید می کند که زیر دستانش با انجام و به اتمام رساندن وظایفی که با هم درباره آن توافق کرده اند به دست می آورند. این سبک شامل مذاکراتی بین رهبران و زیردستان و همچنین تغییر و تحول، معاوضه در روابط بین آنها می باشد. در رهبري تبادلی پیروان براساس عملکرد کاري تنبیه یا پاداشی دریافت می کنند. رهبري تبادلی با تمرکز بر فرایند مبادله دو جانبه، نیازهاي فعلی پیروان خود را درنظر می گیرد. رهبري تبادلی از طرف دیگر با ویژگی هاي بی حرکتی، مجذوب خود شدن و کنترل داشتن بر زیردستان همراه می باشد و سعی دارد نیازهاي پایین پیروان را برآورده سازد در صورتی که رهبري تحول آفرین سعی در تامین نیازهاي بالاي سلسله مراتب نیازهاي مازلو [[66]](#footnote-66)در پیروانش است ( باس،2003: 69)

**2-28 تفاوت رهبري تحول آفرین و تبادلی**

برنارد بس در مقاله خود تحت عنوان از رهبري تبادل تا رهبري تحول آفرین: (( یاد گیري براي ایجا بینش و بصیریت واحد سازمانی )) درباره تفاوت این دونوع رهبري چنین بیان می کند: رهبري تحول آفرین براي دستیابی به نتایج مورد نظر از یک یا چند روش زیر استفاده می کند:

1. رهبران تحول آفرین ممکن است از نظر پیروان شان پرجاذبه باشند و به آنها الهام بخشند.

2. آنها ممکن است نیازهاي روحی و روانی هریک از کارکنان را تامین کنند.

3. آنها ممکن است از نظر ذهنی بازیکنان خود را ترغیب کنند.

پرجاذبه بودن از دیدگاه کارکنان، عامل اصلی براي رهبري تحول آفرین شدن است . مرهبران پرجاذبه از قدرت و نقود پذیري برخوردار هستند. به طوریکه رهبران پرجاذبه سه نوع رفتار از خودنشان می دهند. 1 – بینش و بصیرت واحد ایجاد می کنند 2 – انتظارات و عملکرد بالاي ایجاد کنند. 3 – اعتماد به نفس و اطمینان نسسبت به توانایی جمع کارکنان براي دستیابی به آن بینش را از خود نشان می دهند.

درمقابل ویژگی پرجاذبه بودن رهبر تحول آفرین، رهبران تبادلی از قدرت پاداش اقتضایی برخوردار هستند. این نوع رهبران تنها مباله پاداش در برابر عملکرد خوب را می پذیرند و میزان دستیابی به اهداف را تعیین می کنند. بنابراین رهبران تبادلی پیروانشان را به وسیله تبیین الزامات نقش و کار در جهت دستیابی به هدف ها راهنمایی می کنند یا برمی انگیزانند ( باس،2003: 58)

جدول 2-3 تفاوت هاي رهبري تحول آفرین و تبادلی( باس،2003: 58)

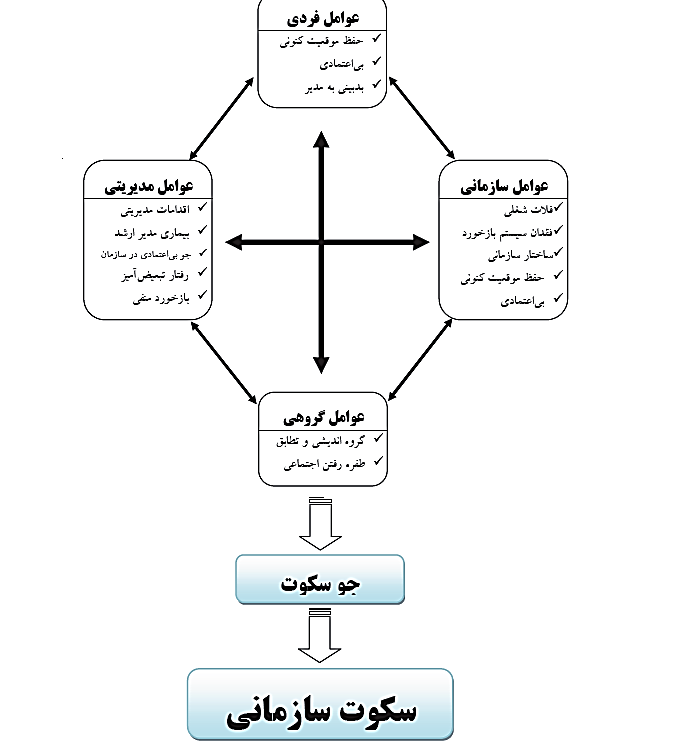
|  |  |
| --- | --- |
| رهبري تحول آفرین | رهبري تبادلی |
| با اهداف ، ارزش ، اخلاقیات و عواطف سرکاردارد. | باقدرت ، موقعیت ، سیاست و جاه طلبی  سروکاردارد . |
| گرایش به اهداف دارد ( بدون به مخاطره انداختن  اصول و ارزش هاي انسانها ) | گرایش به جهت گیري هاي کوتاه مدت و  اطلاعات سخت دارد . |
| اجرا و پیروي از انتظارات نقش به وسیله سعی  درانجام موثرکارها در سیستم فعلی | طراحی و طراحی مجدد شغل جهت معنی دار کردن  و چالشی کردن آن |
| هماهنگ کردن ساختارها و سیستم ها براي تقویت  ارزش ها و اهداف | حمایت از ساختارها و سیستم هایی که رده هاي  پایین را تقویت کرده و تضمین منابع کوتاه مدت |
| پرجاذبه بودن | پاداش هاي اقتضایی |
| استفاده از قدرت و نفوذ | راهمایی پیروان بوسیله تبیین الزامات ، نقش و کار (  رابنیز) |
| نقش الهام بخش و ارائه ایده و نظر | مبادله پاداش در برابر عملکرد |
| توانایی الهام بخش | استفاده از مدیریت بر مبناي استثنا |
| توجه به تفاوت فردي و اقدام به هدایت و سرپرستی  و راهنمایی آنها | واگذاري مسئولیت ها و اجتناب از اتخاذ تصمیم  (هرسی و لانچارد ) |
| علاقه مندي به توسعه ارزشها ، اعتقادات و مفاهیم  مشترك و متعهد به اهداف مشترك | تاکید برعوامل مثل کنترل و ثبات برنامه ها |
| موجب افزایش سطح عملکرد کل سازمان می  گردند. | کارکرد این رهبران بیشتر مبتنی بر مبادله هزینه –  سود بین رهبر و نظارت برکارکنان است |
| تئوري رهبري تبادلی | تاکید براهمیت رابطه میان رهبر و پیروان داشته و برمزایاي دوجانبه که از طریق یک قرار دارد ایجاد  شده تمرکز کرده و براساس این قراردادها رهبر  برخی از چیزها مانند پاداش به آنها اعطا می کند. |
| تئوري رهبري تحول آفرین | تاکید بر تغییر و نقش رهبر در تجسم و به کارگیري  تحول در عملکرد سازمانی دارد. |

جدول 2-4 خلاصه نظریه هاي اساسی رهبري

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ردیف | عنوان  نظریه | نام محقق | سال  ارائه | توضیح | نوع  نظریه | کانون  توجه | نقد |
| 1 | نظریه سنتی ،  نظریه  خصوصیات  رهبري | استاگریل و  رابرت هوس  و همکاران | 1970-1948 | رهبري موهبتی ذاتی است که جنبه اکتسابی ندارد لذا رهبران ، رهبر متولد می شوند | تجویزي | فرد و  خصوصیات  جسمانی و  ذهنی و  شخصی فرد | نادیده  گرفتن  عوامل  رفتاري و  اقتضایی |
| 2 | نظریه هاي  رفتاري ،  مطالعات آیووا | لی پیت و  وایت | 1930 | رهبري امري ذاتی نیست بلکه تاحد زیادي جنبه اکتسابی داد و دو نوع رفتار آمرانه مبتنی بر وظیفه مداري و رفتار مبتنی برروابط انسانی را معرفی می کند .  تاثیر سبک هاي سه گانه رهبري(استبدادي ، دموکراتیک ولیبرال ) بر  پیروان را برروسی و نشان داد که سبکهاي مختلف رهبري ، عکس العمل هاي متفاوت و پبچیده اي در گروه  ایجاد می کند . | تجویزي | رفتاررهبر | عدم توجه به سایر عوامل اقتضایی |
| ردیف | عنوان  نظریه | نام محقق | سال  ارائه | توضیح | نوع  نظریه | کانون  توجه | نقد |
| 3 | مطالعات اوهایو | دانشگاه  اوهایو | 1945 | رفتاررهبري در قالب ساختار وظیفه (وظیفه مداري ) و ملاحظه انسانی (  روابط انسانی ) قرار دارد | تجویزي | رفتاررهبر | عدم توجه به سایر  عوامل اقتضایی |
| 4 | شبکه مدیریت | بلیک وموتن | 1978 | توجه به کارکنان و همچنین توجه به تولید در نتیجه تعیین 81 وضعیت مختلف : و معرفی 5 سبک معروف مدیریت : بی ثمر(1-1) و باشگاهی( 9-1) مستبدانه( 1-9) میانی (5-5) دموکراتیک (9-9) | تجویزي | رفتاررهبر | عدم توجه به سایر  عوامل اقتضایی |
| 5 | سبک هاي  مدیریت | رنسیس  لیکرات | 1967 | رهبران به صورت کارمندگرا و تولید گرا مورد مطالعه قرار گرفته و مدل چهار  سطحی اصر بخشی مدیریت (آمرانه ، حمایتی ، مشاوره اي ،  مشارکتی ) معرفی شده اند. | تجویزي | رفتاررهبر | عدم توجه به سایر  عوامل اقتضایی |
| 6 | نظریه هاي  انقضایی زنجیره  رفتار رهبري | تانن بوم و  اشمیت | 1973 | انتخاب شیوه رهبري مبتنی بر رعایت شرایط و موفقیت هاي مختلف است .  وجود سبک هاي مختلف در بین رفتار آمرانه (وظیفه مدار) و  دموکراتیک (رابط مدار) که انتخاب هر کدام از سبک  ها به قدرت رهبر ، گروه هاي کاري و موقعیت بستگی دارد . | توصیفی | تعامل صفات مشخصه رهبر با متغیر هاي موقعیتی | عدم تاکید بر خصوصیات فردي رهبران |
| 7 | الگوي فیدلر | فرد.اي  فیدلر | 1961 | رابطه بین سبک رهبري و وضعیت مطلوب را نشان می دهد . متغیر سه کانه ( روابط  رهبر- پیر، ساخت وظیفه و قدرت مقام ) براي تعیین وضعیت مطلوب رهبري موثر  هستند و 8 ترکیب ممکن از 3 متغییر وضعیتی را معرفی می کند. | توصیفی | تعامل صفات مشخصه رهبر با متغیر هاي موقعیتی | عدم تاکید بر خصوصیات فردي رهبران |
| 8 | نظریه مسیر -  هدف | مارتین می  ایوانز و  رابرت  هاوس | 1970-1974 | وظییفه اساسی رهبر، شفاف سازي و راهگشایی هدف براي پیروان است و 4 سبک رهبري ( آمرانه ، حمایتی ، مشارکتی ، توفیق گرا ) را معرفی می کند. | تجویزي | رفتاررهبر | عدم توجه به سایر  عوامل اقتضایی |
| 9 | الگوي تجویزي  رهبري (الگوي تصمیم گیري ) | وروم و  یتون | 1973 | بیانگر رابطه میان رفتار رهبر و مشارکت در امر تصمیم گیري است و قراینی ارائه می دهد که تعیین کننده استراتژي ویژه  اي بوده و بهترین نتایج را در  پی داشته است. | تجویزي | رفتاررهبر | عدم توجه به سایر  عوامل اقتضایی |
| 10 | نظریه رهبري  وضعیتی | هرسی و  بلانچارد | 1977 | معرفی دو سبک رهبري وظیفه مدار و رابطه مدار در قالب 4 ترکیب متناسب با موقعیت و بلوغ کارکنان که سبک هاي رهبري 4 گانه (دستوري ، توجیهی ، تفویضی) را معرفی می کند . | تجویزي | رفتاررهبر | عدم توجه به سایر  عوامل اقتضایی |
| 11 | رهبري تحول  افرین | جیمز برنز | 1978 | فرایندي است که از طریق آنان  رهبري با ارائه بصویري روشن از آینده منشا تغییرات در پیروان می شود به گونه اي که به سطوح عالی تر منزلت برسند . | تجویزي و  توصیفی | | ویژگی هاي رهبر، زیردستان و  شرایط با  تمرکز موجود بر جاذبه ها  و شخصیت رهبري |
| 12 | عدل گسترش دامنه رهبري تحول آفرین  و رهبر مبادله اي | بس و  آوولیو | 1996 | رهبري تحول آفرین شامل نفوذ  آرمانی ، ترغیب ذهنی ، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردي است و رهبري مبادله اي شامل پاداش هاي اقتضایی و مدیریت بر مبناي استثنا می باشد . | تجویزي و  توصیفی | | توجه به ویژگی هاي رهبر ،  توجه به زیر دستان و توجه  بهشرایط محیط رقابتی |

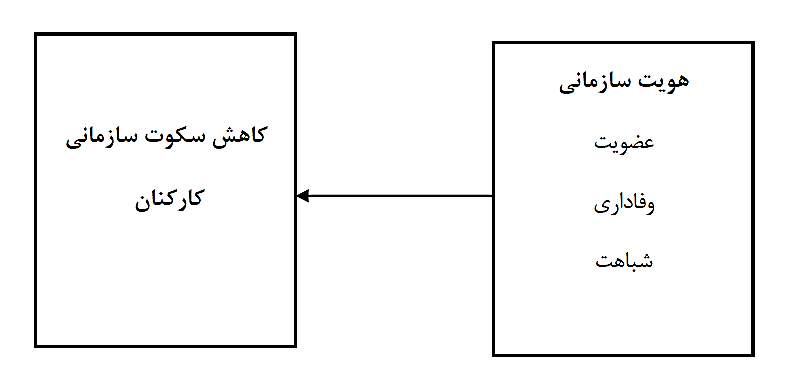
**2-29 تحقیقات پیشین**

خنيفر، 1389؛ تحت عنوان مقاله ای با عنوان" سكوت سازماني (در تكاپوي ارائه مدل بومي براي سازمان‌هاي ايراني)" به بررسی مفهوم سكوت سازماني و جنبه‌هاي گوناگون آن و همچنین ابعاد و مولفه‌هاي آن پرداخته است، و بیان داشته که عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی، عوامل فردی و عوامل گروهی از مولفه ای اصلی سکوت سازمانی هستند.



