

دانش مدیریت  
شماره ۶۲ - پاییز ۱۳۸۲  
صص ۷۷-۱۰۰

# طراحی الگوی رهبری تحول آفرین در سازمان‌های اداری ایران

دکتر علیرضا موغلی \*

## چکیده

پیشینه‌ی تئوریک و تحقیقات رهبری تحول آفرین به سال ۱۹۷۸ و فعالیت‌های برنز برمی‌گردد. از آن زمان تاکنون تحقیقات زیادی درباره‌ی این نوع رهبری، عوامل و تأثیرات آن بر نتایج سازمانی در سرتاسر جهان انجام شده‌است. رهبری تحول آفرین اساس و شالوده‌ای را برای تغییرات بلندمدت سازمانی که دسترسی به اهداف بالاتر را برای نظام سازمانی میسر می‌کند، فراهم می‌سازد. تحولات سازمانی نیاز به رهبران تحول آفرین دارد. با توجه به لزوم ایجاد تحولات اساسی در نظام اداری کشور ما و نقش مؤثر رهبری و مدیریت سازمان در این گونه تحولات، انجام تحقیقاتی در این زمینه بیش از پیش ضروری به نظر می‌رسد. در این تحقیق سعی بر آن است تا با معرفی عوامل رهبری تحول آفرین و فرضیه‌سازی مناسب، روش تحقیق و تعریف ابزار و شیوه‌های جمع‌آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن‌ها، تأثیر این عوامل بر نتایج سازمانی سنجیده شده و در نهایت با ارائه پیشنهادها مناسب جهت تقویت و به‌کارگیری این شیوه رهبری، راه برای ایجاد تحولات سازمانی گسترده به کمک رهبران تحول آفرین در سطح سازمان‌های اداری کشورمان هموار گردد.

واژه‌های کلیدی: رهبری تحول آفرین<sup>۱</sup>، رهبری تبادلی<sup>۲</sup>، رهبری عدم مداخله‌گر<sup>۳</sup>، مدیریت بر مبنای استثنا<sup>۴</sup>، پرسش‌نامه چندعاملی رهبری<sup>۵</sup>.

\* استادیار دانشگاه پیام‌نور شیراز

1. Transformational Leadership
2. Transactional Leadership
3. Laissez- Faire Leadership
4. Management- by- Exception
5. Multi factor Leadership Questionnaire (MLQ)

ترجمه‌های متفاوتی از Transactional صورت گرفته‌است مانند مرادده‌ای، تبادلی، تعاملی که در این مقاله از واژه تبادلی استفاده می‌شود.

## مقدمه

سازمان‌های اداری مینیاتوری از کل جامعه هستند که در ارتباط نزدیک با ساختارهای اجتماعی، سیاسی، حقوقی، ایده‌ثولوژیک و اقتصادی قرار دارند و داده‌های نظام سازمانی، به جامعه و محیط نظام مربوط می‌شود.

در طول هفتاد سالی که از تولید تشکیلات جدید اداری ایران می‌گذرد، بارها تلاش شده‌است تا این نظام متحول گردد تا پاسخگوی نیازهای روز جامعه باشد. لیکن هیچ‌گاه این تحول به معنی واقعی کلمه رخ نداده است. دلایل و انگیزه‌های گوناگونی را می‌توان برای تبیین علل نیاز سازمان‌ها به رویکرد تحولات بنیادی و تحول، ارایه نمود. شاید دو عامل اقتضائات محیطی و نارسایی‌های داخلی سازمان را بتوان در زمره دلایل اصلی نیاز سازمان‌ها به تغییر بنیادی و تحول برشمرد.

آنچه در این جا باید مورد توجه قرار گیرد، این است که رویکرد تغییرات بنیادی و تحول، تنها برای درمان نارسایی‌های داخلی سازمان‌ها قابل تجویز نیست بلکه این رویکرد در عین حال می‌تواند برای بسیاری از سازمان‌های موفق نیز جهت فتح قله‌های بالاتری از عملکرد و بهره‌گیری بیش‌تر از فرصت‌های محیطی حال و آینده، مؤثر و الهام‌بخش باشد. نقش مؤثر مدیران و رهبران در تغییر و تحولات بنیادی در سازمان اجتناب‌ناپذیر است. مدیریت و رهبری یکسان نیستند. مدیریت برای نفوذ بر دیگران متکی بر قدرت مقام رسمی است، در حالی که رهبری از یک فرآیند نفوذ اجتماعی ناشی می‌شود. رهبران فرهنگ‌سازی می‌کنند و نقش اساسی آنان اثرگذاری بر دیگران است به نحوی که هدف‌های ازپیش تعیین شده را مشتاقانه دنبال کنند، در حالی که مدیران ملزم به انجام وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی ... و کنترل هستند. بنیس و نانوس تفاوت بین رهبری و مدیریت را این‌گونه بیان کرده‌اند: «رهبری راه‌یابی و مدیریت راهبری است. رهبری درباره انجام کارهای درست و مدیریت درباره درست انجام دادن کارها است».

با توجه به توضیحات فوق، اکنون می‌توان دلایل، انگیزه‌ها و اهداف سازمان‌ها را در روی آوردن به تغییرات بنیادی و نقش رهبران تحول‌آفرین در این زمینه مورد بررسی قرار داد. برای ایجاد نظام اداری یادگیرنده به رهبران تحول‌آفرین نیاز است. مطالعات مربوط به تحولات سازمانی موفق و ناموفق، بر نقش قاطع رهبری در این گونه موقعیت‌ها تأکید دارد، رهبری‌ای که به رهبری مبتنی بر بینش و تحول‌آفرینی معروف شده‌است. ارایه مقاله حاضر

تحت عنوان رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران، گام کوچکی است که در راستای تحول اداری در ایران برداشته شده‌است.

### تعاریف مفاهیم و واژگان اختصاصی

رهبری تحول‌آفرین: رهبری تحول‌آفرین فرآیند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها برای ایجاد تغییر و تحول ناپیوسته در وضع موجود و کارکردهای سازمان به‌عنوان یک کل است.

رهبران تحول‌آفرین از طریق گفتار و کردارشان کل جامعه را متحول می‌کنند و نفوذ فراوانی در میان پیروانشان دارند. این نوع رهبری زمانی تحقق می‌یابد که رهبران علایق پیروانشان را به کار افزایش دهند، آنان را از هدف‌ها و مأموریت‌ها آگاه سازند و تشویق‌شان کنند که فراتر از منافع فردی بیندیشند. این نوع رهبری براساس (نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی) تحقق می‌یابد.

نفوذ آرمانی<sup>۱</sup>: سرافرازی، فره‌مندی، احترام و وفاداری بی‌چون‌وچرای پیروان از رهبری که حس آرمانی را انتقال می‌دهد. نفوذ آرمانی باعث می‌شود که رهبران به‌عنوان مدل‌هایی از نقش، و الگوی رفتار برای پیروان باشند.

ترغیب ذهنی<sup>۲</sup>: برانگیختن پیروان به‌وسیله رهبر به‌منظور کشف راه‌حل‌های جدی و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی توسط پیروان. در واقع رفتار رهبر، چالشی را برای پیروان ایجاد می‌کند که دوباره در مورد کاری که انجام می‌دهند، کوشش و تلاش نمایند و در مورد چیزی که می‌تواند انجام یابد، دوباره تفکر کنند (پودساکوف<sup>۳</sup>، ۱۹۹۰: ۱۱۶).

انگیزش الهام‌بخش<sup>۴</sup>: برانگیختن و بالا بردن انگیزش در پیروان که با توسل به احساسات زبردستان صورت می‌پذیرد. تأکید انگیزش الهام‌بخش بر احساسات و انگیزه‌های درونی است نه بر تبادلات روزانه بین رهبر و پیرو.

- 
1. Idealized Influence
  2. Intellectual Stimulation
  3. Podsakoff
  4. Inspirational Motivation

ملاحظات فردی<sup>۱</sup>: توجه به تفاوت‌های فردی پیروان و ارتباط با تک‌تک آن‌ها و تحریک آنان از طریق واگذاری مسؤلیت‌ها برای یادگیری تجربیات (هاتر<sup>۲</sup> و بس<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸: ۶۹۷). افراد به‌وسیله رهبران حمایت می‌شوند و رهبران نسبت به احساسات و نیازهای شخصی آن‌ها نگران هستند (پودساکوف، ۱۹۹۰: ۱۱۶).

