



طراحی مدل رهبری تحول آفرین در دانشگاه فنی و حرفه ای

محسن بیگلری

دانشجوی دکترای مدیریت دولتی-دانشگاه علامه طباطبائی-تهران-ایران

biglari53@gmail.com

وجه اله قربانی زاده

استادیار، گروه مدیریت، رشته مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

vghorbanizadeh@gmail.com

فتاح شریف زاده

استاد، گروه مدیریت، رشته مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

sharifzadeh@atu.ac.ir

میرعلی سیدنقوی

استادیار، گروه مدیریت، رشته مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

asnaghavi@yahoo.com

تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۱/۳۰

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۹/۲۶

چکیده

مقاله حاضر درصدد است به طراحی مدل رهبری تحول آفرین در دانشگاه فنی حرفه ای بپردازد. روش تحقیق مبتنی بر روش کیفی، نظریه زمینه‌ای، است. همچنین با استفاده از نمونه‌گیری گلوله برفی و فن مصاحبه با ۱۶ نفر از خبرگان دانشگاه فنی حرفه ای مصاحبه‌های عمیقی صورت گرفت. پس از کدگذاری باز، محوری و انتخابی داده‌های گردآوری شده تعداد ۱۶۰ مفهوم اولیه، ۲۹ مقوله فرعی و ۵ مقوله اصلی استخراج شدند. برآیند نهایی این مطالعه طراحی مدلی ۵ بُعدی است که ابعاد پنج‌گانه‌ی آن در قالب پنج رکن استراتژی، پیامدها، شرایط مداخله گر، شرایط زمینه ساز و شرایط علی طبقه‌بندی شده است. یافته‌های این مطالعه حکایت از اثربخشی رهبران تحول آفرین و ظرفیت انطباق پذیری سازمانی دارد. در واقع، رهبران تحول آفرین در دانشگاه فنی و حرفه ای با توسل به استراتژی انطباق پذیری بر کارایی پیروان اثر می‌گذارند و تحولات سازمانی را مدیریت می‌نمایند. بنابراین پیشنهاد می‌شود رهبران تحول آفرین، سرمایه‌ی اجتماعی سازمانی را از طریق از سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد، تکنیک‌های سازگاری با تغییرات و تحولات سازمانی برگزاری کارگاه‌های آموزشی تعالی رفتار و منش سازمانی به اهمیت وجدان کاری، وظیفه‌شناسی، بهبود تعاملات افقی بین همکاران، اعتماد سازی، جلب مشارکت و همکاری کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، روحیه‌ی نقد پذیری را در بین خود و همکاران سازمان تقویت نمایند و با قدرت دادن به نیروی انسانی، با مشارکت دهی کارکنان در تصمیمات مهم سازمانی و نهایتاً با استفاده از تکنیک‌های توانمندسازی کارکنان را به نوآوری جهت سازگاری با تغییرات ترغیب نمایند.

واژه‌های کلیدی: رهبری، تحول آفرین، دانشگاه فنی حرفه ای، مدل رهبری تحول آفرین، توانمندسازی کارکنان، استراتژی انطباق پذیری.

۱- مقدمه

امروزه بخش زیادی از انرژی، هزینه و زمان در سازمانها صرف جستجوی شیوه و سبک رهبری متناسب با آرمانهای این سازمانها میشود. آنچه که یافتن پاسخ را بیش از گذشته دشوار میکند، ماهیت متغیر و در حال تحول مناسبات جهان بیرون از سازمان است. هنگامی که تحول به خصلتی ذاتی در مناسبات جهان بدل میشود، سازمانها نیز در پاسخ به پویایی محیط خود، نیازمند سازو کارهای تحولی در تمام سطوح هستند که تنها از طریق رهبری تحول آفرین میسر است.

در چنین شرایطی، رهبری سازمان بیشترین و مهم ترین وظیفه را در قبال ایجاد زمینه های متناسب با وضعیت جهان بیرونی بر عهده دارد. استیو جابز زمانی گفته بود که رهبران را باید به عنوان "معماران آینده" و نیز "حافظان بصیرت" شناخت (Bass, b.m.& Avolio, 1994). مسئله اصلی در این بین، توسعه بصیرتی شایسته و درخور و تصمیم گیری درباره این است که چه چیزی نیازمند تحول است و چه چیزی میتواند و باید حفظ شود. بدین ترتیب، تحولات و دگرگونی ها به امری فراتر از تغییر صرف تبدیل میشوند. زیرا تحولات ایجاد شده بر قواعد عمیق تری اثر میگذارند، سیستم را ارزشگذاری میکنند و بدین گونه، بصورتی کلی نگر و جامع، زمینه ای جهت دستیابی به فرصت های آینده میسازند. از اینجا بود که سازمانها به نیاز خود به شیوه ای از رهبری مبتنی بر ایجاد تحولات در پاسخ به جهان بیرون، پی بردند.

پژوهش هایی که تاکنون درباره رهبری تحول آفرین انجام شده است غالباً از پرسشنامه رهبری چندعاملی استفاده میکنند و تمرکز زیادی بر سنجش و ارتباط دادن رفتارهای رهبری تحول آفرین به تاثیرات حاصل از کارایی مثبت دارند تا بتوانند به توضیح عملکرد رهبری تحول آفرین دست یابند. در حال حاضر، اینکه یک رهبر تحول آفرین در یک موقعیت خاص چه کاری انجام میدهد و این امر با چه فرایندها و تعاملاتی سروکار دارد، علامت سوال است. محققان متعددی با نظر به تاثیرات متنی و فرایندها و پویایی های درگیر با آن، به دنبال فهمی وسیع تر از کارایی رهبری تحول آفرین هستند (Bass, 1994).

(b.m.& Avolio). در این راستا نتایج تمام این تحقیقات هم نشان داده است که رهبران تحول آفرین می بایست به تمرین نقش های چندگانه ای همچون مربی یا معلم، شخصی در ارتباط با پیروان، نماینده و رشد دهنده دیگران، افزایش دهنده انسجام گروهی، تسهیلگر رفتارهای شراکتی و تعاونی، اثرگذار مستقیم یا غیرمستقیم، الهام بخش دیگران، القاکننده حس تعهد، آگاه از روند توسعه، ترویج کننده تغییرات مثبت، فراهم آورنده شرایط توانمندسازی، پرسشگر درباب فرضیات در جهت بازاندیشی مشکلات، الگو، و برانگیزاننده نوآوری و خلاقیت پردازد (Bass, b.m.& Avolio, 1994). لازم به ذکر است که اگرچه تئوری رهبری تحول آفرین برای تمام سازمانها و گروه های مختلف با فعالیت های متفاوت کارایی دارد، اما به دلیل خصلت روش شناسی کیفی که تنها راه دستیابی به پاسخ سؤالات این تحقیق و توضیح و تبیین عملکرد جعبه سیاه است؛ سازمان های دانش بنیان به طور عام و دانشگاه فنی و حرفه ای تهران به طور خاص به عنوان نمونه مورد مطالعه برگزیده شده است. دلیل این انتخاب، علاوه بر تجربه محقق از رهبری در این سازمان، به اهمیت تغییر و تحولات در سازمان های دانش بنیان و لزوم بازشناسی مدلی برای کارکردهای رهبری تحول آفرین، مربوط می شود. زیرا سازمان های دانش بنیان همانقدر که تحت تاثیر تغییرات سیاسی، اجتماعی و اقتصادی بزرگ هستند، خود نیز نقشی کلیدی در این فرآیند دارند. در این راستا، این پژوهش نیز به طراحی مدل رهبری تحول آفرین در دانشگاه فنی حرفه ای می پردازد.

مبانی نظری پژوهش

رهبری یکی از پدیده های اجتماعی است که بحث و بررسی زیادی در خصوص آن انجام شده است. رهبری فعالیتی جهانی است که برای عملکرد اجتماعی و سازمانی اثربخش، لازم و ضروری است. ظهور رویکردهای جدید رهبری در سال ۱۹۸۰ نوعی تغییر پارادایمی را از روش های تعاملی نظیر مدل های اقتضائی و وضعیتی فیدلر، وروم و یتون و یوک به مدل های تجسمی،

رهبران تحول آفرین تسهیل گر ظرفیت انطباق پذیری سازمانی پیروان می باشند. رهبران تحول گرا توانایی مشخص کردن چشم انداز(بعدی از انطباق پذیری) آینده را دارند. آن ها اسطوره سازانی هستند که تصورات کارکنان را تسخیر می کنند. ارائه ی چشم انداز روشن از آینده، آن ها را باهم متحد می سازد. رهبران تحول گرا دیگران را در فرآیند تغییر (بعدی از انطباق پذیری سازمانی) درگیر می نمایند. آن ها برای دستیابی به اهداف حمایت های لازم را فراهم می کنند. این پدیده الهام بخش تغییر در ارزش های اساسی، باورها و نگرش های پیروان است به طوری که آن ها تمایل به انجام کارهایی فراتر از حداقل های مشخص شده در سازمان دارند (هوکر و همکاران^۱، ۲۰۰۳: ۲۰۹).

طبق دیدگاه الکینس و کلر^۲(۲۰۰۳)، رهبران تحول آفرین، نوآوری درون سازمان را با استفاده از انگیزش الهام بخش و ترغیب ذهنی تسهیل می کنند. مفهوم نوآوری توجه تعداد زیادی از محققان را به خود جلب کرده است. مفهوم نوآوری برای اولین بار توسط شومپتر در سال ۱۹۳۴ به رسمیت شناخته شده است و به عنوان فرآیند ایجاد نام تجاری، محصولات، خدمات و فرآیندهای جدید تعریف کرده است. از آن به بعد دانشمندان مختلفی به تشریح متفاوتی از این مفهوم برای بقای طولانی مدت سازمان ها پرداخته اند و نوآوری را به عنوان عامل بسیار مهمی در سازمان ها در نظر گرفته اند. امروزه نوآوری به طور فزاینده ای به عنوان یکی از فاکتورهای اصلی موفقیت دراز مدت شرکت در بازارهای رقابتی محسوب می شود. دلیل این امر آن است که شرکت ها با ظرفیت ایجاد نوآوری قادر خواهند بود؛ سریع تر و بهتر از شرکت های غیر نوآور به چالش های محیطی پاسخ دهند. در واقع، در دنیای امروزی، توان سازگاری و اداره کردن تغییرات، عنصر اصلی موفقیت و بقای هر سازمان است و کسب این توانایی ها، خود مستلزم توجه سازمان به خلاقیت و نوآوری افراد است.

رهبران تحول آفرین نیازها و انگیزه های پیروان را بالا می برند و با توانمندسازی کارکنان و تجلیل از پیشرفت ها، پیروان را به رهبر تبدیل می کنند و از این طریق،

کارزماتیک و تحول زا نشان می دهد(خیر اندیش و جوادی کاملی، ۱۳۹۰: ۱۶۲-۱۶۳).

ریشه های مفهوم رهبری تحول آفرین را می توان در کارهای وبر (۱۹۴۷)، رهبر کارزماتیک، برنز (۱۹۷۹)، رهبری تحولی در برابر رهبری تبادللی و باس (۱۹۸۵)، (۱۹۹۸) و همراه با ریجیو در سال ۲۰۰۴، رهبری کامل و تحول آفرین مشاهده کرد. وبر کاریزما را به عنوان مشروعیتی ضداستبدادی شرح می دهد. از نظر او، مشروعیت و اقتدار یک رهبر، از زاویه دید پیروان او تعریف می شود(وبر، هندرسون، و پارسونز، ۱۹۴۷).

برنز در تحقیقاتش در باب رهبری سیاسی به چنین زاویه دیدی اهمیت می دهد و ارتباط آن با مفهوم رهبری و پیروی را شرح می دهد. او رهبری را فرایندی می داند که از طریق آن "رهبران پیروان خود را به عمل کردن در راستای اهدافی مشخص که بیانگر ارزش ها، انگیزه ها، خواست ها، آرمان ها و انتظارات رهبران و پیروان است، تحریک و تهییج می کنند"(برنز، ۱۹۷۹: ۱۹). او بر چشم انداز تعاملی در رابطه رهبر و پیرو تاکید می کند. در نتیجه، رهبران و پیروان بر اساس تفاوت در انگیزه، قدرت و مهارتشان، مشخص می شوند و در راستای هدفی مشترک، در حال تعامل و تلاش هستند.

اساسا رهبری تحول آفرین به نوعی رهبری اطلاق می شود که در آن رهبران دارای موهبت الهی هستند و برای پیروان خود انگیزش معنوی و توجه ویژه فراهم و با نفوذ بر قلبشان آن ها را هدایت می کنند و رهبران تحول آفرین یک چشم انداز سازمانی پویا خلق می کنند که اغلب یک دگرگونی در ارزش های فرهنگی برای انعکاس نوآوری بیشتر را ضروری می سازد. رهبری تحول آفرین همچنین به دنبال برقراری یک رابطه بین علایق فردی و جمعی است تا به زیردستان اجازه ی کار کردن برای اهداف متعالی را بدهد. رهبری تحول آفرین قادر به متعهد کردن پیروان خود با توجه به توانایی شان در تغییر اهداف و اعتقادات پیروان هستند. آن ها ارزش ها و نگرش های جاری در سازمان را ایستا نمی دانند بلکه در جست و جوی تغییر و تحول در راستای اهداف و مأموریت سازمان و متناسب با شرایط محیطی هستند (سلیم زاده و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۰۴).

آفرین در دانشگاه فنی حرفه ای که مورد نظر در این پژوهش، ترکیبی از مدل‌های رهبری تحول آفرین می باشد

گردد لذا ضروری است فرایند بررسی از بستر مدیران دانشگاه فنی حرفه ای و بازخورد آن در سطح دانشگاه صورت گیرد به همین خاطر، مدل مدل رهبری تحول آفرین باس نزدیکترین مدل به موضوع مورد بحث جهت بررسی کارکرد رهبری تحول آفرین در دانشگاه فنی حرفه ای می باشد.

پیشینه تجربی پژوهش

در باب موضوع رهبری تحول آفرین و نقش آن در سازمانهای دانش بنیان تحقیقاتی به زبان فارسی و خارجی صورت پذیرفته که به برخی از آنان اشاره می شود:

- ارتباط رهبری تحول آفرین و نوآوری فرآیند و خدمت در بیمارستان آموزشی منتخب دانشگاه علوم پزشکی تهران عنوان پژوهشی است که توسط راوند و همکاران (۱۳۹۶)، به روش توصیفی- همبستگی انجام گرفته است. محیط پژوهش بیمارستان آموزشی منتخب دانشگاه علوم پزشکی تهران و جامعه پژوهش کلیه ی کارکنان شاغل در آن (۴۴۰ نفر) بود. تعداد ۲۰۰ آزمودنی به شیوه ی نمونه گیری از نوع تصادفی و طبقه بندی انتخاب و مورد بررسی قرار گرفتند. ابزار جمع اوری اطلاعات شامل پرسش نامه استاندارد رهبری تحول آفرین باس و آوالیو و پرسش نامه محقق ساخته نوآوری بود که روایی و پایایی آن انجام شد. نتایج نشان داد که بین رهبری تحول آفرین و نوآوری فرآیند و خدمت رابطه ی مثبت و معنی دار وجود داشت. همچنین، بین تمامی مولفه های رهبری تحول آفرین (نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی و انگیزش الهام بخش) با نوآوری فرآیند و خدمت ارتباط معنی دار و مثبت وجود داشت. نتایج حاصل از رگرسیون حاکی از آن بود که مدل بکار گرفته شده ارتباط معنی دار رهبری تحول آفرین بر نوآوری فرآیند و خدمت را تایید می کند. در این مطالعه بین سطح تحصیلات کارکنان و نوآوری رابطه

فرصت های جدید را برای سازمان فراهم می کنند (حسینی و همکاران، ۱۳۹۵: ۸۹۰).

بنابراین، توانمندسازی یکی از مکانیسم های مورد استفاده برای ارتقای توسعه ی کارکنان در برنامه بلند مدت یک سازمان می باشد.

