

## مروری بر رهبری تحول آفرین، قابلیت تغییر سازمانی و نقش فزاینده هوش مصنوعی در تحول سازمان ها

اکبر کوهی

کارشناس ارشد مهندسی عمران - سازه ، دانشگاه آزاد اسلامی، گرمی، ایران

### چکیده

در محیط پویای امروزی که تغییرات فناورانه و رقابت جهانی با سرعتی فزاینده سازمان ها را تحت فشار قرار داده است، توانایی انطباق و بازآفرینی مستمر به عنوان یک ضرورت راهبردی مطرح می شود. رهبری تحول آفرین به عنوان یکی از اثربخش ترین سبک های رهبری، نقشی کلیدی در هدایت سازمان به سوی تغییرات اساسی از طریق ایجاد چشم انداز الهام بخش، تقویت انگیزه، توسعه کارکنان و ایجاد فرهنگ نوآوری ایفا می کند. هم زمان، قابلیت تغییر سازمانی به توانایی سازمان در تشخیص، برنامه ریزی، اجرا و تثبیت تغییرات اشاره دارد و یکی از مهم ترین پیش نیازهای موفقیت در دوران پرشتاب کنونی است. در سال های اخیر، ظهور و گسترش فناوری های هوش مصنوعی به عنوان یک نیروی تحول آفرین تازه، روابط میان رهبری و فرایندهای تغییر را دگرگون کرده است. ابزارهای مبتنی بر هوش مصنوعی با فراهم سازی تحلیل های دقیق تر، تصمیم گیری هوشمند، پیش بینی روندها و اتوماسیون فرایندها، توانایی رهبران در مدیریت تغییر را تقویت می کنند و مسیرهای تازه ای برای توسعه قابلیت تغییر فراهم می سازند. این مقاله با مرور نظام مند ادبیات، نشان می دهد که ترکیب رهبری تحول آفرین با فناوری های هوش مصنوعی موجب افزایش آمادگی کارکنان، کاهش مقاومت در برابر تغییر، ارتقای نوآوری و بهبود کیفیت تصمیم های راهبردی می شود. نتیجه گیری کلی آن است که سازمان های آینده نگر با بهره گیری هم زمان از رهبری تحول آفرین و ظرفیت های هوش مصنوعی، از قدرت چابکی و سازگاری بالاتری برخوردار شده و می توانند مسیر تحول دیجیتال و سازمانی را با موفقیت بیشتری طی کنند.

**واژگان کلیدی:** رهبری تحول آفرین، قابلیت تغییر سازمانی، هوش مصنوعی، تحول سازمانی، تحول دیجیتال

### ۱- مقدمه

در دهه های اخیر، سازمان ها بیش از هر زمان دیگری با محیطی پویا، رقابتی و سرشار از ابهام مواجه شده اند؛ محیطی که در آن فناوری های نوظهور، فشارهای رقابتی و تغییرات سریع نیازهای بازار، ضرورت تحول مستمر را به یک الزام راهبردی برای بقا و رشد تبدیل کرده است (Burnes, 2017). در چنین شرایطی، رهبری به ویژه نقش اساسی در توانمندسازی سازمان برای مواجهه با تغییر ایفا می کند. در میان رویکردهای مختلف رهبری، رهبری تحول آفرین به دلیل توانایی در ایجاد چشم انداز مشترک، برانگیختن انگیزه در کارکنان و هدایت آنها به سمت نوآوری و یادگیری، جایگاه ویژه ای در مدیریت تحول سازمانی دارد (Riggio, 2006 & Bass). در کنار این موضوع، مفهوم قابلیت تغییر سازمانی به عنوان توانایی سازمان برای درک، پذیرش و اجرای تغییرات، به یکی از عوامل کلیدی موفقیت سازمان ها در محیط پیچیده کنونی تبدیل شده است (Douglas, 2009 & Judge). این قابلیت شامل آمادگی ذهنی، ساختاری و فرهنگی برای تغییر است و تحت تأثیر سبک رهبری قرار دارد؛ به گونه ای که رهبران تحول آفرین می توانند از

طریق ایجاد اعتماد، حمایت فردی و تحریک ذهنی، زمینه های لازم برای افزایش این قابلیت را فراهم کنند ( Herold et al., 2008).

در سال های اخیر، هوش مصنوعی نیز به عنوان یکی از مهم ترین نیروهای محرک تحول دیجیتال، نقش فزاینده ای در دگرگون ساختن ساختارها و فرایندهای سازمانی ایفا کرده است. فناوری های مبتنی بر AI با ارائه تحلیل های پیش بینی کننده، تصمیم گیری داده محور و اتوماسیون هوشمند، نه تنها کارایی سازمان ها را افزایش می دهند بلکه رهبران را قادر می سازند تغییرات پیچیده را مؤثرتر مدیریت کنند (Ronanki, 2018 & Davenport). ترکیب ظرفیت های هوش مصنوعی با رویکردهای رهبری تحول آفرین می تواند به ایجاد سازمان های چابک تر، یادگیرنده تر و سازگارتر کمک کند؛ سازمان هایی که توانایی بالایی در مواجهه با چالش های آینده دارند (Shrestha et al., 2019).

