



تالیف :

دکتر ابراهیم معین نجف آبادی

فهرست مطالب

۳	۱- مقدمه
۳	۲- تعریف و مفهوم رهبری
۴	۳- سیری در نظریات و سبک‌های رهبری
۱۴	۴- جمع بندی و ارائه الگوی نظری
۱۹	منابع و ماخذ

۱- مقدمه

محیط آشفته و متغیر است و رهبری یک عنصر کلیدی در هدایت و مدیریت این محیط است، با کمی دقت بر روی شرکت‌های مختلف می‌توان فهمید که رهبران بزرگ تفاوت‌های بزرگی ایجاد می‌کنند، رهبران مؤثر کسانی هستند که نتایج را در یک چارچوب زمانی معینی بدست می‌آورند تا برای سازمان و کار خود مؤثر واقع شوند. (گلمن^۱، ۲۰۰۰، ص ۷۸).

در دانش مدیریت، رهبری سازمان در کنار سایر وظایف مدیر یکی از وظایف اساسی و مهم تلقی می‌شود و نقش پر اهمیتی در اثربخشی سازمان ایفا می‌کند و رمز موفقیت مدیران در توان هدایت نیروی انسانی تحت سرپرستی آنها است. بر اساس نظریه‌های جدید مدیریت، نقش مدیر در مقام رهبری شامل روابط متقابل وی با مرئوسان است. اهمیت و ضرورت رهبری از آنجا ناشی می‌شود که مدیر باید نیازمندی‌های روانی و اجتماعی افراد را با مقاصد سازمان وفق دهد و رسالت وی بر دو پایه تعالی و تولید استوار است. (نصراصفهانی و سالاری، ۱۳۸۸، ص ۲۰۲)

در این بخش ضمن اشاره به تعریف و مفهوم رهبری، به صورت خلاصه نظریات و مدل‌های ارائه شده در حوزه رهبری بحث و بررسی می‌شود و در نهایت با تلفیق نظریات مطرح شده در زمینه سبک رهبری مدل نظری پژوهش حاضر ارائه و توضیح داده خواهد شد.

۲- تعریف و مفهوم رهبری

قدمت واژه رهبری^۲ بنا بر تحقیقات انجام شده به ۱۳۰۰ سال قبل از میلاد مسیح بر می‌گردد و سابقه‌ای دیرینه دارد. در طول سالیان دراز، رهبری در شکل‌های مختلف تعریف و خلاصه شده است. تعاریفی که از رهبری ارائه شده است به تعداد کسانی است که در صدد ارائه تعریفی از آن بر آمده‌اند. (افجه، ۱۳۸۵، ص ۳۶۷)

در این قسمت از میان تعاریف متعدد رهبری به اختصار به برخی از آنها اشاره می‌گردد:

- رهبری نوعی فرآیند نفوذ است که به وسیله آن کردار یک فرد سبب تغییر رفتار و نظرات دیگران می‌شود که این نفوذ باید مشروعیت داشته باشد و تغییر، همسوز با اهداف فرد پدید آید (دکوئیس و دیگران، ۱۹۷۹، ص ۱۱).

^۱ Galman

^۲ leadership

- رهبری را به عنوان یکی از وظایف مدیر، فرآیند تاثیرگذاری و هدایت فعالیت های مربوط به کار اعضای گروه‌ها تعریف می کنند (استونر و وانکل، ۱۹۸۵، ص ۲۹۵).

مروری بر تعاریف ارائه شده توسط نویسندگان روشن می کند که بسیاری از نویسندگان مدیریت بر این مساله توافق دارند که رهبری عبارتست از: فرایند نفوذ در فعالیت های فرد یا گروه به منظور کوشش برای رسیدن به هدفی در موقعیتی مشخص. از این تعریف رهبری به این نکته می رسیم که فرایند رهبری تابعی از متغیرهای رهبر، پیرو و موقعیت است $L=f(L, f, s)$. رهبری یعنی رسیدن به اهداف با کمک و به وسیله دیگران. (هرسی و بلانچارد، ۱۹۶۹، ص ۱۷۱)

۳- سیری در نظریات و سبک های رهبری

تئوری های رهبری بر پایه دیدگاه های متفاوت و متعددی قرار دارد. آرتور جاگو^۱ (۱۹۸۲) چارچوبی را برای منسجم کردن نظریات معتبر رهبری ارائه کرده است. این چارچوب از دو بعد کانون توجه و نوع نگرش تشکیل شده است. کانون توجه اشاره به این دارد که آیا رهبری را مجموعه ای از صفات بدانیم (دیدگاه خصوصیات فردی) یا مجموعه ای از رفتارها (دیدگاه رفتاری).

بعد نوع نگرش نشان دهنده آن است که یک دیدگاه جهان شمول یا یک دیدگاه اقتضایی پذیرفته شده است. در دیدگاه جهان شمول فرض بر آن است که همیشه "یک بهترین راه" برای هدایت وجود دارد که رهبری موثر معادل این بهترین راه شناخته می شود و این بهترین راه در همه موقعیت ها موثر خواهد بود. طبق دیدگاه اقتضایی، موقعیتی که رهبری در آن اعمال می شود نقش اساسی و مهمی دارد. از آنجا که رهبری موثر بستگی به موقعیت رهبری دارد، رهبری موکول به عوامل موقعیتی خواهد بود (گریفین، ۱۳۸۵، ص ۳۵۱). در ادامه این نظریات به اختصار بیان می شود.

۳-۱- نظریات خصوصیات ذاتی رهبر

در نظریه خصوصیات شخصیتی رهبری گفته می شود که رهبران موفق دارای صفات شخصیتی، اجتماعی و ویژگی های بدنی خاص می باشند. هدف از ارائه این نظریه شناخت بهتر فرایند رهبری، توصیف رهبری مؤثر و صفات شخصیتی مؤثر در رهبری بوده است.

^۱ Arthur Jago

نتایج حاصل از دیگر تحقیقات نیز نشان داده اند که امکان دستیابی به یک الگوی شخصیتی ثابت و فراگیر برای رهبری اثربخش وجود ندارد. لازم است عوامل دیگری نیز مورد توجه قرار گیرد: نظیر موقعیتی که فرد در آن نقش رهبری را به عهده دارد. (ساعتچی، ۱۳۷۴، ص ۲۳۱)

۲-۳- نظریات رفتاری رهبری

بعضی از محققان در در اواخر سال ۱۹۴۰ شروع به مطالعه رهبری به عنوان یک فرایند قابل مشاهده رفتاری کردند.