رهبران تحول آفرین تسهیل گر ظرفیت انطباق پذیری سازمانی پیروان می باشند. رهبران تحول گرا توانایی مشخص کردن چشم انداز(بعدی از انطباق پذیری) آینده را دارند. آن ها اسطوره سازانی هستند که تصورات کارکنان را تسخیر می کنند. ارائه ی چشم انداز روشن از آینده، آن ها را باهم متحد می سازد. رهبران تحول گرا دیگران را در فرآیند تغییر (بعدی از انطباق پذیری سازمانی) درگیر می نمایند. آن ها برای دستیابی به اهداف حمایت های لازم را فراهم می کنند. این پدیده الهام بخش تغییر در ارزش های اساسی، باورها و نگرش های پیروان است به طوری که آن ها تمایل به انجام کارهایی فراتر از حداقل های مشخص شده در سازمان دارند (هوکر و همکاران^۳، ۲۰۰۳: ۲۰۹). همچنین، رهبران تحول آفرین، کاریزماتیک و الهام بخش، وضعیت موجود در سازمان شان را با نمایش رفتارهای مناسب در مرحله ی مناسب از روند تحول نمایش می گذارند. وقتی که این نکته را تشخیص دهند که روش های قدیمی دیگر کار ساز نیست. چنین رهبرانی ممکن است وظیفه ی خلق چشم انداز مناسب از آینده را بر عهده بگیرند. چشم انداز خوب، هم تمرکز انگیزشی و هم تمرکز استراتژیک ایجاد می کند. چنین رهبرانی بیان روشی از اهداف سازمان ارائه می کنند و در حین حال، منبع الهام بخش و تعهد هستند. مطابق با دیدگاه فورد و فورد^۴(۱۹۹۴)، رهبران تحول آفرین با ارائه ی چشم انداز که برای پیروان جذاب است؛ به جای ایجاد نارضایتی از وضع موجود، تغییر ایجاد می نمایند(ایزن باچ و همکاران، ۱۹۹۹: ۸۴).

باتوجه به اینکه هدف اصلی این پژوهش طراحی مدل رهبری تحول آفرین در دانشگاه فنی و حرفه است، لذا بایستی قضاوت در مورد بررسی کارکرد رهبران تحول آفرین و پیروان آنها در سازمان های دانش بنیان و علل و عوامل عدم موفقیت آنها بررسی شود لذا رهبری تحول

استثنای فعال و مدیریت بر مبنای استثنای غیر فعال با رضایت شغلی رابطه‌ی معنی‌دار داشتند (صادقی و همکاران، ۱۳۹۵: ۳۹).

• تاب و همکاران^۵ (۲۰۱۲)، در پژوهشی با عنوان تحلیل روابط بین رهبری تحول‌آفرین، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و اعتماد سازمانی در دو بیمارستان ترکیه که به روش پیمایشی در بین ۸۰۴ نفر از کارکنان دو بیمارستان عمومی ترکیه با ابزار پرسش‌نامه انجام شده بود به این نتایج دست یافتند که بعد تشریح چشم‌انداز رهبری تحول‌آفرین و د بعد رضایت شغلی (پاداش و نظارت) و دو بعد تعهد سازمانی (تعهد عاطفی و هنجاری تاثیر معنی‌داری بر اعتماد سازمانی دارند) (تاب و همکاران، ۲۰۱۲: ۲۱۷).

• رهبری تحول‌آفرین، خلاقیت و نوآوری سازمانی عنوان پژوهشی است که توسط گوموسلوقلو و لیزو در سال ۲۰۰۹، به روش پیمایشی در بین ۱۶۳ نفر از کارکنان و مدیران تحقیق و توسعه ۴۳ شرکت‌های کوچک و بزرگ توسعه‌ی نرم افزار ترکیه انجام شده است. نتایج نشان داده است که رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت فردی و سازمانی تاثیر معنی‌داری دارد. همچنین، رهبری تحول‌آفرین بر خلاقیت کارکنان از طریق توانمندسازی روان‌شناختی تاثیر دارد. نتایج تحلیل رگرسیونی نشان داد که رهبری تحول‌آفرین با نوآوری سازمانی ارتباط معنی‌داری دارد (گوموسلوقلو و لیزو، ۲۰۰۹: ۴۶۱).

• کومار و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی روان‌شناختی: تاثیر مداخله‌گرایانه‌ی فرهنگ سازمانی در صنعت خرده‌فروشی هند که به روش پیمایشی و با ابزار پرسش‌نامه در بین ۳۱۰ از پاسخگویان به صورت تصادفی از سازمان‌های مختلف خرده‌فروشی بخش هند شرقی انتخاب شده بوده‌اند؛ انجام شده است. نتایج این پژوهش نشان داده که رهبری تحول‌آفرین با فرهنگ سازمانی رابطه‌ی مثبت دارد. همچنین، فرهنگ سازمانی به صورت جزئی روابط بین رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی روان‌شناختی را تعدیل می‌کند (کومار و همکاران، ۲۰۱۷: ۱)

ی معنی‌داری دیده شد (راوند و همکاران، ۱۳۹۶: ۵۸).

• نتایج پژوهش میر کمالی و همکاران با عنوان بررسی رابطه‌ی رهبری تحول‌آفرین با یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: شرکت ساپیا) (که به روش پیمایشی ۱۳۸ نفر از کارکنان ستادی شرکت ساپیا انجام شده بود)؛ نشان داد که بین مولفه‌های رهبری تحول‌آفرین و مولفه‌های یادگیری سازمانی رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد. در نهایت نفوذ آرمانی به عنوان یکی از ابعاد رهبری تحولی، مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌ی یادگیری سازمانی محسوب می‌شود (میر کمالی و همکاران، ۱۳۹۰: ۱).

• پور انجنار و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهشی به بررسی رابطه‌ی رهبری تحول‌آفرین با خلاقیت و نوآوری و کارآفرینی سازمانی در بین ۲۴۸ نفر از کارکنان دانشگاه یستان و بلوچستان به روش پیمایشی انجام داده‌اند؛ نتایج نشان داده که سبک رهبری تحول‌آفرین با خلاقیت و همچنین ابعاد کارآفرینی سازمانی دارای رابطه‌ی معنی‌می باشد اما نمی‌توان رابطه‌ی معناداری بین مولفه‌های رهبری تحول‌آفرین و نوآوری یافت (پور انجنار و همکاران، ۱۳۹۵: ۷۹).

• رابطه‌ی سبک رهبری سرپرستان با پیامدهای رهبری عنوان پژوهشی است که توسط صادقی و همکاران در سال ۱۳۹۵ به روش توصیفی-تحلیلی انجام گرفته است. جامعه‌ی آماری پژوهش حاضر کلیه‌ی پرستاران مراکز آموزشی-درمانی دانشگاه علوم پزشکی همدان بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای از نوع نسبتی تعداد ۳۶۰ نفر از پرستاران به عنوان نمونه پژوهش انتخاب گردیدند. نتایج بیانگر این بود که سرپرستاران از ترکیبی از سه سبک رهبری تحول‌آفرین، عمل‌گرا و عدم مداخله استفاده می‌کردند. همچنین، نتایج نشان داد که مولفه‌های انگیزش‌الهامی، نفوذ آرمانی، ملاحظه‌ی فردی و رهبری عدم مداخله با اثربخشی رهبری رابطه‌ی معنی‌داری داشتند و مولفه‌های ملاحظه‌ی فردی، نفوذ آرمانی، مدیریت بر مبنای

های «نظریه زمینه‌ای»^۹ و «نظریه مبنایی» نیز خوانده می‌شود.

با توجه به اینکه این پژوهش از گونه توصیفی-اکتشافی است برای جمع‌آوری اطلاعات از روش‌های زیر استفاده شده است:

(الف) روش‌های کتابخانه‌ای: کتاب: مطالعه کتاب‌های مرتبط در زمینه‌های مدیریت دولتی و پاسخگویی.

مقاله‌ها و مجله‌ها: مطالعه مقاله‌ها و مجلات مرتبط با حوزه پژوهش، به ویژه مقالات مرتبط با مدیریت دولتی و پاسخگویی.

