

سبک رهبری تحول گرا

ترجمه: حسن عرفانی *

چکیده:

این مقاله به بررسی یکی از سبک‌های نوین رهبری به نام رهبری تحول گرا می‌پردازد. عصر جدید همان طوری که نیازمند علوم و مهارت‌های جدید می‌باشد، نیازمند سبک رهبری جدید نیز می‌باشد. سبکی که بتواند در دنیای پرتلاطم امروزی به مدیران سازمان‌ها در امر هدایت و رهبری نیروی انسانی کمک کند و روابط جدیدی میان رهبران و پیروان تعریف کند تا هم سازمان و هم کارکنان به اهداف خود برسند. این مقاله به تعریف و ویژگی‌هایی از رهبری تحول گرا و تأثیر این سبک رهبری بر بهره‌وری کارکنان و همچنین به تشریح یکی از آخرین یافته‌های تحقیقاتی، در زمینه سبک‌های رهبری تحت عنوان "هفت فرایند تغییر شکل‌های رهبری" می‌پردازد:

مقدمه:

آمده است. تعریفی از رهبری که روی آن اتفاق نظر وجود دارد این است که "رهبری را فرایند یا توانایی نفوذ در دیگران برای دستیابی به اهداف" می‌دانند.

در زمینه سبک‌های رهبری نیز لازم است توضیح داده شود که معمولاً شیوه‌های رهبری تحت تأثیر محیط فرهنگی جوامع قرار دارند. به طوری که می‌توان گفت "شیوه‌های رهبری و مدیریت" در هر تمدن جلوه‌ای از ساخت فرهنگی آن تمدن است و بدیهی است که ساختار فرهنگی هر جامعه تحت تأثیر محیط‌های اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، اعتقادی آن جامعه قرار دارد (دکتر علی رضائیان/۱۳۸۰/۴۲۳).
عمده سبک‌های رهبری که تاکنون مطرح شده اند در دو طیف کارمداری و کارمندمداری بوده اند ولی امروز با توجه به طوفان تغییرات و دگرگونی‌هایی که به طور مستمر و با

اهمیت هدایت و رهبری به اندازه ای است که برخی از علمای مدیریت، میزان موفقیت و اثربخشی هر مدیر را در گرو توان وی در هدایت نیروی انسانی می‌دانند و به همین علت مدیریت را "انجام کار به وسیله دیگران برای تحقق اهداف مورد نظر" تعریف می‌کنند و در واقع می‌توان گفت اگر مدیریت ارشد در امر هدایت نیروی انسانی و در برقراری ارتباطات مؤثر و ایجاد انگیزش در آنان (که از مؤلفه‌های لازم رهبری است) به طور مؤثر عمل نکند، برنامه ریزی‌ها و سازماندهی‌ها کارایی لازم را در عمل نخواهند داشت و در روی صفحات کاغذ باقی خواهند ماند.

راجع به تعریف رهبری و انواع سبک‌های آن اظهار نظرهای متعددی از سوی صاحب نظران مدیریت به عمل



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی



ساختارها، روش‌های تولید، فروش و بازاریابی سازمان‌های خود تغییراتی را بوجود آورند، در نوع رهبری و هدایت کارکنان نیز باید بتوانند هویت جدیدی از خود خلق کنند و با جلب حمایت کارکنان، بتوانند به سرعت خود را با شرایط جدید تطبیق داده و روابط جدیدی را برای خود ترسیم کنند و همان طوری که اشاره شد به دلیل این که سبک‌های سنتی رهبری در دنیای متلاطم امروزی، کارایی گذشته را نخواهند داشت، امروزه سبک جدیدی در زمینه هدایت و رهبری به نام "رهبری تحول‌گرا" مطرح شده است. که به تشریح آن می‌پردازیم.

رهبری تحول‌گرا:

نقشی که هر مدیر بایستی در محل کار انجام دهد، رهبری است. مدیران اغلب با فرض اینکه چون مدیر هستند، رهبر نیز هستند و پیروان و زیردستان به صورت اتوماتیک از آنان پیروی خواهند کرد، دچار اشتباه می‌شوند. در حقیقت پست و موقعیت فقط عنوان را مشخص می‌کند نه رهبری را. پیتر نوردوس (۲۰۰۱) رهبری را به عنوان یک فرایند تعریف می‌کند تا به موجب آن یک فرد بر رفتار گروهی از افراد برای رسیدن به هدف مشترک تأثیر می‌گذارد. برای یک رهبر مؤثر شدن، مدیر بایستی به روش مثبت بر پیروان و اطرافیان خود تأثیر بگذارد تا به اهداف سازمان دست یابد که روش رهبری تحول‌گرا می‌تواند به مدیران کمک کند تا رهبران استثنایی شوند. برای استفاده از روش رهبری تحول‌گرا در محل کار، فرد ابتدا باید بداند که رهبری تحول‌گرا چیست؟ در ساده‌ترین شکل رهبری تحول‌گرا یک فرایند است که افراد را تغییر داده و دگرگون می‌سازد. به بیان دیگر رهبری تغییر و تحول‌گرا توانایی ایجاد میل در افراد برای تغییر، اصلاح و هدایت شدن است (نوردوس ۲۰۰۱). و به نوعی فرایند نفوذ آگاهانه در افراد و گروه‌ها برای ایجاد تغییر و تحول در وضعیت موجود است. علاوه بر نوردوس، صاحب نظرانی چون "برنز" (۱) و "برنارد باس" (۲) نیز در توسعه مفهوم رهبری تحول‌گرا تأثیر گذار بوده‌اند. برنز معتقد بود که رهبری تغییر روشی است که در آن رهبر و پیرو هم‌دیگر را به سطح بالاتری از انگیزه و اخلاقیات می‌برند، سطحی که به راحتی با روش‌های سنتی رهبری توصیف نمی‌شود. برنارد باس از این سبک رهبری به عنوان "شکل تعالی

