

## چکیده

با توجه به اهمیت فرهنگ و نقش سازمانهای فرهنگی هنری در رشد و تعالی فرهنگی جامعه و اهمیت رهبری در این نوع سازمانها، هدف پژوهش حاضر شناسایی و رتبه بندی مولفه های رهبری اثربخش در سازمانهای فرهنگی هنری با رویکرد اسلامی ایرانی با استفاده از روش دلفی فازی است. جامعه آماری این پژوهش را مدیران سازمانهای فرهنگی، اساتید مدیریت با سابقه فرهنگی و خبرگان حوزه فرهنگ تشکیل می دهند. با توجه به هدف پژوهش، نمونه گیری هدفمند به روش گلوله برفی و با حجم نمونه ۲۲ نفر صورت گرفت. پس از بررسی ادبیات و پیشینه تحقیق و مصاحبه با تعدادی از خبرگان، مولفه های ۲۲ گانه ای شناسایی شدند که از طریق پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار گرفتند و هر ۲۲ مولفه از طریق روش دلفی فازی تایید شدند. نتایج نشان می دهد به ترتیب مولفه های دهگانه بصیرت، اخلاق مداری، دین محوری، سعه صدر، مدیریت بر قلبها، خود کنترلی، قابلیت اعتماد، انگیزه بخشی، خودسازی و تعالی جویی و نهایتاً رشد و توانمندسازی از رتبه بالاتری برخوردار هستند.

کلید واژه:

رهبری، سازمانهای فرهنگی هنری، رویکرد اسلامی ایرانی، دلفی فازی

## شناسایی و رتبه بندی مولفه های

### رهبری اثربخش در سازمانهای

#### فرهنگی هنری

### با رویکرد اسلامی ایرانی و با

### استفاده از روش دلفی فازی

محمد چکشیان

دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

moch2357@gmail.com

رضا سپهوند (نویسنده مسئول)

دانشیار گروه مدیریت دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

mrezasep@yahoo.com

محمود رضا اسماعیلی

دانشیار گروه مدیریت دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

dr\_mr\_esmaeili@yahoo.com

امیر هوشنگ نظر پوری

استادیار گروه مدیریت دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

ah\_nazarpoori@yahoo.com

## مقدمه

در دنیای امروز و شرایط خاص نظام جمهوری اسلامی ایران که شالوده آن بر اساس یک انقلاب فرهنگی و دینی واز سوی مردم شکل گرفته، فرهنگ از اهمیت ویژه ای برخوردار است. امام خمینی (ره) فرهنگ را بالاترین عنصری می داند که در موجودیت هر جامعه دخالت دارد؛ و معتقدند با انحراف فرهنگ، هر چند جامعه در بعدهای اقتصادی، سیاسی و صنعتی و نظامی قدرتمند و قوی باشد، ولی پوچ، پوک و میان تهی است. (رسولی، ۱۳۸۹، ۸۰) در عصر جهانی شدن، همه ی کشورهای دنیا و از جمله ایران، با چالش های فرهنگی زیادی روبرو هستند. رویکردهای سنتی، برای توسعه و حفظ هویت فرهنگی، کارایی خود را از دست داده اند لذا بازنگری، بهسازی و نوسازی رویکردها و الگوهای فکری و عملی ضرورت جدی پیدا کرده است. پرداختن به مقوله ی فرهنگ از بعد سیاسی و فلسفی، به تنهایی، پاسخگوی وضعیت کنونی و چالش های فرهنگی، در کشور ما نیست. ما به ابزارهای مدیریتی نیازمندیم تا بتواند دنیای نظری را با دنیای عملی که در فرهنگ ما، بشدت از هم گسسته هستند، پیوند بزند. (معمارنژاد و حسین زادگان، ۱۳۸۹) سازمان فرهنگی و نمادهای فرهنگی بیشترین تأثیر را در رشد و شکوفایی و یا رکود و سستی فرهنگ یک جامعه دارند، هر چند نباید از نقش نیروها و محتوای فرهنگی نیز غافل بود. (گوردزی، ۱۳۸۸) اگرچه پس از انقلاب اسلامی، سازماندهی فرهنگ و امور مرتبط

با آن اهمیت ویژه ای پیدا کرد و تلاشهایی در این جهت صورت گرفت، لکن بخشی از عملکردها و فعالیت های فرهنگی و سازماندهی های



انجام شده، از الگوی مشخص و از پیش تدبیر شده‌ای برخوردار نبوده است. (صالحی امیری و عظیمی دولت‌آبادی، ۱۳۸۷) یکی از مواردی که موجبات عدم پویایی فرهنگی هر کشوری را فراهم می‌آورد، ناکارآمدی سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی آن کشور است، لذا بازنگری بنیادین بر فعالیت‌های سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی از ضروریات هر جامعه‌ای است. (صالحی امیری و کاووسی ۱۳۹۱)

یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت یا شکست سازمان‌ها، بخصوص در سازمان‌های فرهنگی به خاطر ماهیت ویژه آن‌ها در انتقال مفاهیم به مخاطبان رهبری اثربخش است. از سویی چون رهبری در واقع در ارتباط مستقیم با انسان‌هاست همواره دارای ماهیت پیچیده‌ای بوده است لکن از آنجا که جهان معاصر با سرعتی شگفت در حال تحول است، تغییرات مستمر و پویایی‌های محیطی چنان پرشتاب بوده که رهبری سازمان‌ها را پیچیده‌تر از قبل نموده است. (حسین زاده و ناصری، ۱۳۸۶) الگوی رهبری در سازمان‌هایی که در ایران اسلامی فعالیت می‌کنند شامل دو قید اسلامی و ایرانی می‌باشد. بر اساس قید اسلامی باید از مبانی نظری، فلسفی و انسان‌شناختی اسلامی بهره جست و بر اساس قید ایرانی باید شرایط زمان و مکان را در نظر گرفت. در واقع اسلامی بودن ناظر به جامعیت الگو می‌باشد و ایرانی بودن واقعیت آن را تأمین می‌کند. (افجه ای و دیگران، ۱۳۹۳) رهبری اثربخش در مدیریت سازمان‌های فرهنگی هنری ایران در عصر جدید نقش به سزایی دارد. الگوی این رهبری باید از یک سو متناسب با فرهنگ اسلامی و ایرانی طراحی شده باشد و از سوی دیگر متناسب با ویژگی‌ها، اقتضائات، پیچیدگی‌ها و ظرافت‌های سازمان‌های فرهنگی هنری و عناصر آن‌ها و در عین حال مبتنی بر اصول علمی باشد. از این رو هدف از این تحقیق شناسایی و رتبه بندی مولفه های رهبری اثربخش در سازمان‌های فرهنگی هنری با رویکرد اسلامی ایرانی می‌باشد.

