

نقش رفتارهای رهبران بصیر در بهبود بهره‌وری نظام اداری

نوشته: محمد ازکلی

چکیده

در این مقاله، سعی شده است برای انسجام موضوعات مطرح شده در سمینار حول یک محور اساسی و زیربنایی گامی فراییش نهاده شود و راههای تحقق اندیشه‌های رسیدن به بهره‌وری شایسته در نظام اداری کشور، از دیدگاهی وسیع مورد بررسی قرار گیرد. با این اندیشه، به نظر رسید در عصر کنونی و براساس نظریه‌های نوین مطرح در مدیریت و رهبری، مهمترین راه‌گشا رهبر بصیری است که بتواند تحول‌آفرین و کارآفرین باشد. این دیدگاه با ریشه‌یابی تفاوت‌های مدیریت و رهبری به دست آمد.

از آنجا که یکی از مهمترین ابعاد رهبری، رفتار وی می‌باشد. سعی شد با بررسی دیدگاه‌های چند تن از صاحب‌نظران رهبری نوین، نوع رفتارهای رهبران بصیر، بازشناسی و کالبدشکافی شود. آنگاه این رفتارها در پنج دسته رفتارهای بصیرت‌بخشی، جلب توجه، الگویی، خطرپذیری و ایدئولوژیکی تدوین شدند که در قالب نموداری نشان داده شده‌اند. در ضمن، برای بررسی و ارزیابی این رفتارها فرم نمونه‌ای هم طراحی شده است. پس از نتیجه‌گیری و جمع‌بندی، به منظور به کارگیری این نظریه در نظام اداری کشور، تعداد شصت سؤال توصیفی مطرح شده است که برای شناسایی و ارزشیابی رهبران بصیر از طرفی و برای تدوین و تبیین بصیرت سازمان از طرف دیگر، قابل طرح و بهره‌برداری است. به نظر می‌رسد در صورتی که این پنج نوع رفتار در سازمانهای اداری، ارزش شود راه تحول‌آفرینی در رسیدن به بهره‌وری مطلوب، هموار گردد.

مقدمه

موضوع بسیار مهم که هر یک در تبیین و افزایش این شناخت مؤثر هستند مطرح شده است؛ اگر بتوان این ده موضوع را به عنوان ده راهکار پیشنهادی و قابل طرح در امر

برای این سمینار که با هدف عمده "شناخت راه کارهای افزایش بهره‌وری در نظام اداری کشوری" تشکیل می‌شود.

اظهار می‌دارد:

"من تفاوت میان رهبران و مدیران را چون تفاوت میان آنانی که بر شرایط تسلط پیدا می‌کنند و آنانی که شرایط بر آنان احاطه دارد می‌دانم. تفاوت‌های دیگری هم هستند از جمله:

- مدیر اداره می‌کند، رهبر نوآوری می‌نماید؛
- مدیر نسخه بدل است، رهبر نسخه اصل است؛
- مدیر به سیستمها و ساختار توجه دارد، رهبر به افراد تکیه می‌کند؛
- مدیر به کنترل متکی است، رهبر روح اعتماد می‌دمد؛
- مدیر نگرشی کوتاه‌مدت دارد، رهبر چشم‌اندازش درازمدت است؛
- مدیر از چگونه و چه وقت می‌پرسد، رهبر به دنبال چیستی‌ها و چراهاست؛
- مدیر چشمانش همیشه به خط پایان است، رهبر به افق چشم می‌دوزد؛
- مدیر تقلید می‌کند، رهبر تأسیس می‌کند؛
- مدیر وضعیت موجود را می‌پذیرد، رهبر آن را مورد سؤال قرار می‌دهد و با آن به چالش می‌پردازد؛
- مدیر سرباز خوب ستنی است، رهبر شخص خودش است؛
- مدیر کارها را خوب انجام می‌دهد، رهبر کار خوب را انجام می‌دهد."

توجه به این تفاوت‌های بسیار مهم و غیرقابل اغماض، صاحب‌نظران و دست‌اندرکاران نظام اداری را به این فکر معطوف می‌دارد که اگر بناست ما به بهره‌وری دست یابیم، چاره‌ای جز توجه به مسئله رهبری نخواهیم داشت. اگر بهره‌وری را معادل کارایی + اثربخش بدانیم - که به تعبیر دراکر، کارایی یعنی انجام دادن درست کارها و اثربخش یعنی انجام دادن کارهای درست، - در این صورت چه بسا بتوان گفت که ما برای رسیدن به بهره‌وری، بیش از آنکه به

بهبود بهره‌وری در نظام اداری دانست، مهمترین مسئله این خواهد بود که چه کسی می‌تواند این راه‌کارها را محقق و عملی سازد. این سؤالات را می‌توان در قالب ذیل مطرح ساخت:

۱. چه کسی می‌تواند در سازمانهای اداری راه‌کارهای صرفه‌جویی را محقق سازد؟
 ۲. چه کسی می‌تواند به کارکنان در انجام وظیفه خود انگیزش و شور و اشتیاق بخشد؟
 ۳. چه کسی می‌تواند علل پایین بودن سطح بهره‌وری را ریشه‌کن سازد؟
 ۴. چه کسی خواهد توانست در نظام اداری، مدیریت مشارکتی را اعمال نماید؟
 ۵. چه کسی می‌تواند برای رسیدن به بهره‌وری انضباط اداری را محقق سازد؟
 ۶. تعمیم فرهنگ خود مدیریتی از عهده چه کسی برمی‌آید؟
 ۷. چه کسی می‌تواند سطح کار را به شاخصهای مطلوب "کار" یا خود شخص برساند؟
 ۸. چه کسی می‌تواند منابع انسانی را به حداکثر بهره‌وری برساند؟
 ۹. اصلاح ساختار، شیوه‌ها و روشهای اداری از عهده چه فردی ساخته است؟
 ۱۰. چه کسی و با چه ویژگیهای فرهنگی می‌تواند در سازمانها ویژگیهای فرهنگی مؤثر در بهره‌وری نظام اداری را اعمال نماید؟
- بررسی‌های دهه‌های اخیر صاحب‌نظران رشته مدیریت نشان می‌دهد که تحقق این اهداف در زیر چتر "مدیریت" عینیت یافتنی نمی‌باشد و تنها این "رهبران مدیر" یا "مدیران رهبر" هستند که شاید بتوان گفت از عهده این مهم برمی‌آیند. این محققان به تفاوت‌های عمده‌ای میان مدیران و رهبران اشاره دارند. از جمله یکی از محققان برجسته رهبری

هر دو جنبه توجه داشته باشیم فقط کارایی را مورد توجه قرار داده‌ایم. برخی از محققان معتقدند که براساس این تعریف کارایی یعنی مدیریت و اثربخشی یعنی رهبری (ساشکین، ۱۹۸۷، ازگلی، ۱۳۷۳). این بدان معنی است که ما بهره‌وری را مساوی با کارایی دانسته‌ایم و با این فرض که اگر افراد سازمان، کارها را درست انجام دهند، ما به بهره‌وری می‌رسیم، این معادله را حل نشده باقی گذارده‌ایم. و از