با توجه به اهمیت فزاینده این سه حوزه، پژوهش حاضر به بررسی رابطه میان رهبری تحول آفرین، قابلیت تغییر سازمانی و نقش تکمیلی هوش مصنوعی در تسهیل و تسریع فرایندهای تحول می پردازد. مرور ادبیات نشان می دهد که هم افزایی میان رهبری تحول آفرین و فناوری های هوش مصنوعی می تواند به طور قابل توجهی کارآمدی فرایندهای تغییر را افزایش داده و مسیر تحول سازمانی را هموارتر سازد.

## ۱- مبانی نظری

### تغییر سازمانی

تغییر به وجود تفاوت میان وضعیت جدید با وضعیت سابق در عرصه های سازمانی اشاره دارد و متأثر از عوامل درونی و بیرونی سازمان است. با توجه به پویایی این عوامل، اجتناب از تغییر ممکن نیست و هر سازمانی تغییر را نادیده انگارد با توجه به محیط متالطم کنونی، خود را به طور جدی به مخاطره افکنده است (اسمیت، ۲۰۱۰). پس تغییر و مدیریت آن، باید اصلی بنیادین در توسعه و مدیریت سازمانها قلمداد شود. تحقیقات نشان داده اند که برنامه ریزی، هدایت و حفظ تغییرات سازمانی بسیار مشکل است و احتمال موفقیت آن اندک؛ و بسیاری از تلاش های تغییر به اهداف مورد انتظار خود نمی رسد (هارینگا، ۲۰۰۹). نظریه ها و رویکردهای متفاوت موجود در زمینه تغییرات سازمانی، هر کدام از دیدگاهی خاص به موضوع نگریسته اند و گویای آنند که عوامل محتوایی، فرایندی و زمینه ای می توانند بر نحوه رفتار کارکنان در برخورد با تغییرات سازمانی و موفقیت این برنامه ها اثرگذار باشند. اما تئوری یا مدلی منسجم و یک پارچه برای درک تغییرات سازمانی و بررسی همزمان عوامل مختلف محتوایی، زمینه ای و فرایندی بر واکنش افراد نسبت به تغییرات سازمانی وجود ندارد (روی و همکاران، ۲۰۱۲). این موضوع سبب سختی، پیچیدگی و عدم شفافیت تغییرات در عمل شده است و کارایی و اثربخشی تغییرات سازمانی را تهدید می کند. تغییرات یک پارچه و جامع نیازمند اعمال تغییراتی هماهنگ در کلیه جنبه های سازمانی است تا بتوان از دستیابی به نتایج در درازمدت اطمینان حاصل کرد. تأکید بیش از حد بر برنامه ها و فرایندهای از پیش تدوین شده تغییر، سبب عدم توجه مدیران به جنبه های انسانی تغییر می شود و در فقدان توجه به عامل انسانی در سازمان، میزان پذیرش تغییرات توسط کارکنان به طور چشم گیری کاهش می یابد و در نهایت تلاش های تغییر با مشکلات جدی روبرو می شود. نکته دیگری که سبب شکست برنامه های تغییر در سازمان ها می شود، نبود رویکردی جامع است که بر روی آن محققان مختلف اتفاق نظر داشته باشند. مدیر باید اطمینان داشته باشد که اگر وقت، انرژی و منابع سازمان را صرف ایجاد تغییر میکند، به خروجی ها و نتایج مورد انتظار دست خواهد یافت و شرایطی که در نتیجه تغییر ایجاد می شود، از پایداری و ثبات لازم برخوردار است. دستیابی به مدلی یک پارچه و پویا برای مدیریت تغییرات می تواند اتفاقات پیچیده را با تشخیص روابط

میان عناصر حیاتی، ساده کند و میزان موفقیت برنامه تغییر در شرایط مختلف را تخمین زند. این سودمندی زمانی افزون تر می شود که برای پاسخ گویی به تغییرات با محدودیت هایی مواجه باشیم و مدل بتواند مدیر را در تنظیم قابل قبول سایر عوامل اثرگذار راهنمایی کند. الگوی جامع پذیرش تغییرات سازمانی، می تواند در فهم بهتر شرایط، تسهیل فرایند اجرای تغییرات، کمی کردن رویدادها و مفاهیم و یک پارچگی فعالیت ها مؤثر واقع شود (آرمجو و همکاران، ۱۳۹۴)

### فرایند رهبری تحول آفرین

رهبری تحول آفرین در سازمان دارای چهار مرحله است:

