

تطبیق سبکهای رهبری با شکلهای استخدامی

از دیدگاه مدیریت منابع انسانی راهبردی*

سعید باقر سلیمی

مهدی هلیزاده

چکیده

محققان برای شناسایی ابزار مورد استفاده در عملیات مدیریت منابع انسانی و برای به کارگیری مؤثر سرمایه انسانی کوششهای بسیاری صرف کرده‌اند. در عین حال آنان تشخیص داده‌اند که رهبری نقش حیاتی در مدیریت اثربخش کارکنان دارد. اما تحقیقات کمی درباره تلفیق این دو زمینه تحقیقاتی ظاهراً نامتجانس سراغ داریم. محققان با بهره‌گیری از ادبیات مدیریت منابع انسانی راهبردی و رهبری، یک گونه شناسی از تناسب شکل استخدامی - سبک رهبری ارائه داده‌اند که در آن سبکهای رهبری با مقتضیات گروههای مختلف کارکنان تطبیق داده شده است. بر پایه مدیریت منابع انسانی راهبردی تأیید می‌شود که گروههای مختلف کارکنان به طور متفاوت اداره می‌شوند و به سبکهای رهبری متفاوتی نیاز دارند. براساس رویکردهای اقتضایی در رهبری، در این مقاله به دنبال سبک رهبری متناسب با هدفهای زیربنایی و تعهدات روان‌شناختی گروههای مختلفی هستیم. استنتاجات این تناسب برای محققان و مدیران و همچنین جهت‌گیری برای تحقیقات بعدی مورد بحث قرار گرفته‌اند.

* مقاله برگردانی است از منبع در پی آمده:

"Wei Liu, David P. Lepak, Riki Takeuchi, Henry P. Sims, Jr. "Matching leadership styles employment modes: Strategic human resource management perspective", *Human Resource Management Review*, 13 (2003) 127-152.

۱. مقدمه

محققان شواهد و مدارک مهمی از اهمیت مدیریت منابع انسانی برای موفقیت شرکتها ارائه داده‌اند. ماهیت سرمایه انسانی شرکتها و نحوه اداره کردن آن در کارکنان و عملکرد شرکت بی‌تأثیر نیست. با توجه به ادبیات مدیریت منابع انسانی راهبردی، محققان بر این باورند که میزان مشارکت کارکنان در موفقیت شرکت متفاوت است. در نتیجه، شرکتها ممکن است عملیات مدیریت منابع انسانی متفاوتی را برای گروههای استخدامی متفاوت به کار گیرند که سطح دانش، مهارت، توانایی و تخصص و نیز انتظارات مبتنی بر قراردادهای روان‌شناختی، تعهدات سازمانی و غیره آنها گوناگون است. با توجه به گوناگونی و تغییر پذیری اساسی در ترکیب کارکنان سازمان و هدفهای متفاوت، به کارگیری منابع انسانی در گروههای مختلف استخدامی، اثربخشی یک رهبر در انگیزش و رضایتمندی کارکنان منوط است به میزانی که آنها بتوانند رفتارها و سبکهای رهبریشان را با ویژگیهای گروههای استخدامی تطبیق دهند. با توجه به اینکه تحقیقی که در بررسی اثربخشی سبکهای رهبری از سطح تحلیل گروه استخدامی استفاده کند، وجود ندارد.

در رویکرد اقتضایی رهبری مثل نظریه مسیر-هدف، نظریه اقتضایی ناخوشایندترین همکار (LPC) نظریه جانشینهای رهبری، نظریه تصمیم‌هنجاری، الگوی پیوندهای چندگانه اعتقاد بر این است که اثربخشی رهبری به ویژگیهای موقعیتی و رهبری وابسته است. مثلاً، رویه‌های الگوی اقتضایی اثربخشی رهبری مشروط به تعامل سبک رهبری و تناسب موقعیت است؛ یعنی در واقع میزان و درجه‌ای که رهبر در آن موقعیت به‌طور بالقوه در رفتار زیردستانشان نفوذ می‌کند. هم‌چنین بر مبنای الگوی هنجاری نفوذ رهبرانی مؤثرتر خواهند بود که از رویه‌های تصمیم‌گیری متناسب با موقعیت‌های ویژه سودجویند.

افزون بر آن در نظریه تبادل رهبر-اعضا (LMX) نفوذ فرض بر این است که رهبران در تماس متقابل با همه زیردستان از یک شیوه و سبک سود نمی‌جویند، بلکه سبکهای متفاوتی را با توجه به موقعیتهای ویژه برمی‌گزینند. همین‌طور در نظریه رهبری موقعیتی این‌طور فرض شده که به سبب این که اثربخشی رهبری به متغیرهای موقعیتی وابسته است، رهبران اقدامات و رفتارهای ارتباطی‌شان با زیردستانشان را به نحوی تنظیم می‌کنند که احتمال موفقیتشان افزایش یابد. سرانجام در نظریه مسیر-هدف رهبری «رهبران برای اثربخشی، رفتارهایی مکمل محیط و قابلیت‌های زیردستان ارائه می‌دهند تا نارسایی و

کمبودها را جبران کنند و سبب رضایت زبردستان و افزایش عملکرد افراد و واحدهای کاری شوند» اگرچه تمرکز تحقیقاتی محققان متفاوت است، اما آنان رویکردی اقتضایی را برای رهبری پذیرفته‌اند که طبق آن متغیرهای موقعیتی در روابط بین ویژگیهای رهبری و اثربخشی آن تأثیرگذار است.

افزون بر آن رهبری یک ساخت چند سطحی دارد که شامل جنبه‌هایی از رهبر، پیرو و روابط رهبر و پیرو است. در نتیجه، اثربخشی رهبری به ویژگیهای رهبر، ماهیت کارکنان و همچنین انتظارات حاصل از تعاملات رهبر- پیرو وابسته است. مثلاً، ابعاد مختلفی از رفتار رهبری (ملاحظه‌ای و ساختاری) با توجه به عوامل مختلف موقعیتی، منجر به عملکردهای گوناگون می‌شود، اگرچه تحقیقات در رهبری بیشتر به عملکرد فردی (رهبر یا زبردست) می‌پردازد.

به رغم شواهد موجود رهبری یک جزء حیاتی از مدیریت اثر بخش کارکنان است، تحقیقات رهبری در سطح تحلیلی واحد کاری به ندرت دیده می‌شود، به ویژه، نظریه‌ای که در آن اثربخشی سبکهای متفاوت رهبری در سطح تحلیلی گروههای استخدامی بررسی می‌شود، ظاهراً وجود ندارد. بررسی تأثیر رهبری در این سطح تحلیلی بدین دلیل مهم است که گروههای مختلف کارکنان، انتظارات و ویژگیهای مختلفی دارند و از این رو باید به‌طور متفاوتی برانگیخته شوند. برای اداره اثر بخش این کارکنان، تحقیق و پژوهش دربارهٔ اثربخشی سبکهای متفاوت رهبری در گروههای مختلف استخدامی مهم و ضروری است. در این مقاله با تلفیق تحقیقات مدیریت منابع انسانی راهبردی با پیشینه نوشتاری و مبانی نظری رهبری، یک گونه‌شناسی منسجمی از تناسب شکل استخدامی با سبک رهبری بسط داده شده است، به طوری که سبک رهبری با ترتیبات استخدامی تناسب داشته باشد. محققان بر پایهٔ مدیریت منابع انسانی راهبردی، نظریه‌های رهبری اقتضایی و نظریهٔ تبادل رهبر- اعضا، معتقدند که احتمالاً سبکهای رهبری خاصی در برخی اشکال استخدامی مؤثرترند. از این رو، کمک اصلی این گونه‌شناسی، برقراری رابطهٔ بین اثربخشی سبکهای رهبری و سطح تحلیلی گروههای استخدامی است. در بخشها، مروری بر چهار شکل استخدامی که لپاک^۱ و اسنل^۲ ارائه کرده‌اند عرضه خواهیم کرد. همچنین سبک رهبری ارائه

1. Lepak

2. Snell

شده مانز^۱، اسمیز^۲، پیرس^۳ و همکاران بررسی خواهد شد. سپس چارچوبهای نظری را تلفیق می‌کنیم و با بررسی متناسب بودن سبکهای رهبری متفاوتی برای کارکنان با ترتیبات مختلف استخدامی دستورالعمل و راه کارهایی برای تحقیقات آینده ارائه می‌نماییم.

۲. مرور نظری

۱.۲ ترتیبات استخدامی

بر مبنای نوشتارهای موجود در زمینه روابط استخدامی در شرکتها ترتیبات استخدامی چندگانه‌ای سراغ داریم. استرمن^۴ چهار سیستم فرعی استخدامی، یعنی الگوهای صنعتی - الگوهای حقوقی - الگوهای پیشه‌وری - الگوهای ثانوی را با سیستمها و انتظارات متفاوت منابع انسانی مرتبط می‌داند. همچنان که مفهوم سازی ماهیت ترتیبات استخدامی گوناگون است، هدفها و تعهدات روان‌شناختی هر یک از ترتیبات استخدامی، به رویکردهای متفاوتی در مدیریت و رهبری نیروی کاری نیاز دارد. برای نمونه، کارکنان که تحت یک سیستم پیشه‌ور استخدام شوند، وفاداری کمتری به شرکت دارند و جابه‌جایی بیشتری از یک شرکت به شرکت دیگر دارند، اما کارکنانی که تحت الگوی حقوقی استخدام می‌شوند در مقابل داشتن امنیت شغلی، تعهد بالایی را نشان می‌دهند.

در این تحقیقات، مفهوم سازی متفاوتی از سیستمهای استخدامی پیشنهاد شده است. مثلاً روسو^۵ چهار نوع متفاوت از روابط استخدامی را مبنای دو بُعد مفهوم سازی کرده است. این دو بُعد عبارت‌اند از: چارچوب زمانی روابط (کوتاه-بلند مدت) و دیگری قرارگیری در سازمان (درونی - بیرونی بودن) است. در مطالعه^۶ تسیوال از کارکنان دائمی، معلوم شد ماهیت روابط کارکنان سازمان را می‌توان در چارچوب رویکرد متفاوت طبقه‌بندی کرد:

- توازن بلندمدت
- توازن کوتاه‌مدت
- سرمایه‌گذاری کم
- سرمایه‌گذاری افراطی

1. Manz

2. Smis

3. Pearce

4. Osterman

5. Rousseaus

6. Tesival

با توجه به این که سطح تحلیلی در این مقاله گروه استخدامی است، به دو دلیل ساختار منابع انسانی پیشنهادی لپاک و اسنل ترجیح داده می‌شود. اولاً، آنان منظر جامعی از جنبه‌های متفاوت گروه‌های استخدامی را ارائه می‌دهند که شامل اشکال استخدامی، روابط استخدامی و عملیات مدیریت منابع انسانی متفاوت است و این مبنای قوی‌ای را برای تطبیق انواع سبک‌های رهبری گروه‌های خاص کارکنان ارائه می‌دهد. در الگوی آنان هم‌چنین چارچوب روسیو و تسیوال با هم تلفیق می‌شود که این امر چارچوب مناسبی را برای الزامات کارفرما و انتظارات کارکنان و نیز روش‌های اداره کارکنان تحت هر یک از اشکال استخدامی به وجود می‌آورد و این به نوبه خود، مبنای نظری را برای الزامات رهبری فراهم می‌کند. ثانیاً، طبقه‌بندی آنها از ترتیبات استخدامی در چارچوب گروه (قراردادی، تملک یا بر مبنای کار، اتحادی / مشارکتی و توسعه داخلی یا بر مبنای دانش) با استفاده از معیارهای ارزش و منحصر به فرد بودن منابع انسانی از لحاظ تجربی تأیید شده است. لپاک و اسنل دریافته‌اند که طبقه‌بندی آنها از اشکال استخدامی به‌طور هم‌زمان در سازمان‌های مختلف وجود دارند.

به طور مشخص این نویسندگان معتقدند که منابع انسانی در ارزش‌های راهبردی و منحصر به فرد بودن مهارت‌هایشان متفاوت‌اند. ارزش سرمایه انسانی که به مشارکت بالقوه آن در مزیت‌های رقابتی یا قابلیت هسته‌ای شرکت وابسته است. الگوی استخدامی شرکت درونی یا بیرونی بودن را تعیین می‌کند. از سوی دیگر، درجه منحصر به فرد بودن سرمایه انسانی بر هزینه مبادلاتی مربوط و از این رو تصمیمات استخدامی در مورد درونی یا بیرونی و نیز کوتاه یا بلندمدت کردن قراردادها تأثیر می‌گذارد. ارزش و منحصر به فرد بودن منابع انسانی به سان یک تعیین کننده راهبردی اشکال استخدامی جانشین است و یک گونه‌شناسی چهارتایی از اشکال استخدامی از تلفیق این دو بُعد به وجود می‌آید.

بر مبنای این چارچوب، شرکت‌هایی تمایل به استفاده از ترتیبات قراردادی با شغل‌های کوتاه مدت دارند که تأثیرات کمی را به طور مستقیم در مزیت‌های رقابتی‌شان بگذارند. اگر چه این شکل استخدامی بر این مسئله متمرکز است که کار به طور مناسب و طبق قرارداد انجام شود، اما به مشارکت سازمانی محدود و تعیین الزامات عملکردی خاصی تمایل دارد. مشاغلی که شرکتها ممکن است برای شکل قراردادی برگزینند شامل مشاغلی است که



کارکنان اداری و پشتیبانی انجام می‌دهند. کارکنان سرایدار و منشی‌های سطوح پایین و مونتاژکاران هستند. زمانی که سرمایه انسانی رابطه مستقیم و مهمی با مزیت‌های رقابتی دارد ارزشمند است، اما برای شرکت منحصر به فرد نیست. شرکتها در این حال ممکن است متکی به رویکرد تملک یا بر مبنای شغل باشند تا بتوانند کارکنان ماهر را از بازار خارجی به دست آورند. برای این کارکنان و شرکتها گرایش منابع انسانی مبتنی بر بهره‌وری یا بازار را مناسب می‌دانند و با تأکید بر جذب و انتخاب کارکنان دارای مهارت‌های با ارزش، از هزینه‌های آموزش و توسعه سرمایه انسانی می‌کاهند. مثالهایی از شکل استخدامی مبتنی بر شغل عبارت‌اند از: کارکنان اداری و فروش، مهندسان و عاملان ارائه خدمات به مشتری.

شکل سوم ترتیبات استخدامی، اتحاد / مشارکت است که شامل سرمایه انسانی منحصر به فرد برای شرکت است، اما ارزش راهبردی بالایی برای آن ندارد. اتحادها معمولاً زمانی است که سازمانها بر مبنای داراییهای مشترک تخصصی با بخشهای خارجی مشارکت می‌کنند و خروجیهای مشترکی را به وجود می‌آورند. به عنوان یک رابطه با خارج که برای رسیدن به یک ارزش هم‌افزا از سرمایه انسانی منحصر به فرد شرکاء بهره می‌گیرد، حفظ شراکت، مبتنی است بر اعتماد دو طرفه و سهم بودن در اطلاعات و همکاری متقابل بلند مدت. برای مثال، شرکتها ممکن است تحت برنامه اتحاد / شراکت، مشاوران، مهندسان نرم-افزاری، آموزشگران توسعه اجرایی را به کار گیرند. سرانجام، شرکتها تمایل به توسعه کارکنانی دارند که ارزشها و منابع منحصر به فرد درونی‌اند. تحت این ترتیبات استخدامی، بر مبنای دانش، شرکتها، برای اطمینان از این که بتوانند از سرمایه گذاری بر روی سرمایه انسانی خاص شرکت در طول زمان بهره ببرند و نیز بتوانند آنها را حفظ کنند، روابط استخدامی بلند مدت، پرورش تعهدات سازمانی و سرمایه گذاری برای تحلیلگران در آموزش و توسعه کارکنان را تشویق می‌کنند. برای مثال، شرکتها می‌توانند از توسعه درونی یا شغل استخدامی دانش مدار برای تحلیلگران مدیران میانی، مهندسان فنی، کارکن، فروش و تحقیق و توسعه سود می‌جویند. همچنان که در نمونه‌هایی از مشاغل همپوشان گفتیم اهمیت سمتهای ویژه، به ویژگیها و شاخصهای صنعت و شرکت وابسته است.

۲.۲ سبکهای رهبری

همان‌طور که این اعتقاد وجود دارد که کارکنان مختلف در مبادلات با شرکتشان تعهدات و انتظارات متنوعی دارند، تفاوت مشابهی در متون رهبری دیده می‌شود. مبانی نظری و نوشتاری رهبری سنت و ریشه‌ای غنی در مفهوم‌سازی رهبری دارد. در گونه شناسیها نوعاً رفتارهای رهبر از لحاظ نظری به سبکهای اصلی رهبری خوشه‌بندی می‌شوند. برای مثال اولیه نظریه مسیر - هدف چهار سبک متفاوت از رفتارهای رهبری را شناسایی می‌کند که شامل رهبری حمایتی، ارشادی، در پی کسب موفقیت و مشارکتی است. اخیراً گونه‌شناسی را بس^۱ و همکاران تدوین و ارائه و از این طریق پارادایم مبادله‌ای - تحولی را پیشنهاد کرده‌اند. در این جستار با بهره‌گیری از این مبانی و نوشتارهای غنی رهبری، چهار نوع اصلی سبک رهبری در نظریه اقتضایی مفهوم‌سازی شده است. اساساً این نوع گونه‌شناسی متناسب با نگرش بس است، اما گسترده‌تر بوده و شامل نگرش و دیدگاههای دیگری نیز می‌شود. تحلیل تاریخی این تحقیق نیز از کاکس^۲ و پیرس^۳ و همکاران اقتباس شده است. برای هر سبک، از چندین مبنای نظریه مرتبط با رفتارهای ویژه رهبری و نیز زمینه‌های نظری وسیعتری که بتواند مرتبط با رفتارهای رهبری باشد استفاده شده است. این مبناها به طور خلاصه در نگاره ۱ آمده است.

در تلاش برای منظرهای متفاوت رهبری، در این تحقیق چهار سبک رهبری ارشادی، مبادله‌ای، تحولی و توانمندسازی را پیشنهاد می‌کنیم. پیرس و همکاران با ارائه شواهد تجربی نشان داده‌اند که این چهار سبک به طور مشخص متفاوت‌اند و ویژگیها و شاخصهای مشخصی دارند. این چارچوب فقط مبتنی بر پارادایم رهبری مبادله‌ای - تحولی نیست، بلکه دو نوع دیگری از سبکهای رهبری نیز تلفیق شده است که به طور چشمگیری در تحقیقات از آنها صحبت شده است و عبارت‌اند از: رهبری توجه - ارشادی و رهبری توانمندسازی. از این رو، نوع شناسی سبکهای رهبری به‌سان مبنایی برای الگوی تلفیقی است. این سبکهای رهبری با توجه به ویژگیها و شاخصهای متفاوتشان، احتمالاً دارای پیامدهای متفاوتی بر اثربخشی رهبری‌اند.



