



# تعریف، کشف و توسعه رهبری شخصی در سازمانها

نوشته: چک کلاژ

مترجم: ابوالفضل محمدی

عضو هیات علمی دانشگاه امام حسین (ع)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

## چکیده

رهبری شخصی، عامل مهمی در سازمانهای امروزی است. این نوع فعالیت پیشقدمی ستون فقرات مدیریت کیفیت جامع و عملیات تیمی است. در ضمن رهبری شخصی می‌تواند جایگزین تخصص مدیریت میانی شود که در جریان کوچک کردن حجم سازمانها از بین رفته است. این مقاله فرایندی عمومی را برای تعریف، کشف و توسعه رهبری شخصی در سازمانهای امروزی ارائه می‌دهد. تعریف رهبری شخصی را از طریق استعاره "پیشگامی" خلاصه می‌کند. سایر لغات همخانواده فعل "رهبری کردن" تعریف، و بررسی می‌شود. کشف رهبری شخصی در نیروی کار به وسیله ارزشیابی عملکرد سبب دوشصت درجه‌ای به عمل آمده از یافته‌های تحقیق برای حمایت و تأیید فعالیتها و مهارتهای توأم با رهبری شخصی، استفاده می‌کند. توسعه رهبری شخصی با پاداش دهی، تشخص بخشیدن و آموزش پرورش می‌یابد.

## مقدمه:

رقابت، سازمانها را در سالهای دهه ۱۹۹۰ تغییر داده است. تجارت بین‌المللی در حالی که کیفیت بالاتری برای محصولات می‌طلبد برای کاهش قیمتها بر سازمانها فشار وارد کرده است. نتیجه خالص بر سازمانها در سالهای ۱۹۹۰ در این عقیده خلاصه می‌شود که با چیزهای کمتر، کار بیشتری انجام بده» نیاز به «انجام کار بیشتر» سازمانها را وادار به اجرای «مدیریت کیفیت جامع» و دنبال کردن عملیات و اقدامات تیمی کرده است. واقعیت «کمتر داشتن موجب «کوچک کردن سازمانها»، مناسب سازی ساختار سازمانها و مهندسی مجدد یا تجدید نظر در ساختارها شده است. امروزه مشکل بتوان مقاله‌ای را در زمینه مدیریت دولتی یا مدیریت بخش خصوصی پیدا کرد که حداقل اشاره‌ای به مدیریت کیفیت جامع، بهبود مستمر، کوچک کردن سازمان، مناسب سازی ساختار، بازسازی، مهندسی مجدد و تجدید ساختار نکرده باشد. این مفاهیم به اندازه‌ای شایع شده‌اند که بعضی از دانشمندان آنها را به نظریه‌های مدیریتی، که قبلاً ارائه شده است، ارتباط می‌دهند (امرنبرگ و استروبالک، ۱۹۹۴).<sup>۱</sup>

یکی از پیامدهای مهم این تغییرات، کاهش شدید در مدیریت میانی سازمان و خلأ رهبری مربوط در همان سطح است؛ یعنی جایی که «طرحها» به «اجرا و عمل» تبدیل می‌شوند. بعضی برآوردها نشان می‌دهد که در حدود بیست درصد افرادی که از سال ۱۹۸۸ از خدمت و کار کنار گذاشته شده‌اند از رده‌های مدیریت میانی سازمانها بوده‌اند (فلرید و وود رایج، ۱۹۹۴).<sup>۲</sup> خلأ رهبری از دو پدیده زیر ناشی می‌شود:

- ۱- حذف و برداشتن مدیران میانی، توانایی سازمان را برای پاسخگویی به پیچیدگیهای محیط کار و پویایی محیطی، کاهش می‌دهد. (بسنو نملت و کرامر، ۱۹۹۳).<sup>۳</sup>
- ۲- مدیران میانی موجود، بهره‌وری کمتری دارند زیرا به آینده خود بیشتر توجه دارند (ریلگ و دیگران، ۱۹۹۳).<sup>۴</sup>

در ضمن، مدیران میانی باقیمانده کمتر به ایجاد موجهها و حرکتهایی که یک «باید» است، هنگام اعمال رهبری در رده‌های میانی سازمان، تمایل دارند.

چگونگی پر کردن خلأ رهبری، مطلبی است که به توجه نیاز دارد. این مقاله راهی را مطرح می‌کند که مبتنی بر این اعتقاد است که "رهبری شخصی" راه حلی است که حداقل چیزی که در مورد آن می‌توان گفت این است که ارزش ملاحظه را دارد. در این مقاله، فرایندی برای تعریف، کشف و توسعه رهبری شخصی، ارائه می‌شود. در وهله نخست، ماهیت و طبیعت رهبری شخصی، تعریف می‌شود. تفاوتها و شباهتهای بین کلمات همخانواده "رهبر"، "رهبری کردن" و "رهبری" بیان می‌شود. حوزه‌ها و قلمروهایی برای تعریف و به کارگیری رهبری شخصی، بررسی می‌شود.

در مرحله دوم، فرایند تجدید نظر جامعه سنجی ۳۶۰ درجه‌ای به عنوان ابزار کشف عواملی پیشنهاد می‌شود که معمولاً با "رهبری شخصی" همراه و توأمند. در ضمن این فرایند اجازه می‌دهد افرادی را تعیین کنیم که رفتارهای رهبری شخصی را از خود نشان می‌دهند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که چگونه می‌توان از این اطلاعات جامعه سنجی برای پیدا کردن افرادی استفاده کرد که رهبری شخصی را در داخل سازمان اعمال می‌کنند.

در پایان، توصیه‌هایی برای توسعه سازمانی "رهبری شخصی" ارائه و پیشنهاد می‌شود که نیازهای آموزشی برای "رهبری شخصی" می‌تواند بر اساس باز خورد از فرایند تجدید نظر ۳۶۰ درجه‌ای باشد.

### تعریف رهبری شخصی

اولین کار مورد نیاز، تعریف رهبری شخصی بطور روشن و درست است. با تعریف فعل "رهبری کردن" می‌توانیم معانی دقیق واژه "رهبری شخصی" را استنتاج کرد و آن را از سایر واژه‌ها مثل "رهبر" و "رهبری" تمیز بدهیم. برای سهولت مراجعه، تعریفهای "رهبری کردن" و لغات هم‌ریشه آن در جدول شماره ۱ فراهم شده است.

