

صلى الله عليه وسلم



دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت

پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی

بررسی تطبیقی تاثیر سبک های رهبری مدیران بر متغیر های رفتاری کارکنان

نگارنده: محدثه کاظمی

استاد راهنما:

سعید آیباغی اصفهانی

استاد مشاور:

محمد فتاحی

مهر ۱۳۹۹

شماره: ۹۸-۶۹۰۴
تاریخ: ۶۹/۲۳

باسمه تعالی



فرم شماره (۳) صورتجلسه نهایی دفاع از پایان نامه دوره کارشناسی ارشد

با نام و یاد خداوند متعال، ارزیابی جلسه دفاع از پایان نامه کارشناسی ارشد خانم / آقای کاظمی محدثه با شماره دانشجویی ۹۶۱۲۲۶۴ رشته و گرایش: مدیریت صنعتی-تولید و عملیات تحت عنوان بررسی تطبیقی تاثیر سبک های رهبری مدیران بر متغیرهای رفتاری کارکنان که در تاریخ ۹۹-۰۷-۲۷ با حضور هیأت محترم داوران در دانشگاه صنعتی شاهرود برگزار گردید به شرح ذیل اعلام می گردد:

قبول (با درجه: ... خیلی خوب...): ☐ مردود: ☐

نوع تحقیق: نظری ☐ عملی ☐

عضو هیأت داوران	نام و نام خانوادگی	مرتبه علمی	امضاء
۱- استاد راهنمای اول	دکتر سعید آیباغی		
۲- استاد راهنمای دوم			
۳- استاد مشاور	دکتر محمد فتاحی		
۴- نماینده تحصیلات تکمیلی	دکتر محمد رستمی		
۵- استاد ممتحن اول	دکتر عبدالمجید عبدالباقی		
۶- استاد ممتحن دوم	دکتر بزرگمهر اشرفی		

نام و نام خانوادگی رئیس دانشکده:

تاریخ و امضاء و مهر دانشکده:

تیسره: در صورتی که کسی مردود شود حداکثر یکبار دیگر (در وقت فراغت) می تواند از پایان نامه خود دفاع نماید (دفاع مجدد نباید زودتر از ۴ ماه برگزار شود).

تقدیم به:

این پایانامه را تقدیم می‌کنم به پدر و مادر عزیزم که پشتیبان همیشگی من در زندگی هستند.

تشکر و قدردانی:

از استاد فرزانه جناب آقای دکتر سعید آیباهی اصفهانی که به عنوان استاد راهنما در مراحل مختلف این پایانامه همواره با سعه صدر و گشاده رویی در کنار من بودند و در طول مدت تحصیل از راهنمایی‌های اخلاقی و علمی ایشان بهره جسته‌ام تشکر و قدردانی می‌نمایم.

تعهد نامه

اینجانب محدثه کاظمی دانشجوی دوره کارشناسی ارشد رشته مدیریت صنعتی گرایش تولید و عملیات دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت دانشگاه صنعتی شاهرود نویسنده پایان نامه بررسی تطبیقی تاثیر سبک های رهبری مدیران بر متغیر های رفتاری کارکنان تحت راهنمایی دکتر سعید آیبیگی اصفهانی متعهد می شوم:

- تحقیقات در این پایان نامه توسط اینجانب انجام شده است و از صحت و اصالت برخوردار است.
- در استفاده از نتایج پژوهشهای محققان دیگر به مرجع مورد استفاده استناد شده است.
- مطالب مندرج در پایان نامه تاکنون توسط خود یا فرد دیگری برای دریافت هیچ نوع مدرک یا امتیازی در هیچ جا ارائه نشده است.
- کلیه حقوق معنوی این اثر متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می باشد و مقالات مستخرج با نام « دانشگاه صنعتی شاهرود » و یا « Shahrood University of Technology » به چاپ خواهد رسید.
- حقوق معنوی تمام افرادی که در به دست آمدن نتایج اصلی پایان نامه تأثیرگذار بوده اند در مقالات مستخرج از پایان نامه رعایت می گردد.
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه ، در مواردی که از موجود زنده (یا بافتهای آنها) استفاده شده است ضوابط و اصول اخلاقی رعایت شده است.
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه، در مواردی که به حوزه اطلاعات شخصی افراد دسترسی یافته یا استفاده شده است اصل رازداری ، ضوابط و اصول اخلاق انسانی رعایت شده است .

تاریخ :

امضای دانشجو :

مالکیت نتایج و حق نشر

- کلیه حقوق معنوی این اثر و محصولات آن (مقالات مستخرج، کتاب، برنامه های رایانه ای، نرم افزار ها و تجهیزات ساخته شده است) متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می باشد. این مطلب باید به نحو مقتضی در تولیدات علمی مربوطه ذکر شود.
- استفاده از اطلاعات و نتایج موجود در پایان نامه بدون ذکر مرجع مجاز نمی باشد.

* متن این صفحه نیز باید در ابتدای نسخه های تکثیر شده پایان نامه وجود داشته باشد .

چکیده

کشف، پرورش و انتخاب سبک رهبری مناسب برای مدیران یک موضوع پراهمیت تلقی می‌شود، به-ویژه برای رهبران سازمان‌های در حال رشد و محیط‌های ناپایدار که اهداف آن‌ها تغییر رفتار کارکنان، کارآفرینی رضایت شغلی و در نهایت پیشرفت سازمان است. مدیران برای رسیدن به چنین اهدافی، بهتر است تمایلات و توانایی‌های کارکنان را کشف کنند و در این جهت به پرورش آن‌ها بپردازند و با مشاهده‌ی ارتقاء کارکنان در این زمینه، آن‌ها را تشویق به ادامه‌ی چنین رفتارهایی کنند. بنابراین تحقیق حاضر در صدد بررسی تطبیقی تاثیر سبک‌های رهبری مدیران بر متغیرهای رفتاری کارکنان می‌باشد تا تأثیرگذاری این امر را نشان دهد. پژوهش حاضر، به روش پیمایش بوده است که از نظر هدف جزء تحقیقات کاربردی می‌باشد. جامعه آماری در این تحقیق، ۳۰۲ نفر از افراد کارمند پارک علم و فناوری تهران می‌باشند و از نمونه‌های در دسترس استفاده شده است. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده است و برای ارزیابی اعتبار و پایایی آن از روش‌های آلفا کرونباخ، و CVI و CVR بهره گرفته شده است. همچنین به منظور انجام فرضیات تحقیق از رگرسیون چند متغیره و مدل سازی، همبستگی، تفاوت میانگین به وسیله نرم افزار spss-26 و مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار Amos انجام شده است. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که رابطه مثبتی بین سبک‌های متفاوت رهبری و مؤلفه‌های کارکنان برقرار است. به این معنا که با افزایش ویژگی‌های سبک‌های رهبری، شاهد افزایش در مؤلفه‌های مختلف کارکنان خواهیم بود. در نهایت سطح معنی داری (P) بالای (۰/۰۵ صدم)، RMSEA زیر (۰/۰۸) و کاسکوئر (۵۷/۵۸) و X^2/DF زیر (۳/۰۰۰)، همه نشان دهنده معنی دار بودن روابط و مورد تأیید برآوردهای آماری می‌باشد. به هر حال بر اساس مهمترین یافته تحقیق مشاهده می‌شود که در تمام روابط و مدل آماری بدست آمده از روش‌های رگرسیونی، متغیر مستقل سبک رهبری تضایف گرایانه در تمام مدل‌های تأثیرگذاری بر روی متغیرهای وابسته مؤلفه‌های کارکنان نقش بسزایی را ایفا می‌کند و در تمام مدل‌ها حضور دارد. در صورتی که متغیرهای مستقل دیگر این چنین نقشی را ایفا نمی‌کنند.

واژگان کلیدی: توانمند سازی کارکنان- کارآفرینی سازمانی- عملکرد کارکنان- رضایت شغلی- اشتیاق شغلی- رهبری

فهرست مطالب

فصل اول.....	۱
کلیات تحقیق.....	۱
۱-۱-مقدمه.....	۲
۲-۱-بیان مسئله.....	۲
۳-۱-اهمیت و ضرورت تحقیق.....	۵
۴-۱-اهداف، فرضیات و یا سوالات تحقیق.....	۶
۱-۴-۱-اهداف اصلی تحقیق:.....	۶
۲-۴-۱-سؤالات اصلی تحقیق:.....	۶
۵-۱-روش تحقیق یا تکنیک حل.....	۶
۱-۵-۱-نوع تحقیق از نظر هدف:.....	۶
۲-۵-۱-نوع تحقیق از نظر گردآوری داده:.....	۶
۳-۵-۱-نوع تحقیق از نظر روش و تکنیک:.....	۷
۴-۵-۱-روش و ابزار گردآوری داده ها و اطلاعات.....	۷
۵-۵-۱-قلمرو تحقیق(موضوعی، مکانی و زمانی).....	۷
۶-۵-۱-جامعه آماری و نمونه تحقیق.....	۷
۷-۵-۱-روش تحلیل و نتایج و ارزیابی.....	۷
۶-۱-تعریف مفهومی و عملیاتی متغیرهای تحقیق.....	۸
۱-۶-۱-تعریف سبک های رهبری.....	۸
۱-۶-۱-۱-رهبری تعاملی.....	۸
۲-۶-۱-۲-رهبری تحول آفرین.....	۹
۱-۶-۱-۲-۱-مؤلفه های رهبری تحول آفرین.....	۱۰
۳-۶-۱-۳-۱-رهبری چشم اندازگرا.....	۱۱
۱-۶-۱-۳-۱-۱-ویژگیهای رهبری چشم اندازگرا.....	۱۲
۴-۶-۱-۴-۱-کاريزماتيك.....	۱۲
۱-۶-۱-۴-۱-۱-ویژگی های رهبران کاریزماتیک.....	۱۳
۵-۶-۱-۵-۱-رهبری تضایف گرایانه.....	۱۴
۶-۶-۱-۶-۱-۱-رهبری هنرمندانه.....	۱۵
۷-۶-۱-۷-۱-۱-رهبری خود فدا ساز.....	۱۶
۲-۶-۱-۲-۶-۱-۱-تعریف مولفه های رفتاری کارکنان.....	۱۷
۱-۶-۱-۲-۶-۱-۱-کارآفرینی سازمانی.....	۱۷
۲-۶-۱-۲-۶-۱-۲-رفتارهای شهروندی سازمانی.....	۱۸
۳-۶-۱-۳-۶-۱-۱-رضایت شغلی.....	۱۹
۴-۶-۱-۴-۶-۱-۱-توانمندسازی کارکنان.....	۲۱

۲۲	۱-۶-۲-۵- اشتیاق شغلی
۲۴	۱-۶-۲-۶- عملکرد کارکنان
۲۷	فصل دوم
۲۷	ادبیات نظری
۲۸	۲-۱- مبانی نظری و ادبیات موضوع
۲۸	۲-۱-۱- رهبری تضایف گرایانه
۲۹	۲-۱-۱-۱- مدل ساختاری رهبری تضایف گرایانه
۳۰	۲-۱-۱-۲- عناصر مدل ساختاری رهبری تضایف گرایانه
۳۱	۲-۱-۲- رهبری تحول آفرین
۳۱	۲-۱-۲-۱- مبانی نظری
۳۲	۲-۱-۲-۲- ویژگیهای رهبری تحول آفرین
۳۳	۲-۱-۳- سبک رهبری کاریزماتیک
۳۴	۲-۱-۳-۱- نقش های رهبر در فرآیند رهبری کاریزماتیک
۳۷	۲-۱-۴- رهبری چشم اندازگرا
۳۸	۲-۱-۵- رهبری خود فدا ساز
۳۸	۲-۱-۵-۱- پیشینه تحقیق
۴۰	۲-۱-۵-۲- رهبری خود فدا ساز
۴۲	۲-۱-۵-۳- ابعاد رهبری خود فدا ساز
۴۳	۲-۱-۵-۴- شاخص های رهبری خود فدا ساز
۴۳	۲-۱-۶- رهبری تعامل گرا
۴۶	۲-۱-۶-۱- ابعاد رهبری تعامل گرا
۴۸	۲-۱-۷- رهبری هنرمندانه
۵۰	۲-۱-۷-۱- تمرکز حواس
۵۰	۲-۱-۷-۲- معنا بخشیدن
۵۱	۲-۱-۷-۳- شور و اشتیاق
۵۲	۲-۱-۷-۴- همکاری
۵۴	۲-۱-۷-۵- حوزه دانش
۵۵	۲-۲- پیشینه تحقیق
۵۵	۲-۲-۱- پیشینه داخلی:
۵۹	۲-۲-۱-۱- جمع بندی پیشینه داخلی
۶۱	۲-۲-۲- پیشینه خارجی:
۶۵	۲-۲-۲-۱- جمع بندی پیشینه های خارجی
۶۷	فصل سوم
۶۷	روش شناسی پژوهش
۶۸	۳-۱- مقدمه

۶۸.....	۳-۲- روش تحقیق
۶۹.....	۳-۳- جامعه و نمونه تحقیق و روش نمونه گیری
۶۹.....	۳-۴- روش های گردآوری اطلاعات
۷۰.....	۳-۵- ابزار گردآوری اطلاعات
۷۱.....	۳-۶- روایی و پایایی پرسشنامه پژوهش
۷۱.....	۳-۶-۱- روایی
۷۲.....	۳-۶-۲- ارزیابی روایی محتوایی- محاسبه CVI و CVR
۷۶.....	۳-۶-۳- پایایی (قابلیت اعتماد) پرسشنامه ها:
۷۸.....	۳-۷- روش تجزیه و تحلیل داده ها
۷۹.....	۳-۸- تعریف نظری و عملیاتی کردن متغیرها
۷۹.....	۳-۸-۱- تعریف متغیرهای مستقل
۷۹.....	۳-۸-۱-۱- سبک رهبری کاریزماتیک
۸۱.....	۳-۸-۱-۲- سبک رهبری خود فدا ساز
۸۲.....	۳-۸-۱-۳- سبک رهبری هنرمندانه
۸۳.....	۳-۸-۱-۴- سبک رهبری تضایف گرایانه
۸۴.....	۳-۸-۱-۵- سبک رهبری چشم اندازگرا
۸۶.....	۳-۸-۱-۶- سبک رهبری تحول آفرین
۸۷.....	۳-۸-۱-۷- سبک رهبری تعاملی
۸۹.....	۳-۸-۲- تعریف متغیرهای وابسته
۸۹.....	۳-۸-۲-۱- کارآفرینی سازمانی
۹۰.....	۳-۸-۲-۲- رضایت شغلی
۹۰.....	۳-۸-۲-۳- توانمندسازی کارکنان
۹۱.....	۳-۸-۲-۴- اشتیاق شغلی
۹۱.....	۳-۸-۲-۵- عملکرد کارکنان
۹۳.....	فصل چهارم
۹۳.....	تجزیه و تحلیل داده ها
۹۴.....	۴-۱- مقدمه
۹۴.....	۴-۲- بخش اول: توصیف داده ها
۹۵.....	۴-۲-۱- توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب سن
۹۵.....	۴-۲-۲- توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب جنسیت
۹۶.....	۴-۲-۳- توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب تحصیلات
۹۶.....	۴-۲-۴- توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب مدت سابقه خدمت
۹۷.....	۴-۲-۵- توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب سبک رهبری کاریزماتیک مدیران
۹۸.....	۴-۲-۶- توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب سبک رهبری خود فدا ساز
۹۹.....	۴-۲-۷- توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب سبک رهبری هنرمندانه

۸-۲-۴	توزیع فراوانی پاسخگویان برحسب سبک رهبری تضایف گرایانه	۱۰۰
۹-۲-۴	توزیع فراوانی پاسخگویان برحسب سبک رهبری چشم اندازگرا	۱۰۲
۱۰-۲-۴	توزیع فراوانی پاسخگویان برحسب سبک رهبری تحول آفرین	۱۰۳
۱۱-۲-۴	توزیع فراوانی پاسخگویان برحسب سبک رهبری تعاملی	۱۰۴
۱۲-۲-۴	توزیع فراوانی پاسخگویان برحسب مؤلفه کارآفرینی کارکنان	۱۰۵
۱۳-۲-۴	توزیع فراوانی پاسخگویان برحسب مؤلفه رضایت شغلی کارکنان	۱۰۶
۱۴-۲-۴	توزیع فراوانی پاسخگویان برحسب مؤلفه توانمندسازی کارکنان	۱۰۷
۱۵-۲-۴	توزیع فراوانی پاسخگویان برحسب مؤلفه اشتیاق به کار کارکنان	۱۰۸
۱۶-۲-۴	توزیع فراوانی پاسخگویان برحسب مؤلفه عملکردی کارکنان	۱۰۹
۳-۴	تحلیل استنباطی	۱۱۰
۱-۳-۴	فرضیه اصلی	۱۱۰
۱-۱-۳-۴	رابطه بین سبک های رهبری ، مؤلفه های کارکنان با سن	۱۱۰
۲-۱-۳-۴	رابطه بین سبک های رهبری ، مؤلفه های کارکنان با جنسیت	۱۱۱
۳-۱-۳-۴	رابطه بین سبک های رهبری ، مؤلفه کارکنان با تحصیلات	۱۱۱
۴-۱-۳-۴	رابطه بین سبک رهبری ، مؤلفه کارکنان با سابقه شغلی	۱۱۲
۵-۱-۳-۴	سبک رهبری بر روی مؤلفه های کارکنان تأثیرگذار است.	۱۱۳
۲-۳-۴	فرضیات فرعی	۱۱۵
۱-۲-۳-۴	سبک های متفاوت رهبری مدیران بر روی کارآفرینی سازمانی اثر گذار است.	۱۱۵
۲-۲-۳-۴	سبک های متفاوت رهبری مدیران با رضایت شغلی کارکنان رابطه دارد.	۱۱۷
۳-۲-۳-۴	سبک های متفاوت رهبری مدیران بر توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد.	۱۱۹
۴-۲-۳-۴	سبک های متفاوت رهبری مدیران بر اشتیاق شغلی کارکنان تأثیر گذار است.	۱۲۱
۵-۲-۳-۴	سبک های متفاوت رهبری مدیران بر مؤلفه عملکردی کارکنان تأثیر گذار است.	۱۲۳
۴-۴	تحلیل عوامل اکتشافی	۱۲۵
۱-۴-۴	تحلیل اکتشافی سؤالات سبک رهبری	۱۲۶
۵-۴	آزمون مدل	۱۳۳
۱۳۵	فصل پنجم	
۱۳۵	بحث و نتیجه گیری	
۱-۵	بحث و نتیجه گیری	۱۳۶
۲-۵	نواوری تحقیق	۱۴۳
۱۴۴	منابع فارسی	
۱۵۵	پیوست	

فهرست جداول

جدول ۲-۱- ویژگی های رهبری تحول آفرین را از دیدگاه صاحب نظران مختلف.....	۳۲
جدول ۳-۲- ارزش گذاری طیف لیکرت	۷۱
جدول ۳-۳- تصمیم گیری در مورد CVR	۷۳
جدول ۳-۴- ترکیب ویژگی های اعضای پانل	۷۴
جدول ۳-۵- CVR سبک رهبری خودفداسازانه	۷۴
جدول ۳-۶- CVR سبک رهبری هنرمندانه	۷۵
جدول ۳-۷- CVI سبک رهبری خودفداساز	۷۵
جدول ۳-۸- CVI سبک رهبری هنرمندانه	۷۶
جدول ۳-۹- مقدار آلفای کرونباخ	۷۷
جدول ۴-۱۰- توزیع فراوانی داده ها بر حسب سن	۹۵
جدول ۴-۱۱- توزیع فراوانی برحسب جنسیت	۹۵
جدول ۴-۱۲- توزیع فراوانی برحسب تحصیلات	۹۶
جدول ۴-۱۳- توزیع فراوانی برحسب مدت سابقه خدمت	۹۶
جدول ۴-۱۴- وضعیت پراکندگی پاسخگویان برحسب سبک رهبری کاریزماتیک	۹۷
جدول ۴-۱۵- توزیع فراوانی پاسخ ها برحسب رهبری کاریزماتیک مدیران	۹۷
جدول ۴-۱۶- وضعیت پراکندگی پاسخگویان برحسب سبک رهبری خودفداساز	۹۸
جدول ۴-۱۷- توزیع فراوانی پاسخ ها بر حسب رهبری خودفداساز مدیران	۹۹
جدول ۴-۱۸- وضعیت پراکندگی پاسخگویان بر حسب سبک رهبری هنرمندانه	۹۹
جدول ۴-۱۹- توزیع فراوانی پاسخ ها برحسب رهبری هنرمندانه مدیران	۱۰۰
جدول ۴-۲۰- وضعیت پراکندگی پاسخگویان برحسب سبک رهبری تضایف گرایانه	۱۰۱
جدول ۴-۲۱- توزیع فراوانی پاسخ ها برحسب رهبری تضایف گرایانه مدیران	۱۰۱
جدول ۴-۲۲- وضعیت پراکندگی پاسخگویان بر حسب سبک رهبری چشم انداز گرا	۱۰۲
جدول ۴-۲۳- توزیع فراوانی پاسخ ها برحسب رهبری چشم انداز گرای مدیران	۱۰۲
جدول ۴-۲۴- وضعیت پراکندگی پاسخگویان برحسب سبک رهبری تحول آفرین	۱۰۳
جدول ۴-۲۵- توزیع فراوانی پاسخ ها برحسب رهبری تحول آفرین	۱۰۴
جدول ۴-۲۶- وضعیت پراکندگی پاسخگویان برحسب سبک رهبری تعاملی	۱۰۴
جدول ۴-۲۷- توزیع فراوانی پاسخ ها برحسب رهبری تعاملی مدیران	۱۰۵
جدول ۴-۲۸- وضعیت پراکندگی پاسخ ها برحسب مؤلفه های کارآفرین کارکنان	۱۰۵
جدول ۴-۲۹- توزیع فراوانی پاسخ ها برحسب مؤلفه کارآفرینی کارکنان	۱۰۶
جدول ۴-۳۰- وضعیت پراکندگی پاسخ ها برحسب مؤلفه های رضایت شغلی کارکنان	۱۰۶
جدول ۴-۳۱- توزیع فراوانی پاسخ ها برحسب مؤلفه های رضایت شغلی کارکنان	۱۰۷
جدول ۴-۳۲- وضعیت پراکندگی پاسخ ها برحسب مؤلفه توانمند سازی کارکنان	۱۰۷
جدول ۴-۳۳- توزیع فراوانی پاسخ ها برحسب مؤلفه توانمندسازی کارکنان	۱۰۸
جدول ۴-۳۴- وضعیت پراکندگی پاسخ ها برحسب مؤلفه اشتیاق به کار کارکنان	۱۰۸

جدول ۳۵-۴	توزیع فراوانی پاسخ ها برحسب مؤلفه اشتیاق به کار کارکنان	۱۰۹
جدول ۳۶-۴	وضعیت پراکندگی پاسخ ها برحسب مؤلفه عملکردی کارکنان	۱۰۹
جدول ۳۷-۴	توزیع فراوانی پاسخ ها برحسب مؤلفه عملکردی کارکنان	۱۱۰
جدول ۳۸-۴	آزمون همبستگی میان سن متغیرهای اصلی تحقیق	۱۱۱
جدول ۳۹-۴	آزمون تفاوت معنی داری سبک های رهبری برحسب جنسیت	۱۱۱
جدول ۴۰-۴	آزمون همبستگی میان سبک رهبری مؤلفه کارکنان با تحصیلات	۱۱۲
جدول ۴۱-۴	آزمون همبستگی سبک رهبری مؤلفه کارکنان با سابقه	۱۱۲
جدول ۴۲-۴	آزمون همبستگی سبک رهبری با مؤلفه کارکنان	۱۱۳
جدول ۴۳-۴	آزمون متغیرهای سبک رهبری با مؤلفه کارکنان	۱۱۳
جدول ۴۴-۴	آزمون معنی داری رابطه سبک رهبری با مؤلفه کارکنان	۱۱۴
جدول ۴۵-۴	آزمون ضرایب استاندارد متغیرهای تحقیق	۱۱۴
جدول ۴۶-۴	آزمون روابط معنی داری سبک های متفاوت رهبری مدیران با کارآفرینی کارکنان	۱۱۵
جدول ۴۷-۴	آزمون ضرایب استاندارد متغیرهای مستقل بامؤلفه کارآفرینی کارکنان براساس روش اینتر (Enter)	۱۱۵
جدول ۴۸-۴	آزمون ضریب استاندارد متغیرهای مستقل با مؤلفه کارآفرینی با روش پس رونده (Backward)....	۱۱۶
جدول ۴۹-۴	آزمون روابط معنی داری بین متغیرهای مستقل و رضایت شغلی	۱۱۷
جدول ۵۰-۴	آزمون ضرایب استاندارد متغیرها با روش اینتر	۱۱۸
جدول ۵۱-۴	آزمون ضرایب استاندارد متغیرها با روش پیش رونده	۱۱۹
جدول ۵۲-۴	آزمون روابط معنی داری بین متغیر سبک های رهبری توانمندسازی کارکنان	۱۱۹
جدول ۵۳-۴	آزمون ضرایب استاندارد متغیرهای مستقل و توانمندسازی کارکنان با روش اینتر	۱۲۰
جدول ۵۴-۴	آزمون ضرایب استاندارد روابط متغیرها با روش پیش رونده	۱۲۱
جدول ۵۵-۴	آزمون روابط معنی داری سبک های متفاوت رهبری با اشتیاق شغلی کارکنان	۱۲۱
جدول ۵۶-۴	آزمون ضرایب استاندارد بین متغیرهای مستقل و وابسته با روش اینتر	۱۲۲
جدول ۵۷-۴	آزمون ضرایب استاندارد روابط متغیرهای مستقل و اشتیاق شغلی کارکنان با روش پیش رونده	۱۲۳
جدول ۵۸-۴	آزمون روابط معنی داری بین متغیر سبک رهبری با مؤلفه عملکردی کارکنان	۱۲۳
جدول ۵۹-۴	آزمون ضرایب استاندارد بین متغیر سبک رهبری و مؤلفه عملکردی کارکنان با روش اینتر	۱۲۴
جدول ۶۰-۴	آزمون ضرایب استاندارد روابط متغیر مستقل با مؤلفه عملکردی کارکنان با روش پیش رونده	۱۲۵
جدول ۶۱-۴	آزمون کمو و بارتلت	۱۲۶
جدول ۶۲-۴	آزمون واریانس کل سؤالات سبک رهبری	۱۲۶
جدول ۶۳-۴	ماتریس مؤلفه های چرخانده شده سؤالات سبک رهبری	۱۲۸
جدول ۶۴-۴	تفکیک عوامل بدست آمده از سؤالات سبک رهبری	۱۳۰
جدول ۶۵-۴	سؤالات مربوط به عامل اول	۱۳۱
جدول ۶۶-۴	سؤالات مربوط به عامل دوم	۱۳۱
جدول ۶۷-۴	سؤالات مربوط به عامل سوم	۱۳۲
جدول ۶۸-۴	سؤالات مربوط به عامل چهارم	۱۳۲
جدول ۶۹-۴	سؤالات مربوط به عامل پنجم	۱۳۲

جدول ۴-۷۰- سؤالات مربوط به عامل ششم	۱۳۲
جدول ۴-۷۱- سؤالات مربوط به عامل هفتم	۱۳۲

فهرست اشکال

- شکل ۲-۱- مدل ساختاری رهبری تضایف گرایانه (آیربای و همکاران، ۲۰۰۹) ۳۰
- شکل ۲-۲- الگوی شکل گیری رهبری کاریزماتیک (جی و رابیندرا: ۱۹۹۸، ۵۱) ۳۶
- شکل ۲-۳- ویژگی رهبری هنرمندانه ۴۹
- شکل ۲-۴- عملکرد رهبری هنرمندانه ۴۹
- شکل ۴-۱- مدل ساختاری متغیرهای مستقل و وابسته ۱۳۳

فصل اول

کلیات تحقیق

۱-۱- مقدمه

گسترش روز افزون سازمان ها و نهادهای گوناگون و قرار گرفتن افراد زیادی به عنوان کارمند در تحت لوای این ارگان ها، نیاز مبرم به مدیران بیشتری را مطابق با هر کدام از آن ها افزایش می دهد . هر چند افزایش مدیران به تنهایی کارساز نخواهد بود چون در مقابل مقدار کمی یک مدیر ، چندین کارمند وجود دارد که تحت اختیار قرار دادن آن ها و ارزیابی و مدیریت آن ها را دشوار می سازد. بنابراین علاوه بر ویژگی ظاهری یک مدیر باید که کیفیت عملکرد و رفتاری وی هم توجه کرد و این که از چه پتانسیلی جهت اداره یک محیط سازمانی و اداری برخوردار می باشد. این تحقیق به بررسی سبک های مختلف و گوناگون رهبری مانند: سبک رهبری کاریزماتیک، خودفداساز، تضایف گرایانه، هنرمندانه، چشم اندازگرا، تحول آفرین و تعاملی پرداخته است تا مشخص شود که چند درصد از مدیران یک محیط کاری از این ویژگی ها برخوردار هستند. از دیگر اهداف این ارزیابی بررسی رابطه سبک رهبری و تأثیر آن بر مؤلفه های کارکنان است. برای مشخص کردن مؤلفه های کارکنان هم از مؤلفه های عملکردی، رضایت شغلی، توانمندسازی، کارآفرینی و اشتیاق استفاده شد.

۱-۲- بیان مسئله

در دنیای امروز، بسیاری به نقش پررنگ رهبران بر رفتار کارکنان در رسیدن به اهداف سازمان، توجه می کنند و سعی در کسب توانایی ها و مهارت هایی دارند که آن ها را هرچه بیشتر در رسیدن به این اهداف یاری رسانند. با این حال موضوع به اینجا ختم نمی شود. کشف، پرورش و انتخاب سبک رهبری مناسب برای مدیران یک موضوع پراهمیت تلقی می شود، به ویژه برای رهبران سازمان های در حال رشد و محیط های ناپایدار که اهداف آن ها تغییر رفتار کارکنان، کارآفرینی رضایت شغلی و در نهایت پیشرفت سازمان است. مدیران برای رسیدن به چنین اهدافی، بهتر است

تمایلات و توانایی‌های کارکنان را کشف کنند و در این جهت به پرورش آن‌ها بپردازند و با مشاهده‌ی ارتقاء کارکنان در این زمینه، آنها را تشویق به ادامه‌ی چنین رفتارهایی کنند. در این صورت مشارکت کارکنان، رضایت شغلی، کارآیی و انگیزه‌ی آنها در سطح خوبی قرار خواهد گرفت. چالش‌های رهبری امروز تکنیکی نیست، بلکه تحول است. رهبران نه از فقدان دانش و منابع، بلکه به دلیل نداشتن قدرت تخیل (ابتکار) شکست می‌خورند. (دانایی فرد...)

فرهنگ لغات وبستر رهبری را به‌عنوان قدرت یا توانایی هدایت افراد دیگر تعریف کرده است، اما اغلب مردم رهبری را چیزی فراتر از این تعریف می‌دانند. از هر کس بپرسید که رهبر بودن به چه معناست، احتمالاً هر بار جوابی منحصر به فرد می‌شنوید؛ چون هر فردی ایده‌ی خودش را در مورد رهبری دارد و نیز هر رهبری به شیوه‌ی خود تیمش را هدایت می‌کند. بعضی افراد فکر می‌کنند رهبری به معنای راهنمایی دیگران برای تکمیل یک تکلیف خاص است، و بعضی دیگر باور دارند رهبری یعنی انگیزه دادن به اعضای تیم‌تان تا بهترین عملکرد را از خود نشان دهند. اگرچه تعاریف متنوع هستند، کل نظرات وجوه مشترکی دارند: رهبران افرادی هستند که می‌دانند چگونه به اهداف برسند و چطور افراد را در طی این مسیر تشویق کنند.

کیتی کریستی بنیان‌گذار اکتیو یور تلنت رهبری نه تنها توانایی درک و به‌کارگیری استعدادهای درونی است، بلکه به کار بردن مؤثر نقاط قوت تیم برای تکمیل یک مأموریت است. هیچ نسخه‌ی منحصر به فرد، پاسخ کلیدی یا فرمولی برای رهبری وجود ندارد. رهبری به معنای بروز متواضعانه و صحیح شخصیت منحصر به فرد شما در راستای بهبود محیطی است که در آن حضور دارید.

رهبر؛ به شخص اطلاق می‌گردد که دارای اعتماد بنفس بالا، اراده آهنین، جدیت و تحرک جسمی باشد. که چنین ویژگی را هر شخصی ندارد، پس هر شخص که چنین ویژگیها را دارا باشد همان شخص رهبر است. حالا می‌خواهیم رهبری را تعریف کنیم.

رهبری: رهبری عبارت از توانایی اعمال نفوذ بر افراد یا گروهها در جهت دست یابی به هدف است (رایینز: ۱۳۸۶، ۶۴۱). منبع اعمال نفوذ دارا بودن یک پایگاه و یا جایگاه رسمی مانند داشتن مقام مدیریت در یک سازمان است. که یکی از خصوصیات بارز یک رهبر همین اعمال نفوذ و تحت تأثیر قرار دادن دیگران است که یک مدیر با استفاده از رهبری میتواند، زیر دستان و کارمندان را تحت سیطره خود قرار داده؛ طوریکه کارکنان را متعهد تر و مسئولیت پذیر تر نسبت به وظایف شان میسازند. رهبری یک هنر است. و یا حداقل نویسندگان بی شماری چنین می گویند. بسیاری از این نویسندگان برای اشاره به ماهیت هنری (مهارت) رهبری در تقابل با علم رهبری و یا حتی یک هنر زیبا به رهبری به عنوان هنر اشاره می کنند. هنر رهبری به ماهیت مهارت های مدیریتی اشاره می کند و برای آن استفاده می شود (جونز: ۲۰۰۶).

برای محقق شدن اهداف، سازمانها باید تمرکزشان بر رهبران باشد. توجه به تاثیر سبک رهبری مدیران بر کارکنان می تواند به راحتی نقش و اهمیت مشارکت و درگیری کارکنان را روشن کند. کارکنان راضی و با انگیزه ی امروز به عنوان سرمایه های یک شرکت تلقی می شوند و می توانند با کارآفرینی و اشتیاق، سازمان را به جلو ببرند و تأثیر مثبتی در تحقق اهداف سازمان داشته باشند. رویکرد مطالعه موردی که یکی از متداول ترین استراتژی های تحقیق کیفی محسوب می شود، در راستای این پژوهش انجام می شود. این رویکرد بر دیدن موضوع در بستر پژوهش تأکید دارد و بستر را از موضوع پژوهش جدا نمی کند. یکی از خصوصیات اصلی مطالعه موردی این است که این روش، توصیفی مفصل از موضوع مورد مطالعه ارائه می دهد و یکی از کاربردهای آن در روان شناسی اجتماعی و جامعه شناسی است.

روش مطالعه موردی رویکردی است که بر اساس آن هر واحد اجتماعی همچون یک کل در نظر گرفته می شود. حال این واحد می تواند یک فرد، یک خانواده، یک نهاد اجتماعی یا حتی یک جامعه باشد. در مطالعه موردی یک موضوع بر سر تحلیل ژرف یک فرد است. و در معنای گسترده تری، مطالعه موردی را به هرگونه بررسی تکنگاری که درباره ی یک حادثه یا تصمیم، یا درباره ی یک مورد

خاص انجام می‌شود، اطلاق می‌کنند (رایینز: ۱۳۸۶، ۶۴۱). با بررسی موضوعات مذکور، مسأله اصلی در این تحقیق این است که آیا سبک رهبری مدیران بر روی متغیرهای رفتاری کارکنان در جهت تحقق اهداف سازمانی تأثیرگذار است؟

۱-۳- اهمیت و ضرورت تحقیق

با توجه به این‌که در کشور ایران تا به حال بر روی بررسی تطبیقی سبک های رهبری مدیران بر متغیر های رفتاری کارکنان کار نشده‌است، و با توجه نکات فوق و اهمیت قابل ملاحظه‌ی این موضوع، هدف از این پژوهش از بین بردن شکاف موجود از طریق یک مدل مفهومی است. در تحقیقات که پیرامون رهبری صورت گرفت مفهوم رهبری اهمیت پیدا کرد. بنابراین بهتر است بدانیم که رهبری چیست؟، مدیریت چیست؟، رهبر کیست؟ و تفاوت میان سبک های رهبری و مدیریت کدام یک برای سازمان بهتر هستند. هر فردی ایده‌ی خودش را در مورد رهبری دارد و نیز هر رهبری به شیوه‌ی خود تیمش را هدایت می‌کند. بعضی افراد فکر می‌کنند رهبری به معنای راهنمایی دیگران برای تکمیل یک تکلیف خاص است، و بعضی دیگر باور دارند رهبری یعنی انگیزه دادن به اعضای تیم تا بهترین عملکرد را از خود نشان دهند. رهبران افرادی هستند که می‌دانند چگونه به اهداف برسند و چطور افراد را در طی این مسیر تشویق کنند. برای بالا بردن بهره‌وری سازمان و انگیزش کارکنان باید، با به‌کارگیری نقاط قوت و توجه به نقاط ضعف با کارآمدترین و مؤثرترین شیوه‌ی ممکن تیم خود را بشناسید و بهترین کار را برای موفقیت هر دو انجام دهید. برای این کار سبک های متفاوت رهبری وجود دارد که هر کدام مزایا و معایب خاص خود را دارند. در اینجا ما می‌خواهیم سبک های متفاوت رهبری را بررسی کنیم تا ببینیم بر متغیرهای رفتاری کارکنان سازمان چه تاثیری می‌گذارند. در ایران هنوز در این زمینه بررسی انطباقی تاثیر سبک رهبری مدیران تحقیقی انجام نشد و برای شناخت و به‌کارگیری سبک مناسب رهبری در سازمان ها برای ایجاد انگیزش، رضایت و بهره‌وری نیاز به تحقیق است.

۱-۴-اهداف، فرضیات و یا سوالات تحقیق

۱-۴-۱-اهداف اصلی تحقیق:

- ✓ بررسی تطبیقی تاثیر سبک های رهبری مدیران بر توانمند سازی کارکنان
- ✓ بررسی تطبیقی تاثیر سبک های رهبری مدیران بر کارآفرینی سازمانی
- ✓ بررسی تطبیقی تاثیر سبک های رهبری مدیران بر عملکرد کارکنان
- ✓ بررسی تطبیقی تاثیر سبک های رهبری مدیران بر رضایت شغلی کارکنان
- ✓ بررسی تطبیقی تاثیر سبک های رهبری مدیران بر اشتیاق شغلی

۱-۴-۲-سؤالات اصلی تحقیق:

- ✓ آیا سبک های متفاوت رهبری مدیران بر توانمند سازی کارکنان تاثیر دارد است؟
- ✓ آیا سبک های متفاوت رهبری مدیران بر روی کارآفرینی سازمانی اثر گذار است؟
- ✓ آیا یا سبک های متفاوت رهبری مدیران بر عملکرد کارکنان تأثیر گذار است؟
- ✓ آیا سبک های متفاوت رهبری مدیران با رضایت شغلی کارکنان رابطه دارد؟
- ✓ آیا سبک های متفاوت رهبری مدیران بر اشتیاق شغلی کارکنان تاثیر می گذارد؟

۱-۵-روش تحقیق یا تکنیک حل

۱-۵-۱-نوع تحقیق از نظر هدف:

این پژوهش از نظر نوع هدف، کاربردی می باشد. زیرا هدف انطباق سبک های مناسب رهبری مدیران در محیط های در حال رشد بر روی مؤلفه رفتار کارکنان است.

۱-۵-۲-نوع تحقیق از نظر گردآوری داده:

از نظر گردآوری داده، مطالعه پیمایشی است.

۱-۵-۳-نوع تحقیق از نظر روش و تکنیک:

این تحقیق از نظر روش، تطبیقی است. برای آزمون فرضیات از روش مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. داده ها از پرسشنامه های توزیع شده در طی یک دوره ی مشخص، گردآوری شده اند.

۱-۵-۴-روش و ابزار گردآوری داده ها و اطلاعات

ابزار گردآوری اطلاعات و داده ها به ۲ قسمت تقسیم می شود:

➤ **کتابخانه ای:** در این روش اطلاعات از طریق مطالعات پیشین به دست آمده اند.

➤ **پرسشنامه:** در این روش داده ها و اطلاعات از طریق توزیع و جمع آوری پرسشنامه های

مربوط در جامعه آماری مشخص شده به دست آمده اند.

۱-۵-۵-قلمرو تحقیق (موضوعی، مکانی و زمانی)

قلمرو موضوعی:

سبک های رهبری و رفتار کارکنان، عناصر ساختار سازمانی

قلمرو مکانی:

پارک های علم و فناوری دانشگاه تهران

۱-۵-۶-جامعه آماری و نمونه تحقیق

جامعه مورد هدف این مطالعه را کارکنان پارک های علم و فناوری تشکیل می دهند.

روش نمونه گیری به صورت خوشه ای است.

۱-۵-۷-روش تحلیل و نتایج و ارزیابی

روش تحلیل و ارزیابی نتایج به دست آمده از پرسشنامه های مورد استفاده در پژوهش، و از روش

تجزیه و تحلیل های توصیفی تی تست و همبستگی و در استنباطی هم از رگرسیون و مدل سازی

معادلات ساختاری استفاده شده است و برای این امر از نرم افزار های SPSS و Amos بهره گرفته شده است.

۱-۶- تعریف مفهومی و عملیاتی متغیرهای تحقیق

۱-۶-۱- تعریف سبک های رهبری

۱-۱-۶-۱- رهبری تعاملی

رهبری تعاملی در جستجوی این است که از طریق توجه به علایق شخصی کارمندان ، انگیزه را در آنان ایجاد می کند . اصول و قواعد آن براینست تا از طریق فرایند معامله این انگیزه را ایجاد سازد. بنابراین ، مدیران عالی ، معمولاً آگاهی واطلاعات مدیران سطوح پایین تر در باره تغییر را مورد استفاده قرار می دهند .این رهبران پیروان خود را هدایت می کنند یا آنها را تحریک می نمایند و موجب می شوند که هدفهای سازمان تامین گردد . هنگامی که رهبران تعاملی به اوج ترقی برسد به صورت رهبری در می آید که او را محول یا ایجاد کنند می نامند . معمولاً این دسته از رهبران پیروانی دارند که به اصطلاح سر سپرده تر هستند و نوع کار یا تلاشهای آنها از زیر دستان مدیران تعاملی فرا تر می رود . فراتر اینکه ، رهبری که در افراد ایجاد تحول می کند چیزی بیش از رهبر فره مند است . به گفته یک صاحب نظر احتمالاً یک رهبر فره مند از پیروان خود می خواهد که از دیدگاهی جدید و خلاق به دنیای خود نگاه کنند و پا را از حد خود فرا تر نگذارند .ولی رهبران تعاملی پیوسته می کوشد تا این اندیشه را در افکار پیروان خود بوجود آورد که آنها صاحب قدرت و توانایی هایی برتر هستند و نه تنها باید به مسائل جاری بپردازند واز دیدگاه جدید به امور نگاه کنند ، بلکه باید از زاویه ها و دیدگاه های ویژه ای که رهبر به امور نگاه می کند ، مسائل را مورد توجه قرار می دهند. رهبری تعاملی به طور کلی براساس صفات ، رفتار و موقعیت رهبری است. در ذیل ویژگی های رهبران تعاملی بیان شده است :

۱- پاداشهای مشروط

۲- مدیریت فعال

۳- مدیریت غیر فعال

۴- رهبری بدون مداخله گری

۱-۶-۱-۲- رهبری تحول آفرین

مطالعه های مختلف رهبری، تعدادی از نظریه هایی را که رهبران می توانند پیروان را با نفوذ خود قرار داده و در نتیجه به انجام اهداف گسترده تر اهداف سازمانی شوند، بیان کرده اند: (عارفی، حاجی خواجه لوو ابوچناری، ۱۳۹۱: ۱۴۹) در این میان، نظریه رهبری تحول آفرین، جاذبه بیشتری نسبت به هر نظریه دیگر دارد. بارلینگ^۱ و همکارانش (۲۰۰۰) اشاره میکنند که در میان پژوهش هایی که راجع به رهبری شده است، رهبری تحول آفرین که با ایجاد نوآوری و تحول و نفوذ در قلب کارکنان همراه است، بیشتر مورد توجه و بررسی بوده است. (ترکان و احمدی، ۱۳۸۹) این نظریه ابتدا توسط برنز^۲ (۱۹۹۸) وارد مبانی نظری حوزه رهبری شد و بعدها توسط پژوهشگرانی نظیر بس (۱۹۸۵) و بس و اولیو (۱۹۹۸) بسط یافت (خانکا، ۱۳۸۹) رهبر تحول آفرین، الهام بخش منابع انسانی سازمان در بالفعل کردن پتانسیل های بالقوه در جهت انجام وظایف در بالاترین سطح عملکردشان است. این نوع رهبران، در عین اینکه توسعه مسئولیت های کارکنان را در نظر دارند، توانایی بالقوه آنها را نیز از لحاظ برآورده کردن تعهدات جاری سازمان مورد ارزیابی قرار می دهند. مرور مبانی نظری حوزه رهبری تحول آفرین نشان میدهد که مشخصه اصلی رهبران تحول آفرین، نفوذ فوق العاده بر کارکنان و موفقیت در ایجاد تعهد است (موداسیر ۲۰۰۸) رهبران تحول آفرین کسانی هستند که میتوانند به کارکنان خود روحیه بدهند و در مسیری هدایت کنند که منافع سازمان

^۱ Barling

^۲ Burns.

تأمین شود. همچنین این افراد موجب میشوند که کارکنان با روحیه بالا عمل نموده و تأثیرات عمیقی بر سازمان بگذارند (ترکان و احمدی، ۱۳۸۹).

۱-۶-۱-۲-۱- مؤلفه های رهبری تحول آفرین

رهبری تحول آفرین برای عملی شدن به چهار مؤلفه به عنوان عناصر تشکیل دهنده این نظریه نیز شناخته شده اند نیاز دارد. این عوامل عبارتند از: نفوذ آرمانی^۱ (ویژگی های آرمانی - رفتارهای آرمانی): در این حالت فرد، خصوصیات رهبر کاریزماتیک را دارد؛ مورد اعتماد و تحسین زیردستان است، زیردستان او را به عنوان یک الگو و مدل می شناسند و سعی می کنند که همانند او شوند. نفوذ آرمانی شامل ویژگی های آرمانی و رفتارهای آرمانی است. (یعقوبی، مقدمی و کیخا، ۱۳۸۹: ۷۰)

انگیزش الهام بخش^۲: رهبر کارکنان را ترغیب می کند تا به هدف و قابل دستیابی بودن آن با تلاش، باور پیدا کنند. این افراد معمولاً نسبت به آینده و قابل دسترس بودن اهداف خوش بین هستند. ترغیب ذهنی^۳: رهبر به صورت ذهنی کارکنان را برمی انگیزد. این رهبران پیروانشان را تشویق می کنند که در حل مسائل خلاقانه برخورد کنند و فروض بدیهی را مورد سؤال قرار دهند. آنها پیروان را ترغیب می کنند که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند و فنون حل مسئله نوآورانه را پیاده کنند.

ملاحظات فردی^۴: رهبر نیازهای احساسی زیردستان را برآورده می کند. این رهبران نیازهای افراد را تشخیص می دهند و به آنها کمک می کنند تا مهارت هایی که برای رسیدن به هدف مشخص لازم دارند را پرورش دهند. این رهبران ممکن است زمان قابل ملاحظه ای را صرف پرورش دادن، آموزش و تعلیم کنند. (اسپکتر^۵ و همکاران، ۲۰۰۴: ۱۸-۱۹)

¹ Idealized Influence

² Inspirational Motivation

³ Intellectual Stimulation

⁴ Individual Consideration

⁵ Spector

بسیاری از محققان بر این باورند که برقراری یک چشم انداز الهام بخش از آینده برای رهبران، جهت تجهیز پیروان لازم و ضروری است. (شمیر و همکاران، ۱۹۹۳) رهبری چشم اندازگرا^۱، توانایی رهبر برای ایجاد، عمل و هدایت یک چشم انداز بلندمدت برای سازمان، که از نیازهای متغیر محیطی نشأت گرفته عنوان شده است. این عمل به وسیله بیان شفاف یک چشم انداز با نگرش بلندمدت، سبک مدیریت مربی گری، تغییر مشارکتی، توانمند سازی کارکنان و برنامه ریزی و اجرای تغییر سازمانی همراه است. (اندرسون و همکاران، ۱۹۹۵) با توجه به نتایج مطالعات انجام شده، موفقیت یک رهبر با این واقعیت سنجیده شده است که این رهبر چگونه چشم اندازگرا است. به عبارت دیگر، یک رهبر باید بصیر بودن را پذیرفته باشد. (سینار و کابان، ۲۰۱۲) در واقع تحقیقات نشان می دهند که برقراری چشم انداز ممکن است منجر به بهبود عملکرد و انگیزه زیردستان گردد. (باوم و همکاران، ۱۹۹۸؛ کیرکاتریک و لوک، ۱۹۹۶) چشم اندازها به عنوان تصاویر آینده محور و ایده آل تعریف شده اند که بر هنجارها و ارزش ها تمرکز می کنند. (برسون و همکاران، ۲۰۰۱) در برخی از نظریه های با نفوذ در دهه های اخیر، برقراری یک چشم انداز الهام بخش عنصری مرکزی محسوب می گردد. مانند تئوری های رهبری کاریزماتیک و تئوری های رهبری تحول آفرین، برقراری چشم انداز ممکن است باعث شود پیروان خود را مؤثرتر احساس نموده، سازمان را بیشتر شناسایی کرده و حس مربوط به معنا و مفهوم کار روزانه را ارائه نمایند. مهم تر اینکه، برقراری چشم انداز نیز ممکن است باعث بهبود عملکرد شرکت و زیردستان گردد. اهمیت آشکار برقراری چشم انداز سبب گشته است تا بسیاری از دانشمندان برای تحقیق در این باره فرا خوانده شوند که چشم اندازها چه وقت و چرا مؤثر هستند. (استم و همکاران، ۲۰۱۰). رهبری بصیر به مجموعه های از توانایی ها در زمینه های گوناگون نیاز دارد. رهبران بصیر افرادی هستند که در درجه اول از قدرت تجسم، آینده نگری و تصویرپردازی نسبت به آینده برخوردارند. آنها از چنان هوش و ذکاوتی برخوردارند که با توجه به جوانب اقتصادی، سیاسی،

¹ Visionary Leadership

فرهنگی و تکنولوژیکی محیط اقدام به تدوین چشم انداز صحیح، واقع گرا و الهام بخش برای سازمان
شان می نمایند (دامیکا: ۲۰۱۴، ۱۰-۱۲).

۱-۶-۱-۳-۱-ویژگیهای رهبری چشم اندازگرا

بنابر دیدگاه یوکل ویژگیهای رهبران چشم اندازگرا را می توان در سه دسته ویژگیهای شخصیتی،
انگیزی و ارزشی گنجاند.

ویژگیهای شخصیتی

ویژگیهای انگیزی

ویژگیهای ارزشی

مهارتهای رهبری چشم انداز گرا

مهارتهای ادراکی

مهارتهای رفتاری

۱-۶-۱-۴-کاريزماتیک

تا سال ۱۹۸۰ مفهوم کاريزما^۱ برای تعریف رهبری سیاسی، اجتماعی و مذهبی استفاده شده
است (آفاکان و یوزگات، ۲۰۱۲). کاريزما در لغت یعنی فرهمند یا فرمندی یا به عبارتی جاذبه
استثنایی. کاريزماتیک کلمه ای یونانی به معنای موهبت می باشد. کاريزما در اصطلاح به خصوصیت
شخصی گفته میشود که خود او معتقد است و یا دیگران در مورد او بر این باورند، که دارای قدرت
رهبری فوق العاده می باشد (رضائیان و همکاران، ۱۳۸۸). اگر چه کاريزما در ابتدا به عنوان یک
استعداد خدادادی تعریف شده بود، اما بعدها توسط جامعه شناس آلمانی ماکس وبر در امور دنیوی و
رهبری پذیرفته شد. ماکس وبر به عنوان نشردهنده این نوع از تئوری شناخته شده است. وبر کاريزما
را چنین توصیف میکند: رهبری کاريزماتیک^۲ بر رفتار نمادین رهبر، پیام های الهام بخش و رؤیایی،

¹ Charisma

« ویژگی خاصی از یک شخصیت پدیده » ارتباطات غیرکلامی، گرایش به ارزشهای ایدئولوژیک، تحریک فکری پیروان توسط رهبر تأکید می‌ورزد، همچنین نمایانگر درجه اعتماد پیروان به رهبر و انتظارات رهبر از کارکنان در زمینه فداکاری و عملکرد آنها می‌باشد. رهبری کاریزماتیک میتواند به واسطه بالابردن انگیزه کارکنان، همسو کردن آنان با رهبر، ایجاد انسجام میان اعضاء گروه های کاری و همچنین افزایش عزت نفس و خود اثربخشی در کارکنان تغییرات اساسی در آنها بهوجود آورد (حقیقی فرد و همکاران، ۱۳۸۹). شامیر و همکاران (۱۹۹۳) و بسیاری از محققان دیگر، رهبری کاریزماتیک را به صورت تأثیر و نفوذ رهبر بر پیروان و ماهیت رابطه بین رهبر- پیرو تعریف نمودند (دیون و همکاران، ۲۰۱۲). ویژگیهایی را میتوان برای این نوع از رهبران برشمرد، از جمله آنکه این رهبران دارای: ۱- اعتماد به نفس: رهبران کاریزماتیک اطمینانی تام و تمام- به قضاوت و توانایی خویش دارند. ۲- قدرت بیان: آنها قادرند که منظور خود را به روشنی و به زبان ساده بیان کنند. ۳ حساسیت محیطی: آنها قادرند ارزشیابی درست و حقیقی از فشارهای محیطی داشته باشند و منابعی را که برای ایجاد ۴- رفتار خارق العاده: رهبران فرهمند از نظر رفتار، (تغییر لازم است مشخص نمایند (نیازآوری و همکاران، ۱۳۸۹) پدیده‌های نو، غیر متعارف و مخالف با هنجارهای رایج ارائه می‌کنند و وقتی در کار خود پیروز شوند این رفتارها موجب تحسین و ستایش پیروان آنها میگردد. ۵- اعتقاد راسخ به دیدگاه خود: رهبران فرهمند به دیدگاه خود اعتقاد راسخ و به هدف مورد نظر، تعهدی شدید دارند، این افراد خطرات شخصی بسیار سنگینی را می‌پذیرند و برای تحقق بخشیدن به رؤیای خود از هیچ نوع ایثار و از خودگذشتگی دریغ نمیکنند. ۶- عامل تغییر: رهبران فرهمند به عنوان عاملان تغییر پنداشته میشوند که موجب تغییرات اساسی و بنیادی می‌گردند. این افراد نسبت به وضع موجود ابراز نارضایتی می‌کنند (رابینز، ۱۳۸۹)

۱-۶-۱-۴-۱- ویژگی های رهبران کاریزماتیک

رهبران کاریزماتیک چه ویژگی هایی دارند ؟

۱- رهبران کاریزماتیک چشم اندازهای متفاوت و متضاد با وضعیت حال دارند. ۲- برای پیروان آزادی عمل قائل هستند. ۳- فراتر از نظام موجود وضعیت موجود را بعنوان وضعیتی منفی و اهداف آینده را به عنوان جایگزینی جذاب تر و قابل حصول توصیف می کنند. ۴- اهداف خود را به روشنی بیان میکنند. ۵- الهام بخش بوده و گرم و صمیمی و دوست داشتنی بوده و شخصیتی تاثیر گذار و با اعتماد بنفس دارند.

۱-۶-۵- رهبری تضایف گرایانه

تئوری رهبری تضایف گرایانه تئوری پست مدرن میباشد که قصد حمایت از معیارهای این یا آن برای ایجاد تئوریهای جدید از تئوری-های قدیمی تر را ندارد، بلکه صرفاً همزیستی یا تداوم تئوریهایی است که وابستگی متقابل دو جانبه با یکدیگر دارند، هدف توسعه اساس دانش است. در تئوری رهبری هم افزایی به عدالت اجتماعی، فراگیر بودن شخصیت و رهبران زن و مرد توجه شده است. بامبرگ،

این نظریه به عنوان تئوری رهبری تضایف گرایانه شناخته و توسط محققان زن توسعه داده شد، که به مفهوم استفاده از نمونه زن، و شامل دیدگاه زنانه می باشد. (آیربای و همکاران، ۲۰۰۲) اصطلاح رهبری تضایفگرایانه اشاره به شیوهای از رهبری دارد که به نظر آیربای و همکاران (۲۰۰۲) بر اساس دیدگاه سیستمی و پسامدرن شکل گرفته است و در واقع در پی انعکاس صدا و تجربیات زنان است. از ویژگیهای اساسی این دیدگاه رهبری (که بر اساس تئوری رهبری تضایف گرایانه شکل گرفته است) غیر سلسله مراتبی بودن غیر خطی بودن، موقعیتی بودن، پویایی، سیستمی، منصفانه از دید اجتماعی، دخالت دهنده جنسیت، قابلیت انطباق با رهبران مذکر و مونث، چند فرهنگی، منطقی و دموکراتیک است. این تئوری و دیدگاه رهبری منبعث از آن دیدگاهی در قرن بیستم است که تجربیات زنان رهبر را به تئوریهای رهبری افزود و پذیرفت که فرهنگ نیرویی خارجی است که بطور قابل ملاحظه ای بر رهبری و سازمانها تاثیرگذار است. (شولوسبرگ، ۲۰۰۳) این دیدگاه رهبری بر

فرضیاتی استوار است: ۱. رهبری در نتیجه تعامل بین چهار عامل دیدگاهها، عقاید و ارزشها، رفتار رهبری، نیروهای خارجی و ساختار سازمانی می باشد؛ ۲. هماهنگی و همکاری چهار عامل مذکور منجر به هماهنگی با رهبر میگردد که در چنین حالتی اثربخش یا موفق در نظر گرفته می شود، در حالی که عدم هماهنگی بین این چهار عامل منجر به درگیری و ناهماهنگی و در نهایت درک غیر اثربخش از رهبر میگردد؛ ۳. تعیین دیدگاه و درک از رضایت نسبت به این چهار عامل نقشی اساسی در اکتساب هماهنگی مطلوب دارد. (آیربای و همکاران، ۲۰۰۲)

نظریه رهبری تضایف گرایانه نظریه رهبری در قرن بیست و یکم می باشد که شامل یک چارچوب برای بررسی صدای زنانه در رهبری آموزشی است. این نظریه به بررسی لزوم همسانی چهار عنصر مرتبط در رهبری می پردازد. این عناصر شامل الف. ساختار سازمانی ب) رفتار رهبری پ) نیروهای خارجی و ت) عقاید، نظریات و ارزشها می باشد.

۱-۶-۱-۶- رهبری هنرمندانه

هنر رهبری به ماهیت مهارت های مدیریتی اشاره می کند و برای آن استفاده می شود. مانند تمام (پیشه) یا هنرها یک هدف ابزاری دارد با این وجود باید بر پایه زیبایی شناسی قضاوت شود – چیزی که من آن را هنرمندانه می نامم. در اینجا من یک مدل از ویژگی های مهارت های فرآیند رهبری را ارائه می دهم که منجر به هنرمندانه می شود. مدل عمل رهبری هنرمندانه بر پنج ویژگی تمرکز دارد: ۱. تمرکز حواس داشتن (تسلط بر حواس) ۲. دربرداشتن معنا بخشی ۳. شور و اشتیاق ۴. همکاری و ۵. حوزه دانش. با رابطه علت و معلولی صریح که بزرگترین مشخصه آن است، فرایند هنرمندانه تر می شود.

رهبری یک هنر است. و یا حداقل نویسندگان بی شماری چنین می گویند. بسیاری از این نویسندگان برای اشاره به ماهیت هنری (مهارت) رهبری در تقابل با علم رهبری و یا حتی یک هنر زیبا به رهبری به عنوان هنر اشاره می کنند. با طبیعت هنر، منظور آنها چیزی است که مدتها پیش

توسط چستر بارنارد گفته شد: جنبه اساسی این فرآیند، سنجش سازمان به عنوان یک کل و وضعیت کلی مربوط به آن است. که فراتر از ظرفیت روش های فکری صرفا فکری و تکنیک های تشخیص عوامل وضعیت است. شرایط مربوط به آن "احساس"، "قضاوت"، "حس"، "نسبت"، "تعادل"، "مناسب بودن" است. این موضوع هنری است نه علمی و زیبایی شناسی است نه منطقی.

۱-۶-۷- رهبری خود فداساز

برای ارائه کامل آن چه رهبری خود فداساز بر آن دلالت ضمنی دارد، می توان این مفهوم را از دو منظر صفات شخصیتی و منظر رفتاری مورد ارزیابی قرار داد. از منظر صفات شخصیتی، رهبری خود فداساز بر تمایل و آمادگی یک رهبر برای پذیرش ریسک و ضرر و زیان ناشی از فداکاری (یورگ و همکاران، ۱۹۹۹؛ نلسون و مولدر ۲۰۱۰)، و یک احساس مسئولیت قوی نسبت به امور سازمانی، رضایت کارکنان به نیازهای آن ها دلالت دارد (دی کرم و همکاران، ۲۰۰۹). از منظر رفتاری، رهبری خود فداساز آن است که رهبر نوعی رفتار خود فداسازانه در مدیریت سازمان را از خود به نمایش می گذارد.

در مجموع، رهبری خود فداساز شامل ارجح دانستن رفاه پیروان و زیردستان نسبت به منافع شخصی و تمایل و آمادگی جهت پذیرش ریسک و ضرر و زیان است. همچنین شایان ذکر است که این عمل یک دستور رسمی نیست، بلکه تعاملی هوشمندانه در راستای اثرگذاری بر روی زیردستان به گونه ای است که داوطلبانه نگرش و رفتار خود را تغییر دهند.

تعاریف متعددی از کارآفرینی سازمانی صورت گرفته که این تعاریف شباهت زیادی با یک دیگر دارند. آریلا^۱ معتقد است که کارآفرینی سازمانی دارای سه بعد است که عبارتند از نوآوری، توسعه محصولات و خدمات یا فرآیند های جدید و ریسک پذیر.

کارآفرینی سازمانی فرآیندی که فعالیت های سازمانی را به سمت خلاقیت^۲، نوآوری^۳، مخاطره پذیری^۴ و پیشتازی سوق می دهد. (هادی زاده، رحیمی، ۱۳۸۴: ۲۳)

در تعریف دیگری که فرای^۵ داشته کارآفرینی سازمانی این گونه تعریف شده است: کارآفرینی سازمانی، هم چون کارآفرینی، یک فرآیند است، فرآیندی که اگر قرار باشد بقاء یابد، باید تشویق و تمجید و حمایت شده و مورد تقدیر قرار گیرد. کارآفرینی سازمانی فرآیندی است که از طریق القاء فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان به ارایه نوآوری در محصول و فرآیندها می انجامد. (احمدپور داریانی، ۱۳۸۳: ۱۳۸)

در سال ۱۹۹۲ واژه «کارآفرینی سازمانی» به فرهنگ لغت معتبر آمریکایی^۶ اضافه گردید، در تعریف این واژه آمده است فردی که در یک شرکت بزرگ، مسئولیت تقسیم تبدیل یک ایده به یک محصول کامل و سودآور را از طریق ریسک پذیری مطمئن بر عهده می گیرد. (پرداختچی، شفیع زاده، ۱۳۸۵: ۹۲)

آن چه از تعاریف بیان شده استنباط می گردد، این است که نوآوری عنصری لازم و حیاتی در کارآفرینی سازمانی است و مرکز ثقل تعاریف اکثر محققانی است که در این مقوله صاحب نظر بوده

¹ Arila

² Creativity

³ Innovation

⁴ Risk-Taking

⁵ F.Fry

⁶ The Heritage Dictionary American

اند. نوآوری است که باعث شناسایی فرصت های پیش آمده برای سازمان شده و اقدامات مخاطره آمیز توسط کارآفرینان سازمانی را توجیه می کند.

۱-۶-۲- رفتارهای شهروندی سازمانی

رفتارهای داوطلبانه است که به طور مستقیم و روشن به وسیله نظام های رسمی تعیین پاداش تشخیص داده نمی شود، ولی در عملکرد و کارکردهای وظیفه های سازمان تأثیر دارد. دانشمندان مدیریت به این نتیجه رسیده اند که باید برای بهبود عملکرد و اثربخشی سازمانی و ایجاد یک محیط کاری خوشایند، رفتار شهروندی سازمانی را توسعه دهند (یو کانوک و کاراباتی^۱، ۲۰۱۳؛ پوجا^۲ و همکاران، ۲۰۱۶).

با وجود علاقه فراوان به تحقیق پیرامون رفتار شهروندی سازمانی، هنوز ابعاد آن به طور کامل شناخته نشده است. با بررسی و کاوش در ادبیات این مفهوم، حدود سی نوع رفتار متفاوت به طور بالقوه شناسایی شده است که تحقیقات نشان داده است بین این مفاهیم، همپوشانی زیادی وجود دارد (پودساکف^۳ و همکاران، ۲۰۰۰). تقسیم بندی های مختلفی درباره مؤلفه های رفتار شهروندی سازمانی ارائه شده است. اورگان این ابعاد را شامل آداب اجتماعی، نوع دوستی، رفتار کاری، جوانمردی و نزاکت می داند (ارگان^۴، ۱۹۸۸). همچنین مدل پودساکف نیز یکی از کامل ترین مدل هاست که دارای هفت بعد به شرح ذیل می باشد: جوانمردی، رفتار با فضیلت مدنی، ابتکارات فردی، وفاداری سازمانی، طرفداری از سازمان، اطاعت سازمانی، و توسعه خود (پودساکف و همکاران، ۲۰۰۰).

تحقیقات تجربی و مفهومی بیان می کنند که رفتارهای شهروندی سازمانی به دو دسته کلی قابل تقسیم هستند (ویلیام و اندرسون^۵، ۱۹۹۱). رفتارهایی که به کل سازمان سود می رسانند (که اشاره به رفتار شهروندی سازمان محور دارند و رفتارهایی که به افراد خاصی در سازمان منفعت

¹ Ucanok & Karabati

² Pooja

³ Podsakoff

⁴ Organ

⁵ Williams & Anderson

می‌رسانند (که اشاره به رفتار شهروندی فردی دارند). تیلور^۱ (۲۰۱۳) معتقد است این دسته بندی بهتر می‌تواند رفتار شهروندی کارکنان بخش دولتی را منعکس کند. در واقع چنین رفتار شهروندی سازمانی که گاهی از آن با عنوان‌هایی نظیر رفتارهای فرانقش، داوطلبانه و خیرخواهانه نیز یاد می‌شود (مصلح، الهیاری بو زنجانی و جعفر پور، ۱۳۹۴)، به‌عنوان یک مفهوم برجسته در مدیریت منابع انسانی مطرح است (چان و لای^۲، ۲۰۱۷). مجموعه رفتارهایی که از ضرورت‌های رسمی سازمان فراتر رفته (منتخب یگانه، بشلیده و بهارلو، ۱۳۹۳)، متأثر از ارزش‌ها و باورها، رضایت شغلی و تعهد کارکنان است و در عملکرد سازمانی، تأثیر زیادی دارد، مانند همکاری داوطلبانه، جوانمردی، کمک به دیگران، گذشت و ایثار، رفتار شهروندی سازمانی نام می‌گیرند (ارگان، ۱۹۸۸). دنیس ارگان بیان می‌دارد که رفتار شهروندی سازمانی از نوع بحث می‌شود که کارکنان بخش دولتی معمولاً در دو رابطه مبادله‌ای در سازمان شرکت می‌کنند (تیلور، ۲۰۱۳). یکی مبادله فردی با اعضای خاصی از سازمان مانند همکاران است و دیگری مبادله با کل سازمان است (احمد و فیلادلفون^۳، ۲۰۱۶).

۱-۶-۲-۳-رضایت شغلی

رضایت شغلی متغیری در زمینه روانشناسی محیط کار است که بیشتر از سایر متغیرها مورد تحقیق و پژوهش قرار گرفته است. و با بسیاری موارد همچون؛ مسائل روانشناختی، عوامل سازمانی و طراحی شغل مرتبط است.

با توجه به گسترش مفهوم رضایت شغلی در حوزه روانشناسی حرفه ای و سازمانی، محققین و متخصص

تعاریف مختلفی درباره رضایت شغلی ارائه می دهند. با این حال، دو تعریف شایعتر رضایت شغلی عبارتند از: رضایت شغلی ناشی از ارزیابی شغل به عنوان دستیابی یا تسهیل دستیابی به ارزش های شغلی

¹ Taylor

² Chan & Lai

³ Ahmed & Filadelfo

میزان (رضایت) یا (نارضایتی شغلی)

رضایت شغلی با میزان مشارکت بالای کارکنان در دستیابی به اهداف سازمان، رضایت مندی مشتریان، افزایش تعهد کارکنان نسبت به سازمان، افزایش بهره وری و سوددهی سازمان رابطه دارد و نیز از یک سو رضایت شغلی موجب افزایش اعتماد به نفس و انجام بهتر و با علاقه کارها و از سوی دیگر موجب بهبود ارتباطات می شود و همچنین از فشار روانی کارکنان کاسته، زمینه تضمین سلامت جسمانی، روانی و اجتماعی آن ها را فراهم می کند. ازطرف دیگر عدم رضایت شغلی باعث کاهش روحیه کارکنان، تشویش، کم کاری، غیبت، استعفا، ترک خدمت، بازنشستگی زودرس و ناراحتی های جسمی و روحی می گردد. پژوهش ها نشان می دهد که افراد ناراضی از شغل، بیشتر در معرض وقوع حوادث هستند. به دلیل اهمیت تأثیر رضایت شغلی در کیفیت خدمات ارائه شده به بیماران، چانگ و همکاران سنجش رضایت شغلی را به منظور بررسی تغییرات آن حداقل هر شش سال یک بار توصیه می کنند.

تابر و آلیگر براساس پژوهش انجام شده در بین کارکنان موسسه آموزشی آمریکایی دریافتند که میزان لذت فرد از وظایفش در یک نقش با نمرات رضایت شغلی و رضایت شغلی جهانی هرچند ضعیف در ارتباط است. همچنین دریافتند که سایر اقدامات مانند میزان تمرکز مورد نیاز برای شغل، میزان نظارت و اهمیت کار هیچ تأثیری بر رضایتمندی نداشتند.

نظریه های رضایت شغلی دارای همپوشانی قوی با نظریه هایی است که انگیزه های انسانی را توضیح می دهد. رایج ترین و برجسته ترین نظریه ها در این زمینه عبارتند از:

نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو

نظریه رضایت شغلی هرتزبرگ

نظریه رضایت شغلی کورمن؛

مدلهای رضایت شغلی؛

اهمیت رضایت شغلی

در فرهنگ آکسفورد اصطلاح لاتین Empower به معنای قدرتمند شدن، مجوز دادن، قدرت بخشیدن و توانا شدن تعبیر شده است. این واژه در برگیرنده قدرت و آزادی عمل بخشیدن برای اداره خود است و در مفهوم سازمانی به معنای تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است؛ به بیان دیگر توانمندسازی، به معنای طراحی ساختار است، به نحوی که در آن افراد ضمن کنترل خود، آمادگی پذیرش مسئولیت های بیشتری را نیز داشته باشند. توانمندسازی در کارکنان شرایطی را ایجاد می کند که آنان زندگی کار خود را در پرتو آن کنترل می کنند و به رشد کافی برای پذیرش مسئولیت های بیشتر در آینده دست می یابند.

توماس و ولتهوس^۱ (۱۹۹۰) معتقدند که توانمندسازی انگیزشی درونی است که نقش فعال کارکنان در سازمان را توصیف می کند. {۲} توانمندسازی فقط کلامی جدید نیست. بلکه مقدمه تصویری از تمایلات جاری علم مدیریت اخیر است؛ حکایتی از کار با مردم و تغییر جهت سبک مدیریت از بالا به پایین است که امروزه با مطرح شدن بحث های جدیدی نظیر مهندسی مجدد و تغییر ساختار بر اهمیت آن افزوده شده است.

توانمندسازی، فرآیند تقسیم مقداری از قدرت نیست؛ بلکه فرایندی است که قدرت نسبی هر فرد به واسطه آن افزایش می یابد و قدرت جدیدی برای سازمان ایجاد می شود. توانمند سازی، نفوذ مبتنی بر صلاحیت است که باید ایجاد شود. این قدرت، بسیار فراتر از تصور قدرتی است که تقسیم یا تسهیم می شود؛ قدرتی نشأت گرفته از این اندیشه که قدرت می تواند و باید از راه ارتقای مداوم شایستگی و کاربرد آن ایجاد شود.

توانمندسازی، ساختاری است که می تواند سنت ها را بشکند. در سازمان های توانمند، کارکنان راه های بیشتری برای حل مشکلات خود در پیش دارند. در این سازمان ها توانمندسازی در واقع تمرین اعتماد کردن به یکدیگر در زمینه آموزشی، تبادل آراء و احترام به یکدیگر است.

¹ Tomas & Welt house

توانمندسازی را باید یک فرآیند شناخت دانست و در رشد و رهبری بکاربرد. این فرآیند، انگیزه و احترام به قانون را در میان کارکنان بوجود می آورد.

۱-۶-۲-۵- اشتیاق شغلی

در سالیان اخیر توجه به اشتیاق شغلی به عنوان یک مؤلفه روان‌شناختی در سازمان‌ها، بحث‌ها و مطالعات بسیاری را به وجود آورده است (وانگ، لو، ژانگ، لی و لیانگ^۱، ۲۰۱۸). اشتیاق شغلی مفهومی است که با پیامدهای مثبت همچون تعهد سازمانی، تقویت رفتارهای مدنی سازمانی و انگیزش شغلی (سیبرت، وانگ، کورتریت^۲، ۲۰۱۱) رابطه مثبت و مستقیم دارد و با قصد ترک شغل رابطه منفی دارد (لو، لو، گورسوی و نیل^۳، ۲۰۱۶؛ هاکانن، هاکانن، باکر و دمورتی^۴، ۲۰۰۵). باکر و دمورتی (۲۰۱۷) اشتیاق شغلی را یک مفهوم روان‌شناختی مثبت می‌دانند که به عنوان شاخص بهزیستی و سلامت روان‌شناختی در محیط کار شناخته می‌شود. اشتیاق شغلی به حالت نافذ، پایدار و مثبت ذهنی مرتبط با کار است که با سه مؤلفه شوق داشتن، وقف و جذب مشخص می‌شود (کولودینسکی، ریچی و کونا^۵، ۲۰۱۸). شوق داشتن به کار با سطوح بالای انرژی، انعطاف‌پذیری ذهنی هنگام کار کردن، اشتیاق به سرمایه‌گذاری و مقاومت در رویارویی با مشکلات توصیف می‌شود. جذب به در کار با تمرکز عمیق فرد نسبت به کار و به سختی جدا شدن از کار، گذشت سریع زمان و فراموش کردن همه چیزهای اطراف در حین انجام کار اطلاق می‌شود و وقف شدن با ادراک احساس معناداری از انجام کار، داشتن حس اشتیاق و غرور از انجام کار و احساس چالش‌انگیز بودن کار توصیف می‌شود (هول و بونیم^۶، ۲۰۱۸). یکی از عواملی که بر اشتیاق شغلی و موفقیت شغلی کارکنان تأثیر می‌گذارد، ویژگی‌های شخصیتی می‌باشد. شخصیت عبارت است از ویژگی‌های، خلق‌وخو، تفکر و حتی

1. Wang, Law, Zhang, Li & Liang

2. Seibert, Wang, Courtright

3. Lu, Lu, Gursoy & Neale

4. Hakanen, Bakker & Demerouti

5. Kolodinsky, Ritchie & Kuna

6. Hoole & Bonnema

ویژگی‌های جسمانی فرد که کمابیش ثابت و پایدار بوده و سازگاری منحصربه‌فرد وی با محیط را مشخص می‌کند (اختر، بوستانی، تسیوریکوس و چاکورو - پرموزیک^۱، ۲۰۱۵).

نیروی انسانی، سرمایه اصلی هر سازمان محسوب می‌شود. از این رو یکی از مفاهیمی که در عصر پراسترس امروزی مطرح است، اشتیاق شغلی می‌باشد. اشتیاق شغلی به حالت ذهنی مثبت افراد نسبت به شغل خود اشاره می‌کند که با ویژگی‌های شوق داشتن به کار، وقف کار شدن و جذب کار شدن توصیف می‌شود و به جای حالت موقتی و خاص، به حالتی روان‌شناختی ثابت و فراگیر اشاره می‌کند. مطالعات در زمینه اشتیاق شغلی نشان می‌دهد که کارکنان مشتاق اغلب تجربه‌های مثبت بیشتری دارند و از لحاظ احساسی نیز حس خوشحالی، لذت و وجد دارند. از لحاظ فیزیکی و ذهنی سالم‌ترند و می‌توانند این اشتیاق شغلی را به دیگران منتقل کنند (امین بیدختی، باغبان و کارگر، ۱۳۹۵). اشتیاق شغلی بر میزان جذب و نیرومندی نسبت به کار تأثیر می‌گذارد؛ و میزان اشتیاق و دلبستگی و درگیری مطلوب با شغل را نشان می‌دهد. به تعبیری دیگر اشتیاق شغلی از نظر بندرز، بلیچولد و شوتتن^۲ (۲۰۱۷) حالتی از سلامت شغلی است که خشنودکننده و برانگیزاننده است؛ بر این اساس کارکنان مشتاق انرژی زیادی دارند و بیشتر درگیر شغل می‌شوند و شدیداً با حرفه خود هم ذات‌پنداری می‌کنند. از سوی دیگر موفقیت مسیر شغلی، مفهومی است که حاصل ارزیابی فرد از وضعیت کنونی و ایده آل‌هایش در زمینه اشتغال می‌باشد (عظیم‌پور و علیلو، ۱۳۹۶). موفق بودن یا نبودن بستگی به برآورد نسبی از ایده آل‌ها دارد. به اعتقاد بسیاری از شاغلین و کارکنان سازمان‌ها بالا رفتن از نردبان ثروت و شهرت، موفقیت محسوب می‌شود اما در ادبیات شغلی و حرفه‌ای، موفقیت شامل ابعاد درونی و بیرونی است. بخش قابل‌مشاهده شغل مانند حقوق، ارتقاء، رتبه و مقام، موفقیت مسیر شغلی بیرونی یا عینی را نشان می‌دهد و موفقیت درونی یا ذهنی، به احساس‌های افراد و رفتار آن‌ها نسبت به مسیر شغلی‌شان مربوط است و از طریق متغیرهای روان‌شناختی مانند احساس مسئولیت، رضایت شغلی و تعهد شغلی شناسایی می‌شود. از عوامل مهم در پیش‌بینی موفقیت مسیر

¹. Akhtar, Boustani, Tsivrikos & Chamorro-Premuzic

². Benders, Bleijerveld & Schouteten

شغلی، آرزوهای شغلی، ویژگی‌های شخصیتی و معنویت هستند (رضوانیان و سمیعی، ۱۳۹۵). شخصیت به‌عنوان یک ساختار روانی بسیار دشوار است که کمیت و کیفیت آن را تعیین کرد، زیرا بسیار متنوع است و تعیین کردن تأثیر آن بر روی افکار و احساسات بسیار دشوار است. روان‌شناسان به تعیین اجرای اصلی شخصیت علاقه‌مند هستند. برخی از پژوهشگران عقیده دارند که آن‌ها پنج عامل عمده شخصیت را مشخص کرده‌اند. پایداری هیجانی، گشودگی نسبت به تجربه، برون‌گرایی، توافق‌پذیری/ سازگاری و وظیفه‌شناسی که با دامنه وسیع از رفتارها در ارتباط است. شماری از مطالعات پژوهشی خاطرنشان کرده‌اند که این عوامل مهم‌ترین اجزای تشکیل‌دهنده شخصیت هستند. این پنج عامل شخصیت می‌توانند تفاوت‌های فردی را در دامنه‌ای وسیع شامل سلامت روانی، رضایت شغلی و عملکرد شغلی را پیش‌بینی کنند (بخشایش، ۱۳۹۲؛ کاهیل، مک نارما، پیت - کاتسوفی و ولکور^۱، ۲۰۱۵). شخصیت یکی از عوامل مؤثر و پیش‌بینی‌کننده موفقیت است (یانک و چو^۲، ۲۰۱۶). ویژگی‌های شخصیتی ارتباط تنگاتنگی با عملکرد و موفقیت شغلی کارکنان داشته به‌طوری‌که می‌توانند مسیر رسیدن به اهداف از پیش تعیین‌شده را هموار سازند.

۱-۶-۲-۶-عملکرد کارکنان

عملکرد عبارت است از دست‌یابی به اهدافی که کمیت و کیفیت آن‌ها تعیین شده است. عملکرد عبارت است از دست‌یابی به اهدافی که کمیت و کیفیت آن‌ها تعیین شده است (آرمسترانگ، ۱۳۸۶). عملکرد به درجه انجام وظایفی که شغل یک کارمند را تکمیل می‌کند اشاره دارد (بایرز و رو، ۲۰۰۸). نشان می‌دهد که چگونه یک کارمند الزامات یک شغل را به انجام می‌رساند. عملکرد اغلب با «تلاش» که اشاره به صرف انرژی دارد یکسان تلقی می‌شود، اما عملکرد براساس نتایج فعالیت‌ها اندازه‌گیری می‌شود. برای مثال: یک دانشجو ممکن است تلاش زیادی را در آماده شدن برای آزمون به کار گیرد اما نمره کمی دریافت کند. در این مورد تلاش زیادی صورت گرفته اما عملکرد پایین بوده

¹. Cahill, McNamara, Pitt-Catsoupes & Valcour

². Yang & Chau

است. به عقیده بایرز ورو (۲۰۰۸) عملکرد افراد در یک موقعیت می تواند به عنوان نتیجه ارتباط متقابل بین: تلاش، توانایی ها و ادراکات نقش تلقی شود. " تلاش"، که از برانگیختگی نشأت می گیرد اشاره به میزان انرژی (فیزیکی یا ذهنی) که یک فرد در انجام وظیفه استفاده می کند دارد. " توانایی ها"، ویژگی های شخصی مورد استفاده در انجام یک شغل هستند و " ادراکات نقش" به مسیرهایی که افراد باور دارند بایستی تلاش هایشان را در جهت انجام شغلشان هدایت کنند، اشاره می کند. نو و همکاران^۱ (۲۰۰۸) عملکرد را ناشی از ویژگی های شخصی، مهارت ها و نظیر آن می دانند که این ویژگی ها از طریق رفتار کارکنان به نتایج عینی تبدیل می شوند. در واقع کارکنان تنها در صورتی که دانش، مهارت ها، توانایی ها و سایر ویژگی های ضروری برای انجام یک شغل را داشته باشند می توانند رفتارشان را نشان دهند. البته عملکرد تعاریف متفاوتی دارد و هر یک از صاحب نظران به جنبه های خاصی از آن اشاره کرده اند. آرمسترانگ (۱۹۹۴) عملکرد را این چنین تعریف کرده است: "دستیابی به اهدافی که کمیت و کیفیت آن ها تعیین شده است." بنابراین عملکرد را می توان به عنوان رفتار تلقی کرد. صاحب نظران دیگری عملکرد را این چنین بیان کرده است: "عملکرد عبارتست از تابع مشترک تلاش، توانایی و ادراک نقش" (ترنس، ۱۳۷۶) (کنی، ۱۹۹۶) استدلال می کند که عملکرد فرایندی است که فرد به آن توجهی ندارد و در واقع جدا از هدف است. (برنادین، ۱۹۹۵) معتقد است که عملکرد را باید به عنوان نتایج کاری تعریف کرد، زیرا که این نتایج قوی ترین رابطه را با اهداف راهبردی سازمان، رضایت مشتریان و مشارکت اقتصادی برقرار می کنند. (براماچ، ۱۹۸۸) دیدگاه جامع تری از عملکرد را ارائه می دهد که در برگیرنده رفتار و نتایج است. وی مطرح می کند که "عملکرد به معنی رفتارها و نتایج می باشد. رفتارها از عامل نشأت می گیرند و عملکرد را از فکر به عمل تبدیل می کند" رفتارها نه تنها ابزارهایی جهت رسیدن «عامل نشأت می گیرند و عملکرد را از فکر به عمل تبدیل می کند به نتایج نیستند، بلکه به نوبه خود پیامدهایی می باشند که از محصول

¹ Noe & etal

فعالیت های ذهنی و فیزیکی گرفته شده اند و می توان آن ها را جدا از نتایج دانست (آرمسترانگ، ۱۳۸۶).

فصل دوم

ادبیات نظری

۲-۱- مبانی نظری و ادبیات موضوع

۲-۱-۱- رهبری تضایف گرایانه

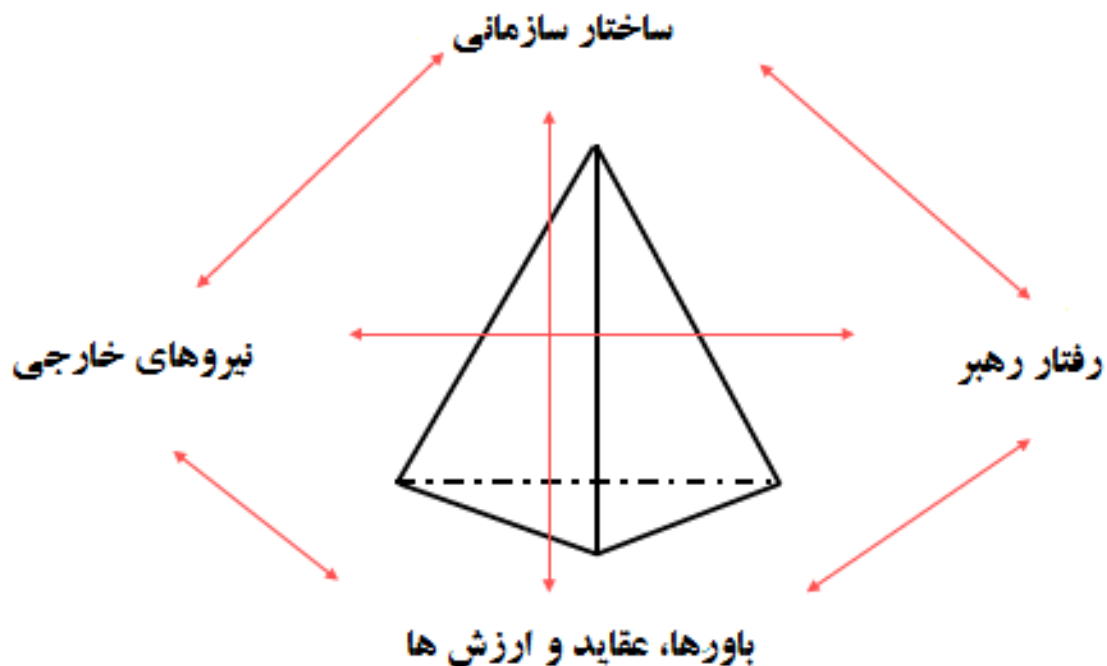
تئوری رهبری تضایف گرایانه تئوری پست مدرن می‌باشد که قصد حمایت از معیارهای این یا آن برای ایجاد تئوریهای جدید از تئوری-های قدیمی تر را ندارد، بلکه صرفاً همزیستی یا تداوم تئوریهایی است که وابستگی متقابل دو جانبه با یکدیگر دارند، هدف توسعه اساس دانش است. در تئوری رهبری هم افزایی به عدالت اجتماعی، فراگیر بودن شخصیت و رهبران زن و مرد توجه شده است. (بامبرگ،)

این نظریه به عنوان تئوری رهبری تضایف گرایانه شناخته و توسط محققان زن توسعه داده شد، که به مفهوم استفاده از نمونه زن، و شامل دیدگاه زنانه می باشد. (آیربای و همکاران، ۲۰۰۲) اصطلاح رهبری تضایفگرایانه اشاره به شیوه‌های از رهبری دارد که به نظر آیربای و همکاران (۲۰۰۲) بر اساس دیدگاه سیستمی و پسامدرن شکل گرفته است و در واقع در پی انعکاس صدا و تجربیات زنان است. از ویژگیهای اساسی این دیدگاه رهبری (که بر اساس تئوری رهبری تضایف گرایانه شکل گرفته است) غیر سلسله مراتبی بودن غیر خطی بودن، موقعیتی بودن، پویایی، سیستمی، منصفانه از دید اجتماعی، دخالت دهنده جنسیت، قابلیت انطباق با رهبران مذکر و مونث، چند فرهنگی، منطقی و دموکراتیک است. این تئوری و دیدگاه رهبری منبعث از آن دیدگاهی در قرن بیستم است که تجربیات زنان رهبر را به تئوریهای رهبری افزود و پذیرفت که فرهنگ نیرویی خارجی است که بطور قابل ملاحظه ای بر رهبری و سازمانها تاثیرگذار است. (شولوسبرگ، ۲۰۰۳) این دیدگاه رهبری بر فرضیاتی استوار است: ۱. رهبری در نتیجه تعامل بین چهار عامل دیدگاهها، عقاید و ارزشها، رفتار رهبری، نیروهای خارجی و ساختار سازمانی می باشد؛ ۲. هماهنگی و همکاری چهار عامل مذکور منجر به هماهنگی با رهبر میگردد که در چنین حالتی اثربخش یا موفق در نظر گرفته می شود، در حالی که عدم هماهنگی بین این چهار عامل منجر به درگیری و ناهماهنگی و در نهایت درک غیر

اثربخش از رهبر می‌گردد؛^۳. تعیین دیدگاه و درک از رضایت نسبت به این چهار عامل نقشی اساسی در اکتساب هماهنگی مطلوب دارد. (آیربای و همکاران، ۲۰۰۲)

۲-۱-۱-۱-مدل ساختاری رهبری تضایف گرایانه

نظریه رهبری تضایف گرایانه نظریه رهبری در قرن بیست و یکم می باشد که شامل یک چارچوب برای بررسی صدای زنانه در رهبری آموزشی است. این نظریه به بررسی لزوم همسانی چهار عنصر مرتبط در رهبری می پردازد. این عناصر شامل الف. ساختار سازمانی ب) رفتار رهبری پ) نیروهای خارجی و ت) عقاید، نظریات و ارزشها می باشد. شکل زیر چهار عامل برابر SLT را نشان می دهد که توسط چهار ستاره و ۶ جفت تعاملی مورد بررسی قرار می گیرند. این مدل بر روی هر راسی چرخش داشته و شکل خود را حفظ می کند و هیچ گونه سلسله مراتب ساختاری یا خطی را نشان نمی دهد و نشان میدهد که هر عامل نشان دهنده موفقیت رهبر و سازمان می باشد. (آیربای و همکاران، ۲۰۰۹) با در نظر داشتن نظریه رهبری کلی SLT نیروهای خارجی را ترکیب کرده و به درک موفقیت رهبر دست می یابد و این نظریه نسبت به دیگر نظریه ها منحصر به فرد است زیرا بر اساس جنسیت بوده و بر این اساس استوار است که زنان رفتار رهبری متفاوتی نسبت به رفتار رهبری مردان خواهند داشت. (آیربای و همکاران، ۲۰۰۲) علاوه براین نیروهای خارجی که به مشارکت و همکاری SLT می پردازند این نوع رهبری را از دیگر نظریات متمایز می سازد.



