

رابطه فرهنگ سازمانی دانشگاه بر اساس ابعاد هافستد با رهبری تحولی

مجتبی حاج خزیمه^{۱*}، صلاح‌الدین ابراهیمی^۲، وحیده السادات حسینی جبلی^۳

^۱ دانشجوی دکتری، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه تهران، ایران (عهده دار مکاتبات)

^۲ دانشجوی دکتری، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه تهران، ایران

^۳ دانشجوی دکتری، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه تهران، ایران

تاریخ دریافت: شهریورماه ۱۳۹۶، اصلاحیه: آذرماه ۱۳۹۶، پذیرش: بهمن ماه ۱۳۹۶

چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی رابطه فرهنگ‌سازمانی دانشگاه بر اساس ابعاد هافستد (مردسالاری/ زن‌سالاری، فردگرایی/ جمع‌گرایی، تحمل ابهام و فاصله قدرت) با سبک‌های رهبری تحول‌آفرین (رفتارهای آرمانی، ویژگی‌های آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک فرهیختگی و ملاحظات فردی) است. روش اجرای این پژوهش توصیفی (غیرآزمایشی) و طرح پژوهش همبستگی با استفاده از روش‌های مدل‌یابی معادلات ساختاری است. بدین منظور، ۲۰۹ نفر از اساتید دانشگاه تهران با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند و به پرسش‌نامه فرهنگ‌سازمانی بر اساس مقیاس ابعاد فرهنگی هافستد و پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین پاسخ دادند. یافته‌های به‌دست‌آمده با استفاده از روش تحلیل همبستگی نشان داد به‌جز بعد فاصله قدرت که رابطه منفی و معنی‌داری با سبک‌های رهبری تحول‌آفرین دارند بقیه ابعاد فرهنگی هافستد رابطه مثبت و معنی‌داری با سبک‌های رهبری تحول‌آفرین دارند. نتایج تحلیل معادلات ساختاری نشان داد که ابعاد فرهنگ‌سازمانی هافستد تأثیر معنی‌داری روی سبک‌های رهبری تحول‌آفرین اساتید دارند؛ بنابراین درک روابط میان رهبری و فرهنگ‌سازمانی موجب افزایش اثربخشی رهبری و در نتیجه اطلاعات ارزشمند برای سازمان می‌شود؛ زیرا تعریف سبک‌های رهبری خاص و تطبیق این سبک‌ها با فرهنگ سازمان را می‌توان استراتژی بالقوه برای افزایش عملکرد سازمان دانست.

واژه‌های اصلی: ابعاد فرهنگی هافستد، دانشگاه، رهبری تحول‌آفرین، فرهنگ‌سازمانی

۱- مقدمه

نشان می‌دهد، فرهنگ‌سازمانی^۱ و رهبری دو مقوله بسیار مهم هستند که در پژوهش‌های مختلف اغلب به‌صورت مجزا مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته‌اند و تنها می‌توان مطالعه‌های تجربی محدودی در خصوص ارتباط میان آن‌ها یافت نمود [۱۹]. از طرف دیگر، در میان منابعی که در خصوص ارتباط این دو مفهوم وجود دارد، پژوهش‌های محدودی در توصیف اینکه کدام‌یک از سبک‌های رهبری در فرهنگ‌های سازمانی مختلف از قابلیت اجرایی مناسب‌تری برخوردار است، می‌توان مشاهده نمود [۱۶].

آیا فرهنگ بر رهبری اثرگذار است یا رهبری بر فرهنگ؟ به عبارتی آیا یک رهبر می‌تواند نوع فرهنگ‌سازمانی را خلق نماید یا اینکه فرهنگی سبک رهبر در سازمان را مشخص می‌کند؟ مروری بر مطالعه‌ها و پژوهش‌های دانشمندان و پژوهشگران مختلف در این زمینه بیانگر آن

رهبری فرایندی اساسی در هر سازمان است و پیروزی یا شکست هر سازمان را به رهبری آن نسبت می‌دهند و هنگام موفقیت یا شکست سازمان معمولاً رهبری سازمان مدنظر قرار می‌گیرد بدین ترتیب می‌توان گفت دیدگاه‌ها و نگرش‌های افراد در سازمان بستگی به سبک و سیاق رهبری موجود در سازمان دارد [۳۳].

رهبری است که می‌تواند شرایطی را برای کارکنان به وجود بیاورد که کارکنان کارهای خلاقانه انجام دهند و از این‌رو باعث پیشرفت و تغییر و تحول سازمان می‌شود. سازمان‌های امروزی نیاز به رهبرانی دارند که بتوانند به مدد ویژگی‌های شخصیتی و جاذبه استثنایی، توان نفوذ بالا و چشم‌انداز وسیع، تعهد و شور و حرارت لازم را در زیردستان برای به‌کارگیری نهایت استعداد تلاششان در جهت تحقق اهداف سازمانی ایجاد نمایند. این‌گونه رهبران امروزه رهبران تحول‌آفرین نام گرفتند که می‌توانند تأثیر بسزایی بر خلاقیت و نوآوری کارکنان داشته باشند [۲]. در خلال چند دهه گذشته فرهنگ و رهبری در سازمان‌ها به موضوعاتی مهم در پژوهش‌های علمی تبدیل شده‌اند [۶]. نگاهی به این مطالعه‌ها

^۱ Organizational Culture

* M.hajkhoyemh92@ut.ac.ir

است که نمی‌توان اجماعی بین پژوهشگران در حوزه فرهنگ یا رهبری در این خصوص مشاهده نمود [۶].

اسمیرچ^۱ دو رویکرد در مطالعه‌ی پدیده‌ی فرهنگ در سازمان‌ها شناسایی کرد: فرهنگ یک متغیر سازمانی، در این رویکرد فرهنگ به‌عنوان مقوله‌ای در نظر گرفته می‌شود که قابل دست‌کاری و تفسیر است. در این رویکرد ماهیت، جهت و تأثیر این تفسیر، وابسته به مهارت و توانایی‌های رهبر است. به‌عبارت‌دیگر این رهبر است که بر فرهنگ تأثیر می‌گذارد. در رویکرد دوم، به فرهنگ‌سازمانی به‌عنوان جزء غیرقابل تفکیک از سازمان نگریسته می‌شود که تفکر، احساس و اعمال رهبر تحت تأثیر آن قرار دارد [۳۱].

در برخی از سازمان‌ها ملاحظه می‌شود که بین عقاید زیربنایی، ارزش‌ها و مفروضات اعضای سازمان و رهبران هم‌سوئی وجود ندارد که این خود باعث بروز مشکلاتی در تعهد کارکنان نسبت به سازمان شده و سبب عملکرد پائین، غیبت و ترک خدمت کارکنان می‌شود [۳۶]. همچنین تحقیقات نشان می‌دهند که فرهنگ‌سازمانی، مهم‌ترین اهرم در ارتقای قابلیت‌های مدیران ارشد سازمان‌ها است از این‌رو، 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 می‌رسد [۷].

