

چکیده

تحولات جدید در نظریه های رهبری، از نظریه های رهبری کاریزماتیک، که رهبر را موجودی غیر معمولی فرض می کرد و پیروان را وابسته به رهبری می دانست، به سمت تئوری های نئوکاریزماتیک و رهبری تحول آفرین که به توسعه و توانمندسازی پیروان جهت عملکرد مستقل توجه می کند، انتقال یافته است. به دلیل توجه فزاینده به عامل رهبری در ایجاد تحولات سازمانی در سطح دنیا و کلیدی بودن عامل فرهنگ در انجام این امر موجب شد تا در این مقاله تاثیر رهبری تحول آفرین را بر روی فرهنگ سازمانی مورد بررسی قرار داده و چارچوبی مفهومی در این زمینه ارائه نمایم. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شرکت مواد غذایی آفتاب درخشان فارس می باشد که برابر با 70 نفر می باشند. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش پیمایشی می باشد. برای تعیین پایایی پرسشنامه ها از ضریب آلفای کرونباخ و برای تعیین روایی پرسشنامه، از روایی محتوا استفاده شده است. نتایج حاصل از تحقیق به شرح زیر می باشد: بین سبک رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی کارکنان شرکت آفتاب درخشان فارس رابطه معنی داری وجود دارد.

کلید واژه:

تحولات سازمانی، رهبری تحول آفرین، فرهنگ سازمانی، شرکت آفتاب درخشان فارس

مقدمه

در خلال چند دهه ی گذشته فرهنگ و رهبری در سازمان ها به موضوعاتی مهم در پژوهش های علمی تبدیل شده اند. نگاهی به این مطالعه ها نشان می دهد که فرهنگ سازمانی و رهبری دو مقوله بسیار مهم هستند که در پژوهش های مختلف اغلب به صورت مجزا مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته اند و تنها می توان مطالعه های تجربی محدودی در خصوص ارتباط میان آن ها یافت نمود. از طرف دیگر، در میان منابعی که در خصوص ارتباط این دو مفهوم وجود دارد، پژوهش های محدودی در توصیف اینکه کدام یک از سبک های رهبری در فرهنگ های سازمانی مختلف از قابلیت اجرایی مناسبتری برخوردار است، می توان مشاهده نمود. (شریفی و همکاران، 1389)

از طرف دیگر در عصر حاضر، سازمان ها با چالش های عمده ای مواجه شده اند که بسیاری از این چالش ها، منجر به تهدید ساختار، مهندسی مجدد و کوچک شدن آن ها شده است. محیط کنونی سازمان ها پیچیده تر شده و رهبران با مشکلات غیرقابل پیش بینی روبرو شده اند. در برخی از سازمان ها ملاحظه می شود که بین عقاید زیربنایی، ارزش ها و مفروضات اعضای سازمان و رهبران همسوئی وجود ندارد که این خود باعث بروز مشکلاتی در تعهد کارکنان نسبت به سازمان شده و موجب کاهش عملکرد، غیبت و ترک خدمت کارکنان می شود. همچنین تحقیقات نشان می دهند که فرهنگ سازمانی، مهمترین اهرم در ارتقای قابلیت مدیران ارشد سازمان ها می باشد. (بین و وینگ احمد 2009)¹ از این رو، نیاز به سبک رهبری مناسب که بتواند فرهنگ سازمان

را در جهت پیشبرد اهداف سازمان تنظیم و اصلاح نماید، در توفیق سازمان حیاتی به نظر می رسد. نتایج ارائه شده از سازمان ها با رهبری کاریزماتیک بیان می کنند که بین فرهنگ سازمانی و رهبری کاریزماتیک در سازمان ها ارتباط تنگاتنگی

بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی

(مورد مطالعه: شرکت آفتاب درخشان فارس)

فخریه حمیدیان پور (نویسنده مسئول)

استادیار دانشگاه خلیج فارس

Hamidianpour@pgu.ac.ir

فاطمه سادات منصورآبادی

دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه خلیج فارس

وجود دارد. (کانگر و کانگو 1988)² در این تحقیق قصد داریم با مروری بر مفاهیم رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی، چارچوب مفهومی تاثیر رهبری تحول آفرین بر روی فرهنگ سازمانی را ارائه نماییم.

1. ادبیات نظری

1.1. مروری بر مبانی فرهنگ سازمانی

بر اساس تئوری زمینه‌ی اجتماعی فریس و همکاران (1999)، فرهنگ سازمانی نوعی از محیط اجتماعی سازمانی است که استقرار سیستم مدیریت منابع انسانی در سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد (فرایز و همکاران، 1999).³ فرهنگ سازمانی منعکس کننده‌ی برخی از الگوهای پنهان از رفتارهای رهبری در سازمان است. اگرچه برخی از پژوهشگران فرهنگ و استراتژی را مترادف با یکدیگر دانسته‌اند برخی دیگر فرهنگ سازمانی را به عنوان برآیندی از استراتژی‌های سازمانی قلمداد می‌نمایند. (گریز، ال، ای، 1983)⁴ اغلب محققان سازمانی و ناظران معتقدند که فرهنگ سازمانی اثر قوی بر عملکرد و بهره‌وری سازمان در بلند مدت دارد. فرهنگ سازمانی حوزه‌ی ای است که در آن دانش آموختگان کارهای مفهومی انجام داده‌اند به این منظور که مدیران را در پیدا کردن روش‌های ارتقا بهره‌وری سازمان یاری دهند. (برنارد، 2014)⁵

در ریشه فرهنگ هر سازمان مجموعه‌ای از روش‌های اصلی وجود دارد که در مجموع مشترک است. فرهنگ سازمانی به معنای یک سیستم از معانی مشترک است که اعضا در آن از یک روش معمول برای مشاهده وقایع، اشیا و ... استفاده می‌کنند. بنابراین احتمال می‌رود افراد با فرهنگ‌های مشترک در تفسیر و ارزیابی شرایط و عملکرد مدیریت از روش‌های مشابهی پیروی کنند. (کنونگ و جیگیر، 1990)⁶ اعتقاد بر این است که فرهنگ سازمانی بر رفتارها تاثیر می‌گذارد. رفتارهای سازمانی شامل دانش، افراد، گروه‌ها و بخش‌های سازمانی می‌شود. علاوه بر این، فرهنگ بر روی تصمیم‌گیری پیرامون اینکه کی، کجا و با چه افرادی دانش رد و بدل شود، تاثیر حیاتی دارد. فرهنگ سازمانی به عنوان مهم‌ترین عامل موثر بر مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در نظر گرفته می‌شود. (جانس و پروسامفنیچ، 2003)⁷

1.1.1. تعریف فرهنگ سازمانی

امروزه فرهنگ سازمانی به موضوع مهمی در اکثر تئوری‌های علمی تبدیل شده است. فرهنگ سازمانی تعریف می‌شود به عنوان: "ارزش هسته‌ای سازمان، هنجار رفتاری و الگوی رفتاری که هدایت کننده نحوه تعامل افراد در سازمان می‌باشد. (ون مویجن، دی کوک و کوپمن، 1992)⁸

با توجه به تعریف فوق برای فرهنگ دو لایه قابل شناسایی می‌باشد: بخشی از فرهنگ سازمان که علامت بیانی رفتاری را تشکیل می‌دهد. این بخش همان قسمت فوقانی و ظاهری فرهنگ سازمان است. بخش عمیق‌تر توسط هنجارها و ارزش‌های نامرئی تشکیل شده است. تصور می‌شود بخش تحتانی علت بروز رفتارها می‌باشد. لایه بالایی فرهنگ سازمانی اغلب به عنوان جو سازمانی اشاره می‌شود. جو و فرهنگ سازمانی مفاهیم مرتبطی هستند، تفاوت اصلی در سطح انتزاعی بودن است. جو سازمانی نسبت به فرهنگ عینی‌تر است. این امر موجب بروز تفاوت در سطح اندازه‌گیری و شیوه ارزیابی شده است. (ون مویج و همکاران، 1992)⁹

فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای از معانی مشترک است با ویژگی‌هایی که نظام ارزشی حاکم بر سازمان را تشکیل می‌دهد و باعث تمایز سازمانی از سازمان دیگر می‌شود. در واقع همان عاملی است که شیوه انجام امور را تعیین می‌کند و حال و هوایی است که هر تازه واردی در سازمان آن را احساس می‌کند. این فرهنگ آنقدر قوی است که ناخودآگاه در وجود فرد رخنه کرده و تفکر و رفتار سازمانی فرد را شکل می‌دهد. (احمدی، 1383)

فرهنگ سازمانی تقریباً همه چیز را در سازمان شامل مفروضات و اعتقادات اساسی، نگرش‌ها، ارزش‌ها، هنجارها، اخلاق، شیوه‌ها، هنر، مصنوعات، دانش و فناوری را پوشش می‌دهد؛ لذا قابل قبول است که تفسیرهای مختلف و متنوعی داشته باشد. (لایواری، 2010) شایان فرهنگ سازمانی را نظامی از ارزش‌ها و باورهای مشترک افراد سازمان تعریف کرده است که



به هنجارهای رفتاری منجر می‌شود و این هنجارها و ارزش‌ها، همه چیز حتی رفتارهای مورد انتظار افراد را تعیین می‌کنند و از این طریق به درک افراد از عملکرد سازمان کمک می‌کنند. (جینگ، 2008)¹⁰ در واقع در هر سازمانی فرهنگ منحصر به فردی وجود دارد که به افراد شیوه فهم و معنی بخشیدن به رویدادها را نشان می‌دهد. فرهنگ سازمانی ضعیف مانع می‌شود افراد در تلاش برای نگاهداشت پایگاه قدرت شخصی و کارایی خویش، دانسته‌های خویش را تسهیم کرده و منتشر کنند. بنابراین برای تسهیل مشارکت افراد و پاسخگویی، فرهنگ سازمانی اهمیت دارد. (فانی و همکاران، 1393)

با نگاهی به تعاریف فرهنگ سازمانی که در دو دهه گذشته توسط دانشمندان و صاحب‌نظران علم مدیریت مطرح شده، وجوه مشترک تمام تعاریف بیان شده عبارتند از:

1- الگوی رفتاری غالب

2- سیستم یا نظام‌مند بودن آن

3- مجموعه ای از ارزش‌ها، باورها و اعتقادات

4- مشترک بودن و مورد حمایت واقع شدن این هنجارها و ارزش‌ها توسط اعضای سازمان

5- ایجاد تمایز میان سازمان‌ها

اما مفهومی که شباهت زیادی با فرهنگ سازمانی دارد، جو سازمانی است؛ متأسفانه گاهی اوقات جو سازمانی با فرهنگ سازمانی اشتباه گرفته می‌شود یا مترادف آن به کار می‌رود. کامرون و کوئین بیان می‌کنند که جو سازمانی بیشتر اشاره به نگرش‌ها، احساسات و ادراکات موقتی گروهی از افراد دارد. یکی از ویژگی‌های اصلی فرهنگ با دوام بودن و تغییرات اندک آن است در حالی که جو سازمانی از آنجایی که مبتنی بر نگرش‌هاست، می‌تواند با سرعت و شدت تغییر یابد. فرهنگ اشاره به جنبه‌های ضمنی و غیرقابل مشاهده سازمان دارد اما جو سازمانی به ویژگی‌های آشکار و قابل مشاهده سازمان اشاره دارد. (کامرون و کوئین، 2006)¹¹

2.1.1. انواع فرهنگ سازمانی

مطالعه فرهنگ سازمانی از جنبه‌های مختلف سبب شده است که گونه شناسی متفاوتی از سوی پژوهشگران برای ارزیابی فرهنگ سازمان مطرح شود. اگرچه این گونه شناسی‌ها از نظر مفهومی متفاوت می‌باشند اما اساساً مدل‌ها و نظریه‌های مشابهی را نشان می‌دهند. در این تحقیق از چارچوب ارزش‌های رقابتی کامرون و کوئین برای ارزیابی فرهنگ سازمانی استفاده شده است. بر اساس این چارچوب چهار نوع فرهنگ سازمانی قابل تشخیص است:

1- فرهنگ خانوادگی: سازمانی دارای فرهنگ خانوادگی است که بر حفظ، بقا و انعطاف پذیری، علاقه به افراد و حساسیت نسبت به مشتریان تاکید دارد. مکان و فضای کاری این سازمان‌ها بسیار دوستانه است، جایی که کارکنان در بسیاری از موارد با یکدیگر اشتراک دارند، درست مثل اعضای یک خانواده بزرگ. تاکید بر توسعه محیط کار است که در آن مشارکت پرسنل، تعهد و وفاداری برجسته است.

2- فرهنگ کارآفرینی: سازمان‌هایی دارای فرهنگ کارآفرینی هستند که بر موقعیت‌یابی بیرونی و انعطاف پذیری بالا و فردگرایی تاکید می‌ورزند. فضا و محیط کاری چنین سازمان‌هایی پویا، کارآفرین و خلاق بوده و کارکنانی ریسک‌پذیر، همراه با رهبرانی نوآور و خلاق را ترغیب می‌کند.

3- فرهنگ رقابتی: سازمانی دارای فرهنگ رقابتی است که بر موقعیت‌یابی بیرونی همراه با نیاز به ثبات و کنترل تاکید می‌ورزد. چنین سازمان‌هایی نتیجه‌گرا هستند و توجه اصلی شان انجام درست کارهاست. کارکنان با یکدیگر رقابت نموده و هدف جو هستند و تاکید بلندمدت سازمان بر اقدامات رقابتی و دست‌یابی به اهداف و مقاصد کمی است.

4- فرهنگ سلسله‌مراتبی: سازمانی که بر ثبات و کنترل درونی تاکید می‌ورزد، دارای فرهنگ سلسله‌مراتبی است. مکانی کاملاً رسمی ساختاریافته برای انجام کارهاست و رویه‌ها به گونه‌ای تعریف شده‌اند که مشخص می‌کنند هر فرد چه کاری باید انجام دهد. (علامه، 1392)

2.1. مروری بر مبانی رهبری تحول آفرین

توسعه‌های اخیر در نظریه‌های رهبری، از نظریه‌های رهبری کاریزماتیک که رهبر را موجودی غیر متعارف فرض می‌کرد و پیروان را وابسته به رهبری می‌دانست به سمت نظریه‌های نئو کاریزماتیک و رهبری تحول آفرین که به توسعه و توانمند سازی پیروان جهت عملکرد مستقل توجه می‌کنند انتقال یافته است. (کارک و همکاران، 2003)¹² تئوری‌های رهبری به طور قابل توجهی در طول دو دهه اخیر توسعه یافته است و از تئوری اولیه صفات شخصیتی به سمت تئوری‌های رفتاری حرکت کرده است. تغییر پارادایم در اواسط سال 1970 رخ داد و تئوری جدید رهبری تحت عنوان رهبری تراکنشی و رهبری تحول گرا شکل گرفت. (برنز، 1978)¹³

"برنز" اولین کسی بود که این طبقه بندی را در سازمان به تصویب رساند. او بیان کرد که در سازمان رهبران معاملاتی بیشتر به دنبال افزایش سودآوری و حفظ کمیت و کیفیت عملکرد هستند و به این می‌اندیشند که چگونه می‌توان مقاومت کارکنان را در برابر اقدامات خاص کاهش داد و چگونه می‌توان تصمیمات را پیاده سازی کرد. در حالی که رهبران تحول آفرین به دنبال گسترش منافع کارکنان می‌باشند. آن‌ها قادر هستند پیروان را ترغیب کنند که فراتر از منافع شخصی خود عمل کنند و منافع گروهی را در نظر بگیرند. (ژئو شائو و همکاران، 2012)¹⁴

