



## Investigating the Situation of New Leadership Functions in Public Organizations of West Azerbaijan Province and Proposing an Appropriate Model for Developing the Current Situation

**Document Type:** Research- Descriptive

### **Touraj Arjmandiakram**

Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran. E-mail: turajarjomandi@gmail.com

### **Farhad Nejadhajiali Irani**

**\*Corresponding author:** Assistant Professor, Department of Public Administration, Islamic Azad University, Bonab, Iran. E-mail: farhadirani90@yahoo.com

### **Abstract**

The main purpose of this study was to investigate the status of new leadership functions in public organizations in West Azerbaijan province and propose an appropriate model for the improvement of the existing situation in them. The present research was applied in terms of purpose and mixed descriptive (quantitative-qualitative) in terms of nature and method. This research was conducted in two parts, quantitative and qualitative. The statistical population of this research in the quantitative section was managers, heads, and specialized experts in government organizations of West Azerbaijan province, and in the qualitative section were the managers of public organizations, elites, and university professors in West Azerbaijan province. To collect data, in the quantitative research section, a researcher-made questionnaire based on the theoretical framework of "Sanjay Saxena and Pour Nima Avasti" was used and in the qualitative section, open-ended questions were used through semi-structured interviews and focus group interviews. Descriptive and inferential statistics were used to analyze data in the quantitative part. In this framework, Kolmogorov-Smirnov was used to test the normality of the data distribution of the population, and one-sample t-test, t-student test, linear regression test, structural equation analysis, and confirmatory factor analysis were used to test the research hypotheses. SPSS and AMOS software was used in all calculations and tests. In the qualitative part, open coding tables, conceptualization, thematicization, and variable (theme) construction were used to design and present the main research model. According to the results of this research in the quantitative section, public organizations of West Azerbaijan province use new leadership functions to a lesser extent than the average. In other words, the current situation of new leadership functions in government organizations of West Azerbaijan province is less than average. Based on the results of qualitative research, a model for developing the current status of new leadership functions in government organizations was proposed. In the proposed model for government organizations, there are 14 main themes (main variable) and 39 sub-themes.

**Keywords:** New Functions of Leadership, public Organizations, Development of Leadership Tasks, Organizational Leadership.

**Citation:** Arjmandiakram, T., & Nejadhajiali Irani, F. (2022). Investigating the Situation of New Leadership Functions in Government Organizations of West Azerbaijan Province and Presenting an Appropriate Model for Developing the Current Situation. *Public Organizations Management*, 10(3), 103-122. (In Persian)

(DOI): 10.30473/IPOM.2021.56652.4281

DOR: 20.1001.1.2322522.1401.10.3.1.4

Quarterly Journal of Public Organizations Management  
Vol 10, No 3, (Series 39), Jul-Sep 2022, (103-122)

Received: (2020/Dec/12)

Accepted: (2022/Sep/11)

### **Copyrights**

© 2022 by the authors. Licensee PNU, Tehran, Iran. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)





## بررسی وضعیت کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی و ارائه الگوی مناسب برای توسعه وضعیت موجود

نوع مقاله: پژوهشی - توصیفی

تورج ارجمندی اکرم

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.  
E-mail: turajarjomandi@gmail.com

فرهاد نژادحاجی‌علی ایرانی

\*نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

E-mail: farhadirani90@yahoo.com

### چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی وضعیت کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی و ارائه الگوی مناسب برای توسعه وضعیت موجود در آن سازمان‌ها می‌باشد. پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت موضوع و روش، از نوع تحقیقات آمیخته تشریحی (کمی - کیفی) است. این پژوهش در دو بخش کمی و کیفی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش، در بخش پژوهش کمی، مدیران و رؤسا و کارشناسان متخصص در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی است و در بخش پژوهش کیفی، مدیران سازمان‌های دولتی، خبرگان و استادان دانشگاهی در استان آذربایجان غربی است. برای گردآوری داده‌های پژوهش، در بخش کمی، از پرسشنامه محقق‌ساخته بر مبنای چارچوب نظری «سازجای ساکسنا و پور نیما آواستی» بوده و در بخش کیفی، از سؤالات باز با روش مصاحبه نیمه ساختارمند و مصاحبه گروه‌های کانونی استفاده شد و برای تحلیل داده‌های نیز، در بخش کمی، از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در این چارچوب برای آزمون نرمال بودن توزیع داده‌های جامعه از «کلموگروف اسمیرنوف» و برای آزمون فرضیه‌ها از آزمون تی تک نمونه‌ای و آزمون تی-استیودنت و آزمون رگرسیون خطی و تحلیل معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد و در همه محاسبات و آزمون‌ها از نرم‌افزار اس. پی. اس. و آموس استفاده شده است. در بخش کیفی، از جداول کدگذاری باز و مفهوم‌سازی و مضمون‌سازی و متغیر (تم) سازی به‌منظور طراحی و ارائه مدل‌های اصلی پژوهش استفاده شده است. براساس نتایج حاصل از این پژوهش در بخش کمی، سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی در حد کمتر از متوسط از کارکردهای نوین رهبری استفاده می‌نمایند به‌عبارت‌دیگر، وضعیت موجود کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی کمتر از حد متوسط است و براساس نتایج کیفی، الگویی برای توسعه وضعیت موجود کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های دولتی ارائه شد. در الگوی ارائه شده برای سازمان‌های دولتی ۱۴ مضمون اصلی (متغیر اصلی) و ۳۹ مضمون فرعی وجود دارد.

**واژه‌های کلیدی:** کارکردهای نوین رهبری، سازمان‌های دولتی، توسعه وظایف رهبری، رهبری سازمانی.

**استناد:** ارجمندی اکرم، تورج و نژادحاجی‌علی ایرانی، فرهاد (۱۴۰۱). بررسی وضعیت کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی و ارائه الگوی مناسب برای توسعه وضعیت موجود. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۱۰(۳)، ۱۰۳-۱۲۲.

### Copyrights

© 2022 by the authors. Licensee PNU, Tehran, Iran. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)



(DOI): 10.30473/IPOM.2021.56652.4281

DOR: 20.1001.1.2322522.1401.10.3.1.4

فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی

دوره ۱۰، شماره ۳، (پیاپی ۳۹)، تابستان ۱۴۰۱ (۱۰۳-۱۲۲)

تاریخ دریافت: (۱۳۹۹/۰۹/۲۲)

تاریخ پذیرش: (۱۴۰۱/۰۶/۲۰)

## مقدمه

در جهان متغیر و پیچیده قرن بیست و یکم، شیوه‌های سنتی مدیریت و اداره سازمان کافی نیستند. رهبران و مدیران عصر کنونی برای اینکه بتوانند سازمان را به نحوی اثربخش هدایت کنند به روش‌ها و مهارت‌های جدیدتری نیازمند هستند (ملایی نژاد، ۱۳۹۵: ۵۵).

امروزه مدیران به این نکته واقف هستند که تنها عنصر ثابت معادلات عصر حاضر «تغییر» است. بسیاری از رهبران می‌دانند که ثبات در سازمان‌ها، عقیده‌ای قدیمی و منسوخ است و مهارت‌های سنتی مدیریت راهگشای مسائل جدید سازمانی نیست (شلتون و دارلینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴: ۲۲).

پیشرفته‌ای فناوریانه در سال‌های اخیر، تغییرات فراوانی را در محیط سازمان‌ها ایجاد کرده که این تغییرات و دگرگونی‌ها علاوه بر نفوذ سریع به سازمان‌ها و تأثیر گذاشتن بر عملکرد آن‌ها، چالش‌ها و فرصت‌هایی را نیز برای سازمان‌ها فراهم آورده‌اند. از این‌رو، سازمان‌ها نیازمند راهبردهای نوینی هستند تا بتوانند در کنار چالش‌ها، با استفاده مطلوب از فرصت‌ها، عملکرد مناسبی داشته باشند؛ چراکه اهمیت عملکرد سازمانی تا حدی است که می‌تواند عامل تشخیص صعود یا نزول سازمان‌ها در عصر رقابتی کنونی باشد (لین و کوا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ۱۰۶۶).

امروزه سازمان‌ها تشخیص داده‌اند رهبری فراتر از امور اجرایی است. از این‌رو، سازمان‌ها به افرادی با مهارت‌های رهبری مناسب نیاز دارند تا علاوه بر الهام‌بخشی بر افراد در گروه‌های کوچک، گروه‌های کاری و همه واحدهای سطح سازمانی، بر آن‌ها نفوذ کنند (دوبرین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳: ۴۱۱).

از آنجا که رهبری یک عامل کلیدی برای بهبود عملکرد سازمان است، موفقیت یا شکست سازمان وابسته به اثربخشی رهبری در تمام سطوح است. رهبری، توانایی اثر گذاشتن بر نگرش‌ها، توانایی‌ها و باورهای کارکنان در راستای رسیدن به اهداف سازمانی را دارا است. سبک رهبری مجموعه‌ای از نگرش‌ها، صفات و مهارت‌های مدیران است که بر پایه چهار عامل، نظام ارزش‌ها، اعتماد به کارمندان، تمایلات رهبری و احساس امنیت در موقعیت‌های مهم شکل می‌گیرد و بیانگر چگونگی تعامل مدیران با کارکنان تحت سرپرستی هست (پرا<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰: ۵۶).

تحولات مدیریتی دو دهه اخیر و حضور سازمان‌ها در دنیای رقابتی و پیچیده امروز این نکته را یادآور می‌شود که مدیریت نیز به مانند دیگر علوم نیازمند مهارت و تخصص ویژه است. مدیران نه تنها باید محیط پیرامون خود را بشناسند باید با اشراف به اصول و فنون و استفاده از ابزارهای موردنیاز، سازمان خود را اداره کنند.

رهبران اثربخش، اساسی‌ترین و نایاب‌ترین منابع هر سازمان هستند. اکنون بیشتر سازمان‌ها در کشورهای گوناگون جهان می‌کوشند تا افرادی را در پست‌های مدیریتی بگمارند که توانایی لازم را برای رهبری اثربخش داشته باشد. روان‌شناسان دولتی سازمانی به این نکته پی برده‌اند که موفقیت و شکست یک سازمان به‌طور گسترده به کیفیت رهبران آن وابسته است. نیمی از مؤسسه‌های بازرگانی تازه تأسیس در دو سال اولیه با شکست مواجه می‌شوند و فقط یک‌سوم آن‌ها تا پنج سال دوام می‌آورند. علاوه بر این صرف‌نظر از سطح شغل افراد، کیفیت رهبری سازمان، هرروز بر کیفیت زندگی کارکنان نیز تأثیر خواهد گذاشت (افجه، ۱۳۹۴: ۱۶۱).

این پژوهش جزو پژوهش‌های کمی، کیفی می‌باشد و در طی پژوهش سعی شده است با رعایت اصول روش پژوهش وضعیت کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی بررسی شده و در ادامه الگوی مناسب برای توسعه وضعیت موجود ارائه شد.

## مبانی نظری

ویژگی سازمان‌های امروزی پویایی، پیچیدگی، ابهام و سنت‌گریزی است به‌گونه‌ای که دائماً از محیط اطراف خود تأثیر می‌پذیرند و تغییر را به‌عنوان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر پذیرفته‌اند. به‌منظور غلبه بر اوضاع نامطمئن، پیچیده و پویا یکی از راه‌هایی که در عملکرد سازمانی مطلوب برای بقا و پیشرفت سازمان پیشرو مدیران قرار دارد، داشتن رهبرانی توانمند است (روس و بابان<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲: ۷۳۰).

امروزه با تغییر و تحولات سریعی که در محیط سازمان‌ها شکل گرفته و بر ضرورت توجه به مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأکید شده، وظیفه رهبری مدیریت، آن‌قدر اهمیت پیدا کرده است که از لحاظ دامنه و گستره، سایر وظایف و کارکردهای مدیریت را تحت‌الشعاع خود قرار داده است و لذا امروزه قسمت عمده موفقیت‌های سازمانی و مدیریتی، مرهون و مدیون توجه و به‌کارگیری صحیح علمی و عملی وظیفه

1. Shelton & Darling
2. Lin & Kuo
3. DuBrin
4. Perra

باید اقرار کرد که بحران رهبری امری واقعی است و دلیلی وجود ندارد که از این فرصت استفاده نکنید. رهبری یک خیابان یک‌طرفه نیست که تأثیر و تأثر یک نفر بر بقیه بیشتر از طرف دیگر باشد بلکه رهبری خیابانی دوطرفه است که بین رهبران و پیروان تبادلاتی دائمی و تعاملاتی مداوم و همیشگی باید برقرار باشد و هر یک به نحوی بر رفتار و کردار و گفتار هم تأثیر می‌گذارند. چراکه نه موقعیت‌ها و نه شخصیت رهبران هیچ‌کدام ایستا و ساکن نیستند، بلکه مدام در حال تغییر و تحول هستند و هر کدام بایستی به این تغییر و تحول‌ها، خودشان را وفق دهند (ترک‌زاده، ۱۳۸۸: ۱۰).

امروزه رمز پیروزی مدیران سازمان‌ها در رهبری آن‌ها است. اداره‌کنندگان سازمان‌ها، مؤسسات و دستگاه‌ها باید مدیران خود را علاوه بر دانش مدیریت به ویژگی و مهارت رهبری نیز مجهز نمایند. بسیاری از رهبران دانسته‌اند که ثبات در سازمان‌ها، عقیده‌ای قدیمی و منسوخ است و کنترل و پیش‌بینی چیزی بیهوده و عبث است. در دنیای کنونی جهان به سرعت در حال تغییر و تحول است و با نفوذ تکنولوژی در زندگی بشر این پیچیدگی‌ها افزایش پیدا کرده است. یکی از این عوامل که به این پیچیدگی‌ها دامن می‌زند، عملکرد سازمان‌ها هست. در این شرایط سازمان‌هایی می‌توانند پا برجا و ماندگار بمانند که بتوانند به این تغییرات و خواسته‌های مشتریان پاسخ دهند (زالی، ۱۳۹۷: ۱۱۷).

