

۵- نظریه مسیر هدف

این نظریه متکی بر تئوری مدیریت بر مبنای توقع است که بر اساس نظریه‌های فرایندی انگیزش شکل گرفته است. نظریه‌های تکمیلی دیگری از جمله نظریه رابرت هاوس چهار سبک رهبری را مطرح می‌سازد که هر یک از این سبک‌های چهارگانه در شرایط ویژه‌ای دارای اثربخشی است چهار سبک ادعا شده عبارتند از:

۱- رهبری دستوری (Directive Leadership):

در این سبک کارکنان دقیقاً می‌دانند که سازمان از آنها چه توقعی دارد و در این راستا دستورات روشنی از طرف رهبر به آنان ابلاغ می‌شود.

۲- رهبری حمایتی (Supportive Leadership):

در این سبک رهبر ارتباط دوستانه‌ای با کارکنان دارد و همیشه برای کارکنان قابل دسترسی است.

۳- رهبری مشارکتی (Participative Leadership):

در این سبک رهبر از کارکنان نظر و پیشنهاد دریافت می‌کند ولی تصمیم‌گیری نهائی با خود اوست.

۴- رهبری توفیق‌مداری (Achievement Oriented Leadership):

برای کارکنان هدف‌های چالشی ایجاد می‌کند و در جهت تحقق آن اهداف در کارکنان اعتماد بنفس بوجود می‌آورد.

تفاوت این نظریه با نظریه اقتضائی فیدلر عمدتاً در این نکته است که یک مدیر می‌تواند هر یک از چهار سبک رهبری را متناسب با موقعیت انتخاب و اعمال کند. در حالی که فیدلر معتقد است سبک رهبری یک مدیر را نمی‌توان به راحتی تغییر داد بلکه یا موقعیت را باید تغییر داد و آنرا متناسب با سبک رهبری مدیر آماده نمود، تا اثربخشی حاصل شود، و یا اینکه مدیر را تغییر داد.

ادعا شده است که روش مسیر-هدف زمانی منجر به اثربخشی می‌شود که:

- ۱- رفتار رهبر مورد پذیرش رهبری شونده قرار گیرد و برای رهبری شونده و این رفتار رضایتبخش باشد.

۲- رفتار رهبر در صورتی باعث اثربخشی می‌شود که تأمین نیاز و رضایت کارکنان همچنین مطلوب سازی شرایط محیطی کار و پشتیبانی از کارکنان را مرتبط عملکرد آنها نماید.^۱

۶- نظریه سه بعدی اثربخشی

در این نظریه دو بعد وظیفه مداری و رابطه مداری که در شبکه مدیریت بلیک و موتون مطرح گردیده یک بعد اثربخشی اضافه شده است و ادعا شده، یک فرد در طی رشد و بلوغ خود نسبت به محرکات گوناگون عادت می‌کند و در او پاسخ‌های شرطی بوجود می‌آید.^۲

سبک رهبری اثربخش

مقدمتاً لازم به ذکر است که سبک رهبری مدیران تابعی است از شناخت آنان از انسان و ماهیت وجود انسان. طبیعی است که اگر انسان را موجودی تنبل، تن‌پرور و فاقد حس مسئولیت بدانند و انگیزه اصلی او را رفاه و مادیات تشخیص دهند، طبعاً در رهبری و اداره امور او سبکی برگزیده می‌شود که متناسب با چنین پدیده‌ای باشد. در مقابل اگر انسان را موجودی فعال، مسئولیت جو، علاقمند به کار و کوشش با داشتن انگیزه‌های معنوی بشناسند. مسلماً راه دیگری برای هدایت او بکار خواهند گرفت.^۳

^۱- به کتابهای مدیریت رفتار سازمانهای، از جمله کتاب هرسی و بلنچارد با ترجمه علاقمند و کتاب رفتار سازمانی فرد لوتانز شود.

Fred Luthans< Organizational Behavior international Student Edition Mc.Graw – Hill International Book Company 1983.

^۲- به منبع زیر از صفحه ۴۰۶ الی ۴۰۸ مراجعه شود.

Richard R. Gordon Organizational Behavior: A Diagnostic Approach. Second Edition Allyn and Bacon inc. 1983

^۳- به منبع زیر مراجعه شود:

Douglas M. McGregor, The Human side of Enterprise (New York: McGraw – Hill Book Co. PP. 33-35

پرسش اساسی این است که بالاخره انسان چگونه موجودی است؟ یکی از تحقیقات ستاً معتبر در مقابل دو نظریه فوق‌الذکر نظریه ثالثی ارائه نموده که تقریباً پاسخی است به این پرسش. شناخت این نظریه از انسان به شرح زیر توجیه شده است.

- رفتار انسان تحت تأثیر متغیرهای پیچیده، روانی، بیولوژیکی، اجتماعی و اقتصادی فرم می‌گیرد.

- انسان فطرتاً علاقمند است کار را درست انجام دهد ولی تحت تأثر موانع روانی اجتماعی که اغلب از زمان طفولیت در وجود او فرم می‌گیرد از انجام کار صحیح و درست باز می‌ماند.

- آدم‌های متعارف معمولاً به دنبال منافع و هدف شخصی هستند.

- بعضی از مردم انگیزه فراجویی ندارند و بعضی به عکس بیش از حد انگیزه فراجویی دارند ولی اکثر مردم در حد وسط قرار گرفته‌اند.

- انسان معمولاً در مقابل تغییر مقاومت می‌کند.^۱

اثربخشی رهبری را بامیزان موفقیت سازمانها می‌توان سنجش نمود، نه نگرش مدیر در اینکه انسان پدیده‌ای است تنبل و یا پرکار که در واقع به کاربرد نظریه‌های اقتضائی منجر می‌گردد.

سبک رهبری اثربخش از دیدگاه فیدلر

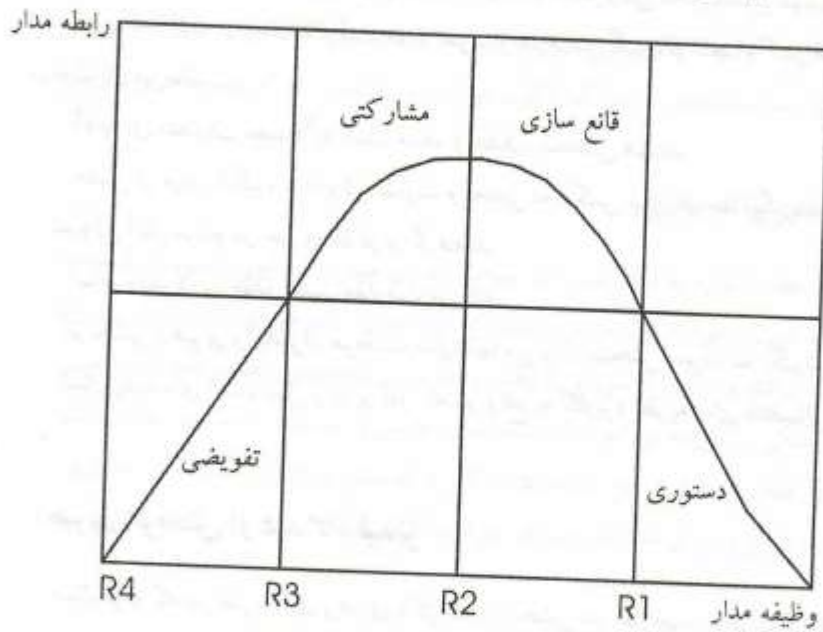
همانگونه که در نظریه‌های رهبری ذکر شد اثربخشی در چارچوب نظریه فیدلر، به سه متغیر: اختیارات رهبر، ساختار متشکل سازمانی و روابط رهبر و رهبری شنوندگان مرتبط است در شرایطی که این سه عامل کاملاً مناسب و کاملاً نامناسب باشد. سبک رهبری وظیفه مدار اثربخش تر است. و در صورتیکه شرایط این سه عامل مناسب یا تا حدی مناسب باشد برای اثربخش بودن رهبری سبک رابطه مدار توصیه شده است.

^۱ - به منبع زیر مراجعه شود:

Louis A. Allen "M for Management: Theory Y updated", Personnel Journal, Vol. 52No. 12, December 1973, PP. 1061 - 1067.

سبک رهبری اثربخش از دیدگاه هرسی و بلنچارد

در این نظریه عامل تعیین کننده بلوغ سازمانی یا آمادگی رهبری شوندگان ملاک انتخاب سبک رهبری اثربخش معرفی شده است. به این تعبیر که هرچه درجه آمادگی و بلوغ افراد بیشتر باشد امکان سبک رهبری دمکراتیک که لازمه آن نه تنها مشارکت، بلکه تفویض اختیار است، اثربخش تر خواهد بود.



رهبری اثربخش از دیدگاه هریسون

طبق ادعای صاحب نظرانی که سبک رهبری مؤثر را با فرهنگ سازمانی مرتبط می‌دانند و اثربخشی را برحسب اهدافی که سازمانها دنبال می‌کنند قابل اندازه گیری به حساب می‌آورند، بنابراین سبک رهبری اثربخش متأثر از شرایط فرهنگ سازمانی است. در صورتیکه هدف سازمان ارتقاء کارآئی با استانداردهای از قبیل تعیین شده باشد که طبیعتاً ساختار چنین سازمانهای بوروکراتیک در مفهوم مثبت آن، و فرهنگ سازمانی

وظیفه مدار است. رهبر اثربخش در این شرایط کسی است که در چارچوب مقررات و خارج از سلیقه‌های شخصی، سازمان را هدایت نماید.

در صورتیکه هدف سازمان ارتقاء بهره‌وری باشد که در این شرایط تاکید بر کسب برون داد بیشتر و از درون داد کمتر است و ساختار سازمانی معمولاً با سلسله مراتب کمتر و اختیارات متمرکز در رأس سازمان، شکل می‌گیرد، فرهنگ سازمانی قدرتمدار است رهبر اثربخش در این شرایط باید، قدرتمند، قاطع و محکم و منصف باشد که معمولاً در این سبک رهبری به وفاداری کارکنان نسبت به شخص صاحب قدرت در سازمان اهمیت زیاد داده می‌شود.

در شرایطی که هدف سازمان نوآوری و پاسخگویی به شرایط متغیر محیط باشد که طبعاً ساختار اینگونه سازمانها، قابل انعطاف و فرهنگ سازمانی توفیق مدار است. رهبر اثربخش در این شرایط کسی است که توان کارآفرینی داشته و از قدرت خود در جهت تأمین منابع برای سازمان استفاده نماید.

و بالاخره در صورتی که هدف سازمان جلب رضایت ارباب رجوع و مشتری‌های خاص و فضای سازمانی دوستانه و تعاونی باشد ساختار سازمانی معمولاً ارگانیک و فرهنگ سازمانی حمایت‌مدار است. رهبر اثربخش در این شرایط کسی است که به نیاز شخصی کارکنان و ارزش‌ها و باورهای آنها توجه دارد و از قدرت خود برای جلب رضایت کارکنان استفاده می‌نماید. جدول ۱-۶ چهار وضعیت ذکر شده را منعکس می‌نماید.

سبک رهبری اثربخش از دیدگاه ادیزز

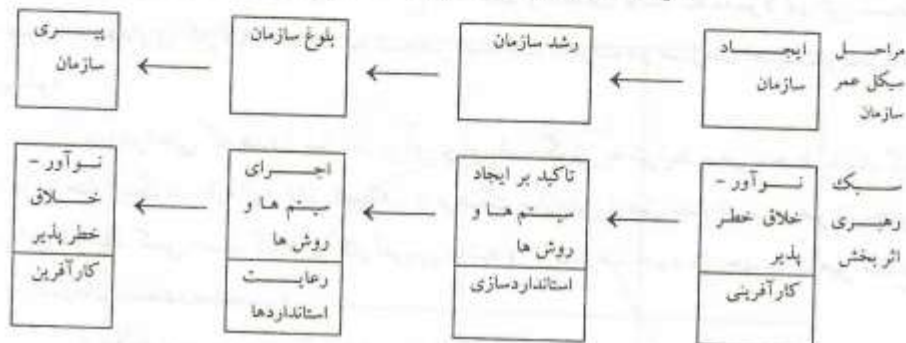
براساس نظریه سیکل عمر سازمان، ادعا شده است سازمان مثل موجودات زنده از تولد تا مرگ مراحل مختلفی را طی می‌کند و در هر مرحله از عمر خود دارای رفتار ویژه‌ایست. بنابراین سازمان در هر یک از مقاطع عمر خود، نیاز به یک سبک رهبری متناسب با آن مقطع را داراست در غیر این صورت رهبری اثربخش نخواهد بود.

در طول عمر سازمانها چهار مرحله عمده چشمگیرتر است که عبارتند از مرحله تولد یا بوجود آمدن سازمان. مرحله رشد و توسعه سازمان. مرحله بلوغ و جا افتادن سازمان و بالاخره مرحله پیری و فرسودگی سازمان. لازم به ذکر است که مراحل چهارگانه مذکور و

اصولاً سیکل عمر سازمان مرتبط با سن تقویمی سازمان نیست بلکه ویژگیهای رفتاری آن است.

سیک رهبری اثربخش در این مدل به مقطعی که سازمان در سیکل عمر خود قرار دارد مرتبط می‌شود. در نمودار ۵-۶ این تناسب اقتضائی معرفی شده است

نمودار ۵-۶- ارتباط اقتضائی سبک رهبری و دوره عمر سازمان



همانگونه که در نمودار ۵-۶ منعکس است در زمان ایجاد و زمان پیری سازمان یک نوع سبک رهبری خاص اثربخشی دارد و در مقاطع دیگر عمر سبک‌های دیگر باید در سازمان اعمال گردد.^۱

سبک رهبری اثربخش در شرایط تغییر و تحول

گفته می‌شود، در نگاه گذشته سازمان‌ها رهبران موظف بودند که از کارکنان خود مواظبت و نگهداری نمایند و کارکنان نوعی وابستگی با سازمان پیدا می‌کردند. در نگاه جدید که ادعا می‌شود، کارکنان توانمند شده‌اند (empowered) و می‌توانند خود را اداره و مراقبت نمایند، کارکنان با سازمان یک همبستگی متقابل پیدا می‌کنند. البته این بدان معنی نیست که سازمانها دیگر وظیفه‌ای در پرورش منابع انسانی و توانمند کردن کارکنان خود ندارند بلکه به

^۱ - ایسای ادیزس، دوره عمر سازمان: پیدایش و مرگ سازمانها، ترجمه کاوه محمد سیروس (تهران: نشر نی، ۱۳۷۳).

کارکنان اختیارات و مسئولیت همکاری در طرح‌ریزی‌ها، مشارکت در تصمیم‌گیری، در تسهیم منافع و کمک به برنامه‌ریزی توسعه توانایی‌هایشان، داده می‌شود.

گذر از شرایط قبلی و قدم نهادن به فضای جدید، نقش رهبری سازمانی را به مراتب پیچیده‌تر می‌سازد زیرا مدیران را همزمان با دو جریان متفاوت مواجه می‌نماید، و در نتیجه توانایی مدیران، در امر رهبری سازمانی به مراتب دشوارتر می‌گردد. بهمین جهت است که از ویژگی‌های قرن بیست و یکم گذر از مدیریت به رهبری هم نام گرفته است.

رهبران سازمانی در عصر تغییر با دو وظیفه متفاوت مواجه هستند. اول اینکه لازم است برای سامان دادن به وضع کارکنان موجود که در معرض تغییر و تحول قرار می‌گیرند و دچار نگرانی و ناآرامی می‌شوند، تدابیر و استراتژی‌های مناسبی طراحی و اعمال نمایند.

دوم اینکه رهبران سازمان‌های در حال تحول باید محیطی را بوجود آورند که بتواند کارکنان هوشمند (Smart Employees) را جذب کنند و بکارگمارند و این نیاز به یک سبک رهبری خاص دارد. این سبک رهبری ایجاب می‌کند که مشاغل سازمانی غنی‌سازی شوند به کارکنان استقلال عمل داده شود، کارکنان احساس توانمندی و داشتن اختیار تصمیم‌گیری نمایند. در این سبک رهبری، مدیر مربی کارکنان تلقی می‌شود، نه رئیس آنها.

مدیران قرن بیست و یکم با یک مشکل عمده مواجه هستند و آن اینکه در عین حال که باید با باورها و ارزش‌های خود مقابله کنند، لازم است شرایطی مساعد برای کمک و هدایت کارکنان سازمان‌های خود بوجود آورند. در این راستا، چارچوب‌های فکری (Paradyim) قدیمی در مورد انگیزش، وفاداری و تعهد نسبت به سازمان، مورد تجدیدنظر قرار می‌گیرد و تدابیر تازه‌ای متناسب با چارچوب‌های فکری جدید جانشین آنها می‌شود.^۱

در انتخاب سبک رهبری اثربخشی در شرایط تغییر به چهار سبک اقتضائی متناسب با چهار دسته از کارکنان به شرح زیر توصیه شده است.

۱- افرادی در شرایط تغییر و انتقال دچار نگرانی افراطی می‌شوند و به تعبیری خود را می‌بازند. اینگونه افراد تلاشی برای درک تغییر و همسوئی با آن نمی‌نمایند و مسئولین را نیز در راه هموار کردن راه نمی‌پذیرند. سبک رهبری با این دسته از کارکنان باید

^۱- به کتاب سازمان در بحران همان منبع صفحات ۲۴۸ و ۲۶۹ مراجعه شود.

دلجویانه باشد و تلاش شود به تدریج ترس و نگرانی آنها کاهش پیدا کند و اعتماد بنفس آنها بازگردانده شود.

۲- افرادی که در شرایط تغییر به رفتار قبلی خود شدیداً تکیه می‌کنند به این امید که با حفظ سنگرهای خود اوضاع به وضع قبلی باز خواهد گشت. سبک رهبری این دسته از کارکنان باید مربی مابانه و نقش سازنده باشد به نحوی که این دسته از کارکنان جرأت تجربه کردن فضای جدید را پیدا نمایند.

۳- افرادی که در شرایط تغییر ظاهراً خود را با جریان تغییر هماهنگ نشان می‌دهند. سبک رهبری اثربخش برای این دسته از کارکنان دادن آگاهی بیشتر به آنها و هدایت کردن آنها به قبول شرایط جدید از طریق یادگیری و آگاهی بیشتر است.

۴- افرادی که به تغییر پاسخ مثبت می‌دهند. سبک رهبری با این افراد ضمن کمک به آنها در حرکت به جلو، بازداشتن آنها از افراط حرکت‌های تند و ملایم‌تر کردن حرکت آنها و متعادل کردن خواسته‌های آنها در جریان تحول است.

با توجه به توصیه‌های ارائه شده در مورد سبک‌های مختلف رهبری در شرایط تغییر ملاحظه می‌شود در عین حال که جریان تغییر نیاز به سبک رهبری خاص دارد، لازم است با افراد با رفتارهای متفاوت نیز سبک‌های متفاوت رهبری اعمال گردد. که این خود یک مدل اقتضائی است.

در جمع‌بندی این بخش می‌توان گفت یکی از وظایف عمده مدیران و سرپرستان بعنوان رهبر سازمان، افزایش فصل مشترک منافع کارکنان، سازمان و جامعه به عنوان میانجی و راهنما و ارشاد کننده می‌باشد. با اعمال رهبری مناسب می‌توان سرمایه اجتماعی سازمان‌ها را افزایش داد و کارکما را نسبت به سرنوشت خود، سازمان و جامعه علاقمند نمود.

نمودار ۶-۶ فهرستی از منافع فرد سازمان و جامعه را معرفی می‌کند.

منافع جامعه



در مقوله چگونگی تقویت سرمایه اجتماعی در مقایسه با سرمایه‌های مالی و انسانی که عبارت است از وجود روابط عاطفی و انسانی بین افراد یک سازمان، اعضاء یک محله و یا یک شهر و بالاخره در سطح جامعه و یک ملت، به نقش رهبری بعنوان یک عامل عمده تاکید شده است.

ادعا شده است که در این دنیای در حال تغییر سریع، ساختار رهبری چه در جامعه و چه در سازمانها، در ایجاد همبستگی و عضویت عاطفی نقش دارد. رهبری مؤثر هویت بوجود

می آورد و هویت مشترک باعث همکاری و تعاون می شود. بنابراین نقش رهبری در شکل دهی و تقویت همبستگی و انسجام اجتماعی قابل تردید نیست آنچه که مورد سؤال می توان باشد نوع آن است.

