

دانشور

رشتار

مدیریت و پیشرفت

Management and
Achievement

• دریافت مقاله: ۸۸/۷/۲۱

• پذیرش مقاله: ۹۱/۳/۳۰

Scientific-Research
Journal
Of Shahed University
Eighteenth Year,
No.50
Dec. Jan. 2011-12

دوماهنامه علمی - پژوهشی
دانشگاه شاهد
سال هجدهم - دوره جدید
شماره ۵۰
دی ۱۳۹۰

رابطه سبک رهبری با هوش سازمانی

نویسندگان: دکتر غلامرضا جندقی^۱، دکتر حسن زارعی متین^۲،
علی حمیدی زاده^{۳*}، فاطمه حاج کریمی^۴

۱. دانشیار دانشگاه تهران

۲. استاد دانشگاه تهران

۳. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه تهران - پردیس قم

۴. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تهران - پردیس قم

* Email: alihamidizadeh@gmail.com

چکیده

هدف از انجام این تحقیق بررسی رابطه سبک رهبری با هوش سازمانی و شناسایی سبک شایسته میباشد. بدین منظور برای تعیین سبک رهبری از مدل سه عاملی ارائه شده توسط بس و اولیو استفاده شده است. رهبری تحول آفرین، رهبری تبدالی و عدم مداخلهگر سه سبک مطرح شده در این مدل میباشد. همچنین برای سنجش هوش سازمانی از مدل ارائه شده توسط آلبرخت استفاده گردیده است. در یک بررسی توصیفی پیمایشی، از بین ادارات دولتی شهر قم تعداد شش اداره به روش نمونهگیری خوشهای انتخاب شده و سپس کار نمونه برداری تصادفی از بین این ادارات انجام پذیرفت که در نهایت از مجموع ۲۹۶ کارمند ۱۷۲ نفر پاسخگوی سؤالات پرسشنامه بودند. اطلاعات جمعآوری شده مورد تجزیه و تحلیل گرفته و نتایج حاصل نشان دهنده آن است که بین سبک رهبری تحول آفرین و هوش سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد و همچنین بین سبک رهبری عدم مداخلهگر و هوش سازمانی رابطه غیر مستقیم وجود دارد. بدین ترتیب بر اساس نتایج بدست آمده سبک رهبری تحول آفرین، سبکی شایسته میباشد.

واژه های کلیدی: رهبری تحول آفرین، رهبری تبدالی، رهبری عدم مداخله گر، هوش سازمانی

مقدمه

در سالهای اخیر، سازمانها و شرکت های مختلف، پیوستن به روند دانش را آغاز کرده اند و مفاهیم جدیدی چون "کار دانشی"، "دانشگر" و "سازمان دانشی" در حال جایگزین شدن با کار ییدی، کارگر و سازمان سنتی هستند. دراکر با به کارگیری این واژگان خبر از ایجاد نوع جدیدی از سازمان ها را میدهد که در آنها بجای قدرت بازو، قدرت ذهن حاکمیت دارد. براساس این نظریه در آینده جوامعی انتظار توسعه و پیشرفت خواهند داشت که سهم بیشتری از دانش را به خود اختصاص دهند، نه سهم بیشتری از منابع طبیعی. منابع بدون دانش هرز میروند و نعمت نمیشوند، بلکه محنت و زحمت میآفرینند. دانش منبع بالقوه ایست که کشف کننده منابع دیگر است و درون داد های سازمان را ابدی و لایزال میسازد. دانشی که از امواج دریا و جریان باد انرژی میسازد، دانشی توسعه بخش و آفریننده است و دانشی که با سوزاندن جنگلها و ذخائر فسیلی گرما میسازد، دانشی مصرف کننده و کاهنده است. در عصر حاضر تنها راه توسعه پایدار و ایجاد ثروت، تربیت نیروی دانشی است. سازمان دانشی به توانمندیهایی دست مییابد که قادر است از نیروی اندک، قدرتی عظیم بیافریند [۱]. سازمان مبتنی بر دانش سازمانی است که به طور مستمر مخزن ایده های خود را توسعه میدهد. بدین منظور، این سازمانها ایدهها را از دست افراد بیرون کشیده، موانع موجود بر سر راه به اشتراک گذاری و پخش ایده ها را از بین میبرد و به طور اثر بخش ایده ها را ذخیره کرده و پخش میکنند. این سازمانها اطلاعات و یادگیری را در کل سازمان جاری میسازند [۲].

در پاسخ به این سؤال که آیا سازمانها از همه دانش موجود خود استفاده میکنند، صاحب نظرانی مثل تیس، نوناکا و هالس اظهار نظر داشته اند که سازمان ها در تعیین منابع دانش خود دچار اشتباه شده اند. این سازمان ها تمرکز اصلی خود را بر روی دادهها، اطلاعات و بطور کلی جنبه های آشکار دانش قرار داده اند. اما باید توجه کرد که بخش عظیمی از دانش قابل مشاهده نیست

که اصطلاحاً به آن دانش پنهان گفته میشود. این سازمانها با دانش ناقص و اداره نامناسب همان دانش ناقص، تصمیمات نامطلوبی را اتخاذ میکنند و مشکلات عدیده های را نظیر افزایش هزینهها و نارضایتی شهروندان بوجود می آورند [۳].

افراد، فرآیندها و تکنولوژی سه عنصر اصلی هر محیط سازمانی هستند. مدیریت دانش به منظور ایجاد روحیه تسهیم و استفاده از دانش، روی افراد و فرهنگ سازمانی تأکید می کند. در این مقاله بر افراد تمرکز شده است. اهمیت و نقش کارکنان در سازمانهای عصر حاضر بر هیچ کس پوشیده نیست. استفاده بهینه از این منبع موجبات موفقیت سازمانها را فراهم مینماید. امروزه سازمانهای کمی وجود دارند که انواع فرهنگها، ساختار و رهبری مورد نیازی، برای تبدیل توان فکری جمعی کارکنان به مزیت رقابتی را دارا باشند. در بیشتر سازمانها، به هدر دادن دانش افراد خیلی پیش پا افتاده تلقی میشود بطوریکه این مسئله به یک حقیقت ناخودآگاه در زندگی سازمانی تبدیل شده است. عموماً سازمانها بیش از آنکه توسط رقبایشان مورد آسیب قرارگیرند خودشان به خود آسیب میزنند. ممکن است کارکنان یک سازمان خیلی باهوش بوده و برای انجام دادن کارهای بزرگ توانمند باشند، اما نیروی تجمعی مغزی آنان به هدر رود. تصور کنید وقتی کارکنان هر روز صبح برای کار کردن میرسند، با خود عدد معینی از بهره هوشی را همراه میآورند. وقتی که ما به آنان پولی میپردازیم، ما یک گزینه (فرد) را، با آن نمره IQ (برای مدت زمانی) خریداری کرده ایم. در پایان هر روز ما میتوانیم از آن نمره هوشی استفاده کرده باشیم یا آن را از دست داده باشیم. هوش سازمانی دقیقاً همان مفهومی است که این دغدغه سازمانها را نشانه رفته است [۴].