به نظر می‌رسد شیوه رهبری سازمان‌های دولتی کشور ما با همدیگر تفاوت‌های اساسی دارند و الگوهای موجود پاسخگوی نیازهای متفاوت این نوع سازمان‌ها نمی‌باشند. لذا، محقق سعی دارد ابتدا کارکردهای نوین رهبری در این نوع سازمان (دولتی) را با هم بررسی کرده و سپس برای توسعه وضعیت موجود کارکردهای رهبری آن‌ها الگوی مناسبی ارائه نماید.

از آنجایی که وضعیت کارکردهای نوین رهبری و بررسی شباهت‌ها و تفاوت‌های آن‌ها تاکنون در بین سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی مورد مطالعه قرار نگرفته است. بنابراین، می‌توان ادعا کرد که پژوهش حاضر دارای نوآوری علمی و کاربردی بوده و دارای ویژگی توسعه‌ای بودن است.

با این توصیف به نظر می‌رسد که رهبری دیگر نمی‌تواند بر مبنای مدل‌های قدیمی کارساز باشد و بایستی از مدل‌های نوین رهبری بهره‌برداری نماید. بنابراین، چالش و مسئله اصلی در پژوهش حاضر این است که وضعیت کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی در چه حدی است؟ و چه تفاوت‌ها و شباهت‌هایی بین وضعیت کارکردهای نوین رهبری در بین سازمان‌های دولتی وجود دارد؟ و الگوی مناسب برای توسعه وضعیت کارکردهای نوین رهبری

رهبری است تا آنجا که صاحب‌نظران معتقدند سازمان‌های امروزی، برای موفقیت و افزایش قدرت رقابت، بیش از هر چیزی نیازمند رهبران دگرگونی و تحول‌آفرین می‌باشند (گلداسمیت، بالدونی و مک آرتور<sup>۱</sup>، ترجمه: نژاد ایرانی و رسولی، ۱۳۹۳).

درواقع، امروزه رهبران با انجام کارکردهای جدیدی همچون، ترسیم دورنما و یکپارچگی‌سازی، الهام‌بخشی، انرژی بخشی، تواناسازی، اعتمادسازی، افزایش قدرت ریسک شخصی، هدایت تغییر و دگرگونی، مربی‌گری و مرشدی، تحول و انتقال احساسی و عاطفی، ایجاد امنیت روانی، ترویج و توسعه کار تیمی، توسعه فرهنگ در کلاس جهانی، ایجاد زمینه مشارکت و درگیری ذهنی و عاطفی افراد، توسعه و تعالی انسانی، جان‌نشین‌پروری و پرورش استعدادها و غیره در افراد می‌توانند نقش بسیار تعیین‌کننده در توسعه و موفقیت سازمان‌ها داشته باشد (گلداسمیت<sup>۲</sup> ترجمه: نژاد ایرانی، رجب‌زاده، داداش کریمی، ۱۳۹۰).

بر این اساس، در چنین شرایطی هدایت نیروها در جهت اهداف سازمان، همسو کردن هدف‌های فردی آنان با هدف‌های سازمان، تفهیم و تفهیم متقابل ایجاد انگیزه جز از طریق رهبری در اعمال مدیریت امکان‌پذیر نیست. به عبارت دیگر، در یک جمله می‌توان گفت که شرایط و ملاحظات مزبور، سبک رهبری را در مدیریت به کلیه سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های دولتی دیکته می‌نماید.

از این رو، سبک رهبری منحصر به اسلوب‌های جامعه اداره نمی‌شود. اداره‌کنندگان سازمان‌ها، مؤسسات و دستگاه‌ها باید مدیران خود را علاوه بر دانش مدیریت، به ویژگی و مهارت رهبری نیز مجهز نمایند (عطافر، امیری، کاظمی، ۱۳۹۲: ۲۱۹).

سازمان موفق مشخصه مهمی دارد که از طریق آن از سازمان ناموفق تمییز داده می‌شود. این مشخصه، رهبری پویا و اثربخش است. اهمیت رهبری و مدیریت در دوران معاصر به حدی است که گفته می‌شود پایه قدرت در جامعه معاصر دیگر تملک ابزار تولید نیست، بلکه تصاحب مقام‌های مدیریتی و اداری درون سازمان‌هاست (زردشتیان، ۱۳۸۷: ۱۹).

با وجود نوع سازمان، رهبری نقشی حیاتی در جهت افزایش عملکرد تیمی و سازمانی قلمداد می‌شود. به‌طور کلی، رهبری مؤثر مزیت رقابتی مهمی برای هر سازمان است. در مقایسه با گذشته، رهبری با چالش‌های بزرگ‌تری روبه‌رو است که ناشی از پیچیدگی محیط و ماهیت متغیر سازمان‌ها است (قاسمی، ۱۳۸۲).

1. Goldsmith, Baldoni & MacArthur  
2. Goldsmith

در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی به چه شکلی است؟

### پیشینه‌های پژوهش

گل‌افشانی و صالحی (۱۳۹۸)، پژوهشی تحت عنوان «ارائه مدلی جهت تبیین تأثیر رهبری بصیر بر استقلال دانشگاهی دانشگاه‌های علوم پزشکی کلان منطقه یک آمایشی سلامت کشور» انجام داده‌اند. یافته‌های پژوهش می‌دهد که رهبری بصیر با بار عاملی ۰/۵۸ بر استقلال دانشگاهی دانشگاه‌های علوم پزشکی کلان منطقه یک تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین مدل ارائه شده نیز دارای برآزش مناسب است. رهبری بصیر به‌عنوان یکی از عوامل مهم در بهبود ارتقای کیفیت اثربخشی آموزشی و استقلال دانشگاهی محسوب می‌شود. در حوزه استقلال آکادمیک از دانشگاه‌های علوم پزشکی انتظار می‌رود که به مدیریت با ثبات و پایدار پایبند باشند. پژوهش فوق می‌تواند چشم‌انداز جدیدی در راستای تغییر سیاست‌های کلی مدیران و مسئولان دانشگاه‌های علوم پزشکی کلان منطقه در راستای بازبینی برنامه‌ها بسته‌های تحول و نوآوری، ایجاد کند.

ویسه و همکاران (۱۳۹۷)، با انجام پژوهشی تحت عنوان «طراحی الگوی رهبری خدمتگزار با رویکرد اسلامی در آموزش عالی (مورد مطالعه دانشگاه ایلام)» دریافتند که ابعاد خدمتگزاری، صلاحیت رهبر خدمتگزار، پیامدهای رهبری خدمتگزار، اعتماد، انسان‌گرایی، تواضع و فروتنی، تعهد، نوع‌دوستی و آینده‌نگری، الگوی رهبری خدمتگزار با رویکرد اسلامی در آموزش عالی را شکل می‌دهند.

حسن گویار و همکاران (۱۳۹۷)، پژوهشی تحت عنوان «بررسی ارتباط سبک‌های رهبری مدیران باشگاه‌های خصوصی استان‌های غرب کشور با میزان کارآفرینی کارکنان این باشگاه‌ها» انجام دادند. نتایج تجزیه و تحلیل‌های استنباطی و مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که ضریب تأثیر سبک رهبری بر کارآفرینی معنادار بود. ( $T= ۵/۸۹$  و  $۰/۴۳$ ). ضریب تأثیر سبک رهبری مشارکتی به‌طور قابل توجهی معنادار است. ( $T= ۸/۱۳$  و  $۰/۸۲$ ). ضریب تأثیر سبک رهبری مشورتی نیز معنادار بود. ( $T= ۶/۶۲$  و  $۰/۴۵$ ).

رشیدآبادی و همکاران (۱۳۹۶)، پژوهشی تحت عنوان «بررسی سبک رهبری مدیران و تأثیر آن بر تعهد سازمانی کارکنان و مدیران تأمین اجتماعی خراسان رضوی» انجام داده‌اند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بین سبک رهبری مدیران و تعهد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

نیراج کومار<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «تأثیر رهبری خدمتگزار، اعتماد رهبر و پیشرفت خلاقیت کارکنان» به این نتیجه رسیدند که رهبران خدمتگزار، اعتماد را به پیروان القا و به‌عنوان واسطه در پیش‌بینی خلاقیت کارکنان عمل می‌کنند (نیراج کومار و همکاران، ۲۰۱۷).

لاگراد<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «مفهوم‌سازی رهبری پایدار» به این نتیجه رسیدند که روابط بین رهبران و پیروان بسیار پراهمیت و توسعه‌الگویی رهبری مشارکتی از ضرورت‌های رهبری پایدار است (لاگراد و همکاران، ۲۰۱۷).

الغازو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۶) طی پژوهشی به بررسی تأثیر سبک رهبری بر روی انگیزه کارکنان در یک کارخانه پتروشیمی در شرق عربستان پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که یک رابطه‌ی بسیار قوی مابین سبک رهبری و انگیزه کارکنان وجود دارد بدین صورت که انگیزه کارکنان همبستگی مثبتی با سبک تحول‌آفرین و همبستگی منفی با رهبری تعاملی (مشارکتی) دارد (الغازو و همکاران، ۲۰۱۶).

گالانو<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «به‌سوی مدل رهبری اسلامی متمایز در کسب‌وکار» به این نتیجه رسیدند که رهبری اسلامی با ادراک از اثربخشی رهبری و پیامدهای نوآوری رابطه مثبت و معناداری دارد. همچنین رهبری اسلامی در قیاس با رایج‌ترین سبک‌های رهبری غربی با رهبری تحول‌گرا، رهبری اخلاقی و رهبری اصیل به‌طور مثبت رابطه دارد و با سبک رهبری تبادل‌ی رابطه ندارد (گالانو و همکاران، ۲۰۱۵).

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش انتخابی برای این پژوهش، روش پژوهش ترکیبی (آمیخته) از نوع تشریحی است که شامل دو مرحله عمده کیفی و کمی است. از آنجایی که در این پژوهش، ابتدا داده‌های کمی جمع‌آوری و تحلیل شده و بعداً از داده‌های کیفی برای طراحی مدل استفاده شده و از طرفی چون فرایند گردآوری داده‌ها در دو مرحله به انجام می‌رسد که در مرحله اول داده‌های کمی گردآوری شده و سپس داده‌های کیفی گردآوری می‌شوند و به‌عبارت‌دیگر، از داده‌های کیفی برای توضیح بیشتر و آشکار کردن برخی جنبه‌های ابهام‌انگیز

1. Komar
2. Largrad
3. Alghazo
4. Galanoo

خصوص ابعاد نه‌گانه پژوهش سؤال نماید. این پرسشنامه با احتساب سؤالات عمومی دارای ۵۳ سؤال است. جامعه آماری این پژوهش در بخش کمی مدیران و رؤسا و کارشناسان متخصص به تعداد ۳۰۰۰ نفر می‌باشند که به دو قسمت تقسیم می‌شود. آمار تعداد سازمان‌های دولتی طبق از پورتال استانداری آذربایجان غربی استخراج شده است. با توجه به تعاریف مذکور برای حجم نمونه تعداد ۱۸ سازمان دولتی به صورت قضاوتی با توجه به ویژگی‌هایی از قبیل (۱- سهولت در دسترسی به سازمان ۲- قبول پاسخگویی سازمان به پرسشنامه‌های پژوهش ۳- هماهنگی اداری با حراست سازمان‌های مذکور ۴- عدم مشابهت سازمان‌ها به همدیگر (مانند سازمان‌های آموزشی، نظامی و غیره ۵- نظر استاد راهنما) از میان سازمان‌های دولتی در پورتال استانداری آذربایجان غربی طبق جدول ۱ تعیین گردیدند.

استفاده شده است و با توجه به پیشنهاد استاد راهنما مناسب‌ترین طرح برای انجام این پژوهش از طرح‌های سه‌گانه فوق‌الذکر «طرح پژوهش آمیخته تشریحی» انتخاب گردید. ضمناً در چارچوب رویکرد پژوهش کمی، از روش توصیفی-پیمایشی و در چارچوب رویکرد کیفی، از روش پژوهش پدیدارشناسی و گروه‌های کانونی استفاده گردیده است.

پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی و توسعه‌ای است و از لحاظ ماهیت و روش پژوهش در بخش کمی، روش توصیفی-پیمایشی است.

داده‌های کمی این پژوهش در قالب پرسشنامه محقق‌ساخته به صورت رتبه‌ای بر مبنای طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت از (خیلی کم تا خیلی زیاد) گردآوری شده است. پرسشنامه مذکور بر مبنای چارچوب نظری پژوهش سعی کرده تا نظر پاسخگویان را به‌طور جداگانه که مدیران و رؤسا و کارشناسان متخصص سازمان‌های دولتی می‌باشند که در

#### جدول ۱. لیست نمونه انتخابی سازمان‌های دولتی آذربایجان غربی

Table 1. The Selected Sample of Public Organizations of West Azerbaijan

لیست سازمان‌های اجرایی دولتی	
اداره کل امور مالیاتی	دانشگاه علوم پزشکی
دادگستری	اداره کل راه و شهرسازی
شرکت توزیع نیروی برق	اداره کل آموزش و پرورش
شرکت مخابرات	بنیاد شهید و امور ایثارگران
شرکت آب و فاضلاب	اداره کل تبلیغات اسلامی
سازمان جهاد کشاورزی	شهرداری ارومیه
پست	انتقال خون
بانک مرکزی در استان	اداره کل امور اقتصادی و دارایی
سازمان ثبت احوال	اداره کل ورزش و جوانان

پایایی آن با فرمول آلفای کرونباخ محاسبه شده که ۹۵/۱ درصد به دست آمده که از پایایی بسیار بالایی برخوردار است. روش پژوهش مورد استفاده در بخش کیفی روش مصاحبه گروه‌های کانونی است. در این پژوهش، افراد مصاحبه گروه کانونی، مدیران سازمان‌های دولتی و خبرگان و استادان دانشگاهی (که شرایط انتخاب آن‌ها در ادامه ذکر شده) به تعداد ۲۰ نفر دست‌چین گردیده‌اند که در صورت غیبت و عدم حضور در جلسه مصاحبه حدنصاب موردنظر که مابین ۶ تا ۱۲ نفر است حاصل شد.