مسئله انجام دادن کارهای صحیح که مستلزم تفکر و اندیشه و تعلیم و تربیت انسانها و نه آموزش آنان است غافل مانده‌ایم. آیا تعلیم و تربیت با آموزش تفاوت دارد؟ آری، تعلیم و تربیت رهبر ساز است ولی آموزش، مدیر پرور. این تفاوتها را یکی از محققان با هم مورد مقایسه قرارداد است به این صورت:

تعلیم و تربیت

استقرایی است

موقت است

پویا است

استنباطی است

ایده می‌دهد

گسترده است

عمیق است

تجربی است

فقال است

سوال می‌کند

فرایند است

استراتژی است

متغیرها

کشف

اکتشافی

شهودی

کل مغز را به کار می‌گیرد

در سراسر زندگی مطرح است

دراز مدت است

تغییر آفرین است

به دنبال محتوی است

آموزش

قیاسی است

دائمی است

ثابت است

حفظ کردنی است

حقایق را بیان می‌کند

محدود است

سطحی است

جاری و عمومی است

انفعالی است

پاسخ می‌دهد

محتوی است

تاکتیک است

هدف

پیش‌بینی

جزمی

واکنش‌پذیر

دستورالعملی

نیم‌کره چپ مغز را به کار می‌گیرد

در شغل مطرح است

کوتاه مدت است

ثبات دهنده است

به دنبال مشکل است

خشک است	انعطاف‌پذیر است
مقررات‌پذیری را می‌طلبد	خطرپذیری را به دنبال دارد.
نهاد‌تر است	ترکیبی است
بسته است	باز است
مبتنی به عقل سلیم است	مبتنی به تصور است
مدیر پرور است.	رهبر آفرین است

است (برای من، ۱۹۹۲؛ ازگلی، ۱۳۷۴). بر این اساس یکی از گرایشهای قوی در رهبری نوین رهبری بصیر (Visionary leadership) نام گرفته است. (نی‌نوس، ۱۹۹۲، ساشکین، ۱۹۸۷) اینکه بصیرت چیست و از چه فرایندی برخوردار است در جای دیگری مورد بحث قرار گرفته است (ازگلی، ۱۳۷۵، ج). اگر با این مقدمات پذیرفته شده باشد که نیاز به رهبری نوین بصیر برای تحقق ارتقای بهره‌وری ملی و توسعه در سطح استراتژیک قطعی است، بنابراین این مهم نسبت به امر بهبود بهره‌وری در نظام اداری هم به طریق اولی صدق می‌کند. زیرا نقش‌آفرینی رهبران بصیر بیشتر در سازمانهاست که عینیت می‌یابد. حال ممکن است این پرسش مطرح شود که رهبران بصیر چه کسانی هستند و از چه ویژگیها و مهارتهایی برخوردارند. و یا اینکه آیا تعلیم و تربیت این نوع رهبران امکان‌پذیر است و در این صورت چگونه؟ پاسخ به این پرسشها موضوع مقالات دیگری است که در مقالات دیگری به آنها پرداخته شده است (ن.ک. به: ازگلی، ۱۳۷۵؛ ازگلی ۱۳۷۴، ج). در این فرصت، با توجه به این امر که سبک و رفتار رهبران بصیر، نقش حیاتی در بهره‌وری سازمان دارد، در این مقاله سعی شده که این موضوع مورد مذاقه قرار گیرد.

اهمیت این موضوع از آنجاست که به تعبیر یکی از صاحب‌نظران، رهبران باید بصیرتهای خویش را به گونه‌ای که در دسترس اعضای سازمان قرار گیرد، به آنان منتقل کنند تا آنان را مشتاق و وادار کنند که به درگیر شدن در به کارگیری

«اگر فهرست سمت چپ عجیب به نظر می‌رسد، علتش آن است که با شیوه معمول تفکر ما همخوانی ندارد.

واقعیت این است که نظام تعلیم و تربیت ما برای آموزش مناسب‌تر از تعلیم و تربیت است. آموزش برای حیوانات مناسب است. زیرا ما از آنها انتظار اطاعت داریم، اما در خصوص افراد همه هدف این است که آنان را در جهت رسیدن به نقطه نهایی، هدایت کنیم.

فهرست سمت چپ همه آن کیفیاتی است که در دانشکده‌های مدیریت، افراد را نسبت به آنها ترغیب نمی‌کنند. بلکه آنها به اهداف کوتاه‌مدت، به حداکثر رساندن سود، و خط پایان اقتصاد خرد توجه دارند. خط پایان با مسئله‌یابی کاری ندارد، در حالی که ما به افرادی نیاز داریم که بدانند چگونه می‌توان مسائل را یافت زیرا آنچه امروزه ما با آن برخورد داریم همیشه به وضوح تعریف نشده‌اند، و طولی نیستند.

بنابراین، قابل توجه است که ما باید اینک به بهره‌وری از چشم‌انداز دیگری بنگریم. این چشم‌انداز، افقی است که رهبری در برابر ما می‌گشاید. حال، در اینجا باید پرسید که کدام رهبر؟ و کدام رویکرد رهبری؟

تحقیقات نشان می‌دهد که به دلیل ناتوانی رویکردهای سنتی رهبری، مانند رویکردهای ویژگیها، رفتار و اقتضایی، محققان طی دو دهه اخیر، به رویکردهایی پرداخته‌اند که از آنها با عنوان رویکردهای نوین رهبری یاد می‌کنند. محور اساسی این رویکردها، عنصری به نام بصیرت (Vision)

تغییر و پیچیدگی در اکثر سازمانها، بصیرت یک ضرورت است. رفتار انسان در سازمان در حد بسیار زیادی با بصیرت مشترکی نسبت به فردایی بهتر شکل می‌گیرد. ایجاد و ترویج چنین بصیرتی بالاترین رسالت و حقیقی‌ترین هدف رهبری است (نی‌نوس، ۱۹۹۲، ۱۹۹۵؛ ازگلی و فرهی، ۱۳۷۵).

به نظر می‌رسد که رهبری بصیر با دارا بودن بصیرتی برای سازمان خود با این ویژگیها خواهد توانست اهداف دهگانه مطرح شده در این گردهمایی را پاسخگو باشد. این بیان در قالب نمودار صفحه بعد ارائه شده است.

حال وقت آن است که این پرسش مطرح شود که چگونه رهبر بصیر می‌تواند در تحقق این اهداف کامیاب شود؟ به نظر می‌رسد که پاسخ این پرسش در شیوه و رفتار رهبری سازمان نهفته باشد. شناخت شیوه و رفتار رهبری بصیر هم برای زیردستان و هم برای مسئولان بالاتر و هم برای هم‌تایان، موجب می‌شود که رهبر بصیر و دیگران بتوانند با زبان مشترکی در رفتار و گفتار، در جست‌وجوی راه‌های تحقق اهداف سازمان و در سطح کلان اهداف نظام اداری کشور برآیند.

