

رهبری تحول آفرین

سارا عظیمی مطلق^۱

محمد عطایی^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۲۳ تاریخ چاپ: ۱۴۰۰/۱۱/۲۳

چکیده

در ادبیات معاصر رهبری و مدیریت سازمانی نظریه‌های رهبری تحول آفرین به عنوان سرآمد تمامی نظریه‌ها در مقام توصیف فرآیندهای اثربخشی رهبری شهرت یافته است. این نظریه در عین حال توانسته است الگوی مناسبی را برای ایجاد تغییرات بنیادین و تحول در شاکله بسیاری از سازمانهای امروزی ارائه دهند. در این روند ما بر آنیم تا ارزش علمی و دستاوردهای کاربردی نظریه‌های تحول آفرین روند شکل‌گیری و فراز و فرودهای مرتبط با سیر تکاملی آن را بررسی کنیم و در نهایت تصویر روشنی از ماهیت و ابعاد آن ارائه دهیم.

واژگان کلیدی

رهبری تحول آفرین، رهبری پرجاذبه، اثربخشی رهبری، نفوذ آرمانی، تحریک، فرهیختگی الهام بخشی، حمایت توسعه گرا

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران.

(saraazimimotlagh717@gmail.com)

۲. هیئت علمی و استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران. (Mohamatai@gmail.com)

مقدمه

واژه رهبری بیشتر شبیه واژه آزادی، عشق و صلح است. هرچند هر یک از انسان ها به طور ادراکی می دانند که این واژه ها چه معنایی دارد و آن را با تمام وجود حس می کنند با این حال هر یک از این کلمات می تواند تعاریف مختلفی برای مردم داشته باشد. به مض این که کسی شروع به تعریف رهبری می کند بلافاصله در می یابد که رهبری تعاریف مختلفی دارد. در پنجاه سال گذشته بیش از شصت و پنج طبقه بندی سیستمی مختلف برای تعریف موازین رهبری ارائه شده است (افجه، ۱۳۸۴، ۳۶۷)

با وجود این تعاریف، روند های جاری در اندیشه رهبری در جستجوی ادغام و گسترش نظریه هایی است که تا کنون به عنوان نظریه های صفات ویژه رهبری و رفتار رهبری اقتضایی شناخته شده است. این روند ها شکل دهنده نظریه جدیدی با عنوان رهبری تحول آفرین بوده اند.

محققان رهبری تحول آفرین، جنبه های متفاوت و متنوعی از ارزیابی رفتارهای این رهبران به دست آورده اند که دارای یک دیدگاه مشترک هستند. بدین معنی که رهبران تحول آفرین، ارزش ها، باورها و نگرش های پیروانی را که مشتاق فعالیت ماوراء انتظارات هستند متحول می کنند (مقدمی، ۱۳۸۶، ۷۳)

سازمان ها در عصر حاضر نیاز دارند تا سرمایه فکری خود را به نحو موثری مدیریت کنند تا قادر باشند مزایای رقابتی کسب کرده و آن را حفظ کنند. به علت اینکه دانش در حافظه افراد است، مدیریت آن یک فرایند انسان محور است تا تکنولوژی محور (Gardan, 2003).

قابلیت تولیدی یک سازمان بستگی به آن چیزی دارد که آن ها می دانند و دانشی که در قالب برنامه های روزمره و ساختار تولید گنجانده شده است. بر این اساس، سرمایه های فیزیکی سازمان دارایی های محدود سازمان تلقی می شود، مگر این که افراد بدانند که چگونه از آن ها استفاده کنند.

مبانی نظری

رهبری تحول آفرین

رهبری موضوعی است که از دیرباز نظر محققان و عامه مردم را به خود جلب کرده است. شاید علت جذابیت گسترده رهبری این باشد که رهبری، فرایندی بسیار اسرارآمیز است که در زندگی همه افراد وجود دارد. در اکثر موارد دانشمندان علوم رفتاری کوشیده اند تا بدانند بر اساس چه ویژگی ها، توانایی ها، رفتارها، منابع قدرت یا با تکیه بر چه جنبه هایی از موقعیت، توان رهبر در تأثیر بر پیروان و تحقق اهداف گروهی را می توان تعیین کرد (یوکل^۱، ۱۳۸۲، ۲). موضعی که اخیراً توجه اکثر محققان را به خود جلب کرده این است که چه نوع رفتار رهبری در فرایند تغییر سازمانی مفید خواهد بود اینکه رهبران باید به صورت مراوده ای با پیروان رفتار کرده و با پاداش و تنبیه آنان را در جهت مطلوب

^۱ -Yukl, G.

هدایت کنند و یا اینکه نیازهای سطح بالای پیروان را خطاب قرار داده و در آنها ایجاد انگیزه نمایند، موجب شکل گیری دو نوع سبک رهبری گشته که به نام رهبری تبدیلی و رهبری تحول آفرین معروف اند. محققان می گویند این دو سبک رهبری جدا از هم بوده و هر یک تأثیر خاصی در سازمان و پیروان خواهند داشت و تاکنون تحقیقات مختلفی را در ارتباط با این دو سبک رهبری صورت گرفته است، نتایج تحقیقات مختلف حاکی از این است که رهبران تحول گرا انگیزه فوق العاده ای را در پیروان خود ایجاد کرده و موجب بهبود عملکرد آنان می گردند. همچنین این رهبران موجب افزایش اعتماد، تعهد و کارایی تیمی پیروان خواهند شد (Arnold, 2001)؛ و جریان تغییرات سازمانی را هموار خواهند ساخت (Eisenbach, 1999) و بعد از انجام تغییرات رهنمودهای این رهبران در مورد بهبود فعالیت های مدیریتی و اجرایی روشنگر راه خواهد بود (Pounder, 2003).

مفهوم رهبری

اساس فرایند رهبری را توان تأثیرگذاری یک فرد بر دیگران، تشکیل می دهد یک رهبر دیگران را چگونه تحت تأثیر قرار می دهد؟ به عبارت دیگر چگونه می تواند تأثیرگذار باشد؟ و یا چرا یک گروه انسان از طرف شخصی که به عنوان رهبر مشخص شده تأثیر می پذیرند؟ و بالاخره در این تأثیرپذیری کدامین مکانیسم ها نقش بازی می کنند؟ تئوری ها و نظریات در رابطه با رهبری در پی جستجوی جواب به این پرسش ها می باشند (امیر کبیری، ۱۳۷۷، ۲۹۴). ولی قبل از پاسخ به این سوالات باید بدانیم تأثیرپذیری چیست؟ تأثیرگذاری فرایند بهره جویی شخص هنگام استفاده از قدرت است. تأثیرگذاری را می توان به جا آوردن پیشنهاد، تعلیمات و یا دستورات شخص از سوی شخصی دیگر تعریف کرد. به همین خاطر، تأثیرگذاری نام فرآیندی است که یک شخص با رفتار خود، رفتارهای شخص دیگر را تغییر دهد. رویداد تأثیرگذاری، رابطه ای نزدیک با قدرتی که رهبر استفاده می کند، دارد. به گونه ای که مفهوم «قدرت» و مفهوم «تأثیرگذاری» خیلی نزدیک به هم می باشند به همین سبب مشخص کردن خط موازی میان این دو عموماً مشکل است. مضافاً حمایت این دو مفهوم از یکدیگر معنای مستقل و جدای آنها را مشکل تر می سازد، همچنان که تحت تأثیر قرار دادن دیگران قدرت شخصی را فزونی می بخشد، با زیاد شدن قدرت شخص، دیگران نیز خیلی آسان تحت تأثیر وی قرار خواهند گرفت (امیر کبیری، ۱۳۷۷، ۲۸۲).

رهبری به دلیل نقشی که در اثربخشی فردی و گروهی ایفا می کند عنوان بسیار مشهوری در رفتار سازمانی است و از آنجا که موضوع رهبری، انسانها را طی اعصار گوناگون مفتون خود ساخته، تعاریف فراوانی از آن ارائه شده است. یکی از صاحب نظران بیان داشته که تقریباً به تعداد کسانی که کوشیده اند مفهوم رهبری را تعریف کنند برای آن تعریف وجود دارد و این در حالی است که تقریباً همگی توافق دارند که رهبری فرایند نفوذ و تأثیرگذاری در دیگران است. البته اختلاف نظرهایی درباره ی اینکه آیا رهبری باید بدون اعمال زور باشد یا خیر؟ و آیا رهبری با مدیریت تفاوت دارد یا خیر؟ نیز وجود دارد (رضائیان، ۱۳۸۳، ۳۷۵).

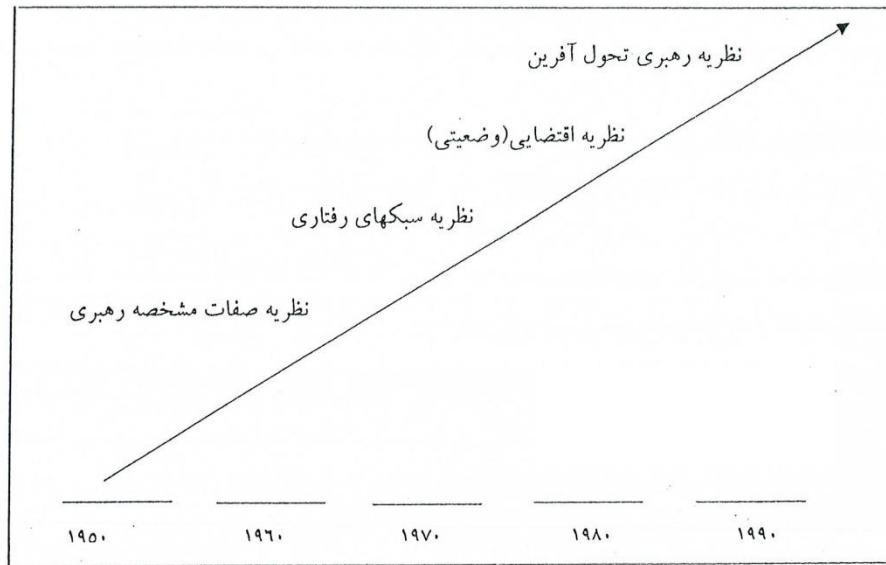
با توجه به این توضیحات رهبری را بدین گونه تعریف می‌کنیم: رهبری فرایند نفوذ اجتماعی است که در آن رهبر مشارکت داوطلبانه کارکنان را در تلاش برای کسب هدفهای سازمانی طلب می‌کند. در اینجا واژه داوطلبانه واژه‌ای عملیاتی است. رهبران برای ترغیب مشارکت داوطلبانه کارکنان، هر گونه اختیار و قدرتی را که دارند با ویژگی‌های شخصی خود و مهارت‌های اجتماعی تکمیل می‌کنند (همان منبع).

تئوری‌های رهبری

رهبری موضوعی است که از دیرباز نظر محققان و عامه مردم را به خود جلب کرده است؛ اما پژوهش‌های علمی درباره رهبری صرفاً از قرن بیستم آغاز گردیده و محور اصلی بیشتر تحقیقات، عوامل تعیین‌کننده اثربخشی رهبری بوده است (یوکل، ۱۳۸۲، ۲). اکثر محققان موضوعاتی نظیر رهبران چگونه افرادی هستند، چه کارهایی انجام می‌دهند، چگونه در پیروان خود ایجاد انگیزه می‌کنند، چطور متناسب با موقعیت پیش آمده به سبک‌های مختلف رفتار دهند، چگونه در پیروان خود ایجاد انگیزه می‌کنند، چطور متناسب با موقعیت پیش آمده به سبک‌های مختلف رفتار می‌کنند و چطور در سازمانهایشان ایجاد تغییر می‌کنند را، مورد بررسی قرار داده‌اند (George, 2000, 1027)، که پاسخ به این مسائل در طی سالیان متمادی، ادبیات پر حجم رهبری را موجب شده است، بسیاری از این مطالب باعث سردرگمی خوانندگان می‌شود، برای راه یافتن از میان این جنگل انبوه و تیره و تاریک محققان مطالب مربوط به رهبری را در چهار روش به شرح زیر مطرح می‌کنند تا بدان وسیله نشان دهند که چه چیزهایی می‌تواند فرد را به صورت یک رهبر اثربخش در آورد. نخستین ویژگی آن است که می‌تواند شخص را به صورت یک رهبر در سطح جهان در آورد و کارهایی بکند که افراد غیر رهبر از انجام آن عاجزند (تئوری ویژگی‌های رهبری). روش دوم بر این اساس است که می‌کوشد تا رهبر را بر حسب رفتارهای رهبری معرفی کنند (تئوری‌های رفتاری رهبری)، هر دو روش با آغازی نادرست شروع می‌شوند، زیرا بر پایه و اساسی نادرست قرار می‌گیرند و موضع رهبری را بیش از حد مورد توجه قرار می‌دهند. دیدگاه سوم الگوی اقتضایی است که بدون وسیله می‌توان کاستی‌های تئوری‌های پیشین رهبری را بر شمرد و در نتیجه تحقیقات گوناگونی را که درباره رهبری انجام شده است ارائه نمود. به تازگی محققان یک بار دیگر به ویژگی‌های شخصیتی رهبران، ولی از دیدگاهی کاملاً متفاوت توجه کرده‌اند. اینک پژوهشگران درصدد یافتن ویژگی‌های شخصیتی هستند که رهبران کاریزماتیک^۲ و رهبران تحول آفرین^۳ از آنها برخوردارند. رهبرانی که قادرند به سازمانهای در حال مرگ حیاتی دوباره بخشند. (رابینز، ۱۳۸۱، ۲۱۸)

^۲ -Charismatic Leadership

^۳ -Transformational Leadership



شکل (۱): تکامل نظریه های رهبری (رابینز، ۱۳۸۱، ۲۱۸).

نظریه رهبری تحول آفرین

تعریف رهبری تحول آفرین

– رهبری تحول آفرین نوعی فرایند پیچیده و پویا است که در آن رهبران، ارزشها، باورها و اهداف پیروان را تحت تأثیر قرار می دهند (موغلی، ۱۳۸۴، ۹۷).

– بس و آوولیو^۴ رهبری تحول آفرین را اینگونه تعریف می کنند:

«رهبری تحول آفرین وقتی تحقق می یابد که یک رهبر، پیروان را برای ینش مشترک، بر می انگیزد، آنها را در رسیدن به چشم انداز، تشویق می کند و منابع لازم را برای رشد شخصی آنها فراهم می کند. رهبران نیز همانطور که بر نیازهای پیروان برای رشد تأکید دارند به عنوان یک مدل، خوش بینی ایجاد کرده و تعهد را بیشتر می کند» (Smith, 2004, 81).

– «پاول هرسی» و «کنت بلانچارد» و «جانسون دویی» رهبری تحول آفرین را چنین تعریف می کنند: فرایند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه برای ایجاد تغییر و تحول ناپیوسته در موقعیت فعلی (وضع موجود) و کارکردهای سازمان به عنوان یک کل (زالی، ۱۳۸۰، ۱۲۶).

سابقه رهبری تحول آفرین

یکی از دغدغه های سازمان و پژوهشگران در چهار دهه پیش، رهبری بوده است و تلاش بر آن بوده که این پدیده را با یک سری از معیارهای دانشگاهی، عملی کنند. یکی از جدیدترین رویکردهای مشخصی که برای مطالعه رهبری پدیده

^۴ - Bass & Avolio

آمده است، بر اساس مدل رهبری تحول آفرین - مراوده‌ای خلق شده از سوی بس و عملیاتی شده از سوی بس و آوولیو می‌باشد (Dulewicz & Higgs, 2005, 405).

پیشینه تحقیقات رهبری تحول آفرین به سال ۱۹۷۸ و فعالیت های برنز بر می‌گردد. برنز مشخص کرد که رهبران تحول آفرین صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش وا می‌دارند. برنز در ادامه بحث خود چنین بیان نمود: «تنها رهبران تحول آفرین هستند که قادر به ترسیم مسیرهای ضروری برای سازمان های جدیدند، زیرا آنها منشأ تغییراتند، بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و بر موج تغییرات سوارند» (موغلی، ۱۳۸۲، ۸). از نظر برنز رهبری تحول آفرین توسط هر کس با هر موقعیت در سازمان قابل پیاده شدن است. در این نوع رهبری، افراد می‌توانند بر همتایان و مافوق ها مانند زیردستان اثرگذاری داشته باشند. این نوع رهبری می‌تواند در فعالیت های روزمره مردم عادی نیز اتفاق بیفتد، ولی این امر، عادی و رایج نیست (یوکل، ۱۳۸۲، ۴۹۶).

برنز (۱۹۷۸) اولین بار، بین رهبران تحول آفرین و مراوده‌ای تمایز قایل شد. رهبران تحول آفرین نیازها و انگیزه های پیروان را بالا برده و باعث تغییر برجسته در افراد، گروهها و سازمانها می‌شوند.

رهبران مراوده‌ای نیازهای فعلی زیردستان را نشانه رفته و توجه زیادی بر تهاتر دارند (پاداش به ازای عملکرد، حمایت دو جانبه و داد و ستدهای دو طرفه) (Gardner & Stough, 2002, 7).

پیرو تحقیقات برنز، در سال ۱۹۸۵، بس مدلی از رهبری ارائه داد که برای موقعیت های ثبات و تحول سازمانی، به ترتیب رهبری تبدالی^۵ و تحول آفرین را تجویز می‌کرد. بس و آولیو در سال ۱۹۹۶ این مدل را گسترش دادند و ابعاد رهبری تحول آفرین و رهبری تبدالی را مشخص نموده و حتی این مدل را در غالب پرسش نامه‌ای با نام «پرسش نامه چند عاملی رهبری» به صورت عملیاتی در آورند. در این مدل ابعاد رهبری تحول آفرین شامل: نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی است و ابعاد رهبری تبدالی عبارتند از: پاداش های اقتضایی و مدیریت بر مبنای استشنا (Higgs, 2003, 276).

بر اساس نظریه رهبری تحول آفرین، یک رهبر، نیازمند استفاده از بازیگران داخلی جهت انجام وظایف لازم سازمانی است تا به اهداف مطلوبش دست یابد. در این راستا، هدف رهبری تحول آفرین آن است که اطمینان یابد مسیر رسیدن به هدف، به وضوح از سوی بازیگران داخلی درک شده است، موانع بالقوه درون سیستم را برطرف کند و دیگران را در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده ترغیب نماید (Boenke, 2003, 5-6).

مبانی تاریخی و ریشه های انواع رفتارهای رهبری تحول آفرین از جامه شناسی کاریزما^۶ (وبر^۷، ۱۹۴۷، ۱۹۴۶، ۱۹۲۴)، تئوری رهبری کاریزماتیک^۸ (هاس^۹، ۱۹۷۷) و تئوری رهبری تحول آفرین (باس، ۱۹۸۵ و برنز، ۱۹۷۸) نشأت می‌گیرد و تا اندازه زیادی با رفتارهای تحول گرا^{۱۱} (کوین^{۱۱}، ۱۹۹۰) ارتباط دارد.

^۵ - Transactional Leadership
2 - Sociology of Charisma

جامعه شناسی کاریزما

وبر برای اولین بار مفهوم کاریزما را مطرح نمود. اگر چه تا مدتی به مطالعات وی توجه چندانی نشد و اکثر این مطالعات در زمینه ی جامعه شناسی بود. رهبران کاریزماتیک از دیدگاه وبر کسانی هستند که موجب ایجاد اشکال جدیدی از سازمان ها شوند. تریک و بیر^{۱۲} (۱۹۸۶) بر اساس کارهای وبر بیان کردند، زمانی رهبر کاریزماتیک ظهور خواهد کرد که پنج مشخصه ضروری زیر وجود داشته باشند:

- ۱- رهبر باید قدرت اعطای هدایای خارق العاده را داشته باشد.
- ۲- نوعی بحران یا موقعیت بحرانی به وجود آمده باشد.
- ۳- رهبر قادر باشد که راه حلی اساسی برای بحران به وجود آمده ارائه دهد.
- ۴- پیروان باید به قدرت خارق العاده رهبر اعتقاد داشته باشند.
- ۵- پیروان با تکرار موفقیت های خود به هدایای خارق العاده رهبر اعتبار بخشند.

تئوری رهبری کاریزماتیک:

در سال ۱۹۷۷ هاوس^{۱۳} تئوری رهبری کاریزماتیک را مطرح ساخت. این تئوری به فرایند مطالعات جدید رهبری سرعت بیشتری بخشید. مدل اولیه این تئوری بر اساس ویژگی های رهبر، تأثیر رهبر بر پیروان و رفتارهای پیروان تعریف شد که بعداً هاوس (۱۹۹۳) این مدل را گسترش داده و عنوان کرد، رهبر کاریزماتیک باید شش رفتار زیر را از خود نشان دهد تا اثرات کاریزما بودن رهبر در پیروان هویدا گردد.

- ۱- رفتارهایی که شایستگی ها و توانمندی های رهبر را نشان دهند.
 - ۲- ایجاد اهداف ایدئولوژیک
 - ۳- تعیین نقش پیروان بر اساس ارزشهای ایدئولوژیک
 - ۴- سرمشق و الگو بودن برای سایرین
 - ۵- ایجاد اطمینان و اعتماد در پیروان
 - ۶- به کارگیری رفتارهایی که انگیزه مناسب برای پیروان ایجاد کند (مخاطب قرار دادن نیاز به موفقیت)
- با توجه به این مطالب، تئوری رهبری کاریزماتیک را می توان به عنوان مبنایی برای رفتارهای تحول گرا مطرح کرد.

7-Weber

4 -Charismatic Leadership theory

9 -House

6 -Change Orientation

11 -Quinn

¹² -Trice and Beyer

¹³ -House,R

رهبری تحول آفرین

برای اولین بار برنز در سال ۱۹۷۸ میان دو سبک رهبری تبدیلی و تحول آفرین تمایز قائل شد. وی رهبران تبدیلی را به عنوان افرادی معرفی کرد که با استفاده از پاداش دادن به پیروان به نوعی مبادله با پیروان پرداخته و موجب عملکرد بهتر آنان خواهد شد. او دو سبک رهبری تبدیلی و تحول آفرین را در مقابل هم قرار داد و بیان داشت که رهبران تحول آفرین نیازهای اساسی پیروان (همانند نیاز به خود شکوفایی از دید مازلو) را مخاطب قرار داده و آنان را به سطح بالاتری از انگیزش سوق می دهند (Pearce, 2003, 280).

همانطور که ذکر گردید پیشینه تحقیقات رهبری تحول آفرین به فعالیت های برنز برمی گردد. برنز مشخص کرد که رهبران تحول آفرین صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش وادارند. برنز در ادامه بحث خود چنین بیان نمود: «تنها رهبران تحول آفرین هستند که قادر به ترسیم مسیرهای ضروری برای سازمان های جدیدند، زیرا آنها منشأ تغییراتند، بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و بر موج تغییرات سوارند» (موغلی، ۱۳۸۲، ۸۰) از نظر برنز رهبری تحول آفرین توسط هر کس با هر موقعیت در سازمان قابل پیاده شدن است.

در این نوع رهبری، افراد می توانند بر همتایان و مافوق ها، مانند زیردستان اثرگذاری داشته باشند، این نوع رهبری می تواند در فعالیت های روزمره مردم عادی نیز اتفاق بیفتد ولی این امر عادی و رایج نیست (یوکل، ۱۳۸۲، ۴۹۶). فرآیند رهبری تحول آفرین ریشه در ارزشها و عقاید شخصی رهبر دارد ولی در این فرآیند، دیگر کالایی میان مافوق و زیردستان رد و بدل نمی شود. چنین رهبرانی از عمیق ترین ارزش های شخصی خود (همانند، عدالت، انصاف، صداقت و شرافت) الهام می گیرند، بارنز از این ارزشها، به عنوان ارزشهای نهایی^{۱۴} یاد می کند. ارزش های نهایی به گونه ای هستند که بر سر آنها نمی توان چانه زنی کرد و یا مبادله ای انجام داد. رهبران تحول آفرین با ابلاغ ارزشهای نهایی به عنوان استانداردهای شخصی موجب ایجاد هماهنگی و یکپارچگی در میان پیروان خود گشته و مهمتر از آن موجب تغییر اهداف و عقاید شخصی پیروان در جهت اهداف سازمانی می گردند (Humphreys, 2003, 86).

چنین رهبرانی به پیروان خود کمک می کنند که به مسائل قدیمی از دیدگاههای جدیدی بنگرند و آنها را هیجان زده و برانگیخته می کنند تا تلاشی فراتر از حد معمول داشته باشند و فراتر از اهداف و علایق شخصی بیندیشند و بر اهداف بزرگتر تیمی، سازمانی، ملی و یا جهانی توجه کنند. این رهبران با ابلاغ چشم اندازی از آینده، چنان بر پیروان خود تأثیر می گذارند که آنها چشم انداز و آرمان سازمان را متعلق به خود دانسته و تلاش فوق العاده ای جهت دستیابی به آن از خود بروز می دهند. این رهبران قادرند با هماهنگ کردن کارکنان و ایجاد انسجام در کل سیستم، مجموعه سازمان را در جهت چشم انداز موردنظر خود حرکت دهند (Cacioppe, 1997, 336).

¹⁴ -End Values

رویکردهای رهبری تحول آفرین

در این بخش تلاش می‌شود تا از میان تمامی نظریاتی که در زمینه‌ی رهبری تحول آفرین ارائه گردیده است، پنج نظریه برجسته با توجه به ویژگی‌های هر یک مورد بررسی قرار گیرد.

نظریه رهبری تحول آفرین برنز (۱۹۷۸)

از نظر برنز، رهبری تحول آفرین فرایندی است که در آن رهبران و پیروان همواره در تلاشند تا توان روحی و قوای انگیزشی یکدیگر را به سطوح بالاتری ارتقاء دهند. رهبر تحول آفرین همواره در تلاش است تا با شناسایی، تحریک و فعال کردن مراتب بالاتری از سطوح نیازمندی و انگیزش پیروان، آنها را به سوی شکوفا ساختن و فعلیت بخشیدن حداکثر استعدادهای خویش سوق دهد و در ادامه، در مقابل مشاهده و دریافت بازخور مناسب از پیروان، رفتار و عملکرد خویش را نیز تعدیل کند. در فرایند رهبری تحول آفرین، چنین رابطه متقابل و رو به رشدی پیوسته بین رهبر و پیروان در جریان است. (سنجقی، ۱۳۸۰، ۲۹۳-۲۹۱)

نظریه رهبری تحول آفرین بنیس و نانوس^{۱۵} (۱۹۸۵)

این دو دانشمند موفق شدند در پایان تحقیقی گسترده و میدانی، که طی آن عملکرد ۹۰ نفر از رهبران پویا و کارآمد سازمانی مورد مطالعه قرار گرفته بود، پنج رویکرد یا شگرد خاص را به مثابه وجوه مشترک کیفیت عمل این رهبران، که حاکی از رمز موفقیت آنان بوده است، شناسایی نمایند
نظریه رهبری تحول آفرین تی چی و دیوانا^{۱۶} (۱۹۹۰)

این دو دانشمند با تمرکز بخشیدن به تلاش‌های تحقیقاتی خود بر چگونگی تغییر و تحول در شاکله کلان سازمان‌ها، فرایند خاصی را شامل سه مرحله متمایز ارائه کرده و سعی داشته‌اند کارکرد رهبران تحول آفرین را در هر مرحله به تفکیک و به شرح زیر مشخص کنند:

۱- نمایان ساختن مراتب نیاز سازمان به تحول: در اینجا رهبران تحول آفرین به مثابه بانیان و مبتکران اصلی تغییر و تحول در صدد خواهند بود تا با برهم زدن خواب خویش اعضای سازمانی، تداوم وضعیت موجود را از هر نظر زیانبار و غیر قابل تحمل جلوه دهند و در عین حال، مراتب نیاز واقعی سازمان را به تغییر و تحول نمایان سازند.

۲- ایجاد چشم انداز: کارکرد یک چشم انداز مطلوب را می‌توان به مثابه نقشه راهنمای مفهومی در نظر گرفت که هدایت گر حرکت سازمان به سمت هدف‌های آرمانی است. از نظر این دو دانشمند، ایجاد چشم انداز مطلوب را نمی‌توان تنها محصول کار فرد رهبر تلقی کرد، بلکه باید آن را به عنوان براینده نظریات گوناگون متخصصان درون سازمان به حساب آورد.

^{۱۵} - Bennis & Nsnus

^{۱۶} - Tichy & Devanna

۳- نهادهای سازی تغییرات: در این مرحله رهبران تحول آفرین خواهند کوشید با گزینش و به خدمت گرفتن افراد و متخصصان جدیدی از خارج سازمان، تمامی زنجیره های مفقوده را تکمیل و در غایت تحول، بافت انسانی جدیدی را بر عرصه فعالیت های سازمانی حاکم کنند. (سنجقی، ۱۳۸۰، ۳۰۱-۲۹۹).

نظریه رهبری تحول آفرین شرمهورن^{۱۷}

رهبری تحول آفرین، رهبری الهامی است که بر دیگران اثر می گذارد تا به عملکرد فوق العاده، غالباً در عرصه تغییرات سازمانی و در مقیاس وسیع دست یابند. رهبران تحول آفرین به پیروان کمک می کنند تا کارها را متفاوت و بسیار فراتر از آنچه که در آغاز تصور می کردند، مایل یا قادر به انجامش باشند. خصایص ویژه رهبران تحول آفرین از دیدگاه شرمهورن عبارتند از:

۱- بصیرت: داشتن اندیشه های روشن و شم جهت یابی و انتقال آنها به دیگران و ایجاد اشتیاق به سختکوشی برای تحقق رویاهای مشترک.

۲- کاریزما (فرهمنندی): ایجاد اشتیاق در دیگران، ایمان، وفاداری، افتخار و اعتماد به خودشان از طریق توجه به خود و توسل به عاطفه.

۳- استفاده از نماها: مشخص کردن قهرمانان، ارایه پاداشهای خاص و برگزاری مراسم برنامه ریزی شده برای تجلیل از دستاوردهای بالا.

۴- توانا سازی: کمک به دیگران برای رشد و انجام وظایف، رفع موانع عملکرد، سهم کردن در مسئولیت ها و واگذاری کارهای واقعاً چالش انگیز.

۵- تحریک ذهنی: به وجود آوردن درگیری ذهنی و عاطفی با ایجاد آگاهی از مسایل و برانگیختن قوه تخیل دیگران برای ارائه راه حل های مطلوب.

۶- پایبندی به اصول: درستکاری و قابل اعتماد بودن، عمل کردن به صورت یکدست بر اساس اعتقادات خویش و بالاتر از همه، ایفای تعهدات با پیگیری کامل (شرمهورن، ۱۳۸۱، ۲۱۹-۲۱۸)

نظریه رهبری تحول آفرین باس (۱۹۸۵-۱۹۹۹)

باس با استناد به یافته های برنز، مفهوم توسعه یافته تری از رهبری تحول آفرین را ارائه کرد. باس بر این نظر بود که رهبران تحول آفرین از توجه به نیازهای موجود و پیش پا افتاده پیروان پا فراتر می نهند و همواره سعی می کنند تا با نفوذ به عمق باور افراد، ساختار سلسله مراتب نیازهای پیروان را به گونه ای دستخوش دگرگونی و تحول قرار دهند که به هر چه فعال تر شدن نیازهای برتر بینجامد و موجبات تکاپو و درخشش عملکرد آنان را فراهم سازد. باس در تألیفات بعدی خود جوهره مفهومی رهبری تحول آفرین را چنین توصیف می کند: «رهبری تحول آفرین به عملکرد رهبری اطلاق

^۱ -Shermerhorn

می شود که در صدد است از طریق نفوذ آرمانی، الهام بخشی، تحریک فرهیختگی و حمایت های توسعه گرا پیروان را در مداری فراتر از منافع زود گذر شخصی به حرکت وا دارد.»

در این راستا، دو عامل نفوذ آرمانی و الهام بخشی زمانی فرصت ظهور خواهند یافت که رهبر بتواند چشم انداز نوید بخشی از آینده ترسیم کند، روش رسیدن به این چشم انداز آرمانی را مشخص کند، الگوی هدایت گری را به دیگران ارائه دهد، استانداردهای بالایی را برای دیگران تعریف کند و سرانجام عزم جزم و اطمینان راسخ خود را به نمایش گذارد.

تحریک فرهیختگی پیروان زمانی حاصل می شود که رهبر، آنان را برای رسیدن با ابتکار عمل ها و خلاقیت های سازنده یاری دهد. حمایت توسعه گرا زمانی به منصف ظهور می رسد که رهبر توجه کافی به مراتب نیاز پیروان به منظور دستیابی به رشد بیشتر مبذول دارد و از هیچ گونه راهنمایی و حمایت در این خصوص دریغ نورزد. براین اساس، رهبر تکالیفی را بر عهده می گذارد که از جهات گوناگون متضمن رشد آنها باشد. وی با صراحت به این نکته تاکید دارد که نفوذ آرمانی یک جزء لازم از رهبری تحول آفرین است، اما به تنهایی فرایند رهبری تحول آفرین را شامل نمی شود. از نظر وی مراتب تحول آفرینی را می توان بر حسب تأثیری که هر رهبر بر پیروان بر جا می نهد مورد اندازه گیری قرار داد.

در یک جمع بندی کلی، بس نظریه رهبری تحول آفرین را بر اساس چهار بنیان یا عمل کلی بنا می نهد که در ادامه تحت عنوان شاخص های رهبری تحول آفرین مورد بررسی قرار می گیرند. (سنجقی، ۱۳۸۰، ۲۹۵-۲۹۳)

شاخص های رهبری تحول آفرین از دیدگاه بس

از دیدگاه بس شاخص های رهبری تحول آفرین عبارتند از: نفوذ آرمانی^{۱۸}، تحریک فرهیختگی^{۱۹}، انگیزش الهام بخش^{۲۰}، ملاحظات فردی^{۲۱} که در ادامه به شرح تفصیلی هر کدام پرداخته می شود.

نفوذ آرمانی

عامل اول کاریزما یا نفوذ آرمانی نامیده می شود و رهبرانی را شرح می دهد که به عنوان مدل هایی قوی برای پیروان عمل می کنند. پیروان توسط این رهبران شناخته می شوند و می خواهند با آنها رقابت کنند. این رهبران معمولاً استانداردهای رفتار اخلاقی و معنوی بالایی دارند و کارهای درست انجام می دهند. آنها عمیقاً مورد احترام پیروان هستند و قابل اعتماد می باشند. آنها به پیروان بینش و حس رسالت می دهند. در اصل، عامل کاریزما افرادی را توصیف می کند که خاص هستند و دیگران را ترغیب به پیروی از چشم اندازهایشان می کنند (Northouse, 2001, 137-138). چنانچه رهبری تحول آفرین باشد، کاریزما یا نفوذ آرمانی آن بینش ساز و مطمئن بوده و استانداردهای بالایی را برای رقابت ایجاد می کند (Bass & Steidlmeier, 1999, 178).

¹⁸ -Idealized influence

¹⁹ -Intellectual stimulation

²⁰ -Inspirational motivation

²¹ -Individual consideration

تحریک فرهیختگی

تحریک فرهیختگی رهبری تحول آفرین ترکیبی از گشودگی نسبت به مساله، فرایندهای ارزیابی موقعیت، فرمول بندی پیش ها و الگوهای اجرایی می باشد. چنین گشودگی ای بعد روحانی و برتر دارد و به پیروان جهت زیر سؤال بردن مفروضات و تولید راه حل های خلاق تری برای مسائل کمک می کند. این پویایی قیده‌های فرهنگ سازمان و رهبری را که مسائل اساسی مانند رعایت حال دیگران را نادیده می گیرند می شکند (Bass & Steidlmeier, 1999, 188). رهبران تحول آفرین از تحریک فرهیختگی جهت به چالش در آوردن افکار و تصورات و خلاقیت پیروان و شناخت ارزش ها و باورهایشان استفاده می کنند. این امر مستلزم آن است که رهبران پیروان را در جهت آزمایش دوباره روش های سنتی حل مسائل سوق دهند در حالی که آن ها را به تلاش جهت رویکردهای جدید و خلاق برای انجام کارها تشویق می نمایند (Koh & Bhatia, 2004, 954). اشتباهات پیروان مورد انتقاد قرار نمی گیرد و خلاقیت به طور آزادانه ای تشویق می شود. رهبران پیروان را در جهت تلاش برای ارائه ایده های جدید تشویق می کنند اما بر عقلانیت نیز تاکید دارند (Stone, 2004, 351).

رهبران تحول آفرین مسئولیت و اقتدار را به پیروان تفویض می کنند. بنابراین، پیروان را جهت به تحقق رساندن اهداف سازمانی به طور نسبتاً مستقل توانمند می سازند. وضع موجود زیر سؤال می رود و روش های نو و جدید برای توسعه سازمان و به تحقق رساندن رسالت ها بیان می گردند. کسانی که ارزش های سنتی کمتری دارند احتمالاً نسبت به تحریک فرهیختگی رهبران تحول آفرین گشوده ترند. این گشودگی اطمینان می دهد که آن ها راه های جدید تفکر را به عنوان چیزی که به اثربخشی رهبری کمک می کند می بینند. از آن جا که فاصله میان رهبران و پیروان در جوامع سنتی نسبتاً زیاد است، پیروان انتظار دارند به آن ها گفته شود که چه کاری انجام دهند. بنابراین، طرفداران تحریک فرهیختگی، ممکن است برای پیروانی که ارزش های سنتی دارند و می خواهند به آن ها گفته شود که چه بکنند ناراحتی ایجاد کند، علاوه بر آن، طرفداران تحریک فرهیختگی و نوآوری، ممکن است برای مدیران سنتی که این امر را به عنوان خطری در سر راه اقتدارشان حس می کنند ناراحتی ایجاد کند (Spreitzer, 2005, 213).

به طور کلی، این عامل شامل:

- بررسی مجدد مفروضات اساسی و مورد سوال قرار دادن آن ها؛
- جستجوی چشم اندازهای مختلف به هنگام حل مسأله؛
- وادار کردن دیگران به نگرستن به مسائل از زوایای مختلف؛
- پیشنهاد شیوه های جدید نگرستن به چگونگی انجام و تکمیل وظایف؛
- تشویق تفکر غیر سنتی برای پرداختن به مسائل سنتی؛ (موغلی، ۱۳۸۱، ۷۱)

انگیزش الهام بخش

این عامل توصیف کننده رهبرانی است که از پیروانشان انتظارات بالا دارند و به آنها از طریق انگیزش، الهام می بخشند تا متعهد شوند و بخشی از چشم انداز مشترک سازمان باشند. در عمل مدیران از سمبل ها و نمادهای احساسی جهت جلب توجه تلاش های اعضای گروه به رسیدن به چیزی فراتر از منافع شخصی خود استفاده می کنند. روح تیم توسط این نوع از رهبری ارتقا می یابد (نورت هاوس، ۱۳۸، ۲۰۰۱) به خصوص این کار توسط نشان دادن همدلی و خوش بینی، درگیر کردن پیروان در ارائه چشم اندازهای آینده و داشتن انتظارات زیاد انجام می شود (Popper & Mayseless, 2000, 268).

رهبری الهام بخش وقتی اتفاق می افتد که صدای رهبر و انگیزه های پیروان در جهت اهداف و اولویت های مشترک است. رهبر روحیه اعتماد به نفس و توانمندی سرشاری را در پیروان ایجاد می کند، مثل این است که نوعی انرژی فزاینده و محرک بر روح و روان اعضای سازمان تزریق می شود.

رهبر الهام بخش با احساسهای پیروان سر و کار دارد اما او بیدار کردن احساسها را با به کارگیری بحث، دلیل و برهان و بدون مراجعه به عواطف انجام می دهد. او فعالیت گراست و تلاش می کند که پیروان نسبت به علت و چراییهای آرمان مورد نظر آگاهی پیدا کند و نسبت به توانایی های خود برای دستیابی به آن باور داشته باشند. (رشیدی، ۱۳۸۳، ۳۱)

ملاحظات فردی

توجه به دیگران یکی از جنبه های مهم رهبری تحول آفرین است. این موضوع تأثیر مثبتی بر رضایت مندی پیروان، رهبران و به طور کلی اثربخشی دارد (Bass, 1985, 103). این عامل نمایان گر مدیرانی است که جو حمایتی ای ایجاد می کنند که در آن با دقت به نیازهای یکایک پیروان گوش می دهند. رهبران به عنوان مربی و مشاور عمل می کنند در حالی که سعی در کمک کردن به پیروان جهت خود شکوفایی دارند. این رهبران ممکن است از تفویض به عنوان وسیله ای جهت کمک به رشد پیروان توسط چالش های شخصی استفاده کنند (Northouse, 2001, 138-139). ملاحظات فردی نشان دهنده تلاش سازگار رهبران برای رفتار با هر کسی به عنوان یک انسان مهم و اقدام به عنوان سرپرستی که همواره تلاش در توسعه ظرفیت بالقوه پیروانش دارد می باشد (Popper, 2000, 268).