نگاره ۱. مبانی نظری و تحقیقاتی مدل با ریشه تاریخی از انواع رهبری

مدل رهبری	مبانی نظری و تحقیقاتی
رهبری ارشادی	<ul style="list-style-type: none"> ● نظریه رهبری X (مک گریگور ۱۹۶۰) ● ساختار ابتکار عمل از مطالعات دانشگاه اوهایو (فلشمن ۱۹۵۳) ● رفتار وظیفه گرا، از مطالعات میشیگان (کاتز، ماکسوی و مورس ۱۹۵۰) ● تحقیق در مورد تنبیه (اروی وایوان اویچ ۱۹۸۰)
رهبری مبادله‌ای	<ul style="list-style-type: none"> ● نظریه انتظار (ورم ۱۹۶۴) ● نظریه مسیر-هدف (هاوس ۱۹۷۱) ● نظریه برابری (آدامز ۱۹۶۳) ● نظریه مبادله (هومنز ۱۹۶۱) ● نظریه تقویت (لوتانز و کریتنر ۱۹۸۵؛ سیمز ۱۹۷۷، توزن دیک ۱۹۱۱) ● نظریه در مورد پاداش (پود ساک، تئودور اسکو ۱۹۸۳)
رهبری تحول آفرین	<ul style="list-style-type: none"> ● جامعه شناسی کاریزما (ویر ۱۹۶۴) ● نظریه رهبری کاریزماتیک (هاوس ۱۹۷۷) ● رهبری تحول آفرین (بس ۱۹۸۵؛ برنز ۱۹۷۸) ● خود مدیریتی رفتاری (تورنسون و ماهونی ۱۹۷۴)
رهبری توانمند سازی	<ul style="list-style-type: none"> ● تعديلات رفتار شناختی (میشن بام ۱۹۷۷) ● تحقیق درباره مدیریت مشارکتی و تعیین هدف مشارکتی (لیکرت ۱۹۶۱؛ لوک و لاتام ۱۹۹۰)

در رهبری نوع یکم که رهبری ارشادی است، رهبر می‌کوشد تا با اتکا به رفتارهایی مثل دستوردهی و فرماندهی، هدفهای معین و استفاده از تنبیه، زیر دستان را به‌سان مرنوسانی فروتن تربیت کند. زیردستان اختیار کمی در شغل دارند و به‌ندرت مجاز به مشارکت در تصمیم‌گیریها هستند که البته این روش ریشه در سبک نظری X رفتارهای ساختاری - ابتکار عمل مطالعات دانشگاه اوهایو و تحقیق در تنبیه دارد.

در رهبری نوع دوم که رهبری مبادله‌ای است، روابط رهبر - پیرو بر مبنای مجموعه‌ای از مبادلات یا چانه‌زنیها بین رهبران و پیروان است و بر استفاده از پاداشهای اقتصادی تأکید می‌شود که طبق آن بسته به میزان موفقیت و در رسیدن به هدفهای توافق شده، از پاداشهای اجتماعی - اقتصادی متناسب استفاده می‌شود. تمرکز اصلی این سبک رهبری بر تعیین هدف، روشن بودن رابطه بین پاداش و عملکرد و ارائه بازخورد سازنده برای حفظ عملکرد زیردستان است. اساس تاریخی این سبک نظریه انتظار، نظریه مسیر - هدف، نظریه مبادله / برابری و نظریه تقویت است.

در رهبری نوع سوم و در مقابل آن، رهبری تحول آفرین فراتر از انگیزه‌های مبادلاتی برای نیل به عملکرد مطلوب، به تحریک زیردستان برای فدا کردن تمایلات فردیشان برای هدفهای جمعی، رسالت و منظر می‌اندیشد. تمرکز فعالیتهای رهبران تحول آفرین بر هدفهای بلندمدت و تأکید بر منظر و ترغیب زیردستان برای رسیدن به رسالت و ایجاد اعتماد و تعهد بیشتر است. نظریه تحول آفرین از منظرهای نظری مانند جامعه‌شناسی کاریزما، نظریه کاریزماتیک و رهبری تحول آفرین سرچشمه گرفته است.

سرانجام در رهبری نوع چهارم که رهبری توانمندساز است، سبک رهبری زیردستان را به توسعه خود کنترلی و مشارکت در تصمیم گیریها الزام به نوآوری و به عهده گرفتن مسؤولیت اعمالشان سوق می‌دهد. نقش رهبری در این سبک، ایجاد خود تنظیمی بیشتر، لذت بردن و انگیزش در کار، و ایجاد عادات و الگوهای تفکر سازنده در کارکنان است. ریشه تاریخی این سبک رهبری در خود مدیریتی رفتاری، نظریه شناختی - اجتماعی، تعدیل رفتار شناختی، هدف‌گذاری مشارکتی و نظریه خود رهبری است. به طور خلاصه، مفهوم سازی این تحقیق از رهبری، برگرفته از منتهای تاریخی انگیزش و رهبری است و شامل چهار سبک زیر است:

- ۱) ارشادی
- ۲) مبادله‌ای
- ۳) تحول آفرین
- ۴) توانمندساز

در بخشهایی که در زیر می‌آید این سبکهای رهبری با شکل‌های استخدامی تلفیق می‌شود تا نظریه تحقیق در این زمینه توسعه داده شود.



۳. تطابق سبک رهبری و ترتیبات استخدامی

برای ارزیابی اثربخشی سبکهای رهبری بر کارکنان در شکلهای استخدامی متفاوت، تعریف اثربخشی ضروری است. در اثربخشی فرض بر این است که عوامل موقعیتی مثل ویژگیهای مربوط به وظایف، رهبری و زیردستان و محیط، هم عملکرد انگیزشی رهبر و هم نوع رفتار اثربخش رهبران را تعیین کند. به رغم وجود مجموعه تفاوتها در موقعیتهای ویژه، غالباً از معیارهای زیر برای سنجش اثربخشی رهبری سود می‌جویند:

آ) میزانی که گروه یا سازمان به طور موفقیت آمیزی به وظایف و هدفهایشان دست می‌یابند

ب) نحوه اقدامات رهبری در برآوردن نیازها و انتظارات زیردستان به طوری که آنها تمایل به انجام درخواستهای رهبری داشته باشند.

با توجه به این که سطح تحلیلی مورد نظر در این تحقیق گروه استخدامی است؛ اثربخشی رهبری برای کل گروه استخدامی در نظر گرفته شده است. از این رو، بر پایه معیارهای متداول، اثربخشی رهبری و با توجه به تمرکز مقاله، تعریف اثربخشی رهبری در این مقاله عبارت است از «میزانی که رهبری بتواند به طور کارآمد کارکنان را برانگیزاند تا آنها وظایف را طبق مقتضیات سازمانی برای هر گروه از کارکنان انجام دهند، در عین آن که انتظارات کارکنان و سازمان تحت شکل استخدامی توافق شده برآورده شود».

با توجه به تفاوت در رفتارهای مورد انتظار کارکنان و مهارت آنها در شکلهای استخدامی متفاوت، سبکهای رهبری با توجه به گروههای مختلف کارکنان دارای اثربخشی متفاوتی خواهند بود. شرکتها برای تحقق هدفهای متفاوت و ایفای وظایف مختلف، به گروههای مختلفی از کارکنان اتکا می‌کنند، برای دستیابی به این هدفها و وظایف، شرکتها از سیستمها و عملیات متفاوت مدیریت منابع انسانی سود می‌جویند تا تعهدات متقابلی بین کارکنان و شرکت برقرار کنند. برای ایجاد اثربخشی بیشتر، سبک رهبری باید با الزامات اساسیتر که در شالوده این مبادلات استخدامی قرار دارد، متناسب باشد. بر پایه منظر رهبری اقتضایی (نظریه تبادل رهبر - اعضا، نظریه مسیر - هدف و نظریه رهبری اقتضایی) و دیدگاه ساختار منابع انسانی (اسنل و لپاک)، اثربخشی سرمایه انسانی به تطابق بین سبک رهبری با تقاضاها و انتظارات کارکنان که در مبادله استخدامی با کارمند تعیین شده است وابسته است. پیش‌بینی این است که:

- (۱) رهبری ارشادی برای نیروی کار قراردادی اثر بخشتر خواهد بود.
- (۲) رهبری مبادله‌ای برای استخدام تملکی یا بر مبنای شغل اثر بخشتر خواهد بود.
- (۳) رهبری تحول‌آفرین برای الگوی اتحاد / مشارکتی اثر بخشتر خواهد بود.
- (۴) رهبری توانمندساز برای کارکنان توسعه داخلی / بر مبنای دانش اثر بخشتر خواهد بود.

شکل ۱ گونه شناسی پیشنهادی تحقیق را نشان می‌دهد که شامل تطابق سبکهای رهبری با شکلهای استخدامی است.

گونه شناسی پیشنهادی بیشتر در سطح تحلیلی گروه استخدامی متمرکز است تا سطح تحلیلی افراد یا سطح دو گانه. بر مبنای تحقیقات موجود در سطح تحلیلی شکل استخدامی کارکنانی که به شکل مشابه استخدام شده‌اند، مهارت‌های مشابهی دارند و به روش مشابهی که سازمان هدایت می‌کند. در عین حال که رهبران سبک رهبریشان را برای هر کارمندی می‌توانند تغییر دهند، تمرکز بر سطح تحلیلی استخدامی تلاشی برای ارائه چارچوبی قابل تعمیمتر برای درک اثربخشی رهبری است.