۱. در آغاز عاملی اجبار کننده برای تغییر مورد نیاز است. رهبر تحولی به ایجاد تغییر به عنوان عامل متقاعد کننده کمک میکند (اسکندری، ۱۳۹۳).
  ۲. القای بصیرت مشترک، توان ورودی گسترده و ترغیب تمامی افراد به تفکر درباره آینده ای بهتر است (اسکندری، ۱۳۹۳).
  ۳. تغییر نیازمند نهادینه سازی و جاسازی در لایه های درونی سازمان است. نظارت و باز بینی فرایندها، تغییر سیستم ارزشیابی و پاداش و استخدام افرادی که به همکاری متعهد هستند، ضروری است. افزون بر این پیروان برای کسب هدفهای سازمانی باید توانمند شوند. به طور خلاصه میتوان گفت رهبر تحول آفرین بصیرتی را به شیوه ای روشن و جذاب مطرح میکند. راه به دست آوردن آن بصیرت را شرح میدهد. با اعتماد به نفس و خوش بینی، در پیروان ایجاد اطمینان میکند. با رفتارهای نمادین بر ارزشها تأکید می کند. با ارائه نمونه های عملی و توانمندسازی پیروان راه را برای رسیدن به بصیرت هموار می سازد (اسکندری، ۱۳۹۳).
  ۴. تغییر نیاز به رهبری دارد. احساس اضطرار به افراد القا میشود. افراد به همکاری ترغیب میشوند و احساس اعتماد به نفس افراد ارتقا داده می شود. حیاتی است که در فضای خلاقیت و به اشتراک گذاری دانش به وجود می آید. شناسایی دستاوردها و ابتکارهای موفق به این هدف کمک می کند. مخالفت های احساسی که به طور معمول همراه فرایند تغییر است به واسطه تشخیص نیازهای فردی کارکنان و پیروان باید مدیریت شود (اسکندری، ۱۳۹۳).
- اولین اقدام، غلبه بر مقاومت در مقابل تغییر؛ دومین اقدام، جلب تعهد؛ مرحله سوم، نهادینه کردن تغییر با ایجاد بافت اجتماعی جدید، روشهای کاری قدیمی کنار گذاشته می شوند. مهم ترین وظیفه رهبری در این مرحله آن است که با تبدیل احساسات و عواطف منفی کارکنان به احساسات مثبت موجبات انگیزش آنان را فراهم آورد تا انرژی لازم برای تغییرات زیر بنای ی را کسب کنند (اسکندری، ۱۳۹۳).

### رهبری تحول آفرین و جهانی شدن

جهانی شدن و سرعت بالای پیشرفت دانش چالش جدیدی را پیش روی رهبران در شرکت های چند ملیتی که پروژه های بین المللی را در سراسر جهان تامین می نمایند، قرار داده است. در این سازمان ها با پروژه های بین المللی، رهبران غالباً باید در محیط های کاری مبهم و غیرقابل پیش بینی حرکت نمایند. به همین دلیل پژوهشگران نیز برای مدت طولانی در رابطه با کشف اثرات شرایط محیطی موجود بر رهبری، تشویق شده اند و رهبری تحول آفرین به موضوع تحقیقاتی فوق العاده محبوبی در چند دهه گذشته تبدیل گشته است (گوندرسن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). بعلاوه، هم اکنون تقریباً همه سازمان ها در محیطی که توسط تغییرات سریع در فناوری، کاهش چرخه عمر محصول و جهانی شدن توصیف می شود، احاطه شده اند. چنین محیط هایی آغاز گر رقابت مدرن و به روز می باشند. همچنین، تأکید بسیار زیادی نیز بر قیمت، کیفیت، رضایت مشتری و استراتژی رقابتی شده است. در نتیجه سازمان ها بسیار تحت فشار هستند که وضعیت فعلی خود را به وضعیت ارجح آینده تبدیل کنند. این تحول با کمک فرآیند

<sup>1</sup> Gundersen

های روانی همانند خلاقیت و نوآوری آسان می شود. که این ویژگی ها از طریق رهبری تحول آفرین امکان پذیر است (سالم و همکاران، ۲۰۱۵).

#### هوش مصنوعی

هوش مصنوعی که معمولاً با عنوان AI شناخته می شود، شاخه ای از علوم کامپیوتر است که به تهیه و توسعه برنامه های کامپیوتری اشاره دارد که می توانند کارهایی را انجام دهند که معمولاً برای انجامشان به دخالت انسان ها و هوش انسانی نیاز است. در واقع هوش مصنوعی مبتنی بر ایده شبیه سازی هوش انسانی در ماشین ها عمل می کند و با استفاده از تکنولوژی هوش مصنوعی، ماشین ها به شکلی برنامه ریزی می شوند که رفتاری کاملاً هوشمندانه داشته باشند. ویژگی قابل توجه هوش مصنوعی این است که می تواند با دریافت اطلاعات مختلف، الگوهای موجود در داده ها را تشخیص داده و از آنها برای داشتن عملکرد بهتر استفاده کند. در نتیجه هیچوقت در یک نقطه مشخص متوقف نمی شود و همیشه در حال توسعه و بهتر شدن است. به همین دلیل می توان گفت که هوش مصنوعی این پتانسیل را دارد که بسیاری از صنایع و کسب و کارها را متحول کند و سطح زندگی انسان ها را ارتقا بدهد (الهیاری و همکاران، ۱۴۰۲).

