

الگوی رهبری مبتنی بر قدرت نرم در آموزش عالی ایران

عباس رشنوادى^{۱*}، حسن زارعی متین^۲، غلامرضا جندقی^۳، سید مهدی الوانی^۲

۱. استادیار، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، تهران، ایران

۲. استاد، دانشکده مدیریت، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

۳. استاد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۷/۰۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۱۲/۰۱)

چکیده

جوزف نای تأثیر جذابیت‌های فرهنگی و ارزشی بر تولید قدرت در رهبری را متأثر از مؤلفه‌های ارتباطات، چشم‌انداز سیاست و هوش عاطفی محرز می‌داند. این مقاله با هدف شناخت الگوی بومی رهبری سازمانی مبتنی بر قدرت نرم در آموزش عالی ایران، تدوین شده است و با روش آمیخته و به شیوه اکتشافی با انجام دادن مصاحبه با خبرگان آموزش عالی و تکمیل پرسشنامه توسط پیروان، زمینه شناخت حوزه‌های تأثیرگذار بر الگوی یادشده را فراهم کرده است. نتایج حاکی از تفاوت الگوی بومی با الگوی صاحب نظر یادشده است و مؤلفه‌های تأثیرگذار الگوی بومی به شرح حوزه‌های رفتاری-اخلاقی، اجتماعی-ارتباطی، مهارتی-حرفه‌ای، فرهنگی-هنجاری، سیاسی-شهودی و اعتقادی-معنوی با شاخص‌های ذیربط به دست آمدند.

کلیدواژگان

رهبری آموزش عالی، قدرت سخت، قدرت، قدرت نرم.

مقدمه

بحث رهبری^۱ و قدرت از دیدگاه باورهای دینی به ویژه دین مبین اسلام، و از منظر علوم اجتماعی جایگاه بسیار بااهمیت و درخور توجهی دارد. از دیدگاه حضرت امیر (ع) قدرت امانتی الهی است و رهبران ملزم به به کارگیری آن برای حفظ مکتب‌اند. وارن بنیس^۲، قدرت را انرژی اساسی برای شروع و پایداری عمل معرفی می‌کند که قصد را به واقعیت تبدیل می‌کند، چیزی که بدون آن رهبران نمی‌توانند رهبری کنند (بینش، ۱۳۸۵، ص ۶۱). از این دو عبارت عالمانه به همراه نگرش دین‌محورانه به مقوله قدرت و رهبری، می‌توان این گونه برداشت کرد که در حقیقت، رهبری عبارت است از منظومه خرد، معرفت و هنر به کارگیری قدرت برای تبدیل آرمان و قصد به واقعیت عملی و عینی، به شکل پایدار و تبدیل شده به باور درونی و نه موقت و زودگذر. صاحب‌نظران رهبران را انسان‌های هوشمندی می‌دانند که از طریق ترسیم چشم‌انداز مثبت و معنابخشی به آن، و با تکیه بر خودآگاهی و عزت نفس بالا، قادرند عامل نفوذ کارآمدی را برای تأثیرگذاری بر دیگران (پیروان) تعبیه کرده و به شکل پایداری آرمان‌ها و مقاصد خود را به واقعیت‌های عینی مبدل کنند (بینش، ۱۳۸۵، ص ۵۰). باید گفت در فرایند رهبری تأثیرگذاری بر پیروان تنها مبتنی بر نظام‌های پاداش و تنبیه (نظام مبادله) نیست و نباید هم باشد، بلکه علاوه بر آن، عامل دیگری نیز وجود دارد که باید به دقت مورد توجه قرار گیرد و شاید از همین دریچه تمایز وظیفه «رهبری» با سایر وظایف «مدیریت» عینیت بیشتری می‌یابد. با بیان این مقدمه به عنوان مدخل اولیه بحث و با توجه به این حقیقت که نیرومندترین قانون کائنات، قانون جذب است (برن^۳، ۱۳۹۰، ص ۱۶)، کنکاش پیرامون عوامل جذابیت‌برانگیز غیرمبادله‌ای رهبری در آموزش عالی ایران را هدف قرار می‌دهیم.

-
1. Leadership
 2. Waren Bennis
 3. Byrne

بیان مسئله

در دیباچه کتاب الگوی شایستگی معاونان فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی بیان شده است که «آموزش عالی نقطه تلاقی سه قلمرو فرهنگ، قدرت و دانش است». از طرفی، می‌دانیم پدیده قدرت به‌عنوان اصلی‌ترین عامل «نفوذ» رهبران بر پیروان نقشی کلیدی در پیروی پیروان از رهبران دارد. صاحب‌نظران، قدرت را از دریچه نگاه نرم‌افزارانه و سخت‌افزارانه به دو دسته تقسیم کرده‌اند. آنان با در نظر گرفتن خاستگاه اصلی قدرت، این پدیده تأثیرگذار را به انواع قدرت نرم^۱ و قدرت سخت^۲ دسته‌بندی کرده‌اند. به عقیده آنان در حالی که قدرت سخت برخاسته از نظام‌های پاداش و تنبیه (نوعی مبادله) است، قدرت نرم در توانایی متقاعد کردن، نه با توسل به تشویق و تنبیه، بلکه الهام‌بخشی از طریق جاذبه‌ها و جذابیت‌های فرهنگی و ارزشی اقبال ریشه دارد. بر این مبنا، جوزف نای «قدرت نرم» را به این شرح تعریف کرده است: توانایی تأثیرگذاری بر دیگران برای کسب نتایج مطلوب از طریق جذابیت، به‌جای اجبار یا تطمیع (Nye, 1991). در اینجا باید یادآور شویم ایده جذابیت به‌عنوان قدرت، تاریخی بس کهن دارد. برخی معتقدند لائوتسه^۳ فیلسوف چینی قرن هفتم پیش از میلاد و بنیان‌گذار مکتب تائو^۴ مبدع شیوه به‌کارگیری جذابیت به‌عنوان قدرت در فرایند رهبری بوده است. از آنجا که در کشور ما متعاقب وقوع انقلاب اسلامی، جامعه ایرانی به شکل اعم و جامعه دانشگاهی کشور به شکل اخص شاهد تغییرات اساسی در حوزه نظام فرهنگی و ارزشی بوده است، باید جذابیت‌های تأثیرگذار در فرایند رهبری در دانشگاه‌ها به‌منظور طراحی الگوی رهبری مبتنی بر این بعد ارزشمند از قدرت، بازنمایی شده و برای امعان نظر و استفاده مدیران و رهبران آموزش عالی کشور تبیین و معرفی شود.