فعل "رهبری کردن" چهار فکر اساسی را با خود به همراه دارد:

۲- تفوق و برتری

۳- صدور فرمان و تجویز

۴- اولویت

### تقدم و پیش‌کسوتی

این مفهوم به معنی فراهم کردن یک نمونه، الگو سازی اقدامات مناسب، نشان دادن راه بهتر است. این مفهوم به این معناست که "رهبری کردن" یعنی بالا بردن استاندارد، تفوق و برتری، رتبه و مقام، ارشدیت، اختیار و قدرت را به تصویر استعاره‌ای رهبری اضافه می‌کند. "تفوق و برتری" بعد مقامی و جایگاهی را برای فعل "رهبری کردن" فراهم می‌سازد و این مطلب را مطرح می‌کند که مقام و موقعیت رهبر فوق مقام دیگران است. "صدور فرمان و تجویز" به مفهوم راهنمایی کردن، فرماندهی کردن، کانالیزه و کنترل کردن است. "تجویز" می‌گوید: رهبری کردن یعنی فرماندهی کردن. "اولویت" به مفهوم "اول بودن"، "در جلو بودن"، "در ابتدا بودن" و راهگشا بودن است. "اولویت" به ما می‌گوید: رهبری به معنی "پیش از دیگران رفتن" است.

بنابراین زمانی که در جستجوی تعریفی برای فعل "رهبری کردن" و هر یک از ریشه‌های لغوی آن هستیم، چهار مفهوم اساسی داریم که باید به آنها توجه کنیم:

## جدول ۱

## تعریف واژه‌شناسی رهبری

معنی استعاره‌ای یا کنایه‌ای	تعریف	واژه
سبقت و تقدم داشتن	اول بودن یا کانالیزه کردن دیگران به وسیله الگو یا کمک کردن به آنها با دادن دستورات یا راهنمایی آنها به وسیله الگوی "عملکرد عالی" بودن	رهبری کردن
تفوق و برتری مقامی	شخصی موقعیت و پست رسمی یا غیر رسمی را اشغال می‌کند که در آن مقام نسبت به گروهی از افراد صاحب اختیار است.	رهبر
تجویز فرایند	فرایندی که شامل توسعه بصیرت، هدفگذاری و فرماندهی با هدف ایجاد وحدت در انگیزه‌ها، آرزوهای مختلف و تلاشهای گوناگون اعضا پیرامون فلسفه‌ای واحد، بینش واحد، مجموعه ارزشهای مشترک یا اهداف مورد توافق است. رهبری کردن به تمرکز نیاز دارد و موجب وحدت می‌شود.	هدایت کردن
اولویت شخصی	پدیده‌ای مانند "پیشقدمی" جایی که افراد در پیشاپیش دیگران در جستجوی قلمروهای بکروجدید، ترسیم معبرها و راه‌های جدید و تعیین مسیر هستند. "رهبری" یعنی پیشاپیش دیگران دویدن و زودتر از دیگران رفتار کردن، بنابراین "رهبری" ریشه در "تفاوت انسانی" دارد.	رهبری

کلمات همخانواده "رهبری کردن" به سبب نزدیکی به فعل ریشه‌ای مشترک، بطور آشکاری با یکدیگر مرتبط هستند. تعاریف خاص کلمات همخانواده "رهبر"، "رهبری کردن" و "رهبری" می‌تواند بر طبق چهار فکر اساسی که با فعل ریشه‌ای "رهبری کردن" همراهند، تفاوت‌های جزئی مختلف و مشخصی داشته باشند. رهبری کردن به دارا بودن "سبقت و پیشگامی" اشاره دارد. رهبری کردن یعنی کانالیزه کردن دیگران با ارائه نمونه و الگو یا کمک کردن به آنها با دادن دستورات لازم یا راهنمایی کردن آنها با ارائه الگوی عملکرد عالی و برتر. "رهبر بودن" یعنی دارا بودن تفوق و برتری مقامی و جایگاهی. بنابراین، رهبر، شخصی است که مقامی رسمی یا غیر رسمی را اشغال می‌کند که اختیار نسبت به گروهی از افراد دارد. گروه این مقام را که موقعیت بالاتری را به فردی می‌دهد که آنها او را به رسمیت می‌شناسند و به عنوان رهبر از او پیروی می‌کنند - اعطا می‌کند. رهبران به پیروان، نیازمندند.

"رهبری کردن" به گونه‌ای منحصر به فرد فرایند تعیین صدور فرمانها و تجویزات سازمانی را در بردارد. رهبری کردن شامل فرایندهایی توأم با الهامبخشی، هدفگذاری و فرمان دهی است. هدف از این فرایندها ایجاد وحدت بین انگیزه‌ها، آرزوها و تلاشهای مختلف اعضای سازمان پیرامون فلسفه واحد، بصیرت و بینش مورد توافق، مجموعه مشترکی از ارزشها و اهداف مشترک است. "رهبری کردن" نیازمند تمرکز است و موجب وحدت می‌شود. "رهبری" پدیده‌ای است مانند "پیشگام بودن" در جایی که افراد در جلوی دیگران قرار دارند و در جستجوی حوزه‌ها و قلمروهای بکر و جدیدی بوده، معبرها و مسیرهای نو و جدیدی را ترسیم و تعیین می‌کنند. "رهبری" باید دارای رفتاری حاکی از پیشگامی نسبت به دیگران باشد، لذا رهبری ریشه در "تفاوت انسانی" دارد. این تعاریف به گونه‌ای مختصر در جدول شماره ۱ ارائه شده است. اندیشه منتج از رهبری که در اینجا ارائه شده مبتنی بر مفهوم "جلوتر از دیگران بودن" است. برای اینکه شخص بتواند رهبر باشد، باید "پیشاپیش دیگران" و جلوتر از آنها باشد. این نوع رهبری، نیازمند وجود پیروان، نیست. بنابراین ایده رهبری شخص تا حد زیادی مبتنی بر ایده "پیش بودن"

بر دیگران استوار است. این "پیش بودن" بر دیگران در حوزه‌ها و قلمروهای فراوان ممکن می‌تواند واقع شود. بررسی همه قلمروها و حوزه‌های مسکن که شخص باید در آن حوزه از دیگران پیشگامتر و پیشقدمتر باشد، خارج از توان و توجه این مقاله است. به هر حال جدول شماره ۲ فهرستی ابتدایی و اولیه از بعضی از این حوزه‌ها و قلمروهایی را ارائه می‌دهد که "رهبری" در آنها قابل تشخیص است. در بین استعاره‌های رهبری که در جدول شماره ۲ ارائه شده "پیشگام و پیشقدم بودن" در آینده، ارزش بررسی و تحقیق را داراست. پیشگامان در بسیاری از قلمروها و حوزه‌هایی که در جدول شماره ۲ آمده است، در دنیای خارج از دیگران جلوترند.