سازمانها برای افزایش هوش سازمانی خود ناگزیرند که عوامل موثر بر این هوش سازمانی را شناسایی و با ایجاد شرایطی جهت بروز این عوامل، موجبات افزایش هوش سازمان خود را فراهم نمایند. عوامل افزایش دهنده هوش سازمانی، ساختار سازمانی معقول، سبک

هوش سازمانی فرایند یادگیری است که شامل توسعه رفتار انطباقی به منظور استفاده از درک و حافظه سازمانی می‌باشد [۶]. همچنین به توانمندی تصمیمگیری سازمان در موقعیتهای عادی و غیر عادی هوش سازمانی گفته می‌شود [۷]. مینچ هوش سازمانی را به مثابه داشتن چهار ویژگی ذیل میداند:

- رفتارهای هدف محور؛
- پایگاه اطلاعات سازمانی و دسترسی آسان به آن؛
- گزینش اقدام صحیح و اداره آن؛
- نظارت بر نتایج [۸].

به توانایی یک سازمان در شکل دادن به محیط، براساس اهداف و توانمندیهایش، هوش سازمانی گفته میشود [۹] و در تعریف دیگری هوش سازمانی به مثابه مجموعه تواناییهای سازمانهایی است که رفتار هوشمندانه به نمایش میگذارند [۱۰]. مک ستر (۱۹۹۸) هوش در سطح سازمانی را به عنوان ظرفیت انعطاف پذیری در رفتار و خلاقیت در نظر گرفته است [۱۱].

هلال (۲۰۰۰) در مقاله ای تحت عنوان "هوش سازمانی" به بررسی این مفهوم و نحوه تاثیرگذاری آن بر عملکرد سازمان پرداخته است. از نظر وی ظرفیت خلق دانش توسط یک سازمان و استفاده از آن در انطباق استراتژیک با محیط اطراف، نشاندهنده هوش سازمانی می باشد. همچون IQ بالا که موفقیت در زندگی را تضمین نمی کند، هوش سازمانی بالاتر نیز لزوما باعث بهبود عملکرد نمی شود. تناسب بین هوش سازمانی و محیط تعیین کننده عملکرد می باشد [۱۲].

همانگونه که در شکل ۱ ملاحظه می‌گردد، عواملی چون ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، روابط سهامداران، مدیریت دانش و فرایندهای استراتژیک مجموعاً هوش سازمانی را ایجاد می کند.

آلبرخت هوش سازمانی را، ظرفیت یک سازمان برای بکارگیری همه نیروی فکری کارکنانش و تمرکز آن نیروی فکری بر انجام مأموریت سازمان، در نظر گرفته است [۴]. در این مقاله به هوش سازمانی از دیدگاه آلبرخت پرداخته و ابعاد آن به طور مبسوط تشریح می‌گردد.

رهبری شایسته، مأموریت واضح، اهداف روشن، ارزش محوری و مانند آن می باشد [۴].

حال کدام سبک رهبری، سبکی شایسته بوده و افزایش هوش سازمانی را در پی خواهد داشت؟ در این مقاله سعی شده به این سوال پاسخ داده شود. به همین منظور، ضمن شناسایی سبکهای مختلف رهبری، رابطه آنها را با هوش سازمانی بررسی و از بین آنها، سبک شایسته تعیین میگردد. بدین ترتیب فرضیه های تحقیق به صورت ذیل خواهد بود:

فرضیه ۱: بین سبک رهبری تحولاتفرین و هوش سازمانی رابطه معنادار وجود دارد.

فرضیه ۲: بین سبک رهبری تبادللی و هوش سازمانی رابطه معنادار وجود دارد.

فرضیه ۳: بین سبک رهبری عدم مداخله گر و هوش سازمانی رابطه معنادار وجود دارد.

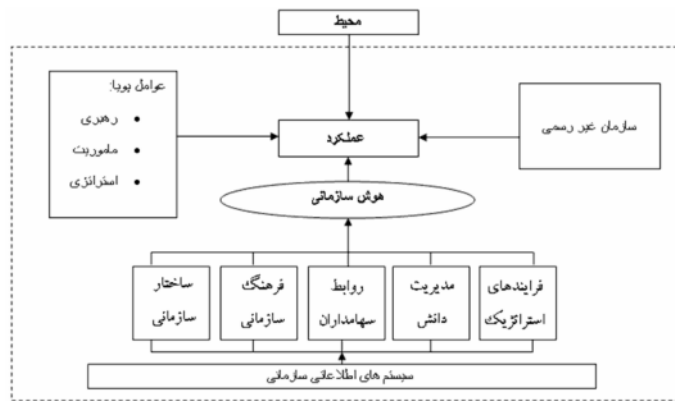
مرور ادبیات

در ادامه، برخی تعاریف و ابزارهایی که در شکلگیری این پژوهش نقش اساسی داشتند، معرفی میگردد. ابتدا به تشریح مفهوم هوش سازمانی پرداخته و در ادامه سبک های رهبری مورد بررسی قرار میگیرند.

هوش سازمانی

تحقیق پیرامون هوش به عنوان مفهومی جذاب و شگفت، به جز روانشناسی ادراکی و فردی در بسیاری از رشته‌های دیگر نیز مورد توجه قرار گرفته است. یکی از رشته‌هایی که به این موضوع پرداخته و علاقه فزایندهای به آن دارد، ادبیات مرتبط با توسعه سازمان و مدیریت است. با وجود توجهات بسیار زیاد، این مفهوم کماکان در دانش توسعه سازمانی مبهم می‌باشد. به زعم گلین (۱۹۹۶) فقدان تئوری واحد هوش سازمانی، بواسطه دیدگاهها و ایده‌های متعدد و چند پاره محققان در این زمینه مطالعاتی، بر ابهام این مفهوم صحه میگذارد [۵].

تعاریف و رویکردهای مختلفی در رابطه با هوش سازمانی در ادبیات مدیریت وجود دارد. برخی از این تعاریف به شرح ذیل است:



شکل ۱. عوامل تشکیل دهنده هوش سازمانی [۱۲]

هوش سازمانی از دیدگاه آلبرخت

هوش جمعی یا حماقت جمعی

اگر می‌توانستیم ضریب هوشی بالقوه یک سازمان را از طریق جمع کردن ضرائب هوشی کارکنان آن سازمان بدست آوریم، تعداد کمی از سازمانها می‌توانستند ادعا کنند که ضریب هوشی سازمانیشان برابر با جمع ضرائب هوشی کارکنانشان می‌باشد. هر سازمان ممکن است از هوش جمعی بالا و یا حماقت جمعی بالا برخوردار باشد. اگر هم‌افزایی بین اذهان کارکنان ایجاد شود، ضریب هوشی بالقوه واقعی سازمان از مجموع ضرائب هوشی کارکنان بیشتر میشود (و این مشابه مفهوم فیزیکی سینتروپی یا همان سینرژی است) و در مقابل اگر ضریب هوشی بالقوه واقعی سازمان از مجموع ضرائب هوشی کارکنان کمتر شود، مشخص می‌شود که توان فکری کارکنان به هدر رفته (و این مشابه مفهوم فیزیکی آنتروپی است) [۱۳].

