

## بخش دوم

# بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر فرهنگ و استراتژی‌های سازمان

تهیه و تنظیم:

قاسم فرج پور

استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد پرند

(گروه مهندسی صنایع، تهران) و همکاران

### فرهنگ سازمانی

مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. کریس آرچریس، فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می‌خواند و آن را در قالب رفتاری که مردم در عمل از خود آشکار می‌سازند، راهی که بر آن پایه به‌طور واقعی می‌اندیشند و احساس می‌کنند و شیوه‌ای که به‌طور واقعی با هم رفتار می‌کنند تعریف می‌کند.

ادگار شاین نیز فرهنگ سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند: یک الگویی از مفروضات بنیادی است که اعضای گروه برای حل مسائل مربوط به تطابق با محیط خارجی و تکامل داخلی آن را یاد می‌گیرند و چنان خوب عمل می‌کند که معتبر شناخته شده، سپس به‌صورت یک روش صحیح برای درک، اندیشه و احساس کردن در رابطه با حل مسائل سازمان به اعضای جدید آموخته می‌شود. جیمز پرسی معتقد است که افراد یک سازمان دارای ارزش‌های مشترک، عقاید، معیارهای مناسب برای رفتار، زبان مخصوص، رموزها و سایر الگوی فکری و رفتاری هستند و به‌طور خلاصه، فرهنگ سازمان را الگویی از مقاصد مشترک افراد سازمان تعریف می‌کند.

به عقیده پژوهشگر دیگری، فرهنگ سازمانی عبارت است از اندیشه مشترک اعضای یک سازمان که آنها را از سازمان دیگر متمایز می‌کند. این پژوهشگر می‌نویسد، علی‌رغم اینکه تعریف واحدی از فرهنگ سازمانی وجود ندارد ولی می‌توان گفت که همه افرادی که در این زمینه مطالعه نموده‌اند همگی توافق دارند که فرهنگ:

- کلی است که از مجموع اجزای آن بیشتر است.

- تاریخچه سازمان را منعکس می‌کند.

- به مطالعه انسان‌شناسی مانند رسوم و نهادها مربوط می‌شود.

- توسط گروهی از افراد که یک سازمان را تشکیل داده‌اند شکل گرفته است.

- حرکت آن کند و سخت است.

- تغییر آن به سختی صورت می‌گیرد.

با توجه به تعریف عنوان شده به این نتیجه می‌رسیم که تقریباً تمامی پژوهشگران از فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، عقاید، فرضیات و هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان یاد می‌کنند. در واقع فرهنگ سازمانی همان چیزی است که به‌عنوان یک پدیده درست به اعضای تازه وارد آموزش داده می‌شود و آن بیانگر بخش نانوشته و محسوس سازمان است.

### رفتار شهروندی سازمانی

مفهوم رفتار شهروندی سازمانی اولین بار توسط ارگان و همکاران وی در سال (۱۹۸۳) مطرح گردید. تحقیقات اولیه‌ای که در زمینه رفتار شهروندی سازمانی انجام گرفت بیش تر برای شناسایی مسئولیت‌ها و یا رفتارهایی بود که کارکنان در سازمان داشتند، اما اغلب آنها نادیده گرفته می‌شد. این رفتارها با وجود این که در ارزیابی‌های سنتی عملکرد شغلی به طور ناقص اندازه‌گیری می‌شدند و یا حتی گاهی اوقات مورد غفلت قرار می‌گرفتند، اما در بهبود اثربخشی سازمانی مؤثر بودند. محققان سازمانی این اعمال را که در محل کار اتفاق می‌افتد، این‌گونه تعریف می‌کنند:

رفتار شهروندی سازمانی عبارت است از «مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند، اما با این وجود توسط وی انجام و باعث بهبود مؤثر وظایف و نقش‌های سازمان می‌شوند.» بولینو، ترنلی و بلودگود (۲۰۰۲) رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان میل و انگیزه کارکنان در فراتر رفتن از الزامات رسمی شغل به منظور یاری کردن یکدیگر، همسو کردن منافع فردی با منافع سازمانی و داشتن علاقه‌ای واقعی نسبت به فعالیت‌ها و مأموریت‌های کلی سازمان تعریف کرده‌اند. آنان بر این عقیده هستند که رفتارهای شهروندی به طور کلی دارای دو خصیصه عمومی هستند: اولاً آنها به طور مستقیم قابل تقویت نیستند (به عنوان مثال، نیازی نیست که آنها از جنبه فنی بخشی از شغل



یک فرد باشند) و ثانیاً آنها ناشی از تلاش‌های ویژه و فوق العاده‌ای هستند که سازمان به منظور دستیابی به موفقیت، از کارکنانش انتظار دارد.

همچنین اورگان، پودساکوف و مکینزی رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان رفتارهای فردی و داوطلبانه که باعث ارتقای اثر بخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌شود، اما مستقیماً به وسیله سیستم‌های رسمی سازمان به آن پاداش داده نمی‌شود، تعریف می‌کنند.

بنابراین عناصر کلیدی رفتار شهروندی سازمانی عبارتند از:

- نوعی رفتار است که فراتر از آنچه که برای کارکنان سازمان به طور رسمی تشریح گردیده است؛  
- نوعی از رفتار است که به صورت اختیاری و بر اساس اراده فردی می‌باشد؛  
- رفتاری است که به طور مستقیم پاداشی به دنبال نداشته و یا از طریق ساختار رسمی سازمانی مورد قدردانی قرار نمی‌گیرد؛

- رفتاری است که برای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان و موفقیت عملیات آن خیلی مهم است.

با توجه به تعاریف ارائه شده، از انسان به عنوان شهروند سازمانی انتظارات خاصی وجود دارد. این توقع وجود دارد

که رفتار کارمند طوری باشد که بیش از الزامات نقش و فراتر از وظایف رسمی در خدمت اهداف سازمان فعالیت کند. بر مبنای بررسی‌های محققان از رفتار شهروندی

از جهت عملی و تئوریک، نتیجه گرفته اند رفتارهای شهروندی نوعاً از نگرش مثبت شغلی، ویژگی‌های

وظیفه‌ای و رفتارهای رهبری ناشی می‌شوند. بنابراین، تحقیقات پیشین نشان می‌دهند افراد احتمالاً وقتی از شغل خود راضی باشند، و وقتی که به آنها وظایفی واگذار

گردد که به خودی خود رضایت بخش هستند، یا وقتی که آنها رهبرانی حمایت کننده و الهام بخش دارند، خیلی

بیش از الزامات رسمی شغلی شان کار می‌کنند. گراهام با به کار بردن دیدگاه تئوریک خود که مبتنی بر فلسفه سیاسی و تئوری مدرن علوم سیاسی بود، مطرح می‌کند

که ما سه نوع رفتار شهروندی داریم:

- **اطاعت:** این واژه میل کارکنان به پذیرش و پیروی کردن از قوانین، مقررات و رویه‌های سازمانی را توصیف می‌کند

- **وفاداری:** میل کارکنان به فداکاری و قربانی کردن منافع شخصی در راه منافع سازمانی و حمایت و دفاع از سازمان را توضیح می‌دهد.

- **مشارکت:** میل کارکنان به درگیر شدن فعال در همه ابعاد زندگی سازمانی را توصیف می‌کند. وان داینی، گراهام و داین سچ در کار تجربی نشان دادند مشارکت به طور واقعی سه شکل دارد:

**الف) مشارکت اجتماعی:** این بعد از مشارکت درگیر بودن فعال کارکنان در امور شرکت و مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی در سازمان را توصیف می‌کند (مثل حضور در جلسات غیر اجباری و محترم شمردن مسائل سازمانی و پا به پای آن حرکت کردن)

**ب) مشارکت حمایتی:** این بعد از مشارکت به میل کارکنان برای حضوری مؤثر و پر رنگ در مباحث و جلسات سازمانی به منظور بهبود سازمان از طریق پیشنهاد دادن، ابداع و همچنین تشویق کارکنان به بیان آزادانه عقائدهشان می‌پردازد.

**ج) مشارکت عملی (وظیفه‌ای):** این بعد، مشارکت کارکنان را که فراتر از استانداردهای مورد نیاز کاری است، توصیف می‌کند (به عنوان مثال قبول کردن داوطلبانه تکالیف اضافی، کار کردن تا دیر وقت برای اتمام طرح‌های مهم و ...)

بنابراین از افراد به عنوان شهروند سازمانی رفتارهای خاصی ناشی می‌شود که محققان برخی از آنها را شناسایی کرده اند و در اینجا به آنها اشاره گردید.

البته ممکن است در تحقیقات دیگری، برخی دیگر از رفتارهای شهروندی مورد شناسایی قرار گیرند و به

علاقه‌مندان این موضوع ارائه گردد. ما در حال حاضر از همین رفتارهایی که تا به حال مورد نظر محققان بوده است، بحث می‌کنیم.

مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی

با وجود علاقه فراوان به تحقیق رفتار شهروندی سازمانی، هنوز ابعاد آن به طور کامل شناخته نشده است. با بررسی و کاوش در ادبیات این مفهوم، حدود سی نوع رفتار متفاوت به طور بالقوه شناسایی شده است که تحقیقات نشان داده‌اند بین این مفاهیم هم‌پوشانی زیادی وجود دارد و می‌توان آنها را در ۷ طبقه کلی جای داد.

**رفتارهای کمکی:** شکل مهمی از رفتارهای شهروندی سازمانی است که عملاً مورد توجه هر فردی که در این زمینه کار کرده واقع شده است. از لحاظ مفهومی رفتارهای کمکی، به معنای کمک‌های داوطلبانه نسبت به دیگران (نوع دوستی، میانجی‌گری و تشویق) و جلوگیری از وقوع اتفاقات و مشکلات کاری (احترام) است.

از انسان به عنوان شهروند سازمانی انتظارات خاصی وجود دارد. این توقع وجود دارد که رفتار کارمند طوری باشد که بیش از الزامات نقش و فراتر از وظایف رسمی در خدمت اهداف سازمان فعالیت کند. بر مبنای بررسی‌های محققان از رفتار شهروندی از جهت عملی و تئوریک، نتیجه گرفته اند رفتارهای شهروندی نوعاً از نگرش مثبت شغلی، ویژگی‌های وظیفه‌ای و رفتارهای رهبری ناشی می‌شوند.

- نوع دوستی: رفتارهای اختیاری از جانب کارمندان برای کمک به افرادی که درگیر مشکلات کاری هستند.

- میانجی‌گری: میانجی‌گری زمانی اتفاق می‌افتد که تعارض باعث جنگ شخصی بین دو یا بیش تر افراد گروه شود. فرد میانجی‌گر برای رفع تعارضات گام بر می‌دارد و به آنها کمک می‌کند که تعارضات را به خاطر جلوگیری از آبروریزی کنار گذاشته و مسائل غیر شخصی را هم در نظر بگیرند.

- تشویق: تجلیل از موفقیت‌های همکاران (چه کوچک و چه بزرگ) که تقویت‌کننده‌های مثبتی را برای ایجاد همکاری‌های مثبت به دنبال دارد، به طوری که امکان



**وفاداری به معنای احساس هويت و پيروي از مدير سازمان و سازمان به صورت كلي، و فراتر رفتن از علايق گروهی افراد می باشد. این بعد شامل جدیت در تبلیغات به نفع سازمان، حمایت از سازمان در مقابل غریبه ها، و دفاع از آن در مقابل تهدیدهای بیرونی و متعهد ماندن به سازمان حتی تحت شرایط نامطلوب است.**

بروز این همکاری‌ها را در آینده فراهم می کند. خوب است که مدیران از کارهای خوب زیردستان خود تقدیر کنند، اما وقتی که یک و یا بیشتر همکاران به آن توجه می کنند تأثیر بیشتری دارد. به دلیل اینکه افراد می دانند که همکاران ارزش آنچه را که آنها انجام می دهند درک کرده و از آن تقدیر به عمل می آورند.

**۱- جوانمردی:** جوانمردی نوعی از رفتار شهروندی سازمانی است که نسبت به رفتارهای کمک کننده توجه بسیار کمتری به آن شده است. ارگان (۱۹۹۰) جوانمردی را به عنوان تمایل به تحمل شرایط ناراحت کننده اجتناب ناپذیر در کار بدون شکایت و ابراز ناراحتی تعریف کرد. برای مثال به اعتقاد ما، مردم خوب، مردمی هستند که هنگامی که با دیگران مشکل پیدا می کنند و کارها بر وفق مراد آنها پیش نمی رود نه تنها ناراحت نشده و شکایت نمی کنند، بلکه با نگرشی مثبت به آنها نگاه می کنند و هنگامی که دیگران به پیشنهادها آنها توجه نمی کنند دلخور نمی شوند و علایق شخصی خود را فدای علایق گروه می کنند و در مقابل ایده های شخصی دیگران اعتراض نمی کنند.

**۲- رفتار یا فضیلت مدنی:** بعد دیگری که از مباحث گراهام (۱۹۹۱) در مورد مسئولیت پذیری ناشی می شود، رفتار مدنی در سازمان است. رفتار مدنی از علاقه یا تعهد به سازمان ناشی می شود. نظارت بر محیط به منظور شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها (در نظر گرفتن تغییرات صنعت به لحاظ تأثیرات بر سازمان) حتی با هزینه‌های شخصی نمونه‌ای از این رفتارهاست. پس این رفتار منعکس کننده شناخت فرد نسبت به این موضوع است که او جزئی از یک کل بزرگتر است و همچون

شهروندان مسئول در قبال جامعه، او نیز به عنوان یک عضو سازمان مسئولیت‌هایی را در قبال سازمان بر عهده دارد. این بعد در مطالعات ارگان (۱۹۸۸) به عنوان رفتار یا فضیلت مدنی و در مطالعات گراهام (۱۹۹۱) به عنوان مشارکت سازمانی در نظر گرفته شده است.

**۳- ابتکارات فردی:** بعد دیگری از رفتار شهروندی سازمانی که توسط چندین محقق مشخص گردیده، ابتکارات فردی است. این نوع از رفتار شهروندی سازمانی، رفتار فراتر از حدی است که ماوراء حداقل نیازمندی‌های کلی مورد انتظار قرار دارد. نمونه‌های از چنین رفتارهایی شامل فعالیت‌های خلاقانه و طراحی‌های نوآورانه برای بهبود وظیفه شخصی و یا عملکرد سازمانی است. بورمن و موتویدلو (۱۹۹۳)، انجام مشتاقانه و داوطلبانه فعالیت‌های وظیفه‌ای را به عنوان مؤلفه‌های این بُعد بیان کرده اند.

**۴- وفاداری سازمانی:** وفاداری به معنای احساس هويت و پيروي از مدير سازمان و سازمان به صورت كلي، و فراتر رفتن از علايق گروهی افراد می باشد. این بعد شامل جدیت در تبلیغات به نفع سازمان، حمایت از سازمان در مقابل غریبه ها، و دفاع از آن در مقابل تهدیدهای بیرونی و متعهد ماندن به سازمان حتی تحت شرایط نامطلوب است.

**۵- بعضی افراد نسبت به کارفرما احسان و خوبی نشان می دهند:** حتی هنگامی که با انتقادات غریبه‌ها و حقوق بگیران و مشتریان بالقوه آینده مواجه می شوند. از مکانی که در آن کار می کنند به گونه‌ای مثبت سخن می گویند (Van Dyne et al, ۱۹۹۴). بلیک لی و مورمن (۱۹۹۵) نشان دادند که این نوع رفتار متمایز از سایر انواع رفتار شهروندی سازمانی است. وفاداری سازمانی در برگیرنده مفهوم طرفداری صادقانه گراهام (۱۹۸۹)، مفهوم اشاعه و گسترش حسن نیت و حمایت از سازمان جرج و جونز (۱۹۹۷) و مفهوم طرفداری، حمایت و دفاع از اهداف سازمانی بورمن و موتویدلو (۱۹۹۳) است.

**۶- اطاعت سازمانی:** این بعد شامل پذیرش و درونی سازی قوانین، مقررات و دستور العمل‌های سازمان است که باعث پیروی صادقانه فرد حتی زمانی است که هیچ کس مشاهده و نظارت نمی کند. علت اینکه این بعد را جزء ابعاد رفتارهای شهروندی سازمانی آورده اند این است که اگر چه از هر کسی انتظار می رود که قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌های سازمانی را در همه زمان‌ها رعایت کند. اما کارمندان به راحتی این کار را انجام نمی دهند. بنابراین کارمندی که در تمامی زمان‌ها، همه قوانین و مقررات

سازمانی را حتی هنگامی که هیچ کس او را مشاهده نمی کند؛ رعایت می کند به عنوان یک شهروند خوب تعریف شده است.

**۷- توسعه خود:** شامل فعالیت‌های داوطلبانه کارمندان برای افزایش معلومات، مهارت‌ها، توانایی‌های شغلی و همگام بودن با آخرین اطلاعات در زمینه رشته تخصصی خود می باشد. این بعد از رفتار شهروندی سازمانی از لحاظ مفهومی از دیگر ابعاد رفتار شهروندی سازمانی متفاوت می باشد و شامل سه بعد مشارکت اجتماعی، حمایتی و شغلی است

**۸- مشارکت اجتماعی:** به معنای اطلاع رسانی تولیدات و خدمات سازمان و حضور فعال در بسیاری از جلسات گروه‌های بیرونی است که به سازمان سود می رساند.

**۹- مشارکت حمایتی:** ارائه پیشنهادها، خلاق به همکاران، تشویق مدیران برای نگه داشتن اطلاعات متناسب با دانش روز، تشویق کارمندان دیگر برای شرکت در جلسات سازمان، توصیه به همکاران برای داشتن استقلال رأی و توصیه به مدیر برای این که کارش را در سطح بالاتری انجام دهد را شامل می گردد.

**۱۰- مشارکت شغلی:** به معنای افزایش اطلاعات برای بهبود عملکرد، بر عهده گرفتن وظایف و مسئولیت‌های اضافی در کار و همکاری با دیگران برای انجام تحقیقات است.

رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی بررسی‌های فرا تحلیلی در خصوص ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و عوامل اثر گذار بر آن بیانگر این واقعیت است که چهار دسته از این عوامل مورد تأکید تحقیقات بوده است که عبارتند از: ویژگی‌های فردی کارکنان (همچون؛ رضایت کارکنان، تعهد سازمانی، ادراک از عدالت و ادراک از حمایت‌گری رهبری)، ویژگی‌های شغلی (همچون؛ بازخورد شغلی، تکراری بودن شغل و رضایت مندی درونی شغل)، ویژگی‌های سازمانی (همچون سیستم پاداش و قدردانی سازمانی و ادراک از حمایت‌گری سازمانی)، رفتارهای رهبری (همچون سبک رهبری تحول آفرین) (Nielsen et al, ۲۰۰۹:۵۵۶).

تحقیقات اولیه در این حوزه که توسط ارگان و همکارانش صورت گرفته، عمدتاً بر نگرش‌های کارکنان، گرایش‌ها و رفتار حمایتی رهبر متمرکز بوده است. تحقیقات بعدی در حوزه رهبری که بوسیله پودساکوف و همکارانش



رهبری تحول آفرین را انجام می‌دهند. مدیران ارشد باید روی رفتار ذی نفعان سازمانی به ویژه افراد درون سازمان تاثیر بگذارند، یعنی مثل یک مربی عمل کنند. یک رهبر تحول آفرینی موثر باید بداند که رسیدن به موفقیت از طریق همکاری اعضای تیم امکان پذیر است.

تعیین جهت گیری سازمان بر عهده مدیران ارشد سازمان است. نتایج یک بررسی روی ۴۰۵ نفر از مدیران اجرایی از ۱۲ شرکت جهانی نشان داد که توانایی تدوین یک برنامه مملوس (و قابل فهم)، ارزش‌ها و استراتژی برای سازمان مهمترین شایستگی قابل توجه از بین مهارت‌های حساس یا حیاتی برای مدیران جهانی است که بتوانند آینده را از آن خود کنند. برنامه سازمانی تسهیل کننده پیشرفت سازمانی است. یک هدف روشن به سازمان اجازه تلاش‌های یادگیرنده را برای افزایش مزیت رقابتی می‌دهد.

منابع و توانایی‌های ناشی از نوآوری‌ها، رقبا و تغییرات پیوسته و انقلاب‌های تکنولوژیکی شایستگی‌های اساسی هستند. در هزاره سوم توانایی بهره‌برداری و توسعه شایستگی‌های اساسی ارتباط نزدیکی با موفقیت سازمان دارد. شایستگی اساسی سازمان منابع ارزشمند کمیاب و گران و غیر قابل تقلیدند، سرمایه فکری یا دانشی هر سازمان منحصر به فرد است و بر روی انتخاب رهبران تحول آفرین سازمان زمانی که از شایستگی‌های اساسی در رقابت استفاده می‌کنند، تاثیر دارد. اشتراک متقابل دانش و یادگیری ناشی از آن، شایستگی‌های اساسی سازمان را به شکل اثر بخش رشد می‌کنند. سرمایه انسانی، دانش و مهارت‌های کل نیروی کار یک سازمان است. مدیران تحول آفرین، کسانی هستند که افراد یک سازمان را منابع حیاتی می‌دانند که بسیاری شایستگی‌های اصلی سازمان را می‌سازند و در صورت بهره‌برداری موفق از آنها، یک مزیت رقابتی مهم به شمار می‌آیند. در اقتصاد جهانی سرمایه‌گذاری‌های زیادی توسط شرکت‌ها بر روی منابع انسانی باید صورت بگیرد زیرا همه رقابت‌ها از آن ناشی می‌شوند. اهمیت سرمایه‌گذاری آموزشی بر روی افراد سازمان، مورد حمایت بسیاری سازمان‌ها واقع شده است. بررسی‌های اخیر نشان داده شده است که سازمان‌های که ۱۰ درصد بیشتر روی آموزش سرمایه‌گذاری کردند، یک افزایش ۸/۵ درصدی در بهره‌وری مشاهده کرده‌اند. بنابراین یک چالش بزرگ برای مدیران تحول آفرین در هزاره سوم، یافتن راه‌حل‌های برای تشویق و انگیزه کارکنان برای به فعل در آوردن پتانسیل‌های بالقوه

جامعه است. در دنیای رقابت آمیز امروز کشورهایی برنده خواهند بود که بتوانند دانش، بینش و رفتار و تحولاتی مثبتی را در مدیران و کارکنان خود ایجاد نمایند.

سازگاری با محیط در حال تغییرات سریع و کسب مزیت رقابتی سازمان‌ها در این است که آن‌ها در کالا، خدمات و نظام‌های خود تحول و نوآفرینی ایجاد نمایند، از طریق ایجاد، پرورش و کاربردی نمودن ایده‌ها، تغییرات در سازمان ایجاد و می‌توان منحصر به فرد شد. برای این که هر سازمانی بتواند از دیگران متفاوت و متمایز شود، بایستی روی ساز و کارهای منحصر به فرد کار و دائماً بتواند با ارائه کالا یا خدمات نو از دیگران متمایز شود. متفاوت شدن از این جهت دارای اهمیت است که رمز ماندگاری و کسب مزیت رقابتی پایدار است. معمولاً با مواد، تجهیزات و ارایه کالا و خدمات یکسان و مشابه دیگر سازمان‌ها نمی‌توان به مزیت رقابتی دسترسی پیدا نمود. یکی از ساز و کارهای مهم و پایه‌ای که سازمان‌ها را در مسیر تعالی قرار می‌دهد ایجاد تغییرات دائمی در همه ابعاد و جنبه‌های سازمانی است، زیربنای ایجاد و دوام تغییر و تحول سازمانی این است که بسترهای اجتماعی و فرهنگی آن فراهم شود. در این زمینه یکی از رسالت‌های کلیدی مدیر سازمان‌ها، مدیریت بر فرآیند تغییر از طریق بسترسازی و هدایت معنوی تغییرات سازمانی است. بر این اساس و با توجه به نقش و رسالت مهم مدیران در راهبری تغییر و تحولات سازمانی در این مقاله سعی بر آن است مفهوم و فرآیند شکل گیری تغییر تبیین و به نقش و رسالت مدیران در بسترسازی و راهبری تحول سازمانی پرداخته شود.

تغییر و تحول در سازمان یکی از مسائل عمده‌ای است که بر کارکنان و نقش‌ها تاثیر داشته و فکر آنها را مشغول می‌کند و در برابر آن واکنش‌هایی را با توجه به فکر و نگرش خود نسبت به تغییر نشان می‌دهند و این رابطه، رابطه‌ای است دو طرفه. در بعضی مواقع تغییر و تحول آن‌چنان فراگیر و زیاد است که کارکنان چاره‌ای جز تغییر در نگرش جهت سازگار نمودن خود با تغییرات انجام شده ندارند در ادامه به تغییرات در سازمان می‌پردازیم. سازمان‌ها در زمان کنونی به صورت فرایندهای محیطی پویا، با تغییر روبرو هستند و مجبور شده‌اند که خود را با عوامل محیطی سازگار کنند. برای مثال تقریباً هر سازمانی باید خود را با محیط متشکل از فرهنگ‌های گوناگون سازگار کند. آنچه که شرکت‌های هزاره سوم را از گذشته متفاوت خواهد کرد این است که چطور مدیران، مسئولیت‌های

انجام گرفته است، قلمرو رفتارهای رهبری را به انواع مختلف رفتارهای رهبری تحول آفرین و مبادله ای گسترش داده‌اند. اثرات ویژگی‌های شغلی و سازمانی عمدتاً در تئوری‌های مربوط به جایگزین‌های رهبری مطرح شده که توسط صاحب‌نظران مختلف مورد مطالعه قرار گرفته است. بس (۱۹۸۵) بیان نمود که رهبری تحول آفرین منجر به عملکردی فراتر از انتظارات در محیط‌های سازمانی می‌شود. تحقیقات نیز به طور تجربی ثابت کردند که ارتباط مثبتی مابین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی وجود دارد. همچنین تحقیقات نشان داد که بین رهبری تحول آفرین با تعهد کارکنان، سطوح پایین استرس شغلی، رضایت شغلی و رضایت از رهبر، خلاقیت، هوش عاطفی، رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبتی وجود دارد.

#### چارچوب مفهومی تأثیر رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی

رهبران تحول آفرین اشکال فرهنگی را خلق، معرفی و مترقی می‌نمایند و تار و پودهای واقعیت را تغییر می‌دهند. در یک فرهنگ سازمانی که در آن نوآوری و رضایتمندی بالاست، احتمال مشاهده رهبران تحول آفرین که بر مبنای پیش فرض‌های زیر شکل گرفته‌اند، زیاد است: کارکنان قابل اعتماد و هدفمند می‌باشند؛ هر فرد دارای مشخصات منحصر به فرد برای مشارکت می‌باشد و مسائل پیچیده به ساده‌ترین شکل ممکن حل می‌شوند. انتظار می‌رود رهبری تحول آفرین سبب تقویت فرهنگ نوآوری در سازمان گردد.

#### تأثیر رهبری تحول بر مدیریت استراتژیک

آنچه موجبات بقا سازمان‌ها را فراهم می‌آورد رعایت اصول و شیوه‌های صحیح انجام کارها است که سازمان‌ها در محیط رقابتی محکوم به تمرکز و اجرای بهره‌وری می‌باشند. یک رهبر تحول آفرینی موثر باید بداند که رسیدن به موفقیت از طریق همکاری اعضای تیم امکان پذیر است. با توجه به محدودیت منابع و نامحدود بودن نیازهای انسانی، افزایش جمعیت و رقابت شدید و بی‌رحمانه در اقتصاد جهانی، بهبود مدیریت تحول نه یک مدیریت معمولی که این استراتژی یک ضرورت می‌باشد. بی‌گمان رشد و توسعه اقتصادی امروزه جوامع مختلف در تحولات آنها نهفته است. کوشش برای افزایش تغییرات سازمانی، کوشش برای زندگی و رفاه بهتر برای افراد و



بقای سازمان به شکل دادن فرهنگی که توسط رهبران کارآمد آغاز می‌شود بستگی دارد. این امر به ویژه زمانی به واقعیت می‌پیوندد که سازمان با یک دوره تغییر مواجه است. از آن جایی که رهبران تحول آفرین همواره نگران نوسازی سازمان هستند، به دنبال پرورش فرهنگ سازمانی خواهند بود که در رابطه با خلاقیت، حل مسأله، خطرپذیری و تجربه‌گرایی مساعد و مطلوب می‌باشد.

آنهاست. یکی دیگر از چالش‌های مدیران تحول آفرین، تنوع زیاد نیروی کار است جوامع سازمانی شامل افرادی با قومیت و فرهنگ‌های متفاوت خواهد بود که ممکن است دارای ساختار ارزش ویژه‌ای باشند. بنابراین مدیران باید یاد بگیرند که باورها و ارزش‌ها و رفتارها و فعالیت‌های تجاری رقابتی سازمان را شناسایی و ارزیابی کنند و نسبت به رشد و توسعه آن گام بردارند.

#### ناسازگاری استراتژیک بر تحول سازمانی

هر سازمانی در برنامه بلندمدت توسعه و حیات خود همراه با مشکل عدم سازگاری عملکرد فعلی با برنامه‌های آتی رو به رو است. این عدم سازگاری خواسته‌ها با وضع موجود معمولاً موجد پدیده آمدن جریان دایمی برای اصلاح عملکرد سازمان می‌شود و هرگاه جریان مزبور با اقدام به موقع مدیران ارشد سازمان برای تهیه اطلاعات کافی از روند تحولات سازمان همراه شود، می‌تواند نقطه عطف استراتژیک در اصلاح برنامه‌های سازمان باشد.

یکی از مزایای مدیریت‌های مبتنی بر نظام‌های ارزشی این است که مخاطبین این نظام‌ها می‌توانند با آن گفت‌وگو کنند. این گونه مدیریت‌ها دارای تصویر روشنی از روندهای اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی مشخص هستند زیرا مبنای ارزشی در قوانین، مقررات و جهت‌گیری‌های نظام اجتماعی تثبیت شده است.

لازمه مدیریت کلان مدیریت در درون و آشنایی با محیط است یعنی تا کسی بر خود احاطه نداشته باشد نمی‌تواند بر بیرون مدیریت کند. مدیریت درون یعنی همان مدیریت عوامل داخلی و آشنایی با محیط به معنی اشراف بر عوامل محیطی است و بالاخره اینکه یکی از تنگناها و معضلات نظام مدیریت در ایران در حاشیه بودن و کم بها دادن به علوم انسانی به ویژه علوم مدیریت است و هر میزان مدیریت و تدبیر امور از موازین علمی دور شود هزینه مدیریت کردن گرانتر می‌شود.

مهم‌ترین وظیفه یک استراتژیست، دستیابی به شناختی صحیح از وضعیت پیش رو است. بر این اساس، آینده‌نگری و استفاده از ابزارهای علمی برای آینده‌پژوهی، در برنامه‌ریزی استراتژیک اهمیت حیاتی دارد. از آنجا که یکی از ارکان اصلی برنامه‌ریزی استراتژیک دارا بودن ذهنی خلاق و آینده‌پژوهانه است، در این نوشته تلاش شده است با شناسایی برخی از اصول و روش‌های اولیه آماده‌سازی ذهن برای ورود به مطالعات آینده‌پژوهانه، راه‌های دستیابی به تفکر استراتژیک بر اساس اصول آینده‌پژوهی مطالعه و بررسی شوند. نکته جالب توجه در پژوهش حاضر آن است که در مقایسه‌ای تطبیقی میان شیوه‌های آینده‌پژوهی بر اساس اصول سناریونویسی و نیز اصول و قواعد اصلی تفکر استراتژیک مبتنی بر آینده‌پژوهی، می‌توان دریافت که آینده‌پژوهی، مقدمه و پیش درآمد ورود به بحث‌های مطالعات استراتژیک به شمار می‌آید. در واقع، فرد پس از آنکه توانست مغز خود را به پویش وادارد، توان تحلیل داده‌ها را بیابد، حرکت‌های آتی را مدنظر قرار دهد، احتمالات پیش رو را شناسایی کند، کلیت سیستم را در ذهن تجسم کند و بالاخره به شناسایی و تحلیل اقدامات و سیاست‌های سایر بازیگران نائل آید، آنگاه با این ذهن پویا قادر خواهد بود به تفکر استراتژیک بپردازد و در مرحله‌ای پیشرفته‌تر، با جمع‌آوری دیدگاه‌ها و نظرات و با در نظر داشتن تناقضات موجود، بتواند با در نظر گرفتن عنصر زمان و نیز منابع در دسترس، راه‌حلی که کمترین میزان ضرر و بیشترین میزان منفعت را دارا باشند، بیابد و از تجربه‌های به دست آمده در این راه، برای حل بحران‌های بعدی بهره‌جوید.

۱- برای تحول، یک سخنگوی فعال و حاضر در صحنه باشید

۲- ضرورت تحول را برای کارکنان درمیان بگذارید.

۳- دیگران را در ریسک عدم تحول و نیز تبعات مالی آن شریک‌سازید.

۴- چشم‌انداز و اهداف کلان تحول را به تفصیل بیان کنید. - در طول اجرای برنامه تحول، حضوری فعال و مشهود داشته باشید.

۵- برنامه تحول را به استراتژی کسب و کار سازمان پیوند بزنید

نکات ذیل را نیز به عنوان اشتباهات عمومی مدیران ارشد بانی تحول در سازمان، ذکر کرده‌اند تا مدیران ارشد سایر سازمان‌ها، از این موارد اجتناب کنند:

۱- قطع ارتباط از فرایند تغییر، پس از مدتی که تحول

رخ می‌دهد؛

۲- کناره‌گیری از مسئولیت تحول و یا واگذار کردن آن به مدیر پروژه تحول، پس از استقرار فرایند تحول؛

۳- قطع تبادل نظر و استدلال کردن برای کارکنان و مدیران پیرامون نیاز به تغییر و وضعیت آینده (چشم‌انداز) در زمانهای مختلف و از راه‌های گوناگون؛

۴- قصور در ایجاد اتحادی میان رهبران کسب و کار و سهامداران ذی‌نفع تا پروژه را پشتیبانی کنند؛

۵- راه‌اندازی پروژه تحول جدید، بلافاصله پس از شروع پروژه جاری (تحت الشعاع قرار گرفتن پروژه اول)؛

۶- دست کم گرفتن مقاومت در برابر تغییر و ناچیز پنداشتن نیاز به تحت کنترل گرفتن افرادی که در حاشیه فرایند تغییر قرار دارند؛

۷- قصور در برآوردن آن دسته از انتظارات مدیران میانی و سرپرستان که مرتبط با تغییر و فرایند تغییر است؛

۸- صرف زمانی بسیار اندک برای پیشرفت پروژه و کمک به تیم پروژه جهت غلبه آنها بر مشکلات.

#### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بقای سازمان به شکل دادن فرهنگی که توسط رهبران کارآمد آغاز می‌شود بستگی دارد. این امر به ویژه زمانی به واقعیت می‌پیوندد که سازمان با یک دوره تغییر مواجه است. از آن جایی که رهبران تحول آفرین همواره نگران نوسازی سازمان هستند، به دنبال پرورش فرهنگ سازمانی خواهند بود که در رابطه با خلاقیت، حل مسأله، خطرپذیری و تجربه‌گرایی مساعد و مطلوب می‌باشد.

در این تحقیق ابتدا مروری بر مفاهیم رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی داشته و سپس به تبیین ارتباط میان این دو موضوع در قالب چارچوبی مفهومی پرداختیم.

سپس به بررسی تاثیر متقابل رهبری تحول و استراتژی پرداختیم، همان گونه که بیان شد، رهبران تحول آفرین با بهره‌مندی از عواملی چون نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، تحریک فرهیختگی و حمایت‌های توسعه‌گرا

قادر خواهند بود موجبات تغییرات بنیادین در نگرش‌ها و ادراکات کارکنان و هم‌چنین فرهنگ سازمانی را فراهم نموده و از این طریق قابلیت‌های مورد نیاز در جهت توفیق سازمان را ارتقاء دهند. در انتها نیز پیشنهاد

می‌گردد بررسی تأثیر رهبری تحول بر ۴ بعد دیگر نیز که در ابتدای مقاله اشاره شد بررسی شود.

در ابتدای مقاله اشاره شد بررسی شود.

در ابتدای مقاله اشاره شد بررسی شود.

در ابتدای مقاله اشاره شد بررسی شود.

منابع در دفتر نشریه موجود است.