محققانی که درباره ی شیوه رهبری تحقیق کرده اند، معتقدند بنا به ضرورت رهبری شامل دو نوع رفتار عمومی یعنی رفتارهای وظیفه ای (وظیفه مدار) و رفتارهای ارتباطی (رابطه مدار) است. رفتارهای وظیفه ای تحقق هدف ها را تسهیل می کند و کمک می کند اعضای گروه به هدف خود برسند. رفتارهای ارتباطی کمک می کند تا زیردستان با خودشان و با دیگران و از موقعیتی که خودشان را در آن می یابند احساس آرامش و راحتی کنند. هدف این نگرش، شناسایی رفتارهایی می باشد که با رهبری اثربخش همراه هستند. محققان بیان کردند که رفتار رهبران اثربخش به نوعی با رفتار رهبران غیر اثربخش و یا کمتر اثربخش تفاوت دارد و در ضمن رفتارهای مدیران اثربخش در همه موقعیت ها یکسان است (گریفین، ۱۳۸۵، ص ۳۵۳).

۱-۲-۳- مطالعات دانشگاه اوهایو

مطالعات بسیاری در زمینه رفتار رهبران صورت گرفته است که برخی از مطالعات اولیه در دانشگاه دولتی اوهایو در اواخر سال ۱۹۴۰ براساس یافته های استاگدیل (۱۹۴۸) با تاکید بر اهمیت توجه بیشتر به رفتارهای رهبری تا خصوصیات شخصی وی صورت گرفت.

در مطالعات دانشگاه اوهایو دو عامل اصلی برای رهبری شناسایی و تحت عنوان رفتارهای مراعات و رفتارهای ساخت دهی نام گذاری شدند.

در رفتار مراعات رهبر به احساسات زیردستانش توجه دارد و به عقاید آنها احترام می گذارد. رابطه رهبر و زیردست بر اساس احترام و اعتماد متقابل است.

در رفتار ساخت دهی رهبر رابطه بین خود و زیردستان را به وضوح تعریف می کند و زیردستان می دانند که از آنها چه انتظاری می رود. علاوه بر آن، رهبر راه های ارتباط را تعیین می نماید و شیوه های انجام وظایف گروهی را مشخص می کند (افجه، ۱۳۹۰، صص ۱۵۶-۱۵۸).

۳-۲-۲- مطالعات میشیگان

گروه دیگری از محققان در دانشگاه میشیگان تحت هدایت رنسیس لیکرت مطالعاتی را ترتیب دادند تا به یک الگوی رفتار رهبری برسند که حاصل آن عملکرد و اثربخشی گروهی باشد. در این مطالعه دو دسته رفتار کارگرا و کارمندگرا شناسایی شدند.

در رفتار کارگرا، رهبر توجه خود را به کار زیردستان معطوف می‌کند و روش‌های انجام کار را تشریح کرده و هدفش اثربخشی در انجام وظایف می‌باشد.

در رفتار کارمندگرا، رهبر علاقمند است که یک گروه کاری متحد را به وجود بیاورد و اطمینان حاصل کند که کارکنان از انجام وظایف خود راضی هستند و توجه اصلی رهبر به رفاه کارکنان معطوف است (همان منبع، ص ۳۵۴).

۳-۲-۳- مطالعات بلیک و موتون

شاید مشهورترین رفتار مدیریتی شبکه مدیریتی است که در سال ۱۹۶۰ برای اولین بار مطرح شد و از آن زمان تا به حال بارها مورد اصلاح و بازنگری قرار گرفته است. مدلی که به نحوه گسترده‌ای در آموزش توسعه انسانی و سازمانی از آن استفاده شده است. شبکه مدیریتی که دوباره به شبکه رهبری نامگذاری شده توضیح می‌دهد که چگونه رهبران کمک می‌کنند تا سازمان‌ها از طریق دو عامل به هدف‌های خود برسند: توجه به تولید و توجه به مردم. هر چند این عوامل به عنوان گرایش‌های رهبری در مدل توضیح داده شده است ولی به طور نزدیکی موازی رفتارهای وظیفه‌ای (وظیفه‌مدارانه) و رابطه‌ای (رابطه‌مدارانه) رهبری هستند (افجه، ۱۳۹۰، ص ۱۶۰).

۳-۳- نظریات موقعیتی و اقتضایی

به علت آن که نظریه‌های رفتار رهبری نیز فاقد انعطاف لازم بودند و در تمامی موارد پاسخگو نبودند، نظریه پردازان به نظریه‌هایی روی آوردند که آنها را موقعیتی یا اقتضایی نام نهاده‌اند.

در این نظریه‌ها بر یک سبک و شیوه رهبری تأکید نشده و روشی واحد در رهبری، غیر واقعی و غیر علمی قلمداد شده است. در نظریه‌های موقعیتی و اقتضایی، شیوه مناسب و مطلوب رهبری بر اساس شرایط و به اقتضای موقعیت‌ها تعیین می‌شوند. در ادامه به نظریاتی که در این حوزه قرار می‌گیرند، اشاره خواهد شد.

۳-۳-۱- نظریه مسیر-هدف

این تئوری که به وسیله ایوانز^۱ و هاوس^۲ ابداع شد، دارای نگرش اقتضایی است. ولی نقطه تمرکز و تاکید آن به جای صفات ثابت رهبر، موقعیت و رفتارهای رهبر می باشد. بنابراین، تئوری مسیر - هدف امکان تطبیق رهبر با موقعیت را فراهم می سازد. این تئوری ریشه در تئوری انتظار در انگیزش دارد. به طور کلی طبق تئوری انتظار، طرز تلقی ها و رفتارهای فرد با استفاده از دو عامل وابسته به هم قابل پیش بینی است: درجه اعتقاد فرد به تحقق نتیجه های مختلف از راه عملکرد (انتظار) و دوم ارزش این نتایج برای فرد (ظرفیت).

طبق تئوری مسیر - هدف، زیردستان تا جایی به وسیله رهبر برانگیخته می شوند که رفتار رهبر از طریق روشن کردن رفتارهایی (مسیرها) که منتهی به پاداش های مورد نظر (هدفها) می شوند، عملکرد زیردستان را تحت تاثیر قرار دهد. البته فرض بر این است که دریافت پاداش بستگی به عملکرد اثربخش دارد. همچنین، یک رهبر ممکن است در موقعیت های مختلف به طرق مختلف عمل کند. تئوری مسیر - هدف چهار نوع رفتار تحت عناوین هدایتی، حمایتی، مشارکتی و موفقیت خواهی را به رهبر معرفی می کند (گریفین، ۱۳۸۵، ص ۳۶۳).

در تئوری مسیر - هدف فرض بر این است که هر رهبری می تواند بر حسب موقعیت رهبری، یک یا هر چهار سبک رهبری را اعمال کند. طبق این تئوری دو نوع عامل موقعیتی بر چگونگی رابطه رفتار رهبر یا رضایت زیردستان اثر می گذارد که عبارتند از:

ویژگی های شخصی زیردستان و ویژگی های محیط. دو ویژگی شخصی مهم زیردستان عبارتند از محل و منشأ کنترل و توانایی ادراک شده. منشأ کنترل اشاره دارد به میزانی که فرد فکر می کند آنچه برایش اتفاق می افتد، نتیجه رفتار خودش می باشد و یا نتیجه عوامل خارجی است (همان منبع، ص ۳۶۴).

۳-۲- دوره (سیکل) زندگی

دوره زندگی جزو نظریه های اقتضایی است. در این نظریه دو بعد رهبری کلی و جود دارد:

اول: رهبری وظیفه مدار

دوم: رهبری رابطه مدار

این دو بعد در قالب چهار سبک ترکیب شده است و به عنوان عامل موقعیت نیز میزان بلوغ و رشد مرئوسان در سه عامل: اول: انگیزه، دوم: توفیق طلبی، سوم: مسئولیت پذیری و میزان تجربیات و تحصیلات خلاصه شده است.

^۱ -Evans

^۲ -House

با عنایت به مطالب ذکر شده باید گفت در این تئوری چهار نوع سبک رهبری در ارتباط با چهار نوع موقعیت مطرح است. برای زیردستانی که افرادی کاملاً بالغ هستند، سبک رهبری از جهت رابطه مداری و وظیفه مداری در حداقل خود می باشد و برای کسانی که کاملاً نابالغ هستند سبک وظیفه مداری قوی و رابطه مداری ضعیف ترکیب مناسبی است (الوانی، ۱۳۸۶، صص ۱۵۱-۱۵۲).

۳-۴- نظریه جایگزینی رهبری^۱

در تئوری جایگزین های رهبری، ویژگی های فردی، وظیفه ای و سازمانی می توانند نسبت به توانایی رهبر در اثرگذاری بر رضایت و عملکرد زیر دستان برتری داشته باشد. به عبارت دیگر، اگر عوامل معینی وجود داشته باشد فرد می تواند بدون هدایت رهبر وظیفه محوله را انجام دهد.

طبق مبانی دیدگاه جایگزین های رهبری و برخلاف تئوری های سنتی که سلسله مراتب رهبری را همواره مهم تلقی می کردند، در بسیاری از موقعیت ها، رفتار رهبر خارج از موضوع و بی مناسبت است. ویژگی های که می توانند رفتار رهبر را خنثی سازند عبارتند از:

توانایی، تجربه، دانش، آموزش، نیاز به استقلال، گرایش حرفه ای و بی تفاوتی نسبت به پاداش های سازمان.

اگر وظیفه ای بتواند به اندازه کافی نیازهای درونی کارکنان را ارضاء کند، آنها نیازی به حمایت رهبر ندارند. آن دسته از ویژگیهای سازمان که ممکن است بتوانند جایگزین رهبری شوند عبارتند از:

برنامه ها و هدفهای صریح و روشن، وجود مقررات و روشها، گروههای کاری متحد و منسجم، وجود یک ساختار دقیق پاداش و وجود فاصله فیزیکی بین سرپرست و زیردست.

تحقیق های اولیه، جایگزین های رهبری را مورد تایید قرار داده اند. لیکن انجام تحقیقات بیشتری برای شناسایی دیگر جایگزین های بالقوه و اثر آنها بر اثربخشی رهبری ضروری می باشد (کریتر، ۱۳۸۶، ص ۵۱۵).

۳-۵- نظریه اسنادی رهبری

تئوری اسنادی رهبری مربوط به کسانی می شود که می کوشند روابط علی و معلولی را درک کنند، از دیدگاه رهبری، تئوری اسنادی بیانگر این مطلب است که رهبری تنها چیزی است که مردم آن را به افراد نسبت می دهند.

^۱ Leadership Substitutes

پژوهشگران با استفاده از چارچوب اسنادی متوجه شدند که افراد با فراست، بارز، ساعی، کوشا، پرخاشگر، دارای درک قوی و جاه طلب در خور یا شایسته رهبری هستند، به همین شیوه رهبرانی که از نظر ابتکار عمل و رعایت حال دیگران نمرات بالایی می گیرند، دارای ویژگیهایی هستند که معرف یک رهبر خوب است، یعنی صرف نظر از موقعیت، کسی که در این دو مورد در سطح بالایی قرار گیرد او به عنوان بهترین رهبر به حساب می آید.

یکی از جالبترین مطالبی که در ادبیات تئوری اسنادی رهبری وجود دارد چنین پنداری است که معمولاً رهبران موفق در تصمیمات خود قاطع و دارای ثبات رای بوده و متزلزل نیستند. مدارک و شواهد نشان می دهد که یک رهبر قهرمان کسی است که دست به کارهای غیر عادی می زند ولی به سبب قاطعیت و پشتکار سرانجام پیروز می شود. (پارسائیان و اعرابی، صص ۶۳۴ - ۶۳۵)

وقتی که عملکرد یک فرودست پایین است، رهبر ممکن است این ضعف را ناشی از یکی از بسیاری عوامل چون آموزش ضعیف، نبود انگیزه، کار زیاد یا کمبود وسایل و تجهیزات بداند. در این صورت گفته می شود که رهبر موضوع را به این عامل نسبت داده یا اسناد کرده است.

نکته با اهمیتی که پژوهشگران این تئوری به آن اشاره می کنند این است که آنچه رهبر درباره از میان بردن ضعف عملکرد کارکنان انجام می دهد، بستگی به این دارد که دلایل آن را به چه چیز نسبت داده باشد. اگر عملکرد ضعیف را ناشی از آموزش اندک یا ناکافی بداند، برای کارمند آموزش یا سرپرستی بیشتر تامین خواهد کرد، اگر این ضعف را به کار زیاد مربوط بداند، طبیعتاً حجم کار را کاهش خواهد داد (آرنولد و فلدمن^۱، ۱۹۸۶، صص ۱۴۱-۱۴۲).

۳-۶- نظریه رهبری فره مند^۲

این تئوری بیانگر این مطلب است که چنانچه پیروان رفتارهای خاصی را از رهبر ببینند، توانایی های خارق العاده یا قهرمانانه ای به وی نسبت می دهند، در بیشتر تحقیقاتی که روی موضوع رهبری فره مند انجام شده است تا این گونه رفتارهای آن رهبران را از رفتار رهبرانی که از چنین موهبتی برخوردار نیستند، تفکیک کنند.

^۱ Arnold, J. Hugh & Feldman, Saniel
^۲ Charismatic Leadership Theory

رهبران را به دو دسته تقسیم می کنند، یک دسته کسانی که هستند که بیشتر تئوری های رهبری درباره آنها ارائه شده است، آنها را رهبران عملگرا^۱ می نامند، این افراد در پیروان خود ایجاد انگیزه می کنند و از طریق وظایف، نقش ها و شرایط کارهایی که باید انجام شود، آنها را در جهت تامین هدفهای سازمان رهبری و هدایت می نمایند، ولی دسته دیگری از رهبران هم هستند که به صورتی بسیار عمیق و خارق العاده بر پیروان خود اعمال نفوذ می کنند، به آنها الهام می بخشند و آنها را در راه تعالی بخشیدن به خواسته های خود (در جهت منافع سازمان) این رهبران تعالی بخش^۲ توجه خود را به خیر و صلاح پیروان معطوف می کنند، آنان از طریق مسائل گذشته در بستر راههای نوین می کوشند تا بر میزان آگاهی های پیروان بیفزایند، این رهبران از چنان قدرتی برخوردارند که می توانند در اثر تلقین، پیروان خود را وادار کنند که دست به کارهای خارق العاده بزنند و هدفهای گروه را تامین کنند، در واقع همه رهبران تعالی بخش از نوعی جذابیت و الوهیت برخوردارند؛ با توجه به نکات یاد شده دو واژه تعالی بخش و فره مند مترادف اند. چندین نویسنده کوشیده اند تا ویژگی های شخصی یک رهبر فره مند را شناسایی کنند.

در این زمینه دو پژوهشگر در دانشگاه مک گیل (کانادا) با توجه به دستاوردهایشان چنین ابراز داشتند: رهبران فره مند هدفهای آرمان گرایانه دارند که می خواهند آنها را تامین کنند، نسبت به تامین هدف شخصا متعهد هستند و از روش های متعارف استفاده نمی کنند، قدرت بیان و اعتماد به نفس دارند و به عنوان پرچمداران نهضت جدید که موجب تغییرات اساسی می شوند (و نه به عنوان مدیرانی که حفظ وضع موجود می کنند) شناخته شده اند. (پارسیان و اعرابی، صص ۶۳۵ - ۶۳۸).

۳-۷- نظریه رهبری ممتاز^۳

رهبران ممتاز بیشتر همانند یک معلم و مربی عمل می کنند تا یک فرد دیکتاتور و مستبد و به واسطه بکارگیری چنین سبکی است که به پیروان خود قدرت می بخشند. بررسی ۱۰۴۶ فرد آمریکایی ضرورت این سبک از رهبری را تایید کرده است. نتایج حاصل از این بررسی نشان داد که تنها ۳۸ نفر از پاسخ دهندگان، مشاور یا مربی اثربخش داشته اند.

طرز تفکر موثر، زیربنای رهبری ممتاز را تشکیل می دهد. صاحب نظران، مدیران را تشویق می کنند تا به پیروان خود نحوه تفکر موثر را بیاموزند. بدین ترتیب انتظار می رود که احساسات کنترل فردی و

^۱ Transactional Leader

^۲ Trans For Motional Leader

^۳ Super Leadership

انگیزه درونی کارکنان افزایش یابد. بکارگیری این سبک از رهبری باعث می شود تا مدیران از وقتشان بهتر استفاده کنند، زیرا این شیوه رهبری کارکنان را تشویق می کند تا به مدیریت خود پردازند. البته نیاز است جهت ارزیابی پیشنهادهای ارائه شده در این رویکرد تحقیقات بیشتری صورت گیرد. (رابرت کریتر، ۱۳۸۶، صص ۵۱۸ - ۵۱۹) رهبران کامیاب و برنده، معلم هستند و سازمانهای برنده و کامیاب هم آموزش دادن را تشویق می کنند و پاداش می دهند (نویل ام. تیچی، ۱۳۸۵، ص ۱۰).

۳-۸- رهبری تیمی

رهبری در گروه‌های سازمانی یا تیم‌های همکاری یکی از مشهورترین و رو به رشدترین ابعاد تئوری های رهبری و تحقیق در زمینه آن است. تیم ها گروه های سازمانی ترکیب شده از اعضای وابسته به هم و دارای اهداف عمومی مشترک اند که برای رسیدن به هدفها باید فعالیت‌های خود را با هم هماهنگ کنند.

تجدید ساختار سازمانی در سازمان‌های امروزی، در حقیقت قدرت‌های تصمیم گیری از بالا به پایین در سازمان های سنتی را به تیم های بیشتر خودگردان منتقل کرده و اختیارات تازه ای را در زمینه های جدید به آن ها داده است. این تیم های جدید هنوز ممکن است یک رهبر به معنای سنتی آن داشته باشند یا این که نقش رهبر در بین اعضای تیم تقسیم شده باشد. نقش رسمی رهبر تیم ممکن است در خارج از گروه به خدمت کردن فقط به عنوان یک واسطه با خارج یا داخل گروه عمدتاً به عنوان تسهیل کننده فرایند محدود شده باشند یا هر دو آنها. رهبری در داخل این چهارچوب جدید هنوز لازم ولی پیچیده است و عرصه جدیدی را به محققان عرضه می کند.

با افزایش تیم های عملیاتی و سازمانی و توسعه نقش آن در ساختار سازمان های پیچیده و در حال تغییر ضروری است که نقش رهبری در داخل این تیم‌های جدید خوب فهمیده شود تا از موقعیت تیم مطمئن و از شکست آن اجتناب گردد. ضرورت عملی فهمیدن طبیعت تیم های سازمانی و رهبری در داخل آن، تئوری و تحقیق را در جهت نو کردن که قول بسیاری برای فهمیدن رهبری تیمی و اثربخشی تیمی می دهد هدایت می کند. نگرش رهبری و گروه اثربخش مفیدترین چهارچوب کاری برای فهمیدن تئوری های جاری تیم های عملیاتی و رهبری آن را فراهم می آورد. این نگرش از این نظر عملی است که حول بهره وری و محصول گروه که پیچیده رهبری تیمی با فعل و انفعالات بحرانی آن ارائه اثربخشی است ساخته شده است. همچنین نگرشی تئوریک است از این نظر که با تاکید بر تعداد زیادی از عوامل فرایندی ساختاری، فردی و محتوایی، که به اثربخشی تیمی ارتباط دارد پیچیدگی کار تیمی را به

حساب می‌آورد و از همه مهم‌تر این که نگرش نقش رهبری در طراحی و سرپرستی تیم‌ها را برای دستیابی به اثربخشی توضیح می‌دهد. نگرش اثربخشی رهبری و گروه ابزار خیلی مفیدی برای فهمیدن بنیان‌های خیلی می‌دهد و تأکیدش بر محصولاتی با کیفیت عالی است. (افجه، ۱۳۸۵، ص ۴۲۵)

۳-۹- رهبری خدمتگزار^۱

واژه "رهبری خدمتگزار" در سال ۱۹۷۰ توسط رابرت گرین لیف^۲ در مقاله‌ای تحت عنوان "خدمتگزار در نقش رهبر" ابداع شد. (رابرت کریتنر، ۱۳۸۶، ص ۵۱۸)

در رهبری خدمتگزار هرم رهبری معکوس خواهد بود چرا که افراد مقدم‌اند. در مدل "هرم وارونه"^۳، رهبران در پایین هرم سازمانی قرار می‌گیرند و به پیروان خود خدمت می‌کنند. لذا می‌توان مدل هرم وارونه را ذات و جوهره رهبری خدمتگزار به شمار آورد. (قلی پور و حضرتی، ۱۳۸۸ ص ۲).

مدل رهبری خدمتگزار، اعضای سازمان را به عنوان افرادی که دارای توانایی‌های کمتری نسبت به مدیر خود هستند توصیف نمی‌کند. بلکه به کارکنان نیز ارزش‌هایی همانند مدیران سازمان‌ها می‌دهد. اعضای سازمان همگی از شان و منزلت یکسانی برخوردار هستند و همگی به شکلی فعال در مدیریت و تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکتی فعال دارند (هرسمن^۴، ۲۰۰۱، ص ۲۶).

گرین لیف معتقد است که رهبری خدمتگزار بر فلسفه خدمت‌رسانی استوار می‌باشد و رهبران خدمتگزار، رهبرانی هستند که خدمت‌رسانی به پیروان، برآوردن نیازهای آنها و همچنین توسعه و پرورش پیروان خود را در اولویت نخست قرار می‌دهند. رهبران خدمتگزار توانمند سازی، اعتماد متقابل، روحیه همکاری، استفاده اخلاقی از قدرت و ارزش خدمت‌رسانی به پیروان را به هر چیز دیگری در سازمان ترجیح می‌دهند (گرین لیف، ۱۹۷۷، ص ۵۲).

۳-۱۰- رهبری تحول آفرین^۵

^۱ *Servant Leadership*

^۲ *R. GREENLEAF*

^۳ Reverted pyramid

^۴ Horsman

^۵ Transformational leadership

یکی از نگرش‌های اخیر به رهبری که موضوع بسیاری از تحقیقات اوایل سال ۱۹۸۰ بود، نگرش رهبری تحول‌آفرین است. رهبری تحول‌آفرین نوعی فرایند پیچیده و پویا است که در آن رهبران، ارزشها، باورها، و اهداف پیروان را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

هرسی و بلانچارد رهبری تحول‌آفرین را فرایند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروهها برای ایجاد تغییرات ناپیوسته در کار ویژه‌های یک سازمان به عنوان یک کل می‌دانند که در برابر آن رهبران تبدالی^۱ قرار دارد. رهبران تبدالی از طریق پاداش یا مجازات به ازای عمل انجام گرفته پیروان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. برنز در ۱۹۷۸ رهبری تحول‌آفرین و تبدالی را در دو سر یک پیوستار سبک‌های رهبری قرار داد، در حالی که بس در ۱۹۸۵ ادعا کرد که رهبران می‌توانند هر دو رفتار تحول‌آفرینی و تبدالی را انجام دهند. در واقع بر خلاف نظر برنز که مفهوم تبدالی و تحول‌آفرین را مانع الجمع می‌دانست، بس این دو را مکمل هم خواند. هاتر و بس در سال ۱۹۸۸ اظهار کردند که رهبران تحول‌آفرین از طریق یک ذهنیت نمادین و تأکید بر تلاش مضاعف، بر پیروان تأثیر می‌گذارد. در حالی که رهبران تبدالی از طریق ساختار و ملاحظات و برانگیختن انتظارات پیروان در رابطه با اهداف تعیین شده عمل می‌کنند (Hater & Bass, ۱۹۸۸, p۶۹۷).

رهبران تحول‌آفرین از طریق تأیید اندیشه‌ها و ارزش‌های اخلاقی کارکنان و الهام بخشیدن به آنان برای اندیشیدن به مسائل با استفاده از شیوه‌های نوین، انگیزه فوق‌العاده‌ای را فراهم می‌کنند. توانایی ارزیابی سبک‌ها و پیامدهای سازمانی و دید آینده‌نگر و ایجاد آرمان واحد در اعضای سازمان از اجزای رهبری تحول‌آفرین هستند. رهبری تحول‌آفرین نوعی چشم‌انداز واضح از آینده ترسیم می‌کند (Bennis & Nanus, ۱۹۸۵, p۱۶۳).

نظریه رهبری تحول‌آفرین ریشه در کارهای برنز^۲ دارد. برنز مشخص کرد که رهبران تحول‌آفرین صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش وادارند. برنز در ادامه بحث خود چنین ادعا می‌کرد: "تنها رهبران تحول‌آفرین هستند که قادر به ترسیم مسیرهای ضروری برای سازمان‌های جدید هستند، زیرا آنها منشأ تغییراتند، بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و بر امواج تغییرات سوارند." (ریتز، ۱۹۶۶، ص ۴۸۴).

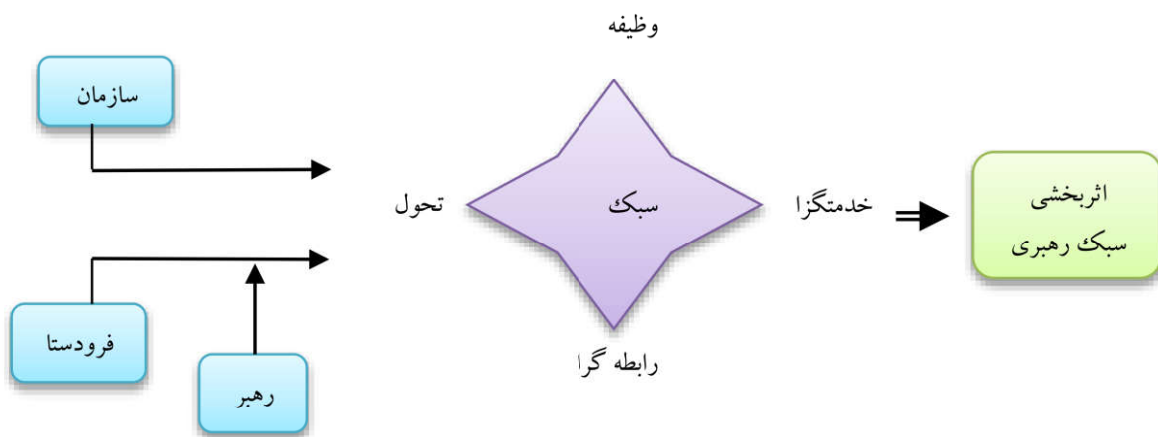
^۱ Transactional leadership

^۲ Burns

۴- جمع بندی و ارائه الگوی نظری

در مبانی نظری و مطالعات انجام شده در مبحث سبک رهبری، رویکردهای گوناگون مورد توجه قرار گرفته است. مفروضات و چارچوب ذهنی محققان تاثیری اساسی در یافته‌ها داشته است. در بعضی از یافته‌های مطالعات، بر عوامل موثر بر سبک رهبری توجه شده است و این در حالی است که در بعضی از موارد بر شناسایی سبک‌های رهبری تاکید شده است. ر ادامه بحث مدل تلفیقی نظری حاصل از جمع بندی نظرات گوناگون ارائه می‌گردد. سپس ابعاد مدل نظری با استفاده از یافته‌های مرور شده تبیین خواهد گردید.

۴-۱- مدل نظری تحقیق



۴-۲- تشریح اجزای مدل

۴-۲-۱- متغیرهای مستقل

۴-۲-۱-۱- ویژگیهای سازمان

سازمانها از یکدیگر متفاوت هستند؛ سطح آموزش و تخصص زیر دستان، بزرگی و کوچکی واحد کار، تقسیم بندی جغرافیایی، بزرگ یا کوچک بودن واحد کاری، وابستگی واحدها از لحاظ داده‌ها، زمینه‌ها و تجربه قبلی کارکنان در اخذ تصمیم جمعی، زمینه و علایق مشترک جمعی، احساس اطمینان به موثر بودن اعضاء خود مشکل یا مسئله و تصمیم، عوامل تاثیر گذارنده در سبک رهبری مناسب است. هرسی و بلانچارد می‌گویند که بجز نیازهای کار عوامل دیگری مثل خود رهبر، زیر دستان، فرادستان

، همکاران و سازمان از عوامل محیطی تاثیر گذار هستند. آنها عامل زمان را نیز مورد دقت قرار داده اند (ضمناً عوامل برون سازمانی نیز موثر است).

هریک از متغیرهای رهبر، زیردستان، فرادستان، همکاران و سازمان دارای اجزای شخصیت و انتظارات هستند. شخصیت: الگوهای رفتاری پایدار یک فرد که بوسیله دیگران ملاحظه می شود. انتظارات: ادراک شخصی از رفتار مناسب برای نقش یا مقام خود او و ادراکات شخص از نقشهای دیگران در داخل سازمان (هرسی و بلانچارد، ۱۹۸۹).

۴-۲-۱-۲ ویژگیهای رهبر

کیت دیویس، علی رغم محدودیت های روش مطالعه مدل های رهبری، از روش ویژگیهای رهبران در ارتباط با رهبری، چهار ویژگی را بر شمرده است:

الف - هوش و نبوغ، ب - بلوغ و شخصیت اجتماعی، پ - انگیزش درونی و توانائی ارضاء علایق و خواسته ها ت - طرز تلقی نسبت به روابط انسانی.

۴-۲-۱-۳ ویژگیهای پیروان

هر کارگر یا زیر دستی دارای نظام انگیزش درونی منحصر به فردی است، باخواسته ها، نیازها و علایق مخصوص به آن. بعلاوه انتظارات، آموزشها و تجارب هر کارگری متفاوت با دیگری است. بنابراین برای مدیر خالی از منفعت نیست که نیروهایی را که بر کارکنانش موثر واقع می شود درک کند. با این درک است که مدیر از آن پس قادر خواهد بود ساختار رفتاری خود را چنین ترتیب دهد که موثرترین رفتار را از زیر دستان خود استصصال نماید.

۴-۲-۲-۴ سبک رهبری

همانطور که مرور شد هر کدام از مکاتب کلاسیک و رفتاری مدیریت، دستور العمل های متفاوتی در مورد مفهوم رهبری صادر کرده اند. کلاسیک ها یک سلسله اصولی وضع نمودند که رهبران را ملزم می کرد تا به جنبه های ماشینی سازمان و بالا بردن بازدهی توجه کنند (عباس زادگان، ۱۳۷۲). از سوی دیگر، پیروان مکتب رفتاری به جنبه های انسانی سازمان، ایجاد گروه کاری و توجه به نقش عوامل اجتماعی در محیط کار تأکید دارند (رضائیان، ۱۳۸۴، ص ۴۰). با این حال امروزه اعتقاد بر این است که هر دو مکتب مصداق دارند، منتهی هر کدام در شرایطی کاملاً متفاوت می توانند کاربرد داشته باشند (مقدس و کاشفی، ۱۳۶۸).

فیدلر در تئوری اقتضایی، عبارات خاصی را تحت عنوان وظیفه مداری و رابطه مداری برای توصیف خصوصیات اساسی وانگیزشی شخصیت رهبر ابداع کرد. فیدلر انگیزش و وظیفه مداری و انگیزش

رابطه‌مداری را صفاتی می‌داند که اساساً برای هر شخصی ثابت است. درجه انگیزش و وظیفه‌ای تا رابطه‌ای با شاخص "ناخوشایندترین همکار" سنجیده می‌شود. فیدلر موقعیت را برحسب درجه مطلوب بودنش برای رهبر از موقعیت بسیار مطلوب تا موقعیت نامطلوب تقسیم‌بندی کرد. در این نظریه از رهبران خواسته می‌شود همه کسانی را که تاکنون با آنها کار کرده‌اند را به یاد بیاورند و ناخوشایندترین همکار را انتخاب کنند. سپس پاسخ‌دهندگان، ناخوشایندترین همکارشان را با علامت گذاری بر روی شانزده شاخص که کیفیت هر طرف آن با علامت مثبت و منفی مشخص شده است توصیف می‌کنند (ساعتچی، ۱۳۷۷، ص ۲۱۹). به عبارتی، نظریه رهبری وضعی به مدیر یا رهبر کمک می‌کند تا عقاید کلاسیک و رفتاری را در موقعیت‌های مناسب خود مورد استفاده قرار دهد.

علاوه بر رویکردهای سنتی، دیدگاه‌های جدیدی در رهبری شکل گرفتند که از جدیدترین آنها می‌توان دیدگاه رهبری خدمتگزار و دیدگاه رهبری تحول‌گرا را نام برد. این دو سبک رهبری امروزه به سرعت توجه نظریه پردازان، دانشمندان، محققان و کارگزاران مدیریت را به خود جلب کرده است. رهبری خدمتگزار و تحول‌گرا کیفیات و ویژگی‌های تقریباً یکسان و مشابهی دارند. با مطالعه در این دو سبک رهبری مشخص می‌شود که هر دو این سبک‌های رهبری ریشه در مفهوم رهبری کاریزماتیک دارند. این مفهوم که نخستین بار توسط وبر مطرح شد بر صفات و ویژگی‌های خاص رهبر که ناشی از شخصیت کاریزمای او است تأکید دارد. با مقایسه این دو سبک رهبری مشخص می‌شود که هر دو بر تشویق افراد، ارزش‌گذاران به افراد، شنود موثر، مربی و معلم بودن و توانمندسازی دیگران تأکید دارند. در واقع بر اساس تئوریهای مذکور، بیشترین شباهت را می‌توان در توجه فردی و تأکید بر توانمندسازی دیگران مشخص نمود. هر دو سبک بر چشم‌انداز داشتن، شنود موثر، توانمندسازی دیگران، ارتباط برقرار کردن، مدل‌سازی، اقتناع و صداقت تأکید دارند.

رهبری تحول‌گرا و رهبری خدمتگزار دو تئوری متضاد و در مقابل هم نیستند. بلکه آنها ایدئولوژی‌های مکمل هستند. زیرا هر دو آنها شکل‌های عالی رهبری را معرفی می‌کنند (استون و دیگران، ۲۰۰۴، ص ۳۵۹). اما این دو مفهوم تفاوت‌هایی نیز دارند، در حالی که هر دو رهبری خدمتگزار و رهبری تحول‌گرا بر تأثیر گذاشتن و نفوذ تأکید می‌کنند، رهبری خدمتگزار به شیوه‌ای غیر سنتی یعنی قرار گرفتن در مقام خدمتگزاری به این تأثیر دست می‌یابد. رهبری خدمتگزار تأکید بیشتری بر خدمت کردن به پیروان دارد و همچنین آزادی بیشتر و اعتماد بیشتری به زیردستان نشان داده می‌شود. رهبری تحول‌گرا بیشتر بر اهداف سازمانی تأکید دارد در حالی که رهبری خدمتگزار بر افراد که پیروان او هستند تأکید و تمرکز دارد. (استون و دیگران، ۲۰۰۴، ص ۳۵۹)

۴-۲-۳- اثر بخشی سبک رهبری

در ابتدا می‌بایست بین رفتار رهبری و سبک رهبری تفاوت قائل شد، رفتار رهبری عبارتست از اقدامات مشخصی که رهبر در جهت دادن و هماهنگ کردن کاری اعضای گروه به کار می‌برد، از سوی دیگر سبک رهبری عبارتست از زیر بنای ساختار نیاز فرد که رفتار او را در وضعیت های مختلف بر می‌انگیزاند.

در گذشته پژوهشگران تصور می‌کردند که مدیران صرفاً یا وظیفه‌گرا هستند یا رابطه‌گرا و کاهش یک سبک مثلاً وظیفه‌گرا باعث افزایش سبک مقابل آن مثلاً رابطه‌گرا می‌گردد. تکامل تدریجی اندیشه در این زمینه راه‌بان جا برد که سبک‌های مفروض رهبری سازمانی نقیض و مانع‌الجمع با هم نیستند و زمینه‌های شخصیتی و رفتار مدیران اغلب مجموعه‌ای از هر دو سبک یاد شده هستند، بنابراین توصیه می‌شد که مدیران برای حصول موفقیت باید حداکثر توجه خود را به طور هم‌زمان به روابط کارکنان و وظیفه هر دو معطوف سازند، این گرایش البته عوامل محیط را کاملاً از نظر دور می‌داشت و بهترین راه را برای همیشه و همه جا توصیه می‌کرد.

اکنون باور این است که سبک رهبری ناشی از شخصیت دیرپا و نسبتاً ثابت فرد است و این سبک تابعی است از سلسله مراتب انگیزش هر کس، به بیان دیگر، برخی از مدیران رضایت عمده خود را از روابط شخصی خوب با دیگران به دست می‌آورند، در واقع آنها زمانی احساس راحتی می‌کنند که روابط خوبی با دیگران داشته باشند، عزت نفس آنها تا حدود زیادی بسته به این است که اطرافیان نظری نسبت به آنها ابراز می‌دارند و چه روابطی با آنها دارند، این افراد را رهبران با انگیزش رابطه‌می‌نامند. از سوی دیگر شماری از مدیران دارای انگیزش وظیفه‌هستند، اینان کسانی هستند که رضایت اصلی را از انجام کار به دست می‌آورند و عزت نفس خود را از دست‌یابی به هدف حاصل می‌کنند و نه از روابط شان با دیگران.

در تایید این استدلال که همه سبک‌های اساسی رفتار رهبری ممکن است با توجه به وضعیت و موقعیت اثربخش یا غیر اثربخش باشند، تحقیقاتی در دست است، ای.ک. کورمن^۱ برخی از قانع‌کننده‌ترین شواهد را گردآورده که تصویر یک بهترین سبک رفتار رهبری را باطل می‌کند. وی کوشش کرد همه مطالعاتی را که روابط میان ابعاد رفتاری ساخت‌دهی (وظیفه) و مراعات (روابط) و ملاک‌های گوناگون اثربخشی شامل قدرت تولید گروهی، دستمزد، عملکرد تحت فشار، شهرت مدیریت، بخش

^۱ A.K.Korman

های گروهی، نقل و انتقال کارکنان و ترک کار را بررسی کرده اند، مرور نماید، در مجموع بیش از ۲۵ تحقیق مورد بررسی قرار گرفت.

در هر موردی این دو بعد بوسیله پرسشنامه عقاید رهبری یا پرسشنامه توصیف رهبر اندازه گیری شد، پرسشنامه اول را برای ارزشیابی نظر یک رهبر درباره اینکه او در یک وضعیت معین چگونه باید رفتار کند، بکار می برند، در حالی که پرسشنامه دوم ادراک و تلقی زیردستان را از رفتار رهبر اندازه گیری می کند.

کرمن نتیجه گرفت که با وجود اینکه مراعات و ساخت دهی تقریباً ضرب المثل شده اند، به وضوح چنین به نظر می رسد که در حال حاضر درباره اینکه این متغیرها چگونه ممکن است عملکرد گروهی را پیش بینی کنند و نیز در شرایطی که چنین پیش بینی هایی را تحت تاثیر قرار می دهند، آگاهی بسیار کمی موجود است.

کرمن به این نتیجه رسید که مراعات و ساخت دهی در رابطه با اثر بخشی هیچ ارزش پیش بینی کنندگی قابل ملاحظه ای ندارند، این بدان معنی است که چون وضعیت ها فرق می کنند، بنابراین سبک رهبری باید فرق کند.

فرد فیدلر ضمن آزمایش مدل مشروط رهبری در پنجاه مطالعه که شانزده سال (۶۷-۱۹۵۱) طول کشید نتیجه گرفت که رهبران وظیف مداری که جهت نشان می دهند و رهبران رابطه مداری که جهت نشان نمی دهند، هر دو تحت برخی شرایط موفق هستند، فیدلر استدلال می کند که با اینکه کسی ممکن است در زمان آینده سبک یا رفتار رهبری همه جانبه ای کشف کند، ولی داده هایی که خود او جمع آوری کرده و آنچه که از تحقیقات معتبر دیگران حاصل شده چنان چاره های معجزه آسایی را نوید نمی دهد.

علاوه بر لیکرت، کرمن، فیدلر و عده ای از محققان دیگر نیز نشان داده اند که وضعیت های متفاوت مستلزم سبک های رهبری متفاوتی است.

به طور خلاصه شواهد روشنی وجود دارد حاکی از اینکه در زمینه رهبری هیچ سبک رفتاری واحد و جامع الاطرافی که در همه وضعیت ها اثربخش و مؤثر باشد، وجود ندارد (علاقه بند، ص ۱۰۵).

منابع و ماخذ

۱. دانیل گلگن ، ریچارد بویاتزیس، آنی مک کی ، هوش هیجانی در مدیریت و رهبری سازمانی ، ۱۳۸۵ ، بهمن ابراهیمی ، چاپ اول ، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
۲. سالاری، سمیه و نصر اصفهانی، علی (۱۳۸۸). مقایسه رهبری خدمتگزار از دیدگاه نظریه پردازان غربی و امام علی (ع)، نشریه معرفت در دانشگاه اسلامی، سال سیزدهم، شماره ۳، پاییز ۱۳۸۸.
۳. گریفین، مورهد. (۱۳۸۵). رفتار سازمانی، ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران: مروارید، چاپ دوازدهم، ص ۳۷۴.
۴. ساعتچی، محمود (۱۳۷۴)، روانشناسی کاربردی برای مدیران، چاپ اول، صص ۲۳۰-۲۳۸.
۵. افجه، سید علی اکبر. (۱۳۸۵). مبانی فلسفی و تئوری های رهبری و رفتار سازمانی. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی (سمت)، چاپ چهارم
۶. افجه، سید علی اکبر. (۱۳۹۰). رهبری سازمانی. سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول..
۷. الوانی، مهدی، مدیریت عمومی ، چاپ ۳۷ ، آبان ۸۷، نشر نی
۸. کریتر، رابرت ، آنجلو کینیکی، مدیریت رفتار سازمانی ، علی اکبر فرهنگی ، حسین صفرزاده، ۱۳۸۶، چاپ دوم ، انتشارات پویش
۹. پارسائیان، علی، محمد اعرابی ، رفتار سازمانی ، ۱۳۸۵ ، چاپ دهم ، دفتر پژوهشهای فرهنگی
۱۰. قلی پور، آرین و حضرتی، محمود (۱۳۸۸). تبیین ابزار سنجش رهبری خدمتگزار در سازمان های دولتی ایران، نشریه پژوهش های مدیریت، سال دوم شماره سوم، بهار ۱۳۸۸، صص ۵-۲۷.
۱۱. نویل ام. تیچی ، چرخه رهبری ، ۱۳۸۵ ، محمد علی طوسی ، چاپ اول ، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
۱۲. رضائیان ، علی ، مبانی سازمان و مدیریت، ۱۳۸۶ چاپ دهم ، انتشارات سمت
۱۳. رضائیان ، علی ، مدیریت رفتار سازمانی ، ۱۳۸۶ ، چاپ یازدهم ، انتشارات علم و ادب

۱۴. Decotlis, kochan, Schmidt. (۱۹۷۹). Sience and Human Behavior, McGraw Hill, p. ۱۱.

۱۵. Hersey, Paul & Kenneth H. Blanchard; Management of Organizational behavior: Utilizing Human Resource ; ۵th ed., Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall , Inc , ۱۹۸۹

۱۶. Arnold, J. Hugh & Feldman, Daniel ; Organizational Behavior; Macgraw Hill (Arnold, J. Hugh & Feldman, Daniel; ۱۹۸۶، ۱۴۱-۱۴۲

۱۷. Greenleaf, R.F. (۱۹۷۷). Servant Leadership: A journey into nature of legitimate power and greatness. Paulist press, Mahwah, NT.

۱۸. Hater, B.(۱۹۸۸). Superior s evaluation and Subordinates Perceptions of transformational and transactional leadership. Journal of Applied Psychology.