

قسمت یکم

نگاهی به آخرین نظریات و تحقیقات رهبری سازمانی

از اینکه چنین مدیر، سرکارگر یا سرپرست تعداد محدودی کارگر و کارمند باشد، یا آنکه در نقش مدیران رده بالا مسئولیت وسیعی را عهده‌دار گردد، متناسبًا بر تعداد زیاد از افراد (با مقامات و ویژگیهای متفاوت)، سرپرستی داشته باشد.

بنابراین، لازم است که در این مقدمه، مفهوم رهبری‌سازمانی را از دیگر مفاهیم رهبری که متعاقباً نام برده خواهند شد، باز شناخت و از یکدیگر متمایز ساخت.

تمیز و تشخیص میز مشخص بین مفاهیم مختلف رهبری با ابداع و جایگزینی – عنوانی جدید به جای کلمه «رهبری» چندان آسان نیست و چه بسا که ابهام بیشتری را موجب خواهد شد. مثلاً بعضی‌ها عنوان «مدیریت» را جایگزین کلمه «رهبری‌سازمانی» می‌نمایند. تا بدین‌وسیله فرق بین رهبری‌سازمانی و سایر انواع رهبری را مشخص بنمایند در حالی که این جایگزینی کلمات ابهام مفاهیم مورد نظر را بیشتر می‌کند. زیرا هر چند که این دو مفهوم لازم و ملزوم یکدیگرند، یعنی هیچ

الف - مقدمه و مدخل بحث

در سرآغاز بحث، تبیین دقیق بعضی از مفاهیم در ارتباط با کلمه «رهبری» ضروری بنظر می‌رسد، چون در عین حال که لفظ رهبری از دیدگاه لغت، معنی یکسان و مشابهی را در ذهن تداعی می‌کند^{*}، از حیث کاربرد، قلمرو وسیعی دارد و بنا به مقتضای حال و مقال، می‌تواند معانی متفاوت و گوناگون پیدا کند. بنابراین اگر بحث از رهبری در رشتۀ مدیریت با تبیین دقیق مفاهیم آن همراه نگردد، بیم آن می‌رود که هرکسی از ظن خود به این مسئله بنگرد و احیاناً در برخی از موارد به تجزیه و تحلیل درست مطلب توفیق پیدا نکند، و آنگاه منظور اصلی نگارنده از بحث در پیرامون رهبری بحاصل نیاید و سوء تفاهماتی را موجب شود.

در مقاله حاضر، منظور نگارنده از رهبری سازمانی آن رهبری است که یک مدیر در محدودۀ سازمان خود، بر افرادی که در سازمان او مشغول بکار هستند، اعمال می‌نماید، اعم

* رهبری از لحاظ لغوی یعنی رهیابی، رهگشایی و رهنمایی انسانهای (متشكل در گروه‌ها، قشرها یا جوامع یا بشری بطور کلی) و پیشگامی به سوی اهداف خاص، که در عمل از طریق نفوذ در دیگران و تغییر رفتار آنها، در جهت مورد نظر، امکان‌پذیر است.

تحرک بخشیدن (Activating) و یا هدایت کردن (Directing)، یا فرماندهی کردن (Commanding) و از همه رایج‌تر از اصطلاح سرپرستی و نظارت کردن (Supervising) استفاده کرده‌اند که البته چنین جایگزینی کلمات تا حدودی قابل قبول و کمتر ابهام برانگیز است، ولی بهر حال، نگارنده ترجیح می‌دهد که بجای جایگزین کردن هر کلمه یا اصطلاحی تازه بجای رهبری، همان کلمه اصلی را بکار برد، تفاوت مفاهیم کاربردی متعدد آن را به کمک پسوندهای مناسب از هم متمایز سازد مثلاً رهبری مذهبی، رهبری سیاسی، رهبری سازمانی و غیره.

طرح عنوانین فوق الذکر، در جهت تفکیک و متمایز ساختن مفاهیم متعدد رهبری از هم، دارای دو مزیت اساسی است: اولاً عنوان اصیل و شناخته شده «رهبری» به عنوان یکی از مهمترین مظاهر زندگی و تمدن اجتماعی بشر همچنین به عنوان مایه (زمینه) بنیادین در کلیه فعالیت‌های گروهی در خارج یا داخل سازمانهای جامعه باقی خواهد ماند و ثانیاً با ذکر پسوندهای با مسما و مرتبط، می‌توان قلمرو خاص هریک از مفاهیم کاربردی متعدد رهبری را بشرح زیر مشخص ساخت:

(۱) رهبری مذهبی

منتظر از رهبری مذهبی، یا رهبری اعتقادی و یا رهبری الٰهی و عناوینی نظایر آن، رسالتی است که خداوند سبحان، به عهده رسولان و برگزیدگان نادر خود گذاشته تاچون موهبتی، بشریت مستعد گمراهی و ضلال را به صلاح و فلاح استحقاقی او هدایت کنند. در

مدیریتی بدون رهبری سازمانی و هیچ رهبری سازمانی، بدون مدیریت، نمی‌تواند موفقیت آمیز باشد، ولی هم از لحاظ لغوی و هم از لحاظ کاربردی نمی‌توان مدیریت را مشابه رهبری سازمانی دانست چون از نظر لفت، مدیریت از کلمه دایره مشتق شده به معنی پگردش درآوردن امور سازمان می‌باشد در حالی که رهبری در معنای هدایت و رهبری گروه یا جمع خاصی از افراد یک سازمان، مطرب می‌گردد، بعلاوه از نظر کاربردی نیز مدیریت شامل چند فرایند مهم در اداره امور سازمان نظیر طرح‌ریزی، سازماندهی، کنترل و هدایت و غیره، می‌باشد، در حالی که رهبری سازمانی تنها شامل یک فرایند مدیریت، یعنی فرایند هدایت کردن است.*

بنابر این رهبری سازمانی در دل مدیریت قرار دارد و فقط یکی از فرایندهای مدیریت را تشکیل می‌دهد نه تمام آنها را و لذا این دو مفهوم ضمن آنکه لازم و ملزم و مکمل یکدیگرند، نمی‌توانند کاملاً یکی بوده و بجای هم بکار روند. یک مدیر خوب لزوماً باید یک رهبر سازمانی خوب نیز باشد، یعنی علاوه بر اداره جنبه‌های فنی و غیر ذیروح سازمان خود ضرورتاً باید امور انسانی سازمان را نیز بکمک رهبری سازمانی مناسب اداره نماید و لی عکس این حالت همیشه صادق نیست و چه بسا که ممکن است فردی رهبر سازمانی خوبی باشد و جنبه‌های انسانی سازمان را تحت نفوذ و هدایت خود قرار دهد، ولی در مقابل امور غیر ذیروح و فنی سازمان ضعیف و ناتوان باشد. از طرف دیگر، بعضی نویسندهای، بجای کلمه رهبری سازمان Organizational Leadership از کلمات و اصطلاحاتی نظیر فعل کردن یا

* ناگفته نباید گذاشت که بعضی از نویسندهای فرایندهای مدیریت حذف کرده، بجای آن فرایند هماهنگ ساختن را جایگزین کرده‌اند. ولی هنوز اکثریت آراء با کسانی است که هدایت کردن یا رهبری سازمانی را به نام فرایندی از مدیریت به حساب می‌آورند.

سایه روش‌هایش در شمول آن قرار دارد، ولی قلمرو فعلی رهبران سیاسی جهان مقید و محدود به قشرها و گروههای قدرت خاص می‌باشد و تعلق گروه‌گرایی برجان آنها حاکم است.

شاید وجود چنین تضادها و تباینات بین دو مفهوم رهبری سیاسی و رهبری مذهبی در جهان فعلی، موجب گردیده است که از یک طرف رهبران سیاسی خود را از موضع رهبران مذهبی برحدار دارند و از طرف دیگر ادغام مذهب و سیاست را که در واقع به منزله برنامه عملکرد رهبران مذهبی و رهبران سیاسی بحساب می‌آید، در نظر هردو گروه مردود و غیر ممکن جلوه دهنده. ولی در جهان اسلام به شرحی که ذیلاً خواهد آمد، عکس قضیه صادق است.

موقع راستین اسلام در زمینه رهبری

رهبری و شارع مقدس اسلام، محمد بن عبد الله (ص)، میان شارعان و رهبران رسمی دنیا، برای اولین بار و همیشه، عقلاً و شرعاً، عملاً و نظراً به جهان بشریت آموخت که رهبری موهبتی است خداوندی که از یک طرف راهیاب آخرت و معاد و از طرف دیگر راهگشای دنیا و معاش بشر می‌باشد و دنیا از این تعالیم اسلام می‌آموزد که تا رهبری مذهبی و سیاسی قاطعانه در هم عجین نشوند، این موهبت خداوند که رهبری اش می‌نامیم، به طور کامل در خدمت بشریت قرار نخواهد گرفت، زیرا با ادغام مذهب و سیاست و اصولاً ادغام تعالیم‌الله مذهب باشئون مختلف دنیا ای بشر (اعم از سیاست، اقتصاد، مدیریت ...) از یک طرف قلمرو سیاستها و همچنین عملکرد رهبران سیاسی، می‌توانند دامان از آلودگی‌های روزافزون سیاست‌بازیها، باز شویند و از طرف دیگر مذاهب و راهبران مذهبی نیز، امکان آن را پیدا خواهند کرد که رهنماوهای

واقع اصلی‌ترین مفهوم رهبری را باید متعلق به این درجه و سطح والا دانست، به طوری که وارستگان جوامع بشری، مفهوم اصلی و قابل قبول رهبری را فقط در این معنی می‌پذیرند و بس، و اگر اه دارند که به سایر مفاهیم که متعاقباً در زمینه رهبری نام برده می‌شوند، عنوان رهبری بدند.

(۲) رهبری سیاسی

در قلمرو بسیار محدودتر جهان بشری، یعنی در سطح جوامع و کشورهای مختلف، نوعی دیگر از مفهوم رهبری مطرح است که ضمن آن امور حکومتی و سیاسی جامعه و کشور خاصی، به دست فرد یا افراد محدودی به نام حاکم، فرمانروا، امپراتور، رئیس دولت، رئیس جمهور و نظایر آنها، سپرده می‌شود تا سرنوشت سیاسی آن جامعه یا کشور را درجهت خطمشی‌ها و سیاست‌های ویژه‌ای، رهبری و هدایت نمایند.

شکاف بین رهبری مذهبی و سیاسی در جهان غیر اسلام

در جهان غیر اسلام، عملاً رهبران سیاسی جهتی معاش‌گرا و رهبران سیاسی^{۱۰۸} جهت معادگرا در پیش گرفته‌اند و لذا تباینات مهمی بین این دو نوع رهبری بشرح زیر مشهود می‌باشد:

الف: در حالی که رهبری مذهبی آرمان‌گرا، شریعت‌پرداز و ارزش‌گذار پایدار و درون‌ذاتی بشر بحساب می‌آید، رهبران سیاسی عمدهاً ارزارگرا، سیاست‌باز و ارزش‌گذارناپایدار و برون‌ذاتی، هستند و هر لحظه در کشاکش بازیهای مزورانه محیط مادی خود رنگ و جهت عوض می‌کنند.

