

ارتباط اثربخشی و ترقی مدیریتی (۲)

نویسنده: Helen Kim & Gary Yukl

مترجم: برزو فرهی بوزنجانی

عضو هیأت علمی دانشگاه امام حسین (ع)

پژوهشکده علوم انسانی - گروه مدیریت

چکیده

این مقاله، ادامه مقاله‌ای است که با عنوان بالا در شماره پیشین مجله مصباح به چاپ رسید. در بخش نخست، نویسنده در پی آن بود که معلوم کند آیا رفتارها در یک مدل پیوند چندجانبه رهبری با اثربخشی و ترقی مدیریتی ارتباط دارد یا نه. ایشان در این زمینه ضمن آوردن ۱۴ نوع مقیاس رفتار رهبری در دو مقوله [دیدگاه شخصی و دیدگاه گروهی] آن را از نظر دو منبع [رهبر از خود و زیردستان از رهبر] مورد سنجش قرار داده است.

اینک در این بخش، ضمن آوردن جدولهای مربوط به همبستگی درونی بین مقیاسهای رفتاری، همبستگی بین رفتارها از نظر هر دو منبع و ارتباط آن با اثربخشی و ترقی و نیز جدول همبستگی بین رفتارهای گزارش شده با اثربخشی در سطوح مختلف تحلیل (درون گروهی، بین گروهی و فردی) به تحلیل داده‌های آماری بر اساس روش آمار استنباطی پرداخته است.

در پایان، ضمن بیان یافته‌های تحقیقات به ذکر ۸ محور که می‌تواند با تلفیق چندین رفتار به طور همزمان به کارآمدی مدیران موفق کمک کند، می‌پردازد.

مقایسه رفتارهای گزارش شده رهبر از خود و رفتارهای گزارش شده رهبر توسط زیردستان^{۱۰} جدول شماره ۲ همچنین میانگینها و انحراف معیارهای^{۱۴} گانه مقیاسهای رفتار را در مورد خودسنجی [گزارش رهبر از خود] و مرئوس سنجی مرکب [گزارشهای زیردستان از رفتار مدیر] نشان می‌دهد. میزان میانگین در خودسنجیهای رهبر (در حالت $p < / 0.1$) به طور قابل توجهی^۳ از میانگین متناظر^۴ از مرئوس سنجیها در مورد تمام رفتارها به جز برقراری ارتباط (که بطور کلی^۵ در حالت $p < / 0.6$ معنی‌دار^۶ است) بزرگتر بوده است. این نمونه نتایج با این دیدگاه، که خود - امتیازدهیها^۷ میل به امتیاز بالا دادن^۸ دارند، سازگار^۹ است. بیشترین اختلافات در مورد "پرورش" و "پاداش‌دهی" ملاحظه شده است. میانگینهای رفتاری که در شکل - ۱^{۱۰} ترسیم شده، نشانگر این مطلب است که علی‌رغم اختلافات موجود در فراوانی مطلق^{۱۱}، بین هر دو منبع از لحاظ فراوانی نسبی^{۱۲} در بیشتر رفتارها هماهنگی زیادی وجود داشته است.

این مطلب، معقول و منطقی است که انتظار مغایرت^{۱۳} کمتری بین خودسنجیها و مرئوس سنجیها در مورد رفتارهای گروهی داشته باشیم؛ چرا که رفتارهای گروهی در مورد تمامی زیردستان مدیر یکسان بوده، ولی رفتارهای دوجانبه^{۱۴} از فردی به فرد دیگر متفاوت است. نتایج، مورد آزمون قرار گرفت تا معلوم شود که آیا اختلاف بین خودسنجیها و زیردست سنجیها در مورد رفتارهای گروهی کمتر است یا خیر. [اما] هیچگونه اختلاف نظامداری^{۱۵} مشاهده نشد و بیشترین مغایرتها شامل برخی رفتارهای سطح گروهی از قبیل «برنامه‌ریزی، حل مسأله، ایجاد انگیزش» و همچنین برخی از رفتارهای سطح فردی مثل «تبیین وظایف، واگذاری اختیار، رایزنی (مشورت‌دهی)،

1- Comparison of self - Reported and subordinate - Reported Behavior

2- standard deviations

4- Corresponding

6- significant

8- inflate

10- graphed

12- Relative frequency

14- dyadic Behaviors

3- Significantly

5- marginally

7- self - Ratings

9- consistent

11- absolute frequency

13- discrepancy

15- systematic

حمایت و پشتیبانی» می‌گردید.

"توافق درونی^۱ و همبستگی^۲ بین مقیاسهای شاخصها"^۳

برای ارزیابی توافق درونی میزان اثربخشی مدیریتی از تحلیل واریانس^۴ استفاده گردیده است. در بین درصدهای اثربخشی یک مدیر از نظر همقطاران او (در حالت $\eta^2 = .50$)^۵ و درصدهای اثربخشی همان مدیر از دیدگاه زیردستانش (در حالت $\eta^2 = .45$)^۶ همگرایی اندکی^۷ وجود دارد. همچنین وجه تقارب اندکی بین درصدبندیهای مرکب همکار / رئیس^۸ از اثربخشی یک مدیر و درصدبندیهای مرکب زیردستان از اثربخشی وی (در حالتی که ضریب همبستگی $r = 0/46$ ، $p < 0/01$ ، و درجه آزادی $d.f = 294$)^۹ وجود داشته است. همبستگی بین اثربخشی و ترقی نشان داد که این معیارها نسبتاً مستقل بوده‌اند. میزان همبستگی ترقی با درجه‌بندیهای^{۱۰} مرکب رئیس / همکار از اثربخشی رهبر $0/17$ و با درجه‌بندیهای مرکب^{۱۱} زیردستان از اثربخشی رهبر $0/18$ بوده است.