(ب) روش‌های میدانی: مصاحبه با اشخاص با سابقه فعالیت و خبرگان حوزه خط مشی گذاری اقتصادی

تعیین افراد مورد مطالعه، مشارکت کنندگان پژوهش و نحوه انتخاب آنها

افراد مورد مطالعه این پژوهش اشخاص با سابقه فعالیت و خبرگان و تمامی مدیران دانشگاه های فنی و حرفه ای استان تهران تشکیل می‌دهد.

در این راستا، با توجه به هدف پژوهش، از روش نمونه گیری گلوله برفی یا زنجیره ای^{۱۰} برای مصاحبه استفاده شده است. نمونه گیری گلوله برفی یا زنجیره ای یعنی انتخاب شرکت کنندگانی که به نحوی با یکدیگر پیوند دارند و پژوهشگر را به دیگر افراد همان جامعه راهنمایی می‌کنند به بیان دیگر، در مصاحبه ابتدا تعدادی اشخاص صاحب نظر و دارای تحصیلات و تجربه کافی مرتبط با موضوع، انتخاب شدند و در پایان مصاحبه از آنها درخواست شد که سایر افراد مطلع و صاحب نظر درخصوص موضوع تحقیق را معرفی نمایند و یا در مواردی که برای تکمیل مدل و خلق نظریه، در زمینه خاصی نیاز به دریافت نظرات اشخاص با تجارب خاص بود، از مصاحبه شوندگان درخواست شد تا افراد صاحب نظر با تجارب متناسب را معرفی نمایند. با توجه به توضیحات فوق، به منظور غنای تحقیق، تلاش شد تا با افرادی که شخصا موضوع تحقیق را تجربه کرده اند و از دانش و تجربه بالایی در این زمینه برخوردار هستند مصاحبه صورت گیرد.

• رهبری تحول آفرین، توانمندسازی و رضایت شغلی: نقش میانجی توانمندسازی کارکنان عنوان پژوهشی است که توسط چو و همکاران^۷ (۲۰۱۶) به روش پیمایشی در بین ۲۰۰ نفر از پرستاران بیمارستان خصوصی و عمومی مالزی با ابزار پرسش نامه انجام گرفته است. نتایج نشان داده که توانمندسازی تاثیر رهبری تحول آفرین بر رضایت شغلی پرستاران را تعدیل می‌کند. توانمندسازی نه تنها برای تقویت رضایت شغلی ضروری است بلکه این سازه روابط بین رهبری تحول آفرین و رضایت شغلی پرستاران را تعدیل می‌کند (چو و همکاران، ۲۰۱۶: ۱).

• نقش یادگیری سازمانی در رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی عنوان پژوهشی است که چی هسیو و چی چانگ^۸ (۲۰۱۰) به روش پیمایشی در بین ۳۳۰ نفر از معلمان ۳۶ مدرسه ی متوسطه ی تایوان انجام گرفته است. نتایج نشان داده که رهبری تحول آفرین و یادگیری سازمانی تاثیر مثبتی بر نوآوری سازمانی دارد. همچنین این مطالعه نشان داد که سازه ی یادگیری سازمانی به طور معنی داری رابطه ی بین رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی را تعدیل می نماید. طبق یافته های این پژوهش اگر مدیران مدارس به طور همزمان از استراتژی های رهبری تحول آفرین و یادگیری سازمانی استفاده نمایند. یادگیری سازمان به طور والا برای دستیابی به نوآوری سازمانی در مدارس متوسط اثر بخش خواهد بود (چی هسیو و چی چانگ، ۲۰۱۰: ۶۲۱).

روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نقطه نظر پارادایمی، مبتنی بر پارادایم تفسیرگرایی-برساخت‌گرایی اجتماعی است روش‌شناسی منتخب در این پژوهش، کیفی است. روشی که توانایی پاسخگویی به سوالات مورد نظر در این پژوهش را داشته باشد و بتواند درک و تصور مدیران را از تحول آفرین بودن خود در ابعاد مختلف، شرایط، معانی ذهنی کنشگران و پیامدها و تبعات این مسئله را مورد بررسی قرار دهد، روش «نظریه پردازی داده محور» است که به نام-

غلبه بر یک مسئله خاص بیان می‌کردند، سعی در انطباق نتایج تحقیق و نیز توجه به برخی از اطلاعات موجود نمود.

اطمینان‌پذیری^{۱۳}

در پژوهش حاضر برای ارتقاء اطمینان‌پذیری تحقیق، تمامی یافته‌ها، تحلیل‌ها و روند کار را با دو نفر از مصاحبه‌شوندگان کنترل نمودیم.

تأییدپذیری^{۱۴}

در پژوهش حاضر تلاش گردید که در بخش یافته‌ها و به هنگام ارائه تحلیل‌ها، ارجاعات کافی به سخنان پاسخگویان داده شود تا با پیش‌فرض‌های محقق مختلط نگردد.

انتقال‌پذیری^{۱۵}

به دلیل محدودیت جامعه آماری مورد بررسی تلاش گردید تا با حفظ تنوع ابعاد نمونه چه در بعد متغیرهای واردشده (گرایش‌های سیاسی، سوابق و ...) و چه در مفاهیم در حال تکوین، به نمایایی نمادین تا حدی نزدیک گردیم، شاید بتوانیم با رعایت احتیاط فراوان ادعا کنیم که یافته‌های حاصل‌شده از این پژوهش، قابلیت انتقال به زمینه‌ای که از آن نمونه‌گیری شده است را تا حدی دارد. در حقیقت اگرچه این پژوهش ادعای تعمیم ندارد اما تلاش کرده است تا به معیارهای انتقال‌پذیری در روش-شناسی کیفی نزدیک گردد.

یافته‌های تحقیق

در نتیجه تحلیل تم مصاحبه‌های انجام شده، تعداد ۱۶۰ مفهوم اولیه استخراج شدند، فرایند شناسایی مفاهیم، به صورت رفت و برگشتی بود، به این معنا که ابتدا با بررسی ادبیات موضوع، مفاهیم اولیه و کلی استخراج شدند. سپس با انجام مصاحبه‌ها و مطرح شدن مفاهیم جدید و جزئی‌تر، بار دیگر به ادبیات مراجعه شد تا معادل بحث‌های مطرح شده در مصاحبه‌ها، در ادبیات نیز جستجو شود.

گام بعدی پس از کدگذاری متون، تحلیل، ترکیب و تلفیق کدها در قالب مؤلفه‌ها بود. در این گام کدهای شناسایی شده براساس میزان تشابه مفهومی، دسته‌بندی

در مجموع پس از انجام ۱۶ مصاحبه با خبرگان، داده‌های گردآوری شده به نقطه اشباع رسیده و نیازی به مصاحبه‌های جدید وجود نداشت.

جدول ۳- مشخصات کلی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	سن	رشته‌ی تحصیلی	مقطع تحصیلی	سابقه کار
۱	۵۶	مدیریت منابع انسانی	کارشناسی ارشد	۳۵
۲	۴۸	فیزیک اتمی	کارشناسی ارشد	۲۹
۳	۵۰	متالوژی	کارشناسی ارشد	۵
۴	۴۴	مدیریت منابع انسانی	دکتری	۲۰
۵	۴۴	علوم تربیتی	کارشناسی ارشد	۱۹
۶	۶۴	زمین‌شناسی	کارشناسی	۲۲
۷	۴۳	مهندسی مکانیک	کارشناسی ارشد	۱۱
۸	۴۶	صنایع چوب	کارشناسی ارشد	۲۵
۹	۳۸	مدیریت منابع انسانی	کارشناسی ارشد	۸
۱۰	۵۲	مدیریت مالی	کارشناسی ارشد	۲۸
۱۱	۵۰	مدیریت منابع انسانی	کارشناسی ارشد	۱۸
۱۲	۴۲	زیست‌شناسی	دکتری	۲۳
۱۳	۴۰	مدیریت دولتی	کارشناسی ارشد	۱۶
۱۴	۶۲	الهیات	کارشناسی ارشد	۳۸
۱۵	۵۳	مدیریت منابع انسانی	کارشناسی ارشد	۱۲
۱۶	۵۱	مدیریت منابع انسانی	دکتری	۸