سرعت زیاد لرزه را بر اندام جوامع و سازمان‌ها وارد می‌نماید، ممکن است که سبک‌های سنتی رهبری کارایی و اثر بخشی لازم نداشته باشند و به همین دلیل نگرش‌ها و دیدگاه‌های نوینی در زمینه سبک رهبری مطرح شده‌اند که از جمله آن می‌توان به سبک "رهبری مراوده‌ای یا تعاملی" (۱) و سبک "رهبری تحول‌گرا" (۲) اشاره نمود، که امروزه، توجه نظریه پردازان و علمای مدیریت را به خود جلب نموده است. در ابتدا لازم است که توضیحات مختصری درباره علل مطرح شدن رهبری تحول‌گرا در عصر جدید مطرح شود و سپس به تشریح این سبک و ویژگی‌های آن پرداخت.

عصری که در آن به سر می‌بریم، به عصر رشد و پیشرفت تکنولوژی، عصر فناوری اطلاعات و ارتباطات، عصر دانایی محوری و مغزافزایی، عصر سازمان‌های یادگیرنده (۳) و... معروف شده است، که هر کدام از آن‌ها، ماهیت و شکل سازمانها و جوامع را تحت تأثیر خود قرار داده‌اند و قدم‌هایی را در ارتقای سازمان‌ها برداشته و به مدیران سازمان‌ها در امر برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، کنترل، بودجه‌بندی و... کمک نموده‌اند. اما در کنار ویژگی‌های فوق، قرن حاضر ویژگی بارز دیگری نیز دارد و آن پدیده‌ای است به نام "تغییر و تحول" که به نوعی سازمان‌ها و مدیران آنها را با چالش جدی مواجه نموده است. از سوی دیگر می‌توان ادعا نمود که بحث تغییر و تحول و همسویی با شرایط موجود و

مدیران اغلب با فرض اینکه چون مدیر هستند، رهبر نیز هستند و پیروان و زیردستان به صورت اتوماتیک از آنان پیروی خواهند کرد، دچار اشتباه می‌شوند

دگرگونی‌های محیطی، یکی از دلایل اصلی حرکت سازمانها به سمت دانش و فناوری‌های جدید بوده است. در عصر تغییر و تحول، با توجه به دگرگونی‌هایی که به شدت و با سرعت غیرقابل مهار در جامعه در حال حرکت است اگر سازمان‌ها به عنوان یک عضو مؤثر از جامعه جهانی، خود را همسو با تغییرات و دگرگونی‌ها نکنند بدون شک شکست خواهند خورد، چرا که بحث جهانی شدن و رقابت جهانی در عرصه‌های اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی فضایی به شرکت ناپایدار را پیش روی سازمان‌ها قرار داده است و تغییر را به یک واقعیت سازمانی تبدیل نموده است. لذا برای مقابله با این محیط متغیر و بی‌ثبات، نقش مدیران ارشد سازمان‌ها بسیار حیاتی می‌باشد. زیرا وقوع تغییرات بدون حمایت مدیریت ارشد و تغییر در طرز تفکر آنان غیرممکن است و مدیران ارشد همانگونه که باید در جهت بقاء و افزایش توان رقابت‌پذیری خود در

اجرای فرایند از انتظارات و توقعات دست یابند. (نوردوس، ۲۰۰۱)

رهبران تحول گرا:

رهبران تحول گرا، رهبرانی هستند که در سیستم سازمانی و پیروان خود تغییر و تحول به وجود می آورند. این رهبران دارای قدرت فوق العاده ای هستند و در قلوب پیروان خود نفوذ می کنند، رهبران تحول گرا به ایجاد و انرژی مورد نیاز برای رشد و تغییر کمک می کنند خود را متعهد به طرح مسائل جدید می دانند و به توسعه چشم انداز به ایجاد تغییرات اساسی در سازمان می پردازند. و به طور کلی دارای ویژگی های زیر می باشند:

- ۱- پیروان را توانمند می سازند تا آن چه را تا برای سازمان بهترین است انجام دهد.
- ۲- یک الگو یا مدل کلیدی بسیار قوی برای زیردستان با ارزش های بالاست.
- ۳- به تمام نقطه نظرات گوش می دهد تا روح همکاری را توسعه دهد
- ۴- به عنوان یک عامل تغییر در درون سازمان عمل می کند
- ۵- با کمک به دیگران برای مشارکت در سازمان، به سازمان کمک می کند.