1.2.1. تعریف رهبری تحول آفرین

مفهوم اولیه رهبری تحول آفرین توسط "برنز" و در نتیجه تحقیقات توصیفی او پیرامون رهبران سیاسی ارائه شد. وی رهبری تحول آفرین را به عنوان "فرآیندی که در آن رهبران و پیروان همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه سوق می‌دهند" تعریف کرد. این رهبران سعی می‌کنند خصوصیات اخلاقی و ایده آل‌های متعالی مانند آزادی، عدالت، برابری، صلح و انسانیت را پیرامون خود متجلی سازند و نه خصوصیات پستی مانند ترس، حرص، حسادت و تنفر. از نظر برنز، رهبری تحول آفرین توسط هر کس با هر موقعیت در سازمان قابل پیاده شدن است. در این نوع رهبری افراد می‌توانند بر هم‌تایان و مافوق‌ها مانند زیردستان اثرگذاری داشته باشند. (یوکل، ترجمه از گلی و قنبری، 1382، 496) بس، یک رهبر تحول آفرین را کسی می‌داند که پیروان را ترغیب به انجام کاری فراتر از آنچه به طور معمول از او انتظار می‌رود انجام دهد. (بس، 1978)¹⁵

رهبری تحول آفرین فرآیند تاثیرگذاری آگاهانه بر افراد یا گروه‌ها به منظور ایجاد تغییر در وضعیت فعلی و عملکرد سازمانی می‌باشد. رهبران تحول آفرین با عمل و سخنان خود بر کل سازمان تاثیر می‌گذارند. آن‌ها آگاهی افراد را نسبت به اهداف و مقاصد گروهی افزایش می‌دهند و پیروان را تشویق می‌کنند که فراتر از منافع خود بیاندیشند و سود و منافع گروهی را نیز در نظر بگیرند.

رهبر تحول آفرین کسی است که دیدگاه مشترک را بین پیروان به وجود می‌آورد، نو آوری را تشویق می‌کند، تیم‌های چند منظوره را شکل می‌دهد، بهترین ایده‌ها را می‌سازد و کمک می‌کند افراد در یک محیط آموزشی و الهام بخش با هم تعامل داشته باشند. (عباسی. و همکاران، 1393)

برنز رهبری تحول آفرین را به عنوان فرآیندی که در آن رهبران و پیروان یکدیگر را به سطوح بالاتری از اخلاق و انگیزش سوق می‌دهند، تعریف می‌کند. (برنز، 1978). بر خلاف تئوری‌های سنتی رهبری که عمدتاً متمرکز بر فرایندهای عقلایی هستند، تئوری رهبری تحول آفرین بر احساسات و ارزش‌ها تاکید می‌کند. (هارمفرایز، جی.اچ، اینستین)¹⁶ رهبری تحول آفرین در جستجوی اتصال میان علایق فردی و جمعی است تا از این طریق به زیر دستان اجازه دهد برای اهداف متعالی تلاش کنند. به این گونه رهبران تحول آفرین قادر به متحد کردن پیروان خود با توجه به توانایی شان در تغییر اهداف و اعتقادات پیروان هستند. آن‌ها ارزش‌ها و نگرش‌های جاری سازمان را ایستا نمی‌دانند بلکه در جستجوی تغییر و تحول در راستای اهداف و ماموریت‌های سازمان و متناسب با شرایط محیطی هستند.



2.2.1. تفاوت رهبری تحول آفرین و رهبری معامله‌ای

در تحقیقات عموماً رهبری تراکنشی به عنوان معامله یا مبادله سود-زیان در نظر گرفته می‌شود. (بس، 1985) ¹⁷ تئوری‌های رهبری تراکنشی دریافته‌اند که روابط رهبر-پیرو بر پایه یک سری مبادلات یا معاملات ضمنی شکل می‌گیرد. در حالی که رهبری تحول آفرین فراتر از معامله و مبادله سود-زیان عمل می‌کند. رهبر تحول آفرین از طریق ایجاد انگیزه در پیروان و الهام بخشیدن به آن‌ها موجب می‌شود که پیروان فراتر از انتظار عمل کنند. (بس، 1985) رهبری تحول آفرین زمانی شکل می‌گیرد که پیروان برای کار کردن و دستیابی به اهداف متعالی انگیزه داشته باشند. در اینجا کارکنان به جای تمرکز بر پرداخت‌ها و عوامل انگیزش خارجی، به فکر برآورده کردن نیازهای سطح بالاتر می‌باشند. در مقابل رهبری تراکنشی نوعی معامله بین رهبر و پیرو می‌باشد. (بس و آوولیو، 1990) ¹⁸ مطالعات رهبری نشان داده است که رهبران تحول‌گرا نسبت به رهبران معاملاتی به پیشرفت‌های بیشتری دست می‌یابند و درصد بالاتری از تلاش، توسعه و عملکرد را دریافت خواهند کرد.

3.2.1. ویژگی‌های رهبری تحول آفرین

رهبران تحول آفرین علاقه و انگیزش کارکنان را ارتقا می‌دهند و در پیروان آگاهی و توافق نظر به وجود می‌آورند و همچنین در پیروان برای حرکت فراتر از مقاصد فردی و حرکت به سمت آنچه به نفع گروه است، انگیزه ایجاد می‌کنند. (یامارینو و بس، 1980) ¹⁹ رهبران تحول‌گرا بینش خلاق، پشتکار و انرژی، شهود و حساسیت نسبت به نیازهای دیگران را با هم ادغام می‌کنند، به این منظور که یک فرهنگ استراتژیک را در سازمان به وجود آورند. در نقطه مقابل رهبران تراکنشی هستند که بر اساس ارائه پاداش‌های مشروط و مدیریت بر مبنای استثنا توصیف می‌شوند. رهبران تراکنشی برخلاف رهبران تحول آفرین بر اساس فرهنگ موجود و در قالب تصمیمات و هنجارهای موجود در سازمان عمل می‌کنند و به دنبال تغییر دادن وضعیت موجود نیستند. رهبران تحول‌گرا بر پیروان تاثیر می‌گذارند و از طریق ایجاد حس فداکاری در پیروان کارهای دشوار به انجام می‌رسد و شاهد عملکرد بیش از انتظار کارکنان خواهند بود. (آردیچولی و گارسپارشویلی، 2001) ²⁰

بر اساس نظریه رهبری تحول آفرین، یک رهبر، نیازمند استفاده از بازیگران داخلی جهت انجام وظایف لازم برای سازمان است تا به اهداف مطلوبش دست یابد. در این راستا، هدف رهبری تحول آفرین آن است که اطمینان یابد مسیر رسیدن به هدف به وضوح از سوی بازیگران داخلی درک شده است، موانع بالقوه درون سیستم را برطرف می‌کند و بازیگران را در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده ترغیب می‌نماید. (حسینی و همکاران، 1389) همان‌طور که بیان گردید، "برنز" ایده اولیه رهبری مبادله‌ای و رهبری تحول آفرین را ارائه نمود. اما وی ابتدا این ایده را در عرصه سیاست مطرح کرد و سپس "باس" آن را وارد سازمان نمود.

بر طبق نظر "باس" رهبری تحول آفرین به وسیله چهار مولفه اصلی توصیف می‌شود:

1- نفوذ آرمانی: رهبران تحول آفرین به عنوان مدل‌هایی برای پیروان عمل می‌کنند. به طوری که پیروان تمایل دارند با تقلید از آن‌ها، هویت‌شان نیز با آن‌ها معین شود. این مولفه سبب می‌شود که رهبران تحول آفرین، قابل تحسین، مورد احترام و قابل اعتماد شوند. (بس و ریچو، 2006) ²¹ این عامل از طریق بروز رفتارهای آرمانی رهبر و ویژگی‌های آرمانی که پیروان به او نسبت می‌دهند مشخص می‌گردد.

