

تاثیر رهبری تحول آفرین بر موفقیت استقرار شش سیگما مطالعه موردی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد مراغه

دکتر جعفر بیگزاد* و مهندس الهام نجفی ثالث**

* استادیار و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بناب، گروه مدیریت دولتی، بناب، ایران
** کارشناس ارشد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بناب، گروه مدیریت اجرایی، بناب، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۹/۰۲/۰۲

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۸۹/۰۸/۲۰

چکیده

در مقاله حاضر سعی گردیده است تاثیر رهبری تحول آفرین بر استقرار شش سیگما در دانشگاه آزاد اسلامی واحد مراغه مورد بررسی قرار گیرد. برای این منظور رهبری تحول آفرین بر اساس مدل بس و آوولیو و اصول اجرایی شش سیگما بر اساس نظریه پیتر پاند و لارنس هالپ تعریف گردیده و بر این اساس یک فرضیه اصلی و پنج فرضیه فرعی تنظیم شده است. ابزار جمع آوری اطلاعات، دو پرسشنامه شامل پرسشنامه سبک رهبری تحول آفرین با ۲۰ سوال و پرسشنامه اصول اجرایی شش سیگما با ۳۵ سوال است که پس از سنجش روایی و پایایی، در اختیار جامعه آماری که با استفاده از روش کل شماری، جامعه کارکنان دانشگاه آزاد مراغه بود و شامل تعداد ۱۴۰ نفر است، قرار داده شد. پس از جمع آوری پرسشنامه‌ها، اطلاعات حاصله تلخیص و طبقه بندی شد، سپس برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع آوری شده از روشهای آماری توصیفی و استنباطی (آزمون رگرسیون) استفاده گردید. نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها، نشان دهنده تائید تمام فرضیه‌های تحقیق می‌باشد. که این امر بیانگر آن است که رهبری تحول آفرین بر موفقیت استقرار شش سیگما در دانشگاه آزاد اسلامی واحد مراغه تاثیر گذار است. واژه‌های کلیدی: رهبری تحول آفرین، شش سیگما، دانشگاه،

1. Transformatinal Leadership
2. Six sigma
3. Univer sity

مقدمه

سیر تحولات جهانی به سمت دستیابی به تکنولوژی و فن‌آوری برتر در ارائه محصولات و خدمات، اهمیت کیفیت و لزوم توجه به آن را اجتناب‌ناپذیر نموده است. پرداختن به مقوله کیفیت و اهتمام بر آن، امروزه نه تنها یک مزیت رقابتی نیست، بلکه پرداختن به یک نیاز حیاتی است. افزایش آگاهی، لزوم نوآوری، افزایش رقابت و رشد فزاینده نیازهای جامعه از جمله عواملی است که بر مدیران و مجریان شرکت‌های تولیدی و سازمان‌های خدماتی چه عمومی و چه خصوصی، این الزام را پدید آورده است که توجه به بحث کیفیت، در مسیر توسعه و ارتقاء، یک ضرورت است. در این راستا زمانی که جامعه‌ای عزم توسعه دارد، دانشگاه با تأثیرپذیری از روند عمومی کشور و تأمین نیروی انسانی لازم، ماهر و با کیفیت، کنش‌گری خود را اثبات می‌کند. دانشگاه به عنوان پدیده‌ای اجتماعی و تاریخی و به مثابه یکی از مهمترین اجزاء نهاد آموزشی کشورها از مهمترین عوامل شکل‌دهی جهان آینده تلقی می‌شود و بذل توجه به امر توسعه‌ی مدیریت کیفیت در تصویربرداری چشم‌انداز مطلوب دانشگاه‌ها، در جهت شناسایی فرصت‌ها، تهدیدها، و چالش‌های آتی، استراتژی‌ها و اهداف آرمانی، ما را بر آن می‌دارد که به گزینشی چون متدولوژی شش سیگما در این روند نگرشی ژرف و مدبرانه داشته باشیم. یکی از ابزارهایی که امروزه به عنوان یک روش سیستماتیک، جهت بکارگیری منسجم از ابزارهای مختلف کیفی، در جهت رسیدن به سطح کیفیت عالی مورد استفاده قرار می‌گیرند متدولوژی شش سیگماست. شش سیگما یک شیوه‌ی تحولی در مدیریت است که باعث ارتقاء و بهبود کیفیت می‌شود و از رخداد اشتباهات قبل از وقوع پیشگیری می‌کند. از سوی دیگر رهبری تحول‌آفرین، یکی از تازه‌ترین رویکردهای مطرح شده نسبت به رهبری است که تحقیقات مربوط به آن در کشور انگشت شمار است. نظریه سبک‌های رهبری تحول‌آفرینی یکی از چارچوب‌های نظری در دنیا است که از سوی برنز^۱ (۱۹۷۸) مطرح شده است. که می‌تواند به عنوان شیوه‌ای نوین در رهبری مطرح شده و با استفاده از

ویژگی‌های رفتاری رهبری تحول‌آفرین به سوی عملکرد پیش از انتظار در موفقیت و استقرار طرحها و پروژه‌های تحولی و استراتژی‌های تغییر طرح گردد.

امروز شاهد تغییر و تحولات جدی در عرصه فناوری هستیم و دانشگاه برحسب رسالت‌ها و تعهداتی که نسبت به جامعه دارد باید از یکسو برای بقا و اثر بخشی خود تلاش کند و از سوی دیگر با توجه به نقشی که در جوامع بعنوان الگو و قالب سایر سازمان‌ها دارد، باید در جهت ایجاد بستری مناسب برای اثربخش کردن سازمان‌های دیگر برنامه ریزی کند تا با شیوه‌های جدید و کارآمد بتواند با ارائه محصول و خدمات خود به جامعه، نتیجه ارزشمندی را به بار آورد (سعیدی کیا، ۱۱، ۱۳۸۶). شش سیگما یک استاندارد جهانی است که علاوه بر تأمین نیاز مشتریان باعث توسعه و پیشرفت کارکنان می‌شود و این به منزله یک مسئولیت برای نیروهای انسانی است نه فقط یک فرصت. شش سیگما در فلسفه و دیدگاه خود تفاوت اساسی با دیگر سیستم‌های کیفیت چه سنتی و چه نوین دارد چرا که بهبود کیفیت را موجب افزایش سرعت و کاهش هزینه میداند و نه افزایش سرعت و کاهش هزینه را عامل بهبود کیفیت. براساس این تفاوت اساسی در فلسفه که بصورت اصول شش سیگما مطرح شده‌اند دارای رویکرد و نقشه راه و تکنیک‌های متمایز و برتر است. شش سیگما رویکردی است که براساس داده^۲ هدایت می‌شود و هدف آن دستیابی به کیفیت برتر است. چیزی که شش سیگما را از سایر اصول کیفیت ممتاز میکند، پیشگیری قبل از وقوع اتفاقات است (سقائی، ۳، ۱۳۸۶). عوامل بسیاری در موفقیت استقرار شش سیگما در سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف موثر است که در تحقیق حاضر سعی گردیده است تا تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر موفقیت استقرار شش سیگما در دانشگاه آزاد مراغه مورد بررسی قرار گیرد. برای این منظور رهبری تحول‌آفرین براساس نظریه بس و اولیودر^۳ بعد:

۱. ویژگی‌های آرمانی
۲. رفتارهای آرمانی
۳. ترغیب ذهنی

توجه به میزان تاثیر رهبری تحول‌آفرین و ابعاد آن،
 در دانشگاه آزاد اسلامی واحد مراغه

در این تحقیق محدودیت زیر مد نظر محقق می‌باشند:

۱. در رابطه با رهبری تحول‌آفرین نظریات مختلفی از سوی صاحب‌نظران ارائه شده است که در تحقیق حاضر رهبری تحول‌آفرین بر اساس نظریه بس و آوولیو تعریف گردیده است.

