

الگوی راهبردی رهبری تحول با رویکرد جهادی

لطفعلی بختیاری^۱

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۶/۱۱

تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۹/۲۷

از صفحه ۲۲۹ تا ۲۵۴

پژوهش‌نامه نظم و امنیت انتظامی، سال سیزدهم،
شماره چهارم (پیاپی پنجاه و دوم)، زمستان ۱۳۹۹

چکیده

مقدمه: مدیران و رهبران سازمان‌ها با توجه به سرعت، پیچیدگی و شتاب تحولات محیطی که سرنوشت سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، نیازمند انطباق‌پذیری سازمان با تحولات محیطی هستند و لازمه آن، انتخاب سبک و الگوی رهبری مناسب برای مواجهه با چنین چالشی است. پژوهش حاضر باهدف ارائه الگوی راهبردی رهبری تحول با رویکرد جهادی انجام شد؛ در این پژوهش نظریه‌ها و الگوهای رهبری تحول، همچنین، ویژگی‌ها و مؤلفه‌های مدیریت جهادی بررسی شد.

روش: این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه اجرا، کیفی به شمار می‌آید. داده‌های پژوهش با روش کیفی و با فن تحلیل مضمون تحلیل شد. جامعه آماری پژوهش شامل پژوهش‌های حوزه‌های رهبری تحول و مدیریت جهادی بودند که الگوها و ویژگی‌های رهبران تحولی و جهادی شناسایی و تحلیل شدند.

یافته‌ها: پژوهش‌های انجام‌شده، الگوهای رهبری تحول‌گرا و فرایندهای رهبری تحول را بررسی کرده‌اند و غالب مراحل پیش‌بینی‌شده شامل طراحی، اجرا و کنترل بوده و ویژگی‌های رهبران تحول را نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی بیان کرده‌اند و تحقیقات حوزه رویکرد جهادی هم مؤلفه‌های نظام ارزشی، نظام تصمیم‌گیری، نظام هدایت و کنترل و رهبری را مطرح کرده‌اند.

نتیجه‌گیری: الگوی پیشنهادی شامل سه بعد طراحی، پیاده‌سازی و اجرا و نظارت و پایش و هر کدام دارای ۲ مؤلفه هستند. نقش‌ها و مسئولیت‌های رهبری در بعد طراحی تحول ۸ شاخص، در بعد پیاده‌سازی و اجرا ۹ شاخص و در بعد نظارت و پایش ۸ شاخص است. همچنین، شایستگی‌های رهبری در طراحی تحول ۱۶ شاخص، در بعد پیاده‌سازی و اجرا ۱۸ شاخص و در بعد نظارت و پایش ۳ شاخص به دست آمد. در نتیجه، به‌کارگیری الگوی طراحی شده در فرایند ایجاد تحولات راهبردی در سازمان‌ها، کیفیت و سرعت تحولات سازمانی را توسط رهبران تسهیل می‌بخشد.

کلیدواژه‌ها: رهبری تحول، الگوی راهبردی، رویکرد جهادی.

۱- دانشیار گروه مدیریت راهبردی، دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران. abakhti51@yahoo.com



مقدمه

تغییرات و تحولات محیطی از یکسو و پیچیده شدن اداره افراد در سازمان‌ها، امروزه، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین چالش‌های سازمان‌ها محسوب می‌شود. برای مواجهه با این چالش‌ها، اندیشمندان حوزه مدیریت استفاده از توانمندی‌ها و ظرفیت‌های سرمایه انسانی سازمان‌ها را در اولویت قرار می‌دهند. رویارویی با تحولات محیطی و عدم قطعیت‌ها، نیازمند تغییر و تحول در ساخت درونی سازمان‌ها است و مهم‌ترین عنصر ساخت درونی، سرمایه انسانی است که هوشمندی و خلاقیت آن می‌تواند مدیریت این صحنه را امکان‌پذیر سازد. به‌کارگیری و استفاده از این ویژگی‌های تحول‌ساز نیازمند رهبری و اداره دقیق این سرمایه است. رهبری موتور محرک تحول است. استفاده از رهبران توانمند و مؤثر در اداره و توفیق سازمان‌ها امری قطعی تلقی می‌شود. پژوهش‌های انجام شده توسط اندیشمندان حوزه مدیریت، مؤید این مدعا است که رهبران و مدیران برای مدیریت تحولات سازمانی ضمن استفاده از توانمندی‌ها و ظرفیت‌های خود، نیازمند استفاده از سبک و الگوی مناسب رهبری هستند که با استفاده از آن توفیق سازمان را تضمین کند.

گذر از الگوها و سبک‌های سنتی اداره سازمان‌ها به الگوهای پویا و اثربخش، نسخه‌ای است که نظریه‌پردازان و صاحبان اندیشه‌های مدیریتی تجویز می‌کنند. لزوم تحول و مدیریت تحول در سازمان‌ها موردپذیرش قرار گرفته و چگونگی تحول و مدیریت آن نیز تبدیل به چالش اساسی شده است. برای پاسخگویی به این مسئله، باور به ضرورت و اهمیت تحول در سازمان و نترسیدن از آن، از دیدگاه مقام معظم رهبری (مدظله)، شرط اصلی است؛ «تحول در جوامع انسانی و برای بشر، سنت لایتنیر الهی است. هیچ‌کس نمی‌تواند در مقابل تحول بشری بایستد؛ امکان ندارد. دیر یا زود، یکی پس از دیگری، تحولات بشری اتفاق می‌افتند. این راز ماندگاری و راز تعالی بشر است». ایشان در فراز دیگری می‌فرمایند: «وظیفه نخبگان فکری و فرهنگی جامعه و حوزه دانشگاه، مدیریت این تحول است، نباید تحولات را سرکوب کرد، نباید تسلیم هر تحولی شد. حرف ما این است: اول، با تحول نباید سینه‌به‌سینه روبرو شد؛ دوم، از تحول باید استقبال کرد؛ سوم، نه فقط با تحول نباید دشمنی کرد که باید از آن استقبال کرد؛ چهارم، تحول را باید مدیریت کرد، در تحول، دگرگونی به سمت پیشرفت و تعالی را باید

در نظر گرفت، تحولی که موجب پسرقت بشود تحول بدی است؛ پنجم، تحول را با آنارشسیسم و ساختارشکنی و هرجومرج نباید اشتباه گرفت و بالاخره، پایه تحول را بالینی غیراز آن چیزی که امروزه معیارهای پیشرفت در دنیا محسوب می‌شود - که اغلبش را شمردیم - دانست و معیارهای ویژه جمهوری اسلامی ایران و حرف نو اسلام در زمینه‌های اخلاق، معنویت، معرفت الهی، انسان‌دوستی و ارتباطات و عواطف بشری را در نظر گرفت. اگر می‌خواهید حقیقتاً اسلامی شویم باید در نحوه مدیریتمان تحول ایجاد کنیم...» (حسینی خامنه‌ای، ۱۳۸۵). چگونگی رهبری تحول در سازمان‌ها و استفاده از یک الگوی مطلوب که با رویکرد جهادی و انقلابی به‌ویژه سازمان‌هایی که ویژگی‌های نهادی را در خود ایجاد کرده‌اند مسئله اصلی است و بهره‌گیری ضعیف رهبران سازمان‌ها از الگوهای مبتنی بر رویکرد جهادی و انقلابی روند تحول و تعالی سازمان‌ها را با مشکلات جدی مواجه کرده است.

بهره‌گیری از الگوی مناسب رهبری امکان طراحی، برنامه‌ریزی و اجرای اقدامات تحولی را فراهم ساخته و ابزاری برای موفقیت قلمداد می‌شود. الگوی مناسب برای رهبری هر یک از سازمان‌ها باید متناسب با مأموریت، اهداف، شرایط و مقتضیات و ویژگی‌های آن سازمان باشد و سازمان‌های آموزشی، به‌ویژه دانشگاه‌ها نیز از این امر مستثنا نیستند. پژوهش حاضر در پی پاسخ به این سؤال است که الگوی رهبری مناسب برای مدیریت و رهبری تحول در سازمان‌ها چیست و دارای چه ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی است.