ارزیابی کیفیت پژوهش

گوبا و لینکلن^{۱۱} (۱۹۸۵) به جای استفاده از واژگان اعتبار و روایی کمی از معیار «اعتماد‌پذیری یا قابلیت اعتماد»، جهت ارجاع به ارزیابی کیفیت نتایج کیفی استفاده می‌کنند. قابلیت اعتماد، به بیانی ساده، میزانی است که در آن می‌توان به یافته‌های یک تحقیق کیفی متکی بود و به نتایج آنها اعتماد کرد (گوبا و لینکلن به نقل از محمدپور، ۱۳۸۸: ۴۷). آنها معتقدند که معیار قابلیت اعتماد دربرگیرنده چهار معیار جداگانه اما مرتبط زیر است:

باورپذیری^{۱۲}

محقق برای باورپذیری تحقیق از متون تخصصی و غیر تخصصی قابل دسترس در این حوزه کسب اطلاع کرد و با حضور در شبکه‌های اجتماعی مجازی رسمی و غیررسمی و همچنین شرکت در نشستهای مدیران که مدیران به صورت تلویحی ایده‌های خود را از چگونگی

و ترکیب شدند و ۵ مقوله اصلی، ۲۹ مقوله فرعی) (شاخص) و ۵ بُعد، برای طراحی مدل، استخراج گردیدند. در واقع در رویکرد کد گذاری، مفاهیم شناسایی شده براساس شهود و درک پژوهشگراز موضوع مورد بررسی و باتوجه به وجه اشتراک مفاهیم، در قالب مقوله ها(یا) برحسب نیاز در قالب مقوله های فرعی و سپس مقوله های اصلی) دسته بندی شدند.

در ادامه این پژوهش، پس از تحلیل داده های حاصل از مصاحبه ها به روش کد گذاری سه گانه (باز، محوری و انتخابی)، متغیرهای استخراج شده از مصاحبه ها و نتایج حاصل، به ۷ نفر از صاحب نظران مدیران (۴ نفر از اشخاصی که قبلا با آنها مصاحبه شده بود و ۳ نفر از صاحب نظرانی که قبلا در مصاحبه شرکت نداشتند) ارائه و مورد پالایش قرار گرفتند.

جدول ۱- مقوله ی ظرفیت انطباق پذیری سازمانی و مفاهیم مرتبط با آن

مقوله ی محوری	خرده مقولات	مفاهیم	فراوانی مفاهیم
ظرفیت انطباق پذیری سازمانی	شفاف سازمانی چشم انداز سازمان	روشن کردن تغییرات مثبت و منفی، روش کردن چشم انداز تغییرات برای خود، توضیح تغییراتی که چشم انداز روشنی برای سازمان دارد، هدایت مجموعه به سمتی که نشاط را به اعضای سازمان اضافه کند،	۴
	اقدامات تحول آفرین	تغییر دادن افراد در برخی از پست ها و دادن پست های دیگر به آنان، تغییر چرخشی نیروها، فراهم کردن زمینه ی تغییر قبل از تغییر به عنوان هنر مدیریت، ایجاد زمینه های تغییر سیستم تغذیه، ایجاد زمینه های تغییر در بین کارکنان، مهم بودن ایجاد تغییر در هر زمینه	۶
	تاکید بر منافع جمعی سازمان	مطرح کردن صلاح و منافع دانشکده برای حل مخالفت ها در برابر برنامه های دانشکده، تاکید بر اهمیت و منافع جمعی ماموریت سازمان برای کارکنان، قبولان به کارکنان که منفعت شخصی به اهداف سازمانی آسیب می رساند، خاتمه دادن به فرآیند استفاده ی شخصی کارکنان از امکانات سازمان، تاکید بر منفعت استان و مرکز در انجام دقیق کارها	۴
	حمایت از یادگیری سازمانی	برگزاری دوره برای ارتقای کارکنان، شرکت در کنفرانس های علمی، مترقی کردن نیروی خود، فرستادن کارکنان به دوره های آموزشی، تلاش برای پیشرفت کارکنان، آموزش دادن کارکنان، یادگیری سریع نرم افزارها از سوی کارکنان، دعوت از اساتید و کارآفرینان باتجربه برای سخنرانی، دعوت از کارآفرینان برای سخنرانی موقع ناامیدی کارکنان، برگزاری جلسه ی سخنرانی با عنوان کارآفرینی، فرستادن کارکنان به دوره جهت یادگیری تغییرات، فرستادن مدرسان به سایر استان ها برای حضور در دوره های آموزشی، فرستادن کارکنان به دوره جهت یادگیری تغییرات	۱۳

جدول ۲- مقوله ی سرمایه ی اجتماعی سازمانی و مفاهیم مرتبط با آن

مقوله ی محوری	خرده مقولات	مفاهیم	فراوانی مفاهیم
سرمایه ی اجتماعی سازمانی	مشارکت و همکاری سازمانی	اتخاذ تصمیم مشارکتی، تصمیم مشارکتی در جذب کردن نیرو، گرفتن مشارکت از همه ی همکارها، نظرخواهی از کارکنان، انجام کارها به صورت مشارکتی، مشارکت دهی دانشجویان در کارهای اداری از طریق کار دانشجویی، تصمیم گیری بر اساس نظر کارکنان، مشوری کردن اداره جهت تصمیم گیری دقیق، طرح دیدگاه ها و ایده ها در جلسه، حل مسائل با همکاری همدیگر، کمک گرفتن از همکاری سایر قسمت ها جهت انجام کار، کمک به کارکنان جهت تسریع در کارها، همکاری با کارکنان، انجام کارهای عقب افتاده با همکاری همکاران، کمک کارکنان به کار مدیر، ایجاد فضای همکاری خوب بین همکاران	
	روابط شبکه ای	برقرار تعامل با پرسنل، تعامل حضوری روزانه با همکاران، روابط انسانی با کارکنان، تلاش در جهت تعامل و ارتباط بیشتر با همکاران، مهم بودن گفتگو، صحبت با مسئولان قسمت های مختلف موقع بروز ناهماهنگی ها، حل مسائل از طریق روابط شخصی.	
	اعتماد سازی	صداقت در رفتار با کارکنان به مثابه کلید موفقیت مدیر، صداقت لازمه ی همراهی پرسنل با	

مقوله ی محوری	خرده مقولات	مفاهیم	فراوانی مفاهیم
		مدیران، برخورد صادقانه با کارکنان، گفتگوی صادقانه با همکاران، ایمان داشتن به کارکنان، توانایی در میان گذاشتن راه حل ها برای حل مشکل، احساس راحتی در بین کارکنان، توانایی بیان و ابراز مشکل از سوی کارکنان، ایجاد جویی برای بیان مشکلات.	

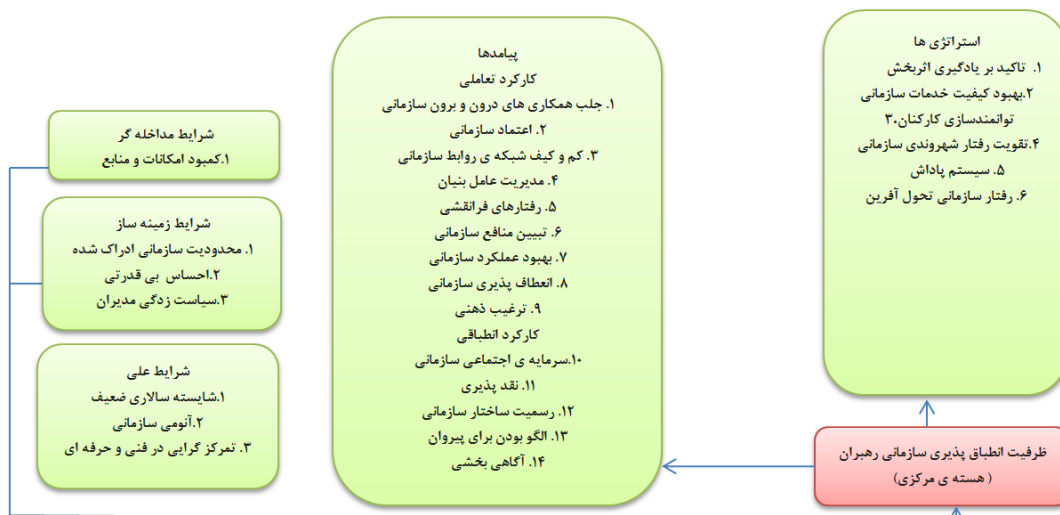
جدول ۳- مقوله ی کم و کیف شبکه ی روابط سازمانی و مفاهیم مرتبط با آن

