

# آمایش وضعیت توسعه رهبری در چارچوب جغرافیای انسانی سازمان‌های دولتی با تاکید بر دانشگاه علوم پزشکی مازندران

مهشید حسن پور بورخیلی

دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران

مهرداد متانی<sup>۱</sup>\*

استادیار گروه مدیریت رسانه، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران

مجتبی طبری

دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران

محمد رضا باقرزاده

استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۱۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۲۱

## چکیده

رهبری موثر یکی از موثرترین استراتژی‌ها برای جذب و حفظ استعدادها و تضمین مزیت رقابتی در بلندمدت است. هدف اصلی که محقق در این پژوهش دنبال می‌کند این است که نظام توسعه و بهسازی منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی مازندران تا چه حد امکان توسعه رهبری، در سطح فردی و سیستمی را فراهم می‌سازد؟ تحقیق از نظر هدف، کاربردی است و به لحاظ ماهیت و روش توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری شامل کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مازندران که به تعداد ۲۶۵ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده‌اند، برای جمع‌آوری اطلاعات از روش کتابخانه‌ای و پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. روایی سوالات با استفاده از معیار CVI ارزیابی و به تایید رسید، برای تعیین پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن ۰/۸ به دست آمد، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شد، نتایج ارزیابی نشان داد که نظام توسعه و بهسازی منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی مازندران امکان توسعه فرآیند رهبری را در سطح فردی فراهم می‌سازد، در سطح سیستمی نیز در بعد یادگیری سازمانی و شرایط شبکه مناسب اما در بعد رهبری اشتراکی امکان توسعه رهبری مهیا نمی‌باشد، همچنین در جهت بهبود تعاملات سطح فردی و سیستمی، کنترل تنش‌ها و سازگاری سیستم با شرایط پیچیده تدابیر لازم را در پیش می‌گیرد و از طرفی تسهیل‌کننده‌های لازم را نیز در جهت توسعه رهبری فراهم می‌نماید.

کلیدواژه‌گان: آمایش توسعه رهبری، جغرافیای انسانی، سازمان‌های دولتی.

<sup>۱</sup> نویسنده مسئول: Mehrdadmatani@yahoo.com

این مقاله مستخرج از رساله دکتری با عنوان: طراحی و تبیین توسعه رهبری در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: دانشگاه علوم پزشکی مازندران) می‌باشد.

## مقدمه

توسعه رهبری برای سازمان‌ها در محیط کسب و کار فعلی به یک ضرورت حیاتی و استراتژیک تبدیل شده است. رویداد های تاریخی و روند های نوظهور بر نیاز به سرمایه‌گذاری در توسعه فعال رهبران تاکید می‌کنند. (فرانسیس و آماگو، ۲۰۰۹: ۱۴، ۱۴) سازمان‌ها از آن جا که در یک محیط رقابتی فعالیت دارند برای زنده ماندن، نیازمند رهبری مناسب هستند. سازمان‌هایی که رهبران موثر دارند تمایل به نوآوری دارند، به تغییرات در بازار و محیط توجه دارند و خلاقانه به چالش‌ها پاسخ می‌دهند و عملکرد بالا را حفظ می‌کنند. (اسکات، ۲۰۰۷: ۷)، کارایی و بقای سازمان‌ها بستگی به انتخاب و توسعه رهبران آینده دارد. رویکرد به توسعه رهبری باید به عنوان بخشی از ساختار سازمان‌ها به منظور دریافت حمایت و توجه مورد نیاز برای به حداکثر رساندن اثرات بر روی شرکت کنندگان مشاهده شود. نهادینه کردن یک فرهنگ سازنده رهبری موثر یکی از موثرترین استراتژی‌ها برای جذب و حفظ استعدادها و تضمین مزیت رقابتی در بلند مدت است. سازمان‌ها باید یک رویکرد دراز مدت برای توسعه رهبری و ایجاد یک محیط حمایتی برای تولید رهبران موثر ایجاد کنند. موفقیت بلند مدت طرح‌های مدیریت رهبری بستگی به یک فرهنگ سازمانی دارد که توسعه رهبران آینده را به عنوان اولویت استراتژیک بلند مدت بداند. (آرتور رابینز و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۲).

در حالی که تعاریف متعددی از رهبری وجود دارد، در اصل رهبری، اقدام به انگیزه دادن به مردم است تا با استفاده از یک ابزار غیر اجباری عمل کنند. (فرانسیس و آماگو، ۲۰۰۹. کریستوفر و همکاران (۲۰۱۳) رهبری را به عنوان ویژگی‌های شخصی، رفتار رهبری، الگوهای تعامل، رهبری نقش، ادراک کارکنان، تاثیر بر کارمندان، تاثیر بر اهداف وظیفه و تاثیر بر فرهنگ سازمانی می‌دانند. دیوید دی و جان (۲۰۱۴) و دیوید دی (۲۰۰۰) رهبری را بعنوان فرایندی از تاثیرات در جهت دستیابی به اهداف دانست. این دیدگاه رهبری عموماً بر روابط بین رهبر و کارکنان متمرکز است، اما نه در مورد شرایطی که باید برای ایجاد و توسعه رهبران موثر ایجاد شود. (بروس مک کالم، ۲۰۱۴: ۸

8: 2014)، مهم است که تمام کارکنان با مهارت‌های رهبری مجهز شوند (ون دی و همکاران، ۲۰۱۱: ۶)، چرا که نقش و فرایندهای رهبری در تنظیم جهت، ایجاد همبستگی و پرورش تعهد در گروه‌ها، حیاتی هستند. (جانسون، ۲۰۰۰)، طبق گفته موریس و همکاران (۲۰۰۳) اساس رهبری سنتی ابتدا توانایی فهم تئوری و مفاهیم رهبری و سپس کاربرد آنها در سناریوهای زندگی واقعی است. فقدان رهبری موثر تاثیر مهمی بر توانایی سازمان‌ها برای پیاده سازی و حفظ ابتکارات تغییر استراتژیک داشته است. هولمبورگ و همکاران (۲۰۱۵) پیشنهاد می‌کنند که مهارت‌های رهبری باید شامل عناصری نظیر پیش‌بینی آینده، ایجاد اهداف، برقراری ارتباط، حمایت از چشم‌انداز، برنامه‌ریزی برای اجرای آن و قرار دادن برنامه در جای مناسب باشد.

شایلی و دیوید (۲۰۰۹) اضافه می‌کنند که توسعه رهبری بر پایه‌ای از مهارت‌های شناختی، اجتماعی-احساسی و رفتاری ساخته شده است. این مهارت‌ها، به وسیله ویژگی‌های رهبر مانند خودآگاهی، باز بودن، اعتماد، خلاقیت و هوش عملی، اجتماعی و عمومی، پایه‌ای برای رهبری فراهم می‌کنند؛ بنابراین، مهم است که سازمان‌ها به توسعه رهبران آینده توجه ویژه‌ای را به منظور حفظ شیوه‌های رهبری موثر در طول زمان و عملکرد سازمانی بالا اختصاص دهند.

اکثریت ما با این نظریه موافق هستیم که تحت شرایط خاص، رهبران تأثیر زیادی بر سازمان‌ها دارند در نتیجه بسیاری از سازمانها برنامه‌هایی را برای ارتقای عملکرد رهبران ایجاد کردند. برنامه‌های ارزیابی و انتخاب منعکس کننده یک استراتژی است که اغلب برای بهبود عملکرد رهبر استفاده می‌شوند، استراتژی دیگری که معمولاً استفاده می‌شود مبتنی بر رویکرد توسعه است. برنامه‌های آموزش، نظارت و برنامه‌های پرورش شغل در امید بوجود آوردن رهبران با مهارت‌های مورد نیاز در شغل خود طراحی شده است. بحث در مورد توسعه رهبری یک زاویه عملی مشخص دارد (کریستوفر، ۲۰۱۳: ۹). پیچیدگی جوامع و تغییرات سریع در نظام آموزش عالی، رهبرانی کارآمد برای اداره بهتر امور دانشگاهها می‌طلبد. در عصر حاضر دانشگاهها به سازمانهای اجتماعی مهمی تبدیل شده‌اند که در توسعه پایدار کشورها نقش مهمی ایفا می‌کنند. در واقع دانشگاهها هم در پیدایش تحولات و هم در پاسخگویی به نیازهای ناشی از تحولات گوناگون جامعه، نقش اساسی بر عهده دارند. (حسن پور و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۴). بنابراین این با توجه به مطالب مطرح شده در زمینه نقش رهبری در سازمان، مسئله اصلی که محقق در این پژوهش دنبال می‌کند این است که نظام توسعه و بهسازی منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی مازندران تا چه حد امکان توسعه رهبری، در سطح فردی و سیستمی را فراهم می‌سازد؟

روش تحقیق از نظر هدف، کاربردی است و به لحاظ ماهیت و روش توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری شامل کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مازندران با حداقل مدرک تحصیلی کارشناسی و پنج سال سابقه کار که با استفاده از جدول تعیین حجم نمونه کرجسی و مورگان با اندکی افزایش به تعداد ۲۶۵ نفره روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده‌اند، به منظور رعایت اخلاق پژوهشی، در ابتدای تکمیل پرسشنامه، برای نمونه‌های مورد پژوهش، اهداف مطالعه تشریح و پس از کسب رضایت آگاهانه نسبت به تکمیل پرسشنامه توسط نمونه‌های پژوهش اقدام شد، ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه محقق ساخته بود که از دو قسمت تشکیل شد، بخش اول پرسشنامه، به اطلاعات فردی نمونه‌ها اختصاص داشت و شامل اطلاعاتی در خصوص جنسیت، حوزه کاری و مقطع تحصیلی بود. بخش دوم پرسشنامه در خصوص میزان توجه نظام توسعه و بهسازی منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی مازندران به توسعه رهبری در سطح فردی و سیستمی بود. اندازه‌گیری گویه‌ها به صورت طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (خیلی زیاد، زیاد تا حدودی، کم و خیلی کم) بود. دامنه امتیاز هر سوال بین ۱ تا ۵ است. جهت سنجش اعتبار پرسشنامه حاضر از روش اعتبار محتوی استفاده شد. بدین صورت که پرسشنامه حاضر در اختیار ۵ نفر از متخصصان دانشگاهی و اجرایی در حوزه مربوطه قرار گرفت و اصلاحات لازم طبق نظر آنان انجام شد. برای سنجش پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ با ضریب اطمینان ۰/۹۵ استفاده شد که پایایی پرسشنامه ۰/۸۳ بدست آمد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی (تی تک نمونه‌ای) با استفاده از نرم افزار spss تحلیل شد.

## مبانی نظری

### توسعه رهبری

توسعه رهبری نهادی می‌تواند به عنوان تلاش‌های برنامه‌ریزی شده و سیستماتیک برای بهبود کیفیت رهبری تعریف شود. (کرایج، ۲۰۰۷: ۳۵۷). تقلید گسترده‌ای از ساختار سازمانی و تغییرات قابل توجه در ترتیبات کاری،

نیاز سازمان‌ها را به بازنگری در مورد چگونگی دستیابی مدیران بالقوه به تجربیات پیشرفت‌های بالقوه برای رهبری ارشد در نظر می‌گیرند. تغییرات سریع در زمینه کسب و کار، فن‌آوری، سیاسی و اجتماعی باعث توسعه مهارت‌های رهبری موثر شده است. (جیل، ۲۰۱۴: ۷۲)، در نتیجه، برنامه‌های توسعه رهبری تبدیل به یک اولویت رو به افزایش برای تجارت‌ها و سازمانهای دولتی شده‌اند. شرکت‌های بسیار موفق بر ایجاد مجموعه‌ای جامع از ارزیابی و برنامه‌های توسعه رهبری تمرکز دارند که طیف وسیعی از استعدادها را در سراسر سازمان حمایت می‌کنند. (مجد، ۲۰۱۵: ۲۳۹)، عناصر اصلی که به یک تجربه رهبری کمک می‌کنند شامل تغییر ذهنیت، تمرکز جهانی، توسعه پرسنل و بهبود مهارت‌های تجاری و رهبری است. لازمه موفقیت هر فرایند توسعه رهبری، توانایی تشویق شرکت‌کنندگان به بازتاب تجربه‌های یادگیری به منظور بهبود انتقال دانش و توانایی‌ها به زمینه کاری است (بروس و همکاران، ۲۰۰۵: ۳۲۸). (شری، ۲۰۰۷)، یک سازمان یادگیرنده، تغییرات را تسهیل می‌کند، اعضای سازمان را تقویت می‌کند، همکاری و اشتراک اطلاعات را تشویق می‌کند، فرصت‌هایی را برای یادگیری ایجاد می‌کند و توسعه رهبری را ترویج می‌دهد. طبق نظر (ون دی، ۲۰۱۱)، هدف اصلی یک رهبر خوب، تقویت ارزش‌ها و هدف، توسعه دید و استراتژی، ایجاد تداوم و ایجاد تغییرات سازمانی مناسب است. (ون دی، ۲۰۱۱) اضافه می‌کند که مهم است که توسعه دهندگان رهبری ابتدا یک استاندارد برای ارزیابی اثربخشی رهبری ایجاد کنند و سپس آزمایش‌هایی را طراحی کنند که می‌تواند رابطه مهمی میان نوآوری‌های آموزش و صلاحیت رهبری ایجاد کند. همچنین لازم است که درک بهتر از شرایط و یا عوامل زمینه‌ای مورد نیاز برای ایجاد رهبران موثر داشته باشیم. با چنین فهمی مدیریت ارشد می‌تواند شرایط لازم برای رشد رهبران آینده را توسعه دهد.

فرایند توسعه موفق رهبری نیز به توانایی تشویق شرکت‌کنندگان به بازتاب تجارب یادگیری به منظور بهبود انتقال دانش و مهارت‌ها به زمینه کار بستگی دارد. ضروری است که رهبران فرصت‌های لازم برای تمرین مهارت و دانش جدید در زمینه کار واقعی (یادگیری عملی) را داشته باشند. از آنجا که توسعه رهبری مستلزم درک مفاهیم و توانایی آنها در عمل است، مهم است که مربیان کسب و کار از طیف وسیعی از ابزارهای آموزشی برای تطبیق نظر با کاربرد استفاده کنند (اسکات، ۲۰۰۷: ۴۳۲). به علاوه به منظور پوشش مهارت‌های شغلی فنی، چنین برنامه‌هایی باید بر خودکفایی، تغییر نگرش، تیم‌های ساختمانی و تعاملات بین فردی تمرکز کنند. اعتقاد بر این است که این صلاحیت‌ها کلید‌های سازنده برای عملکرد سازمانی و بهره‌وری هستند. (ماش و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۲۴).

پوپر و لپیشیز (۱۹۹۳) سه عامل را برای برنامه‌ی موفقیت‌آمیز رهبری مشخص می‌کنند. اول، توسعه خودکارآمدی در حوزه رهبری است. خودکارآمدی این است که فردی معتقد است که او می‌تواند در حوزه خاصی به خوبی عمل کند. دوم، آگاهی دادن به شیوه‌های انگیزش دیگران است. مدل‌های مختلف رهبری مبتنی بر مدل‌های مختلف انگیزه است؛ بنابراین، توسعه انواع مختلف رهبران نیاز به افزایش آگاهی از انواع مختلف انگیزه دارد. جزء سوم، توسعه مهارت‌های رهبری خاص است. مهارت‌های رهبری، مهارت‌هایی است که رهبران در تعامل با کارکنان خود استفاده می‌کنند. آنها عبارتند از: ارائه‌های شفاهی و کتبی، انجام جلسات گروهی، مصاحبه، ارائه بازخورد و غیره. بهبود مهارت‌های رهبری، تمایل به افزایش اثربخشی فرایندهای بین فردی، بین رهبران و کارکنان و در نتیجه افزایش انگیزه کارکنان دارد.

**اثر بخشی رهبری**

هدف اصلی از همه برنامه های توسعه رهبری، افزایش بهره وری رهبری در سازمان های هدایت کننده از طریق دوره های عدم اطمینان و تغییر است. اثربخشی رهبری به موفقیت رهبر در تأثیر گذاری بر دستیابی به اهداف سازمانی اشاره دارد، اثربخشی رهبری یک فرآیند تکاملی از رویدادهای متقابل و پاسخ به وقایع است. رهبری موثر اغلب به عنوان پایه ای برای عملکرد و رشد سازمان ها مورد توجه قرار می گیرد. در واقع، رهبری موثر، منبع سود رقابتی برای سازمان ها و پایه ای برای عملکرد و رشد سازمانی است، نقش اساسی رهبران سازمانی موثر شامل ایجاد و تقویت ارزش ها و هدف، ایجاد یک چشم انداز و استراتژی لازم برای دستیابی به دیدگاه، ایجاد جامعه لازم برای اجرای استراتژی ها و شکل دادن مدیریت تغییرات لازم برای اطمینان رشد و بقاء است. (یولاو و همکاران، ۲۰۱۳: ۴۲۰۹).

ویژگی های رهبری فردی که ممکن است بر اثربخشی رهبری تأثیر بگذارد، شامل هوش، سلطه، نقش جنسیتی، خود کارآمد بودن عمومی، نظارت بر خود، هوش هیجانی، وجدان، ثبات احساسی و برون گرایی است. (رابین و همکاران، ۲۰۱۱: ۴۷۶). علاوه بر این، مهارت های رهبری نظارت بر خود، خود انگیزی، توانمندسازی و رهبری تحول آفرین بر اثربخشی رهبری تأثیر می گذارد (رابرت و همکاران، ۲۰۱۵: ۱۵۸). سطح حمایت از محیط زیست نیز می تواند بر انتخاب رهبر و اثربخشی رهبری تأثیر بگذارد. یک محیط حمایتی با یک فرهنگ مشخص می شود که روند توسعه رهبری را ارزشمند و فعالانه تشویق می کند. برای درک بهتر چگونگی ارتقاء و توسعه رهبران موثر، ابتدا باید بدانیم که چه چیزی سبب ایجاد یا تسهیل ظهور و انتخاب رهبری می شود. درک اهمیت ایجاد محیطی که هر کارمند را برای موفقیت های فعلی و پتانسیل های آینده شناسایی می کند، در توسعه رهبران آینده در تمام سطوح سازمان بسیار مهم است. با درک بهتر شرایط یا عوامل زمینه ای که باید برای ایجاد رهبران موثر فراهم شود، رهبران سازمانی می توانند مجهزتر شوند تا شرایط لازم برای تسهیل رشد رهبران آینده فراهم شود. (وردیمان و همکاران، ۲۰۰۶). اثربخشی رهبر نیز می تواند با ارجاع به نگرش های کارمندان، رفتار، رضایت و پذیرش رهبر توسط کارکنان ارزیابی شود. (کریستوفر، ۲۰۱۳: ۳۶۵)، پیشنهاد می کند، دستاوردهای سازمانی را می توان با پیشنهاد اینکه یک رابطه ی مستقیم و همبستگی با کارایی رهبری سازمانی وجود دارد، شرح داد. این توضیح مبتنی بر مدل رهبری احتمالی است که میزان موفقیت رهبری را به عنوان طبیعت پویا و مداوم در نظر می گیرد. این پویایی و تداوم بستگی به دو پارامتر دارد، یعنی دقت متنی و دقت به موقع. دقت متنی به ادراکات رهبری در دیدگاه جهانی اشاره دارد، در حالی که دقت به موقع به ادراک به موقع رهبری در محیط کسب و کار و محیط اجتماعی در یک نقطه خاصی اشاره می کند. مدل احتمالی ممکن است به عنوان چارچوبی برای بررسی و ارزیابی اثربخشی رهبری در طول زمان مورد استفاده قرار گیرد. همچنین ممکن است برای شناسایی وقایع خاصی که به موفقیت های موفق و یا ناموفق سازمانی منجر شده است، استفاده شود

چن و سیلورتون (۲۰۰۵)، یک رویکرد موقعیتی را برای اثربخشی رهبری پیشنهاد می دهند که به مدیران اجازه می دهد از سبک رهبری ای استفاده کنند که مطابق با بهترین آمادگی، توانایی و تمایلات زیردستان باشد. رویکرد موقعیتی بیان می کند که یک همبستگی خوب بین سبک رهبری و آمادگی تحت تسلط منجر به سطح بالاتری از رضایت و عملکرد زیردستان می شود. همانطور که سطح آمادگی پیروان افزایش می یابد، رفتار رهبر موثر، ساختار

کمتر (جهت گیری کار) و حمایت کمتر از عاطفی اجتماعی (جهت گیری روابط) را شامل می شود. در سطح پایین تر آمادگی، رهبر نیاز به هدایت دارد. با این حال، با سطوح بالایی از آمادگی، پیروان مسئولیت جهت کار را بر عهده دارند. (هریس و بلانچارد، ۲۰۰۶).

میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۵). در پژوهشی با عنوان: توسعه منابع انسانی با رویکرد جهانی مبتنی بر دانش، محقق در این مقاله به توسعه منابع انسانی از بعد علمی، مهارتی و بینشی و ایجاد و تقویت ویژگی‌های فرهنگی، اجتماعی و به ویژه سیاسی به عنوان بستر ایجاد ارزش افزوده سرمایه انسانی پرداخته شده است. حاجی ملامیرزایی، حمید و همکاران (۱۳۹۴). در پژوهشی با عنوان، تأثیر رفتار توانمندسازی رهبری بر مقاصد رفتاری و نگرش با واسطه‌گری توانمندسازی روان شناختی، نتایج حاکی از آن بود که رفتار توانمند سازی رهبری بر مقاصد و نگرش کارکنان تأثیر مثبت و معنی داری دارد، همچنین تأثیر مثبت و معنی دار رفتار توانمند سازی رهبری بر توانمند سازی روان شناختی پرستاران، مشاهده شد. در ادامه با تأیید. تأثیر توانمند سازی روان شناختی بر مقاصد و نگرش پرستاران به نوعی نقش میانجی توانمند سازی روان - شناختی بین رفتار توانمند سازی رهبری و مقاصد و نگرش پرستاران تأیید شد.

- قشقایی زاده، نصراله، فاضل احمدی نیک. (۱۳۹۶). پژوهشی با عنوان بررسی نقش میانجی سرمایه اجتماعی در تأثیر رهبری معنوی بر یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: واحدهای دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی استان خوزستان). نتایج نشان داد رهبری معنوی بر سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی تأثیر مثبت معناداری می گذارد و سرمایه اجتماعی بر یادگیری سازمانی تأثیر مثبت معناداری می گذارد. همچنین، نتایج نشان داد رهبری معنوی بر یادگیری سازمانی از طریق سرمایه اجتماعی اثر مستقیم و غیرمستقیم می گذارد.

شریلین و لسکیو پاربودیال سینک (۲۰۰۷). در پژوهشی تحت عنوان: توسعه رهبری: یادگیری از بهترین تجارب. به این نتایج دست یافته اند که شش عامل کلیدی برای توسعه رهبری موثر است که شامل: نیازسنجی کامل، انتخاب مخاطبان مناسب، طراحی زیرساخت‌های مناسب برای حمایت از ابتکار، طراحی و اجرای یک سیستم یادگیری کامل، یک سیستم ارزیابی و اقدامات مربوطه برای پاداش و بهبود در کاستی‌ها، همچنین نتایج نشان داد، سازمان‌ها می‌توانند از شش مرحله شناسایی شده در این مقاله برای کمک به توسعه و اجرای استراتژی‌های توسعه اثربخش رهبری استفاده کنند.

اسکات و همکاران (۲۰۰۷) در پژوهشی تحت عنوان: رهبری جامع یا فراگیر در حال توسعه: چهار حوزه برای توسعه و عمل رهبری. پیشنهاد می دهند که چگونه برنامه های آموزش مدیریت و توسعه رهبری می توانند رهبران عمومی یا فراگیر را که در زمینه های تحلیلی، مفهومی، عاطفی و معنوی تخصص دارند، توسعه دهند. یک مدل یکپارچه برای توسعه رهبری فراگیر و عملیاتی که هر چهار حوزه یا زمینه را مورد توجه قرار می دهد پیشنهاد شده است و هر دو بر توسعه تئوری رهبری در حال ظهور متکی هستند.

فرانسیس آماگو (۲۰۰۹). در پژوهشی تحت عنوان: توسعه و اثربخشی رهبری، به شناسایی برخی نوآوری های توسعه رهبری پرداخته، روش این مقاله با مروری بر ادبیات رهبری بوده، یافته ها نشان می دهد، توسعه رهبری باید رقابتی باشد و به طور یکپارچه در فرهنگ شرکت به منظور ایجاد رهبرانی که می توانند به طور مناسب با چالش های سازمانی مقابله کنند، ادغام شده باشد. این مقاله پیشنهاد می کند به منظور رسیدگی به بحران رهبری فعلی

سازمان ها، توسعه دهندگان رهبری باید از رویکرد سیستماتیک استفاده کنند. همچنین بر یک دیدگاه جهانی و تعهد سازمانی به توسعه رهبری تاکید دارد. پیشنهاد شده است که سازمان ها باید در درازمدت تمرکز خود را بر شناسایی مزایای سرمایه گذاری در برنامه های توسعه رهبری قرار دهند.

نیکولاس کلارک (۲۰۱۳). در پژوهشی تحت عنوان: مدلی از پیچیدگی توسعه رهبری، بیان کرد، توسعه رهبری به صورت سنتی به خلاصه کردن یک تمرکز فردی در سازمان هایی پرداخته است که بیشتر به جای توسعه رهبری به عنوان رهبر تعبیر می شوند. در سالهای اخیر، پیشرفتهای در نظریه رهبری به سمت مشاهده رهبری از چشم اندازهای ارتباطی و سیستمیک تر حرکت کرده است که پیامدهایی برای عمل توسعه رهبری دارد. این مقاله بر اساس این ادبیات به توضیح یک مدل توسعه رهبری می پردازد که ایده ها و مفاهیم را از علم پیچیدگی دریافت می کند. توسعه رهبری پیچیدگی برای ترکیب یک تمرکز بر چهار بعد کلیدی پیشنهاد شده است که روابط متقابل و سیستمیک رهبری در سازمانها را شناسایی می کند. رفتارهای افراد در اینجا با فرآیندها و زمینه های گسترده تر سازمانی ارتباط دارد که به منظور ایجاد تاثیرات کلی رهبری در نظر گرفته شده اند. چهار بعد در مدل توسعه رهبری پیچیدگی توضیح داده می شوند که شامل (۱) شرایط شبکه، (۲) رهبری مشترک (۳) یادگیری سازمانی و (۴) دانش و مهارت های رهبری می باشند.

استفانی و سولاسکی (۲۰۱۴). در پژوهشی تحت عنوان: تاثیر تجربه و آموزش بر توانمندسازی توسعه رهبری. به این نتایج دست یافته اند که تجربه رهبری و ارزش آموزش رهبری به طور معناداری، به طور مثبت با توانمندی روان شناختی توسعه رهبری ارتباط دارد. علاوه بر این، نمره توانمندسازی روانشناختی بالاتر منجر به بهبود معیارهای مدیریت رهبری می شود.