شکل 2-6عوامل موثر بر سکوت سازمانی ( خنیفر 1389)

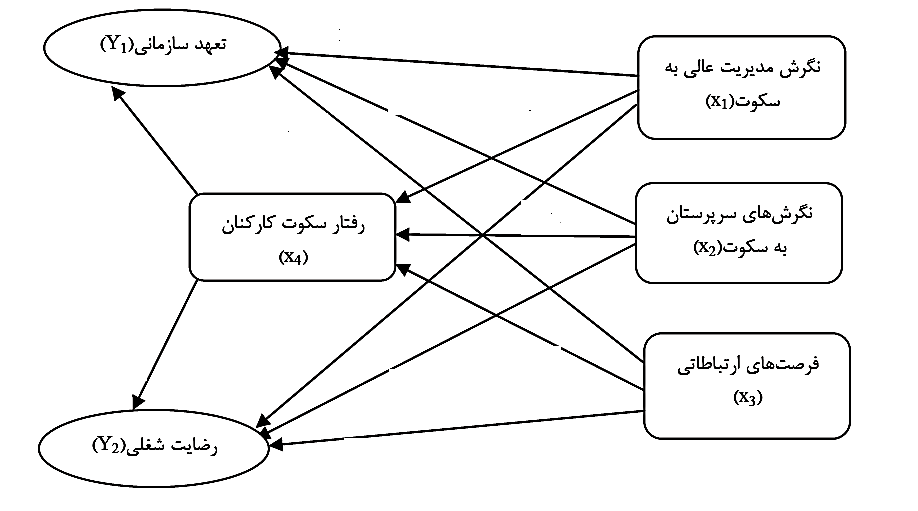
نصر اصفهاني، 1391؛ تحت عنوان مقاله ای با عنوان" بررسي رابطه هويت سازماني با سكوت سازماني كاركنان در سازمان مورد مطالعه كاركنان دانشگاه اصفهان" بیان می دارد که همبستگی مثبت و معناداری بین هویت سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان وجود دارد بدین معنا كه هر چه مقدار اين مؤلفه ها بيشتر باشد، ميزان سكوت سازماني كاركنان در جامعه مورد بررسي افزايش مي يابد. بنابر نتايج حاصله با استفاده از ضريب رگرسيون، مؤلفه هاي عضويت ، وفاداري و شباهت مي توانند سكوت سازماني كاركنان را تحت تأثير قرار دهند . در این تحقیق مدل مفهومی تحقیق، همانطور که در شکل شماره یک مشاهده می شود، براساس مبانی نظری تحقیق طراحی و پیشنهاد شده است.



شکل 2-7 بررسی رابطه هویت سازمانی با سکوت سازمانی کارکنان در سازمان ( نصر اصفهانی 1391)

دانايي فرد، 1389؛ تحت عنوان مقاله ای با عنوان" تحليل نگرش هاي شغلي كاركنان سازمان هاي دولتي تبيين جو سكوت سازماني و رفتار سكوت سازماني" در اين پژوهش با تبيين مفهوم سكوت سازماني و رفتار سكوت، روابط تجربي آزمون شده بين فضاي سكوت و رفتار سكوت در تعامل با نگرش شغلي كاركنان در بخش دولتي مورد بحث قرار گرفت. تحليل و بررسي بر روي داده هاي به دست آمده از 280 نفر از كاركنان سازمان هاي دولتي انجام گرفت .

نتايج نشان داد بين ابعاد جو سكوت (نگرش مديريت عالي به سكوت، نگرش سرپرستان به سكوت و فرصت هاي ارتباطاتي) و نگرش هاي شغلي كاركنان با رفتار سكوت كاركنان، رابطه معني داري وجود دارد؛ به طوري كه بين نگرش مديريت عالي و نگرش سرپرستان با رفتار سكوت كاركنان يك همبستگي مثبت نسبتاً شديدي وجود دارد و بين فرصت هاي ارتباطاتي و نگرش هاي شغلي كاركنان با رفتار سكوت كاركنان ، همبستگي منفي نسبتاً شديدي است.

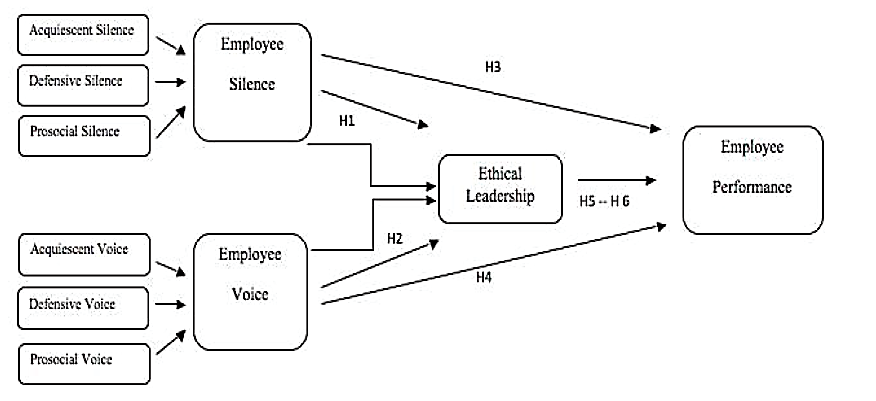


شکل 2-8 مدل تبيين جو سكوت سازماني و رفتار سكوت سازماني (دانایی فرد 1389)

متین، 1390؛ تحت عنوان مقاله ای با عنوان"سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها" این پژوهش به مفهوم پدیده سکوت و آواي سازمانی و مقایسه آن دو با یکدیگر، انواع سکوت و انواع آواي سازمانی پرداخته است. همچنین ابعاد فلسفی سکوت و چشماندازهاي مرتبط با آن را تشریح، متغیرهاي سازمانی و مدیریتی موثر در ایجاد سکوت سازمانی را بیان، مضامین سکوت در سازمان را برشمرده است و دلایل بوجود آمدن و پیامدهاي ناشی از آن را توصیف نماید.

شجاعی،1391؛ تحت عنوان مقاله ای با عنوان" بررسی سکوت سازمانی و راه های برون رفت" در این مقاله بیان شده است که رفتار مدیران و رهبران برای جلوگیری و از بین بردن سکوت سازمانی از اهمیت ویژه ای برخوردارد است و تشویق کارکنان را یکی از عوامل اساس می داند.

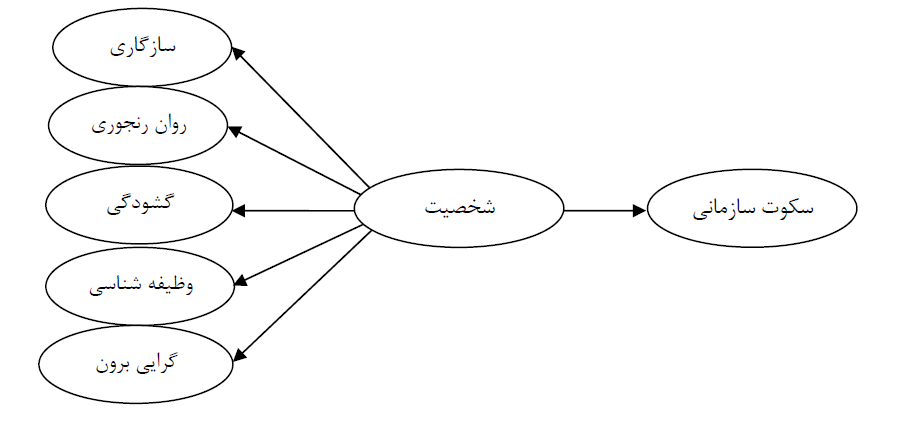
زهیر، 2011؛ تحت عنوان مقاله ای با عنوان" بین سکوت سازمانی و رهبری اخلاقی را از طریق عملکرد کارکنان" بیان می دارد که بر اساس یک نظرسنجی از 714 نفر که برای شرکت های ملی و چند ملیتی در ترکیه کار میکنند ارتباط بین سکوت سازمانی و رهبری اخلاقی نتیجه مثبتی را نشان می دهد. در این تحقیق سکوت ترکیبی از تسلیم، سکوت دفاعی و نفع اجتماعی است.



