

پیام مدیریت

شماره 19 و 20 - تابستان و پائیز 1385

ص ص 38 - 5

در آمدی بر مکاتب موجود در رهبری؛ با رویکرد مطالعه تطبیقی در فضای مدیریت پروژه

دکتر سید علی علوی* - مجتبی هدایتی نیا**

چکیده

در بازبینی مطالعات صورت گرفته در زمینه عوامل حیاتی موفقیت در پروژه، به وضوح می‌توان نادیده گرفتن نقش مدیر پروژه، و سبک و شایستگی رهبری وی را مشاهده کرد. در مقابل، در بسیاری از مطالعات موجود در زمینه مدیریت عمومی، می‌توان بحث "رهبری اثربخش" را به عنوان عامل حیاتی موفقیت در مدیریت سازمان‌ها دنبال کرد که نشان می‌دهد، سبک رهبری مناسب چگونه می‌تواند عملکرد بهتری را برای سازمان به بار آورد. در این مقاله به بازبینی و مرور منابع مطالعاتی موجود در رابطه با مبحث رهبری در فضای پروژه پرداخته شده است.

کلید واژه‌ها: رهبری¹، مکاتبات رهبری²، رهبری پروژه³، شایستگی‌های رهبری⁴، عوامل حیاتی موفقیت پروژه⁵.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

* عضو هیئت علمی دانشگاه امام صادق (ع) گروه مدیریت و معارف اسلامی

** دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه امام صادق (ع)

1. Leadership
2. Leadership School
3. Project Leadership
4. Leadership Competencies
5. Project Critical Success Factors

مقدمه

به جرئت می‌توان قدمت تاریخی مباحث مربوط به رهبری را به دوران قبل از مسیح نسبت داد. همواره در طول تاریخ، افراد زیادی نظیر: افلاطون^۱، ماکیاولی، و هابز^۲ در غرب، و یا کنفوسیوس (کونگ فوتزه)^۳ و زانگزی^۴ در شرق [کالینسون، پلان و ویلکینسون، 2000]، برای تبیین چگونگی به وجود آمدن یک رهبر خوب در تلاش بوده‌اند. برای مثال در 500 سال قبل از میلاد مسیح، کنفوسیوس چهار عامل برای رهبران اثربخش به شرح زیر بیان داشت:

1. عشق^۵2. هدایت کامل^۶3. پرهیزگاری^۷4. میانه‌روی^۸

مشاهده می‌شود که سه عامل از عوامل یاد شده، جنبه عاطفی^۹ دارند و تنها یک عامل جنبه مدیریتی دارد. تئوری کنفوسیوس در طول 2500 سال، مبنای حکومت‌داری کشور چین بوده است.

در بازبینی مطالعات صورت گرفته در زمینه عوامل حیاتی موفقیت در پروژه، به وضوح می‌توان مشاهده کرد که نقش مدیر پروژه، سبک رهبری و شایستگی وی نادیده گرفته می‌شود. در حالی که در بسیاری از مطالعات موجود در زمینه مدیریت عمومی، بحث رهبری اثربخش را به عنوان عامل حیاتی موفقیت در مدیریت

1. Plato
2. Thomas Hobbs
3. Kung Fu-tze
4. Xunzi
5. Len
6. Li
7. Xiao
8. Zhang Rong
9. Emotional

سازمان‌ها می‌توان دنبال کرد که نشان می‌دهد، سبک رهبری مناسب چگونه می‌تواند عملکرد بهتری را برای سازمان به بار آورد. در این مقاله به بازبینی و مرور منابع اطلاعاتی موجود در رابطه با مبحث رهبری در فضای پروژه پرداخته شده است. کار را ابتدا با مرور مطالعات مدیریت عمومی در زمینه رهبری آغاز می‌کنیم و سپس به بررسی چگونگی انعکاس این مباحث در مدیریت پروژه می‌پردازیم. برای مرور ادبیات و مطالعات موجود مدیریت عمومی در زمینه رهبری (سبک‌ها و شایستگیها) موارد زیر مورد توجه قرار گرفته‌اند:

- بررسی اهم تعاریف رهبری
- بررسی پیشرفت تئوریهای رهبری در طول قرن بیستم، و چگونگی انعکاس آنها در مطالعات مرتبط با مدیریت پروژه
- بررسی مطالعات موجود در زمینه رابطه رهبری و عملکرد در فضای پروژه

تعاریف رهبری و تفاوت آن با مدیریت

با توجه به مطالعات وسیعی که در زمینه تفاوت‌های موجود میان رهبری و مدیریت صورت گرفته است، دیگر جایی برای این تصور نادرست که این دو مفهوم مترادف هستند، باقی نمی‌ماند. رهبری در اصل نسبت به مدیریت مفهوم وسیع‌تری دارد و مدیریت نوع خاصی از رهبری به شمار می‌رود که در آن، کسب هدفهای سازمانی بر سایر هدفها اولویت دارد. پس از بررسی جامعی در ادبیات مدیریت، استاگک دلیل به این نتیجه رسید که: "تعاریفی که از رهبری وجود دارد، تقریباً به تعداد اشخاصی است که کوشیده‌اند این مفهوم را تبیین کنند" [1974:259].

رهبری بر حسب ویژگیها و صفات فردی، رفتار فردی، نفوذ در دیگران، الگوهای تعاملی، روابط، نقشها (وظایف)، تصور دیگران درباره نفوذ قانونی آنان

تعریف شده است. نمونه‌ بعضی از این تعریفها که طی چند دهه اخیر بیان شده‌اند، به شرح زیر است:

1. از نظر تاتنبام، رهبری عبارت است از: نفوذ میان فردی¹ که در وضعیتی خاص از طریق فرایند ارتباطات در جهت دستیابی به هدف یا اهدافی معین اعمال می‌شود [یوکل، 1988: 2].
2. استونر، رهبری را فرایند هدایت و اعمال نفوذ بر فعالیتهای گروه یا اعضای سازمان تعریف می‌کند. به عقیده وی، این تعریف سه کاربرد مهم دارد: نخست آن که رهبری در رابطه با زیردستان و پیروان مطرح می‌شود؛ چون این افراد باید دستورات رهبر را بپذیرند. دوم آنکه رهبری مستلزم توزیع نابرابر قدرت میان رهبر و اعضای گروه است و تردیدی نیست که قدرت رهبر به مراتب از پیروان بیشتر است. و سوم آنکه رهبری مستلزم توانایی برای اعمال نفوذ بر رفتار پیروان است [استونر، 1986: 459].
3. بلانچارد، رهبری را فرایند تأثیرگذاری بر فعالیتهای یک فرد یا یک گروه می‌داند که در موقعیتی خاص در جهت دست یافتن به هدفهای خاص کوشش می‌کنند [بلانچارد، 1993: 86].
4. تولیور و همکارانش رهبری را این‌گونه تعریف می‌کنند: "رهبری فرایند نفوذ اجتماعی است که طی آن، رهبر در جستجوی مشارکت داوطلبانه زیردستان برای تلاش در جهت رسیدن به اهداف سازمان است" [رابرت کرینتر، 1996: 469].
5. رایینز (1977) نیز معتقد است: "رهبری عبارت است از توانایی اعمال نفوذ بر گروه و سوق دادن آن به سوی هدفهای مورد نظر. منبع این قدرت یا اعمال

نفوذ، جنبه رسمی دارد که همان تکیه زدن بر مسند مدیریت، در یک سازمان است."