به طور کلی می توان گفت که یک رهبر تحول گرا باید طوری افراد را هدایت و ترغیب کند تا پیروان حاضر باشند بیشتر از توان و ظرفیت شان برای سازمان کار کنند. (جان هال-شانون جانسون/۲۰۰۲)

در رهبری تحول گرا تنها شناسایی و تطبیق سبک رهبری با آن کفایت نمی کند. بلکه در این سبک، رهبران با بسیج پیروان خود به نتایج فوق العاده ای دست می یابند و به نوعی در عصر پر تلاطم امروزه، نیاز به رهبران تحول گرا بیش از پیش



رهبری یاد می کند که باعث می شود رهبر علائق کارکنان خود را هنگامی که از رسالت های گروهی آگاه شدند و علائق گروهی را بر علائق فردی ترجیح دادند، ارتقاء دهد. وی معتقد است که رهبری تحول گرا، روش های جدید انجام کار و فرصت هایی را در مواجهه با ریسک جستجو می کند و کمتر احتمال دارد از وضعیت موجود حمایت کند.

ویژگی های رهبری تحول گرا:

عوامل و ویژگی های متعددی را برای رهبری تحول گرا مطرح کرده اند که روی چهار عامل اتفاق نظر وجود دارد (جان هال-شانون جانسون/۲۰۰۲) که عبارتند از:

۱- نفوذ مطلوب (۱)

نفوذ مطلوب
+
توجه فردی
+
انگیزش الهامی
+
تحریک هوشی
=
نتایج فراتر از انتظارات

۲- توجه فردی (۲)

۳- انگیزش الهامی (۳)

۴- تحریک هوشی (۴)

۱- **نفوذ مطلوب یا ایده آل:** مدیرانی را تعریف می کند که مدل های کلیدی قابل تقلید برای زیردستان باشند. به مدیران با نفوذ مطلوب می توان اعتماد کرد تا با کمک همکاران تصمیمات خوبی برای سازمان بگیرند.

۲- **توجه فردی:** مدیرانی را تعریف می کند که به عنوان مربی و مشاور برای اطرافیان و همکاران عمل می کنند. مدیران با این ویژگی، اطرافیان و همکاران را تشویق می کنند که به اهدافی برسند که هم به آنان کمک کند و هم به سازمان.

۳- **انگیزش الهامی:** مدیرانی را تعریف می کند که زیردستان را تحریک می کند تا به دیدگاه سازمان، متعهد باشند. مدیرانی با تحریک الهامی، روح تیم (روح همکاری) را تشویق می کنند تا به اهداف با درآمد بالا و رشد بازار برای سازمان دست یابند.

۴- **تحریک ذهنی:** مدیرانی را تعریف می کند که نوآوری و خلاقیت را از طریق چالش باورها یا دیدگاه های گروه تشویق می کنند. مدیرانی با تحریک هوشی تفکر انتقادی و حل مسئله را برای عملکرد بهتر سازمان ترویج می کنند.

همان طوریکه شکل عوامل چهارگانه مؤثر بر رهبری تحول گرا نشان می دهد، برای اعمال مؤثر این سبک رهبری، مدیران بایستی تمام اجزاء را با یکدیگر و در کنار هم داشته باشند تا به

محسوس است. (سید محمد مقیمی/۲۸۶/۱۳۸۵)

هفت فرایند تغییر شکل های رهبری :

در ادامه بحث لازم است تا به نتایج یکی از آخرین تحقیقاتی که توسط "دیوید رووک" (۱) و "ویلیام توربرت" (۲) در زمینه روش های رهبری انجام شده اشاره شود که هفت روش رهبری (هفت منطق کاری) را شناسایی کرده اند. این نتایج بر اساس مطالعه و بررسی حدود هزار مدیر و هیأت مدیره در امریکا و اروپا بوده است که سعی داشته اند مهارت های مدیریتی و رهبری خود را پرورش دهند.

به زعم آنان، اکثر روانشناسان تکاملی (۳) معتقدند که آنچه رهبران را متمایز می کند فلسفه یا شخصیت و سبک رهبری آن ها نیست، بلکه منطق کاری آنهاست که آن ها وقتی قدرت یا امنیت آنها به خطر می افتد، چگونه محیط اطراف خود را تفسیر می کنند. تعداد کمی از رهبران بوده اند که منطق کار خود را درک نموده و احتمال تغییر را کاوش و بررسی

نموده اند. به عقیده آنان رهبرانی که راه درک فردی و تکامل و تغییر را می پیمایند نه تنها توانایی های خود بلکه قادرند قابلیت های شرکت های خود را هم تغییر دهند.

تحقیقات آنان بر اساس ابزار بررسی و تکمیل جمله ای به نام "طرح تکامل رهبری" بوده است و بر اساس این طرح از شرکت کنندگان خواسته شده که ۳۶ جمله را که با عباراتی نظیر "یک

رهبر خوب... آغاز می شود پاسخ دهند و در نتیجه هفت منطق کاری (روش رهبری) را شناسایی نموده اند:

۱- فرصت طلب : (۱)

در این تحقیقات حدود ۵٪ از رهبران خودپسند یا فرصت طلب معرفی شده اند که تمرکز بر پیروزی های فردی داشته و کارکنان و دنیای اطراف خود را فرصتی برای استثمار کردن می دانند. آنان سعی در کنترل دنیای اطراف خود داشته و دیگران را به عنوان شیء یا رقیب تلقی می کنند. معمولاً فرصت طلبان اگر منطق کاری خود را تغییر ندهند نمی توانند به مدت طولانی به عنوان مدیر باقی بمانند.

