

## رهبری تحول آفرین و ابزار سنجش آن (MLQ)<sup>1</sup>:

دکتر علیرضا موغلی\*

### چکیده

نقش موثر مدیران و رهبران در تغییر و تحولات بنیادی در سازمان اجتناب ناپذیر است. نظریه‌های جدید رهبری سازمان هر روز افق‌های جدیدی را در نحوه‌ی اداره‌ی سازمانها و حرکت آنها در مسیر رشد و توسعه می‌کشایند و به مدیران و رهبران آگاهی لازم را جهت رویارویی با تغییر و تحولات محیطی می‌دهند. این مقاله با ارائه تعاریف و مفاهیم الگوی رهبری تحول آفرین به عنوان یک نظریه جدید در مبحث رفتار سازمانی و رهبری به بیان دیدگاه‌های مختلف و پژوهش‌های انجام شده در این زمینه پرداخته و ابعاد مختلف و عوامل الگوی رهبری تحول آفرین را مورد بررسی قرار می‌دهد. در ادامه ابزار سنجش و ارزیابی این شیوه رهبری که در سراسر دنیا مورد استفاده قرار گرفته برای آگاهی پژوهشگران داخل کشور آورده شده است تا مسیر پژوهش در این زمینه اندکی هموار شود. در پایان مقاله نیز ضمن نتیجه‌گیری پیشنهادهایی برای کاربردی کردن این الگو در سازمانهای اداری کشور ارائه می‌شود.

---

1- Multifactor Leadership Questionnaire

\*. عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور شیراز

## ۱- مقدمه

سازمانهای امروزی اگر قادر به انطباق با تغییرات محیطی نباشند، به سرعت از گردونه رقابت خارج و جای خود را به رقبای خواهند داد. بنابراین شناسایی نقاط قوت و ضعف درونی همراه با فرصتها و تهدیدهای محیطی ضروری است. در چنین شرایطی سازمانها نیاز به رهبرانی دارند که سازمانهای خصوصی یا دولتی را به پدیده‌هایی با توانایی بیشتر برای ادامه حیات، رشد و ترقی، متحول کنند. این رهبران مسئولیت می‌پذیرند، قوهی تخیل خود را به کار می‌گیرند و تخیلات خود را به واقعیت تبدیل می‌کنند، موجب تعهد و مشارکت داوطلبانه پیروان می‌شوند و به آنان انرژی می‌بخشند و در نهایت سازمانها را به سمت سازمانهای یادگیرنده که می‌توانند نیازهای محیطی را تشخیص داده و ابزارهای لازم برای هماهنگی خود با آن را فراهم سازند، هدایت می‌کنند. چنین رهبرانی را رهبران تحول آفرین<sup>۱</sup> می‌نامند.

این رهبران سازمانها را از حال به آینده حرکت داده نیارهای محیطی را تشخیص می‌دهند و تغییر و تحولات متناسب را تسهیل می‌کنند. چشم اندازی از فرصتهای بالقوه را برای کارکنان بوجود آورده و در میان آنان تعهد به تغییر و بهبود فرهنگ و نیاز به طراحی استراتژیهای جدید را برای استفاده بهینه از انرژی و منابع توسعه می‌دهند.

پیتر سنگه<sup>۲</sup>، رهبری تحول آفرین را به عنوان یکی از مهمترین عناصر ایجاد سازمانهای یادگیرنده می‌داند و آنها را رهبرانی می‌داند که توانایی ترسیم مسیرهای ضروری نوین را برای سازمانهای جدید دارند. این نوع رهبران سرچشمه تغییرات به شمار می‌آیند (Peter senge, 1994: 6).

رهبران تحول آفرین در باورها، ارزشها و اهداف پیروان نفوذ کرده و تاثیر فوق‌العاده در پیروان خود به جای می‌گذارند. آنها از طریق گفتار و کردارشان کل سازمان را دچار تحول می‌کنند. پیروان این رهبران نسبت به آنها احساس اعتماد و وفاداری می‌کنند. نفوذ رهبران تحول آفرین از طریق کلمات، گفتگو، بینش و الهام بخشی به دیگران است (Hellriyel, 1996: 470).

رهبری تحول آفرین اساس و شالوده‌ای را برای تغییرات بلند مدت سازمانی که

---

1- Transformation leadership

2- Peter senge

دسترسی به اهداف بالاتر را برای سیستم سازمانی میسر می‌کند فراهم می‌سازد. در حقیقت بدون وجود مدیران و رهبران تحول‌آفرین پدید آوردن تحول در سازمانها اگر ناممکن نباشد به طور قطع مشکل خواهد بود. سازمانها چه خصوصی و چه دولتی برای ادامه ماندگاری و پایداری حیات و نیز رشد و توسعه خود نیاز به افزایش دانش و آگاهی نسبت به محیط ایجاد تحولات گسترده در ساختارها، فرهنگ و رویه‌ها دارند که در این میان نقش رهبران که سازمانها را از حال به آینده حرکت داده، نیازهای محیطی را تشخیص و تغییر تحولات متناسب را تسهیل می‌کنند بیش از پیش آشکار می‌گردد.

## ۲- تعریف رهبری تحول‌آفرین

رهبری تحول‌آفرین نوعی فرآیند پیچیده و پویا است که در آن رهبران، ارزشها، باورها و اهداف پیروان را تحت تاثیر قرار می‌دهند.

هرسی و بلانچارد، رهبری تحول‌آفرین را فرایند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروهها برای ایجاد تغییرات ناپیوسته در کار ویژه‌های یک سازمان به عنوان یک کل می‌دانند که در برابر آن رهبری تبادلی<sup>۱</sup> قرار دارد. رهبران تبادلی از طریق پاداش یا مجازات به ازای عمل انجام گرفته پیروان را تحت تاثیر قرار می‌دهند. برنز در ۱۹۷۸ رهبری تحول‌آفرین و تبادلی را در دو سر در پیوستار سبکهای رهبری قرار داد، در حالی که بس در ۱۹۸۵ ادعا کرد که رهبران می‌توانند هر دو رفتار تحول‌آفرینی و تبادلی را انجام دهند. در واقع بر خلاف نظر برنز که و مفهوم تبادلی و تحول‌آفرین را مانع الجمع می‌دانست، بس این دو را مکمل هم خواند. هاتر و بس در سال ۱۹۸۸ اظهار کردند که رهبران تحول‌آفرین از طریق یک ذهنیت نمادین و تاکید بر تلاش مضاعف، بر پیروان تاثیر می‌گذارد. در حالی که رهبران تبادلی از طریق ساختار و ملاحظات و برانگیختن انتظارات پیروان در رابطه با اهداف تعیین شده عمل می‌کنند (Hater & Bass, 1988: 697).

رهبران تحول‌آفرین در باورها، ارزشها و اهداف پیروان نفوذ کرده و به عنوان قهرمانان شناخته می‌شوند و تاثیر فوق‌العاده‌ای در پیروان خود به جای می‌گذارند. رهبران تحول‌آفرین از طریق تایید اندیشه‌ها و ارزشهای اخلاقی کارکنان و الهام بخشیدن به آنان برای اندیشیدن به مسائل با استفاده از شیوه‌های نوین، انگیزه فوق‌العاده‌ای را فراهم می‌کنند.

توانایی ارزیابی سبکها و پیامدهای سازمانی و دید آینده نگر و ایجاد آرمان واحد در اعضای سازمان از اجزای رهبری تحول آفرین هستند. رهبری تحول آفرین نوعی چشم انداز واضح از آینده ترسیم می‌کند (Bennis & Nanus, 1985: 163).

### ۳- پیشینه پژوهش‌ها و مطالعات رهبری تحول آفرین

ریشه‌ی پارادایم رهبری تحول آفرین به قرن شانزدهم، زمانی که پژوهش‌هایی در مورد پادشاه توسط ماکیاول صورت پذیرفت برمی‌گردد. ماکیاول ویژگی‌ها و رفتار رهبران را برای توسعه‌ی تئوری رهبری در درون ساختار فنودالی انگلستان مطالعه کرد. رهبر کسی است که برای به دست آوردن اهداف متعالی، دیگران را جهت داده و حمایت می‌کند (Barker, 1994: 47).

پیشینه پژوهش‌های رهبری تحول آفرین به سال ۱۹۸۷ و فعالیت برنز برمی‌گردد. برنز مشخص کرد که رهبران تحول آفرین صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش و می‌دارند. برنز در ادامه بحث خود چنین ادعا می‌کرد "تنها رهبران تحول آفرین هستند که قادر به ترسیم مسیرهای ضروری برای سازمانهای جدیدند، زیرا آنها منشا تغییراتند، بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و بر امواج تغییرات سوارند" (ریترز، ۱۹۹۶: ۴۸۴). برنارد بس در سال ۱۹۸۵ در ادامه‌ی فعالیتهای سال ۱۹۸۵، به ادامه‌ی فعالیتهای برنز و گسترش پژوهش‌ها و توسعه‌ی تئوری رهبری تحول آفرین پرداخت. بس اظهار داشت که رهبران تحول آفرین به طور مثبت و اثربخشی بروندادهای سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

در پژوهشی که توسط بس و هاتر در سال ۱۹۸۸ صورت پذیرفت مشخص شد که مجموعه‌های نظامی که دارای رهبران تحول آفرین بودند عملکردی ورای انتظارات را نشان دادند (Hater, Bass, 1988). در پژوهش دیگری که توسط بس و اولیو در سال ۱۹۶۶ انجام شد، عملکرد مالی تیم‌های یک شرکت بزرگ مورد مطالعه قرار گرفت. تیم‌هایی که دارای رهبران تحول آفرین تری بودند به نسبت عملکرد مالی بهتری داشتند. برعکس تیم‌هایی که دارای رهبران تبادل بودند، عملکرد مالی پایین تری داشتند. همزمان پژوهش‌های متعددی توسط سایر دانشمندان در سرتاسر دنیا انجام شده است. مطالعات رهبری تحول آفرین در بیش از هزار شرکت در آمریکا و بیش از ۱۲ کشور دنیا انجام شده است و مطالعات متنوعی درباره ارتباط رهبری تحول آفرین

یا عملکردهای سازمانی، رفتارهای کارکنان، بازدهی و ... صورت پذیرفته است. ارتباط مثبت رهبری تحول آفرین با نتایج فردی و سازمانی از قبیل عملکرد، رضایت، تعهد، فرهنگ سازمانی و ... مورد تایید قرار گرفته است. والدیرین (۱۹۸۹) ضمن انجام پژوهشی بیان می‌دارد که عوامل رهبری تحول آفرین در مقایسه با رهبری تبادل‌ی تاثیر بیشتری بر رضایت زیردستان، اثربخشی رهبر و تمایل زیردستان به تلاش فوق‌العاده برای اهداف سازمانی دارد.

