

بررسی و شناسایی مولفه های رهبری تحول آفرین  
(مطالعه موردی شهرداری تهران)

ملیحه قارایی<sup>۱</sup>

چکیده:

هدف: بررسی و شناسایی مولفه های رهبری تحول آفرین می باشد. روش: از انواع کاربردی - توصیفی و تحلیلی و به شیوه استدلالی می باشد، از منابع و متون معتبر کتابخانه‌ای، استنادی و شبکه جهانی اینترنت و همچنین از نظرات کارشناسان و متخصصان منابع انسانی نیز استفاده شده است. تایید مولفه های تحقیق به روش دلفی تعدیل شده بوده و از نظرات ۱۴ نفر از کارشناسان و متخصصان منابع انسانی و رفتار سازمانی در شهرداری تهران کمک گرفته شده است. نتیجه گیری: این تحقیق نشان داد که مولفه های رهبری تحول آفرین دارای ۱۰ مورد می باشد و بر اساس این تحقیق مدیران در سازمان ها می توانند با تقویت این مولفه ها رهبری تحول آفرین را در سازمان خود نهادینه سازند.

مولفه ها عبارتند از: ۱- هوش عاطفی ۲- خود آگاهی ۳- خود انگیزی ۴- همدلی ۵- هوش معنوی ۶- اعتماد ۷- کل نگر ۸- نفوذ آرمانی ۹- ملاحظات فردی ۱۰- ویژگی های آرمانی  
کلمات کلیدی: رهبری تحول آفرین، هوش عاطفی، خود آگاهی

مقدمه:

رشد و توسعه سازمان ها در گرو به کارگیری صحیح و مؤثر تمامی منابع، امکانات و نیروی انسانی است. بدون شک، در میان منابع انسانی هر سازمان، «رهبری» مهم ترین نقش را ایفا میکند. رهبران، نقش حساسی در پیشبرد اهداف سازمان ها دارند؛ بنابراین باید دارای ویژگی ها و مهارت های خاصی باشند. «رهبران با نقش پیامبرگونه خویش، نمونه ای از یک الگوی کامل و قابل درک برای رفتار و عملکرد سایر کارکنان محسوب میشوند» [1]

کارکردهای ادبیات در جنبه های گوناگون زندگی سبب شده است که در مطالعات میان رشته ای به ارتباط ادبیات با سایر علوم توجه بیشتری شود. یکی از این مباحث، تبیین مؤلفه های رهبری است. اندیشمندان و نظریه پردازان گوناگون، ابعاد رهبری تحول آفرین را به شکل های متعددی بیان کرده اند. نکته اساسی اینجاست که بسیاری از این مؤلفه ها و شاخص ها، در آموزه ها و اندیشه های اندیشمندان ایرانی مطرح شده است.

بزرگان شعر و ادب فارسی، راه و رسمی را به ما آموخته اند تا بتوانیم در پرتو آن، زندگی بهتری داشته باشیم؛ بدین معنا که سال ها پیش در سروده های حکیم نظامی گنجوی، مسائل امروزی به زبان ادبی و در عین حال ساده بیان شده است. نظامی گنجوی حکیمی اسرت آگاه بره مسائل اجتماعی و اخلاقی که با نگاهی ژرف، سرنخ های زیادی پیرامون مسائل بشر به انسان نشان میدهد. «نظامی گنجوی در نگر غالب، بیشتر به شاعری تغزلی و پیرو مکتب غنایی شهرت یافته است؛ اما واکاوی دقیق آثار وی، حقیقتی دیگرگونه را از سیمای واقعی نظامی برای انسان امروز بازگو میکند. کلام خردگرایانه و حکیمانه، تصویری جامع الاطراف از نظامی به نمایش می گذارد؛ از این روست که عموم آموزه های وی جنبه های جهانی به خود گرفته و پیامی نو برای انسان امروز به ارمغان آورده است» (قبادی و همکاران، ۱۳۹۱)

امروزه نگرستن به ادبیات تنها از منظر زیباشناختی، نگرش سطحی و ساده انگارانه تلقی میشود. یکی از حلقه های مغفول مانده در این خصوص، بازآفرینی متون کهن ادبی و برقراری ارتباط میان ادبیات با سایر علوم است؛ به عبارت دیگر، آثار ادبی میتواند منبع الهام باشد؛ به گونه ای که میتوان با مطالعه و واکاوی در برخی از مفاهیم، نظریه های جدیدی خلق کرد. بنابراین در این مقاله قصد داریم ابعاد رهبری تحول آفرین را بررسی کنیم.