زمان جمع‌آوری داده‌های کیفی این پژوهش با توجه به روش طرح پژوهش آمیخته تشریحی پس از جمع‌آوری داده‌های کمی و تجزیه و تحلیل آن‌ها است.

با توجه به تعداد زیاد اعضای هریک از جامعه‌های آماری پژوهش و محدودیت‌های اجرایی پژوهش از هرکدام از جامعه‌های مذکور نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای به عمل آمد (لازم به توضیح است که در برخی از ادارات دولتی که در بالا به آن اشاره شد؛ به علت عدم آگاهی و شناخت کارکنان از مفهوم کارکردهای نوین رهبری در توزیع پرسشنامه سعی شد هسته مرکزی سازمان‌ها مورد بررسی قرار گیرد). با توجه به فرمول تعیین حجم نمونه در مدل فرمول کوکران تعداد نمونه مورد نیاز ۳۴۰ نفر برآورد شد. شایان ذکر است حجم اثر در اینجا ۵/، منظور شده است.

پرسشنامه داده‌های کمی زیر نظر استادان فن طراحی و روایی آن با نظرسنجی از ۳۰ نفر از استادان دانشگاهی تأیید و

- روایی صورت ظاهری ابزار طراحی شده: برای حصول اطمینان از روایی ظاهر ابزار طراحی شده با هدف مطالعه، سؤالات مربوطه به ۵ نفر از استادان مدیریت ارائه گردید و آن‌ها نظرات اصلاحی خود را اعلام و سؤالات قبل از تشکیل جلسات مصاحبه اصلاح شد.

- روایی عبارات و جمله‌بندی ابزار طراحی شده: بدین منظور سؤالات به دو نفر از اعضای هیئت‌علمی متبحر در زبان فارسی و انگلیسی و واژه‌های تخصصی داده شد تا نسخه نهایی را از نظر مطلوب بودن عبارات به لحاظ وضوح (استفاده از واژه‌های ساده و قابل فهم)، کاربرد زبان مشترک (پرهیز از به‌کارگیری واژه‌های فنی و تخصصی) مورد بررسی قرار دهند.

- روایی اجزاء و کلیت پذیرش ابزار توسط پاسخ‌دهندگان: بدین منظور پس از انجام تغییرات فوق‌الذکر در سؤالات، ابزار مذکور مجدداً جهت تأیید نهایی به استاد راهنما ارائه و پس از تأیید ایشان سؤالات آماده طرح در جلسات مصاحبه در بین متخصصان و پاسخگویان منتخب شد.

### یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر، برای تجزیه و تحلیل داده‌های کمی جمع‌آوری شده از آمار توصیفی و آمار استنباطی و تحلیلی استفاده شده است. به این صورت که ابتدا در چارچوب آمار توصیفی به منظور تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌ها از جدول توزیع فراوانی و درصد پاسخ‌ها و نمودارهای ستونی، همچنین از سایر روش‌های آمار توصیفی از جمله میانگین مرتبه‌ای و انحراف معیار و واریانس و غیره استفاده شده و در چارچوب آمار استنباطی به منظور آزمون فرضیه‌ها و پاسخگویی به سؤالات اصلی پژوهش کمی، ابتدا با استفاده از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف، نرمال بودن توزیع جامعه بررسی شده است. با توجه به اینکه توزیع جامعه نرمال بود، در چارچوب آزمون‌های آماری پارامتریک به منظور آزمون فرضیه‌ها، از آزمون‌های تی تک نمونه‌ای و تی استیودنت و معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی در دو مرحله و در همه محاسبات و آزمون‌ها از نرم‌افزار اس. پی. اس. و آموس استفاده شده است.

جهت تحلیل داده‌های کیفی، در چارچوب کدگذاری باز، ابتدا داده‌ها از داخل متن مصاحبه با خبره‌ها در جداولی به‌طور جداگانه برای سازمان‌های دولتی کدگذاری شد و مفهوم مربوط به هر کد در مقابل آن مشخص شد. لازم به توضیح است که متن مصاحبه‌ها از روی نوار ضبط شده از گروه کانونی تنظیم شده بودند. سپس مفاهیم مشابه در جداول

جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی از مدیران ارشد سازمان‌های دولتی و استادان مجرب دانشگاهی به تعداد ۲۰ نفر بهره گرفته شده است. برای انتخاب این مدیران و استادان دانشگاهی شرایط ذیل مدنظر قرار گرفته که در صورت داشتن هرکدام از ویژگی‌ها نفرت می‌توانستند در جامعه آماری حضور داشته باشند:

۱- دارا بودن مدرک دانشگاهی حداقل کارشناسی ارشد رشته‌های مدیریت و مرتبط برای مدیران. ۲- سابقه مدیریت در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی به میزان حداقل ۱۰ سال برای مدیران. ۳- داشتن کتاب، مقاله و تدریس در حوزه مباحث رهبری سازمانی برای استادان. ۴- داشتن حداقل مدرک استادیاری برای استادان در این پژوهش از روش نمونه‌گیری قضاوتی و هدفمند جهت پاسخگویی به سؤالات باز و انجام مصاحبه عمیق استفاده شده است. در پژوهش حاضر از میان جامعه آماری، ابتدا تعداد ۱۰ نفر از مدیران سازمان‌های دولتی و خبرگان و استادان دانشگاهی که دارای شرایط فوق‌الذکر بودند جهت پاسخگویی به سؤالات باز و انجام مصاحبه عمیق به صورت گروه کانونی انتخاب گردیدند و در ادامه، بقیه شرکت‌کنندگان توسط نفرت قبلی به پژوهشگر معرفی شدند (روش نمونه‌گیری گلوله برفی) که در نهایت تعداد شرکت‌کنندگان به ۲۰ نفر رسید. اتمام نمونه‌گیری با توجه به اشباع نفری و نظری داده‌ها صورت گرفته است. البته شایان ذکر است چون روش مطالعه در این پژوهش، روش مصاحبه گروه‌های کانونی بود و لازم بود همه اعضا در یک جلسه در کنار هم حضور داشته باشند لذا، ابتدا چند خبره، شناسایی شد و به کمک آن‌ها و دیگران و استادان، خبره‌های دیگر هم شناسایی شدند و در تحقیق به اشباع نفری رسیدیم و جلسه را تشکیل دادیم و سؤالات باز را در جلسه مطرح شده و جواب‌ها ضبط شده است.

به‌منظور نظرسنجی از خبرگان و شناسایی مؤلفه‌های مربوط به کارکردهای نوین رهبری از روش پژوهش مصاحبه گروه‌های کانونی و ابزار مصاحبه غیرساختارمند به صورت سؤالات باز استفاده شده است. در این مرحله با استفاده از سؤالات باز طی مصاحبه به جمع‌آوری داده‌ها از خبره‌ها اعم از مدیران ارشد سازمان‌های دولتی و استادان مجرب دانشگاهی به‌منظور شناسایی ابعاد ناشناخته و مجهول و یا غیرکاربردی توسعه کارکردهای نوین رهبری به شرح ذیل پرداخته شده است.

در این پژوهش نیز روایی‌های داده‌های کیفی پژوهش به شرح ذیل صورت گرفته است:

دیگری با هم ادغام شده و مقوله‌های فرعی (مضمون‌های فرعی) تعیین شدند و در مرحله بعد، از ترکیب مقوله‌های فرعی مشابه، مقوله‌ها و مضمون‌های اصلی و تم‌ها (متغیرهای اصلی) استخراج گردیده و از روی آن‌ها، مدلی برای توسعه کارکردهای نوین رهبری برای سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی طراحی و ارائه شود.

جدول ۲. پردازش انجام شده آزمون پایایی پرسشنامه پژوهش

Table 2. The Processing of the Reliability test of the Research Questionnaire

تعداد	درصد	
۳۴۰	۱۰۰	معتبر
۰	۰/۰	بدون پاسخ
۳۴۰	۱۰۰	کل

جدول ۳. آماره آزمون پایایی آلفای کرونباخ پرسشنامه پژوهش

Table 3. Cronbach's Alpha Reliability Statistics of the Research Questionnaire

تعداد گویه‌ها	آلفای کرونباخ
۴۸	۰/۹۵۱

همان‌طور که در جداول ۲ و ۳ مشاهده می‌شود پایایی پرسشنامه کمی پژوهش ۹۵ درصد است که نشان می‌دهد پرسشنامه پژوهش از پایایی بالایی برخوردار است.

جدول ۴. آماره آزمون کلموگروف - اسمیرنوف

Table 4. Kolmogorov-Smirnov Test Statistic

تعداد	
۳۴۰	۲/۷۸۲۸
	۰/۵۳۴۷۴
	۰/۰۳۷
	۰/۰۲۵
	-۰/۰۳۷
	۰/۶۸۰
	۰/۷۴۴

بر اساس نتایج حاصل از آزمون تی تک نمونه‌ای این نتیجه حاصل شد که وضعیت کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی کمتر از حد متوسط است. برای بررسی معناداری نتایج با خطای ۵٪ از خروجی آزمون استفاده می‌شود. با توجه به آنکه سطح معنادار مشاهده شده کمتر از ۵٪ ( $Pvalue < 0.05$ ) است، می‌توان ادعا کرد که وضعیت کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی کمتر از حد متوسط است. پس فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  تأیید می‌شود.

فرض فرعی اول: وضعیت ترسیم دورنما و یکپارچه‌سازی در مدیریت سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی کمتر از حد متوسط است.

در جدول ۴ نتیجه آزمون کلموگروف - اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن داده‌ها آمده است. در این جدول علاوه بر مقادیر میانگین، انحراف معیار، تعداد داده‌ها، مقادیر (مطلق)، (مثبت)، (منفی) و آماره کلموگروف - اسمیرنوف نیز محاسبه شده است. همان‌طور که در زیر جدول نتیجه آزمون درج شده است توزیع داده‌ها نرمال است.

فرض اصلی اول: وضعیت کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی کمتر از حد متوسط است.

$H_0$  = وضعیت کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی بیشتر یا مساوی حد متوسط است.  
 $H_1$  = وضعیت کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی کمتر از حد متوسط است.



شده کمتر از ۵٪ ( $Pvalue < 0.05$ ) است، می‌توان ادعا کرد که وضعیت مربی‌گری و ارشادکنندگی در مدیریت سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی کمتر از حد متوسط است، پس فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  تأیید می‌شود.

**فرض فرعی چهارم: وضعیت توسعه کار تیمی در مدیریت سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی کمتر از حد متوسط است.**

$H_0$  = وضعیت توسعه کار تیمی در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی بیشتر یا مساوی حد متوسط است.

$H_1$  = وضعیت توسعه کار تیمی در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی کمتر از حد متوسط است.

براساس نتایج حاصل از آزمون تی تک نمونه‌ای این نتیجه حاصل شد که وضعیت توسعه کار تیمی در سازمان‌های دولتی کمتر از حد متوسط است، پس فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  تأیید می‌شود.

**فرض فرعی پنجم: وضعیت ایجاد انگیزه در کارکنان در مدیریت سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی کمتر از حد متوسط است.**

$H_0$  = وضعیت ایجاد انگیزه در کارکنان در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی بیشتر یا مساوی حد متوسط است.

$H_1$  = وضعیت ایجاد انگیزه در کارکنان در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی کمتر از حد متوسط است.

براساس نتایج حاصل از آزمون تی تک نمونه‌ای این نتیجه حاصل شد که وضعیت ایجاد انگیزه در کارکنان در سازمان‌های دولتی کمتر از حد متوسط است، پس فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  تأیید می‌شود.

**فرض فرعی ششم: وضعیت توانمندسازی کارکنان در مدیریت سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی کمتر از حد متوسط است.**

$H_0$  = وضعیت توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی بیشتر یا مساوی حد متوسط است.

$H_1$  = وضعیت توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی کمتر از حد متوسط است.

براساس نتایج حاصل از آزمون تی تک نمونه‌ای این نتیجه حاصل شد که وضعیت توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های دولتی کمتر از حد متوسط است، پس فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  تأیید می‌شود.

$H_0$  = وضعیت ترسیم دورنما و یکپارچه‌سازی در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی بیشتر یا مساوی حد متوسط است.

$H_1$  = وضعیت ترسیم دورنما و یکپارچه‌سازی در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی کمتر از حد متوسط است.

براساس نتایج حاصل از آزمون تی تک نمونه‌ای این نتیجه حاصل شد که وضعیت ترسیم دورنما و یکپارچه‌سازی در هر دو نوع سازمان بیشتر از حد متوسط است. برای بررسی معناداری نتایج با خطای ۵٪ از خروجی آزمون استفاده می‌شود. با توجه به آنکه سطح معنی‌دار مشاهده شده بیشتر از ۵٪ ( $Pvalue < 0.05$ ) است، پس فرض  $H_0$  تأیید و فرض  $H_1$  رد می‌شود.

