

# سبک رهبری و پیامدهای آن در چارچوب الگوی رهبری تمام عیار

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۲/۱۱

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۹/۳/۱

علی معایر حقیقی فرد\*، سجاد یوسفی\*\*، اکبر میرزاده\*\*\*

## چکیده:

رهبری به عنوان یکی از عوامل مهم و تأثیرگذار بر سازمان‌ها مورد تحقیق گسترده‌ای قرار گرفته است. میزان موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده، مقدار تلاش کارکنان جهت موفقیت سازمان و تأثیرگذار بودن رهبر بر کارکنان وابسته به رفتارها و سبک رهبری می‌باشد. نظریه پردازان، سبک‌های رهبری متعددی را بیان کرده‌اند که در این مقاله ضمن بررسی آن‌ها، الگوی رهبری تمام عیار که دربرگیرنده سبک‌های رهبری تحول‌گرا و تعامل‌گرا و رفتارهای مربوط به آن‌ها می‌باشد و تأثیر این سبک‌ها بر سه پیامد رهبری از قبیل میزان تلاش کارکنان، ادراک آن‌ها از اثربخشی رهبر و میزان رضایت کارکنان مورد مطالعه قرار گرفته است. نتایج این مطالعه نشان داد که رفتارهای رهبری تحول‌گرا و تعامل‌گرا که با مدیریت مبتنی بر استثنا (فعال) دنبال می‌شود، تأثیرگذارترین رفتارهای رهبری هستند. برعکس آن رفتارهای رهبری منفعل / اجتنابی و بی قید و بند کم اثرگذارترین رفتارهای رهبری هستند. هم‌چنین یک رهبر می‌تواند هم از رهبری تحول‌گرا و هم از رهبری تعامل‌گرا، به‌خصوص پاداش مشروط که یکی از رفتارهای رهبری تعامل‌گرا می‌باشد استفاده کند. اثرگذارترین رهبران آن‌هایی هستند که به‌طور منظم هم از رفتارهای رهبری تحولی (ملاحظات فردی، الهام، تحریک عقلانی، کاریزما) و هم از پاداش مشروط رهبری تعامل‌گرا استفاده می‌کنند. در این مورد رهبری تحول‌گرا مکمل رهبری تعامل‌گراست.

## کلید واژه‌ها:

سبک رهبری، رهبری تمام عیار، رهبری تحول‌گرا، رهبری تعامل‌گرا.

\*. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - دانشگاه اصفهان

\*\* کارشناس ارشد مدیریت مالی - دانشگاه تهران

\*\*\*. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - دانشگاه شاهد

## مقدمه

رهبری برای تمام سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف، مهم می‌باشد. از آنجایی که رهبری یک عامل کلیدی برای بهبود عملکرد سازمان است، موفقیت یا شکست سازمان وابسته به اثربخشی رهبری در تمام سطوح می‌باشد. محققان بیان می‌دارند که رهبری، توانایی اثر گذاشتن بر نگرش‌ها، توانایی‌ها و باورهای کارکنان در جهت رسیدن به اهداف سازمانی است. هرچند سال‌ها رهبری یک موضوع اصلی در بین محققان بوده است اما تغییرات چشمگیر اجتماعی که در طول دو دهه گذشته اتفاق افتاده باعث شده که بحث رهبری اثربخش، مهمتر شده باشد (Duckett & Macfarlane, 2003).

در طول قرن بیستم نظریه و الگوهای متعددی در جهت مشخص کردن ویژگی‌های رهبری اثربخش شکل گرفته است. در طول بیست سال گذشته، توجه و علاقه زیادی به بررسی الگوهای جدید رهبری نشان داده شده است. بسیاری از تعاریف اولیه رهبری به نظر می‌رسد که روی فرآیندهای عقلایی و شناختی تأکید می‌کنند. به علاوه الگوهای قبلی رهبری به دلیل این‌که از تشریح رهبری تمام عیار سبک‌ها و رفتارهای رهبری موجود ناتوان بوده‌اند مورد انتقاد قرار گرفته‌اند. در پاسخ به چنین انتقادهایی مفاهیم رهبری تحول‌گرا و تعامل‌گرا پدیدار شد. همان‌طور که سازمان‌ها با تحول و توسعه اقدامات سنتی مدیریت مواجه می‌شوند تعیین عملکرد بالا و ویژگی‌های تحول‌گرایانه رهبران مهم و حیاتی می‌شود.