## ۱. مبانی نظری و پیشینه تحقیق

### ۱.۱. فرهنگ

واژه‌ی «فرهنگ» به صورت ضمنی به کثرت خاک اشاره داشت. در قرن شانزدهم این معنای تحت‌اللفظی جای خود را به پرورش ذهن و عقل داد که امروزه نیز به شدت رایج است. به طوری که فرد متبحر در هنرها و ادبیات را فردی «بافرهنگ» یا «فرهیخته» می‌خوانیم. ولی از قرن نوزدهم فرهنگ به معنای وسیع‌تری به کار رفته تا پیشرفت عقلایی و معنوی تمدن، به مثابه یک کل را توصیف کند. (تراسبی، ۱۳۸۹، ۲۱) مفهوم کلی فرهنگ در لغت عرب، پیروزی و فهم و تیزهوشی؛ در فارسی، کاشتن و رویانیدن؛ و در لاتین به معنی بارور کردن (زمین) کاری در جهت تولید یا حاصل‌خیز کردن است. (جعفری، ۱۳۸۶، ۲۰)

### ۲.۱. تعریف فرهنگ

بعضی فرهنگ را رفتار یا الگوی رفتاری دانسته‌اند؛ گروهی بازتاب اندیشه و شناخت بشر محسوب نموده‌اند؛ گروهی شیوه و الگوی زندگی بشر را فرهنگ آن نامیده‌اند؛ برخی دیگر، مجموعه اندوخته‌های مادی و معنوی بشر را فرهنگ برشمرده‌اند و بالاخره عده‌ای ارزش‌ها، هنجارها، باورها و مجموعه امور پذیرفته شده و هنجار یافته اجتماعی را فرهنگ قلمداد کرده‌اند. (پیروزمند ۱۳۸۶، ص ۶۱)

### ۳.۱. سازمان فرهنگی

تعریف و تبیین ابعاد یک سازمان فرهنگی کمتر مورد توجه پژوهشگران بوده است. لکن بر اساس تعاریف موجود می‌توان سازمان فرهنگی را سازمانی دانست که مأموریت و وظایف اصلی خود را فعالیت فرهنگی قرار داده است. لذا سازمان فرهنگی را سازمانی تعریف می‌کنیم که به فعالیت‌های چاپ و نشر کتاب و نشریات ادواری، کتابخانه‌های عمومی، مراکز اسناد و مدارک و دایره المعارف‌ها، سینما، عکاسی، تئاتر و هنرهای نمایشی، موسیقی، هنرهای تجسمی، هنرهای سنتی و صنایع دستی، فعالیت‌های تبلیغ دینی، ورزش و تربیت بدنی، رسانه‌های جمعی، سمعی و بصری، میراث فرهنگی، گردشگری، فعالیت‌های تفریحی مرتبط با طبیعت اشتغال دارند (گودرزی، ۱۳۸۸)



#### ۱.۴. رهبری

رهبری عبارت است از توانایی نفوذ در دیگران به منظور تحقق اهداف. لذا رهبری مترادف با نفوذ است. (مقیمی ۱۳۸۵، ۲۷۵)

سیر تکاملی نظریه های رهبری شامل چهار رویکرد به شرح ذیل می باشد.

۱. رویکرد سنتی (صفات مشخصه رهبری): قدیمی ترین طرز تفکر، رویکرد صفات شخصی است، برای آن، وجود صفات خاصی در انسان که جنبه ذاتی دارند باعث می شوند او یک رهبر مؤثر و موفق باشد. البته در پژوهش های صورت گرفته، تنها تأثیر هوش و نکات رهبران به عنوان یک خصوصیت اصلی تقریباً به اثبات رسیده است.
۲. رویکرد رفتار رهبری: بعد از ناکامی تحقیقات در زمینه شناخت خصوصیات فردی رهبر، پژوهش در خصوص شناخت سبک رهبری ارتباط دارد. فلسفه اصلی این رویکرد در آن است که رهبری ذاتی نیست، بلکه تا حد زیادی اکتسابی است. البته نباید فراموش کرد که رفتار اشخاص تا حد زیادی متأثر از شخصیت آنهاست و نمی توان نظریه دوم را کاملاً از نظریه اول جدا دانست. (ساعتچی و عزیزپور شوبی، ۱۳۸۴)
۳. رویکرد موقعیتی و اقتضایی: این رویکرد، جستجوی بهترین راه برای رهبری که همواره بتوان از آن استفاده کرد را غیرممکن و محال می داند. در این رویکرد متغیرهای دیگری علاوه بر ویژگی های شخصی رهبر مانند ویژگی های فردی کارکنان، ویژگی های گروه و ساختار گروه، بخش یا سازمان به عنوان عوامل مؤثر بر سبک رهبری مناسب مطرح شد. (رضاییان، ۱۳۷۹، ۳۹۲) مهم ترین نظریه موقعیتی، مدل سه بعدی اقتضایی فیدلر هست.
۴. رویکرد ویژگی های فردی (باس، ۱۹۹۹، م): عدم توفیق رویکردهای گذشته برای ارائه راه حل جامع جهت اثربخشی رهبری، دوباره، توجه صاحب نظران به ویژگی های فردی رهبر معطوف شد. برخی از نظریه های ویژگی فردی، نظریه های کاریزماتیک، تحول آفرین، معنوی و خدمتگزار هست. (دانایی فرد و مومنی، ۱۳۸۷)

مروری بر مهمترین نظریه های رویکرد ویژگی های فردی

#### ۱.۴.۱. رهبری تحول آفرین

دنیای امروز نیازمند رهبران تحول گراست. این رهبران با بیان واضح چشم انداز و جاری ساختن معنا در سازمان از طریق مدیریت نمادین و پیوند میان مجموعه ای از باورها و ارزش ها می توانند انگیزه و روحیه کارکنان را به شدت بالا برده و خود آنها را به عاملان تغییر سازمان تبدیل نمایند. رهبران تحول آفرین از رهبری تعاملی که بیشتر مبتنی بر انگیزش از طریق پاداش و تنبیه است، فراتر می روند و با جلب اعتماد و وفاداری و ترسیم چشم انداز جذاب، ایجاد تعهد به تحول و خودکنترلی را در پیروان خود افزایش می دهند. (ضیائی و نرگیسان، ۱۳۸۹) ابعاد رهبری تحول آفرین که مورد تأیید اکثر محققان است عبارت است از نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب فکری و ملاحظات فردی (بس، ۱۹۹۷، ۴؛ امرام ۲۰۰۵، ۹، موغلی، ۱۳۸۲: ۷۹ به نقل از ضیائی و نرگیسان، ۱۳۸۹) می توان رهبری تحول آفرین را دربرگیرنده خصوصیات رهبری مرادده ای و کاریزماتیک نیز دانست. (ساعتچی و عزیزپور شوبی، ۱۳۸۴)

#### ۱.۴.۲. رهبری خدمتگزار

رابرت گرین لیف برای نخستین بار مفهوم رهبری خدمتگزار را در میان تئوری پردازهای مدرن مدیریت در سال ۱۹۸۷ بنا نهاد. در این نوع نگاه رهبر باید ابتدا نیازهای دیگران را مورد توجه خود قرار دهد. سبک رهبری خدمتگزار، یعنی اینکه رهبر خود را در موقعیت خدمت



کردن به پیروان و کارکنان زیردست قرار می‌دهد. در واقع او باید به مراتب انگیزشی بالاتر یعنی توجه و تمرکز به نیاز دیگران صعود کند. (تونکه نژاد، ۲۰۰۶)

