

## رابطه بین فرهنگ سازمانی و رهبری تحول آفرین در بین کارکنان

### اداره کل زندان‌های فارس

حمید تابلی<sup>۱</sup>، قاسم اسکندری<sup>۲</sup>، محسن انصاری منش<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۴/۱۰/۲۳ صص ۲۱۸-۱۹۵ تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۱/۱۳

#### چکیده

هدف این تحقیق، توصیف رابطه بین چهار نوع فرهنگ سازمانی (سلسله مراتبی، بازاری، طایفه‌ای و ویژه سالاری) و رهبری تحول آفرین در اداره کل زندان‌های فارس بوده است. در این تحقیق از روش میدانی و از پرسشنامه استفاده شده است. همچنین جامعه هدف در تحقیق تمامی مدیران، معاونان و کارکنان اداره کل زندان‌های فارس که جمعا ۴۲۰ نفر بوده، که از این تعداد ۴۰ نفر مدیر، معاون و ۳۸۰ نفر کارکنان بوده و تعداد ۲۰۷ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. در تحقیق، از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده با استفاده از جدول اعداد تصادفی استفاده شده است. برای گردآوری داده‌ها از دو پرسشنامه ابزار سنجش فرهنگ سازمانی و وجوه چند عاملی رهبری استفاده شد و بین دو گروه رهبران و پیروان استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش در دو سطح توصیفی و استنباطی و با استفاده از نرم افزار SPSS انجام گرفت. در تحقیق از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد و برای تعیین تاثیر هریک از انواع فرهنگ سازمانی بر رهبری تحول آفرین از آزمون رگرسیون چندگانه استفاده گردید. نتایج نشان می‌دهند که نوع فرهنگ غالب از دیدگاه رهبران و پیروان، فرهنگ سلسله بوده و رهبران خود را تحول آفرین می‌دانند و پیروان نیز عنوان کرده‌اند، رهبران رهبری تحول آفرین را به کار می‌گیرند. نتایج حاصل از ضریب همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که بین انواع فرهنگ سازمانی و رهبری تحول آفرین از نظر رهبران رابطه مثبت و معناداری وجود ندارد، در حالی که از نظر پیروان این رابطه مثبت و معنادار می‌باشد. از نتایج رگرسیون چندگانه نیز برداشت می‌شود که از نظر رهبران و پیروان به ترتیب فرهنگ سلسله مراتبی، بازاری، ویژه سالاری و طایفه‌ای

<sup>۱</sup> عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری مدیریت تطبیقی و توسعه، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

<sup>۳</sup> کارشناسی ارشد مدیریت دولتی

\*نویسنده مسئول: [Ansari\\_6666@yahoo.com](mailto:Ansari_6666@yahoo.com)

بیشترین تاثیر را بر رهبری تحول آفرین دارند. بنابراین هر چهار نوع فرهنگ بر رهبری تحول آفرین تاثیرگذار بوده است.

**واژگان کلیدی:** رهبری تحول آفرین، فرهنگ طایفه‌ای، فرهنگ ویژه سالاری، فرهنگ بازاری، فرهنگ سلسله مراتبی

### مقدمه

امروزه فرهنگ سازمانی یکی از موضوعات مورد بحث رفتار سازمانی است و اعتقاد بر این است که هر سازمانی دارای فرهنگی است که با گذشت زمان شکل می‌گیرد، به آسانی از بین نمی‌رود و تاثیر به سزایی در رفتار سازمانی خواهد داشت. فرهنگ سازمانی در قالب مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک که بر رفتار و اندیشه‌های اعضا سازمان اثر می‌گذارد، می‌تواند به عنوان سرچشمه‌ای برای دستیابی به محیطی خلاق، فضای ترویج، ترغیب، نوآوری و تحول باشد. بنابراین درک مفاهیم فرهنگی قبل از طرح‌ریزی هرگونه فعالیتی در زمینه تحول ضروری است.

در میان سازوکارهایی که رهبران به منظور ایجاد تغییرات بنیادی و تحول در سازمان‌های متبوع مورد استفاده قرار می‌دهند، سازوکار فرهنگی از درجه اهمیت بالاتری برخوردار است. علت این است که درجه موفقیت این رهبران بیش از هر چیز در گرو میزان توفیق آنان در ارتقاء سطح نگرش، باورهای فکری مدیران و کارکنان سازمان‌ها جهت حمایت جدی و نیرومند از برنامه‌های موردنظر می‌باشد.

رهبری تحول آفرین از طریق جمع‌آوری انرژی‌های مشارکت بر فرهنگ سازمانی تاثیر می‌گذارد و به عنوان یک مکانیسم در ایجاد انرژی جدید برای تجدید سازمان عمل می‌کند. فرهنگ سازمانی به سهیم شدن در باورها و ارزش‌هایی که به عنوان یک چارچوب برای تفسیر وقایع سازمانی بوسیله افراد عمل می‌کند، اشاره دارد.

فرهنگ سازمانی نیز بر رهبری تحول آفرین تاثیر دارد. ساختار سازمانی که شامل تصمیم‌گیری متمرکز، خط مشی رسمی و روش‌های آمرانه و پرهیز از ریسک بالاست، متناقض با حضور کیفیت‌های رهبری تحول آفرین است. (Waldman, 1987)

رهبری موضوعی است که از دیرباز نظر محققان و عامه مردم را به خود جلب کرده است، شاید علت جذابیت گسترده رهبری این باشد که رهبری، فرایندی بسیار اسرارآمیز است که در زندگی

همه افراد وجود دارد. موضوعات رهبری از دیرباز مورد مطالعه بوده، اما پژوهش‌های علمی درباره رهبری از قرن بیستم آغاز گردیده و محور بیشتر تحقیقات عوامل تعیین‌کننده اثربخشی رهبری بوده است.

دانشمندان علوم رفتاری کوشیده اند تا بدانند براساس چه ویژگی‌ها، توانایی‌ها، رفتارها، منابع قدرت و با تکیه بر چه جنبه‌هایی از موقعیت، توان رهبر در تاثیر بر پیروان و تحقق اهداف گروهی را می‌توان تعیین کرد. (Yuki, 1989)

پیشینه تئوریک رهبری تحول آفرین به سال ۱۹۷۸ و فعالیت‌های برنز باز می‌گردد. (Moogheli, 2003) پس از آن برنارد بس شاید در راس تحقیقات رهبری قرار داشته باشد و یکی از اولین کسانی باشد که در مورد سبک جدید رهبری که جانشین شکل تبدالی است و آن رهبری تحول آفرین است، بحث می‌کند. (Kark, 2004)

رهبران تحول آفرین چشم‌انداز آینده سازمان را بیان می‌کنند، مدلی ارائه می‌کنند که با آن چشم‌انداز سازگار است، پذیرش اهداف گروهی را رشد می‌دهند و حمایتی برای فرد افراد فراهم می‌نمایند.

رهبران تحول آفرین به آن دسته از رهبرانی اطلاق می‌شود که درصددند تا با خلق ایده‌ها و چشم‌اندازهای جدید، مسیر تازه‌ای از رشد و شکوفایی را فرا روی سازمان‌ها قرار دهند و با ایجاد تعهد و اشتیاق وافر در بین مدیران و کارکنان، اعضای سازمانی را برای ایجاد تغییرات بنیادی و تحول در ارکان و شالوده سازمان به منظور کسب آگاهی و توانمندی‌های لازم جهت حرکت در مسیر جدید و فتح قله‌های بالاتری از عملکرد آرمانی بسیج نمایند (Sanjehi, 2000).