۱- روش شناسی پژوهش

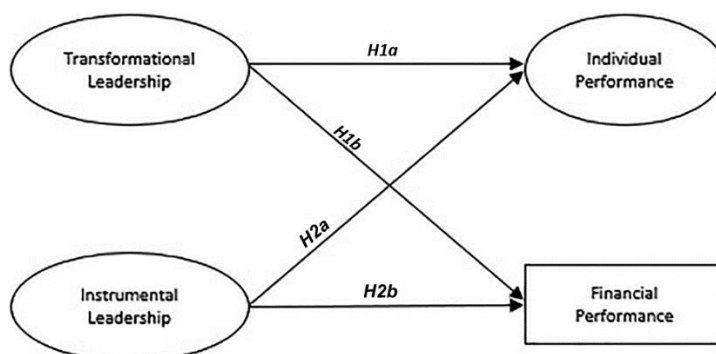
در این مطالعه مروری روایتی از مقاله های مربوط به مطالعات کیفی و کمی نمایه شده در پایگاه های اطلاعاتی معتبر الزویر، امرالد، اجو کیشن ساینس و... استفاده شده است. معیارهای انتخاب مقالات عبارت بود از:

- ۱- مقالات اصلی یافت شده از سال ۲۰۱۰ به بعد می باشد که از نوع کیفی و کمی است.
- ۲- مقالات انتخابی غالباً انگلیسی زبان و چاپ شده در مجلات علمی پژوهشی و خارجی مربوط به مدیریت است که متن کامل آنها در دسترس بود.

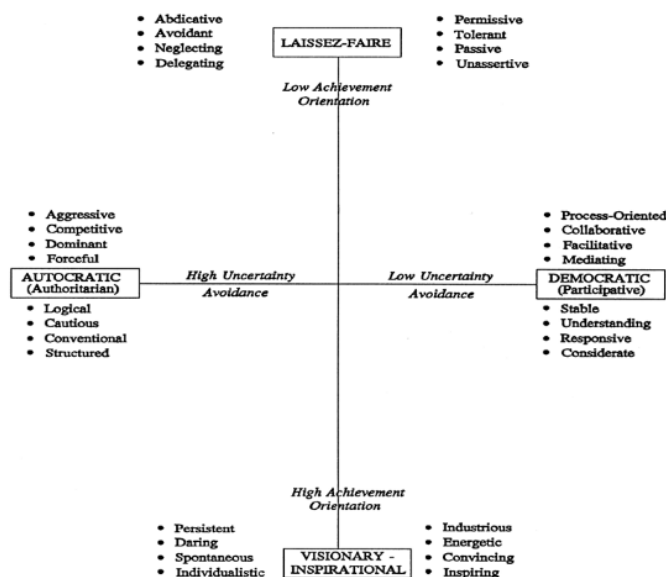
۳- با توجه به وسیع بودن حوزه مطالعات نظریه های ارتباط سازمانی، در این مقاله مروری سعی شده به نظریات نوین کم تکرار پرداخته شود.

یافته ها

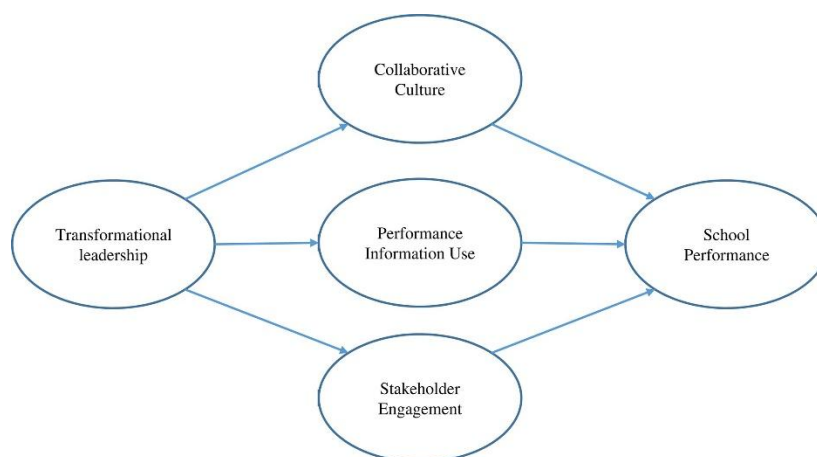
در سال ۲۰۱۹، چاماس و هرناندز، مطالعه ای با عنوان مقایسه رهبری تحول آفرین و ابزاری: تأثیر سبک های مختلف رهبری بر عملکرد فردی و مالی کارکنان در استارت آپ های برزیلی انجام دادند. هدف این مطالعه بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین و ابزاری بر عملکرد فردی کارکنان و عملکرد مالی در استارت آپ های برزیلی است. نتایج نشان می دهد که وقتی انواع رهبری به طور جداگانه تجزیه و تحلیل می شوند، هر دو به طور مستقیم بر عملکرد کارکنان تأثیر می گذارند. این مطالعه چهار سهم اصلی دارد: آزمایش تأثیر دو سبک رهبری بر عملکرد کارکنان و در نتیجه کمک به پیشبرد درک نظری رهبری. برای انجام این تست در زمینه استارت آپ های برزیلی؛ برای تجهیز حرفه ای ها به اطلاعات بیشتر در مورد اثرات انواع رهبری حیاتی بر عملکرد عملکرد کارکنان؛ و گسترش دانش برای استخدام و آموزش مدیریت در شرکت های مرحله اولیه.



در سال ۲۰۱۰ هانت مطالعه ای با عنوان جهت گیری های سبک رهبری مدیران ارشد در استرالیا: تحلیلی از ۵۴ مدیر برتر استرالیایی انجام داد. تحقیق در مورد ویژگی های شخصیتی پیشینیان سبک های رهبری اجرایی، پیوند بین لنگرهای گرایشی و جهت گیری های رهبری زیر را نشان می دهد. خودکامه، دموکراتیک، رویایی-الهام بخش و آزادانه. نشان داده شده است که مدیران ارشد استرالیایی در این مطالعه دارای یک جهت گیری قوی برای موفقیت، تمایل به رهبری رویایی-الهام بخش و طیف وسیعی از تمایلات به سمت رفتارهای رهبر خودکامه و دموکراتیک هستند. این نمایه از مطالعه ای که در آن ۵۴ مدیر ارشد شرکت داشتند، پدیدار شد و به روزرسانی هایی را در مورد مطالعات قبلی رهبری ارشد اجرایی که بر روی نمونه های نماینده مدیران سطح بالای استرالیا انجام شده بود، ارائه می کند.

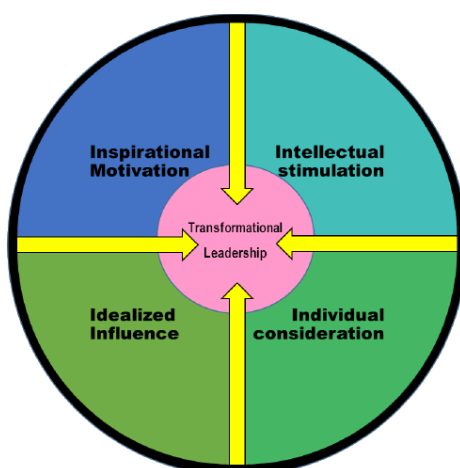


سان و هندرسون در سال ۲۰۱۶ مطالعه ای با عنوان رهبری تحول آفرین و فرآیندهای سازمانی: تأثیرگذاری بر عملکرد عمومی انجام دادند. رهبران بازیگران اساسی در بهبود عملکرد عمومی و تغییرات سازمانی هستند. با این حال، یک سوال کلیدی به اندازه کافی در ادبیات قبلی در مورد این موضوع مطرح نشده است: فرآیندهای رهبری چگونه تفاوت ایجاد می کنند؟ این مقاله با استفاده از داده‌های مربوط به مدارس دولتی شهر نیویورک، مکانیسم‌های سازمانی را بررسی می‌کند که توسط آن شکل خاصی از رهبری مدیر - رهبری تحول آفرین - بر نتایج عینی سازمانی که با نمرات آزمون استاندارد اندازه‌گیری می‌شود، تأثیر می‌گذارد. نتایج تجربی نشان می‌دهد که سبک رهبری تحول آفرین مدیر بر نمرات آزمون دانش آموز از طریق تأثیرات واسطه‌ای استفاده هدفمند از اطلاعات عملکرد و مشارکت ذینفعان تأثیر می‌گذارد.



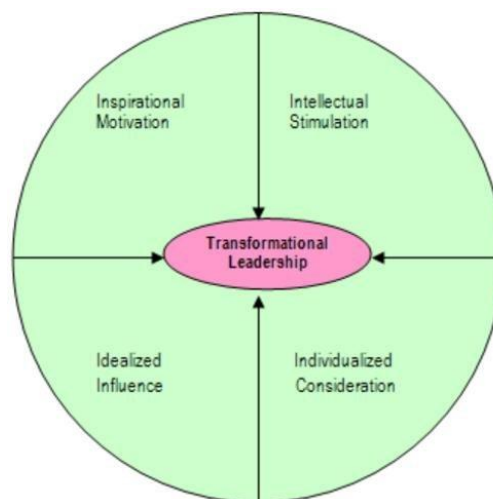
در سال ۲۰۱۵، رنجیث و همکاران، مطالعه ای با عنوان رهبری تحول آفرین در پرستاری انجام دادند. ایجاد نیروی کار پرستاری با کیفیت بالا و عملکرد محور به نیاز روز تبدیل شده است و هر رهبر پرستاری تلاش می‌کند تا پیروان را به منظور ایجاد تیم متعهد و مشتاق که فراتر از نیازهای شغلی کار می‌کند، الهام بخشد. مفهوم رهبری نیز با ظهور نظریه‌ها و چارچوب‌های مختلف در حال تغییر است. در نتیجه، بسیاری از رهبران پرستاری سبک‌های رهبری نوظهور مختلفی

را اتخاذ کرده اند که رهبری تحول آفرین یکی از آنهاست. کلمه رهبری تحول آفرین توسط جیمز ویکتور داونتون در سال ۱۹۷۳ ابداع شد. جیمز مک گرگور برنز، یک مرجع در مطالعات رهبری، رهبری تحول آفرین را اینگونه تعریف کرد: فرآیندی که از طریق آن رهبران با توسل به آرمان های بالاتر، آرزوها و انگیزه های دیگران را به سطوح بالاتر ارتقا می دهند. ارزش های. رهبری تحول آفرین که بر پایه های اخلاقی استوار است عمدتاً دارای ۴ جزء است که اساساً به عنوان ۱۴ رهبری تحول گرا شناخته می شود. آنها عبارتند از نفوذ ایده آل (II)، انگیزه الهام بخش (IM)، تحریک فکری (IS) و توجه فردی (IC). این چهار مؤلفه رهبری تحول آفرین به طور شماتیک با مدل رهبری تحول آفرین نشان داده می شوند. این مدل نشان می دهد که حتی اگر این چهار مؤلفه به یکدیگر وابسته هستند، باید هماهنگ شوند تا عملکردی فراتر از انتظارات را به دست آورند. استفاده مؤثر از رهبری تحول آفرین منجر به عملکردی فراتر از انتظارات سازمانی خواهد شد. این اغلب به عنوان "اثر افزایشی" رهبری تحول آفرین شناخته می شود. رهبری تحول آفرین پیامدهای گسترده ای در رهبری پرستاری دارد و یک استراتژی مدیریتی قدرتمند برای رهبران پرستاری است. رهبران پرستاران را قادر می سازد تا تغییرات را به طور مؤثر اجرا کنند و یک رسانه ضروری برای توسعه نیروی کار پرستاری مؤثر است. اگرچه رهبری تحول آفرین به عنوان یک استراتژی رهبری مؤثر در نظر گرفته می شود، یک انتقاد عمده، استفاده از مدیریت تاثیر در رهبری تحول آفرین است. سیستم مراقبت های بهداشتی پویا است و در حال دگرذیسی مداوم است، از این رو برای رهبران پرستاری ضروری است که سبک رهبری را بپذیرند که پیروان را قادر می سازد تا تغییرات را تطبیق دهند و در جهت چشم انداز سازمانی کار کنند. رهبری تحول آفرین به عنوان یکی از مؤثرترین راهبردهای رهبری برای دستیابی به این امر در نظر گرفته می شود. در نتیجه رهبری تحول آفرین، پرستاران در تمام سطوح سازمان دریافته اند که صدای آنها شنیده می شود، ورودی های آنها ارزش گذاری می شود و اقدامات آنها مورد حمایت قرار می گیرد.

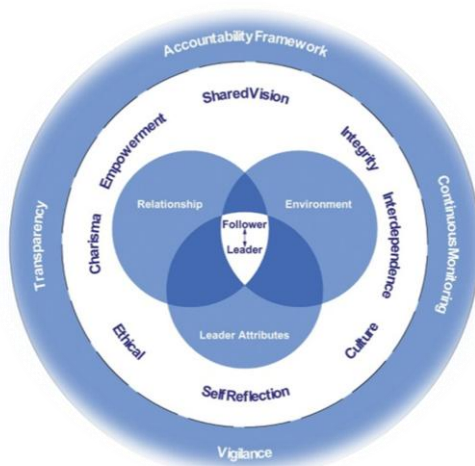


بهارودن و همکاران در سال ۲۰۱۹ مطالعه ای با عنوان عوامل مؤثر بر مقاصد یادگیری کلان داده و تجزیه و تحلیل (BD&A) با رهبری تحول آفرین به عنوان متغیر تعدیل کننده: دیدگاه SME مالزی انجام دادند. همانطور که فناوری و

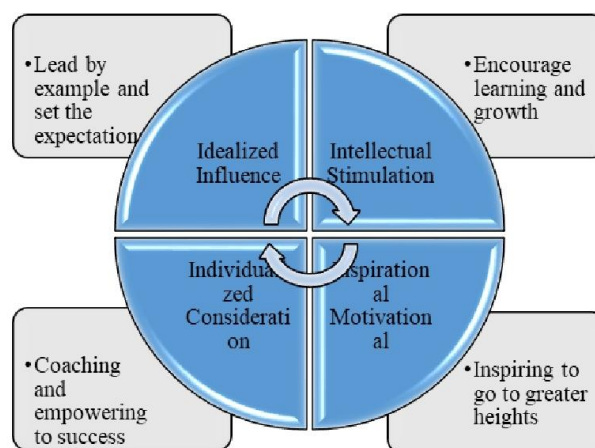
نوآوری با سرعت بسیار زیاد تغییر می کند، دانش قبلی ممکن است در عصر اقتصاد دیجیتال و "صنعت ۴٫۰" منسوخ و نامربوط شود. برای اینکه سازمان‌ها از نظر مالی و عملیاتی انعطاف‌پذیر باشند، باید از فناوری‌های نوظهور مانند موبایل، رسانه‌های اجتماعی، داده‌های بزرگ و تجزیه و تحلیل، اینترنت اشیا، امنیت سایبری و هوش مصنوعی استقبال کنند، در غیر این صورت خطر حذف شدن در رقابت را دارند. پذیرش این فناوری‌ها باعث شد تعداد انگشت شماری از سازمان‌های زمانی قدرتمند مانند بلک‌بری، نوکیا، کداک و بلاک‌باستر توسط گوگل، نتفلیکس، اوبر، آمازون و ویز جابجا شوند. در زمینه داخلی، نوآوری از بخش SME ناشی از جذب و انتشار آخرین دانش نه تنها برای خود SME ها، بلکه حفظ مزیت رقابتی منطقه‌ای و جهانی و موفقیت اقتصادی مالزی بسیار مهم است. این مقاله مفهومی نظریه‌های یکپارچه پذیرش و فناوری را با رهبری تحول آفرین به عنوان یک متغیر تعدیل کننده در بررسی عوامل موثر بر اهداف یادگیری کلان داده و تجزیه و تحلیل در میان مدیران SME مالزی گسترش می دهد. یافته‌های پیش‌بینی شده راهنمایی برای سیاست‌گذاران به‌ویژه در راستای توسعه تحول منابع انسانی با تمرکز بر BD&A یا سایر فناوری‌های نوظهور و ارائه‌دهندگان برنامه BD&A ارائه می کند.



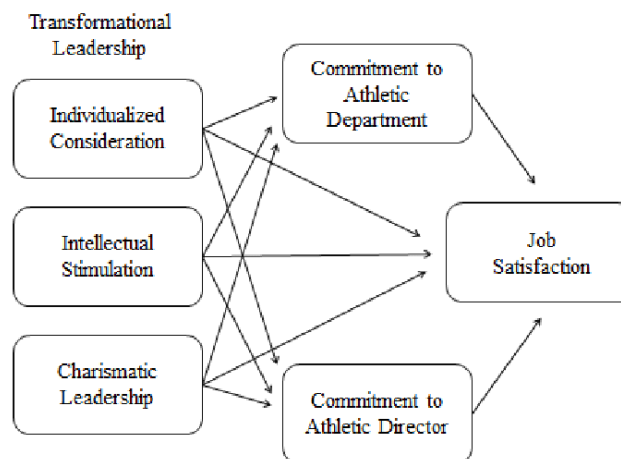
رولف در سال ۲۰۱۱ مطالعه‌ای با عنوان نظریه رهبری تحول آفرین: آنچه که هر رهبر باید بداند انجام داد. مراقبت‌های بهداشتی پیچیده است و نیاز به رهبران موثری دارد که در رهبری و سازگاری با تغییر مهارت داشته باشند. انجمن پرستاران کانادا می‌گوید: «رهبری نقشی اساسی در زندگی پرستاران ایفا می‌کند» و «پرستاری به رهبرانی قوی، ثابت و آگاه نیاز دارد». به دست آوردن این دانش و مهارت دشوار است. اگرچه مطالعات متعددی رهبری را مورد بررسی و توضیح قرار داده‌اند، هیچ نظریه قطعی برای هدایت رهبران پدیدار نشده است. همچنین شواهدی مبنی بر اینکه چه نظریه‌ای برای رهبر جدید مؤثرتر است وجود ندارد. ترکیب این مشکلات حجم عظیمی از ادبیات موجود در مورد رهبری است که یک رهبر جدید باید برای به دست آوردن دانش برای تعیین اینکه کدام سبک رهبری را اتخاذ کرده و در عمل اجرا کند، از آن استفاده کند.



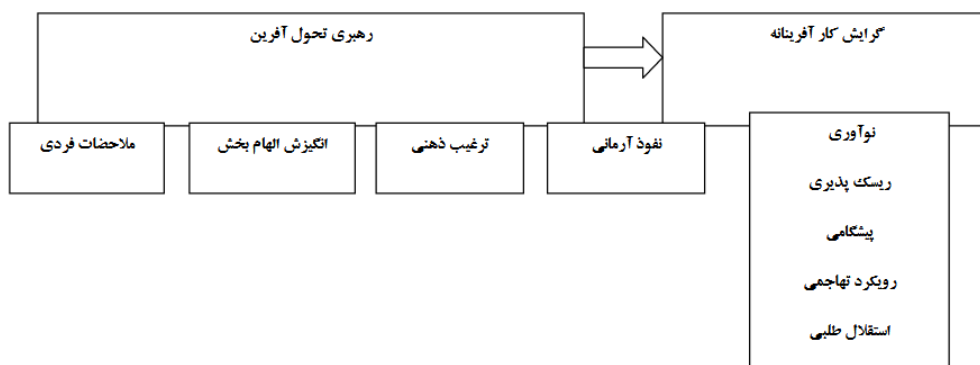
الزوریکی و همکاران در سال ۲۰۱۸ مطالعه ای با عنوان تأثیر ابعاد رهبری تحول آفرین بر عملکرد معلمان در مدارس دولتی یمن انجام دادند. هدف این مطالعه تعیین ابعاد رهبری تحول آفرین است که بر مدارس برای دستیابی به رشد بهره وری و بهبود عملکرد تدریس و همچنین دستیابی به آموزش با کیفیت بالا تأثیر می گذارد. اگرچه مدارس برای به دست آوردن آموزش با کیفیت بالا رقابت می کنند، شواهد تجربی نشان می دهد که بسیاری از فرآیندهای آموزشی با توجه به عملکرد تدریس به ویژه در یمن موفقیت آمیز نبودند. در نتیجه، مطالعه اغلب بر شناسایی مسیرهایی برای افزایش عملکرد تدریس متمرکز است. مهمترین عامل برای افزایش موفقیت آمیز آموزش با کیفیت بالا، ارائه رهبری تحول آفرین مناسب در جریان اصلاحات، به ویژه در دوره مهم فرآیند تدریس است. برای پذیرش تغییرات و تمرکز بر دستیابی به اهداف بلندپروازانه، لازم است مدیران مدرسه تحول آفرین به معلمان پاداش داده و از آنها حمایت کنند. هدف این مقاله بررسی تأثیر ابعاد مختلف رهبری تحول آفرین بر عملکرد معلمان مدارس دولتی یمن است. به منظور تضمین نمایندگی نمونه، پرسشنامه ها در مدارس دولتی یمن در صنعا، جمهوری یمن توزیع شده است. در مجموع ۳۷۴ پاسخ دهنده که شامل کارکنان و معلمان به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده، مقیاس ۵ درجه ای لیکرت از پرسشنامه بود که با استفاده از smartpls3 مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که تمامی ابعاد رهبری تحول آفرین بر عملکرد معلمان تأثیر مثبت دارد.