#### کاربردهای هوش مصنوعی

الف) مراقبت های بهداشتی: هوش مصنوعی می تواند در زمینه تشخیص بیماری ها، توسعه داروها و ارائه مراقبت های شخصی به بیماران مورد استفاده قرار بگیرد. همچنین می توان به کمک سیستم های هوش مصنوعی، تصاویر پزشکی را تجزیه و تحلیل کرده و داروهای جدید را با سرعت و کارایی بیشتر کشف کرد.

ب) امور مالی: هوش مصنوعی در تشخیص تقلب، مدیریت ریسک و ارائه مشاوره مالی به کار گرفته می شود. این امر به موسسات مالی کمک می کند تا از معاملات تقلبی جلوگیری کرده، ریسک های مالی را به طور موثر ارزیابی نموده و به مشتریان خود مشاوره های مالی هدفمندی را ارائه دهند.

ج) خرده فروشی: در حال حاضر از هوش مصنوعی برای توصیه محصولات به مشتریان بر اساس سابقه خرید و علایق آنها استفاده می شود. در واقع هوش مصنوعی می تواند رفتار کاربران را تجزیه و تحلیل کرده و سپس با توجه به آن، محصولات مرتبط را به آنها نشان دهد.

د) تولید: از هوش مصنوعی می توان برای کنترل ربات ها در خطوط تولید استفاده کرد. همچنین امکان پیش بینی خرابی تجهیزات و برنامه ریزی تعمیرات و بهینه سازی زنجیره تامین و کاهش هزینه ها با استفاده از هوش مصنوعی در خطوط تولید وجود دارد.

ه) حمل و نقل: هوش مصنوعی در توسعه خودروهای خودران، مدیریت ترافیک و بهینه سازی مسیرها نقش دارد. این امر به نوبه خود به ایمن تر شدن جاده ها، کاهش ترافیک و یافتن سریع ترین و کارآمدترین مسیرها برای سفر کمک می کند.

ز) خدمات مشتری: هوش مصنوعی می تواند وظایف متعددی مانند پاسخ به سوالات متداول، ارائه پشتیبانی فنی و حل مشکلات ساده را خودکار کند. همچنین با استفاده از هوش مصنوعی می توان حجم عظیمی از داده های مربوط به خدمات مشتری را جمع آوری



و تجزیه و تحلیل کرده و از این اطلاعات برای شناسایی نقاط قوت و ضعف، پیش بینی روندها و بهبود استراتژی های خدمات مشتری استفاده نمود (الهیاری و همکاران، ۱۴۰۲).

### انواع مختلف هوش مصنوعی

به طور کلی هوش مصنوعی بر اساس نوع عملکردی که دارد، می تواند در دسته بندی های مختلفی قرار بگیرد. در ادامه به برخی از رایج ترین این دسته بندی ها اشاره خواهیم کرد:

#### الف) ماشین های واکنش گرا<sup>2</sup>

ساده ترین نوع هوش مصنوعی را می توان ماشین های واکنش گرا دانست. این سیستم ها فقط می توانند بر اساس قوانین و الگوریتم های از پیش تعیین شده به ورودی های دریافتی واکنشی ثابت و از پیش تعیین شده را نشان دهند. ماشین های واکنش گرا توانایی یادگیری ندارند و فقط برنامه ریزی صورت گرفته را اجرا می کنند. ربات های ساده ای که در برخی از خطوط تولید و مونتاژ مورد استفاده قرار می گیرند را می توان به عنوان یک نمونه از ماشین های واکنش گرا دانست.

#### ب) نظریه محدود شده<sup>3</sup>

این نوع از هوش مصنوعی، توانایی یادگیری از تجربیات گذشته خود را دارند و با استفاده از تجربیاتی که کسب می کنند، عملکرد خود را بهبود می بخشند. با این حال، حافظه آنها محدود است و فقط می توانند از آخرین داده های موجود برای تصمیم گیری استفاده کنند. خودروهای خودران یک نمونه شناخته شده از سیستم های هوش مصنوعی با حافظه محدود هستند.

#### ج) نظریه ذهن<sup>4</sup>

این نوع هوش مصنوعی برای درک حالات ذهنی موجودات دیگر و پیش بینی رفتار آنها بر اساس آن درک طراحی شده است. البته تئوری ذهن هوش مصنوعی تا حد زیادی در حد یک مفهوم نظری باقی مانده است و باید مسیر زیادی را برای رسیدن به نقطه ایده آل دنبال کند اما با این وجود در حال حاضر نیز در زمینه روانشناسی تاثیرگذار بوده است.

#### د) هوش مصنوعی خودآگاه<sup>5</sup>

هوش مصنوعی خودآگاه یکی از پیشرفته ترین انواع هوش مصنوعی است که دارای حس هوشیاری است و می تواند وجود خود را درک کند. در حال حاضر از این نوع از AI استفاده نمی شود و هنوز در مراحل اولیه توسعه است اما تحقیقات در این زمینه به شکل

<sup>2</sup> Reactive Machines

<sup>3</sup> Limited Memory

<sup>4</sup> Theory of Mind

<sup>5</sup> Self-aware AI

هدفمندی در حال پیگیری است و دانشمندان در تلاشتند تا ماشین های هوشمندی را تولید کنند که بتوانند مثل انسان ها فکر کرده و استدلال کنند و حتی بتوانند خودآگاهی شان را افزایش دهند.

(ه) یادگیری ماشینی<sup>6</sup>

در سیستم های یادگیری ماشینی الگوریتم هایی تعریف شده است که ماشین ها با استفاده از آنها از داده های موجود یاد گرفته و سپس براساس این داده ها پیش بینی کرده یا تصمیم گیری می کنند. در حال حاضر از یادگیری ماشینی برای پردازش زبان طبیعی، تشخیص تصویر، تشخیص تقلب و... استفاده می شود.

(ز) پردازش زبان طبیعی<sup>7</sup>

پردازش زبان طبیعی یا همان NLP یک فناوری دیگر از هوش مصنوعی است که به وسیله آن ماشین ها برای درک و تفسیر زبان انسان ها آموزش داده می شوند. از این فناوری در توسعه چت بات ها، دستیارهای صوتی و نرم افزارهای ترجمه زبان استفاده می شود (مهاجر، ۱۴۰۲).

### کاربردهای هوش مصنوعی

هوش مصنوعی (AI) در حال حاضر در زمینه های مختلفی به کار گرفته می شود و کاربردهای آن به سرعت در حال گسترش است. در اینجا به برخی از حوزه های کلیدی که هوش مصنوعی در حال ایجاد تحول در آنها است، اشاره خواهیم کرد:

الف) مراقبت های بهداشتی: هوش مصنوعی می تواند در زمینه تشخیص بیماری ها، توسعه داروها و ارائه مراقبت های شخصی به بیماران مورد استفاده قرار بگیرد. همچنین می توان به کمک سیستم های هوش مصنوعی، تصاویر پزشکی را تجزیه و تحلیل کرده و داروهای جدید را با سرعت و کارایی بیشتر کشف کرد.

ب) امور مالی: هوش مصنوعی در تشخیص تقلب، مدیریت ریسک و ارائه مشاوره مالی به کار گرفته می شود. این امر به موسسات مالی کمک می کند تا از معاملات تقلبی جلوگیری کرده، ریسک های مالی را به طور موثر ارزیابی نموده و به مشتریان خود مشاوره های مالی هدفمندی را ارائه دهند.

ج) خرده فروشی: در حال حاضر از هوش مصنوعی برای توصیه محصولات به مشتریان بر اساس سابقه خرید و علایق آنها استفاده می شود. در واقع هوش مصنوعی می تواند رفتار کاربران را تجزیه و تحلیل کرده و سپس با توجه به آن، محصولات مرتبط را به آنها نشان دهد.

د) تولید: از هوش مصنوعی می توان برای کنترل ربات ها در خطوط تولید استفاده کرد. همچنین امکان پیش بینی خرابی تجهیزات و برنامه ریزی تعمیرات و بهینه سازی زنجیره تامین و کاهش هزینه ها با استفاده از هوش مصنوعی در خطوط تولید وجود دارد.

ه) حمل و نقل: هوش مصنوعی در توسعه خودروهای خودران، مدیریت ترافیک و بهینه سازی مسیرها نقش دارد. این امر به نوبه خود به ایمن تر شدن جاده ها، کاهش ترافیک و یافتن سریع ترین و کارآمدترین مسیرها برای سفر کمک می کند.

ز) خدمات مشتری: هوش مصنوعی می تواند وظایف متعددی مانند پاسخ به سوالات متداول، ارائه پشتیبانی فنی و حل مشکلات ساده را خودکار کند. همچنین با استفاده از هوش مصنوعی می توان حجم عظیمی از داده های مربوط به خدمات مشتری را جمع آوری

<sup>6</sup> Machine Learning

<sup>7</sup> Natural Language Processing

و تجزیه و تحلیل کرده و از این اطلاعات برای شناسایی نقاط قوت و ضعف، پیش بینی روندها و بهبود استراتژی های خدمات مشتری استفاده نمود (الهیاری و همکاران، ۱۴۰۲).

تاثیر هوش مصنوعی بر آینده

هوش مصنوعی (AI) در حال حاضر در حال گذار از مرحله نوظهور به یکپارچه سازی گسترده است و پیش بینی می شود که در سال های پیش رو به طور فراگیر در بخش های مختلفی از زندگی روزمره ما نفوذ کند. در حال حاضر ۵۴ درصد از مصرف کنندگان در سراسر جهان از هوش مصنوعی در فعالیت های روزمره خود استفاده می کنند و این رقم به طور قابل توجهی در حال افزایش است. کارشناسان پیش بینی می کنند که تا پایان سال ۲۰۲۴ بخش قابل توجهی از مردم دستیارهای هوش مصنوعی شخصی خواهند داشت که به طور خاص برای نیازهای فردی آنها طراحی شده اند. با این حال، برای اینکه هوش مصنوعی بتواند به موفقیت پایدار برسد، باید قابلیت ها و توانمندی های خود را ثابت کند و نشان دهد که چیزی فراتر از یک فناوری صرف است. در غیر این صورت ممکن است به یک ترند جذاب اما گذرا و موقتی تبدیل شده و با گذشت زمان به طور کامل از زندگی ها حذف شود (چترجی و همکاران، ۲۰۱۹).