-
1. Soft power
 2. Hard power
 3. Lao tzo
 4. Tao

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

سیری در مطالعات و نظریه‌های رهبری نشان می‌دهد اگرچه پدیده رهبری سابقه‌ای به قدمت پیدایش بشر دارد، اما مطالعه نظام‌مند آن در زمره دستاوردهای بشر در یکی دو قرن اخیر بوده است. نتایج پژوهش نخست درباره رهبری در سال ۱۹۰۴ منتشر شد (فیدلر و شمرز^۱، ۱۳۷۲). باید اذعان کرد به‌طور کلی، اعتمادبه‌نفس اصلی‌ترین صفت متمیزه رهبری است (Kets de vries, 2004, p.188). بررسی‌ها نشان می‌دهد در باور عامیانه اغلب رهبر کسی است که اندکی فراتر از زمانه خویش است. مایکل همرا^۲ از صاحب‌نظران برجسته رهبری می‌گوید: رهبر کسی است که مسئولیت ایجاد محیطی را دارد که اعضای سازمان بتوانند در آن با خشنودی و علاقه‌مندی سهم کاری خود را اجرا کنند و چیزی که رهبری به سازمان عرضه می‌کند، راهبرد انگیزش و یکپارچگی است (بینش، ۱۳۹۰، ص ۷۸). به عقیده صاحب‌نظر دیگری، رهبر شخصی کارزماتیک است که توانایی تصمیم‌گیری و الهام‌بخشی به دیگران برای رسیدن به هدف را دارد (O'Leary-kelly et al., 1996, p.1). مرور روند شکل‌گیری نظریه‌های رهبری نشان می‌دهد این نظریه‌ها به‌طور اجمالی، مراحل زیر طی کرده‌اند.

- نظریه «ابرانسان»: تأکید بر صفات درونی و خصوصیات شخصیتی رهبران بزرگ اجتماعی، سیاسی و نظامی جهان داشته است.
- نظریه خصلت: رهبری ذاتی است و رهبران ویژگی‌ها و صفات مشابه خدادادی دارند.
- نظریه رفتاری: رهبری اکتسابی است. می‌توان الگوهای رفتاری برای رهبران تعریف کرد. مطالعات دانشگاه‌های ایالتی اوهایو و میشیگان، و شبکه مدیریتی در زمره این طبقه به حساب می‌آیند.
- نظریه رهبری مشارکتی: رهبر براساس میزان مشارکت دادن افراد در تصمیم‌ها تعریف

1. Fiedler & Chemer
2. Michael Hammer

می‌شود. از جمله سبک‌های رهبری لوین (استبدادی، دمکراتیک، عدم مداخله) و سبک‌های رهبری لیکرت.

- نظریه رهبری موقعیتی: تأکید بر اینکه یک بهترین سبک رهبری وجود ندارد و موقعیت اثربخشی سبک رهبری را تعیین می‌کند. برای نمونه نظریه موقعیتی هرسی و بلانچارد، و نظریه اقتضایی فیدلر.
- نظریه‌های کاریزماتیک و نئوکاریزماتیک: تأکید اصلی این نظریه‌ها بر تغییر و تحول، الهام‌بخشی، انگیزه، تهییج ذهنی، چشم‌انداز و بصیرت است. از آن جمله سبک‌های رهبری کاریزما، سبک رهبری تحولی و رهبری بصیر است (موحدزاده، ۱۳۸۸). این نظریه‌ها غالباً در قالب الگوهای کاربردی از جانب اندیشمندان بیان شده است.

سبک رهبری

مطابق با تعریف یکی از صاحب‌نظران، الگوی کلی کنش‌های رهبران، همان‌طور که از سوی زیردستانشان ادراک می‌شود، سبک رهبری خوانده می‌شود. سبک رهبری، فلسفه، مهارت‌ها و نگرش‌های رهبران را در عمل نمایان می‌کند (لوتانز، ۱۳۷۲، ص ۲۶۷). سبک رهبری اساساً تابعی از شیوه نگرش مدیر نسبت به نقش خود و کارکنان و نحوه اعمال قدرت توسط اوست. در مقاله‌ای که به دیدگاه عاملیت^۱ و خادمیت^۲ در مدیریت پرداخته است، اشاره شده است که از نظر تمایل به کاربرد قدرت در سازمان، میان مدیران خادم و کارگزار تفاوت وجود دارد، به عبارتی، نگرش مدیر در سبک رهبری اهمیت دارد (الوانی، ۱۳۸۱، ص ۹). در حالی که اتکای برخی مدیران بر قدرت شخصی و توانایی‌های فردی است، گروهی دیگر فقط بر قدرت‌های سازمانی و قانونی (قدرت پاداش و تنبیه) برای نفوذ در پیروان متکی‌اند. از آنجا که نفوذ ناشی از قدرت مهم تلقی می‌شود، در ادامه، به راه‌های نفوذ اشاره خواهیم کرد. پژوهشی درباره اثربخشی رهبری دانشگاهی

1. Agency
2. Stewardship

هشت خصوصیت بصیرت (چشم‌انداز)، خودارزیابی، الهام‌بخشی، تواناسازی، تشکیل گروه کاری، مربی‌گری، جاذبه رهبری و بهبود مستمر عملکرد را در الگویی مطرح کرده است (ساعتچی و عزیزپورشویی، ۱۳۸۴، ص ۱۸). صاحب‌نظر دیگری با تمرکز بر بحث قدرت، شش منشأ آن را در سازمان برشمرده است که عبارت‌اند از قدرت قانونی^۱، قدرت پاداش^۲، قدرت تنبیه^۳، قدرت کنترل بر اطلاعات^۴، قدرت کارشناسی^۵ و قدرت مرجعیت^۶ (Gary Yukl, 2009, p.349).

رهبری دانشگاهی در عصر فرانونین

پسامدرنیزم یک دوره زمانی است که پس از دوران مدرنیزم با همه فراز و نشیب‌های آن ظهور کرده است که تحولات اساسی در علم از جمله علوم اجتماعی، تغییر از فردیت به جامعه انبوه، چشم‌انداز نو به دنیا و اشکال جدید فرهنگ و مدیریت اجتماع را از مشخصات عمده آن به شمار می‌آورند و بر ظهور جایگزین‌های متوالی برای مفاهیم تأکید می‌کند (پارسا و خسرو، ۱۳۷۷).