شکل 2-9 بین سکوت سازمانی و رهبری اخلاقی را از طریق عملکرد کارکنان (زهیر 2011)

مکگوان، 2003؛ تحت عنوان پژوهشی با عنوان" گفتمان سازمانی: صدای سکوت" در این پژوهش بیان می شود که در سکوت سازمانی مدیران جدایی شخصی و حرفه ای از کارکنان خود دارند همچنین از خود محفظت می کنند و برای جلوگیری از گونه مشکل محافظت می شوند. در این پژوهش به مسائل دشوار نامرئی در سازمان در پی سکوت سازمانی پرداخته شده است.

اردكاني،1391، تحت عنوان پژوهشی با عنوان" بررسي رابطه بين عوامل شخصيتي و سكوت كاركنان دانشي" نتايج نشان ميدهد كه ابعاد شخصيتي برونگرايي، گشودگي و وظيفه شناسي رابطه منفي و معناداري با سكوت دارند؛ در حالي كه بين سازگاري و سكوت، رابطهي مثبت و معنادار وجود دارد؛ ضمن آنكه بين بعد شخصيتي روان رنجوري با سكوت رابطه معناداري مشاهده نشد.



شکل 2-10 رابطه بين عوامل شخصيتي و سكوت كاركنان

نمره بالاي روان رنجوري، نشاندهنده شخصيت افرادي است كه در موقعيتهاي بين فردي راحت نيستند، در سر به سر گذاشتن ديگران حساس بوده و مستعد احساس حقارت هستند. اين افراد معمولاً خجالتي بوده و داراي اضطراب اجتماعي، در جمعهاي بزرگ هستند. ناتواني افراد در كنترل كششها و هوسها هم از ويژگيهاي اين افراد است هرچند كه افراد ميدانند كه پس از رفع ميل و هيجان خود، از كردار خود پشيمان خواهند شد. (شولتز، 1387).

برون‌گرايي داراي مقياسهاي صميميت، جمع گرايي، قاطعيت، جنب و جوش، هيجان خواهي و هيجان‌هاي مثبت است و شامل ويژگيهايي نظير اجتماعي بودن، اطمينان و قاطعيت، جاه طلبي، عملگرايي، انرژي زياد، پرشوري، پرحرارتي مي‌باشد (باریک و مانت[[67]](#footnote-67) 1996).

گشودگي يا پذيراي تجربه، شامل مقياسهاي تخيل، زيبا شناسي، عواطف، كنشها، ديدگاه‌ها و ارزش‌ها است و معرف افرادي است كه ايده و تجربه جديدي را به راه مي‌اندازند و شخصيتي خلاق، نوآور و متفكر دارند. دارا بودن اين ويژگي‌ها باعث مي‌شود تا افراد ايده‌هاي جديدي را جستجو كنند، از خلاقيت خود براي حل مسائل بديع بهره بگيرند((ژائو و سيبرت2006).

سازگاري، داراي مقياس‌هاي اعتماد، سادگي، نوع دوستي، تبعيت، تواضع و نرمش در برابر ديگران مي باشد. اين شاخص بر گرايشهاي ارتباط بين فردي تأكيد دارد. با توجه به اين كه افراد داراي نمره بالا در اين مقياس به ديگران اعتماد و حسن نيت دارند، مخلص و بي‌ريا هستند، فعال و مشتاق كمك به ديگران هستند، از اعتماد به نفس خوبي برخوردارند و بر جنبه‌هاي انساني سياستهاي اجتماعي تأكيد دارند. (شولتز، .(1387

وظيفه شناسي (وجداني بودن) با مقياسهاي شايستگي، نظم، وظيفه شناسي، تلاش براي موفقيت، نظم دروني و انعطاف ناپذيري همراه است و با مشخصههايي نظير تلاش، پشتكار و ثبات قدم، با وجدان بودن و احساس وظيفه و مسئوليت پذيري همراه است. اين بعد شخصيتي با ويژگيهايي نظير قابل اطمينان بودن، پشتكار و كوشا بودن فرد رابطه دارد (باریک و مانت[[68]](#footnote-68) 1996).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ردیف | نویسنده | عنوان | تاریخ | نتایج |
| 1 | خنيفر | سكوت سازماني (در تكاپوي ارائه مدل بومي براي سازمان‌هاي ايراني | 1389 | عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی، عوامل فردی و عوامل گروهی از مولفه ای اصلی سکوت سازمانی هستند. |
| 2 | نصر اصفهاني | بررسي رابطه هويت سازماني با سكوت سازماني كاركنان در سازمان مورد مطالعه كاركنان دانشگاه اصفهان | 1391 | وجود همبستگی مثبت و معناداری بین هویت سازمانی و سکوت سازمانی کارکنان |
| 3 | دانايي فرد | تحليل نگرش هاي شغلي كاركنان سازمان هاي دولتي تبيين جو سكوت سازماني و رفتار سكوت سازماني | 1389 | بين ابعاد جو سكوت (نگرش مديريت عالي به سكوت، نگرش سرپرستان به سكوت و فرصت هاي ارتباطاتي) و نگرش هاي شغلي كاركنان با رفتار سكوت كاركنان، رابطه معني داري وجود دارد |
| 4 | متین | سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها | 1390 | دلایل بوجود آمدن و پیامدهاي ناشی از سکوت سازمانی توصیف شده است |
| 5 | شجاعی | بررسی سکوت سازمانی و راه های برون رفت | 1391 | رفتار مدیران و رهبران برای جلوگیری و از بین بردن سکوت سازمانی از اهمیت ویژه ای برخوردارد است و تشویق کارکنان را یکی از عوامل اساس می داند. |
| 6 | زهیر | بین سکوت سازمانی و رهبری اخلاقی را از طریق عملکرد کارکنان | 2011 | میکنند ارتباط بین سکوت سازمانی و رهبری اخلاقی نتیجه مثبتی را نشان می دهد |
| 7 | مکگوان | گفتمان سازمانی: صدای سکوت | 2003 | در این پژوهش به مسائل دشوار نامرئی در سازمان در پی سکوت سازمانی پرداخته شده است. |
| 8 | اردكاني | بررسي رابطه بين عوامل شخصيتي و سكوت كاركنان دانشي | 1391 | نتايج نشان ميدهد كه ابعاد شخصيتي برونگرايي، گشودگي و وظيفه شناسي رابطه منفي و معناداري با سكوت دارند |

محرابی، 1392، در پژوهشی با عنوان، رابطه سبک های رهبری با سکوت سازمانی و تاثیر آن بر انگیزش و رضایت شغلی کارکنان صندوق ضمانت صادرات ایران، بیان می کند که سکوت سازمانی اشاره به پدیده سطح جمعی اظهار نظر در پاسخ به مسائل مهمی دارد که سازمان با آن مواجه می‌شود. موریسون و میلیکن اظهار می‌کنند که سکوت یک نیروی قدرتمند در سازمان است، اما آنطور که لازم است مورد توجه زیادی قرار نگرفته است. در تبیین سکوت سازمانی معدود تحقیق‌هایی انجام شده است، ولی نقش سبک رهبری تا به حال مورد تحقیق قرار نگرفته است. در این تحقیق رابطه سبک‌های رهبری با سکوت سازمانی و تاثیر آن بر انگیزش و رضایت شغلی کارکنان صندوق ضمانت صادرات ایران، سنجیده شده است.

