

## تحلیل و نقدی بر نظریه رهبری تحول آفرین<sup>۱</sup>

مجتبی اسکندری\*

### چکیده

رهبری تحولی وقتی روی می دهد که رهبر و پیرو یکدیگر را به سطوح بالاتر ارزشها و انگیزهها ببرند و این محصول تأثیر تحولی متقابل رهبران و پیروان است. رهبری تحولی با قلب و ذهن دیگران سروکار دارد. رهبر تحولی به همه مشارکت کنندگان کمک می کند تا رضایت و انگیزش و احساس موفقیت بالاتری داشته باشند. رهبری تحولی بیش از آنکه به کنترل مستقیم نیاز داشته باشد به اعتماد، توجه به دیگران و تسهیل کارها نیاز دارد. شاخصه های رهبر تحولی مشتمل بر: بصیرت بلند مدت، توانمند کردن افراد، مربیگری، توسعه دیگران و چالش فرهنگی برای ایجاد تغییر است. در رهبری تحولی قدرت رهبر از ایجاد درک متقابل و اعتماد ناشی می شود.

سه سؤال اصلی درباره رهبری تحول آفرین مطرح است.

۱. رهبری تحول آفرین چیست؟ ۲. چگونه به کار گرفته می شود؟ ۳. نقاط قوت و ضعف کلیدی نظریه رهبری تحولی چیست؟

سؤال اول و دوم با شیوه متن پژوهی و مرور ادبیات تحقیق پاسخ داده شده است. برای پاسخ به سؤال سوم به دو شیوه عمل شده است. در ابتدا نظر محققان مدیریتی درباره رهبری تحولی گردآوری شده و در مرحله دوم از شیوه نقد درون ساختاری و برون ساختاری به بررسی و تحلیل گزاره های نظریه پرداخته شده است. در مجموع نظریه دارای نقاط قوت و ضعف و قابل تقویت است. **واژگان کلیدی:** رهبری تحول آفرین، رهبری تبادل گرا، نقد درون ساختاری، نقد برون ساختاری

## مقدمه

در عصر حاضر روند دگرگونی‌ها و تنوع ابزار مورد استفاده در جریان زندگی هر روز بیشتر می‌شود و سرعت تغییرات و دگرگونی به اندازه‌ای است که هیچ‌یک از افراد بشر حتی در یک قرن گذشته پیش‌بینی چنین تغییراتی را نمی‌کرد. رقابت جهانی و تجارت رو به رشد در شرق و غرب، در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه فضای به شدت ناپایداری برای تمامی کسب و کارها ایجاد کرده است. جهت مقابله با این محیط نامطمئن و تغییرات مستمر، نیاز به افرادی در نقش رهبر به شدت احساس می‌شود. جهان نیازمند رهبرانی تحول‌گرا است. اقدامات رهبری تحول‌گرا این امکان را به سازمان‌ها می‌دهد تا به هنگام رقابت در یک محیط متلاطم و غیر قابل پیش‌بینی عملکرد خود را ارتقا دهند. هنگامی که اجزای رهبری تحول‌گرا به عنوان مکمل سایر اقدامات رهبری به کار می‌رود، می‌تواند به یک منبع مزیت رقابتی برای سازمان تبدیل شود و استفاده از این مزیت رقابتی می‌تواند کمک قابل توجهی در رقابت استراتژیک و کسب بازده بالاتر در کوتاه مدت و بلند مدت کند. در واقع بدون رهبری تحول‌گرای اثر بخش، احتمال اینکه سازمان بتواند به هنگام روبه‌رو شدن با چالش‌های اقتصاد جهانی به عملکرد برتر و حتی رضایت‌بخش دست یابد، کاهش خواهد یافت. در پژوهش‌های جدید مدل‌های نوین رهبری از جمله: رهبری تحول‌آفرین، رهبری پرجاذبه<sup>۱</sup> و رهبری بصیر<sup>۲</sup> به شدت توجه مدیران و محققان را به خود جلب کرده است. رابینز این نظریه‌ها را با عنوان نظریه‌های نوپرجاذبه<sup>۳</sup> تقسیم‌بندی کرد و بیان می‌کند که این نظریه‌ها و رفتارهای نمادین عاطفی رهبران تأکید دارند و سعی می‌کنند توضیح دهند که چگونه بعضی از رهبران قادرند که میزان تعهد پیروان خود را فوق‌العاده افزایش دهند (رابینز، ۲۰۰۲). چنین رهبرانی موجب عملکرد فوق‌العاده پیروان خود می‌شوند و فرایند تغییر افراد و سازمان را تسهیل می‌کنند. در نتیجه پژوهش ایزنباخ، واتسون و پیلای<sup>۴</sup> مشخص شد که رهبران تحول‌گرا با توجه به موقعیت موجود برای سازمان یا واحد سازمانی خود چشم‌اندازی جذاب، واقعی و باور نکردنی از آینده ایجاد می‌کنند و موجب اجرای موفقیت‌آمیز تغییرات سازمانی می‌شوند (آیزنباخ، واتسون و پیلای، ۱۹۹۹). پس ایجاد تغییر از جنبه‌های مهم سبک رهبری تحول‌گرا می‌باشد. محققان بر این باورند که رهبران تحول‌گرا موجب ایجاد تغییر در پیروان خود خواهند شد. بس<sup>۵</sup> همچنین بر این مورد نیز تأکید دارد که رهبران تحول‌گرا موجب تغییر در فرهنگ سازمانی خواهند شد، البته در این مورد تأکید اصلی بس بر فرایند انگیزش پیروان و مواردی که موجب تغییر در پیروان را

1. Charismatic Leadership

2. Visionary Leadership

3. Neocharismatic Theories

4. Robbins

5. Eisenbach, R, Watson, K. and Pillai, R.

6. Eisenbach, Watson &amp; Pillai

7. Bass

فراهم می‌کنند، می‌باشد. ولی تیکی و دوانا<sup>۱</sup> (۱۹۸۶)، به‌طور مشخص بر فرایند تغییر سازمان توسط رهبر تحول‌گرا تأکید دارند و تغییر پیروان را از الزام‌های مرتبط با فرایند تغییر سازمان به حساب می‌آورند (خدایاری، ۱۳۸۵).

این سخنان در حالی مطرح می‌شوند که برنز<sup>۲</sup> در سال ۱۹۷۸ اظهار داشت که رهبری تحول‌گرا در ارتباط با تغییر اجتماعی و سازمانی است و به همان نسبت موجب تغییر در تفکر و وضعیت انگیزشی پیروان خواهد شد (پاور، ۲۰۰۳<sup>۳</sup>).

نظریه رهبری تحولی توسط برنز مطرح و از سوی بس توسعه یافته است. برنز (۱۹۷۸) در تحقیق توصیفی درباره رهبران سیاسی مفهوم رهبری تحولی را معرفی کرد؛ ولی هم‌اکنون این مفهوم در بحث روان‌شناسی سازمانی نیز به همان خوبی استفاده می‌شود (بس و ریگیو، ۲۰۰۶<sup>۴</sup>).

برنز (۱۹۷۸) مابین رهبری معمولی (تبادلی) که در قبال کار و تعهد کارکنان پاداش تبادل می‌کند، و رهبری فراتر از معمول (تحولی) که با پیروان درگیر در کار می‌شود، بر نیازهای مرتبه بالاتر درونی تمرکز می‌کند و حس آگاهی درباره دستاوردهای خاص و راه‌های جدید کسب دستاوردها را برمی‌انگیزد، تفاوت قائل می‌شود. صاحب‌نظران دیگر نیز این نظر را تأیید می‌کنند.<sup>۵</sup> رهبر تحولی تعریف دوباره مأموریت و بصیرت را تسهیل می‌کند، تعهد افراد را نوسازی و سیستم‌های آنان را برای تکمیل هدف‌های دوباره ساختاردهی می‌کند. رابطه رهبر با پیرو انگیزش دو جانبه است که پیروان را تا سطح رهبران بالا می‌برد و ممکن است که رهبران به عوامل اخلاقی و معنوی تبدیل شوند. بنابراین رهبری معنوی باید بر اساسی معنوی بنا شود.<sup>۶</sup>

مطابق نظر برنز، رهبری تحولی وقتی روی می‌دهد که رهبر و پیرو یکدیگر را به سطوح بالاتر ارزش‌ها و انگیزه‌ها بالا ببرند و این محصول تأثیر تحولی متقابل رهبران و پیروان است.