۲. در تحقیق حاضر استقرار شش سیگما بر اساس نظریه اصول اجرایی شش سیگما پیترپاند و لارنس‌هالپ مورد بررسی قرار گرفته است.

نام دانشگاه در جوامع انسانی با انباشتگی علم، تحقیقی و فرهنگ و پیشرفت مترادف است دانشگاه پدیده‌ای اجتماعی و تاریخی است که در شرایط خاص پدید می‌آید و ضمن آنکه از شرایط پیرامون تاثیر می‌پذیرد، بر آن تاثیر می‌گذارد. از جمله شرایطی که شکل‌گیری و ظهور نهاد دانشگاه را ایجاد می‌کند، گام نهادن جامعه در مسیر توسعه و احساس نیاز به نیروی انسانی ماهر جهت رفع کاستی‌ها در عرصه علم و تخصص و ادامه روند توسعه است. اساس توسعه و پیشرفت در تمام جوانب همانا سرمایه انسانی است. نیروی انسانی ماهر، اصلی‌ترین شاخص پیشرفت و توسعه کشورها و از مهمترین عوامل قدرتی آنها محسوب می‌شود. این سرمایه انسانی است که محور اصلی است و موجبات رشد و توسعه جوامع را فراهم می‌سازد. در واقع منابع انسانی متخصص و ماهر، بزرگترین سرمایه اصلی یک جامعه محسوب می‌شوند. و توان علمی یکی از حیاتی‌ترین توانمندی‌هایی است که انسان در راه توسعه همه‌جانبه کشور به آن نیاز دارد. انسان در واقع به عنوان ارزشمندترین فاکتور و فرایند توسعه هنگامی که مجهز به علم باشد. تاثیر شگرفی بر سرعت و کیفیت آن می‌گذارد، و زیربنای نیل به این امر وجود نظام آموزشی مناسب، پرداختن به حداکثر کیفیت، اهتمام به امر تعالی و ارتقاء کیفیت نظام‌های آموزشی مناسب برای تربیت انسانهای خلاق، کارآمد هست. نظامی که بتواند نیروهای ماهر و تولیدکننده علم را تولید کند و این به مثابه صنعتی شدن دانشگاه است. هر جامعه‌ای در رأس مدیریت خود نیازمند نوآوران، سیاسی، نوآوران اقتصادی، نوآوران فنی و

۴. انگیزش الهام بخش

۵. ملاحظات فردی

و استقرار شش سیگما بر اساس اصول اجرایی آن و براساس نظریه پیتر پاند و لارنس‌هالپ در شش اصل:

۱. تمرکز واقعی بر مشتری

۲. مدیریت مبتنی بر حقایق و اطلاعات

۳. مشارکت و همکاری بدون حدود مرز

۴. تمرکز بر فرایندها

۵. مدیریت کنشی

۶. حرکت به سوی تعالی و تحمل شکست

تعریف گردیده است تا تاثیر هر یک از ابعاد رهبری تحول‌آفرین بر موفقیت استقرار شش سیگما در دانشگاه آزاد اسلامی واحد مراغه مورد بررسی قرار گیرد و میزان تاثیر هر یک از ابعاد مذکور بر استقرار شش سیگما مشخص گردد.

هدف اصلی تحقیق حاضر، بررسی تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر استقرار شش سیگما در دانشگاه آزاد اسلامی واحد مراغه است و در راستای این هدف، اهداف زیر دنبال می‌شود:

۱. بررسی و تعیین میزان تاثیر ویژگی‌های آرمانی رهبری تحول‌آفرین بر استقرار شش سیگما در دانشگاه آزاد اسلامی واحد مراغه.

۲. بررسی و تعیین میزان تاثیر رفتارهای آرمانی رهبری تحول‌آفرین بر استقرار شش سیگما در دانشگاه آزاد اسلامی واحد مراغه

۳. بررسی و تعیین میزان تاثیر ترغیب ذهنی رهبری تحول‌آفرین بر استقرار شش سیگما در دانشگاه آزاد اسلامی واحد مراغه.

۴. بررسی و تعیین میزان تاثیر انگیزش الهام بخش رهبری تحول‌آفرین بر استقرار شش سیگما در دانشگاه آزاد اسلامی واحد مراغه.

۵. بررسی و تعیین میزان تاثیر ملاحظات فردی رهبری تحول‌آفرین بر استقرار شش سیگما در دانشگاه آزاد اسلامی واحد مراغه.

و هدف کاربردی تحقیق حاضر عبارتست از:

ارائه پیشنهادهایی به منظور استقرار شش سیگما، با

ابعاد رهبری تحول آفرین	شاخصهای مربوط به هر بعد
	تصمیمات اهمیت داشتن حس همکاری گروهی درباره ماموریت
ترغیب ذهنی	بررسی دقیق پیشنهادها جهت اطمینان از مناسب بودن آنها در نظر گرفتن دیدگاه‌های مختلف در هنگام حل مشکلات درخواست بررسی مشکلات از زوایای مختلف پیشنهاد راه‌های جدید چگونگی انجام کار
انگیزش الهام بخش	صحبت کردن خوشبینانه در مورد آینده جدی صحبت کردن درباره کارهایی که باید انجام شود تاکید بر اهمیت آینده نگری امید دادن به اعضاء بخاطر اینکه اهداف دست یافتنی است
ملاحظات فردی	در نظر گرفتن وقت برای راهنمایی و آموزش اعضاء رفتار با اعضاء به عنوان یک شخص و نه به عنوان یک عضو در نظر گرفتن افراد با نیازها و توانایی‌ها و خلاقیت‌های مختلف کمک به دیگران جهت توسعه و گسترش توانایی‌های آنان

فلسفی، علی، (۱۳۸۸)، بررسی رابطه بین هوش هیجانی و سبک رهبری تحول آفرین در مدیران بخش‌های مختلف شرکت‌های گاز استانی شرکت ملی گاز ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد بناب

ب) اصول اجرایی شش سیگما

پیترپاند و لارنس‌هالپ اصول اجرایی شش سیگما را در ۶ اصل (نکته) بیان می‌دارند:

۱. تمرکز واقعی بر مشتری
۲. تمرکز بر فرایندها
۳. مدیریت مبتنی بر حقایق و اطلاعات
۴. مدیریت کنشی
۵. مشارکت و همکاری بدون حد و مرز
۶. حرکت به سوی تعالی و تحمل شکست

نوآوران علمی است. یعنی چهار رده نیروی انسانی که در برنامه‌ریزی‌های کشور در راه تأمین نیروی انسانی به منظور دستیابی به توسعه باید مورد توجه قرار گیرد. دانشگاه آزاد اسلامی با شرکت در فرایند پرورشی نیروی انسانی ماهر و نوآوران عرصه‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، علمی، فرهنگی جامعه در اصلی‌ترین شاخص پیشرفت و توسعه و از مهم‌ترین عوامل قدرت محسوب خواهد شد (رشیدپور، ۱۳۸۷، ۱۵۶).