عبدی،1391، در پژوهشی با عنوان، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی براساس مدل کامرون وکویین با سبک‌های رهبری مدیران در مدارس راهنمایی دولتی شهر مریوان درسال تحصیلی91-92، بیان می دارد که ژوهش حاضر به منظور بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی بر اساس مدل کامرون و کویین با سبکهای رهبری مدیران مدارس راهنمایی دولتی شهر مریوان انجام شده است . روش پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی است ،. یافته ها نشان داد که با توجه به نتایج به دست آمده برای فرضیه اصلی تحقیق ، می‌توان گفت که بین فرهنگ سازمانی ( براساس مدل کامرون وکویین) با سبکهای رهبری رابطه وجود دارد. ضریب همبستگی و میزان معناداری برای فرضیه مذکور به ترتیب (735/0 = r و 001/0= p) می‌باشد. همچنین تحلیل یافته ها نشان داد که میان فرهنگ سازمانی موجود و آرمانی مدارس فاصله وجود دارد . دبیران بر این باورند که در فضایی کار می کنند که دارای این ویژگیهای فرهنگی هستند : گرایش به پایداری قانونها و سیاستگذاری های رسمی ، هماهنگی و کارایی ، هدف محوری و تاکید بر پیامدها . نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی آرمانی آنها شامل انعطاف پذیری ، آزادی عمل ، همکاری ، رشد منابع انسانی ، نو آوری و آفرینش خطر پذیری ، رشد حرفه ای و کسب دانش و مهارتهای حرفه ای است . همچنین تحلیل داده ها آشکار ساخت که اثر بخشی سبک های رهبری زمانی بالاست ، که بین نوع فرهنگ سازمانی وسبک رهبری همنوایی وجود داشته باشد.

براتی،1389، در تحقیقی با عنوان، سکوت سازمانی در سازمان‌های دولتی (دانشگاههای علوم پزشکی ایران ، تهران و شهید بهشتی): بررسی نقش فرهنگ سازمانی، بیان می کند که وقتی زبان‌ها به حرکت در نیآیند دانشی برای سازمان تولید نمی‌شود. زبان ساز وکار تعامل انسان‌ها در سازمان‌هاست. اگر انسان به سازمان روح می‌دهد و سرمایه استراتژیک سازمان محسوب می‌شود، بخاطر آن است که متولیان رصدخانه سازمانی که در آن مسائل فراروی سازمان و مدیران، شناسایی و برای حل آن ارایه طریق می‌شود، خود کارکنان هستند. وقتی سکوت، سازمانی را فرا می‌گیرد رکود و فتور در وب فیزیکی و اجتماعی سازمان رسوب می‌کند و مزیت رقابتی سازمانی بی‌معنا می‌شود. در تبیین پدیده سکوت سازمانی معدود پژوهش‌هایی انجام شده است ولی نقش فرهنگ سازمانی تا به حال مورد پژوهش قرار نگرفته است. در این پژوهش نقش فرهنگ سازمانی در تبیین سکوت سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است.

عنیف، 1389، در پژوهشی با عنوان، بررسی رابطه بین ادراکات مدیران مدارس متوسطه نسبت به فرهنگ سازمانی با سبک رهبری آنان در شهرستان نجف آباد، بیان می دارد که نتایج تحقیق نشان داد که بین سبک رهبری حمایتی با هریک از شاخصهای فرهنگ سازمانی ( به جز نوآوری ،ارتباطات و تحمل تعارض ) رابطه وجود دارد . بین سبک رهبری مشارکتی و موفقیت مدار با شاخصهای فرهنگ سازمانی رابطه وجود دارد . بین سبک رهبری حمایتی با هریک از شاخصهای فرهنگ سازمانی ( به جز مخاطره ووضوح اهداف ) رابطه وجود دارد . مدیران زن نسبت به شاخصهای نوآوری ، وضوح اهداف و تحمل تعارض تاکید بیشتری داشتند . مدیرانی که سن وسابقه خدمت کمتری داشتند نسبت به شاخصهای نوآوری ، ارتباطات و تحمل تعارض و حمایت و مدیرانی که مدرک تحصیلی آنها مدیریت بود در رابطه باحمایت و یکپارچگی تاکید بیشتری داشتند . باافزایش سن و سابقه خدمت دبیران ، سبک رهبری مدیران آنها بیشتر مشارکتی و موفقیت مدار بود .

**2-30 نتیجه گیری**

با توجه به مرور ادبیات و نظریات متفاوت در مورد سکوت سازمانی و مطالبی که به آن اشاره شد، سکوت سازمانی پدیدهاي رایج و متداول در سازمانها و واقعیتی موجود و ملموس براي مدیران و کارکنان است. نکته مهم آن است که انگیزه‌هاي مختلف کارکنان، نوع خاصی از سکوت را بدنبال دارد و در نتیجه‌ي آن، کارکنان بصورت عمدي از ارائه اطلاعات، نظرات، ایده‌ها و عقائد خود امتناع می‌ورزند و شکلی از سکوت را پدید می‌آورند. که آنچه موجب سکوت در سازمانها می‌گردد تابع فرایندي است که یکسري متغیرهاي مدیریتی و سازمانی بر آن تاثیر بسزایی دارد. این متغیرها شامل باورهاي تلویحی و ضمنی همچون ترس مدیران از بازخور منفی، باورهاي ضمنی آنها نسبت به سکوت، پیشینه فرهنگی مدیران، وجود تفاوتهاي جمعیت‌شناسی میان مدیریت ارشد و دیگران در سازمان، ساختارهاي بلند سازمانی و اتکاي زیاد به کارمندان موقت میباشند. این سري باورها منجر به بروز ساختارها، سیاست ها و رفتارهاي مدیریتی می شوند که در اصل باعث ایجاد محیطی می شوند که در آن کارکنان احساس راحتی براي اظهارنظر درباره‌ي موضوعات خاص ندارند و بطور کلی سکوت ایجاد شده بر فرآیندها و پیامدهاي سازمانی تأثیر منفی بسزایی خواهد گذاشت.

**منابع:**

منابع فارسی

1-دانايي فرد،حسن. پناهي، بلال، 1389، تحليل نگرش هاي شغلي كاركنان سازمان هاي دولتي (تبيين جو سكوت سازماني و رفتار سكوت سازماني). پژوهش نامة مديريت تحول سال دوم، شمارة 3.صص 1-19

2-زارعي متين،حسن. طاهري، فاطمه.سيار،ابوالقاسم (1390)، سكوت سازماني: مفاهيم، علل و پيامدها. فصلنامه علوم مديريت ايران ، سال 6 ، شماره 21 .صص 104

3-بهرامیان، منیر، 1391، تعيين تأثير رهبري معنوي بر سکوت سازماني در شرکت کاشي نيلو، پايان نامه كارشناسي ارشد، دانشکده علوم اداری و اقتصاد - دانشگاه اصفهان

4-خنيفر، حسین، 1389، سكوت سازماني (در تكاپوي ارائه مدل بومي براي سازمان‌هاي ايراني)، اولين كنفرانس بين المللي مديريت و نوآوري

5-شهرکی پور، ح؛ ندري، خ؛ شیرمحمدي، ر. ( 1389 ). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با کارآفرینی سازمانی در بین کارکنان دانشگاه لرستان. فصلنامه علمی – پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی. شماره چهارم.