## جدول شماره ۲

### حوزه‌های کاربرد: رهبری به عنوان «پیشگام بودن»

قلمرو	معنی	استعاره رهبری
زمان	قبل (از دیگران) بودن	پیشگام و جلو دار
مکان	رسیدن پیش از (دیگران)	پیشقراول
راه	پیدا کردن راه پیش از دیگران	پیشرو
مهارت	دارای مهارت‌های بیشتر بودن	متخصص
دانش	اطلاعات بیشتر داشتن	اختیار و اقتدار
توانایی	توانایی بیشتر داشتن	استاد و خیره
قدرت	نفوذ بیشتر داشتن	مافوق و برتر
تجربه	قدمت بیشتر داشتن	ارشد
یادگیری	دارای یادگیری بیشتر بودن	دانشمند
فن‌آوری	دارای "راه بهتر" بودن	مخترع و خلاق بودن
حوزه تفکر یا پارادایم	نقشه یا الگوی بهتر، داشتن	نوآور

پیشگامان به عنوان کسانی که راه را بررسی کرده‌اند، پیشاهنگ دیگران می‌شوند و راه را نشان می‌دهند و رهبری را به نمایش می‌گذارند. آنها همزمان و در آن واحد در پیدا کردن راه‌های جدید و بهتر، پیشقدم، پیشرو، متخصص و صاحب اختیار و استادند. پیشقدم بودن به عنوان رهبری شخصی، نیازمند مهارت‌های تعیین و تشخیص و حل مسأله به همراه کسی است که مجرب باشد. چنین نگاهی به رهبری شخصی، متضمن ریسک نمودن، ترسیم کردن، رهنمایی کردن، گسترش مرزها، فتح قلمروهای جدید، نشان دادن آب‌های جدید بر روی نقشه، ایجاد و خلق مسیرها و نقشه‌های جدید است. آنهایی که رهبری شخصی را به نمایش می‌گذارند و از خود بروز می‌دهند، افرادی پیشگام، پیشرو، متخصص، صاحب اقتدار، استاد، مافوق، ارشد، دانشمند، خلاق و نوآور هستند. پیشگامان در قلمروهای فراوانی یافت می‌شوند.

با استفاده از "پیشگامی" به عنوان استعاره‌ای که رهبری شخصی را تعریف می‌کند ممکن است حوزه‌ها و قلمروهایی را برای به کارگیری این تعریف تعیین کرد. سه حوزه کلی برای کاربرد وجود دارد که عبارتند از:

- ۱- فردی
- ۲- سازمانی
- ۳- اجتماعی

به این دلیل که ما به "رهبری شخصی" نظر داریم، حوزه کاربردی که باید توجه ما را به خود جلب کند در وهله اول، حوزه و قلمرو فردی است. تا این ایده گسترده رهبری شخصی در سطح فردی به کارگرفته نشود هیچ نتیجه ممکن نمی‌تواند به سازمانها یا جامعه افزوده و تعلق گیرد.

### سطح فردی

فرض این است که در همان حال که افراد پیشقدم و پیشگام می‌شوند، سازمانها و جوامعی که افراد، جزئی از آنها هستند بهره‌مند خواهند شد. همانطور که افراد پیشقدم و پیشگام می‌شوند، مرزهای شخصی خود را توسعه و گسترش می‌دهند.



کاربردهای مربوط به فرد دارای ابعاد شخصی، اجتماعی و فن آوری است. ابعاد شخصی شامل مرزهای ذهنی، عاطفی، آزادی، بدنی و روحی معنوی می‌شود. ابعاد اجتماعی در برگیرنده جنبه‌های عقلانی (روشنفکری)، ارتباطی، تجربی، همگانی و جمعی، است. از نظر فن آوری مرزها عبارتند از: پارادایم‌ها، رویه‌ها، فرایندها، دانش و مهارتها. جدول شماره ۳ هریک از این ابعاد و مرزهای آنها را بطور خلاصه ذکر می‌کند:

## جدول شماره ۳

## کاربردهای ایده رهبری به عنوان پیشگام

حوزه	کاربردها	مرزهایی که قرار است توسعه و گسترش یابند
فردی	شخصی - اجتماعی - فن آورانه	ذهنی، عاطفی، ارادی، جسمی، روحی و معنوی، عقلانی (روشنفکری)، ارتباطی، تجربی، جمعی و همگانی، پارادایم‌ها، رویه‌ها، فرایندها، دانش، مهارتها
سازمانی	نفس موجودیت - کارکنان - محیط	داده‌ها، فرایندها، ستاده‌ها، بازارها، محصولات، خدمات، مراعات و ملاحظه، قدردانی، آموزش، حمایت و پشتیبانی، کیفیت، کالاهای همساز با طبیعت، قیمتها یا مالیاتهای مناسب
اجتماعی	جامعه - سازمانها - افراد	ثبات، امنیت، صلح، رفاه اقتصادی، صنعت، بازارها، تجارت آزاد، مقررات، عدالت، انصاف، برابری اجتماعی، زندگی خوب

## سطح اجتماعی

حوزه کاربرد نهایی ایده گسترده و توسعه یافته رهبری، حوزه اجتماعی است. این حوزه، کلی‌ترین و مجمل‌ترین حوزه‌های کاربرد است. علاوه بر این، نیاز جامعه به ثبات، امنیت، صلح، رفاه اقتصادی، تجارت آزاد، آزادی، عدالت، انصاف، برابری اجتماعی و زندگی خوب برای همه افراد در خط مشی‌های دولتی بطور کلی در نظر گرفته می‌شود؛ در حالی که قرارداد اجتماعی موجود ما این حوزه‌های کاربرد را تعیین می‌کند، رهبری در جامعه ما باید قائل و پیشگام در راه‌های جدید رسیدن به سطوح بالاتر رضایت، در تأمین نیازهای اجتماعی، سازمانی و فردی باشد. هر یک از این علل اصلی از پیشگامی و پیشقدمی اجتماعی بهره‌مند خواهند شد. اگر افراد برای پیشقدمی و پیشگام شدن، تشویق شوند و در مقابل چنین رفتاری به آنها پاداش داده شود، سازمانهای ما بطور عمده‌ای بهره‌مند خواهند گشت. اگر سازمانها، "پیشگامی" را به عنوان استراتژی آگاهانه بپذیرند، علاوه بر جامعه، خود آنها نیز که بخشی از جامعه هستند از این امر بهره خواهند برد. خلاصه‌ای از این کاربردهای رهبری به عنوان "پیشگام" در جدول شماره ۴ ارائه می‌شود.

