

# بررسی سبک رهبری مدیران تحولگرا بر بهبود سازمانی

ذوالفقار یزدان مهر<sup>۱</sup>  
دکتر بابک حاجی کریمی<sup>۲</sup>

## چکیده

در عصر ما که به حق عصر دانایی و ارتباطات نام گرفته است برای بهره مندی حداکثری از ظرفیتها باید با برنامه ریزی هوشمندانه و سازماندهی مناسب و ارزیابی مستمر به سمت تاثیر گذاری حداکثری و بهبود سازمانی حرکت کرد و بهبود و بهسازی نقطه شروع تحول در هر سازمانی و به تبع آن هر جامعه ای است. تحول در سازمان مستلزم ایجاد دگرگونی مثبت و سازنده می باشد بنابراین با توجه به جایگاه سازمان هلال احمر در امر خدمت رسانی در مواقع ضروری و حساس انتخاب موضوع با عنوان بررسی سبک رهبری مدیران تحولگرا بر بهبود سازمانی بر آن شدم تا به جایگاه سبک رهبری تحول آفرین در بهبود سازمانی بپردازم این تحقیق در شرکتهای تابعه سازمان هلال احمر انجام شد و طبق مدل ارائه شده به بررسی شاخصه های رهبری تحول آفرین پرداخته شد. روش به کار رفته در تحقیق این مقاله، توصیفی و داده های آن به کمک نمونه گیری تصادفی با جامعه ای در مجموع حدود ۵۰۰ نفر که بر اساس فرمول کوکران حجم نمونه آماری با احتساب درصد خطای ۵ درصد ۲۱۸ نفر برآورد گردد که داده های جمع آوری شده از پرسشنامه ها در نرم افزار SPSS مورد تحلیل قرار گرفتند و نتایج حاکی از تائید فرضیه ها مبنی بر تغییر مثبت در سبک رهبری مدیران تحولگرا بر بهبود سازمانی می شود.

## مقدمه:

امروزه تغییر مهم ترین عامل موثر در مدیریت کسب و کار موفق محسوب می شود. سازمان ها (و افراد شاغل در آنها) باید نگرش مبتنی نسبت به مساله تغییر داشته باشند تا از این طریق توان رقابتی خود در بازارهای تهاجمی امروزی را حفظ کنند. عدم توجه به یک روند در حال تغییر ممکن است بسیار پرهزینه باشد. ضرورت تغییر در سازمان را می توان چنین تعبیر کرد که تغییر، کلیه جنبه های رشد و توسعه و بهبود سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد. اتخاذ یک رویکرد آینده نگر تنها راهی است که به کمک آن می توان آینده را، چه به عنوان یک فرد و چه به عنوان یک سازمان، در دست گرفت. در تحقیق حاضر با بررسی سبک رهبری مدیران تحولگرا، اینکه چه بینشی در مورد تغییر دارند تاثیر آن را در بهبود سازمانی مورد بررسی قرار می دهیم

روند تغییرات و تنوع ابزار و خدمات مورد استفاده در جریان زندگی، هر روز بیشتر می شود. سرعت تغییرات و دگرگونی به حدی است که هیچ یک از افراد بشر حتی در یک قرن گذشته پیش بینی چنین تغییراتی را نمی کرد. رقابت جهانی و تجارت رو به رشد در شرق و غرب، در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه، فضایی به شدت ناپایدار برای تمامی کسب و کارها ایجاد کرده است. جهت مقابله با این محیط نامطمئن و تغییرات مستمر، نیاز به افرادی در نقش مدیر به شدت احساس می شود. سازمان ها و شرکتهای با اهداف متعال بوجود می آیند و با گذشت زمان و بزرگ شدن و پیچیده شدن فرآیندها، و تغییر نیازها، از اهداف عالی خویش دور می شوند یا سرعت نیل به اهداف آنها کم می شود. بنابراین نیاز به بازنگری رفتار سازمان و تغییر و تحول سازمانی

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد ابهر

<sup>۲</sup> استادیار و عضو هیئت علمی گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی ابهر

بصورت مستمر و با برنامه ریزی مدون ضروری به نظر می آید. اهمیت تغییر و تحول بر کسی پوشیده نیست چراکه نیاز آینده است. از آنجا که نیازهای انسان دائما در حال تغییر می باشد بنابراین لزوم تحول در سازمان همواره احساس می شود. بهبود سازمان دانشی است بر اساس علوم رفتاری، که به مجموع و کل سازمان نظر دارد و با همکاری و مشارکت مدیریت عالی سازمان به مورد اجرا گذارده می شود و بر توسعه و تغییر و بهسازی نظام ها تأکید می ورزد. فعالیت های بهبود سازمان در اطراف هدف ها به مأموریت های کوتاه مدت و میان مدت تمرکز دارد و هدف نهایی آن افزایش سلامت و درجه کفایت و اثر بخشی سازمانی است. با توجه به تغییرات دائم نیازها، ضروری به نظر می رسد که بهبود سازمانی نیز در راستای تحقق این نیازها باشد و لازمه آن وجود مدیرانی با انگیزه تحول و تغییر در جهت بهبود سازمانی می باشد.

یکی از چالشهای اساسی که همواره مد نظر سازمانها قرار میگیرد لزوم تطابق مدیران با تغییرات و تحولات و پیش بینی جهت مقابله با مسائلی است که ممکن است در آینده پیش آیند. لذا این مهم نیاز به افرادی با دیدگاه پویا دارد که علاوه بر تصمیم گیریهای دقیق با درصد خطای کم، در جهت اصلاح و بهبود وضعیت موجود برآید. با توجه به وظیفه خطیری که جمعیت هلال احمر کشور بر عهده دارد ضروری به نظر میرسد که مدیران سازمان دیدگاه مثبتی نسبت به تغییرات در جهت ارائه بهتر خدمات و توسعه خدمات داشته باشند. بنابراین با توجه به اینکه بهبود سازمانی ضمن آنکه به پرورش و بهسازی مدیریت توجه دارد و فعالیت های آن ضمن تمرکز بر هدف ها و مأموریت های کوتاه مدت و میان مدت، افزایش سلامت و درجه کفایت و اثر بخشی سازمانی است ضروری به نظر میرسد که در سازمانی مانند جمعیت هلال احمر نسبت به عملکرد مدیران در مقابل تغییرات در جهت بهبود سازمانی توجه ویژه ای کرد.