6-براتی، الهام،1389، سکوت سازمانی در سازمان‌های دولتی (دانشگاههای علوم پزشکی ایران ، تهران و شهید بهشتی): بررسی نقش فرهنگ سازمانی، پايان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس

7-محرابی، فاطمه، 1392،رابطه سبک های رهبری با سکوت سازمانی و تاثیر آن بر انگیزش و رضایت شغلی کارکنان صندوق ضمانت صادرات ایران،پايان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری - دانشگاه علامه طباطبایی

8-شجاعی،1391سامره، ؛ بررسی سکوت سازمانی و راه های برون رفت، تدبیر ، شماره 244

9-شیخعلی زاده هریس، محبوب، 1390، تحليل مدل معادلات ساختاري تاثير سبک هاي رهبري و فرهنگ سازماني بر اثربخشي سازماني در سازمانهاي ورزشي ايران، پايان نامه دکترای تخصصی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

10-نکوئیان ، نوذری ؛ 1384، رهبری اثر بخش ، ماهنامه تدبیر ، شماره 120

11-منوريان، عباس،بختائي، امير ( 1384 )، شناخت فرهنگ سازماني بر اساس مدل دنيسون در سازمان مديريت صنعتي،چهارمين كنفرانس بين المللي مديريت.

12-بافنده زند عليرضا ، وظيفه خوراني بهروز (1387 )؛، ارائه مدلي براي تعيين سبك رهبري مناسب در سازمانها بر اساس منطق فازي، ششمين كنفرانس بين المللي مهندسي صنايع

13-مصدق راد، علي محمد( 1384 ). بررسي رابطه بين سبكهاي رهبري مديران و كارايي بيمارستانهاي دانشگاهي شهر اصفهان. مجله دانشكده علوم اداري و اقتصاد دانشگاه اصفهان، سال هفدهم، شماره4

14-سهیلی، فریبا. ( 1379 ) بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با عملکرد کارکنان در ادارات بخش کشاورزي استان گیلان. پایان نامه کارشناسی ارشد. مدیریت دولتی

15-هندي، چ. (1384) خدایان مدیریت. ترجمه کهزاد آذرنوش. تهران: فرا.

16-استیفن رابینز (مدیریت رفتار سازمانی) جلد سوم، ترجمۀ علی پارساییان و سید محمد اعرابی، چاپ اول، تهران مؤسسۀ مطالعات و پژوهشهای بازرگانی 1374، صفحۀ 972ـ 974.

17-ابراهیم پور، حبیب، 1391، بررسي رابطه بين رفتارشهروندي سازماني با سبك رهبري به عنوان يكي از عوامل رفتاري كارآفريني سازماني درراستاي تحقق كارآفريني سازماني مورد مطالعه سازمان جهادكشاورزي استان قم، كنفرانس ملي كارآفريني و مديريت كسب و كارهاي دانش بنيان

18-دانايي فرد،حسن. پناهي، بلال، 1389، تحليل نگرش هاي شغلي كاركنان سازمان هاي دولتي (تبيين جو سكوت سازماني و رفتار سكوت سازماني). پژوهش نامة مديريت تحول سال دوم، شمارة 3.صص 1-19

19-زارعي متين،حسن. طاهري، فاطمه.سيار،ابوالقاسم (1390)، سكوت سازماني: مفاهيم، علل و پيامدها. فصلنامه علوم مديريت ايران ، سال 6 ، شماره 21 .صص 104

20-علمدار، اکرم، 1391، رابطه بین سکون زدگی درمسیر پیشرفت شغلی با تحلیل رفتگی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کاشان، پايان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت - دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق

21-خنیفر، حسین، 1385، بررسی ابعاد روانی فلات شغلی و ارائه راهکارهای عملی برون رفت، نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی

22-سهیلی، فریبا. ( 1379 ) بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با عملکرد کارکنان در ادارات بخش کشاورزي استان گیلان. پایان نامه کارشناسی ارشد. مدیریت دولتی

23-شهرکی پور، ح؛ ندري، خ؛ شیرمحمدي، ر. ( 1389 ). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با کارآفرینی سازمانی در بین کارکنان دانشگاه لرستان. فصلنامه علمی – پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی. شماره چهارم.

24-هندي، چ. (1384) خدایان مدیریت. ترجمه کهزاد آذرنوش. تهران: فرا.

25-طاهری، مسعود، 1390، بررسي رابطه بين سبك هاي رهبري با تعهد سازماني كاركنان، كنفرانس ملي كارآفريني، تعاون، جهاد اقتصادي

26-ازقندی، مصطفی، ( 1390)، تاثیر مدیریت ذهن سرمایه انسانی بر تحول سازمانی،از طریق متغیر واسطه فرهنگ سازمانی (مورد مطالعه: سازمان نوسازی و تجهیز مدارس خراسان رضوی، ايان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده مدیریت - دانشگاه پیام نور استان تهران

27-استیفن رابینز (مدیریت رفتار سازمانی) جلد سوم، ترجمۀ علی پارساییان و سید محمد اعرابی، چاپ اول، تهران مؤسسۀ مطالعات و پژوهشهای بازرگانی 1374، صفحۀ 972ـ 974.

28-شاین، الف. ( 1383 ) فرهنگ سازمان ، ی مترجم: محمدابراهیم محجوب، تهران: انتشارات فرا.

29-قاديكلايي، صفائي( 1383)، تبيين فرهنگ سازماني در شركت توزيع نيروي برق مازندران بر اساس الگوي فرهنگي گرت هافستد، نهمین کنفرانس شبکه توزیع نیرو، زنجان

30-سعیدی، پرویز، (1389)، شناسایی فرهنگ سازمانی براساس مدل کویین و گارت، فصلنامه روانشناسی تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن

31-وندال ،فرنچ و سسیل،اچ.بل."مدیریت تحول در سازمان"،ترجمه دکتر سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد،چاپ دوم ، تهران،انتشارات ‏صفار،1380.‏

32-پورکیانی،مسعود و پیرمرادی نسرین(1387)،توانمند سازی وتحول سازمانی،تدبیر،شماره 195،ص:20-25.

33-قاسمی، احمد رضا. ( 1380 ). تحول فرهنگ سازمانی و استراتژ يهاي کنترل. مجله تدبیر، شماره 115 ، شهریور.

ابزري، م. و دلوي، م ( 1388 )، نيل به تعالي سرآمدي از طريق تقويت فرهنگ سازماني“، جامعه شناسي كاربردي، سال بيستم، شماره 1

34-منوريان، عباس،بختائي، امير ( 1384 )، شناخت فرهنگ سازماني بر اساس مدل دنيسون در سازمان مديريت صنعتي،چهارمين كنفرانس بين المللي مديريت.

35-استانلی دیویس (مدیریت فرهنگ‌سازان) ترجمۀ ناصر میرسپاسی و پریچهر معتمد گرجی، چاپ دوم، تهران، انتشارات مروارید، 1376.

36-خنيفر،حسین، 1389؛ سكوت سازماني (در تكاپوي ارائه مدل بومي براي سازمان‌هاي ايراني)، اولين كنفرانس بين المللي مديريت و نوآوري

37-نصر اصفهاني، 1391علی، بررسي رابطه هويت سازماني با سكوت سازماني كاركنان در سازمان مورد مطالعه كاركنان دانشگاه اصفهان، هشتمين كنفرانس توسعه منابع انساني

38-دانايي فرد، 1389؛ تحليل نگرش هاي شغلي كاركنان سازمان هاي دولتي تبيين جو سكوت سازماني و رفتار سكوت سازماني، پژوهش نامه مديريت تحول (پژوهش نامه مديريت)

39-متین، حسن، 1390؛ سکوت سازمانی: مفاهیم، علل و پیامدها، فصلنامه علوم مديريت ايران

40-شجاعی،1391سامره، ؛ بررسی سکوت سازمانی و راه های برون رفت، تدبیر ، شماره 244

رضائیان، علی ( 1382 )، "مبانی مد یریت رفتار سازما نی"، چاپ پنجم، تهران ، انتشارات سمت.