تکثر در این پارادایم طوری است که برخی به‌طعنه گفته‌اند در حقیقت به تعداد پست‌مدرنیست‌ها، پست‌مدرنیسم وجود دارد (Featherstone, 1988, p.207). این دیدگاه نشان می‌دهد به‌طورعام در حال حاضر سازمان‌ها با نوعی فضای آکنده از پست‌مدرن مواجهند و وظیفه رهبری دیگر به‌سادگی دوره مدرنیزم نیست. بر این مبنا آنچه انکارنشدنی است، ظهور سازمان‌های فرانونگرا در مقابل سازمان‌های نوگرا، از جمله دانشگاه پست‌مدرن است. در این پارادایم در حوزه رهبری بیشتر تمرکز بر توانمندسازی انسان‌ها است و مقوله رهبری به‌لحاظ نظری و عملی، در معرض تحولی شالوده‌شکنانه قرار گرفته است. در اندیشه‌های جدید رهبر صرفاً متکی به جایگاه مشروع قانونی نیست و فرایند رهبری به‌تنهایی وابسته به مبادلات ارزشمند با دیگران به‌منظور

-
1. Legitimate Power
 2. Reward Power
 3. Coercive Power
 4. Control over information
 5. Expert Power
 6. Referent Power
 7. Anglo-Saxon

اثرگذاری بر آن‌ها نمی‌باشد. بنابراین، باید تأکید اصلی بر توانایی شخصیتی رهبر و قدرت نفوذ او در باورها، ارزش‌ها، رفتارها و اعمال دیگران باشد. بنابراین، پس مدل‌های عقلایی رهبری باید با مدل‌های غیرعقلایی (مبتنی بر شهود، کاریزما و جز آن) ترکیب شود. این تفاوت‌ها «رهبران عملگرا» را در برابر «رهبران تحول‌آفرین» قرار می‌دهد. توریش و پنینگتون^۱ در تحلیل انتقادی، رهبری تحولی را مورد توجه قرار داده‌اند و وجه تمایز رهبری کاریزماتیک با رهبری مبتنی بر قدرت نرم را نیز بیان کرده‌اند (Tourish & Pinnington, 2002, p.156). به‌طور کلی، در این پارادایم در عرصه متون نظری رهبری دو برداشت عمده از شیوه رهبری وجود دارد که عبارت‌اند از رهبران عملگرا که به حفظ جایگاه قانونی، بهبود کیفیت عملکرد از طریق مبادلات رئیس - مرئوسی و بالابردن انگیزه در کارکنان علاقه‌مند است و رهبر تحول‌آفرین که از طریق سیستم ارزش‌ها و باورهای مشترک اثرگذاری می‌کند (متکی به قدرت نرم در رهبری است) و پیروان را به نگاه نو، حتی در مسائل کهنه وامی‌دارد.

رهبری و قدرت نرم از دیدگاه جوزف نای

بی‌تردید جوزف نای به‌دلیل مشاغلی که در دولت‌های ایالات متحده آمریکا و سمت‌های آموزشی که در دانشگاه‌های آن کشور داشته است، معمار و پیونددهنده نظر و عمل در عرصه رهبری آکادمیک و قدرت در مغرب‌زمین محسوب می‌شود. از همین منظر، واکاوی دیدگاه‌های وی در این مقاله اهمیت فراوانی دارد. ایشان کتابی را در زمینه قدرت و رهبری به رشته تحریر در آورده است که مشتمل بر یک مقدمه و پنج فصل تحت عناوین: رهبری^۲، رهبری و قدرت^۳، گونه‌ها و مهارت‌ها^۴، هوش بسترشناسانه^۵ (بافت‌مدار) و رهبران خوب و بد^۶ است. می‌توان ادعا کرد پس از

-
1. Tourish & Pinnington
 2. Leadership
 3. Leadership and Power
 4. Types and Skills
 5. Contextual Intelligence
 6. Good & bad leaders

دوران باستان اساساً مفهوم قدرت نرم بدین مضمون و محتوا توسط او بازتولید شده است. کتاب دیگر او با عنوان *قدرت نرم: ابزارهای موفقیت در سیاست‌های جهانی*^۱ نیز در بردارنده اصلی‌ترین دیدگاه‌های او پیرامون قدرت نرم است. وی در این اثر با طرح مفهوم قدرت نرم یا رویکرد جدید «نرم‌افزارگرایی» در روابط بین‌الملل، گفتمانی تازه را شکل داد که در قالب آن نظریه قدرت، منابع قدرت و ابزارهای اعمال قدرت مجدداً بازخوانی و بازتولید شده است و چهره‌ای تازه از قدرت ارائه می‌کند (نای، ۱۳۸۷، ص ۷). در نگاه نای، به قدرت نرم از منظری متفاوت نگریسته می‌شود و به مقوله قدرت پیروان^۲ مرتبط می‌شود. وی با اشاره به اینکه مردم از حاکمان چه می‌خواهند (قدرت نرم) و زمامداران از مردم چه می‌خواهند (قدرت سخت)، دیدگاه‌های خود را مطرح می‌کند و تأکید ایشان بر نوعی از کاریزمای جدید است که مصداق عینی‌اش را در سازمان‌ها و جوامع دموکراتیک نوین می‌جوید. نای به یک تبارسازی بی‌سابقه از قدرت دست می‌زند و برای نخستین بار شیوه‌های رهبری را به دو گونه رهبری تحولی^۳ و رهبری تبادللی^۴ (سوداگرانه) تفکیک می‌کند. از نگاه او رهبران تحولی به‌طور کلی، سعی در ارتقای سطح آگاهی و بصیرت پیروان دارند و به آنان کمک می‌کنند با عبور از سطح منافع شخصی به سطوح عالی‌تری از مطالبات خود فکر کنند. به باور وی، رهبری کاریزماتیک فقط بخشی از رویه مبتنی بر رهبری تحولی است و در شیوه رهبری تبادللی یا سوداگرانه، رهبران می‌کوشند به‌ازای چیزی که می‌دهند، چیز دیگری دست‌کم، برابر و ترجیحاً بیشتر از آن را به‌دست آورند. بنابراین، او این شیوه رهبری را مبتنی بر منافع شخصی و نگرش‌های برآمده از نظام تنبیه و پاداش می‌داند (Nye, 2008, pp.61-62). نای برای بهره‌مندی از وجه نرم قدرت به سه مهارت تولیدکننده آن اشاره می‌کند که عبارت‌اند از هوش عاطفی (شما دیگران را چگونه می‌بینید و دیگران شما را چگونه می‌بینند)، ارتباطات (برقراری

-
1. Soft power: The means to success in world politics
 2. The power of followers
 3. Transformational leadership
 4. Transactional leadership

رابطه با دیگران به طور مؤثر) و بصیرت سازمانی در زمینه انتخاب و ترسیم چشم‌انداز سیاسی^۱ (در عرصه به‌کارگیری قدرت نرم یا سخت یا هر دو، با توجه به بافت حاکم). وی هوش عاطفی را مدیریت بر خود، نظم و ظرفیت ایجاد همدلی در جذب پیروان تعریف می‌کند و ارتباطات را با صفت مؤثر همراه می‌کند، و بالاخره بصیرت را، قدرت تصویربخشی به ایده‌ها در بطن ارتباطها در مسیر الهام‌بخشیدن به دیگران (پیروان) تعریف می‌کند. او همچنین، به معیارهایی از رهبری خوب را به زعم ارزش‌های فرهنگی جامعه متبوع خود اشاره کرده و رهبران را به دو دسته خوب و بد تقسیم می‌کند. به باور وی رهبران خوب و بد را باید از طریق صفت خوب و بد اخلاقی و خوب و بد مؤثر، توصیف کرد. در اینجا وی مشخص نمی‌کند ملاک این خوب و بد توسط چه کسی (یا جامعه‌ای) باید تعیین شود، آیا ملاک‌ها می‌تواند الهی باشد یا نه؟!