در این تحقیق الگوی رهبری تمام عیار<sup>۱</sup> برای توضیح اثربخش‌ترین رفتارهای رهبری استفاده شده است. این الگو توسط باس و آوولیو (۱۹۹۳؛ ۲۰۰۴) بر اساس نظریه رهبری تحول‌گرا و تعامل‌گرا باس (۱۹۸۵) شکل گرفته است. این الگو علاوه بر این‌که این دو نوع رهبری را در بر می‌گیرد شامل سه پیامد رفتاری نیز می‌شود:

الف) تلاش بسیار؛

ب) رهبری اثربخش؛

ج) رضایت.

فرض اصلی این الگو این است که رهبران هنگامی اثربخش هستند که از ترکیب رفتارهای تحول‌گرا و تعامل‌گرا استفاده می‌کنند (Bass & Avolio, 2004).

1. Full Range Leadership Model (FRL)

## نظریه های سنتی رهبری

در طول قرن بیستم، نظریه های بسیاری برای تبیین ویژگی ها و رفتارهای مؤثر رهبری که افزایش دهنده انگیزش و تلاش کارکنان هستند ایجاد شده اند. بر طبق نظر باس و آوولیو (۱۹۹۳)، نظریه های رهبری برای معرفی روش جدیدی از تفکر شکل گرفته اند که به محققان کمک می کند بر حوزه های مشکل دار تمرکز کنند، به شاغلان در تصمیم گیری کمک کنند و مبنایی برای پیش بینی موقعیت هایی ارائه دهند که ممکن است هنگام استفاده رهبران از رفتارهای خاص اتفاق بیفتد (Hoy & Miskel, 2008). این بخش به طور مختصر نظریه های سنتی رهبری که ویژگی های سازمانی رهبری مؤثر را توضیح می دهد و پایه ای برای نظریه های رهبری تحول گرا و تعامل گرا و همین طور الگوی رهبری تمام عیار فراهم می کند را بحث خواهد کرد.

## نظریه خصوصیات فردی<sup>۱</sup> رهبر

در آغاز قرن بیستم، چنین اعتقادی در میان صاحب نظران وجود داشت که نیازی نیست رهبران برای مناصب رهبری تحت آموزش و تربیت قرار بگیرند بلکه از همان ابتدای امر، رهبر متولد می شوند و نیز چنین تصور می شد که افراد مورد نظر دارای خصوصیات ذاتی هستند که از آن ها رهبرانی موفق می سازد. خصوصیت رهبر یک ویژگی فیزیکی یا شخصیتی است که می توان از آن جهت ایجاد تمایز میان رهبران و پیروان استفاده کرد. رابرت لرد<sup>۲</sup> بر اساس تحلیل مجدد بررسی های گذشته، به این نتیجه رسید که افراد، دارای الگوهای رهبری هستند که بر شناخت آن ها در مورد یک رهبر مؤثر یا غیر مؤثر تأثیر می گذارد. در واقع الگوی رهبری نمایشی از خصوصیات و رفتارهایی است که مختص رهبران می باشد. لرد ثابت کرد زمانی که افراد دارای خصوصیات از قبیل هوشمندی، مردانگی و تسلط باشند به عنوان رهبر شناخته خواهند شد (کریتنر و کینیکی ترجمه فرهنگ و صفرزاده، ۱۳۸۶).

1. Trait Theory

2. Robert Lord

## نظریه خصوصیات رفتاری

نظریه رفتار رهبری بیشتر تأکید بر رفتار رهبر دارد تا خصوصیات شخصیتی او. بر اساس این نظریه، رفتار رهبر مستقیماً بر اثربخشی گروه‌های کاری تأثیر می‌گذارد. چنین عقیده‌ای باعث شد محققان به تعیین الگوهای رفتاری بپردازند که این امکان را برای رهبران فراهم سازد تا بر روی دیگران نفوذ بیشتری داشته باشند.