2- انگیزش الهام بخش: رهبران تحول آفرین، با به چالش کشیدن و معنا بخشیدن به کار پیروان خود، به آنان انگیزه می‌دهند. روحیه تیمی توسط این سبک رهبری افزایش می‌یابد. به خصوص این کار با نشان دادن همدلی و خوش بینی، درگیر کردن پیروان در ارائه چشم اندازهای آینده و داشتن انتظارات بالا از آن‌ها انجام می‌شود. (پوپر و همکاران، 2000) ²²

3- تحریک فرهیختگی: رهبران تحول آفرین از تحریک فرهیختگی برای به چالش کشیدن افکار، تصورات و خلاقیت پیروان بهره می‌گیرند.

4- حمایت‌های توسعه‌گرا: رهبر تحول آفرین با تک تک پیروان رابطه‌ای مجزا برقرار نموده تا نیازها، مهارت‌ها و آرزوهای متفاوت آن‌ها را درک نماید. این رهبران همانند یک مربی یا معلم عمل کرده و پیوسته پیروان خود را برای رسیدن به سطوح عالی‌تر ظرفیت توسعه می‌دهند. (بس و ریچیو 2006)

2. جمع بندی ادبیات و ارائه مدل مفهومی تحقیق

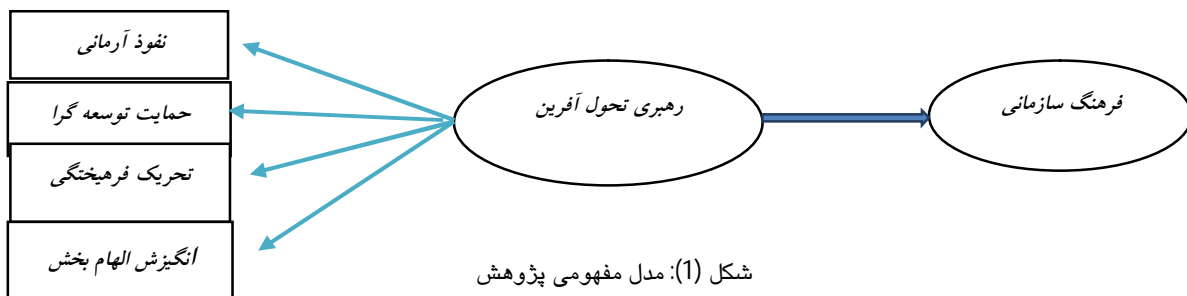
از یک طرف رهبری تحول آفرین، یکی از تازه‌ترین رویکردهای مطرح شده نسبت به رهبری است که تحقیقات مربوط به آن در کشور انگشت شمار است. نظریه سبک رهبری تحول آفرین یکی از چارچوب‌های نظری در دنیاست که از سوی برنز (1978) و بس (1985) مطرح شده است. در سال‌های اخیر نیز توجه زیادی به آزمودن الگوی نوین مدیریتی رهبری تحول آفرین شده است. به گونه‌ای که در طی سال‌های 1990 تا 1995 بیش از یکصد پایان نامه و مقاله در دانشگاه‌های مختلف دنیا مفهوم رهبری تحول آفرین را بررسی کرده‌اند. همچنین تحقیقات نشان می‌دهد که بین رهبری تحول آفرین با تعهد کارکنان، سطوح پایین استرس شغلی، رضایت شغلی، خلاقیت و هوش عاطفی رابطه مثبتی وجود دارد.

از طرف دیگر مطالعات و تحقیقات متعددی در زمینه فرهنگ سازمانی انجام گرفته است. فرهنگ سازمانی دنیسون (2000) یکی از الگوهای فرهنگ سازمانی است که مبنای اصلی‌اش، این نکته است که فرهنگ چگونه بر عملکرد سازمان تاثیر می‌گذارد. (دنیسون، 2000)²³ همچنین در طول چهار دهه گذشته مطالعات قابل توجهی بر حوزه فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمان تمرکز کرده‌اند. این مطالعات نشان دهنده تاثیر مثبت فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان است. (جینگ 2008)²⁴ طبقه بندی‌های مختلفی برای شناسایی فرهنگ سازمانی ارائه شده است. به عنوان مثال دنیسون (1990) طبقه بندی ماموریتی/تداوم رویه/مشارکتی/انطباق پذیر و کوئین و روبراخ (1983) طبقه بندی خانوادگی، کارآفرینی، سلسله مراتبی و رقابتی را ارائه داده‌اند. والاچ (1983) بیان می‌کند که فرهنگ یک سازمان می‌تواند ترکیبی از سه نوع فرهنگ بوروکراتیک، نوآوری و حمایتی با درجه‌های متفاوت باشد. در این پژوهش از طبقه بندی ارائه شده توسط کوئین استفاده خواهیم کرد. مروری بر سابقه تحقیقات انجام شده در موضوعات رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی، نشان می‌دهد که تحقیقات زیادی در زمینه بررسی تاثیر متقابل این دو مفهوم انجام شده است. برای مثال آغاز (1384) در تحقیق خود به بررسی رابطه‌ی متقابل رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی در وزارت رفاه و تامین اجتماعی پرداخته است. یافته‌های تحقیق وی حاکی از این است که بین برخی از مولفه‌های رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی، رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد. در زمینه ارتباط بین رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی همواره این سوال مطرح بوده است که کدام یک از دیگری تاثیر می‌پذیرد؟ آیا فرهنگ بر رهبری اثرگذار است یا رهبری بر فرهنگ؟ به عبارتی آیا یک رهبر می‌تواند نوع فرهنگ سازمانی را مشخص کند یا اینکه فرهنگ، سبک یک رهبر را مشخص می‌کند؟ مروری بر مطالعات و پژوهش‌های دانشمندان مختلف در این زمینه بیانگر آن است که در این خصوص نمی‌توان توافق نظری بین پژوهشگران حوزه فرهنگ و رهبری مشاهده نمود. شاین (1992) بیان داشت که رهبر قوی و دارای توانایی‌های خاص قادر به خلق یک فرهنگ سازمانی است. دیدگاهی که دایمون (2000) و مارتین و همکارانش (1985) بر آن صحه می‌گذارند. اما اگر انتقاد هیچ (1993) از مدل فرهنگ شاین را بپذیریم، فرهنگ سازمانی می‌تواند به طور همزمان یک متغیر تاثیرگذار و یک متغیر مداخله گر باشد. اسمبریش (1983)²⁵ دو رویکرد را در مطالعه ی پدیده فرهنگ در سازمان شناسایی کرد: رویکرد اول فرهنگ را به عنوان یک متغیر سازمانی در نظر می‌گیرد که قابل دستکاری و تفسیر است. در این رویکرد ماهیت، جهت و تاثیر این تفسیر وابسته به مهارت و توانایی‌های رهبر است. به عبارت دیگر رهبر بر فرهنگ تاثیر می‌گذارد. در رویکرد دوم، به فرهنگ سازمانی به عنوان جز غیرقابل تفکیک از سازمان نگریسته می‌شود که تفکر، احساس و اعمال رهبر تحت تاثیر آن قرار دارد.



1.2. مدل مفهومی پژوهش

چارچوب نظری، یک الگوی مفهومی مبتنی بر روابط تئوریک، میان عواملی که در موضوع مورد پژوهش با اهمیت تشخیص داده شده‌اند، است. این چارچوب نظری با بررسی سوابق پژوهشی در قلمرو مسئله به گونه‌ای منطقی جریان پیدا میکند. در این قسمت سعی داریم با توجه به ادبیات بررسی شده درباره رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی، مدل مفهومی تاثیر رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی را ارائه نماییم. با توجه به تعاریف ارائه شده، در این پژوهش الگوی مفهومی زیر بررسی نحوه تاثیرگذاری رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی در شکل (1) نشان داده شده است.