محققان و اندیشمندان محترم مدیریت به خوبی از روند مطالعات شیوه و رفتار رهبری آگاه‌اند. در اینجا پس از مرور اجمالی سیر این مطالعات، به تبیین دیدگاههای تنی چند از محققان رهبری نوین در خصوص رفتارهای رهبر بصیر می‌پردازیم:

براساس مطالعات یکی از صاحب‌نظران، تحقیق درباره رفتار رهبر، برای رسیدن به جنبه‌های تعریف شده، از اوایل دهه ۱۹۵۰ با توجه نسبتاً گسترده‌ای روبه‌رو بود. اگر چه نتایج بسیاری از تحقیقات در زمینه رفتار رهبر و اثربخشی بی‌نتیجه بوده است، با این حال، از این تحقیقات چنین برمی‌آید که رهبران اثربخش در الگوی رفتار روزمره خویش توجهی جدی به وظیفه و ارتباطات دارند. در مجموع، این شخص رهبر است که در ارائه رفتار مناسب، انتخاب نهایی

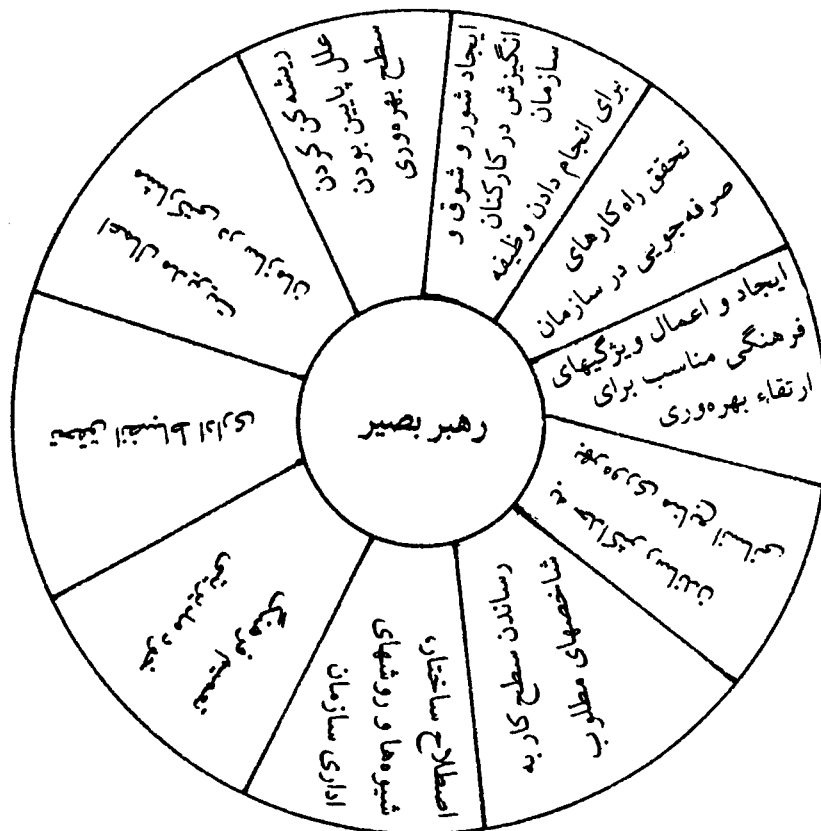
بصیرت، متمایل شوند (ساشکین ۱۹۸۷؛ ازگلی، ۱۳۷۴). پیش از پرداختن به این رسالتی که بر دوش رهبران است شاید لازم باشد که برای تبیین بهتر موضوع، تعریفی از بصیرت، براساس نتایج مطالعات در آثار صاحب‌نظران، در اینجا آورده شود:

تصور یا تصویری از آینده‌ای مطلوب، واقع‌گرایانه، محقق‌الوقوع و جذاب نسبت به وضعیت سازمانی که مبتنی بر دانش شکل گرفته است، و تدوین و انتقال آن موجب پایداری و توانمند سازی زیردستان خواهد شد. این بصیرت، بصیرت استراتژیک یا بصیرت صحیح هم نامیده می‌شود (ازگلی، ۱۳۷۴).

یکی از محققان چند مشخصه برای بصیرت صحیح و تمیز آن از بصیرت ناصحیح در کتاب خود آورده است که در اینجا به اجمال ذکر می‌شود:

۱. بصیرت صحیح تعهد و مشارکت انسانها را جلب می‌کند و به آنان انرژی می‌بخشد.
۲. بصیرت صحیح به زندگی کارکنان معنی می‌دهد.
۳. بصیرت صحیح استانداری برتر را بنیانگذاری می‌کند.

۴. بصیرت صحیح حال و آینده را به هم پیوند می‌دهد.
 ۵. بصیرت صحیح وضعیت موجود را متعالی می‌سازد.
- تمام نیروهایی را که با بصیرت صحیح آزاد می‌شوند می‌توان در یک کلمه که موضوع رهبری در دهه ۱۹۹۰ شده است یعنی "توانمند کردن" خلاصه کرد. بصیرت مشعل است. مفهوم مشترک سرنوشت افرادی است که بیشترین نگرانی را نسبت به آینده سازمان دارند. زمانی که افراد در بصیرت محو می‌شوند صاحب اقتدار می‌گردند، یعنی توانمند می‌شوند تا اقداماتی را انجام دهند که بصیرت را به پیش ببرد. می‌دانند که چنین اقداماتی در حد بالایی ارزشمند خواهد بود و از سوی همه کسانی که در آن تصور سهم هستند قانونی و مفید به حساب می‌آید. با توجه به



را خواهد داشت. البته اینکه رفتار انتخابی رهبر براساس چه عواملی شکل می گیرد موضوعی نیست که در تحقیقات دهه های گذشته به آن پرداخته شده باشد، و احتمالاً یکی از عوامل شکست و بی نتیجه ماندن این تحقیقات هم شاید همین امر باشد. بنابراین، محققان برای شناخت رهبری و رفتار وی به رویکردهای دیگری پرداخته اند. در این رویکردها جنبه های متعدد مهمی از رفتار رهبری را، که در تحقیق اولیه رفتار، فراموش شده بود، شناسایی کردند (یوکل، ۱۹۹۴، ص ۷۵). برخی از محققان معتقدند که نبودن نتایج قوی و تثبیت شده تر در تحقیق رفتار به محدودیتهای چندی چون محدودیتهای مفهومی و روش شناسی، از جمله توجه نداشتن به متغیرهای وضعیتی، مربوط می شود. در دهه های اخیر، نتایج ضعیفی که در ناموفق بودن تحقیقات اولیه در بررسی چند جنبه از رفتار رهبر که قوی ترین آثار را برانگیزه زیردستان داشته اند. مجدداً تحت عنوان رفتار رهبری پرجاذبه و تحول آفرین

(یوکل، ۱۹۹۴) و بصیر (ساشکین، ۱۹۸۷، هاوس شایر، ۱۹۹۳، نی نوس، ۱۹۹۲، وستلی و میتزبرگ، ۱۹۸۷)؛ مطرح شده اند. به تعبیر برخی محققان، برای محقق ساختن بصیرت، علاوه بر فلسفه سازمانی، عامل تعیین کننده اعمال شخصی رهبر است. رهبرانی را که به ویژه در تحقق بخشیدن بصیرتهای خود مؤثر هستند، اغلب پرجاذبه می نامند. جاذبه پیامد رفتار مؤثری است که رهبران برای انتقال بصیرتهای خود نشان می دهند. (ساشکین، ۱۹۸۷، ازگلی، ۱۳۷۳).