۲- سیاستمدار : (۲)

رهبرانی که به عنوان سیاستمدار معرفی شده اند بر خلاف گروه اول، بیشتر سعی در کنترل رفتار خود را دارند و سعی می کنند با خدمت صادقانه به گروه درصد خشنود ساختن آنها باشند. نتیجه این تحقیقات، حدود ۱۲٪ را به عنوان سیاستمدار

شناسایی کرده اند که از برخوردها و تضادها پرهیز می کنند و بیشتر می خواهند وابسته باشند و به همین علت اکثر اکثر سیاستمداران معمولاً در سطوح پایین مدیریت هستند و در نقش های رهبری عالی، مسأله ساز هستند.

۳- کارشناس : (۱)

گروه وسیع این تحقیقات کارشناسان هستند که ۳۸٪ از نمونه را شامل می شوند. بر خلاف فرصت طلبان که سعی در کنترل دنیای اطراف خود و دیپلمات ها که سعی در کنترل رفتار خود را داشتند، کارشناسان سعی می کنند کنترل را با کامل کردن دانش و مهارت خود هم در زندگی حرفه ای و هم زندگی شخصی به کار گیرند. داشتن "تفکر غیر قابل نفوذ" (۲) برای متخصصین بسیار مهم است. و بسیاری از حسابداران، تحلیل گران سرمایه، متخصصین بازاریابی و مهندسی نرم افزار و... از منطق کاری کارشناس بهره برداری می کنند.

۴- تحصیل کرده: (۳)

حدود ۳۰٪ از رهبران این تحقیقات به عنوان تحصیل کرده معرفی شده اند که تلاش می کنند یک محیط کاری مثبت ایجاد کنند و در مقایسه با سه منطق کاری قبلی، درک پیچیده تر و کامل تری از دنیا دارند، آنها در معرض برخوردها هستند و می دانند که تغییر یا حل خلاقانه برخوردها و تضادها به حساسیت در برای ارتباطات و توانایی تأثیرگذاری بر دیگران به روش های مثبت نیاز دارد. تحصیل کرده ها می توانند گروه را به اجرای استراتژی های جدید هدایت کرده و بین اهداف فوری و بلندمدت توازن را برقرار سازند. و وظایف مدیریتی و نیازهای بازار را برآورده می سازند.

۵- فردگرا: (۴)

منطق کاری فردگرا به روش های مربوط به برقراری ارتباط مناسب با همکاران و زیردستان تأکید دارد. فردگرایان که حدود ۱۰٪ نتایج این تحقیقات بوده اند مایل هستند که از قوانین نا مربوط که منبع خشم و ناراحتی نسبت به همکاران است، چشم پوشی کنند و آنچه که فردگرایان را از تحصیل کرده ها جدا می کنند، آگاهی آنها در مورد تضاد بین اصول و فعالیت های آنها و یا تضاد بین ارزش های سازمان و اجرای این ارزش ها می باشد و این تضاد به منبع تنش، خلاقیت و رشد مطلوب برای افزایش تکامل تبدیل می شود.

۶- استراتژیست: (۵)

استراتژیست ها که حدود ۴٪ از رهبران را شامل می شود،



کسانی هستند که تمرکز بر ادراکات و محدودیت های سازمانی دارند، تغییرات سازمانی و فردی ایجاد می کنند و راحت تر با تضادها سر و کار دارند و به شکل بهتر و مطلوب تری می توانند مقاومت ذاتی افراد را در برابر تغییر اداره کنند. نکته جالب توجه این که با وجود آن که استراتژیست ها حدود ۴٪ از نتایج این تحقیقات بوده اند ولی برای رهبری تحول گرا بسیار مؤثر و مناسب می باشند.

۷- شیمیدان: (۶)

منطق کاری نهایی که در مورد آن اطلاعاتی کسب شده است، به نام شیمیدان معروف است که حدود ۱٪ از رهبران بوده اند و نشان می دهد که پیدا نمودن چنین رهبرانی در صنعت و تجارت بسیار مشکل است. از ویژگی های شیمیدان ها این که تغییرات اجتماعی ایجاد می کنند و تبدیل های مادی و معنوی و اجتماعی را یکی و ادغام می کنند و برای رهبری تغییرات در سطح جامعه خوب هستند. در این تحقیقات آنچه شیمیدان ها را از استراتژیست ها جدا نموده، توانایی آنها در نوسازی (۷) و یا حتی ساختن مجدد خود و سازمان های خود می باشد.

از قابل توجه ترین یافته تحقیقات فوق این است که رهبران می توانند به عنوان یک رهبر رشد کرده و از یک منطق کاری به منطق کاری دیگر تغییر شکل بدهند و که نمونه های بارزی از تغییر شکل رهبری، مثلاً از کارشناس به تحصیل کرده، از تحصیل کرده به فردگرا و... مشاهده شده است و نکته جالب توجه این که تغییر سبک رهبری از کارشناس به تحصیل کرده بیش از همه مشاهده شده است و بخش های آموزش شرکت های بزرگ از تکامل مدیران از کارشناس به تحصیل کرده با اجرای برنامه هایی با عنوان "مدیریت بر مبنای هدف: MBO"، "تفویض اختیار مؤثر" و "اداره افراد برای کسب نتایج" حمایت کرده اند.

رهبری تحول گرا و تأثیر آن بر بهره وری نیروی کار:

رهبری تحول گرا بنا به نتایج آزمایشاتی که برخی صاحب

نظران انجام داده اند بر طرز تلقی های اساسی سازمان همچون تعهد کارکنان به سازمان، احساس عدالت در سازمان، اعتماد به رهبری، میزان افزایش رضایتمندی و... تأثیر می گذارد و تأثیر آن بر افزایش بهره وری کارکنان و روحیه آنان مؤثر بوده است. (آنچه از رهبران تغییر و تحول آموخته ایم/محمد زنجانی)

بهره وری نیروی انسانی یعنی استفاده بهینه از مجموعه استعدادها و توانایی های بالقوه فرد که در نتیجه موجب افزایش اثربخشی و عملکرد سازمان می شود و در اینجا تأثیر و نقش مدیریت ارشد سازمان به خوبی مشهود است. راهکارهای افزایش بهره وری مستلزم شناخت کافی وضع موجود و فرهنگ کاری شرکت هاست و این راهکارهای متفاوت خواهد بود که از جمله می توان به کاهش ضایعات، توجه به کارکنان و ایجاد انگیزه در آنان، افزایش رضایتمندی نیروی کار، کاهش ترک شغل و... اشاره نمود. (ناصر الدین احدی نیاراهکارهای افزایش بهره وری)

به منظور بررسی اثرات رهبری تحول گرا بر بهره وری کارکنان تصمیم گرفته شد یک کار تحقیقاتی انجام شود و مشخص شود این سبک رهبری چه تأثیری روی بهره وری کارکنان دارد.

سوال تحقیق:

آیا رهبری تحول گرا بر بهره وری کارکنان مؤثر است؟ در این طرح تحقیق سبک رهبری تحول گرا بعنوان "متغیر مستقل" و "بهره وری نیروی کار بعنوان" متغیر وابسته در نظر گرفته شد.

فرضیه اصلی:

بین رهبری تحول گرا با بهره وری کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

در این تحقیق برای رهبری تحول گرا شاخص هایی چون توانمندسازی (۱)، خودکنترلی (۲)، آموزش (۳)، مشارکت (۴) و رضایتمندی (۵) در نظر گرفته شد تا تأثیر آن بر بهره وری مشخص شود.

فرضیه های فرعی:

- ۱- بین توانمندسازی و دادن دادن اختیارات کافی به کارکنان با بهره وری کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.
- ۲- بین افزایش خودکنترلی در سطوح مختلف سازمان با بهره وری کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.
- ۳- بین اهمیت دادن به آموزش نیروی کار با بهره وری کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.
- ۴- بین افزایش مشارکت کارکنان با بهره وری آنان رابطه معناداری وجود دارد.





واقع رضایت کارکنان می تواند به رضایت مشتریان منجر شود.

۵- بین میزان رضایتمندی با بهره وری کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

روش تحقیق و محل انجام آن :

برای پاسخ به سوال تحقیق، روش تحقیق از نوع توصیفی و بصورت انجام عملیات میدانی در یکی از شرکتهای تابعه صنایع پتروشیمی انجام شد. برای این منظور تعداد ۳۰ پرسشنامه بین مدیران سطوح توزیع گردید که تعداد ۲۵ مورد (حدود ۸۰٪) از پرسشنامه ها جمع آوری گردید. تنظیم سوالات در حالت چند جوابی و به نحوی بود که بتواند شاخص های رهبری را پوشش دهد.

نوع آزمون برای تجزیه و تحلیل نتایج: به منظور بررسی رابطه رهبری تحول گرا با بهره وری کارکنان و اثبات این فرض که بین رهبری تحول گرا با بهره وری کارکنان رابطه معناداری وجود دارد از آزمون همبستگی استفاده شد. آزمون همبستگی این امکان را فراهم می آورد تا با لحاظ کردن سطح معنی داری بتوان معنادار بودن آن را مورد بررسی قرار داد، لذا در نتایج تجزیه و تحلیل ها هر گاه سطح معناداری کمتر از ۵٪ باشد، این نتیجه حاصل می شود که بین رهبری تحول گرا (یا ابعاد آن) با بهره وری کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

خلاصه نتایج فرضیات اصلی و فرعی در جداول زیر نشان داده می شود:

فرضیه فرعی:

با بررسی نتایجی که از طریق آزمون همبستگی در سطح اطمینان ۹۵٪ به دست آمده است در مورد فرضیه اصلی (اهم) با توجه به این که میزان همبستگی بین رهبری تحول گرا و بهره وری کارکنان حدود ۹۸٪ است و سطح معناداری (۱٪) کمتر از میزان خطا است، لذا با اطمینان می توان گفت که بین رهبری تحول گرا با بهره وری کارکنان رابطه معناداری وجود دارد و اعمال شیوه رهبری تحول گرا به طور مناسب و مؤثر می تواند میزان بهره وری کارکنان را افزایش دهد.