مهم ترین ویژگی عصر کنونی عدم اطمینان، پیچیدگی، جهانی سازی و تغییرات فزاینده تکنولوژیکی است. موفقیت در چنین شرایطی، مستلزم تغییر در فعالیت و وظایف سازمانی و چگونگی اداره به و ویژه رهبری سازمان هاست. بنابراین سازمان های موفق به رهبرانی نیازمندند که با ژرفنگری، جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد آن به راه مسیری هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول در کارکنان به وجود آورند. رهبران تحول آفرین با خلق ایده و راه چشم اندازهای جدید، مسیر تازه ای از رشد و شکوفایی

را فرا روی سازمان ها قرار میدهند و نوید بهبود عملکرد سازمان ها و کسب مزیت رقابتی خواهند داد (یزدانشناس و جمشیدیان، ۱۳۸۷)

رهبری تحول آفرین میتواند باعث ارتقای توانایی پیروان در درک ماهیت سازمانی و مشکلاتی شود آن با که روبرو هستند. یادگیری در سازمان های یادگیرنده وقتی روی میدهد که کارکنان سازمانی، مسائل را و تجزیه تحلیل کنند، روش های انجام را کار مورد بازبینی قرار دهند، شیوه های و نو خلاق و راه حل های مناسب را برای مشکلات پیش روی خود بیابند در و مورد آنچه که انجام میدهند، فکر کنند. رهبران تحول آفرین با استفاده از ترغیب ذهنی و آماده ساختن محیطی مناسب، پیروان را وادار و ترغیب میکنند که اینگونه باشند (رافرتی و گریفین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴)

### بیان مسأله:

رهبری تحول آفرین، بخشی از پارادایم جدید رهبری است و بیانگر فرآیندی است که افراد را متحول میکند و با ارزش ها، خصیصه های اخلاقی و اهداف بلندمدت در ارتباط است. ارزیابی محرک های مؤثر بر پیروان، ارضای نیازهای آنان و نحوه برخورد با آنها به عنوان افرادی کامل، از جمله کارکردهای این نوع رهبری است. رهبری تحول آفرین، بینشی را به پیروان القا می کند و آن ها را بر می انگیزد تا به چیزهای فوق العاده یا فراتر از انتظارات دست پیدا کنند. (کنزاک<sup>۳</sup> و همکاران، ۱۹۹۶)

در این مقاله ابعاد رهبری تحول آفرین به عنوان چارچوب مفهومی رهبری تحول آفرین مد نظر قرار گرفته است. لذا این ابعاد تشریح می شود:

۱- توجه به افراد: رهبر به عنوان یک مربی و تعلیم دهنده با پیروان و زیر مجموعه خود رفتار می کند؛ آنها را توسعه میبخشد؛ به آنها تفویض اختیار میکند و بر حسب شایستگی که دارند با آنها برخورد میکند؛

۲- ترغیب به تفکر: رهبر فضای فکر کردن را تشویق می کند و افراد را به تفکر و استدلال وادار می دارد؛

۳- انگیزش الهام بخش: رهبر در پیروان ایجاد امید می کند؛ چشم انداز آتی را روشن و کن دست یافتنی معرفی کرده و افراد را ترغیب می کند که انتظارات خود را بالا ببرند؛

۴- نفوذ آرمانی: چنین رهبرانی با وجود این که در پیروان خود اعتماد به نفس ایجاد میکنند، آنان را تحریک می کنند تا در جهت دستیابی به اهدافی خارق العاده نهایت تلاش و کوشش را کرده و در این راه از خود گذشتگی نشان دهند. این همان نفوذ آرمانی رهبر در پیروان می باشد؛

<sup>۲</sup>-Ruffarty & griffin

<sup>۳</sup>-Konczak

۵- رهبر از خود فداکاری نشان می دهد؛ مسؤولیت اقدامات خویش را بر عهده می گیرد؛ افراد را در خوشی ها و عزت مندی ها سهیم می سازد و در عمل نشان می دهد که نقش تعیین کننده دارد؛

۶- ویژگی کاریزمایی: رهبران تحول آفرین دارای ویژگی مرجعیت و فرهنگمندی هستند که با این ویژگی افراد را به سمت خود جذب می کنند.

سبک های متفاوتی از رهبری تعریف شده است. در این میان برنزمشخص کرد که رهبران تحول آفرین، صاحب بینش بوده و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش وا میدارند. وی بیان میکند: تنها رهبران تحول آفرین هستند که قادر به ترسیم مسیرهای ضروری برای سازمان های جدیدند؛ زیرا آنان منشاء تغییرات بوده و بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف دارند. (بیک زاده و همکاران، ۱۳۸۹)

رهبری تحول آفرین، فرایندی را تشریح می کند که در آن رهبران، از لحاظ درونی پیروان را به سوی اهداف بلند مدت، هدایت میکنند. رهبران تحول آفرین، رهبرانی هستند که طرز فکر پیروانشان را تغییر میدهند، به طوری که حس تعهد و مشارکت پیروان تقویت می شود [2]

رهبری یکی از پدیده های اجتماعی است که بحث و بررسی زیادی در خصوص آن انجام شده است. رهبری فعالیتی جهانی است که برای عملکرد اجتماعی و سازمانی اثربخش، لازم و ضروری است. ظهور رویکردهای جدید رهبری در سال ۱۹۸۰ نوعی تغییر پارادایمی را از روش های تعاملی نظیر مدل های اقتضائی و وضعیتی فیدلر، وروم و یتون و یوک به مدل های تجسمی، کاریزماتیک و تحول زان نشان می دهد. مفهوم رهبری توجه زیادی را از در دهه های اخیر به خود جلب کرده است. در سال های اخیر، تمرکز رهبری از حالت سنتی یا الگوهای سنتی به سمت نسل جدیدی از نظریه های رهبری، با تأکید بر رهبری تحول آفرین سوق پیدا کرده است؛ که با عناوینی همچون رهبری کاریزماتیک، رهبری چشم اندازگرا، یا رهبری نوین شناخته می شوند.

نقش رهبر تحول آفرین، تغییر در فرهنگ کار است. مطالعات اخیر نشان می دهد که رهبری تحول آفرین و اخالقگرا، ابزاری قوی برای مدیریت، برای مواجهه با قلدر مآبی در محل کار محسوب می شود و به نظر میرسد که توسعه اخلاقی از طریق تلاش مستمر در محل کار به عنوان روشی مؤثر، مانعی برای موقعیت های مناقشه آمیز و قلدری در محل کار به شمار می آید. برنز در تحقیقاتش در باب رهبری سیا سی به چنین زاویه دیدی اهمیت می دهد و ارتباط آن با مفهوم رهبری و پیروان را شرح میدهد. او رهبری را فرایندی میداند که از طریق آن رهبران پیروان خود را به عمل کردن در راستای اهدافی مشخص که بیانگر ارزش ها، انگیزه ها، خواست ها، آرمان ها و انتظارات رهبران و پیروان است، تحریک و تهییج می کنند. او بر چشم انداز تعاملی در رابطه رهبر و پیرو تأکید میکند. در نتیجه، رهبران و پیروان بر اساس

تفاوت در انگیزه، قدرت و مهارتشان، مشخص می شوند و در راستای هدفی مشترک، در حال تعامل و تالش هستند. (برنز<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸)

اساساً رهبری تحول آفرین به نوعی رهبری اطلاق می شود که در آن رهبران دارای موهبت الهی هستند و برای پیروان خود انگیزش معنوی و توجه و ویژه فراهم و با نفوذ بر قلبشان آن ها را هدایت می کنند و رهبران تحول آفرین یک چشم انداز سازمانی پویا خلق میکنند که اغلب دگرگونی در ارزش های فرهنگی برای انعکاس نوآوری بیشتر را ضروری می سازد. رهبری تحول آفرین همچنین به دنبال برقراری رابطه بین علایق فردی و جمعی است تا به زیردستان اجازه کار کردن برای اهداف متعالی را بدهد. رهبری تحول آفرین قادر به متعهد کردن پیروان خود با توجه به توانا ایشان در تغییر اهداف و اعتقادات پیروان هستند. آنها ارزش ها و نگرش های جاری در سازمان را ایستا نمیدانند بلکه در جستجوی تغییر و تحول در راستای اهداف و مأموریت سازمان و متناسب با شرایط محیطی هستند. (سلیم زاده و همکاران، ۲۰۱۶)

رهبران تحول آفرین تسهیل گر ظرفیت انطباق پذیری سازمانی پیروان می باشند. رهبران تحولگرا توانایی مشخص کردن چشم انداز(بعدی از انطباق پذیری) آینده را دارند. آن ها اسطوره سازانی هستند که تصورات کارکنان را تسخیر می کنند. ارائه چشم انداز روشن از آینده، آن ها را با هم متحد می سازد. رهبران تحولگرا دیگران را در فرآیند تغییر (بعدی از انطباق پذیری سازمانی) درگیر مینمایند. آن ها برای دست یابی به اهداف حمایت های لازم را فراهم میکنند. این پدیده الهام بخش تغییر در ارزش های اساسی، باورها و نگرش های پیروان است به طوری که آن ها تمایل به انجام کارهایی فراتر از حداقل های مشخص شده در سازمان دارند. (هاکر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳)

طبق دیدگاه الکنس و کلر<sup>۶</sup> رهبران تحول آفرین، نوآوری درون سازمان را با استفاده از انگیزش الهام بخش و ترغیب ذهنی تسهیل می کنند. مفهوم نوآوری توجه تعداد زیادی از محققان را به خود جلب کرده است. مفهوم نوآوری برای اولین بار توسط شومپتر<sup>۷</sup> در سال ۱۹۳۴ به رسمیت شناخته شده است و به عنوان فرآیند ایجاد نام تجاری، محصولات، خدمات و فرآیندهای جدید تعریف شده است. از آن به بعد دانشمندان مختلف به تشریح متفاوتی از این مفهوم برای بقای طولانی مدت سازمان ها پرداخته اند و نوآوری را به عنوان عامل بسیار مهمی در سازمان ها در نظر گرفته اند. امروزه نوآوری به طور فزاینده ای به عنوان یکی از عوامل اصلی موفقیت دراز مدت شرکت در بازارهای رقابتی محسوب می شود. دلیل این امر آن است که شرکت ها با ظرفیت ایجاد نوآوری قادر خواهند بود؛ سریع تر و بهتر از شرکت های غیرنوآور به چالش های

<sup>۴</sup>-Burns

<sup>۵</sup>-Hocker

<sup>۶</sup>-Elkins & keller

<sup>۷</sup>-shoumpiter

محیطی پاسخ دهند. در واقع، در دنیای امروزی، توان سازگاری و اداره کردن تغییرات، عنصر اصلی موفقیت و بقای هر سازمان است و کسب این توانایی ها، خود مستلزم توجه سازمان به خالقیت و نوآوری افراد است. رهبران تحول آفرین نیازها و انگیزه های پیروان را بالا می برند و با توانمند سازی کارکنان و تجلیل از پیشرفت ها، پیروان را به رهبر تبدیل میکنند و از این طریق، فرصت های جدید را برای سازمان فراهم می کنند. (حسنی و همکاران، ۲۰۱۶)

بنابراین، توانمند سازی یکی از سازوکار های مورد استفاده برای ارتقای توسعه کارکنان در برنامه بلندمدت یک سازمان است. رهبران تحول آفرین تسهیل گر ظرفیت انطباق پذیری سازمانی پیروان می باشند. همچنین، رهبران تحول آفرین، کاریزماتیک و الهام بخش، وضعیت موجود در سازمان شان را با نمایش رفتارهای مناسب در مرحله ی مناسب از روند تحول نمایش میگذارند. وقتی که این نکته را تشخیص دهند که روش های قدیمی دیگر کار ساز نیست. چنین رهبرانی ممکن است وظیفه خلق چشم انداز مناسب از آینده را بر عهده بگیرند. چشم انداز خوب، هم تمرکز انگیزشی و هم تمرکز راهبردی ایجاد می کند. چنین رهبرانی بیان روشی از اهداف سازمان ارائه می کنند و در حین حال، منبع الهام بخش و تعهد هستند. مطابق با دیدگاه فورد<sup>۸</sup> (۱۹۹۴) رهبران تحول آفرین با ارائه چشم اندازی که برای پیروان جذاب است؛ به جای ایجاد نارضایتی از وضع موجود، تایید ایجاد میکنند. (ایسنبچ<sup>۹</sup> و همکاران، ۱۹۹۹)

رهبر تحول آفرین کسی است که پیروان را توانمند می سازد، به آن ها انگیزه می دهد و افراد را تشویق می نماید تا به جای تعقیب منافع شخصی از اهداف دسته جمعی پیروی نمایند. این رهبران، خوش بینی، جاذبه، هوش و سایر توانایی های شخصی خود را به کار میگیرند تا آرمان های دیگران را ارتقا داده و افراد و سازمان را به بالاترین سطح عملکرد ارتقا بخشند. رهبران تحول آفرین در زمان بحران و تغییر، چشم اندازی را جهت ایجاد ایده ها و امکانات جدید ترسیم نموده و اغلب جهات راهبردی جدیدی را خلق می نمایند.

### سوالات تحقیق:

با توجه به تحقیقات انجام گرفته در سال های اخیر در دنیا، و اهمیت مدیریت تحول آفرین به عنوان مدیریت موفق در سازمان های امروز، و نیز بررسی فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از عوامل مهم اثربخشی سازمان ها، تحقیقات اندکی در این زمینه در ایران انجام گرفته است. بر این اساس، این پژوهش به دنبال پاسخ دادن به این پرسش است که آیا میدان سبک رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی در اداره آموزش و پرورش استان تهران، ارتباط معناداری وجود دارد؟

میزان تاثیر همدلی بر رهبری تحول آفرین به چه میزان است؟

<sup>۸</sup>-ford

<sup>۹</sup>-Eisenbach

میزان تاثیر اعتماد بر رهبری تحول آفرین به چه میزان است؟  
میزان تاثیر ملاحظات فردی بر رهبری تحول آفرین به چه میزان است؟  
میزان تاثیر خود آگاهی بر رهبری تحول آفرین به چه میزان است؟

#### پیشینه تحقیق:

رهبری تحول آفرین، بخشی از پارادایم جدید رهبری است و بیان کننده فرایندی است که افراد را متحول میکند و با ارزش ها، و خصیصه های اخلاقی و اهداف بلند مدت ارتباط دارد. ارزیابی محرک های مؤثر بر پیروان، ارضای نیازهای آنان و نحوه برخورد با آن ها به عنوان افرادی کامل، از جمله کارکردهای این نوع رهبری است (حسن پور و همکاران، ۱۳۸۸)

رهبری تحول آفرین، ارزش هایی مانند آزادی و برابری دارد. رهبران تحول آفرین در بالاترین درجه اعتماد، اخلاق و روحیه کاری پیروان خود تلاش فراوانی میکنند. این رهبران تلاش میکنند افراد را به سمت قرارگرفتن در شرایط بهتر راهنمایی کنند. بسیاری از ابعاد معنویت و هوش معنوی با ابعاد رهبری اثربخش و به ویژه رهبری تحول آفرین پیوند دارند: هوش معنوی رهبران به آنان توانایی انتقال معنا بر مبنای درک پرسش های وجودی خود و پیروان را میدهد. آن ها با استفاده از این توانایی علاوه بر به چالش کشیدن وضع موجود به عنوان الهام بخش و انگیزاننده چشم انداز فردی و سازمانی عمل میکنند و سبب میشوند پیروان احساس عمیق رسالت در زندگی شخصی و سازمانی خود داشته باشند؛ قابلیت بکارگیری سطوح چندگانه آگاهی آنها قادر می سازد از حالت های برتر شناخت مثل شهود در حل مسأله، انگیزش و کمک به دیگران برای حل مشکلات سازمانی استفاده کنند. این رهبران که نسبت به دیگران سخاوت، انسانیت، شفقت، و عشق ایثارگرانه نشان میدهند بیش از دیگر انواع رهبران ملاحظه فردی به پیروان دارند. مجموع این ویژگی ها، باعث ایجاد کاریمای رهبری و نیز انتقال نوعی حس آرمانی به پیروان میشود و باعث میشود آنها رهبر را به عنوان الگویی رفتاری برای خود در نظر بگیرند. بس رهبری تحول آفرین را دارای چهار مؤلفه کلیدی میدانند: نفوذ آرمانی یا کاریماتیک (که بیانگر راه هایی است که رهبران به عنوان یک الگو عمل می کنند یا روش های رفتاری است که پیروانشان را جذب میکنند)، انگیزش الهام بخش (که شامل توانایی رهبر برای الهام بخشی به کارکنان از طریق چشم انداز و اهداف آتی و معنابخشی به کار آنهاست)، ترغیب منطقی (به میزان ترغیب و تشویق خلاقیت و ایده های نو از سوی رهبر، از طریق جستجوی فرضیات و رویکردها در روش های جدید اشاره دارد) و ملاحظات فردی (که بیانگر توجه رهبر به نیازهای پیروانش و عمل کردن به عنوان یک معلم یا راهنماست) (بس<sup>۱</sup>، ۱۹۸۵) رهبری تحول آفرین؛ شروع مباحث رهبری با نظریه های شخصیتی بوده است. این نظریه ها، در مورد صفات رهبران بزرگ بحث کرده اند که بر اساس آن ها، رهبر بر مبنای صفات درونی که با آن به

دنیا می آیند، توصیف میشود. بعد از نظریه های شخصیتی، نظریه های رفتاری و سپس نظریه های اقتضایی مطرح شدند؛ اما در سال های اخیر و در بازگشتی آگاهانه نسبت به ایده ها و رویکرد نظریه های شخصیتی رهبری و در قالب نو و تحت عناوینی مانند نظریه های اسنادی، نظریه رهبری فرهمند، رهبری خدمتگزار، رهبری ممتاز، نظریه رهبری مبادله ای و رهبری تحول آفرین، تغییرات ویژه های در نظریه پردازی صورت گرفته است. نقش رهبر تحول آفرین، تغییر در فرهنگ کار است. مطالعات اخیر نشان میدهد که رهبری تحول آفرین و اخلاق گرا، ابزاری قوی برای مدیریت، جهت مواجهه با قلدرمآبی در محل کار محسوب میشود و به نظر میرسد که توسعه جو اخلاقی از طریق تلاش مستمر در محل کار به عنوان روشی مؤثر، مانعی برای موقعیت های مناقشه آمیز و قلدری در محل کار به شمار میآید. بس (۱۹۹۰) بیان میکند: «رهبری تحول آفرین، زمانی به وقوع میپیوندد که علائق و منافع کارکنان مورد توجه قرار گیرد، مانند هنگامی که کارکنان از اهداف آگاه و آن را پذیرفته و مأموریت گروه را درک کنند و هنگامی که رهبر، کارکنان خود را ماورای منافع شخصی خود برای داشتن یک گروه خوب به حرکت درآورد». بس در همین رابطه تصریح میکند که نفع این ماورای منافع شخصی دیدن؛ به گروه، سازمان یا جامعه میرسد (اسدی و همکاران، ۱۳۹۴)

رهبری تحول آفرین، به صورت قابل ملاحظه ای از رهبری تبدالی متفاوت است. این امر بیشتر با مقوله پیشرفت و توسعه مرتبط است. علاوه بر این، رهبری تحول آفرین تأثیرات رهبری تبدالی بر روی پیروان را ارتقا میدهد. رهبران تحول آفرین، ارزش های شخصی پیروان را برای حمایت از چشم انداز و اهداف سازمان تغییر میدهند. این کار با برقراری جو اعتماد و ایجاد چشم انداز مشترک صورت میپذیرد [3]

رهبران تحول آفرین، ایده ها و راه حل های خلاقانه پیروان خود را در مورد مشکلات، از طریق درگیر کردن آنان در حل مسئله تشجیع میکنند. رهبر با ترغیب ذهنی پیروان برای تلاش در جهت رویکردهای جدید- با تأکید بر عقلانیت- آنان را دلگرم و تشویق میکند. رهبر تحول آفرین، توجه شخصی به پیروان بر اساس نیازهای فردی آنان در کسب موفقیت و رشد را در سرلوحه کار خود قرار میدهد. رهبر با ملاحظه، تفاوت های شخصی پیروان خود را در قالب نیازها و مطلوب های آنان تشخیص و مورد توجه قرار میدهد. با انجام این کار، رهبر تحول آفرین ارتباطی دوسویه را از طریق گوش دادن فراهم می آورد. رهبر تحول آفرین، پیروان خود را با تفویض امور و سپس نظارت به صورت مخفی بر وظایف آنان، برای مشخص شدن نیاز به حمایت بیشتر یا هدایت، ارتقا میدهند. نتیجه شبکه ملاحظات فردی و دیگر رفتارهای رهبری تحول آفرین؛ توانمندسازی پیروان است (بهلینگ و مک فیلن، ۱۹۹۶)

پیروان، به رهبران تحول آفرین احترام میگذارند و اعتماد دارند؛ به نحوی که آن ها ارزش هایشان را با رهبرانشان مطابقت میدهند و به قدرت آنها اتکا میکنند. رهبران تحول آفرین، چشم انداز خود را به



صورت روشن و با روشی جذاب بیان می‌دارند؛ توضیح میدهند که چگونه به آن باید رسید؛ با اعتماد به نفس و خوش بینانه عمل می‌کنند؛ اعتماد به پیروان خود را اظهار می‌کنند؛ بر روی ارزش‌ها با اقدامات نمادین تأکید دارند؛ به پیروان برای دستیابی به چشم‌انداز، قدرت و اختیار داده و آن‌ها را هدایت می‌کنند (یوکل<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۲).

پیشینه تحقیقات رهبری تحول‌آفرین، به سال ۱۹۷۸ و تحقیقات توصیفی برنز درباره رهبران سیاسی برمی‌گردد. برنز مشخص کرد که رهبران تحول‌آفرین، صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنائی به چالش و تلاش و می‌دارند. مطالعات در مورد رهبری، نشان داده است که رهبری تحول‌آفرین، به صورت مثبت با رضایت کارکنان و به رفتارهایی که نقش اصلی در عملکرد شغلی دارند، مرتبط است. بس (۱۹۸۵) بیان کرد که رهبری تحول‌آفرین، منجر به عملکردی فراتر از انتظارات در محیط‌های سازمانی می‌شود. تحقیقات نیز به طور تجربی ثابت کردند که ارتباط مثبتی بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی وجود دارد (جعفری نیا و همکاران، ۱۳۹۱).

رهبری تحول‌آفرین، با پیامدهایی همچون اثربخشی رهبری، نوآوری، بهبود کیفیت و رتبه‌بندی ذهنی و عینی عملکرد پیوند دارد [3] رهبری تحول‌آفرین، با ایجاد تعهد نسبت به اهداف سازمانی و توانمندسازی پیروان در جهت دستیابی به آن اهداف، معنی پیدا می‌کند.

پیلای<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۴) در تحقیقی با عنوان بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین، کفایت نفس، انسجام گروهی، تعهد و عملکرد کارکنان، نتیجه‌گیری میکند که در گروه‌های کاری، فرآیند رهبری تحول‌آفرین، ضمن تأثیرگذاری بر کفایت نفس و انسجام گروهی، موجب افزایش تعهد و بهبود عملکرد پیروان خواهد شد. یافته‌های مطالعه پولیتیس<sup>۱۳</sup> نشان داد که برخی از عوامل رهبری تحول‌گرا، زمینه بهبود عملکرد را فراهم می‌سازد. دارن (۲۰۰۵) در تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و عملکرد کارکنان» بیان می‌کند که سبک رهبری تحول‌آفرین، در پیشبینی عملکرد کارکنان نسبت به سایر سبک‌های رهبری دارای نوعی برتری نسبی است. این تحقیق، به بررسی ۱۰۰ شرکت برتر دولتی کانادا پرداخت و اعضای نمونه آن، مدیران ارشد این شرکت‌ها بودند. نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که بین سبک رهبری تحول‌آفرین و بهبود عملکرد کارکنان، رابطه مثبتی وجود دارد. برنز دو نوع رهبری مرادده ای و تحولگرا را به عنوان دو قطب متمایز در یک پیوستار، تصور می‌کرد. این دیدگاه توسط بس توسعه داده شد. به نظر او در رهبری مرادده ای، ایده کلی این است که وقتی شغل یا محیط شغلی پیروان در ایجاد انگیزه‌های لازم و رضایت مندی ناموفق است؛ رهبر با تصریح و روشن سازی معیارهای عملکرد

<sup>۱۱</sup>-yukl

<sup>۱۲</sup>-pillay

<sup>۱۳</sup>-politis

و یا با بیان آنچه که از پیروان خود انتظار دارد و نیز آنچه که در برابر آن دریافت خواهند کرد، اعمال رهبری می کند. به این ترتیب، درحالی رهبر مراودهای یا مبادله ای پیروان را برمی انگیزد که مطابق انتظار او عمل کنند؛ رهبر تحول گرا آن ها را برمی عبات از توانمندسازی، رسیدن به سطوح بالای نیاز و بنابراین، ارتقا در سطح انگیزش و بالاخره توسعه و ارتقای اخلاقی است و بر این اساس، سه کلید واژه مهم قابل شناسایی در این نظریه عبارت اند از: انگیزش، توانمندسازی و اخلاقیات [4]

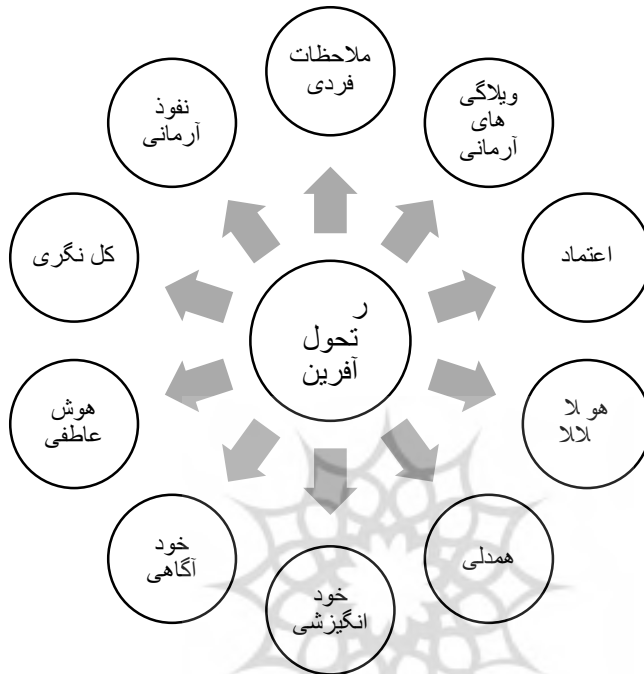
### روش تحقیق:

روش از انواع کاربردی - توصیفی و تحلیلی و به شیوه استدلالی بوده، از منابع و متون معتبر کتابخانه‌ای، استنادی و شبکه جهانی اینترنت و همچنین از نظرات کارشناسان و متخصصان منابع انسانی نیز استفاده شده است. تایید مولفه های تحقیق به روش دلفی تعدیل شده بوده و از نظرات ۱۴ نفر از کارشناسان و متخصصان منابع انسانی و رفتار سازمانی در شهرداری تهران کمک گرفته شده است. در ابتدا با توجه به منابع و متون معتبر کتابخانه ای و مقالات علمی تعداد ۱۲ مولفه شناسایی و استخراج گردید. سپس مولفه ها در قالب پرسشنامه در اختیار کارشناسان و خبرگان قرار گرفت و نظرات کارشناسان و خبرگان لحاظ گردید و تعداد ۱۰ مورد از مولفه ها تایید شدند. سپس دوباره مولفه ها جمع شده و برای تایید در اختیار کارشناسان و خبرگان قرار گرفت که بعد از تایید، مدل مفهومی نهایی ترسیم گردید.

جدول ۱ مولفه های رهبری تحول آفرین

ردیف	نام مولفه	تاییدکنندگان
۱	هوش عاطفی	۱۰
۲	خودآگاهی	۸
۳	خود انگیزشی	۱۳
۴	همدلی	۱۰
۵	هوش معنوی	۱۱
۶	اعتماد	۹
۷	کل نگری	۱۳
۸	نفوذ آرمانی	۱۲
۹	ملاحظات فردی	۱۲
۱۰	ویژگی های آرمانی	۱۰

شکل ۱- نمودار مفهومی مولفه های رهبری تحول آفرین در شهرداری تهران



نتیجه گیری: این تحقیق نشان داد که مولفه های رهبری تحول آفرین دارای ۱۰ مورد می باشد و بر اساس این تحقیق مدیران در سازمان ها می توانند با تقویت این مولفه ها تفکر سازمانی را در سازمان خود توسعه داده و نهادینه سازند.

مولفه ها عبارتند از: ۱- هوش عاطفی ۲- خود آگاهی ۳- خود انگیزی ۴- همدلی ۵- هوش معنوی ۶- اعتماد ۷- کل نگر ۸- نفوذ آرمانی ۹- ملاحظات فردی ۱۰- ویژگی های آرمانی

### منابع و مأخذ

- اسدی و همکاران. (۱۳۹۴). تأثیر رهبری تحول آفرین، بر ارتقای توانمندسازی روان شناختی کارکنان. قبادی و همکاران. (۱۳۹۱). پیام های انسانی نظامی برای دغدغه های انسان معاصر. کاوشنامه زبان و ادبیات فارسی.
- بیک زاده و همکاران. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین هوش احساسی و رهبری تحول آفرین در مدیران شرکت های گاز استانی شرکت ملی گاز ایران. فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت بیمه، سال چهارم. جعفری نیا و همکاران. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و بهبود عملکرد آموزش دهنده. فصلنامه مطالعات منابع انسانی.
- حسن پور و همکاران. (۱۳۸۸). بررسی نقش رهبری تحول آفرین در توانمندسازی کارکنان. مدرس علوم انسانی.
- محمود محمدیان، و همکاران. (۱۳۹۵). شناسایی الزام های مسئولیت اجتماعی ... چشم انداز مدیریت بازرگانی.
- میرکمالی (۱۳۷۸). رهبری و مدیریت آموزشی. تهران: سیطرون.
- نورشاهی (۱۳۸۸). بررسی رابطه پیامدهای رهبری و ابعاد سبک رهبری در میان روسای دانشگاه ها و مؤسسات عالی شهر تهران. مطالعات تربیتی و روان شناسی.
- یزدانشناس و جمشیدیان. (۱۳۸۷). نقش رهبری تحول آفرین در مدیریت تغییر. ششمین کنفرانس بین المللی مدیریت. مرجع دانش.

Eisenbach el (1999) Transformational leadership in the context of organizational change *Journal of Organizational Change Management*.

Burns (1998) Transactional and transforming leadership *Leading Organizations, Sage Publications, Thousand Oaks*.

Bass (1985) Leadership: good, better, best. *Organizational Dynamics*.

Behling & Mc filng, (1996) A syncretical model of charismatic/transformational leadership . *Group and Organizational Management*.

Hasani el, ( 1996) The role of the mediator of psychological empowerment in explaining the relationship between transformational leadership and employee engagement *Management of organizational culture Journal*.

Ruffarty & griffin (2004) Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*.

Sakim zadeh el (2016) Investigating the Role of Transformational Leadership in Facilitating Innovation with the Mediating Role of Innovative Culture in Abadan Oil Refinery *New process Journal*.

Konczak (1996) Measuring empowering behaviors of managers: Some preliminary construct validity evidence . *Paper presented at the meeting of society For industrial and organizational psychology* San Diego, CA.

an exploration of perspective taking as an antecedent of transformational leadership behavior *Leadership & Organization Development journal*.

Transformational Leadership the Development of a Model of Nursing Case Management by the Army Nurse Corps . *Lippincott 's Case Management* 8(5), 208

Leadership in Organizations .*Upper Saddle River*.

