



مدیر در نقش رهبر تحول گرا

دکتر محمد اسماعیل انصاری
هادی تیموری

چکیده

در عصر حاضر روند تغییرات و تنوع ابزار مورد استفاده در جریان زندگی، هر روز بیشتر می شود. سرعت تغییرات و دگرگونی به حدی است که هیچ یک از افراد بشر حتی در یک قرن گذشته پیش بینی چنین تغییراتی را نمی کرد. رقابت جهانی و تجارت رو به رشد در شرق و غرب، در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه، فضایی به شدت ناپایدار برای تمامی کسب و کارها ایجاد کرده است.

جهت مقابله با این محیط نامطمئن و تغییرات مستمر، نیاز به افرادی در نقش رهبر به شدت احساس می شود. بدیهی است که رهبری سنتی در هزاره سوم ادامه حیات نخواهد یافت و جهان نیازمند رهبرانی تحول گرا خواهد بود. اقدامات رهبری تحول گرا این امکان را به شرکتها می دهد تا به هنگام رقابت در یک محیط متلاطم و غیر قابل پیش بینی عملکرد خود را ارتقا دهند. هنگامی که اجزا رهبری تحول گرا به عنوان مکمل سایر اقدامات رهبری به کار رود، می تواند به یک منبع مزیت رقابتی برای شرکت تبدیل شود و استفاده از این مزیت رقابتی می تواند کمک قابل توجهی در رقابت استراتژیک و کسب بازده بالاتر در کوتاه مدت و بلند مدت کند. در واقع بدون رهبری تحول گرای اثر بخش، احتمال اینکه شرکت بتواند به هنگام مواجهه با چالشهای اقتصاد جهانی به عملکرد برتر و حتی رضایتبخش دست یابد، کاهش خواهد یافت.

در این مقاله رهبری تحول گرا، محدوده و فرایند توسعه رهبری تحول گرا و اجزای آن مورد بررسی قرار می گیرد و در پایان مقایسه ای بین اقدامات رهبری تحول گرا و رهبری سنتی صورت می گیرد. مقاله حاضر از نوع توصیفی است و در آن برای جمع آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع از روش کتابخانه ای استفاده شده است. نتایج حاصل از این تحقیق می تواند به سازمانها در جهت کسب بازده بیشتر در محیط رقابتی کمک کند.

امروزه اداره سازمانهای عظیم و پیشرفته مرهون زحمات مدیران لایق، مطلع و با کفایتی است که با به کارگیری دانش و فنون مدیریت در انجام این امر مهم توفیق یافته‌اند. پیشرفت روز افزون تکنولوژی و کاربرد روبه تزاید آن در سازمانهای مختلف، وظایف دشواری را بر عهده مدیران گذارده است. یکی از وظایف اساسی مدیر در فرایند مدیریت، رهبری سازمان است. در واقع عصاره رهبری، آن نفوذ قابل توجه و روبه افزایشی است که توسط رهبر بر روی زیردستان اعمال می‌شود و در رأس وظایف رسمی و سازمانی یک مدیر قرار دارد. این خصیصه رهبری یکی از ویژگیهای برجسته و جوهره اصلی هر مدیر واقعی است. مدیران برای موفقیت و ایفای نقش مؤثر در سازمان علاوه بر دارا بودن نگرش اقتضایی نسبت به متغیرهای محیطی، باید سازمان و مدیریت را به عنوان یک سیستم مدنظر قرار دهند و با این نگرش به بررسی رفتار کارکنان بپردازند و شیوه و سبک رهبری خود را بر اساس واقعیت و شرایط، ماهیت کار و وظایف و خصوصیات کارکنان انتخاب کنند. امروزه مدیران با چالشهای متعددی مواجه اند، بنابراین سازمانهای موفق به رهبرانی نیازمند هستند که با ژرف‌نگری، جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان به وجود آورند.

ماهیت رهبری

از نقطه نظر سازمانی، رهبری به عنوان یک فرایند، به معنی استفاده از نفوذ بدون زور برای هدایت و هماهنگی فعالیت‌های اعضای یک گروه و به عنوان یک صفت، به معنی مجموعه ای از ویژگیهاست. رهبری نفوذ قدرتمندی بر رفتار فرد و گروه در سازمان دارد. هر چه سازمانی از نظر رهبری نیرومندتر باشد، موفقیت آن سازمان بیشتر خواهد بود.