## ادبیات پژوهش

یکی از کلیدهای کارآمد بودن مدیر، توانایی رهبری به گونه ای اثربخش است. رهبری یک رویه مشترک مدیریت است و مدیر در نقش رهبر کسی است که بتواند بر افراد تحت سرپرستی خود نافذ و موثر باشد و به عبارت دیگر، مرئوسان، نفوذ و قدرت او را بپذیرند رهبری عمده وظیفه مدیریت است، اما تمام کار او نیست. مدیران ملزم به برنامه ریزی و سازماندهی هستند، نقش اساسی یک رهبر، اثرگذاری بر دیگران است، به نحوی که هدفهای از پیش تعیین شده را مشتاقانه دنبال کنند. این امر نشان می دهد که رهبران قوی ممکن است مدیران ناتوانی باشند و برنامه ریزی ضعیف آنها موجب شود که فعالیت گروه در جهت غلط دنبال شود. با وجود اینکه آنها قادرند که فعالیتهای گروه را تداوم بخشند، اما نمی توانند آنها را در جهتی هدایت کنند که حصول هدفهای سازمانی را به دنبال داشته باشد لذا اینجا لزوم وجود مدیریت احساس میشود بنابراین یک مدیر در عین اینکه به وظایف مدیریتی خود میرسد باید رهبری نافذ بین مرئوسان باشد چرا که اگر چنین مدیری بخواهد که به تغییرات و تحولات در سازمان بپردازد این امر مشارکت کلیه اعضای سازمان را میطلبد. پس بدیهی می باشد که مدیر باید از نفوذ رهبری خود در بین اعضای جهت پیشبرد امور استفاده کند. مدیریت تحول گرا این اصطلاح اولین بار توسط دانتون (۱۹۷۳) بکار گرفته شد. سپس برنز در سال ۱۹۷۸ مفهوم اولیه رهبران تحول آفرین را پیرامون رهبران سیاسی عنوان کرد که در آن رهبران و پیروان همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه ترقی میدهند. از نظر وی رهبری و مدیریت تحول آفرین توسط هر شخص و با هر موقعیت سازمانی قابل پیاده شدن است. در این نو رهبری افراد میتوانند به همتایان و مافوقان و زیردستان اثر گذاری کنند. برناردس در سال ۱۹۸۵ نظریه جدید رهبری را عنوان کرد که در واقع چارچوبی از مشخصات رهبری تحول آفرین برنز است. نتایج تحقیقات مختلف حاکی از این است که مدیران با سبک رهبری تحول آفرین در پیروان خود انگیزه فوق العاده ای را ایجاد کرده و موجب بهبود عملکرد آنان می گردند. همچنین این رهبران موجب افزایش اعتماد، تعهد و کار آیی تیمی پیروان خواهند شد (آرنولد و همکاران، ۲۰۰۱) و جریان تغییرات سازمانی را هموار خواهند ساخت (ایسنباخ و همکاران، ۱۹۹۹) و بعد از انجام دادن تغییرات، رهنمودهای این رهبران در مورد بهبود فعالیت های مدیریتی و اجرایی روشن راه خواهد بود (پوندز ۲۰۰۳) ولی مسأله مهمی که در این میان باید مورد توجه کافیه

قرار، میگیرد، این است که کارکنان زمانی عملکرد فوق العاد های خواهند داشت که احساس کنند کارمتعلق به خود آنهاست و تعلق روانی نسبت به سازمان داشته باشند

اصطلاح رهبری تحول گرا تا زمانی که کلاسیک ها به وسیله برنز آن را بکار نبردند، مشهور نشد<sup>۳</sup> باس و اولیو (Bass & Avolio) مفهوم و ایده برنز (Burns) در مورد رهبری را توسعه دادند و یک مفهوم رهبری تحول گرا را ایجاد نمودند. باس و اولیو معتقدند که رهبری تحول گرا زمانی شکل می گیرد که رهبر علائق کارکنانش را ارتقا و توسعه بخشد، آگاهی و پذیرش برای ماموریت و مقصد گروه را ایجاد کند و کارکنان را به دیدن فراسوی منافع خویش برای منافع گروه برانگیزاند.<sup>۴</sup>

رهبران تحول گرا: این اصطلاح برای اولین بار توسط دانتون (۱۹۷۳) بکار رفت. رهبران تحول گرا، پیروان خود را ترغیب می کنند که بخاطر سازمان از علایق خود بگذرند و قادرند نفوذی عمیق و فوق العاده بر پیروان خود داشته باشند. رهبران تحول گرا به مسائل و نیاز های پیروان برای پیشرفت توجه دارند، آگاهی پیروان را در مورد امور با راهنمایی آنها تا به مسائل کهنه به شیوه ای نو نگاه کنند، تغییر م ی دهند و توانایی تهییج، ایجاد انگیزه و تلقین به پیروان برای اعمال تلاش اضافی برای دست یافتن به اهداف را دارند. رهبری تحول گرا، افرادی را مدنظر قرار می دهد که از خصوصیات خردمندی و ارتباط کیفی برای بالابردن تمایلات آرزوها و انتقال نیروها و سیستم های سازمانی به سوی یک الگوی جدید یا عملکرد بالا استفاده میکنند. از نظر "اولیو و دیگران" رهبران تحولگرا دارای ویژگیهایی چون:

۱ - **نفوذ مطلوب یا کاریزما:** سرافرازی، فرهمندی، احترام و وفاداری بی چون و چرای پیروان از رهبری است که حس آرمانی را انتقال

می دهد. نفوذ مطلوب باعث می شود که

رهبران به عنوان مدل هایی از نقش و الگوی رفتار برای پیروان باشند.

۲- **انگیزش الهامی:** برانگیختن و بالابردن انگیزش در پیروان که با توسل به احساسات آنها صورت می پذیرد. تاکید انگیزش الهام بخش بر احساسات و انگیزه های درونی است نه تبادلات روزانه بین رهبر و پیروان.

۳- **تحریک هوشی:** برانگیختن پیروان بوسیله رهبری به منظور کشف راه حل های جدید و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی توسط پیروان است. در واقع رفتار رهبر، چالشی را برای پیروان ایجاد می کند که دوباره در مورد کاری که انجام می دهند کوشش و تلاش و در مورد چیزی که می تواند انجام یابد دوباره تفکر کنند.

۴- **ملاحظات شخصی:** توجه به تفاوت های فردی پیروان و ارتباط با تک تک آنها تحریک آنها از طریق واگذاری مسئولیت ها برای یادگیری و تجربه آنهاست. افراد به وسیله رهبران حمایت می شوند و رهبران در رابطه با توجه به احساسات و نیازهای شخصی آنها نگران هستند (استون و دیگران، ۲۰۰۴، ص ۳۵۲)<sup>۵</sup>

کسانی که دنیا را تکان می دهند رهبران و مدیران تحول گرا هستند. این دسته از مدیران آزادی عمل بیشتری در کارشان دارند. زیردستان را به تحرک و برای نیل به اهداف به آنها الهام می بخشند و آنان را درباره اینکه هدف چگونه می تواند قابل دستیابی باشد تحریک می نمایند.<sup>۶</sup>

<sup>3</sup> Oshagbemi Titus (2004) Age Influence on the Leadership Styles and Behavior of Managers, Employee Relation Journal, Vol 26, NO1, PP14-29

<sup>4</sup> Stone A. Gregory, Russell F. Robert, Patterson Kathleen (2004) Transformational Versus Servant Leadership – A Difference in Leader Focus, Leadership and Organization development Journal, Vol 25. NO4, PP349-361

<sup>۵</sup> فصلنامه تازه های روانشناسی صنعتی / سازمانی / سال نخست / شماره ۲ بهار ۱۳۸۹

## روش پژوهش

روش پژوهش در تحقیق انجام شده توصیفی پیمایشی بوده است. در این پژوهش با توجه به اینکه مطالعه بر روی شرکت‌های تابعه شرکت هلال احمر که شامل صنایع نساجی هلال ایران (شامل واحد تهران و خوانسار) شرکت سرمایه گذاری هلال احمر ایران (شامل شرکت‌های کشت و صنعت هلال نیشابور-کشت و صنعت هلال ایرانیان-کشت و صنعت هلال فارس-شرکت کشت و صنعت هلال زاگرس-شرکت ساختمان‌های هلال ایرانیان-شرکت آبدرمانی هلال فردوس ایرانیان) شرکت خدمات هلیکوپتری نوید صورت گرفت و با در نظر گرفتن مکان شرکتها در شهرهای مختلف از تعداد ۵۰۰ نفری که در این واحدها در حال خدمت بودند به نسبت تعداد نیروها برای پاسخگویی به سئوالات پرسشنامه تناسب گرفته شد بدین ترتیب که با توجه به حجم نیروی انسانی فعال در صنایع نساجی هلال ایران ۱۵۰ پرسشنامه در شرکت سرمایه گذاری هلال احمر ایران ۲۰ پرسشنامه و در شرکت خدمات هلیکوپتری نوید ۴۸ پرسشنامه به صورت تصادفی بین کارکنان برای پاسخگویی توزیع گردید.

در این تحقیق برای افزایش و تأیید روایی مواردی که در کتاب تغییر و بهبود سازمانی اثر توماس کامپنگ و کریستوفر وورلی به آنها اشاره شده بود و از آنها برای تدوین پرسشنامه استفاده شد و برای اینکه آیا ابزار اندازه‌گیری موردنظر می‌تواند ویژگی و خصوصیتی که ابزار برای آن طراحی شده است را اندازه‌گیری کند یا خیر؟ و برای پاسخگویی به این سؤال که ابزار اندازه‌گیری تا چه حد خصیصه مورد نظر را اندازه گرفته، ابزارهای زیر مورد استفاده قرار گرفته است:

۱- استفاده از نظرات اساتید راهنما و مشاور و سایر اساتید مرتبط با موضوع.

۲- مطالعه مقالات، کتب و مجلاتی که از این پرسشنامه یا پرسشنامه‌های مشابه استفاده کرده‌اند.

در این پژوهش با استفاده از نرم افزار SPSS، آلفای کرونباخ محاسبه گردیده است. پس جمع اوری نمونه مقدماتی (۳۰ عدد پرسشنامه)، پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه محاسبه گردید که ۰,۸۵۴ بدست آمد.

## تجزیه و تحلیل داده ها

### شاخص های توصیفی سئوالات پرسشنامه

ردیف	شاخص های رفتار سازمانی	میانگین	انحراف استاندارد	کمترین نمره	بیشتر نمره
۱	فرهنگ سازمانی	۴/۱۶۵	۰/۶۵۸	۱	۵
۲	طراحی کار و شغل	۴/۴۱۳	۰/۷۲۷	۱	۵
۳	ارتباطات بین فردی	۴/۲۶۷	۰/۷۱۵	۱	۵
۴	قدرت و سیاست	۴/۲۶۴	۰/۸۱۳	۱	۵
۵	رهبری	۴/۵۲۵	۰/۵۵۳	۲	۵
۶	تعارض (تضاد منافع یا اهداف)	۳/۵۷۸	۱/۲۱۷	۱	۵

۵	۲	۰/۵۴۷	۴/۵۸۵	اخلاق	۷
بیشتر نمره	کمترین نمره	انحراف استاندارد	میانگین	شاخص های فیزوبولژی فردی	ردیف
۵	۲	۰/۵۵۲	۴/۵۴۶	یادگیری	۱
۵	۱	۰/۶۳۵	۴/۴۳۱	انگیزش	۲
۵	۱	۰/۷۱	۴/۲۷۵	درک	۳
بیشتر نمره	کمترین نمره	انحراف استاندارد	میانگین	شاخص های پویایی گروه	ردیف
۵	۱	۰/۷۴۹	۴/۲۹۸	فرایند ارتباطات	۱
۵	۲	۰/۵۸۷	۴/۳۳۹	وظایف	۲
۵	۲	۰/۶۱۳	۴/۳۲۱	تصمیم گیری	۳
۵	۱	۱/۱۱۱	۳/۹۲۲	توسعه گروه	۴
۵	۲	۰/۵۵۴	۴/۵۰۵	رهبری	۵
بیشتر نمره	کمترین نمره	انحراف استاندارد	میانگین	شاخص های تئوری مدیریت و سازمان	ردیف
۵	۲	۰/۶۰۱	۴/۴۹۱	برنامه ریزی-سازماندهی-رهبری و کنترل	۱
۵	۲	۰/۶۶۶	۴/۴۷۷	حل مشکلات و تصمیم گیری	۲
۵	۱	۰/۹۸۷	۳/۸۹۴	تئوری سیستمها(ارتباط سازمان با محیط خارج و عدم ارتباط سازمان با محیطخارج)	۳
۵	۱	۰/۷۰۷	۴/۲۲۶	ویژه گیهای تکنولوژی و محیطی	۴
۵	۱	۰/۹۱۱	۳/۸۸۵	ساختار سازمانی	۵
۵	۱	۱/۰۳۱	۳/۸۰۳	مدل سازمانی	۶
بیشتر نمره	کمترین نمره	انحراف استاندارد	میانگین	شاخص های روشهای آماری و تحقیق	ردیف
۵	۱	۱/۰۶	۳/۶۸۷	اندازه گیری هدف اصلی آماری و تحقیق	۱
۵	۱	۱/۲۱۷	۳/۳۸۱	اندازه گیری پراکندگی	۲
۵	۱	۱/۱۷۷	۳/۴۸۲	نمونه گیری اولیه	۳

۴	آمار استنباطی	۳/۳۴۶	۱/۲۱۵	۱	۵
۵	طراحی اولیه تجربی	۳/۳۹۶	۱/۲۵۱	۱	۵
ردیف	شاخص های ابعاد فرهنگی	میانگین	انحراف استاندارد	کمترین نمره	بیشتر نمره
۱	فرهنگ طبیعی	۴/۵۹	۰/۶۳۳	۲	۵
۲	فرهنگ صنعتی	۴/۳۹۲	۰/۶۸۶	۲	۵
۳	پیامدهای سیستمی	۴/۳۳۶	۰/۶۶۱	۲	۵
ردیف	شاخص های دانش عملیاتی	میانگین	انحراف استاندارد	کمترین نمره	بیشتر نمره
۱	ارتباطات بین افراد(گوش کردن-بازخورد- طرز بیان)	۴/۴۸۸	۰/۵۲۸	۳	۵
۲	همکاری	۴/۶۱۳	۰/۵۱۶	۲	۵
۳	نحوه حل مشکل	۴/۴۰۶	۰/۶۳۲	۲	۵
۴	استفاده از تکنولوژی جدید	۴/۴۸۸	۰/۵۷۸	۲	۵
۵	نحوه مدیریت پروژه	۴/۲۴۴	۰/۷۴۶	۱	۵
۶	تعلیم و آموزش	۴/۵۰۷	۰/۵۵۴	۲	۵

### شاخص های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	کمترین نمره	بیشترین نمره
رفتار سازمانی	۴/۲۵۶	۰/۴۴۴	۲/۸۵۷	۵
فیزیولوژی فردی	۴/۴۱۷	۰/۴۵۴	۲	۵
پویایی گروه	۴/۲۷۷	۰/۴۴۸	۲/۸	۵
تئوری مدیریت و سازمان	۴/۱۳	۰/۵۲۹	۲/۳۳۳	۵
روشهای آماری و تحقیق	۳/۴۵۸	۱/۰۳۷	۱	۵
ابعاد فرهنگی	۴/۴۳۹	۰/۴۸۸	۲	۵
دانش عملیاتی	۴/۴۵۸	۰/۳۷۸	۳	۵

### فرضیات پژوهش

فرضیه اصلی

سبک رهبری مدیران تحول گرا عامل ایجاد بهبود سازمانی است.

## فرضیه فرعی

- ۱- تغییر در رفتار سازمانی باعث بهبود سازمان میشود.
- ۲- تغییر در فیزیولوژی فردی باعث بهبود سازمان میشود.
- ۳- تغییر در پویایی گروه باعث بهبود سازمان میشود.
- ۴- تحول در تئوری سازمانی باعث بهبود سازمان میشود.
- ۵- تغییر در روشهای آماری باعث بهبود سازمان میشود.
- ۶- تغییر در ابعاد فرهنگی باعث بهبود سازمان میشود.
- ۷- تغییر در دانش عملیاتی باعث بهبود سازمان میشود.

## آزمون نرمال بودن

متغیرها	آماره کولموگرف- اسمیرنوف	سطح معناداری	نتیجه	نوع آزمون
رفتار سازمانی	۰/۱۲۹	۰/۰۰۰	غیر نرمال	ناپارامتریک
فیزیولوژی فردی	۰/۲۱۱	۰/۰۰۰	غیر نرمال	ناپارامتریک
پویایی گروه	۰/۱۴۵	۰/۰۰۰	غیر نرمال	ناپارامتریک
تئوری مدیریت و سازمان	۰/۱۶۸	۰/۰۰۰	غیر نرمال	ناپارامتریک
روشهای آماری و تحقیق	۰/۱۹۷	۰/۰۰۰	غیر نرمال	ناپارامتریک
ابعاد فرهنگی	۰/۱۷۴	۰/۰۰۰	غیر نرمال	ناپارامتریک
دانش عملیاتی	۰/۱۰۲	۰/۰۰۰	غیر نرمال	ناپارامتریک

## بررسی فرضیات

تغییر در رفتار سازمانی باعث بهبود سازمان می شود. برای تحلیل این فرضیه ۷ سوال در پرسشنامه استفاده شده است. چنانچه بیش از ۵۰ درصد افراد بر تاثیرگذاری این مولفه بر بهبود سازمانی اتفاق نظر داشته باشد فرضیه اول تایید می شود. فرض های آماری بصورت زیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد بررسی قرار می گیرد:

فرض صفر: تغییر در رفتار سازمانی باعث بهبود سازمان نمی شود.

فرض مقابل: تغییر در رفتار سازمانی باعث بهبود سازمان می شود.

برای تحلیل فرضیات از نرم افزار SPSS 22 استفاده شده است که نتایج حاصل از آزمون دو جمله ای در ادامه آمده است.

آزمون دو جمله ای (مولفه های فرضیه اول)

		دسته	فراوانی	نسبت فراوانی	نسبت آزمون شده	سطح معناداری	نتیجه
فرهنگ سازمانی	گزینه های ۱،۲،۳	$\leq 3$	۱۰	۰/۰۵	۰/۶	۰/۰۰۰	معنی دار است ۹۵ درصد افراد معتقدند این مولفه بر بهبود سازمانی تاثیر دارد
	گزینه های ۳ و ۴	$> 3$	۲۰۸	۰/۹۵			
	مجموع		۲۱۸	۱			
طراحی کار و شغل	گزینه های ۱،۲،۳	$\leq 3$	۱۰	۰/۰۵	۰/۶	۰/۰۰۰	معنی دار است ۹۵ درصد افراد معتقدند این مولفه بر بهبود سازمانی تاثیر دارد
	گزینه های ۳ و ۴	$> 3$	۲۰۸	۰/۹۵			
	مجموع		۲۱۸	۱			
ارتباطات بین فردی	گزینه های ۱،۲،۳	$\leq 3$	۱۱	۰/۰۵	۰/۶	۰/۰۰۰	معنی دار است ۹۵ درصد افراد معتقدند این مولفه بر بهبود سازمانی تاثیر دارد
	گزینه های ۳ و ۴	$> 3$	۲۰۶	۰/۹۵			
	مجموع		۲۱۷	۱			
قدرت و سیاست	گزینه های ۱،۲،۳	$\leq 3$	۱۶	۰/۰۷	۰/۶	۰/۰۰۰	معنی دار است ۹۳ درصد افراد معتقدند این مولفه بر بهبود سازمانی تاثیر دارد
	گزینه های ۳ و ۴	$> 3$	۲۰۰	۰/۹۳			
	مجموع		۲۱۶	۱			
رهبری	گزینه های ۱،۲،۳	$\leq 3$	۲	۰/۰۱	۰/۶	۰/۰۰۰	معنی دار است ۹۹ درصد افراد معتقدند این مولفه بر بهبود سازمانی تاثیر دارد
	گزینه های ۳ و ۴	$> 3$	۲۱۵	۰/۹۹			
	مجموع		۲۱۷	۱			
تعارض (تضاد منافع یا اهداف)	گزینه های ۱،۲،۳	$\leq 3$	۶۹	۰/۳۲	۰/۶	۰/۰۰۰	معنی دار است ۶۸ درصد افراد معتقدند این مولفه بر بهبود سازمانی تاثیر دارد
	گزینه های ۳ و ۴	$> 3$	۱۴۹	۰/۶۸			
	مجموع		۲۱۸	۱			



اخلاق	گزینه های ۱،۲،۳	$\leq 3$	۲	۰/۰۱	۰/۶	۰/۰۰۰	معنی دار است ۹۹ درصد افراد معتقدند این مولفه بر بهبود سازمانی تاثیر دارد
	گزینه های ۳ و ۴	$> 3$	۲۱۵	۰/۹۹			
	مجموع		۲۱۷	۱			

نتایج آزمون دو جمله ای برای فرضیه اول نشان می دهد که نسبت افرادی که به گزینه های موافقم و کاملاً موافقم پاسخ داده اند در سطح اطمینان ۹۵ درصد از مقدار آزمون شده (۰/۶) بیشتر است (این تفاوت معنادار است - سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است) به عبارت دیگر اکثریت افراد معتقدند هر کدام از مولفه های سبک رهبری مدیران تحول گرا عامل ایجاد بهبود سازمانی است. بنابراین فرض مقابل در همه مولفه ها مورد تایید قرار می گیرد و فرضیه اول نیز تایید می گردد.

#### میانگین رتبه های مولفه های تغییر در رفتار سازمانی

شماره سوالات	مولفه ها	میانگین رتبه ها
مولفه ۱	فرهنگ سازمانی	۳/۵۶۳
مولفه ۲	طراحی کار و شغل	۴/۳۹۴
مولفه ۳	ارتباطات بین فردی	۳/۸۹۹
مولفه ۴	قدرت و سیاست	۳/۹۶۹
مولفه ۵	رهبری	۴/۶۰۳
مولفه ۶	تعارض (تضاد منافع یا اهداف)	۲/۷۹۱
مولفه ۷	اخلاق	۴/۷۷۹

در جدول فوق میانگین رتبه های هر مولفه ارائه شده است که بر اساس آن می توان مولفه ها را رتبه بندی کرد. در نمودار زیر این مولفه ها به ترتیب اولویت آورده شده است:

#### تغییر در فیزیولوژی فردی باعث بهبود سازمان می شود.

برای تحلیل این فرضیه ۳ سوال در پرسشنامه استفاده شده است. چنانچه بیش از ۵۰ درصد افراد بر تاثیرگذاری این مولفه بر بهبود سازمانی اتفاق نظر داشته باشد فرضیه دوم تایید می شود. فرض های آماری بصورت زیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد بررسی قرار می گیرد:

فرض صفر: مولفه های تغییر در فیزیولوژی فردی باعث بهبود سازمان نمی شود.

فرض مقابل: مولفه های تغییر در فیزیولوژی فردی باعث بهبود سازمان می شود.

برای تحلیل فرضیات از نرم افزار SPSS 22 استفاده شده است که نتایج حاصل از آزمون دو جمله ای در ادامه آمده است.

آزمون دو جمله ای (مولفه های فرضیه دوم)

	نتیجه	سطح معنادار	نسبت آزمون شده	نسبت فراوازی	فراوازی	دسته
یادگیری	معنی دار است ۹۹ درصد افراد معتقدند این مولفه بر بهبود سازمانی تاثیر دارد	۰/۰۰۰	۰/۶	۰/۰۱	۲	$\leq 3$
				۰/۹۹	۲۱۶	$> 3$
				۱	۲۱۸	مجموع
انگیزش	معنی دار است ۹۷ درصد افراد معتقدند این مولفه بر بهبود سازمانی تاثیر دارد	۰/۰۰۰	۰/۶	۰/۰۳	۶	$\leq 3$
				۰/۹۷	۲۱۲	$> 3$
				۱	۲۱۸	مجموع
درک	معنی دار است ۹۶ درصد افراد معتقدند این مولفه بر بهبود سازمانی تاثیر دارد	۰/۰۰۰	۰/۶	۰/۰۴	۹	$\leq 3$
				۰/۹۶	۲۰۹	$> 3$
				۱	۲۱۸	مجموع

نتایج آزمون دو جمله ای برای فرضیه دوم نشان می دهد که نسبت افرادی که به گزینه های موافقم و کاملاً موافقم پاسخ داده اند در سطح اطمینان ۹۵ درصد از مقدار آزمون شده (۰/۶) بیشتر است (این تفاوت معنادار است - سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است) به عبارت دیگر اکثریت افراد معتقدند هر کدام از مولفه های تغییر در فیزیولوژی فردی عامل ایجاد بهبود سازمانی است. بنابراین فرض مقابل در همه مولفه ها مورد تایید قرار می گیرد و فرضیه دوم نیز تایید می گردد.