جفری و همکاران (۲۰۱۵). در پژوهشی تحت عنوان: توسعه رهبری: کلید گشایش خلاقیت فردی در سازمان. هدف مقاله حاضر برای توسعه و آزمون مدل فرضی نقش توسعه رهبری بالغ و توسعه رهبری جوان به عنوان تعدیل-گرهای روابط بین خودکارآمدی خلاق، حمایت ادراک شده برای خلاقیت و خلاقیت فردی تنظیم شده است. نتایج بیان می کنند که توسعه رهبری بالغ می تواند رابطه بین حمایت سازمانی ادراک شده برای خلاقیت و خلاقیت فردی را تعدیل نماید، درحالی که توسعه رهبری جوان می تواند رابطه بین خودکارآمدی خلاق و خلاقیت فردی را تعدیل کند.

ماش و همکاران (۲۰۱۷)، در پژوهشی تحت عنوان: گروه های عملکرد توسعه رهبری و عملکرد سازمانی: نقش واسطه ای سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی، به این نتایج دست یافته اند که شواهدی وجود دارد که انواع عملکردهای توسعه رهبری (LDPs) را با نتایج رهبری در سطح فردی متصل می کند. هدف LDPهای متمایز در ابتدا ایجاد دانش میان فردی، مهارت ها و توانایی های رهبران می باشد در حالی که LDPهای منسجم به ایجاد دانش میان فردی، مهارت ها و توانایی ها کمک می کنند. به کارگیری نمونه ای از ۲۲۳ سازمان در اقتصاد رو به رشد (هند) به این نتیجه دست یافته اند که LDPهای متمایز رابطه مثبتی با سرمایه انسانی داشتند در حالی که LDPهای منسجم تأثیر مثبتی بر سرمایه انسانی داشتند؛ بنابراین، سرمایه انسانی واسطه رابطه بین LDPهای متمایز و رشد فروش بودند. تحقیق بر تأثیر اقتصادی سرمایه گذاری در تکامل رهبری و مکانیزم های دربرگیرنده رابطه بین LDPها و عملکرد سازمانی تأثیر می کند.

دیوید اوکانل (۲۰۰۸). در پژوهشی با عنوان: سرمایه اجتماعی و توسعه رهبری: ایجاد رهبری قوی تر از طریق افزایش مهارت های ارتباطی به این نتایج دست یافت که اگر چه تمرکز اصلی بر توانایی های سرمایه انسانی وجود دارد، مهارت های سرمایه اجتماعی توجه بیشتری را به عنوان اجزای مجموعه مهارت رهبر شروع کرده اند. مفهوم عملی تحقیق بیانگر این است که ارزش رو به رشدی که در جهت مدیریت توانایی های سرمایه اجتماعی قرار می گیرد، بیشتر از طریق ارائه طرح های توسعه سرمایه گذاری ویژه سرمایه اجتماعی است که ممکن است در یک سازمان اجرا شود.

- مجد مقیرگنی (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان، روش ها و اقدامات توسعه رهبری: محتوا، اهداف و اجرا انجام داد، یافته ها نشان داد که مداخلات توسعه رهبری، بین یادگیری تجربی و تحلیل فردی و گروهی ترکیب شده است. به طور مشخص، پنج روش یا اقدام عمده در توسعه رهبری مورد استفاده قرار گرفت که شامل: یادگیری عملی، مربیگری، بازخورد، گردش و شبکه سازی است.

### یافته های پژوهش

هدف از پژوهش حاضر بررسی وضعیت توسعه رهبری در سازمانهای دولتی ایران، در دانشگاه علوم پزشکی مازندران می باشد. بر اساس داده‌های بدست آمده از یافته‌های توصیفی از مجموع ۲۶۵ نفر نمونه آماری در نظر گرفته شده، ۶۶ نفر زن و ۱۹۹ نفر مرد، همچنین بر حسب مقطع تحصیلی ۲۵ نفر دارای مدرک دکتری، ۱۱۰ نفر ارشد و ۱۳۰ در مقطع کارشناسی می باشند.

برای بررسی وضعیت موجود با توجه به نرمال بودن متغیرها از آزمون  $t$  تک نمونه‌ای استفاده شد. از آنجائیکه گویه‌ها با پاسخ لیکرت پنج گزینه‌ای می‌باشند، میانگین کسب شده برای هر متغیر را با مقدار ثابت ۳ (میانگین، میانه) مقایسه می‌کنیم، فرضیه صفر در این آزمون برابری میانگین با مقدار ۳ است و زمانی که مقدار  $t$  محاسباتی بزرگ و یا مقدار sig. کوچکتر از ۰/۰۵ باشد، فرضیه برابری رد شده و اگر میانگین متغیر کمتر از ۳ باشد، یعنی اینکه وضعیت متغیر مورد نظر کمتر از مقدار متوسط (نامطلوب) است و اگر میزان میانگین متغیر تحت بررسی بیشتر از ۳ بوده باشد، یعنی اینکه وضعیت آن متغیر بیشتر از حد متوسط (مطلوب) است و اگر مقدار sig. بیشتر از ۰/۰۵ باشد، یعنی اینکه وضعیت متغیر مورد نظر در حد متوسط است. قابل ذکر است در جدول زیر منظور از فرضیه صفر میانگین مساوی با مقدار ثابت ۳ است و فرضیه مقابل میانگین مخالف با مقدار ثابت ۳ است.

### جدول ۱. بررسی وضعیت موجود متغیرهای پژوهش

وضعیت	نتیجه آزمون	مقدار ثابت مورد آزمون ۳			انحراف از معیار	میانگین	متغیر
		مقدار احتمال p-value	درجه آزادی	آماره $t$			
بیشتر از متوسط	رد فرضیه صفر	۰.۰۰۰۹	۲۶۴	۱۴.۵۸	۰.۹۱	۳.۸۱	توسعه سطح فردی
بیشتر از متوسط	رد فرضیه صفر	۰.۰۳۲	۲۶۴	۲.۱۶	۰.۹۰	۳.۱۲	توسعه شرایط شبکه
بیشتر از متوسط	رد فرضیه صفر	۰.۰۳۵	۲۶۴	۲.۱۲	۰.۹۹	۳.۱۳	توسعه رهبری اشتراکی
بیشتر از متوسط	تایید فرضیه صفر	۰.۰۰۰۹	۲۶۴	۴.۳۷	۰.۹۱	۳.۲۵	توسعه یادگیری سازمانی
بیشتر از متوسط	رد فرضیه صفر	۰.۰۳۱	۲۶۴	۲.۱۷	۰.۹۷	۳.۱۳	توسعه محیط رهبری
بیشتر از متوسط	رد فرضیه صفر	۰.۰۰۰۹	۲۶۴	۵.۵۹	۰.۴۵	۳.۱۶	توسعه سطح سیستمی