زیاد	شکل استخدامی:	شکل استخدامی:
	اتحاد / مشارکتی سبک رهبری:	توسعه درونی / بر مبنای دانش سبک رهبری:
منحصر به فرد بودن سرمایه انسانی	تحول آفرین	توانمندسازی
	شکل استخدامی:	شکل استخدامی:
کم	قراردادی سبک رهبری:	تملک / بر مبنای شغل سبک رهبری:
	ارشادی	مبادله‌ای
	کم	زیاد

شکل ۱. یک گونه شناسی تلفیقی برای تناسب شکل استخدامی با سبک رهبری

۱.۳ قراردادی - رهبری ارشادی

با توجه به موارد پیشگفته، برای انعطاف‌پذیری و پاسخگویی به نوسانات بازار نیروی کار و ظرفیتهای کاری، تعداد زیادی از شرکتهاستفاده از نیروی کار قراردادی را افزایش داده‌اند. این کارکنان معمولاً برای مشاغل ویژه و غالباً موقتی استخدام می‌شوند و صاحب مهارتهایی‌اند که ارزش راهبردی بالایی ندارند و همچنین صرفاً مختص یک سازمان نیستند. از نظر روسو روابط استخدامی برای این کارکنان کوتاه‌مدت است و کارکنان تعهدات بلندمدت ندارند. الزامات عملکردی تعیین شده و مشارکت کارکنان در سازمان پایین است. از این رو، کارکنان قراردادی معمولاً پیوند نزدیکی با سازمانی که برای آن کار می‌کنند ندارند. ماهیت این روابط به طور مفهومی با روابط «متمرکز بر شغل» و بین کارکنان و کارفرمایان که تسیوال و دیگران مطرح کرده‌اند، یکسان است.

در روابط متمرکز بر شغل، اساساً کارکنان به عملکرد بالا تشویق می‌شوند بدون این که به تعهد یا توجه آنها به موفقیت کلی یا بقای سازمان نیازی باشد. یعنی، هر یک قرارداد شفاهی یا کتبی، به طور روشن که انتظارات طرفین را در قالب ستادهای الزامی کارکنان و دستمزدهای آنها تعریف می‌کند.

با نیروی کاری قراردادی، شرکتهای انتظار وابستگی احساسی یا تعهدات سازمانی از کارکنان ندارند، زیرا روابط آنها مبادله‌ای و براساس شرایط قراردادشان است. تمرکز کارکنان بر روی کار و فعالیتشان است و انتظار تعهد سازمانی از آنها نمی‌رود. رهبر برای ایفای وظایف، کارکنان قراردادی را استخدام و هدفها را تعیین می‌کند و رهنمودهای ویژه‌ای برای ایفای کارهایشان ارائه می‌دهد. از این رو ماهیت کار قراردادی این طور است که رهبران ملزم به پیروی از شرایط قراردادند، و نمی‌توانند مسؤلیتهای بیشتری را به کارکنان واگذار کنند. بر اساس این سناریو، کارکنان به طور صریح انتظارات شرکت را می‌دانند و شکست در برآوردن این انتظارات یا ایفای وظایف، باعث کاهش پاداش یا حتی خاتمه قرارداد است. این دیدگاه، متناسب با نگرش اتریبونی است که طبق آن اطاعت کارکنان مبتنی بر عملکرد در یک شغل ویژه و دریافت پاداشهای مشخص است.

تأکید بر پیروی و الزامات خاص شغلی تحت استخدام قراردادی، با ویژگیهای سبک

رهبری ارشادی همخوانی دارد. رهبری ارشادی، عبارت است از فرایند دستوردهی به دیگران برای اجرای خواسته‌های رهبر تحت این سبک، رهبر صاحب اقتدار کاملی است، منبع خرد و اراده است و سازوکار استخدامی بر مبنای دستورالعمل و فرماندهی، هدفهای تعیین شده و تنبیه و توبیخ اقتضایی برای وادار کردن به ایفای وظایف را به کار می‌گیرد. زیردستان بر اساس تفکر رهبران در مورد این که چه چیزی باید انجام شود عمل می‌کنند. رهبران ارشادی، با تعیین هدفها، وظایف راهنماییهای ویژه و تعیین قوانین مربوط به پاداشها و تنبیهات، زیردستان را به طور دقیق از تعهداتشان نسبت به شرکت آگاه می‌سازند، اگرچه کارکنان ممکن است نقش کارشان را در هدفهای شرکت درک نکنند، می‌دانند که طبق قرارداد، رهبران از آنها انتظار دارند، بر اساس قراردادی دقیق، کارکنان با استفاده از مهارتهایشان کارهای تخصیص داده شده را با توجه به اصول و رهنمودها به پایان برسانند. اگرچه از رهبری ارشادی به دلیل ناتوانایی در متعهد کردن کارکنان انتقاد شده است، این امر نمی‌تواند موجب مسئله‌ای برای ترتیبات استخدامی قراردادی باشد. با توجه به این که داشتن تعهد در نیروی کار قراردادی، الزامی یا مورد انتظار نیست، نبود تعهد، به عملکرد سازمانی آسیبی نمی‌رساند. وجود یک شرح شغل دقیق، انتظارات کارکنان قراردادی را برآورده می‌کند. افزون بر آن، با توجه به این که ایفای وظایف تحت استخدام قراردادی، نه ارزشمند و نه منحصر به فرد است، سایر سبکهای رهبری ممکن است کمتر مؤثر باشد. برای مثال، یکی از ویژگیهای اساسی رهبران مبادله‌ای، هدفگذاری است که طی آن رهبر و کارکنان به طور مشترک هدفهای عملکردی را تعیین می‌کنند (مانند مدیریت بر مبنای هدف)، تا کارکنان تعهد بیشتری نسبت به هدف داشته باشند. به جای پیروی کردن و اجبار، رویکرد مبادله‌ای نقش فعالتری را به زیردستان می‌دهد، به طوری که آنها نفوذ بیشتری را در روابط و مبادلات دو طرفه دارند.

این اصول با تأکید روش استخدامی قراردادی که طبق آن کارکنان باید پیرو باشند و مشاغل برای آنان به‌طور واضح تعریف شده باشد سازگار نیست. افزون بر آن، تأکید رهبران مبادله‌ای به تعاملات مبادله‌ای ممکن است به کارکنان قراردادی یادآوری کند که چه چیزی را به دست نیاورده‌اند و این امر ممکن است منجر به عملکرد ضعیفی شود. افزون بر آن رهبری توانمندساز و تحول آفرین تأکید بیشتری بر تعهد کارکنان به رهبری و شغلشان دارند. صرف زمان و منابع زیاد برای ایجاد تعهد بیشتر برای دستیابی به هدفها و وظایفی که

کمک چندانی به شرکت نمی‌کند، می‌تواند نوعی اتلاف منابع محسوب شود و مشارکت کارکنان در شرکت، ممکن است مضر بوده و مورد انتظار کارکنان یا کارفرمایان قراردادی نیز نباشد. به هر حال، این سبکهای رهبری ممکن است نوعی ابهام در نقش را برای شغلی که دقیقاً تعریف شده است به وجود آورده و عملکرد و اثربخشی کارکنان قراردادی را پایین بیاورد. در مجموع ویژگیهای رهبری ارشادی که عبارت است از پیروی از رهبر، شرح شغلهای دقیق و تعهد کم با تقاضاهای رهبری و انتظارات روان‌شناختی گروه کارکنان قراردادی متناسب است.

گزاره ۱: سبک رهبری ارشادی نسبت به بقیه سبکها (مبادله‌ای، تحول‌آفرین و توانمندساز) برای کارکنان قراردادی اثر بخشتر خواهد بود.

۲.۳. استخدام بر مبنای شغل، رهبری مبادله‌ای

در مورد استخدام بر مبنای شغل، سبک رهبری مبادله‌ای احتمالاً اثر بخشترین سبک خواهد بود. از دیدگاه مدیریت منابع انسانی، سازمانها ممکن است کارکنانی را از بازار کار آزاد شناسایی و استخدام کنند که صاحب مهارتهای ویژه‌ای‌اند و می‌توانند به فوریت کار خود را شروع کنند. شرکتهای برای دستیابی به مهارتهای این کارکنان، به ارزشهای کارکنان با توجه به قیمت بازار جبران خدمات پرداخت می‌کنند که این روابط استخدامی یک «همزیستی» و انعکاسی از روابط دو طرفه کارکنان و کارفرمایان است. تا زمانی که هر دو طرف از مزایای آن سود ببرند، تمایل به ادامه روابط بلندمدت دارند چرا که دانش، مهارت و تواناییهای این کارکنان مختص یک شرکت نیست. شرکتهای ممکن است از منابع وسیعی از نیروی کار با تواناییهای لازم سود جویند، بدون خطر بهره‌برداری نکردن از سرمایه‌گذاری بر روی سرمایه‌های انسانی منحصر به فرد شرکت و از سویی این کارکنان نیز در هر سازمانی به طور ثابت نمی‌مانند و ممکن است مهارتهایشان را به هزاران شرکت دیگر نیز انتقال دهند.

در چنین روابط مبتنی بر بازار، تبدلات استخدامی به واسطه سازوکار قیمت شدیداً تعدیل می‌شود که طبق آن رقابت بازار به طرفین تضمین می‌دهد که شرایط مبادله عادلانه است. تا زمانی که مزایای این روابط بر هزینه‌های آن می‌چربد، تمایل طرفین به حفظ روابط است. از این رو، روابط مبادله‌ای بین رهبر و کارکنان، بیشتر بر مبادلات اقتصادی است و

رهبرانی که تبادلات برابری را برای کارکنان ارائه دهند. احتمالاً از مزایای این منابع انسانی ارزشمند سود خواهند برد.