**فرض فرعی دوم: وضعیت انتقال احساسی و عاطفی در مدیریت سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی کمتر از حد متوسط است.**

$H_0$  = وضعیت انتقال احساسی و عاطفی در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی بیشتر یا مساوی حد متوسط است.

$H_1$  = وضعیت انتقال احساسی و عاطفی در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی کمتر از حد متوسط است.

براساس نتایج حاصل از آزمون تی تک نمونه‌ای این نتیجه حاصل شد که وضعیت انتقال احساسی و عاطفی در سازمان‌های دولتی بیشتر از حد متوسط است. برای بررسی معناداری نتایج با خطای ۵٪ از خروجی آزمون استفاده می‌شود. با توجه به آنکه سطح معنی‌دار مشاهده شده بیشتر از ۵٪ ( $Pvalue < 0.05$ ) است، می‌توان ادعا کرد که وضعیت انتقال احساسی و عاطفی در مدیریت سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی بیشتر از حد متوسط است. پس فرض  $H_0$  تأیید و فرض  $H_1$  رد می‌شود.

**فرض فرعی سوم: وضعیت مربی‌گری و ارشادکنندگی در مدیریت سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی کمتر از حد متوسط است.**

$H_0$  = وضعیت مربی‌گری و ارشادکنندگی در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی بیشتر یا مساوی حد متوسط است.

$H_1$  = وضعیت مربی‌گری و ارشادکنندگی در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی کمتر از حد متوسط است.

برای بررسی معناداری نتایج با خطای ۵٪ از خروجی آزمون استفاده می‌شود. با توجه به آنکه سطح معنادار مشاهده

براساس نتایج حاصل از آزمون تی تک نمونه‌ای این نتیجه حاصل شد که وضعیت شکل‌دهی و توسعه فرهنگ‌سازمانی با عملکرد بالا در سازمان‌های دولتی کمتر از حد متوسط است. پس فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  تأیید می‌شود.

**فرض فرعی نهم: وضعیت تعیین و تعریف رسالت اثربخش در مدیریت سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی کمتر از حد متوسط است.**

$H_0$  = وضعیت تعیین و تعریف رسالت اثربخش در مدیریت سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی بیشتر یا مساوی حد متوسط است.

$H_1$  = وضعیت تعیین و تعریف رسالت اثربخش در مدیریت سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی کمتر از حد متوسط است.

براساس نتایج حاصل از آزمون تی تک نمونه‌ای این نتیجه حاصل شد که وضعیت تعیین و تعریف رسالت و اهداف اثربخش در سازمان‌های دولتی کمتر از حد متوسط است. پس فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  تأیید می‌شود.

**فرض فرعی هفتم: وضعیت هدایت تغییر در مدیریت سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی کمتر از حد متوسط است.**

$H_0$  = وضعیت هدایت تغییر در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی بیشتر یا مساوی حد متوسط است.

$H_1$  = وضعیت هدایت تغییر در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی کمتر از حد متوسط است.

براساس نتایج حاصل از آزمون تی تک نمونه‌ای این نتیجه حاصل شد که وضعیت هدایت تغییر در کارکنان در سازمان‌های دولتی بیشتر از حد متوسط است. پس فرض  $H_0$  تأیید و فرض  $H_1$  رد می‌شود.

**فرض فرعی هشتم: وضعیت شکل‌دهی و توسعه فرهنگ‌سازمانی با عملکرد بالا در مدیریت سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی کمتر از حد متوسط است.**

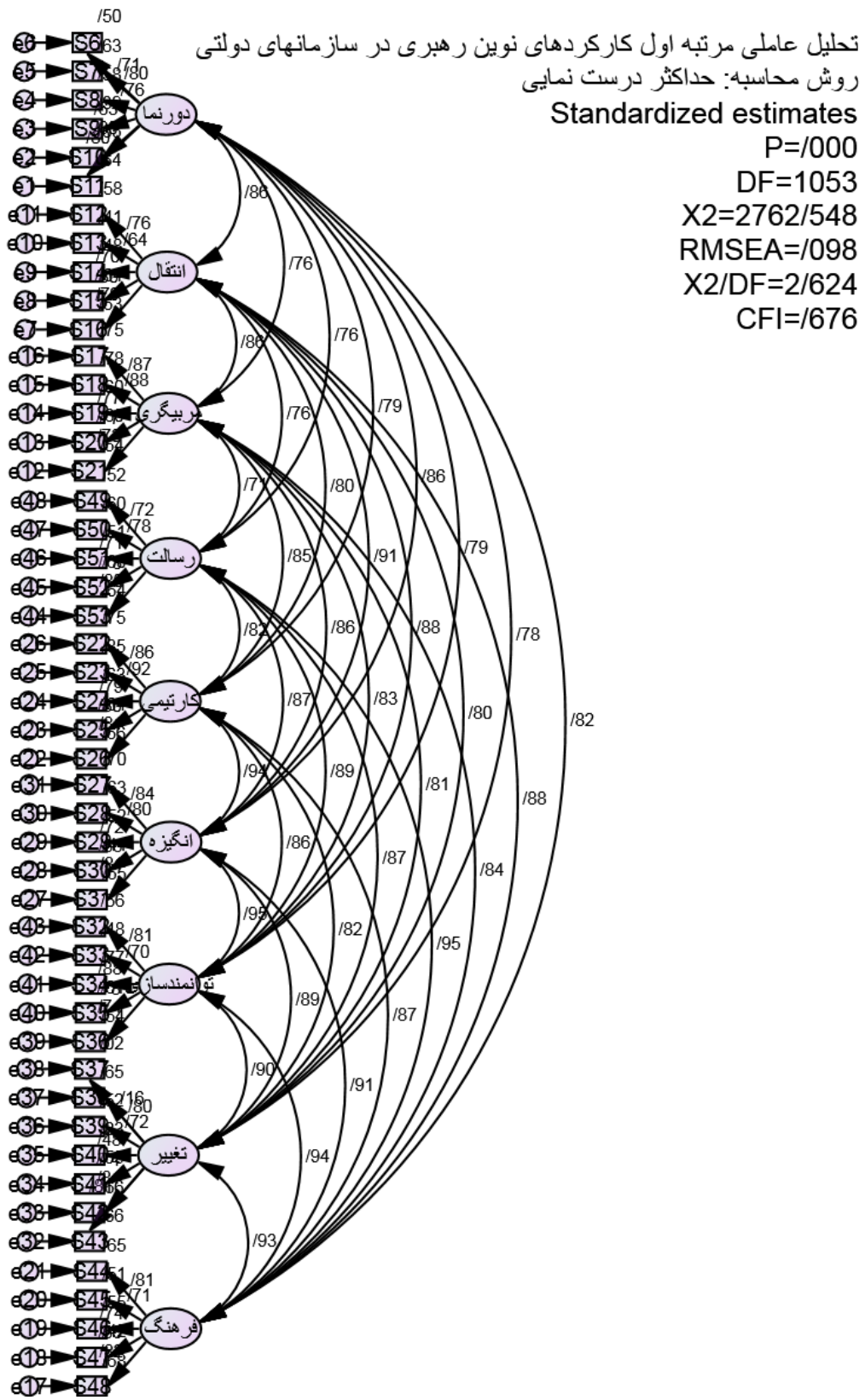
$H_0$  = وضعیت شکل‌دهی و توسعه فرهنگ‌سازمانی با عملکرد بالا در مدیریت سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی بیشتر یا مساوی حد متوسط است.

$H_1$  = وضعیت شکل‌دهی و توسعه فرهنگ‌سازمانی با عملکرد بالا در مدیریت سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی کمتر از حد متوسط است.

**جدول ۵. نتایج تأیید/رد فرضیه‌های پژوهش**

**Table 5. Results of Confirmation/Rejection of Research Hypotheses**

تأیید/رد فرضیه	مقدار آزمون = ۳						شاخص		
	فاصله اطمینان ۹۵٪ اختلافات		آماره تی	درجه آزادی	میانگین	انحراف معیار			
	حد بالا	حد پایین							
تأیید	-۰/۳۵۹۸	-۰/۱۷۰۱	-۵/۵۱۷	۳۳۹	۰/۰۰۰	-۰/۲۶۴۹۵	۰/۶۲	۲/۷۳	کارکردهای نوین رهبری
رد	۰/۵۳۴۶	۰/۷۰۶۴	۱۴/۱۹۷	۳۳۹	۰/۶۷۹	۰/۶۲۰۵۱	۰/۸۶	۳/۶۲	ترسیم دورنما و یکپارچه‌سازی
رد	۰/۲۱۳۰	۰/۳۵۶۳	۷/۸۱۱	۳۳۹	۰/۱۵۰	۰/۲۸۴۶۲	۰/۷۲	۳/۲۸	انتقال احساسی و عاطفی
تأیید	-۰/۲۳۳۱	-۰/۱۰۵۷	-۰/۰۱۷	۳۳۹	۰/۰۰۶	-۰/۰۳۵۲۹	۰/۸۰	۲/۵۴	مربی‌گری و ارشادکنندگی
تأیید	-۰/۴۲۰۹۷	-۰/۱۰۱۰۵	-۳/۲۱۰	۳۳۹	۰/۰۰۱	-۰/۲۶۱۰۱	۰/۸۶	۲/۶۸	کار تیمی
تأیید	-۰/۲۱۲۳۷	۰/۰۸۵۳۱	-۰/۸۴۰	۳۳۹	۰/۰۰۴	-۰/۰۶۳۵۳	۰/۷۷	۲/۶۶	ایجاد انگیزه
تأیید	-۰/۳۳۳۹۴	-۰/۰۴۰۱۸	-۲/۵۰۵	۳۳۹	۰/۰۰۱	-۰/۰۱۸۷۰۶	۰/۷۹	۲/۷۲	توانمندسازی کارکنان
رد	۰/۳۰۲۹	۰/۵۰۲۲	۷/۹۴۲	۳۳۹	۰/۲۶۶	۰/۴۰۲۵۶	۱/۰۰	۳/۴۰	هدایت تغییر
تأیید	-۰/۷۵۳۵	۰/۲۱۸۸۸	۰/۹۶۰	۳۳۹	۰/۰۰۲	۰/۰۷۱۷۶	۰/۷۲	۲/۷۴	شکل‌دهی و توسعه فرهنگ‌سازمانی
تأیید	-۰/۰۸۳۹	۰-۰/۲۰۳۳	-۷/۳۶۱	۳۳۹	۰/۰۰۲	-۰/۳۴۱۰۳	۰/۹۱	۳/۳۴	تعیین و تعریف رسالت اثربخش



شکل ۱. تحلیل عاملی مرتبه اول کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های دولتی

Figure 1. Factor Analysis of the First Rank of New Leadership Functions in Public Organizations

تحلیل عاملی مرتبه دوم کارکردهای نوین رهبری در سازمانهای دولتی

روش محاسبه: حداکثر درست نمایی

Standardized estimate:

P=/000

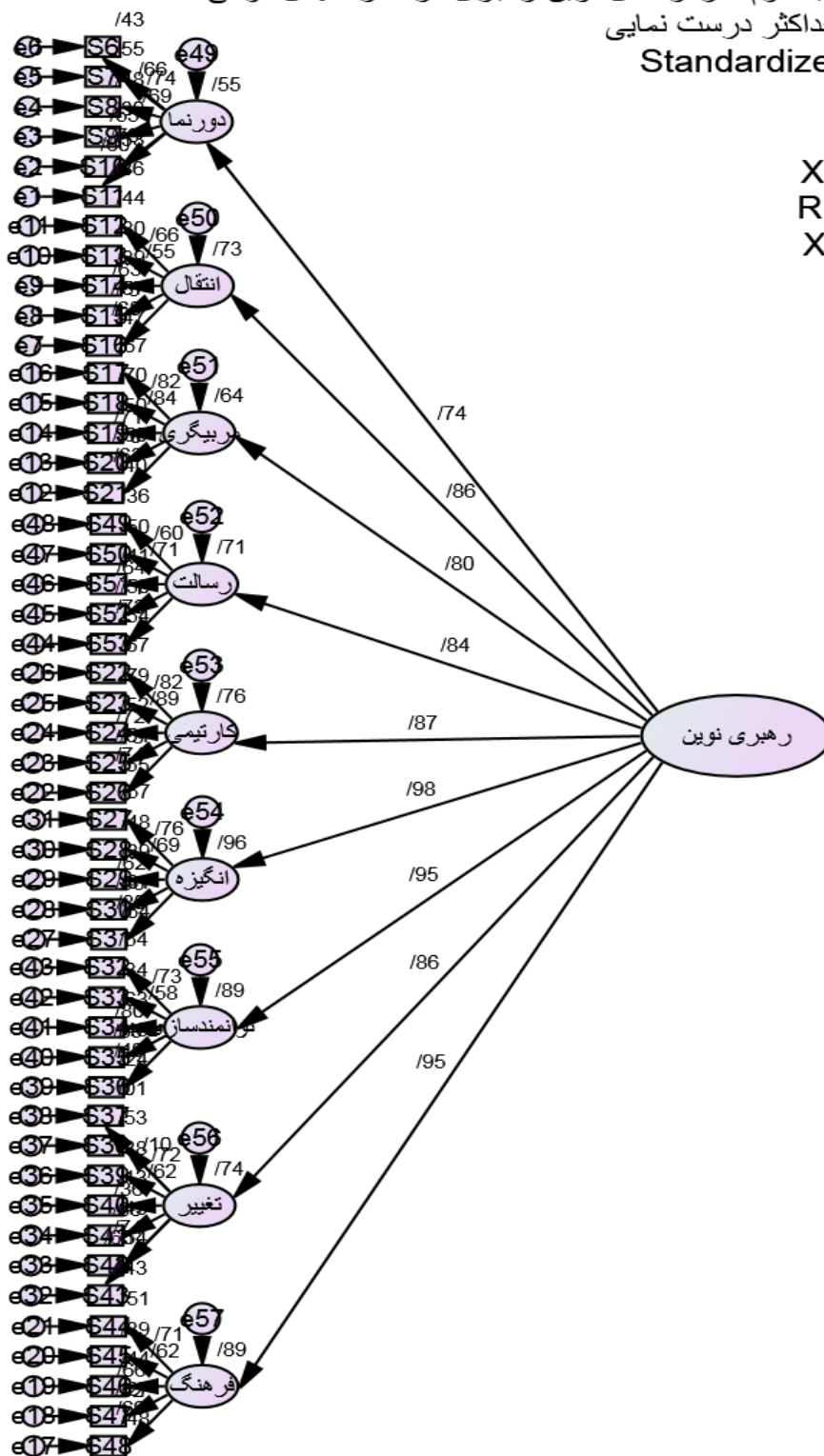
DF=107

X2=2782/77

RMSEA=/09

X2/DF=2/59

CFI=/67



شکل ۲. تحلیل عاملی مرتبه دوم کارکردهای نوین رهبری در سازمانهای دولتی

Table 8. Concepts Extracted from the Open Coding of the Interview Text of Experts of Public Organizations