تسهیل کننده ها	۳/۶۹	۰/۹۰	۱۲/۵۰	۲۶۴	۰/۰۰۰۹	رد فرضیه صفر	بیشتر از متوسط
کنترل تنش ها	۴/۰۷	۰/۸۵	۲۰/۴۴	۲۶۴	۰/۰۰۰۹	رد فرضیه صفر	بیشتر از متوسط
سازگاری سیستم با شرایط جدید	۳/۸۱	۰/۸۴	۱۵/۶۳	۲۶۴	۰/۰۰۰۹	رد فرضیه صفر	بیشتر از متوسط

منبع: یافته های پژوهش، ۱۳۹۹

همانطور که ملاحظه می‌گردد، متغیر سطح فردی دارای میانگین  $3/81$  و انحراف از معیار  $0/91$  است، با توجه به مقدار آماره  $t$  برابر با  $14/58$  و مقدار احتمال  $p$ -value که کمتر از  $0/05$  است، فرضیه صفر رد شده و نتیجه اینکه، از دیدگاه آزمودنی‌های پژوهش، وضعیت موجود متغیر سطح فردی، در حد بیشتر از متوسط بوده است.

متغیر توسعه شرایط شبکه دارای میانگین  $3/12$  و انحراف از معیار  $0/90$  است، با توجه به مقدار آماره  $t$  برابر با  $2/16$  و مقدار احتمال  $p$ -value که کمتر از  $0/05$  است، فرضیه صفر رد شده و نتیجه اینکه، از دیدگاه آزمودنی‌های پژوهش، وضعیت موجود متغیر توسعه شرایط شبکه، در حد بیشتر از متوسط بوده است.

متغیر توسعه رهبری اشتراکی دارای میانگین  $3/13$  و انحراف از معیار  $0/99$  است، با توجه به مقدار آماره  $t$  برابر با  $2/12$  و مقدار احتمال  $p$ -value که کمتر از  $0/05$  است، فرضیه صفر رد شده و نتیجه اینکه، از دیدگاه آزمودنی‌های پژوهش، وضعیت موجود متغیر توسعه رهبری اشتراکی، در حد بیشتر از متوسط بوده است.

متغیر توسعه یادگیری سازمانی دارای میانگین  $3/25$  و انحراف از معیار  $0/91$  است، با توجه به مقدار آماره  $t$  برابر با  $4/37$  و مقدار احتمال  $p$ -value که کمتر از  $0/05$  است، فرضیه صفر رد شده و نتیجه اینکه، از دیدگاه آزمودنی‌های پژوهش، وضعیت موجود متغیر توسعه یادگیری سازمانی، در حد بیشتر از متوسط بوده است.

متغیر توسعه محیط رهبری دارای میانگین  $3/13$  و انحراف از معیار  $0/97$  است، با توجه به مقدار آماره  $t$  برابر با  $2/17$  و مقدار احتمال  $p$ -value که کمتر از  $0/05$  است، فرضیه صفر رد شده و نتیجه اینکه، از دیدگاه آزمودنی‌های پژوهش، وضعیت موجود متغیر توسعه محیط رهبری، در حد بیشتر از متوسط بوده است.

متغیر توسعه سطح سیستمی دارای میانگین  $3/16$  و انحراف از معیار  $0/45$  است، با توجه به مقدار آماره  $t$  برابر با  $5/59$  و مقدار احتمال  $p$ -value که کمتر از  $0/05$  است، فرضیه صفر رد شده و نتیجه اینکه، از دیدگاه آزمودنی‌های پژوهش، وضعیت موجود متغیر توسعه فرایند رهبری، در حد بیشتر از متوسط بوده است.

متغیر تسهیل کننده ها دارای میانگین  $3/69$  و انحراف از معیار  $0/90$  است، با توجه به مقدار آماره  $t$  برابر با  $12/50$  و مقدار احتمال  $p$ -value که کمتر از  $0/05$  است، فرضیه صفر رد شده و نتیجه اینکه، از دیدگاه آزمودنی‌های پژوهش، وضعیت موجود متغیر تسهیل کننده ها، در حد بیشتر از متوسط بوده است.

متغیر کنترل تنش ها دارای میانگین  $4/07$  و انحراف از معیار  $0/85$  است، با توجه به مقدار آماره  $t$  برابر با  $20/44$  و مقدار احتمال  $p$ -value که کمتر از  $0/05$  است، فرضیه صفر رد شده و نتیجه اینکه، از دیدگاه آزمودنی‌های پژوهش، وضعیت موجود متغیر کنترل تنش ها، در حد بیشتر از متوسط بوده است.

متغیر سازگاری سیستم با شرایط جدید دارای میانگین  $3/81$  و انحراف از معیار  $0/84$  است، با توجه به مقدار آماره  $t$  برابر با  $15/63$  و مقدار احتمال  $p$ -value که کمتر از  $0/05$  است، فرضیه صفر رد شده و نتیجه اینکه، از دیدگاه آزمودنی‌های پژوهش، وضعیت موجود متغیر سازگاری سیستم با شرایط جدید، در حد بیشتر از متوسط بوده است.

نتیجه‌گیری و دستاورد علمی پژوهشی

توسعه رهبری نهادی می‌تواند به عنوان تلاش‌های برنامه‌ریزی شده و سیستماتیک برای بهبود کیفیت رهبری تعریف شود. (کرایچ، ۲۰۰۷: ۳۵۷). تغییرات سریع در زمینه کسب و کار، فن آوری، سیاسی و اجتماعی باعث توسعه مهارت‌های رهبری موثر شده است. (جیل، ۲۰۱۴: ۷۲)، در نتیجه، برنامه‌های توسعه رهبری تبدیل به یک اولویت رو به افزایش برای تجارت‌ها و سازمانهای دولتی شده‌اند.

نتایج ارزیابی نشان داد که از دیدگاه کارکنان نظام توسعه و بهسازی منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی مازندران امکان توسعه فرآیند رهبری را در سطح فردی فراهم می‌سازد، در سطح سیستمی نیز در بعد یادگیری سازمانی و شرایط شبکه مناسب اما در بعد رهبری اشتراکی امکان توسعه رهبری مهیا نمی‌باشد، همچنین در جهت بهبود تعاملات سطح فردی و سیستمی، کنترل تنش‌ها و سازگاری سیستم با شرایط پیچیده تدابیر لازم را در پیش می‌گیرد و از طرفی تسهیل‌کننده‌های لازم را نیز در جهت توسعه رهبری فراهم می‌نماید.

در این پژوهش، دو سطح تحلیلی با هم اهداف توسعه رهبری را شکل می‌دهند. این سطوح عبارتند از: ۱. سطح سیستمی ۲. سطح فردی که هر یک از این سطوح، اهدافی را برای توسعه رهبری توصیف می‌کنند که با ارائه شرایط تنش و فشار و به کمک اتوکاتالیزور منجر به توسعه رهبری می‌شوند که این به نوبه خود باعث ایجاد انطباق و سازگاری مثبت سیستم می‌شود.

سطح اول مربوط به سیستم اجتماعی یا سطح سیستمی است که در اینجا اهداف توسعه رهبری ساختار، فرهنگ و فرآیندهاست که با هم نظام اجتماعی را توصیف می‌کنند که این موارد به منظور افزایش سرمایه اجتماعی و هوش توزیع شده مورد بحث قرار می‌گیرند. در این سطح سه معیار اصلی و کلیدی شناسایی شده‌اند که شامل: ۱. شرایط شبکه ۲. رهبری اشتراکی (مشارکتی) ۳. یادگیری سازمانی.

در بعد شرایط شبکه باید اشاره کرد که افزایش ظرفیت سازگاری یک سیستم سازگاری برای پاسخگویی به پیچیدگی، نیازمند تمرکز بر شرایط شبکه‌ای است که یک سازمان در آن واقع شده است و یک شرط اصلی برای ایجاد همکاری بین عوامل در یک سیستم برای ایجاد رفتارها و پاسخ‌های جدید این است که آنها باید بتوانند هم محیط و هم با یکدیگر در تعامل باشند، توسعه رهبری نیاز به تقویت وابستگی متقابل بین عوامل سازمانی به منظور درک بهتر مسائل پیچیده و هماهنگ کردن اقدامات واکنشی با سیستم اجتماعی دارد. بعد رهبری اشتراکی به این امر اشاره دارد که به حداکثر رساندن مشارکت تعداد زیادی از افراد می‌تواند برای حل مشکلات دشوار موثر باشد. به این ترتیب رهبری باید در سراسر سیستم یا شبکه‌های سازمانی توزیع شده باشد تا بتواند هوش در دسترس در سازمان را تبدیل به سرمایه کند. این نشان می‌دهد که افراد می‌توانند نقش‌های رهبری را بر اساس وظایف و چالش‌های آن انجام دهند. این یک اقدام جمعی است و زمانی که فردی چنین نقشی را می‌پذیرد به این ترتیب رهبری را به اشتراک می‌گذارد. در بعد یادگیری سازمانی باید اشاره کرد که شناخت اهمیت ایجاد مشترک دانش در یک سیستم، اهمیت یادگیری سازمانی را در ایجاد فرآیندهای سیستم اصلی و در پیوند با سازگاری و نوآوری برجسته می‌کند و یادگیری از طریق درک و شهود درونی، یکپارچه‌سازی گروهی و نهادینه‌سازی سازمانی انجام شود.

در سطح فردی، توسعه رهبری از تمرکز بر ساختارها و فرآیندها به تمرکز بر رفتارهای فردی مورد نیاز برای رهبران تغییر می‌کند. بر اساس نظریه ساختارگرایی (گیدنز، ۱۹۸۴)، افراد هم بر اساس سیستم گسترده تر عمل می‌کنند و هم بر آن تاثیر می‌گذارند، بنابراین سطح فردی می‌تواند معیارهای سطح سیستم را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

توسعه دانش و مهارتها برای حمایت از رفتارهای رهبر در هفت حوزه که شامل: ۱. پشتیبانی اتوکاتالیزور که شامل رهبرانی است که محیط کار را برای تسهیل تعاملات میان گروه‌ها سازماندهی می‌کنند که در اینجا رهبران رسمی می‌توانند بر روی ویژگیهای طراحی شغل تمرکز کنند. ۲. حمایت از رهبری اشتراکی که در اینجا نقش رهبری رسمی باید به جای کنترل بیشتر بر هماهنگ‌سازی، آموزش و مربیگری متمرکز باشد و از طریق این فعالیت‌هاست که گروه‌های خودجوش و خودسازماندهی‌کننده ایجاد می‌شوند. ۳. توسعه شبکه سیستم، توسعه رهبری نیاز به رهبرانی دارد که مهارت‌های خود را به صورت عملی در شبکه‌های در حال توسعه و مدیریتی افزایش دهند (جنی والی و مود ایوان، ۲۰۰۱). این امر شامل غنی‌سازی ارتباطات پایدار و ایجاد ارتباطات جدید در شبکه‌های است که در آنها فعالیت می‌کنند. ۴. حمایت از ایجاد معانی مشترک که در اینجا لازم است رهبر در حس دادن به اعضای تیم به منظور ارتقای تفاهم و درک بکوشند و به عنوان مبنایی برای حل تنش‌ها در شبکه اقدام کنند. ۵. شناسایی موانع در جریان اطلاعات که در این قسمت رهبران همچنین باید به بررسی موانع ورود و توزیع اطلاعات در سیستم اجتماعی بپردازند و برای مقابله با موانع مبادله دانش تلاش کنند. ۶. افزایش ارزش مثبت فشار و تنش، نتایج این بعد بیانگر این است که رهبران باید فشار و تنش را در درون سیستم برای تسهیل پویایی‌های تعاملی که مبنای ظهور گروه‌ها است تقویت کنند؛ که این امر به رهبرانی نیاز دارد که ساختارها و فرآیندهایی را ایجاد کنند که فرصت‌هایی را برای آشکار شدن دیدگاه‌ها، نیازها و اهداف متضاد و چالش‌برانگیز در میان اعضای تیم فراهم آورد؛ بنابراین برای تحقق این امر ایجاد یک محیط تیمی ضروری است که دیدگاه‌های متفاوت را ارزیابی کند و گروه‌ها را از طریق ارائه مهارت‌های حل اختلافات و تعارض‌ها به آنها مورد حمایت قرار دهد. ۷. ایجاد سرمایه اجتماعی، اهمیت سرمایه اجتماعی در ارتقای انتقال دانش الویتی را برای مهارت‌های رهبر در ایجاد و توسعه سرمایه اجتماعی درون‌شبکه ایجاد می‌کند.

هر پژوهشی با هدف استفاده از نتایج آن برای بهبود امور و یا تغییر شرایطی صورت می‌گیرد. بنابراین با عنایت به نتایج به دست آمده یافته‌های این پژوهش می‌تواند در سازمانهای دولتی ایران به ویژه در دانشگاه‌های علوم پزشکی به کار گرفته شود، لذا مدیران می‌توانند با بهره‌گیری از مدل تدوین شده در جهت تحقق اهداف سازمان اقدام نمایند. علاوه بر این دستاوردهای این پژوهش می‌تواند به پژوهشگران نیز در زمینه انجام تحقیقات در این حوزه کمک نماید. به همین منظور در جهت توسعه رهبری برای دست‌یابی به اهداف سازمان اقدامات زیر پیشنهاد می‌شود:

۱. حمایت از رهبری اشتراکی
۲. تاکید بر یادگیری سازمانی از طریق تعامل بین اعضای سیستم
۳. ایجاد فشار و تنش حداقلی در سیستم
۴. تقویت سرمایه اجتماعی در سازمان
۵. توجه به وضعیت معیشتی کارکنان