پاداش‌های اقتضایی: پاداش‌هایی که بر مبنای توافق بین رهبر و پیرو مبتنی بر استانداردهای عملکرد پرداخت می‌شود.

مدیریت بر مبنای استثنا: عکس‌العمل رهبر در رویارویی با اشتباه‌ها و انحراف‌ها، و انجام اقدامات اصلاحی در مورد انحراف از استانداردها را شامل می‌شود.

رهبری عدم مداخله‌گر: رهبر از تصمیم‌گیری خودداری و مسؤلیت‌ها را واگذار می‌کند. این نوع رهبری در واقع، اجتناب از رهبری کردن است و غیر فعال‌ترین نوع رهبری به شمار می‌آید.

## بیان مسأله

پیشینه تحقیقات رهبری تحول‌آفرین به سال ۱۹۷۸ و فعالیت‌های برنز<sup>۴</sup> بر می‌گردد. برنز مشخص کرد که رهبران تحول‌آفرین صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش و می‌دارند. برنز در ادامه بحث خود چنین بیان نمود: «تنها رهبران تحول‌آفرین هستند که قادر به ترسیم مسیرهای ضروری برای سازمان‌های جدیدند، زیرا آن‌ها منشاء تغییراتند، بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و بر موج تغییرات سوارند» (رابینز، ۱۹۹۶: ۴۸۴).

در مقابل، رهبری سنتی تبادلی با مبادلات روزانه بین رهبران و زیردستان سر و کار دارد و برای دستیابی به عملکرد عادی مورد توافق رهبران و زیردستان اعمال می‌شود. رهبر تبادلی در چارچوب موجود عمل می‌کند. نقش‌های وظیفه‌ای را در جذب اهداف سازمان مشخص کرده و با استفاده از مبادلات ذکر شده، آن‌ها را تقویت می‌کند. تئوری بنیادین در تحقیق حاضر، مطالعات رهبری تحول‌آفرین بس است. بس در ۱۹۸۵ اظهار داشت که

- 
1. Individual Consideration
  2. Hater
  3. Bass
  4. Burns

رهبری تحول‌آفرین به‌طور مثبت و اثربخش برون‌دادهای سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در تحقیقی که به‌وسیله بس و اولیو<sup>۱</sup> در سال ۱۹۶۶ انجام شد، عملکرد مالی تیم‌های یک شرکت بزرگ مورد مطالعه قرار گرفت. تیم‌هایی که دارای رهبران تحول‌آفرین تری بودند، به نسبت عملکرد مالی بهتری داشتند. برعکس تیم‌هایی که دارای رهبران تبادلی بودند، عملکرد مالی پایین تری داشتند. همزمان تحقیقات متعددی توسط سایر دانشمندان در سرتاسر دنیا انجام شده‌است. مطالعات رهبری تحول‌آفرین در بیش از هزار شرکت در آمریکا و بیش از ۱۲ کشور دنیا انجام شده‌است و مطالعات متنوعی درباره ارتباط رهبری تحول‌آفرین با عملکردهای سازمانی، رفتارهای کارکنان، بازدهی و ... صورت پذیرفته است. در همه این تحقیقات ارتباط مثبت رهبری تحول‌آفرین با نتایج فردی و سازمانی از قبیل عملکرد، رضایت، تعهد، فرهنگ سازمانی و ... مورد تأیید قرار گرفته است.

به‌رغم توجه روزافزون به عامل رهبری در ایجاد تحولات سازمانی و اداری در سطح دنیا و نقش آن در کارآمد نمودن سازمان‌ها، متأسفانه تاکنون در برنامه‌ریزی‌های ملی به این مهم توجهی نشده‌است. تحولات سازمانی نیاز به رهبران تحول‌آفرین دارد. مطالعات مربوط به تحولات سازمانی موفق و کمتر موفق، بر نقش قاطع رهبری در این گونه موقعیت‌ها تأکید می‌کند. در نظام اداری نقش رهبری تحول‌آفرین در ایجاد این گونه تحولات سازمانی نقشی اساسی است. با توجه به لزوم ایجاد تحولات اساسی در نظام اداری کشور ما و نقش مؤثر رهبری و مدیریت سازمان در این گونه تحولات، انجام تحقیقاتی در این زمینه بیش از پیش ضروری به نظر می‌رسد. متأسفانه عوامل مؤثر بر این سبک رهبری، نتایج سازمانی متأثر از آن و کاربرد آن هنوز در کشور ما به آزمون گذاشته نشده است.

در این تحقیق سعی بر آن است تا با شناخت وضعیت موجود رهبری در سازمان‌های موفق اداری ایران و تطابق آن با الگوی رهبری تحول‌آفرین بس و تأکید بر تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر در سبک رهبری تحول‌آفرین پیشنهادهای مناسبی برای سازمان‌های اداری ایران مطرح گردد. با عنایت به موارد طرح‌شده، سؤال این است که «عوامل اصلی تشکیل‌دهنده الگوهای رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران کدامند؟ الگوهای رهبری سازمان‌های موفق اداری ایران تا چه حد با الگوی رهبری تحول‌آفرین متناسب

است؟ ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های موفق اداری ایران تا چه اندازه با رضایت‌مندی، تلاش و تعهد کارکنان ارتباط مثبتی دارد؟»

### اهداف تحقیق

در این مطالعه محقق به دنبال شناسایی و ارزیابی الگوهای رهبری موجود در سازمان‌های اداری ایران و شناخت تنگناها و شکاف‌های موجود در آنها و ارائه پیشنهادهای مطلوبی به منظور دستیابی به اثربخشی رهبران در سازمان‌های اداری ایران است و اهداف ذیل را به صورت ویژه مدنظر دارد:

۱. شناسایی وضعیت موجود رهبری در سازمان‌های اداری ایران،
۲. تعیین سنجش ابعاد و متغیرهای رهبری تحول‌آفرین و رتبه‌بندی آنها با یکدیگر،
۳. تعیین رابطه‌ی ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین با موفقیت سازمانی،
۴. تعیین رابطه‌ی ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین با رضایت‌مندی، تلاش و تعهد پیروان،
۵. ارائه پیشنهادی مناسب برای به کارگیری رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران.

### فرضیه‌های تحقیق

با توجه به پرسش‌های طرح‌شده فوق، فرضیه‌های زیر مورد بررسی قرار می‌گیرند:

۱. الگوی رهبری سازمان‌های موفق اداری ایران با الگوی رهبری تحول‌آفرین رابطه معنی‌داری دارد.

- ۱-۱. الگوی رهبری سازمان‌های موفق اداری ایران مبتنی بر ویژگی‌های آرمانی<sup>۱</sup> است.
- ۱-۲. الگوی رهبری سازمان‌های موفق اداری ایران مبتنی بر رفتارهای آرمانی<sup>۲</sup> است.
- ۱-۳. الگوی رهبری سازمان‌های موفق اداری ایران مبتنی بر ترغیب ذهنی است.
- ۱-۴. الگوی رهبری سازمان‌های موفق اداری ایران مبتنی بر انگیزش الهام‌بخش است.
- ۱-۵. الگوی رهبری سازمان‌های موفق اداری ایران مبتنی بر ملاحظات فردی است.
۲. بین رضایت‌مندی، تلاش و تعهد کارکنان و الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های موفق اداری ایران رابطه معنی‌داری وجود دارد.