#### میانگین رتبه های مولفه های تغییر در فیزیولوژی فردی

شماره سوالات	مولفه ها	میانگین رتبه ها
--------------	----------	-----------------

۲/۱۵۶	یادگیری	مولفه ۱
۲/۰۱۴	انگیزش	مولفه ۲
۱/۸۳	درک	مولفه ۳

در جدول فوق میانگین رتبه‌های هر مولفه ارائه شده است که بر اساس آن می‌توان مولفه‌ها را رتبه بندی کرد.

تغییر در پویایی گروه باعث بهبود سازمان می‌شود.

برای تحلیل این فرضیه ۵ سوال در پرسشنامه استفاده شده است. چنانچه بیش از ۵۰ درصد افراد بر تاثیرگذاری این مولفه بر بهبود سازمانی اتفاق نظر داشته باشد فرضیه سوم تایید می‌شود. فرض‌های آماری بصورت زیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد بررسی قرار می‌گیرد:

**فرض صفر:** مولفه‌های تغییر در پویایی گروه باعث بهبود سازمان نمی‌شود.

**فرض مقابل:** مولفه‌های تغییر در پویایی گروه باعث بهبود سازمان می‌شود.

برای تحلیل فرضیات از نرم افزار SPSS 22 استفاده شده است که نتایج حاصل از آزمون دو جمله ای در ادامه آمده است.

#### آزمون دو جمله ای (مولفه‌های فرضیه سوم)

		دسته	فراوانی	نسبت فراوانی	نسبت آزمون شده	سطح معناداری	نتیجه
فرایند ارتباطات	گزینه‌های ۱،۲،۳	$\leq 3$	۱۳	۰/۰۶	۰/۶	۰/۰۰۰	معنی دار است ۹۴ درصد افراد معتقدند این مولفه بر بهبود سازمانی تاثیر دارد
	گزینه‌های ۳ و ۴	$> 3$	۲۰۵	۰/۹۴			
	مجموع		۲۱۸	۱			
وظایف	گزینه‌های ۱،۲،۳	$\leq 3$	۵	۰/۰۲۳	۰/۶	۰/۰۰۰	معنی دار است ۹۷ درصد افراد معتقدند این مولفه بر بهبود سازمانی تاثیر دارد
	گزینه‌های ۳ و ۴	$> 3$	۲۱۳	۰/۹۷۷			
	مجموع		۲۱۸	۱			

تصمیم گیری	گزینه های ۱،۲،۳	$\leq 3$	۷	۰/۰۳۲	۰/۶	۰/۰۰۰	معنی دار است ۹۶ درصد افراد معتقدند این مولفه بر بهبود سازمانی تاثیر دارد
	گزینه های ۳ و ۴	$> 3$	۲۱۱	۰/۹۶۸			
	مجموع		۲۱۸	۱			
توسعه گروه	گزینه های ۱،۲،۳	$\leq 3$	۴۱	۰/۱۸۸	۰/۶	۰/۰۰۰	معنی دار است ۸۱ درصد افراد معتقدند این مولفه بر بهبود سازمانی تاثیر دارد
	گزینه های ۳ و ۴	$> 3$	۱۷۷	۰/۸۱۲			
	مجموع		۲۱۸	۱			
رهبری	گزینه های ۱،۲،۳	$\leq 3$	۲	۰/۰۰۹	۰/۶	۰/۰۰۰	معنی دار است ۹۹ درصد افراد معتقدند این مولفه بر بهبود سازمانی تاثیر دارد
	گزینه های ۳ و ۴	$> 3$	۲۱۶	۰/۹۹۱			
	مجموع		۲۱۸	۱			

نتایج آزمون دو جمله ای برای فرضیه سوم نشان می دهد که نسبت افرادی که به گزینه های موافقم و کاملا موافقم پاسخ داده اند در سطح اطمینان ۹۵ درصد از مقدار آزمون شده (۰/۶) بیشتر است (این تفاوت معنادار است - سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است) به عبارت دیگر اکثریت افراد معتقدند هر کدام از مولفه های تغییر در پویایی گروه عامل ایجاد بهبود سازمانی است. بنابراین فرض مقابل در همه مولفه ها مورد تایید قرار می گیرد و فرضیه سوم نیز تایید می گردد.

#### میانگین رتبه های مولفه های تغییر در فیزیولوژی فردی

شماره سوالات	مولفه ها	میانگین رتبه ها
مولفه ۱	فرایند ارتباطات	۳/۰۲۸
مولفه ۲	وظایف	۳/۰۲۵
مولفه ۳	تصمیم گیری	۳/۰۰۵
مولفه ۴	توسعه گروه	۲/۵۶۴
مولفه ۵	رهبری	۳/۳۷۸

در جدول فوق میانگین رتبه های هر مولفه ارائه شده است که بر اساس آن می توان مولفه ها را رتبه بندی کرد.  
تحول در تئوری سازمانی باعث بهبود سازمان می شود.

برای تحلیل این فرضیه ۶ سوال در پرسشنامه استفاده شده است. چنانچه بیش از ۵۰ درصد افراد بر تاثیرگذاری این مولفه بر بهبود سازمانی اتفاق نظر داشته باشد فرضیه چهارم تایید می شود. فرض های آماری بصورت زیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد بررسی قرار می گیرد:

**فرض صفر:** مولفه های تحول در تئوری سازمانی باعث بهبود سازمان نمی شود.

**فرض مقابل:** مولفه های تحول در تئوری سازمانی باعث بهبود سازمان می شود.

برای تحلیل فرضیات از نرم افزار SPSS 22 استفاده شده است که نتایج حاصل از آزمون دو جمله ای در ادامه آمده است.

آزمون دو جمله ای (مولفه های فرضیه چهارم)

		دسته	فراوانی	نسبت فراوانی	نسبت آزمون شده	سطح معناداری	نتیجه
برنامه ریزی - سازماندهی - رهبری و کنترل	گزینه های ۱،۲،۳	$\leq 3$	۴	۰/۰۱۸	۰/۶	۰/۰۰۰	معنی دار است ۹۸ درصد افراد معتقدند این مولفه بر بهبود سازمانی تاثیر دارد
	گزینه های ۳ و ۴	$> 3$	۲۱۴	۰/۹۸۲			
	مجموع		۲۱۸	۱			
حل مشکلات و تصمیم گیری	گزینه های ۱،۲،۳	$\leq 3$	۷	۰/۰۳۲	۰/۶	۰/۰۰۰	معنی دار است ۹۷ درصد افراد معتقدند این مولفه بر بهبود سازمانی تاثیر دارد
	گزینه های ۳ و ۴	$> 3$	۲۱۱	۰/۹۶۸			
	مجموع		۲۱۸	۱			
تئوری سیستم ها(ارتباط سازمان با محیط خارج و عدم ارتباط سازمان با	گزینه های ۱،۲،۳	$\leq 3$	۳۶	۰/۱۶۶	۰/۶	۰/۰۰۰	معنی دار است ۸۳ درصد افراد معتقدند این مولفه بر بهبود سازمانی تاثیر دارد
	گزینه های ۳ و ۴	$> 3$	۱۸۱	۰/۸۳۴			
	مجموع		۲۱۷	۱			