بحث رهبری سازمانها به صورت علمی همانند دیگر مباحث از تیلور و تلاشهای وی شروع شد. از سالهای دهه ۱۹۲۰ و اوایل دهه ۱۹۳۰ نهضت روابط

انسانی بتدریج جانشین روش علمی تیلور شد که علاوه بر مسئله تکنولوژی برای بهبود بازده، به نیروی انسانی نیز توجه ویژه ای داشت. طبق نظریه روابط انسانی، وظیفه رهبر آن است که تحقق هدفها را از طریق ایجاد تعاون و همیاری بین زیردستان خود تسهیل کند و فرصتهایی برای رشد شخصی به وجود آورد. از دید نهضت روابط انسانی توجه به ارتباطات انسانی حائز اهمیت است، ولی نهضت مدیریت علمی تیلور توجه به وظیفه (کار) را اهمیت داد.

رهبری یک رویه مشترک مدیریت است. توانایی رهبری به گونه‌ای اثربخش، یکی از کلیدهای کارآمد بودن مدیر است. علاوه بر این رهبری مستلزم نفوذ کردن و تأثیر گذاردن بر افراد است و مدیر در نقش رهبر کسی است که بتواند بر افراد تحت سرپرستی خود نافذ و مؤثر باشد و به عبارت دیگر، مرئوسان نفوذ و قدرت او را بپذیرند.

رهبری عمده وظیفه مدیریت است، اما تمام کار او نیست. مدیران ملزم به برنامه‌ریزی و سازماندهی هستند، لکن نقش اساسی یک رهبر اثرگذاری بر دیگران است، به نحوی که هدفهای از پیش تعیین شده را مشتاقانه دنبال کنند. این امر نشان می‌دهد که رهبران قوی ممکن است مدیران ناتوانی باشند و برنامه‌ریزی ضعیف آنها موجب شود که فعالیت گروه در جهت غلط دنبال شود. با وجود اینکه آنها قادرند که فعالیت‌های گروه را تداوم بخشند، اما نمی‌توانند آنها را در جهتی هدایت کنند که حصول هدفهای سازمانی را به دنبال داشته باشد. نکته دیگر اینکه مدیریت و رهبری کاملاً مترادف نیستند. رهبری در سازمانهای غیر رسمی نیز وجود دارد، ولی مدیریت موقعی قابل تصور است که ساخت سازمانی قبلاً به وجود آمده باشد، به علاوه داشتن مقام رسمی تضمین نمی‌کند که شخص مدیر نقش رهبری را نیز بتواند ایفا کند. رهبری مستلزم داشتن مهارتهایی است که با به کارگرفتن آنها می‌توان افراد انسانی را با میل و اشتیاق برای رسیدن به هدفهای معین ترغیب کرد. همانگونه که ذکر شد همه مدیران رهبر و همه رهبران مدیر نیستند. برای تحقق

آرمانهای ترقی خواهانه و متعالی و ساختن آینده‌ای پررونق و شکوفا کدامیک مهمتر و مؤثرتر است؟ آیا نیاز به رهبران بیشتر محسوس است یا به مدیران؟ بین مدیریت و رهبری چه تفاوت‌هایی وجود دارد؟

جان ناس بیت، پیش بینی کننده سرشناس و پرآوازه گرایشهای اجتماعی، مقالاتی راجع به دگرگونیهای مهم و بنیادی و تغییرات الگوشونده که در محیط کار ایجاد می‌شوند، نوشته است که محور توجه و تمرکز را از ۱- مدیریت به رهبری ۲- بازمینی و کنترل به اختیار و اقتدار ۳- سلسله مراتب به شبکه بندی ۴- خط پایانی و نتیجه کلی به نگرش استراتژیک تغییر جهت می‌دهد.

امروزه مدیران با چالشهای متعددی از قبیل نیاز اساسی و حیاتی به رهبری تحول گرا، مدیریت منابع انسانی، مدیریت کیفیت، توسعه پایدار و تداوم مزیت رقابتی، تغییر و تحول سازمانی، شکل دهی، اصلاح و بهبود ارزشهای اصلی سازمان، فلسفه یا رسالت آن مواجه اند. این چالشها به طور فزاینده‌ای مدیران را ملزم می‌سازد در داخل سازمانهای خود برای ایجاد تحول کلی، نقش رهبری ایفا نمایند. مدیران موفق فردا از این چالشها گریزان نیستند و باید برای رویارویی با چالشهای آینده آماده گردند.