کیم در سال ۲۰۱۵ مطالعه ای با عنوان آیا رهبران تحول آفرین یک شمشیر دولبه هستند؟ تأثیر رهبری تحول آفرین بر تعهد کارکنان ورزشی و رضایت شغلی انجام داد. حوزه های کمی در ادبیات کسب و کار بیشتر از رهبری مورد توجه علمی قرار گرفته اند. با این حال، توجه کافی به مطالعه رهبری در زمینه ورزشی نشده بود؛ بنابراین، این مطالعه به بررسی اثرات مستقیم رهبری تحول آفرین بر رضایت شغلی کارکنان ورزشی و سطوح تعهد (به بخش ورزشی و مدیر ورزشی) پرداخت. همچنین اثرات واسطه ای هر دو کانون تعهد بر رابطه بین رهبری تحول آفرین و رضایت شغلی مورد بررسی قرار گرفت. شرکت کنندگان شامل ۳۲۵ کارمند بخش ورزشی در یک کنفرانس فوتبال NCAA BCS بودند. از طریق CFA و SEM، اثرات مستقیم و واسطه ای رهبری تحول آفرین بر تعهد کارکنان ورزشی و رضایت شغلی مورد بررسی قرار گرفت. حمایت محدودی برای تأثیر مستقیم رهبری تحول آفرین بر رضایت شغلی یافت شد. با این حال، نتایج حاکی از حمایت از رهبری تحول آفرین است که به طور مستقیم بر تعهد در سطح سازمانی و فردی تأثیر می گذارد. تعهد به بخش ورزشی نیز میانجی رابطه رهبری تحول آفرین-رضایت شغلی است.



در سال ۱۳۹۴، آریتا دیناد مطالعه ای با عنوان رهبری تحول آفرین انجام داد. در ادبیات معاصر رهبری و مدیریت سازمانی؛ نظریه رهبری تحول آفرین به عنوان سرآمد تمامی نظریه ها در مقام توصیف فرآیندهای اثر بخشی رهبری شهرت یافته است. این نظریه ها در مقام توصیف فرایندهای اثربخشی رهبری شهرت یافته است. این نظریه در عین حال توانسته است الگوی مناسبی را برای ایجاد تغییرات بنیادین و تحول در شاکله بسیاری از سازمان های امروزی ارائه دهد. در این روند ما برآنیم تا ارزش علمی و دستاورد های کاربردی نظریه تحول آفرین؛ روند شکل گیری و فراز و فرودهای مرتبط با سیر تکاملی آنرا بررسی کنیم و در فرجام؛ تصویر روشنی از ماهیت و ابعاد آن ارائه کنیم.



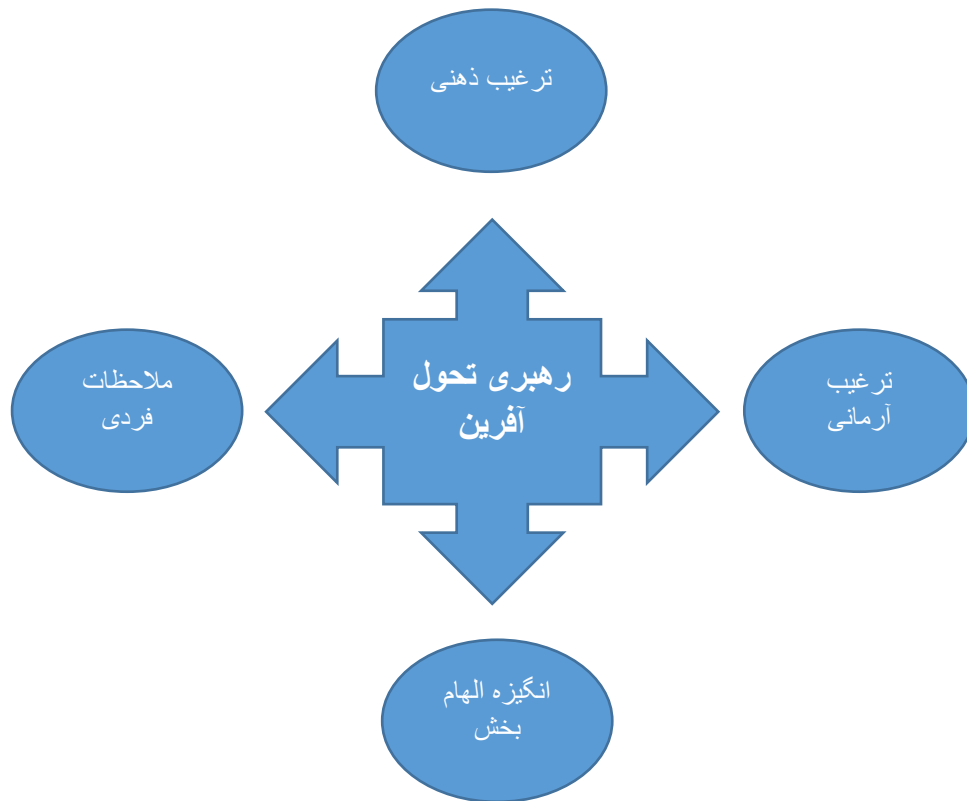
جدول ۱، جمع بندی متغیرهای پژوهش

متغیرها	نام نویسنده و سال پژوهش
رهبری تحول آفرین، رهبری ابزاری، مدیریت فردی، مدیریت مالی	چاماس و هرماندز (۲۰۱۹)
سیاست اقتصاد آزاد، استقلال، دموکراسی، انگیزه بصری	هانت (۲۰۱۰)
رهبری تحول آفرین، فرهنگ همکاری، استفاده از اطلاعات عملکردی، مشارکت ذینفعان	سان و هندرسون (۲۰۱۶)
تحریک انگیزشی، تحریک منطقی، تاثیر ایده آل گرایانه، ادراک فردی، رهبری تحول آفرین	رنجیث و همکاران (۲۰۱۵)
تحریک انگیزشی، تحریک منطقی، تاثیر ایده آل گرایانه، ادراک فردی، رهبری تحول آفرین	بهارودن و همکاران (۲۰۱۹)
ارتباطات، محیط، مشارکت رهبری	رولف (۲۰۱۱)
تحریک انگیزشی (تحریک در جهت دستیابی به دستاوردهای بالاتر)، تحریک منطقی (تشویق به رشد و یادگیری)، تاثیر ایده آل گرایانه (تحریک فردی و تنظیم توقعات)، ادراک فردی (آموزش و تقویت در جهت موفقیت)، رهبری تحول آفرین	الزوریکی و همکاران (۲۰۱۸)
تحریک فردی، تحریک منطقی	کیم (۲۰۱۵)
تحریک انگیزشی، تحریک منطقی، تاثیر ایده آل گرایانه، ادراک فردی، رهبری تحول آفرین	آزیتا دیناد (۱۳۹۴)

منبع: یافته های پژوهش

نتیجه گیری

ابتدا بر اساس جمع بندی مطالعات صورت گرفته به مدل و الگوی زیر دست میابیم:



بر اساس مدل مفهومی استخراجی ابعاد رهبری تحول آفرین عبارت است از:

۱. نفوذ آرمانی

- القای حس افتخار و غرور به اعضا برای ارتباط با دیگران.
- نشان دادن احساس قدرت و شایستگی.
- من به شیوه‌ای که احترام دیگران را بر انگیزاند.
- فدا کردن منافع شخصی به خاطر منافع دیگران.

۲. انگیزش الهام بخش:

- صحبت کردن خوشبینانه در مورد آینده.
- جدی صحبت کردن درباره کارهایی که باید انجام شود.
- ترکیب بر اهمیت آینده نگری.
- امید دادن به اعضا در این زمینه اهداف دست یافتنی است.

۳. ترغیب ذهنی:

- بررسی دقیق پیشنهادات جهت اطمینان از مناسب بودن آنها

- در نظر گرفتن دیدگاه های مختلف در هنگام حل مشکلات

- درخواست بررسی مشکلات از زوایای مختلف

- پیشنهاد راه های جدید چگونگی انجام کار.

۴. ملاحظات فردی:

- در نظر گرفتن وقت برای راهنمایی و آموزش اعضا

- رفتار با اعضا به عنوان یک شخص به عنوان یک عضو

- در نظر گرفتن افراد با نیازها و توانایی ها و خلاقیت های مختلف

- کمک به دیگران جهت توسعه و گسترش توانایی های آن ها.

با توجه به مباحث مطروحه این موضوع روشن می شود که سبک رهبری تحول آفرین یکی از سبک های جدید و موثر رهبری سازمان ها در فضای کنونی جامعه جهانی بوده و به تجربه ثابت شده است که سبک رهبری تحول آفرین در محیط های پویا و ناپایدار به خوبی از عهده حل مسائل سازمان بر آمده و به همین دلیل حرکت در مسیر تربیت رهبران تحول آفرین و توجه بیشتر به سبک رهبری تحول آفرین جزو نیازهای ضروری و اجتناب ناپذیر سازمان می باشد. لازم به ذکر است که از تعاریف سبک رهبری تحول آفرین و ویژگی های مرتبط با آن اینگونه استنباط می شود که توجه به احساسات و عواطف یکی از پارامترهای اثرگذار بر آن محسوب می شود. به همین دلیل توجه به هوش عاطفی و پرورش احساسات و عواطف خود و دیگران می تواند در ایجاد یک فضای منطقی و رویکرد تحول آفرین در سازمان موثر باشد. نتایج حاصل از تحقیقات در خصوص سبک رهبری تحول آفرین موبد این نکته است که توجه به عوامل فرهنگی سازمانی مانند هویت، انسجام، رضایت مندی و غیره بسیار مهم بوده و در صورت تقویت عوامل فوق شکل گیری ظهور و بروز سبک رهبری تحول آفرین در سازمان محتمل به نظر می رسند. با توجه به نکات گفته شده نتیجه میگیریم که پارامترهای موثر بر سبک رهبری تحول آفرین پارامترهایی هستند که به نوعی جنبه اخلاقی و معنوی دارند مانند آرمانگرایی، مسئولیت سازمانی، استفاده از تجارب دیگران و غیره که در جوامع امروزی به عنوان ارزش های اخلاقی قلمداد می شوند. آنچه که در پژوهش ها کمتر مورد بحث قرار گرفته است، بعد اخلاق است و مطالعات عموماً به جوانب مادی تر این موضوع پرداخته اند، حال آنکه مطالعه حاضر سعی داشت تا از بعد اخلاق به موضوع نگاه کند و چهار قلمرو ترغیب ذهنی، ترغیب انگیزشی، نفوذ آرمانی و ملاحظات فردی را بر این اساس، مورد بحث و بررسی قرار داد.

منابع

تقوی قره بلاغ، حسین، (۱۳۸۸)، بررسی رابطه بین شخصیت و رهبری تحول آفرین در بین مدیران مناطق نوزده گانه آموزش و پرورش شهر تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، گروه روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران.

- جوانمرد، ح.، سخایی، ف.، (۱۳۸۸)، بررسی رابطه بین مهارت‌های فردی، یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد سازمانی در صنایع کوچک و متوسط، فصلنامه بصیرت، ۱۶(۴۴): ۹۵-۸۱.
- رستمی، ساسان، سعدی، مریم، (۱۳۹۱)، بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و تسهیم دانش کارکنان-نان اداره کل تعاون و کارورفاه اجتماعی استان گلستان. نخستین همایش سالانه علوم مدیریت نوین. گرگان.
- سرلک، محمدعلی، اسلامی، طاهره، (۱۳۹۰)، تسهیم دانش در دانشگاه صنعتی شریف: رویکرد سرمایه اجتماعی، نشریه مدیریت دولتی، ۳(۸): ۱-۱۸.
- شیروانی، ع.، معمارمنتظرین، (۱۳۸۹)، بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و کارآفرینی درون سازمانی کارکنان (شرکت های اقماری ذوب آهن اصفهان: مطالعه موردی). ارائه شده در همایش ملی چالش های مدیریت و رهبری در سازمان های ایرانی، اصفهان.
- علیزاده، ندا، پزشکی راد، غلامرضا، صدیقی، حسن، (۱۳۸۹)، بررسی نگرش اعضای هیئت علمی پیرامون تسهیم دانش در موسسات آموزشی عالی (مطالعه موردی: دانشکده های کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران)، فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، ۳(۲).
- علیزاده، ندا، (۱۳۸۸)، بررسی نگرش اعضای هیئت علمی پیرامون تسهیم دانش در مؤسسات آموزش عالی: مطالعه موردی دانشکده های کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران.
- عموزاد خلیلی، مجید، اسکندری، راضیه، (۱۳۹۱)، ارزیابی رابطه رهبری تحول آفرین و تسهیم دانش کارکنان (مطالعه موردی: شرکت گاز استان مازندران)، سومین کنفرانس مدیریت اجرایی.
- فخریان، سارا، (۱۳۸۱)، بررسی رابطه خلاقیت و نوآوری کارشناسان ستادی با عوامل سازمانی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- کلانتری، خلیل، (۱۳۸۸)، مدل سازی معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی، اقتصادی (با برنامه لیزرل و سیمپلیس)، انتشارات فرهنگ صبا، چاپ اول.
- مشبکی، اصغر، پویا، (۱۳۸۷)، رهبری و خروجی تولیدی نوآوری (تمرکز روی اجزا زنجیره عرضه: موردی از قطعه سازان اتومبیل در ایران)، پژوهش های مدیریت، ۱(۱).
- مظلومی، نادر، ناصحی فر، وحید، احسان فر، گلشن، (۱۳۹۲)، رابطه رهبری تحول آفرین و خلاقیت و نوآوری سازمانی در شرکت های خصوصی بیمه ایران، پژوهشنامه بیمه، ۲۸(۱۰۹): ۳۳-۵۶.
- موغلی، علیرضا، (۱۳۸۲)، طرح الگوی رهبری تحول آفرین در سازمان های اداری ایران، دانش مدیریت، ۶۲: ۷۷-۱۰۰.
- میرکمالی، سید محمد، چوپانی، حیدر، (۱۳۹۰)، رابطه بین رهبری تحول آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی. پژوهشنامه بیمه، ۲۶(۳): ۱۵۵-۱۸۱.

- نورشاهی، نسرین، (۱۳۸۸)، بررسی رابطه پیامدهای رهبری و ابعاد سبک رهبری تحولگرا در میان رؤسای دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی شهر تهران، فصلنامه مطالعات تربیتی و روانشناسی، شماره ۳.

- یزدان شناس، م، جمشیدیان، م، (۱۳۸۷)، نقش رهبری تحول آفرین در مدیریت تغییر، ششمین کنفرانس بین المللی مدیریت، مرجع دانش.

-Aragon-Correa, J., Garcia, Morales V., Cordon, Pozo E., (2007), leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management* 36:349-359.

-Beugre, Constant. D., Acar, William., Braun, William., (2006), Transformational leadership in organizations: an environment induced model. *International Journal of Manpower* 27(1): 52-62.

-Barclay, D., Thompson, R., and Higgins, C., (1995), The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modeling: Personal Computer Adoption and Use an Illustration, *Technology Studies*, 2(2):285-309.

- Bryant, Scott E., (2003), The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4):32-44.

-Bass, (1985), *model of transformational leadership*. In T.F. Mech & G.B. McCabe (Eds.), *Leadership and academic librarians* (pp. 66–82), Westport, CT: Greenwood, 1998

-Bass, B. M., Avolio, B. J., (1990), *The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development*. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development*, vol. 4: 231-272. Greenwich, GT: JAI Press.

-Bass, B. M., Avolio, B. J., (1994), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Bass, B. M. (1998a). The ethics of transformational leadership. In J. Ciulla (Ed.), *Ethics: The heart of leadership* (pp. 169–192). Westport, CT: Praeger.

Camps, Joaquín, Rodríguez, Hannia, (2011), Transformational leadership, learning, and employability: Effects on performance among faculty members, *Personnel Review*, 40(4):423 – 442.

-Davenport, T. H., Prusak, L., (1998), *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press. Boston.

- Darroch, Jenny, McNaughton, Rod, (2002), Examining the link between knowledge management practices and types of innovation, *Journal of Intellectual Capital*, 3(3):210 – 222.

-Evangelista, Felicitas, Han, L. N., (2009), Organizational context and knowledge acquisition in IJVS: An empirical Study, *Journal of Word Business*, 44: 63-73.

-French, W. L., Bell, C. H., (2003), *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement*. London: Prentic Hall.

-Hooff, V. D., Huyseman, M., (2009), Managing knowledge sharing: Emergent and engineering approaches, *Journal of Information and management*, 46:1-8.

- Hooff, Bart van den, Weenen, Femke de Leeuw van, (2004), Committed to share: commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing, *Knowledge and Process Management*, 11(1):13–24.
- Huang, C., (2009), Knowledge sharing and group cohesiveness on performance: An empirical Study of technology R&D teams in Taiwan, *Journal of Technovation*, 20: 786-797.
- Goh, G. G., (2002), Managing effective knowledge transfer, an integrative frame work and some practice implications, *Journal of Knowledge Management*, 6(1):23-30.
- Gumusluoglu, L., Ilser, A., (2009), Transformational leadership, creativity, and organizational innovation, *Journal of Business Research*, 62:461-473.
- Gumusluoglu, L., Ilsev, A., (2009), Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation, *Journal of Product Innovation Management*, 264-274.
- García Morales, V.J., Lloréns, Montes F.J., Verdú, Jover A.J., (2006), Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship, *Industrial Management & Data Systems*, 106(1–2):21–42.
- Janssen, O., Vliert, E. Van de, West, M., (2004), The bright and dark sides of individual and group innovation: a special issue introduction, *Journal of Organizational Behavior*, 25(2):129-145.
- Jimenez-Jimenez, Daniel., Raquel. Sanz-valle, Miguel. Hernandez-Espallardo, (2008), Fostering innovation: the role of market orientation and organizational learning, *European Journal of Innovation Management*, 11(3): 389-412.
- Jimenez-Jimenez, Daniel., Raquel., Sanz-Valle, (2011), Innovation, organizational learning, and performance, *Journal of Business Research*, 64: 408-417.
- Jung, D.I., Wu, A., Chow, C., (2008), Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation, *The leadership Quarterly*, 14:582-594.
- Jung, D., Chow, C., Wu, A., (2003), The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings, *The Leadership Quarterly*, 14:525–554.
- Kirkbride, Paul, (2006), Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, 38(1): 23-32.
- Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M., and Ioannou, G., (2011), Absorptive capacity, innovation, and financial performance, *Journal of Business Research*, 64(12):1335-1343.
- Moorman, C., Miner, A.S., (1998), Organizational improvisation and organizational memory, *Acad Manage Rev*, 23(4):698-723.
- Nonaka, I., (1991), The knowledge-creating company, *Harvard Business Review*, 96-104.
- Nelson, K.M., Coopridge, J.G., (1996), The contribution of shared knowledge to IS group performance. *MIS Quarterly*, 20(4):409–432.
- Renzle, B., (2012), Trust in Management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega* 36: 206-220.

- Spreitzer, G. M., (2009), Traditionality matters: an examination of the effectiveness of transformational leadership in the United States and Taiwan, *Journal of Organizational Behavior*, 26:205-225.
- Tenenhaus, M., Amato, S., Esposito Vinzi, V., (2004), *A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modeling*, Proceedings of the XLII SIS Scientific Meeting, Vol. Contributed Papers, CLEUP, Padova, pp. 739-742.
- Wang, S., Noe, R. A., (2010), Knowledge sharing: A review and directions for future research, *Human Resource Management Review*, 20:115-131.
- Wang, Z., Wang, N., (2012), Knowledge sharing, innovation and firm performance, *Expert Systems with Applications* 39: 8899-8908.
- Wetzels, R., Raaijmakers, J. G. W., Jakab, E., & Wagenmakers, E.-J., (2009), How to quantify support for and against the null hypothesis: A flexible WinBUGS implementation of a default Bayesian t-test, *Psychonomic Bulletin & Review*, 16: 752-760.
- Yu Yuan, H, Bella, R, Lien, Y, Yang, B, Wud, C & Kuo, Y., (2010), Impact of TQM and organizational learning on innovation Performance in the light-tech industry, *International Business Review*, 13:786.
- Zand, D. E., (1972), Trust and managerial problem solving, *Administrative Science Quarterly*, 17: 229-239.

Transformational Leadership

Sarah Azimi Motlagh¹

Mohammad Ataiee²

Date of Receipt: 2022/01/12 Date of Issue: 2022/02/12

Abstract

In the contemporary leadership and organizational management literature, transformational leadership theories have become known as the foremost of all theories in describing leadership effectiveness processes. At the same time, this theory has been able to provide a good model for fundamental change and transformation in the structure of many organizations today. In this process, we intend to examine the scientific value and practical achievements of the evolutionary theories of the formation process and the ups and downs associated with its evolution, and finally to provide a clear picture of its nature and dimensions.

Keywords

Transformational Leadership, Attractive Leadership, Leadership Effectiveness, Ideal Influence, Stimulating and Cultivating Inspirational and Developmental Support.

1. PhD student in Public Management, majoring in Organizational Behavior, Islamic Azad University, Qazvin Branch, Qazvin, Iran. (saraazimimotlagh717@gmail.com)

2. Faculty and assistant professor of Islamic Azad University, Qazvin Branch, Qazvin, Iran. (Mohamatai@gmail.com)