با بررسی و تجزیه و تحلیل اثرات شاخص های رهبری تحول گرا بر بهره وری کارکنان (تجزیه و تحلیل فرضیه های فرعی)، وجود رابطه معنادار بین بهره وری کارکنان با همه شاخص های رهبری تحول گرا به اثبات رسیده است، به طوری که توانمند سازی با ۹۵٪ بیشترین میزان همبستگی آموزش با ۵۰٪ کمترین میزان همبستگی را در بهره وری نیروی کار داشته اند.

توانمند سازی و بهره وری کارکنان:

نتیجه رابطه میان میان توانمند سازی با بهره وری کارکنان با ۹۵٪ همبستگی، این نکته را به خوبی نمایان می سازد که

در این قسمت لازم است که شرح مختصری در مورد کلید واژه ها (شاخص ها) داده شود.

۱- **توانمند سازی:** یعنی دادن قدرت انجام کار به کارکنان و به عبارتی باید به کارکنان به نسبت مسئولیت ها اختیارات کافی داده شود.

۲- **خود کنترلی:** همزمان با رشد و توسعه کارکنان و مدیران و گسترش فرهنگ و ارتقاء و کار تیمی در سازمان ها، کنترل درونی (خودکنترلی) جانشین کنترل بیرونی می شود و به افراد آزادی عمل بیشتری داده می شود.

۳- **آموزش:** به معنای یاد دادن یا یاد گرفتن یک دانش و مهارت است که در نتیجه تغییراتی را در رفتار به وجود می آورد.

۴- **مشارکت:** اتخاذ تصمیمات با مشارکت کارکنان که حاکی از وجود یک جو مناسب سازمانی می باشد که می تواند همه کارکنان را در راستای پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتریان بسیج نماید.

۵- **رضایتمندی:** افزایش رضایتمندی کارکنان، تعهد بیشتری را نسبت به سازمان در آن ها بوجود می آورد، و در

فرضیه اصلی:

نام متغیر	ضریب همبستگی	عدد معنی داری	رابطه معناداری
رهبری تحول گرا	۰٫۹۸	۰٫۰۰۱	وجود دارد
بهره وری کارکنان	فرضیه های فرعی		
نام متغیر	ضریب همبستگی	عدد معنی داری	رابطه معناداری
توانمند سازی	۰٫۹۵	۰٫۰۰۰	وجود دارد
بهره وری کارکنان	فرضیه های فرعی		
خود کنترلی	۰٫۸۲	۰٫۰۰۰	وجود دارد
بهره وری کارکنان	فرضیه های فرعی		
آموزش	۰٫۵۰	۰٫۰۰۱	وجود دارد
بهره وری کارکنان	فرضیه های فرعی		
مشارکت	۰٫۸۹	۰٫۰۰۰	وجود دارد
بهره وری کارکنان	فرضیه های فرعی		
رضایتمندی	۰٫۴۰	۰٫۰۰۲	وجود دارد
بهره وری کارکنان	فرضیه های فرعی		

واگذاری اختیار و مسئولیت به کارکنان همراه با پاسخگویی، اثرات فوق العاده ای در افزایش بهره وری کارکنان دارد. اگر به کارکنان مسئولیتها و اختیارات کافی داده و به "غناى شغلی" اهمیت داده شود به نحوی که کارکنان در انجام کار خود کمتر به سرپرست یا مسئول خود تکیه کرده و در صورت بروز هر مشکل یا مساله ای، مسئولیت حل آن را به عهده بگیرند، وزمینه لازم برای بروز خلاقیت و نوآوری کارکنان ایجاد شود، می توان از کارکنان انتظار کارکردن بیش از توانشان را داشت، به طوریکه کارکنان دلبستگی بیشتری به کار پیدا نموده و به دلیل پاسخگو بودن با جدیت بیشتری کار می کنند.

خودکنترلی و بهره وری نیروی کار:

در این تحقیق نتیجه ای که از رابطه بین خودکنترلی و بهره وری کارکنان بدست آمد حدود ۸۲٪ همبستگی را نشان می دهد و مشخص می شود که اگر مدیران سازمان به جای کنترل مستقیم یا بیرونی، فرهنگ خودکنترلی را در سازمان ترویج دهند و به افراد آزادی عمل بیشتری بدهند، نتایج مثبت آن را در بهره وری کارکنان خواهند دید.

هدفی که در خودکنترلی دنبال می شود، ایجاد حالتی در درون فرد است که او را به انجام وظایفش متمایل می سازد بدون آنکه عامل خارجی او را تحت کنترل داشته باشد (سید مهدی الوانی ۱۳۴/۱۳۷۸). در اینصورت یکی از اهداف سبک رهبری تحول گرا که انتظار دارد کارکنان از هیچ کوششی برای رسیدن به اهداف سازمان دریغ نوزند، محقق می شود و با افزایش بهره وری نیروی کار، گامی در جهت بهبود عملکرد سازمان برداشته خواهد شد.