### • مطالعات ایالتی اوهایو

بخش تحقیقات بازرگانی دانشگاه ایالتی اوهایو مطالعاتی به منظور تشخیص ابعاد گوناگون رفتار رهبر آغاز کرد. محققان این مرکز رهبری را به عنوان رفتار یک فرد، هنگامی که در حال هدایت فعالیت‌های یک گروه در جهت تحقق هدفی مشخص است، تعریف کردند و رفتار رهبر را به اختصار در دو بُعد: ساخت‌دهی<sup>۱</sup> و مراعات<sup>۲</sup> توصیف نمودند. ساخت‌دهی اشاره می‌کند به «رفتار رهبر در مشخص کردن رابطه میان خود و اعضای گروه، کار و کوشش او برای ایجاد الگوهای دقیق سازمانی، مجاری ارتباط و روش‌ها». از سوی دیگر، مراعات اشاره می‌کند به «رفتار حاکی از دوستی، اعتماد متقابل، احترام و ملایمت در رابطه میان رهبر و اعضای گروه».

در مطالعه رفتار رهبر، محققان اوهایو دریافتند که ساخت‌دهی و مراعات دو بُعد مشخص و مجزا را تشکیل می‌دهند. قوی بودن در یک بُعد لازم‌هش ضعیف بودن در بُعد دیگر نیست. رفتار یک رهبر را با هر نوع ترکیبی از دو بُعد می‌توان توصیف کرد. در نتیجه طی این مطالعات بود که رفتار رهبر اولین بار به‌جای یک پیوستار واحد، بر دو محور جداگانه ترسیم شد (هرسی و بلانچارد، ترجمه علاقه‌بند، ۱۳۸۰).

### • مطالعات دانشگاه میشیگان

در مطالعات اولیه مرکز تحقیقاتی دانشگاه میشیگان تلاش شد که برای شروع مطالعه رهبری، دسته‌هایی از صفات ویژه را که وابسته به یکدیگر به نظر می‌رسیدند معلوم کرده

1. Initiating Structure  
2. Consideration

سپس آن‌ها را به شاخص‌های اثربخشی ربط دهند. این مطالعات دو مفهوم را مشخص کردند که آن‌ها را کارمندمداری و تولیدمداری نامیدند. رهبری که به‌عنوان کارمندمدار توصیف می‌شود بر جنبه‌های مناسباتی کار خود تأکید می‌کند. او احساس می‌کند که هر کارمندی اهمیت دارد. وی به تک تک افراد توجه می‌کند و فردیت و نیازهای شخصی آنان را می‌پذیرد. تولیدمداری بر تولید و جنبه‌های فنی کار تأکید می‌کند و کارکنان را به‌مثابه ابزاری برای تحقق هدف‌های سازمان در نظر می‌گیرد. این دو مفهوم، بر پیوستار رفتار رهبر به‌موازات مفاهیم رهبری دموکراتیک (روابط) و آمرانه (وظیفه) قرار می‌گیرند (هرسی و بلانچارد، ترجمه علاقه‌بند، ۱۳۸۰).

#### • شبکه رهبری<sup>۱</sup>

شبکه رهبری توسط رابرت بلیک<sup>۲</sup> و جین سریگلکس موتون<sup>۳</sup> توسعه یافت. این نظریه چنین بیان می‌کند که در رهبری، یک سبک برتر نسبت به سایر سبک‌ها وجود دارد. منظور از شبکه، محل تلاقی دو بُعد از سبک‌های رهبری است. بر روی محور افقی «توجه به تولید» و روی محور عمودی «توجه به افراد» قرار دارد. بلیک و موتون به‌واسطه درجه‌بندی هر کدام از محورها از ۱ (کم) تا ۹ (زیاد)، توانستند پنج سبک رهبری را طراحی کنند. این سبک‌ها عبارتند از: مدیریت ضعیف یا نامحسوس<sup>۴</sup> (۱-۱)، مدیریت باشگاهی<sup>۵</sup> (۱-۹)، مدیریت اقتدارگرایانه<sup>۶</sup> (۱-۹)، مدیریت میانه<sup>۷</sup> (۵-۵) و مدیریت تیمی<sup>۸</sup> (۹-۹). در این نظریه، سبک مدیریت تیمی صرف‌نظر از موقعیت، بهترین سبک به‌شمار می‌آید (کریتنر و کینیک، ترجمه فرهنگی و صفرزاده، ۱۳۸۶).

