

نقش و کارکردهای رهبران در فرایند تغییر و تحول سازمانی

مهدی نارویی^۱، محمد انور حسین زائی^۲، حسین تقوی رشیدی زاده^۳ و ذلیخا امیریان^۴

۱ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران (نویسنده مسئول)

۲ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران.

۳ جامعه شناس، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی رفسنجان، ایران.

۴ کارشناس علوم تربیتی گرایش آموزش ابتدایی، آموزگار، گروه تربیتی، اداره آموزش و پرورش شهرستان بمپور، آموزشگاه کاشانی.

چکیده

سازگاری با محیط در حال تغییرات سریع و کسب مزیت رقابتی سازمان ها در این است که آن ها در کالا، خدمات و نظام های خود تحول و نوآفرینی ایجاد نماید، از طریق ایجاد، پرورش و کاربردی نمودن ایده ها، تغییرات در سازمان ایجاد و می توان 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 دایما 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 سازمان ها نمی توان به مزیت رقابتی دسترسی پیدا نمود. یکی از ساز و کارهای مهم و پایه ای که سازمان ها را در مسیر تعالی قرار می دهد ایجاد تغییرات دائمی در همه ابعاد و جنبه های 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 رسالت های کلیدی رهبران سازمان ها، مدیریت بر فرآیند تغییر از طریق بسترسازی و هدایت معنوی تغییرات سازمانی است. براین اساس و با توجه به نقش و رسالت مهم مربیان و رهبران 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 رهبران در بسترسازی و راهبری تغییرات سازمانی پرداخته شود.

کلیدواژه ها: نقش و کارکردهای رهبران در فرایند تغییر و تحول سازمانی

مقدمه

در عصر حاضر روند تغییرات و تنوع ابزار مورد استفاده در جریان زندگی، هر روز بیشتر می شود. سرعت تغییرات و دگرگونی به حدی است که هیچ یک از افراد بشر حتی در یک قرن گذشته پیش بینی چنین تغییراتی را نمی کرد. رقابت جهانی و تجارت رو به رشد در شرق و غرب، در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه، فضایی به شدت ناپایدار برای تمامی کسب و کارها ایجاد کرده است. جهت مقابله با این محیط نامطمئن و تغییرات مستمر، نیاز به افرادی در نقش رهبر به شدت احساس می شود. بدیهی است که رهبری سنتی در هزاره سوم ادامه حیات نخواهد یافت و جهان نیازمند رهبرانی تحول گرا خواهد بود. اقدامات رهبری تحول گرا این امکان را به شرکتها می دهد تا به هنگام رقابت در یک محیط متلاطم و غیر قابل پیش بینی عملکرد خود را ارتقا دهند. هنگامی که اجزا رهبری تحول گرا به عنوان مکمل سایر اقدامات رهبری به کار رود، می تواند به یک منبع مزیت رقابتی برای شرکت تبدیل شود و استفاده از این مزیت رقابتی می تواند کمک قابل توجهی در رقابت استراتژیک و کسب بازده بالاتر در کوتاه مدت و بلند مدت کند. در واقع بدون رهبری تحول گرای اثر بخش، احتمال اینکه شرکت بتواند به هنگام مواجهه با چالشهای اقتصاد جهانی به عملکرد برتر و حتی رضایتبخش دست یابد، کاهش خواهد یافت. در این مقاله رهبری تحول گرا، محدوده و فرایند توسعه رهبری تحول گرا و اجزای آن مورد بررسی قرار می گیرد و در پایان مقایسه ای بین اقدامات رهبری تحول گرا و رهبری سنتی صورت می گیرد. مقاله حاضر از نوع توصیفی است و در آن برای جمع آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع از روش کتابخانه ای استفاده شده است. نتایج حاصل از این تحقیق می تواند به سازمانها در جهت کسب بازده بیشتر در محیط رقابتی کمک کند. امروزه اداره سازمانهای عظیم و پیشرفته مرهون زحمات مدیران لایق، مطلع و با کفایتی است که با به کارگیری دانش و فنون مدیریت در انجام این امر مهم توفیق یافته اند. پیشرفت روز افزون تکنولوژی و کاربرد روبه تزاید آن در سازمانهای مختلف، وظایف دشواری را بر عهده مدیران گذارده است. یکی از وظایف اساسی مدیر در فرایند مدیریت، رهبری سازمان است. در واقع عصاره رهبری، آن نفوذ قابل توجه و روبه افزایشی است که توسط رهبر بر روی زیردستان اعمال می شود و در رأس وظایف رسمی و سازمانی یک مدیر قرار دارد. این خصیصه رهبری یکی از ویژگیهای برجسته و جوهره اصلی هر مدیر واقعی است. مدیران برای موفقیت و ایفای نقش مؤثر در سازمان علاوه بر دارا بودن نگرش اقتضایی نسبت به متغیرهای محیطی، باید سازمان و مدیریت را به عنوان یک سیستم مدنظر قرار دهند و با این نگرش به بررسی رفتار کارکنان بپردازند و شیوه و سبک رهبری خود را بر اساس واقعیت و شرایط، ماهیت کار و وظایف و خصوصیات کارکنان انتخاب کنند. امروزه مدیران با چالشهای متعددی مواجه اند، بنابراین سازمانهای موفق به رهبرانی نیازمند هستند که با ژرفنگری، جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان به وجود آورند. از نقطه نظر سازمانی، رهبری به عنوان یک فرایند، به معنی استفاده از نفوذ بدون زور برای هدایت و هماهنگی فعالیتهای اعضای یک گروه و به عنوان یک صفت، به معنی مجموعه ای از ویژگیهاست. رهبری نفوذ قدرتمندی بر رفتار فرد و گروه در سازمان دارد. هر چه سازمانی از نظر رهبری نیرومندتر باشد، موفقیت آن سازمان بیشتر خواهد بود. بحث رهبری سازمانها به صورت علمی همانند دیگر مباحث از تیلور و تلاشهای وی شروع شد. از سالهای دهه ۱۹۲۰ و اوایل دهه ۱۹۳۰ نهضت روابط انسانی بتدریج جانشین روش علمی تیلور شد که علاوه بر مسئله تکنولوژی برای بهبود بازده، به نیروی انسانی نیز توجه ویژه ای داشت. طبق نظریه روابط انسانی، وظیفه رهبر آن است که تحقق هدفها را از طریق ایجاد تعاون و همیاری بین زیردستان خود تسهیل کند و فرصتهایی برای رشد شخصی به وجود آورد. از دید نهضت روابط انسانی توجه به ارتباطات انسانی حائز اهمیت است، ولی نهضت مدیریت علمی تیلور توجه به وظیفه (کار) را اهمیت داد(۱).

