

## رهبری تحول آفرین: هنر نفوذ و تأثیرگذاری در سازمان‌ها

### پگاه مظاهری نظری فر<sup>۱</sup>

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانش اموخته دانشگاه آزاد واحد قزوین

#### چکیده

رهبری به عنوان یکی از ارکان کلیدی مدیریت منابع انسانی، نقش حیاتی در اثربخشی فردی و گروهی در سازمان‌ها ایفا می‌کند. این مقاله به بررسی مفهوم رهبری، اهمیت آن، و تأثیرات آن بر انگیزش کارکنان و دستیابی به اهداف سازمانی می‌پردازد. تاریخچه و روند تکامل تئوری‌های رهبری از جمله نظریه‌های خصوصیات فردی، رفتار رهبری و نظریه‌های موقعیتی مورد بررسی قرار می‌گیرد. همچنین، تفاوت‌های بین رهبری و مدیریت، مهارت‌های کلیدی مورد نیاز رهبران مؤثر و رابطه قدرت و رهبری تحلیل می‌شود. چالش‌های رهبری سازمانی، شامل مسائل درونی و بیرونی، به‌ویژه در دنیای پیچیده و متغیر امروز، مورد توجه قرار می‌گیرد. در نهایت، نظریه‌های جدید رهبری، از جمله رهبری کارزماتیک و تحول آفرین، به عنوان ابزارهایی برای ایجاد تغییرات مثبت و نوآوری در سازمان‌ها معرفی می‌شوند. این مقاله به منظور ارتقاء درک عمیق‌تری از رهبری و تأثیر آن بر موفقیت سازمان‌ها طراحی شده است.

**واژه‌های کلیدی:** رهبری، رهبری تحول آفرین، منابع انسانی، سازمان

## مقدمه

در دنیای پیچیده و متغیر امروز، رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان یک رویکرد کلیدی در مدیریت سازمان‌ها مطرح شده است که تأثیر عمیق و گسترده‌ای بر فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان دارد. این نوع رهبری، به معنای توانایی ایجاد تغییرات مثبت و الهام‌بخش در پیروان، نه تنها به‌عنوان یک مهارت مدیریتی، بلکه به‌عنوان یک هنر نفوذ و تأثیرگذاری در سازمان‌ها شناخته می‌شود. رهبران تحول‌آفرین با ایجاد چشم‌اندازهای جدید و انگیزه‌بخش، توانایی دارند تا کارکنان را به سمت دستیابی به اهداف مشترک سوق دهند و در این راستا، به ایجاد اعتماد و همکاری در تیم‌ها کمک کنند.

رهبری تحول‌آفرین به‌ویژه در شرایطی که سازمان‌ها با چالش‌های داخلی و خارجی مواجه هستند، اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند. در این مقاله، به بررسی مفهوم رهبری تحول‌آفرین و ویژگی‌های بارز آن پرداخته خواهد شد. همچنین، تأثیر این نوع رهبری بر انگیزش و عملکرد کارکنان، به‌ویژه در زمینه‌های نوآوری و تغییرات سازمانی، مورد تحلیل قرار می‌گیرد. با بررسی تاریخیچه و تئوری‌های مختلف رهبری، مشخص خواهد شد که چگونه رهبران تحول‌آفرین می‌توانند با استفاده از مهارت‌های ارتباطی و ادراکی خود، فضای مساعدی برای رشد و توسعه فراهم کنند.

در نهایت، این مقاله به‌منظور ارائه درک عمیق‌تری از رهبری تحول‌آفرین و تأثیر آن بر موفقیت و پایداری سازمان‌ها طراحی شده است و به بررسی چالش‌ها و فرصت‌های موجود در این حوزه می‌پردازد. با توجه به اهمیت روزافزون رهبری تحول‌آفرین، درک و پیاده‌سازی اصول آن می‌تواند به سازمان‌ها در دستیابی به اهداف استراتژیک و ایجاد تغییرات مثبت کمک کند.

## رهبری

درباره هدایت و رهبری در سازمان بسیار سخن گفته اند، و شاید به تعداد کسانی که کوشیده اند مدیریت و وظایف آن را تعریف کنند، در این مورد تعریف وجود دارد (الوانی، ۱۳۸۸). به عبارت دیگر رهبری به دلیل نقشی که در اثربخشی فردی و گروهی ایفا می‌کند، عنوان بسیار مشهوری در مبحث مدیریت منابع انسانی است و از آنجا که موضوع رهبری، انسان‌ها را طی اعصار گوناگون مفتون خود کرده است، تعاریف فراوانی از آن شده است (رضائیان، ۱۳۸۷). اما بدلیل اهمیتی که امروزه منابع انسانی در ایجاد ارزش و مزیت رقابتی در سازمان‌ها دارند، انگیزش و یا ایجاد انگیزه در کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمانی از الویت برخوردار است. از آنجا که رهبری را، هنر یا فرآیند نفوذ و تأثیرگذاری بر مردم به نحوی که با میل و اشتیاق و حداکثر

توان خود برای دستیابی به هدف‌های گروهی کوشش نمایند، تعریف کرده‌اند (مرادی، ۱۳۸۷)، این مبحث مستقیماً با ایجاد انگیزه در کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمانی سروکار دارد.

## اهمیت رهبری

رهبری فرآیندی آنچنان رمزآلود است که از زمان‌های دور به یک نسبت مورد توجه افراد عادی، دانشمندان و پژوهشگران قرار گرفته است. لیکن افراد عادی در جستجوی رهبری بوده‌اند تا با تمسک به او از ظلمات زندگی خاکی به سرچشمه حیات جاودانگی رسند، ولی دانشمندان اغلب سعی داشته‌اند جنبه‌ها و عوامل متفاوت رهبری را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند تا شاید از این رهگذر بتوانند ویژگی‌های رهبری مورد نیاز مردمان زمانه خویش را برشمارند. همچنین جوهر بسیاری از اسطوره‌ها و افسانه‌های ملل مختلف حضور، کاردانی و قدرت تصمیم‌رهرانی شجاع و زیرک بوده است که توانسته‌اند در لحظاتی حساس، ملت‌ها، گروه‌ها و سازمان‌ها را از لبه‌ی پرتگاه حوادث به سلامت عبور داده و به سرمنزل مقصود رسانند. تأثیر رهبری آنچنان قاطع و پر اهمیت است که اغلب در ذهن آدمی جایی برای اندیشیدن به سایر عوامل توفیق یا شکست باقی نمی‌گذارد (مرادی، ۱۳۸۷). رهبری به دلیل نقشی که در اثربخشی فردی و گروهی ایفا می‌کند، عنوان بسیار مشهوری در مبحث مدیریت منابع انسانی است و از آنجا که موضوع رهبری، انسان‌ها را طی اعصار گوناگون مفتون خود کرده است، تعاریف فراوانی از آن صورت گرفته است (رضائیان، ۱۳۸۷).

## روند تاریخی تئوری رهبری در سازمان

مشهورترین و کهن‌ترین شیوه‌ی ایجاد انگیزه در مردمان استفاده از تشویق و تنبیه بوده است. ترس از تنبیه و امید به پاداش، یا بیم و امید، فرهنگ انسان‌ها را رقم زده است. و تاریخ و ادبیات کلاسیک جهان مشحون از توضیح و تبیین این پدیده است. در سازمان تشویق‌های ممکن عبارتند از: افزایش حقوق، ارتقا، پاداش و احترام و تنبیه طیف گسترده‌ای را در بر می‌گیرد از جلوگیری از تشویق‌ها تا کاهش حقوق، انتظار خدمت و اخراج. ناکافی بودن نظام سنتی تشویق و تنبیه همیشه تا حدودی مورد توجه بوده، لیکن در اوایل قرن بیستم، مدیران معتقد شدند که این نظام پاسخگوی پیچیدگی فزاینده سازمان‌ها نیست. اما پس از آنکه شیوه‌های تنبیه و پاداش برای ایجاد انگیزه کارکنان کافی نبودند، پیش از جنگ جهانی اول با رشد و پیشرفت دانش روانشناسی مدیران امیدوار شدند که این دانش می‌تواند به آنها یاری کند تا بتوانند تمام امکانات بالقوه‌ی کارکنان خود را به فعل در بیاورند. از این جهت روانشناسی کاربردی در این زمان مورد توجه قرار گرفت و از تئوری‌ها و یافته‌های روان‌شناسان در انتخاب و انتصاب افراد خصوصاً در نیروهای نظامی استفاده به عمل آمد. مطالعات هاثورن در این زمینه امیدهایی

پدید آورد. اما پس از جنگ جهانی دوم نهضت‌های آزادی خواهی، لیبرالیسم، رفاه اقتصادی و آموزش موجب گردید تا کارکنان صنایع از طریق حرکت‌های جمعی و با کمک اتحادیه‌ها بتوانند نظام کار را تعدیل نموده و اعمال بسیاری از تنبیهات را مشکل یا غیرممکن سازند. این تغییرات به وجود آمده کار مدیران را مشکل‌تر ساخته بود. بدین معنی که ترس از اخراج و محرومیت کاهش یافت و تأثیر عمده تشویق‌های مادی رنگ خود را از دست داد. این وضعیت ضرورت مطالعه و پژوهش رهبری و رهبری سازمانی را بیش از پیش مطرح نمود، زیرا یکی از راه‌حل‌های پراهمیت و شگفت‌انگیز انگیزش کارکنان، استفاده از رهبری اثربخش است (ساعتچی، ۱۳۷۹).

### تفاوت رهبری با مدیریت

ممکن است در کارتان سِمَتِ مدیر داشته باشید اما در می‌یابید که رهبری چیزی فراتر از مدیریت و حتی مطلوب‌تر است. (کمالیان، ۱۳۸۵). اگر چه بعضی از افراد رهبری و مدیریت را مترادف هم می‌دانند، اما به اعتقاد بعضی باید بین آن‌ها تفاوت قائل شد. از یک سو عده‌ای بر این باورند که رهبری یک جنبه مهم از مدیریت است و توانایی رهبری موثر یکی از شروط مدیریت اثر بخش است (الوانی، ۱۳۸۸). از سوی دیگر عده‌ای معتقدند که رهبری در اصل نسبت به مدیریت مفهوم وسیع‌تری دارد. مدیریت نوع خاصی از رهبری محسوب می‌شوند که در آن کسب هدف‌های سازمانی بر سایر اهداف اولویت دارد. اختلاف اساسی میان این دو مفهوم از کلمه «سازمان» بر می‌خیزد. رهبری زمانی صورت می‌گیرد که فردی به هر دلیل می‌کوشد بر رفتار فرد یا گروهی اثر بگذارد. این امر می‌تواند برای نیل به اهداف خود فرد یا دیگران بوده و یا اهداف سازمان نیز سازگار یا ناسازگار باشد (رضائیان، ۱۳۸۷). خلاصه‌ای از تفاوت بین رهبری و مدیریت در جدول ۱ بیان شده است.

جدول ۱: تفاوت بین رهبری و مدیریت

ویژگی‌های رهبران	ویژگی‌های مدیران
۱. از درون گروه ظهور می‌کنند	۱. انتصابی هستند
۲. سلسله مراتب وجود ندارد	۲. سلسله مراتبی هستند
۳. اهداف پیروان مورد نظر است	۳. اهداف سازمانی الویت دارد
۴. با ایجاد تغییر سروکار دارد	۴. برای برخورد با پیچیدگی‌ها است
۵. ابداع می‌کند	۵. اداره می‌کند
۶. بهبود می‌بخشد بر افراد تمرکز دارد	۶. نگهداری می‌کند
۷. به افق توجه می‌کند	۷. دیدگاه محدود دارد
۸. با وضع موجود در جدال است	۸. وضع موجود را می‌پذیرد

۹. به کارایی توجه بیشتری دارد	۹. به اثر بخشی توجه بیشتری دارد
۱۰. نگرش غیر شخصی و انفعالی به اهداف دارند	۱۰. نگرش شخصی و فعال به اهداف دارند
۱۱. در پستهای پر مخاطره کار نمی کنند	۱۱. در پستهای پر مخاطره کار می کنند
۱۲. ترجیح می دهند با افراد کار کنند	۱۲. با کارهای فکری سرو کار دارند
۱۳. در مدیریت عضویت شرط است	۱۳. در رهبری عضویت ضرورت ندارد

### مهارت های رهبری

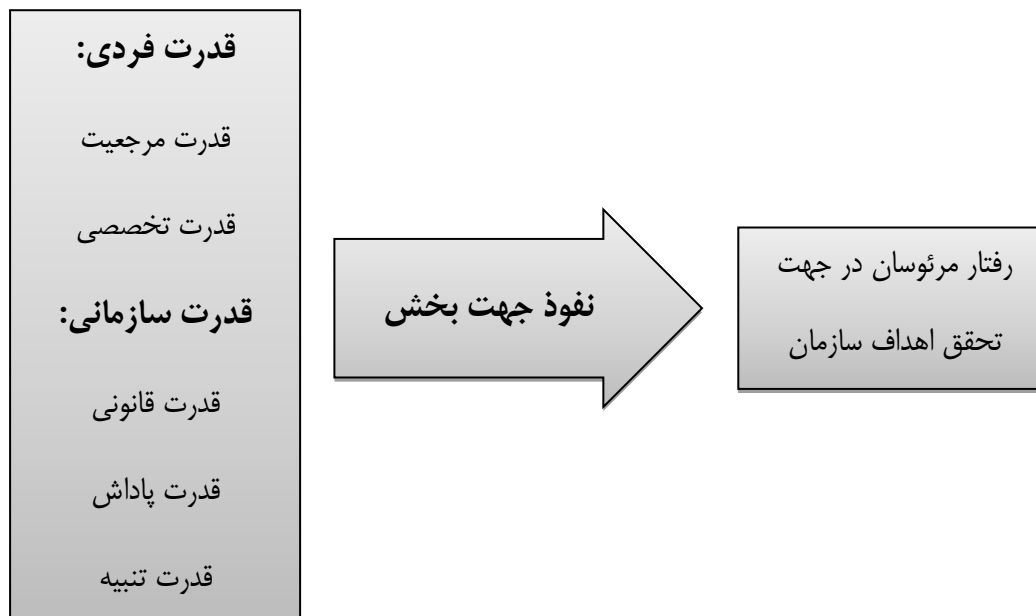
مهارت های اساسی رهبری شامل توانمندی هایی است که یک مدیر ایده آل بایستی داشته باشد. رهبران اثر بخش در سازمان ها دارای مهارت های گوناگونی می باشند که این وظایف در سه سطح کلی بیان می شود (رضاییان، ۱۳۸۷).

۱. مهارت فنی: این مهارت به دانش و توانایی های شخصی، در هر گونه فراگرد یا حرفه، اطلاق می شود.
۲. مهارت انسانی: این مهارت عبارت است از توانایی کار با انسان ها به نحو موثر و تشکیل گروه های کار آمد. کلیه رهبران سازمان ها، ضرورتاً در تمام سطوح به مهارت های انسانی نیاز دارند و این قسمتی مهم از رفتار رهبری به شمار می آید.
۳. مهارت ادراکی: عبارتند از توانایی اندیشیدن در قالب مدل ها، چهار چوب ها و روابط گسترده مانند برنامه های بلندمدت که در سطوح بالای سازمانی اهمیت زیادی دارد.

### رابطه قدرت و رهبری

همانطور که در تعریف رهبری ملاحظه شد، رهبری مستلزم نفوذ کردن و تأثیر گذاردن بر افراد است و مدیر در نقش رهبر کسی است که بتواند بر افراد تحت سرپرستی خود نافذ و موثر باشد و به عبارت دیگر زیردستان نفوذ و قدرت او را بپذیرند. مسئله نفوذ و قدرت رهبری به منابعی که قدرت و نفوذ از آن سرچشمه می گیرد ارتباط پیدا می کند. اصولاً قدرت عبارت است از توانایی اعمال نفوذ بر دیگران و نفوذ عبارت است از اعمالی که مستقیم یا غیر مستقیم باعث تغییر در رفتار یا نظرات دیگران می گردد. به این ترتیب قدرت و نفوذ با یکدیگر در آمیخته اند و مسئله رهبری با هر دوی آنها در ارتباط است. زیرا رهبری با نفوذ بر دیگران تحقق می یابد و نفوذ نیز از قدرت سرچشمه می گیرد. منابع گوناگونی به عنوان منشا قدرت در نظر گرفته می شوند، که تعدادی از آنها عبارتند از: قدرت مرجع بودن، قدرت قانونی، قدرت تخصصی، قدرت پاداش و تنبیه (الوانی، ۱۳۸۸).

هرچه مدیر به منابع قدرت که در شکل ۱ نشان داده شده است، بیشتر مجهز گردد، می تواند بر کارکنان نفوذ بیشتری داشته و در انجام وظیفه رهبری و هدایت خود موفق تر باشد.



شکل ۱: رابطه قدرت و نفوذ رهبری - منبع: (الوانی، ۱۳۸۸)

### نظریه های هدایت و رهبری

نظریه ها و تئوری هایی که در مورد رهبری بیان شده اند بسیارند ولی می توان آن ها را به طور کلی در سه دسته خلاصه کرد.

### نظریه های خصوصیات فردی رهبری

در این گروه از نظریات برای رهبر خصوصیتی ذاتی ذکر می گردد. بر اساس این نظریات رهبران ابر مردانی هستند که به علت ویژگی هایی که موهبت الهی است شایسته رهبری گردیده اند (الوانی، ۱۳۸۸). هنگامی که مارگارت تاچر نخست وزیر بریتانیای کبیر بود، بخاطر قدرت رهبری با قاعده ای که داشت زبانزد عام بود. او با عناوینی نظیر: بی پروا، اراده آهنین، مصمم و قاطع خوانده می شد، این عناوین همه ویژگی های وی بودند و در حالیکه پشتیبانان و منتقدان وی این جلوه ها را در آن زمان تشخیص داده بودند، به هنگام توصیف وی با این خصایص خود به عنوان حامیان این ویژگی مبدل می شدند. بدین منظور تحقیقات اندیشمندان جهت مشخص کردن ویژگی هایی در ارتباط با رهبری بود، ولی نتایج مؤثر دیگری هم در این میان به دست می آمد. تعداد ۶ خصیصه ای که رهبران را از غیر رهبران متمایز می کند، جاه طلبی، تمایل به رهبری، صداقت و راستی، اعتماد به نفس، هوش و دانش مربوط در زمینه کار می باشد. به علاوه در تحقیقاتی که اخیراً صورت پذیرفته است، اشخاصی که توانایی نظارت بر عملکرد خودشان را دارند یعنی با توجه به موقعیت های گوناگون خود را با آن تطبیق می دهند قابلیت رهبر

شدن را دارند. در نتیجه، تمامی یافته‌های اخیر که در مدت بیش از نیم قرن صورت پذیرفته است حاکی از این است که برخی از این تئوری‌ها می‌توانند منجر به موفقیت در رهبری شوند، اما هیچکدام آن را تضمین نمی‌کنند. چرا ویژگی‌های یک رهبر به طور مستقل باعث موفقیت وی نمی‌شود؟ ما حداقل ۴ جواب برای این سوال می‌توانیم ارائه بدهیم (حاجی، ۱۳۸۶):

۱. تا حد زیادی موفقیت یک رهبر به نیازهای پیروانش بستگی دارد.

۲. ویژگی‌های یک رهبر به تنهایی قادر به ایجاد ارتباط بین اهداف همه پیروان نمی‌باشد.

۳. ویژگی‌های یک رهبر توانایی جداسازی علت از معلول را ندارد.

۴. ویژگی‌های یک رهبر معمولاً عوامل محیطی را نادیده می‌گیرد.

### نظریه‌های رفتار رهبری

محدویت‌های مطرح شده در نظریه ویژگی‌های رهبری محققان را مجبور به جستجو در جهات دیگر نمود. اگر چه در طی دهه اخیر حرکتی عظیم در رابطه با ویژگی‌های رفتاری رهبر انجام شده است، اما حرکت اصلی در این مورد از اوایل دهه ۱۹۴۰ آغاز شده است. تحقیقاتی که در مورد اصل رهبری از اواخر دهه ۱۹۴۰ تا اواسط دهه ۱۹۶۰ صورت پذیرفته است، بیشتر بر روی شیوه‌های رفتاری رهبری تمرکز داشته است. ناکام ماندن محققان در حوزه تحقیقات ویژگی‌های نظریه‌ها، آنان را مجبور به مطالعه بر روی رفتارهای انجام شده توسط رهبرانی خاص کرد. آنان بر این گمان بودند که رهبران دارای قدرتی عالی هستند که در رفتارشان قابل مشاهده است (حاجی، ۱۳۸۶). به عبارت دیگر نظریه‌های رفتاری مانند نظریه خصوصیات فردی رهبر، رهبری را عامل اصلی در عملکرد و نگهداری منابع انسانی می‌داند (رضائیان، ۱۳۸۷). اما در این گروه از نظریات، بجای صفات شخصی، بر آنچه که رهبران انجام می‌دهند، تاکید می‌کند. یعنی در پی آن هستیم که دریابیم سبک و روش رهبری چگونه است و رهبران در برخورد با مرئوسان به چه شیوه‌هایی توسل می‌جویند (الوانی، ۱۳۸۸).

### مطالعات دانشگاه ایالتی اوهایو

عالی‌ترین و کامل‌ترین مطالعات درباره تئوری‌های رفتاری در دانشگاه ایالت اوهایو در اواخر دهه ۱۹۴۰ صورت پذیرفته است. نتایج این تحقیقات مشخص شدن ابعاد مستقلی از رفتار رهبران بوده است. آنها مطالعه را بر روی بیش از ۱۰۰۰ فاکتور مستقل رهبری شروع کردند و در نهایت به ۲ طبقه بندی اصلی که برای رفتار اکثر رهبران صادق است رسیدند که این ۲ طبقه خود نیز به شاخه‌هایی تقسیم می‌شد. آن‌ها برای این دو تقسیم بندی نام‌های: (۱) ساختار اولیه و (۲) توجه و رسیدگی را انتخاب کردند. ساختار اولیه به میزان وسعت تصمیم‌گیری رهبر و چگونگی فرمان‌پذیری زیر دستان در جهت نیل به اهداف مربوط می‌شود. که شامل چگونگی عملکرد برای سازمان دهی کارها، ارتباط میان کارها و اهداف مورد نظر می‌شود. شخصیت رهبری با این ویژگی‌ها را می‌توان چنین توصیف نمود: کسی که افراد مختلف گروه را ملزم به انجام فعالیت‌های گوناگون می‌کند.

کند، کسی که از کارمندان بازدهی استاندارد در کارشان را طلب می کند و در نهایت کسی که در موقعیت های حساس به خوبی تصمیم گیری می کند. اصل توجه و رسیدگی در مورد میزان علاقه رهبر به ایجاد روابط کاری بحث می کند، که براساس اعتماد متقابل، احترام به عقاید زیر دستان و توجه به خواسته های آنان شکل می گیرد. او (رهبر) توجهی خاص در مورد آسایش، تندرستی و وضعیت رهروانش را دارد. رفتار یک رهبر با این خصوصیات را می توان چنین تشریح کرد: کسی که به زیر دستان در حل مشکلاتشان کمک می کند، رفتاری دوستانه و نزدیک با آنان دارد و با همه آنان به یک نحو برخورد می کند. رئیس فعلی خطوط هوایی جنوب غرب، هرب کلهر<sup>۱</sup> از نظر رسیدگی و توجه به کارمندان در بالاترین رتبه قرار دارد. روش رهبری وی توجه به زیر دستان، اصرار بر ایجاد روابط دوستانه و تفویض اختیار به آنان است. با تحقیقات گسترده ای که براساس این دو فاکتور انجام شد به این نتیجه رسیدیم: رهبرانی که در هر دو تقسیم بندی رتبه های بالایی را در اختیار دارند خیلی بیشتر و راحت تر نسبت به دیگر رهبران به بالاترین میزان عملکرد کارکنان و همچنین رضایت شغلی آنان دست پیدا می کنند. اگر چه رهبری که به هر دو جنبه عمل کند، همیشه با نتایج عالی و چشمگیری مواجه نمی شود. به عنوان مثال: رهبری که بر فاکتور ساختار اولیه تمرکز دارد، ممکن است با شکایت، غیبت، ترک محل کار و یا پایین آمدن سطح رضایت کارکنان خود مواجه شود. مطالعات دیگر نشانگر این است که توجه و رسیدگی بیش از حد به کارکنان به طور معکوس با عملکرد بهینه کارکنان در ارتباط هست. در نتیجه مطالعاتی که در دانشگاه ایالت اوهایو انجام شد، پژوهشگران دریافتند رهبرانی که هر دو فاکتور را توأماً با هم دارند، فعالیتشان معمولاً نتایج مثبتی به همراه خواهد داشت. اما استثناهایی در این میان وجود دارد که به ما نشان می دهد عوامل وضعیتی هم باید در کنار این نظریات مورد توجه قرار بگیرند (مصدق، ۱۳۸۶).

### مطالعات دانشگاه میشیگان

مطالعاتی که درباره رهبران در مرکز تحقیق دانشگاه میشیگان صورت پذیرفت. تقریباً همزمان با مطالعات دانشگاه اوهایو بود و همچنین در جهت نیل به اهداف مشابهی هم نیز بود: تعیین مشخصات رفتاری رهبرانی که کارایی مؤثری داشته اند. گروه تحقیقاتی میشیگان همچنین به دو بُعد دیگر در رفتار رهبران پی بردند که نام آنها را رهبران کارمند محور و تولید محور نهادند. رهبران کارمند محور مایل به شرکت جستن در روابط فی مابین انسان ها می باشند، آن ها با علاقه ای وافر به نیازهای کارمندان خود توجه می کنند و تفاوت های فردی میان آنان را می پذیرند. در مقابل رهبران تولید محور مایل به تمرکز بر روی فعالیت ها و جنبه های فنی مربوط به آن هستند، عمده تمرکز آنان صرف پیگیری انجام پروژه ها می شود که کارمندان ملزم به پایان دادن آن هستند. نتیجه ای که توسط محققان دانشگاه میشیگان بدست آمد حاکی از این بود که توجه به کارمند

<sup>۱</sup>. Herb kelleher



از بهترین ترکیب های رفتار یک رهبر بحساب می آید. رهبران کارمند محور اغلب با بالاترین میزان تولید و همچنین رضایت شغلی بالای کارمندان خود مواجه می شوند، در حالیکه رهبران تولید محور معمولاً با خلاف این رویداد برخورد می کنند (مصدق، ۱۳۸۶).

### چالش های رهبری سازمانی

چالش ها مسائل و تکالیف بحرانی هستند که نیازمند اقدام کردن می باشند. چالش های رهبری سازمان ممکن است درونی و یا بیرونی باشد. در این گزارش ۱۴ مورد به عنوان چالش های بیرونی و ۷ مورد به عنوان چالش های درونی بیان می شوند (تیموریان، ۱۳۸۵).

### چالش های بیرونی رهبری عبارتند از:

۱. مشخص کردن مسیر و استراتژی
۲. ایجاد یک سازمان یادگیری
۳. ساختارهای سازمانی نوین
۴. تیم های قدرتمند
۵. ایجاد فرهنگ نوآوری و خلاقیت
۶. ترویج تنوع
۷. ترویج همکاری ها
۸. بهبود فرایندهای کار
۹. بالابردن اثربخشی
۱۰. تشویق مسئولیت اجتماعی
۱۱. بسیج دانش و اطلاعات
۱۲. رهبری در شبکه ها
۱۳. مدیریت ادغام ها
۱۴. ایجاد تغییرات عمده

چالش های درونی چالش هایی هستند که از چالش های بیرونی شخصی تر هستند. آن ها رهبران را از طریق اقداماتی که بکار می گیرند به چالش های سازمانی ارتباط می دهند. لذا مدیران از طریق اعمال رهبری خود به این چالش ها نزدیک می شوند.

### چالش های درونی رهبری عبارتند از:

۱. رهبری خود یا خود هدایتی

۲. هدف مندی

۳. ادامه حیات همراه با ریسک

۴. ایجاد شبکه

۵. تسهیل

۶. سوال های چالش برانگیز

۷. قدرت

### تئوریهای جدید در حوزه رهبری

#### رهبری کاریزماتیک

کاریزما، در اصطلاح به خصوصیت کسی گفته می شود که به شخصه و یا به عقیده دیگران، دارای قدرت رهبری فوق العاده است. این اصطلاح اغلب در علوم سیاسی و جامعه شناسی به کار برده می شود تا زیرمجموعه ای از رهبرانی را که با استفاده از نیروی توانایی شخصی خود می توانند تأثیراتی عمیق و استثنایی در پیروان خود داشته باشند، توصیف کنند. وبر، کاریزما را چنین توصیف می کند: «ویژگی خاصی از شخصیت یک پدیده». رهبری کاریزماتیک یا رهبری مبتنی بر جاذبه استثنایی، به گونه ای از رهبری گفته می شود که دارای قدرت و توانایی الهام بخشی به پیروان باشد و این در حالی است که توانایی ها صرفاً از نیروی شخصیت و تعهد فرد سرچشمه گرفته باشد. در این نوع رهبری، رابطه ای بدون استفاده از پاداش های مالی و اعمال زور برقرار می شود (کمالیان، ۱۳۸۵).

## ویژگی های رهبری کاریزماتیک

- رهبران، وقتی کاریزماتیک هستند که چشم اندازهای آنان بسیار متضاد با وضعیت کنونی باشد، ولی در عین حال باید برای پیروان آزادی عمل وجود داشته باشد که آن را بپذیرند یا نه.
- رهبران کاریزماتیک، ممکن است ریسک های شخصی بالا را بپذیرند و هزینه های بالایی را متحمل شوند و از خود گذشتگی کنند تا به اهداف مشترک برسند.
- رهبران کاریزماتیک، مهارت خود را در فراتر رفتن از نظام موجود از طریق به کار بردن ابزارهای نامتعارف و استثنایی به اثبات می رسانند.
- رهبران کاریزماتیک، رفتارهایی را که بدیع و غیر عادی اند به کار می برند و ریسک های شخصی ای را انجام می دهند که به احتمال زیاد به منافع شخصی آن ها ضرر می زند.
- رهبران کاریزماتیک، ارزیابی دقیقی از منابع محیطی خود دارند و درک می کنند که محدودیت ها در تعیین یا فهم آنها از چشم اندازها تأثیر می گذارند. وقتی محدودیت ها و فشار منابع محیطی برای رهبران کاریزماتیک مثبت است، آنها راهبردهای ابتکاری خود را به کار می گیرند.
- رهبر کاریزماتیک، وضعیت حاضر را به عنوان وضعیتی منفی و طاقت فرسا و اهداف آینده را به عنوان جایگزینی جذاب تر و قابل حصول توصیف می کند.
- رهبران کاریزماتیک، انگیزه های خود را به روشنی بیان می کنند تا بتوانند از طریق رفتار جسورانه و اظهار اعتماد به نفس، تخصص، نامتعارف بودن و نگرانی در مورد نیازهای پیروان، رهبری کنند (کمالیان، ۱۳۸۵).

## رهبری تحول آفرین

رهبری تحول آفرین به نوعی رهبری اطلاق می شود که در آن رهبران دارای موهبت الهی هستند و برای پیروان خود انگیزش معنوی و توجه ویژه فراهم و با نفوذ بر قلبشان، آن ها را هدایت می کنند. رهبران تحول آفرین یک چشم انداز سازمانی پویا خلق می کنند که اغلب یک دگرگونی در ارزش های فرهنگی برای انعکاس نوآوری بیشتر را ضروری می سازد. رهبری تحول - آفرین همچنین به دنبال برقراری یک رابطه بین علائق فردی و جمعی است تا به زیردستان اجازه کار کردن برای اهداف متعالی را بدهد (مطلبی اصل، ۱۳۸۶).

رهبران تحول آفرین به چند دلیل موثر هستند: آن ها قادرند هم پیروان خود را متحد کنند و هم اهداف و باورهای پیروان را تغییر دهند. رهبران تحول آفرین تصویری از یک چشم انداز آینده را به پیروان خود ارائه می کنند. از آنجا که چنین رهبرانی

قادرند یک چشم انداز روشن و مورد نیاز را شکل دهند، احتمالاً قادر به برانگیختن کارکنان برای مشارکت در آن چشم انداز هم هستند. رهبران تحول آفرین زیردستان را برای انجام کار بیش از حد انتظار بر می انگیزانند (مطلبی اصل، ۱۳۸۶).

رهبری تحول آفرین ممکن است به چندین شکل باشد. برنز دو نوع رهبری تحول آفرین را شناسایی کرده است: اصلاح طلب و تکامل گرا. اصلاح طلب روی اجزا کار می کند در حالی که تکامل گرا بر روی کل، کار می کند. اصلاح طلب در جستجوی اصلاحات هماهنگ با روندهای موجود و سازگار با اصول و تئوری های متداول است. تکامل گرا به دنبال تعیین مسیر، جلوگیری یا نقض تئوری ها و تغییر اصول است. اصطلاح رهبری تحول آفرین ابتدا توسط برنز در سال ۱۹۸۷ به منظور تمایز بین آن دسته از رهبران که روابط قوی و انگیزشی با زیر دستان برقرار می کنند و آن دسته از رهبرانی که عمدتاً بر تعامل و تبادل به منظور رسیدن به نتایج تمرکز می کنند به کار رفت (داکت و مک فارلان، ۲۰۰۳). از دیدگاه برنز، رهبر تحول آفرین به ایجاد تحول پرداخته و ارزش هایی را که دنبال می کند، ارزش غایی نظیر آزادی، عدالت و برابری است. این نوع رهبران پیروان خود را به سطوح بالاتری از اخلاق و روحیه ارتقاء می دهند. به طور خلاصه، از نظر برنز محور رهبری تحول آفرین این است که «افراد را به سوی بهتر شدن خودشان هدایت کند» (نورشاهی، ۱۳۸۸). باس رهبر تحول آفرین را کسی می داند که به منظور تقویت عملکرد کارکنان و سازمان، رابطه مثبتی با زیر دستان برقرار کرده و آنان را تشویق کند که از نیازهای شخصی فراتر روند و در راستای تمایلات گروه و سازمان کار کنند. علاوه بر این، این رهبران زیردستان خود را برای انجام آنچه که در توان دارند، بر می انگیزند (بروک و کالینز، ۲۰۰۱). رهبر تحول آفرین با استفاده از جذابیت و قریحه خویش بر تخیل دیگران اثر می گذارد و ترکیبی از فرهی، رهبری الهامی و تحریک ذهنی است و تا میزانی از مهارت و استادی برخوردار می باشد که می تواند موقعیت های نامناسب توأم با شکست را به موفقیت های مناسب و همواره با موفقیت تبدیل کند (بیغرض و همکاران، ۱۳۸۹).

بر اساس نظریه رهبری تحول آفرین، یک رهبر، نیازمند استفاده از بازیگران داخلی جهت انجام وظایف لازم برای سازمان است تا به اهداف مطلوبش دست یابد. در این راستا، هدف رهبری تحول آفرین آن است که اطمینان یابد مسیر رسیدن به هدف، به وضوح از سوی بازیگران داخلی درک شده است، موانع بالقوه درون سیستم را برطرف می کند و بازیگران را در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده ترغیب می نماید (بونک، ۲۰۰۳).

---

<sup>۲</sup>Duckett & Macfarlane

<sup>۳</sup>Burke & Collins

<sup>۴</sup>Boenke

## ابعاد یا مولفه‌های رهبری تحول آفرین

رهبری تحول آفرین برای عملی شدن به چهار مؤلفه یا عامل که به عنوان عناصر تشکیل دهنده این نظریه نیز شناخته شده اند نیاز دارد. اولیو و دیگران چهار رفتار اصلی که رهبری تحول گرا را تشکیل می دهند به شرح زیر بیان می دارند:

✓ **نفوذ آرمانی**<sup>۵</sup>: در این حالت فرد، خصوصیات رهبر کاریزماتیک را دارد، مورد اعتماد و تحسین زیردستان است،

زیردستان او را به عنوان الگو و مدل می شناسند و سعی می کنند که همانند او شوند. نفوذ آرمانی شامل ویژگی‌های آرمانی و رفتارهای آرمانی است. نفوذ اجتماعی شامل بینش‌ها و چشم اندازهای الهام بخش، خطرات و سختی‌های مشترک و کسب اعتماد و اطمینان زیردستان است. رهبری که نفوذ آرمانی را اعمال می کند به روش‌ها و گونه‌ای رفتار می کند که استانداردهای بالایی از رفتارهای اخلاقی را نشان می دهد (جانسن<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۸). نفوذ مطلوب باعث می شود که رهبران به عنوان مدل‌هایی از نقش و الگوی رفتار برای پیروان باشند (تونکه نژاد، ۱۳۸۶).

✓ **انگیزش الهام بخش**<sup>۷</sup>: رهبر کارکنان را ترغیب می کند تا به هدف و قابل دستیابی بودن آن با تلاش، باور پیدا کنند. این افراد معمولاً نسبت به آینده و قابل دسترس بودن اهداف خوش بین هستند. این بعد، شامل برانگیختن و بالا بردن انگیزش در پیروان است که با توسل به احساسات زیردستان صورت می پذیرد. تأکید انگیزش الهام بخش بر احساسات و انگیزه‌های درونی است نه بر تبادلات روزانه بین رهبر و پیرو. انگیزش الهام بخش یعنی برانگیختن و بالا بردن انگیزش در پیروان که با توسل به احساسات آن‌ها صورت می پذیرد. تأکید انگیزش الهام بخش بر احساسات و انگیزه‌های درونی است نه بر تبادلات روزانه بین رهبر و پیروان.

✓ **ترغیب ذهنی**<sup>۸</sup>: برانگیختن پیروان بوسیله رهبری به منظور کشف راه‌حل‌های جدید و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی توسط پیروان است. در واقع رفتار رهبر، چالشی را برای پیروان ایجاد می کند که دوباره در مورد کاری که انجام می دهند، کوشش و تلاش و در مورد چیزی که می تواند انجام یابد دوباره تفکر کنند. رهبر به صورت ذهنی کارکنان را بر می انگیزد. این رهبران پیروان‌شان را تشویق می کنند که در حل مسائل خلاقانه برخورد کنند و فروض بدیهی را مورد سؤال قرار دهند. آنها پیروان را ترغیب می کنند که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند و فنون حل مسئله نوآورانه را پیاده کنند. ترغیب ذهنی رهبران را راغب و توانا می کند تا راه‌های جدید

<sup>۵</sup>Idealized Influence

<sup>۶</sup>Johnsent

<sup>۷</sup>Inspirational Motivation

<sup>۸</sup>Intellectual Stimulation

نگاه کردن به مسائل قدیمی را به کارکنان نشان دهند، تا اینکه آن‌ها یاد بگیرند که مشکلات را به عنوان مسئله

حل شده ببینند و بر راه‌حل‌های منطقی تأکید کنند (بیگر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۶)

✓ **ملاحظات فردی:**<sup>۱</sup> توجه به تفاوت‌های فردی پیروان و ارتباط با تک تک آن‌ها و تحریک آن‌ها از طریق واگذاری

مسئولیت‌ها برای یادگیری و تجربه آن‌ها است. افراد به وسیله رهبران حمایت می‌شوند و رهبران در رابطه با توجه

به احساسات و نیازهای شخصی آن‌ها نگران هستند. رهبر نیازهای احساسی زیر دستان را برآورده می‌کند. این

رهبران نیازهای افراد را تشخیص می‌دهند و به آنها کمک می‌کنند تا مهارت‌هایی که برای رسیدن به هدف مشخص

لازم دارند را پرورش دهند. این رهبران ممکن است زمان قابل ملاحظه‌ای را صرف پرورش دادن، آموزش و تعلیم

کنند (اسپکتر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۴).

### نتیجه‌گیری

رهبری به عنوان یک فرآیند پیچیده و چندبعدی، نقش اساسی در شکل‌دهی به فرهنگ سازمانی و هدایت کارکنان به سمت

دستیابی به اهداف مشترک دارد. این مقاله نشان داد که رهبری فراتر از مدیریت صرف است و شامل توانایی نفوذ بر دیگران،

ایجاد انگیزه و ایجاد تغییرات مثبت در سازمان می‌باشد. با بررسی تاریخچه و تئوری‌های مختلف رهبری، مشخص شد که

رهبران موفق باید دارای مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی باشند تا بتوانند به‌طور مؤثر بر تیم‌های خود تأثیر بگذارند.

علاوه بر این، چالش‌های درونی و بیرونی که رهبران با آن‌ها مواجه هستند، نیازمند رویکردهای نوآورانه و تطبیق‌پذیر در

سبک‌های رهبری است. نظریه‌های جدید رهبری، مانند رهبری کاریزماتیک و تحول‌آفرین، به عنوان ابزارهای مؤثر در ایجاد

انگیزش و نوآوری در سازمان‌ها مطرح شده‌اند.

در نهایت، موفقیت در رهبری به توانایی ایجاد ارتباط مؤثر با پیروان و درک نیازهای آن‌ها بستگی دارد. برای سازمان‌ها،

سرمایه‌گذاری در توسعه مهارت‌های رهبری و ایجاد محیطی که در آن رهبری مؤثر تشویق شود، می‌تواند به بهبود عملکرد و

<sup>۱</sup>beugre

<sup>۱</sup>Individual Consideration

<sup>۱</sup>Spector

افزایش رضایت شغلی کارکنان منجر شود. به این ترتیب، رهبری نه تنها به عنوان یک مهارت ضروری برای مدیران، بلکه به عنوان یک عامل کلیدی در موفقیت سازمان‌ها در دنیای پیچیده و متغیر امروز شناخته می‌شود.

## منابع

۱. آذر، عادل (۱۳۸۵). آمار و کاربرد آن در مدیریت (۲)، انتشارات سمت، ص ۸.
۲. ابطحی، سیدحسین و سعید عابسی «توانمندسازی کارکنان» تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو، ۱۳۸۶
۳. اخوان، پیمان و ابوعلی، مرتضی (۱۳۸۹). بررسی نقش مدیریت دانش در نوآوری، سومین کنفرانس ملی خلاقیت شناسی، تریز و مهندسی و مدیریت نوآوری ایران، تهران، خانه معلم.
۴. الوانی، سید مهدی (۱۳۸۸)، مدیریت عمومی، نشر نی، تهران.
۵. اسکات، سینیتا و دنیس ژافه «تواناسازی کارکنان» مهدی ایران نژاد پاریزی، تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۷۵
۶. امیرکبیری، علیرضا، خدایاری، ابراهیم، نظری، فرزاد، و مرادی، محمد (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین سبک های رهبری تحول آفرین و تبادلی با تعهد سازمانی کارکنان، فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره چهاردهم، ص ۱۱۷-۱۴۲
۷. بست، جان (۱۳۷۱). روش های تحقیق در علوم تربیتی و رفتاری، ترجمه حسن پاشا شریفی و نگرش طالقانی، انتشارات رشد، چاپ سوم.
۸. بیک زاد، جعفر و فلسفی، علی (۱۳۸۵). رهبری سازمانی تحول آفرین، ماهنامه اجتماعی اقتصادی علمی - فرهنگی کار و جامعه، شماره ۱۱۰، ص ۴-۱۱
۹. بیغرض، بشیر؛ کمالیان، امین رضا و روشن، سید علیقلی (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان (مطالعه موردی: کارخانه قدس رضوی شهر زاهدان)، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، نوآوری و کارآفرینی
۱۰. پورکاظمی، م. ح. و آسایش، ح. (۱۳۹۱). بررسی کارایی عملکرد سازمان امور مالیاتی کشور طی سال های ۸۷-۱۳۸۱ با شاخص بهره وری تورنوکویست، چشم انداز مدیریت مالی، شماره ۶، ۳۳-۹.
۱۱. تیموریان، بهنام (۱۳۸۵)، چالش های رهبری سازمانی، انتشارات دانشگاه آزاد.
۱۲. جمشیدیان، مهدی و یزدان شناس، مهدی (۱۳۸۷). نقش رهبری تحول آفرین در مدیریت تغییر، ششمین کنفرانس بین المللی مدیریت
۱۳. حسن پور، اکبر؛ عباسی، طیبیه و نوروزی، مجتبی (۱۳۹۰). بررسی نقش رهبری تحول آفرین در توانمندسازی کارکنان، مدرس علوم انسانی-پژوهش های مدیریت در ایران، دوره ۱۵، شماره ۱، صص ۱۶۷-۱۸۸
۱۴. حرآبادی فراهانی، مجید «بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توانمندسازی روان شناختی در شعب و ستاد بانک پارسیان» پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۸۴
۱۵. حافظ نیا، محمدرضا (۱۳۸۰). مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، انتشارات سمت، صص ۱۳۱-۱۳۳.

۱۶. حبیب پور، کرم و رضا صفری (۱۳۹۰). راهنمای جامع کاربرد SPSS در تحقیقات پیمایشی (تحلیل داده های کمی)، انتشارات متفکران، چاپ چهارم، خاکی، غلامرضا (۱۳۷۹). روش تحقیق در مدیریت، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ اول، صص ۲۷۶-۲۷۸.
۱۷. رضائیان، علی (۱۳۸۷). مبانی سازمان و مدیریت، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت)، چاپ دوازدهم، صص ۴۲۳-۴۲۴.
۱۸. سالاری، ا. (۱۳۹۰). بررسی تأثیر نظام مالیاتی بر فضای کسب و کار، مجله اقتصادی- ماهنامه بررسی مسائل و سیاست های اقتصادی، شماره های ۹ و ۱۰، ۱۳۰-۱۱۱.
۱۹. ساعتچی، محمود. (۱۳۷۹)، روانشناسی کار، موسسه نشر ویرایش، تهران.
۲۰. سرمد، زهره؛ بازگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۸۳). روش های تحقیق در علوم رفتاری، انتشارات آگه، چاپ پانزدهم، ص ۱۰۹.
۲۱. سبزیکاران، اسماعیل. «بررسی رابطه بین توانمندسازی روان شناختی و ساختار سازمانی» پایانامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۳۸۶.
۲۲. سنجقی، محمد ابراهیم؛ فرهی بوزنجانی، برزو و حسینی سرخوش، سید مهدی (۱۳۹۰). تأثیر رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در یک سازمان دفاعی، فصلنامه راهبرد دفاعی، سال نهم، شماره ۳۲، صص ۱۱۱-۱۳۶.
۲۳. سکاران، اوما (۱۳۸۱). روشهای تحقیق در مدیریت، ترجمه: محمد صائبی و محمود شیرازی، تهران، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، چاپ دوم.
۲۴. شکور، مهسا؛ بذرافکن، لیلا؛ علیزاده، مریم و قاسمی، مزده (۱۳۹۰). سبک رهبری و رهبری اثربخش در مدیران سطوح میانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در سال ۱۳۸۸، مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، ویژه نامه توسعه آموزش و ارتقای سلامت، ۹ (۱۱)، صص ۱۲۵۵-۱۲۶۲.
۲۵. کمالیان، سعید. (۱۳۸۵)، رهبری کاریزماتیک، نشر چشمه.
۲۶. گلستان هاشمی، سید مهدی (۱۳۸۰). خلاقیت و نوآوری سازمانی و فناوری، رهیافت، شماره ۲۶، صص ۸۴-۹۰.
۲۷. فرهنگ، علی اکبر و صفرزاده، حسین (۱۳۸۷). روش های تحقیق در علوم انسانی (با نگرش بر پایان نامه نویسی)، انتشارات براین پویش، چاپ دوم.
۲۸. مرادی، علی. (۱۳۸۷)، مبحث ویژه در سبک رهبری مدیران، نشر روان.
۲۹. مصدق، علی محمد. (۱۳۸۶)، تئوریهای جدید رهبری، نشر ویرایش.
۳۰. مطلبی اصل، صمد. (۱۳۸۶)، رهبری تحول آفرین در سازمانها، نشر یادواره.
۳۱. مظفری، لیلا؛ تیرگر، هدایت الله؛ مرتضوی، حمید؛ تابلی، حمید و مهربانی فر، فاطمه (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان در سازمان های دولتی شهرستان نی ریز
۳۲. میرکمالی، محمد و چوپانی، حیدر (۱۳۹۰). رابطه بین رهبری تحول آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه ای، پژوهشنامه بیمه (صنعت بیمه سابق)، سال بیست و ششم، شماره ۳، صص ۱۵۵-۱۸۱.
۳۳. نورشاهی، نسرين (۱۳۸۸). بررسی رابطه پیامدهای رهبری و ابعاد سبک رهبری تحول گرا در میان روسای دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی شهر تهران، مطالعات تربیتی و روانشناسی، سال دهم، شماره ۳.
۳۴. واعظی، مظفرالدین، چوپانی، حیدر و منشالنج، لیلا (۱۳۸۹). بررسی عوامل موثر بر نوآوری سازمانی، سومین کنفرانس ملی خلاقیت شناسی، تهران، خانه معلم.



۳۵. وتن، دیوید و کیم کمرون «تواناسازی و تفویض اختیار» ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو، ۱۳۸۷.
۳۶. میرکمالی، محمد و چوپانی، حیدر (۱۳۹۰). رابطه بین رهبری تحول آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه ای، پژوهشنامه بیمه (صنعت بیمه سابق)، سال بیست و ششم، شماره ۳، صص ۱۵۵-۱۸۱.
۳۷. نورشاهی، نسرين (۱۳۸۸). بررسی رابطه پیامدهای رهبری و ابعاد سبک رهبری تحول گرا در میان روسای دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی شهر تهران، مطالعات تربیتی و روانشناسی، سال دهم، شماره ۳.
۳۸. هومن، حیدعلی (۱۳۹۰). شناخت روش علمی در علوم رفتاری، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی در دانشگاه ها (سمت)، ص ۴۳.
۳۹. Amabile, T. M. (1998). A Model of creativity and Innovation in Organizations Research in organizational behavior, 10: 123-167
۴۰. Applebaum, S. H. & Honegger, K. 1998, Empowerment: a Contrasting Overview of Organizations in General & Nursing in Particular, Empowerment in Organizations, Vol. 6, No. 2
۴۱. Arabie, P. & Hubert, L. (1994). Cluster analysis in marketing research. In: Bagozzi RP (ed) Advanced methods in marketing research. Blackwell, Cambridge, pp 160-189.
۴۲. Arnold, K. A., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2001). Transformational Leadership or the iron Cage: Which predicts trust, commitment and team efficacy?, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 22, No. 7, pp. 315-316
۴۳. Beugré, C. D., Acar, W. & Braun, W. (2006), "Transformational leadership in organizations: an environment-induced model", International Journal of Manpower, Vol. 27 Iss: 1 pp. 52 – 62.
۴۴. Boenke, K. B., Distefano, J. J., and Distefano, A. C. (2003). "Transformational leadership", Leadership and Organizational journal, Vol. 1, No. 24, p. 5-6.
۴۵. Bowen DA, Lawler III EF. (1995), The empowerment of service workers: what, why, how, and when. Sloan Manage Rev: 31-9 [Spring].
۴۶. Burke, S & Collins, K 2001, 'Gender differences in leadership styles and management skills', Women in Management Review, vol. 16, no. 5-6, pp. 244-456.
۴۷. Christine Dainty, A. R. J., Bryman, A. and Price, A. D. F. (2002), "Empowerment within the UK construction sector", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 23 No. 6, pp. 333-42.
۴۸. Covey, S. R. (1999, November). Trust and transformation. Incentive. 173(11). 10-11.
۴۹. Ergeneli, Azize., Saglam Ari, Guler & Metin, Selin, (2007), Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers, Journal of Business Research 60, 41-42
۵۰. Dennis, G. (1998). Here Today, Gone Tomorrow. Corrections Today, Vol. 60. Issue. 3
۵۱. Deci, E. L., Connell, J. P., Ryan, R. M. (1989), "Self-determination in a work organization", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74 No. 4, pp. 580-90
۵۲. Dolnicar S (2003). Using cluster analysis for market segmentation – typical misconceptions, established methodological weaknesses and some recommendations for improvement. *Australas J Mark Res*, 11(2), pp. 5-12.

۵۳. Duckett, H & Macfarlane, E 2003, 'Emotional intelligence and transformational leadership in retailing', *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 24, pp. 309-17.
۵۴. Eylon, D. and Bamberger, P. (2000), "Empowerment cognitions and empowerment acts: recognising the importance of gender", *Group & Organisation Management*, Vol. 25 No. 4, pp. 354-72.
۵۵. García-Morales, V. J., Matías-Reche, F. & Hurtado-Torres, N. (2008). , "Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21 Iss: 2 pp. 188 – 212.
۵۶. García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M. & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation, *Journal of Business Research*, NO. 65, PP. 1040–1050.
- Gist, M. (1987), "Self-efficacy: implications for organizational behavior and human resource management", *Academy of Management Review*, Vol. 12 No.3, pp.472-85.
۵۷. Greasley, Kay. Bryman, Alan. Naismith, Nicola & Soetanto, Robby., 2007, Understanding empowerment from an employee perspective, *Team Performance Management*, Vol. 14 No. 1/2, 2008, pp. 39-55
۵۸. Gumusluoglu, L., Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership Organizational Creativity, and Organizational innovation, *Journal of Business Research*, NO. 62, PP. ۴۶۱-۴۷۳.
۵۹. Honold, L. (1997), "A review of the literature on employee empowerment", *Empowerment in Organisations*, Vol. 5 No.4, pp.202-12.
۶۰. Jimenez-Jimenez, D et al (2008)., 'Fostering innovation: the role of market orientation and organizational learning', *European Journal of Innovation Management*, vol. 11, no. 3, pp. 389-412.
۶۱. Johnsen EJ, Johnsen Bjørn, H.B, Paul, T & Odd Arne Nissestad 2008, 'Growing transformational leaders: exploring the role of personality hardiness', *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 29, no.1, pp. 4-23.
۶۲. Jung, D. I., Chow, C. & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings, *The Leadership Quarterly*, NO.14, PP. 525–544.
۶۳. Jung, D. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13, 185–95.
۶۴. Jung, D., Wu, A. & Chow, C. W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation, *The Leadership Quarterly*, NO. 19, PP. 582–594.
۶۵. Keltner Baker, Denise. (2000), An examination of the relationship between employee empowerment and organizational commitment, university of Iowa, pp, 10-34
۶۶. Khan, R, Rehman, AU & Fatima, A 2009, 'Transformational leadership and organizational innovation: moderated by organizational size', *African Journal of Business Management*, vol. 3, no. 11, pp. 678-84.

۶۷. Kirkman, B.L., Rosen, B. (1999), "Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment", *Academy of Management Journal*, Vol. 42 No.1, pp.58-74.
۶۸. Koberg Christine (1999). , "Antecedent And Outcomes of Empowerment" , *Group & Management*, Vol .24 . Issue 4 , pp.Organization
۶۹. Legge, K. (1995), "Human resource management: rhetoric, reality and hidden agendas", in Storey, J. (Ed.), *Human Resource Management: A Critical Text*, Routledge, London, pp. 46-50.
۷۰. Lee, M. and Koh, J. (2001), "Is empowerment really a new concept?", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12 No. 4, pp. 684-95.
۷۱. Li, Y. C. (2004). Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment. Job Satisfaction, and Job Performance at Small and middle-sized firms of Taiwan. *Journal of American Academy of Business*. Vol. 5, No. (1/2), 432-438.
۷۲. Mills, P.K. and Ungson, G.R. (2003), "Reassessing the limits of structural empowerment: organisational constitution and trust as controls", *Academy of Management Review*, Vol. 28 No. 1, pp. 143-53.
۷۳. Marquardt, Michael, J. (1996) "Building the learning organization": New york
۷۴. Mondros, J.B. and Wilson, S.M. (1994), *Organising for Power and Empowerment*, Columbia University Press, New York, NY.
۷۵. Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly*, 13, 705–50.
۷۶. Niehoff BP, Moorman RH, Blakely G, Fuller J. The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group Organ Manage* 2001; 26 (1):91-114.
۷۷. Ojasalo, J. (2008)., 'Management of innovation networks: a case study of different approaches', *European Journal of Innovation Management*, vol. ۱۱, no. ۱, pp. ۵۱-۸۶.
۷۸. Pastor, J. (1996), "Empowerment: 'what it is and what it is not'", *Empowerment in Organisations*, Vol. 4 No. 2, pp. 5-7.
۷۹. Pardoe, I et al (2007). Graphical tools for quadratic discriminant analysis, *American statistical association and the American society for quality. Technometrics*, 49(2).
۸۰. Rose, Stephen M. and Bruce L .Black. 1985. *Advocacy and Empowerment: Mental Health Care in the Community*. Routledge & Kegan Paul: Boston.
۸۱. Russ, D.E. and Millam, E.R. (1995), "Executive commentary-empowerment a matter of degree", *Academy of Management Executive*, Vol. 9 No. 3, pp. 29-31.
۸۲. Shelton, Samuel Terrance (2002) "Employee, Supervisors, and Empowerment in the public sector: the Role of Employee Trust". Thesis of the degree of doctor
۸۳. Spector, P., Borman, W., and Cimino, C. (2004). "Emotional intelligence and leadership styles", Department of Psychology College of Arts and Sciences, available at Shannon Webb.
۸۴. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442–1465.
۸۵. Spreitzer, G. (1996), "Social structural characteristics of psychological empowerment", *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No.2, pp.483-504.

۸۶. Spreitzer, G., Kizilos, M.A. and Nason, S. (1997), "A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction and strain", *Journal of Management*, Vol. 23 No. 5, pp. 679-704.
۸۷. Spreitzer, G.M. and Doneson, D. (2005), "Musing on the past and future of employee empowerment", in Cummings, T. (Ed.), *Handbook of Organizational Development*, Sage, Thousand Oaks, CA.
۸۸. Thomas KW, Velthouse BA. Cognitive elements of empowerment: an "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Acad Manage Rev* 1990; 15(4):666-81.
۸۹. Timmons, J.A. & Spinelli, S. (2007). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> Century*, 7<sup>th</sup> Edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.
۹۰. Tucker, L. R. & MacCallum, R. C. (1997). *Exploratory factor analysis*, emeritus of psychology at university of Illinois and Ohio state university
۹۱. Tulloch, S. (Ed.) (1993), *The Reader's Digest Oxford Wordfinder*, Clarendon, Oxford.
۹۲. Ussahawanitchakit, P 2008, 'Impacts of organizational learning on innovation orientation and firm efficiency: an empirical assessment of accounting firms in Thailand', *International Journal of Business Research*, vol. 8, no. 4, pp. 1-13.
۹۳. Wilson, P. A. (1995). The effects of politics and power on the organizational commitment of federal executives. *Journal of Management*, 21(1), 101-118.
۹۴. Wilson, R. T. (1998). Servant leadership. *Physician Executive*, 24(5), 6-12.
۹۵. Yukl, G. (2001). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.