همسوساختن منافع سازمان و اعضای آن وظیفه رهبر تحول آفرین است، بس استدلال می‌کند که رهبران تحول آفرین بیشتر دوست دارند بر ارزش‌های جامعه، موقعیت‌های ضروری و تغییرات اثر بگذارد، در صورتی که رهبران تبدالی بیشتر علاقه‌مند به رعایت الزامات جامعه می‌باشد. (Bass, Avolio, Jang, Berson, 2003)

رهبران تحول آفرین قادر به ترسیم مسیرهای ضروری برای سازمان‌های جدیدند، زیرا آن‌ها منشا تغییراتند، بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و بر موج تغییرات سوارند (Moogheli, 2003). در حالی که بر خلاف رهبران تحول آفرین، رهبر تبدالی در محیط موجود عمل

می کند، اجتناب از ریسک را ترجیح می دهد و بر روی کارایی و قابل پیش بینی بودن به جای تغییر و خلاقیت تمرکز می کند. (Waldman, 1987)

برنارد بس در مقاله ارزشمند خود تحت عنوان "از رهبری تبدالی تا رهبری تحول آفرین: یادگیری برای ایجاد بینش و بصیرت واحد" درباره تفاوت این دو نوع رهبری چنین بیان می کند، رهبری تحول آفرین برای دستیابی به نتایج مورد نظر از یک یا چند روش زیر استفاده می کند:

۱. رهبران تحول آفرین ممکن است از نظر پیروانشان پرجاذبه باشند و به آنها الهام ببخشند.
۲. آنها ممکن است نیازهای روحی هر یک از کارکنان را تامین کنند.
۳. آنان ممکن است از نظر ذهنی کارکنان خود را ترغیب کنند.

### نظریه رهبری تحول آفرین بس (۱۹۸۵-۱۹۹۹)

بس با استفاده از یافته های برنز، مفهوم توسعه یافته تری از رهبری تحول آفرین ارائه داد. بس بر این اعتقاد بود که رهبران تحول آفرین از توجه به نیازهای موجود و پیش پا افتاده پیروان پا فراتر نهاده و همواره سعی می کنند تا با نفوذ به عمق باور افراد، ساختار سلسله مراتب نیازهای پیروان را به گونه ای دستخوش دگرگونی و تحول قرار دهند که به هر چه فعال تر شدن نیازهای برتر بینجامد و موجبات تکاپو و درخشش عملکرد آنان را فراهم سازد.

رهبری تحول آفرین از این دیدگاه براساس چهار عنصر زیر محقق می شود:

۱. نفوذ آرمانی (جاذبه): افتخار و اعتقاد و احترام را القاء می کند، احساس ماموریت سازمان را انتقال می دهد، اهدافی را بیان می کند که فراسوی تمایلات شخصی است، ماموریت شخص را برای زیردستان معنی دار می نماید، خودیابی زیردستان را از طریق سهیم شدن در بینش عمومی و یک تعهد متقابل ارائه می دهد، به عنوان یک مدل، نقش مثبتی را برای ارتقاء نگرش ایفا می کند و سبب وفاداری بی چون و چرای پیروان نسبت به رهبران می گردد.
۲. انگیزش الهام بخش (الهام بخشی): رهبر راههایی برای بالا بردن انگیزش از طریق به چالش کشیدن احساسات پیروان را بکار می برد، تاکید انگیزش الهام بخش بر احساسات و درونیات است نه بر تبادلات روزانه بین رهبر و پیرو.

۳. تحریک فرهیختگی: باعث ارتقاء فرهنگی می‌شود، که به ریسک‌پذیری پاداش می‌دهد و از طریق تسهیل فرایند نوآوری و پاسخ به ارزش‌هایی که مدیریت عالی در تفکرات کارمندان جای داده است، باعث رشد سازمان می‌شود.

۴. رهبر پیروانش را به اتخاذ سوالات، کشف راه‌حل‌های جدید و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی ترغیب می‌کند.

۵. ملاحظات فردی:

- درخواست متقابل - کنش متقابل - از قدرت هدایت‌شده بوسیله دادن آگاهی به آن‌هایی که در فرایند تحول آفرینی قرار گرفته‌اند.
- توجه به خودیابی و خود ادراکی کارکنان دارد.
- به کیفیت و روابط رهبر و پیرو شامل انگیزش، توانایی پیروان، رسیدگی به خواست‌ها و نیازهای آن‌ها و حمایت از آن‌ها بستگی دارد.
- رهبر به عنوان یک مربی به نیازهای شخصی هر فرد توجه نموده و در دستیابی به رشد شخصی به پیروان کمک می‌کند. (Bass, Avolio, Jang, Berson, 2003)

فرهنگ هر سازمان مؤید جوهره و وجه تمایز آن سازمان نسبت به سایر سازمان‌هاست. فرهنگ سازمانی قسمتی از محیط داخلی سازمان را توصیه می‌کند که ترکیبی از مجموع تعهدات، اعتقادات و ارزش‌های مشترک بین اعضای سازمان می‌باشد و برای راهنمایی کارکنان در انجام وظایفشان استفاده می‌شود. (Farahi boozenjani, 2006)

ضرورت توجه به فرهنگ سازمانی تا جایی است که صاحب‌نظران بر این نظر هستند که اگر قرار است در یک سازمان تغییرات موثر و پایدار به وجود آید، فرهنگ آن سازمان باید دستخوش تغییر شود. به عبارت دیگر موفقیت و شکست سازمان‌ها را باید در فرهنگ آن جستجو کرد. لذا مدیران با اتکاء به فرهنگ و بهره‌جستن از آن می‌توانند خود را بند راه‌حل‌های گذشته رها ساخته و راه حل - های تازه‌ای برای سازمان و پیشرفت آن فراهم آورند. (Rabinz, 2006)

فرهنگ سازمانی از طریق یکپارچه عمل کردن عوامل گوناگون و تبدیل این عوامل به مجموعه‌ای به هم پیوسته از طریق اعتقادات، ارزش‌ها، فرض‌ها و رفتارهای متأثر از آن‌ها باعث می‌گردد سازمان از ویژگی همسانی برخوردار شود. (Saatchi, 2007)

وجود هویت مشترک فرهنگی اعضای سازمان، باورها، ارزش‌ها و هنجارهای رفتاری مشترک بین آن‌ها موجب انسجام و یکپارچگی در کوشش‌های ایشان، تعهد درونی آن‌ها به سازمان و درک روشن از فلسفه وجودی و جهت‌گیری اقدامات آن و در نتیجه موفقیت سازمان‌ها می‌شود. به عبارت دیگر، موفقیت چشم‌گیر سازمان‌های موفق در عوامل غیر ملموس قدرتمند در فرهنگ سازمانی آن‌ها، ارزش‌ها و باورهای کارکنان نهفته است. (Cameron, Quinn, 1999)

مدلی که در این پژوهش برای فرهنگ سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد، مدل کامرون و کوئین است. این دو دانشمند دو بعد را برای دسته‌بندی فرهنگ در نظر می‌گیرند:

۱. جهت‌گیری داخلی، یکپارچگی و وحدت در برابر جهت‌گیری خارجی، تفکیک و رقابت

۲. بعد انعطاف‌پذیری و پویایی در برابر ثبات، نظم و کنترل. (Zahedi, 2000)

با منظور نمودن این دو بعد و چهار ارزش مورد اشاره با هم، چهار نوع فرهنگ سازمانی به شرح زیر خواهیم داشت:

۱. فرهنگ طایفه‌ای: مشخصه‌های این فرهنگ تمرکز بر داخل و انعطاف و پویایی محیطی است.

۲. فرهنگ ویژه سالاری: این نوع فرهنگ دارای شرایط محیطی منعطف و تمرکز و توجه آن برخارج از سازمان است.

۳. فرهنگ بازاری: تمرکز این فرهنگ به خارج سازمان و دارای شرایط محیطی با ثبات است.

۴. فرهنگ سلسله‌مراتبی: این فرهنگ دارای شرایط محیطی با ثبات، توجه و تمرکز بر درون سازمان و یکپارچگی است.

با توجه به موارد فوق، برای غلبه بر مشکلات و تهدیداتی که متوجه سازمان‌های امروزی است تنها یک راه حل کارساز است و آن هم ایجاد بستر فرهنگ تحول‌آفرینی در سازمان‌ها می‌باشد. بستر فرهنگی به عنوان عامل زیربنایی یا حتی مبنا و اساس سایر بسترهای لازم برای تحول‌آفرینی، مستلزم تحولات عمیقی در شناخت باورها، حقوق، آداب و رسوم و اخلاق کارکنان سازمان است.