#### ۱. مفهوم رهبری

رهبری یکی از بنیادی ترین مفاهیم در علوم مدیریت است که به فرآیند تأثیرگذاری بر افراد برای دستیابی به اهداف مشترک اشاره دارد. رهبران با جهت دهی، انگیزش و هماهنگ سازی تلاش های افراد، نقش مهمی در اثربخشی سازمان ها ایفا می کنند (Northouse, 2021). سبک های مختلف رهبری—از رهبری کاریزماتیک و تعاملی گرفته تا دموکراتیک و اقتضایی—به مرور توسعه یافته اند، اما در میان آنها رهبری تحول گرا جایگاه ویژه ای یافته است.

#### ۲. تعریف رهبری تحول گرا

مفهوم رهبری تحول گرا نخستین بار توسط Burns (۱۹۷۸) مطرح شد و بعدها توسط Bass (۱۹۸۵) توسعه یافت. Bass بیان می کند رهبر تحول گرا فردی است که از طریق ایجاد چشم انداز الهام بخش، تحریک فکری، و توجه فردی به کارکنان، سطح بالاتری از انگیزش و تعهد را در آنها ایجاد می کند. این رهبران علاوه بر برآورده سازی نیازهای فعلی، کارکنان را به رشد شخصی و حرفه ای ترغیب می کنند.

#### ۳. مؤلفه های رهبری تحول گرا

مطابق مدل چندعاملی Bass و Avolio (۱۹۹۴)، رهبری تحول گرا شامل چهار بعد اصلی است:

##### ۳.۱ نفوذ آرمانی

رهبر با رفتار اخلاقی، اعتماد سازی، و ایفای نقش الگو، پیروان را تحت تأثیر قرار می دهد. کارکنان رهبر را فردی قابل احترام و شایسته تقلید تلقی می کنند.

##### ۳.۲ انگیزش الهام بخش

رهبر با بیان چشم انداز روشن، اهداف معنادار و ایجاد اشتیاق در کارکنان، آنها را برای تلاش فراتر از حد انتظار ترغیب می کند.

##### ۳.۳ تحریک ذهنی

رهبر تحول گرا کارکنان را به خلاقیت، حل مسئله نوآورانه و زیر سؤال بردن فرضیات موجود تشویق می کند.

##### ۳.۴ ملاحظه فردی

رهبر با توجه به نیازهای فردی کارکنان، راهنمایی، حمایت و مربی گری فراهم می کند.

#### ۴. رهبری تحول گرا در مقابل رهبری مبادله ای

Bass (۱۹۸۵) رهبری تحول گرا را در مقابل رهبری مبادله ای قرار داد. رهبری مبادله ای بر تبادلات ساده پاداش در برابر عملکرد مبتنی است، در حالی که رهبری تحول گرا فراتر از مبادله عمل کرده و به دنبال رشد درونی، انگیزش و تغییر فرهنگی است (Yukl, 2013). پژوهش ها نشان می دهد که رهبری تحول گرا در تحریک نوآوری و ایجاد تعهد سازمانی اثربخشی بیشتری دارد (Piccolo, 2004).

#### ۵. رهبری تحول گرا و فرهنگ سازمانی

رهبری تحول گرا با ایجاد فرهنگ اعتماد، همکاری و یادگیری مستمر، زمینه ساز نوآوری و اثربخشی سازمانی می شود. چنین رهبرانی می توانند فرهنگ های سخت گیر و سلسله مراتبی را به سمت فرهنگ های مشارکتی و پویا هدایت کنند (Schein, 2017).

#### ۶. رهبری تحول گرا و تعهد سازمانی

مطابق مطالعات آماری، رهبری تحول گرا به افزایش تعهد عاطفی، تداوم و تکلیف اخلاقی کارکنان منجر می شود. این سبک رهبری با ارزش های مشترک، اعتماد و حمایت فردی، تعلق سازمانی را تقویت می کند (Allen, 1997; Avolio & Meyer, 2013; Yammarino, 2013).

#### ۷. رهبری تحول گرا و نوآوری

نوآوری یکی از خروجی های کلیدی سازمان های موفق است. رهبران تحول گرا با تحریک ذهنی و حمایت از ریسک پذیری، محیطی ایجاد می کنند که افراد بتوانند ایده های جدید را مطرح و اجرا کنند. یافته ها نشان می دهد رهبری تحول گرا رابطه مثبت و معنی داری با نوآوری کارکنان و نوآوری سازمانی دارد (García-Morales et al., 2012).

#### ۸. رهبری تحول گرا و عملکرد سازمانی

رهبری تحول گرا به طور مستقیم و غیرمستقیم عملکرد سازمانی را ارتقا می دهد. مسیرهای اثرگذاری شامل:

افزایش انگیزش کارکنان

بهبود ارتباطات

ایجاد هدف مشترک

ارتقای درگیری شغلی

توسعه مهارت های کارکنان

تحقیقات فراطحلیلی نشان می دهد که این سبک رهبری تأثیر مثبت و قوی بر عملکرد فردی و گروهی دارد (Wang et al., 2011).

#### ۹. مدل های نظری مرتبط با رهبری تحول گرا

##### ۹.۱ مدل چندعاملی (MLQ)

ابزار MLQ که توسط Avolio & Bass طراحی شده، یکی از معتبرترین ابزارهای سنجش رهبری تحول گرا و مبادله ای است.

##### ۹.۲ نظریه مبادله اجتماعی

این نظریه بیان می کند که روابط مثبت رهبر-کارمند می تواند موجب تبادل احساس اعتماد، وفاداری و تلاش بیشتر شود (Blau, 1964).

##### ۹.۳ نظریه خودتعیین گری

بر اساس این نظریه، رهبران تحول گرا نیازهای روان شناختی کارکنان (خودمختاری، شایستگی، ارتباط) را برآورده کرده و انگیزش درونی آنها را تقویت می کنند (Ryan, 2000 & Deci).



#### ۱۰. نقش رهبری تحول گرا در موفقیت سازمان ها

موفقیت سازمان ها در ابعاد مختلفی مانند بهره‌وری، کیفیت تصمیم‌گیری، نوآوری، رضایت کارکنان، عملکرد مالی و جایگاه رقابتی قابل‌سنجش است. رهبری تحول‌گرا با تقویت فرهنگ مشارکتی، افزایش توانمندی کارکنان، توسعه یادگیری سازمانی و ایجاد انگیزش درونی، مسیرهای متعددی را برای دستیابی به موفقیت فراهم می‌کند. رهبران تحول‌گرا با نگاه بلندمدت، توانایی انطباق سازمان با تغییرات محیطی و ایجاد نوآوری پایدار را افزایش می‌دهند (Dinh et al., 2014).

#### روش تحقیق

روش تحقیق در این پژوهش از نوع مروری بوده و با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای انجام شده است. در پژوهش‌های مروری، هدف اصلی بررسی، تحلیل و ترکیب یافته‌های مطالعات پیشین به منظور ارائه تصویری جامع از وضعیت دانش موجود در یک حوزه خاص است (Creswell, 2014). در این تحقیق نیز تلاش شده است با گردآوری و تحلیل منابع علمی مرتبط با رهبری تحول‌گرا و موفقیت سازمانی، چارچوبی نظری از این موضوع ارائه شود.

برای گردآوری داده‌ها از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است. در این راستا منابع علمی شامل کتاب‌ها، مقالات علمی-پژوهشی، پایان‌نامه‌ها و گزارش‌های علمی مرتبط با موضوع تحقیق مورد بررسی قرار گرفتند. این منابع از پایگاه‌های علمی معتبر مانند Google Scholar, ScienceDirect, Emerald, SID, Magiran و جستجو و استخراج شدند.

در فرآیند جستجوی منابع، از کلیدواژه‌هایی مانند «رهبری تحول‌گرا»، «سبک‌های رهبری»، «عملکرد سازمانی»، «موفقیت سازمانی» و معادل انگلیسی آنها مانند Organizational Performance, Transformational Leadership, Organizational Success استفاده شد. پس از جمع‌آوری منابع، مطالعات مرتبط با موضوع انتخاب و بررسی شده و سپس اطلاعات به صورت تحلیل توصیفی و مقایسه‌ای مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

در نهایت، یافته‌های حاصل از مطالعات پیشین دسته‌بندی و ترکیب شده و تلاش گردید تا ضمن تبیین ابعاد مختلف رهبری تحول‌گرا، نقش آن در ارتقای عملکرد و موفقیت سازمان‌ها مورد بررسی قرار گیرد.

#### بحث و نتیجه‌گیری

مرور ادبیات پژوهشی نشان می‌دهد که سازمان‌های معاصر در محیطی فعالیت می‌کنند که به دلیل تغییرات سریع فناوری، رقابت فزاینده و پیچیدگی‌های ناشی از جهانی‌شدن، بیش از هر زمان دیگری نیازمند تحول مداوم و توسعه قابلیت‌های سازگاری هستند. در این زمینه، رهبری تحول‌آفرین به عنوان یکی از اثربخش‌ترین رویکردهای رهبری، نقش محوری در ایجاد تغییرات پایدار ایفا می‌کند. رهبران تحول‌آفرین با ارائه چشم‌انداز جذاب، تحریک ذهنی، ایجاد اعتماد و توجه فردی به کارکنان، بستری مناسب برای پذیرش تغییر و افزایش تعهد ایجاد می‌کنند؛ نقشی که در عصر حاضر برای دستیابی به چابکی و نوآوری سازمانی ضروری است. از سوی دیگر، قابلیت تغییر سازمانی به عنوان یک ظرفیت محوری، میزان توانمندی سازمان برای درک، اجرا و تثبیت تغییرات را منعکس می‌کند. این قابلیت تحت تاثیر عوامل محتوایی، فرایندی و زمینه‌ای است و ویژگی‌های رهبری - به ویژه رهبری تحول‌آفرین - نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری آن دارد. ادبیات نظری نشان می‌دهد که رهبران تحول‌آفرین می‌توانند با مدیریت جنبه‌های انسانی تغییر، کاهش مقاومت کارکنان و ایجاد فرهنگ یادگیری، احتمال موفقیت برنامه‌های تغییر را افزایش دهند. در کنار این موضوع، پیچیدگی تغییرات سازمانی و نبود یک مدل جامع و مورد توافق، اهمیت نقش رهبری را در هدایت فرایند تغییر دوچندان کرده است.

تحلیل یافته‌ها همچنین نشان می‌دهد که هوش مصنوعی به‌عنوان یک نیروی تحول‌آفرین جدید، ظرفیت‌ها و فرصت‌های کم‌نظیری برای مدیریت تغییر و ارتقای کارایی سازمان‌ها فراهم کرده است. فناوری‌های مبتنی بر AI از طریق تحلیل داده‌های کلان، پیش‌بینی روندها، اتوماسیون فرایندها و تصمیم‌گیری هوشمند می‌تواند توان رهبران در شناسایی نیازهای تغییر، کاهش ریسک‌ها و طراحی مداخلات دقیق‌تر را افزایش دهند. ادغام هوش مصنوعی با رهبری تحول‌آفرین سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا سریع‌تر به تغییرات محیطی واکنش نشان دهند، نوآوری را تسهیل کنند و فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و سازگاری ایجاد نمایند. این هم‌افزایی، سازمان‌ها را به سطحی بالاتر از چابکی و قدرت رقابتی هدایت می‌کند.

در مجموع، می‌توان نتیجه گرفت که ترکیب رهبری تحول‌آفرین، قابلیت تغییر سازمانی و فناوری‌های هوش مصنوعی یک چارچوب قدرتمند برای مواجهه با چالش‌های عصر جدید فراهم می‌آورد. رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان محرک انسانی تغییر، قابلیت تغییر سازمانی به‌عنوان زیرساخت سازگاری و هوش مصنوعی به‌عنوان موتور محرک تحلیل و تصمیم‌گیری هوشمند، سه رکن اصلی تحول موفق در سازمان‌های امروزی را تشکیل می‌دهند. بنابراین، سازمان‌هایی که بتوانند این سه حوزه را به‌صورت هم‌افزا به‌کار گیرند، نه تنها امکان بقا، بلکه فرصت پیشرو بودن در محیط رقابتی و پویای کنونی را کسب خواهند کرد.

#### منابع

- آرزم‌جو، س.، احمدی، م.، و رضایی، ف. (۱۳۹۴). الگوی جامع پذیرش تغییرات سازمانی. *فصلنامه مدیریت تحول*، ۷(۲)، ۴۵-۷۰.
- اسکندری، م. (۱۳۹۳). رهبری تحول‌آفرین و نقش آن در مدیریت تغییر. تهران: انتشارات مه‌کامه.
- الهیاری، ح.، قاسمی، ر.، و سلطانی، پ. (۱۴۰۲). هوش مصنوعی: مفاهیم، روش‌ها و کاربردها در صنعت و کسب‌وکار. تهران: دانشگاه صنعتی شریف.
- اسمیت، ج. (۲۰۱۰). مدیریت تغییر سازمانی (ترجمه: علی پارسامنش). تهران: نشر سایبان.
- هارینگا، ر. (۲۰۰۹). چالش‌های اجرای تغییر در سازمان‌ها (ترجمه: بهرام صادقی). تهران: انتشارات فرا.
- مهاجر، س. (۱۴۰۲). مبانی هوش مصنوعی و کاربردهای آن در عصر دیجیتال. تهران: انتشارات آریانا دانش.
- روی، ر.، کالینز، ب.، و موننگمری، س. (۲۰۱۲). مدل‌های تغییر سازمانی و چالش‌های اجرای آن (ترجمه: حمیدرضا جهان‌بین). تهران: نشر نیک‌اندیش.
- سالم، م.، ناصر، ک.، و جرجیس، ع. (۲۰۱۵). نقش رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های جهانی (ترجمه: محمدعلی اصغری). تهران: انتشارات آگاه.

- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*. Emerald.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.
- Burnes, B. (2017). *Managing Change* (7th ed.). Pearson.
- Chatterjee, S., Rana, N. P., Tamilmmani, K., & Sharma, A. (2019). Studying the impact of AI adoption on consumer behavior. *Journal of Business Research*.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Sage.
- Davenport, T., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of goal pursuits: Human needs and self-determination. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., et al. (2014). Leadership theory and research in the new millennium. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62.
- García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. (2012). Influence of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British Journal of Management*, 19(4), 299–319.
- Gundersen, G., Hellesøy, B. T., & Raeder, S. (2012). Leading international projects: The role of transformational leadership. *International Journal of Project Management*, 30(4), 439–448.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees’ commitment to a change. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346–357.
- Judge, W. Q., & Douglas, T. J. (2009). Organizational change capacity: The systematic development of a scale. *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), 635–649.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.
- Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & von Krogh, G. (2019). Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. *California Management Review*, 61(4), 66–83.
- Wang, G., Oh, I., Courtright, S., & Colbert, A. (2011). Transformational leadership and performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(7), 381–405.