1. Idealized Influence (Attribute)  
2. Idealized Influence (Behavior)

۲-۱. بین رضایت‌مندی، تلاش و تعهد کارکنان و ویژگی‌های آرمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

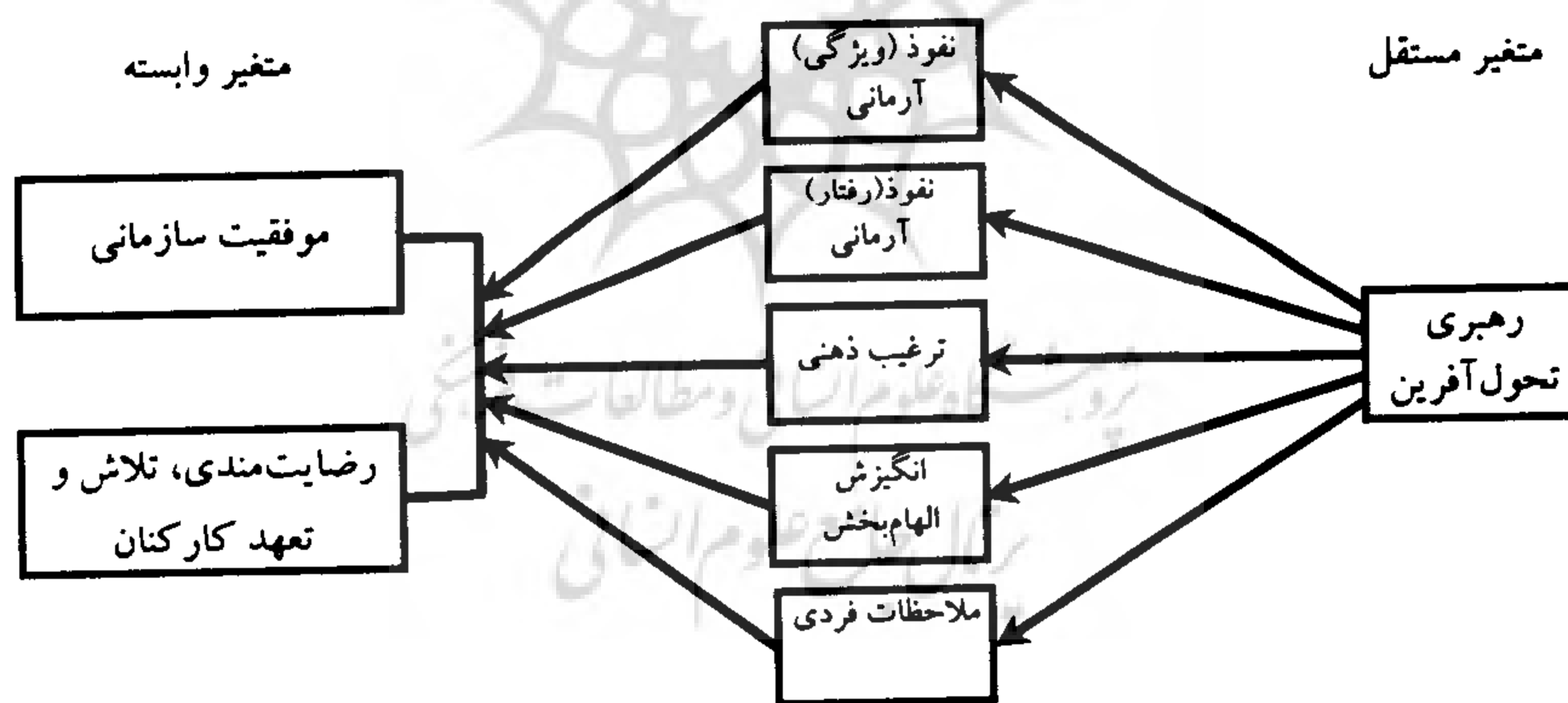
۲-۲. بین رضایت‌مندی، تلاش و تعهد کارکنان و رفتارهای آرمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

۲-۳. بین رضایت‌مندی، تلاش و تعهد کارکنان و ترغیب ذهنی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

۲-۴. بین رضایت‌مندی، تلاش و تعهد کارکنان و انگیزش الهام‌بخش رابطه معنی‌داری وجود دارد.

۲-۵. بین رضایت‌مندی، تلاش و تعهد کارکنان و ملاحظات فردی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

بر اساس فرضیات فوق مدل تحلیلی تحقیق چنین است.



نمودار ۱: مدل تحلیلی تحقیق

## مدل تحلیلی تحقیق

### روش تحقیق و ابزار مطالعه تحقیق

دستیابی به هدف‌های علم یا شناخت علمی میسر نخواهد بود، مگر این که با روش‌شناسی درست صورت پذیرد. به عبارت دیگر تحقیق از حیث روش است که اعتبار می‌یابد نه

موضوع تحقیق. با توجه به این که هدف از این تحقیق ارزشیابی شرایط و روش های کار، عقاید و اطلاعات رهبران و پیروان سازمان های اداری ایران است، به همین دلیل روش تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی<sup>۱</sup> و یا زمینه یابی است. ابزار اصلی مطالعه تحقیق پرسش نامه چندعاملی رهبری<sup>۲</sup> بوده است که برای اولین بار در تحقیقات برنارد بس در سال ۱۹۸۵ به کار گرفته شده است و تا به امروز علاوه بر اصلاح و تکمیل این پرسش نامه در بیش از هزار سازمان مختلف در کشورهای متفاوت مورد آزمایش قرار گرفته است (اتیسر، ۱۹۹۶: ۴۸).

اگرچه هدف بس از طراحی پرسش نامه رهبری، بررسی الگوی رهبری تحول آفرین بود، اما به خاطر دستیابی به اعتبار و قابلیت اعتماد بیش تر پرسش نامه، شاخص های رهبری تبادلی و عدم مداخله گر را نیز در پرسش نامه دخالت داد و با درهم آمیختن سؤالات مربوط به هر کدام از این شیوه ها، (رهبری تحول آفرین، تبادلی و عدم مداخله گر) تکمیل کنندگان پرسش نامه را در موقعیتی قرار داد تا آن چه را که به واقعیت نزدیک تر است علامت گذاری نمایند.

پرسش نامه رهبری شامل ۳۶ پرسش است که به ارزیابی شاخص های رهبری تحول آفرین، تبادلی، و عدم مداخله گر پرداخته است. با استفاده از اطلاعات به دست آمده از پرسش نامه، میزان همبستگی ابعاد این سه نوع رهبری سنجیده می شود و فرضیه های تحقیق مورد ارزیابی قرار می گیرد.

در پرسش نامه رهبری، رهبری تحول آفرین با پنج شاخص ویژگی های آرمانی، رفتارهای آرمانی، انگیزش الهام بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظات فردی، و رهبری تبادلی با سه شاخص پاداش های مشروط، مدیریت بر مبنای استثنا (فعال) و مدیریت بر مبنای استثنا (منفعل) و رهبری عدم مداخله گر نیز با شاخص عدم مداخله (اجتناب از رهبری کردن) مورد سنجش قرار می گیرد.

پرسش نامه رهبری علاوه بر این که توسط رهبران سازمان ها تکمیل شد، در اختیار پیروان آنها نیز قرار گرفت. علاوه بر پرسش نامه رهبری، پرسش نامه سنجش رضایت مندی، تلاش و تعهد نیز که در این تحقیق به عنوان متغیرهای وابسته در نظر گرفته

---

1. Survey

2. Multi Factor Leadership Questionnaire (MLQ)



شده و تلفیقی از پرسش‌نامه‌های موجود در مورد رضایت‌مندی کارکنان، تعهد کارکنان و تلاش آنها در دستیابی به اهداف سازمانی است، توسط پیروان تکمیل گردید.

### جامعه آماری و گروه و نمونه مورد مطالعه

در این تحقیق برای این که بتوان سازمان‌های موفق را از سازمان‌های کمتر موفق به خوبی تمیز داد پس از مصاحبه با مدیران و کارشناسان، محقق به این نتیجه رسید که سازمان‌هایی را انتخاب نماید که از نوعی نظام ارزشیابی درباره عملکرد خود برخوردار باشند. پس از تحقیقات لازم در زمینه نظام نظارت و ارزشیابی و رتبه‌بندی‌های مختلف که در محیط‌های صنعتی، دولتی، عمومی و ... انجام می‌گرفت و هم‌چنین با توجه به موضوع، سرانجام بیمارستان‌ها در بخش خدماتی، بانک‌ها در بخش اقتصادی (بازرگانی) و چند کارخانه تولیدی در بخش صنعتی را بهترین و نزدیک‌ترین نظام ارزشیابی نسبت به موضوع تحقیق خود قلمداد نموده و مورد توجه قرار داد.