شکل ۱-۲- مدل ساختاری رهبری تضاف گرایانه (آیربای و همکاران، ۲۰۰۹)

۲-۱-۱-۲- عناصر مدل ساختاری رهبری تضاف گرایانه

ساختار سازمانی: شامل ویژگی های سازمانی و نحوه عملکرد آنهاست شامل ۱. چرخش رهبری ۲. استفاده از تخصص ها و مهارت های اعضا ۳. اجماع در رسیدن به اهداف ۴. توسعه پاداش های حرفه ای ۵. اعتماد به ارتباطات غیر رسمی ۶. شروع تدریجی تغییرات ۷. شناخت قدرت ۸. حفظ سلسله مراتب ۹. ترویج توانمندسازی و قدرتمند ساختن قوانین ۱۰. مجزا ساختن وظایف و نقش ها. نیروهای خارجی: ۱. ادراک، انتظارات و برداشت از مافوق و همکاران ۲. انتظارات جوامع محلی، ایالتی و بینالمللی ۳. جایگاه فرهنگ جامعه، قوانین و منابع وضعیت اقتصادی- اجتماعی ۵. زبان و فرهنگ گروه های سیاسی به ویژه گروه های قومی ۶. مزیت های فنی. سیاست های تصمیم گیری هیأت مدیره. رفتارهای رهبری: طیف وسیعی از رفتارها که از ماهیت استبدادی آنها ناشی میشود. ۱. استبدادی ۲. تفویض کننده ۳. همکار ۴. ارتباطی ۵. وظیفه گرا ۶. ریسک پذیر ۷. رابط های ۸. زاینده ۹. کنترل گر ۱۰. تثبیت کننده ۱۱. شهودی. اعتقادات، هنجارها و ارزشها: ضرورت ریشه ای برای

هدایت اصولی که برای همه زمان ها و مکان ها کاربرد دارد. ۱. اهمیت رشد حرفه-ای ۲. دیدگاه باز نسبت به تغییر ۳. پایبندی به اصول و عقاید همکاران ۴. یکپارچگی ۵. اهمیت دادن به سلامت کارکنان ۶. نقش مدیریت در اهداف سازمانی. (هرناندز، ۲۰۰۴)

۲-۱-۲- رهبری تحول آفرین

۲-۱-۲-۱- مبانی نظری

رهبری تحول آفرین به نوعی رهبری اطلاق میشود که در آن رهبران دارای موهبت الهی هستند و برای پیروان خود انگیزش معنوی و توجه ویژه فراهم و با نفوذ بر قلب شان آنها را هدایت می کنند. رهبران تحول آفرین یک چشم انداز سازمانی پویا خلق می کنند که اغلب یک دگرگونی در ارزش های فرهنگی برای انعکاس نوآوری بیشتر را ضروری می سازد که اغلب یک دگرگونی در ارزشهای فرهنگی برای انعکاس نوآوری بیش تر را ضروری می سازد. رهبری تحول آفرین همچنین به دنبال برقراری یک رابطه بین علایق فردی و جمعی است تا به زیردستان اجازه کار کردن برای اهداف متعالی را بدهد. (میر کمالی و همکاران، ۱۳۹۰)

رهبران تحول آفرین قادر به متعهد کردن پیروان خود با توجه به توانایی شان در تغییر اهداف و اعتقادات پیروان هستند. آنها ارزشها و نگرشهای جاری در سازمان را ایستا نمی دانند بلکه در جستجوی تغییر و تحول در راستای اهداف و مأموریت سازمان و متناسب با شرایط محیطی هستند. (آستین و همکاران، ۲۰۰۸)

۲-۱-۲ ویژگیهای رهبری تحول آفرین

جدول ۲-۱- ویژگی های رهبری تحول آفرین را از دیدگاه صاحب نظران مختلف

کانگورد (۱۹۸۹)	کوزس و پسنر (۱۹۸۷)	تیکی و دوانا (۱۹۸۶)	ناوار و تاشمن (۱۹۸۹)	بس (۱۹۸۹)	بنیس و نانوس (۱۹۸۵)
- آشکار کردن فرصتهای بهره‌برداری نشده در موقعیت‌های کنونی یا ابلاغ کردن چشم‌انداز - ایجاد اعتماد - نشان دادن وسایل رسیدن به چشم‌انداز	- الهام‌بخشی در راستای یک چشم‌انداز مشترک - توانمندسازی دیگران برای احترام - مدلسازی و عمل کردن به عنوان یک الگو - تسخیر قلوب	- شناسایی نیازها برای تجدید حیات - ایجاد یک چشم‌انداز جدید - نهادینه ساختن تغییر	- تعیین چشم‌انداز - انرژی بخشیدن - توانمندسازی - ساختار - کنترل - پاداش‌دهی	- نفوذ آرمانی - انگیزش الهام‌بخش - ترغیب ذهنی - ملاحظات فردی	- ایجاد چشم‌انداز مشترک - معنا دادن از طریق ارتباطات - ایجاد اعتماد میان رهبر و پیرو - توسعه خویش

از میان این دیدگاهها، به نظر می‌رسد ابعادی که برنارد بس^۱ (۱۹۸۹) برای رهبری تحول آفرین مدنظر قرار داده توجهات بیشتری را از جانب سایر اندیشمندان به خود اختصاص داده است و از این رو در ذیل به شرح این ابعاد پرداخته می‌شود.

- ✓ نفوذ آرمانی^۲: نفوذ آرمانی دربرگیرنده عامل کاریزماتیک رهبری تحولی است، به طوری که رهبران به مدل‌های قوی اخلاقی و رفتاری برای پیروان عمل کردند. (کورلند^۳، ۲۰۱۰) و نتیجه این نوع رفتار عنوان رهبری، اعتماد و اطمینان پیروان به رفتارها و تصمیمات یکدیگر است. (جوده^۴، ۲۰۱۰)
- ✓ انگیزش الهام بخش^۵: این عامل توصیف کننده رهبرانی است که از طریق مشارکت دادن پیروان در ترسیم چشمانداز آینده تعهد آنها را افزایش داده و ایجاد انگیزه می‌نمایند. (ارجنلیا و همکاران^۶، ۲۰۰۷) انگیزش الهام بخش تصویر واضحی از آینده ترسیم می‌کند؛ آینده‌ای که خوش بینانه و قابل دسترس است. (جوده، ۲۰۱۰)

¹ Bass

² Dealized influence

³ Kurland

⁴ Judeh

⁵ Motivation and inspiration

⁶ Erjnlyat al

✓ ترغیب ذهنی^۱: ترغیب ذهنی پیروان زمانی حاصل می شود که رهبر، آنان را برای رسیدن به ابتکار عمل ها و خلاقیت های سازنده یاری دهد. (سنجقی، ۲۹۴:۲۰۰۰) رهبران تحول آفرین از ترغیب ذهنی جهت به چالش کشیدن افکار، تصورات و خلاقیت پیروان استفاده می کنند. (کورلند، ۲۰۱۰)

✓ ملاحظات فردی^۲: ملاحظه فردی زمانی به منصف ظهور می رسد که رهبر توجه کافی به مراتب نیاز

پیروان به منظور دستیابی به رشد بیشتر مبذول دارد و از هر گونه راهنمایی و حمایت در این خصوص دریغ نورزد. بر این اساس، رهبر تکالیفی را بر عهده پیروان می گذارد که از جهات گوناگون متضمن رشد آنها باشد. (سنجقی، ۲۹۴:۲۰۰۰)

۲-۱-۳- سبک رهبری کاریزماتیک

کاریزما در لغت یعنی فرهمند یا فرمندی یا به عبارتی جاذبه استثنایی. کاریزماتیک کلمه ای یونانی به معنای موهبت می باشد. وحی، حکم، تعلیم، کشیش، عقل و شفا دادن از موهبت های پر جاذبه هستند که در کتاب مقدس مسیحیان توصیف شده اند. کاریزما در اصطلاح به خصوصیت شخصی گفته می شود که خود او معتقد است، یا دیگران در مورد او بر این باورند که دارای قدرت رهبری فوق العاده است. همچنین آقای وِبر کاریزما را چنین توصیف میکند: «ویژگی خاصی از یک شخصیت پدیده.» (جی و رابیندرا^۳: ۱۹۸۷) رهبری کاریزماتیک به گونه های از رهبری گفته می شود که دارای قدرت الهام بخشی به پیروان باشد به طوری که توانایی ها صرفاً از نیروی شخصیت و تعهد فرد سرچشمه گرفته باشد. این نوع رهبری بدون پادشاهی مالی و اعمال زور است (عابدی جعفری: ۱۳۸۷، ۱۴). همچنین کانگر و کانانگو رهبری کاریزماتیک را چنین تعریف کرده اند: فرآیند انتقال پیروان از وضعیت موجود به آینده ای بهتر به وسیله ایجاد چشم انداز و

¹ encouragement

² Individual Consideration

³ Conger Jay. A & Kanungo Rabindra

بیان آن، پذیرش مخاطره های شخصی، رفتارهای نامتعارف، نشان دادن حساسیت نسبت به نیازهای پیروان و حساسیت محیطی (گراوس^۱: ۲۰۰۵، ۲۵۶) .

در مورد عوامل ظهور رهبری کاریزماتیک دو دیدگاه وجود دارد که عبارتند از: (روابط انعکاسی، روابط نمادین و روابط توسعه ای) (میچا^۲: ۲۰۰۴) و پویایی های بین رهبر و پیرو (جروود^۳: ۲۰۰۱) .

۲-۱-۳-۱- نقش های رهبر در فرآیند رهبری کاریزماتیک

الف) هوشیاری محیطی رهبران کاریزماتیک: یکی از مهم ترین نقش های رهبر تعیین مسیر است. برای انجام مؤثر این نقش لازم است که رهبر ابتدا فرصت ها را به خوبی درک کند و در ضمن، موانع و محدودیت هایی که در سد راه وجود دارند را شناسایی کند . سپس رهبر این فرصتها را به اهداف سازمانی تبدیل می کند و از اعضای سازمان برای دست یابی به آن کمک می گیرد. جی و رایبندرا می پرسند : اما رهبر چگونه وضعیت محیط را ارزیابی می کند؟ چگونه از دل آنها چشم انداز را استخراج میکند؟

ب) درک فرصتها و محدودیتهای محیط: رهبر برای این کار به اطلاعاتی نیاز دارد که می تواند آنها را از منابع مختلفی به دست آورد . یوکل اشاره دارد که رهبر در این نقش - ارزیابی از محیط - پیوسته به دنبال کسب اطلاعات گوناگون از منابع مختلف است . برای مثال با استفاده از تجزیه و تحلیل اطلاعات گزارش ها، یادداشت ها، جلسات، ملاقات ها و ... فرصت ها و مسایل کشف می شود و درک بهتری را از حوادث بیرونی و فرآیندهای داخلی واحدهای سازمانی در اختیار رهبر می گذارد (آرنولد و نیکولاس^۴: ۲۰۰۲) . یکی از نقشهای اساسی مدیران در این زمینه، نقش رابط است که طی آن مدیر با افراد بیرون از مجموعه خود ارتباط برقرار می کند و این ارتباطات، شاه

¹ Kevin S. Groves

² Popper Micha

³ Roch Jarod

⁴ Hax Arnoldo C. & Majluf Nicolas S

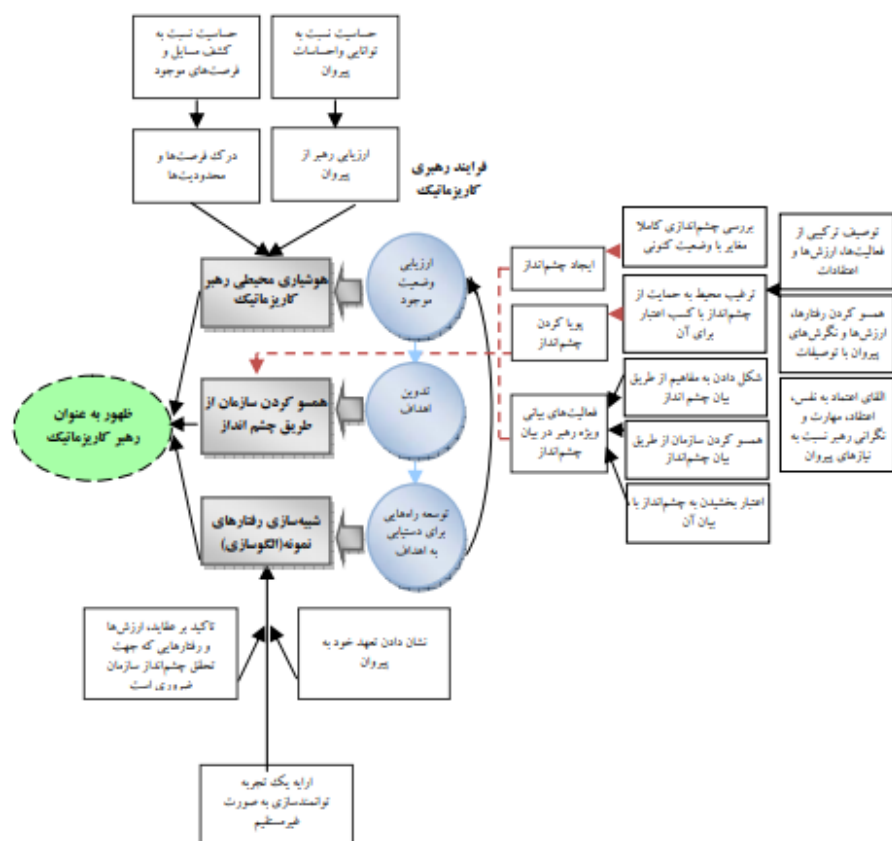
راهی می شود برای ورود انواع اطلاعات مربوط به مشتریان، بازار، رقابت، اقتصاد و سایر عوامل محیطی (جی و رابیندرا: ۱۹۹۸ - براین^۱: ۲۰۰۳) حساسیت بیشتر رهبر نسبت به نارسایی های موجود، یکی از ویژگی هایی است که رهبران کاریزماتیک را از سایر رهبران متمایز می کند. (جی و رابیندرا: ۱۹۹۸ - جان و دانگیل^۲: ۲۰۰۶) البته، چشم انداز رهبران کاریزماتیک توجه بالقوه پیروان را به سمت فرصت های موجود برای تغییر جلب می کند و امید و اعتقاد معطوف به آن، تغییر را به پیروان القا می کند و نیرو های آنها را بسیج می کند تا خود را به چشم انداز اختصاص دهند (گراوس: ۲۰۰۵، ۲۷۰).

ج) ارزیابی رهبر از پیروان: مهمترین منبع برای اینکه رهبر به چشم انداز خود برسد منابع انسانی است. در این زمینه رهبر باید نسبت به توانایی ها و احساسات عاطفی پیروان خود حساس باشد. رهبران کاریزماتیک باید واقعاً نسبت به نیازهای پیروان و ارزشهای آنان حساس باشند و از این نشانه ها به عنوان ورودی برای ایجاد و بیان چشم انداز استفاده کنند (کریس و تامی^۳: ۲۰۰۳)

¹Leavy Brian

²Sosik John & Jung Dongil

³Mahar Chris & Mahar Tammy



شکل ۲-۲- الگوی شکل‌گیری رهبری کارزماتیک (جی و رایبندرا: ۱۹۹۸، ۵۱)

بسیاری از محققان بر این باورند که برقراری یک چشم انداز الهام بخش از آینده برای رهبران، جهت تجهیز پیروان لازم و ضروری است. (شمیر و همکاران، ۱۹۹۳) رهبری چشم اندازگرا^۱، توانایی رهبر برای ایجاد، عمل و هدایت یک چشم انداز بلندمدت برای سازمان، که از نیازهای متغیر محیطی نشأت گرفته عنوان شده است. این عمل به وسیله بیان شفاف یک چشم انداز با نگرش بلندمدت، سبک مدیریت مربی گری، تغییر مشارکتی، توانمند سازی کارکنان و برنامه ریزی و اجرای تغییر سازمانی همراه است. (اندرسون و همکاران، ۱۹۹۵) با توجه به نتایج مطالعات انجام شده، موفقیت یک رهبر با این واقعیت سنجیده شده است که این رهبر چگونه چشم اندازگرا است. به عبارت دیگر، یک رهبر باید بصیر بودن را پذیرفته باشد. (سینار و کابان، ۲۰۱۲) در واقع تحقیقات نشان می دهند که برقراری چشم انداز ممکن است منجر به بهبود عملکرد و انگیزه زیردستان گردد. (باوم و همکاران، ۱۹۹۸؛ کیرکاتریک و لوک، ۱۹۹۶) چشم اندازها به عنوان تصاویر آینده محور و ایده آل تعریف شده اند که بر هنجارها و ارزش ها تمرکز می کنند. (برسون و همکاران، ۲۰۰۱) در برخی از نظریه های با نفوذ در دهه های اخیر، برقراری یک چشم انداز الهام بخش عنصری مرکزی محسوب می گردد. مانند تئوری های رهبری کاریزماتیک و تئوری های رهبری تحول آفرین، برقراری چشم انداز ممکن است باعث شود پیروان خود را مؤثرتر احساس نموده، سازمان را بیشتر شناسایی کرده و حس مربوط به معنا و مفهوم کار روزانه را ارائه نمایند. مهم تر اینکه، برقراری چشم انداز نیز ممکن است باعث بهبود عملکرد شرکت و زیردستان گردد. اهمیت آشکار برقراری چشم انداز سبب گشته است تا بسیاری از دانشمندان برای تحقیق در این باره فرا خوانده شوند که چشم اندازها چه وقت و چرا مؤثر هستند. (استم و همکاران، ۲۰۱۰).

¹ Visionary Leadership

رهبری بصیر به مجموعه‌های از توانایی‌ها در زمینه‌های گوناگون نیاز دارد. رهبران بصیر افرادی هستند که در درجه اول از قدرت تجسم، آینده‌نگری و تصویرپردازی نسبت به آینده برخوردارند. آنها از چنان هوش و ذکاوتی برخوردارند که با توجه به جوانب اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و تکنولوژیکی محیط اقدام به تدوین چشم انداز صحیح، واقع‌گرا و الهام‌بخش برای سازمان‌شان می‌نمایند (دهامیکا^۱: ۲۰۱۴، ۱۰).

۲-۱-۵- رهبری خود فدا ساز

۲-۱-۵-۱- پیشینه تحقیق

در ادبیات تحقیقات سه دهه اخیر، به رهبری خودفدا ساز به طور ضمنی اشاراتی شده است. در ادبیات تحقیقات پیرامون رهبری کاریزماتیک^۲ و رهبری تحول‌گرا^۳، شاهد اشاراتی غیرمستقیم اما اغماض ناپذیر به این مفهوم هستیم. Burns (۱۹۷۸) و Bass (۱۹۸۵) بیان داشته‌اند که رهبری تحول‌آفرین در راستای ایجاد تغییرات متعالی در نیازهای کارکنان، می‌تواند شامل رفتارهای خود فدا سازانه باشد. تعدادی از نظریه پردازان رهبری کاریزماتیک (به عنوان مثال: Conger ۱۹۸۹؛ Conger و Kanungo ۱۹۸۷؛ House ۱۹۷۷؛ House و Shamir ۱۹۹۳؛ Yukl ۱۹۹۴) معتقد بوده‌اند که رهبر کاریزماتیک ممکن است رفتارهای خود فدا سازانه از خود به نمایش بگذارد؛ تا از این طریق اعتماد پیروان را جلب کند، خود را به عنوان یک الگوی نقش به آن‌هاقبولاند، وفاداری و تعهد به سازمان را به نمایش بگذارد و غیره. در این نظریه‌ها، خود فدا سازی به عنوان یک رفتار الهام‌بخش و سرمشق‌گونه در نظر گرفته شده است که در شرایطی که تعهد پیروان برای حصول عملکرد سازمانی اثربخش الزامیست، حائز اهمیت خواهد بود.

^۱ Dhammika K,

^۲ Charismatic Leadership

^۳ Transformational Leadership

پدیده خود فداسازی و رفتارهای خودفدا سازانه رهبران در ادبیات تحقیقات پیش از سال ۱۹۸۰ نیز وصف شده است. در نوشته‌های پیش از سال ۱۹۸۰، چندین مفهوم نزدیک به رهبری خود فدا ساز معرفی شده بوده است، از جمله رهبری فداکارانه^۱ (Tead ۱۹۳۵)، رهبری فروتنانه^۲ (Klapp ۱۹۶۸)، رهبری خدمتگذار^۳ (Greenleaf ۱۹۷۷؛ سپس Graham ۱۹۹۵ این دیدگاه را گسترش داده و به آن چشم‌اندازی سیستماتیک می‌بخشد)، خود فدا سازی قهرمانانه^۴ (Goode، ۱۹۷۸) و غیره. به طور کلی، این نوشته‌ها شامل مفهوم خود فدا سازی بوده‌اند اما در مورد آن نظریه پردازی نکرده‌اند، در نتیجه مفهوم خود فدا سازی تا کنون به طور مؤثر مورد بررسی قرار نگرفته است و علت آن این است که این نوشته‌ها بیشتر بر پارادایم‌های رهبری محبوب عصر خود تأکید داشته‌اند.

Yoon (۱۹۸۲) معتقد است که رهبری می‌بایست شامل ارائه نمونه‌هایی از خود فدا سازی باشد تا در صورت لزوم، رهبر بتواند در جهت حصول اهداف سازمان گاهی از دیگران نیز تقاضای از خود گذشتگی داشته باشد. به طور مشابه، نظریه رهبری عملکرد-نگهداشت^۵ (Misumi ۱۹۸۵؛ Misumi و Peterson ۱۹۸۵)، معتقد است که در شرایط وقوع تهدیدات خارجی فوق‌العاده، رهبران می‌توانند نیاز به از خود گذشتگی را به پیروانشان مخابره کنند. همچنین مثال‌های متعددی از رهبری خود فدا ساز در مطبوعات در دسترس است. به گفته Kets de Vries (۱۹۸۹، ص ۳-۶)، Carlo De Benedetti مدیرعامل شرکت Olivetti مبلغ ۱۷ میلیون دلار از سرمایه شخصی خود را صرف جلوگیری از ورشکستگی این شرکت نمود. به عنوان مثال دیگر، Ross Perot مدیرعامل شرکت Electronic Data Systems، هیچ‌گاه به مسائلی مانند سالن ناهارخوری اختصاصی، پارکینگ اختصاصی و مزایای این‌چنینی اعتقادی نداشت. برای او هر کارمند، یک شریک به حساب می‌آمد

^۱Selfless Leadership

^۲ Self-Humbling leadership

^۳ Servant Leadership

^۴ Heroic Self-Sacrifice

^۵ Performance–Maintenance Leadership

(Kets de Vries، ۱۹۸۹، ص ۶). آقای Perot از استفاده از مزایایی چشم پوشی می کرد که بسیاری از رهبران تجاری آن ها را حق مسلم خود می دانند.

علی رغم مثال های متعدد در زمینه رهبری و سایر زمینه ها، وجه خود فدا سازی در رفتار سازمانی و پیامدهای آن در رهبری به میزان کافی مورد توجه قرار نگرفته است. Kanungo و Conger (۱۹۹۰، ۱۹۹۳) دریافتند که نوع دوستی^۱ (پدیده ای مشابه) نیز در مطالعات سازمانی مورد بی توجهی قرار گرفته است؛ هر چند عنصر نوع دوستی در فعالیت هایی مانند مربیگری، توانمند سازی، تیم سازی و غیره مشهود است. با این حال در دو دهه اخیر تلاش های پیوسته و فزاینده ای در جهت معرفی و تحقیق درباره الگوهای جدید رهبری مانند مباشرت^۲، توانمند سازی^۳، پیروی^۴، رهبری اخلاقی^۵ و غیره به عمل آمده است. در تمامی این رویکردها، تصویری که از رهبر به نمایش گذاشته می شود بیش از این که نشان دهنده یک حاکم و اقتدارگرا باشد، نشان دهنده یک خدمتگذار است؛ و همچنین تمامی این مفاهیم جدید رهبری، بعدی مشترک به نام خود فدا سازی را به عنوان جایگزینی برای منافع شخصی در نظر می گیرند. بنابراین تحقیق حاضر با فرض بر این که خود فدا سازی عنصری حائز اهمیت در رویکردهای رهبری در حال ظهور است، تعبیه گردیده است.

۲-۱-۵-۲- رهبری خود فدا ساز

روز به روز تعداد محققانی که به تأثیرات رهبری یقین می آورند بیشتر می شود. تأثیراتی که کارکنان را به نگرستن ورای منافع، ارزش ها و اهداف شخصی در جهت تحقق اهداف سامانی وا می دارد (Bass، ۱۹۸۵؛ Burns، ۱۹۷۸). مطالعات حاکی از این است که اگر رهبر به عنوان الگوی نقش، در راستای منافع مشترک خود فدا سازی کند، تأثیر قابل توجهی بر روی زیردستان و پیروان خود خواهد گذاشت. به ویژه در شرایط وقوع بحران و یا عدم اطمینان اثرات این مسئله به چشم می آید (Halverson،

¹ Altruism

² Stewardship

³ Empowering

⁴ Followership

⁵ Ethical Leadership

Holladay, Kazama, Quinones, Yorges, Weiss, Strickland و (۱۹۹۹). بدین صورت رهبر می‌تواند پیروان خود را به ارائه رفتارهای فرااجتماعی ترغیب کند (Conger و Kanungo, Menon و Mathur, ۱۹۹۷؛ Hogan و Kaiser, ۲۰۰۵؛ Jordan, Lockwood و Kunda, ۲۰۰۲)، اعتماد را میان کارکنان نهادینه کند، وفاداری را بالا برد و عملکرد را ارتقاء دهد و غیره (De Cremer, ۲۰۰۶؛ Van Knippenberg و Van Knippenberg, ۲۰۰۵).

به طور کلی رهبری خود فدا ساز اشاره به زمانی دارد که یک رهبر در راستای خدمت به سازمان و پیروان خود، از خود رفتارهای خود فدا سازانه‌ای که پیش‌تر در مورد آن‌ها صحبت شد نشان می‌دهد. با این حال، خود فدا سازی رهبر می‌تواند به صورت یک رفتار یک‌باره و بی‌تکرار (خود فدا سازی رادیکالی) و یا یک الگوی رفتاری تکرار شونده و مداوم (خود فدا سازی افزایشی) انجام گیرد.

خود فدا سازی رادیکالی رهبر به حالتی اشاره دارد که در یک نقطه زمانی خاص نمونه‌ای از خود فدا سازی توسط رهبر انجام می‌شود. میزان خود فدا سازی در این حالت اغلب غیر قابل چشم پوشی و برجسته است. موارد ذکر شده در مورد Carlo De Benedetti و Lee Iacocca نمونه‌هایی از این حالت هستند. خود فدا سازی رادیکالی اغلب زمانی پدیدار می‌شود که سازمان با بحران مواجه است و رهبر تلاش می‌کند مسیر کلی سازمان را تغییر داده و نگرش کارکنان را دستخوش تغییرات رادیکالی کند. در سوی دیگر، خود فدا سازی افزایشی رهبر قرار دارد که به حالتی اشاره دارد که در آن رفتارهای خود فدا سازانه توسط رهبر طی مدتی طولانی و به عنوان یک الگوی رفتاری پایدار به نمایش گذاشته می‌شود. مثال ذکر شده در مقدمه در مورد فرمانده کره‌ای نمونه‌ای از این حالت است.

در دراز مدت، ادامه رفتارهای خود فدا سازانه از سوی رهبر از دید پیروان به عنوان یک الگوی رهبری پایدار تلقی می‌گردد، و بدین ترتیب می‌تواند به بخشی از فرهنگ سازمانی مبدل شود. این امر مشابه فرآیندهای Avolio و Bass (۱۹۹۵) است که در مورد چگونگی درونی شدن توجه و ملاحظات

فردی^۱، که یک مفهوم کلیدی در رهبری تحول گرا است، به عنوان هنجار گروه و فرهنگ سازمانی در گذر زمان به بحث و بررسی می‌پردازند.

۲-۱-۳-۵-۳-ابعاد رهبری خود فدا ساز

Choi و Mai-Dalton (۱۹۹۸) رهبری خود فدا ساز را بسته به شرایط و دفعات تکرار به دو بعد رادیکالی و افزایشی دسته‌بندی می‌کنند. خود فدا سازی رادیکالی معرف نوعی از رفتار خود فدا سازانه است که در شرایط خاص و ویژه‌ای (مانند بحران سازمانی) رخ می‌دهد و بسامد آن به نسبت کمتر است، یعنی احتمال وقوع مجدد آن کم است؛ در حالی که خود فدا سازی افزایشی به نوعی از رفتار خود فدا سازانه اشاره دارد که در شرایط عمومی سازمان اتفاق می‌افتد، قابلیت تکرار بالایی دارد و به عنوان یک سبک رفتاری الگوی رفتاری پایدار به نمایش گذاشته می‌شود.

Matteson و Irving (۲۰۰۶) با مقایسه ویژگی‌های ذاتی رهبری خدمتگذار و رهبری خود فدا ساز در جهت یافتن ویژگی‌های روان‌شناختی مشترک میان آن‌ها، به این نتیجه‌گیری می‌رسند که ابعاد رهبری خود فدا ساز می‌بایست متشکل از دو بعد نگرشی و رفتاری باشد.

عناصر بنیادین بعد نگرشی رهبری خود فدا ساز شامل: مرکزیت و محوریت دیگران (دگر محوری)، گرایش‌ات انسان دوستانه، ارج نهی به دیگران، تعهد به رشد و تعالی افراد، آرمان گرایی، اعتماد به نفس، گرایش به همدردی، دیدگاه غیر استبدادی و دور اندیشی است.

عناصر بنیادین بعد رفتاری رهبری خود فدا ساز شامل: نوع دوستی، ابتکار عمل، احساس همدردی، مدل سازی نقش، عدالت، توسعه و پرورش افراد، رهبری، ایجاد آرمان مشترک میان کارکنان، توانمند سازی کارکنان و خدمتگذاری به کارکنان است.

¹ Individualized Consideration

۲-۱-۵-۴- شاخص های رهبری خود فدا ساز

مقیاس‌هایی که محققان برای سنجش رهبری خود فدا ساز از آن‌ها نموده‌اند می‌توانند به سه گونه مقیاس تقسیم شود. در ابتدا محققان مقیاسی را به طور مستقیم از بعد ریسک فردی در رهبری کاریزماتیک اتخاذ کردند (مقیاس CK) (De Cremer, Van Dijke, Bos, ۲۰۰۴؛ De Cremer و van Knippenberg, ۲۰۰۵). این مقیاس تک بعدی است و دارای ورودی‌های محدودتری است، اما از ثبات درونی بالاتری برخوردار است.

در مرحله دوم، محققان مقیاس‌هایی را که محتویات آن‌ها از تعاریف و آزمایش‌های عملی Choi و Mai-Dalton (۱۹۹۸) استخراج شده است، تعبیه کردند (Jeong Koo Yoon, ۲۰۰۶؛ Singh و Krishnan, ۲۰۰۸). همانند مقیاس Singh و Krishnan (۲۰۰۸) که براساس توسعه رهبری خود فدا ساز، با مجموع ۱۳ مورد و با استفاده از مقیاس پنج نمره‌ای لیکرت شکل گرفت و حاصل آن ۶ عنصر تک بعدی از مقیاس رفتار خود فدا سازی بود.

در نهایت، با استفاده از محتوای دو مقیاس مذکور، رهبری خود فدا ساز با مقیاس چندگانه توسعه یافت (Ruggieri و Abbate, ۲۰۱۳؛ Hoogervorst و همکاران, ۲۰۱۲؛ De Cremer و همکاران, ۲۰۰۹؛ Van Knippenberg و Van Knippenberg, ۲۰۰۵؛ De Cremer و Van Knippenberg, ۲۰۰۴). Cremer و همکاران (۲۰۰۹) مقیاسی بر اساس CK، با سه ورودی و با $\alpha = 0.73$ تعبیه نمودند.

۲-۱-۶- رهبری تعامل گرا

برنز، رهبری تعامل گرا را به عنوان یک فرایند مبادله اجتماعی در نظر می‌گیرد. رهبران تعامل گرا پیروان خود را در جهت اهداف و نقش‌های مورد نیاز هدایت کرده و برای انگیزش دادن به آن‌ها به پاداش و تنبیه سازمانی متکی هستند. علاوه بر این، آن‌ها بر تکالیف، استانداردهای کاری

و اهداف وظيفه محور تأکيد دارند. ابعاد سه گانه رهبري تعامل گرا عبارتند از: پاداش مشروط؛

مدیریت بر مبنای استثناء- فعال، مدیریت بر مبنای استثناء- منفعل (جاج و پیکولو، ۲۰۰۴: ۷۵)

دانتون (۱۹۷۳) واژه تبادل را به مفهوم فرایند مبادله - معاوضه و به مثابه ارتباطات قرار دادی

- پیمانی ، در زندگی اقتصادی مطرح کرد که مشروط به ثبت خوب از سوی طرفین مشارکت می باشد. به گفته او انجام الزامات تبادل ، موجد اعتماد و یک ارتباط پایدار خواهد بود که طی آن منافع دو جانبه تامین و مبادله خواهد شد. . دانتون بین تبادل منفی و مثبت نیز تمیز قائل شد ؛ تبادل مثبت را " دریافت پاداش در صورت اطاعت از رهبر " و تبادل منفی را " تهدید به تنبیه برای عدم شکایت " عنوان کرد.

هورن (۱۹۹۶) بیان می دارد که در رهبري تعامل گرا ، رهبر به واسطه گستره ای از تعاملات با زیر دستان ، وظایف ، پاداش ها و ساختارها را برای کمک به آن ها به منظور تامین نیاز هایشان ضمن تلاش برای دستیابی به اهداف سازمانی برهم منطبق می نماید. رهبري تعامل گرا تنها تامین کننده بخشی از نیازمندی های رهبري سازمانی است و زمان پویای امروز چیز بیشتری می طلبد و عصر ، عصر رهبران بزرگ است. رهبرانی که به واسطه برخورداری از دیدگاه بلند و روشن از آینده و قدرت شخصیتی ، تاثیری الهام بخش بر زیردستان دارند(شومر هورن ، ۱۹۹۶). واژه رهبري تعامل گرا اغلب برای توصیف مدیرانی به کار می رود که ایده های تئوری رفتاری و اقتضائی مخصوصا تئوری مسیر - هدف را مورد استفاده قرار می دهند(شومر هورن ، ۱۹۹۶ ، رابینز ، ۱۳۷۷ ، رابینز و کولتر ، ۱۹۹۹). این رهبران پیروانشان را هدایت نموده و آنها را در جهت دستیابی به اهداف تثبیت شده با تصریح نقش و وظیفه مورد نیاز ، تحریک می نمایند(رابینز ، ۱۹۹۸ ، رابینز و کولتر ، ۱۹۹۹). رهبري تعامل گرا عبارت است از رهبري مبتنی بر مبادله بین رهبر و پیرو ، به طوری که تمایلات فردی طرفین تامین گردد. در این نوع رهبري به همه چیز از دید میزان منفعتی که عاید افراد می گردد نگرسته می شود و رابطه رهبر با پیروان ، سوداگرانه و بر مبنای مبادله یک چیز برای چیز دیگر است. لیتوود (۱۹۹۲) نیز معتقد است که رهبران تعامل گرا بعضی مواقع رهبري دادوستدی نامیده می شود

که مبتنی بر مبادله خدمات برای دریافت انواع مختلف پاداش ها که رهبر حداقل بخشی از آن را در کنترل خود دارد می باشد. بانز (۱۹۷۸) معتقد است که رهبران تعامل گرا سه وظیفه را انجام می دهند: ۱- فعالیت های زیر دستان را مشخص می کنند. ۲- نیاز زیر دستان را مشخص می کنند. ۳- بین فعالیت ها و نیاز های زیر دستان رابطه برقرار می کنند.

رهبری تعامل گرا تنها تامین کننده بخشی از نیازمندی های رهبری سازمانی است. هرزبرگ بین نیاز های سطوح پایین با نیاز های بهداشتی و نیاز های سطوح بالاتر با نیاز های انگیزشی (درونی) تفاوت قائل می شود. ارضاء نیازهای بهداشتی کارمندان را تا سطح ناراضی نبودن برمی انگیزد ولی هنوز کارمندان ارضاء نشده اند. رضایت نتیجه ارضاء نیازهای ویژه انگیزشی و درونی است (هرزبرگ^۱، ۱۹۶۸). مازلو فرضیه مشابهی را ارائه کرد ، به این صورت که نیازهای سطوح پایین تر قبل از اینکه نیازهای سطوح بالاتر به عنوان برانگیزنده فعال شود باید ارضاء شده باشند (کلون ، ۱۹۹۹).

سرجیووانی^۲ (۱۹۹۰) بیان می کند که رهبری تعامل گرا نیازهای اساسی ، ابتدایی و بهداشتی را ارضاء می کند ولی رهبری تحول گرا علاوه بر نیازهای سطوح بهداشتی و نیازهای انگیزشی ، نیازهای سطوح بالاتر را نیز ارضاء می کند. رهبری تعامل گرا با معامله ، معاوضه و برآوردهای قراردادی بین کارمند و مدیر مترادف است ، بنابراین با نام تعامل گرا مشخص می شود (کلون ، به نقل از علوی ، ۱۳۸۶). باس در سال ۱۹۸۵ تشریح کرد که پاداش و جریمه به عنوان جنبه های رهبری قراردادی ، دو فاکتور اساسی رهبری تعامل گرا محسوب می شوند. باس فاکتورهای رهبران تعامل گرا را چنین بیان می کند: اولین فاکتور پاداش اقتضائی که شامل جبران یا پاداشها برای مفهوم عملکرد می باشد. از نظر باس (۱۹۸۵) این رهبران تنها به مبادله پاداش در برابر عملکرد خوب می پردازند و میزان دستیابی به اهداف را تعیین می کنند. بنابراین رهبران تعامل گرا پیروانشان را در جهت تبیین الزامات نقش و کار در جهت دستیابی به هدف ها ، راهنمایی می کنند یا برمی انگیزانند. رابینز می گوید: دومین فاکتور که باس مطرح می کند مدیریت بر مبنای استثناء فعال است. این ایده بیانگر

¹ Herzberg

² Sergiovanni

رفتار صحیح ، که توسط مدیر در مقابل انحراف از حد متوسط غیر قابل قبول کارمندان به کار گرفته می شود ، است یا به عبارت دیگر رهبران تعامل گرا انحراف از معیار ها و قوانین و مقررات را جستجو و کنترل می کنند و براین اساس اقدام اصلاحی انجام می دهند (کلوبن ، به نقل از باس ، ۱۹۹۹). همچنین رهبران مراوده ای شیوه مدیریت بر مبنای استثناء را به طور منفعل به کار می گیرند. این رهبران تنها هنگامی اقدامات اصلاحی را اعمال می کنند که زیر دستان در رسیدن به اهداف سازمان موفق نگردیده و به عبارت دیگر ، رهبران تعامل گرا تنها هنگامی وارد عمل می شوند که معیار و قانون و روش ها تامین و رعایت نشود (دهقانیان ، ۱۳۸۰). باس ، سومین فاکتور رهبری تعامل گرا را واگذاری مسوولیت ها می داند و در بسیاری از موارد از اتخاذ تصمیم اجتناب می کند. بنابراین از این نظر به کار و رابطه با کارکنان توجه اندکی دارند (باس ، ۱۹۸۵۹. هرسی ، بلانچارد و دیدی (۲۰۰۷) فاکتور دیگری را برای رهبران تعامل گرا در نظر می گیرند و آن این که رهبران تعامل گرا تغییرات بنیادی ایجاد نمی کنند ، بلکه بیشتر اقدامات صوری و ظاهری انجام می دهند. آنان بیان می دارند که رهبران تعامل گرا از قدرت پست و مقام برخوردارند و قدرت پست و مقام شامل دو نوع قدرت تنبیه و پاداش است (کریم زاده ، ۱۳۸۷).

۲-۱-۶-۱-۱-۲-ابعاد رهبری تعامل گرا

از نظر باس و اولیو (۱۹۹۳) ، کارک و شامبر (۱۹۹۹) ، بطور کلی ابعاد رهبری تعامل گرا عبارتند از:

- ۱- پاداش اقتضایی: به رفتار رهبرانی دلالت می کند که بر مبادله منابع تاکید می ورزند و عبارت است از فراهم کردن انواع مختلف پاداش جهت دستیابی به اهداف هر دو طرف (یعنی رهبر و پیرو) پاداش اقتضایی سبک رهبری تعامل گرا یادگیری انتظارات و شناخت خواستنی ها را آسانتر می کند.
- ۲- مصادیق پاداش اقتضایی عبارتند از: ۱- آماده سازی زیردستان. ۲- بحث با لغات ویژه در مورد پاسخ های ناشی از رسیدن به عملکرد مورد نظر. ۳- تبیین آنچه فرد می تواند انتظار رسیدن به آن را داشته

باشد در مقابل انجام آنچه وظیفه ی اوست. ۴- اظهار رضایت وقتی دیگران به انتظارات مورد نظر دست یافته باشند.

۲- مدیریت استثناء فعال: عبارت است از نظارت بر انحرافات از نقش ها و استاندارد ها و تصحیح آنها
آین رهبران دارای استانداردهای جزئی و دقیق برای انجام امور هستند ، و ممکن است زیر دستان را به علت عدم آیین استانداردها تنبیه کنند. در این سبک رهبری ، رهبران منتظر رخداد مشکلات می شوند و سپس به محض بروز آنها اقدامات اصلاحی را در پیش می گیرند.

مصادیق مدیریت استثناء فعال عبارتند از: ۱- تمرکز بر بی قاعدگی ها ، خطاها ، استثناء ها و انحرافات از استانداردها. ۲- متمرکز ساختن تمامی توجه به سمت خطاها ، شکایات و شکست ها. ۳- معطوف کردن توجه به سوی شکست ها جهت دستیابی به استانداردها.

۳- مدیریت استثناء فعال: اشاره به رفتار رهبرانی دارد که در امور و مسائل مداخله نمی کند ، مگر زمانی که استانداردها رعایت نشده باشند. آیین روش در حقیقت شکل دیگری از مدیریت است که منفعل تر بوده و عاری از عکس العمل می باشد. در آیین سبک به شکلی منظم به مشکلات و موقعیت ها پاسخ داده نمی شود. مدیران منفعل به طور واضحی از توافقات دقیق ، انتظارات روشن و فراهم ساختن اهداف و استانداردهای مد نظر جهت پیشرفت اجتناب می کنند. آیین سبک رهبری اثر منفی بر نتایج و پیامدهای مطلوب دارد. آیین طرز عمل شبیه به سبک بی بند و باری و یا فقدان رهبری است. هر دوی آیین سبک ها اثرات منفی و مخربی بر زیردستان دارند.

مصادیق مدیریت استثناء منفعل عبارتند از: ۱- عدم مداخله با مشکلات تا زمانی که جدی شوند. ۲- انتظار برای رخداد خطاها و عدم نشان دادن عکس العمل ها تا قبل از رخداد خطا. ۳- نمایش واضح «مشکلات باید حاد شوند» قبل از اینکه من عکس العملی نشان دهم.

۴- بی بند و باری: رهبرانی که از پذیرفتن هر گونه مسئولیت اجتناب می ورزند از تصمیم گیری نیز ابا دارند و از تصمیم گرفتن طفره می روند. (شرمرهورن ، ۱۹۹۷).

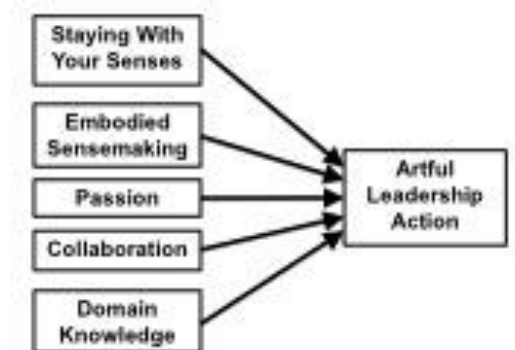
مصادیق بی بند و باری عبارتند از: ۱- اجتناب از درگیر شدن وقتی مباحث مهمی مطرح می شود. ۲- غایب بودن زمانی که مورد نیاز است. ۳- اجتناب از تصمیم گیری. ۴- تاخیر در پاسخ به سوالات.

۲-۱-۷- رهبری هنرمندانه

هنر رهبری به ماهیت مهارت های مدیریتی اشاره می کند و برای آن استفاده می شود. مانند تمام (پیشه) یا هنرها یک هدف ابزاری دارد با این وجود باید بر پایه زیبایی شناسی قضاوت شود - چیزی که من آن را هنرمندانه می نامم. در اینجا من یک مدل از ویژگی های مهارت های فرآیند رهبری را ارائه می دهم که منجر به هنرمندانه می شود. مدل عمل رهبری هنرمندانه^۱ بر پنج ویژگی تمرکز دارد: ۱. تمرکز حواس داشتن ۲. معنا بخشیدن ۳. شور و اشتیاق ۴. همکاری و ۵. حوزه دانش. با رابطه علت و معلولی صریح که بزرگترین مشخصه آن است، فرایند هنرمندانه تر می شود.

رهبری یک هنر است. و یا حداقل نویسندگان بی شماری چنین می گویند. بسیاری از این نویسندگان برای اشاره به ماهیت هنری (مهارت) رهبری در تقابل با علم رهبری و یا حتی یک هنر زیبا به رهبری به عنوان هنر اشاره می کنند. با طبیعت هنر، منظور آنها چیزی است که مدتها پیش توسط چستر بارنارد گفته شد: جنبه اساسی این فرآیند، سنجش سازمان به عنوان یک کل و وضعیت کلی مربوط به آن است. که فراتر از ظرفیت روش های فکری صرفاً فکری و تکنیک های تشخیص عوامل وضعیت است. شرایط مربوط به آن "احساس"، "قضاوت"، "حس"، "نسبت"، "تعادل"، "مناسب بودن" است. این موضوع هنری است نه علمی و زیبایی شناسی است نه منطقی.

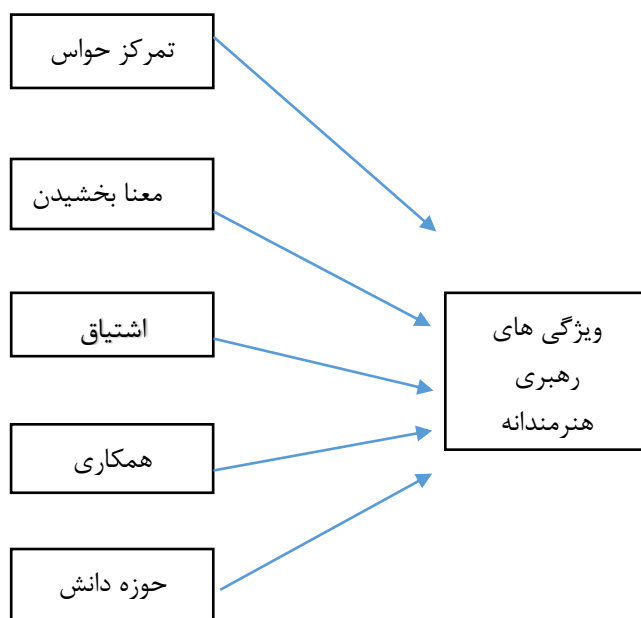
این برداشت از رهبری به عنوان هنر اخیراً در دانشگاه ها بطور جدی و به طرق مختلف مورد توجه قرار گرفته است. هانسن و همکارانش (هانسن و بتورست ، ۲۰۱۱ ؛ هانسن ، روپو ، و سائور ، ۲۰۰۷ ؛ تیلور و هانسن ، ۲۰۰۵) در مورد یک رویکرد زیبایی شناختی به پدیده ها بحث کرده اند، یکی از آنها مبتنی بر تجربه حسی مستقیم، و احساس کردن معنا، دیگری احساس راحتی با موضوع و طبیعت درون ذهنی چنین تجربه،



شکل ۳-۲- ویژگی رهبری هنرمندانه

ویژگی های رهبری هنرمندانه

۱. تمرکز حواس ۲. معنا بخشیدن ۳. شور و اشتیاق ۴. همکاری و ۵. حوزه دانش



شکل ۴-۲- عملکرد رهبری هنرمندانه

۲-۱-۷-۱-تمرکز حواس

اسپرینگبورگ (۲۰۱۰ ، ۲۰۱۲) استدلال می کند، متمرکز ماندن حواس در این است که زیرکانه و با دقت گوش فرا دهیم و به جای توجه به حواس مان روی ذهنیت هنری خودمان کار کنیم. تمرکز حواس آسان و طبیعی نیست. ما این توانایی را داریم که خیلی سریع بفهمیم چه اتفاقی می افتد و سپس بر اساس آن دانش عمل می کنیم. تمرکز حواس به انرژی شناختی واقعی احتیاج دارد، و مغزهای ما ترجیح می دهند انرژی صرفه جویی کنند (Kahneman . ۲۰۱۱) و با درک سریع اولیه کار کند. گسترش رهبری به این معناست که رهبران هر چه بیشتر بتوانند با ادراکشان در ارتباط باشند، بیشتر می توانند واقعاً نگاه کنند، گوش دهند، بشنوند، ببینند و دنیای خود را احساس کنند، و هنرمندانه تر خواهند بود. البته این کار دشوار است وقتی قسمت زیادی از جهان مدیران که ظاهری است به طور مستقیم با پنج حواس آنها قابل مشاهده نیست. - ما نمی توانیم سازمان یا هرگونه انتزاعی را که یک رهبر با آن کار می کند، ببینیم، لمس کنیم، بچشیم، بشنویم یا احساس کنیم. با این حال ، جهان رهبر پر از داده های حسی است که رهبر نیاز دارد درک شان کند و با آنها کار کند. P1: توجه بیشتر به اطلاعات حسی منجر به یک عمل هنرمندانه تر می شود.