41-استیفن رابینز (مدیریت رفتار سازمانی) جلد سوم، ترجمۀ علی پارساییان و سید محمد اعرابی، چاپ اول، تهران مؤسسۀ مطالعات و پژوهشهای بازرگانی 1381، صفحۀ 972ـ 974.

42-خورشیدی غلامحسین، بازاریابی در شرکت های تعاونی، نشر: پایگان 1388

43-مایکل مارکوارت، زالی، محمدرضا (مترجم)، ایجاد سازمان یادگیرنده: توسعه ی عناصر پنج گانه برای یادگیری سازمانی، ناشر: دانشگاه تهران، مرکز کارآفرینی، 1377

مورهد گریفین،مهدی الوانی، غلامرضا معمارزاده،رفتار سازمانی، نشر مروارید، 1384-44

فرنج و اچ بل: مدیریت تحول در سازمان ، ترجمه الوانی و دانایی فرد، نشر صفار، تهران ، ۱۳7۵،چاپ یازدهم.-45

46-قلی زاده، مهدی، کتاب تحلیلی مدیریت رفتار سازمانی: ویژه دانشجویان رشته مدیریت کلیه گرایش‌ها، ناشر: راه، 1389

47-ساعتچی، محمود و علی‌اکبر عزیزپور پوبی، 1384، «طراحی الگوی رهبری اثربخش دانشگاهی»، مجله دانشور، رفتار، شماره 11

48-مرتضوی،سعید، ناظمی،شمس الدین، محمودی فخر آباد،صادق،1384، بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری: (تحول بخش- مبادله ای)، نشریه مدرس علوم انسانی

49-محرابی، فاطمه، 1392،رابطه سبک های رهبری با سکوت سازمانی و تاثیر آن بر انگیزش و رضایت شغلی کارکنان صندوق ضمانت صادرات ایران،پايان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری - دانشگاه علامه طباطبایی

50-براتی، الهام،1389، سکوت سازمانی در سازمان‌های دولتی (دانشگاههای علوم پزشکی ایران ، تهران و شهید بهشتی): بررسی نقش فرهنگ سازمانی، پايان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس

51-عبدی، عبدا...،1391، در پژوهشی با عنوان، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی براساس مدل کامرون وکویین با سبک‌های رهبری مدیران در مدارس راهنمایی دولتی شهر مریوان درسال تحصیلی91-92، پايان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده ادبیات و علوم انسانی - دانشگاه بوعلی سینا - همدان

52-عنیف، عالم، 1389، در پژوهشی با عنوان، بررسی رابطه بین ادراکات مدیران مدارس متوسطه نسبت به فرهنگ سازمانی با سبک رهبری آنان در شهرستان نجف آباد، پايان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم - دانشگاه اصفهان

53-میرسپاسی، ناصر؛ رحیمی نیک، اعظم؛ آقایی، تیمور؛ حیدر،امیران؛ 1389، مدل تعالی مدیران و رهبران سازمانی و معرفی جایزه ملی مدیریت، انتشارات امیران

54-اميران، حيدر ، 1384 ،ارايه مدلي براي سنجش اثربخشي سبك رهبري و مديران ( ارشد، مياني و اجرايي )، ششمين كنفرانس بين المللي مديران كيفيت

55-شهرام كشاورزي، خليل نادرخاني، داريوش حسن پورگل افشاني، 1391، بررسي رابطه ابعاد سبك رهبري تحول گرا درتوانمندسازي روئساي موسسات بانكي استان تهران، نخستين همايش سالانه علوم مديريت نوين

منابع انگلیسی:

1-M. Birasnav, S. Rangnekar, A. Dalpati, (2011) "Transformational leadership and human capital benefits: the role of knowledge management", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 32 Iss: 2, pp.106 – 126

2-Víctor J. García-Morales, Fernando Matías-Reche, Nuria Hurtado-Torres, (2008) "Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector", Journal of Organizational Change Management, Vol. 21 Iss: 2, pp.188 – 212

3-Hautala, T.M. (2006). The relationship between personality and transformational leadership. Journal of Management Development, 25(8) : 777-749.

4-Eyal, O., & Kark, R. 2004. How do transformational leaders transform organizations? A study of the relationship between leadership and entrepreneurship. Leadership and Policy in Schools, 3: 209–233.

5-Duckett, H, and Macfarlane, E.(2003). Emotional inTelligence and Transformational Leadership in Retailing. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 24, pp. 309-317.

6-Morrison, E.W. and Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World, Academy of Management Review 25(4):706-725.

7-Dimitris, B., And Vokala,M, (2007).Organizational Silence: A New Challenge For Human Resource Management; athense university of economics and business,pp1-19.

8-Pinder & Harlos, M. S. (2009). Voice and Silence in Organizations, Bingley, UK: Emerald Press.

9-Hafnidar.(2013), The Relationship among Five Factor Model of Personality, Spirituality, and Forgiveness. International Journal of Social Science and Humanity, Vol. 3, No. 2.

10-Henriksen, Kern, Dayton, Elizabeth, (2006), "OrganizationalSilenceandHiddenThreats

toPatientSafety",HSR: HealthServicesResearch41:4, Part11,1539-1554

11-Avery, D. R. and Quinones, M. A. (2002). ‘Disentangling the effects of voice: the incremental roles of opportunity, behavior, and instrumentality in predicting procedural fairness’. Journal of Applied Psychology, 87, 81–6.

12-Bass, B.M., Avilio, B.J. (2004). “MLQ multifactor leadership questionnaire sampler set: technical report, leader form , rater form, and scoring key for MLQ form 5X-Short , 2nd ed., Mind Garden, Palo Alto, CA.,

13-Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (2001). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly, 10*(2), 181-217.

14-Korsgaard, M. A., Meglino, B.M. and Lester, S.W. (1997). ‘Beyond helping: do other-oriented values have broader implications in organizations? Journal of Applied Psychology, 82, 160–77.

Brown, J. S., Collis, A., and Duguid, P. (2000). Situated cognition and the culture of learning. Educational Researcher, 18(1):32-42.

15-Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. and Bachrach, D. G. (2000). ‘Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research’. Journal of Management, 26, 513–63.

16-Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: the good soldier

syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.

17-Bowen, F., & Blackmon, K. (2003) .Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on

organizational voice. Journal of Management Studies, 40, 1393-1417.

18-Brinsfield, C.T., Edwards, M. & Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. In Greenberg, J. and Edwards, M. (Ed.), Voice and Silence in Organizations, 3-33.

19-Greenberg, J., & Edwards, M.S. (2009). Voice and Silence in Organizations Bingley, UK: Emerald Press.

20-Hazen, M.A. (2006). Silence, Perinatal Loss and olyphony: a post Modern perspective. Journal of organizational change management, 19(2), 237-249.

21-Argyris, and ShonD. 1978), ‘‘Reading’’, Organisational Learning, Addison-

Wesley, MA.

22-Kim, H.J. (2008). Hotel service providers’ emotional labor: The antecedents and effects on burnout. International Journal of Hospitality Management, 27,151-161

23-Argyris, c. 1977. Double loop learning in organizations. Harvard Business Review, Vol. 55,No.5, pp. 115-129.

24-Bies , R. J. & Tripp, T.M. 1999. Two faces of powerless: coping with tyraony. In R.M. Kramer & M.A. Neale (EDs), power and influence in organizations. Pp. 203- 219

25-Fisher, C. (1979), ‘‘Transmission of positive and negative feedback to

subordinates: laboratory investigation’’, Journal􀀃of Applied Psychology, October, pp.

533-40.

26-Perlow, L., & Williams, S. (2003) .Is Silence Killing Your Company? Harvard Business Review, 81(5), 52-58

27-Lind, E.A, & Tyler , T.R. (1988). The social psychology of procedural justice. New York: plenum.