#### نظریه‌های اقتضایی

نظریه‌های اقتضایی رهبری پژوهش‌های خود را به‌طور مستقیم در جهت کشف متغیرهای زمینه ساز اثربخشی برخی از ویژگی‌ها و رفتارهای رهبر در یک وضعیت معین هدایت

1. Leadership Grid
2. Robert Blake
3. Jane Sryglex Mouton
4. Impoverished Management
5. Country Club Management
6. Authority- Compliance Management
7. Middle-of-the-Road Management
8. The Team Management

می‌کنند؛ برای مثال نظریه‌های اقتضایی بیان می‌دارند که یک مدیر اداری در یک دانشکده و یک گروه‌بان تعلیم دهنده فنون نظامی به ویژگی‌ها و رفتارهای متفاوتی نیاز دارند، زیرا با وضعیت‌های کاملاً متفاوتی مواجه هستند.

#### • نظریه اقتضایی فیدلر

فیدلر که پدر نظریه اقتضایی رهبری نامیده می‌شود مدل اقتضایی فراگرد رهبری را ارائه کرده است. این مدل بیان می‌دارد که عملکرد هم به سیستم انگیزشی رهبر و هم به میزان کنترل و نفوذ وی بر وضعیت وابسته است. متغیرهای سه گانه اقتضایی مدل عبارتند از:

الف) جو(شرایط) گروه(قدرت شخصی) که حاکی از میزان پذیرش رهبر به وسیله اعضای گروه است. رهبری که مقبولیت دارد می‌تواند به آسانی کارکنان را متعهد به انجام کار کند اما درگروهی که رهبر مورد قبول نیست مسأله اصلی او جلوگیری از کم‌کاری کارکنان می‌شود؛

ب) ساختار کار که میزان تکراری و غیرتکراری بودن کارها را معین می‌کند. کارهای تکراری دارای هدف‌های کاملاً روشن و قابل تبیین هستند ولی کارهای جدید بدون ساختار و مستلزم سعی و خطا هستند؛

ج) قدرت ناشی از پست و مقام که در واقع میزان قدرت پاداش و تنبیه و قدرت عرفی رهبر را، قدرت‌های ناشی از پست و مقام گویند که این نوع قدرت در سازمان‌های تجاری و تولیدی در مقایسه با سازمان‌های عام‌المنفعه کمتر است(رضائیان، ۱۳۸۲).

#### • نظریه مسیر-هدف<sup>۱</sup>

رهیافت مشهور دیگر نسبت به اقتضائات وضعیتی نظریه‌ای است که به وسیله هاوس<sup>۲</sup> و میشل<sup>۳</sup> مبتنی بر کار اولیه دیگر پژوهشگران ارائه شده است. این نظریه در مدل انگیزشی انتظار ریشه دارد. واژه مسیر-هدف به دلیل تأکید این نظریه بر چگونگی نفوذ رهبر بر