قدرت نرم رهبری در ایران باستان

همان‌طور که می‌دانیم ایرانیان پیش از پذیرفتن دین اسلام در مقاطع مختلف ادیان رسمی داشته‌اند و نظام اندیشه ایرانی همواره از جوهره دین‌محورانه (ایدئولوژی و ارزش) بهره‌مند بوده است. برخی مشخصه‌های اندیشه ایران باستان حول مفاهیمی مانند «خرد برتر»، «ستیز پایان‌ناپذیر نیکی و بدی» و «رابطه اندیشه، گفتار و کردار» می‌چرخد. کانون آن اندیشه گزاره‌های اخلاقی است که علاوه بر تأکید بر جنبه نیکوی امور، رویکرد «اعتدال و پرهیز از افراط و تفریط» را برگزیده و اعتدال‌گرایی اخلاقی را سازگار با طبیعت و سرشت انسان معرفی کرده است. «اشاگرایی» جوهره دعوت زردشت، پیامبر ایران باستان و جانمایه آموزه‌های آن رهبر دینی برای پیروانش بوده است. از نظر زردشت اشا برای انسان سرچشمه اقتدار اهورایی است. همان‌طور که در عبارتی اوستایی بیان شده است «ای اهورا از اشا اقتداری برانگیز که از نیروی آن صلح و آرامش برقرار شود». در نظام اندیشه اوستایی (گاهانی) سلوک در راه اشا، باید اخلاقی و آرمانی است، اما انسان به جبر بدان سو رانده نمی‌شود و هر کس به اختیار خویش و از روی میل باطنی راه خود را برمی‌گزیند

1. Political vision

(پاکتچی، ۱۳۸۶، ص ۴۸). این مضمون علاوه بر اشاره به موضوع اختیار، به صراحت به جاذبه‌مندی رفتار شهریاری (رهبری) در آیین زردشت اشاره می‌کند. مطابق با مستندات، درباره آیین حکومت‌داری (نظام تربیت رهبری) و تربیت شاهزادگان ایران باستان در مقام مقایسه با یونانیان بیان شده است: «همین که فرزند شاه به هفت‌سالگی رسید، او را به سوارکاران می‌سپارند تا راه و رسم شکار را فرا گیرد. چون چهارده‌ساله شد، چهار تن که مربیان شاهانه خوانده می‌شوند، عهده‌دار تربیت او می‌گردند. یکی از آنان که در دانایی بر همگان برتری دارد، اسرار حکمت زردشت پسر هرمز، دین‌داری و آیین کشورداری را به او می‌آموزد. دومی که عادل‌ترین مردمان است، او را بر آن می‌دارد که در همه عمر جز راست نگوید. سومین مربی که از خویشتن‌داری بهره‌ای به کمال دارد، به او می‌آموزد که تن به اسارت هوا و هوس درنهد، بلکه به آزادی و آزادگی خوی گیرد و بیش از همه مردمان بر شهوات و آرزوهای خود تسلط یابد، نه آنکه به بندگی آن‌ها گردن نهد. مربی چهارم که دلاورترین مردمان است، او را دلاور و بی‌باک، به بار می‌آورد و به او می‌فهماند که اگر ترس در دل خود راه دهد، برده خواهد بود، نه آزاد» (افلاطون، ۱۳۶۷، ج ۲، ص ۶۶۰-۶۵۷). اینها فقط بخشی از جذابیت‌ها و البته الزامات رهبری در آن دوران است و پیداست هنوز هم به‌گونه‌ای امروزی‌شده نزد ایرانیان با اعتبار و پرجاذبه است. در متون کهن پارسی شهریاری، رهبر برتر شهریاری مهربان، خردمند و دانا است (پاکتچی، ۱۳۸۶، ص ۱۳۸). یکی از متون کهن ایرانی که منعکس‌کننده ارزش‌های رایج در نظام مدیریت و رهبری آن دوران ایرانیان است، کتاب یادگار بزرگمهر است. این کتاب متنی منتسب به وزیر دانشمند انوشیروان، یعنی بزرگمهر بختگان است که «اندیشه نیک را اعتدال و اندیشه بد را افراط» معرفی می‌کند (پاکتچی، ۱۳۸۶، ص ۱۳۱). بی‌تردید، آموزه‌های مثبت فرهنگ ایران باستان هم‌اینک نیز در جامعه ما مورد اقبال است. زیرا دین اسلام هم تأکید کرده است که این آیین، نکات مثبت و ارزشمند سایر ادیان پیشین را تأیید و امضا کرده است.

قدرت نرم رهبری از دیدگاه اسلام: همان‌طوری که می‌دانیم براساس دیدگاه صاحب‌نظران، هر نظامی به‌مثابه یک شبکه ارتباطی، شخصیت و فرهنگ خاص خود را دارد. این شخصیت و

فرهنگ به صورت طبیعی پدیدآورنده چارچوبی از ارزش‌ها و هنجارهای راهگشا به منظور مبنای‌گرفتن در عرصه عمل و موضع‌گیری در وادی نظر است. بر این اساس، مکتب اسلام به عنوان یکی از ادیان آسمانی و به اعتبار دین خاتم بودن و اکمل سایر ادیان پیشین، به طور قطع، نسبت به مقوله رهبری دیدگاه خاص دارد. پیامبر اسلام (ص) به عنوان عالی‌ترین رهبر اسلام «هدف بعثت و برانگیخته شدنش را همانا تکمیل مکارم اخلاق» ابناى بشر می‌داند. رسول گرامی اسلام (ص) در زمینه رهبری فرموده‌اند: «لَا تَصْلُحُ الْإِمَامَةُ إِلَّا لِزَجَلٍ فِيهِ ثَلَاثُ خِصَالٍ: وَرَعٌ يَخْجُزُهُ عَنْ مَعَاصِي اللَّهِ، وَحِلْمٌ يَمْلِكُ بِهِ غَضَبَهُ، وَحُسْنُ الْوَلَايَةِ عَلَى مَنْ يَلِي، حَتَّى يَكُونَ لَهُمْ كَالْوَالِدِ الرَّحِيمِ»، یعنی کسی صلاحیت مدیریت و رهبری را ندارد، مگر آنکه سه خصلت در او باشد: ایمانی که او را از معاصی بازدارد، بردباری که بدان وسیله بر کنترل خشم خویش قادر باشد و مهربانی با زیردستان، به طوری که نسبت به آنان مانند یک پدر مهربان باشد (کلینی، ۱۳۸۸، ج ۱، ص ۴۰۷). حضرت علی (ع) درباره مدارا کردن با مردم به‌ویژه برای حاکمان فرمود: «رَأْسُ السِّيَاسَةِ الرَّفْقُ»، مدارا سر (راهبر اصلی) سیاست است (محمدی ری‌شهری، ۱۳۷۵، ج ۹۰۱۹). یکی از مکتوبات معتبری که انعکاس‌دهنده دیدگاه‌های اصلی اسلام پیرامون مسائل مدیریتی و رهبری است، کتاب شریف نهج‌البلاغه است، در این کتاب برخی ویژگی اکتسابی اختصاصی مد نظر اسلام برای رهبری براساس نامه‌ها و خطبه‌های امام علی (ع)، به‌ویژه نامه تاریخی آن حضرت به مالک اشتر، نشان می‌دهد عمده‌ترین ملاک‌های رهبری در اسلام عبارت‌اند از تقوا، عدالت، انصاف و کنترل نفس. در کنار اینها تعدادی ویژگی اکتسابی مشترک نیز بیان می‌شود که می‌توان آن‌ها را به شرح دانایی، صداقت، اعتماد و وفای به عهد برشمرد (قوچانی، ۱۳۷۴، ص ۸۲). در زمینه میزان نفوذ رهبری دینی، اگر بخواهیم نمونه عینی و الهی مد نظر اسلام از این نفوذ را در رهبران دنیای اسلام معرفی کنیم، باید به شیوه‌های آن یعنی رهبری نبی مکرم اسلام (ص) اشاره کنیم، آنکه حتی مخالفان او نظیر ابوسفیان، در فتح مکه این‌گونه نفوذ رهبری‌اش را توصیف کرده‌اند: «به خدا قسم من هم قیصر روم و هم دربار قیصر روم و هم دربار پادشاهان ایران را دیده‌ام، ولی پیشوایی مانند این مرد که در میان مردم و اجتماع خود اینچنین نفوذ داشته باشد، را ندیده‌ام» (مطهری، ۱۳۸۴، ج ۳، ص ۳۲۹). بی‌تردید، ریشه

این نفوذ نه در اجبار و نه در تطمیع، بلکه ریشه آن در حقانیت، عقلانیت و حسن سلوک وی بوده است.

رهبری و مدیریت در علوم اجتماعی جدید

در گفتمان نظری جدید علوم اجتماعی ضمن متمایز کردن رهبری و مدیریت، رهبر به عنوان تدوین گر، ترویج کننده، القاکننده چشم انداز و مأموریت سازمانی برخاسته از تحلیل استراتژیک نمای پیش روی کسب و کار تصویرسازی شده است (Dubrin, 2001). به طوری که در این پارادایم نوظهور رهبران به عنوان خالقان چشم انداز استراتژیک معرفی شده اند که دلیرانه تغییرات را از طریق ارتباطات و اشاعه چشم اندازها و الهام بخشی به پیروان پیش بینی، بستر سازی و اجرا می کنند. گفته می شود رهبری الگوهای عمل جدید و نظام های باور تازه ای ایجاد می کند (Barker, 1997, p.349). در حالی که در سویی دیگر، مدیریت را به عنوان امری معمولی، اگر نگوئیم پیش پا افتاده، مفهوم سازی و تصویرپردازی کرده اند (مکولی^۱ و همکاران، ۱۳۸۹). طبق این گفتمان رهبری کانون اصلی مدیریت ارشد است، اما از همه مدیران در تمام سطوح سازمانی انتظار می رود تا اندازه ای ابعاد مدیریت و رهبری را همزمان در ایفای نقش های سازمانی خود داشته باشند. به گفته پاتینسون اتصاف نوعی جایگاه ویژه به رهبران با به کارگیری استعاره های شبه مذهبی، به آن ها نوعی توانایی جادویی داده است، که گویی آنان پیامبران امروزی اند (Pattinson, 1997). این اندیشه در حقیقت، به بستر سازی برای نوعی تمکین فرهنگی، بر پایه جامعه پذیری از طریق فرایندهای تعیین هویت اشاره می کند و به تدریج نظریه رهبری در غرب را به گونه ای صبغه مذهبی متصف کرده است، به طوری که تبلور آن در نظریه رهبری تحولی به اوج خودش رسیده است. این نگرش باعث شده است مدیران ارشد واجد نیروهای مکاشفه والا پنداشته شوند و به گونه ای برخوردار از وجهه راوی انجیل شرکتی^۲ به حساب آیند (مکولی و همکاران، ۱۳۸۹). با این توصیفات، واقعیت این است که

1. McAuley

2. Corporate Gospel

رهبری یکی از فرایندها و وظایف مدیریت است، اما ماهیت خاص این وظیفه و گستردگی آن باعث پیچیده‌تر بودن و اهمیت خاص آن شده است (کاتر^۱، ۱۳۸۴، ص ۱). یکی از پژوهشگران وطنی در پژوهشی ضمن اشاره به چند پرسش تناقض‌ناما درباره مدیریت و رهبری نهاد دانشگاه در جوامع دانایی محور به پرسش مدیریت یا رهبری، در محیط دانشگاه پرداخته است، ایشان در این زمینه بیان کرده است: «با بزرگ‌شدن دانشگاه و پیچیده‌شدن نظام سازمانی آن، مدیریت اهمیتی روزافزون می‌یابد. از سویی، جوامع و سازمان‌ها به بینش و راهبرد کلان نیاز دارند و هیچگاه نمی‌توان سازمانی را بدون این راهبردها برپا نگه داشت. در عرصه عمل، میان مدیریت و رهبری در دانشگاه چالشی شکل می‌گیرد که بیشتر ناشی از عدم تفکیک این دو است. مدیریت بر شاخص‌های خرد تأکید بیشتری می‌کند، در حالی که رهبری بیشتر بر پیروی از آرمان‌ها اصرار می‌ورزد و آموزش عالی هنوز به شناخت درستی از تفاوت، یا یگانگی این دو دست نیافته است (یزدان‌پور، ۱۳۸۸، ص ۱۷۵).

روش تحقیق

این پژوهش با رویکرد آمیخته و به شیوه اکتشافی مبتنی بر مصاحبه عمیق با سی نفر از مدیران عالی دانشگاه‌ها (پانزده نفر دانشگاه‌های دولتی و پانزده نفر دانشگاه‌های غیردولتی) و گردآوری داده‌های کمی از جامعه آماری ۳۹۰ نفره متشکل از اعضای هیئت علمی، کارمندان و دانشجویان دانشگاه‌های منتخب مورد نظارت و ارزیابی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و با انتخاب نمونه‌ها به روش تصادفی اما هدفمند انجام گرفته است. در بخش کیفی پژوهش سعی شده است با کمک خبرگان و با به‌کارگیری راهبرد «نظریه داده‌بنیاد»، حوزه‌ها و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر الگو شناسایی شوند، آنگاه در بخش کمی تلاش شده است با بیان جزئیات در پرسشنامه محقق‌ساخته، میزان پشتیبانی لازم از یافته‌های کیفی ارزیابی شود. صحت پایایی پرسشنامه از طریق محاسبه آلفای

1. Kotter

کروباخ در نمونه آزمایشی سی نفره‌ای از اعضای هیئت علمی و کارشناسان مرکز نظارت و ارزیابی وزارت علوم، احراز شد. مشارکت‌کنندگان در هر دو بخش از دانشوران شش گروه آموزشی، شامل علوم انسانی، فنی، علوم پایه، کشاورزی، زبان و هنر بوده‌اند (انتخاب هدفمند). داده‌های کمی با نرم‌افزار SPSS تحلیل شد.

تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی

همان‌طور که می‌دانیم در «نظریه داده‌بنیاد» کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی، ابزار تحلیل داده‌های کیفی‌اند. در مرحله کدگذاری باز پس از تحلیل داده‌ها، به تبیین شانزده مقوله کلان رهبری در نظام آموزش عالی کشور موفق شدیم. این مقوله‌ها عبارت‌اند از:

- مقوله چالش‌های رهبران آموزش عالی ایران در حوزه فهم قدرت و کاربرد آن در نظام آموزش عالی؛
- مقوله کسب تجربه و درس‌آموزی رهبران و مدیران آموزش شور در زمینه به‌کارگیری بعد نرم قدرت؛
- مقوله انتصابی بودن مدیران و عدم انتخاب دمکراتیک آنان مطابق با خواست طیف‌های پیروان؛
- مقوله کانون‌های تولید قدرت نرم در نظام آموزش عالی ایران و پاره‌ای محدودیت‌های الزام‌آور؛
- مقوله تفاوت و تنوع در جذابیت‌ها و ارزش‌های فرهنگی ایرانیان به دلیل تنوع فرهنگی؛
- مقوله روابط و ساختار حوزه‌های تولید قدرت نرم در رهبری آموزش عالی کشور؛
- مقوله تفاوت ترجیح ارزش‌ها و جذابیت‌ها میان سه طیف مختلف پیروان آموزش عالی؛
- مقوله بستر فرهنگی ملی و دینی ایرانیان برای شکل‌دهی نظام تولید قدرت نرم رهبری؛
- مقوله مطالعات تطبیقی در عرصه ملی و بین‌المللی رهبری مبتنی بر قدرت نرم و الگوپذیری؛
- مقوله مفاهیم و مؤلفه‌های جذابیت‌آفرین ارزشی و فرهنگی در عرصه آموزش عالی ایران؛

- مقوله اصلی جذابیت‌های رفتاری - اخلاقی مدیران و رؤسای دانشگاه‌های کشور؛
 - مقوله اصلی جذابیت‌های اجتماعی - ارتباطی مدیران و رؤسای دانشگاه‌های کشور؛
 - مقوله اصلی جذابیت‌های مهارتی - حرفه‌ای مدیران و رؤسای دانشگاه‌های کشور؛
 - مقوله اصلی جذابیت‌های فرهنگی - هنجاری مدیران و رؤسای دانشگاه‌های کشور؛
 - مقوله اصلی جذابیت‌های سیاسی - شهودی مدیران و رؤسای دانشگاه‌های کشور؛
 - مقوله اصلی جذابیت‌های اعتقادی - معنوی مدیران و رؤسای دانشگاه‌های کشور.

حاصل کدگذاری محوری شناسایی شش حوزه مصداقی بود. در کدگذاری انتخابی به جدول اصلی‌ترین مؤلفه‌های مؤثر بر الگوی رهبری مبتنی بر قدرت نرم در حوزه‌های شش‌گانه مصداقی در نظام آموزش عالی ایران به شرح زیر دست یافتیم.

جدول ۱. شاخص‌های تأثیرگذار بر حوزه‌های مصداقی

حوزه‌های جذابیت‌برانگیز رهبری مبتنی بر قدرت نرم آموزش عالی ایران و مصادیق آن‌ها					
رفتاری - اخلاقی	اجتماعی - ارتباطی	مهارتی - حرفه‌ای	فرهنگی - هنجاری	سیاسی - شهودی	اعتقادی - معنوی
صداقت	جذابیت شخصیت	عقلانیت مدیریتی	فرهنگ‌دانی	رفق و مدارا	خلوص
وفاداری	همدلی	تفکر سیستمی	فرهنگ‌شناسی	حسن تدبیر	اخلاق الهی
عدالت	حمایت‌گری	شایستگی علمی	فرهنگ‌دوستی	حساسیت‌سازنده	معنویت عملی
صبوری	مثبت‌گرایی	کیفیت‌گرایی	رفتار شهروندی	توان ائتلاف	تقوای الهی
برون‌گرایی	مشارکت‌جویی	هویت‌گرایی	روان‌شناسی مثبت	اعتدال	شور معنوی
توافق	کرامت‌مداری	محتواگرایی	پشتیبانی عاطفی	نفوذ آرمانی	معناگرایی امور
وجدان	توانمندسازی	تسهیل‌گری	عزت نفس	جلب اعتماد	خودشناسی
ثبات عاطفه	انعطاف‌پذیری	هدایت‌گری	خودکنترلی	چانه زنی	مدیریت معنوی
گشودگی	مسئولیت‌پذیری	خلاقیت	سخاوت علمی	شهود سیاسی	ظرفیت معنوی
قابلیت اتکا	حسن معاشرت	تحریک فرهیختگی	تسهیم دانش	خوشتنداری	تجارب معنوی
آزادگی	پاسخگویی	علم‌گرایی اخلاقی	قدرشناسی	موقعیت‌شناسی	منابع معنوی
خلق دینی	اجماع‌محوری	مرجعیت علمی	عامل‌بودن	رضایت‌ذینفعان	شناخت معنوی

ادامه جدول ۱. شاخص‌های تأثیرگذار بر حوزه‌های مصداقی

حوزه‌های جذابیت‌برانگیز رهبری مبتنی بر قدرت نرم آموزش عالی ایران و مصداقی آنها					
رفتاری - اخلاقی	اجتماعی - ارتباطی	مهارتی - حرفه‌ای	فرهنگی - هنجاری	سیاسی - شهودی	اعتقادی - معنوی
فروتنی	تعهد اجتماعی	مدافع استقلال	فرهنگ دینی	عقلانیت سیاسی	الهام‌بخش معنوی
ایثار	پذیرش تفاوت	اراده حرفه‌ای	نظم و انضباط	دوراندیشی	صبغه معنوی امور
هوش اخلاقی	هوش عاطفی	هوش طبیعی	هوش فرهنگی	هوش سیاسی	هوش معنوی

گزاره‌های حکمی پژوهش

گزاره‌های حکمی پژوهش الگوی رهبری مبتنی بر قدرت نرم مدیران آموزش عالی ایران، متأثر از جریان‌های تأثیرگذار خاص بر حوزه‌های فرهنگی - ارزشی جامعه دانشگاهی ایرانی براساس داده‌های کیفی به شرح زیرند.