برنز مفهوم رهبری تحول‌آفرین را در دو سطح خرد و کلان مدنظر قرار داد. این مفهوم در سطح خرد می‌تواند تنها بین اشخاصی چند، جریان یابد، در حالی که در سطح کلان ناظر بر بسیج منابع قدرت و ایجاد تحول در کلیت و شاکله نظام اجتماعی است.

از نظر برنز، رهبری تحول‌آفرین در مقایسه با رهبری تبادلی از اقتدار به مراتب بیشتر و فرایند پیچیده‌تری برخوردار است. بس در تألیفات بعدی خود (۱۹۹۸) جوهره مفهومی رهبری تحول‌آفرین را چنین توصیف می‌کند:

1. Tichy & Devanna

2. Burns

3. Pawar

4. Bass & Riggio

5. Barnett, McCormick & Connors, 2001; Cox, 2001; Gellis, 2001; Judge & Piccolo, 2004.

6. Leithwood, as cited in Cashin et al, 2000.

«رهبری تحول‌آفرین به عملکرد رهبری اطلاق می‌شود که درصدد است از طریق نفوذ آرمانی (کاریزما)، الهام بخشی، ترغیب ذهنی و حمایت‌های توسعه‌گرا، پیروان را در مداری فراتر از منافع زودگذر شخصی به حرکت وادارد. این رهبری پیروان را به‌گونه‌ای ارتقا می‌دهد که به سطوح بالاتری از ارشدیت و آرمان‌ها دست یابند؛ اهتمام فراوانی را برای رسیدن به دستاوردهای برتر و احراز خودشکوفایی به کار بندند و به تعالی سازمان و جامعه بیندیشند».

بس (۱۹۸۵) رهبر تحول‌آفرین را فردی تعریف کرد که پیروان را برمی‌انگیزاند تا کاری انجام دهند که بیش از انتظار اولیه آنهاست.

بس با استناد به یافته‌های برنز مفهوم توسعه یافته‌تری از رهبری تحول‌آفرین را ارائه کرد. بر خلاف نظر برنز که دو مفهوم رهبری تبادلی و رهبری تحول‌آفرین را غیر قابل جمع و دو حد نهایی و متضاد یک طیف قلمداد می‌کرد، بس بین این دو مفهوم پیوند قائل شد و بر این نظر بود که رهبر در موقعیتی تبادلی و در موقعیت دیگر می‌تواند تحول‌آفرین باشد. وی در آثار بعدی خود، رهبری تحول‌آفرین را مکمل رهبری تبادلی قلمداد کرد.

### مفروضات رهبری تحول‌آفرین

۱. در این نوع رهبری، افراد می‌توانند بر همتایان و مافوق‌ها، مانند زیر دستان اثرگذاری داشته باشند؛
۲. این نوع رهبری می‌تواند در فعالیت‌های روزمره مردم عادی نیز اتفاق بیفتد؛ ولی این امر عادی و رایج نیست (یوکل، ۱۹۸۹)؛
۳. فرایند رهبری تحول‌گرا ریشه در ارزش‌ها و عقاید شخصی رهبر دارد؛ ولی در این فرایند، دیگر کالایی میان مافوق و زیر دستان رد و بدل نمی‌شود؛
۴. چنین رهبرانی از عمیق‌ترین ارزش‌های شخصی خود (همانند: عدالت، انصاف، صداقت و شرافت) الهام می‌گیرند، برنز از این ارزش‌ها به‌عنوان ارزش‌های نهایی<sup>۱</sup> یاد می‌کند. ارزش‌های نهایی به‌گونه‌ای هستند که بر سر آنها نمی‌توان چانه‌زنی کرد و یا مبادله‌ای انجام داد؛
۵. رهبران تحول‌گرا با ابلاغ ارزش‌های نهایی به‌عنوان استانداردهای شخصی موجب ایجاد هماهنگی و یکپارچگی در میان پیروان خود می‌شوند و مهم‌تر از آن اینکه، مقدمات تغییر هدف‌ها و باورهای شخصی پیروان در جهت اهداف سازمانی را به وجود می‌آورند.<sup>۲</sup>

1. End values

2. Humphreys & Einstein, 2003

### ابعاد رهبری تحول‌آفرین

در یک جمع‌بندی کلی، بس نظریه رهبری تحول‌آفرین را براساس چهار بنیان یا عامل کلی بنا می‌نهد که عبارتند از:

۱. کاریزما یا نفوذ ایده‌آل‌گرا؛<sup>۱</sup> ۲. الهام بخشی؛<sup>۲</sup> ۳. ترغیب ذهنی؛<sup>۳</sup> ۴. ملاحظات فردی.<sup>۴</sup>  
در اینجا لازم است یاد آوری شود که برابر نظر بس، هر چهار دسته این عوامل در ارتباط تنگاتنگ با یکدیگر قرار دارد و در مجموع وجه ممیزه رهبری تحول‌آفرین را تشکیل می‌دهد. اگرچه بیشتر محققان عوامل تشکیل دهنده رهبری تحول‌آفرین را به چهار دسته تقسیم می‌کنند؛ اما لیتود و جانتری<sup>۵</sup> (۲۰۰۰) این ویژگی‌ها را در شش مورد بیان می‌کنند. جدول شماره ۱ این دو رویکرد را مقایسه می‌کند:

جدول ۱: ابعاد رهبری تحول‌آفرین

مدل شش عاملی لیتود	مدل چهار عاملی
۱. بناکردن بصیرت و اهداف؛	۱. نفوذ آرمانی: بصیرت پرجاذبه و رفتاری که پیروی را به دیگران القا می‌کند؛
۲. ترغیب ذهنی را فراهم می‌سازد؛	۲. انگیزش الهامی: ظرفیت برانگیختن دیگران تا به بصیرت متعهد باشند؛
۳. حمایت فردی از افراد؛	۳. ترغیب ذهنی: ترغیب ابداع و نوآوری؛
۴. رفتار و ارزش‌های حرفه‌ای را نماد پردازی می‌کند؛	۴. ملاحظات فردی شده: مربیگری و آماده‌سازی برای نیازهای خاص پیروان. <sup>۶</sup>
۵. توصیف و تشریح انتظارات عملکرد؛	
۶. ایجاد ساختارهایی برای توسعه مشارکت در تصمیمات.	

لیتود و جانتری (۲۰۰۰)

### خلاصه نتایج تحقیقات درباره رهبری تحول‌آفرین

نتایج دیگری از تحقیقات درباره رهبری تحولی در طی دهه‌های قبل حاصل شده است که برخی از آنها عبارتند از:

- |  |                                 |
|--|---------------------------------|
| 1. Charisma or idealized influence   | 2. Inspiration                  |
| 3. Intellectual stimulation  | 4. Individualized consideration |
| 5. Leithwood&Jantzi  |                                 |
| 6. Barbuto (2005); Hall, Johnson, Wysocki& Kepner (2002); Judge & Piccolo, 2004; Kelly (2003); Simic (1998). |                                 |