با توجه به مطالب ذکرشده، هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه فرهنگ‌سازمانی مدارس بر اساس ابعاد فرهنگی هافستد (مردسالاری/زن‌سالاری، فردگرایی / جمع‌گرایی، تحمل ابهام و عدم اطمینان و فاصله قدرت) با سبک‌های رهبری تحولی اساتید دانشگاه است. از طرف دیگر با توجه به وجود تفاوت‌ها در ساختارهای شناختی بین زنان و مردان و همچنین نحوه اجتماعی شدن در محیط کار و جامعه [۲۰] [۳۴]. به نظر می‌رسد زنان و مردان به‌گونه‌ای متفاوت فرهنگ‌سازمانی را ادراک نموده و فرهنگ‌سازمانی خود را تجربه کنند؛ بنابراین علاوه بر بررسی رابطه بین فرهنگ‌سازمانی و سبک‌های رهبری تحولی در این پژوهش به بررسی تفاوت زنان و مردان از لحاظ ابعاد فرهنگی هافستد و همچنین ادراک آن‌ها از فرهنگ‌سازمانی دانشگاه پرداخته خواهد شد تا بتوان بر اساس این یافته‌ها پیشنهادهای کاربردی به مدیران دانشگاه و مؤسسات آموزشی جهت فراهم آوردن حمایت از اساتید و شرایط مناسب و افزایش خلاقیت، بهره‌وری و بهبود رهبری و مدیریت آنان فراهم شود.

یکی از عوامل سازمانی که می‌تواند نقش تأثیرگذاری داشته باشد و پژوهشگران و مدیران بر نقش کلیدی آن تأکید دارند، رهبری است؛ اما پژوهش‌های بسیار کمی رابطه رهبری و فرهنگ‌سازمانی را مورد بررسی قرار داده‌اند. از طرفی، تغییرات در یک پهنه گسترده و جهانی شدن، نیاز برای یک نوع رهبری متفاوت را منجر شده است؛ از طرف دیگر پیروان

اغلب در مورد رهبری به‌عنوان میزان اقتدار و اختیار و امری که دموکراتیک، هدایتگرانه یا مشارکتی است، فکر می‌کنند. بر این اساس بلاک و پورتر پیشنهاد می‌کنند که یک رهبر حداقل باید به هدایت پیروان با نادیده گرفتن علایق شخصی خود، توجه کند. بعلاوه رهبران خوب باید استانداردهای انگیزشی را برقرار سازند و قادر به قدرت بخشی به پیروان خود باشند [۲۶]؛ بنابراین در پژوهش حاضر رابطه فرهنگ‌سازمانی و رهبری تحول‌آفرین در دانشگاه مورد بررسی قرار می‌گیرد چیزی که کمتر توجه پژوهشگران قرار گرفته است.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

فرهنگ‌سازمانی: یکی از مهم‌ترین مسائل موجود در هر سازمان درک فرهنگ آن سازمان است که این نه‌فقط به خاطر حفظ سلامتی خود فرد که برای بقای آن سازمان نیز بسیار حیاتی است. فرهنگ‌سازمانی عبارت است از فلسفه‌ای که خط‌مشی سازمان و رفتارهای سازمان را به‌سوی کارکنان و مشتریان هدایت می‌کند یا مفروضات و باورهای بنیادی ویژه‌ای که بین اعضاء سازمان مشترک بوده که به کمک آن‌ها کارها و فعالیت‌های روزمره سازمان انجام می‌پذیرد و سرانجام فرهنگ‌سازمانی را می‌توان وجود سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک بین افراد و اعضای سازمان دانست [۱۲]. ویژگی اساسی فرهنگ‌سازمانی، پایداری بسیار بالای آن است؛ به‌طوری‌که در مقابل تأثیرات وارده از محیط بسیار مقاوم بوده و به‌ندرت تغییر می‌یابد. این ویژگی باعث می‌شود، فرهنگ اثر نیرومند و دامنه‌دار و تا حدی یکسان بر گروه‌های مختلفی از افراد که به یک مدرسه یا دانشگاه وارد می‌شوند، بگذارد [۲۴].

در روانشناسی فرهنگ‌ها را از لحاظ دو بعد فردگرایی و جمع‌گرایی مورد مقایسه قرار داده است [۳۲]. در حال حاضر، طبقه‌بندی به خاطر جامعیت و حمایت‌های تجربی فراوان بیشتر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است [۲۳]. این ابعاد شامل مردانگی/ زنانگی^۲ (MF)، ابهام‌گریزی^۳ (UA)، فردگرایی/جمع‌گرایی^۴ (IDV) و فاصله قدرت^۵ (PD) هستند [۱۵].

به باور هافستد و همکاران^۶ مردانگی/ زنانگی به باور فرد درباره میزان تفاوت نقش‌های جنسی در جامعه دارد. کسانی مردانگی بالا دارند اعتقاد دارند که نقش‌های زن و مرد باید متمایز باشد. در نتیجه از مردان انتظار می‌رود که جسور، پرخاشگر و بر موفقیت مادی تأکید کنند در حالی که زنان باید باحیا و حساس و به کیفیت زندگی اهمیت زیادی دهند. ولی افراد دارای فرهنگ با زنانگی بالا معتقد به همپوشی و اشتراک نقش‌های جنسی می‌باشند. فردگرایی / جمع‌گرایی به ارتباطی

² Masculinity / Femininity

^۳ Uncertainty Avoidance

⁴ Individualism / Collectivism

⁵ Power Distance

⁶ Hofstede & et.al

¹ Smircich

الهام‌بخش، خطرات و سختی‌های مشترک و کسب اعتماد و اطمینان زبردستان است. رهبری که نفوذ آرمانی را اعمال می‌کند به روش‌ها و گونه‌ای رفتار می‌کند که استانداردهای بالایی از رفتارهای اخلاقی را نشان می‌دهد [۱۳]. چنانچه یک رهبر تحول‌آفرین باشد، حس احترام، تحسین و وفاداری را در میان پیروان خود ایجاد خواهد کرد و بر اهمیت داشتن تعهد قوی جهت رسیدن به رسالت‌های سازمان تأکید خواهد نمود [۲۲].

-انگیزش الهام‌بخش: رهبرانی که از پیروانشان انتظارات بالا دارند و به آن‌ها از طریق انگیزش، الهام می‌بخشند تا در راستای افزایش تعهد آنان گام برداشته و تحقق چشم‌انداز مشترک را تسهیل نمایند. از سمبل‌ها و نمادهای احساسی را جهت جلب تلاش‌های اعضای گروه برای رسیدن به چیزی فراتر از منافع شخصی خود بکار می‌گیرند و بدین طریق روحیه پیروان برای تلاش جهت رسیدن به اهداف را بهبود می‌بخشند [۲]. این عامل توصیف‌کننده رهبرانی است که از طریق مشارکت دادن پیروان در ترسیم چشم‌انداز آینده، تعهد آن‌ها را افزایش داده و ایجاد انگیزه می‌نمایند [۲۱].