در مدل رهبری خدمتگزار، انگیزه رهبر برای رهبری از احساس برابری رهبر با زیردستان ناشی می‌شود. به عبارت دیگر سیستم اعتقادی رهبر، او را مجبور می‌کند که خود را هم‌تراز و برابر با کسانی که هدایت می‌کند، بداند؛ یعنی تمام اعضاء سازمان از حقوق، اطلاعات و چشم‌انداز برابر و مشابه برخوردار بوده و نقش رهبر تسهیل در شکل‌گیری گروه در سازمان است. (کازمونکو، ۲۰۰۴، ۸۶) اندیشمندان مختلف درباره ابعاد رهبری خدمتگزار مؤلفه‌های مختلفی را بیان کرده‌اند لکن بصیرت، خدمت‌رسانی، تواضع، قابلیت اعتماد و توانمندسازی مؤلفه‌هایی هستند که بیشتر مورد نظر صاحب‌نظران بوده‌اند. (دل‌خوش کسمایی و دیگران، ۱۳۹۰)

#### ۳.۴.۱. رهبری پرجاذبه (کاریزماتیک)

نظریه رهبری پرجاذبه از سوی هاوس در سال ۱۹۷۷ ارائه شد که بر اساس آن رهبرانی پرجاذبه هستند که بتوانند تأثیرات فراتر از حد متعارف بر پیروان خود بگذارند. (هانت و لارسون به نقل از سنجقی، ۱۳۸۰: ۲۸۹-۲۸۸). نظریه رهبری کاریزماتیک از ارزش‌ها، رفتار و ویژگی‌های فردی رهبر سرچشمه می‌گیرد. این ویژگی‌های فردی سبب می‌شود که رهبر تأثیرات اجتماعی عمیقی بر افراد داشته باشد. (ساسیک به نقل از دانایی‌فرد و مؤمنی، ۱۳۸۷: ۱۰) از منظر هاوس، رهبران پرجاذبه سه ویژگی شخصیتی منحصر به فرد دارند: اعتماد به نفس بالا، تمایل به نفوذ بر دیگران و اعتقاد به حقانیت باورهای خویش (سنجقی، ۱۳۸۰: ۲۸۹).

#### ۴.۴.۱. رهبری تبادلی (تعاملی، مراوده‌ای، مبادله‌ای)

رهبری تبادلی عبارت است از تعامل میان رهبر و پیروان. بر این اساس، رهبر به دلیل تبادل به پیروان نزدیک می‌شود. او پیروان خود را از طریق وعده و پاداش برمی‌انگیزد و یا بر استفاده از تهدید و تنبیه اصلاح می‌کند. (اسکندری، ۱۳۹۳: ۱۳۱). رهبران تبادلی منافع زیردستان را آشکار می‌کنند و انتظارات رهبر از زیردستان را به عنوان معیارهای عملکرد محقق می‌سازند و از این طریق رضایتمندی لازم را در زیردستان ایجاد می‌کنند. رهبران تبادلی، بصیرت و ارزش‌ها و نیازها و انگیزه‌ها را برای پیروان خود غیر قابل تغییر می‌دانند (مارتورانو به نقل از اسکندری، ۱۳۹۴: ۵۱)

#### ۵.۴.۱. رهبری معنوی

مفهوم معنویت و رهبری نخستین بار از سوی فرهم (۱۹۹۶) به صورت توأمان به کار برده شد. رهبری معنوی دو رکن اساسی دارد. ۱- بر اساس اسن مدل رهبری، اعضای سازمان احساس می‌کنند که دعوت شده‌اند تا زندگی‌شان معنایی متفاوت پیدا کند. ۲- از طریق رهبران و پیروان، فرهنگ سازمانی-اجتماعی بر اساس عشق و انسان‌دوستی شکل می‌گیرد (دنت به نقل از الوانی و همکاران، ۱۳۹۲: ۲۵).

#### ۶.۴.۱. رهبری اخلاقی

رهبری اخلاقی مدلی از رهبری است که رهبر بر اساس اعتقاد و باور خود تصمیم می‌گیرد و در عین هدایت افراد، به حقوق و جایگاه آنان احترام می‌گذارد. در این حالت، رهبر دقت می‌کند که قدرت اجتماعی خود را در تصمیم‌ها و اقدام‌های خود به کار نبرد. تئوری رهبری اخلاقی را نخستین بار براون (۲۰۰۵) گسترش داد. بیشتر پژوهشگران بر این باورند که در الگوی رهبری اخلاقی، رهبر رفتارهای اخلاقی را در دو بعد درون‌شخصی و برون‌شخصی بروز می‌دهد و از سه طریق این رفتارها را به پیروان منتقل می‌کند: ۱- ارتباط دو طرفه ۲- تقویت رفتار ۳- تصمیم‌گیر اخلاقی (رسیک و همکاران به نقل از کرمی، ۱۳۹۵: ۱۹).



#### ۷. ۴. ۱. نظریه رهبری اصیل

نظریه رهبری اصیل را مؤسسه رهبری گالوپ از دانشگاه نبراسکا مطرح کرد. تمرکز این نظریه بر خودکنترلی و خودآگاهی متقابل رهبر و پیروان است. رهبری اصیل منظور خود را با عمل به دیگران منتقل می‌کند. باید توجه داشت که تئوری رهبری اصیل حاصل تلاش‌های پژوهشگران غربی و شرقی برای دستیابی به مدل رهبری است (آولیو به نقل از دانایی‌فرد و مؤمنی، ۱۳۸۷: ۱۲). جامع‌ترین تعریف رهبری اصیل این است که فردی رهبر اصیل دانسته می‌شود که نسبت به تفکر و رفتار خود آگاه است و بر ارزش‌ها، دانش، نقاط ضعف و قوت، اصول اخلاقی، اعتقادات خود و دیگران اشراف کامل دارد. رهبر اصیل، قابل اعتماد، خوش‌بین و امیدوار و اخلاقی است (آولیو و همکاران به نقل از قنبری و همکاران، ۱۳۹۵: ۳۷).

##### پیشینه تحقیق

افجه‌ای و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقی تحت عنوان طراحی الگوی رهبری اثربخش سازمانی به استناد سیره پیامبر اسلام (ص) به این نتیجه رسیده‌اند که سبک رهبری پیامبر اسلام (ص) بیشتر بر سه محور رابطه خود با خدا (تحول اعتقادی)، رابطه خود با افراد (تحول فردی) و رابطه خود با جامعه (تحول سازمان اجتماعی) استوار بوده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که اقوال و افعال حضرت در حوزه عمل تابعی از مبانی اعتقادی بوده و این مهم از عوامل تأثیرگذار بر پیروان و کسب محبوبیت از سوی آنان بوده است و نیز تحول اجتماعی و فردی رهبری می‌تواند تابعی از تحول اعتقادی اخلاقی وی باشد. همچنین می‌توان گفت، دو متغیر تألیف قلوب (مدیریت بر قلب‌ها) و عقلانیت، دارای بیشترین فراوانی و تکرار در میان شاخص‌های مشاهده‌شده در سیره رهبری ایشان بود. لذا می‌توان سبک رهبری آن حضرت را به رهبری رحمانی تعبیر کرد. در نهایت می‌توان پیشنهاد کرد که مدیران سازمان‌های کشورمان برای افزایش اثربخشی، باید هر نوع تحول را ابتدا در خود ایجاد کنند.