جدول شماره ۴  
عوامل و بیانگرهای کار جامعه سنجی

بیانگرها	عوامل کار
مستقلاً مسائل را حل می‌کند؛ در حل مسائل از کارگروهی استفاده، و مسائل را تعیین می‌کند؛ مسائل را تجزیه و تحلیل می‌کند، مسائل را حل می‌کند؛ کاردان، مبتکر، باپشتکار، منطقی است؛ ایده و تصمیم‌گیری خوبی از خود نشان می‌دهد؛ گزینه‌ها و راهکارهایی توصیه می‌کند؛ راه‌حلها را اجرا می‌کند؛ اثربخش و کارآمد است؛ پیگیری می‌کند.	حل کردن مساله
همکاری کننده است؛ کارگروهی از خود نشان می‌دهد؛ پشتیبانی کننده است؛ رهبری گروهی از خود نشان می‌دهد؛ پاسخگو، با ملاحظه و با فکر و مفید است؛ ترقی می‌کند؛ دلگرم و باروحیه و قابل اعتماد است.	روابط و ارتباطات
قوانین و رویه‌ها را می‌داند؛ از روشهای خوب استفاده می‌کند؛ حقایق و اطلاعات را جمع‌آوری می‌کند؛ از ابزار و وسایل خوب استفاده می‌کند؛ اهداف را می‌شناسد؛ زمینه و محیط را درک می‌کند؛ در کار خود به روز است.	دانش کاری
از ارتباطات کتبی، شفاهی، استفاده می‌کند و پاسخ می‌دهد؛ قابل درک و فهم است؛ مبادی آداب است؛ صاف و بی‌تزیین است؛ اثربخش است؛ کامل، دقیق، فعال، صادق و اهل مشارکت است.	ارتباطات
خودانگیخته است و انطباق پذیر است؛ کیفیت کاری خوب دارد؛ کیفیت بالایی درکار سازمان یافته دارد؛ مهلت‌های تعیین شده را رعایت می‌کند؛ قابل اعتماد است؛ از خود ابتکار نشان می‌دهد.	اخلاق و عادات کاری

درک "رهبری" به عنوان "رهبری شخصی" در بخش باقیمانده این مقاله مورد بحث قرار خواهد گرفت. از این منظر رهبری به صورت زیر تعریف می‌شود: پدیده‌ای مشابه "پیشگام شدن" که از طریق آن، افراد، پیشاپیش دیگران قرار می‌گیرند و به جستجوی قلمروهای بکر می‌پردازند و معبرهای جدید را ترسیم، و مسیر را تعیین می‌کنند. از این تعریف استنباط می‌شود که رهبری نیاز به رفتاری توأم با پیشتازی از جانب افراد رهبر، و ریشه در تفاوت و تنوع انسان دارد. "پیشگامی"، در ضمن، حامل استعاره و تشبیه برای رهبری شخصی است. این چنین درکی از رهبری شخصی است که "پیشگام بودن" را به عنوان راه حل بالقوه برای کاهش مدیران میانی و حوزه تخصصی آنها در مرکز سازمان، مطرح می‌کند.

### کشف رهبری شخصی

رهبری شخصی به عنوان "پیشگام شدن" برای موفقیت سازمان اهمیت بسیار دارد. این مطلب بویژه در دنبالهٔ برکناری و حذف مدیریت میانی، صادق است. بنابراین سازمانها به روشی نیاز دارند که به وسیله آن افرادی را که این ویژگی با ارزش را از خود نشان می‌دهند، شناسایی کنند و تشخیص دهند. فرایند تجدیدنظر جامعه سنجی ۳۶۰ درجه‌ای برای تعیین پارامترهای توأم و همراه با رهبری شخصی ارائه می‌شود. این فرایند، همچنین به ما کمک می‌کند تا افرادی را که رفتاری حاکی از رهبری شخصی از خود نشان می‌دهند، شناسایی و تعیین کنیم. قبل از بحث درباره فرایند تعیین حضور و وجود "رهبری شخصی" در سازمان، باید به روشنی بفهمیم که چگونه واژه سوسیومتریک در این زمینه به کار می‌رود. سوسیو به زمینه و محیط اجتماعی مربوطی اشاره می‌کند که افراد و فرایندهایی را دربر می‌گیرد که با فعالیت مورد نظر، بیشترین ارتباط مستقیم را دارد. این افراد در سازمانهای امروزی شامل مشتریان داخلی و خارجی و عرضه کنندگان، همکاران، شریکان، سرپرستان و زیردستان می‌شوند. "متریک" اشاره به سنجشهایی می‌کند که برای ارزیابی پیشرفت، مورد استفاده قرار می‌گیرند. در نهضت کیفیت، "سنجشها"، جزء جدا ناشدنی بهبود مستمرند.

خطوط پایه و معیارها، سفارش امروزه هستند. بنابراین جامعه سنجی یا سوسیومتریکی، مجموعه معیارهای عملکردند و به وسیله افرادی که در فرایند تولید مشارکت دارند یا از محصول یا خدمت تولید شده استفاده می‌کنند، ارزیابی و سنجیده می‌شود. این مجموعه معیارهای عملکرد به مشارکت و توافق عمومی گروه نیاز دارد. سنجش و اندازه‌گیری عملکرد به فرایند تجدیدنظر ۳۶۰ درجه‌ای نیاز دارد.

مراحل کلی پنجگانه در اجرای فرایند ارزشیابی عملکرد سوسیومتریکی ۳۶۰ درجه‌ای عبارتند از:

۱- تعیین ارزشهای مشترک و بینش مورد توافق برای سازمان

۲- تعیین عوامل کاری مناسب برای هر بخشی که در سازمان کار می‌کند.

۳- تعیین استانداردهای عملکرد برای هر گروه

۴- انجام ارزشیابی عملکرد.

۵- ارائه بازخورد.

بطور کلی نتایج تجدیدنظر در ارزشیابی عملکرد سوسیومتریکی ۳۶۰ درجه‌ای برای هدایت توسعه و اجرای بهبود و اصلاحات فردی، گروهی و سازمانی مورد استفاده قرار خواهد گرفت. در هر صورت از اطلاعات جمع‌آوری شده در این فرایند می‌توان برای بهبود تواناییهای رهبری شخصی در سازمان استفاده‌های خاصی کرد. این موارد استفاده رهبری عبارتند از:

● تعیین افرادی که ویژگیهای رهبری شخصی را از خود نشان می‌دهند.

● ارزشیابی مهارتهای "پیشگام شدن" موجود و مورد نیاز سازمان

● تعیین افراد و گروه‌هایی که رفتارهای رهبری شخصی را از خود نشان می‌دهند

و تشویق و پاداش دادن به آنها.

● تعیین نیازهای آموزش رهبری

● ارزشیابی اثربخشی رویکردهای مختلف به آموزش رهبری

در حالی که این رویکرد از جنبه نظری، رویکرد خوبی به نظر می‌رسد ولی

باید دید که در عمل چگونه خواهد بود. مورد کاوی زیر برای بیان کاربردی بودن و عملی بودن این فرایند پیشنهادی به منظور کشف ویژگیها و رفتارهای رهبری شخصی ارائه می شود:

### مورد کاوی

به مؤلف این مقاله این امتیاز ویژه داده شد تا برای توسعه و ایجاد پروژه‌ای آزمایشی به منظور توسعه رهبری و سازمانی با یک نمایندگی بزرگ حمل و نقل دولتی در جنوب غربی ایالات متحده امریکا کار کند. این پروژه آزمایشی شامل ایجاد و اجرای یک سیستم ارزشیابی عملکرد ۳۶۰ درجه‌ای می‌شد. یکی از موارد استفاده چنین سیستمی کشف ویژگیهای رهبری شخصی و تعیین افرادی بود که رفتارهای رهبری را از خود نشان می‌دادند. پروژه آزمایشی در گروه طرحریزی حمل و نقل سازمان، ارائه و اجرا شد. این گروه شامل هشتاد نفر افراد حرفه‌ای و فنی بود. بیانه و اظهارات الهامبخش زیر، قبلاً توسط مدیریت عالی برای سازمان ارائه شده بود:

ما را به عنوان الگوی دولت کارآمد، اثربخش و پاسخگو می‌شناسند و مورد احترام هستیم. ما را به عنوان شریکی در بازرگانی و صنعت بر دیگران ترجیح می‌دهند. ما را به عنوان استخدام کننده گزینش شده‌ها، جذب کننده و نگهدارنده بهترین و باهوشترین افراد می‌شناسند و بدین جهت مورد احترام هستیم. بهبود مستمر راه همیشگی زندگی ماست. گروه مدیریت در حالی که از بخشهای کاربردی این بینش و الهام در ارتباط با مأموریت گروه طرحریزی استفاده می‌کرد، عوامل کاری زیر را به عنوان عوامل مناسب و مربوط به کار طرحریزی انتخاب کرد:

- حل مسأله
- ارتباطات و وابستگیها
- دانش کاری

## ● ارتباطات

## ● عادات کاری

گروهی از کارکنان متخصص، شاخصها و استانداردهایی برای هر عامل کاری تهیه کردند. جدول شماره ۴ عوامل کاری و شاخصهای مربوط را نشان می‌دهد. بعد از اینکه فرایند ارزشیابی عملکرد ۳۶۰ درجه‌ای براساس بازخورد افراد و اعضای موجود در این آزمایش، پالایش شد، یک آزمون برای تعیین اینکه کدامیک از این عوامل پنجگانه و ۵۱ شاخص مربوط با رهبری شخصی توأم است به عمل آمد. این آزمون شامل یک تحقیق پیمایشی ساده به همراه تجزیه و تحلیل نتایج قبلی ارزشیابیهای عملکرد ۳۶۰ درجه‌ای می‌شد. از هر یک از کارکنان گروه طرحریزی حمل و نقل خواسته شد سه نفر از کارکنان غیر سرپرستی را در گروه طرحریزی که بیشترین مقدار رهبری شخصی را از خود نشان داده‌اند، تعیین کنند. برای پاسخ‌دهندگان "رهبری شخصی" به عنوان "پیشگام شدن" تعریف شده بود. همان تعریفی که قبلاً در این مقاله ارائه شده است. به دلیل کوچک کردن اندازه کار، ترک خدمت کلی و حذف کارکنان سرپرستی در این بررسی، فقط ۴۹ نفر از ۸۰ نفر اصلی در این تحقیق مشارکت داشتند. ۳۳ نفر از این افراد، پاسخ دادند که به معنی این بود که ۶۷٪ پاسخ داده‌اند. پاسخهای آنها در جدول شماره ۵ ارائه شده است.

براساس اطلاعات موجود در جدول شماره ۵، تصمیم گرفته شد از ارزشیابیهای ۳۶۰ درجه‌ای ۳ نفر از کارکنانی که بالاترین تعداد رأی را به دست آورده‌اند برای تعیین ویژگیهای رهبری شخصی استفاده شود. این ۳ نفر به این دلیل انتخاب شدند که حداقل به وسیله ۲۰ درصد از همکاران خود به رسمیت شناخته شده بودند، و به عنوان ۶ درصد نیروی کار اول معرفی شدند. امتیازات آنها در ارتباط با ۵ عامل کاری و ۵۱ معرف مربوط با امتیازات ۴۶ نفر باقیمانده کارکنان مقایسه شد. از آزمونهای T- برای پیدا کردن عوامل و معرفها ارزشیابی عملکرد ۳۶۰ درجه‌ای که به دلیل آنها آن ۳ نفر اول (برتر) از نظر آماری بیشترین امتیاز را نسبت به ۴۶ نفر باقیمانده به دست آوردند، استفاده شد.

نتایج آزمون در ارتباط با عوامل کاری و شاخصها و بیانگرهای مربوط در جدول شماره ۶ ارائه شده است.

### جدول شماره ۵

پاسخهای تحقیق: کارکنانی که بیشترین مقدار رفتار رهبری شخصی را از خود نشان می‌دهند:

تعداد کارکنانی که رأی می‌دهند	تعداد آراء به نفع هر یک از کارکنان	درصد همکارانی که کارکنانی را که رأی آورده‌اند به عنوان کسانی که دارای رفتار رهبری شخصی هستند تأیید می‌کند
۶ درصد برتر (اول)		
۱	۱۲	۳۶
۱	۸	۲۴
۱	۷	۲۱
۱۲ درصد متوسط		
۲	۵	۱۵
۲	۴	۱۲
۲	۳	۹
۸۲ درصد آخر		
۴	۲	۶
۱۴	۱	۳
۲۲	۰	۰



## جدول شماره ۶

عوامل کاری و سطوح اهمیت رهبری شخصی برای ۳ نفر برتر در مقابل ۴۶ نفر دیگر

عوامل کاری	سطح اهمیت آماری
حل مسأله	٪۱۰
روابط	
دانش کاری	٪۵
ارتباطات	
عادات و اخلاق کاری	٪۱۰
امتیاز کل	٪۱۰

این بررسی نشان داد که "دانش کاری" به میزان ۵٪ به عنوان شاخص رهبری شخصی، اهمیت دارد. "حل مسأله" و اخلاق کاری به میزان ۱۰٪ اهمیت دارد و "روابط" و "ارتباطات" از نظر آماری شاخصهای مهم "پیشگامی" نیستند. کل امتیاز ارزشیابی عملکرد ۳۶۰ درجه‌ای برای تعیین افرادی که "رهبری شخصی" از خود نشان می‌دادند به میزان ۱۰٪ اهمیت داشت. شاخصها و بیانگرهایی که دارای سطح اهمیت، ۵٪ یا بهتری در پیش‌بینی رهبری شخصی به عنوان "پیشگام شونده" بودند در جدول ۷ نشان داده می‌شوند. در جدول شماره ۷، معرفها و شاخصها بر اساس سطح اهمیت، گروه بندی می‌شوند نه بر اساس اینکه با چه عامل کاری همراهند. علاوه بر ۱۱ معرفهایی که در جدول ۷ نشان داده می‌شود، ۵ معرف دیگر یافت شد که در سطح ۱۰٪ دارای اهمیت بودند و عبارتند از:

۱- کمک کار بودن و روحیه همکاری و تعاون داشتن

۲- قابل اعتماد بودن

۳- دانستن قانون و رویه‌ها

۴- دارای مهارت ارتباطی مؤثر بودن

۵- دقیق بودن در ارتباطات

## یادگیری از این مطالعه موردی

یافته کلی که از این مورد کاوی به دست می‌آید و می‌تواند در هر سازمانی به کار گرفته شود، دو گانه است: اول اینکه، جامعه سنجی‌های مناسب را می‌توان برای ارزشهای سازمانی، عوامل کاربخشی و شاخصهای بخشی استانداردهای عملکرد، توسعه و ارائه داد. دوم اینکه از این جامعه سنجی‌ها می‌توان برای تعریف رهبری شخصی، کشف فعالیتهای پیشگامانه و تعیین افرادی که رفتار رهبری را از خود بروز می‌دهند، استفاده کرد.

## جدول شماره ۷

معرفها و سطوح اهمیت رهبری شخصی برای ۳ نفر برتر در مقابل ۴۶ نفر دیگر

عوامل کار	معرف و تعریف	سطح معنادار بودن
حل مساله	خلاق: از ابزار نو و جدید برای حل مساله استفاده می‌کند که در غیراین صورت یا این مساله حل نخواهد شد و یا با صرف زمان، تلاش و پول بیشتری قابل حل خواهند بود.	آلفا = ۱٪
حل مساله	اثربخش: تلاشهای عضو گروه در پیشرفت پروژه تیمی مفید و کارساز است.	
دانش کاری	حقایق و اطلاعات: شخص از اطلاعات لازم برای انجام کار خود آگاه است.	
عادات و اخلاق کاری	کیفیت کار: معیارها و استانداردهای عملکرد خاصی را رعایت می‌کند؛ مهلتهای تعیین شده را رعایت می‌کند؛ سهم کار خود را در چارچوب زمانی تجویز شده انجام می‌دهد.	

حل مساله	راه‌حله‌ها را اجرا می‌کند. تصمیمات متخذه از سوی گروه یا رهبر آن را اجرا می‌کند.	آلفا = ۵٪
حل مساله	کارآمد: با اقدامات مربوط به حل مساله در زمان، تلاش یا پول برای تکمیل یک پروژه یا اصلاح فرایند صرفه‌جویی می‌کند.	
دانش کاری	روش‌شناسی خوب: از روشها و رویه‌های معتبر و قابل اعتماد استفاده می‌کند.	
دانش کاری	هدف‌گرایی: می‌داند که چگونه وظایف به تحقق اهداف کمک می‌کند.	
عادات و اخلاق کاری	کیفیت کار: شخص سهم خود را از کار در پروژه فردی یا گروهی انجام می‌دهد.	
عادات و اخلاق کاری	قابل اعتماد: اعضای تیم می‌توانند در انجام کارها به شخص اعتماد کنند.	

درس خاصی که از این مورد و قضیه می‌گیریم گرچه کاربرد همگانی ندارد، مفید و جالب، و شامل بعضی شاخصهای مربوط به کار است که برای تعیین و شناخت ویژگیهای رهبری شخصی و رفتارهای پیشگامانه قابل توجه است. دریافتیم عوامل کاری در این مطالعه موردی که با ویژگیهای رهبری شخصی توأم و همراه بوده‌اند عبارتند از:

- دانش کاری زیاد
  - مهارتهای پیشرفته در حل مسأله
  - عادات و اخلاق کاری و شخصی خوب
- شاخصها و بیانگرهایی که در این مورد کاری ثابت شد که با رفتار "پیشگامانه" همبستگی دارند عبارت بودند از:

- ۱- خلاقیت  
 ۲- اثر بخشی  
 ۳- استفاده از روش مناسب  
 ۴- کیفیت کار  
 ۵- رعایت ضرب الاجل ها  
 ۶- اجرای راه حلها  
 ۷- کارایی  
 ۸- استفاده از حقایق و اطلاعات  
 ۹- هدفگرا بودن  
 ۱۰- کمیت کار  
 ۱۱- قابل اعتماد بودن

این ۱۱ شاخص در چهار مقوله کلی خلاصه و گروه بندی می شود: خلاقیت، عقلانیت، تناسب، و بهره‌وری.

بطور خلاصه، "پیشگامان" افرادی هستند که همکاران ایشان، آنها را به عنوان کسانی می شناسند که رهبری شخصی را اعمال می کنند. این رهبری شخصی با درجه بالایی از خلاقیت، که با یک روش عقلایی و منطقی به کار گرفته می شوند و در رسیدن به هدفها و نتایج مربوط به سازمان دارای بهره‌وری بالایی می باشند، نشان داده می شود. این دستاوردها در جدول ۸ نشان داده می شود:

## جدول ۸

### ویژگیها و بیانگرهای کلی و عمومی رهبری شخصی

مقوله کلی	شاخصها و بیانگرهایی که مقوله کلی را تایید می کند.
خلاقیت	در حل مسأله از خود خلاقیت نشان می دهد.
عقلانیت	از حقایق و اطلاعات و روشهای مناسب استفاده می کند.
تناسب و ارتباط	در جهت نیازهای سازمان هدفگراست و راه حلهای قابل اجرا را در نظر می گیرد.
بهره‌وری	کمیت کار دارای کیفیت بالا، اثربخش و کارآمد، قابل اعتماد.

## توسعه رهبری شخصی

تعریف و کشف رهبری شخصی در سازمان از وظایف مهمی است که باید انجام داد.

بهبود سازمانی رهبری شخصی و رفتارهای پیشگامانه نیز اهمیت دارند. "رویکرد" دادن پاداش و تشویقات، شناسایی و احترام و آموزش به عنوان ابزاری برای افزایش رهبری شخصی و رفتارهای "پیشگامانه" در سازمان، پیشنهاد می‌شود. اولین گام در توسعه رهبری شخصی، استفاده از باز خورد ناشی از ارزشیابی عملکرد توسط سرپرست است تا بدین وسیله به افرادی که در این حوزه‌ها خوب عمل کرده‌اند، پاداش داده شود و آنها را مورد شناسایی و احترام قرار دهد. تشویق و شناخت (توأم با احترام) رسمی کارها و اقدامات رهبری شخصی موجب تقویت آن رفتارها می‌شود و آن افراد را مورد توجه قرار می‌دهد و موجب تحریک دیگران در پیروی از الگوی رفتاری آنها می‌شود. برنامه‌های پاداش دهی و تشخیص بخشیدن رسمی و اضافی در سطح سازمان، اهمیت رهبری شخصی را در سراسر سازمان تقویت می‌کند و بالا می‌برد.

گام دوم، استفاده از باز خورد ارزشیابی عملکرد در سرتاسر سازمان برای تعیین نیازهای رهبری شخصی است. ممکن است گروه‌های فرعی مختلف موجود در سازمان در موضوع رهبری شخصی نقاط قوت و ضعفی از خود به نمایش بگذارند. نیازهای نسبی و مربوط را، از طریق باز خورد جامعه سنجی ۳۶۰ درجه‌ای می‌توان تعیین کرد. میزان چنین نیازهایی را می‌توان همانگونه که کاستیها و نقایص ویژه رهبری ذکر می‌شود، تعیین کرد.

گام سوم در توسعه رویکرد سازمانی برای افزایش رفتارهای رهبری شخصی، توسعه و ارائه آموزش برای تأمین نیازهای تعیین شده است؛ اگر چه در این روش همه نیازها مورد توجه قرار نمی‌گیرد. در جدول ۹ تلاش می‌شود بعضی حوزه‌هایی را که می‌توان برای آنها جلسات آموزشی ارائه داد، نشان داده شود. بسیاری از کاستیها و کمبودهای مربوط به دانش، مهارتها، توانایی و سایر ویژگیهای رهبری

شخصی را می‌توان از طریق دوره‌های آموزشی خاص که بخوبی برنامه‌ریزی و دیده شده است، درست کرد. این دوره‌ها باید برای تأمین نیازهای آموزش رهبری شخصی سازمان که از طریق فرایند بررسی و تجدید نظر جامعه سنجی ۳۶۰ درجه‌ای تعیین شده‌اند طراحی شده باشند. ارائه و ایجاد کلاسهای مناسب، برنامه‌ریزی کردن برای افراد مناسب و اجرای برنامه‌های آموزشی رهبری شخصی باید موجب افزایش وقوع رفتارهای پیشگامانه در سرتاسر سازمان بشود. از طریق این تلاشها، باید رهبری بهتری از سطح میانی سازمان، حاصل شود.

گام نهایی در توسعه و ایجاد رهبری شخصی در سازمان باید استفاده و به کار گیری باز خورد برای ارزشیابی دوره‌هایی باشد که آموزش داده می‌شود. این باز خورد باید شامل ارزشیابی مجدد سطوح رهبری شخصی در کل سازمان و بطور دوره‌ای و متناوب باشد. اگر وقوع و شیوع رفتار رهبری شخصی در حال افزایش باشد، پس تأکید و توجه سازمان بر رهبری شخصی باید مؤثر باشد. یک منبع دیگر باز خورد در زمینه کلاسهای ویژه آموزشی، انجام تجزیه و تحلیل "قبل و بعد" بر تجدید نظر و بررسی ۳۶۰ درجه‌ای شرکت‌کننده‌های دوره آموزشی است. اگر رفتارهای رهبری شخصی افرادی که در دوره‌های آموزشی شرکت کرده‌اند در حال بهبود باشد - بر اساس اطلاعاتی که از همکاران آنها دریافت می‌شود - پس آموزش باید مؤثر و مفید باشد. شکل‌های بالقوه دیگر باز خورد برای ارزشیابی آموزش رهبری شخصی می‌تواند بررسی و تحقیق پایان دوره آموزش باشد که به وسیله شرکت‌کنندگان صورت گیرد یا ارزشیابی پس از دوره آموزشی باشد که توسط سرپرستان شرکت‌کنندگان در دوره آموزشی به عمل آید.

## جدول ۹

## کاربردهای آموزشی مربوط به رفتارهای رهبری شخصی برای زندگی افراد

کاربرد	معرف و شاخص اقدام
خلاصیت	دوره‌های آموزشی ویژه‌ای در زمینه خلاصیت، فنون خیال - پردازی، پیشگامی پارادایم و غیره، ارائه و اجرا می‌کند.
عقلانیت	دوره‌های آموزشی ویژه‌ای در زمینه تحقیق، تحلیل آماری، مدل‌های عقلانیت، تفکر منطقی نقادانه ارائه و اجرا می‌کند.
تناسب و مربوط بودن	ارائه و اجرای دوره‌های آموزشی ویژه در زمینه طرحریزی استراتژیک، هدفگذاری، اندازه‌گیری و سنجش، فرایندهای گروهی و غیره.
بهره‌وری	ارائه و اجرای دوره آموزش ویژه در زمینه مدیریت، برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، کنترل جریان کار و تجزیه و تحلیل فعالیت حوزه‌ای، تیم‌سازی و غیره.

## نتیجه

تعریف، کشف و توسعه رهبری شخصی در سازمان در محیط امروزین دارای اهمیت است. ابزار جامعه‌سنجی برای انجام این وظایف مهم در این مقاله، معرفی شده است. باید یادآوری کرد که یک دلیل تشویق و ترغیب به توسعه رهبری شخصی در زندگی افراد، بهبود عملکرد آنها و عملکرد سازمان و عملکرد جامعه است. یکی از دلایل کلیدی توسعه رهبری شخصی در سازمانهای امروزین، غلبه بر کمبود و نقیصه رهبری است که ناشی از حذف بسیاری از پستها و جایگاه‌های مدیریت میانی است.

جدول ۱۰ وسیعترین کاربردهای ممکن رفتارهای پیشگامانه رهبری شخصی را در زندگی افراد نشان می‌دهد. این کاربردها باید زمانی که برنامه‌های مربوط به رهبری شخصی در سازمان تعریف، تعیین و ارائه می‌شود در نظر گرفته شود. فرایندی که در اینجا برای تعریف، کشف و توسعه رهبری شخصی توصیه می‌شود

شامل مراحل عملی است که در جدول ۱۱ ارائه می‌شود. این مراحل و گامها، هدف افزایش اقدامات و رفتارهای رهبری شخصی و رفتارهای پیشگامانه را در سازمان، تعقیب می‌کند. این گامها مشخص می‌کند که سازمانهایی که تکنولوژیها، فرایندها، محصولات و مأموریت‌های مختلفی دارند در ارزشها خاص، عوامل کار، استانداردها، نیازهای رهبری و بدیل‌های آموزش رهبری که انتخاب می‌کنند با یکدیگر تفاوت دارند. این فرایند، گامهای کلی و عمومی را که باید برداشته شود، ارائه می‌دهد.

## جدول-۱۰

## گسترده‌ترین کاربردهای رهبری شخصی برای زندگی افراد

هدف آموزشی	شرح یادگیری	درخواست مورد نظر	بعد
انسانی اثربخش	برای زندگی، حرفه و شغل خودت مسئولیت بپذیر. راه خود را به عنوان پیشگام در سازمان، صنعت و حرفه خود طراحی کن.	متعهد شو!	شخصی
رفتار سازمانی	در قرارداد اجتماعی سازمان خودت و اهدافش، ارزشهایش و زندگی مشترکش در امتداد کوشش سازمانی وارد شو.	ارتباط برقرار کن!	اجتماعی
اخلاقیت	ابتکار و تفکر را در هرکاری به کار بگیر. ورای مرزهای تثبیت شده در حوزه‌ها و قلمروهای جدید و پارادایم‌های جدید، مصرانه عمل کن.	خلاق و مبتکر باش!	فن آوران



## جدول- ۱۱

فرایند جامعه سنجی تعریف، کشف و توسعه رهبری شخصی

طوفان مغزی = BS

فن گروه جزیی = NGT

نتایج مطلوب	فرایندهایی که قرار است استفاده شود	اقدام کنندگان	مراحل کار / تعاریف
عملکرد بهتر	مطالعه	مدیریت ارشد	رهبر
فعالیت‌های جدید	بحث و گفتگو	مدیریت ارشد	رهبری کردن
پارادایم جدید	مذاکره و مناظره	مدیریت ارشد	رهبر
			کشف
بینش یا الهام مورد توافق	NGT, BS	کل تیم مدیریت	تعیین ارزشها
قرارداد اجتماعی	NGT, BS	تیم مدیریت بخش	عوامل مناسب‌کار
جامعه‌سنجی	NGT, BS	گروهها و مشتریان	توسعه و تعیین استانداردها
ارزشیابی	ارزشیابی عملکرد	همه اعضای سازمان	مرور و تجدیدنظر ۳۶۰درجه‌ای
تعیین رهبر	تحلیل آماری	متخصصان نیروی انسانی	تجزیه و تحلیل نتایج
			توسعه
تقویت رفتار	پاداش و شناسایی	سرپرستان	ارائه بازخورد
تعیین نیازهای رهبری	ارزشیابی عملکرد	متخصصین نیروی انسانی	نیازهای رهبری

نیازهای آموزشی	" "	توسعه آموزش	ارائه کلاسهای برای تأمین نیازها
برنامه‌های آموزشی	" "	آزادی آموزش	رهبری بهتر
سنجش و اندازه‌گیری	مدیریت ارشد	بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای مداوم	آموزش بهبود یافته

اقدام کنندگان سازمانی مجبور خواهند بود از فرایندهای ارائه شده برای موجودیت خویش به منظور رسیدن به نتایج مورد نظر در حوزه‌های خود استفاده کنند. همانگونه که برنامه‌های توسعه سازمانی، رهبری شخصی را بر عهده می‌گیرد، خلأ ایجاد شده در سازمان به دلیل برداشتن و حذف مشاغل مدیریت میانی، پر می‌شود. اعتقاد بر این است که رویکرد جامعه‌سنجی، که در این مقاله ارائه شده است، می‌تواند در پر کردن این خلأها و در واکنش و پاسخگویی به فشارهایی که از جانب بازار برای کاهش قیمت و بهبود کیفیت وارد می‌شود به سازمانها کمک کند. تعریف کردن رهبری شخصی به عنوان "پیشگام شدن"، کشف آن از طریق استفاده از بررسیها و تجدید نظرهای ۳۶۰ درجه‌ای و ایجاد آن از طریق تأمین نیازهای آموزشی تعیین شده، بطور عمده‌ای موقعیت رقابتی سازمانهای کوچک شده، مناسب سازی شده، و تجدید ساختار شده امروزین را بهبود خواهد بخشید. باید به یاد داشت که سرانجام، رهبری شخصی سطح عملکرد انسان را بالا خواهد برد و همین دلیل برای سازمانهای امروزه کافی است تا به دنبال تعریف، کشف و ایجاد و توسعه آن باشند.

یادداشتها

- 1- Ehrenberg and Stupalc, 1994
- 2- Flogedad Wooldrigne, 1994
- 3- Pinsonneault and Kraemer, 1993)
- 4- Reilg, etal, 1993