در بخش درمانی (بیمارستان‌ها) با توجه به نظام ارزشیابی و رتبه‌بندی که نتایج آن بر اساس اطلاعات به‌دست‌آمده از پرسش‌نامه‌هایی که از طرف دفتر نظارت و ارزشیابی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی تهیه شده و به صورت سالانه این ارزشیابی در کلیه بیمارستان‌ها صورت می‌گیرد، محقق اقدام به انتخاب بیمارستان‌هایی نمود که در یک موقعیت کاملاً مشابه (از نظر مکان، تجهیزات، سرمایه اولیه، منابع انسانی، اندازه، قدمت و ...) نسبت به سایر بیمارستان‌ها توانسته بودند امتیاز بالاتری را در ارزشیابی به دست آورند. شایان ذکر است که شاخص‌های ارزشیابی این پرسش‌نامه عواملی هم‌چون کادر رهبری (مدیریت)، رضایت، عملکرد و ... را دربر داشت. در بخش بانکداری نیز با توجه به رتبه‌بندی که سالانه توسط بانک ملی بر اساس اطلاعات به‌دست‌آمده از پرسش‌نامه‌هایی که ماهانه توزیع و جمع‌آوری می‌گردید، محقق اقدام به انتخاب شعبی از بانک ملی کرد که از نظر موقعیت مکانی، تجهیزات، نیروی انسانی، اندازه، قدمت و ... در موقعیتی با سایر شعب قرار داشتند، ولی توانسته بودند به درجه بالاتری در چند سال اخیر نایل شوند. در بخش صنعت، معاونت صنعتی و بانک اطلاعاتی بر اساس شاخص بهره‌وری هر ساله مقایسه‌ای از سازمان‌های موفق و کمتر موفق در بخش‌های مختلف تولیدی و صنعتی ارایه می‌دهد. محقق با استفاده از این اطلاعات و اطلاعاتی در مورد قدمت، اندازه و میزان سرمایه اولیه و سهم بازار واحدهای صنعتی مختلف، شرکت‌هایی را انتخاب نمود که در

یک موقعیت مشابه نسبت به رقبای خود توانسته بودند به سهم بازار بیش تر، سود آوری، و موفقیت بیش تر نایل شوند.

سازمان های موفق از کمتر موفق متمایز شده بودند ولی مشخص نبود که این موفقیت به دست آمده دقیقاً ناشی از چه عاملی بود. آیا این موفقیت ناشی از عامل رهبری بوده است یا دلایلی دیگر مثل به کارگیری تکنولوژی جدید، سرمایه گذاری مجدد و غیره در چند سال اخیر، باعث شده است تا این سازمان ها نسبت به رقبای خود در موقعیتی ممتاز قرار گیرند. این ابهام محقق را وا داشت تا مرحله ای جدید به فرآیند انتخاب جامعه آماری خود بیفزاید. از این رو پرسش نامه ای برای ارزشیابی رهبری در سازمان های انتخاب شده تهیه و تنظیم شد. تجزیه و تحلیل به دست آمده نشان دهنده این بود که فقط در تعدادی از سازمان ها عوامل دیگری نقش داشته اند. لذا از بین این سازمان ها، مواردی مورد گزینش شدند که کادر رهبری آن ها حداقل برای یک دوره سه ساله تغییر نکرده باشد تا بتوان نسبت به نتایج به دست آمده اطمینان یافت. هم چنین برای این که بتوان ابعاد و شاخص های رهبری تحول آفرین را در سازمان های موفق و کمتر موفق مقایسه و مورد تحلیل قرار داد، در هر بخش در مقابل هر سازمان موفق یک سازمان کمتر موفق (که در شرایط مشابه نتوانسته بودند نمرات ارزیابی بالایی به دست آورند) انتخاب گردید. بنابراین جامعه آماری تحقیق شامل رهبران و مدیران سازمان های موفق و کمتر موفق ذکر شده است.

۲۴۸ پرسش نامه رهبری (رهبران) در سه بخش جامعه آماری به شرح زیر توزیع گردید:

۱. بیمارستان های دولتی و خصوصی ۴۱۴ پرسش نامه
۲. واحدهای صنعتی ۴۶ پرسش نامه
۳. شعب بانک ملی ۴۰ پرسش نامه

هم چنین تعداد ۴۹۶ پرسش نامه رهبری (پیروان یا ارزیاب) همراه با پرسش نامه سنجش

رضایت مندی، تلاش و تعهد پیروان به شرح زیر توزیع گردید:

۱. بیمارستان های دولتی و خصوص ۲۸۸ پرسش نامه
۲. واحدهای صنعتی ۱۲۸ پرسش نامه
۳. شعب بانک ملی ۸۰ پرسش نامه

## روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها

پس از جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسش‌نامه، با استفاده از برنامه نرم‌افزار آماری در علوم اجتماعی<sup>۱</sup> و روش‌های آماری زیر، اطلاعات به دست آمده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

۱. آزمون‌های فراوانی مانند میانگین‌ها، درصدها، انحراف استاندارد، جداول و نمودارها،
۲. آزمون ضریب همبستگی برای سنجش ارتباط بین عوامل رهبری تحول‌آفرین، تبادلی، عدم مداخله‌گر و رضایت‌مندی، تلاش و تعهد پیروان،
۳. استفاده از آزمون T.Test بر اساس سنجش تفاوت بین سازمان‌های موفق و کمتر موفق در عوامل تحول‌آفرینی،
۴. استفاده از تجزیه و تحلیل واریانس و آزمون شفه<sup>۲</sup> به منظور سنجش تفاوت عوامل تحول‌آفرینی در بخش‌های صنعت، بانک‌ها و بیمارستان‌ها.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

بحث و تفسیر نتایج:

اکنون با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق به بحث و تفسیر پیرامون فرضیه‌های تحقیق می‌پردازیم.

- اولین فرضیه تحقیق، رابطه الگوی رهبری سازمان‌های موفق ایران با الگوی رهبری تحول‌آفرین را مورد بررسی قرار می‌دهد. مطالعات زیادی در اکثر کشورها به ویژه کشورهای پیشرفته توسط نویسندگان و محققین متعددی مانند بس و اولیو (آمریکا، ۱۹۸۵)، هاول و اولیو (کانادا، ۱۹۹۳)، مولر و مورالس (اسپانیا، ۱۹۹۴)، استینر (اتریش، ۱۹۹۶)، کاتانیاگ (فیلیپین، ۱۹۹۵)، گیلبرت (آمریکا، ۱۹۹۷)، بس (آفریقای جنوبی، ۱۹۹۷)، ماندارد وایتون (اندونزی، ۱۹۹۶)، لاکومسکی (لهستان، ۱۹۹۵) در پنج قاره انجام شده است و در تعداد زیادی از پایان‌نامه‌های دکتری (نزدیک به ۲۰۰ تحقیق) هم‌چنین در بیش از هزار شرکت در آمریکا و دیگر کشورهای جهان صورت پذیرفته است. الگوی رهبری تحول‌آفرین صرف‌نظر از تأثیرات فرهنگی و سازمانی، زیردستان را به چشم‌پوشی از تمایلات فردی به نفع گروه یا سازمان‌ها الهام می‌بخشد و آن‌ها را به صرف تلاش فوق‌العاده به میزان آنچه انتظار می‌رود، بر می‌انگیزاند.

1. Statistical Package for Social Sciences (SPSS)

2. Scheffe test

نتایج تحلیل آماری در این تحقیق، نشان‌دهنده میانگین مجموع عوامل رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های موفق به میزان ۶۶/۷۹ و در سازمان‌های کمتر موفق به میزان ۵۵/۲۱ است که این تفاوت در سطح  $P < ۰/۰۰۰۵$  معنی‌دار گردید. پذیرش فرضیه اول به این معناست که الگوی رهبری سازمان‌های موفق ایران با الگوی رهبری تحول‌آفرین که بس و دیگر صاحب‌نظران در سازمان‌های موفق دنیا مورد آزمون قرار داده‌اند تطابق دارد. در ادامه به بحث در مورد فرضیه‌های فرعی نشأت گرفته از اولین فرضیه که هر کدام از عوامل رهبری تحول‌آفرین را به صورت جداگانه مورد بررسی قرار می‌دهد، می‌پردازیم.

فرضیه فرعی اول به بررسی ویژگی‌های آرمانی به‌عنوان یکی از عوامل رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های موفق اداری ایران می‌پردازد. نتایج تحقیقات تیکی و دوانا در سال ۱۹۹۰ رهبران موفق را به‌عنوان یک عامل تغییر‌بخش که مجموعه‌ای از ارزش‌های محوری و اساسی را هدایت و مشخص می‌کند، معرفی می‌نمایند.

نتایج تحلیل آماری برای ویژگی‌های آرمانی در این تحقیق نشان‌دهنده میانگین ۱۱/۶۳ برای سازمان‌های موفق و میانگین ۹/۰۷ برای سازمان‌های کمتر موفق گزارش شده است که این تفاوت در سطح  $P < ۰/۰۰۰۵$  معنی‌دار شد. بدین ترتیب، فرضیه فوق مورد تأیید است و ویژگی‌های آرمانی به‌عنوان عامل رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های موفق ایران مورد پذیرش قرار گرفت.

- فرضیه فرعی دوم به بررسی رفتارهای آرمانی به‌عنوان یکی از عوامل رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های موفق اداری ایران می‌پردازد. نتایج تحقیقات متعددی در این زمینه نشان می‌دهد که برای ایجاد یک فرآیند نفوذ آگاهانه، باید در باورها و ارزش‌ها و اهداف پیروان نفوذ کرد (بس، ۱۹۹۸: ۳۲).

نتایج تحلیل آماری برای رفتارهای آرمانی در این تحقیق نشان‌دهنده میانگین ۱۳/۶۱ برای سازمان‌های موفق و میانگین ۱۱/۴۴ برای سازمان‌های کمتر موفق گزارش شده است که این تفاوت در سطح  $P < ۰/۰۰۰۵$  معنی‌دار شده است. بدین ترتیب، فرضیه فوق مورد تأیید است و رفتارهای آرمانی به‌عنوان عامل رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های موفق ایران مورد پذیرش قرار گرفت.

- فرضیه فرعی سوم به بررسی ترغیب ذهنی به‌عنوان یکی از عوامل رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های موفق اداری ایران می‌پردازد. تحقیقات نشان می‌دهد که ترغیب ذهنی را می‌توان به‌عنوان یک محرک در پیروان برای تفکر در مورد باورها، ارزش‌ها و نیز آگاهی از مشکلات و حل آنها توصیف کرد و اقدامی برای تحریک به انجام عمل

سریع و بی‌درنگ و بدون تفکر نیست. تیکی و دوانا در سال ۱۹۹۰ بیان کردند که رهبران تحول‌آفرین دست به ریسک محتاطانه‌ای می‌زنند و سازمانی را که در حال هدایت آن هستند، مترقی می‌کنند. آنها محیطی را برای یادگیری تجربیات آماده می‌سازند که باز و انعطاف‌پذیر عمل می‌کند.

نتایج تحلیل آماری برای ترغیب ذهنی در این تحقیق نشان‌دهنده میانگین ۱۳/۹۲ برای سازمان‌های موفق و میانگین ۱۱/۸۳ برای سازمان‌های کمتر موفق گزارش شده است که این تفاوت در سطح  $P < 0/0005$  معنی‌دار گردید. بدین ترتیب، فرضیه فوق مورد تأیید است و ترغیب ذهنی به‌عنوان عامل رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های موفق ایران مورد پذیرش قرار گرفت.

- فرضیه فرعی چهارم به بررسی انگیزش الهام‌بخش به‌عنوان یکی از عوامل رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های موفق اداری ایران می‌پردازد. نتایج تحقیقات در دنیا نشان می‌دهد که انگیزش الهام‌بخش را می‌توان به‌عنوان عاملی برای برانگیختن و بالا بردن انگیزش در پیروان به‌وسیله رهبران توصیف کرد. به‌نظر سنگه (۱۹۹۰) اساس انگیزش، الهام است و این نوع از انگیزش است که پیروان را متعهدانه به انجام اهداف سازمانی برمی‌انگیزاند.

نتایج تحلیل آماری برای انگیزش الهام‌بخش در این تحقیق نشان‌دهنده میانگین ۱۴/۲ برای سازمان‌های موفق و میانگین ۱۲/۲۱ برای سازمان‌های کمتر موفق گزارش شده است که این تفاوت در سطح  $P < 0/0005$  معنی‌دار گردید. بدین ترتیب فرضیه فوق مورد تأیید است و انگیزش الهام‌بخش به‌عنوان موثرترین عامل رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های موفق اداری ایران مورد پذیرش قرار گرفت.

- فرضیه فرعی پنجم به بررسی رابطه ملاحظات فردی به‌عنوان یکی از عوامل رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های موفق اداری ایران می‌پردازد. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که توجه به دیگران یکی از جنبه‌های مهم رهبری تحول‌آفرین است. افراد از سوی رهبران حمایت می‌شوند و رهبران نسبت به احساسات و نیازهای شخصی آنها نگران هستند. هم‌چنین آن‌ها برای دستیابی به موفقیت یا رشد، در مقام یک مربی یا استاد توجه ویژه‌ای به نیازهای هر پیرو نشان می‌دهند (یوکل<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸: ۲۷۳).

نتایج تحلیل آماری برای توجه و ملاحظات فردی در این تحقیق نشان‌دهنده میانگین ۱۲/۸۵ برای سازمان‌های موفق و میانگین ۱۰/۱۴ برای سازمان‌های کمتر موفق گزارش شده است. بدین ترتیب، فرضیه فوق مورد تأیید است و ملاحظه فردی به‌عنوان عامل رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های موفق اداری ایران مورد پذیرش قرار گرفت.

- دومین فرضیه تحقیق به بررسی رابطه بین رضایت‌مندی، تلاش و تعهد کارکنان و الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های موفق ایران می‌پردازد. والدرمن (۱۹۸۹) ضمن انجام تحقیقی بیان می‌دارد که عوامل رهبری تحول‌آفرین در مقایسه با رهبری تبدیلی تأثیر بیشتری بر رضایت زیردستان، اثربخشی رهبر و تمایل زیردستان به تلاش بیش‌تر برای اهداف سازمانی دارد. دلوگا (۱۹۸۸) دریافت که عوامل رهبری تحول‌آفرین به نسبت رهبری تبدیلی ارتباط نزدیک‌تری با رضایت کارکنان دارد. کارک و شامیر در سال ۲۰۰۰ در تحقیقی با موضوع رهبری تحول‌آفرین در بانک‌ها به رابطه مثبت رضایت و تعهد کارکنان با عوامل رهبری تحول‌آفرین پی بردند. بس در ۱۹۹۷ به بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین با تعهد پیروان نسبت به سازمان و انجام تلاش بیش‌تر در جهت تحقق اهداف سازمان پرداخت، نتایج به‌دست آمده نشان‌دهنده وجود رابطه مثبت بین عوامل رهبری تحول‌آفرین با تلاش و تعهد پیروان بود.

با توجه به نتایج تحلیل آماری در این تحقیق بین تمام عوامل رهبری تحول‌آفرین با رضایت‌مندی، تلاش و تعهد پیروان رابطه مثبت و معنی‌داری در سطح  $P < 0/01$  به‌دست آمد.

نگاره ۱. ضریب همبستگی عوامل رهبری تحول‌آفرین با رضای‌مندی، تلاش و تعهد پیروان

ویژگی‌های آرمانی	رفتارهای آرمانی	ترغیب ذهنی	انگیزش الهام‌بخش	ملاحظات انفرادی	رضایت‌مندی، تلاش و تعهد پیروان
ویژگی‌های آرمانی	-----				
رفتارهای آرمانی	۰/۲۲*				
ترغیب ذهنی	۰/۲۵**	۰/۳۱**			
انگیزش الهام‌بخش	۰/۱۵	۰/۳۱**	۰/۴۵**		
ملاحظات انفرادی	۰/۰۹	۰/۲۰*	۰/۳۸**	-----	
رضایت‌مندی، تلاش و تعهد پیروان	۰/۲۸**	۰/۴۴**	۰/۵۹**	۰/۴۸**	-----

\* معنی دار در سطح ۰/۰۵

\*\* معنی دار در سطح ۰/۰۱

همان‌طور که در جدول فوق نیز مشاهده می‌گردد، عامل ویژگی‌های آرمانی رابطه مثبت و معنی‌داری در سطح ۰/۰۱ به مقدار ۰/۲۸ با رضایت‌مندی، تلاش و تعهد پیروان دارد. هم‌چنین سایر عوامل رهبری تحول آفرین شامل رفتارهای آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش، ملاحظات انفرادی به ترتیب به مقدار ۰/۴۴، ۰/۵۹، ۰/۵۰، ۰/۴۸ با رضایت‌مندی، تلاش و تعهد پیروان رابطه مثبت و معنی‌داری در سطح ۰/۰۱ دارد.

همان‌طور که قبلاً گفته شد به‌خاطر دستیابی به اعتبار و قابلیت اعتماد بیش‌تر پرسش‌نامه، شاخص‌های رهبری تبادلی در پرسش‌نامه رهبری دخالت داده شده و با درهم آمیختن سؤالات مربوط به رهبری تحول آفرین و تبادلی، تکمیل‌کنندگان پرسش‌نامه در موقعیتی قرار می‌گیرند تا آنچه را که به واقعیت نزدیک‌تر است علامت‌گذاری نمایند. نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل آماری نشان‌دهنده این امر بود که عوامل رهبری تبادلی هم‌چون پاداش‌های مشروط و مدیریت بر مبنای استثنای فعال با مقدار ۰/۴۸ در سطح ۰/۰۱ رابطه مثبت و معنی‌داری با رضایت‌مندی، تلاش و تعهد پیروان دارد؛ یعنی با افزایش عوامل پاداش‌های مشروط و مدیریت بر مبنای استثنای فعال میزان رضایت‌مندی، تلاش و تعهد پیروان نیز افزایش می‌یابد. این رابطه در مورد مدیریت بر مبنای استثنای منفعل و رهبری عدم مداخله‌گر صادق نیست و بین رضایت‌مندی، تلاش و تعهد پیروان با مدیریت بر مبنای استثنای منفعل و رهبری عدم مداخله‌گر رابطه معنی‌داری مشاهده نگردید. جدول زیر بیان‌گر مطالب فوق‌الذکر است.

نگاره ۲. ضریب همبستگی عوامل رهبری تحول آفرین، تبادلی و عدم مداخله‌گر با رضایت‌مندی، تلاش و تعهد پیروان

عوامل	رضایت‌مندی، تلاش و تعهد پیروان
ویژگی‌های آرمانی	۰/۲۸**
رفتارهای آرمانی	۰/۴۴**
ترغیب ذهنی	۰/۵۹**
انگیزش الهام‌بخش	۰/۵۰**
ملاحظات انفرادی	۰/۴۸**
پاداش‌های مشروط	۰/۴۸**
مدیریت بر مبنای استثنا (فعال)	۰/۴۸**
مدیریت بر مبنای استثنا (منفعل)	۰/۰۵
رهبری عدم مداخله‌گر	-۰/۰۵

\* معنی دار در سطح ۰/۰۵

\*\* معنی دار در سطح ۰/۰۱

همان گونه که در تجزیه و تحلیل داده‌ها مشخص شده است پاداش‌های مشروط و مدیریت بر مبنای استثنای فعال همانند عوامل رهبری تحول‌آفرین به‌طور مثبتی با نتایج سازمانی فوق‌الذکر ارتباط دارند. عمده تحقیقات انجام‌شده در دنیا به این نتیجه رسیده است که بین عامل پاداش مشروط با نتایج سازمانی رابطه مثبت وجود دارد. بنابراین می‌توان گفت رهبرانی که بر اساس توافق در مقابل کارهایی که پیروانشان انجام می‌دهند، پاداش‌ها و یا وعده آن را به آن‌ها می‌دهند. این موضوع می‌تواند تا اندازه‌ای در افزایش رضایت، تلاش و تعهد مؤثر واقع شود، اما این رابطه سوداگرانه بوده و قادر نیست پیروان را به سطوح بالای نیازها و انگیزش برساند و آن‌ها را به صرف نظر کردن از تمایلات فردی به نفع سازمان و نیل به تلاش بیش‌تر ترغیب نماید و طرفین را تنها به انجام حداقل بسنده می‌کند.

ضمن انجام تحقیق با بررسی زیرساخت‌های فرهنگی موجود در کشور و باورها و ارزش‌های موجود در سازمان‌ها این نتیجه دریافت شد که در سازمان‌های موفق، اگرچه عوامل رهبری تحول‌آفرین به‌طور مثبت و اثربخشی مشاهده می‌شوند، ولی عامل پاداش‌های مشروط نیز نقش مؤثری در رضایت‌مندی، تلاش و تعهد پیروان در سازمان‌های ایران دارند. مبادله پاداش در برابر عملکرد خود جزو ویژگی‌های بارز رهبران سازمان‌های ما به‌شمار می‌آید و این مسأله ریشه در فرهنگ جامعه ما دارد که بیش‌تر مبتنی بر داد و ستد و بده‌بستان در روابط اجتماعی است.

از طرف دیگر بعد مدیریت مبتنی بر استثنای فعالی که حاکی از نظارت نزدیک بر پیروان است، می‌بایست در سازمانی پیشرفته و بالنده اثر منفی بر رضایت‌مندی، تلاش و تعهد بگذارد اما در سازمان‌های موفق ایران جو حاکم بر جامعه از بعد نظارت و کنترل‌های بیش از اندازه در چند سال اخیر، باعث شده که هم رهبران و هم پیروان به دلیل ترس از کنترل‌ها و مچ‌گیری‌ها و ترس از دست دادن شغل و آبرو این نوع نظارت نزدیک را پذیرفته‌اند، گرچه در هیچ کدام از تحقیقات انجام‌شده چنین مسأله‌ای گزارش نشده است. به‌رغم تفاوت‌هایی که بین رهبری تحول‌آفرین و تبادلی وجود دارد، برنز اظهار داشت که این دو سبک رهبری انتهای یک پیوستار و در نقطه مقابل یکدیگر نبوده، بلکه مکمل یکدیگرند.



از دیگر یافته‌های جنبی تحقیق حاضر، این بود که پژوهش‌گر از طریق مشاهدات انجام‌شده و مصاحبه با رهبران و مدیران سازمان‌ها و بررسی نگرش‌ها و رفتارها و نقش آنان در تحولات سازمانی ایجادشده در سازمان خود به این نتیجه رسید که اصولاً رهبران تحول‌آفرین بیش‌تر در سطوح عالی سازمان وجود دارند تا در سطوح میانی و عملیاتی و در واقع برای ایجاد تحولات سازمانی گسترده و مؤثر در سازمان نیاز به رهبران تحول‌آفرین در سطوح عالی است تا سرتاسر سازمان را با تغییر و تحولات پیچیده محیطی هماهنگ، و تحولات اساسی و نوین را جایگزین فرآیندهای قدیمی و کهنه سازند.

### پیشنهاد‌های حاصله از نتایج تحقیق

با توجه به ضرورت تغییر و تحول در نظام اداری کشور، بهره‌گیری از الگوی رهبری تحول‌آفرین برای ایجاد تحول در ساختار، فرهنگ، رویه‌ها و سایر ابعاد سازمانی توصیه می‌شود. این الگو می‌تواند توانایی سازمان‌ها را برای بقا در محیط پرتلاطم و پویا ارتقا دهد. هم‌چنین آموزش و گسترش این شیوه رهبری فرآیند نوسازی سازمانی و ایجاد سازمان‌های نوین را تسهیل می‌کند و سازمان‌ها را در موقعیتی جدید و پویا قرار می‌دهد.

در این بخش بر اساس نتایج حاصل از اطلاعات جمع‌آوری‌شده و آزمون‌های آماری انجام‌شده با توجه به عوامل رهبری تحول‌آفرین، پیشنهادهایی ارائه می‌شود.

الف) جهت توسعه و ایجاد عامل نفوذ آرمانی رهبران تحول‌آفرین بایستی به اعضای برای همکاری و مشارکت افتخار و غرور القا کنند. برای ایجاد مشارکت ابتدا باید عوامل بازدارنده مشارکت را شناخت که می‌توان آنها را چنین دسته‌بندی کرد:

- فرهنگ فردگرایی و تک‌روی در بین کارکنان؛

- بدبینی زیردستان نسبت به اثربخشی مدیریت مشارکتی؛

- اعتقاد برخی از مدیران به مفروضات تئوری؛

- مدیران مشارکت را عامل تهدید و تزلزل قدرت خود می‌دانند.

تئوری اقتضای اثربخشی روش‌های مدیریتی را تابعی از مقتضیات محیطی به حساب می‌آورد. پس بر اساس چنین نگرشی استقرار مدیریت مشارکتی در سازمان‌های اداری ایران، مستلزم رفع یا تقلیل عوامل بازدارنده محیطی است. در غیر این صورت اقدامات به‌عمل‌آمده اثربخش نخواهد بود. برای از بین بردن موانع فوق‌الذکر، لازم است به استقرار نظام پیشنهادها در سازمان‌های اداری دست زد. البته نباید فقط یک روش یکنواخت

مشارکتی را در آن‌ها به کار گرفت بلکه بایستی کلیه روش‌های مشارکت را با توجه به وضعیت محیطی سازمان‌ها مورد استفاده قرار داد تا مشارکت به صورت کاذب استقرار نیابد (وروم و یتون<sup>۱</sup>، ۱۹۷۳: ۲۸).

هم‌چنین با توجه به ویژگی نفوذ آرمانی، رهبران تحول‌آفرین تمایل به صرف‌نظر کردن از تمایلات فردی خود و دیگران به خاطر سازمان و هم‌چنین فدا کردن منافع شخصی به خاطر منافع دیگران دارند و برای تقویت این ویژگی پیشنهاد می‌شود که تلفیق هدف‌های فرد و سازمان از دیدگاه‌های ارزشی صورت پذیرد.