تقاضای رهبری از کارکنان در این شکل استخدامی غالباً مشابه با سبک رهبری مبادله‌ای است. رهبر مبادله‌ای بر تبادلات منطقی پاداشها با عملکرد و بر انگیزاندن کارکنان از طریق محرکها تأکید دارد. در رابطه‌ای تعاملی - اجتماعی بین رهبری مبادله‌ای و کارکنان، رهبر که با دادن پاداش به کارکنان انتظارات را برآورده می‌سازد و دستیابی به هدفهای گروه را تسهیل می‌کند به طور متقابل با مسؤولیت‌پذیری بالای کارکنان مواجه می‌شود. قدرت رهبران مبادله‌ای از ارائه پاداشهای مناسب به عملکرد زبردستان نشئت می‌گیرد. اسمیز و مانز رهبری مبادله‌ای را به صورت زیر توصیف می‌کنند:

رهبران مبادله‌ای با انگیزاننده‌های مادی که پیشنهاد می‌کنند، در زبردستان موجد تلاش و انگیزه‌اند. اگر محرکهای مادی مناسب باشد، زبردستان تمایلات و آرزوهای رهبران را قبول می‌کنند. این امر رهبران مبادله‌ای را قادر می‌سازد که نفوذ زیادی داشته باشند اما موجد شرایطی ضعیفتر برای کارکنان می‌شوند، زیرا این فرایند موجد مالکیت روان‌شناختی در زبردستان نمی‌شود. کوشش یا تمایل رهبران برای موفقیت ممکن است در این شرایط متوقف شود.

تأکید بر پاداشهای مساوی، با ویژگیهای استخدام مبتنی بر الزامات شرکت برای تملک برانگیختن این گروه کارکنان را برآورده می‌کند. رهبران مبادله‌ای می‌توانند انتظارات کارکنانی را که از بازار کار به دست آورده‌اند، با ارائه پاداشهای مساوی برای ورودیهایشان برآورده سازند. رهبر مبادله‌ای موفق می‌تواند با دادن پاداشهای مادی و فردی مشروط به کارمندان عملکرد بهتری در آنها برانگیزند. از این‌رو، رهبران مبادله‌ای در شکل استخدامی بر مبنای شغل نیز اثربخش هستند و به همین دلیل می‌توانند انتظارات کارکنان برای پاداشهای مناسب را برآورده سازند و هم به‌طور کارآمدی به هدفهای سازمانی دست یابند. خلاصه، سبکهای رهبری دیگر، برای هدایت این نوع کارکنان به طور گروهی اثربخش نیست. با توجه به این که کارکنان تحت شکل استخدام بر مبنای شغل به دلیل تواناییها و قابلیت‌هایشان در یک شغل خاص استخدام می‌شوند، به نظر منطقی می‌آید که آنها باید بر فرایند کارشان درجه‌ای از کنترل (هر چند محدود) را داشته باشند. در نتیجه، رهبری ارشادی که بر قدرت فرماندهی و دادن اختیارات محدود به کارکنان تأکید دارد، احتمالاً

برای این نوع کارکنان مناسب نیست. استفاده از توبیخ رسمی یا تنبیه تأثیر منفی در برانگیختن کارکنان با عملکرد بالا دارد و به همین سبب، کارفرمایان نیز می‌توانند به این شیوه کار خود را پیش ببرند. افزون بر آن، این ویژگیهای رهبری ارشادی ممکن است کارکنان را وادار به ترک شغل خود کند. در عین حال، رهبران توانمندساز و تحول آفرین تعهد کارکنان و تعلق خاطر کارکنان به رهبر یا سازمان که مستلزم کسب منابع بیشتر از سازمان است تأکید دارد. این منابع که برای تسهیل در تعهدات ضروری‌اند و برای الزامات ترتیبات استخدام بر مبنای شغل‌اند که تمرکز اصلی آنها بر عملکرد در مشاغل نسبتاً خاص است، مثلاً تسیوال و همکاران (۱۹۹۷) دریافتند که سرمایه‌گذاری بیش از حد بر روی کارکنان از سوی کارفرمایانی که در مقابل مشوقهایی که می‌دهند انتظارات کمتری دارند، نسبت به سرمایه‌گذاری متقابل که طی آن کمک مورد انتظار از سوی کارمند با مشوقهایی که کارفرما می‌دهد متوازن‌اند، موجد تفاوت زیادی در سطح عملکرد کارکنان نمی‌شود. رهبری توانمندساز و تحول آفرین ممکن است در دستیابی به هدف‌های سازمانی با کمترین منابع، کارایی کمتری داشته باشند. بر اساس این منطق اعتقاد محققان بر آن است که سبک رهبری مبادله‌ای احتمالاً در اکتساب و به کارگیری منابع انسانی که ارزشمند است اما منحصر به فرد نیست، اثر بخشترین سبک خواهد بود.

گزاره ۲. سبک رهبری مبادله‌ای برای گروه کارکنان بر مبنای شغل نسبت به بقیه سبکهای رهبری (توانمندساز، تحول آفرین و ارشادی) اثر بخشتر خواهد بود.

ژورنال علمی و مطالعات فرهنگی
 پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

۳.۳ اتحاد/ مشارکتی - رهبری تحول آفرین

زمانی که سرمایه انسانی منحصر به فرد است ابزار مستقیمی برای ایجاد ارزش نیست، درونی کردن سرمایه انسانی منحصر به فرد احتمالاً هزینه‌های مبادلاتی کمتری دارد. اما این کارکنان محدودیت بالقوه‌شان برای این که به طور مستقیم به مشتری ارائه ارزش کنند، مزیت کمی نسبت به هزینه‌هایشان ایجاد می‌کنند. روش استخدامی که می‌توان برای این گروه کارکنان، به کار برد، یک شکل استخدامی اتحاد/ مشارکتی است که تأکید بر دستیابی به مزیت‌های درونی ساختن و بیرونی ساختن در عین حداقل کردن هزینه‌های هر کدام آنها را دارد. نوعاً ویژگی اتحادها عبارت است از استفاده مستمر شرکت از کارکنان خارجی برای ایفای برخی از فعالیتها و وظایف به صورت سفارشی. استخدام به روش اتحاد اغلب زمانی

است که هر بخش توانایی کلی برای ایفای یک وظیفه یا فعالیت مستقل نباشد. افراد در اتحادها به هم وابسته‌اند و کوششهای مشترکشان برای تحقق هدفهای مشترک طرفین ضروری است و هر بخشی مزیت‌های خود را به دست می‌آورد. استفاده از اتحادها، شرکتها را قادر می‌سازد با صرفه جویی در کل هزینه‌های توسعه درونی، از مهارتها و دانش شرکاء سود جویند. با استفاده از اتحادها در طول زمان، شرکتها خطر فرصت‌طلبی مربوط به سرمایه‌گذاری بر روی مهارت‌های شرکاء / در فعالیتهای مخصوص هر شرکت را کاهش می‌دهند و در عین حال نیز خطر مربوط به تسهیل در سرمایه‌گذاری خاص شرکتها یا کاربرد مهارتها بدون ایجاد امنیت شغلی را کاهش می‌دهد.

برای شکل‌دهی و هدایت اتحادها، رهبران باید بینشی جامع برای درک ضرورت و مزیت‌های تلاش مشترکشان داشته باشند، یعنی در واقع رهبران اتحادها باید بفهمند که بهره‌گیری مشارکتی از سرمایه انسانی به درک این مسئله منجر می‌شود که ارزشهای هم‌افزا بر ارزشهایی که به طور مستقل ایجاد شده است ترجیح دارد. با ایجاد این بینش، رهبران باید کارمندان‌شان را نسبت به اتحاد به‌وجود آمده متعهد کنند و برای سهیم شدن در اطلاعات، اعتماد دو طرفه تعامل متقابل و همکاری که برای موفقیتشان ضروری است در آنها ایجاد انگیزه کنند. برای ایفای این وظیفه، رهبران اتحادها باید توانایی و ظرفیت الهام دادن به شرکاء برای ایجاد شرکت صحیح و همکاری متقابل را داشته باشند. الزام به داشتن بینش و نفوذی قوی، نیاز به رهبرانی تحول‌آفرین دارد که بتوانند بینش خود را به زیردستان القاء کنند و آنها را به پذیرش ارزشهای اصلی که رهبری توصیه می‌کند، ترغیب کنند. هر رهبر تحول‌آفرین اثر بخش می‌تواند هدفهای ایدئولوژیکی را شرح دهد، و موجود خودباوری و اعتماد زیادی در زیردستان شود و همچنین آنها را به جست‌وجوی نیازهای بالاتر (خود شکوفایی) وادارد. بنا به گفته بس، رهبران تحول‌آفرین از طریق اجماع، همانندسازی و تفرید آنها، کارمندان را با بینش خود همسو می‌کنند.

با توجه به شایستگیهای سبک رهبری تحول‌آفرین، این رهبران با تأکید به هدفها و مأموریت مشترک مزایای بلندمدت، باید به شرکاء بفهمانند که هر یک از آنها چه سهمی در این اتحاد دارند و تلاشهای مشترک نه تنها ضروری بلکه ارزشمند نیز هستند. قابلیت رهبران تحول‌آفرین در شکل‌دهی، بیان کردن و حل تعارض بین گروههای مختلف، گرایشهای ناهمگن شرکتهای مختلف را به هم نزدیکتر می‌سازد. افزون بر آن رهبران

تءول آفرین با تزریق بینش به ارزشهای ایدئولوژیک کارمندان شرءاء را به استفادهء کامل از استعدادهایشان تشویق و آنان را وادار می‌کنند که برای رسیدن به هدفهای مشترک باید با یکدیگر همکاری کنند، نه این که فقط به نفع خود بیندیشند. وقتی رهبری تحول آفرین به طور مؤثری اعمال شود نیازهایی چون بینش اعتماد همکاری و انگیزهء مستقیم و اشتغال اطلاعات که از پیش شرطهای موفقیت اتحادها هستند ارضا خواهند شد.