1. Path-Goal Theory

2. House

3. Mitchell

برداشت‌های کارکنان هم از هدف‌های کاری و هم از هدف‌های شخصی و ارتباط‌ها یا مسیرهایی که میان این دو دسته هدف یافت می‌شود به کار رفته است. این نظریه بر این فرض استوار است که وظیفه کلیدی رهبر تطبیق رفتارهای خود برای تکمیل اقتضائات وضعیتی است، مانند آن‌هایی که در محیط کار یافت می‌شود. هاوس بیان می‌دارد هنگامی که سبک رهبر توان جبران کمبودهای محیطی را داشته باشد کارکنان از رهبر راضی خواهند شد؛ برای مثال رهبر می‌تواند به رفع ابهام در شغل کمک کند یا نشان دهد که چگونه عملکرد خوب می‌تواند به پرداخت بیشتر منجر شود. همین که روش‌های منجر شدن تلاش به عملکرد (انتظار) و عملکرد به پاداش با ارزش (باور) روشن شود، عملکرد بهبود می‌یابد. توضیح مکرر چگونگی انجام کار به بهبود عملکرد کمکی نمی‌کند و حتی می‌تواند مانع عملکرد خوب شود (رضائیان، ۱۳۸۲).

### نظریه رهبری کاریزماتیک<sup>۱</sup>

رهبری کاریزماتیک بر رفتار نمادین رهبر، پیام‌های الهام بخش و رؤیایی، ارتباطات غیر کلامی، گرایش به ارزش‌های ایدئولوژیک، تحریک فکری پیروان توسط رهبر تأکید می‌ورزد، هم‌چنین نمایان‌گر درجه اعتماد پیروان به رهبر و انتظارات رهبر از کارکنان در زمینه فداکاری و عملکرد آن‌هاست. رهبری کاریزماتیک می‌تواند تغییرات قابل توجهی را در نتایج سازمانی به وجود آورد، زیرا کارکنان به واسطه این شیوه رهبری است که اهداف سازمانی را بر منافع شخصی ترجیح می‌دهند. رهبران کاریزماتیک می‌توانند به واسطه ایجاد تغییر در اهداف، ارزش‌ها، نیازها، عقاید و آرزوهای پیروان تغییرات شگرفی را در آن‌ها ایجاد کنند. آن‌ها این تغییر شکل را با توجه به خودپنداری پیروان یعنی ارزش‌ها و هویت فردی آن‌ها انجام می‌دهند. در وهله نخست رفتار رهبر کاریزماتیک تحت تأثیر ویژگی‌های گوناگون سازمانی و فردی قرار می‌گیرد. برای مثال، تحقیقات نشان داده است که رهبران کاریزماتیک از شخصیت‌هایی برون‌گرا، سازگار بوده و اثرگذارتر از رهبران غیر کاریزماتیک هستند. هم‌چنین فرهنگ سازمانی بر میزان کاریزماتیک بودن رهبران تأثیرگذار است. فرهنگ‌هایی که از انعطاف و سازگاری بیشتری برخوردارند بیش از فرهنگ‌های خشک و جدی می‌توانند

زمینه‌هایی را فراهم آورند تا رهبران کارزماتیک از فرصت‌ها استفاده کنند. رهبری کارزماتیک می‌تواند به واسطه بالا بردن انگیزه کارکنان، همسو کردن آنان با رهبر، ایجاد انسجام میان اعضاء گروه‌های کاری و هم‌چنین افزایش عزت نفس و خود اثربخشی در کارکنان تغییرات اساسی در آن‌ها به‌وجود آورد. بدین ترتیب جهت دستیابی به یک سری پیامدهای مطلوب نیازمند چنین تغییرات مثبتی بود (رایینز، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۱).

## نظریه رهبری تحول‌گرا<sup>۱</sup> و تعامل‌گرا<sup>۲</sup>

نظریه رهبری تحول‌گرا و تعامل‌گرا ریشه در کارهای برنز<sup>۳</sup> دارد. برنز، زندگی رهبران سیاسی و اجتماعی که تحول زیادی در ملت‌ها، جوامع و گروه‌ها ایجاد کرده بودند را بررسی کرد. برنز نتیجه‌گیری کرد که رهبران از دو مجموعه رفتارهای متفاوت برای تأثیرگذاری بر پیروان خود استفاده می‌کنند:

الف) رهبری تعامل‌گرا؛

ب) رهبری تحولی.

