

چارچوب مفهومی تأثیر رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۴/۳۰

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۹/۵/۲۷

سید مهدی حسینی سرخوش*

چکیده:

تحولات جدید در نظریه‌های رهبری، از نظریه‌های رهبری کاریزماتیک، که رهبر را موجودی غیرمعمولی فرض می‌کرد و پیروان را وابسته به رهبری می‌دانست، به سمت تئوری‌های نئوکاریزماتیک و رهبری تحول آفرین که به توسعه و توانمندسازی پیروان جهت عملکرد مستقل توجه می‌کنند، انتقال یافته است. به دلیل توجه فزاینده به عامل رهبری در ایجاد تحولات سازمانی در سطح دنیا و کلیدی بودن عامل فرهنگ در انجام این امر، موجب شد تا در این مقاله با تکیه بر ادبیات تحقیق در مفاهیم رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی، تأثیر رهبری تحول آفرین را بر روی فرهنگ سازمانی مورد بررسی قرار داده و چارچوبی مفهومی در این زمینه ارائه نمائیم. نتایج این تحقیق حاکی از آن است که رهبران سازمان‌ها می‌توانند با توسعه مشخصات رهبران تحول آفرین در خود موجبات تغییر در فرهنگ را در راستای اهداف سازمان فراهم نموده و در نهایت سبب ایجاد تحولات اساسی در سازمان شوند.

کلید واژه‌ها:

رهبری تحول آفرین، فرهنگ سازمانی، تغییر فرهنگ.

مقدمه

در عصر حاضر، سازمان‌ها با چالش‌های عمده‌ای مواجه شده‌اند که بسیاری از این چالش‌ها، منجر به تجدید ساختار، مهندسی مجدد و کوچک شدن آن‌ها شده است. محیط کنونی سازمان‌ها پیچیده و دشوارتر شده و رهبران سازمان‌ها با مشکلات غیرقابل پیش‌بینی روبرو شده‌اند که انعطاف‌پذیری بالای آن‌ها را در رفع مشکلات و مواجهه با محیط پرتلاطم پیرامون سازمان‌ها می‌طلبد. در برخی از سازمان‌ها ملاحظه می‌شود که بین عقاید زیربنایی، ارزش‌ها و مفروضات اعضای سازمان و رهبران هم‌سویی وجود ندارد که این خود باعث بروز مشکلاتی در تعهد کارکنان نسبت به سازمان شده و سبب عملکرد پائین، غیبت و ترک خدمت کارکنان می‌شود. هم‌چنین تحقیقات نشان می‌دهند که فرهنگ سازمانی، مهمترین اهرم در ارتقای قابلیت‌های مدیران ارشد سازمان‌ها می‌باشد (Viing & Bin, 2009). از این رو، نیاز به سبک رهبری مناسب که بتواند فرهنگ سازمان را جهت پیشبرد اهداف سازمان تنظیم و اصلاح نماید، در توفیق سازمان، حیاتی به نظر می‌رسد. بنابراین در این تحقیق قصد داریم با مروری بر مفاهیم رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی، چارچوبی مفهومی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر روی فرهنگ سازمانی را ارائه نمائیم.

مروری بر مفاهیم رهبری

رهبری مفهومی سهل و ممتنع است؛ از این رو تعاریف متعددی برای آن وجود دارد. 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 دیوی، ۱۹۹۶؛ نقل از زالی، ۱۳۸۳، ص ۱۷۷).

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:

۱- نظریه‌های صفات مشخصه رهبری^۱

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. برخی از این صفات مشخص رهبران، هوش و ذکاوت، اعتماد به نفس، تمایل به مسئولیت‌پذیری، تحمل ابهام، قاطعیت، جذابیت و نظایر این‌ها می‌باشد (زالی، ۱۳۸۳، ص ۱۷۸).

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، ص ۱۷۸).