پرسش تحقیق حاضر عبارت است از: رهبری تحول آفرین بر استقرار شش سیگما در دانشگاه آزاد اسلامی واحد مراغه چه تاثیری دارد و میزان تاثیر هر یک از ابعاد رهبری تحول آفرین بر استقرار شش سیگما چقدر است؟

چارچوب نظری تحقیق

چارچوب نظری تحقیق حاضر ترکیبی از دو نظریه زیر است:

الف) مدل رهبری تحول آفرین بس و آوولیو:

بس و آوولیو، رهبری تحول آفرین را در پنج بعد: ویژگی‌های آرمانی، رفتارهای آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش، و ملاحظات فردی بیان می‌کند.

جدول شماره ۱ نشان دهنده ابعاد رهبری تحول آفرین از دیدگاه بس و آوولیو می‌باشد.

جدول شماره ۱: ابعاد رهبری تحول آفرین از دیدگاه بس و آوولیو

ابعاد رهبری تحول آفرین	شاخصهای مربوط به هر بعد
ویژگیهای آرمانی	القای حس افتخار و غرور به اعضاء برای ارتباط با دیگران نشان دادن احساس قدرت و شایستگی عمل به شیوه‌ای که احترام دیگران را برانگیزد فدا کردن منافع شخصی به خاطر منافع دیگران
رفتارهای آرمانی	صحبت کردن در مورد مهمترین ارزش‌ها و اعتقادات تصریح در اهمیت داشتن یک حس قوی نسبت به هدف توجه به منابع معنوی و اخلاقی

فرضیه‌های تحقیق:

طبق جدول شماره ۲، تحقیق حاضر شامل یک فرضیه اصلی و پنج فرضیه فرعی می‌باشد.

جدول شماره ۲: فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی ۱	رهبری تحول آفرین موجب موفقیت استقرار شش سیگما در دانشگاه آزاد اسلامی واحد مراغه می‌شود.
فرضیه‌های فرعی	ویژگی‌های آرمانی رهبری تحول آفرین موجب موفقیت استقرار شش سیگما در دانشگاه آزاد اسلامی واحد مراغه می‌شود.
	رفتارهای آرمانی رهبری تحول آفرین موجب موفقیت استقرار شش سیگما در دانشگاه آزاد اسلامی واحد مراغه می‌شود.
	ترغیب ذهنی رهبری تحول آفرین موجب موفقیت استقرار شش سیگما در دانشگاه آزاد اسلامی واحد مراغه می‌شود.
	انگیزش الهام بخش رهبری تحول آفرین موجب موفقیت استقرار شش سیگما در دانشگاه آزاد اسلامی واحد مراغه می‌شود.
	ملاحظات فردی رهبری تحول آفرین موجب موفقیت استقرار شش سیگما در دانشگاه آزاد اسلامی واحد مراغه می‌شود.

پیشینه تحقیق

در رابطه با شش سیگما و جوانب آن تحقیقات چندی انجام شده است که در اینجا به چند مورد اشاره می‌گردد.

تحقیقات انجام شده در خارج از کشور

۱. ارائه چارچوبی برای اجرای متدلوژی شش سیگما در یک محیط دانشگاهی، این تحقیق، توسط لورنس جنیک و آنیل کومار و مونیکا هولمز در سال ۲۰۰۸ انجام شده است. این تحقیق با در نظر گرفتن تفاوت‌های فاحش موجود، بین محیط‌های تولیدی و خدماتی و نیز مؤسسات آموزشی و اجرای موفقیت‌آمیز متدلوژی شش سیگما در صنایع تولیدی و خدماتی و نیز عدم توجه کافی به این امر

در محیط‌های دانشگاهی و با هدف ارائه یک چارچوب اجرایی متدلوژی شش سیگما در محیط‌های مزبور انجام گرفته است. در این تحقیق ضمن بررسی تحقیقات و مطالعات انجام شده، در مورد شش سیگما در یک آکادمی و بررسی شکاف‌های موجود در تحقیقات انجام شده، نهایتاً چالش‌های اجرایی را مورد بررسی قرار داده و چارچوبی کلی برای اجرای متدلوژی ارائه گردیده است. براساس یافته‌های این تحقیق، عامل کلیدی در بکارگیری روش بررسی شش سیگما برای مؤسسات دانشگاهی، شناسایی عملکرد شاخص‌ها است. که بهترین مقادیر موفقیت سازمانی هستند. چارچوب سه ردیفی ارائه شده نهایی، روشی برای بررسی اصلاح شش سیگما و شاخص‌های اجرایی مربوطه، در سلسله مراتب مناسب سطح اداره یا مؤسسه‌ی علمی، سازماندهی می‌کند.

۲. شش سیگما ورهبری، این تحقیق پژوهشی توسط لوری ال لوتن در سال ۲۰۰۸ انجام شده است و رساله دکتری اونیز در همین زمینه می‌باشد. هدف این پژوهش بررسی تاثیر رهبری بعنوان جزئی ضروری برای موفقیت شش سیگما است. در این پژوهش برای جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه چند عاملی رهبری استفاده شده است. جامعه آماری آن ۳۰۳ نفر از شرکت کنندگان در ارزیابی شخصی از مهارت‌های رهبری بوده است. نتایج جمع آوری شده با استفاده از Z-TEST با ضریب اطمینان ۹۹ درصد مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. نتایج این تحقیق حاکی از آن است که مهارت‌های رهبری همزمان با بالا رفتن سلسله مراتب حرفه‌ای‌ها در سازمان پیشرفت می‌کند و مرتبط باسطح تحصیلات رهبران شش سیگما موجبات موفقیت طرح شش سیگما را فراهم می‌آورد.

تحقیقات انجام شده در داخل کشور

عوامل فرهنگی موثر بر استقرار شش سیگما در بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی کرمان، توسط آقایان امیراشکان نصیرپور و محمدحسین ابوالحسنی در قالب طرح پژوهشی انجام گرفته است. هدف این پژوهش بررسی عوامل فرهنگی موثر بر استقرار شش سیگما در بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی کرمان بوده است. جامعه پژوهش کارکنان بیمارستان‌های

از تجزیه و تحلیل واریانس آزمون شفه انجام شده است. نتایج حاصله از این تحقیق نشان‌دهنده این است که بین تمام عوامل رهبری تحول‌آفرین با رضایتمندی تلاش و تعهد پیروان رابطه‌ی مثبت و معناداری بدست آمد (موغلی، ۱۳۸۲).

روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش، پیمایشی است. در این راستا به منظور بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین، واستقرار شش سیگما، اطلاعات و داده‌های مورد نیاز از طریق بررسی یافته‌های تحقیقاتی در این زمینه و با بهره‌گیری از دو نوع پرسشنامه، گردآوری شده و این داده‌ها با استفاده از آزمون رگرسیون مورد بررسی قرار گرفتند.

مبانی نظری تحقیق

مبانی نظری تحقیق حاضر، مروری خلاصه بر مباحث رهبری تحول‌آفرین و شش سیگما و تاثیر ابعاد رهبری تحول‌آفرین بر استقرار شش سیگما می‌باشد که در ادامه به آن پرداخته شده است.

رهبری تحول‌آفرین

بس در تالیفات خود جوهره مفهومی رهبری تحول‌آفرین را چنین توصیف می‌کند: «رهبری تحول‌آفرین به عملکرد رهبری اطلاق می‌شود که درصدد است از طریق نفوذ آرمانی، الهام‌بخش، تحریک فرهیختگی و حمایت‌های توسعه‌گرا پیروان را حد داری فراتر از منافع زودگذر شخصی به حرکت وادارد». در این راستا، دو عامل نفوذ آرمانی و الهام‌بخش زمانی فرصت ظهور خواهند یافت که رهبر بتواند چشم‌انداز نویدبخشی را از آینده ترسیم کند. روش رسیدن به این چشم‌انداز آرمانی را مشخص کند، الگوی هدایت‌گری را به دیگران ارائه دهد، استانداردهای بالایی را برای دیگران تعریف کند و سرانجام عزم جزم و اطمینان راسخ خود را به نمایش گذارد (بیک زاد و فلسفی، ۱۳۸۸، ۸).

در طول دهه گذشته که پرسشنامه رهبری چند عاملی

آموزشی دانشگاه و جامعه آماری ۱۱۰ نفر از کارکنان می‌باشند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه پژوهشگر ساخته و جمع‌آوری داده‌ها، به روش خود پاسخگویی بوده است که با استفاده از شاخص‌های آمار توصیفی و آزمون رگرسیون چند متغیره، مورد تحلیل قرار گرفته است. یافته‌های این پژوهش، حاکی از تاثیر بسزای حمایت مدیریت و ریسک‌پذیری بر استقرار شش سیگما در بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی کرمان است. ۲- ارزیابی عوامل بحرانی موفقیت پیاده‌سازی شش سیگما در شرکت‌های منتخب ایرانی، توسط محمد باقر رستمی در قالب پایاننامه کارشناسی ارشد، با راهنمایی دکتر برادران کاظم زاده در سال ۱۳۸۵ در دانشگاه تربیت مدرس انجام شده است. در این تحقیق از طریق مطالعه پیمایشی، داده‌های تحقیق از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شده است و با استفاده از روش تجزیه و تحلیل عامل‌ها، به دسته بندی و اولویت بندی عوامل اقدام شده است و میزان اهمیت آنها نسبت به یکدیگر در شرکت‌های منتخب ایرانی ارزیابی گردیده است که نهایت دوازده عامل بحرانی موفقیت شناسایی شده است.

۳. طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران توسط علیرضا موغلی در سال ۱۳۸۲ انجام شده است. هدف از انجام این تحقیق شناسایی و ارزیابی الگوهای رهبری موجود در سازمان‌های اداری ایران و شناخت تنگناها و شکاف‌های موجود در آنها می‌باشد.

از فرضیه‌های این تحقیق عبارتند از:

الف) الگوی رهبری تحول‌آفرین موفق اداری ایران با الگوی رهبری تحول‌آفرین رابطه‌ی معناداری دارد.

ب) بین رضایتمندی، تلاش و تعهد کارکنان و الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های موفق اداری ایران رابطه‌ی معناداری وجود دارد.

در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه چند عاملی رهبری استفاده شده است، جامعه‌ی آماری این تحقیق ۲۴۲ نفر از پیروان و ۴۹۶ نفر از مدیران در سه بخش خدماتی، صنعتی و اقتصادی می‌باشد. روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون‌های فراوانی مانند میانگین و درصدها و آزمون همبستگی و استفاده

به عنوان رفتار مربی یا استاد برای دستیابی به موفقیت یا رشد دارند. پیروان رشد یافته به صورت پیاپی سطوح توانمندی‌های بالقوه‌شان را بالاتر می‌برند فرصت‌های جدید یا دیگری به همراه یک جو حمایت‌کننده از رشد و پیشرفت ایجاد می‌شود

پیشینه رهبری تحول آفرین

پیشینه تحقیقات رهبری رهبری تحول آفرین به سال ۱۹۸۷ و فعالیت‌های برنز برمی‌گردد، پیرو تحقیقات برنز، در سال ۱۹۸۵، بس مدلی را ارائه داد که برای موقعیت‌های ثبات و تحول سازمانی، به ترتیب رهبری مبادله‌ای و تحول آفرین را تجویز می‌کرد. بس و آولیو در سال ۱۳۲۴ براساس تحقیقی خود به بررسی رفتارهای مختلف سبک‌های رهبری پرداختند.

شش سیگما چیست؟

شش سیگما از طریق استفاده از مجموعه‌ای از ابزارهای آماری که تحولی پرسود و کیفیت عالی را به ارمغان می‌آورند، تولیدات یا خدمات با دوامی را برای شرکت موجب می‌گردد. سیگما، σ ، که یکی از حروف الفباء یونانی است، برای بیان انحراف استاندارد به کار می‌رود. انحراف استاندارد به سنجش انحراف یا میزان میانگین پراکندگی فرایند می‌پردازد. علاقمندیم که خروجی‌هایی با انحرافات کلی که در محدوده‌ی قابل قبولی مشخص شده باشند، به دست آوریم (بریفوگل، ۱۳۸۴، ۳۰). شش سیگما فرآیندی است بسیار منظم که به سازمان کمک می‌کند تا به طور مستمر با توسعه و تولید تقریباً عالی محصولات و خدمات، نیازهای مشتریان خود را برآورده سازد. از دید آماری شش سیگما به این معناست که کیفیت تولید و فرآیند با حدود اطمینان ۹۹/۹۹۹۶۶ درصد بدون اشتباه باشد (نجات، ۱۳۸۵، ۳۱).

پیشینه‌ی شش سیگما

شرکت موتورولا^۱ در اواخر دهه هشتاد یک نوع مهندسی

به طور مداوم در حال تغییر و تحول بود. بس و همکارانش آولیو (جدیدترین ویرایش آن را در سال ۲۰۰۰ تنظیم کردند. این پرسشنامه که به عنوان نظریه رهبری تحول آفرین بس و آولیو مطرح شده، براساس پنج بنیان یا اصول کلی استوار شده است:

الف: ویژگی آرمانی: این شاخص شامل موارد زیر می‌باشد:

۱. القای افتخار و غرور به اعضاء برای همکاری و مشارکت با دیگران
۲. صرف نظر کردن از تمایلات فردی به خاطر گروه
۳. عمل به شیوه‌ای که احترام دیگران را برانگیزد.
۴. نشان دادن احساس قدرت و شایستگی
۵. فدا کردن منافع شخصی به خاطر منافع دیگران
۶. اطمینان خاطر دادن از برطرف شدن موانع به

دیگران

ب- رفتارهای آرمانی: این شاخص شامل موارد زیر می‌شود:

۱. صحبت کردن در مورد مهمترین ارزش‌ها و اعتقاداتشان
۲. تصریح در اهمیت داشتن یک احساس قوی نسبت به هدف
۳. توجه به منابع معنوی و اخلاقی و تصمیمات
۴. گفتگو درباره اهمیت اعتماد نسبت به یکدیگر (انصاری و ارسطو، ۱۳۸۵، ۷۰).

ج- ترغیب ذهنی:

برانگیختن پیروان به وسیله رهبر به منظور کشف راه‌حل‌های جدید و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی توسط پیروان. درواقع رفتار رهبر، چالشی را برای پیروان ایجاد می‌کند که دوباره در مورد کاری که انجام می‌دهند، کوشش و تلاش نمایند و در مورد چیزی که می‌تواند انجام یابد دوباره تفکر کنند.

د) انگیزش الهام‌بخش:

برانگیختن و بالا بردن انگیزش در پیروان که با توسل به احساسات زبردستان صورت می‌پذیرد. تأکید انگیزش الهام‌بخش بر احساسات و انگیزه‌های درونی است نه بر تبادلات روزانه بین رهبر و پیرو.

ه) ملاحظات فردی:

رهبران تحول آفرین توجه ویژه‌ای به نیازهای هر پیرو

1. Motorola Company

نیز می‌شوند سعی داریم تا مروری بر اجرای شش سیگما داشته باشیم.

نکته اول: تمرکز واقعی و حقیقی به روی مشتری در شش سیگما، توجه به مشتری از بالاترین اولویت برخوردار است. به عنوان مثال معیارهای کارایی شش سیگما، با مشتری شروع می‌شود و بهبودهای شش سیگما نیز براساس تأثیرشان بروی رضایت و ارزش مشتری، تعریف می‌گردند.

نکته دوم: مدیریت مبتنی بر حقایق و اطلاعات شش سیگما مفهوم «مدیریت توسط حقیقت»^۹ را به سطح جدید و قدرتمندی انتقال داده است. برخلاف آنکه در سال‌های اخیر به بهبود سیستم‌های اطلاعات، به مدیریت دانش و... توجه بسیاری شده است. ولی هنوز هم بسیاری از تصمیمات سازمان‌ها برپایه‌ی نظریات و فرضیات اتخاذ می‌گردند.

نکته سوم: فرایندها جایی هستند که اقدامات وجود دارند

شش سیگما فرایندها را به عنوان عامل اصلی موفقیت مورد توجه قرار می‌دهد.

نکته چهارم: مدیریت کنشی: کنشی بودن به معنای انجام اقدامات مورد نیاز، قبل از وقوع پیشامدها در مقایسه با عکس العمل نشان دادن نسبت به وقوع آنهاست.

نکته پنجم: مشارکت و همکاری بدون حدود مرز گسترش کار تیمی، حذف موانع بهبود، عدم رقابت‌های نابجا بین گروه‌ها از تاکیدات شش سیگماست.

نکته ششم: حرکت به سوی تعالی و تحمل شکست اساساً این دو موضوع مکمل هم هستند. هیچ شرکتی نمی‌تواند بدون طرح ایده‌ها و رویکردهای جدید که توام با خطراتی نیز خواهد بود به شش سیگما نزدیک شود (پاندوهال، ۱۳۸۴، صص ۱۶-۱۷).

تأثیر رهبری تحول آفرین بر استقرار شش سیگما ۱. رهبری و تیم‌های شش سیگما:

رسیدن به شش سیگما یک هدف نیست بلکه یک افق است که همواره راه حرکت به سمت تعالی هرچه بیشتر

9. Management by fact

مجدد^۱ در مدیریت جامع کیفیت^۲ به کار گرفت که در نهایت منجر به طرح روش شش سیگما^۳ گردید. ایده و فکر اولیه این روش به بیل اسمیت^۴ مهندس ارشد کیفیت و قابلیت اطمینان شرکت موتورولا نسبت داده شده است. بیل اسمیت اکنون به پدر شش سیگما شهرت یافته است. (نجات، ۱۳۸۵، ۲۸-۲۹).

هستی شناسی^۵ شش سیگما

هستی شناسی شش سیگما به «چرایی»^۶ و «چیستی»^۷ آن می‌پردازد. بی‌تردید هستی‌شناسی شش سیگما با هستی‌شناسی بهبود در سازمان‌ها پیوند خواهد داشت. از زمان طرح موضوع «شش سیگما» در ادبیات مدیریت دهه ۱۹۸۰ توسط شرکت موتورولا تا امروز تعبیر و تعاریف متفاوت (و نه مختلف) از شش سیگما ارائه و به کار گرفته شده است. گستره این تعاریف، شش سیگما را از یک ابزار کیفیت تا یک رویکرد تحول آفرین بهبود و سلاح رقابتی در کسب و کار معرفی می‌کنند (اکس، ۱۳۸۵، ۷). شش سیگما آن‌گاه که به صورت رویکرد تحول آفرین بهبود در سازمان مورد توجه و استقرار قرار می‌گیرد اولاً بیان‌گر فلسفه‌ای خاص در کسب و کار است. شش سیگما از دیدگاه فلسفی، پرسش ژرف هستی‌شناسی را در زمینه کسب و کار سازمان‌ها مطرح می‌نماید. فلسفه شش سیگما در کسب و کار جهت‌گیری کلیه الگوهای «ذهنی»، «رفتاری» و «عملیاتی» سازمان در راستای کاهش حداکثر «خطاها»^۸ در سازمان است. (اکس، ۱۳۸۵، ۹).

اصول اجرایی شش سیگما

عناصر اصلی و مهم شش سیگما را می‌توان به طور خلاصه در قالب شش نکته بیان نمود. با بیان این اصول، که به همراه بکارگیری ابزارها و روش‌های شش سیگما کامل‌تر

1. Reengineering
2. Total Quality Management (TQM)
3. Sixsigma
4. Bill Smith
5. Ontology
6. Why Six Sigma?
7. What is Six Sigma?
8. Defects

احترام دیگران را برانگیزد و فداکردن منافع شخصی به خاطر منافع دیگران، خواهند توانست حس مشارکت پذیری و همکاری بدون حدود را با اطمینان خاطر دادن از برطرف شدن موانع به خاطر دیگران و احساس قدرت و شایستگی در خصوص انجام کارهای مشترک درون گروهی در پیشبرد فرآیند تقویت بخشند و این درحالیست که اصل پنجم از اصول اجرایی شش سیگما با تاکید بر بدون حد و مرز بودن همکاری و گسترش کار تیمی در سراسر سازمان در جهت حذف موانع بهبود تلاش می‌کند.

۲. رفتارهای آرمانی رهبری تحول‌آفرین و استقرار

شش سیگما:

رهبران تحول‌آفرین با توجه به منابع معنوی و اخلاقی تصمیمات و تصریح در اهمیت داشتن یک حس قوی نسبت به هدف و روشن ساختن ارزش‌ها و اعتقادات می‌توانند با تکیه بر حقایق و اطلاعات در جهت تبیین ارزش گذاری بر مشتری و الویت دادن به آن نقشی موثر داشته و بهبودهای شش سیگما را بر اساس تاثیر گذاری بر رضایت و ارزش مشتری و نیز مدیریت بر مبنای داده‌های حقیقی را به سطح جدید و قدرتمندی انتقال دهند. این بعد از رهبری تحول‌آفرین در توجیه مدیریت کنشی در دنیای واقعی، یعنی عادت کردن نسبت به کارهای که غالباً نادیده گرفته می‌شود، با تعریف آرمان‌های بلند پروازانه و بازبینی مکرر آنها، مشخص کردن اولویت‌ها و جلوگیری از بروز مشکل به جای مقابله با آن، برای خلاق و موثر بودن، بعنوان یکی از ابزارهای شش سیگمایی که مدیریت پویا، پاسخگو و پیشگیرانه را جایگزین عکس العمل نشان دادن در خصوص مشکلات می‌نماید، باشد.

۳. ترغیب ذهنی رهبری تحول‌آفرین و استقرار شش

سیگما:

ترغیب ذهنی رهبری تحول‌آفرین یعنی برانگیختن پیروان به وسیله رهبر به منظور کشف راه‌حل‌های جدید و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی توسط پیروان. در واقع رفتار رهبر، چالشی را برای پیروان ایجاد می‌کند که دوباره در مورد کاری که انجام می‌دهند، کوشش و تلاش نمایند و در مورد چیزی که می‌تواند انجام یابد دوباره تفکر کنند (بس و همکاران، ۲۰۰۸، ۲۰۰۳). و در حرکت به سوی

سازمان را به ما نشان می‌دهد. و در اجرای این روش کیفی نقش ابزار غیرقابل چشم‌پوشی است. تیم‌ها با تلاش‌های کیفی که برای اجرای موفق شش سیگما انجام می‌دهد. بخش مهمی از فرایند را برعهده دارند و اینکه تا چه حد ابزار کیفی مهم و پیشرفته باشد مهم نیست بلکه آن چیزی که از اهمیت بالایی در این میان برخوردار است نقش انسان در بکارگیری ابزارهاست (نورالنسا، ۲، ۱۳۸۸).

۲. رهبری، زیرساختی مناسب، در استقرار موفق

شش سیگما

بسته به نوع زیرساختی که پروژه شش سیگما در آن اجرا می‌شود میتوان توقع یک موفقیت عظیم و یا شکستی بزرگ را در نظر داشت. ایجاد این زیرساخت، فرایندی مستمر بوده و هدف آن آگاه نمودن پرسنل از نقش کیفیت در کارهای روزمره آنان است. این زیرساخت‌ها میتوانند با توجه به فرهنگ و اهداف استراتژیک سازمان اهمیت‌های گوناگون داشته باشند. ایجاد این زیرساخت‌ها در هر سازمانی منحصر به خود آن سازمان است ولی برخی از عوامل مشترک نیز در تمام زیرساخت‌های موفق وجود دارند. ظرفیت بالای تحول‌آفرینی در رویکرد شش سیگما، خودبخود در سازمان جاری نخواهد شد. تنها به صرف انتخاب این رویکرد، شاهد اتفاق ویژه‌ای در سازمان نخواهیم بود شش سیگما انرژی حرکتی خود را در سازمان از «حضور»، رهبران تمام عیار شش سیگما» و به دنبال آن انجام صحیح نقش‌های شش سیگمایی دریافت خواهد نمود (اکس، ۱۵، ۱۳۸۵).

۳. رهبری تحول‌آفرین و استقرار شش سیگما:

با توجه به اینکه در تحقیق حاضر، رهبری تحول‌آفرین براساس نظریه بس و اوولبود پنج بعد، ویژگی‌های آرمانی، رفتارهای آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی تعریف گردیده است، لذا به تاثیر هر یک از ابعاد، در استقرار شش سیگما پرداخته می‌شود.

۱. ویژگی‌های آرمانی رهبری تحول‌آفرین و استقرار

شش سیگما:

رهبری تحول‌آفرین با القای افتخار و غرور به اعضا در جهت همکاری و مشارکت با دیگران و عمل به شیوه‌ای که

فرد افراد و ارزش قائل شدن به سطوح توانمندی‌های بالقوه افراد، به ایجاد یک رابطه بهتر، کمک شایانی می‌کند و این در غالب بعد ملاحظات فردی رهبری تحول آفرین، تاثیر گذاری این مفهوم را براستقرار شش سیگما تایید می‌نماید.

روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش، پیمایشی است. در این راستا به منظور بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین، واستقرار شش سیگما، اطلاعات و داده‌های مورد نیاز از طریق بررسی یافته‌های تحقیقاتی در این زمینه و با بهره گیری از دو نوع پرسشنامه، گردآوری شده و این داده‌ها با استفاده از آزمون رگرسیون مورد بررسی قرار گرفتند.

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری تحقیق حاضر کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد مراغه می‌باشد که تعداد آنها ۱۴۰ نفر است. با توجه به محدود بودن حجم جامعه آماری، کل جامعه آماری به عنوان جامعه مورد بررسی در نظر گرفته شد.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات

در تحقیق حاضر به منظور جمع‌آوری اطلاعات از دو نوع پرسشنامه زیر استفاده شده است:

- ۱- پرسشنامه رهبری چند عاملی (MLQ) جهت اندازه‌گیری رهبری تحول آفرین
- ۲- پرسشنامه اصول اجرایی شش سیگما جهت اندازه‌گیری متغیر وابسته

پرسشنامه رهبری چند عاملی

در تحقیق حاضر، در پرسشنامه رهبری چند عاملی از دو عامل رهبری تبدالی و عدم مداخله‌گر صرف‌نظر کرده و براساس انتخاب رهبری تحول آفرین بعنوان متغیر مستقل تحقیق از تعداد ۳۶ سؤال، ۲۰ سؤال مربوطه از پرسشنامه رهبری چند عاملی انتخاب گردیده است. جدول شماره ۵، ابعاد رهبری تحول آفرین و تعداد سوالات مربوط به مؤلفه‌ها در پرسشنامه را نشان می‌دهد.

تعالی و تحمل شکست اصل ششم از اصول اجرایی شش سیگما، با مکمل قراردادن این موضوع عنوان می‌کند که هیچ شرکت یا سازمانی نمی‌تواند بدون طرح ایده‌ها و رویکردهای جدید که توأم با خطراتی نیز خواهد بود، به شش سیگما نزدیک شود. اگر افرادی که دستیابی به سطوح بالاتری از تعالی را ممکن می‌بینند، از نتایج اشتباهات خود، به شدت بترسند هرگز این روش‌ها را به کار نخواهند برد روشهای بازنگری اجرایی بهبود شامل میزان قابل توجهی، اعمال اصول مدیریت ریسک نیز می‌باشد که از طریق شکست‌ها تقلیل می‌یابد. هر شرکتی که شش سیگما را هدف خود قرار دهد باید برای دستیابی به تعالی سازمان، تلاش کند و شکست‌های موردی به عقب و مدیریت آن را نیز پذیرا باشد (پاند وهالب، ۱۷، ۱۳۸۴).

۴. انگیزش الهام بخش رهبری تحول آفرین و استقرار شش سیگما:

انگیزش الهام‌بخش یعنی برانگیختن و بالا بردن انگیزش در پیروان که با توسل به احساسات زیردستان صورت می‌پذیرد. تأکید انگیزش الهام‌بخش بر احساسات و انگیزه‌های درونی است نه بر تبادلات روزانه بین رهبر و پیرو (بس و همکاران، ۲۰۰۸، ۲۰۰۳). ایجاد انگیزش در طی فرآیند شش سیگما می‌تواند با ایجاد عنصر رقابت در بین تیم‌ها نه اعضا، تیم‌ها را تشویق میکند با پشت‌کار بیشتری برای اجرای موفقیت آمیز پروژه تلاش کنند (اکس، ۳۰۷، ۱۳۸۵).

۵. ملاحظات فردی رهبری تحول آفرین و استقرار شش سیگما:

گردهم آوردن گروهی از افراد برای تشکیل تیم شبیه به گردهم آمدن یک گروه بزرگ برای گذراندن تعطیلات است بنا به تعریف انسان‌ها تفاوت‌های زیادی با هم دارند، در تیمهای شش سیگما، افراد زیادی با تنوع وسیعی از پیش زمینه‌ها شامل پیش زمینه‌های محیطی و فرهنگی در کنار هم جمع می‌شوند اعضا تیم شش سیگما در زمینه ارزش‌ها، اعتقادات و شخصیت تفاوت‌های بی شماری باهم دارند و این تفاوت‌ها را با خود به تیم شش سیگما می‌آورند (اکس، ۳۱۳، ۱۳۸۵). درک ویژگی‌های منحصربه

بدست آمد. برای برآورد پایایی آن نیز از روش الفای کرونباخ استفاده شده که مقدار آن برای پرسشنامه‌های رهبری تحول آفرین و اصول اجرایی شش سیگما، به ترتیب ۰/۸۹۲ و ۰/۹۶۶ بدست آمد. مقدار این آماره‌ها، نشان می‌دهد که اولاً پرسشنامه‌ها از همبستگی بالایی برخوردارند، ثانیاً از پایایی بالایی برخوردار می‌باشد.

