



سبک رهبری تحول آفرین و اثرات مثبت آن بر عناصر و افراد سازمان

فاطمه علوی اصیل

دکترای روانشناسی، تهران، ایران

F.alaviasil@gmail.com

دنیا امیری*

دانشجو معلم دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران

donyaamiri497@gmail.com

مریم برزگر

دانشجو معلم دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران

Maryambarzegar642@gmail.com

چکیده

این پژوهش با هدف بررسی سبک رهبری تحول آفرین و عناصر آن انجام گرفت. و در صدد آن بود تا ویژگی های مثبت و اثر گذار آن رامعرفی کند. روش این پژوهش، کیفی و از نوع کتابخانه ای بوده و با استناد به منابع علمی از مراجع سیلیوبیکا، SID، پرتال جامع علوم انسانی، و نومگز تهیه شده است. برای بررسی سبک رهبری تحول آفرین داده های علمی مرتبط جمع آوری و گزینش شده، و این سبک رهبری معرفی، عناصر و مؤلفه های آن معرفی و با سازمان دهی نتایج پژوهش های داخل کشور، نتایج مثبت این سبک از رهبری بر سازمان ها، عناصر و افراد سازمانی نیز معرفی شد. یافته های این پژوهش حاکی از آن بود، که با توجه به دستاورد های این سبک، رهبری تحول آفرین به عنوان یک الگوی اثر گذار و موفق به مدیران ارشد و رهبران سازمان های خصوصی و دولتی داخل کشور معرفی و جهت ایجاد تحول و حرکت از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب، پیشنهاداتی ارائه شد.



واژگان کلیدی: رهبری، تحول، سازمان، سبک رهبری تحول آفرین

مقدمه

امروزه رهبری و هدایت از بحث های اساسی در مدیریت به شمار می رود؛ زیرا مهم ترین وظیفه مدیر آن است که با به کارگیری صحیح نیروهای انسانی با بهترین شکل، سینه حوادث و مشکلات را بشکافد و برنامه های سازمان را اجرا و رسیدن به اهداف را آسان نماید (چوپانی، ۱۳۹۰). رهبری و شیوه های مختلف آن از دیر زمان توجه محققان و مدیران را به خود جلب نموده است (Makilouko, 2004). در واقع رهبری گوهر مدیریت است و یکی از وظایف اساسی مدیران در دانش مدیریت (رهبری) است که باید همراه با سایر وظایف به منصفه ظهور برسد (سیادت و همکاران، ۱۳۸۷). رهبری یکی از فرایندهای اصلی هر سازمان محسوب می شود و بهره وری سازمان، به شیوه های رهبری مدیران آن متکی است. مطالعات متعدد حاکی از آن است که هر سازمان برای نیل به اهداف، شیوه خاصی از رهبری و مدیریت را لازم دارد (Bass & Avolio, 2003).

2

سازمان های امروزی اگر قادر به انطباق با تغییرات محیطی نباشند، به سرعت از گردونه رقابت خارج و جای خود را به رقبای خود خواهند داد. بنابراین شناسایی نقاط قوت و ضعف درون سازمان همراه با فرصت ها و تهدید محیطی، ضروری به نظر می رسد. در چنین شرایطی سازمان ها نیاز به رهبرانی دارند که سازمان های خصوصی یا دولتی را به سازمان هایی با توانایی بیشتر برای رشد و ترقی و حتی ادامه حیات، متحول کنند. این رهبران سازمان ها را از حال به آینده هدایت کرده و تغییر و تحولات متناسب را برای رسیدن به اهداف سازمان اعمال می کنند. همچنین این رهبران چشم اندازی از فرصت های بالقوه را برای کارکنان به وجود آورده و در میان آنان تعهد به تغییر و بهبود فرهنگ و نیاز به طراحی راهبرد های جدید را برای استفاده بهینه از انرژی و منابع توسعه می دهند. چنین رهبرانی را، رهبران تحول آفرین می نامند. رهبری تحول آفرین، اساس و شالوده ای را برای نظام سازمانی میسر می سازد، فراهم می سازد. از طرف دیگر، رهبران تحول آفرین در باور ها، ارزش ها و اهداف پیروان خود نفوذ کرده و تاثیر بسزایی بر آنها می گذارند. این گونه رهبران از طریق رفتار و کردار خود کل سازمان را دچار تحول کرده و پیروان این رهبران نیز به آنها احساس اعتماد و وفاداری می کنند (قادری، ۱۳۸۸).

با توجه به اهمیت سبک رهبری تحول آفرین در جهان امروز و همچنین اثر گذاری آن بر سازمان ها در مسیر دستیابی به اهداف و تحولات مدنظر آن ها، در این پژوهش به بررسی این سبک از رهبری، مؤلفه ها، وظایف و کارکرد رهبران تحول آفرین و شاخصه های اصلی آن ها پرداخته و همچنین اثرات مثبت رهبری تحول آفرین بر عناصر و افراد سازمانی را طرح می کنیم.



پیشینه پژوهش

یزدانی و همکاران (1401) در پژوهش «راهبرد های توسعه شایستگی های رهبری تحول آفرین جهانی در وزارت نیرو ایران» به بررسی و گردآوری راهبرد های معین در قالب توانمند سازی و توسعه ی فردی، در جهت توسعه شایستگی های رهبری تحول آفرین پرداختند.

میرالهی (1401) در پژوهش خود با عنوان «ارتباط سبک رهبری تحول آفرین و مدیریت دانش در سازمان» به این مبحث پرداخت که سبک رهبری تحول آفرین بر مدیریت دانش سازمانی تاثیر مثبت و معنا داری خواهد داشت.

توکلی و همکاران (1400) در پژوهشی تحت عنوان «ارائه و تحلیل الگوی رهبری تحول آفرین از منظر قرآن کریم» به تعاریف رهبری از نگاه قرآن کریم و مبانی و عناصر آن پرداختند.

امیری و همکاران (1400) در پژوهش «بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با رفتار شهروندی سازمانی» به تحلیل ارتباط و اثر گذاری میان سبک رهبری تحول آفرین با رفتاری شهروندی سازمانی پرداخته و در یافتند که عناصر این سبک از رهبری بر رفتار شهروندی سازمانی دارای اثر معنا دار و مثبت است.

نصراله پور و سلاجقه (1399) در پژوهش «تحلیل رابطه رهبری تحول آفرین با مدل خودکار آمدی: نقش میانجی هوش اخلاقی» به این نتیجه دست یافتند که رهبری تحول آفرین با نقش میانجی هوش اخلاقی بر خودکارآمدی در شرکت سهامی بیمه ایران تاثیر گذار بوده و دارای نقش مثبت است.

احمدی بالادهی (1399) در پژوهش «نقش رهبری تحول آفرین در ارتقای هویت سازمانی کارکنان فرمانده ای انتظامی استان مازندران» به این نتیجه رسید که سبک رهبری مدیران مسئله ارتقا هویت یابی سازمانی تأثیر گذار است و سبک رهبری تحول آفرین تأثیر مثبت و معنا داری بر هویت سازمانی دارد.

زارعی و حیدری (1398) در پژوهش خود با عنوان «تأثیر رهبری تحول آفرین و رهبری معتبر بر نوآوری سازمانی با در نظر گرفتن نقش تعدیلگر تسهیم دانش» دریافتند که میان رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی ارتباط معنا داری وجود دارد.

زارع و همکاران (1397) در پژوهش «رابطه بین رهبری تحول آفرین با اشتیاق کاری در پرستاران» در یافتند که ابعاد رهبری تحول آفرین ارتباط مثبت و معنا داری با مسئله اشتیاق کاری دارند.

صمدی و همکاران (1395) در پژوهش «تبیین نقش سبک رهبری تحول آفرین در فرهنگ سازمانی» به اثر گذاری ابعاد رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی پرداختند.

شجاعی و سرحدی (1395) در پژوهش «رهبری تحول آفرین: پیشینه، مولفه ها و مفاهیم مربوط» به بررسی مدل رهبری تحول آفرین و عناصر آن پرداختند.

آبسالان و تاجیک (1394) در پژوهش «بررسی ابعاد رهبری تحول آفرین و تاثیر آن بر بهره وری سازمان های آموزشی» با بررسی رهبری تحول آفرین اثرات آن بر بهره وری سازمان های آموزشی را مورد بررسی قرار دادند.

ادبیات پژوهش

رهبری: بطور کلی رهبری فرآیندی است که ضمن آن مدیریت سازمان می کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی مؤثر انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمانی تسهیل و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایفشان ترغیب کند (الوانی، 1385).

رهبری سازمان در کنار برنامه ریزی، سازمان دهی و کنترل، از وظایف ضروری و مهم مدیر تلقی می شود و نقشی اساسی در اداره سازمان دارد؛ این اهمیت تا آنجاست که مدیران را رهبران سازمانی قلمداد می کنند (رابینز، 1390). بنابراین برای اینکه سازمانی موفق باقی بماند، وجود رهبری واجب و ضروری است، حتی بهترین کارکنان نیز نیاز دارند، بدانند چگونه می توانند در راه رسیدن به اهداف سازمانی مشارکت داشته باشند (Cho and Tseng, 2009).

4

سبک رهبری تحول آفرین: مفهوم اولیه رهبری تحول آفرین توسط برنز¹ (1987) و در نتیجه پژوهش های توصیفی او پیرامون رهبران سیاسی مطرح شد. برنز، رهبری تحول آفرین را به عنوان فرآیندی که در آن رهبران و پیروان همدگیر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه سوق می دهند، تعریف کرد (حسینی سرخوش، 1389). رهبری تحول آفرین فرایند نفوذ آگاهانه در افراد و گروه ها به منظور ایجاد تغییر و تحول در وضعیت موجود و کارکرد های سازمان و به منظور بالا بردن توانایی پیروان در جهت اهداف و مأموریت سازمان متناسب با شرایط محیطی، ارزش ها، خصیصه های اخلاقی، وجدان و انگیزش کاری است (به نقل از ترک زاده و جعفری، 1391).

این مفهوم بعد ها توسط بس و آوالیو² (1985) توسعه یافت و مفهوم رهبری تحول آفرین تثبیت شد. رهبری تحول آفرین نوعی فرایند پیچیده و پویاست که در آن رهبران، ارزش ها، باورها و اهداف پیروان را تحت تاثیر قرار می دهند. آنها در باورها، ارزش ها و اهداف نفوذ کرده و به عنوان قهرمانان شناخته می شوند و تاثیر فوق العاده ای در پیروان خود به جای می گذارند. این رهبران از راه های تایید اندیشه ها و ارزش های اخلاقی کارکنان و الهام بخشیدن به آنها برای اندیشیدن به مسائل با استفاده از شیوه های نوین، انگیزه فوق العاده ای فراهم می کنند (پایمزد و همکاران، 1396). به نظر برنز، رهبر تحول آفرین به ایجاد تحول و تحول زایی می پردازد، ارزش هایی که رهبر تحول آفرین دنبال می کند، ارزش هایی غایی نظیر آزادی، عدالت و برابری است. این نوع رهبران پیروان خود را به سطوح بالاتری از اخلاق و روحیه ارتقا می دهند به طور خلاصه، راز یا محور رهبر تحول آفرین از نظر برنز این است که افراد را به سوی خودشان هدایت می کند (نادری بنی و همکاران، 1394).

¹ Burns

² Bass & AVALIO

روش تحقیق

این پژوهش به روش کیفی و از نوع کتابخانه ای انجام شده. با گردآوری داده ها گزینش و سپس سازماندهی آنها طبق هدف پژوهش انجام گرفت. منابع این پژوهش شامل مقالات، پایان نامه ها و همچنین کتب موجود در راستای موضوع مورد نظر می باشند.

بیان مسئله

در میان سبک های رهبری، سبک رهبری تحول آفرین به دلیل پیامد های مثبتی که دارد و همچنین تناسب آن با تقاضاهای جهان کسب و کار در حال تغییر، جدیداً توجه محققان را به خود جلب کرده است (Hautala, 2006).

همانطور که گفتیم برنز رهبری تحول آفرین را به عنوان فرآیندی که در آن رهبران و پیروان همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه ترقی می دهند، تعریف می کند. رهبران تحول آفرین به پیروان خود کمک می کنند که به مسائل قدیمی از دیدگاه جدیدی بنگرند و آنها را برای تلاش فراتر از حد معمول بر می انگیزانند. رهبران تحول آفرین به پیروان خود چنین القاء می کنند که فراتر از اهداف و علایق شخصی بیاندهند و بر اهداف بزرگتر تیمی، سازمانی، ملی و یا جهانی توجه کنند. این رهبران با ارائه چشم انداز آینده، چنان تأثیری بر پیروان خود می گذارند که آنها چشم انداز را متعلق به خود دانسته و تلاش وافر برای رسیدن به آن نشان می دهند. این رهبران قادرند با هماهنگ کردن کارکنان و ایجاد انسجام در کل سیستم، مجموعه سازمانی را در جهت چشم انداز مورد نظر به حرکت در آورند (فراهانی، 1393). بس نیز رهبری تحول آفرین را به این صورت تعریف می کند که: زمانی رخ می دهد که رهبران علایق کارکنان خود را هنگامی که آگاهی و پذیرش اهداف و رسالت گروه را ایجاد می کنند و هنگامی که کارمندانشان را جهت فراتر رفتن از منافع خود به نفع منافع گروه برمی انگیزانند، بسط داده و ترفیع می دهند. بس اشاره دارد که فائق آمدن بر ماورای علایق خود برای گروه، سازمان و جامعه است. در اصل، رهبری تحول آفرین فرآیند ایجاد تعهد به اهداف سازمانی و توانمند ساختن پیروان جهت به تحقق رساندن آن اهداف می باشد (Nielsen et al, 2009). در این راستا لودر معتقد بود که انگیزه رهبری تحول آفرین است که منجر به ارتقا بیشتر خلاقیت و نوآوری پیروانش با تأکید بر موفقیت سازمانی می شود. از این رو رهبری تحول آفرین در محیط های پویای امروزی بیشتر مؤثر است. رهبری تحول آفرین، فرآیندی را تشریح می کند که در آن رهبران، از لحاظ درونی پیروان را به سوی اهداف بلند مدت، هدایت می کنند. رهبران تحول آفرین، رهبرانی هستند که طرز فکر پیروانشان را تغییر می دهند به طوری که حس تعهد و مشارکت پیروان تقویت می شود (Gregory et al, 2011).
طبق نظریه بس (1999) رهبری تحول آفرین شامل چهار مؤلفه اصلی است که رهبران عملکرد پیروان را از طریق این مؤلفه ها توسعه می دهند، که عبارتند از:

نفوذ آرمانی



رهبرانی را توصیف می کند که به عنوان الگوهایی هستند که مورد ستایش، احترام و اطمینان توسط پیروان واقع می شوند. در مرکز نفوذ آرمانی، خلق ارزش هایی قرار دارد که الهام می بخشد و معنایی را برای افراد ایجاد می کند. این رهبران اعتماد به نفس خودشان را به دیگران القاء می کنند. اعتماد به معنای اعتقاد به خود است. اعتماد به خود، به احتمال زیاد اعتماد به دیگران را در پی دارد. بعلاوه، بس (1985) رهبری دارای نفوذ آرمانی را احترامی که پیروان دریافت می کنند و سپس برای رسیدن به خواسته های رهبر فعالیت می کنند، تعریف کرده است. برای مثال پیروان در حال تلاش برای تقلید از رهبران کاریزما دیده می شوند. آنها در قضاوت رهبرانشان، همینطور در مأموریتشان اعتماد به رهبر را قرار می دهند. آنها از ارزش های رهبران حمایت می کنند و اساساً با آنها سازگار می شوند و آنها را قبول می کنند و مکرراً از احساسات قوی و علاقه به رهبر سخن می گویند (بختیاری فاینبری و همکاران، 1389)

رهبر تحول آفرین از طریق نفوذ آرمانی حس تحسین، وفاداری و احترام را القاء می کند و بر اهمیت داشتن حس مأموریت جمعی و تعهد قوی برای تحقق رسالت های سازمان تاکید می کند. نفوذ آرمانی شامل بینش ها و چشم اندازهای الهام بخش، خطرات و سختی های مشترک و کسب اعتماد و اطمینان زیردستان می باشد. بعلاوه، رهبرانی را شرح می دهد که عنوان مدل هایی قوی برای پیروان عمل می کنند. زیردستان او را به عنوان یک الگو می شناسند و سعی می کنند که همانند او شوند. چنین رهبرانی به عنوان الگویی در نظر گرفته می شوند که یا بدلیل ویژگی های شخصیتی خاص و یا کاریزمایی که دارند و یا بدلیل اینکه آنها رفتارهای اخلاقی خاص نشان می دهند، می باشد. چنین رهبرانی به روش ها و گونه ای رفتار می کنند که استانداردهای بالایی از رفتارهای اخلاقی را نشان می دهند. در واقع نفوذ آرمانی به میزانی برمی گردد که در آن، رفتار به شدت اخلاقی رهبر مورد تحسین پیروانش قرار می گیرد که باعث می شود پیروان علت انجام آن کار توسط رهبر را شناخته و خود نیز آن را انجام دهند (تقی پور، 1392).

6

| ویژگی های آرمانی | رفتار های آرمانی |
|--|---|
| صرف نظر کردن از تسهیلات فردی بخاطر گروه | صحبت کردن در مورد مهم ترین ارزش ها و اعتقادات |
| عمل به شیوه هایی که باعث احترام به دیگران می شود | تصریح در اهمیت داشتن یک احساس قوی نسبت به هدف |
| نشان دادن احساس قدرت و شایستگی | توجه به نتایج معنوی و اخلاقی تصمیمات |
| فدا کردن منافع شخصی بخاطر دیگران | حمایت از امکانات هیجان انگیز نوین |
| اطمینان خاطر دادن از برطرف شدن موانع به دیگران | گفتگو درباره اهمیت اعتماد نسبت به یکدیگر |
| القای افتخار و غرور به اعضاء | - |

(به نقل از شجاعی و سرحدی، 1395)

انگیزش الهام بخش

انگیزش الهام بخش عبارت است از بالا بردن انگیزه پیروان از طریق تحریک احساسات زیر دستان. تأکید انگیزش الهام بخش بر انگیزه های درونی است (موغلی، 1392). انگیزش الهام بخش توصیف کننده رهبرانی است که از پیروانشان انتظارات بالایی دارند و به آنها از طریق انگیزش الهام می بخشند تا متعهد شوند و بخشی از چشم انداز مشترک سازمان باشند. در عمل مدیران از سمبل ها و نمادهای اساسی جهت جلب توجه تلاش اعضای گروه برای رسیدن به چیزی فراتر از منافع شخصی خود استفاده می کنند. روح تیم توسط این نوع رهبری ارتقا می یابد (رجائی و میر محمدی، 1393).

باس و اولیو (1994) بیان می کنند، انگیزش الهام بخش به این معنی است که رهبران کارزماتیک به طرقی عمل می کنند که افراد اطرافشان را با استفاده از چالش و معنا بخشیدن به کار اطرافیانشان، دارای انگیزه ساخته و الهام بخش آنها می شوند، رهبران به وضوح، انتظارات توافقی ایجاد می کنند که پیروان، خواهان برآورده شدن آنها هستند و همچنین تعهدات به اهداف و بینش های مشترک را مورد تأکید قرار می دهند. این بعد رهبری تحول آفرین، قدرت بصیرت را نشان می دهد و توانایی رهبر در ارتباط دقیق با آن بصیرت و مطلوبیت آن برای پیروان را نمایان می سازد. به طور خلاصه در انگیزش الهام بخش رهبر در زیرمجموعه ایجاد امید می کند، چشم انداز آتی را روشن و دست یافتنی معرفی کرده و افراد را ترغیب می کند که انتظارات خود را بالا ببرند (تقی پور، 1392).

ملاحظات فردی

توجه به دیگران یکی از جنبه های مهم رهبری تحول آفرین است. این موضوع تأثیر مثبتی بر رضایت مندی پیروان، رهبران و به طور کلی اثربخشی دارد. این مولفه نمایانگر مدیرانی است که جو حمایتی ای ایجاد می کنند که در آن با دقت به نیازهای تک تک پیروان گوش می دهند. رهبران به عنوان مربی و مشاور عمل می کنند، درحالیکه سعی در کمک کردن به پیروان جهت شکوفایی دارند. این رهبران ممکن است از تفویض به عنوان وسیله ای جهت کمک به رشد پیروان توسط چالشهای شخصی استفاده کنند. ملاحظات فردی نشان دهنده تالش سازگار رهبران برای رفتار با هر کسی به عنوان یک انسان مهم و اقدام به عنوان سرپرستی که همواره تلاش در توسعه ظرفیت بالقوه پیروانش دارد، می باشد (سلیمی، 1392).

ملاحظات فردی بطور کلی عبارتند از:

- صرف وقت در جهت آموزش و مربی گری.
- رفتار کردن با دیگران به عنوان اشخاص و نه صرفاً اعضای گروه.
- توجه به اشخاص به عنوان صاحبان نیاز ها و توانایی ها و آرمان و آرزو های متفاوت از یکدیگر.
- کمک به دیگران برای رشد و توسعه توانایی هایشان.
- گوش دادن با توجه و دقت به علایق و خواسته های دیگران.
- توسعه فردیت و تسهیل رشد افراد (موغلی، 1383).



ترغیب ذهنی

ترغیب ذهنی مستلزم تلاش های تحریک کننده برای یافتن ایده های جدید و راه حل های خلاق برای مشکلات و تشویق کردن نوآوری، خلاقیت و رویکردهای جدید می باشد. چنین رهبرانی راه حل های نوآورانه و ایده های جدید را از پیروانشان می خواهند و آنها پیروانشان را تشویق می کنند که ایده هایی را ارائه بدهند که متفاوت تر از ایده های خودشان باشد. بعلاوه، این مولفه، توصیف کننده رهبرانی است که از طریق مشارکت دادن پیروان در ترسیم چشم انداز آینده، تعهد آنها را افزایش داده و ایجاد انگیزه می نماید. بس بیان می دارد که ترغیب ذهنی، رهبران را راغب و توانا می کند تا راه های جدید نگاه کردن به مسائل قدیمی را به کارکنان شان نشان دهند، تا اینکه، آنها یاد بگیرند که مشکلات را به عنوان مساله حل شده ببینند و بر راه حل های منطقی تاکید کنند. در ترغیب ذهنی، رهبران دلایلی را برای پیروان خود ارائه می دهند تا ادراک خودشان را نسبت به انجام اعمال و ارزش ها و نگرش های خودشان تغییر دهند. رهبران تحول آفرین، ترغیب ذهنی را به منظور چالش کشیدن افکار و تصورات و خلاقیت پیروان بکار می گیرند. این امر مستلزم آن است که رهبران، پیروان را در جهت آزمون مجدد روش های سنتی حل مسئله سوق داده و آنها را به تلاش جهت رویکردهای جدید و خلاق برای انجام کارها تشویق نمایند(محرابی، 1392)

در واقع تحریک ذهنی رهبری تحول آفرین ترکیبی از گشودگی نسبت به مسئله، فرایند ارزیابی موقعیت فرمول بندی بینش ها و الگوی اجرایی می باشد. چنین گشودگی بعد روحانی و برتر دارد و به پیروان جهت زیر سؤال بردن مفروضات و تولید راه حل های خلاق قوی برای مسائل کمک می کند. این پویایی قیدهای فرهنگ سازمان و رهبری را که مسائل اساسی مانند رعایت حال دیگران را نادیده می گیرد، می شکند(رجائی و میر محمدی، 1393).

وظایف و کارکرد های رهبری تحول آفرین

رهبری اثربخش و تحول آفرین متضمن وظایف و کارکردهای معین و تعریف شده زیر است:

بینش و رسالت: رهبران اثربخش برای پیروان خود در مورد آینده مطلوب و معنادار، بینش و بصیرت ایجاد نموده، و آن بینش متعالی تعریف شده را با رسالت و ماموریت غایی که از طریق آن سازمان اهداف خود را دنبال می کند، مربوط می سازد. ارزش های مشترک: این رهبران ارزش های عامه پسند و فراگیری را ترویج و تقویت می کنند که از بینش و رسالت والی سازمان و نیز مشارکت پیروان در همه امور سازمانی حمایت می کنند.

استراتژی کارآمد: رهبران اثربخش، استراتژی های منطقی و هنجارگرایانه را تدوین و توسعه می بخشند، به طوری که اعضای سازمان را به بینش و بصیرت و بازتاب ارزش های مشترک سوق می دهند.

توانمند سازی کارکنان: رهبران اثربخش از طریق توانمند سازی، کارکنان را قادر به انجام کارهایی می کنند که سازمان به آنها نیاز واقعی و اساسی دارد.

اثرگذاری، انگیزش و الهام: این رهبران در اعمال دل پیروان، نفوذ می کنند، انگیزه ایجاد نموده و از طریق الهام بخشی، کارکنان را ترغیب و تشویق به انجام کارهایی می کنند که برای آینده سازمان ضروری است (الوداری، 1389).

مشخصه های اصلی رهبران تحول آفرین

در یک نگاه اجمالی، رهبران تحول گرا دارای مشخصه هایی نظیر الگوی نقش بودن، توجه شخصی و اختصاصی به کارکنان، انگیزش الهام بخش و تحریک هوشمندانه هستند. این رهبران و مدیران از طریق تعاملات سازمانی خود تحسین، احترام و وفاداری را به کارکنان منتقل می کنند و حس هدفمندی گروهی را تقویت می نمایند. همچنین این نوع رهبران از طریق برقراری یک رابطه فرد به فرد با کارکنان خود سعی در فهم و توجه به نیازها، مهارت ها و آرزوهای متفاوت آن ها می نمایند. از طریق مشخصه سوم یعنی انگیزش الهام بخش این نوع رهبران سعی می کنند تا چشم اندازی محرک را برای کارکنان خود نسبت به آینده گروه کاری ترسیم نمایند و بر مبنای الگوی نقش بودن با رفتار و عمل خود نشان می دهند که چگونه می توان به اهداف دست یافت. مهم تر از آن اینکه، این نوع مدیران به خوبی حس شایستگی را برای دستیابی به اهداف کارکنان با بازخوردهای به موقع منتقل می نمایند. بالاخره این رهبران از طریق تحریک هوشمندانه سعی می کنند تا با بسط و گسترش عالیق کارکنان خود، آن ها را تحریک نمایند تا در باب مشکلات قدیمی به شیوه ای نوین بیندیشند (حسینی طبقدهی و خلعتبری، 1391).

9

پس از بررسی سبک رهبری تحول آفرین، در ادامه اثرات این سبک از رهبری را بر عناصر مختلف سازمانی را مورد بررسی قرار می دهیم.

| منبع | گزاره | کلید واژه |
|----------------|--|--|
| میر الهی، 1401 | رهبری تحول آفرین بر مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد. | مدیریت دانش |
| اردستانی، 1391 | رهبری تحول آفرین پیروان را توسعه می دهد. به پیروان آزادی بیشتری جهت کنترل رفتار های خودشان می دهد. | توسعه پیروان آزادی عمل خود شکوفایی |



10

| | | |
|---|--|------------------------|
| منافع گروه تعیین چشم انداز | رهبری تحول آفرین توجه پیروان را از سطح نیاز های فیزیکی(مانند امنیت) به سطح نیاز های روانشناختی(مانند احترام و خودشکوفایی) ارتقا می دهد. رهبری تحول پیروان را تشویق به فراتر رفتن منافع خود به نفع منافع گروه می کند. رهبری تحول آفرین چشم انداز وضع آینده مطلوب را تصویر می کند. | |
| عملکرد سازمانی تعهد کارکنان سطوح پایین استرس شغلی رضایت شغلی رضایت از رهبر رفتار شهروندی سازمانی | تحقیقات ثابت کردند که ارتباط مثبتی مابین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی وجود دارد. تحقیقات نشان داد که بین رهبری تحول آفرین با تعهد کارکنان، سطوح پایین استرس شغلی، رضایت شغلی و رضایت از رهبر، خلاقیت، هوش عاطفی، رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبتی وجود دارد. | یعقوبی و همکاران، 1389 |
| افزایش تلاش و کوشش ها ابلاغ چشم انداز هدفمند و آرمانی | کارکنان زمانی به افزایش تلاش ها و کوشش های فوق العاده (اضافی) مبادرت خواهند کرد که آنها با رهبران حمایتی و تحول آفرین کار بکنند به علاوه رهبران تحول آفرین یک چشم انداز هدفمند و آرمانی را به شرکتی که کارکنان را برای اجرای اهداف موفقیت آمیز از طریق تأکید و علاقه مندی به سازمان بیش از افراد کنار هم گرد می آورد، ابلاغ میکنند. | زارعی، 1384 |
| نفوذ در پیروان ایجاد تحول حس اعتماد و وفاداری الهام بخشی | رهبران تحول آفرین در باورها، ارزشها و اهداف پیروان نفوذ کرده و تأثیر فوق العاده ای در پیروان خود به جای میگذارند. آنها از طریق گفتار و کردارشان کل سازمان را دچار تحول میکنند. پیروان این رهبران نسبت به آنها احساس اعتماد و وفاداری میکنند. نفوذ رهبران تحول آفرین از طریق کلمات، گفتگو، بینش و الهام بخشی به دیگران است. | اطه‌ری و همکاران، 1391 |
| توجه به رشد فرد بهسازی مداوم اعتماد و رضایت کارکنان ایجاد تعهد | بس و اولیو(2007) بیان می کنند که رهبر تحولی می تواند به پیرو کمک کند تا مرزهای رشد خود را فراتر آن چیزی پیش برد که مورد انتظار سازمان است. به این معنا که رهبر تحولی به رشد فرد نه در حد انتظارات سازمان بلکه در حدی که خود تشخیص می دهد، توجه می نماید. رهبران تحولی به طور مداوم بهسازی کارکنان خود را پایش می کنند و مراقب هستند که آنها از جریان رشد حرفه ای شان عقب نیفتند. به این ترتیب، اعتماد و رضایت کارکنان را افزایش می دهد و در آنها تعهد به وجود می آورد. | زارعی، 1384 |

| منبع | گزاره | کلید واژه |
|------|-------|-----------|
|------|-------|-----------|



| | | |
|---|--|----------------------------------|
| <p>فعالیت رضایتمند بهسازی کارکنان بهره وری انسانی بهره وری سازمانی بهبود روابط مدیر و کارکنان</p> | <p>رهبران تحول آفرین زمینه ساز محیطی مناسب جهت فعالیت رضایتمند و فوق العاده و رشد و بهسازی کارکنان و در نهایت بهره‌وری منابع انسانی سازمان بوده، و همان گونه که اشاره کردیم؛ بهره وری منابع انسانی نیز یکی از عوامل موثر بر بهره وری سازمانی محسوب میشود.</p> <p>یکی دیگر از عوامل موثر بهره‌وری سازمانی، بهبود روابط حاکم بین مدیر و کارکنان بوده که رهبران تحول آفرین با نفوذ آرمانی که در باورها، نگرشها و ارزشهای کارکنان سازمان دارند، روابط خود و زیردستان را به خوبی بهبود بخشیده که نهایتاً زمینه ساز بهره وری سازمانی میگرددند.</p> | <p>آبسالان و تاجیک، 1394</p> |
| <p>فرهنگ سازمانی مدیریت دانش خلاقیت در محیط کار</p> | <p>پولیتیس(2004) به این نتیجه رسید که رهبری تحول گرا ارتباط شدیدی با فرهنگ سازمانی(از ابعاد مدیریت دانش) دارد که این منجر به خلاقیت در محیط کار می شود.</p> | <p>پور شافعی و همکاران، 1394</p> |



حسن پور و همکاران، 1388

احساس معنادار
 احساس مؤثر بودن
 احساس داشتن حق انتخاب
 احساس اعتماد به دیگران
 شکل گیری ادراکات کارکنان
 توانمند سازی کارکنان
 ایجاد سطح بالای عملکرد در
 کارکنان
 ایجاد چشم انداز جمعی
 ایجاد استقلال کاری
 آگاه سازی کارکنان نسبت به
 ارزش شغلی

می توان گفت که ارتباط معنا دار و مستقیمی میان سبک رهبری تحول آفرین و احساس معناداری در کارکنان شعب بانک ملت شهر تهران وجود دارد.
 می توان گفت که ارتباط معنادار و مستقیمی میان سبک رهبری تحول آفرین و احساس مؤثر بودن در کارکنان شعب بانک ملت شهر تهران وجود دارد.
 می توان گفت که ارتباط معنادار و مستقیمی میان شیوه رهبری تحول آفرین و احساس داشتن حق انتخاب در کارکنان شعب بانک ملت شهر تهران وجود دارد.
 می توان گفت که ارتباط معنا دار و مستقیمی میان شیوه رهبری تحول آفرین و احساس داشتن اعتماد به دیگران در کارکنان شعب بانک ملت شهر تهران وجود دارد.
 اعتقاد کلی بر این است که رهبران نقش مهمی در شکل گیری ادراکات کارکنان از محیط کاری خود ایفا می کنند.
 نویسندگان زیادی مثل بنیس و نانس، بلاک و... اهمیت رهبری و آثار آن را بر توانمند سازی کارکنان مطرح کرده اند.
 رهبران تحول آفرین، رهبرانی هستند که سطوح بالای عملکرد را در پیروان خود ایجاد می کنند.
 این رهبران با ایجاد چشم انداز جمعی تلاش می کنند تا پیروان خود را وراى نفع شخصی و در راستای منافع گروهی و سازمانی عمل کنند.
 بعلاوه رهبران تحول آفرین، پیروان خود را به رهبر تبدیل می کنند، به کار آن ها معنا می بخشند و استقلال کاری ایجاد می کنند.
 رهبران تحول آفرین اطلاعات سازمانی مهمی راجع به مأموریت، هدف و استراتژی ارائه می دهند که این مسئله کارکنان را نسبت به اهمیت و ارزش شغلی آنان و اینکه چگونه به موفقیت و اداره سازمان خود کمک کنند، آگاه می سازد.

12

| منبع | گزاره | کلید واژه |
|------|-------|-----------|
|------|-------|-----------|



| | | |
|--|--|------------------------------------|
| <p>عملکرد شغلی هویت سازمانی مشارکت رضایت شغلی ساختار مدیریتی عملکرد مدیریتی رضایت کارکنان انسجام و کارایی سازمان توجه به نیازها و پتانسیلها تفاوت های فردی مدیریت دانش عملکرد سازمانی</p> | <p>پژوهش حاضر به این نتیجه دست یافت که رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی با نقش میانجی هویت سازمانی تاثیر دارد. همچنین رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی با نقش میانجی درگیری شغلی موثر است. رهبران تحول گرا با ایجاد امکان دسترسی به اطلاعات، فرصت ها، پشتیبانی و منابع کافی، مشارکت کار را تقویت میکنند. کامبرهوف و همکاران (2019) دریافتند که رهبری تحول آفرین روابط مثبت و قوی با رضایت شغلی و عملکرد دارد. با اشاره به نتایج به دست آمده در پژوهش حاضر میتوان این طور عنوان کرد که، مدیریت شهری، توسعه شهرها، تنوع و پیچیدگی شهری در اداره مناسب امور شهر و همچنین رفع نیازها و مشکلات اساسی شهر(ترافیک، آلودگی هوا....) از یک سو و دسترسی به پیشرفت و توسعه پایدار مستلزم اتخاذ سبک رهبری تحول آفرین باشد، که میتواند تاثیر مستقیم و مثبتی بر ساختار مدیریتی، عملکرد مدیریتی، رضایت کارکنان، انسجام و کارایی سازمانی داشته باشد. لذا، رهبران تحول آفرین فعالانه به ایده ها و راه های جدید انجام کارها متوسل میشوند. در بعد ملاحظات ذهنی، رهبران تحول آفرین به نیازها و پتانسیل رشد دیگران توجه میکنند. آنها یک جو حمایتی را پدید می آورند که در این محیط تفاوت های فردی محترم شمرده میشوند. تعاملات با پیروان، تشویق شده و رهبران از دغدغه های فردی مطلع هستند(به نقل از خداوردی 1398) موسوی و همکاران(1393) در تحقیق خود دریافتند که رهبری تحول گرا تأثیر قابل توجه مثبتی بر روی فرایندهای مدیریت دانش و عملکرد سازمانی دارد.</p> | <p>رجبی فرجاد و فر خجسته، 1400</p> |
|--|--|------------------------------------|



نتیجه گیری

رهبری یکی از عناصر ویژه سازمانی است که معمولاً جزو وظایف مدیر معرفی شده و بر فرایند نفوذ آگاهانه رهبر بر دیگر افراد سازمان، به منظور انگیزش افراد جهت حرکت و تلاش در خصوص اهداف مد نظر رهبر، برای پیشرفت و بهره وری سازمان می باشد.

با توجه به تغییرات گسترده و مداوم زندگی بشر، سازمان ها همواره برای بقا و پیشرفت خود نیازمند تغییر و بروز رسانی، مطابق با تغییرات هستند.

سازمان نیز مانند هر جامعه کوچک و بزرگ دیگری دارای حیات بوده و چیزی بیشتر از مجموعه افراد می باشد، بنابر این، حرکت سازمان از وضعیت موجود به سمت هدف (وضعیت مطلوب)، نیازمند برنامه ریزی و هدایت است. رهبری عنصری است که می تواند فراتر از وظایف مدیر در خصوص اجرای دستور العمل ها و ضوابط ظاهر شده، افق پیش روی سازمان را دیده و چشم انداز مطلوب را ترسیم و سازمان را به حرکت و تلاش در مسیر مشخص برنامه ریزی شده، وا دارد. بنابراین رهبری است که می تواند عناصر سازمان را تحت کنترل در آورده و بدون استفاده از زور، بطوری که اعضای سازمان پذیرنده او و رهبری اش باشند، همه عناصر را جهت دستیابی به هدف سازمان بکار گیرد.

بسیاری از سازمان ها، از جمله نهاد ها و ادارات داخل کشور نیز بنا بر تغییرات و نیاز های جامعه، برای افزایش کارایی و بهره وری و تناسب با نیاز های مردم، نیازمند تغییرات اساسی هستند.

سبک رهبری تحول آفرین، شیوه رهبری است که با عناصر و رویکرد مشخص خود، در صدد دستیابی به تحولات مثبت و رو به جلو برای سازمان ها است. امروزه سبک رهبری تحول آفرین، در عرصه ی جهانی، توسط بسیاری از مدیران ارشد و رهبران سازمان های خصوصی و دولتی اتخاذ شده و صد البته دستاورد های بسیاری نیز داشته است. بطوری که بسیاری از رهبران شرکت های بزرگ جهانی موفقیت های خود را مربوط به سبک رهبری تحول آفرین می دانند. در این پژوهش نیز بخشی از آثار مثبت این سبک رهبری را که توسط پژوهشگران داخلی در سازمان های دولتی جمع آوری شده بود را شرح دادیم. جداول تنظیم شده این پژوهش به خوبی نشان دادند که این سبک از رهبری چگونه می تواند بر منابع انسانی، که بخش بسیار مهم و اثر گذار سازمان بوده، و روح جمعی سازمان را تشکیل می دهند، داشته باشد. کاملاً پیداست که در سبک رهبری تحول آفرین، نقطه شروع تحول، منابع و نیروی انسانی است و نقطه پایان آن دستاورد های نیرو انسانی.

با توجه به عناصر سبک رهبری تحول آفرین، که در این پژوهش آن ها را مورد بررسی قرار دادیم، دریافتیم که این سبک از رهبری بر نیروی انسانی و ظرفیت های آن در سازمان تأکید دارد، و در خصوص سازمان های بزرگی که نیروی انسانی قابل توجهی را در خود جای داده اند و تغییر در آن ها بسیار دشوار است، اما ناچار به تغییر اند، مدیران و رهبران ارشد آن ها با اتخاذ این سبک رهبری، می توانند با توجه، انگیزش، آگاه سازی، توانمند سازی و سازمان دهی نیروی انسانی به اهداف کلان تحولی دست یافته و سازمان را به نقطه مطلوب بهره وری برسانند.

نکته قابل توجه اینجاست که در خصوص سازمان های دولتی کشور، به ویژه نهاد هایی که نیازمند تحولات اساسی هستند که از جمله نمونه بارز آن ها که آموزش و پرورش است و با توجه به اینکه سند تحول آن، یعنی «سند تحول بنیادین آموزش و پرورش» تنظیم شده، چشم انداز و رویکرد های آن نیز مشخص است، می توان با این سبک از رهبری، تحول را در سازمان پیاده و به سمت چشم انداز تعیین شده حرکت نمایند.

این پژوهش برای مدیران ارشد سازمان هایی که نیازمند تغییر و تحول اند، پیشنهادهای مطرح می کند:

- آشنایی مدیران با رهبری و ویژگی های آن، با مطالعه کتاب های رهبران موفق و شرکت در دوره های تخصصی مدیریت، رهبری و کوچ
- آشنایی با تحول و سبک های تحول آفرینی که متخصصان و اندیشمندان برتر جهانی، معرفی و طراحی کرده اند.
- پرورش نیروی انسانی به وسیله افزایش ارتباطات موثر و مثبت با کارمندان و توجه به نیاز ها و علایق آنها جهت افزایش نفوذ بر آن ها و کنترل هر چه بهتر سازمان
- آشنایی و بهره گیری از مدل ها و نظریات مدیریتی، کنترل، برنامه ریزی و سازماندهی. برای مثال آشنایی با سبک مدیریت و کنترل ویلیام گلاسر و تئوری انتخاب، برای افزایش ارتباط موثر با کارمندان و آموزش و توانمند سازی آن ها



منابع

- ترک زاده، جعفر و جعفری، سکینه، 1391، رویکرد ها و نظریه های سنتی و نوین رهبری (به سوی جهان بینی رهبری)، فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ش 25، س 7، 91-134
- اردستانی، حسین، 1391، رابطه سبک رهبری تحول گرا و مبادله ای با فرآیند یادگیری سازمانی، مورد مطالعه: شرکت همکاران سیستم، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی
- الوداری، حسن، 1389، تدوین الگو های توسعه رهبری تحول آفرین مدیران با رفتار شهروندی سازمانی معلمان مدارس متوسطه شهریار در سال تحصیلی 88-89 پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران
- تقی پور، فاطمه، 1392، سبک رهبری توانمند ساز مدیریت دانش در صندوق ضمانت صادرات ایران بر اساس مدل باس، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی
- فراهانی، ریحانه، 1393، نقش رهبری تحول آفرین در کارآفرینی سازمانی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی
- سلیمی، مهدی، 1392، تأثیر رهبری تحول آفرین بر توسعه منابع انسانی، مورد مطالعه: ستاد شرکت ملی نفت ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی
- محرابی، فاطمه، 1392، رابطه سبک های رهبری با سکوت سازمانی و تأثیر آن بر انگیزش و رضایت شغلی کارکنان صندوق ضمانت صادرات ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی
- بختیاری فایندری، منصوره؛ بذرافشان مقدم، مجتبی؛ آهنچیان، محمد رضا و کارشکی، حسین، 1393. ساخت و اعتبار یابی مقیاس نفوذ آرمانی مدیران، فصلنامه اندازه گیری تربیتی، 5(7)3
- حسینی طبقدهی، لیلا و خلعتبری، جواد، 1391، رابطه سبک رهبری تحول آفرین و خود کارآمدی کارکنان، فصلنامه روانشناسی تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن، 3(2)3
- پایمزد، مرتضی، سید عامری، میر حسن، نوری، علی اصغر، 1396، ارتباط بین هوش عاطفی با سبک رهبری تحول آفرین مدیران ادارات ورزش و جوانان استان قم، مدیریت ورزشی، دوره 9، شماره 2، ص 243-258
- نادری بنی، محمود، بردبار، غلامرضا، پزشکی نجف آبادی، فرشته، 1394، تبیین بیگانگی شغلی با ویژگی های شغلی و حمایت سازمانی، کاوش های مدیریت بازرگانی، سال 7، شماره 14، ص 103-125
- میر الهی، سید ضیا، 1401، ارتباط سبک رهبری تحول آفرین و مدیریت دانش در سازمان، کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، بازاریابی بین المللی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه علم و هنر یزد



حسن پور، اکبر، 1388، بررسی نقش رهبری تحول آفرین در توانمند سازی کارکنان ، مربی دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی قزوین

پور شافعی، هادی و همکاران، 1394، رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین با مدیریت دانش در آموزش پرورش شهر کرمان، دانشیار دانشکده علوم تربیتی دانشگاه بیرجند

آبسالان، محمد، تاجیک، ابوذر، 1394، بررسی ابعاد رهبری تحول آفرین و تاثیر آن بر بهره وری سازمان های آموزشی، مدرس دانشگاه امام حسین

موغلی، علیرضا، 1383، رهبری تحول آفرین و ابزار سنجش آن، مطالعات مدیریت، شماره های 44-43، صفحات 112-95

رجبی فرجاد، حاجیه، فرخجسته، وحیده السادات، 1400، تاثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی با نقش های هویت و درگیری شغلی، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره 13، شماره 48

چوپانی، حیدر، 1390، بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی در شرکت سهامی بیمه البرز، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران

سیادت، سیدعلی، ربانی، رسول، زارع، حسین، قاسمی نژاد، افسر، 1387، مباحثی در سازمان و مدیریت آموزشی، انتشارات آوای نور، چاپ دوم

قادری، اسماعیل، 1388، رهبری تحول آفرین رکن اصلی در توسعه و ارتقای هوش سازمانی، مجله عصر مدیریت، 86-91

یعقوبی، نور محمد، و همکاران، 1389، بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، پژوهش نامه مدیریت تحول، دوره دوم، شماره چهارم، صفحات 96-64

حسینی، سرخوش، س.م، 1389، چارچوب مفهومی رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی، دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال 7، شماره 30

اطهری، عاطفه، و همکاران، 1391، بررسی درجه انطباق رفتار مدیران در دانشگاه فردوسی مشهد با شاخص های چهار گانه رهبری تحولی و رابطه آن با بهسازی کارکنان، فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، سال چهارم، شماره سوم، صص 143-117

الوانی، سید مهدی، 1385، مدیریت عمومی، تهران، نشر نی

میر محمدی، سید محمد، رجایی، هادی، 1393، رابطه رهبری تحول آفرین و مسیولیت اجتماعی سازمان، نشریه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ش 74

رابینز، استیفن پی ، 1390، رفتار انسانی، (مفاهیم و نظریه ها و کاربرد ها)، جلد اول ، ترجمه دکتر علی پارسیان، تهران: انتشارات دفتر پژوهش فرهنگ، چاپ سیزدهم



زارعی، زهرا، حیدری، مرضیه، 1398. تاثیر رهبری تحول آفرین و رهبری معتبر بر نوآوری سازمانی با در نظر گرفتن نقش تعدیلگر

تسهیم دانش، نشریه علمی ابتکاری خلاقیت در علوم انسانی

بختیاری فایندری، منصوره، بذرافشان مقدم، مجتبی، آهنچیان، محمد رضا، کارشکی، حسین، 1393. ساخت و اعتبار یابی مقیاس نفوذ

آرمانی مدیران، فصلنامه روانشناسی تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن، 3(2)3

شجاعی، محمد حسین، بندهی سرحدی، صالح، 1395. رهبری تحول آفرین: پیشینه، مؤلفه ها و مفاهیم مربوط، دومین کنفرانس بین

المللی مدیریت و اقتصاد در قرن 21

Hautala, T.M., 2006. **The relationship between personality and transformational leadership.** Journal of Management Development, 25(8), pp. 777-94

Nielsen, k., Yarker, j., Randall, R., & Munir, F. 2009. **The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals:** A crosssectional questionnaire survey. International Journal of Nursing studies, 46, 1236-1244.

cho, s., & tseng, p. 2009. **Leadership in the 2008 financial crisis: Understanding dimensions of Transformational & Transactional leadership during financial crisis in financial institutions.** M.A thesis, Jönköping University, Jönköping International Business School

Mäkilouko M. 2004. **Coping with multicultural projects: the leadership styles of Finnish project managers.** Int J Project Manage. 22:387-96

Gregory, B.T., Moates, K.N. and Gregory, S. T., 2011. **An exploration of perspective taking as an antecedent of transformational leadership behavior.** Leadership & Organization Development Journal, 32 (8), pp. 807-16.

Bass, B., & Avolio, B. 2003. **Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership.** Journal of Applied Psychology (88), 207-218