مقوله ی محوری	خرده مقولات	مفاهیم	فراوانی مفاهیم
کم و کیف شبکه ی روابط سازمانی	تعاملات سازمانی افقی	روابط مستقیم با همکاران، تعامل خوب با همکاران، روابط دوستانه و نه خشک و اداری با کارکنان، تاکید بر روابط انسانی در کنار اجرای قانون، کمک به ایجاد روابط حسنه در سیستم، بسته نبودن در دفتر به روی هیچ کس، ترجیح روابط انسانی بر روابط اداری، حفظ رابطه ی عاطفی با کارکنان	۸
	تعاملات سازمانی سلسله مراتبی	برگزاری جلسه ی شورای معاونین در فصل امتحانات و ثبت نام، داشتن جلسه ی ماهیانه با همکاران، برگزاری جلسه با همکاران جهت طرح پیشنهادات و انتقادات، تشکیل شورای آموزشی موقع پیش آمدن مشکل، برگزاری جلسه با کارکنان، رسیدگی به تخلفات کارکنان از طریق قانونی و اداری، برخورد با کارکنان بر اساس جایگاه شغلی شان، برخورد شخصی در موقع احساس خطر، مشخص کردن روابط خود با کارکنان.	۹

مدل نهایی پژوهش

پس از جمع آوری آرای خبرگان ، شاخص ها بر اساس نتایج حاصل از کدگذاری باز، محوری و انتخابی استخراج شدند. در نهایت مدل پژوهش با تعداد ۱۶۰ مفهوم اولیه، ۲۹ مقوله فرعی و ۵ مقوله اصلی استخراج

شدند. برآیند نهایی این مطالعه طراحی مدلی ۵ بُعدی است که ابعاد پنج‌گانه‌ی آن در قالب پنج رکن استراتژی، پیامدها، شرایط مداخله گر، شرایط زمینه ساز و شرایط علی طبقه‌بندی شده است. (شکل ۱).



شکل ۱: مدل پارادایمی کارکردهای رهبری تحول آفرین

تشریح مدل پژوهش

یافته های پژوهش حاضر نشان داد که تمرکزگرایی در دانشگاه فنی و حرفه ای، فقدان شایسته سالاری و نهایتاً آنومی سازمانی ظرفیت انطباق پذیری رهبران تحول آفرین را تحت تاثیر قرار می دهد. به این معنی که با کاهش شایسته سالاری و افزایش تمرکزگرایی و آنومی سازمانی انطباق رهبران تحول آفرین با تغییرات و تحولات سازمانی کاهش می یابد. از طرف دیگر مشارکت کنندگان معتقدند که کمبود امکانات و منابع مالی و انسانی نیز در ایجاد تغییر و تحول سازمانی مداخله و چالش ایجاد می نماید. طبق یافته های مصاحبه زمینه هایی که باعث کاهش ظرفیت انطباق پذیری رهبران تحول آفرین می شود، محدودیت سازمانی، سیاست زدگی مدیران و احساس بی قدرتی می باشد. به طوری که مدیران در طول مصاحبه از نداشتن اختیارات کافی جهت ایجاد تغییرات و سیاسی کاری برخی از مدیران و عدم استفاده ی کافی از ایده ها و پیشنهادات آنان ناراضی بودند و تصریح کرده اند که این ها زمینه ساز کاهش ظرفیت انطباق پذیری رهبران تحول آفرین می باشد. توسعه ی ظرفیت انطباق پذیری سازمانی در بین رهبران تضمین کننده ی عملکرد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، سرمایه ی اجتماعی سازمانی، تعالی رفتار سازمانی، ساختار سازمانی، تخصص گرایی، انعطاف پذیری سازمانی و به تحقق مدیریت عامل بنیان کمک می کند. همچنین بسط و توسعه ی ظرفیت انطباق پذیری باعث افزایش آگاهی پیروان، ترغیب ذهنی و مدل و الگو شدن مدیران برای پیروان می شود. در مجموع مشارکت کنندگان تصریح کرده اند که تقویت و بهبود یادگیری اثربخش، ارتقای کیفیت خدمات سازمانی، توانمندسازی کارکنان، تقویت رفتار شهروندی سازمانی، استفاده از سیستم پاداش و سرمایه گذاری در رفتار سازمانی تحول آفرین می تواند راهکاری مفید و کارآمد در توسعه ی کارکردهای رهبران تحول آفرین باشد. در واقع سرمایه گذاری در این تکنیک ها، سرمایه گذاری در کارایی پیروان و تحول سازمانی می باشد

بحث و نتیجه گیری

هسته ی مرکزی پژوهش حاضر با عنوان ظرفیت انطباق پذیری سازمانی بر اساس شش خرده مقوله شفاف سازمانی چشم انداز سازمان، اقدامات تحول آفرین، تاکید بر منافع جمعی سازمان، حمایت از یادگیری سازمانی شکل گرفته است. این سازه به پرسش های زمینه ای، فرآیندی و پیامدی پژوهش پاسخ می دهد. تدقیق در یافته های مصاحبه حاکی از آن است که کارکرد اصلی رهبران تحول آفرین، ظرفیت انطباق پذیری سازمانی می باشد. مفهوم یاد شده به معنی به توانایی سازمانی ها در پاسخ دهی به تغییرات و تحولات سازمانی است. در واقع، رهبران تحول آفرین در دانشگاه فنی و حرفه شهر تهران با توسل به استراتژی انطباق پذیری بر کارایی پیروان اثر می گذارند و تحولات سازمانی را مدیریت می نمایند. طبق دیدگاه اندیشمندان ظرفیت انطباق پذیری سازمان شامل مفاهیمی چون تفکر سیستمی، نوآوری، تمرکز بیرونی، یادگیری سازمانی، مشتری مداری و ایجاد تغییر می باشد.

یافته های پژوهش حاضر مبنی بر حمایت رهبران تحول آفرین از یادگیری سازمانی و خلق چشم انداز و اقدامات تحول آفرین با محتوای تئوری ها و تحقیقات پیشین فوق الذکر همسو و منطبق می باشد.

بر اساس مدل پارادایم تحقیق حاضر می توان تصریح کرد که شایسته سالاری ضعیف، آنومی سازمانی، تمرکز گرایی در فنی و حرفه ای، از شرایط علی تاثیر گذار بر ظرفیت انطباق پذیری سازمانی رهبری تحول آفرین می باشد. در واقع می توان گفت سازه های فوق به مثابه چالش های رهبری تحول آفرین می باشد. چراکه بی توجهی به تخصص در مدیریت، پارتی بازی در انتخاب مدیران، نبود قوانین درست و حسابی جهت استفاده ی مدیران، اسمی بودن درس فنی و حرفه ای، سازگاری نداشتن برخی از آیین نامه ها با اعتقادات مدیر، متمرکز شدن تمام اختیارات در خود سازمان، عدم واگذاری کامل کارها به معاونت ها، در دست مدیران میانی نبودن تحول، عدم پاسخ گویی به پیشنهادات و نظرات ارائه شده از سوی مدیران در جلسات، احساس عدم استفاده از فکر مدیران میانی و.. ظرفیت انطباق پذیری رهبران تحول

مشکلات سازمان، ایجاد اعتماد بین مدیران و همکاران، راستی در قول و عمل، تعامل خوب با همکاران، اهمیت دادن به کارکنان، گوش دادن به نظرات کارکنان، همدلی با کارکنان در موقع داشتن مشکلات، عدم تحقیر کارکنان، داشتن ساعت کار بیشتر از بقیه ی همکاران، انجام وظایف فرانقشی که حتی در حوزه ی اختیارات یک مدیر نبوده، کاهش منفعت طلبی شخصی کارکنان، افزایش کار مفید در بین نیروهای سازمانی، رسیدگی به کارهای ارباب رجوع، اجباری نکردن کارهای محوله به همکاران، عدم انتظار بیش از حد از همکاران از حاکی از اهمیت سازه های فوق الذکر در تعامل رهبران تحول آفرین با پیروان در زمینه های مختلف می باشد. در ارتباط با کارکرد تعاملی رهبران تحول آفرین می توان گفت که رهبران تحول آفرین از طریق حفظ کردن صداقت و تعهدشان، همچنین از طریق منصف بودن در رفتارهای خود و ایمان و اعتقاد به پیروان و با استفاده از تکنیک تواناسازی، اعتماد پیروان را جلب می نمایند.