پیشینه و مبانی نظری پژوهش

پیشینه پژوهش

- محمدی و شریفی (۱۳۹۸)، در پژوهشی با عنوان «ارائه الگوی مدیریت تحول‌آفرین تکاملی و روش‌شناسی طرح‌ریزی راهبردی»، الگوی مدیریت تحول خود را با ۸ گام و ۲۹ فعالیت تدوین کرده‌اند. در گام اول و در تدوین مأموریت سازمان، شش فعالیت شامل تبیین مبانی و اصول، تعیین خدماتی که ارائه می‌شود، تعیین وظایف، فناوری، گسترده محیط عملیات و منظور اساسی ارائه شده است. در گام دوم، تجزیه و تحلیل محیط سازمان شامل تجزیه و تحلیل محیط



عملیاتی، شناسایی متغیرهای مؤثر بر تأمین مأموریت، تجزیه و تحلیل محیط صنعت و تجزیه و تحلیل محیط دور ارائه شده است. در گام سوم، تجزیه و تحلیل محیط در داخل سازمان شامل کیفیت منابع مالی، منابع انسانی، منابع فیزیکی، توانایی‌ها و ضعف‌های مدیریت و توانایی‌ها و ضعف‌های ساختار سازمان و تعیین قابلیت آتی شرکت ارائه شده است. در گام چهارم، با تعیین موفقیت سازمان، نمودار تحلیلی SWOT ترسیم می‌شود. در گام پنجم، تدوین هدف‌های بلندمدت انجام می‌شود. در گام ششم، تحلیل شکاف، در گام هفتم، ارائه راهبردهای کلی و در گام هشتم، اولویت‌دهی راهبردها و انتخاب راهبردهای ارائه شده است.

- اشراق و همکاران (۱۳۹۷)، در پژوهش خود با عنوان «طراحی الگوی راهبردی آینده‌نگاری فرهنگی» الگوی برنامه‌ریزی آینده‌نگاری راهبردی فرهنگی را بر اساس الگوی ای. اف کیو. ام ۱۰۰۰ امتیازی ارائه کردند که وزن مؤلفه حصول توافق و کسب آمادگی برای برنامه‌ریزی راهبردی در بالاترین سطح سازمانی برابر ۲۵۷ امتیاز، وزن مؤلفه برنامه‌ریزی راهبردی فرهنگی برابر ۲۴۵ امتیاز، وزن مؤلفه جاری سازی راهبردها برابر ۲۵۰ امتیاز و وزن مؤلفه کنترل راهبردی فرهنگی برابر ۲۴۷ امتیاز به دست آمد و نتیجه‌گیری کردند که بر اساس یافته‌های پژوهش لازم است شاخص‌هایی از جمله ضرورت و فوریت انجام تحول و برنامه‌ریزی راهبردی، بسترسازی و کسب آمادگی برای ورود به برنامه‌ریزی، سنجش میزان بلوغ و آمادگی سازمان برای برنامه‌ریزی، تهیه برنامه‌ای برای انجام برنامه‌ریزی راهبردی با جدید بیشتری در سازمان انجام شوند.

- قاسمی، شاه احمد و گودرزی (۱۳۹۶)، در پژوهش خود با عنوان «طراحی الگوی مدیریت تحول در سازمان با بررسی و تحلیل نظریات مطرح در حوضه تحول»، با بررسی اسنادی به بررسی مدل‌ها و نظریه‌های تحول سازمانی پرداخته و نشان داده است که هر یک از نظریات در فرآیند تحول تأثیرگذار هستند و مدل مورگان را به عنوان مدل تلفیقی برای تحول پیشنهاد کرده است.

- کاملی و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهش خود با عنوان «بررسی تأثیر سبک رهبری تحول‌گرا بر مدیریت دانش (مورد مطالعه: فرماندهی انتظامی استان آذربایجان غربی)» به این نتیجه رسیدند که متغیر نفوذ آرمانی با ۵۱/۸ درصد، متغیر

ترغیب ذهنی ۰/۴۴ درصد، متغیر انگیزش الهام بخش ۶۱/۹ درصد، متغیر حمایت‌های توسعه‌گرا ۵۱/۰ درصد و درنهایت، متغیر رهبری تحول‌گرا توانسته است ۷۰/۳ درصد از تغییرات متغیر مدیریت دانش را تبیین کند. به عبارت دیگر، با پیاده‌سازی سبک رهبری تحول‌گرا می‌توان شاهد بهبود ۷۰/۳ درصدی مدیریت دانش در فرماندهی انتظامی استان آذربایجان غربی بود. همچنین، نتیجه‌گیری کرده‌اند که رهبرانی که رفتارهای تحول‌آفرین دارند، کارکنان خود را به انجام کارهای فراتر از انتظار، ترغیب می‌کنند. رهبری تحول‌آفرین افراد را متغیر و دگرگون می‌سازد و با ارزش‌ها، اخلاق و موازین اهداف بلندمدت هماهنگ می‌کند.

- چابکی، خادمی و صادقی (۱۳۹۴)، در مقاله‌ای با عنوان «بازشناسی عوامل رهبری حضرت موسی (ع) با تأکید بر سوره طه»، این عوامل را شامل اتکای به قدرت بی‌پایان الهی و انتساب همه موفقیت‌ها به او، شرح صدر، ارزیابی مهارت‌ها و تشخیص محدودیت‌ها، بهره‌گیری از بیان روان در تبلیغ اثربخش برای هدایت انسان‌ها، تأکید بر مدیریت مشارکتی، هدف‌گذاری با اتکا به انگیزه‌های معنوی و مادی، آگاهی، درایت و بصیرت، واگذاری اختیار در عین مسئولیت‌پذیری، تبدیل تهدید به فرصت‌های استثنائی و پایدار، بیان ارشادی و اغنیایی و انعطاف‌پذیری دانسته‌اند.

- الوانی، معمارزاده تهرانی و کاظمی (۱۳۹۲)، در مقاله‌ای با عنوان «تبیین مؤلفه‌های رهبری معنوی با استفاده از سیستم‌های عصبی فازی انطباق‌پذیر»، مؤلفه‌های رهبری معنوی اثربخش را شامل خودآگاهی، انسان‌دوستی، تقوا و هوش معنوی، توانمندسازی کارکنان، آرمان‌سازی، مدل‌سازی نقش و رفتار منصفانه برشمرده‌اند.

- باقری و کاظمی نجف‌آبادی (۱۳۹۲)، در پژوهشی با عنوان «تبیین الگوی رهبری بنی‌اسرائیل به دست حضرت موسی (ع)»، با بهره‌گیری از تفسیر موضوعی قرآن کریم به بررسی رفتارها و ویژگی‌های قوم بنی‌اسرائیل و متقابلاً نحوه رهبری و شیوه‌های تعامل حضرت موسی (ع) در مواجهه با این قوم پرداخته و الگوی رهبری حضرت موسی در مواجهه با این قوم را بر مبنای چهار اصل «تذکر



مستمر»، «تعامل مستقیم با قوم»، «دعوت به وحدت کلمه» و «صبر» عرضه کرده است.

- سنجقی، فرهی و زین‌الدینی (۱۳۹۲)، در پژوهشی با عنوان «شناخت ابعاد و عوامل رهبری تحول‌آفرین بر اساس سخنان امام خامنه‌ای (مدظله)»، مفهوم ابعاد رهبری تحول‌آفرین را توسعه داده است و با توجه به تأکیدهای مقام معظم رهبری به تحول‌آفرینی، ابعاد نظریه رهبری تحول‌آفرین رایج را به تحول آرمانی، تحول ذهنی، تحول انگیزشی و تحول رفتاری ارتقا دادند که در بعد تحول ارزشی به ارزش‌های اسلامی و انقلابی، ویژگی‌های کار ارزشی و مصداق کارهای ارزشی؛ در بعد تحول آرمانی به کسب اعتمادبه‌نفس نزد رهبر و پیروان، داشتن درک قوی رهبر از اهداف متعالی و اتکا به خداوند متعال؛ در بعد تحول انگیزشی به خوش‌بین بودن به آینده، اطمینان به تحقق اهداف؛ در بعد تحول ذهنی به زیر سؤال بردن روش‌های متعارف موجود و در بعد تحول رفتاری به توسعه توانایی‌های پیروان و توجه به آموزش اشاره کرده‌اند.

- کارستن^۱ و همکاران (۲۰۰۹)، در پژوهشی با عنوان «سبک رهبری و تغییر کارآفرینانه»، نشان دادند که شیوه رهبری، به‌ویژه شیوه رهبری تحولی و کارآفرینانه، در تبدیل شدن به سازمان کارآفرینانه تأثیر بسزایی دارد. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که به‌کارگیری شیوه رهبری تحولی در انتقال یک سازمان سنتی و اولیه به سازمان کارآفرین نقش اساسی دارد.

- سلیمان^۲ (۲۰۱۸)، در پژوهشی با عنوان «بررسی میزان تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر تحول در سازمان‌ها»، سبک رهبری تحول‌آفرین را یک مزیت رقابتی قلمداد کرده و تأثیر ابعاد رهبری تحول‌آفرین شامل نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب فکری و ملاحظات فردی در سازمان‌های اردنی سنجیده و تأثیر آن‌ها را معنادار ارزیابی کرده است.

1- Carsten

2- Sulieman

- هاکان ایرکولو (۲۰۰۸)، در پژوهشی با عنوان «تأثیر رهبری تحول آفرین بر سازمان و رفتار رهبری»، تأثیر رفتار رهبری تحول آفرین بر اثربخشی سازمان را معنادار ارزیابی کرده است.

مطالعات پیشین به صورت مجزا به ویژگی‌های رهبران تحولی و مؤلفه‌های مدیریت جهادی پرداخته‌اند و تحقیق حاضر با تحلیل، ترکیب و تلخیص عوامل یادشده، الگوی جامعی که نخست، الگوی فرایندی رهبری راهبردی، دوم، ویژگی‌های رهبری تحول‌گرا و سوم، رویکرد جهادی را در برگیرد، ارائه کرده است؛ ضمن اینکه پیشینه مطالعات فاقد چنین نتیجه‌ای هستند.

مبانی نظری پژوهش

تحول در سازمان:

تحول، همانا به‌کار آوردن توانایی است و بدیل کردن «امکان» به «واقعیت». برای نمونه، دانه‌ای که به‌صورت درخت «تحول» می‌یابد، از آغاز توانایی درخت شدن را در خود دارد. تحول در سازمان‌ها نیز به معنای دگرگونی بنیادین است تا ظرفیت مواجهه با تحولات سریع و پرحجم محیطی را امکان‌پذیر سازد. تحول فرآیند اثربخش کردن عملکرد افراد سازمان با تأکید بر فرهنگ‌سازمانی، نگرش‌ها و باورها و استعدادها بالقوه افراد بشر است؛ بنابراین هرکسی نمی‌تواند عهده‌دار این وظیفه خطیر و تعیین‌کننده در سازمان باشد. مسائل رهبری با روان بشر سروکار دارند؛ «باید توجه داشت که جلب همکاری افراد و به حرکت درآوردن آن‌ها به‌سوی هدفی عالی و مقدس، مهارت و ظرافت فوق‌العاده می‌خواهد» (مطهری، ۱۳۷۰: ۲۳۷).

سازمان‌ها برای بقا و اثربخشی خود باید نسبت به تغییرات محیطی حساس بوده و عکس‌العمل مناسبی نشان دهند. در محیط عوامل زیادی موجب می‌شود که سازمان‌ها همواره احساس نیاز به تغییر کنند. این عوامل از یک‌سو، موجب تهدید سازمان شده و از سوی دیگر، فرصت‌های بیشتری به وجود می‌آورند؛ بنابراین سازمان باید محیط خود را به‌درستی تشخیص داده و تغییرات لازم را برای بالندگی سازمان‌ها ایجاد کنند. از طرف دیگر، باید گفت بنیان هر سازمان بر پایه برآورده‌سازی نیازها است و از آنجایی که نیاز انسان‌ها دائم در حال تغییر و یا میل به سمت نیاز جدید است، بنابراین لزوم تحول در



سازمان‌ها همواره دیده می‌شود و احساس نیاز به مدیریت تحول بر روی این تحولات بیش‌ازپیش خود را نشان می‌دهد (دعائی، امین فر و کاردانی، ۱۳۸۴: ۱۹)؛ چراکه سازمان‌ها به‌صورت فزاینده‌ای با محیط‌های پویا و در حال تغییر مواجه‌اند و بنابراین، برای بقا و پویایی خود ناگزیرند خود را با تغییرات محیطی سازگار سازند. به‌بیان‌دیگر، با توجه به‌سرعت شتابنده تغییرات و تحولات علمی، فناوریانه، اجتماعی، فرهنگی و...، سازمان‌هایی موفق و کارآمد محسوب می‌شوند که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی، بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونی‌ها را نیز در آینده پیش‌بینی کرده و قادر باشند که این تغییرات را در جهت ایجاد «تحولات مطلوب برای ساختن آینده‌ای بهتر هدایت کنند» (مؤیدنیا، ۱۳۸۷)؛ بنابراین لازمه ایجاد تحول اثربخش در سازمان‌ها رهبری درست آن‌ها است. رهبری تحول‌آفرین یا خلق ایده‌ها و چشم‌اندازهای جدید، مسیر تازه‌ای از رشد و شکوفایی را فراروی سازمان‌ها قرار می‌دهند و با ایجاد تعهد و اشتیاق در بین مدیران و کارکنان، اعضای سازمان را برای ایجاد تغییر و تحول به‌منظور کسب آمادگی‌ها و توانمندی‌های لازم برای فتح قله‌های بالاتری از عملکرد آرمانی بسیج می‌کنند (سنجقی، ۱۳۹۷: ۴۴).

باوجوداین، مشاهدات و مطالعات نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان‌ها نه‌تنها نوآور و خلاق نیستند، بلکه حتی در هماهنگی با تحولات، پیشرفت‌ها و تغییرات عصر حاضر، ناتوان مانده و اغلب با شیوه‌های ناکارآمد سنتی اداره می‌شوند. به‌عنوان نمونه، «اندرو پتیگرو» که درزمینه تصمیم‌گیری‌های راهبردی مطالعه کرده است، از خصوصیات ایستای سازمان‌ها حیرت‌زده شده و به این نتیجه رسیده است که به‌رغم تغییر پیوسته شرایط دنیا، اغلب سازمان‌ها و شرکت‌ها در ۱۰ سال گذشته زندگی می‌کنند و حدوداً ۱۰ سال از شرایط دنیا عقب هستند (پیترز و واترمن، ۱۳۷۲: ۲۷).

تغییرات گسترده و جهانی‌شدن در دنیای امروز، مستلزم سبک رهبری متفاوت و جدیدی است که با استفاده بهینه از منابع و دارایی‌های مادی و انسانی، اهداف سازمان را تحقق بخشیده و قادر به توسعه ظرفیت‌ها و استفاده از آن‌ها باشد. رهبرانی که با خلق چشم‌اندازهای نوین، تدوین و توسعه بینش‌ها و الهام‌بخشی موجب تحول و نوآوری شده و با برانگیختن پیروان و ایجاد تعهد و مسئولیت‌پذیری و هماهنگی در آن‌ها، عوامل و

1- Peters and Waterman

عناصر سازمانی را به گونه‌ای به کارگیرند که هم بقای سازمان را تضمین کرده و هم موجبات رشد آن‌ها را فراهم سازند. این رهبران توانایی عمل مؤثر در شرایط پیچیده و مخاطره‌آمیز را داشته و این حس را در خود و زیردستانشان به وجود می‌آورند که در برابر چالش‌ها و فرصت‌های احتمالی واکنش مناسب از خود بروز دهند. رهبرانی که با مسئولیت‌پذیری و به‌کارگیری قوه تخیل خود و تحقق تخیلات و ایده‌ها، موجبات تعهد، مشارکت داوطلبانه و تلاش فوق‌العاده را در زیردستان فراهم آورده و درنهایت سازمان‌ها را به سمت سازمان‌های یادگیرنده هدایت می‌کنند. چنین رهبرانی را رهبران تحولی می‌نامند. رهبری تحولی از جدیدترین سبک‌های رهبری است که مزایای بسیاری نیز برای این سبک رهبری اخیراً مورد توجه قرار گرفته است (مرتضوی و همکاران، ۲۰۰۶).

امروزه، موفقیت موقعیت‌های رهبری تنها به تجربیات کاری و تخصصی بستگی ندارد، بلکه به توانایی آن‌ها در مدیریت خود و دیگران، میزان انعطاف آن‌ها در برخورد با تغییرات مداوم محیطی، نحوه و میزان عملکرد آن‌ها، توان روحی‌بخشی و ایجاد رضایت در کارکنان (کوپرز و ویبلر،^۱ ۲۰۰۶) و... وابسته است. رهبران تحول‌آفرین، خوش‌بینی، جاذبه، هوش و بسیاری از سایر توانایی‌های شخصی را به کار می‌گیرند تا آرمان‌های دیگران را ارتقاء دهند و افراد سازمان را به سمت بالاتری از عملکرد انتقال دهند (مانینگ،^۲ ۲۰۰۳). درواقع، سبک رهبری مدیران، تعیین‌کننده جو، فرهنگ و راهبرد حاکم بر سازمان است. سبک رهبری ترکیبی از صفات، مهارت‌ها و رفتارهایی است که مدیران برای تعامل با کارکنان خود استفاده می‌کنند. همچنین سبک رهبری، الگوی رفتاری مدیر هنگام نفوذ در فعالیت دیگران است که بر اساس برداشت دیگران از رفتار او قلمداد می‌شود (خلیلی شورینی، ۱۳۸۳).

رهبری تحول‌گرا:

اندیشمندان حوزه علم مدیریت در مورد استفاده از سبک و الگوهای مناسب برای رهبری و مدیریت نظریه‌های مختلفی بیان کرده‌اند؛ از بین این نظریه‌ها، رهبری تحول‌آفرین یا رهبری تحول‌گرا، آوازه بیشتری پیدا کرده است. رهبری تحولی فرآیندی است که بر اساس آن رهبر بالاترین سطوح انگیزش، اخلاقیات، وجدان، تعهد و پیوند

1- Coopers and Weibler
2- Manning



جویی با اهداف سازمان را در پیروان ایجاد می‌کنند (هالوی،^۱ ۲۰۰۶). اصطلاح «رهبری تحول‌گرا» برای اولین بار توسط دانتون^۲ (۱۹۷۳) استفاده شد؛ اگرچه این اصطلاح تا زمانی که کلاسیک‌ها به وسیله برنز^۳ آن را به کار نبردند، مشهور نشد. نظریه رهبری تحول‌گرا، اولین بار توسط برنز (۱۹۷۸)، به منظور تمایز بین آن دسته از رهبران که روابط قوی و انگیزشی با زیردستان و پیروان برقرار می‌کنند و آن‌هایی که به طور گسترده‌ای متمرکز بر مبادله یا تعامل برای ایجاد نتیجه‌اند به وجود آمد. ب‌اس و اولیو، معتقدند که رهبری تحول‌گرا زمانی شکل می‌گیرد که رهبر علائق کارکنانش را ارتقا و توسعه بخشد، آگاهی و پذیرش برای مأموریت و مقصد گروه را ایجاد کند و کارکنان را به دیدن فراسوی منافع خویش برای منافع گروه برانگیزاند (بس و همکاران، ۲۰۰۴). رهبری روشی است که در آن یک رهبر تلاش می‌کند بر رفتار زیردستانش تأثیر بگذارد، در مورد هدایت گروه تصمیم‌گیری کند و بین عملکرد گروه برای دستیابی به هدف و حفظ هدف گروه، تعادل برقرار کند. به طور کلی، برای موقعیت‌های مختلف، سبک‌های رهبری متفاوتی لازم است و هر رهبر باید بداند، چه وقت یک رویکرد خاص را به نمایش بگذارد. توسعه‌های اخیر در نظریه‌های رهبری، از نظریه‌های «رهبری کاریزماتیک» که رهبر را موجودی غیرمعمولی فرض می‌کرد و پیروان را وابسته به رهبری می‌دانست، به سمت نظریه‌های «نئوکاریزماتیک و رهبری تحولی» که به توسعه و توانمندسازی پیروان توجه می‌کنند، انتقال یافته است (میرکمالی و دیگران، ۲۰۱۱). رهبری تحول‌گرا به عنوان یکی از پارادایم‌های رهبری برای ارتقای عملکرد سازمان در محیط متلاطم امروزی با قابلیت برانگیختن کارکنان و توسعه یک فرهنگ سازمانی که رویه‌های اخلاقی در آن یک هنجار رفتاری تلقی می‌شود، سعی در پیش‌بینی تغییرات محیطی دارد. برای مقابله با این محیط نامطمئن و تغییرات مستمر، نیاز به افرادی در نقش رهبر، به شدت احساس می‌شود. پیش‌بینی می‌شود بدون رهبر تحول‌گرای اثربخش، احتمال اینکه سازمان بتواند به هنگام مواجه با چالش‌های مهم به عملکرد برتر و حتی رضایت‌بخش دست یابد، کاهش خواهد یافت (انصاری، ۱۳۸۲). چنانچه یک رهبر تحول‌گرا باشد، رهبران تحول‌گرا می‌توانند بر ادراکات و رفتار پیروان تأثیرگذار

1- Holloway
2- Danton
3- Burns

باشند (سلم و کترا،^۱ ۲۰۱۸). رهبری تحولی طبق مدل بس^۲ (۱۹۸۵)، بر اساس چهار بعد نفوذ آرمانی، رفتار و نگرش، ترغیب ذهنی، انگیزش الهامبخش و ملاحظات فردی تحقق می‌یابد که در ادامه به آن‌ها اشاره می‌شود.

- نفوذ آرمانی: نفوذ آرمانی دربرگیرنده عامل کاریزماتیک رهبری تحولی است، به طوری که رهبران در نتیجه این نوع رفتار، به عنوان مدل‌های قوی اخلاقی و رفتاری برای پیروان عمل می‌کنند (کورلند،^۳ ۲۰۱۰). در ساختار بندی جدید، نفوذ آرمانی به دو نوع تقسیم می‌شود: نگرش آرمانی و رفتارهای آرمانی (آنتوناکیس،^۴ ۲۰۰۳)؛

- ترغیب ذهنی: رهبران تحول‌آفرین از ترغیب ذهنی برای به چالش کشیدن افکار، تصورات و خلاقیت آن‌ها از طریق زیر سؤال بردن مفروضات، تدوین مجدد مسائل و چشم‌پوشی از مشکلات گذشته، استفاده می‌کنند (کورلند، ۲۰۱۰)؛

- 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 می‌کنند (آنتوناکیس، ۲۰۰۳)؛

- ملاحظات فردی: توجه به تفاوت‌های فردی پیروان، ارتباط با تک‌تک آن‌ها، برانگیختگی و واگذاری مسئولیت به آن‌ها، از ویژگی‌های اصلی این بعد از رفتار رهبران تحولی است. این رهبران به نیازها و توانایی‌های آن‌ها گوش فرا می‌دهند و آرمان‌های فردی تک‌تک پیروان را مدنظر قرار داده، سبب رشد، بالندگی و شکوفایی استعدادهای بالقوه آن‌ها می‌شوند (کورلند، ۲۰۱۰).

ایسنبیز و همکاران^۵ (۲۰۰۸)، معتقدند که رهبران تحول‌گرا، دغدغه تحول سازمان‌ها و افراد درون آن را دارند و بر کارکنان سازمان و پیروانشان تأثیر می‌گذارند تا علائق آن‌ها را در جهت اهداف گروه، مجدداً جهت‌دهی کنند و تعهدشان را، نسبت به چشم‌انداز سازمان افزایش دهند. این رهبران در جستجوی تحول ارزش‌ها و خودپنداری‌های آن‌ها و سوق

1- Salem & Kattra

2- Bass

3 - Kurland

4- Antonakis

5- Eisenbeiss



دادنشان به سطوح بالاتر نیازها و آرزوها موفق هستند (ایسنبیز و همکاران، ۲۰۰۸). به عبارت دیگر، می توان گفت که رهبران تحول گرا، نیازها، ارزشها، ترجیحات و آرمانهای پیروان را از منافع شخصی به منافع جمعی تبدیل می کنند. علاوه بر این، آنها موجب می شوند پیروان به شدت به رسالت رهبر متعهد شوند، فداکاریهای شخصی به نفع مأموریت و رسالت سازمان داشته باشند و در مجموع، ویژگیهای ذکر شده اثر عمیقی بر فرایند یادگیری سازمانی داشته و به تعهد اعضاء گروه و احساس مالکیت نسبت به نتایج فرایند یادگیری سازمانی کمک می کند (کورلند، ۲۰۱۰)

رهبری تحولی در سازمانها علاوه بر استفاده از سبک مناسب، نیازمند استفاده از یک الگوی مناسب برای مدیریت اقدامات تحولی است. الگوهای متعددی به اقتضای نوع سازمانها توسط پژوهشگران طراحی شده است که به تعدادی از آنها در جدول شماره (۱) اشاره شده است.

جدول ۱: الگوهای رهبری تحول

مدل تحول/پژوهشگر / نظریه پرداز	سال	خلاصه الگو
مدل تحول کرت لوین	۱۹۵۰	فرآیند سه مرحله ای تغییر
مدل تحول لیویت، جین واتسون و بروس وستلی	۱۹۴۶	بسط مدل لوین به فرآیند هفت مرحله ای تحول
مدل مشارکت و توانمندسازی	۱۹۵۰-۱۹۸۰	مشارکت و توانمندسازی افراد در ایجاد تغییرات
مدل تحقیق در عمل شپرد ^۱	۱۹۶۲	مدل هنجاری- دستوری برای یادگیری و تغییر برنامه ریزی شده
مدل دومرحله ای زالتمن ^۲	۱۹۷۳	تبیین فرآیند تحول در دو مرحله شروع و استقرار.
مدل شش بخشی ویس بورد ^۳	۱۹۷۶	بررسی شش حوزه یا بخش بسیار مهم: اهداف، ساختار، پرداخت یا سازوکارهای هماهنگی و کنترل، روابط و رهبری
مدل تغییر ساختاری هاگمن و اولدهام ^۴	۱۹۸۰	بررسی ویژگی های پنج گانه شغل: تنوع مهارت، با مفهوم بودن وظیفه، اهمیت وظیفه، استقلال در کار و بازخورد در شغل.
مدل تغییر جامع رالف کیلمن ^۵	۱۹۸۴	پنج مرحله تحول

1- Shepard

2- Zaltman

3- Weiss board

4- Hackman and aulham

5- Rough kilman

مدل تحول / پژوهشگر / نظریه پرداز	سال	خلاصه الگو
مدل تحول کرت لوین	۱۹۵۰	فرآیند سه مرحله‌ای تغییر
مدل مراوده‌ای تغییر برنامه‌ریزی شده نات ^۱	۱۹۸۶	مدل تغییرات برنامه‌ریزی شده سازمان شامل: تدوین، طراحی مفهومی، طراحی تفصیلی، ارزیابی و استقرار
سیستم‌های تغییر نادلر و تاشمن ^۲	۱۹۸۹	بررسی ورودی‌های تغییر، هدف تغییر و خروجی‌های تغییر.
مدل تغییر فردی و سازمانی بورک لیتوین ^۳	۱۹۹۲	ترسیم متغیرهای اصلی در فرآیند تغییر ناشی از محیط خارجی.
مدل تیم سازی کتزاباخ و اسمیت ^۴	۱۹۹۳	برنامه ایجاد تغییر تیم سازی
مدل رهبری فرآیند تحول فرهنگی بروکز ^۵	۱۹۹۶	بررسی نقش رهبری در پشتیبانی فرآیند تحول با استفاده از نمادهای فرهنگی
مدل اثربخش تحول کامینگز و اورلی ^۶	۱۹۹۷	مشخص ساختن عوامل کلیدی در فرآیند تغییر موفق
مدل تجزیه و تحلیل جریان‌های جری پوراس ^۷	۱۹۹۸	مدل ترسیمی نشان دادن مشکلات اصلی سازمان
مدل مفهومی نقش ارتباطات در ایجاد تحول سازمانی الوینگ ^۸	۲۰۰۴	چارچوب مفهومی جهت تبیین نقش ارتباطات در تحول سازمانی
مدل آدکار ^۹ و پروسی ^{۱۰}	۲۰۰۷	بررسی مراحل تغییر در سه زمینه حال، انتقال و آینده.
نظریه یکپارچه‌سازی تغییر فرآیند مورگان ^{۱۱}		فرآیند تغییر در سه مرحله ذوب شدن، تغییر و انجماد مجدد

(اقتباس از شاه احمد قاسمی، ۱۳۹۶: ۱۹)

الگوی راهبردی رهبری تحول: مدیریت راهبردی، هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات بین وظیفه‌ای است که سازمان را در رسیدن به اهدافش توانمند می‌سازد (فرد. آر. دیوید، ۱۳۸۴). الگوهای راهبردی مدیریت و رهبری را در سه مرحله طراحی، پیاده‌سازی و اجرا و کنترل و نظارت توصیف می‌کنند. رهبری سازمان‌ها نیز باید تدوین

- 1- Nat
- 2- Nadler and tashman
- 3- Burke litwin
- 4- Ktzbakh and smith
- 5- Brookes
- 6- Cummins and orly
- 7- Porras
- 8- Eliving
- 9- Adkar
- 10- Eliving
- 11- Morgan



طرح‌ها و راهبردها و برنامه‌های تحولی، اجرای موفقیت‌آمیز آن‌ها و نهایتاً، نظارت و کنترل را در دستور کار خود قرار دهد.

مؤلفه‌های مدیریت جهادی: قربانی‌زاده، الوانی و علی‌اصغرزاده (۱۳۹۸)، با تحلیل محتوای هشت کتاب و ۷۸ مقاله و طرح پژوهشی، ویژگی‌های کلی و خاص سبک مدیریت جهادی را به شرح زیر برشمرده‌اند:

- نظام ارزشی؛ در ارتباط با خدا: اسلام‌گرایی و دین‌محوری، ولایت‌مداری، ارزش محوری؛
- نظام ارزشی؛ در ارتباط با خود: اعتماد به خود و خودباوری (خواستن توانستن است)، اخلاص و وحدت‌اندیشه و عمل، خودشناسی و خودسازی (جهاد اکبر)، جرئت و جسارت و شجاعت؛
- نظام ارزشی؛ در ارتباط با دیگران: کمک به مردم به‌ویژه محرومان، روحیه ایثارگری و فداکاری؛
- نظام ارزشی؛ در ارتباط با سازمان: دفاع نیروی انسانی از هویت‌سازمانی خود و حمیت‌سازمانی و افتخار به آن، داوطلبانه بودن فعالیت و همکاری مدیران و اعضای جهاد، قانون‌مداری؛
- نظام ارزشی؛ در ارتباط با نظام: اعتقاد به حفظ نظام و انقلاب اسلامی و ترجمان اندیشه‌های امام و انقلاب در مناطق روستایی، رعایت منافع عمومی و پرهیز از انحراف، تخریب، شلوغ‌کاری و کارهای خلاف مصلحت اسلام و انقلاب، بیگانه‌ستیزی و تبلور ارزش‌ها و شعارهای انقلاب در مقابل مدرنیسم در قاموس غربی شدن؛
- نظام ارزشی؛ در ارتباط با کار: فعالیت شبانه‌روزی، تحول، تحرک، تلاش بی‌وقفه و خستگی‌ناپذیر بدون چشم‌داشت مالی، انگیزه‌ها (انگیزه خدایی)، نشاط و سرزندگی و احساس آرامش و امنیت در کار، عشق به خدمت و خدمتگزاری؛
- تصمیم‌گیری: تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری اقناعی، توان کار دسته‌جمعی، مشارکتی و شورایی و اعتقاد به عدم تمرکز در تصمیم‌گیری‌های کلان؛

- کنترل: اعتماد به افراد و استفاده از ساختارهای خودکنترلی و کنترل نیروی جمع به جای استفاده از واپایش‌های دقیق و مچ‌گیر؛
 - رشد و توانمندسازی: مساعد بودن محیط سازمان برای رشد اعضا و قرار گرفتن نیروها در فرایند رشد و ارتقای علمی و تجربی و توجه به آموزش نیروها؛
 - بسیج منابع و امکانات: نگاه صرفه‌جویی در اجرای پروژه‌ها، مدیریت قناعتی و اهمیت دادن به بیت‌المال و حفظ آن؛
 - خلاقیت و نوآوری: پویایی و خلاقیت، نو به نو شوندگی مستمر و نوگرایی؛
 - رهبری: ارتباط نزدیک و عاطفی با جهادگران و حساسیت نسبت به مشکلات آن‌ها، برقراری ارتباط سالم با مردم و جلب مشارکت جهادگران و مردم، روحیه ساده‌زیستی مدیران و از جنس مردم بودن؛
 - سازمان‌دهی: انعطاف‌پذیری، سازمان‌دهی غیرمتمرکز، نگرش ابزاری به بوروکراسی و حذف بوروکراسی زائد و پرهیز از آن، پویایی؛
 - ارتباطات: اعتماد و احترام طرفینی، همکاری و همدلی؛
 - برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری: هماهنگی در کارها و در مسیر اهداف و آرمان‌گرایی.
- ویژگی‌های عام مدیریت جهادی:** در ادامه، ویژگی‌های عام و کلی مدیریت جهادی برشمرده می‌شوند.

مسئولیت‌پذیری و تعهد فردی و اجتماعی: احساس تعهد، اعتماد به نفس، مسئولیت‌پذیری، اعتماد متقابل، عمل به وعده‌های خود، اهتمام به انجام وظایف در جهت تعالی فردی و اجتماعی، مردم محوری، اعتمادزایی سازمانی و ملی، دفاع متعهدانه از هویت سازمانی، حمایت متقابل مدیر و کارمند، اعتماد به افراد، احساس مسئولیت در برابر منابع طبیعی، نوع‌دوستی، آسان‌سازی، تعهد گروهی، خودباوری، اعتماد به نفس، وجدان کاری (قربانی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۴).

جنبه مثبت دیوان‌سالاری اداری: وقت‌شناسی، پایبندی به ضوابط، سرعت عمل، اولویت‌بندی کارها بر اساس اهمیت، تقدم منافع سازمانی بر منافع شخصی، گرایش به



نظم و قانون، توجه به برنامه‌ریزی از پایین به بالا، تسلط همه‌جانبه به وظایف، تفویض اختیار، پرورش مدیران موفق، انضباط اجتماعی، انضباط اقتصادی، پرهیز از دیوانسالاری اداری، اختیارات وسیع در تصمیم‌گیری، شایسته‌سالاری؛

عقلانیت و خردورزی: فردی و گروهی هوش بالا، خردورزی، وجود نظام فکری، تسلط بر احساسات و عواطف، تکیه بر خرد جمعی، تدبیرمداری؛

مشارکت و کارگروهی: اعتقاد به مشارکت، انسجام گروهی، هماهنگی و هم‌افزایی، نظام مدیریت مشارکتی، جلب مشارکت مردمی، انتصابات با مشورت اعضا؛

رویکرد راهبردی و آینده‌نگری: آینده‌نگری و دوراندیشی، ژرف‌نگری، داشتن برنامه با اهداف بلندمدت، استفاده از فرصت‌ها، جوان‌گرایی، ایجاد اشتغال مؤثر و مولد، پایداری و استقامت؛

رویکرد کل‌نگری و انعطاف‌پذیری: تکامل‌گرایی، جامع‌نگری، انعطاف‌پذیری، استمرار و پویایی، قدرت انطباق سریع، ساماندهی و الگوپذیری در جهت توسعه پایدار ملی، سرعت منضبط در بُعد عملی، راه‌اندازی سازمان‌های پرتحرک و منعطف؛

توجه به علم و خلاقیت‌پذیری: تمایل به علم و تحقیق، خلاقیت و ابتکار، آگاهی و دانش، دانش‌محور کردن فعالیت‌ها در مسیر جهاد علمی، حساسیت به حل مشکل، پرتحرک و منعطف؛

تحول‌پذیری و چالشی بودن: پذیرش مخاطرات، تحول‌آفرینی، تحول‌پذیری، قدرت ریسک بالا، استقبال از وظایف جدید و چالشی؛

نظارت و کنترل: خودارزیابی؛

تعارض سازنده: انتقادپذیری، تحمل اختلاف‌سلیقه، برخورداری از قدرت تحلیل سیاسی بالا؛

بهره‌وری و بهینه‌سازی: حداکثر کردن اثربخشی، به‌کارگیری منابع با حداکثر بهره‌وری، به انجام رساندن کامل کار؛

ارتباطات باز: ارتباط صمیمی با زیردستان، ارتباطات ساده و صریح، ارتباطات افقی و هم‌سطح؛

توانمندی‌های فردی: توان اداره امور سازمان، کاریزماتیک بودن، رعایت شئون ظاهری؛

مدیریت منابع انسانی: توجه به نیروی انسانی به‌عنوان منبع پیشرفت و مولد، جذب و پرورش و نگهداری افراد با استعداد، توقع از نیروها در حد توان، استفاده از تجربیات گذشته، فراهم کردن زمینه رشد و تعالی شخصیت انسانی در فعالیت‌ها و خدمات (قربانی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۵).

ویژگی‌های خاص سبک مدیریت جهادی: در ادامه، ویژگی‌های خاص مدیریت جهادی برشمرده شده‌اند.

تمایلات و ویژگی‌های فردی: خدامحوری، تقوامحوری، دین‌مداری، اتکا به خدا در حل مشکلات، تواضع و فروتنی، خوش‌رویی، پرهیز از منفعت‌طلبی، کمال‌جویی، اخلاص در عمل، ایمان و اعتقاد عمیق، ایمان و اعتقاد به آخرت، وقار و متانت، شجاعت و امید، پیشگامی در خودشناسی، ساده زیستی و قناعت، تلاش خستگی‌ناپذیر، وفای به عهد، اعتقاد به اصل همه با هم آمری به معروف و ناهی از منکر؛

رویکرد ساختاری ارزشی: تمرکز اعمال بر تقرب الهی، عدم اعتقاد به وجود بن‌بست، مسئولیت در برابر خدا، قداست سازمان و محل کار، کار به‌عنوان ادای تکلیف، رتبه‌بندی اداری بر اساس تقوا، عدالت‌محوری، تکلیف‌گرایی به جای نتیجه‌گرایی، توجه بلندمدت به دستاوردها، هراس نداشتن از فزونی کار، محبوبیت اجتماعی، الگو بودن برای دستگاه‌ها و سازمان‌ها، تعهد به اتمام کار نه اتمام ساعات کار؛

رویکرد ارتباطاتی باز بر مبنای اسلام: خدمت به مردم در جهت رضایت خدا، نیک‌خواهی، اهتمام به خیر، عیب‌پوشی، صمیمیت، مدیریت بر قلوب، مردم‌نوازی، سعه‌صدر و تحمل‌پذیری، حاکمیت روحیه ایثارگری در افراد، یاری‌رساندن به دیگران، بیگانه‌ستیزی، وفاق و همدلی، مددکار دیگران بودن، هم‌رنگی و هم‌سنخی با جامعه، مدارا و همراهی با همکاران، صداقت در رفتار و گفتار و کردار، اولویت دادن به دیگران در حوائج مادی، بخشش و عفو، حضور در متن جامعه هدف؛



اولویت دادن به مسائل معنوی و ارزشی: عبادت دانستن خدمت به مردم، عبادت تلقی کردن کار، دقت در اوقات عبادت و رابطه با خدا، توجه به پاداش‌های معنوی و الهی به جای پاداش‌های مادی، پشتوانه قرار دادن مسائل معنوی برای انجام وظایف، تلاش برای اقامه دین و استقرار نظام ارزشی، محرومیت‌زدایی، ارزش محوری، عشق به خدمت، غرق شدن در خدمت، جهاد با نفس و جهاد با خدمت، تعالی‌گرایی، احساس مسئولیت در برابر محرومیت‌ها، استفاده از نیروهای متعهد و متخصص، کم‌توجهی به میزان حقوق و دستمزد، تربیت اخلاقی و اعتقادی در کنار وظایف، توجه و دقت مستمر به تقویت بنیه معنوی خود؛

توجه به مبانی اسلامی و انقلابی: اهتمام به رسیدن به تمدن اسلامی، تعهد نسبت به انقلاب، آزادی‌خواهی و استقلال‌طلبی، تلفیق شعور دینی و آینده‌نگری، اعتقاد به ولایت، ولایت محوری، توجه به اعتلای اسلام ناب محمدی (ص) و انقلاب اسلامی، حفاظت و صیانت از دستاوردهای مادی و معنوی نظام و تلاش در جهت غنی‌سازی و ارتقای آن‌ها، اجتناب از پذیرش کورکورانه قواعد و نمونه‌های غربی، توجه به خودکفایی و استقلال در تولید، ترجیح روحیه و منش جهادی بر مسائل سیاسی، خوداتکایی برای رسیدن به خودکفایی نظارت و کنترل ارزشی: خودکنترلی بر مبنای نظارت الهی، ارزیابی و ارزشیابی الهی، سخت‌گیری و سازش‌ناپذیری در برخورد با تخلفات (قربانی زاده و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۴-۲۵)

روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه اجرا، کیفی به شمار می‌آید. جامعه آماری پژوهش را الگوهای رهبری تحول از سال ۱۹۴۶ و ادبیات تازه تولیدشده مدیریت جهادی در سال‌های اخیر تشکیل داده است. برای تحلیل داده‌ها از تحلیل مضمون استفاده شده است. برای این منظور، الگوهای تدوین رهبری در تحقیقات داخلی و خارجی و الگوی مدیریت راهبردی و همچنین، الگوهای رهبری تحول و ویژگی‌ها و مؤلفه‌های مدیریت جهادی به صورت اسنادی و با روش تحلیل مضمون بررسی و دسته‌بندی شد و برای هر یک از مراحل رهبری راهبردی دو محور شایستگی‌ها و رفتارهای رهبری تعیین شد و پس از شناسایی شاخص‌های هر یک، ابعاد دسته‌بندی و

استخراج شد و با شرایط سازمان‌های ایرانی تطبیق داده شد و درنهایت، با روش اجتهادی مدل طراحی و ارائه شد. بهره‌گیری از شاخص‌ترین مدل‌های تحول سازمانی، این پژوهش را روا و قابلیت مراجعه به نظریه‌های استناد شده و روایت ارائه شده از مدل نهایی، آن را پایا کرده است.

یافته‌های پژوهش

با بررسی الگوهای مدیریت و رهبری تحول در سازمان‌ها به لحاظ رویکرد راهبردی، الگوی فرایندی رهبری راهبردی که شامل طراحی، پیاده‌سازی و اجرا و نظارت و کنترل است، استخراج و به‌عنوان ابعاد الگو مدنظر قرار گرفت. مدل‌های رهبری موردبررسی به‌طور عمده ویژگی‌ها و صفات رهبری را توسعه داده‌اند که با تدقیق در این مؤلفه‌ها، دو مؤلفه نقش‌ها و مسئولیت‌ها و شایستگی‌های رهبری استخراج شد. با بررسی شاخص‌های مربوط به هر یک از مؤلفه‌ها، در الگوهای متعدد:

- در بعد طراحی و در مؤلفه نقش‌ها و مسئولیت‌های رهبری، ۸ شاخص شامل ارتباط با ذی‌نفعان، تشخیص نیاز، تبیین نیاز، توانمندسازی کارکنان، ایجاد چشم‌انداز، ساختاردهی و تعیین اولویت‌ها، ایجاد مشارکت و تیم‌سازی و تدوین اسناد تحولی معین شد.

- در بعد طراحی و در مؤلفه شایستگی‌های رهبری، ۱۶ شاخص شامل توانایی القای افتخار، تعهد و اطمینان به تحقق اهداف، روشن‌گری و انداز، به چالش کشیدن روش‌های معمول، داشتن درک قوی از اهداف، تکلیف‌مداری، اندیشه تحولی و کمال‌جویی، قدرت انطباق و خلاقیت، توانایی کار دسته‌جمعی و مشارکتی و مشورتی، تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری اقناعی، دانش تخصصی، توانایی انتقال چشم‌انداز، اشراف بر موقعیت سازمان، نظام فکری، ژرف‌نگری و جامع‌نگری، آینده‌نگری و خوش‌بینی نسبت به آینده معین شد.

- در بعد پیاده‌سازی و اجرا و در مؤلفه نقش‌ها و مسئولیت‌های رهبری، ۹ شاخص شامل فرهنگ‌سازی، مدیریت تعارض، تأمین و بسیج منابع، تدوین برنامه اجرایی، توزیع مسئولیت‌ها، تعیین محرک‌ها و راه‌های ایجاد تغییر، حضور میدانی، ارتباط

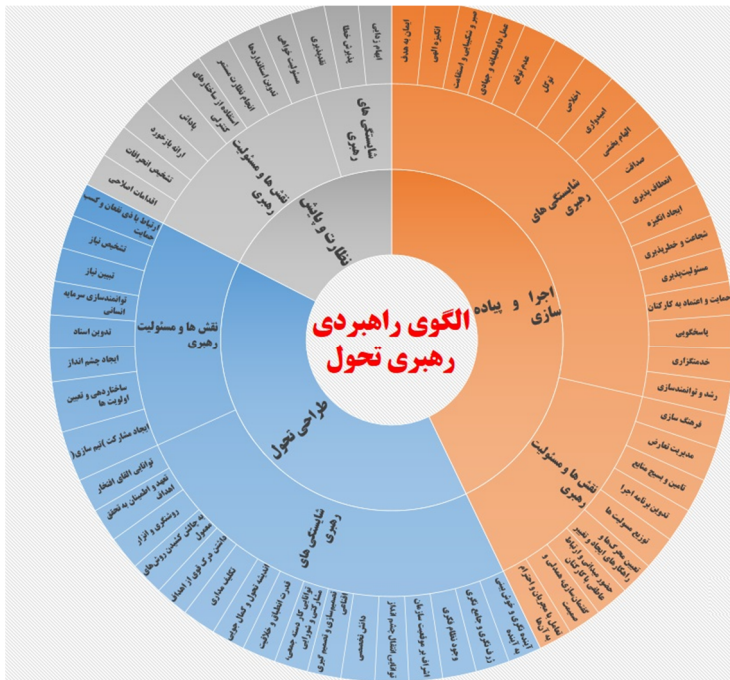


عاطفی با کارکنان، گفتمان‌سازی و همدلی و صمیمیت، تعامل با مجریان و احترام به آن‌ها تعیین شد.

- در بعد پیاده‌سازی و اجرا و در مؤلفه شایستگی‌های رهبری، ۱۸ شاخص شامل ایمان به هدف، انگیزه الهی، صبر و شکیبایی و استقامت، عمل جهادی، عدم توقع، توکل، اخلاص، امیدواری، الهام‌بخشی، صداقت، انعطاف‌پذیری، ایجاد انگیزه، انعطاف‌پذیری، شجاعت و خطرپذیری، مسئولیت‌پذیری، حمایت و اعتماد به کارکنان، پاسخگویی، خدمتگزاری و توانایی رشد و توسعه کارکنان معین شد.

در بعد نظارت و پایش و در مؤلفه نقش‌ها و مسئولیت‌ها، ۱۱ شاخص شامل مسئولیت خواهی، تدوین استانداردها، نظارت مستمر، ایجاد ساختارهای کنترلی، پاداش‌دهی، ارائه بازخورد، تشخیص انحرافات و اقدامات اصلاحی معین شد.

- در بعد نظارت و پایش و در مؤلفه شایستگی‌های رهبری، ۳ شاخص ابهام‌زدایی، پذیرش خطا و نقدپذیری تعیین شد.



شکل ۱: الگوی راهبردی رهبری تحول

نتیجه‌گیری

الگوی پیشنهادی به‌رغم الگوهای بررسی‌شده در ادبیات، دارای رویکرد فرایندی راهبردی است که مراحل طراحی، اجرا و پایش و نظارت را در نظر گرفته است که در مقایسه با پیشینه تحقیق دارای نوآوری است. در مؤلفه‌های این الگو، علاوه بر شاخص‌های مطرح‌شده در متون غربی، آموزه‌های دینی منبعث از قرآن و روایات و همچنین، شایستگی‌های برگرفته تحقیقات انجام شده از تجربه فرماندهان جهادی و دفاع مقدس استفاده شده است.

بهره‌گیری از تحلیل‌های صورت گرفته از سخنان رهبر معظم انقلاب در مورد ویژگی‌های رهبران تحولی در طراحی الگو و انتخاب شاخص‌ها تعیین‌کننده بوده است و درنهایت، تجربه شخصی محقق در طول حدود چهار دهه مدیریت در سطوح مختلف و در گزینش و تألیف شاخص‌ها کمک شایانی کرده است.

الگوی طراحی شده، با الگوی عمومی و فرایند مدیریت و رهبری راهبردی که شامل طراح، اجرا و کنترل است، هماهنگی دارد. همچنین، با مبانی نظری مطرح و تحقیقات انجام شده در خصوص شایستگی‌ها و نقش و مسئولیت‌های رهبری هماهنگی دارد و لیکن به دلیل یکپارچگی و جامعیت دارای نوآوری است و شاخص‌های پیش‌بینی‌شده برای هریک از ابعاد و مؤلفه‌ها متناسب با سازمان‌های ایرانی است و برگرفته از مطالعات متون دینی و تحقیقات انجام شده در این زمینه است. الگوی ارائه شده دارای ۳ بعد طراحی تحول، پیاده‌سازی و اجرا و نظارت و پایش است. بعد طراحی با دو مؤلفه شایستگی‌های رهبری و نقش‌ها و مسئولیت‌های رهبری پیشنهاد شده است. از مهم‌ترین شاخص‌های شایستگی‌های رهبری با رویکرد جهادی به توانایی القای افتخار به چالش کشیدن روش‌های معمول، تکلیف‌مداری، اندیشه کمال‌جویی، تعهد و اطمینان به تحقق هدف و آینده‌نگری و خوش‌بینی به آینده می‌توان اشاره کرد. همچنین، شاخص‌هایی مانند توانمندسازی سرمایه انسانی و ایجاد چشم‌انداز در این رویکرد مطرح است. در بعد پیاده‌سازی و اجرا، شایستگی‌هایی مانند انگیزه الهی، ایمان به هدف، شکیبایی و استقامت، عمل داوطلبانه و جهادی، توکل، عدم توقع، اخلاص، خدمتگزاری و رشد و توانمندسازی، با سایر الگوهای طراحی شده تمایز ایجاد کرده است. در بعد پایش و



نظارت، شایستگی‌هایی مانند ابهام‌زدایی، نقدپذیری، پذیرش خطا و مسئولیت‌خواهی از ویژگی‌های شایستگی رهبری تحولی با رویکرد جهادی است. بر این اساس، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱- از آنجایی که هدف این پژوهش ارائه الگوی راهبردی رهبری تحولی با رویکرد جهادی است، تبیین هریک از شاخص‌های این الگو می‌تواند محور تحقیقات دیگر قرار گیرد.

۲- موضوع دیگر چگونگی توسعه شاخص‌های مطرح‌شده در این الگو است که نیازمند توسعه پژوهش‌های دیگر است.

۳- گنجاندن شاخص‌های مطرح‌شده در این الگو در برنامه‌های توانمندسازی و تعالی رهبران و مدیران و متون آموزشی دانشگاهی می‌تواند زمینه‌های توسعه شایستگی‌های رهبران و مدیران را فراهم سازد.

۴- به‌کارگیری و آزمون هریک از شاخص‌ها در فعالیت‌های رهبران در اصلاح و تکمیل این الگو مؤثر خواهد بود.

قدردانی

پژوهشگر بر خود لازم می‌داند از همکاری متصدیان فصلنامه و داوران محترم که با نظرات ارزشمند خود بر غنای پژوهش افزودند، تشکر و قدردانی کند.

منابع

- اشراق، حمیدرضا؛ احمدوند، علی محمد؛ دلاور، علی؛ صالحی امیری، سید رضا (۱۳۹۷). «طراحی الگوی راهبردی آینده‌نگاری فرهنگی». پژوهشنامه نظم و امنیت انتظامی، سال یازدهم، شماره چهل و چهارم. بازیابی از:
http://www.osra.jrl.police.ir/article_20304.html
- الوانی، سید مهدی؛ معمارزاده تهرانی، غلامرضا؛ کاظمی، حسین (۱۳۹۲). «تبیین مؤلفه‌های رهبری معنوی با استفاده از سیستم‌های عصبی فازی انطباق‌پذیر». فصلنامه مدیریت فرهنگ‌سازمانی، سال یازدهم، شماره سوم. بازیابی از:
https://jomc.ut.ac.ir/article_36083.html
- باقری، مصباح‌الهدی؛ کاظمی نجف‌آبادی، محمدرضا (۱۳۹۲). «تبیین الگوی رهبری قوم بنی‌اسرائیل به دست حضرت موسی؛ پژوهشی قرآنی». اندیشه مدیریت راهبردی، سال هفتم، شماره دوم. بازیابی از:
https://journals.isu.ac.ir/article_1705.html
- چابکی، ام‌البنین؛ خادمی، فاطمه؛ صادقی، عشرت (۱۳۹۴). «بازشناسی عوامل رهبری حضرت موسی (ع) با تأکید بر سوره طه». فصلنامه مدیریت اسلامی، سال بیست‌وسوم، شماره اول. بازیابی از:
https://im.ihu.ac.ir/article_201814.html
- حسن لویی، مهدی؛ پاشایی، محمدتقی (۱۳۸۶). «مدیریت تحول در سازمان‌های هزاره سوم با تمرکز به کارآفرینی». فصلنامه اقتصاد و جامعه، سال بیستم، شماره هشتادونهم. بازیابی از:
www.noormags.ir/view/fa/articlepage/265779
- حسینی خامنه‌ای، سید علی (۱۳۸۵). «مجموعه بیانات مقام معظم رهبری». نرم‌افزار حدیث ولایت، ۱۳۶۸ - ۱۳۸۶.
- دعایی، حبیب‌الله؛ کاردانی، میترا؛ امین فر، طیبه (۱۳۸۴). «مدیریت تحول». تهران: نشر بیان هدایت نور.
- دل‌شاد، عبدالحمید؛ قورچیان، نادرقلی؛ جعفری، پریش (۱۳۹۸). «مدل رهبری اثربخش دانشگاه علمی-کاربردی». فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال دهم، شماره چهارم. بازیابی از:
http://jedu.miau.ac.ir/article_3861.html
- رحمتی، محمدحسین؛ خنیفر، حسین؛ کتابی، ابراهیم (۱۳۹۵). «الگوی رهبری امام حسین (ع) در قیام عاشورا». فصلنامه مدیریت اسلامی، سال پنجم، شماره سوم. بازیابی از:
https://journals.ihu.ac.ir/article_201869.html
- رزم‌آهنگ، فرزانه (۱۳۹۹). «بازتاب رهبری تحولی در سازمان». فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت، سال دوم، شماره یازدهم.



- سنجقی، محمدابراهیم؛ فرهی، علی؛ زین‌الدینی، مجید (۱۳۹۲). «شناخت به ابعاد و عوامل رهبری تحول‌آفرین بر اساس سخنان امام خامنه‌ای (مدظله)». فصلنامه مدیریت اسلامی، سال بیست‌ودوم، شماره اول. بازیابی از:
https://im.ihu.ac.ir/article_201791.html
- سنجقی، محمدابراهیم (۱۳۷۹). «نقش و کارکرد عوامل فرهنگی در رهبری تحول‌آفرین». فصلنامه علمی دانش مدیریت، سال سیزدهم، شماره پنجاهم. بازیابی از:
https://journals.ut.ac.ir/article_13513.html
- شاه احمد قاسمی، زهرا سادات؛ گودرزی، اکرم (۱۳۹۶). «طراحی الگوی مدیریت تحول سازمان با بررسی و تحلیل نظریات مطرح در حوضه تحول». ماهنامه آفاق علوم انسانی، سال اول، شماره هشتم. بازیابی از:
<https://civilica.com/doc/794149/>
- صائبی، محمد (۱۳۸۴). «گام‌های ده‌گانه تحول سازمانی». نشریه مدیریت تحول اداری، سال هفتم، شماره پنجاهم.
- قربانی‌زاده، وجه‌اله؛ الوانی، سید مهدی؛ علی‌اصغرزاده، حسین (۱۳۹۴). «تحلیل محتوای متون سبک مدیریت جهادی». فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال دهم، شماره دوم. بازیابی از:
http://pmsq.jrl.police.ir/article_18290.html
- کاملی، محمدجواد؛ اسماعیلی، احمدرضا؛ حاجی تقی‌زاده، حسین (۱۳۹۵). «بررسی تأثیر سبک رهبری تحول‌گرا بر مدیریت دانش (مورد مطالعه: فرماندهی انتظامی استان آذربایجان غربی)». پژوهشنامه نظم و امنیت انتظامی، سال نهم، شماره سی‌وپنجم. بازیابی از:
http://www.osra.jrl.police.ir/article_9876.html
- محمدی، داوود؛ شریفی، شهاب (۱۳۹۸). «ارائه الگوی مدیریت تحول‌آفرین تکاملی و روش‌شناسی طرح‌ریزی راهبردی». فصلنامه علمی مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، سال سوم، شماره دهم. بازیابی از:
https://issk.sndu.ac.ir/article_827.html
- مطهری، مرتضی (۱۳۷۰). «نظریه درباره تحول اداری از دیدگاه شهید مطهری». مشهد: آستان قدس رضوی
- نورشاهی، نسرین (۱۳۸۸). «بررسی رابطه پیامدهای رهبری و ابعاد سبک رهبری تحول‌گرا در میان رؤسای آموزش عالی شهر تهران». فصلنامه مطالعات تربیتی و روانشناسی، سال دهم، شماره سوم. بازیابی از:
<http://ensani.ir/fa/article/317757>

– نوروزی، محمدتقی (۱۳۹۱). «مدیریت تحول در قرآن». فصلنامه اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، سال اول، شماره چهارم. بازیابی از:

<http://modiriyati.nashriyat.ir/node/40>

- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(8), 951-968.
- Avolio, B., Sosik, J., Juno, D., & Berson, Y. Zhu, W., Koh, W. and Bhatia, P. (2004). 'Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance'. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in organizational change and development*, 4(1), 231-272.
- Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Dubrin, A. J. (2004). *Leadership: Research Finding, Practice and Skills*. 4th Edn USA: Houghton Millin Company.
- Eisenbeiss, S. A., Van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of applied psychology*, 93(6), 1438.
- Elving, W. J. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate communications: an international journal*.
- Elving, W. J. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate communications: an international journal*.
- Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case. *Journal of management development*, 27(7), 708-726.
- Holloway, T. M. (2006). The effect of principals' leadership style on student growth and teacher behavior in the accountability era. *The University of Southern Mississippi*.
- Kilmann, R. H. (2003). *Beyond the quick: Managing five tracks to organizational success*. Beard Books.



- Kurland, H., Peretz, H. and Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Leadership style and organizational learning: the mediate effect of school vision. *Journal of Educational Administration*, 48(1), pp 7-30.
- Manning, G. & Curtis, K. (2003). *The Art of Leadership*. Newyork. McGraw-hill, Higher Education.
- Mansaray, H. E. (2019). The Role of Leadership Style in Organisational Change Management: A Literature Review. *Journal of Human Resource Management*, 7(1), 18-31.
- Mirkamali, S. M., Thani, F. N., & Alami, F. (2011). Examining the role of transformational leadership and job satisfaction in the organizational learning of an automotive manufacturing company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 139-148.
- Nutt, P. C. (1986). Tactics of implementation. *Academy of management journal*, 29(2), 230-261.
- Salem, I. E. B. (2015). Transformational leadership: Relationship to job stress and job burnout in five-star hotels. *Tourism and Hospitality Research*, 15(4), 240-253.
- Shabaninejad, H., Alyari, A., & Abolghasem Gorji, H. (2016). Relationship between Transformational Leadership and Job Performance in Farabi Hospital, Iran. *Journal of Health Administration*, 19(65), 22-30.
- Sulieman Alqatawenh, A. (2018). Transformational Leadership Style and its relationship with change management. Vilnius Gediminas Technical University.
- Tschannen-Moran, M. (2003). Transformational leadership and trust. *Studies in leading and organizing schools*, 2(11), 157-169.