برنز، رهبری تعامل‌گرا را به عنوان یک فرایند مبادله اجتماعی در نظر گرفت، در جایی که رهبران برای افزایش عملکرد کارکنان خود به پاداش و تنبیه سازمان متکی هستند. رهبران تعامل‌گرا پیروان خود را در جهت اهداف و نقش‌های تثبیت شده مورد نیاز هدایت کرده و برای انگیزش دادن به آن‌ها به پاداش و تنبیه سازمانی متکی هستند. علاوه بر این، آن‌ها بر تکالیف، استانداردهای کاری و اهداف وظیفه محور تأکید دارند (رایینز، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۱).

برنز، رهبری تحول‌گرا را به عنوان انگیزش دادن به پیروان با جذاب کردن آرمان‌های بالاتر و ارزش‌های اخلاقی تعریف کرد. از آنجایی که رهبران تحول‌گرا دید روشنی نسبت به آینده دارند، آن‌ها به دنبال ایجاد تغییرات و پیشبرد سازمان در جهتی هستند که تصورات خود را تحقق بخشند. باس و اوولویو (۱۹۹۳)، رهبری تحول‌گرا را به عنوان رهبری تعریف کرده‌اند که هنگامی اتفاق می‌افتد که رهبر علاقه‌ای را میان همکاران و پیروان خود بر می‌انگیزد که کار

1. Transformational
2. Transactional
3. Burns, 1978



خود را از یک دیدگاه جدید نگاه کنند. رهبر تحول گرا یک آگاهی از رسالت یا بینش سازمان ایجاد می کند و همکاران و پیروان را برای سطوح بالاتر توانایی و پتانسیل توسعه می دهد. علاوه بر این، رهبر تحول گرا همکاران و پیروان را تحریک می کند که فراسوی منافع خود، به منافی توجه کنند که به گروه نفع برسانند (Duckett & Macfarlane, 2003).

در مقابل رهبری تعامل گرا شامل مبادله<sup>۱</sup> منابع سازمانی و پاداش اقدام و عملکرد می باشد. برنز (۱۹۷۸) بیان می کند که رهبری تعامل گرا محدود به دامنه است چون منابع کمیاب هستند و قدرت، پراکنده است. بنابراین اختیار عمل رهبر محدود است (Duckett & Macfarlane, 2003). رهبران تعامل گرا یک مبادله اقتصادی و هزینه-منفعت را با پیروان دنبال می کنند. در این رابطه، نیازهای مادی و روانی در عوض عملکرد کاری مورد انتظار، برآورده می شود. باس (۱۹۹۰) کار برنز را به یک الگوی رهبری تحول گرا و تعامل گرا توسعه داد. هر دو دسته رهبری، شامل دامنه ای از رفتار و سبک های مرتبط با خود می باشد که در جدول شماره ۱) نشان داده شده است.

جدول شماره ۱): رهبری تحول گرا و رهبری تعامل گرا (Duckett & Macfarlane, 2003)

رهبری تحول گرا	رهبری تعامل گرا
کاریزما <sup>۲</sup> : ارائه بینش و حس رسالت، تزریق غرور و سربلندی، کسب احترام و اعتماد	پاداش مشروط (مقتضی) <sup>۳</sup> : قرارداد پاداش ها با تلاش ها، قول پاداش ها برای عملکرد خوب
الهام <sup>۴</sup> : منتقل کردن انتظارات بالا، استفاده از نمادها برای تمرکز بر تلاش ها، بیان اهداف مهم در شیوه های ساده	مدیریت بر مبنای استثناء (فعال) <sup>۵</sup> : نگاه کردن و جستجوی انحرافات از قوانین و استانداردها، اتخاذ عمل اصلاحی
تحریک عقلانی <sup>۶</sup> : ارتقاء هوش، عقلانیت و حل مسأله دقیق	مدیریت بر مبنای استثناء (انفعالی) <sup>۷</sup> : مداخله به شرطی که استانداردها برآورده نشوند
ملاحظات فردی <sup>۸</sup> : ارائه توجه فردی، رفتار با کارکنان به شکل انفرادی، مربی گری و توصیه	بی قید و بند (آزادی مطلق) <sup>۹</sup> : واگذاری و تفویض مسئولیت ها، اجتناب از اتخاذ تصمیمات

1. Exchange
2. Charisma
3. Contingent Reward
4. Inspiration
5. Management by Exception (active)
6. Intellectual Stimulation
7. Management by Exception (passive)
8. Individualised Consideration
9. Laissez-faire

## رهبری انفعالی / اجتنابی

سومین سبک رهبری ارائه شده در الگوی رهبری تمام عیار، رهبری انفعالی / اجتنابی است که منطبق با شکل‌های غیرفعال و منفعلانه فرایندهای رهبری بوده و شامل دو نوع می‌شود.