براساس تحقیق بنیس (۱۹۸۴) و تحقیق بنیس و نی نوس (۱۹۸۵) پنج نوع رفتار مورد استفاده رهبران اثربخش را می توان تشخیص داد (ساشکین، ۱۹۸۴):

۱. جلب توجه: نخستین شکل رفتار، جلب توجه دیگران به صورتی متمرکز بر موارد کلیدی مشخص است. بدین ترتیب رهبران به دیگران کمک می کنند تا بصیرت رهبر را درک کنند و نسبت به آن متعهد شوند.

۲. **ارتباط شخصی:** در بین مجموعه رفتارهای رهبر، درباره انتقال اثربخش بصیرت، ارتباط شخصی محور است. این به معنای گوش دادن برای فهمیدن است و این امر از طریق مهارت‌های ارتباطی حاصل می‌شود.

۳. **ابراز قابلیت اعتماد:** این رهبران در رفتار بسیار باثبات‌اند. هنگامی که به یک جمع‌بندی رسیدند بر آن موضع ثابت و استوار می‌ایستند و دچار تردید نمی‌شوند. در نتیجه، اطمینان یافتن از اینکه چه موضعی دارند آسان است و بنابراین سخت قابل اعتمادند.

۴. **ابراز احترام:** رهبران بصیر اثربخش برای به خود و به همان نسبت برای دیگران احترام قائل‌اند زیرا بدون احترام به خود، نمی‌توان به دیگران به طور واقعی احترام نهاد.

۵. **خطرپذیری:** ایجاد و پذیرش خطرات حساب شده و قبول تعهدات روشن و قوی نسبت به آنها، به محض اتخاذ تصمیم مورد اعمال آنها، پنجمین نوع رفتار رهبران اثربخش است. آنان، ضمن پذیرش مخاطراتی که متوجه خودشان است، برای دیگران ایجاد فرصت می‌کنند تا داوطلبانه در کوششها و پاداشها سهم باشند (ساشکین، ۱۹۸۷، ازگلی ۱۳۷۳). دو تن از محققان رهبری معتقدند که: رهبران بصیر اغلب رفتارهای خاصی را از خود بروز می‌دهند که در آن واحد انواع رفتارهای متعددی را منعکس می‌کند. البته، رفتارهای روشن و مشخص و طبقات رفتارهای دیگری هستند که این رهبران برای تحقق یافتن بصیرت‌های خود از آنها استفاده می‌کنند.

از جمله می‌توان به رفتارهایی چون رفتار با بصیرت، ایجاد الگوی شخصی، ابراز اعتماد به نفس، ایجاد قابلیت اعتماد، نمایش شایستگی، ابراز تنوع، ابراز مراعات و توجه و رفتار استثنایی را ذکر کرد (هاوس و شامیر، ۱۹۹۳).

از برخی از تحقیقات چنین برمی‌آید که رهبران تحول آفرین بصیر، سه رفتار خاص از خود بروز می‌دهند:

۱. برخورد باز که با تجسم در فرد از طریق تعامل به

سطح گروه منتقل می‌شود؛

۲. استفاده از نمادها تا نشان دهند که آنان به راستی رهبری می‌کنند؛

۳. خلق و تبیین محیط‌های سرشار از بصیرت جذاب برای توانمند ساختن و درگیر کردن افراد (در چالشها و خطرات سازمان) (بنیس، ۱۹۸۲).

یکی از نویسندگان، علاوه بر برخورد باز، تحمل وضعیت عدم اطمینان و مبهم تا حداکثر زمان ممکن را از دیگر رفتارهای رهبران بصیر بر شمرده است (مندل دگرجوی، ۱۹۸۴، ازگلی، ۱۳۷۵). دو تن از محققان طی بررسی زندگینامه دو تن از رهبران پرجاذبه بصیر به نتایج بدیعی دست یافتند. بر مبنای نتایج تحقیق این دو صاحب‌نظر، رهبران بصیر استراتژیک، برحسب اینکه از فرایند قیاسی سود جویند یا فرایند استقرایی را به کار گیرند، دارای دو نوع سبک و رفتار استراتژیک خواهند بود. براین اساس، تعیین کننده سبک استراتژیک، چهار عامل اساسی است که عبارت از: فرآیند، ساختار استدلال، شرایط استراتژیک و شرایط فردی. این دو سبک در جدول صفحه بعد مورد مقایسه قرار گرفته‌اند.

این محققان بر این باورند در صورتی که تعریف ما از سبک رهبری چیزی بیش از ویژگیهای ساختگی باشد، با به حساب آوردن کل رفتاری که رهبران طی آن با وظیفه‌اش - از جمله با نگرشها و ارزشهایش - برخورد می‌کند و از بعد اکتشاف پدیده نامشهوری چون بصیرت، لازم است که برای بازکردن ساختارهای عمیق دستور زبان رهبری، یعنی ارتباط میان اعمال خاص و تصمیم‌های رهبر و مفهوم استدلال، کوششهای زیادی را به کار برد (وستلی و میتزبرگ، ۱۹۸۷، ازگلی، ۱۳۷۴، الف - ب، د)

سبک استراتژیک استقرایی رنه لوسک	سبک استراتژیک قیاسی ایاکوکا	سبکی عوامل تعیین کننده
بصیرت به عنوان چشم‌انداز از آغاز می‌شود، اندک اندک از طریق مصالحه و فشار سیاسی فرسوده می‌شود	بصیرت را در فرایند کنار هم نهادن افراد، ایده‌ها و حوادث کشف کردن	فرآیند
تأکید بر ایدئولوژی به عنوان محور و ابعاد ارزشی	اهمیت دادن به روابط شخصی و تاریخی در مسائل، ایدئولوژی در خدمت این ساختار است	ساختار استدلال
بخش عمومی، حزب سیاسی صاحب رسالت، موردی قرار محصول انتزاعی، دارای یک بازار فروش مرکزی	بخش خصوصی، اهداف روشن، سلسله مراتب خوب تعریف شده، وضعیت متحول، محصول ملموس، بازارهای مجزا	شرایط استراتژیک
بدبین، مقروض، تجزیه شده علیه خویشان، ایده‌آلها را واقعیت پنداشتن، محدود شده ایدئولوژی	فردی خوشبین که از طریق خانواده و پدر هویت پیدا می‌کند در زندگی مصمم، برنده‌ای معرف خویشان، مسلط در به کارگیری استعاره	شرایط فردی

نمودار شماره ۲: سبک استراتژیک قیاسی و استقرایی

به جلو برمی‌دارد و همه افراد سازمان تمایل پیدا می‌کنند که در تحقق آن به رهبر کمک کنند.

۲. **سخنگوی سازمان:** رهبر در این نقش، به عنوان سخنرانی ماهر، شنونده‌ای علاقمند، مظهر کامل بصیرت سازمان، مدافع اصلی و طرف مذاکره‌کننده به نفع سازمان و بصیرت آن با عناصر خارجی رفتار می‌کند.

۳. **مربی:** رهبر بصیر در این نقش، سازنده گروهی است که در آن سازمان افراد را توانمند می‌سازد. بصیرت را به طور عاطفی زنده می‌کند. مشاور همه آنانی است که برای محقق

یکی دیگر از محققان که موضوع رهبری بصیر را به طور مبسوط طی کتاب خود تحت همین عنوان مورد مطالعه و بررسی قرار داده است، در فصل مربوط به اعمال بصیرت چهار نقش عمده برای رهبر آورده است که عبارت‌اند از:

۱. **تنظیم‌کننده خط‌مشی:** در این نقش رهبر هدفی را انتخاب و به طور سریع تبیین می‌کند که سازمان در محیط خارجی آینده‌اش، باید در آن جهت، انرژیهای خود را جهت دهد. این مفهوم بصیرت است. با انتخاب بصیرتی جذاب، سازمان گامی روشن و قاطع در کارایی یا اثربخشی

رفتارهای رهبر است (ساشکین، ۱۹۸۷). رهبران با استفاده از نمادهای (بنیس، ۱۹۸۲)، تسلط در به کارگیری استعاره، ملموس کردن محصول سازمان و استفاده از بازارهای مجزا برای محصول (وستلی و میتزبرگ، ۱۹۸۷) نظر دیگران را به سوی خود و سازمان مربوط جلب می‌کند.

۳. رفتارهای ارتباطی: از جمله این رفتارها می‌توان از ارتباط مشخصی، گوش شنوا بودن (ساشکین، ۱۹۸۷)، برخورد باز (بنیس، ۱۹۸۲، مندل، ۱۹۸۴)؛ اهمیت دادن به روابط شخصی و تاریخی در مسائل (وستلی و میتزبرگ، ۱۹۸۷)، نام برد.

۴. رفتار الگویی: چهارمین بعد رفتاری رهبر بصیر، رفتارهای الگویی است. وی با ایجاد الگوی مشخص و نمایش شایستگی (ساشکین، ۱۹۸۷)؛ با معرفی خویش به عنوان برنده (وستلی و میتزبرگ، ۱۹۸۷)، و با ایفای نقش مربی و سازنده گروه و مشاور افراد (نی‌نوس، ۱۹۹۲) و با ابراز اعتماد به نفس و قابلیت اعتماد و ابراز احترام (ساشکین، ۱۹۸۷) افراد را توانمند می‌سازد (نی‌نوس، ۱۹۹۲) و آماده خطرپذیری می‌گرداند.

۵. خطرپذیری: از دیگر رفتارهای رهبر بصیر، آن دسته از رفتارهایی هستند که مستلزم خطرپذیری (ساشکین، ۱۹۸۷) است. رهبر با تحمل وضعیت عدم اطمینان و مبهم تا حداکثر زمان ممکن (مندل، ۱۹۸۴) و کار در شرایط متحول در بخش خصوصی (وستلی و میتزبرگ، ۱۹۸۷)، و با ابراز تنوع (ساشکین، ۱۹۸۷)، به عنوان یک عامل تغییر خوب، به ارزیابی ضرورت تحول، ارتقاء اکتشاف، توانمند کردن افراد برای اعمال تغییرات ضروری، تشویش عملیات و خطرپذیریهای سنجیده (نی‌نوس، ۱۹۹۲)، می‌پردازد.

ساختن بصیرت، کوششهایشان ضروری است و نیز الگوی این افراد است؛ به افراد امکان می‌دهد که بدانند وی در چه وضعیتی قرار دارد، بصیرت در دیدگاه وی چه مفهومی دارد و برای عملی کردن بصیرت چه می‌خواهد بکند.

عامل تغییر: چنین رهبری، با پیش‌بینی تحولات جهان خارج، ارزیابی ضرورت تحول سازمان، ایجاد احساس ضرورت و اولویت نسبت به تغییراتی که بصیرت سازمان در پرتو این توسعه بدان نیاز دارد، ارتقاء اکتشاف، توانمند کردن افراد برای دگرگونیهای ضروری، ایجاد انعطاف‌پذیری در داخل سازمان، تشویق عملیات و مخاطره‌جوییهای سنجیده؛ این نقش را ایفا می‌نماید. (نی‌نوس، ۱۹۹۲، ازگلی و فرهی، ۱۳۷۵).

تا اینجا دیدگاههای برخی از محققان رهبری درباره رفتار رهبر بصیر را بررسی کردیم. اینک، با تکیه بر انواع رفتارهای رهبران بصیر - که طی چندین تحقیق به دست آمده است - به منظور جمع‌بندی مطالب پیشین رفتارهای رهبر بصیر به طور کلی را به شش مقوله تقسیم می‌کنیم:

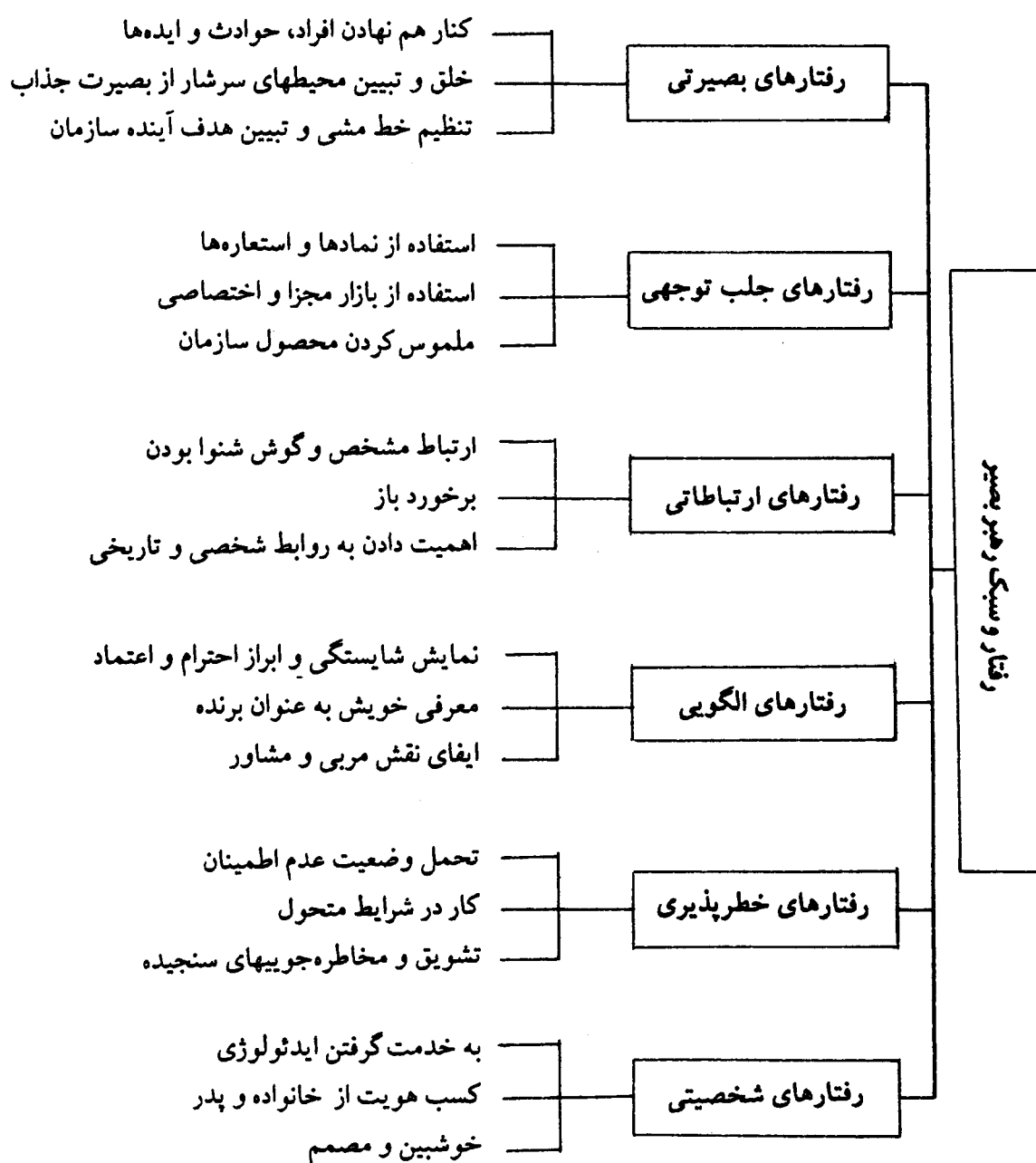
۱. بصیرت بخشی: این نوع بصیرت یکی از رفتارهای رهبر است (ساشکین، ۱۹۸۷). وی از طریق فرایند کنار هم نهادن افراد، ایده‌ها و حوادث و روشن کردن اهداف و تعریف مناسب سلسله مراتب (وستلی و میتزبرگ، ۱۹۸۷)؛ به خلق و تبیین محیطهای سرشار از بصیرت و جاذبه برای توانمند کردن افراد و درگیر کردن آنان در کار، می‌پردازد (بنیس، ۱۹۸۲). او با تنظیم خط‌مشی و تبیین هدف آینده سازمان که همان بصیرت است، انرژیهای سازمان را جهت می‌دهد و بصیرت را انتخاب و به طور سریع تبیین می‌کند (نی‌نوس، ۱۹۹۲).

۲. جلب توجه دیگران: جلب توجه، یکی دیگر از

زندگی، فردی خوش‌بین و مصمم (وستلی و میتزبرگ، ۱۹۸۷) است.

جلوه‌هایی از این شش نوع رفتار رهبر بصیر، در نمودار زیر نشان داده شده است. (ازگلی، ۱۳۷۴، د).

۶. رفتارهای ایدئولوژیک شخصیتی: ایمان کامل داشتن به صحت معنوی عقیده یک فرد، به وی قدرت و اعتمادی می‌بخشد تا بر طبق آن رفتار کند (هاوس و شایر، ۱۹۹۳)، یک چنین رهبر بصیر پرجاذبه‌ای با بهره‌گیری از ایدئولوژی، با کسب هویت از طریق خانواده و پدر، در



نتیجه گیری و چند پیشنهاد:

بررسی ها نشان می دهد که در تحقیقات دهه های گذشته به موضوع عوامل شکل گیری رفتار رهبر توجه نشده، یا اگر خوشبین باشیم می توانیم بگوییم کمتر توجه شده است. شاید یکی از عوامل شکست و بی نتیجه ماندن تحقیقات رهبری هم همین امر باشد. محققان رهبری در سالهای اخیر برای تبیین و تحلیل رفتار رهبران چند نوع طبقه بندی ارائه کرده اند. از آن جمله می توان به طبقه بندی یوکل اشاره کرد. در این طبقه بندی چهار محور اساسی مورد نظر وی یعنی

نفوذ در افراد، ایجاد ارتباطات، ارائه اطلاعات مورد نظر و تصمیم گیریها مطرح شده است (یوکل، ۱۹۹۴). محققان رهبری نوین، و بطور اخص محققان رهبری بصیر، هم هنوز در پی دستیابی به یک سبک رفتاری روشن برای رهبری بصیر هستند. در این مقاله هم سعی شد براساس یافته های موجود، دسته بندی مشخصی از نوع رفتارهای این رهبران داشته باشیم. اینکه این دسته بندی تا چه حد دارای اعتبار می باشد هنوز آزمایش نشده است. در این صفحه، برای این مهم، جدولی پیشنهاد شده است. (ازگلی، ۱۳۷۴). محققان

عنوان رفتار	نوع رفتار	بصیرتی	جلب توجه	ارتباطات	الگوی	خطرپذیر	شخصیتی	هیچکدام	سایر
کنار هم نهادن افراد، حوادث و ایده ها									
خلق و تبیین محیطهای سرشار از بصیرت									
تنظیم خط مشی و تبیین هدف آینده سازمان									
استفاده از نمادها و استعاره ها									
استفاده از بازار مجزا و اختصاصی									
ملموس کردن محصول سازمان									
ارتباط شخصی و گوش شنوا بودن									
برخورد باز									
اهمیت دادن به روابط شخصی و تاریخی									
گروه سازی									
نمایش شایستگی و ابراز احترام و اعتماد									
معرفی خویش به عنوان برنده									
ایفای نقش مربی و مشاور									
تحمل وضعیت عدم اطمینان									
کار در وضعیت متحول									
تشویش مخاطره جویهای سنجیده									
به خدمت گرفتن ایدئولوژی									
کسب هویت از خانواده و پدر									
خوشبین و مصمم									

نمودار شماره ۴: نمونه فرم بررسی میدانی رفتار و سبک رهبران بصیر

رهبران بصیر پرجاذبه‌اند که می‌توانند به سرمنزل مقصود رسانند. و تا زمانی که ما نتوانیم در نظام اداری خود شبکه رهبری بصیر را تعبیه کنیم و بصیرت رهبری پرجاذبه را تعمیم بخشیم نخواهیم توانست به بهره‌وری لازم و شایسته در نظام اداری کشور دست یابیم.

به اعتقاد ما، بصیرتهای مشعشع مقام معظم رهبری حضرت آیه‌الله‌العظمی خامنه‌ای، دامت توفیقاته، می‌تواند مشعل نورانی فراسوی همه رهبران سازمانی و پیروان ایشان برای تحقق حیات طیبه ایران اسلامی در سال ۱۴۰۰ باشد.

پرسشها:

۱. بصیرت چیست؟
۲. رهبر بصیر چه نقشهایی را باید ایفا کند؟
۳. کارکرد بصیرت چگونه خواهد بود؟
۴. آیا تاکنون احساس کرده‌اید که سازمان شما به بصیرتی نوین نیازمند است؟ چگونه؟
۵. آیا در جستجوی یک بصیرت صحیح برای سازمان خودتان بوده‌اید؟
۶. ملاک تشخیص یک بصیرت خوب از بد، برای سازمان ما چیست؟
۷. به نظر جناب عالی، این بصیرت از کجا باید نشئت بگیرد؟
۸. مأموریت مشخص جاری یا هدف سازمان شما چیست؟
۹. سازمان ما برای جامعه چه ارزشهایی را تأمین می‌کند؟
۱۰. صنعت یا چارچوب نهادی که سازمان در آن عمل میکند چه ویژگی‌ای باید داشته باشد؟
۱۱. موقعیت منحصر به فرد سازمان شما در این صنعت یا ساختار نهادی چیست؟
۱۲. چه عناصری برای موفقیت سازمان ما دخیل‌اند؟
۱۳. چه فرهنگ سازمانی و ارزشهایی بر رفتار و تصمیم‌گیری (در سازمان) اثر می‌گذارند؟

آینده می‌توانند این رفتارها و سایر رفتارهای مشابه را درخصوص آن دسته از رهبرانی که بنا به تشخیص ایشان و براساس شواهد و قرائن رهبر بصیر شناخته شده‌اند بیازمایند.