28-ChongWoo Park† ChongWoo Park† (2009)Organizational Silence and Whistle-

Blowingon IT Projects: An Integrated ModelSchool of Science and Technology, Georgia􀀃

Gwinnett College, Decision Sciences Volume 40 Number 4.

29-Henriksen, Kern, Dayton, Elizabeth, (2006), "Organizational Silence and Hidden Threats

To Patient Safety", HSR: Health Services Research 41:4, Part 11,1539-1554

30-james cashand d.quinn mills, information ,lynda m.applegate harvard business review, ,technology and tomorrow, s manager.november-december, 1988

31-evert gummesson service4 management: an evaluation and the , service industry management, future, international journalof.vol.5 no.1, 1994

32-Longenecker, Clinton O. and Nykodym, Nick (1996). Public Sector Performance appraisal effectiveness: A Case Study, Public Personnel Management. Vol. 25. No. 2, Summer

33-Roberts, Gary E. and Pavlak, T. (1996). Municipal government Personnwl Professional and Performance appraisal: Is there a consensus on the characteristics of an effective appraisal system? Public Personnel Management, Vol. 25. No. 3, Fall

34-Byars, L.I & Rue, L.W. (2008). Human Resource Management: 9 th Edition. New York: Mc GrawHill.

35-Stredwick John (2005) An Introduction to Human Resource Management. Elsevier Ltd.

36-Carell Micheal R and et al. (1992). Personnel/ Human Resource Management. Mac Millan. Publishing.

37-Foot. M and Hook. C (1999). Introducting Human Resource Management.Longman

38-Bernardin, H.J. (2003). Human Resource Management: an experiential approach. 3 th Edition. New York: Mc GrawHill.

39-Ivancevich, J. M. (2007). Human Resource Management. New York: Mc GrawHill.

40-Quinn, R. and Spreitzer, G.(1997), “The road to empowerment: seven questions every leader should answer”,Organizational Dynamics, Vol.26 No.2,pp.37-50.

41-Kenneth David Strang, (2005) "Examining effective and ineffective transformational project leadership", Team Performance Management, Vol. 11 Iss: 3/4, pp.68 – 103

42-Venkat R. Krishnan, (2004) "Impact of transformational leadership on followers’ influence strategies", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 25 Iss: 1, pp.58 – 72

43-Susan Fitzgerald, Nicola S. Schutte, (2010) "Increasing transformational leadership through enhancing self-efficacy", Journal of Management Development, Vol. 29 Iss: 5, pp.495 – 505

44-Danielle Charbonneau, (2004) "Influence tactics and perceptions of transformational leadership", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 25 Iss: 7, pp.565 – 576

45-Abu-Tineh, A., Khasawneh, S., & Al-Omari, A. (2008). Kouzes and Posner's transformational leadership model in practice: the case of Jordanian schools. Leadership & Organizational Development Journal, 29 (8), 648-660

46-Boehnke, K., Bontis, Nick, DiStefano, J. and A. DiStefano. (2010). “Transformational Leadership: An examination of cross-cultural differences and similarities”, Leadership & Organization Development Journal, 24, 1, 5-15. Right click "save target as"

47-Barling, J,, Loughlin, C, & Kelloway, E, (2002), Development and test of a modeHinking safetyspecific transformational leadership and occupational safety, foumal of Applied Psychology, 87, 488-496,

48-Erich C. Fein, Aharon Tziner, Cristinel Vasiliu, (2010) "Age cohort effects, gender, and Romanian leadership preferences", Journal of Management Development, Vol. 29 Iss: 4, pp.364 – 376

49-Humphreys J.H., Einstein W.O.; (2003). Nothing new under the sun: transformational leadership from a historical perspective; Management Decision, Vol.41, No.1, pp.85-95.

1. AGIL [↑](#footnote-ref-1)
2. Peters &Waterman [↑](#footnote-ref-2)
3. Hofstede [↑](#footnote-ref-3)
4. Hellrigel & Slocum [↑](#footnote-ref-4)
5. Daniel Denison [↑](#footnote-ref-5)
6. Empowerment [↑](#footnote-ref-6)
7. Team Orientation [↑](#footnote-ref-7)
8. Capability Development [↑](#footnote-ref-8)
9. Core Values [↑](#footnote-ref-9)
10. Agreement [↑](#footnote-ref-10)
11. Coordination & Integration [↑](#footnote-ref-11)
12. Creating Change [↑](#footnote-ref-12)
13. Customer Focus [↑](#footnote-ref-13)
14. [↑](#footnote-ref-14)
15. Strategic Direction & Intent [↑](#footnote-ref-15)
16. Goals & Objectives [↑](#footnote-ref-16)
17. Vision [↑](#footnote-ref-17)
18. Tannenbaum [↑](#footnote-ref-18)
19. Hampton [↑](#footnote-ref-19)
20. Daughtrey & Ricks [↑](#footnote-ref-20)
21. Hersey & Blanchard [↑](#footnote-ref-21)
22. Stevenson [↑](#footnote-ref-22)
23. Duckett, H, and Macfarlane [↑](#footnote-ref-23)
24. Burns [↑](#footnote-ref-24)
25. Taylor [↑](#footnote-ref-25)
26. Bass [↑](#footnote-ref-26)
27. A G. Jago [↑](#footnote-ref-27)
28. Heilbrun [↑](#footnote-ref-28)
29. Rensis Likert [↑](#footnote-ref-29)
30. Blake & Mouton [↑](#footnote-ref-30)
31. Fiedler [↑](#footnote-ref-31)
32. Martin evans [↑](#footnote-ref-32)
33. Robert house [↑](#footnote-ref-33)
34. Victor vroom [↑](#footnote-ref-34)
35. Philip itunes [↑](#footnote-ref-35)
36. Jago [↑](#footnote-ref-36)
37. Hersy & Blanchard [↑](#footnote-ref-37)
38. Bass [↑](#footnote-ref-38)
39. Bass & Avolio [↑](#footnote-ref-39)
40. Brown, J. S., Collis [↑](#footnote-ref-40)
41. strang [↑](#footnote-ref-41)
42. Krishnan [↑](#footnote-ref-42)
43. Fitzgerald & schutte [↑](#footnote-ref-43)
44. Charbonneau [↑](#footnote-ref-44)
45. khasawneh [↑](#footnote-ref-45)
46. Tekiy & Dunna [↑](#footnote-ref-46)
47. Birasnav [↑](#footnote-ref-47)
48. Víctor [↑](#footnote-ref-48)
49. Kouzes & Paster [↑](#footnote-ref-49)
50. Webber [↑](#footnote-ref-50)
51. Hautala [↑](#footnote-ref-51)
52. kark [↑](#footnote-ref-52)
53. Burns [↑](#footnote-ref-53)
54. Bennis & Nanus [↑](#footnote-ref-54)
55. Bennis & Nanus [↑](#footnote-ref-55)
56. Boehnke [↑](#footnote-ref-56)
57. [↑](#footnote-ref-57)
58. Tichy and Devanna [↑](#footnote-ref-58)
59. [↑](#footnote-ref-59)
60. Barling [↑](#footnote-ref-60)
61. Bass [↑](#footnote-ref-61)
62. Bass & Avolio [↑](#footnote-ref-62)
63. Nersooz [↑](#footnote-ref-63)
64. Erich [↑](#footnote-ref-64)
65. Humphreys [↑](#footnote-ref-65)
66. Maslow [↑](#footnote-ref-66)
67. Barrick &Mount [↑](#footnote-ref-67)
68. Barrick & Mount [↑](#footnote-ref-68)