برای شیوع حماقت جمعی، به هیچ وجه لازم نیست که کارکنان ناشایسته و یا فاقد هوش (کند ذهن) باشند. گاهی اوقات افراد از روی حسن نیت و با انجام کارهای خوب، ممکن است باعث ناتوان شدن یکدیگر شوند. دو نوع حماقت جمعی وجود دارد: آگاهانه و ناآگاهانه. در نوع آگاهانه به افراد اجازه فکر کردن داده نمی‌شود و یا اینکه اعتقادی به آنها ندارند و نوع غیرآگاهانه هنگامی رایج میشود که قوانین و سیستمها، تفکر آزادانه و خلاق را برای افراد مشکل و یا غیرممکن می‌کند. امروزه

سازمانهای کمی وجود دارند که انواع فرهنگها، ساختار و رهبری مورد نیاز، برای تبدیل توان فکری جمعی کارکنان به مزیت رقابتی را دارا باشند. در بیشتر سازمانها، به هدر دادن دانش افراد خیلی پیش‌پافتاده تلقی می‌شود بطوریکه این مسئله به یک حقیقت ناخودآگاه در زندگی سازمانی تبدیل شده است. فقدان هدف مشترک، عداوتها و دشمنی‌های درونی، سیاستهای درون بخشی، سازماندهی غلط و ... از جمله عواملی است که باعث به هدر رفتن توان فکر کارکنان میشود [۱۳].

هفت ویژگی سازمانهای هوشمند

گاردنر، روانشناس و محقق دانشگاه هاروارد، ادعا میکند که بشر بیش از یک نوع هوش دارد. بر خلاف دیدگاه قبلی که برای بشر تنها سطح شایستگی عمومی (g-factor) را به عنوان هوش در نظر میگرفت، گاردنر شش نوع هوش (و یا بیشتر) را برای انسان معرفی میکند؛ هوش انتزاعی، هوش اجتماعی، هوش عملی، هوش عاطفی، هوش زیبا شناسی و هوش جنبشی.

بطور مشابه، میتوانیم هوشها و یا ابعاد شایستگی متعددی را برای سازمان در نظر بگیریم کما اینکه آلبرخت این گونه اقدام نموده و هوشمندی سازمانی را به ۷ مولفه تجزیه کرده‌است. برآیند این ۷ مولفه در هر سازمان بیانگر هوشمندی آن سازمان است.

بینش استراتژیک:

هر سازمان به یک مفهوم، یک اصل سازمان یافته،

عشق به کار:

جدای از بعد سرنوشت مشترک، بعد عشق به کار، تمایل به مشارکت بیش از استاندارد میباشد. هر یک از اعضای سازمان متعهد به سهم شدن در امور سازمان میباشد. روانشناسان اجتماعی به مقدار انرژی که کارکنان صرف اموری بالاتر از سطح تعهداتشان مینمایند تلاش اختیاری میگویند. در سازمانهایی که میزان عشق به کار در آنها اندک میباشد و یا فاقد این خصوصیت هستند، کارکنان فقط به انجام وظایف شغلی شان میپردازند. اما در سازمانهایی که عشق به کار در آنها زیاد است، کارکنان متمایلند تا در سطحی بالاتر از آنچه که از آنها توقع می‌رود مشارکت کنند [۴].

همسویی ساختارها و سیستمها:

هر گروه، بیش از ۱۲ نفر که فاقد مجموعه قوانین متقن جهت انجام امورشان باشند، در فعالیتهای یکدیگر ایجاد اختلال میکنند، آنان میبایست جهت انجام مأموریتشان، خودشان را سازماندهی کنند، مسئولیتها و وظایف را تقسیم کرده و مجموعه‌های از قوانین را جهت تعامل با یکدیگر و پاسخگویی به محیط تدوین نمایند. به طور خلاصه میتوان گفت در سازمانهای هوشمند، ساختار و سیستمهای سازمانی و مجموعه قوانین و مقررات حاکم در جهت توسعه یادگیری گروهی و همکاری و مشارکت کارکنان و در نهایت خلق ارزش و تحقق مأموریت سازمان میباشد [۴].

بکارگیری دانش:

این روزها بیش از پیش موفقیت یا شکست سازمانها بر پایه استفاده موثر از داده، اطلاعات و دانش بنا نهاده شده است. ظرفیت ایجاد، انتقال، سازماندهی، به اشتراک گذاشتن و بکار بردن دانش، به یکی از جنبه‌های مهم و حیاتی رقابت در محیطهای پیچیده تبدیل شده است. عامل "بکارگیری دانش" بیانگر ظرفیتی است که فرهنگ و جو حاکم بر سازمان جهت استفاده از منابع ارزشمند فکری و اطلاعاتی خود ایجاد میکند. در این رابطه سزاوار است که بکارگیری دانش

یک تعریف از مقصدی که در تلاش جهت رسیدن آن می‌باشد، نیاز دارد. رهبران سازمانها میبایست پاسخگوی این قبیل سئوالات باشند: ما که هستیم؟ برای چه وجود داریم؟ فلسفه وجودی ما چیست؟ چرا باید هموطنان و حتی مردم دنیا ما را بپذیرد، سپاسگزار ما باشد و برای آنچه که انجام میدهیم پاداشی را نصیب ما بکند؟ توجه داشته باشید که بیش از استراتژیک به "توانایی سازمان در جهت ایجاد، پروراندن و بیان اهداف سازمان" اشاره دارد. پیش فرض بیش از استراتژیک این است که، رهبران قادرند مفهوم موفقیت را بیان کرده، آنرا پروراندند و حتی در مواقعی که نیاز باشد آنرا بازآفرینی نمایند [۴].

سرنوشت مشترک:

هنگامیکه تمامی و یا اکثر افراد یک سازمان، مأموریت سازمان را بدانند، به حس هدف مشترک رسیده و نقش خودشان را در موفقیت سازمان درک می‌کنند. آنها قادر خواهند شد که با هم‌افزایی در جهت رسیدن به چشم‌اندازشان گام برداشته و به این حس دست یابند که «ما همگی سوار بر یک قایقیم». این حس باعث ایجاد روحیه وحدت و یگانگی در آنها می‌شود [۴].