نظریه صفات مشخصه با این‌که 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 دانستن 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 اقتضائات خاص سازمانی (سنجقی، ۱۳۸۰، صص ۲۸۶-۲۸۵).

۲- نظریه‌های سبک‌های رفتاری^۲

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. بنابراین، این نظریه مخالف مفروضات نظریه صفات مشخصه رهبری است (زالی، ۱۳۸۳، ص ۱۷۸). نظریه‌های رفتاری رهبری شامل تحقیقات زیر است:

۱- مطالعات دانشگاه ایالتی اوهایو؛

۲- مطالعات رهبری میشیگان؛

۳- مطالعات پویایی گروه توسط کرت لوین^۱؛

۴- سیستم‌های چهارگانه مدیریت توسط لیکرت^۲؛

۵- شبکه مدیریت (رهبری) توسط بلیک و موتن^۳.

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

۳- نظریه‌های اقتضایی^۴

بنا بر نقایصی که در نظریات فوق وجود داشت، عامل وضعیت و موقعیت به عنوان متغیری دیگر وارد مباحث رهبری شد؛ 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 انعطاف‌پذیری تأکید دارند (زالی، ۱۳۸۳، صص ۱۸۰-۱۷۹).

نظریه‌های اقتضایی رهبری شامل نظریه‌های زیر می‌باشد:

۱- نظریه اقتضایی فیدلر^۵؛

۲- نظریه مسیر - هدف^۶؛

1. Kurt Lewin

2. Likert

3. Blake & Mouton

4. Situational Theories

5. Fiedler

6. Path Goal Theory

- ۳- نظریه یا مدل تصمیم گیری (نظریه رهبری مشارکتی) ورم و یتون^۱؛
 ۴- نظریه رهبری وضعیتی هرسی و بلانچارد^۲ (هرسی، بلانچارد و دیوی، ۱۹۹۶؛ نقل از زالی، ۱۳۸۳، ص ۱۸۰).

این نظریه‌ها، درجه کارآیی 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 جهان‌شمول در تمامی زمینه‌های گوناگون موضوعیت داشته باشد کاملاً منتفی است. بر این اساس، چنان چه 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، ص ۲۸۶)؛ 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.

۴- نظریه رهبری تحول آفرین^۳

توسعه‌های اخیر در نظریه‌های رهبری، از نظریه‌های رهبری کاریزماتیک که رهبر را موجودی غیرمتعارف فرض می‌کرد و پیروان را وابسته به رهبری می‌دانست، به سمت نظریه‌های نئوکاریزماتیک و رهبری تحول آفرین که به توسعه و توانمندسازی پیروان جهت عملکرد مستقل توجه می‌کنند، انتقال یافته است (Kark et al., 2003)

ریشه پارادایم رهبری تحول آفرین به قرن شانزدهم، زمانی که تحقیقاتی در مورد پادشاه توسط ماکیاوول^۴ صورت پذیرفت برمی‌گردد. ماکیاوول ویژگی‌ها و رفتار رهبران را برای توسعه نظریه رهبری در درون ساختار فئودالی انگلستان مطالعه کرد؛ از نظر وی، رهبر کسی است که برای به دست آوردن اهداف متعالی، رهبری دیگران را جهت داده و حمایت می‌کند. در اوایل قرن نوزدهم، وبر^۵ تعریفی مشابه ماکیاوول از رهبری بیان کرد؛ وی رهبری

1. Vroom & Yetton

2. Hersey & Blanchard

3. Transformational Leadership Theory

4. Machiavel

5. Weber

را به عنوان منبع نفوذ در دیگران قلمداد کرد. ویژگی‌های شخصیتی که وبر مورد حمایت و تأکید قرار داده بود کاریزما نامیده می‌شد. تعریف ریشه‌ای کاریزما، آن را برابر با یک استعداد الهی با قدرتی بیش از دیگران که در برگیرنده اعتماد و وفاداری می‌باشد بیان می‌کند. توصیف کاریزما دقیقاً به نفوذ و برانگیختن پیروان و ایجاد یک بصیرت و بینش در آنان بستگی دارد که به عنوان یکی از عناصر کلیدی رهبری تحول‌آفرین به شمار می‌آید. دیگر نظریه‌پردازان رهبری مثل هاوس و بس^۱، کاریزما را به عنوان یک عنصر اساسی برای رهبری تحول‌آفرین تعریف کرده‌اند (آغاز، ۱۳۸۴، ص ۱۰).

