
بررسی تاثیر رهبری دینی بر فرهنگ سازمانی

مهدی شریفی^۱

علی اصغر منتظری^۲

چکیده

این مقاله به بررسی روابط میان فرهنگ سازمانی و رهبری دینی در سازمان می‌پردازد. فرهنگ سازمانی از عوامل مهم تاثیر گذار بر عملکرد سازمان و رهبری دینی نیز از اجزای کلیدی در موفقیت سازمان به شمار می‌رود. بنابراین شناخت نسبت به چگونگی روابط بین این دو عامل تاثیر گذار بر عملکرد سازمان، مهم و دارای اهمیت می‌باشد. در این تحقیق سه فرهنگ سازمانی گروهی، توسعه‌ای و سلسله مراتبی و دو سبک رهبری تحول آفرین و مبادله رهبر- پیرو مورد بررسی قرار گرفته‌اند. روش تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی، از لحاظ شیوه گردآوری اطلاعات توصیفی یا غیر آزمایشی و از شاخه همبستگی می‌باشد. نتایج تحقیق مورد استفاده پیمایشی- همبستگی و بطور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری می‌باشد همچنین در تحقیق حاضر نشان داده شده که فرهنگ گروهی بر مبادله رهبر- پیرو و فرهنگ توسعه‌ای بر هر دو سبک رهبری تحول آفرین و مبادله رهبر- پیرو اثر مثبت و معنی داری دارند اما، فرهنگ سلسله مراتبی اثر منفی بر هر دو سبک رهبری از خود بر جای می‌گذارد. در پایان نیز بر اساس هدف مطالعه مدل مفهومی ارائه و در راستای آن پیشنهادات کاربردی و پیشنهاداتی برای تحقیقات آتی ارائه گردیده است.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، رهبری دینی، رهبری تحول آفرین، مبادله رهبر- پیرو

^۱ . استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

^۲ . کارشناس ارشد رسانه دانشکده مدیریت دانشگاه تهران (نویسنده مسئول)

در خلال چند دهه گذشته فرهنگ و رهبری در سازمان‌ها به موضوعاتی مهم در تحقیقات علمی بدل شده‌اند. سیستم اداری هر جامعه، مهم‌ترین محرک پیشرفت و توسعه آن است و اداره سالم به تحقق جامعه سالم کمک می‌کند و اداره فاسد به سرعت جامعه، را به فساد می‌کشاند و وحدت ملی را خدشه دار می‌سازد. کریستین لسمان و گونتر مارک عقیده دارند این امر در حلقه‌های علمی و مباحث عامه پذیرفته شده است که فساد یکی از جدی‌ترین موانع توسعه اقتصادی است. (lessmann-markward, 2009, 63) نگاهی به این مطالعات نشان می‌دهد، فرهنگ سازمانی و رهبری دو مقوله بسیار مهم هستند که در تحقیقات مختلف اغلب به صورت مجزا مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته‌اند و تنها می‌توان مطالعات تجربی محدودی در خصوص ارتباط میان آنها یافت نمود (Block, 2003). از طرف دیگر، در میان منابعی که در خصوص ارتباط این دو مفهوم وجود دارد، تحقیقات محدودی در توصیف اینکه کدامیک از ویژه‌گیهای رهبران دینی در فرهنگ‌های سازمانی از قابلیت اجرایی مناسبتری برخوردار است. (ایت‌الله جوادی املی ۱۳۹۱). مارشال و همکاران نیز ضمن اشاره به این مطلب تغییر فرهنگ در سازمانها را پیش نیاز اساسی برای بهبود خدمات ملی میدانند (Marshall 2002). نکته و همکاران با هدف پی بردن به این نکته که چگونه مدیران سازمان هادر خدمات رسانی به دنبال درگیر شدن با فرهنگ سازمان خود برای حمایت از بهبود کیفیت آن هستند، پژوهشی را انجام دادند و دریافتند که تقریباً همه مدیران اهمیت درک و شکل دادن فرهنگ سازمانی را تصدیق می‌کنند. (Konteh 2008). رهبران دینی به دیگران اندیشه ناب و انگیزه صحیح می‌بخشند و بخشش‌های علمی و معنوی از والاترین بخشش‌هاست و یکی از اهداف رسمی رهبران دینی برانگیختن و شوراندن دافینه‌های عقلی بشر است. (آیت‌الله جوادی املی ۱۳۹۱). فریمن و والش در مطالعات خود نشان دادند که فرهنگ سازمانی به عنوان عامل تعیین کننده مهمی اثر بخشی و بهبود کیفیت در سازمان معرفی می‌شود. (Walshe-Freeman 2002). آیت‌الله جوادی املی معتقد هستند که اولاً عقل و سایر مجاری ادراکی را خلقت خداوند بدانید. ثانیاً رهنمود الهی را که در نهان عقل معارفی مدفون است و رهبران الهی آن دفائن و گنجینه‌ها را آشکار می‌کنند رافیش خدا بشمارید (مبانی علوم انسانی اسلامی اثر احمد حسین شریفی). رهبران الهی برابر ندای خدای سبحان جامعه و سازمان را به سلیم و سلامت و صلح و سازش سوق می‌دهند. فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمان تاثیر می‌گذارد و مطالعات و تحقیقات نشان می‌دهد که فرهنگ بر تدوین اهداف، راهبردها، رفتار فردی و عملکرد کارکنان، انگیزش و رضایت شغلی، خلاقیت و نوع آوری، نحوه تصمیم‌گیری و میزان مشارکت کارکنان در امور، میزان تعهد، انضباط و مانند آن نیز تاثیر گذار است. (Amirkabiri-atehrani 2007). براین اساس با توجه به اهمیت فرهنگ و رهبری در استقرار موفق هر برنامه‌ای در سازمان، پژوهش حاضر به منظور بررسی و همبستگی رهبری دینی و فرهنگ سازمانی در زمینه سازی و اجرای موفق بهبود برنامه‌ها و ارتقای کیفیت در سازمانها می‌باشد.

هدف از این مقاله بررسی این موضوع می‌باشد که رهبریک سازمان باید دارای چه ویژه‌گی‌هایی باشد تا بر فرهنگ سازمانی اثر داشته باشد؟ این بحث اینگونه ادامه پیدامی‌کند که مقدار این تاثیر تا چقدر است و کدام ویژه‌گی بیشترین تاثیر را دارد؟ و آیا رهبری دینی می‌تواند بر فرهنگ سازمانی اثر داشته باشد و یا فرهنگ سازمانی بر ویژه‌گی‌های یک رهبر اثر گذار است؟ به عبارتی یک رهبر در سازمان از چه خصوصیات باید برخوردار باشد تا بتواند فرهنگ یک سازمان را بوجود آورد؟

مروری بر مطالعات و تحقیقات دانشمندان و محققان مختلف در این زمینه حاکی از آن است که نمی‌توان اجماعی بین محققان در حوزه فرهنگ یا رهبری دینی در این خصوص مشاهده نمود. شاین (۱۹۸۳، ۱۹۸۵، ۱۹۹۲) بیان داشت که رهبر قوی و دارای توانایی‌های خاص قادر به خلق یک فرهنگ سازمانی می‌باشد، دیدگاهی که دایمون (۲۰۰۰) و مارتین و همکارانش (۱۹۸۵) نیز بر آن صحنه می‌گذارند. اما اگر انتقاد هیچ (۱۹۹۳) از مدل فرهنگی شاین را بپذیریم، فرهنگ سازمانی می‌تواند به طور همزمان یک متغیر تاثیر گذار و یک متغیر مداخله گر باشد. اسمیریش (۱۹۸۳) دو رویکرد در مطالعه پدیده فرهنگ در سازمانها را شناسایی کرد. فرهنگ به عنوان یک متغیر سازمانی، در این رویکرد فرهنگ به عنوان مقوله‌ای در نظر گرفته می‌شود که قابل دستکاری و تفسیر می‌باشد. در این رویکرد ماهیت، جهت و تاثیر این تفسیر، وابسته به مهارت و توانایی‌های رهبر می‌باشد. به عبارت دیگر این رهبر است که بر فرهنگ تاثیر گذار می‌گذارد. در رویکرد دوم، به فرهنگ سازمانی به عنوان یک جزء غیر قابل تفکیک از سازمان نگریسته می‌شود که تفکر، احساس و اعمال رهبر تحت تاثیر آن قرار دارد (Smirich, 1983). سیهل و ماترین (۱۹۹۰) عنوان می‌کنند که فرهنگ سازمانی بر روی نگرش‌های کارمندان اثرگذار است و متعاقباً این نگرش‌ها بر روی اثربخشی سازمان اثرگذار هستند. رامانایدو (۲۰۱۱) در پژوهشی دریافت که فرهنگ سازمانی به طور مثبت بارهبری تحولات آفرین و عملکرد کارکنان ارتباط دارد (Ramanaida 2011) نوقین (۲۰۱۰) در پژوهشی دریافت که سبک رهبری تحول آفرین و تبدالی به طور مثبت با اعمال مدیریت دانش ارتباط دارد و سبک رهبری اثربخش به نوع فرهنگ سازمانی بستگی دارد. (Nguyen 2010). لیم و کوررتی در پژوهشی دریافتند که ارتباط معناداری بین رهبری تحول گرا و فرهنگ سازمانی وجود دارد. (Lim-Courtie 2001). کسکین (۲۰۰۶) در پژوهشی که به عمل آورد دریافت که از فرهنگ سازمانی می‌توان برای ترویج و پیش‌پیشانی از خلاقیت و نوع آوری استفاده کرد. (Keskin 2006).