ب) با بررسی رفتارهای آرمانی متوجه شدیم که رهبران تحول‌آفرین باید اعتماد عمومی را نسبت به اهداف سازمان ایجاد کنند. در تعاریفی که از اعتماد ارایه می‌گردد، به‌طور معمول انتظارات یا باورهایی ذکر می‌شود که افراد دوست دارند دیگران به‌طریق قابل پیش‌بینی و نه صرفاً در راستای منفعت شخصی خود، نشان دهند. به عبارت دیگر به دیگران اعتماد می‌کنیم تا منافع ما را در نظر بگیرند. اگر این افراد تنها منفعت طلب باشند، این حالت نسبت به آن‌ها شکل نمی‌گیرد و اعتماد مفهومی پیدا نمی‌کند (الوانی، دانایی‌فرد، ۱۳۸۰: ۸).

نکات زیر در افزایش اعتماد عمومی بسیار مؤثر است:

- رهبران باید نسبت به تعهدات و وعده‌های خود سخت پایبند باشند؛
- رهبران باید صداقت خود را با برقراری ارتباط باز با مردم نشان دهند؛
- رهبران باید پیش از آن که سخن بگویند، به سخنان مردم به‌طور جدی گوش دهند؛
- رهبران باید اطمینان به سازمان‌های اداری را به صورت یک باور در عامه مردم شکل دهند؛
- رهبران باید به طرق مختلف در دسترس عامه مردم باشند؛
- رهبران باید حقیقت را به‌نحو مناسب و در زمان مناسب به دیگران بگویند؛
- رهبران باید به دیگران احترام گذارند و در انجام امور منصف و مصر باشند؛
- رهبران باید پاسخگو باشند، از سرزنش پرهیز کنند، و برای کمک به رفع مشکلات دیگران همکاری کنند و راهکار بجویند.

ج) در راستای توجه به عامل ترغیب ذهنی به عنوان یک محرک در پیروان برای بررسی مجدد مفروضات اساسی و مورد سؤال قرار دادن آن‌ها و وادار کردن دیگران به نگرستن به مسائل از زوایای مختلف و پیشنهاد شیوه‌های جدید، نگرستن به چگونگی انجام و تکمیل وظایف، بررسی مبانی مهندسی مجدد<sup>۱</sup> به عنوان یک راهکار مدنظر نگارنده است. راهکارهای کاربردی و اجرایی برای مهندسی مجدد که عاملی جهت ترغیب ذهنی است، عبارت است از:

- پیدا کردن مشکلات موجود؛

- بررسی راه‌حل‌های موجود؛

- طراحی مجدد تمام فرآیندها؛

- تفکر در مورد آن چه انجام می‌پذیرد؛

- بررسی وضعیت امکانات موجود و امکانات مورد نیاز؛

- بازنگری در شیوه‌های حل مسأله.

د) تأمل در شاخص‌های انگیزش الهام‌بخش مانند ارایه تصویری خوش‌بینانه درباره آینده و اظهار اعتماد نسبت به دستیابی به اهداف در آینده باعث می‌شود ایجاد یک دورنمای مشترک از آینده به عنوان یک راهکار مناسب پیشنهاد شود. برای سازمان‌های اداری ایران داشتن چشم‌انداز یا آرمان مشترک از آینده ضروری است. این آرمان منبع انرژی و تحریک لازم جهت یادگیری مشترک است. رهبران تحول آفرین در سازمان بایستی افراد متفاوت را در زیر چتر فکر و نظر واحدی گرد آورند و افراد آفریننده و خلاق را پرورش دهند. الهام و القای تصویر خوش‌بینانه درباره آینده در پیروان منبع انگیزش و تحریک کافی برای حرکت در مسیر هدف‌های سازمان را پدید می‌آورد. رهبران سازمان‌های اداری ایران باید هدف یا آرمان خاصی را به‌طور روشن و دقیق برای پیروان طراحی کنند تا آنان قادر به شناخت وضعیت موجود، تحلیل آن و حتی قادر به ایجاد انگیزه و تمایل به منظور تغییر آن و حرکت به سوی جایگاه مطلوب باشند.

ه) توجه به دیگران یکی از جنبه‌های مهم رهبری تحول آفرین است که این موضوع تأثیر مثبتی بر رضایت‌مندی، تلاش و تعهد کارکنان دارد. پیروان مورد راهنمایی، آموزش و حمایت رهبر قرار گرفته و توانایی‌هایشان در یک فرآیند منظم رشد و توسعه می‌یابد. با

توجه به نتایج تحقیق و دیدگاه‌های مصاحبه‌شوندگان یکی از اصول مهم رهبری تحول‌آفرین این است که بتوان سطح قابلیت و توانایی کارکنان را بالا برد. کسانی که دارای سطح توانمندی فردی بالا هستند، احساس تسلط بیشتری دارند، به ابتکار بیش‌تر دست می‌زنند، در کارهایشان احساس مسؤولیت بیش‌تری می‌کنند و سریع‌تر یاد می‌گیرند. برای ایجاد این خودبالندگی، باید رهبران تحول‌آفرین نقش مربی‌گری و آموزش‌دهنده مؤثری را ایفا کنند. با توجه به عوامل پیوسته متغیر محیطی و سازمانی، فرهنگ یادگیری وسیله‌ی شکوفایی مربی‌گری است. در سازمان‌ها فرآیند یادگیری به‌عنوان بخشی از کار باید از سوی کارکنان مدنظر قرار گیرد. با ایجاد مهارت‌ها و ابزارهای جدید، مربیان قادرند تا به افزایش میزان یادگیری در کلیه سطوح سازمانی به روش‌های زیر کمک کنند:

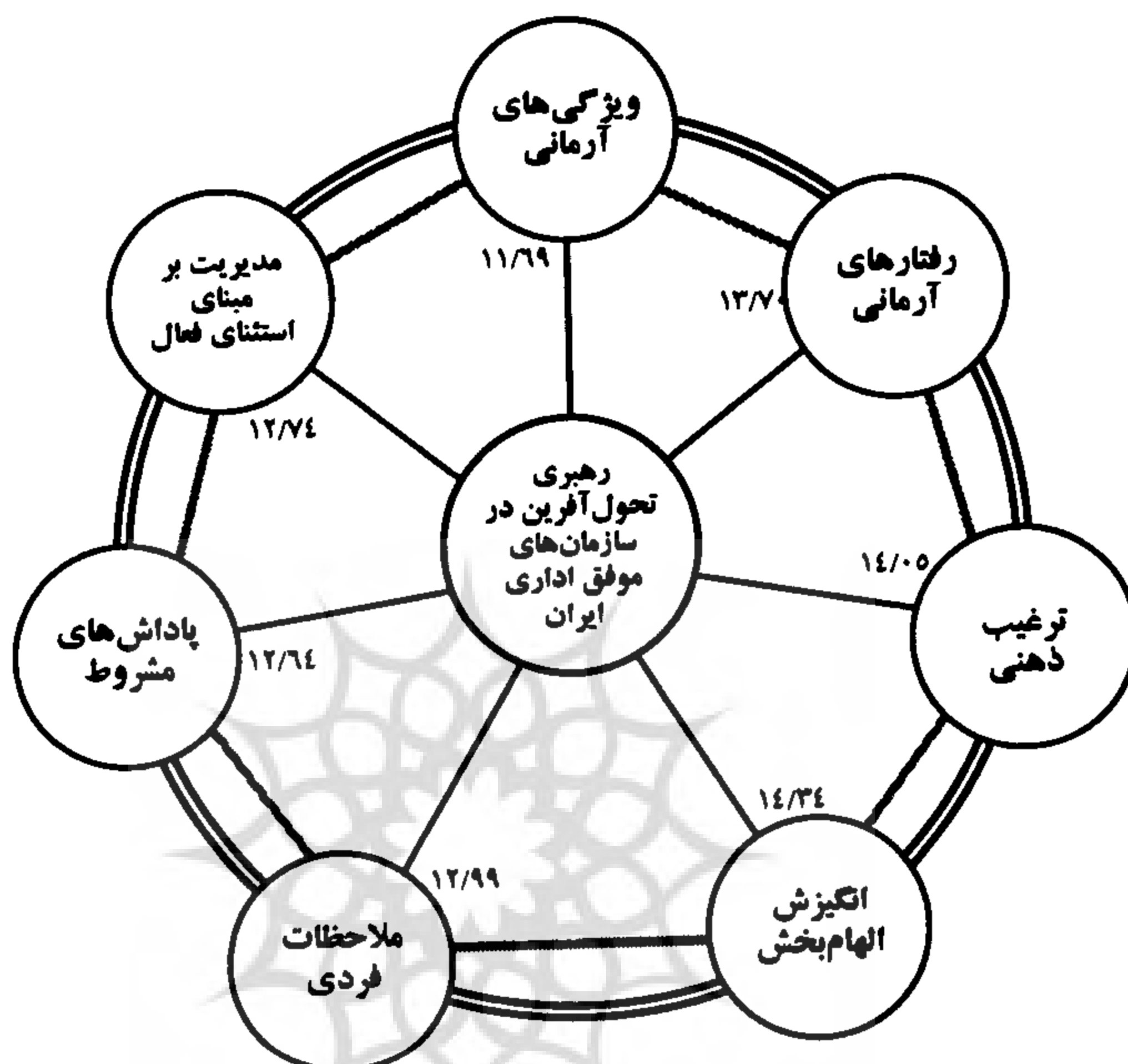
- ایجاد فضای برخورد آراء و نظرات برای انتشار یادگیری و انجام بهترین فعالیت‌ها؛
- ارتقای کارکنانی که دارای ظرفیت یادگیری‌اند؛
- بهبود نظام ارزشیابی عملکرد که فعالیت‌ها و نتایج یادگیری را ارزشیابی می‌کند؛
- توانمندسازی افراد برای پذیرش مسؤولیت، به‌منظور تخصیص زمان و منابع لازم برای ایجاد فرصت‌های یادگیری برای خودشان؛
- ارایه پاداش به افراد برای انعطاف‌پذیری، ریسک‌پذیری و نوآوری‌های جدید.