مفهوم اولیه رهبری تحول‌آفرین توسط برنز و در نتیجه تحقیقات توصیفی او پیرامون رهبران سیاسی ارائه شد. برنز رهبری تحول‌آفرین را به عنوان فرایندی که در آن رهبران پیروان همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه سوق 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. در ارتباط با نظریه سلسله‌مراتب نیازهای مازلو^۲، این نظریه بر تقویت نیازهای سطح بالاتر پیروان تأکید می‌ورزد. از نظر برنز، رهبری تحول‌آفرین توسط هر کس با هر موقعیت در سازمان قابل پیاده شدن است. در این نوع رهبری، افراد می‌توانند بر همتایان و مافوق‌ها مانند زبردستان اثرگذاری داشته باشند (یوکل، ترجمه از گلی و قنبری، ۱۳۸۲، ص ۴۹۶).

برنز توجه خود 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 تحول‌آفرین (Magliocca & Christakis, 2001). از نظر وی نوع رایج‌تر آن، رهبری تبادلی^۳ می‌باشد که شامل مبادله مشوق‌ها و پاداش‌ها توسط رهبر جهت جلب حمایت از جانب پیروان می‌باشد؛ هدف این نوع رهبری، توافق بر سر مجموعه‌ای از اعمال است که اهداف مجزا و فوری رهبر و پیروان، هر دو را برآورده سازد. اما هدف رهبری تحول‌آفرین فراتر از

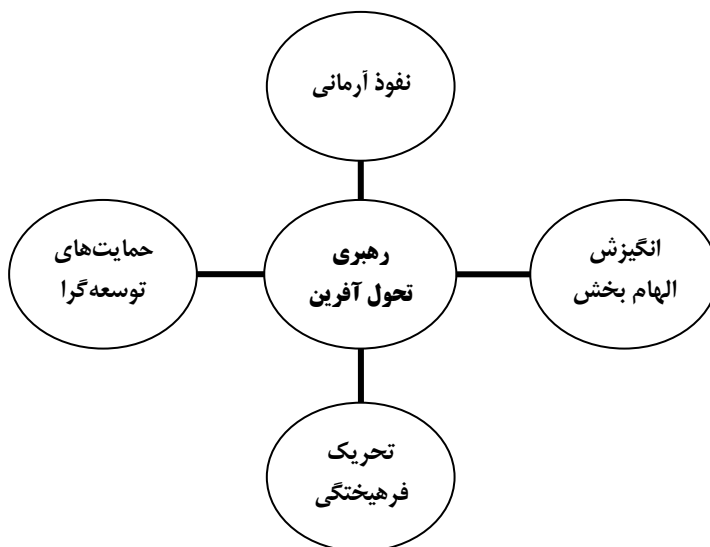
1. House & Bass

2. Maslow

3. Transactional Leadership

ارضاء نیازهای فوری می‌باشد؛ رهبر تحول آفرین در جستجوی انگیزه‌های بالقوه در پیروان است. در این جا هدف جلب توجه پیروان به نیازهای برتر و تبدیل منافع فردی به منافع جمعی می‌باشد.

بس، براساس نظریه برنز در مورد رهبری تحول آفرین، نظریه جدیدی را ارائه نمود. بس، رهبر تحول آفرین را به عنوان کسی که پیروان را توانمند می‌سازد و به آن‌ها در جهت عملکرد فراتر از انتظاراتشان انگیزه می‌دهد و آن‌ها را تشویق به پیروی از اهداف دسته جمعی به جای منافع شخصی تعریف می‌نماید (Kark et al., 2003). رهبری تحول آفرین بر طبق مدل برنارد بس براساس چهار عامل نفوذ آرمانی^۱، ترغیب ذهنی^۲، انگیزش الهام‌بخش^۳ و حمایت‌های توسعه‌گرا^۴ تحقق می‌یابد. شکل شماره‌ی (۱) عوامل رهبری تحول آفرین را به صورت شماتیک نشان می‌دهد:



شکل شماره (۱): عوامل رهبری تحول آفرین

1. Idealized Influence
2. Inspirational Motivation
3. Intellectual Stimulation
4. Individual Consideration

- نفوذ آرمانی: رهبرانی را شرح می‌دهد که به عنوان مدل‌هایی قوی برای پیروان عمل می‌کنند. چنانچه یک رهبر تحول‌آفرین باشد، حس احترام، تحسین و وفاداری را در میان پیروان خود ایجاد خواهد کرد و بر اهمیت داشتن تعهد قوی جهت رسیدن به رسالت‌های سازمان تأکید خواهد نمود (Gumusluoglu & Ilsev, 2008).
- انگیزش الهام‌بخش: این عامل توصیف‌کننده رهبرانی است که از طریق مشارکت دادن پیروان در ترسیم چشم‌انداز آینده تعهد آن‌ها را افزایش داده و ایجاد انگیزه می‌نمایند (Ergenelia et al., 2007).
- تحریک فرهیختگی: تحریک فرهیختگی پیروان زمانی حاصل می‌شود که رهبر، آنان را برای رسیدن به ابتکار عمل‌ها و خلاقیت‌های سازنده یاری دهد (سنجقی، ۱۳۸۰، ص ۲۹۴).
- حمایت‌های توسعه‌گرا: حمایت‌های توسعه‌گرا زمانی به منصف ظهور می‌رسد که رهبر توجه کافی به مراتب نیاز پیروان به منظور دستیابی به رشد بیشتر مبذول دارد و از هر گونه راهنمایی و حمایت در این خصوص دریغ نرزد. براین اساس، رهبر تکالیفی را بر عهده پیروان می‌گذارد که از جهات گوناگون متضمن رشد آن‌ها باشد (همان منبع، ص ۲۹۴).

مروری بر مفاهیم فرهنگ سازمانی

عبارت فرهنگ سازمانی برای اولین بار در سال ۱۹۷۹ با انتشار مقاله‌ای با عنوان مطالعه‌ی فرهنگ‌های سازمانی^۱ توسط آندره دلبیو پتیگرو در ادبیات پژوهشی ظهور پیدا کرد. در آن مقاله پتیگرو بیان کرد که فرهنگ می‌بایستی به عنوان مفاهیم گروهی مشترک شامل نمادها، زبان، ایدئولوژی، باورها، آئین‌ها و اسطوره‌ها بیان شود. نمادها به عنوان ابزارهای دیداری در نظر گرفته می‌شود که گروه‌ها و سازمان‌ها آن‌ها را برای تعریف خودشان به کار می‌گیرند. مثال‌های این ابزارهای نمادین عبارتند از: زبان یا لهجه خاص، طراحی ساختارها، آئین و مراسم (Pettigrew, 1979).

در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰، فرهنگ سازمانی به عنوان یک مفهوم نظری بیشتر توسعه یافت. ادگار شاین، یکی از محققان اصلی در این زمینه، فرهنگ سازمانی را این گونه تعریف می‌کند: «الگویی است از پیش‌فرض‌های بنیادین که گروهی خاص در مواجهه با مشکلات برای انطباق خود با محیط بیرونی و دستیابی به یکپارچگی و انسجام درونی، خلق، کشف و ایجاد کرده باشند. الگویی که کارکردی خوب داشته، کسب اعتبار نموده است و می‌توان به عنوان راهی درست به اعضاء سازمان آموخت، تا از همان زاویه و در همان قالب بیاندیشند و احساس نمایند» (Schein, 1990).