با این حال سازمان‌های ما باید دارای فرهنگی باشند که در آن:

- از ریسک‌پذیری، نوآوری و ایده‌های جدید افراد همه سطوح سازمان حمایت شود.
- کارگروهی با ارزش تلقی گردیده و مورد تشویق قرار گیرد.

- در مراسم، جشن‌ها و تشریفات افراد را در رفتار تحول آفرینانه تشویق و حمایت کنند.
- افراد نسبت به هم احساس وظیفه کرده و اعتماد، صداقت و درستی در بین کارکنان برقرار گردد.

گروهی از صاحب‌نظران بر این گمانند که اگر قرار باشد در سازمانی معین، دگرگونی‌های دل‌پسند و پایدار پدید آید، فرهنگ آن سازمان باید دستخوش دگرگونی شود و با دگرگونی‌های سازمان سازگار آید. (Nedai, 1999)

رهبران تحول آفرین برای پیشبرد برنامه‌های خود، عبور از مراحل دشوار و پر پیچ‌وخم تغییرات بنیادی، بیش از هر چیز به تحول در بافت فرهنگی سازمان می‌اندیشند و از آن به عنوان سکوی پرتاب برنامه‌های سازمان برای رسیدن به افق‌های موردنظر خویش سود می‌جویند. به تعبیر یکی از دانشمندان، تلاش مدیریت عالی برای ایجاد تحولات بنیادی و یا تجدید حیات سازمان بعید است که قرین موفقیت باشد مگر اینکه فرهنگ سازمان تغییر یابد. (Sanjehi, 2000)

### پیشینه تحقیق

آغاز در سال ۱۳۸۴ تحقیقی با عنوان بررسی رابطه متقابل رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی در وزارت رفاه و تامین اجتماعی انجام داد. نتایج دلالت بر این دارد که رهبران وزارت رفاه خود را تحول آفرین می‌دانند، اما پیروان رهبران خود را تحول آفرین نمی‌دانند و از نظر فرهنگی رهبران و پیروان، انسجام و هویت پایینی را در وزارتخانه خود اعلام می‌دارند. موغلی (۱۳۸۵)، طرح تحقیقاتی رابطه هوش عاطفی با رهبری تحول آفرین مدیران دانشگاه پیام نور منطقه پنج را انجام داد. نتایج بدست آمده از این تحقیق، نشان‌دهنده وجود رابطه‌ای نسبتاً قوی میان دو متغیر مورد اشاره می‌باشد.

حسینی (۱۳۸۵)، به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی در دانشگاه تربیت مدرس پرداخت. نتایج بدست آمده، بیانگر این مطلب است که بین مولفه‌های حمایت مدیریت، تعلق سازمانی، خلاقیت فردی و سبک رهبری با استقرار مدیریت دانایی رابطه مثبتی وجود دارد و سازش با پدیده تعارض با استقرار مدیریت دانایی رابطه معناداری ندارد.

بهراری (۱۳۸۷) به بررسی رابطه بین ابعاد هوش فرهنگی و رهبری تحول آفرین در سازمان تامین اجتماعی استان فارس پرداختند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که این امکان وجود دارد که ما رهبرانی را ارتقاء دهیم که دارای مهارت‌های موردنیاز برای موفقیت در بازارهای مختلف داخلی و بین‌المللی هستند. توسعه رهبران آینده باید براساس توسعه رهبران تحول آفرین با هوش فرهنگی

باشند، افرادی که قادر به درک احساسات مردم و فرهنگ‌های مختلف هستند، در مواجهه با فرهنگ‌های مختلف موثر عمل می‌کنند.

اسپنجر (۲۰۰۴)، تحقیقی با عنوان رهبری تحول‌آفرین و عملکردهای تیمی انجام دادند که نتایج نشان می‌دهد که چگونه تئوری رهبری تحول‌آفرین می‌تواند یک چارچوب برای اثرگذاری رهبر بر عملکردهای تیمی فراهم کند، همچنین نتایج دلالت بر اثرگذاری رهبری تحول‌آفرین بر ارتباطات تیمی و تعارضات مدیریتی دارد.

هکلتا (۲۰۰۶)، مطالعه‌ای با عنوان ارتباط بین شخصیت و رهبری تحول‌آفرین انجام دادند که نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که پیروان و رهبران نمی‌توانند رابطه شخصیت و رهبری تحول‌آفرین را نادیده بگیرند. مدیران با شخصیتی که تمایل به خود مدیریتی پیروان دارند، بیشتر با سبک رهبری تحول‌آفرین مرتبط می‌شوند.

زنیکو و سیموسی (۲۰۰۶)، به بررسی فرهنگ سازمانی و رهبری تحول‌آفرین پیشگویی‌کننده عملکرد واحدهای تجاری پرداختند که نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که هر دو عامل فرهنگ سازمانی و رهبری تحول‌آفرین بر عملکردهای تجاری اثرگذار است.

تارمینا (۲۰۰۸)، تحقیقی با عنوان ارتباط رفتارهای رهبری بر سازمان‌های اجتماعی و فرهنگ سازمانی انجام دادند، نتایج نشان می‌دهد که رفتارهای رهبری وظیفه‌گرا مطابق با فرهنگ بوروکراسی است و رفتارهای رهبری رابطه‌گرا مطابق با فرهنگ حمایتی می‌باشد. گودرزوند چگینی، فرجادی نژاد و فردوسی (۲۰۱۰) با بررسی رهبری تحول‌آفرین رویکردی نوین در سازمان‌های موفق، ضمن مقایسه‌ی بین رهبران سنتی و رهبران تحول‌گرا و همچنین بیان ویژگی‌های رهبران تحول‌آفرین دریافتند که این رهبران در موفقیت سازمانی نقشی اساسی دارند.

سیدی و ایزدی (۲۰۱۳)، به بررسی فرهنگ سازمان و تاثیر آن بر عملکرد رفتار شهروندی پرداخت و نتایج نشان می‌دهد که با توجه به اهمیت رفتارهای شهروندی و همچنین نقش فرهنگ سازمانی در کنترل رفتار کارکنان، رفتارهای شهروندی رفته رفته با پیشرفت جوامع، قوت یافته است.

فرهادی (۲۰۱۴)، مطالعه‌ای با عنوان نقش فرهنگ سازمانی در نوآوری انجام داد که نتایج نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی یک عامل تعیین‌کننده بدیهی استراتژی نوآوری به شمار می‌آید. به-علاوه، فرهنگ‌های ادوکراسی (سازمان موقتی)، استراتژی‌های نوآوری را پرورش می‌دهند و فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی، فرهنگ‌های تقلید را ترویج می‌دهند.



با توجه به بیانات فوق، سوالات تحقیق این است:

۱. آیا بین فرهنگ طایفه‌ای و رهبری تحول آفرین در اداره کل زندان‌های فارس رابطه وجود دارد؟
۲. آیا بین فرهنگ ویژه سالاری و رهبری تحول آفرین در اداره کل زندان‌های فارس رابطه وجود دارد؟
۳. آیا بین فرهنگ بازاری و رهبری تحول آفرین در اداره کل زندان‌های فارس رابطه وجود دارد؟
۴. آیا بین فرهنگ سلسله مراتبی و رهبری تحول آفرین در اداره کل زندان‌های فارس رابطه وجود دارد؟

### فرضیه‌های تحقیق

۱. بین فرهنگ سلسله مراتبی و رهبری تحول آفرین در اداره کل زندان‌های فارس رابطه وجود دارد.
۲. بین فرهنگ بازاری و رهبری تحول آفرین در اداره کل زندان‌های فارس رابطه وجود دارد.
۳. بین فرهنگ طایفه‌ای و رهبری تحول آفرین در اداره کل زندان‌های فارس رابطه وجود دارد.
۴. بین فرهنگ ویژه سالاری و رهبری تحول آفرین در اداره کل زندان‌های فارس رابطه وجود دارد.