در پژوهش‌های انجام شده‌ای که توسط دلوگا در ۱۹۸۸ از ۴۰۰ کارمند بخش‌های تولیدی یک شرکت صورت پذیرفت مشخص گردید که رفتار تحول آفرینی به نسبت رفتار تبادل‌ی رابطه نزدیک تری با اثربخشی رضایت کارمندان دارد (Deluga, 1988:461).

اولیو و والدیرین در ۱۹۸۸ رابطه رهبری تحول آفرین را در عملکرد تیمی درون یک شرکت مورد آزمایش قرار دادند. در این مطالعه رهبری تحول آفرین به طور واضح و مثبتی با عملکرد تیمی ارتباط داشت. رهبری تحول آفرین همبستگی مثبتی با عملکرد بالای مالی تیم‌ها داشتند. مطالعات دیگری نیز بوسیله بس و اولیو در ۱۹۹۳ در رابطه با کنش بین رهبری، فرهنگ سازمانی و عملکرد صورت پذیرفت (Bass, Avolio, 1994: 121).

تیکلی و آلدريج در ۱۹۸۴ پیشنهاد کردند که رهبران تحول آفرین سازمان را تغییر می‌دهند و آن را در مسیر جدیدی هدایت می‌کنند. بلاک در ۱۹۹۳ رهبری تحول آفرین را به عنوان کسی که بیش از نفع شخصی خوشان خدمت می‌کنند توصیف کرد (Deal, 1982: 37).

رینی و واستون در ۱۹۹۶ رهبری تحول آفرین را تا حد یک پارادیم جدید جهت رویارویی با چالش‌های سازمانی که در آن عدم وجود بینش و پیچیدگی فرایند موجود است، توسعه دادند.

#### ۴- عوامل رهبری تحول آفرین

محققان رهبری تحول آفرین، جنبه‌های متفاوت و متنوعی را از ارزیابی رفتاری‌های این رهبران به دست آوردند که دارای یک دیدگاه مشترک هستند. بدین معنی که رهبران موثر، ارزشها، باورها و نگرش‌های پیروانی را که مشتاق به فعالیت ماورا انتظارات هستند متحول می‌کنند (Podsakoff, 1990: 11).

براساس پژوهش‌های انجام شده، تعدادی از عوامل تحول آفرینی که یک بینش

مشخص را تبیین و تعیین می‌کنند ارائه شده است که در ادامه بحث به چکیده‌ای از این عوامل اشاره می‌شود.

### ۱-۴- کاریزما (نفوذ آرمانی)<sup>۱</sup>

رهبری کاریزماتیک توسط بس به عنوان جزیی مهم از ساختار رهبری تحول آفرین توصیف شده است. کاریزما به رهبران این اجازه را می‌دهد که به عنوان مدل‌هایی از نقش و الگوی رفتار باشند و به عنوان نمونه‌ای برای کارکنان در پیروی از ارزشها و عقاید سازگار با وی شناخته شوند (Podsakoff, 1990: 112). شرایط کاریزماتیک، رهبران را برای تغییر در ماهیت وجودی قادر می‌سازد. آنها قادر هستند که فرصتهای جدید را برای سازمانهایشان ایجاد و دیگران را به دیدن آینده ترغیب کنند. بس در ۱۹۸۵ به عنصر کاریزماتیک به عنوان یک نفوذ آرمانی اشاره کرده است (Bass, 1998: 32).

نفوذ آرمانی شامل ویژگی‌های آرمانی و رفتار آرمانی است. القای افتخار و غرور به اعضا برای همکاری و مشارکت با رهبر و صرفنظر کردن از تمایلات فردی بخاطر گروه و فدا کردن منافع شخصی بخاطر منافع دیگران از بارزترین مشخصات و ویژگی‌های آرمانی یک رهبر بشمار می‌آید. همچنین صحبت کردن درباره مهمترین ارزشها و اعتقادات و داشتن نوعی احساس قوی نسبت به هدف و توجه به نتایج معنوی و اخلاقی تصمیم‌ها از مشخصه‌های رفتارهای آرمانی به شمار می‌آید.

کاریزما، رهبران را برای اینکه احیاگر سازمانها باشند توانا می‌سازد. تیکی و دوانا در سال ۱۹۹۰ دریافتند که رهبران موفق برای تغییر سازمان یا رویارویی با چالشها و خطرات احتمالی محیطی در طول زمان با مشکلات روبرو هستند. آنها در مطالعاتشان رهبران موفق را به عنوان یک عامل تغییر بینش که مجموعه‌ای از ارزشهای محوری و اساسی را هدایت و مشخص می‌کند، معرفی می‌کند. این همه خصوصیات رهبر کاریزماتیک است که جزیی مهم از ساختار رهبری تحول آفرین توصیف شده است.

## ۲-۴- ترغیب ذهنی<sup>۱</sup>

بس در ۱۹۸۵ ترغیب ذهنی را به عنوان محرک در پیروان برای تفکر در مورد باورها و ارزشها و نیز آگاهی از مشکلات و حل آنها توصیف کرد و نه برای تحریک به انجام اعمال سریع و بی درنگ و بدون تفکر. از طریق ترغیب ذهنی، رهبری تحول‌آفرین می‌تواند باعث ارتقای توانایی پیروان برای فهم ماهیت سازمانی و مشکلاتی که با آن روبرو هستند بشود. آنها را قادر می‌سازد مباحث و مشکلاتی را که با آن روبرو هستند، در سلطه خود قرار دهند و حل مشکلات را به طور بالقوه مفهوم سازی کنند (Podsakoff: 117). ترغیب ذهنی به عنوان ابزاری در دست رهبران تحول‌آفرین برای ایجاد سازمانهای یادگیرنده شناخته شده است. یادگیری در سازمانهای یادگیرنده وقتی اتفاق می‌افتد که پیروان، مسائل سازمانی را تجزیه و تحلیل کنند، روشهای انجام کار را مورد بازبینی قرار دهند. شیوه‌های نو و راه‌حل‌های مناسب برای مشکلات پیش روی خود بیابند و در مورد آنچه انجام می‌دهند فکر کنند.

رهبران تحول‌آفرین با استفاده از ترغیب ذهنی و آماده ساختن محیطی مناسب پیروان را وادار و ترغیب می‌کنند تا این گونه باشند. از مشخصه‌های بارز ترغیب ذهنی، بررسی مجدد پیش فرض‌های اساسی و چشم‌اندازهای مختلف به هنگام حل مسائل و پیشنهاد شیوه‌های جدید نگرستن به چگونگی انجام کار می‌باشد.

## ۳-۴- انگیزش الهام بخش<sup>۲</sup>

انگیزش الهام بخش را برانگیختن و بالا بردن انگیزه در پیروان به وسیله رهبران توصیف کرده‌اند که با توسل به احساسات زیردستان صورت می‌پذیرد. انگیزش الهام بخش شامل صحبت خوش بینانه در باره آینده. صحبت توأم با شور و حرارت راجع به آنچه که نیاز به انجامش است و بیان نوعی دیدگاه جالب و جذاب از آینده و ارائه‌ی تصویری مهیج در مورد آنچه که باید مورد ملاحظه و توجه قرار گیرد می‌باشد. بس در ۱۹۸۵ انگیزش الهام بخش را به عنوان زیرمجموعه‌ای از کاریزما توصیف کرد، اما او این حقیقت را مشخص کرد که رهبران مجبور نیستند الهامی یا کاریزماتیک باشند.

1- Intellectual Stimulation

2- Inspirational Motivation

رهبران تحول آفرین برای برانگیختن پیروان به چیزی فراتر از چارچوب سنتی انگیزش و ارضای نیازها دست می‌یازند. آنها از طریق القای معانی چالش‌های موجود در کار پیروان و برانگیختن اهداف تیمی و اشتیاق برای بهینه سازی، دیگران را برمی‌انگیزند (Yukl, 1998: 417).

درواقع در انگیزش الهام بخش رهبران یک تصویر و دید مشترک از آینده را برای پیروان ایجاد می‌کنند و جایی که یک دید واقعی وجود دارد، افراد یاد می‌گیرند نه برای این که به آنها می‌گویند بلکه برای این که آنها خود می‌خواهند. آنها انجام می‌دهند نه برای این که به آنها دستور می‌دهند بلکه برای این که خودشان می‌خواهند. این نوع انگیزش فراتر از سطح سلسله مراتب نیازها صورت می‌پذیرد و از طریق نوعی الهام و القای یک بینش مشترک از اهداف سازمانی در پیروان تجلی می‌یابد.

#### ۴-۴-۴- ملاحظه فردی<sup>۱</sup>

توجه به دیگران یکی از جنبه‌های مهم رهبری تحول آفرین است. این موضوع تاثیر مثبتی بر رضایتمندی پیروان، رهبران و به طور کلی ثمربخشی دارد (Bass, 1985: 103). افراد به وسیله رهبران حمایت می‌شوند و رهبران در رابطه با توجه به احساسات و نیازهای شخصی آنها نگران هستند (Podsakoff, 1990: 116). رهبر پروژه‌ها را برای برانگیختن یادگیری و تجربه تفویض می‌کند و اهداف گروهی را به هرکدام از پیروان به عنوان یک فرد می‌قبولاند و ترویج و آموزش می‌دهد (Bass, 1998:217). جنبه توسعه یافته ملاحظات فردی، یک عنصر کلیدی در ارتباط بین رهبر تحول آفرین و پیروان به حساب می‌یابد.

توجه و ملاحظه فردی شامل صرف وقت جهت آموزش و مربی‌گری، رفتار با اشخاص و نه صرفاً به عنوان اعضای گروه و کمک به دیگران برای رشد و توسعه تواناییهایشان، گوش دادن با توجه و دقت به علایق و خواسته‌های دیگران می‌شود. رهبران تحول آفرین افراد را با هدف پیشرفت آنها از پیروان به رهبران تشویق می‌کنند (Bass, Avolio, 1990: 240). آنها توجه ویژه‌ای به نیازهای هر پیرو به عنوان رفتار مربی یا استاد برای دستیابی به موفقیت یا رشد دارند. ارتباط به عنوان یک



قسمت خیلی مهم از این فرایند مورد بررسی قرار گرفته است (Yukl, 1928: 273).

### ۵- عوامل رهبری تبدلی (مراوده ای)

به اعتقاد برنز (۱۹۷۸) رهبری تعامل گرا عبارتست از رهبری مبتنی بر مبادله بین رهبر و پیرو به طوری که تمایلات فردی طرفین تأمین شود. به عبارت دیگر وی معتقد است در این مکتب به همه چیز از منظر میزان منفعتی که عاید افراد می‌کند، نگریسته می‌شود و رابطه رهبر یا پیروان سوداگران و بر مبنای مبادله یک چیز برای چیز دیگر است. پس در ۱۹۸۵ عوامل زیر را به عنوان ابعاد اساسی رهبری تبدلی برشمرده است.

#### ۱-۵- پادشاهی مشروط<sup>۱</sup>

بعضی از مدیران پادشاهی را به پیروان، همسو با انتظاراتشان اعطا می‌کنند، پادشاهی مشروط می‌تواند به چندین شکل باشد که شامل پرداخت برای کاری که خوب انجام شده، توصیه هایی برای افزایش پرداخت و ترفیع و احترام و برجسته کردن شأن و مقام آنها می‌شود. تنبیهات مشروط نیز زمانی که انجام وظیفه رضایت بخش نیست به کار برده می‌شوند. به نظر پس در ۱۹۸۵ این فرایند پاداش و تنبیه کارکنان ویژگی مراوده گر مدیران است. زیرا بعضی مدیران برخلاف رهبران تحول آفرین علاقه مند به فرایند کارایی هستند تا به ایده‌های اساسی. این نوع پرداختها و جبران کردنها برای این که اثر معقولی برای کارمندان داشته باشند، به وجود آمده اند. هرچند که به اندازه هرکدام از اجزا رهبری تحول آفرین در برانگیختن دیگران برای به دست آوردن سطوح بالاتر عملکرد و پیشرفت نقش ندارند.

#### ۲-۵- مدیریت بر مبنای استثنا (فعال - منفعل)<sup>۲</sup>

مدیریت بر مبنای استثنا ماهیتاً یک عمل صحیح است. به طور کلی رهبر از دادن دستورهای جدید اگر راه‌های قدیمی هنوز کارایی داشته باشند، اجتناب می‌ورزد و به پیروان اجازه می‌دهد که انجام دادن کارها را از طریق راه‌های روزمره دنبال کنند

1- Contingent Reward

2- Management – Exception (Active- Passive)

(Bass, 1998: 220). این فرایند نسبت به پادشاهای مشروط و اجزا رهبری تحول‌آفرین کمتر موثر است. مدیریت بر مبنای استثنا می‌تواند فعال یا منفعل باشد. رهبران تبدلی که بر مبنای نوعی مدیریت بر مبنای استثنای فعال عمل می‌کنند بر کار زبردستان نظارت می‌کنند و از انجام صحیح کارها اطمینان حاصل می‌کنند. رهبر برای تشخیص انحراف از استانداردها و پیدا کردن اشتباهات و خطاها وظایف ضروری و لازم را انجام می‌دهند. مدیرانی که مدیریت بر مبنای استثنای غیرفعال را اعمال می‌کنند مجازاتهای اقتضایی و دیگر اعمال را در رابطه با پاسخگویی به انحرافات واضح از عملکرد استاندارد شده به کار می‌گیرند همچنین این مدیران به طور غیرفعال منتظر دیدن انحرافات، اشتباهات و خطاها هستند و تا اتفاقی نیفتاده است عکس‌العملی نشان نمی‌دهند، در حالی که این روش غیر موثر است.

### ۶- رهبری عدم مداخله<sup>۱</sup>

منظور از رهبری عدم مداخله یا غیر مداخله‌ای، آزاد گذاشتن پیروان در زمان عدم حضور رهبر یا اجتناب از رهبری کردن است که در واقع در طیف رهبری، غیرفعال‌ترین نوع رهبری به شمار می‌آید. در مقابل رهبری تبدلی، حالت عدم مداخله یک حالت کاملاً غیرتبدلی و بی تفاوت را نمایان می‌سازد. در این حالت رهبر از تصمیم‌گیری خودداری می‌کند و مسئولیت‌ها را واگذار می‌کند. انگیزش در رضایت پیروان به حداقل موجود می‌رسد و دوراندیشی در رهبر از بین می‌رود.

### ۷- تفاوت‌های رهبری تحول‌آفرین و تبدلی

برنارد بس در مقاله خود تحت عنوان "از رهبری تبدلی تا رهبری تحول‌آفرین" درباره تفاوت این دو نوع رهبری چنین بیان می‌کند: پرجاذبه بودن از دیدگاه کارکنان، عامل اصلی برای رهبر تحول‌آفرین شدن است. رهبران پرجاذبه از قدرت و نفوذ زیادی برخوردار هستند. این نوع رهبران در رابطه با کارکنان خود نقش الهام بخش را ایفا می‌کنند و همراه ارایه‌ی ایده، در آنها شور و شوق خاصی ایجاد می‌کنند تا به نتایج فوق‌العاده و همراه با تلاشهای برجسته دست یابند. در مقابل ویژگی پرجاذبه بودن

رهبران تحول‌آفرین، رهبران تبدالی از قدرت پاداش اقتضایی برخوردار هستند. این رهبران تنها به مبادله پاداش در برابر عملکرد خوب می‌پردازند و میزان دستیابی به اهداف را تعیین می‌کنند. بنابراین رهبران تبدالی پیروانشان را به وسیله تبیین الزامات نقش و کار در جهت دستیابی به هدفها، راهنمایی می‌کنند یا برمی‌انگیزانند (Robbins, 1996: 438).

رهبران تبدالی از مدیریت بر مبنای استثنا استفاده می‌کنند، یعنی اقدامات، انحراف از معیارها، قوانین و مقررات را جستجو و کنترل می‌کنند و بر این اساس اقدام اصلاحی انجام می‌دهند. اما رهبران تحول‌آفرین از توانایی الهام بخشی از کارکنان خود انتظارات بالایی دارند. مطالعات و پژوهش‌ها نشان داده که بین انتظارات رهبر و عملکرد بالا رابطه مثبت وجود دارد و هر قدر انتظارات رهبر از پیرو در سطح بالایی باشد، پیرو این انتظارات رهبر را با عملکرد سطح بالا پاسخ می‌دهد (Hersey & Blanchard, 1996: 260).

رهبران تبدالی مسئولیت‌ها را واگذار و در بسیاری از موارد از اتخاذ تصمیم اجتناب می‌کنند. بنابراین از این نظر به کار و رابطه با کارکنان توجه اندکی می‌کنند. در حالی که رهبران تحول‌آفرین حتی به تفاوت‌های فردی توجه می‌کنند. این نوع رهبران با تک تک کارکنان خود ارتباط برقرار می‌کنند و اقدام به هدایت و سرپرستی و راهنمایی آنها می‌کنند و از آنان انسانهایی خود بالنده می‌سازند و توانمندیهای آنان را توسعه و گسترش می‌دهند.

به زعم گراهام (۱۹۹۱) رهبران تحول‌آفرین به واسطه فرهنگ، ترغیب ذهنی و ملاحظه فردی، زیردستان را به گونه‌ای هدایت می‌کنند که موجبات افزایش سطح عملکرد کل سازمان فراهم می‌شود. در حالی که رهبران تبدالی کارکردشان بیشتر مبتنی بر مبادله هزینه - سود بین رهبر و پیرو و نظارت بر کارکنان است.

به نقل از اینگرام (۱۹۹۶) رهبران تحول‌آفرین و تبدالی بر روی اهداف متفاوتی تاکید می‌کنند به طوری که رهبران تبدالی به عواملی از قبیل کنترل و ثبات برنامه‌ها علاقه‌مندند و رهبران تحول‌آفرین بیشتر علاقه مند به توسعه ارزشها، اعتقادات، مفاهیم مشترک و معتمد به اهداف مشترک هستند.

شایان ذکر است که با وجود تفاوت‌هایی که بین دو سبک رهبری تحول‌آفرین و تبدالی وجود دارد، بسیاری از محققان و متفکران به استناد شواهد تجربی و نیز

یافته‌های پژوهشی اعتقادشان براین است که این دو سبک رهبری علی‌رغم تفاوتی که دارند، نقطه مقابل هم نبوده بلکه مکمل یکدیگرند.

هاول و اولیو خاطر نشان می‌سازند برعکس تمایزی که برنز (۱۹۷۸) بین رهبری تحول آفرین و تبادلی قائل می‌شود این دو نوع رهبری به عنوان دو انتهای یک پیوستار و در نقطه مقابل یکدیگر نبوده، بلکه مکمل یکدیگرند و یک رهبر می‌تواند همزمان رفتارهای هر دو سبک را به میزان متفاوت از خود به نمایش بگذارد.

## ۸- ابزار سنجش و مطالعه رهبری تحول آفرین: پرسش نامه چند عاملی

### رهبری (MLQ)<sup>۱</sup>

پرسش نامه MLQ برای اولین بار در پژوهش‌های برنارد بس در سال ۱۹۸۵ به کار گرفته شده است. بس به فکر طراحی ابزاری بود که بتواند رهبری تحول آفرین را از سایر شیوه‌های رهبری تمیز دهد تا بدین وسیله بتواند تاثیر نتایج آن را در ابعاد مختلف سازمانها (عملکرد، بازده، فرهنگ، رضایتمندی و ...) به دست آورد. او بدین منظور در ابتدا ابعاد و شاخصهای فراوانی را برای ارزیابی رهبری تحول آفرین پیشنهاد کرد و میزان اعتبار و همبستگی هریک از شاخصها را در تحقیقات متعددی آزمود. نتایج تحقیقات بس و دیگر محققان پرسش نامه MLQ را که طیف کامل رهبری از تحول آفرینی تا تبادلی و عدم مداخله گر را اندازه گیری می‌کرد، به دست داد.

اگرچه هدف بس از طراحی MLQ بررسی الگوی رهبری تحول آفرین بود، اما به خاطر دستیابی به اعتبار و قابلیت اعتماد بیشتر پرسش نامه، شاخصهای رهبری تبادلی و عدم مداخله گر را نیز در پرسش نامه دخالت داد و با درهم آمیختن سؤالهای مربوط به هرکدام از این شیوه‌های رهبری (تحول آفرینی، تبادلی و عدم مداخله گر) تکمیل‌کنندگان پرسش‌نامه را در موقعیتی قرار داد تا آنچه را که به واقعیت نزدیک تر است، علامت گذاری نمایند.

پرسش نامه MLQ توسط خود بس و دیگر دانشمندان، همچون اولیو، گودهم و ... مورد آزمونهای فراوانی قرار گرفت. سؤالهای پرسش نامه در پژوهش‌های متعددی مورد بازنگری و اصلاح قرار گرفت و در مدت کوتاهی MLQ به عنوان مهمترین ابزار

سنجش الگوی رهبری تحول‌آفرین عمومیت یافت. روایی و اعتبار پرسش‌نامه بارها مورد آزمون قرار گرفته است و در پنج قاره جهان از این ابزار استفاده شده و نتایج تقریباً مشابهی به دست آمده است.

محققان زیادی به استفاده از پرسش‌نامه و کاربرد آن در موضوعات متفاوت پرداخته‌اند. در مطالعات مختلف به بررسی رابطه‌ی رهبری تحول‌آفرین و تاثیر آن در نتایج گوناگون سازمانی اعم از عملکرد، بازده، رضایت پیروان، اثربخشی، فرهنگ، اخلاق و ... پرداخته شده است. پژوهشگران در کشورهای مختلف از جمله آمریکا، کانادا، اتریش، اسپانیا، هلند، لهستان، اسکاتلند، چین، تایلند، فیلیپین، کره و کشورهای آفریقایی و ... در پروژه‌های پژوهشی خود از این ابزار استفاده کردند. تیکی و دوانا در ۱۹۸۶، بس، اولیو و گودهم در ۱۹۸۷ و دلوگا در ۱۹۸۸ با استفاده از MLQ به بررسی رهبری تحول‌آفرین در مجموعه‌های گوناگون مانند نظامی، سیاسی، صنعتی و اداری پرداخته‌اند (Bass, Avolio, Goodheim, 1987: 14).

تاریخچه پرسش‌نامه MLQ شاهد اصلاحات زیادی بوده است. در طول دهه گذشته که MLQ برای ارزیابی رهبری تحول‌آفرین، تبدالی و عدم مداخله‌گر به کار برده شده، به طور مداوم در حال تغییر تحول‌یافته است. جدیدترین ویرایش آن که در سال ۲۰۰۰ توسط بس و اولیو تنظیم شده، شامل ۳۶ پرسش است که به ارزیابی عوامل و شاخص‌های رهبری تحول‌آفرین، تبدالی و عدم مداخله‌گر می‌پردازد. در ویرایش جدید MLQ توسط بس سه شاخص رضایتمندی، اثربخشی و تلاش فوق‌العاده نیز لحاظ شده که از این طریق به بررسی ارتباط رهبری تحول‌آفرین، تبدالی و عدم مداخله‌گر با نتایج سازمانی پرداخته می‌شود.

شرح سؤالات	شاخص	
<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. به دیگران به خاطر ارتباطشان با من احساس افتخار القا می‌کنم</li> <li>۲. به خاطر مصلحت گروه از علایق شخصی خود چشم می‌پوشم.</li> <li>۳. می‌کوشم به گونه‌ای رفتار کنم که احترام دیگران را نسبت به خود برانگیزم.</li> <li>۴. از خود قدرت و اعتماد به نفس نشان می‌دهم.</li> </ol>	ویژگی‌های آرمانی	
<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. درباره باورها و ارزش‌های اساسی خود صحبت می‌کنم.</li> <li>۲. به اهمیت داشتن یک حس قوی در هدف تأکید می‌کنم.</li> <li>۳. پیامدهای اخلاقی و دینی تصمیمات را مورد توجه قرار می‌دهم.</li> <li>۴. بر اهمیت داشتن حس همکاری در مأموریت‌ها تأکید می‌کنم.</li> </ol>	رفتارهای آرمانی	رهبری تحول آفرین
<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. پیشنهاد‌های اساسی را دقیقاً مورد بررسی قرار می‌دهم تا از مناسب بودن آن‌ها مطمئن شوم.</li> <li>۲. در هنگام حل مشکلات، دیدگاه‌ها و جوانب مختلف را مدنظر قرار می‌دهم.</li> <li>۳. از دیگران می‌خواهم که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند.</li> <li>۴. راه‌های جدید نگرش به چگونگی انجام کار را پیشنهاد می‌کنم.</li> </ol>	ترغیب ذهنی	
<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. درباره آینده خوش‌بینانه صحبت می‌کنم.</li> <li>۲. درباره کارهایی که باید انجام شود با جدیت و شوق صحبت می‌کنم.</li> <li>۳. بر اهمیت آینده‌نگری تأکید دارم.</li> <li>۴. امیدواری می‌دهم که اهداف دست‌یافتنی هستند.</li> </ol>	انگیزش الهام‌بخش	
<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. برای راهنمایی و آموزش وقت می‌گذارم</li> <li>۲. با دیگران به عنوان یک شخص و نه عضوی از گروه رفتار می‌کنم</li> </ol>	توجه و ملاحظه فردی	

<p>۳. فرد را به عنوان کسی که دارای نیازها، توانایی‌ها و خلاقیت‌های متفاوت از دیگران است در نظر می‌گیرم.</p> <p>۴. به دیگران کمک می‌کنم تا توانایی‌هایشان را توسعه و گسترش دهند.</p>		
<p>۱. متناسب با تلاش دیگران به آن‌ها کمک می‌کنم</p> <p>۲. با واژه‌های خاص بیان می‌کنم که چه کسی برای رسیدن به اهداف برجسته شایسته است.</p> <p>۳. هنگامی که اهداف برآورده شوند مشخص می‌کنم که هر کس انتظار دریافت چه چیزی را داشته باشد.</p> <p>۴. وقتی دیگران به خواسته‌ها و اهدافشان می‌رسند احساس رضایت خود را ابراز می‌کنم.</p>	<p>پاداش‌های مشروط</p>	
<p>۱. بیشتر بی‌نظمی‌ها، اشتباهات، استثناها و انحراف از معیارها را مورد توجه ویژه قرار می‌دهم.</p> <p>۲. تمام توجه خود را معطوف رسیدگی به اشتباهات، انتقادات، شکایت‌ها و شکست‌ها می‌کنم.</p> <p>۳. منشا تمام اشتباهات را بررسی و پی‌گیری می‌کنم.</p> <p>۴. از شکست‌ها درس می‌گیرم تا به استانداردها و معیارها برسم.</p>	<p>مدیریت بر مبنای استثنا (فعال)</p>	<p>رهبری تبادل</p>
<p>۱. در کارها دخالتی نمی‌کنم جز در مواقعی که مسائل بسیار جدی و حساس باشد.</p> <p>۲. قبل از دخالت در امور منتظر می‌مانم تا مسائل به اشتباه کشیده شوند.</p> <p>۳. نشان می‌دهم که سرسختانه به این امر معتقدم: سری که درد نمی‌کند دستمال نمی‌بندند.</p> <p>۴. نشان می‌دهم زمانی باید وارد عمل شد که اوضاع کاملاً بحرانی شده باشد.</p>	<p>مدیریت بر مبنای استثنا (منفعل)</p>	

شرح سؤالات	شاخص	
۱. در مواقعی که مسائل مهم پیش می‌آید از دخالت در آنها اجتناب می‌کنم.	عدم مداخله‌گر	رهبری
۲. در هنگام نیاز حضور ندارم.		عدم
۳. از تصمیم‌گیری اجتناب می‌کنم.		مداخله
۴. از پاسخ دادن به سؤالات جدی و فوری طفره می‌روم.		گر

## ۹- نتیجه‌گیری (توسعه الگوی رهبری تحول آفرین در سازمانهای اداری ایران)

متأسفانه تاکنون مطالعات مستقیمی در کشور ما در رابطه با رهبری تحول آفرین و به کار بردن MLQ صورت نپذیرفته است. به نظر می‌رسد بررسی الگوی رهبری تحول آفرین و استفاده از این الگو به عنوان کلیدی برای حل مشکلات موجود در نظام اداری ایران مفید باشد. تأکید بر تحقیق و پژوهش در زمینه رهبری تحول آفرین و مهیا کردن زمینه‌های لازم صحت این تحقیقات در دانشگاه‌ها و سازمان‌های اداری ایران ضروری می‌باشد. تهیه و تدوین برنامه‌های آموزشی و تربیت رهبران با توجه به مدنظر قرار دادن شرایط بومی کشور ما و استفاده از نتایج پژوهش‌های بدست آمده راه‌گشا خواهد بود. گنجاندن بحث رهبری تحول آفرین در برنامه‌های درسی دانشگاهی کشور نیز نقش موثری را در فراگیر شدن این شیوه رهبری ایفا می‌کند. ارائه سمینارهای آموزشی در قالب ستاد تحول اداری توسط سازمانهایی همچون سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و اختصاص امتیازات ویژه در ارتقا و ترفیع مدیرانی که این دوره‌ها را گذرانده‌اند ثمربخش خواهد بود.

علی‌رغم توجه روز افزون به عامل رهبری در ایجاد تحولات سازمانی و اداری در سطح دنیا و نقش آن در کارآمد نمودن سازمانها تاکنون در برنامه ریزی‌های ملی توجهی به این مهم نشده است. تحولات سازمانی نیاز به رهبران تحول آفرین دارند. مطالعات مربوط به تحولات سازمانی موفق و کمتر موفق، بر نقش قاطع رهبری در این گونه موقعیت‌ها تأکید دارند. رهبری تحول آفرین نقش اساسی در ایجاد این گونه تحولات سازمانی دارد. با توجه به لزوم ایجاد تحولات اساسی در نظام اداری کشور ما و نقش



موثر رهبری و مدیریت سازمان در این گونه تحولات، انجام تحقیقاتی در این زمینه همراه با مهیا سازی شرایط به کارگیری این الگو در سازمانها و مد نظر قراردادن پیشنهادات فوق بیش از پیش ضروری به نظر می‌رسد.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## منابع و مأخذ

- 1-Bass, B. (1985). Leadership and performance beyond exceptions New. The free press.
- 2- Bass, A. (1994). Improving organizational Effectiveness through transforma -tional leadership. Thousand Oaks CA: sage Publications.
- 3- Bass, -B.M. (1990). From transactional to transformational leadership. Learning to share the vision. Organizational dynamics.
- 4- Bass, A. Goodheim. (1987). Biography and assessment ' of transformational leadership at the word-class level. Journal of management.
- 5- Bass, B.M. and Avolio. (2000). Multifactor Leadership Questionnaire. Mind Garden.
- 6- Bennis, N. (1985). Leaders: The strategies for taking charge. New York.
- 7- Deluga, R. (1988). Relationship of transformational and transactional Leadership with employee influencing strategies.
- 8- Deal. K. (1982). Corporate culture: The Rites and Ritual of corporate life. Massachusetts: Addison-Wesley.
- 9- Hater, B. (1988). Superior's evaluations and Subordinates Perceptions of transformational and transactional leadership. Journal of Applied Psychology.
- 10- Hersey and Blanchard and dewey. (1996). Management of organizational Behavior, prentice-Hall, 1996.
- 11- Podsakoff (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, urnal of Management.
- 12- Robbins, organizational Behavior, thed, Prentice-Hall. Senego (1994). The fifth Discipline Field Book, New York: Doubleday.
- 13- Yukle. G (1994). Leadership in organization. New Jersey: Prentice-Hall.