اشتقاق برای تغییر:

در برخی فرهنگهای سازمانی نحوه عملکرد، تفکر و واکنش مجدد نسبت به محیط اطراف آنقدر همسان شده است که هر نوع تحول نشان‌دهنده نوعی بیماری و حتی آشوب محسوب می‌شود. در صورتی که در برخی دیگر از محیطها واژه تغییر بیانگر کسب تجارب جدید و مهیج است و به عبارت دیگر "شانسی است برای شروع کار و فعالیتی جدید." افراد در چنین محیطهایی نیاز به بازآفرینی مدل و الگوی کسب و کار را به عنوان یک چالش مهیج و مطلوب به خوبی احساس می‌نمایند و آن را فرصتی برای یادگیری روشهای جدید کامیابی می‌دانند. شایان ذکر است میل به تغییر و تحول، موتور محرکه‌ی همه تغییراتی است که برای تحقق چشم‌انداز استراتژیک لازم است [۴].

بجای اینکه یک گزاره ساختاری و یا تکنولوژیکی در نظر گرفته شود، به عنوان یک گزاره انسان‌شناسانه محسوب گردد. هوش سازمانی شامل جریان آزاد دانش در سرتاسر سازمان و برقراری تعادل بین حفاظت و نگهداری از اطلاعات ارزشمند و دسترسی عناصر کلیدی سازمان به این اطلاعات در مواقع مورد نیاز میباشد. حمایت و تشویق ایده‌های نو و به زیر سؤال بردن وضعیت موجود از دیگر ویژگی‌های این بعد از هوش سازمانی میباشد [۴].

پذیرش بار مسئولیت (عملکرد):

این کافی نیست که مدیران صرفاً درگیر عملکرد (اجرا) و یا به عبارت دیگر حصول اهداف استراتژیک و نتایج شوند. در یک سازمان باهوش، هر فردی پاسخگوی عملکرد خویش است. هنگامیکه افراد یک سازمان از یکدیگر به ازاء سهمشان در مأموریت و رسالت سازمان، انتظار پاسخگویی دارند، فرهنگ "پذیرش بار مسئولیت" شکل میگیرد و هر فرد جدیدی که قصد پیوستن به آن سازمان را داشته باشد، میتواند این حس مشترک تحکم آمیز را در افراد سازمان احساس نماید [۴].

رهبری

رهبری موضوعی است که از دیرباز نظر محققان و عامه مردم را به خود جلب کرده است. اما پژوهش‌های علمی درباره رهبری صرفاً از قرن بیستم آغاز گردیده و محور اصلی بیشتر تحقیقات، عوامل تعیین کننده اثر بخشی رهبری بوده است. اکثر محققان موضوعاتی نظیر رهبران چگونه افرادی هستند، چه کارهایی انجام می دهند، چگونه در پیروان خود ایجاد انگیزه می کنند، چطور متناسب با موقعیت پیش آمده به سبک‌های مختلف رفتار می کنند و چطور در سازمان‌هایشان ایجاد تغییر می کنند را مورد بررسی قرار داده اند [۱۴] و پاسخ به این مسائل در طی سالیان متمادی، ادبیات پر حجم رهبری را موجب شده است، بسیاری از این مطالب باعث سردرگمی خوانندگان می شود. برای راه یافتن از

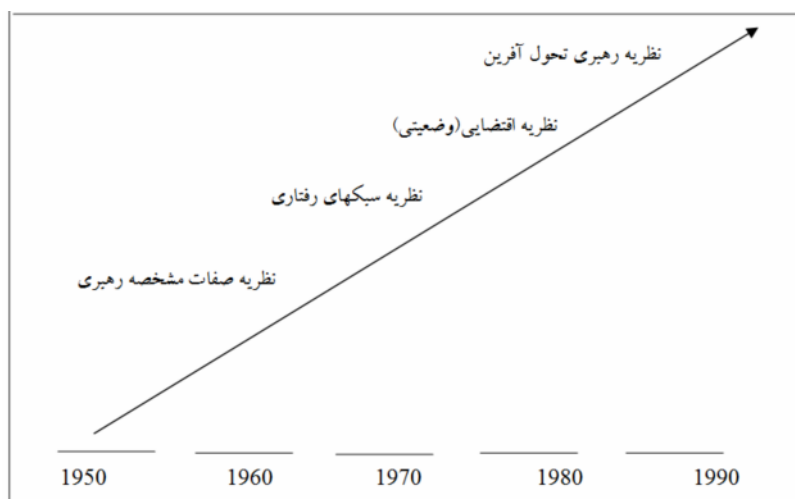
میان این جنگل انبوه و تیره و تار، معمولاً محققان مطالب مربوط به رهبری را در چهار روش به شرح زیر مطرح می کنند تا بدان وسیله نشان دهند چه چیزهایی می تواند فرد را به صورت یک رهبر اثر بخش در آورد. نخستین ویژگی آن است که می تواند شخص را به صورت یک رهبر در سطح جهان در آورد و کارهایی بکند که افراد غیر رهبر از انجام آن عاجزند (تئوری ویژگی های رهبری). روش دوم بر این اساس است قرار دارد که می کوشند تا رهبر را بر حسب رفتارهای رهبری معرفی کنند (تئوری های رفتاری رهبری)، در هر دو روش کار با آغازی نادرست شروع می شود زیرا بر پایه و اساسی نادرست قرار می گیرد و موضع رهبری را بیش از حد مورد توجه قرار می دهد. دیدگاه سوم الگوی اقتضایی است که بدان وسیله می توان کاستی های تئوری های پیشین رهبری را بر شمرد و نتیجه تحقیقات گوناگونی را که درباره رهبری انجام شده است ارائه نمود. به تازگی محققان یک بار دیگر به ویژگی های شخصیتی رهبران، ولی از دیدگاهی کاملاً متفاوت توجه کرده اند. اینک پژوهشگران درصدد یافتن ویژگی های شخصیتی هستند که رهبران کارزماتیک و رهبران تحول آفرین از آنها برخوردارند رهبرانی که قادرند به سازمانهای در حال مرگ حیاتی دوباره بخشند [۱۵].

تعریف رهبری تحول آفرین

- رهبری تحول آفرین نوعی فرایند پیچیده و پویا است که در آن رهبران، ارزشها، باورها و اهداف پیروان را تحت تأثیر قرار می دهند [۱۶].

- بس و آوولیو رهبری تحول آفرین را اینگونه تعریف می کنند:

«رهبری تحول آفرین وقتی تحقق می یابد که یک رهبر، پیروان را برای بینش مشترک برمی انگیزد، آنها را در رسیدن به چشم انداز تشویق می کند و منابع لازم را برای رشد شخصی آنها فراهم می کند. رهبران همانطور که بر نیازهای پیروان برای رشد تأکید دارند، خوش بینی ایجاد کرده و تعهد را بیشتر می کند» [۱۷].