2.2. فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اول: نفوذ آرمانی، حمایت توسعه‌گرا، تحریک فرهیختگی و انگیزش الهام بخش ابعاد رهبری تحول آفرین را تشکیل می‌دهند و بر رهبری تحول آفرین تاثیر معناداری دارند.
فرضیه دوم: رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی تاثیر معناداری دارد.

3. روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، از حیث هدف، پژوهشی کاربردی است و از حیث روش انجام آن، در زمره پژوهش‌های پیمایشی-همبستگی قرار می‌گیرد. چرا که در انجام پژوهش حاضر، پژوهشگر از روش آمار استنباطی و مدل‌سازی معادلات ساختاری برای بررسی تأثیرگذاری متغیرها و روابط بین آنها استفاده کرده است. همچنین این پژوهش از آن جهت که به بررسی داده‌های مرتبط با برهه‌ای از زمان می‌پردازد، از نوع پژوهش‌های مقطعی است.

از آن جایی که هدف از این پژوهش بررسی ارتباط بین رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی بوده است، پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری به شمار می‌آید. با توجه به اینکه مدل معادلات ساختاری رویکردی آماری جامع برای آزمون فرضیه‌هایی در خصوص روابط بین متغیرهای مشاهده شده و متغیرهای پنهان است، از طریق این رویکرد می‌توان قابل قبول بودن مدل‌های نظری را در جوامع خاص آزمون کرد. بنابراین در این مطالعه از مدل معادلات ساختاری برای تبیین روابط مورد نظر و آزمون فرضیه‌ها استفاده شده است.

جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شرکت آفتاب درخشان فارس می‌باشد که تعداد آنها در مجموع 70 نفر می‌باشد به منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز از پرسش‌نامه استفاده شده است. گویه‌های تشکیل دهنده پرسش‌نامه از طریق بررسی پژوهش‌های پیشین، استخراج شدند و با مراجعه به اساتید بازاریابی، اعتبار آن به لحاظ محتوا مورد تایید قرار گرفت. برای سنجش پایایی یا قابلیت اعتماد پرسش‌نامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. جدول 2 مقدار آلفای کرونباخ و همچنین پژوهش‌هایی که سنجه‌های مربوطه از آنها اقتباس شده است را نشان می‌دهد. پایایی ابزار پژوهش با استفاده از آلفای کرونباخ انجام شده است که باید ارزشی معادل حداقل 60% کسب کند. به منظور سنجش پایایی یک نمونه‌ی اولیه



شامل 15 پرسشنامه پیش آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده مقدار آلفای کرونباخ برای هر کدام از متغیرهای وابسته و مستقل محاسبه شد که نتایج محاسبات در جدول (1) نشان داده شده است. همچنان که دیده می‌شود همه‌ی متغیرها به لحاظ پایایی وضعیت قابل قبولی دارند.

جدول (1): مشخصات پرسشنامه پژوهش

مؤلفه ها	الفای کرونباخ
نفوذ آرمانی	62%
حمایت توسعه گرا	78%
انگیزش الهام بخش	87%
تحریک فرهیختگی	80%
فرهنگ سازمانی	92%

به منظور سنجش روایی سوالات از اعتبار عاملی استفاده شده است. اعتبار عاملی صورتی از اعتبار سازه است که از طریق تحلیل عاملی به دست می‌آید. تحلیل عاملی فنی آماری است که در اکثر علوم انسانی کاربرد فراوانی دارد. گفتنی است بعضی از سوالات پژوهش به علت پایین بودن نسبت اشتراک و عدم تناسب در ساختار عاملی حذف شده‌اند. در جدول (2) نتایج حاصل از آزمون شاخص کفایت نمونه گیری (KMO) برای هرکدام از متغیرها آورده شده است. حداقل مقدار قابل قبول در شاخص کفایت نمونه گیری 50% می‌باشد. همان طور که مشاهده می‌شود همه‌ی متغیرها از این نظر وضعیت قابل قبولی دارند و در نتیجه روایی پرسشنامه تایید می‌شود.

جدول (2): وضعیت روایی سازه‌های پژوهش

مؤلفه ها	KMO
ترغیب ذهنی	60%
نفوذ آرمانی	70%
انگیزش الهام بخش	75%
ملاحظه فردی	68%
فرهنگ سازمانی	87%

4. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش برای آزمون فرضیه‌های پژوهش و برازش مدل مفهومی، مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار گرفته شده است. رویکردهای مختلفی در رابطه با مدل‌سازی معادلات ساختاری وجود دارد. بدین معنا که مدل‌سازی معادلات ساختاری را می‌توان بر پایه روش‌های آماری متفاوتی، متناسب با نوع متغیرها و ویژگی‌های نمونه آماری پژوهش انجام داد. یکی از روش‌های آماری در این زمینه، روش حداقل مربعات جزئی²⁶ است. نرم‌افزارهایی که از مدل‌سازی معادلات ساختاری بر پایه این روش آماری استفاده می‌کنند، نسبت به وجود شرایطی مانند هم خطی متغیرهای مستقل، نرمال نبودن داده‌ها و کوچک بودن نمونه سازگار هستند (هانلین و کاپلان²⁷، 2004). در پژوهش حاضر از نرم‌افزار SmartPLS استفاده شده است که در زمینه مدل‌سازی معادلات ساختاری بر پایه روش حداقل مربعات جزئی، نرم‌افزاری پرکاربرد و مفید می‌باشد.



5. یافته‌های پژوهش

5.1. توصیف پاسخ‌گویان

در جدول (3) اطلاعات آماری در رابطه با نمونه مورد بررسی ارائه شده است. همان‌گونه که داده‌های جدول نشان می‌دهند بیشتر پاسخگویان دارای تحصیلات کارشناسی ارشد بوده و در رده‌ی سنی 31-40 سال قرار داشته‌اند. اطلاعات مربوط به سابقه کار نیز نشان می‌دهد که بیشتر کارمندان پاسخگو دارای سابقه کاری بین 10 تا 15 سال هستند.

جدول (3): اطلاعات آماری پاسخگویان (درصد)

رده‌ی سنی				جنسیت			
35 به بالا	35-31	30-26	25-20	زن		مرد	
7	26	47	20	64		36	
سابقه کار				تحصیلات			
بیش از 10 سال		10-6	زیر 5	ارشد	کارشناسی	کاردانی	دیپلم
2		20	78	35	43	11	11
				سمت			
				کارمند		مدیر	
				80		20	

5.2. یافته‌های حاصل از میانگین متغیرهای تحقیق

میانگین پاسخ‌های نمونه‌ی آماری به هر یک از مولفه‌های رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی در جدول (4) آورده شده است. (گفتنی است که پاسخ‌های نمونه‌ی آماری به هر یک از گویه‌های پرسش‌نامه از 4 نمره دهی شده است.)

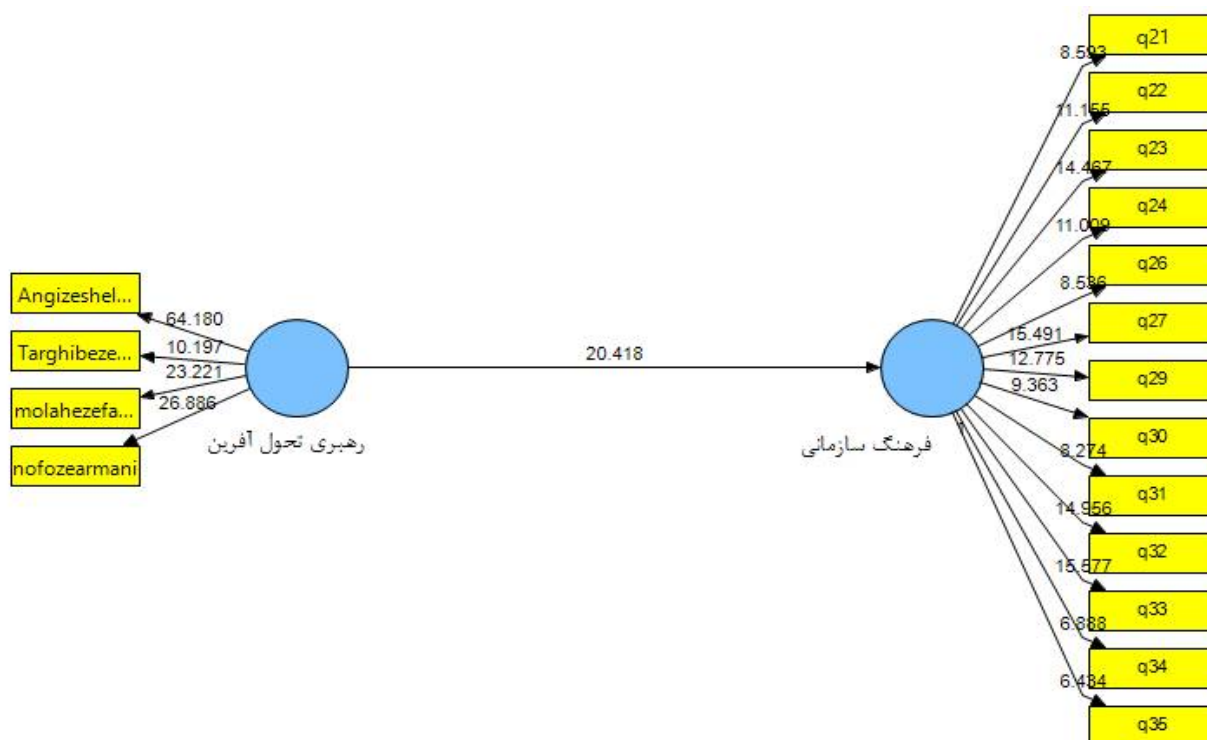
جدول (4): میانگین مولفه‌ها

میانگین	مولفه‌ها
3/26	ترغیب ذهنی
3/24	نفوذ آرمانی
3/30	انگیزش الهام بخش
2/92	حمایت توسعه‌گرا
3/06	فرهنگ سازمانی

با توجه به جدول فوق در مورد مولفه‌های رهبری تحول آفرین مشاهده می‌شود که مولفه‌ی انگیزش الهام بخش با میانگین پاسخ 3/30 در رده‌ی اول پاسخ‌دهندگان قرار دارد. از طرفی مولفه‌ی حمایت توسعه‌گرا با میانگین 2/92 در رده‌ی انتهایی ارزیابی نمونه‌ی آماری قرار گرفته و لذا می‌توان اینگونه استنباط کرد که حمایت شرکت مورد مطالعه در رابطه با نفوذ بر کارکنان، عملکرد مطلوبی نداشته است.

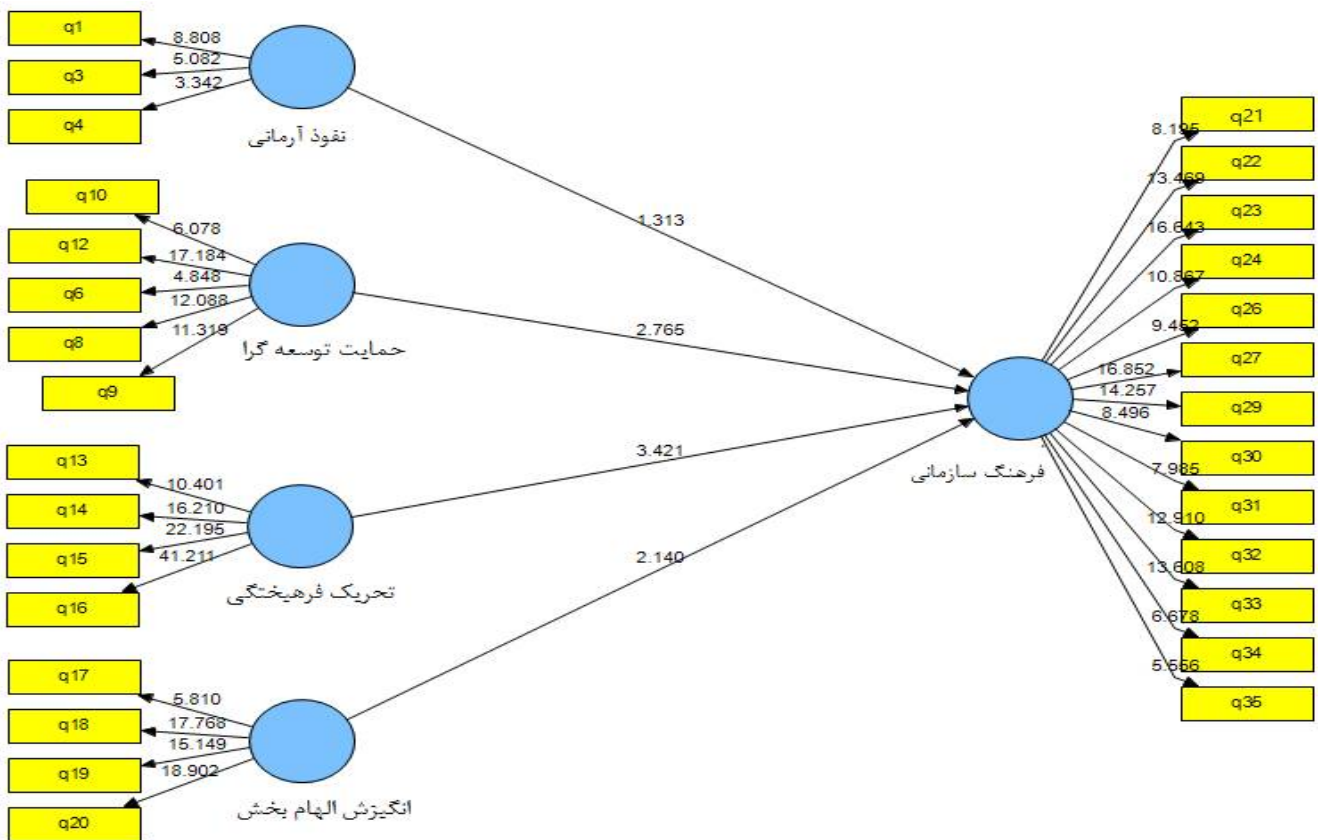
5.3. آزمون مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

برای آزمون مدل مفهومی و همچنین فرضیه‌های پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری بر پایه روش کمترین مربعات جزئی استفاده شده است. بدین منظور نرم‌افزار SmartPLS به کار گرفته شد. خروجی نرم‌افزار بعد از آزمون مدل مفهومی پژوهش، در شکل (2) نشان داده شده است.



شکل (2) آزمون مدل مفهومی پژوهش

در شکل (3)، متغیرهای آشکار و پنهان و همچنین ضرایب مسیر و بارهای عاملی نشان داده شده است. اعدادی که بین متغیرهای پنهان مدل (متغیرهایی که با شکل بیضی نشان داده شده‌اند) و متغیرهای آشکار (متغیرها به شکل مستطیل که همان زیر مولفه‌های متغیر پنهان می‌باشند) مشاهده می‌کنید، نشان دهنده بارهای عاملی هستند. روابطی که بین متغیرهای پنهان تعریف شده است، همان فرضیه‌های پژوهش می‌باشند و اعداد نشان داده شده بر روی این روابط، ضرایب مسیر هستند.



شکل (3) متغیرهای آشکار و پنهان، ضرایب مسیر و بارهای عاملی بین متغیرهای پژوهش

پیش از برازش جزئی مدل یا همان آزمون فرضیه‌های پژوهشی به بررسی برازش کلی مدل مفهومی پرداخته می‌شود. مدل‌های معادلات ساختاری به طور معمول ترکیبی از مدل‌های اندازه‌گیری (نشان دهنده زیر مؤلفه‌های متغیرهای پنهان) و مدل‌های ساختاری (نشان دهنده روابط بین متغیرهای مستقل و وابسته) هستند. نرم‌افزار Smart PLS برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری، پایایی مرکب²⁸ و متوسط اشتراک²⁹ (AVE) را محاسبه می‌کند و مقدار R2 را برای برازش مدل‌های ساختاری ارائه می‌دهد. مقادیر بیشتر از 0/5 برای متوسط اشتراک، بیشتر از 0/7 برای پایایی مرکب و بیشتر از 0/3 برای R2 بیانگر برازش مناسب مدل هستند (آذر، غلامزاده، و قنواتی، 1391). در جدول (5) مقادیر گزارش شده برای هر یک از متغیرهای کلیدی مدل (متغیرهای پنهان) را مشاهده می‌کنید که نشان دهنده برازش قابل قبول بر مدل مفهومی پژوهش هستند.

جدول (5) شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری و ساختاری

متغیر	AVE	پایایی مرکب	R2	GOF
مدل 1	0/51	0/93	0/63	%60
	0/68	0/89		
مدل 2	0/51	0/93	0/69	%63
	0/56	0/79		
	0/54	0/85		
	0/71	0/91		
	0/62	0/86		

روش دیگر برای ارزیابی مدل‌های ساختاری در رویکرد کمترین مربعات جزئی، بررسی توانایی مدل در پیش‌بینی متغیرهای وابسته است. آزمون استون-گایسر برای بررسی ارتباط پیش‌بین³⁰ مدل به کار می‌رود. از این آزمون می‌توان برای ارزیابی برازش مدل در روش کمترین مربعات جزئی استفاده کرد. بدین منظور از شاخص‌های افزونگی با روایی متقاطع³¹ و اشتراک با روایی متقاطع³² استفاده می‌شود. مقادیر بیشتر از صفر و نزدیکتر به 1 برای این دو شاخص بیانگر ارتباط پیش‌بین مناسبتری هستند (آذر، غلامزاده و قنوتی، 1391).

از آنجایی که هدف اصلی از مدل ارائه شده در این پژوهش تاثیر رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی در بین کارکنان شرکت آفتاب درخشان فارس بود، شاخص‌های برآورد شده برای این متغیر از اهمیت بیشتری برخوردارند. مقادیر گزارش شده نشان می‌دهند مدل ارائه شده در این پژوهش توانایی بالایی در تبیین یا پیش‌بینی تاثیر رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی کارکنان دارد.

پس از برازش کلی مدل نوبت به برازش جزئی مدل یا همان آزمون فرضیه‌های پژوهشی می‌رسد. در این مرحله ضریب اثرگذاری هر متغیر و معنادار بودن این ضریب مورد بررسی قرار می‌گیرد. جدول (6) ضرایب تاثیر برآورد شده برای روابط تدوین شده در مدل و نیز معناداری این ضرایب را نشان می‌دهد. بر این اساس می‌توان در رابطه با رد یا تایید فرضیه‌های پژوهشی تصمیم‌گیری کرد.

جدول (6) بررسی معناداری ضرایب تاثیر برآورد شده و آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	رابطه مورد بررسی	ضریب تاثیر برآورد شده	t-value	نتیجه آزمون فرضیه
نخست	رهبری تحول آفرین ← فرهنگ سازمانی	0/79	20/41	تایید
دوم	نفوذ آرمانی ← فرهنگ سازمانی	-0/11	1/31	رد
سوم	حمایت توسعه گرا ← فرهنگ سازمانی	0/29	2/76	تایید
چهارم	ترغیب ذهنی ← فرهنگ سازمانی	0/47	3/42	تایید
پنجم	انگیزش الهام بخش ← فرهنگ سازمانی	0/24	2/14	تایید

در ادامه با جزئیات بیشتر به بررسی فرضیه‌های پژوهشی پرداخته می‌شود.

فرضیه 1: در فرضیه نخست، پژوهشگر ادعا کرده بود که رهبری تحول آفرین تاثیر مثبت و معناداری بر فرهنگ سازمانی دارد. با توجه به اینکه مقدار t محاسبه شده برای این رابطه (20/41)، بیشتر از مقدار بحرانی آن (2/548) در سطح اطمینان 99 درصد می‌باشد می‌توان نتیجه گرفت که داده‌های تجربی گردآوری شده نیز این فرضیه را تایید کرده و رهبری تحول آفرین با ضریب تاثیر 0/79 بر فرهنگ سازمانی تاثیرگذار است.

فرضیه 2: در فرضیه دوم، پژوهشگر ادعا کرده بود که نفوذ آرمانی تاثیر مثبت و معناداری بر فرهنگ سازمانی دارد. با توجه به اینکه مقدار t محاسبه شده برای این رابطه (1/31)، کمتر از مقدار بحرانی آن (1/96) در سطح اطمینان 99 درصد می‌باشد می‌توان نتیجه گرفت که داده‌های تجربی گردآوری شده نیز این فرضیه را رد کرده و نفوذ آرمانی کارکنان با ضریب تاثیر 0/11 بر فرهنگ سازمانی تاثیرگذار نیست.

فرضیه 3: در فرضیه سوم، پژوهشگر ادعا کرده بود که حمایت توسعه گرا تاثیر مثبت و معناداری بر فرهنگ سازمانی دارد. با توجه به اینکه مقدار t محاسبه شده برای این رابطه (2/76)، بیشتر از مقدار بحرانی آن (2/548) در سطح اطمینان 99 درصد می‌باشد می‌توان نتیجه گرفت که داده‌های تجربی گردآوری شده نیز این فرضیه را تایید کرده و حمایت توسعه گرا با ضریب تاثیر 0/29 بر فرهنگ سازمانی تاثیرگذار است.

فرضیه 4: در فرضیه چهارم، پژوهشگر ادعا کرده بود که ترغیب ذهنی تاثیر مثبت و معناداری بر فرهنگ سازمانی دارد. با توجه به اینکه مقدار t محاسبه شده برای این رابطه (3/42)، بیشتر از مقدار بحرانی آن (2/548) در سطح اطمینان 99 درصد می‌باشد می‌توان نتیجه گرفت که داده‌های تجربی گردآوری شده نیز این فرضیه را تایید کرده ترغیب ذهنی با ضریب تاثیر 0/47 بر فرهنگ سازمانی تاثیرگذار است.



فرضیه 5: در فرضیه پنجم، پژوهشگر ادعا کرده بود که انگیزش الهام بخش تأثیر مثبت و معناداری فرهنگ سازمانی دارد. با توجه به اینکه مقدار t محاسبه شده برای این رابطه (2/14)، بیشتر از مقدار بحرانی آن (1/96) در سطح اطمینان 95 درصد می‌باشد می‌توان نتیجه گرفت که داده‌های تجربی گردآوری شده نیز این فرضیه را تایید کرده و انگیزش الهام بخش با ضریب تأثیر 0/24 بر فرهنگ سازمانی تأثیرگذار است.

نتیجه گیری

بس و اولیو (1993) بیان می‌دارند که بقای سازمان به شکل دادن فرهنگی که توسط رهبران کارآمد آغاز می‌شود بستگی دارد. این امر به ویژه زمانی به واقعیت می‌پیوندد که سازمان با یک دوره تغییر مواجه است. از آن جایی که رهبران تحول آفرین همواره نگران نوسازی سازمان هستند، به دنبال پرورش فرهنگ سازمانی خواهند بود که در رابطه با خلاقیت، حل مسأله، خطرپذیری و تجربه‌گرایی مساعد و مطلوب می‌باشد.