اما دیگر سبکهای رهبری، احتمالاً نخواهد توانست الزامات رهبری را در اتحادها برآورده سازند. سبک ارشادی به دلیل از بین بردن خلاقیت و تأکید بر اطلاعات کارمندان، نخواهد توانست انتظارات کارمندان را در ائتلاف / شراکت برآورده سازد. همچنین، این سبک برای ایجاد همکاری و هم‌افزایی بین طرفین مناسب نیست. رهبر مبادله‌ای نباید بتواند با دادن پاداشهای عادلانه به طرفین، موجد روابطی مبتنی بر نفع متقابل باشد، اما تأکید صرف بر ماهیت مبادله‌ای، روابط افراد به سان اجزای جدایی‌ناپذیر (اعتماد متقابل و روابط مشارکتی بین طرفین) را تضعیف می‌کند. افزون بر آن، کارمندانی که دانش یا مهارت‌های منحصر به فردی برای ائتلافها دارند، ممکن است انتظاراتی فراتر از مبادلات اقتصادی صرف داشته باشند. گرچه رهبری توانمندساز می‌تواند تعهد کارمندان را در حالت ائتلاف / شرکت بهبود دهد، مستلزم به کارگیری فراوان از بخشهای مختلف سازمان و دادن استقلال زیاد به کارمندانی است که ممکن است از هدفها و وظایف اصلی پیش‌رو منحرف شوند. این کارمندان احتمالاً تعهد یا نوآوری را که لازمه‌ی سبک رهبری توانمندساز است نخواهند داشت. از این‌رو، به اعتقاد نویسندگان، این سبکها در رهبری ائتلاف، به اندازهء سبک رهبری تحول آفرین مؤثر نیستند.

گزاره ۳. برای کارمندان ائتلافها، سبک رهبری تحول آفرین نسبت به دیگر سبکها اثربخشتر است.

۴.۳ استفادهء مبتنی به دانش - رهبری توانمندساز

همچنان که لپاک و اسنل (۱۹۹۹) معتقدند، شرءتها برای سرمایه‌های انسانی ارزشمند و منحصر به فرد به شکل استفادهء درونی و دانش‌محور عمل نخواهند کرد. این کارمندان مهارتهایی دارند که به‌سادگی به دیگر شرءتها قابل انتقال نیست. از این‌رو، یک نوع مزیت رقابتی برای شرءتها ایجاد خواهند کرد. همچنین مزایایی که آنها در طولانی مدت خلق

کنند، به سبب به کارگیری و توسعه درونی آنها بر هزینه خواهد چربید. از این جهت، شرکتها به سبب ملاحظیات مالی و راهبردی، می‌کوشند این منابع انسانی را به طور درونی توسعه دهند. در حالی که شرکتها می‌توانند با پاداشهای بیرونی به کارمندان خود انگیزه دهند اما آنها با سرمایه‌گذاری در توسعه کارمندان و با مشارکت آنها در تصمیم‌گیری، می‌کوشند تعهد سازمانی و عملکرد را بهبود بخشند.

مبنای نظری مدیریت این کارکنان ریشه در کارهای آرتور (نظام حداکثر سازی متعهد)، لاولر (رویکرد مشارکت بالا)، اوجی و جانسون (سازمان نوع Z) روسو (درونیهای بلندمدت) و دالتون (راهبرد تعهد) دارد. در رویکردی که اوجی و جانسون (۱۹۷۸) آن را سازمان نوع Z می‌نامند، به کارفرما، به استخدام طولانی مدت، تصمیم‌گیری جمعی، مسؤلیت‌پذیری فردی، ارزیابی ضمنی و غیر رسمی و نظم کل‌گرایانه به افراد تأکید دارد. فرض اصلی رویکرد مشارکت این است که مدیران باید به قابلیت‌های حس مسؤلیت‌پذیری و تعهد کارمندان سازمان ایمان داشته باشند. همچنین، کارکنان باید به مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری درباره فعالیت‌های کاری خود و نیز تصمیم‌های سازمانی مربوط به راهبردهای رقابتی انتخاب سرمایه‌گذاریها و دیگر تصمیم‌گیریهای مهم تشویق شوند.

والتون (۱۹۸۶) بر این باور است که هر یک از راهبردهای متعهد مدیران به دنبال بهبود مستمرند، امنیت شغلی کارمندان را تضمین می‌کنند و فرصتهای آموزش و بازآموزی را به کارمندان می‌دهند و مشارکشان را درباره موضوعاتی از قبیل روشهای تولید، حل مسئله و رویه‌های منابع انسانی تشویق می‌کنند. به مشابهت آرتور (۱۹۹۲) اعتقاد دارد که در سیستمهای حداکثرسازی در روابط صنعتی، کارمندان مشاغلی را به عهده می‌گیرند که به نحوی باز تعریف شده‌اند و همچنین مشارکت بالایی دارند. روسو (۱۹۹۵) نیز می‌گوید که کارمندان با مزیت رقابتی متمایزی که برای سازمان به وجود می‌آورند، باید حق مشارکت کردن در مدیریت را داشته باشند، به سبب خدماتی که ارائه می‌کنند و کاری که انجام می‌دهند پاداش بگیرند، از ارتباط و استمرار در کار خود مطمئن شوند، و فرصت یادگیری را داشته باشند. در عوض از آنها انتظار می‌رود که مشارکت و علاقه بیشتری به کار خود داشته باشند، به سازمان وفادار باشند، به رابطه خود با سازمان متمرکز شوند و در مهارتها و دانشهای خاص شرکت سرمایه‌گذاری کنند.

این انتظارات از کارگران در استخدام مبتنی بر دانش با منطق رهبری توانمندساز که بر

توسعه «مهارتهای خود مدیریتی» زیردستان تأکید دارد، سازگار است. مأموریت رهبران توانمندساز عبارت است از هدایت زیردستان به کشف توانایی درونیشان و توسعه قابلیت‌های لازم برای کمک کامل به سازمان. رفتارهای نوعی رهبری توانمندساز عبارت‌اند از: (۱) تفکر در مورد فرصتها؛ (۲) تأکید بر سبک رهبری؛ (۳) هدف‌گذاری مشارکتی؛ (۴) ایجاد کار تیمی؛ (۵) تبدیل پیروان به افرادی که از قدرت رهبری برخوردارند. در عوض کارمندان قدرت بیشتری در کار خود و مشارکت بیشتری در تصمیم‌گیریها دارند و به‌سان منبعی از مهارتها به آنها نگریسته می‌شود. از این رو، روحیه بهبود مستمر را در خود تقویت می‌کنند، سعی بر مالکیت و مسؤلیت پذیری در کار خود خواهند داشت و شدیداً به سازمان متعهد خواهند بود.

این عملکردهای رهبری توانمندساز از چند راه می‌تواند مدیریت بر نیروی کاری که توسعه درونی یافته است را تسهیل کند. نخست این که از طریق رهبری توانمندساز، کارمندان کنترل و استقلال بیشتری در کار خود خواهند داشت و این امر به آنها کمک می‌کند که علاقه و انگیزه‌های درونی بیشتری در کارشان داشته باشد، روحیه بهبود مستمر نیروی کار را ترغیب خواهد کرد که داوطلبانه مهارتها و دانش خودشان را بهبود بخشند و در جستجوی کارایی و عملکرد بالایی بر آیند. در پی آن، ارزش بیشتری برای سازمان خلق می‌شود. دوم این که رهبران توانمندساز قدرت رهبری خود را به فرهنگ سازمانی تزریق می‌کنند. این فرهنگ موجد مجموعه‌ای از ارزشها، عقاید و هنجارهای پذیرفته شده‌ای می‌شود که نوآوری، مسؤلیت‌پذیری و بهبودپذیری را تشویق می‌کند و به قدری منحصر به فرد است که در برابر تقلید یا انتقال مقاوم خواهد بود. سوم این که سبک رهبری توانمندساز بر مشارکت کارمندان در تصمیم‌گیری و تعهد و درگیری کارکنان در کار تأکید دارد و توانایی پیروان را برای مدیریت خود افزایش می‌دهد که اینها در کل با الزامات اساسی گروه کارمندی که به طور درونی توسعه یافته‌اند همسان است.

بر پایه این بحثها نویسندگان مقاله معتقدند که رهبری توانمندساز مؤثرترین سبک رهبری در این شکل استخدای است، بر عکس رهبری ارشادی و مبادله‌ای به دلیل تأکید فراوانشان بر اطاعت‌پذیری و مبادلات حسابگرانه نمی‌تواند تعهد بالای لازم برای منابع انسانی که به طور درونی توسعه یافته‌اند در آنان ایجاد کند، در حالی که رهبران تحول آفرین بیش لازم را ایجاد می‌کنند اما قدرت هنوز در دستان رهبر است و کارکنان مجاز به مشارکت

و ایجاد بینش نیستند. از این رو، رهبران تحول آفرین پیروان را از توسعه حس مالکیت به کار و انگیزه قوی برای ارتقاء مستمر باز می‌دارند. بدون این حس مالکیت یا توانمندسازی، کارکنان سازمان ممکن است تعهد خلاقیت و نوآوری کارکنان خود را که از الزامات استفاده مؤثر از کارمندان توسعه یافته از درون هستند، از دست بدهد. از این رو پیش‌بینی این است که سبکهای رهبری ارشادی، مبادله‌ای و تحول آفرین احتمالاً کمتر خواهند توانست به اندازه سبک رهبری توانمندساز به هدفهای منابع انسانی توسعه یافته از درون جامعه عمل پیوشاند.

گزاره ۴: رهبری توانمندساز نسبت به بقیه سبکهای رهبری، برای مدیریت گروه کارکنان مبتنی بر دانش مؤثرتر است.