یکی دیگر از راههای شناخت رهبران بصیر و رفتارهای ایشان تنظیم پرسشنامه‌ای است که خود رهبران می‌توانند آن را تکمیل کنند. این پرسشنامه توصیفی محور کتابی است که یکی از محققان رهبری پس از بررسی جامعی در یک سازمان تولیدی، آن را به رشته تحریر درآورده است (نی‌نوس، ۱۹۹۲).

این پرسشنامه که با بررسی و استخراج از سراسر کتاب رهبری بصیر تدوین شده (ازگلی، ۱۳۷۴)، در پایان این مقاله آمده است. به علاوه، این پرسشنامه می‌تواند مبنای پاسخ به ده پرسش مطرح شده در مقدمه مقاله قرار گیرد، یعنی رهبرانی که بتوانند برای سازمانهای خود، اعم از خصوصی یا دولتی، بصیرت روشنی را تبیین کنند و آن را اعمال نمایند و با رفتارهای شگانه‌ای طرح شده در این مقاله، رهبری بصیر را در سازمان خود عینی سازند محققاً می‌توانند:

۱. صرفه‌جویی را محقق سازند،
 ۲. شور و شوق‌آفرین باشند،
 ۳. موانع بهره‌وری را ریشه کن کنند،
 ۴. مدیریت مشارکتی را اعمال نمایند،
 ۵. انضباط اداری را تحقق بخشند،
 ۶. فرهنگ خود مدیریتی را تعمیم دهند،
 ۷. سطح کار را به شاخصهای مطلوبش برسانند،
 ۸. حداکثر بهره‌وری را از منابع انسانی داشته باشند،
 ۹. ساختار، شیوه‌ها و روشهای اداری را اصلاح کنند،
 ۱۰. ویژگیهای فرهنگی مؤثر در بهره‌وری نظام اداری را برقرار و پایدار سازند.
- آری، به اعتقاد محققان رهبری نوین، این بار را تنها

۱۴. نقاط قوت و ضعف عملی سازمان ما چه اموری هستند؟
۱۵. استراتژی کنونی چیست؟ آیا قابل تعریف است؟
۱۶. آیا سازمان دارای بصیرت تعریف شده روشنی است؟ اگر چنین است، آن چیست؟
۱۷. اگر سازمان روند جاری خود را ادامه دهد، در دهه بعدی، نقطه اوجش کجا خواهد بود؟ چنین جهتی تا چه حد مفید خواهد بود؟
۱۸. آیا عناصر کلیدی سازمان می دانند که هدف سازمان کجاست و آیا با این خط مشی موافقت؟
۱۹. آیا ساختارها، فرایندها، انگیزه ها و سیستم اطلاعاتی، خط مشی جاری سازمان را تأیید می کنند؟
۲۰. حیاتی تری سهامداران، چه در داخل و چه در خارج سازمان شما، چه کسانی هستند، و در میان اینها مهمترین کدامند؟
۲۱. علائق عمده و انتظارات پنج تن از مهمترین سهامداران آینده سازمان شما کدام اند؟
۲۲. چه تمهیدات یا فرصتهایی از ناحیه این سهامداران عمده، سرچشمه می گیرد؟
۲۳. خود را سهامدار فرض کنید؛ شخصاً و احساساً می خواهید که در سازمان چه اتفاقی پدید آید؟
۲۴. محدودیتهای بصیرت نوین شما چه هستند؟ به طور مثال، آیا آنها محدودیتهای زمانی، جغرافیایی یا فشارهای اجتماعی هستند؟
۲۵. هدف از این بصیرت چیست؟ چگونه می یابید که در چه زمانی این بصیرت موفقیت آمیز است؟
۲۶. چه موارد حیاتی باید در بصیرت بیان شود؟
۲۷. چه تغییرات عمده ای در نیازها و خواسته های سازمان شما، در آینده می توان انتظار داشت؟
۲۸. چه تغییرات عمده ای در محیطهای اقتصادی مربوط به آینده می توان انتظار داشت؟
۲۹. چه تغییرات عمده ای در محیطهای اجتماعی مربوط به آینده می توان انتظار داشت؟
۳۰. در محیطهای سیاسی آینده، انتظار می رود که چه تغییرات عمده ای رخ دهد؟
۳۱. انتظار دارید که چه تغییرات عمده ای در محیطهای فنی و تکنولوژی پدید آید؟
۳۲. در دیگر محیطهای خارجی، چه تغییرات عمده ای که می تواند سازمان شما را تحت تأثیر قرار دهد، پیش بینی می کنید؟
۳۳. چه ارزشهایی با بصیرت جدید، بیشترین هماهنگی را دارد؟
۳۴. چگونه عملکرد مدیر بصیر، تشخیص، تشویق و پاداش داده می شود؟
۳۵. بهترین راههای سازمان برای نیل به بصیرت چیست؟
۳۶. چه خط مشی های عملی یا فرایندهایی برای پیشبرد بصیرت باید توسعه داده شود؟
۳۷. چه نیروهای ماهر اضافی مورد نیاز است، و آیا آنها را باید به طور درونی از طریق آموزش و پرورش توسعه داده یا از بیرون استخدام کرد؟
۳۸. سازمان در حرکت به سوی جهت مطلوب تا چه اندازه موفق بوده است؟ آیا تغییرات کافی صورت پذیرفته است، و آیا میزان پیشرفت رضایتبخش است؟
۳۹. آیا افراد متعهد نسبت به بصیرت، آن گونه عمل کرده اند که گویی بصیرت خودشان بوده است، و مایل به نوآوری و خطرپذیریهای سنجیده برای رسیدن به بصیرت هستند؟
۴۰. آیا هدف و اولویتهای واحدهای سازمانی به نسبت پروژه های نوین و طرحهای تحقیق برنامه ای، با بصیرت، سازگاری دارد؟ آیا همچنان امکان انتخابهای جدید فراهم است؟
۴۱. آیا ساختارهای سازمانی، فرایندها، طرحها، سیستمهای پاداش و خط مشی ها با بصیرت، سازگاری دارند؟

۴۳. آیا افراد در انجام و اكمال بصیرت با یکدیگر ارتباط و هماهنگی دارند؟ آیا آنها به خاطر مشارکتشان در چنین فعالیتی تشخص یافته‌اند؟

۴۴. آیا مدیران ذی‌نفوذ از این بصیرت پشتیبانی و دفاع می‌کنند و آیا شواهدی دال بر اعتماد به رهبری در دست هست؟

۴۵. آیا فرهنگ مؤید بصیرت است و یا اینکه بدان سمت پیش می‌رود؟

۴۶. آیا سازمان به میزان کافی در اجرای بصیرت دارای ابتکار عمل است؟

۴۷. آیا تمامی سهامداران خارجی در سازمان، نسبت به آن بصیرت نظر مساعدی دارند؟

۴۸. آیا بصیرت هدفش را در قالب موازین سازمان برای اثربخشی، به اتمام می‌رساند، به طور مثال، آیا گرایشها در سهم بازار، رضایت مشتریان و روابط عمومی به نسبتی که از بصیرت نوین انتظار می‌رفت، مساعد هستند؟

۴۹. چگونگی تغییر بازار فروش از چه راههایی برای احساس سازمان از جهت، اهمیت دارد، به ویژه، آیا تهدیدات یا فرصتهای نوین در سطح تماس با سازمانهای همتا و رقیبان قرار دارند یا در میان ارباب رجوع و مشتریان چنین برخوردی هست؟

۵۰. تغییر محیط خارجی چگونه باید باشد، آیا احساس سازمان از جهت، مهم تلقی می‌شود، به ویژه آیا تهدیدات و فرصتهایی هستند که در سطح تماس با محیطهای اجتماعی، اقتصادی، و تکنولوژیکی باشند که بتواند بر زیست پذیری بیانیه بصیرت تأثیر بگذارد؟

۵۱. چگونه تصورات تولیدات یا خدمات سازمان در قالب ارزش نسبی یا تصور تولیدات یا خدمات سایر سازمانها، مقایسه می‌شود؟

۵۲. آیا بصیرتهای جایگزینی را دیگر سازمانها به کار گرفته‌اند، یعنی بصیرتهایی که باید به منظور بینشهایی که

احتمالاً ارائه می‌دهند، دنبال شوند و مورد مطالعه قرار گیرند؟

۵۳. بصیرت نوین منتخب، تا چه حد آینده محور است؟

۵۴. این بصیرت، تا چه حد کمال مطلوب است؛ بدین معنی که آیا به نظر می‌رسد که سازمان را به سمت آینده روشن بهتری رهنمون سازد؟

۵۵. این بصیرت تا چه حد مناسب سازمان است؟ آیا با تاریخ، فرهنگ و ارزشهای سازمان تناسب دارد؟

۵۶. تا چه حد منطبق بر ضوابط برتری است و آرمانهای والا را منعکس می‌نماید؟

۵۷. تا چه حد هدف و جهت را تبیین می‌کند؟

۵۸. به نظر شما این بصیرت، تا چه حد شور و شوق را در افراد برمی‌انگیزد و مشوق تعهد است؟

۵۹. تا چه حد این بصیرت منحصر به فردی سازمان، رقابت متمایزی را که سازمان به دلیل آن پابرجاست، منعکس می‌نماید؟

۶۰. آیا بصیرت به اندازه کافی، بلند پروازانه است؟

در پایان ضمن تقدیر و تشکر فراوان، از اینکه وقت گرانبهای خویش را برای سازمان خودتان در پاسخ به این سؤالات اساسی صرف کردید، هدیه کوچکی به رسم یادبود تقدیم حضورتان می‌کنیم؛ ان شاء الله با طرح پاسخهای جناب عالی و سایر همکاران، به بهترین پاسخهای هر سؤال هم جایزه‌ای تعلق می‌گیرد و راه‌حلهای طرح شده و مصوب به نام خود شما در سازمان به کارگیری خواهد شد. منتظر راهنماییها و جهت‌بخشیهای فکری حضرت عالی هستیم.

خدمتگذار سازمان

طرح سؤالاتی از این دست در مقاطع گوناگون چرخه حیات سازمان، موجب خواهد شد که سازمان بالندگی و پویایی خویش را از دست ندهد. حال در اینجا البته فرصت و امکان تحلیل و نقد و بررسی یکایک این سؤالات و ارائه

حداقل یک پاسخ نمونه برای هر یک از آنها نیست. لکن به این مهم آگاهید که ذیل هر یک از این سؤالات می‌توان امیدواریم در یک فرصت مناسب این راهنمای الگویی، چندین سؤال فرعی دیگر مطرح کرد که در تبیین دقیقتر پدید آید. شمابه عنوان یک رهبر بصیر کنونی یا بعد از این، موضوع، زمینه‌های بیشتری را فراهم خواهد کرد.

منابع فارسی:

۱. ازگلی، محمد، معرفی نظریه رهبری بصیر، (پایان نامه فوق لیسانس). تهران، دانشگاه امام حسین علیه‌السلام، ۱۳۷۴.
۲. —، رهبری بصیر، فرایندها و کارکردها؛ (همایش مدیریت و رهبری در سازمان)؛ تهران، دانشگاه تهران، ۱۳۷۵.
۳. —، نقش و رسالت آموزش عالی در تربیت رهبران بصیر، (همایش آموزش عالی در ایران)؛ تهران، دانشگاه علامه طباطبائی: ۱۳۷۵.
۴. ساشکین، مارشال (۱۹۸۷، ۱۹۸۹)؛ "رهبر بصیر"؛ محمد ازگلی (مترجم) در فصلنامه مصباح؛ (مجله علمی تخصصی پژوهشکده علوم انسانی) تهران، دانشگاه امام حسین علیه‌السلام، ۱۳۷۳، ۱۳۷۴. ش ۱۰، ۱۱، ۱۲.
۵. مندل دگرجوی (۱۹۸۴)؛ رهبری بصیر یا مدیریت آینده‌نگر؛ محمد ازگلی (مترجم) در فصلنامه مصباح ۱۳۷۵؛ ش ۱۷.
۶. نی‌نوس، برت؛ (۱۹۹۲، ۱۹۹۵)؛ رهبری بصیر؛ (محمد ازگلی و برزو فرهی، مترجم) (کتاب در دست انتشار). ۱۳۷۶.
۷. وستلی و مینتزبرگ (۱۹۸۷، ۱۹۸۹)؛ مصداق‌هایی از بصیرت استراتژیک، محمد ازگلی (مترجم)، فصلنامه مصباح، مجله پژوهشکده علوم انسانی، تهران، دانشگاه امام حسین علیه‌السلام؛ ۱۳۷۴، ش ۱۳، ۱۴ و ۱۵.

منابع انگلیسی:

1. "Bennes, W; leakership Transforms Vision into Action; in Timple A. Dale; lealership: U. S. A.; Kend pvb. , 1987 from indvstry week, 1982.
2. - and Nanus; leaders; N. Y; Harper and Raw., 1985.
3. - on Becoming A leader; N. Y.; Addison - wesley pub. 1989, athed. 1998.
4. Bryman Alan; charisma and leadership m organizatrons; londln, sage pub; 1999.
5. Burns, M. G. leadership; U. S. A,... 1978.
6. Hous R. and shamir B. Toeard the intergration of trans - formational, charismotic and risionary Theories, in leadership The ory and Research: U. S. A, Achademic press, 1993.
7. Yukle, G.; Leadership in organizations; Englewood. Cliffs; N. J.; prontice - Holl, 1994.