۲-۱-۷-۲-معنا بخشیدن

ویک (۱۹۹۵) وقتی که او پیشنهاد کرد که ما دنیای خود را پس از این اینکه اقدامات خود را برای خودمان توضیح دادیم می توانیم درک کنیم، علیت را به سر لوحه کار خود قرار داد، که وی معروف ترین آن را "آماده ، آتش ، هدف" عنوان کرد. این تغییری بود از "همه چیز به یک دلیل اتفاق می افتد" به "ما دلیلی برای هر آنچه اتفاق می افتد ایجاد می کنیم." معنا بخشیدن به عنوان یک فعالیت شناختی تعریف شده است که در آن ما برای خودمان یک داستان قابل قبول می گوییم که توضیح می دهد چه اتفاقی افتاده است. اسپرینگبورگ (۲۰۱۰) این بینش را اضافه کرد به محض اینکه ما به خودمان داستانی می گوییم که چرا اتفاقات رخ می دهد، تمایل داریم جلوی توجه به

ادراک حواس خود را بگیریم و در عوض داستانی را که به خودمان گفته ایم، ترسیم می کنیم. - "معنا بخشیدن دیروز" به اصطلاح اسپرینبورگ. هنرمندان آموخته اند که با معنا بخشی دیروز تثبیت نشوند، بلکه در عوض به طور مداوم با یک معنا بخشی منسجم کار کنند (هتلند، واینر، وینما، شریدان، ۲۰۰۷).

تکنیک های خلاقیت مانند طوفان مغزی که بر ایجاد ایده های زیادی تمرکز دارد، تا حدودی سعی در برداشت این مفهوم تجسم یافته معنا بخشیدن و تبدیل آن به میزبانی از معنا بخشیدن شناختی است. با این وجود، صرف نظر از چند روش مختلف شناختی برای حس کردن چیزی که برای شما پیش می آید، تمرکز بسیار روی عمل معنابخشی شناختی روند ماندگار شدن با حواس شما را متوقف می کند. اتکاء پیوسته و همیشه در حال تغییر حس تجسم معنابخشی شده در قلب فرآیندهای هنری است (که شاید توسط عده ای شهود خوانده شود).

هرچه رهبران بتوانند در فرآیند پیشبرد کار خود بر تجسم معنا بخشیدن خود تکیه کنند، مهارت بیشتری در پیشبرد آنها خواهد داشت.

P2: معنا بخشیدن بیشتر منجر به عملکردی هنری تر می شود.

ادبیات سازمانی به طور کلی یک رویکرد شناختی و نه یک رویکرد تجسم یافته برای ایجاد ذهنیت را در پیش گرفته است (کانلیفه و کوپلند، ۲۰۱۲). این با گرایش در مطالعات رهبری برای اجتناب از بدنه بحث در مورد رهبری (سینکلر، ۲۰۰۵)، که ممکن است عدم توجه نسبی به رهبری هنرمندانه باشد سازگار است.

۲-۱-۷-۳-شور و اشتیاق

فرضیه انگیزه ذاتی (Amabile, 1996) به ما می گوید که بدون تفاوت بین خلاقیت دیونیزین و آپولونی - افراد خلاق تر خواهند بود - هنگامی که آنها با انگیزه ذاتی هدایت شوند، بیشتر از انگیزه های بیرونی سوق می یابند. خلاصه اینکه، اهمیت دادن به انجام کاری به خاطر خودش و نه

به خاطر نتیجه فرایند منجر به خلاقیت بیشتر (در این مورد خلاقیت آپولونی) می شود. در بهترین حالت، اهمیت دادن به چیزی تنها به خاطر انجامش حالت جریان را القا می کند تا جایی که فرد در این روند گم می شود و این از ویژگی های افراد بسیار خلاق (Csikszentmihalyi, 1996) است. اهمیت دادن به روند کار به خاطر فرایند نیز مشخصه تسلط بر صنایع دستی است (Sennett 2008). رابینسون (۲۰۰۹) این علاقه ذاتی را به چیزهایی می خواند که ما به خاطر یافتن اشتیاق خود به انجام دادن آن اهمیت می دهیم.

رهبران به نسبت شور و اشتیاق خود به آنچه انجام می دهند هنرمندتر هستند. "آنچه آنها انجام می دهند" هم جنبه پیشرو و هم دامنه مدیریت شده را در بر می گیرد. به این معنا که رهبری فرایندی است که نمی تواند به عنوان "پیشرو" و محتوایی که مدیریت می شود از هم جدا شود - همه مطعلق به یک بخش هستند.

P3: شور و اشتیاق بیشتر نسبت به موضوع موجب اقدام هنرمندانه تر می شود.

۲-۱-۷-۴-همکاری

کلیه اقدامات خلاقانه اساساً مبتنی بر همکاری است (ویزبرگ ، ۱۹۸۶)، ما در خلاء خلق نمی کنیم. در بعضی موارد، تأثیر دیگران ممکن است ضمنی یا واسطه باشد، همانطور که ما از یک کتاب عالی یا اثر هنری الهام می گیریم. در موارد دیگر، این همکاری صریح تر است زیرا ما در تیم ها باهم همکاری می کنیم. به عبارت ساده تر، هر چه تعامل با دیگران بیشتر باشد، توانایی بالندگی بیشتر می شود. هرچه بیشتر با دیگران همکاری کنیم، بیشتر با دیگران ارتباط برقرار می کنیم. رامیرز (۱۹۹۱) بر ایده های بیتسون (۱۹۷۹) بنا نهاده است تا نشان دهد تجربه زیبایی شناسی در سازمان ها با احساس ما به عنوان بخشی از یک کل بزرگتر پیوند خورده است. (ساندیلاندز ۱۹۹۸) علیت را معکوس می کند و می گوید ما احساس خود در رابطه با بودن در یک گروه را از طریق هنر ابراز می

کنیم. صرف نظر از علیت ، بین کار با دیگران و تجربه زیبایی شناسی ارتباط تنگاتنگی وجود دارد (تیلور و کارانیان ، ۱۳۸۸) .

در هنرها، الگوی عالی برای کنش هنرمندانه، بداهه سازی تئاتری است (Sawyer، 2006). این نمایش از اقدامات مشترک بازیگران پدید می آید و شناسایی منبع منشأ فرد تقریباً غیرممکن است - این خلاقیت آپولونی است. با این حال، بداهه سازی تئاتر چیزی بیش از تعامل است - ساختاری در آن تعامل وجود دارد. یکی از بازیگران یک پیشنهاد را می دهد، بازیگر دیگر پیشنهاد را می پذیرد و برپایه آن کار می کند که بعداً برای بازیگر دیگری پیشنهاد می شود، دیگری آن پیشنهاد را می پذیرد و آن را می سازد و به همین ترتیب ادامه می یابد. (Johnstone، 1979) پیشنهاد عملی است که به طور بالقوه همه چیز را به جلو سوق می دهد، رهبران در محیطی عمل می کنند که عموماً نمی توانند همه پیشنهادهایی که به آنها ارائه می شود را بپذیرند. با این حال، هرچه پیشنهادهای بیشتری را بپذیرند و بر اساس آن کار کنند، رهبری آنها هنرمندانه تر خواهد بود.

P4: تعامل بزرگتر با دیگران (صریح و ضمنی) عمل هنرمندانه تری ایجاد می کند.

P5: پذیرش بیشتر "پیشنهادهای" دیگران منجر به اقدام هنرمندانه تر می شود.

همکاری از این دست حاکی از کنار گذاشتن کنترل است - رهبر باید مایل باشد از هرگونه دیدی که در اختیار دارد، دست بکشد و اجازه دهد چیزهایی ظاهر شود که پیشنهادهای پذیرفته شده از یکدیگر ساخته می شوند. این برخلاف عقاید ما درباره رهبری قهرمانانه است (سینکلر ، ۲۰۰۷) که در آن رهبر وظیفه ایجاد و دستیابی به چشم انداز را بر عهده دارد. برای کسانی که فقط رهبری را یک تمرین فردی می دانند ، چنین همکاری هایی می تواند مانند عدم رهبری باشد. این نوع رهبری در نظریه رهبری ناشناخته است. در زمان های اخیر، بسیار شبیه به کالینز (۲۰۰۱) سطح پنجم رهبری است. یا همانطور که لائوس تزو (حدود ۵۰۰ سال قبل از میلاد) آن را حدود ۲۶۰۰ سال پیش شرح داد: برای هدایت مردم، کنار آنها قدم بزنید ... در مورد بهترین رهبران، مردم متوجه وجود آنها نمی شوند. بهترین چیز بعدی، افتخار و تمجید کردن مردم است. مورد بعدی ترس مردم است؛ و چیز

دیگری که وجود دارد نفرت مردم است ... وقتی بهترین کار رهبر انجام می شود، مردم می گویند "ما خودمان این کار را کردیم!"

۲-۱-۷-۵- حوزه دانش

ویژگی مدل نهایی قلمرو دانش است. اگرچه همه ما داستان های تازه واردان را به دامنه ای شنیده ایم که اثری استثنایی تولید می کنند، اما آنها استثنای کمیاب یا بسیار اغراق آمیز هستند. تسلط بر حوزه دانش مترادف با داشتن تخصص در آن حوزه است. تخصص به این معنی است که دانش مجسم شده و در الگوهای پیچیده زندگی می کند و نه در حقایق و قوانین جداگانه (Dreyfus & Dreyfus, 2005).

تخصص در یک فرایند کاردستی حاکی از یک سطح بسیار پیشرفته از مهارت تجسم یافته است. همه اینها برای این است که بگوییم حوزه دانش به یک بخش اساسی در حس سازی تجسم ما تبدیل شده است، درونی شده و استفاده از دانش در درجه اول یک فرآیند شناختی آگاهانه نیست. برای رهبران، این بدان معناست که هرچه شیوه های اصلی رهبری آنها و همچنین شایستگی های فنی مورد نیاز حوزه مورد نظرشان درونی شود، رهبری آنها ماهرانه تر خواهد شد. توجه به این نکته حائز اهمیت است که نوع تسلط حرفه ای که با دانش عمیق در حوزه شما انجام می شود ، فقط با انجام ۱۰,۰۰۰ ساعت کار هنری شما به وجود می آید ، از ۱۰,۰۰۰ ساعت تمرین انضباط حاصل می شود. برای اینکه یک رهبر، رهبری ماهر باشد، باید آگاهانه برای رسیدن به یک رهبر بهتر شدن تلاش کنند، باید در مورد عملکرد رهبری خود تمرین و تأمل کنند.

برای دشوارتر کردن این مسئله ، حوزه عمل رهبری اغلب - شاید همواره - واقعاً دو حوزه است. دامنه رهبری وجود دارد، این که چگونه فرد با دیگران همکاری کند تا سازمان را در جهت دلخواه حرکت دهد (تیلور ، ۲۰۱۲) و یک حوزه فنی وجود دارد که سازمان در آن فعالیت می کند. دامنه فنی ممکن است مهندسی یا بازاریابی یا فیزیک باشد، اما همیشه کاری که سازمان انجام می دهد وجود دارد که بخشی از حوزه دانش است. رهبری تمایل دارد که به صورت مستقل از حوزه فنی

با فرض ضمنی که یکسان است (دست کم به روشهایی که اهمیت دارد) در زمینه های مختلف (یا حوزه های فنی) تئوریزه شود. با این حال، هنری همیشه وابسته به محتوا است و بنابراین رهبری هنرمندانه مستلزم نوعی دانش دوگانه است.

P6: قلمرو دانش بزرگتر عمل را هنرمندانه تر می کند.

۲-۲- پیشینه تحقیق

باتوجه به مرور ادبیات محدودی که بر روی موضوع تحقیق حاضر انجام شده است، خلاصه این تحقیقات در ادامه به تفکیک تحقیقات بین المللی و داخلی ارائه می گردد.

۲-۲-۱- پیشینه داخلی:

در پژوهش احمدی و دهدارزاده (۱۳۹۵) با عنوان بررسی رابطه سبک رهبری تحول-گرا با متغیرهای واسط رفتار شهروندی سازمانی و فرهنگ سازمانی بر عملکرد نوآوری تحقیق به این شکل ارائه شد. این پژوهش با هدف بررسی رابطه سبک رهبری تحول گرا با متغیرهای واسط رفتار شهروندی سازمانی و فرهنگ سازمانی بر عملکرد نوآوری در شرکت-های کوچک و متوسط شهرک صنعتی شیراز به اجرا درآمده است. برای دستیابی به اهداف پژوهش از جامعه کارکنان شرکتهای تعداد ۹۶ نفر بصورت طبقه-ای تصادفی برای پاسخگویی به پرسشنامه-ها انتخاب شدند. چهار پرسشنامه سبک رهبری تحول-گرا، فرهنگ سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد نوآوری با پایایی سنجیده شده با آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۲، ۰/۷۱، ۰/۸۰ و ۰/۹۰ استفاده شده و داده-های جمع آوری شده از پرسشنامه ها با استفاده از ضریب همبستگی، الگوسازی معادله ساختاری بررسی شد. نتایج یافته های حاصل از تحلیل داده ها نشان دادند که بین رهبری تحول-گرا با فرهنگ سازمانی و همچنین رفتار شهروند سازمانی و همین-طور بین فرهنگ سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی و هم بین رهبری تحولگر با عملکرد نوآوری ارتباط معناداری وجود دارد و همچنین بین فرهنگ سازمانی و رفتار شهروند سازمانی با عملکرد نوآوری نیز رابطه معناداری وجود دارد. نتایج

الگوسازی معادله ساختاری نیز حاکی از آن است که بین رهبری تحول گرا با عملکرد نوآوری غیر مستقیم با واسطه فرهنگ سازمانی و رفتار شهروند سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد و سبک رهبری تحول گرا ابتدا سبب تقویت فرهنگ سازمانی و بهبود و ارتقای رفتار شهروندی سازمانی و سپس باعث ایجاد نوآوری سازمانی در محیط کار می شود.

بررسی نقش سبک های مختلف رهبری در سکوت سازمانی در واحدهای تابعه منتخب این پژوهش توسط عباسی و بهروزی (۱۳۹۵) انجام شد و هدف اصلی این تحقیق بررسی رابطه بین سبک های مختلف رهبری و سکوت سازمانی در واحد های تابعه سازمان شبکه بهداشت و درمان شهرستان نطنز بر اساس مدل مفهومی تحقیق می باشد. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده ها توصیفی - پیمایشی است . متغیر مستقل این تحقیق سبکهای مختلف رهبری و متغیر وابسته آن سکوت سازمانی می باشد. در این خصوص سبک های مختلف رهبری را با مولفه های معرفی شده توسط هرسی و بلانچارد (سبک دستوری، سبک تشویقی، سبک مشارکتی و سبک تفویضی) و سکوت سازمانی را از طریق مدل معرفی شده توسط دکتر خنیفر و همکاران (عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی، عوامل گروهی و عوامل فردی) بررسی خواهیم کرد. برای این منظور دو پرسشنامه برای تعیین سبک های مختلف رهبری و تعیین میزان سکوت سازمانی در نظر گرفته شده است. جامعه آماری این تحقیق واحد های تابعه سازمان شبکه بهداشت و درمان شهرستان نطنز می باشد که از بین آنها ، واحد های تابعه به گونه ای انتخاب گردیده است که واحد هایی با ماهیت متفاوت مانند واحد های های درمانی ، بهداشتی، اداری- مالی و غذا و دارو را شامل شود. ابزار مورد استفاده، پرسش نامه ای است که ابعاد مدل مفهومی تحقیق را بر اساس شاخص های انتخابی می سنجد. پس از جمع آوری و تحلیل پرسشنامه ها ، نتایج تحقیق به کمک نرم افزار SPSS مورد بررسی قرار گرفت . برای آزمون فرضیه های تحقیق از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شده است. نتایج حاصل نشان داد که رابطه معناداری بین سبک های مختلف رهبری و سکوت سازمانی وجود دارد و با حرکت به سمت سبک رهبری واگذاری اختیار ، سکوت سازمانی کاهش می یابد. بنابراین نتیجه نهایی تحقیق این است

که سبک های مختلف رهبری می تواند نقش مؤثری در افزایش و یا کاهش سکوت سازمانی داشته باشد.

بررسی تأثیر سبک های رهبری بر عملکرد سازمانی با میانجی گرهای یادگیری و نوآوری سازمانی، این پژوهش توسط یعقوبی (۱۳۹۴) انجام شد و با توجه به اینکه توسعه نوآوری و یادگیری سازمانی برای دست یافتن به مزیت رقابتی پایدار و بهبود عملکرد سازمانی، به وجود شرایط و بستری مناسب نیاز دارد که سبکهای رهبری مدیریت، یکی از عوامل مؤثر در این زمینه هست. این مقاله تأثیر دو سبک رهبری تحولی و تبدیلی را بررسی نمود. یافته های این مطالعه نشان داد که (۱) سبک رهبری تحولی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی از طریق یادگیری و نوآوری دارد؛ (۲) یادگیری سازمانی تأثیر مثبتی بر نوآوری و عملکرد سازمانی دارد؛ (۳) نوآوری سازمانی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد. ولی رابطه میان سبک رهبری تبدیلی با یادگیری، نوآوری و عملکرد سازمانی تأیید نشد. مدل معادلات ساختاری طراحی شده بر اساس محیط جامعه آماری، به شکل بومی سازی شده اش، نشان از اهمیت سبک رهبری تحولی در حرکت سازمان به سمت نوآوری و یادگیری سازمانی و در نهایت عملکرد سازمانی دارد.

بررسی تأثیر رابطه سبک رهبری و رفتار شهروندی سازمانی در شهرداری رشت، پژوهش توسط حیدری (۱۳۹۴) انجام شد. رهبری تحول آفرین یکی از پارادایم های رهبری در روان شناسی سازمانی است که مورد تحقیق گسترده قرار گرفته است. رهبری تحول آفرین، رضایت زیردستان و اعتماد آنان به رهبری و بعلاوه تعهد عاطفی آنان را افزایش می دهد. رهبرانی که رفتارهای تحول آفرین را از خود نشان می دهند مجموعه ای از نتایج مثبت را در سازمان ایجاد می کند. از سویی، عملکرد سازمانی برجسته از طریق تلاش های کارکنان معمولی حاصل نمی شود. یکی از دلایل موفقیت سازمان های بزرگ می شود اینست که آن ها کارکنانی دارند که فراتر از وظایف رسمی خود تلاش می نمایند، یعنی آن ها کارکنانی دارند که رفتارهای شهروندی سازمانی را از خود بروز می دهند. تحقیقات نشان داده بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبتی وجود

دارد. پژوهش حاضر با هدف بررسی ارتباط بین سبک رهبری و رفتار شهروندی سازمانی صورت گرفته است.

عبدی، ۱۳۹۱، در پژوهشی با عنوان، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی براساس مدل کامرون و کوپین با سبک‌های رهبری مدیران در مدارس راهنمایی دولتی شهر مریوان درسال تحصیلی ۹۱-۹۲، بیان می دارد که پژوهش حاضر به منظور بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی بر اساس مدل کامرون و کوپین 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 ، می توان گفت که بین فرهنگ سازمانی (براساس مدل کامرون و کوپین) با سبک‌های رهبری رابطه وجود دارد. ضریب همبستگی و میزان معناداری برای فرضیه مذکور به ترتیب ($r = 0.735$ و $p = 0.001$) می باشد. 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 و سبک رهبری همنوایی وجود داشته باشد.

حسینی و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیقی با عنوان بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری تحول آفرین و مبادله رهبر- پیرو خلاصه تحقیق خویش را به این شکل گزارش نمودند: این مقاله به بررسی روابط میان فرهنگ سازمانی و سبک رهبری در سازمان می پردازد. فرهنگ سازمانی از عوامل مهم تأثیرگذار بر عملکرد سازمان و رهبری نیز از اجزای کلیدی در موفقیت سازمان به شمار می رود. بنابراین شناخت نسبت به چگونگی روابط بین این دو عامل تأثیرگذار بر

عملکرد سازمان، مهم و اهمیت دارد. در این پژوهش سه فرهنگ سازمانی گروهی، توسعه‌ای و سلسله‌مراتبی و دو سبک رهبری تحول‌آفرین و مبادله رهبر- پیرو مورد بررسی قرار گرفته‌اند. روش پژوهش مورد استفاده پیمایشی- همبستگی و به‌طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که فرهنگ گروهی بر مبادله رهبر- پیرو و فرهنگ توسعه‌ای بر هر دو سبک رهبری تحول‌آفرین و مبادله رهبر- پیرو اثر مثبت و معناداری دارند. اما فرهنگ سلسله‌مراتبی اثر منفی بر هر دو سبک رهبری از خود بر جای می‌گذارد. در پایان نیز بر اساس هدف مطالعه مدل مفهومی ارایه و در راستای آن پیشنهادهای کاربردی و پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی ارایه شده است. این پژوهش نیز به صورت کلی گواه بر اثر بخشی و تاثیر گذاری سبک های رهبری بر فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان است..

طواری (۱۳۸۰) تحقیقی تحت عنوان شناسایی و اولویت -بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی با استفاده از تکنیک MADM در یکی از شرکت‌های تولیدی پوشاک انجام داد، نتایج این تحقیق نشان داد که عامل مدیریتی دارای بیشترین اهمیت یا اولویت است و در رده‌های بعدی عوامل فردی فرهنگی، اجتماعی و روانی قرار دارند و در نهایت عامل محیطی است که دارای کمترین میزان اهمیت است.

۲-۱-۱- جمع بندی پیشینه داخلی

در پژوهش احمدی و دهدارزاده (۱۳۹۵) که دربارهٔ تأثیر سبک رهبری تحول‌گرا بر روی متغیر واسط رفتار شهروندی سازمانی بر متغیر مستقل عملکرد نوآوری بود به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری تحول‌گرا ابتدا سبب تقویت فرهنگ سازمانی و بهبود و ارتقای رفتار شهروندی سازمانی و سپس باعث ایجاد نوآوری سازمانی در محیط کار می‌شود. عباسی و بهروزی (۱۳۹۵) به بررسی رابطهٔ بین سبک های مختلف رهبری و سکوت سازمانی پرداختند که در این خصوص سبک های مختلف رهبری را با مولفه های معرفی شده توسط هرسی و بلانچارد (سبک دستوری، سبک

تشویقی، سبک مشارکتی و سبک تفویضی) و سکوت سازمانی را از طریق مدل معرفی شده توسط دکتر خنیفر و همکاران (عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی، عوامل گروهی و عوامل فردی) بررسی کردند و نتیجه نهایی تحقیق این بود که سبک های مختلف رهبری می تواند نقش مؤثری در افزایش و یا کاهش سکوت سازمانی داشته باشد. یعقوبی (۱۳۹۴) تأثیر دو سبک رهبری تحولی و تبدیلی را بررسی نمودند و یافته های این مطالعه نشان داد که (۱) سبک رهبری تحولی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی از طریق یادگیری و نوآوری دارد؛ (۲) یادگیری سازمانی تأثیر مثبتی بر نوآوری و عملکرد سازمانی دارد؛ (۳) نوآوری سازمانی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد. ولی رابطه میان سبک رهبری تبدیلی با یادگیری، نوآوری و عملکرد سازمانی تأیید نشد. مدل معادلات ساختاری طراحی شده بر اساس محیط جامعه آماری، به شکل بومی سازی شده اش، نشان از اهمیت سبک رهبری تحولی در حرکت سازمان به سمت نوآوری و یادگیری سازمانی و در نهایت عملکرد سازمانی دارد. در تحقیق حیدری (۱۳۹۴) با هدف بررسی ارتباط بین سبک رهبری و رفتار شهروندی سازمانی که در نتیجه بیان می کند که رهبرانی که سبک رهبری تحول آفرین دارند، کارکنانی دارند که فراتر از وظایف رسمی خود تلاش می نمایند که باعث موفقیت سازمان می شود. عبدی (۱۳۹۱) به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی بر اساس مدل کامرون و کوپین با سبک های رهبری مدیران پرداخت و تحلیل داده ها آشکار ساخت که اثر بخشی سبک های رهبری زمانی بالاست، که بین نوع فرهنگ سازمانی و سبک رهبری همخوانی وجود داشته باشد.

حسینی و همکاران (۱۳۸۹) پژوهشی را با عنوان بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و سبک های رهبری تحول آفرین و مبادله رهبر- پیرو پرداختند و نتیجه آن شد که فرهنگ گروهی بر مبادله رهبر- پیرو و فرهنگ توسعه ای بر هر دو سبک رهبری تحول آفرین و مبادله رهبر- پیرو اثر مثبت و معناداری دارند. اما فرهنگ سلسله مراتبی اثر منفی بر هر دو سبک رهبری از خود بر جای می گذارد. در نتیجه بر اساس پیشینه های موجود داخلی، تأثیر گذاری مناسب سبک های مختلف رهبری بر روی ویژگی های سازمانی و کارکنان قابل مشاهده است هر چند که در تحقیق یعقوبی (۱۳۹۴) رابطه

میان سبک رهبری تبادلی با یادگیری، نوآوری و عملکرد سازمانی تأیید نشد. به هر حال مثبت بودن نتایج بدست آمده از تحقیقات پیشین درباره سبک های مختلف رهبری یک نگاه مثبت را برای محققان آینده فراهم کرده است که با بررسی سبک های مختلف رهبری به بهبود عملکرد سازمان ها توجه داشته باشند و آن ها را مورد تحقیق خود کنند و آن ها را به ارزیابی بکشند. بنابراین تحقیق حاضر، سبک های گوناگون رهبری ای را برگزیده که در تحقیقات پیشین کم تر یا اصلاً به آن ها در رابطه با افزایش و بهبود مؤلفه ها و عملکرد کارکنان، تا این روابط هم آشکار شود. به هر حال تحقیق حاضر به این امر دست یازیده است.

۲-۲-۲-پیشینه خارجی:

مطالعه آنالیز سبک های رهبری در نیوزیلند و هندوستان توسط مایور و گاندی (۲۰۱۶) انجام شد و سبک های رهبری را در هندوستان و نیوزیلند مقایسه کرده است. این مقاله پژوهشی بینش، تجزیه و تحلیل و مقایسه را در سبک ها و رفتارهای رهبری معمول در نیوزیلند و هند بود. تحقیق با استفاده از مصاحبه با رهبران در هر دو کشور انجام شد و با استفاده از یک رویکرد موضوعی به صورت کیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. داده ها براساس ابعاد فرهنگی هافستد و شش سبک رهبری گولمن مطابقت داشتند. یافته ها نشان می دهد تفاوت های چشمگیر در رویکرد رهبری در هر کشور وجود دارد. انجام شد. تفاوت شگرفی بین دو سبک رهبری در کشورها وجود داشت. سبک رهبری هندوستان آمرانه و سبک رهبری نیوزیلند دموکراتیک است. این گزارش نشان می دهد که چگونه سبک های رهبری در هر کشوری متفاوت است و همچنین به برخی از مشترکات بینش ها می پردازد. در تحقیق ابوعلری (۲۰۱۶) با عنوان بررسی نقش سبک رهبری تحولی و عملکرد سازمانی یافته های تحقیق نشان داد که سبک رهبری تحولی و مولفه های آن توان تبیین بخش بسیار بالایی از پراکندگی متغیر عملکرد سازمانی را دارا می باشند که این موضوع ریشه در اهمیت سبک رهبری تحولی بر عملکرد اعضای سازمان است.

بامباله^{۶۹} و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقی نشان دادند که سبک های مدیریت مسئولین رده بالا و مدیران هر واحد به صورت مستقیم رفتار کارکنان و شیوه عملکردی آنان را پیش بینی می کند.

خان^{۷۰} و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقی نشان دادند که سبک های بر گرفته از اصول مدیریتی و رهبری اعضای سازمان بر عملکرد و رفتار اعضای سازمان بسیار اثر گذار و موثر است و سبک های مدیریت سازمان می تواند الگوی کاری اعضا را پیش بینی نماید.

کسکس^{۷۱} (۲۰۱۴) در تحقیق خویش تبیین نمود که رابطه مستقیم و مشخصی بین سبک رهبری و مدیریت با عملکرد کارکنان وجود دارد.

چوی^{۷۲} (۲۰۱۱) نشان داد سبک های رهبری در شکل گیری رضایت شغلی و در نتیجه عملکرد بسیار اثر گذار است.

سبک های رهبری مدیران (مطالعه تطبیقی روی بانک های بخش خصوصی و دولتی) توسط مارتا و مژگان (۲۰۱۲) انجام شد. رهبران نقش مهمی در ایجاد تیم های با عملکرد بالا دارند که سطح بالایی از رضایت شغلی و تعهد سازمانی دارند. همانطور که سازمان ها به طور مداوم بهبود و تکامل می یابند، نقش یک رهبر مورد نیاز و مهم می شود. بسیاری از رهبران با توجه به پیچیدگی محیط زیست و ماهیت در حال تغییر سازمان ها روبرو هستند (ریاض و هاجر، ۲۰۱۰). رهبری عینی منجر به مزیت رقابتی برای هر نوع سازمان می شود. در حقیقت، یک رهبر مسئول نه تنها رهبری بلکه همچنین پیروان را با حس مسئولیت مورد نیاز برای انجام اهداف سازمانی هدایت می کند. مطالعه با هدف بررسی و مقایسه سبک های رهبری مدیران بانکی بخش خصوصی و دولتی انجام شده است. هدف از این مطالعه، مقایسه ادراک مدیران از سبک رهبری خود با درک زیردستان در مورد سبک رهبری مدیران است. نتایج نشان داد که مدیران در بانک های بخش دولتی در مقایسه با مدیران در بخش خصوصی

^{۶۹} Bambale

^{۷۰} Khan

^{۷۱} Keskes

^{۷۲} Choi

سبک انتقادی از رهبری را اتخاذ می کنند. بر اساس یافته ها، در مورد مدیران بانک های خصوصی، بین ادراک مدیران و شاغلان و سبک های خیرخواهانه و رشد رهبری رابطه مثبت وجود دارد. در مورد بانک های دولتی، بین ادراک مدیران و زیردستان و سبک های مختلف رهبری رابطه وجود ندارد. مطالعه انطباقی بر روی انتخاب سبک های رهبری توسط مدیران عمومی: زمینه تحقیق در مصر توسط مصری، کاترا و دمرز (۲۰۱۱) انجام شد. توسعه صنعت توریست از توسعه منابع انسانی تاثیر می پذیرد. سبک رهبری مدیران هتل ها با اهمیت نشان داده شد. اهداف اصلی این مطالعه بررسی تفاوت ها و یا شباهت های موجود بین مصری ها و خارجی های در هتل های زنجیره ای پنج ستاره مصری و تعیین میزان اثربخشی رهبری آنهاست. نتایج نشان داد هیچ تفاوتی بین مهاجران خارجی و مصری در مورد میزان اثربخشی رهبری و درک آنها در مورد اهمیت نقش رهبری وجود ندارد. از سوی دیگر سبکهای رهبری که آنها اتخاذ کردند، مشابه نیستند.

بررسی مقایسه ای سبک های رهبری در مربیان لیگ برتر ایران توسط فلاح، جنانی، دانا و فلاح (۲۰۱۰) انجام شد. این پژوهش با هدف بررسی تطبیقی سبک رهبری در بین مربیان برتر لیگ ایران انجام شده است. جامعه آماری شامل تمام بازیکنان فوق لیگ ایران (والیبال، بسکتبال، بدمینتون، کشتی، کاراته) (۳۹۶ نفر). نمونه ها شامل ۳۲۸ بازیکن بودند. آنها به طور تصادفی از سوپر لیگ ها انتخاب شدند. سبک رهبری مربیان با استفاده از پرسش نامه (MLQ) ۱۹۹۶ اندازه گیری شد. روایی و پایایی پرسشنامه در جمعیت هدف مورد بررسی و تأیید قرار گرفتند. به منظور تجزیه و تحلیل داده ها، آمار توصیفی و آمار استنباطی مورد استفاده قرار گرفت. تحلیل واریانس نشان داد که بین سبک های رهبری بین مربیان لیگ برتر ایران تفاوت زیادی وجود دارد.

بررسی تطبیقی ویژگی های رهبری دانشجویان تحصیلات تکمیلی و حرفه ای ها توسط بارتلت و بارتلینگ (۲۰۰۷) انجام شد. هدف از این مطالعه ارزیابی سبکهای رهبری ادراک شده توسط بزرگسالان است. هدف از این مطالعه، ارزیابی سبکهای رهبری خود ادراک است که توسط آموزگاران

بزرگسال و دانشجویان تحصیلات تکمیلی در سطح بالاتری انجام شده است که از تئوری رهبری تحول گرا در مدل جامع رهبری استفاده شده است. نتایج نشان داد که تفاوت معناداری بین دانشجویان کارشناسی ارشد و دانشجویان تحصیلات تکمیلی در میانگین نمرات سبک رهبری تحول و کارآفرینی وجود دارد. یافته های مربوط به مفاهیم توسعه حرفه ای و آموزش رهبری از معلمان فعلی و آینده بزرگسالان مورد بحث قرار گرفته است.

کامرون و کوئین (۲۰۰۶) مفهوم اثربخشی را با این استدلال به انواع فرهنگ پیوند داده اند که معیارهای غالب اثربخشی در یک فرهنگ سلسله مراتبی شامل بهره‌وری، بهنگام بودن، عملکرد هموار و قابل پیش بینی بودن می‌باشد. آن‌ها ادعا می‌کردند که نظریه عملیاتی غالباً و همواره موفقیت سازمانی را به ارمغان می‌آورد، کنترل است که موجب بهره‌وری و اثربخشی می‌شود. با این حال، در سازمان‌های سلسله مراتبی، مانند سازمان‌های دولتی، نظریه غالب عملیاتی می‌باشد که موجب اثربخشی می‌شود، همچنین تبعیت از قوانین و مقررات سخت. در حالی که فرض اساسی سازمان‌های سلسله مراتبی بر اهمیت سیاست‌ها و دستورالعمل‌ها تاکید می‌کند، اما برجسته‌ترین معیار اثربخشی در یک فرهنگ بازار، دستیابی به اهداف، پیشی گرفتن در رقابت، افزایش سهم بازار، و دستیابی به میزان مناسبی از بازده مالی می‌باشد. درحالی که بیشتر نظریه‌های غالب عملیاتی است که در سازمان‌های سلسله مراتبی مانند دولت موفقیت سازمان را تضمین می‌کند و رقابت است که می‌تواند انگیزه بهره‌وری برای سطوح بالاتر را ایجاد کرده و در نتیجه سطح بالاتری از اثربخشی را ایجاد کند. لذا کم بودن افزایش سهم بازار، افزایش درآمد، و افزایش بهره‌وری به عنوان عوامل عدم موفقیت در نظر گرفته می‌شوند (کامرون و کوئین، ۲۰۰۶؛ هاریگان، ۲۰۱۵؛ کادن و مارشال، ۲۰۱۳).

بلاک (۲۰۰۳)، یک رویکرد همبستگی به منظور بررسی رابطه بین سبک های رهبری و پویایی فرهنگ سازمانی را مورد استفاده قرار می‌دهد. این مطالعه در یک شرکت خصوصی با فروش بسیار خوب، که دارای ۹۰۰ کارمند در سطح ۲۳ شعبه در شمال آمریکا بود، انجام شد. او همچنین اظهار کرد که روش تحقیق میدانی به منظور جمع آوری داده‌های فرهنگی، به جای تجزیه و تحلیل کیفی

که موجب محدود کردن نمونه‌گیری از کارکنان می‌شد، مورد استفاده قرار گرفت. بلاک (۲۰۰۳) این-طور بیان کرد که در حالی که یافته‌های این مطالعه، تعداد قابل توجهی از پیوندهای معمول امکان-پذیر را نشان می‌دهد، لیکن داده‌ها به تجزیه و تحلیل تجربی میان سبک رهبری و ویژگی‌های فرهنگ سازمانی، محدود شده‌اند. و این داده‌ها، علل اساسی را توصیف نمی‌کنند، بنابراین تحقیقات آینده باید به ثبت و ضبط رویدادهای بیشتری به منظور حمایت از این پویایی‌های سازمانی، بپردازند.

در فرهنگ قبيله، با ارزش‌ترین معیارهای اثربخشی شامل انسجام، سطوح بالای روحیه کارکنان و رضایت، توسعه منابع انسانی، و کار گروهی می‌باشد. نظریه عملیاتی که بر این نوع فرهنگ غالب است، موجب مشارکت کارکنان شده و توانمند سازی و تعهد آنان را بهبود می‌بخشد. همچنین با مرور ادبیات این پژوهش به این نتیجه رسیده که کارکنان راضی موجب تولید و ارائه خدمات کارآمدتر و اثربخش‌تر می‌شود (کامرون و کوئین، ۲۰۰۶ متعهد؛ هوج برگ و پتروک، ۲۰۰۴). در نهایت، هوج برگ و پتروک (۲۰۰۴) اظهار داشتند که فرهنگ سازمانی ادهوکرایی بر اهمیت محصولات جدید، راه‌حل-های خلاقانه برای مشکلات، فن آوری‌های پیشرفته، و رشد استراتژیک در موقعیت مناسب در بازار جانبی به عنوان معیارهای موثر غالب تاکید دارد. با این حال، پدیده عملیاتی زمینه‌ای، نوآوری و ایده-های جدیدی است که باعث ایجاد بازارهای جدید، افزایش مشتریان و فرصت‌های جدید می‌شود (کامرون و کوئین، ۲۰۰۶).

۲-۲-۱- جمع بندی پیشنهادی های خارجی

مایور و گاندی (۲۰۱۶) ، مقایسه سبک های رهبری در هندوستان و نیوزلند. که براساس ابعاد فرهنگی هافستد و شش سبک رهبری گولمن بوده و یافته های از تفاوت چشمگیر در رویکرد رهبری در هر دو کشور (هندوستان آمرانه و نیوزلند دموکراتیک) را نشان می دهند. ابوعلری (۲۰۱۶) با عنوان بررسی نقش سبک رهبری تحولی و عملکرد سازمانی یافته های تحقیق نشان داد که سبک رهبری تحولی و مولفه های آن توان تبیین بخش بسیار بالایی از پراکندگی متغیر عملکرد سازمانی را دارا می

باشند که این موضوع ریشه در اهمیت سبک رهبری تحولی بر عملکرد اعضای سازمان است. بامباله و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقی نشان دادند که سبک های مدیریت مسئولین رده بالا و مدیران هر واحد به صورت مستقیم رفتار کارکنان و شیوه عملکردی آنان را پیش بینی می کند. خان و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقی نشان دادند که سبک های بر گرفته از اصول مدیریتی و رهبری اعضای سازمان بر عملکرد و رفتار اعضای سازمان بسیار اثر گذار و موثر است و سبک های مدیریت سازمان می تواند الگوی کاری اعضا را پیش بینی نماید. کسکس (۲۰۱۴) در تحقیق خویش تبیین نمود که رابطه مستقیم و مشخصی بین سبک رهبری و مدیریت با عملکرد کارکنان وجود دارد. چوی (۲۰۱۱) نشان داد سبک های رهبری در شکل گیری رضایت شغلی و در نتیجه عملکرد بسیار اثر گذار است. مارتا و مژگان (۲۰۱۲) به بررسی و مقایسه سبک های رهبری مدیران بانکی بخش خصوصی و دولتی پرداختند. بر اساس یافته ها، در مورد مدیران بانک های خصوصی، بین ادراک مدیران و شاغلان و سبک های خیرخواهانه و رشد رهبری رابطه مثبت وجود دارد. در مورد بانک های دولتی، بین ادراک مدیران و زیردستان و سبک های مختلف رهبری رابطه وجود ندارد. جنانی، دانا و فلاح (۲۰۱۰)، مصری، کاترا و دمرز (۲۰۱۱) در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدن که هر فضای سازمانی برای خود مدیرانی با سبک رهبری متفاوت دارد. بلاک (۲۰۰۳)، یک رویکرد همبستگی به منظور بررسی رابطه بین سبک های رهبری و پویایی فرهنگ سازمانی را مورد استفاده قرار می دهد.

در نتیجه تأثیر گذاری متغیرهای سبک رهبری بر روی عملکرد سازمان و مؤلفه های کارکنان بر اساس پیشینه های تحقیق خارجی کاملاً مشهود می باشد و این که در مکان های مدیریتی متفاوت هم سبک های رهبری متفاوتی دیده می شود که هر چند از فرهنگ آن جامعه و محیط هم تأثیرگذار می باشند. بنابراین در تحقیقی که مارتا و مژگان انجام داده اند نتیجه ای متفاوت بدست آمد که نشان می دهد فضاهای خصوصی از عملکرد بهتر و سازگاری بهتری بین مدیر و زیردستان در امر رهبری با محیط های دولتی برخوردار می باشند.

فصل سوم

روش‌شناسی پژوهش

۳-۱- مقدمه

از جمله ویژگیهای مطالعه علمی که هدفش حقیقت‌یابی است استفاده از یک روش تحقیق مناسب می‌باشد و انتخاب روش تحقیق مناسب به هدفها، ماهیت و موضوع مورد تحقیق و امکانات اجرایی بستگی دارد و هدف از تحقیق دسترسی دقیق و آسان به پاسخ پرسش‌های تحقیق است (خاکی، ۱۳۷۹). اهمیت این بخش در آن است که محققان از طریق آن می‌توانند، یک نوع تحقیق خاص را دوباره انجام داده و نتایج را با یکدیگر مقایسه نمایند. بنابراین، لازم است که محققان توجه خاصی را به این بخش مبذول داشته و بطور شفاف و مبسوط چگونگی انجام کار را مورد بحث قرار دهند تا محققان بعدی، در صورت تمایل، بتوانند با بکار بردن همان روش تحقیق، یک پژوهش را دوباره مورد بررسی و آزمون قرار دهند. در این فصل به ترتیب روش پژوهش، جامعه آماری، تعداد و چگونگی برآورد نمونه، روش نمونه‌گیری، روش گردآوری اطلاعات، ابزار اندازه‌گیری، روایی و پایایی ابزار، شیوه اجرای ابزار پژوهش و نهایتاً، نحوه و چگونگی تحلیل آماری داده‌ها و پژوهش به بحث گذاشته خواهد شد.

۳-۲- روش تحقیق

انتخاب روش انجام تحقیق بستگی به هدفها و ماهیت موضوع تحقیق و امکانات اجرای آن دارد. به سخن دیگر، هدف از انتخاب روش تحقیق آن است که محقق مشخص نماید چه شیوه و روشی را اتخاذ کند تا او را هرچه سریع‌تر، دقیق‌تر، آسان‌تر و ارزان‌تر در دستیابی به پاسخ برای پرسش یا پرسش‌های تحقیق مورد نظر کمک کند (حافظ‌نیا، ۱۳۸۴).

از آنجا که این تحقیق در یک سازمان واقعی صورت گرفته است و از نتایج آن می‌توان به طور عملی استفاده کرد، یک تحقیق کاربردی می‌باشد. بنابراین با توجه به مطالب مذکور، میتوان گفت که تحقیق حاضر، از منظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت تحقیق - توصیفی پیمایشی می‌باشد.

توصیفی از این لحاظ که هدف این تحقیق، توصیف عینی، واقعی و منظم خصوصیات یک موضوع یا یک موقعیت است. به عبارت دیگر در این تحقیق سعی شده است تا آنچه هست را بدون هیچگونه دخالت یا استنتاج ذهنی گزارش شود و نتایج عینی از موقعیت به دست آید.

۳-۳- جامعه و نمونه تحقیق و روش نمونه گیری

جامعه آماری عبارت است از گروهی از افراد، اشیا یا حوادث که حداقل دارای یک صفت یا ویژگی مشترک می باشند. در یک پژوهش مفهوم جامعه به کلیه افرادی اطلاق می شود که عمل تعمیم پذیری در مورد آن ها صورت می گیرد. در هر پژوهش، ماهیت آن پژوهش تبیین کننده دامنه جامعه می باشد (دلور، ۱۳۸۰ به نقل از پرنودی، ۱۳۸۸). در تحقیق پیش رو جامعه آماری از کارکنان پارک علم و فناوری دانشگاه تهران انتخاب شده اند. به منظور تعیین حجم نمونه پس از انجام مطالعه مقدماتی از جدول نمونه گیری مورگان بدلیل در اختیار نداشتن واریانس جامعه استفاده شده است. این جدول حداکثر تعداد نمونه را می دهد. حجم نمونه بر اساس جدول مورگان ۳۰۲ نفر است. و از روش نمونه گیری خوشه ای استفاده شده است. به منظور تعیین حجم نمونه پس از انجام مطالعه مقدماتی ۳۰۲ نفر از بین ۱۴۰۰ نفر به صورت خوشه ای در بین تعدادی از شرکت های مستقر در پارک انتخاب شدند.

۳-۴- روش های گردآوری اطلاعات

انتخاب ابزار یا روشی که بتوان اطلاعات مناسبی را برای قبول یا رد یک فرضیه جمع آوری نمود از اهمیت ویژه ای برخوردار است. چرا که هرگونه نتیجه گیری از آن تحقیق مستلزم داشتن اطلاعات دقیق و صحیح می باشد. ابزارهای متعددی برای اندازه گیری متغیرها وجود دارد. انتخاب روش گردآوری داده ها به امکانات موجود در سازمان، درجه دقت لازم، تشخیص پژوهشگر، طول مدت پژوهشگر و سایر هزینه ها و منابع مرتبط و موجود برای گردآوری اطلاعات بستگی

دارد(سکاران، ۱۳۹۰). در تحقیق حاضر از روش‌های پژوهش اسنادی (کتابخانه ای) و میدانی استفاده گردیده است.

روش اسنادی یا کتابخانه ای: روشی است که به عنوان روش مقدماتی و پیش زمینه ای برای مطالعات میدانی محسوب و برای جمع آوری اطلاعات جهت تدوین اهداف، تعیین جامعه آماری، تبیین روش تحقیق و برای ادبیات موضوع استفاده شده است. منابع مورد استفاده در این زمینه شامل کتب، پایان نامه‌ها، مقالات مجلات علمی معتبر داخلی و خارجی، نشریات، روزنامه‌ها، سایت‌های اینترنتی و ... می‌باشد. روش میدانی: در روش میدانی برای جمع آوری اطلاعات از روش پیمایشی استفاده شد. مهم‌ترین ابزار جمع آوری اطلاعات در روش پیمایشی پرسشنامه می‌باشد (حافظ نیا، ۱۳۸۴).

۳-۵- ابزار گردآوری اطلاعات

اجرای هر پژوهشی نیازمند ابزاری جهت گردآوری داده ها به منظور پاسخگویی به سوالات و تبیین آنها می‌باشد. به منظور جمع آوری اطلاعات، پرسشنامه ای حاوی اطلاعات لازم برای پاسخگویی به سؤالات تحقیق ارائه شد. پرسشنامه پژوهش در دو بخش تنظیم شده است که بخش اول شامل اطلاعات عمومی مربوط به پاسخ دهندگان است و بخش دوم مشتمل بر سوالات در پاسخ به فرضیات تحقیق است. ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق پرسشنامه به سبک پاسخ لیکرت می باشد. از آنجا که سؤالات از مقیاس‌های فاصله‌ای بهره‌مند بودند مبادرت به استفاده از طیف لیکرت شد و به گزینه های کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم به ترتیب ارزش ۵ تا ۱ داده شد. در واقع از مقیاس لیکرت برای تعیین اهمیت هر عنوان از متغیرها استفاده شده است.

کاملاً مخالفم	مخالفم	تردید دارم	موافقم	کاملاً موافقم
۱	۲	۳	۴	۵

۳-۶- روایی و پایایی پرسشنامه پژوهش

ابزار اندازه گیری تحقیق باید قادر باشند، اطلاعات و داده های لازم جهت تجزیه و تحلیل و نتیجه گیری های نهایی را در اختیار محقق بگذارند و بدین منظور باید از روایی و پایایی برخوردار باشند.

۳-۶-۱- روایی^{۷۲}

مفهوم روایی به این پرسش پاسخ میدهد که ابزار اندازه گیری تا چه حد خصیصه مورد نظر را می سنجد. بدون آگاهی از روایی ابزار اندازه گیری نمی توان به دقت داده های حاصل از آن اطمینان داشت. برای تعیین روایی پرسشنامه روشهای متعددی وجود دارد که از جمله این روشها روایی پ محتوا و روایی عاملی است (خاکی، ۱۳۸۴). جهت بررسی روایی پرسشنامه، در این تحقیق از روش روایی محتوا استفاده شده است. روایی محتوا نوعی روایی است که برای بررسی اجزای تشکیل دهنده یک ابزار اندازه گیری به کار برده می شود. روایی محتوای یک ابزار اندازه گیری به سوالهای تشکیل دهنده آن بستگی دارد. اگر سوالهای پرسشنامه معرف ویژگیها و مهارتهای ویژه باشد که محقق قصد اندازه گیری آنها را داشته باشد، آزمون دارای روایی محتوا است. برای اطمینان از این نوع روایی، باید در موقع ساختن ابزار چنان عمل کرد که سوالهای تشکیل دهنده ابزار اندازه گیری معرف قسمتهای محتوای انتخاب شده باشد. بنابراین روایی محتوا، ویژگی ساختاری ابزار اندازه گیری است که همزمان با تدوین آزمون در آن تنیده می شود. روایی محتوای یک آزمون معمولاً توسط افرادی متخصص می باشد در این تحقیق با مراجعه به اساتید و متخصصان و خبرگان امر، اصلاحات و تغییرات مورد نظر را اعمال و پرسشنامه نهایی را تدوین نموده است.

^{۷۲} Validity

۳-۶-۲- ارزیابی روایی محتوایی - محاسبه CVI و CVR

برای ارزیابی روایی محتوایی از نظر متخصصان در مورد میزان هماهنگی محتوایی ابزار اندازه گیری و هدف پژوهش، استفاده می شود. برای این منظور دو روش کیفی و کمی در نظر گرفته میشود . در بررسی کیفی محتوا پژوهشگران از متخصصان درخواست می کنند تا بازخورد لازم را در ارتباط با ابزار ارائه دهند تا براساس نظرات، موارد مورد نیاز اصلاح شوند.

پژوهش حاضر برای بررسی روایی محتوایی به شکل کمی، از دوضرب نسبی روایی محتوا (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI) استفاده کرده است. CVI به صورت تجمیع امتیازات موافق برای هر آیت که امتیاز "مرتبط اما نیاز به بازبینی" و "کاملاً مرتبط" را کسب کرده اند تقسیم بر تعداد کل متخصصان محاسبه خواهد شد. برای تعیین CVR از متخصصان درخواست شد تا هر آیت را بر اساس طیف سه قسمتی «ضروری است»، «مفید است ولی ضرورتی ندارد» و «ضرورتی ندارد» بررسی نماید. سپس پاسخ ها مطابق با فرمول زیر محاسبه می گردد.

$$CVR = \frac{n_E - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

در این رابطه n_E تعداد متخصصانی است که به گزینه «ضروری» پاسخ داده اند و N تعداد کل متخصصان است. اگر مقدار محاسبه شده از مقدار جدول بزرگتر باشد اعتبار محتوای آن آیت پذیرفته می شود.

جدول ۳-۳- تصمیم گیری در مورد CVR

تعداد افراد پانل متخصصان	حداقل مقدار روایی
۵	۰/۹۹
۶	۰/۹۹
۷	۰/۹۹
۸	۰/۸۵
۹	۰/۷۸
۱۰	۰/۶۲
۱۵	۰/۴۹
۲۰	۰/۴۲
۲۵	۰/۳۷
۳۰	۰/۳۳
۴۰	۰/۲۹

در پژوهش حاضر از ۱۵ نفر متخصص استفاده شده است و براساس جدول پانل متخصصان فوق باید

روایی نتایج بالای ۰/۴۹ باشد . در ادامه به ارزیابی CVR و CVI خواهیم پرداخت .

براساس تصمیم های اتخاذ شده، نتیجه بر آن شد تا از دو مؤلفه سبک رهبری یعنی (سبک رهبری

خودفداسازانه و هنرمندانه) اعتبار محتوایی گرفته شود. مبتنی بر پرسشنامه سؤالات ۶ تا ۱۱ مربوط به

سبک رهبری خودفداسازانه بود و سؤالات ۱۲ تا ۱۷ هم مربوط به سبک رهبری هنرمندانه بوده است

جدول زیر شامل رشته متخصصان و خبرگان مختلفی می باشد که از آن ها نظر خواهی شده است.

جدول ۳-۴- ترکیب ویژگی های اعضای پانل

رشته	تعداد	دکترای تخصصی
علوم سیاسی	۶	۶
روانشناسی	۲	۲
جامعه شناسی	۱	۱
اقتصاد	۲	۲
مدیریت	۴	۴

در ادامه سؤالات مؤلفه های مورد ارزیابی به شرح جداول زیر می باشند.

جدول ۳-۵- CVR سبک رهبری خودفداسازانه

سؤالات	CVR	میانگین عددی قضات ها	پذیرش یا رد
۶- رئیس/مدیر/مسئول ما در برخورداری از منافع و مزایا در الویت آخر قرار دارد.	۰/۷۳	۲/۸۰	پذیرش
۷- رئیس/مدیر/مسئول ما با تواضع رفتار کردن از الویت های نگرشی او می باشد.	۰/۶۶	۲/۷۳	پذیرش
۸- او برنامه هایی برای رشد افراد در نظر دارد.	۰/۸۶	۲/۹۳	پذیرش
۹- نگرش او توأم با همدلی بادیگران است.	۰/۱۰۰	۳/۰۰	پذیرش
۱۰- رئیس/مدیر/مسئول ما راه حل های مبتکرانه در حل مشکلات ارایه میدهد.	۰/۱۰۰	۳/۰۰	پذیرش
۱۱- رفتارهای او باعث ارتقای همبستگی سازمانی میشود.	۰/۶۶	۲/۶۷	پذیرش

جدول ۳-۶- CVR سبک رهبری هنرمندانه

سؤالات	CVR	میانگین عددی قضاوت ها	پذیرش یا رد
۱۲- رئیس/مدیر/مسئول ما فردی است که دارای تمرکز حواس و مسائل و مشکلات را سریع تشخیص می دهد.	۰/۶۶	۲/۷۳	پذیرش
۱۳- او مسائل و مشکلات سازمان را با دانش خود حل می کند.	۰/۶۶	۲/۶۷	پذیرش
۱۴- او با معنا بخشیدن به فعالیت ها و عملکردهایمان ما را ترغیب می کند.	۰/۶۶	۲/۷۳	پذیرش
۱۵- او در کارها پیشرو است و به انجام فعالیت ها مشتاقانه ترغیب می کند.	۰/۷۳	۲/۶۰	پذیرش
۱۶- او برای تغییر و تقویت عملکرد کارکنان با آن ها همکاری می کند.	۰/۸۶	۲/۹۳	پذیرش
۱۷- او پیشنهادات مهم و متفاوت را دوباره بررسی می کند که آیا مناسب هستند یا نه.	۰/۶۶	۲/۸۰	پذیرش

مبتنی بر نتایج CVR جداول مربوط به سؤالات مؤلفه های سبک رهبری خودفداسازانه و هنرمندانه، چون روایی همه سؤالات بالای ۰/۴۹ صدم می باشد، نتیجه این می شود که سؤالات تحقیق مورد تأیید بوده اند و در ارزیابی مؤلفه ها کاملاً مرتبط و مورد نیاز بوده اند.

جدول ۳-۷- CVI سبک رهبری خودفداساز

سؤالات	CVI	میانگین عددی قضاوت ها	پذیرش یا رد
۶- رئیس/مدیر/مسئول ما در برخورداری ازمنافع ومزایا درالویت آخر قراردارد.	۰/۹۳	۳/۷۳	پذیرش
۷- رئیس/مدیر/مسئول ما باتواضع رفتارکردن از الویت های نگرشی او می باشد.	۰/۹۳	۳/۷۳	پذیرش
۸- او برنامه هایی برای رشد افراد در نظر دارد.	۰/۸۶	۳/۶۷	پذیرش
۹- نگرش او توام با همدلی بادیگران است.	۰/۸۶	۳/۵۳	پذیرش
۱۰- رئیس/مدیر/مسئول ما راه حل های مبتکرانه درحل مشکلات ارایه میدهد.	۰/۸۶	۳/۵۳	پذیرش
۱۱- رفتارهای او باعث ارتقای همبستگی سازمانی میشود.	۰/۹۳	۳/۷۳	پذیرش

جدول ۸-۳- CVI سبک رهبری هنرمندانه

سؤالات	CVI	میانگین عددی قضات ها	پذیرش یا رد
۱۲- رئیس/مدیر/مسئول ما فردی است که دارای تمرکز حواس و مسائل و مشکلات را سریع تشخیص می دهد.	۰/۹۳	۳/۸۰	پذیرش
۱۳- او مسائل و مشکلات سازمان را با دانش خود حل می کند.	۰/۹۳	۳/۶۷	پذیرش
۱۴- او با معنا بخشیدن به فعالیت ها و عملکردهایمان ما را ترغیب می کند.	۰/۹۳	۳/۸۷	پذیرش
۱۵- او در کارها پیشرو است و به انجام فعالیت ها مشتاقانه ترغیب می کند.	۰/۸۶	۳/۶۷	پذیرش
۱۶- او برای تغییر و تقویت عملکرد کارکنان با آن ها همکاری می کند.	۰/۹۳	۳/۷۳	پذیرش
۱۷- او پیشنهادات مهم و متفاوت را دوباره بررسی می کند که آیا مناسب هستند یا نه.	۰/۸۶	۳/۶۰	پذیرش

براساس روایی محتوایی بدست آمده از مقیاس های تحقیق و بالاتر از (۰/۷۹ صدم) بودن تمام سؤالات، نتیجه این خواهد شد که تمام سؤالات به درستی انتخاب شده و مورد تأیید متخصصان در ارزیابی مؤلفه ها می باشند.

۳-۶-۳ پایایی^۱ (قابلیت اعتماد) پرسشنامه ها:

قابلیت اعتماد یا پایایی یکی از ویژگیهای فنی ابزار اندازه گیری است. مفهوم یاد شده با این امر سر و کار دارد که ابزار اندازه گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می دهد

روش آلفای کرونباخ: این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه گیری که خصیصه های مختلف را اندازه گیری می کند، به کار گرفته شده است (دامنه ضریب الفا از صفر (عدم ارتباط) تا +۱ (ارتباط کامل) است. هرچه میزان این شاخص بالاتر باشد نشان دهنده پایایی بالاتر ابزار اندازه گیری

¹ reliability

است ولی به عنوان یک قاعده کلی این ضریب باید حداقل ۷۰٪ باشد (بازرگان، سرمد، حجازی، ۱۳۸۲).

در این تحقیق به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه گیری که خصیصه های مختلف را اندازه گیری می کند به کار میرود. برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ابتدا باید واریانس نمره های هر زیرمجموعه سوال های پرسشنامه و واریانس کل را محاسبه کرد. سپس با استفاده از فرمول زیر مقدار ضریب آلفا را محاسبه می کنیم.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right)$$

که در آن:

K : تعداد گویه ها یا سوالات یک شاخص؛

S_i^2 : واریانس نمرات مربوط به گویه شماره i ام؛

S_t^2 : واریانس جمع نمره های هر پاسخگو

بنابراین به منظور اندازه گیری قابلیت اعتماد، از روش آلفای کرونباخ و با استفاده از نرم افزار spss26 انجام گردیده است.

جدول ۹-۳- مقدار آلفای کرونباخ

متغیرها	تعداد	آلفا کرونباخ
سبک رهبری کاریزماتیک	۵	۰/۸۰۵
سبک رهبری خودفداساز	۶	۰/۸۸۰
سبک رهبری هنرمندانه	۶	۰/۹
سبک رهبری تضایف گرایانه	۷	۰/۹۰۵

۰/۹۲۴	۸	سبک رهبری چشم انداز گرا
۰/۹۴۱	۹	سبک رهبری تحول آفرین
۰/۵۷۹	۷	سبک رهبری تعاملی
۰/۸۶۱	۴	کارآفرینی کارکنان
۰/۶۷۳	۴	رضایت شغلی کارکنان
۰/۶۸	۵	توانمندسازی کارکنان
۰/۶۹۳	۴	اشتیاق کارکنان
۰/۷۵۸	۵	عملکرد کارکنان
۰/۹۷۶	۷۰	تمام سؤالات

بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۷۰ پرسشنامه آزمون گردید و سپس با استفاده از داده های به دست آمده از این پرسشنامه ها و به کمک نرم افزار آماری SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه ۰/۹۷۶ بدست آمد با توجه به اینکه اعداد محاسبه شده از 7/0 بالاتر هستند پایایی پرسشنامه ها با استفاده از این روش مناسب برآورد می شود

۳-۷ روش تجزیه و تحلیل داده ها

در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار های SPSS و Amos استفاده شده است. به طوری که برای توصیف داده ها از آماره های توصیفی (شاخص های تمایل به مرکز مانند میانگین و توزیع فراوانی و درصدهای فراوانی) و برای تحلیل استنباطی از آزمون های تفاوت میانگین تی تست، رگرسیون، آزمون همبستگی، استفاده شده است. به منظور آزمون مدل نظری هم از آزمون بتا و روش مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شده است.

۳-۸- تعریف نظری و عملیاتی کردن متغیرها

از آن رو که پژوهش حاضر از نوع مطالعات توصیفی می باشد، بنابراین تعاریف در این گونه تحقیقات نسبت به مطالعات تبیینی ، متفاوت و کاری دشوار است و تعاریف در مطالعات توصیفی ، مستقیماً به تعاریف عملیاتی مورد استفاده بستگی دارد (ببی: ۱۳۹۲ ، ۳۰۳-۳۰۵) . به هر حال در تحقیق حاضر از مفاهیمی همچون سبک های رهبری کاریزماتیک، خودفداساز، هنرمندانه، تضایف گرایانه، چشم اندازگرا، تحول آفرین، تعاملی به عنوان متغیر مستقل استفاده شده است تا تأثیرشان بر مؤلفه های کارکنان (کارآفرینی سازمانی، رضایت شغلی، توانمندسازی کارکنان، اشتیاق شغلی و عملکرد کارکنان) به عنوان متغیر وابسته مورد ارزیابی قرار بگیرد.

۳-۸-۱- تعریف متغیرهای مستقل

۳-۸-۱-۱- سبک رهبری کاریزماتیک

کاریزما یک کلمه یونانی به معنای موهبت است و ماکس وبر، حقوق دان ، سیاستمدار ، اقتصاد دان ، و جامعه شناس ، برای اولین بار نظریه رهبری کاریزماتیک را در قرن نوزده مطرح کرد. رهبر کاریزماتیک کسی است که موفق به ایجاد رابطه ای اثر گذار، بدون استفاده از زور یا پاداش مالی میشود و توانائی الهام بخشی و تلقین پیروان را دارد رابطه رهبران کاریزماتیک با پیروانشان رابطه مرید و مراد بوده و رهبران کاریزماتیک اغلب نمادی برای برخی ارزشها شمرده میشوند . پیروان رابطه ای عاطفی نسبت به رهبران داشته و کارهائی انجام میدهند که ماوراء هنجارهای پذیرفته شده در جامعه است.

رهبران کاریزماتیک چه ویژگی هائی دارند ؟- رهبران کاریزماتیک چشم اندازهای متفاوت و متضاد با وضعیت حال دارند. ۲- برای پیروان آزادی عمل قائل هستند. ۳- فراتر از نظام موجود وضعیت موجود را بعنوان وضعیتی منفی و اهداف آینده را به عنوان جایگزینی جذاب تر و قابل حصول توصیف می

کنند. ۴ - اهداف خود را به روشنی بیان میکنند. ۵- الهام بخش بوده و گرم و صمیمی و دوست داشتنی بوده و شخصیتی تاثیر گذار و با اعتماد بنفس دارند.

*مبتنی بر ویژگی ها و مؤلفه های بیان شده در بخش رهبران کاریزماتیک ، بنابراین در تحقیق حاضر هم مطابق با این مؤلفه ها ، سؤالاتی چند ، طراحی شده است تا هر کدام از این سؤالات نمایان گر بخشی از مؤلفه های سبک رهبری کاریزماتیک باشد . به عنوان مثال : سؤالی تحت عنوان این که (رئیس/مدیر/مسئول ما در مورد آینده صحبت های خوشبینانه ای می کند یا اینکه "او بر آینده سازمان بسیار تأکید می کند".) از پاسخگویان پرسیده شد که بیان کننده این مؤلفه از سبک رهبران کاریزماتیک می باشد که فراتر از نظام موجود وضعیت موجود را بعنوان وضعیتی منفی و اهداف آینده را به عنوان جایگزینی جذاب تر و قابل حصول توصیف می کنند. به هر حال برای جلوگیری از اطاله کلام در مقابل هر سؤال ، مؤلفه های مربوطه نوشته شده است .

لازم به ذکر است که تمام سؤالات هم از پرسشنامه های معتبر و سنجیده شده توسط محققان مختلف اخذ شده است و به خصوص پرسشنامه های سبک های رهبری چندگانه^{۷۵} و

الف: سؤالات رهبری کاریزماتیک

۱- رئیس/مدیر/مسئول ما در مورد آینده صحبت های خوشبینانه ای می کند(اهداف آینده جایگزینی جذاب تر)

۲- رئیس/مدیر/مسئول ما درباره کارهایی که باید انجام شود با جدیت صحبت می کند (الهام بخش)

۳- او بر آینده سازمان بسیار تأکید می کند (آینده نگری ، فراتر از نظام موجود)

۴- او برای اینکه به ما بفهماند اهداف سازمان دست یافتنی هستند به اعضاء امید می دهد (گرم و صمیمی و امید بخش)

^{۷۵} MLQ پرسشنامه چند عاملی رهبری
Multi-factor Leadership Questionnaire

۵- او برای نیازهای شخصی کارمندان هم اهمیت قائل می شود (توجه به پیروان و آزادی عمل)

۳-۸-۱-۲- سبک رهبری خود فداساز

برای ارائه کامل آن چه رهبری خود فداساز بر آن دلالت ضمنی دارد، می توان این مفهوم را از دو منظر صفات شخصیتی و منظر رفتاری مورد ارزیابی قرار داد. از منظر صفات شخصیتی، رهبری خود فداساز بر تمایل و آمادگی یک رهبر برای پذیرش ریسک و ضرر و زیان ناشی از فداکاری (یورگ و همکاران، ۱۹۹۹؛ نلسون و مولدر ۲۰۱۰)، و یک احساس مسئولیت قوی نسبت به امور سازمانی، رضایت کارکنان به نیازهای آن ها دلالت دارد (دی کرمر و همکاران، ۲۰۰۹). از منظر رفتاری، رهبری خود فداساز آن است که رهبر نوعی رفتار خود فداسازانه در مدیریت سازمان را از خود به نمایش می گذارد.

در مجموع، رهبری خود فداساز شامل ارجح دانستن رفاه پیروان و زیردستان نسبت به منافع شخصی و تمایل و آمادگی جهت پذیرش ریسک و ضرر و زیان است. همچنین شایان ذکر است که این عمل یک دستور رسمی نیست، بلکه تعاملی هوشمندانه در راستای اثرگذاری بر روی زیردستان به گونه ای است که داوطلبانه نگرش و رفتار خود را تغییر دهند.

ب: سؤالات مطرح شده در پرسشنامه که مربوط به سبک رهبری خود فداساز بوده است .

۶- رئیس/مدیر/مسئول ما در برخورداری از منافع و مزایا درالویت آخر قرارداد (ارجح دانستن رفاه پیروان و زیردستان نسبت به منافع شخصی)

۷- رئیس/مدیر/مسئول ما باتواضع رفتارکردن از الویت های نگرشی او می باشد (رفتار خود فداسازانه)

۸- او برنامه هایی برای رشد افراد در نظر دارد (تعاملی هوشمندانه)

۹- نگرش او توأم با همدلی بادیگران است (تعاملی جهت تغییر نگرش)

۱۰- رئیس/مدیر/مسئول ما راه حل های مبتکرانه در حل مشکلات ارایه میدهد (تعاملی هوشمندانه و پذیرش ریسک)

۱۱- رفتارهای او باعث ارتقای همبستگی سازمانی میشود(احساس مسئولیت قوی)

۳-۱-۸-۳- سبک رهبری هنرمندانه

هنر رهبری به ماهیت مهارت های مدیریتی اشاره می کند و برای آن استفاده می شود. مانند تمام (پیشه) یا هنرها یک هدف ابزاری دارد با این وجود باید بر پایه زیبایی شناسی قضاوت شود - چیزی که من آن را هنرمندانه می نامم . در اینجا من یک مدل از ویژگی های مهارت های فرآیند رهبری را ارائه می دهم که منجر به هنرمندانه می شود.

مدل عمل رهبری هنرمندانه بر پنج ویژگی تمرکز دارد: ۱. تمرکز حواس داشتن(تسلط بر حواس) ۲. دربرداشتن معنا بخشی ۳. شور و اشتیاق ۴. همکاری و ۵. حوزه دانش. با رابطه علت و معلولی صریح که بزرگترین مشخصه آن است، فرایند هنرمندانه تر می شود.

رهبری یک هنر است. و یا حداقل نویسندگان بی شماری چنین می گویند. بسیاری از این نویسندگان برای اشاره به ماهیت هنری(مهارت) رهبری در تقابل با علم رهبری و یا حتی یک هنر زیبا به رهبری به عنوان هنر اشاره می کنند. با طبیعت هنر، منظور آنها چیزی است که مدتها پیش توسط چستر بارنارد گفته شد: جنبه اساسی این فرآیند، سنجش سازمان به عنوان یک کل و وضعیت کلی مربوط به آن است. که فراتر از ظرفیت روش های فکری صرفا فکری و تکنیک های تشخیص عوامل وضعیت است. شرایط مربوط به آن "احساس"، "قضاوت"، "حس"، "نسبت"، "تعادل"، "مناسب بودن" است. این موضوع هنری است نه علمی و زیبایی شناسی است نه منطقی .

ج: رهبری هنرمندانه

۱۲- رئیس/مدیر/مسئول ما فردی است که دارای تمرکز حواس و مسائل و مشکلات را سریع تشخیص می دهد (تمرکز حواس)

۱۳- او مسائل و مشکلات سازمان را با دانش خود حل می کند (حوزه دانشی)

۱۴- او با معنا بخشیدن به فعالیت ها و عملکردهایمان ما را ترغیب می کند(معنابخشی)

۱۵- او در کارها پیشرو است و به انجام فعالیت ها مشتاقانه ترغیب می کند (شور و اشتیاق)

۱۶- او برای تغییر و تقویت عملکرد کارکنان با آن ها همکاری می کند (روحیه همکاری)

۱۷- او پیشنهادات مهم و متفاوت را دوباره بررسی می کند که آیا مناسب هستند یا نه (مناسب بودن)

۳-۸-۱-۴- سبک رهبری تضایف گرایانه

تضایف در لغت مصدر باب تفاعل و به معنای "تنگ شدن"، "کنار هم آمدن"، "ضیق شدن" و مانند آن است(فرهنگ دهخدا)؛ در میان گستره ی تئوری های رهبری و شیوه های مشتق شده از آن ها، تئوری موسوم به تئوری رهبری تضایف گرایانه و سبک رهبری تضایف گرایانه وجود دارد که تجربیات و ویژگی های رهبران زن در شکل گیری و رشد آن بسیار موثر بوده است. رهبری تضایف گرایانه بر اساس دیدگاه سیستمی و پسامدرن شکل گرفته و در واقع در پی انعکاس صدا و تجربیات زنان است.

از ویژگی های اساسی این دیدگاه رهبری (که بر اساس تئوری رهبری تضایف گرایانه شکل گرفته است) غیر سلسله مراتبی بودن، غیر خطی بودن، موقعیتی بودن، پویایی، سیستمی، منصفانه از دید اجتماعی، دخالت دهنده جنسیت، قابلیت انطباق با رهبران مذکر و مونث، چند فرهنگی، منطقی و دموکراتیک است.

این تئوری و دیدگاه رهبری منبعث از آن دیدگاهی قرن بیستمی است که تجربیات زنان رهبر را به تئوریهای رهبری افزود و پذیرفت که فرهنگ نیروی خارجی است که بطور قابل ملاحظه ای بر رهبری

و سازمان ها تاثیر گذار است در این تئوری چهار متغیر نقش پر رنگی دارند: ۱. رفتار های رهبری
۲. نیروهای خارجی ۳. دیدگاهها، عقاید و ارزش ها ۴. ساختار سازمانی

سؤالات رهبری تضایف گرایانه از پرسشنامه مورد تأیید استاد راهنمای تحقیق حاضر اخذ شده است .
ولی به دلیل زیاد بودن سؤالات ، محقق مجبور به گزینش آن ها شده است که به شرح ذیل می باشد
سعی بر آن شد تا سؤالات نسبتاً مهم و مرتبط با مؤلفه های سبک رهبری تضایف گرایانه که شرح آن
در بالا آمده است، باشد.

د:سؤالات سبک رهبری تضایف گرایانه

- ۱۸- مدیر ما به فلسفه "ما میتوانیم" معتقد است (پویایی)
- ۱۹- مدیر ما خود را یکی از اعضای تیم ها در سازمان می داند (غیر سلسله مراتبی بودن)
- ۲۰- مدیر ما در ایجاد اجماع و توافق عمومی، توانایی دارد (غیر خطی بودن، موقعیتی بودن، منصفانه
از دید اجتماعی، قابلیت انطباق با رهبران مذکر و مونث، منطقی و دموکراتیک است)
- ۲۱- مدیر ما افراد را در قدرت شریک میکند (سیستمی، دموکراتیک است)
- ۲۲- در سازمان ما پرورش و توجه به کارکنان اهمیت دارد (پویایی، منصفانه از دید اجتماعی)
- ۲۳- مدیر مان به برنامه ریزی برای کارکنان ضعیف (آسیب پذیر) اهمیت میدهد (دخالت دهنده
جنسیت، چند فرهنگی)
- ۲۴- مدیر ما بر رشد حرفه ای مصمم است (پویایی ، سیستمی)

۳-۸-۱-۵-سبک رهبری چشم اندازگرا

رهبری چشم اندازگرا که در فرهنگ مدیریت ایران به الفاظی چون آرمان ساز و آرمان ده و
الهام بخش هم ترجمه شده است) با نگرشی کاملاً متفاوت به تغییرات می نگرند و نه تنها در پی
حذف و کنترل آنها نیستند، بلکه در جستجوی آثار و نشانه بالقوه آن هستند و از تغییر استقبال می
کنند. رهبران آرمان ده نیک می دانند که موفقیتشان تا حدود زیادی به توان پاسخگویی به تغییرات

محیطی بستگی دارد و بنابراین مهمترین نگرانیهای آنان، ایجاد ساختار سازمانی منعطف، تشکیل و هدایت گروههای ایده پردازی، تعیین و تحقق دگرگونی استراتژیک و انتخاب افرادی است که برای تغییر استراتژیک، انگیزه و توانایی داشته باشند و این نگرانیها جز در پرتو داشتن تفکر استراتژیک به اطمینان خاطر و بقای سازمان منجر نخواهد شد.

ویژگی های رهبری چشم اندازگرا

بنابر دیدگاه یوکل ویژگیهای رهبران چشم اندازگرا را می توان در سه دسته ویژگیهای شخصیتی، انگیزشی و ارزشی گنجانده. ویژگیهای شخصیتی ، ویژگیهای انگیزشی ، ویژگیهای ارزشی ، مهارتهای رهبری چشم انداز گرا ،مهارتهای ادراکی ، مهارتهای رفتاری

ذ:رهبری چشم انداز گرا

۲۵- رئیس/مدیر/مسئول ما در جهت توانمند سازی کارمندان تلاش می کند (توانمندسازی کارکنان جهت تحقق دگرگونی استراتژیک)

۲۶- او در سازمان یک چشم انداز بلند مدتی را برای ما ترسیم می کند (تفکر استراتژیک)

۲۷- او نیازها، توانایی ها و خلاقیت های مختلف کارکنان را در نظر می گیرد (انتخاب افراد شایسته)

۲۸- رئیس/مدیر/مسئول ما نیازهای سازمان را به خوبی می داند (ایجاد ساختار سازمانی منعطف)

۲۹- او زمانی را برای آموزش و راهنمایی کارمندان قرار می دهد (تشکیل و هدایت گروه ها)

۳۰- او در کارها و فعالیت های مربوط به سازمان برنامه ریزی دارد (پاسخگویی به تغییرات محیطی)

۳۱- او در ایجاد تغییرات سازمانی تصمیم های قاطعانه را اتخاذ می کند (نگرش متفاوت به تغییرات)

۳۲- او به ارزش ها و قوانین سازمان متعهد است (بقای سازمان)

رهبری تحول آفرین ، یکی از تازه ترین رویکردهای مطرح شده نسبت به رهبری است که تحقیقات مربوط به آن در کشور انگشت شمار است. نظریه سبک رهبری تحول آفرین یکی از چارچوبهای نظری در دنیا است، که از سوی برنز (۱۹۷۸) و بس (۱۹۸۵) مطرح شده است. در سالهای اخیر نیز توجه زیادی به آزمودن الگوی نوین مدیریتی رهبری تحول گرا شده است. همچنین تحقیقات نشان داد بین رهبری تحول آفرین با تعهد کارکنان، سطوح پایین استرس شغلی، رضایت شغلی و رضایت از رهبر، خلاقیت، هوش عاطفی، مبادله رهبر- پیرو و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبتی وجود دارد. رفتارهای کمکی - نوع دوستی- میانجیگری- تشویق- احترام- جوانمردی- رفتار یا فضیلت مدنی- ابتکارات فردی- وفاداری سازمانی- توسعه خود

تعریف مفهومی رهبری تحول آفرین: فرآیند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروهها برای ایجاد تغییر و تحول نا پیوسته در وضع موجود و کار کردهای سازمان به عنوان یک کل است . رهبران تحول آفرین از طریق گسترش و ترفیع اهداف زیر دستان اعمال نفوذ می کنند و با ایجاد اعتماد در آنها باعث می شوند آنها بیشتر از انتظارات توافق شده عمل کنند.

ر:سؤالات سبک رهبری تحول آفرین

۳۳- رئیس/مدیر/مسئول ما حسی از افتخار و غرور را برای اینکه با او کار می کنیم در ما ایجاد می کن(نفوذ آگاهانه در افراد)

۳۴- او به خوبی نشان می دهد که دارای قدرت و شایستگی می باشد (توسعه خود)

۳۵- او به گونه ای رفتار می کند که احترام ما را به خود بر می انگیزاند (احترام)

۳۶- او به خاطر منافع کارمندان از منافع شخصی خود می گذرد (نوع دوستی و رفتارهای کمکی و جوانمردی)

۳۷- او به بازخورد معنوی و اخلاقی تصمیماتی که می گیرد توجه می کند (رفتار و فضیلت مدنی)

۳۸- رئیس/مدیر/مسئول ما؛ حسی از همکاری گروهی در مأموریت را در ما ایجاد می کند (نفوذ در گروه، تشویق)

۳۹- او در هنگام حل مشکلات دیدگاه های مختلف را در نظر می گیرد (میانجی گری و تبادل اطلاعات)

۴۰- او برای حل مشکلات زوایای مختلفی را مورد بررسی قرار می دهد (خلاقیت)

۴۱- او برای انجام فعالیت ها و عملکردها، راه های جدیدی را پیشنهاد می دهد (ابتکارات فردی)

۳-۸-۱-۷- سبک رهبری تعاملی

رهبری تعاملی در جستجوی این است که از طریق توجه به علایق شخصی کارمندان ، انگیزه را در آنان ایجاد می کند . اصول و قواعد آن براینست تا از طریق فرایند معامله این انگیزه را ایجاد سازد. بنابراین ، مدیران عالی ، معمولاً آگاهی و اطلاعات مدیران سطوح پایین تر در باره تغییر را مورد استفاده قرار می دهند . این رهبران پیروان خود را هدایت می کنند یا آنها را تحریک می نمایند و موجب می شوند که هدفهای سازمان تامین گردد . هنگامی که رهبران تعاملی به اوج ترقی برسد به صورت رهبری در می آید که او را محول یا ایجاد کنند می نامند . معمولاً این دسته از رهبران پیروانی دارند که به اصطلاح سر سپرده تر هستند و نوع کار یا تلاشهای آنها از زیر دستان مدیران تعاملی فرا تر می رود . فراتر اینکه ، رهبری که در افراد ایجاد تحول می کند چیزی بیش از رهبر فره مند است . به گفته یک صاحب نظر احتمالاً یک رهبر فره مند از پیروان خود می خواهد که از دیدگاهی جدید و خلاق به دنیای خود نگاه کنند و پا را از حد خود فرا تر نگذارند . ولی رهبران تعاملی پیوسته می کوشد تا این اندیشه را در افکار پیروان خود بوجود آورد که آنها صاحب قدرت و توانایی هایی برتر هستند و نه تنها باید به مسائل جاری بپردازند و از دیدگاه جدید به امور نگاه کنند ، بلکه باید از زاویه ها و دیدگاه های ویژه ای که رهبر به امور نگاه می کند ، مسائل را مورد توجه قرار می دهند. رهبری

تعاملی به طور کلی براساس صفات ، رفتار وموقعیت رهبری است. در ذیل ویژگی های رهبران تعاملی بیان شده است:

پاداشهای مشروط ۲- مدیریت فعال ۳- مدیریت غیر فعال ۴- رهبری بدون مداخله گری

ز: سؤالات سبک رهبری تعاملی

۴۲- رئیس/مدیر/مسئول ما به وضوح مشخص می کند که هر کارمند در ازای انجام کامل وظایف شغلی خود،انتظار چه پاداشی را می تواند داشته باشد (پاداش مشروط)

۴۳- او بعد از این که اهداف سازمان به وسیله کارمندان تحقق یافت،رضایت خود را ابراز می کند (فرایند معامله)

۴۴- او تمرکزش را بر روی بی نظمی ها،اشتباهات،استثنائات،انتقادات و انحراف از معیارهای سازمان قرار می دهد (توجه به مسائل جاری)

۴۵- او به بررسی و پیگیری تمام اشتباهات می پردازد (مدیریت فعال)

۴۶- او زمانی که یک وضعیت بحرانی ای پیش آمد،دست به مداخله می زند (مدیریت غیرفعال)

۴۷- او معتقد است که تا وقتی چیزی شکسته نشود،نیاز به درست کردن آن نیست (مدیریت غیرفعال)

۴۸- او تعلل می کند تا یک اشتباهی رخ دهد،بعد از آن وارد عمل می شود (رهبری بدون مداخله گری)

۳-۸-۲-۱- کارآفرینی سازمانی

فرآیندی در کارآفرینی است که سازمان طی می‌کند، تا همه کارکنان بتوانند در نقش کارآفرین انجام وظیفه کنند و تمام فعالیت‌های فردی یا گروهی را به‌طور مستمر، سریع و راحت در سازمان مرکزی به ثمر برسانند. هنگامی که فعالیت کارآفرینی توسط فرد یا گروه کارآفرین در داخل یک سازمان انجام بگیرد، به آن کارآفرینی سازمانی گویند.

سؤالات مربوط به تمام مؤلفه‌های کارکنان براساس تعاریف ادبیات تحقیق درباره تمام مؤلفه‌ها به صورت بهترین بازگو کننده و نمایش دهنده مؤلفه‌ها با تأیید استاد راهنما و خبرگان انتخاب شده‌اند تا هم دارای اعتبار و همه جانبه بودن و همچنین روایت گر بسیار خوبی از مؤلفه مورد نظر تحقیق باشند. تمام سؤالاتی که در ذیل هر مؤلفه کارکنان آمده است هم از این رویه پیروی می‌کنند. بنابراین محقق هم سعی کرده است تا هر به هر سؤال بر اساس ادبیات هر مفهوم معنا بدهد تا خواننده از مقصود هر پرسش بهتر با خبر شود.

۴۹- احساس می‌کنم شغلم جذاب و نیازمند به خلاقیت است (فرآیند سازمانی خلاقانه)

۵۰- از اینکه می‌توانم از دانش و مهارت خود در شغلم استفاده کنم خوشحالم (نقش کارآفرین و فعالیت فردی کارآفرینی)

۵۱- برای تصمیم‌گیری درباره چگونگی انجام دادن کار، آزادی عمل زیادی دارم (تصمیم‌فعالانه با آزادی عمل به عنوان کارآفرین)

۵۲- این فرصت را دارم که در انجام دادن کارم از ابتکارات شخصی خودم استفاده کنم (ابتکارات شخصی برای به ثمر رساندن فعالیت‌ها)

به واکنش‌های شناختی، عاطفی و سنجشی افراد، نسبت به شغلشان اطلاق می‌گردد. عوامل مهم در رضایت شغلی شامل دو گروه عوامل می‌باشند که توسط زنجیره‌ای از پژوهش‌های مختلف مشخص شده‌اند. یک گروه شامل عوامل سازمانی و گروه دیگر شامل عوامل شخصیتی می‌باشد. از عوامل سازمانی می‌توان به سیستم پاداش، کیفیت شخصی پایگاه و ارشدیت، عزت نفس بالا، خوش بین بودن، رضایت از زندگی و عوامل ژنتیکی اشاره کرد. عواملی که بر رضایت‌مندی شغلی تأثیر می‌گذارند را می‌توان به عوامل درونی و عوامل بیرونی تقسیم نمود. عوامل بیرونی به نوبه خود شرایط کاری و مناسبات بین شخصی در کار تقسیم می‌شود.

۵۳- مدیران، احترام و عدالت بین کارکنان را رعایت می‌کند (مناسبات بین شخصی و شخصیتی)

۵۴- همکاران در حل مشکلات به من کمک کرده و از خودگذشتگی می‌کنند (واکنش‌های شناختی و عاطفی کارکنان)

۵۵- در شغلی هستم که یکنواخت نیست و همیشه جای پیشرفت در آن وجود دارد (شرایط کاری مترقیانه)

۵۶- میزان حقوق دریافتی ما بسیار ناچیز است و نسبت به سازمان‌های مشابه کم است (سیستم پاداش و رضایت از وضعیت حقوقی سازمان)

اسمیت توانمندسازی را، تشویق افراد به مشارکت بیشتر در اتخاذ تصمیم‌هایی می‌داند که بر فعالیتهای آنان تأثیر گذار است. از این طریق میتوانیم فرصتهای را برای افراد فراهم آوریم تا نشان دهند که میتوانند ایده‌های خوبی آفریده و به آن جامه عمل بپوشانند.

۵۷- شغل فعلی ام فرصتی برای بروز استفاده از توانایی‌هایم نیست (فرصت‌های ایده‌آفرینی)

۵۸- مدیران در محیط کاری به توانایی های کارکنان اطمینان دارد (تشویق افراد)

۵۹- در شغل فعلی ام، فعالیت ها و وظایف محوله را با تمام سختی ها و مشقاتش انجام می دهم (علاقه و اشتیاق به مشارکت)

۶۰- مشارکت فعالانه ای در تصمیم هایی که در سازمان گرفته می شود دارم (تشویق افراد به مشارکت و فرصت سازی)

۶۱- در شغلم، توانایی و شایستگی افراد در واگذاری مسئولیت ها مورد توجه قرار می گیرد (توانمندسازی جهت اتخاذ و پیشبرد اهداف)

۳-۸-۲-۴- اشتیاق شغلی

یک وضعیت احساسی است که یک محیط کاری حمایت گر ایجاد کرده و موجب خروجی هایی مانند بهبود اثربخشی میشود. معنای لغوی آن میتواند معادل درگیر شدن با کار باشد، مانند زمانی که یک خلبان خود را در میانه یک جنگ هوایی میاندازد که معمولاً از این واژه استفاده میشود. اما بدلیل منفی بودن کلمه درگیری در زبان فارسی پیشنهاد میشود از واژه های مثبت دیگری استفاده شود.

۶۲- بهترین اوقات من لحظاتی است که درگیر کارم (وضعیت احساسی محیط کاری حمایت گر و درگیری در کار)

۶۳- به هنگام خستگی باز هم برای انجام کار اشتیاق دارم (بهبود اثربخشی)

۶۴- هنگام حضور در محل کار احساس رضایت می کنم (وضعیت احساسی کار)

۶۵- فعالیت های کاری ام شخصاً برای من معنادار هستند و اهمیت ویژه ای دارد (معنابخشی کار)

۳-۸-۲-۵- عملکرد کارکنان

شامل فعالیت‌هایی است که رسیدن به اهداف به صورت مؤثر و مداوم و با شیوه‌ای کارآمد را فراهم می‌کند. که می‌تواند بر عملکرد یک سازمان، ساختمان، کارمندان یا حتی روند تولید یک محصول یا خدمت رسانی یا خیلی موارد دیگر متمرکز شود. همچنین مدیریت عملکرد به عنوان فرآیند نظم دهی به منابع، سیستم و کارمندان سازمان‌ها برای اهداف و اولویت‌های استراتژیک (رزم ترفندی) هم شناخته می‌شود.

۶۶- به استانداردهای سازمانی پایبند هستم (پایبندی برای رسیدن به اهداف)

۶۷- در انجام کارها دقت فراوانی دارم (نتیجه عملکرد و استراتژی سازمانی)

۶۸- در حل مسائل و مشکلات به کارمندان دیگر کمک می‌کنم (فعالیت حمایتی و تأثیرپذیری کارمندان از روند و فعالیت‌های مناسب مدیریتی سازمان)

۶۹- برای ما فرصت ارتقاء و ترقی شغلی وجود دارد (نتیجه ساختار و فعالیت منظم سازمان)

۷۰- بوروکراسی و رویه‌های اداری مانع انجام وظایف بهینه ما نمی‌شود (اهداف و اولویت‌های استراتژیک)

فصل چهارم

تجزیه و تحلیل داده ها

۴-۱- مقدمه

در این فصل به تجزیه و تحلیل داده های گردآوری شده پرداخته خواهد شد . یافته های حاصل در دو بخش توصیفی و استنباطی آورده شده اند . بخش اول شامل توصیف جامعه آماری می باشد . در این بخش ، همچنین آماره های توصیفی مربوط به متغیرهای مورد استفاده برای اندازه گیری مؤلفه های اصلی تحقیق ، گزارش می شود .

بخش دوم این فصل شامل آزمون فرضیات تحقیق و همچنین آزمون تحلیل اکتشافی می باشد . یافته های حاصل از بررسی روابط بین متغیرها و محاسبه تأثیرات آنها با استفاده از نتایج تحلیل دو متغیره یعنی ضریب همبستگی، تفاوت میانگین، آزمون تی و آزمون آنووا و همچنین رگرسیون و تحلیل اکتشافی ، ارائه خواهد شد.

۴-۲- بخش اول: توصیف داده ها

در این بخش به توصیف وضعیت پراکندگی پاسخ ها به متغیرهای تحقیق پرداخته خواهد شد که شامل متغیرهای زمینه ای (سن،جنس،تحصیلات،سابقه خدمت) و همچنین متغیرهای اصلی تحقیق (سبک های رهبری کاریزماتیک،خودفداساز،هنرمندانه،تضایف گرایانه،چشم اندازگرا،تحول آفرین،تعاملی و مؤلفه های کارآفرینی،رضایت شغلی،توانمندسازی،اشتقاق و عملکرد کارکنان) می باشد که در ادامه به بیان آماره های توصیفی مربوط به این متغیرها می پردازیم.

۴-۲-۱- توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب سن

در تحقیق حاضر برای خلاصه کردن داده ها و ارائه آماره های توصیفی ، سن پاسخگویان به ۴ گروه در بازه ۱۰ الی ۱۱ سال تقسیم شده است.

جدول ۱۰-۴- توزیع فراوانی داده ها بر حسب سن

درصد فراوانی	فراوانی	گروه های سنی	
۴۱/۱	۱۲۴	۳۰-۲۰	طبقات پاسخ
۴۱/۷	۱۲۶	۴۰-۳۱	
۱۴/۶	۴۴	۴۹-۴۱	
۲/۶	۸	۶۰-۵۰	
۱۰۰/۰	۳۰۲	جمع کل	

مطابق با جدول فوق، افراد ۲۰ تا ۳۰ سال ۱۲۴ نفر و ۳۱ تا ۴۰ سال هم ۱۲۶ نفر از پاسخ گویان تحقیق را تشکیل می دهند که به نظر می رسد بالای هشتاد درصد از پاسخ گویان تحقیق بین سنین ۲۰ تا ۴۰ سال می باشند. کمترین فراوانی هم متعلق به افرادی است که در سنین ۵۰ تا ۶۰ سال قرار گرفته اند.

۴-۲-۲- توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب جنسیت

جدول ۱۱-۴- توزیع فراوانی بر حسب جنسیت

درصد فراوانی	فراوانی	گروه های جنسی	
۵۳/۰	۱۶۰	مرد	طبقات پاسخ
۴۷/۰	۱۴۲	زن	
۱۰۰/۰	۳۰۲	جمع کل	

مطابق با جدول فوق، فراوانی هر دو گروه جنسی بسیار مناسب می باشد. مردان (۵۳ درصد) و زنان (۴۷ درصد) از فراوانی افراد تحقیق را تشکیل داده اند.

۴-۲-۳- توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب تحصیلات

جدول ۱۲-۴- توزیع فراوانی بر حسب تحصیلات

تحصیلات		فراوانی	درصد فراوانی
طبقات پاسخ	زیر دیپلم	۶	۲/۰
	دیپلم	۱۴	۴/۶
	فوق دیپلم	۴	۱/۳
	لیسانس	۸۴	۲۷/۸
	فوق لیسانس	۱۵۴	۵۱/۰
	دکتری	۴۰	۱۳/۲
	جمع کل	۳۰۲	۱۰۰/۰

مطابق با جدول فوق، (۵۱ درصد) از پاسخگویان دارای تحصیلات فوق لیسانس بوده و (۲۷/۸ درصد) هم دارای تحصیلات لیسانس بوده اند. و کمترین درصد هم متعلق به افرادی می باشد که سطح تحصیلات خود را زیر دیپلم (۲ درصد) و فوق دیپلم (۱/۳ درصد) گزارش کرده اند.