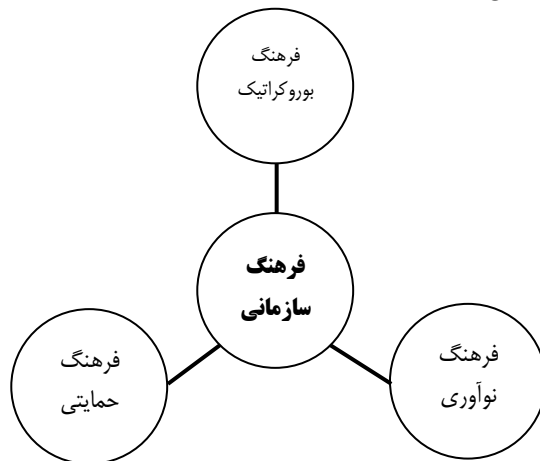
با نگاهی به تعاریف فرهنگ سازمانی که در دو دهه گذشته توسط دانشمندان و صاحب‌نظران علم مدیریت مطرح شده، وجوه مشترک تمام تعاریف بیان شده عبارتند از:

- ۱- الگوی رفتاری غالب؛
- ۲- سیستم یا نظام‌مند بودن آن؛
- ۳- مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و اعتقادات؛
- ۴- مشترک بودن و مورد حمایت واقع شدن این هنجارها و ارزش‌ها توسط اعضای سازمان؛
- ۵- ایجاد تمایز میان سازمان‌ها.

اما مفهومی که شباهت زیادی با فرهنگ سازمانی دارد، جو سازمانی است؛ متأسفانه گاهی اوقات جو سازمانی با فرهنگ سازمانی اشتباه گرفته می‌شود یا مترادف آن به کار می‌رود. کامرون و کوئین، بیان می‌کنند که جو سازمانی بیشتر اشاره به نگرش‌ها، احساسات و ادراکات موقتی گروهی از افراد دارد. یکی از ویژگی‌های اصلی فرهنگ، با دوام بودن و تغییرات اندک آن است در حالی که جو سازمانی از آن جایی که مبتنی بر نگرش‌هاست، می‌تواند با سرعت و شدت تغییر یابد. فرهنگ، اشاره به جنبه‌های ضمنی و اغلب غیرقابل مشاهده سازمان دارد اما جو سازمانی بیشتر اشاره به ویژگی‌های آشکار و قابل مشاهده سازمان دارد. فرهنگ شامل ارزش‌های اصلی و تفاسیر مشترک درباره چگونگی اشیاء می‌باشد اما جو سازمانی شامل جنبه‌های فردی می‌باشد که به دفعات در اثر تغییر شرایط و مواجهه با اطلاعات جدید، تعدیل و اصلاح می‌گردد (Cameron & Quinn, 2006).

طبقه‌بندی‌های مختلفی برای شناسایی فرهنگ سازمانی ارائه شده است. به عنوان مثال دنیسون^۱ (۱۹۹۰) طبقه‌بندی مأموریتی / تداوم رویه / مشارکتی / انطباق‌پذیری و کوئین و روهرباخ^۲ (۱۹۸۳) طبقه‌بندی قبیله‌ای / کارآفرینی / بازاری / سلسله‌مراتبی را ارائه نمودند. به منظور بررسی اثر رهبری تحول‌آفرین بر روی فرهنگ سازمانی، در این مقاله از طبقه‌بندی ارائه شده توسط والاچ^۳ (۱۹۸۳) استفاده خواهیم نمود. طبق نظر والاچ (۱۹۸۳) فرهنگ یک سازمان می‌تواند ترکیبی از سه نوع فرهنگ بوروکراتیک، نوآوری و حمایتی با درجه‌های متفاوت باشد.