نقش و کارکردهای رهبران

رهبری یک رویه مشترک مدیریت است. توانایی رهبری به گونه ای اثربخش، یکی از کلیدهای کارآمد بودن مدیر است. علاوه بر این 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 مؤثر باشد و به عبارت دیگر، مرئوسان نفوذ و قدرت او را بپذیرند. رهبری عمدتاً وظیفه مدیریت است، اما تمام کار او نیست. مدیران ملزم به برنامه ریزی و سازماندهی هستند، لکن نقش اساسی یک رهبر اثرگذاری بر دیگران است، به

نحوی که هدفهای از پیش تعیین شده را مشتاقانه دنبال کنند. این امر نشان می‌دهد که رهبران قوی ممکن است مدیران ناتوانی باشند و برنامه‌ریزی ضعیف آنها موجب شود که فعالیت گروه در جهت غلط دنبال شود. با وجود اینکه آنها قادرند که فعالیتهای گروه را تداوم بخشند، اما نمی‌توانند آنها را در جهتی هدایت کنند که حصول هدفهای سازمانی را به دنبال داشته باشد. نکته دیگر اینکه مدیریت و رهبری کاملاً مترادف نیستند. رهبری در سازمانهای غیر رسمی نیز وجود دارد، ولی مدیریت موقعی قابل تصور است که ساخت سازمانی قبلاً به وجود آمده باشد، به علاوه داشتن مقام رسمی تضمین نمی‌کند که شخص مدیر نقش رهبری را نیز بتواند ایفا کند. رهبری مستلزم داشتن مهارتهایی است که با به کارگرفتن آنها می‌توان افراد انسانی را با میل و اشتیاق برای رسیدن به هدفهای معین ترغیب کرد. همانگونه که ذکر شد همه مدیران رهبر و همه رهبران مدیر نیستند. برای تحقق آرمانهای ترقی‌خواهانه و متعالی و ساختن آینده‌ای پررونق و شکوفا کدامیک مهمتر و مؤثرتر است؟ آیا نیاز به رهبران بیشتر محسوس است یا به مدیران؟ بین مدیریت و رهبری چه تفاوت‌هایی وجود دارد؟ جان ناس بیت، پیش‌بینی کننده سرشناس و پرآوازه گرایشهای اجتماعی، مقالاتی راجع به دگرگونیهای مهم و بنیادی و تغییرات الگوشونده که در محیط کار ایجاد می‌شوند، نوشته است که محور توجه و تمرکز را از ۱- مدیریت به رهبری ۲- بازبینی و کنترل به اختیار و اقتدار ۳- سلسله مراتب به شبکه بندی ۴- خط پایانی و نتیجه کلی به نگرش استراتژیک تغییر جهت می‌دهد. امروزه مدیران با چالشهای متعددی از قبیل نیاز اساسی و حیاتی به رهبری تحول‌گرا، مدیریت منابع انسانی، مدیریت کیفیت، توسعه پایدار و تداوم مزیت رقابتی، تغییر و تحول سازمانی، شکل دهی، اصلاح و بهبود ارزشهای اصلی سازمان، فلسفه یا رسالت آن مواجه اند. این چالشها به طور فزاینده‌ای مدیران را ملزم می‌سازد در داخل سازمانهای خود برای ایجاد تحول کلی، نقش رهبری ایفا نمایند. مدیران موفق فردا از این چالشها گریزان نیستند و باید برای رویارویی با چالشهای آینده آماده گردند. چشم انداز رقابت نوین امروزه اقتصاد جهانی یک دورنمای رقابتی ایجاد کرده است که در آن وقایع به طور دائم، متغیر و غیر قابل پیش‌بینی اند و عدم اطمینان و ابهام بر تمامی بخشهای سازمان تأثیر می‌گذارد. در هزاره سوم توانایی ساختن، به اشتراک گذاشتن و اهرمی بودن دانش، جایگزین مالکیت شخصی و کنترل داراییها به عنوان یک مزیت مهم رقابتی تلقی خواهد شد. رهبری تحول‌گرای اثر بخش می‌تواند سازمان را به پیش براند و می‌تواند از فرصتهای رشد گوناگون بخوبی بهره برداری کند. رهبری تحول‌گرا امروزه برای توجیه اجتناب‌ناپذیر بودن پدیده تغییر در سازمانها و ضرورت چاره‌اندیشی در جهت تطبیق سازنده و صحیح با تغییرات از دیدگاه «آبهای ناآرام» استفاده می‌شود. این دیدگاه سازمان را قابل تشبیه به قایقی می‌داند که باید از یک رودخانه پرتلاطم بگذرد که جریان آب آن همواره طوفانی است. در این حالت آنچه وضع را بدتر می‌کند این است که کسانی بر این قایق سوارند که پیش از این همکاری نداشته‌اند و هیچکدام پیش از این از این رودخانه عبور نکرده‌اند. در مسیر رودخانه، پیچ و خمها و سنگهای درستی قرار دارد که قایق به طور غیرمنتظره با آنها برخورد می‌کند، مقصد قایق نیز بدرستی مشخص نیست، هر چند وقت یکبار هم تعدادی افراد جدید بر این قایق سوار می‌شوند و عده‌ای هم قایق را ترک می‌کنند. لاکت در این باره معتقد است که موج دریا، تجربه ترسناکی است. اگر در قبال آن ایستادگی کنید شما را به گوشه‌ای پرتاب می‌کند، با این وجود اگر بر آن سوار شوید، می‌تواند در زمان کوتاهی شما را به جای دوری ببرد. به طور قطع بسیار ساده‌تر است که منتظر امواج تغییر باشید و بر آنها سوار شوید تا اینکه اصرار ورزید که بی‌حرکت بمانید و به سویی رانده شوید به طور کلی می‌توان رهبری تحول‌گرا را این گونه تعریف کرد: یک توانایی شخصی برای پیش‌بینی، ساخت آینده، انعطاف‌پذیری، تفکر استراتژیک و کار با دیگران که فرصتهای متغیری را برای ایجاد یک آینده قابل وصول برای سازمانها شناسایی می‌کند. تعیین هدف یا رسالت شرکت بهره برداری و حفظ شایستگیهای اساسی، توسعه سرمایه انسانی، پشتیبانی و حفظ فرهنگ اثربخش سازمانی و ایجاد کنترل‌های متوازن سازمانی، کارکردهای رهبری تحول‌گرا هستند. توسعه رهبری تحول‌گرا: محدوده و فرایند توسعه رهبری تحول‌گرا باید بدقت با استراتژی شرکت همراستا و در جهت حمایت و تقویت آن به کار برده شود. مسائلی از قبیل جهانی شدن، تمرکز زدایی و آهنگ سریع بازار، شرکتها را مجبور به ارزیابی نحوه عملکرد خود کرده است. امروزه دیگر پارادایم‌های قبلی اثر بخش نیست و درک نیاز به تغییر اهمیت زیادی یافته است. با این وجود، تعیین دقیق چگونگی تبدیل این چالشها به فرصتهای مناسب، عاملی است که موجبات نگرانی بسیاری از مدیران ارشد شده است. سازمانهای با عملکرد بالا فرایند توسعه رهبری را به عنوان