-برانگیختگی ذهنی: (ترغیب ذهنی): تحریک فرهیختگی، برانگیختن پیروان به‌وسیله رهبری به‌منظور کشف راه‌حل‌های جدید و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی توسط پیروان است. درواقع رفتار رهبر، چالشی را برای پیروان ایجاد می‌کند که دوباره در مورد کاری که انجام می‌دهند، کوشش و تلاش و در مورد چیزی که می‌تواند انجام یابد، دوباره تفکر کنند [۳]. تحریک فرهنگی پیروان زمانی حاصل می‌شود که رهبر آنان را برای رسیدن به ابتکار عمل‌ها و خلاقیت‌های سازنده یاری دهد [۹].

-توجه و ملاحظات فردی: نمایان گر مدیرانی است که جو حمایتی‌ای ایجاد می‌کنند که در آن به‌دقت به نیازهای یکایک پیروان گوش فرا می‌دهند. رهبران به‌عنوان مربی و مشاور عمل می‌کنند درحالی‌که سعی در کمک کردن به پیروان جهت خود شکوفایی دارند. "شناخت مراتب نیاز پیروان و پرورش آنان به‌منظور رسیدن به نیازهای برتر و نیز فراهم ساختن فرصت‌های گوناگون برای شکوفا کردن استعدادها پیروان و ارتقای آنان به سطوح بالاتر توسعه شخصیتی" [۲]. ملاحظات فردی زمانی رخ می‌دهد که رهبر به پیروان خود در راستای رسیدن به نیازهای مطلوبشان خدمت می‌کند و جهت توسعه توان بالقوه افراد تلاش می‌نماید [۲۲].

مطالعات نشان می‌دهد که فرهنگ بر تدوین اهداف، استراتژی‌ها، رفتار فردی، عملکرد سازمانی، انگیزش، رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری، کارآفرینی، نحوه تصمیم‌گیری، میزان مشارکت کارکنان در امور، میزان فداکاری و تعهد، سخت‌کوشی، سطح اضطراب تأثیر می‌گذارد. همچنین مطالعات نشان می‌دهد که سازمان‌های عالی و موفق دارای فرهنگ قوی و مؤثر هستند [۲۸].

که بین فرد و گروه وجود دارد، اشاره می‌کند. افرادی که فردگرایی بالایی دارند روابط سستی با دیگران دارند و از هرکسی انتظار می‌رود که به علائق فردی خود توجه داشته باشد. افرادی که فردگرایی کمی دارند یا جمع‌گرا هستند، با اعضای جامعه ارتباط نزدیکی دارند، ارزش‌ها و باورهای گروه را می‌پذیرند و به دنبال علائق جمعی و گروهی هستند [۱]. ابهام‌گریزی به نحوه مواجهه افراد با جنبه‌های نامعلوم آینده مربوط می‌شود. افرادی که ابهام‌گریزی بالایی دارند درباره آینده نگران هستند و برعکس افرادی که در مورد آینده خود احساس امنیت می‌کنند ابهام‌گریزی کمتری دارند. فاصله قدرت، به نحوه توزیع قدرت در جامعه اشاره دارد. افراد در فرهنگ‌های بافاصله قدرت بالا سلطه و اقتدار را راحت‌تر از کسانی می‌پذیرند که در فرهنگ‌هایی بافاصله قدرت پایین زندگی می‌کنند که برابری طبقات و افراد به‌عنوان ارزش شمرده می‌شوند [۲۴].

رهبری تحول‌آفرین: رهبری تحول‌آفرین به‌نوعی از رهبری اطلاق می‌شود که در آن رهبران دارای موهبت الهی هستند و برای پیروان خود انگیزش معنوی و توجه ویژه فراهم آورده و بانفوذ بر قلبشان، آن‌ها را هدایت می‌کنند. رهبران تحول‌آفرین یک‌چشم انداز سازمانی پویا خلق می‌کنند که اغلب یک دگرگونی در ارزش‌های فرهنگی برای انعکاس نوآوری بیشتر را ضروری می‌سازد. رهبری تحول‌آفرین همچنین به دنبال برقراری یک رابطه بین علائق فردی و جمعی است تا به زبردستان اجازه کار کردن برای اهداف متعالی را بدهد. فرایند نفوذ آگاهانه در افراد برای ایجاد تغییر و تحول ناپیوسته در موقعیت فعلی (وضع موجود) و کارکردهای سازمان به‌عنوان یک کل. آن‌ها در مورد ارزش‌ها و اعتقادات ماهرانه سخن می‌رانند، تفکر را برمی‌انگیزانند تا نوآوری در حل مسئله را پرورش دهند و درجه بالایی از اعتماد، تعهد و تحسین را در زبردستان ایجاد کنند [۱۷]. رهبری تحول‌آفرین، بینشی را به پیروان القا می‌کند و آن‌ها را برمی‌انگیزد تا به چیزهای فوق‌العاده یا فراتر از انتظارات دست پیدا کنند [۵].

پس رهبر تحول‌آفرین را به‌عنوان کسی که پیروان را توانمند می‌سازد و به آن‌ها در جهت عملکرد فراتر از انتظاراتشان انگیزه می‌دهد و آن‌ها را تشویق به پیروی از اهداف دسته‌جمعی به‌جای اهداف شخصی تعریف می‌نماید [۲۵].

ابعاد رهبری تحول‌آفرین: رهبری تحول‌آفرین شامل چهار بعد تأثیر آرمانی (ایدئال)، انگیزه الهام‌بخش، تحریک ذهنی و ملاحظات فردی که به‌اختصار به آن‌ها I۴ گفته می‌شود.

-نفوذ آرمانی (صفات، رفتار): رهبرانی را شرح می‌دهد که به‌عنوان مدل‌هایی قوی برای پیروان عمل می‌کنند. پیروان توسط این رهبران شناخته می‌شوند و می‌خواهند با آن‌ها رقابت کنند. آن‌ها معمولاً استانداردهای رفتار اخلاقی و معنوی بالایی دارند و مورداحترام پیروان بوده، قابل‌اعتمادند [۲]. نفوذ آرمانی شامل بینش‌ها و چشم‌اندازهای

گروهی را آسان می‌سازد، ثبات نظام اجتماعی را ترغیب می‌کند، با یاری دادن به اعضاء برای پی بردن به پیرامون محیط کار خود نوع رفتار آنان را در محیط کار شکل می‌دهد که داشتن محیط کاری خلاق و نوآور و رفتاری نوآورانه در این محیط از مصادیق آن است ضرورت توجه به فرهنگ سازمانی تا جایی است که صاحب‌نظران بر این باورند، اگر قرار است در یک سازمان تغییرات مؤثر و پایدار به وجود آید فرهنگ آن سازمان باید دستخوش تغییر شود. به عبارت دیگر موفقیت و شکست سازمان‌ها را باید در فرهنگ آن جستجو نمود. لذا مدیران با دست یازیدن به فرهنگ و بهره گرفتن از آن می‌توانند خود را از بند راه‌حل‌های گذشته رها ساخته و راه‌حل‌های جدیدی برای سازمان و پیشرفت آن فراهم آورند [۲۸].