چشم انداز رقابت نوین

امروزه اقتصاد جهانی یک دورنمای رقابتی ایجاد کرده است که در آن وقایع به طور دائم، متغیر و غیر قابل پیش بینی‌اند و عدم اطمینان و ابهام بر تمامی بخشهای سازمان تأثیر می‌گذارد. در هزاره سوم توانایی ساختن، به اشتراک گذاشتن و اهرمی بودن دانش، جایگزین مالکیت شخصی و کنترل داراییها به عنوان یک مزیت مهم رقابتی تلقی خواهد شد. رهبری تحول گرای اثر بخش می‌تواند سازمان را به پیش براند و می‌تواند از فرصتهای رشد گوناگون بخوبی بهره برداری کند.

رهبری تحول گرا

امروزه برای توجیه اجتناب ناپذیر بودن پدیده تغییر در سازمانها و ضرورت چاره اندیشی در جهت تطبیق سازنده و

صحیح با تغییرات از دیدگاه «آبهای ناآرام» استفاده می‌شود. این دیدگاه سازمان را قابل تشبیه به قایقی می‌داند که باید از یک رودخانه پرتلاطم بگذرد که جریان آب آن همواره طوفانی است. در این حالت آنچه وضع را بدتر می‌کند این است که کسانی بر این قایق سوارند که پیش از این همکاری نداشته‌اند و هیچکدام پیش از این از این رودخانه عبور نکرده‌اند. در مسیر رودخانه، پیچ و خمها و سنگهای درشتی قرار دارد که قایق به طور غیر منتظره با آنها برخورد می‌کند، مقصد قایق نیز بدرستی مشخص نیست، هر چند وقت یکبار هم تعدادی افراد جدید بر این قایق سوار می‌شوند و عده‌ای هم قایق را ترک می‌کنند.

لاکت در این باره معتقد است که موج دریا، تجربه ترسناکی است. اگر در قبال آن ایستادگی کنید شما را به گوشه‌ای پرتاب می‌کند، با این وجود اگر بر آن سوار شوید، می‌تواند در زمان کوتاهی شما را به جای دوری ببرد. به طور قطع بسیار ساده‌تر است که منتظر امواج تغییر باشید و بر آنها سوار شوید تا اینکه اصرار ورزید که بی‌حرکت بمانید و به سویی رانده شوید. مدیریت و رهبری ساکن و بی‌تحرك نمی‌تواند مدت زیادی به طول انجامد، موج یا آن را غرق می‌کند و یا کشتی این مدیریت و رهبری، در گل فرو رفته باقی می‌ماند و بالاخره دیدگاههای بسیاری از نظریه پردازان دیگر مانند تافلر، شوان (۱۹۷۱) و برگ کوپست (۱۹۹۳) نیز حاکی از آن است که سازمانهای امروزی نمی‌توانند روند و سرعت تغییرات را متوقف سازند، بلکه تنها می‌توانند تردیدها، نوسانات و بی‌ثباتیها را به فرصتهایی برای آموختن، تطابق و همخوانی مطلوب تبدیل کنند. جهت مقابله با این محیط نامطمئن و تغییرات مستمر، نیاز به افرادی در نقش رهبر بشدت احساس می‌شود.

به طور کلی می‌توان رهبری تحول گرا را این گونه تعریف کرد: یک توانایی شخصی برای پیش بینی، ساخت آینده، انعطاف پذیری، تفکر استراتژیک و کار با دیگران که فرصتهای متغیری را برای ایجاد یک آینده قابل وصول برای سازمانها شناسایی می‌کند.