ب: قلمرو رهبری مذهبی، قلمروی جهانی و تعلق‌ناپذیر است و دنیا بشریت با تمام

ناصواب خود بپردازد و همچنین احتمال اینکه نوع مثبت رهبری عقیدتی سیاست گریز بوده بکلی خود را از هر نوع سر و صدای سیاست- بازان بدور نگهدارد، بسیار زیاد است.

۴) رهبری سازمانی یارهبری مدیریت و تفاوت آن با سایر مفاهیم رهبری

اکنون که تا حدودی مفاهیم متفاوت رهبری مشخص شد، بجاست که به بحث اصلی این مقاله که درباره رهبری سازمانی یا رهبری مدیریت است بپردازیم.

رهبری سازمانی به جهات نامبرده زیر با سایر مفاهیم رهبری خصوصاً رهبری مذهبی - سیاسی تفاوت دارد.

الف - در حالی که رهبری مذهبی آرمان‌ریز و رهبری سیاسی، سیاست‌گذار جامعه می‌باشد و ماهیتی عمده ارزشی و تجویزی دارد و «بایدهای» اجتماعی را تعیین می-نماید، رهبری سازمانی به عنوان ابزار و وسیله برای رهبری مذهبی و سیاسی، در جهت تحقق آرمانها و سیاست‌های یک جامعه، عمل می‌کند و ماهیتاً جنبه توصیفی دارد. و عمده این «هستهای» اجتماعی سرکار پیدا می‌کند. به همین دلیل به همان اندازه که نظریات انبوه مربوط به رهبری مذهبی و سیاسی دارای جنبه فلسفی و ارزشی است، نظریات مربوط به رهبری سازمانی جنبه علمی و تحقیقی دارد.

ب - رهبری مذهبی و سیاسی، تابع نوعی نفوذ شخصی است و عمده این به وجود شخص رهبر و فره و جذبه وی - که خاصیت اعتقاد برانگیزی دارد - وابسته می‌باشد، در حالی که رهبری سازمانی از نوعی شرایط وضعی و موقعیتی بهره می‌گیرد و البته ویژگی‌ها و فره و جذبه شخص رهبر سازمانی نیز، به عنوان یکی از عوامل بسیار متعدد موقعیت رهبری محسوب

نجات‌بخش بشری را از قوه به فعل درآورند، چون یکی از بهترین کاربرد این مذاهب الهی، اصلاح عملکردهای دنیاگی و معاشی بشر در جهت معاد و آخرت می‌باشد.

ادغام رهبری مذهبی و سیاسی درهم، یکی از برجسته‌ترین تزهای اثبات شده تعالیم اسلام است. از صدر اسلام تا کنون، تمام رهبران اسلام که به جانشینی پیامبر اکرم (ص) رسیده‌اند، از علی مرتضی (ع) سور رهبران اسلام گرفته تا فرزندان و جانشینان خلف او، و خلاصه کلیه خاصانی که بر مسند والای رهبری مذهبی تکیه زده‌اند عملاً مظہر واحدی از رهبری مذهبی و سیاسی بوده و نتایج بسیار ملموس و محسوسی را نیز عاید ساخته‌اند.

۳) رهبری عقیدتی (Opinion Leadership)

به اعتبار عقیده یا مسلک یا هر دانش، بینش خاص بشری، می‌توان مفهوم خاص دیگری از رهبری را مطرح ساخت که بر حسب مورد به عنوان متفاوت نامیده شده‌اند. رهبری عقیدتی محصول و مصنوع تجربیات بشر در برخورد با جهان هستی است در حالی که رهبری مذهبی موهبتی است خداوندی که ریشه آن در خارج از مصنوعات و ملموسات بشر می‌باشد. این مفهوم رهبری ماهیتاً در دو قالب متضاد می‌تواند ظاهر شود از یک طرف می‌تواند ماهیتی مثبت، نجات‌بخش، و معنوی بخود بگیرد (مانند رهبری‌های علمی، فلسفی، هنری وغیره) و از طرف دیگر مستعد یافتن ماهیتی منفی گمراه‌کنند، مادی و غیرالهی نیز باشد (مانند رهبران گروههای مختلف جنایتکاران، یا مکتب‌های منحرف کننده بشر وغیره). احتمال اینکه نوع منفی رهبری عقیدتی سیاست‌گرا بوده بسرعت زیر پوشش رهبری سیاسی مناسب خود درآید و با کسب قدرت از آن به ترکتازیهای

را رهبری سازمانی تشکیل می‌دهد تا به عنوان مجری سیاست‌ها و خطمشی‌ها رهبران سیاسی، افراد مولک جامعه را در سازمانها و نهادهای اجتماعی، در جهت تحقق هدفهای تعیین شده، هدایت کند.

حاصل بعث:

رهبری یکی از برجسته‌ترین مظاہر زندگی اجتماعی بشر است که اگر چه از لحاظ لغوی به راهیابی، راهگشایی، راهنمایی و پیشگامی انسانهای متشكل در جهت اهداف خاص تعبیر می‌شود و اگر چه در عمل، رهبری از طریق نفوذ در دیگران و تغییر رفتار آنان در جهت مورد نظر دلخواه امکان‌پذیر است؛ ولی از لحاظ کاربردی در پنهان بسیار وسیع و متعدد قشرها، گروههای جوامع بشری مفاهیم متعددی دارد که منظور نگارنده فقط مفهوم رهبری سازمانی یا رهبری مدیریت است که در مقاله حاضر مورد بحث قرار خواهد گرفت.

۱- کلیاتی درباره تئوریهای جدید رهبری سازمانی:

در متون مربوط به سازمان و مدیریت، مبحث رهبری در سه فراز مجزا از هم، مورد بحث قرار گرفته است. اولین فراز به تئوری و تحقیقات مربوط به (ویژگیهای رهبری) اختصاص دارد، در فراز دوم، تئوریها و تحقیقات (رفتار رهبری) پدید آمده، تحقیقات و نظریات مرحله قبلی را تکمیل‌تر کرده است. اما آنچه امروز به مباحث و مطالعات رهبری غنای خاصی بخشیده و در ایران کمتر بدان پرداخته شده است، فراز سوم مطالعات رهبری است که آخرین نظریات و تحقیقات، در زمینه موقعیت رهبری را، ارائه می‌دهد.

می‌گردد. بج - رهبران مذهبی و سیاسی، به عنوان بالاترین مقام، مستقل اتخاذ تصمیم می‌نمایند، در صورتی که رهبران سازمانی در سلسله مراتب متعدد از مقامات سازمانی محصور و مقیدند و از استقلال در تصمیم‌گیری بمهده مند نیستند. به همین دلیل، امکان تعدد مراکز تصمیم‌گیری در رهبری سازمانی وجود دارد و لذا برای رهبر سازمانی نقش جدیدی به عنوان سنجاق اتصال بین مراکز تصمیم‌گیری مطرح می‌گردد که بعداً به طور مفصل موره بحث قرار خواهد گرفت در حالی که در رهبری مذهبی و سیاسی، کمتر با چنین مواردی برخورد می‌شود.

سلسله مراتب رهبری در یک جامعه

به طور کلی می‌توان سلسله مراتب رهبری در یک جامعه خداجوی را به شرح زیر مجسم ساخت:

۱- رهبری مذهبی

رهبری مذهبی بالاترین سطح رهبری بشمار می‌آید و جهان‌بینی و نظام ارزشی افراد جامعه را در جهت الله هدایت می‌کند.

۲- رهبری سیاسی

رهبری سیاسی دومین سطح رهبری جامعه را تشکیل می‌دهد و به عنوان وسیله برای رهبری مذهبی، ایدئولوژی و خطمشی کلی جامعه را در جهت جهان‌بینی و نظام ارزشی خاص، مشخص می‌نماید.

۳- رهبری سازمانی

بالاخره پایین‌ترین سطح رهبری، در جامعه

اعضای دیگر گروه و تغییر رفتار آنها، بکار می‌برند و به‌زعم جامعه‌شناسان، تنها برداشت روانشناسانه و متمایل به بعد فردی، نمی‌تواند کاملاً گویا و شارح مسئله رهبری باشد، زیرا، در بعضی اوقات مختصات سازمان و شغل، طوری است که پیروان را بدون آنکه به نفوذ اجتماعی شخص رهبر نیاز باشد، می‌توان رهبری نمود، موارد دیگر نیز محیط، اعمال رهبری را تسهیل نموده، یا آن را با اشکال مواجه می‌سازد. نتیجه اینکه، رهبری نه تنها دارای بعد انسانی است، بلکه ابعاد سازمانی و محیطی آن را نباید از نظر دور داشت و این مطلب، کانون مطالعات و تئوریهای موقعیتی و محیطی رهبری است.

با توجه به آنچه که بیان شد، رهبری تنها در خصوصیات شخص رهبر خلاصه نمی‌شود، در واقع کارآیی گروهی در پیروان نه تنها بستگی به واکنش بین آنها و رهبر دارد، بلکه به واکنش بین یک یک پیروان با هم و همچنین به کم و کیف محیط و ساخت سازمانی نیز همبسته می‌باشد «کارت رایت» و «زنده» «این مطلب را اینگونه تشریح می‌نمایند که از پرتو تحقیقات در زمینه رهبری، کاملاً روشن شده است که گمان اینکه فقط با وجود یک رهبر خوب می‌توان گروهی مؤثر و کارآمد داشت.»، اگرچه هنوز طرفدار دارد ولی گمانی است خطا و اشتباه، زیرا عوامل سازمانی و محیطی دیگر نیز در مسئله رهبری مؤثر می‌باشند.

رهبر در سازمان به دو طریق بشرح زیر می‌تواند روی پیروان و مرئوسان، نفوذ داشته باشد:

اولاً: از طریق عملکرد شخص رهبر، که در پیشبرد کار گروه و پیروانش تأثیر بسزایی

به همین دلیل، در این مقاله، سعی شده است که نظریات و تحقیقات روز رهبری، تحت عنوانین و مدل‌های مختلفی چون: تئوری مشروط رهبری^۱، تئوری موقعیت رهبری^۲، تئوری سه بعدی رهبری^۳، تئوری اثربخشی رهبری^۴، تئوری هنجاری رهبری^۵، تئوری (جاده – مقصد) رهبری^۶، و بالاخره تئوری تکاملی رهبری^۷، مورد بحث قرار داده شود و به‌طوری‌که بعداً خواهد‌آمد این تئوریها و تحقیقات، ضمن آنکه از لحاظ عنوانین و احیاناً جزئیات مدل، با هم متفاوت هستند، از لحاظ اصل محتوی، با هم مشابه و همگام بوده، عمدتاً بر موقعیت و محیط رهبری و نحوه تطابق و تعامل رهبر و محیط تکیه دارند.