منبع و منشاء‌میزت رقابتی در نظر می‌گیرند. این فرایند شامل مراحل زیر است: ۱- همراستا کردن توسعه رهبری با استراتژی شرکت فرآیند توسعه رهبری تحول‌گرا به عنوان بخش موثری از فرایند تغییر، باید با اهداف استراتژیک سازمان همراستا باشد. مبتکران توسعه رهبری برای فهم و کمک به اجرای استراتژی کلی شرکت نباید هیچ اقدامی را فرو گذارند. رهبران جدید تنها از طریق همراستا کردن تلاشهای خود خواهند توانست به طور موثری چالشهای کسب و کار و محدودیتهای بازار جهانی را برطرف کنند. ۲- تمرکز روی مسائل اساسی توسعه رهبری تحول‌گرا بیشتر بر روی مسائل اصلی از قبیل ارزشها و مسائل استراتژیک ضروری در سرتاسر سازمان متمرکز خواهد بود. در حالی که واحدهای تجاری بیشتر بر چالشهای ویژه عملیات خود متمرکزند، کانون توسعه رهبری شرکت، بر روی رهبری توجه خاص دارد و اغلب مهارتهای مدیریت _ بویژه مهارت خاص بازرگانی_ را توسعه می‌دهد. مهارتهای رهبری با مهارتهای اصلی سروکار دارند، یعنی مهارتها و رفتارهایی که کارمندان را قادر می‌سازد حد مشخص وظایف خود را انجام دهند. توسعه رهبری بر اساس این صفات اصلی پی‌ریزی می‌شود. ۳- تمرکز بر توسعه منابع انسانی و تجربه شغلی در فرایند توسعه رهبری، برتری با تیم‌هایی است که بر اهمیت توسعه منابع انسانی و تجربه شغلی تاکید می‌کنند. استفاده از رهبران بازرگانی در سمتهای کلیدی توسعه منابع انسانی به معنی بی‌احترامی به جنبه‌های منحصر به فرد انضباطی و سلسله‌مراتبی نیست، بلکه بدین معنا است که حضور رهبران بازرگانی اطمینان و مشارکت بهتر و سودمند برنامه‌ها را تضمین می‌کند. ۴- تمرکز بر عوامل درونی و بیرونی تلاشهای توسعه رهبری تحول‌گرا باید با تمرکز بر روی محیط درونی و آگاهی از محیط بیرونی انجام پذیرد. تقاضاهای کسب و کار جدید نیاز به تغییر را اجبار می‌کنند، ولی ملاکی برای نحوه ایجاد تغییر ارائه نمی‌کنند. (خواه به وسیله مدیران ارشد اجرایی شروع شده باشد، خواه در سراسر سازمان همچون یک نقشه پوچ باشد) ایجاد فرایندی جهت پایه‌ریزی مهارتها، تواناییها و فنون رهبری که سازمانها را به بررسی محیط درون و برون برای پاسخ‌و‌ادار می‌کند، الزامی است. سازمانها باید درک کنند که فرایند توسعه رهبری برای ایجاد تغییر باید با فرهنگ سازمانی متناسب باشد. اولین قدم برای طراحی فرایند توسعه رهبری، تضمین این ارتباط از طریق درخواست اطلاعات مستقیم از مشتریان است. اطلاعات از مشتریان کلیدی فرایندی رایج برای سازمانها شده است. به منظور تجزیه و تحلیل کردن نیازها به طور صحیح، سازمانها بر روی تعدادی ابزار شامل موارد زیر تکیه می‌کنند: - استفاده از مدیران اجرایی در سمتهای مهم توسعه منابع انسانی؛ - ارتباطات رسمی با تلاشهای برنامه‌ریزی استراتژیک؛ - گفتگو و مباحثات وسیع با رهبران کسب و کار و تجارت؛ - بررسیهای بیرونی و درونی مشتریان. این ارزیابیهای رسمی نیازها ممکن است به نظر شبیه اقدامی آشکار در ایجاد فرایند توسعه رهبری باشد. این ارزیابیها به هیچ وجه در سطح کلان انجام نمی‌شود. نقش رهبران در همه سطوح این است که برای افراد روشن سازند که آنها لایق دستیابی به چیزی بیشتر از آنچه فکر می‌کنند، هستند و نباید به جایی که در حال حاضر هستند، راضی باشند. رهبری تحول‌گرا در هزاره سوم باید از طریق تعاملاتی که مبتنی بر بینشها، دانش و مسئولیتهایی مشترک برای دستیابی به خروجیهاست، اعمال شود و این تعاملات باید بین رهبران بزرگ شرکت (مدیران ارشد) و اعضای سازمان (افراد درون سازمان، تابعان سازمان) رخ دهد(۲).

مدیریت تغییر

برای این که در یک سازمان تغییر رقم بخورد و همه افراد و فرآیندها با تغییرات وفق پیدا کنند، باید شخصی روند تغییرات را مدیریت کند. در واقع به یک مدیر نیاز است که بتواند با استفاده از مفاهیم، ابزار، فناوری‌ها و تکنیک‌های مورد نیاز، مسیر تغییر را مشخص کند، جنبه‌ی فردی تغییرات را کنترل کند و همچنین اختلالات احتمالی را کاهش دهد. به عبارت دیگر یک مدیر تغییر می‌کوشد تا طرح‌ها و برنامه‌هایی را آماده کند، تا به کارکنان یک سازمان در جهت پذیرفتن فرآیندها و استانداردهای جدید و هماهنگ شدن با آن کمک کند؛ مدیر تغییر گاهی نیاز به تلاش کمی برای انجام این کار دارد و گاهی نیز به فعالیت‌های دگرگون‌کننده نیاز دارد(۳).

رهبری تغییر

رهبری تغییر یک رویکرد فعال برای مدیریت تغییر است و می‌تواند در هنگام عدم قطعیت، کمک چشمگیری برای مدیریت تغییر باشد. در رهبری تغییر، تغییر به عنوان فرصتی برای توسعه و پیشرفت تلقی می‌شود و نه تنها یک فرصت محدود. رهبر

تغییر به دنبال به وجود آوردن فضای مشارکتی بین کارکنان و همینطور روشن سازی و تعیین اهداف جدید سازمان برای کارکنان است تا سازمان به این اهداف و استانداردهای جدید دست یابد. رهبران تغییر وظیفه دارند که چشم اندازی الهام بخش به وجود آورند و از آن چشم انداز در سراسر سازمان حمایت کنند. این چشم انداز در مقایسه با مدیریت تغییر بسیار وسیع تر است و در واقع به دنبال همراه کردن کل سازمان با تغییر، است. به طور جزئی یک رهبر تغییر با استفاده از ایجاد فضای مشارکتی، خلاقانه و انگیزشی در سازمان و همینطور روشن سازی اهداف جدید سازمان، اعضای سازمان را ترغیب می کند تا تغییر را هدایت کرده و رهبری کنند؛ در واقع در این شیوه از اعضای سازمان انتظار می رود که ذهنیت یک کارآفرین درون سازمانی را داشته باشند که می تواند امور را به دست بگیرد و بارها و بارها تغییرات را تقویت کرده و راه حل های لازم را برای تهدیدهای احتمالی ارائه دهد. به این صورت اهداف و استانداردهای جدید به صورت موفقیت آمیز تحقق میابد و تحمیل تلقی نمی شود (۴).

تفاوت ها مدیریت تغییر و رهبری تغییر

مدیریت تغییر شامل مجموعه ای از ابزار و ساختارهای اساسی برای تحت کنترل گرفتن مسیر در نظر گرفته شده برای تغییرات است؛ اما رهبری تغییر شامل توانایی استفاده از قدرت افراد، چشم اندازها و فرآیندها برای پایداری و استحکام این تغییرات در مقیاس های بزرگ است.

آنچه این دو را از هم متمایز می کند در واقع سطح تمرکز، تعداد ذینفعان، تعداد حامیان و همچنین دامنه ابتکارات است.

در زیر برخی از تفاوت های این دو را آورده ایم:

۱. این دو از نظر مقیاس متفاوتند.
۲. هر دو به دنبال اهداف نهایی یکسانی هستند اما در هدف گذاری های جزئی با هم متفاوتند.
۳. در مدیریت تغییر، اعضا به عنوان سوژه تغییر در نظر گرفته می شوند، در حالی که در رهبری تغییر، اعضا خود محرک و عامل تغییر هستند.
۴. رهبری تغییر، در واقع تمرکز و تأثیرگذاری بر تغییرات را توصیف می کند، در حالی که مدیریت تغییر فرآیندهای چگونگی دستیابی به تغییرات را شرح می دهد.
۵. در مدیریت تغییر، تغییرات قابل کنترل هستند، در حالی که در رهبری تغییر، تغییرات به عنوان فرآیندهای پویا و خلاق به حساب می آیند.
۶. رهبری تغییر شامل برنامه ریزی سنگین برای کاهش هرج و مرج و عدم قطعیت است، در حالی که مدیریت تغییر مستلزم پذیرش هرج و مرج، آسیب پذیری و عدم قطعیت است (۵).

اهمیت مدیریت تغییر و رهبری تغییر

دلایل زیادی وجود دارد که چرا یک سازمان در هنگام وقوع تغییر به مدیریت و رهبری تغییر نیاز دارد. صرف نظر از این یک تغییر تا اندازه کوچک یا بزرگ است، در هر صورت تاثیراتی بر سازمان می گذارد و برای هماهنگ شدن با این تغییرات به مدیریت تغییر و رهبری تغییر نیاز است. اگر رهبری تغییر وجود نداشته باشد، ممکن است کارکنان چشم اندازهای استراتژی تغییر را درک نکرده و از آن حمایت نکنند؛ همچنین بدون مدیریت تغییر ممکن است فرآیندهای دستیابی به تغییری موفق در سر جای خود قرار نگیرند.

با وجود این دو:

۱. احتمال موفقیت آمیز بودن تغییرات افزایش می یابد.
۲. می توان اعتماد کارکنانی که ممکن است از در هنگام تغییر احساس ناامنی کرده و در برابر آن مقاومت می کنند را جلب کرد و آن ها را با تغییر همراه ساخت.
۳. توانایی های تیم برای هماهنگی و سازگار شدن با تغییر افزایش پیدا می کند (۶).

ویژگی‌های رهبری استراتژیک تحول آفرین

عامل تغییر: رهبران تحول آفرین ویژگی‌ها و شایستگی‌های عامل تغییر را در سازمان دارا می‌باشند. آنها، سازگاری، کارآفرینی، خلاقیت و انعطاف‌پذیری را در سازمان‌ها ایجاد می‌کنند. پیروان و افکار حرفه‌ای، آنها را برای هدایت موفقیت‌آمیز سازمان ممکن می‌سازد.

شجاعت: رهبران تحول آفرین توانایی و آمادگی پذیرش ریسک معقول و مواجهه با وضعیت‌های نابسامان سازمان می‌باشند این افراد دارای توانایی‌های خاص ذهنی هستند که به آنها اجازه می‌دهد تا با واقعیت‌ها آنطور که هست برخورد کنند حتی اگر این واقعیات دلخواه و مورد علاقه آنها نباشند.

ایمان به پیروان و راحت بودن با آنها: رهبران تحول آفرین در روابط خود با زیردستان و پیروان خود افرادی باز و صادق بوده و در مواقع موردنیاز به آنها اعتماد به نفس می‌دهند. رهبران تحول آفرین با آنکه دارای قدرت زیادی هستند آنها نسبت به پیروان خود احترام و توجه داشته و در صورت ممکن به آنها اختیار لازم را می‌دهند. رهبران تحول آفرین به پیروان خود وفادارند.

رهبری به وسیله ارزش‌ها: رهبران تحول آفرین یک سری ارزش‌های اساسی را ایجاد می‌کنند که قابل دستیابی باشد و رفتارهایی را از خود نشان می‌دهند که مطابق این ارزش‌ها بوده و می‌توان به آنها رسید.

توانایی برخورد با پیچیدگی و موقعیت‌های مبهم: رهبران تحول آفرین آمادگی مواجهه با موقعیت‌هایی که در آن قرار دارند را دارا می‌باشند. این افراد سطوح مختلف پیچیدگی و شرایط نامشخص و مبهمی که سازمان‌های امروزی دارند را درک کرده و توانایی ویژه‌ای در رهبری چنین سازمان‌هایی را دارند.

دوراندیشی: رهبران تحول آفرین افرادی دوراندیش، دارای تفکر استراتژیک و طراح چشم‌اندازها می‌باشند این افراد موقعیت‌های آینده را می‌سازند و با زیردستان خود در این موقعیت‌ها ارتباط موفق را ایجاد می‌کنند. یادگیری در طول زندگی: رهبران تحول آفرین سعی می‌کنند از تجربیات خود درس عبرت گرفته و در موقعیت‌های آینده از آنها استفاده کنند. رهبران تحول آفرین در صورت نیاز، آماده تغییرات سریع در نگرش‌ها، باورها، روش‌ها، رویکردها و رفتارهایشان می‌باشند (۷).

مفهوم سازی رویکردهای مختلف تغییر

در متون و ادبیات از تغییر سازمانی به این صورت تعبیر شده است: "سازمانی عقیده، نظر(ایده) یا رفتاری جدید را بپذیرد پیش از سال ۱۹۸۰، عبارت "تغییر" هر چیزی را که نیازمند تمایز در سازمان بود توصیف میکرد. اندرسون (۱۹۸۶)، در مقاله ای درباره کاربران و متخصصان توسعه سازمان، سه نوع تغییر شایع تر که در سازمانها روی می داد، به نامهای تغییر توسعه ای، تغییر انتقالی و تغییر بنیادی، را تعریف کرده است.

الف) تغییر توسعه ای: بهبود مهارت، روش، استاندارد عملکرد موجود یا شرایطی را که به دلایلی با نیازهای حال و آینده تطابق ندارد ایجا می کند. تغییرات توسعه ای تغییرات در چیزهایی است که قبلا شناخته و تمرین شده باشد. هدف "بهبتر شدن از" یا "بیشتر شدن از" آنچه به طور جاری صورت گرفته است. تمرکز کلیدی بر تقویت یا تصحیح آنچه از قبل در سازمان وجود داشته است.

ب) تغییر انتقالی: این تغییر پاسخ لازم به تغییرات عمده تر در نیروهای محیطی الزامات بازار برای موفقیت است. برخلاف تغییر ساده توسعه ای، که آنچه را هست مد نظر دارد، تغییر انتقالی آنچه را هست با چیزهای کاملا متفاوت عوض می کند و پیچیده تر است. تغییر انتقالی هنگامی رخ می دهد که رهبران تشخیص دهند مشکلی وجود دارد یا از فرصتی استفاده نشده است، یا به ایجاد و یا تغییر چیزی در عملیات فعلی نیاز دارند تا به تقاضاهای فعلی یا آینده بهتر کمک کنند(۸).

ج) تغییر بنیادی: تغییر بنیادی پیچیده ترین نوع تغییر است که امروزه سازمانها با آن مواجهه می شوند. اگر این تغییر به خوبی هدایت شوند، می تواند به پیشرفت هایی شگفت آور منجر شود، اما، وقتی به گونه ای نامتناسب و بدهدایت شود، می

تواند تمام سازمان را از کار بیندازد. تحول یکی از چالش برانگیزترین و شاید پاداش دهنده ترین اقدامات برای رهبران است. در بیانی ساده، تحول بنیادی تغییر اساسی در راهبرد، ساختا، سازوکارها، فرایند یا فن آوری است؛ این تغییر آنقدر عمده و بزرگ است، که برای اجرای موفقیت آمیز و پایدار ماندن در زمان، نیازمند تغییر فرهنگ، رفتار و نگرش است.

روش‌هایی برای مدیریت کارآمد تغییرات

مدیریت کارآمد تغییرات با کمترین هزینه، سازمان را از وضعیت کنونی به وضعیت دلخواه در آینده تغییر می‌دهد. مراحل اصلی این فرایند عبارتند از:

- درک وضعیت کنونی سازمان؛ یعنی مشکلات سازمان را پیدا کنیم، سطح اهمیت هر یک را ارزیابی کنیم و تصمیم بگیریم چه تغییراتی برای حل این مشکلات لازم است.
 - به وجود آوردن چشم‌انداز کامل و برنامه‌ریزی برای وضعیت آینده‌ی سازمان؛ یعنی وضعیت ایده‌آل سازمان را بعد از اعمال تغییرات در نظر بگیریم و این تصویر را به همه‌ی افراد درگیر در تغییر منتقل کنیم و نیز روشی را برای رسیدن به وضعیت جدید طراحی کنیم. بخش مهمی از تغییر وضعیت، داشتن ثبات است. در میان همه‌ی این تغییرات باید مواردی مانند مأموریت کلی سازمان و پرسنل مهم را نیز ثابت نگه داریم تا اضطراب افراد را کمتر کنیم.
 - اجرای تغییرات به بهترین نحو؛ این یعنی مدیریت کارآمد تغییر وضعیت. ممکن است بهتر باشد برای آن برنامه‌ریزی کنیم، منابع را تخصیص بدهیم و فرد اصلی را برای مدیریت فرایند تغییر تعیین کنیم. رهبر سازمان باید سعی کند با به اشتراک گذاشتن اهداف و چشم‌اندازهای سازمان و الگو بودن برای سایر افراد برای همه انگیزه ایجاد کند. در برخی موارد شاید بهتر باشد موفقیت‌های کوچک را در نظر بگیریم تا راه را برای موفقیت‌های بزرگ‌تر هموار کنیم.
- البته تغییر طبیعی است. مدیریت فعالانه تغییرات برای بهینه کردن انعطاف‌پذیری در آینده در مقایسه با تصادفی و بدون برنامه کار کردن روش بهتری برای مدیریت تغییرات صنعتی است. این فرایند با کمک مدیر منابع انسانی [موفقیت](#) بیشتری به دست می‌آورد (۹).

تغییر برنامه ریزی شده

مراحل تغییر برنامه ریزی شده پیش از آغاز فرآیند، باید حداقل چهار ضابطه زیر را تامین نمود:

- مسیر یا نتیجه باید تعیین شود.
 - افراد باید بدانند که ماندن در شرایط فعلی خیلی سخت تر از رسیدن به نتایج تغییر است.
 - یک سیستم یا راهبرد اجرا و اندازه گیری باید به کار گرفته شود تا فاصله بین شرایط فعلی و آینده مطلوب به خوبی پر شود.
 - مهارت‌ها و منابع مورد نیاز برای دستیابی به نتایج باید واقعی و دست یافتنی باشند.
- کرت لوین روان شناس مشهور، اظهار می‌دارد که هر تغییر، یک فرآیند سه مرحله‌ای است که شامل خروج از انجماد، تغییر و انجماد مجدد می‌باشد.

خروج از انجماد: خروج از انجماد، مسئولیتی است مدیریتی، برای آماده کردن موقعیت به منظور ایجاد تغییر. این مرحله شامل تایید نکردن روش و رفتارهای موجود جهت ایجاد احساس نیاز به یک چیز جدید و تازه می‌باشد. یکی از نکاتی که کرت لوین به عنوان عامل اصلی شکست در ایجاد تغییر بیان می‌کند، این است که مدیران و کارکنان سازمان برای ایجاد تغییر به خوبی از انجماد در نیامده باشند. به نظر می‌رسد که سازمان‌های بزرگ گاهی دچار پدیده "قورباغه در آب جوشان" می‌شوند. یک آزمایش فیزیولوژیکی نشان می‌دهد زمانی که یک قورباغه در ظرف آب داغ قرار داده شود فوراً بیرون می‌پرد. اما وقتی در ظرف آب سردی قرار داده شود که به آرامی به جوش می‌آید در آنجا می‌ماند تا بمیرد. سازمانها می‌توانند قربانی شرایط مشابه شوند. زمانیکه مدیران در بررسی محیط، در تشخیص روندهای مهم و نیازمند تغییر باز بمانند، سازمانهایشان به آرامی قدرت رقابتی خود را از دست می‌دهند (۱۰).

مرحله تغییر: این مرحله شامل یک مسئولیت مدیریتی است در تعدیل و بهبود اوضاع و شرایط و به عبارت دیگر تغییر در افراد، وظایف، ساختار و فن آوری است. لوین هشدار داد که بسیاری از کارگزاران تغییر قبل از موقع مناسب، وارد این مرحله می شوند. و یا بسیار سریع تغییر را شروع می کنند و در نتیجه باعث ایجاد مقاومت می شوند و پیشرفت تغییر را کند می کنند، زیرا که موقعیت برای ایجاد تغییر به حد کافی از انجماد در نیامده است، تغییر موفقیت آمیز همچنین نیازمند تلاش مستمر و اهداف صحیح و واضح می باشد به گونه ای که فرآیند را تا رسیدن به وضعیت تثبیت شده و پایدار، پیش برد(۱۱).

انجماد مجدد: انجماد مجدد آخرین مرحله مسئولیت مدیریتی در تغییر برنامه ریزی شده است. هدف این مرحله حفظ نتایج مطلوب ناشی از تغییر می باشد. ارزیابی قسمت اصلی این مرحله می باشد، که اطلاعاتی راجع به هزینه و منافع تغییر ارائه می دهد. زمانیکه انجماد مجدد با شکست مواجه شود و یا به فراموشی سپرده شود، احتمال دارد بهترین تغییرات مورد نظر به فراموشی سپرده شوند و یا ناقص به اجرا درآیند(۱۲).

نتیجه گیری

رهبران تحول آفرین به سطح بالایی از هوش سیاسی نیاز دارند تا بتوانند به صورت شایسته‌ای با مقاومت پنهان و آشکار برای تغییر و تحول سازگار شوند و آن را تسهیل کنند. اعمال نفوذ و قدرت وجودی رهبران، آن‌ها را در جهت ایجاد تغییر در کارکنان و سازمان یاری داده و به تحقق اهداف سازمانی کمک می‌کند؛ لذا هدف پژوهش، شناسایی سبک رهبری مؤثر در اجرای تحول اداری و تحلیل اهمیت و جایگاه مدیران برخوردار از توانمندی هوش سیاسی در پیاده‌سازی تغییرات سازمانی و برنامه‌های تحول اداری است. بر این اساس پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود: مدیران می‌توانند با تقویت شاخص‌های رهبری تحول آفرین به گسترش، رشد و تقویت فرهنگ سازمانی کمک کنند. این امر به ویژه در توسعه چهار بُعد مشارکت، سازگاری، انطباق پذیری و مأموریت، قابل پیش بینی و توجه است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود ضمن آموزش رهبری تحول آفرین به مدیران، افرادی در این پستها قرار گیرند که این نوع از ویژگی‌ها را داشته باشند. یعنی مدیران باید کارکنان را تشویق کنند در حل مسائل خلاقانه برخورد کنند. پیروان را ترغیب کنند مشکلات را از زوایای مختلف بررسی کنند و فنون حل مسئله نوآورانه را پیاده کنند و کارمندان خود را راهنمایی، آموزش و حمایت کنند و توانایی هایشان را در یک فرایند منظم رشد و توسعه دهند. زیرا کارمندی که دارای سطح توانمندی فردی بالایی هستند، احساس تسلط بیشتر، ابتکار بیشتر، و احساس مسئولیت بیشتر در کار دارند، و سریعتر یاد می‌گیرند، این موارد خود می‌تواند تسهیل کننده تغییر سازمانی شود. سازمان به امر برنامه ریزی راهبردی توجه جدی داشته باشد و تنظیم چشم انداز، اهداف، راهبردها، مأموریت‌ها و برنامه‌های راهبردی توسط مدیران، بازنگری و به روز رسانی گردد. مدیران در تمام سطوح، رفتار مطلوب را سرمشق قرار دهند و از رفتارهای تجزیه گرایانه بین واحدهای مختلف سازمان جلوگیری کنند و فرهنگ نوآور را در قالب یک نگرش سیستمی در کل سازمان مورد تاکید و تشویق قرار دهند. پر رنگ شدن نقش کارکنان در تصمیم گیری به جای قرار دادن قواعد و مقررات از پیش تعیین شده سازمانی و بدون توجه به نظرات کارکنان و دخالت آنها در وضع این قواعد، در واقع از مشارکت کارکنان در تصمیم گیری‌ها استفاده شود. ایجاد فرهنگ همکاری در تمام بخشهای سازمان که اولین قدم برای رسیدن به فرهنگ نوآور است. نوآوری یک کار تیمی است و نیازمند ایجاد همکاری بین واحدهای درون سازمان است.

- مدیران باید به عنوان رهبر بر اهمیت داشتن حس همکاری در مأموریت‌ها تأکید نمایند.
- مدیران باید به خاطر مصلحت گروه از علایق شخصی خود چشم پوشی نمایند.
- مدیران باید به گونه‌ای رفتار کنند که احترام دیگران را به خود برانگیزاند.
- مدیران باید درباره باورها و ارزش‌های اساسی و چشم اندازهای سازمان صحبت نمایند.
- مدیران باید بر اهمیت داشتن یک حس قوی در هدف تأکید نمایند تا با ایجاد انگیزه کافی در بین کارکنان مؤثر تر عمل نمایند.
- مدیران باید به کارکنان امیدواری دهند که اهداف دست یافتنی هستند.
- مدیران باید درباره کارهایی که باید انجام شود با جدیت و شوق صحبت نمایند.

- مدیران باید درباره آینده خوش بینانه صحبت نمایند و با تکنیک آینده پژوهی بر ضرورت تفکر و استراتژیک در سازمان اقدام نمایند.
- مدیران باید با احترام به شایستگی‌های کارکنان به آنان کمک نمایند تا توانایی‌هایشان را توسعه و گسترش دهند.
- مدیران باید کارکنان را به عنوان کسانی که دارای نیازها، توانایی‌ها و خلاقیت‌های متفاوت از دیگران هستند در نظر بگیرند.
- مدیران باید برای راهنمایی و آموزش کارکنان وقت کافی قرار دهند.
- از معیارهای عقلایی به منظور تصمیم‌گیری مدیران در حوزه‌های مختلف در سه سطح عملیاتی، عالی و میانی استفاده گردد.
- مدیران باید راه‌های جدید نگرش به چگونگی انجام کار را پیشنهاد نمایند.
- مدیران باید در هنگام حل مشکلات، دیدگاه‌ها و جوانب مختلف را مدنظر قرار دهند.

فهرست منابع

۱. اردلان، محمد رضا. قنبری، سیروس. زندی، خلیل. (۱۳۹۳). نقش واسطه‌ای مشارکت کارکنان در ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و آمادگی برای تغییر سازمانی. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول) سال ۲۳، شماره ۷۷، صص: ۹۹-۱۲۳.
۲. احمدی، علی اکبر. شهبازی، مهدی. بیگی، صغری. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران و خلاقیت کارکنان با نقش میانجی فرهنگ سازمانی. پژوهش‌های علوم انسانی. سال پنجم. شماره ۳۰، صص: ۱۱۲-۱۴۹.
۳. اکبری، مینا، کارنما، اسدالله و ملاحسینی، علی. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی (نمونه پژوهی: سازمان‌های دولتی استان کرمان). توسعه سازمانی پلیس، شماره ۴۵، صص: ۸۶-۶۳.
۴. حسینی، رفیق. توکلی، معصومه. زندی، خلیل. (۱۳۹۵). نقش میانجی توانمندسازی روان شناختی در تبیین ارتباط رهبری تحول‌آفرین و درگیری شغلی کارکنان، مدیریت فرهنگ سازمانی. دوره ۱۴، شماره ۳، صص: ۸۸۳-۹۰۷.
۴. حسینی سرخوش، سید مهدی. فرهی بوزنجانی، برزو. سنجقی، محمد ابراهیم. (۱۳۸۹). اثر میانجی‌گری فرهنگ سازمانی بر رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین سال دوم، شماره ۱ (شماره پیاپی ۵). صص: ۸۷-۱۰۵.
۵. رایبیز، استیفن. (۱۳۹۰). رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها). (ترجمه: علی پارساییان و سید محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگ).
۶. شعبانی، علی و تقوی قره بلاغ، حسین. (۱۳۹۰). بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین با رفتار مدنی سازمانی در کتابخانه‌های دانشگاه تهران. نشریه تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی. سال ۴۵، شماره ۵۷، صص: ۶۲-۳۹.
۷. شهسواری، حسن. (۱۳۹۵). بررسی تاثیر سبک رهبری بر مدیریت تغییر اثربخش در سازمان پروژه محور (مطالعه موردی: یکی از شرکت‌های وابسته به صایران). (پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی).
۸. شوقی، بهزاد. آقاجانی، طهمورث. مرتضوی، سیدمصطفی. (۱۳۹۲). اثر میانجی فرهنگ سازمانی بر رابطه بین سبک رهبری مدیران و خلاقیت کارکنان (مورد مطالعه: بیمارستان مدرس شهرستان ساوه). نشریه مدیریت بهره‌وری، سال ۷، شماره ۲۶، صص: ۹۳-۱۲۴.
۹. فرج پور، قاسم. حسینی، سید داود. کیوانلو، بهزاد. علی آبادی، علی. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی و استراتژی‌های سازمان. نشریه سازماندهی و رهبری، بهار.
۱۰. فرازجا، مهدی. خادمی، محسن. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا و نگرش به تغییر سازمانی. نوآوری‌های مدیریت آموزشی (اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی). دوره ۶، شماره ۴، صص: ۴۹-۶۹.

۱۱. گرجی پور شفیع (۱۳۹۶). تحول سازمانی با توجه به مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری تحول آفرین. نشریه علمی، پژوهشی و اطلاع رسانی مدیریت (ویژه نامه کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی). شماره ۱۹۰، صص: ۱۴۵-۱۴۲.
۱۲. صمدی میارکلائی، حسین صمدی میارکلائی، حمزه آقاجانی، حسنعلی (۱۳۹۵). تبیین نقش سبک رهبری تحول آفرین در فرهنگ سازمانی، مدیریت فرهنگ سازمانی. دوره ۱۴، شماره ۲، صص: ۴۹۹-۵۱۹.
۱۳. مرادی، محمدرضا، حمیدی، مهرزاد، سجادی، سید نصر...، جعفری، اکرم و مرادی چالشتری، جواد (۱۳۹۰). رابطه سبک های رهبری تحول آفرین-تبادلی و رفتار شهروندی سازمانی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه مدیریت ورزشی، شماره ۸، صص: ۱۵۰-۱۲۵.
۱۴. مشایخ، سهیه (۱۳۹۴). بررسی تاثیر سبک رهبری تحول آفرین بر عوامل کلیدی مدیریت تغییر (مورد مطالعه شده: بانک های شهر بوشهر). پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه خلیج فارس. بوشهر.
۱۵. ناصری فر، سونا. ناصری، حمیدرضا. غفوری، معصومه (۱۳۹۶). بررسی رابطه سبک رهبری تحول گرا و آمادگی برای تغییر در دانشگاه دولتی بجنورد. سومین همایش بین المللی دستاوردهای نوین در علوم مدیریت و اقتصاد. ۲۲ تیرماه، تهران.
۱۶. نیستانی، محمدرضا، چوپانی، حیدر، غلام زاده، حجت و زارع خلیلی، مجتبی (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین با توانمندسازی کارکنان کویر تایر بیرجند. نشریه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی سنندج. سال ۷، شماره ۲۰، صص: ۶۴-۴۹.