← **تعیین هدف یا رسالت شرکت بهره برداری و حفظ شایستگیهای اساسی، توسعه سرمایه انسانی، پشتیبانی و حفظ یک فرهنگ اثربخش سازمانی و ایجاد کنترل های متوازن سازمانی، کارگردهای رهبری تحول گرا هستند.**

۲- تمرکز روی مسائل اساسی
توسعه رهبری تحول گرا بیشتر بر روی مسائل اصلی از قبیل ارزشها و مسائل استراتژیک ضروری در سرتاسر سازمان متمرکز خواهد بود. در حالی که واحدهای تجاری بیشتر بر چالشهای ویژه عملیات خود متمرکزند، کانون توسعه رهبری شرکت، بر روی رهبری توجه خاص دارد و اغلب مهارتهای مدیریت - بویژه مهارت خاص بازرگانی - را توسعه می‌دهد. مهارتهای رهبری با مهارتهای اصلی سروکار دارند، یعنی مهارتها و رفتارهایی که کارمندان را قادر می‌سازد حد مشخص وظایف خود را انجام دهند. توسعه رهبری بر اساس این صفات اصلی پی ریزی می‌شود.

۳- تمرکز بر توسعه منابع انسانی و تجربه شغلی

در فرایند توسعه رهبری، برتری با تیم‌هایی است که بر اهمیت توسعه منابع انسانی و تجربه شغلی تاکید می‌کنند. استفاده از رهبران بازرگانی در سمتهای کلیدی توسعه منابع انسانی به معنی بی‌احترامی به جنبه‌های منحصر به فرد انضباطی و سلسله مراتبی نیست، بلکه بدین معناست که حضور رهبران بازرگانی اطمینان و مشارکت بهتر و سودمند برنامه‌ها را تضمین می‌کند.

۴- تمرکز بر عوامل درونی و بیرونی
تلاشهای توسعه رهبری تحول گرا باید با تمرکز بر روی محیط درونی و آگاهی از محیط بیرونی انجام پذیرد. تقاضاهای کسب و کار جدید نیاز به تغییر را اجبار می‌کنند، ولی ملاکی برای نحوه ایجاد تغییر ارائه نمی‌کنند. (خواه به وسیله مدیران ارشد اجرایی شروع شده باشد، خواه در سراسر سازمان همچون یک نقشه پوچ باشد) ایجاد فرایندی جهت پایه ریزی مهارتها، تواناییها و فنون رهبری که سازمانها را به بررسی محیط درون و برون برای پاسخ وادار می‌کند، الزامی است.

سازمانها باید درک کنند که فرایند توسعه رهبری برای ایجاد تغییر باید با فرهنگ سازمانی متناسب باشد. اولین قدم برای طراحی فرایند توسعه رهبری، تضمین این ارتباط از طریق درخواست اطلاعات مستقیم از مشتریان است.

توسعه رهبری تحول گرا: محدوده و فرایند

توسعه رهبری تحول گرا باید بدقت با استراتژی شرکت همراستا و در جهت حمایت و تقویت آن به کار برده شود. مسائلی از قبیل جهانی شدن، تمرکز زدایی و آهنگ سریع بازار، شرکتها را مجبور به ارزیابی نحوه عملکرد خود کرده است. امروزه دیگر پارادایم های قبلی اثر بخش نیست و درک نیاز به تغییر اهمیت زیادی یافته است. با این وجود، تعیین دقیق چگونگی تبدیل این چالشها به فرصتهای مناسب، عاملی است که موجبات نگرانی بسیاری از مدیران ارشد شده است. سازمانهای با عملکرد بالا فرایند توسعه رهبری را به عنوان منبع و منشأ مزیت رقابتی در نظر می‌گیرند. این فرایند شامل مراحل زیر است:

۱- همراستا کردن توسعه رهبری با استراتژی شرکت

فرایند توسعه رهبری تحول گرا به عنوان بخش موثری از فرایند تغییر، باید با اهداف استراتژیک سازمان همراستا باشد. مبتکران توسعه رهبری برای فهم و کمک به اجرای استراتژی کلی شرکت نباید هیچ اقدامی را فرو گذارند. رهبران جدید تنها از طریق همراستا کردن تلاشهای خود خواهند توانست به طور موثری چالشهای کسب و کار و محدودیتهای بازار جهانی را برطرف کنند.

اطلاعات از مشتریان کلیدی فرایندی رایج برای سازمانها شده است. به منظور تجزیه و تحلیل کردن نیازها به طور صحیح، سازمانها بر روی تعدادی ابزار شامل موارد زیر تکیه می کنند:

- استفاده از مدیران اجرایی در سمتهای مهم توسعه منابع انسانی؛

- ارتباطات رسمی با تلاشهای برنامه ریزی استراتژیک؛

- گفتگو و مباحثات وسیع با رهبران کسب و کار و تجارت؛

- بررسیهای بیرونی و درونی مشتریان.

این ارزیابیهای رسمی نیازها ممکن است به نظر شبیه اقدامی آشکار در ایجاد فرایند توسعه رهبری باشد. این ارزیابها به هیچ وجه در سطح کلان انجام نمی شود. نقش رهبران در همه سطوح این است که برای افراد روشن سازند که آنها لایق دستیابی به چیزی بیشتر از آنچه فکر می کنند، هستند و نباید به جایی که در حال حاضر هستند، راضی باشند.

رهبری تحول گرا در هزاره سوم باید از طریق تعاملاتی که مبتنی بر بینشها، دانش و مسئولیتهایی مشترک برای دستیابی به خروجیهاست، اعمال شود و این تعاملات باید بین رهبران بزرگ شرکت (مدیران ارشد) و اعضای سازمان (افراد درون سازمان، تابعان سازمان) رخ دهد.

اجزای رهبری تحول گرا

آنچه که شرکتها در هزاره سوم را از گذشته متفاوت خواهد کرد، این است که چطور مدیران، مسئولیتهای رهبری

تحول گرا را انجام می دهند. مدیران ارشد باید روی رفتار ذی نفعان سازمانی بویژه افراد درون سازمان تأثیر بگذارند، یعنی مثل یک مربی عمل کنند. یک رهبر تحول گرای مؤثر باید بداند که رسیدن به موفقیت از طریق همکاری اعضای تیم امکان پذیر است. به طور کلی اجزای رهبری تحول گرا عبارت اند از:

۱- تعیین هدف یا رسالت شرکت

تعیین جهت گیری سازمان بر عهده مدیران ارشد سازمان است. نتایج یک بررسی روی ۴۵۰ نفر از مدیران اجرایی از ۱۲ شرکت جهانی نشان داد که توانایی تدوین یک رسالت ملموس (قابل فهم)، ارزشها و استراتژی برای شرکتها مهمترین شایستگی قابل توجه از بین مهارتهای حساس یا حیاتی برای مدیران جهانی است که بتوانند آینده را از آن خود کنند. رسالت (مأموریت)، تسهیل کننده پیشرفت سازمانی است. یک هدف روشن به سازمان اجازه تلاشهای یادگیرنده را برای افزایش مزیت رقابتی می دهد.

۲- بهره برداری و حفظ شایستگیهای اساسی

منابع و تواناییهای ناشی از نوآوریها، رقبا و تغییرات پیوسته و انقلابهای تکنولوژیکی شایستگیهای اساسی هستند. در هزاره سوم توانایی بهره برداری و توسعه شایستگیهای اساسی ارتباط نزدیکی با موفقیت سازمان دارد. شایستگیهای اساسی سازمان، منابع ارزشمند کمیاب و گران و غیر قابل تقلیدند. سرمایه فکری یا دانشی هر سازمان منحصر به فرد است و بر روی

انتخابهای رهبران تحول گرا سازمان زمانی که از شایستگیهای اساسی در رقابت استفاده می کنند، تأثیر دارد. اشتراک متقابل دانش و یادگیری ناشی از آن، شایستگیهای اساسی سازمان را به شکل اثر بخشی پرورش می دهند.

۳- توسعه سرمایه انسانی

سرمایه انسانی، دانش و مهارتهای کل نیروی کار یک شرکت است. رهبران تحول گرا، کسانی هستند که افراد یک سازمان (اتباع سازمان) را منابع حیاتی می دانند که بسیاری از شایستگیهای اصلی سازمان را می سازند و در صورت بهره برداری موفق از آنها، یک مزیت رقابتی مهم به شمار می روند. در اقتصاد جهانی، سرمایه گذاریهای زیادی توسط شرکتها بر روی منابع انسانی باید صورت بگیرد، زیرا همه مزایتهای رقابتی از آن ناشی می شوند. اهمیت سرمایه گذاریهای آموزشی بر روی افراد سازمان، مورد حمایت بسیاری از سازمانها واقع شده است. بررسیهای اخیر نشان داده است که شرکتهایی که ۱۰ درصد بیشتر روی آموزش سرمایه گذاری کرده اند، یک افزایش ۸/۵ درصدی در بهره وری مشاهده کرده اند. بنابراین یک چالش بزرگ برای رهبران تحول گرا در هزاره سوم، یافتن راههایی برای تشویق هر یک از کارکنان برای به فعل درآوردن پتانسیل های بالقوه آنهاست. یکی دیگر از چالشهای پیش روی رهبران تحول گرا، تنوع زیاد نیروی کار است. جوامع سازمانی شامل افرادی از کشورها و فرهنگهای گوناگون خواهد بود که ممکن است دارای ساختار ارزش