محیط (خارج)							
ویژه گیهای تکنولوژی و محیطی	گزینه های ۱،۲،۳	$\leq 3$	۱۲	۰/۰۵۵	۰/۶	۰/۰۰۰	معنی دار است ۹۴ درصد افراد معتقدند این مولفه بر بهبود سازمانی تاثیر دارد
	گزینه های ۳ و ۴	$> 3$	۲۰۵	۰/۹۴۵			
	مجموع		۲۱۷	۱			
ساختار سازمانی	گزینه های ۱،۲،۳	$\leq 3$	۳۴	۰/۱۵۶	۰/۶	۰/۰۰۰	معنی دار است ۸۴ درصد افراد معتقدند این مولفه بر بهبود سازمانی تاثیر دارد
	گزینه های ۳ و ۴	$> 3$	۱۸۴	۰/۸۴۴			
	مجموع		۲۱۸	۱			
مدل سازمانی	گزینه های ۱،۲،۳	$\leq 3$	۴۷	۰/۲۱۶	۰/۶	۰/۰۰۰	معنی دار است ۷۸ درصد افراد معتقدند این مولفه بر بهبود سازمانی تاثیر دارد
	گزینه های ۳ و ۴	$> 3$	۱۷۱	۰/۷۸۴			
	مجموع		۲۱۸	۱			

نتایج آزمون دو جمله ای برای فرضیه چهارم نشان می دهد که نسبت افرادی که به گزینه های موافقم و کاملا موافقم پاسخ داده اند در سطح اطمینان ۹۵ درصد از مقدار آزمون شده (۰/۶) بیشتر است (این تفاوت معنادار است- سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است) به عبارت دیگر اکثریت افراد معتقدند هر کدام از مولفه های تحول در تئوری سازمانی عامل ایجاد بهبود سازمانی است. بنابراین فرض مقابل در همه مولفه ها مورد تایید قرار می گیرد و فرضیه چهارم نیز تایید می گردد.

#### میانگین رتبه های مولفه های تحول در تئوری سازمانی

شماره سوالات	مولفه ها	میانگین رتبه ها
مولفه ۱	برنامه ریزی-سازماندهی-رهبری و کنترل	۴,۲۳
مولفه ۲	حل مشکلات و تصمیم گیری	۴,۱۹
مولفه ۳	تئوری سیستمها(ارتباط سازمان با محیط خارج و عدم ارتباط سازمان با محیط خارج)	۳,۶۲
مولفه ۴	ویژه گیهای تکنولوژی و محیطی	۳,۱۱
مولفه ۵	ساختار سازمانی	۲,۹۵

در جدول فوق میانگین رتبه‌های هر مولفه ارائه شده است که بر اساس آن می‌توان مولفه‌ها را رتبه‌بندی کرد.

تغییر در روشهای آماری و تحقیق باعث بهبود سازمان می‌شود.

برای تحلیل این فرضیه ۵ سوال در پرسشنامه استفاده شده است. چنانچه بیش از ۵۰ درصد افراد بر تاثیرگذاری این مولفه بر بهبود سازمانی اتفاق نظر داشته باشد فرضیه پنجم تایید می‌شود. فرض‌های آماری بصورت زیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد بررسی قرار می‌گیرد:

**فرض صفر:** مولفه‌های تغییر در روشهای آماری و تحقیق باعث بهبود سازمان نمی‌شود.

**فرض مقابل:** مولفه‌های تغییر در روشهای آماری و تحقیق باعث بهبود سازمان می‌شود.

برای تحلیل فرضیات از نرم افزار SPSS 22 استفاده شده است که نتایج حاصل از آزمون دو جمله‌ای در ادامه آمده است.

جدول ۴-۱۹: آزمون دو جمله‌ای (مولفه‌های فرضیه پنجم)

	نتیجه	سطح معنادار	نسبت آزمون شده	نسبت فراوازی	فراوازی	دسته	
اندازه‌گیری هدف اصلی آماری و تحقیق	معنی دار است ۸۰ درصد افراد معتقدند این مولفه بر بهبود سازمانی تاثیر دارد	۰/۰۰۰	۰/۶	۰/۱۹۴	۴۲	$\leq 3$	گزینه‌های ۱،۲،۳
				۰/۸۰۶	۱۷۵	$> 3$	گزینه‌های ۳ و ۴
				۱	۲۱۷		مجموع
اندازه‌گیری پراکندگی	معنی دار است ۶۴ درصد افراد معتقدند این مولفه بر بهبود سازمانی تاثیر دارد	۰/۰۰۰	۰/۶	۰/۳۵۳	۷۷	$\leq 3$	گزینه‌های ۱،۲،۳
				۰/۶۴۷	۱۴۱	$> 3$	گزینه‌های ۳ و ۴
				۱	۲۱۸		مجموع
نمونه‌گیری	معنی دار است ۷۰	۰/۰۰۰	۰/۶	۰/۲۹۴	۶۴	$\leq 3$	گزینه‌های

اولیه	۱،۲،۳ گزینه های ۳ و ۴ مجموع	> 3	۱۵۴ ۲۱۸	۰/۷۰۶ ۱			درصد افراد معتقدند این مولفه بر بهبود سازمانی تاثیر دارد
آمار استنباطی	گزینه های ۱،۲،۳ گزینه های ۳ و ۴ مجموع	<= 3 > 3	۷۹ ۱۳۸ ۲۱۷	۰/۳۶۴ ۰/۶۳۶ ۱	۰/۶	۰/۰۰۰	معنی دار است ۶۳ درصد افراد معتقدند این مولفه بر بهبود سازمانی تاثیر دارد
طراحی اولیه تجربی	گزینه های ۱،۲،۳ گزینه های ۳ و ۴ مجموع	<= 3 > 3	۷۵ ۱۴۲ ۲۱۷	۰/۳۶۴ ۰/۶۵۴ ۱	۰/۶	۰/۰۰۰	معنی دار است ۶۵ درصد افراد معتقدند این مولفه بر بهبود سازمانی تاثیر دارد

نتایج آزمون دو جمله ای برای فرضیه پنجم نشان می دهد که نسبت افرادی که به گزینه های موافقم و کاملاً موافقم پاسخ داده اند در سطح اطمینان ۹۵ درصد از مقدار آزمون شده (۰/۶) بیشتر است (این تفاوت معنادار است - سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است) به عبارت دیگر اکثریت افراد معتقدند هر کدام از مولفه های تغییر در روشهای آماری و تحقیق عامل ایجاد بهبود سازمانی است. بنابراین فرض مقابل در همه مولفه ها مورد تایید قرار می گیرد و فرضیه پنجم نیز تایید می گردد.

#### میانگین رتبه های مولفه های تغییر در روشهای آماری و تحقیق

شماره سوالات	مولفه ها	میانگین رتبه ها
مولفه ۱	اندازه گیری هدف اصلی آماری و تحقیق	۳،۲۸
مولفه ۲	اندازه گیری پراکندگی	۲،۹۴
مولفه ۳	نمونه گیری اولیه	۳،۰۴
مولفه ۴	آمار استنباطی	۲،۸۲
مولفه ۵	طراحی اولیه تجربی	۲،۹۲

در جدول فوق میانگین رتبه های هر مولفه ارائه شده است که بر اساس آن می توان مولفه ها را رتبه بندی کرد.



تغییر در ابعاد فرهنگی و تحقیق باعث بهبود سازمان می شود.

برای تحلیل این فرضیه ۳ سوال در پرسشنامه استفاده شده است. چنانچه بیش از ۵۰ درصد افراد بر تاثیرگذاری این مولفه بر بهبود سازمانی اتفاق نظر داشته باشد فرضیه ششم تایید می شود. فرض های آماری بصورت زیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد بررسی قرار می گیرد:

فرض صفر: مولفه های تغییر در ابعاد فرهنگی و تحقیق باعث بهبود سازمان نمی شود.

فرض مقابل: مولفه های تغییر در ابعاد فرهنگی و تحقیق باعث بهبود سازمان می شود.

