

شناخت ابعاد و عوامل رهبری تحول آفرین بر اساس سخنان امام خامنه‌ای (مدظله العالی)

محمد ابراهیم سنجقی *

علی فرهی **

مجید زین‌الدینی ***

دریافت مقاله: ۹۲/۱۰/۲۲

پذیرش نهایی: ۹۳/۴/۱۷

چکیده

در ادبیات سازمان و مدیریت نظریه رهبری تحول آفرین بیش از سایر نظریه‌های معاصر در عرصه اداره اثربخش نیروهای دانشی در سازمانهای طلایه‌دار شهرت یافته است. از اینرو، این مقاله در پی آن است تا با استفاده از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد به تجزیه و تحلیل گفتمان مقام معظم رهبری پرداخته، ابعاد و عوامل رهبری تحول آفرین را ارائه کند. در این تحقیق، سخنان حضرت امام خامنه‌ای (مد ظله العالی) به صورت تمام‌خوانی مورد مطالعه قرار گرفت. در ادامه، ۱۵۵ گزاره انتخاب، و از طریق کدگذاری باز و محوری، تعداد ۱۷۳ کد، ۲۵ عامل و پنج بُعد شناسایی شد. در نهایت ابعاد و عوامل منتج از داده‌ها، ضمن توسعه مفهوم ابعاد رهبری تحول آفرین، هفت عامل را تعالی داده، یک بُعد و چهار عامل نیز به الگوی رهبری تحول آفرین افزوده است. **کلید واژه‌ها:** رهبری حضرت امام خامنه‌ای (مد ظله العالی)، رهبری تحول آفرین، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، سازمان تحقیقات و جهاد خودکفایی نیروهای مسلح.

sanjaghi@yahoo.com

Dr_farrahi@yahoo.com

zeineddini@yahoo.com

* دانشیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر

** دانشیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)

*** نویسنده مسئول: دکتری علوم دفاعی راهبردی

مقدمه

امروزه محیط سازمانهای دفاعی آکنده از پیچیدگی است و ماهیت تهدیدات نیز با اتکا به فناوریهای پیشرفته و نیروهای دانش پایه همواره در حال تغییر و تحول قرار دارد. بنابراین سازمانهای دفاعی جمهوری اسلامی ایران برای رویارویی با تهدیدات احتمالی لاجرم باید در جهت کسب مزیت‌های جدید راهبردی به منابع دانش محور متکی باشند. چنین ضرورتی اقتضا می‌کند بافت منابع انسانی نیروهای مسلح به نفع نیروهای دانشی ارتقا یابد. در این وضعیت اولویت ارتقای بافت منابع دانشی تحقیقات و جهاد خودکفایی به عنوان یکی از مهمترین ارکان مزیت‌آفرین دو چندان می‌گردد.

از طرفی توجهات ویژه و جدی حضرت امام خامنه‌ای (مد ظله العالی) به موضوع تحول‌آفرینی از نکات بسیار مهمی است که لزوم تحقیق در این باب را یادآور می‌شود؛ تحولی که ریشه آن در علم و هنر رهبری نهفته است. از اینرو پرداختن به رهبری تحول‌آفرین به عنوان یکی از کارآمدترین ساز و کارهای نوین برای اداره نیروهای دانشی در عرصه این سازمان موضوعیت می‌یابد. نبودن ساز و کارهای اثر بخش در اداره نیروهای دانشی چه بسا پیامدهای ناگواری را با شدت و ضعفهای مختلف در سازمان مورد مطالعه به همراه آورد. برخی از این ضعفها را می‌توان به شرح زیر بر شمرد:

۱ - ضعف در بهره‌گیری مناسب از استعدادهای سرشار نیروهای دانشی

۲ - ضعیف بودن انگیزه کاری بین نیروهای دانشی

۳ - کم بودن ظرفیت جذب و پرورش نیروهای دانشی

۴ - کاهش توان نوآوری و مزیت‌آفرینی راهبردی

۵ - پایین بودن سطح عملکرد سازمانی^۱

برای غلبه بر این مشکلات و در راستای بهبود عملکرد سازمانی به کارگیری ابعاد و عوامل بومی رهبری تحول‌آفرین بر اساس سخنان حضرت امام خامنه‌ای (مد ظله العالی) می‌تواند سودمند باشد.