۴-۲-۴- توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب مدت سابقه خدمت

جدول ۱۳-۴- توزیع فراوانی بر حسب مدت سابقه خدمت

سابقه خدمت		فراوانی	درصد فراوانی
طبقات پاسخ	۲۰ سال به بالا	۳۶	۱۱/۹
	۱۵ تا ۲۰ سال	۲۸	۹/۳
	۱۰ تا ۱۵ سال	۲۶	۸/۶
	۵ تا ۱۰ سال	۶۲	۲۰/۵
	زیر ۵ سال	۱۵۰	۴۹/۷
	جمع کل	۳۰۲	۱۰۰/۰

مبتنی بر یافته های تحقیق و جدول فوق، (۴۹/۷ درصد) از پاسخگویان سابقه خدمت خود را در ارگان های دولتی، زیر ۵ سال گزارش داده اند و افرادی که ۵ تا ۱۰ سال سابقه خدمت داشته اند (۲۰/۵)

درصد) از افراد پاسخگوی تحقیق را تشکیل می دهند. نهایتاً کمترین درصد فراوانی (۸/۶) هم متعلق به افرادی است که سابقه خدمت خود را ۱۰ تا ۱۵ سال گزارش کرده اند.

۴-۲-۵- توزیع فراوانی پاسخگویان برحسب سبک رهبری کاریزماتیک مدیران

جدول ۴-۱۴- وضعیت پراکندگی پاسخگویان برحسب سبک رهبری کاریزماتیک

گویه ها	کاملاً موافقم	موافقم	تردید دارم	مخالفم	کاملاً مخالفم
رئیس/مدیر/مسئول ما در مورد آینده صحبت های خوشبینانه ای می کند.	۸/۶	۵۱/۰	۲۱/۹	۱۱/۳	۷/۳
رئیس/مدیر/مسئول ما درباره کارهایی که باید انجام شود با جدیت صحبت می کند.	۲۴/۵	۵۶/۳	۱۱/۹	۵/۳	۲/۰
او بر آینده سازمان بسیار تأکید می کند.	۲۱/۲	۴۹/۰	۲۱/۲	۷/۳	۱/۳
او برای اینکه به ما بفهماند اهداف سازمان دست یافتنی هستند به اعضاء امید می دهد.	۱۷/۹	۵۲/۳	۱۵/۹	۷/۳	۶/۶
او برای نیازهای شخصی کارمندان هم اهمیت قائل می شود.	۱۹/۹	۳۱/۱	۲۳/۸	۱۳/۲	۱۱/۹

مطابق با جدول فوق و نتایج حاصله و همچنین چشمگیرترین نتایج، بیشترین درصد فراوانی متعلق به افرادی است که با سبک رهبری کاریزماتیک مدیران/مسئولان و .. خود موافق بودند و رضایت مناسبی داشته اند، این میزان بالای "۴۹ درصد" می باشد. کمترین درصد فراوانی هم متعلق به ستون پاسخ کاملاً مخالف می باشد. این پاسخ اذعان می کند که افراد کمی با سبک رهبری کاریزماتیک مدیران خود کاملاً مخالف هستند.

جدول ۴-۱۵- توزیع فراوانی پاسخ ها برحسب رهبری کاریزماتیک مدیران

رهبری کاریزماتیک	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
طبقات قوی	۱۴۲	۴۲/۰	۴۷/۰
متوسط	۸۴	۲۷/۸	۷۴/۸
ضعیف	۷۶	۲۵/۲	۱۰۰/۰
جمع کل	۳۰۲	۱۰۰/۰	

جدول فوق، براساس کد گذاری دوباره پاسخ های مربوط به سبک های رهبری و همچنین سبک رهبری کاریزماتیک مدیران، طراحی شده است. طبقات پاسخ شامل، ضعیف-متوسط و قوی می باشد. علت این کار، نشان دادن تمام پاسخ ها در یک طیف معناداری از رضایت افراد می باشد. براساس نتایج جدول، (۷۴/۸) درصد از پاسخگویان به طور متوسط تا قوی از سبک رهبری کاریزماتیک مدیران خود رضایت داشته اند و درصد های دیگر در رضایت ضعیف تقسیم می شود. به این معنا که پاسخگویان اذعان کردند که مدیرانشان از سبک رهبری قوی ای برخوردار بوده اند.

۴-۲-۶- توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب سبک رهبری خودفداساز

جدول ۱۶-۴- وضعیت پراکندگی پاسخگویان بر حسب سبک رهبری خودفداساز

گویه ها	کاملاً موافقم	موافقم	تردید دارم	مخالفم	کاملاً مخالفم
رئیس/مدیر/مسئول ما در برخورداری از منافع و مزایا درالویت آخر قرار دارد.	۷/۳	۲۲/۵	۲۱/۲	۲۷/۸	۲۱/۲
رئیس/مدیر/مسئول ما باتواضع رفتار کردن از الویت های نگرشی او می باشد.	۱۰/۶	۳۷/۷	۲۴/۵	۱۵/۹	۱۱/۳
او برنامه هایی برای رشد افراد در نظر دارد.	۱۴/۶	۳۸/۴	۲۱/۹	۱۸/۵	۶/۶
نگرش او توأم با همدلی بادیگران است.	۱۴/۶	۳۹/۷	۲۳/۲	۱۵/۹	۶/۶
رئیس/مدیر/مسئول ما راه حل های مبتکرانه در حل مشکلات ارایه میدهد.	۱۷/۲	۳۸/۴	۱۹/۲	۱۷/۲	۷/۹
رفتارهای او باعث ارتقای همبستگی سازمانی میشود.	۱۶/۶	۳۵/۸	۲۵/۲	۱۴/۶	۷/۹

براساس شواهد بدست آمده از پاسخ و نتایج حاصل از آن در جدول فوق، مشاهده می شود که بیشترین فراوانی در پاسخ به موافقت از سبک رهبری خودفداساز مدیران می باشد. به این معنا که افراد پاسخگو میزان موافقت خود را اعلام کرده اند اما نه کاملاً موافق بلکه نتایج نزدیک تری هم مشاهده می شود که افراد زیادی از پاسخ به این سؤالات که مربوط به سبک رهبری خودفداسازی مدیران می شود در تردید بودند. به هر حال در بیشترین نتیجه چشمگیر پاسخ ها (۳۹/۷ درصد) از پاسخ گویان موافق با این سؤال بودند که نگرش مدیرشان توأم با همدلی با دیگران می باشد. و در کمترین نتیجه هم تنها

(۶/۶ درصد) افراد پاسخگو کاملاً مخالف با این سؤال هستند که مدیرشان برای رشد افراد برنامه هایی در نظر دارد.

جدول ۱۷-۴- توزیع فراوانی پاسخ ها بر حسب رهبری خودفداساز مدیران

رهبری خودفداساز	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
طبقات پاسخ	قوی	۹۰	۲۹/۸
	متوسط	۸۴	۵۷/۶
	ضعیف	۱۲۸	۴۲/۴
	جمع کل	۳۰۲	۱۰۰/۰

مبتنی بر جدول فوق که برآیندی از پاسخ ها می باشد و براساس طبقات پاسخ و تجمیع پاسخ ها به این نتیجه می توان دست یافت که (۵۷/۶ درصد) از افراد پاسخ گو سبک رهبری خودفداساز مدیران خود را متوسط به بالا یعنی قوی اعلام کرده اند. هر چند که (۴۲/۴ درصد) از پاسخگویان اذعان کردند که مدیرانشان از سبک رهبری خودفداساز ضعیفی برخوردارند.

۴-۲-۷- توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب سبک رهبری هنرمندانه

جدول ۱۸-۴- وضعیت پراکندگی پاسخگویان بر حسب سبک رهبری هنرمندانه

گویه ها	کاملاً موافقم	موافقم	تردید دارم	مخالفم	کاملاً مخالفم
رئیس/مدیر/مسئول ما فردی است که دارای تمرکز حواس و مسائل و مشکلات را سریع تشخیص می دهد.	۱۵/۲	۴۱/۷	۱۹/۹	۱۹/۲	۴/۰
و مسائل و مشکلات سازمان را با دانش خود حل می کند.	۱۱/۳	۳۹/۷	۲۳/۲	۲۰/۵	۵/۳
و با معنا بخشیدن به فعالیت ها و عملکردهایمان ما را ترغیب می کند.	۱۷/۹	۴۲/۴	۱۴/۶	۱۹/۹	۵/۳
و در کارها پیشرو است و به انجام فعالیت ها مشتاقانه ترغیب می کند.	۱۵/۹	۴۳/۰	۲۰/۵	۱۵/۹	۴/۶
و برای تغییر و تقویت عملکرد کارکنان با آن ها همکاری می کند.	۱۲/۶	۴۹/۷	۲۰/۵	۱۳/۲	۴/۰
و پیشنهادات مهم و متفاوت را دوباره بررسی می کند که آیا مناسب هستند یا نه.	۱۷/۲	۴۷/۰	۱۹/۹	۱۲/۶	۳/۳

بر اساس یافته های جدول فوق از سبک رهبری هنرمندانه می توان به این نتیجه دست یافت که بیشترین درصد پاسخ ها در ستون موافقم قرار دارد به این معنا که بیشترین افراد پاسخگو با سبک رهبری هنرمندانه مدیرشان موافق بودند نه اما کاملاً موافق. بنابراین بیشترین فراوانی پاسخ (۴۹/۷ درصد) می باشد به این معنا که پاسخگویان به این میزان موافقت خود را از این سؤال که مدیرشان برای تغییر و تقویت عملکرد کارکنان با آن ها همکاری می کند، اذعان کرده اند و موافق با این قضیه بودند. در کمترین فراوانی هم مشاهده می شود که (۳/۳ درصد) از افراد پاسخگو با این سؤال که مدیرشان پیشنهادات مهم و متفاوت را دوباره بررسی می کند که آیا مناسب هستند یا نه ، کاملاً مخالف می باشد. که این پاسخ نشان دهنده توجه مثبت مدیران به پیشنهادات متفاوت می باشد.

جدول ۱۹-۴- توزیع فراوانی پاسخ ها برحسب رهبری هنرمندانه مدیران

رهبری هنرمندانه		فراوانی	درصد	درصد تجمعی
طبقات پاسخ	قوی	۱۲۴	۴۱/۱	۴۱/۱
	متوسط	۶۸	۲۲/۵	۶۳/۶
	ضعیف	۱۱۰	۳۶/۴	۱۰۰/۰
	جمع کل	۳۰۲	۱۰۰/۰	

به هر حال بر اساس نتیجه حاصله از جدول فوق و تجمیع نظرات پاسخگویان ، این نتیجه حاصل شد که (۶۳/۶ درصد) از پاسخگویان سبک رهبری هنرمندانه مدیرشان را متوسط به بالا و قوی اعلام کرده اند . در نتیجه یافته فوق نشان دهنده تلاش مدیران در هنرمندانه بودن سبک رهبری شان می باشد . با هر نتیجه باید اذعان کرد که (۳۶/۴) درصد از پاسخگویان به هر حال سبک رهبری هنرمندانه ضعیفی را برای مدیران خود اذعان کرده اند .

۴-۲-۸- توزیع فراوانی پاسخگویان برحسب سبک رهبری تضایف گرایانه

جدول ۲۰-۴- وضعیت پراکندگی پاسخگویان برحسب سبک رهبری تضایف گرایانه

گویه ها	کاملاً موافقم	موافقم	تردید دارم	مخالقم	کاملاً مخالفم
مدیر ما به فلسفه "ما میتوانیم" معتقد است.	۲۲/۵	۴۸/۳	۱۸/۵	۹/۹	۰/۷
مدیر ما خود را یکی از اعضای تیم ها در سازمان می داند.	۱۵/۲	۴۵/۰	۲۱/۲	۱۳/۲	۵/۳
مدیر ما در ایجاد اجماع و توافق عمومی، توانایی دارد.	۱۶/۶	۴۵/۰	۲۲/۵	۱۲/۶	۳/۳
مدیر ما افراد را در قدرت شریک میکند.	۱۱/۹	۲۷/۸	۲۵/۲	۱۸/۵	۱۶/۶
در سازمان ما پرورش و توجه به کارکنان اهمیت دارد.	۱۳/۹	۳۶/۴	۱۷/۲	۲۰/۵	۱۱/۹
مدیر ما به برنامه ریزی برای کارکنان ضعیف (آسیب پذیر) اهمیت میدهد.	۱۴/۶	۳۲/۵	۲۵/۸	۱۷/۹	۹/۳
مدیر ما بر رشد حرفه ای مصمم است.	۲۳/۲	۳۹/۷	۲۴/۵	۹/۳	۳/۳

یافته های جدول فوق ، نشان از موافقت پاسخگویان از سبک رهبری تضایف گرایانه مدیران شان می باشد . به هر حال بیشترین فراوانی ها در بخش موافقت ها قرار دارد. در نتیجه بیشترین فراوانی (۴۸/۳ درصد) یعنی پاسخ موافقم ؛ به این سؤال تعلق دارد که "مدیرشان به فلسفه ما میتوانیم معتقد است" و کمترین فراوانی (۰/۷) هم متعلق به این سؤال می باشد.

جدول ۲۱-۴- توزیع فراوانی پاسخ ها برحسب رهبری تضایف گرایانه مدیران

رهبری تضایف گرایانه	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
طبقات قوی	۱۱۲	۳۷/۱	۳۷/۱
متوسط	۷۴	۲۴/۵	۶۱/۶
ضعیف	۱۱۶	۳۸/۴	۱۰۰/۰
جمع کل	۳۰۲	۱۰۰/۰	

به هر حال یافته های جدول فوق نشانگر آن است که پاسخگویان سبک رهبری تضایف گرایانه مدیران خود را متوسط و قوی ارزیابی کرده اند . یعنی درصد فراوانی تجمعی، این قضیه را نشان می دهد که (۶۱/۶ درصد) پاسخگویان به این امر اذعان داشته اند . هرچند نباید این قضیه را هم چشم پوشی کرد که ۱۶ نفر از پاسخگویان ضعیف بودن سبک رهبری تضایف گرایانه مدیران خویش را اعلام کرده اند؛ یعنی دو نفر حتی بیشتر از کسانی که سبک رهبری تضایف گرایانه مدیران خود را قوی اعلام کردند .

بنابر این، فراوانی مورد ذکر نشان دهنده درصد بیشتری هم می باشد. ولی برآیند نتیجه جدول فوق نگاه مثبتی را از سبک رهبری تضایف گرایانه مدیران به ذهن متبادر می کند.

۴-۲-۹- توزیع فراوانی پاسخگویان برحسب سبک رهبری چشم اندازگرا

جدول ۲۲-۴- وضعیت پراکندگی پاسخگویان بر حسب سبک رهبری چشم اندازگرا

گویه ها	کاملاً موافقم	مواقفم	تردید دارم	مخالفم	کاملاً مخالفم
رئیس/مدیر/مسئول ما در جهت توانمند سازی کارمندان تلاش می کند.	۱۴/۶	۴۱/۱	۲۴/۵	۱۳/۹	۶/۰
او در سازمان یک چشم انداز بلند مدتی را برای ما ترسیم می کند.	۱۹/۹	۳۵/۸	۲۳/۲	۱۵/۹	۵/۳
او نیازها، توانایی ها و خلاقیت های مختلف کارکنان را در نظر می گیرد.	۱۷/۹	۴۱/۷	۱۹/۹	۱۳/۹	۶/۶
رئیس/مدیر/مسئول ما نیازهای سازمان را به خوبی می داند.	۲۰/۵	۴۳/۰	۲۱/۲	۱۱/۹	۳/۳
او زمانی را برای آموزش و راهنمایی کارمندان قرار می دهد.	۲۰/۵	۳۶/۴	۱۸/۵	۱۹/۲	۵/۳
او در کارها و فعالیت های مربوط به سازمان برنامه ریزی دارد.	۲۰/۵	۴۳/۰	۲۱/۲	۱۲/۶	۲/۶
او در ایجاد تغییرات سازمانی تصمیم های قاطعانه را اتخاذ می کند.	۱۶/۶	۴۵/۰	۲۵/۲	۱۱/۳	۲/۰
او به ارزش ها و قوانین سازمان متعهد است.	۲۳/۲	۴۷/۰	۱۹/۹	۷/۹	۲/۰

نتایج جدول فوق نشان می دهد که افراد از این که مدیرانشان از سبک رهبری چشم انداز گرایانه برخوردار هستند موافق اند. همان طور که مشاهده می شود بیشترین فراوانی ها در ستون موافق قرار دارد و بقیه درصدها هم در جواب های دیگر تقسیم شده است. بیشترین فراوانی (۴۷/۰ درصد) متعلق به این سؤال است که مدیران به ارزش ها و قوانین سازمان متعهد هستند .

جدول ۲۳-۴- توزیع فراوانی پاسخ هابرحسب رهبری چشم اندازگرای مدیران

رهبری چشم انداز گرا	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
طبقات	قوی	۱۳۰	۴۳/۰
پاسخ	متوسط	۸۴	۷۰/۹
	ضعیف	۸۸	۱۰۰/۰
	جمع کل	۳۰۲	۱۰۰/۰

براساس نتایج جدول فوق افراد زیادی به این قضیه اذعان کردند که سبک رهبری چشم انداز گرایانه مدیرشان متوسط و قوی می باشد. هرچند که (۲۹/۱ درصد) افراد پاسخگو هم سبک رهبری مدیران خویش را ضعیف اعلام کرده اند.

۴-۲-۱۰- توزیع فراوانی پاسخگویان برحسب سبک رهبری تحول آفرین

جدول ۴-۲۴- وضعیت پراکندگی پاسخگویان برحسب سبک رهبری تحول آفرین

گویه ها	کاملاً موافقم	موافقم	تردید دارم	مخالقم	کاملاً مخالفم
رئیس/مدیر/مسئول ما حسی از افتخار و غرور را برای اینکه با او کارمی کنیم در ما ایجاد می کند.	۱۹/۲	۳۶/۴	۱۵/۲	۱۷/۹	۱۱/۳
او به خوبی نشان می دهد که دارای قدرت و شایستگی می باشد.	۲۵/۲	۳۵/۸	۱۷/۹	۱۴/۶	۶/۶
او به گونه ای رفتار می کند که احترام ما را به خود بر می انگیزاند.	۲۳/۸	۳۶/۴	۱۳/۹	۱۸/۵	۷/۳
او به خاطر منافع کارمندان از منافع شخصی خود می گذرد.	۱۳/۹	۱۹/۹	۲۶/۵	۲۱/۲	۱۸/۵
او به بازخورد معنوی و اخلاقی تصمیماتی که می گیرد توجه می کند.	۱۷/۹	۳۸/۴	۱۷/۹	۱۶/۶	۹/۳
رئیس/مدیر/مسئول ما حسی از همکاری گروهی در مأموریت را در ما ایجاد می کند.	۱۹/۲	۴۲/۴	۲۱/۹	۱۱/۳	۵/۳
او در هنگام حل مشکلات دیدگاه های مختلف را در نظر می گیرد.	۱۹/۹	۳۹/۱	۲۱/۲	۱۶/۶	۳/۳
او برای حل مشکلات زوایای مختلفی را مورد بررسی قرار می دهد.	۲۳/۲	۴۵/۰	۱۸/۵	۱۱/۳	۲/۰
او برای انجام فعالیت ها و عملکردها، راه های جدیدی را پیشنهاد می دهد.	۱۸/۵	۴۴/۴	۲۳/۸	۱۲/۶	۰/۷

شواهد جدول فوق اذعان کننده آن است که افراد زیادی پاسخ های موافق با سبک رهبری تحول آفرین مدیران خویش داشتند. به این معنا که بیشتر افراد موافق بودند که مدیرانشان دارای سبک رهبر تحول آفرین هستند . از این درصد ها، بیشترین (۴۵/۰ درصد) متعلق موافقت افراد از این سؤال است که مدیرشان برای حل مشکلات زوایای مختلفی را مورد بررسی قرار می دهد . و کمترین درصد و فقط (۰/۷) کاملاً مخالف هستند که مدیرشان برای انجام فعالیت ها و عملکرد ها، راه حل های جدیدی را پیشنهاد می کند . که این پاسخ های نشان از نمایی مثبت از مدیران می باشد .

جدول ۲۵-۴- توزیع فراوانی پاسخ ها برحسب رهبری تحول آفرین

رهبری تحول آفرین		فراوانی	درصد	درصد تجمعی
پاسخ	طبقات قوی	۱۱۴	۳۷/۷	۳۷/۷
	متوسط	۷۶	۲۵/۲	۶۲/۹
	ضعیف	۱۱۲	۳۷/۱	۱۰۰/۰
	جمع کل	۳۰۲	۱۰۰/۰	

بر اساس شواهد بدست آمده از جدول فوق (۶۹/۹) درصد از افراد پاسخگو سبک رهبری تحول آفرین مدیران خویش را متوسط به قوی اعلام کرده اند. هر چند که ضعیف بودن نظرات هم چشمگیر به نظر می رسد و قابل اغماض نمی باشد . به این معنا که (۳۷/۱) درصد افراد پاسخگو سبک رهبری تحول آفرین ضعیفی را برای مدیران خود گزارش داده اند.

۴-۲-۱۱- توزیع فراوانی پاسخگویان برحسب سبک رهبری تعاملی

جدول ۲۶-۴- وضعیت پراکندگی پاسخگویان برحسب سبک رهبری تعاملی

گویه ها	کاملاً موافقم	کاملاً مخالفم	موافقم	مخالفم	تردید دارم
رئیس/مدیر/مسئول ما به وضوح مشخص می کند که هر کارمند در ازای انجام کامل وظایف شغلی خود، انتظار چه پاداشی را می تواند داشته باشد.	۱۱/۹	۱۱/۳	۳۹/۱	۱۷/۲	۲۰/۵
او بعد از این که اهداف سازمان به وسیله کارمندان تحقق یافت، رضایت خود را ابراز می کند.	۱۷/۹	۴/۶	۴۴/۴	۱۳/۲	۱۹/۹
او تمرکزش را بر روی بی نظمی ها، اشتباهات، استثنائات، انتقادات و انحراف از معیارهای سازمان قرار می دهد.	۱۴/۶	۲/۰	۴۱/۱	۱۴/۶	۲۷/۸
او به بررسی و پیگیری تمام اشتباهات می پردازد.	۱۷/۹	۴/۰	۳۹/۱	۱۱/۹	۲۷/۲
او زمانی که یک وضعیت بحرانی ای پیش آمد، دست به مداخله می زند.	۱۸/۵	۱/۳	۴۹/۷	۱۳/۹	۱۶/۶
او معتقد است که تا وقتی چیزی شکسته نشود، نیاز به درست کردن آن نیست.	۹/۳	۱۲/۶	۲۹/۸	۲۵/۲	۲۳/۲
او تعلل می کند تا یک اشتباهی رخ دهد، بعد از آن وارد عمل می شود.	۷/۹	۱۵/۲	۳۲/۵	۲۷/۲	۱۷/۲

مطابق با نتایج جدول فوق ، مشخص می شود که موافقت افراد از این که مدیرشان دارای سبک رهبری تعاملی می باشد خیلی بیشتر از پاسخ های دیگه می باشد . به هر حال بیشترین درصد (۴۹/۷) متعلق به آن دسته افرادی است که موافق با این سؤال بودند که مدیرشان زمانی که یک وضعیت بحرانی ای پیش آمد، دست به مداخله می زند . و کم ترین درصد پاسخ ها (۲/۰) متعلق کاملاً مخالف و این سؤال است که مدیرشان تمرکزش را بر روی بی نظمی ها، اشتباهات، استثنائات، انتقادات و انحراف از معیارهای سازمان قرار می دهد . یعنی افراد کمی با این موضوع مخالف هستند .

جدول ۲۷-۴- توزیع فراوانی پاسخ ها برحسب رهبری تعاملی مدیران

رهبری تعاملی		فراوانی	درصد	درصد تجمعی
طبقات پاسخ	قوی	۴۸	۱۵/۹	۱۵/۹
	متوسط	۱۶۸	۵۵/۶	۷۱/۵
	ضعیف	۸۶	۲۸/۵	۱۰۰/۰
	جمع کل	۳۰۲	۱۰۰/۰	

یافته های جدول فوق کمی مغایر با نتایج جداول دیگر سبک های رهبری می باشد. به این معنا که این بار تنها (۱۵/۹ درصد) از افراد سبک رهبری تعاملی مدیران خود را قوی اذعان کرده اند . و بقیه نتایج به دیگر طبقات پاسخ تعلق می گیرد . بیشترین فراوانی (۵۵/۶) هم متعلق به این پاسخ می باشد که پاسخگویان میزان متوسطی از سبک رهبری تعاملی مدیران خود را گزارش داده اند .

۴-۲-۱۲- توزیع فراوانی پاسخگویان برحسب مؤلفه کارآفرینی کارکنان

جدول ۲۸-۴- وضعیت پراکندگی پاسخ ها برحسب مؤلفه های کارآفرین کارکنان

گویه ها					
کاملاً موافقم	موافقم	تردید دارم	مخالفم	کاملاً مخالفم	
۲۴/۵	۴۳/۷	۱۸/۵	۷/۹	۵/۳	احساس می کنم شغلم جذاب و نیازمند به خلاقیت است.
۲۶/۵	۴۵/۷	۱۲/۶	۸/۶	۶/۶	از اینکه می توانم از دانش و مهارت خود در شغلم استفاده کنم خوشحالم.
۱۷/۹	۴۳/۰	۱۵/۹	۱۸/۵	۴/۶	برای تصمیم گیری درباره چگونگی انجام دادن کار ، آزادی عمل زیادی دارم.
۲۱/۹	۴۱/۷	۱۶/۶	۱۳/۲	۶/۶	این فرصت را دارم که در انجام دادن کارم از ابتکارات شخصی خودم استفاده کنم.

براساس نتایج جدول فوق، پاسخگویان اذعان کردند که موافق با وضعیت کارآفرینی شغلی شان هستند و میزان بسیار زیادی از پاسخ های موافق را به خود اختصاص داده است. در بیشترین درصد (۴۵/۷) درصد از پاسخگویان اذعان کردند که از این که می توانند از دانش و مهارت خود در شغلشان استفاده کنند خوشحال اند. در کمترین درصد هم مشاهده می شود که تنها (۴/۶ درصد) از پاسخگویان کاملاً مخالف بودند که برای تصمیم گیری درباره چگونگی انجام دادن کار، آزادی عمل زیادی دارند.

جدول ۲۹-۴- توزیع فراوانی پاسخ ها برحسب مؤلفه کارآفرینی کارکنان

کارآفرینی		فراوانی	درصد	درصد تجمعی
پاسخ	طبقات	قوی	۱۵۲	۵۰/۳
	متوسط	۷۲	۲۳/۸	۷۴/۲
	ضعیف	۷۸	۲۵/۸	۱۰۰/۰
	جمع کل	۳۰۲	۱۰۰/۰	

جدول فوق نشان دهنده آن است که افراد اذعان کردند؛ در مکانی که کار می کنند از مؤلفه کار آفرینی متوسط تا قوی ای برخوردار است، که این نتیجه (۷۴/۲ درصد) از نتیجه حاصله را به نمایش می گذارد.

۴-۲-۱۳- توزیع فراوانی پاسخگویان برحسب مؤلفه رضایت شغلی کارکنان

جدول ۳۰-۴- وضعیت پراکندگی پاسخ ها برحسب مؤلفه های رضایت شغلی کارکنان

گروه ها					کاملاً موافقم	موافقم	تردید دارم	مخالفم	کاملاً مخالفم
مدیران، احترام و عدالت بین کارکنان را رعایت می کند.					۱۴/۶	۳۷/۱	۲۳/۸	۱۳/۲	۱۱/۳
همکاران در حل مشکلات به من کمک کرده و از خودگذشتگی می کنند.					۱۰/۶	۳۹/۷	۳۱/۸	۱۳/۲	۴/۶
در شغلی هستم که یکنواخت نیست و همیشه جای پیشرفت در آن وجود دارد.					۲۴/۵	۳۱/۸	۱۹/۹	۱۵/۲	۸/۶
میزان حقوق دریافتی ما بسیار ناچیز است و نسبت به سازمان های مشابه کم است.					۲۱/۹	۴۰/۴	۲۱/۲	۱۱/۹	۴/۶

براساس یافته های جدول فوق و نتیجه بدست آمده از پاسخ ها، مشاهده می شود که بیشترین فراوانی ها متعلق به گروه هایی می باشد که موافق با رضایت شغلی از کارشان هستند. به هر حال بیشترین

فراوانی (۴۰/۴) هم متعلق به موافقت افراد از این سؤال است که میزان حقوق دریافتی شان بسیار ناچیز است و نسبت به سازمان های مشابه کم است . که بار منفی این پاسخ ارزیابی شده است و به صورت معکوس تجزیه و تحلیل شده است . در کم ترین درصد هم مشاهده می شود که تنها (۴/۶) درصد افراد کاملاً مخالف با این سؤالات بوده اند که همکاران در حل مشکلات به من کمک کرده و از خودگذشتگی می کنند و میزان حقوق دریافتی شان بسیار ناچیز است و نسبت به سازمان های مشابه کم است .

جدول ۳۱-۴- توزیع فراوانی پاسخ ها برحسب مؤلفه های رضایت شغلی کارکنان

رضایت شغلی		فراوانی	درصد	درصد تجمعی
طبقات پاسخ	قوی	۴۸	۱۵/۹	۱۵/۹
	متوسط	۱۱۴	۳۷/۷	۵۳/۶
	ضعیف	۱۴۰	۴۶/۴	۱۰۰/۰
	جمع کل	۳۰۲	۱۰۰/۰	

براساس شواهد جدول فوق ، مشاهده می شود که رضایت شغلی ضعیفی را پاسخگویان به هرحال اذعان کرده اند و این نتیجه (۴۶/۴ درصد) فراوانی پاسخ های را به خود اختصاص داده است . ولی به هر حال درصد (۵۳/۶) درصد از پاسخگویان هم رضایت شغلی متوسط تا قوی ای را گزارش داده اند .

۴-۲-۱۴- توزیع فراوانی پاسخگویان برحسب مؤلفه توانمندسازی کارکنان

جدول ۳۲-۴- وضعیت پراکندگی پاسخ ها برحسب مؤلفه توانمند سازی کارکنان

گویه ها					کاملاً موافقم	موافقم	تردید دارم	مخالفم	کاملاً مخالفم
شغل فعلی ام فرصتی برای بروز استفاده از توانایی هایم نیست.					۱۱/۹	۳۱/۸	۲۱/۳	۲۳/۲	۱۱/۹
مدیران در محیط کاری به توانایی های کارکنان اطمینان دارد.					۱۱/۳	۴۳/۷	۲۵/۲	۱۵/۹	۴/۰
در شغل فعلی ام، فعالیت ها و وظایف محوله را با تمام سختی ها و مشقاتش انجام می دهم.					۲۰/۵	۵۳/۰	۱۵/۹	۶/۶	۴/۰
مشارکت فعالانه ای در تصمیم هایی که در سازمان گرفته می شود دارم.					۱۴/۶	۴۶/۴	۲۳/۸	۹/۹	۵/۳
در شغلم، توانایی و شایستگی افراد در واگذاری مسئولیت ها مورد توجه قرار می گیرد.					۱۲/۶	۴۰/۴	۲۲/۵	۱۷/۹	۶/۶

براساس جدول فوق مشاهده می شود که بیشترین فراوانی ها در ستون موافقت قرار دارد . به هر حال (۵۳/۰ درصد) از پاسخگویان موافق بودند که در شغل فعلی شان ، فعالیت ها و وظایف محوله را با تمام سختی ها و مشقاتش انجام می دهند . که این نشان از نگاه مثبت به مؤلفه توانمندسازی کارکنان به وسیله شغل فعلی افراد می باشد . و در نهایت کمترین درصدها هم متعلق به ستون کاملاً مخالف می باشد. اما نخستین سؤال به علت بار منفی ای که ایجاد می کرد ، کدهایش تغییر داده شده بود تا مشکلی در نتایج پایانی مشاهده نشود.

جدول ۳۳-۴- توزیع فراوانی پاسخ ها برحسب مؤلفه توانمندسازی کارکنان

توانمندسازی	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
طبقات پاسخ	قوی	۷۰	۲۳/۲
	متوسط	۱۲۸	۴۲/۴
	ضعیف	۱۰۴	۳۴/۴
	جمع کل	۳۰۲	۱۰۰/۰

بنابر یافته های جدول فوق ، (۴۲/۴ درصد) از پاسخگویان میزان متوسطی از قدرت توانمندسازی شغل فعلی خود را گزارش داده اند . همچنین (۳۴/۴ درصد) هم اذعان کردند که مؤلفه توانمندسازی کارکنان به وسیله شغل فعلی شان بسیار کم است و ضعیف گزارش داده اند . در نهایت (۶۵/۶ درصد) از پاسخگویان میزان متوسط تا قوی ای از توانمندسازی کارکنان به وسیله شغل فعلی شان را بیان کردند .

۴-۲-۱۵- توزیع فراوانی پاسخگویان برحسب مؤلفه اشتیاق به کار کارکنان

جدول ۳۴-۴- وضعیت پراکندگی پاسخ ها برحسب مؤلفه اشتیاق به کار کارکنان

گویه ها	کاملاً موافقم	موافقم	تردید دارم	مخالفم	کاملاً مخالفم
بهترین اوقات من لحظاتی است که درگیر کارم.	۱۹/۲	۴۱/۷	۱۷/۲	۱۵/۲	۶/۶
به هنگام خستگی باز هم برای انجام کار اشتیاق دارم.	۱۳/۲	۳۵/۱	۲۵/۲	۱۸/۵	۷/۹
هنگام حضور در محل کار احساس رضایت می کنم.	۱۸/۵	۴۲/۴	۲۰/۵	۱۲/۶	۶/۰
فعالیت های کاری ام شخصاً برای من معنادار هستند و اهمیت ویژه ای دارد.	۲۱/۹	۴۶/۴	۱۵/۹	۹/۹	۶/۰

براساس شواهد جدول فوق، افراد پاسخگو اشتیاق زیادی را به شغل خود نشان می دهند . به این معنا که بیشترین درصد در ستون موافقت وجود دارد . می توان اذعان کرد که بیشترین درصد فراوانی (۴۶/۴ درصد) متعلق به آن گروه از افرادی است که فعالیت های کاری شان شخصاً برای شان معنادار است و اهمیت ویژه ای دارد . و درصد های کمی (۶/۰) از افراد هم کاملاً مخالف با این قضیه که شغل فعلی شان در آن ها اشتیاق ایجاد می کند هستند.

جدول ۳۵-۴- توزیع فراوانی پاسخ ها برحسب مؤلفه اشتیاق به کار کارکنان

اشتیاق		فراوانی	درصد	درصد تجمعی
پاسخ	طبقات	قوی	۱۳۶	۴۵/۰
	متوسط	۸۰	۲۶/۵	۷۱/۵
	ضعیف	۸۶	۲۸/۵	۱۰۰/۰
	جمع کل	۳۰۲	۱۰۰/۰	

شواهد جدول فوق نشان می دهد که (۷۱/۵ درصد) افراد اشتیاق متوسط به بالایی را نشان می دهند و به کار خود اشتیاق نشان می دهند . هرچند در گزارش درصد ها هم نباید غافل بود که ۸۶ نفر یعنی (۲۸/۵) درصد افراد اشتیاق ضعیفی را گزارش داده اند .

۴-۲-۱۶- توزیع فراوانی پاسخگویان برحسب مؤلفه عملکردی کارکنان

جدول ۳۶-۴- وضعیت پراکندگی پاسخ ها برحسب مؤلفه عملکردی کارکنان

گویه ها					کاملاً موافقم	موافقم	تردید دارم	مخالفم	کاملاً مخالفم
به استانداردهای سازمانی پایبند هستم.					۲۷/۲	۵۱/۰	۱۳/۹	۵/۳	۲/۶
در انجام کارها دقت فراوانی دارم.					۲۷/۸	۵۴/۳	۱۳/۲	۴/۰	۰/۷
در حل مسائل و مشکلات به کارمندان دیگر کمک می کنم.					۲۷/۲	۵۷/۶	۱۰/۶	۲/۰	۲/۶
برای ما فرصت ارتقاء و ترقی شغلی وجود دارد.					۱۹/۲	۳۹/۱	۲۱/۹	۱۴/۶	۵/۳
بوروکراسی و رویه های اداری مانع انجام وظایف بهینه ما نمی شود.					۹/۹	۳۱/۱	۳۶/۴	۱۴/۶	۷/۹

شواهد جدول فوق حاکی از آن است که افراد عملکرد مناسبی را در شغل فعلی شان از خود نشام می دهند . به این بابت که بیشترین فراوانی در ستون موافقم نشان داده شده است . که یک نگاه مثبت از مؤلفه عملکردی کارکنان به نمایش گذاشته شده است . به هر حال بیشترین درصد فراوانی (۵۷/۶) متعلق به آن گروه از افرادی است که موافق با این قضیه بودند که در حل مسائل و مشکلات به کارمندان دیگر کمک میکنند . و در نهایت کم ترین درصد ها هم متعلق به ستون کاملاً مخالف می باشد که نشان دهنده کم ترین میزان از بی عملکردی یا عملکرد نامناسب می باشد .

جدول ۳۷-۴- توزیع فراوانی پاسخ ها برحسب مؤلفه عملکردی کارکنان

عملکردی		فراوانی	درصد	درصد تجمعی
طبقات پاسخ	قوی	۱۴۶	۴۸/۳	۴۸/۳
	متوسط	۱۰۰	۳۳/۱	۸۱/۵
	ضعیف	۵۶	۱۸/۵	۱۰۰/۰
	جمع کل	۳۰۲	۱۰۰/۰	

شواهد جدول فوق حاکی از آن است که (۸۱/۵ درصد) از پاسخگویان عملکرد متوسط تا قوی ای را در محل کار خویش گزارش داده اند .

۴-۳- تحلیل استنباطی

در این بخش ابتدا برای ارزیابی متغیرهای تحقیق ، اثرگذاری، قدرت پیش بینی کنندگی و ارزیابی قوی ترین مدل های تأثیرگذار متغیرهای مستقل بر روی متغیر وابسته تحقیق، از آزمون رگرسیون - روش های اینتر (Enter) و پیش رونده (Forward) استفاده شده است . در نهایت برای تشخیص عوامل تحقیق هم از تحلیل اکتشافی استفاده شده است .

۴-۳-۱- فرضیه اصلی

۴-۳-۱-۱- رابطه بین سبک های رهبری ، مؤلفه های کارکنان با سن

جدول ۳۸-۴- آزمون همبستگی میان سن متغیرهای اصلی تحقیق

متغیرهای تحقیق	میزان همبستگی	سطح معنی داری
سبک رهبری	-۰/۱۹۲	۰/۰۱۸
مؤلفه کارکنان	-۰/۱۱۶	۰/۱۵۶

براساس یافته های جدول فوق، همبستگی میان متغیر سن و سبک رهبری معنا دار است چون سطح معنی داری آن کمتر از (۰/۰۵ صدم) می باشد. اما این رابطه منفی می باشد به این معنا که با افزایش سن، میزان قدرت در سبک رهبری کاسته می شود. به هر حال رابطه بین سن و مؤلفه های کارکنان معنا دار نمی باشد.

۳-۳-۴-۲- رابطه بین سبک های رهبری، مؤلفه های کارکنان با جنسیت

جدول ۳۹-۴- آزمون تفاوت معنی داری سبک های رهبری برحسب جنسیت

متغیرها	جنسیت	تعداد	میانگین	انحراف معیار	میزان F	سطح معنی داری
سبک رهبری	مرد	۸۰	۳/۳۳	۰/۷۲۹	-۲/۲۰۱	۰/۰۲۹
	زن	۷۰	۳/۵۹	۰/۷۱۰	-	-
مؤلفه های کارکنان	مرد	۸۰	۳/۳۶	۰/۷۳۲	-۲/۳۷۹	۰/۰۱۹
	زن	۷۱	۳/۶۳	۰/۶۸۸	-	-

براساس یافته های جدول فوق و سطح معنی داری پایین تر از (۰/۰۵ صدم) هر دو متغیر در جنسیت ها نشان از این است که تفاوت معنا داری بین گزارش از سبک رهبری مدیران و مؤلفه های کارکنان در بین دو جنس مختلف را شاهد هستیم.

۳-۳-۴-۳-۱-۳-۴- رابطه بین سبک های رهبری، مؤلفه های کارکنان با تحصیلات

جدول ۴-۴۰- آزمون همبستگی میان سبک رهبری مؤلفه کارکنان با تحصیلات

متغیرها	میزان همبستگی	سطح معنی داری
سبک رهبری	۰/۱۰۲	۰/۲۱۱
مؤلفه کارکنان	۰/۱۰۷	۰/۱۸۹

براساس یافته های جدول فوق و سطح معناداری بالاتر از (۰/۰۵ صدم) در هر دو متغیر ، مشاهده می شود که هر چند همبستگی وجود دارد اما رابطه معنا داری بین سبک رهبری ،مؤلفه کارکنان با تحصیلات وجود ندارد.

۴-۳-۱-۴- رابطه بین سبک رهبری ، مؤلفه کارکنان با سابقه شغلی

جدول ۴-۴۱- آزمون همبستگی سبک رهبری مؤلفه کارکنان با سابقه

متغیرهایی تحقیق	میزان همبستگی	سطح معنی داری
سبک رهبری	۰/۱۸۰	۰/۰۲۷
مؤلفه کارکنان	۰/۰۹۰	۰/۲۶۹

مطابق با جدول فوق، با سطح معنی داری کمتری از (۰/۰۵ صدم) در رابطه بین سبک رهبری و سابقه شغلی مشاهده می شود که رابطه معنی داری بین این دو وجود دارد به این معنا که هر چه سابقه بالاتر می رود نگاه مثبت از دارا بودن مدیران از سبک های رهبری متفاوت افزایش می یابد . ولی هیچ رابطه معنی داری بین مؤلفه کارکنان با سابقه شغلی وجود ندارد .

۴-۳-۱-۵- سبک رهبری بر روی مؤلفه های کارکنان تأثیرگذار است.

جدول ۴-۴۲- آزمون همبستگی سبک رهبری با مؤلفه کارکنان

متغیرهای تحقیق		مؤلفه های کارکنان
همبستگی	مؤلفه های کارکنان	۱/۰۰۰
	سبک رهبری	۰/۷۶۰
سطح معنی داری	مؤلفه های کارکنان	۰
	سبک رهبری	۰/۰۰۰
تعداد	مؤلفه های کارکنان	۱۵۱
	سبک رهبری	۱۵۱

براساس یافته های تحقیق و سطح معنی داری پایین تر از (۰/۰۵ صدم) ، و همبستگی بالای (۰/۷۶۰) نتیجه بر آن می شود که رابطه معنی داری بین مؤلفه کارکنان با سبک رهبری وجود دارد و این رابطه مثبت هم می باشد . یعنی با افزایش یک متغیر ، دیگر متغیر هم افزایش می یابد و بالعکس .

جدول ۴-۴۳- آزمون متغیرهای سبک رهبری با مؤلفه کارکنان

آماره های تغییر		مجذور R تعدیل شده	مجذور R	R
سطح معنی داری F	مجذور R تغییر			
تغییر				
۰/۰۰۰	۰/۵۷۸	۰/۵۷۵	۰/۵۷۸	۰/۷۶۰

جدول فوق مشخص میکند که چقدر از تغییرات متغیر وابسته توسط متغیرهای مستقل پیش بینی میشود. مجذور R هر چه به یک نزدیک تر باشد، نشان می دهد که متغیرهای مستقل توانسته اند میزان زیادی از واریانس متغیر وابسته را تبیین کنند. مجذور R برای نمونه آماری مناسب است و مجذور R تعدیل شده برای جامعه آماری . در ستون مجذور R نشان داده شده در حدود ۵۷ درصد واریانس یا تغییرات متغیر وابسته (مؤلفه کارکنان) توسط متغیر مستقل (سبک رهبری) قابل پیش بینی می باشد. سطح معنی داری F تغییر (Sig. F change) اگر کمتر از ۰/۰۵ صدم بود رابطه معنا دار است . با شواهد جدول فوق این امر هم تأیید می شود چون میزان آن (۰/۰۰۰) می باشد .

یکی از مفروضه های اساسی تحلیل رگرسیون چندگانه استقلال متغیرهای مستقل و یا به عبارت دیگر عدم ارتباط نمره های خطای متغیرهای مستقل با یکدیگر است، که این مفروضه توسط آزمون دوربین واتسون بررسی می شود؛ به عبارت دیگر اگر همبستگی متغیرهای مستقل با یکدیگر زیاد باشد، کاربرد رگرسیون چندگانه زیر سؤال می رود . اگر مقدار آماره این آزمون بین $1/5$ الی $2/5$ قرار داشته باشد، می توان استقلال مشاهدات را پذیرفت و تحلیل را دنبال کرد. مقدار این آماره در چزهوش حاضر برابر با $(1/930)$ می باشد، که نشان دهنده تأیید استقلال مشاهدات است.

جدول ۴۴-۴- آزمون معنی داری رابطه سبک رهبری با مؤلفه کارکنان

آزمون آنووا	F فیشر	سطح معنی داری
رگرسیون	۲۰۳/۶۸۶	۰/۰۰۰

با نگاه کردن به مقدار sig و F در جدول آنووا میتوان فرضیه بالا را آزمون کرد . براساس یافته های جدول فوق، و سطح معنی داری $(0/000)$ کمتر از $(0/05)$ بدین معناست که متغیر مستقل توانسته که متغیر وابسته را در جامعه آماری پیش بینی کند پس کل مدل، معنی دار است . هر چند به این معنا نیست که تک تک متغیرها تأثیرگذاری بالایی را نشان می دهند . پس باید برای فهم بهتر از رابطه ها به جداول بعدی توجه کرد.

جدول ۴۵-۴- آزمون ضرایب استاندارد متغیرهای تحقیق

متغیر مستقل	ضریب استاندارد	آماره t	سطح معنی داری
۱	ثابت	۴/۷۴۴	۰/۰۰۰
	سبک رهبری	۱۴/۲۷۲	۰/۰۰۰

مبتنی بر نتایج جدول فوق و بتا $(0/760)$ ؛ که نزدیک به یک می باشد ، مشاهده می شود که متغیر مستقل اثرگذاری زیادی بر روی متغیر وابسته دارد و سطح معنی داری $(0/000)$ کمتر از $(0/05)$ صدم هم این فرض را تأیید می کند .

۴-۳-۲-فرضیات فرعی

۴-۳-۱- سبک های متفاوت رهبری مدیران بر روی کارآفرینی سازمانی اثر گذار است.