برای تحلیل فرضیات از نرم افزار SPSS 22 استفاده شده است که نتایج حاصل از آزمون دو جمله ای در ادامه آمده است.

جدول ۴-۲۲: آزمون دو جمله ای (مولفه های فرضیه ششم)

	نتیجه	سطح معنادار	نسبت آزمون شده	نسبت فراوانی	فراوانی	دسته
فرهنگ طبیعی	معنی دار است ۹۷ درصد افراد معتقدند این مولفه بر بهبود سازمانی تاثیر دارد	۰/۰۰۰	۰/۶	۰/۰۳	۷	$\leq 3$
				۰/۹۷	۲۱۰	$> 3$
				۱	۲۱۷	مجموع
فرهنگ صنعتی	معنی دار است ۹۶ درصد افراد معتقدند این مولفه بر بهبود سازمانی تاثیر دارد	۰/۰۰۰	۰/۶	۰/۰۴	۹	$\leq 3$
				۰/۹۶	۲۰۸	$> 3$
				۱	۲۱۷	مجموع
پیامدهای سیستمی	معنی دار است ۹۶ درصد افراد معتقدند این مولفه بر بهبود سازمانی تاثیر دارد	۰/۰۰۰	۰/۶	۰/۰۴	۹	$\leq 3$
				۰/۹۶	۲۰۸	$> 3$
				۱	۲۱۷	مجموع

نتایج آزمون دو جمله ای برای فرضیه پنجم نشان می دهد که نسبت افرادی که به گزینه های موافقم و کاملاً موافقم پاسخ داده اند در سطح اطمینان ۹۵ درصد از مقدار آزمون شده (۰/۶) بیشتر است (این تفاوت معنادار است - سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است) به عبارت دیگر اکثریت افراد معتقدند هر کدام از مولفه های تغییر در ابعاد فرهنگی و تحقیق عامل ایجاد بهبود سازمانی است. بنابراین فرض مقابل در همه مولفه ها مورد تایید قرار می گیرد و فرضیه ششم نیز تایید می گردد.

#### میانگین رتبه های مولفه های تغییر در ابعاد فرهنگی و تحقیق

شماره سوالات	مولفه ها	میانگین رتبه ها
مولفه ۱	فرهنگ طبیعی	۲,۲۱
مولفه ۲	فرهنگ صنعتی	۱,۹۴
مولفه ۳	پیامدهای سیستمی	۱,۸۵

در جدول فوق میانگین رتبه های هر مولفه ارائه شده است که بر اساس آن می توان مولفه ها را رتبه بندی کرد.

#### تغییر در دانش عملیاتی و تحقیق باعث بهبود سازمان می شود.

برای تحلیل این فرضیه ۶ سوال در پرسشنامه استفاده شده است. چنانچه بیش از ۵۰ درصد افراد بر تاثیرگذاری این مولفه بر بهبود سازمانی اتفاق نظر داشته باشد فرضیه هفتم تایید می شود. فرض های آماری بصورت زیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد بررسی قرار می گیرد:

فرض صفر: مولفه های تغییر در دانش عملیاتی و تحقیق باعث بهبود سازمان نمی شود.

فرض مقابل: مولفه های تغییر در دانش عملیاتی و تحقیق باعث بهبود سازمان می شود.

برای تحلیل فرضیات از نرم افزار SPSS 22 استفاده شده است که نتایج حاصل از آزمون دو جمله ای در ادامه آمده است.

#### آزمون دو جمله ای (مولفه های فرضیه هفتم)

ارتباطات بین	گزینه های	دسته	نسبت		سطح	نتیجه
			فرآوازی	فرآوازی	معنادار	
			ی	ی	ی	
	۱,۲,۳	$\leq 3$	۳	۰/۰۱	۰/۰۰۰	معنی دار است ۹۹ درصد افراد معتقدند

افراد(گوش کردن- بازخورد- طرز بیان)	گزینه های ۳ و ۴	> 3	۲۱۴	۰/۹۹			این مولفه بر بهبود سازمانی تاثیر دارد
	مجموع		۲۱۷	۱			
همکاری	گزینه های ۱،۲،۳	<= 3	۱	۰	۰/۶	۰/۰۰۰	معنی دار است ۱۰۰ درصد افراد معتقدند این مولفه بر بهبود سازمانی تاثیر دارد
	گزینه های ۳ و ۴	> 3	۲۱۶	۱			
	مجموع		۲۱۷	۱			
نحوه حل مشکل	گزینه های ۱،۲،۳	<= 3	۷	۰/۰۳	۰/۶	۰/۰۰۰	معنی دار است ۹۷ درصد افراد معتقدند این مولفه بر بهبود سازمانی تاثیر دارد
	گزینه های ۳ و ۴	> 3	۲۱۰	۰/۹۷			
	مجموع		۲۱۷	۱			
استفاده از تکنولوژی جدید	گزینه های ۱،۲،۳	<= 3	۳	۰/۰۱	۰/۶	۰/۰۰۰	معنی دار است ۹۹ درصد افراد معتقدند این مولفه بر بهبود سازمانی تاثیر دارد
	گزینه های ۳ و ۴	> 3	۲۱۴	۰/۹۹			
	مجموع		۲۱۷	۱			
نحوه مدیریت پروژه	گزینه های ۱،۲،۳	<= 3	۱۱	۰/۰۵	۰/۶	۰/۰۰۰	معنی دار است ۹۵ درصد افراد معتقدند این مولفه بر بهبود سازمانی تاثیر دارد
	گزینه های ۳ و ۴	> 3	۲۰۶	۰/۹۵			
	مجموع		۲۱۷	۱			
تعلیم و آموزش	گزینه های ۱،۲،۳	<= 3	۲	۰/۰۱	۰/۶	۰/۰۰۰	معنی دار است ۹۹ درصد افراد معتقدند این مولفه بر بهبود سازمانی تاثیر دارد
	گزینه های ۳ و ۴	> 3	۲۱۵	۰/۹۹			
	مجموع		۲۱۷	۱			

نتایج آزمون دو جمله ای برای فرضیه هفتم نشان می دهد که نسبت افرادی که به گزینه های موافقم و کاملاً موافقم پاسخ داده اند در سطح اطمینان ۹۵ درصد از مقدار آزمون شده (۰/۶) بیشتر است (این تفاوت معنادار است- سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است) به عبارت دیگر اکثریت افراد معتقدند هر کدام از مولفه های تغییر در دانش عملیاتی و تحقیق عامل ایجاد بهبود سازمانی است. بنابراین فرض مقابل در همه مولفه ها مورد تایید قرار می گیرد و فرضیه هفتم نیز تایید می گردد.

### میانگین رتبه های مولفه های تغییر در دانش عملیاتی و تحقیق

شماره سوالات	مولفه ها	میانگین رتبه ها
مولفه ۱	ارتباطات بین افراد(گوش کردن-بازخورد- طرز بیان)	۳,۵۳
مولفه ۲	همکاری	۳,۸۸
مولفه ۳	نحوه حل مشکل	۳,۳۹
مولفه ۴	استفاده از تکنولوژی جدید	۳,۵۷
مولفه ۵	نحوه مدیریت پروژه	۳,۰۳
مولفه ۶	تعلیم و آموزش	۳,۶۰

در جدول فوق میانگین رتبه‌های هر مولفه ارائه شده است که بر اساس آن می توان مولفه ها را رتبه بندی کرد