رفتار رهبری و اثربخشی^{۱۲}

جدول شماره - ۴ همبستگی بین توصیفهای رفتار را از دو منبع (خود و زیردستان) و میزان اثربخشی کلی را، که توسط همکاران و رئیس یک رهبر انجام شده است، نشان می‌دهد. همبستگی معنی‌داری بین تمام رفتارهای توصیف شده از سوی زیردستان و ده مورد از رفتارهای خود توصیفی رهبر، وجود داشته است. به طور کلی همبستگیهای مبتنی بر توصیفهای رفتاری از دیدگاه زیردستان از همبستگیهای مبتنی بر خود - توصیفی رهبران بیشتر، و هفت مورد، اختلافات معنی‌دار داشته است.

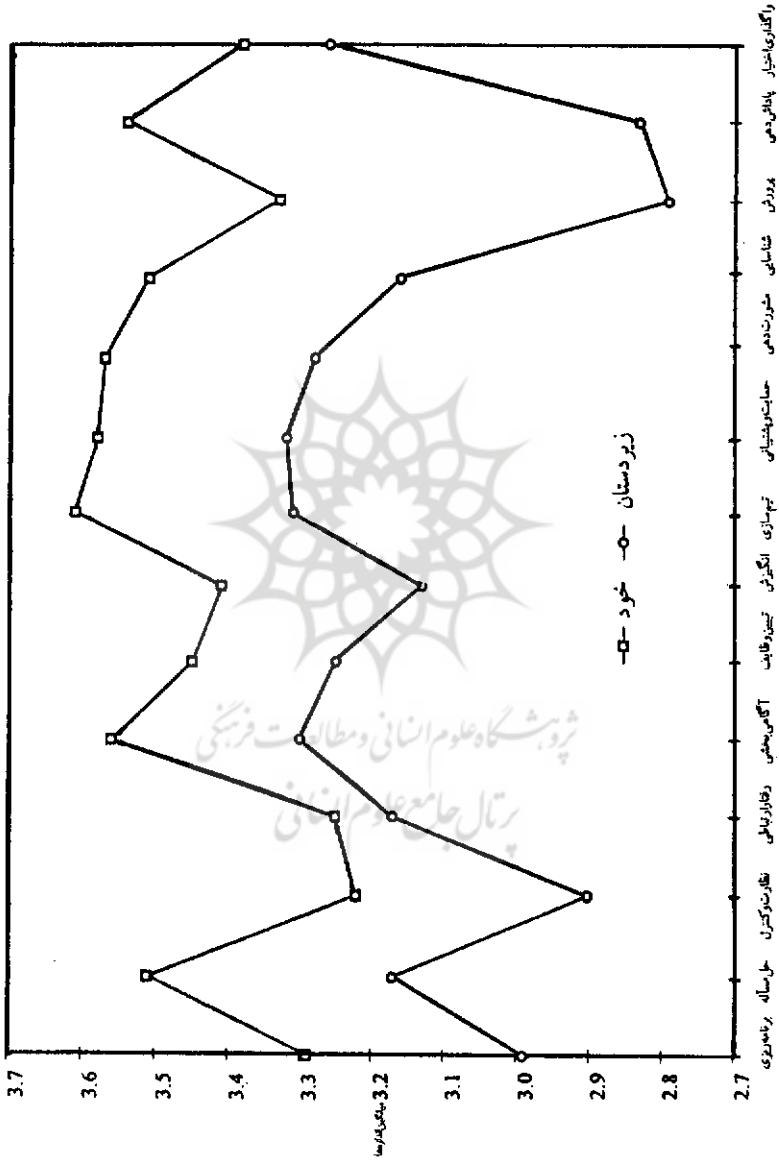
- | | |
|---|---|
| 1- interrater Agreement | 2- correlation |
| 3- Interrater agreement and correlation Amongy criterion measures | |
| 4- Analysis of variance | 5- $\eta^2 = .50$ |
| 6- $\eta^2 = .45$ | 7- moderate convergence |
| 8- Boss/peer | 9- ($r = .45$, $P < .01$, $d.f. = 294$) |
| 10- Ratings | 11- composite |
| 12- Leadership Behavior and Effectiveness | |

جدول - ۳
همبستگی بین مقیاسهای رفتاری

رفتارها	برنامه	حل	مقاومت	ایجادکنندگی	اگرایی	تشنه	انگیزش	توجه‌داری	حسبیت	مهربانی	توانایی	مردودش	ماداشی	توجه‌پذیری
بهره‌وری	۲۰	۱۴	۵۳	۲۷	۵۰	۱۲	۱۱	۴۵	۳۳	۳۲	۴۱	۴۸	۳۱	۲۹
جمله	۵۳	۳۴	۴۹	۴۱	۴۸	۵۲	۱۷	۱۰	۵۵	۵۱	۴۷	۴۹	۴۵	۴۱
مطربه‌نگار	۵۰	۳۴	۳۱	۳۱	۴۸	۵۴	۲۷	۲۳	۳۳	۳۰	۴۰	۴۵	۳۰	۲۱
پیشگام‌نویس	۲۸	۳۱	۲۷	۲۹	۲۹	۲۸	۲۲	۲۱	۴۵	۲۸	۲۲	۲۹	۴۱	۲۰
الکترونیک	۲۹	۳۵	۳۵	۲۹	۲۹	۵۲	۵۰	۲۷	۳۸	۵۷	۵۱	۴۴	۲۴	۲۸
توسعه‌دهنده	۵۵	۳۳	۵۴	۲۴	۴۱	۵۸	۵۸	۳۸	۳۲	۳۰	۴۸	۴۵	۲۲	۲۸
تفکر	۴۹	۵۴	۵۱	۲۸	۴۱	۵۳	۵۷	۵۷	۱۰	۵۸	۱۳	۵۱	۴۲	۴۴
مربی/مربی‌آموز	۳۵	۳۳	۲۵	۲۳	۳۷	۲۱	۳۸	۵۳	۱۲	۱۲	۵۱	۴۴	۳۱	۴۱
مطالعه‌کننده	۲۷	۳۱	۲۵	۲۷	۴۲	۲۸	۳۰	۵۳	۱۲	۵۸	۱۲	۵۲	۲۲	۴۵
مشارکت‌جو	۲۷	۳۳	۲۱	۲۳	۴۲	۲۴	۲۲	۵۳	۵۰	۵۵	۵۵	۴۱	۳۲	۵۰
مخترع	۲۷	۳۹	۲۸	۳۲	۲۸	۴۲	۵۵	۴۱	۵۰	۴۶	۴۶	۵۳	۲۷	۴۰
مطالعه‌کننده	۴۱	۵۱	۴۰	۳۷	۳۴	۳۷	۵۲	۴۳	۴۳	۴۸	۴۹	۴۸	۵۲	۳۳
پایان	۳۲	۲۷	۲۰	۱۷	۲۷	۳۲	۲۴	۲۳	۲۳	۲۰	۲۸	۲۸	۵۲	۳۳
میانگین	۲۰	۳۱	۰۷	۱۴	۲۵	۱۹	۲۸	۴۹	۳۷	۳۸	۲۷	۳۸	۲۴	۳۱

