

ماهیت رهبری سازمانی

نویسنده: گری یوکل Gary Yukl

مترجم: برزو فرهی

عضو هیأت علمی دانشگاه امام حسین (ع)

چکیده

نویسنده در این فصل پس از آوردن مقدمه‌ای تعریفهای مختلفی را از رهبری بیان کرده و مدعی است که تاکنون تعریف بسیاری از رهبری شده است. بیشتر این تعریفها بازتاب این فرضیه است که رهبری متضمن فرآیند نفوذ اجتماعی است که از طریق آن شخصی بر دیگر افراد اعمال نفوذ می‌کند تا فعالیتها و روابط درونی گروه یا سازمان، منظم و هماهنگ شود. نکته اساسی و تمرکز اصلی این تحقیق بر تعیین اثربخشی رهبری است. براساس این تعریفها به نظر می‌رسد که تأکید مدیران بر "ثبات مداری" و تأکید رهبران بر "تحول و نوآوری" است. مدیران افراد را به انجام دادن درست کارها وادار می‌کنند، در حالی که رهبران افراد را درباره کارهایی که باید انجام شود، متقاعد می‌سازند.

سپس به تبیین اثربخشی رهبری پرداخته است. در این مورد رایجترین میزان سنجش اثربخشی رهبر راه سنجش قلمرویی می‌داند که واحد سازمانی رهبر، وظایفش را با موفقیت در آنجا انجام می‌دهد و به هدفهای سازمانی دست می‌یابد. در ادامه به ذکر پیامدهای آنی و غیرآنی، تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم، زنجیره علت و معلولی تأثیرات رهبر، رهبری اثربخشی در گروه‌ها و سازمانها و سرانجام رهبری اثربخش در سیستمهای باز پرداخته است.

فصل اول

مقدمه: ماهیت رهبری

رهبری موضوعی است که از دیرباز مورد توجه اندیشمندان و همچنین افراد معمولی بوده است.

این واژه بطور ضمنی نمایانگر تصاویری از افراد پویا و قدرتمندی است که ارتشهای پیروز را تحت فرمان خود دارد و امپراتوریهای سازمانی را از فراز آسمانخراشی مجلل هدایت، و یا سرنوشت ملتها را تعیین می‌کنند. بیشتر توصیفات ما از تاریخ، داستان رهبران اجتماعی، مذهبی، سیاسی و نظامی است. قهرمانیهای رهبران شجاع و هوشیار، اساس افسانه‌ها و اسطوره‌های فراوانی است. جاذبه فراوان رهبری، شاید به دلیل وجود فرایند اسرارآمیز آن و همچنین عجیب بودن آن با زندگی هر شخصی است. چرا برخی از رهبران چون گاندی، حضرت محمد (صلی الله علیه و آله) و مائوتسه یانگ چنان روح شور و شوق و اشتیاق مقدسی در پیروان می‌دمند؟ چگونه برخی از رهبران (همچون ژولیوس سزار، چارلی مان و اسکندر مقدونی) چنان امپراتوریهای وسیعی ایجاد کردند؟ چرا برخی از رهبران (مانند وینستون چرچیل، ایندیرا گاندی) ناگهان علی‌رغم قدرت آشکار و دستاوردهای موفقیت‌آمیزشان کنار گذاشته می‌شوند؟ چرا افراد تقریباً بی‌نام و نشانی نظیر (آدلف هیتلر، کلودیوس سزار) تا حد ابرقدرت بالا می‌روند؟ چرا برخی از رهبران چنان پیروان وفاداری دارند که حاضرند جان خود را نثار رهبرشان کنند؛ در حالی که بعضی دیگر از رهبران آنقدر مورد تنفر پیروانشان هستند که برای کشتن آنها توطئه نیز می‌کنند.

سؤالات درباره رهبری از گذشته‌های دور مورد تأمل بوده ولی تحقیقات علمی درباره رهبری از قرن بیستم آغاز شده است. تمرکز بیشتر این تحقیقات بر تعیین عوامل تعیین کننده اثربخشی رهبری بوده است. دانشمندان علوم رفتاری، کوشیده‌اند تا دریابند که چه ویژگیها، تواناییها، رفتارها، منابع قدرت و یا جنبه‌هایی از موقعیت در تعیین توانایی رهبر برای تأثیرگذاری بر پیروانش و رسیدن به هدفهای

گروهی مؤثر است. دلایل اینکه چرا برخی از افراد به عنوان رهبر ظهور می‌کنند و عوامل مؤثر بر کیفیت اعمال رهبر، جزء مسائل مهم دیگری است که مورد تحقیق قرار گرفتن، ولی موضوعی که از همه بیشتر مورد توجه بوده، اثربخشی رهبری است.

پیشرفتهایی در زمینه تحقیق و بررسی حیطه اسرارآمیز رهبری حاصل شده، اما هنوز سؤالات بسیاری بی‌پاسخ مانده است. در این کتاب نظریه‌های اصلی و یافته‌های تحقیقاتی درباره اثربخشی رهبری همراه با تأکیدی خاص بر جنبه رهبری مدیریتی در سازمانهای رسمی نظیر شرکتهای تجاری، مؤسسات دولتی، بیمارستانها، دانشگاه‌ها و مانند آن بررسی خواهد شد. در این فصل به معرفی موضوع با در نظر گرفتن مفاهیم متفاوت رهبری، روشهای گوناگون ارزیابی اثربخشی رهبری و نگرشهای مختلف بر تحقیق در موضوع رهبری پرداخته می‌شود.

تعریفهای رهبری:

واژه رهبری از دیدگاه افراد مختلف، معنای متفاوت دازد. این کلمه از واژگان روزمره گرفته شده است و بعد بدون اینکه مجدداً تعریف شود، به واژه‌ای تکنیکی در روش علمی تبدیل شده است. در نتیجه این واژه بطور ضمنی معنایی غیرمرتبط در خود دارد که ایجاد ابهام معنایی می‌کند (جاندا، ۱۹۶۰).

ابهامات بیشتر در نتیجه استفاده از لغات نه چندان دقیقی نظیر قدرت، اقتدار، مدیریت، اداره، کنترل و نظارت برای بیان پدیده‌ای واحد بوده است. آقای بینس (۱۹۹۵، ص ۲۵۹) ادبیات رهبری را بررسی کرده است و چنین نتیجه می‌گیرد:

”به نظر می‌رسد که مفهوم رهبری، منتهومی نیست که به آسانی درک شود، یا مفهومی است که به صورت اصلی و واقعی خود، ادراک نمی‌شود. در نتیجه برای ذهن، شکل پیچیده و صعب‌الحصولی دارد. بنابراین ما در برخورد با این مفهوم، واژه‌های زیادی وضع کرده‌ایم ولی در عین حال هنوز هم برای آن تعریف کاملی ارائه نشده است.“

محققان معمولاً رهبری را از دیدگاه شخصی خود و از جنبه‌ای که مورد علاقه آنان است تعریف می‌کنند. پس از بررسی جامعی در ادبیات مدیریت، استاگ دیل (۱۹۷۴، ص ۲۵۹) به این نتیجه می‌رسد که: "تعداد تعاریفی که از رهبری وجود دارد، تقریباً به تعداد اشخاصی است که کوشیده‌اند این مفهوم را تبیین کنند". رهبری برحسب ویژگیهای (صفات) فردی، رفتار فردی، نفوذ در دیگران، الگوهای تعاملی، روابط نقشها (وظایف)، تصدی مشاغل اداری و تصور دیگران درباره نفوذ قانونی بر آنان تعریف شده است. نمونه بعضی از این تعریفها که طی ربع قرن اخیر بیان شده به شرح زیر است:

۱- رهبری، رفتار فردی است که عهده‌دار هدایت فعالیتهای گروه به سمت هدفی مشترک است. (هم فیل و کونز، ۱۹۵۷، ص ۷).

۲- رهبری: "نفوذ در افراد، که در موقعی اعمای می‌شو و از طریق فرایند ارتباطی، در جهت حصول به هدف یا اهداف تعیین شده است". (تانن بام، وشر، ماسایک، ۱۹۶۱، ص ۲۴).

۳- رهبری، به معنای "ایجاد و حفظ ساختار در انتظارات و تعاملات است (استاگ دیل، ۱۹۷۴، ص ۴۱۱).

۴- رهبری، به معنای "افزایش تدریجی نفوذ در سطحی بالاتر از اطاعت مکانیکی (کورکورانه) معمولی از دستورات سازمانی است". (کاتز، کان، ۱۹۷۸، ص ۵۲۸).

۵- رهبری، "فرایند اثرگذاری بر فعالیتهای گروه سازماندهی شده در جهت حصول به اهداف است". (روچ و بهلینگ، ۱۹۸۴، ص ۴۶).

۶- رهبری به معنای "فرایند هدف گذاری (تعیین جهت صحیح کردن) به کوششهای گروهی و موجب گسترش تلاشهای آرمانی در جهت کسب اهداف است". (جاکوب، جیکس، ۱۹۹۰، ص ۲۸۱).

۷- رهبران کسانی هستند که پیوسته کمکهای مؤثری به نظم اجتماعی می‌کنند و از آنها نیز انتظار چنین کاری می‌رود. (موسکینگ، ۱۹۸۸، ص ۱۵۳).

بیشتر تعریفهای رهبری، بازتاب این فرضیه است که رهبری دربردارنده فرایند

نفوذ اجتماعی است که از طریق آن، شخصی بر دیگر افراد اعمال نفوذ می‌کند تا فعالیتها و روابط گروه یا سازمان ساختار پیدا کند. تعریفهای بسیاری که تاکنون از رهبری شده است، به نظر وجه اشتراک کمتری دارند. این تعریفها از جنبه‌های زیادی از جمله اینکه: چه کسی اعمال نفوذ می‌کند، هدف موردانتظار نفوذ، طریقه‌ای که نفوذ اعمال می‌شود، و نتیجه تلاشهای نفوذ، باهم فرق دارند.

این اختلافات صرفاً حالت اشکالات مدرسه‌ای نیست. این تفاوتها انعکاس دهنده، عدم توافق عمیقی درباره شناسایی رهبران و فرایندهای رهبری است. اختلاف میان ادراکات محققان از مفهوم رهبری موجب ایجاد اختلاف در انتخاب موضوع برای تحقیق و در نتیجه اختلاف در تفسیر نتایج آن است.

یکی از نکات اصلی این اختلافات این است که آیا رهبری را باید به عنوان صفت ویژه افراد بخصوصی دید، و یا آن را به عنوان ویژگی خاص سیستم اجتماعی در نظر گرفت. یک دیدگاه این است که تمامی گروه‌ها واجد نقش ویژه‌ای هستند که در بردارنده نقش اختصاصی رهبری است. این نقش در برگزیده مسئولیتها و وظایفی است که بدون به خطر انداختن اثربخشی گروه، کسی در آن سهم نمی‌شود. کسی که در گروه بیشترین نفوذ را دارد و از او انتظار می‌رود که نقش رهبری را ایفا کند، به عنوان رهبر انتخاب می‌شود. سایر اعضا، پیروان نامیده می‌شوند، با این حال برخی دیگر از افراد ممکن است رهبران گروه‌های فرعی باشند یا رهبر اصلی را در انجام وظایف رهبری یاری دهند. دیدگاه دیگر این است که رهبری فرایند نفوذ اجتماعی است که بطور طبیعی در درون سیستم اجتماعی شکل می‌گیرد و میان اعضای مختلف آن تقسیم می‌شود. این قبیل نویسندگان معتقدند که خیلی بهتر است رهبری را به عنوان فرایند، مورد مطالعه قرار داد تا اینکه رهبر را به عنوان فرد. برطبق این دیدگاه، هر عضوی از سیستم اجتماعی در هر زمان ممکن است نقش رهبری را ایفا کنند و تمایز روشنی میان رهبران و پیروان وجود ندارد. وظایف گوناگون رهبری ممکن است توسط افراد مختلفی که اعمال گروه (کارهایی که گروه انجام می‌دهد)، چگونگی انجام آن و طریقه ارتباط افراد در

گروه را با یکدیگر تحت نفوذ قرار می دهند، صورت گیرد.

برخی از نظریه پردازان تعریف رهبری را به اعمال نفوذی محدود می کنند که منجر به تعهدات مشتاقانه پیروان در مقابل اطاعت از روی بی میلی یا اجابت از روی بی تفاوتی آنان می شود. طرفداران این دیدگاه استدلال می کنند که شخصی که از قدرت اختیار و کنترل خود در جهت تشویق و تنبیه پیروان استفاده می کند و آنان را تحت نفوذ خود قرار می دهد و به انجام کار مجبور می کند، در واقع آنها را هدایت نمی کند. دیدگاه مقابل این است که چنین تعریفی بسیار محدود کننده است، چرا که فرایند نفوذ را که اهمیت خاصی در درک دلایل مؤثر و یا غیر مؤثر بودن مدیر در موقعیتی مشخص دارد نادیده می گیرد. این نظریه پردازان معتقدند که تعریف مقدماتی رهبری نمی تواند پاسخ به سؤالات محققان را در مورد اینکه چه چیزی رهبر را اثربخش می کند، از پیش تعیین کند. تلاش نفوذ مشابه، بسته به ماهیت موقعیت ممکن است به نتایج متفاوت منجر شود و نتایج مشابه می تواند از طریق شیوه های نفوذ مختلف حاصل شود. حتی افرادی که تحت فشار قرار گیرند و به انجام کارهایی مجبور باشند، چنانچه متعاقباً دریابند که آن کار واقعاً بهترین انتخاب ممکن است، ممکن است نسبت به انجام آن کار متعهدتر گردند.

یکی دیگر از نکات بحث انگیز این است که کدامیک از تلاشهای نفوذ، بخشی از رهبری است (جزء ماهیت رهبری است). برخی از نظریه پردازان معتقدند که رهبری شامل فرایند نفوذ در زمینه اهداف کاری یا بقای گروهی است. طبق این نگرش، رهبری شامل تلاشهای نفوذ غیرمربوط و یا حتی مضر برای گروه ها، مثل تلاشهای رهبر به منظور کسب منافع شخصی با هزینه پیروان نمی شود. دیدگاهی مقابل تمام تلاشهای رهبر برای نفوذ (تأثیرگذاری) بر نگرش و رفتار پیروان را بدون در نظر گرفتن مقاصد عمدی و یا منافع واقعی به عنوان بخشی از رهبری در نظر خواهد گرفت. این نویسندگان استدلال می کنند که بسیاری از اعمال رهبری انگیزه های چندگانه ای دارد و کمتر می توان حدودی را تعیین کرد که آنان به جای خودخواهی از خودگذشتگی نشان دهند.

جدال دائمی که در مورد اختلاف میان رهبری و مدیریت وجود دارد نیز هدفهای فرایند نفوذ را در برمی‌گیرد. روشن است که فردی می‌تواند، بدون اینکه مدیر باشد رهبر باشد. (مثل رهبر غیررسمی)، و فردی میتواند بدون اینکه رهبری کند، مدیر باشد. در واقع، برخی از مدیران حتی زیردستانی هم ندارند (مثل مدیر حسابداری - مالی). هیچکس تاکنون ادعا نکرده است که مدیریت و رهبری معادل یکدیگرند (هم معنایند)، اما میزان انطباق آنها بر یکدیگر، نقطه عدم توافق است.

برخی از نویسندگان اظهار می‌دارند که این دو مقوله (مدیریت و رهبری) از نظر کیفی متفاوتند و حتی قابل جمع نیستند. به نظر می‌رسد که براساس این مباحث، جهت مدیران به سمت ثبات مداری و جهت رهبران به سمت نوآوری است. مدیران، افراد را به انجام درست کارها و ادار می‌کنند، در حالی که رهبران، افراد را به کارهایی که باید انجام شود، متقاعد می‌سازند؛ به عنوان مثال بنیس و نی‌نوس (۱۹۸۵، ص ۲۱) اظهار داشتند که: "مدیران کسانی هستند که کارها را درست انجام می‌دهند و رهبران کسانی هستند که کارهای درست را انجام می‌دهند". زلزلیک (۱۹۷۷) اظهار می‌دارد که مدیران در فکر این هستند که کارها چگونه انجام می‌شوند و رهبران در فکر این هستند که چه چیزهایی برای مردم اهمیت دارد. دیدگاه متضادی نیز از سوی برخی دیگر از نویسندگان مطرح شده است (افرادی مثل "هیک من" (۱۹۹۰) و "کوتر" (۱۹۸۸) که هیچ هدفی با فرض اینکه یک فرد همزمان هم رهبر باشد هم مدیر و بخوبی حاصل نمی‌شود. از نظر آنان بهتر است که رهبری و مدیریت به صورت فرایندهای جداگانه، نه اینکه مدیر و رهبر به عنوان دوگونه متفاوت از افراد، در نظر گرفته شود. استفاده از کلیشه‌های ساده برای دسته‌بندی مردم به صورت مدیر و رهبر به درک ما از رهبری کمکی نمی‌کند.

اگر چه رهبری و مدیریت ممکن است فرایندهای جداگانه‌ای باشند، این تمایزات ممکن است حتی اگر هر دو فرایند است و یا اینکه توسط فردی از فرد دیگر بهتر انجام می‌شود، سؤالاتی است که باید توسط تحقیقات تجربی و نه با تعریفهای قراردادی پاسخ داده شود.

در مرحله کنونی نه ممکن و نه مطلوب است که در جهت وضع نظام یا چهارچوبی برای حل مجادلات بر سر یافتن تعریف مناسبی از رهبری کوشش شود؛ مانند همه مفاهیم علوم اجتماعی، تعریف رهبری قراردادی و کاملاً ذهنی است. بعضی از تعریفها موارد استفاده بیشتری از تعریفهای دیگر دارد، اما تعریف دقیقی وجود ندارد. از این پس بهتر است که مفاهیم مختلف رهبری را به عنوان منشأ دیدگاه‌های متفاوت به پدیده‌ای پیچیده و چند بعدی در نظر گرفت. در تحقیق، تعریف عملیاتی رهبری تا حد زیادی به هدف محقق بستگی دارد (کامل بل ۱۹۷۷، کارمل ۱۹۷۸).

هدف تحقیق ممکن است شناسایی رهبران، تعیین چگونگی انتخاب آنها، کشف اینکه چه می‌کنند، و چرا اثر بخشند و یا تعیین اینکه آیا وجود آنان ضروری است یا خیر، باشد. همانطور که "کارمل (۱۹۷۸ ص ۲۷۶) اشاره می‌کند"، بسیار دشوار است که بطور منطقی در مورد تعریفی واحد از رهبری که به اندازه کافی در شمولیت همه این معانی جامع، و آنقدر دقیق باشد که متغیر به صورت یک فرایند عملیاتی، عمل کند به توافق رسید. در صورت عملی بودن، تحقیقات رهبری باید به گونه‌ای طرح‌ریزی شود که اطلاعات مرتبط با کلیت تعاریف را به دست دهد به قسمی که در طول زمان، مقایسه سودمندی مفاهیم مختلف ممکن باشد و بتوان درباره موضوع به توافق عمومی (اجماع) رسید.

در این کتاب رهبری بطور گسترده‌ای به عنوان فرایندهای نفوذ تعریف شده که بر تعبیر و تفسیر وقایع برای پیروان، انتخاب هدفها برای گروه‌ها یا سازمانها، سازماندهی فعالیتهای کاری برای حصول اهداف، انگیزش پیروان برای کسب اهداف، حفظ روابط مشترک و کارهای تیمی و تقاضای حمایت و همکاری از افراد خارج از گروه یا سازمان تأثیر می‌گذارد. واژه‌های رهبر و مدیر در این کتاب به جای یکدیگر به کار می‌رود و به افرادی اطلاق می‌شود که مشاغلی را تصدی کرده‌اند و از آنها انتظار می‌رود در آنجا اعمال رهبری کنند، اما نباید فرض کرد که چنین فرایندی در عالم واقع رخ می‌دهد.

اثربخشی رهبری

همانند تعریفهای رهبری، مفاهیم اثربخشی رهبر نیز از نویسندگانی به نویسندگانی دیگر متفاوت است. بیشتر محققان اثربخشی رهبری را برحسب پیامد اعمال رهبر در مورد پیروان و دیگر افراد ذی نفع - سازمانی ارزیابی می‌کنند. با این حال نتایج متفاوت بسیاری مورد استفاده قرار گرفته است که شامل عملکرد و رشد گروه یا سازمان رهبر، آمادگی آنان در رویارویی با چالشها و بحراناها، رضایت خاطر پیروان از رهبر، تعهدات پیروان به اهداف گروهی، سلامت روانی و پیشرفت پیروان، حفظ برتری رهبر در گروه و ارتقای رهبر به درجات بالای اقتدار در سازمان است.

رایجترین میزان سنجش اثربخشی رهبر، سنجش قلمرویی است که واحد سازمانی رهبر، وظایفش را با موفقیت در آنجا انجام می‌دهد و به اهداف سازمانی نائل می‌آید. در بعضی از مواقع سنجش واقعی عملکرد یا حصول به اهداف در دسترس است؛ مانند سنجش میزان سود، سودهای ناخالص، افزایش فروش، سهام بازار، فروشهای مرتبط با فروش از پیش تعیین شده، بازگشت سرمایه، بهره‌وری، هزینه به ازاء هر واحد بازده (محصول یا خدمات)، هزینه‌های مربوط به مخارج بودجه‌بندی شده و از این قبیل موارد... در حالتی دیگر سنجش میزان اثربخشی رهبر از طریق مافوقهای رهبر، همقطاران او یا زیردستانش به دست می‌آید.

نوع نگرش پیروان درباره رهبر شاخص معمولی دیگری از اثربخشی رهبر است. به چه میزان رهبر نیازها و انتظارات پیروان را بخوبی برآورده می‌سازد؟ آیا پیروان رهبر را دوست دارند و به او احترام می‌گذارند و او را تحسین می‌کنند؟ آیا پیروان عمیقاً سعی در انجام اوامر رهبر دارند، یا اینکه در مقابل اوامر او مقاومت می‌کنند، آنها را نادیده می‌گیرند، و یا با آنها مخالفت می‌کنند؟ انواع نگرش پیروان معمولاً از طریق پرسشنامه و مصاحبه‌ها اندازه‌گیری می‌شود.

رفتارهای عینی گوناگون از قبیل غیبت (گریز از کار)، جابه‌جایی داوطلبانه، نارضایتها، شکایت به مسئولان رده بالاتر، تقاضاهای انتقال، کندی و تنزل کاری، و خرابکاریهای عمدی در تجهیزات و تسهیلات به عنوان شاخص‌های غیرمستقیم

نارضایتی و خصومت پیروان با رهبر به حساب می‌آید.

اثربخشی رهبر گاهی اوقات به همان شکلی که از سوی پیروان و دیگر ناظران خارجی دیده می‌شود، برحسب میزان کمک رهبر به کیفیت فرایندهای گروهی، سنجیده می‌شود. آیا رهبر انسجام گروه، تشریک مساعی اعضا، انگیزش اعضا، حل مسأله، تصمیم‌گیری و حل و فصل تضادها در میان اعضا را افزایش می‌دهد؟ آیا رهبر به کارایی نقش تخصص‌یابی، سازماندهی فعالیتها، گردآوری منابع، و آمادگی گروه بر رویارویی با تغییر و بحران کمکی می‌کند؟ آیا رهبر کیفیت زندگی کاری را بهبود می‌بخشد؛ اعتماد به نفس را در پیروان ایجاد می‌کند؛ مهارتهای آنان را افزایش می‌دهد و به رشد روانی و توسعه آنان کمک می‌کند؟

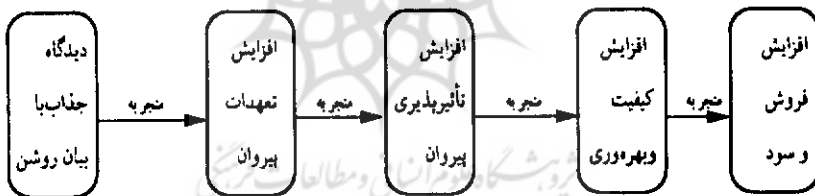
دشوار است که بتوان اثربخشی رهبر را در حالی که متغیرهای گوناگونی برای سنجش اثربخشی وجود دارد و کاملاً روشن نیست که کدام مقیاس مرتبط‌تر از همه است، ارزیابی کرد. بعضی از محققان می‌کوشند مقیاسهای متعددی را با هم ترکیب کنند و معیاری مرکب به دست آورند، ولی این نگرش نیازمند قضاوتهای ذهنی دربارهٔ چگونگی ارزش‌گذاری به هر مقیاس است.

معیارهای مرکب چندگانه، به طور اخص زمانی ایجاد زحمت می‌کند که همبستگی منفی باهم داشته باشند. همبستگی منفی بدین معناست که در میان معیارها یک موازنه نسبت به عکس وجود دارد، بدین صورت که اگر یکی از آنها افزایش یابد، دیگری کاهش می‌یابد؛ به عنوان مثال، گاهی اوقات، رشد فروش و سهام بازار (مثلاً با کاهش قیمت و افزایش آگهی) به قیمت سود کمتر به دست می‌آید. گاهی اوقات نیز افزایش در درآمد تولید (به طور مثال، تهییج و تحریک افراد به سریعتر کارکردن) به قیمت پایین آمدن کیفیت تولید حاصل می‌شود. گاهی اوقات نیز رشد سریع (بطور مثل گسترش معاملات مالی با وامهای گزاف) به قیمت ضعیفتر شدن وضع مالی به دست می‌آید که نتیجه‌اش در صورتی که وضع اقتصادی ناگهان وخیمتر شود، منجر به ورشکستگی می‌شود.

پیامدهای آنی و غیرآنی

برخی از نتایج از برخی دیگر آنی تر است؛ به عنوان مثال نتیجه آنی تلاش مؤثر ممکن است این باشد که آیا پیرو اصلاً رغبتی به تبعیت از فرمانهای رهبر دارد یا خیر. اما نتیجه غیرآنی این است که در واقع تکلیف با چه کیفیتی اجرا شده است. تأثیر اقدامات رهبر را می توان به صورت زنجیره ای از متغیرهای علی در نظر گرفت که در آن هر متغیر، نقش واسط و میانجی بین آثار متغیر قبلی و متغیر بعدی را ایفا می کند. در این رابطه مثالی در شکل ۱-۱ آورده شده است.

شکل ۱-۱- زنجیره علت و معلولی (علی) تأثیرات رهبر



هرچه طول این زنجیره علی بیشتر باشد، مدت بیشتری برای وقوع تأثیرات مورد نیاز خواهد بود. به دلیل معیارهایی چند، در پایان این زنجیره علی (سببی) تا آشکار شدن تأثیرات اقدامات (اعمال) رهبر، وقفه قابل توجهی (ماهها یا سالها) رخ می دهد. به علاوه این معیارهای نتایج - پایانی احتمالاً در معرض تأثیر رویدادهای خارجی بیشتری (از قبیل اقتصاد، وضعیت بازار) هستند. هنگامی که وقفه طولانی شد، و «معیارهای لوث شده» قابل ملاحظه ای وجود داشت، معیارهای نتایج - پایانی به مثابه شاخص یاری دهنده رهبر در جهت اثربخشی سازمان، کمتر مفید واقع می شود.

تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم

تأثیرات رهبران را می‌توان مستقیم و یا غیرمستقیم در نظر گرفت (مانت ۱۹۹۱، لرد و ماور ۱۹۹۱). تأثیرات مستقیم به آن دسته از تصمیمات و اعمال رهبر اطلاق می‌شود که تأثیری آنی بر آنچه انجام می‌شود، چگونگی انجام آن و طریقه درست انجام شدن آن، داشته باشد. تأثیرات مستقیم را می‌توان از طریق اندازه‌گیری نتایجی که واسطه دیگر متغیرهای محدود شده‌اند، تشخیص داد. (البته اگر واسطه‌ای وجود داشته باشد). شیوه‌های بسیاری وجود دارد که یک رهبر می‌تواند مستقیماً بر اجرای کارهای کوتاه مدت زبردستان خود تأثیر بگذارد. رهبران ممکن است، زبردستان خود را به انجام کار سریعتر و یا با کیفیت‌تر ترغیب کنند. (مثلاً با پیشنهادها، انگیزشی خاص، یا با صحبت‌های پرشور و تهییج‌کننده درباره اهمیت کار یا با هدف‌گذاری چالشی (ترسیم اهدافی که تحقق آنها مستلزم مبارزه و تلاش است). رهبران ممکن است توانایی افراد تحت امر خود را در انجام کار افزایش دهند (مثلاً از طریق نشان دادن روش‌های بهتر انجام کار به آنها یا با روشن کردن ابهامات و اینکه چه کسی مسئول چه کاری است). رهبران ممکن است فعالیتها را به روش‌هایی کارآتر (مثلاً با پیدا کردن برای راه‌هایی برای کاهش وقفه‌ها، کاهش تلاش‌های مضاعف و تلاش‌های بی‌نتیجه یا با متحد کردن افراد بهتر شدن کارها و یا با پیدا کردن روش‌های استفاده بهتر از منابع و افراد) سازماندهی و هماهنگی کنند. رهبران باید منابعی را که برای انجام کار به آنها نیاز مبرم دارند به دست آورند (بطور مثال این منابع عبارتند از اطلاعات، نیروی انسانی، تجهیزات، مواد و ذخایر).

تأثیرات غیرمستقیم به آن دسته از تصمیمات و کارهای رهبر اطلاق می‌شود که به وسیله متغیرهای میانجی بیشتری در زنجیره علت و معلولی (علی) دخالت داده شده‌اند. تأثیرات غیرمستقیم نامحسوس‌تر، اما غالباً پایدارترند. از جمله می‌توان موارد زیر را برشمرد:

۱- تغییر فرهنگ سازمان (مثلاً با تقویت ارزشهایی از قبیل توجه به کیفیت و توسعه مستمر، توجه به کار تیمی و تعاون و وفاداری به سازمان.

۲- افزایش مهارت‌های زیر دستان در درازمدت (به عنوان مثال از طریق اجرای برنامه‌های آموزشی جدید یا برنامه مریگیری).

۳- تغییر فن آوری مورد استفاده در اجرای عملیات (مثلاً با کسب تجهیزات پیشرفته).

۴- تغییر ساختار سازمانی (مثلاً با عدم تمرکز عملیات و ایجاد بخش‌های جدید و دگرگون‌سازی چگونگی گزارش دهی).

۵- تغییر استراتژی چگونگی دستیابی به اهداف سازمانی (مثلاً با توسعه یا بهبود خدمات و محصولات جدید، آغازگری اقدامات مخاطره‌آمیز، افتتاح دفترهای فروش جدید و دایر کردن شعبه در یک کشور خارجی).

رهبر در بسیاری از موارد بر معیار واحد، هم تأثیر مستقیم و هم غیرمستقیم دارد. این دو نوع تأثیر ممکن است با همدیگر سازگار و یا ناسازگار باشند. موقعی که ناسازگار باشند، نتیجه آنی، ممکن است با نتیجه بلند مدت، تفاوت فاحشی داشته باشد؛ برای مثال، ممکن است سود در کوتاه مدت از طریق حذف فعالیت‌های پرهزینه‌ای از قبیل نگهداری تجهیزات، تحقیق و توسعه، سرمایه‌گذاری روی تکنولوژی جدید و آموزش مهارت کارکنان، که بر روی سود با تأخیر تأثیر دارد، افزایش یابد. در بلند مدت، تأثیر مستقیم حذف این فعالیت‌های اساسی احتمالاً موجب کاهش سود می‌گردد، زیرا پیامدهای منفی بمرور افزایش می‌یابد و بالطبع ضرر آن بر هر سودی می‌چرید. البته عکس قضیه نیز صادق است. افزایش سرمایه‌گذاری در چنین فعالیت‌هایی احتمالاً سودهای آنی و مقطعی را کاهش دهد، اما موجب افزایش سودهای بلندمدت شود.

رهبری اثربخش در گروه‌ها و سازمانها :

معیاری که محقق برای ارزیابی میزان اثربخشی رهبری انتخاب می‌کند، نشاندهنده درک صریح یا ضمنی است که او از رهبری دارد. معیاری که در بیشتر تحقیقات انجام شده بر اثربخشی رهبری، مورد تأکید قرار می‌گیرد (مثل

رضایتمندی و عملکرد زبردستان) مفهومی از رهبری را منعکس می‌کند که رهبری، کارهایی است که رهبر برای اثرگذاری بر نوع نگرش و انگیزش فردی پیروان انجام می‌دهد. چنین نگرشی از رهبری، به عنوان فرایند نفوذ (اثرگذاری) یکجانبه و مطلق، بیش از حد، محدود و کوتاه نظرانه است.

رهبری، فرایند سازمانی و گروهی نیز هست. یک روش ارزیابی رهبری، این است که ببینیم رهبر چه کمکی به کلیت اثربخشی گروه یا سازمان می‌کند. نظریه اثربخشی گروهی و سازمانی، چشم‌انداز پراهمیتی درباره فرایندهای رهبری و معیارهای مناسبی برای ارزیابی اثربخشی رهبری به دست می‌دهند.

رهبری اثربخش در گروه‌های کوچک

تحقیقات گسترده درباره گروه‌های کوچک در دهه ۱۹۵۰ منجر به شناسایی دو دسته وظایف متمایز و در عین حال به هم مرتبط رهبری گردید (بالز، ۱۹۵۰؛ بنه‌وشیتس، ۱۹۴۸). پاره‌ای از وظایف، سازماندهی و ساختار دادن به گروه برای انجام کارها به طریقه‌ای درست است. دسته دیگر وظایف، حفظ نظم و انضباط (هماهنگی) و رابطه همکاری و تشریک مساعی بین اعضایی است که به منظور اتمام کار بایستی با یکدیگر کار کنند. هر دو دسته وظایف رهبری برای بقا و اثربخشی گروه لازم است.

در مدل‌های بعدی عملکرد گروهی، متغیرهای چندی شناسایی شده‌اند که اثربخشی کلی گروه را تعیین می‌کنند. (های من و موریس، ۱۹۷۵؛ واف فورد، ۱۹۸۲؛ یوکل، ۱۹۸۱). مثالها دربردارنده این مطلب است که کارها با چه کیفیتی برای استفاده بهینه از منابع و نیروی انسانی، سازماندهی شده است، افراد برای انجام نقشهای کاری خود به چه میزان برانگیخته شده‌اند و میزان تعاون و کار تیمی بین اعضا چقدر است. وجود نقص و کاستی در هریک از متغیرهای گروه منجر به کاهش میزان اثربخشی گروه می‌شود. در نظریه‌های عملکرد گروهی، وظایف رهبری، عمدتاً با توجه به حفظ سطح بهینه‌ای برای هر یک از متغیرهای گروه ارزیابی می‌شود.

تحقیق و نظریه پردازی درباره گروه‌ها، درک بهتری از اثربخشی رهبری را فراهم می‌آورد، اما محدودیتهای اساسی چندی به خاطر گرایش عمومی به تلقی گروه‌ها به عنوان سیستمهای بسته و خودگردان نیز دربردارد. بعنوان نتیجه این فرضیه ضمنی، ارزیابی رهبری در گروه‌های کوچک، بیشتر بر معیارهایی متمرکز می‌شود که متضمن کارآیی داخلی کار (انجام درست کارهای داخلی)، (کیفیت و کمیت عملکرد کاری) و روابط همکاری و کار گروهی است. سایر معیارهای اثربخشی گروه‌ها از قبیل سازگاری با محیط خارجی ناپایدار و غیرمطمئن. معمولاً نادیده گرفته می‌شود.

رهبری اثربخش در سیستمهای باز:

پیشرفتهای بعدی در زمینه درک وظایف رهبری زمانی حاصل شد که رهبری به صورت فرایندی در سازمانهای از نوع سیستمهای باز که گروه‌ها خرده سیستمهای آن به شمار می‌روند. (جاکوبز و جیکس، ۱۹۸۷، کاتز و کان، ۱۹۸۷). در نظریه سیستمهای باز، سازمانها به صورت "ورود (تبدیل منابع) - و خروجی سیستم" ترسیم می‌شوند که در مصرف منابع با همدیگر همکاری می‌کنند. بقا و کامیابی سازمان به سبازگاری مؤثر آن با محیط بستگی دارد که همانا اتخاذ یک استراتژی خوب برای بازاریابی خروجیهای خود (محصولات و خدمات)، کسب منابع لازم و رویارویی با تهدیدات خارجی است. سازگاری به روشهای زیر قابل افزایش است: پیش بینی نیازها و خواسته‌های مصرف‌کنندگان، ارزیابی اقدامات و برنامه‌های رقیبان، ارزیابی قیود، فشارها و تهدیدات احتمالی (از قبیل مقررات دولتی، کمبود مواد اولیه، و اعمال خصمانه دشمنان) شناسایی کالاها و خدماتی که در بازار کشش مصرف دارند و سازمان تواناییهای منحصر بفردی برای فراهم کردن آنها دارد. بدین ترتیب یک وظیفه اساسی رهبری، کمک به سازگاری سازمان با محیط خود و حفظ نسبت دلخواه بین ورودیها (مواد اولیه) و خروجیهای سیستم (محصولات یا خدمات) است. موارد مربوط به فعالیتهای خارجی به شرح زیر است:

- گردآوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات درباره محیط، مذاکره بر سر توافقنامه‌هایی که به نفع سازمان است.
- تأثیرگذاری بر افراد خارجی که ادراکی صحیح از سازمان و محصولاتش دارند.
- حمایت و همکاری افراد خارجی که سازمان به آنها متکی است.
- استخدام اعضای جدید.

بقا و موفقیت سازمان همچنین به کارآیی فرایند تبدیل منابعی بستگی دارد که توسط سازمان برای تولید محصولات و خدمات مصرف می‌شود. کارآیی فرایند تبدیل از طریق یافتن راه‌های منطقی بیشتر در سازماندهی و انجام کارها و نیز تصمیم‌گیری در مورد چگونگی استفاده بهینه از فن آوری، منابع و نیروی انسانی موجود، افزایش می‌یابد. نخستین مسئولیت مدیریت عالی سازمان این است که ساختار سازمانی مناسبی طراحی، و روابط بین اختیارات را تعیین کند و عملیات را در واحدهای تخصصی تابعه سازمان هماهنگ گرداند. هر قدر که سطح مدیریت پائین‌تر باشد، تعداد انتخابها برای ساختاردهی و نظام بخشیدن به فعالیتها محدودتر، و تمرکز بر هماهنگی و نظارت جنبه‌های فوری جریان کار کمتر می‌شود. کارآیی نه تنها به حسن سازماندهی کار، بلکه به انگیزه و همکاری کارکنان نیز بستگی دارد. وقتی اعضای سازمان نسبت به کار بی تفاوت، یا نسبت به سازمان، دشمن داشته باشند، کارآیی کاهش می‌یابد. وقتی به منظور افزایش کارآیی، روشهای کاری جزء به جزء مشخص می‌شود و برای افزایش کنترل، نظارت بیشتری بر افراد اعمال می‌شود، کارماهیتماً کمتر انگیزشی می‌شود، و کسب تعهدات کارکنان را دشوارتر می‌سازد. همچنین به واسطه انقطاعها و تأخیراتی که بر اثر تکرار درگیری بین افراد که نقشهای کاری به هم مرتبط دارند، پیش می‌آید. کارآیی سازمان کاهش می‌یابد.

هرگاه به منظور افزایش کارآیی، مشاغل یا قسمتهای تخصصی و در عین حال وابسته به یکدیگر در سازمانی ایجاد شود، تضادهای زیادی نیز به وجود می‌آید (گالبرایت ۱۹۷۳؛ لورنس و لورش، ۱۹۶۹). بدین ترتیب اگر منافع بالقوه به واسطه کاهش

همکاری و شغف تعهدات کارکنان جبران شود (پایاپای قرار گیرد)، بهترین شکل تخصص‌گرایی، رسمیت و کنترل نیز در افزایش کارایی سازمان دچار شکست خواهد شد. مدیرانی که به جای توجه به افراد، بیش از اندازه به اهداف کاری می‌پردازند کارگرا هستند، معمولاً از دستیابی به سطح بالایی از بهره‌وری و کیفیت که در پی آن هستند، باز می‌مانند. چالشی بودن کار مدیریت، یافتن اندازه و شکل ساختاری و کنترلی مناسبی است که به نوع کار سازمان و افراد انجام دهنده آن کارها بستگی دارد (به فصل دهم رجوع شود).

ارزشهای رقابتی :

از مباحث پیشین چنین به دست می‌آید که برخی از اهداف جزئی غیر قابل تلفیق (ناسازگار) باید هنگام تعیین اثر بخشی سازمان و رهبری آن در نظر گرفته شوند (کوئین و دهرباو ۱۹۸۳). این ارزشهای رقابتی شامل توجه به کار (کارمداری) در مقابل توجه به افراد (رابطه مداری)، تمرکز بیرونی در برابر تمرکز درونی و ثبات و کارایی در مقابل انعطاف پذیری و سازگار است.

بین وظیفه مداری و رابطه مداری موازنه یا مصالحه‌ای وجود دارد، زیرا گاهی بین نیازهای کاری و درخواستهای اعضای سازمانی تضاد پیش می‌آید (مثلاً افراد مجبورند کارهایی انجام دهند و یا از قوانینی پیروی کنند که چندان تمایلی به آن ندارند و یا در دشواریها خویش را فدای کارشان کنند) به علاوه بین تخصیص منابع در حال حاضر برای جلب رضایت اعضا و سرمایه گذاری آن منابع برای کارا تر و رقابتی تر کردن سازمان در آینده نوعی موازنه یا مصالحه‌ای وجود دارد. هر چه منابع بیشتری به اعضای سازمان تعلق گیرد، (مانند حقوق و سود منافع) یا برای بهبود کیفیت محیط کار استفاده شود مانند تسهیلات شادی آفرین، پارکینگ اتومبیلها، برنامه‌های ورزشی و بدن سازی و تسهیلات حمایت از کودکان (مهدکودک‌ها) منابع کمتری برای پایان کار و سرمایه گذاری در تکنولوژی نوین در دسترس خواهد بود. بالاخره، هر چه پاداشهای توجه به کار (کارمداری) بیشتر باشد، (پرداختهای

متفاوت بری کارهای متفاوت)، تضاد بیشتری میان افرادی که با یکدیگر کار می‌کنند ولی در مشارکت نسبی شان در کارها اختلاف نظر دارند پدید می‌آید (کابانوف ۱۹۹۱). بین کارایی داخلی و انعطاف پذیری نیز نوعی موازنه وجود دارد، زیرا هر چه کارها در جهت کسب منافع و افزایش کارایی، سازمان یافته‌تر باشد، انعطاف پذیری سازمان کمتر می‌شود و تغییرات اساسی در استراتژیها دشوارتر صورت خواهد پذیرفت. برعکس، وقتی لازم باشد تغییرات اساسی در استراتژیها ایجاد شود، منابع اضافی (مانند تجهیزات جدید، کارکنان جدید) مورد نیاز خواهد بود و معمولاً تا زمانی که راه‌های جدیدی برای انجام کار به وجود آید و آموزش لازم داده شود، کاهش موقتی در کارایی ملاحظه می‌شود. این مسئولیت مدیریت سطح بالاست که میان انعطاف پذیری و ثبات تعادل نسبی ایجاد کند و توازن مطلوب هم، به موقعیت و شرایط بستگی دارد. خیلی آسانتر زمانی که محیط ثابت و قابل پیش‌بینی است و نیاز کمتری به نوآوری در محصولات و خدمات احساس می‌شود می‌توان کارایی (سازمان) را بالا برد. هر چه محیط متلاطم‌تر و ناآرام‌تر باشد، اهمیت انعطاف پذیری و سازگاری بیشتر می‌شود.

بین امور داخلی و خارجی موازنه‌ای برقرار می‌گردد، زیرا افرادی که در مشاغل مربوط به امور خارج از مؤسسه (کارمندان قسمتهای خرید و فروش) کار می‌کنند با سهامداران یا افراد ذی‌نفع داخلی و خارجی سروکار دارند که مقاصد و خواسته‌های متضادی دارند؛ به عنوان مثال موضوع داخلی مربوط به افزایش بازده (کارایی) و رقابت ممکن است با مسئولیتهای اجتماعی افراد ذی‌نفع خارجی (مانند کاهش آلودگی، بازگرداندن محصولات معیوب، بازنگهداشتن کارخانه‌های حاشیه‌ای) در تضاد قرارگیرد. تقاضاهای سهامداران خارجی و وام‌دهندگان (مثلاً برای سود سهام کلانتر، یا باز پرداخت سریعتر وامها) ممکن است با نیاز خارجی برای سرمایه‌گذاری بیشتر در فن‌آوری یا تحقیق و توسعه بیشتر در تعارض قرارگیرد. گاهی نیز تقاضاهایی که مشتریان خارجی دارند، ممکن است با مسائل داخلی تضاد پیدا کنند. (به عنوان مثال تمایل مشتری برای رفتاری بخصوص که با سیاستهای

داخلی همخوانی ندارد)

اثر بخشی رهبری سازمان را می‌توان بر حسب الگوهای امتیازات سازمانی در زمینه معیارهای رقابتی گوناگون ارزیابی کرد. الگوی امتیازات مطلوب احتمالاً به نوع سازمان و محیط آن بستگی دارد.

چه معیارهایی را مورد استفاده قرار دهیم؟

اینک باید روشن باشد که هیچ پاسخی ساده‌ای برای این سؤال که چگونه اثربخشی رهبری را ارزیابی کنیم، وجود ندارد. انتخاب معیار مناسب به اهداف و ارزشهای فرد ارزیابی‌کننده بستگی دارد و افراد مختلف ارزشهای متفاوتی در نظر دارند؛ به عنوان مثال مدیریت عالی ممکن است معیارهای متفاوتی غیر از آنی را که سهامداران و یا کارکنان معمولی دارند ترجیح دهد. برای فائق آمدن بر مشکلاتی چون معیارهای ناسازگار، تأثیرات وقفه‌ها و تأخیرها و ترجیحات مختلف افراد ذی‌نفع، بهتر است که معیارهای متفاوتی را در تحقیقات اثربخشی رهبری به کار برد و اثر جداگانه رهبر را بر هر معیار در یک دوره زمانی طولانی مورد آزمایش قرار داد. مفاهیم متعدد اثربخشی مانند مفاهیم متعدد رهبری در بسط دادن دامنه دید و گسترش میدان تحقیق، ما را یاری می‌کند.

مروری بر شیوه‌های اصلی تحقیق در رهبری:

رهبری بسته به برتریهای روش شناختی محقق و مفهوم رهبری به طرق مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. بیشتر محققان تنها با جنبه‌ای ضعیف از رهبری سروکار دارند، و بیشتر مطالعات آنها به جنبه‌های متفرق تحقیق منتهی می‌شود. بیشتر تحقیقات رهبری را می‌توان در یکی از چهار روش زیر طبقه‌بندی کرد:

- ۱- رویکرد صفاتی ۲- روش رفتاری ۳- رویکرد قدرت - نفوذ ۴- رویکرد موقعیتی.

برخی رویکردهای مطرح شده در این سیر، با هیچیک از رویکردهای فوق به طور دقیق تناسب ندارد، اما در عوض دو یا چند از روشها اشاره دارد این موارد استثنا شامل رهبری مشارکتی، رهبری پر جاذبه و رهبری در گروههای تصمیم‌گیری

می‌باشد. اینک هریک از این رویکردهای تحقیق اصلی بطور خلاصه توصیف می‌شود.

رویکرد صفاتی:

یکی از قدیمیترین روشها برای مطالعه رهبری، رویکرد صفاتی است. این روش بر صفات شخصی رهبران تأکید می‌ورزد. در دل این روش فرضیه‌ای وجود دارد مبنی بر اینکه برخی افراد ذاتاً رهبرانی هستند که صفات ویژه‌ای به آنها اعطا شده است و دیگر افراد فاقد آن صفات هستند. نظریه‌های اولیه رهبری موفقیت مدیریت را در دارا بودن توانسایبهای خارق‌العاده‌ای مانند انرژی خستگی ناپذیر، بصیرت نافذ و مؤثر، مال اندیشی منحصر به فرد و قدرتهای ترغیبی بسیار قوی ذکر کرده‌اند. صدها مطالعه صفاتی در طول دهه‌های ۱۹۳۰ و ۱۹۴۰ به منظور کشف این صفات فریبنده و جذاب انجام شد، ولی این تلاش گسترده تحقیقاتی در یافتن صفاتی که بتواند موفقیت رهبری را تضمین کند، به شکست منجر شد. یک دلیل این شکست عدم توجه به متغیرهای مداخله‌گر در این زنجیره علی (علت و معلولی) بود که می‌توانست روشن سازد چگونه صفات می‌توانند بر نتایج دراز مدت عملکرد گروهی یا ترقی و پیشرفت رهبری تأثیر بگذارد. روش تحقیقی غالب این بود که به دنبال همبستگی معناداری بین صفات شخصی رهبر و معیار موفقیت آن باشیم، بدون اینکه هیچگونه فرایند تشریحی را آزمون کنیم. با این حال، محققان با استفاده از مدارک و شواهد تحقیقاتی که بهتر طرح‌ریزی شده بود و در طول سالها بتدریج جمع‌آوری شده بود در کشف چگونگی ارتباط وابستگی بین صفات و رفتار رهبری و اثربخشی آن به پیشرفتهایی نائل آمدند. روش تحقیقات صفاتی در فصل نهم بررسی می‌شود. صفات مرتبط با رهبری تحول آفرین و پر جاذبه در فصلهای دهم و یازدهم بحث می‌شود. صفات مدیران ارشد در تیمهای مدیریتی عالی نیز در فصل سیزدهم بحث خواهد شد.

رویکرد رفتاری:

در دهه ۱۹۵۰ وقتی محققان از رویکرد صفاتی ناامید شدند، بیشتر توجه خود را به این موضوع که در واقع مدیران چه کارهایی در مشاغل خود انجام می دهند، معطوف داشتند. تحقیقات رفتاری به دوزیر مجموعه کلی تقسیم می شود. یک زیر مجموعه، تحقیق درباره ماهیت کار رهبری است. این تحقیقات چگونگی صرف وقت مدیران را بررسی و آزمایش می کند؛ همچنین محتوای فعالیت‌های مدیریتی و کاربرد مقولات این محتوی به عنوان نقشها، وظایف و مسئولیت‌های مدیریتی را نیز تشریح می کرد. تحقیق درباره کارهای مدیریتی بیشتر به روشهای توصیفی همچون مشاهده مستقیم، یادداشتهای روزانه پرسشنامه های شرح شغل، و مطالبی که از مصاحبه ها به دست می آید، متکی است. این تحقیق در فصل دوم تشریح شده است.

زیر مجموعه دیگر، تحقیق درباره رفتار مدیریتی مؤثر و غیر مؤثر را با هم مقایسه می کند. روش تحقیق گزینش، تحقیق خود را از طریق پرسشنامه های توصیفی رفتار مورد بررسی قرار می دهد. طی چهار دهه گذشته صدها تحقیق بران سنجش میزان همبستگی بین مقیاسهای پرسشنامه ای رفتار رهبری و مقیاسهای اثر بخشی رهبری، انجام گرفته است. تعداد کمی از تحقیقات برای تعیین چگونگی اختلاف رفتار رهبران مؤثر از غیرمؤثر از تجربیات آزمایشگاهی، میدانی یا وقایع حساس (بحرانی) استفاده کرده است.

تحقیق درباره رفتار رهبری و اثربخشی آن در فصل سوم بررسی می شود. در این دو روش تحقیق درباره رفتار رهبری، که بحث آن انجام شد، محققان کوشیده اند راه هایی برای دسته بندی انواع رفتارها پیدا کنند تا درک ما را از رهبری آسانتر سازند. طبقه بندیهای گوناگون از نقشها، رفتارها و اقدامات مدیریتی به همراه یک طبقه بندی ترکیبی در فصول دوم و سوم ارائه شده است. تحقیق روی انواع خاص رفتار مدیریتی و ارائه راهنماهایی برای استفاده از آنها در فصلهای ۴، ۵، ۶ آورده می شود. رفتار رهبر در متن گروه های تصمیم گیری نیز در فصل چهاردهم

بحث شده است و سرانجام رفتار رهبران پر جاذبه و تحول آفرین در فصلهای ۱۱ و ۱۲ بررسی شده است.

روش قدرت - نفوذ:

تحقیق قدرت - نفوذ می‌کوشد تا رهبری را از طریق آزمون فرایند نفوذ بین رهبران و پیروان درک کند. برخی از تحقیقات قدرت - نفوذ نیز مانند بیشتر تحقیقات رفتاری و صفاتی با فرضیه‌ای ضمنی که رابطه بین علت و معلول را یک جهتی می‌داند، دارای نگرش رهبر - مداری است (رهبر عمل می‌کند و پیروان پاسخ می‌دهند). این تحقیق در پی این است که اثر بخشی (رهبر را بر حسب مقدار و نوع قدرتی که رهبر دارد و چگونگی به کار گرفتن این قدرت تشریح کند. قدرت نه فقط از جهت نفوذ (اثرگذاری) بر زیردستان، بلکه از جهت نفوذ بر همقطاران، مافوقها و افراد خارج از سازمان مثل مشتریان و عرضه کنندگان مواد نیز مهم تلقی می‌شود. روش تحقیقی مناسب برای مرتبط ساختن قدرت رهبر به مقیاسهای مختلف اثربخشی رهبری استفاده و بررسی پرسشنامه‌ها بوده است.

تحقیقات قدرت نفوذ دیگری، از پرسشنامه‌ها و وقایع توصیفی برای تعیین چگونگی نفوذ رهبران بر نگرشها و رفتار پیروان استفاده کرده‌است. مطالعه تاکتیکیهای نفوذ می‌تواند به عنوان پل ارتباطی بیان رویکرد قدرت - نفوذ و رویکرد رفتاری در نظر گرفته شود. تاکتیکیهای نفوذ مختلف بر حسب نسبت اثربخشی در وادار ساختن افراد به انجام خواسته‌های رهبر با هم مقایسه می‌شوند.

بخش دیگری از تحقیقات قدرت - نفوذ، نفوذ را به عنوان فرایند دو جانبه بین رهبران و پیروان در نظر می‌گیرد. از این دیدگاه، قدرت همان‌گونه که در رهبران وجود دارد در پیروان نیز ماندگار می‌ماند و اثربخشی رهبری بدون آزمون چگونگی نفوذ مداوم رهبران و پیروان بر یکدیگر، نمی‌تواند درک شود.

سؤال اساسی که توسط این نوع تحقیقات عنوان شده، طریقه‌ای است که قدرت توسط افراد مختلف گروه کسب و یا از دست داده می‌شود. علاوه بر این تحقیق که با

تجزیه و تحلیل سطح خرد از اکتساب قدرت به وسیله اشخاص انجام گرفته است، نوعی دیگر از تحقیق نیز وجود دارد که با تجزیه و تحلیل سطح کلان کسب قدرت به وسیله اجزا و ائتلافات سازمانی انجام می‌پذیرد.

تحقیق نوع دوم به دنبال درک این مطلب است که چرا برخی از اجزای واحدها یا ائتلافات سازمانی توانایی اعمال نفوذ بیشتری بر تصمیمات استراتژیکی و تخصیص منابع کمیاب را دارند. شیوه قدرت - نفوذ در فصلهای هفتم و هشتم بررسی خواهد شد. فرایند نفوذ مربوط به رهبری پر جاذبه و تحول آفرین در فصلهای ۱۱ و ۱۲ بحث خواهد شد.

روش موقعیتی:

روش موقعیتی بر اهمیت عوامل زمینه‌ای همچون ماهیت کاری که توسط واحد رهبری انجام شده است، ماهیت محیط خارجی و خصوصیات پیروان تأکید می‌کند. این نظریه و تحقیق دارای دو زیر مجموعه اساسی است. یک بخش از تحقیق رفتار مدیریتی را به عنوان متغیر وابسته مورد بحث قرار می‌دهد، و محققان در پی کشف این موضوع هستند که چگونه این رفتار به وسیله جنبه‌هایی از موقعیت مانند نوع سازمان یا مشاغل مدیریتی تحت نفوذ قرار می‌گیرد. این نوع تحقیق در پی این است که چگونه رهبران از عهده تقاضاها، فشارها و قیود زیردستان، هم‌تاهای مافوقها و افرادی که خارج از سازمان هستند (مثل مشتریان و مقامات دولتی) برمی‌آیند. شیوه اولیه این تحقیق مطالعه تطبیقی است از دو یا چند وضعیت که در آنها فعالیتها یا رفتارهای مدیریتی به وسیله پرسشنامه‌های توصیفی رفتار رهبری، پرسشنامه‌های شرح شغل یا مشاهده مستقیم، سنجیده می‌شوند. محققان در پی کشف این مطلب هستند که کار مدیریتی در میان انواع سازمانهای مختلف و سطوح مدیریتی آن تا چه حدی مشابه یا یکسان است. اگر چه این تحقیق تطبیقی برای شناسایی اینکه در چه وضعیتی کدامین رفتار اثربخش است، طراحی نشده ولی به درک اثربخشی مدیریتی مربوط می‌باشد، زیرا اثربخشی به این بستگی دارد که مدیر

به چه میزان تعارضات نقش را حل می‌کند، از عهده تقاضاها برمی‌آید، فرصتها را درک می‌کند و بر فشارها چیره می‌شود. این تحقیق در فصلهای ۲ و ۱۳ بررسی می‌شود.

زیر مجموعه دیگر تحقیق موقعیتی می‌کوشد تا جنبه‌هایی از موقعیت را شناسایی کند که روابط رفتارهای یک رهبر (یا صفات او را) با اثربخشی رهبری "مرتبط" می‌سازند، شناسایی کند. فرض این است که الگوهای رفتاری (یا الگوهای صفاتی) در موقعیتهای گوناگون اثربخش خواهند بود و تنها یک الگوی رفتاری (یا الگوی صفاتی) واحد برای تمامی وضعیتهای مناسب نیست. نظریه‌هایی که این رابطه را توضیح می‌دهند در بعضی موارد، نظریه‌های اقتضایی رهبری نامیده می‌شوند. نظریه‌های اقتضایی را می‌توان با نظریه‌ها، جامع اثربخشی رهبری که یک الگوی مناسب رفتاری مناسب را برای تمام موقعیتهای بیان می‌کند، مقایسه کرد. نظریه‌های اصلی اقتضایی مربوط به رفتار رهبری اثربخش در فصل دهم مورد بحث قرار خواهد گرفت.

رهبری مشارکتی:

عموماً رهبری مشارکتی با تقسیم قدرت و اختیارات کارکنان مرتبط است ولی در اصل ریشه در سنتهای تحقیق رفتاری هم دارد. بسیاری از تحقیقات پرسشنامه‌ای ایجاد همبستگی بین ادراکات زیردستان، از رهبری مشارکتی با معیارهای اثربخشی رهبری مثل رضایت‌مندی، تلاش و عملکرد، زیردستان استفاده کرده‌اند. از تجربیات آزمایشگاهی و میدانی به منظور مقایسه رهبری مشارکتی و مستبدانه بر حسب میزان اثرگذاری آنان بر عملکرد و رضایت‌مندی زیردستان استفاده شده‌است و بالاخره تحقیقات توصیفی دربارهٔ مدیران اثربخش نشان داده‌است که چگونه این رهبران از طریق مشاوره و واگذاری اختیار در ایجاد این احساس که، افراد مالک تصمیم خود هستند، استفاده می‌کنند. تحقیق روی رهبری مشارکتی و تفویضی و گروه‌های خود-مدیریتی در فصل ۶ بحث می‌شود.

رهبری پر جاذبه و تحول آفرین:

بخش دیگری از تحقیق نفوذ می‌کوشد تا علت اینکه پیروان برخی از رهبران مایلند تلاش استثنایی انجام دهند و فداکاریهای شخصی بی‌نظیری در جهت حصول اهداف یا مأموریتها و رسالت گروهی به خرج دهند را شرح دهند. در اینجا اثربخشی یک رهبر بر حسب میزان نفوذ او بر چگونگی نگرش پیروان نسبت به خودشان و تفسیر وقایع، توضیح داده می‌شود. رهبران اثربخش بر پیروان نفوذ می‌کنند تا ادراک خوش بینانه، اعتماد به نفس و تعهدات بیشتری نسبت به اهداف یا مأموریت سازمانی داشته باشند. بیشتر نظریه‌های رهبری پر جاذبه و تحول آفرین انواع رفتارهایی که توسط رهبر اعمال می‌شود. و نیز صفاتی که اثربخشی رهبری را تسهیل می‌کند، شناسایی می‌کنند. در مقایسه با دیگر روشهای تحقیق رهبری، ادراکات و صفات پیروان نیز برای درک اثربخشی رهبری مهم تلقی می‌شود. رفتار واحد رهبر، بسته به موقعیت جاری، سوابق تاریخی تعاملات بین رهبر و پیروان، و تعبیر و تفسیری که پیروان از رفتار رهبر دارند، ممکن است تأثیرات متفاوتی بر پیروان داشته باشد. رهبری پر جاذبه و تحول آفرین در فصلهای ۱۱ و ۱۲ مورد بحث می‌شود.

رهبری در گروه‌های تصمیم‌گیری:

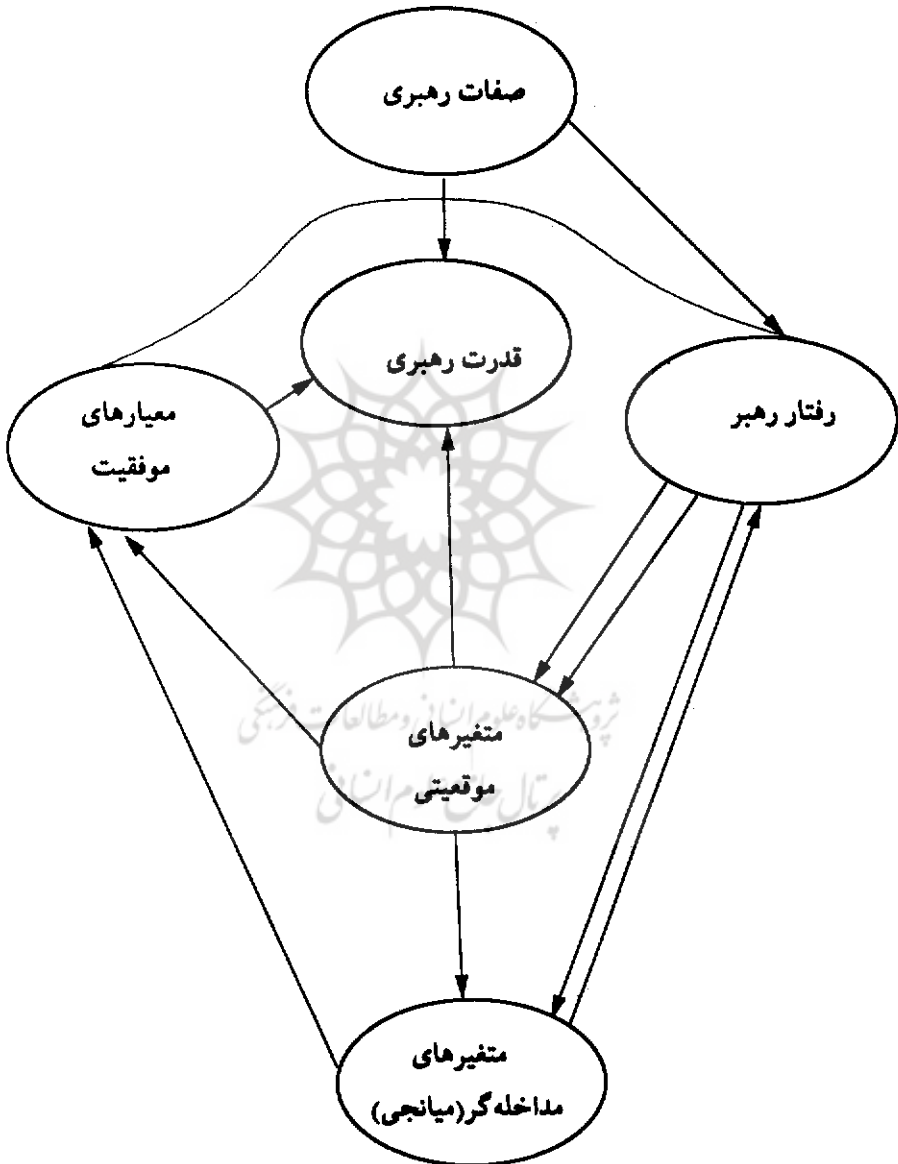
بیشتر وقت مدیر در جلسات رسمی و غیر رسمی با زیردستان، همقطاران، مافوقها و افراد خارج از سازمان می‌گذرد. این جلسات به منظور رفع مشکلات، تصمیم‌گیریها و هماهنگی فعالیتهای مربوطه تشکیل می‌شود. بسیاری از جلسات طولانی شده و از دستیابی به نتیجه واحد باز می‌ماند، زیرا انجام وظایف اساسی رهبری از عهده هر کسی بر نمی‌آید. اینکه رهبران چه کارهایی باید بکنند تا جلسات بیشتر اثربخش باشد، موضوع تحقیقات دانشمندان علوم رفتاری در طول سه دهه گذشته بوده است. مشاوران و دست‌اندرکاران، به دانش و دانسته‌های ما درباره رهبری در گروه‌های تصمیم‌گیری کمک کرده‌اند. این تحقیق در فصل ۱۴ بررسی می‌شود.

تلفیق چهار چوب مفهومی:

تحقیقات رهبری با مطالعات موشکافانه و تلفیق اندکی از یافته‌های روشهای تحقیقی مختلف، مشخص شده است. رویکرد تحقیق صفاتی توجه کمتری به سنجش مستقیم رفتار رهبری نشان داده است، اگر چه واضح است که تأثیرات صفات رهبر بر معیارهای موفقیت او با رفتار مدیریتی تعدیل شده است؟

اگر چه قدرت یا صفات رهبری بر رفتار او تأثیر دارند، کمتر تحقیق رفتاری شامل این دو مقوله (قدرت یا صفات رهبری) می‌شود. به علاوه بیشتر تحقیقات رفتاری متغیرهای مداخله‌گری را که چگونگی تأثیر گذاری رفتار رهبری بر معیارهای موفقیت او را تبیین می‌کنند، را اندازه‌گیری نمی‌کند. رویکرد تحقیقی قدرت - نفوذ شامل برخی تحقیقات دربارهٔ تاکتیکهای نفوذ است، ولی جنبه‌های دیگر رفتار رهبری در رابطه با این فرایند نفوذ، توضیح داده نمی‌شود. تنها تعداد کمی از تحقیقات هست که دربارهٔ ارتباط صفات با قدرت و نفوذ (رهبری) انجام شده است. و سرانجام بیشتر نظریه‌های موقعیتی به جای در نظر گرفتن نگرشی گسترده‌تر از طریقه‌ای که صفات، قدرت، رفتار و تعاملات موقعیتی، اثر بخشی رهبری را تعیین کند، اینکه چگونه موقعیت، تأثیرات رفتارها، یا صفات رهبر برگزیده را افزایش می‌دهد یا خنثی می‌سازد، بررسی قرار می‌شود.

با وجود الگوی متداول شاخه شاخه شدن تحقیقات رهبری طی چهل سال گذشته، تعداد مطالعاتی که بیش از یک روش را در برمی‌گیرد در حال افزایش بوده و شاخه‌های مختلف تحقیق بتدریج در یک نقطه به هم نزدیک شده‌اند. وقتی روشهای مختلف تحقیق به صورت بخشی از شبکه بزرگتری از متغیرهای تعاملی در نظر گرفته می‌شوند، این طور به نظر می‌رسد که به طریقی معنادارتر به هم مرتبط شده‌اند. شکل ۱-۲ چهار چوب مفهومی جامع را ارائه می‌دهد که تمام دسته متغیرهای اساسی را برای درک اثر بخشی رهبری، شامل می‌شود. این چهارچوب مفهومی بر اساس تلاشهای قبلی به منظور فهرست کردن متغیرهای وابسته رهبری بوده است. (بارو ۱۹۷۷، هلال ۱۹۷۴؛ ملجر ۱۹۷۷؛ ون فلیت و یوکل ۱۹۸۶).



شکل ۱-۲- تلفیق چهار چوب مفهومی

چهار چوب مفهومی شکل ۲-۱ مدل چند حلقه‌ای بسیط و اصلاح شده‌ای از رهبری است که در فصل دهم بررسی می‌شود. این شکل نیز مانند آن مدل بر پایه این فرض استوار است که دسته‌ای از متغیرهای مداخله‌گر (میانجی) (مثل تعهدات پیروان)، تأثیرات رفتار رهبری بر معیارهای نتیجه پایانی موفقیت رهبری را دخالت می‌دهند. متغیرهای مداخله‌گر (میانجی) تا حدودی توسط اثر رفتارهای رهبری مشخص می‌شود. رهبران، می‌توانند مستقیماً از راه‌های مختلف بر این متغیرها نفوذ کنند، و این تأثیرات در بسیاری از نظریه‌های رهبری که در این کتاب مورد بحث قرار گرفته است، بررسی می‌شود. رهبران همچنین تأثیرات غیر مستقیمی، مانند آنچه که به وسیله فلش از رفتار رهبر به متغیرهای موقعیتی نشان داده شده است، را دارند (شکل ۲-۱). رهبران با انجام اقداماتی برای مطلوب‌تر ساختن موقعیت می‌توانند بطور غیر مستقیم بر متغیرهای مداخله‌گر (میانجی) تأثیر بگذارند. این تأثیرات در فصلهای ۱۰، ۱۱، ۱۲ و ۱۳ بررسی خواهد شد.

این مدل برای تمامی سطوح مدیریت سازمانی بزرگ کاربرد دارد، منتهی متغیرهای مداخله‌گر (میانجی) و موقعیتی گاهی اوقات از سطحی به سطح دیگر تغییر می‌کنند. تأثیرات غیر مستقیم بطور اخص برای مدیریت سطوح بالا حائز اهمیت است؛ به عنوان مثال مدیران اجرایی مستقیماً بر انگیزش زیردستان مستقیم خود تأثیر می‌گذارند، اما با تغییر متغیرهای موقعیتی درون سازمان مثل فرهنگ آن سازمان، سیستم پاداش و غیره بطور غیر مستقیم بر انگیزش تعداد زیادی از افراد سطوح پایین‌تر نیز تأثیر می‌گذارند. برخی از متغیرهای مداخله‌گر برای مدیران اجرایی حکم متغیرهای موقعیتی را برای مدیران هر بخش دارند؛ به عنوان مثال مدیران اجرایی سطوح بالا ساختار کلی سازمان را مشخص می‌کنند، در حالی که مدیر هر بخش تنها فعالیت‌های قسمت خود را در چهارچوب ضوابطی سازماندهی می‌کند که توسط ساختار بزرگتر تحمیل شده، است.

این مدل عوامل تعیین‌کننده دیگری از اثر بخشی سازمانی را در کنار رهبری داراست و همچنین احتمال اینکه دیگر عوامل تعیین‌کننده نفوذ رهبر را از بین ببرند

نیز شناخته شده است. فلشی که از متغیرهای موقعیتی به طرف معیارهای موفقیت کشیده شده است بازتاب اثر مستقیم شرایط خارجی است که خارج از حیطه کنترل رهبر است (مثل اقتصاد و شرایط بازار). نفوذ رهبر بر معیارهای موفقیت نیز به وسیله متغیرهای موقعیتی - که گاهی اوقات آن را جانشینی برای رهبری می نامند - بر متغیرهای مداخله گر نیز تأثیر می گذارد، تضعیف می شود. همانطور که پیشتر یادآوری شد با گذشت زمان طولانی، ممکن است رهبر قادر به نفوذ بر بعضی از این متغیرهای موقعیتی باشد، اما بقیه از دسترس رهبر خارج است. (در فصلهای ۱۰، ۱۲ و ۱۳ بحث شده است).

این مدل امکان فرایندهای اثرگذاری (نفوذ) دو طرفه را نیز به ما می دهد. رفتار رهبر همزمان هم متغیر وابسته است و هم متغیر مشتمل رفتار رهبر به وسیله عوامل گوناگونی از قبیل صفات رهبر، قدرت رهبر، تقاضاها و محدودیتهای موقعیتی، باز خور معیارهای موفقیت، باز خور نتایج اقدامات قبلی که برای تغییر متغیرهای مداخله گر صورت گرفته، تحت تأثیر قرار می گیرد. فرایندهای دوجانبه میان رهبران و زیردستان در فصل هشتم بحث می شود. در ارتباطات علی (علت و معلولی) رابطه بین رفتار رهبر و متغیرهای مداخله گر (میانجی) با فلشهای دو جهته (طرفه) نشان داده شده اند. قدرت رهبر توأماً توسط صفاتی از رهبر مثل خبرگی تخصص و قدرت متقاعدسازی و جنبه هایی از موقعیت مثل قدرت اختیار و کنترل رسمی رهبر در پاداش دادن، و از طریق باز خور تأثیرات موفقیت یا شکست، مشخص می شود. (به فصل هفتم رجوع شود).

همانطور که قبلاً ذکر شد، بجز بعضی از تحقیقات جدید درباره رهبری پر جاذبه و تحول آفرین، محققان کمی تمامی متغیرهایی را که در مدل آمده است همزمان به کار برده اند. ارتباط بین متغیرهای صفات، رفتار و قدرت، تنها موضوع بحث تعداد معدودی از تحقیقات بوده است. (بطور مثال به ماووس، ۱۹۸۹ مراجعه شود). بنابراین درباره موضوعات مختلف مطالبی یاد گرفتیم، اما در مورد اینکه چگونه این مطالب با یکدیگر در ارتباط هستند، اطلاعات کمی داریم. تا زمانی که تحقیق جامع بیشتری

انجام نشده، توسعه چهارچوب مفهومی ناقص به یک نظریه رهبری تکامل یافته، امکانپذیر نیست. در عین حال بهترین راه برای ملاحظه اینکه چگونه متغیرها به یکدیگر وابسته‌اند، پیدا کردن نکاتی است که از وجوه اشتراک نتایج روشهای مختلف به دست می‌آیند. در این کتاب توجه خاصی به مطالعاتی شده است که بیش از یک نوع متغیر را مورد آزمون قرار می‌دهد، و نکات اساسی وجه اشتراک مربوط به روشهای مختلف تحقیقات رهبری در فصل ۱۵ بررسی می‌شود.

خلاصه

رهبری در طول سالهای متمادی به شکلهای متفاوت تعریف شده است. بیشتر تعریفها بازتاب این فرضیه هستند که رهبری متضمن فرایند نفوذ اجتماعی است که به موجب آن نفوذ ارادی توسط یک شخص بر دیگر افراد به منظور سازماندهی به فعالیتها به روابط درونی گروه یا سازمان اعمال می‌شود. از سوی دیگر تعاریف رهبری از جنبه‌های مختلف از جمله اینکه چه کسی اعمال نفوذ می‌کند، اهداف مورد انتظار نفوذ، طریقه‌ای که نفوذ اعمال می‌شود و نتایج تلاشهای نفوذ، متفاوت است. هیچ تعریف دقیقی از رهبری وجود ندارد، تنها موضوع این است که چگونه ایت تعاریف برای افزایش درک ما (از رهبری) مفید واقع می‌شوند.

برخی از نظریه پردازان از رفتار رهبری و مدیریتی به عنوان فرایندهای جداگانه حمایت کرده‌اند. این مرزبندی توافقی است که به نظر ساده و غیر ضروری می‌آید. در رهبری نه تنها تفسیر وقایع، تهیه رشته چارت تشکیلاتی، و ایجاد تعهدات برای اهداف مشترک، بلکه یاری رساندن پیروان در سازماندهی خود به طریقی کارا، و حفظ روابط همکاری درونی افراد برای انجام کار با یکدیگر و کسب اهداف سازمانی، نیز مهم تلقی می‌شود. اگر بسیاری از مدیران به دلیل غفلت از انجام بعضی از این وظایف، غیر اثربخش هستند، در عین حال در نظریه رهبری این غفلت را به سادگی و بدون تفکیک هر چیزی به دو فرایند جداگانه به نام "هدایت کردن یا رهبری" و "اداره کردن" می‌توان مورد بحث قرار داد.

بیشتر محققان اثر بخشی رهبری را برحسب نتایج اقدامات رهبر بر پیروان و دیگر سهامداران و یا افراد ذی‌نفع سازمان ارزیابی می‌کنند، اما انتخاب متغیرهای پایانی بطور قابل ملاحظه‌ای از یک محقق به محقق دیگر فرق می‌کند. معیارها از جنبه‌های مهم زیادی از جمله، درجه فوریت آنها، اینکه آیا آنها تأثیرات مستقیم یا غیر مستقیم (یا هر دو) رهبر را منعکس می‌سازند و یا اینکه آیا آنها مقیاسهای اندازه‌گیری درونی و بیرونی دارند یا یکدیگر فرق دارند. معیارهایی که بطور اخص همبستگی منفی دارند، به دلیل مصالحه یا موازنه پیچیده‌ای که در میان نتایج گوناگون وجود دارد، مشکل آفرین است. به دلیل ارجحیتی که سهامداران یا افراد ذی‌نفع گوناگون برای معیارهای مختلف دارند، مجموعه‌ای از شاخصهای معروف، باید در تحقیقات اثر بخشی نیز مورد استفاده قرار گیرد. نظریه‌های عملکرد گروهی و نظریه‌های سیستمهای باز سازمانها منابع لازم برای کسب بینشهای بیشتری درباره ماهیت رهبری و معیارهای نسبی ارزیابی اثر بخشی رهبری به‌دست می‌دهد.

بیشتر نظریه‌ها و مطالعات رهبری، نگرشی موشکافانه برای خود انتخاب کرده‌اند و تنها جنبه‌ای از فرایند "رهبری" را مورد "آزمون" قرار می‌دهند. شاخه‌های مختلف تحقیقات رهبری شامل صفات رهبر، رفتار رهبر، قدرت و نفوذ رهبر و روشهای موقعیتی رهبر است. علاوه بر این روشها، بعضی از شاخه‌های تحقیقات رهبری، مثل رهبری مشارکتی، رهبری پر جاذبه و رهبری تحول آفرین، در برگیرنده بیش از یک نوع متغیر است.

تاکنون نظریه‌ای جامع از رهبری که تمام جنبه‌های فرایندهای رهبری را در حد کفایت در بر داشته باشد به وجود نیامده است. در عین حال در اینجا، برای نشان دادن روابط احتمالی میان انواع متغیرهای اصلی، از جمله در بیشتر تحقیقات پیشین رهبری، یک چارچوب مفهومی جامع ارائه شده است.

منابع و مأخذ

- 2- Barrow, J.c.(1977). The Variables of Leadership: A review and Conceptual Frame work. *Academy of management Review*, 2/231-251.
- 3- Benne, K.D, & sheats, p.(1948). Functional roles of group members. *Journal of social issues*, 2,42-47.
- 4- Bennis W.G., & Nanus, , B.(1985), *Leaders: the strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- 5- Campbell, J.P.(1977). the cuttingedge of leadership. An Overview-in J.G Hunt and L.L. Larson (eds.), *Leadership: the cutting edge*. Carbondale, IL: southern Illinois University press.
- 6- Galbraith, J.R. (1973). *Designing complex organizations*. Menlo Park, CA: Addison-Wesley.
- 7- Hackman, J.R,& Morris, C.G.(1975). Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration, In: Berkowitz (Ed.) *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic press.
- 8- Halal,W,E.(1974). Toward a general theory of leadership. *Human relations*, 27,401-416.
- 9- Hickman, C.F. (1990). *Mind of a manager, soul of leader*. New York: John Wiley.
- 10- Hunt,J.G.(1991). *Leadership A new synthesis*. Newbury park, CA: sage.
- 11- Jacobs,T.O, & Juqees, E. (1987). leadership in complex systems. In: J. zeldner (Ed.), *Human productivity enhancement: organizations, personnel, and decision making*. vol.2. New York: Praeger, pp.7-65.
- 12- Kabanoff, B.(1991). Equity, Equality, power, and conflict. *Academy of management Review*, 16,416-441.
- 13- Karmel, B.(1978). Leadership: A challenge to traditional research methods and assumptions. *Academy of Management Review*, 3, 475-482.
- 14- Kotter,J.p.(1988). *The leadership factor*. New York: Free press.
- 15- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1969). *organization and environment: managing differentiation and integration*. Homewood, IL: Richard D.Irwin.
- 16- Loard,R.G. and maher, K.J(1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin-Hyman.
- 17- Quinn,R,E, & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness Criteria: towards a Competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29,363-377.
- 18- Stogdill,R.M 1974, *Handbook of leadership*. A survey of the literature. New York: Free press.
- 19- Van Fleet,D.D. & Yukl, G. (1986 a). A century of leadership research in D.A. Wren(Ed.), *one hundred years of management*. Chicago: Academy of management, pp.12-23.
- 20- Wofford, J.C. (1982). An integrative theory of Leadership *Journal of management*, 8,27-47.
- 21- Yukl.G.(1981). *Leadership in organizations*. Englewood cliffs, NJ: prentice-Hall.
- 22- Zalesnik, A.(1977). managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55.(5). 67-78.

- 23- Bennis.W.G.(1959). leadership theory and administrative behavior: the problem of authority. Administrative Science Quarterly.4.259-260
- 24- Hemphill, J.K. & Coons,A.E.(1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In R.M.stogdill and A.E.coonse (Ends). Leader behavior: Its description and measurement. Cloumbus, Ohio: Bureav of Business Research, Ohio state University, pp.6-38.
- 25- Hosking, D.M. (1988). organizing, leadership, and skillful process. Journal of management studies,25,147-166.
- 26- Jacobs, T.O.& Jaques, E.(1990). Military executive leadership. In K.E. Clark and M.B.clark (Ends) Measures of leadership. West orange, NJ: leadership library of Americ, pp.281-295.
- 27- Janda,K.F(1960). Towards the explication of the conept of leadership in terms of concept of power HUMAN RELATION.B-345-363.
- 28- Katz,D. Kahn,R.L.(1978). The social psychology of organizations, 2nd ed. new york: John wiley.
- 29- Rauch, C.F.& Behling, O.(1984). Functionalism; Basis of an alternate approach to the study of leadership. in J.G.Hunt, D.M.Hosking,C.A.Sehriesheim, and R. Stewart(Ends), leaders and managers: International perspectives on managevial behoviov and leadership. Elmsford, NY: pergamon press, pp.45-62.
- 30- Tannenbavm.R.,Weschlor, I.R. ,& Massarik, F.(1961). Leadership and organization. newyork: McGraw-Hill.



شروېشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی