

تحلیل مقایسه‌ای نظریه اقتضایی و رهبری تحول آفرین

محمد هاشم شایان^۱

چکیده

در دنیای پیچیده و پویای معاصر، سازمان‌ها نقش بنیادینی در سامان‌دهی زندگی اجتماعی دارند و موفقیت یا ناکامی آن‌ها تا حد زیادی به شیوه رهبری درون‌سازمانی وابسته است. پژوهش حاضر با هدف بررسی و مقایسه دو رویکرد برجسته در نظریه‌های رهبری، یعنی نظریه اقتضایی و رهبری تحول آفرین، به دنبال پاسخ به این سؤال است که تفاوت‌های محوری این دو نظریه در تبیین سبک رهبری اثربخش چیست. نظریه اقتضایی بر این باور است که سبک واحدی از رهبری برای همه شرایط وجود ندارد و کارایی رهبری، به متغیرهایی مانند ساختار وظایف، میزان قدرت رهبر در سازمان و نوع رابطه بین رهبر و پیروان وابسته است. نظریه رهبری تحول آفرین بر ویژگی‌های کاریزماتیک رهبر، توان ایجاد انگیزش درونی و تأثیرگذاری عاطفی او بر پیروان تأکید دارد. در این پژوهش با استفاده از روش تحقیق تحلیل تطبیقی و منابع نظری و مدل‌های مدیریتی معاصر، در دو رویکرد بررسی شده. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که رهبری تحول آفرین، با تمرکز بر ارزش‌های انسانی، خلاقیت و انگیزش درون‌سازمانی، انسان را به عنوان سرمایه اصلی سازمان تلقی می‌کند. این نگرش، وجه تمایز اساسی این دیدگاه با نظریه اقتضایی است که بیشتر بر شرایط و ساختارها تأکید دارد.

کلیدواژه‌ها: سازمان، سبک رهبری، نظریه اقتضایی، رهبری تحول آفرین

۱. دکتری قرآن و علوم گرایش مدیریت، کدر علمی جامعه المصطفی العالمیه (نماینده افغانستان)، کابل، افغانستان



مقدمه

سازمان‌های بزرگ و فراگیر دنیای معاصر تمامی بخش‌های زندگی بشر را متأثر ساخته است. فعالیت‌های اجتماعی بدون تشکیل سازمان، سامان نیافته و صعود و افول سازمان‌ها به صورت معناداری وابسته به رهبری سازمان‌ها است. در سازمان‌های معاصر هرچند برای مدیران این امکان وجود دارد که در انجام وظایف سازمانی مانند سازماندهی، برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، استخدام و کنترل توفیق داشته باشند، لیکن تأمین اهداف سازمان تا حد زیادی از راه انجام فعالیت، کارکنان مستعد، تعهد سازمانی، وفاداری و دلبستگی به دست می‌آید و کارکنان از طریق رهبری هوشمندانه، تعهد، دلبستگی، همت و توان‌شان را به کار خواهند بست. این تحقیق با توجه به جایگاه رهبری، ضمن مطالعه و تحلیل مقایسه‌ای، دیدگاه اقتضایی و رهبری تحول‌آفرین را بحث و بررسی کرده است.

نظریهٔ اقتضایی^۱ در دههٔ ۱۹۵۰ میلادی ظهور کرده و جمع‌قابل توجی از صاحب‌نظران را متمایل خود ساخته است. جامعه‌شناسان انگلیسی «مثل تام برنز^۲ و جورج استاکر^۳ و دانشمندان آمریکایی مانند پل لاورنس^۴ و جی لورش^۵ اولین افرادی هستند که به این باورند که لازم است ساختار سازمان متناسب با اقتضائات محیطی باشد» (هج، ۱۳۸۹، ۱۶۲). «به اندیشمندانی مانند فیدلر^۶، گالبرایت^۷، خانم وودوارد^۸، پرو^۹ و پارسونز^{۱۰} که در دهه ۱۹۶۰، ۱۹۷۰ به این مهم اشاره کرده‌اند» (فرهنگی، ۱۳۹۵، ۳۹۳)، می‌توان به مثابه بنیان گذران نظریه اقتضایی اشاره کرد.

در زمینهٔ بیان پیشینهٔ تحقیق گفتنی است که مطالعات خانم جون وودوارد در سال ۱۹۵۰ را می‌توان سرآغاز بررسی‌های مربوط به مدیریت اقتضایی دانست (لوتانز، ۱۳۶۶: ۹۲). وی با مطالعه در صد شرکت انگلیسی، نقش فناوری در ساختار سازمانی و فرایندهای

1. Contingency

2. tom Burns

3. George Stalker

4. Paul Laurence

5. Jay Lorsch

6. Fiedler

7. Galbraith

8. Woodward

9. Pro

10. Parsons



مدیریت به صورت برجسته مطرح نمود که تا قبل از آن بهایی به آن داده نمی‌شد. در سال ۱۹۶۰ پاول هرسی^۱ و کنت بلانچارد^۲ به مدل رهبری وضعیتی اشاره کردند و اثربخشی رهبری را وابسته به وضعیتی در نظر گرفتند که در رهبری صورت می‌گیرد. «مطالعات تام برنز^۳ و جورج استاکر^۴ در سال ۱۹۶۱ در زمینه تعدادی از مؤسسات در انگلستان، به این نتیجه ختم شد که مقتضی بودن هر کدام از آن‌ها وابسته به محیطی است که سازمان در آن فعالیت می‌کند» (رنگریز، ۱۳۹۶: ۲۶۲).

مطالعات نشان می‌دهد که «نخستین بار دانتون^۵ در سال (۱۹۷۳) مفهوم رهبری تحول‌آفرین را به کار برده است، لیکن این واژه در دوران دیدگاه کلاسیک‌ها توسط «برنز» مطرح شد و شهرت یافت». (تسلیمی و همکاران، ۱۳۹۰). به هر حال رهبری تحول‌آفرین به مثابه نگرش نوین و مهم در زمینه رهبری، در اثر جامعه‌شناسی سیاسی جیمز مگ گریگور برنز^۶ (۱۹۷۸) با عنوان «رهبری» مطرح شده و آغاز گردید. «برنز» تلاش کرد تا «در اثرش نقش رهبری و پیروی را با هم مرتبط سازد. وی رهبرانی مورد توجه قرار می‌دهد که توانستند انگیزش پیروان را افزایش دهند تا اهداف پیروان و رهبران بهتر محقق شود» (افجه، ۱۳۸۵: ۴۲۱). «برنز» که تحقیقات توصیفی در مورد رهبران سیاسی انجام داد، در اثر مشهورش بنام «رهبری» سعی کرد نقش‌های دوگانه رهبری و پیروی را به هم ارتباط دهد. او رهبری تحول‌آفرین را به مثابه پروسه‌ای که «رهبران و پیروان یکدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه می‌رسانند» تعریف کرد.

بنابراین، هرچند پیشینه این دو دیدگاه مهم به سال‌های قبل برمی‌گردد، ولی تحقیق مستقل درباره تحلیل مقایسه‌ای آن‌ها سابقه‌ای ندارد. از این رو تحقیق حاضر در نوع خود اولین پژوهش در این زمینه محسوب می‌شود.

برای بیان روش تحقیق می‌توان گفت که تحقیق حاضر با روش تحلیلی - توصیفی

1. Paul Hersey
2. Blanchard Kenneth
3. Tom Burns
4. George Macpherson Stalker 12
5. Danton
6. Mc Gregore Burns

و با استفاده از منابع مکتوب انجام شده و در نهایت با مقایسه نظریه اقتضایی و رهبری تحول‌آفرین، قوت و ضعف هریک نمایان شد است.