**جدول ۶.** آماره شاخص RMSEA تحلیل عاملی تأییدی کارکردهای نوین رهبری سازمان‌های دولتی

**Table 6.** Rmse Index Statistics of Confirmatory Factor Analysis of new Leadership Functions of Public Organizations

مدل	ضریب	۹۰٪ حد بالا	۹۰٪ حد پایین	PCLOSE
مدل فرض مدل	۰/۰۹۸	۰/۱۰۲	۰/۰۹۴	۰/۰۰۰
مدل استقلال	۰/۱۶۶	۰/۱۷۰	۰/۱۶۳	۰/۰۰۰

### تحلیل عاملی تأییدی

#### تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های دولتی

با توجه به اینکه تمام ضرایب به دست آمده در جداول بیشتر از حدنصاب (۰/۳) می‌باشند و سطح معناداری تمام سؤالات و متغیرهای مربوطه از (Pvalue < ۰/۰۵) و شاخص (RMSEA) کوچک‌تر از ۰/۱ است می‌توان ادعا کرد که تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم که مربوط به روابط بین متغیرهای پژوهش است مورد تأیید بوده و مدل از برازش بسیار عالی برخوردار است

با توجه به اینکه تمام ضرایب به دست آمده در جداول بیشتر از حدنصاب (۰/۳) می‌باشند و سطح معناداری تمام سؤالات و متغیرهای مربوطه از (Pvalue < ۰/۰۵) و شاخص (RMSEA) کوچک‌تر از ۰/۱ است می‌توان ادعا کرد که تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم که مربوط به روابط بین متغیرهای

پژوهش است مورد تأیید بوده و مدل از برازش بسیار عالی برخوردار است.

براساس مضمون‌ها و مقوله‌های اصلی (تم‌ها)، مدل‌های پژوهش که در مورد توسعه کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی بود طراحی و ارائه گردید.

**تحلیل بخشی کیفی:** در این مرحله به تحلیل داده‌های کیفی که از خلال مصاحبه‌های عمیق با مشارکت‌کنندگان در مصاحبه گروه‌های کانونی گردآوری شده است پرداخته می‌شود.

در فرایند کدگذاری باز، مفاهیم و مضمون‌های بسیاری حاصل شد که طی فرایند رفت و برگشتی تحلیل داده‌ها، مجموعه این داده‌های کیفی اولیه به مقوله‌های کمتری تقلیل یافت و براساس مضمون‌ها و مقوله‌های اصلی (تم‌ها)، مدل‌های پژوهش که در مورد توسعه کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی بود طراحی و ارائه شد.

**جدول ۷.** متن مصاحبه با خبره‌ها اعم از مدیران ارشد سازمان‌های دولتی و استادان مجرب دانشگاه در گروه کانونی

**Table 7.** Text of Interviews with Experts, Including Senior Managers of Public Organizations and Experienced University Professors in the Focus Group

#### افزایش مهارت‌های رفتاری مدیران

توجه به انگیزش کارکنان (مثلاً مدیران محیط را برای کارکنان طوری فراهم کنند که کارکنان با توجه به شرایط کاری انگیزه‌ای برای خلاقیت و نوآوری در سازمان داشته باشند و سازمان را به هدف نهایی و مطلوب با توجه به انگیزه به ایده‌های خود برسانند).

توجه به عدالت سازمانی (عدالت سازمانی از انصاف درک شده تعاملات صورت گرفته شده است و می‌تواند اقتصادی، اجتماعی و همچنین می‌تواند در برگیرنده رابطه فرد با رؤسا، زیردستان و همکارانش باشد).

رفتار شهروندی سازمان (ما سازمان را به‌عنوان جامعه در نظر می‌گیریم که هر کس در درون سازمان به وظایف خود عمل کند. در صورت تخطی از این امر سازمان دچار مشکل خواهد شد).

افزایش تعهد کارکنان (تعهد کارکنان را می‌شود با تعیین اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت، ایجاد محیط کاری مثبت و برقراری مساوات عدالت، برقراری توازن میان کار و زندگی، تعامل با مدیران ایجاد کرد).

افزایش مهارت‌های ارتباطی مدیران (مدیران با کنترل بر رفتار خود در شرایط سخت و یا خوب و نگرش بلندمدت، سازمان را دچار تنش نکنند). آشنایی با نظرات انگیزشی (تحول اندیشه مدیریت انگیزش کارکنان در سه مرحله اتفاق می‌افتد. مدل روابط انسانی، مدل منابع انسانی)

شناخت نیازهای رفتاری مدیران (رفتار سازمانی، شناخت، پیش‌بینی و کنترل رفتار انسان در سازمان است که ضعف مدیران برای حل مسائل غیرانسانی بوده و نسبت به مسائل رفتاری انسانی کمتر توجه کرده‌اند و باید برای حل آن از علوم انسانی و مدل‌های علوم طبیعی استفاده کنیم). مدیریت رفتار سیاسی (مهارت‌های سیاسی و تاکتیک‌های مهارت سیاسی در سازمان باید کنترل و محدوده منطقی و سازنده داشته باشد و سازمان به‌عنوان فرآیند ساخت اعتلاف برای دستیابی به کنترل بر روی یک موقعیت و تضمین یک رهاورد مثبت حامی و پشتیبان و بدون نظر شخصی و دارای روحیه تعاون همکاری یاری جست و دیدگاه سیاست را به‌منزله قول زدن و تفرقه‌افکنی نامیده‌اند را باید کنار گذاشت و مدیر با افزایش کارایی و واگذاری اختیارات مدیریت سیاسی را تعریف کرد).

رفتارگرایی (رفتارگرایی بیشتر جنبه روانشناسی داشته و برای علمی شدن این موضوع باید به مسائل متعدد توجه کرد برای مثال: دادن بیسکویت به کودکان برای رفع نطق آن‌ها عادت نطق کردن را در آن‌ها تقویت می‌کند و دادن امتیاز برای کارکردن کارکنان باعث عادت کردن آن‌ها برای اخذ امتیاز نه انجام کار است).

## ادامه جدول ۷. متن مصاحبه با خبره‌ها اعم از مدیران ارشد سازمان‌های دولتی و استادان مجرب دانشگاه در گروه کانونی

### افزایش مهارت‌های رهبری مدیران

ترسیم چشم‌انداز مشترک (یعنی بتوان بین مدیر و کارکنان برای آینده سازمان چشم‌اندازی مشترک و دورنمایی واضح مشخص کرد.) احساس نیاز به تغییر (مدیران باید شرایطی را فراهم کنند تا کارکنان خود را هر لحظه با شرایط روز که دائماً در حال تغییر است وقف دهند و تغییر در رفتار فرد، رهبر و سازمان برای آن‌ها امری عادی باشد.) روشن ساختن اهداف و رسالت سازمان (به‌منظور مشخص شدن کارها و مأموریت رسالت سازمان، باید نقشه‌ی راهی واضح برای کارکنان ترسیم کرد تا تمامی کارها بر آن منوال انجام گیرد.)

توجه به توانمندسازی کارکنان (برای این که بتوانیم پرسنل را همیشه به‌روز کنیم، باید آن‌ها را از لحاظ علمی و جسمی توانمند سازیم.) اعتمادسازی (مدیر باید شیوه‌ای را در پیش بگیرد که در بین کارکنان و مدیر اعتماد خاصی پدید آید که هرگونه مشکلی در سازمان رخ داد در درون سازمان باقی بماند ولی بلافاصله برای حل آن مشکل از طرف مدیر و کارکنان اقداماتی صورت گیرد.) توجه به اصول اخلاقی و دینی (مدیران باید اصول اخلاقی بین کارکنان را مدنظر قرار داده و پایبند اصول اخلاقی باشند.) مربیگری (مدیران می‌توانند خود را در جایگاه یک مربی قرار داده و هدایت کارکنان را با توجه به مسئولیت آنان بر عهده بگیرند.) توجه به بصیرت افزایی (به این منظور که مدیران باید فضای مطلوب و محیط معنوی برای کارکنان در نظر بگیرند که آنان را با توجه به موضوعات الهی و معنوی از کارهای ناپسند در سازمان باز دارد.)

توجه به رؤیادداری (تفاوت بین هدف و رؤیا در ذهن مدیران عملیاتی بودن آن‌هاست و این بدان معنی است که آنجایی که فعلاً هستیم و آنجایی که می‌خواهیم باشیم در یک مسیر کاملاً عملیاتی نباشد و مسیر عملیاتی برای رسیدن به رؤیایا کار مشکل‌آفرینی است. پس درک محاسبه از منابع اعم از فکری یا مالی و ضعف نگرش سیستمی می‌تواند در تحقق این رؤیایا مؤثر باشد.)

آشنایی مدیران با مفاهیم رهبری (نقش‌های مهم مدیریت در سازمان تحت نقش رهبری مدیر در سازمان است و سبک‌های رهبری می‌تواند متعدد باشد به‌عنوان مثال: رهبری آمرانه، رهبری آموزشی، رهبری اقتضایی و انواع دیگر که استفاده از این روش‌های مختلف مستلزم درک مفهوم رهبری است که رهبری توانایی نفوذ در قلب پیروان است.) تغییر سبک‌های مدیریت آمرانه (رهبری است که رهبر بدون توجه به نظر پیروان خود تصمیم می‌گیرد و پیش از انتخاب مسیر و راه نه با آنان مشورت می‌کند و نه به نظرات آنان توجه می‌کند تنها براساس زمانی که رهبر تعیین کرده براساس تصمیم گرفته شده اطاعت کند.) افزایش دانش رهبری مدیران (رهبری دانش حاکی از تغییر چشمگیر چالش‌های فراروی مدیران است. منشأ تغییرات و تحولات بنیادین در یک سازمان بر این معنا است که به‌وسیله دانش مدیریت ارزش بیشتری عاید سازمان گردد و دانش به منبع اقتصادی کلیدی سازمان‌ها تبدیل شده است که سرمایه‌های مادی و منابع طبیعی به‌عنوان منابع ثانویه در سازمان قلمداد می‌شود.)

### توجه به خلاقیت و نوآوری

تغییر ساختار بروکراتیک (یعنی این که سلسله‌مراتبی و از بالا به پایین و سیستم کاغذی حذف شد.) بروکراسی زدایی (بار معنایی منفی بروکراسی به این دلیل است که سیستم‌های حکمرانی ظالمانه مانند سلطنت‌طلب‌ها سیستم را ناکارآمد و هم پیچیده و موجب کاغذبازی‌های سیاسی و نامطلوب می‌کند.) توجه به ساختار ارگانیک (ساختار غیررسمی به صورت دوستانه و غیر ماشینی است. مدیران از طریق فرآیند برنامه‌ریزی خود را با محیط داخل و خارج وفق می‌دهند تا برنامه‌هایی را که ارائه و به اجرا در می‌آورند را بر رفتار گروه‌های ذی‌نفع در محیط تأثیر گذاشته و با عوامل غیرمستقیم و غیررسمی سازگار شود.) کاهش تمرکز (باید سازمان‌ها اهدافی را برای عدم تمرکز یعنی عدم گرفتن دستور از بالا اتخاذ کنند تقویض اختیار نه به معنای سلب مسئولیت است بلکه کاهش کارهای غیرضروری مدیران و دادن مسئولیت به زیردستان است.) کاهش رسمیت‌گرایی (مدیران سازمان‌ها نباید سازمان را مثل یک ماشین خشک و دارای بروکراسی و قوانین سخت دست و پاگیر قلمداد کنند آن‌ها با ایجاد یک ساختار غیررسمی منعطف می‌توانند برای سازمان اثربخشی و کارایی را به ارمغان بیاورند) کاهش پیچیدگی (کاهش پیچیدگی در سازمان‌ها تمرکز را در بهبود و به‌کارگیری الگوهای نوین کاهش پیچیدگی و هم‌زمان چابکی سازمان می‌داند.)