کدگذاری یافته های مصاحبه نشان داد که یکی دیگر از کارکردهای رهبری تحول آفرین، کارکرد تطبیقی می باشد. به این معنی که این گونه از رهبران سازمانی به منظور پاسخگویی بهینه و استاندارد و همچنین برای سازگاری با تغییرات و تحولات سازمانی به استراتژی هایی چون بهبود سرمایه ی اجتماعی سازمانی خصوصا مشارکت سازمانی، روابط شبکه ای و اعتماد سازی، نقد پذیری (داشتن ظرفیت نقد در بین مدیران، تلقی نیاز مدیران به نقد برای رشد و تعالی، پذیرش ضعف ها)، رسمیت ساختار سازمانی (توجه به روابط انسانی در چارچوب قانون، توجه به سلسله مراتب در سازمانی)، الگو بودن برای پیروان (الگو گرفتن کارکنان از مدیر، توجه زیاد به الگوسازی به عنوان شیوه ی مدیریتی در چارچوب قانون، نقطه ی حرکت بودن مدیر)، آگاهی بخشی (مطلع کردن همکاران از تغییرات و اهمیت آن، آگاهی بخشی به کارکنان در رابطه با چشم انداز تغییرات و کاهش مقاومت افراد در مقابل آن)، تعالی رفتار سازمانی (رفتار دوستانه با همکاران، رفتار مطلوب با همکاران، عدم تمایل به خشک برخورد کردن)، تخصص گرایی (توجه به شایستگی ها و توانمندی افراد بدون توجه به قومیت) متوسل می شوند.

آفرین را با چالش جدی مواجه می سازد. همچنین، طبق یافته های حاصل از مصاحبه، سازه ی کمبود امکانات و منابع در دانشگاه فنی و حرفه ای بیشترین مداخله را در رفتارهای انطباقی رهبران تحول آفرین ایجاد می کند. به طوری که کمبود نیروی انسانی، کمبود بودجه و تجهیزیات آموزشی باعث می شود؛ مدیران تحول آفرین به نحو احسن و روزآمد با تغییرات و تحولات سازمانی سازگار شوند و بر کارایی پیروان تاثیر بگذارند.

یافته های کیفی تحقیق نشان داد که محدودیت سازمانی ادارک شده زمینه ساز ظرفیت انطباق پذیری پایین رهبران تحول آفرین می باشد. مصاحبه شوندهگان معتقدند که رهبران تحول آفرین در ایجاد تغییرات مورد نیاز سازمان، در تغییر نیروها و.. محدودیت دارند و این محدودیت ها رفتارهای تحل آفرین آنان را متاثر می سازد. همچنین، آنان تصریح کرده اند؛ وقتی که از ایده های مدیران در سازمان محل کار به نحو احسن استفاده نمی شود، احساس بی قدرتی در بین مدیران تقویت می شود و این امر به نوبه ی خود زمینه ی سکوت سازمانی و عدم گرایش به تحول آفرینی انطباق پذیری سازمانی را در بین مدیران فراهم می سازد. از طرف دیگر، سیاست زدگی برخی از مدیران نیز یکی از چالش های رهبری تحول آفرین است که افزایش ظرفیت تغییر و انطباق با تغییرات سازمانی را متاثر می سازد.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد رهبران تحول آفرین از طریق افزایش همکاری های درون و برون سازمانی، اعتماد سازمانی، کم و کیف شبکه ی روابط سازمانی، مدیریت عامل بنیان، رفتارهای فرانقشی، حمایت از منافع سازمانی، بهبود عملکرد سازمانی، انعطاف پذیری سازمانی، ترغیب ذهنی، روابط خود را با پیروان در میادین مختلف تقویت می نمایند. بر اساس یافته های تحقیق می توان گفت که یکی از کارکردهای رهبری تحول آفرین در رابطه با پیروان کارکرد تعاملی می باشد. تاکید مصاحبه شوندهگان بر مفاهیمی چون ایجاد انگیزه در بین همکاران، جلب همکاری کارکنان، انجام کار تحولی با همکاری همکاران، کمک گرفتن از کارکنان در زمینه ی راه حل ها، اخذ پیشنهادات از همکاران در پایان جلسه، فرصت دادن به همکاران جهت طرح نقدها و

- در مجموع بر اساس یافته های پژوهش می توان گفت که رهبران تحول آفرین در تعامل با پیروان به استراتژی هایی چون افزایش همکاری های درون و برون سازمانی، اعتماد سازمانی، کم و کیف شبکه ی روابط سازمانی، مدیریت عامل بنیان، رفتارهای فرائقشی، حمایت از منافع سازمانی، بهبود عملکرد سازمانی، انعطاف پذیری سازمانی و ترغیب ذهنی متوسل می شوند و به منظور پاسخ گویی به تغییرات و حتی ایجاد تغییرات مثبت در سازمان از تکنیک هایی چون افزایش سرمایه ی اجتماعی سازمانی، نقد پذیری، رسمیت ساختار سازمانی، الگو بودن برای پیروان، آگاهی بخشی، تعالی رفتار سازمانی و تخصص گرایی استفاده می نمایند.
- پیشنهاد می شود جهت تاثیرگذاری بر تحولات سازمانی، از طریق تدوین چشم انداز سازمانی، ارزش ها، اهداف و ماموریت های کوتاه مدت، بلند مدت سازمان، شرایط و منافع سازمان به تمامی کارکنان طی نشست صمیمانه آموزش داده شود.
- پیشنهاد می شود به منظور افزایش عملکرد سازمانی، رهبران تحول آفرین از طریق برگزاری همایش ها و نشست های تخصصی، تشویق به ادامه تحصیل کارکنان، آموزش کارکنان، بروز رسانی محتوای آموزشی، بروز رسانی سرفصل های موجود در فنی و حرفه ای از یادگیری سازمانی حمایت نمایند.
- رهبران تحول آفرین با قدرت دادن به نیروی انسانی، با مشارکت دهی کارکنان در تصمیمات مهم سازمانی، فراهم کردن زمینه ی بروز ایده ها در جلسات رسمی و غیررسمی سازمانی و در نهایت با استفاده از تکنیک های توانمندسازی کارکنان را به نوآوری جهت سازگاری با تغییرات ترغیب نمایند.
- در راستای افزایش بهره وری سازمانی پیشنهاد می شود با برگزاری کارگاه های آموزشی تعالی رفتار و منش سازمانی به اهمیت وجدان کاری، وظیفه شناسی، نوع دوستی، اطاعت سازمانی و جوانمردی بیش از پیش تاکید شود

پیشنهادات پژوهش

- پیشنهاد می شود رهبران تحول آفرین جهت افزایش نوآوری و بهره وری سازمانی، از سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد بیش از پیش استفاده نمایند. در این راستا، پیشنهاد می شود از کارکنان خلاق، نوآور و دارای ایده های تحول آفرین در مناسبت های مختلف تجلیل به عمل آید.
- پیشنهاد می شود؛ متولیان امر در انتخاب مدیران ارشد دانشگاه فنی و حرفه، به صلاحیت های تخصصی و توانمندی های فکری و عملیاتی آنان بیش از پیش توجه نمایند.
- بر اساس یافته های تحقیق پیشنهاد می شود؛ از طریق تصویب آیین نامه ها و بخش نامه ها، امکانات و اختیارات سازمانی مدیران دانشگاه های فنی و حرفه ای در راستای تقویت عملکرد سازمانی افزایش یابد.
- پیشنهاد می شود مدیران ارشد دانشگاه فنی و حرفه ای با پاسخ گویی بموقع به پیشنهادات و نظرات ارائه شده از سوی مدیران در جلسات و استفاده ی عملی از ایده های مدیران احساس اثربخشی سازمانی پیروان را تقویت نمایند.
- با تصویب قوانین الزام آور و مشخص نمودن خط مشی سازمانی و تنظیم بخش هایی متناسب با نیاز های منطقه می توان از آنومی سازمانی در راستای بهبود عملکرد سازمانی جلوگیری کرد.

فهرست منابع

- (۱) پور انجنار، گل بهار، جود زاده، مهتا، پور انجنار، عافی (۱۳۹۵)، بررسی رابطه‌ی رهبری تحول آفرین با خلاقیت و نوآوری و کارآفرینی سازمانی، بررسی‌های بازرگانی، شماره ۷۷، صص ۷۹-۹۳
- (۲) حسنی، رفیق، تولکی، معصومه، زندی، خلیل (۱۳۹۵)، نقش میانجی توانمندسازی روان شناختی در تبیین ارتباط رهبری تحول آفرین و درگیری شغلی کارکنان، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۴، شماره ۳، صص ۸۸۳-۹۰۷.
- (۳) راوند، حمیده، درویش، حسن، نیکبخت نصرآبادی، علیرضا (۱۳۹۶)، ارتباط بین رهبری تحول آفرین و نوآوری فرآیند و خدمت در بیمارستان آموزشی منتخب دانشگاه علوم پزشکی تهران، نشریه پژوهش پرستاری ایران، دوره ۱۲، شماره ۳، صص ۵۸-۶۶.
- (۴) سلیم زاده، جمال، ویسه، سید مهدی، محمدی، اسفندیار، عابدینی، ابراهیم (۱۳۹۵)، بررسی نقش رهبری تحول آفرین در تسهیل نوآوری با نقش میانجی فرهنگ نوآورانه در پالایشگاه نفت آبادان، فصلنامه علمی ترویجی فرآیند نو، شماره ۵۳، صص ۱۰۲-۱۱۴.
- (۵) صادقی، امیر، صمصامی، طیبیه، بیگ مرادی، علی، مقیم بیگی، عباس (۱۳۹۵)، رابطه‌ی سبک رهبری سرپرستان با پیامدهای رهبری، مجله‌ی علمی دانشکده پرستاری و مامائی همدان، دوره ۲۴، شماره ۱، صص ۳۹-۴۶.
- (۶) مبینی دهکردی، علی، دهقان نجم آبادی، عامر، محمدی، علیرضا، پیران، محمد (۱۳۹۳)، بررسی تاثیر رهبری تحول آفرین بر نوآوری منابع انسانی در سازمان (مورد مطالعه: شرکت ملی گاز ایران)، فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال ششم، شماره ۱۹، صص ۱۶۱-۱۹۷.
- (۷) محمدپور، احمد (۱۳۹۰). "روش تحقیق کیفی، ضد روش ۲، مراحل و رویه‌های عملی در روش‌شناسی کیفی". تهران: انتشارات جامعه‌شناسان

- پیشنهاد می شود رهبران تحول آفرین با اقدامات تحول آفرینی چون تغییر مدیران ضعیف در اسرع وقت، حفظ مدیران موفق و نمونه، حل سریع مشکلات کارکنان، تبدیل نیروهای شرکتی به قرار دادی، نظارت بر اضافه کاری ها، آموزش رشته ها با توجه به نیاز منطقه و شروع کارهای بزرگ در سازمان محل کار، بر تحولات سازمانی تاثیر مثبت بگذارند.
- از طریق تشکیل کمیته های مدیریت تغییرات و تحولات سازمانی در دانشگاه فنی و حرفه ای، تکنیک های سازگاری با تغییرات و تحولات سازمانی شناسایی و به اعضای سازمان آموزش داده شود.

محدودیت های پژوهش و توصیه هایی برای پژوهش های آتی

- پژوهش حاضر به روش کیفی و با رویکرد تئوری داده بنیاد انجام شده است. لذا نتایج این پژوهش قابل تعمیم به سایر واحدها و سازمان ها نمی باشد.
- سخت بودن فرآیند کدگذاری باز و محوری و گزینشی یافته های مصاحبه از دیگر محدودیت های پژوهش حاضر بوده؛ چراکه محقق بعد از انجام مصاحبه با مطلعین کلیدی با انبوهی از اطلاعات کارکردهای رهبری تحول آفرین مواجه بوده که این محدودیت با استفاده از رویه های نظام مند کوربین و اشتراوس تا حدی برطرف گردید.
- با عنایت به اینکه مشارکت کنندگان پژوهش حاضر مدیران دانشگاه فنی و حرفه ای تهران بود. بنابراین به خاطر مشغله ی کاری مشارکت کنندگان دسترسی به این افراد جهت انجام مصاحبه خیلی سخت بود. بنابراین، این محدودیت با استفاده از مصاحبه گران زبده و انجام مصاحبه با هماهنگی و تعیین وقت قبلی برطرف گردید.
- از آنجا که از منظر مشارکت کنندگان، کمبود امکانات و منابع بر ظرفیت انطباق پذیری سازمانی تاثیر محتوایی داشته است. بنابراین پیشنهاد می شود محققان آتی تاثیر رضایت از کیفیت خدمات سازمانی بر ظرفیت انطباق پذیری مدیران دانشگاه فنی و حرفه ای را مورد بررسی قرار دهند.

organizational trust in two Turkish hospitals,
Int J Health Plann Mgmt; 28: pp 217–241.

یادداشت‌ها

- ¹ Hocker et al
- ² Elkins & Keller
- ³ Hocker et al
- ⁴ Ford and Ford
- ⁵ Tob et al
- ⁶ Kumar
- ⁷ Choi et al
- ⁸ Chi Hsiao and Chia Chang
- ⁹ Grounded Theory
- ¹⁰ Snwball or chain sampling
- ¹¹ Guba & Lincoln,
- ¹² Credibility
- ¹³ Dependability
- ¹⁴ Confirmability
- ¹⁵ Transformability

- ۸) محمدپور، احمد(۱۳۸۸). "نمونه‌گیری در تحقیقات کیفی:سنخ‌ها و روش‌ها"، مجله علوم تربیتی، دانشگاه چمران اهواز، دوره پنجم، شماره ۴
- ۹) میر کمالی، سید محمد، شاطری، کریم، یوزباشی، علیرضا(۱۳۹۲)، تبیین نقش رهبری تحول آفرین در گرایش به خلاقیت سازمانی، دو فصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی، سال اول، شماره ی ۳، صص ۲۱-۳۱.
- 10) Bass, b.m.& Avolio,b.j (1994). developing transformational leadership and beyond. Journal of European Industrial Training, Vol. 14 Iss: 5
- 11) Chi Hsiao, His, Chia Chang, Jen(2010), The role of organizational learning in transformational leadership and organizational innovation, Asia Pacific Educ. Rev, 12:621–631.
- 12) Choi, Sang Long, Goh , Chin Fei, Adam , Muhammad Badrull Hisyam , Kowang Tan, Owee (2016), Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment, Human Resources for Health , 14:73, pp1-14.
- 13) Eisenbach, Regina, Watson, Kathleen, Pillai, Rajnandini (1999), Transformational leadership in the context of organizational change, Journal of Organizational Change Management, Vol. 12 No. 2, pp. 80-88.
- 14) Eisenbach, Regina, Watson, Kathleen, Pillai, Rajnandini (1999), Transformational leadership in the context of organizational change, Journal of Organizational Change Management, Vol. 12 No. 2, pp. 80-88.
- 15) Guba, E. G., Lincoln, Y. S. (1989) . Fourth Generation Evaluation (1th ed.) .New Delhi: SAGE Publications.
- 16) Gumusluoglu, Lale, Ilsev , Arzu(2009), Transformational leadership, creativity, and organizational innovation, Journal of Business Research 62 , 461–473.
- 17) Hocker, Susan M, Trofino, Joan (2003), Transformational Leadership The Development of a Model of Nursing Case Management by the Army Nurse Corps, Lippincott’s Case Management Vol. 8, No. 5, 208–213.
- 18) Kumar, Rabindra, Madhusmita, Pradhan , Lalatendu, Panda, Jena, Kesari , (2017)," Transformational Leadership and Psychological Empowerment:
- 19) Top, Mehmet, Tarcan , Menderes , Tekingunduz , Sabahattin, and Hikmet , Neset (2012), An analysis of relationships among transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and