۱. مفاهیم

۱-۱. سازمان^۱

«سازمان مجموعه‌ای از عناصر وابسته به هم است که در چارچوب یک کل عمل می‌کند» (مورهد، ۱۳۸۶: ۲۴) و به دلیل وابستگی حاکم بر اجزای خود، «کلیت جدیدی شکل داده و از نظم و سازمان ویژه‌ای پیروی می‌کند و در راستای تأمین هدف یا اهداف معینی، فعالیت می‌کند» (زاهدی، ۱۳۸۸: ۵). به بیان دیگر سازمان عبارت است از مجموعه‌ای از اجزا و روابط میان آن‌ها که توسط خصوصیات معین، به هم وابسته و مرتبط می‌شوند و یک کل را تشکیل می‌دهند.

۱-۲. رهبری اقتضایی^۲

«رهبری اقتضایی بر دوری از اصول‌گرایی مطلق و جهان‌شمول تأکید نموده و به این باور است که مطلوبیت هر روشی، بستگی به شرایط و موقعیتی دارد که در آن زمان و مکان سازمان را احاطه کرده باشد» (الوانی، ۱۳۸۵: ۱۸، رضاییان، ۱۳۹۲: ۶۹). از این منظر عملکرد رهبر در هر زمان، باید با توجه به «وضعیت و موقعیت و مجموعه شرایط فعالیت وی ارزیابی شود» در رویکرد اقتضایی، تلاش می‌شود تا واکنش‌های مدیریتی با مسائل و فرصت‌های منحصربه‌فرد و وضعیت‌های گوناگون، هماهنگ گردد (رضاییان، همان). «به بیان دیگر رهبری اقتضایی رهبران را تشویق می‌کند تا رفتار سازمانی را متناسب با شرایط و موقعیت موجود اتخاذ کنند؛ یعنی موقعیت‌های ایجاد شده را تعیین می‌نمایند که در چه زمانی و کجا هر کدام از تکنیک‌های متنوع مدیریتی مناسب است» (فرهنگی و همکاران، ۱۳۹۲: ۳۷).

1. Organizatoin

2. Contingent leadership



۱-۳. رهبری تحول‌آفرین^۱

برنز (۱۹۷۸) رهبری تحول‌آفرین را به مثابه پروسه‌ای که «رهبران و پیروان یکدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه می‌رسانند» تعریف کرد. رهبران تحول‌گرا ایدئال‌های متعالی و خصوصیات اخلاقی مانند عدالت، صلح، برابری، انسانیت و آزادی را در پیروان نهادینه کرده، نه ویژگی‌های مانند تنفر، حسادت، حرص، فرومایگی و ترس را و در مقایسه به نظریه زنجیره نیازهای مازلو (۱۹۵۴)، رهبری تحول‌آفرین بر ارتقا و تقویت نیازهای سطح بالاتر پیروان تمرکز دارد؛ یعنی پیروان از سطح «خودِ روزِ مره» عبور کرده و به سطح «خودِ بهتر» ارتقا می‌یابد. از دیدگاه «برنز» رهبری تحول‌آفرین، «در هر موقعیتی به‌وسیله هرکسی امکان پیاده شدن در سازمان را دارد. افراد در چارچوب این نوع رهبری، توان تأثیرگذاری بر تمام سطوح و رده سازمانی را همانند زیردستان، دارند. بهره‌گیری از این سبک رهبری در فعالیت‌های «روزمره» مردم عادی نیز امکان‌پذیر است، هرچند یک پدیده عادی و مرسوم نیست» (همان).

رهبران تحول‌گرا، «در راستای ایجاد تغییر پیروان تلاش کرده، رشد و بالندگی آنان را مدنظر دارند و از طریق ارضای نیازهای موجودشان، ارزش‌ها، نیازها، خواسته و تمایلات جدید و برتری را در آن ایجاد می‌کنند. بنابراین برای پیروان این امکان وجود دارد که از مسیر رشد و توسعه، رهبر شود (بارکر، ۱۹۹۲: ۴۲). «ضمن تعریف دیگر می‌خوانیم که رهبری تحول‌گرا، فراگرد نفوذ معنادار در افراد یا گروه‌ها برای ایجاد تغییر و تحول به وضعیت موجود و کارکردهای سازمان به مثابه یک کل است. این رهبران با استفاده از رفتار و گفتار مطلوب، کل جامعه را دگرگون کرده و نفوذ قابل توجهی بر پیروان دارند. این سبک از رهبری زمانی معنا می‌یابد که رهبران تمایلات پیروان را نسبت به کار بالا برده، آنان را از مأموریت‌ها و اهداف آگاه ساخته و زمینه اندیشیدن آنان را فراتر از منافع شخصی فردی را فراهم سازند» (رنگریز، ۱۳۹۶: ۵۵).

1. Transformational leadership

۱-۴. سبک رهبری^۱

سبک رهبری، راهی برای دسترسی به منابع کلیدی مانند «سرمایه انسانی» است. قابلیت‌های رهبری بر توسعه سرمایه انسانی تمرکز می‌کند. یکی از وظایف مهم مدیریت رهبری است. اولین وظیفه رهبری بیان دورنما و ارزش‌ها در یک سازمان است. رهبری در معنای سازمانی خود عنصری جدا و مستقل از مدیریت نیست، بلکه از ارکان محوری و اصلی آن محسوب می‌شود (الوانی، همان: ۱۳۸). به عبارت دیگر، «سبک رهبری، بخشی از شخصیت فرد است. سبک رهبری، تعبیر و تفسیر خاصی است که شیوه عملکرد مناسب فرد را ایجاب می‌کند» (عسگری و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۰۶-۲۰۵).

۲. ادبیات و مبانی نظری تحقیق

ضمن مباحث زیر مبانی نظری بررسی، تجزیه و تحلیل می‌شود:

۲-۱. تحلیل نظریه اقتضایی

«دیدگاه اقتضایی تکامل یافته و نتیجه دیدگاه سیستمی در مدیریت است» (سیدجوادین، ۱۳۹۰، ۲۱۹)، به هیچ نوع مطلق‌گرایی باور ندارد (رضاییان، ۱۳۹۲: ۷۸) و بر اصول و منطق نظریه‌های مدرن سازمان رفتار می‌کند و نوعی موضع‌گیری عینی‌گرا به خود می‌گیرد و نوعاً بر اساس معیار عقلانیت و کارایی فنی ارزشیابی می‌شود. اساس و پایه مکتب اقتضایی «درصد تبیین اصول خاص به هر موقعیت و مکان است چون مدعی است که یک الگوی مدیریت برای همه موقعیت‌ها به‌عنوان بهترین راه وجود ندارد، حال آنکه مکتب علمی مدعی بیان اصول جهان‌شمول برای مدیریت بوده و انسان در نظریه مدیریت علمی چون رباطی فرض می‌شد که باید حرکت‌های دیکته شده و استاندارد را در وقت و مسیر معین با طرح از پیش تعیین شده به انجام رساند» (دیوانداری، ۱۳۷۱: ۶۴).

بر اساس دیدگاه مکتب اقتضایی، مدیران و افراد تنها بر اساس دستورالعمل‌های ثابت و از پیش تعیین شده عمل نمی‌کنند، بلکه تصمیم‌گیری‌های آن‌ها متأثر از شرایط و مقتضیات محیطی است. این رویکرد، آن‌ها را از پیروی بی‌چون و چرا از اصول کلی و یکسان بی‌نیاز



می‌کند و همین نکته، وجه تمایز اساسی این مکتب با سایر نظریه‌های مدیریتی است. مکتب اقتضایی، همچون بسیاری از مکاتب نوین، تلاش کرده تا نکات مثبت و کاربردی نظریه‌های پیشین را حفظ کرده و کاستی‌ها یا نارسایی‌های آن‌ها را اصلاح کند. از این منظر، می‌توان آن را مکتبی انعطاف‌پذیر و واقع‌گرا دانست که به جای پافشاری بر یک چارچوب خاص، به ترکیبی هوشمندانه از نظریه‌ها توجه دارد. این مکتب معتقد است که همه نظریه‌های مدیریتی در جای خود مفید و ارزشمند است؛ اما میزان اثربخشی آن‌ها بستگی به شرایط محیطی و ویژگی‌های خاص هر موقعیت دارد. به بیان دیگر، هیچ نسخه واحد و همیشگی برای مدیریت وجود ندارد، بلکه باید بسته به موقعیت، مناسب‌ترین رویکرد را برگزید.

به عبارت دیگر، «این نظریه به صورت مشخص بیان می‌کند که در مدیریت، چیزی به نام بهترین شیوه وجود ندارد. هیچ برنامه، ساختار سازمانی، رهبری، کنترل و غیره را که متناسب با همه موقعیت‌های مختلف باشد نمی‌توان پیدا کرد» (سروری، ۱۳۹۸: ۵۵-۵۶).

۳. دیدگاه صاحب نظران اقتضایی

برای شناخت بهتری از نظریه اقتضایی، در ذیل به تعدادی از نظریه‌ها اشاره می‌شود:

۳-۱. نظریه مشارکت گروهی و هماهنگی^۱ (۱۹۲۰)

ماری پارکر فالت اولین نظریه پرداز بود که به دانشکده اقتصاد لندن برای سخنرانی درباره مسائل و چالش‌های مدیریتی دعوت شد و به عنوان مشاور شخصی رئیس جمهور آمریکا «تئودور روزولت» در زمینه‌های مدیریت سازمان‌های داوطلبانه، غیردولتی و غیر سودده خدمت می‌کرد. مهم‌ترین آثاری که از ایشان منتشر شده و امروز نیز کاربرد دارد، «سخنگوی مجلس نمایندگان» (۱۸۹۶)، «ایالت جدید (۱۹۱۸)»، «تجربه خلاق (۱۹۲۴)»، «مدیریت پویا (۱۹۴۱)» (فرهنگی و همکاران ۱۳۹۵: ۱۹۸-۲۰۲) است. آثار او نشان می‌دهد که تفکرش مبتنی بر سه اصل هدف‌گذاری جهانی، اصول جهانی و قانون موقعیت یا وضعیت بوده است.

1. Group participation and coordination



فالت تأکید می‌کند که هر سازمانی برای تحقق اهدافش باید میان کوشش‌ها و مساعی گروه‌های مختلف هم‌نوایی و هماهنگی به وجود آورد تا با کارایی بیشتر، به هدف‌های مؤسسه دست یابد. او در زمینه قدرت و اختیار نظر متفاوت از دیگران دارد و می‌گوید استعداد انجام کار خاص یا توانایی پدید آوردن تغییر مطلوب و اختیار را حق تصمیم‌گیری، قلمداد کرده و در ادامه تصریح می‌کند که حق تصمیم‌گیری قابل تفویض به زیردستان است، ولی قدرت، در خود شخص باقی می‌ماند» (رحمان سرشت (۱۳۸۶: ۲۳۱).

۲-۳. تئوری اقتضایی رهبری^۱ فرد ای. فیدلر^۲ (۱۹۶۵ الی ۱۹۸۰)

نظریه فیدلر بر این اصل استوار است که موفقیت یک گروه، به میزان انطباق میان سبک رهبری و شرایط موقعیتی بستگی دارد. به عبارت دیگر، سبک رهبری زمانی مؤثر است که با ویژگی‌ها و مقتضیات محیطی که رهبر در آن فعالیت می‌کند هماهنگ باشد. بنابراین کارآمدی رهبری امری وابسته به موقعیت است و نمی‌توان یک شیوه ثابت را در همه شرایط موفق دانست. فیدلر برای شناخت سبک رهبری افراد، پرسشنامه‌ای با عنوان «ناخوشایندترین همکار» طراحی کرد. این پرسشنامه شامل ۱۶ جفت صفت متضاد از جمله خوشایند/ ناخوشایند، کارآمد/ ناکارآمد، باز/ بسته، پشتیبان/ خصمانه، است. فرد پاسخ‌دهنده باید با در نظر گرفتن تمامی همکارانی که تاکنون با آن‌ها کار کرده، به کسی که کمترین تمایل را به همکاری با او داشته است، نمره‌ای بین ۱ تا ۸ اختصاص دهد. این نمره‌گذاری برای هر یک از جفت‌های صفت انجام می‌شود.

تحلیل پاسخ‌ها، به شناسایی سبک رهبری فرد کمک می‌کند؛ به گونه‌ای که امتیاز بالا نشان‌دهنده سبک رهبری مردم‌مدار و امتیاز پایین، نشانه سبک وظیفه‌مدار است. فیدلر بر اساس نتایج این آزمون، میزان انطباق بین سبک رهبری و شرایط محیطی را بررسی می‌کند تا میزان اثربخشی رهبری در موقعیت‌های گوناگون سنجیده شود. این دیدگاه، نقطه عطفی در نظریه‌های مدیریتی مبتنی بر اقتضا به شمار می‌آید. (ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۹۰، ۴۵۱).

فیدلر بر اساس یافته‌ها و دستاوردهای تحقیقاتی‌اش به این جمع‌بندی رسید که «اگر

1. Contingency theory of leadership

2. Fred Fiedler



متغیرهای موقعیتی در شرایط بسیار مطلوب یا بسیار نامطلوب باشند، کارآفرین و مؤثرترین گزینه، رهبر وظیفه‌ای و بوروکراتیک است؛ اما اگر متغیرهای موقعیتی در وضعیت متوسطی از مطلوبیت قرار داشته باشند رهبر دموکراتیک و ملاحظه‌کار اثربخش‌تر و کارا تر خواهد بود» (لوتانز ۱۳۶۶: ۲۶۴).

۳-۳. سبک‌های تصمیم‌گیری رهبر^۱

از معروف‌ترین و مجذوب‌ترین تئوری‌های تصمیم‌گیری در رهبری «درخت تصمیم‌گیری» است که توسط وروم^۲ یتون^۲ طرح و گسترش یافت. این تئوری به دنبال این است که چه اندازه به زیردستان اجازه داده شود تا در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت کنند و تصمیمات سازمانی نیز از کیفیت بالایی برخوردار بوده و زیردستان علاوه بر پذیرش تصمیمات، متعهد و ملتزم به آن‌ها باشند. در این نظریه سبک‌های ذیل مورد تحلیل قرار گرفته است:

۱. سبک استبدادی: در این سبک مدیر بدون در نظر گرفتن رأی و نظر دیگران به تنهایی تصمیم می‌گیرد.
۲. سبک استبدادی: مدیر اطلاعات را از زیردستان جمع‌آوری می‌کند، ولی به تنهای تصمیم‌گیری می‌کند.
۳. سبک مشاوره‌ای: در این سبک مدیر مسئله را با زیردستان به‌طور فردی در میان می‌گذارد و نظرات آن‌ها را نیز می‌گیرد، ولی خود به تنهای تصمیم‌گیری می‌کند.
۴. سبک مشاوره‌ای: در این سبک مدیر و زیردستان در قالب یک گروه جمع شده و نظر می‌دهند، ولی بازهم مدیر به تنهایی تصمیم‌گیری می‌کند.
۵. سبک گروهی: در این سبک، مدیر و زیردستان به‌عنوان یک گروه جمع می‌شوند و درباره موضوع بحث می‌کنند و در نهایت گروه اتخاذ تصمیم می‌کند (فرهنگی، ۱۳۹۵: ۲۱۲).

1. Leader decision-making styles

2. Vroom Yetton.



۳-۴. تئوری رهبری مسیر- هدف^۱ (۱۹۷۰-۱۹۹۶)

بر اساس این نظریه، مسئولیت رهبری کمک کردن به افراد برای شناسایی اهداف و برداشتن موانع موجود بر سر راه و حمایت از نیروها با در نظر گرفتن پاداش‌های انگیزه‌بخش است تا عملکرد بهتری داشته باشند. در حقیقت تئوری مسیر- هدف نقش رهبر را به عنوان یکی از عوامل اثرگذار برای انگیزش زیردست برای رسیدن به اهداف مطلوب در نظر می‌گیرد. این تئوری رفتارهای رهبری را با توجه به عوامل موقعیتی تعیین کننده در چهار سبک ذیل مورد تحلیل قرار داده است:

۱. رهبری حمایتی: در این سبک تمرکز بر روابط است. «رهبری به نیاز نیروها توجه نشان می‌دهد و اگر وظایف تکراری و استرس‌زا باشد، این سبک بهترین انتخاب است. درواقع این سبک وقتی تجویز می‌شود که محیط بیانگر وظایف ساده و ساختارمند و ضعف اقتدار رسمی و نیز ضعف کارگروهی باشد. در چنین موقعیتی زیردستان رهبری اقتدارگرا را برنمی‌تابند، مرکز کنترل درونی و توانایی بالا است» (رضایان، ۱۳۸۶، ۴۰۰).
۲. رهبری آمرانه (دستوری): «این سبک تمرکز بر اهداف و انتظارات دارد و وظایف به طور شفاف و مشخص به افراد اختصاص داده می‌شود. این سبک در مواقعی بهترین انتخاب است که وظایف روشن نیستند یا وظایف پیچیده‌اند و اعضای گروه از تجربه کافی برخوردار نیستند. درواقع این سبک در موقعیتی تجویز می‌شود که محیط بیانگر وظایف پیچیده و مبهم و اقتدار رسمی زیاد و کارگروهی خوب باشد. در چنین حالتی زیردستان رهبری اقتدارگرا را پذیرفته و مرکز کنترل درونی و توانایی پایین است» (همان).
۳. رهبری مشارکتی: در رهبری مشارکتی، تمرکز بر مشارکت متقابل است. در این سبک با گروه خود مشورت صورت می‌گیرد و تخصص و نظرات آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها لحاظ می‌شود. «این رویکرد در مواقعی که اعضای تیم باتجربه هستند، وظیفه در حال انجام پیچیده و چالش‌برانگیز است و افراد خواهان مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها هستند، می‌تواند بهترین انتخاب برای سبک رهبری باشد. درواقع سبک مشارکتی زمانی تجویز می‌شود که در محیطی قرار داشته باشیم که وظایف پیچیده یا مبهم، اقتدار رسمی زیاد

1. Path-goal leadership theory.



یا ضعیف و کارگروهی خوب یا ضعیف باشد. در چنین موقعیتی زیردستان خواهان مشارکت، مرکز کنترل درونی و توانایی بالاست» (همان).

۴. رهبری توفیق‌طلب (موفقیت‌گرا): در این سبک، اهداف چالش‌برانگیزی برای تیم انتخاب می‌گردد. به توانایی‌های گروه اعتماد کامل وجود دارد و انتظار می‌رود که بهترین عملکرد را داشته باشند. «وقتی افراد انگیزه و رغبت کافی ندارند، استفاده از این سبک بهینه و مؤثر خواهد بود» (همان).

۳-۵. مدل چرخه عمر رهبری موقعیتی^۱

در این مدل، سبک رهبری وابسته به موقعیت پیروان بوده و رهبرانی می‌توانند موفق و اثربخش باشند که بتوانند تغییرات و سبکشان را با اقتضائات موقعیتی و آمادگی پیروان منطبق و همسو سازند. از این رو با توجه به سطح پیروان و شرایط زمانی و مکانی و محیطی، چهار نوع سبک را می‌توان در نظر گرفت:

۱. آمرانه (دستوری): «این سبک، دستورالعمل‌های خاص را ارائه و عملکرد را از نزدیک و گام به گام سرپرستی و هدایت می‌کند و زمانی رهبر از این سبک استفاده می‌کند که کارکنان (پیروان) توانایی یا علاقه‌ای به انجام کار ندارند. لذا در این حالت به آن‌ها گفته می‌شود که چه کاری را چگونه انجام دهند» (قاسمی، ۱۳۹۰: ۴۶۵).

۲. اقناعی (تشویقی، استدلالی): «این سبک فرصتی برای توضیح تصمیمات فراهم می‌کند. این سبک زمانی تجویز می‌شود که پیروان از توانایی کمی برخوردارند، ولی با توجه به علاقه‌مندی و اعتماد به نفسی که دارند، تمایل به انجام کار در سطح زیر متوسط را دارند. لذا رهبر ملزم است که با توضیحات بیشتر و برای حفظ شور و شوق کارکنان از ابزار تشویق استفاده نماید» (همان).

۳. مشارکتی (حمایتی، تسهیل‌کنندگی): «این سبک، ایده‌ها را از زیرمجموعه گرفته و تصمیم مطلوب را اخذ می‌کند و این اتفاق زمانی می‌افتد که پیروان از توانایی بالا و سطح تمایل و اطمینان پایین برخوردار باشند. در این صورت رهبر سعی می‌کند با برقراری ارتباط دوجانبه به همکاری مبتنی بر اعتماد تکیه نماید» (همان).



۴. تفویضی: «این سبک، مسئولیت را برای تصمیم‌گیری و اجرا تفویض می‌کند. رهبر زمانی اقدام به چنین کاری می‌کند که پیروان هم توان و هم تمایل داشته باشند و به اندازه کافی نسبت به قبول مسئولیت اطمینان دارند. از این رو در این مرحله افراد نیاز خیلی کمی به حمایت و هدایت دارند؛ زیرا پیروان از توانایی لازم و پذیرش مسئولیت بالا برخوردارند و لزومی ندارد که رهبر بخواهد از سبک‌های ذکر شده قبلی استفاده کند. احتمال موفقیت و نیل به هدف در این سبک بیشتر از سبک‌های دیگر است». (همان).

۴. تحلیل رهبری تحول‌آفرین^۱

در دهه‌های اخیر شاهد مطالعات نظام‌مند و فراوانی در رابطه با رفتار رهبری صورت گرفته است. «صاحب‌نظران و مدیران اجرایی به صورت قابل توجهی به جوانب نمادین و احساسی رهبری متمرکز شده‌اند. این جنبه‌ها ناظر به نظریه‌هایی است که به نام تئوری‌های رهبری تحول‌گرا، کاریزماتیک نوین و تئوری‌های جدید شهرت یافته است. در این تئوری، بر جایگاه و نقش رهبران کاریزماتیک تأکید فراوان می‌شود؛ رهبرانی که پیروان کشش احساسی قابل توجهی نسبت به آنان دارند» (ارجنلیا، گوهر و تمیر بکواچ، ۲۰۰۷).^۲

رهبری تحول‌گرا در قرن شانزدهم، زمانی که ماکیاول مطالعاتی را درباره «شهریار» انجام داد، سر برآورد. ماکیاول جهت توسعه نظریه رهبری، خصوصیات و رفتار رهبران را در چارچوب ساختار «فئودالی انگلستان» بررسی کرد. از نظر او، کسی را می‌توان رهبر نامید که در راستای تأمین اهداف والا، به رفتار دیگران جهت داده و از آنان حمایت نماید. «در آغاز قرن حاضر وبر دیدگاه و تعریف مشابه ماکیاول از رهبری ارائه داد. او رهبری را به مثابه منبع نفوذ بر دیگران مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. در باور وبر مفهوم کاریزما خصوصیت شخصیتی است که معرف رهبر است. این خصوصیت رهبر را استعداد الهی با نفوذ بیش از دیگران که همراه با اعتماد و وفاداری است، در نظر می‌گیرد. رهبر کاریزما نمایانگر بصیرت، نفوذ، برانگیختن پیروان و ایجاد بینش در آنان است. نظریه پردازان دیگری به نام هوس و بس، کاریزما را به مثابه عنصر محوری برای رهبری تحول‌گرا معرفی کرده‌اند»

1. Transformational Leadership

2. Ergenelia, Goharb & Temirbekovac

(تانگر، ۱۳۹۵: ۸۱).

می‌توان اذعان کرد که بخشی از پارادایم جدید رهبری، رهبری تحول‌آفرین است که توسط بس (۱۹۸۵) طراحی شده و از سوی بس و آوولیو (۱۹۹۵) عملیاتی گردیده است» (دالوایکز و هیگنز، ۲۰۰۵: ۴۰۶). رهبری تحول‌گرا از دیدگاه «برنز» (۱۹۷۸) «پروژه‌ای است که با استفاده از آن رهبران و پیروان تلاش دارند تا همدیگر را در سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه برسانند. در چارچوب این سبک رهبران تلاش دارند که خصوصیات اخلاقی مانند صلح، انسانیت، کرامت، برابری، عدالت و آزادی را به دیگران نهادینه سازند» (یوکل، ۱۳۸۲: ۴۹۶).



۴-۱. اهمیت و جایگاه رهبری تحول‌آفرین

در دنیای معاصر همه زوایای زندگی بشر متأثر از سازمان‌های بزرگ است. «بدون شکل‌گیری سازمان، امور اجتماعی سامان نمی‌یابد و رهبری نقش تعیین‌کننده‌ای بر توفیق یا شکست سازمان‌های معاصر دارد. هرچند امروزه مدیران سازمان در انجام وظایفی مانند برنامه‌ریزی، سازماندهی، استخدام و کنترل موفق‌اند، ولی تأمین اهداف سازمان‌ها بیشتر به فعالیت، دل‌بستگی، وفاداری، تشریک‌مسابی و استعداد کارکنان وابسته است و از طریق انجام درست وظیفه رهبری است که زمینه استفاده از دل‌بستگی، همت و توان کارکنان فراهم می‌گردد» (الوانی، ۱۳۷۱).

جهان امروز سازمان‌هایی را می‌طلبد که در تغییر توانمند باشند و «رهبران تحول‌آفرین بهترین رهبران سازمانی در خلق تغییرات بنیادین در سازمان‌ها هستند. اگرچه این نظریه رهبری نیز از جانب برخی از پژوهشگران مورد انتقاد قرار گرفته است که زمینه‌ساز کبر و غرور در رهبران می‌شود؛ اما بسیاری از پژوهشگران در دانشگاه‌های معتبر جهان هم‌نظرند که رهبری تحول‌آفرین با چهار بعد خود (نفوذ آرمانی، ملاحظات فردی، ترغیب ذهنی و انگیزش الهام‌بخش) کاربردی‌ترین تئوری رهبری برای خلق سازمان‌های دانش‌محور است» (صیادی، ۱۳۹۵). بدون تردید، «سازمان‌های امروزی نمی‌توانند روند و سرعت تغییرات را متوقف سازند، بلکه تنها می‌توانند تردیدها، نوسانات و بی‌ثباتی‌ها را به فرصت‌هایی برای آموختن، تطابق و همخوانی مطلوب تبدیل کنند، در چنین شرایطی، با هدف مقابله با محیط پویا و تغییرات مداوم، به افرادی در نقش رهبر نیازمندی شدید احساس می‌شود» (انصاری، تیموری، ۱۳۸۶).

۴-۲. دیدگاه صاحب‌نظران رهبری تحول‌آفرین

برای شناخت بهتری از رهبری تحول‌آفرین، در ذیل به تعدادی از نظریه‌ها اشاره می‌شود:

۴-۲-۱. دیدگاه رهبری تحول‌گرا برنز (۱۹۷۸)

طبق نظریه برنز (۱۹۷۸) لازم است «رهبری اهداف جمعی را مدنظر قرار دهد و رهبران اثربخش باید بر اساس توانمندی‌های خود درآوردن تغییرات قضاوت شوند. طبق اذعان «برنز» نقش رهبر و پیرو از جنبه مفهومی هم‌پوشانی دارند و پروسه رهبری در حقیقت



نوعی کنش تضاد و قدرت است» (تانگر، ۱۳۹۵: ۹۸). «برنز رهبری تحول‌آفرین را در مقابل رهبری تبدالی در نظر می‌گیرد. در این نوع از رهبری، رهبر تلاش می‌کند تا پیروان را جهت دستیابی به حداکثر منافع شخصی خویش برانگیزاند. بدین جهت، رهبر ملاک‌های شفافی را برای عملکرد بهینه و کارکرد مطلوب، پیش روی پیروان قرار می‌دهد و آنگاه در برابر تحقق آن، پاداش‌ها و امتیازات قابل قبولی را برای پیروان در نظر می‌گیرد. در نتیجه، این پروسه رهبری در چارچوب تعاملات قراردادی میان رهبران و پیروان شکل می‌گیرد» (سنجقی، ۱۳۸۰: ۶۴).

۴-۲-۲. نظریه رهبری تحول‌آفرین بس و آوالیو (۱۹۸۵-۱۹۹۹)

بس (۱۹۸۵) در تداوم فعالیت‌های برنز، به توسعه تحقیقات و گسترش رهبری تحول‌گرا همت گمارد. بس به این باور بود که رهبری تحول‌گرا زمانی معنادار است که رهبران علایق پیروان را توسعه داده و آگاهی و پذیرفتن مأموریت و اهداف را در گروه به وجود آورده و کارکنان را به ترجیح منافع فردی‌شان تحریک کنند» (پولیتس، ۲۰۰۴: ۲۴-۲۳).

«بس» با بهره‌گیری از نظریات «برنز»، تلاش کرد تا معنای توسعه‌یافته‌تری از رهبری تحول‌آفرین را ارائه نماید. به این معنا که برخلاف دیدگاه «برنز» که رهبری تحول‌گرا و رهبری تبدالی را در تقابل هم دیده و متضاد در نظر می‌گیرد، «بس» این دو سبک رهبری را در تضاد نمی‌بیند و بر این باور است که رهبر در شرایطی «تبدالی» و در موقعیت دیگر می‌تواند تحول‌گرا باشد. به عبارت دیگر، او در آثار بعدی خود رهبری تحول‌گرا را مکمل رهبری تبدالی در نظر گرفت (سنجقی، ۱۳۸۰: ۶۴). به بیان دیگر، «بس» رهبری تحول‌آفرین و تبدالی و را به ترتیب در رابطه با موقعیت‌های ثابت و تحول‌سازمانی، در نظر گرفت. بس و آوالیو در سال (۱۹۹۶) این مدل را توسعه دادند و ابعاد رهبری تبدالی و رهبری تحول‌آفرین را روشن ساختند و ضمن پرسشنامه‌ای تحت عنوان «پرسشنامه چندعاملی رهبری» عملیاتی کردند (عابدی جعفری، بی تا: ۶۳-۸۰).

در الگوی رهبری بس و آوالیو می‌توان این مفهوم را دید که «رهبران قادرند با انگیزش، اطرافیان خود را به سطحی از عملکرد برسانند که از انتظارات رهبر و انتظارات خود فراتر روند. رهبران تحول‌آفرین این کار از طریق مشخص کردن اهمیت اهداف، نشان دادن ابزار



رسیدن به آن‌ها و تحریک آنان به فراتر رفتن از خودبینی برای دستیابی به اهداف انجام می‌دهند. رهبران اطرافیان خود را برمی‌انگیزانند تا به نیازهای سطح بالا (برای مثال نیاز به خودشکوفایی که مازلو آن را در سال ۱۹۸۶ مطرح کرد) برسند و افراد، تعهد، تلاش و در نهایت عملکرد قابل قبولی را از خود نشان دهند» (تانگر، ۱۳۹۵: ۹۰).

۳-۲-۴. دیدگاه رهبری تحول‌آفرین بنیس و نانوس^۱ (۱۹۸۵)

ضمن تحقیق دامنه‌دار و میدانی «بنیس و نانوس»، فعالیت ۹۰ نفر از رهبران سازمان بررسی شد. در این تحقیق از رهبران پرسیده شد که نقاط قوت و ضعفشان را بیان کنند و بگویند که چه وقایعی در گذشته بیشتر بر سبک رهبری شما تأثیرگذار بوده؟ عامل حیاتی در مسیر شغلی شما چیست؟ با توجه به پاسخ رهبران به این پرسش‌ها، چهار راهبرد مشترک که رهبران در مورد تحول سازمان‌ها به کار می‌گرفتند، شناسایی شد:

۱. رهبران تحول‌آفرین چشم‌انداز روشنی برای بیان آینده سازمانشان دارند که تصویری از آینده قابل‌باور، واقعی و جذاب ارائه می‌دهند.

۲. رهبران تحول‌آفرین معماران اجتماعی سازمان‌ها هستند. به این معنا که آن‌ها شکل یا فرمی برای معناهای مشترک افراد در سازمان ایجاد می‌کنند. این رهبران زمینه‌ای را ایجاد می‌کنند که ارزش‌ها و هنجارهای سازمانشان را متحول می‌کند.

۳. رهبران تحول‌آفرین در سازمان از طریق شناسایی واضح جایگاهشان، اعتماد خلق می‌کنند. وقتی رهبران در سازمان اعتماد به وجود آوردند، به سازمان حسی از انسجام و هویت سالم به وجود خواهد آمد.

۴. رهبران تحول‌آفرین به خود پاداش مثبت می‌دهند. «آن‌ها به نقاط قوت و ضعف خود آگاهند و به جای تمرکز به نقاط ضعف، به نقاط قوتشان تأکید می‌کنند. طبق آگاهی از مزیت‌هایشان، رهبران مؤثر وظایفشان را بهتر انجام خواهند داد. پاداش مثبت دادن به خود رهبران اثر دوجانبه‌ای در پیروان داشته، از یک طرف حس اعتماد و از طرف دیگر، انتظارات بالا ایجاد می‌کند». (نورث هاوس، ۲۰۰۱: ۱۴۳-۱۴۲؛ به نقل از آغاز، ۱۳۸۴: ۲۶).

1. Nanus & Bennis



۴-۲-۴. نظریه رهبری تحول‌آفرین شرمرهورن^۱

«شرمرهورن» به این باور است که رهبری تحول‌گرا، رهبری الهامی است که بر دیگران اثر می‌گذارد تا به عملکرد فوق‌العاده در عرصه تغییرات سازمانی و در مقیاس وسیع دست یابند. رهبران تحول‌گرا به پیروان کمک می‌کنند تا کارها را متفاوت و بسیار فراتر از آنچه در آغاز تصور می‌کردند، مایل یا قادر به انجامش باشند، انجام دهند. خصایص ویژه رهبران تحول‌گرا از دیدگاه شرمرهورن، از این قرار است:

۱. بصیرت؛ داشتن اندیشه‌های روشن، شم جهت‌یابی، انتقال به دیگران و ایجاد اشتیاق به سخت‌کوشی برای تحقق چشم‌انداز مشترک؛
۲. کاریزما (فرهمنندی)؛ ایجاد اشتیاق در دیگران، ایمان، افتخار، وفاداری، اعتماد به خودشان از طریق قدرت توجه به خود و توسل به عاطفه؛
۳. استفاده از نمادها؛ مشخص کردن قهرمان، ارائه پاداش‌های خاص و برگزاری مراسم برنامه‌ریزی شده برای تجلیل از دستاوردهای بالا؛
۴. تواناسازی؛ کمک به دیگران برای انجام وظایف، رشد مداوم و رفع موانع عملکرد، سهیم کردن آنان در مسئولیت و واگذاری کارهای واقعاً چالش‌برانگیز؛
۵. تحریک ذهنی؛ به وجود آوردن درگیری ذهنی و عاطفی با ایجاد آگاهی از مسائل و برانگیختن قوه‌ی تخیل دیگران برای ارائه راه‌حل‌های مطلوب؛
۶. پایبندی به اصول؛ درستکاری و قابل اعتماد بودن، عمل کردن به‌طور یکدست بر اساس اعتقادات خویش
۷. و مهم‌تر از همه، ایفای تعهدات با پیگیری کامل (کنتز، ۱۳۸۸: ۲۱۸).

۴-۲-۵. دیدگاه رهبری تحول‌آفرین کونورتی^۲ (۲۰۰۸)

کونورتی در سال ۲۰۰۸ با هدف بررسی دقیق‌تر رهبری تحول‌آفرین، دیدگاهی نوین ارائه داد که بر سه ویژگی اساسی رهبران تمرکز دارد: شجاعت، فرزاندگی و بینش. وی این سه عنصر را در قالب یک مدل سه‌بعدی با یکدیگر ترکیب کرده و آن را به‌عنوان الگویی نو برای

1. Shermerhon

2. Konorti



رهبری تحول‌آفرین معرفی می‌کند. این مدل سه بعدی نه تنها به ابعاد رفتاری و شخصیتی رهبر توجه دارد، بلکه تلاش می‌کند نقش شرایط محیطی، فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های پیروان را نیز در فرایند رهبری تحول‌آفرین لحاظ کند. کونورتی با بازنگری گسترده در ادبیات کلاسیک و معاصر حوزه رهبری، سیر تحول مفهوم رهبری تحول‌آفرین را بررسی کرده و از دل آن، یک چارچوب مفهومی برای درک بهتر ویژگی‌های رهبران تحول‌آفرین استخراج کرده است. مدل پیشنهادی او، نه تنها بر رهبری به عنوان یک توانمندی فردی تأکید دارد، بلکه آن را فرایندی چندبعدی و پویا می‌داند که در بستر تعاملات انسانی و اقتضائات محیطی شکل می‌گیرد. از نگاه کونورتی، رهبران تحول‌آفرین افرادی هستند که با برخورداری از شهامت تصمیم‌گیری، خردمندی در تحلیل شرایط، و چشم‌اندازی روشن برای آینده، قادرند تغییرات بنیادین و پایدار در سازمان‌ها ایجاد کنند. (تسلیمی، ۱۳۹۰: ۵۵).

۳-۴. مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین

«بس» نظریه رهبری تحول‌آفرین را بر اساس چهار مؤلفه که به مثابه عناصر تشکیل دهنده این نظریه نیز شناخته شده است، بنا می‌نهد:

۴-۳-۱. نفوذ آرمانی^۱

«نفوذ آرمانی، به احترام و وفاداری پیروان از رهبری که حس آرمانی را انتقال می‌دهد، اشاره دارد. نفوذ آرمانی باعث می‌شود که رهبران به عنوان الگوی رفتاری پیروان باشند» (ترک‌زاده، ۱۳۹۱: ۳۵). به عبارت دیگر، این بعد از رهبری تحول‌آفرین، به رهبری که مورد اعتماد و تحسین زیردستان است، اشاره دارد. زیردستان او را به عنوان یک الگو و مدل می‌شناسند و تلاش می‌کنند که همانند او شوند. تشریح استانداردهای روحیه بالا، تأکید بر اعتماد، ارائه ارزش‌های اصیل اخلاقی، توجه به عواقب اخلاقی، ایجاد و تشریح ارزش‌ها، حس هدفمندی، اعتماد و اطمینان به پیروان، عزت نفس، حس «خودتنظیمی عاطفی و خودسازمان‌دهی، شاخص‌های اصلی نفوذ آرمانی است» (همان).

1. Idealized Influence



۴-۳-۲. انگیزش الهام‌بخش^۱

با تحریک احساسات پیروان، انگیزش پیروان افزایش می‌یابد. تأکید انگیزش الهام‌بخش بر احساسات و انگیزه‌های درونی است نه بر تعاملات روزانه بین رهبر و پیرو. انگیزش الهام‌بخش، نیازمند رهبرانی است که «به اعضای سازمان نیرو و انگیزه دهد. رهبران تحول‌گرا با شفافیت اهمیت مأموریت و اهداف سازمان را به کارکنان منتقل می‌کنند. این اقدام به کارکنان اجازه می‌دهد تا سعی کنند به فراتر از وظایف تدوین‌شده عمل کنند» (بیگریه و همکاران،^۲ ۲۰۰۶). به عبارت دیگر، «بیش سازمانی، ارتباطات، به چالش کشاندن کارکنان، ایجاد انگیزش به منظور افزایش انرژی و توان پیروان، تشویق پیروان، کار کردن با کارکنان و استقلال عمل شاخص‌های مهم انگیزش الهام‌بخش است» (ساروس و سانتور، ۲۰۰۱).

۴-۳-۳. ترغیب ذهنی^۳

یکی از مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین، ترغیب ذهنی است. رهبر با استفاده از این مؤلفه به منظور کشف راه‌حل‌های جدید و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی توسط پیروان، آنان را برمی‌انگیزاند. درواقع رهبر، چالشی را برای پیروان ایجاد می‌کند که دوباره درباره فعالیت‌هایی که انجام می‌دهند، تلاش نمایند و درزمینه چیزی که می‌تواند انجام یابد، تفکر کنند. «بس به این باوراست که ترغیب ذهنی رهبران را توانمند می‌سازد تا راه‌های جدید نگاه کردن به مسائل قدیمی را به کارکنانشان نشان دهند تا یاد بگیرند که مشکلات را به عنوان مسئله حل شده ببینند و بر راه‌حل‌های منطقی تأکید کنند» (بیگریه و همکاران، ۲۰۰۶). به بیان دیگر، ترغیب ذهنی جریانی از ایده‌های نوین و چالشی برای پیروان فراهم می‌سازد، پیروان را وادار دارد درباره راه‌های جدیدی فکر کرده، ارزش‌ها و باورهای قدیمی را دوباره ارزیابی نمایند، بر حل مسئله تأکید کنند و از منطق و استدلال قبل از عمل بهره گیرند» (همان).

1. Inspirational Motivation

2. Beugre

3. Intellectual Stimulation

۴-۳-۴. ملاحظات فردی^۱

نگاه دقیق به تفاوت‌های شخصی پیروان و ارتباط با یک‌ایک آن‌ها و برانگیختن آنان، با واگذاری مسئولیت‌ها جهت یادگیری از تجربیات افراد، به‌وسیله رهبران، به معنای ملاحظات فردی است؛ یعنی رهبران نسبت به احساسات و نیازهای شخصی آن‌ها نگران هستند و تشویق، توسعه، رشد و شکوفایی «پیروان، مراقبت از کارکنان و هدایت کردن آن‌ها شاخص‌های اصلی ملاحظات فردی است» (ساروس و سانتور، همان) و طبق دیدگاه بس، هر چهار دسته این عوامل ارتباط تنگاتنگ داشته، وجه متمیزه رهبری تحول‌آفرین را تشکیل می‌دهند.

۵. نقاط قوت رهبری تحول‌آفرین

نظریه رهبری تحول‌آفرین را می‌توان به‌مثابه نقطه عطفی در روند نظریه‌های سنتی رهبری به حساب آورد. در یک نگاه کلی مهم‌ترین نقاط قوت نظریه رهبری تحول‌آفرین، از این قرار است:

۵-۱. برخورداری از جامعیت بیشتر

برخلاف نظریه‌های گذشته رهبری که صرفاً به جنبه‌های بسیار محدودی از پدیده رهبری توجه داشت، نظریه رهبری تحول‌آفرین تصویر به‌مراتب جامع‌تری از ماهیت و ابعاد رهبری به نمایش می‌گذارد. این نظریه بدون این‌که در مقام بطلان هر یک از نظریه‌های پیشین رهبری برآید، درعین حال توانست بسیاری از عناصر مقوم نظریه‌های پیشین را در خود جای دهد.

۵-۲. نگاه فرایندی به پدیده رهبری

نظریه رهبری تحول‌آفرین موضوع رهبری را به‌مثابه فرایند اجتماعی و نه رخداد معمولی، موردتوجه قرار داد. درحالی‌که محور توجه نظریه‌های قبلی رهبری تنها به ویژگی‌های شخصیتی و خصوصیات رفتاری فرد رهبر معطوف بود، نظریه رهبری تحول‌آفرین حصار این نظریه‌ها را شکست و توجه خود را به فرایند رهبری که بیش از هر چیز به نحوه تعامل فرد رهبر با پیروان تأکید داشت، متمرکز نمود.

۵-۳. شکل دادن به پدیده رهبری

نظریه رهبری تحول‌آفرین، ارزش و اهمیت فوق‌العاده‌ای برای توجه به پدیده رهبری به‌مثابه

1. Individualized Consideration



یکی از محوری‌ترین نیاز جوامع بشری و راه اصلی بسیج منابع گوناگون به‌منظور رسیدن به اهداف آرمانی به ارمغان آورد و افق جدید و گسترده‌ای برای توسعه نظریه‌پردازی در این خصوص گشود.

۴-۵. الهام بخشی

نظریه رهبری تحول‌آفرین برای نقش رهبر به‌مثابه الگو که همانند چراغی فرا راه پیروان قرار گیرد و جریان حوادث را برای آنان معنی‌دار و پرامید نشان دهد، اهمیت «فراوانی قائل شد. در نتیجه برخورداری از چنین موهبتی، رهبر تحول‌آفرین نه تنها می‌تواند برای پیروان نزدیک خود الهام‌بخش باشد، بلکه می‌تواند این گونه الهام‌بخشی را به سطوح فراملی و فرمانطقه‌ای و نیز نسل‌های بعد از خود تسری دهد» (سنجقی، ۱۳۸۰).

۵-۵. تحول در فرهنگ سازمان

سه بعد اساسی تشکیل دهنده فرهنگ سازمان همکاری میان کارکنان، اعتماد میان اعضای سازمان و تشویق به یادگیری است. همکاری با گفتگو میان اعضای سازمان شکل می‌گیرد و رهبران تحول‌آفرین نقش اساسی را در شکل‌گیری گفتگو میان کارکنان را به عهده‌دارند و از طریق گسترش گفتگو میان اعضای سازمان تمایلات فردی آن‌ها را به اهداف سازمانی پیوند می‌زنند. رهبران تحول‌آفرین همچنین نقش مهمی را در شکل‌گیری اعتماد بازی می‌کنند و از طریق تمرکز بر نیازهای فردی کارکنان، اعتماد آن‌ها را جلب می‌کنند. به‌علاوه، رهبران تحول‌آفرین محیط کاری متناسبی را برای ایده‌پردازی فراهم ساخته و زمینه‌ساز گسترش یادگیری در سازمان‌ها می‌شوند؛ بنابراین می‌توان این رهبران را بهترین مدیران برای توسعه یادگیری معرفی کنیم.

۶-۵. گسترش دانش سازمانی

رهبران تحول‌آفرین تعاملات و گفتگوی میان اعضای سازمان را توسعه داده و از این طریق مقدمات تسهیم دانش در سراسر سازمان را فراهم می‌کنند. این رهبران همچنین با شناخت نیازهای فردی و آموزشی کارکنان خود، شرایط مناسب برای رفع این نیازها فراهم می‌سازند و از طریق توانمندسازی کارکنان، شرایط مناسب خلق دانش و نوآوری را پدید می‌آورند.

رهبران تحول‌آفرین با خلق محیط‌های نوآورتر، جریان دانش در سراسر سازمان را تسهیل کرده و سازمان‌ها را در مواجهه با تغییرات روزافزون محیط کسب‌وکار توانمندتر می‌سازند. این رهبران همچنین با انگیزش و ترغیب نیروی انسانی، مقدمات کسب دانش از محیط‌های بیرونی را برای سازمان‌ها فراهم می‌کنند (صیادی، ۱۳۹۵).

۶. تجزیه و تحلیل داده‌ها

در چارچوب جدول ذیل برخی از خصوصیات محوری هر یک از نظریه اقتصادی و رهبری تحول‌آفرین باهدف مقایسه و نمایان شدن قوت و ضعف هرکدام فهرست شده است.