فرهنگ بوروکراتیک، فرهنگی سلسله‌مراتبی، سازمان‌یافته، نظام‌مند و شامل بخش‌های مجزا از یکدیگر می‌باشد که هر یک دارای خطوط روشن مسئولیت و اختیار می‌باشند. فرهنگ نوآوری اشاره محیط کاری خلاق، نتیجه‌گرا و چالشی دارد. یک فرهنگ حمایتی نیز توصیف‌کننده یک محیط کاری با مشخصه‌های کار تیمی و انسان‌گرایی، تشویق و اعتماد است. شکل شماره ۲ (۲) طبقه‌بندی فرهنگ سازمانی مطرح شده توسط والاچ (۱۹۸۳) را به صورت شماتیک نمایش می‌دهد:



شکل شماره ۲: طبقه‌بندی فرهنگ سازمانی والاچ (۱۹۸۳)

1. Denison, 1990
2. Quinn & Rohrbaugh, 1983
3. Wallach, 1983

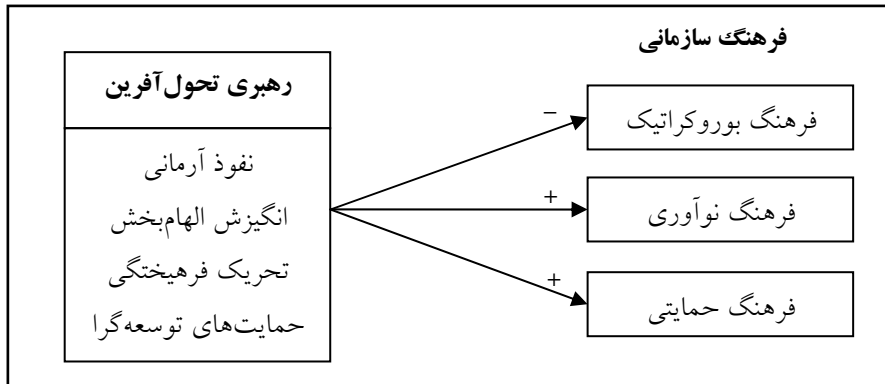
چارچوب مفهومی تأثیر رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی

در این قسمت قصد داریم با توجه به ادبیات بررسی شده درباره رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی چارچوبی مفهومی از تأثیر رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی ارائه نمائیم.

رهبران تحول آفرین اشکال فرهنگی را خلق، معرفی و متری می‌نمایند و تار و پودهای واقعیت را تغییر می‌دهند. آن‌ها فرهنگ تغییر و رشد خلاق را به جای حفظ وضع موجود پرورش می‌دهند (Bass & Avolio, 1993) و این ویژگی رهبری تحول آفرین با مشخصه‌های فرهنگ بوروکراتیک که تأکید بر حفظ ثبات و پایداری دارد در تعارض می‌باشد لذا انتظار می‌رود رهبری تحول آفرین تأثیر منفی در فرهنگ بوروکراتیک داشته و آن را تضعیف نماید. در یک فرهنگ سازمانی که در آن نوآوری و رضایتمندی بالاست، احتمال مشاهده رهبران تحول آفرین که بر مبنای پیش‌فرض‌های 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. رهبرانی که چنین فرهنگ‌هایی را ساخته و آن‌ها را برای پیروان خود تشریح می‌نمایند، نوعاً حسی از چشم‌انداز و هدف را به نمایش می‌گذارند (همان منبع، ص ۱۱۳). از طرفی با توجه به مشخصه تحریک فرهیختگی که در آن رهبر، پیروان را برای رسیدن به ابتکار عمل‌ها و خلاقیت‌های سازنده یاری می‌دهد، انتظار می‌رود رهبری تحول آفرین سبب تقویت فرهنگ نوآوری در سازمان گردد.