## جدول ۲: نتایج تحقیقات درباره رهبری تحولی

صاحب نظران	نتایج
Hall, Johnson, Wysocki and Kepner (2002, p. 2).	عملکرد فوق انتظار حاصل از رهبری تحولی.
(Bono & Judge, 2004, p. 901; Simic, 1998, p. 52; Stone, Russell & Patterson, 2003, p. 3).	نفوذ آرمانی، اعتماد و اعتماد به نفس ایجاد می کند و مدل نقشی برای پیروان فراهم می کند که از آن تقلید می کنند.
(Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003, p. 208).	رهبران تحولی مورد تحسین، احترام و اعتماد هستند.
(Gellis, 2001, p. 18).	اطمینان به رهبر مبتیایی برای پذیرش تغییرات سازمانی بنیادی می شود.
(Kelly, 2003).	ارتباط رهبری پرجاذبه و تحولی در زمان بحران های سازمانی آشکارتر است.
(Kelly, 2003; Stone, Russell & Patterson, 2003, p. 3).	رهبران تحولی چشم انداز جذابی از آینده ارائه می کنند، به پیروان فرصت می دهند تا در کارشان معناداری را دریابند، با استانداردهای بالا پیروان را به چالش می کشند، پیروان را ترغیب می کنند تا بخشی از فرهنگ و محیط کلی سازمان باشند.
(Simic, 1998, p. 52).	نتایج رهبری تحولی توسط گفتگو و سخنرانی انگیزشی و نمایش خوش بینی و اشتیاق، برجسته کردن نتایج مثبت، و ترغیب به کار تیمی حاصل می شود.
(Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003, p. 208).	رهبران تحولی با استفاده از ابزارهایی که در اختیار دارند پیروان را ترغیب می کنند تا درباره آینده های جذاب ایده پردازی و مشارکت کنند.
(Bono & Judge, 2004; Kelly, 2003).	ترغیب ذهنی شامل تحریک و تغییر سطح آگاهی و هوشیاری پیروان نسبت به مسائل و ظرفیت حل آن مسائل می شود.
(Barbuto, 2005).	رهبران تحولی مفروضات و باورها را مورد تردید قرار می دهند و پیروان را به نوآوری و خلاقیت ترغیب می کنند و به مسائل قدیمی با راه های جدید نزدیک می شوند.
(Stone, Russell & Patterson, 2003, p. 3).	رهبران تحولی پیروان را با ترغیب به ارائه پیشنهادات و ایده های مخالف بدون ترس از مجازات یا تمسخر توانمند می کنند.
(Simic, 1998, p. 52).	رهبران تحولی ایده های خود را خردمندانه و البته نه به هر قیمتی ارائه می کنند.
(Gellis, 2001; Hall, Johnson, Wysocki & Kepner, 2002; Kelly, 2003).	ابعاد چهارگانه رهبری تحولی به هم وابسته اند و همزیستی دارند و منجر به عملکرد فراتر از انتظار می شوند.

مؤلف (۱۳۹۴)

در یک جمع بندی ویژگی های رهبران تحولی را می توان چنین برشمرد:

جدول ۳: ویژگی‌های شخصیتی رهبر تحول‌آفرین

۱. دارای تفکر راهبردی هستند؛	۲. می‌توانند دیگران را جذب کرده و الهام بخشی کنند؛
۳. با پیچیدگی، عدم اطمینان و ابهام‌ها درگیر می‌شوند؛	۴. دارای اشتیاق هستند؛
۵. به‌عنوان عامل تغییر عمل می‌کنند؛	۶. مریبگری می‌کنند؛
۷. به تمامی نقطه نظرات گوش فرا می‌دهند تا روحیه همکاری را توسعه بخشند؛	۸. عاشق کار هستند؛
۹. تمایل دائمی به یادگیری دارند؛	۱۰. نیازهای کارکنان را در نظر دارند؛
۱۱. خودشناس هستند؛	۱۲. نیازهای عموم افراد را درک می‌کنند؛
۱۳. دارای ایستادگی و استقامت هستند؛	۱۴. شکست را باور ندارند؛
۱۵. انتظارات بالایی دارند؛	۱۶. دارای بصیرت هستند؛
۱۷. دارای مدل نقش استواری هستند؛	۱۸. ریسک کار را با دیگران تقسیم می‌کنند؛
۱۹. دارای ارزش‌های محوری و رفتارهای متجانس هستند؛	۲۰. انگیزه ارزشی دارند؛
۲۱. ریسک پذیرند؛	۲۲. ترغیب کننده هستند؛
۲۳. دارای بلوغ احساسی هستند؛	۲۴. احساس روشنی از هدف دارند و آن را به سادگی بیان می‌کنند؛
۲۵. ارتباط‌های اثربخشی دارند.	

مؤلف (۱۳۹۴)

### فرایند رهبری تحول‌آفرین

رهبری تحول‌آفرین در سازمان دارای چهار مرحله است:

۱. در آغاز عاملی اجبارکننده برای تغییر مورد نیاز است. رهبر تحولی به ایجاد تغییر به‌عنوان عامل متقاعد کننده کمک می‌کند؛
۲. القای بصیرت مشترک، توان ورودی گسترده و ترغیب تمامی افراد به تفکر درباره آینده‌ای بهتر است؛
۳. تغییر نیاز به رهبری دارد. احساس اضطرار به افراد القا می‌شود. افراد به همکاری ترغیب می‌شوند و احساس اعتماد به نفس افراد ارتقا داده می‌شود. حیاتی است که در فضای خلاقیت و به اشتراک‌گذاری دانش به وجود می‌آید. شناسایی دستاوردها و ابتکارهای موفق به این هدف کمک می‌کند. مخالفت‌های احساسی که به‌طور معمول همراه فرایند تغییر است به‌واسطه تشخیص نیازهای فردی کارکنان و پیروان باید مدیریت شود؛
۴. تغییر نیازمند نهادینه‌سازی و جاسازی در لایه‌های درونی سازمان است. نظارت و بازبینی فرایندها، تغییر سیستم ارزشیابی و پاداش و استخدام افرادی که به همکاری متعهد هستند، ضروری است. افزون بر این پیروان برای کسب هدف‌های سازمانی باید توانمند شوند.<sup>۲</sup>

1. Bass (1990); Cox (2001); Epitropaki (undated); Hall, Johnson, Waddock & Kepner (2002); Lussier & Achua (2004); Stone, Russell & Patterson (2003); Tichy & Devanna (1986); and University of Regina (undated).

2. Carlson and Perrewé (1995), Eric (1992), Lussier and Achua (2004), and Yukl (1989).

به طور خلاصه می توان گفت رهبر تحول آفرین بصیرتی را به شیوه ای روشن و جذاب مطرح می کند. راه به دست آوردن آن بصیرت را شرح می دهد. با اعتماد به نفس و خوش بینی، در پیروان ایجاد اطمینان می کند. با رفتارهای نمادین بر ارزش ها تأکید می کند. با ارائه نمونه های عملی و توانمندسازی پیروان راه را برای رسیدن به بصیرت هموار می سازد.<sup>۱</sup>

### ویس فرایند رهبری تحول آفرین را سه مرحله می داند:

اولین اقدام، غلبه بر مقاومت در مقابل تغییر؛ دومین اقدام، جلب تعهد؛ مرحله سوم، نهادینه کردن تغییر. با ایجاد بافت اجتماعی جدید، روش های کاری قدیمی کنار گذاشته می شوند. مهم ترین وظیفه رهبری در این مرحله آن است که با تبدیل احساسات و عواطف منفی کارکنان به احساسات مثبت موجبات انگیزش آنان را فراهم آورد تا انرژی لازم برای تغییرات زیر بنایی را کسب کنند.<sup>۲</sup> همان گونه که ملاحظه شد این فرایند نیازمند ایجاد رویکردی نوین و نهادینه کردن آن است، که در این میان رهبران نقش مهمی دارند.

#### اقدامات اساسی رهبران تحول گرا در جریان تغییرات سازمانی



نمودار ۱: اقدامات اساسی رهبران تحول گرا در جریان تغییرات سازمانی (تیچی و دوانا، ۱۹۸۶)<sup>۳</sup>

1. Stone, Russell & Patterson, 2003, p 4.

2. Wiess, 1997: 207-208.

3. Tichy & Devanna



### تمایز رهبر تبادلی با تحولی

برنز (۱۹۷۸) تمایز بین رهبری تبادلی و تحولی را تشریح کرده است او مدعی است رهبری تبادلی شامل تعامل بین رهبران و پیروان است. رهبران در حول رهبری تبادلی به منظور تبادل یک چیز به خاطر چیز دیگر به پیروان نزدیک می‌شوند (مانند شغل در برابر دریافت رأی، کمک‌های مالی برای مشارکت در صحنه). به تعبیر دیگر، رهبری تبادلی شامل تقویت شرطی می‌شود. پیروان توسط وعده‌ها، تشویق‌ها و پاداش‌های رهبران برانگیخته می‌شوند، یا اعمال آنها توسط بازخور منفی، ملامت‌ها، تهدیدها و یا اعمال انضباطی تصحیح می‌شود. رهبران نسبت به آنچه با پیروان تعامل کرده‌اند تا انجام شود عکس‌العمل نشان می‌دهند.