در مجموع، گونه شناسی شکل‌های استخدامی و سبکهای رهبری که در تحقیقات اخیر پیشرفت کرده است، نشانه هدفهای متفاوت و غالباً واگرایانه‌ای اند که از سوی ترتیبات استخدامی مختلف و الزامات رهبری با آن دنبال می‌شوند. نگاره ۲ خلاصه‌ای از مشاغل متعارف، هدفهای آنها، الزامات رهبری و مؤثرترین سبک رهبری برای هر یک از شکل‌های استخدامی را ارائه می‌کند.

۴. بحث و بررسی

در این مقاله، چارچوبی مطرح شد که تناسبی بین سبک رهبری با الزامات و نیازهای کارمندان در ترتیبات مختلف استخدامی برقرار می‌سازد. بحثها و پیشنهادها بر مبنای دو فرض اساسی و کلی است: *ژنرال جامع علوم انسانی*
آ) شکل‌های استخدامی متفاوت وابسته به هدفهای اساسی و تعهدات روان‌شناختی متفاوت بین کارکنان و سازمانهاست.

ب) سبکهای رهبری که با این شاخصها و ویژگیهای شغل استخدامی متناسبتر باشد، احتمالاً اثر بخشتر است.

در پی آن، طرح کلی مقتضیات رهبری تحت ترتیبات استخدامی متفاوت و چگونگی تناسب سبکهای مختلف رهبری با مقتضیات هر یک از شکل‌های استخدامی از دید شرکت ارائه شد. در این جستار هر دو بحث مدیریت منابع انسانی راهبردی و مبنای نظری و پیشینه نوشتاری رهبری کمک می‌کند.



شکل استعدادی	قراردادی	نماتک / برپنای شغل	اتحاد / مشارکتی	توسعه درونی / برپنای دانش
مشاغل نمونه (از اسنل و لپاک)	سختهای اداری، مشاغل فنی، موزناز، مشنی سطح پایین، برنامهریز، مشاور، پشتیبانی	حسبایدان، سختهای اداری، مهندس، فرزندنده، طراح گرافیک، عاملان خدماترسانی به مشتری، نمایندگیهای تحویل / رانندگان، مدیر مالی، متخصصین منابع انسانی، وکلا، مریان	مشاور آماری، خدمات معماری ساختمان، مشاوره، مری توسعه مدیران اجرایی، مشاور منابع انسانی، مدیریت مزایا، مشاوره تسریتی، توسعه سازمانی، مهندسان نرم افزار، روان شناس	تحلیلاگر، هنرمندان، برنامه ریز راهبردی، مدیریت میانی، مهندسان طسراج، مهندسان فنی، مدیران وظیفه‌ای، مهندسان مستثنی شده، فروشنده، کارکنان حرفه‌ای، کارکنان تحقیق و توسعه، دانشمندان تحقیقاتی
اهداف اساسی	مشاغل موقتی / وظایف ویژه، مهارتهای عمومی، مزیت هزینه منفعت، انعطاف پذیری، تمرکز کوتاه مدت	سباده بین دانش / مهارتهای ارزشمند و یادش بر مبنای بازار، انجام وظایف فوری که نیازمند تخصص است، نهاد پایین	تحقق اهداف مشترک از طریق همکاری، مزایای متقابل، بهره‌گیری از دیگر مهارتهای دانشگاهی تخصصی طرف مقابل	توسعه درونی و منابع انسانی ارزشمند و مخصوص شرکت، کسب نهاد بالا و روابط بلندمدت، مزایای رفاهی منحصر به فرد
تقاضاهای رهبری	ارائه دستورالعملهای تخصصی، اطمینان از اطاعت پذیری کارمندان، ارائه پاداش‌ها بر مبنای شغل یا ساعتی، علم و ایستکی اساسی با تعهدات بلندمدت	اطمینان از کیفیت عملکرد برای کسب اهدسدادف شرکت، سرمایه گذاری در آموزش و توسعه، ارائه پادشهای مناسب و حفظ روابط متوازن مادامی	وجود این پیش که اتحاد ضرورت دارد، بهره‌گیری از نیروی انسانی ارزشمند، ایجاد اعتماد متقابل، اطمینان از نهاد نسبتاً بالا به اتحاد به وجود آمده	سرمایه گذاری بر روی توسعه داخلی، مستحق دانستن کارکنان به اختیار بیشتر، مشارکت در تصمیم‌گیری، تشویق خلاقیت و نوآوری، اطمینان و نهاد بالای سازمانی.
سبکهای رهبری (از اسمیز و مانز)	ارشدای	مبادله‌ای	تحول آفرین	توانمندساز



اولاً، اگرچه تحقیقات چشمگیری در مورد متغیرهای اقتضایی مهم مرتبط به مدیریت راهبردی سرمایه‌ انسانی وجود دارد، این نوع تحقیقات در نوع خود به روی نقش رهبری تمرکز نداشته‌اند. با این همه، در تحقیقاتی که به نقش سبک رهبری و رفتار بهره‌وری و طرز تفکر کارکنان پرداخته شده‌اند، شواهد چشمگیری از اهمیت آن ارائه کرده‌اند. تناسب بین طرز رهبری کارکنان و رویه‌های مختلف منابع انسانی که برای مدیریت کارکنان به کار برده می‌شود، منطقاً با رفتار و نگرشهای مورد انتظار کارکنان در شکلهای مختلف استخدام ارتباط دارد. با در نظر گرفتن نظریه تنظیم سازمانی، تنظیم بین مدیریت منابع انسانی و رهبری اثربخش به افزایش عملکرد افراد، فرایندها و سازمان کمک می‌کند. بررسی تجربی تأثیرات تناسب یا عدم تناسب بین سبکهای رهبری مورد استفاده و عملیات منابع انسانی را برای گروههای متفاوت از کارکنان نشان می‌دهد. ثانیاً، در ادبیات رهبری، اگرچه محققان، نظریه‌های اقتضایی مختلفی در زمینه رهبری، مثل الگوی اقتضایی اثربخشی رهبری، نظریه رهبری موقعیتی، نظریه مسیر - هدف ارائه کرده‌اند، هیچ‌کدام از این تحقیقات روابط استخدامی را به‌سان عاملی مؤثر در رفتار اثربخش رهبری در نظر نگرفته‌اند، بر مبنای نوشته‌ها و مبانی نظری منابع انسانی راهبردی کارکنان تحت شکلهای استخدامی متفاوت، انتظارات و ویژگیهای متفاوتی دارند، به طوری که گروههای استخدامی دامنه متوسط و مهمی از عوامل اقتضایی هستند. بین عوامل سطوح فردی و سازمانی تأثیرگذار در رهبری، این مقاله با تلفیق نظریه اقتضایی رهبری با تحقیقات منابع انسانی راهبردی نخستین تلاش برای کاربرد نظری رهبری اقتضایی در مدیریت گروههای متفاوت استخدامی است.

در این مدل بین هر یک از سبکهای رهبری با هدفها و تعهدات روان‌شناختی اساسی، چهار مدل استخدامی متفاوت ارتباط برقرار کرده، ترکیبی از چند سبک رهبری نیز بر روی گروههای استخدامی خاص مؤثر است. برای مثال، بر اساس ظرفیت ایجاد هدفهای مشترک ایجاد اعتماد دو طرفه، رفع تمایلات متعارض بالقوه، رهبری تحول‌آفرین احتمالاً اثربخشترین سبک رهبری برای سرمایه‌ انسانی منحصر به فرد ائتلافهاست که در آنها برای دستیابی به پیامدهای مشترک از آنها سود می‌جویند. در عین حال، اگرچه رهبری مبادله‌ای نیز ممکن است مورد استفاده قرار گیرد تا بر مزایای دو طرفه‌ای که هر بخشی ممکن است به دست بیاورد تأکید شود، به‌ویژه زمانی که شرکت یک راهبرد رهبری - هزینه را تعقیب می‌کند. در تحقیقات باید برای توضیح در این تفاوت‌های بالقوه در اثربخشی و عوامل



اقتضایی دیگری که بر اثر بخش‌های متفاوت اثر می‌گذارد بررسی کنند.

دستورالعمل دیگر برای تحقیقات آینده عبارت است از بررسی اثربخشی رهبری با یک مبنای نظری چند سطحی. در تأکید بر یک سبک رهبری خاص، ممکن است برای یک گروه ویژه از کارکنان اثربختر باشد، در تحلیل دو سطحی ممکن است که استنتاجات متفاوتی برای رهبری بر اساس نظریه تبادل رهبر - اعضا باشد. برای مثال، رهبرانی که کیفیت بالایی از تبادل رهبر - اعضا دارند ممکن است نسبت به رهبرانی که کیفیت پایتتری از تبادل رهبر - اعضا دارند اثر بخشتر باشد. با بسط منطق فوق متغیرهای فردی مختلف، مانند شخصیت نیز می‌توانند در یک شکل استخدامی با کیفیت تبادل رهبر - اعضا تعامل داشته باشند تا اثربخشی رهبری در سطح گروه استخدامی افزایش یابد. مثلاً، هوگان می‌گوید که هوش اجتماعی - سیاسی که شامل دارا بودن مهارت‌های اجتماعی و اهمیت آنها برای اثربخشی رهبری است می‌تواند برای تجهیز کوشش‌های گروه برای دستیابی به عملکرد بالا حیاتی باشد. شاید برای کارکنان دانش مدار، رهبران توانمندساز که هوش اجتماعی - سیاسی بالایی دارند نسبت به آنهایی که مقدار پایینی از آن را دارند، اثربختر باشند. شرکتها معمولاً برای بهره‌گیری از سرمایه انسانی ترتیبات متنوع استخدامی به کار می‌گیرند، و این واقعیت تأثیرات مهمی برای اثربخشی رهبری دارد. اگر چه هرسی و بلانچارد در نظریه رهبری موقعیتی تأثیر تفاوت‌های زیردستان در اثربخشی رهبری را منظور می‌کنند، این متغیرها محدود به سطح تحلیل فردی رفتار رهبری (وظیفه و روابط) و بلوغ زیردستان (روان‌شناختی و شغلی) است. این جستار اولین چارچوب برای بررسی اثربخشی رهبری از دید نظام‌های استخدامی است. رهبران باید تفاوت‌های اساسی الگوهای استخدامی گوناگون را دریابند و رفتارهایشان را با انتظارات و تقاضاهای گروه‌های استخدامی متفاوت وفق دهند.

