

همایش علمی-پژوهشی مطالعات علمی علوم انسانی در جهان اسلام

نهاد برگزار کننده همایش: موسسه قانون یار

((با همکاری و حمایت معنوی دانشگاه فرهنگیان، آموزش و پرورش، بنیاد شهید و امور ایثارگران، سازمان ارشاد اسلامی، سازمان شهرداری (استان کرمانشاه) مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (استان تهران) و ...))
سر دبیر علمی و مسئول برگزاری همایش: دکتر بهنام اسدی (نماینده مقالات در ۸ پایگاه ملی و بین المللی)
تاریخ برگزاری همایش: ۱۱ اسفند ۱۴۰۱ شماره مقاله: ۱۲/۵۱۱۱ رده بندی کنفرانس: ب ۲۱/۷۶۴۱۰

تحلیل علمی ویژگی ها و دستاوردهای رهبری تحولگرا در سازمان

بهرام صفری

چکیده

رهبری تحول گرا یکی از رویکردهای مهم در حوزه مدیریت و رفتار سازمانی است که بر ایجاد تغییرات بنیادین، ارتقای انگیزش کارکنان، توسعه ظرفیت های فردی و سازمانی و حرکت سازمان به سوی اهداف بلندمدت تأکید دارد. در محیط های سازمانی امروز که با تغییرات سریع فناوری، افزایش پیچیدگی، رقابت فزاینده و ضرورت نوآوری مواجه اند، شیوه های سنتی رهبری به تنهایی نمی توانند پاسخگوی نیازهای جدید سازمان ها باشند. رهبری تحول گرا با تأکید بر نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، تحریک ذهنی و ملاحظه فردی، تلاش می کند نگرش ها و انگیزه های کارکنان را ارتقا داده و آنان را در مسیر تحقق چشم انداز مشترک سازمان مشارکت دهد. هدف این مقاله، تحلیل علمی ویژگی ها و دستاوردهای رهبری تحول گرا در سازمان و تبیین نقش آن در بهبود فرآیندهای سازمانی است. این پژوهش با رویکرد توصیفی - تحلیلی و با استفاده از مطالعات کتابخانه ای و بررسی منابع علمی انجام شده است. یافته های حاصل از بررسی مبانی نظری نشان می دهد که رهبری تحول گرا می تواند با تقویت انگیزش، تعهد سازمانی، توانمندسازی کارکنان، یادگیری سازمانی، نوآوری، رضایت شغلی و آمادگی سازمان برای مدیریت تغییر، زمینه ارتقای عملکرد و پویایی سازمان را فراهم سازد. با این حال، تحقق پیامدهای مطلوب این سبک رهبری به عواملی همچون شایستگی رهبر، فرهنگ سازمانی، اعتماد متقابل، مشارکت کارکنان و تناسب سبک رهبری با شرایط سازمان وابسته است.

کلمات کلیدی: رهبری تحول گرا، رهبری سازمانی، انگیزش کارکنان، تعهد سازمانی،

توانمندسازی کارکنان، نوآوری سازمانی



مقدمه

سازمان‌های امروزی در محیطی فعالیت می‌کنند که تغییر، پیچیدگی، عدم قطعیت و رقابت از ویژگی‌های اساسی آن به شمار می‌آیند. تحول فناوری، گسترش ارتباطات، تغییر انتظارات مشتریان و کارکنان، افزایش اهمیت دانش و سرمایه انسانی، ظهور شیوه‌های جدید کار و ضرورت پاسخ‌گویی سریع به تحولات محیطی، سازمان‌ها را با شرایطی مواجه کرده است که در آن تداوم روش‌های سنتی مدیریت نمی‌تواند به تنهایی پاسخگوی نیازهای جدید باشد. در چنین محیطی، سازمان برای بقا و رشد صرفاً به منابع مالی، تجهیزات یا ساختار اداری مناسب نیاز ندارد، بلکه به رهبرانی نیازمند است که بتوانند میان تغییرات محیطی و ظرفیت‌های انسانی سازمان ارتباط برقرار کنند و کارکنان را برای مواجهه آگاهانه و مسئولانه با شرایط جدید آماده سازند. به همین دلیل، مفهوم رهبری در دهه‌های اخیر از یک فرایند عمدتاً مبتنی بر کنترل و نظارت به مفهومی گسترده‌تر تبدیل شده است که موضوعاتی همچون ایجاد معنا، انگیزش، اعتماد، یادگیری، نوآوری، مشارکت و تحول را دربرمی‌گیرد. در الگوهای سنتی، بخش مهمی از وظایف مدیر به برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هماهنگی، نظارت و کنترل فعالیت‌های کارکنان مربوط می‌شد. این وظایف همچنان برای اداره سازمان ضروری هستند، اما محیط متغیر امروز نشان داده است که سازمان‌ها علاوه بر اداره امور جاری، باید توانایی بازاندیشی درباره شیوه انجام کارها را نیز داشته باشند. سازمانی که صرفاً بتواند وضع موجود را حفظ کند، ممکن است در شرایطی که فناوری، نیازهای جامعه یا قواعد رقابت تغییر می‌کنند، به تدریج کارآمدی خود را از دست بدهد. در چنین شرایطی، رهبر باید علاوه بر حفظ ثبات ضروری سازمان،