- گزاره حکمی اول: بخشی از جذابیت‌های رهبری مبتنی بر قدرت نرم مدیران آموزش عالی ایران برخاسته از حوزه رفتاری - اخلاقی آنان است.
- گزاره حکمی دوم: بخشی از جذابیت‌های رهبری مبتنی بر قدرت نرم مدیران آموزش عالی ایران برخاسته از حوزه اجتماعی - ارتباطی آنان است.
- گزاره حکمی سوم: بخشی از جذابیت‌های رهبری مبتنی بر قدرت نرم مدیران آموزش عالی ایران برخاسته از حوزه مهارتی - حرفه‌ای آنان است.
- گزاره حکمی چهارم: بخشی از جذابیت‌های رهبری مبتنی بر قدرت نرم مدیران آموزش عالی ایران برخاسته از حوزه فرهنگی - هنجاری آنان است.
- گزاره حکمی پنجم: بخشی از جذابیت‌های رهبری مبتنی بر قدرت نرم مدیران آموزش عالی ایران برخاسته از حوزه سیاسی - شهودی آنان است.
- گزاره حکمی ششم: بخشی از جذابیت‌های رهبری مبتنی بر قدرت نرم مدیران آموزش عالی ایران برخاسته از حوزه اعتقادی - معنوی آنان است.

به منظور حفظ روش این تحقیق، گزاره‌های حکمی یادشده در قالب فرضیه‌های پژوهش برای کسب پشتیبانی توسط بخش کمی در پرسشنامه گنجانده شد و نتایجی به شرح زیر به دست آمد.

خلاصه یافته‌های تحقیق: خلاصه نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های کمی از ۳۹۰ پرسشنامه تکمیل شده به شرح جدول ۲ است.

جدول ۲. گویه‌ها و میزان جذابیت آن‌ها نزد پاسخگویان

گویه	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
میزان جذابیت‌های رفتاری - اخلاقی رهبر	۴۶٫۱	۳۸٫۹	۱۲٫۲	۲٫۵	۰٫۳
میزان جذابیت‌های اجتماعی - ارتباطی رهبر	۴۶٫۴	۳۸٫۳	۱۱٫۹	۲٫۸	۰٫۶
میزان جذابیت‌های مهارتی - حرفه‌ای رهبر	۴۸٫۱	۴۱٫۱	۹٫۲	۱٫۱	۰٫۶
میزان جذابیت‌های فرهنگی - هنجاری رهبر	۴۹٫۷	۳۶٫۹	۱۰٫۶	۲٫۲	۰٫۶
میزان جذابیت‌های سیاسی - شهودی رهبر	۴۶٫۹	۳۸٫۱	۱۱٫۹	۲٫۸	۰٫۳
میزان جذابیت‌های اعتقادی - معنوی رهبر	۴۶٫۷	۳۸٫۳	۱۱٫۹	۲٫۸	۰٫۳

آزمون فرضیه‌ها

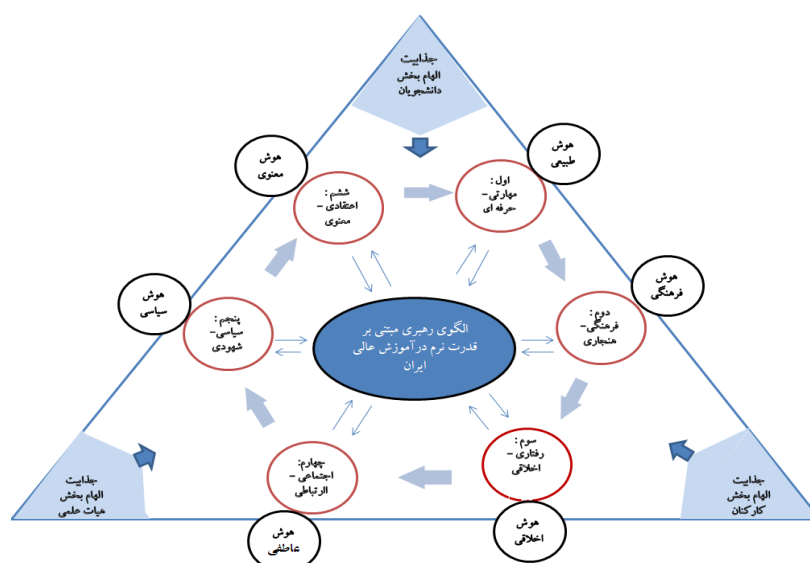
برای آزمون فرضیه‌های تحقیق آزمون کرامر اجرا شد که در نهایت، شش فرضیه تحقیق تأیید شد.

جدول ۳. رتبه‌بندی حوزه‌ها بر حسب میانگین

ردیف	رتبه‌بندی	میانگین	رتبه
۱	حوزه رفتاری - اخلاقی	۴٫۳۰	۳
۲	حوزه اجتماعی - ارتباطی	۴٫۲۹	۴
۳	حوزه حرفه‌ای - مهارتی	۴٫۳۵	۱
۴	حوزه فرهنگی - هنجاری	۴٫۳۴	۲
۵	حوزه سیاسی - شهودی	۴٫۲۸	۵
۶	حوزه اعتقادی - معنوی	۴٫۲۶	۶

بر اساس نتایج پژوهش، الگوی بومی رهبری مبتنی بر قدرت نرم مدیران و رؤسای دانشگاه‌های کشور از صورت و سیرتی به شرح زیر برخوردار است. این الگو علاوه بر اتکای روشمند بر یافته‌های کمی و کیفی، بررسی خبرگان را با موفقیت پشت سر گذاشته و حائز مقبولیت قریب به

اجماعی در میان مشارکت‌کنندگان است. بنابراین، می‌تواند ادعا کند ساختار رتبه و مراتبی جذابیت‌ها و توانایی‌های ذاتی و اکتسابی مورد نیاز رهبری مبتنی بر قدرت نرم در آموزش عالی کشور از منظر هر سه طیف پیروان، به شرح شکل ۱ است.



شکل ۱. الگوی رهبری مبتنی بر قدرت نرم مدیران آموزش عالی ایران

بحث و نتیجه

با توجه به مباحث مطرح‌شده و نتایج تحلیل داده‌ها در دو مرحله کمی و کیفی، به‌طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که الگوی بومی رهبری مبتنی بر قدرت نرم در آموزش عالی ایران فارغ از رشته تحصیلی، جنسیت، نوع دانشگاه ذیربط، پیروان (دولتی و غیردولتی) و نوع عضویت دانشگاهی (دانشجو، کارمند و عضو هیئت علمی)، به‌طور معنادار متأثر از جریان‌های فرهنگی - ارزشی خاص تأثیرگذار بر آن، الگویی منحصر به فرد است و بر خلاف دیدگاه مبدع نظریه قدرت نرم که سه کانون مؤثر بر الگوی رهبری مبتنی بر قدرت نرم در حوزه نظام بین‌الملل به شرح «ارتباطات، چشم‌انداز سیاست و هوش عاطفی» را تنها عوامل تأثیرگذار بر آن می‌داند، در آموزش عالی ایران حوزه‌های کلان‌تری به ترتیب رجحان نسبی اما اندک جامعه دانشگاهی کشور، به شرح حوزه‌های مهارتی - حرفه‌ای، فرهنگی - هنجاری، اخلاقی -

رفتاری، اجتماعی- ارتباطی، سیاسی- شهودی و اعتقادی- معنوی، بر الگوی بومی رهبری مبتنی بر قدرت نرم رهبران آموزش عالی تأثیرگذارند و شش هوش طبیعی، فرهنگی، اخلاقی، عاطفی، سیاسی و معنوی به ترتیب، بیشترین تأثیر را در زمینه تولید قدرت نرم برای اعمال رهبری مبتنی بر آن در نظام آموزش عالی ایران بر عهده دارند.

پیشنهادها

پیشنهاد می‌شود با توجه به همپوشانی برخی شاخص‌ها و مؤلفه‌ها در حوزه‌های شش‌گانه، در پژوهش‌های بعدی این تمایز با حساسیت بیشتر و مرزبندی روشن‌تری مد نظر قرار گیرد تا مشخص شود در آن صورت مراتب رتبه‌بندی حوزه‌ها همان خواهد بود یا تغییری حادث خواهد شد.

منابع و مأخذ

۱. افلاطون (۱۳۷۶). *دوره آثار*. ترجمه محمدحسن لطفی، چاپ دوم، تهران: انتشارات خوارزمی.
۲. برن، راندا (۱۳۹۰). *قدرت*. ترجمه محمدجواد نعمتی، تهران: قصرکتاب.
۳. بینش، مسعود (۱۳۸۵). *با اندیشمندان عرصه مدیریت*. تهران: رسا.
۴. پارسا، خسرو (۱۳۷۷). *پسامدرنیسم در بوتۀ نقد (مجموعه مقالات)*. چاپ دوم، تهران: آگه.
۵. پاکتچی، احمد (۱۳۸۶). *مایه‌های فلسفی در میراث ایران باستان: پی‌جویی شاخصه‌ها برای رده‌بندی مکاتب مزدایی*. تهران: دانشگاه امام صادق (ع).
۶. ساعتچی، محمود و عزیزپورشویی، علی‌اکبر (۱۳۸۴). *طراحی الگوی رهبری اثربخش دانشگاهی*. *مجله دانشور رفتار*، شماره ۱۱، صفحات ۱۸-۱.
۷. فیدلر، فرد و شمرز، مارتین (۱۳۷۲). *رهبری اثربخش*. ترجمه سهراب خلیلی، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی.
۸. قوچانی، محمود (۱۳۷۴). *فرمان حکومتی پیرامون مدیریت*. تهران: مرکز مدیریت دولتی.
۹. کاتر، جان (۱۳۸۴). *رهبران چه می‌کنند؟*. ترجمه فضل‌الله امینی، تهران: انتشارات فرا.
۱۰. کلینی، یعقوب (۱۳۸۸). *الکافی*. ترجمه حسین استادولی، جلد اول، قم: دارالثقلین.
۱۱. گالبرایت، جان کنت (۱۳۷۸). *آنانومی قدرت*. ترجمه محبوبه مهاجر، تهران: سروش.
۱۲. لوتانز، فرد (۱۳۷۲). *رفتار سازمانی*. ترجمه غلامعلی سرمد، تهران: بانک مرکزی.
۱۳. ماکسول، جان سی (۱۳۸۵). *صفت‌های بایسته یک رهبر*. ترجمه ارمان جزایری، تهران: نشر پیکان.
۱۴. محمدی ری‌شهری، محمد (۱۳۷۵). *میزان‌الحکمه*. چاپ اول، قم: دارالحدیث.
۱۵. مطهری، مرتضی (۱۳۸۴). *مجموعه آثار*. جلد سوم، تهران: انتشارات صدرا.
۱۶. مکولی، جان، ژوانی، دبرلی و فیل، جانسون (۱۳۸۹). *نظریه سازمان: نگاه‌ها و چالش‌ها*. ترجمه حسن دانایی‌فرد و سید حسین کاظمی، جلد دوم، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).
۱۷. موحدزاده، ایوب (۱۳۸۸). *توسعه مدیریت آموزشی بر محور رابطه رهبری تحولی*. بی‌جا: بی‌نا.

۱۸. نای، جوزف (۱۳۸۷). قدرت نرم، ابزارهای موفقیت در سیاست بین‌الملل. ترجمه سید فخر روحانی و مهدی ذوالفقاری، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).
۱۹. هدریک، لاری (۱۳۹۰). مدیریت کوروش بزرگ. ترجمه و ویرایش فارسی محمدابراهیم محبوب، چاپ هفتم، تهران: مدیریت فردا.
۲۰. الوانی، سید مهدی (۱۳۸۱). نظریه عاملیت و خادمیت، آیا مدیران خود را وقف سازمان می‌کنند یا سازمان وقف آنان گردد؟ فصل‌نامه فرایند مدیریت و توسعه، شماره ۵۵، صفحات ۱۱-۶.
۲۱. یزدان‌پور، اسماعیل (۱۳۸۸). دانشگاه اجتماعی تولید و توزیع دانش در جوامع دانایی. تهران: دفتر برنامه‌ریزی اجتماعی و مطالعات فرهنگی و پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی.
22. Barker, J.R. (1997). How Can we train leaders if we don't know what leadership is?. *Human Relations*, 50(4), 343-362.
23. Cohen, M.D. & March, J.G. (1974). *Leadership and ambiguity: the American College President*. New York: McGraw-Hill.
24. Dubrin, J.A. (2000). *Leadership research finding, practice and skills*. Boston: Houghton Mifflin.
25. Featherstone, M. (1988). In pursuit of the Postmodern: An introduction. *Theory, Culture & Society June 1988*, 5(2), 195-215.
26. Gary, Y. (2009). Use power effectively to influence people. *The Blackwell Handbook of Principles of organizational behavior*, by Edwin Locke (Editor), Chapter 19, July 2009, John Wiley & Sons, Ltd.
27. John, D.M. (1983). *The American people and science policy*. New York: Pergamum Press.
28. Kets de vries, M.F.R. (2004). Organization on the couch: a clinical perspective on organizational dynamics. *European Management Journal*, 22(2), 183-200.
29. Macdonald, K.M. (1995). *The sociology of the professions*. London: Sage.
30. Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organization*. NJ: Prentice-Hall.
31. Nye, J.S. (1991). *Bound to lead: the changing nature of American power*. New York: Basic Books.
32. Nye, J.S. (2008). *The powers to lead*. New York: Oxford University press.
33. O'Leary-Kelly, A.M., Griffin, R.W. & Glew, D.J. (1996). Organization-Motivated Aggression: A Research Framework. *Academy of Management Review*, 21(1), 225-253. O'Leary, E. (2000). Leadershipment Series.
34. Pattinson (1997). *The faith of managers*. London: Cassell.
35. Thompson, J.D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
36. Tourish, D. & Pinnington, A. (2002). Transformational leadership, corporate cultism and the spirituality paradigm. *Human Relations*, 55(2), 147-172.
37. Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press.