۳- روش پژوهش

روش اجرای این پژوهش توصیفی (غیرآزمایشی) و طرح پژوهش همبستگی با استفاده از روش‌های مدل‌یابی معادلات ساختاری^۵ است. در پژوهش حاضر از مدل‌یابی معادلات ساختاری به روش کمترین مجذورات جزئی^۶ برای آزمون الگوی اندازه‌گیری و فرضیه‌های پژوهش استفاده شده است. در تحقیقاتی که هدف، آزمون مدل خاصی از روابط بین متغیرها است از تحلیل مدل معادلات ساختاری یا مدل‌های علی استفاده می‌شود. در این مدل داده‌ها به صورت ماتریس‌های کوواریانس یا همبستگی درآمده و یک مجموعه معادلات رگرسیون بین متغیرها تدوین می‌شود [۸]. پژوهشگران به علت انعطاف‌پذیری بالا و داشتن محدودیت‌های کمتر PLS را نسبت به روش لیزرل پیشنهاد می‌کنند. در پژوهش حاضر برای آزمون مدل PLS از نرم‌افزار SMARTPLS استفاده شد. از نظر هدف این پژوهش از نوع تحقیقات کاربردی است.

۳-۱ جامعه و نمونه آماری و روش نمونه‌گیری: جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه اعضای هیئت‌علمی دانشگاه تهران بودند که در سال تحصیلی ۱۳۹۴-۱۳۹۳ مشغول به تدریس بودند. با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای تعداد ۲۰۹ نفر از این اساتید به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ۱۴۱ نفر (۴۵ درصد) از افراد نمونه مرد و ۱۶۸ نفر (۵۴/۴ درصد) زن بودند.

۳-۲ ابزار گردآوری داده‌ها و اطلاعات: متغیرهای اصلی موردنظر در این پژوهش ابعاد فرهنگ سازمانی هافستد و سبک‌های رهبری تحولی هستند. برای اندازه‌گیری ابعاد فرهنگی هافستد (د مردسالاری/ زن‌سالاری، فردگرایی/ جمع‌گرایی، تحمل ابهام و فاصله قدرت) در این پژوهش از پرسشنامه استفاده شد. این پرسشنامه بر اساس پرسشنامه اصلی هافستد قرار دارد که برای سنجش فرهنگ موجود در سازمان‌های آموزشی تدوین شده است. این پرسشنامه از ۲۰ گویه تشکیل شده و بر اساس طیف لیکرت ۵ درجه‌ای از «۱» کاملاً مخالفت تا «۵» کاملاً

دینانی (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان ارتباط بین رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی با خلاقیت کارکنان وزارت ورزش و جوانان به این نتیجه رسید که نوع سبک رهبری مدیران در ورزش و فرهنگ سازمانی سازمانهای ورزشی با خلاقیت کارکنان این سازمانها ارتباط مثبت و معنادار دارد [۴]. صفر دوست و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود با عنوان بررسی نقش ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل هافستد در اثربخشی انتقال فناوری و عملکرد رقابتی به این نتیجه رسیدند که ابعاد فرهنگ سازمانی در انتقال فناوری (تعیین میزان موفقیت و عدم موفقیت) است و این امر به افزایش مزیت و عملکرد رقابتی سازمانها منجر می‌شود. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد که بعد رویکرد هنجاری/عملگرا و سیستم بازایسته دارای بیشترین نقش در اثربخشی انتقال فناوری هستند [۱۰].

صمدی میرکلانی و همکاران (۱۳۹۵) در مطالعه‌ای با موضوع تبیین نقش سبک رهبری تحول آفرین در فرهنگ سازمانی به این نتیجه رسیدند که بین رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین همه ابعاد سبک رهبری تحول آفرین با فرهنگ سازمانی ارتباط معناداری دارند [۱۱]. یزدانی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود با عنوان بررسی رابطه سبک رهبری تحول‌گرا با فرهنگ سازمانی کارکنان به این نتیجه رسیدند که بین سبک رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی کارکنان اداره آموزش پرورش شهرستان مانه و سملقان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد که نقش مؤلفه‌های ویژگی آرمانی و انگیزش الهام بخش بر روی فرهنگ سازمانی به نسبت سایر مؤلفه‌ها بیشتر است [۱۴].

مانو و همکاران^۱ (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای با موضوع بررسی آثار سبک رهبری تحول آفرین، تکنولوژی اطلاعات، فرهنگ سازمانی و نوآوری رهبر بر عملکرد رهبری، دریافتند که سبک رهبری تحول آفرین بر نوآوری رهبری عملکرد رهبر اثر معناداری می‌گذارد. همچنین، فرهنگ سازمانی نیز توانایی پیش‌بینی نوآوری رهبر و عملکرد رهبر دارد [۲۷]. نتایج پژوهش حسینی و همکاران (۱۳۸۹)، که فرهنگ گروهی بر مبادله رهبر - پیرو و فرهنگ توسعه‌ای بر هر دو سبک رهبری تحول آفرین و مبادله رهبر - پیرو اثر مثبت و معناداری دارند اما فرهنگ سلسله‌مراتبی اثر منفی بر هر دو سبک رهبری از خود بر جای می‌گذارد [۶]. نتایج پژوهش‌های ایسلیمانی^۲ و نتایج پژوهش یافانگ^۳ نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و رهبری رابطه جود دارد [۳۰ و ۳۵]. نتایج پژوهش ویسه و همکاران^۴ نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و رهبری تحولی رابطه وجود دارد [۳۳].