به طور کلی، می توان رهبری را این گونه تعریف کرد: "رهبری، فرایند اثرگذاری فرد یا گروهی از افراد (به عنوان رهبر) بر فرد یا گروهی دیگر از افراد (یعنی پیروان) به منظور دستیابی به اهدافی مشخص در شرایطی خاص است." با توجه به این تعریف، رهبری تابعی از سه عامل رهبر، پیرو و موقعیت است. در زمینه تفاوت این دو مفهوم نیز به طور کلی می توان چنین بیان داشت:

1. رهبر با ایجاد تغییر سروکار دارد، ولی مدیر برای برخورد با پیچیدگی هاست.
2. رهبران از طریق ایجاد بصیرت نسبت به آینده، جهت را مشخص می کنند و از طریق انتقال این دید به افراد و الهام بخشی، آنان را برای غلبه بر موانع آماده می سازند. اما مدیران خوب از طریق برنامه ریزیهای رسمی، و طراحی ساختارهای سازمانی خشک، نظم و انسجام را موجب می شوند.
3. رهبران نگرش شخصی و فعالی نسبت به هدف ها دارند، ولی مدیران نگرش انفعالی تری دارند [کاتر، 1990].
4. رهبران می توانند هدفهای گوناگونی داشته باشند، اما در مدیریت اولویت با اهداف سازمانی است.
5. رهبران در پستهای پر مخاطره کار می کنند و اغلب در معرض مخاطره جویی و خطر پذیری قرار می گیرند؛ به ویژه هنگامی که موقعیت خوبی پیش آمده باشد و دستاوردهای مهمی در میان باشد. ولی مدیران کار را یک فرایند توانمندسازی می دانند که تلفیقی از افکار و افراد در تعامل با هم، برای تدوین راهبردها و تصمیمهاست.
6. رهبران با کارهای فکری سروکار دارند، ولی مدیران ترجیح می دهند با افراد کار کنند و از فعالیتهای مجرد اجتناب می ورزند.

7. در رهبری، سلسله مراتب و عضویت در سازمان مطرح نیست، در حالی که در مدیریت ابزارهای نفوذ و اعمال قدرت به طور سلسله مراتبی در اختیار مدیران قرار می‌گیرد.

معمولاً انتظار می‌رود که در یک پروژه، به ویژه پروژه‌های بزرگ، مدیر پروژه رهبر مناسبی نیز باشد. اما رهبری محدود به مدیریت پروژه نیست و ممکن است در سایر افراد و در زمانهای متفاوت حین اجرای پروژه و هم‌چنین در کلیه سطوح مدیریت پروژه (مانند رهبری پروژه، رهبری فنی یا رهبری تیمی) نیز تجلی کند [گودرزی: 84].

تئوریهای رهبری در قرن بیستم

در سال 1938، محققى به نام بارنارد، در مطالعاتش به موضوع وظایف یک رهبر اشاره کرده است. به گفته وی، مدیر واقعی باید از عهده هر دو وظایف مدیریتی و وظایف عاطفی خود به خوبی برآید، وی این وظایف را تحت عنوان وظایف شناختی و وظایف روانی¹ نام گذاری کرده است:

- وظایف شناختی: شامل راهنمایی، هدایت و التزام به انتخاب و عمل (تصمیم‌گیری).
 - وظایف روانی: شامل جنبه‌های عاطفی و انگیزشی نظیر هدف‌گذاری، و توسعه اعتماد و تعهد با هدف حمایت از اهداف اخلاقی بزرگ.
- این بیان بسیار شبیه نظریه ارسطو با عنوان "آسیبها، ویژگیها و فلسفه‌ها" است. ارسطو معتقد است، رهبر باید:
- به ایجاد ارتباط با کسانی پردازد که رهبری می‌شوند.
 - از دیدگاه و چشم‌انداز اخلاقی حمایت کند.

- به طور منطقی فعالیتها را مدیریت کند.
- مطالعات صورت گرفته طی 70 سال اخیر در زمینه تئوریهای رهبری را می توان در شش مکتب اصلی دسته بندی کرد [جولویز و هیگس، 2003؛ هندی، 1982؛ پارتینگتون 2003]:

1. مکتب ویژگیهای رهبری¹

این رویکرد بیشتر در دهه های 40-1930 مطرح شد. ایده اصلی در مکتب ویژگیهای رهبری این بوده است که رهبران اثربخش دارای ویژگیها و مشخصه های مشترکی هستند. هم چنین، تصور می شود که رهبران به طور مادرزاد رهبر متولد شده اند. تلاشهای صورت گرفته برای تعیین ویژگیهای رهبران اثربخش در سه حوزه اصلی تمرکز دارند:

- تواناییها: شامل تواناییهای رایج مدیریتی
- شخصیت: از قبیل اعتماد به نفس و سایر متغیرهای عاطفی
- ظاهر فیزیکی: از قبیل قد، قیافه، ظاهر و

در یکی از تحقیقات اخیر، کرک پاتریک و لوک (1991) شش ویژگی زیر را در زمینه رهبران اثربخش معرفی کردند:

- جاه طلبی (دارای امیال و آرزوها)
- صداقت و راستی
- هوش سرشار (هوشیاری)
- تمایل به رهبری، هدایت و نفوذ در دیگران

- اعتماد به نفس
- دانش فنی

اما در زمینه مدیریت پروژه، ترنر در سال 1999 هفت ویژگی را به عنوان ویژگیهای مدیران اثربخش پروژه به این شرح معرفی کرد: توانایی حل مسئله؛ نتیجه محوری؛ توان و ابتکار؛ اعتماد به نفس؛ دوراندیشی؛ ارتباطات؛ و توانایی مذاکره.

2. مکتب رفتاری یا سبک رهبری²

از دهه 1940 تا دهه 1960، مکتب تئوریهای رفتاری رهبری، پا به عرصه وجود گذاشت. در این رویکرد، فرض بر این بود که رهبران اثربخش سبکها یا رفتارهایی مشخص را اتخاذ می کنند. با توجه به این فرض می توان گفت که رهبران اثربخش به وجود می آیند (نه اینکه به طور مادرزاد رهبر باشند). معروف ترین تئوریهایی که در این زمینه قابل بررسی هستند، غالباً با مشخص کردن یک یا دو عامل در رابطه با مدیران و رهبران و قرار دادن آن در پیوستاری یک بعدی (یا دو بعدی) بر اساس پارامترهای مورد نظر، مشخص می شوند؛ از جمله تئوریهای حاصل از تحقیقات دانشگاه ایالتی اهایو، تحقیقات دانشگاه میشیگان، آدیر (1983)، شبکه مدیریت بلیک و موتون (1978)، هرسی و بلانچارد (1998)، سلوین (1989)، تاننهام و اشمیت (1958). پارامترهای مورد نظر در این تحقیقات نیز همان طور که در جدول 1 قابل مشاهده است، شامل موارد زیر بوده اند:

- توجه به افراد یا روابط
- توجه به تولید
- استفاده از اختیار

- مشارکت تیم در تصمیم‌گیری (قاعده‌مند کردن تصمیمات)
- مشارکت تیم در اتخاذ تصمیمات (انتخاب گزینه‌ها)
- انعطاف‌پذیری در مقابل ضابطه‌مندی

جدول 1. مدل‌های موجود در زمینه سبک‌های رهبری به همراه پارامترهای مطرح در آن

پارامتر	مدل بلیک و موتون (1978)	تانبام و اسمیت (1958)	هرسی و بلانچارد (1993)	بونوما و سلوین (1989)
1. افراد	مبتنی بر پارامترهای 1 و 2	مبتنی بر پارامتر 3 (یک بعدی) پوشش پارامترهای 4 و 5	مبتنی بر پارامترهای 1 و 2	پوشش پارامتر 3 مبتنی بر پارامترهای 4 و 5 (مدل دو بعدی)
2. تولید (کار)			(مدل دو بعدی) پوشش پارامتر 3	
3. اختیار				
4. تصمیم‌سازی				
5. تصمیم‌گیری				

ترنر (1999) نیز در همین رابطه چهار سبک را برای مدیران پروژه مبتنی بر سه پارامتر تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری و انعطاف‌پذیری معرفی کرده است که در جدول 2 نشان داده شده است.

جدول 2. چهار سبک مدیر پروژه

پارامتر	سبک آزادی مطلق	سبک دموکراتیک	سبک استبدادی (اتوکراتیک)	سبک بوروکراتیک
1. تصمیم‌سازی تیمی	بالا	بالا	پایین	پایین
2. تصمیم‌گیری تیمی	بالا	پایین	پایین	پایین
3. انعطاف‌پذیری	بالا	بالا	بالا	پایین

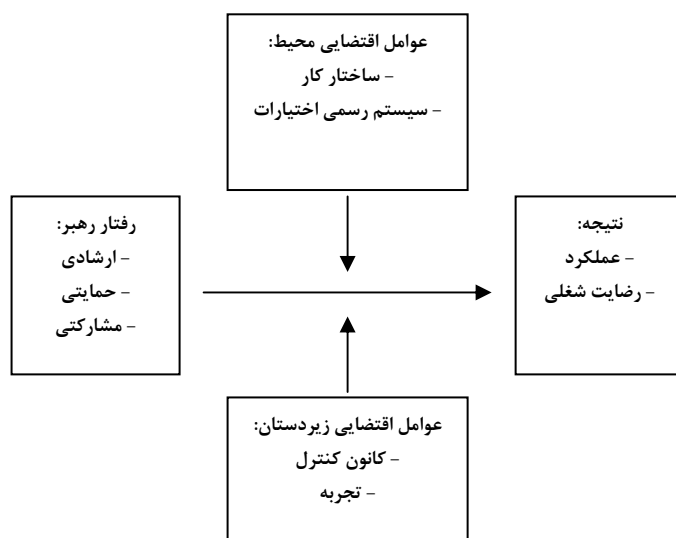
3. مکتب تئوریهای اقتضایی رهبری¹

این مکتب در خلال سالهای 70-1960 مطرح شد (فیدلر، 1967؛ هوس، 1971؛ کرچ، گراچ فیلد و بالاچی 1962؛ رابینز، 1997). تئوری پردازان این مکتب، به جای جست و جوی تئوریهای عام و جهانی برای رهبری که در تمام موقعیتهای قابل به کارگیری باشد، توجه همگان را به این نکته جلب می کنند که آنچه سبب به وجود آمدن رهبران اثربخش می گردد، بیشتر وابسته به موقعیت و اقتضائات آن است. نظریه پردازان این رویکرد بیشتر به پیروی از الگوهای مشابهی نظیر آنچه در زیر آمده است، تمایل داشته اند:

- ارشادی
- حمایتی
- مشارکتی
- توفیق طلبی (در پی کسب موفقیت)

انواع رفتارهای رهبری با دو دسته عوامل اقتضایی دیگر، یعنی عوامل اقتضایی مرتبط با محیط و عوامل اقتضایی مرتبط با زیردستان تلفیق می شود که ارتباط این سه دسته از عوامل در شکل 1 نشان داده شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



شکل 1. تئوری مسیر-هدف [رابینتر، 1998]

مدل مسیر-هدف چارچوبی را ارائه می‌کند که می‌توان به وسیله آن، اثربخشی رهبری را پیش‌بینی کرد. تئوری مزبور بیانگر آن است که موفقیت رهبر به این امر بستگی دارد که او با توجه به محیط، و نیز با توجه به ویژگی‌های پیروان، سبک یا شیوه رهبری خود را تغییر دهد.

فیدلر، پدر نظریه اقتضایی رهبری نیز در الگوی خود سبک‌های رهبری متفاوتی را ارائه می‌دهد (1967) که در این سبک‌ها، عملکرد تیم، هم به نظام انگیزش رهبر و هم به میزان کنترل و نفوذ وی بر وضعیت (موقعیت رهبری) وابسته است. فیدلر متغیرهای سه‌گانه اقتضایی مدل خود را که مبتنی بر نقش و میزان تأثیر رهبر اثرگذار است، چنین معرفی می‌کند:

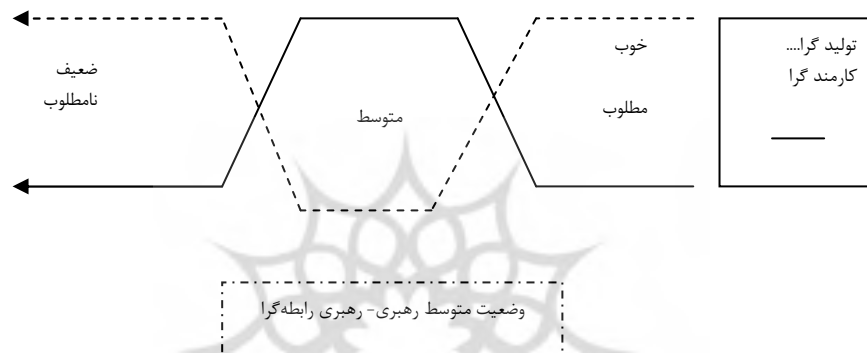
1. جو گروه (قدرت شخصی): میزان رابطه و میزان پذیرش رهبر در میان اعضای

گروه، درجه اعتماد و وفاداری به رهبر.

2. ساختار کار: درجهٔ روشنی و وضوح ساختار کار و رویه‌های اجرایی آن (دستورالعمل).

3. قدرت پست و مقام: قدرت رهبر که از موقعیت سازمانی وی ناشی می‌شود (قدرت تنبیه و تشویق، قدرت پاداش، و ...).

فیدلر با تهیهٔ پرسش‌نامه‌ای تحت عنوان "ناخوشایندترین همکار" (LPC) کوشید تا مشخص کند که آیا فرد طرف‌دار کار است یا رابطه محور است. او با توجه به متغیرهای سه‌گانهٔ فوق، برای موقعیتهای بسیار مساعد و بسیار نامساعد، سبک رهبری کارگرا، و برای موقعیتهای متوسط، سبک رهبری مشارکتی را پیشنهاد می‌کند.



VIII	VII	VI	V	IV	III	II	I	
ضعیف	ضعیف	ضعیف	ضعیف	خوب	خوب	خوب	خوب	روابط عضو با رهبر
کم	کم	زیاد	زیاد	کم	کم	زیاد	زیاد	ساختار کار
کم	زیاد	زیاد	زیاد	کم	زیاد	کم	زیاد	قدرت پست و مقام

وضعیت نامطلوب رهبری - رهبری کارگرا

وضعیت مطلوب رهبری - رهبری کارگرا

1. Least- Preferred coworker

شکل 2. الگوی فیدلر [رابینز، 1997]

به عبارت دیگر، فیدلر پس از انجام مطالعات خود و تحلیل در زمینه رهبری چنین نتیجه می‌گیرد:

1. رهبران کارگرا، در وضعیتهای گروهی بسیار مطلوب یا نامطلوب برای رهبری، بهتر عمل می‌کنند.

2. رهبران رابطه‌گرا، در وضعیتهای گروهی که از مطلوبیت متوسط برای رهبری برخوردارند، بهتر عمل می‌کنند [1967: 14].

در زمینه مدیریت پروژه نیز، محققى به نام فریم (1987)، چگونگی به کارگیری مناسب هر کدام از چهار سبک رهبری بیان شده در جدول 2 را با توجه به دو عامل "چرخه حیات پروژه" و "ساختارهای تیمی" متفاوت معرفی کرده است. این مطلب را می‌توان در جدول 3 بررسی کرد.

جدول 3. سبکهای رهبری، انواع تیم پروژه و چرخه حیات پروژه

سبک رهبری	مرحله از چرخه حیات	نوع تیم	فضای تیم
آزادی مطلق	امکان‌سنجی	بیگانه ¹	مجموعه‌ای از افراد خبره با مسئولیت‌پذیری مشترک
دموکراتیک	طراحی	ماتریسی	انجام کار به صورت منظم و ترکیبی (توأم) در زمینه وظایف مرتبط
مستبدانه	اجرا	وظیفه‌ای	انجام منظم و مجزای کار روی وظایف
پوروکراتیک	بهره‌برداری	جراحی ²	کار ترکیبی روی یک وظیفه واحد

4. مکتب رهبری کاریزماتیک یا الهامی³

سال‌ها پس از طرح مفهوم رهبری کاریزماتیک و قدرت کراماتی، به عنوان یکی از مبانی مشروعیت رهبری، توسط ماکس وبر، مکتب رهبری الهامی در دهه 1980

1. Egoless
2. Surgical
3. Visionary or Charismatic School

مجدداً مطرح شد که این بار ایده آن برگرفته از مطالعات به انجام رسیده درباره سازمانهای موفق بود که توانسته بودند، کشتی کسب و کار خویش را در میان دریای متلاطم دوره معاصر (محیط متغیر و پویای امروز) به درستی هدایت کنند. در همین زمینه، باس (1990) دو سبک رهبری را با عنوانی چون "سبک رهبری عملگرا" و "سبک رهبری متحول کننده" معرفی می کند که هر کدام دارای ویژگیهایی به شرح زیر است:

1. رهبری عملگرا

الف) تأکید بر پاداشهای مشروط، پرداخت پاداش به پیروان بر اساس میزان دستیابی به اهداف عملکرد؛
ب) مدیریت بر مبنای استثنا، عکس العمل نشان دادن تنها در صورت رعایت نکردن استانداردها و انجام امور بر اساس برنامه.

2. رهبری متحول کننده:

الف. کاریزما بودن، ایجاد و توسعه یک چشم انداز، ایجاد غرور و مباهات، احترام و اعتماد متقابل؛
ب) الهام بخشی، ایجاد انگیزه در افراد با دادن امید و تعیین سطح انتظارات، مدل سازی رفتارهای مناسب از ایما و اشاره (سیگنال دادن)؛
ج) ملاحظات فردی شامل: توجه شخصی به پیروان، رسیدگی به مسائل، احترام و شخصیت دادن به افراد؛

د) دادن انگیزش عاطفی (افزایش بصیرت پیروان)، ایجاد چالش در پیروان از طریق ایده‌ها و راهکارهای جدید، هدایت افراد به گونه‌ای که مسائل قدیمی را از دیدگاه جدیدتری ببینند.

رهبر عملگرا، به نوعی بر «نقشهای شناختی» نظریه بارنارد و بخش فلسفه‌های نظریه ارسطو، و رهبر متحول کننده، بر «نقش روانی» نظریه بارنارد و بخش «آسیبها و مشخصات» نظریه ارسطو تأکید دارد. در حقیقت، ترکیبات متفاوت از دو سبک عملگرا و متحول کننده در شرایط متفاوت مناسب خواهند بود [ترنر، 2005].

باس در سال 1990، پرسش‌نامه‌ای تحت عنوان "پرسشنامه رهبری چند عاملی"، برای سنجش و تعیین سبک‌های رهبری عملگرا، متحول کننده و یک سبک رهبری دیگر با عنوان "آزادی مطلق" (و بدون عملگرایی) ارائه کرد. این پرسشنامه

تاکنون در تحقیقات زیادی برای ارزیابی رهبری به کار رفته است (جدول 4).

جدول 4. ابعاد «پرسش‌نامه رهبری چند عاملی» [باس، 1990]

سبک	ابعاد	توضیح
متحول کننده	<ul style="list-style-type: none"> - تأثیر آرمانی (ویژگی) - تأثیر آرمانی (رفتار) - انگیزش روحی (الهام بخشی) - انگیزش عاطفی - ملاحظات فردی 	<ul style="list-style-type: none"> کاریزما بودن رهبر تمرکز رهبر کاریزما بر ارزشها، اعتقادات و مأموریت انرژی دادن به پیروان با ایجاد خوش بینی نسبت به اهداف و چشم‌انداز چالش‌انگیزی خلاقیت افراد برای حل مسائل نصیحت و راهنمایی، حمایت و مراقبت از افراد
عملگرا	<ul style="list-style-type: none"> - پادشاهای مشروط - مدیریت بر مبنای استثنا (فعال) - مدیریت بر مبنای استثنا (غیر فعال) 	<ul style="list-style-type: none"> تعیین دقیق نقشها، طبقه‌بندی وظایف و دادن پادشاهای فیزیکی هشیاری و آگاهی فعال رهبر برای اطمینان از صحت انجام کارها برای تضمین تحقق اهداف دخالت رهبر در صورت بروز اشتباهات و رعایت نشدن استانداردها

1. Multifactor Leadership Questionnaire
2. Non- Transactional Laissez- Faire Leadership Style

رهبران به تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری دست نمی‌زنند، مسئولیتها را تفویض می‌کنند، و از قدرت و اختیار استفاده نمی‌کنند	رهبری کاملاً آزاد	آزادی مطلق
---	-------------------	------------

آنتوناکیس، آوولیو و سیواسو برامنیام (2003)، در بررسی‌هایشان تأثیر برخی مفاهیم ضمنی را در نتایج "پرسش‌نامه رهبری چند عاملی" مطالعه کردند. عوامل ضمنی رهبری عبارت‌اند از: ریسک محیطی، سطح سلسله‌مراتبی رهبر و جنسیت رهبر.

جولویز و هیگس (2004) نیز در تحقیقاتشان نشان دادند که پرسش‌نامه مذکور به یکپارچه‌سازی برخی مفاهیم ضمنی و افزودن معیارهایی برای سنجش تعهد و مفهوم سازمانی نیاز دارد. این معیارها شامل چهار مورد اولیه بودند که برای ارزیابی درجه تعهد پیروان نسبت به سازمان و تیم کاری‌شان طراحی شده‌اند و یک مورد نیز برای سنجش مفهوم تغییر سازمانی در نظر گرفته شده است. در مجموع این پنج مورد عبارت‌اند از:

1. رضایت شغلی؛
2. واقعیت‌گرایی؛
3. درک نیاز به تغییر؛
4. تعهد در پاسخ نسبت به تغییر و نسبت به سازمان؛
5. تغییراتی که سازمان با آن روبه‌روست؛

پرسشنامه جولویز و هیگس، نقاط ضعفی را که در پرسش‌نامه مذکور معرفی شدند، ندارد. هم‌چنین پشتیبانی وسیعی را در زمینه ارزیابی رهبری و مفهوم آن به همراه دارد.

در زمینه مدیریت پروژه نیز، در قالب این مکتب، مطالعه‌ای توسط دو محقق به نام‌های کی‌گان و دن‌هانوگ (2004) صورت گرفت که در آن پیش‌بینی شده است، سبک رهبری مدیر پروژه، نیازمند آن است که بیشتر "متحول‌کننده" باشد تا

"عملگرا". البته ارتباط معناداری در این میان یافت نشده است. هم‌چنین، یافته‌های آنان حاکی از آن است که اگرچه میان سبک رهبری مدیران صف و میزان تعهد، انگیزش و استرس کارکنان رابطه معناداری وجود دارد، اما وجود چنین رابطه‌ای برای مدیران پروژه تأیید نشد.

5. مکتب هوش هیجانی (عاطفی)¹

این مکتب از اواخر دهه 1990 به وجود آمد و چنین بیان می‌دارد که میزان هوش عاطفی تأثیر بیشتری در موفقیت فرد به عنوان رهبر و عملکرد تیمش نسبت به تأثیر سرمایه فکری رهبر دارد.

گلمان، بویاترس و مک کی (2002) در تحقیقاتشان چهار بعد را به عنوان ابعاد هوش هیجانی معرفی کرده‌اند که بر اساس آن، شش سبک رهبری متفاوت را می‌توان در نظر گرفت. چهار بعد مذکور عبارت‌اند از: خودآگاهی عاطفی، آگاهی اجتماعی، مدیریت روابط، و خودکنترلی. سبکهای مورد نظر در این مطالعه نیز عبارت‌اند از:

1. الهامی (بصیرت پرداز)؛

2. مربی (آماده‌سازی)؛

3. وابستگی آور؛

4. دموکراتیک؛

5. صلح‌جویانه

6. آمرانه

1. The Emotional Intelligence School

در این مقاله واژه Emotional را معادل "هیجانی-عاطفی" در نظر گرفته‌ایم که چون دارای معنای مترادفی هستند، گاه به جای یکدیگر نیز به کار رفته‌اند.

آنها در ادامه می‌گویند که چهار سبک اول به تشویق و ترویج هم‌نوایی و هم‌سویی در تیم (گروه) می‌پردازند و معمولاً تیم را به سوی داشتن عملکرد بهتر در شرایط متناسب با خود هدایت می‌کنند. دو سبک آخر نیز با ایجاد نوعی ناهم‌خوانی و ناهماهنگی لازم، برای شرایط خاصی مناسب هستند. البته باید توجه داشت که استفاده از این سبکها به دقت و مراقبت بالایی نیاز دارد. این محققین نیز همانند سایر همکارانشان، به بررسی رابطه هم‌بستگی میان هوش هیجانی و سبک رهبری مدیران و عملکرد سازمانهایشان پرداخته‌اند.

3-6. مکتب شایستگی رهبری¹

از اواخر دهه 1990 تا کنون و در آخرین تلاشها و تحقیقات صورت گرفته در زمینه رهبری، تمرکز این گونه مطالعات غالباً در جهت تعیین شایستگیهای رهبران اثربخش بوده است. همان‌طور که شایستگیها، قابلیت آموزش و فراگیری دارند، رهبران نیز به وجود می‌آیند، نه اینکه رهبر به دنیا آمده باشند. تحقیقات رهبری در حال حاضر حول مبحث شایستگیهای رهبران (و یا شایستگیهایی که آنها از خود بروز می‌دهند) تمرکز یافته‌اند. از آن جمله می‌توان به مطالعات زیر مراجعه کرد:

1. آلیمو - متکالف، آلبان - متکالف، 2001

2. باس و آوولیو، 1995

3. بنیس، 1989

4. جولویز و هیگس، 2003

5. کافی و جان، 2000

6. گولمان و دیگران، 2002

7. کتس، وریس و فلورنت تریسی، 2002

8. کوتر، 1990

9. کائوزنس و پوسنر، 1998

10. مارشال، 1991

11. زاکارو، ریتمان و مارکس، 2001

در نگاه اول، شاید چنین به نظر آید که مکتب شایستگی، بازگشت دوباره‌ای به مکتب ویژگی‌های رهبری است، اما حقیقت آن است که مکتب شایستگی در واقع جامع تمام مکاتب اولیه است. شایستگی می‌تواند، جامع خصایصی نظیر: دانشها، مهارتها و ویژگی‌های شخصیتی باشد که نهایتاً منجر به بروز نتایج ممتازی می‌انجامد که از آن به عنوان شایستگی یاد می‌شود [بویاتسیس، 1982: کراو فورد، 2003]. بنابراین می‌توان گفت که در مکتب شایستگی، به طور شگفت‌آوری ویژگی‌های شخصیتی رهبر (ویژگی‌های مطرح در مکتب ویژگی‌های رهبری و مکتب هوش عاطفی)، و هم‌چنین، دانش و مهارتها (شامل توانایی هوشی و حل مسئله و سایر توانایی‌های مدیریتی) و سایر مسائلی از این دست، به خوبی پوشش داده می‌شود. در عین حال این مکتب نشان می‌دهد که وجود حالات متفاوت در شایستگی (یا همان انواع شایستگی)، متناسب با شرایط متفاوت است و این امر در واقع مباحث مربوط به مکتب اقتضایی را نیز پوشش می‌دهد.

نهایتاً می‌توان گفت که این مکتب با در بر گرفتن و پوشش ویژگی‌های شخصی - مباحث مربوط به رهبری کارزماتیک و رهبری بصیرت‌پرداز - امکان ایجاد یک حالت جدید متفاوت در شایستگی رهبری را فراهم می‌کند که با اشکال جدید رهبری، نظیر "سبک‌های رهبری عملگرا و متحول‌کننده" نیز انطباق دارد. وجود شایستگی‌های گوناگون، گویای سبک‌های متفاوت رهبری در شرایط متفاوت است؛ بدین صورت که سبک رهبری عملگرا با موقعیتهای دارای پیچیدگی کم، و سبک

رهبری متحول کننده، برای موقعیتهایی با پیچیدگی زیاد متناسب خواهد بود [ترنر، 2005].

جولویز و هیگس (2003) نشان دادند که بسیاری از مؤلفین در تحقیقاتشان چهار دسته‌بندی کلی را از انواع شایستگی در جهت تعیین عملکرد رهبری بیان کرده‌اند [کتس، وریس و فلورنت تریسی، 2002؛ مارشال، 1991؛ زاکورا و دیگران، 2001]. این شایستگیها عبارت‌اند از:

شناختی؛ عاطفی؛ رفتاری؛ و انگیزاننده (انگیزشی). شایستگی "شناختی"، به مباحث "وظایف شناختی رهبر" در تئوری بارنارد و بحث "هدایت" در تئوری کنفوسیوس مربوط است که در ابتدای مقاله به آنها اشاره شده است. شایستگیهای "عاطفی، رفتاری و انگیزشی" نیز با "وظایف روانی رهبر" در تئوری بارنارد و سایر مباحث تئوری کنفوسیوس در ارتباط هستند [ترنر، 2005].

جولویز و هیگس، بنا بر مشاهدات و مطالعات شخصی‌شان بر این باورند که سه دسته شایستگی، عملکردهای مدیریتی را توضیح می‌دهند:

1. شایستگی خردمندی (IQ)

2. مهارتهای مدیریتی (MQ)

3. شایستگی عاطفی (EQ)

برای تطبیق این شایستگیهای سه گانه با چهار دسته شایستگی قبلی که توسط خود این دو نفر در مطالعات پیشین آنها تشخیص داده شده بود، آنها مفهوم "شایستگی شناختی" را در دو شایستگی "خردمندی" (توانایی هوشی و حل مسئله) و شایستگی "مهارتهای مدیریتی" (دانش و مهارتهای مربوط به وظایف مدیریتی) تلفیق کردند. هم‌چنین، سه شایستگی "عاطفی، رفتاری و انگیزشی" را با هم تلفیق کردند و تحت عنوان شایستگی "عاطفی" در مدل پیشنهادی‌شان ارائه نمودند.

جولویز و هیگس (2000) نشان دادند که شایستگی خردمندی (IQ) حدود 27 درصد، شایستگی مدیریتی 16 درصد و شایستگی عاطفی حدود 36 درصد از عملکرد رهبر را تشکیل می‌دهند. لذا «شایستگی عاطفی» بین این شایستگیها از همه چشم‌گیرتر است. اما دو شایستگی دیگر نیز، همان‌طور که برنارد و کنفوسیوس اشاره کرده‌اند، دارای اهمیت هستند. در ادامه، جولویز و هیگس (2003) در بررسی‌های خود بسیاری از شایستگیهای رهبری مطرح شده در مطالعات دیگران را نیز در قالب سه دسته شایستگی مذکور (که توسط خودشان معرفی شده است)، طبقه‌بندی کرده‌اند که عبارت‌اند از:

دسته اول: شایستگیهای خردمندی (IQ)، شامل سه شایستگی

دسته دوم: شایستگیهای مدیریتی (MQ)، شامل پنج شایستگی

دسته سوم: شایستگیهای عاطفی (EQ)، شامل هفت شایستگی (جدول 5)



جدول 5. شایستگی رهبری پیشنهاد شده توسط جولویز و هیگس، در قالب سه پروفایل اصلی شایستگی و سه سبک رهبری آنها (2003)

سبک متعهدانه	سبک مشارکتی	سبک هدف محور	شایستگی	گروه شایستگی
متوسط	متوسط	بالا	1- تحلیلهای اساسی و قضاوت	خردمندی
متوسط	بالا	بالا	2- چشم انداز و تصویر	
متوسط	متوسط	بالا	3- دیدگاه راهبردی	
بالا	متوسط	متوسط	4- ارتباطات دل پذیر	مدیریتی
پایین	متوسط	بالا	5- مدیریت منابع	
بالا	متوسط	پایین	6- توانمند سازی	
بالا	متوسط	متوسط	7- توسعه و بهبود	
متوسط	متوسط	بالا	8- جویای موفقیت	
بالا	بالا	متوسط	9- خود آگاهی	عاطفی
بالا	بالا	بالا	10- انعطاف پذیری عاطفی	
بالا	بالا	بالا	11- انگیزش	
بالا	متوسط	متوسط	12- حساسیت	
بالا	بالا	متوسط	13- تأثیر گذاری	
بالا	متوسط	متوسط	14- بصیرت ذاتی	
بالا	بالا	بالا	15- وجدان و درستی	

جولویز و هیگس (2003) در مطالعاتشان، علاوه بر شایستگیهای مطرح شده، بر اساس مطالعات خود، سه سبک رهبری را نیز معرفی می کنند که شباهت بسیاری به چهار سبک مطرح در تئوری مسیر-هدف هاوس (1971) و دو سبک مطرح در مکتب کاریزماتیک (سبکهای تحول گرا و عملگرا) باس دارد (جدول 6).

محققین مذکور در ادامه تحقیقاتشان نشان دادند، رهبرانی که از سبکهای متفاوت رهبری استفاده می کنند، در انواع متفاوت پروژههای تغییر، در مواردی بهتر و در موارد دیگری ضعیف تر عمل می کنند. 15 شایستگی مطرح در تحقیقات این دو

محقق به خوبی می‌تواند عملکرد مدیران پروژه را در انواع متفاوت پروژه‌های تغییر توضیح دهند.

جدول 6. عملکردهای سبکهای متفاوت رهبری در انواع متفاوت پروژه‌های تغییر

پروژه تغییر اساسی (تغییر رادیکال - نظیر BPR)	تغییر چشم‌گیر (نظیر پروژه‌های کیفیت)	پایداری نسبی	میزان تغییر سبک رهبری
تناسب ضعیف	تناسب متوسط	تناسب بالا	هفت محور
تناسب متوسط	تناسب بالا	تناسب متوسط	مشارکتی
تناسب بالا	تناسب متوسط	تناسب ضعیف	متعهدانه

می‌توان گفت، در پروژه‌های تغییری که در آن‌ها با حالت پایداری نسبی و یا تغییرات جزئی روبه‌رو هستیم، سبک هدف محور، و در پروژه‌هایی که با تغییرات چشم‌گیر روبه‌رو هستیم، سبک رهبری مشارکتی، و نهایتاً در پروژه‌هایی که با تغییرات اساسی مواجه هستیم، سبک رهبری متعهدانه مناسب‌تر است.

بررسی رابطه رهبری و عملکرد در فضای پروژه

همان‌طور که اشاره شد، در مطالعات موجود در زمینه مدیریت عمومی به روشنی بیان شده است که سبک رهبری و شایستگی مدیر، کلید عملکرد موفق وی در کسب و کار است. هم‌چنین، در این مطالعات وجود ارتباط بین سبک رهبری و عملکرد سازمان‌ها و شرکتها به‌خوبی تبیین شده است. لذا در ادامه به بررسی حاصل مطالعات صورت گرفته در زمینه مدیریت پروژه، سبک رهبری مدیر پروژه، و سهم او در موفقیت پروژه می‌پردازیم.

بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت پروژه

در زمینه عوامل موفقیت پروژه مشاهده می‌شود که به طور شگفت‌انگیزی، مطالعات صورت گرفته در این زمینه، نسبت به نقش مدیر پروژه، سبک و شایستگی رهبری وی سکوت اختیار کرده و یاب به طور غیر مستقیم به آن اشاره کرده‌اند. تغییر در فهم عوامل حیاتی موفقیت پروژه، ابتدا به وسیله جودی و مولر مطرح شد. آنها سیر این گونه مطالعات را به چهار دوره تقسیم می‌کنند:

4-1. دهه 1970: در طول این دهه، بررسی عوامل حیاتی موفقیت پروژه، بیشتر بر نحوه اجرا، اندازه‌گیری و سنجش زمان، بهبود هزینه و کارکرد، و سیستمهای بهره‌برداری پروژه‌ها متمرکز بوده است.

4-2. دهه‌های 1980 و 1990: در خلال این سالها، کیفیت برنامه‌ریزی و تحویل کار نیز به عنوان عوامل حیاتی پروژه معرفی شدند. در همین رابطه، فهرستی به نام، "عوامل حیاتی موفقیت" (CSF) ارائه شد که در آن دو، عامل دیگری یعنی دیدگاه سازمانی و دیدگاه ذی‌نفعان نیز به عوامل قبلی اضافه شده بودند. اخیراً بر مبنای همین فهرست، چارچوبی به نام «چارچوب عوامل حیاتی موفقیت» به وجود آمده است که موفقیت را مبتنی بر ذی‌نفعان پروژه، و تعامل موجود میان تأمین‌کنندگان و دریافت‌کنندگان پروژه می‌داند.

از این رو، دهه 1980 یک دوره درخشان تحقیقاتی در زمینه "عوامل حیاتی موفقیت پروژه" به شمار می‌آید؛ چرا که طی آن؛ مؤلفین بسیاری در جهت ایجاد فهرست مذکور تلاش کردند. البته به ندرت در برخی از این تحقیقات، به نقش مدیر پروژه، سبک رهبری و شایستگی وی اشاره شده است. می‌توان گفت، این فهرستها به طور ضمنی بر این واقعیت دلالت دارند که مدیر پروژه باید دارای شایستگی و صلاحیت کافی باشد تا بتواند، کارها را به نحو احسن انجام دهد. البته این تصور نیز

نسبت به مجموعه مدیران پروژه وجود داشته است که آنها به آموزش نیاز ندارند و از طریق کسب تجربیات در حین کار و توانایی لازم را به دست می آورند؛ نظیر مدیران پروژه‌های بحرانی [ترنر، کی گان و کرافورد، 2003].

محقق دیگری به نام موریس (1988)، در مطالعه خود یک سلسله عوامل موفقیت و شکست در پروژه‌ها را به همراه عوامل دیگری که نسبت به مراحل متوالی چرخه حیات پروژه قابل تعریف هستند، ارائه کرده است. او چنین بیان می کند که رهبری ضعیف پروژه، یکی از عوامل شکست پروژه در مقاطعی نظیر: شکل گیری، ایجاد و اتمام پروژه است، اما در مرحله اجرای پروژه چنین نیست. علاوه بر این، او با بیان بسیاری از «نقشهای شناختی و روانی» تئوری بارنارد (1983)، آنها را به عنوان عوامل موفقیت معرفی، و به طور ضمنی، به لزوم وجود شرط صلاحیت و شایستگی مدیر پروژه برای هر کدام از آنها اشاره می کند.

بیکر، مورفی و فیشر نیز در سال 1988، فهرستی از عوامل موفقیت ارائه کردند که در آن، به نقش مدیر پروژه به طور مستقیم و خصوصی اشاره شده است. تحقیق بعدی، به پینتو و سلوین (1988) تعلق دارد که نسبت به زمان حال، تحقیقی از نوع کلاسیک به شمار می رود و در آن 10 مورد از عوامل موفقیت پروژه مطرح شدند (جدول 7).

جدول 7. ده عامل موفقیت پروژه از دیدگاه بینتو و سلوین (1998)

عامل موفقیت	توضیح
1- چشم انداز و مأموریت پروژه	تعریف دقیق و روشن اهداف و جهت گیریها
2- حمایت مدیر ارشد	تأمین و حمایت از لحاظ منابع، تفویض قدرت و اختیار برای اجرا
3- زمان بندی و برنامه ریزی	تشریح دقیق جزئیات مراحل اجرایی
4- تبادل نظر با مشتریان	ارتباط و تبادل نظر با تمام ذی نفعان
5- کارکنان پروژه	استخدام، گزینش و آموزش کارکنان دارای صلاحیت کافی
6- وظایف فنی	توانایی کافی در مورد فناوریهای مورد نیاز و خبرگی
7- پذیرش و مقبولیت مشتری	فروش محصول نهایی به کاربران نهایی (قابلیت فروش)
8- بازرسی و بازخورد	اجرای کنترل جامع و به موقع
9- ارتباطات	تهیه و تدارک اطلاعات بهنگام از افراد کلیدی
10- عیب یابی	توانایی رفع مسائل پیش بینی نشده و مشکلات ناشی از آن

فهرست تهیه شده توسط بینتو و سلوین، یکی از انواع فهرستهای موجود در این زمینه است. در سایر فهرستها نیز، به نقش مدیر پروژه توجه اندکی شده است. پیتو و پرسکات (1988)، در تحقیق دیگری پیشنهاد کردند، عامل کارکنان، به عنوان یکی از عوامل موفقیت از فهرست مذکور حذف شود. بلوت و جئوریو (2004) نیز این مطلب را به سبب اینکه مخالف مباحث مطرح در مطالعات مربوط به مدیریت منابع انسانی است، طی تحقیقی آزمودند؛ جالب اینکه به نتیجه مشابهی رسیدند. هر دو گروه محققین از مدیران پروژه پرسیده بودند که به نظر آنان، چه چیزهایی به عنوان عوامل موفقیت مهم هستند. از آنجا که مدیران پروژه ای که مورد پرسش قرار گرفته بودند، اغلب به ضابطه گرایی به جای رابطه گرایی گرایش داشتند، حصول چنین نتیجه ای قابل پیش بینی بود [ماکی لکو، 2004] و برای تعیین دقیق و صحیح عوامل مورد نظر، به سنجش مواردی نیاز است که واقعاً بر موفقیت نهایی پروژه تأثیرگذار هستند.

آندرسون و همکارانش (1987)، پس از بررسی و بازبینی پروژه‌هایی که دچار شکست شده بودند، فهرست دیگری از این عوامل ارائه کردند که مبتنی بر ارزیابی و عملکرد پروژه‌های واقعی هستند. اما این ارزیابی نیز تنها به وسیله مدیران پروژه‌های مذکور صورت گرفته بود. در رابطه با ایراد مطالعات محققینی نظیر پینتو و سلوین (1988) یا اندرسون و همکارانش (1987) نیز می‌توان چنین بیان داشت که غالباً مدیران این گونه پروژه‌ها، تا حدی متواضع بوده‌اند و شاید نقش خودشان را به عنوان عاملی از عوامل موفقیت نادیده گرفته‌اند و یا توجه کمتری بدان داشته‌اند.

4- مطالعات صورت گرفته بعد از سال 2000: اخیراً در زمینه عوامل موفقیت پروژه، تحقیقاتی جدی صورت گرفته است که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- در مطالعه هارتمان و اشرافی در سال 2002، ده عامل برای پروژه‌های سیستمهای اطلاعاتی شناسایی شده‌اند که این فهرست، شباهت بسیاری به فهرست پینتو و سلوین (1988) دارد.
- کندرا و تاپلین (2004) با استفاده از مدل عوامل موفقیت، این عوامل را در چهار دسته به شرح زیر دسته‌بندی کرده‌اند:
 1. اجتماعی خرد
 2. اجتماعی کلان
 3. فنی خرد
 4. فنی کلان

به عنوان نمونه، مسائلی چون رهبری، رفتار و ویژگیهای شخصی مدیر پروژه به عنوان یکی از عوامل موفقیت در این فهرست، عوامل ذیل عنوان عوامل اجتماعی خرد مطرح شده است. با توجه به مطالب بیان شده، از دو فهرست بالا بحث رهبری به عنوان یکی از عوامل حیاتی موفقیت معرفی شده است. کوک دیویس (2001)

نیز در مطالعه خود به یک سلسله عوامل مرتبط با مدیریت پروژه‌های موفق و عوامل مربوط به رهبری پروژه‌های موفق اشاره کرده است. اما در فهرست او، بحث مدیریت پروژه به عنوان یکی از عوامل موفقیت معرفی شده است، نه مدیر پروژه. 5- مطالعاتی که در آنها، نقش مدیر پروژه و سبک رهبری و شایستگی وی، به عنوان یکی از عوامل حیاتی موفقیت پروژه معرفی شده‌اند: جالب توجه‌ترین کاری که در زمینه یافتن رابطه هم‌بستگی میان "شایستگی مدیر پروژه و موفقیت پروژه وی" به عنوان یک عامل حیاتی موفقیت صورت گرفته، توسط کرافورد (2001) انجام شده است. معیار سنجش موفقیتی که او مورد استفاده قرار داد، میزان عملکرد پروژه نبود، بلکه وی به ارزیابی پروژه از دیدگاه سر ناظران و مدیران صف و مدیر پروژه پرداخت که از این نظر، ارزیابی او ارزیابی فعالی از تمام جوانب پروژه به شمار می‌رود. وی دریافت، زمانی که مدیر پروژه به سطح مشخصی از دانش دست یابد، دیگر کسب دانش بیشتر موجب ایجاد شایستگی بیشتری برای وی نمی‌شود. شایستگی را می‌توان بر اساس دانش، مهارتها، و ویژگیهای شخصی تعریف کرد که سبب بروز نتایج عالی و یا دستیابی به استانداردهای عملکردی تعیین شده می‌شوند [بویاتزیس، 1982؛ کرافورد، 2003].

فریم (1987) اولین کسی بود که پیشنهاد کرد، با توجه به مراحل متفاوت چرخه حیات پروژه، سبکهای متفاوت رهبری متناسب با آن را به کار گیریم. بر اساس مطالعه وی، ترنر (1999) نیز چهار سبک رهبری را پیشنهاد می‌کند که بر اساس میزان استفاده مدیر پروژه از مشارکت اعضای تیم خود در اموری نظیر تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری و یا بر اساس انعطاف‌پذیری وی شکل گرفته‌اند.

جمع‌بندی

طی 50 سال اخیر، تحولات چشم گیری در مباحث مرتبط با رهبری مشاهده می شود که نشانه اهمیت و توجه محققین و نویسندگان به این مهم است. پس از بررسی مکاتب متفاوتی که در رهبری به وجود آمده اند، می توان چنین نتیجه گرفت که مکاتب جدیدتر ناقص مکاتب قبلی نیستند و در واقع، به منظور پر کردن خلأ ناشی از کمبودها و نواقصی که در مبانی مکاتب قبلی وجود داشته اند، به وجود آمده اند. به عنوان نمونه، می توان چنین فرض کرد که میان سیر تکامل مباحث مربوط به رهبری و عواملی نظیر متلاطم شدن محیط سازمانها، تغییر ساختارهای سازمانی و مدیریت آنها، توانمند سازی کارکنان و رابطه معناداری وجود دارد که آزمودن آن، نیازمند تحقیقات جداگانه ای است. با چنین فرضیهایی، علت تغییر و پویایی در مباحث مربوط به رهبری توجیه پذیر می نماید.

در رابطه با مطالعات صورت گرفته در زمینه رهبری پروژه نیز ملاحظه می شود که سیر تکامل این مطالعات تقریباً با به پای مباحث مرتبط با رهبری در سازمان پیش آمده است، حال آنکه به اعتقاد بسیاری از صاحب نظران، این دو حوزه با یکدیگر متفاوت هستند. هم چنین، با بررسی رابطه رهبری و عملکرد پروژه مشخص شد که در میان عوامل مؤثر بر موفقیت پروژه، به طور گسترده ای نقش و تأثیر مدیر پروژه، سبک رهبری و شایستگی وی، نادیده گرفته شده است. علت این امر را می توان ناشی از دلایل زیر دانست:

1. در بیشتر این مطالعات، تنها از نظر مدیران پروژه استفاده شده است که اغلب پاسخ دهندگان از نقش خود در موفقیت پروژه هایشان غفلت ورزیده اند.
2. اساساً سنجش میزان تأثیر و نقش مدیر پروژه جزو اهداف محققین مذکور نبوده و قاعدتاً اطلاعاتی نیز در این مورد جمع آوری و ضبط نشده است.
3. ممکن است واقعاً مدیر پروژه نقش و تأثیری نداشته باشد.

در هر حال، مسلم است که نتیجه سوم را نمی‌توان به راحتی پذیرفت، چرا که این نتیجه‌گیری دقیقاً در مقابل مطالعات موجود در زمینه مدیریت عمومی است که در آنها سبک رهبری و شایستگی مدیر، نقش و تأثیر مستقیم و قابل اندازه‌گیری در عملکرد سازمان و کسب و کار دارد و این مطلب جزو اصول ثابت و بدیهی به شمار می‌رود. از این رو می‌توان اهداف زیر را برای انجام تحقیقات بعدی در نظر گرفت:

1. تعیین اینکه آیا شایستگی مدیر پروژه، شامل شخصیت و سبک رهبری، یکی از عوامل موفقیت پروژه است یا خیر.
2. تعیین اینکه آیا در نظر گرفتن گروه‌های گوناگون شایستگی برای انواع متفاوت پروژه مناسب است یا خیر.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع

1. رضائیان، علی. (1380). مدیریت رفتار سازمانی. انتشارات سمت. تهران.
2. استیفن پی. رایینز. (1381). مبانی رفتار سازمانی (ج 2). ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی. دفتر نشر فرهنگی.
3. گودرزی، غلامرضا و هدایتی‌نیا، مجتبی. (1384). " رهبری یا مدیریت پروژه؛ با تأکید بر مفهوم جهت‌یاب رهبری پروژه " (مقاله ارائه شده به کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه).
4. Anderson, E.S., Grude, K. V., Haug, T., & Turner, J.R. (1987). Goal Directed Project Management, London: Kogan Page/ Coopers & Lybrand.
5. Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and Leadership: An Examination of the Nine- Factor Full- Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire. The Leadership Quarterly, 14(3), 261- 295.
6. Barnard, c. I. (1938). The Functions of the Executive. Cambridge, MA: Harvard University Press.
7. Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. Organizational Dynamics, 18(3), 19- 31.
8. Bass, B. M., & Avolio, B. (1995). The Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA: Mind Garden.
9. Belout, A., & Gauvreau, C. (2004). Factors Affecting Project Success: The Impact of Human Resource Management. International Journal of Project Management, 22(1), 1-12.

10. Blacke, R. R., & Mouton, S. J. (1978). *The New Managerial Grid*. Houston, TX: Gulf.
11. Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley.
12. Collinson, D., Plan, K., & Wilkinson, R. (2000). *Fifty Eastern Thinkers*. London: Routledge.
13. Cooke- Davies, T. (2001). The " Real" Projects success Factors. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185- 190.
14. Crawford, L. H. (2001). *Project Management Competence: The Value of Standards*. DBA T HESIS, Henley-on – Thames: Henley Management College.
15. Crawford, L. H. (2003). *Assessing and Developing the Project Management Competence of Individuals*. In J. R. Turner(Ed.), *People in Project Management*. Aldershot, UK: Gower.
16. Dulewicz, V., & Higgs, M. J. (2000). Emotional Intelligence: A Review and Evaluation Study. *Journal of Managerial Psychology*, 15(4), 341- 368.
17. Dulewicz, V., & Higgs, M. J. (2003). *Design of a New Instrument to Assess Leadership Dimensions and Styles*. Henley Working Paper Series HWP 0311. Henley- on-Thames, UK: Henley Management College.
18. Dulewicz, V., & Higgs, M. J. (2004). *Leadership Dimensions Questionnaire: Organisation Context, Leader Performance & Follower Commitment*. Henley Working Paper Research Note. Henley- on- Thames, UK: Henley Management College.
19. Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw- Hill.
20. Frame, J. D. (1987). *Managing Projects in Organizations*. San Francisco: Jossey Bass.
21. Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2002). *The New Leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
22. Handy, C. B. (1982). *Understanding Organizations*. London: Penguin.

23. House, R. J.(1971). A Path-goal Theory of leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, September, 321- 338.
24. Keegan, A. E., & Den Hartog, D. N. (2004). Transformational Leadership in a Project-Based Environment: A Comparative Study of the leadership Styles of Project Managers and Line Managers. *International Journal of Project Management*, 22(8), 609-618.
25. Kendra, K., & Taplin, L. J.(2004). Project Success: A Cultural Framework. *Project Management Journal*, 35(1), 30- 45.
26. Kets De Vries, M. F. R., & Florent- Treacy, E. (2002). Global leadership from A to Z: Creating High Commitment Organizations. *Organisations Dynamics*, Spring, 295- 309.
27. Kirkpatrick, S. A., & Lickie, E. A. (1991). Leadership Traits Do Matter. *Academy of Management Executive*, March, 44- 60.
28. Kotter, J. P.(1990). What leaders Really Do. *Harvard Business Review*, May- June, 37- 60.
29. Makilouko, M. (2004). Coping with Multi- Cultural Projects: the leadership Style of Finnish Project Managers. *International Journal of Project Management* , 22(5), 387- 396.
30. Marshall, W. (1991). Leaders into the 90s. *Personnel Journal*, 70(5), 80- 86.
31. Morris, P. W. G. (1988). Managing Project Interfaces. In D. I. Cieland, & W. R. King(Eds.), *Project Management Handbook*(2 nd ed.). New York: Van Nostrand Reinhold.
32. Partington, D. A.(2003). Managing and leading. In J. R. Turner(Ed.), *People in Project Management*. Idershot, UK: Gower.
33. Pinto. J. K., & Perscott, J. E.(1988). Variations of Critical Success Factors Over the Stages in the Project life Cycle. *Journal of Management*, 14(1), 5- 18.

34. Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988). Critical Success Factors in Effective Project Implementation. In D. I. Cleland & W. R. King(Eds.), Project Management Handbook(2 nd ed.). New York: Van Nostrand Reinhold.
35. Robbins, S. P.(1997). Essentials of Organizational Behavior. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
36. Slevin, D. P.(1989). The Whole Manager. New York: Amacom.
37. Stoner, James A,F. and Charles Wankel(1986); Management; 3rd ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice- Hill International, Inc
38. Tannenbaum, R., & Schmidt, K. H.(1958). How to Choose a Leadership Style. Harvard Business Review, March- April.
39. Turner, J. R.(1999). The Handbook of Project- Based Management: Improving the Processes for Achieving Strategic Objectives. London: McGraw- Hill.
40. Turner, J. R., Keegan, A. E., & Crawford, L. H.(2003). Delivering Improved Project Management Maturity Through Experiential learning. In J. R. Turner(Ed.), People in Project Management. Aldershot, UK: Gower.
41. Turner, J. R., & Muller. R.(2003). On the Nature of the Project as a Temporary Organization. International Journal of project Management, 21(1), 1- 8.
42. Turner, J. R., & Muller, R.(2005). The Project Manager Leadership Style AS A Success Factor On Projects A Literature Review. Project Management Journal.
43. Zaccaro, S. G., Rittman, A. L., & Marks, M. A.(2001). Team Leadership. Leadership Quarterly, 12(4), 451- 483.