- حسن پور، مهشید و همکاران (۱۳۹۹). طراحی و تبیین مدلی جغرافیایی - منطقه ای برای توسعه رهبری در سازمان های دولتی ایران (مورد مطالعه: دانشگاه علوم پزشکی مازندران). فصلنامه علمی - پژوهشی جغرافیا (برنامه ریزی منطقه ای)، سال دهم، شماره ۳، صص ۲۸۲-۲۶۵.
- قشقایی زاده، نصراله، احمدی نیک، فاضل (۱۳۹۶). بررسی نقش میانجی سرمایه اجتماعی در تأثیر رهبری معنوی بر یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: واحدهای دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی استان خوزستان). مدیریت سرمایه اجتماعی، دوره ۴، شماره ۱، بهار ۱۳۹۶، ص ص ۱۳۶-۱۱۵.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۴)، توسعه منابع انسانی با رویکرد جهانی مبتنی بر دانش، دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران: سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی
- Bruce McCollum. 2014. Leadership development and self- development: an empirical study. *Career Development International*, Vol. 4 Iss 3 pp. 149 – 154.
- Bruce J. Avolio, William L. Gardner. 2005. Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly* 16 (2005) 315–338.
- Christopher Mabey. 2013. Leadership Development in Organizations: Multiple Discourses and Diverse Practice. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 15, 359–380 (2013).
- Craig L. Pearce. 2007. The future of leadership development: The importance of identity, multi-level approaches, self-leadership, physical fitness, shared leadership, networking, creativity, emotions, spirituality and on-boarding processes. *Human Resource Management Review* 17 (2007) 355–359.
- David V. Day, John W. Fleenor, Leanne E. Atwater, Rachel E. Sturm, Rob A. McKee. 2013. Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly* 25 (2014) 63–82.
- David V. Day, Michelle M. Harrison. 2007. A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review* 17 (2007) 360–373.
- David V. Day (2000). LEADERSHIP DEVELOPMENT: A REVIEW IN CONTEXT. *Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613.
- Dean Elmuti, William Minnis and Michael Abebe. (2005). CONCEPTUAL PAPER Does education have a role in developing leadership skills? *Management Decision* Vol. 43 No. 7/8, 2005 pp. 1018-1031. Emerald group publishing limited.
- Francis Amagoh, (2009). Leadership development and leadership effectiveness. *Management Decision* Vol. 47 No. 6, 2009.
- Giddens, A (2008). *The constitution of society: outline of a theory of structuration*. Berkley, CA: university of California press.
- Ghashghaezadeh, Nasrollah, Ahmadi Nik, Fazel (1396). Investigating the mediating role of social capital in the effect of spiritual leadership on organizational learning (Case study: University units of Islamic Azad University of Khuzestan Province). *Social capital management*, vol4, No,1, Spring1396, pp.115-136.
- Haji Molla Mirzaee, Hamid, Khadem, Mehdi, Fallah Noshabadi, Mehdi, Rahmati, Daryoush (1394). The effect of leadership empowerment behavior on behavioral goals and attitudes mediated by psychological empowerment. *Journal of organizational behavior studies*. 4<sup>th</sup> year, no.1, Spring 1396, pp.75-95.
- Jeffery D. Houghton, Trudy C. DiLiello. ( 2010). Leadership development: the key to unlocking individual creativity in organizations. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 31 No. 3, 2010, pp. 230-245. Emerald group publishing limited.
- Jill. Mierke. 2013. Leadership development to transform a library. *Library Management* Vol. 35 No. 1/2, 2014 pp. 69-77.
- Krystal L. Brue, Shawn A. Brue, 2018. Leadership Role Identity Construction in Women's Leadership Development Programs. *Journal of Leadership Education*.

Mahesh Subramony, Jesse Segers, Clint Chadwick, Aarti Shyamsunder. 2008. Leadership development practice bundles and organizational performance: The mediating role of human capital and social capital. *Journal of Business Research* 83 (2018) 120–129.

Marion, R & M. UHL- Bien (2009). Leadership in complex organizations, the leadership quarterly 12: 389-418.

Majd Megheirkouni. 2015. Leadership development methods and activities: content, purposes, and implementation. *Journal of Management Development* Vol. 35 No. 2, 2016 pp. 237-260.

Mc cauly, C.D, and E. Van Velsor (2004). Hand book of leadership ndevelopment 2 nd ed. San francisco, CA: Jossey- Bass.

Michael, D.K. (2010). "Shared Leadership: Is it Time for a Change?", *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 3, No.1, PP: 22-32.

Nicholas Clarke, 2013. Model of complexity leadership development. *Human Resource Development International*, 2013. Vol. 16, No. 2, 135–150.

Prigogine, I (2008). *The end of certainty*. Newyork: free press.

Robert Holmberg, Magnus Larsson, Martin Bäckström. ( 2016). Developing leadership skills and resilience in turbulent times A quasi-experimental evaluation study. *Journal of Management Development* Vol. 35 No. 2, 2016 pp. 154-169. Emerald group publishing limited.

Robert Kerr, John Garvin, Norma Heaton and Emily Boyle. 2005. Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 27 No. 4, 2006 pp. 265-279.

ROBIN J. ELY, HERMINIA IBARRA, DEBORAH M. KOLB. 2011. Taking Gender Into Account: Theory and Design for Women's Leadership Development Programs. *Academy of Management Learning & Education*, 2011, Vol. 10, No. 3, 474–493.

Robert G. Lord, Rosalie J. Hall. 2005. Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly* 16 (2005) 591–615.

Ronald E. Riggio and Rebecca J. Reichard. (2015). The emotional and social intelligences of effective leadership An emotional and social skill approach. *Journal of Managerial Psychology* Vol. 23 No. 2, 2008 pp. 169-185.

Scott A. Quatro, David A. Waldman, Benjamin M. Galvin. 2007. Developing holistic leaders: Four domains for leadership development and practice. *Human Resource Management Review* 17 (2007) 427–441.

Sheri-Lynne Leskiw and Parbudyal Singh. 2007. Leadership development: learning from best practices. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 28 No. 5, 2007.

Shelly McCallum, David O'Connell. 2008. Social capital and leadership Development Building stronger leadership through enhanced relational skills. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 30 No. 2, 2009 pp. 152-166.

Stephanie Solansky, (2014). Education and experience impact leadership development psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 35 No. 7, 2014. Pp. 637-648, emerald group publishing limited.

WENDY CAREY, DONALD J. PHILIPPON, AND GRETA G. CUMMINGS. 2011. COACHING MODELS FOR L E A D E R S H I P D EVELOPMENT: AN INTEGRAT I V E R E V I E W. *JOURNAL OF LEADERSHIP STUDIES*, Volume 5, Number 1, 2011.

Ullah, SM. Dong, S.P. (2013), "Shared Leadership and Team Effectiveness: Moderating Effects of Task Interdependence", *African Journal of Business Management*, Vol. 7, No. 40, PP: 4206-4320.