نصر اصفهانی (۱۳۸۹) در پژوهشی تحت عنوان طراحی مدل رهبری خدمتگزار بر اساس دیدگاه امام علی نشان می‌دهد که امام علی نه تنها ویژگی‌های رهبری خدمتگزار موردنظر پژوهشگران را به رهبران و مدیران توصیه نموده‌اند بلکه علاوه بر آنکه خود نیز واجد آن‌ها بوده‌اند، دارای ویژگی‌های دیگری همچون ساده زیستی، اعتمادبه‌نفس، صبر و استقامت، اشاعه معنویت، عدالت، نفوذ بر قلوب، خوش برخوردی، دوستی و برادری و... نیز می‌باشند.

ساعتچی و عزیزپورشویی (۱۳۸۴) بر اساس نظرات خبرگان و نتایج آزمون‌های آماری، معیارهای هشتمانه‌ای را برای رهبری اثربخش دانشگاهی به ترتیب اهمیت در قالب‌های ایجاد جاذبه، تیم سازی، توانمندسازی گروهی، بهبود مستمر عملکرد، دارا بودن چشم‌انداز، خودارزیابی، الهام‌بخشی و مربی‌گری، اولویت‌بندی نموده‌اند.

مرادی (۱۳۸۹) در مقاله‌ای که تحت عنوان مدیریت فرهنگی و رهبری اثربخشی در سازمان‌های فرهنگی شهرداری‌ها، سبک رهبری مناسب برای سازمان‌های فرهنگی را رهبری ممتاز معرفی می‌نماید که در آن رهبران بیشتر شبیه معلم و مربی عمل می‌کنند دانایی و مومنی (۱۳۸۷) در پژوهشی تحت عنوان رهبری اثربخش از دیدگاه امام علی (ع) شرط لازم برای رهبری اثربخش را رشد و تعالی انسان می‌داند و بیان می‌کند که رهبر، نخست باید خود انسان کاملی باشد تا لیاقت رهبری را داشته باشد و شرط بعدی را همراهی جامعه با او می‌داند.

درگاهی و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیقی با عنوان ارائه مدل شایستگی در توسعه منابع انسانی (مطالعه موردی شایستگی مدیران فرهنگسراهای سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران) به نتیجه رسیدند که شایستگی‌های منابع انسانی عبارت‌اند از: پایبندی به اصول،



ارزش‌ها و اخلاقیات، تفکر راهبردی، مسئولیت‌پذیری، رهبری، خلاقیت در تطبیق، پیگیری و نتیجه‌گرایی، مدیریت تیمی، توانمندسازی، حل مسئله، روحیه خدمت، شبکه‌سازی، تفکر تحلیلی-سیستمی، جلب اعتماد، ارتباطات شفاهی، انعطاف‌پذیری، آراستگی، فهم مالی. رضایی زاده (۱۳۷۶) در تحقیقی تحت عنوان سبک رهبری رهبران اسلامی حضرات پیامبر اکرم (ص) و ائمه اطهار (ع) در آثار شهید مطهری به این نتیجه رسیده‌اند که سبک رهبری رهبران اسلامی صلابت و قاطعیت در مصائب اصولی مانند حق‌الله و حق‌الناس و نرمش و انعطاف در مسائل شخصی بوده است.

درودی (۱۳۹۲) در تحقیقی تحت عنوان سبک رهبری رابطه‌گرایانه امام خمینی (ره) پرداخته و یافته‌های پژوهش خود را در هشت ویژگی اساسی بصیرت بخشی، ایجاد تحول روحی و معنوی، خدمت‌گذاری مشارکت‌جو، وحدت بخشی، اعتمادبه‌نفس بخشیدن، سخنگوی پیروان و امیدبخشی ارائه می‌دهد.

ترکمینی (۱۳۹۱) در تحقیقی تحت عنوان طراحی و تبیین مدل رهبری برای مدیران کشور بر اساس مبانی اسلام یا تأکید بر سیره فردی و مدیریتی امام خمینی (ره) به این نتیجه رسیده است که شاخص‌های خدامحوری، توکل، تقوا، اخلاص، تزکیه نفس، قصد قربت، تقید به احکام دین (از عناصر نیت و ویژگی‌های درون فردی و رفتار فردی) به ترتیب بالاترین اولویت‌ها در مدل رهبری حضرت امام (ره) داشته‌اند. باقری و سعداوی (۱۳۹۰) در تحقیقی تحت عنوان طراحی الگوی رهبری معنوی بر اساس ارزش‌های اسلامی با تأکید بر ویژگی‌های فرمانده شهید سرلشکر پاسدار احمد کاظمی به این نتیجه رسیده‌اند که عواملی همچون محیط رشد، پیش‌زمینه‌های مؤثر در مسیر رشد افراد، معرفت و خودسازی و ویژگی‌ها و رفتارهای فرمانده منجر به ایجاد تولی روحی، فکری و رفتاری در نیروها می‌شود و فرایند نفوذ اتفاق می‌افتد.

سنجی و همکاران (۱۳۹۲، ۱۰۷-۱۲۱) در مقاله‌ای با عنوان «شناخت ابعاد و عوامل رهبری تحول‌آفرین بر اساس سخنان امام خامنه‌ای»، با استفاده از روش نظریه‌پردازی داده بنیاد، ضمن تجزیه و تحلیل گفتمان مقام معظم رهبری، ابعاد و عوامل رهبری تحول‌آفرین را ارائه داده‌اند. بر اساس پژوهش مذکور، طبق سخنان مقام معظم رهبری، ۲۵ عامل و پنج بُعد برای رهبری تحول‌آفرین قابل تصور است.

نصر اصفهانی و همکاران، (۱۳۹۱: ۱۱۳-۱۳۰) در مقاله‌ای تحت عنوان «بررسی تحمل و مدارا در رهبری سازمان با تکیه بر دیدگاه نهج البلاغه» به این نتیجه رسیدند که تحمل و مدارا در رهبری سازمان، نقش مهمی دارد. شاخص‌های تحمل و مدارا عبارتند از پذیرش اشتباه دیگران، توهین نکردن به دیگران، احترام به آزادی، عدالت اجتماعی و مدنیت، تحمل عقاید مخالف، عدم استفاده از زور و اجبار در حد امکان، داشتن رفتار نیک با دیگران، عدم استفاده از خشونت و تندخویی، توجه به عدالت، نفوذ در دلها از طریق خوش‌رفتاری و خوش‌خلقی، تواضع و فروتنی در مقابل دیگران، حلم و بردباری و صبر

عباسی و همکاران (۱۳۹۰، ۵۳-۷۰) در مقاله‌ای با عنوان مطالعه اکتشافی آیین رهبری فرماندهان شهید با استفاده از نظریه مبنایی، به این نتیجه دست یافته‌اند که میل به اسوگی، کانون رهبری فرماندهان شهید است که از راهبردهای معینی چون اعتقادات و باورها، جهاد نرم، بصیرت، جهاد سخت، انفاق و شهادت‌طلبی سرچشمه می‌گیرد.

باقری و کاظمی نجف‌آبادی (۱۳۹۲، ۱۵۷-۱۸۸) در مقاله «تبیین الگوی رهبری قوم بنی اسرائیل به دست حضرت موسی»، به نقش ویژه حضرت موسی در رهبری قوم بنی اسرائیل پرداخته‌اند و با استفاده از روش تفسیر موضوعی قرآن کریم، رفتارها و ویژگی‌های قوم بنی اسرائیل و نحوه رهبری و شیوه‌های تعامل حضرت موسی با این قوم را بررسی کرده‌اند. بر اساس این پژوهش، الگوی حضرت موسی بر مبنای چهار اصل تعامل مستقیم با قوم، تذکر مستمر، دعوت به وحدت کلمه و صبر استوار بوده است.