### روش‌شناسی

این پژوهش از نظر شیوه گردآوری و جمع‌آوری اطلاعات از نوع پیمایشی و از آنجا که به دنبال تعیین رابطه بین دو متغیر بوده، از نوع همبستگی و از لحاظ هدف کاربردی بوده است. لذا پس از طرح نظری تحقیق، با استفاده از مطالعات متعدد در منابع داخلی و خارجی، مدل تحلیلی پژوهش آماده شد. سپس دو نوع پرسشنامه تنظیم، با راهنمایی اساتید محترم راهنما، مشاور و پس از انجام یک پیش‌مطالعه، پرسشنامه آماده شد، بین مدیران و کارکنان اداره کل زندان‌های فارس توزیع گردید، جمع‌آوری شد و داده‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

به منظور انجام این تحقیق از تمامی مدیران، معاونان و کارکنان بخش‌های مختلف اداره کل زندان‌های فارس بهره گرفته شده است که در مجموع ۴۲۰ نفر در این اداره کل مشغول به کار می‌باشند که از این تعداد ۴۰ نفر مدیر و معاون و ۳۸۰ نفر کارکنان اداری و شیفتی می‌باشند.

جهت نمونه‌گیری در این تحقیق، از فرمول کوکران بهره گرفته شده است. بر این اساس تعداد کل نمونه‌ها باید ۲۰۷ باشد و با توجه به تعداد مدیران که حدوداً ۵۰ نفر می‌باشند و از طرفی مایلیم اطلاعات پرسشنامه را در مورد آنان به طور کامل بدست آوریم تعداد ۲۰۷ پرسشنامه توزیع گردید که تعداد ۱۷۲ نسخه آن (۴۳ نسخه مربوط به مدیران و ۱۲۹ نسخه مربوط به کارکنان) عودت گردید.

ابزار اندازه‌گیری در این تحقیق، پرسشنامه بوده که برای هر یک از دو متغیر فرهنگ سازمانی و رهبری تحول‌آفرین پرسشنامه جداگانه استفاده شده است.

مقیاس داده‌های پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین براساس طیف استاندارد شده برنارد بس و اولیو که در بیش از ۲۰۰ نقطه مختلف دنیا مورد آزمون قرار گرفته است و نحوه امتیازدهی به این گزینه‌ها به صورت زیر بوده است:

۱= هرگز      ۲= به ندرت      ۳= گاهی      ۴= اغلب      ۵= همیشه

برای سنجش رهبری تحول‌آفرین از پرسشنامه چند عاملی رهبری (MLQ) برنارد بس و اولیو، ۳۶ سوال استفاده شده است. در این پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین با ۴ شاخص، رهبری تبادل با ۳ شاخص و رهبری عدم مداخله با ۱ شاخص معرفی می‌گردند.

مقیاس اندازه‌گیری هر دو پرسشنامه مقیاس فاصله‌ای بوده و در سوالات پرسشنامه فرهنگ سازمانی از طیف لیکرت که شامل گزینه‌های از خیلی کم تا خیلی زیاد است استفاده شده است. نحوه امتیازدهی به این گزینه‌ها به صورت زیر بوده است:

۱= خیلی کم      ۲= کم      ۳= متوسط      ۴= زیاد      ۵= خیلی زیاد

برای سنجش فرهنگ سازمانی از پرسشنامه ارزیابی فرهنگ سازمانی OCAI، دارای چهار بعد (فرهنگ طایفه‌ای، فرهنگ ویژه سالاری، فرهنگ بازاری، فرهنگ سلسله مراتبی) و شامل ۲۴ سوال بوده است. اعتبار این ابزار با روش‌های مربوطه محاسبه شده است و در بیش از هزار سازمان در کشورهای مختلف مورد استفاده قرار گرفته است.

در این تحقیق برای تعیین روایی از روایی (اعتبار) محتوا استفاده شده است. برای تعیین روایی پرسشنامه این تحقیق، بعد از بررسی‌ها و مطالعات انجام شده در مورد پرسشنامه و انجام پیش-آزمون، پرسشنامه مورد تأیید اساتید مربوطه قرار گرفت.

برای تعیین پایایی در این تحقیق، پس از ورود اطلاعات پرسشنامه‌های رهبران، پیروان و فرهنگ سازمانی با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه گردید. مقادیر آلفای محاسباتی همگی بیش از ۰/۸۳ بوده که نشان از پایایی بالای پرسشنامه‌هاست.

تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام می‌گیرد و با توجه به فرضیه‌ها از نرم افزار SPSS استفاده شده است. در سطح آمار توصیفی و برای خلاصه‌کردن انبوهی از اطلاعات از روش‌های آمار توصیفی از قبیل درصد، فراوانی، میانگین و انحراف استاندارد داده‌ها استفاده شده است. در سطح آمار استنباطی و برای آزمون همبستگی پیرسون اصلی و فرعی و پاسخگویی به سوالات تحقیق در این پژوهش از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. همچنین برای تعیین تأثیر هر یک از انواع فرهنگ سازمانی بر رهبری تحول‌آفرین از آزمون رگرسیون چندگانه استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

با توجه به جدول درصد و فراوانی پرسشنامه فرهنگ سازمانی مشاهده می‌گردد در فرهنگ طایفه‌ای به ترتیب رهبری سازمان، معیار موفقیت، تاکید استراتژیک، پیوند سازمانی، ویژگی‌های غالب و مدیریت کارکنان دارای بیشترین درصد فراوانی بوده‌اند. در فرهنگ ویژه سالاری به ترتیب پیوند سازمانی، تاکید استراتژیک، ویژگی‌های غالب، رهبری سازمان، معیار موفقیت و مدیریت کارکنان دارای بیشترین درصد فراوانی بوده‌اند. در فرهنگ بازاری به ترتیب ویژگی‌های غالب، مدیریت کارکنان، پیوند سازمانی، تاکید استراتژیک، معیار موفقیت و رهبری سازمان دارای بیشترین درصد فراوانی بوده‌اند. در نهایت در فرهنگ سلسله مراتبی به ترتیب پیوند سازمانی، ویژگی‌های غالب، رهبری سازمان، معیار موفقیت، تاکید استراتژیک و مدیریت کارکنان دارای بیشترین درصد فراوانی بوده‌اند.

با توجه به جدول درصد و فراوانی، پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین فرم پیروان مشاهده می‌گردد، به ترتیب الهام‌بخشی، رفتار آرمانی، تحریک فرهیختگی، ویژگی آرمانی و ملاحظات فردی دارای بیشترین درصد فراوانی در پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین فرم پیروان را شامل می‌گردد.

با توجه به جدول درصد و فراوانی پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین فرم رهبران مشاهده می‌گردد، به ترتیب تحریک فرهیختگی، رفتار آرمانی، ملاحظات فردی، الهام‌بخشی و ویژگی آرمانی دارای بیشترین درصد فراوانی در پرسشنامه رهبری تحول‌آفرین فرم رهبران را شامل می‌گردد.

برای طبقه‌بندی انواع رهبری با آزمون کرسکال- والیس سه نوع رهبری (تحول‌آفرین، تبادلی، عدم مداخله) را از دید رهبران، پیروان و به طور کلی بررسی گردید. با توجه به جداول زیر در این سه نوع رهبری، دارای رتبه‌های متفاوتی از دید تمامی افراد بوده و بیشترین رتبه در دو گروه رهبران و پیروان به رهبری تحول‌آفرین اختصاص داده شده است.

جدول ۱. رتبه‌بندی انواع رهبری

	رهبران	پیروان	کلی
رهبری تحول‌آفرین	۹۴/۷۹	۲۵۴/۸۱	۳۴۸/۶۵
رهبری تبادلی	۷۲/۰۷	۲۳۵/۳۹	۳۰۸/۲۳
رهبری عدم مداخله	۲۸/۱۴	۹۱/۸۰	۱۱۸/۶۲

با توجه به جدول بالا به نظر می‌رسد که رهبری تحول‌آفرین از دید تمامی افراد رهبری غالب بوده، بنابراین از این به بعد نتایج براساس این نوع رهبری استخراج گردید.

جدول ۲. مربع کای

	رهبران	پیروان	کلی
مقدار مربع کای	۷۰/۷۵۴	۱۶۳/۶۶	۲۳۳/۶۳
درجه آزادی	۲	۲	۲
سطح معناداری	۰/۰۰۰**	۰/۰۰۰**	۰/۰۰۰**

همانگونه که در جدول مربع کای بالا دیده می‌شود، سه نوع نگرش به رهبری‌ها دارای مقدار معناداری در سطح ۰/۰۰۰\*\* بوده که تفاوت چشمگیر آن‌ها را نشان می‌دهد.

آزمون ضریب همبستگی پیرسون:

یافته‌های مرتبط با پرسشنامه رهبران:

- آیا بین فرهنگ سلسله مراتبی و رهبری تحول آفرین در اداره کل زندان‌های فارس رابطه وجود دارد؟

جدول ۳. نتایج ضریب همبستگی فرضیه اول با توجه به پرسشنامه رهبران

متغیر	شاخص آماری	فرهنگ سلسله‌مراتبی	رهبری تحول آفرین
فرهنگ سلسله مراتبی	همبستگی پیرسون	---	**۰/۰۸۸
	سطح معنی داری (sig)	---	۰/۵۷۶
	تعداد	---	۴۳
رهبری تحول آفرین	همبستگی پیرسون	**۰/۰۸۸	---
	سطح معنی داری (sig)	۰/۵۷۶	---
	تعداد	۴۳	---

یافته‌های جدول بالا نشان داد که با توجه به پرسشنامه رهبران بین فرهنگ سلسله مراتبی و رهبری تحول آفرین در اداره کل زندان‌های فارس رابطه مثبت و معنا داری وجود ندارد، چرا که میزان ضریب همبستگی ( $r = ۰/۰۸۸$ ) به دست آمده با فراوانی ۴۳ نفر در سطح آلفای ۰/۰۱ معنا دار نیست.

- آیا بین فرهنگ بازاری و رهبری تحول آفرین در اداره کل زندان‌های فارس رابطه وجود دارد؟

جدول ۴. نتایج ضریب همبستگی فرضیه دوم با توجه به پرسشنامه رهبران

متغیر	شاخص آماری	فرهنگ بازاری	رهبری تحول آفرین
فرهنگ بازاری	همبستگی پیرسون	---	**۰/۰۹۷
	سطح معنی داری (sig)	---	۰/۵۳۵
	تعداد	---	۴۳
رهبری تحول آفرین	همبستگی پیرسون	**۰/۰۹۷	---
	سطح معنی داری (sig)	۰/۵۳۵	---
	تعداد	۴۳	---

یافته‌های جدول بالا نشان داد که با توجه به پرسشنامه رهبران بین فرهنگ بازاری و رهبری تحول‌آفرین در اداره کل زندان‌های فارس رابطه مثبت و معناداری وجود ندارد، چرا که میزان ضریب همبستگی ( $r=0/097$ ) به دست آمده با فراوانی ۴۳ نفر در سطح آلفای ۰/۰۱ معنا دار نیست.

### - آیا بین فرهنگ طایفه ای و رهبری تحول آفرین در اداره کل زندانهای فارس رابطه وجود دارد؟

جدول ۵. نتایج ضریب همبستگی فرضیه سوم با توجه به پرسشنامه رهبران

متغیر	شاخص آماری	فرهنگ طایفه ای	رهبری تحول آفرین
فرهنگ طایفه ای	همبستگی پیرسون	---	۰/۱۷**
	سطح معنی داری (sig)	---	۰/۲۷۴
	تعداد	---	۴۳
رهبری تحول آفرین	همبستگی پیرسون	۰/۱۷**	---
	سطح معنی داری (sig)	۰/۲۷۴	---
	تعداد	۴۳	---

یافته‌های جدول بالا نشان داد که با توجه به پرسشنامه رهبران بین فرهنگ طایفه‌ای و رهبری تحول‌آفرین در اداره کل زندان‌های فارس رابطه مثبت و معناداری وجود ندارد، چرا که میزان ضریب همبستگی ( $r=0/17$ ) به دست آمده با فراوانی ۴۳ نفر در سطح آلفای ۰/۰۱ معنادار نیست.

### - آیا بین فرهنگ ویژه سالاری و رهبری تحول آفرین در اداره کل زندان‌های فارس رابطه وجود دارد؟

جدول ۶. نتایج ضریب همبستگی فرضیه فرعی چهارم با توجه به پرسشنامه رهبران

متغیر	شاخص آماری	فرهنگ ویژه سالاری	رهبری تحول آفرین
فرهنگ ویژه سالاری	همبستگی پیرسون	---	۰/۰۲۷**
	سطح معنی داری (sig)	---	۰/۸۶۳
	تعداد	---	۴۳
رهبری تحول آفرین	همبستگی پیرسون	۰/۰۲۷**	---
	سطح معنی داری (sig)	۰/۸۶۳	---
	تعداد	۴۳	---

یافته‌های جدول بالا نشان داد که با توجه به پرسشنامه رهبران بین فرهنگ ویژه سالاری و رهبری تحول آفرین در اداره کل زندان‌های فارس رابطه مثبت و معناداری وجود ندارد، چرا که میزان ضریب همبستگی ( $r=0/027$ ) به دست آمده با فراوانی ۴۳ نفر در سطح آلفای ۰/۰۱ معنادار نیست.

### نتیجه‌گیری

از میان انواع فرهنگ سازمانی از دیدگاه رهبران به ترتیب فرهنگ طایفه‌ای، فرهنگ بازاری، فرهنگ سلسله مراتبی و فرهنگ ویژه سالاری با ضرایب ۰/۱۱۷ و ۰/۰۹۷ و ۰/۰۸۸ و ۰/۰۲۷ دارای بیشترین همبستگی با رهبری تحول آفرین می‌باشند.

### یافته‌های مرتبط با پرسشنامه پیروان:

- آیا بین فرهنگ سلسله مراتبی و رهبری تحول آفرین در اداره کل زندان‌های فارس رابطه وجود دارد؟

جدول ۷. نتایج ضریب همبستگی فرضیه اول با توجه به پرسشنامه پیروان

متغیر	شاخص آماری	فرهنگ سلسله مراتبی	رهبری تحول آفرین
فرهنگ سلسله‌مراتبی	همبستگی پیرسون سطح معنی داری (sig)	---	***۰/۴۳۶
	تعداد	---	۱۲۹
رهبری تحول آفرین	همبستگی پیرسون سطح معنی داری (sig)	***۰/۴۳۶	---
	تعداد	۱۲۹	---

یافته‌های جدول بالا نشان می‌دهد که با توجه به پرسشنامه پیروان بین فرهنگ سلسله مراتبی و رهبری تحول آفرین رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، چرا که میزان ضریب همبستگی ( $r=0/436$ ) به دست آمده با فراوانی ۱۲۹ نفر در سطح آلفای ۰/۰۱ معنادار است.

## - آیا بین فرهنگ بازاری و رهبری تحول آفرین در اداره کل زندان های فارس رابطه وجود دارد؟

جدول ۸. نتایج ضریب همبستگی فرضیه دوم با توجه به پرسشنامه پیروان

متغیر	شاخص آماری	فرهنگ بازاری	رهبری تحول آفرین
فرهنگ بازاری	همبستگی پیرسون	---	۰/۲۳۹**
	سطح معنی داری (sig)	---	۰/۰۰۰
	تعداد	---	۱۲۹
رهبری تحول آفرین	همبستگی پیرسون	۰/۲۳۹**	---
	سطح معنی داری (sig)	۰/۰۰۰	---
	تعداد	۱۲۹	---

یافته های جدول بالا نشان داد که با توجه به پرسشنامه پیروان بین فرهنگ بازاری و رهبری تحول آفرین در اداره کل زندان های فارس رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، چرا که میزان ضریب همبستگی ( $r=0/239$ ) به دست آمده با فراوانی ۱۲۹ نفر در سطح آلفای ۰/۰۱ معنادار است.

## - آیا بین فرهنگ طایفه ای و رهبری تحول آفرین در اداره کل زندان های فارس رابطه وجود دارد؟

جدول ۹. نتایج ضریب همبستگی فرضیه سوم با توجه به پرسشنامه پیروان

متغیر	شاخص آماری	فرهنگ طایفه ای	رهبری تحول آفرین
فرهنگ طایفه ای	همبستگی پیرسون	---	۰/۳۷۴**
	سطح معنی داری (sig)	---	۰/۰۰۰
	تعداد	---	۱۲۹
رهبری تحول آفرین	همبستگی پیرسون	۰/۳۷۴**	---
	سطح معنی داری (sig)	۰/۰۰۰	---
	تعداد	۱۲۹	---

یافته های جدول بالا نشان داد که با توجه به پرسشنامه پیروان بین فرهنگ طایفه ای و رهبری تحول آفرین در اداره کل زندان های فارس رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، چرا که میزان ضریب همبستگی ( $r=0/374$ ) به دست آمده با فراوانی ۱۲۹ نفر در سطح آلفای ۰/۰۱ معنادار است.



## - آیا بین فرهنگ ویژه سالاری و رهبری تحول آفرین در اداره کل زندان‌های فارس رابطه وجود دارد؟

جدول ۱۰. نتایج ضریب همبستگی فرضیه چهارم با توجه به پرسشنامه پیروان

متغیر	شاخص آماری	فرهنگ ویژه سالاری	رهبری تحول آفرین
فرهنگ ویژه سالاری	همبستگی پیرسون	---	۰/۳۸۵**
	سطح معنی داری (sig)	---	۰/۰۰۰
	تعداد	---	۱۲۹
رهبری تحول آفرین	همبستگی پیرسون	۰/۳۸۵**	---
	سطح معنی داری (sig)	۰/۰۰۰	---
	تعداد	۱۲۹	---

یافته‌های جدول بالا نشان داد که با توجه به پرسشنامه پیروان بین فرهنگ ویژه سالاری و رهبری تحول آفرین در اداره کل زندان‌های فارس رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، چرا که میزان ضریب همبستگی ( $r=0/385$ ) به دست آمده با فراوانی ۱۲۹ نفر در سطح آلفای ۰/۰۱ معنادار است.

### تعیین فرهنگ غالب

در ادامه انواع فرهنگ‌ها نیز با یکدیگر آزمون شده و چهار نوع فرهنگ با یکدیگر مورد مقایسه قرار گرفته و فرهنگ غالب تعیین گردید. با توجه به داده‌های کلی آزمون کرسکال-والیس انجام و مشخص گردید که تفاوت معناداری بین ۴ نوع فرهنگ وجود دارد.

بیشترین رتبه مربوط به فرهنگ سلسله مراتبی و پس از آن ویژه سالاری در رتبه بعدی قرار دارد. کمترین رتبه متعلق به فرهنگ بازاری بوده است. بنابراین از دید افراد فرهنگ سلسله مراتبی فرهنگ غالب به شمار می‌آید.

حال می‌بایست که توسط رگرسیون گام به گام به معادله خطی چند متغیره دست یافته که نقش و سهم هر یک از ابعاد فرهنگ غالب را در برگیرد.

جدول ۱۱. تعیین فرهنگ غالب در اداره کل زندان‌های فارس

رتبه	میانگین	فرهنگ سازمانی
۳	۳۲۸/۱۵	فرهنگ طایفه ای
۲	۳۳۶/۸۱	ویژه سالاری
۴	۳۱۴/۶۹	بازاری
۱	۳۹۸/۳۵	سلسله مراتبی
		مربع کای ۱۹/۲۲۵
		درجه آزادی ۳
		سطح معناداری ۰/۰۰۰**

## آزمون رگرسیون چندگانه

در تحلیل انواع چهارگانه فرهنگ سازمانی به عنوان متغیرهای مستقل و رهبری تحول‌آفرین به عنوان متغیر وابسته مورد توجه می‌باشند.

جدول نشان می‌دهد که ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی (فرهنگ سلسله مراتبی، فرهنگ بازاری، فرهنگ طایفه‌ای و فرهنگ ویژه سالاری در مجموع با یکدیگر ۵۵/۸ درصد از تغییر در متغیر وابسته (رهبری تحول‌آفرین) را تبیین می‌کنند. در ۴ مرحله ورود متغیرها به معادله رگرسیون، روابط متغیرها از نظر آماری در سطح بالای ۹۵ درصد معنی‌دار بوده است.

جدول ۱۲. خلاصه تحلیل رگرسیون

ضریب همبستگی	واریانس تبیین شده	واریانس تبیین شده اصلاح شده	خطای استاندارد برآورد چندگانه
۰/۵۵۸	(R)	۰/۴۶۴	۵۶/۵۵
۰/۶۶۰			

در نهایت برای یافتن معادله‌ای با در نظر گرفتن تمامی فرهنگ‌ها، رگرسیون گام به گام بین رهبری تحول‌آفرین و ابعاد فرهنگ سازمانی به طور کلی انجام و مشخص گردید که ابعاد مدیریت کارکنان و تاکید استراتژیک نقش معناداری در رهبری تحول‌آفرین دارند. با توجه به مقدار ضرایب استاندارد شده مشخص می‌شود که مدیریت کارکنان با مقدار ۰/۲۳۸ سهم بیشتری در رهبری تحول‌آفرین دارد.

جدول ۱۳. (تاکید استراتژیک) ۱۲۵/۵X + (مدیریت کارکنان) ۱۴۸ ۳X/۸۹۴ + ۲/۰ = (رهبری تحول آفرین) Y

سطح معناداری	مقدار t	ضرایب استاندارد شده	انحراف معیار	ضرایب
۰/۰۰۰	۱۶/۲۸	---	۰/۱۷۸	۲/۸۹۴ ثابت
۰/۰۰۹	۲/۶۵	۰/۲۳۸	۰/۰۵۶	۰/۱۴۸ مدیریت کارکنان
۰/۰۳۸	۲/۰۹۲	۰/۱۸۸	۰/۰۶	۰/۱۲۵ تاکید استراتژیک

### بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که ذکر شد آمار توصیفی این پژوهش شامل درصد فراوانی، میانگین و انحراف استاندارد می‌باشد. در بررسی‌های انجام شده از میان انواع فرهنگ سازمانی از دیدگاه رهبران به ترتیب فرهنگ طایفه‌ای، فرهنگ بازاری، فرهنگ سلسله مراتبی و فرهنگ ویژه سالاری دارای بیشترین همبستگی با رهبری تحول آفرین می‌باشند و از دیدگاه پیروان از میان انواع فرهنگ سازمانی به ترتیب فرهنگ سلسله مراتبی، فرهنگ ویژه سالاری، فرهنگ طایفه‌ای و فرهنگ بازاری دارای بیشترین همبستگی با رهبری تحول آفرین می‌باشند.

در نهایت انواع فرهنگ‌ها با یکدیگر آزمون شده و چهار نوع فرهنگ با یکدیگر مورد مقایسه قرار گرفته و از طریق آزمون کرسکال-والیس مشخص گردید که تفاوت معناداری بین چهار نوع فرهنگ وجود دارد. بر این اساس بیشترین رتبه مربوط به فرهنگ سلسله مراتبی پس از آن ویژه سالاری، طایفه‌ای و کمترین رتبه متعلق به فرهنگ بازاری می‌باشد. بنابراین از دید افراد فرهنگ سلسله مراتبی فرهنگ غالب به شمار می‌آید. با توجه به رگرسیون گام به گام مشاهده می‌گردد در گام چهارم ابعاد رهبری سازمانی، پیوند سازمانی و معیار موفقیت به عنوان متغیرهای مستقل وارد معادله شده که با در نظر گرفتن ضریب استاندارد Beta مشخص می‌شود، بیشترین سهم مربوط به معیار موفقیت و کمترین آن‌ها مربوط به رهبری سازمانی است و پیوند سازمانی در حد فاصل این دو قرار می‌گیرد هرچند که ضرایب مثبت آن‌ها نمایانگر اثر مثبت این سه بعد فرهنگ سازمانی بر رهبری تحول آفرین است در نهایت برای یافتن معادله‌ای با در نظر گرفتن تمامی فرهنگ‌ها، رگرسیون گام به گام بین رهبری تحول آفرین و ابعاد فرهنگ سازمانی به طور کلی انجام و مشخص

گردید که ابعاد مدیریت کارکنان و تأکید استراتژیک نقش معناداری در رهبری تحول آفرین دارند. با توجه به ضرایب استانداردشده در می‌یابیم که مدیریت کارکنان سهم بیشتری در رهبری تحول- آفرین دارد.

بنابراین جهت پیشرفت و تعالی سازمان مورد بررسی می‌بایست توجه ویژه‌ای به سبک رهبری، نوآوری در سازمان، امنیت کارکنان و بهبود روابط گردد. همچنین با تأکید بر استراتژی سازمان، افزایش تعهد و حفظ روحیه کارکنان، افزایش بالندگی و در نهایت ارائه راهکارهایی جهت افزایش کارایی کارکنان می‌توان نسبت به بهبود مستمر فرایندها، افزایش اثربخشی و بهره‌وری در این سازمان اقدام نمود.

همان‌طور که بیان شد فرهنگ ویژه سالاری دارای شرایط محیطی منعطف، تمرکز و توجه آن به خارج سازمان است. این فرهنگ در شرایطی که نیاز به تغییرات پر شتاب و سریع است، مورد توجه قرار می‌گیرد. این نوع فرهنگ فقط به تغییرات پاسخ نمی‌دهد بلکه خود تغییر را نیز ایجاد می‌کند. رهبری در این نوع فرهنگ‌ها توأم با بصیرت‌دادن نوآوری و خطرپذیری است و سه ویژگی آخر این فرهنگ‌ها، همچنان که بیان شد جزو ویژگی‌های فرهنگی است که رهبران تحول آفرین برای پیشبرد اهداف و برنامه‌های خود به دنبال پرورش آن‌ها می‌باشند.

با توجه به نتایج این تحقیق می‌توان بیان کرد که فرهنگ سازمانی نقش موثری در میزان تحول آفرین بودن رهبران در سازمان موردنظر دارد. پس مدیران اداره کل زندان‌های فارس باید سعی کنند با بکارگیری فرهنگ مناسب با رهبری تحول آفرین، زمینه لازم برای بروز ویژگی‌های رهبری تحول آفرین را آماده کند.

نتایج نشان می‌دهد که فرهنگ سلسله مراتبی از دید هر دو گروه رهبران و پیروان دارای بالاترین میانگین نسبت به سایر انواع فرهنگ سازمانی می‌باشد. به این معنی که فرهنگ غالب در این سازمان فرهنگ سلسله مراتبی می‌باشد. از آنجا که در نتایج پرسشنامه فرم رهبران دیده شد، فرهنگ طایفه‌ای بیشترین تأثیر را بر رهبری تحول آفرین دارد. لذا با توجه به فرهنگ غالب اداره کل زندان‌های فارس، محقق پیشنهاد می‌کند که رهبران در این سازمان موارد زیر را تقویت نمایند:

ویژگی‌های غالب سازمان را از یک محیط کار رسمی به یک محیط دوستانه و شخصی تغییر دهند.

ویژگی‌های کار تیمی، توافق و مشارکت را در انجام وظایف بکار بگیرند.

وفاداری، سنت، اعتماد و سازگاری دوجانبه را جایگزین قواعد و خط‌مشی‌های رسمی در سازمان نمایند.

تاکید استراتژیک سازمان را از پایداری، قابلیت پیش‌بینی و کارایی به تعهد بالا، منافع بلندمدت ناشی از بلندگی کارکنان و حفظ روحیه کارکنان تغییر جهت دهند.

معیار موفقیت سازمان را از طریق توسعه منابع انسانی، کار تیمی، تعهد کارکنان و مشارکت افراد تعریف کنند.

چنانچه بیان شد، فرهنگ سلسله مراتبی، فرهنگ غالب اداره کل زندان‌های فارس می‌باشد، حال که تفاوتی بین دیدگاه رهبران و پیروان در زمینه فرهنگ سازمانی وجود ندارد، لازم است که با استمداد از این وضعیت بهترین استفاده را در جهت تحقق اهداف و رسالت سازمان به عمل آورد. این عامل بیانگر سازگاری فرهنگی است که به مفهوم همسوی بودن جنبه‌های مختلف سازمانی است یعنی اینکه نوع فرهنگ یکسانی در بخش‌های مختلف سازمان مورد توجه می‌باشد.

نتایج تحقیق حاکی از آن است که در این تحقیق میان نتایج حاصل از پرسشنامه رهبران و پیروان در مورد عوامل رهبری تحول آفرین اختلاف وجود دارد. با توجه به اختلافی که در این زمینه دیده می‌شود، ایجاد مجموعه‌ای از دوره‌های آموزشی برای آموزش رهبران در جهت تقویت عوامل رهبری تحول آفرین توسط متخصصین می‌تواند مثمرتر باشد.

فرضیه اول این تحقیق به بررسی رابطه بین فرهنگ سلسله مراتبی و رهبری تحول آفرین در اداره کل زندان‌های فارس می‌پردازد.

برای بررسی رابطه بین دو متغیر فرهنگ سلسله مراتبی و رهبری تحول آفرین از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. بررسی داده‌ها نشان می‌دهد که بین دو متغیر فرهنگ سلسله مراتبی و رهبری تحول آفرین در اداره کل زندان‌های فارس از دید رهبران رابطه معناداری وجود ندارد، زیرا ضریب همبستگی محاسبه شده برابر با  $0/088$  می‌باشد و سطح معناداری برابر با  $0/576$  که از سطح  $0/5$  بیشتر است، بنابراین این فرضیه رد می‌شود.

همچنین در بررسی داده‌های مربوط به پرسشنامه پیروان، رابطه مثبت و معناداری را بین دو متغیر نشان داده، زیرا  $r = 0/436$  بوده و سطح معناداری  $\text{sig} = 0/000$  از سطح آلفای  $0/01$  کمتر است. بنابراین فرضیه فرعی اول تحقیق از سوی رهبران رد و از سوی پیروان مورد تأیید قرار می‌گیرد.

برای تعیین اینکه آیا فرهنگ سلسله مراتبی تاثیری بر رهبری تحول آفرین دارد یا خیر؟ (پیش-بینی تغییرات متغیر وابسته توسط متغیرهای مستقل) از تحلیل چندگانه استفاده شده است. با توجه به نتایج بدست آمده، میزان واریانس تعیین شده رهبری تحول آفرین توسط فرهنگ سلسله مراتبی برابر با ۲/۷۱۴ است. تغییرات رهبری تحول آفرین توسط متغیر فوق قابل پیش بینی بوده و همچنین با توجه به  $t = ۱۲/۸۳۰$  مشاهده شده در سطح  $۰/۰۰۰$  معنی دار می باشد. بنابراین نتیجه می گیریم که مدل رگرسیون و میزان واریانس تبیین شده فوق از نظر آماری معنی دار بوده و فرهنگ سلسله مراتبی توان تاثیرگذاری بر رهبری تحول آفرین را دارد. فرضیه دوم این تحقیق به بررسی رابطه بین فرهنگ بازاری رهبری تحول آفرین در اداره کل زندان های فارس می پردازد.

بررسی داده ها نشان می دهد که بین دو متغیر فرهنگ بازاری و رهبری تحول آفرین در اداره کل زندان های فارس از دید رهبران رابطه معناداری وجود ندارد، زیرا ضریب همبستگی محاسبه شده برابر با ۰/۰۹۷ می باشد و سطح معناداری برابر با ۰/۵۳۵ که از سطح آلفای ۰/۰۱ بیشتر است، بنابراین فرضیه رد می شود.

بررسی داده های مربوط به پرسشنامه پیروان نشان می دهد که ضریب همبستگی بین این دو متغیر ۰/۲۳۹ محاسبه شده است و سطح معناداری آن ۰/۰۰۱ بوده که از سطح آلفای ۰/۰۱ کمتر است و رابطه معناداری وجود دارد، بنابراین فرضیه دوم از دید رهبران رد و از دید پیروان تأیید می گردد.

با توجه به نتایج بدست آمده، میزان واریانس تبیین شده رهبری تحول آفرین توسط فرهنگ بازاری برابر با ۲/۶۷۸ است. تغییرات رهبری تحول آفرین توسط متغیر فوق قابل پیش بینی بوده و همچنین با توجه به  $t = ۱۲/۵۷۵$  مشاهده شد در سطح  $۰/۰۱$  معنادار می باشد. بنابراین نتیجه می گیریم که مدل رگرسیون و میزان واریانس تبیین شده فوق از نظر آمار معنادار و فرهنگ بازاری توان تأثیرگذاری بر رهبری تحول آفرین را دارا می باشد.

در این فرضیه فرهنگ بازاری به جای تمرکز بر داخل سازمان و کارکنان، تمرکز به خارج سازمان دارد. تمرکز سازمان هایی با این نوع فرهنگ بر تعامل بر ارائه کنندگان، پیمانکاران و ... است و رهبری در این سازمان ها نمونه یک رهبری احساسی، تهاجمی و نتیجه گراست. این مطالب با آنچه که در مورد ویژگی های رهبری تحول آفرین بیان شد، سازگار نمی باشد. بنابراین به نظر می رسد، عدم رابطه بین این دو متغیر منطقی باشد.

فرضیه سوم این تحقیق به بررسی رابطه بین فرهنگ طایفه ای و رهبری تحول آفرین در اداره کل زندان های فارس می پردازد.

بررسی داده‌های مربوط به پرسشنامه رهبران نشان داده که ضریب همبستگی محاسبه شده بین این دو متغیر را برابر ۰/۱۷ نشان داده و سطح معناداری آن برابر ۰/۲۷۴ بوده که از ۰/۰۱ بیشتر می باشد، بنابراین آن فرضیه رد می شود.

نتایج مربوط به پرسشنامه پیروان نشان می دهد که ضریب همبستگی بین این دو متغیر ۰/۳۷۴ محاسبه شده است و سطح معناداری آن برابر با ۰/۰۰۰ بوده که از سطح آلفای ۰/۰۱ کمتر می باشد. بنابراین این فرضیه مورد تأیید قرار می گیرد.

با توجه به نتایج حاصله، میزان واریانس تبیین شده رهبری تحول آفرین توسط فرهنگ طایفه‌ای برابر با ۲/۶۵۰ است. بنابراین تغییرات رهبری تحول آفرین توسط متغیر فوق قابل پیش بینی بوده و همچنین با توجه به  $t = 11/441$  مشاهده شده در سطح ۰/۰۱ معنادار است. بنابراین نتیجه می گیریم که مدل رگرسیون و میزان واریانس تبیین شده فوق از نظر آماری معنادار بوده و فرهنگ طایفه‌ای توان تاثیرگذاری بر رهبری تحول آفرین را داراست.

ویژگی‌های این فرهنگ کار تیمی، تعهد به کارکنان و ایجاد محیط دوستانه برای انجام کار است. رهبران در این نوع فرهنگ به عنوان والدین تلقی می شوند و میزان تعهد در این سازمان‌ها بالاست. همچنین در فرهنگ طایفه‌ای انعطاف و آزادی عمل در انجام کارها وجود دارد که باز هم با ویژگی‌های رهبران تحول آفرین سازگار است.

فرضیه چهارم این پژوهش به بررسی رابطه بین فرهنگ ویژه سالاری و رهبری تحول آفرین در اداره کل زندان‌های فارس می پردازد.

بررسی داده‌های مربوط به پرسشنامه رهبران نشان می دهد که ضریب همبستگی محاسبه شده آن برابر با ۰/۰۲۷ و سطح معناداری ۰/۸۶۳ از سطح آلفای ۰/۰۱ بیشتر می باشد، بنابراین این فرضیه رد می شود.

نتایج مربوط به پرسشنامه پیروان حاکی از این بوده که ضریب همبستگی محاسبه شده آن برابر با ۰/۳۸۵ است و سطح معناداری آن برابر با ۰/۰۰۰ می باشد که از سطح آلفای ۰/۰۱ کمتر است، بنابراین با عنایت به پرسشنامه پیروان این فرضیه مورد تأیید قرار می گیرد.

با توجه به نتایج حاصله، میزان واریانس تبیین شده رهبری تحول آفرین توسط فرهنگ ویژه سالاری برابر با ۲/۶۵۵ است، بنابراین تغییرات رهبری تحول آفرین توسط متغیر فوق قابل پیش بینی بوده و همچنین با توجه به  $t = 11/585$  مشاهده شده در سطح ۰/۰۱ معنادار است. بنابراین نتیجه حاصله حاکی از این بوده که مدل رگرسیون و میزان واریانس تبیین شده فوق از نظر آماری معنادار بوده و فرهنگ ویژه سالاری توان تاثیرگذاری بر رهبری تحول آفرین را دارد.

همچنین از میان انواع فرهنگ سازمانی از دیدگاه رهبران به ترتیب فرهنگ طایفه‌ای، فرهنگ بازاری، فرهنگ سلسله مراتبی و فرهنگ ویژه سالاری با ضرایب ۰/۱۷ و ۰/۰۹۷ و ۰/۰۸۸ و ۰/۰۲۷ و دارای بیشترین همبستگی با رهبری تحول‌آفرین می‌باشند.

با توجه به پرسشنامه فرم پیروان از میان انواع فرهنگ سازمانی به ترتیب فرهنگ سلسله مراتبی، فرهنگ ویژه سالاری، فرهنگ طایفه‌ای و فرهنگ بازاری با ضرایب ۰/۴۳۶، ۰/۳۸۵، ۰/۳۷۴ و ۰/۲۳۹ دارای بیشترین همبستگی با رهبری تحول‌آفرین می‌باشند.

## References

- Aghaz,a (2005). Examine the relationship between transformational leadership and organizational culture in the Ministry of Welfare and Social Security. Knowledge management. Sixteenth years. No 64
- Rabinz,E.(2006).Organization theory Structure, design and application. Alvani,m. danai fard,h).Tehran:Safar Publications.
- Zahedi,Sh.(2000). Transnational and Global Management.Tehran:Samt Publications.
- Saatchi,m.(2007). Psychology Productivity.Tehran: Samt Publications.
- Sanjehi,m.(2000). The role and functions of the cultural factors of transformational leadership. Knowledge management. Thirteen years. No 50.
- Farahi boozenjani,b.(2006). A framework for measuring organizational culture.mesbah Quarterly. Fifteen years.no 63.
- Moogheli,a.(2003). Designing a model of transformational leadership in the office. . Knowledge management. Sixteenth years. No 62.
- Nedai,m.(1999). Typology of organizational culture. Mesbah Quarterly.Eighth Year.no 31.
- Bass, B.M. Avolio, B.J. Jung, D.I. and Berson. Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership.
- Cameron, Kim. S. and Quinn, Robert. E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture, New York: ADDISON Wesley.
- Kark, R. (2004). The transformational leader. Who is (s) he? A feminist perspective, journal of organization change management, vol. 17, Iss. 2, pp. 160 – 176.
- Waldman, D.A. Bass, Einstein (1987). Leadership and the out comes of the performance appraisal process. Journal of occupational psychology, 60, 177 – 188.occupational psychology, 60, 177 – 188.
- Yukl. G (1989). Managerial leadership. Journal of management 15, 252 – 289.