یادداشت:

مطابق سمت چپ پایین‌تر همبستگی بین مقیاسهای رفتاری از نظر درجه‌بندی‌های رهبر خود را نشان می‌دهد و
مطابق سمت راست بالاتر همبستگی بین مقیاسهای رفتاری از نظر درجه‌بندی‌های زیردستان را نشان می‌دهد.



جدول - ۴

همبستگی رفتارهایی که توسط رهبر و زیردستان او در ارتباط با اثربخشی و ترقی گزارش شده است:

رفتار مدیریتی	اثربخشی			ترقی و پیشرفت		
	خود	زیردستان	۲ ^a	خود	زیردستان	۲ ^a
برنامه ریزی سازماندهی	۰/۲۳**	۰/۳۸**	-۲/۱۷*	۰/۲۱**	۰/۱۵*	۰/۷۹
حل مساله	۰/۲۱**	۰/۳۴**	-۱/۸۷	۰/۲۰**	۰/۲۰**	-/۰۹
نظارت و کنترل	۰/۲۱**	۰/۲۷**	-۰/۸۵	۰/۱۶**	۰/۱۰	۰/۷۱
برقراری ارتباط	۰/۱۳*	۰/۲۰**	-۰/۹۸	۰/۱۲*	۰/۱۴*	-۰/۳۰
اکتساب بخشی	۰/۱۹**	۰/۳۲**	-۱/۹۶*	۰/۰۹	۰/۰۵	۰/۵۵
تعیین وظایف	۰/۲۰**	۰/۳۴**	-۲/۵۴*	۰/۲۱**	۰/۱۲*	۱/۲۷
تشکیزش الیها امینتشی	۰/۱۷**	۰/۳۴**	-۲/۵۱*	۰/۱۳*	۰/۲۰**	-۰/۹۷
مدیریت تعداد تیمهای	۰/۱۳*	۰/۲۵**	-۱/۵۲	۰/۰۸	۰/۱۰	-۰/۲۹
حمایت و پشتیبانی	۰/۰۵	۰/۲۲**	-۲/۳۹*	۰/۰۱	۰/۰۴	-۰/۳۷
مشورت دهی	۰/۰۴	۰/۲۳**	-۲/۴۵*	۰/۰۶	۰/۰۵	۰/۱۲
شناسایی	۰/۱۵*	۰/۲۶**	-۱/۷۳	۰/۱۳*	۰/۰۸	۰/۷۲
برورش	۰/۲۵**	۰/۲۸**	-۰/۵۳	۰/۱۵**	۰/۰۹	۰/۸۹
یادداشتی	۰/۱۱	۰/۱۹**	-۱/۲۹	۰/۰۸	۰/۱۴*	۰-/۸۵
واگذاری اختیار	-۰/۰۲	۰/۱۶**	-۲/۴۶*	-۰/۰۲	۰/۰۲	-۰/۵۲
تعداد گروه ها	۲۹۶			۲۹۲		

یادداشت: ۲^a آزمون تی برای معنی دار بودن اختلاف بین دو همبستگی به دست آمده

در هر نمونه است.

* $p < 0.05$

** $p < 0.01$

به هر حال، علی‌رغم تفاوت موجود در اندازه مطلق^۱ همبستگی‌ها که از گزارش‌های زیردستان نسبت به مدیر و مدیران از خود به دست آمده، اندازه نسبی^۲ همبستگی‌ها، صرف‌نظر از منبع آنها در بیشتر موارد مشابه به یکدیگر بوده است. نتایج، بیش از پیش این مطلب را تأیید می‌کند که دقت گزارش‌های مدیر از خود از گزارش‌های زیردستان از وی کمتر است؛ با این حال برخلاف^۳ یافته‌های^۴ مطالعات بس و یامارینو (۱۹۹۱)^۵، در تحقیقات ما گزارش‌های مدیر از خود تا حدی، میزان اثربخشی را پیش‌بینی^۶ می‌کند.

مقایسه نتایج رفتارهای مختلف، چندان مؤید نظریه لوتانز^۷ نیست که می‌گوید رفتارهای مدیریت منابع انسانی^۸ در اثربخشی رهبری از سه رفتار دیگر مهمتر است. همبستگی‌های بین برخی از رفتارهای سنتی مدیریت^۹ (مثل برنامه‌ریزی، حل مسأله) و حمایت اطلاعاتی^{۱۰} (اطلاع‌رسانی) با بالاترین همبستگی‌های بین رفتارهای مدیریت منابع انسانی (مثل تبیین، وظایف ایجاد انگیزش / الهامبخشی، پرورش) برابری^{۱۱} می‌کند.

هیچ نشانه‌ای از اینکه نتایج گزارش‌های زیردستان از مدیر در مورد رفتارهای دو جانبه از نتایج رفتارهای هدایت شده گروهی^{۱۲} (گروه‌مداری) ضعیفتر باشد، وجود نداشت. برخی از همبستگی‌های بین اثربخشی و رفتارهای دو جانبه (مثل تبیین وظایف، آگاهی‌بخشی) با قویترین همبستگی‌های بین اثربخشی و رفتارهای هدایت‌کننده - گروهی (گروه‌مداری) (مثل برنامه‌ریزی، حل مسأله، ایجاد انگیزش / الهامبخشی) برابری می‌کند. به همین ترتیب در نتایج اطلاعات گزارش شده مدیر از خود، هیچ نشانه‌ای از تفاوت‌های نظامدار^{۱۳} در شدت همبستگی‌های بین رفتارهای دو جانبه و هدایت‌شده - گروهی (گروه‌مداری) وجود نداشته است.

1- absolute size

2- Relative magnitude

3- contrary

4- findings

5- Bass and Yammarino, 1991

6- Predicted

7- luthans proposition

8- Human Resource management Behaviors

9- Traditional managerial Behaviors

10- information handling (informing)

11- comparable

12- Group - Directed Behavior

13- Systematic differences

رفتار رهبری و ترقی^۱

جدول شماره ۴ همچنین همبستگیهای بین هریک از انواع رفتارها و میزان ترقی در سازمان را نشان می‌دهد. شش مورد از این همبستگیها (در حالت $p < 0.01$) از لحاظ رفتارهای توصیف شده توسط زیردستان معنی دار و هشت مورد از همبستگیها از لحاظ رفتارهای توصیف شده توسط مدیر معنی دار، بوده است. بطور کلی، توافق نسبتاً زیادی در نتایج مربوط به داده‌های رفتاری از دو منبع (هیچ یک از تفاوت‌های بین همبستگیها معنی دار نبوده است) وجود داشت. با استفاده از گزارشهای زیردستان از توانایی رهبر در حل مسأله و ایجاد انگیزش و نیز با استفاده از گزارشهای مدیر از تواناییهایش در برنامه‌ریزی، حل مسأله، و تبیین وظایف، میزان پیشرفت او را به بهترین گونه می‌توان پیش‌بینی کرد. در مجموع به نظر می‌رسد که خودسنجیها [گزارش مدیر از خود] به همان اندازه مرئوس‌سنجیها [گزارشهای زیردستان از مدیر] می‌توانند در پیش‌بینی ترقی و پیشرفت^۲ [یک مدیر] مفید باشند.

نتایج، این نظریه^۳ لوتانز را، که برقراری ارتباط بهترین پیش‌بینی‌کننده ترقی است، تأیید نمی‌کند. ما نیز همانند لوتانز به این نتیجه رسیده‌ایم که ارتباط معنی‌داری بین ترقی و رفتار برقراری ارتباط وجود دارد، اما ترقی همچنین با رفتارهای سنتی مدیریتی^۴ از قبیل برنامه‌ریزی و حل مسأله [از یک سو] و رفتارهای روابط انسانی^۵ از قبیل ایجاد انگیزش، و تبیین وظایف [از سوی دیگر] مرتبط^۶ است.

سطح تجزیه و تحلیل^۷

برای سنجش میزان توافق داخلی^۸ بین زیردستان در خصوص درجه‌بندیهای رفتار

1- Leadership Behavior and Advancement

2- Moderately high Agreement

3- Advancement

4- Traditional managerial Behaviors

5- Human relations Behaviors

6- Correlated

7- Level of Analysis

8- Interrater Agreement

مدیران خود از تحلیل واریانس^۱ استفاده شده است. اندازه‌های آمار فیشر (F)^۲ اندازه‌های η^2 ^۳ در جدول شماره ۵ نشان داده شده‌اند. نتایج، تنها توافق اندکی را بین زیردستان توصیف‌کننده یک مدیر خاص نشان می‌دهد.

جدول شماره ۵ همچنین نتایج سطوح مختلف تحلیل را در مورد همبستگیهای موجود بین توصیفهای زیردستان^۴ از رفتار رهبر و درجه‌بندیهای آنان از اثربخشی رهبر را نشان می‌دهد. ما در اینجا از روشهای^۵ پیشنهادی دانسه‌رو و همکارانش^۶ (۱۹۸۴) در خصوص سطح تجزیه و تحلیل استفاده کرده‌ایم. از لحاظ تحلیل سطح انفرادی^۷، درجه‌بندیهای زیردستان از رفتار رهبر و اثربخشی او باهم همبسته^۸ بوده‌اند. از لحاظ تحلیل بین‌گروهی، میانگین درجه‌بندیهای انجام شده توسط زیردستان از رفتار رهبر در داخل هر گروه با میانگین درجه‌بندیهای اثربخشی انجام شده توسط همان زیردستان همبسته بوده است. در تحلیل درون‌گروهی^۹، تفاوت بین درجه‌بندی یک زیردست از رفتار رهبر و میانگین درجه‌بندی رفتار او که توسط گروه انجام شده است با تفاوت بین درجه‌بندی زیردست از اثربخشی رهبر و میانگین درجه‌بندیهای اثربخشی انجام شده توسط گروه همبسته است.

همبستگیهای بین رفتار و اثربخشی در مورد هر ۱۴ رفتار مدیریتی در هر سه سطح تحلیل معنی‌دار بوده است. آزمون - Z^{۱۰} با مقایسه همبستگیهای درون‌گروهی با همبستگیهای بین‌گروهی نشان می‌دهد که همبستگیهای بین‌گروهی بطور معنی‌داری در خصوص ۱۱ مورد از رفتارهای ۱۴ گانه بالاتر است. اگر چه نتایج بیانگر معنی‌دار بودن آماری^{۱۱} مطلب است، اما اهمیت عملی^{۱۲} آن را، آن‌چنانکه دانسه‌رو و همکارانش

1- Analysis of variance

2- F - values

3- eta - Values

4- subordinate descriptions

5- procedures

6- Dansereau et al. (1984)

7- individual - Level analysis

8- between - Groups analysis

9- within - Group analysis

۱۰ - آزمون - Z : Z یک متغیر استاندارد است که توزیع نرمال با میانگین صفر و انحراف معیار یک دارد.