عزیزآبادی و همکاران (۱۳۹۵، ۱۱-۴۱) در مقاله‌ای با عنوان «مدخلی بر ویژگی‌های رهبری اخلاقی در نهج البلاغه»، با استفاده از دانش فقه الحدیث و تحلیل مضمون، ویژگی‌های رهبری اخلاقی در مکتب اسلام را از خطبه‌ها، نامه‌ها و کلمات قصار امیرالمؤمنین استخراج کرده‌اند. بر اساس یافته‌های پژوهش مذکور، آگاهی بخشی غفلت‌زا مضمون فراگیر در شبکه‌های مضمون نهج البلاغه شناسایی شده است.

#### ۲. روش تحقیق

تحقیق بر اساس هدف، توسعه ای است و سعی دارد مولفه های رهبری اثربخش در سازمان‌های فرهنگی هنری با رویکرد اسلامی ایرانی را با استفاده از روش دلفی فازی مشخص سازد. با توجه به اینکه نتایج حاصل از تحقیق در تصمیم‌گیری‌ها برای مدل رهبری مناسب در این نوع سازمان‌ها کاربرد دارد، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات، تلفیقی است. چون به طور توأمان ازدو رویکرد کمی و کیفی استفاده شده است. ابتدا با استفاده از داده های کیفی بدست آمده از مطالعات کتابخانه ای و بررسی متون و انجام مصاحبه با خبرگان مولفه ها شناسایی شدند و سپس این مولفه ها از طریق تحقیق زمینه یابی مورد ارزیابی قرار گرفته اندو با استفاده از فن دلفی فازی و پخش پرسشنامه اولویت بندی شده اند نمونه‌گیری هدفمند و به روش گلوله برفی و با حجم نمونه ۲۲ نفر صورت گرفت. جامعه آماری این پژوهش را مدیران سازمانهای فرهنگی، اساتید مدیریت با سابقه فرهنگی و خبرگان حوزه فرهنگ تشکیل می دهند. از بین اعضای نمونه بر حسب مدت زمان مدیریت سازمان‌های فرهنگی هنری ۶ نفر دارای سابقه مدیریتی بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۸ نفر دارای سابقه مدیریتی بین ۲۰ تا ۳۰ سال و ۶ نفر نیز دارای سابقه مدیریتی بین ۱۰ تا ۲۰ سال بودند. مدارک تحصیلی اعضای نمونه ۱۳ نفر دارای مدرک دکتری، ۳ نفر خارج فقه و اصول، ۳ نفر کارشناسی ارشد و ۳ نفر نیز دارای مدرک کارشناسی بودند.

با توجه به مطالعه نظام مند ادبیات و پیشینه و استفاده از مصاحبه ساختار یافته و بهره گیری از نظر خبرگان در اجرای مصاحبه و همچنین با توجه به اینکه اختلاف میانگین فازی کمتر از ۰٫۱ است لذا تحقیق از پایایی مناسب برخوردار است. از طرف دیگر با توجه به اینکه اعضای شرکت کننده در تحقیق، افراد متخصص و با تجربه مرتبط با موضوع بودند لذا اعتبار محتوای تحقیق تضمین است. از آنجا که محتوای پرسشنامه از ادبیات و پیشینه تحقیق و مصاحبه با خبرگان بدست آمده و مورد تایید متخصصان نیز قرار گرفته است پرسشنامه نیز از روایی لازم برخوردار است.

#### ۲.۱. روش‌های تحلیل داده‌ها

مراحل اجرای روش دلفی فازی ترکیبی از اجرای روش دلفی و انجام تحلیل‌ها بر روی اطلاعات با استفاده از تعاریف نظریه مجموعه‌های فازی است. معمولاً خبرگان نظرات خود را در قالب حداقل مقدار، ممکن‌ترین مقدار و حداکثر مقدار (اعداد فازی مثلثی) ارائه می‌دهند، سپس میانگین نظر خبرگان (اعداد ارائه شده) و میزان اختلاف نظر هر فرد خبره از میانگین جمع محاسبه می‌شود آنگاه این اطلاعات برای اخذ نظرات جدید به خبرگان ارسال می‌شود. در مرحله بعد هر فرد خبره بر اساس اطلاعات حاصل از مرحله قبل، نظر جدیدی را ارائه می‌دهد یا نظر قبلی خود را اصلاح می‌کند. این فرایند تا زمانی ادامه می‌یابد که میانگین اعداد فازی به اندازه کافی باثبات شود. (آذر و فرجی، ۱۳۸۱).



## ۳. یافته های پژوهش

## ۳.۱. مولفه های شناسایی شده

در جدول مولفه های شناسایی شده که از طریق ادبیات و پیشینه تحقیق و مصاحبه خبرگان بدست آمده اند، ارائه شده است.

جدول (۱) مولفه های شناسایی شده

متغیرها	متغیرها
انضباط و قانون مداری	بصیرت (چشم انداز و عقلانیت)
اعتماد به نفس	قابلیت اعتماد
مسئولیت پذیری	رشد و توانمند سازی
انگیزه بخشی	خدمت رسانی
تحول گرایی	اخلاق مداری
وحدت بخشی	تواضع و فروتنی
تخصص گرایی	خودسازی و تعالی جویی
مدیریت مشارکتی	سعه صدر
مردمی بودن	مدیریت بر قلب ها
دین محوری	نگرش فرهنگی - هنری
قدرت بیان و اقناع	خود کنترلی (تقوا)

## ۳.۱.۲. نظر سنجی مرحله اول

در این مرحله مولفه های شناسایی شده در مرحله مصاحبه در قالب پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار می گیرد و با توجه به گزینه پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف شده نتایج حاصل از بررسی پاسخ های قیدی شده در پرسشنامه برای بدست آوردن

میانگین فازی مولفه هامورد تحلیل قرار می گیرند. برای محاسبه میانگین فازی از روابط زیر استفاده می شود.

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i = 1, 2, 3, \dots, n$$

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right)$$

در این رابطه  $A_i$  بیانگر دیدگاه خبره  $A_{ave}$  بیانگر میانگین دیدگاههای خبرگان است.

بعد از محاسبه میانگین فازی مثلثی برای مولفه ها از فرمول مینکوسکی، اعداد فازی قطعی شده برای هر مولفه محاسبه می شود.





جدول (۳) میانگین دیدگاههای خبرگان حاصل از نظر سنجی مرحله اول

متغیرها	میانگین فازی زدایی شده ( $\alpha, m, \beta$ )	فازی زدایی	متغیرها	میانگین فازی زدایی شده ( $\alpha, m, \beta$ )	فازی زدایی
بصیرت (چشم انداز و عقلانیت)	(۰.۷۱۵, ۰.۹۶۵, ۱)	۰.۷۲۴	انضباط و قانون مداری	(۰.۵۳۴, ۰.۷۸۴, ۰.۹۵۴)	۰.۵۷۶
قابلیت اعتماد	(۰.۶۰۲, ۰.۸۵۲, ۰.۹۷۷)	۰.۶۳۳	اعتماد به نفس	(۰.۴۷۷, ۰.۷۲۷, ۰.۹۴۳)	۰.۵۳۱
رشد و توانمند سازی	(۰.۵, ۰.۷۳۸, ۰.۹۳۱)	۰.۵۴۸	مسئولیت پذیری	(۰.۶۰۲, ۰.۸۴, ۰.۹۶۵)	۰.۶۳۳
خدمت رسانی	(۰.۳۹۷, ۰.۶۲۵, ۰.۸۴)	۰.۴۵۱	انگیزه بخشی	(۰.۵۷۹, ۰.۸۱۸, ۰.۹۶۵)	۰.۶۱۶
اخلاق مداری	(۰.۶۷۰, ۰.۹۲۰, ۱)	۰.۶۹	تحول گرایی	(۰.۴۸۸, ۰.۷۱۵, ۰.۸۸۶)	۰.۵۳۱
تواضع و فروتنی	(۰.۵۱۱, ۰.۷۶۱, ۰.۹۳۱)	۰.۵۵۳	وحدت بخشی	(۰.۵۱۱, ۰.۷۳۸, ۰.۸۸۶)	۰.۵۴۸
خودسازی و تعالی جویی	(۰.۵۵۶, ۰.۸۰۶, ۰.۹۶۵)	۰.۵۹۶	تخصص گرایی	(۰.۴۳۱, ۰.۶۵۹, ۰.۸۷۵)	۰.۴۸۵
سعه صدر	(۰.۵۷۹, ۰.۸۲۹, ۰.۹۵۴)	۰.۶۱	مدیریت مشارکتی	(۰.۶۶۵, ۰.۷۰۴, ۰.۹۲۰)	۰.۵۱۹
مدیریت بر قلب ها	(۰.۶۲۵, ۰.۸۷۵, ۰.۹۶۵)	۰.۶۴۷	مردمی بودن	(۰.۵۱۱, ۰.۷۶۱, ۰.۹۳۱)	۰.۵۵۳
نگرش فرهنگی - هنری	(۰.۵۶۸, ۰.۸۱۸, ۰.۹۵۴)	۰.۶۰۲	دین محوری	(۰.۶۵۹, ۰.۹۰۹, ۰.۹۸۸)	۰.۶۷۸
خود کنترلی (تقوا)	(۰.۶۷۰, ۰.۹۲۰, ۰.۹۸۸)	۰.۶۸۷	قدرت بیان و اقناع	(۰.۵۳۴, ۰.۷۸۴, ۰.۹۶۵)	۰.۵۷۹

جدول (۴) میانگین دیدگاههای خبرگان حاصل از نظر سنجی مرحله دوم

متغیرها	میانگین فازی زدایی شده ( $\alpha, m, \beta$ )	فازی زدایی	متغیرها	میانگین فازی زدایی شده ( $\alpha, m, \beta$ )	فازی زدایی
بصیرت (چشم انداز و عقلانیت)	(۰.۷۲۷, ۰.۹۷۷, ۱)	۰.۷۳۲	انضباط و قانون مداری	(۰.۵۱۱, ۰.۷۶۱, ۰.۹۴۳)	۰.۵۵۶
قابلیت اعتماد	(۰.۶۱۳, ۰.۸۶۳, ۱)	۰.۶۴۷	اعتماد به نفس	(۰.۴۵۴, ۰.۷۰۴, ۰.۹۲۰)	۰.۵۰۸
رشد و توانمند سازی	(۰.۵۷۹, ۰.۸۲۹, ۰.۹۷۷)	۰.۶۱۶	مسئولیت پذیری	(۰.۵۶۸, ۰.۸۰۶, ۰.۹۵۴)	۰.۶۰۵
خدمت رسانی	(۰.۵, ۰.۷۳۸, ۰.۹۳۱)	۰.۵۴۸	انگیزه بخشی	(۰.۶۱۳, ۰.۸۶۳, ۰.۹۸۸)	۰.۶۴۴
اخلاق مداری	(۰.۶۹۳, ۰.۹۴۳, ۰.۹۸۸)	۰.۷۰۴	تحول گرایی	(۰.۵۳۴, ۰.۷۷۲, ۰.۹۳۱)	۰.۵۷۳
تواضع و فروتنی	(۰.۵۱۱, ۰.۷۶۱, ۰.۹۴۳)	۰.۵۵۶	وحدت بخشی	(۰.۵۶۸, ۰.۸۱۸, ۰.۹۵۴)	۰.۶۰۲
خودسازی و تعالی جویی	(۰.۶۰۲, ۰.۸۵۲, ۰.۹۵۴)	۰.۶۲۷	تخصص گرایی	(۰.۴۲۰, ۰.۶۵۹, ۰.۸۸۶)	۰.۴۷۷
سعه صدر	(۰.۶۷۰, ۰.۹۲۰, ۰.۹۸۸)	۰.۶۸۷	مدیریت مشارکتی	(۰.۴۸۸, ۰.۷۲۷, ۰.۹۳۱)	۰.۵۳۹
مدیریت بر قلب ها	(۰.۶۵۹, ۰.۹۰۹, ۰.۹۸۸)	۰.۶۷۸	مردمی بودن	(۰.۵۴۵, ۰.۷۹۵, ۰.۹۶۵)	۰.۵۸۸
نگرش فرهنگی - هنری	(۰.۵۵۶, ۰.۸۰۶, ۰.۹۵۴)	۰.۵۹۳	دین محوری	(۰.۶۸۱, ۰.۹۳۱, ۱)	۰.۶۹۸
خود کنترلی (تقوا)	(۰.۶۴۷, ۰.۸۹۷, ۰.۹۷۷)	۰.۶۶۷	قدرت بیان و اقناع	(۰.۵۴۵, ۰.۷۹۵, ۰.۹۷۷)	۰.۵۹

با توجه به دیدگاههای ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم، در صورتی که اختلاف بین میانگین فازی زدایی شده در دو مرحله کمتر از (۰/۱) باشد در این صورت فرآیند نظر سنجی متوقف می شود. در جدول زیر اختلاف بین نتایج مرحله اول و دوم ارائه شده است.



جدول (۵) میزان اختلاف دیدگاه خبرگان در نظرسنجی مرحله اول و دوم

متغیرها	میانگین فازی زدایی شده مرحله اول	میانگین فازی زدایی شده مرحله دوم	اختلاف بین میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم
بصیرت (چشم انداز و عقلانیت)	۰.۷۲۴	۰.۷۳۲	۰.۰۰۸
قابلیت اعتماد	۰.۶۳۳	۰.۶۴۷	۰.۰۱۴
رشد و توانمند سازی	۰.۵۴۸	۰.۶۱۶	۰.۰۶۸
خدمت رسانی	۰.۴۵۱	۰.۵۴۸	۰.۰۹۷
اخلاق مداری	۰.۶۹	۰.۷۰۴	۰.۰۱۴
تواضع و فروتنی	۰.۵۵۳	۰.۵۵۶	۰.۰۰۳
خودسازی و تعالی جویی	۰.۵۹۶	۰.۶۲۷	۰.۰۳۱
سعه صدر	۰.۶۱	۰.۶۱۷	۰.۰۷۷
مدیریت بر قلب ها	۰.۶۴۷	۰.۶۷۸	۰.۰۳۱
نگرش فرهنگی - هنری	۰.۶۰۲	۰.۵۹۳	-۰.۰۰۹
خود کنترلی (تقوا)	۰.۶۸۷	۰.۶۶۷	-۰.۰۲
انضباط و قانون مداری	۰.۵۷۶	۰.۵۵۶	-۰.۰۲
اعتماد به نفس	۰.۵۳۱	۰.۵۰۸	-۰.۰۲۳
مسئولیت پذیری	۰.۶۳۳	۰.۶۰۵	-۰.۰۲۸
انگیزه بخشی	۰.۶۱۶	۰.۶۴۴	۰.۰۲۸
تحول گرایی	۰.۵۳۱	۰.۵۷۳	۰.۰۴۲
وحدت بخشی	۰.۵۴۸	۰.۶۰۲	۰.۰۵۴
تخصص گرایی	۰.۴۸۵	۰.۴۷۷	-۰.۰۰۸
مدیریت مشارکتی	۰.۵۱۹	۰.۵۳۹	۰.۰۲
مردمی بودن	۰.۵۵۳	۰.۵۸۸	۰.۰۳۵
دین محوری	۰.۶۷۸	۰.۶۹۸	۰.۰۲
قدرت بیان و اقناع	۰.۵۷۹	۰.۵۹	۰.۰۱۱

با توجه به اینکه اختلاف میانگین فازی زدایی شده نظر خبرگان در دو مرحله کمتر از ۰/۱ می باشد ، خبرگان در مورد مولفه ها به اجماع رسیدند و نظر سنجی در این مرحله متوقف می شود.



جدول (۶) رتبه بندی مولفه ها

رتبه	متغیرها	رتبه	متغیرها
۱	بصیرت (چشم انداز و عقلانیت)	۱۲	وحدت بخشی
۲	اخلاق مداری	۱۳	نگرش فرهنگی- هنری
۳	دین محوری	۱۴	قدرت بیان و اقناع
۴	سعه صدر	۱۵	مردمی بودن
۵	مدیریت بر قلب ها	۱۶	تحول گرایی
۶	خود کنترلی (تقوا)	۱۷	تواضع و فروتنی، انضباط و قانون مداری
۷	قابلیت اعتماد	۱۸	خدمت رسانی
۸	انگیزه بخشی	۱۹	مدیریت مشارکتی
۹	خودسازی و تعالی جویی	۲۰	اعتماد به نفس
۱۰	رشد و توانمند سازی	۲۱	تخصص گرایی
۱۱	مسئولیت پذیری		

### نتیجه گیری

فرهنگ یکی از مهمترین موضوعات و دغدغه های اساسی جوامع مختلف محسوب می شود. این مهم در کشور ما با توجه به ریشه های عمیق فرهنگی و دینی مردم و وقوع انقلاب اسلامی که برمبنای فرهنگ و تحول فرهنگی بنا شده است، اهمیت مضاعفی پیدا می کند. یکی از ارکان موثر در رشد و تعالی فرهنگی جامعه، سازمانهای فرهنگی هنری محسوب می شوند. لکن این سازمانها در ایفای نقش تعیین کننده خود دچار نارسایی هایی بوده و از یک نظام منسجم و طراحی شده ای برخوردار نیستند. رهبری در این سازمانها نقش مهمی در کارآمدی آنها دارد که البته ویژگی های خاص عناصر فرهنگی هنری، نقش رهبری در این سازمانها را بسیار پیچیده تر و مهمتر می نماید. لذا هدف این تحقیق، شناسایی و رتبه بندی مولفه های رهبری اثر بخش در سازمانهای فرهنگی هنری با رویکرد اسلامی ایرانی می باشد. به همین منظور ابتدا از طریق بررسی ادبیات و پیشینه تحقیق و مصاحبه با تعدادی از خبرگان، مولفه های ۲۲ گانه ای شناسایی شدند. سپس برای انجام روش دلفی فازی از میان جامعه آماری این پژوهش، شامل مدیران سازمانهای فرهنگی، اساتید مدیریت با سابقه فرهنگی و خبرگان حوزه فرهنگ و از طریق نمونه گیری هدفمند به روش گلوله برفی حجم نمونه ۲۲ نفر انتخاب شد. سپس پرسشنامه در اختیار آنها قرار گرفت



و پس از دومرحله گروه دلفی به اجماع رسیدند و نتایج نشان میدهد که هر ۲۲ مولفه مورد تایید قرار گرفتند. در بین آنها به ترتیب مولفه های دهگانه بصیرت، اخلاق مداری، دین محوری، سعه صدر، مدیریت بر قلبها، خود کنترلی، قابلیت اعتماد، انگیزه بخشی، خودسازی و تعالی جویی و نهایتاً رشد و توانمندسازی از رتبه بالاتری برخوردار شدند

نتایج این تحقیق و مولفه های شناسایی شده در برگزیده مولفه های الگوهای نوین رهبری همچون رهبری تحول آفرین، رهبری خدمتگذار، رهبری اصیل، رهبری اخلاقی و رهبری معنوی می باشند و همچنین نتایج این تحقیق با تحقیقات افجه ای و همکاران (۱۳۹۳)، نصر اصفهانی (۱۳۸۹)، ساعتچی و عزیزپور شوربی (۱۳۸۴) مرادی (۱۳۸۹) دانایی و مومنی (۱۳۸۷)، درگاهی و همکاران (۱۳۸۹)، رضایی زاده (۱۳۷۶)، درودی (۱۳۹۲)، ترکمنی (۱۳۹۱)، باقری و سعدآوی (۱۳۹۰)، سنجقی (۱۳۹۲)، عزیز آبادی و همکاران (۱۳۹۵)، نصر اصفهانی و همکاران (۱۳۹۱)، عباسی و همکاران (۱۳۹۰)، باقری و کاظمی نجف آبادی (۱۳۹۲) همخوانی دارد.

### پیشنهادهای مبتنی بر یافته های پژوهش

کسانی که در انتصاب مدیران سازمانهای فرهنگی هنری ویا نظارت بر آنها دخالت دارند حتی الامکان مولفه های دهگانه ای که بیشترین نقش را در اثربخشی رهبران ایفا میکنند را مورد ملاحظه قرار دهند.

مدیران سازمانهای فرهنگی با مطالعه مولفه های رهبری اثربخش در این سازمانها به ارتقاء سبک رهبری خود بپردازند.

پیشنهاداتی برای تحقیقات آتی

بررسی وضعیت موجود رهبری در سازمانها و مقایسه آن با وضع مطلوب (الگوی تحقیق)

طراحی الگوی رهبری اثربخش در سازمانهای مردم نهاد

طراحی الگوی رهبری اثربخش در سازمانهای فرهنگی هنری با استفاده از روشهای کیفی

بررسی نقش سازمانهایی که مأموریت آنها فرهنگی نیست، مانند سازمانهای صنعتی، علمی و اجتماعی بر رشد و تعالی فرهنگی جامعه



## منابع

۱. اسکندری، مجتبی (۱۳۹۴). نقد نظریه رهبری تبادل با تأکید بر آیات قرآن کریم. دو فصلنامه علمی-تخصصی اسلام و مدیریت، سال چهارم، شماره ۷، صص ۶۴-۴۷
۲. افجه‌ای، سیدعلی اکبر، خسروپناه عبدالحسین، بانسی، عباداله. (۱۳۹۳). طراحی الگوی جامع رهبری اثربخش سازمانی با رویکرد الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت. مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال سوم، شماره ۱، صص ۹۵-۱۱۴.
۳. الوانی، سیدمهدی و همکاران (۱۳۹۲). ارائه مدل رهبری معنوی در نظام اداری ایران. مدیریت دولتی دانشگاه تهران، شماره ۱۳، صص ۴۰-۲۱
۴. باقری، مصباح‌الهدی و سعدآبادی حسن (۱۳۹۰). طراحی الگوی رهبری معنوی بر اساس ارزش‌های اسلامی. اندیشه مدیریت راهبردی، سال پنجم، شماره دوم، شماره پیاپی، صص ۱۲۲-۵۷
۵. پیروزمند، علیرضا، دین و سیاستگذاری فرهنگی. تهران: دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۸۵.
۶. تراسبی، دیوید. (۱۳۸۹). اقتصاد فرهنگ. تهران: نشر نی.
۷. تونکه نژاد، ماندنی. (۲۰۰۶). مقایسه دو سبک رهبری خدمتگزار و تحول‌گرا (دو محیط، دو سبک رهبری). ماهنامه تدبیر، سال هفدهم، شماره ۱۷۴.
۸. جعفری، محمدتقی. (۱۳۸۶). فرهنگ پیرو و فرهنگ پیشرو. تهران: موسسه تدوین آثار علامه جعفری.
۹. حسین زاده، علی، ناصری، محسن. (۱۳۸۶). عدالت سازمانی. ماهنامه تدبیر، سال ۱۸، شماره ۱۹۰.
۱۰. دانایی‌فرد، حسن، مومنی، نونا. (۱۳۸۷). رهبری اثربخش از دیدگاه امام علی. فصلنامه مطالعات انقلاب اسلامی. دوره ۴، شماره ۱۴، صص ۷۵-۱۱۰.
۱۱. درگاهی، حسین، علیپور فلاح پسند، محمدحسن، حیدری قره بلاغ، هادی. (۱۳۸۹). ارائه مدل شایستگی در توسعه منابع انسانی. راهبرد توسعه، شماره ۲۳، صص ۹۱-۱۱۳.
۱۲. درودی، مجتبی. (۱۳۹۲). سبک رهبری رابطه گرایانه امام خمینی (ره). نشریه اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، سال دوم، شماره دوم، صص ۹۱-۱۱۵.
۱۳. دلخوش کسمایی، ابوالقاسم، شریف زاده، فتاح، سید نقوی، میرعلی، قربانی نژاد، وجه الله. (۱۳۹۰). الگوی رهبری خدمتگزار در دانشگاه علوم انتظامی. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال ششم، شماره ۳، صص ۳۷۵-۳۸۸.
۱۴. رسولی، اسحق. (۱۳۸۹). طراحی الگوی مدیریت بازاریابی فرهنگی با رویکرد توسعه فرهنگی. مدیریت فرهنگی. سال ۴، شماره ۷، صص ۸۱-۱۰۱.
۱۵. رضایی زاده، محمود. (۱۳۷۶). سبک رهبری رهبران اسلامی حضرات پیامبر اکرم (ص) و ائمه اطهار (ع) در آثار شهید مطهری. پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه امام صادق (ع)، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت.
۱۶. رضاییان، علی. (۱۳۷۹). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات سمت.
۱۷. ساعتچی، محمود، عزیزپور شویی. (۱۳۸۴). طراحی الگوی رهبری اثربخش دانشگاهی. مجله دانشور رفتار، دوره ۱۲، شماره ۱۱، صص ۱-۱۸.
۱۸. سنجدی، محمدابراهیم و همکاران (۱۳۹۳). شناخت ابعاد و عوامل رهبری تحول‌آفرین بر اساس سخنان امام خامنه‌ای. دو فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت اسلامی، سال ۲۲، شماره ۱، صص ۱۲۱-۱۰۷

۱۹. صالحی امیری، سیدرضا، عظیمی دولت‌آبادی، امیر. (۱۳۸۷). مبانی سیاستگذاری و برنامه‌ریزی فرهنگی. تهران: مجمع تشخیص مصلحت نظام، پژوهشکده تحقیقات استراتژیک.
۲۰. صالحی امیری، سیدرضا، کاووسی، اسماعیل. (۱۳۹۱). فرهنگ و مدیریت سازمان‌های فرهنگی. تهران: مجمع تشخیص مصلحت نظام، پژوهشکده تحقیقات استراتژیک.
۲۱. ضیایی، محمد صادق، نرگسیان، جواد. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و کاهش تحلیل رفتگی کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه شهید بهشتی تهران. نشریه تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی. شماره ۵۲، صص ۱۳-۳۳.
۲۲. عباسی، داود و همکاران (۱۳۹۰). مطالعه اکتشافی آئین رهبری فرماندهان شهید با استفاده از نظریه مبانی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال چهارم، شماره دوازدهم، صص ۷۰-۵۳.
۲۳. قنبری و همکاران (۱۳۹۵). تحلیل روابط رهبری اصیل، امنیت روانی و رفتار شهروند سازمانی. فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، سال هفتم، شماره بیست و دوم، صص ۳۵-۴۵.
۲۴. کرمی، محمدرضا (۱۳۹۵). بررسی و تبیین رهبری اخلاقی و ابعاد آن (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه تهران). فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، سال هفتم، شماره ۲۲، صص ۳۴-۱۷.
۲۵. گودرزی، غلامرضا. (۱۳۸۸). تحلیل وضعیت موجود سازمان‌دهی نهادهای فرهنگی کشور با نگاهی به مفهوم و مبانی مهندسی فرهنگی. نامه پژوهش فرهنگی، سال دهم، دوره سوم، شماره پنجم، صص ۱۱۹-۱۳۹.
۲۶. مرادی، علیرضا. (۱۳۸۹). مدیریت فرهنگی و رهبری اثربخش در سازمان‌های فرهنگی شهرداری‌ها. همایش ملی چالش‌های مدیریت و رهبری در سازمان‌های ایران. اصفهان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات اصفهان.
۲۷. مقیمی، سید محمد. سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی. تهران: ترمه ۱۳۸۵.
۲۸. معمارنژاد، عباس و حسین زادگان، زهره. (۱۳۸۹). طراحی الگوی توسعه‌ی صادرات کالاهای فرهنگی. مدیریت فرهنگی، سال چهارم، شماره نهم.
۲۹. موغلی، علی رضا. (۱۳۸۲). طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران. دانش مدیریت، شماره ۶۲، صص ۷۷-۱۰۰.
۳۰. نصر اصفهانی، مهدی، نصر اصفهانی، علی. (۱۳۸۹). طراحی مدل رهبری خدمتگزار بر اساس دیدگاه امام علی (ع) و مقایسه آن با نظرات اندیشمندان غربی. منهاج، سال ششم، شماره ۱۱، صص ۱۴۳-۱۶۳.

۳۱. Amram.y. (2005). *Intelligence beyond IQ: the contribution of emotional and spiritual intelligences to effective business Leadership*. Institute of Tranpersonal psychology.
۳۲. Bass b. m. (1997). *Does the transactional-transformation leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?; american psychologist*, 52.
۳۳. kuzmeko.Tatiana.N (2004) & Smith. Brien N, Montogno. Ray V ransformational and Servant leadership. *Content and contextual comparisons journal of leadership and organizational studies*, Vo10 No4.