

بررسی رابطه میان ویژگی فرماندهان، رؤسا و مدیران شایسته با سبک رهبری تحول آفرین^۱

سرهنگ محمد علی عامری^۲

چکیده

در این مقاله سعی شده است بر اساس ویژگیهای مدیران شایسته در چهار بعد مدیریتی، شخصیتی، رفتاری، ارزشی و بینشی و تبیین سبک رهبری تحول آفرین نسبت به بررسی رابطه بین این ویژگیها با بروز سبک رهبری تحول آفرین بین مدیران سازمان اقدام گردد. این تحقیق از نوع کاربردی و روش آن همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق فرماندهان، رؤسا و مدیران فرماندهی انتظامی تهران بزرگ به تعداد ۱۰۰ نفر است و با توجه به محدود بودن جامعه آماری نمونه گیری انجام نشده و تمام شماری گردیده است. ابزار گردآوری داده‌های پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته حاوی ۳۷ سؤال از ویژگیهای مدیران شایسته است. پایایی پرسشنامه (با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ) ۰.۸۹۶۳ برآورد و برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها از آمار توصیفی و استنباطی (t یک نمونه‌ای و آزمون تحلیل واریانس فریدمن) با استفاده از نرم افزار SPSS استفاده شده است. نتایج تحقیق حاکی است که ویژگیهای مدیران شایسته در انتخاب سبک رهبری اثربخش و تحول آفرین در سازمان مؤثر است و بین این متغیرها رابطه معناداری هست.

واژگان کلیدی

شایسته سالاری در مدیریت، رهبری، سبک رهبری، رهبری تحول آفرین،

ویژگی مدیران شایسته

۱. تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۷/۹، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۹/۲۶

۱. کارشناس ارشد فرماندهی و مدیریت انتظامی، پست الکترونیکی: bazresi_dtk@police.ir

مقدمه

منابع انسانی ارزشمندترین منابع سازمان به شمار می‌روند که با تلاش و کوشش و ایجاد هماهنگی و به کارگیری دیگر اجزای سازمان، اهداف سازمانی را تحقق می‌بخشند. این منابع، توانایی بالقوه‌ای دارند که در محیط سازمانی به فعل تبدیل می‌شود. دستیابی به این مهم نیازمند درک و شناخت کامل انسانها و فراهم کردن وضعیت مناسب برای کار و تلاش است. یکی از مواردی که در این زمینه قابل بررسی است قرار دادن افراد در جایگاه‌های متناسب با توانایی، و تجربه آنها است. این فرایند در قالب نظام شایسته‌سالاری بررسی شده است. مفهوم شایسته‌سالاری به اجمال، شایستگی، گزینش، جلب و جذب مداوم نیروها و سپس فراهم کردن زمینه‌های اعمال مدیریت حسب توانمندیهای افراد است. شایسته‌سالاری در تمام سطوح باید مورد توجه قرار گیرد و به مدیران محدود نمی‌شود. آنچه مهم است اینکه این امر باید از بالاترین سطح آغاز شود. افراد لایق و کاردان برای تحقق اهداف سازمانی باید در رأس کارها قرار گیرند. بدیهی است بجز مدیر شایسته شخص دیگری قادر به تحقق انتظارات سازمان نخواهد بود. مدیر شایسته کسی است که هم دانش مدیریت داشته باشد و هم بتواند از تجربه، استفاده مطلوب ببرد. بنا بر این تحقق اهداف سازمانی نیازمند مدیرانی است که از توانمندی، تجربه، دانش و مهارتهای مدیریتی برخوردار باشند. شناخت ابعاد شایستگی مدیریتی هم برای توسعه و هم برای ارزیابی مدیران، عامل اساسی به شمار می‌رود.

برای انتخاب افراد شایسته باید ضابطه و ملاک موجود باشد و این ضوابط باید به‌گونه‌ای انتخاب شود که قابل سنجش هم باشد؛ لذا انتظار می‌رود زمانی که عوامل و محورهای شایستگی تعیین می‌شود، انتخاب و انتصاب مدیران با توجه به این عوامل صورت گیرد. از طرفی یکی از مهمترین وظایف عام مدیران هدایت و رهبری کارکنان است. همه مدیران به رهبری و سرپرستی کارکنان خود می‌پردازند. در واقع لازمه مدیریت بر دیگران رهبری کردن آنهاست.

یکی از مهمترین وجه تمایز سازمانهای موفق و ناموفق در رهبری اثر بخش و پویاست. پیتر دراگر خاطر نشان می‌سازد که مدیران و رهبران، کمیابترین منبع اساسی همه سازمانها هستند. سازمانها پیوسته در جستجوی رهبران اثر بخش هستند ولی آنان به

آسانی یافت نمی‌شوند. بنابراین هنگامی که از کمبود استعداد رهبری سخن رانده می‌شود به معنی نبودن افرادی نیست که بتوانند مشاغل مدیریتی را پر کنند، بلکه به معنی کمبود یا نبودن کسانی است که بخواهند نقش رهبری مهم را در سازمان ایفا کنند و بتوانند وظایف خود را به طور اثر بخش انجام دهند. به هر حال نکته مهم این است که رهبری برای حفظ حیات و اداره کارها اجتناب ناپذیر است. بسیاری از ناکامیها و شکستهای سازمانها، شرکتها و حتی پروژه‌های تحقیقاتی ناشی از ضعف رهبری بوده است (هرسی، ۱۹۹۶: ۹۰).

بیان مسئله

بر اساس دانش نوین مدیریت، بودن رهبران بصیر، راهبردی یا به عبارت روشنتر رهبران تحول آفرین ضرورتی اجتناب ناپذیر تلقی می‌شود. رهبر تحول آفرین با توجه به آمادگی تغییر و تحول سازمانی در کارکنان سازمان خود از سبکها یا راهبرد مناسب برای ایجاد تحول در سازمان استفاده می‌کند تا بدین وسیله به سازمان پویایی ببخشد و آن را در برابر تغییرات محیطی حفظ کند. از طرفی شاخص عزل و نصب رهبران و مدیران باید بر مبنای برخی معیارها و ملاحظات صورت گیرد تا ضمن حفظ منابع سازمانی حداکثر بهره‌وری به دست آید. در مجموع، یافته‌های بیشتر مطالعات و تحقیقات حاکی از نیاز وجود ضوابط و ملاکهایی برای انتخاب و انتصاب مدیران و رعایت ضوابط و اولویتهای تعیین شده است. بنابراین با توجه به اهمیت شایسته سالاری و ضرورت انتصاب مدیران با ویژگیها و ابعاد شایسته سالاری این تحقیق در صدد بررسی این است که:

آیا بین ویژگی فرماندهان، رؤسا و مدیران شایسته با سبک رهبری تحول آفرین
رابطه‌های وجود دارد؟

اهمیت و ضرورت تحقیق

نبود شایسته سالاری در سازمان، اتلاف استعدادهای بالقوه و به تبع آن کاهش کارایی در بخشهای مختلف را به دنبال دارد. ناشایسته سالاری می‌تواند به حذف و یا فرار شایستگان و

نارضایتی مراجعان به سازمان منجر شود. بدیهی است موضوع شایسته سالاری برای مشاغل حساس از اهمیت بیشتری برخوردار است. لازمه حفظ حیات سازمان در چنین وضعیتی، ایجاد تغییرات و تحولات مستمر سازمانی، چه از بعد رفتاری و چه از بعد ساختاری است. در این تغییر و تحولات سازمانی، رهبری و مدیریت، نقشی تعیین کننده دارد. بنابراین وجود رهبران بصیر، راهبردی یا به عبارت روشنتر رهبران تحول آفرین ضرورتی اجتناب ناپذیر تلقی می شود. رهبر تحول آفرین با توجه به آمادگی تغییر و تحول سازمانی در کارکنان سازمان خود از سبکها یا راهبرد مناسب برای ایجاد تحول در سازمان استفاده می کند تا بدین وسیله به سازمان، پویایی ببخشد و آن را در برابر تغییرات محیطی حفظ کند. در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران نیز، که تلاش بسیار زیادی شده است تا در انتصاب فرماندهان، رؤسا و مدیران شایسته سالاری حاکم گردد با توجه به اهمیت و مأموریت خاص این سازمان و نیاز به مدیران و رهبرانی که بتوانند همگام با تحولات جامعه در سازمان اثربخش و تحول آفرین باشند، لازم و ضروری است تا نسبت به شناخت ویژگی مدیران شایسته و ارتباط آن با بروز سبک رهبری تحول آفرین توجه ویژه گردد.

اهداف تحقیق

- هدف این تحقیق شناخت رابطه بین ویژگی فرماندهان، رؤسا و مدیران شایسته با سبک رهبری تحول آفرین به شرح ذیل است:
۱. شناخت رابطه ویژگی مدیریتی فرماندهان، رؤسا و مدیران شایسته با سبک رهبری تحول آفرین
 ۲. شناخت رابطه ویژگی شخصیتی فرماندهان، رؤسا و مدیران شایسته با سبک رهبری تحول آفرین
 ۳. شناخت رابطه ویژگی رفتاری فرماندهان، رؤسا و مدیران شایسته با سبک رهبری تحول آفرین
 ۴. شناخت رابطه ویژگی ارزشی و بینشی فرماندهان، رؤسا و مدیران شایسته با سبک رهبری تحول آفرین

فرضیات تحقیق

فرضیه اول: بین ویژگی مدیریتی فرماندهان، رؤسا و مدیران شایسته با سبک رهبری تحول آفرین رابطه معناداری هست.

فرضیه دوم: بین ویژگی شخصیتی فرماندهان، رؤسا و مدیران شایسته با سبک رهبری تحول آفرین رابطه معناداری هست.

فرضیه سوم: بین ویژگی رفتاری فرماندهان، رؤسا و مدیران شایسته با سبک رهبری تحول آفرین رابطه معناداری هست.

فرضیه چهارم: بین ویژگی ارزشی و بینشی فرماندهان، رؤسا و مدیران شایسته با سبک رهبری تحول آفرین رابطه معناداری وجود دارد.

ادبیات نظری تحقیق

شایسته سالاری

شایسته سالاری^۱ از موضوعات مدیریت منابع انسانی است که در سطوح مختلف سازمانها مطرح می‌شود. شایسته‌سالاری بر انتخاب افراد برای وظایف خاص، تأثیر می‌گذارد. بر همین مبنا، انتخاب این افراد باید بر مبنای ویژگیهای عینی نظیر هوش، دانش، تجربه، مهارت، استعداد، توانایی و تلاش آنها انجام شود.

شایسته‌سالاری در همه جوامع و یا سازمانها می‌تواند مطرح شود. پایه و اساس شایسته‌سالاری این است که نخبه بودن یا شایستگی^۲ را می‌توان به صورت استاندارد و به با عواملی قابل سنجش و دقیق اندازه‌گیری کرد (مؤمنی، ۱۳۸۵).

تعریف شایسته سالاری

تعاریف مختلفی برای شایسته سالاری هست که برخی از این تعاریف برای روشن شدن مفهوم شایسته سالاری، ذکر می‌شود:

- شایسته سالاری، فلسفه و نگرش مدیریتی است که در آن منابع انسانی با توجه به

1. Meritocracy

2. Merit

تلاش^۱ و توانایی ذاتی^۲ آنها در جایگاه خود قرار می‌گیرد و توسعه می‌یابند. بنابراین شایستگی را می‌توان معادل بهره هوشی^۳ و تلاش فرد در نظر گرفت (گوردون، ۱۹۹۶).

- شایسته‌سالاری به مفهوم اعطای مقام بر مبنای شایستگی است و نه اعطای مقام بر مبنای نور چشمی بودن و یا طبقه اجتماعی.

- شایسته سالاری از روشهای تعدیل و حذف بی‌عدالتی است و منشأ آن تأثیر منفی احساس بی‌عدالتی و اجحاف بر انگیزه کارکنان است؛ زیرا هر سامانه کارآمد باید فرصتهای مساوی برای همه ایجاد کند.

- شایسته سالاری به معنای اعطای مقام، ارتقا و پاداش بر مبنای معیارهای عینی و نه معیارهای سلیقه‌ای و ذهنی است (هرسی، ۱۹۹۶).

مبانی و اصول شایسته سالاری

پایه و اساس شایسته سالاری، رعایت عدالت اجتماعی^۴ در راستای پرورش استعدادها است. شایسته سالاری، موقعیتی اجتماعی است که با برتری علمی و نه با اصل و نصب و نور چشمی بودن به دست می‌آید. امروزه شایسته سالاری در اندیشه‌های اخلاقی و سیاسی مطرح می‌شود و رعایت آن ارتقای کارایی را به دنبال دارد؛ لذا شناسایی افراد شایسته باید بر اساس تلاش و توانایی آنها صورت گیرد.

یکی از اصول زیر بنایی شایسته‌سالاری، اصل برابری در فرصتها است. بر مبنای این اصل در هر جامعه، افراد مختلف باید از شانس مساوی در دستیابی به فرصتها برخوردار باشند و استفاده یا عدم استفاده از فرصتها باید به موفقیت یا عدم موفقیت آنها منجر شود. اصل دومی، که از اصول زیر بنایی شایسته‌سالاری به شمار می‌رود، برابری ارزش افراد است. بر مبنای این اصل، ارزش افراد به صورت فطری یکسان است و معیارهایی مانند اصل و نسب نمی‌تواند معیار شایستگی قرار گیرد (کریتر^۵، ۱۹۹۶).

-
1. Effort
 2. Ability Innate
 3. Quotient IQ-Intelligence
 4. Justice Social
 5. Krether

فرایند شایسته‌سالاری

سامانه شایستگی به منزله موضوعی بدیع و مجموعه‌ای پیچیده از سازو کارهایی است که باید طی فرایندی بلند مدت، علمی و سنجیده در ادارات و سازمانها استقرار یابد. لازمه شایسته‌سالاری فراهم آوردن زیر بناهای مربوط از نظر ساختاری، نگرشی، قانونی و سازمانی است. استقرار شایسته‌سالاری در هر سازمان با شایسته دوستی شروع می‌شود و با شایسته‌گزینی و شایسته‌پروری تکامل، و با شایسته‌داری تداوم می‌یابد. در واقع اجرای شایسته‌سالاری به کوششی دراز مدت، پیگیر و پیوسته برای دگرگونی اجتماعی و فرهنگی نیاز دارد. برای دگرگونی هم باید زمینه‌های مختلف به طور همزمان به کار گرفته شود. شایسته‌سالاری را می‌توان فرایندی، تلفیقی از زیر فرایندهای شایسته‌خواهی، شایسته‌سنجی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گیری، شایسته‌گماری، شایسته‌داری و شایسته‌پروری ترسیم کرد (کریتنر، ۱۹۹۶) که به طور مختصر در ذیل به این فرایند و ارتباط میان آن پرداخته می‌شود. **شایسته‌خواهی:** شایسته‌خواهی به عنوان ارزش اجتماعی، همانند دیگر ارزشهاست که به صورت فرهنگ جامعه بروز می‌نماید. در فرهنگ اسلامی نیز به شایسته‌خواهی به عنوان ارزش بسیار توجه شده است.

شایسته‌شناسی: شایسته‌شناسی در سطح ملی و کلان نیازمند تمهیدات مناسب و خاص خود است حفظ سوابق و ضبط ویژگی و توانمندی شایستگان اهمیت ویژه‌ای دارد. که امروزه با توسعه نرم افزاری و سخت افزاری و ایجاد بانک اطلاعاتی، اطلاعات مربوط به شایستگان بالفعل و بالقوه برحسب توانمندی ذهنی و روحی، عمومی و تخصصی و براساس بررسیهای دقیق علمی و آزمونها و مصاحبه‌های ساختارمند شناخته می‌شوند.

شایسته‌سنجی: لازم است آن دسته افرادی که فکر می‌کنند توانمندی شایستگان را دارند بر اساس توانمندی عمومی و تخصصی و یا بررسی و آزمونها و مصاحبه‌های ساختارمند باز شناخته شوند که این مرحله نیازمند باز خوانی دقیق آموزه‌های دینی و اخلاقی، فرهنگی و اجتماعی و مقولات مدیریتی و اجرایی برای تعریف معیارهای سنجش است. فراهم آوردن چنین مبانی که از کاستی و ناراستی به دور باشد، باید در افق دراز مدت و بتدریج صورت گیرد. **شایسته‌گزینی:** این مرحله دارای دو بخش است: بخش اول به ارزیابی و تحلیل نتایج مراحل قبل و بخش دوم به تخصیص شایستگان در جایگاه در خور آنها مربوط می‌شود.

در این مرحله از فرایند شایسته سالاری براساس تحقیقات علمی وضعیت مطلوب و ضد مطلوب ترسیم، و بر اساس آن وضعیت افراد شایسته در جایگاه خویش تعیین می‌گردد. شایسته‌گیری: به معنای جلب و جذب مدیران شایسته است یا توجه به اینکه باید فضای رقابتی برای فعالیتهای ایجاد شود تا دولت بتواند در این فضا مدیران مورد نیاز خود را از بخشهای دولتی و غیر دولتی و دانشگاه‌ها جذب کند و باید تمهیداتی اثربخش و شفاف و عادلانه به منظور جذب مدیران شایسته ایجاد شود.

شایسته‌گماری: در این مرحله از فرایند شایسته‌سالاری گماردن شایستگان در جایگاه خود است که این لازمه وجود زمینه‌های فرهنگی است. نبودن زمینه‌های فرهنگی باعث ایجاد منافع گروهی و پندارها و باورها و ارزشهای غیر طبیعی خواهد شد. هرگونه اقدام نسنجیده، خطر شکست فرایند گماردن شایستگان را به همراه دارد. به همین دلیل باید فرهنگ و قوانین حمایتی لازم را در راستای شایسته‌گماری ایجاد کرد.

شایسته‌داری: حفظ شایستگان اهمیت بیشتری از جلب و جذب آنان دارد؛ لذا باید تمهیدات لازم فراهم شود و با شفافیت و رعایت عدالت و برابری از خروج مدیران پرورش یافته به عنوان سرمایه‌های آماده به سازمانهای دیگر و یا سایر کشورها جلوگیری کرد. **شایسته‌پروری:** نظام شایسته سالار باید با فراهم آوردن زمینه‌های پرورش مدیران بالفعل و بالقوه از طریق آزمونهای کوتاه مدت و دراز مدت، آنان را به مراتب بالاتر بینش و آگاهی و توانمندی سوق دهد که به موازات این نظام بستر پذیرش مسئولیتهای سنگین‌تر و ایفای اثر بخش وظایف را ایجاد می‌نماید (فرهنگی، ۱۳۸۳).

ویژگی فرماندهان، رؤسا و مدیران شایسته

ویژگی فرماندهان، رؤسا و مدیران شایسته در چهار بعد عبارت است از:

- ۱- مدیریتی
- ۲- شخصیتی
- ۳- رفتاری
- ۴- ارزشها و بینشها



نمودار (۱): ویژگیهای فرماندهان، رؤسا و مدیران شایسته (سجادی و همکاران، ۱۳۹۰)

این ویژگیها شاخصها و عواملی دارد که در جدول ذیل ارائه می‌شود:

جدول (۱): ویژگیهای فرماندهان، رؤسا و مدیران شایسته (سجادی و همکاران، ۱۳۹۰)

ردیف	نوع ویژگی	شاخص ها و مولفه های اصلی
۱	مدیریتی	۱-مهارت ادراکی ۲- مهارت انسانی ۳- مهارت قدرت تحمل ۴- مهارت تطبیق ۵-مهارت سازماندهی ۶- مهارت برنامه ریزی ۷- مهارت تصمیم گیری ۸- مهارت ایجاد انگیزش ۹- مهارت ارتباطی ۱۰- مهارت مشاوره پذیری ۱۱- مهارت ICDL ۱۲- مهارت اجتماعی ۱۳- مهارت نظارت و کنترل ۱۴- مهارت هدایت و رهبری ۱۵- مهارت اطلاعاتی
۲	شخصیتی	۱- شجاعت ۲- خلاقیت و نوآوری ۳-انعطاف پذیری ۴- قاطعیت ۵- اعتمادبه نفس ۶-بردباری و خویشتن داری ۷- هوش
۳	رفتاری	۱- اخلاق اسلامی ۲-امانتداری ۳- قانونگرایی ۴-مسئولیت پذیری ۵- اطاعت پذیری ۶- نظم و انضباط ۷- انگیزه و روحیه خدمتی ۸- تلاش و توسعه ۹- انضباط مالی و اقتصادی ۱۰- انضباط سیاسی ۱۱- مناعت طبع
۴	ارزشی و بینشی	۱- ادای فرائض دینی و رعایت شئون اسلامی ۲- اعتقاد و التزام عملی به ولایت فقیه ۳- پایبندی به ارزشهای اسلامی و انقلابی ۴- ایجاد فضای اسلامی

تعریف رهبری

رهبری، مفهومی سهل و ممتنع است. تقریباً به تعداد صاحب‌نظران رهبری از آن تعریف وجود دارد. اما در مجموع، باور بسیاری از دانشمندان مدیریت این است که رهبری شامل فرایند نفوذ است؛ به عبارت دیگر رهبری توانایی نفوذ در دیگران برای رسیدن به اهداف است. این منبع نفوذ می‌تواند مانند نفوذی که شخص به دلیل برخورداری از مقام و مسئولیت مدیریتی به دست می‌آورد، رسمی یا غیر رسمی باشد (هرسی، ۱۹۹۶: ۹۱). از آنجا که مشاغل مدیریتی با مقداری اختیارات رسمی همراه است، ممکن است چنین تصور شود که نقش رهبر به دلیل شغلی که وی در سازمان دارد ساده است، اما چنین نیست. نه همه رهبران، مدیر هستند و نه همه مدیران، رهبر هستند؛ زیرا سازمان به مدیرانش فقط اختیارات معین می‌دهد اما تضمین نمی‌کند که آنها می‌توانند به‌طور اثربخش رهبری کنند. ما می‌توانیم رهبرانی را پیدا کنیم که توانایی نفوذشان ناشی از ساختارهای غیر رسمی است؛ به عبارت دیگر، رهبران به همان اندازه ساختارهای رسمی می‌توانند در داخل گروه غیر رسمی ظاهر شوند (رابینز، ۱۹۹۶: ۴۱۳).

تکامل نظریه‌های رهبری

تقریباً از پیش از سالهای ۱۹۵۰ میلادی تاکنون نظریه‌های رهبری فراز و نشیبهای متعددی را پشت سر گذاشته است. در واقع تکامل نظریه‌های رهبری شامل چهار دسته نظریه است (ریتنر، ۱۹۹۶: ۴۷۱):

- ۱- نظریه صفات مشخص رهبری
- ۲- نظریه سبکهای رفتاری
- ۳- نظریه وضعیتی (اقتضایی) رهبری
- ۴- نظریه رهبری تحول آفرین

"بر اساس نظریه صفات مشخص، رهبران، مادر زادی رهبر متولد می‌شوند. بنابراین رهبری قابل آموزش نیست. در واقع رهبران برخی صفات مشخص یا ویژگیهای شخصیتی مشخص دارند که آنها را از غیر رهبران متمایز می‌سازد. برخی از این صفات مشخص رهبران، هوش و ذکاوت، اعتماد به نفس، تمایل به مسئولیت پذیری، تحمل ابهام، قاطعیت، جذابیت و نظایر اینهاست" (هرسی، ۱۹۹۶: ۱۰۲). اما پس از مدتی محدودیتهای این نظریه برای صاحب‌نظران رفتار سازمانی آشکار شد؛ به عنوان نمونه جنینگز به این نتیجه رسید که "۵۰ سال تحقیق و مطالعه برای یافتن ویژگیهای شخصیتی یا برخی شایستگیها که بتوان برای تمیز دادن رهبران از غیر رهبران به کار برد، ناکام مانده است"، هم‌چنین یوکل (۱۹۹۴) نشان داد که ویژگیهای شخصیتی منفی نیز هست که مانع از رسیدن شخص به استعداد رهبری می‌شود (هرسی، ۱۹۹۶: ۱۰۳). تحقیقات تجربی نشان می‌دهد که رهبری فرایندی پویاست و از هر موقعیت به موقعیت دیگر همراه با تغییر رهبر و پیرو و وضعیت تغییر می‌یابد. به هر حال، گرچه ویژگیهای شخصیتی معینی ممکن است در موقعیتی معین مفید باشد، هیچ‌گونه ویژگیهای جهانشمولی نیست که بتواند موفقیت رهبری را تضمین کند. نبودن روایی و اعتبار نظریه‌های صفات مشخص رهبری به تحقیقات رهبری دیگری منجر شد. این تحقیقات در قالب رویکردهای گرایشی یا نظریه سبکهای رفتاری رهبری مطرح شد (ریتنر، ۱۹۹۶: ۴۷۲).

در طی دوران جنگ جهانی دوم، توجه پژوهشگران به الگوهای سبکهای رفتاری رهبری معطوف شد؛ به عبارت روشنتر توجه محققان از شخص رهبر به رفتار رهبر تغییر

یافت. در این رویکرد، عقیده بر این است که رهبر ساخته می‌شود نه اینکه رهبر، مادرزادی رهبر می‌شود. بنابراین، این نظریه مخالف مفروضات نظریه صفات مشخص رهبری است. نظریه‌های رفتاری رهبری شامل تحقیقات زیر است:

- مطالعات ایالتی اوهایو
- مطالعات رهبری میشیگان
- مطالعات پویایی گروه
- سامانه‌های چهارگانه مدیریت
- شبکه مدیریت

مطالعه نوین به توسعه ابزاری منتج شد که بر شیوه یا سبک مدیریت متمرکز بود. وی به این نتیجه رسید که هر فضای انسان‌مدارانه، ایجاد کننده سطح زیادی از عملکرد و رضایتمندی خواهد بود و لازمه آن توجه به انسانها و انگیزه و نیازهای آن، مادر عوامل تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمانی است. عناصر تشکیل دهنده مدل لوین، که شامل هفت عنصر است، عبارت است از: فرایندهای رهبری، انگیزه، ارتباطات، تصمیم‌گیری، هدف‌گذاری، فرایند کنش متقابل و کنترل (آقایی، ۱۳۸۸: ۱۵۴).

هنری مینتزرگ یکی از دانشجویان کارشناسی ارشد در آخرین سالهای دهه ۱۹۶۰ در انستیتو تکنولوژی ماساچوست (MIT) درباره پنج مدیر اجرایی تحقیق کرد تا دریابد که آنان در آن مقام چه کارهایی انجام می‌دهند. او با توجه به مشاهداتش به این نتیجه رسید که آن پنج مدیر، ده نقش متفاوت و بسیار مرتب و همزمان (مجموعه‌ای از رفتارهای مربوط به مشاغل خود) انجام می‌دهند. او نقشهای مورد نظر زیر عنوان سه نقش کلی ارتباطی، اطلاعاتی و تصمیم‌گیری نشان داده شده است (مشبکی، روئین، ۱۳۹۰: ۱۲۲).

پژوهشگران نظریه‌های رفتاری به دنبال بهترین رفتار یا سبک رهبری بودند. در مطالعات ایالت اوهایو عقیده بر این بود که بهترین رفتار رهبری حداکثر ساختارگرایی و حداکثر ملاحظات انسانی را در بر می‌گیرد. در نظریه شبکه مدیریت نیز عقیده بر این است که بهترین رفتار رهبری وجود ندارد. برای نمونه "لیکرت" نشان داد که بهترین سبک رفتاری رهبری در ایالت متحده، سبک رابطه مدار است. اما براساس تحقیقی که "پاول هرسی" انجام داد به این نتیجه رسید که سبک کار مدار با بازده بیشتری همراه بوده است

و این نتیجه‌گیری بر خلاف تحقیقات لیکرت بود. بنابراین صاحب‌نظران به این نتیجه رسیدند که بهترین سبک رهبری که در همه حالتها اثر بخش باشد، وجود ندارد. بدین وسیله عامل وضعیت و موقعیت به عنوان متغیر دیگری وارد مباحث رهبری شد که به آن دسته از نظریه‌های وضعی یا اقتضایی گویند. امروزه جهتگیری بسیاری از نظریه‌های رهبری در قالب اقتضایی یا وضعی مطرح می‌شود. همه این نظریه‌ها یک فرض اساسی مشترکی دارند. رهبری موفق هنگامی اتفاق می‌افتد که سبک رهبر با موفقیت منطبق باشد. این نظریه‌ها بر انعطاف‌پذیری تأکید می‌کنند. برخی از محققان نظریه‌های وضعیتی رهبری را شامل این نظریه‌ها می‌دانند:

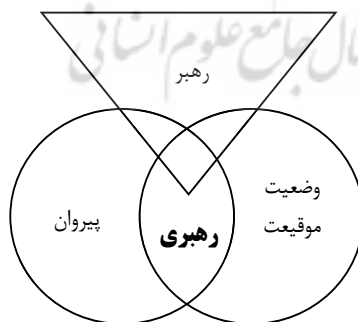
۱- نظریه اقتضایی فیدلر

۲- نظریه مسیر-هدف

۳- نظریه یا الگوی تصمیم‌گیری (نظریه رهبری مشارکتی) روم و یتون

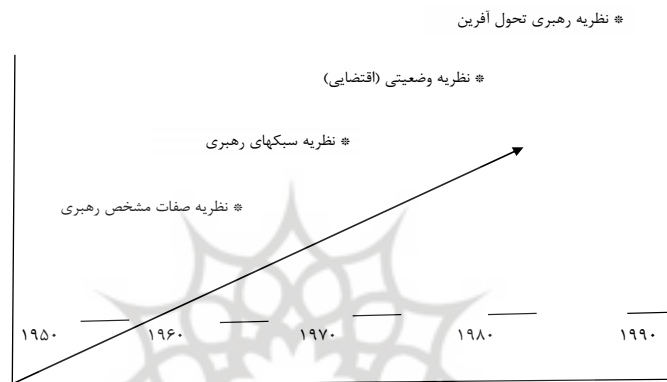
۴- نظریه رهبری وضعی هرسی و بلانچارد" (هرسی، ۱۹۹۶: ۵۲۱).

نظریه‌های وضعی یا اقتضایی از نظریه‌های صفات مشخص و رفتاری متفاوت است. این نظریه‌ها پیشنهاد می‌کنند که مدیران باید سبکی را انتخاب کنند که با موقعیت در زمان معینی بهترین سازگاری را داشته باشد. مدیران اثر بخش باید موقعیت رهبری خود را تشخیص دهند و سبک رهبری اثر بخش را شناسایی، و سپس سبک رهبری مورد نیاز را اجرا کنند. بر اساس نظریه‌های وضعی، فرایند رهبری تابع رهبر، پیرو و سایر متغیرهای وضعی است. به نظریه‌های وضعی الگوی رهبری تعاملی، مرآوده‌ای با سوداگر گفته می‌شود. این الگو را می‌توان در نمودار زیر مشاهده کرد (واگنر و هلن بک، ۱۹۹۵: ۳۸۱):



نمودار (۲): الگوی تعاملی رهبری (واگنر و هلن بک، ۱۹۹۵: ۳۸۱)

به رغم هم مسیر شدن بسیاری از تحقیقات و مطالعات مربوط به رهبری، امروزه صاحب‌نظران رشته مدیریت شاهد پیدایش جریان فکری جدیدی در این زمینه هستند. این جریان فکری غالباً تحت عنوان نظریه رهبری تحول آفرین مطرح شده است. نمودار ذیل، تکامل نظریه‌های رهبری را در طی سالهای تا کنون نشان می‌دهد. البته خط سیر زمانی نظریه‌ها در نمودار تقریبی است.



نمودار (۳): تکامل نظریه‌های رهبری (ریتنر، ۱۹۹۶: ۴۷۱)

سبک رهبری

چگونگی استفاده رهبر از قدرت و نفوذ خود را سبک رهبری می‌گویند، سبکهای رهبری عبارت است از (مؤمنی، ۱۳۸۵):



نمودار (۴): انواع سبکهای رهبری

نظریه رهبری تحول آفرین

"جیمز مک گریگور برنز در کتاب خود تحت عنوان "رهبری" بین رهبری مرادده ای و تحول آفرین تمایزی قائل شد. برنز مشخص کرد که رهبران تحول آفرین، کسانی هستند که صاحب بینش هستند و دیگران را برای کارهای استثنایی به چالش و تلاش وامی‌دارند. به باور وی تنها رهبران تحول آفرین هستند که قادر به ترسیم مسیرهای ضروری نوین برای سازمانهای جدید هستند؛ زیرا آنها منشأ تغییرات هستند؛ به عبارت دیگر، رهبران تحول آفرین بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و بر موج تغییرات سوارند. این نوع رهبر می‌تواند تصویر بهتر و روشنتری از آینده ارائه، و بینش خود را به طور اثربخش برای کارکنان تبیین کند و آنها نیز راغبانه آن بینش را به عنوان واقعیت بپذیرند" (ریتر، ۱۹۹۶: ۴۸۴).

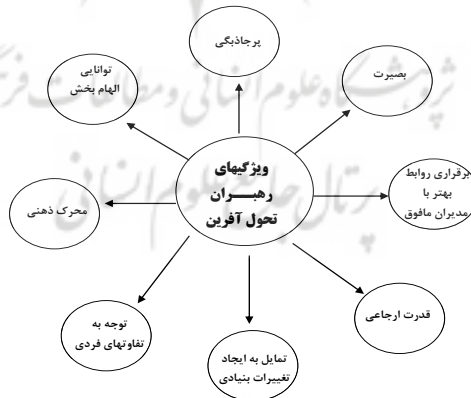
در واقع چنین به نظر می‌رسد که ظهور نظریه رهبری تحول آفرین، رویکرد دوباره‌ای است به نظریه صفات مشخص رهبری همراه با توجه به وضعیت اقتضایی؛ به عبارت دیگر نظریه صفات مشخص رهبری به نوع دیگری تبیین و مطرح شده است. هم‌چنین نکته مهم دیگر این است که رهبری تحول آفرین در برابر رهبری مرادده‌ای قرار دارد. رهبری سنتی مرادده‌ای عمدتاً بر پایه رابطه متقابل بین رهبر و پیرو است اما رهبری تحول آفرین به طور عمده بر رهبر و تغییر دادن ارزشها، باورها و نیازهای پیروان مبتنی است (لوتانز، ۱۹۹۶: ۳۵۷).

پس از برنز، صاحب‌نظر دیگری که در زمینه رهبری تحول آفرین تلاش کرده "برنارد بس" است. جدول ذیل نتایج تحقیقات و مشاهدات موردی "بس" را در خصوص تمایزات بین رهبری تحول آفرین و مرادده‌ای نشان می‌دهد.

جدول (۲): تفاوت‌های رهبر تحول آفرین و رهبر مراوده‌ای (استیرز، پورتر، بیگلی، ۱۹۹۶: ۶۳۰)

رهبری تحول آفرین		رهبری مراوده‌ای (تعاملی)	
تعریف	ویژگی اصلی	تعریف	ویژگی اصلی
چشم انداز و رسالت را تعیین و ارائه می‌کند؛ افتخار و سربلندی را القا می‌کند؛ احترام و اعتماد دیگران را به خود جلب می‌کند.	پر جاذبه بودن	به مبادله پاداشها در برابر عملکرد می‌پردازد؛ برای عملکرد خوب وعده پاداش می‌دهد؛ میزان دستیابی به اهداف را تعیین می‌کند.	توجه به پاداش اقتضایی
انتظارات سطح بالایی را تعیین و برای تأکید و تمرکز بر تلاشها از نمادها استفاده و به روشهای ساده بر اهداف مهم تأکید می‌کند.	توانایی القا کردن (الهام بخشی)	انحراف از مقررات و معیارها را جستجو و کنترل می‌کند و اقدام اصلاحی انجام می‌دهد.	مدیریت بر مبنای استثنا (بطور فعال)
هوشیاری، عقلانیت و حل دقیق مسئله را ارتقا می‌بخشد.	توانایی ایجاد تحرک ذهنی	تنها هنگامی که استانداردها تأمین نشود، وارد عمل می‌شود.	مدیریت بر مبنای استثنا (به طور منفعل)
به تفاوت‌های فردی توجه می‌کند؛ با تک تک کارکنان ارتباط برقرار می‌کند؛ به هدایت، سرپرستی و راهنمایی اقدام می‌کند.	توجه به تفاوتها و مراعات فردی	مسئولیتها را واگذار می‌کند؛ از تصمیم‌گیری خودداری می‌کند.	عدم مداخله نکردن در کار پیروان

هم‌چنانکه نمودار نشان می‌دهد بر اساس نظر برنز و برنارد بس و سایر نوشته‌های مربوط، ویژگیهای رهبر تحول آفرین را در هشت مورد می‌توان خلاصه کرد. به طور کلی، تفکر جدید درباره رهبری اثر بخش، رویکرد رهبری اقتضایی را با بازنگری دوباره به نظریه صفات مشخص رهبری تکمیل و تلفیق کرده که تأکیدش بر اهمیت نیروی پر جاذبگی رهبر و تواناییش در جهت آسان‌سازی رشد و توسعه فردی است.



نمودار (۵): ویژگیهای رهبران تحول آفرین (گوردون، ۱۹۹۶: ۳۳۲)

1. Steers, Porter & Bigley
2. Gordon

تعریف رهبری تحول آفرین

الگوهای رهبری مراوده‌ای توافقی بر این ندارد که چگونه رهبران به بهترین صورت می‌توانند در پیروان خود نفوذ کنند. تأکید رویکردهای اولیه رهبری بر ویژگیهای شخصیتی رهبر بود. سپس توجه صاحب‌نظران به رفتارهای رهبر و عوامل اقتضایی معطوف شد. در سالهای اخیر بسیاری از رهبران به این واقعیت پی برده‌اند که نمی‌توانند تغییرات عمده‌ای را در شیوه‌های اجرای کار در سازمانشان برای حفظ بقا انجام دهند. این امر به نگرشی نوین نسبت به نظریه‌های رهبری منجر شد (هرسی، ۱۹۹۶: ۵۱۹).

امروزه چنین به نظر می‌رسد که نوع رهبری مورد نیاز برای مدیران عالی سازمانهای فعلی و آینده، رهبری تحول آفرین است. این نوع رهبری بمراتب از رهبری پر جاذبه و اقتضایی فراتر است. "پاول هرسی" و "کنت بلانچارد" و "جانسون دویی" رهبری تحول آفرین را چنین تعریف می‌کند: فرایند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه برای ایجاد تغییر و تحول ناپیوسته در موقعیت فعلی و کارکردهای سازمان به عنوان یک کل (هرسی، ۱۹۹۶: ۵۲۰). تغییرات ناشی از چشم‌انداز بر برخی باورها و ارزشهایی مبتنی است که اعضای سازمان برای اجرای اقدامات و نقشهای جدید سازمانی تشویق می‌کنند؛ به عبارت دیگر چشم انداز، روش کنترلی مناسب برای اطمینان یافتن از نوع فعالیت‌های مورد نیاز برای دستیابی به موقعیت آینده (وضع مطلوب) است (هلریل و اسلوکام، ۱۹۹۶: ۴۷۰).

رهبران تحول آفرین از طریق تأیید اندیشه‌ها و ارزشهای اخلاقی کارکنان و الهام بخشیدن به آنها برای اندیشیدن به مسائل با استفاده از شیوه‌های نوین، انگیزه فوق‌العاده‌ای را فراهم می‌کنند. آنان از طریق گفتار و کردارشان، کل جامعه را دچار تحول می‌کنند. پیروان این رهبران نسبت به آنها احساس اعتماد، احترام و وفاداری می‌کنند. نفوذ رهبران تحول آفرین مبتنی بر توانایی‌هایشان برای الهام بخشی به دیگران از طریق کلمات، گفتگو، بینش و اقدامات آنهاست (هلریل و اسلوکام، ۱۹۹۶: ۴۷۰).

برناردام چنین مطرح می‌کند که "رهبری تحول آفرین هنگامی اتفاق می‌افتد که رهبران، علایق کارکنانشان را نسبت به خود افزایش دهند و هم‌چنین هنگامی که رهبران آگاهی

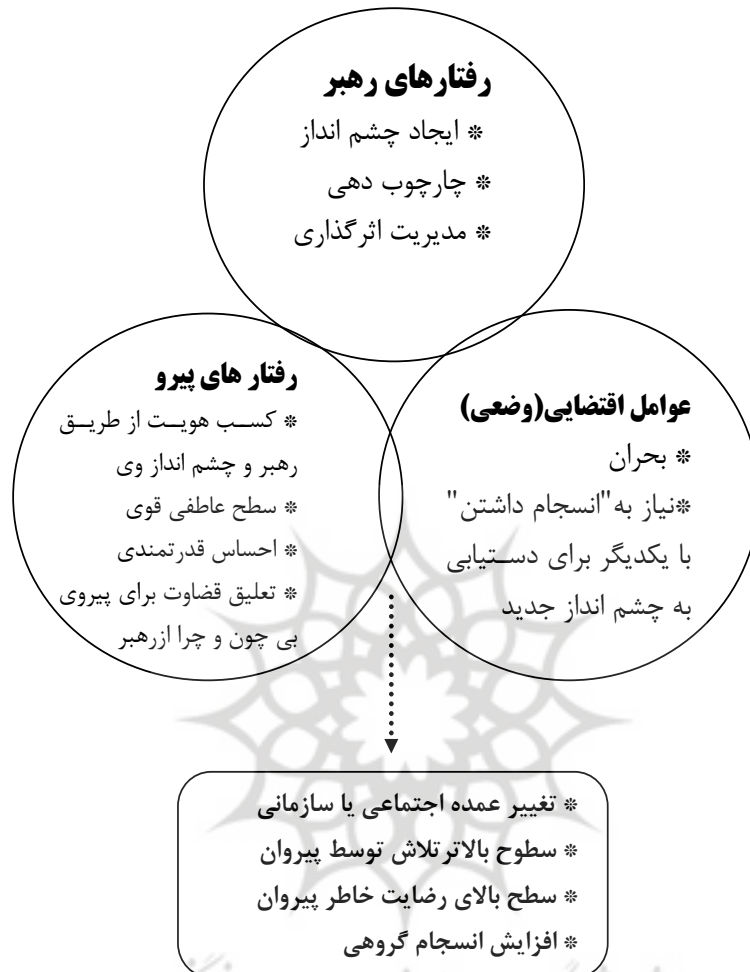
از اهداف و مأموریت گروه و پذیرش نسبت به آنها را ایجاد، و نیز زمانی که رهبران، کارکنانشان را برای جستجو فراتر از منابع فردیشان در گروه تحریک و تشویق می‌کنند، رهبری تحول آفرین محقق می‌شود" (استیرز؛ پورتر و بیگلی، ۱۹۹۶: ۶۳۱).

رهبران تحول آفرین با سرپرستانشان روابط بهتری برقرار، و درمقایسه با رهبران مرادده‌ای به سازمان کمک و مساعدت بیشتری می‌کنند. کارکنانی که رهبر تحول آفرین دارند در مقایسه با کارکنانی که چنین رهبری ندارند، تلاش و کوشش بیشتری از خود نشان می‌دهند. سازمانهایی که رهبران تحول آفرین دارند درمقایسه با سازمانهایی که از رهبران تعاملی برخوردار هستند، اثر بخشی بیشتری دارند بویژه هنگامی که رهبران تعاملی بر مبنای استثنا را به شکل منفعل آن (یعنی تنها در وضعیتی که استانداردهای مورد نظر تأمین نگردد، مداخله می‌کنند) به کار می‌برند (استیرز، ۱۹۹۶: ۶۳۱).

الگوی رهبری تحول آفرین

رهبران تحول آفرین برای نفوذ در دیگران، الگوهای رفتاری مشخصی از خود نشان می‌دهند. بر اساس دیدگاه دو تن از صاحب‌نظران، این الگوهای رفتاری، ترسیم چشم انداز و بصیرت بخشی، چارچوب دهی و مدیریت اثرگذاری است. نمودار زیر الگوی رهبری تحول آفرین را نشان می‌دهد:

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



نمودار (۶): الگوی رهبری تحول آفرین (هلریل و اسلوکام، ۱۹۹۶: ۴۷۰)

همان طور که نمودار نشان می‌دهد، رهبری تحول آفرین حاصل برابری رفتارهای رهبر، پیرو و وضعیت اقتضایی است؛ به عبارت دیگر رهبری تحول آفرین تابع رفتارهای رهبر، پیرو و عوامل اقتضایی است. از سوی دیگر به نظر می‌رسد که محتوای رفتارهای رهبر، پیرو و وضعیت اقتضایی از آنچه در نظریه‌های اقتضایی رهبری مطرح شده، متفاوت است؛ زیرا رفتارهای رهبر و پیروان حاکی از برخورداری رهبر از ویژگیهای رهبران پر جاذبه است؛ لذا پیروان رهبر تحول آفرین هویت خود را با وی معنی می‌بخشند. آنان از انگیزش زیادی برخوردار، و تابع بی چون و چرای رهبر هستند.

رهبری تحول آفرین به پیروان و کارکنانی نیاز دارد که به طور سریع درک و متفاوت تفکر، اقدامات و نقشهای جدید سازمانی را ایفا کنند. بنابراین رهبری تحول آفرین قصد دارد در بسیاری از اعضای سازمان رفتارهای جدیدی ایجاد کند. رهبری تحول آفرین، معمولاً در مواقع اضطراری و بحران شناسایی می‌شود. زمان، عامل حیاتی و مهم است و از آنجا که تحول، مانند ارائه پاسخ و واکنش نسبت به بحران سازمانی است به اقدامات جدید و اضطراری نیاز دارد. بنابراین رهبری تحول آفرین در بر گیرنده وضعیت اقتضایی نیز هست. نکته آخر اینکه، رهبری تحول آفرین ترکیبی از نظریه‌های اولیه و نظریه‌های اقتضایی رهبری است. رفتارهای رهبر تحول آفرین را می‌توان به شرح ذیل بیان کرد:

۱. ایجاد بینش و بصیرت و ترسیم چشم انداز

شاید مهمترین رفتاری که رهبران تحول آفرین انجام می‌دهند، توانایی آنان برای ایجاد بینشی باشد که کارکنان را برای رسیدن به آنان مجاب می‌کند. سخنرانی معروف مارتین لوتر کینگ: "من یک رؤیا دارم"، کل مردم را برای حمایت از نهضت حقوق اجتماعی برانگیخت. به هر حال، رهبران تحول آفرین، که رهبران بصیر نیز خوانده می‌شوند، فراتر از این عمل می‌کنند. هم‌چنین آنها نقشه راهنما برای دستیابی به آن چشم انداز نیز طراحی می‌کنند. آنچه مهم است این است که پیروان این چشم‌انداز را بپذیرند و رهبر برای انرژی دادن به افراد برای دستیابی به آن تلاش کند. هنگامی که همگی یا بیشتر کارکنان، چشم‌انداز را بپذیرند، چشم انداز مشترکی ایجاد می‌شود. که آمال و آرزوی همه کارکنان است. در واقع چشم انداز و یا تصور آینده روشن و مطلوب برای سازمان و مجاب کردن دیگران برای پذیرش آن است (هرسی، ۱۹۹۶). بصیرت یا چشم انداز به منزله فانوس دریایی است که کشتیها را در دریای طوفانی برای رسیدن به ساحل امن رهنمون می‌شود. چشم انداز، سازمان یا جامعه را برای رسیدن به آینده بهتر آماده می‌سازد؛ به عبارت دیگر چشم انداز آرمان، چهارچوب ذهنی مشترکی ایجاد می‌کند که بر اساس آن می‌توان آینده را ساخت. بنابراین چشم انداز تصور منحصر به فرد و ویژه از آینده است. رهبرانی که دارای چشم اندازی از آینده هستند نه تنها آینده نگرند بلکه آینده ساز نیز هستند. رهبر تحول آفرین برای تبدیل این چشم انداز به نتایج به کمک و همکاری دیگران

نیاز دارد. چشم انداز این ویژگی را دارد که افراد در آن امکان تحقق اهداف و آمال و امیدهایشان را می بینند. وقتی چنین چشم اندازی در سرتاسر سازمان جاری و ساری شد، کارکنان و مدیران همگی زبان مشترک پیدا می کنند. در این صورت تصورات ذهنی که در اذهان پیروان ایجاد می شود، شبیه تصورات ذهنی رهبر است. این چشم انداز مشترک، مثل نیروی عشق و ایمان در آدمی قوی و قدرتمند است. مطالعات نشان می دهد چشم انداز قوی، سازمان را به اوج موفقیتها می رساند؛ لذا سازمان بدون چشم انداز قوی در مسیر افول و نابودی می افتد (سینی و نارایانا، ۱۹۹۲: ۷).

به طور کلی باید گفت که چشم انداز از جمله مهمترین ویژگیهای رفتاری رهبران تحول آفرین تلقی می شود و بدون وجود رهبر بصیر، اگر ایجاد تحول در سازمان یا در جامعه، غیر ممکن نباشد، قطعاً مشکل است.

۲. چارچوبدهی^۲

در سالهای نه چندان دور سازمانها در محیطهای با ثبات و پایداری فعالیت می کردند. در چنین وضعیتی، بسیاری از مدیران عالی برای شناخت محیطشان به عوامل تهدید کننده سازمانی توجه نمی کردند. امروزه، رهبران تحول آفرین به منظور آگاه ساختن اعضای سازمان از تغییر و تحولات محیطی، اغلب با ارائه اهداف نوین کاری برای کارکنان، چشم انداز خود را چهارچوب بندی می کنند. چهارچوبدهی فرایندی است که در آن، رهبران، هدف حرکت خود را با استفاده از واژههای خیلی جالب و شوق برانگیز برای پیروانشان تعریف و تبیین می کنند. چهارچوبدهی در واقع فرایند جهتدهی به استراتژی کلی سازمان است. بنابراین در چهارچوبدهی، رهبر تحول آفرین تلاش می کند روابط و نقشها، فرایندها و اهداف، فرهنگ سازمانی و استراتژیها، انتظارات صاحبان منافع یا جامعه و مأموریتها و اهداف اصلی سازمان به گونه ای در راستا و مکمل هم باشند تا نتایج مطلوب به دست آید (هرسی، ۱۹۹۶: ۵۵۳).

1. Seeni & Narayanav

2. Framing

۳. مدیریت اثر گذاری

تلاش رهبر برای باورهایی است که دیگران درباره وی شکل می‌دهند، البته از طریق رفتارهایی که سبب می‌شود رهبر نزد دیگران جذاب و خوشایند شود. به طور کلی همه افراد علاقه مندند بدانند که دیگران چه برداشتی از آنان دارند و چگونه آنان را ارزیابی می‌کنند. ارائه تصویر مثبت از خود، سبب محبوبیت نزد دیگران می‌شود. ارائه تصویری مثبت از فرد نزد همکاران یا کارکنان درسازمان برای فرد مزایایی دارد؛ برای مثال در زمینه سیاسی، مدیریت اثر گذاری به مدیر کمک می‌کند که توجه او را به دیگران به طور مناسب توزیع کند. بنابراین مدیریت اثر گذاری، فرایند کنترل شکل اثرگذاری دیگران بر خودشان است. البته این امر، موضوعی است که اخیراً مورد توجه پژوهشگران رفتار سازمانی قرار گرفته است. بسیاری از فنون مدیریت اثر گذاری بر رفتارهای کلامی مبتنی است که افراد برای حسن استفاده از اطلاعات درباره خودشان به کار می‌گیرند (رابینز، ۱۹۹۱: ۴۱۳). یک نمونه از مدیریت اثر گذاری را می‌توان از کلام امام خمینی (ره) درباره خودشان نام برد که فرمود: "اگر به من خدمتگزار بگویند. بهتر از این است که رهبر بگویند"

به طور کلی مطالعات و تحقیقات نشانگر این است که مدیریت اثر گذاری در موقعیتهایی که با ابهام و عدم قطعیت همراه است بیشتر به کار برده می‌شود. از آنجا که رهبران تحول آفرین به دنبال تغییر و تحول در جامعه یا سازمان هستند و آینده بهتری برای پیروان خود نوید می‌دهند در نتیجه از قدرت اثر گذاری و فنون آن استفاده می‌کنند. به هر حال، همان‌طور که نمودار ویژگیهای رهبران تحول آفرین نشان می‌دهد، این رفتارهای رهبر تحول آفرین همراه با رفتارهای پیرو و عوامل اقتضایی مانند وضعیت بحرانی و احساس نیاز به "انسجام و یکپارچه بودن" با یکدیگر برای دستیابی به چشم‌انداز جدید به تغییر و تحول عمده اجتماعی یا سازمانی، سطوح بالاتر تلاش از سوی پیروان، سطح مطلوب رضایت خاطر آنها و افزایش انسجام گروهی منجر می‌شود.

چهار رفتار اصلی از ویژگیهای رهبر تحول آفرین

نفوذ مطلوب (آرمانی) یا کاریزما: باعث می‌شود رهبران به عنوان الگوی رفتاری برای پیروان باشند و احترام و وفاداری بی چون و چرای پیروان نسبت به رهبری، باعث انتقال حس آرمانی می‌گردد.

انگیزش الهامی: برانگیختن و افزایش انگیزش در پیروان با توسل به احساسات و انگیزه‌های درونی آنان، نه براساس تبادلات روزانه بین رهبر و پیروان.
تحریک هوشی (ترغیب ذهنی): برانگیختن پیروان به وسیله رهبری به منظور کشف راه‌حلهای جدید و تفکر دوباره در مورد حل مشکلات سازمانی توسط پیروان.
ملاحظات شخصی: توجه به تفاوت‌های فردی پیروان و احساسات شخصی و نیازهای آنان و ارتباط با تک تک آنها و تحریک آنها از طریق واگذاری مسئولیت برای یادگیری و تجربه (انصاری، ۱۳۸۵).

عوامل مؤثر برسبک رهبری تحول آفرین

با توجه به اینکه رهبری تحول آفرین یکی از نیازهای آینده و ضروری سازمانها و جوامع به شمار می‌رود، بررسی عوامل مؤثر بر سبک رهبری تحول آفرین به منظور شناسایی مشخصات شخصیتی و ویژگی محیطی تأثیرگذار و درک چگونگی ارتباط میان رفتارهای شخصیتی و رفتار رهبری تحول آفرین، ضروری و مبرم است. عمده‌ترین و مهمترین عوامل مؤثر بر سبک رهبری تحول آفرین شناسایی و معرفی شده است که در ادامه، ضمن شرح و توضیح هر یک از عوامل، میزان و چگونگی ارتباط آنها با سبک رهبری تحول آفرین ارائه می‌شود (انصاری، ۱۳۸۵).

مهمترین عوامل مؤثر بر سبک رهبری تحول آفرین



نمودار (۷): پارامترهای مؤثر بر سبک رهبری تحول آفرین

هوش عاطفی: این مفهوم در سالهای پایانی قرن بیستم مطرح، و نسبتاً باعث ایجاد انقلابی در مباحث مربوط به علم رفتار سازمانی شد. برخی معتقدند همان گونه که هوش منطقی و یا همان بهره هوشی (IQ) نیروی محرک تحولات قرن بیستم بوده است در قرن بیست و یکم **هوش عاطفی (EQ)** منشأ و موجب تحولات خواهد بود.

هوش عاطفی ظرفیت یا توانایی سازماندهی احساسات و عواطف خود و دیگران با هدف برانگیختن و کنترل مؤثر احساسات خود و استفاده از آنها در روابط با دیگران است. از دیدگاه صاحب‌نظران، هوش عاطفی به طور ژنتیکی ثابت نیست و قابل یادگیری است. هوش عاطفی دارای پنج جزء: خودآگاهی، خود تنظیمی، انگیزش، همدلی و مهارتهای اجتماعی است.

برونگرایی: ویژگی این گونه شخصیتها در باب تسلط و نفوذ اجتماعی باعث شده است تا به عنوان یکی از عوامل مؤثر بر رهبری تحول آفرین مورد توجه قرار گیرد. تحقیق انجام شده در این خصوص نیز نشاندهنده ارتباط مثبت و معنادار بین آنها است و به عبارت بهتر توان برونگرایی یکی از ویژگیهای رهبران تحول آفرین خواهد بود

استقبال از کسب تجربه: افرادی که این ویژگی را دارند، تمایل بیشتری به تغییر وضع موجود دارند و به نظر می رسد به همین دلیل براساس بررسی ها و تحقیقات انجام شده، ارتباط معنادار و مثبتی بین این ویژگی و سبک رهبری تحول آفرین مشاهده شده، و این بدین معناست که ویژگی استقبال از کسب تجربه توسط رهبران تحول آفرین مورد توجه و عمل قرار گرفته است که البته این موضوع با برخی یافته‌های جهانی در این خصوص نیز مطابقت دارد.

عصبیت: منظور از عصبیت وجود ویژگیهایی نظیر اضطراب، افسردگی، عدم آرامش و... است که به از بین رفتن اعتماد به نفس و خود شکوفایی منجر می گردد. تحقیق انجام شده در این خصوص نشاندهنده این است که بین عصبیت و سبک رهبری تحول آفرین رابطه‌ای معنادار و منفی در سازمانها هست و عصبیت باعث کاهش کارآمدی می شود.

هوشمندی (IQ): با ملاحظه و بررسی تحقیقات مختلف انجام شده و نتایج مربوط به آن، این نکته روشن می گردد، که تناقضاتی در این زمینه هست اما رابطه مثبت و معناداری بین هوشمندی و سبک رهبری تحول آفرین در سازمانها و فضای فرهنگی وجود دارد.

فرهنگ سازمانی: براساس نظریه اجتماعی، فرهنگ سازمانی نوعی از محیط اجتماعی سازمانی است که استقرار سامانه مدیریت منابع انسانی در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. برخی دیگر فرهنگ سازمانی را برابندی از استراتژیهای سازمانی قلمداد می‌کنند. رابطه ویژگیهای چهارگانه رهبری تحول آفرین و نوع فرهنگ سازمانی حاکم، مورد مطالعه قرار گرفته است که با توجه به نوع فرهنگ سازمانی حاکم، تحقیقات نشان داده است:

- ۱- بین فرهنگ سازمانی توسعه‌ای و سبک رهبری تحول آفرین رابطه مثبت و معناداری هست.
- ۲- فرهنگ سازمانی سلسله مراتبی بر سبک رهبری تحول آفرین اثر منفی به دنبال دارد.

بین عوامل فرهنگ سازمانی (بویژه: هویت، انسجام، سامانه پاداش و رضایتمندی) و ویژگیهای رهبری تحول آفرین رابطه مثبت و معناداری هست بدین معنا که در سازمانهایی که این عوامل در آنها ضعیف است، امکان ظهور و بروز رهبری تحول آفرین نیست.

محیط: منظور از محیط، اثر محیط خارجی سازمان بر ظهور شکل خاصی از سبکهای رهبری تحول آفرین در سازمان است بدین معنا که براساس تحقیقات، نوع محیط خارجی از نظر پایداری و ناپایداری و میزان پذیرش اعضا در درون سازمان می‌تواند به ظهور و بروز گونه‌های مختلفی از سبک رهبری تحول آفرین منجر گردد که خلاصه نتایج الگوی ارائه شده بدین شرح است:

تأثیر محیط بر ظهور سبکهای رهبری تحول آفرین

- * محیط‌هایی با ناپایداری زیاد و هر درجه از پذیرش اعضا به ظهور سبک رهبری تحول آفرین/تقلابی منجر می‌شود.
- * محیط‌هایی با ناپایداری کم و درجه پذیرش زیاد اعضا، به ظهور سبک رهبری تحول آفرین تکاملی منجر می‌شود.
- * محیط‌هایی با ناپایداری کم و درجه پذیرش کم اعضا به ظهور سبک رهبری تحول آفرین تهاجمی منجر می‌شود.
- * این نتایج همگی موید کارایی سبک رهبری تحول آفرین در محیط‌های ناپایدار است (انصاری، ۱۳۸۵).

الگوی تحقیق

الگوی تحقیق برگرفته از ویژگیهای مدیریتی، شخصیتی، رفتاری، ارزشی و بینشی و مبانی نظری ارائه شده در راستای مبحث رهبری تحول آفرین به شرح ذیل است:



نمودار (۸): الگوی مفهومی تحقیق (رابطه بین ویژگیهای مدیران شایسته با تعیین نوع سبک رهبری آنان)

روش‌شناسی

- * نوع این پژوهش، کاربردی و روش آن همبستگی است.
- * جامعه مورد پژوهش، فرماندهان، رؤسا و مدیران فرماندهی انتظامی تهران بزرگ به تعداد ۱۰۰ نفر است که با توجه به محدود بودن جامعه آماری نمونه‌گیری انجام نشده و تمام شماری شده است.

* ابزار گردآوری داده‌های پژوهش پرسشنامه محقق ساخته حاوی ۳۷ سؤال از ویژگیهای مدیران شایسته است.

* در این تحقیق برای سنجش اعتبار از روایی محتوایی استفاده، و با استفاده از نظر تعدادی از استادان و صاحب نظران محترم، ابعاد گوناگون موضوع تحقیق شناسایی، و این نظریات در سؤالات پرسشنامه لحاظ، و نسبت به تنظیم پرسشنامه در قالب ۳۷ سؤال اقدام شد. * پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مقدار ۰,۸۹۶۳، برآورد گردیده است. * برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها از آمار توصیفی و استنباطی (با استفاده از نرم افزار SPSS، برای تعیین همبستگی و وجود رابطه بین متغیرها از آزمونهای ضریب همبستگی پیرسون، t یک نمونه‌ای و برای تعیین رتبه و اولویت بندی شاخصها از آزمون تحلیل واریانس فریدمن) استفاده شده است.

یافته‌های تحقیق

فرضیه اول: بین ویژگی مدیریتی فرماندهان، رؤسا و مدیران شایسته با سبک رهبری تحول آفرین رابطه معناداری هست.

جدول (۳): ضریب همبستگی بین ویژگی مدیریتی فرماندهان، رؤسا و مدیران شایسته با سبک رهبری تحول آفرین

تعداد	ضریب همبستگی	سطح معنادار (sig)
۱۰۰	۰/۸۹	۰,۰۰۰

با توجه به نتایج جدول می‌توان نتیجه گرفت که بین ویژگی مدیریتی فرماندهان، رؤسا و مدیران شایسته با سبک رهبری تحول آفرین رابطه معناداری هست و میزان همبستگی آن نیز زیاد است.

جدول (۴): نتایج آزمون t یک نمونه‌ای به منظور بررسی فرضیه اول تحقیق

متغیر	تعداد پاسخگویان	مقدار t	درجه آزادی (df)	سطح معنادار (sig)
ویژگیهای مدیریتی	۱۰۰	۴/۸۹	۱۴۵	۰,۰۰۰

نقیض ادعا (ویژگیهای مدیریتی مدیران شایسته باعث بروز سبک رهبری تحول آفرین نخواهد شد).

ادعا (ویژگیهای مدیریتی مدیران شایسته باعث بروز سبک رهبری تحول آفرین خواهد شد).

با توجه به اینکه مقدار t جدول (۴/۸۹) از سه بیشتر است در ناحیه ۱H قرار دارد و همچنین چون سطح معنا دار نیز از ۰/۰۵ کمتر است، فرضیه اول تأیید می شود و با احتمال ۹۵٪ می توان گفت که ویژگیهای مدیریتی مدیران شایسته باعث بروز سبک رهبری تحول آفرین خواهد شد و با توجه به میانگینهای رتبه‌ای می توان شاخصهای این فرضیه را از لحاظ تأثیر آنها در بروز سبک رهبری تحول آفرین به صورت جدول ذیل اولویت بندی کرد:

جدول (۵): اولویت بندی ویژگیهای مدیریتی فرماندهان و مدیران شایسته بر اساس میزان تأثیر در سبک رهبری تحول آفرین

ردیف	ویژگی مدیریتی	میانگین رتبه ای
۱	مهارت نظارت و کنترل	۴/۷۵
۲	مهارت ارتباطی	۴/۷۳
۳	مهارت مشاوره پذیری	۴/۶۸
۴	مهارت تصمیم گیری	۴/۵۲
۵	مهارت قدرت تحمل	۴/۵۰
۶	مهارت ایجاد انگیزش	۳/۹۷
۷	مهارت هدایت و رهبری	۳/۹۵
۸	مهارت اطلاعاتی	۳/۹۱
۹	مهارت برنامه ریزی	۳/۸۸
۱۰	مهارت سازماندهی	۳/۸۵
۱۱	مهارت تطبیق	۳/۸۲
۱۲	مهارت ادراکی	۳/۷۹
۱۳	مهارت انسانی	۳/۷۸
۱۴	مهارت اجتماعی	۳/۴۹
۱۵	مهارت ICDL	۳/۴۲

این نتیجه نشان می دهد که از نظر فرماندهان، رؤسا و مدیران ناجا، مهارتهای نظارت و کنترل، ارتباطی و مشاوره پذیری بیشترین تأثیر را در بروز سبک رهبری تحول آفرین در بین مدیران منصوب شده دارد.

فرضیه دوم: بین ویژگی شخصیتی فرماندهان، رؤسا و مدیران شایسته با سبک رهبری تحول آفرین رابطه معناداری وجود دارد.

جدول (۶): ضریب همبستگی بین ویژگی شخصیتی فرماندهان، رؤسا و مدیران شایسته با سبک رهبری تحول آفرین

تعداد	ضریب همبستگی	سطح معنادار (sig)
۱۰۰	۰/۶۹	۰/۰۰۱

با توجه به نتایج جدول می توان نتیجه گرفت که بین ویژگی شخصیتی فرماندهان، رؤسا و مدیران شایسته با سبک رهبری تحول آفرین رابطه معناداری هست و میزان همبستگی آن نیز زیاد است.

جدول (۷): نتایج آزمون t یک نمونه ای به منظور بررسی فرضیه دوم تحقیق

متغیر	تعداد پاسخگویان	مقدار t	درجه آزادی (df)	سطح معنادار (sig)
ویژگیهای شخصیتی	۱۰۰	۴/۷۵	۱۴۵	۰/۰۰۱

نقیض ادعا (ویژگیهای شخصیتی مدیران شایسته باعث بروز سبک رهبری تحول آفرین نخواهد شد).

ادعا (ویژگیهای شخصیتی مدیران شایسته باعث بروز سبک رهبری تحول آفرین خواهد شد) با توجه به اینکه مقدار t جدول (۴/۷۵) از سه بیشتر است در ناحیه H_1 قرار دارد و همچنین چون سطح معنا دار نیز از ۰/۰۵ کمتر است، فرضیه اول تأیید می شود و با احتمال ۹۵٪ می توان گفت که: ویژگیهای شخصیتی مدیران شایسته باعث بروز سبک رهبری تحول آفرین خواهد شد و با توجه به میانگین های رتبه ای می توان شاخصهای این فرضیه را از لحاظ تأثیر آنها در بروز سبک رهبری تحول آفرین به صورت جدول زیر اولویت بندی کرد:

جدول (۸): اولویت‌بندی ویژگی‌های شخصیتی فرماندهان و مدیران شایسته بر اساس میزان تأثیر در سبک رهبری تحول آفرین

ردیف	ویژگی شخصیتی	میانگین رتبه ای
۱	هوش	۴/۴۹
۲	بردباری و خویشتن داری	۴/۴۵
۳	اعتماد به نفس	۴/۴۰
۴	قاطعیت	۴/۳۲
۵	انعطاف پذیری	۴/۳۰
۶	خلاقیت و نوآوری	۴/۲۹
۷	شجاعت	۴/۲۸

این نتیجه نشان می‌دهد که از نظر فرماندهان، رؤسا و مدیران ناجا، ویژگی‌های هوش، بردباری و اعتماد به نفس بیشترین تأثیر را در بروز سبک رهبری تحول آفرین در بین مدیران منصوب شده دارد.

فرضیه سوم: بین ویژگی‌های رفتاری فرماندهان، رؤسا و مدیران شایسته با سبک رهبری تحول آفرین رابطه معناداری هست.

جدول (۹): ضریب همبستگی بین ویژگی رفتاری فرماندهان، رؤسا و مدیران شایسته با سبک رهبری تحول آفرین

تعداد	ضریب همبستگی	سطح معنادار (sig)
۱۰۰	۰/۶۵	۰,۰۰۰

با توجه به نتایج جدول می‌توان نتیجه گرفت که بین ویژگی رفتاری فرماندهان، رؤسا و مدیران شایسته با سبک رهبری تحول آفرین رابطه معناداری هست و میزان همبستگی آن نیز زیاد است.

جدول (۱۰): نتایج آزمون t یک نمونه‌ای به منظور بررسی فرضیه سوم تحقیق

متغیر	تعداد پاسخگویان	مقدار t	درجه آزادی (df)	سطح معنادار (sig)
ویژگی‌های رفتاری	۱۰۰	۴/۶۶	۱۴۵	۰,۰۰۰

نقیض ادعا (ویژگیهای رفتاری مدیران شایسته باعث بروز سبک رهبری تحول آفرین نخواهد شد).

ادعا (ویژگیهای رفتاری مدیران شایسته باعث بروز سبک رهبری تحول آفرین خواهد شد).

با توجه به اینکه مقدار t جدول (۴/۶۶) از سه بیشتر است پس در ناحیه H قرار دارد و همچنین چون سطح معنا دار نیز از ۰/۰۵ کمتر است، فرضیه سوم نیز تأیید می‌شود و با احتمال ۹۵٪ می‌توان گفت که: ویژگیهای رفتاری مدیران شایسته باعث بروز سبک رهبری تحول آفرین خواهد شد و با توجه به میانگینهای رتبه‌ای می‌توان شاخصهای این فرضیه را از لحاظ تأثیر آنها در بروز سبک رهبری تحول آفرین به صورت جدول ذیل اولویت‌بندی کرد:

جدول (۱۱): اولویت‌بندی ویژگیهای رفتاری فرماندهان و مدیران شایسته بر اساس میزان تأثیر در سبک رهبری تحول آفرین

ردیف	ویژگیهای رفتاری	میانگین رتبه ای
۱	نظم و انضباط	۴/۶۵
۲	اخلاق اسلامی	۴/۶۳
۳	مناعت طبع	۴/۶۰
۴	انگیزه و روحیه خدمتی	۴/۵۸
۵	مسئولیت پذیری	۴/۵۲
۶	اطاعت پذیری	۴/۵۰
۷	امانتداری	۳/۹۷
۸	قانونگرایی	۳/۹۵
۹	تلاش و توسعه	۳/۹۱
۱۰	انضباط مالی و اقتصادی	۳/۸۸
۱۱	انضباط سیاسی	۳/۸۵

این نتیجه نشان می‌دهد که از نظر فرماندهان، رؤسا و مدیران ناجا، ویژگیهای نظم و انضباط و اخلاق اسلامی بیشترین تأثیر را در بروز سبک رهبری تحول آفرین در بین مدیران منصوب شده دارد.

فرضیه چهارم: بین ویژگی ارزشی و بینشی فرماندهان، رؤسا و مدیران شایسته با سبک رهبری تحول آفرین رابطه معناداری هست.

جدول (۱۲): ضریب همبستگی بین ویژگی ارزشی و بینشی فرماندهان، رؤسا و مدیران شایسته با سبک رهبری تحول آفرین

تعداد	ضریب همبستگی	سطح معنادار (sig)
۱۰۰	۰/۹۲	۰/۰۰۰

با توجه به نتایج جدول می‌توان نتیجه گرفت که بین ویژگی ارزشی و بینشی فرماندهان، رؤسا و مدیران شایسته با سبک رهبری تحول آفرین رابطه معناداری هست و میزان همبستگی آن نیز زیاد است.

جدول (۱۳): نتایج آزمون t یک نمونه‌ای به منظور بررسی فرضیه اول تحقیق

متغیر	تعداد پاسخگویان	مقدار t	درجه آزادی (df)	سطح معنادار (sig)
ویژگیهای ارزشی و بینشی	۱۰۰	۴/۹۹	۱۴۵	۰/۰۰۰

نقیض ادعا (ویژگیهای ارزشی مدیران شایسته باعث بروز سبک رهبری تحول آفرین نخواهد شد).

ادعا (ویژگیهای ارزشی مدیران شایسته باعث بروز سبک رهبری تحول آفرین خواهد شد).

با توجه به اینکه مقدار t جدول (۴/۹۹) از سه بیشتر است، در ناحیه H_1 قرار دارد و همچنین چون سطح معنادار نیز از ۰/۰۵ کمتر است، فرضیه چهارم نیز تأیید می‌شود و با احتمال ۹۵٪ می‌توان گفت که: ویژگیهای ارزشی و بینشی مدیران شایسته باعث بروز سبک رهبری تحول آفرین خواهد شد و با توجه به میانگین‌های رتبه‌ای می‌توان شاخصهای این فرضیه را از لحاظ تأثیر آنها در بروز سبک رهبری تحول آفرین به صورت جدول (۱۴) اولویت بندی کرد:

جدول (۱۴): اولویت بندی ویژگیهای ارزشی و بینشی فرماندهان و مدیران شایسته بر اساس میزان تأثیر در سبک رهبری تحول آفرین

ردیف	ویژگی ارزشی و بینشی	میانگین رتبه ای
۱	التزام عملی به ولایت فقیه	۴/۷۵
۲	ادای فرائض دینی و رعایت شئون اسلامی	۴/۷۳
۳	پایبندی به ارزشهای اسلامی و انقلابی	۴/۶۸
۴	ایجاد فضای اسلامی	۴/۵۲

این نتیجه نشان می‌دهد که از نظر فرماندهان، رؤسا و مدیران ناجا، ویژگیهای التزام عملی به ولایت فقیه و ادای فرائض دینی و رعایت شئون اسلامی بیشترین تأثیر را در بروز سبک رهبری تحول آفرین بین مدیران منصوب شده دارد. در بررسی آماری انجام شده ویژگیهای ارزشی و بینشی از اولویت بیشتری نسبت به سایر ویژگیها برخوردار بوده است. این نقشها را می‌توان به صورت جدول شماره (۱۵) اولویت‌بندی کرد:

جدول (۱۵): اولویت بندی ویژگی فرماندهان، رؤسا و مدیران شایسته بر اساس میزان تأثیر در بروز سبک رهبری تحول آفرین

ردیف	نقشها	میانگین رتبه ای
۱	ویژگیهای ارزشی و بینشی	۲/۵۷
۲	ویژگیهای مدیریتی	۲/۴۳
۳	ویژگیهای شخصیتی	۲/۳۲
۴	ویژگیهای رفتاری	۲/۳۰

نتیجه گیری

جوامع بشری همیشه و در همه حال به رهبری نیاز داشته‌اند. هیچ جامعه‌ای را نمی‌توان یافت که از رهبری بی‌نیاز باشد. در گذشته سازمانها در محیطهای ثابت و پایدار فعالیت می‌کردند؛ به همین دلیل این‌گونه سازمانها به تغییر و تحولات کمتری نیاز داشتند. در بررسی روند نظریه‌های رهبری می‌توان دریافت که هم چنانکه به وضعیت و زمانهای

فعلی جدید می‌رسیم، نظریه‌های رهبری نیز از نظریه سنتی و قدیمی صفات مشخص رهبری به نظریه‌های رفتاری و سپس اقتضایی تغییر جهت می‌دهد. امروزه سازمانها در محیطهای پویا و پیچیده زندگی می‌کنند. محیط فعلی سازمانها پر از تغییر و تحول اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فنی و فناورانه است. شاید به جرأت بتوان گفت سرعت تغییر و تحولات فناوری از سرعت ترسیم نمودار پیشرفت آن بیشتر است. چنین محیط پویایی، سازمانها را برای ایجاد تحولات ساختاری، رفتاری و نظایر اینها به مبارزه می‌طلبد؛ به عبارت دیگر حیطه و مقیاس تغییر، مستلزم رهبری در سطح و کیفیت بمراتب بیش از گذشته است. این نوع رهبری را صاحب‌نظران مدیریت، رهبری تحول آفرین نامیده‌اند. این رهبران با توجه به رفتارهای خود و پیروانشان و عوامل اقتضایی، منبع تغییر و تحولات عمده اجتماعی و سازمانی می‌شوند.

سبک رهبری تحول آفرین یکی از سبکهای جدید و مؤثر رهبری سازمانها در فضای کنونی جامعه جهانی است و بویژه به تجربه ثابت شده است که سبک رهبری تحول آفرین در محیطهای پویا و ناپایدار بخوبی از عهده حل مسائل سازمان برمی‌آید و به همین دلیل حرکت در مسیر تربیت رهبران تحول آفرین و توجه بیشتر به سبک رهبری تحول آفرین جزء نیازهای ضروری و اجتناب ناپذیر سازمانها است.

از تعریف سبک رهبری تحول آفرین و ویژگیهای مرتبط با آن این گونه استنباط می‌شود که توجه به احساسات و عواطف یکی از عوامل اثرگذار بر آن به شمار می‌رود و به همین دلیل توجه به هوش عاطفی و پرورش احساسات و عواطف خود و دیگران می‌تواند در ایجاد فضایی منطقی و رویکردی تحول آفرین در سازمان مؤثر باشد. در خصوص سبک رهبری تحول آفرین نیز این نکته روشن می‌شود که بخشی از عوامل مؤثر بر سبک رهبری تحول آفرین، عواملی است که به نوعی جنبه اخلاقی و معنوی دارند (مانند عدم عصبیت، آرمانگرایی، مسئولیت سازمانی، استفاده از تجربه دیگران و ...) و در برخی جوامع و محیطهای سازمانی به عنوان ارزشهای اخلاقی قلمداد می‌شود؛ لذا با تقویت ارزشها و باورهای مذهبی در اعضای سازمان و بویژه مدیران و اهتمام به ویژگیهای ارزشی و بینشی در سطح بالاتری از سایر ویژگیها در زمان انتصاب مدیران، می‌توان زمینه‌های بروز سبک رهبری تحول آفرین را فراهم و آسان ساخت.

پیشنهادها

- ۱- تشکیل گروه مهندسی روش با مشارکت بازرسی (برای فرماندهان، رؤسا و مدیران عالی و میانی) و معاونت نیروی انسانی (برای سایر مدیران و کارکنان) با هدف طراحی سامانه‌ای که به ایجاد الگوی جامع شایسته سالاری بر مبنای ابعاد و ویژگیهای چهار گانه مدیریتی، شخصیتی، رفتاری و ارزشی و بینشی در ناجا منجر شود.
- ۲- تدوین و طراحی نظام جامع شایسته سالاری بر مبنای ابعاد و ویژگیهای چهار گانه مدیریتی، شخصیتی، رفتاری و ارزشی و بینشی
- ۳- شناسایی و ارتقای فرماندهان، رؤسا و مدیرانی که توان بروز سبک رهبری تحول آفرین را دارند از طریق آزمونهای رهبری مثل پرسشنامه رهبری چند عامله و توصیف سبک رهبری مدیران فعلی
- ۵- از طریق شناسایی مدیران و سرپرستان عملیاتی و رشد و آموزش آنها می‌توان رهبران تحول آفرین برای آینده سازمان پرورش داد. البته واقعیت این است که در بسیاری از موارد، که رهبری تحول آفرین در سطوح بالای سازمان رخ می‌دهد از طریق کارکنان در سطح سرپرستی عملیاتی نیز به شناسایی این نوع رهبران می‌توان اقدام کرد.

منابع فارسی

۱. آذر، عادل (۱۳۸۰). آمار و کاربرد آن در مدیریت، ج اول و دوم، تهران: نشر سمت.
۲. آقایی، اصغر (۱۳۸۸). ارائه الگوی مفهومی تحول پایدار با رویکرد فرهنگ سازمانی، فصلنامه نظارت و بازرسی، سال سوم، شماره ۷، بهار.
۳. انصاری، قاسم (۱۳۸۵). رابطه هوش هیجانی با رهبری تحول آفرین، تهران: چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت.
۴. دفت، ریچارد ال (۱۳۸۰). تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارساییان و محمد اعرابی، ج دوم، چ سوم، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۵. سجادی، سید احمد (۱۳۹۰). مدیران و فرماندهان شایسته، جلدهای ۱-۲-۳ و ۴، تهران: دفتر تحقیقات کاربردی بازرسی کل ناجا.

۶. فرهنگی، علی اکبر (۱۳۸۳). نظریه‌های ارتباطات سازمانی، تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
۷. مشبکی، اصغر، روئین، محمدجواد (۱۳۹۰). بررسی میزان تأثیر شایستگی مدیران بر تحلیل رفتگی شغلی کارکنان، فصلنامه نظارت و بازرسی، سال پنجم، شماره ۱۶، تابستان.
۸. مومنی، منصور (۱۳۸۵). رهبری تحول آفرین و سازه‌های شخصیتی اثرگذار بر آن، تهران: چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت.
۹. موغلی، علی‌رضا (۱۳۸۱). طراحی الگوی رهبری تحول آفرین در سازمان‌های اداری ایران، پایان‌نامه دکتری، تهران: دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی.

منابع انگلیسی

1. Gordon Judith R. (1996). organizational behavior, sted, Englwood cliffs, N-I , Prentice.hall
2. Gullar francis J and Kelly Jonson (1996). Transferring The Organization T New York, MCgrow-Hill
3. Hellriyel, Don and Slocum John (1996) Management seventh edition Cincinnati , Ohlo , south-Western collage publishing.
4. Hersey , paul Blanchard Kenneth and Dewey, Johnson (1996). Management of organizational Behavior ,then Englewood cliffs N.J prentice –Hall
4. Krether, Robert (1996) Management then Delhi Hoghton Mifflin company.
5. Kritner Robert (1996) organization Behavior , then Englwood cliffs, new jersey, prentice –hall.
6. Lutancs, Freed(1996), Organization behavior ,7thed, Singapore Mcgrow-hill.
7. Robbins, Stephen (1996), Organization behavior ,7thed, Englewood

- cliffs , new jersey , prentuce – hall.
8. Seeni ason N.S and Narayanav (1992) Managing innovation concepts and tasks new delhi street
 9. Steers, Richard porter W, and Bigley Gregory A (1996) motivation and leadership at work, then Singapore.