### توجه به تغییر و توسعه‌سازمانی

آموزش و توسعه انسانی (در مباحث منابع انسانی آموزش منابع انسانی باید به طریقی باشد که اولاً آموزش‌ها قبل از خدمت، حین خدمت و در شرایطی از کارشناسان حرفه‌ای و درس آموخته برای یادگیری‌ها استفاده جست.) کاهش مقاومت در مقابل تغییر (ارتباط و آگاه‌سازی، تسهیل و حمایت، مشارکت و درگیرسازی، مذاکره و توافق، دست‌کاری و به همکاری گرفتن، اجبار به پنهان و آشکار) مدیریت تغییر (هر مدیری باید خود و سازمان خود را با دانش روز هماهنگ سازد و بتواند در مدیریت دانش حرفی برای سخن گفتن داشته باشد.) تغییر نیروی انسانی (به‌واسطه تغییرات نقش واحد منابع انسانی باید تغییر کند زمانی واحد منابع انسانی به‌عنوان عامل مکانیکی در نظر گرفته می‌شد ولی اکنون با توجه به آموزش‌ها اهمیت نیروی کار منعطف خوب برانگیخته شده و بسیار آشکار شده است که همکاری با مدیران ارشد به‌منظور انتقال برنامه‌ریزی‌ها و کاهش هزینه‌ها و بالا بردن کیفیت کاری و همچنین توانایی‌های آن‌ها برای افزایش فرهنگ و ظرفیت سازمانی است.) تغییر اهداف استراتژی (هر مدیر باید برای سیستم و سازمان خود ایده‌های خاصی را در نظر بگیرد که این موضوع با توجه به آموخته‌ها علم را به سیستم انتقال داد.)

**ادامه جدول ۷. متن مصاحبه با خبره‌ها اعم از مدیران ارشد سازمان‌های دولتی و استادان مجرب دانشگاه در گروه کانونی****توجه به مدیریت استراتژیک**

توجه به تیم سازی (اگر مدیران و اعضای تیم از توانایی یکدیگر آگاهی داشتند نه تنها به هم اعتماد می کردند. در نتیجه تاحد زیادی کار تیمی افزایش پیدا می کرد. تیم‌های عالی همیشه باهم سازگار نیستند. در بعضی تیم‌ها باید اختلاف نظر برای رشد و عدم یکنواختی در سازمان وجود داشته باشد.)

ترویج کار تیمی و گروهی (وقتی که دویا چند نفر از انسان‌ها که باهم در تعامل هستند و کار آن‌ها به یکدیگر وابسته است و در کنارهم برای رسیدن به هدف خاصی تلاش می کنند و هریک می کوشند تا وظایف خود را بهتر انجام دهد را مدیران به عنوان ترویج کار تیمی و گروهی قلمداد می کنند.)

مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها (مشارکت به عنوان یکی از ابزارهای حیاتی در سازمان استوار بوده است. اصطلاح و تغییرات سریع و بنیادی در ساختار نظام اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و لزوم بهره‌مندی هرچه بیشتر مشارکت جست.)

توسعه روحیه تعاون و همکاری (در سایه روحیه اجتماعی می توان بر اصل تعاون و ارزش‌ها از راه ایجاد روحیه همکاری، اخوت، بخشش و ایثار در سازمان ایجاد کرد.)

مدیریت بر مبنای هدف (مدیریت بر مبنای هدف روشی برای افزایش مشارکت و درگیر ساختن کارکنان است که در آن مدیر به اتفاق کارکنان برای یک دوره زمانی مشخص تعیین نموده و ثبت و نظارت می نماید.)

مشارکت افراد در حل مشکلات (مشکلات سازمانی باید از طریق راه‌حل‌های مختلف مثل تصمیم‌گیری مداخلانه، تصمیمات خلاق، تصمیمات استینافی و سایر مشارکت‌ها، خلاقیت‌ها و نوآوری‌ها باید حل گردد.)

**شایسته‌سالاری**

شایسته‌گزینی کارکنان و مدیران (شایسته‌گزینی به عنوان عامل موفقیت سازمان‌ها و توسعه پایدار در استمرار نظام‌های سیاسی و اداری مطرح است که بر دو اصل تعهد و تخصص به عنوان مکمل یکدیگر و برخی شاخصه‌ها مثل ایمان و تقوا در افراد برای انتخاب و انتصاب مدیریت منابع انسانی است.)

شایسته‌پروری مدیران و کارکنان (در نظامی که در آن مزایا و موقعیت‌های شغلی تنها براساس شایستگی و نه بر مبنای جنسیت طبقه اجتماعی، قومیت، ثروت به افراد تفویض می شود می توان گفت شایسته‌پروری انجام گرفته است.)

شایسته داری مدیران و کارکنان (شایستگی عموماً به رفتارها و مهارت‌های انسان بستگی دارد و حفظ این شایستگی‌ها و افراد شایسته برای مدیران در زمینه اعمال مدیریت برای توانمندی سازمان الزامی است.)

**توجه به مدیریت دولتی - علمی**

عقلانیت حرفه‌ای و علمی (تصمیم‌گیری عقلایی در بخش عمومی میسر نمی شود فقط عقلانیت محدود می تواند و در بخش دولتی گرایش به عدم عقلانیت است.)

انتصاب مدیران علمی (مدیران باید از لحاظ علمی و برخورداری از آموزش‌های نوین و پیشرفته برخوردار باشند. مدیریت سنتی دیگر جایی در عرصه مدیریت ندارد.)

انتصاب مدیران رهبر گونه (مدیران علاوه بر قدرت مدیریت باید نفوذ در کارکنان داشته باشند تا بتوانند علاوه بر اعمال نفوذ در پیروان راه را برای انجام کارها با علاقه و مقبولیت بیشتر کارکنان داشته باشد.)

عدم توجه به مدیریت سنتی (در مدیریت سنتی مدیران فقط به عنوان شخص ارشد سازمانی بوده و کارها را به صورت دیکته ای و از روی تجربه که بعضی اشتباه است تصمیم‌گیری کرده و انجام می دهد.)

توجه به اثربخشی سازمانی (معیارهای اثربخشی متعدد است که بهره‌وری، کارایی، سود، کیفیت، انعطاف‌پذیری، انگیزش، روحیه، ارزش منابع انسانی و غیره است که مدیران با توجه به فرض‌های فوق باید از طریق تصمیم‌گیری‌های کلیدی به اهداف سازمان برسند.)

افزایش دانش مدیریتی مدیران (در عصر کنونی مدیران منابع انسانی نه تنها باید پرسنل را دائماً آموزش داده و به روز کنند بلکه باید مدیران را نیز دائماً آموزش داده و دوره‌های آموزشی برای مدیران برگزار کنند.)

توجه به اصول مدیریت دولتی نوین (مدیریت نوین مدیریتی با توجه به شرایط اجتماعی و اقتصادی است و باید راهکارها و برنامه‌ریزی‌ها و اصول مدیریتی از طریق تجزیه تحلیل و با توجه به تجربه و تحصیل علم به دست آید.)

کوچک‌سازی اندازه دولت (کوچک کردن اندازه دولت می تواند بین سرعت رشد و اندازه دولت در کوچکی دولت و رفاه اقتصادی به گروه خاصی از جامعه تعلق یابد)

**توجه به یادگیری سازمان****کاهش فساد اداری**

افزایش سلامت اداری (سازمان‌ها باید بر اساس نیازی جامعه شکل گیرند و نظام و قوانینی که وضع می شود باید از سلامت و مقبولیت عمومی و رضایت ارباب رجوع و شایسته‌سالاری برخوردار باشد.)

کاهش رابطه بازی (پارتی‌بازی اثر منفی بر اقدامات مدیریت منابع انسانی و رضایت شغلی می گذارد و در مورد سازمان یک سازمان غیرحرفه‌ای و غیراخلاقی ایجاد کرده و کارکنان که قصد ترک خدمت داشته باشند در مورد سازمان بدگویی می کنند.)

کاهش بروکراسی اداری (تجربه در جوامع امروزی نشان می دهد که اصطلاحات اجتماعی و سیاسی همه از جمله اصطلاحات اداری بوده و از بالا به پایین دستورات دیکته می شود و این نظام‌ها، نظام‌های ناکارآمدی هستند.)

توجه به قوانین الهی و معنویت (اعتقاد به توحید و منافاتی با نظام علت و معلول ندارد. رجوع افراد غیرمتخصص به متخصص سیره عقلایی است. نقش معنویت و قوانین الهی و اجرای آن‌ها از اهم واجبات است و مدیران اگر این گونه رفتار کنند می توانند سازمانی مطلوب را مدیریت کنند.)

توجه به اصول رهبری سازمانی (مدیران باید خودشان را ارزیابی کنند و سبک‌های رهبری خودشان را مشخص کنند و منابع موردنیاز خود را تهیه کنند. روی جذب خودکار کنند و به دنبال انواع مختلف مردم باشند.)

**ادامه جدول ۷.** متن مصاحبه با خبره‌ها اعم از مدیران ارشد سازمان‌های دولتی و استادان مجرب دانشگاه در گروه کانونی

### توجه به فرهنگ‌سازمانی ارگانیک و پویا

تغییر فرهنگ‌سازمانی سنتی (فرهنگ انعطاف‌پذیر که در آن هنجارها و باورها مورد تأیید قرار می‌گیرند و تقویت می‌شوند علائم موجود در محیط را شناسایی و تفسیر می‌کنند و می‌توان در این سازمان‌ها تغییر و نوآوری از سنتی به نوین ایجاد کرد.)  
تغییر افکار و تعصبات سنتی (اندیشیدن در سایه‌های خاکستری با آنکه به ظاهر کسل‌کننده است اما تأثیر بسیار زیادی دارد به‌جای آنکه در جو به مشکل خود بیندیشیم برای مشکل پیش‌آمده امتیازی از صفر تا ۱۰۰ را در نظر می‌گیریم. وقتی که کارمان تمام شد نمره‌ای را که به خودمان می‌دهیم مطمئناً نمره‌ای مثبت خواهد بود نه منفی.)  
ایجاد فضای مناسب و دوستانه (در روابط دوستانه پرورش و تقویت پیام و پرورش روح و حقیقت و اعتبار سخن‌ها مهم‌ترین عامل محسوب گردد.)  
توسعه فرهنگ تغییر (تغییر فرهنگ‌سازمانی زمان‌بر است و کسب هر میزان موفقیت در این خصوص دشوار، فرهنگ‌های بالغ می‌تواند در برابر تغییر مقاوم باشد. ولی با طرح‌ریزی کلی می‌توان آن‌ها را نیز تغییر داد.)  
تغییر نگرش‌های مکانیکی (نگرش مکانیکی یا ماشینی در نتیجه پیامدهای رشد دانش است و در صورت شتاب، سرعت، حرکت و وزن اگر بحث ارگانیک را کنار بگذاریم سازمان مثال ماشین خواهد شد.)  
تغییر فرهنگ محافظه‌کاری (بررسی میزان اهمیت نسبی بنیان‌های اخلاقی به‌عنوان متغیر تبیین‌کننده هریک از نگرش‌های محافظه‌کاری است.)  
توسعه فرهنگ دانایی (فرهنگ دانایی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر مدیریت دانش است و نقش بسیار مهمی در موفقیت یا عدم موفقیت مدیریت دانش ایفا می‌کند.)

### توجه به کیفیت زندگی کاری کارکنان

توجه به رضایت شغلی کارکنان (رضایت شغلی افراد در روحیه آن‌ها و بازدهی کارشان نمایان می‌شود اگر کسی به شغل خود علاقه‌مند باشد خلاقیت و استعداد وی در این زمینه شکوفا خواهد شد.)  
توجه به امنیت شغلی و روانی کارکنان (امنیت شغلی یعنی اینکه فرد بتواند خود را در سازمان حفظ کند و احتمال بیکار شدن فرد بسیار پایین است؛ یعنی فاکتورهای اقتصادی و مهارت‌های شخصی فرد شاغل است.)  
چالش‌های بودن کار (چالش‌ها و ناامیدی‌ها در محل کار از بزرگ‌ترین مشکلات ممکن شغلی است که رضایت کارکنان را در برنمی‌گیرد و ممکن است دستورات سازمان‌یافته‌ای باشد که وقت شما را تلف می‌کند و اشتیاق و خلاقیت را نابود می‌سازد.)  
شکوفا نمودن استعدادها (باید مهارت‌های افراد را شناسایی و آنان را شکوفا نمود که به چند مورد از آن‌ها اشاره می‌کنیم. مهارت خودآگاهی، مهارت همدلی، مهارت ارتباط مؤثر، مهارت رابطه بین فردی، مهارت کنترل هیجان، مهارت کنترل استرس، مهارت تفکر خلاق و ...)

### توجه به جانشین‌پروری در مدیریت

مدیریت استعداد (مدیریت استعداد عبارت است از مدیریت استعداد در راستای اهداف سازمان، روند استخدام نیروی جدید، نگاه‌داشتن و پرورش نیروی کار مستعد و مناسب و فعال نگاه‌داشتن آن‌ها.)  
جانشین‌پروری نیروی انسانی (جانشین‌پروری با شناسایی و پرورش افراد مستعد رهبری، بقا و موفقیت آتی سازمان را تضمین می‌کند.)  
نخبه‌پروری (بهره‌گیری از نبوغ راه ترقی و پیشرفت را برای جوامع فراهم می‌سازد. پس بنابراین نخبگان برای مشاغل و استفاده از پیوندهای مناسب دانش و حوزه اجرایی مفید بوده و سرمایه ارزشمند هر جامع است.)  
تجربه‌گرایی و انتقال تجربیات (مکتب اصالت تجربه، تجربه‌گرایی، تجربه‌باوری و مکتب اصالت عقل، عقل‌گرایی، عقل باوری و مکتب اصالت عقل تجربی اصالت تجربی عقل و عقلی تجربی است. این‌ها مکتب‌هایی برای انتقال تجربه از سوی اندیشمندان و فلاسفه مطرح شده‌اند.)