در رفتار شرطی پاداش‌دهی، رهبران یا وظایف را واگذار می‌کنند یا اینکه با پیروان درباره آنچه باید در قبال پاداش‌های ضمنی و صریح انجام شود و تخصیص مطلوب منابع، رایزنی و مشورت می‌کنند. وقتی که رهبران درگیر مدیریت بر مبنای استثنا فعال می‌شوند، عملکرد پیروان را کنترل و خطاهای آنان را تصحیح می‌کند.

وقتی که رهبران درگیر مدیریت بر مبنای استثنا منفعل می‌شوند، منفعلانه منتظر خطای پیروان می‌مانند تا قبل از انجام عمل اصلاحی با بازخور منفی یا سرزنش توجه آنها جلب شود. در این ضمن، رهبری تبادلی از ارزش‌هایی مانند: صداقت، قابلیت اعتماد، سازگاری، بی‌طرفی و رفتارهای مسئولانه برای رسیدن به هدف‌های خود استفاده می‌کند.

از سوی دیگر، رهبری تحول‌آفرین به وضوح در نقطه کانونی و اهداف خود متفاوت با رهبر تبادلی است (برنز، ۱۹۸۷). در رهبری تحولی رفتار چند نفر به گونه‌ای است که رهبران و پیروان یکدیگر را به سطح بالاتری از انگیزش و اخلاق می‌رسانند. رهبران تحولی رهبری را فرایندی مشترک می‌بینند. نتیجه این فرایند توانایی تحول خود، دیگران و سازمان به سطح جدیدی از بلند مرتبگی در انگیزش و عملکرد است.<sup>۱</sup>

جان کلام اینکه، رهبری تحولی افراد را در سازمان توانمند می‌کند. قدرت اثر بخشی افراد را به جای محدود کردن مانند مدل‌های رهبری مستقیم متعارف، افزایش می‌دهد.

### روش‌شناسی تحقیق

سه پرسش اصلی درباره رهبری تحول‌آفرین مطرح است.

رهبری تحول‌آفرین چیست؟ چگونه به کار گرفته می‌شود؟ نقاط ضعف کلیدی آن چیست؟

1. Northouse, 2010; Ticky, 1997.

سؤال اول و دوم با مرور ادبیات تحقیق که ذکر شد، پاسخ داده می‌شود؛ ولی سؤال سوم نیازمند انتخاب روش مناسبی برای نقد نظریه می‌باشد.

نقد نظریه نیازمند اصول مشخص برای نقد و مدل نقد است. اصول نقد در این مقاله براساس اصول بیان شده شهید مطهری رحمته و روش نقد بر مبنای نقد درون‌ساختاری و برون‌ساختاری انجام شده است.

### اصول نقد نظریات براساس شیوه شهید مطهری رحمته

با مطالعه آثار شهید مطهری رحمته، اصولی که ایشان برای نقد سایر نظریات به کار می‌بردند به شرح زیر استخراج می‌شود.

#### ۱. برخورد اثباتی

استاد مطهری رحمته در برخورد با افکار مخالف و انحرافی، آنچه خود به آن باور داشت اثبات می‌کرد و به رد آن فکر انحرافی می‌پرداخت؛

#### ۲. بیان نکات مثبت در کنار اشکالات

در برخورد با آرای مخالف باید توجه داشت که هیچ اندیشه‌ای صد در صد اشتباه نیست؛ زیرا در آن صورت کسی آن را نمی‌پذیرد؛

#### ۳. جدال احسن

یکی از مسائل مهمی که اسلام در برخوردها، رعایت آن را لازم می‌داند، جدال احسن است. خداوند خطاب به پیامبر صلی الله علیه و آله می‌گوید:

«أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ...»؛ مردم را با پند و حکمت نیکو به سوی خدا بخوان و با آنها به بهترین طریق مناظره کن» (نحل، ۱۲۵).

این شیوه‌ای است که قرآن پیش روی ما نهاده است. اگر در بحث‌ها و مناظره‌ها به جز این روش، عمل شود، نه تنها ثمره‌ای به بار نمی‌نشیند، چه بسا زیان‌های جبران ناپذیری هم برجای خواهد ماند؛

#### ۴. برخورد احترام‌آمیز در نقل اقوال

استاد مطهری رحمته در نقد و بررسی اندیشه‌های مخالف به هنگام نقل اقوال آنها، با ادای احترام، به نظرات آنها می‌پردازد؛

**۵. پرهیز از مطلق‌گرایی**

برخی در برخورد با اندیشه‌ها، همواره فقط خود را «حق» می‌دانند و دیگران را باطل. استاد مطهری رحمته‌الله این شیوه برخورد با دیگران را یکی از علل عمده موفق نشدن مردم در اصلاح جامعه می‌داند و می‌نویسد:

«یکی از علل عمده عدم موفقیت ما مردم در اصلاح جامعه خود، همین است که هر فردی آنگاه که به خودش نگاه می‌کند و به اعمال خودش نظر می‌افکند، عینک خوش‌بینی به چشم می‌زند، و آنگاه که به دیگران و اعمال دیگران نظر می‌کند، عینک بدبینی و بدگمانی و نتیجه این است که هیچ کس شخص خود را تقصیرکار نمی‌داند و چنین می‌پندارد که تقصیر متعلق به دیگران است» (مطهری، ۱۳۷۰).

**۶. استقلال فکری**

امتیاز برجسته شهید مطهری رحمته‌الله این بود که دارای استقلال فکری و واقع‌گرایی بود، و همواره حقیقت را بر عوامل دیگر مقدم می‌داشت و با دیدی انتقادی به گفته دیگران می‌نگریست. استقلال فکری استاد باعث شده بود که حتی به استادان خود ایراد بگیرد؛

**۷. آزاداندیشی**

بدون شک، از مهم‌ترین دلایل موفقیت استاد مطهری رحمته‌الله در نقد اندیشه دیگران آزاداندیشی وی بود. این روحیه، او را در برخورد با مسائل اسلامی، پژوهشگر و محقق می‌ساخت، و چون آزاداندیش بود خود را در قید و بند «اقوال و آرای» دیگران محصور و محدود نمی‌ساخت، از این‌رو با «دید انتقادی» به دیدگاه‌ها و اندیشه‌ها می‌نگریست، و در نتیجه کارهای علمی‌اش، به جای آنکه «تقریر و تقلیدی» از حرف‌های دیگران باشد، «تحقیقی» زائیده از سرچشمه‌های خلاقیت خود او بود. و چون آزاداندیش بود، نیازی به تکرار افکار دیگران نداشت، و چون تکرار نمی‌کرد، اندیشه‌هایش نو، تازه و ابتکاری بود؛ چنان‌که هنوز هم آثار ایشان بوی کهنگی به خود نگرفته است؛

**۸. انصاف علمی**

کسی که به روشنگری مقوله‌های اسلامی می‌پردازد و در سکوی پاسخگویی به شبهه‌ها و نقد اندیشه‌ها قرار می‌گیرد، افزون بر پارسایی و دادورزی باید انصاف را از نظر دور ندارد. برای فهم یک تفکر و اندیشه همه زوایا را بررسی کند و برای پاسخ به شبهه، زوایای سخن را در نظر گیرد و از نکته‌های مثبت و مفید آن چشم نپوشد. دیده می‌شود برخی برای ردّ اندیشه‌های مخالفان، سخنان

رقیب را مثله، و درباره آن داوری می‌کنند. حال آنکه اگر این بخش در مجموعه سخن نگریسته شود و روح کلمه در نظر گرفته شود، چه بسا داوری دگرگون شود؛

### ۹. برخورد بنیادی

ذهن نقاد و تحلیلی استاد مطهری رحمته، او را قادر ساخته بود که از ظواهر به بواطن امور پی ببرد و در مسائل مختلف، این توان را از خود نشان می‌داد. در طرح مسائل فلسفی، اجتماعی، شبهات اعتقادی و... سعی بر آن داشت که به ریشه تاریخی و اجتماعی یک تفکر پی ببرد و آن را در قالب مجرد موجود مشاهده نکند و با چنین ویژگی‌ای توانست به مقابله با حوادث فکری زمان خود برآید.<sup>۱</sup>

### شیوه نقد درون و برون‌ساختاری

با مرور ادبیات تحقیق، مدل مناسب نقد نظریه رهبری تحول‌آفرین، نقد درونی نظریه و نقد بیرونی آن است<sup>۲</sup> که با اصلاح و تکمیل شیوه نقد، به نقد چهار مرحله‌ای نظریه به لحاظ ساختار درونی و بیرونی منتهی می‌شود.

الف) نقد درون‌ساختاری: که خود شامل دو مرحله است:

۱. تحلیل و بررسی میزان انسجام و نظم منطقی اثر و عدم وجود تناقضات درونی بین اجزای آن می‌پردازد؛

۲. تحلیل و بررسی میزان هماهنگی مفاد نظریه با اصول و مبانی مفروض آن نظریه.

ب) نقد برون‌ساختاری: که خود شامل دو مرحله می‌باشد:

۱. تحلیل و بررسی میزان چالش مفاد نظریه با سایر نظریات حوزه مدیریت؛

۲. تحلیل و بررسی میزان چالش مفاد اثر با مبانی و اصول دینی و به‌ویژه دین اسلام (مؤلف، ۱۳۹۴).

در ابتدا به نقد صاحب‌نظران مدیریت بر این نظریه می‌پردازیم و سپس در ادامه سایر موارد را مطرح می‌کنیم.

### نقد برون‌ساختاری: نظرات محققان مدیریت در خصوص نظریه رهبری تحول‌گرا

#### نقد نظریه رهبری تحول‌آفرین

با توجه به مطالبی که در مرور ادبیات رهبری تحولی گذشت و بررسی نقدهای صاحب‌نظران درباره میزان چالش مفاد نظریه با سایر نظریات حوزه مدیریت، موارد قابل نقد درون جدول مقایسه‌ای

1. <http://www.motahari.ir>.

2. [www.shmoton.ir/PDF/Binder1.pdf](http://www.shmoton.ir/PDF/Binder1.pdf).

شماره ۴ خلاصه شده است و سپس نقد گزاره‌های نظریه رهبری تحولی در جدول شماره ۵ ارائه شده است.

جدول ۴: نظرات محققان مدیریت در خصوص رهبری تحولی

(Bryant, 2003, p. 36)	۱. اثر بخشی رهبری تحولی تا حدود زیادی وابسته به فرهنگ است. افرادی که دارای ارزش‌های فرهنگ سنتی هستند رابطه ضعیفی بین رهبری تحولی و اثربخشی می‌یابند. از سوی دیگر رهبری تحول‌آفرین در شرایط بحران و عدم اطمینان توانسته سطح بالایی از انگیزش و تعهد و عملکرد بالاتر از میانگین را در سازمان‌ها به وجود آورد؛
(Hall, Johnson, Wysocki&Kepner, 2002)	۲. در رهبری تحولی ظرفیت سوء استفاده از قدرت وجود دارد؛
Stone, Russell and Patterson (2003, p. 4)	۳. رهبران تحول‌گرا پیروان خود را با استفاده از احساسات قوی و جذاب برمی‌انگیزانند که ضرورتاً براساس ارزش‌های اخلاقی مثبت نیست و اثر نهایی آن بر پیروان نامشخص است. برخی از رهبران دارای تمایلات خودشیفتگی هستند و با استفاده از قدرت خود و به‌کارگیری دیگران در پی موفقیت شخصی هستند؛
Yukl (1989, p. 226) (Griffin, 2008)	۴. استفاده از جاذبه فرهمندی در جایی که صداقت اخلاقی نباشد منجر به خودکامگی می‌شود که جنبه سیاه فرهمندی شمرده می‌شود. بنابراین مهم است که رهبری تحول‌آفرین مبانی اخلاقی درستی داشته باشد. رهبر تحولی معتبر دارای ارزش‌هایی مانند صداقت، تعهد، خوبی، عدالت، برابری و حقوق انسانی است؛
Barnett, McCormick and Connors (2001)	۵. این دیدگاه که رهبری تحولی، مناسب محیط‌های آشفته و در حال تغییر است توسط بارنت و همکاران مورد اعتراض قرار گرفته است. افزون بر این امکان دارد درگیر کردن افراد در فرایند ابداعات و الهامات لازم در تغییر، افراد را آشفته و گیج کند و از فرایند کاری خود باز دارد؛
Bass (1998)	۶. رهبر برای ارتقای خود از مدیریت اثرگذار استفاده کند. این کار متناقض با رهبری مشارکتی، برابری، تصمیم‌گیری مشارکتی و هوشیارانه است. در صورت سوء استفاده از پیروان، ایشان بیش از آنچه به‌دست می‌آورند از دست می‌دهند؛
Bass (1998)	۷. به گمان بس، برخی از رهبران پر جاذبه تأثیرات نظام یافته تحول‌آفرینی را در پیروان بر جای نمی‌گذارند. در چنین مواردی، پیروان چه بسا حاضر شوند تا در حد تقلید از رفتار رهبر نیز پیش روند، اما کمتر اتفاق می‌افتد که چنان برانگیخته شوند که بتوانند تا از منافع فردی خویش به نفع حقیقتی محض صرف‌نظر کنند؛
(ازگلی، ۱۳۸۳، ص ۲۲۷-۲۲۸)	۸. یافته‌های اخیر بر این امر دلالت دارند که مدیران زن نسبت به هم‌تایان مرد خود تحول‌آفرین‌تر هستند. البته همان‌طور که بس با درایت مطرح می‌کند، تحقیق بیشتری لازم است تا مشخص شود که آیا تفاوت‌های واقعی جنسیت عامل یافته‌های جدید هستند یا اینکه می‌توان این نتایج را به تفاوت شایستگی‌های میان مرد و زن نسبت داد (زنان باید بیشتر تلاش کنند و شایستگی‌های بیشتری از خود نشان دهند تا به همان موقعیت‌هایی که مردان دارند برسند). روشن است که پیوند میان جنسیت، شخصیت و رهبری تحول‌آفرین را باید بررسی‌های تحقیقی تضمین و توجیه کنند؛
(Hollander, 1985) (Pawar, 2003, P. 399)	۹. بس می‌گوید: «درست است که برنز و من در مورد مفهوم رهبری تحول‌گرا و تبادل‌گرا اتفاق نظر داریم؛ ولی ما در مورد مفهوم سومی با هم اختلاف‌نظر داریم. برنز رهبری تحول‌گرا و تبادل‌گرا را در دو سر مخالف یک پیوستار می‌بیند؛ ولی ما در عمل مشاهده کرده‌ایم افرادی بوده‌اند که مقداری از هر دو نوع سبک رهبری یاد شده را از خود به نمایش گذاشته‌اند». سبک رهبری تحول‌گرا مدل گسترش یافته سبک رهبری تبادل‌گراست.

(Graham, 1991, 1995; Greenleaf, 1977; 1978; Kanungo & Mendonca, 1996; Russell, 2001; Russell & Stone, 2002.	۱۰. مدل‌های اخلاقی معنوی که به عنوان مدل‌های رهبری پیرو محور شناخته می‌شوند مانند رهبری خدمتگزار <sup>۱</sup> که رهبر خود را وقف و فدای پیروان می‌کند. فراتر از رهبری تحولی می‌روند. این نظریات را نظریات رهبری ارزش‌محور می‌نامند که به ابعاد اخلاقی و معنوی توجه دارند؛
(مؤلف، ۱۳۹۴)	۱۱. نیتی که در پس رفتار رهبر است، نقش اساسی در رفتار رهبر بازی می‌کند؛ ولی این واقعیت در نظریات اخیر نادیده گرفته شده است؛
(Beyer, 1999; Graham, 1991; Yukl, 1999)	۱۲. محدودیت اثرگذاری خصوصیات پیرو در فرایند رهبری پرجاذبه و انحراف قهرمانانه برای رهبر باعث می‌شود که پیرو به سبب تعیین هویت بیش از اندازه با رهبر نسبت به رهبر مطیع و وفادار شود. هویت اولیه پیرو خدمت به رهبر باشد، پیرو حالت غیربالغ و منزلزل با احترام به خویشین پایین باشد. این وابستگی بالا به رهبر باعث می‌شود که پیروانی منفعل و رهبرانی فعال پدید آیند؛
(Howell & Avolio, 1992)	۱۳. جنبه تاریک رهبری پرجاذبه تعیین جانشین و نهادینه کردن این مسائل درباره رهبران پرجاذبه غیر اخلاقی است؛
(Shamir, 1991; Turner, 1993)	۱۴. رهبران پرجاذبه که دنبال منافع شخصی هستند، فاصله روان‌شناختی خود را با پیروان حفظ می‌کنند و همزمان وابستگی، زیر مجموعه بودن و اطاعت را برای پیروان ترویج می‌کنند؛
(Rafferty & Griffin, 2004)	۱۵. پیروان نیز در این حالت به جای ارتباط برقرار کردن با ایده‌های رهبر با شخص رهبر ارتباط برقرار می‌کنند. بصیرت و ارزش‌ها از سوی رهبر معین می‌شود و فقط عملکردی که با بصیرت رهبر سازگار باشد مورد تشویق قرار می‌گیرد؛
(Reave, 2005)	۱۶. و به جای خلاقیت، نوآوری و فردیت، هم‌رنگی و مطابقت مورد تأکید است؛
(Sankar, 2003)	۱۷. رهبری تحولی صحیح و موثق باید با خود و دیگران روراست باشد و براساس ارزش‌های اخلاقی و معنویت بنا شده باشد. خصوصیت‌های رهبر باید به جای پرجاذبگی براساس راستی، اعتماد و شأن انسانی باشد.

مؤلف (۱۳۹۳)

نقد‌های محققان در خصوص رهبری تحول‌گرا را می‌توان در ۳ گروه دسته بندی کرد.

۱. رهبری تحولی و رهبری پرجاذبه به دلیل رهبر محور بودن و جریان نفوذ از سمت رهبر به سمت پیرو مورد انتقاد قرار گرفته‌اند؛
  ۲. رهبری تحولی بر اخلاق و معنویت تأکید ندارد؛<sup>۲</sup>
  ۳. نیتی که در پس رفتار رهبر است نقش اساسی در رفتار رهبر بازی می‌کند؛ ولی این واقعیت در نظریات اخیر نادیده گرفته شده است (مؤلف، ۱۳۹۴).
- براساس اصول نقد که از دیدگاه شهید مطهری<sup>۳</sup> بیان شد، لازم است که با رویکرد انصاف علمی نقاط قوت و ضعف به صورت همزمان بیان شود. در جدول شماره ۵ نقد درون‌ساختاری و برون‌ساختاری نظریه تحولی به صورت همزمان ارائه شده است. در این جدول به نقد گزاره‌های مستخرج از نظریه پرداخته شده است و نقاط قابل تقویت که هماهنگی و قوت لازم را ندارد توسط علامت \* مشخص شده است.

1. stewardship and servant leadership

2. Avolio &amp; Locke, 2002; Yukl, 1999.

جدول ۵: نقد درون ساختاری و برون ساختاری رهبری تحول آفرین

ردیف	گزاره‌های نظریه رهبری تحولی	نقد درون ساختاری: انسجام و نظم منطقی اثر و عدم وجود تناقضات درونی آن	نقد درون ساختاری: هماهنگی مفاد اثر با اصول و مبانی مفروض آن	نقد برون ساختاری: چالش مفاد اثر با سایر نظریات مدیریت	نقد برون ساختاری: چالش مفاد اثر با مبانی و اصول دینی و اسلامی
۱.	رهبری تحولی وقتی اتفاق می‌افتد که رهبر و پیرو یکدیگر را به سطوح بالاتر ارزش‌ها و انگیزه‌ها بالا ببرند و این محصول تأثیر تحولی متقابل رهبران و پیروان است.	دارد	دارد	ندارد	ندارد
۲.	رهبری تحولی با درگیر کردن قلب و ذهن دیگران سروکار دارد.	دارد	دارد	ندارد	ندارد
۳.	رهبر تحولی به همه مشارکت کنندگان کمک می‌کند تا رضایت و انگیزش بالاتر، و احساس موفقیت بالاتری داشته باشند.	دارد	دارد	ندارد	ندارد
۴.	رهبری تحولی بیش از آنکه به کنترل مستقیم نیاز داشته باشد به اعتماد، توجه به دیگران و تسهیل کارها نیاز دارد.	دارد	دارد	ندارد	ندارد
۵.	مهارت‌های مورد نیاز رهبر تحولی عبارت از: برقرار کردن بصیرتی بلند مدت، توانمند کردن افراد تا حد خودکنترلی، مربیگری، توسعه دیگران و چالش فرهنگی برای ایجاد تغییر می‌باشد.	دارد	دارد	ندارد	ندارد
۶.	در رهبری تحولی قدرت رهبر از ایجاد درک متقابل و اعتماد ناشی می‌شود.	دارد	دارد	ندارد	ندارد
۷.	رهبری تحولی با پیروان درگیر در کار می‌شود.	دارد	دارد	ندارد	ندارد
۸.	بر نیازهای مرتبه بالاتر درونی تمرکز می‌کند.	دارد	دارد	ندارد	ندارد
۹.	حس آگاهی درباره دستاوردهای خاص و راه‌های جدید کسب دستاوردها را برمی‌انگیزد.	دارد	دارد	ندارد	ندارد
۱۰.	رهبر تحولی تعریف دوباره مأموریت و چشم‌انداز را تسهیل می‌کند.	دارد	دارد	ندارد	ندارد
۱۱.	تعهد افراد را نوسازی می‌کند و سیستم‌های آنان را برای تکمیل اهداف دوباره ساختاردهی می‌کند.	دارد	دارد	ندارد	ندارد
۱۲.	پیروان را برمی‌انگیزاند تا کاری انجام دهند که بیش از انتظار اولیه آنهاست.	دارد	دارد	ندارد	ندارد
۱۳.	رهبران تحول آفرین می‌توانند پیروان را حول کارکرد اصلی سازمان گرد آورند.	دارد	دارد	ندارد	ندارد

ردیف	گزاره‌های نظریه رهبری تحولی	نقد درون ساختاری: انسجام و نظم منطقی اثر و عدم وجود تناقضات درونی آن	نقد درون ساختاری: هماهنگی مفاد اثر با اصول و مبانی مفروض آن	نقد برون ساختاری: چالش مفاد اثر با سایر نظریات مدیریت	نقد برون ساختاری: چالش مفاد اثر با مبانی و اصول دینی و اسلامی
۱۴	با بهره‌گیری از نظام ارزشی، تحریک عواطف و تقویت هویت‌های فردی و اجتماعی کارکنان، خلأهای ناشی از کاستی‌های سازوکارهای بوروکراتیک و اقتدار سنتی را جبران می‌کند.	دارد	دارد	ندارد	ندارد
۱۵	رهبر تحولی به عنوان مدلی برای پیروان، به الهام بخشی و با ایفای نقش، در ایشان علاقه ایجاد می‌کند.	دارد	دارد	ندارد	ندارد
۱۶	در پیروان ایجاد چالش می‌کند تا احساس مالکیت بیشتری بر کار خود کنند.	دارد	دارد	ندارد	ندارد
۱۷	به دنبال شناخت قوت‌ها و ضعف‌های پیروان است تا آنها را در راستای وظایفی که عملکرد را ارتقا می‌بخشد، جهت‌دهی کند.	دارد	دارد	ندارد	ندارد
۱۸	رهبر تحول آفرین بر پیروان نفوذ می‌کند تا فراتر از علائق شخصی خود به مصالح گروه فکر کنند.	دارد	دارد	ندارد	ندارد
۱۹	چنین رهبرانی از عمیق‌ترین ارزش‌های شخصی خود (همانند: عدالت، انصاف، صداقت و شرافت) الهام می‌گیرند.	دارد	دارد	ندارد	ندارد
۲۰	رهبران تحول‌گرا با ابلاغ ارزش‌های نهایی به‌عنوان استانداردهای شخصی، موجب ایجاد هماهنگی و یکپارچگی در میان پیروان خود می‌شوند. مهم‌تر آنکه، موجب تغییر اهداف و عقاید شخصی پیروان در جهت اهداف سازمانی می‌گردند.	دارد	دارد	ندارد	ندارد
۲۱	رهبران همواره می‌کوشند تا به تعبیر مزلو، مراتب بالاتری از سطوح انگیزشی پیروان را تحریک و فعال کنند، ارتقای قوای انگیزشی پیروان نیز به‌طور متقابل بر درجه اقتدار و توان روحی رهبران اثر می‌گذارد.	دارد	دارد	ندارد	ندارد
۲۲	برنز مفهوم رهبری تحول آفرین را نقطه مقابل رهبری تبادل‌گرا می‌کند.	ندارد*	دارد	دارد*	دارد*
۲۳	در مقابل مشاهده و دریافت بازخورد مناسب از عملکرد پیروان، رفتار و عملکرد خویش را نیز تعدیل کند.	دارد	دارد	ندارد	ندارد



ردیف	گزاره‌های نظریه رهبری تحولی	نقد درون ساختاری: انسجام و نظم منطقی اثر و عدم وجود تناقضات درونی آن	نقد درون ساختاری: هماهنگی مفاد اثر با اصول و میانی مفروض آن	نقد برون ساختاری: چالش مفاد اثر با سایر نظریات مدیریت	نقد برون ساختاری: چالش مفاد اثر با میانی و اصول دینی و اسلامی
۲۴	دو عامل نفوذ آرمانی و الهام‌بخشی زمانی فرصت ظهور خواهند یافت که رهبر بتواند چشم‌انداز نویدبخشی را برای آینده ترسیم کند.	دارد	دارد	ندارد	ندارد
۲۵	ترغیب ذهنی پیروان، زمانی حاصل می‌شود که رهبر، آنان را برای رسیدن به ابتکار عمل‌ها و خلاقیت‌های سازنده باری دهد.	دارد	دارد	ندارد	ندارد
۲۶	حمایت شخصی زمانی به ظهور می‌رسد که رهبر توجه کافی به مراتب نیاز پیروان به منظور دستیابی به رشد بیشتر مبذول دارد و از هرگونه راهنمایی و حمایت در این خصوص دریغ نوزد. بر این اساس، رهبر تکالیفی را برعهده پیروان می‌گذارد که از جنبه‌های گوناگون متضمن رشد آنها باشد.	دارد	دارد	ندارد	ندارد
۲۷	در رهبری تحول‌آفرین، پیروان همواره از احساسات شایانی بر خوردارند که در بردارنده اعتماد، تمجید، وفاداری، و احترام وافر نسبت به رهبری است.	دارد	دارد	ندارد	ندارد
۲۸	در فرایند الهام‌بخشی، رهبران تحول‌آفرین، روحیه اعتماد به نفس و توانمندی سرشاری را در پیروان ایجاد می‌کنند.	دارد	دارد	ندارد	ندارد
۲۹	در فرایند الهام‌بخشی رهبر اصول موجود در سازمان را بیان می‌کند و پیروان خود را در راستای این اصول حرکت می‌دهد.	دارد	دارد	ندارد	ندارد
۳۰	رهبران تحول‌آفرین تلاش بسیاری را در زمینه هدایت پیروان برای به چالش کشیدن باورها و شیوه‌های رایج انجام دادن کار به خرج می‌دهند و فضای لازم را برای دریافت هرگونه پیشنهاد سازنده‌ای ایجاد می‌کنند که متضمن راهکارهای نوینی باشد.	دارد	دارد	ندارد	ندارد
۳۱	رهبران با استفاده از روش‌های مختلف حل مسئله به نوعی اجماع متقابل با پیروان خود دست می‌یابند.	دارد	دارد	ندارد	ندارد

## 1. Mutual Consensus

ردیف	گزاره‌های نظریه رهبری تحولی	نقد درون ساختاری: انسجام و نظم منطقی اثر و عدم وجود تناقضات درونی آن	نقد درون ساختاری: هماهنگی مفاد اثر با اصول و میانی مفروض آن	نقد برون ساختاری: چالش مفاد اثر با میانی و اصول دینی و اسلامی
۳۲	کیفیت‌های شخصی رهبر، کلید رهبری تحول آفرین هستند.	دارد	دارد	ندارد
۳۳	رهبری پرجاذبه پیوند احساسی عمیقی میان رهبران و پیروان ایجاد می‌کند. نتیجه این پیوند اعتماد و وفاداری کامل به رهبر و تقلید و همانندسازی از اوست.	دارد	دارد	ندارد

مؤلف (۱۳۹۴)

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

در پاسخ به سؤال اول در خصوص چیستی رهبری تحول آفرین جامع‌ترین تعریف توسط بس ارائه شده است:

«رهبری تحول آفرین به عملکرد رهبری اطلاق می‌شود که درصدد است از راه نفوذ آرمانی (کاریزما)، الهام‌بخشی، ترغیب ذهنی و حمایت‌های توسعه‌گرا، پیروان را در مداری فراتر از منافع زودگذر شخصی به حرکت وادارد. این رهبری پیروان را به گونه‌ای ارتقا می‌دهد که به سطوح بالاتری از ارشدیت و آرمان‌ها دست یابند؛ اهتمام فراوانی را برای رسیدن به دستاوردهای برتر و احراز خودشکوفایی به کار بندند و به تعالی سازمان و جامعه بیندیشند» (بس، ۱۹۹۸).

در پاسخ به سؤال چگونگی و فرایند انجام رهبری تحول آفرین به طور خلاصه می‌توان گفت: «رهبر تحول آفرین بصیرتی را به شیوه‌ای روشن و جذاب مطرح می‌کند، راه به دست آوردن آن بصیرت را شرح می‌دهد، با اعتماد به نفس و خوش‌بینی، در پیروان ایجاد اطمینان می‌کند، با رفتارهای نمادین بر ارزش‌ها تأکید می‌کند و با ارائه نمونه‌های عملی و توانمندسازی پیروان راه را برای رسیدن به بصیرت هموار می‌سازد».

پاسخ به سؤال سوم با دو روش انجام گرفت. در آغاز نقدهایی که محققان مدیریت بر این نظریه داشتند در جدول شماره ۴ ارائه شد. سپس به شیوه نقد درون ساختاری و برون ساختاری به تحلیل گزاره‌های نظریه رهبری تحول آفرین در جدول شماره ۵ پرداخته شد. به لحاظ انسجام و نظم درون ساختاری تنها تناقضی که مشاهده می‌شود اختلاف نظر بس با برنز در خصوص این مطلب است که بس رهبری تحولی را نقطه مقابل رهبری تبادل نمی‌داند در حالی که برنز این دو را نقطه مقابل یکدیگر می‌داند که وجود یکی از آنها در فردی ناقض دیگری است.

به لحاظ نقد برون ساختاری نیز نکات مخالف آموزه‌های دینی و نظریات مدیریتی به شرح زیر

مشاهده می‌شود:

۱. رهبری تحولی به واسطه بعد نفوذ آرمانی یا همان رهبری پرجاذبه امکان سوء استفاده از قدرت و سلب اعتماد به نفس از پیروان را به صورت بالقوه برای رهبرانی که اهداف غیراخلاقی دارند، فراهم می‌سازد؛
۲. این دیدگاه که رهبری تحولی، مناسب محیط‌های آشفته و در حال تغییر است، مورد اعتراض قرار گرفته است؛
۳. مدل‌های اخلاقی معنوی که به‌عنوان مدل‌های رهبری پیرومحور شناخته می‌شوند، مانند: رهبری خدمتگزار، که رهبر خود را وقف و فدای پیروان می‌کند. فراتر از رهبری تحولی می‌روند. این نظریات را نظریات رهبری ارزش‌محور می‌نامند که به ابعاد اخلاقی و معنوی توجه دارند. این مقوله در نظریه رهبری تحولی مغفول مانده است؛
۴. نیتی که در پس رفتار رهبر است نقش اساسی در رفتار رهبر بازی می‌کند؛ ولی این واقعیت در نظریات اخیر نادیده گرفته شده است؛
۵. رهبری تحولی به تمامی ابعاد وجودی انسان به خصوص بعد معنوی انسان نپرداخته است. به این نکته از سوی محققان مدیریتی نیز توجه شده و به‌عنوان آینده رهبری تحول‌آفرین، رهبری تعالی بخش مطرح شده است؛ ولی ابعاد این نوع رهبری براساس آموزه‌های دین اسلام تبیین نشده است؛
۶. محققان آتی می‌توانند با توجه به محور رهبری تعالی بخش بر مبنای نظریات اسلامی قدمی در راه تکمیل و ارتقای مدل بردارند.

## منابع

۱. ازگلی، محمد (۱۳۸۳)، رهبری بصیر، تهران: دانشگاه امام حسین علیه السلام.
۲. خدایاری، ابراهیم (۱۳۸۵)، بررسی سبک‌های رهبری تحول‌گرا و تبادل‌گرا با تعهد سازمانی کارکنان، دانشگاه آزاد، واحد تهران مرکزی.
۳. مطهری، مرتضی (۱۳۷۰د)، بیست گفتار، تهران: انتشارات صدرا.
۴. یوکل، گری (۱۳۸۲)، مدیریت و رهبری در سازمان‌ها، ترجمه محمد ازگلی و قاسم قنبری، تهران: انتشارات دانشگاه امام حسین علیه السلام.
5. Avolio, B. J., & Locke, E. E. (2002). Contrasting different philosophies of leader motivation: Altruism versus egoism. *The Leadership Quarterly*, 13: 169–191.
6. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
7. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, (winter): 19-31.
8. Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
9. Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), pp. 207-218.
10. Bass, B.M. & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership*. (2nd ed). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
11. Barbuto, J.E. (Jnr) (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: a test of antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11 (4), 26-40.
12. Barnett, K., McCormick, J. & Conners, R. (2001). Transformational leadership in schools—panacea, placebo or problem? *Journal of Educational Administration*, 39 (1), pp. 24-46.
13. Beyer, J. M. (1999). Taming and promoting charisma to change organizations. *The Leadership Quarterly*, 10 (2): 307–330.
14. Bono, J.E. & Judge, T.A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a metaanalysis. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), pp. 901-910.

15. Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
16. Carlson, D.S. & Perrewe, P.L. (1995). Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership. *Journal of Business Ethics*, 14(10), pp. 829-839.
17. Cox, P.L. (2001). *Transformational leadership: a success story at Cornell University*. Proceedings of the ATEM/aappa 2001 conference. Retrieved March 17, 2004, from [http://www.anu.edu.au/facilities/atem-aappaa/full\\_papers/Coxkeynote.html](http://www.anu.edu.au/facilities/atem-aappaa/full_papers/Coxkeynote.html)
18. Eisenbach, R., Watson, K., and Pillai, R. (1999). Transformed Leadership in the context of organizational change. *Journal of organizational change management*. Vol. 12, No. 2, pp. 80-88.
19. Epitropaki, O. (undated). *What is transformational leadership?* Institute of Work Psychology, University of Sheffield, England.
20. Eric. (1992). *Transformational leadership*. ERIC Digest, Number 72. Retrieved March 8, 2004, from [http://www.ericfacility.net/databases/ERIC\\_Digests/ed347636.html](http://www.ericfacility.net/databases/ERIC_Digests/ed347636.html)
21. Gellis, Z.D. (2001). Social work perceptions of transformational and transactional leadership in health care. *Social Work Research*, 25 (1), pp. 17-25.
22. Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: inspirational and moral. *The Leadership Quarterly*, 2 (2):105-119.
23. Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
24. Griffin, R. (2008). *Fundamentals of management*. (5th ed.). USA: Houghton Mifflin.
25. Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A. & Kepner, K. (2002). *Transformational leadership: the transformation of managers and associates*. Retrieved August 3, 2006, from <http://edis.ifas.ufl.edu>.
26. Hollander, E.P. (1985). *Leadership and power*. In G. Lindzey and E. Aronson (Eds). *The handbook of social psychology* (pp. 485-536). New York: Random House.
27. Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? *Academy of Management Executive*, 6 (2): 43-54.

28. Humphreys, J. H. and Einstein, W. O. (2003). Nothing new under the sun: Transformational leadership from a historical perspective. *Management Decision*, Vol. 41, No. 1, pp. 88-95.
29. Judge, T.A. & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89/5, pp. 755-768.
30. Kanungo, R. N., & Mendonca, M.(1996). Ethical dimensions in leadership. Beverly Hills, CA: Sage.
31. Kelly, M.L. (2003, January 1). *Academic advisers as transformational leaders*. The Mentor. Retrieved August 3, 2006, from <http://www.psu.edu/dus/mentor/030101mk.htm>.
32. Leithwood, K. & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38 (2), p. 112.
33. Lussier, R.N. & Achua, C.F. (2004). *Leadership: theory, application, skill development* (2nd ed.). Eagan, MN: Thomson-West.
34. Northouse, P.G. (2010). *Leadership: Theory and practice*. (5th ed). Thousand Oaks/India/UK/Singapore: SAGE.
35. Pawar. B. S. (2003). Central Conceptual issues, in transformational leadership search & organization. *Development journal*. Vol. 24, No. 7, pp. 397-406.
36. Rafferty, A. E., & Griffin, M. A.( 2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15 (3): 329–354.
37. Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16: 655–687.
38. Robbins, S. P. (2002). *Organizational Behavior*. Ninth edition. Prentice-Hall, Inc.
39. Russell, R. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership and Organizational Development Journal*, 22 (2): 76-84.
40. Russell, R. F., & Stone, G. A. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23: 145– 157.

41. Sankar, Y. (2003). Character not charisma is the critical measure of leadership excellence. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9 (4): 45-55.
42. Shamir, B. (1991). The charismatic relationship: alternative explanations and predictions. *The Leadership Quarterly*, 2: 81-10.
43. Simic, I. (1998). Transformational leadership-the key to successful management of transformational organizational changes. *Facta Universitas*, 1(6), pp. 49-55.
44. Stone, A. G., Russell, R. F. and Patterson, K. (2003). Transformational Versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 25 No. 4, pp. 349-361.
45. Ticky, N.M. (1997). The leadership engine: How winning companies build leaders at every level. New York: Harper Business.
46. Ticky, N.M. & Devanna, M.A. (1986). *The transformational leadership*. New York: Jhon Wiley & Sons.
47. Turner, S. (1993). Charisma and obedience: a risk cognition approach. *The Leadership Quarterly*, 4: 235- 256.
48. Wiess, J. (1997). *Organization behavior and change managing diversity cross cultural dynamics and ethics*. West Publishing.
49. Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
50. <http://www.motahari.ir>
51. [www.shmoton.ir/PDF/Binder1.pdf](http://www.shmoton.ir/PDF/Binder1.pdf) Translate this page