جدول ۴۶-۴- آزمون روابط معنی داری سبک های متفاوت رهبری مدیران با کارآفرینی کارکنان

مدل	میانگین مربعات	F	سطح معنی داری
۱	رگرسیون	۸/۴۵۵	۱۶/۱۶۲
متغیر وابسته: مؤلفه کارآفرینی کارکنان			
متغیرهای مستقل یا پیش بینی کننده: سبک های رهبری			
کاریزماتیک، خودفداساز، هنرمندانه، تضایف گرایانه، چشم اندازگرا، تحول آفرین، تعاملی			

با نگاه کردن به مقدار سطح معنی داری و F در جدول آنوا میتوان فرضیه بالا را آزمون کرد . براساس یافته های جدول فوق، و سطح معنی داری (۰/۰۰۰) کمتر از (۰/۰۵) بدین معناست که کل متغیرهای مستقل توانسته اند که متغیر وابسته را در جامعه آماری پیش بینی کنند پس کل مدل، معنی دار است . هر چند به این معنا نیست که تک تک متغیرها تأثیرگذاری بالایی را نشان می دهند. پس باید برای فهم بهتر از رابطه ها به جداول بعدی توجه کرد .

جدول ۴۷-۴- آزمون ضرایب استاندارد متغیرهای مستقل با مؤلفه کارآفرینی کارکنان براساس روش اینتر (Enter)

ضرایب		ضرایب استاندارد شده	t	سطح معنی داری	همبستگی ها	
					تفکیکی	نیمه تفکیکی
متغیرهای مستقل	کاریزماتیک	۰/۰۱۵	۰/۱۴۶	۰/۸۸۴	۰/۰۱۲	۰/۰۰۹
	خودفداساز	۰/۲۵۵	۱/۷۵۰	۰/۰۸۲	۰/۱۴۵	۰/۱۰۹
	هنرمندانه	-۰/۰۱۰	-۰/۰۶۴	۰/۹۴۹	-۰/۰۰۵	-۰/۰۰۴
	تضایف گرایانه	۰/۲۹۷	۱/۶۵۰	۰/۱۰۱	۰/۱۳۷	۰/۱۰۳
	چشم اندازگرا	۰/۱۹۵	۱/۳۶۸	۰/۱۷۳	۰/۱۱۴	۰/۰۸۶
	تحول آفرین	-۰/۰۶۶	-۰/۴۸۲	۰/۶۳۱	-۰/۰۴۰	-۰/۰۳۰
	تعاملی	۰/۰۲۳	۰/۳۰۴	۰/۷۶۲	۰/۰۲۵	۰/۰۱۹

ضریب استاندارد شده بتا ضرایب اختصاصی هر متغیر هستند که با تحلیل رگرسیون بر روی نمره های استاندارد متغیرها حاصل شده اند . به عنوان نمونه ، وزن استاندارد رگرسیون برای متغیر کاریزماتیک ۰/۰۱۵ است که این ضریب نشان دهنده ضریب همبستگی ساده این متغیر با متغیر وابسته است ؛ که نشان دهنده ضریب تأثیر متغیر سبک رهبری کاریزماتیک بر متغیر وابسته مؤلفه کارآفرینی کارکنان می باشد . منفی یا مثبت بودن ضریب بتا هیچ معنای خاصی ندارد و باید به صورت قدر مطلق به آن نگاه کرد . به هر حال سه تا از متغیرهایی که از لحاظ ضریب بتا بیشترین میزان را دارا هستند و نشان دهنده مهم ترین متغیرها می باشند؛ متغیرهای سبک رهبری خودفداساز (۰/۲۵۵) ، سبک رهبری تضایف گرایانه (۰/۲۹۷) و سبک رهبری چشم انداز گرا با (۰/۱۹۵) که دارای بیشترین ضریب های تأثیر گذاری می باشند. بنابراین هر چه ضریب بتا بیشتر باشد و به یک نزدیک باشد، تأثیر گذاری بیشتری را نشان می دهد . کمترین میزان تأثیرگذاری را متغیر مستقل سبک رهبری هنرمندانه (۰/۰۱۰) دارا می باشد.

جدول ۴۸-۴- آزمون ضریب استاندارد متغیرهای مستقل با مؤلفه کارآفرینی با روش پس رونده (Backward)

مدل های تأثیرگذار	ضریب استاندارد	t	سطح معنی داری
			بتا
۵	ثابت	۴/۴۴۱	۰/۰۰۰
	رهبری خودفداساز	۱/۹۲۲	۰/۰۵۷
	رهبری تضایف گرایانه	۱/۷۴۵	۰/۰۸۳
	رهبری چشم انداز گرا	۱/۳۷۵	۰/۱۷۱
۶	ثابت	۵/۲۹۱	۰/۰۰۰
	رهبری خودفداساز	۱/۹۵۶	۰/۰۵۲
	رهبری تضایف گرایانه	۳/۵۱۱	۰/۰۰۱
متغیر وابسته: مؤلفه کارآفرینی کارکنان			

برای ارزیابی دقیق تر مدل و این که کدام یک از متغیرهای مستقل اثرگذاری بیشتری بر روی متغیر وابسته (مؤلفه کارآفرینی) دارند، نتیجه بر آن شد تا از روش پس رونده در ارزیابی رگرسیون استفاده شود. بعد از ارزیابی ها، تنها دو مدل، رابطه معناداری را نشان می دهند. مدل (۵) با حضور سه متغیر مستقل (رهبری خودفداساز، تضایف گرایانه و چشم انداز گرا) مدلی مناسب در تأثیرگذاری بر روی متغیر وابسته مؤلفه کارآفرینی کارکنان می باشند. اما قوی ترین مدل بر اساس پیش بینی های روش پس رونده؛ مدل (۶) می باشد که با دارا بودن تمام شرایط مدل و تأثیرگذاری بیشتر و قدرت پیش بینی کنندگی بیشتر به عنوان قویترین مدل انتخاب شده اند. علت (۵،۶) بودن مدل این است که بعد از ارزیابی های مکرر، در پنجمین و ششمین مدل، قدرت پیش بینی کنندگی متغیرها بعد از حذف متغیرهای کم اثر، تأیید شد.

۴-۳-۲- سبک های متفاوت رهبری مدیران با رضایت شغلی کارکنان رابطه دارد.

جدول ۴-۴۹ آزمون روابط معنی داری بین متغیرهای مستقل و رضایت شغلی

آزمون آنووا		مجدور میانگین	F ^۲ فیشر	سطح معنی داری
۱	رگرسیون	۶/۹۵۳	۱۹/۸۶۷	۰/۰۰۰

مطابق با مقدار سطح معنی و F در جدول آنووا میتوان فرضیه بالا را آزمون کرد. براساس یافته های جدول فوق، و سطح معنی داری (۰/۰۰۰) کمتر از (۰/۰۵) بدین معناست که کل متغیرهای مستقل توانسته اند که متغیر وابسته را در جامعه آماری پیش بینی کنند پس کل مدل، معنی دار است. هر چند به این معنا نیست که تک تک متغیرها تأثیرگذاری بالایی را نشان می دهند. پس باید برای فهم بهتر از رابطه ها به جداول بعدی توجه کرد.

جدول ۵۰-۴- آزمون ضرایب استاندارد متغیرها با روش اینتر

آزمون ضرایب با روش اینتر		ضرایب استاندارد	آماره t	سطح معنی داری
		بتا		
سبک های رهبری	ثابت		۲/۸۰۰	۰/۰۰۶
	کاریزماتیک	۰/۰۶۴	۰/۶۶۴	۰/۵۰۸
	خودقداساز	۰/۰۶۵	۰/۴۶۹	۰/۶۴۰
	هنرمندانه	-۰/۰۷۳	-۰/۵۱۳	۰/۶۰۹
	تضایف گرایانه	۰/۴۵۸	۲/۶۶۸	۰/۰۰۹
	چشم اندازگرا	۰/۰۵۶	۰/۴۱۳	۰/۶۸۰
	تحول آفرین	۰/۱۹۳	۱/۴۹۰	۰/۱۳۹
	تعاملی	-۰/۰۴۰	-۰/۵۶۹	۰/۵۷۰

مطابق با جدول فوق و به عنوان نمونه ، وزن استاندارد بتا برای متغیر کاریزماتیک (۰/۰۶۴) است که این ضریب نشان دهنده ضریب همبستگی ساده این متغیر با متغیر وابسته است ؛ که نشان دهنده ضریب تأثیر متغیر سبک رهبری کاریزماتیک بر متغیر وابسته مؤلفه رضایت شغلی کارکنان می باشد . منفی یا مثبت بودن ضریب بتا هیچ معنای خاصی ندارد و باید به صورت قدر مطلق به آن نگاه کرد . به هر حال دو تا از متغیرهایی که از لحاظ ضریب بتا بیشترین میزان را دارا هستند و نشان دهنده مهم ترین متغیرها می باشند؛ متغیرهای سبک رهبری تضایف گرایانه (۰/۴۵۸) ، سبک رهبری تحول آفرین (۰/۱۹۳) که دارای بیشترین ضریب های تأثیر گذاری می باشند . بنابراین هر چه ضریب بتا بیشتر باشد و به یک نزدیک باشد ، تأثیر گذاری بیشتری را نشان می دهد . کمترین میزان تأثیرگذاری را متغیر مستقل سبک رهبری تعاملی (۰/۰۴۰ -) دارا می باشد. به هر نتیجه با بالا بودن سطح معنی داری سبک رهبری تحول آفرین (۰/۱۳۹) نتیجه می شود که تأثیرگذاری معنا داری بین سبک رهبری تحول آفرین با مؤلفه رضایت شغلی کارکنان وجود ندارد . که در جدول بعد شاهد این قضیه هم هستیم .

جدول ۵۱-۴-آزمون ضرایب استاندارد متغیرها با روش پیش رونده

آزمون ضرایب با روش پیش رونده	ضریب استاندارد	آماره t	سطح
			معنی داری
	بتا		
مدل	ثابت	۴/۹۶۸	۰/۰۰۰
	رهبری تضایف گرایانه	۱۱/۶۴۹	۰/۰۰۰

از روش پیش روند (forward) برای ارزیابی بهترین مدل تحقیق استفاده شد و نتیجه بر آن شده است که فقط متغیر سبک رهبری تضایف گرایانه تأثیر گذاری بالا و معنی داری را از خود در این رابطه نشان داده است یعنی (۰/۶۹۰) تأثیرگذاری دارد و بقیه متغیرهای از شرایط ورود به مدل برخوردار نبوده اند رابطه معنی داری را بیان نمی کردند .

۴-۳-۲-۳- سبک های متفاوت رهبری مدیران بر توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد.

جدول ۵۲-۴-آزمون روابط معنی داری بین متغیر سبک های رهبری توانمندسازی کارکنان

آزمون آنووا		مجدور میانگین	Fفیشر	سطح معنی داری
۱	رگرسیون	۵/۷۹۴	۲۳/۲۲۱	۰/۰۰۰

براساس شواهد جدول فوق و مطابق با مقدار سطح معنی داری و F میتوان فرضیه بالا را آزمون کرد . سطح معنی داری (۰/۰۰۰) کمتر از (۰/۰۵) بدین معناست که کل متغیرهای مستقل (سبک های رهبری) توانسته اند که متغیر وابسته (توانمندسازی کارکنان) را در جامعه آماری پیش بینی کنند پس کل مدل، معنی دار است . هر چند به این معنا نیست که تک تک متغیرها تأثیرگذاری بالایی را نشان می دهند . پس باید برای فهم بهتر از رابطه ها به جداول بعدی توجه کرد.

جدول ۵۳-۴- آزمون ضرایب استاندارد متغیرهای مستقل و توانمندسازی کارکنان با روش اینتر

آزمون ضرایب با روش اینتر	ضریب استاندارد		سطح معنی داری
	بتا		
سبک های رهبری	ثابت	۴/۰۱۸	۰/۰۰۰
	کاریزماتیک	۰/۷۱۱	۰/۴۷۸
	خودفداساز	۱/۸۸۴	۰/۰۶۲
	هنرمندانه	-۰/۰۴۱	۰/۹۶۷
	تضایف گرایانه	۱/۴۵۲	۰/۱۴۹
	چشم اندازگرا	۰/۶۱۳	۰/۵۴۱
	تحول آفرین	۰/۹۹۸	۰/۳۲۰
	تعاملی	۰/۸۰۳	۰/۴۲۳

مطابق با جدول فوق و به عنوان نمونه ، وزن استاندارد بتا برای متغیر خودفداساز (۰/۲۵۱) است که این ضریب نشان دهنده ضریب همبستگی ساده این متغیر با متغیر وابسته است ؛ که نشان دهنده ضریب تأثیر متغیر سبک رهبری خودفداساز بر متغیر وابسته مؤلفه توانمندسازی کارکنان می باشد . منفی یا مثبت بودن ضریب بتا هیچ معنای خاصی ندارد و باید به صورت قدر مطلق به آن نگاه کرد . به هر حال سه تا از متغیرهایی که از لحاظ ضریب بتا بیشترین میزان را دارا هستند و نشان دهنده مهم ترین متغیرها می باشند ؛ متغیرهای سبک رهبری خودفداساز (۰/۲۵۱) ، سبک رهبری تضایف گرایانه (۰/۲۴۰) ، سبک رهبری تحول آفرین (۰/۱۲۵) که دارای بیشترین ضریب های تأثیر گذاری می باشند . بنابراین هر چه ضریب بتا بیشتر باشد و به یک نزدیک باشد ، تأثیر گذاری بیشتری را نشان می دهد . کمترین میزان تأثیرگذاری را متغیر مستقل سبک رهبری هنرمندانه (۰/۰۰۶ -) دارا می باشد . به هر نتیجه با بالا بودن سطح معنی داری این سه سبک رهبری بسیار دشوار است که مدل مناسبی برای این رابطه پیدا شود هر چند شواهد جدول ذیل نتایج خوبی را نشان می دهد .

جدول ۵۴-۴- آزمون ضرایب استاندارد روابط متغیرها با روش پیش رونده

سطح معنی داری	آماره t	ضریب استاندارد		آزمون ضرایب با روش پیش رونده Forward	
		پتا			
۰/۰۰۰	۸/۷۴۱			ثابت	مدل اول
۰/۰۰۰	۱۲/۰۶۰	۰/۷۰۳		رهبری تضایف گرایانه	
۰/۰۰۰	۸/۷۳۲			ثابت	مدل دوم
۰/۰۰۰	۳/۷۳۸	۰/۴۲۸		رهبری تضایف گرایانه	
۰/۰۰۶	۲/۷۶۸	۰/۳۱۷		رهبری خودفداساز	

روش پیش رونده ؛ دو مدل بسیار مهم را به نمایش گذاشته است و نشان می دهد که هر دو متغیر دارای شرط ورود به مدل بوده اند و دارای رابطه قوی و اثر گذاری می باشند . در مدل نخست: رهبری تضایف گرایانه به تنهایی (۰/۷۰۳) تأثیرگذاری عالی ای از این رابطه را نشان می دهد . در مدل دوم با اضافه شدن رهبری خودفداساز به هرحال شاهد اثرگذاری و معناداری بسیار مناسبی از رابطه بین این دو متغیر با مؤلفه توانمندسازی کارکنان می باشید .

۴-۳-۴- سبک های متفاوت رهبری مدیران بر اشتیاق شغلی کارکنان تأثیر گذار است.

جدول ۵۵-۴- آزمون روابط معنی داری سبک های متفاوت رهبری با اشتیاق شغلی کارکنان

سطح معنی داری	F ^۲ فیشر	مجدور میانگین	آزمون آنووا	
۰/۰۰۰	۱۵/۹۵۸	۹/۰۹۶	رگرسیون	۱

براساس جدول فوق و سطح معنی داری کمتر از (۰/۰۵ صدم) مشاهده می شود که روابط معنی داری

بین دو متغیر سبک های متفاوت رهبری مدیران با اشتیاق شغلی کارکنان وجود دارد .

جدول ۵۶-۴- آزمون ضرایب استاندارد بین متغیرهای مستقل و وابسته با روش اینتر

آزمون ضرایب با روش اینتر		ضریب استاندارد	سطح معنی داری
		بتا	
سبک های رهبری	ثابت		۰/۰۳۳
	کاریزماتیک	۰/۰۰۱	۰/۹۹۴
	خودفداساز	۰/۲۹۷	۰/۰۴۴
	هنرمندانه	-۰/۲۲۴	۰/۱۳۸
	تضایف گرایانه	۰/۲۳۸	۰/۱۹۰
	چشم اندازگرا	۰/۳۰۴	۰/۰۳۶
	تحول آفرین	۰/۰۷۱	۰/۶۰۶
	تعاملی	۰/۰۰۷	۰/۹۲۴

مطابق با جدول فوق و به عنوان نمونه ، وزن استاندارد بتا برای متغیر خودفداساز (۰/۲۹۷) است که این ضریب نشان دهنده ضریب همبستگی ساده این متغیر با متغیر وابسته است ؛ که نشان دهنده ضریب تأثیر متغیر سبک رهبری خودفداساز بر متغیر وابسته مؤلفه اشتیاق کارکنان می باشد . منفی یا مثبت بودن ضریب بتا هیچ معنای خاصی ندارد و باید به صورت قدر مطلق به آن نگاه کرد . به هر حال چهار تا از متغیرهایی که از لحاظ ضریب بتا بیشترین میزان را دارا هستند و نشان دهنده مهم ترین متغیرها می باشند ؛ متغیرهای سبک رهبری خودفداساز (۰/۲۹۷) ، سبک رهبری هنرمندانه (۰/۲۲۴-) ، سبک رهبری تضایف گرایانه (۰/۲۳۸) ، سبک رهبری چشم اندازگرا (۰/۳۰۴) که دارای بیشترین ضریب های تأثیر گذاری می باشند . بنابراین هر چه ضریب بتا بیشتر باشد و به یک نزدیک باشد ، تأثیر گذاری بیشتری را نشان می دهد . کمترین میزان تأثیرگذاری را متغیر مستقل سبک رهبری کاریزماتیک (۰/۰۰۱) دارا می باشد . به هر نتیجه با بالا بودن سطح معنی داری سبک رهبری تضایف گرایانه (۰/۱۹۰) بسیار دشوار است که آن را وارد مدل تحقیق کرد . ولی جدول زیر چیز دیگری را به نمایش می گذارد .

جدول ۵۷-۴- آزمون ضرایب استاندارد روابط متغیرهای مستقل و اشتیاق شغلی کارکنان با روش پیش رونده

آزمون ضرایب با روش پیش رونده		ضریب استاندارد	آماره t	سطح معنی داری
		بتا		
۱	ثابت		۴/۳۸۹	۰/۰۰۰
	تضایف گرایانه	۰/۶۲۷	۹/۸۳۳	۰/۰۰۰
۲	ثابت		۳/۲۸۸	۰/۰۰۱
	تضایف گرایانه	۰/۳۶۲	۲/۷۸۹	۰/۰۰۶
	چشم اندازگرا	۰/۳۰۴	۲/۳۳۹	۰/۰۲۱

روش پیش رونده ؛ دو مدل بسیار مهم را به نمایش گذاشته است و نشان می دهد که هر دو متغیر دارای شرط ورود به مدل بوده اند و دارای رابطه قوی و اثر گذاری می باشند . در مدل نخست: رهبری تضایف گرایانه به تنهایی (۰/۶۲۷) تأثیرگذاری عالی ای از این رابطه را نشان می دهد . در مدل دوم با اضافه شدن رهبری چشم اندازگرا به هر حال شاهد اثرگذاری و معناداری بسیار مناسبی از رابطه بین این دو متغیر با مؤلفه اشتیاق شغلی کارکنان می باشید .

۴-۳-۲-۵- سبک های متفاوت رهبری مدیران بر مؤلفه عملکردی کارکنان تأثیر گذار است.

جدول ۵۸-۴- آزمون روابط معنی داری بین متغیر سبک رهبری با مؤلفه عملکردی کارکنان

آزمون آنووا		مجذور میانگین	Fفیشر	سطح معنی داری
۱	رگرسیون	۴/۵۴۰	۱۷/۶۷۴	۰/۰۰۰

مطابق با نتایج جدول آنووا ، با سطح معنی داری پایین تر از (۰/۰۵ صدم) مشاهده می شود که روابط معنی داری بین متغیرهای سبک رهبری با مؤلفه عملکردی کارکنان وجود دارد .

جدول ۵۹-۴- آزمون ضرایب استاندارد بین متغیر سبک رهبری و مؤلفه عملکردی کارکنان با روش اینتر

آزمون ضرایب با روش اینتر	ضریب استاندارد	آماره t	سطح معنی داری
سبک های رهبری	ثابت	۶/۶۳۹	۰/۰۰۰
	کاریزماتیک	-۰/۲۷۵	۰/۷۸۴
	خودفداساز	۱/۲۶۹	۰/۳۰۶
	هنرمندانه	-۰/۳۱۰	۰/۷۵۷
	تضایف گرایانه	۲/۳۲۴	۰/۰۲۲
	چشم اندازگرا	۲/۴۷۴	۰/۰۱۵
	تحول آفرین	-۱/۳۹۷	۰/۱۶۵
	تعاملی	۰/۲۳۸	۰/۸۱۲

مطابق با جدول فوق و به عنوان نمونه ، وزن استاندارد بتا برای متغیر چشم انداز گرا (۰/۳۴۶) است که این ضریب نشان دهنده ضریب همبستگی ساده این متغیر با متغیر وابسته است ؛ که نشان دهنده ضریب تأثیر متغیر سبک رهبری چشم اندازگرا بر متغیر وابسته مؤلفه عملکردی کارکنان می باشد . منفی یا مثبت بودن ضریب بتا هیچ معنای خاصی ندارد و باید به صورت قدر مطلق به آن نگاه کرد . به هر حال چهار تا از متغیرهایی که از لحاظ ضریب بتا بیشترین میزان را دارا هستند و نشان دهنده مهم ترین متغیرها می باشند ؛ متغیرهای سبک رهبری خودفداساز (۰/۱۸۱) ، سبک رهبری تضایف گرایانه (۰/۴۱۰) ، سبک رهبری چشم اندازگرا (۰/۳۴۶) و سبک رهبری تحول آفرین (-۰/۱۸۷) که دارای بیشترین ضریب های تأثیر گذاری می باشند . بنابراین هر چه ضریب بتا بیشتر باشد و به یک نزدیک باشد ، تأثیر گذاری بیشتری را نشان می دهد . کمترین میزان تأثیرگذاری را متغیر مستقل سبک رهبری تعاملی (۰/۰۱۷) دارا می باشد . به هر حال برای به دست آوردن مدلی مناسب برای تحقیق نباید به وزن بتا اکتفا کرد ، بنابراین به جداول بعدی توجه کنید .

جدول ۶۰-۴- آزمون ضرایب استاندارد روابط متغیر مستقل با مؤلفه عملکردی کارکنان با روش پیش رونده

آزمون ضرایب با روش پیش رونده		ضریب استاندارد	آماره t	سطح معنی داری
		بتا		
مدل اول	ثابت		۱۲/۰۹۷	۰/۰۰۰
	تضایف گرایانه	۰/۶۶۱	۱۰/۷۴۷	۰/۰۰۰
مدل دوم	ثابت		۱۰/۶۱۰	۰/۰۰۰
	تضایف گرایانه	۰/۴۲۸	۳/۴۱۲	۰/۰۰۱
	چشم انداز گرا	۰/۲۶۶	۲/۱۲۲	۰/۰۳۶

روش پیش رونده ؛ دو مدل بسیار مهم را به نمایش گذاشته است و نشان می دهد که هر دو متغیر دارای شرط ورود به مدل بوده اند و دارای رابطه قوی و اثر گذاری می باشند . در مدل نخست: رهبری تضایف گرایانه به تنهایی (۰/۶۶۱) تأثیرگذاری عالی ای از این رابطه را نشان می دهد . در مدل دوم با اضافه شدن رهبری چشم اندازگرا به هرحال شاهد اثرگذاری و معناداری بسیار مناسبی از رابطه بین این دو متغیر با مؤلفه عملکردی کارکنان می باشید .

۴-۴- تحلیل عوامل اکتشافی

تحلیل عوامل اکتشافی را می توان به عنوان شیوه ساده و منظم که به دسته بندی مقیاس ها و متغیرهایی که از لحاظ درونی با هم همبسته هستند، تعریف کرد. به طور سنتی از تحلیل عوامل اکتشافی برای جستجوی ساختار عاملی زیربنایی یک مجموعه از متغیرهای مشاهده شده ، بدون اعمال یک پیش فرض بر داده ها ، استفاده می شود . در تحلیل عوامل اکتشافی، ساختار عاملی زیربنایی یک مجموعه از متغیرها مشخص می شود (بشلیده، ۳۴۳: ۱۳۹۶) .

۴-۴-۱- تحلیل اکتشافی سؤالات سبک رهبری

جدول ۴-۶۱- آزمون کمو و بارتلت

آزمون کمو و بارتلت		
آزمون KMO	۰/۹۴۰	
آزمون بارتلت	کا اسکوتر	۶۲۵۶/۱۰۹
	درجه آزادی	۱۱۲۸
	سطح معنی داری	۰/۰۰۰

بر اساس جدول فوق، آزمون KMO برابر با (۰/۹۴۰) می باشد. به این معنا که نمونه سؤالات تحقیق کافی می باشند. و بر اساس آزمون بارتلت که کمتر از ۲ می باشد هم نمونه سؤالات مورد تأیید می باشند. آزمون $KMO = ۰/۹۴۰$ کفایت حجم نمونه و قابلیت ماده ها را برای دسته بندی عاملی تأیید می کند. با توجه جدول سطح معناداری آزمون ۰.۰۰۰ شده است این بدان معنی است که فرض صفر رد می شود و میان متغیرها ارتباط معناداری وجود دارد.

جدول ۴-۶۲- آزمون واریانس کل سؤالات سبک رهبری

عوامل	مقادیر ویژه اولیه			مجموع چرخش بارهای مربع شده		
	کل	درصد واریانس	درصد تجمعی	کل	درصد واریانس	درصد تجمعی
۱	۲۳/۸۶۹	۴۹/۷۲۸	۴۹/۷۲۸	۸/۵۸۰	۱۷/۸۷۵	۱۷/۸۷۵
۲	۲/۲۸۷	۴/۷۶۴	۵۴/۴۹۲	۷/۶۸۶	۱۶/۰۱۲	۳۳/۸۸۷
۳	۱/۸۵۹	۳/۸۷۳	۵۸/۳۶۵	۵/۱۶۶	۱۰/۷۶۲	۴۴/۶۴۹
۴	۱/۶۲۵	۳/۳۸۶	۶۱/۷۵۰	۴/۸۲۱	۱۰/۰۴۳	۵۴/۶۹۲
۵	۱/۳۴۵	۲/۸۰۳	۶۴/۵۵۳	۳/۱۱۵	۶/۴۸۹	۶۱/۱۸۱
۶	۱/۱۸۵	۲/۴۷۰	۶۷/۰۲۳	۱/۹۸۱	۴/۱۲۷	۶۵/۳۰۸
۷	۱/۰۷۱	۲/۲۳۲	۶۹/۲۵۴	۱/۸۹۴	۳/۹۴۶	۶۹/۲۵۴
۸	۰/۹۳۲	۱/۹۴۱	۷۱/۱۹۵			
۹	۰/۸۸۶	۱/۸۴۵	۷۳/۰۴۰			
۱۰	۰/۸۲۹	۱/۷۲۷	۷۴/۷۶۸			
۱۱	۰/۸۲۶	۱/۷۲۱	۷۶/۴۸۸			
۱۲	۰/۷۳۹	۱/۵۳۹	۷۸/۰۲۷			
۱۳	۰/۶۸۶	۱/۴۳۰	۷۹/۴۵۷			
۱۴	۰/۶۵۵	۱/۳۶۴	۸۰/۸۲۱			

			۸۲/۰۹۵	۱/۲۷۴	۰/۶۱۲	۱۵
			۸۳/۳۰۱	۱/۲۰۶	۰/۵۷۹	۱۶
			۸۴/۴۷۵	۱/۱۷۴	۰/۵۶۳	۱۷
			۸۵/۴۹۰	۱/۰۱۵	۰/۴۸۷	۱۸
			۸۶/۴۸۴	۰/۹۷۴	۰/۴۶۸	۱۹
			۸۷/۴۰۷	۰/۹۴۲	۰/۴۵۲	۲۰
			۸۸/۲۹۵	۰/۸۸۸	۰/۴۲۶	۲۱
			۸۹/۱۶۳	۰/۸۶۸	۰/۴۱۷	۲۲
			۹۰/۰۱۵	۰/۸۵۲	۰/۴۰۹	۲۳
			۹۰/۷۵۲	۰/۷۳۷	۰/۳۵۴	۲۴
			۹۱/۴۵۴	۰/۷۰۲	۰/۳۳۷	۲۵
			۹۲/۰۹۸	۰/۶۴۵	۰/۳۰۹	۲۶
			۹۳/۷۳۴	۰/۶۳۶	۰/۳۰۵	۲۷
			۹۳/۳۴۲	۰/۶۰۸	۰/۲۹۲	۲۸
			۹۳/۹۲۴	۰/۵۸۲	۰/۲۸۰	۲۹
			۹۴/۴۹۲	۰/۵۶۸	۰/۲۷۲	۳۰
			۹۵/۰۴۴	۰/۵۵۲	۰/۲۶۵	۳۱
			۹۵/۵۶۳	۰/۵۲۰	۰/۲۴۹	۳۲
			۹۶/۰۳۲	۰/۴۶۹	۰/۲۲۵	۳۳
			۹۶/۴۵۷	۰/۴۲۵	۰/۲۰۴	۳۴
			۹۶/۸۵۷	۰/۴۰۰	۰/۱۹۲	۳۵
			۹۷/۲۳۷	۰/۳۸۰	۰/۱۸۲	۳۶
			۹۷/۵۸۶	۰/۳۴۹	۰/۱۶۷	۳۷
			۹۷/۸۹۳	۰/۳۰۷	۰/۱۴۸	۳۸
			۹۸/۱۵۸	۰/۲۹۲	۰/۱۴۰	۳۹
			۹۸۹/۴۷۱	۰/۲۸۵	۰/۱۳۷	۴۰
			۹۸/۷۳۲	۰/۲۶۱	۰/۱۲۵	۴۱
			۹۸/۹۸۶	۰/۲۵۴	۰/۱۲۲	۴۲
			۹۹/۱۹۴	۰/۲۰۸	۰/۱۰۰	۴۳
			۹۹/۳۸۶	۰/۱۹۲	۰/۰۹۲	۴۴
			۹۹/۵۷۰	۰/۱۸۴	۰/۰۸۸	۴۵
			۹۹/۷۳۴	۰/۱۶۵	۰/۰۷۹	۴۶
			۹۹/۸۷۳	۰/۱۳۹	۰/۰۶۷	۴۷
			۱۰۰/۰۰۰	۰/۱۲۷	۰/۰۶۱	۴۸

بر اساس جدول فوق هفت عامل شناسایی شده اند عامل شناسایی شده است که بر اساس نمره ارزش ویژه^۱ اگر بزرگتر از (۱) باشد ، عامل ها شناسایی شده اند . که به عنوان عامل نهایی انتخاب شده اند . بنابراین هفت عامل با ارزش ویژه بالاتر از ۱ استخراج شده اند . ارزش ویژه نخستین و هفتمین عامل به ترتیب برابر با ۸/۵۸۰ و ۱/۸۹۴ هزار می باشد . تمام هفت عامل شناسایی شده (۶۹/۲۵۴) درصد از کل واریانس متغیر کل مدل را تبیین می کند . هر چه این مقدار به ۱۰۰ نزدیک تر باشد تفسیر تعداد عامل های ما بهتر صورت می گیرد .

در این جدول ردیف های ۷ به بعد به دلیل اینکه مقدار ویژه آنها کمتر از یک است بی ارزش می باشند . بلوک اول شامل سه ستون با برچسب مقادیر ویژه اولیه مربوط به مقدارهای ویژه ماتریس همبستگی است . مقدار ویژه ، مقداری از واریانس آزمون کل است که توسط یک عامل خاص برآورد می شود .

جدول ۶۳-۴- ماتریس مؤلفه های چرخانده شده سؤالات سبک رهبری

	عوامل						
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
سؤال ۱			۰/۶۱۰				
سؤال ۲			۰/۷۶۰				
سؤال ۳			۰/۶۴۴				
سؤال ۴			۰/۷۲۲				
سؤال ۵	۰/۵۲۲			۰/۴۰۳			
سؤال ۶				۰/۷۷۲			
سؤال ۷			۰/۴۴۳	۰/۵۶۸			
سؤال ۸	۰/۵۳۷		۰/۴۳۲				
سؤال ۹	۰/۵۳۳						
سؤال ۱۰		۰/۴۲۵	۰/۴۲۶				
سؤال ۱۱	۰/۶۲۹						
سؤال ۱۲	۰/۵۰۹	۰/۴۵۶					
سؤال ۱۳							
سؤال ۱۴			۰/۴۳۹				

¹ Eigenvalues

		۰/۴۶۶					سؤال ۱۵
						۰/۴۳۴	سؤال ۱۶
		۰/۵۱۱		۰/۴۱۴			سؤال ۱۷
					۰/۵۹۶		سؤال ۱۸
				۰/۴۶۹		۰/۵۱۱	سؤال ۱۹
					۰/۴۱۵	۰/۴۱۱	سؤال ۲۰
			۰/۶۱۱			۰/۴۰۸	سؤال ۲۱
			۰/۴۴۳		۰/۵۲۶	۰/۴۳۵	سؤال ۲۲
			۰/۴۴۶			۰/۵۲۰	سؤال ۲۳
					۰/۶۰۵		سؤال ۲۴
					۰/۶۲۸	۰/۴۲۱	سؤال ۲۵
					۰/۵۹۲		سؤال ۲۶
			۰/۴۵۹		۰/۵۹۴		سؤال ۲۷
					۰/۶۶۰	۰/۴۲۸	سؤال ۲۸
			۰/۴۴۸		۰/۵۷۶		سؤال ۲۹
					۰/۷۴۹		سؤال ۳۰
					۰/۶۹۳		سؤال ۳۱
					۰/۴۹۵		سؤال ۳۲
						۰/۶۶۳	سؤال ۳۳
						۰/۵۵۹	سؤال ۳۴
						۰/۶۵۹	سؤال ۳۵
			۰/۶۷۰			۰/۴۷۹	سؤال ۳۶
						۰/۶۲۸	سؤال ۳۷
						۰/۷۶۰	سؤال ۳۸
						۰/۵۸۵	سؤال ۳۹
					۰/۴۷۵	۰/۵۶۶	سؤال ۴۰
					۰/۵۶۳	۰/۴۵۹	سؤال ۴۱
					۰/۴۰۷	۰/۵۶۴	سؤال ۴۲
		۰/۴۰۵				۰/۵۸۲	سؤال ۴۳
۰/۷۷۹							سؤال ۴۴
۰/۶۶۲							سؤال ۴۵
		۰/۶۳۶					سؤال ۴۶
	۰/۸۴۸						سؤال ۴۷
	۰/۸۴۱						سؤال ۴۸

این خروجی ماتریس چرخیده شده اجزا را نشان می دهد که شامل بارهای عاملی هریک از متغیرها در هفت عامل باقی مانده پس از چرخش می باشد . این ماتریس را راحت تر از ماتریس چرخیده

نشده قبلی می توان تفسیر کرد . هر چقدر مقدار قدر مطلق این ضرایب بیشتر باشد، عامل مربوطه

نقش بیشتری در کل تغییرات (واریانس) متغیر مورد نظر دارد.

جدول ۴-۶۴- تفکیک عوامل بدست آمده از سؤالات سبک رهبری

عامل اول		عامل دوم		عامل سوم		عامل چهارم		عامل پنجم		عامل ششم		عامل هفتم	
شماره سؤال	درصد	شماره سؤال	درصد	شماره سؤال	درصد	شماره سؤال	درصد	شماره سؤال	درصد	شماره سؤال	درصد	شماره سؤال	درصد
۵	۰/۵۲۲	۱۸	۰/۵۹۶	۱	۰/۶۱۰	۶	۰/۷۷۲	۱۵	۰/۴۶۶	۴۷	۰/۸۴۸	۴۴	۰/۷۷۹
۸	۰/۵۳۷	۲۰	۰/۴۱۵	۲	۰/۷۶۰	۷	۰/۵۶۸	۱۷	۰/۵۱۱	۴۸	۰/۸۴۱	۴۵	۰/۶۶۲
۹	۰/۵۳۳	۲۲	۰/۵۲۶	۳	۰/۶۴۴	۲۱	۰/۶۱۱	۴۶	۰/۶۳۶				
۱۱	۰/۶۲۹	۲۴	۰/۶۰۵	۴	۰/۷۲۲	۳۶	۰/۶۷۰						
۱۲	۰/۵۰۹	۲۵	۰/۶۲۸	۱۰	۰/۴۲۶								
۱۶	۰/۴۳۴	۲۶	۰/۵۹۲	۱۴	۰/۴۳۹								
۱۹	۰/۵۱۱	۲۷	۰/۵۹۴										
۲۳	۰/۵۲۰	۲۸	۰/۶۶۰										
۳۳	۰/۶۶۳	۲۹	۰/۵۷۶										
۳۴	۰/۵۵۹	۳۰	۰/۷۴۹										
۳۵	۰/۶۵۹	۳۱	۰/۶۹۳										
۳۷	۰/۶۲۸	۳۲	۰/۴۹۵										
۳۸	۰/۷۶۰												
۳۹	۰/۵۸۵												
۴۰	۰/۵۶۶												
۴۱	۰/۴۵۹												
۴۲	۰/۵۶۴												
۴۳	۰/۵۸۲												

سؤالاتی که طبق جدول قبل مربوط به عوامل هفت گانه می شدند در جدول زیر آورده شده است با

توجه به ویژگی سؤالات بایستی بر اساس ادبیات پژوهشی یک اسم برای این عامل در نظر بگیریم.

جدول ۶۵-۴- سؤالات مربوط به عامل اول

الف	عامل اول
۵	او برای نیازهای شخصی کارمندان هم اهمیت قائل می شود.
۸	او برنامه هایی برای رشد افراد در نظر دارد.
۹	نگرش او توأم با همدلی بادیگران است.
۱۱	رفتارهای او باعث ارتقای همبستگی سازمانی میشود.
۱۲	رئیس/مدیر/مسئول ما فردی است که دارای تمرکز حواس و مسائل و مشکلات را سریع تشخیص می دهد.
۱۶	او برای تغییر و تقویت عملکرد کارکنان با آن ها همکاری می کند.
۱۹	مدیر ما خود را یکی از اعضای تیم ها در سازمان می داند.
۲۳	مدیر مان به برنامه ریزی برای کارکنان ضعیف (آسیب پذیر) اهمیت میدهد.
۳۳	رئیس/مدیر/مسئول ما حسی از افتخار و غرور را برای اینکه با او کارمی کنیم در ما ایجاد می کند.
۳۴	او به خوبی نشان می دهد که دارای قدرت و شایستگی می باشد.
۳۵	او به گونه ای رفتار می کند که احترام ما را به خود بر می انگیزاند.
۳۷	او به بازخورد معنوی و اخلاقی تصمیماتی که می گیرد توجه می کند.
۳۸	رئیس/مدیر/مسئول ما حسی از همکاری گروهی در مأموریت را در ما ایجاد می کند.
۳۹	او در هنگام حل مشکلات دیدگاه های مختلف را در نظر می گیرد.
۴۰	او برای حل مشکلات زوایای مختلفی را مورد بررسی قرار می دهد.
۴۱	او برای انجام فعالیت ها و عملکردها، راه های جدیدی را پیشنهاد می دهد.
۴۲	رئیس/مدیر/مسئول ما به وضوح مشخص می کند که هر کارمند در ازای انجام کامل وظایف شغلی خود، انتظار چه پاداشی را می تواند داشته باشد.
۴۳	او بعد از این که اهداف سازمان به وسیله کارمندان تحقق یافت، رضایت خود را ابراز می کند.

جدول ۶۶-۴- سؤالات مربوط به عامل دوم

ب	عامل دوم
۱۸	مدیر ما به فلسفه "ما میتوانیم" معتقد است.
۲۰	مدیر ما در ایجاد اجماع و توافق عمومی، توانایی دارد.
۲۲	در سازمان ما پرورش و توجه به کارکنان اهمیت دارد.
۲۴	مدیر ما بر رشد حرفه ای مصمم است.
۲۵	رئیس/مدیر/مسئول ما در جهت توانمند سازی کارمندان تلاش می کند.
۲۶	او در سازمان یک چشم انداز بلند مدتی را برای ما ترسیم می کند.
۲۷	او نیازها، توانایی ها و خلاقیت های مختلف کارکنان را در نظر می گیرد.
۲۸	رئیس/مدیر/مسئول ما نیازهای سازمان را به خوبی می داند.
۲۹	او زمانی را برای آموزش و راهنمایی کارمندان قرار می دهد.
۳۰	او در کارها و فعالیت های مربوط به سازمان برنامه ریزی دارد.
۳۱	او در ایجاد تغییرات سازمانی تصمیم های قاطعانه را اتخاذ می کند.
۳۲	او به ارزش ها و قوانین سازمان متعهد است.

جدول ۴-۶۷- سؤالات مربوط به عامل سوم

ج	عامل سوم
۱	رئیس/مدیر/مسئول ما در مورد آینده صحبت های خوشبینانه ای می کند.
۲	رئیس/مدیر/مسئول ما درباره کارهایی که باید انجام شود با جدیت صحبت می کند.
۳	او بر آینده سازمان بسیار تأکید می کند.
۴	او برای اینکه به ما بفهماند اهداف سازمان دست یافتنی هستند به اعضاء امید می دهد.
۱۰	رئیس/مدیر/مسئول ما راه حل های مبتکرانه در حل مشکلات ارایه میدهد.
۱۴	او با معنا بخشیدن به فعالیت ها و عملکردهایمان ما را ترغیب می کند.

جدول ۴-۶۸- سؤالات مربوط به عامل چهارم

د	عامل چهارم
۶	رئیس/مدیر/مسئول ما در برخورداری از منافع و مزایا در الویت آخر قرار دارد.
۷	رئیس/مدیر/مسئول ما باتواضع رفتار کردن از الویت های نگرشی او می باشد.
۲۱	مدیر ما افراد را در قدرت شریک میکند.
۳۶	او به خاطر منافع کارمندان از منافع شخصی خود می گذرد.

جدول ۴-۶۹- سؤالات مربوط به عامل پنجم

ه	عامل پنجم
۱۵	او در کارها پیشرو است و به انجام فعالیت ها مشتاقانه ترغیب می کند.
۱۷	او پیشنهادات مهم و متفاوت را دوباره بررسی می کند که آیا مناسب هستند یا نه.
۴۶	او زمانی که یک وضعیت بحرانی ای پیش آمد، دست به مداخله می زند.

جدول ۴-۷۰- سؤالات مربوط به عامل ششم

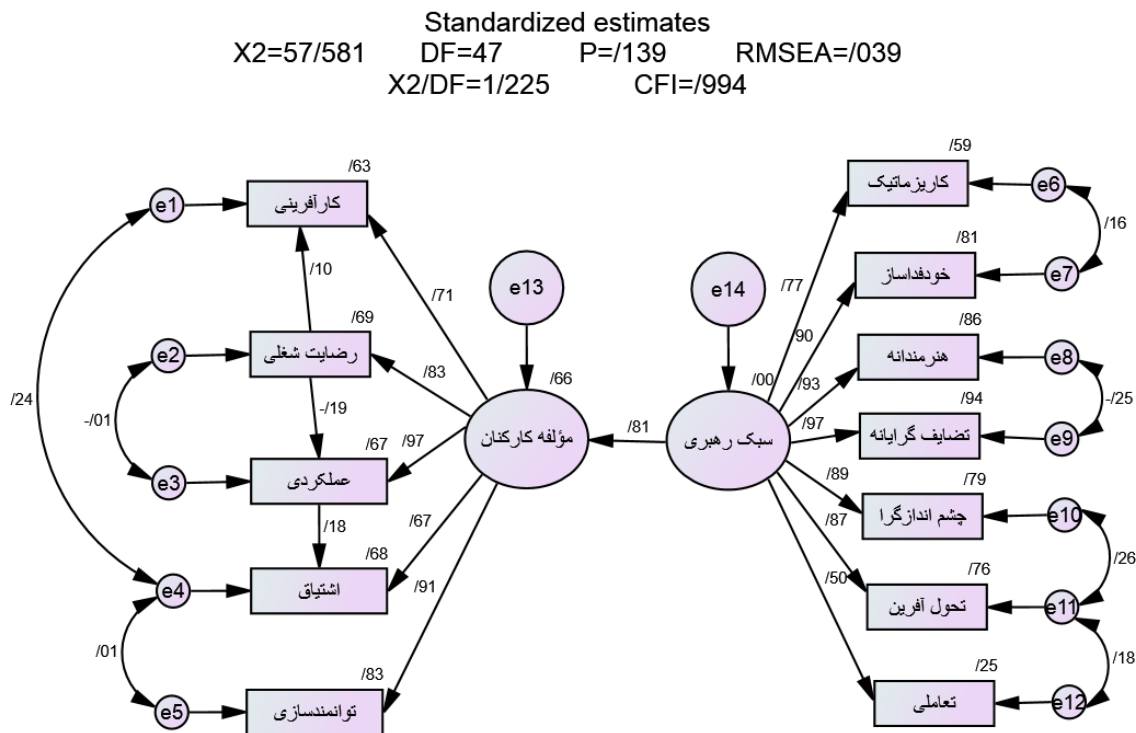
و	عامل ششم
۴۷	او معتقد است که تا وقتی چیزی شکسته نشود، نیاز به درست کردن آن نیست.
۴۸	او تعلل می کند تا یک اشتباهی رخ دهد، بعد از آن وارد عمل می شود.

جدول ۴-۷۱- سؤالات مربوط به عامل هفتم

ه	عامل هفتم
۴۴	او تمرکزش را بر روی بی نظمی ها، اشتباهات، استثنائات، انتقادات و انحراف از معیارهای سازمان قرار می دهد.
۴۵	او به بررسی و پیگیری تمام اشتباهات می پردازد.

۴-۵- آزمون مدل

در این تحقیق برای آزمون مدل نظری تحقیق از نرم افزار Amos استفاده شده است . این نرم افزار به عنوان یکی از نرم افزارهای معادله ساختاری مطرح می باشد .



شکل ۱-۴- مدل ساختاری متغیرهای مستقل و وابسته

یافته های مدل تحقیق حاکی از آن است که رابطه مثبتی بین سبک های متفاوت رهبری و مؤلفه های کارکنان برقرار است . به این معنا که با افزایش ویژگی های سبک های رهبری ، شاهد افزایش در مؤلفه های مختلف کارکنان خواهیم بود . در نهایت سطح معنی داری (P) بالای (۰/۰۵ صدم) ، RMSEA زیر (۰/۰۸) و کاسکوئر (۵۷/۵۸) و X²/DF زیر (۳/۰۰۰) ، همه نشان دهنده معنی دار بودن مدل و مورد تأیید برآوردهای آماری می باشد .