### **الگوی رهبری تحول‌آفرین سازمان‌های اداری ایران در قالب نمودار دایره‌ای (عنکبوتی)**

پژوهش حاضر نشان داد که عوامل رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های موفق اداری ایران با عوامل رهبری تحول‌آفرین که توسط بس و دیگران مطرح شده‌است متفاوت است. تفاوت حاضر شناسایی هفت بعد به‌جای پنج بعد الگوی بس است. بدین ترتیب این امکان وجود دارد که در جوامع و کشورهای دیگر نیز شدت و ضعف این عوامل با توجه به فرهنگ‌های مختلف تغییر کند و چه‌بسا عواملی جدید اضافه گردد. بنابراین رایحه‌ی نظریه‌ای جهان‌شمول مستلزم انجام تحقیقات بیش‌تری در جوامع و فرهنگ‌های مختلف است.

البته با توجه به جو و فضای حاکم بر سازمان‌های اداری موجود، دو عامل رهبری تبادلی (پاداش‌های مشروط و مدیریت بر مبنای استثنای فعال) دارای رتبه بالایی شدند که در صورت تغییر در نگرش و طرز تلقی‌های رهبران و پیروان، این احتمال وجود دارد که

الگوی رهبری سازمان‌های اداری ایران نیز مبتنی بر الگوی رهبری تحول آفرین که توسط بس و دیگران ارایه شده (پنج عاملی) گردد.



نمودار ۱. الگوی رهبری تحول آفرین در سازمان‌های اداری ایران

اینک با استفاده از نمودار دایره‌ای یا تار عنکبوتی، که یکی از ابزارهای مناسب نمایش ابعاد اساسی رهبری تحول آفرین است، الگوی رهبری سازمان‌های اداری ایران ترسیم می‌شود.

با توجه به نتایج به دست آمده از این پژوهش پیشنهادهای زیر برای ایجاد، توسعه و تقویت رهبری تحول آفرین ارایه می‌شود:

- تأکید بر تحقیق و پژوهش در زمینه رهبری تحول آفرین؛
- تهیه و تدوین برنامه‌های آموزشی در ایجاد مهارت رهبری تحول آفرین؛
- به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی پیشنهاد می‌شود که در قالب ستاد تحول اداری، یادگیری و به کارگیری عوامل رهبری تحول آفرین را الزامی کند و به رهبرانی که این آموزش‌ها را طی می‌کنند امتیازهای ویژه‌ای اختصاص دهند تا در ارتقا و ترفیع آنها منظور گردد؛

- به مدرسان دانشگاه‌های کشور توصیه می‌شود که در آموزش رهبری به عوامل واقعی رهبری توجه کنند و مهارت‌های لازم را برای ایجاد عوامل رهبری که در دنیا مطرح است، ایجاد کنند. همچنین اساتید دانشگاهی مرتبط با موضوع می‌توانند با ایجاد کارگاه‌های آموزشی زمینه را برای آموزش و به کارگیری عوامل رهبری تحول‌آفرین برای رهبران عالی سازمان فراهم سازند؛
- به مشاوران مدیریت در سازمان‌های اداری ایران به شناخت بیش‌تر رهبری تحول‌آفرین، عوامل آن، ویژگی‌ها و تأثیرات آن در نتایج سازمانی دست بزنند چرا که هرگونه مشاوره، ارایه نظر و کمک به حل مسائل و مشکلات سازمان‌ها با شناخت عوامل این نوع رهبری توسط مدیران مطلوب‌تر خواهد بود؛
- به برنامه‌ریزان درسی دانشگاهی کشور پیشنهاد می‌شود تا در درس‌هایی که مرتبط با موضوع رهبری، رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی است، مبحث رهبری تحول‌آفرین و نحوه به کارگیری و ایجاد و تقویت آن را بگنجانند تا زمینه لازم در دانشجویان علوم مدیریت برای فراگیری بیش‌تر این شیوه رهبری ایجاد گردد.

## منابع

- الوانی، دانایی‌فرد (۱۳۸۰). «مدیریت دولتی و اعتماد عمومی» مجله دانش مدیریت، سال چهاردهم، شماره ۵۵.
- حافظ‌نیا، محمد رضا (۱۳۸۰). «مقدمه‌ای بر رشد تحقیق در علوم انسانی» سمت، ج سوم.
- رایینز، استیفن پی (۱۳۷۸). رفتار سازمانی، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- کیوی، ریمون؛ کامپنهود، لوک وان (۱۳۷۳). روش تحقیق در علوم اجتماعی، عبدالحسین نیک‌گهر، ج سوم.
- هرسی، پال؛ بلانچارد، کنت (۱۳۷۸). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه دکتر قاسم کبیری، انتشارات جهاد دانشگاهی.
- Avolio, B, J. (2002). "The natural leader: Some antecedents to transformational leadership". *International journal of public Administration*, 17.1559-1581.
- Avolio, B, J. (2001) "Full Leadership Development: Building the vital Forces in Organizations". Thousand oaks, CA: Sage.
- Bass, B., M. & Avolio, B. J. (2000). "Effects on Platon Readiness of Transformational/ Transactional Platon leadership". Final Report. (contract DASW 01-96k-0008, U.S. Army Research Institute for the behavioural and social sciences, March 2.000).
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). "Improving Organizatinal Effectiveness through Transformational Leadership". Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). "The Transformational and Transactional leadership of Men and Women". *Applied psychology: An International Review*, 45, 5-34.
- Bass, B. M. (1998). "Transformational Leadershiop: Industrial, Military and Educational Impact". Mahwah, Nj: Lawrence Erlbaum.
- Burns, J. M. (1978). "Leadership", New York, NY: Haper & Row.
- Bycio, P. Hackett R. D., & Allen, J. S. (1995). "Further Assessments of Bass Conceptuallization of Transactional and Transformational Leadership". *Journal of Applied Psychology*, 80-468-478.
- Cheung & Rensvol R. B. (2003). "Testing Factorial Invarinace Across Groups: A Conceptuallizationa and Proposed New Method". *Journal of management*, 25 (1), 1-27.
- Conger, J. A & Konungo, R. A. (1998). "Charismatic Leadership in Organizatnion". Thousand aoks: Sage.

- Geyes, A.L.& Steyrer, J. (2002). "Transformational Leadership, Classical Leadership Dimensions and Performance Indicators in Saving Banks". *Leadership Quarterly*, 47-397-420.
- Hater, J. J. & Bass, B.M. (1989). "Superiors Evaluations and Subordinates Perceptions of Transformational and Transactional Leadership". *Journal of Applied Psychology*, 73,695-702.
- Howell, J.M. & Avolio, B.J. (1993). "Transformational Leadership, Transactional Leadership". Locus of Control and
- Hunt, J.(1997). "*Leadership: A new Synthesis*". Thousand Oaks, CA. Sage.