شکل ۲: سیر تطور تئوریهای رهبری [۱۵]

اما به خاطر دستیابی به اعتبار و قابلیت اعتماد بیشتر پرسشنامه، شاخص های رهبری تبدالی و رهبری عدم مداخله گر را نیز در پرسشنامه دخالت دادند و با در هم آمیختن سؤالات مربوط به هر کدام از این شیوه ها، تکمیل کنندگان پرسشنامه را در موقعیتی قرار دادند تا آنچه را که به واقعیت نزدیکتر است علامت گذاری نمایند [۲۰]. در این مقاله از این مدل استفاده گردیده است.

رابطه میان رهبر تحول آفرین و رهبری تبدالی

تا سال ۱۹۷۸ تلاش محققان بر این بود که تعریفی صحیح از مدیریت و رهبری ارائه داده و تفاوت این دو مفهوم را روشن نمایند. ولی از زمانی که برنز رهبری را به عنوان فرایندی که رهبر و پیروان را تغییر می دهد، تعریف کرد، وی میان دو سبک رهبری تبدالی و رهبری تحول آفرین تمایز قائل شد. رهبری تبدالی که از نظر او به عنوان سبک رهبری نامطلوب نیز معرفی شد. نوعی سبک رهبری است که در آن رهبر به پیروان خود می گوید: « اگر این را به من بدهید، آن را به شما خواهم داد»، اما رهبری تحول آفرین بنا به نظر بارنز زمانی رخ می دهد که فرد یا افرادی که با گروهی مشغول به کار هستند به گونه ای رفتار نمایند که سطح انگیزش و عملکرد همه به طرز شگفت انگیزی افزایش یابد [۲۱]. در اولین سالهای پیدایش این دو مفهوم، بسیاری از

رهبران تحول آفرین ارزش های شخصی پیروان خود را تغییر می دهند. به گونه ای که پیروان از اهداف و چشم انداز سازمان حمایت کنند، که این روند با ایجاد محیط ارتباطی صحیح و جلب اعتماد پیروان نسبت به چشم انداز سازمان صورت می گیرد [۱۸].

ابعاد رهبری تحول آفرین و رهبری تبدالی

از نظر برنز، رهبری تحول آفرین در مقابل رهبری تبدالی جای می گیرد، در سبک تبدالی رهبران با تمرکز بر فرآیند مبادله دو جانبه، نیازهای فعلی پیروان خود را مخاطب قرار می دهند. پیرو تحقیقات برنز (۱۹۸۵)، بس مدلی از رهبری ارائه داد که برای موقعیت های ثبات و تحول سازمانی، به ترتیب رهبری تبدالی و تحول آفرین را تجویز می کرد. بس و اولیو (۱۹۹۴) این مدل را گسترش دادند و ابعاد رهبری تحول آفرین و رهبری تبدالی را مشخص نموده و حتی این مدل را در قالب پرسشنامه ای با نام « پرسشنامه چند عاملی رهبری » به صورت عملیاتی در آوردند. در این مدل ابعاد رهبری تحول آفرین شامل: نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش، و ملاحظات فردی است و ابعاد رهبری تبدالی عبارتند از: پاداش های مشروط و مدیریت بر مبنای استثناء [۱۹]

اگر چه هدف بس و اولیو از طراحی پرسشنامه چند عاملی رهبری، بررسی الگوی رهبری تحول آفرین بود

نویسندگان، مفهوم رهبری تحول آفرین را به عنوان نقش رهبری و رهبری تبادلی را به عنوان نقش مدیریت مورد بررسی قرار داده اند.

برنز (۱۹۷۸) میان این دو سبک رهبری تمایز قائل شد، به این ترتیب که رهبران تحول آفرین به نیازهای سطح بالای پیروان توجه دارند و آنان را تحریک می کنند که عملکردی فراتر از اهداف خود داشته باشند. در حالی که رهبران تبادلی به نیازها و اهداف فعلی پیروان خود توجه دارند و به پیروان خود در ازای دستیابی به این اهداف پاداش می دهند. بس (۱۹۸۵) می گوید: «درست است که برنز و من در مورد رهبری تحول آفرین و تبادلی اتفاق نظر داریم، ولی ما در مورد مفهوم سومی با هم اختلاف داریم برنز رهبری تحول آفرین و تبادلی را در دو سر مخالف یک پیوستار می بیند، ولی ما در عمل مشاهده کرده ایم که افرادی بوده اند که تا مقداری از هر دو نوع سبک رهبری یاد شده را از خود به نمایش گذارده اند» اگر به جملاتی که بس بیان می کند توجه نماییم، متوجه دو رویکرد مختلف در ارتباط با رهبری تحول آفرین و رهبری تبادلی خواهیم شد. یکی اینکه همانطور که برنز عنوان کرد این دو سبک رهبری در دو سر مخالف یک پیوستار قرار دارند، رویکرد دوم مربوط به نظرات بس می باشد و اینکه هر یک از این سبک های رهبری جدا از هم بوده و هر کدام را می توان در پیوستاری جداگانه ترسیم و مورد بررسی قرار داد. در مقابل این دو رویکرد هالندر دیدگاه سومی دارد و بیان می کند که سبک رهبری تحول آفرین مدل گسترش یافته سبک رهبری تبادلی می باشد [۲۲]. رابینز نیز در تأیید این نظر می گوید: «سبکهای رهبری تحول آفرین دو رویکرد مخالف هم نیستند، بلکه رهبری تحول آفرین بر اساس رهبری تبادلی ایجاد شده است [۱۵].»

رهبری عدم مداخله گر

منظور از رهبری عدم مداخله گر، عدم حضور رهبر یا اجتناب از رهبری کردن است [۲۳]. بی تفاوتی نسبت به اقدامات پیروان و پیامدهای سازمانی، دلالت بر

رفتارهای اینگونه رهبران دارد. رهبران عدم مداخله گر از تصمیم گیری خودداری و مسئولیتها را واگذار می کنند [۲۴]. این سبک در طیف رهبری، غیر فعال ترین نوع رهبری به شمار می آید. در مقابل رهبری تبادلی، حالت عدم مداخله گری، حالتی کاملاً غیر تبادلی و بی تفاوت را نمایان می کند [۲۵].

روش تحقیق

جامعه آماری در این تحقیق، ادارات دولتی شهر قم می باشد. روش بکار رفته برای انتخاب نمونه، ترکیبی از سه روش خوشه ای، نسبتی و تصادفی می باشد. بدین ترتیب که از بین ادارات دولتی شهر قم، شش سازمان به روش نمونه گیری خوشه ای انتخاب شده و سپس کار نمونه برداری در هر یک از این سازمانها به روش تصادفی انجام پذیرفته است. تعداد کارکنان این شش سازمان در مجموع ۲۹۶ نفر و تعداد نمونه محاسبه شده مورد نیاز ۱۶۵ نفر می باشد. با استفاده از روش نمونه گیری نسبتی، تعداد نمونه اختصاص یافته به هر یک از ادارات، در جدول ۱ ارائه شده است.

همانگونه که در جدول ۱ نشان داده شده است، در برخی از سازمان ها تعداد پرسشنامه بیشتری جمع آوری گردیده شده که در نهایت مجموع افراد پاسخگو ۱۷۲ نفر می باشند.

ابزار بکار رفته در این تحقیق پرسشنامه می باشد. سبک رهبری و هوش سازمانی دو متغیر تحقیق بوده که برای سنجش آنها به ترتیب از دو پرسشنامه چند عاملی رهبری بس و آوولیو و پرسشنامه سنجش هوش سازمانی ارائه شده توسط موسسه مشاوره مدیریت آلبرخت [۲۶] استفاده گردیده است. پرسشنامه چندعاملی رهبری بس و آوولیو شامل ۳۶ سوال و پرسشنامه هوش سازمانی دربردارنده ۲۸ سوال می باشد. برای سنجش هر یک از سوالات، از مقیاس پنج درجه ای طیف لیکرت (از ۱= خیلی کم تا ۵= خیلی زیاد) استفاده گردیده است. در ادامه به بررسی پایایی و روایی ابزارهای تحقیق پرداخته میشود.

جدول ۱. تعداد اعضاء جامعه آماری و نمونه

تعداد نمونه از هر سازمان	سهم هر سازمان از نمونه	تعداد کارکنان هدف در هر سازمان	سازمان
۱۵	۸	۱۵	دفتر آموزش پژوهش
۲۶	۱۴	۲۶	تأمین اجتماعی
۹۵	۵۳	۹۵	جهاد کشاورزی
۳۵	۲۰	۳۵	سازمان مدیریت
۹۵	۵۳	۹۵	علوم پزشکی
۳۰	۱۷	۳۰	سازمان استاندارد
۲۹۶	۱۶۵	۲۶۹	جمع

تایید اعتبار ظاهری پرسشنامه از فن دلفی استفاده شده و پرسشنامه هوش سازمانی در بین خبرگان توزیع شده و اعتبار ظاهری آن تایید گردیده است. برای تعیین اعتبار همگرا پرسشنامه هوش سازمانی، پس از طراحی پرسشنامه دوم هوش سازمانی، همبستگی بین نتایج دو پرسشنامه محاسبه گردید. میزان همبستگی بدست آمده ۰٫۹۶۱ بوده که حاکی از اعتبار بالای پرسشنامه می باشد.

روایی و پایایی پرسشنامه سبک رهبری: محققان در کشور های مختلف از جمله آمریکا، کانادا، اتریش، اسپانیا، هلند، لهستان، اسکاتلند، چین، تایلند، فیلیپین، کره و کشورهای آفریقایی در پروژه های تحقیقاتی خود از این ابزار استفاده کرده اند. بس و آوولیو نیز به بررسی رهبری تحول آفرین در مجموعه های مختلف نظامی، سیاسی، صنعتی و اداری پرداختند [۲۸].

پرسشنامه چند عاملی رهبری در گذر زمان، دستخوش تغییراتی شده است. ویرایش پرسشنامه در سال ۲۰۰۰ و نسخه های جدیدتر پس از سال ۲۰۰۰ توسط بس و آوولیو عرضه شد، اما بدلیل هنجاریایی پرسشنامه سال ۲۰۰۰ در ایران [۱۶] در این تحقیق از این پرسشنامه استفاده شده است.

روایی پرسشنامه چند عاملی رهبری در سال ۱۳۸۱ با استفاده از روشهای دلفی، توزیع مقدماتی پرسشنامه و دریافت نظرات اصلاحی، بررسی پرسشنامه با توجه به

پایایی (قابلیت اعتماد) پرسشنامه هوش سازمانی: قابلیت اعتماد در یک آزمون می تواند از موقعیتی به موقعیت دیگر و از گروهی به گروه دیگر متفاوت باشد. برای محاسبه ضریب قابلیت اعتماد ابزار اندازه گیری شیوه های مختلفی به کار برده می شود [۲۷]. در این تحقیق برای تایید پایایی پرسشنامه هوش سازمانی از روش های اجرای دوباره (روش بازآزمایی)، روش موازی (همتا)، روش آزمون دو نیمه سازی و روش آلفای کرونباخ استفاده شده است.

میزان همبستگی در روش بازآزمایی ۰٫۹۳۷ و در روش موازی ۰٫۹۲۴ حاصل گردید. همچنین در روش آزمون دو نیمه سازی نیز میزان همبستگی بین دو نیمه ۰٫۷۰۶ و ضریب قابلیت اعتماد کل آزمون ۰٫۸۲۸ بدست آمد که این مقادیر همبستگی، تایید کننده قابلیت اعتماد پرسشنامه می باشند.

در نهایت میزان آلفای کرونباخ نیز محاسبه گردید که میزان آن ۰٫۹۴ بدست آمد. عدد حاصل نشاندهنده آن است که پرسشنامه هوش سازمانی از پایایی بالایی برخوردار است.

اعتبار (روایی) پرسشنامه هوش سازمانی: مفهوم اعتبار به این سوال پاسخ می دهد که ابزار اندازه گیری تا چه حد خصیصه مورد نظر را می سنجد. از بین روش های تعیین اعتبار، اعتبار محتوا (اعتبار ظاهری) و اعتبار سازه مورد استفاده قرار گرفته است.

ضریب آلفای بیش از ۰,۷ قابل پذیرش است، می توان نتیجه گرفت که پرسشنامه چند عاملی رهبری از پایایی بالایی برخوردار است. در این تحقیق نیز پرسشنامه بکار برده شده توسط موغلی در یک گروه آزمایشی به تعداد ۳۰ نفر توزیع و میزان آلفای کرونباخ ۰,۹۲ بدست آمد که نشان دهنده پایایی بالای این پرسشنامه میباشد.

نتایج تحقیق

در جدول ۲، میانگین هر یک از متغیرهای تحقیق به تفکیک سازمانی، ارائه شده است. لازم به ذکر است که معاونت برنامه ریزی استانداری در قالب یک سازمان مجزا و تحت عنوان سازمان مدیریت در نظر گرفته شده است.

جدول ۲. میانگین متغیرهای تحقیق

سازمان	هوش سازمانی	سبک تبادلی	تحول آفرین	عدم مداخله گر
دفتر آموزش پژوهش	2.863	3.388	3.716	2.270
تامین اجتماعی	2.323	3.371	3.131	2.640
جهاد کشاورزی	2.716	3.079	3.386	2.408
سازمان مدیریت	2.183	2.458	2.465	2.8
علوم پزشکی	2.751	2.988	3.450	2.151
سازمان استاندارد	3.416	3.454	3.990	2.064

که نتایج آن در جدول ۴ ارائه گردیده است. در بررسی رابطه بین سه سبک رهبری تحول آفرین، تبادلی و عدم مداخله گر با هوش سازمانی، نتایج بیانگر آن است که رابطه بین سبک های رهبری تحول آفرین و عدم مداخله گر با هوش سازمانی معنادار میباشند. میزان همبستگی بین دو متغیر در رابطه بین رهبری تحول آفرین و هوش سازمانی ۰,۹۵ و رهبری عدم مداخله گر و هوش سازمانی ۰,۹۲- بدست آمد که در مورد اول بر همبستگی مستقیم و در مورد دوم بر همبستگی معکوس دلالت دارد. رابطه بین دو متغیر سبک رهبری تبادلی و هوش سازمانی نیز تایید نمیگردد.

جنبه های مختلف روایی، توسط موغلی (۱۳۸۱) انجام شد. ترجمه و روان سازی پرسشنامه چند عاملی رهبری و واژه یابی مناسب با توجه به شرایط بومی و فرهنگی اداری سازمانهای ایران نیز توسط وی انجام شده و به روایی قابل قبولی رسیده است.

موغلی (۱۳۸۱) برای پایایی بازآزمایی پرسشنامه، آزمونی را در دو نوبت بر روی آزمودنیهای یکسان اجرا کرد. نتیجه بدست آمده دارای همبستگی بوده و نشان دهنده پایایی مناسب پرسشنامه بود. برای تعیین ثبات و

سازگاری درونی و بینابینی متغیرها و عبارت بهتر، میزان همسانی، قابلیت اعتماد پرسشنامه از فرمول آلفای کرونباخ استفاده شد که در نهایت ضریب آلفای کرونباخ معادل ۰,۹۵ بدست آمد. با توجه به اینکه

سازمان استاندارد به طور همزمان دارای بیشترین میانگین در متغیرهای هوش سازمانی، سبک رهبری تبادلی و سبک رهبری تحول آفرین و کمترین میانگین در سبک رهبری عدم مداخله گر می باشد.

متغیر هوش سازمانی که میانگین آن در جدول یک بررسی گردید، متشکل از هفت بعد میباشد. میانگین هر یک از این ابعاد در سازمانهای مورد پژوهش، در جدول ۳ ارائه گردیده است. سازمان استاندارد در هر هفت بعد، بیشترین میانگینها را به خود اختصاص داده است. برای بررسی رابطه بین سبک های رهبری و هوش سازمانی از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است

جدول ۳. میانگین ابعاد هفتگانه هوش سازمانی در سازمانهای مورد پژوهش

سازمان	پذیرش بار عملکرد	بکارگیری دانش	همسویی ساختارها	عشق به کار	اشتتیاق برای تغییر	سرنوشت مشترک	بینش استراتژیک
دفتر آموزش پژوهش	2.375	2.604	2.937	3.312	2.875	3.25	2.916
تامین اجتماعی	2.673	2.916	3.181	2.833	2.948	2.883	3.048
جهاد کشاورزی	2.386	2.609	3.070	2.889	2.759	2.912	2.658
سازمان مدیریت	1.925	2.05	2.35	2.1	2.325	2.5	2.25
علوم پزشکی	2.675	2.564	2.979	2.935	2.623	2.962	2.735
سازمان استاندارد	3.338	3.544	3.294	3.338	3.459	3.407	3.411

جدول ۴. نتایج آزمون همبستگی پیرسون

ابعاد	تحول آفرین	تبادل	عدم مداخله گر	هوش سازمانی
تحول آفرین	۱			
تبادل	* ۰/۸۷۲	۱		
عدم مداخله گر	* -۰/۹۱۶	-۰/۶۲۳	۱	
هوش سازمانی	** ۰/۹۵۵	۰/۰۷۲۱	** ۰/۹۲۹	۱

* معنادار در سطح خطای ۰,۰۵

** معنادار در سطح خطای ۰,۰۱

بحث، نتیجه گیری و پیشنهاد

با توجه به نتایج تحقیق به سوالی که در بخش مقدمه ذکر شد، پاسخ داده میشود. نتایج حاکی از آن است که اعمال سبک رهبری تحول آفرین در سازمان رابطه مستقیم با افزایش هوش سازمانی داشته و همچنین اعمال سبک رهبری عدم مداخله گر نیز رابطه معکوس با افزایش هوش سازمانی دارد. بدین ترتیب سبک رهبری تحول آفرین به عنوان سبکی شایسته انتخاب میشود. لذا به سازمانها توصیه میگردد که با اتخاذ تدابیری موجبات نزدیک شدن سبک رهبری مدیرانشان، به سبک رهبری تحول آفرین و همچنین فاصله گرفتن از سبک عدم مداخله گر را فراهم نمایند. در ذیل راهکارهایی عملی برای دستیابی به این مهم ارائه گردیده است.

با توجه به رابطه مستقیم بین سبک رهبری تحول آفرین و هوش سازمانی پیشنهاد می شود که مدیران ارشد سازمان عملاً رفتارهای تحول آفرین از خود بروز دهند و به عنوان سرمشق و الگو در این زمینه معرفی شوند، تا زمینه ای برای رفتارهای تحول آفرین در

سطوح پایین تر سازمان نیز فراهم گردد. در همین راستا به مدیران توصیه میشود:

- با کارکنان در مورد آینده خوشبینانه صحبت کرده و به اهمیت آینده نگری تاکید نمایند.
- در مورد کارهایی که باید انجام شود با جدیت و شوق صحبت کرده و به کارکنان خود امیدواری دهند که اهداف دست یافتنی می باشند.
- سعی کنند به صورت ماهیانه جلساتی را با حضور کارکنان برگزار کرده و موارد فوق را با آنان در میان گذاشته و بر اهمیت آنها تاکید نمایند.
- در برخورد با مشکلات از کارکنان خود نظر خواسته و برای ارائه راه حل، آنها را به چالش بکشانند. دیدگاههای مختلف را مد نظر قرار داده و از آنان بخواهند مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار داده و از نظرات خلاقانه آنها، در عمل استفاده نمایند.
- برای راهنمایی و آموزش کارکنان خود وقت گذاشته

ذکر شده در بخش رهبری تحول آفرین، موارد ذیل را هم مد نظر داشته باشند:

- در مواقعی که مسائل مهمی پیش می‌آید حتما خود مدیران اقدام نموده و از شانه خالی کردن پرهیز نمایند. در وضعیت های بحرانی مدیران بایست خود محور عمل باشند. رشته امور را در دست بگیرند و با اقدامات شایسته اعتماد کارکنان به خود را جلب نمایند. طوری اقدام کنند که کارکنان از اینکه مدیری چون ایشان دارند، احساس غرور کنند.
- از تصمیمگیری اجتناب نمایند. مدیر می‌بایست از منظر کارکنان فردی جسور و با قدرت جلوه نماید، لذا مدیران در صورت شانه خالی کردن از مسئولیت ها، ویژگی کارزماتیک خود را از دست میدهند. قاطعیت و جسارت از ویژگی‌های رهبران تحول آفرین است.
- به سوالات فوری و جدی کارکنان پاسخ داده و از پطره رفتن خوداری شود. مدیران همیشه باید سعی کنند پاسخگو باشند و با برگزاری جلسات پرسش و پاسخ، ابهامات پیش آمده را برطرف نمایند.