در این تحقیق ابتدا مروری بر مفاهیم رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی داشته و سپس به تبیین ارتباط میان این دو موضوع در قالب چارچوبی مفهومی پرداختیم. همان گونه که بیان شد، رهبران تحول آفرین با بهره مندی از عواملی چون نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، تحریک فرهیختگی و حمایت‌های توسعه گرا قادر خواهند بود موجبات تغییرات بنیادین در نگرش‌ها و ادراکات کارکنان و همچنین فرهنگ سازمانی را فراهم نموده و از این طرح قابلیت‌های مورد نیاز در جهت توفیق سازمان را ارتقا دهند. با توجه به داده‌های گرد آوری شده توانستیم معنادار بودن ارتباط بین رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی را ثابت کنیم.

پیشنهادات:

رهبران شرکت آفتاب درخشان فارس صرف نظر از تمایلات فردی خود و دیگران، به خاطر سازمان از منافع شخصی خود چشم پوشی کنند. برای تقویت این ویژگی، پیشنهاد می‌شود که بین اهداف فردی کارکنان و اهداف سازمان تلفیق صورت پذیرد که این کار باعث تقویت فرهنگ سازمانی بین کارکنان شرکت آفتاب درخشان فارس می‌شود. رهبران شرکت مورد مطالعه باید نسبت به اهداف سازمان اعتماد عمومی ایجاد کنند که در جهت تقویت فرهنگ سازمانی کارکنان بسیار موثر می‌باشد.

رهبران باید به عامل ترغیب ذهنی به عنوان یک محرک در پیروان برای بررسی مجدد مفروضات اساسی و زیر سوال قرار دادن آن‌ها و وادار کردن پیروان به نگرستن به مسائل از زوایای مختلف به عنوان یک راهکار توجه کنند که این کار باعث تقویت فرهنگ سازمانی کارکنان شرکت آفتاب درخشان می‌شود.

گام نخست برای ایجاد یک تغییر مثبت از طریق رهبری تحول آفرین در محیط کار، باید در سطح درونی اتفاق بیافتد. رهبران باید تنوع وسیعی از کیفیت درونی که فضای معنوی را در محیط کار پرورش می‌دهند از قبیل اخلاق، صداقت، ایمان، احترام و اعتماد متقابل شناسایی کرده و در جهت تقویت فرهنگ سازمانی به کار بگیرند.

در انتها با توجه به اهمیت رهبری تحول آفرین و ارتباط معنادار این متغیر با فرهنگ سازمانی (که در این تحقیق به اثبات رسید) به محققان آتی پیشنهاد می‌گردد که چارچوب نظری ارائه شده در این تحقیق را در شرکت‌ها و سازمان‌های خصوصی و دولتی دیگر آزمایش نمایند تا بتوان به رهیافت‌های جامع تری از اثر مفاهیم مورد بررسی در این تحقیق دست یافت.

منابع

حسینی سرخوش، مهدی. فرهی بوزنجانی، برزو. و سنجقی، محمد ابراهیم. (1389). "اثر میانجی گری فرهنگ سازمانی بر رابطه ی بین رهبری تحول آفرین و تعهد سازمانی." فصلنامه ی پژوهش های مدیریت منابع انسانی، 2، (1)؛ 87-105



حسینی سرخوش، مهدی. (1389) "چارچوب مفهومی تاثیر رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی." ماهنامه توسعه انسانی پلیس، (30)7: 1-14

حسینی، فرشید. رایج، حمزه. استیری، مهرداد و شریفی، مهدی. (1388). "بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و سبک های رهبری تحول آفرین و مبادله رهبر-پیرو." نشریه مدیریت دولتی، 2(4)، 55-72

فرج پور خاناپشتانی، قاسم. حسینی، داود. کیوانلو، بهزاد. و مظلوم علی آبادی، علی. (1393). "بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی و استراتژی های سازمان." 1-20

کردنائیچ، اسداله. فانی، علی اصغر. مسعودی، زهرا. (1392). "فرهنگ سازمانی حلقه‌ی مفقوده‌ی شفافیت سازمانی و عملکرد سازمان." مدیریت فرهنگ سازمانی، 12(2)، 173-189

ملک محمدی، محسن. محمدی، زهرا. و ناصری، سهیلا. (1393). "بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین با فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه علوم پزشکی استان گلستان)." (3): 1-18

Bernard M. Bass and Bruce j. Avolio (2007) "Transformational Leadership And Organization Culture ." International Journal of Public Administration 17(3), 541-554.

Chang-Ho C.Ji, Ching-Mien Chuang.(2011). "Leadership , peer relationship and transformational organization culture." International journal of music education

Cheng-Kang Yuan , Chuan-Yin Lee.(2011).Exploration of a construct model linking leadership types , organization culture, employess performance and leadership performance. social and Behavioral science.123-136

Deanne N. Den Hartog. Jaap J.Van Muijen. Paul L. Koopman (1996). "Linking Transformational Leadership and Organizational Culture." The journal of leadership studies, 3(4) 1-18

Enayat Abbasi, Naser Zamani-Miandashti.(2013). "The role of transformational leadership ,organizational culture and organizational leadership in improving the performance of Iranian agricultural faculties." (66) 505-519

Hougyun Kim(2013).Transformational leadership, organizational clan culture ,organizational affective commitment and organizational citizenship behavior. DOI 10.1007/s11115-013-0225-z

13)Marije Bosch et al(2011) Organization culture, team climate and quality management in an important patien safety issue .Worldviews on Evidence-based nursing

Maria Xenikou .(2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. Journal of managerial psychology. Vol 21 No. 6,2006

Mohsen Allameh, Mohsen ZAmami, sayyed mohammad reza davoodi(2011). The relationship between organizational culture and knowledge management. procedia computer science1224-1236

M. S. A. mahalinga Shiva. Damador Suar(2012). Transformational leadership, organizational culture, organizational effevtiveness, and programme outcomes in non-government organization.

S A Masood et al.(2006). Transformational leadership and organizational culture: The situational strength perspective.

Zhen Shao , Yuqiang Feng , Luning Liu(2012). The mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on transformational leadership. Computer in human behavior.2400-2413



- ¹ Bin and Viing Ahmad 2009
- ² Conger and Kanungo 1988
- ³ Ferrise et al
- ⁴ Greiner, L.e 1983
- ⁵ Bernad M 2014
- ⁶ Knnungo and Gegger 1990
- ⁷ Jans and Prosamphanich 2003
- ⁸ Van Muijen, De Coak and Koopman 1992
- ⁹ Van Muijen et al 1992
- ¹⁰ Jing 2008
- ¹¹ Cameron and Quinn 2006
- ¹² Kark et al 2003
- ¹³ Burns et al 1978
- ¹⁴ Zheu Shao et al 2012
- ¹⁵ Bass 1978
- ¹⁶ Hurmphreys J.H, Einstein W.O 2003
- ¹⁷ Bass 1985
- ¹⁸ Bass and Avolio 1990
- ¹⁹ Yammarino and Bass 1980
- ²⁰ Ardichvili and Garsparishvili 2001
- ²¹ Bass and richiue 2006
- ²² Pooper et al 2000
- ²³ Denison 2000
- ²⁴ Jing 2008
- ²⁵ Semberish 1983
- ²⁶ -Partial Least Squares
- ²⁷ -Haenlein & Kaplan
- ²⁸ -Composite Reliability
- ²⁹ -Average Variance Extracted
- ³⁰ -Predictive Relevance
- ³¹ -Cross Validated Communalilty
- ³² -Cross Validated Redundancy