### • مدیریت بر مبنای استثنا (انفعالی)

در این نوع رهبری، رهبر به صورت منفعلانه‌ای منتظر می‌ماند تا اشتباهی صورت بگیرد و سپس فعالیت اصلاحی را انجام دهد. معمولاً قبل از این که مشکلی پیش بیاید معمولاً کاری انجام نمی‌دهند. رهبرانی که از این سبک استفاده می‌کنند هیچ نوع مبادله‌ای انجام نداده و از ابراز توافق یا ارائه هر گونه معیار به پیروان خود اجتناب می‌کنند. این رهبران هنگام بروز مشکل قادر به مداخله نبوده در نتیجه مشکل جدی‌تر می‌شود و در سازمان‌هایی که این گونه رهبران مدیریت آن را انجام می‌دهند مشکلات معمولاً مزمن می‌شود (Hoy & Miskel, 2008).

### • مدیریت (رهبری) بی‌قید و بند (آزادی مطلق)

مدیریت بی‌قید و بند به فقدان رهبری بر می‌گردد. رهبران بی‌قید و بند در رابطه با رهبری هیچ نوع فعالیتی انجام نمی‌دهند و هنگامی که مسائل مهمی نیز مطرح می‌شود آن‌ها معمولاً مداخله‌ای انجام نمی‌دهند. علاوه بر این، آن‌ها نسبت به تصمیم‌گیری بی‌میل بوده و نمی‌خواهند که از اختیار خود استفاده کنند و لذا فعالیت‌های خود را به تأخیر انداخته و مسئولیت‌های رهبری خود را نادیده می‌گیرند. آن‌ها معمولاً برای پیروان جهت‌دهی خیلی کمی فراهم می‌کنند و تلاش کمی برای رضایت آن‌ها انجام می‌دهند و خود یا پیروانشان را رشد نمی‌دهند (Hoy & Miskel, 2008).

## پیامدهای رهبری

سه پیامد رهبری - تلاش مضاعف، اثربخشی رهبر و رضایت- در الگوی رهبری تمام عیار ارائه می‌شوند، به این دلیل که مابین این پیامدها یا رفتارها و سبک‌ها یا رفتارهای رهبری رابطه نزدیکی وجود دارد (Bass & Avolio, 2004).

### تلاش مضاعف

تلاش مضاعف به این بر می‌گردد که پیروان، داوطلبانه بخواهند در نتیجه مهارت‌های رهبر در برانگیختن آن‌ها، تلاشی فراتر از انتظارهای اولیه انجام دهند. تلاش مضاعف که با تعهد و عملکرد رابطه نزدیک دارد به‌خصوص هنگامی حیاتی است که از کارمندان انتظار می‌رود در مواقع بحران و آشفتگی، سخت‌تر کار کنند. بنابراین دانستن این که کدام رفتارها ممکن است بر تصمیم پیروان جهت انجام تلاش مضاعف تأثیر بگذارد به رهبران در انتخاب مؤثرترین رفتارهایی که عملکرد بهتر را افزایش می‌دهد کمک خواهد کرد.

### اثربخشی رهبر

اثربخشی رهبر به درک پیروان از چهار رفتار مرتبط با اثربخشی رهبرشان برمی‌گردد:

(الف) برآورده کردن نیازهای مرتبط با شغل پیروان؛

(ب) انتقال نیازهای پیروان به مدیران سطح بالاتر؛

(ج) اثربخشی گروهی؛

(د) مؤثر بودن در عملکرد سازمانی.