فصل پنجم

بحث و نتیجه گیری

۵-۱- بحث و نتیجه گیری

گسترش روز افزون سازمان ها و نهادهای گوناگون و قرار گرفتن افراد زیادی به عنوان کارمند در تحت لوای این ارگان ها، نیاز مبرم به مدیران بیشتری را مطابق با هر کدام از آن ها افزایش می دهد. هر چند افزایش مدیران به تنهایی کارساز نخواهد بود چون در مقابل مقدار کمی یک مدیر، چندین کارمند وجود دارد که تحت اختیار قرار دادن آن ها و ارزیابی و مدیریت آن ها را دشوار می سازد. بنابراین علاوه بر ویژگی ظاهری یک مدیر باید که کیفیت عملکرد و رفتاری وی هم توجه کرد و این که از چه پتانسیلی جهت اداره یک محیط سازمانی و اداری برخوردار می باشد.

مدیران و مسئولان با فراگرفتن سبک های رهبری گوناگون باید بر قدرت مدیریتی خویش بیافزایند و تسلط همه جانبه ای بر روی کار خود داشته باشند و تک بعدی عمل نکنند تا بتوانند با تمام ویژگی های رفتاری کارکنان کنار بیایند و آن ها را مدیریت کنند و از ارزیابی تک تک خصلت هایشان غافل نمانند. در غیر این صورت؛ بی اطلاعی از این قضیه ضعف شدیدی را در مدیریت خویش نمایان می کند و باعث کاهش عملکرد و رضایت و اشتیاق کارکنان به کار می شود و کارکنان دچار سهل انگاری می شوند.

عدم دارا بودن از استراتژی قدرتمند یک مدیر در اداره یک ارگان، نشان از ضعف ویژگی های متفاوت در سبک رهبری آن فرد می باشد که باید در تقویت آن بکوشد وگرنه تمام روندها و مسیرهای کاری از تحت اختیار او خارج خواهد شد و در تصمیم گیری های آینده دچار ایراد و مشکل خواهد شد و باعث کاهش اعتماد مردم و کارکنان به خودش می شود.

تحقیق حاضر برای ارزیابی و روشن شدن مطالب و مسائلی که در بالا به آن اشاره شد به بررسی سبک های مختلف و گوناگون رهبری مانند: سبک رهبری کاریزماتیک، خودفداساز، تضایف گرایانه، هنرمندانه، چشم اندازگرا، تحول آفرین و تعاملی پرداخته است. با ارزیابی روش های مذکور مشخص می شود که چند درصد از مدیران یک محیط کاری از این ویژگی ها برخوردار هستند. از

دیگر اهداف این ارزیابی بررسی رابطه سبک رهبری و تأثیر آن بر مؤلفه های کارکنان است. برای مشخص کردن مؤلفه های کارکنان هم از مؤلفه های عملکردی، رضایت شغلی، توانمندسازی، کارآفرینی و اشتیاق استفاده شد.

جامعه آماری تحقیق حاضر پارک علم فناوری تهران بوده است و براساس جدول مورگان، ۳۰۲ نمونه از این جامعه اتخاذ شده بود تا اهداف تحقیق و فرضیات آن که در ادامه خواهد آمد، جامعه عمل پوشانده شود. به هر حال به خاطر نو بودن این شیوه از تحقیق در بحث ارزیابی همه جانبه و متفاوت از یک مؤلفه مانند سبک های رهبری و عدم وجود یک مدل نظری کامل در این مورد، محقق با گزینش سؤالات هر مؤلفه در سبک های رهبری به اعتبار روایی و محتوایی و نظرخواهی از خبرگان پرداخته بود تا اعتبار پرسش نامه زیر سؤال نرود. به این دلیل که تقریباً برای ارزیابی چند مؤلفه، محققان گذشته از سؤالات فراوانی استفاده کرده بودند ولی تحقیق حاضر برای کاهش اطاله کلام به کاهش آن ها پرداخته و اعتبار آن را به صورت های گوناگون ثابت کرده است. برای این کار از اعتبارهای روایی و محتوایی CVI و CVR و پایایی آن از آلفای کرونباخ هم استفاده کرده بود و همچنین به تحلیل اکتشافی در این قضیه دست یازیده بود. در نهایت برای مبین کردن رابطه و تأثیر گذاری متغیرهای مستقل بر وابسته از مدل سازی معادلات ساختاری از نرم افزار Amos و برای تجزیه و تحلیل داده های پرسشنامه هم از نرم افزار SPSS-26 استفاده شده بود.

اطلاعات در این تحقیق از کارکنان پارک علم و فناوری تهران بدست آمده بود که ۳۰۲ نفر آن ها به عنوان پاسخگوی تحقیق بوده اند. براساس نتایج تحقیق برای خلاصه کردن داده ها و ارائه آماره های توصیفی، سن پاسخگویان به ۴ گروه در بازه ۱۰ الی ۱۱ سال تقسیم شده است. افراد ۲۰ تا ۳۰ سال ۱۲۴ نفر و ۳۱ تا ۴۰ سال هم ۱۲۶ نفر از پاسخگویان تحقیق را تشکیل می دهند که به نظر می رسد بالای هشتاد درصد از پاسخگویان تحقیق بین سنین ۲۰ تا ۴۰ سال می باشند. کمترین فراوانی هم متعلق به افرادی است که در سنین ۵۰ تا ۶۰ سال قرار گرفته اند. مردان (۵۳ درصد) و

زنان (۴۷ درصد) از فراوانی افراد تحقیق را تشکیل داده اند. (۵۱ درصد) از پاسخگویان دارای تحصیلات فوق لیسانس بوده و (۲۷/۸ درصد) هم دارای تحصیلات لیسانس بوده اند. و کمترین درصد هم متعلق به افرادی می باشد که سطح تحصیلات خود را زیر دیپلم (۲ درصد) و فوق دیپلم (۱/۳ درصد) گزارش کرده اند. در نهایت (۴۹/۷ درصد) از پاسخگویان سابقه خدمت خود را در ارگان های دولتی، زیر ۵ سال گزارش داده اند و افرادی که ۵ تا ۱۰ سال سابقه خدمت داشته اند (۲۰/۵ درصد) از افراد پاسخگوی تحقیق را تشکیل می دهند. نهایتاً کمترین درصد فراوانی (۸/۶) هم متعلق به افرادی است که سابقه خدمت خود را ۱۰ تا ۱۵ سال گزارش کرده اند.

در نتایج دیگر از تحقیق حاضر براساس کد گذاری دوباره پاسخ های مربوط به سبک های رهبری، طبقات پاسخ ضعیف-متوسط و قوی به صورت بداعت طرحی شد. علت این کار، نشان دادن تمام پاسخ ها در یک طیف معناداری از رضایت افراد می باشد. براساس نتایج (۷۴/۸) درصد از پاسخگویان به طور متوسط تا قوی از سبک رهبری کاریزماتیک مدیران خود رضایت داشته اند و درصد های دیگر در رضایت ضعیف تقسیم می شود. به این معنا که پاسخگویان اذعان کردند که مدیرانشان از سبک رهبری قوی ای برخوردار بوده اند. (۵۷/۶ درصد) از افراد پاسخ گو سبک رهبری خودفداساز مدیران خود را متوسط به بالا یعنی قوی اعلام کرده اند. هر چند که (۴۲/۴ درصد) از پاسخگویان اذعان کردند که مدیرانشان از سبک رهبری خودفداساز ضعیفی برخوردارند. (۶۳/۶ درصد) از پاسخگویان سبک رهبری هنرمندانه مدیرشان را متوسط به بالا و قوی اعلام کرده اند. در نتیجه نشان دهنده تلاش مدیران در هنرمندانه بودن سبک رهبری شان می باشد. با هر نتیجه باید اذعان کرد که (۳۶/۴) درصد از پاسخگویان به هر حال سبک رهبری هنرمندانه ضعیفی را برای مدیران خود اذعان کرده اند. پاسخگویان سبک رهبری تضایف گرایانه مدیران خود را متوسط و قوی ارزیابی کرده اند. یعنی درصد فراوانی تجمعی، این قضیه را نشان می دهد که (۶۱/۶ درصد) پاسخگویان به این امر اذعان داشته اند. هرچند نباید این قضیه را هم چشم پوشی کرد که ۱۶ نفر از پاسخگویان ضعیف بودن سبک رهبری تضایف گرایانه مدیران خویش را اعلام کرده اند؛ یعنی دو نفر حتی بیشتر از

کسانی که سبک رهبری تضایف گرایانه مدیران خود را قوی اعلام کردند . بنابر این، فراوانی مورد ذکر نشان دهنده درصد بیشتری هم می باشد. ولی برآیند نتایج نگاه مثبتی را از سبک رهبری تضایف گرایانه مدیران به ذهن متبادر می کند. افراد زیادی به این قضیه اذعان کردند که سبک رهبری چشم انداز گرایانه مدیرشان متوسط و قوی می باشد. هرچند که (۲۹/۱ درصد) افراد پاسخگو هم سبک رهبری مدیران خویش را ضعیف اعلام کرده اند. (۶۹/۹ درصد) از افراد پاسخگو سبک رهبری تحول آفرین مدیران خویش را متوسط به قوی اعلام کرده اند. هر چند که ضعیف بودن نظرات هم چشمگیر به نظر می رسد و قابل اغماض نمی باشد . به این معنا که (۳۷/۱ درصد) افراد پاسخگو سبک رهبری تحول آفرین ضعیفی را برای مدیران خود گزارش داده اند. ولی این بار تنها (۱۵/۹ درصد) از افراد سبک رهبری تعاملی مدیران خود را قوی اذعان کرده اند . و بقیه نتایج به دیگر طبقات پاسخ تعلق می گیرد . بیشترین فراوانی (۵۵/۶) هم متعلق به این پاسخ می باشد که پاسخگویان میزان متوسطی از سبک رهبری تعاملی مدیران خود را گزارش داده اند .

در ادامه نتایج توصیفی از متغیرهای وابسته مؤلفه های کارکنان نشان می دهد که افراد اذعان کردند ؛ در مکانی که کار می کنند از مؤلفه کار آفرینی متوسط تا قوی ای برخوردار است ، که این نتیجه (۷۴/۲ درصد) از نتیجه حاصله را به نمایش می گذارد. ولی مشاهده می شود که رضایت شغلی ضعیفی را پاسخگویان به هر حال اذعان کرده اند و این نتیجه (۴۶/۴ درصد) فراوانی پاسخ های را به خود اختصاص داده است . ولی به هر حال درصد (۵۳/۶) درصد از پاسخگویان هم رضایت شغلی متوسط تا قوی ای را گزارش داده اند . بنابر یافته ها ، (۴۲/۴ درصد) از پاسخگویان میزان متوسطی از قدرت توانمندسازی شغل فعلی خود را گزارش داده اند . همچنین (۳۴/۴ درصد) هم اذعان کردند که مؤلفه توانمندسازی کارکنان به وسیله شغل فعلی شان بسیار کم است و ضعیف گزارش داده اند . در نهایت (۶۵/۶ درصد) از پاسخگویان میزان متوسط تا قوی ای از توانمندسازی کارکنان به وسیله شغل فعلی شان را بیان کردند . (۷۱/۵ درصد) افراد اشتیاق متوسط به بالایی را نشان می دهند و به کار خود اشتیاق نشان می دهند . هرچند در گزارش درصد ها هم نباید غافل بود که ۸۶ نفر یعنی (۲۸/۵)

درصد افراد اشتیاق ضعیفی را گزارش داده اند . و در نهایت (۸۱/۵ درصد) از پاسخگویان عملکرد متوسط تا قوی ای را در محل کار خویش گزارش داده اند .

در بحث و نتیجه گیری نهایی از تحقیق؛ یافته های استنباطی بسیار روشن می کنند که چه نتایج ارزشمندی از نمونه ها و اطلاعات بدست آمده است. بنابراین به همراه فرضیات تحقیق به بحث در این باره پرداخته خواهد شد. فرضیات اصلی و نتایج آن ها از این قرار است: فرضیه اول: رابطه بین سبک های رهبری ، مؤلفه های کارکنان با سن که نشان می دهد همبستگی میان متغیر سن و سبک رهبری معنا دار است چون سطح معنی داری آن کمتر از (۰/۰۵ صدم) می باشد . اما این رابطه منفی می باشد به این معنا که با افزایش سن ، میزان قدرت در سبک رهبری کاسته می شود . به هر حال رابطه بین سن و مؤلفه های کارکنان معنا دار نمی باشد. فرضیه دوم: رابطه بین سبک های رهبری ، مؤلفه های کارکنان با جنسیت حاکی از آن است که سطح معنی داری پایین تر از (۰/۰۵ صدم) هر دو متغیر در جنسیت ها نشان از این است که تفاوت معنا داری بین گزارش از سبک رهبری مدیران و مؤلفه های کارکنان در بین دو جنس مختلف را شاهد هستیم . فرضیه سوم: رابطه بین سبک های رهبری ، مؤلفه های کارکنان با تحصیلات : سطح معناداری بالاتر از (۰/۰۵ صدم) در هر دو متغیر ، مشاهده می شود که هر چند همبستگی وجود دارد اما رابطه معنا داری بین سبک رهبری ، مؤلفه های کارکنان با تحصیلات وجود ندارد. فرضیه چهارم: رابطه بین سبک رهبری ، مؤلفه های کارکنان با سابقه شغلی: با سطح معنی داری کمتری از (۰/۰۵ صدم) در رابطه بین سبک رهبری و سابقه شغلی مشاهده می شود که رابطه معنا داری بین این دو وجود دارد به این معنا که هر چه سابقه بالاتر می رود نگاه مثبت از دارا بودن مدیران از سبک های رهبری متفاوت افزایش می یابد . ولی هیچ رابطه معنا داری بین مؤلفه های کارکنان با سابقه شغلی وجود ندارد . در فرضیه پنجم به صورت کلی به بررسی تأثیر گذاری سبک های رهبری بر روی مؤلفه های کارکنان پرداخته شد و نتایج از این قرار بود که مبتنی بر آزمون ضرایب استاندارد و نتیجه بتا (۰/۷۶۰) ؛ که نزدیک به یک می باشد ، مشاهده می شود که متغیر

مستقل اثرگذاری زیادی بر روی متغیر وابسته دارد و سطح معنی داری (۰/۰۰۰) کمتر از (۰/۰۵) صدم هم این فرض را تأیید می کند .

فرضیات فرعی تحقیق: فرضیه ششم: سبک های متفاوت رهبری مدیران بر روی کارآفرینی سازمانی اثر گذار است. یافته ها حاکی از آن است که براساس مدلی که بدست آمده بود تنها سه متغیر مستقل (رهبری خودفداساز، تضایف گرایانه و چشم اندازگرا) می توانستند یک رابطه تأثیر گذار و مناسب را بین خود و متغیر وابسته مؤلفه کارآفرینی تشکیل بدهند. فرضیه هفتم: سبک های متفاوت رهبری مدیران با رضایت شغلی کارکنان رابطه دارد. برای این منظور از روش پیش روند (forward) برای ارزیابی بهترین مدل تحقیق استفاده شد و نتیجه بر آن شده است که فقط متغیر سبک رهبری تضایف گرایانه تأثیر گذاری بالا و معنی داری را از خود در این رابطه نشان داده است یعنی (۰/۶۹۰) تأثیرگذاری دارد و بقیه متغیرهای از شرایط ورود به مدل برخوردار نبوده اند رابطه معنی داری را بیان نمی کردند. فرضیه هشتم: سبک های متفاوت رهبری مدیران بر توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد. که برای این امر هم از روش پیش رونده بهره برده شد و نشان داد که دو مدل بسیار مهم وجود دارند که هر دو متغیر دارای شرط ورود به مدل بوده اند و دارای رابطه قوی و اثر گذاری می باشند . در مدل نخست: رهبری تضایف گرایانه به تنهایی (۰/۷۰۳) تأثیرگذاری عالی ای از این رابطه را نشان می دهد . در مدل دوم با اضافه شدن رهبری خودفداساز به هر حال شاهد اثرگذاری و معناداری بسیار مناسبی از رابطه بین این دو متغیر با مؤلفه توانمندسازی کارکنان می باشید. فرضیه نهم: سبک های متفاوت رهبری مدیران بر اشتیاق شغلی کارکنان تأثیر گذار است. در ارزیابی ها دو مدل بسیار مهم به نمایش گذاشته شد و نشان داد که هر دو متغیر دارای شرط ورود به مدل بوده اند و دارای رابطه قوی و اثر گذاری می باشند . در مدل نخست: رهبری تضایف گرایانه به تنهایی (۰/۶۲۷) تأثیرگذاری عالی ای از این رابطه را نشان می دهد . در مدل دوم با اضافه شدن رهبری چشم اندازگرا به هر حال شاهد اثرگذاری و معناداری بسیار مناسبی از رابطه بین این دو متغیر با مؤلفه اشتیاق شغلی کارکنان می باشید . فرضیه دهم: سبک های متفاوت رهبری مدیران بر مؤلفه عملکردی کارکنان تأثیر

گذار است. روش پیش رونده ؛ دو مدل بسیار مهم را به نمایش گذاشته است و نشان می دهد که هر دو متغیر دارای شرط ورود به مدل بوده اند و دارای رابطه قوی و اثر گذاری می باشند . در مدل نخست: رهبری تضایف گرایانه به تنهایی (۰/۶۶۱) تأثیرگذاری عالی ای از این رابطه را نشان می دهد . در مدل دوم با اضافه شدن رهبری چشم اندازگرا به هر حال شاهد اثرگذاری و معناداری بسیار مناسبی از رابطه بین این دو متغیر با مؤلفه عملکردی کارکنان می باشید .

بر اساس پیشینه های موجود داخلی، تأثیر گذاری مناسب سبک های مختلف رهبری بر روی ویژگی های سازمانی و کارکنان قابل مشاهده است هر چند که در تحقیق یعقوبی (۱۳۹۴) رابطه میان سبک رهبری تبادلی با یادگیری، نوآوری و عملکرد سازمانی تأیید نشد. به هر حال مثبت بودن نتایج بدست آمده از تحقیقات پیشین درباره سبک های مختلف رهبری یک نگاه مثبت را برای محققان آینده فراهم کرده است که با بررسی سبک های مختلف رهبری به بهبود عملکرد سازمان ها توجه داشته باشند و آن ها را مورد تحقیق خود کنند و آن ها را به ارزیابی بکشند. بنابراین تحقیق حاضر، سبک های گوناگون رهبری ای را برگزیده که در تحقیقات پیشین کم تر یا اصلاً به آن ها در رابطه با افزایش و بهبود مؤلفه ها و عملکرد کارکنان، تا این روابط هم آشکار شود. به هر حال تحقیق حاضر به این امر دست یازیده است. در نتیجه تأثیر گذاری متغیرهای سبک رهبری بر روی عملکرد سازمان و مؤلفه های کارکنان بر اساس پیشینه های تحقیق خارجی کاملاً مشهود می باشد و این که در مکان های مدیریتی متفاوت هم سبک های رهبری متفاوتی دیده می شود که هر چند از فرهنگ آن جامعه و محیط هم تأثیرگذار می باشند. بنابراین در تحقیقی که مارتا و مژگان انجام داده اند نتیجه ای متفاوت بدست آمد که نشان می دهد فضاهای خصوصی از عملکرد بهتر و سازگاری بهتری بین مدیر و زیردستان در امر رهبری با محیط های دولتی برخوردار می باشند.

در جمع بندی کلی می توان نتیجه گرفت که در اثر گذاری متغیرهای سبک های رهبری مدیران و تأثیر گذاری آن ها بر مؤلفه های کارکنان، جای هیچ اغمازی نمی باشد و تک تک این سبک های رهبری اثرگذاری مناسبی را بر روی مؤلفه های کارکنان نشان دادند پس بنابراین باید

توجه فراوانی را به یادگیری این سبک های رهبری مبذول داشت تا مدیران آینده از این توانایی ها برای اداره یک محیط کاری برخوردار بشوند و با استراتژی های قدرتمند شخصیتی خویش به تعالی و پیشرفت محیط کاری خود کمک کنند تا به تبع آن پیشرفت زیادی جامعه رخ دهد .

۵-۲-نوآوری تحقیق

مروری بر مطالعات پیشین و عدم وجود مقالات و پایان نامه های داخلی کاربردی مرتبط نشان می دهد که در جهت ایجاد انگیزش درونی، درگیر کردن کارکنان و تغییرات رفتاری از طریق سبک رهبری و پرکردن شکاف موجود بین بررسی تاثیر تطبیقی سبک های رهبری مدیران بر متغیر های رفتاری کارکنان هیچ تحقیقی انجام نشده است.

این اقدام دارای محدودیت هایی خواهد بود که به شرح زیر است:

اول، محدودیت در زمان و منابع در دسترس و همچنین کمبود منابع مرتبط با تحقیق حاضر است. چرا که این پژوهش دارای جامعه آماری جدید است و رویکردی نوظهور را بررسی می کند و موضوعی با این مفهوم و چنین متغیرهایی در ایران کار نشد.

دوم، جمع آوری داده ها برای این تحقیق کیفی به ندرت بر اساس یک روش مثل پرسشنامه بوده است. تکنیک های کیفی دیگری مانند مشاهده مستقیم و تمرکز بر گروه ها استفاده خواهد شد. از این رو، پیشنهاد می شود که در تحقیقات آینده، در صورت وجود زمان کافی، از تکنیک های متنوع تری در جمع آوری داده ها استفاده شود که این کار باعث افزایش اعتبار خواهد شد.

سوم، از آنجایی که در این پژوهش از یک برنامه بررسی تطبیقی تاثیر سبک های رهبری مدیران بر متغیر های رفتاری کارکنان استفاده می شود، ممکن است کاربران به علت پیچیدگی و یا عدم برقراری ارتباط راحت با آن، از ادامه ی فرآیند انصراف دهند یا همکاری نکنند.

منابع فارسی

ابیلی، خدایار، کریم، شاطری، علیرضا، پورباشی و فرجی ده سرخی، حاتم (۱۳۸۸). رفتار ویژگیها، ابعاد، متغیرها پیش شرط و پیامدها، اولین کنفرانس ملی (OCB) شهروندی سازمانی مدیریت شهروندی سازمانی

احمدپور داریانی، محمود، ۱۳۸۳، «کارآفرینی (تعاریف، نظریات و الگوها)» انتشارات : پردیس ۵۷ ، چاپ پنجم

ازکیا، مصطفی و توکلی، محمود (۱۳۸۵). فراتحلیل مطالعات رضایت شغلی در سازمانهای آموزشی، نامه علوم اجتماعی ۲۷

اعرابی، سید محمد و دانشپور، میترا (۱۳۸۶)، الگوهای انعطافپذیری در مدیریت منابع انسانی، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۵۵ ، صفحات ۱-۴۲.

پرداختچی، محمد حسن / شفیع زاده، حمید، ۱۳۸۵ «درآمدی بر کارآفرینی سازمانی» انتشارات : ارسباران چاپ اول

جاودانی، محمد (۱۳۹۰). بررسی رابطه رهبری تحولآفرین و تعاملگرا با تعهد سازمانی معلمان. پژوهشنامه مبانی تعلیم و تربیت ۱ ص ۱۴۴

حقیقی فرد، علی؛ یوسفی، سجاد و اکبر میرزاده (۱۳۸۹). سبک رهبری و پیامدهای آن در چارچوب الگوی رهبری تمام عیار. دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال هفتم، شماره ۲۸ ، ص ۱۱

حیدری (۱۳۹۴) دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا - بررسی تأثیر رابطه سبک رهبری و رفتار شهروندی سازمانی در شهرداری رشت

دربندی، پروانه (۱۳۹۴). رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین با اشتیاق شغلی کارکنان بانک مسکن شهر مشهد. اولین همایش علمی پژوهشی یافته‌های نوین علوم مدیریت، کارآفرینی و آموزش ایران.

رابینز، استیفن (۱۳۸۹). مبانی رفتار سازمانی. ترجمه ی علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، جلد سوم، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی

رضایان، علی؛ اسماعیلی گیوی، حمیدرضا و عباس ابراهیمی (۱۳۸۸) ارائه الگوی شکل گیری رهبری کاریزماتیک در سازمان از دیدگاه مدیریت برنامه ریزی راهبردی. نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۳، ص ۵۰-۳۵

زکی، محمد علی (۱۳۹۱)، تحلیل محتوای مقالات رضایت شغلی در مجلات پژوهشی ایران، مدیریت سرمایه انسانی. سال اول، شماره اول، بهار.

عباسی و بهروزی (۱۳۹۵) دانشگاه علوم و تحقیقات، واحد بوشهر- بررسی نقش سبک های مختلف رهبری در سکوت سازمانی در واحدهای تابعه منتخب

عظیم پور، احسان؛ علیلو، اکبر (۱۳۹۶). رابطه ابعاد انگیزش خودمختاری در آموزش با فرسودگی و اشتیاق شغلی کارکنان. فصلنامه نوآوری های آموزشی؛ ۶۱(۱۶): ۲۰ - ۷.

یعقوبی (۱۳۹۴) ، بررسی تأثیر سبک های رهبری بر عملکرد سازمانی با میانجی گری های یادگیری و نوآوری سازمانی، پژوهش نامه مدیریت تحول ، ۷ (۱۴)

کتاب فارسی

آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۶) مدیریت عملکرد؛ راهبردهای اساسی و رهنمودهای عملی، ترجمه ناصر میرسپاسی و اسماعیل کاووسی، تهران: انتشارات ترمه.

الوانی، سید مهدی (۱۳۸۵). مدیریت عمومی تهران: نشرنی

بشلیده، کیومرث (۱۳۹۶). روش های پژوهش و تحلیل آماری مثال های پژوهشی با SPSS و AMOS (ویژه رشته های علوم انسانی). انتشارات شهید چمران - اهواز. چاپ ۲.

احمدپور داریانی، محمود، ۱۳۸۳، «کارآفرینی (تعاریف، نظریات و الگوها)» انتشارات : پردیس ۵۷ ، چاپ پنجم

پرداختچی، محمد حسن و شفیع زاده، حمید، (۱۳۸۵) «درآمدی بر کارآفرینی سازمانی» انتشارات : ارسباران چاپ اول

پورعزت، علی اصغر. (۱۳۹۳). مبانی مدیریت دولتی. تهران، انتشارات سمت.

رابینز، استیفن. پی (۱۳۸۵)، رفتار سازمانی (جلد اول و دوم)، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی.

رابینز، استیفن. پی (۱۳۸۷)، تئوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربردها)، ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران: انتشارات صفار - اشراقی.

رضاییان، علی (۱۳۸۰)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات سمت.

رابینز، استیفن. پی (۱۳۸۶) - ترجمه علی پارسیان وسید محمد اعرابی - رفتار سازمانی - انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۶۴۱

عابدی جعفری، حسن (۱۳۷۸) " رهبری کاریزماتیک"، ایران، ص ۱۴

English References

Avolio, B. and Bass, B. (2004), "Multifactor Leadership Questionnaire: Third

Edition Manual and Sampler Set", Mind Garden Inc, Palo Alto: CA.

Akhtar, R. , Boustani, L. , Tsivrikos, D. , & Chamorro - Premuzic, T. (2015). The engageable personality: Personality and trait EI as predictors of work engagement. *Personality and Individual Differences*, 73, 44 - 49.

Armstrong, M. (2006). *Handbook of Human Resource Management Practice* (10th ed.). London: Kogan Page, Limited

Ardevini, Joanne & Trautman, H. Diane & Brown, Genevieve. (2010), Including Female Leadership Experiences and Behaviors: A Qualitative Validation of Synergistic Leadership Theory, *International Leadership Journal*.

Ahmed, M. M. & Filadelfo, L. (2016). Public Service Motivation and Organizational Performance in Mexico: Testing the Mediating Effects of Organizational Citizenship Behaviors. *International Journal of Public Administration*, 39, 40–48.

Amado, R. (2012). *New Ethical Challenges under the New Reform Movements in the Public Administration Sector* Edited by Eran Vigoda at *Public Administration: An Interdisciplinary Critical Analysis*, Publication of Marcel Dekker.

Barzelay, M. (1992). *Breaking through Bureaucracy*, Berkeley: University of California Press

Balser, Deborah, John McClusky (2005). Managing Stakeholder Relationships and Nonprofit Organization effectiveness, Nonprofit management & leadership, Vol. 15, No. 3, Spring. p295.

Bakker, A. B. , & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273.

Baum, J. R., Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 83, 43 – 54.

Baruch Yehuda, (1998), Applying Empowerment: Organizational model *International journal of career Development*, vol.3. No.2

BELIAS DIMITRIOS & SKLIKAS DIMITRIOS (2013)ASPECTS OF JOB DESIGN. *International Journal of Human Resource Management and Research (IJHRMR)*. Vol. 3, Issue 4, Oct 2013, 85-94.

Benders, J. , Bleijerveld, H. , & Schouteten, R. (2017). Continuous improvement, burnout and job engagement: a study in a Dutch nursing department. *The International journal of health planning and management*, 32(4), 481 - 491.

Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B. J., & Popper, M (2001). The relationship between vision strength, leadership style, and context. *The Leadership Quarterly*, 12, 53 – 73.

Bernadin, H. K., kane, J. S., Spina, J. D. R., Johnson, D. L. (1995). Performance appraisal design, development and implementation. In G. R. Ferris, S. D. Rosen, &

D. J. Barnum (Eds.). Handbook of human resource management, Blackwell, Cambridge, mass.

Bezes, P. , Demaziere, D. , Le Bianic, T. , Paradeise, C. , Normand, R. , Benamouzig, D. , Pierru, F. , & Evetts, J. (2012). "New Public Management and professionals in the public sector, what new patterns beyond opposition". Sociology du travail, 54, 1 - 52.

Bienstock, C. Carol & Demoranville, W. Carol & Smith, K. Rachel .(2003) " Organizational citizenship behavior and service quality ", journal of services marketing, Vol 17, No.4, pp. 357-378

Bhat, Aruna., Verma, Neha., Rangnekar S, Baru., M.K (2012). Leadership style and team processes as predictors of organizational learning, Team Performance Management, Vol.18, No.7/8, p. 354

Bhattacharya, M., Gibson, D. E., and Doty, D. H. (2005), The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance. Journal of Management, 31, pp. 622–640

Bruce, A., Tucker, R., Russel, F (2004). Transformational and Transactional Leadership: Association with Attitudes toward Evidence Practice Leadership p: Association Whit Attitude Toward Evidence-Based Practice, Journal of leadership & Organizational Studies. Flint: Spring,10:103-112.

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

Castro, Carmen. B & Armario, Enrique & Ruiz, David's .(2004) ," The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty " , international journal of Service industry management, Vol.15 No.1,pp 276-282

Cinar, Fadime.,Kaban, Aysa (2012). Conflict Management and Visionary Leadership: An Application in Hospital Organizations, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 58, p198.

Conger Jay. A & Kanungo Rabindra. N, (1987). "Toward a Behavioral Theory of Chrismatic Leadership in Organizational Settings"; Academy of .

Conger Jay. A & Kanungo Rabindra. N & Menon Sanjay. T (2000). "Charismatic Leadership and Follower Effects". Journal of Organizational Behavior. Chichester: Vol.21, Iss. 7; p. 747.

Conger Jay. A & Kanungo Rabindra. N, (1998). "Charismatic Leadership in Organizations", p. 35-208.

Chen, X. P., and Fahr, J.L. (2001)."Transformational and transactional leader behaviors in Chinese organizations: differential effects in the people's republic of

China and Taiwan ", Advances in Global Leadership, Vol 2, pp 101 – 126.

Chen, M. f. (2006). "The relationship among transformational leadership, organizational commitment and organizational citizenship behavior – a study of network department in a telecommunication company", www.sciencedirect.com

Chan, S. H. & Lai, H. Y. (2017). Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior. Journal of Business Research, 70, 214–223.

Chamberlin J, (1997), A Working Definition of Empowerment, psychiatric Rehabilitation Journal, vol.20.No.4.pp.43-46

Cahill, K. E. , McNamara, T. K. , Pitt - Catsoupes, M. , & Valcour, M. (2015).

Linking shifts in the national economy with changes in job satisfaction, employee engagement and work–life balance. Journal of Behavioral and Experimental Economics, 56, 40 - 54

Daft, R. L. (2001). Organization theory and design (7th ed). South College Publishing.-DIMITRIOS BELIAS& DIMITRIOS SKLIKAS(2013)ASPECTS OF JOB DESIGN. International Journal of Human Resource Management and Research (IJHRMR). Vol. 3, Issue 4, Oct 2013, 85-94.

Dhammika K, editor Visionary Leadership and Organizational Citizenship Behavior: An Assessment of Impact of Sectarian Difference. Proceedings of the First Middle East Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking(ME14 DUBAI Conference) Dubai. 2014;10-12

Gandhi, Mayur (2016) A Comparative Analysis of Leadership Styles in New Zealand and India

George, M.J. & Jones. G. (1999). Organizational behavior understanding and managing. New York, Addison Wesley. - Gu-Ne, Kim and Young-Min Lee(2016) Towards High Performance

Hax Arnoldo C. & Majluf Nicolas S., (2002) "The strategy Concept and Process, Apragmatic Approach", PRENTICE HALL, Upper Saddle River, New Jersey.

Hansen and colleagues (Hansen & Bathurst, 2011; Hansen, Ropo, & Sauer, 2007; Taylor & Hansen, 2005)

Hakanen, J. J. , Bakker, A. B. , & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European journal of oral sciences*, 113(6), 479 - 487.

Hoole, C. , & Bonnema, J. (2015). Work engagement and meaningful work across generational cohorts. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1 - 11.

Kevin S. Groves (2005). "Linking Leader Skills, Follower Attitudes, and Contextual Variables via an Integrated Model of Charismatic Leadership". *Journal of Management*, Vol. 31. No. 2, p. 255-277.

Hwengere, Emily, Factors that inhibit Intrapreneurship, *Financial Gozette online*, 2003.

Kenneth R. Bartlett (2007)A Comparative Study of Leadership Characteristics of Adult Education Students and Professional University of Minnesota Frederick P. Bartling Concordia University

Leavy Brian(2003). "Assessing Your Strategic Alternates from both a Market Position and Core Competence Perspective", *Strategy & Leadership*, Vol. 31, No. 6

Lu, L. , Lu, A. C. C. , Gursoy, D. , & Neale, N. R. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison between supervisors and line - level employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 737 - 761.

Mahar Chris & Mahar Tammy (2003). Emergent Leadership: Toward an Empirical Verifiable Model Prepared for the Canadian Forces Leadership Institute; Saint Mary's University, Halifax, Nova Scotia

MASRY , HANAN KATTARA & JAILAN EL DEMERDASH (2011) A Comparative Study on Leadership Styles Adopted by General Managers: A Case Study in Egypt

Michael Jones (2006) Awakening the Commons of the Imagination Barry & Meisiek, 2010

Noe, R.A., Hollenbeck, J. R., Gerhurat, B .,Wright, P.M. (2008). Human Resource Management: gaining Competitive advantage. New York: Mc GrawHill

Nigel Nicholson, (1995), The Blackwell Encyclopedia Dictionary of organizational Behavior, Blackwell Business, USA.

Popper Micha (2004). Leadership as Relationship. The Executive Management Committee/ Blackwell Publishing Ltd

Roch Jarod. Charismatic Leadership. New Straits Times 2*. May 19, (2001)- Appointments.

Sandhya Mehtha; Vidhu Mahajan(2012) Leadership Styles of Managers (Comparative Study of Public and Private Sector Banks)

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. Organizational Science, 4, 577 – 594.

Steven S. Taylor (2013) Craft Mastery: Towards A Theory of Artful Leadership Action (cf Ladkin & Taylor, 2010)

Sosik John & Jung Dongil (2006). "Who Are the Spellbinders?" Identifying Personal Attributes of Charismatic Leaders Vol. 12, Iss. 4; p. 12- 15.

Tohidi Hamid, Mohammad Mehdi Jabbari, (2012), The aspects of empowerment of human resources, Procedia - Social and Behavioral

Wang, L. , Law, K. S. , Zhang, M. J. , Li, Y. N. , & Liang, Y. (2018). It's mine!

Psychological ownership of one's job explains positive and negative workplace outcomes of job engagement. Journal of Applied Psychology.

Yang, F. , & Chau, R. (2016). Proactive personality and career success. Journal of Managerial Psychology, 31(2), 467 - 482.

Zynolabedin Fallah , Hamid Janani , Amir Dana, Ahsan Fallah (2010) Comparative study of leadership styles among Iranian super-leagues coaches

پیوست

به نام خدا

با عرض سلام و احترام به شما پاسخگوی محترم؛ پرسشنامه حاضر در راستای یک تحقیق دانشجویی در مقطع کارشناسی ارشد طراحی شده است. موضوع تحقیق حاضر بررسی تطبیقی تاثیر سبک های رهبری مدیران بر متغیر های رفتاری کارکنان می باشد. بنابراین نظرات شما برای ما اهمیت شایانی دارد و اینکه هیچ پاسخی غلط یا درست نیست. ما فقط نظر صادقانه شما را درباره مطالب می خواهیم. به هر حال از شما خواهشمندیم که برای پیشبرد اهدافمان با صبر و حوصله به تمام سؤالات مطرح شده پاسخ بدهید.

طیف پاسخ ها: ۵- کاملاً موافقم ۴- موافقم ۳- تردید در نظر ۲- مخالفم ۱- کاملاً مخالفم

الف- سن:

ب- جنسیت:

ج- تحصیلات:

د- سابقه خدمت: زیر ۵ سال ۵ تا ۱۰ سال ۱۰ تا ۱۵ سال ۱۵ تا ۲۰ سال ۲۰ سال به بالا

الف: رهبری کاریزماتیک

۱- رئیس/مدیر/مسئول ما در مورد آینده صحبت های خوشبینانه ای می کند.

۲- رئیس/مدیر/مسئول ما درباره کارهایی که باید انجام شود با جدیت صحبت می کند.

۳- او بر آینده سازمان بسیار تأکید می کند.

۴- او برای اینکه به ما بفهماند اهداف سازمان دست یافتنی هستند به اعضا امید می دهد.

۵- او برای نیازهای شخصی کارمندان هم اهمیت قائل می شود.

ب: رهبری خود فدا ساز

۶- رئیس/مدیر/مسئول ما در برخورداری از منافع و مزایا در الویت آخر قرار دارد.

۷- رئیس/مدیر/مسئول ما با تواضع رفتار کردن از الویت های نگرشی او می باشد.

۸- او برنامه هایی برای رشد افراد در نظر دارد.

۹- نگرش او توام با همدلی بادیگران است.

۱۰- رئیس/مدیر/مسئول ما راه حل های مبتکرانه در حل مشکلات ارایه میدهد.

۱۱- رفتارهای او باعث ارتقای همبستگی سازمانی میشود.

ج: رهبری هنرمندانه

۱۲- رئیس/مدیر/مسئول ما فردی است که دارای تمرکز حواس و مسائل و مشکلات را سریع تشخیص می دهد.

۱۳- او مسائل و مشکلات سازمان را با دانش خود حل می کند.

۱۴- او با معنا بخشیدن به فعالیت ها و عملکردهایمان ما را ترغیب می کند.

۱۵- او در کارها پیشرو است و به انجام فعالیت ها مشتاقانه ترغیب می کند.

۱۶- او برای تغییر و تقویت عملکرد کارکنان با آن ها همکاری می کند.

۱۷- او پیشنهادات مهم و متفاوت را دوباره بررسی می کند که آیا مناسب هستند یا نه.

د: رهبری تضایف گرایانه

۱۸- مدیر ما به فلسفه "ما میتوانیم" معتقد است.

۱۹- مدیر ما خود را یکی از اعضای تیم ها در سازمان می داند.

۲۰- مدیر ما در ایجاد اجماع و توافق عمومی، توانایی دارد.

۲۱- مدیر ما افراد را در قدرت شریک میکند.

۲۲- در سازمان ما پرورش و توجه به کارکنان اهمیت دارد.

۲۳- مدیر مان به برنامه ریزی برای کارکنان ضعیف (آسیب پذیر) اهمیت میدهد.

۲۴- مدیر ما بر رشد حرفه ای مصمم است.

ذ: رهبری چشم انداز گرا

۲۵- رئیس/مدیر/مسئول ما در جهت توانمند سازی کارمندان تلاش می کند.

۲۶- او در سازمان یک چشم انداز بلند مدتی را برای ما ترسیم می کند.

۲۷- او نیازها، توانایی ها و خلاقیت های مختلف کارکنان را در نظر می گیرد.

۲۸- رئیس/مدیر/مسئول ما نیازهای سازمان را به خوبی می داند.

۲۹- او زمانی را برای آموزش و راهنمایی کارمندان قرار می دهد.

۳۰- او در کارها و فعالیت های مربوط به سازمان برنامه ریزی دارد.

۳۱- او در ایجاد تغییرات سازمانی تصمیم های قاطعانه را اتخاذ می کند.

۳۲- او به ارزش ها و قوانین سازمان متعهد است.

ر: سبک رهبری تحول آفرین

۳۳- رئیس/مدیر/مسئول ما حسی از افتخار و غرور را برای اینکه با او کار می کنیم در ما ایجاد می کند.

۳۴- او به خوبی نشان می دهد که دارای قدرت و شایستگی می باشد.

۳۵- او به گونه ای رفتار می کند که احترام ما را به خود بر می انگیزاند.

۳۶- او به خاطر منافع کارمندان از منافع شخصی خود می گذرد.

۳۷- او به بازخورد معنوی و اخلاقی تصمیماتی که می گیرد توجه می کند.

۳۸- رئیس/مدیر/مسئول ما؛ حسی از همکاری گروهی در مأموریت را در ما ایجاد می کند.

۳۹- او در هنگام حل مشکلات دیدگاه های مختلف را در نظر می گیرد.

۴۰- او برای حل مشکلات زوایای مختلفی را مورد بررسی قرار می دهد.

۴۱- او برای انجام فعالیت ها و عملکردها، راه های جدیدی را پیشنهاد می دهد.

ز: سبک رهبری تعاملی

۴۲- رئیس/مدیر/مسئول ما به وضوح مشخص می کند که هر کارمند در ازای انجام کامل وظایف شغلی خود، انتظار چه پاداشی را می تواند داشته باشد.

۴۳- او بعد از این که اهداف سازمان به وسیله کارمندان تحقق یافت، رضایت خود را ابراز می کند.

۴۴- او تمرکزش را بر روی بی‌نظمی‌ها، اشتباهات، استثنائات، انتقادات و انحراف از معیارهای سازمان قرار می‌دهد.

۴۵- او به بررسی و پیگیری تمام اشتباهات می‌پردازد.

۴۶- او زمانی که یک وضعیت بحرانی ای پیش آمد، دست به مداخله می‌زند.

۴۷- او معتقد است که تا وقتی چیزی شکسته نشود، نیاز به درست کردن آن نیست.

۴۸- او تعلل می‌کند تا یک اشتباهی رخ دهد، بعد از آن وارد عمل می‌شود.

مؤلفه‌های شغلی کارکنان

الف: کارآفرینی

۴۹- احساس می‌کنم شغلم جذاب و نیازمند به خلاقیت است.

۵۰- از اینکه می‌توانم از دانش و مهارت خود در شغلم استفاده کنم خوشحالم.

۵۱- برای تصمیم‌گیری درباره‌ی چگونگی انجام دادن کار، آزادی عمل زیادی دارم.

۵۲- این فرصت را دارم که در انجام دادن کارم از ابتکارات شخصی خودم استفاده کنم.

ب: رضایت

۵۳- مدیران، احترام و عدالت بین کارکنان را رعایت می‌کند.

۵۴- همکاران در حل مشکلات به من کمک کرده و از خودگذشتگی می‌کنند.

۵۵- در شغلی هستم که یکنواخت نیست و همیشه جای پیشرفت در آن وجود دارد.

۵۶- میزان حقوق دریافتی ما بسیار ناچیز است و نسبت به سازمان‌های مشابه کم است.

ج: توانمندسازی

۵۷- شغل فعلی‌ام فرصتی برای بروز استفاده از توانایی‌هایم نیست.

۵۸- مدیران در محیط کاری به توانایی‌های کارکنان اطمینان دارد.

۵۹- در شغل فعلی‌ام، فعالیت‌ها و وظایف محوله را با تمام سختی‌ها و مشقاتش انجام می‌دهم.

۶۰- مشارکت فعالانه‌ای در تصمیم‌هایی که در سازمان گرفته می‌شود دارم.

۶۱- در شغلم، توانایی و شایستگی افراد در واگذاری مسئولیت ها مورد توجه قرار می گیرد.

د: اشتیاق

۶۲- بهترین اوقات من لحظاتی است که درگیر کارم.

۶۳- به هنگام خستگی باز هم برای انجام کار اشتیاق دارم.

۶۴- هنگام حضور در محل کار احساس رضایت می کنم.

۶۵- فعالیت های کاری ام شخصاً برای من معنادار هستند و اهمیت ویژه ای دارد.

ذ: عملکرد

۶۶- به استانداردهای سازمانی پایبند هستم.

۶۷- در انجام کارها دقت فراوانی دارم.

۶۸- در حل مسائل و مشکلات به کارمندان دیگر کمک می کنم.

۶۹- برای ما فرصت ارتقاء و ترقی شغلی وجود دارد.

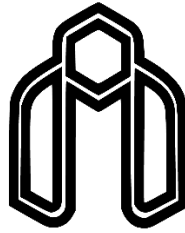
۷۰- بوروکراسی و رویه های اداری مانع انجام وظایف بهینه ما نمی شود.

قلباً از صبر و شکیبایی شما سپاس گزاریم.

Abstract

Discovering, nurturing, and choosing the right leadership style is an important issue for managers, especially for leaders of growing organizations and unstable environments whose their goals are to change employees behavior, entrepreneurship, job satisfaction and ultimately the progress of the organization. To achieve such goals, managers need to explore the desires and abilities of employees and in this direction cultivate them and by observing the promotion of employees in this field, encourage them to continue such behavior. Therefore, the present study seeks 'A comparative study of leadership styles on employees behavioral variables' to show the effectiveness of this matter. The present study is a survey method that in terms of purpose, it is part of applied research. A questionnaire was used to collect data and Cronbach's alpha, CVI and CVR methods have been used to evaluate its validity and reliability. Also in order to perform research hypotheses of multivariate regression, modeling, correlation, mean difference by SPSS-26 software and structural equation modeling done with Amos software. The research findings indicate that there is a positive relationship between different leadership styles and employee's behavioral variables. This means that by increasing the characteristics of leadership styles, we will see an increase in various employee's behavioral variables. Finally, the level of significance (P) is high (0.05 percent), RMSEA is below (0.08) and Casquier (57.58) and X^2 / DF is below (3.000), all indicate the significance of the relationships and the validity of statistical estimates. However, based on the most important research findings, it can be seen that in all relations and statistical models obtained from regression methods, the independent variable of the multiplicative leadership style in all models, influencing the dependent variables of employee components plays an important role and is present in all models. While other independent variables do not play such a role.

Key words: Employee Empowerment- Organizational Entrepreneurship- Employee Performance- Job Satisfaction- Job Enthusiasm- leadership



Shahrood University of Technology

Faculty of Industrial Engineering and Management

M.Sc. Thesis in Industrial Management

**A comparative study of leadership styles
on employees behavioral variables**

By: Mohadeseh Kazemi

Supervisor:

Dr. Saeed Aibaghi Esfahani

Advisor:

Dr. Mohammad Fattahi

October 2020