ظرفیت لازم برای تغییر و بازسازی را نیز ایجاد کند. رهبری تحول گرا دقیقاً در همین نقطه اهمیت پیدا می کند، زیرا تلاش دارد کارکنان را از سطح اجرای وظایف روزمره به سطح مشارکت در فرایند تحول سازمانی ارتقا دهد. رهبری تحول گرا بر این فرض استوار است که تغییر پایدار در سازمان فقط با تغییر دستورالعمل ها، ساختارها و فناوری ها ایجاد نمی شود. حتی اگر سازمان ابزارهای جدید در اختیار داشته باشد، چنانچه کارکنان ضرورت تغییر را درک نکنند، نسبت به آینده اعتماد نداشته باشند یا احساس کنند در فرایند تصمیم گیری نادیده گرفته شده اند، اجرای برنامه های تحول با دشواری روبه رو خواهد شد. از این رو، رهبر تحول گرا تلاش می کند میان اهداف سازمان و نیازهای انسانی کارکنان پیوند برقرار کند. کارکنان در این رویکرد صرفاً نیروی اجرایی نیستند، بلکه صاحبان تجربه، دانش، ایده و ظرفیت هایی هستند که می توانند در ایجاد تحول نقش داشته باشند. اهمیت رهبری تحول گرا همچنین از آنجا ناشی می شود که تغییر سازمانی معمولاً با نوعی ابهام و نگرانی همراه است. انسان ها همیشه در برابر تغییر واکنش یکسانی ندارند. برخی کارکنان ممکن است تغییر را فرصت یادگیری و پیشرفت تلقی کنند و گروهی دیگر آن را تهدیدی برای امنیت شغلی، جایگاه حرفه ای یا شیوه های آشنای کاری خود بدانند. در این شرایط، نحوه رفتار رهبر می تواند بر برداشت کارکنان از تغییر اثر بگذارد

یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌های معاصر، ایجاد فاصله میان آنچه سازمان‌ها در اسناد، برنامه‌های راهبردی و سیاست‌های مدیریتی خود به عنوان «تحول» تعریف می‌کنند و آنچه در عرصه عمل توانایی تحقق آن را دارند، است. بسیاری از سازمان‌ها در سال‌های اخیر بر ضرورت نوآوری، چابکی سازمانی، توسعه سرمایه انسانی، یادگیری مستمر، بهبود عملکرد، تحول دیجیتال و افزایش مشارکت کارکنان تأکید کرده‌اند، با وجود این، تحقق چنین اهدافی همواره با سهولت همراه نیست. در بسیاری از موارد، مسئله اصلی نه فقدان برنامه و حتی نه کمبود فناوری، بلکه ناتوانی سازمان در ایجاد زمینه انسانی و فرهنگی لازم برای پذیرش و اجرای تغییر است. مقاومت کارکنان، ضعف ارتباطات درون‌سازمانی، تمرکز بیش از حد تصمیم‌گیری، کاهش اعتماد، ترس از اشتباه، محدود بودن مشارکت کارکنان، ضعف نظام انگیزشی و فقدان فرهنگ یادگیری از جمله عواملی هستند که می‌توانند فاصله میان اهداف تحول‌آفرین و عملکرد واقعی سازمان را افزایش دهند. چنین وضعیتی نشان می‌دهد که تحول سازمانی را نمی‌توان صرفاً فرایندی فنی، ساختاری یا اداری تلقی کرد، بلکه بخش مهمی از ماهیت آن به انسان، روابط انسانی، نگرش کارکنان و کیفیت رهبری در سازمان وابسته است. در واقع، هر تغییر سازمانی در نهایت به وسیله انسان‌ها تحقق پیدا می‌کند. سازمان می‌تواند فناوری‌های جدید خریداری کند، ساختار اداری خود را اصلاح نماید، فرایندهای کاری را بازطراحی کند و دستورالعمل‌های جدیدی تدوین نماید، اما هیچ‌یک از این اقدامات به تنهایی تضمین‌کننده تحقق تحول نیست. زمانی تغییر به نتیجه

می‌رسد که کارکنان آن را درک کنند، ضرورت آن را بپذیرند و خود را در فرایند اجرای آن سهیم بدانند. هنگامی که کارکنان احساس کنند تصمیم‌های مربوط به تغییر بدون توجه به تجربه، دانش حرفه‌ای و نیازهای آنان اتخاذ شده است، احتمال شکل‌گیری مقاومت افزایش می‌یابد. این مقاومت نیز الزاماً به شکل مخالفت آشکار بروز نمی‌کند، گاهی در قالب کاهش انگیزه، بی‌تفاوتی، مشارکت حداقلی، اجرای صوری تصمیم‌ها، سکوت سازمانی و حتی بازگشت تدریجی به شیوه‌های سنتی ظاهر می‌شود. از این رو، یکی از مسائل مهم مدیریت سازمانی این است که چگونه می‌توان ظرفیت انسانی سازمان را برای پذیرش تغییر، یادگیری، نوآوری و مشارکت فعال تقویت کرد.

در چنین شرایطی، رهبری سازمان جایگاهی فراتر از اداره امور روزمره پیدا می‌کند. رهبر تنها مسئول تخصیص منابع، نظارت بر عملکرد یا اجرای مقررات نیست، بلکه از طریق رفتار، تصمیم‌گیری، ارتباطات و نحوه تعامل با کارکنان می‌تواند بر نگرش آنان نسبت به سازمان و تغییر اثر بگذارد. نوع برخورد مدیر با ایده‌های جدید، میزان تحمل خطاهای یادگیرنده، شیوه توزیع اختیار، توجه به تفاوت‌های فردی، نحوه انتقال اهداف و چشم‌انداز سازمان و میزان اعتماد به کارکنان، همگی در شکل‌گیری فضای روانی و فرهنگی سازمان مؤثرند. مدیری که تصمیم‌گیری را کاملاً متمرکز می‌کند و فرصت اظهارنظر را از کارکنان می‌گیرد، ممکن است ناخواسته محیطی ایجاد کند که در آن احتیاط، سکوت و تبعیت جای خلاقیت و مشارکت را بگیرد. در مقابل، رهبری که کارکنان را به تفکر، ارائه ایده، پذیرش مسئولیت و مشارکت در حل مسائل تشویق می‌کند، می‌تواند ظرفیت‌های نهفته آنان را در مسیر اهداف سازمان فعال سازد.

تحریک ذهنی نیز از مؤلفه‌های مهم این سبک رهبری است. سازمانی که خواهان نوآوری و تحول است، نمی‌تواند همواره کارکنان را به تکرار راه‌حل‌های گذشته محدود کند. مسائل جدید به راه‌حل‌های جدید نیاز دارند و دستیابی به راه‌حل‌های جدید مستلزم آن است که کارکنان بتوانند پرسش مطرح کنند، روش‌های موجود را نقد کنند و درباره شیوه‌های متفاوت انجام کار بیندیشند. رهبر تحول‌گرا با ایجاد چنین فضایی، ظرفیت تفکر

انتقادی و خلاقیت کارکنان را تقویت می‌کند. در کنار آن، ملاحظه فردی بر توجه به تفاوت‌های میان کارکنان، نیازهای حرفه‌ای آنان و فرصت‌های رشد فردی تأکید دارد. با وجود این، بررسی رهبری تحول‌گرا نباید به توصیف ویژگی‌های مطلوب رهبر محدود شود. یکی از مسائل مهم در تحلیل علمی این سبک آن است که اثربخشی رهبری تحول‌گرا تحت تأثیر شرایط محیطی و سازمانی قرار دارد. حتی رهبرانی که دارای چشم‌انداز روشن، توانایی ارتباطی و قابلیت ایجاد انگیزه هستند، در صورتی که با ساختارهای بسیار متمرکز، مقررات محدود‌کننده، منابع ناکافی، نظام ارزیابی نامتناسب یا فرهنگ سازمانی مبتنی بر ترس مواجه باشند، ممکن است نتوانند تمام ظرفیت‌های این سبک رهبری را محقق‌کنند. سوی دیگر، رهبری تحول‌گرا می‌تواند پیامدهای متعددی برای سازمان به همراه داشته باشد. تقویت انگیزش کارکنان، افزایش تعهد سازمانی، ارتقای احساس تعلق، توسعه توانمندی‌های حرفه‌ای، گسترش یادگیری سازمانی، حمایت از نوآوری و افزایش آمادگی برای مواجهه با تغییر از جمله پیامدهایی هستند که در ادبیات مدیریت برای این سبک رهبری مورد توجه قرار گرفته‌اند. اهمیت این پیامدها از آن جهت است که عملکرد سازمان تنها به منابع فیزیکی و مالی وابسته نیست، بلکه کیفیت سرمایه انسانی و توانایی سازمان برای استفاده از دانش، تجربه و خلاقیت کارکنان نیز در آن نقش تعیین‌کننده دارد. مسئله دیگری که در این زمینه باید مورد توجه قرار گیرد، ارتباط میان رهبری تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی است. هیچ سبک رهبری بدون توجه به فرهنگ حاکم بر سازمان نمی‌تواند به‌طور کامل تحلیل شود. در سازمانی که اشتباه کردن به‌عنوان شکست تلقی می‌شود، کارکنان معمولاً انگیزه کمتری برای تجربه روش‌های جدید دارند. در

سازمانی که اطلاعات در سطوح مدیریتی محصور می ماند، مشارکت واقعی نیز دشوار خواهد بود. همچنین اگر نظام پاداش و ارزیابی عملکرد با اهداف تحول گرایانه هماهنگ نباشد، پیام های رهبر ممکن است با تجربه واقعی کارکنان در تضاد قرار گیرد. از جنبه دیگری، رهبری تحول گرا با مسئله توانمندسازی کارکنان نیز ارتباط نزدیکی دارد. تحول پایدار زمانی شکل می گیرد که مسئولیت تغییر تنها بر دوش مدیر ارشد نباشد و کارکنان در سطوح مختلف سازمان نیز امکان تصمیم گیری، ارائه پیشنهاد و حل مسئله داشته باشند. تفویض اختیار، مشارکت در تصمیم گیری و فراهم کردن دسترسی به اطلاعات می تواند احساس مالکیت کارکنان نسبت به فرایند تحول را تقویت کند. در مقابل، اگر رهبری تحول گرا صرفاً در سطح شعار باقی بماند و اختیار واقعی همچنان در بالاترین سطح متمرکز باشد، میان ادعای مشارکت و تجربه واقعی کارکنان شکاف ایجاد خواهد شد.

بر این اساس، مسئله اصلی پژوهش حاضر آن است که رهبری تحول گرا چگونه و از طریق چه سازوکارهایی می تواند ظرفیت سازمان را برای مواجهه با تغییر و دستیابی به عملکرد مطلوب تر افزایش دهد و مهم ترین ویژگی ها و دستاوردهای آن در سازمان چیست. پاسخ به این مسئله مستلزم آن است که رهبری تحول گرا نه به عنوان مجموعه ای از ویژگی های فردی مدیر، بلکه به عنوان فرایندی چندبعدی در تعامل با کارکنان، فرهنگ، ساختار و محیط سازمان مورد بررسی قرار گیرد. همچنین لازم است محدودیت ها و شرایط تحقق این سبک نیز همزمان با دستاوردهای آن تحلیل شود تا تصویری واقع بینانه از جایگاه رهبری تحول گرا در سازمان ارائه گردد. بر همین اساس، مقاله حاضر با رویکردی علمی و تحلیلی به بررسی ماهیت رهبری تحول گرا، ویژگی های اصلی آن و مهم ترین دستاوردهای

سازمانی این رویکرد می‌پردازد و تلاش می‌کند رابطه میان رهبری تحول‌گرا و مؤلفه‌هایی همچون انگیزش، تعهد، نوآوری، توانمندسازی، یادگیری، فرهنگ سازمانی، مدیریت تغییر و عملکرد سازمانی را تبیین کند.

بخش دوم: مفهوم و ماهیت رهبری تحول‌گرا

رهبری تحول‌گرا به سبکی از رهبری اشاره دارد که در آن رهبر تلاش می‌کند نگرش‌ها، ارزش‌ها، انگیزه‌ها و ظرفیت‌های کارکنان را ارتقا دهد و آنان را برای دستیابی به اهداف فراتر از منافع فردی کوتاه مدت بسیج کند. در این رویکرد، رهبر صرفاً بر مبادله میان عملکرد و پاداش تکیه نمی‌کند، بلکه تلاش دارد درک کارکنان از اهمیت کار، اهداف سازمان و نقش خودشان در تحقق این اهداف را تغییر دهد. مفهوم رهبری تحول‌گرا در آثار جیمز مک‌گرگور برنز جایگاه مهمی پیدا کرد. برنز میان رهبری مبادله‌ای و تحول‌گرا تمایز قائل شد و رهبری تحول‌گرا را فرایندی دانست که در آن رهبر و پیروان در تعامل با یکدیگر به سطوح بالاتری از انگیزش و ارزش‌های اخلاقی حرکت می‌کنند. پس از آن، برنارد باس این مفهوم را توسعه داد و آن را در قالب ابعاد رفتاری مشخص‌تری توضیح داد. در چارچوب باس، رهبری تحول‌گرا عمدتاً با چهار مؤلفه نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی و ملاحظه فردی شناخته می‌شود. اهمیت این تقسیم‌بندی در آن است که رهبری تحول‌گرا را از یک مفهوم کلی و مبهم به مجموعه‌ای از رفتارهای قابل مشاهده نزدیک می‌کند. برای مثال، رهبر با نفوذ آرمانی تلاش می‌کند از طریق رفتار حرفه‌ای و ارزش‌مدار الگو باشد، با انگیزش الهام‌بخش، آینده مطلوب را برای کارکنان معنا

می‌کند، از طریق تحریک ذهنی، آنان را به بازاندیشی و ارائه راه‌حل‌های جدید دعوت می‌کند و با ملاحظه فردی، تفاوت‌های انسانی و نیازهای رشدی کارکنان را مورد توجه قرار می‌دهد.

بخش سوم: ویژگی‌های اساسی رهبر تحول‌گرا

یکی از بنیادی‌ترین ویژگی‌های رهبر تحول‌گرا داشتن چشم‌انداز روشن است. چشم‌انداز در اینجا صرفاً یک جمله زیبا درباره آینده سازمان نیست، بلکه تصویری قابل فهم از وضعیت مطلوبی است که کارکنان بتوانند نقش خود را در تحقق آن درک کنند. رهبر باید بتواند توضیح دهد که سازمان به کدام سمت حرکت می‌کند، چرا این حرکت ضروری است و هر یک از کارکنان چگونه می‌توانند در آن مشارکت داشته باشند. هنگامی که چشم‌انداز از زندگی واقعی کارکنان جدا باشد، ممکن است به یک شعار سازمانی تبدیل شود و تأثیر انگیزشی خود را از دست بدهد. ویژگی مهم دیگر، توانایی برقراری ارتباط مؤثر است. رهبر تحول‌گرا باید بتواند پیام‌های پیچیده را به زبان روشن منتقل کند و در عین حال شنونده خوبی باشد. ارتباط در رهبری تحول‌گرا یک فرایند یک‌طرفه نیست که مدیر سخن بگوید و کارکنان گوش دهند. رهبر باید امکان بازخورد را فراهم کند، پرسش‌ها را جدی بگیرد و حتی از انتقادهای منطقی برای اصلاح تصمیم‌های خود استفاده کند. در واقع، توانایی شنیدن در کنار توانایی سخن گفتن یکی از پایه‌های مهم رهبری تحول‌گراست. رهبر تحول‌گرا همچنین باید خود الگوی یادگیری باشد. سازمانی که قرار است متحول شود نمی‌تواند بر دانش و روش‌های گذشته متوقف بماند. رهبر باید آمادگی

داشته باشد دانش جدید کسب کند، درباره تصمیم‌های خود بازاندیشی نماید و در صورت نیاز روش‌های قبلی را اصلاح کند. این رفتار به کارکنان نیز پیام می‌دهد که یادگیری نشانه ضعف نیست، بلکه بخشی از حرفه‌ای‌گری است.

بخش چهارم: نفوذ آرمانی و نقش الگویی رهبر

نفوذ آرمانی یکی از مهم‌ترین ابعاد رهبری تحول‌گراست. در این بعد، رهبر از طریق رفتار حرفه‌ای، ثبات ارزشی، مسئولیت‌پذیری و پایبندی به اصول، به الگویی برای کارکنان تبدیل می‌شود. کارکنان معمولاً فقط به سخنان رهبر توجه نمی‌کنند، بلکه رفتار او را در موقعیت‌های واقعی مشاهده و ارزیابی می‌کنند. بنابراین، اعتبار رهبر تا حد زیادی به هماهنگی میان گفتار و عمل وابسته است. اگر مدیری درباره کار تیمی صحبت کند اما در تصمیم‌های مهم هیچ مشارکتی برای کارکنان قائل نباشد، پیام واقعی او از رفتار او دریافت خواهد شد، نه از سخنانش. همچنین اگر مدیری از اخلاق حرفه‌ای دفاع کند اما در برخورد با کارکنان تبعیض قائل شود، اعتماد کارکنان آسیب خواهد دید. نفوذ آرمانی زمانی شکل می‌گیرد که رهبر ارزش‌هایی را که از دیگران انتظار دارد، خود نیز در عمل رعایت کند. البته نفوذ آرمانی نباید به وابستگی شخصیتی کارکنان به رهبر تبدیل شود. هدف رهبری تحول‌گرا این نیست که سازمان به یک فرد وابسته شود. رهبر موفق باید ارزش‌ها و اصول مطلوب را در فرهنگ و ساختار سازمان نهادینه کند تا حتی پس از تغییر مدیر نیز مسیر تحول ادامه پیدا کند. از این منظر، یکی از معیارهای مهم موفقیت رهبر آن است که سازمان پس از او نیز بتواند با اتکا به ظرفیت‌های داخلی خود به حرکت ادامه دهد.

بخش پنجم: بررسی و تشریح رهبری تحول گرا و فاکتورهای مختلف مربوطه

بند اول: رهبری تحول گرا و انگیزش کارکنان

انگیزش کارکنان یکی از مهم ترین سازوکارهایی است که از طریق آن رهبری تحول گرا می تواند بر سازمان اثر بگذارد. هنگامی که کارکنان احساس کنند فعالیت آنان معنادار است، مورد احترام قرار می گیرند و در تحقق اهداف سازمان نقش دارند، زمینه بیشتری برای مشارکت فعال فراهم می شود. رهبر تحول گرا تلاش می کند انگیزه های درونی کارکنان را فعال کند. این انگیزه ها می توانند شامل احساس شایستگی، تعلق، استقلال، پیشرفت حرفه ای و احساس اثرگذاری باشند. در چنین شرایطی، کار فقط به دلیل دریافت پاداش بیرونی انجام نمی شود، بلکه فرد بخشی از انگیزه خود را از خود فعالیت و معنای آن دریافت می کند. با این حال، نباید نقش عوامل مادی را نادیده گرفت. کارکنان برای داشتن انگیزه پایدار به شرایط کاری منصفانه، امنیت شغلی، حقوق و مزایای مناسب و فرصت پیشرفت نیاز دارند. رهبری تحول گرا نمی تواند مشکلات بنیادی نظام جبران خدمات را صرفاً با سخنرانی انگیزشی جبران کند. اگر میان انتظارات سازمان و امکانات واقعی کارکنان فاصله زیادی وجود داشته باشد، حتی ارتباطات الهام بخش نیز در بلندمدت اثر محدودی خواهند داشت.

بند دوم: رهبری تحول گرا و تعهد سازمانی

تعهد سازمانی به نوعی پیوند روانی و نگرشی کارکنان با سازمان اشاره دارد. رهبری تحول گرا از طریق ایجاد چشم انداز مشترک، توجه به کارکنان و تقویت احساس ارزشمندی می تواند زمینه مساعدی برای شکل گیری این پیوند فراهم کند. کارکنانی که احساس می کنند سازمان به رشد آنها توجه دارد و تلاش آنان دیده می شود، ممکن است ارتباط عاطفی بیشتری با محیط کار خود پیدا کنند. با این حال، تعهد سازمانی تنها از رابطه با مدیر ناشی نمی شود. عدالت سازمانی، فرصت های شغلی، کیفیت روابط میان همکاران، امنیت و اعتماد به آینده سازمان نیز در شکل گیری آن نقش دارند. از این رو، رهبر تحول گرا باید به جای تلاش برای ایجاد وفاداری شخصی کارکنان به خود، تعهد آنان به مأموریت و ارزش های سازمان را تقویت کند. این تمایز برای سلامت سازمانی اهمیت زیادی دارد، زیرا وفاداری شخصی به یک مدیر ممکن است با تغییر مدیر از بین برود، اما تعهد به ارزش ها و اهداف سازمانی می تواند پایدارتر باشد.

بند سوم: رهبری تحول گرا و یادگیری سازمانی

سازمان ها در محیط متغیر نمی توانند فقط بر دانسته های گذشته تکیه کنند. یادگیری سازمانی به معنای توانایی سازمان در کسب دانش، تحلیل تجربه ها، اصلاح رویه ها و استفاده از آموخته ها برای عملکرد آینده است. رهبر تحول گرا با ایجاد فرهنگ گفت و گو و بازخورد می تواند این فرایند را تقویت کند. زمانی که کارکنان بتوانند درباره موفقیت ها و شکست ها بدون ترس غیرمنطقی گفت و گو کنند، سازمان فرصت بیشتری برای یادگیری

پیدا می‌کند. یادگیری سازمانی زمانی عمیق‌تر می‌شود که سازمان فقط به اصلاح خطاهای فردی اکتفا نکند، بلکه درباره علل ساختاری آنها نیز سؤال کند. اگر یک اشتباه بارها تکرار می‌شود، ممکن است مشکل فقط عملکرد یک کارمند نباشد، بلکه فرایند کاری، آموزش، ارتباطات یا نظام تصمیم‌گیری نیز نیازمند اصلاح باشد. رهبر تحول‌گرا باید بتواند چنین مسائل ریشه‌ای را شناسایی کند.

بند چهارم: رهبری تحول‌گرا و مدیریت تغییر

یکی از عرصه‌هایی که رهبری تحول‌گرا بیشترین ارتباط را با آن دارد، مدیریت تغییر است. هر تغییر سازمانی با نوعی عدم قطعیت همراه است و کارکنان ممکن است درباره پیامدهای آن پرسش داشته باشند. اگر رهبر این نگرانی‌ها را نادیده بگیرد، مقاومت می‌تواند افزایش پیدا کند. مدیریت تغییر در رویکرد تحول‌گرا با توضیح ضرورت تغییر آغاز می‌شود. کارکنان باید بدانند چرا روش موجود دیگر کافی نیست، چه مشکلی قرار است حل شود و تغییر چه پیامدهایی برای آنان خواهد داشت. ابهام معمولاً یکی از عوامل مهم ایجاد نگرانی است، بنابراین شفافیت ارتباطی می‌تواند اهمیت زیادی داشته باشد. مشارکت کارکنان نیز در این زمینه مهم است. مشارکت به این معنا نیست که همه تصمیم‌ها با رأی‌گیری عمومی گرفته شوند، بلکه کارکنان باید در حوزه‌هایی که تجربه و تخصص دارند، فرصت ارائه دیدگاه و پیشنهاد داشته باشند. این امر می‌تواند هم کیفیت تصمیم‌ها را افزایش دهد و هم احساس مالکیت نسبت به تغییر را تقویت کند. مقاومت نیز نباید به طور خودکار رفتار منفی تلقی شود. گاهی کارکنانی که در برابر یک تغییر اعتراض می‌کنند، اطلاعاتی درباره

ضعف‌های برنامه دارند که مدیران از آن آگاه نیستند. رهبر تحول‌گرا باید بتواند مقاومت را بشنود، علت آن را بررسی کند و در صورت منطقی بودن، برنامه را اصلاح نماید.

بند پنجم: رهبری تحول‌گرا و عملکرد سازمانی

عملکرد سازمانی حاصل تعامل مجموعه‌ای از عوامل است و نمی‌توان آن را فقط به سبک رهبری نسبت داد. با این حال، رهبر می‌تواند از طریق هماهنگ کردن منابع انسانی، اهداف و فرایندهای سازمانی، شرایط لازم برای عملکرد بهتر را ایجاد کند. یکی از مهم‌ترین نقش‌های رهبر، تبدیل اهداف کلی به جهت‌گیری‌های قابل فهم است. اگر هدف سازمان برای کارکنان مبهم باشد، هر واحد ممکن است مسیر متفاوتی را دنبال کند. رهبر تحول‌گرا تلاش می‌کند میان اهداف کلان و فعالیت‌های روزمره ارتباط برقرار کند تا کارکنان بدانند وظایف آنان چگونه به مأموریت سازمان کمک می‌کند. عملکرد همچنین زمانی پایدارتر می‌شود که کارکنان احساس کنند در موفقیت سازمان سهم دارند. این احساس مشارکت می‌تواند مسئولیت‌پذیری را تقویت کند. با وجود این، منابع سازمان، قوانین، فناوری، شرایط اقتصادی و عوامل محیطی نیز باید در تحلیل عملکرد مورد توجه قرار گیرند.

بند ششم: رهبری تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی در طول زمان و از طریق تعامل میان مدیران و کارکنان شکل می‌گیرد. رهبران در این فرایند نقش مهمی دارند، زیرا رفتار آنان می‌تواند پیام روشنی درباره ارزش‌های واقعی سازمان ارائه کند. اگر مدیر در سخنرانی‌ها از صداقت صحبت کند اما

اطلاعات مهم را پنهان کند، کارکنان به تدریج متوجه فاصله میان ارزش اعلام شده و رفتار واقعی خواهند شد. در مقابل، اگر مدیر در موقعیت‌های دشوار نیز اصول مورد ادعای خود را رعایت کند، ارزش‌ها به تدریج اعتبار پیدا می‌کنند. رهبری تحول‌گرا می‌تواند فرهنگ سازمانی را به سمت یادگیری، همکاری، مسئولیت‌پذیری، نوآوری و مشارکت سوق دهد. اما تغییر فرهنگ معمولاً زمان‌بر است. نمی‌توان انتظار داشت با تغییر مدیر یا برگزاری چند جلسه آموزشی، فرهنگ یک سازمان به سرعت دگرگون شود. فرهنگ از طریق تکرار رفتارهای جدید و پشتیبانی ساختارهای سازمانی شکل می‌گیرد.

بند هفتم: رهبری تحول‌گرا و رضایت شغلی

رضایت شغلی حاصل مجموعه‌ای از عوامل است و رابطه کارکنان با مدیر یکی از آنهاست. کارکنانی که احساس می‌کنند مورد احترام قرار می‌گیرند، نظراتشان شنیده می‌شود و امکان رشد دارند، ممکن است نگرش مثبت‌تری نسبت به محیط کاری پیدا کنند. رهبر تحول‌گرا با فراهم کردن بازخورد، توجه به رشد حرفه‌ای و ایجاد فرصت مشارکت می‌تواند بر تجربه شغلی کارکنان اثرگذار باشد. با این حال، رضایت شغلی صرفاً با روابط انسانی مطلوب ایجاد نمی‌شود. شرایط اقتصادی، حقوق، امنیت شغلی، حجم کار و عدالت در توزیع مسئولیت‌ها نیز اهمیت دارند. از این رو، یکی از خطاهای مدیریتی آن است که از کارکنان انتظار انگیزه بالا داشته باشیم، در حالی که عوامل اساسی نارضایتی همچنان بدون اصلاح باقی مانده‌اند. رهبری تحول‌گرا باید در کنار انگیزش معنوی، نسبت به مسائل واقعی محیط کار نیز حساس باشد.

بخش ششم: دستاوردهای سازمانی رهبری تحول‌گرا

دستاوردهای رهبری تحول‌گرا را باید در یک زنجیره به هم پیوسته مشاهده کرد. این سبک رهبری در وهله نخست می‌تواند بر نگرش کارکنان اثر بگذارد، نگرش مثبت‌تر و احساس تعلق بیشتر می‌تواند مشارکت را افزایش دهد، مشارکت بیشتر امکان یادگیری، نوآوری و حل مسئله را تقویت می‌کند و مجموعه این عوامل می‌تواند در نهایت به بهبود برخی ابعاد عملکرد سازمانی منجر شود. از این منظر، دستاورد رهبری تحول‌گرا صرفاً افزایش کوتاه‌مدت بهره‌وری نیست. یکی از دستاوردهای مهم آن می‌تواند افزایش ظرفیت سازمان برای مواجهه با آینده باشد. سازمانی که کارکنان آن می‌توانند یاد بگیرند، ایده ارائه دهند، مسئولیت بپذیرند و با تغییر سازگار شوند، از نظر ظرفیت تحول‌آفرینی شرایط متفاوتی با سازمانی دارد که تمام تصمیم‌ها در رأس آن متمرکز است. دستاورد دیگر، تقویت سرمایه انسانی است. هنگامی که رهبر برای رشد کارکنان فرصت ایجاد می‌کند، دانش و تجربه در سازمان انباشته می‌شود. این امر می‌تواند در بلندمدت وابستگی سازمان به افراد خاص را کاهش دهد و ظرفیت جانشین‌پروری را افزایش دهد.

بند اول: محدودیت‌ها و چالش‌های رهبری تحول‌گرا

یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های این سبک رهبری، احتمال وابستگی بیش از حد به شخصیت رهبر است. اگر تحول سازمانی کاملاً به کاریزما و توانایی ارتباطی یک مدیر وابسته شود، با تغییر مدیر ممکن است بخشی از دستاوردها تضعیف شود. به همین دلیل، رهبر باید تلاش کند اصول تحول را در ساختار، فرایند و فرهنگ سازمان نهادینه کند.

چالش دیگر، احتمال استفاده نادرست از نفوذ رهبری است. رهبر تحول‌گرا به دلیل توانایی تأثیرگذاری بر نگرش کارکنان، قدرت قابل توجهی دارد. اگر این قدرت با اخلاق حرفه‌ای، شفافیت و سازوکارهای پاسخ‌گویی همراه نباشد، ممکن است به جای تحول سازنده، زمینه تمرکز قدرت ایجاد شود. از این رو، تحول‌گرایی بدون اخلاق حرفه‌ای نمی‌تواند مبنای مطمئنی برای توسعه سازمان باشد. چالش دیگر، خستگی ناشی از تغییرات مداوم است. سازمانی که دائماً در حال اجرای پروژه‌های جدید باشد، ممکن است کارکنان خود را با فشار و فرسودگی مواجه کند. تحول باید دارای اولویت، زمان‌بندی و ظرفیت‌سنجی باشد. هر تغییر جدید الزاماً به معنای تحول مثبت نیست. گاهی تثبیت یک فرایند موفق نیز بخشی از مدیریت تحول است.

بند دوم: الزامات موفقیت رهبری تحول‌گرا

برای آنکه رهبری تحول‌گرا به نتیجه مطلوب برسد، نخست باید میان چشم‌انداز و واقعیت سازمان تناسب وجود داشته باشد. رهبر باید بتواند آینده مطلوب را ترسیم کند، اما در عین حال محدودیت‌های موجود را نیز بشناسد. چشم‌اندازی که هیچ ارتباطی با منابع و ظرفیت‌های واقعی سازمان ندارد، ممکن است به جای انگیزش موجب ناامیدی شود. دومین الزام، وجود اعتماد متقابل است. اعتماد از طریق رفتارهای روزمره ایجاد می‌شود و نه صرفاً با اعلام رسمی. مدیر باید نشان دهد که به کارکنان اعتماد دارد و کارکنان نیز باید اطمینان داشته باشند که این اعتماد با سوءاستفاده یا بی‌ثباتی همراه نیست.

سومین الزام، اصلاح نظام‌های پشتیبان است. اگر سازمان از نوآوری حمایت می‌کند، باید نظام ارزیابی عملکرد، آموزش و پاداش نیز با آن هماهنگ باشد. اگر از مشارکت سخن گفته می‌شود، باید سازوکار واقعی دریافت پیشنهادهای و بازخوردها وجود داشته باشد. چهارمین الزام، توسعه رهبران آینده است. تحول پایدار نباید به یک فرد وابسته باشد. سازمان باید کارکنانی را که ظرفیت رهبری دارند شناسایی کند و برای رشد آنان فرصت ایجاد نماید. پنجمین الزام، توجه به اخلاق حرفه‌ای است. رهبر تحول‌گرا باید نسبت به پیامد تصمیم‌های خود مسئول باشد و از استفاده ابزاری از نفوذ خودداری کند. تحول زمانی ارزشمند است که همراه با احترام به کرامت کارکنان، عدالت و مسئولیت‌پذیری باشد.

نتیجه‌گیری

رهبری تحول‌گرا یکی از رویکردهای مهم در مطالعات مدیریت و رفتار سازمانی است که با توجه به شرایط متغیر سازمان‌های معاصر، اهمیت ویژه‌ای یافته است. این سبک رهبری بر این ایده استوار است که سازمان برای ایجاد تحول پایدار به چیزی بیش از دستور، کنترل و پاداش نیاز دارد و باید ظرفیت‌های شناختی، انگیزشی و عاطفی کارکنان را نیز در مسیر تحول فعال کند. رهبر تحول‌گرا با ایجاد چشم‌انداز مشترک، تقویت انگیزش، الگوسازی رفتاری، تشویق تفکر خلاق و توجه به تفاوت‌های فردی می‌تواند زمینه‌ای فراهم سازد که کارکنان نقش فعال‌تری در سازمان ایفا کنند. در چنین شرایطی، کارکنان از حالت دریافت‌کنندگان صرف دستورها فاصله می‌گیرند و به مشارکت‌کنندگان در حل مسائل و تحقق اهداف تبدیل می‌شوند. با این حال، رهبری تحول‌گرا نباید به عنوان الگویی مطلق و

• پیشنهاد‌های کاربردی

و موضوعاتی مانند هوش هیجانی، ارتباطات، مدیریت تعارض، مربیگری، تفکر راهبردی و مدیریت تغییر را نیز دربر گیرد. مدیران باید بتوانند علاوه بر اداره امور جاری، ظرفیت

کارکنان برای مواجهه با مسائل جدید را توسعه دهند. همچنین لازم است مشارکت کارکنان در تصمیم‌های مرتبط با حوزه کاری آنان افزایش یابد. مشارکت زمانی معنا پیدا می‌کند که پیشنهادهای کارکنان واقعاً بررسی شوند و نتیجه بررسی نیز به آنان اعلام شود. چنین فرایندی به تدریج اعتماد و احساس مالکیت نسبت به اهداف سازمان را تقویت می‌کند. سازمان‌ها باید نظام‌های ارزیابی عملکرد خود را نیز با اهداف تحول هماهنگ کنند. نمی‌توان از کارکنان انتظار نوآوری داشت، اما آنان را صرفاً بر اساس حفظ روش‌های موجود ارزیابی کرد. همچنین باید میان خطاهای یادگیری و تخلف یا بی‌مسئولیتی تفاوت قائل شد. توسعه جانشین‌پروری نیز اهمیت زیادی دارد. رهبر تحول‌گرا باید به گونه‌ای عمل کند که سازمان پس از تغییر مدیر نیز بتواند مسیر توسعه خود را ادامه دهد. ایجاد گروه‌های رهبری، آموزش مدیران میانی و شناسایی استعدادهای سازمانی می‌تواند از وابستگی تحول به یک فرد جلوگیری کند.

منابع و مآخذ

۱. افجه، سیدعلی اکبر. (۱۳۹۸) مدیریت رفتار سازمانی. تهران: ترمه.
۲. الوانی، سیدمهدی. (۱۴۰۰) مدیریت عمومی. تهران: نی.
۳. رضائیان، علی. (۱۳۹۹) مبانی سازمان و مدیریت. تهران: سمت.
۴. سیدجوادین، سیدرضا. (۱۳۹۸) مبانی سازمان و مدیریت. تهران: نگاه دانش.
۵. مقیمی، سیدمحمد. (۱۳۹۸) سازمان و مدیریت: رویکردی پژوهشی. تهران: ترمه.
۶. Bass, B. M. (۱۹۸۵). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.

- | ۲۲

موسسه علمی و حقوقی قانون یار
برگزار می کند

وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی کرمانشاه



صدور گواهی نامه معتبر
پذیرش و ارائه مقاله
(دبیر برنده و هئیت داوران مخصوص)



جمهوری اسلامی ایران
وزارت آموزش و پرورش



پنجمین همایش علمی-پژوهشی

مطالعات علمی علوم انسانی در جهان اسلام

ارگان ها و سازمان های حامی معنوی برگزاری همایش (در استان کرمانشاه)
دانشگاه فرهنگیان - سازمان ارشاد اسلامی - آموزش و پرورش - بنیاد شهید، سازمان شهرداری و ...

www.Olomensani.ir

www.Ghanonyar.ir

محورهای پذیرش مقالات

تمام گرایش های رشته فقه، حقوق و علوم قضایی ■ علوم تربیتی، تکنولوژی آموزش و آموزش و پرورش ■
روانشناسی، علوم اجتماعی، علوم دینی و مذهبی ■ علوم اقتصادی، بانکی و تمام گرایش های مدیریت ■

مدیر اجرایی همایش
دکتر شهلا رضایی

دبیر علمی و مسئول همایش
دکتر بهنام اسدی

مکان و زمان برگزاری همایش
کرمانشاه - ۱۴۰۱/۱۲/۱۱

ایمیل رسمی همایش جهت دریافت مقالات پژوهشگران OLOMENSANI@YAHOO.COM

ارسال مقاله از طریق واتس آپ، ایتا، سروش، تلگرام، روبیکا به شماره ۰۹۱۰۰۶۳۶۰۰۲

دبیرخانه مرکزی موسسه قانون یار: تهران، میدان انقلاب، خیابان اردیبهشت، موسسه قانون یار ۵۲۶-۰۲۱۶۹۷۹۵۱۹

((در صورت طرح سوال درخصوص ارسال مقاله یا جذب در هیات علمی همایش با خانم دکتر قبادی تماس بگیرید. ۰۹۱۹۶۷۴۸۶۲۵))