این تحقیق می‌تواند فواید زیر را در سازمان مورد مطالعه به ارمغان آورد:

۱ - بهره‌گیری بهینه از منویات حضرت امام خامنه‌ای (مد ظله العالی)

۲- تولید مفاهیم بومی در رهبری تحول آفرین

۳- ایجاد روشهای نو در اداره نیروهای دانش محور

۴- ایجاد مزیت راهبردی برای نیروهای مسلح

به منظور دستیابی به چنین وضعیتی حرکت به سوی سازمان دانش محور و بهره‌گیری از منابع انسانی دانشی و کارآمد برای تحقیقات و جهاد خودکفایی نیروهای مسلح به عنوان یکی از مهمترین کانونهای مزیت آفرین از اهمیت بسیاری برخوردار است. از اینرو این سازمان ناگزیر است برای ایفای مأموریت خود، نسبت به ارتقای سطح منابع دانشی اقدام کند. بنابراین لازم است به منظور ارتقای عملکرد از روشهای نوین بهره‌گیری که برای اداره نیروهای دانشی طراحی شده است. از میان این ساز و کارها، سبک رهبری تحول آفرین توانسته است جایگاه رفیعی در ادبیات مدیریت و رهبری به خود اختصاص دهد.

با توجه به اهمیت ابعاد و عوامل رهبری تحول آفرین، تأخیر در شناسایی آنها می‌تواند مشکلاتی را در این سازمان به همراه داشته باشد.

با در نظر گرفتن این ملاحظات، هدف این تحقیق را می‌توان، «شناسایی ابعاد و عوامل رهبری تحول آفرین در تحقیقات و جهاد خودکفایی نیروهای مسلح بر اساس سخنان امام خامنه‌ای» (مدظله العالی) قرار داد. به این ترتیب سؤال تحقیق این است: «ابعاد و عوامل رهبری تحول آفرین در تحقیقات و جهاد خودکفایی نیروهای مسلح بر اساس سخنان امام خامنه‌ای (مدظله العالی) کدام است؟»

مبانی نظری تحقیق

پیشینه و سوابق

پژوهشگران داخلی از قبیل موغلی (۱۳۸۲)، الواری (۱۳۸۹)، مرادی چالشتی (۱۳۸۷)، سنجقی و سرخوش (۱۳۹۰)، آغاز (۱۳۸۴)، رستمی (۱۳۹۰)، فرهنگی (۱۳۸۸)، عابدی جعفری و مرادی (۱۳۸۴)، پورصادق و علوی وفا (۱۳۹۲)، مباحثی هم‌چون رابطه رهبری تحول آفرین با هوش راهبردی، عدالت سازمانی، رفتار شهروندی، فرهنگ سازمانی، هوش پیش‌بینی‌کننده، هوش عاطفی و ابزار سنجش رهبری تحول آفرین را مورد بررسی قرار داده‌اند. در پژوهشهای خارجی زینکو و

سی موزی^۱ (۲۰۰۶)، راماچاندرا و کریشنان^۲ (۲۰۰۹)، والومبوا و همکاران^۳ (۲۰۰۵)، بارلینگ و همکاران^۴ (۲۰۰۰)، اسواناتان و همکاران^۵ (۲۰۰۲)، داکت و مک فارلن^۶ (۲۰۰۳) نیز رابطه رهبری تحول آفرین را با فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، هوش عاطفی، تعهد عاطفی و تکلیفی و رضایت شغلی بررسی کرده‌اند. در تمام پژوهش‌های داخلی و خارجی، پژوهشگران، نظریه تحول آفرین را بدون توجه به مقتضیات محیطی (که عامل تأثیرگذاری است) با یک یا دو متغیر به روش کمی مورد سنجش و ارزیابی قرار داده‌اند. این تحقیق در نظر دارد بر مبنای اندیشه مقام معظم رهبری، که بر گرفته از آموزه‌های اسلامی و درک موقعیت محیطی جمهوری اسلامی ایران است، ابعاد و عوامل رهبری تحول آفرین را ارائه کند.

تعاریف و مفاهیم بنیادین

بخشی از اندیشه مقام معظم رهبری در خصوص مفهوم رهبری:

- در فرماندهی، رهبری وجود دارد. جوهر فرماندهی، رهبری است. فرمانده نظامی فقط به ابلاغ آیین‌نامه و دستور نمی‌پردازد، بلکه مجموعه تحت فرماندهی خود را رهبری می‌کند؛ یعنی فکر و جان و دل آنها را هم مانند جسم آنها هدایت می‌نماید. برای این کار، خود را آماده کنید. مجموعه تنها و جانها و دلها بی که تحت فرماندهی شما باید کار بزرگ دفاع از عزت و افتخار را انجام دهند، محتاج دانش و خرد و صفات والای انسانی شما هستند. پرهیزکاری و تقوا و حلم و بردباری و صبر و پافشاری و استقامت شما در مقابل دشواریها و غلبه بر موانع میان راه؛ توکل شما به خدای بزرگ و اعتماد به حمایت و کمک او و دیگر خصال والای انسانی، چیزهایی است که شما برای رهبری مجموعه‌های تحت فرماندهی خود به آنها نیاز دارید (۱۳۸۱/۰۸/۰۷).

اندیشه‌های مقام معظم رهبری در خصوص مفهوم تحول:

- تحول یعنی به روز بودن، به هنگام جلو رفتن، از حوادث عقب نماندن (۱۳۸۶/۰۹/۰۸)

- معنای اساسی تحول این است: حرکت نو به نوبه نوبه (۱۳۸۹/۰۷/۲۹)

- تحول واقعی یعنی رساندن ایمان و اخلاق اسلامی به اعماق روح مردم (۱۳۶۹/۱۲/۲۲)

-
- 1 - Xenikou & Simosi.
 - 2 - Ramachandran & Krishnan.
 - 3 - Walumbwa, et. al
 - 4 - Barling, et. al
 - 5 - Sivanatan, et. al
 - 6 - Duckett & Macfarlane

- تحول یعنی خارج شدن از نفسانیات خود بینی و غرور (۱۳۷۵/۰۱/۲۸)

- تحول یک کلمه است؛ لیکن در پشت این وجود لفظی، در پشت این کلمه یک دنیا کار نهفته است. اولاً این کارها چیست. ثانیاً با چه هدفی این کارها قرار است انجام بگیرد. ثالثاً چگونه باید این کارها انجام بگیرد (۱۳۸۶/۰۵/۰۳).

رهبران تحول آفرین با 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 به منظور کسب آمادگی‌ها و توانمندی‌های لازم جهت فتح قله‌های بالاتری از عملکرد آرمانی بسیج می‌نمایند (سنجقی، ۱۳۷۹: ۴۴).

سیر تکاملی نظریه رهبری تحول آفرین

الف - نظریه رهبری تحول آفرین برنز: برنز^۱ رهبری تحول آفرین را فرایندی تعریف کرد که در آن رهبران و پیروان، همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه ترقی می‌دهند (یوکل^۲، ۱۹۹۴: ۴۹۶). طبق گفته برنز، هدف جلب توجه پیروان به نیازهای برتر و تبدیل منافع فردی به منافع جمعی است.

ب - نظریه رهبری تحول آفرین بس: بس^۳، میزان تحول آفرین بودن رهبر را از میزان تأثیر رهبر بر پیروان سنجید. رهبر به شیوه‌های زیر پیروان را متحول می‌سازد و بر می‌انگیزاند: آگاهتر ساختن آنان از اهمیت نتیجه مأموریت.

تلقین احساس گذشت از منافع شخصی در برابر منافع سازمانی یا گروهی.
فعالتر ساختن نیازهای سطح بالای آنان (همان: ۴۹۷)

از نظر بس رهبری تحول آفرین از چهار بُعد، نفوذ آرمانی (کاریزما)، الهام بخشی، تحریک فرهیختگی و حمایت‌های توسعه‌گرا برخوردار است (سنجقی، ۱۳۸۰: ۲۹۴).

پ - نظریه رهبری تحول آفرین بنیس و نانوس^۴: این دو دانشمند برای موفقیت رهبران تحول آفرین رویکردهای ذیل را بر شمردند:

1 - Burns
2 - Yukl
3 - Bass
4 - Bennis & Nanus

- ۱ - چشم‌انداز روشن و نوید بخشی را فرا روی سازمانهای خویش می‌نهند.
 - ۲ - هنجارها و ارزشهای جدیدی را در سازمان حاکم، و در راستای آن منابع انسانی را به منظور رسیدن به هویت جدید بسیج می‌کنند.
 - ۳ - تعهد و دلسوزی اعضای سازمان را در خصوص پیشبرد برنامه‌های مورد نظر فزونی می‌بخشند و اعتماد قلبی آنان را نسبت به موفقیت این برنامه‌ها جلب می‌کنند.
 - ۴ - تصویر خوشایندی را از توانمندیهای خویش به نمایش می‌گذارند و خود را از هر نظر وقف انجام دادن مأموریتها و پیشبرد اهداف سازمان جلوه می‌دهند (سنجقی، ۱۳۸۰: ۲۹۸).
- ت - نظریه رهبری تحول‌آفرین تیچی و دوانا^۱: این دو دانشمند با تمرکز بر چگونگی تغییر و تحول در شاکله کلان سازمانها، کارکرد رهبران تحول‌آفرین را به شرح زیر ارائه کرده‌اند:
- ۱ - نمایان ساختن مراتب نیاز سازمان به تغییر و تحول
 - ۲ - ایجاد چشم‌انداز جدید
 - ۳ - نهادینه‌سازی تغییرات (همان: ۲۹۹)

ویژگیهای رهبری تحول‌آفرین

جدول شماره (۱) ویژگیهای رهبری تحول‌آفرین را از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف نشان می‌دهد (هرسی و همکاران^۲، ۱۹۹۶: ۵۲۲).

1 - Tichy & Devanna

2 - Hersey, et.al

جدول شماره ۱: ویژگیهای رهبری تحول آفرین

| | |
|--|----------------------------|
| ۱ - آشکار کردن فرصت‌های بهره‌برداری نشده و کمبودها در موقعیت کنونی یا ابلاغ کردن چشم‌انداز ۲ - ایجاد اعتماد ۳ - نشان دادن وسایل رسیدن به چشم‌انداز | کانگر ^۱ |
| ۱ - جستجو در فرایند الهام بخشی چشم‌اندازی مشترک ۲ - توانمندسازی دیگران برای اقدام ۳ - الگوسازی روش تسخیر قلوب | کوزس و پسنر ^۲ |
| ۱ - شناسایی نیاز برای تجدید حیات ۲ - ایجاد چشم‌اندازی جدید ۳ - نهادینه ساختن تغییر | تیچی و دوانا |
| ۱ - تعیین چشم‌انداز ۲ - انرژی دادن ۳ - توانمند ساختن ۴ - ساختار دادن ۵ - کنترل کردن ۶ - پاداش دادن | نادلر و تاشمن ^۳ |
| ۱ - کاریزما ۲ - انگیزش الهام بخش ۳ - تحریک‌فرهیبختگی ۴ - حمایت‌های توسعه‌گرا | بس |
| ۱ - توجه از طریق چشم‌انداز ۲ - معنادار کردن از طریق ارتباطات ۳ - اعتماد از طریق مقام ۴ - توسعه خویشتن | بنیس و نانوس |

رهبری تحول آفرین طبق الگوی برنارد بس براساس ویژگی نفوذ آرمانی، تحریک فرهیبختگی، انگیزش الهام بخش و حمایت‌های توسعه‌گرا تحقق می‌یابد. با عنایت به اینکه نظریه بس از سایر نظریه‌ها کاملتر است، در ادامه به تشریح هر یک از ویژگیهای اشاره شده پرداخته می‌شود.

۱ - نفوذ آرمانی^۴: ویژگی رهبرانی را شرح می‌دهد که به عنوان الگوهایی قوی برای پیروان عمل می‌کنند. این رهبران معمولاً استانداردهای رفتار اخلاقی و معنوی قوی دارند. آنها عمیقاً مورد احترام پیروان هستند. ویژگی کاریزما یا نفوذ آرمانی افراد خاصی را توصیف می‌کند که دیگران را به پیروی از چشم‌اندازهایشان ترغیب می‌کنند (نورت هاوس^۵، ۲۰۰۱: ۱۳۷). چنانچه رهبری، تحول آفرین باشد، نفوذ آرمانی آن بینش‌ساز و مطمئن است و استانداردهای قوی برای رقابت ایجاد می‌کند (بس و استید لمیر^۶، ۱۹۹۹: ۱۸۷).

۲ - تحریک فرهیبختگی^۷: رهبران تحول آفرین از تحریک فرهیبختگی به منظور به چالش در آوردن افکار، تصورات، خلاقیت پیروان، شناخت ارزشها و باورهایشان استفاده می‌کنند (آولیو و

- 1 - Conger
- 2 - Kouzes & Posner
- 3 - Nadler & Tushman
- 4 - Idealized Influence
- 5 - Northouse
- 6 - Bass & Steidlmeier
- 7 - Intellectual Stimulation

همکاران^۱، ۲۰۰۴: ۹۵۴). با این ویژگی، رهبران پیروان را به منظور تلاش برای عرضه افکار جدید تشویق می‌کنند اما بر عقلانیت نیز تأکید دارند (استون و همکاران^۲، ۲۰۰۴: ۳۵۱). رهبران تحول‌آفرین پیروان را به منظور به تحقق رساندن اهداف سازمان توانمند می‌سازند. وضع موجود زیر سؤال می‌رود و روشهای نو و جدید برای توسعه سازمان و به تحقق رساندن مأموریتها بیان می‌شود.

۳ - انگیزش الهام بخش^۳: این ویژگی توصیف‌کننده رهبرانی است که از پیروانشان انتظارات زیاد دارند و به آنها از طریق انگیزش، الهام می‌بخشند تا متعهد شوند و بخشی از چشم‌انداز مشترک سازمان باشند. حاصل الهام بخشی را می‌توان به مثابه تزریق نوعی انرژی فزاینده و محرک بر روح و روان همه اعضای سازمان تلقی کرد (سنجقی، ۱۳۸۰: ۲۹۷).

۴ - حمایت‌های توسعه‌گرا^۴: توجه به دیگران یکی از ویژگیهای مهم رهبری تحول‌آفرین است. این موضوع بر رضایتمندی پیروان و به طور کلی اثربخشی تأثیر مثبتی دارد (بس، ۱۹۸۵: ۱۰۳). این ویژگی نمایانگر مدیرانی است که جو حمایتی ایجاد می‌کنند که در آن با دقت به نیازهای یکایک پیروان گوش می‌کنند. حمایت‌های توسعه‌گرا نشاندهنده تلاش سازگار رهبران برای رفتار با هر کسی به عنوان انسانی مهم و اقدام به عنوان سرپرستی است که همواره در توسعه ظرفیت بالقوه پیروانش تلاش می‌کند (پوپر و همکاران^۵، ۲۰۰۰: ۲۶۸).

روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از نظر هدف، توسعه‌ای - کاربردی و از نظر روش، کیفی است و از نظریه‌پردازی داده بنیاد استفاده کرده است.

جامعه آماری پژوهش بالغ بر دو هزار متن از تمام بیانات، نامه‌ها، احکام و فرمانهای حضرت امام خامنه‌ای (مد ظله العالی) از سال ۱۳۶۱ تا سال ۱۳۹۲ به صورت تمام‌شمار، متمرکز بر موضوع تحقیق مورد بررسی قرار گرفته و از بین آنها ۱۵۵ گزاره انتخاب شده است.

1 - Avolio, et.al

2 - Stone, et.al

3 - Inspirational Motivation

4 - Individual Consideration

5 - Poper, et.al

اطلاعات مورد نیاز در این تحقیق با روش کتابخانه‌ای با استفاده از ابزارهای فیش‌برداری، کتابهای علمی و تخصصی، مقالات علمی و پژوهشی، جمع‌آوری شده است. قلمرو موضوعی پژوهش به سبک رهبری تحول آفرین معطوف است. قلمرو زمانی به سال‌های ۱۳۶۱ تا ۱۳۹۲ مربوط است و قلمرو مکانی شامل اداره تحقیقات و جهاد خودکفایی در سطح نیروهای مسلح است. همزمان با گردآوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل از طریق کدگذاری باز انجام شده است. این روش به صورت رفت و برگشتی آن قدر ادامه یافت تا اشباع نظری به دست آمد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

کدگذاری باز: ۱۵۵ گزاره از مطالعه متون انتخاب، و برای تجزیه و تحلیل به شیوه نظریه‌پردازی مبنایی، نکات مورد توجه و مرتبط از پاراگرافهای منتخب در قالب «کد» استخراج شده است. کدهای مشترک، تشکیل «عامل» و عوامل مشترک، تشکیل «بُعد» را داده است. در این مرحله ۱۷۳ کد، ۲۵ عامل و پنج بُعد شناسایی گردید. مثالی از چگونگی کدگذاری در جدول شماره (۲) آورده شده است:

جدول شماره ۲: مثال کدگذاری

| بُعد | عامل | کد | گزاره منتخب |
|-------------|--------------|------------------------|--|
| تحول آرمانی | القای افتخار | افتخار به نیروهای مسلح | ما به نیروهای مسلح شجاع خودمان افتخار می‌کنیم؛ شما هم از اینکه در سلک این نیروهای مقدس و شجاع و فداکار و نام‌آور حضور دارید، احساس افتخار کنید (۱۳۹۲/۰۷/۱۳). |

(پژوهشگران، ۱۳۹۳)

ابعاد و عوامل رهبری تحول آفرین در ادامه ارائه شده است:

الف - بُعد تحول آرمانی: برابر جدول شماره (۳)، این بُعد از ۷۵ کد و ده عامل تشکیل شده

است.

جدول شماره ۳: عوامل اصلی بُعد تحول آرمانی

| ردیف | عامل | کد |
|------|--|----|
| ۱ | القای افتخار | ۱۶ |
| ۲ | اولویت منافع جمعی | ۳ |
| ۳ | احترام به دیگران | ۶ |
| ۴ | کسب اعتماد به نفس در کنار توکل به خداوند | ۶ |
| ۵ | اطمینان به رفع موانع با اتکا به خداوند | ۴ |
| ۶ | صحبت از ارزشها و باورها | ۶ |
| ۷ | درک قوی به هدف | ۱۳ |
| ۸ | توجه به اهداف اسلامی و انقلابی | ۸ |
| ۹ | توجه به پیامدهای (مادی و معنوی) تصمیمات | ۷ |
| ۱۰ | تأکید به همکاری به منظور مأموریت | ۶ |
| جمع | ۱۰ | ۷۵ |

(پژوهشگران، ۱۳۹۳)

ب - بُعد تحول ذهنی: مطابق جدول شماره (۴) این بُعد ۱۸ کد و چهار عامل دارد.

جدول شماره ۴: عوامل بُعد تحول ذهنی

| ردیف | عامل | کد |
|------|---------------------------------|----|
| ۱ | پیشنهاد دیدگاه‌های جدید | ۱۰ |
| ۲ | مد نظر داشتن جوانب مختلف | ۳ |
| ۳ | زیر سؤال بردن روشهای غیر اسلامی | ۲ |
| ۴ | بررسی زوایای مشکلات | ۳ |
| جمع | ۴ | ۱۸ |

(پژوهشگران، ۱۳۹۳)

پ - بُعد تحول انگیزشی: برابر جدول شماره (۵) این بُعد شامل ۲۰ کد و چهار عامل است.

جدول شماره ۵: عوامل بُعد تحول انگیزشی

| ردیف | عامل | کد |
|------|---|----|
| ۱ | خوش بینی به آینده به برکت اسلام | ۹ |
| ۲ | صحبت از جدیت در کارها | ۳ |
| ۳ | ترسیم چشم انداز روشن آینده | ۵ |
| ۴ | اطمینان از تحقق اهداف با اتکا به خداوند | ۳ |
| جمع | ۴ | ۲۰ |

(پژوهشگران، ۱۳۹۳)

ت - بُعد تحول رفتاری: مطابق جدول شماره (۶) این بُعد ۲۴ کد و چهار عامل دارد.

جدول شماره ۶: عوامل بُعد تحول رفتاری

| ردیف | عامل | کد |
|------|-------------------------------------|----|
| ۱ | اهمیت به تعلیم و تربیت افراد | ۵ |
| ۲ | برخورد صمیمی با افراد | ۶ |
| ۳ | توجه به نیازها و تواناییهای افراد | ۴ |
| ۴ | توسعه تواناییهای مادی و معنوی افراد | ۹ |
| جمع | ۴ | ۲۴ |

(پژوهشگران، ۱۳۹۳)

ث - بُعد تحول ارزشی: همان طور که در جدول شماره (۷) آمده، این بُعد از ۳۶ کد، و سه عامل تشکیل شده است.

جدول شماره ۷: عوامل بُعد تحول ارزشی

| ردیف | عامل | کد |
|------|--------------------------|----|
| ۱ | ویژگی کار ارزشی | ۱ |
| ۲ | ارزشهای اسلامی و انقلابی | ۱۳ |
| ۳ | مصادقات کار ارزشی | ۲۲ |
| جمع | ۳ | ۳۶ |

(پژوهشگران، ۱۳۹۳)

ویژگیهای ابعاد و عوامل رهبری تحول‌آفرین بر اساس رهنمودهای مقام معظم رهبری

۱ - توسعه ابعاد رهبری تحول‌آفرین: با توجه به تأکیدهای مقام معظم رهبری به تحول‌آفرینی، ابعاد نظریه رهبری تحول‌آفرین رایج به تحول آرمانی، تحول ذهنی، تحول انگیزشی و تحول رفتاری ارتقا یافت.

۲ - بُعد تحول ارزشی: از نظر اصول آموزه‌های اسلامی، که مبنای فکری و فلسفی مقام معظم رهبری را شکل می‌دهد، فعل ارزشی به نیت، افکار و رفتار فرد مسلمان اعتبار می‌بخشد. در حقیقت بُعد تحول ارزشی است که موجبات تعالی رهبر، کارکنان، سازمان و نظام را فراهم می‌کند. بنابر این بُعد «تحول ارزشی» به همراه سه عامل «ارزشهای اسلامی و انقلابی»، «ویژگیهای کار ارزشی» و «مصادقات کار ارزشی» به الگوی رهبری تحول‌آفرین افزوده شد.

۳ - بُعد تحول آرمانی: از عوامل مؤثر این بُعد «کسب اعتماد به نفس نزد رهبر و پیروان» و «داشتن درک قوی رهبر از اهداف» است. از دید معظم‌له اعتماد به نفس در سایه اتکا به خداوند متعال به دست می‌آید. هم‌چنین رهبر زمانی به آن درک مورد نظر از اهداف می‌رسد که با اهداف اسلامی و انقلابی ممزوج باشند. بنابر این دو عامل یاد شده به این ترتیب تعالی پیدا کردند: «ضرورت کسب اعتماد به نفس در کنار توکل به خدا» و «داشتن درک قوی از هدف با نگرش به اهداف اسلامی و انقلابی». عامل بسیار تأثیرگذار دیگری که در الگوهای رایج به آن اشاره‌ای نشده است و شخص رهبر باید به زیردستان القا کند، «اطمینان به رفع موانع با استعانت از خداوند» است. عامل اخیر به این بُعد اضافه شد.