و علاوه بر این که با آنان به عنوان عضوی از گروه رفتار می‌کنند، به تک تک آن‌ها توجه ویژه داشته و به آن‌ها کمک کنند تا تواناییها و مهارت هایشان را گسترش و توسعه دهند.

- مدیران درباره باورها و ارزشهای اساسی خود، با کارکنان صحبت کرده و بر لزوم داشتن یک حس قوی درباره اهداف و همکاری گروهی در دستیابی به اهداف تأکید نمایند.
- توصیه می‌شود، این ارزشها و باورها را به صورت جمله نوشته هایی تهیه نموده و در معرض دید کارکنان قرار داده شود.
- رفتار مدیران باید بگونه ای باشد که احترام دیگران نسبت به خود را جلب نماید.
- مدیران میبایست از خود قدرت و اعتماد به نفس نشان دهند.
- همانگونه که از نتایج برمی‌آید، سبک رهبری عدم مداخله گر با هوش سازمانی رابطه معکوس دارد، لذا به مدیران توصیه میشود از این سبک فاصله گرفته و بیشتر به سمت اعمال سبک رهبری تحول آفرین روی بیاورند. بدین ترتیب شایسته است مدیران علاوه بر پیشنهادات

منابع

11. McMaster, M.D. (1998). "Organizational intelligence. Talk given at the Industrial Society". London. [Online]. Available: <http://www.kbworld.demon.co.uk/articles/indsoc.htm>.
12. Halal, E.W. (1997). "Organizational intelligence: What is it and how can managers use it". *Strategy & Business*. Fourth Quarter: 1-4 [Online]. Available : <http://www.strategy-business.com>.
13. Albrecht, Karl. (2003) "The power of mind at work: Organizational intelligence in action" Broadway, New York, 6- 215.
14. George, J.(2000). "Emotions and Leader ship: the role of emotional intelligence". *Human Relations* . Vol . 53 . No . 8 pp. 1027– 1045.
15. Robbins, s. p. (2002), "Organizational Behavior". Ninth Edition. Prentice – Hall, Inc.
۱۶. موغلی، علیرضا (۱۳۸۴)، رهبری تحول آفرین و ابزار سنجش آن (MLQ) مطالعات مدیریت، شماره ۴۴-۴۳: ۹۶-۱۱۲.
17. Pearce, C. L., Sims Jr, H. P., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A. and Trevino, L. (2003) "Transactors, transformers and beyond (A multi-method development of a theoretical typology of leadership)", (*Journal of Management Development*, Vol. 22, No. 4, pp. 273-307 .
18. Stone, A. G., Russell, R. F. and Patterson (2004). "Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus" *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 25, No. 4, pp. 349-361.
19. Higgs, M, (2003), "How we make sense of leadership in the 21st century?" *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24, No. 5, pp. 273 – 284.
۲۰. موغلی، علی رضا (۱۳۸۱). طراحی الگوی رهبری تحول آفرین در سازمان‌های اداری ایران. پایان نامه دکتری، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی.
21. Kent, T.W., Crotts, J.C. and Azziz, A. (2001). "Four factors of Transformational leadership behavior ." *Leadership & organization Development Journal*. Vol. 22, No.5 pp. 221-229.
22. Pawar, B. S,(2003), "Central Conceptual issues, in transformational" *Leadership research & Or-*
۱. الوانی، سید مهدی و دانایی فرد، حسن (۱۳۸۰). گفتار هایی در فلسفه تئوریهای سازمان دولتی، چاپ اول تهران: انتشارات صفار.
2. Harari,oren.(1995) "Turn your organization into a hotbed of ideas", *management review*, dec 95, vol.84 issue 12 ,pp.45-53
۳. ابطحی، سید حسین و صلواتی، عادل (1385). مدیریت دانش در سازمان، چاپ اول، تهران: انتشارات پیوند نو .
4. Albrecht. Karl (2003) "Organizational intelligence & knowledgemanagement ." *Australian institute management* . [Online] Available: <http://www.karlalbrecht.com>
5. Glynn, M.A. (1996), "Innovative genius: a framework for relating individual and organizational intelligences to innovation", *Academy of Management Review*, Vol. 21 No. 4, pp. 1081-111.
6. Ercetin, Sule(2004). "The abilities related to organizational intelligence and their action dimensions at school". *Educational research Quarterly*, Vol.10 , No.2 , pp. 3-18
7. Mason, R.M. (1996). "Effective intelligent organizations: Knowledge is not enough". In *Organizational Design, Modeling, and Control*. R.W. Blanning & D. R. King. Information System Series. Los Alamitos, California: 18
8. Minch, P. R.(1996). "Hypermedia knowledge management for intelligent organizations". In R. W. Blanning & D.R. King, *Organizational intelligence all in organizational design, modeling and control*. *Infonnation Systems* (p.79), Los Alamitos, California.
9. Weber, S. E. & Diderleri, (1996). "Toward more intelligent organizations". In R. W. Blanning & D. R. King, *Organizational intelligence all in organizational design, modeling and control*. *Infonnation Systems*(pp.29-30), Los Alamitos, California
10. Veryard, R.(2000). "Knowledge management & organizational intelligence". [Online] Available: <http://users.globalnet.co.uk/~rxv/kmoiy1ano i.htm>

- Leadership Quarterly, VOL. 4, pp. 81-102.
26. Albrecht, Karl (2003). "Organizational intelligence survey preliminary assessment". Australian institute management [Online] Available: <http://www.karlalbrecht.com>.
۲۷. سکاران، اوما (۱۳۸۲)، روشهای تحقیق در مدیریت، مترجمان: محمد صائبی و محمود شیرازی، چاپ اول، تهران: انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
28. Bass, Bernard M. Avolio, Bruce J. June, Dong I & Berson, Yair (2003). "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership." *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, No.2, pp 207-218.
- ganization development Journal. Vol. 24 No. 7pp. 397-406.
23. Xirasagar, Sudha. (2008), "Transformational, transactional and laissez-faire leadership among physician executives", *Journal of Health Organization and Management* Volume: 22 Issue: 6, pp. 599-613.
24. Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1995), "MLQ Multifactor Leadership Questionnaire, Sampler Set, Technical report, Leader form, Rater Form, and Scoring Key for MLQ Form 5x- Short", Center for Leadership Studies, Binghamton University, NY.
25. Yammarino, F.J., Spangler, W.D. and Bass, B.M. (1993), "Transformational leadership and performance: a longitudinal investigation",