در این تحقیق با توجه به جامعه مورد مطالعه (شرکت واحد اتوبوسرانی تهران سامانه ده) و پذیرش مدل فرهنگی هیچ (۱۹۹۳) با توجه به اجماع بیشتر محققین در خصوص آن، رویکرد دوم را مورد پذیرش قرار داده و بر همین اساس بر آن سعی شد تا روابط میان فرهنگ سازمانی و رهبری دینی با مد نظر قرار دادن این رویکرد مورد مطالعه و بررسی موشکافه‌ای قرار گیرد.

مروری بر ادبیات نظری

فرهنگ سازمانی

بر اساس تئوری زمینه اجتماعی (فریس و همکاران، ۱۹۹۹) فرهنگ سازمانی نوعی از محیط اجتماعی سازمانی است که استقرار سیستم مدیریت منابع انسانی در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. فرهنگ سازمانی منعکس کننده برخی از الگوهای پنهان از ویژگی‌های رفتار رهبر در سازمان می‌باشد. اگر چه برخی از محققان فرهنگ و استراتژی را مترادف با یکدیگر دانسته‌اند (گرینر، ۱۹۸۳). برخی دیگر فرهنگ سازمانی را به عنوان برآیندی از استراتژی‌های سازمانی قلمداد می‌نمایند (سفولد، ۱۹۸۸). فرهنگ به عنوان انگیزه‌ها، ارزش‌ها، باورها، هویت‌ها و تفسیرها یا معانی وقایع مهمی است که در نتیجه تجربه معمول اعضای سازمان یا یک جامعه حاصل می‌شود (House et al., 1999).

فرهنگ هر سازمان برای تطبیق با شرایط متغیر و پیش بینی نشده، انعطاف‌ها و انحرافهایی را از الگوهای معیار برای اعضای خلاق و مبتکرش روا می‌دارد بدین سان راه دگرگونی سازنده‌ای را تا اندازه‌ای به روی اعضایش باز می‌گذارد (محسن ثلاثی ۱۳۷۹). مطالعات فرهنگ سازمانی در سطوح تحلیل مختلف (سازمانی در برابر اجتماعی)،

رویکردهای روش شناختی مختلف (مفهومی، کیفی و کمی) و سازه‌های مرتبط مختلفی به انجام رسیده است. برای مثال فرهنگ توسط شاین (۱۹۹۲) در ارتباط با رهبری و توسط اوریلی و همکاران (۱۹۹۱) و هوس و همکاران (۲۰۰۱، ۲۰۰۲) در ارتباط با ارزش‌ها مورد مطالعه قرار گرفت. فرهنگ‌های مختلف در سازمان ممکن است تأثیرات متفاوتی بر رویه‌های مختلف رهبری و مدیریت در سازمان با اولویت‌ها و جهت‌گیری‌های مختلف از خود بر جای بگذارد. در برخی از مطالعات فرهنگ سازمانی، سه بعد فرهنگی در گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی در مطالعات مختلف شناسایی شده است.

(Kotter & Heskett, 1992; O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991; Tsui, Zhang, Wang, Xin, & Wu, 2006; Wallach, 1983, Quinn and Spreitzer, 2001)

این سه گونه عبارتند از فرهنگ گروهی (حمایتی)، فرهنگ توسعه‌ای (نوآورانه) و فرهنگ سلسله‌مراتبی (بروکراتیک). فرهنگ گروهی منطبق با رویکردهای انسان‌گرایانه بوده و تأکید بیشتر بر شکل دهی محیط دوستانه برای کارکنان در سازمان دارد. در سازمانهایی که تأکید بر محیط حمایتی و دوستانه دارند، فضای کاری صمیمی، منصفانه، اعتماد، تشویق‌کننده و مشارکتی دارند، این فرهنگ حاکم است. یک رهبر دینی بایستی با در نظر گرفتن این گونه در چهار بعد رهبری به روشی عمل کند که بیشترین بازدهی را در سازمان داشته باشد. فرهنگ توسعه‌ای بیشتر بر روی رفتارهای کارآفرینانه کارمندان و تعهد به نوآوری و توسعه، ریسک‌پذیری و خلاقیت در سازمان توجه دارد. در چنین محیطی یک رهبر با توجه به ویژه‌گی‌های ذکر شده بایستی بیشتر تأکید بر روی بررسی منظم استراتژی‌ها و اهداف سازمانی داشته در نتیجه کارمندان تشویق می‌شوند تا ریسک بالاتری را پذیرفته و منابع جدید نوآوری را کسب نمایند. در مقابل یک سازمان با فرهنگ سلسله‌مراتبی میزان تأکید و توجه رهبر را بیشتر بر استقرار رویه‌ها و قوانین و مقررات رسمی مبدول می‌دارد. این بعد که نام دیگر آن فرهنگ بروکراتیک می‌باشد، توجه رهبر را بر اساس ویژه‌گی‌های مختلفی که دارد بر تأکید کارایی، رسمیت‌گرایی و تمرکز دانسته و رهبر با توجه به ویژه‌گی‌های مورد نظر فقدان انعطاف‌پذیری را لازم میدانند. این نوع فرهنگ منجر به ساختارهایی می‌شود که از ویژگی‌های آن ثبات، سازگاری و قابلیت پیش‌بینی بالا است.

رهبری تحول‌آفرین

هر چند که برنز (۱۹۷۸) برای نخستین بار اصطلاح رهبری تحول‌آفرین را در مباحث علوم سیاسی مطرح نمود، ولی بس (۱۹۸۵) بود که با مطالعات خود این مفهوم را وارد حیطه رهبری در سازمانها نمود [Elkins T., Keller R.T.; (2003)].

بس، یک رهبر تحول‌آفرین را کسی می‌داند که پیروان را ترغیب به انجام کاری فراتر از آنچه به طور معمول از او انتظار می‌رود می‌کند [Burns J.M.; (1978)]. بر خلاف تئوری‌های سنتی رهبری، که عمدتاً متمرکز بر فرایندهای عقلایی هستند، تئوری رهبری تحول‌آفرین بر احساسات و ارزشها تأکید می‌کند [Xenikou A., Simosi M.; (2006)]. رهبری تحول‌آفرین در جستجوی اتصال میان علائق فردی و جمعی می‌باشد تا از این طریق به زیر دستان اجازه دهد برای اهداف متعالی تلاش کنند. بدین گونه رهبران تحول‌آفرین قادر به متحد کردن پیروان خود با توجه به توانایی‌شان در تغییر اهداف و اعتقادات پیروان می‌باشند [Humphreys J.H., Einstein W.O.; (2003)].

آنها ارزشها و نگرشهای جاری سازمانها را ایستا نمی‌دانند، بلکه در جستجوی تغییر و تحول در راستای اهداف و مأموریت سازمان و متناسب با شرایط محیطی می‌باشند [Krishnan R.V.; (2004)].

رفتارهای مرتبط با رهبری تحول آفرین از نگاه بس به چهار دسته کاریزما یا جذبه روحانی؛ انگیزش الهام بخش؛ تحریک ذهنی (تحریک فرهیختگی) و ملاحظات فردی دسته‌بندی می‌شوند [Bass و Bass B.M.; (1997)].
[Goodheim L., B.M., Avolio B.J. (1987)].