11- Statistical significant

12- practical significant

(۱۹۸۴) عنوان کرده‌اند، نشان نمی‌دهد. بطور کلی، میزان شدت نسبی^۱ همبستگیها برای تمامی سطوح تحلیل سه گانه کاملاً مشابه یکدیگر بوده است. همانگونه که انتظار می‌رفت^۲، همبستگیهای مربوط به اطلاعاتی که منبع واحد^۳ داشتند (اطلاعات حاصل از زبردستان) در مورد رفتار رهبر و اثربخشی او خیلی بیشتر از همبستگیهایی بود که قبلاً^۴ در مورد یک معیار مستقل^۴ اثربخشی رهبری به دست آمده بود. این همبستگیها احتمالاً^۵ به خاطر خطاهای معمول^۵ در پاسخها و فرایندهای شناختی^۶ افراد پاسخ‌دهنده، بیش از آنچه هست، عنوان گردیده است (مثلاً به رهبرانی که محبوبیت^۶ دارند یا کارآمد به شمار می‌روند، درجه‌بندیهای رفتاری بالاتری داده می‌شود). به هر حال، علی‌رغم تفاوت عمده در میزان همبستگیها تقارب اندکی در نتایج این دو دیدگاه متفاوت^۸ در خصوص اثربخشی رهبر وجود دارد. رفتارهای سه‌گانه درجه‌بندی^۹ شده توسط زبردستان، که بیشترین همبستگی را با درجه‌بندی زبردستان از اثربخشی رهبر (برنامه‌ریزی، حل مسأله، ایجاد انگیزش) دارد، همانهایی بوده است که بیشترین همبستگی را با درجه‌بندی رئیس / همکار از اثربخشی رهبر داشته است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

- 1- Relative strength
- 3- Same - source data
- 5- Common Biases
- 7- well - Liked
- 9- subordinate - Rated

- 2- As expected
- 4- Independent Criterion
- 6- Cognitive processes
- 8- different perspective

جدول - ۵

همبستگی رفتار گزارش شده توسط زیردست با اثربخشی گزارش شده
توسط او در سطوح تحلیل گوناگون:

رفتار مدیریتی	امتیازات فردی	بین گروهی	درون گروهی	نرمال Z^a	فیشر F^b	η^2
برنامه ریزی / سازماندهی	۰/۶۰**	۰/۶۸**	۰/۵۳**	۳/۵۳**	۱/۹**	۰/۳۹
حل مسأله	۰/۶۱**	۰/۷۲**	۰/۵۱**	۵/۲۱**	۲/۳**	۰/۴۲
نظارت و کنترل	۰/۳۷**	۰/۴۳**	۰/۳۲**	۱/۹۱	۲/۰**	۰/۴۰
برقراری ارتباط	۰/۴۳**	۰/۴۴**	۰/۲۵**	۳/۲۴**	۲/۱**	۰/۴۱
آگاهی بخشی / اطلاع رسانی	۰/۵۲**	۰/۶۰**	۰/۴۶**	۲/۷۸**	۱/۹**	۰/۳۹
تبیین وظایف	۰/۵۲**	۰/۶۰**	۰/۴۶**	۳/۰۹**	۲/۰**	۰/۴۰
ایجاد انگیزش / الهام بخشی	۰/۶۴**	۰/۷۳**	۰/۵۴**	۴/۷۷**	۲/۶**	۰/۴۶
مدیریت تضاد / تیم سازی	۰/۵۲**	۰/۶۱**	۰/۳۵**	۳/۱۸**	۱/۹**	۰/۳۹
حمایت و پشتیبانی	۰/۵۲**	۰/۵۸**	۰/۴۷**	۲/۳۷*	۱/۹**	۰/۳۹
مشورت دهی (رایزنی)	۰/۵۲**	۰/۶۲**	۰/۴۶**	۳/۲۷**	۱/۹**	۰/۳۸
شناسایی	۰/۵۰**	۰/۵۳**	۰/۴۶**	۱/۲۹	۲/۴**	۰/۴۴
پرورش	۰/۴۶**	۰/۵۵**	۰/۴۰**	۲/۹۲**	۱/۸**	۰/۳۷
پاداش دهی	۰/۳۳**	۰/۳۶**	۰/۳۰**	۰/۹۱	۲/۳**	۰/۴۲
واگذاری اختیار	۰/۳۳**	۰/۴۲**	۰/۲۷**	۲/۵۱*	۱/۹**	۰/۳۸

یادداشت: باید یادآوری کرد که درجه آزادی برای همبستگیهای امتیازات فردی $N-2=1154$ و برای همبستگیهای بین گروهی، $N-2=294$ و برای همبستگیهای درون گروهی، $N-1=859$ است. Z^a : آزمون Z برای معنی دار بودن اختلاف بین همبستگیهای ناشی از تحلیل بین گروهی و درون گروهی است. اندازه های F^b و η^2 بر اساس جدول توافقی یک عامله ANOVA به دست آمده است که اندازه های توافقی درون گروهی را بر اساس امتیازدهیهای زیردستان مشخص می سازد.

بحث^۱

این تحقیق، چشم اندازهای جانبی^۲ درباره رهبری اثربخش و پیامدهای بررسی آن به روشهای مختلف ترسیم می‌کند. اولین سؤال تحقیق ما این بود که آیا رفتارهای چهارده گانه رهبری با رهبری اثربخش ارتباط گسترده‌ای دارند یا خیر. پاسخ آن تا حد زیادی مثبت بود. تمامی رفتارها وقتی با یک تحلیل سطح - گروهی محافظه کارانه^۳ مورد ارزیابی قرار می‌گرفت که در آن تحلیل رفتار مورد نظر توسط زیردستان گزارش شده و اثربخشی رهبری با درجه بندیهای ترکیبی از سوی رئیس و همکاران او، اندازه گیری شده بود با یکدیگر ارتباط داشتند. رفتارهایی که بیشترین ارتباط را با اثربخشی مدیریتی داشتند، صرف نظر از مآخذ اطلاعات^۴ مربوط به رفتار یا معیار مورد نظر، همگی یکسان بودند. وجوه همگرایی^۵ یافته‌ها از منابع مختلف اطلاعاتی، اعتماد ما را به اعتبار و روایی^۶ نتایج افزایش می‌دهد.

دومین سؤال تحقیقی ما این بود که آیا اثربخشی و ترقی، آن چنانکه آقای لوتانز و همکارانش^۷ اظهار کرده‌اند با رفتارهای مختلف پیش‌بینی می‌گردند یا خیر. برخلاف یافته‌های آقای لوتانز ما به این نتیجه رسیدیم که بسیاری از رفتارهای همانند^۸ از لحاظ اثربخشی و ترقی با یکدیگر مرتبط هستند. بهترین پیش‌بینی‌کننده‌های^۹ ترقی (مثل برنامه‌ریزی، حل مسأله، تبیین وظایف، ایجاد انگیزش / الهامبخشی) همچنین بهترین پیش‌بینی‌کننده‌های اثربخشی نیز هست. در یک بازنگری^{۱۰} درک این نتایج چندان دشوار نیست. مدیران برخوردار از تخصص فنی بالا^{۱۱}، که فعالیت‌های واحد کاری خود را برنامه‌ریزی و سازماندهی می‌کنند و در حل مسائل از خود ابتکار عمل و نوآوری نشان می‌دهند، احتمال بیشتری دارد که به عنوان افرادی شایسته^{۱۲}، مسئولیت‌پذیر^{۱۳} و

1- Discussion

2- interesting insights

3- conservative

4- Source of information

5- Convergence

6- Validity

7- Luthans and his colleagues

8- same Behaviors

9- Predictors

10- retrospect

11- strong technical expertise

12- Competent

13- responsible

قابل ارتقا^۱ در نظر گرفته شوند. به همین ترتیب مدیرانی که اهداف کاری را آشکارا روشن می‌کنند و زیردستان را به انجام آن متعهد می‌سازند،^۲ احتمالاً به عنوان افرادی که چشم‌انداز ارتقا به موقعیتهای شغلی بالاتری^۳ را دارند در نظر گرفته می‌شوند. اختلاف^۴ بین نتایج ما و یافته‌های لوتانز و همکارانش ممکن است ناشی از تفاوت وسیله اندازه‌گیریها در این دو تحقیق باشد. لوتانز مشاهده نمونه‌های زمانی^۵ فعالیتهای مدیریتی را مورد استفاده قرار داد؛ به این‌گونه که در اوقات نامشخص^۶ و در طول دو هفته، مشاهده‌کنندگان شرکت‌کننده [در تحقیقات] میزان فراوانی فعالیتها را در مقولات رفتاری از پیش تعیین شده ثبت^۷ کردند. این روش گردآوری اطلاعات^۸ در خصوص رفتارهای پیچیده، که مشاهده آنها با فواصل زمانی کم^۹ آسان نیست، چندان کاربردی ندارد^{۱۰}؛ بویژه اینکه توالی رفتارها زمانی معنی‌دار خواهد بود که به فواصل زمانی طولانی مدت^{۱۱} مورد مشاهده قرار گیرد. به هر حال، قراردادن^{۱۲} هر فعالیت در یک مقوله رفتاری مجزا^{۱۳} موجب زایل^{۱۴} شدن اطلاعات مهم مربوط به رفتارهای مرتبط به هم می‌شود که بسیار درهم بافته شده^{۱۵} است. سرانجام اینکه، لوتانز اثربخشی را با راهنما و شاخصهای متفاوتی^{۱۶} اندازه‌گرفت و این شاخصها شامل رضایت‌مندی و تعهد زیردستان و نیز امتیازبندی عملکرد واحد کاری می‌شد.

سومین سؤال تحقیقی ما درباره پیامدهای استفاده از گزارشهایی است که توسط خود و زیردستان درباره رفتار رهبری ارائه شده است. ما دریافتیم که امتیازدهیهای مستقل از اثربخشی رهبر، توسط توصیفهای زیردستان از رفتار رهبر از گزارشهای ارائه شده رهبر از خود، بهتر قابل پیش‌بینی است. با وجود این برخلاف بس و یامارینو^{۱۷} ما دریافتیم که

- | | |
|--------------------------------------|----------------------------|
| 1- promotable | 2- build commitment |
| 3- higher authority | 4- discrepancy |
| 5- time - Sampling | 6- at Random time |
| 7- predetermined Behavior categories | 8- Data collection |
| 9- in a short time interval | 10- Relatively insensitive |
| 11- Over a Longer time frame | 12- Forcing |
| 13- single Behavior category | 14- discards |
| 15- closely intertwined | 16- diverse index |
| 17- Bass and Yammarino (1991) | |

گزارشهای ارائه شده توسط رهبر از خود نیز موارد استفاده‌ای در تعیین اثربخشی دارد. پیش‌بینی میزان ترقی از طریق توصیفهای رفتار رهبر توسط زیردستان و خود رهبر به طور یکسان و بخوبی انجام‌پذیر بود.

چهارمین سؤال تحقیق ما درباره پیامدهای تجزیه و تحلیل نتایج^۱ در سطوح مختلف تحلیل بود. همبستگی معنی‌داری^۲ بین رفتار رهبر و درجه‌بندیهای زیردستان از اثربخشی رهبر در تحلیلهای انفرادی، بین گروهی و درون‌گروهی به دست آمد و الگوی نتایج در هر سه این تحلیلهای همانند^۳ بود. بنابراین، شواهدی در دست است که تأثیرات به کارگیری نوع خاصی از رفتار هم در سطح گروهی و هم در یک سطح دو جانبه درون‌گروهی بروز می‌کند. در تحقیقات بعدی به معیارهای گوناگون بیشتری نیاز است تا مشخص گردد که آیا سطح تحلیل برای برخی از معیارها بیشتر از برخی دیگر اهمیت دارد یا خیر؟

پنجمین سؤال تحقیق ما به پیامدهای توصیف رفتار رهبر به عنوان یک فرایند دو جانبه می‌پردازد تا یک فرایند از رهبر به گروه^۴. به نظر نمی‌رسد که در بندهای پرسشنامه سطحی، که رفتار در آن توصیف شده است، تأثیری بر نتایج داشته باشد. البته مطالعه ما تنها از یک آزمون غیرمستقیم^۵ بهره می‌برد زیرا توصیف نوع خاصی از رفتار یا دو جانبه است و یا هدایت شده - گروهی^۶، اما نه هر دوی آنها؛ این سؤال می‌تواند بطور مستقیم‌تر در تحقیقاتی که در بردارنده سطوح تحلیل چندگانه^۷ درباره مقیاسهای رفتاری همانند هستند به صورت دو جانبه یا هدایت شده - گروهی، مورد بررسی و آزمون قرار گیرد.

در بررسی ما از نمونه‌های زیاد و گوناگونی^۸ استفاده شده و نتایج، بینش و بصیرت^۹ مهمی درباره رهبری اثربخش برای مدیران سازمانهای بزرگ به دست می‌دهد. همانند بیشتر تحقیقات اخیر در مورد رهبری تحول‌آفرین^{۱۰} و پرجاذبه^{۱۱} به این نتیجه رسیدیم که رفتار انگیزشی / الهامبخشی^{۱۲} با اثربخشی رهبری مرتبط است. به هرحال برخی از رفتارهای رهبری [نیز] که در بیشتر تحقیقات اخیر رهبری نادیده گرفته شده بود از جمله

1- Analyzing Results

3- Parallel

5- indirect test

7- multiple Level

9- insights

11- Charismatic

2- Significant Correlations

4- Leader - to - Group process

6- Group - Directed

8- A Large and diverse Sample

10- Transformational Leadership

12- motivating/ inspiring

برنامه‌ریزی، حل مسأله، تبیین وظایف، پرورش آگاهی‌بخشی و تیم‌سازی [همچنین] با رهبری اثربخش در ارتباط است. چه بسا که این رفتارها بخش اساسی از تلاشهای یک رهبر تحوّل‌آفرین در احیای مجدد^۱ یک سازمان و قدرتمندسازی^۲ اعضایش باشد. نتایج ما بیانگر این است که محققانی که علاقه‌مند^۳ به رهبری تحوّل‌آفرین هستند باید به جای اینکه تنها به یافته‌های پرسشنامه‌ها، که بطور معمول در تحقیقاتشان به دست می‌آورند، اکتفا کنند، شروع به بررسی دامنه‌گسترده‌تری^۴ از رفتارها کنند. یافته‌های^۵ تحقیقات ما بیانگر این است که مدیران نیاز به آگاهی طیف گسترده‌ای^۶ از رفتارهایی دارند که به افزایش^۷ عملکرد واحد کاری آنان و تسهیل^۸ ترقی شغلی‌شان مربوط است. مدیران موفق^۹ چندین رفتار مکمل^{۱۰} را به طور همزمان^{۱۱} تلفیق می‌کنند^{۱۲} تا به یک تیم بسیار کارآمد^{۱۳} دست یابند.

این‌گونه مدیران:

- (۱) - احساس تعهد^{۱۴} را تا حد یک بصیرت مشترک^{۱۵} و هدف استراتژیک^{۱۶} [در زیردستان] القا^{۱۷} می‌کنند.
- (۲) - کارها را به منظور استفاده کارآ^{۱۸} از منابع و کارکنان موجود در جهت کسب هدف^{۱۹} سازماندهی می‌کنند.
- (۳) - شبکه‌ای از منابع اطلاعاتی^{۲۰} و متحدان بالقوه^{۲۱} ایجاد می‌کنند.
- (۴) - برای پی‌بردن به مشکلات و استفاده از فرصتها، عملیات و محیط خارجی^{۲۲} را تحت نظارت و کنترل^{۲۳} می‌گیرند.

1- revitalize

3- Interested

5- Findings

7- increasing

9- Successful Managers

11- Mutually

13- high - Performing team

15- shared vision

17- inspire

19- Achieving The objective

21- potential allies

23- monitor

2- empower

4- wider Range

6- Broad Range

8- Facilitating

10- Complementary Behaviors

12- weave together

14- commitment

16- Strategic Objective

18- efficient use

20- A Network of information sources

22- External Environment

- (۵) - در برخورد با مسائل و مشکلات، اقدام قاطع^۱ می‌کنند.
- (۶) - انتظارات هر نقش^۲ را برای زیردستان روشن می‌سازند؛ بدون اینکه حوزه مدیریتی آنان را کوچک^۳ کند.
- (۷) - تشویق^۴ کار تیمی و تعیین هویت با واحد کاری می‌کنند و سرانجام اینکه
- (۸) - توسعه مهارتها و اعتماد به نفس^۵ در زیردستان را از طریق ترکیبی از واگذاری اختیار، مشاورت و رایزنی، آموزش و مربیگری^۶، آگاهی‌بخشی و اطلاع‌رسانی، شناخت و تشخیص و حمایت و پشتیبانی، انجام می‌دهند.
- نتایج به دست آمده همچنین برای پرورش مدیریت، پیامدهایی^۷ به دنبال دارد. اطلاعات مورد استفاده در این تحقیق از شرکت‌کنندگان در یک کارگاه پرورش مدیریت موسوم به "کمپاس"^۸ اخذ شده است. شرکت‌کنندگان بازخوردهایی را دریافت می‌کنند که هرگونه اختلاف^۹ بین رفتار خود گزارش شده و زیردست - گزارش شده را روشن می‌کند؛^{۱۰} به علاوه نرهمایی در نظر گرفته شده است که به شرکت‌کنندگان اجازه می‌دهد که خود را با سایر مدیران مقایسه کنند. آموزش دهندگان به مدیران کمک می‌کنند تا بازخورد (مذکور) را تفسیر^{۱۱}، و نقاط قوت^{۱۲} و ضعف^{۱۳} خود را ارزیابی^{۱۴}، و چگونگی بهبود اثربخشی خود را تعیین کنند^{۱۵}. یافته‌های این تحقیق، بیانگر این است که اطلاعات بازخوردی مورد استفاده در این کارگاه با درک اثربخشی مدیریتی مرتبط است. این یافته‌ها همچنین برخی از رفتارهایی را که به طور عموم برای موفقیت مدیریتی مهمتر به نظر می‌رسند، برجسته^{۱۶} می‌کند و هرگونه نقص^{۱۷} در این رفتارهای کلیدی مستلزم^{۱۸} توجه خاص^{۱۹} مدیران است تا معلوم کنند که آیا مشکلی وجود دارد یا خیر.

رتال جامع علوم انسانی

- | | |
|-----------------------|----------------------|
| 1- decisive action | 2- Role expectations |
| 3- micromanaging | 4- Foster |
| 5- self - confidence | 6- coaching |
| 7- implications | 8- COMPASS |
| 9- discrepancies | 10- highlight |
| 11- interpret | 12- strengths |
| 13- Weaknesses | 14- assess |
| 15- determine | 16- highlight |
| 17- deficiency | 18- deserves |
| 19- special attention | |

منابع و مأخذ

Avolio . B.J., & Howell, J.M. (1992). The impact of Leadership behavior and Leader - follower Personality match on satisfaction and unit performance. In K.E Clark, M.B. Clark & D.P. Campbell (Eds.), *Impact of Leadership* (PP.225 - 235). Greensboro. NC: Center for Creative Leadership.

Avolio, B.J., & Yammarino, F.J. (1990). Operationalizing charismatic Leadership Using a Levels of - analysis framework. *Leadership Quarterly*, 1, 193 - 208.

Bass, B.M., & Yammarino, F. (1991). Congruence of self and Others' Leadership ratings of naval officers for understanding successful performance. *Applied psychology: An International Review*; 40, 437 - 454.

Carroll. S.J., & Gillen. D.J. (1987). Are the classical management functions useful in describing managerial work? *Academy of Management Review*, 12, 38 - 51

Dansereau, F., Alutto, J.A., & Yammarino, F.J. (1984). *Theory testing in organizational behavior. The variant approach*. Englewood Cliffs. NJ: prentice Hall.

Dansereau. G., Graen. G., & Haga, W.J. (1975). A vertical dyad linkage approach to Leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46 - 78.

Gioia. D.A., & Sims, H.P., Jr. (1985). On Avoiding the influence of implicit Leadership theories in Leader behavior descriptions. *Journal of Educational and psychological Measurement*. 45, 217 - 237.

Howard, A., & Bray, D.W. (1988). *Managerial lives in transition: Advancing age and changing times*. New York: Guilford Press.

Howell. J.M., & Higgins, C.A. (1990) Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 317 - 341.

Howell, J.p., & Dorfman, P.W. (1986). Leadership and substitutes for Leadership among professional and nonprofessional workers. *Journal of Applied Behavioral Science*, 22, 29 -46.

Klein, K.J., Dansereau, F., & Hall, R.J. (1994). Levels issues in thory development, data collection, and analysis. *Academy of management Review*, 19, 195 - 229.

Lord, R. G., Binning, J.F., Rush, M.C., & Thomas, J.C. (1978). The effect of performance cues and Leader behavior on questionnaire ratings of Leader behavior. *Organizational Behavior and Human performance*, 21, 27 - 39.

Luthans, F. (1988). Successful vs. effective real managers. *Academy of management Executive*, 2(2), 127 - 132.

Luthans, F., Hodgetts, R.M., & Rosenkrantz, S.A. (1988). *Real managers*. Cambridge,

MA: Ballinger.

Luthans, F., Rosenkrantz, S.A., & Hennessey, H.W. (1985). What do successful managers really do? An observation study of managerial activities. *Journal of Applied Behavioral Science*, 21, 255 - 270.

Morse, J.J., & Wagner, F.R. (1978). Measuring the process of managerial effectiveness. *Academy of management Journal*, 21, 23 - 35.

Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Morrman, R.H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader behaviors and their effects on follower's trust in Leader, Satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107 - 142.

Podsakoff, P.M., Niehoff, B.P., Mackenzie, S.B., & Williams, M.L. (1993). Do substitutes for Leadership really substitute for Leadership? *Organizational Behavior and Human Decision processes*. 54, 1-44.

Podsakoff, P.M., & Organ, D.W. (1986). Self - reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12, 531 - 544.

Rousseau, D. (1985). Issues of level in organizational research: Multilevel and crosslevel perspectives. In L. Cummings & B. Staw (eds), *Research in organizational behavior* (Vol 7, PP.1-37). Greenwich, CT: JAI press.

Rush, M.C., Thomas, J.C., & Lord, R.G. (1977). Implicit Leadership theory: A potential threat to the internal validity of Leader behavior questionnaires. *Organizational Behavior and Human performance*. 20, 93 - 110.

Schriesheim, C.A. (1979). The similarity of individual - directed and group - directed Leader behavior descriptions. *Academy of management Journal*, 22, 345 - 355.

Schriesheim, C.A., Kinicki, A.J., & Schriesheim, J.F. (1979). The effect of Leniency on Leader behavior descriptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 1-29.

Shipper, F., & Wilson, C.L. (1992). The impact of managerial behaviors on group performance, stress, and commitment. In K.E. Clark, M.B. Clark, & D.P. Campbell (Eds), *Impact of Leadership* (pp. 119 - 129). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