با مطالعه تئوریها و تحقیقات در زمینه رهبری، می‌توان به نمونه‌هایی دست یافت که کم و بیش الگوی رفتار مدیران در رهبری افراد سازمان می‌باشند. اصولاً در مقوله سازمان و مدیریت، رهبری مفهومی قابل بحث می‌باشد، زیرا همه صاحبنظران به یک اندازه آن را موردن توجه قرار نداده‌اند. مثلاً بعضی از نویسنده‌گان مثل «لیکرت». مک‌گریگور در آثار اخیر خود سودمندی و بقای سازمان را به رفتار رهبران سازمانی نسبت داده‌اند. در حالی که مارچ و سایمون در کتاب خود به هیچ وجه مسئله رهبری را عنوان نکرده‌اند.

به طور کلی در آثار دانشمندان علوم اجتماعی غرب موضوع رهبری در چهار قلمرو (انسان، سازمان، تکنولوژی و محیط) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته مدل‌های متفاوت را مطرح ساخته است.

معمولاً روانشناسان، رهبری را در مفهوم تأثیر و نفوذ اجتماعی عضوی از گروه روی

1- Contingency theory of Leadership

3- 3 Dimentional theory of Leadership

5- Normative theory of Leadership

7- (Life cycle) theory of Leadership

2- Situational theory of Leadership

4- Theory of Leadership Effectiveness

6- (Path - goal) theory of Leadership

از یک طرف به تشخیص احتیاجات و اداره محركها و انگیزه‌ها، در جهت ایجاد عکس العمل مناسب پیروان، ارتباط پیدا می‌کند و ماهیتاً دارای مبنای شناختی (Cognitive)، می‌باشد و تا حدودی به دانش و علم اکتسابی نیازمند است و از طرف دیگر، رهبر به توانایی خاصی نیازمند است که آن را قدرت الهام‌بخشی و اعتقاد برانگیزی رهبر می‌نامند و به ندرت در تمام رهبران و مدیران وجود دارد و مبنای کاملاً «تأثیری» (Affective) و ذاتی دارد. این توانایی بر «فره» و یا خصوصیات خاص و (Charisma) برجسته‌ای مبتنی است که آن را نام گذاشته‌اند.

عامل انگیزشی رهبری در موقعیت رهبر و پیرو و عامل الهام، روی شخص رئیس‌تمرکز می‌شود. البته همه رهبران دارای فره و جذبه نیستند ولی آن نوادری که چنین ویژگی را دارند، وفاداری، فداکاری و ایمان پیروان را نسبت به خود برمی‌انگیزند. تجربه نشان می‌دهد که در موارد بعرانی، افراد، تحت رهبری فره‌ای، روحیه استثنایی پیدا می‌کنند و دست به اقدامات اعجاب‌انگیزی می‌زنند و توانایی‌های بالقوه خود را به فعل درمی‌آورند.

۲. تئوریها و تحقیقات رهبری:

شگفت‌انگیز نیست که به علت اهمیت و نقش خاص رهبر در گروه و کار گروهی، حجم نسبتاً زیادی از تحقیقات و تئوریهای دانشمندان علوم اجتماعی نظری روانشناسی، جامعه‌شناسی، روانشناسی اجتماعی، سیاست و بالاخره مدیریت درباره رهبری است، اگر چه قرنهاست که بحث نظری و ذهنی، درباره رهبر، میان تاریخ‌نویسان، جامعه‌شناسان، فلسفه، حکام و سیاست‌مداران و علمای مذهب و اخلاق، رایج

دارد ناگفته نمایند که عملکرد رهبر نیز، به نوعی خود، محدود به شرایط خاص محیط و ساخت سازمانی است. زیرا عوامل محدودکننده فراوانی در سازمان و محیط سازمانی وجود دارد که آزادی عمل رهبر را محدود می‌سازد. یکی از این عوامل محدودکننده، خط‌مشی‌ها و فلسفه مدیران عالیه سازمان است، که اغلب به طور صریح و روشن بیان نشده، بر اشکال کار می‌افزاید. از عوامل محدودکننده دیگر رهبری، قوانین تکنیکی و روش‌های عملیاتی است، که تابع خصوصیات فیزیکی و جغرافیایی سازمان بوده، مزید بر محدودیت‌های رهبری در سازمان می‌گردد. برای مثال تمرکز سازمانی، تماس رو در رو را تسهیل می‌کند، و یا عدم تمرکز جغرافیایی سازمان، ارتباط غیررسمی را مشکل می‌سازد و در نتیجه، موجب استفاده از وسائلی، نظیر مکاتبات تله‌تاپ، تلفن و تلگراف، می‌گردد.

ثانیاً: رهبر، به طریقی دیگر، یعنی «فره» می‌تواند در روی هنجار و رضایت گروهی نفوذ داشته باشد و در نوعه کار آنان تأثیر بگذارد. مطالعات متعددی وجود دارد که نشان می‌دهد، نحوه برداشت و طرز تلقی و نفوذ‌پذیری مرئوسان نسبت به رهبر، در میزان همکاری گروهی، رضایت از شغل و بالاخره در میزان غیبت و ترك سازمان از ناحیه آنان تأثیر می‌گذارد. به زعم «کونتز و اوادانل» هر گروهی از پیروان و مرئوسان که در حداقل توانایی خود به انجام دادن کار مشغول باشد، مسلماً به وسیله شخصی که در هنر رهبری مهارت دارد، هدایت می‌شود. به عبارت دیگر، رهبر از طریق فره و جذبه شخصی می‌تواند، در پیروان خود نفوذ داشته باشد. بنابراین می‌توان رهبری سازمانی را از دو عامل انگیزش والهام دانست، این دو عامل ضمن آنکه لازم و ملزم یکدیگرند، دارای ویژگی خاص خود نیز می‌باشند مثلاً رهبری

اندازه‌گیری شیوه رهبری به کار گرفته شد. در این پرسشنامه سعی شده است که از نظرات پیروان و زیردستان نسبت به رفتار رهبر خود، آن طور که ادراک می‌کنند، استفاده گردد.

پژوهشگران دیگر نیز نظری فلیشمن (Fliesman) و همکارانش اقدام به تهیه پرسشنامه مشابهی کردند که به پرسشنامه عقیده رهبری و یا (L.O.Q)^۹ معروف شد. در این پرسشنامه سعی شده است رفتار رهبر از زبان خود رهبر استنباط گردد. پرسشنامه‌های مشابه دیگری به وسیله «فیدلر» تهیه شده است که به کمک آن می‌توان نوع رهبر را از تحلیل عقاید خود او مشخص نمود. به وسیله چنین ابزار معروف تحقیقی، پژوهشگران و صاحب نظران، شیوه‌های رهبری را با دو ضابطه و معیار متضاد مورد اندازه‌گیری و تحقیق قرار داده، نامها و عنوانی متنوع برای آنها در نظر گرفته‌اند. در یک قطب ضوابطی بیان شده است که نشان‌دهنده رفتار یک رهبر مستبد، سازمان‌مدار، تولیدگرا و عنوانی نظری آن است. در قطب دیگر ضوابطی تشریح گردیده است که شارح رفتار یک رهبر دموکراتیک، فرد مدار، مردم‌گرا و نظایر آن می‌باشد.

اغلب نویسندهای بین دو قطب نامبرده بالا سعی نموده‌اند که به درجاتی رفتار رهبر را تقسیم‌بندی نمایند و اغلب ضوابط رفتار رهبری را در چهار ضابطه مشخص بین استبدادی و دموکراسی بیان کرده‌اند مثلاً «لیکرت». وجود چهار سیستم رهبری را به طریق زیر مجسم می‌نماید:

سیستم ۱. رهبری براساس شیوه استبدادی خشن.

سیستم ۲. رهبری براساس شیوه استبدادی ملایم.

سیستم ۳. رهبری براساس شیوه مشاورت

و معمول است ولی بحشهای تحقیقی و تئوریکی رهبری، تقریباً از اوائل جنگ دوم شروع شده و در قالب مباحث مدیریت، تا زمان حاضر بسط و توکین پیدا کرده است.

به رغم «فیدلر» یکی از محققان روز تحقیقات رهبری، در دهه بین ۱۹۳۹ تا ۱۹۴۰ به طور متوسط سالی ۲۱ پژوهه تحقیقی، بین سالهای ۱۹۴۰ تا ۱۹۴۴، سالی ۳۱ پژوهه تحقیقی بین سالهای ۱۹۴۵ تا ۱۹۴۹ سالانه ۵۵ پژوهه تحقیقی و بین سالهای ۱۹۵۰ تا ۱۹۵۳ ۱۵۲ پژوهه تحقیقی در باره مسئله رهبری انجام یافته است. اگرچه از سال ۱۹۵۳ به بعد از میزان این تحقیقات کاسته شده است، ولی در عوض تحقیقات برجسته‌ای از هاریس (Harris) و فلیشمن (Fliesman) (Stogdil) در سال ۱۹۶۲ و «گن» واستاگدایل (Fiedler) در سال ۱۹۵۷، خصوصاً فیدلر (Fiedler) در سال ۱۹۶۷ انجام گردید که تا حدود زیادی به تئوری رهبری کمک نموده است. در دهه ۷۰، تحقیقات موقعیت رهبری در مدل‌های متعدد و مختلف پابه عرصه وجود گذاشت و به مباحث رهبری غنای وسیعی بخشید.

۳. تئوریها و تحقیقات مربوط به شیوه‌های رهبری:

شیوه رهبری به میزان توجه رهبر به افراد و میزان دخالت دادن پیروان در تصمیمات رهبر اطلاق می‌گردد. شیوه‌های رهبر نه تنها در توکین تحقیقات رهبری بلکه در توکین تحقیقات موقعیت رهبری نیز بسیار مؤثر بوده است. «همپل» و «کونترن» از دانشگاه اوهاایو، در زمرة اولین پیشقدمان، در تنظیم پرسشنامه‌ای بودند که بعدها به پرسشنامه شرح رفتار رهبر یا (L.B.D.Q)^{۱۰} مشهور گردید و در جهت

در پیروان سعی بر این دارد که مسئله شورا را بین رهبر و پیروان مطرح کند بدون آنکه عملاً پیروان در اتخاذ تصمیم، اشتراك مساعی داشته باشند؛ ولی در سیستم ۴، رهبری به عقیده «لیکرت» و دیگر همکاران او، بر اساس پویایی گروهی و شرکت فعالانه افراد گروه در اتخاذ تصمیم است. دیگران نیز هرکدام مشابه ۴ شیوه برای رفتار و سلوک رهبری مشخص نموده‌اند که بایک مطالعه تطبیقی می‌توان آنها را در جدول زیر مجسم ساخت:

و اصول روابط انسانی.

سیستم ۴. رهبری براساس شیوه همکاری گروهی و اصول تحقیقات رفتاری. نکته قابل توجه در تقسیم‌بندی بالا ذکر شباhtی است که ظاهراً بین سیستم ۳ و سیستم ۴ رهبری احساس می‌شود. در حالی که «لیکرت» و کلیه دانشمندان طرفدار شیوه گروهی سازمان، معتقد هستند که در سیستم ۳ رهبری که براساس فرضیات اولیه مكتب روابط انسانی استوار است، رهبر از نظر ایجاد روحیه

جدول مقایسه شیوه‌های رهبری

<ul style="list-style-type: none"> - سیستم ۳ لیکرت - سیستم شورای مشورتی^{۱۱} - سبک (۹-۱) یا رهبری (مردم‌گرایانه دوستانه)^{۱۲} (بالاک و موتان) - رهبری پدرانه^{۱۳} (کرت لوئین و میشیگان) 	<ul style="list-style-type: none"> - سیستم ۴ (لیکرت) سیستم شورای مشارکتی^{۱۰} - سبک (۹-۱) یا رهبر مردم و تولیدگر^{۱۴} (بالاک و موتان) - رهبری دموکراتیک^{۱۵} (لوئین) - رهبری و ساخت‌گرا و فردمنار^{۱۶} (دانشگاه اوهایو و میشیگان)
<ul style="list-style-type: none"> - سیستم ۲ (لیکرت) - سبک (۱-۱) یا رهبری بدون قدرت^{۱۷} (بالاک و موتان) - رهبری بی‌تفاوت^{۱۸} (کرت‌لوئین) - رهبری بی‌توجه به فرد و سازمان (دانشگاه اوهایو و میشیگان) 	<ul style="list-style-type: none"> - سیستم ۱ (لیکرت) - سبک (۹-۱) یا رهبری تولیدگر^{۱۹} (بالاک و موتان) - رهبری مستبد و خشن (لوئین) - رهبری ساخت‌گرا^{۲۰} (دانشگاه اوهایو و میشیگان)

(زیاد) — میزان سازمان‌داری و تولید‌گرائی رهبر — (کم)

دانشگاه «اوهایو» و همچنین بالاک و موتان معتقدند که شیوه‌های رهبری لزوماً مستقل از هم نبوده ممکن است ترکیبی از دو قطب متضاد آنها به کار رود و ما این مطلب را در صفحات آینده در مبحث تئوری اضطرار و موقعیت رهبری بیان خواهیم کرد. در حالی که نویسنده‌اند دیگر

نکته قابل تذکر در جدول مذکور در فوق این است که با وجود تشابه در نحوه طبقه‌بندی شیوه‌های رهبری به اوسیله صاحب‌نظران مختلف، وجود افتراقی نیز در کار آنها بشرح زیر به چشم می‌خورد:
اولاً — بعضی از این محققان نظیر محققان

10- Participative	11- Consultative	12-
13- People Oriented	14- Democratic	
16- Paternal	17- Production Oriented	
19- Autocratic	20- Initiating Structure	

(People - Production) Oriented
15- Initiation Structure and consideration
18- Laissez - Faire

جهانی، خصوصاً در دهه اخیر در نوشهای فنی مدیریت ظاهر شد و به طور دقیق و مفصل، تعاملات بین موقعیت و محیط را از یک طرف، و خصوصیات و شیوه‌های رهبری را از طرف دیگر، مورد بحث و مذاقه قرار داد.

نظریه امتزاج (۱)

آغاز تلاش تازه در موقعیت رهبری را باید در کار کلاسیک «آرگریس» و «بلاک»، در زمینه ادغام و سازش بین (فرد و سازمان)، ریشه‌یابی کرد. این دو نویسنده معتقد بودند که فرد و سازمان در عین حال که از لحاظ منافع و مقاصد با هم در تضادی بارز هستند، به کمک رهبری و مدیریتی اثربخش، قابل تطابق با یکدیگر نیز می‌باشند و مدیران و رهبران سازمانی باید محیط و موقعیت مناسبی فراهم آورند تا در آن مقاصد و منافع متضاد فرد و سازمان نسبت به یکدیگر تعدیل و تغییر قابل قبولی نموده، در یک مرز و حریم مشترک، با یکدیگر همگام و هماهنگ گردند. این نظریه بنام نظریه امتزاج (Fusion) معروف گردید. اگر چه هنوز با تصور بعضی از نویسنده‌گان نئوکلاسیک مدیریت که معتقدند فرد و سازمان، همیشه در یک موقعیت سازش‌ناپذیر با هم قرار دارند، تباین دارد (۲). طرفداران تئوری امتزاج در مدیریت، در عین حال که به تضاد فرد و سازمان معتبرند، ولی اعتقاد دارند که این تضاد ریشه‌ای نیست و در موقعیت و شرایط مناسب محیطی، قابل امتزاج می‌باشد.

نظریه نقش مدیر به عنوان سنجاق اتصال (۳)

رنسیس لیکرت^{۲۱}، معتقد است که نقش اصلی مدیر به عنوان رهبر سازمانی، تسهیل

چون «کرت لوئین» هریک از شیوه‌های رهبری را به طور مجرد و مستقل از هم مورد مطالعه قرار می‌دهند، ثانیاً در طبقه‌بندی ظاهرآ متشابه شیوه‌های رهبری، روش و وسیله یکنواختی به کار نرفته است مثلاً عده‌ای چون «بلاک» و «موتان»، و همچنین «فلیشمن» برس اساس پرداشت و نظریات رهبران مورد تحقیق، و در خلال پرسشنامه‌های عقاید رهبری، نتیجه‌گیری کرده‌اند. بنابراین شیوه‌های استنتاجی آنها تابع نوعی مدل مبتنی بر پرداشت یا (Attitudenal) است و فقط شارح احساس و عواطف رهبر نسبت به شیوه خاص رهبری است. در حالی که صاحبنظران دیگری چون محققین اوهايو و براساس ادراك پیروان از رفتار رهبر که از پرسشنامه (شرح رفتار رهبری) منتج گشته، شیوه‌های رهبری را بیان کرده‌اند در واقع از نوعی مدل رفتاری یا (Behavioral) استفاده می‌کنند. حاصل اینکه ممکن است رهبرانی نسبت به شیوه خاصی پرداشت و طرز تلقی مساعدی داشته باشندولی علا نتوانند آن سبک رهبری را به کار گیرند، بنابراین مدل پرداشتی مسلماً غیر واقعی تر از مدل رفتاری است و برای تجزیه و تحلیل و بررسی، کمتر قابل اعتماد می‌باشد.

۴. بحث‌های آغازین موقعیت رهبری

اهمیت محیط و موقعیت در مباحث رهبری، در متون مربوط به مدیریت، مسئله تازه‌ای نیست حتی در آثار بعضی از نویسنده‌گان کلاسیک مدیریت چون خانم «ماری پارکر فالت»، «چستر برنارد» و «هانری فایول» و دیگران، مشهود هر پژوهنده‌ای می‌باشد. ولی آنچه در این زمینه به عنوان مباحث نو باید مطرح شود، تئوریها و تحقیقاتی است که در سه دهه بعد از جنگ

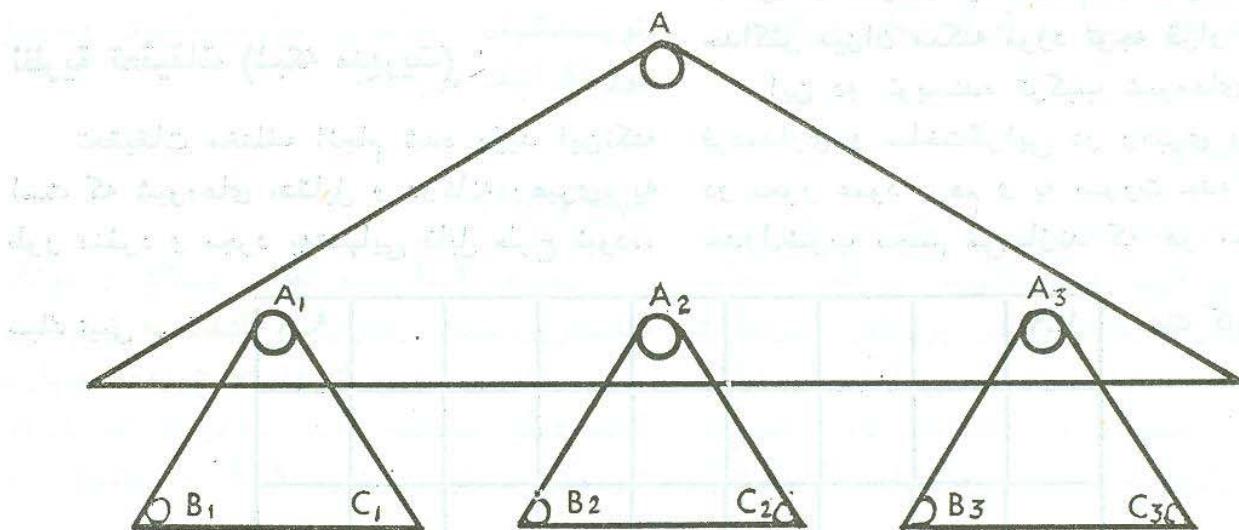
از ناحیه بالادست، زیردست و همطراز قرار می‌گیرد و ناگریز به تعديل این فشارهایست، که نهایتاً به ادغام هدفهای فردی (گروه زیردست) و هدفهای سازمانی (گروههای بالادست و همطراز) خواهد انجامید.

اهمیت این نظریه لیکرت در این است که، می‌توان براساس آن مرز مشخصی را که در آغاز مقاله ذکر شد، بین رهبری سازمانی و سایر مفاهیم رهبری، تشخیص داد.

اتصال و ارتباط بین چند گروه مرتبط با اوست: گروه متشکل از بالادستان و همقطاران که مدیر به عنوان عضوی زیردست یا حداکثر همطراز به شمار می‌آید و گروه زیردستان، که مدیر بالاترین عضو آنها محسوب می‌شود.

به زعم لیکرت، مدیر در واقع عضوی مشترک از گروههای نام بردۀ بالا، به حساب آمده، لزوماً باید بین آنها نقش سنجاق اتصال ۲۲ را، بازی کند و در واقع، مدیر در سازمان طبق نمودار شماره ۱، تحت سه فشار

نمودار شماره ۱



کارآیی و قدرت رهبری یک فرد در سازمان، بستگی به این دارد، که بتواند، در خلال داد و ستد متقابل و تسهیل روابط آزاد و همه‌جانبه با رئیس، مرئوس و همکار، مانند سنجاق در قشر گروههای مختلف (که او در آنها به نحوی عضویت دارد) نفوذ کند و آنها را بهم متصل و مرتبط سازد و این پدان معنی است که رهبر هرقدر، که روشی نافذ و مؤثر با زیردستان داشته باشد، ولی اگر نتواند در رؤسای بالادست و همکاران خود نفوذ پیدا کند و همکاری و پشتیبانی آنها را نسبت به اقدامات

به دیگر سخن می‌توان گفت که رهبری سازمانی علی‌رغم مفاهیم دیگر رهبری، فقط یک جریان نفوذ از بالا به پائین نبوده بلکه یک جریان دائمی نفوذ و داد و ستد متقابل و ارتباط بین گروههای مختلف است، نظریه گروهی که شخص رهبر وظیفه رهبری آنها را عهده‌دار است (مثلًا گروه متشکل از A₁ و B₁ و C₁ و A₂ و B₂ و C₂ و غیره و همچنین گروهی که رهبر به عنوان پیرو یا عضوهای، در آن انجام وظیفه می‌نماید (مثلًا گروه متشکل از A₃ و A₁ و A₂) لیکرت، معتقد است که

بلکه موجود نقصان و مشکلات مختلف، خواهد شد. بنابر این بعضی از نویسندهای ترکیب و امتزاجی از شیوه‌های رهبری را مورد توجه قرار داده‌اند. از جمله تحقیقات در این زمینه، باید کار محققینی چون هالپین و وینز (۴) و فلیشمن و هاریس (۵) در سال ۱۹۶۲، و اوکلندر و فلیشمن در سال ۱۹۶۴ را نام برد، که همه مؤید شیوه ترکیبی و امتزاجی در رهبری هستند (۶).

خصوصاً تحقیقات و نظریات بلاک و موتان (۷)، تحت عنوان شبکه مدیریت مشخص می-سازد که می‌توان مدیران را طوری آماده کرد تا فرد و سازمان را همگام و همزمان و با حداقل میزان ممکنه مورد توجه قرار داد.

این دو نویسنده ترکیب شیوه‌های دوگانه فردمداری و ساختگرایی در رهبری را، روی دو محور عمود برهم و به صورت جدولی نظیر جدول ضرب مجسم می‌سازند که هر محور، از

و تصمیمات خود (خصوصاً درباره زیردستان) جلب کند، رهبری ضعیف و کم فایده جلوه‌گر خواهد شد و این واقعیت مشکل اصلی و اساسی رهبران سازمانی است، مشکل مرد وسط بودن و ضربه‌گیر انواع و اقسام نیازها و نقش‌های ارسالی از ناحیه گروهها و اشخاص متفاوت و اغلب مختلف‌الجهت و مختلف‌السلیقه شدن. به علاوه رهبران سازمانی نه تنها مقید به ایفای نقش سنجاق اتصال هستند بلکه مقید به محدودیت‌های ساختی و تکنولوژیکی ناشی از سازمان نیز می‌باشند و این مشکل برای رهبران نوع دیگر کمتر مشهود است.

نظريّة تحقیقات (شبکه مدیریت)

تحقیقات مختلف انجام شده مؤید این نکته است که شیوه‌های متقابل و دوگانه رهبری، به طور منفرد و مجرد به تنها یی قابل طرح نبوده،

رهبر احساس و مدعای رهبری ندارد، این سبک رهبری را دیگران (Faire – Laissez) نامیده‌اند.

سبک (۵-۵)

شیوه رهبری ۵-۵ گرایش به سبکی دارد متمایل به حد وسط (Middle of the Road) رهبر ۵-۵ معمولاً توجه خود را تا آنجا متوجه سازمان می‌نماید که افراد را نسبتاً راضی نگه دارد و همچنین تا آنجا به افراد خود فشار می‌آورد که هدفهای سازمانی را در سطح نسبتاً قابل قبولی تأمین و تضمین نماید. این سبک را، نویسنده‌گان، مناسب سازمانهای وسیع بوروکراتیک می‌دانند.

نظر شدت و ضعف، به ۹ درجه تقسیم می‌شود و در نتیجه $9 \times 9 = 81$ حالت، مختلف از ترکیب و امتزاج شیوه‌های دوگانه رهبری بیرون می‌آید که نویسنده‌گان از میان آنها ۵ سبک را طبق نمودار ۲ و بشرح زیر مهم و مشمر ثمرات متفاوت می‌دانند:

سبک (۱-۹)

این شیوه رهبری قدیمی‌ترین شیوه رهبری مستبدانه یا سرپرستی متمایل به سازمان است و اعتقاد براین است که در این سبک به‌منظور تضمین و افزایش کارآیی سازمان، شرایط بر اساس حدائق توجه به افراد تنظیم می‌گردد.

سبک (۹-۱)

این سبک، متکی بر مردم‌گرایی یا رهبری فردمندی قوی بوده، تقریباً در قطب مخالف ۱-۹ قرار دارد و بیشتر براساس فرضیات اولیه مكتب روابط انسانی استوار است، حاکی از اینکه افراد در سازمان باید راضی و خشنود باشند تا به تحقق هدفهای سازمان کمک نمایند.

شیوه ۹-۹ بلاک و موتان شبیه سیستم ۴ لیکرت یا سبک مشارکتی (Participative) است و خود آنها، آن را رهبری و مدیریت تیمی یا Team management عنوان کرده‌اند.

در این روش، مدیر به عنوان رهبر سازمانی حداکثر قدرت خود را در ابراز توجه دو جانبی به فرد و سازمان به کار می‌برد. و تقریباً نقش یک مشاور و راهنمای را در سازمان بازی می‌کند، در این سبک، مدیر، هر چند تصمیم‌گیرنده اصلی است ولی خود را تنها تصمیم‌گیرنده ندانسته، بلکه عضوی از تیم اتخاذ تصمیم سازمانی، فرض می‌کند. در واقع

سبک (۹-۱) نظری سیستم ۳ لیکرت است که به سبک مشورتی (Consultative) معروف شده است و باید آن را از سبک مشارکتی که ذیلا تحت عنوان سبک (۹-۹) بیان شده است، کاملاً مجزا ساخت.

سبک (۱-۱)

به زعم نویسنده‌گان، رهبری ۱-۱ یا سبک کم قدرتی، نقطه مقابل سبک ۹-۹ می‌باشد. یعنی نه به سازمان و نه به نیازهای انسانی افراد سازمان، توجه چندانی نمی‌شود و اصولاً

نظریات و تحقیقات عمدۀ رهبرسازمانی بر اساس موقعیت

لازم به یادآوری است نویسنده‌گانی که در مقدمه از آنها یاد گردید، ضمن آنکه زمینه‌ساز نظریات و موقعیت رهبری بودند ولی صراحتاً، بر نقش موقعیت و محیط در امر رهبری اشاره نداشته‌اند و در واقع نمی‌توان قطعاً آنان را در زمرة صاحب‌نظران موقعیت در رهبری به حساب آورده. ولی کسانی هستند که صریحاً و صرفاً، بررسی‌ها و مطالعات وسیع خود را بر

تئوری مدیریت تیمی (به زعم بلک و موتان) یا مدیر مشارکتی به زعم لیکرت (یا سیستم^۴) مؤید آن است که سازش دادن منافع فرد و سازمان در یک حد مناسب، امکان‌پذیر می‌باشد و اگر مدیر طوری آموزش و پژوهش یابد که توانایی حداکثر را در ابراز توجه متقابل به فرد و سازمان داشته باشد، آن وقت انعطاف لازم را نیز در جهت استفاده از ترکیبی از سبک رهبری فردمنداری و ساختگرایی را بر حسب شرایط محیطی، خواهد داشت.

نمودار شماره ۳

بالادست گرایی

زیردست گرایی

میران استفاده از قدرت رهبری

میران آزادی زیردستان

A ۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
رهبر تصمیم می‌گیرد و به پیروان ابلاغ می‌کند.	رهبر تصمیم می‌گیرد و پیروان را متلاعنه می‌سازد.	رهبر تصمیم را مطرح می‌کند و درباره آن به سوالات پیروان پاسخ می‌دهد.	رهبر تصمیم می‌گیرد و با نظر پیروان آن را تغییر می‌دهد.	رهبر مستله را مطرح می‌کند و پیشنهادهای پیروان را دریافت می‌دارد و سپس تصمیم می‌گیرد.	رهبر حدود را تعیین می‌کند و از پیروان می‌سازد که در چارچوب تعیین شده به وسیله رهبر رأساً قسمیم بگیرند.	رهبر پیروان را مجاز می‌سازد که در چارچوب تعیین شده به وسیله رهبر رأساً قسمیم بگیرند.

* تفاوت سبک‌های ۷ و ۶ در جدول شماره ۳ در آنست که در سبک ۶ تصمیم‌گیری زیردستان، طبق دستور مدیر انجام می‌گیرد و در سبک ۷ تصمیم‌گیری زیردستان، طبق پیشنهاد مدیر انجام می‌پذیرد.

۱- ضوابط تشخیص ماهیت رهبری

این ضوابط عمدتاً عبارتند از (ضوابط گذشته، دانش، ارزشها و تجربیات) در رهبری.

۲- ضوابط تشخیص ماهیت پیروان

این دسته از ضوابط نیز عبارتند از (میزان آزادی‌خواهی، میزان تقبل مسئولیت، میزان همگامی با سازمان، میزان دانش و مهارت مورد لزوم) در پیروان.

۳- ضوابط تشخیص ماهیت موقعیت

ضوابط موقعیتی عبارتند از: جو سازمانی، گروههای کاری، ماهیت کار گروهی، فشار و محدودیت زمانی و سایر عوامل محیطی.

خلاصه آنکه اگر هریک از سبک‌های هفت-گانه رهبری یا ترکیبی از ابعاد سه‌گانه یاد شده فوق سازش داشته، با آن متناسب باشد، مالا سبک رهبری مؤثری را فراهم می‌آورند و در غیر این صورت خیر.

نظریات و تحقیقات «تنین‌بام» و «اسمیت»، در عین حال که مطلب را کلی و کمتر عملی و بیشتر نظری بیان کرده‌اند، ولی آغاز بالقوه‌ای را برای نظریات و تحقیقات نسبتاً مشخصی، در رهبری موقعیتی و مشروط، باز گشوده‌اند.

تئوری سه‌بعدی رهبری (۹)

یکی دیگر از نظریات معروف رهبری، به نام تئوری سه‌بعدی رهبری، متعلق به ویلیام ردین (William Reddin) صاحب نظر دیگر رهبری است. این نویسنده، معتقد است که باید برای مطالعات رهبری سه بعد مجزا (انسانی، کاری و اثربخشی) در نظر گرفته شود. به

مسئله محیط و موقعیت در رهبری مرکز ساخته‌اند که ذکر تمام آثار آنان را در این قسمت از مبحث ضروری می‌دانیم. قبل از آنکه یک‌یک نظریات و تحقیقات صاحبنظران معروف در این زمینه بیان شود، باید اضافه نمود که آثار و نوشته‌های موقعیت رهبری، بعضاً یا کلا، شامل چند نکته اساسی بشرح زیر می‌باشد:

- الف - شناخت و تعیین عواملی که شاخص و نشاندهنده محیط و موقعیت رهبری است.
- ب - شناخت و تعیین عواملی که بر حسب اقتضاء و شرایط محیطی، خصوصیات رهبر و شیوه‌های رفتاری وی را مشخص می‌سازند که ما آن را عوامل رهبری می‌نامیم.
- پ - تبیین نوعه تطابق عوامل رهبری و عوامل موقعیتی رهبری، که اصطلاحاً آنها را اثربخشی رهبری، نامیده‌اند.

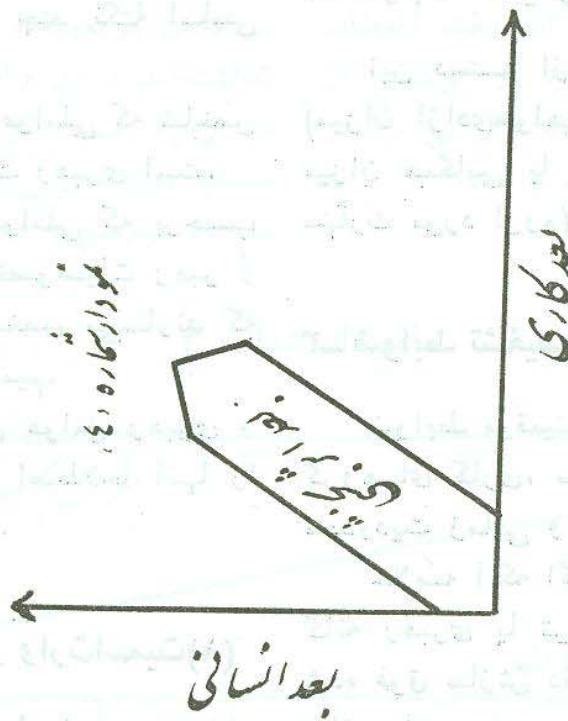
نظريات و تحقیقات تنین‌بام و وارت‌اسمیت (۸)

این دو نویسنده اولین نظریات و تحقیقات رهبری موقعیتی را مطرح ساخته، پایه و اساس تحقیقات و نظریات وسیع‌تر و کامل‌تر بعدی را فراهم آورده‌اند به رغم این محققین، به نسبتی که رهبر و مدیر سازمانی، قدرت و اختیار اعمال می‌نماید، از میزان آزادی زیردستان کاسته می‌گردد. به طوری که بر اساس نمودار شماره ۳، عوامل یاد شده، در جهت عکس یکدیگر گام بر می‌دارند.

«تنین‌بام» و «اسمیت»، انواع هفتگانه شیوه رهبری و اعمال قدرت را تابعی از ترکیب سه عنصر متفاوت (رهبر، پیروان و موقعیت) می‌دانند. معتقدند که این عناصر سه‌گانه نیز بنویسه خود می‌توانند به شرح ضوابط زیر مورد تبیین بیشتری قرار گیرد.

زعم این دانشمند، در ادبیات مربوط به رهبری سال‌هاست که بعد انسانی روشن‌گر تئوری فردمدار و دموکراتیک و بعد کاری شاخص تئوری رهبری ساختگرا مستبدانه می‌باشد و شماره ۴).

نمودار شماره ۴



به رضایت در سازمان، و بالاخره بعد سوم تئوری و به اثربخشی سازمانی مرتبط می‌گردد. از نظر صاحبنظران هدفهای هر سازمان لزوماً باید دارای سه ویژگی: (کارآیی یا Efficiency)، (رضایت یا Satisfaction) و (اثربخشی یا Effectiveness) باشد تا بتواند سازمانی موفق به حساب آید*.

تئوری سه بعدی رهبری نیز اگر چه از لحاظ عنوان با تئوری قبلی و بعدی تفاوت دارد ولی با مفهومی مشابه آنها توجه را روی محیط و موقعیت رهبری و تطابق با آن مرکز نموده است. خصوصاً ابعاد در نظر گرفته شده به وسیله این تئوری، هر کدام هدف و جهت خاصی از عملکرد سازمانی را مشخص می‌نماید، مثلاً بعد کاری، به کارآیی سازمان، و بعد انسانی

* درنظریات جدید مدیریت، تفکیک مفهوم کارآیی و اثربخشی از هم و عدم تشابه آنها، مورد تأکید زیاد قرار گرفته است ولی اغلب مرز مشخص بین این دو مفهوم با ابهام همراه بوده است. یکی از مزایای نظریه سه بعدی رهبری به وسیله «ردين» تبیین دقیق مفهوم اثربخشی بر مبنای تطابق با محیط می‌باشد و «ادگارشاين» یکی دیگر از صاحبنظران رفتاری سازمان نیز اثربخشی سازمانی را براساس میزان تطابق آن با محیط دانسته است. اغلب جامعه شناسان سازمان و خصوصاً استراتژیست‌های سازمان، در حال حاضر موقعیت و اثربخشی سازمانی را در تطابق سازمان با محیط یا Fit - Organizational Fit می‌دانند. بنابراین اگر کارآیی را به بازده زیاد در ازاء منابع قلیل تعریف کنیم، این بازده زیاد نمی‌تواند در محیطی نامناسب مفید و سودمند باشد، و در اینجا اثربخشی یا تطابق با محیط مصدق پیدا می‌کند که محیط را مناسب بازده سازمان می‌سازد.

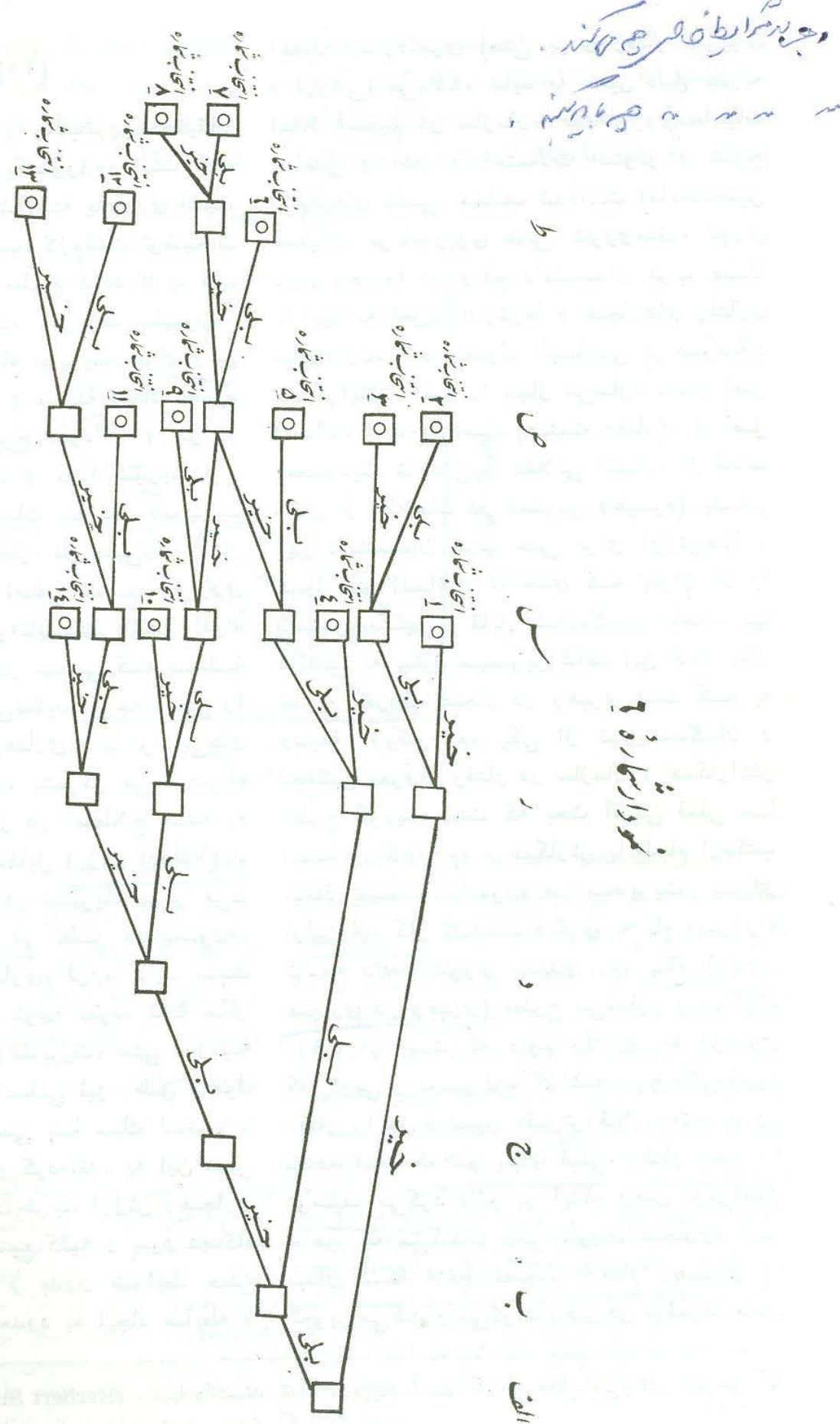
تئوری هنجاری رهبری (۱۰)

اعمال اندازه‌گیری (حتی برای رفتار تجویزی و ارزشی) می‌باشد. شاید به همین دلیل نظریه اتخاذ تصمیم در سازمان، عمدتاً روی محاسبات ریاضی و آمار و احتمالات استوار و شارح تکنیک‌های علمی، مختلف شده است (مانند تحقیق عملیات، برنامه‌ریزی خطی، تئوری صفت، تئوری بازی وغیره) در واقع دانشمندان غرب عمدتاً تا آنجا به تجویز ارزش‌ها و هنجارهای رفتاری می‌پردازند که اصول اثباتی و فرهنگ مادی‌گرایانه، آنها را مجاز می‌سازد مانند اصل (اصالت فایده)، اصل (عینیت رفتار)، و اصل (محدویت شناختی و عقلانی انسان، از لحاظ دانش و اطلاعات در دسترس وغیره) بنابر این دانشمندان غرب حتی برای ارزش‌ها و هنجارهای انسانی، تا حدی که بتوان آن را ملموس، مشهود و قابل اندازه‌گیری ساخت، به‌ها قائلند، نه بیش. مهمترین شاهد این ادعا، بیان نظریه معروف هنجار در رهبری است که به وسیله «ویکتوروم» یکی از نویسندهای و محققین معروف رفتار در سازمان و همکارانش مطرح گردیده است که بحث اصلی فعلی ما است. «ویکتوروم» و همکارش با الهام از مکتب اتخاذ تصمیم «سایمون» در مدیریت، برای اولین بار، کار دانشمند دیگری به نام «میرزرا» توسعه داده، تئوری جدیدی را، بنام (تئوری هنجاری در رهبری) مطرح می‌نماید و می‌گوید «وقت آن است که علوم رفتاری به فراسوی کلی‌گویی و تعمیم قدم گذاشته، پیچیدگی مفهوم رفتار را مورد تبیین دقیق‌تر قرار دهد». «روم» معتقد است که تئوریهای قبلی، رفتار رهبر را توصیف می‌کرد دائیر بر اینکه رهبر در موقعیت خاص چه می‌کند. ولی تئوری هنجاری، بر مبنای شبکه اتخاذ تصمیم، رفتار رهبری را تجویز می‌کند و می‌گوید رهبر در موقعیت خاص

یکی از جدیدترین و جالب‌ترین تحقیقات در رهبری متعلق به «ویکتوروم» است که خصوصاً در این گزارش شایسته یادآوری است. قبل از ورود به اصل مطلب، لازم است توضیحات جانبی دیگری در اینجا، مطرح گردد تا به فهم مطلب اصلی یاری دهد، «هربرت سایمون»، یکی از صاحب نظران به نام مدیریت، برای اولین بار مسئله رفتار ملموس و مسئله اتخاذ تصمیم را در سازمان توانماً مطرح نمود**. و هر دو مطلب، بعدها، منشاء و مبدأ تئوریها و تحقیقات جدیدی در ادبیات سازمان و مدیریت گردید. این نویسنده متفکر، در جایی که رفتار را مطرح می‌کند توجه اصلی مدیر را روی توصیف (هست‌ها) یا تواناییهای بالفعل افراد در سازمان، همچنین و در جایی که مسئله اتخاذ تصمیم را طرح می‌نماید، توجه اصلی را روی تجویز «بایدهای» رفتاری و یا تواناییهای بالقوه افراد در سازمان، متمرکز می‌سازد. به همین علت «سایمون» از دو اصطلاح عده به کرده هردو مفهوم را در مدیریت مؤثر می‌داند. به عبارت دیگر، از نظر «سایمون»، علاوه بر هست‌های رفتاری، لزوماً باید نسبت به بایدهای رفتاری نیز توجه نمود. نکته حائز اهمیت اینکه متخصصین مدیریت، حتی در زمینه ارزش‌ها و هنجارهای انسانی نیز، طبق معمول به پیروی از سبک علمی یا سبک لمس و اندازه‌گیری، ابراز نظر کرده‌اند، به این معنی که در نظر صاحب نظران غرب، ارزش و هنجاری بودن رفتار به معنی وسیع کلمه و پیرو و دیدگاه پدیدارشناسانه کلی، و بدون ضوابط عینی نیست، بلکه مقید و محدود به ایجاد ضابطه و

** هربرت سایمون (Herbert Simon)، تنها دانشمند رشته مدیریت است که به خاطر نظریاتش بشمردی که فوقاً اشاره شد، به دریافت جایزه علمی نوبل، مفتخر گردیده است.

دیدگاه‌های اخیر در خبرگان



شیوه CII - در این شیوه مدیر، مسئله را با زیرستان، به صورت گروهی در میان می-گذارد و پیشنهادها و نظریات آنان را به صورت گروهی اخذ می‌کند ولی همچنان تصمیمات متذکر مدیر، جز در صورت تمايل او، لزوماً تحت تأثیر زیرستان قرار نمی‌گیرد.

شیوه GII - در این شیوه مدیر با گروه زیرستان، مسئله را مورد تبادل نظر قرار می‌دهد و با همکاری و توافق متقابل آنها، راه کارها را ارزیابی و انتخاب می‌کند، بدون آنکه نظر خود را بر آنها تحمیل کند و یا از قبول و بکار بستن راه حل‌های آنان شانه خالی نماید.

با توجه به شیوه‌های پنجگانه بالا و همچنین ویژگی و موقعیت هشتگانه مشکل و تصمیم مدیر، به شرح سوالات مندرج در جدول شماره ۵ و بالاخره با توجه به شبکه چهارده‌گانه اتخاذ تصمیم رهبری مندرج در نمودار شماره ۶، می‌توان چنین نتیجه گرفت که مدیر یا رهبر سازمان، حالت و موقعیت خود را، ضمن جواب مثبت یا منفی به ۸ سوال (جدول شماره ۵) و در هریک از انتخاب‌های چهارده‌گانه به شرح نمودار شبکه‌ای شماره (۶)، مشخص می‌کند و سپس برای هریک از حالات و انتخاب‌های چهارده‌گانه، یک یا چند شیوه و سبک رهبری را به شرح جدول شماره ۷، در نظر می‌گیرد.

بنابراین در مدل «روم» و همکارش، نکته قابل تذکر این است که در بعضی از موقعیت‌ها، ممکن است رفتار مناسب رهبر، به وسیله یک یا چند شیوه خاص رهبری ظاهر گردد و نهایتاً موفقیت‌آمیز باشد. به عبارت دیگر، در هر موقعیتی ممکن است بیش از یک سبک رهبری منحصر به فرد، مؤثر باشد.

برای توضیح بیشتر بهتر است مثال‌هایی

چه باید بکند. یعنی تا چه حدود و در چه موقع، باید زیرستان را در حل مشکلات دخالت دهد. این محقق برای هرکدام از رفتارهای تجویزی رهبر، ترکیبی از ۸ حالت (الف، ب، ج، د، ر، س، و، ط) را مشخص ساخته که هرکدام آنها، شارح ویژگی‌های تصمیمات یک مدیر است (مراجعه شود به جدول شماره ۵) این‌دانشمند، بن مبنای شبکه و درخت تصمیم، ۱۴ انتخاب را برای مدیر، تجویز می‌نماید (مراجعه شود به نمودار شماره ۶) و علی‌رغم اینکه در این مدل، تکیه بر (پایه‌های) رفتار است و قاعده‌ای باید، طیف وسیعی از توانایی‌های بالقوه مدیر مورد توجه قرار گیرد. ولی نویسنده سعی می‌کند که برای هریک از انتخاب‌های چهارده‌گانه مدیر یک یا چند شیوه و سبک رهبری محدود را از لیست زیرین انتخاب و تجویز نماید*.

شیوه AII - در این شیوه مدیر به کمک اطلاعات در دسترس شخصاً مشکل را حل و یا اتخاذ تصمیم بنماید.

شیوه AII - در این شیوه مدیر اطلاعات را از زیرستان به دست می‌آورد ولی شخصاً اتخاذ تصمیم می‌کند و مختار است که مشکل مربوط و یا اطلاعات مورد لزوم آن را، با زیرستان در میان بگذارد و یا نگذارد. و زیرستان نیز فقط نقش فراهم‌کننده اطلاعات مورد لزوم مدیر را بازی می‌کند و در ارزیابی و انتخاب راه کارها دخالتی ندارد.

شیوه CI - در این شیوه مدیر، مسئله را با زیرستان در میان می‌گذارد، و از آنها به طور انفرادی نظرخواهی می‌کند، بدون آنکه این کار را گروهی انجام دهد، و تصمیمات مدیر، لزوماً تحت تأثیر زیرستان قرار نمی‌گیرد مگر در صورت تمايل او.

* بطوریکه از محتوى لیست پیشنهادی «روم» مستفاد می‌شود و شیوه‌ها و سبک‌های رهبری مشابه همان لیستی است که در صفحات قبل از نظر دو دانشمند دیگر بنام «تنبان و اشمیت» بیان گردید.

لیست ویژگی‌های مسائل و تصمیمات رهبری

نواع تصمیمات رهبری در سازمان	ویژگی‌های مسئله یا تصمیم رهبر	سئوالاتیکه مشخص ویژگی‌های مسئله یا تصمیم رهبر است؟
الف	اهمیت کافی مسئله یا تصمیم رهبر	آیا تصمیم یا مسئله دارای آنچنان کیفیت است که عقلانی تر بودن یک راه حل را بر دیگری مطرح سازد؟
ب	میزان اطلاعات و مهارت‌های مورد لزوم جهت اتخاذ تصمیمات دسترسی دارد؟	آیا رهبر به اطلاعات مورد لزوم جهت اتخاذ تصمیمات دسترسی دارد؟
ج	میزان اطلاعات و مهارت‌های مورد لزوم رهبر جهت اتخاذ تصمیم با کیفیت عالی	آیا پیروان به اطلاعات مورد لزوم جهت اتخاذ تصمیمات دسترسی دارند؟
د	میزان نظم و تشکل (تصمیم یا مسئله) رهبر	آیا مسئله یا تصمیم رهبر، منظم و شکل گرفته است و رهبر دقیقاً می‌داند به چه اطلاعاتی نیازمند است، چه کسی به این اطلاعات دسترسی دارد و چطور باید آنها را به دست آورد؟
ر	میزان حیاتی بودن پذیرش با تعهد زیرستان در انجام مؤثر تصمیمات رهبر	آیا پذیرش زیرستان در انجام مؤثر تصمیمات امری است حیاتی؟
ص	احتمال اینکه تصمیمات خودسرانه رهبر پیشاپیش موردنأیید و پذیرش زیرستان قرار خواهد گرفت.	آیا مطمئن هستید که تصمیمات خود کامه‌شما مورد پذیرش زیرستانان قرار خواهد گرفت؟
ض	میزانی که محتوی تصمیم یا مسئله رهبر صرحتاً موجبات شرکت زیرستان را در تحقق هدفهای سازمانی فراهم می‌آورد.	آیا مسئله یا تصمیم رهبری ماهیتاً طوری است که حل آن از طرف زیرستان، موجبات شرکت همکارانه آنها را در هدفهای سازمان فراهم آورد؟
ط	احتمال کشمکش و قضاد بین زیرستان درباره راه حل‌های توجیهی خود.	آیا در میان زیرستان برس راه حل‌های توجیهی احتمال قضا و کشمکش وجود دارد؟

جدول شماره ۷: شیوه‌های رهبری سازمانی متناسب با ویژگی‌های تصمیمات

شیوه رهبری قابل استفاده طبق لیست مندرج در صفحه ۲۲ مقاله	جواب به سؤالاتی که ویژگی تصمیم مدیر را مشخص می‌کند طبق نمودار شماره ۶ و جدول شماره ۵	شماره انتخاب بر حسب نوع ویژگی تصمیم مدیر
$A_1 A_{11} C_1, C_{11}, G_{11}$	جواب به سؤال (الف) و (ر) منفی	انتخاب شماره (۱)
$A_1, A_{11}, C_1, C_{11}, G_{11}$	جواب به سؤال (الف) منفی و (ر) و (س) مثبت	انتخاب شماره (۲)
G_{11}	جواب به سؤال (الف) منفی و (ر) مثبت و (س) منفی	انتخاب شماره (۳)
$A_1, A_{11}, C_1, C_{11}, G_{11^*}$	جواب به سؤال (الف) و (ب) مثبت و (ر) منفی	انتخاب شماره (۴)
$A_1, A_{11}, C_1, C_{11}, G_{11^*}$	جواب به سؤال (الف) و (ب) و (ر) و (س) مثبت	انتخاب شماره (۵)
$A_1, A_{11}, C_1, C_{11}, G_{11}$	جواب به سؤال (الف) (ب) و (ر) مثبت و (س) منفی و (ص) مثبت	انتخاب شماره (۶)
C_{11}	جواب به سؤال (الف، ب، ر) مثبت و (س) منفی و (ص) مثبت و (ط) مثبت	انتخاب شماره (۷)
C_1, C_{11}	جواب به سؤال (الف، ب، ر) مثبت و (س) منفی و (ص) منفی و (ط) منفی	انتخاب شماره (۸)
$A_{11}, C_1, C_{11}, G_{11^*}$	جواب به سؤال (الف) مثبت (ب) منفی (ج) مثبت (د) مثبت و (س) مثبت	انتخاب شماره (۹)
$A_{11}, C_1, C_{11}, G_{11^*}$	جواب به سؤال (الف) مثبت (ب) منفی (ج) و (د) مثبت و (ر) منفی	انتخاب شماره (۱۰)
C_{11}, G_{11}	جواب به سؤال (الف) مثبت (ب) منفی و (ج) مثبت (د) منفی (ر، س) مثبت	انتخاب شماره (۱۱)
G_{11}	جواب به سؤال (الف) مثبت (ب) منفی (ج) مثبت (د) منفی (ر) مثبت (س) منفی و (ص) مثبت	انتخاب شماره (۱۲)
C_{11}	جواب به سؤال (الف) مثبت (ب) منفی (ج) مثبت (د) منفی (ر) مثبت (س) منفی و (ص) مثبت	انتخاب شماره (۱۳)
C_{11}, G_{11^*}	جواب به سؤال (الف) مثبت (ب) منفی (ج) مثبت (د) و (ر) منفی	انتخاب شماره (۱۴)

* فقط در صورتی که جواب سؤال (ص) مثبت باشد.

مدیر حیاتی است) منفی و همچنین جواب به سوال ط (آیا در میان زیردستان بر سر راه - کارها ترجیحی، احتمال تضاد و کشمکش وجود دارد؟) مثبت باشد، در این صورت شیوه‌های CII و GII بر سایر شیوه‌های پنجگانه رهبری مندرج در صفحات قبل ترجیح دارد. زیرا فقط در خلاف تحرک گروهی است که تضادها آزادانه مورد بحث قرار می‌گیرد، راه حل‌های نهایی برای آن، ارائه می‌شود و سایر شیوه‌ها، ممکن است موجب عدم رضایت بعضی از زیردستان درباره تصمیم اتخاذ شده بشود.

خلاصه با توجه به جدول شماره ۷ می-توان برای هریک از انتخابهای چهارده‌گانه، ابتدا از روی درخت تصمیم شماره ۶ به سوالات الف الی ط مندرج در جدول شماره ۵ جواب لازم را تهیه نمود و براساس آن شیوه‌های قابل استفاده ممکن را در رهبری سازمانی مشخص ساخت.

به زعم «روم» و همکارش، برحسب کم و کیف مسئله و تصمیم موره نظر رهبری، ممکن است بیش از یک شیوه رهبری قابل اعمال باشد. در واقع هنگامی که انتخاب‌های متعدد قابل اعمال، وجود داشته باشد به دلیل آنکه هم کیفیت تصمیم و هم، پذیرش تصمیم از سوی زیردستان، باید به حساب گرفته شود، یک رهبر سازمانی قادر خواهد بود از میان راه کارها مناسب‌ترین را انتخاب کند. «روم» و همکارش در واقع دو ضابطه اساسی را هنگام اتخاذ تصمیم و انتخاب راه کار مناسب، به شرح زیر بیان می‌نمایند:

الف - هنگامی که تصمیمات, باید سریع اتخاذ و در زمان، صرفه‌جویی گردد، به خاطر اثربخشی تصمیمات از لحاظ زمان، مدیران باید شیوه استبدادی تصمیم‌گیری را به کار

بشرح مواد زیر بیان گردد:*

مثال (۱): اگر جواب رهبر به این سوال که (آیا شخصاً اطلاعات و مهارت کافی جهت اتخاذ تصمیم را دارم؟) منفی باشد شیوه AII مناسب نیست و رهبر نباید شخصاً اتخاذ تصمیم کند.

مثال (۲): اگر جواب مدیر به سوال الف که (آیا تصمیم یا مسئله مطروحه با کیفیتی بالا می‌باشد؟) همچنین به سوال س (آیا مطمئن هستید که تصمیمات خودکامه شما مورد پذیرش زیردستان‌تان قرار خواهد گرفت؟) منفی باشد، استفاده از شیوه BII مناسب خواهد بود (ردیف ۵ جدول شماره ۷).

مثال (۳): اگر جواب مدیر به سوال د (آیا تصمیم یا مشکل رهبر، منظم بوده شکل گرفته است؟) همچنین اگر جواب رهبر به ادامه سوال نیز (آیا رهبر می‌داند به چه اطلاعاتی نیازمند است؟ و چه کسی به این اطلاعات دسترسی دارد و چطور باید آنها را به دست آورد؟) منفی باشد شیوه‌های CII و GII که امکان تعاملات حداکثر گروهی را، در اتخاذ تصمیم مدیر فراهم می‌آورد، مناسب خواهد بود. شیوه‌های دیگر نمی‌تواند رهبر را به اطلاعات مورد لزومش برساند و یا آنکه اطلاعات غیر کافی در اختیارش می‌گذارند (ردیف ۱۱ جدول شماره ۷).

مثال (۴): اگر جواب مدیر به سوال ر (آیا پذیرش زیردستان در انجام اجرای مؤثر تصمیمات رهبر حیاتی است؟) مثبت باشد، در این صورت شوه‌های AI و AII که مشارکت زیردستان را به حداقل ممکن می‌رسانند، نامناسب می‌باشد.

مثال (۵): اگر جواب مدیر به سوال ر (آیا پذیرش زیردستان در اجرای مؤثر تصمیمات

* در فهم بیشتر مثال‌ها خواننده باید ابتدا به سوالات مندرج در جدول ۵ مراجعه کند و سپس طبق جدول شماره ۷ یک یا چند سبک رهبری را برای مدیر انتخاب نماید.

بدین وسیله راهی را نیز در پیش پای متخصصین مقداری و علم مدیریت باز می-گذارد، تا مسئله رهبری و جنبه‌های انسانی سازمان را نیز، در شمول تئوریها، تکنیک‌ها و محاسبات تصمیم‌گیری قرار دهند و از این طریق، دری دیگر برابر روی مباحث مدیریت بگشایند. ولی بهر حال منقدین این تئوری معتقدند که این نمونه از تئوریهای اقتضایی رهبری، از یک پیچیدگی غیر خسروی و کسل-کننده برخوردار است. به علاوه این تئوری، عمدتاً روی مسئله تصمیم‌گیری گروهی و مدیریت گروهی اطلاعات برای اتخاذ تصمیم بهتر، تکیه می‌کند تا بر روی سایر مفاهیم و بیع رهبری، به همین دلیل بعضی از نویسنده‌گان ترجیح داده‌اند که تئوری هنجاری یا تصمیم‌گیری در رهبری را در مباحث تصمیم‌گیری و مباحث طرح‌ریزی در مدیریت، مطرح نئنند، تا در مبحث رهبری.

در شماره آینده بقیه تئوریهای اقتضایی رهبر نظری: مدل فیدلر، هاووس و دیگران مورد بحث قرار خواهد گرفت و به دنبال آن بعد تحلیلی و جمع‌بندی تطبیقی نگارنده در زمینه رهبری سازمانی، ارائه خواهد گردید.

پایان قسمت اول

گیرند تا تصمیمات کارآمدتر، در زمان کوتاه‌تر و سریع‌تر انجام پذیرد.

ب - هنگامی که رهبر سازمانی بخواهد زیردستان به تمرین تصمیم‌گیری پردازند و دانش و مهارت بیشتری کسب کنند، در این صورت اعمال شیوهٔ شورایی تصمیم‌گیری (مشورتی یا مشارکتی) مناسب‌تر می‌باشد، زیرا در بلندمدت موجب می‌شود که روابط کاری بهتر و زیردستان مؤثرتری بوجود آیند.

«روم» و همکارش، ضمن تحقیق، نتیجهٔ گیری می‌کنند که تصمیماتی که با نمونه هنجاری مورد نظر آنها هماهنگ باشد به مراتب بیش از تصمیمات غیر مناسب با مدل آنها موفقیت‌آمیز می‌باشد.

تئوری هنجاری یکی از نمونه‌های مشخص از تئوری اقتضایی رهبری به شمار می‌آید و تفاوت آن با سایر تئوریهای اقتضایی نظیر تئوری «فیدلر» و تئوری «هاووس» که در صفحات آینده مورده بحث قرار خواهد گرفت، بیشتر در ماهیت غیر توصیفی و تجویزی بودن آن می‌باشد. ویژگی دیگر این تئوری آن است که جنبه‌های انسانی رهبری را کمتر موردنوجه قرار می‌دهد و بیشتر به جنبهٔ قابل احتساب و قابل پیش‌بینی رفتار رهبری می‌پردازد و

فهرست مأخذی که مورد استفاده قرار گرفته است، بترتیب شماره‌های داخل () .

۱- برای مطالعه بیشتر به مأخذ زیر مراجعه شود:

A. Argris. Chris, Integration the individual and Organization: Wiley. 1964

B. ——, 1957, personality and Organization, the conflict between system and individual. Harper and Raw

۲- برای مطالعه بیشتر به مأخذ زیر مراجعه شود:

Whyte .W, Organization Man, Doubleday & companyinc, 1956

۳- برای مطالعه بیشتر به مأخذ زیر مراجعه شود:

Likert, R. 1962, New patterns of Management, McGrow - Hill

۴- برای مطالعه بیشتر به مأخذ زیر مراجعه شود:

Haplin and winer, B. J. 1957. A factorial study and combat performance of aircraft commander, Journal of abnormal and social psychology 49: 19 - 22

۵- برای مطالعه بیشتر به مأخذ زیر مراجعه شود:

Fleishman : and harris, E, 1962, patterns of leadership behavior related to employee grivances and turnover. personnel psychology 15: 45 43-59

۶- برای مطالعه بیشتر به مأخذ زیر مراجعه شود:

Oklander .H., and fleishman. S.A. 1964. potterns of leadership related to organizational stress in hospital setting, administrative science Quarterly p: 520

۷- برای مطالعه بیشتر به مأخذ زیر مراجعه شود:

Blake P. R and mouton. J. S. 1969, bulding a dynimic coropartion throug grid. addison - Wasley

B. ——, and ——. 1964. The managerial grid Gulf

C. —— and ——. 1974. organization Exelence throug effective management behavior, in organization behavior : a book of Reding. 1975, ed. by K. Davise MacGrow - Hill

۸- برای مطالعه بیشتر به مأخذ زیر مراجعه شود:

A. Tannenbaum R. and schmiat, W.H. 1958 How to choose a leadership pattern. harvard Business Review 36: 95 - 101

B. —— R. and ——, " " 1973 HBR - pp162 108

۹- برای مطالعه بیشتر به مأخذ زیر مراجعه شود:

William J. Reddin, managerial Effedtiveness, the 3. Dimentional theory, New York: McGrow - Hill Book company. 1970

۱۰- برای مطالعه بیشتر به مأخذ زیر مراجعه شود:

Vroom. V.H. and yetten, 1973 leadership and Deoision Making, pittsburgh, pa : University of pittsburgh press.