### نتیجه گیری

با توجه به اینکه روش تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از حیث روش پیمایشی میباشد در این پژوهش از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن متغیرها استفاده شده است چنانچه سطح معناداری آزمون کولموگروف-اسمیرنوف بیشتر از ۰/۰۵ باشد نرمال بودن متغیرها پذیرفته می شود. و چون سطح معناداری (p-value) همه شاخص ها کمتر از ۰/۰۵ است بنابراین فرض صفر مبتنی بر نرمال بودن توزیع متغیرها پذیرفته نمی شود. با توجه به اینکه متغیرها نرمال نیستند برای بررسی فرضیات از آزمون های ناپارامتریک استفاده شدو برای تجزیه و تحلیل داده ها از بعد از بررسی ابعاد تحقیق و موارد تاثیر گذار بر تحقیق مولفه های تاثیر گذار بر تحقیق شناسایی شده و برای بررسی این مولفه ها بعد از جمع آوری اطلاعات جهت تجزیه و تحلیل آماری از نرم افزار spss استفاده شد. بنابراین در فصل چهارم به تحلیل های آماری پرداخته شد. از میان پاسخگویان ۵۶/۹ درصد(معادل ۱۲۴ نفر) را مردان و ۴۳/۱ درصد(معادل ۹۴ نفر) را زنان تشکیل داده است همچنین از میان پاسخ گویان ۴۱ نفر در رده سنی کمتر از ۳۰ سال، ۱۰۰ نفر بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۵۰ نفر بین ۴۱ تا ۵۰ سال، ۲۷ نفر بالای ۵۰ سال سن داشته اند. از میان پاسخ گویان ۰/۹۱۷ درصد (معادل ۲ نفر) در مقطع کاردانی، ۵۳/۲ درصد (معادل ۱۱۶ نفر) در مقطع کارشناسی، ۳۸ درصد (معادل ۸۳ نفر) در مقطع کارشناسی ارشد و ۱۷ نفر مقطع تحصیلات خود را مشخص نکرده بودند که جز طبقه داده های مفقود شده قرار گرفتند. در تفسیر داده های بدست آمده مشخص شد که متغیر « دانش عملیاتی » با میانگین ۴/۴۸۵ از سایر متغیرها میانگین بیشتری داشته است و متغیر « روشهای آماری و تحقیق » با میانگین ۳/۴۸۵ از اهمیت کمتری برخوردار است.

روش استنباط از نظر پاسخ دهندگان کدام یک از مولفه ها بر بر بهبود سازمانی تاثیر می گذارد به این صورت است که می بایست حداقل بیش از ۵۰ درصد پاسخگویان معتقد باشد که آن مولفه بر بهبود سازمانی تاثیرگذار بوده است. بنابراین چنانچه اکثریت افراد به گزینه های موافقم و کاملا موافقم پاسخ داده شده باشد آن مولفه به عنوان عامل موثر بر بهبود سازمانی شناخته می شود و

فرضیه مورد نظر تایید می شود. از آنجایی که طیف گزینه های پرسشنامه رتبه ای (یا کیفی) است از آزمون دو جمله ای برای بررسی فرضیات استفاده می شود.

تحقیق حاضر در شرکتهای تابعه سازمان هلال احمر به بررسی سبک رهبری مدیران تحولگرا بر بهبود سازمانی پرداخته است که نتایج حاصله، گواه این مطلب بود که سبک رهبری مدیران تحول گرا بر بهبود سازمانی تاثیر مثبت دارد پیشنهاد میشود:

۱- از نتایج این تحقیق به عنوان مطالب پایه در تحقیقاتی با عنوان مقایسه تاثیر سبک رهبری مدیران تبادل گرا و مدیران تحول گرا بر بهبود سازمانی استفاده گردد

۲- به سازمانها و نهادها توصیه می شود در جذب مدیران عالی به این نکته توجه نمایند که مدیرانی را گزینش و انتخاب کنند که شرایط و خصوصیات مدیران تحول آفرین را به جای تبادل آفرین ، دارا باشند . لذا تاثیر جایگزینی مدیران تحول آفرین با تبادل آفرین بررسی شود

۳- در حال حاضر شرکتهای تابعه هلال احمر به صورت شرکتهای جداگانه و جزیره ای مدیریت می شوند، پیشنهاد می شود در طرح تحقیقاتی با عنوان وجود رهبری تحول گرا در ایجاد هولدینگ شرکتهای هلال احمر به بررسی تمام جوانب، اعم از معایب یا مزایای آن پردازد، تا اگر نتایج آن قابل قبول بود به اجرا گذاشته شودو معاونتی تحت عنوان معاون امور برنامه ریزی و اقتصادی برای نقش راهبری وجمعیت شرکتهای زیر نظر رئیس جمعیت ایجاد شود صورت گیرد به نظر میرسد اگر شرکتهای به صورت یک منظومه هماهنگ عمل کنند بازدهی و هم افزایی بیشتری صورت میگیرد.

۴- بررسی تاثیر فرهنگ سازی تغییرات بنیادین در سازمانها ، با توجه به اینکه همیشه با مقابله کارکنان مواجه میشود

۵- رابطه پیامدهای رهبری و ابعاد سبک رهبری تحول گرا در میان مدیران شرکتهای هلال احمر بررسی شود

۶- تاثیر سبک رهبری مدیران تحولگرا بر بهبود مالی سازمانی نیز سنجیده شود. چرا که در سازمانها منابع مالی جزو مواردی میباشد که بقاء سازمان به آن بستگی دارد بنابراین باید مشخص شود که آیا سبک رهبری مدیران تحولگرا بر بهبود سازمانی از لحاظ مالی تاثیر دارد.

۷- بررسی کاهش تصدیگریهای فرصت سوز و حرکت به سمت فعالیتهای مرتبط با ماهیت جمعیت هلال احمر در کنار آموزش موثر با روشهای نوین میتواند این جمعیت را به پایگاه لجستیک در خاورمیانه تبدیل نماید و تحول مبارکی را صورت بخشد

## منابع

۱- کتاب جان. آر شرمهورن، جیمز جی هانت و ریچارد ان. ازبورن ترجمه دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی، دکتر محمد

علی بابایی زکیلی، دکتر محمد علی سبحان الهی

۲- رفتار سازمانی مورهد و گریفین ترجمه دکتر سید مهدی الوانی، دکتر غلامرضا معمارزاده

۳- فصلنامه تازههای روانشناسی صنعتی / سازمانی / سال نخست / شماره ۲ بهار ۱۳۸۹

- ۴- دانایی فرد، حسن و مهدی الوانی و عادل آذر(۱۳۹۰)، روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکرد جامع، تهران: انتشارات صفار - اشرافی
- ۵- مومنی منصور؛ تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS؛ تهران، کتاب نو (۱۳۸۶)
- ۶- حافظ‌نیا محمدرضا؛ مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی؛ تهران، انتشارات سمت، چاپ یازدهم (۱۳۸۴).
- ۷- سرمد، زهره و دیگران(۱۳۷۸). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، انتشارات آگاه، تهران، چاپ دوم
- ۸- فرانکفورد، چاوا؛ نجمیاس، دیوید (۱۳۸۱). روش‌های پژوهش در علوم اجتماعی، ترجمه دکتر فاضل لاریجانی و رضا فاضلی، تهران: انتشارات سروش
- ۹- فصلنامه تازه‌های روانشناسی صنعتی / سازمانی / سال نخست / شماره ۲ بهار ۱۳۸۹
- ۱۰- وب سایت مدیریتی ایران
- ۱۱- ماهنامه مدیریت
- ۱۲- مقالات مدیریتی

13- Paul H, Kenneth B. management of organization behavior. 4th ed. Englewood Cliffs, N.J

14-Laub, Jim (2004 ) Difining Servant Leadership: A Recommended Typology for Servant Leadership Studies, Servant Leadership Roundtable, August, pp1-12

15-Development & change : Thomas G.Cummings/Christopher G.Worley

16-Oshagbemi Titus(2004) Age Influence on the Leadership Styles and Behavior of Managers, Employee Relation Journal, Vol 26, NO1, PP14-29

17-Stone A. Gregory, Russell F. Robert, Patterson Kathleen (2004) Transformational Versus Servant Leadership – A Difference in Leader Focus, Leadership and Organization development Journal, Vol 25. NO4, PP349-361