### سیاست‌های حمایتی دولت

توجه به عقلانیت سیاسی (عقلانیت سیاسی تابعی از بحث عقلانیت و معرفت‌شناسی است. مدل‌های متعددی از عقلانیت واقع‌گرایانه است.)  
پاسخ‌گویی به مردم (پاسخگویی مناسب و اصولی و صادقانه از اولویت‌های مهم و اساسی رهبران است. معمولاً مسئولان باید باهمدیگر همدل باشند و با تأکید بر پیگیری مطالبات و مشکلات مردم کوشا باشند.)  
ثبات مدیریت (ثبات از جمله عواملی است که می‌تواند موجبات استحکام سیستم و نیل به مقصود سازمان را فراهم آورد)  
کاهش تصدی‌گری دولت (هدف سیاست‌ها رشد و شتاب اقتصادی و به حداقل رسیدن تصدی‌گری دولت و تغییر مالکیت و مدیریت به نظارت و هدایت‌گری است.)

### کیفیت‌گرایی

توجه به کیفیت خدمات (باید کیفیت خدمات در سطح بالایی باشند تا بتوان آن‌ها را در گروه خدمات با کیفیت برشمرد. یکی از این اثرات مستقیم ارائه خدمات است که خدمات به صورت کارا به مشتریان عرضه می‌شود.)  
توجه به نیازها و رضایت‌مندی ارباب‌رجوع (طرح تکریم ارباب‌رجوع در نظام‌های اداری از منشور اخلاقی سازمان به‌منظور ایجاد برخورد مشتاقانه با ارباب‌رجوع و نظرخواهی از مراجعین از نحوه ارائه خدمات و ایجاد سازوکارهای لازم در جهت تشویق کارکنان که موجبات رضایت خدمت‌گیرندگان را فراهم می‌آورد گویند.)  
بهبود مستمر عملکرد (کیفیت و اثربخشی مدیریت و عملکرد آن عامل تعیین‌کننده و حیاتی تحقق برنامه‌های توسعه و رفاه است.)



## جدول ۸. مفاهیم استخراج شده از کدگذاری باز متن مصاحبه خبره‌های سازمان‌های دولتی

Table 8. Concepts Extracted from the Open Coding of the Interview Text of Experts of Public Organizations

سؤال	مفاهیم حاصل از کدهای باز
سؤال اول: به نظر شما، برای توسعه کارکردهای (وظایف) نوین رهبری در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی، چه مؤلفه‌هایی را می‌توان در نظر گرفت؟	اعتماد سازمانی - رفتارگرایی - شناخت نیازهای رفتاری مدیران - مدیریت و رهبری - کار تیمی - مشارکت دادن افراد در تصمیم‌گیری‌ها - استفاده بهینه از استعداد و خلاقیت افراد - ایجاد انگیزه - توانمندسازی کارکنان - روح تعاون - بعد الهی و معنوی - محوریت قوانین الهی و قرآن - سیاست و عقلانیت - اخلاق نیک - عدل و عدالت - تلاش و مجاهدت - قدرت و سیاست - هدف انسانی مدیریت - رضایت عامه شهروندان - توانمندی مدیران - مدیریت دولتی نوین - اثربخشی - نوع رهبری - رهبری مردم‌سالار دینی - خدمتگزاری و نه قدرت‌طلبی - عقلانیت دینی - هنر مدیریت - اثرگذاری بر روحیه کارکنان - زبان به‌عنوان رمز موفقیت در مدیریت - قدرت چشم - گفتار بی‌صدا - ارتباط با کارکنان - ارتباط دوستی - عزت نفس - شخصیت انسانی - فضای مناسب دوستانه - مهارت‌های رفتاری کنترل تعارض و تضاد - صداقت - آگاهی از خود - همدلی - آماده‌سازی دیگران برای تغییر - مهارت‌های ارتباطی - آموزش مهارت‌ها - شکل‌گیری کیفیت زندگی در سازمان - توسعه ارتباطات انسانی و سازمانی - هوش هیجانی - مهارت کلامی - نظریه اصیل و وکیل - رفتار شهروندی سازمانی - تعهد سازمانی - عقلانیت علمی و حرفه‌ای - عقلانیت سیاسی - رفتار سیاسی - تعالی انسانی - یادگیری سازمانی
سؤال دوم: به نظر شما، وضعیت فعلی سازمان‌های دولتی در استان آذربایجان غربی از نظر کارکردهای نوین رهبری چگونه است؟	حفظ وضع موجود - چالش - فشارهای داخلی و خارجی - بوروکراسی دست و پاگیر - مقاومت در برابر تغییر - بهره‌وری و اثربخشی پایین - اقتصاد فاسد - ضعف مدیریت - اهداف اقتصادی مبهم - تحریم‌ها - مدیریت غیرعلمی - اقتصاد دولتی - دولت رانتی - ناشایسته‌سالاری - فرهنگ سازمانی سنتی - کاهش انگیزه - ایجاد تنش - عدم‌تغییر و تحول اساسی - بروکراسی دست و پاگیر - محافظه‌کاری - عدم‌انگیزه - ناهماهنگی - انواع چالش‌ها و مشکلات - کم‌کاری - فساد اداری - رابطه بازی - عدم توجه به توانمندسازی کارکنان - عدم توجه به تعالی انسانی - عدم توجه به توسعه انسانی - عدم توجه به تغییر - ضعف دیدگاه رفتاری - حاکم بودن نگرش مکانیکی - ساختارهای بوروکراتیک - عدم توجه به توانمندسازی مدیران - مدیریت غیراثربخش - ضعف مدیریت رفتار - نبود دورنمای مشترک - یادگیری در سطح پایین - فرهنگ سنتی محافظه‌کاری - عدم اعتماد - وجود تضاد و ناهماهنگی - ناعدالتی - مدیریت بوروکراتیک - عدم ترویج کار تیمی - نبود یکپارچگی
سؤال سوم: برای گذر از وضعیت فعلی کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی به وضعیت مطلوب چه راهکارهایی ارائه می‌دهید؟	توسعه رهبری - نهادینه شدن فرهنگ تغییر - تحریک احساسات - تمرین و کار و تلاش - شناخت ارباب‌رجوع - مفهوم خدمت - ارزش‌آفرینی مشتری‌پسند - شکایت‌های ارباب‌رجوع - مهارت‌های گوش کردن - رفتارهای کلامی و غیرکلامی - مهارت‌های رفع تعارض - مهارت‌های حل مشکل - مهارت‌های گوش کردن - مهارت‌های توجه - تماس چشمی - توجه به یادگیری سازمانی - توجه به مربی‌گری بجای مدیریت سنتی - توجه به رؤیاپردازی و تصورات افراد - توجه به خلاقیت و نوآوری - توجه به بصیرت‌افزایی مدیران و کارکنان - آشنایی با اهداف و رسالت سازمان - توجه به کیفیت خدمات - آشنایی با نیازهای ارباب‌رجوع - آشنایی با اهمیت رهبری - توجه به نظریه‌های انگیزشی - آشنایی با اصول توانمندسازی - آموزش و توسعه انسانی - توجه به مباحث رفتار سازمانی - خلاقیت حرفه‌ای و علمی - افزایش مهارت‌های ارتباطی - توجه به شایسته‌سالاری - انتصاب مدیران علمی - انتصاب مدیران رهبر گونه - رضایتمندی شغلی کارکنان - توجه به شایسته‌گزینی - توجه به شایسته‌پروری - توجه به شایسته‌داری
سؤال چهارم: به نظر شما موانع توسعه کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی کدامند؟	حجم زیاد اطلاعات - متدولوژی‌های کلاسیک آموزش - متدولوژی‌های سنتی - مدیریت سنتی - مدیریت غیرعلمی - عدم آشنایی با اصول رهبری - عدم توجه به آموزش و توسعه انسانی - عدم جان‌شین‌پروری - ساختارهای بوروکراتیک - نگرش‌های مکانیکی - دیدگاه‌های غیررفتاری و غیرانسانی - عدم توجه به توانمندسازی - عدم احساس نیاز به تغییر - عدم توجه به یادگیری سازمانی - عدم توجه به اثربخشی - ضعف بودن عقلانیت دینی - ضعف بودن عقلانیت اخلاقی - ضعف بودن عقلانیت سیاسی - ضعف بودن عقلانیت علمی و حرفه‌ای - پایین بودن دانش رهبری - پایین بودن دانش مدیریت - روشن نبودن رسالت و اهداف - سنتی بودن فرهنگ سازمانی - مقاومت در مقابل تغییر - عدم آشنایی مدیران با مفهوم رهبری - سبک‌های مدیریت آمرانه - قوانین و مقررات دولتی دست و پاگیر - مدیریت دولتی سنتی - ناشایسته‌سالاری در انتصاب مدیران - عدم توجه به تیم‌سازی - رابطه بازی - عدم ثبات مدیریت - تعصب‌های سنتی
سؤال پنجم: به نظر شما مؤلفه‌های الگوی مناسب برای توسعه کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی چگونه است؟	رهبری خدمتگزار - رهبری دولتی - مردم‌سالاری دینی - نهضت خدمات عمومی - اثربخشی سازمانی - مدیریت مؤثر - ارتباطات مؤثر - اعتماد به نفس - درک شهودی - رهبری دگرگونی - کیفیت‌گرایی - رفتارگرایی - تیم‌سازی - ترویج کار تیمی - انگیزش - توانمندسازی - کوچک‌سازی - برون‌سپاری - مدیریت استعداد - جان‌شین‌پروری - چالش‌سازی - انسان‌گرایی - یادگیری سازمانی - سازمان یادگیرنده - توسعه سازمانی - ساختارهای ارگانیک - فرهنگ سازمانی منعطف - مدیریت‌گرایی - تجربه‌گرایی - عاطفه‌گرایی - توسعه‌گرایی و تغییر - فرهنگ دانایی - مدیریت دانش - تخیل‌گرایی - بصیرت‌گرایی - شایسته‌سالاری - اعتماد‌گرایی - دانش‌گرایی - عقلانیت دینی - عقلانیت اخلاقی - آینده‌نگری و آینده‌شناسی - دورنمای مشترک - رهبری مشترک - یادگیری گروهی - مدیریت مشارکتی - مهارت‌های ارتباطی - رفتار شهروندی سازمانی - اخلاق‌گرایی - حسن نوع دوستی - ایثارگرایی - انسان‌شناسی - مدیریت هیجان‌ات - تعالی‌گرایی - هدایت‌تغییر



شکل ۳. الگوی ارائه شده برای توسعه کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی

Figure 3. The Proposed Model for the Development of New Leadership Functions in the Public Organizations of West Azarbaijan Province

تیمی، ۱۱- رهبری کسب‌وکار و چالش‌های بازار ۱۲- توسعه فرهنگ‌سازمانی رقابتی، ۱۳- سیاست‌های حمایتی دولت، ۱۴- توجه به مدیریت و رهبری علمی.

**مضمون‌های فرعی کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی**

- ۱- مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها ۲- افزایش دانش رهبری مدیران، ۳- توجه به تیم‌سازی، ۴- توجه به اصول توانمندسازی ۵- ترویج کار تیمی و گروهی ۶- احساس نیاز به تغییر ۷- حذف قوانین و مقررات دست و پاگیر ۸- افزایش مهارت‌های ارتباطی مدیران ۹- آشنایی مدیران با مفاهیم رهبری ۱۰- آموزش و توسعه انسانی ۱۱- توسعه روحیه تعاون و همکاری ۱۲- توجه به رضایت شغلی کارکنان ۱۳- مدیریت دانش ۱۴- توجه به امنیت شغلی و

براساس نتایج به دست آمده از قسمت کیفی پژوهش، مدل‌های توسعه کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی، مضمون‌های اصلی (متغیرهای اصلی) و مضمون‌های فرعی (متغیرهای فرعی) پژوهش به ترتیب به شرح زیر ارائه می‌شود:

**مضمون‌های اصلی کارکردهای نوین رهبری در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی**

- ۱- افزایش مهارت‌های رفتاری مدیران، ۲- افزایش مهارت‌های رهبری مدیران، ۳- توجه به خلاقیت و نوآوری، ۴- توجه به یادگیری سازمانی و تغییر، ۵- توجه به مدیریت استراتژیک، ۶- مدیریت کیفیت جامع، ۷- آموزش و توسعه انسانی، ۸- توجه به بهره‌وری سازمانی، ۹- توجه به رضایتمندی مشتریان، ۱۰- توجه به مدیریت مشارکتی و کار