نظریه اقتصادی	رهبری تحول‌آفرین
بر اساس این رویکرد، اگر سبک رهبر با موقعیت تناسب داشته باشد اثربخش خواهد بود	این سبک رهبری بیانگر رابطه معنادار رهبر- پیرو است که باعث می‌شود پیروان به سطوح بالاتری از روحیه و انگیزه دست یابند
نظریه اقتصادی، فضایی را برای یک رهبر فراهم می‌کند تا توانایی‌های خود، رفتار پیروان و عوامل موقعیتی را ارزیابی نماید و بر اساس آن بهترین تصمیم را در خصوص نحوه رهبری اتخاذ کند.	رهبری تحول‌آفرین به دنبال تأمین نیازهای پیروان و توانمند ساختن آن‌ها به منظور انجام کارها و عمل به تعهداتشان است
رویکرد اقتصادی را یک سبک رهبری اثربخش معرفی کرده‌اند. نظریه رهبری اقتصادی اثربخش نخستین و شاید مشهورترین نظریه وضعیتی است که توسعه یافته است	این سبک رهبری بر اساس چشم‌انداز مشترک، همکاری و شکوفا نمودن توان بالقوه زیردستان، رهبری می‌کند. رهبری تحول-آفرین برای ارزش‌های همچون صداقت و انصاف اهمیت قائل بوده و کارمند محور است
بر اساس این نظریه، رهبری در صورتی می‌تواند اثربخش باشد که به موقعیتی که در آن قرار گرفته توجه نموده و سبک رهبری‌اش را متناسب با آن انتخاب کند.	این سبک رهبری برای سازمان‌های درحالی‌که رشد و سازمان‌های معاصر مناسب است که به دنبال تفویض اختیار، توسعه نیروی انسانی و تحریک ذهن کارکنان هستند

نتایج

با توجه به مباحث و محتوای جدول فوق می‌توان به نتایج زیر اشاره کرد:

۱. در رهبری تحول‌آفرین، بین رهبر و پیرو ارتباط معنادار و اعتماد متقابل وجود دارد.
۲. بر اساس نظریه اقتصادی، اثربخشی رهبر وابسته به موقعیت است.
۳. رهبری تحول‌آفرین درصدد تأمین نیازهای زیردستان و ارتقای تعهد سازمانی آنان است.



۴. طبق نظریه اقتضایی رهبر زمانی تصمیم درست خواهد گرفت که موقعیت مناسب را در اختیار داشته باشد.
۵. در رهبری تحول‌آفرین، رهبر درصدد شکوفا کردن توان پیروان بوده، به انصاف و صداقت اهمیت قائل است.
۶. رهبری تحول‌آفرین تقویت کرامت انسانی را مدنظر قرار می‌دهد.
۷. رهبری تحول‌آفرین به دنبال تفویض اختیار، توسعه منابع بشری و تحریک ذهن آنان است.
۸. بر اساس دیدگاه اقتضایی، انسان سازمانی هزینه است.
۹. طبق دیدگاه رهبری تحول‌آفرین، انسان سازمانی سرمایه و برند سازمان است و این، نشان‌دهنده تمایز محوری و اساسی این دو دیدگاه مدیریتی است.

فهرست منابع

الف. منابع فارسی

۱. الوانی، سید مهدی، (۱۳۸۵)، مدیریت عمومی، تهران: نشر نی.
۲. انصاری، اسماعیل، تیموری، هادی، (۱۳۸۶)، مدیر در نقش رهبر تحول‌گرا، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۸۹.
۳. ایران‌نژاد پاریزی، مهدی، ساسان‌گهر، پرویز، (۱۳۹۰)، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، تهران: مؤسسه عالی آموزش بانکداری ایران، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران.
۴. آغاز، عسل، (۱۳۸۴)، بررسی رابطه متقابل رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی در وزارت رفاه و تأمین اجتماعی، تهران: دانشگاه تهران.
۵. تانگر، کانانگو، جی. ای، رابینداران، (۱۳۹۵)، رهبری فرهنگ در سازمان‌ها، (ترجمه: کمالیان مهریزی، اسماعیلی گیوی)، تهران: نشر سمت.
۶. دیوانداری، علی، (۱۳۷۱)، لیبرالیسم مدیریت، نقدی بر کاربرد نظریه اقتضا و زمینه پیدایش آن در عرصه مدیریت، فصلنامه دانش مدیریت، دوره ۱۶، بهار.
۷. رحمان‌سرشت، حسین، (۱۳۸۶)، تئوری‌های سازمان و مدیریت از تجددگرایی تا پساتجددگرایی، تهران: نشر دوران.
۸. رضاییان، علی، (۱۳۸۶)، مبانی مدیریت رفتار سازمانی، تهران: سمت.
۹. رضاییان، علی، (۱۳۹۲)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران: سمت.
۱۰. سید جوادین، سید رضا، (۱۳۹۰)، نظریه‌های مدیریت و سازمان، تهران: نگاه دانش.
۱۱. رنگریز، حسن، (۱۳۹۶)، تئوری‌های سازمان و مدیریت پیشرفته، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.
۱۲. زاهدی، شمس‌السادات، (۱۳۸۸)، تجزیه و تحلیل سیستم‌ها و روش‌ها، تهران: دانشگاه پیام نور، چاپ نوزدهم.



۱۳. سنجقی، محمدابراهیم، (۱۳۸۰)، *تحلیلی بر ماهیت و ابعاد نظریه رهبری تحول‌آفرین*،

فصلنامه علمی - پژوهشی علوم انسانی دانشگاه الزهراء^(س)، شماره‌های ۳۷ و ۳۸.

۱۴. سروری، خلیل‌الرحمن، (۱۳۹۸)، *مبانی سازمان و مدیریت*، کابل: نشر عازم.

۱۵. صیادی، مصطفی، (۱۳۹۵)، *نقدی بر نظریه‌های جدید رهبری*، ماهنامه تدبیر، شماره ۲۹۱.

۱۶. عابدی جعفری، حسن، (بی‌تا)، *نظریه رهبری ابرمرد*، فصلنامه مصباح، سال ۲، شماره ۷.

۱۷. عسگری، ناصر و همکاران، (۱۳۹۳)، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، تابستان، شماره ۱۶.

۱۸. فرهنگی، علی‌اکبر، شاه‌میرزایی، وحید، حسین‌زاده، علی، (۱۳۹۵)، *نظریه‌پردازان و مشاهیر مدیریت*، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.

۱۹. قاسمی، بهروز، (۱۳۹۰)، *مدیریت رفتار سازمانی*، تهران: سپاهان.

۲۰. مورهد، (۱۳۸۵)، *رفتار سازمانی*، (مترجم: سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده)، تهران: مروارید.

۲۱. هاینس، وی. ریچ، هرولد، کنتز، (۱۳۸۸)، *اصول مدیریت چشم‌انداز جهانی*، (ترجمه: علی پارسائیان)، تهران: نشر ترمه.

۲۲. یوکل، گری، (۱۳۸۲)، *مدیریت و رهبری در سازمان‌ها*، ترجمه: محمد ازگلی، قاسم قنبری، تهران: مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین^(ع).

ب. منابع انگلیسی

23. Ergenelia, A., Goharb, R. and Temirbekova, Z., (2007), Transformational leadership: Its relationship to culture value dimensions, International Journal of Intercultural Relations, 31.

24. Dulewicz, V., & Higgs, M., (2005), Assessing leadership styles and organizational context, Journal of Managerial Psychology, Vol. 20, No. 2.

25. Politis, J., (2004), Transformational and transactional leadership, The Electronic Journal of Knowledge Management, Vol. 2.
26. Beugre, C.D., Aear, W., & Braun, W., (2006), Transformational leadership in organization: an environment-induced model, International Journal of Manpower, Vol. 27, No. 1.
27. Sarros, J.C., & Santora, J.C., (2001), The transformational–transactional leadership model, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 22.