تغییرات سریع سازمان و پویا کردن گروهها و ایجاد عشق و محبت در محیط سازمان که نتیجه آن بازدهی خوب فرهنگ سازمانی است در گرو یک رهبری دینی بوده و همچنین ایجاد یک جو روحانی در فرهنگ سازمان که دائماً به خلاقیت و ارتقا ذهن کارکنان سازمان و همچنین پایین آوردن استرس شغلی از خصوصیات رهبری دینی معنوی در فرهنگ سازمانی است. در این مرحله رهبری که با جاذبه و کشش همراه است و جاذبه جزو مبداء غائی قرار گرفته نه مبداء فاعل. جاذبه، خود فاعل حرکت نیست بلکه قایی حرکت است و در او کششی وجود دارد که کارکنان سازمان را به سوی خود عاشقانه می‌کشد (جوادی املی. شکوفائی عقل در پرتونهدت حسینی ۱۳۹۱. ص ۱۴۹)

داشتن یک جذبه روحانی از نگاه پیروان، قدم اساسی در رهبری تحول آفرین است [Humphreys J.H., Einstein W.O.; (2003)]. بعد جذبه روحانی رهبری تحول آفرین شامل فراهم کردن چشم انداز و حس رسالت شناختی، القا کردن افتخار و غرور در گروه و کسب احترام و اعتماد می‌باشد [Klein K.J., House R.J.; (1995)]. آنان رهبرانی با اراده اند که چون بر انجام کاری مصمم شوند، در راه تحقق آن تاپای جان می‌کوشند و هیچ چیز آنان را از تلاش برای رسیدن به مقصود باز نمی‌دارد. (ایت الله جوادی املی ص ۱۴۱) انگیزش الهام بخش مستلزم انتقال اهمیت مأموریت سازمان می‌باشد و رهبر در این راستا باید به پیروان انرژی و توان لازم را بدهد [Greenberg (2003) و Baron R.A.; (2003) و Humphreys J.H., Einstein W.O.; (2003)]. در سازمان با فرهنگ اسلامی همچنین این افراد دارای اندیشه های برهانی و انگیزه ای ربانی هستند و از صاحبان عزم به شمار می آیند و از هرگونه عشو و رشوه ای تبری می جویند و زمانی که برای براندازی نظام طاغوت مصمم می شوند حتی خطر ها و تهمت هارا به جان می خرنند و برخلاف انسانهای مادی گرا همه همت خویش را صرف امور دنیوی نمی کنند (۱۴۳ و ۱۴۲ شکوفائی عقل)

تحریک فرهیختگی شامل ارتقا ذهنی، عقلانیت، تفکر منطقی، شناخت مشکلات و حل دقیق مسائل می شود. رهبری که تحریک فرهیختگی را به کار می‌گیرد سعی در نشان دادن راههای جدید حل مسائل قدیمی، تشویق به باز فرموله کردن مسائل و کنجکاوای ذهنی دارد [Shin S.J., Zhou j.; (2003)]. ملاحظات فردی متمرکز بر توسعهی پیروان است که این امر مستلزم توجه به نیازهای کارکنان، نشان دادن همدلی و قدردانی، حمایت از ابتکارات و نقطه نظرات آنها می‌باشد.

آنها شبیه به رهبری قیادی عمل می‌کنند یک رهبر دینی بایستی همیشه پیشرو غافله حرکت کند و در واقع با فراهم کردن مراکز فکری و تصمیم گیری و دیگر امکانات لازم برای پرسنل سازمان، آنها را به کمال لایق رهبری کند تا آنها از ادامه راه خویش را برگزینند این چنین رهبری در فرهنگ سازمانی ثمربخش و کار ساز است و هیچگاه عقب قافله قرار نمی‌گیرند و هیچ زمانی حرف نمی‌زنند مگر آنکه به آن عمل کنند و همواره دیگران را جذب نموده و سازمان را به دنبال خود می‌کشاند. اینان قصدشان رسیدن به کمال انسانی است و در واقع رهبری تحول آفرینی را به نمایش می‌گذارند. (ایت الله املی جوادی ۱۳۹۱. ص ۱۴۴)

بنابراین با توجه به تعاریف ارائه شده از ابعاد رهبری تحول آفرین می‌توان ابراز داشت که این سبک رهبری انگیزاننده، منطقی، متعالی و نهایتاً اخلاقی است [Bass B.M., Avolio B.J.; (1994)].

گرین و همکارانش از حدود سه دهه قبل رویکرد جدیدی را در رهبری سازمانها مورد مطالعه قرار دادند. این رویکرد ابتدا تئوری روابط دوتایی زوجی عمودی نامیده شد که امروزه از آن به تئوری مبادله رهبر- پیرو نام می‌برند. تئوریسین‌ها مبنای تئوری مبادله رهبر- پیرو را تئوری نقش و تئوری مبادله اجتماعی دانستند [Deluga R.J.; (1994 و 1986); Dienesch R. M, Liden, R.C.; (2006 و Harris K., Kacmar M.); گرین مبادله رهبر- پیرو را کیفیت روابط پدیدار شده بین رهبر و پیرو در طول فرایند نقش سازی می‌داند [Graen G.B., Uhl- Bien M.; (1995].

مرکز توجه تئوری مبادله رهبر- پیرو بر روابط اجتماعی بین رهبر و پیروان قرار دارد در فرهنگ اسلامی برای ایجاد کیفیت رابط رهبران در امور هرگز از غرض‌های شخصی استفاده نمی‌کنند و توقع حمد و ثناء ستایش و حتی مزد از دیگران را ندارد. در واقع خود هدایت با خدا شده‌اند و بطور کلی در صراط مستقیم گام بر می‌دارند و همواره در راه خدا حرف می‌زنند و هیچ‌گونه مسائل شخصی را با آن ترکیب نمی‌کنند در مجموع رهبران دینی از مردم چیزی نمی‌طلبند و همواره آموزگار اخلاقند و سخنانشان از دل بر می‌آید و در دل افراد نفوذ میکند (آیت الله جوادی املی ۱۳۹۱، ص ۱۳۹).

سخن عقل، این است که هیچ چیز جز رضای خدا برای انسان سودمند نیست و رضایت خداوند در گرو اطاعت از دین اوست. نیز عقل فتوا می‌دهد که جز دین خدا نباید در زمین حکومت کند و انسان نباید حکومت غیر خدا تن دهد. انسان عاقل از نصایح عقل بهره‌مند و شخص جاهل از آن محروم است. (آیت اله جوادی املی، ۱۳۹۱، ص ۱۲۳).

بر طبق تئوری مبادله رهبر- پیرو، رهبران و پیروان روابط زوجی را توسعه می‌دهند که رهبران به طور متفاوتی با افراد رفتار می‌کنند که منجر به شکل‌گیری دو گروه از پیروان- گروه خودمانی و گروه غیر خودمانی- می‌شود [Liden R.C., Graen G.; (1980)]. گروهی که مطلوب رهبر است را گروه خودمانی می‌نامند، اعضای این گروه مورد توجه بیشتر رهبر قرار گرفته و سهم بیشتری از منابع را دریافت می‌کنند. در عوض این مزیت‌ها، رهبران از اعضای این گروه انتظار انجام وظایفی فراتر از حوزه شرح شغل رسمی را دارند [Harris K., Kacmar M.; (2006 و Liden R.C., Graen G.; (1980)]. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که اعضای گروه خودمانی عملکرد بالاتر، رضایت بیشتر و جابه‌جایی کمتری دارند. بر عکس افرادی که عضو گروه غیر خودمانی می‌باشند مورد مطلوب رهبر نمی‌باشند و منابع کم ارزش‌تری را کسب می‌کنند [Castro C.B., Armario E.M., Ruiz D.M.; (2004 و Greenberg J., Baron R.A.; (2003)]. تحقیقات نشان می‌دهد که در یک سازمان روابط با کیفیت بالا (گروه خودمانی) کمتر از روابط با کیفیت پایین (گروه غیر خودمانی) می‌باشد [Graen G.B., Uhl- Bien M.; (1995 و Yu D., Liang J., (2004)]. واین و گرین (۱۹۹۳) مفهوم مبادلات گروه خودمانی و غیر خودمانی را شبیه به مفاهیم مبادلات اقتصادی و مبادلات اجتماعی پیتربلاو دانستند [Wayne S.J., Green S.A.; (1993)]. آن چیزی که در روابط مبادله رهبر- پیرو، مبادله می‌شود و یا ابعادی که مبادله رهبر- پیرو را تشکیل می‌دهند، عبارتند از: کمک ادراک شده، وفاداری، مهر و علاقه [Liden R.C., Maslyn J.M.; (1998)]. رهبران دینی به مردم، اندیشه ناب و انگیزه صحیح می‌بخشند و بخشش‌های علمی و معنوی، والاترین بخشش هاست. (آیت الله جوادی املی، ۱۳۹۱، ص ۱۳۸) آنها در فن تعلیم، متخصص و ماهرند و دارای استعداد راقی هستند آنها هم مشکلات سازمان را نشان می‌دهند و هم اینکه راه در مان آن را ارائه می‌دهند. (آیت الله جوادی املی ۱۳۹۱، ص ۱۴۲).

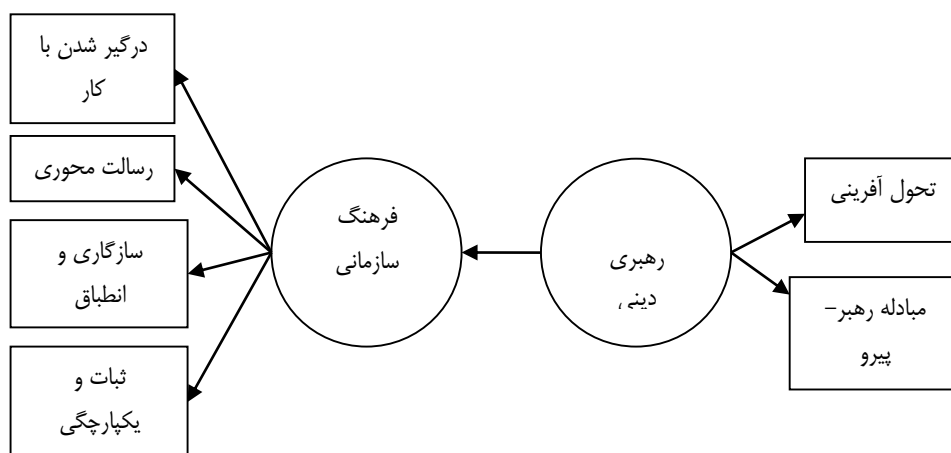
لیدن و دینش (۱۹۸۶) ادعا نمی‌کنند که تنها همین سه بعد مبادله رهبر- پیرو را تشکیل می‌دهند. آنها همچنین افزودند که می‌توان متغیرهای دیگری همچون اعتماد، احترام، گشودگی و صداقت را نیز به حساب آورد. [Dienesch R. M, Liden, R.C.; (1986]

مدل رهبر- پیرو؛ در طی سه دهه گذشته یکی از رویکرد های مهم تحقیقاتی به رهبری بوده است که بسیار مورد پژوهش قرار گرفته است. این تحقیقات نشان دادند مبادله رهبر- پیرو به طور مثبتی با رضایت پیروان، عدالت سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی، روشنی نقش و عملکرد ارتباط دارد و با تضاد نقش ها، جابه جایی و استرس شغلی رابطه معکوس دارد [Wayne S.J., Settoon R.P., Bennett N., Liden R.C.; (1996) و Shore L.M., Liden R.C.; (1997) و Graen G.B., Uhl-Bien M.; (1995)].

(۳) چهارچوب مفهومی تحقیق

چهارچوب نظری، یک الگوی مفهومی مبتنی بر روابط تئوریک، میان شماری از عواملی که در مورد مسائل مورد

پژوهش با اهمیت تشخیص داده شده‌اند، می‌باشد. این چهارچوب نظری با بررسی سوابق پژوهشی در قلمرو مسأله به گونه‌ای منطقی جریان پیدا می‌کند. با توجه به تعاریف ارائه شده و ذکر تحقیقات گذشته، در این تحقیق، الگوی مفهومی زیر



جهت بررسی نحوه تاثیر گذاری فرهنگ سازمانی به تفکیک انواع فرهنگ شامل فرهنگ گروهی، فرهنگ توسعه‌ای و فرهنگ سلسله مراتبی بر سبک‌های رهبری تحول آفرین و مبادله رهبر- عضو مورد پذیرش و بررسی قرار گرفت.

فرضیه های تحقیق

فرضیه اصلی:

رهبری دینی بر فرهنگ سازمانی شرکت واحد اتوبوسرانی تهران تاثیر معنی داری دارد.

فرضیه های فرعی:

- رهبری دینی بر بعد درگیر شدن با کار فرهنگ سازمانی تاثیر معنی داری دارد.
- رهبری دینی بر بعد رسالت محوری فرهنگ سازمانی تاثیر معنی داری دارد.
- رهبری دینی بر بعد سازگاری و انطباق فرهنگ سازمانی تاثیر معنی داری دارد.
- رهبری دینی بر بعد ثبات و یکپارچگی فرهنگ سازمانی تاثیر معنی داری دارد.

روش تحقیق

از آنجایی که هدف از این پژوهش تعیین روابط علی میان متغیرهای فرهنگ سازمانی، رهبری دینی و سبک‌های رهبری تحول آفرین، مبادله رهبر- پیرو بوده است، تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری

اطلاعات توصیفی و از نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری به شمار می آید. با توجه به اینکه مدل معادلات ساختاری یک رویکرد آماری جامع برای آزمون فرضیه هایی در خصوص روابط بین متغیرهای مشاهده شده و متغیرهای مکنون می باشد، از طریق این رویکرد می توان قابل قبول بودن مدل های نظری را در جوامع خاص آزمون کرد و از آنجایی که اکثر متغیرهای موجود در تحقیقات مدیریتی به صورت مکنون یا پوشیده و پنهان می باشد، ضرورت استفاده از این مدلها روز به روز بیشتر می شود. بر این اساس در این مطالعه نیز از مدل معادلات ساختاری جهت تبیین روابط مورد نظر و آزمون فرضیات استفاده شده است.

ابزارهای گردآوری داده ها و جامعه آماری

تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی، از لحاظ شیوه گردآوری اطلاعات توصیفی یا غیرآزمایشی و از شاخه همبستگی می باشد. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان شرکت واحد اتوبوسرانی تهران بوده که بالغ بر ۱۰۰۰ نفر می باشد. با توجه به نامحدود بودن جامعه آماری ($\frac{n}{N} \leq 0.05$)، برای محاسبه حجم نمونه از فرمول محاسبه حجم نمونه در جامعه نامحدود کوکران استفاده شود. لذا با در نظر گرفتن سطح خطای ۰/۰۵، حجم نمونه ۲۶۶ نفر برآورد گردید. ضمناً نمونه گیری به صورت تصادفی ساده انجام شد. داده های مورد نیاز به وسیله پرسشنامه ای به ۴۱ گویه و با جزئیات زیر جمع آوری گردید:

پرسشنامه فرهنگ سازمانی:

این پرسشنامه بر اساس مدل دنیسون طراحی گردیده و دارای ۲۴ گویه به شرح زیر می باشد

پرسشنامه فرهنگ سازمانی

ابعاد	گویه ها
درگیر شدن با کار	در شرکت اطلاعات به طور وسیع در اختیار همه قرار دارد، لذا هر کس در موقع نیاز می تواند به آن دست یابد
	در شرکت هر کس اعتقاد دارد می تواند اثرات مثبتی داشته باشد
	در شرکت همکاری در بخش های مختلف سازمان به نحو شایسته ای مورد تشویق قرار می گیرد
	در شرکت برای انجام کارها از کار تیمی استفاده میشود تا سلسله مراتب
	در شرکت مهارت ها و قابلیت های کاری افراد به طور مداوم در حال توسعه است.
	همواره در شرکت سرمایه گذاری پیوسته ای بر روی مهارت های کارکنان وجود دارد.
	در شرکت واحد اتوبوسرانی مدیران و رهبران ((به آنچه می گویند، عمل می نمایند))
رسالت محوری	در شرکت یک منشور اخلاقی وجود دارد که رفتار ما را هدایت می کند و صحیح را از غلط به ما می گوید
	در شرکت واحد اتوبوسرانی وقتی عدم توافق پیش می آید، ما برای دستیابی به راه حل هایی که هر دو طرف سود ببرند، سخت تلاش می کنیم
	درون سازمان شرکت واحد توافق روشنی در مورد راه صحیح و راه غلط انجام کارها وجود دارد
	روش ما برای انجام کار در سازمان اتوبوسرانی، بسیار پایدار و قابل پیش بینی است
	در شرکت واحد اتوبوسرانی افراد واحدهای مختلف سازمان دیدگاه و چشم انداز مشترکی دارند
	در ساختار شرکت به طور مداوم با شیوه های پیشرفته و جدید انجام کار، سازگاری و انطباق حاصل می شود.
	همواره در سازمان اتوبوسرانی واحدهای مختلف سازمان اغلب برای ایجاد تغییرات با هم همکاری می نمایند.
سازگاری و انطباق	نظرات دریافتی از کارکنان در سازمان اتوبوسرانی به طور مستقیم بر تصمیمات ما اثر می گذارد.
	تمامی اعضا سازمان اتوبوسرانی دارای شناختی عمیق از خواسته ها و نیازهای کارمندان هستند.

گویه ها	ابعاد
در سازمان اتوبوسرانی شرکت واحد نو آوری و ریسک پذیری مورد تشویق و پاداش قرار می گیرد.	
در سازمان اتوبوسرانی یادگیری هدف امر مهمی از کار روزمره ما است.	
رسالت و مأموریت روشنی در شرکت واحد اتوبوسرانی وجود دارد که به کار ما معنی و جهت می دهد.	تجرباتی و کارایی
در سازمان اتوبوسرانی یک استراتژی روشن برای آینده وجود دارد.	
در شرکت واحد اتوبوس رانی توافق گسترده ای درباره اهداف وجود دارد.	
رهبران اهداف سازمان شرکت واحد را برای کارکنان روشن ساخته اند.	
ما دارای چشم انداز مشترکی از آنچه سازمان شرکت واحد در آینده به آن شبیه خواهد بود می باشیم.	
در این سازمان چشم انداز ما انگیزه و هیجان را برای کارکنانمان به وجود می آورد.	

پرسشنامه رهبری دینی: پرسشنامه رهبری دینی نیز محقق ساخته بوده و دو بعد رهبری دینی یعنی تحول آفرینی (۱۱ گویه) و بعد مبادله رهبر-پیرو (۶ گویه) را می‌سنجد.

گویه های پرسشنامه به شرح جدول زیر می باشد:

ابعاد	گویه ها
تحول آفرینی	مدیران شرکت هنگام حل مشکلات، دیدگاه ها و جوانب مختلف را در نظر می گیرند.
	مدیران شرکت از ما می خواهند که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهیم.
	مدیران شرکت پیشنهاد های اساسی کارکنان را مورد بررسی قرار می دهند .
	مدیران شرکت هنگام ارتباط با کارکنان به آنها حس ارزشمندی(افتخار) القا می کنند
	مدیران شرکت به خاطر منافع گروه ، از علایق و خواسته های خود چشم پوشی می کنند.
	مدیران شرکت طوری رفتار می کند که کارکنان برای آنها احترام قائل شوند.
	مدیران شرکت دارای قدرت و اعتماد بنفس می باشند
	مدیران شرکت بر اهمیت آینده نگری تاکید می کنند
	مدیران شرکت به راهنمایی و آموزش وقت اختصاص می دهند.
	مدیران شرکت به تفاوت های فردی کارکنان(علایق، نیازها و ...) اهمیت می دهند.
مبادله رهبر - پیرو	مدیران شرکت به کارکنان کمک می کنند تا توانایی های خود را توسعه دهند.
	میان رهبر و کارکنان شرکت واحد اتوبوسرانی یک رابطه پویا برقرار بوده ورهبر همواره رضایت پیروان را جلب می کند.
	حس وفاداری کارکنان شرکت واحد نسبت به سازمان بسیار بالا بوده وانجام وظایف با مهر وعلاقه صورت می پذیرد
	رهبر جز به خیر وحق نمی اندیشد وجزبه صلاح وفلاح عمل نمی کند ونیز به محض اندیشیدن مصلحت چیزی، تصمیم می گیرد وآن را به کار می بندد.
	اکثر وقت ها رهبر با احترام،گشودگی و علاقه به پرسش های کارکنان پاسخ می دهد.

در سازمان ما رهبر و پیروان رابطه زوجی را توسعه داده و رفتار رهبر به شکل متفاوتی با افراد می باشد.
ساختار سازمان مابرمبنای عدالت و تعهد سازمانی استوار است.

یافته های پژوهش

در ادامه یافته های پژوهش به تفکیک مدل های اندازه گیری متغیرهای مورد بررسی شامل فرهنگ سازمانی، رهبری دینی و رهبری تحول آفرین و مبادله رهبر-پیرو و سپس مدل مفهومی پژوهش مورد بررسی و تحلیل قرار می گیرد.

بررسی مدل های اندازه گیری و مدل ساختاری

پایایی ابزار اندازه گیری با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد. ضریب آلفای به دست آمده برای پرسشنامه فرهنگ سازمانی برابر با ۰/۹۰۵ و پرسشنامه رهبری دینی برابر با ۰/۹۳۷ به دست آمد. روایی محتوای پرسشنامه نیز به وسیله متخصصان و اساتید دانشگاه تأیید گردید. به منظور آزمون فرضیه ها، از آزمون همبستگی پیرسون با استفاده از نرم افزار آماری SPSS نسخه ۱۹ و هم چنین به منظور بررسی رابطه علی میان متغیرهای تحقیق از مدلسازی معادلات ساختاری و با کمک نرم افزار لیزرل نسخه ۸/۸۲ استفاده شده است. در اجرای مدلسازی معادلات ساختاری، مدل در دو حالت معناداری و حالت استاندارد تخمین زده می شود. در حالت استاندارد مقدار R و در حالت معناداری مقدار T-Value برآورد می شود. ضریب استاندارد (R) در صورتی که T-Value، از ۱/۹۶ بزرگتر یا از ۱/۹۶- کوچکتر باشد، در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی دار خواهد بود.

هم چنین برای آزمون برازش مدل علاوه بر شاخص کای دو، شاخص های دیگری هم چون GFI و RMSEA، AGFI نیز ارائه می شود. مهمترین شاخص تناسب مدل آزمون کای دو است ولی به خاطر این که آزمون تحت شرایط خاصی عمل می کند و همیشه این شرایط محقق نمی شود لذا یکسری شاخصهای ثانویه ای نیز ارائه می گردد. مهمترین این شاخص ها عبارتند از: GFI؛ AGFI؛ RMSEA^۵ حالت های بهینه برای این آزمون ها به شرح زیر است:

آزمون کای دو هر چه کمتر باشد بهتر است، زیرا این آزمون اختلاف بین داده و مدل را نشان می دهد. اگر مقدار کای دو کم، نسبت کای دو به درجه آزادی (df) کوچکتر از ۳ باشد، مدل حالت بسیار مطلوبی دارد. اگر RMSEA کوچکتر از ۰/۰۵ و نیز GFI و AGFA بزرگتر از ۰/۹ باشند، می توان نتیجه گرفت که مدل برازش بسیار مناسبی دارد.

تجزیه و تحلیل اطلاعات

تجزیه و تحلیل داده ها برای بررسی صحت و سقم فرضیه ها برای هر نوع تحقیق از اهمیت خاصی برخوردار است. امروزه در بیشتر تحقیقاتی که متکی بر اطلاعات جمع آوری شده از موضوع مورد تحقیق می باشد؛ تجزیه و تحلیل اطلاعات از اصلی ترین و مهمترین بخشهای تحقیق محسوب می شود. داده های خام با استفاده از فنون آماری مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرند و پس از پردازش به شکل اطلاعات در اختیار استفاده کنندگان قرار می گیرند. جدول زیر وضعیت نمونه آماری از حیث متغیرهای جمعیت شناختی را نشان می دهد:

‡ Goodness of Fit Index

‡ Adjusted Goodness of Fit Index

‡ Root Mean Square Error of Approximation

وضعیت نمونه آماری از حیث متغیرهای جمعیت شناختی

تحصیلات	درصد	سابقه کار	درصد	جنسیت	درصد	سن	درصد
دیپلم	۶۵٪	۱ تا ۵ سال	۴۶٪	مرد	۹۷٪	۲۰ تا ۳۰ سال	۱۴٪
کاردانی	۲۷٪	۶ تا ۱۰ سال	۳۵٪	زن	۳٪	۳۱ تا ۴۰ سال	۵۲٪
کارشناسی	۷٪	۱۱ تا ۲۰ سال	۹٪			۴۱ تا ۵۰ سال	۳۰٪
کارشناسی ارشد	۱٪	۲۱ تا ۳۰ سال	۱۰٪			۵۱ سال و بالاتر	۴٪
دکتری	۰						

آزمون فرضیه اصلی تحقیق

فرضیه پژوهشی: رهبری دینی بر فرهنگ سازمانی شرکت واحد اتوبوسرانی تهران تاثیر معنی داری دارد.

فرض‌های آماری:

$$\begin{cases} H_0: \rho = 0 \\ H_1: \rho \neq 0 \end{cases}$$

جدول زیر نتایج آزمون فرضیه فوق را نشان می دهد:

فرهنگ سازمانی	رهبری دینی			
۰/۶۵۶**	۱/۰۰۰	ضریب همبستگی	رهبری دینی	پیرسون
۰/۰۰۰	.	سطح معنی داری (P-Value)		
۲۶۶	۲۶۶	تعداد		
۱/۰۰۰	۰/۶۵۶**	ضریب همبستگی	فرهنگ سازمانی	
.	۰/۰۰۰	سطح معنی داری (P-Value)		
۲۶۶	۲۶۶	تعداد		
** همبستگی در سطح خطای ۰/۰۱ معنی دار می باشد (یک طرفه)				

نتایج آزمون همبستگی پیرسون میان رهبری دینی و فرهنگ سازمانی

با توجه به خروجی SPSS، ضریب همبستگی پیرسون میان رهبری دینی و فرهنگ سازمانی برابر است با ۰/۶۵۶ و مقدار عدد معنی داری (P-Value) مشاهده شده برای این ضریب کوچکتر از ۰/۰۱ و در واقع صفر (P = ۰/۰۰۰) می باشد که از سطح معنی داری استاندارد (α = ۰/۰۱) کمتر است. بنابراین فرضیه صفر در سطح اطمینان ۹۹ درصد رد و نقیض آن تأیید می شود. با توجه به این که ضریب همبستگی دارای علامت مثبت می باشد، بنابراین می توان گفت که جهت تغییرات این دو متغیر با یکدیگر هم جهت می باشد. حال که وجود رابطه میان این دو متغیر تأیید گردید به بررسی رابطه علی میان آنها خواهیم پرداخت. برای آزمون رابطه علی میان متغیرها از روش مدلسازی معادلات ساختاری استفاده خواهد شد. شکل های ۱ و ۲ نتایج آزمون فرضیه اصلی (اجرای مدل ۱) به روش مذکور را نشان می دهند. این شکل ها نمایانگر ضریب استاندارد (R) و ضریب معناداری (T-value) می باشند. شکل اول نیز R (ضریب استاندارد)، ارزش t و شاخص های برازش مدل از قبیل کای دو، RMSEA، GFI و... را نشان می دهد. همانطور که پیشتر ذکر شد، اگر مقدار کای دو کم، نسبت کای دو به درجه آزادی (df) کوچکتر از RMSE^۷ کوچکتر از ۰/۱ و نیز GFI^۸ و AGFI^۹ بزرگتر از ۰/۹۰ باشند، می توان نتیجه گرفت که مدل اجرا شده برازش مناسبی دارد. ضریب استاندارد رابطه موجود نیز در صورتی که ارزش t، از ۱/۹۶ بزرگتر یا از -۱/۹۶ کوچکتر باشد، در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی دار خواهد بود.

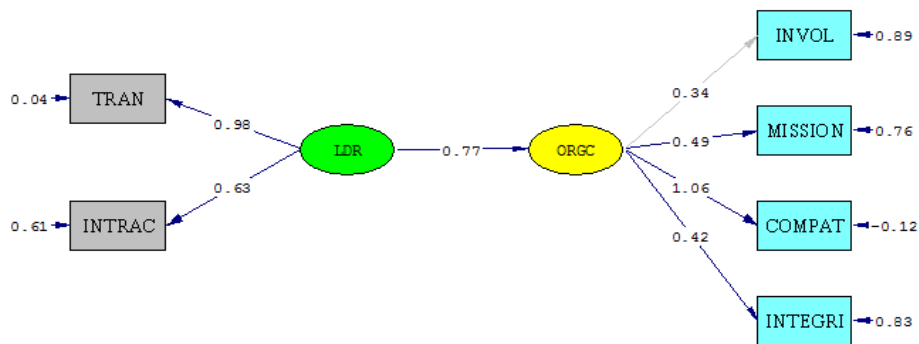
در ادامه فرضیات تحقیق با استفاده از مدل معادلات ساختاری بررسی و الگوی پیشنهادی تحقیق مورد کنکاش قرار گرفته است.

۶ t-value

۷ Root Mean Square Error of Approximation

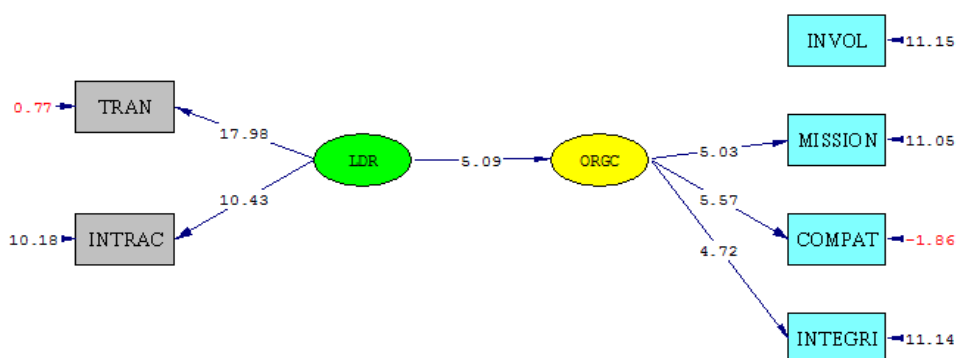
۸ Goodness of Fit Index

۹ Adjusted Goodness of Fit Index



Chi-Square=7.95, df=8, P-value=0.98754, RMSEA=0.02

شکل (۸,۱): خروجی آزمون تاثیر رهبری دینی بر فرهنگ سازمانی (حالت استاندارد)



Chi-Square=7.95, df=8, P-value=0.98754, RMSEA=0.02

شکل (۸,۲): خروجی آزمون تاثیر رهبری دینی بر فرهنگ سازمانی (حالت معنی داری)

جدول (۸,۳): نتایج آزمون فرضیه اصلی

AGFI	GFI	RMSEA	درجه آزادی	Chi-Square	T-Value	R
۰/۹۵	۰/۹۸	۰/۰۲	۸	۷/۹۵	۵/۰۹	۰/۷۷

همانطور که مشاهده می شود، اولاً با توجه به معنی دار بودن ارزش t ، فرضیه اصلی تحقیق در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می شود. ثانیاً اعتبار و برازندگی مناسب مدل تأیید می شود، چرا که مقدار کای دو، مقدار RMSEA و نسبت کای دو به درجه آزادی کم و مقدار GFI و AGFI نیز بالای ۰/۹ درصد است. از این رو مدل نیز دارای برازش مناسبی است.

فرضیه های فرعی تحقیق نیز بدین روش آزمون گردیدند جدول زیر نشان دهنده نتایج می باشد

AGFI	GFI	RMSEA	درجه آزادی	Chi-Square	T- Value	R	فرضیه فرعی
۰/۸۱	۰/۸۹	۰/۰۸	۱۹	۲۲/۱۶	۳/۶۴	۰/۳۳	اول
۰/۹۳	۰/۹۷	۰/۰۳	۱۹	۲۳/۹۲	۵/۸۲	۰/۵۶	دوم
۰/۹۶	۰/۹۹	۰/۰۱	۱۹	۲۳/۴	۳/۸۷	۰/۵۲	سوم
۰/۸۹	۰/۹۳	۰/۰۵۴	۱۹	۳۱/۰۵	۳/۲۸	۰/۴۲	چهارم

همانگونه که مشاهده می شود کلیه فرضیه های فرعی تحقیق نیز در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شدند. و اعتبار مناسب مدل تأیید می باشد.

(۹) نتایج تحقیق:

انگیزه اصلی این مطالعه کسب شناختی جامع و عمیق در ارتباط با فرهنگ های حاکم بر سازمان و ارتباط میان آنها با سبک های رهبری در ایران بوده است. درک روابط میان سبک های رهبری و فرهنگ سازمانی موجب افزایش اثربخشی رهبری و در نتیجه اطلاعات ارزشمند برای سازمان می گردد چرا که تعریف سبک های رهبری خاص و تطبیق این سبک ها با فرهنگ سازمان را می توان یک استراتژی بالقوه برای افزایش عملکرد سازمان دانست. همانگونه که از مطالب ارائه شده در این مقاله پیداست، تاکنون چهارچوب شناختی منسجم، جامع و یکپارچه ای در خصوص این متغیرها در سازمان های ایرانی ارائه نشده، و اکثر مطالب اشاره شده از سوی صاحب نظران مختلف بصورت پراکنده و تک بعدی بوده است. معطوف کردن ذهن محققین به نگاهی جامع به مقوله های فرهنگ سازمانی و سبک های رهبری، و انسجام بخشیدن به مطالعات پراکنده در این زمینه و گردآوری داده ها و اطلاعات تحلیلی در این خصوص را شاید بتوان به عنوان دستاوردهای اصلی این مقاله عنوان کرد. در ادامه برخی از نتایج بدست آمده بر مبنای فرضیات تحقیق مورد بررسی و کنکاش دقیق تری قرار خواهد گرفت.

مروری بر یافته ها و نتایج بدست آمده از این مطالعه که با هدف بررسی تأثیرات فرهنگ سازمان بر سبک های رهبری تحول آفرین و مبادله رهبر- پیرو صورت گرفت، نشان می دهد همانگونه که در ادبیات نظری مورد تأیید می باشد، انواع مختلف فرهنگ در سازمان می تواند تأثیرات متفاوتی بر سبک های مختلف رهبری و مدیریت از خود بر جای گذارد. به طور کلی فرهنگ سازمانی بواسطه شکل دهی ارزش ها و باورهای حاکم در سازمان از نقش قابل توجهی در شکل دهی بسترهای لازم جهت پیروی و ایجاد زمینه مناسب از یک سبک رهبری خاص به عهده دارد. نتایج بررسی های تکمیلی در این زمینه حاکی از آنست که فرهنگ دینی می تواند در میان دو سبک رهبری مورد مطالعه بستر و زمینه مناسب تری برای سبک رهبری مبادله رهبر- پیرو از خود بر جای گذارد.

در خصوص فرهنگ توسعه ای نیز نتایج یافته ها مؤید این واقعیت است که این نوع فرهنگ حاکم بر سازمان نیز اثر مثبت و معناداری بر سبک های رهبری تحول آفرین و مبادله رهبر- پیرو داشته ولی با این تفاوت که میزات تأثیرات آن بر سبک رهبری تحول آفرین بالاتر از سبک رهبری مبادله رهبر- پیرو می باشد. فرهنگ توسعه ای با توجه به اینکه بیشتر بر روی رفتارهای کارآفرینانه کارمندان و تعهد به نوآوری و توسعه و ریسک پذیری سازمانی توجه دارد، زمینه مناسب تری را برای پیاده سازی سبک رهبری تحول آفرین در سازمان ایجاد می نماید.

فرهنگ سلسله مراتبی در سازمان بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده و بر مبنای نتایج مورد انتظار بر هر دو سبک رهبری تحول آفرین و مبادله رهبر - پیرو اثر منفی دارد. این نوع از فرهنگ حاکم بر سازمان با تاکید بر کارایی، رسمیت گرایی و تمرکز و فقدان انعطاف پذیری مورد نیاز نمی‌تواند زمینه لازم جهت بهره‌گیری هر چه مناسب‌تر از سبک‌های رهبری مورد اشاره را فراهم آورد.

در خصوص ارتباط میان سبک‌های رهبری نیز نتایج نشان می‌دهند که، پذیرش سبک رهبری تحول آفرین نیز در سازمان می‌تواند اثر مثبت و معنی داری بر سبک رهبری مبادله رهبر - پیرو از خود بر جای گذارد.

پیشنهادات:

همان گونه که بیان شد، رهبران دینی با بهره مندی از عواملی چون نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، تحریک فرهیختگی و حمایت های توسعه گرا قادر خواهند بود موجبات تغییرات بنیادین در نگرش ها و ادراکات کارکنان و هم چنین فرهنگ سازمانی را فراهم نموده و از این طریق قابلیت های مورد نیاز در جهت توفیق سازمان را ارتقاء دهند.

در حالی که این مطالعه با هدف گردآوری شواهد تجربی در خصوص ارتباط میان فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری شکل گرفته بود، نتایج بررسی سؤالات جدیدی را مطرح و محدودیت‌های مطالعه نیز راه‌های جدیدی را برای انجام مطالعات آتی پیش روی محققین قرار می‌دهد تا درخصوص رهبری های غیردینی مبتنی بر کارکردهای مدیریتی بررسی بیشتری شود. همچنین به علت اینکه یافته‌ها و نتایج این پژوهش ممکن است به واسطه محیطی که تحقیق در آن شکل گرفته محدود شود، تحقیقات آینده ممکن است بتوانند در شرایط و محیط‌های جدید و متفاوت، یافته‌های جدیدی را ارائه نمایند (نظیر مطالعه در سازمان‌های خصوصی و یا سازمان‌های با حجم فعالیت کمتر) و بتوان رهبری دینی را در سایر سازمان‌ها ترویج داده و باعث بالا بردن ضریب بهره‌وری سازمانها شود. از طرف دیگر، نتایج این مطالعه به واسطه معیارهای مورد استفاده برای سنجش سبک‌های رهبری و انواع فرهنگ سازمانی نیز محدود شده است. هر چند که روایی و پایایی معیارها و سنجش‌های مورد استفاده تأیید شده است و انتخاب آنها برای این پژوهش قابل دفاع می‌باشد، اما می‌توان از این سنجش در بسط و گسترش اجتماع، خانواده و سایر نهادهای دولتی شویم لیکن در انجام تحقیقات آتی، بررسی‌ها و مطالعات تکمیلی و عمیق‌تر ممکن است منجر به پذیرش معیارهای تازه‌ای شود که مبین رویکردی جدید پیرامون فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری دینی است..

همچنین باتوجه به یافته های این پژوهش پیشنهادهایی به سازمان شرکت واحد اتوبوسرانی تهران مورد بررسی ارائه می شود. براساس فرضیه اصلی که بیان می‌داشت رهبری دینی بر فرهنگ سازمانی شرکت واحد اتوبوسرانی تهران تاثیر دارد، به مدیران این شرکت در راستای بهبود فرهنگ سازمانی پیشنهاد می‌شود:

- اشتباهات کارکنان راهنگامانجام کارها مورد انتقاد قرار ندهند زیرا این موجب سرکوبی فرهنگ سازمانی می‌شود.
- از طریق ایجاد نظام پیشنهادات و اتاق فکر ایده‌ها، تجربه‌های موفق در این حوزه را در بهبود فرهنگ سازمانی جمع‌آوری و مورد بررسی قرار دهند.
- مدیران سازمان محیطی را فراهم آورند که از تعارض و درگیری میان کارکنان و واحدهای مختلف سازمانی جلوگیری به عمل آید.
- همچنین باتوجه به فرضیه فرعی اول یعنی اثربخشی رهبری دینی بر بعد درگیر شدن با کار فرهنگ سازمانی و باتوجه به اینکه کارکنان به منابع ادراکی و مجاری تحریکی مجهز بوده و در نهاد

آنها گنجینه ای از گهرهای فطرت و خرد نهادینه شده است مدیران در نقش رهبران دینی باید آنها را آگاه نمایند تا درسایه اندیشه خردمندان به بالنگیزه صحیح خودبه کاربندند. تا سازمان بر محور گروه های کاری تشکیل شده و قابلیت های منابع انسانی در همه سطوح توسعه یابد. در این حالت اعضای سازمان به کارشان متعهد شده و خود را به عنوان پاره ای از پیکره سازمان دانسته و احساس می کنند در همه سطوح تصمیم گیری نقش دارند و کار آنها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد

- با توجه به فرضیه فرعی دوم یعنی اثربخشی رهبری دینی بر بعد رسالت محوری فرهنگ سازمانی پیشنهاد می شود که مدیران شرکت واحد اتوبوسرانی تهران همانند رهبران دینی سعی کنند آمیزه ای از علم و عمل و نیز آگاهی و دانش را در خطوط فعالیت کارکنان ترسیم کرده تا به کار و کوشش آنها کمک کنند. ناهماهنگی میان دانش و عمل کارکنان آنها را از هویت انسانی بی بهره می کند زیرا هویت آنها به اندیشه های ناب و انگیزه های صالح زنده بوده و باعث می شود رسالت سازمان استوار گردد.
- با توجه به فرضیه فرعی سوم یعنی اثربخشی رهبری دینی بر ساز و کار و انطباق فرهنگ سازمانی پیشنهاد می شود که مدیران شرکت واحد اتوبوسرانی تهران با پخش و انتشار اطلاعیه هایی که نشان دهنده چشم انداز، رسالت، ارزشهای بنیادین و منشور اخلاقی شرکت واحد است، ساز کار و انطباق را در فرهنگ سازمان بوجود آورند.

از طرفی با توجه به فضای عمومی حاکم بر جامعه و سازمان های ایرانی که نسبتاً یک فضای مذهبی و معنوی می باشد، به نظر می رسد با تقویت ارزش ها و باورهای مذهبی در افراد جامعه و بالاخص اعضای سازمان، می توان زمینه های بروز سبک رهبری دینی را مهیا و تسهیل نمود.

با عنایت به کلیه مطالب پیش گفته در خصوص آموزش پذیری سبک رهبری دینی و با توجه به فضای فرهنگی حاکم بر کشور، روشن می شود که زمینه های بروز سبک رهبری دینی به صورت بالقوه در بسیاری از سازمان های ایران وجود دارد که جهت به فعالیت رساندن این توانایی های بالقوه ارایه آموزش های لازم و انجام برنامه ریزی مناسب ضروری است.

منابع

فارسی:

۱. شکوفائی عقل در پرتو نهضت حسینی. ایت الله جوادی املی. ص. ۱۵۰، ۱۴۵، ۱۴۰، ۱۳۹. انتشارات اسرا ۱۳۹۱
۲. اقناع و تبلیغ. عبدالرضا شاه محمدی. ص ۵۶. انتشارات زریاب اصل. ۱۳۸۶.
۳. گستره دین. ایت الله جوادی املی. انتشارات اسرا. ۱۳۹۱
۴. جهان ایرانی. محسن ثلاثی. نشر مرکز. ص ۲۰۱، ۲۰۰
۵۶. اداره سالم. دکتر عل اصغر پور عزت دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. ۱۳۹۰. انتشارات نهج البلاغه

انگلیسی :

5. Block, L. (2003), 'The leadership-culture connection: An exploratory investigation', *Leadership and Organisation Development Journal*, Vol. 24, No. 5/6, pp. 318±334.
6. Schein, E.H. (1983). The role of the founder in creating organizational cultures. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28.
7. Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. 2nd ed. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
8. Daymon, C. (2000). Culture formation in a new television station: A multi-perspective analysis. *British Journal of Management*, 11(2), 121-135.
9. Martin, J., Sitkin, S.B. and Boehm, M. (1985). Founders and the elusiveness of a cultural legacy. In P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg and J. Martin (eds.), *Organizational culture* (pp 99-124). Newbury Park, CA.: Sage.
10. Hatch, M.J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.
11. House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, A. S., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., et al. (1999).
12. Cultural influences in leadership and organization: Project GLOBE. In W. H. Mobley, M. J. Gessner, & V. Arnold (Eds.), *Advances in global leadership*, 1. Stanford: JAI Press.
13. House, R., Javidan, M., Dorfman, P., 2001. Project GLOBE: an introduction. *Applied Psychology: An International Review* 50 (4), 489–505.
14. House, R., Javidan, M., Hanges, P., Dorfman, P., 2002. Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business* 37 (1), 3–10.
15. O'Reilly, C., Chatman, J., Caldwell, D., 1991. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal* 34, 487–516.
16. Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (2001). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of corporate culture on quality of life. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development* (Vol. 5., pp. 115–142). Greenwich, CT.: JAI Press.
17. Kotter, J.P. and Heskett, J.L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
18. S. Tsui, Zhang, Z., Wang, H., Xin, K. R., and Wu, J. B. (2006) Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture, *The Leadership Quarterly*, 17 ,(2006) 113– 137
19. Wallach, E. J. (1983, February). Individuals and organizations: The cultural match. *Training and Development Journal*, 37: 2, 29 – 36.

20. Elkins T., Keller R.T.; (2003) Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework; *The Leadership Quarterly*, Vol.14, pp.587-606
21. Bass B.M., Avolio B.J., Goodheim L.;(1987) Biography and the assessment of transformational leadership at the world-class level; *Journal of Management*, Vol. 13, pp.7-19
22. Burns J.M.; (1978) *Leadership*; New York: Harper & Row,
23. Xenikou A., Simosi M.; (2006) Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance; *Journal of Managerial Psychology*, Vol.21, No.6, pp.566-579
24. Humphreys J.H., Einstein W.O.; (2003) Nothing new under the sun: transformational leadership from a historical perspective; *Management Decision*, Vol.41, No.1, pp.85-95
25. Krishnan R.V.:(2004) Impact of transformational leadership on followers' influence strategies; *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.25, No ½, pp.58-72
26. Bass B.M.:(1997) Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?; *American Psychologist*, Vol. 52, pp.130-139
27. Klein K.J., House R.J.; (1995) On fire: charismatic leadership and levels of analysis; *The Leadership Quarterly*, Vol.6, No.2, pp.183-198
28. Shin S.J., Zhou j.; (2003) Transformational leadership, conservation and creativity: evidence from Korea, *Academy of Management Journal*; Vol.46, No.6, pp.703-714
29. Greenberg J., Baron R.A.; (2003) *Behavior in organization*: Prentice-Hall, India,
30. Bass B.M., Avolio B.J.; (1994) Shatter the glass ceiling: women may make better managers; *Human Resource Management journal*, Vol. 33 No. 4.pp.549-560
31. Organ D.W., Ryan K.; (1995) A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior; *Personnel Psychology*, Vol.48, pp.775-802
32. Wayne S.J., Shore L.M., Liden R.C.:(1997) Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective; *Academy of Management Journal*, Vol.40, pp.82-111
33. Barling J., Loughlin C., Kelloway E.K.; (2001) Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety ; *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, pp.488-496
34. Avolio B.J., Zhu W., Koh W., Bhatia.:(2004) Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance; *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, pp.951-968
35. Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Bommer W.H.; (1996) Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors; *Journal of Management*, Vol.22, pp.259-298
36. Wang H., Law K.S., Hackett R., Wang D., Chen Z.X.; (2005) Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior; *Academy of Management Journal* ,Vol.48, No.3 , pp.420-432
37. Deluga R.J.; (1994) Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior; *Journal of Occupational and Organizational Psychology*; Vol 67, pp.315-326
38. Howell J.M., Avolio B.J.; (1993) Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: key predictors of consolidated-business-unit performance; *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, pp.891-902

39. Howell J.M., Shamir B.; (2005) The role of followers in the charismatic leadership process: relationships and their consequences; *Academy of Management Review*, Vol.30 No.1, pp.96-112
40. Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Paine J.B., Bachrach D.G.; (2000) Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research; *Journal of Management*, Vol.26, pp.513-563
41. Dienesch R. M, Liden, R.C.; (1986) Leader-member exchange model of leadership: a critique and further development; *Academy of Management Review*, Vol 11, pp.618-634
42. Harris K., Kacmar M.; (2006) Too Much of a Good Thing: The Curvilinear Effect of Leader–Member Exchange on Stress; *The Journal of Social Psychology*, Vol.146, No.1, pp.65-84
43. Graen G.B., Uhl-Bien M.; (1995) Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective, *The Leadership Quarterly* ,Vol. 6, No2, pp.219-247
44. Liden R.C., Graen G.; (1980) Generalizability of the vertical dyad linkage model of Leadership ; *Academy Of Management Journal*, Vol 23, pp.451-465
45. Liden R.C., Maslyn J.M.:(1998) Multi-dimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development; *Journal of Management*, Vol.24, pp.43-72
46. Yu D., Liang J., (2004) A new model for examining the leader – member exchange (LMX) theory; *Human Resource Development International*, Vol.7, No.2, pp.251-264
47. Castro C.B., Armario E.M., Ruiz D.M.; (2004) The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty; *International Journal Of Service Industry Management*,Vol.15,No.1, pp.27-30
48. Wayne S.J., Green S.A.; (1993) The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior; *Human Relations*, Vol.46, No.12, pp.1431-1441
49. Settoon R.P., Bennett N., Liden R.C.; (1996) Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity; *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, pp.219-227
50. Wayne S.J., Shore L.M., Liden R.C.:(1997) Perceived organizational support and leader–member exchange: a social exchange perspective; *Academy of Management Journal*, Vol.40, pp.82-111
51. Saffold, G. S. (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond “strong” culture. *Academy of Management Review*, 13, 546–558.
52. Greiner, L. E. (1983). Senior executives as strategic actors. *New Management*, 1(2), 11–15.
53. Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell- Cook, G., & Frink, D. D. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of Management*, 25, 385–415.
54. Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
55. Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. Thousand Oaks, CA: Sage.
56. Konteh FH, Mannion R, Davies H. Clinical governance views on culture and quality improvement. *Clinical Governance: An International Journal*. 2008; 13(3): 200-207
57. Walshe K, Freeman T. Effectiveness of quality improvement: learning from evaluations. *Qual Saf Health Care*. 2002 Mar; 11(1): 85-7.
58. Marshall M, Sheaff R, Rogers A, Campbell S, Halliwell S, Pickard S, et al. A qualitative study of the cultural changes in primary care organisations needed to implement clinical governance. *Br J Gen Pract*. 2002 Aug; 52(481): 641-645.

59. Amirkabiri A, Tehrani H. [Studying the cultural factors on job satisfaction and performance appraisal in social security organization in Tehran]. *Scientific Journal of Industrial Management Studies*. Winter 2007; 5(14): 201-223. (Persian)
60. *Journal of Business Research*, Volume 62, Issue 7, July 2009, Pages 673–679
61. Keskin, H., 2006. Learning orientation, and innovation capabilities in SMEs. *Europe Journal Innovation Management*, 9(4), pp. 396-417
62. Lim, J,Y. and Croartie, F., 2001.transformational leadership organizational culture and organizational effectiveness in sport organizations. *the sport Journal*.4 (2), pp.111-69.
63. Ramanaidu, S.K. 2011.Uncovering The relationship between transformational leadership, Organizational Culture, Affective Commitment and Employee Performance: The Case of a Malaysian Educational Institution. Doctoral Dissertation, University of Newcastle.Faculty of Business and Law, Newcastle Business School.
64. Nguyen, H.N., 2010. The impact of leadership behaviours and organizational culture on knowledge management practices in small and medium enterprises. Doctoral Thesis, Griffith School of Engineerin *organizational behavior*, 8th.Ed-nj.Pearson on education.