آموزش و بهره وری کارکنان:

در این تحقیق نکته ای که حائز اهمیت است اینکه علیرغم وجود رابطه معنادار بین تمام شاخص ها با بهره وری کارکنان، توجه به آموزش نیروی کار با ۵۰٪ همبستگی، کمترین میزان رابطه را با بهره وری داشته است و نشان می دهد مدیران سازمان آنطور که لازم است به مساله آموزش بها نمی دهند. البته کم توجهی به بحث آموزش نیروی کار یکی از معضلات سازمانهای دولتی بوده که خوشبختانه طی سالیان اخیر مدیران دریافته اند که با برقراری دوره های مفید آموزشی و ترغیب کارکنان به حضور در این کلاس ها که منجر به افزایش مهارت و دانش آنان می شود، می تواند در بهبود عملکرد کارکنان و سازمان موثر باشد. در مورد روشهای

آموزش شیوه های متداولی مرسوم بوده از جمله: آموزشهای حین خدمت، استاد و شاگردی، آموزشهای نظری و... که هم اکنون نیز در بسیاری از سازمانها اجرا می شود. ولی امروزه با توجه به رشد و پیشرفت تکنولوژی از شیوه های نوین آموزش چون آموزش الکترونیکی و آموزشهای راه دور استفاده می شود و لازم است که مدیران سرمایه گذاری های لازم را در امر آموزش انجام دهند و با مکانیزم های مختلف همچون دادن یاداش و تفدیر از کارکنان و حتی با حضور خود در دوره های آموزشی، کارکنان را به شرکت در کلاسهای آموزشی ترغیب نمایند.

مشارکت و بهره وری کارکنان:

شاخص دیگری که در این تحقیق برای سبک رهبری تحول گرا در نظر گرفته شد، مشارکت کارکنان می باشد. مشارکت کارکنان در کارها، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها... از جمله روشهایی است که می تواند میزان انگیزه کارکنان را ارتقاء دهد و در این پژوهش رابطه بین مشارکت و بهره وری نیروی کار با حدود ۸۹٪ همبستگی نشان می دهد که مدیران باید به موضوع مشارکت یرسنل توجه ویژه ای داشته باشند تا بتوانند به یکی دیگر از اهداف رهبری تحول گرا که ارتقاء انگیزه های افراد است دست یابند. بدون هیچ شکی بیشتر افراد مرکز عملیات سازمان، اطلاعات زیادی در مورد مسائل و مشکلات و همچنین راه حلهای مختلف دارند، لذا نوع صحیح مشارکت هم منجر به افزایش انگیزه می شود و هم معلومات ارزنده ای در اختیار موسسه می گذارد (اصغر مشبکی ۱۳۸۵/۱۵۳).

رضایت مندی و بهره وری کارکنان:

این تحقیق رابطه بین رضایتمندی با بهره وری نیروی کار حدود ۶۰٪ همبستگی را نشان می دهد و این نکته را نمایان می سازد که افزایش رضایت شغلی می تواند منجر به افزایش بهره وری و روحیه کارکنان شود. عوامل متعددی چون حقوق و مزایای مناسب، تشکر و قدردانی از کارکنان شایسته و متعهد، برقراری ارتباط مناسب با یرسنل و... بر افزایش رضایت شغلی موثرند. نکته ای که در این قسمت لازم است توضیح داده شود اینکه تنها توجه به جنبه های مادی چون افزایش اضافه کاری باعث افزایش رضایتمندی افراد نمی گردد بلکه در بسیاری مواقع گفتن "خسته نباشید" و یک تشکر زبانی مدیر از یک کارمند می تواند در افزایش روحیه و رضایتمندی او

رهبران تحول گرا به
ایجاد و انرژی مورد نیاز برای
رشد و تغییر کمک می کنند خود را
متعهد به طرح مسائل جدید می دادند
و به توسعه چشم انداز به ایجاد
تغییرات اساسی در سازمان
می پردازند

تاثیر فوق العاده ای داشته باشد.

پیشنهادها:

با بررسی نتایج حاصل از تحقیق فوق، پیشنهاد می شود که:

۱- با توجه به اینکه همبستگی بین آموزش با بهره وری در سطح پایینی بوده، توصیه می شود که مدیران سازمان سرمایه گذاری بیشتری در امر آموزش انجام دهند و کارکنان را به هر طریق ممکن به حضور مفید در دوره های آموزشی ترغیب کنند. همچنین خود مدیران سازمان هم نیاز دارند جهت آشنایی با شیوه های نوین مدیریتی در دوره های آموزشی رهبری و سرپرستی حضور یابند. بدون شک تربیت و آموزش نیروی کار که منجر به ارتقاء کیفیت کار افراد می شود می تواند از یک طرف مبنایی برای ترفیعات و جابجایی ها باشد و از طرف دیگر در افزایش راندمان و بهره وری نیروی کار موثر باشد.

۲- تفویض اختیارات و واگذاری مسئولیتهای افراد (حتی در مورد نیروهای رده پایین و کم تجربه) و ایجاد زمینه لازم برای بروز خلاقیت و نوآوری آنان، می تواند راهکار مناسبی برای افزایش روحیه و بهره وری کارکنان باشد. همچنین حمایت مدیریت از نیروهای خلاق، مبتکر، مسئولیت پذیر و یاسخگو می تواند در توانمندسازی کارکنان موثر باشد.