فرهنگ سازمان از این جهت حائز اهمیت است که کارکردهای زیادی دارد از قبیل اینکه، به کارکنان سازمان هویتی سازمانی می‌بخشد، تعهد

¹ Mano & et al

² Slimane

³ Yafang

⁴ Veisheh & et al

⁵ Structural Equation Modeling

⁶ Partial Least Squares

اساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت از هرگز (۱) تا همیشه (۵) اندازه‌گیری می‌شوند. ویژگی‌های روان‌سنجی این پرسشنامه توسط باس و آویلو تأیید شده است. همچنین شاخص‌های به‌دست‌آمده از تحلیل عامل تأییدی $AGFI=0/92$ ، $GFI=0/95$ ، $RMSEA=0/06$ نشان از برازندگی مناسب مدل با داده‌ها در اندازه‌گیری رهبری تحولی دارد. ضریب آلفای کرونباخ برای سبک‌های رهبری تحولی، ویژگی‌های آرمانی، رفتارهای آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک فرهیختگی و ملاحظات فردی به ترتیب برابر با ۸۴ درصد، ۷۵ درصد، ۹۰ درصد و ۸۶ درصد و ۸۲ درصد محاسبه شد.

۴- تجزیه و تحلیل یافته‌ها

جهت تحلیل داده‌ها از روش‌های تحلیل توصیفی، تحلیل هم‌بستگی و تحلیل معادلات ساختاری استفاده شده است. قبل از بررسی رابطه متغیرهای تحقیق در جدول ۱ شاخص‌های توصیفی متغیرها، اعم از میانگین، انحراف استاندارد و چولگی و کشیدگی جهت بررسی پراکندگی و نرمال بودن توزیع متغیرها گزارش شده است.

موافقم مرتب‌شده است و چهار بعد فرهنگ‌سازمانی را می‌سنجند. نمرات بالا در این پرسشنامه نشانگر فاصله قدرت، تحمل ابهام، جمع‌گرایی و مردسالاری بالا هستند، یعنی هرچه قدر نمره جمع‌گرایی و مردسالاری پایین باشد، فرهنگ آن سازمان به فردگرایی و زنسالاری گرایش دارد [۱۵]. روایی پرسش‌نامه قبلاً توسط پژوهشگران تأیید شده و در این پژوهش با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی با نرم‌افزار PLS بررسی شد. شاخص‌های $AGFI=95$ ، $GFI=99$ ، $RMSEA=0/07$ ، حاکی از نقش مهم و معنادار هریک از سؤال‌ها در اندازه‌گیری ابعاد فرهنگ‌سازمانی است. در مورد پایایی ابراز، آکور در تحقیق خود آلفای کرونباخ فاصله قدرت را ۸۲ درصد، ابهام‌گریزی ۷۴ درصد، جمع‌گرایی ۸۲ درصد و مردانگی ۷۷ درصد گزارش نموده است. در این پژوهش آلفای کرونباخ فاصله قدرت ۷۹ درصد، ابهام‌گریزی ۸۳ درصد، جمع‌گرایی ۸۱ درصد و مردانگی ۸۰ درصد به دست آمد. برای اندازه‌گیری رهبری تحول‌آفرین از پرسشنامه باس استفاده شده است [۱۸]. این پرسشنامه ۲۰ سؤال دارد و شامل ابعاد ویژگی‌های آرمانی (۴ سؤال)، رفتارهای آرمانی (۴ سؤال)، انگیزش الهام‌بخش (۴ سؤال)، تحریک فرهیختگی (۴ سؤال) و ملاحظات فردی (۴ سؤال) است. سؤالات بر

جدول (۱): شاخص‌های توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی
رفتارهای آرمانی	۳/۹۴	۰/۶۲	-۰/۴۷	-۰/۵۳
ویژگی‌های آرمانی	۳/۶۷	۰/۸۳	-۰/۱۷	۰/۵۰
انگیزش الهام‌بخش	۳/۷۱	۰/۸۷	۰/۰۸	-۰/۲۳
تحریک فرهیختگی	۳/۸۵	۰/۶۷	-۰/۲۳	-۰/۴۸
ملاحظات فردی	۳/۴۲	۰/۶۷	-۰/۳۵	-۰/۱۵
مردسالاری/زنسالاری	۲/۶۰	۰/۸۷	۰/۰۹	-۰/۶۳
فردگرایی/جمع‌گرایی	۳/۱۰	۰/۶۸	۰/۱۹	-۰/۲۸
ابهام‌گریزی	۳/۴۱	۰/۷۹	-۰/۰۴	-۰/۳۴
فاصله قدرت	۳/۴۹	۰/۹۵	-۰/۳۷	-۰/۵۷

با توجه به جدول ۱ شاخص‌های چولگی و کشیدگی نشان‌دهنده نرمال بودن توزیع داده‌ها می‌باشند. در جدول ۲ نیز ماتریس همبستگی متغیرها گزارش شده است.

جدول(۲): ماتریس همبستگی متغیرهای تحقیق

شماره	متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۱	مردسالاری/ زنسالاری	۱								
۲	فردگرایی/جمع- گرایی	۰/۵۴**	۱							
۳	تحمل ابهام	۰/۴۹**	۰/۶۴**	۱						
۴	فاصله قدرت	-۰/۴۳**	-۰/۶۱**	-۰/۵۵**	۱					
۵	رفتارهای آرمانی	۰/۳۳**	۰/۵۱**	۰/۵۷**	-۰/۵۲**	۱				
۶	ویژگی‌های آرمانی	۰/۲۴**	۰/۳۶**	۰/۳۹**	-۰/۳۹**	۰/۶۵**	۱			
۷	انگیزش الهام‌بخش	۰/۳۱**	۰/۳۵**	۰/۴۲**	-۰/۳۶**	۰/۴۸**	۰/۲۸**	۱		
۸	تحریک فرهیختگی	۰/۳۳**	۰/۴۷**	۰/۵۳**	-۰/۴۲**	۰/۶۳**	۰/۴۰**	۰/۴۰**	۱	
۹	ملاحظات فردی	۰/۲۰**	۰/۲۷**	۰/۳۲**	-۰/۲۳**	۰/۳۶**	۰/۳۰**	۰/۲۲**	۰/۵۶**	۱

*p<0.05, **p<0.01

فرهیختگی و ملاحظات فردی منفی و معنی‌دار است. ولی رابطه بقیه متغیرهای پژوهش مثبت و معنی‌دار است.

با توجه به جدول ۲ رابطه همه متغیرهای پژوهش در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دار است. رابطه فاصله قدرت با متغیرهای رفتارهای آرمانی، ویژگی‌های آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک

جدول(۳): واریانس تبیین شده سبک‌های رهبری تحول‌آفرین

متغیرها	واریانس تبیین شده
رفتارهای آرمانی	۰/۵۷
ویژگی‌های آرمانی	۰/۲۵
انگیزش الهام‌بخش	۰/۲۵
تحریک فرهیختگی	۰/۴۶
ملاحظات فردی	۰/۱۰

رهبری تحولی معنی‌دار باشد. شاخص لامدای ویکلز برای این ارتباط ۷۱ درصد به دست آمد که آماره خی دو بارلت مربوط به آن نیز ۶۱/۸۲ درصد است؛ بنابراین این دو مجموعه ارتباط معنی‌داری با یکدیگر دارند. برای بررسی دقیق‌تر نحوه ارتباط این دو مجموعه در جدول ۳ نتایج واریانس تبیین شده سبک‌های رهبری تحول‌آفرین حاصل از تحلیل معادلات ساختاری گزارش شده است.

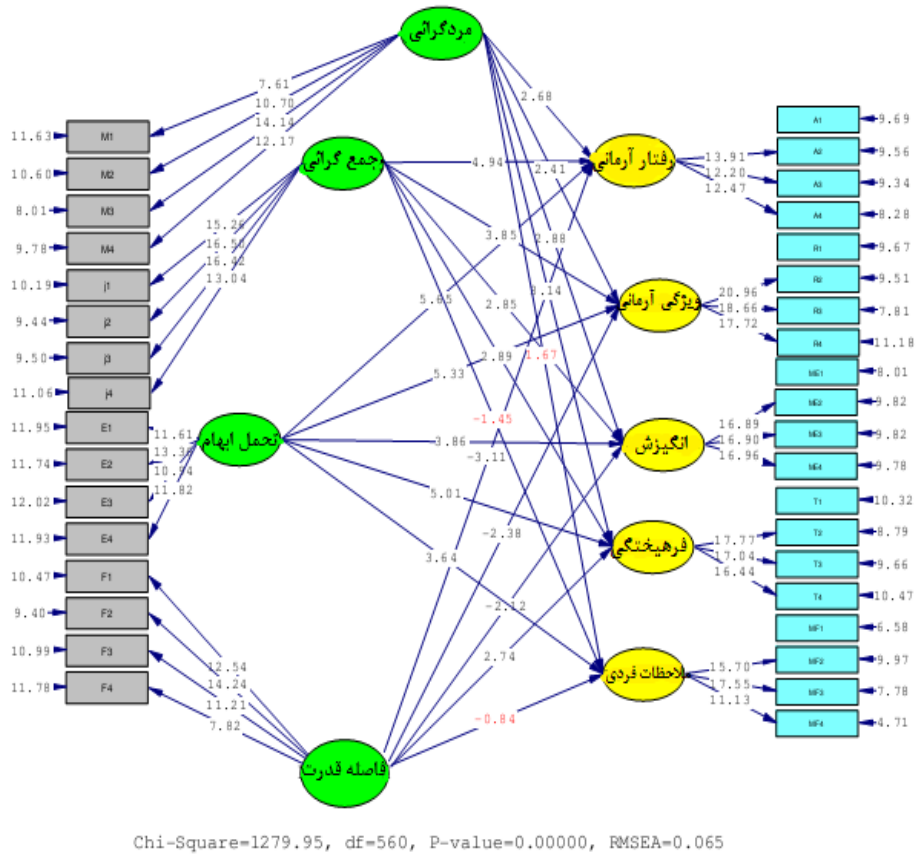
برای بررسی رابطه مجموعه فرهنگ‌سازمانی دانشگاه بر اساس ابعاد فرهنگی هافستد (مردسالاری/زنسالاری، فردگرایی/جمع‌گرایی، تحمل ابهام و فاصله قدرت) با سبک‌های رهبری تحولی (رفتارهای آرمانی، ویژگی‌های آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک فرهیختگی و ملاحظات فردی) از تحلیل معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج تحلیل نشان داد که رابطه ابعاد فرهنگ‌سازمانی هافستد با متغیرهای کانونی سبک‌های

جدول (۴): شاخص‌های برازش مدل آزمون شده پژوهش حاضر

X ² /df	RMSEA	CFI	GFI	NFI	AGFI
۲/۲۸	۰/۰۶۵	۰/۹۷	۰/۹۴	۰/۹۴	۰/۹۱

در ادامه نمودار مسیر مدل برازش شده همراه با پارامترهای برآورد شده ارائه شده است. ضمناً مقادیر استاندارد شده روی هر کدام از مسیرها درج شده است.

جدول ۴ شاخص‌های برازش مدل آزمون شده گزارش شده‌اند که با توجه به معیارهایی که (Giffen & et al, 2000) مطرح نموده‌اند، مدل آزمون شده برازش مناسبی با داده‌های گردآوری شده دارد.



شکل (۱): مسیر مدل برازش شده فرهنگ‌سازمانی و رهبری تحول‌آفرین

۵- نتیجه‌گیری

کشور ما، می‌توان گفت که فرهنگ‌سازمانی حاکم بر تمامی دانشگاه‌ها تا حدود زیادی یکسان است و این امر باعث می‌شود که ادراک افراد از فرهنگ‌سازمانی تفاوتی با یکدیگر نداشته باشد. انگیزه‌ی اصلی این مطالعه کسب شناختی جامع و عمیق در ارتباط با فرهنگ‌های حاکم بر سازمان و ارتباط میان آن‌ها با سبک‌های رهبری در ایران بوده است. درک روابط میان رهبری و فرهنگ‌سازمانی موجب افزایش اثربخشی رهبری و در نتیجه اطلاعات ارزشمند برای سازمان می‌شود؛ زیرا تعریف سبک‌های رهبری خاص و تطبیق این سبک‌ها با فرهنگ سازمان را می‌توان استراتژی بالقوه برای افزایش عملکرد سازمان دانست. همان‌گونه که از مطالب ارائه شده در این مقاله پیداست، تاکنون چارچوب شناختی منسجم، جامع و یکپارچه‌ای در خصوص این متغیرها در سازمان‌های ایرانی ارائه نشده و اکثر مطالب اشاره شده از سوی صاحب‌نظران مختلف به صورت پراکنده و تک‌بعدی بوده است.

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه فرهنگ‌سازمانی دانشگاه بر اساس ابعاد فرهنگ هافستد با سبک‌های رهبری تحول‌آفرین بود. نتایج تحلیل همبستگی کانونی، نشان داد که بین مجموعه فرهنگ‌سازمانی (مردسالاری/ زن‌سالاری، فردگرایی/ جمع‌گرایی، تحمل ابهام و فاصله قدرت) و نیازهای روان‌شناختی اساسی (نیاز به ارتباط، شایستگی و خودمختاری) رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد و فرهنگ‌سازمانی ۳۰ درصد از تغییرات سبک‌های رهبری تحول‌آفرین را تبیین می‌کند. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های حسینی سرخوش (۱۳۸۹)، حسینی و همکاران (۱۳۸۹)، یافانگ و تسیا (۲۰۱۱) و ویسه و همکاران (۲۰۱۴) صفر دوست و همکاران (۱۳۹۵)، صمدی میرکلانی و همکاران (۱۳۹۵) مطابقت و همخوانی دارد. همچنین یافته‌ها نشان دادند که اساتید زن و مرد از لحاظ ابعاد فرهنگی هافستد و سبک‌های رهبری تحول‌آفرین تفاوت معناداری با یکدیگر ندارند. با توجه به تمرکز نظام آموزشی در

پیشرفت طلبی و تقویت حس ابتکار و آزادی عمل فردی اساتید در دانشگاه است [۲۴].