این بحث که در تحقیقات آینده باید بر آنها پرداخته شود، کاربرد سبک‌های متفاوت رهبری برای اداره گروه‌های مختلف کارکنان است. به ویژه باید بررسی شود که مدیران تا چه حد با توجه به تفاوتها و انتظارات متفاوت گروه‌های مختلف کارکنان، به طور مؤثر سبک‌های رهبریشان را تنظیم می‌کنند. بی‌تردید رهبران اثربخش بر اساس ضرورت و موقعیت، سبک‌های رهبری متفاوتی دارند، اما تعیین میزان تهیه این انعطاف‌پذیری نیاز به تحقیقات آینده دارد. زمانی که مدیران سبک‌های رهبریشان را با گروه‌های مختلفی از

کارکنان تطبیق دهند، این کار ممکن است تأییراتی در درک کارکنان از انصاف و درستی داشته باشد. مثلاً، اگر رهبری از رویکرد توانمندساز برای گروهی از کارکنان و یک سبک ارشادی برای گروه دیگر از کارکنان سود جوید، بی تردید کارکنان، رهبری را ناعادلانه و نامناسب تصور می کنند. همچنین، عوض کردن سبکهای رهبری بر اعتبار رهبران در بین زیردستان تأثیر منفی دارد، و در تحقیقاتی که واکنشهای زیردستان در برابر رهبرانی که سبکهای چندگانه‌ای را برای گروههای مختلف می گیرند تشویق می شوند.

رهبران فقط با شناخت از جنبه‌های موقعیتی رهبری می توانند کارکنانی که تعهدات روان‌شناختی متفاوتی را انتظار دارند، به طور مؤثری برانگیزانند و از مهارت‌های با ارزش و منحصر به فرد آنان سودجویند و هزینه‌های آموزشی و توسعه را به طور مناسب توزیع کنند. اگرچه نظریه موقعیتی رهبری در مدت سی سال گذشته تکامل یافته است، به دانشجویان یا مدیران عملیاتی در استفاده از این نظریه پیشنهاد و توصیه‌ای نشده است. چارچوب ارائه شده در این مقاله با نشان دادن این که رهبران چگونه باید طبق ماهیت شکل استخدامی تغییر کنند، به استفاده از این نظریه کمک می کند.

به هر حال چارچوب این تحقیق در عین کوششی برای تلفیق رهبری و مدیریت منابع انسانی راهبردی است، عامل دیگری نیز سراغ داریم که ممکن است بر روابط پیشنهادی ما تأثیر گذار باشد که بررسی آن در حیطه این مقاله نیست. با بررسی ادبیات رهبری از قبیل ویژگیهای شخصی کارکنان، شخصیت رهبری، کیفیت تبادل رهبر - اعضا، ماهیت مشاغل و غیره، برابری رهبری در اداره گروههای استخدامی متفاوت اثر می گذارد. مثلاً، در نظریه مسیر - هدف، رهبری باید به واسطه‌های موقعیتی، از قبیل ویژگیهای وظیفه، محیط و کارکنان، توجه کند. به طور مشابه، در متون مدیریت منابع انسانی راهبردی، عواملی از قبیل نظام منابع انسانی کارت گرایش راهبردی شرکتها، ویژگیهای محیطی، شرایط بازار کار و فناوری، برابری و تناسب سبکهای رهبری در گروههای متفاوتی از کارکنان، مؤثر قلمداد می شوند. به طور وسیعتر، اسزیلاگی^۱ و شویگر^۲ با ارائه یک مدل تلفیقی که رهبران را با راهبردها پیوند می دهد، معتقدند که ویژگیهای مشخص رهبری مثل ویژگیهای شخصیتی، مهارتها و رفتارهای خاص برای راهبردهای مشخص مناسبترند.

اگرچه این متغیرها جامع و کامل نیستند، برای درک بهتر روابط بین رهبری و استخدام و

1. Szilagy

2. Schweiger

نقش عامل محتوایی در این زمینه باید درباره آنها تحقیق شود. افزون بر آن، این عوامل احتمالاً تعاملات متعددی با یکدیگر دارند، به طوری که ترکیبهای مختلفی از عوامل برانتخاب و اثربخشی انواع سبکهای رهبری متفاوت برای گروههای متفاوت کارکنان اثر می‌گذارند. اعتقاد نویسندگان بر این است که این مدل به طور بالقوه ارزش نتایج حاصل از تلفیق این جریانهای تحقیق به ظاهر نامتجانس را دارد. البته مدل باید در معرض آزمونهای تجربی قرار گیرد. گرچه بررسی همه تعاملات بالقوه بین عوامل مهم، خارج از حیطه این جستار است، امید این است که گونه‌شناسی پیشنهادی، نقطه آغاز خوبی برای تحقیقات بعدی در مورد تلفیق رهبری بر گروههای کارکنان با شیوه اداره آنها باشد.



منابع و مأخذ

- Adam, G S. (1963) Wage inequities, productivity, and work quality. *Industrial Relations*, 3, 916.
- Anbm, J B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel nmimills. *Industrial and Labor arelations Reviw*, 45, 488 –506.
- Away, R D.& Ivaneevitch, J M. (1980). Punishment in organizations: a review, propositions, and research suggestions. *Aeademy of Management Review*, 5, 123– 132.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M (1988). Transformational leadership, charisma, aand beyond. In J.G Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachter, & C. A. Schriesheim (Eds.) *Emerging leadership vistas* (pp. 29–59). Boston: Lexington Books.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*: Englewood Cliffs, N J: Prentice – Hall.
- Bamey, J. (1991). Firem resources and sustaned competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99– 129.
- Bass, B. M. (1981). *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. New York: Free P RESS.
- Bass, B. M. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's hamdbook of leadership: theory, resecerch, and managerial applications* (3rd ed.) New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional - transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American*

Psychology. 52(3). 130-139.

- Bass, B. M. (1999). On the taming of charisma: a reply to Janice Beyer. *Leadership Quarterly*. 10. 541-553.
- Bass, B.M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: a response to critiques. in J. G. Hunt, B.R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds), *Emerging leadership vistas* (pp. 29-40). Lexington, MA: D.C. Health.
- Bass, B, M. Avolio, B, J. & Goodheim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world - class level. *Journal of Management*. 13, 7-19.
- Bauer, T, N. & Green, S.G. (1996). Development of leader - member - exchange: a longitudinal test. *Academy of Management Journal*. 39. 1538-1567.
- Becker, G. S. (1976). *The economic approach to human behavior*: Chicago. IL: University of Chicago Press.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, J.Z. & Otte, F. L. (1999). Implications of leader - member exchange theory and research for human resource development research. *Human Resource Development Quarterly*, 10(3), 225-248.
- Card, M.A. (1997). Toward a middle - range theory of individual - level strategic leadership transition. *the Leadership Quarterly*, 8, 27-48.
- Chung, S., Singh, A. H., & Lee, K. (2000). Complementarity, status similarity, and social capital as drivers of alliance formation. *Strategic Management Journal*. 21, 1-22.
- Coglisier, C. C., & Schriesheim, C. A. (2000). Exploring work unit context and leader - member - exchange: a multi - level perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 487-511.
- Cox, J. F. (1994). The effects of super leadership training on leader behavior, subordinate self - leadership behavior, and subordinate citizenship. *Dissertation Abstracts International*. 55 (IOB. Publication No. 9507927).
- Densereau, F., Graen, G. B. & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Davis - Blake, A. & Uzzi, B. (1993). Determinants of employment externalization: a study of temporary workers and independent contractors. *Administrative Science Quarterly*, 38, 195-223.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management:

کتابخانه
دانشگاه علامه طباطبائی قم
شماره ثبت کتاب: ۵۴
۱۳۹۵
۶۶

- implications for research. *Human Resource Management Review*, 8, 289-310.
- Delery, J. E. & Doty, D. II. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*. 39, 802-835.
 - Delery, J. E. & Shaw, J. D. (in press). The strategic management of people in work organizations: review, synthesis, and extension. In G. Ferris (Ed.). *Research in personnel and human resource management*, Greenwich, CT: JAI Press.
 - Devereaux - Jennings, P. (1994). Viewing macro HRM from without: political and institutional perspectives. In G. Ferris (Ed.). *Research in personnel and human resource management*. vol. 12 (pp. 1-40). Greenwich, CT: JAI Press.
 - Dorfman, P.W. & Howell. J. P. (1997). Leadership in Western and Asian countries: commonalities and differences in effective leadership processes across cultures. *Leadership Quarterly*. 8(3), 233-274.

سعید باقر سلیمی

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی هیئت علامه طباطبائی، عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی رشت، مشاور توسعه انسانی و معاونت منابع انسانی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، مجری طرح تأثیر آموزش ضمن خدمت و کارمندان صنایع استان قم و مؤلف کتاب مدیریت تطبیقی

پرتال جامع علوم انسانی

مهدی علیزاده

فوق لیسانس مدیریت دولتی از دانشگاه علامه طباطبائی، همکار پروژه در مرکز تحقیقات کاربردی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دارای پیشینه کارشناسی مرکز نوسازی و توسعه و فناوری اداری و مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وزارت نیرو

