



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران

عنوان پژوهش:

مبانی نظری سبک‌های رهبری

تهیه و تدوین:

بهزاد پورآمن

تیرماه ۱۳۸۱

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فصل اول:

- ۲ - مقدمه
- ۴ - تعریف رهبری
- ۶ - تحدید مفهوم رهبری و مدیریت
- ۸ - تعریف سبک رهبری

فصل دوم:

- ۱۱ - نظریه سنتی رهبری
- ۱۳ - نظریه صفات شخصی رهبر
- ۱۵ - بررسی های دانشگاه آیوا
- ۱۸ - تحقیقات دانشگاه ایالتی اُهایو
- ۱۹ - تحقیقات دانشگاه میشیگان
- ۲۰ - سبک های رهبری مک گریگور
- ۲۳ - سبک های رهبری تاننهام و اشمیدت
- ۲۵ - سبک های رهبری بلیک و موتن
- ۲۸ - سبک های رهبری هرسی و بلانچارد
- ۳۲ - سبک های رهبری لیکرت
- ۳۹ - سبک رهبری ردین

فهرست مطالب

شماره صفحه

- ۴۳ سبک رهبری مبتنی بر مسیر - هدف
- ۴۸ سبک رهبری موقعیت‌ها و شرایط فیدلر
- ۵۳ مدل مشارکت در تصمیم یا تئوری اقتضائی و روم - یتون - جاگو
- ۵۷ سبک در مدل تئوری سیستم اجتماعی
- ۶۰ سبک رهبری روشنگرانه یا واقعاً دموکراتیک
- ۶۳ سبک‌های رهبری ادگار شاین
- ۶۶ مدل رهبری مراوده رهبر - عضو
- ۶۸ مدل جایگزین‌های رهبری
- ۷۰ تئوری اسنادی رهبری
- ۷۲ تئوری رهبری فره‌مند

فصل سوم:

- ۷۷ تعیین سبک رهبری
- ۸۰ تغییر سبک رهبری

فهرست منابع و مآخذ

فصل اوّل

در چهار گوشه جهان جستجوی بلا وقفه به منظور یافتن کسانی که دارای آن نوع توانائی باشند که آنها را قادر به رهبری مفید و مؤثر بنماید در جریان است، این کمبود رهبری مؤثر تنها به تشکیلات اقتصادی محدود نمی‌شود، بلکه در تعلیم و تربیت، حکومت‌ها، بنیادها و همه انواع دیگر سازمانها فقدان مدیر توانا به چشم می‌خورد، بنابراین وقتی که ما کمبود استعداد و قریحه رهبری را در جامعه تقبیح می‌کنیم صحبت ما بر سرنداشتن مردمی که تشکیلات اداری را پرکنند نیست، آنچه ما را عذاب می‌هد فقدان آدم‌هایی است که مایل باشند نقش برجسته رهبری را در اجتماع ما بر عهده گیرند و بتوانند کار را به صورتی مفید و مؤثر به انجام برسانند.

سالها بود که شیوه متداول در مطالعه رهبری بر صفات یا ویژگی‌های ذاتی رهبری تأکید می‌کرد، طبق این نگرش، ویژگی‌های خاصی نظیر واجد بودن نیروی جسمانی یا احساسات دوستانه در رهبری مؤثر ضروری بود؛ گمان می‌رفت که این صفات ذاتی شخصی، نظیر هوش، از وضعیتی به وضعیت دیگر قابل انتقال است، چون اغلب افراد این صفات را نداشتند فقط کسانی که واجد آنها بودند رهبران بالقوه شناخته می‌شدند، در نتیجه این شیوه نگرش، ارزش تربیت و آموزش افراد را برای احراز مناصب رهبری مورد تردید قرار می‌داد، تلویحاً این بدان معنی بود که اگر کشف روش تشخیص و اندازه‌گیری کیفیات و صفات رهبری (که در افراد ذاتی است) امکان پذیر می‌بود، تشخیص رهبران از غیر رهبران میسر می‌شد، بنابراین آموزش رهبری فقط برای آنهایی که واجد صفات ذاتی رهبری بودند، سودمند واقع می‌گردید، مرور تحقیقاتی که از این شیوه مطالعه رهبری استفاده کرده‌اند کمتر یافته با اهمیتی حاصل و آشکار کرده است، تحقیقات تجربی بر آن است که رهبری یک فراگرد

پویاست که از وضعیتی به وضعیتی، با تغییراتی در رهبران، پیروان و وضعیت‌ها تغییر پیدا می‌کند، تحقیقات اخیر این شیوه وضعیتی را در مطالعه رهبری تأیید می‌کنند.

در این مطالعه نگرش‌های مختلف در رهبری تحت عنوان مبانی نظری رهبری در برگیرنده نگرش‌های سنتی در رهبری مانند نظریه مردان بزرگ، نظریه صفات شخصی، نگرش‌های رفتاری با شرح و توصیف مطالعات دانشگاه آیوا، اوهایو، میشیگان و همچنین نگرش موقعیتی یا اقتضایی شامل مدل‌های رفتاری مانند شبکه مدیریت، سیستم‌های مدیریت و مدل‌های اقتضایی مانند مدل ردین، تئوری مسیر هدف، مدل مشارکت در تصمیم، تئوری اقتضایی فیدلر و تئوری‌های جدید مانند مدل رهبری مراوده عضو - رهبر، جایگزین‌های رهبری، تئوری اسنادی و رهبری فره‌مند می‌باشد که به شرح و توضیح آن پرداخته شده است.

— تعریف رهبری

- هنر یا علم نفوذ در اشخاص به طوری که با میل و خواسته خود در جهت حصول هدفهای تعیین شده گام بردارند (میرسپاسی, ۱۳۶۹, ص ۳۹).
- قدرت جذب افراد, تأثیر و نفوذ در آنها و توانائی پذیراندن شخصیت به طوری که افراد (پیروان) به طور داوطلبانه در یک شرایط معین, رهبری او را بپذیرند (میرکمالی, ۱-۱۳۷۰, ص ۵۵)
- توانائی ایجاد حالتی در کارکنان که با اعتماد به نفس و علاقمندی انجام وظیفه نمایند (بچ, ۱۹۷۵, ص ۵۱۱)
- استاد شهید مرتضی مطهری رهبری را فن بهتر بسیج کردن و بهتر سامان دادن و بهتر سازمان دادن و بهتر کنترل کردن نیروهای انسانی و بکاربردن آنها می‌دانستند (مطهری, ۱۳۶۴, ص ۲۳۵).
- فرایندی که در آن یکنفر, ابتکار کمک به گروه را در جهت رسیدن به هدفهای تولید, تداوم حیات گروه و برآوردن نیازهای اعضای آنان را وادار به الحاق به گروه کرده برعهده می‌گیرند (بولز و پورت, ۱۳۷۵, ص ۱۵۳).
- تأثیر و نفوذ بخشی بر خصوصیات فکری و رفتاری یک گروه انسانی از طریق فردی که وی را رهبر می‌نامند. (پرهیزکار, ۱۳۶۸, ص ۳۲۹).
- رهبری یک فراگرد تأثیرگذاری است, رهبری عبارت است از اعمال نفوذ توسط رهبر بر رفتار یک یا تعداد بیشتری از کارکنان, به بیان دیگر رهبری ضرورتاً شامل کسی است (رهبر) که هوشیارانه سعی دارد دیگران (پیروان) را وادار تا کارهای مورد نظرش را انجام دهند (آرنولد و فلدمن, ۱۹۸۶, ص ۱۲۰)

- رهبری فرایند ترغیب دیگران است به اقدام در جهت هدفی مشترک (لاک، ۱۹۹۱، ص ۲)
- هدف سازمان این است که در آن افراد عادی بتوانند کارهای غیرعادی انجام دهند، لاکن رهبری تبدیل انسان‌های معمول به انسانهای غیرمعمول است (دراکر، ۱۹۵۴، ص ۱۵۹).
- رهبری عبارتست از توانایی در اعمال نفوذ یا اثرگذاری بر یک گروه در جهت تأمین هدفها (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۴ ص ۵۱۹) تعدد تعاریف رهبری تقریباً به تعداد کسانی است که سعی کرده‌اند این مفهوم را تعریف کنند اما مشابهت ملموس در تعاریف ارائه شده عامل تأثیر و نفوذ است که بیشتر تعاریف رهبری این فرض را مشخص می‌سازد که رهبری شامل یک فراگرد تأثیرگذاری است که از طریق آن رهبر بر پیروان نفوذ دلخواه خود را اعمال می‌کند.

— تعیین مفهوم رهبری و مدیریت

عناوین رهبر و مدیر را نباید به جای همدیگر به کار گرفت، زیرا رهبری نیز مجموعه مدیریت بوده و یکی از عناصر آن را تشکیل می‌دهد، مدیران وظایفی مانند ابداع و خلاقیت، برنامه‌ریزی، سازماندهی، ایجاد انگیزه، ارتباط‌گیری و نظارت و کنترل را انجام می‌دهند.

ضرورتی که پی‌گیری این وظایف را امکان‌پذیر می‌سازد، رهبری و هدایت است، بنابراین توانایی یک مدیر برای رهبری مؤثر ممکن است توانائی او را در مدیریت تحت تأثیر قرار دهد، اما یک رهبر تنها نباید بر رفتار دیگران نفوذ داشته باشد، از او انتظار می‌رود که الزاماً تمام وظایف یک مدیر را انجام دهد، در واقع از یک رهبر خواسته نمی‌شود تا پیروان خود را در مسیر درست هدایت کند. (کهن، ۱۳۷۶، صص ۹۰-۸۹).

رهبری را می‌توان تحت شرایط مشخص، برای تحقق‌پذیری اهداف فردی یا گروهی مشخص، به عنوان فرایند تأثیرگذاری، جهت‌دهی یک فرد به فعالیتهای دیگر تعریف کرد بدین ترتیب رهبری فرایندی است در رابطه با کارهایی که رهبر انجام می‌دهد. (امیرکبیری، ۱۳۷۴، ص ۲۷۰).

با توجه به مسائل موجود در محیط در حال تغییر، سازمانها مقدم آن دسته از مدیرانی را گرامی می‌دارند که دارای مهارتهای رهبری باشند.
بنابر آنچه که گفته شد می‌توان گفت که:

رهبری در اصل نسبت به مدیریت مفهوم وسیع‌تری دارد، مدیریت نوع خاصی از رهبری محسوب می‌شود که در آن کسب اهداف سازمانی بر سایر اهداف اولویت دارد، اختلاف اساسی میان این مفاهیم از کلمه سازمان بر می‌خیزد.

رهبری زمانی صورت می‌گیرد که فردی به هر دلیل کوشش می‌کند بر رفتار فرد یا گروهی
اثر بگذارد، این امر می‌تواند برای نیل به اهداف خود فرد یا دیگران بوده و با اهداف سازمان نیز سازگار
یا ناسازگار باشد. (رضائیان، ۱۳۷۲، ص ۱۸۳).

هر چه سازمانی از نظر رهبری نیرومندتر باشد موفقیت آن سازمان بیشتر خواهد بود، رهبری
جزئی از مدیریت است ولی جوهره آن است، رهبری مستلزم دانش کافی، تجربه کافی و شیوه صحیح
برخورد و اداره است، رهبری خود یک استعداد و هنر است (علوی، ۱۳۷۱، ص ۲۶۵)

— تعریف سبک رهبری

کاست و روزنزویک^۱ سبک را عبارت از :

”روشی از تفکر و عمل که متمایز کننده رفتار مدیر است می‌دانند.“ (۱۹۸۵، ص ۶۶۹)

- سبک رهبری بخشی از شخصیت فرد است. (فیدلر، ۱۹۸۴، ص ۱۷۷)
- تعبیر و تفسیر خاصی که شیوه عملکرد مناسب خود را ایجاد می‌کند (رضائیان، ۱۳۷۲، ص ۱۸۹)
- هر سی و بلانچارد^۲ سبک را با شخصیت مترادف به کار می‌گیرند و به نظر آنها شخصیت یا سبک یک فرد عبارتست از:

”الگوی رفتاری که وی هنگام هدایت کردن فعالیت‌های دیگران از خود نشان می‌دهد.“

(علاقه‌بند، ۱۳۶۵، ص ۸۵)

- گری دسلر^۳ شیوه یا سبک رهبر را در این مفهوم می‌داند که :

”رهبر چه کار می‌کند و رفتارش چگونه است“ (مدنی، ۱۳۶۸، ص ص ۸۰ - ۷۹)

- سبک یا رفتار رهبری عبارتست از تکنیک‌های مورد استفاده جهت اعمال نفوذ و جهت دادن فعالیت دیگران (بارون، ۱۳۸۶، ص ۲۷۴)

^۱ . Kast and Rosenzweig

^۲ . Hersey and Blanchard

^۳ . Gary Dessler

- الگوی کلی کنش‌های رهبران چنانکه از سوی زیر دستانشان ادراک می‌شود، به نام سبک رهبری خوانده می‌شود، سبک رهبری فلسفه، مهارتها و نگرش‌های رهبران را در عمل نمایان می‌سازد (طوسی، ۱۳۷۵ ص ۲۶۷)
- با ملاحظه تعاریف یاد شده می‌توان به ویژگی رفتار در آنها اشاره داشت، با توجه به متغیر بودن رفتار در شرایط متفاوت می‌توان دریافت که شیوه یا سبک رهبری متغیر است و نمی‌توان در کلیه شرایط و مؤسسات و سازمانها از یک سبک استفاده نمود.
- صادقپور در این ارتباط می‌نویسد:
- مدیران در اجرای وظایف خود از یک سبک و الگوی مشخصی استفاده نمی‌نمایند، انواع و اقسام سازمانها براساس مفروضات کاملاً متضاد و با نتایج و آثار گوناگون اداره می‌شوند (صادقپور، ۱۳۵۶، ص ۱۳۹).
- بنابراین سبک رهبری مدیر با مفروضات او نسبت به طبیعت انسان و افرادی که او در سازمان با آنها کار می‌کند، مرتبط می‌باشد، هر مدیری نسبت به طبیعت افراد اطراف خود مانند زیر دستان، همترازان و رؤسای خود دارای مفروضاتی می‌باشد این مفروضات بطور خود آگاه یا ناخودآگاه تصمیمات، رفتار و بطور کلی سبک او را تحت تأثیر قرار می‌دهد.
- همچنین بین ادراک افراد و گروههای مختلف سازمان با رفتار و سبک مدیر در چگونگی برقراری روابط سالم و چند جانبه میان آنها، رابطه تنگاتنگی وجود دارد، یعنی رهبر در برقراری چنین رابطه‌ای نقش تعیین کننده دارد که می‌تواند موجبات رشد سازمان و افراد را فراهم آورد.

فصل دوم

— نظریه سنتی رهبری

نگرش‌های سنتی رهبری مطالعات خود را اغلب پیرامون شخص رهبر و وضع و موقعیت فردی رهبر متمرکز می‌کند، مجموعه این مطالعات به مکتب مردان بزرگ^۱ معروف است که توسط توماس کارلایل (۱۷۹۵-۱۸۸۱) فیلسوف و مورخ نامدار اسکاتلندی مطرح شده است.

نگرش به رهبری از دیدگاه این مکتب به طور خلاصه براین پایه است که رهبری خصوصیتی فطری است و در ذات رهبر قرار دارد و اینکه رهبران، رهبرزاده شده‌اند.

نظریه پردازان این مکتب اظهار می‌دارند که از مطالعه درباره وضع اجتماعی و پرورشی رهبران چندان نتیجه‌ای بدست نخواهد آمد، زیرا صفات و ویژگی‌های رهبری اثر بخش همان است که در هنگام تولد در وی به ودیعه نهفته شده و تغییری در آن پدید نخواهد آمد؛ نمونه‌هایی چون اسکندر، ناپلئون و گاندی در زمره چنین رهبرانی خوانده می‌شوند و نظریه پردازان به آن استناد می‌کنند؛ آنان استدلال می‌کنند که این مردان بزرگ در هر موقعیتی می‌توانستند رهبر باشند و مطالعات صفات و رفتار چنین رهبرانی می‌تواند ما را به شناخت عوامل رهبری و اثربخشی آن نزدیک سازد.

در نظریه کاربردی رهبری، بر این پایه تأکید بر انتخاب رهبر است نه عوامل آموزشی، اجتماعی و پژوهشی رهبر، مکتب مردان بزرگ معتقد است که افراد خصوصیات رهبری را یا دارا هستند و یا از آن برخوردار نیستند، بنابراین دلیلی وجود ندارد که وقت و سرمایه زیادی در راه آموزش‌های شغلی، مربی‌گری، مشاوره، بهبود سازمانی یا فعالیت‌های دیگری از این قبیل صرف شود. (علوی ۱۳۷۱ صص ۲۶۷-۸) طرفداران نظریه مردان بزرگ (ابرمرد) معتقدند که پژوهش و مطالعه

^۱. Great Man Approach

رهبری راه به جایی نمی‌برد و مفید فایده چندانی نیست چرا که صفات و شخصیت اثر بخش رهبر با

تولد او به دنیا می‌آید و درباره آن کاری از دست بشر ساخته نیست (مارتینکو ۱۹۷۹، ص ۴۲۸)

اسکندر کبیر، ناپلئون، مهاتما گاندی و رهبران بزرگ دیگر از آنجا که به اسباب بزرگی

آراسته بودند، در هر زمان و موقعیت دیگری هم، به رهبری می‌رسیدند، موجب کارهای عظیم و ایجاد

حرکت‌های بیاد ماندنی می‌شدند، نوشته‌های تاریخی رسمی اغلب مدعی شده‌اند که این مردان از

کودکی واجد ویژگی‌ها و مهارت‌های سروری و رهبری بوده‌اند، و ای بسا اطرافیان، این خصوصیات را

از پیشانی آنها در آوان کودکی فراخوانده و تشخیص داده بودند.

این نگرش توصیه می‌کند که مردمان یا موهبت رهبری را دارند یا فاقد آن‌اند، لذا چرا باید

وقت و منابع را صرف آموزش، مشاوره، توسعه سازمانی و سایر این گونه فعالیتها نمود (همان منبع)

— نظریه صفات شخصی رهبر —

اگر رهبر ذاتاً دارای ویژگی‌هایی است که او را از پیروان جدا می‌سازد، شاید شناخت و تبیین این ویژگی‌ها یا صفات شخصی امکان پذیر باشد، بدین سان نگرش صفات شخصی دنباله نگرش مردان بزرگ است با این تفاوت که تحت تأثیر مکتب روانشناسی رفتاری، این حقیقت مورد قبول واقع شد که صفات رهبری کاملاً ذاتی نیستند و می‌شود آنها را از طریق آموزش و تجربه فرا گرفت.

بررسی صفات رهبری سلسله مطالعات گسترده‌ای را از سال ۱۹۲۰ تا ۱۹۵۰ در بر می‌گیرد، در این مطالعات پژوهشگران کوشش کردند که که فهرست طولانی که به نظر آنان به رهبری اثر بخش می‌انجامید فراهم سازند، پاره‌ای از این صفات در جدول شماره یک آمده است، با وجود گوناگونی و وسعت بسیار زیاد این صفات و خصلت‌ها مشاهده شد که این نوع صفات نمی‌تواند در عمل قابل استفاده باشد زیرا هیچ یک از این فهرست‌ها همانند دیگری نبود، علاوه بر آن در فهرست‌های تهیه شده چیزی جز آنکه خود مردم با اندیشه درست به آن پی‌می‌برند، دیده نمی‌شد.

با وجود نتایج ناامید کننده صفات رهبری، هنوز ارزش‌های چندی در آن دیده می‌شود و تعدادی از دانشمندان مدیریت و علوم رفتاری بدان اهمیت می‌دهند، برای نمونه در انتخاب افراد برای مقامات رهبری، نظریه صفات شخصی بر تعدادی خصلت‌های جسمی، روانی و ویژگی‌های شخصی چون ساختمان بدنی، هوش و شخصیت تأکید می‌ورزد.

جدول شماره یک:

نمونه‌هایی از صفات و خصلت‌های رهبری

آگاهی اجتماعی	انطباق‌پذیری	محبوبیت
هوش	غرور شخصی	صداقت
نیاز به موفقیت	بلوغ اجتماعی	نیرومندی
توجه به موقعیت اجتماعی	برون‌گرایی	سلامت جسم
حضور ذهن	بینش درست	هدف‌گرایی
آگاهی	مهارت‌های کلامی	قدرت تجزیه و تحلیل
توجه به دیگران	پایداری و استقامت	مصمم بودن
همکاری	اعتماد به نفس	فروتنی
حسن ابتکار	نگرانی برای جامعه	توانایی تشویق دیگران
یگانگی فکری	موقعیت اجتماعی - اقتصادی	بنیه جسمی

این برداشت متأسفانه گاهی سبب انتخاب افراد ناشایسته و در نتیجه عدم کارایی و بهره‌وری

در سازمان‌های صنعتی و اداری می‌شود. (علوی، ۱۳۷۱، ص ۲۶۸-۹)

— بررسی‌های دانشگاه آیوا

بررسی‌هایی که در دهه ۱۹۳۰ در دانشگاه آیوا در امریکا انجام گرفت، نخستین بررسی از یک رشته مطالعات شیوه‌های رهبری و رفتار گروهی بود، در این بررسی‌ها اثر شیوه‌های گوناگون رهبری در رفتار گروه‌ها بطور علمی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

این تحقیقات توسط دو روانشناس برجسته، رونالد لیپیت^۱ و رالف وایت^۲ و تحت نظارت دانشمند پرآوازه، کرت لوین^۳ که به نام پدر پویایی‌های گروهی معروف شده است، انجام گرفت، در این تحقیقات آثار سه شیوه رهبری بر روی گروهی از جوانان بررسی شد، برای انجام بررسی رهبر گروه تغییر یافت و تا پایان مطالعات سه سبک رهبری هریک برای مدت چند هفته به آزمایش گذاشته شد، این سه شیوه رهبری بطور خلاصه عبارتند از:

۱- شیوه رهبری مردمی (رهبری دمکراتیک):

در این سبک رهبری رهبر به تشکیل گروه کمک می‌کند، تصمیم‌گیری‌های گروه بر پایه رأی‌گیری انجام شد، رهبر گروه آزمایشی نیز به گروه خود یاری داد تا با شیوه‌های مشارکتی و با کمک یکدیگر به اهداف گروه نایل شوند.

۲- شیوه رهبری خود کامه (رهبری اتوکراتیک):

در این سبک رهبری، گروه مسئولیت کامل تصمیم‌گیری را از طریق تعیین وظایف هر گروه و نظارت بر آن بعهده گرفت، وی اجازه مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری را به اعضای گروه نمی‌داد یا اختیار آنان بسیار کم و محدود بود.

^۱ . Ronald Lippit

^۲ . Ralph white

^۳ . Kurt Lewin

۳- شیوه رهبری بی مداخله^۱:

در این شیوه رهبر، هیچ گونه خط‌مشی ویژه‌ای برای گروه تعیین نکرد، وی نه اعضای گروه را به کاری تشویق و نه از کار آنها جلوگیری می‌کرد، بدین‌سان تقریباً هیچ نظارتی بر کار گروه و فعالیت‌های گروهی اعمال نگردیده و ضابطه‌ای در کار نبود؛ در تمام مدت آزمایش، رفتار گروه‌ها با دقت نظارت و ثبت می‌شد، نتیجه آزمایش‌ها نشان داد که شیوه رهبری مردمی از هر نظر بر دو شیوه مستبدانه و بی‌مداخله برتری داشت، علاوه بر آن مشاهده شد که حتی شیوه بی‌مداخله بر سبک رهبری خود کامه و مستبدانه ترجیح داشت، بدین‌سان این مطالعات به روشنی نشان داد که در مقایسه، شیوه‌های مردمی رهبری بر دیگر شیوه‌ها برتری دارند.

دومین موضوع جالبی که از این مطالعات بدست آمد این بود که در روش‌های خود کامه و بی‌مداخله بارها میان اعضای گروه دشمنی و اعتراض و تجاوز دیده شد، در برابر گروه‌هایی که به سبک مردمی اداره شدند، دشمنی میان اعضا و سرکشی از قوانین و مقررات کمتر دیده می‌شد، نکته جالب دیگر این بود که در برخی روش‌های رهبری خود کامه، جوانان عضو گروه بیشتر دچار بی‌احساسی و رخوت شدید می‌شدند تا سرکشی، به سخن دیگر در شیوه مستبدانه رهبری و سرپرستی دو وضع کاملاً متفاوت می‌توان دید، یکی از آنکه چنین شیوه‌ای سبب سرکشی و هم‌ستیزی میان افراد می‌شود و دیگر آنکه در برخی موارد ممکن است مردم را به تسلیم، بی‌قیدی و بی‌حالی بکشد.

این بررسی‌های پیشگامانه، گاه با انتقاد مدیران و دانشمندان مدیریت روبرو شده است، زیرا گفته می‌شود در این مطالعات به جای افراد بالغ و کارمندان ورزیده از جوانان کم تجربه استفاده شده

^۱ . Laissez fair

است، با این همه به رغم این انتقادهای بجا، مطالعات آیوا دو جنبه اثربخش رهبری را که در مدیریت جدید از آن بهره‌گیری می‌شود نشان داد که عبارتند از:

(۱) شیوه‌های خود کامه مدیریت و رهبری آثار معینی چون سرکشی و ستیز میان اعضای گروهها را پدید می‌آورد.

(۲) شیوه‌های مردمی مدیریت و رهبری اغلب بیشتر از دیگر شیوه‌های آن باعث رضایت گروهها می‌شود و بر آنها برتری دارد.

نکته مهم این است که در مطالعات آیوا پژوهش مستقیمی درباره اثر شیوه‌های رهبری بر بهره‌وری و کارایی گروهها بعمل نیامد، با آنکه پژوهشگران توضیح دادند که جوانان، مدیریت مردمی را بر سایر شیوه‌ها ترجیح می‌دهند و در این نوع مدیریت و رهبری کمتر حالت سرکشی از خود نشان می‌دهند ولی تحقیقات مربوط به اثر شیوه‌های رهبری بر کارایی و بهره‌وری به مطالعات بعد موکول شد.

(علوی، ۱۳۷۱ ص ۲-۲۷۰)

تحقیقات دانشگاه ایالتی آهایو

از نخستین سالهای دهه ۱۹۴۰ تحقیقات بسیار جامعی بر روی تئوریهای رفتاری در دانشگاه ایالتی آهایو (امریکا) شروع شد و تاکنون بارها این تحقیقات تکرار شده است، هدف از این تحقیقات شناسایی ابعاد مستقل رفتار رهبر بود، نخست هزاران بُعد مورد مطالعه قرار گرفت و سرانجام آنها را به دو بُعد عمده تقسیم کردند که عبارتند از:

ابتکار عمل^۱ و رعایت حال دیگران را کردن^۲، بدیهی است این نوع رفتارها براساس گفته‌های کارکنان و اعضاء سازمان تعیین شدند.

نتیجه تحقیقات این دانشگاه مؤید این است که رهبرانی که از نظر ابتکار عمل و رعایت حال دیگران (زیردستان) نمرات بالایی بگیرند عملکرد خوبی خواهند داشت.

ولی موارد استثناء هم بیان‌گر این واقعیت است که در این تئوری عوامل موقعیتی نیز باید مورد توجه قرار گیرند (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۴، صص ۵۹۸-۹).

^۱ . Initiating structure

^۲ . Consideration

- تحقیقات دانشگاه میشیگان

هم‌زمان با تحقیقاتی که در دانشگاه ایالتی اُهایو انجام می‌شد، در مرکز تحقیقات دانشگاه میشیگان نیز در زمینه رهبری تحقیقاتی انجام می‌گرفت، هدف این تحقیقات هم تعیین ویژگی‌های رفتاری رهبران و رابطه آنها با عملکرد بود.

پژوهشگران دانشگاه میشیگان دو بُعد رفتار رهبران را مورد توجه قرار دادند و آنها را طرفداری از کارکنان و طرفداری از تولید نامیدند.

رهبرانی که طرفدار کارکنان بودند بدین گونه رفتار می‌کردند که به روابط بین افراد توجه می‌نمودند، در جهت تأمین نیازهای زیر دستان می‌کوشیدند و بین آنها فرق قائل می‌شدند ولی برعکس درباره کسانی که طرفدار تولید بودند گفته می‌شد که آنان به جنبه تکنیکی و کار توجه می‌کردند، تنها نگران کارهایی بودند که باید انجام می‌شد و اعضای گروه را به عنوان وسیله‌ای برای تأمین هدف‌های خود به حساب می‌آوردند، نتایجی که از این تحقیقات بدست آمد بیشتر در تأیید رهبرانی بود که در رفتار خود به کارکنان توجه می‌نمودند یعنی کارمند مدار بودند (پارسائیان و اعرابی صص ۶۰۰-۵۹۹).

— سبک‌های مک‌گریگور¹

به زعم مک‌گریگور سازمان سنتی با مشخصاتی نظیر تصمیم‌گیری متمرکز، هرم رئیس - مرئوس و کنترل مستقیم کاربر مفروضاتی دربارهٔ طبیعت انسان و انگیزش انسان مبتنی است؛ تئوری X فرض می‌کند که اغلب مردم ترجیح می‌دهند، هدایت شوند، به قبول مسئولیت علاقه ندارند و بیش از هر چیز تأمین می‌خواهند، این فلسفه با این اعتقاد همراه است که پول، مزایای شغلی، و تهدید به تنبیه در مردم ایجاد انگیزش می‌کنند.

مدیرانی که مفروضات تئوری X را می‌پذیرند کوشش می‌کنند رفتار کارکنان خود را ساخت دهند و آن را از نزدیک کنترل و سرپرستی کنند، آنها گمان می‌کنند که در مدیریت، رفتار افراد غیرقابل اعتماد، غیرمسئول و رشد نیافته، کنترل مستقیم کاملاً مناسب و ضرورت دارد.

پس از توصیف توصیف تئوری X مک‌گریگور این سؤال را مطرح کرد که آیا این نوع قضاوت درباره انسان صحیح است و آیا مدیریت مبتنی بر آن در همه موقعیت‌های امروزی مناسب است؟

آیا انسان در جامعه دمکراتیک با ارتقای روز افزون سطح آموزش و پرورش و استاندارد زندگی قادر به رفتار رشد یافته‌تری نیست؟

تحت تأثیر شدید سلسله مراتب نیازهای مزلو، مک‌گریگور نتیجه گرفت که مفروضات تئوری X دربارهٔ طبیعت انسان عموماً نادرست است و شیوه‌های مبتنی بر این مفروضات از ایجاد انگیزش در افراد برای این که در جهت تحقق هدفهای سازمانی کار کنند ناتوان خواهند بود. به زعم او مدیریت

¹. Douglas McGregor

بوسیله هدایت و کنترل ممکن است در نیل به هدف ناموفق شود، زیرا این روش از لحاظ ایجاد انگیزه در افرادی که نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی آنها بطور معقول ارضا می‌شود و نیازهای اجتماعی احترام و خودیابی آنها در حال بروز و تسلط یافتن است، روش تردید آمیزی است. مک‌گریگور دریافت که مدیریت به اقدامات و اعمالی که بر درکی صحیح و دقیق از طبیعت انسان و انگیزش او مبتنی است، نیاز دارد، در نتیجه او بدیل تئوری X را وضع کرد که تئوری Y نام دارد، این تئوری فرض می‌کند که مردم طبیعتاً تنبل و غیرقابل اعتماد نیستند، به موجب این تئوری انسان اصولاً می‌تواند در کار خود خلاق و خود فرمان شود به شرطی که به طور مقتضی برانگیخته شود، بنابراین وظیفه اساسی مدیریت باید این باشد که این استعداد بالقوه را در انسان آشکار و بالفعل سازد.

مدیرانی که از طبیعت انسان تصویری مطابق تئوری Y دارند معمولاً محیط کار کارکنان خود را شکل نمی‌دهند، کنترل نمی‌کنند و تحت سرپرستی مستقیم قرار نمی‌دهند در عوض کوشش می‌کنند به کارکنان خود کمک کنند تا با مواجهه با کنترل کمتری از خارج رشد پیدا کرده بیش از پیش بر اعمال خود کنترل شخصی داشته باشند، در چنین محیطی کارکنان می‌توانند از لحاظ نیازهای اجتماعی، احترام و خودیابی که غالباً ضمن کار نادیده گرفته می‌شوند رضایت حاصل کنند، در صورتی که شغل فرد نیازهای او را در هر سطح فراهم نکند او برای ارضای شایسته آنها به جای دیگر روی خواهد کرد (علاقه‌بند، ۱۳۷۴ صص ۳-۵۲)

فهرست مفروضات تئوری X و Y درباره طبیعت انسان در صفحه بعد آمده است:

تئوری X	تئوری Y
۱- برای اغلب مردم کار ذاتاً نامطلوب است.	۱- اگر شرایط مطلوب باشد کار مثل بازی طبیعی است.
۲- اغلب مردم جاه طلب نیستند و تمایل اندکی به پذیرش مسئولیت دارند و ترجیح می‌دهند هدایت شوند.	۲- برای نیل به هدف‌های سازمانی کنترل به وسیله خویشتن غالباً ضروری است.
۳- اغلب مردم قابلیت اندکی برای خلاقیت در حل مشکل سازمانی دارند.	۳- قابلیت برای خلاقیت در حل مشکلات سازمانی بطور نامحدود بین همه مردم توزیع شده است.
۴- انگیزش فقط در سطوح فیزیولوژیکی و تأمین ایجاد می‌شود.	۴- انگیزش در سطوح اجتماعی، احترام و خودیابی و نیز سطوح فیزیولوژیکی و تأمین ایجاد می‌گردد.
۵- اغلب مردم باید تحت کنترل و غالباً اجبار قرار گیرند تا هدف‌های سازمانی را تحقق بخشند.	۵- مردم اگر بطور مقتضی انگیزش داشته باشند می‌توانند در کار خود خلاق و خود رهبر باشند.

— سبک‌های رهبری تاننباوم و اشمیدت^۱ —

تاننباوم و همکارش بر این عقیده‌اند که هیچ ویژگی و سبک رهبری نیست که در سطح جهانی قابل اجرا باشد، بلکه رهبری مؤثر به شخص مدیر، کارمندان، موقعیت و شرایط سازمانی و رابطه بین آنها بستگی دارد، آنها معتقد هستند که نیروهایی در مدیران، کارمندان و موقعیت نهفته است که مدیران باید در انتخاب سبک مردم‌گرا یا وظیفه‌گرا آن را در نظر داشته باشند که این دو عوامل را به ترتیب زیر توصیف می‌کنند:

(۱) مدیران:

نیروهای موجود در مدیران شامل ارزشها، اعتماد نسبت به کارمندان، گرایش به یک سبک رهبری و احساس امنیت در یک موقعیت نامطمئن است، نظام ارزشی مدیر از این نظر مهم است که در احساس او از لحاظ شرکت کارمندان در تصمیم‌گیری‌ها، تأثیر می‌گذارد و همچنین نظام ارزشی در میزان مسئولیتی که به کارمندان واگذار می‌شود، مؤثر است؛ اعتماد مدیران نسبت به کارمندان نیز در تعیین میزان مسئولیت عامل مؤثری می‌باشد، گرایش‌های رهبران از این نظر مهم است که بعضی از رهبران به طور طبیعی نسبت به مدیران دیگر بیشتر مردم‌گرا (یا وظیفه‌گرا) هستند علاوه بر آن احساس امنیت مدیر در موقعیت نامطمئن نیز اهمیت زیادی دارد، زیرا موقعی که مسئولیت و تصمیم‌گیری به کارمندان تفویض می‌شود نتیجه کار معمولاً چندان مطمئن نیست.

^۱ . Tannenbaum and schmidt

(۲) کارکنان:

به نظر آنها نیروهای نیز در زیر دستان وجود دارد که در تصمیم‌گیری درباره انتخاب سبک رهبری باید در نظر گرفته شود، برای مثال بسیاری از کارمندان و کارکنان سازمان وضعیت‌های بسیار پیچیده را نمی‌توانند تحمل کنند و ترجیح می‌دهند که خط‌مشی روشنی به آنها ارائه شود، بعلاوه آمادگی آنان برای قبول مسئولیت و میزان درک و تشخیص آنها در مورد هدف‌های سازمان مهم است، مقدار دانش، تجربه و مهارت کارکنان سازمان برای حل مسائل نیز در کسب آزادی عمل بیشتر مؤثر است.

(۳) موقعیت:

علاوه بر نیروهای موجود در مدیر و کارکنان، نیروهای معینی در موقعیت عمومی وجود دارد که در تعیین بهترین سبک مؤثر است، زیرا که سازمانها نیز مثل افراد، دارای ارزش‌ها، رسوم و روش‌های معینی هستند بیشتر مدیران به نوع رفتاری که در سازمانهای آنها مورد پذیرش است، به سرعت آگاهی پیدا می‌کنند ولی تعدادی نیز به این آگاهی نمی‌رسند، برای مثال بعضی از سازمانها نسبت به سازمانهای دیگر بیشتر تشکیلاتی هستند، به این ترتیب که دارای خطوط ارتباطی غیرقابل تغییر، شرح مشاغلی روشن می‌باشند در چنین موقعیتی به طور طبیعی سبک رهبر بیشتر وظیفه‌گرا و تشکیلاتی خواهد بود (مدنی، ۱۳۶۸، صص ۶-۸۵).

— سبک‌های رهبری بلیک و موتن^۱ —

سبک این دو پژوهشگر بعنوان شبکه مدیریت^۲ نام گرفته است.

هدف آنها این بود که براساس تحقیقات دانشگاه‌های اوهایو و میشیگان یک شبکه مدیریت ارائه نمایند که یک بعد آن "توجه نمودن به افراد" و بعد دیگرش "توجه کردن به تولید" باشد در نمودار شماره یک روی هر محور نه وضع وجود دارد که در مجموع یک مدیر می‌تواند هشتاد و یک سبک یا شیوه رهبری داشته باشد، این شبکه نمی‌تواند نتایجی را ارائه کند، ولی نشان دهنده عواملی است (که براساس نتایج حاصل) افکار مدیران را به خود مشغول می‌دارد.

باتوجه به دستاوردهای این دو پژوهشگر، مدیرانی که از نظر رفتار در وضع ۹/۹ قرار می‌گیرند، بهترین عملکرد را دارند و برعکس کسانی که در وضع ۱ و ۹/۱ (تحکم) یا در حالت ۱/۹ و ۱ (باشگاه) قرار می‌گیرند، عملکرد بسیار پائینی دارند، اگرچه این شبکه می‌تواند تنها چارچوب بهتری برای شیوه رهبری (بدان گونه که به تصور در آید) ارائه کند ولی متأسفانه نمی‌توان براساس آن در زمینه حل معماری رهبری به اطلاعات ملموسی دست یافت، زیرا در رابطه با نتیجه حاصل از شیوه رهبری ۹ و ۹/۱ هیچ مدرک مستندی ارائه نمی‌کند که بتوان مدعی شد این شیوه مدیریت برای همه شرایط مختلف بهترین است. (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۴، صص ۱-۶۰۰)

^۱ . Blake and Mouton.

^۲ . Managerial grid.

توجه به کارکنان	زیاد	۹		۱/۹					۹/۹		
	۸	مدیریت باشگاهی						مدیریت تیمی			
	۷										
	۶										
	۵					۵/۵					
	۴				مدیریت انسانی و سازمانی						
	۳		۱/۱						۹/۱		
	۲	مدیریت نامحسوس							استبدادی		
	کم	۱									
کم		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	
		توجه به تولید									زیاد

۹/۹= مدیریت تیمی: کارها به وسیله افراد بسیار متعهد انجام می‌شود، در سازمان افراد منافع مشترک

دارند و وابستگی یا روابط متقابل آنها موجب احترام متقابل می‌گردد.

۱/۹= مدیریت باشگاهی: توجه عمیق و دقیق به نیازهای افراد تا روابط حسنه شود و جو یا شرایط

صمیمی و دوستانه بر سازمان حاکم گردد.

۵/۵= مدیریت انسانی و سازمانی : هم‌زمان به عملکرد سازمان و رضایت شغلی کارکنان توجه

می‌شود، هم تولید و هم میزان رضایت شغلی اعضای سازمان بالاست.

۹/۱= استبدادی: صدور دستور و بخشنامه، کارها باید دقیق اجرا شود و افراد سازمان نوعی وسیله برای

انجام کار به حساب می‌آیند.

۱/۱= مدیریت نامحسوس: کمترین قدرت اعمال می‌شود و بدون نظارت مدیریت، کارها انجام

می‌شود.

— سبک رهبری هرسی و بلانچارد^۱

هرسی و بلانچارد از تلفیق یافته‌های دانشگاه اوهایو، نظریه بلوغ کارکنان و مدل سه بعدی ردین، مدلی پرداخته‌اند بنام «تئوری دور زندگی» که بعداً تئوری وضعیتی رهبری نام گرفت. براساس رهبری وضعیتی، در تأثیر و اعمال نفوذ بر مردم یک بهترین راه وجود ندارد، کاربرد سبک‌های رهبری بستگی به سطح بلوغ پیروان دارد.

در این مدل چهار سبک برای رهبری منظور شده است:

- S1 یا دستوری^۲:

تأمین دستورات مشخص و نظارت نزدیک بر عملکرد

- S2 یا توجیهی^۳:

توضیح دادن و روشن ساختن تصمیم‌ها

- S3 یا مشارکتی^۴:

مشارکت عقیده و تصمیم‌گیری

- S4 یا تفویضی^۵:

واگذاری تصمیم‌گیری و اجرای آن به کارکنان

^۱ . Hersey and Blanchard

^۲ . Telling

^۳ . selling

^۴ . Participating

^۵ . Developing

ارتباط این سبک‌ها به شکل منحنی زنگی شکل تصور شده که به آن منحنی تجویزی¹ گفته می‌شود، چرا که سبک مناسب را با توجه به سطح بلوغ کارکنان نشان می‌دهد، برای بلوغ کارکنان هم چهار سطح در نظر گرفته شده است:

M1 بلوغ اندک:

سبک دستوری برای بلوغ اندک مناسب است.

M2 بلوغ کم تا متوسط:

سبک توجیهی برای بلوغ کم تا متوسط مناسب است.

M3 بلوغ متوسط تا کافی:

سبک مشارکتی برای بلوغ متوسط تا کافی مناسب است.

M4 بلوغ بسیار:

سبک تفویضی برای بلوغ بسیار مناسب است.

مشاهده می‌شود که در این مدل کلید اصلی، تشخیص سطح بلوغ کارکنان است تا برپایه آن

رفتار مناسب رهبری انتخاب شود، مفهوم بلوغ دارای دو بُعد فرض شده:

الف: بلوغ شغلی (توانائی)

ب: بلوغ روانی (اشتیاق)

بلوغ شغلی توانائی انجام کار است و با دانش و مهارت در کار سر و کار دارد؛ بلوغ روانی به

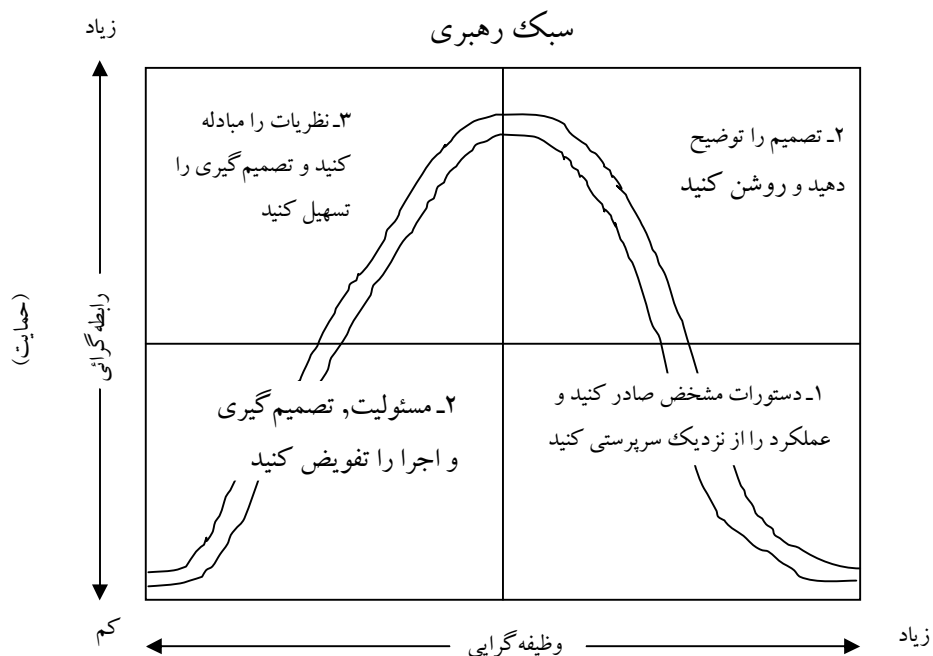
اشتیاق و انگیزش کار مربوط است و با اعتماد به نفس و تعهد سرو کار دارد.

¹ . Prescriptive curve

هرسی و بلانچارد مقیاس‌هایی نیز برای تعیین درجه بلوغ کارکنان تدوین نموده‌اند که بصورت پرسشنامه دو قطبی توسط مدیران و کارکنان تکمیل می‌شود، آنها توصیه می‌کنند که عملکرد نشانه تطبیق سبک با بلوغ است. به سخن دیگر در صورتی که عملکرد کاهش نشان می‌دهد، مدیر باید سبک رهبری خود را بر روی منحنی تجویزی به طرف راست منتقل کند، در صورتی که رو به افزایش باشد مدیر باید سبک رهبری خود را به طرف چپ منحنی بغلتاند.

مدل توصیه می‌کند که برای ابعاد بلوغ و رشد در کارکنان رهبر باید رفتار وظیفه گرایی را کاهش دهد، تفویض نماید و همکاران را به مشارکت دعوت کند.

شکل شماره یک



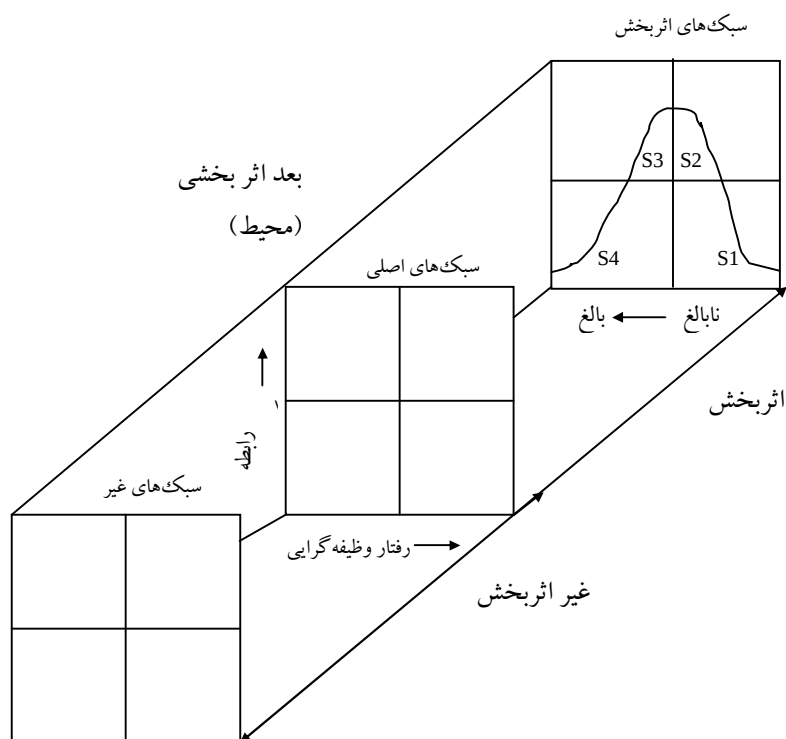
بلوغ شغلی

این شخص توانا است یعنی دانش و مهارت دارد	اندکی	مقداری	مقدار متوسطی	بسیار زیاد	توانایی

بلوغ روانی

این شخص اشتیاق دارد یعنی اعتماد به نفس و تعهد دارد	بندرت	گاهی	اغلب	همیشه	اشتیاق
	M1	M2	M3	M4	

(هر سی و بلانچارد ۱۹۸۲، ۱۶۱)



(هرسی و بلانچارد ۱۹۸۲, ۱۶۳)

— سبک‌های لیکرت

لیکرت یک روان‌شناس اجتماعی امریکائی است که پس از اتمام دوران نظام وظیفه خود در ارتش امریکا از سال ۱۹۴۶ فعالیت‌های علمی و تحقیقاتی خود را بطور عملی در مرکز مطالعات دانشگاه میشیگان شروع کرد. این مرکز در سال ۱۹۴۸ توسعه یافته و تحت عنوان مؤسسه مطالعات اجتماعی به سرپرستی لیکرت فعالیت‌های علمی و تحقیقاتی خود را با هدف تحقیق در خصوص نقش عامل انسانی و رفتار انسان در سازمانها گسترش داد. در این راستا لیکرت توان و انرژی زیادی صرف نموده و سعی وافری از خود نشان داده است. بدین منظور اطلاعات متنوعی را از سازمانهای مختلف جمع‌آوری کرد و پس از بررسی‌های لازم نتایج مطالعات و تحقیقات خود را در اولین اثر مهم و علمی خود تحت عنوان الگوی جدید مدیریت در سال ۱۹۶۱ منتشر کرد. (جواد عامری، ۱۳۵۲، ص ۷۴).

در این اثر علمی که اطلاعات اولیه آن را لیکرت از سازمانهای مختلف از جمله:

مدارس، دانشگاهها، سازمانهای نظامی، سازمانهای بهداشت عمومی و سایر سازمانها جمع‌آوری کرده بود با استفاده از این اطلاعات توانست تأثیر عوامل انسانی در اثر بخشی نهائی سازمان و همچنین ارتباط میان سبک مدیریت، ویژگی‌های نظام تعامل - نفوذ و اثربخشی را توصیف کند. رنسیس لیکرت سه متغیر علتی^۱، میانجی^۲، غایتی^۳ را مشخص می‌کند که در بحث دربارهٔ اثربخشی در طی زمان قابل استفاده‌اند (علاقه‌بند، ۱۳۷۴ ص ۶-۹۵).

^۱ . causal

^۲ . Intervening

^۳ . End-Result

– متغیرهای علّتی:

این متغیرها عبارتند از آن عواملی که در جریان رشد و توسعه درون سازمان و نتایج حاصل کار آن تأثیر می‌کنند، این متغیرها آن متغیرهای مستقلی هستند که بوسیله سازمان و مدیریت آن می‌توانند تغییر یا تعدیل پیدا کنند و نه متغیرهایی نظیر شرایط عمومی تجارت که ورای کنترل سازمان تجاری است، راهبردها و رفتار رهبری، تصمیمات مدیریت، خط‌مشی‌ها و ساخت سازمان، متغیرهای علّتی به شمار می‌روند.

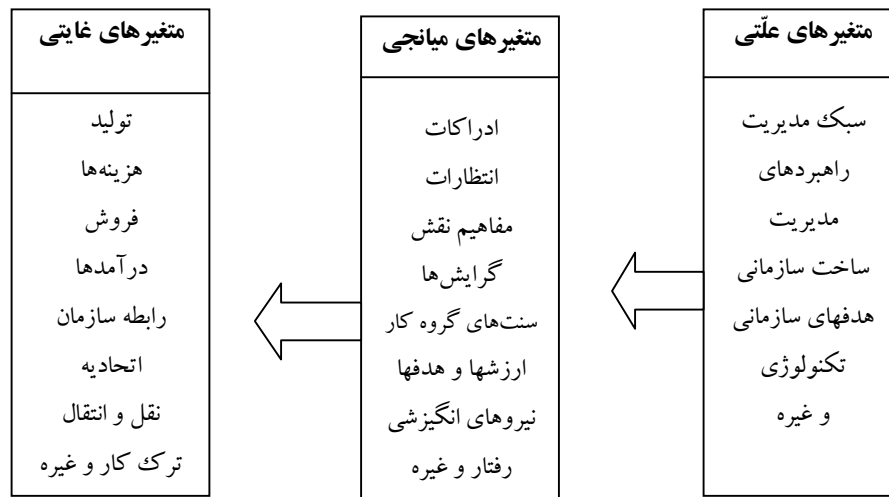
– متغیرهای میانجی:

راهبردها، مهارت‌ها و رفتار رهبری و سایر متغیرهای علّتی بر منابع انسانی یا متغیرهای میانجی یک سازمان اثر می‌گذارند، به زعم لیکرت متغیرهای میانجی وضع جاری شرایط درون سازمانی را بیان می‌کنند و در ویژگی‌های آن نظیر مهارت‌ها، وظیفه شناسی، تعهد به هدف‌ها، انگیزش‌ها، ارتباطات، تصمیم‌گیری و قابلیت برای تعامل اثربخش منعکس می‌شوند.

– متغیرهای غایتی:

متغیرهای بازده یا غایتی عبارتند از متغیرهای وابسته‌ای که دستاوردهای سازمان را منعکس می‌کنند، شاید بیش از ۹۰ درصد مدیران در ارزشیابی اثربخشی سازمانها فقط به سنجش بازده توجه دارند، از این رو اثربخشی یک مدیر بازرگانی غالباً بوسیله سود خالص تعیین می‌شود، اثربخشی یک استاد دانشگاه به وسیله تعداد مقالات و کتاب‌هایی که چاپ کرده معین می‌شود و اثربخشی یک مربی بستکبال با تعداد برد و باخت‌های تیم او تعیین می‌گردد. رابطه میان این سه طبقه از متغیرها را می‌توان به صورت محرک‌هایی (متغیرهای علّتی) که بر روی ارگانیزم (متغیرهای میانجی) عمل می‌کنند و

پاسخ‌های معینی (متغیرهای بازده) را می‌آفرینند، تصور کرد، این رابطه در شکل زیر نشان داده شده است:



در این ارتباط می‌توان گفت:

سبک مدیریت بعنوان یک متغیر علّتی یا به عبارت دیگر به عنوان مهم‌ترین متغیر در سازمان، ادراکات، انتظارات، نقش‌ها، گرایش‌ها و نگرش‌ها، سنت‌ها و روش‌های گروه کار، ارزشها، فرهنگ، اهداف، نیروهای انگیزشی و بالاخره رفتار افراد و کارکنان سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، حال اگر این تأثیرات مثبت باشد به همان میزان در سازمان‌های تجاری و بازرگانی، افزایش تولید، کاهش هزینه‌ها، افزایش فروش و درآمدها را به دنبال خواهد داشت و ارتباط میان سازمان مربوطه را با سایر سازمانها و اتحادیه‌ها افزایش داده و میزان نقل و انتقالات، غیبت و ترک کار در میان کارکنان سازمان را نیز به حداقل می‌رساند. این متغیرها در سازمان‌های آموزشی در مدارس موجب غنای فرایند آموزش

و یادگیری شده و فارغ‌التحصیلان با کیفیت بالا را به جامعه تحویل می‌دهد، چنانچه سبک مدیریتی مدیر بدون توجه و در نظر گرفتن متغیرهای درون سازمان اتخاذ و اعمال شود به احتمال زیاد تأثیرات منفی زیادی را روی متغیرهای سازمان خواهد گذاشت و در نتیجه بر خلاف جریان فوق عمل خواهد شد، در این صورت ادراکات، انتظارات، نقش‌ها را تحت تأثیر قرار داده و میزان ترک خدمت افزایش خواهد یافت.

لیکرت و همکارانش در مؤسسه تحقیقات اجتماعی دانشگاه میشیگان ضرورت توجه به منابع انسانی در منابع سرمایه‌ای را به عنوان دارائی‌هایی که مستلزم مدیریت شایسته و متناسب است، مورد تأکید قرار داده‌اند، لیکرت در نتیجه مطالعات فراوان درباره رفتار سازمانی، برنامه‌های تغییر سازمانی را در بخش‌های گوناگون صنعتی تهیه و اجرا کرده است، هدف این برنامه‌ها یاری و کمک به سازمان مختلف بود تا از مفروضات تئوری X به تئوی Y تغییر گرایش دهند، از ترویج رفتار رشد نیافته به تشویق و توسعه رفتار رشد یافته و بالغ بپردازند و از تأکید صرف بر عوامل بهداشت به بذل توجه و کمک به کارگر از لحاظ ارضاء انگیزنده‌ها روی آورند.

لیکرت در مطالعاتش دریافت که سبک‌های متداول مدیریت سازمانها را می‌توان بر روی پیوستاری از سیستم یک تا سیستم چهار نشان داد؛ بطور خلاصه مدیریت سیستم یک سبکی وظیفه مدار^۱، آمرانه^۲ و ساخت گراست، در حالی که مدیریت سیستم چهار یک سبک روابط مدار^۳ است که بر کار گروهی و اطمینان و اعتماد متقابل استوار می‌باشد.

^۱ . Task-oriented

^۲ . Authoritarian

^۳ . Relationship-oriented

سیستم‌های دو و سه سبک‌ها، حدفواصل میان دو حالت افراط و تفریط فوق هستند که به ترتیب قابل قیاس با مفروضات تئوری X و Y می‌باشند.

برای تسهیل چنین تحلیلی از رفتار موجود یک سازمان گروه لیکرت ابزاری برای سنجش ساخته است که اعضاء با استفاده از آن می‌توانند سازمان خود را بر حسب سیستم مدیریت آن نمره‌گذاری کنند، این ابزار به منظور جمع‌آوری اطلاعات درباره پاره‌ای از ویژگی‌های عملیاتی یک سازمان طراحی شده است این ویژگی‌ها شامل: رهبری، انگیزش، ارتباط، تصمیم‌گیری، تعامل و تأثیرگذاری، تعیین هدف و فراگرد کنترل مورد استفاده سازمان است. (همان منبع ص ص ۶۶-۷).

با توجه به نکات یاد شده در خصوص سیستم‌های چهارگانه لیکرت می‌توان گفت که در سبک یا سیستم یک مدیر هیچ اعتماد و اطمینانی به زیر دستان و کارکنان خود ندارد و بندرت به آنها اجازه مشارکت در تصمیم‌گیری می‌دهد، تعیین خط‌مشی‌ها توسط مدیر انجام می‌شود و زیر دستان به وسیله ترس، تهدید و تنبیه به کار وادار می‌شوند، تعامل و ارتباط دو جانبه بسیار کمی بین مدیر با زیر دستان و کارکنان وجود دارد، کنترل بوسیله مدیر و در رأس سازمان انجام گرفته و نوع مدیریت کارمدار است و مدیر توجه خاصی به انجام کار و اجرای قوانین و مقررات رسمی دارد و در چنین سازمانی یک سازمان غیررسمی در داخل سازمان رسمی برای مخالفت با قوانین و مقررات و مدیریت بوجود می‌آید، مدیر در این سبک هیچ‌گونه توجهی به روابط انسانی ندارد، بنابراین هرچه از سبک یک به طرف سیستم‌های بعدی به ویژه سیستم چهار حرکت می‌کنیم میزان اعتماد و اطمینان مدیر نسبت به کارکنان سازمان بیشتر شده به کارکنان اجازه مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و تعیین خط مشی‌ها داده شده و برای انگیزش کارکنان و زیردستان در کنار پاداش‌های مالی و اقتصادی از

مشارکت دادن آنها در تصمیم‌گیریها، تعیین اهداف، اصلاح روش‌های انجام کار و ارزشیابی از پیشرفت‌ها استفاده می‌شود، تعامل و ارتباط بین مدیر با زیر دستان و کارکنان دوستانه بوده و همراه با اعتماد و اطمینان است، کنترل در سراسر سازمان پخش شده و کارکنان مسئولیت بیشتری دارند.

سازمان رسمی و غیررسمی حالت واحد و یکپارچه‌ای پیدا کرده و هرکس خود را در پشتیبانی سازمان برای رسیدن به اهداف مسئول می‌داند، در واقع سازمان حالت تعاونی پیدا کرده و مدیر و کارکنان سازمان با مشارکت و احساس مسئولیت در حد بسیار بالایی تمامی سعی و تلاش خود را بکار می‌گیرند، در این صورت است که تقریباً هم سازمان و هم افراد و هم کارکنان آن به اهداف و خواسته‌های خود نائل می‌شوند.

در نتیجه تحت حاکمیت هریک از سیستم‌های یاد شده سازمان چهره و صورت متفاوت پیدا می‌کند و به هر یک از ویژگی‌های سازمان یعنی نیروهای انگیزشی، نظام تعامل - نفوذ، الگوی ارتباطات، فراگرد کنترل، فراگرد تصمیم‌گیری و فراگرد تعیین اهداف به گونه‌های متفاوت عمل می‌شود؛ از نظریه لیکرت چنین می‌توان نتیجه گرفت که:

هر سازمانی در واقع یک شرکت تعاونی است و آن شیوه (سبک) مدیریتی که بتواند روحیه همکاری و تعاون را پدید آورد و به آن بها دهد، به بهترین نتایج دست خواهد یافت. (پاریزی، ۱۳۶۹، ص ۲۱۷)

به عقیده لیکرت در میان سیستم‌های چهارگانه اشاره شده سیستم چهار بهترین سیستم است و تز اصلی او این است که افراد در محیطی که اشتراک مساعی وجود داشته باشد به بهترین وجه کار می‌کنند و عملکرد هر سازمان به کیفیت سازمان انسانی آن بستگی دارد، کیفیت سازمان انسانی نشان

می‌دهد که افراد تا چه حد به یکدیگر اعتماد دارند و تا چه اندازه با هدف‌های سازمانی هم‌دلی می‌نمایند، در یک سازمان خوب، افراد اشتیاق به کار دارند و پرتوان و بدون اصطکاک بی‌مورد فعالیت می‌کنند.

این کیفیت سازمان انسانی به نوع رهبری و روابط میان کارکنان هم‌پایه و هم‌شان‌بستگی دارد

(همان منبع ص ص ۴-۲۱۳).

— سبک رهبری ردین^۱

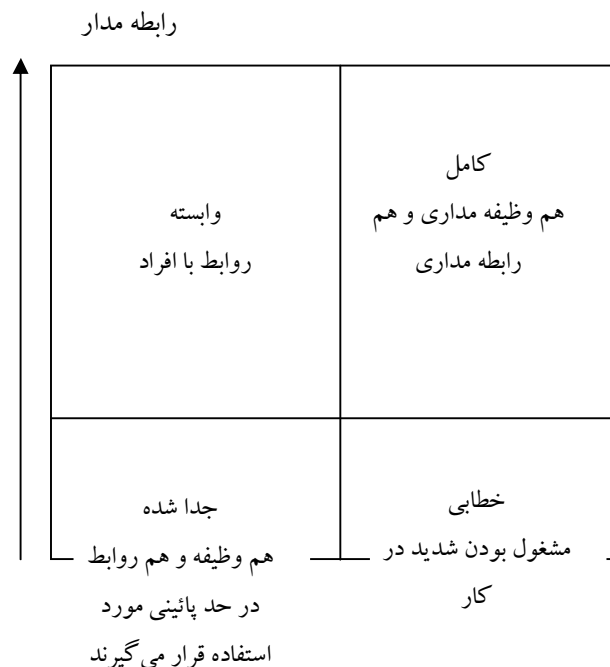
نظریه سه بعدی ردین نیز بر محور:

(۱) وظایفی که باید انجام شوند

(۲) روابط با سایر افراد

استوار است، محور وظیفه مدار در شکل شماره دو نمایش داده شده ناظر است بر رهبرانی که روابط کاری را بنا می‌گذارند، در حالی که محور رابطه مدار مشخصه افرادی را بیان می‌دارد که علاقمند به ساختن و نگهداری روابط متقابل اجتماعی در میان افراد می‌باشند، این دو عنصر منتج به چهار سبک اساسی رهبری می‌شود:

شکل شماره دو



^۱ . Reddin

۱- رهبر جدا شده :

این گونه رهبران وظیفه مداری کم و رابطه مداری کم را با یکدیگر ترکیب می‌کنند در حالی که شناسائی سازمان را در مجموع مد نظر دارند تا افراد را بطور خاص. لذا، همه کارها را کتابی و با چسبیدن به خط‌مشی‌ها و مقررات بدون توسعه روابط اجتماعی متقابل انجام می‌دهند.

۲- رهبر وابسته:

این رهبران رابطه مداری زیاد و وظیفه مداری کم از خود نشان می‌دهند، آنان دیگران را با کمال میل می‌پذیرند و چندان مقید زمان نیستند، هماهنگ کردن اختلافات، کارکردن با افراد، و وابسته بودن به دیگران از خصوصیات رهبر وابسته است.

۳- رهبر کامل:

این رهبران به وظیفه مداری و رابطه مداری بیش از حد متوسط توجه دارند، آنها عمیقاً وابسته به کار تیمی به منظور برآوردن نیازهای سازمانی و نیازهای مرئوسین می‌باشند. در هر صورت نزدیکی و یکی شدن با دیگران سبب نمی‌شود که آنان دید خود را در مورد نیاز به برقراری استانداردهای مربوط به عملکرد گروه را از دست بدهند، سرانجام این سبک از رهبری برای کارهای جاری و جزئی و برای موقعیت‌های تحت فشاری که مشارکت جوئی گرایش به ایجاد موانع در فرایند تصمیم‌گیری می‌نماید مناسب نیست.

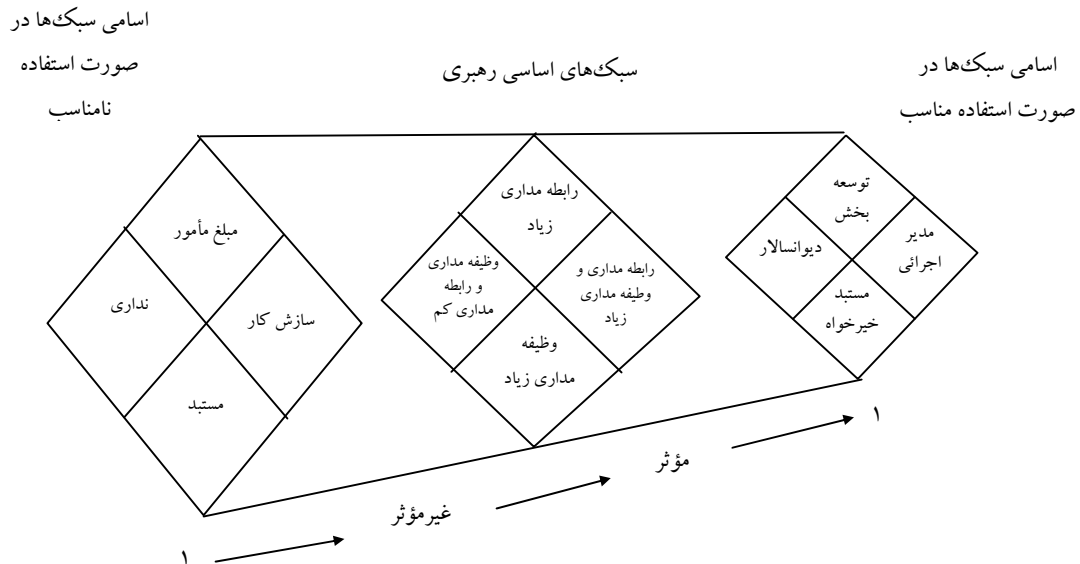
۴- رهبر خطابی:

انجام وظیفه مشخص‌ترین خصیصه این گونه رهبر است و توجه چندانی به ارضاء نیازهای مرئوسین خود ندارد، وظایف مدیریت نظیر برنامه‌ریزی، سازماندهی و نظارت را می‌توان به آسانی در رفتار رهبر خطابی مشاهده کرد، اقتدار حاصل از مقام را برای اینکه به افراد بگوید که چه بکنند مورد استفاده قرار می‌دهد و روش انگیزشی اساساً دور محور قدرت پاداش و تنبیه دور می‌زند، این رهبران غالباً منطقی هستند، زیرا آنان با موقعیت‌های تحت فشار این طریق تسلط بر دیگران سر و کار دارند.

ردین خاطر نشان می‌سازد که هیچ کدام از این سبک‌ها در تمام موقعیت‌ها به عنوان مؤثرترین سبک شناخته نمی‌شوند، یک سبک ممکن است در یک موقعیت معین بسیار اثربخش باشد لکن در موقعیت دیگر غیر اثربخش تلقی شود، در هر صورت هرگاه سبک خاصی بصورت غیرمناسب بکار رود نتیجه‌اش رهبری غیر اثربخش خواهد آمد.

اسامی مختلفی که به سبک‌های مورد استفاده صحیح و غیرصحیح داده می‌شود در شکل شماره سه آمده است با استفاده از شیوه سه بعدی ردین، چهار سبک اساسی در مرکز تصویر قرار می‌گیرند، چهار سبک هم سنگ و معادلی که دارای اثربخشی کمتر هستند در سمت چپ مرکز واقع‌اند و سبک‌های مؤثرتر در سمت راست مرکز قرار دارند، به عنوان مثال، زمانی که وظیفه مداری زیاد به طور مناسب و در خور مورد استفاده قرار گیرد، سبک مستبدانه ولی خیر اندیش و هنگامی که بصورت نادرستی بکار گرفته شود سبک مستبدانه حاکم خواهد بود.

شکل شماره سه



نظریه سه بعدی ردین مدل مفیدی است زیرا برخی از متغیرهایی را شناسائی می‌کند که در رهبری اثربخش دارای اهمیت هستند.

به طور خلاصه این تئوری روی اهمیت: (۱) آگاه بودن از مسائل و مشکلات مربوط به موقعیت (۲) تعیین آن سبک رهبری که در حل مسائل بیشترین اثربخشی را داشته باشد و (۳) قابل انعطاف بودن به حد کفایت جهت تغییر سبک‌های رهبری به منظور رسیدن به بازده بیشتر برای سازمان و پاداش زیادتر برای مرئوسین تأکید می‌ورزد. (علا، ۱۳۶۹، صص ۹-۲۷۶).

— سبک رهبری مبتنی بر مسیر - هدف^۱

رهبری مبتنی بر مسیر- هدف شیوه‌ای از نگرش اقتضائی به رهبری است و الگوی مزبور می‌تواند به ما کمک کند تا برای شرایط مختلف نوع رهبری مناسب و مؤثر را پیش بینی نمائیم.

این الگو بوسیله مارتین ایوانز^۲ و رابرت هاوس^۳ ارائه شد که الگوی جدیدی است و مسیر تکاملی می‌پیماید، روش مزبور بر الگوی انتظار گذارده شده است و بیان‌گر این است که انگیزه فرد به انتظاراتی بستگی دارد که وی برای نوع، اندازه و جذابیت پاداش قائل است با وجود این که مدیران از راههای زیادی توانسته‌اند بر زیر دستان اعمال نفوذ نمایند ولی ایوانز یادآور می‌شود که مهمترین عامل توانائی آنها در دادن پاداش است و تعیین این موضوع که زیر دستان چه باید بکنند تا به چنین پاداشی برسند، از این رو مدیران می‌توانند «هدفها» (یعنی پاداش‌ها) را تعیین کنند و مسیرهای رسیدن به آنها را مشخص کنند.

ایوانز بر این باور است که سبک یا شیوه رهبری یک مدیر بر نوع پاداشی که به زیر دستان می‌دهد و پنداشت زیر دستان از مسیری که باید به آن پاداش‌ها دست یافت اثر می‌گذارد.

برای مثال مدیری که در سبک یا شیوه رهبری خود به کارکنان توجه می‌کند نه تنها حقوق و پاداش به آنان

^۱ . Path-Goal Theory of Leadership Style

^۲ . Evans

^۳ . House

— سبک رهبری مبتنی بر مسیر - هدف^۱ —

رهبری مبتنی بر مسیر- هدف شیوه‌ای از نگرش اقتضائی به رهبری است و الگوی مزبور می‌تواند به ما کمک کند تا برای شرایط مختلف نوع رهبری مناسب و مؤثر را پیش‌بینی نمائیم.

این الگو بوسیله مارتین ایوانز^۲ و رابرت هاوس^۳ ارائه شد که الگوی جدیدی است و مسیر تکاملی می‌پیماید، روش مزبور بر الگوی انتظار گذارده شده است و بیان‌گر این است که انگیزه فرد به انتظاراتی بستگی دارد که وی برای نوع، اندازه و جذابیت پاداش قائل است با وجود این که مدیران از راه‌های زیادی توانسته‌اند بر زیر دستان اعمال نفوذ نمایند ولی ایوانز یادآور می‌شود که مهمترین عامل توانائی آنها در دادن پاداش است و تعیین این موضوع که زیر دستان چه باید بکنند تا به چنین پاداشی برسند، از این رو مدیران می‌توانند «هدفها» (یعنی پاداش‌ها) را تعیین کنند و مسیرهای رسیدن به آنها را مشخص کنند.

ایوانز بر این باور است که سبک یا شیوه رهبری یک مدیر بر نوع پاداشی که به زیر دستان می‌دهد و پنداشت زیر دستان از مسیری که باید به آن پاداش‌ها دست یافت اثر می‌گذارد.

برای مثال مدیری که در سبک یا شیوه رهبری خود به کارکنان توجه می‌کند نه تنها حقوق و پاداش به آنان پرداخت می‌کند و آنها را ارتقای مقام می‌دهد، بلکه هم‌چنین از آنها پشتیبانی می‌کند، امنیت شغلی به آنها می‌دهد، به آنان احترام می‌گذارد و باعث تشویق و ترغیب آنها می‌گردد، یک چنین مدیری نسبت به تفاوت‌هایی که بین زیردستان و کارکنان وجود دارد حساس است و براساس همین تفاوت‌ها میزان پاداش هر یک را تعیین می‌کند، از سوی دیگر مدیری که به کار یا میزان تولید

^۱ . Path-Goal Theory of Leadership Style

^۲ . Evans

^۳ . House

توجه می‌کند، میزان پاداش را به موجودیت افراد مرتبط نمی‌سازد و بیشتر سعی می‌کند پاداش افراد را بر حسب عملکرد پیردازد.

زیردستان مدیری که بیشتر به کار و تولید توجه می‌کند می‌داند که چه سطحی از تولید باید داشته باشند تا بتوانند به پاداش دست یابند، حقوق‌شان افزایش یابد یا ارتقای مقام یابند.

ایوانز بر این باور است که سبک یا شیوه‌ای از رهبری موفق خواهد بود که بتواند به زیردستان همان پاداشی را بدهد که خواستار یا در آرزوی آن هستند.

آنها کوشیده‌اند تا تئوری مبتنی بر مسیر - هدف را بوسیله دو تغییر ارائه کنند و بدان طریق موثرترین و یا موفق‌ترین شیوه رهبری را تعیین نمایند یعنی:

(۱) ویژگی‌های شخصی زیر دستان

(۲) فشارهای محیطی و شرایط محل کار

که زیر دستان باید با آن شرایط سازش نمایند.

از نظر هاوس، ویژگی‌های شخصی افراد می‌تواند سبک رهبری که مطلوب آنان است را تعیین کند، او از نتیجه تحقیقاتی نام می‌برد که نشان می‌دهند اگر افراد بر این باور باشند که رفتارشان می‌تواند بر محیط اثر بگذارد، از سبک یا شیوه‌ای از رهبری طرفداری می‌کنند که به افراد اجازه مشارکت در امور داده می‌شود، در حالی که اگر بر این باور باشند که رویدادهای در دست سرنوشت یا شانس است به شیوه‌ای از رهبری اهمیت می‌دهند که خود کامه و دیکتاتور باشد.

نوع قضاوت و ارزیابی افراد نسبت به خودشان نیز می‌تواند بر سبک یا شیوه رهبری مورد علاقه‌شان اثر بگذارد، اگر افراد چنین احساس کنند که دارای مهارت بالایی هستند و از توانایی‌های

زیادی برخوردارند تمایلی به مدیری که پیوسته بر کارشان نظارت کند ندارند و این کار را نوعی دخالت به حساب می‌آورند، از سوی دیگر کسانی که احساس می‌کنند دارای مهارت اندکی هستند ترجیح می‌دهند که مدیر پیوسته به آنان دستور بدهد و آنان را قادر سازد تا کارها را بصورتی بهتر انجام دهند که در نتیجه به پاداش‌های سازمانی دست یابند.

عوامل محیطی هم می‌تواند بر سبک یا شیوه رهبری اثر بگذارد، یکی از این عوامل ماهیت کاری است که فرد باید انجام دهد، اگر از نظر کارگر یا کارمند نوع کار ناخوشایند باشد و مدیر سبکی از رهبری در پیش گیرد که مرتب دستور صادر کند، کارمند آن را نوعی توهین به خود می‌داند ولی اگر مدیر بیشتر جنبه مردمی در پیش گیرد، به اصطلاح رعایت حال دیگران را بکند، می‌تواند موجب افزایش رضایت شغلی یا کارگر گردد و موجب تحریک می‌شود، عامل دیگر سیستم رسمی و سلسله مراتب اختیارات سازمانی است که بدان وسیله کارهایی را که باید انجام داد (طبق بودجه) تعیین می‌گردند و آنچه که نباید انجام داد مورد موافقت قرار نمی‌گیرد (از مرز بودجه بالاتر است) نیز مشخص می‌گردد.

سومین عامل محیطی گروه است، گروههایی که انسجام زیادی با یکدیگر ندارند معمولاً ترجیح می‌دهند که مدیر شیوه‌ای از رهبری را در پیش گیرد که از آنان حمایت کند و موجب تفاهم بین اعضاء گردد، به عنوان یک قانون کلی، سبک یا شیوه رهبری می‌تواند براساس عوامل زیر موجبات انگیزش زیردستان را فراهم آورد:

پنداشت یا برداشتی که آنان از نقاط ضعف یا کسر یا کمبود کارها دارند، سیستم سلسله

مراتب و موجودیت گروه. (اعرابی و پارسائیان، ۱۳۷۵، ص ص ۱۷-۱۰۱۵)

بنا به این تئوری، رهبر از چهار رفتار رهبری زیر یکی را می‌تواند انتخاب کند:

- رهبری آمرانه

- رهبری حمایتی

- رهبری مشارکتی

- رهبری توفیق‌گرا

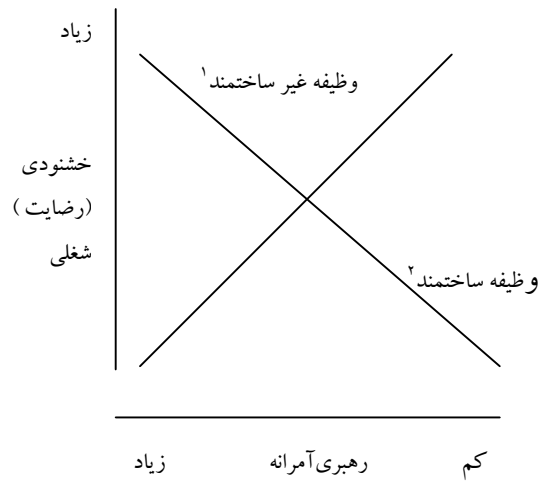
رفتارهای مناسب از طرف عوامل اقتضایی زیر تحت تأثیر قرار خواهد گرفت:

- ویژگی‌های شخصی پیروان

- تأثیر زمان و محیط بر روی پیروان

- ماهیت (چگونگی کار)

رابطه بین رضایت زیر دستان با ماهیت کار و رفتار رهبری را به صورت زیر می‌توان نشان داد:



شکل شماره چهار

بنابراین تئوری مناسب‌ترین رفتار رهبری نسبت به موقعیت تغییر خواهد کرد. (امیر کبیری،

۱۳۷۴، ص ۴-۲۹۲).

¹. Un Structured Task

². Structured Task

- سبک رهبری موقعیت‌ها و شرایط (فیدلر)

در این الگو فرض بر این گذاشته می‌شود که عملکرد مؤثر گروه به رابطه مناسب بین شیوه یا سبک مدیریت (در ایجاد ارتباط با زیردستان) و درجه‌ای بستگی دارد که اوضاع و شرایط حاکم به وی اعمال نفوذ و کنترل می‌دهد.

این پژوهشگر پرسشنامه‌ای تهیه کرد و آن را پرسشنامه ناخوشایندترین همکار¹ نامید، که می‌توان بدان وسیله مشخص کرد که فردی را که کارمند یا کارگر نمی‌تواند با وی کار کند مشخص کرد، در این مقیاس فرد بر روی طیفی از شیوه رهبری قرار می‌گیرد، با توجه به دستاوردهای فیدلر، کسی که به ناخوشایندترین همکار نمره بالایی می‌دهد خودش فردی است مطیع، فرمانبردار، مردمی و دارای احساسات شدید نسبت به دیگران.

ولی اگر کسی به ناخوشایندترین همکار نمره پایینی داد او طرفدار کار است، کنترل شدیدی اعمال می‌کند و به کار در مقایسه با روابط انسانی اهمیت بیشتری می‌دهد.

از دیدگاه فیدلر، مدیرانی که از نظر «ناخوشایندترین همکار نمره بالایی بگیرند، خواستار رابطه‌ای گرم و صمیمی و حسنه با همکار و زیردستان هستند و براین باورند که وجود چنین رابطه‌ای آنها را موفق خواهد ساخت.

از سوی دیگر مدیرانی که در «ناخوشایندترین همکار» نمره پایینی بگیرند می‌خواهند کار انجام شود، از کار طرفداری می‌کنند، به تولید اهمیت می‌دهند و ارزشی که برای تولید قائل‌اند بسی بیش از آن است که برای زیردستان قائل هستند.

¹ Least Preferred Coworker (L P C)

فیدلر سه نوع موقعیت رهبری را شناسایی کرده است که در تعیین سبک یا شیوه رهبری مفید

واقع می‌گردند که عبارتند از :

(۱) رابطه عضو با رهبر

(۲) ساختار سازمانی

(۳) موضع قدرت رهبر

تحقیقات فیدلر در برگیرنده سایر متغیرهای موقعیتی، مثل انگیزش کارکنان، ارزشها و تجربه‌های رهبران و اعضای گروه نمی‌شود.

(۱) رابطه عضو با رهبر:^۱

مهمترین عاملی است که می‌تواند بر قدرت و موفقیت مدیر اثر بگذارد، اگر مدیری بتواند با سایر اعضای گروه کنار آید، اگر اعضای گروه از نظر شخصیت، خصوصیت یا توانایی برای مدیر احترام قائل باشند، در آن صورت مدیر نباید به پست یا مقام رسمی سازمان تکیه کند، از سوی دیگر، اگر مدیری مورد تنفر و بی‌اعتمادی زیردستان و اعضای گروه قرار گیرد، نمی‌تواند به صورت غیر رسمی بر آنها اعمال نفوذ نماید و باید همواره از مقام سازمانی و صدور دستورات رسمی استفاده کند.

(۲) ساختار سازمانی:^۲

اگر کاری از نظر ساختار در حد عالی باشد به گونه‌ای که عملیات باید به صورتی دقیق، گام به گام و مرحله به مرحله انجام شود، در آن صورت اعضای گروه دارای دیدگاه یا نظری روشن از آنچه باید انجام دهند خواهند بود، در چنین شرایطی، مدیران خود به خود دارای اختیارات بسیار زیادی

^۱. Leader _ member relations

^۲ . Task Structure

هستند، دستورالعمل‌های روشن و مشخصی وجود دارد که می‌توان بدان وسیله عملکرد کارگر یا کارمند را سنجید و مدیر می‌تواند از طریق صدور بخشنامه و دستورالعمل از آنان بخواهد کارها را به صورت رسمی و دقیق انجام دهند، به بیان دیگر باید سیاست مشخصی را تدوین کرد و به اجرا درآورد، ولی اگر کارها بدون ساختار باشند، مثل نشست‌ها یا جلسه‌ها، نقش اعضای گروه چندان روشن و مشخص نخواهد بود، در چنین شرایطی قدرت مدیر کاهش می‌یابد، زیرا اعضای گروه می‌توانند نظرات مختلف خود را ابراز نمایند یا دستورالعمل‌های مدیر را مورد پرسش قرار دهند.

۳) موضع قدرت رهبر^۱

برخی از پست‌ها مثل پست ریاست در یک شرکت دارای مقدار زیادی قدرت و اختیارات سازمانی است، رئیس یک مؤسسه که برای امور خیریه پول جمع‌آوری می‌کند بر کارگران داوطلب هیچ نوع قدرتی نمی‌تواند اعمال کند، از این رو وجود قدرت در پست‌های بالای سازمانی باعث می‌شود که مدیر بتواند بر زیردستان اعمال نفوذ نماید. در حالی که پست‌های رده پایین سازمانی به گونه‌ای نیست که مسئول یا مدیری که در آن پست یا مقام قرار می‌گیرد بر زیردستان اعمال نفوذ نماید.

از این رو فیدلر در صدد برآمد تا هشت ترکیب از این سه متغیر (در رهبری مبتنی بر موقعیت) را ارائه کند. آنها عبارتند از:

رابطه بین عضو و رهبر که می‌تواند خوب یا ضعیف باشد، نوع کار می‌تواند دارای ساختار یا بدون ساختار باشد، و قدرت موجود در پست یا مقام سازمانی، که آن هم می‌تواند قوی یا ضعیف باشد.

¹. Position Power

فیدلر با استفاده از هشت نوع رهبری (با توجه به موقعیت) و دو نوع رهبر (داشتن نمره بالا یا پایین در «ناخوشایندترین همکار») روی هشتصد گروه تحقیق انجام داد تا در یابد در هر شرایطی چه نوع از رهبری می‌تواند بیش از بقیه موفق باشد.

از بین گروه‌های مورد تحقیق، تیم‌های بسکتبال، کارگاه‌های آموزش مدیریت، نیروی هوایی و گروه‌های رزمی قرار داشتند.

برای مثال یک رهبر دوست داشتنی از میان ارتش رزمی در نمودار شماره دو قرار می‌گرفت در حالی که رئیس هیأت مدیره در کمیته‌ای که مورد تنفر همگان بود در گروه هشت قرار می‌گرفت، او دریافت رهبرانی که از نظر «ناخوشایندترین همکار» نمره پایینی گرفته بودند، کسانی بودند که بیشتر به کار توجه می‌کردند یا خود کامه بودند و این افراد می‌توانستند در شرایط حاد موفق‌تر باشند یعنی شرایطی که ایجاب می‌کرد رهبر دارای قدرت زیادی باشد و اعمال نفوذ نماید، از سوی دیگر در شرایطی که فرد دارای قدرت اندکی است نمی‌تواند هیچ نوع اعمال نفوذی بنماید.

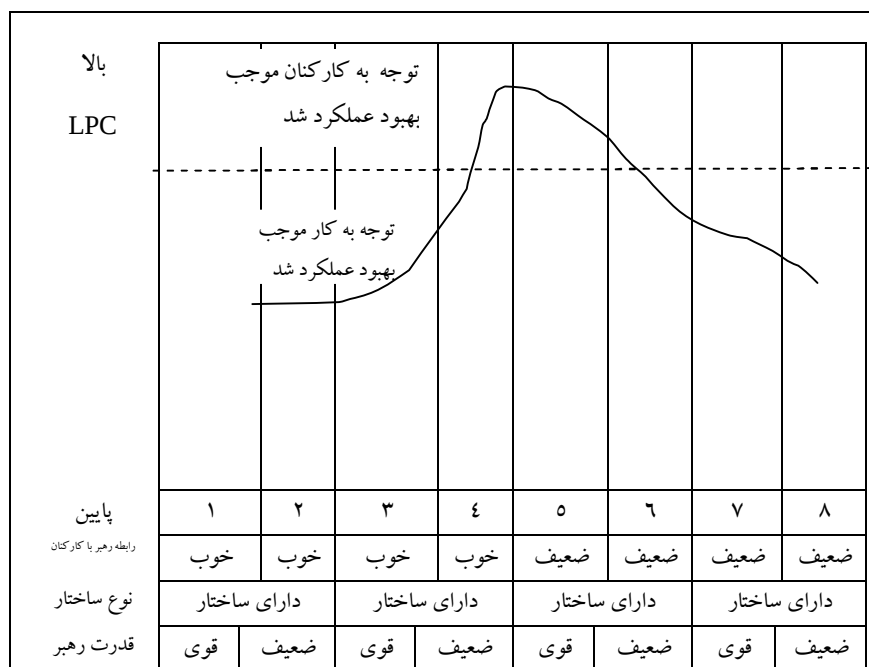
رهبرانی که از نظر «ناخوشایندترین همکار» نمره بالایی می‌گرفتند کسانی بودند که به کارمند و کارگر اهمیت می‌دادند و مردمی بودن این افراد باعث می‌شد تا در شرایط و موقعیت‌هایی موفق باشند که رهبر دارای قدرت نسبی یا اندک بود و نباید هیچ نوع اعمال نفوذی بنماید.

الگوی فیدلر بیان‌گر این است که باید با توجه به نمره «ناخوشایندترین همکار» شیوه رهبری را در خور و مناسب با موقعیت و شرایط کار نمود (که آن هم بوسیله روابط متقابل سه عامل دیگر تعیین می‌گردد) در نتیجه عملکرد مدیر عالی خواهد بود، و وی از نظر رهبری موفق می‌گردد، این الگو در موارد زیادی کاربرد داشته و در نتیجه کار رضایت بخش بوده است، به ویژه در برنامه‌های آموزشی

که در آنها باید متغیرهای محیطی را تغییر داد تا شرایط متناسب با شیوه رهبری مدیر گردد (و نه اینکه مدیران شیوه رهبری خود را تغییر دهند تا متناسب با شرایط محیط گردد) اگر چه مسأله قابل اعتماد بودن الگوی فیدلر مورد پرسش واقع شده است ولی بسیاری براین امر توافق نظر دارند که این الگو توانسته است در امر درک موضوع سازگاری و توافق رهبر و شرایط موجود در سازمان کمک‌های شایانی بکند. (اعرابی و پارسائیان، ۱۳۷۵، ص ص ۱۵-۱۰۱۱)

نمودار شماره: دو

شیوه‌های مختلف رهبری در موقعیت‌های گوناگون



- مدل مشارکت در تصمیم یا تئوری اقتضایی وروم - يتون - جاگو^۱

این مدل برای اولین بار در سال ۱۹۷۳ بوسیله ویکتور وروم و فیلیپ يتون پیشنهاد شد و در سال ۱۹۸۸ با مشارکت جاگو کامل شده است، در این تئوری همانند تئوری مسیر- هدف رهبر می‌تواند سبک‌های مختلفی از رهبری را اعمال کند، لیکن تنها به یک بعد از رفتار رهبر توجه دارد و آن مشارکت زیردست در تصمیم‌گیری است.

هدف‌های مدل حفظ کیفیت تصمیم بوسیله رهبر و در ضمن اطمینان یافتن از پذیرش تصمیم بوسیله زیردستان می‌باشند.

طبق مدل فرض براین است که میزان تشویق کارکنان به شرکت در تصمیم‌گیری بستگی به ویژگی‌های محیطی دارد، به عبارت دیگر فرایند تصمیم‌گیری هیچ کس در تمام موقعیت‌ها، بهترین فرایندها نخواهد بود، رهبر بعد از ارزیابی ویژگی‌های مشکل سبک مناسب تصمیم‌گیری که نشان دهنده میزان مشارکت زیردستان می‌باشد را انتخاب می‌کند.

نتیجه تکامل بخشیدن به مدل اولیه وروم و يتون استفاده از درخت تصمیم‌گیری است.

مدیر موقعیت خود را در قالب متغیرهای متعدد ارزیابی می‌کند و براساس این متغیرها مسیرهایی ارزیابی را از میان درخت به طرف راه کار توصیه شده‌ای دنبال می‌کند چهار نوع درخت تصمیم‌گیری وجود دارد که دوتای آنها مربوط به سطح فرد است، یکی از درخت‌های تصمیم‌گیری در هر یک از دو سطح موقعی کاربرد دارد که زمان، عامل مهمی باشد و دومی برای موقعی است که زمان اهمیت کمتری داشته و مدیر می‌خواهد توانایی‌های تصمیم‌گیری زیردستان را بهبود بخشد.

1.Vroom – Yetton - Jago Model

مدل مخصوص مسائل گروهی که دارای محدودیت زمانی می‌باشد در شکل شماره پنج نشان داده شده است. ویژگی‌های مشکل (متغیرهای موقعیتی) در بالای درخت تصمیم‌گیری، بصورت سؤال نوشته شده‌اند. تصمیم‌گیرنده برای استفاده از مدل از سمت چپ نمودار شروع می‌کند و اولین سؤال را مطرح می‌سازد. به عنوان نمونه مدیر ابتدا تصمیم می‌گیرد که در حل این مسأله کیفیت تصمیم چقدر اهمیت دارد، به عبارت دیگر آیا بین راه کارهای مختلف تفاوت‌های کیفی وجود دارد؟ و آیا این تفاوت‌های کیفی مهم هستند؟ نوع پاسخ مشخص کننده مسیر به سمت نقطه دوم در درخت تصمیم‌گیری است، در اینجا نیز سوال مربوط به آن ویژگی مطرح می‌شود. این فرایند تا زمانی که به یک نقطه پایانی ختم می‌شود ادامه می‌یابد. به این ترتیب مدیر یک سبک تصمیم‌گیری مؤثر را می‌شناسد، سبک‌های مختلف تصمیم‌گیری که در انتهای شاخه‌های درخت نشان داده شده‌اند، نمایان‌گر سطوح مختلفی از مشارکت زیردستان است که مدیر می‌باید برحسب نوع موقعیت برای تحقق آن کوشش کند.

پنج سبک تصمیم‌گیری به شرح زیر می‌باشند:

A1: مدیر به تنهایی تصمیم‌گیری می‌کند.

A11: مدیر اطلاعات را از زیردستان می‌گیرد، لیکن خود به طور مستقل تصمیم می‌گیرد، زیردستان

ممکن است در جریان موقعیت قرار گیرند و یا قرار نگیرند.

C1: مدیر هر یک از زیردستان را به تنهایی در جریان موقعیت قرار می‌دهد و از آنها درخواست

اطلاعات و ارزیابی می‌کند، زیردستان یک گروه تشکیل نمی‌دهند و مدیر نیز به تنهایی تصمیم

می‌گیرد.

C11 مدیر و زیردستان برای بحث درباره موقعیت یک گروه تشکیل می‌دهند، لیکن مدیر است که

تصمیم نهایی را می‌گیرد.

G11: مدیر و زیردستان برای بحث درباره موقعیت یک گروه تشکیل می‌دهند و تصمیم نهایی را اتخاذ

می‌کند.

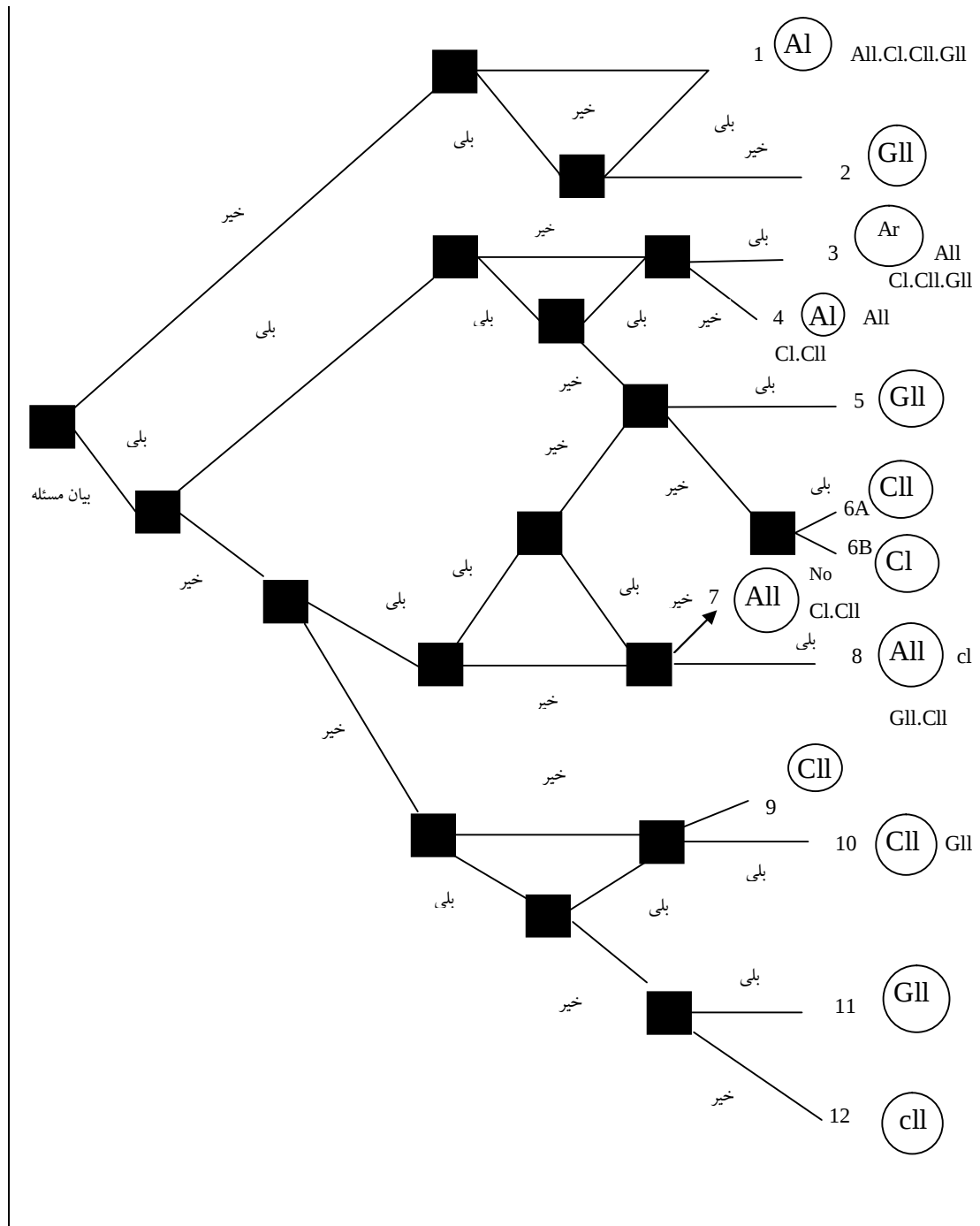
این مدل به عنوان یک ابزار می‌تواند به مدیران کمک کند تا تصمیم بگیرند که زیردستان تا

چه حدی می‌توانند در تصمیم‌گیری‌ها شرکت داشته باشند. (الوانی و معمارزاده، ۱۳۷۴، ص ص

۳- ۲۹۰)

شکل شماره: پنج الگوی تصمیم‌گیری که در آن راه‌حل‌های امکان‌پذیر ارائه شده‌اند.

A	B	C	D	E	F	G
آیا این مسئله از نظر کیفیت با مشکلی مواجه است؟	آیا برای گرفتن تصمیم با کیفیت بالا، من اطلاعات کافی در دست دارم؟	آیا مسئله دارای ساختار است؟	آیا مسأله مربوط به پذیرفتن راه‌حل (بوسیله زیردستان)، از نظر اجرایی، اهمیت زیادی دارد؟	اگر قرار بود خودم به تنهایی آن تصمیم را بگیرم، آیا دلایل کافی مبنی بر پذیرفتن من بوسیله زیردستان در دست داشتم؟	آیا زیردستان با هدفهای سازمان همسویی دارند تا در حل مسائل و مشکلات همکاری بیدرغ می‌نمایند؟	آیا در رابطه با راه‌حل‌های بهتر، زیردستان اتفاق نظر دارند؟



- سبک در مدل تئوری سیستم اجتماعی

در چارچوب تئوری مورد بحث سه سبک رهبری یا مدیریت متمایز قابل تشخیص است:

- سبک هنجار مدار یا سازمان مدار

- سبک فرد مدار

- سبک موقعیت مدار

سبک هنجار مدار:

این سبک با تکیه بر بعد هنجاری به انتظارات سازمان اهمیت می‌دهد و براین فرض استوار است که برای رسیدن به هدف‌های سازمان می‌توان رویه‌ها، دستورالعمل‌ها و مقررات مناسب را با وظایف و انتظارات نقش‌های سازمانی در آمیخت و از کارکنان سازمان خواست که در انجام وظایف خود آنها را دقیقاً رعایت کنند، طبق این سبک در صورتی که نقش‌های سازمانی به روشنی تعریف شوند و هر کس مسئولیت انجام وظیفه خود را بپذیرد، نتایج مورد انتظار سازمان حاصل خواهد شد، تحت این سبک مدیریت، زیردستان موظف به اجرای مقررات هستند و مدیر مقررات را تعیین یا اعمال می‌کند، کشمکش‌های حاصله تحت این سبک از نوع کشمکش‌های نقش است، ملاک موفقیت در این سبک، سازگاری رفتار با انتظارات سازمان و اثر بخشی است.

سبک فرد مدار

این سبک بر بعد شخصی تأکید کرده، انگیزه‌ها و نیازهای فردی کارکنان سازمان را مورد توجه قرار می‌دهد و براین فرض است که موفقیت سازمان به جای اینکه به اجرای دقیق مقررات سازمانی و تبعیت کامل از انتظارات سازمان وابسته باشد بیشتر به افرادی بستگی دارد که در سازمان به کار اشتغال دارند، تحت این نوع مدیریت به افراد امکان داده می‌شود که در حد توانایی خود مناسب‌ترین طریق را برای انجام وظیفه انتخاب کنند، در این حالت چون انجام وظایف به سلیقه و تمایل افراد بستگی دارد لذا انتظارات سازمانی از رسمیت می‌افتند و حتی ممکن است مانع انجام وظیفه شوند، کشمکش‌های بارز تحت این نوع مدیریت احتمالاً از نوع تعارض‌های شخصیتی خواهد بود، ملاک موفقیت در این سبک هم‌سازی رفتار با انگیزه‌های فردی کارکنان و کارائی است.

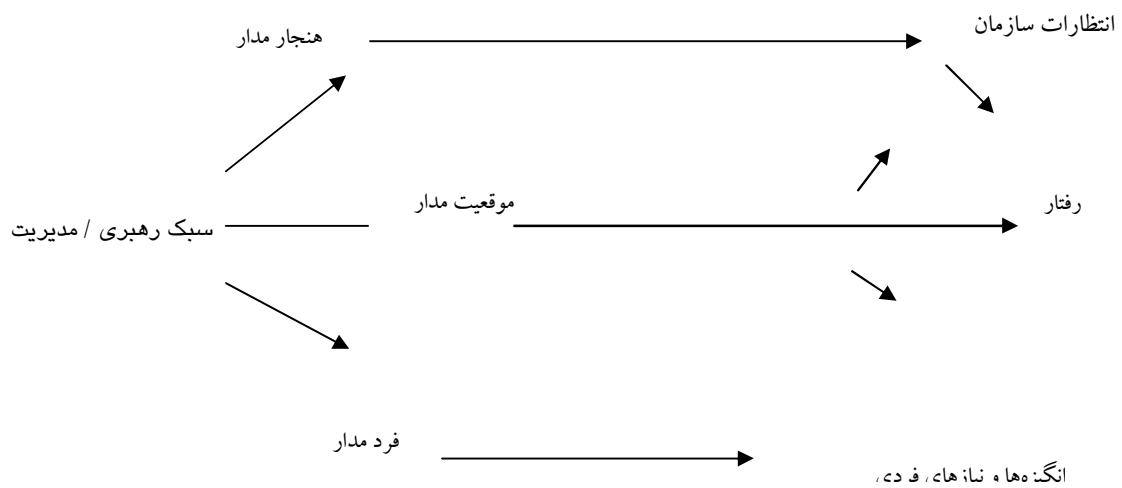
سبک موقعیت مدار

سبک موقعیت مدار، سبک متغیری است که با توجه به موقعیت و شرایط به تناوب به هر یک از بعدهای هنجاری و شخصی تأکید می‌کند، سبک موقعیت مدار به اقتضای وضعیت و شرایط تأکید خود را از یک بعد به بعد دیگر انتقال می‌دهد و با توجه به موقعیت عمل می‌کند.

ملاک‌های موفقیت در این سبک مدیریت عبارتند از:

اثر بخشی، کارایی، رضایت

سبک موقعیت مدار این واقعیت را آشکار می‌سازد که هدایت و کنترل رفتار و روابط اداری تا چه حد به تشخیص مدیر بستگی دارد، با اینکه سبک موقعیت مدار کمتر صورت عمل به خود می‌گیرد ولی بیشتر از سبک‌های دیگر مطلوب است. (علاقه‌بند، ۱۳۷۱ ص ۲- ۱۷۰)



— سبک رهبری روشنگرانه یا واقعاً دموکراتیک

این مفهوم را مازلو که به سکه زدن واژه‌های نو و غیر قابل تلفظ علاقه‌مند بود، در نوشته‌هایش بکار برده است، او فهرست جامعی از ویژگی‌های مدیریت روشنگرانه ارائه داده است که به اختصار به آن اشاره می‌شود:

۱- به همه کس باید اعتماد کرد:

در سازمان‌های روشنگرانه آدم‌ها به دقت انتخاب می‌شوند، همگی آدم‌های قابل اعتمادی هستند به گونه‌ای که افراد در محیطی فارغ از سوء ظن و کارشکنی کار می‌کنند به این ترتیب کارایی با صداقت مترادف می‌شود و رونق می‌یابد، در سازمان‌های روشنگرانه هر کس می‌تواند به طور مطلق، صریح و سراسر باشد، خط راست کوتاهترین فاصله بین دو نقطه است و همین اصل در امور انسانی نیز مصداق دارد.

۲- هر کس می‌خواهد کارش را بهبود بخشد:

روحیه خلاق در سرشت تمام انسانهاست به عنوان نمونه در ژاپن هر کارگر بدون وقفه تلاش می‌کند تا عملکرد خودش را بهبود بخشد ... این نگرش اساس سلامت و خرسندی فرد و مبنای رشد و پیشرفت سازمان است.

۳- آدم‌ها برای رسیدن به کمال کوشش می‌کنند:

در سازمان روشنگرانه تلاش فرد برای رسیدن به کمال انگیزه غالب است، افراد در تمام وجوه مربوط به کارشان در رابطه با زیردستان و مقامات مافوق برای رسیدن به کمال کوشش می‌کنند.

۴- نگرش نسبت به کار:

در این سازمانها افراد کارکردن را به تنبلی ترجیح می‌دهند، از نظر آنها کار پر معنی بر کار پوچ و سازندگی بر تخریب برتری دارد، به این ترتیب تمام نیرو و توان انسان کاملاً بسیج می‌شود و برای نیل به هدفهای سازنده مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۵- روابط دمکراتیک :

رابطه بین رییس و مرئوس دموکراتیک است، در وضعیت دموکراتیک تبادل افکار در نهایت آرامش و معطوف به مقصود و منظوری معین صورت می‌گیرد و بهترین راه حل مورد قبول واقع می‌شود، رییس خوب از زیردستان می‌خواهد که از نظرات او استفاده کنند و اگر متقاعد شود، نظر خود را تعدیل می‌کند، چنین فضایی زمینه‌ای مساعد برای رشد و نمو مدیریت است.

۶- قدرت سازمانی :

در سازمانی که ترس و وحشت حاکم است، افراد از قبول مسئولیت دوری می‌جویند و ترجیح می‌دهند که به جای فعال بودن حالت انفعالی داشته باشند، در سازمان‌های روشنگرانه کارکنان با رضا و رغبت از مسئولیت‌های بیشتر استقبال می‌کنند، این معیاری است برای سنجش قدرت سازمانی.

۷- افراد مواد و ابزار کارشان را دوست دارند:

سازمانی که در آن دلبستگی عاشقانه نسبت به کارخانه، ماشین‌ها و مواد بوجود آمده باشد، بی‌گمان به اوج کارایی می‌رسد.

۸- افراد طالب تشویق در برابر انظار دیگران اند:

این غریزه طبیعی بشر است، چنین قدردانی و تشویقی، عزت نفس را تقویت می‌کند و عزم شخص را در بکار گرفتن منتهای توانایی‌اش جزم می‌کند، افراد برای به عهده گرفتن وظایفی که غیر ممکن به نظر می‌رسد برانگیخته می‌شوند و خلاقیتی متهورانه از خود بروز می‌دهند.

۹- دل‌بستگی و احترام به رئیس:

افراد در این سازمان‌ها به مقامات مافوق‌شان دل‌بستگی و احترام نشان می‌دهند، در تمام جوامع بزرگ این احساس از دیرباز ارزشمند و گرامی بوده است، روش مزبور هم‌چنین این واقعیت را نشان می‌دهد که رؤسا به بهبود وضع کارکنان توجه دارند و با اعمال و رفتارشان، محبت کارکنان را نسبت به خود جلب می‌کنند (پاریزی، ۱۳۶۹ ص ۵-۸۱).

با توجه به اینکه سبک مدیریت، مدیر به کلیه کارکنان سازمان اعتماد و اطمینان کامل دارد، همه کارکنان در این سازمان‌ها در صد بهبود بخشیدن به کارهای خود برای رسیدن به بهترین و مناسب‌ترین روش‌های کار هستند، قدرت سازمانی براساس قبول و پذیرش مسئولیت بیشتر بوده و کارکنان نسبت به سازمان و ابزار کار خودشان علاقمند می‌باشند، چون مدیران نیز به آنان اعتماد داشته و به مسائل شخصی آنها رسیدگی می‌کنند و این چنین سازمان‌هایی همواره موفق هستند.

- سبک‌های ادگار شاین^۱

براساس طبقه‌بندی شاین مفروضات مدیر را می‌توان به چهار دسته تقسیم کرد:

۱- انسان منطقی - اقتصادی^۲

۲- انسان اجتماعی^۳

۳- انسان خودیاب^۴

۴- انسان پیچیده^۵

انسان منطقی - اقتصادی:

مفروضات الگوی فکری انسان منطقی - اقتصادی از فلسفه هدونیزم (یعنی اعتقاد به اینکه هدف اصلی از زندگی خوش گذرانی است) ناشی گردیده است.

طبق این فلسفه انسان اعمالی را که باعث به حداکثر افزایش یافتن منافع شخصی او می‌شود، حساب کرده و مطابق آن رفتار می‌کند.

به طور خلاصه مفروضات انسان منطقی - اقتصادی به شرح زیر است:

الف - انسان ذاتاً تنبل بوده و با پاداش‌های مالی برانگیخته می‌شود و عملی را انجام می‌دهد که دارای بیشترین درآمد مالی باشد.

¹. Edgar H. Sahein
². Rational Economic Human
³. Social Human

⁴. Self Actualization Human
⁵. Complexity Human

ب - چون پاداش‌های مالی در اختیار سازمان است، فرد به صورت یک عامل بدون اراده در سازمان خواهد بود.

ج - احساسات فردی اصولاً غیر منطقی است.

د - هدف‌های طبیعی انسان با هدف‌های سازمان در تضاد می‌باشد.

ه - عموم افراد دارای مفروضات فوق نیستند، بلکه عده‌ای دارای کنترل شخصی بوده و کمتر تحت تأثیر احساسات خود قرار می‌گیرند، این گروه دوّم، مسئولیت مدیریت و سرپرستی بقیه را که اکثریت را تشکیل می‌دهند به عهده می‌گیرند.

و - با توجه به مقتضیات علمی تیئورو دستورالعمل‌های مبتنی بر مکتب مذکور بهترین دلیل وجودی انسان منطقی - اقتصادی می‌باشد.

انسان اجتماعی :

فرضیه‌هایی که پس از مطالعات هاثورن درباره انسان بوجود آمد با فرضیه‌هایی مربوط به انسان منطقی - اقتصادی متفاوت بوده، این مفروضات بدین شرح می‌باشند:

الف - انسان اساساً به وسیله نیازهای اجتماعی برانگیخته می‌شود و ضمن برقراری روابط با دیگران حس شناخته شدن و تعلق به دیگران را به دست می‌آورد.

ب - انقلاب صنعتی و تقسیم کار به اجزای ساده و کوچک، کار را بی‌ارزش و خسته کننده کرده و برای جبران آن تمایل به سازمان‌های غیر رسمی و ایجاد روابط رسمی حاصل می‌شود.

ج - انسان در مقابل نیروهای اجتماعی که ناشی از روابط او با دیگر همکارانش می‌باشد بیش از پاداش‌های مادی واکنش نشان می‌دهد و هر قدر که مدیریت نیازهای اجتماعی زیردست را برآورد، عضو زیردست به خواسته‌های مدیریت پاسخ مساعدتری می‌دهد.

انسان خودیاب :

تعدادی از دانشمندان که در پی ارزیابی اثر عامل اجتماعی در میزان تولید بودند به این نتیجه رسیدند که تقسیم کار و تجزیه شغل در سازمان‌های اداری و بازرگانی امروز این امکان را از شاغل می‌گیرد که از استعداد خویش استفاده کند، بروز استعداد ذاتی عالی‌ترین نیاز انسانی در سلسله مراتب نیازهاست، وقتی وظایف شغلی فردی با استعدادهای او تطبیق کند، فرصت بروز استعدادهای ذاتی خود را می‌یابد، در این مرحله انسان خودیاب می‌گردد.

بررسی‌های یکی از دانشمندان موسوم به هرزبرگ مؤید این نظر است که اصولاً عوامل اصلی ایجاد انگیزش، ناشی از نیاز خودیابی و عوامل دیگر از قبیل حقوق کم، شرایط نامطلوب کار، نظارت و سرپرستی ناقص باعث عدم رضایت می‌گردد و رفع مشکلات مربوط رضایت عضو را تأمین می‌نماید نه اینکه انگیزش مورد نظر ایجاد کند.

انسان پیچیده:

مفهوم انسان پیچیده با مفاهیم قبلی انسان تضادی ندارد، بلکه به این نکته اشاره می‌کند که هر یک از مفاهیم مذکور ممکن است در جایی صحیح و تعمیم هر یک از آنها به تنهایی تصویر صحیحی از تمام انسانها بدست نمی‌دهد (صادقپور، ۱۳۵۶ ص ۶-۱۴۱)

- مدل رهبری مراوده رهبر - عضو^۱

در تئوری رهبری مراوده رهبر - عضو که در گذشته مدل ارتباط عمودی دوتایی^۲ نامیده می‌شد و بوسیله دو نفر از محققان جرج گراین و فرد دانسرو^۳ ابداع شده است، بر اهمیت روابط متغیر بین سرپرست و هر یک از زیردستانش تأکید می‌کند و به هر دو نفر رییس و مرئوس به اصطلاح یک جفت عمودی^۴ گفته می‌شود، این مدل بطور کلی با نظریه‌های اولیه متفاوت است، طبق این تئوری ضرورتی ندارد که سرپرست با همه زیردستانش به یک شکل رفتار می‌کند شکل شماره شش مفاهیم اولیه تئوری مراوده رهبر - عضو را نشان می‌دهد.

طبق این مدل رهبر با تعداد کمی از زیردستان قابل اعتماد خود تحت عنوان افراد داخل گروه^۵ گروه^۶ رابطه برقرار می‌کند و به طور معمول مأموریت‌های خاصی به همراه داشته باشند را به آنها محول محول می‌کند، آن دسته از کارکنانی که جزء این گروه نمی‌باشند خارج گروه^۶ نامیده می‌شوند. سرپرست، وقت کمتری را به آنها اختصاص می‌دهد و توجه کمتری نیز به آنها دارد همانطور که در شکل نشان داده شده است رهبر یک رابطه دوتایی یا نفر به نفر با هر یک از پنج زیردست خود دارد.

هر سرپرستی در اولین مراودات خود با هر یک از زیردستان یک رابطه « داخل گروه» یا «خارج گروه» برقرار می‌کند، روشن نیست که رهبر چگونه اعضا را انتخاب می‌کند ولی ممکن است تصمیم بر پایه توانایی تطبیق شخصی و شایستگی زیردستان باشد.

^۱.Leader- Member Exchange

^۲.Vertical – Dyad Linkage Model

^۳.George Graen and Fred Dansereau

^۴. Vertical Dyad

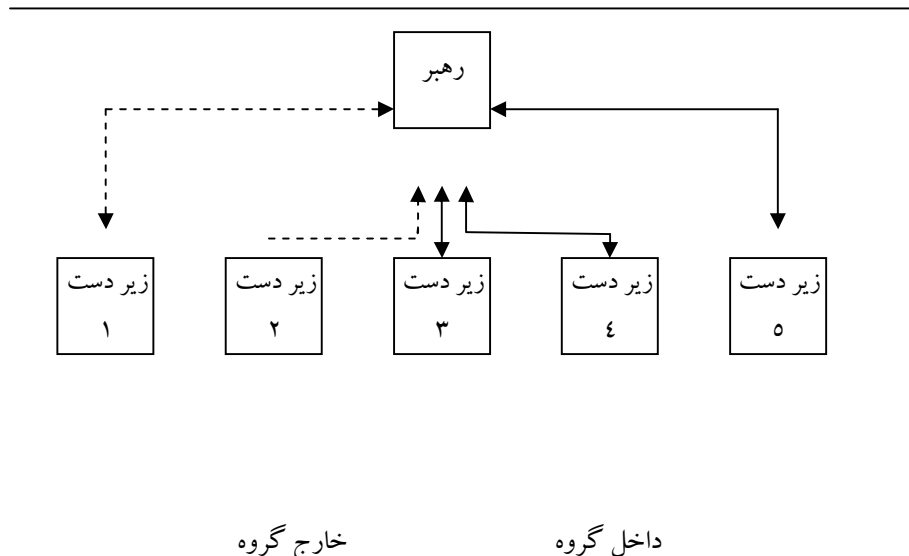
^۵. In Group

^۶.Out Group

تحقیق‌ها، وجود داخل گروه و خارج گروه را مورد تأیید قرار داده‌اند، علاوه بر این محققان به این نتیجه رسیده‌اند که اعضای داخل گروه در مقایسه با اعضای خارج گروه از سطح بالاتر عملکرد و رضایت برخوردارند. (الوانی و معمارزاده، ۱۳۷۴ ص ۵- ۲۹۴)

شکل شماره: شش

مدل رهبری ارتباط عمودی دوتایی (مراوده رهبر - عضو)



- مدل جایگزین‌های رهبری^۱

در تئوری جایگزین‌های رهبری، ویژگی‌های فردی، وظیفه‌ای و سازمانی می‌توانند نسبت به توانایی رهبر در اثرگذاری بر رضایت و عملکرد زیردستان برتری داشته باشد، به عبارت دیگر، اگر عوامل معینی وجود داشته باشند فرد می‌تواند بدون هدایت رهبر وظیفه محوله را انجام دهد، طبق مبانی دیدگاه جایگزین‌های رهبری و برخلاف تئوری‌های سنتی که سلسله مراتب رهبری را همواره مهم تلقی می‌کردند، در بسیاری از موقعیت‌ها، رفتار رهبر خارج از موضوع و بی‌مناسبت است، شکل شماره هفت این مفاهیم را به شکل قالب تصویر نشان می‌دهد.

ویژگی‌های فردی که می‌توانند رفتار رهبر را خنثی سازند عبارتند از :

توانایی، تجربه، آموزش، دانش، نیاز به استقلال، گرایش حرفه‌ای و بی‌تفاوتی نسبت به پاداش‌های سازمان .

به عنوان مثال شخصی که از توانایی و مهارت لازم برای انجام وظایفش برخوردار است و نیاز بالایی به استقلال دارد ممکن است به رهبری که قصد هدایت و ساخت دهی دارد، نیاز نداشته باشد و یا از او اظهار ناخشنودی و تنفر کند، همچنین اگر وظیفه‌ای بعهدہ کارکنان و اگذار می‌شد، معمولی و روزمره بوده و بدون انسجام بالایی باشد و کارکنان همواره بازخور عملکرد خود را در اختیار داشته باشند، به عبارت دیگر از نتایج عملکرد خود مطلع باشند و بتوانند انگیزه درونی خود را ارضا کنند ممکن است این وضعیت موجب شود که رفتار رهبر به صورت غیر ضروری و نامربوط درآید.

¹ . Leader Ship Substitutes

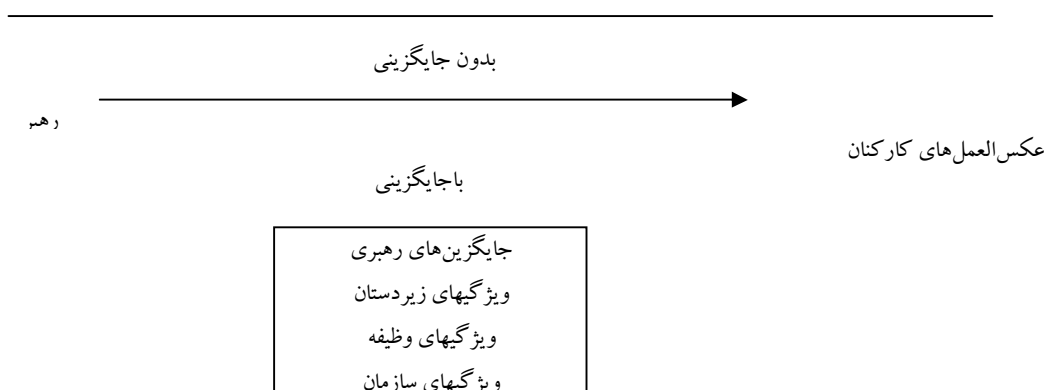
بنابراین اگر وظیفه‌ای بتواند به اندازه کافی نیازهای درونی کارکنان را ارضاء کند، نتیجه آنها نیازی به حمایت رهبر ندارند.

آن دسته از ویژگی‌های سازمان که ممکن است بتوانند جایگزین رهبری شوند عبارتند از: برنامه‌ها 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، به عنوان مثال، اگر هدفهای منعکس شده در یک شغل واضح و صریح باشد و مقررات و روش‌های متعدد کار برای انجام آن شغل وجود داشته باشد در این صورت ممکن است نیاز به وجود یک رهبر هدایتی نباشد، تحقیق‌های اولیه مفاهیم، جایگزین‌های رهبری را مورد تأیید قرار داده‌اند، لیکن انجام تحقیق‌های بیشتری برای شناسایی دیگر جایگزین‌های بالقوه و اثر آنها بر اثر بخشی رهبری ضروری می‌باشد.

(الوانی و معمارزاده ص ص ۷-۲۹۶)

شکل شماره : هفت

جایگزین‌های رهبری





- تئوری اسنادی رهبری

تئوری اسناد مربوط به کسانی می‌شود که می‌کوشند روابط علّت و معلولی را درک کنند، از دیدگاه رهبری، تئوری اسناد بیانگر این مطلب است که رهبری تنها چیزی است که مردم آن را به افراد نسبت می‌دهند.

پژوهشگران با استفاده از چارچوب اسنادی متوجه شده‌اند که افراد بافراسست، 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 می‌گیرند، دارای ویژگی‌هایی هستند که معرف یک رهبر خوب است؛ یعنی صرفنظر از موقعیت، کسی که در این دو مورد در سطح بالایی قرار گیرد او به عنوان بهترین رهبر به حساب می‌آید.

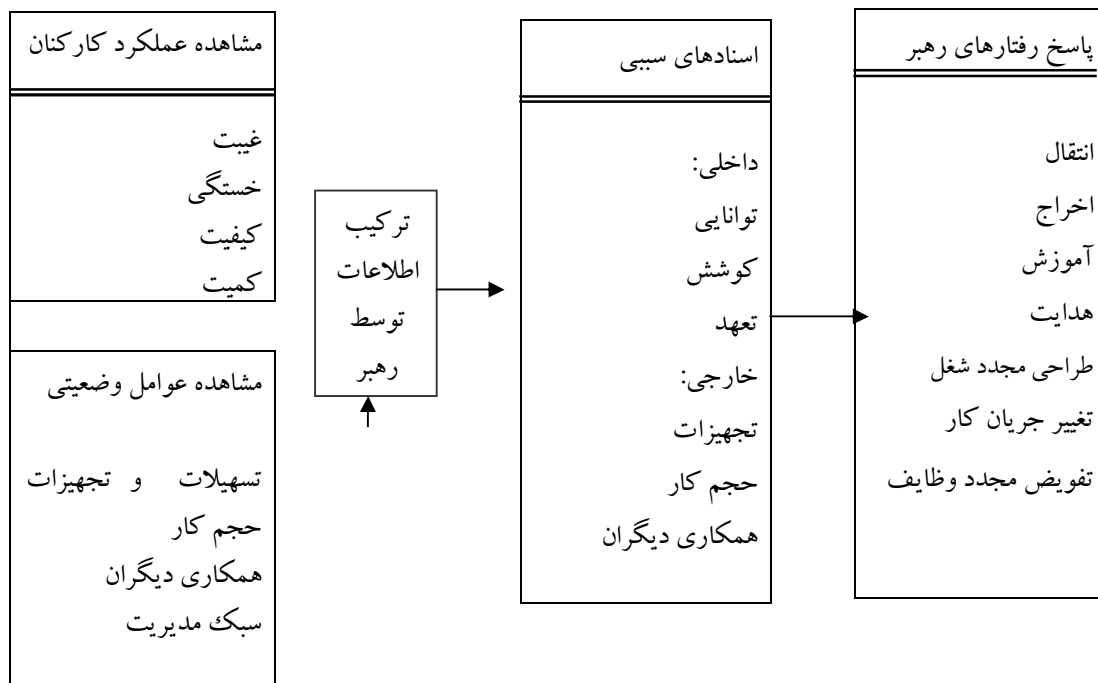
یکی از جالب‌ترین مطالبی که در ادبیات تئوری اسنادی رهبری وجود دارد چنین پنداری است که معمولاً رهبران موفق در تصمیمات خود قاطع و دارای ثبات رأی بوده و متزلزل نیستند؛ مدارک و شواهد نشان می‌دهد که یک رهبر قهرمان کسی است که دست به کارهای غیر عادی می‌زند ولی به سبب قاطعیت و پشتکار سرانجام پیروز می‌شود. (پارسائیان و اعرابی ص ص ۵-۶۳۴).

وقتی که عملکرد یک فرو دست 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 می‌شود که رهبر موضوع را به این عامل نسبت داده یا اسناد کرده است، نکته با اهمیتی که پژوهشگران این تئوری به آن اشاره می‌کنند این است که آنچه که رهبر درباره از میان بردن ضعف عملکرد کارکنان انجام می‌دهد، 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 تأمین خواهد کرد، اگر این ضعف را به کار زیاد مربوط بداند، طبیعتاً حجم کار را کاهش خواهد داد.

شکل شماره هشت مدل اسناد را در رهبری خلاصه می‌کند: (آرنولد، ص ۱۴۱)

مدل اسنادی رهبری



تئوری رهبری فره‌مند^۱

این تئوری بیان‌گر این مطلب است که چنانچه پیروان رفتارهای خاصی را از رهبر ببینند، توانایی‌های خارق‌العاده یا قهرمانانه‌ای به وی نسبت می‌دهند، در بیشتر تحقیقاتی که روی موضوع «رهبری فره‌مند» انجام شده، سعی شده است تا این گونه رفتارهای آن رهبران را از رفتار رهبرانی که از چنین موهبتی برخوردار نیستند، تفکیک کنند.

رهبران را به دو دسته تقسیم می‌کنند، یک دسته کسانی هستند که بیشتر تئوری‌های رهبری درباره آنها ارائه شده است، آنها را رهبران «عمل‌گرا»^۲ می‌نامند، این افراد در پیروان خود ایجاد انگیزه می‌کنند و از طریق تعیین وظایف، نقش‌ها و شرایط کارهایی که باید انجام شود، آنها را در جهت تأمین هدفهای سازمان رهبری و هدایت می‌نمایند، ولی دسته دیگری از رهبران هم هستند که به صورتی بسیار عمیق و خارق‌العاده بر پیروان خود اعمال نفوذ می‌کنند، به آنها الهام می‌بخشند و آنها را در راه تعالی بخشیدن به خواسته‌های خود (در جهت منافع سازمان) این رهبران «تعالی بخش»^۳ توجه خود را به خیر و صلاح پیروان معطوف می‌کنند و همواره در پی رشد، ترقی و تأمین نیازهای آنها هستند، آنان از طریق طرح مسائل گذشته در بستر راههای نوین می‌کوشند تا بر میزان آگاهی‌های پیروان بیفزایند، این رهبران از چنان قدرتی برخوردارند که می‌توانند در اثر تلفیق، پیروان خود را وادار کنند که دست به کارهای خارق‌العاده بزنند و هدف‌های گروه را تأمین کنند، در واقع همه رهبران تعالی بخش از نوعی جذابیت و الوهیت برخوردارند و قهرمانانی هستند که بر پیروان خود اعمال نفوذ بسیار شدید دارند، با توجه به نکات یاد شده دو واژه «تعالی بخش و فره‌مند» مترادف‌اند.

^۱ . Charismatic Leader Ship Theory

^۲ . Transactional Leaders

^۳ . Transformational Leaders

چندین نویسنده کوشیده‌اند تا ویژگی‌های شخصی یک رهبر فره‌مند را شناسایی کنند رابرت هاوس^۱ سه ویژگی شخصی این گونه رهبران را شناسایی کرده است این ویژگی‌ها عبارتند از :

اعتماد به نفس، تسلط بر خویش و اعتقاد راسخ به باورها و عقاید خود

وارن بنیس^۲ پس از مطالعه بر روی ۹۰ رهبر بسیار موفق به این نتیجه رسید که این دسته از

رهبران چهار ویژگی مشخص دارند:

- در هدف قاطعیت دارند و در عزم خود راسخ هستند.

- آنها می‌توانند دیدگاه یا هدف مورد نظر را به پیروان خود تفهیم کنند، یعنی سیستم ارتباطی بسیار قوی دارند.

- در مسیر خود هیچ گاه دچار لغزش نمی‌شوند و در راه هدفهای خود ثابت قدم‌اند.

- آنان از توانایی‌های خود آگاهی دارند و می‌کوشند تا در این منابع سرمایه‌گذاری‌های کلان بکنند.

در این زمینه تازه‌ترین تحقیق به وسیله دو پژوهشگر در دانشگاه مک‌گیل (کانادا) انجام شد،

آنان با توجه به دستاوردهایشان چنین ابراز داشتند:

رهبران فره‌مند هدفهای آرمان‌گرایانه دارند که می‌خواهند آنها را تأمین کنند، نسبت به تأمین

هدف شخصاً متعهد هستند و از روش‌های متعارف استفاده نمی‌کنند، قدرت بیان و اعتماد به نفس

دارند و به عنوان پرچمداران نهضت جدید که موجب تغییرات اساسی می‌شوند (و نه به عنوان مدیرانی

که حفظ وضع موجود می‌کنند) شناخته شده‌اند، در جدول ویژگی‌هایی که موجب تفکیک آنان از

سایر مدیران است ارائه شده است. (پارساتیان و اعرابی، ص ص ۸ - ۶۳۵)

^۱ . Robert House

^۲ . Warren Bennis

ویژگیهای رهبران فره‌مند

- (۱) اعتماد به نفس: آنان نسبت به توانایی و قضاوت خود اعتماد کامل دارند.
- (۲) دیدگاه: این یک هدف آرمان گرایانه است که آینده را بهتر از وضع موجود متجلی می‌سازد، هر قدر بین هدف آرمانی و وضع موجود اختلاف بیشتر باشد، احتمال آن زیادتر است که پیروان آن را به دیدگاه خارق‌العاده رهبر نسبت دهند.
- (۳) قدرت بیان: آنان می‌توانند دیدگاه خود را به گونه‌ای که قابل فهم پیروان باشد ابراز نمایند، این قدرت بیان به گونه‌ای است که در برگیرنده نیازهای پیروان است، از این رو از نیروی انگیزشی بالایی برخوردار می‌باشند.
- (۴) اعتقاد راسخ به هدف: رهبران فره‌مند نسبت به دیدگاه و هدف خود اعتقاد راسخ دارند و آماده پذیرش ریسک‌های سنگین هستند، هزینه‌های زیادی به مصرف می‌رسانند و در جهت جامه عمل پوشاندن به خواسته خود از هیچ نوع ایثار و از خود گذشتگی دریغ نمی‌کنند.
- (۵) رفتار خارق‌العاده: آنها از نوعی جذابیت خاص برخوردارند و از نظر رفتار پدیده‌ای نو، غیر متعارف و مخالف هنجارهای رایج ارائه می‌کنند، چون در کار خود پیروز گردند، این رفتارها موجب تحسین، ستایش و تعجب پیروان می‌گردد.
- (۶) عامل تغییر: رهبران فره‌مند را به عنوان عاملاتی می‌پندارند که موجب تغییرات اساسی می‌شوند و کسانی نیستند که نسبت به حفظ وضع موجود قانع گردند.

۷) شناخت محیط: این رهبران می‌توانند محدودیت‌های محیطی را به صورتی واقع‌گرایانه تعیین کنند و منابع لازم برای ایجاد تغییر را مشخص نمایند.

فصل سوم

- تعیین 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، این اقدامات از جمله عبارتند از تعیین روابط کار، تشویق و یا انتقاد کردن از اعضای گروه و نشان دادن توجه به رفاه و احساسات آنها، از سوی دیگر سبک رهبری عبارتست از زیر بنای ساختار نیاز فرد که رفتار او را در وضعیت‌های مختلف بر می‌انگیزاند، بنابراین سبک رهبری به مداومت هدفها و نیازها در وضعیت‌های مختلف توجه دارد، رفتار رهبر از وضعیتی به وضعیت دیگر تغییر می‌کند، در حالیکه ساختار نیاز که انگیزه رفتارها می‌باشد مداومت و ثبات دارد.

در گذشته پژوهشگران تصور می‌کردند که مدیران صرفاً یا وظیفه‌گرا هستند یا رابطه‌گرا و کاهش یک سبک مثلاً وظیفه‌گرایی باعث افزایش سبک مقابل آن مثلاً رابطه‌گرایی می‌گردد، تکامل تدریجی اندیشه در این زمینه راه بدان‌جا 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 هم زمان به روابط کارکنان 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 رابطه می‌نامند، از سوی دیگر شماری از مدیران دارای انگیزش وظیفه هستند، اینان کسانی هستند که رضایت اصلی را از انجام کار به دست می‌آورند و عزت نفس خود را از دست یابی به هدف حاصل می‌کنند و نه از روابطشان با دیگران.

در تأیید این استدلال که همه سبک‌های اساسی رفتار رهبری ممکن است با توجه به وضعیت و موقعیت اثر بخش یا غیر اثر بخش باشند، تحقیقاتی در دست است، ای. ک. کرمن^۱ برخی از قانع کننده‌ترین شواهد را گردآورده که تصویر یک بهترین سبک رفتار رهبری را باطل می‌کند وی کوشش کرد همه مطالعاتی را که روابط میان ابعاد رفتاری ساخت دهی (وظیفه) و مراعات (روابط) و ملاک‌های گوناگون اثر بخشی شامل قدرت تولید گروهی، دستمزد، عملکرد تحت فشار، شهرت مدیریت، بخش‌های گروهی، غیبت‌گرایی، نقل و انتقال کارکنان و ترک کار را بررسی کرده‌اند، مرور نماید، در مجموع بیش از بیست و پنج تحقیق مورد بررسی قرار گرفت.

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

¹. A. K. Korman

کرمن نتیجه گرفت که با وجود اینکه «مراعات» و «ساخت دهی» تقریباً ضرب المثل شده‌اند، به وضوح چنین بنظر می‌رسد که در حال حاضر دربارهٔ اینکه این متغیرها چگونه ممکن است عملکرد گروهی را پیش‌بینی کنند و نیز در شرایطی که چنین پیش‌بینی‌هایی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، آگاهی بسیار کمی موجود است.

کرمن به این نتیجه رسید که مراعات و ساخت‌دهی در رابطه با اثر بخشی هیچ ارزش پیش‌بینی‌کنندگی قابل ملاحظه‌ای ندارند، این بدان معنی است که چون وضعیت‌ها فرق می‌کنند، بنابراین سبک رهبری باید فرق کند.

فرد فیدلر ضمن آزمایش مدل مشروط رهبری در بیش از پنجاه مطالعه که شانزده سال (۶۷-۱۹۵۱) طول کشید نتیجه گرفت که رهبران وظیفه مداری که جهت نشان می‌دهند و رهبران رابطه مداری که جهت نشان نمی‌دهند، هر دو تحت برخی شرایط موفق هستند، فیدلر استدلال می‌کند که با اینکه کسی ممکن است در زمانی آینده سبک یا رفتار رهبری همه جانبه‌ای کشف کند، ولی داده‌هایی که خود او جمع‌آوری کرده و آنچه که از تحقیقات معتبر دیگران حاصل شده چنان چاره‌های معجزه آسایی را نوید نمی‌دهند.

علاوه بر لیکرت، کرمن و فیدلر، عدّه‌ای از محققان دیگر نیز نشان داده‌اند که وضعیت‌های متفاوت مستلزم سبک‌های رهبری متفاوتی است.

بطور خلاصه شواهد روشنی وجود دارد حاکی از اینکه در زمینه رهبری هیچ سبک رفتاری واحد و جامع‌الطرافی که در همه وضعیت‌ها اثر بخش و موثر باشد وجود ندارد. (علاقه‌بند ص ۱۰۵).

- تغییر سبک رهبری

اکثر سمینارها، کلاس‌ها و دوره‌های آموزشی مدیریت و غالب کتابها، فیلم‌ها، مقالات و سخنرانی‌های سنتی سعی دارند به نحوی از طریق توجیه و استدلال، مضرات این رفتار یا آن رفتار را گوشزد کنند و ناصحانه توصیه‌هایی برای تغییر رفتار افراد ارائه نمایند.

فیدلر معتقد است سبک رهبری یک شخص، ساخت انگیزشی و نیازی فرد را منعکس می‌کند، تحت بهترین شرایط، یک، دو یا سه سال طول می‌کشد که با روان درمانی فشرده و متمرکز تغییرات پایداری در ساخت شخصیت ایجاد کرد، نکته مورد اشاره فیدلر بسیار بجاست، واقعاً مشکل است یک شبه تغییراتی در سبک‌های مدیران بوجود آورد، معه‌ذا این کار کاملاً ناامیدانه نیست، بلکه در بهترین شرایط یک فراگرد آهسته و پرحرج است که مستلزم برنامه‌ریزی خلاق و صبر و شکیبایی است.

در واقع لیکرت دریافت که با توجه به اندازه و پیچیدگی سازمان از سه تا هفت سال طول می‌کشد تا یک تئوری جدید مدیریت را به طور مؤثر پیاده کرد (علاقه بند ص ص ۱-۱۲۰)

در دنیای امروز بعید به نظر می‌رسد مدیران پنج‌سال در همان سمت باقی بمانند، تغییر فن‌آوری و تعویض کارکنان وضعیت را همه ساله دگرگون می‌سازد و نمی‌توان برای آموزش مدیر پنج سال صبر کرد.

البته نباید گفت که شخصیت قابل تغییر نیست، لیکن چنین تغییری بسیار کند است و معمولاً سال‌ها به درازا می‌کشد، شخصیت و همین‌طور سبک رهبری فرد به این دلیل ساده که فرد دوست دارد تغییر کند یا کسی به او توصیه این تغییر را کرده است تغییر نمی‌کند.

می‌توان چنین نتیجه گرفت که تغییر سبک رهبری مدیران در سازمان‌ها چندان دست‌یافتنی نیست، زیرا تنها به علت زمان درازی که نیاز دارد قابلیت تطبیق خود را با نیاز سازمان از دست می‌دهد، چرا که عامل مؤثر دیگر در اثر بخشی، موقعیت است که در طول زمان ثابت باقی نخواهد ماند، برای مثال اگر مدیر وظیفه‌گرا باشد ولی موقعیت او نسبتاً مناسب باشد باید سعی کرد سبک او را به رابطه‌گرایی بدل ساخت تا با موقعیت داده شده سازگار باشد ولی از آنجا که برای این تغییر زمان درازی لازم است، احتمال دارد زمانی که به فرض، سبک رابطه‌گرایی حاصل شود، موقعیت تغییر کرده باشد، که در این صورت مجدداً تغییر سبک ضرورت خواهد داشت، لذا علیرغم صعوبت و عدم امکان عملیاتی تغییر سبک رهبری، نمی‌توان آن را چاره‌ساز عملکرد سازمان دانست، از سوی دیگر تغییر موقعیت رهبری بسیار ساده‌تر از تغییر سبک رهبری است.

فهرست منابع
و مآخذ

- فهرست منابع و مآخذ -

الف : فارسی

- امیر کبیری، علی رضا: سازمان و مدیریت، تهران، نشر هور ، ۱۳۷۴.
- پرهیزگار، کمال: روابط انسانی در مدیریت، تهران، انتشارات اشراقی، ۱۳۶۸.
- پیو، د. س و د. ج هیکس، س رهنیگز : صاحب نظران علم سازمان، جواد عامری (مترجم)، تهران، انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۵۲.
- پارکینسون، نورث کوت، رستم جی وسایر: اندیشه های بزرگ در مدیریت، مهدی ایران نژاد پاریزی، (مترجم)، تهران انتشارات بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران ۱۳۶۹.
- ترواثا، رابرت وجین نیوپورت: اصول مدیریت و رفتار سازمانی، عین اله علا (مترجم)، تهران انتشارات زوآر، ۱۳۶۹.
- جی هیکس، هربرت و سی ری گولت: تئوری های سازمان و مدیریت، گوئل کهن (مترجم)، ج دوّم، تهران، نشر دوران، ۱۳۷۶.
- دیویس، کیت و جان استورم رفتار انسانی در کار (رفتار سازمانی)، محمد علی طوسی (مترجم)، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۵.
- دسلر، گری: مبانی مدیریت، داوود مدنی، ج دوّم، تهران، چاپ آراین، ۱۳۶۸ .
- رضائیان، علی : مدیریت رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه ها و کاربردها)، انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۷۲.

- رابینز، استیفن: مدیریت رفتار سازمانی، علی پارسائیان و سید محمد اعرابی (مترجم)، جلد دوم، انتشارات مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۱۳۷۴.
- صادقی‌پور، ابوالفضل: چند مقاله، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۵۶.
- علاقه‌بند، علی: مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، ویرایش سوم، تهران، انتشارات بعثت، ۱۳۷۱.
- علوی، سید امین اله: روانشناسی مدیریت و سازمان (رفتار سازمانی)، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۱.
- مطهری، مرتضی: امامت و رهبری، چاپ اول، قم، انتشارات صدرا، ۱۳۶۴.
- میر کمالی، سید محمد: جزوه مبانی سازمان و مدیریت، دوره کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، سال تحصیلی (۷۱-۱۳۷۰).
- میر سپاسی، ناصر: مدیریت منابع انسانی و روابط کار، چاپ هفتم، ناشر مؤلف، ۱۳۶۹.
- مورهد / گریفین: رفتار سازمانی، سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده (مترجم)، تهران، انتشارات مروارید، ۱۳۷۴.
- هرسی، پال و کنث بلانچارد: مدیریت رفتار سازمانی، علی علاقه‌بند (مترجم) چاپ نهم، تهران، انتشارات امیر کبیر، ۱۳۷۴.
- هرسی، پال و کنث بلانچارد: مدیریت رفتار سازمانی، قاسم کییری (مترجم) چاپ سوم، تهران، جهاد دانشگاهی، ۱۳۶۹.

ب : منابع خارجی

- Arnold Hughj , Feldman Danialc ; “Organizational Behavior” Mcgrawhill , 1986.
- Baron Robert A ; “Behavior inorganization” Allyn and Bacon ,1986.
- Drucker Peterf ; “The Practice of Manage Ment” Harper & Row Publisher, 1954.
- Dales Beach “Personnel : The Manage Ment of People Work” (New york: Mac Milan Puli cation co) 1975
- Fiedler Fred. E , Chemers Martin. M; “Im Proving Leadership Effectiveness , the Leader Match Concept” John Wiley & Son , inc, 1984
- Fremant E . kast and Jemes E. Rosenz Weig ; “Organ ization and Management” , Fourth Edition, (New York : Mc Graw Hill Book Company) , 1985.
- Harold Boles And James Daveport; “In Troduction to Educational Leader Ship” (New York : Harper & Row) 1975.
- Lock EdwinA ; “The Essence of Leader Ship” Lexington Book , 1991.
- Lathans Fred; Martinko Markj ; “The Practice of Super Vision and Management” Mc Graw hill , 1979.