رهبران تحول آفرین پیروان را پیرامون چشم‌انداز گردآورده و آن‌ها را برای پذیرش بیشتر مسئولیت، به منظور دستیابی به چشم‌انداز توانمند می‌سازند. چنین رهبرانی به پیروان خود کمک کرده و به آن‌ها درس می‌دهند. پیروان آن‌ها با این پیش‌فرض کار می‌کنند که تمام اعضای سازمان می‌بایستی تا مرحله دستیابی به ظرفیت‌های کامل خود توسعه یابند (همان منبع، ص ۱۱۳). در ضمن این رهبران قادر خواهند بود از طریق مشخصه حمایت‌های توسعه‌گرا به تک‌تک نیازهای پیروان توجه نموده و آن‌ها را راهنمایی و هدایت نمایند؛ از این رو، انتظار می‌رود این مشخصه از رهبری تحول آفرین موجبات تقویت فرهنگ حمایتی را در سازمان فراهم آورد.

با توجه به مطالب فوق، چارچوب مفهومی تأثیر رهبری تحول آفرین بر روی فرهنگ سازمانی به همراه نوع تأثیر آن‌ها در شکل شماره (۳) نشان داده شده است.



شکل شماره ۳: چارچوب مفهومی تأثیر رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

بس و اولیو (۱۹۹۳) بیان می‌دارند که 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 آنجایی 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. همان‌گونه که بیان شد، رهبران تحول آفرین با بهره‌مندی از عواملی چون نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، 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 چارچوب مفهومی ارائه شده در این مقاله در تحقیقی کمی مورد بررسی و آزمون قرار گیرد.

منابع:

- آغاز، عسل (۱۳۸۴)، رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی (مطالعه موردی سازمان تأمین اجتماعی)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- زالی، محمدرضا (۱۳۸۳)، رهبری تحول آفرین، فصلنامه مصباح، سال سیزدهم، شماره ۵۲.
- سنجقی، محمدابراهیم (۱۳۸۰)، تحلیلی بر ماهیت و ابعاد نظریه رهبری تحول آفرین، فصلنامه علوم انسانی، سال یازدهم، شماره‌های ۳۷ و ۳۸.
- یوکل، گری (۱۳۸۲)، مدیریت و رهبری در سازمان‌ها، ترجمه محمد ازگلی و قاسم قنبری، تهران: مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).
- Bass, B. M. & Avolio B. J. (1993), "Transformational Leadership and Organizational Culture", *Public Administration Quarterly*, Vol. 17, No. 1, pp. 112-122.
- Cameron, K. S. & Quinn R. E. (2006), **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based of the Competing Values Framework**, San Francisco: Jossey-Bass.
- Denison, D. R. (1990), **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**, New York: John Wiley & Sons.
- Ergenelia, A., Goharb, R. & Temirbekovac, Z. (2007), "Transformational Leadership: Its Relationship to Culture Value Dimensions", *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 31, PP: 703- 724.
- Gumushuoglu, L. & Ilsev, A. (2008), "Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation", *Journal of Business Research*, pp. 1-13.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003), "The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, 246-255.
- Magliocca, L. A. & Christakis, A. N. (2001), "Creating Transforming Leadership for Organizational Change: the Cogniscope System Approach", *System Research and Behavioral Science*, Vol. 18, pp. 259-277.
- Pettigrew, A. W. (1979), "On Studying Organizational Cultures". *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.

- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983), "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis", *Management Science*. 29, 363-377.
- Schein, E. H. (1990), "Organizational Culture", *Journal of American Psychologist*, Vol. 45, No. 2, 109-119.
- Wallach, E. J. (1983), "Individuals and Organizations: The Cultural Match". *Training and Development Journal*, Vol. 37, No. 2, pp. 29-36.
- Yiing, L. Y. & Bin Ahmad, K. Z. (2009), "The Moderating Effects of Organizational Culture on the Relationships Between Leadership Behavior and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance". *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30, No. 1, pp. 53-86.