دولتی و ارائه الگوی مناسبی برای توسعه وضعیت موجود کارکردهای نوین رهبری آن‌ها در سطح کشور صورت پذیرفته است و پژوهش‌های صورت گرفته یا کمی بوده و یا کیفی و صرفاً در راستای ارائه مدلی جهت تبیین یکی از ابعاد رهبری صورت پذیرفته است به‌عنوان نمونه گل‌افشانی و صالحی (۱۳۹۸) در پژوهش خود با عنوان «ارائه مدلی جهت تبیین تأثیر رهبری بصیر بر استقلال دانشگاهی دانشگاه‌های علوم پزشکی کلان منطقه یک آمایشی سلامت کشور» دریافتند که رهبری بصیر با بار عاملی ۰/۵۸ بر استقلال دانشگاهی دانشگاه‌های علوم پزشکی کلان منطقه یک تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین در مدلی که ارائه داده‌اند رهبری بصیر به‌عنوان یکی از عوامل مهم در بهبود ارتقای کیفیت اثربخشی آموزشی و استقلال دانشگاهی محسوب می‌شود و به‌عنوان نمونه‌ای دیگر ویسه و همکاران وی (۱۳۹۷) با انجام پژوهشی تحت عنوان «طراحی الگوی رهبری خدمتگزار با رویکرد اسلامی در آموزش عالی (مورد مطالعه دانشگاه ایلام)» دریافتند که ابعاد خدمتگزاری، صلاحیت رهبر خدمتگزار، پیامدهای رهبری خدمتگزار، اعتماد، انسان‌گرایی، تواضع و فروتنی، تعهد، نوع‌دوستی و آینده‌نگری، الگوی رهبری خدمتگزار با رویکرد اسلامی در آموزش عالی را شکل می‌دهند. درنهایت نتیجه گرفتند که نهادینه‌سازی سبک رهبری خدمتگزار، پیامدهای فردی و سازمانی مختلفی مانند بصیرت بخشی، رشد معنوی و شخصیتی کارکنان، وحدت بخشی، توانمندسازی، بهبود ارتباطات سازمانی و فراهم کردن برنامه‌های آموزشی را برای کارکنان به همراه دارد. همان‌طور که ذکر شد هر دو پژوهش اخیر فقط به یکی از ابعاد رهبری پرداخته‌اند در حالی که پژوهش حاضر بسیار جامع‌تر و فراتر به کارکردهای نوین رهبری پرداخته است. نتایج این پژوهش بیانگر این موضوع است که کلیه سازمان‌های دولتی در سطح استان آذربایجان غربی از کارکردهای نوین رهبری (۱- ترسیم دورنما و یکپارچه‌سازی ۲- انتقال و تحول احساسی و عاطفی ۳- مربی‌گری و ارشادکنندگی ۴- توسعه کار تیمی ۵- ایجاد انگیزه در کارکنان ۶- توانمندسازی کارکنان ۷- هدایت تغییر ۸- شکل‌دهی و توسعه فرهنگ سازمانی با عملکرد بالا ۹- تعیین و تعریف رسالت و اهداف اثربخش) در سطحی پایین‌تر از حد متوسط استفاده می‌نمایند که این امر تبعات منفی را برای این سازمان‌ها در پی خواهد داشت که هیچ‌کدام از پژوهش‌های صورت گرفته در این خصوص اقدامی نکرده بودند و در راستای ارائه الگوی مناسب برای توسعه وضع موجود رهبری این پژوهش در بُعد کیفی به نتایج جدید و تازه‌ای دست‌یافت که می‌توان آن را به‌عنوان یافته‌های جدید علمی موردبحث و

روانی کارکنان ۱۵- توجه به نیازها و رضایتمندی ارباب‌رجوع ۱۶- توجه به مباحث رفتار سازمانی ۱۷- اعتمادسازی ۱۸- توجه به ساختارهای ارگانیک ۱۹- کاهش تمرکز ۲۰- کاهش رسمیت‌گرایی ۲۱- کاهش پیچیدگی ۲۲- تغییر اهداف و استراتژی ۲۳- افزایش دانش مدیریتی مدیران ۲۴- رفتارگرایی ۲۵- توجه به خلاقیت و نوآوری ۲۶- کاهش مقاومت در مقابل تغییر ۲۷- توجه به اثربخشی سازمانی ۲۸- ثبات مدیریت ۲۹- افزایش تعهد شغلی و سازمانی ۳۰- توجه به عقلانیت دینی و اخلاقی ۳۱- مدیریت تغییر ۳۲- مدیریت بر مبنای هدف ۳۳- انتصاب مدیران رهبر گونه ۳۴- تغییر نگرش‌های مکانیکی ۳۵- تغییر فرهنگ محافظه‌کاری ۳۶- کاهش تصدی‌گری دولت ۳۷- توجه به نیازها و انگیزش کارکنان ۳۸- افزایش تعهد کارکنان ۳۹- تغییر سبک‌های مدیریتی آمرانه ۴۰- تغییر نیروی انسانی ۴۱- انتخاب مدیران علمی ۴۲- عدم توجه به مدیریت سنتی ۴۳- تغییر نگرش و رفتار ۴۴- توسعه فرهنگ تغییر ۴۵- مدیریت استعداد ۴۶- پاسخگویی به مردم ۴۷- توجه به کیفیت خدمات ۴۸- آشنایی با نظریه‌های انگیزشی ۴۹- مدیریت رفتار سیاسی ۵۰- روشن ساختن اهداف و رسالت سازمان ۵۱- بوروکراسی‌زدایی ۵۲- افزایش مهارت‌های شغلی ۵۳- کاهش رابطه بازی ۵۴- رفتار شهروندی سازمانی ۵۵- توجه به بصیرت‌افزایی ۵۶- ایجاد دورنمای مشترک ۵۷- مشارکت افراد در حل مشکلات ۵۸- تعالی انسانی ۵۹- دانش‌گرایی ۶۰- کاهش بوروکراسی اداری ۶۱- ایجاد فضای مناسب و دوستانه ۶۲- توسعه فرهنگ دانایی ۶۳- چالشی بودن کار ۶۴- جانشین‌پروری نیروی انسانی ۶۵- توجه به عدالت سازمانی ۶۶- توجه به مربی‌گری ۶۷- عقلانیت حرفه‌ای و علمی ۶۸- توجه به قوانین الهی و معنویت ۶۹- شکوفاکردن استعدادهای افراد ۷۰- نخبه‌پروری ۷۱- بهبود مستمر عملکرد ۷۲- توجه به رؤیای‌پردازی ۷۳- شایسته‌گزینی کارکنان و مدیران ۷۴- شایسته‌پروری کارکنان و مدیران ۷۵- شایسته داری کارکنان و مدیران ۷۶- توجه به اصول مدیریت دولتی نوین ۷۷- افزایش سلامت اداری ۷۸- توجه به اصول رهبری سازمانی ۷۹- تغییر افکار و تعصب‌های سنتی ۸۰- تجربه‌گرایی و انتقال تجربیات ۸۱- توجه به عقلانیت سیاسی.

### بحث و نتیجه‌گیری

با بررسی پیشینه پژوهش نشان داد که پژوهش کمی - کیفی با موضوع پژوهش حاضر و بررسی وضع موجود در سازمان‌های

### پیشنهادها

با توجه به نتایج پژوهش موارد ذیل پیشنهاد می‌شود:

- جهت آشنایی سازمان‌های دولتی با کارکردهای نوین رهبری سمینار علمی از طریق استانداری استان با حضور استادان دانشگاهی و مدیران خبره برای مدیران سازمان‌های مذکور برگزار شود.
- نتایج این پژوهش به وسیله واحدهای ذی‌ربط استانداری به سازمان‌های دولتی به صورت گزارش جهت اطلاع از وضع موجود و بهبود آن منعکس شود.
- استادان دانشگاه‌های دولتی و آزاد اسلامی از نتایج این پژوهش در تدریس دروس رهبری و مدیریت استفاده نمایند.
- سمینار و کنفرانس‌های مشترک تبادل افکار و نظرات مدیران دولتی از طریق استانداری و اتاق بازرگانی برگزار گردد.
- سازمان‌های دولتی نسبت به ارزیابی کارایی و اثربخشی سازمان خود اقدام و نتایج را مقایسه نمایند.
- پیشنهاد می‌شود در صورت ضرورت همانند فدراسیون‌های ورزشی که از مربیان خارجی با تجربه جهت رهبری تیم‌های ورزشی استفاده می‌نمایند از مدیران موفق جهانی در رهبری سازمان‌های دولتی و در صورت عدم وجود مسائل حساس در سازمان‌های دولتی نیز بهره گرفته شود.

بررسی سایر محققان قرارداد. در نهایت می‌توان اظهار کرد که این پژوهش به نتایج بسیار فراتر از نتایج سایر پژوهش‌ها در امر کارکردهای نوین رهبری سازمان دست یافته است. در نهایت نتایج پژوهش نشان می‌دهد که وضعیت کارکردهای نوین رهبری (۹ بُعد مطروحه در پژوهش) در خصوص ابعاد نه‌گانه ۱- وضعیت ترسیم دورنما و یکپارچگی‌سازی ۲- وضعیت انتقال احساسی و عاطفی ۳- وضعیت ایجاد انگیزه ۴- وضعیت هدایت تغییر در کارکنان ۵- وضعیت شکل‌دهی و توسعه فرهنگ‌سازمانی با عملکرد بالا ۶- وضعیت تعیین و تعریف رسالت و اهداف اثربخش ۷- مربیگری و ارشادکنندگی ۸- وضعیت توسعه کار تیمی ۹- وضعیت توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی کمتر از حد متوسط می‌باشد. همچنین در بحث توسعه ابعاد کارکردهای نوین رهبری می‌توان اظهار داشت که سازمان‌های دولتی به ابعادی که بر درون‌سازمان و برون‌سازمانی تأثیرگذار هستند توجه خاصی نمی‌نمایند. اهم این ابعاد در سازمان‌های دولتی عبارت‌اند از ۱- افزایش مهارت‌های رفتاری مدیران ۲- توجه به انگیزش ۳- توجه به مؤلفه‌های توسعه رهبری ۴- توجه به اثربخشی سازمانی ۵- توجه به عقلانیت و ارزش‌های دینی ۶- کاهش فساد اداری ۷- رهبری تیمی ۸- توسعه مهارت‌های رهبری ۹- توجه به اثربخشی سازمانی ۱۰- توجه به زیرساخت‌های توسعه سازمان ۱۱- توسعه ویژگی‌های رهبر.

### References

- Afjeh, A. A. (2014). A comprehensive approach to quantum leadership theory and its applications in the organization. *Strategic Management Thought*, 8(2), 161-204. (In Persian)
- Alghazo, A. M., & Al-Anazi, M. (2016). The impact of leadership style on employee's motivation. *International Journal of Economics and Business Administration*, 2(5), 37-44.
- Atafar, A., Amiri, Z., Kazemi, A., & Amiri, Y. (2013). The Impact of Islamic Spiritual Leadership on Organizational Performance (Research: Lorestan Province Gas Company), *Two Journal of Islamic Management Research*, 1(21), 239-219. (In Persian)
- DuBrin, A. J. (2013). *Leadership, Pesearch Finding, Practice, and skills*, (7nd Ed.). South-Western, Cengage Larning.
- Flower, A., & Salehi, M. (2019). Providing a model to explain the impact of Basir leadership on the academic independence of the macro medical universities in the region a country health plan, *Journal of Medicine and Cultivation*, 1(28), 129-114. (In Persian)
- Galanou, A., & Farrag, D. A. (2015). Towards the distinctive Islamic mode of leadership in business. *Journal of Management Development*.
- Ghorbanzadeh, M. (2013). Staff performance management. *Social, Economic, Scientific and Cultural Monthly Work and Society*, 2(160), 53-39. (In Persian)
- Goldsmith, M. (2011). *Substitution in Management*, Translated by: Farhad Nejad Iranian and Akbar Rajabzadeh and Yahya Dadash Karimi, Islamic Azad University Publications, First Edition. (In Persian)
- Goldsmith, M., Baldoni, J., & McArtor, S. (2014). *Effective Business Leadership in 21 Century Organizations*. Translated by: Farhad Nejad Iranian and Reza Rasouli, Shayesteh and Darwish Publications, Tabriz, First Edition. (In Persian)
- Hassan Gaviar, M., Hanrou, A. (2017). Investigating the relationship between the leadership styles of the managers of private clubs in the western provinces of the country and the level of

- entrepreneurship of the employees of these clubs. *Applied research in sports management*, 4(24), 11-18. (In Persian)
- Groves, K. S. (2005). Linking leader skills, follower attitudes, and contextual variables via an integrated model of charismatic leadership. *Journal of Management*, 31(2), 255-277.
- Lin, C. Y., & Kuo, T. H. (2007). The mediate effect of learning and knowledge on organizational performance. *Industrial Management & Data Systems*, 107(7), 1066-1083.
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2017). The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Mullah race, G. (2016). School and quantum leadership. *School Management Journal*, 14(3), 55-50. (In Persian)
- Perra, B. M. (2000). Leadership: The key to quality outcomes. *Nursing Administration Quarterly*, 24(2), 56-61.
- Qassemi, B. (2003). *Organizational Behavior Theories, Board Publications*, Tehran. First Edition, pp. 79-67. (In Persian)
- Rus, C. L., Vonaş, G., & Băban, A. (2012). An analysis of environmental changes, resources and performance: an internal police organization perspective. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 33, 727-731.
- Rashid Abadi, S. M., Dehnavi, M., & Behmadi, M. (2016). Examining the leadership style of managers and its effect on the organizational commitment of employees and social security managers of Khorasan Razavi, *Management and Accounting Studies Quarterly*, 3(2), 215-209. (In Persian)
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Sackna, S., & Avoid, p. (2013). *New functions of leadership in the organization (from theory to action)*, translated by: Iranian Farhad Nejad and Shiva Razi. Farsar Publications, Urmia. (In Persian)
- Shelton, C. D., & Darling, J. R. (2004). From chaos to order: Exploring new frontiers in conflict management. *Organization Development Journal*, 22(3).
- Turkzadeh, J. (1388). *Strategic leadership in higher education, new approaches and perspectives in higher education*. Tehran: Research Institute of Cultural and Social Studies, Ministry of Science, Research and Technology. (In Persian)
- Wissey, S. M., Taban, M., & Karami, S. A. (1397). Design of a servant leadership model with an Islamic approach in higher education (Ilam University), *Management at Islamic University*, 1(7), 48-27. (In Persian)
- Zali, M. R. (197). Transformational Leadership. *Moshabah Quarterly, Question*, 1(21), 1-6. (In Persian)
- Zoroastrian, S. (2008). *The connection between transformational and practical leadership styles and coaches with the motivation of the competition of Iranian Basketball Premier League players*. Ph.D Thesis, University of Teaching, Tehran. (In Persian)