جدول شماره ۷: آزمون پایایی پرسشنامه رهبری تحول آفرین

تعداد سئوالات	مقدار آلفای کرونباخ
۲۰	۰/۸۹۲

جدول شماره ۸: آزمون پایایی پرسشنامه اصول اجرایی شش سیگما

تعداد سئوالات	مقدار آلفای کرونباخ
۳۵	۰/۹۶۶

تجزیه و تحلیل داده‌ها

در تحقیق حاضر به منظور آزمون فرضیه‌ها از آزمون رگرسیون استفاده گردیده است. نتیجه آزمون کولمو گراف اسمیرنوف دال بر توزیع نرمال داده‌ها بود، به منظور سنجش فرضیه‌ها که مبتنی بر آزمون سنجش تاثیر بین متغیرها بود، آزمون رگرسیون استفاده شد. نتایج حاصل از این آزمون‌ها در جداول شماره ۹ و ۱۰ و ۱۱ نشان داده شده است.

جدول شماره ۹: نتایج حاصله از آزمون رگرسیون

نتیجه گیری	سطح معنی داری آزمون	ضریب تشخیص R^2	مقدار ضریب B رگرسیون	فرضیه‌ها
فرض H_1 تأیید می‌گردد	۰/۰۰۰	۰/۰۷	۰/۲۶۴	۱
فرض H_1 تأیید می‌گردد	۰/۰۰۰	۰/۰۵	۰/۲۲۴	۱-۱
فرض H_1 تأیید می‌گردد	۰/۰۰۰	۰/۰۱۳	۰/۱۱۳	۲-۱
فرض H_1 تأیید می‌گردد	۰/۰۰۰	۰/۰۶	۰/۲۴۴	۳-۱
فرض H_1 تأیید می‌گردد	۰/۰۰۰	۰/۰۵۲	۰/۲۲۸	۴-۱
فرض H_1 تأیید می‌گردد	۰/۰۰۱	۰/۰۳۲	۰/۱۸۳	۵-۱

جدول شماره ۵: ابعاد رهبری تحول آفرین و تعداد سؤالات

مربوط

ابعاد	تعداد سؤالات
ویژگی‌های آرمانی	۴ سؤال
رفتارهای آرمانی	۴ سؤال
ترغیب ذهنی	۴ سؤال
انگیزش الهام‌بخش	۴ سؤال
ملاحظات فردی	۴ سؤال
مجموع سؤالات	۲۰ سؤال

پرسشنامه اصول اجرایی شش سیگما که مربوط به عوامل کلیدی اجرای شش سیگما (اصول شش سیگما) است ۳۵ سؤال برپایه شش اصل اجرایی شش سیگما (تمرکز واقعی بر مشتری، مدیریت مبتنی بر حقایق و اطلاعات، تمرکز بر فرایندها، مدیریت کنشی، مشارکت و همکاری بدون حد و مرز، حرکت به سوی تعالی و تحمل شکست) گنجانده شده است.

جدول شماره ۶: ابعاد اصول اجرایی شش سیگما و تعداد سؤالات هر مؤلفه در پرسشنامه را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۶: ابعاد اصول اجرایی شش سیگما و تعداد

سؤالات

ابعاد	تعداد سؤالات
تمرکز واقعی بر مشتری	سؤالات ۱-۹
تمرکز بر فرایندها	سؤالات ۱۰-۱۹
مدیریت مبتنی بر حقایق و اطلاعات	سؤالات ۲۰-۲۴
مشارکت و همکاری بدون حدومرز	سؤالات ۲۵-۲۹
حرکت به سمت تعالی و تحمل شکست	سؤالات ۳۰-۳۵
مجموع سؤالات	۳۵ سؤال

روایی و پایایی ابزار سنجش

روایی پرسشنامه با استفاده از روش صوری یا نمادین و با استفاده از نظرات و پیشنهادهای اساتید و کارشناسان امر

جدول شماره ۱۱: نتایج استنباط شده از جداول ضرایب پارامتری مربوط به مدل های رگرسیونی متغیرها بر استقرار شش سیگما در دانشگاه آزاد اسلامی واحد مراغه:

رابطه ریاضی تاثیر	متغیر مستقل
$Y = 56/478 + 0/662X$	رهبری تحول آفرین
$Y = 70/743 + 2/59X$	ویژگی های آرمانی رهبری تحول آفرین
$Y = 88/59 + 1/32X$	رفتارهای آرمانی رهبری تحول آفرین
$Y = 75/54 + 2/21X$	ترغیب ذهنی رهبری تحول آفرین
$Y = 81/11 + 1/77X$	انگیزش الهام بخش رهبری تحول آفرین
$Y = 81/32 + 1/69X$	ملاحظات فردی رهبری تحول آفرین

نتیجه گیری

نتایج حاصل از بررسی و آزمون فرضیه های تحقیق حاضر نشان می دهد:

در کلیه فرضیه ها با توجه به نتایج بدست آمده که سطح معناداری آزمون رگرسیون کوچکتر از حداقل سطح معناداری است و نیز با در نظر گرفتن روابط تاثیر هر یک از متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته، لذا تأثیر رهبری تحول آفرین بر استقرار شش سیگما در دانشگاه آزاد اسلامی واحد مراغه اثبات می گردد.

پیشنهادهای عملی

باتوجه به اینکه نتایج تحقیق نشان می دهد رهبری تحول آفرین بر موفقیت استقرار شش سیگما در دانشگاه آزاد اسلامی واحد مراغه تاثیر دارد و از آنجایی که هرچه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی دارای رهبری تحول آفرین بالای باشند زیر ساخت مناسبتری برای موفقیت استقرار شش سیگما بعنوان یک استراتژی تحولی ایجاد خواهد شد راهکارهای زیر در جهت افزایش رهبری تحول آفرین در میان کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد مراغه، پیشنهاد

جدول شماره ۱۰: ضرایب پارامتر مربوط به مدل رگرسیونی متغیرها

عنوان متغیر	شیب β خط	t محاسبه شده	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
عرض از مبدا	۵۶/۴۷۸	۵/۳۳۹	۰/۰۰۰	رد فرض H_0
رهبری تحول آفرین	۰/۶۶۲	۵/۱۲۸	۰/۰۰۰	رد فرض H_0

عنوان متغیر	شیب β خط	t محاسبه شده	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
عرض از مبدا	۷۰/۷۴۳	۷/۶۴۱	۰/۰۰۰	رد فرض H_0
ویژگی های آرمانی	۲/۵۹	۴/۳۱۸	۰/۰۰۰	رد فرض H_0

عنوان متغیر	شیب β خط	t محاسبه شده	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
عرض از مبدا	۸۸/۵۹	۸/۶۴	۰/۰۰۰	رد فرض H_0
رفتارهای آرمانی	۱/۳۲	۲/۱۳	۰/۰۰۰	رد فرض H_0

عنوان متغیر	شیب β خط	t محاسبه شده	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
عرض از مبدا	۷۵/۵۴	۹/۶۸۷	۰/۰۰۰	رد فرض H_0
ترغیب ذهنی	۲/۲۱	-	۰/۰۰۰	رد فرض H_0

عنوان متغیر	شیب β خط	t محاسبه شده	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
عرض از مبدا	۸۱/۱۱	۱۱/۹۳	۰/۰۰۰	رد فرض H_0
انگیزش الهام بخش	۱/۷۷	۴/۳۹	۰/۰۰۰	رد فرض H_0

عنوان متغیر	شیب β خط	t محاسبه شده	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
عرض از مبدا	۸۱/۳۲	۹/۶۵۴	۰/۰۰۰	رد فرض H_0
ملاحظات فردی	۱/۶۹	۳/۴۸۵	۰/۰۰۰	رد فرض H_0

می‌گردد.

۴- تقویت انگیزش الهام بخش کارکنان

لازم است به جهت افزایش انگیزش الهام بخش کارکنان پیشنهادات زیر مد نظر قرار گیرد.

۱. در مورد آینده خوشبینانه صحبت شود.
۲. درباره کارهای که باید انجام گیرد به طور جدی صحبت و بحث شود.
۳. برآینده نگری و اهمیت آن تاکید گردد.
۴. اعضا را در جهت دست یافتنی بودن اهداف، امیدوار کنند.

۵- تقویت ملاحظات فردی کارکنان

در این خصوص نیز راهکارهای پیشنهادی زیر می‌تواند در جهت تقویت رهبری تحول‌آفرینی کارکنان، موثر واقع شوند:

۱. صرف وقت و زمان برای راهنمایی و آموزش اعضا.
- ۲- درنظر گرفتن افراد با نیازها و توانایی‌ها و خلاقیت‌های مختلف.
۳. رفتار با اعضا به عنوان یک شخص نه به عنوان یک عضو و کارمند.
۴. کمک به دیگران جهت توسعه و گسترش توانایی‌های آنها.

منابع و مأخذ

۱. اصفهانی، مینا، (۱۳۸۵)، نقش دانشگاه در توسعه فرهنگ عمومی، همایش کلی مهندسی فرهنگ، ص ۱۲
۲. اکس، جرج، (۱۳۸۵)، پویایی تیم‌های شش سیگما، انصاری، محمد و انصاری، حجت، موسسه خدمات فرهنگی رسا.
۳. انصاری، قاسم و ارسطو، ایمان، (۱۳۸۵)، رابطه هوش هیجانی با رهبری تحول‌آفرین در مدیران صنعت بیمه، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
۴. بریفوگل، فورست و کویلو، جیمز، (۱۳۸۴)، مدیریت شش سیگما، رامبد باران دوست و محمد

۱. تقویت ویژگی‌های آرمانی کارکنان

در این راستا دانشگاه باید در اجرایی برنامه‌های آموزشی، به نکات زیر توجه کند:

۱. القای حس افتخار و غرور به اعضا در ارتباط با دیگران
۲. نشان دادن احساس قدرت و شایستگی در همکاری با دیگران
۳. ایجاد شیوه‌هایی که موجب برانگیختن احترام به دیگران شود
۴. تبیین مفهوم فدا کردن منافع شخصی به خاطر منافع دیگران

۲. تقویت رفتار آرمانی کارکنان

به منظور تقویت رفتارهای آرمانی کارکنان پیشنهاد می‌شود تا در دانشگاه:

۱. در مورد مهمترین ارزش‌ها و اعتقادات صحبت شود
۲. اهمیت داشتن یک حس قوی نسبت به هدف تصریح گردد
۳. به منافع معنوی و اخلاقی تصمیمات توجه شود
۴. به حس همکاری گروهی درباره مأموریت سازمان (دانشگاه) اهمیت داده شود

۳- تقویت ترغیب ذهنی کارکنان

در این راستا پیشنهاد می‌شود به منظور اهمیت دادن به ترغیب ذهنی کارکنان و افزایش آن راهکارهای زیر مد نظر قرار گیرد:

۱. بررسی دقیق روی پیشنهادهای اجرایی، به جهت اطمینان از مناسب بودن آنها، انجام گیرد.
۲. دیدگاه‌های مختلف در هنگام حل مشکلات در نظر گرفته شود.
۳. بررسی مشکلات از زوایایی مختلف درخواست گردد.
۴. راه‌های جدید چگونگی انجام کار، پیشنهاد گردد.

- فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۱۲، پاییز.
۱۴. نجات، امیر، (۱۳۸۵)، مسیر موفقیت با شش سیگما، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال سوم- شماره ۹- بهمن و اسفند ۱۳۸۵.
۱۵. نصیری پور، اشکان و مهرالحسنی، محمد حسین و گرجی، ابوالقاسم، (۱۳۸۷)، ارتباط فرهنگ سازمانی با اجرای شش سیگما در بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی کرمان، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت سلامت، شماره ۲۲، تابستان ۱۳۸۷.
۱۶. نورالنساء، رسول، (۱۳۸۸)، نقش تیم‌ها در اجرای فرایند شش سیگما.
- www.fekreno.Org
17. Bass, Bernard M. Rrggio , Ronald E. (2006) , *transformational leadership*, Lawrence Erllbaum Associates, publishers Mahwah, New Jersey, second edition
18. Bolden, R. Gosling, d. . , Marturano, A. and Dennrson, P. (2003), *A Review of leader ship theory and competency frameworks* , center for leader ship studies university Exter, June (2003).
- 19 Hall, John, Jonson, Shannon, wyso cki, Allen, kepner, kar. (2002) *The transformational of managers and Associates*. FFAS. University of florida , July 2002, [http://edis. Ufas, ufi, edu](http://edis.Ufas, ufi, edu).
20. Krishnan, venkat R, (2004), *Impact of transformational Leader ship & organization Development Jurnal*. Vol 25, No. 1. pp. 58-72.
21. Lawrence. O. Jenicke , Anil kumar and Monica c. HolmesT (2008), *A Frameworke for applying six sigma improvement methodology in an academic environment: The TQM Journal* , vol. 20, no 5, 2008, pp (453-462).
- ابراهیم پناهی، تهران، انتشارات ترمه، چاپ اول.
۵. بیک زاد، جعفر و فلسفی، علی، (۱۳۸۸)، رهبری سازمانی تحول آفرین، ماهنامه کار و جامعه، شماره ۱۱۰، مرداد.
۶. پاندا، پیتر وهالپ، لارنس، (۱۳۸۴)، شش سیگما چیست، رسول نورالنساء و امیر صالحی و عباس سقائی، انتشارات دانشگاه علم و صنعت ایران.
۷. پورعزت، علی اصغر و همکاران، (۱۳۸۷)، الگوی مطلوب طراحی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی ایران در عصر جهانی شدن، دانشگاه اسلامی، سال دوازدهم، شماره ۴، زمستان ۸۷.
۸. رشید پور، علی، (۱۳۸۷)، بررسی نقش دانشگاه آزاد اسلامی در توسعه فرهنگی کشور، فصلنامه دانشگاه آزاد اسلامی و توسعه، تهران، نشر پژوهش‌های فرهنگی و اجتماعی.
۹. سعیدی کیا، مهدی، ۱۳۸۶، اصول و مبانی کارآفرینی، انتشارات کیان، چاپ پنجم.
۱۰. سقائی، عباس و عسگری، کامظم و صمیمی، یاسر، تعامل بین شش سیگما و تولید ناب، فصلنامه‌ی تخصصی شش سیگما، شماره اول، ۱۳۸۶، ص ۶.
۱۱. سنجقی، محمد ابراهیم، (۱۳۸۰)، تحلیلی بر ماهیت و ابعاد رهبری تحول آفرین، فصلنامه علمی، پژوهشی، علوم انسانی، دانشگاه الزهراء، سال یازدهم، شماره ۳۷ و ۳۸.
۱۲. فلسفی، علی، (۱۳۸۸)، رابطه بین هوش هیجانی و رهبری تحول آفرین در مدیران بخش‌های مختلف شرکت‌های گاز استانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب.
۱۳. موعلی، علیرضا، (۱۳۸۲)، طراحی الگوی رهبری تحول آفرین در سازمان‌های اداری ایران،