فعالیت‌های رهبران تحول گرا	فعالیت‌های رهبران سنتی
تمرکز روی فرایند و نتیجه	تمرکز بر نتایج
اعتماد ولی بدون غرور	بردباری و اعتماد
تمایل برای به دست آوردن احترام	درخواست احترام
به دنبال تنوع	تحمل گوناگونی و تنوع
عمل کردن در جهت پیش بینی تغییرات محیطی	واکنش در برابر تغییر محیطی
خدمت به عنوان رهبر و یک عضو گروه بزرگ	خدمت به عنوان رهبر بزرگ
افراد سازمان را به عنوان یک منبع کلیدی در نظر گرفتن	کارکنان را منبع در نظر گرفتن
سرمایه گذاری مداوم در توسعه کارکنان	سرمایه گذاری در جهت توسعه کارکنان

جدول ۱- مقایسه فعالیت‌های رهبران تحول گرا در هزاره سوم و رهبری سنتی

ویژه‌های باشند. بنابراین رهبران تحول‌گرا باید یاد بگیرند که باورها، ارزشها، رفتارها و فعالیتهای تجاری - رقابتی شرکتها را در نواحی و فرهنگهای متنوع شناسایی و ارزیابی کنند و نسبت به رشد و توسعه آن گام بردارند.

۴- پشتیبانی و حفظ یک فرهنگ اثربخش سازمانی

فرهنگ سازمانی مجموعه پیچیده‌ای از ایدئولوژی‌ها، نمادها و ارزشهای کلیدی مشترک در سراسر شرکت است. بعضی از نویسندگان تجاری معتقدند که چالشهای شرکتها در هزاره سوم، اینکه بیشتر فرهنگ تکنیکال یا قطعی داشته باشند نیست، بلکه این است که چطور سازمانها رهبری شوند که مولد دانش و پرورش دهنده آن باشند، چطور متکی به قضاوت و غریزه باشند، چطور در یک دنیا با تعداد فزاینده‌ای از شرکتهای زندگی کنند.

فرهنگ سازمانی مرتبط با تصمیمات، فعالیتهای، الگوهای ارتباط و شبکه‌های ارتباطی است. فرهنگ، انعکاس آن چیزی است که سازمان در طول زمان به واسطه پاسخگویی به چالشهای مداوم حیات (بقا) و رشد یاد می‌گیرد. فرهنگهای مؤثر، فرهنگهایی هستند که افراد سازمان را به عنوان مزیت رقابتی در نظر می‌گیرند. هنگامی که افراد سازمان واقعیت تغییر مستمر را قبول کنند، نیازمند نوآوریهای بی‌پایان، الگوها و رویه‌هایی هستند که بتوانند با رقابت جهانی کنار بیایند.

۵- تأکید بر رویه‌های اخلاقی

رویه‌های اخلاقی، به عنوان فیلترهای اخلاقی هستند که از طریق آن، خط مشی‌های عملی بالقوه ارزشیابی می‌شوند. در هزاره سوم، تصمیمات رهبران تحول‌گرا باید از روی صداقت، اعتماد و درستی باشد، رهبران تحول‌گرا باید قابلیت برانگیختن کارکنان و توسعه یک فرهنگ سازمانی که رویه‌های اخلاقی در آن یک هنجار رفتاری تلقی شود را دارا باشند. بنابراین چالش پیش روی رهبران تحول‌گرا این است که چطور هنجارهای ارزشی را برای هدایت فعالیتهای شرکت و رفتار افراد تلقین کنند. یک رهبر تحول‌گرای متعهد، به دنبال

در حالی که مدیریت سنتی در برابر تغییرات محیطی واکنش نشان می‌دهد رهبری تحول‌گرا سعی در پیش‌بینی تغییرات محیطی دارد.

داشته باشند. تبادل اطلاعات از طریق جلسات غیر رسمی و برنامه‌ریزی نشده اتفاق می‌افتد. تأکید این نوع کنترل بیشتر روی عملیات است تا نتایج و مدیران سطوح پایین را به تصمیم‌گیریهای دارای ریسک معقول و پذیرفتنی، تشویق کند.

ب) کنترل مالی: کنترل‌های مالی، اجرای اهداف کوتاه مدت را تشویق می‌کند. خروجیهای حاصل از کاربرد کنترل استراتژیک بر نتایج مثبت بلند مدت متمرکز است، در حالی که نتایج حاصل از کنترل مالی بر اهداف کوتاه مدت متمرکز است. بنابراین رهبران تحول‌گرا باید درصدد تدوین و استفاده از یک مجموعه متوازن کنترل‌های استراتژیک و مالی باشند.

نتیجه‌گیری

باتوجه به آنچه که گفته شد، می‌توان مقایسه‌ای میان فعالیتهای رهبری تحول‌گرا در هزاره سوم و رهبری سنتی انجام داد که نتایج آن در جدول (۱) خلاصه شده است. □

منابع

- ۱- مورهد. گریفین. رفتار سازمانی. ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده. تهران. انتشارات مروارید. ۱۳۸۴. ص ۳۵۰.
- ۲- لاکت، جان، مدیریت اثر بخش، ترجمه سیدامین اله علوی، مرکز آموزش مدیریت دولتی. ۱۳۷۴، ص ۲۳۶.
- 3- M. Davids, where style meets substance, journal of business strategy. 16(1), 1995, 48- 60.
- 4- A.A. Cannella, Jr. and M.J. Monroe, constrating perspectives on strategic leaders: Toward a More Realistic View of Top Managers, Journal of Management, 23, 1997, 213-237.
- 5-Frontiers of Entrepreneurship Research., 1997, 20- 104 .
- 6- W. H. Miller, Leadership s Common Denominator, Industry week, Agust 19, 1997, 97-100.

بقیه منابع در دفتر مجله محفوظ است.

- دکتر محمد اسماعیل انصاری: استادیار گروه مدیریت دانشگاه اصفهان
- هادی تیموری: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی در دانشگاه اصفهان

امور قانونی، اخلاقی و اجتماعی است که هر دو بعد اخلاقی و کارایی اقتصادی را در نظر بگیرد. انجام فعالیتهای اخلاقی برای رهبران تحول‌گرا در هزاره سوم به دلیل تضاد فرهنگها و ساختارهای اقتصادی که شرکتها در محدوده آن رقابت می‌کنند، بسیار مشکل خواهد بود. یک رهبر تحول‌گرای متعهد، خواسته‌های مشروع ذی‌نفعان را در ایجاد و تداوم یک فرهنگ اخلاقی سازمانی به کار می‌گیرد.

۶- ایجاد کنترل‌های متوازن سازمانی

کنترل‌های سازمانی، کنترل‌های رسمی هستند که مدیران و رهبران از آن برای شکل‌دهی، ایجاد و تغییر الگوهای فعالیتهای سازمانی استفاده می‌کنند. در دور نمای رقابتی جدید چنین کنترل‌هایی به سختی میسر است. عرصه‌های رقابتی جدید دارای فرصتهایی است که بیشترین اثر بخشی را از نوآوری و خلاقیت ایجاد می‌کنند. رهبران استراتژیک قادرند کنترل‌هایی را ایجاد کنند که رفتارهای خلاقانه (نوآورانه) و منعطف کارکنان را برای به دست آوردن مزیت رقابتی برای شرکت تسهیل کنند. مدیران ارشد، از دو نوع کنترل داخلی استفاده می‌کنند:

الف) کنترل استراتژیک: این نوع کنترل نیازمند تبادل اطلاعات بین مدیران اجرایی ارشد و اعضای سازمان است. برای اعمال مؤثر کنترل استراتژیک، مدیران ارشد باید درک عمیقی از شرایط رقابتی و پویایی هر یک از واحدهایی که مسئول آن هستند،