فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت
Journal of New Research Approaches in Management Science
سال دوم. شماره یازدهم. بهار ۱۳۹۸، صص۳۲۶-۳۱۹ Vol 2. No 11. 2019, p 319-326
شماره شاپا (۲۵۸۸-۵۵۶۱) ISSN: (2588-5561)

بازتاب رهبری تحولی در سازمان

فرزانه رزم‌آهنگ[۱]. بهارک شیرزاد کبریا[۲]. فرشته کردستانی[۳]
۱. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد، مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی
دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز. تهران. ایران
۲. استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز. ایران
Bsherzad86@yahoo.com
۳. استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز. ایران
Fe.kordestani92@gmail.com

چکیده

رهبری تحولی یکی از پارادایم‌های رهبری در روانشناسی سازمانی است که مورد تحقیق گسترده‌ای قرار گرفته است. هدف از این مطالعه بررسی بازتاب رهبری تحولی در سازمان‌های امروزی بود. این تحقیق به روش مروری و کتابخانه‌ای از طریق بررسی مقالات علمی، پایان‌نامه‌های ارشد، رساله‌های دکتری، کتاب‌های مربوطه و پایگاه‌های تخصصی معتبر داخلی و خارجی انجام شده است. نتایج این تحقیق نشان داد که بین رهبری تحولی و وجدان کاری، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی و سلامت سازمانی رابطه معنادار مثبتی وجود دارد. همچنین رهبری تحولی، رضایت زیردستان و اعتماد آنان به رهبری و به علاوه تعهد عاطفی آنان را افزایش می‌دهد. بنابراین، پیشنهاد می گردد که رهبران سازمان تلاش کنند که رهبری تحولی را در سازمان خود نهادینه سازند.

واژه‌های کلیدی: رهبری تحولی، مدیریت تحولی، سازمان

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

مقدمه

امروزه موضوع رهبری به چالش مهمی برای سازمان‌های امروزی تبدیل شده است (معدنچیان، ۲۰۱۸، به نقل از آراد و همکاران، ۱۳۹۸)؛ امروزه سازمان‌ها به صورت فزاینده‌ای با محیط‌های پویا و در حال تغییر مواجه‌اند. بنابراین، به منظور بقا و پویایی خود مجبورند که خود را با تغییرات محیطی سازگار سازند. به بیان دیگر، با توجه به سرعت شتابنده تغییرات و تحولات علمی، تکنولوژیکی، اجتماعی، فرهنگی و. . . سازمان‌هایی موفق و کارآمد محسوب می‌شوند که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی، بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونی‌ها را نیز در آینده پیش‌بینی کرده و قادر باشند که این تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده‌ای بهتر هدایت کنند (مویدنیا، ۱۳۸۷)؛ چرا که به گفته تافلر «تنها با بهره‌گیری خلاقانه از تغییر برای هدایت کردن خود تغییرات است که می‌توانیم از آسیب شوک آینده در امان بمانیم و به آینده‌ای بهتر و انسانی‌تر دست یابیم» (تافلر[1] ۱۳۷۳؛ ۵۰۰).

با وجود این مشاهدات، مطالعات نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان‌ها نه تنها نوآور و خلاق نیستند؛ بلکه حتی در هماهنگی با تحولات و پیشرفت‌ها و تغییرات عصر حاضر نیز ناتوان مانده و اغلب با شیوه‌های ناکارآمد سنتی اداره می‌شوند. به عنوان نمونه «اندرو پتیگرو» پژوهشگر انگلیسی که در زمینه تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مطالعه کرده است، از خصوصیات ایستای سازمان‌ها حیرت زده شده است و به این نتیجه رسیده است که به رغم تغییر پیوسته شرایط دنیا، اغلب سازمان‌ها و شرکت‌ها در ۱۰ سال گذشته زندگی می‌کنند و حدوداً ۱۰ سال از شرایط دنیا عقب هستند (پیترز و واترمن، ۱۳۷۲؛ ۲۷).

برای مقابله با این محیط نامطمئن و تغییرات مستمر نیاز به افرادی در نقش رهبر به شدت احساس می‌شود. بدیهی است که رهبری سنتی در هزاره سوم ادامه حیات نخواهد یافت و جهان نیازمند رهبران تغییر است. رهبران تغییر برای تغییر ساخته شده‌اند. نقش رهبران در تغییر بسیار برجسته‌تر از آن است که تصور می‌شود. آنها می‌توانند به انسان‌ها کمک کنند تا در بازی در شرایط نامطمئن برنده شوند (غلامی، ۱۳۸۷).

حال، نقش رهبران بسیار مهم تلقی می‌شود؛ چرا که باید باید بکوشند تا بتوانند به مهمترین دغدغه سازمان که همانا سازگاری با شرایط نامطمئن محیطی برای بقای خود پاسخ درخور ارائه دهند؛ چون رهبران به دنبال راهکارهای لازم برای برون‌رفت از شرایط بحرانی است. لذا در این موقعیت نقش رهبران تحولی بیش از پیش مورد توجه قرار می‌گیرد؛ زیرا آنها هستند که با تفکرات خلاقانه و نوآورانه با تکیه بر دانش سازمانی می‌توانند سازمان را برای رویارویی با تغییر اساسی آماده و هدایت نمایند.

[1] Peters & Waterman

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

رهبری تحولی

رهبری تحولی[1] برای اولین بار توسط دانتون (۱۹۷۳) بکار گرفته شد. اگرچه این اصطلاح تا زمانی که کلاسیک‌ها به وسیله برنز آن را بکار نبردند، مشهور نشد نظریه رهبری تحول‌گرا نخست توسط برنز (۱۹۷۸) به منظور تمایز بین آن دسته از رهبران که روابط قوی و انگیزشی با زیردستان و پیروان برقرار می‌کنند و آنهایی که بطور گسترده‌ای متمرکز بر مبادله یا تعامل برای ایجاد نتایج‌اند به وجود آمد مفهوم و ایده رهبری را توسعه دادند و یک مفهوم رهبری تحول‌گرا را ایجاد نمودند. باس و آولیو[2] معتقدند که رهبری تحول‌گرا زمانی شکل می‌گیرد که رهبر علائق کارکنانش را ارتقا و توسعه بخشد، آگاهی و پذیرش برای ماموریت و مقصد گروه را ایجاد کند و کارکنان را به دیدن فراسوی منافع خویش برای منافع گروه برانگیزاند (بس وهمکاران، ۲۰۰۴).

یک رهبر تحول‌گرا، به دنبال انگیزه‌های بالقوه در پیروان و ارضای نیازهای بالاتر آنان است. رهبران تحول گرا، رابطه انگیزشی متقابلی را با پیروان برقرار می‌کنند تا آنها را به رهبرانی کارآمد تبدیل کنند. بنابراین رهبری تحولی، تعاملی و دوسویه است. رهبری تحولی فرآیند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها برای ایجاد تغییر و تحول ناپیوسته در وضع موجود و کارکردهای سازمان به عنوان یک کل است. رهبری تحولی از طریق گفتار و کردارش کل جامعه را دچار تحول می‌کند و نفوذ فراوانی در میان پیروانشان دارد (دونهام[3] و همکاران، ۲۰۱۳). این نوع رهبری زمانی تحقق می‌یابد که رهبران علایق کارکنانشان به کار را افزایش دهند، آنان را از هدفها و ماموریتها آگاه سازند و پیروانشان را تشویق کنند که فراتر از منافع فردی بیاندیشند. رهبران تحول آفرین با توسعه علائق کارکنان فراتر از شرایط فعلی وبا ایجاد رابطه قوی با زیر دستان در میان پیروان نفوذ می نماید.

رهبری تحولی و رضایت شغلی کارکنان

«رضایت شغلی»[4] مجموعه‌ای از احساسات و باورهاست که افراد در مورد مشاغل کنونی خود دارند. رضایت شغلی یکی از عوامل مهم در موفقیت شغلی است؛ عاملی که موجب افزایش کارایی و نیز احساس رضایت فردی می‌گردد. رضایت شغلی یعنی دوست داشتن شرایط و لوازم یک شغل، شرایطی که درآن کار انجام می‌گیرد و پاداشی که برای آن دریافت می‌شود (شفیع‌آبادی، ۱۳۷۶).

رهبری تحولی نقش مهمی در رضایت شغلی کارکنان دارد؛ چراکه حکیمی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش خود دریافتند که بین رهبری تحولی و رضایت شغلی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

---

1. Bass
2. Bass & Avolio
3. Dunham
4. Job Satisfaction

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

رهبری تحولی و سلامت سازمانی

رابرت مایلز[1] (۱۹۶۹) «سلامت سازمانی»[2] عبارت است سازگاری و ارتقاء توانایی یک سازمان برای حصول بقاء. سلامت سازمانی، یکی از گویاترین و بدیهی‌ترین شاخص‌های اثربخشی سازمانی است. سازمان سالم جایی است که افراد با علاقه به محل کارشان می‌آیند و با عشق و علاقه فراوان کار انجام می‌دهند.

به‌خصوص یک «سازمان سالم»، سازمانی است که در آن سطوح فنی، مدیریتی و نهادی هماهنگ هستند. سازمان هم نیازهایش را برطرف می‌کند و هم در مدیریت نیروهای مخرّب بیرونی موفق عمل می‌کند، در حالی‌که انرژی‌هایش را به سمت مأموریتش معطوف می‌کند (هوی و میسکل، ۱۳۹۷).

رهبری تحولی تاثیر بسزایی در سلامت سازمانی دارد؛ چراکه مظلومی و شاه‌طالبی (۱۳۸۹) در تحقیقی که در مدارس ابتدایی دخترانهٔ شهر اصفهان انجام دادند دریافتند که بین سبک رهبری تحولی مدیران و کلیه شاخص‌های سلامت سازمانی (یگانگی نهادی، نفوذ مدیر، ملاحظه‌گری، ساخت‌دهی، پشتیبانی منابع، روحیه و تأکید علمی) مدارس ابتدایی دخترانه شهر اصفهان، رابطه معناداری وجود دارد.

رهبری تحولی و تعهد سازمانی

«تعهد سازمانی»[3] یکی از مسائل مهم انگیزشی است که بر اساس آن فرد به شدت هویت خود را در سازمان می‌گیرد، در سازمان مشارکت دارد و با آن در می‌آمیزد و از عضویت در آن لذت می‌برد. تعهد سازمانی یعنی درجه همانندسازی روان‌شناختی و یا چسبیدگی به سازمانی که ما برای آن کار می‌کنیم. تعهد سازمانی دارای اجزاء زیر است: قبول ارزش‌ها و اهداف سازمان، تمایل تلاش برای سازمان و دارا بودن میل قوی برای پیوسته ماندن به سازمان (مودی، پورتر و استیرز، ۱۹۸۲: ۴۸). دلایل بسیار زیادی وجود دارد از اینکه چرا یک سازمان بایستی سطح تعهد سازمانی اعضایش را افزایش دهد.

رهبری تحولی می‌تواند منجر به افزایش تعهد سازمانی کارکنان گردد. در همین راستا نتایج مطالعه سعیدیان و مرادی (۱۳۸۹) نشان داد که بین سبک رهبری تحولی با تعهدکاری مدیران (همبستگی=۰/۲۶۷) رابطه معناداری وجود دارد و سبک رهبری تحولی بهترین پیش‌بینی‌کننده تعهد کاری مدیران است.

رهبری تحولی و وجدان کاری

وجدان کاری (اخلاق حرفه‌ای) ترکیب دو واژه «وجدان» و «کاری» است که در اصطلاح مدیریت می‌توان آن را "احساس تعهد داخلی به منظور رعایت الزاماتی که در ارتباط با کار مورد توافق قرار گرفته‌است" تعریف‌نمود. به بیان دیگر، منظور از وجدان کاری، رضایت قلبی، تعهد و التزام عملی نسبت به وظایفی

1. Robert
2. Organizational Health
3. Organizational Commitment

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

است که قرار است انسان آن‌ها را به انجام برساند؛ به گونه‌ای که اگر بازرس و ناظری نیز بر فعالیت او نظاره‌گر نباشد، باز هم در انجام وظیفه خود کوتاهی نکند.

جامعه انسانی به تقویت وجدان کاری و تغییر در فرهنگ کار نیازمند است؛ چرا که نیروی انسانی متعهد، سازمان را در دستیابی به اهداف خود یاری می‌دهد. البته تعاریف دیگری نیز از وجدان کاری موجود است که عبارت‌اند از:

ـ استعدادی که به تشخیص نیک و بد پرداخته و برای امور ارزش قائل است، نیک و بد را با هم متفاوت دانسته و برای ما نوعی الزام عملی ایجاد می‌کند.

ـ مجموعه عواملی که در فرد سازمانی نظام ارزشی به وجود می‌آورد.

در صورت دارا بودن بالاترین حد وجدان کاری، می‌توان جامعه‌ای را تصور کرد که در آن اشخاص در مشاغل گوناگون سعی دارند تا کارهای محوله را به بهترین شکل و به‌طور دقیق و کامل و با رعایت اصول انجام دهند. پس وجدان کاری باعث نظام‌مند شدن افراد می‌شود.

رهبری تحولی می‌تواند منجر به افزایش وجدان کاری کارکنان گردد. در همین راستا نتایج مطالعه سعیدیان و مرادی (۱۳۸۹) نشان داد که بین سبک رهبری تحولی با وجدان کاری مدیران (همبستگی=۰/۲۶۷) رابطه معناداری وجود دارد.

رهبری تحولی و رفتار شهروندی کارکنان

شهروند[1]خوب سازمانی یک تفکر و ایده است و آن مشتمل بر رفتارهای متنوع کارکنان نظیر، پذیرش و بعهده گرفتن وظایف و مسئولیت‌های اضافی، پیروی از مقررات و رویه‌های سازمان، حفظ و توسعه نگرش مثبت، شکیبایی و تحمل نارضایتی و مشکلات در سرکار می‌باشد. بر پایه و اساس نظریه‌های سازمانی مسلماً »رفتار شهروندی«[2] سازمانی به رقابت و عملکرد سازمان کمک می‌کند، به علاوه رغبت و تمایل به رفتار شهروندی به علت رقابت‌های روزافزون جهانی، اهمیت نوآوری، انعطاف‌پذیری، بهره‌وری و پاسخگویی به شرایط بیرونی پیوسته در حال افزایش است.

از طرفی، رهبری تحولی رفتار شهروندی سازمانی را ارتقا می‌بخشد؛ چرا که یعقوبی و همکاران (۱۳۸۹) دریافتند که بین رهبری تحولی و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط معنادار و مثبتی وجود دارد؛ چون هرچه رهبری تحولی پر رنگ‌تر باشد رفتار شهروندی کارکنان در سازمان ارتقا می‌یابد.

1. Citizen
2. Citizenship Behavior

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

رهبری تحولی و اعتماد

«اعتماد»[1] تا حدودی شبیه هوا است؛ هیچ‌کس به آن زیاد فکر نمی‌کند مگر اینکه لازم شود و وجود نداشته باشد. با این حال، اعتماد در سازمان مهم است؛ چرا که همکاری را تسهیل می‌کند (سلیمانی، صفری و نظری، ۱۳۹۷). رهبری تحولی نقش مهمی در اعتمادسازی در سازمان ایفا می‌کند؛ چراکه نتایج مطالعه مکی‌زاده و همکاران (۱۳۹۳) نشان داد که رهبری تحولی با اعتماد سازمانی دارای رابطه مثبت و معنادار می‌باشد. همچنین تأثیر مثبت ابعاد رهبری تحولی (نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی و سبک رهبری) بر اعتماد سازمانی کارکنان مورد تأیید قرار گرفت.

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه موضوع رهبری به چالش مهمی برای سازمان‌های امروزی تبدیل شده است (معدنچیان، ۲۰۱۸)؛ چراکه رهبران می‌کوشند تا سازمان خود را در شرایط پرتلاطم محیطی به خوبی مدیریت و رهبری نمایند و با شرایط سازگار نمایند تا بتوانند باقی بمانند و از گردونه خارج نشوند. .

باس و آوولیو رهبری تحولی را رهبری‌ای تعریف کرده‌اند که زمانی اتفاق می‌افتد که رهبر علاقه‌ای را میان همکاران و پیروان خود برمی‌انگیزد تا کارشان را از یک دیدگاه جدید نگاه کنند. رهبر تحول گرا از رسالت یا بینش سازمان آگاهی ایجاد می‌کند و همکاران و پیروان را برای سطوح بالاتر توانایی و توان بالقوه، توسعه می‌دهد. علاوه بر این، رهبر تحول گرا همکاران و پیروان را تحریک می‌کند که فراسوی منافع خودشان به منافعی توجه کنند که به گروه بهره برساند.

نتایج این مطالعه حاکی از آن است که رهبری تحولی در سازمان می‌تواند نقش بسیار مهمی را بیآفریند؛ چرا که رهبری تحولی می‌تواند منجر به افزایش اعتماد سازمانی (مکی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳) گردد و افراد سازمانی به رهبر، سازمان و همکاران اعتماد بیشتری پیدا می‌کنند.

همچنین رهبری تحولی در سازمان سلامت سازمانی (مظلومی و شاه‌طالبی، ۱۳۸۹)، رضایت شغلی، تعهد عاطفی، مستمر و هیجانی کارکنان را ارتقا می‌بخشد و رفتار شهروندی (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۹) آنها را به‌طور چشمگیری رشد و توسعه می‌دهد، بطوری که با وجدان کاری بالاتری (سعیدیان و مرادی، ۱۳۸۹) به وظایف سازمانی خود عمل می‌کنند به گونه‌ای که منافع سازمانی را به منافع شخصی ترجیح می‌دهند.

بنابراین به کارگیری سبک رهبری تحولی و نهادینه‌سازی آن در سازمان به رهبران در تحقق اهداف سازمانی‌شان کمک شایانی می‌کند. لذا توصیه می‌گردد که مدیران و رهبران سازمانی از قدرت و مزیت سبک رهبری تحولی غافل نگردند؛ بلکه بکوشند تا آن را به بهترین شکل در سازمان خود ایجاد کنند و از آن نهایت بهره را ببرند.

---

1. Trust

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

فهرست منابع و مآخذ

ـ آراد، امید؛ محمدداودی، محمدحسین (۱۳۹۸). «شناسایی عوامل موثر بر نهادینه‌سازی رهبری اصیل در دانشگاه آزاد اسلامی». فصلنامه مدیریت عمومی، دانشگاه آزاد اسلامی سیستان و بلوچستان، پذیرش شده و در انتظار چاپ.

ـ پیترز، توماس جی و واترمن، رابرت اچ. (۱۳۷۲)، «به سوی بهترین‌ها»، ترجمه و تلخیص مهدی قراچه داغی، چاپ اول، ناشر مترجم.

ـ تافلر، الوین (۱۳۷۰)، «جابجایی در قدرت»، ترجمه شهیندخت خوارزمی، ناشر مترجم.

ـ تافلر، الوین (۱۳۷۳)، «شوک آینده»، ترجمه حشمت‌الله کامرانی، تهران، نشر گلشن.

ـ حکیمی، ایمان؛ حسینی امیری، سید محمود؛ حسینی؛ فرزانه سادات؛ صفری، خلیل (۱۳۹۶). «بررسی نقش میانجی رضایت شغلی و تعهد سازمانی در ارتباط بین خون‌گرمی و شایستگی همکاران و قصد جابه‌جایی شغلی پرستاران دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان»، مجله سلامت جامعه، سال ۱۳۹۶، مقاله ۵، دوره ۱۱، شماره ۲ - شماره پیاپی ۳۲، تابستان ۱۳۹۶، صفحه ۳۸-۴۷. (DOI): 10. 22123/CHJ. 2018. 97632. 1033

ـ سلیمانی، نادر؛ صفری، محمود، نظری، سید مرتضی (۱۳۹۷). «مدیریت آموزشی». چاپ سوم، انتشارات سمت، تهران، ایران.

ـ سعیدیان، نرگس؛ مرادی، مصیب (۱۳۸۸). «رابطه سبک‌های رهبری باس با وجدان کاری و تعهد کاری مدیران مدارس متوسطه پسرانه شهر اصفهان». فصلنامه پژوهش در برنامه‌ریزی درسی، دوره ۱، شماره ۲۲، تابستان ۱۳۸۸، صفحه ۱۱۹-۱۴۰.

ـ شفیع‌آبادی، عبدالله (۱۳۷۶). «راهنمایی ومشاوره شغلی وحرفه‌ای»، انتشارات رشد، ص ۳.

ـ غلامی، مسعود (۱۳۸۷). «رهبری تغییر»، ماهنامه تدبیر، سال هفدهم، شماره ۱۶۹.

ـ مظلومی، پریسا؛ شاه‌طالبی، بدری (۱۳۸۹). «رابطهٔ بین سبک رهبری تحولی مدیران و سلامت سازمانی مدارس ابتدایی دخترانهٔ شهر اصفهان»، فصلنامه پژوهش در برنامه‌ریزی درسی، مقاله ۱۱، دوره ۱، شماره ۲۵، بهار ۱۳۸۹.

ـ مویدنیا، فریبا (۱۳۸۷). «مدیریت و رهبری تحول»، ماهنامه تدبیر، سال هفدهم، شماره ۱۶۷.

ـ هوی، وین؛ میسکل، سیسیل (۱۳۹۷). «مدیریت آموزشی». ترجمه نادر سلیمانی، محمود صفری و سید مرتضی نظری، انتشارات سمت، چاپ سوم، تهران، ایران.

__ Bass B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadershipparadigm transcend organizational and national boundaries?; American Psychologist, 52.

__ Bass, et. al. , (2004). Transactional-Transformational leadership paradigm in Organizations, American Psychologist.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]

__ Dunham, R. B. , Grube, J. A. , Gardner, D. G. , Cummings, L. L. and Pierce, J. L. (2013). “The Development of an Attitude toward Change Instrument”. www. Emeraldinsight. com.
__ Dunham, R. B. , Grube, J. A. , Gardner, D. G. , Cummings, L. L. and Pierce, J. L. (2013). “The Development of an Attitude toward Change Instrument”. www. Emeraldinsight. com.
__ Madanchian, Mitra; Norashikin, Hussein; Noordin, Fauziah (2018). The impact of ethical leadership on leadership effectiveness among SMEs in Malaysia. Procedia Manufacturing. Volume 22, 2018, Pages 968-974. https://doi.org/10. 1016/j. promfg. 2018. 03. 138.
__ Wayne, K. , and John, A. , Feldman. (1987) “Organizational Health: The Concept and its Measure”. Journal of Research and Development in Deucation, number 4, 1987, P: 30.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-11-20]