برای تحقیقات آینده

برای تحقیقات آینده نیز با توجه به اهمیت رهبری تحول آفرین به عنوان مدیریت اثربخش در تحقق رسالت و اهداف سازمانی، و همچنین ارتباط معنادار متغیرهای رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی در تحقیق حاضر پیشنهاد می شود که چارچوب نظری در سازمان های دیگر (دولتی و خصوصی) آزمون شود، تا بتوان به دستاوردهای این چارچوب بیشتر اتکا و اعتبار کرد. همچنین پیشنهاد می شود متغیرهای دیگری به عنوان متغیرمیانجی بر این رابطه اضافه شود.

با توجه به اینکه رابطه میان رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی تأیید شده اسادت، رهبران سازمان می توانند با تقویت شاخص های رهبری تحول آفرین به گسترش، رشد و تقویت فرهنگ سازمانی در اداره دانشگاه ها کمک کنند. تحقیق حاضر اولین تلاش برای بررسی رابطه فرهنگ سازمانی دانشگاه بر سبک های رهبری تحول آفرین بود. در پایان باید خاطرنشان نمود که نمونه موردبررسی تحقیق حاضر اساتید دانشگاه تهران بودند، بنابراین تعمیم یافته ها به اساتید سایر شهرها و سازمان ها با محدودیت مواجه است. با توجه به این امر پیشنهاد می شود جهت افزایش قابلیت تعمیم نتایج، تحقیقات در سازمان های دیگر نیز تکرار شود.

منابع و مآخذ

- [۱] امانی ساری بگلو، جواد، غلامعلی لواسانی، مسعود، اژه ای، جواد، خضری آذر، هیمن، (۱۳۹۰)، رابطه ارزش های فرهنگی و متغیرهای فردی با میزان استفاده از رایانه در دانشجویان. مجله علوم رفتاری، شماره ۵، دوره ۱، صص ۱۰-۱۱.
- [۲] بیغرض، بشیر، کمالیان، امین رضا، روشن، سید علیقلی، (۱۳۸۹)، بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و اخلاقیت کارکنان، اولین کنفرانس سالانه مدیریت، نوآوری و کارآفرینی.
- [۳] تونکه نژاد، ماندنی، (۱۳۸۵)، مقایسه دو سبک رهبری خدمتگزار و تحول گرا دو محیط، دو سبک رهبری، تدبیر، سال هفدهم، شماره ۱۷۴، صص ۶۵-۵۰.
- [۴] مختاری دینانی، مریم، (۱۳۹۴)، ارتباط بین رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی با اخلاقیت کارکنان وزارت ورزش و جوانان، رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی. دوره سه شماره ۱۰، صص ۱۹-۹.
- [۵] حسن پور، اکبر، عباسی، طیبه، نوروزی، مجتبی، (۱۳۹۰)، بررسی نقش رهبری تحول آفرین در توانمندسازی کارکنان، پژوهش های مدیریت در ایران، دوره ۱۵، شماره ۱، صص ۱۸۰-۱۶۰.

معطوف کردن ذهن پژوهشگران به نگاهی جامع به مقوله های فرهنگ سازمانی و سبک های رهبری، انسجام بخشیدن به مطالعه های پراکنده در این زمینه و گردآوری داده ها و اطلاعات تحلیلی در این خصوص را شاید بتوان دستاوردهای اصلی این مقاله بیان کرد. در ادامه برخی از نتایج به دست آمده بر مبنای فرضیه های پژوهش موردبررسی دقیق تری قرار خواهد گرفت. مروری بر یافته ها و نتایج این مطالعه که باهدف بررسی تأثیرهای فرهنگ سازمان بر سبک های رهبری تحول آفرین صورت گرفت، نشان می دهد همان گونه که در ادبیات نظری مورد تأیید است، انواع مختلف فرهنگ در سازمان می تواند تأثیرهای متفاوتی بر سبک های مختلف رهبری و مدیریت از خود بر جای گذارد. به طور کلی فرهنگ سازمانی به واسطه ی شکل دهی ارزش ها و باورهای حاکم در سازمان از نقش قابل توجهی در شکل دهی بسترهای لازم برای پیروی و ایجاد زمینه ی مناسب از یک سبک رهبری خاص به عهده دارد. امروزه محیط های سازمانی که محیط هایی پر از تنش و همراه با تغییرات بسیار زیادند، سازمان ها را با مشکلات و چالشهای عدیده ای روبه رو کرده است. در این میدان نقش مدیران و سبک های رهبری آن ها در سازمان ها، به عنوان برنامه ریزان و سازماندهندگان، بسیار اهمیت دارد. رهبران تحول آفرین نیز به عنوان رهبران عالی سازمان، در جایگاهی قرار دارند که می توانند هویت فرهنگی سازمان و تغییر آن را به طور قابل توجهی تحت تأثیر قرار دهند. باس و آلیو بیان می دارند که بقای سازمان به شکل دادن فرهنگی که توسط رهبران کارآمد آغاز می شود بستگی دارد. این امر به ویژه زمانی به واقعیت می پیوندد که سازمان با یک دوره تغییر مواجه است. از آنجایی که رهبران تحول آفرین همواره نگران نوسازی سازمان هستند، به دنبال پرورش فرهنگ سازمانی خواهند بود که در رابطه با خلاقیت، حل مسئله، خطرپذیری و تجربه گرایی مساعد و مطلوب است [۱۸].

هافستد و همکارانش بر این باورند که فرهنگ موجود در سازمان از جنبه های بسیار پایدار و تغییرناپذیر آن سازمان است. آن ها ادعا می کنند که تغییر مستقیم در ارزش های یک سازمان بسیار مشکل است، زیرا کاملاً نا آشکار بوده و همانند نرم افزار ذهنی، فکر و رفتار فرد را هدایت می کنند [۲۴]. اسچین نیز این ارزش ها را به صورت پیش فرض های رفتار فرهنگی در نظر می گیرد که به صورت اصول بدیهی، رفتار فرد را هدایت می کنند [۲۹]. با توجه به این امر اگر فرهنگ سازمانی دانشگاهی خصوصیت کنترل کنندگی داشته باشد و رهبری سازمان را محدود کند، هافستد و همکاران به عنوان یک راه حل تغییر در رفتارهای آشکار را جهت تغییر در فرهنگ سازمانی پیشنهاد می کنند. این تغییرات می تواند، شامل تغییر در قوانین و بخشنامه های دانشگاه در جهت کاهش کنترل و اعطای آزادی عمل و ابتکار به اساتید، تقویت عزت نفس اساتید و مشارکت دادن آن ها در تصمیم گیری درباره فعالیت های دانشگاه، ارائه دلایل منطقی برای وجود قوانین و کنترل در سازمان، تقویت مشارکت بین اساتید و عدم تأکید بر رقابتجویی و

- [19] Block, L., (2003), **The Leadership - Culture Connection: An Exploratory Investigation**, Leadership and Organisation Development Journal, Vol. 24, No. 5/6, pp. 318-334.
- [20] Chen, C. C., Fosh, P., Foster, D., (2009), **Gender Differences in Perceptions of Organizational Cultures in the Banking Industry in Taiwan**, Journal of Industrial Relations, 50, 139-156.
- [21] Ergenelia, A., Goharb, R., Temirbekovac, Z., (2007), **Transformational Leadership: Its Relationship to Culture Value Dimensions**. International Journal of Intercultural Relations, 31, 703-724.
- [22] Gumusluoglu, L., Ilsev, A., (2009), **Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation**. Journal of Business Research, 62, 461-473.
- [23] Hofstede, G., (1980), **Cultural Consequences: International Differences in Work-Related Values**, Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- [24] Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M., (2010), **Cultures and Organizations, Software of the Mind**, Intercultural Cooperation and Its Importance for survival.
- [25] Kark, R., Shamir, B., Chen, G., (2003), **The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency**, Journal of Applied Psychology, 88(2), 246.
- [26] Konorti, E., (2008), **The 3D Transformational Leadership Model**, Journal of American Academy of Business, Cambridge. 14, (1), pg. 10, 11.
- [27] Mano, M. B. T., Thoyib, A., Maskie, G.; Djumahir, A., (2014), **Effect of Information Technology on Leader Innovation and Its Impact on Leader Performance**. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 8(18), 666-671. 25.
- [28] Nazarian, A., Atkinson, A., (2013), **Impact of Culture on Leadership Style: The Case of Iranian Organizations**, World Applied Sciences Journal: 28 (6): 770-777.
- [29] Schein, E.H., (1992), **Organizational Culture and Leadership**. 2nd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- [30] Slimane M., (2012), **Role and Relationship between Leadership and Sustainable Development to Release Social, Human, and Cultural Dimension**, Procedia - Social and Behavioral Sciences: Vol 41, 2012, PP 92-99.
- [31] Smircich, L., (1983), **Concepts of Culture and Organizational Analysis**, Administrative Science Quarterly, 28, 339-358.
- [32] Triandis, H. C., (2001), **Individualism - Collectivism and Personality**, Journal of Personality, 69(6), 909-912.
- [33] Veisheh, S.M., Mohammadi, E., Pirzadian, M., Sharafi, V., (2014), **The Relation between Transformational Leadership and Organizational Culture (Case study: Medical school of Ilam)**, Journal of Business Studies Quarterly: Vol 5, No 3 ISSN 2152-1034.
- [34] Viira, R., Koka A., (2010), **Gender Effect on Perceived Need Support From the Teacher and Peers in Physical Education**, Acta Kinesiological Universitatis Tartuensis, 15, 101-109.
- [35] Yafang T., (2011), **Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction**, Tsai BMC Health Services Research 2011, 11:98. <http://www.biomedcentral.com/1472-6963/11/98>
- [36] Yiing, L. Y., Bin Ahmad, K. Z., (2009), **The Moderating Effects of Organizational Culture on the Relationships Between Leadership Behavior and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance**, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 30, No. 1, pp. 53-86.
- [۶] حسینی سرخوش، سید مهدی، (۱۳۸۹)، **چهارچوب مفهومی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ‌سازمانی**، دوام‌نامه توسعه انسانی پلیس، سال هفتم، شماره ۳۰، صص ۷۲-۵۹.
- [۷] حسینی، فرشید، رایج، حمزه، استیری، مهرداد، شریفی، سیدمهدی، (۱۳۸۹)، **بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و مبادله رهبر - پیرو**، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۲، شماره ۴، صص ۷۲-۵۵.
- [۸] سرمد، زهره، بازرگان، عباس، حجازی، الهه، (۱۳۹۳)، **روش‌های تحقیق در علوم رفتاری**، چاپ بیست و ششم، تهران: انتشارات آگاه.
- [۹] سنجدی، محمدابراهیم، (۱۳۸۰)، **نقش و کارکرد عوامل فرهنگی در رهبری تحول‌آفرین**، مجله مدیریت دانش، دوره ۱۳، شماره ۵۰، صص ۶۳-۴۳.
- [۱۰] صفردوست، عاطفه، محمدروضه‌سرا، مریم، نقی‌زاده، محمد، منطقی، منوچهر، (۱۳۹۵)، **بررسی نقش ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل هافستد در اثربخشی انتقال فناوری و عملکرد رقابتی**، فصلنامه مطالعات توسعه اجتماعی - فرهنگی، دوره چهارم، شماره ۴، صص ۱۸۴-۱۶۹.
- [۱۱] صمدی میرکلانی، حسین، صمدی میرکلانی، حمزه، آقاجانی، حسنعلی، (۱۳۹۵)، **تبیین نقش سبک رهبری تحول‌آفرین در فرهنگ سازمانی**، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۴، شماره ۲، صص ۵۱۹ - ۴۹۹.
- [۱۲] کامیاب، فرهاد، فروزشهرستانی، مجتبی، (۱۳۸۹)، **تأثیر ابعاد فرهنگ سازمانی بر کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های دولتی**، اولین کنفرانس سالانه مدیریت، نوآوری و کارآفرینی.
- [۱۳] میرکمالی، سیدمحمد؛ چوپانی، حیدر، (۱۳۹۰)، **رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه‌ای**، پژوهشنامه بیمه، سال ۲۶، شماره ۳، صص ۱۸۱-۱۵۵.
- [۱۴] یزدانی، علی، آزما، فریدون، یزدانی، علی، (۱۳۹۴)، **بررسی رابطه سبک رهبری تحول‌گرا با فرهنگ سازمانی کارکنان**، کنفرانس بین‌المللی ابزار و تکنیک‌های مدیریت، مرکز‌همایش‌های دانشگاه تهران.
- [15] Akour, I., (2006), **Factors Influencing Faculty Computer Literacy and use in Jordan: A Multivariate Analysis**, Doctoral Dissertation, Louisiana Tech University.
- [16] Alvesson, M., (2002), **Understanding Organizational Culture**, Thousand Oaks, CA: Sage.
- [17] Balthazard, P., Waldman, D., Warren, J., (2008), **First Among Equals: Redictors of the Emergence of Transformational Leadership in Virtual Decision Teams**, Leadership Quarterly, (Forthcoming).
- [18] Bass, B.M., Avolio, B.J., (2004), **Multifactor leadership Questionnaire: Manual Leader Form, Rater, and Scoring Key For MLQ (Form 5x-Short)**, Redwood City, CA: Mind Garden.