۳- رهبران باید به طرق مختلف با دادن یادش های مادی و غیر مادی میزان رضایتمندی و انگیزه های کارکنان را جهت انجام کار مفید ارتقاء دهند. در اینجا نکته ای که لازم است به آن اشاره شود این که میزان یادش ها و مزایا باید با توجه به کارکرد مفید و اثربخش نیروی کار باشد نه حضور فیزیکی آنان، زیرا در غیر این صورت کارکنان ساعی و متعهد انگیزه های لازم را از دست داده و به حضور فیزیکی بسنده خواهند کرد.

۴- از دیگر راهکارهایی که مدیران باید در اجرای سبک رهبری تحول گرا مدنظر قرار دهند، فاصله گرفتن از اعمال کنترل سنتی و روی آوردن به خود کنترلی یا کنترل درونی می باشد و از این طریق از یک سو جو اعتماد و اطمینان متقابل بین مدیریت و کارکنان (که از مولفه های رهبری تحول گرامی باشد) در سازمان حاکم شده و از سوی دیگر با افزایش انگیزه های افراد، بهره وری و عملکرد آنان افزایش می یابد.

۵- همچنین توصیه می شود مدیران سازمان زمینه های لازم را برای افزایش مشارکت کارکنان در برنامه های سازمانی فراهم نموده و از نظرات کارکنان رده های میانی و پایین نیز در تصمیم گیری ها استفاده کنند.

۶- لازم به ذکر است که رهبران تحول گرا باید استفاده از کارهای گروهی و ایجاد سینرژی را در بین سطوح مختلف سازمان رواج دهند و همچنین با برخورداری از قدرت تطبیق

عقلی در برخورد با مشکلات و چالش ها از احساسات زود گذر اجتناب کرده و بعد از انجام تجزیه و تحلیل مناسب، به امر تصمیم گیری بپردازند.

۷- همچنین مدیران در اجرای سبک رهبری تحول گرا باید از هوش هیجانی (۱) بالایی برخوردار باشند تا در برقراری ارتباط موثر با همکاران موفق بوده و بتوانند عواطف و احساسات خود و دیگران را کنترل نمایند.

نتیجه گیری:

با توجه به تغییر و دگرگونی های امروزی که در محیط سازمان بوقوع می پیوندد و روز به روز به سرعت این تغییرات افزوده می شود، سبک رهبری تحول گرا می تواند یک نقش حیاتی برای مدیران باشند و مدیران به بهره گیری از چهار ویژگی رهبری تحول گرا (نفوذ مطلوب، توجه فردی، انگیزش الهامی و تحریک هوشی) می توانند به مدیران مؤثرتری تبدیل شوند و با نفوذ مطلوب در کارکنان و ترغیب آنان به کار و فعالیت بیشتر و افزایش انگیزه آنان، میزان بهره وری کارکنان در نتیجه عملکرد و کارایی سازمان را افزایش دهند و به نتایجی فراتر از انتظارات دست یابند. ■

منابع:

- ۱- الوانی - سید مهدی، مدیریت عمومی، نشر نی، ۱۳۷۸
- ۲- مشبکی - اصغر، مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات ترمه، ۱۳۸۵
- ۳- مقیمی - سید محمد، سازمان و مدیریت رویکرد پژوهشی - انتشارات ترمه ۱۳۸۵
- 3) Hall, jahn - Johnson, shanon - wysobki Aller. (2002) Transformational leadership : The Transfarmation of managers, and Associates.
- 4) Pfeffer, Jeffrey - (1996) Transfarmational leadership
- 5) Rook , David - R.Torbert , William (April 2005)- Seven Transformations of leadership
- 6) Bass) Bass,(2001) Transformational leadership theory
- ۸) رضائیان - علی، مبانی سازمان و مدیریت - انتشارات سمت - زمستان ۱۳۸۱
- ۹) غلامی - مسعود، مقاله رهبری تغییر - ماهنامه تدبیر شماره ۱۶۹
- ۱۰) امیدوار - مجید، ترجمه مقاله چگونه تغییر سازمانی را رهبری و مدیریت کنیم، راهکار مدیریت ۱۳۸۳-۱۳۸۵
- ۱۱) احدی نیا - ناصرالدین، مقاله راهکارهای افزایش بهره وری

- | | |
|---------------------------------|-------------------------------|
| 1- Transactional leadership | 16- Watertight thinkig |
| 2- Transformational leadership | 17- The Archiever |
| 3-learnig organization | 18- The individualist |
| 4- Burns | 19- The Sterategist |
| 5- Bass,B | 20- The Alchemist |
| 6- Idealized Influence | 21- Renew |
| 7- Individualized Consideration | 22- Empowerment |
| 8- Inspirational Motivation | 23- Self control |
| 9- Intellectual Simulation | 24- Training |
| 10- David Rooke | 25- Participation |
| 11- R.Torbert William | 26- Satisfaction |
| 12-Developmental | 27- EI(Emotional Inteligence) |
| 13- The opportunist.l | |
| 14- The diplomat | |
| 15-The Expert | |

*دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی -

دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب