

# کلیات تحقیق

در فصل حاضر، ابتدا به بیان مسأله تحقیق و ضرورت و اهمیت انجام تحقیق می پردازیم. سپس قلمرو، سوال، اهداف، و فرضیات تحقیق بیان می شود. در انتها به تعریف مفهومی و عملیاتی متغیرهای تحقیق، محدودیت‌ها و موانع تحقیق و ساختار کلی نگارش تحقیق می پردازیم.

### ۱-۱- بیان مسأله تحقیق

مهم‌ترین بخش هر سازمانی که می‌تواند سازمان را به نقطه‌ی رشد یا افول سوق دهد، منابع انسانی و سرمایه‌های فکری آن سازمان است. بدیهی است که هدایت و سازماندهی این نیروها به سمت اثربخشی سازمانیبر عهده‌ی مدیران سازمان است که این گونه مدیران تحول‌گرا باید ساختار جدید و رفتار جدید را به گونه‌ای تعریف کنند که افراد او را بپذیرند و در نتیجه روحیه‌ی خوبی برای راهنمایی جدید و رفتار جدید در سازمان به وجود آید (هاوس و همکاران، ۲۰۰۵). هنگامی که با سازمان‌ها در عصر حاضر روبرو می‌شویم، مشاهده‌ی تغییرات محیطی پرسرعت و لحظه‌ای از یک طرف و تجمع منابع و استعدادهای مختلف از طرف دیگر، همه‌ی سازمان‌ها را به سمت سودآوری، ارائه‌ی خدمات کیفی، جذب مشتریان وفادار، رضایت شغلی<sup>۱</sup> و ... جهت می‌دهد، با ضرورت رهبری تحول‌آفرین آشنا می‌شویم. جمیز برنز<sup>۲</sup> در سال ۱۹۷۸ نظریه رهبری تحول‌آفرین<sup>۳</sup> را به عنوان فرایندی اخلاقی مطرح ساخت که از آن طریق، رهروان و پیروان به سطوح عالی‌تر منزلت خواهند رسید. به زعم برنز، رهبران تحول‌آفرین، صاحب بینشی هستند که از طریق آن دیگران را برای انجام کارهای استثنایی و روشن‌تر به چالش و تلاش وا می‌دارند و همچنین منشأ تغییرات تلقی می‌شوند. رهبری تحول‌آفرین می‌تواند تصویر بهتر و روشن‌تری از آینده ارائه داده، بینش خود را بصورت اثربخش برای کارکنان تبیین کند و رهروان نیز با کمال میل و رغبت آن بینش را به عنوان واقعیت بپذیرند (رابینز، ۱۹۹۶).

---

1- Job Satisfaction

2- Burns

3-Transformational Leadership

رهبران تحول آفرین رفتارهای از خود نشان می‌دهند که به واسطه آن نقش الگو را برای پیروان ایفا می‌کنند(باس و همکاران، ۲۰۰۶). بر اساس تحقیقات پیشین، برنزد در سال ۱۹۷۸، هاوس<sup>۱</sup> در سال ۱۹۷۶ و بس در سال ۱۹۸۵ اعلام کردند که رهبران اثر بخش، رهبرانی تحول آفرین هستند ( استیونسون و همکاران، ۲۰۰۴). هاروی<sup>۲</sup> در سال ۱۹۹۵ نیز معتقد است که رهبری در دانشگاه‌ها به لحاظ ملاحظات آموزشی و یادگیری باید مبتنی بر دیدگاه تحول آفرین باشد(رامسدن، ۲۰۰۰). تحقیقات و مطالعات گسترده دیگری در خصوص رهبری اثر بخش دانشگاهی بیانگر این است که رهبران اثربخش، دامنه کاملی از رفتارها و ویژگی‌های رهبری از تحول آفرین تا مراوده‌ای رادر سازمان‌ها به کار می‌بندند( استیونسون و همکاران، ۲۰۰۴). مدیریت در سازمان‌های معاصر به سبک مدیریت در گذشته امکان پذیر نیست، امروزه نیازمند استفاده از رهبری تحول آفرین هستیم. رهبران تحول آفرین الهام‌بخش هستند و به پیروان خود انگیزه می‌دهند و این یکی از راههایی است که ماوراء پاداش دادن به پیروان است(هاوس و همکاران، ۲۰۰۵). تئوری رهبری تحول آفرین که معتقد است این رهبران در معنی دادن به محیط و شکل دادن اهداف راهبردی که توجه و منافع پیروان را به خود جلب می‌کند تواناترند را می‌توان به گونه‌ای برای کارکنان سازمان تعریف کرد که به پیشرفت کیفیت زندگی کاری<sup>۳</sup> در سازمان بینجامد(برسون و همکاران، ۲۰۰۴).

کیفیت زندگی کاری کارکنان شامل هر گونه بهبود در فرهنگ سازمانی است که باعث رشد و تعالی کارکنان در سازمان می‌شود(فیلیپو، ۱۹۸۷).

کیفیت زندگی کاری برنامه‌ای جامع و گسترده است که رضایت کارکنان را افزایش می‌دهد، یادگیری آنها را در محیط تقویت می‌کند و به آنها در امر مدیریت، تغییر و تحولات یاری می‌رساند. عدم رضایت کارکنان از کیفیت زندگی کاری مشکلی است که تقریباً به همه کارمندان بدون توجه به مقام و جایگاه آنها آسیب می‌رساند. هدف بسیاری از سازمان‌ها افزایش رضایت کارمندان در تمام سطوح است، اما

---

1-House

2-Harvy

3-Quality of Work Life

این مسئله پیچیده‌ای است، زیرا تفکیک و تعیین اینکه چه مشخصه‌هایی با کیفیت زندگی کاری رابطه دارند، امری دشوار است (سراجی و همکاران، ۲۰۰۶). از آن جایی که تاکید رهبری تحول آفرین بر رشد بخش‌های مختلف سازمان و به صورت پایا و با قابلیت هم افزایی است، کیفیت زندگی کاری یکی از متغیرهایی که از اجرای رهبری تحول آفرین می‌تواند مورد سنجهی سازمانی قرار گیرد، که در این تحقیق، و با توجه به اهمیت آن در ایران بررسی خواهد شد. در حال حاضر، نحوه زندگی کاری کارکنان در دانشگاه‌ها و موسسه‌های آموزش عالی و اعضای هیأت علمی بیش از هر زمانی مورد توجه قرار گرفته است و فشارها بر کارکنان دانشکده‌ها که سخت مشغول کارند وارد می‌شود، حتی انتظار می‌رود این فشارها بیشتر هم بشود و از آنجا که یکی از عوامل موفقیت و پیشرفت دانشگاه نیز به نیروی انسانی و کارکنان آن بستگی دارد و توجه به کیفیت زندگی کاری کارکنان باعث ایجاد حس وابستگی، مسئولیت پذیری و در نتیجه افزایش بهره‌وری آنان می‌شود این پژوهش قصد دارد به بررسی رابطه‌ی میان رهبری تحول آفرین و اثر آن بر کیفیت زندگی کاری کارکنان از جنبه‌های مختلفی همچون حقوق و دستمزد منصفانه، فرصت رشد و امنیت مداوم، توسعه قابلیت‌های انسانی، قانون‌گرایی در سازمان کار، فضای کلی زندگی، محیط کاری ایمن و بهداشتی و... که از ابعاد کیفیت زندگی کاری محسوب می‌شوند در دانشگاه مازندران بپردازد.

## ۱-۲- ضرورت و اهمیت انجام تحقیق

در علم مدیریت امروز، نیاز سازمان‌ها به هدایت منابع، امکانات و مهم‌ترین بخش سازمان که منابع انسانی آن است، به سمت مزیت‌های هزینه‌ای و رقابتی و کیفی مورد توجه مدیران واقع شده است. ضرورت تمرکز مدیران سازمانی به مقوله‌ی تغییرات محیطی و آمادگی آنان برای مقابله با هر نوع شرایط متغیر و بحرانی، نتیجه‌ی حرکت سازمان‌ها به سمت «رهبری تحول آفرین» در هر مجموعه‌ای است، رهبری تحول آفرین یک فرایند آگاهانه‌ی اخلاقی و معنوی است که الگوهای مساوی روابط قدرت میان رهبران و پیروان را جهت رسیدن به یک هدف جمعی و یا تحول واقعی بنا می‌کند (ماگلیوکا و همکاران، ۲۰۰۱). رهبری تحول آفرین نوعی رهبری‌انگیزه دهنده، متعالی و نهایتاً اخلاقی است که در آن

سطوح رفتار انسانی و تمایلات اخلاقی هر دو گروه رهبران و پیروان را بالا می‌برد (استون و همکاران، ۲۰۰۴). در ادبیات علم مدیریت از رهبری تحول آفرین به رهبری نئوکاریزماتیک<sup>۱</sup> تعبیر می‌شود. تئوری جدید رهبری تحول آفرین یا به طور ساده‌تر رهبری تحول آفرین، بر نقش رهبران کاریزماتیک که پیروان کثش احساسی قابل توجهی به آنها دارند تاکید می‌کند (ارجنلیا و همکاران، ۲۰۰۷). تلاش‌های زیادی برای تبیین رابطه‌ی رهبری تحول آفرین و نقش آن در افزایش بهره‌وری<sup>۲</sup>، عملکرد، رقابت پذیری<sup>۳</sup>، و بازدهی سازمان‌ها صورت گرفته است.

یک روش تعیین این ارتباط بین رهبری تحول آفرین و بهره‌وری، بررسی کیفیت زندگی کارکنان و رابطه‌ای است که این سبک از رهبری و کیفیت زندگی کاری دارد زیرا که این عامل به مهمترین شاخص برای تعریف مطلوبیت فضای سازمانی در نزد کارکنان تبدیل شده است چنان به نظر می‌رسد که نیاز شدیدی به بهتر کردن کیفیت زندگی کاری در بسیاری از کارکنان وجود دارد. شماری از آگاهان بر این باورند که بخشی از رکود بهره‌وری و کاهش کیفیت محصول در برخی از کشورها ناشی از کاستی‌های زندگی کاری و تغییراتی است که در علاقه‌مندی‌های و رجحان کارکنان پدید آمده است و کارکنان درخواست دارند که در کارشان نظارت و دخالت بیشتر بیابند، که می‌تواند با ارائه‌ی بینش روشنی به مدیران و سایر اعضای سازمان از نقش رهبری تحول آفرین در کیفیت زندگی کاریکارکنان آنها را در سوق دادن به ایجاد و هدایت سازمان‌های متعالی و یادگیرنده که ضرورت امروز سازمانی است، یاری رساند و موجبات افزایش بهره‌وری سازمانی را فراهم آورد (کونمی و همکاران، ۲۰۱۰).

### ۱-۳- قلمرو تحقیق

در این بخش، به معرفی و تبیین قلمرو تحقیق در سه قالب: قلمرو موضوعی، مکانی و زمانی تحقیق پرداخته خواهد شد. قلمرو روشی تحقیق نیز در فصل سوم بیان خواهد شد. موضوع تحقیق در معنای عام، درحوزه رهبری و مدیریت منابع انسانی قرار دارد و به طور اختصاصی به بررسی رابطه‌ی میان رهبری تحول آفرین و کیفیت زندگی کاری کارکنان می‌پردازد.

---

1- Neo Charismatic.  
2- Productivity  
3-Competitiveness

این تحقیق در دانشگاه مازندران و میان کارکنان شاغل در بخش‌های مختلف این دانشگاه انجام می‌شود.

از نظر زمانی نیز این تحقیق در یک محدوده زمانی یک ساله، بین سال‌های ۱۳۸۹ و ۱۳۹۰ صورت می‌گیرد.

#### ۱-۴- اهداف تحقیق

در این تحقیق، با توجه به بررسی رابطه‌ی میان رهبری تحول آفرین و کیفیت زندگی کاری کارکنان دانشگاه مازندران، به دنبال تحقق یک هدف اصلی، چهار هدف فرعی اولیه و یک هدف کاربردی هستیم که عبارتند از:

##### ۱-۴-۱- هدف اصلی تحقیق

الف) بررسی رابطه‌ی میان رهبری تحول آفرین و کیفیت زندگی کاری کارکنان دانشگاه مازندران.

##### ۱-۴-۲- اهداف فرعی اولیه

ب) بررسی رابطه‌ی میان انگیزش الهام بخش و کیفیت زندگی کاری کارکنان دانشگاه مازندران.

ج) بررسی رابطه‌ی میان نفوذ آرمانی و کیفیت زندگی کاری کارکنان دانشگاه مازندران.

د) بررسی رابطه‌ی میان ترغیب ذهنی و کیفیت زندگی کاری کارکنان دانشگاه مازندران.

ه) بررسی رابطه‌ی میان ملاحظات فردی و کیفیت زندگی کاری کارکنان دانشگاه مازندران.

##### ۱-۴-۳- هدف کاربردی تحقیق

امید می‌رود این تحقیق به ارائه‌ی درک روشنی از نقش رهبری تحول آفرین در کیفیت زندگی کاری

کارکنان دانشگاه مازندران به مسئولین دانشگاه جهت درک اهمیت رهبری تحول آفرین در وهله‌ی اول و

بررسی مسیرهای منتج به بهبود زندگی کاری کارکنان در وهله‌ی دوم بینجامد.

## ۱-۵- فرضیه‌های تحقیق

### ۱-۵-۱- فرضیه اصلی تحقیق

الف) میان رهبری تحول آفرین و کیفیت زندگی کاری (از دیدگاه کارکنان) رابطه‌ی مستقیم و معناداری وجود دارد.

### ۱-۵-۲- فرضیات فرعی تحقیق

ب) میان انگیزش الهام بخش و کیفیت زندگی کاری (از دیدگاه کارکنان) رابطه‌ی مستقیم و معناداری وجود دارد.

ج) میان نفوذ آرمانی و کیفیت زندگی کاری (از دیدگاه کارکنان) رابطه‌ی مستقیم و معناداری وجود دارد.

د) میان ترغیب ذهنی و کیفیت زندگی کاری (از دیدگاه کارکنان) رابطه‌ی مستقیم و معناداری وجود دارد.

ه) میان ملاحظات فردی و کیفیت زندگی کاری (از دیدگاه کارکنان) رابطه‌ی مستقیم و معناداری وجود دارد.

## ۱-۷- متغیرهای تحقیق

در این پژوهش به دنبال بررسی رابطه میان متغیرهای رهبری تحول آفرین و کیفیت زندگی کاری می باشیم. همچنین متغیر رهبری تحول آفرین به عنوان متغیر مستقل و کیفیت زندگی کاری به عنوان متغیر وابسته می باشند.

## ۱-۸- تعریف مفهومی و عملیاتی متغیرهای تحقیق

### ۱-۸-۱- رهبری تحول آفرین:

**تعریف نظری:** فرآیند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها برای ایجاد تغییر و تحول ناپیوسته در وضع موجود و کارکردهای سازمان به عنوان یک کل است. رهبران تحول آفرین از طریق گسترش و ترفیع

اهداف زیر دستان اعمال نفوذ می‌کنند و با ایجاد اعتماد در آنها باعث می‌شوند آنها بیشتر از انتظارات توافق شده عمل کنند (رابینز، ۱۳۷۸). رهبری تحول آفرین که الگویی است از ایجاد بصیرت و چشم انداز، اجماع در مورد اهداف گروه، الگوسازی، فراهم ساختن حمایت فردی، فراهم کردن انگیزش هوشمندانه، انتظارات عملکرد بالا و پاداش اقتضایی. رهبران تحول آفرین رفتارهای از خود نشان می‌دهند که به واسطه آن نقش الگو را برای پیروان ایفا می‌کنند (باس و همکاران، ۲۰۰۶).

**تعریف عملیاتی:** میزان توانایی و مهارت مدیران در ایجاد انگیزه و چشم انداز مشترک در کارکنان و توانمندسازی آنان و ایجاد اعتماد میان خود و کارکنان و الهام بخشی و انرژی دادن به کارکنان و داشتن ویژگی کاربزماتیک، که از طریق نمرات پرسشنامه و میانگین کل پرسشنامه حاصل می‌شود.

#### ۱-۸-۲- کیفیت زندگی کاری:

**تعریف نظری:** به عنوان هر فعالیتی تعریف می‌شود که در کل سطوح سازمان انجام می‌شود و به دنبال اثربخشی سازمانی بیشتر از طریق رشد و ارتقاء منزلت انسانی می‌باشد. کیفیت زندگی کاری فرایندی است که در طی آن گروه‌های ذینفع در سازمان یاد خواهند گرفت که چگونه بهتر با یکدیگر کار کنند، چگونه برای خود مشخص کنند که چه فعالیت‌ها، تغییرات و بهبودهایی مطلوب و موثر است تا سازمان به بهره‌وری بیشتر برسد (فیلیپو، ۱۹۹۸).

**تعریف عملیاتی:** میزان بهره‌مندی یک کارمند از شرایط مطلوب شغل شامل مشارکت در تصمیم‌گیری، امنیت شغلی، حقوق و مزایای منصفانه، شرایط کاری ایمن و مطمئن، زمینه پرورش و وجود فرصت‌های مستمر یادگیری، قانون‌گرایی در محل کار و کیفیت شغل که از طریق نمرات پرسشنامه کیفیت زندگی کاری و میانگین کل پرسشنامه حاصل می‌آید.

#### ۱-۹- ساختار کلی نگارش تحقیق

در این تحقیق مطالعه‌ای از رابطه‌ی میان رهبری تحول آفرین و کیفیت زندگی کاری کارکنان دانشگاه مازندران صورت گرفته است که در پنج فصل به شرح زیر سازماندهی می‌شود:



**فصل اول:** این فصل شامل کلیات تحقیق است و قسمت‌های عمده آن عبارتند از: مقدمه،

تعریف مسأله و بیان فرضیات و اهداف تحقیق، اهمیت موضوع، قلمرو تحقیق و تعریف متغیرها.

**فصل دوم:** در این فصل مفاهیم و تعاریف، مبانی نظری و اصول و ابعاد مفاهیم و مطالعات انجام

شده پیرامون موضوع تحقیق در قالب کلی پیشینه تحقیق ارائه می‌گردد.

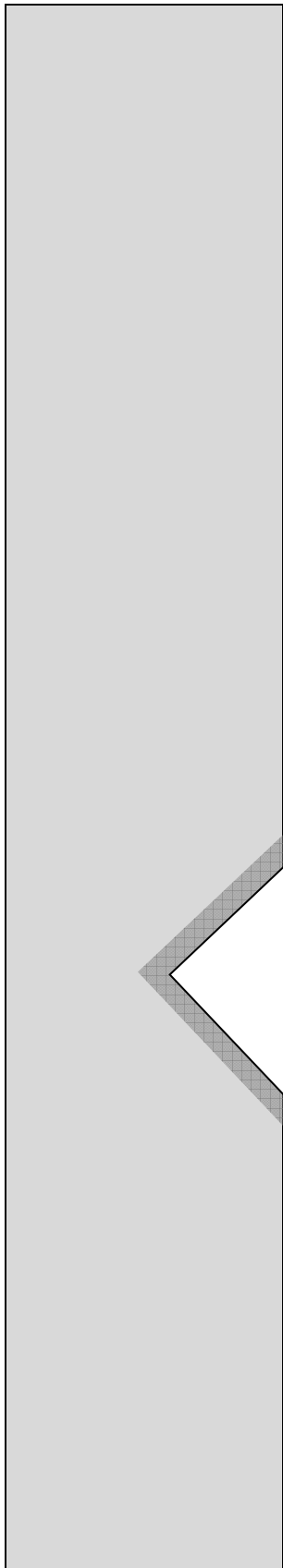
**فصل سوم:** این فصل شامل روش تحقیق است که در آن جامعه آماری، نمونه آماری و روش های

تحلیل فرضیه‌ها و روش جمع آوری اطلاعات توضیح داده می‌شود.

**فصل چهارم:** در این فصل تجزیه و تحلیل داده‌ها به منظور دستیابی به یافته‌ها و تحلیل یافته‌ها

ضمن آزمون فرضیه‌ها برای تایید یا رد آنها انجام می‌گیرد.

**فصل پنجم:** این فصل به نتیجه گیری، خلاصه‌ای از تحقیق و ارائه پیشنهادها خواهد پرداخت.



## ادبیات و پیشینه تحقیق

هر کار تحقیق علمی بایستی در راستای تحقیقات قبلی و ادامه دهنده و تکمیل کننده آنها باشد. لذا برای تحقق این هدف و آگاهی از نتایج و یافته‌های تحقیقات قبلی، آثار و منابع قبلی مرتبط با موضوع تحقیق شامل؛ طرح‌های پژوهشی، مقالات انتشار یافته در مجلات معتبر علمی- پژوهشی و علمی- ترویجی در قالب دو بخش داخلی و خارجی مورد بررسی قرار گرفته است. چرا که هر کار تحقیق در یک پیوستار جا می‌گیرد به این معنی که از کارهای تحقیقی قبلی اثر می‌پذیرد و بر کارهای تحقیقی بعدی اثر می‌گذارد. بنابراین آشنایی با کارهای تحقیقاتی قبلی که درباره موضوع مشابه صورت گرفته و دانستن وجوه مشابهت و مفارقت تحقیق حاضر به نظر می‌رسد. در واقع هیچ کس نمی‌تواند مدعی باشد که بضاعت علمی‌اش او را از خوشه چینی از این دستاوردها بی‌نیاز می‌سازد (کیوی، ۱۳۷۱).

در این بخش ابتدا پیشینه نظری موضوع مورد بحث قرار می‌گیرد و سپس پیشینه تجربی رهبری تحول‌آفرین و کیفیت زندگی کاری در دو بخش داخلی و خارجی ارائه می‌شود. در این تحقیق از ۱۷ اثر علمی مشابه با موضوع شامل ۱۰ اثر داخلی و ۷ اثر خارجی به عنوان پیشینه تحقیق استفاده شده است که چکیده هر کدام ارائه می‌گردد.

## ۲-۱- تعریف رهبری

اهمیت هدایت<sup>۱</sup> به حدی است که برخی از صاحب‌نظران علم مدیریت، موفقیت هر مدیر را در گرو توان وی در هدایت نیروی انسانی می‌دانند. شیوه‌های رهبری به شدت تحت تأثیر محیط فرهنگی جوامع قرار دارد؛ به طوری که می‌توان گفت شیوه‌های مدیریت و رهبری در هر تمدن، جلوه‌ای از ساخت فرهنگی آن تمدن است. بدیهی است که ساختار فرهنگی هر جامعه نیز تحت تأثیر محیط‌های اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، اعتقادی و هنری آن جامعه قرار دارد؛ بنابراین رفتار فردی مدیر تا حدی تابع ساخت فرهنگی محیط است. هنگام کاربرد نظریه‌های راهبردی باید دقت کرد که این نظریه‌ها با توجه به چه محیطی ارائه شده‌اند و به کارگیری آنها مستلزم وجود چه مقتضیاتی است (رضائیان، ۱۳۸۸).

رهبری مفهومی سهل و ممتنع است؛ از این رو تعاریف متعددی برای آن وجود دارد. گروهی رهبری را تأثیر گذاری بر افراد در انجام وظایفشان با میل و علاقه توصیف کرده‌اند. گروهی دیگر رهبری را نفوذ بر زیردستان تعریف نموده‌اند. در تعریف دیگر با تأکید بر روابط بین افراد، رهبری نفوذ بر مرئوسان از طریق برقراری ارتباط با آنان در تحقق اهداف سازمان بیان گردیده است (رضائیان، ۱۳۸۸).

برخی دیگر رهبری را فعالیت‌هایی که مردم را برای تلاش مشتاقانه در جهت تحقق اهداف گروهی، تحت تأثیر قرار می‌دهد تعریف کرده‌اند؛ به دیگر سخن رهبری عبارت است از تحت تأثیر قرار دادن دیگران برای کسب هدف مشترک (رضائیان، ۱۳۸۸).

تعریف دیگری نیز با اختلافاتی جزئی مسئله نفوذ و تأثیر گذاری بر مرئوسان را از طریق ارتباطات و انگیزش، رهبری و هدایت دانسته‌اند. به عبارت ساده رهبری فرایندی است که ضمن آن مدیریت سازمان می‌کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی مؤثر انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمانی تسهیل کند و کارکنان را از روی میل علاقه به انجام وظایفشان ترغیب کند. از این رو رهبری در مفهوم سازمانی آن به عنوان جزئی مجزا و مستقل از مدیریت مطرح نبوده، بلکه یکی از وظایف عمده و اصلی آن به شمار

---

1 -Directing

می آید. هر مدیری علاوه بر وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل، باید انجام این وظیفه یعنی هدایت افراد سازمان را نیز عهده‌دار گردد (رضائیان، ۱۳۸۸).

هدایت، بر تلاش مدیر برای انگیزش کارکنان به منظور نیل به اهداف سازمانی، دلالت دارد. این تلاش به سه طریق صورت می‌گیرد: رهبری، انگیزش و برقراری ارتباطات. گروهی رهبری را بخشی از وظایف مدیر محسوب می‌کنند؛ در حالی که گروهی دیگر دامنه مفهوم رهبری را وسیع‌تر از مدیریت می‌دانند (الوانی، ۱۳۸۸).

تقریباً به تعداد صاحب‌نظران رهبری از آن تعریف وجود دارد؛ اما در مجموع عقیده بسیاری از دانشمندان مدیریت بر این است که رهبری شامل فرایند نفوذ است؛ به عبارت دیگر، رهبری توانایی نفوذ در دیگران (فرد یا گروه) برای نیل به اهداف است (هرسی، بلانچارد و دوی به نقل از زالی، ۱۳۸۳).

در تفاوت مفهوم رهبری و مدیریت نیز گاهی گفته می‌شود که رهبری یعنی نفوذ در دیگران برای نیل به هدف، حال اگر این نفوذ برای نیل به اهداف سازمانی باشد، آن را مدیریت می‌نامند. زیرا برای مدیر، اهداف سازمانی اولویت دارد، در حالی که رهبری ممکن است هدف‌های متنوع و متعددی داشته باشد. برای مثال اگر یکی از کارمندان رده عملیاتی، طی تماس با مدیر عالی سازمان، تصمیم‌های وی را تحت تاثیر قرار دهد، آن کارمند در اینجا نوعی اعمال رهبری کرده است و مدیر عالی از وی پیروی کرده است. بنابراین در رهبری سلسله مراتب مطرح نیست؛ یعنی رهبر کسی است که موفق به اعمال نفوذ می‌شود، خواه مدیر عالی سازمان باشد، خواه کارگر رده عملیاتی، خواه فردی خارج از سازمان. همچنین گفته می‌شود که در رهبری نوع سازمان مطرح نیست؛ یعنی در هر سازمان یا در هر وضعیتی که فردی موفق به نفوذ در رفتار دیگران گردد، در واقع به گونه‌ای اعمال رهبری کرده است (رضائیان، ۱۳۸۸).

همان‌گونه که در تعریف رهبری ملاحظه می‌شود، مهمترین نکته در رهبری، جهت دادن و نفوذ بر اعضای سازمان است. رهبری مستلزم نفوذ کردن و تاثیر گذاردن بر افراد است و مدیر در نقش رهبر، کسی است که بتواند بر افراد تحت سرپرستی خود نافذ باشد و به عبارت دیگر مرئوسان نفوذ و قدرت او را بپذیرند. مسئله نفوذ و قدرت رهبری به منابعی که قدرت و نفوذ از آن سرچشمه می‌گیرند ارتباط پیدا

می‌کند. اصولاً قدرت عبارت از توانایی اعمال نفوذ بر دیگران بوده و نفوذ عبارت است از اعمالی که مستقیم یا غیر مستقیم باعث تغییر در رفتار یا نظرات دیگران می‌گردد. انواع قدرت را می‌توان با توجه به منابع آن به دو دسته تقسیم کرد:

الف) قدرت‌هایی که مبتنی بر منصب و مقام مدیرند (پاداش، تنبیه، عرفی یا مشروع)؛  
ب) قدرت‌هایی که مبتنی بر توانایی‌های شخصی مدیرند (صلاحیت یا مرجعیت، خبرگی، اطلاعات)؛  
(رضائیان، ۱۳۸۸).

تقریباً پیش از سال ۱۹۵۰ میلادی تاکنون نظریه‌های رهبری، فراز و نشیب‌های متعددی را پشت سر گذاشته است. در واقع تکامل نظریه‌های رهبری شامل چهار دسته زیر است:

- نظریه‌های صفات مشخصه رهبری؛
- نظریه‌های رفتاری رهبری؛
- نظریه‌های اقتضایی؛
- نظریه رهبری تحول آفرین؛

## ۲-۱-۱- نظریه‌های صفات مشخصه رهبری<sup>۱</sup>

بر طبق این نظریه، رهبران به طور مادر زادی رهبر متولد می‌شوند؛ بنابراین رهبری قابل آموزش نیست. در واقع برخی از رهبران صفات مشخص یا ویژگی‌های شخصیتی مشخصی دارند که آنها را از غیر رهبران متمایز می‌کند (زالی، ۱۳۸۳). برخی از این صفات مشخص رهبران، هوش و ذکاوت، اعتماد به نفس، تمایل به مسئولیت پذیری، تحمل ابهام، قاطعیت، جذابیت و نظایر این‌ها می‌باشد. برخی از صفات و خصوصیات مورد نظر این گروه عبارتند:

(۱) هوش: معمولاً رهبران، از پیروان خود باهوش‌ترند. کار رهبری با تجزیه و تحلیل مشکلات و مسائل پیچیده سر و کار دارد؛ به همین دلیل رهبران باید افرادی با هوش باشند.

۲) بیان رسا و با نفوذ: بهره‌مندی رهبر از «بیان رسا و با نفوذ» بسیار حایز اهمیت است؛ زیرا با بیان رسا و با نفوذ بهتر می‌توان دیگران را ترغیب به اطاعت کرد.

۳) بلوغ فکری و وسعت نظر: بلوغ فکری و بلندنظری رهبر باید در حدی باشد که از ناکامی‌ها ناامید نشود و از موفقیت‌ها مغرور نگردد؛ رهبر باید از صبر و قدرت تحمل زیادی برخوردار باشد و احساس دشمنی و عداوت با دیگران را در تصمیم‌گیری‌های خود دخالت ندهد.

۴) انگیزه موفقیت طلبی: رهبران باید از انگیزه درونی زیادی برای نیل به موفقیت برخوردار باشد؛ به گونه‌ای که پس از نیل به یک هدف، تحقق اهداف بالاتر و مهم‌تری را مدنظر قرار دهد (رضائیان، ۱۳۸۸).  
تحقیقات تجربی نشان می‌دهد که رهبری فرایندی پویاست و از هر موقعیت به موقعیت دیگر همراه با تغییر رهبر و پیرو وضعیت تغییر می‌یابد؛ به هر حال، اگرچه ویژگی‌های شخصیتی معین ممکن است در موقعیتی معین مفید باشد، اما هیچ‌گونه ویژگی‌های جهان‌شمولی نیست که بتواند موفقیت رهبری را تضمین کند (زالی، ۱۳۸۳).

نظریه صفات مشخصه با این که توانست معیارهای روشنی را به منظور توصیف خصلت‌های عمومی مورد نیاز رهبران ارائه دهد، در عین حال به طور کلی از توصیف ماهیت پدیده رهبری غافل ماند. این نقیصه بزرگ در درون خود کاستی‌ها و نارسایی‌های گوناگون را دربرداشت که شماری از مهمترین آنها عبارت بود از:

- نادیده گرفتن سهم پیروان در تکوین پدیده رهبری؛
- دخیل ندانستن شرایط محیطی در اثربخشی فعالیت‌های رهبر؛
- عدم ارائه روش برای تبیین چگونگی نفوذ رهبر بر پیروان؛
- برقرار نبودن رابطه‌ای روشن بین ویژگی‌های مورد نیاز رهبر و اقتضانات خاص سازمانی (سنجقی، ۱۳۸۰).

## ۲-۱-۲- نظریه‌های سبک‌های رفتاری<sup>۱</sup>

با نمایان شدن ضعف‌های مختلف نظریه صفات مشخصه در توصیف رهبری، به تدریج توجه پژوهش‌گران به 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 این که رهبر به طور مادر زادی رهبر می‌شود. بنابر این، این نظریه مخالف مفروضات نظریه صفات مشخصه رهبری است (زالی، ۱۳۸۳).

در این گروه از نظریات به جای آنکه بدنبال تعیین خصوصیات رهبری باشیم، در پی آن هستیم که دریابیم سبک و روش رهبر چگونه است و رهبران در برخورد با مرئوسان به چه شیوه‌هایی توسل می‌جویند.

در یکی از تئوری‌های رفتار رهبری، بر اساس یک طبقه‌بندی، کلی، رفتار رهبران به دو نوع انسان‌گرا و سازمان‌گرا تقسیم شده است. رهبران انسان‌گرا در سازمان حداکثر توجه خود را مصروف اعضای سازمان می‌کنند، و رهبران سازمان‌گرا اهداف و مأموریت‌های سازمان را مقدم بر افراد می‌دانند. رهبران انسان‌گرا هدف‌گذاری جمعی را ترویج کرده، به کارکنان اعتماد داشته و برای آنان حرمت و ارزش بسیار قائلند. در مقابل رهبران سازمان‌گرا بیشتر اتکا به قوانین و مقررات سازمانی داشته و کارکنان را تحت کنترل شدید قرار می‌دهند تا از اجرای دقیق مقررات اطمینان یابند. در اغلب تحقیقات رهبران انسان‌گرا با علاقه‌مندی بیشتر کارکنان روبرو می‌شدند و کسانی که بر سازمان‌گرایی تأکید می‌ورزیدند با بی‌علاقگی و خروج از خدمت پرسنل مواجه بودند (الوانی، ۱۳۸۸).

نظریه‌های رفتاری رهبری شامل تحقیقات زیر است:

۱ - مطالعات دانشگاه ایالتی اوهایو؛

۲ - مطالعات رهبری میشیگان؛

۳ - مطالعات پویایی گروه توسط کرت لوین<sup>۱</sup>

---

1-Kurt Lewin



۴ - سیستم‌های چهارگانه مدیریت توسط لیکرت<sup>۱</sup>

۵ - شبکه مدیریت (رهبری) توسط بلیک و موتن<sup>۲</sup>

پژوهش‌گران نظریه‌های رفتاری، به دنبال مهم‌ترین رفتار یا سبک رهبری بودند، اما مطالعات و تحقیقات بعدی نشان داد که هیچ سبک بهتری وجود ندارد.

### ۲-۱-۳- نظریه‌های اقتضایی<sup>۳</sup>

به آن دسته از نظریه‌هایی که به وضعیت و موقعیت‌های رهبری تأکید می‌کند، نظریه‌های وضعیتی یا اقتضایی می‌گویند. همه این نظریه‌ها یک فرض اساسی مشترک دارند: رهبری موفق هنگامی اتفاق می‌افتد که سبک رهبری با موقعیت (وضعیت) منطبق باشد؛ این نظریه‌ها بر انعطاف پذیری تأکید دارند (زالی، ۱۳۸۳). توجه صرف به «خصوصیات و ویژگی‌های رهبران» و «رفتار رهبری» برای توصیف فراگرد رهبری کافی نیست؛ زیرا فراگرد رهبری تحت تأثیر شرایط خاص و موقعیت ویژه‌ای که رهبر در آن شرایط قرار دارد، شکل می‌گیرد؛ به همین دلیل بحث ضرورت «انطباق رفتار رهبر با شرایط» مطرح می‌شود. برخی از صاحب‌نظران، رهبری را تابع سه عمل «رهبر»، «پیرو» و «عوامل موقعیت» می‌دانند و رابطه ذیل را تعریف می‌کنند (رضائیان، ۱۳۸۸):

رهبری تابعی است از ( رهبر، پیروان و عوامل تعیین کننده موقعیت)

شکل بالا اشاره به این دارد که موفقیت رهبر تابع میزان تناسب رفتار رهبر با توان و تمایل کارکنان و «متغیرهای تعیین کننده وضعیت» است؛ به این ترتیب «ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی رهبر»، «میزان توان و تمایل کارکنان، میزان تناسب اهداف شخصی آنان با اهداف سازمانی»، و «محیط اقتصادی و سیاسی و فرهنگی سازمان»، میزان اثربخشی فراگرد رهبری را تعیین می‌کند (رضائیان، ۱۳۸۸).

نظریه‌های اقتضایی رهبری شامل نظریه‌های زیر می‌باشد:

2-Likert

3-Blake & Mouton

4-Situational Theories

۱ - نظریه اقتضایی فیدلر<sup>۱</sup>

۲ - نظریه مسیر هدف<sup>۲</sup>

۳ - نظریه یا مدل تصمیم‌گیری (نظریه رهبری مشارکتی) ورم و یتون<sup>۳</sup>

۴ - نظریه رهبری وضعیتی هرسی و بلانچارد (هرسی، بلانچارد و دوی به نقل از زالی، ۱۳۸۳).

این نظریه‌ها، درجه کارایی و اثربخشی هر سبک خاص از رهبری را منوط به وجود اوضاع مناسب با آن می‌پندارد و بر این باور است که اساساً وجود سبک برتر رهبری به گونه‌ای که بتواند به مثابه امری جهان شمول در تمامی زمینه‌های گوناگون موضوعیت داشته باشد کاملاً منتفی است. بر این اساس، چنانچه سبک یا الگوی رفتاری معینی از رهبری در وضعیت خاص به اثربخشی بینجامد، نمی‌توان انتظار داشت که همین الگو در دیگر وضعیت‌ها نیز اثربخش باشد (سنجقی، ۱۳۸۰). این نظریه با دو نظریه قبل متفاوت است. این نظریه پیشنهاد می‌کند که مدیران باید سبکی را انتخاب کنند که با یک موقعیت در یک زمان معین، بهترین سازگاری را داشته باشد.

## ۲-۱-۴- رهبری تحول آفرین

درسال‌های اخیر، تحقیقات قابل ملاحظه‌ای پیرامون رفتار رهبری انجام شده است. دانشگاهیان و مدیران اجرایی به طور فزاینده‌ای بر جنبه‌های احساسی و نمادین رهبری تمرکز کرده‌اند. این جنبه‌ها پیرامون نوعی از رهبری هستند که تئوری‌های نئوکاریزماتیک یا به طور ساده‌تر تئوری‌های تحول‌آفرین نامیده شده است. این تئوری جدید رهبری، بر نقش رهبران کاریزماتیک که پیروان کشش احساسی قابل توجهی به آنها دارند تاکید می‌کند (ارجنلیا و همکاران، ۲۰۰۷).

ریشه پارادایم رهبری تحول آفرین به قرن شانزدهم، زمانی که تحقیقاتی در مورد پادشاه توسط ماکیاول صورت پذیرفت بر می‌گردد. ماکیاول ویژگی‌ها و رفتار رهبران را برای توسعه نظریه رهبری در درون ساختار فئودالی انگلستان مطالعه کرد. رهبر کسی است که برای به دست آوردن اهداف متعالی،

---

1-Fiedler

2- Goal Theory

3-Vroom & Yetton

رهبری دیگران را جهت داده و حمایت می‌کند. در اوایل این قرن ماکس وبر تعریفی مشابه ماکیاوول از رهبری بیان کرد. وی رهبری را به عنوان منبع نفوذ در دیگران قلمداد کرده است. ویژگی‌های شخصیتی که وبر مورد حمایت و تاکید قرار داده بود کاریزما نامیده می‌شد. تعریف ریشه‌ای کاریزما آن را برابر با یک استعداد الهی با قدرتی بیش از دیگران که در برگزیده اعتماد و وفاداری می‌باشد بیان می‌کند. توصیف کاریزما دقیقاً بستگی به نفوذ و برانگیختن پیروان و ایجاد یک بصیرت و بینش در آنان دارد که به عنوان یکی از عناصر کلیدی رهبری تحول آفرین به شمار می‌آید. دیگر نظریه پردازان رهبری مثل هاوس و بس، کاریزما را به عنوان یک عنصر اساسی برای رهبری تحول آفرین تعریف کرده‌اند (موغلی، ۱۳۸۲).

مفهوم اولیه رهبری تحول آفرین توسط برنز و در نتیجه تحقیقات توصیفی او پیرامون رهبران سیاسی ارائه شد. برنز رهبری تحول آفرین را به عنوان فرایندی که در آن رهبران و پیروان همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه ترقی می‌دهند تعریف کرد. این رهبران سعی می‌کنند خصوصیات اخلاقی و ایده‌آل‌های متعالی مانند آزادگی، عدالت، برابری، صلح و انسانیت را پیرامون خود متجلی سازند و نه خصوصیات پستی مانند ترس، حرص، حسادت و تنفر (یوکل، ۱۳۸۲).

برنز توجه را به ماهیت روابط متعامل رهبران و پیروان جلب نمود. او مطالعه رهبری را به سمت پویایی‌های تعارض و قدرت، اهداف جمعی، تغییر واقعی عمدی و اهمیت مبنای اخلاقی رهبری و پیروی کشانید و سپس دو نوع مدل رهبری را مطرح نمود: تبادلی و تحول آفرین (مگلیوکا و همکاران، ۲۰۰۱). نوع رایج‌تر آن از نظر او رهبری تبادلی<sup>۱</sup> می‌باشد که شامل مبادله محرک‌ها و پاداش‌ها توسط رهبر جهت جلب حمایت از جانب پیروان می‌باشد. هدف چنین رهبری‌ای توافق بر سر مجموع‌های از اعمال است که اهداف جداگانه و فوری هر دو رهبر و پیروان را بر آورده سازد. از طرف دیگر، هدف رهبری تحول آفرین فراتر از ارضاء نیازهای فوری می‌باشد. طبق گفته برنز، رهبر تحول آفرین در جستجوی انگیزه‌های بالقوه در پیروان بوده و هدف وی، جلب توجه پیروان به نیازهای برتر و تبدیل منافع فردی به منافع جمعی است. ویژگی متمایز کننده رهبری تحول آفرین آن است که رهبران و پیروان هر دو هدف مشترکی

---

1- Transactional Leadership

داشته و در راستای رسیدن به آن هدف حداکثر تلاش خود را مبذول می‌دارند. از نظر برنز، رهبری تحول آفرین عموماً برتر از تبادلی است. وی عقیده دارد رهبری تحول آفرین انگیزه دهنده، متعالی و نهایتاً اخلاقی است که در آن سطوح رفتار انسانی و تمایلات اخلاقی هر دو رهبران و پیروان بالا می‌رود (استون و همکاران، ۲۰۰۴).

برنارد بس، براساس نظریه برنز در مورد رهبری تحول آفرین، نظریه جدیدی را ارائه داد. او رهبر تحول آفرین را به عنوان کسی که پیروان را توانمند می‌سازد و به آنها جهت عملکرد فراتر از انتظاراتشان و پیروی از اهداف دسته جمعی به جای منافع شخصی فوری انگیزه می‌دهد تعریف می‌نماید (کارک، ۲۰۰۴). از دیدگاه وی فائق آمدن بر ماورای علایق خود برای گروه، سازمان و جامعه است. در اصل، رهبری تحول آفرین فرایند ایجاد تعهد به اهداف سازمانی و توانمند ساختن پیروان جهت به تحقق رساندن آن اهداف می‌باشد (استون و همکاران، ۲۰۰۴).

رهبران تحول آفرین در معنی دادن به محیط و شکل دادن اهداف راهبردی که توجه و منافع پیروان را به خود جلب می‌کند تواناترند. پیروان این دسته از رهبران به رسالت سازمانی تعهد بیشتری داشته، نسبت به برعهده گرفتن کارهای سخت و چالش برانگیز تمایل نشان داده و دارای احساس انسجام و هویت سازمانی بیشتری هستند. انتظار می‌رود که رهبران تحول آفرین منجر به خلق شرایط بهتری برای فهم چشم‌اندازهای راهبردی، رسالت‌ها، اهداف و پذیرش آنها توسط پیروان شوند (برسون و همکاران، ۲۰۰۴).

در واقع، رهبری تحول آفرین یک فرایند آگاهانه اخلاقی و معنوی است که الگوهای مساوی روابط قدرت میان رهبران و پیروان را جهت رسیدن به یک هدف جمعی و یا تحول واقعی بنا می‌کند. این نوع رهبری در سازمان‌های امروزی نیازمند تغییر معنادار روابط قدرت در سازمان یا سایر سیستم‌های اجتماعی از سلسله مراتبی به افقی و توجه نمودن به اصل تساوی و برابری است (مگلیوکا و همکاران، ۲۰۰۱). رهبران تحول آفرین خوش بینی، جاذبه، هوش و تعداد زیادی از سایر توانایی‌های شخصی را به کار می‌گیرند تا به ارتقای آرمان‌های دیگران پرداخته و افراد و سازمان را به سمت بالاتری از عملکرد