۴ - بُعد تحول انگیزشی: از ویژگیهای ممتاز رهبر تحول‌آفرین خوش‌بین بودن به آینده و اطمینان به تحقق اهداف است. معظم‌له، خوش‌بینی به آینده و تحقق اهداف را به برکت اسلام و اتکا به خداوند مسیر می‌داند. بنابر این دو عامل یاد شده به عوامل «خوش‌بینی به آینده به برکت اسلام» و «با اتکا به خداوند اهداف محقق خواهد شد»، ارتقا یافت.

۵ - بُعد تحول ذهنی: یکی از عوامل مؤثر این بُعد، که رهبر تحول‌آفرین باید به آن توجه کند، «زیر سؤال بردن روشهای غیر متعارف موجود» است. مطابق یافته‌های تحقیق، ملاک و معیار پذیرش و یا رد روش جاری در هر مجموعه، این است که آن روش با احکام و شریعت اسلامی مطابقت دارد یا خیر. بنابر این عامل یاد شده این چنین بهبود یافت: «زیر سؤال بردن روشهای غیر

اسلامی».

۶ - بُعد تحول رفتاری: از جمله عوامل مهم این بُعد، که رهبر تحول آفرین باید به آن اهمیت بدهد و در توسعه کارکنان مؤثر است، «توجه به آموزش» و «توسعه تواناییهای پیروان» است. از دید معظم‌له هر نوع توسعه و پیشرفت بدون تعالی، رشد معنوی و تربیت و تذهیب اخلاقی، مورد قبول نیست. بنابر این برای محقق شدن تعالی، دو عامل یاد شده به عوامل «توجه به تعلیم و تربیت» و «توسعه تواناییهای مادی و معنوی» بهبود پیدا کرد.

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

گفتمان مقام معظم رهبری از سال ۱۳۶۱ تا ۱۳۹۲ مطالعه شد. ۱۵۵ گزاره از مطالعه متون در حوزه تحقیق انتخاب، و پس از تحلیل به شیوه نظریه‌پردازی مبنایی، ۱۷۳ کد، ۲۵ عامل و پنج بُعد شناسایی گردید.

بررسی ویژگیهای ابعاد و عوامل رهبری تحول آفرین بر اساس رهنمودهای مقام معظم رهبری، نمایانگر این است که یافته‌های تحقیق ضمن توسعه مفهوم ابعاد رهبری تحول آفرین، هفت عامل را تعالی داده، یک بُعد و چهار عامل نیز به الگوی رهبری تحول آفرین افزوده است. برای تحقق انتظارات معظم‌له و در راستای اعتلا بخشیدن به روند حرکت سازمان تحقیقات و جهاد خودکفایی نیروهای مسلح، رهبری تحول آفرین باید ویژگیهای مشخص شده از قبیل توکل به خدا، تسخیر دلها، نفوذ بر قلبها، ایجاد انگیزش، آمادگی ذهنی، تغییر رفتار کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمان بر مدار ارزشهای اسلامی و انقلابی و... را مد نظر قرار دهد.

بدیهی است، رهبری تحول آفرین با تکیه بر معیارهای یاد شده می‌تواند رشد کند؛ توسعه یابد و متعالی شود. مسیر حرکت خود، کارکنان و سازمان را آسان سازد. او باید آمادگی خود را افزایش دهد؛ هم خویش و هم حیطه تحت اختیار او ضمن ارتقای معنوی، فراتر از نیاز کسب دانش نماید. با نگرش به تمرکز خاص مقام معظم رهبری به اجرای ارزشهای اسلامی و انقلابی، انتظار معظم‌له از رهبران تحول آفرین، علاوه بر شایستگی‌های حرفه‌ای، رهبران معنوی سازمان نیز به‌شمار می‌رود. ابعاد و عوامل ارائه شده بر اساس گفتمان ولی امر مسلمین توانسته نارساییها و ضعفهای الگوهای رایج تحول آفرین را بپوشانند. به این ترتیب، می‌توان گفت که نتایج تحقیق به سؤال اصلی

تحقیق مبنی بر: «ابعاد و عوامل رهبری تحول‌آفرین بر اساس گفتمان حضرت امام خامنه‌ای (مد ظله العالی) کدام است؟» پاسخ مناسب داده است.

با توجه به یافته‌های تحقیق پیشنهاد می‌شود، پژوهشگران میزان تأثیر هر یک ابعاد و عوامل برگرفته از تحقیق را با روش کمی مورد سنجش قرار دهند.

منابع فارسی

- آغاز، عسل (۱۳۸۴). بررسی رابطه متقابل رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی در وزارت رفاه و تأمین اجتماعی. تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- پورصادق، ناصر؛ علوی وفا، سعید (۱۳۹۲). «بررسی رابطه هوش راهبردی و رهبری تحول‌آفرین مدیران در رسانه ملی». فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات دفاعی راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی. س دوازدهم. ش ۵۱. خامنه‌ای، سید علی (۱۳۹۰). حدیث ولایت. لوح فشرده مجموعه رهنمودهای رهبر معظم انقلاب اسلامی. تهران: موسسه پژوهشی فرهنگی انقلاب اسلامی.
- رستمی، ساسان (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین مدیران و اخلاقیات معلمان مدارس راهنمایی ممسنی. تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- سنجعی، محمد ابراهیم (۱۳۷۹). «نقش و کارکرد عوامل فرهنگی در رهبری تحول‌آفرین»، فصلنامه علمی - پژوهشی دانش مدیریت. س سیزدهم. شماره ۵۰.
- سنجعی، محمد ابراهیم (۱۳۸۰). «تحلیلی بر ماهیت و ابعاد نظریه رهبری تحول‌آفرین». فصلنامه علمی - پژوهشی علوم انسانی. س یازدهم. ش ۳۷ و ۳۸.
- سنجعی، محمد ابراهیم؛ سرخوش، حسین (۱۳۹۰). «تأثیر تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در یک سازمان دفاعی». فصلنامه علمی - پژوهشی راهبرد دفاعی. س نهم. ش ۳۲.
- عابدی جعفری، حسن؛ مرادی، محمد (۱۳۸۴). «بررسی رابطه بین هوش عاطفی و رهبری تحول‌آفرین». فصلنامه دانش مدیریت. ش ۷۰.
- فرهنگی، علی‌اکبر (۱۳۸۸). «هوش پیش‌بینی‌کننده رهبری تحول‌آفرین». فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت ایران. س چهارم. ش ۱۵.
- مرادی چالشتی، محمدرضا (۱۳۸۷). مدل سازی و تحلیل رابطه بین رهبری تحول‌آفرین، عدالت سازمانی و رفتار شهروندی در سازمان تربیت بدنی. تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- موغلی، علی‌رضا (۱۳۸۲). «طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان اداری ایران». فصلنامه علمی - پژوهشی دانش مدیریت. س شانزدهم. ش ۶۲.

الواری، حسن(۱۳۸۹). تدوین الگوی توسعه رهبری تحول آفرین در دانشگاه‌های کشور. تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

منابع انگلیسی

- 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**, Vol. 25, No. 8, pp. 951-968.
- Barling, J., Slater, F. & Kelloway, E. K., (2000), Transformational Leadership and Emotional Intelligence: an Exploratory Study. **Leadership and Organization Development Journal**, Vol. 21, No. 3, PP: 157-161.
- Bass, B. M. & Steidlmeier, P., (1999), "Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior", **The Leadership Quarterly**, Vol. 10 No. 2, pp. 181-217.
- Bass, B. M., (1985), **Leadership and Performance Beyond Expectations**, New York: The Free Press. pp. 14.
- Duckett, H. & Macfarlane, E., (2003), Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Retailing. **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 24, pp. 309-317.
- Hersey, P., Blanchard & Dewey, J., (1996), **Management of Organizational Behavior**, New Jersey: Prentice-Hall.
- Northouse, P. G., (2001), **Leadership: Theory & Practice**, London: Sage Publications, Inc.
- Poper, M., Mayselless, O. & Castelnovo, O., (2000), Transformational leadership and attachment, **The Leadership Quarterly**, Vol. 11, No. 2, pp. 267- 289.
- Ramachandran, S. & Krishnan, V. R., (2009), Effect of Transformational Leadership on Followers' Affective and Normative Commitment Culture as Moderator, **Great Lakes Herald**, Vol. 3, No. 1, pp. 23-38.
- Sivanathan, N. & Fekken, G. C., (2002), Emotional Intelligence, Moral Reasoning and Transformational Leadership. **Leadership and Organization Development Journal**, Vol. 23, No. 4, PP: 198-204.
- Stone, A. G., Russell, R. F. & Patterson, K., (2004), Transformational Versus Servant Leadership: a Difference in Leader Focus, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 25, No. 3/4, pp. 349-361.
- Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P. & Lawler, J., (2005), Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms, **Human Resource Development Quarterly**, Vol. 16, No. 2, pp. 235-256.
- Xenikou A. & Simosi M., (2006), Organizational Culture and Transformational Leadership as Predictors of Business Unit Performance, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 21, No. 6, pp. 566-579.
- Yukl, G. A., (1994), **Leadership in Organizations**, N. J.,: Prentice –Hall, pp. 496,497.