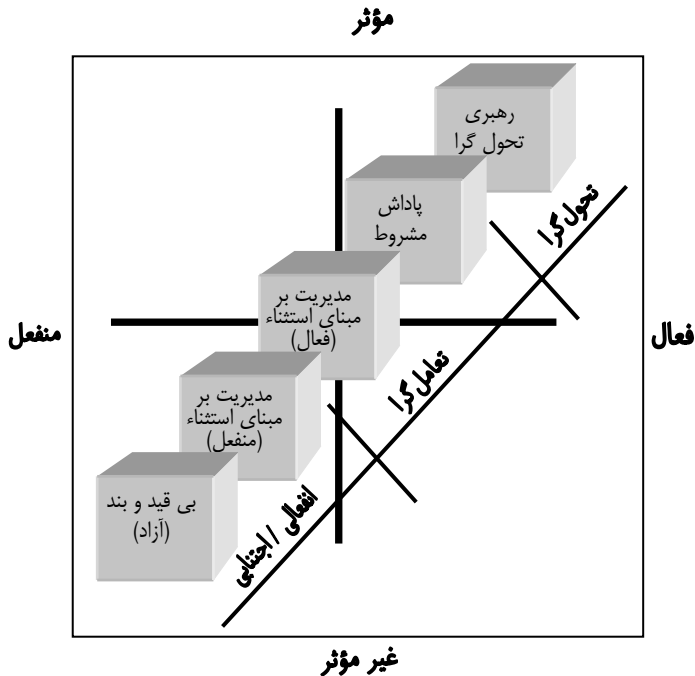
محققان بیان کرده‌اند هنگامی که پیروان، رهبر خود را اثرگذار درک کنند به او احترام خواهند گذاشت، وی را تحسین خواهند کرد و نسبت به او اطمینان بیشتری خواهند داشت و همین‌طور احتمال بیشتری خواهد داشت که ایده‌های جدید را بپذیرند و ارزش‌ها، باورها و نگرش‌های خود را در جهت مثبتی تغییر دهند (Bass & Avolio, 2004).

### رضایت از رهبر

عامل رضایت به رضایت کلی بر می‌گردد که پیروان از رهبر، سبک و روش‌های او و چگونگی برآورده کردن نیازهایشان توسط رهبری دارند. همان‌طور که خود کلمه نشان می‌دهد رضایت نشان‌دهنده این است که آیا رهبر به شیوه‌ای توافق‌پذیر با زیردستان خود کار می‌کند یا خیر. تحقیقات نشان داده است که هنگامی که پیروان از رهبرشان راضی باشند احتمال بیشتری دارد که نسبت به تحقق اهداف گروه و سازمان انگیزش و تعهد بیشتری داشته باشند (Hoy & Miskel, 2008).

## الگوی رهبری تمام عیار

بر اساس یافته‌های اولیه مطالعات رهبری تحول‌گرا و تعامل‌گرا، باس و آوولیو (۱۹۹۳) الگوی رهبری تمام عیار را به منظور تبیین بهتر فرایندهای رهبری مؤثر ایجاد نمودند. با توجه به این‌که افراد از دامنه گسترده‌ای از رفتارهای رهبری برای تأثیرگذاری بر پیروان استفاده می‌کنند، باس و آوولیو رفتارهای رهبری تحول‌گرا و تعامل‌گرا را در الگوی یکسانی، یکپارچه کردند. آن‌ها در این الگو هم‌چنین تأثیر سبک‌ها و رفتارهای رهبری را بر پیامدهای رهبری نشان دادند.



شکل شماره ۱(۱): الگوی رهبری تمام عیار

باس و آوولیو (۲۰۰۴) در تحقیقات خود دریافتند که اگرچه تمام رفتارهای رهبری تحول‌گرا، تعامل‌گرا و منفعل/اجتنابی بر پیامدهای رهبری از قبیل تلاش مضاعف، اثرگذاری

و رضایت تأثیر می‌گذارند، اما تأثیرات آن‌ها متفاوت است. باس و آولویو بیان کردند که رفتارهای رهبری تحول‌گرا و تعامل‌گرا که با مدیریت بر مبنای استثناء (فعال) دنبال می‌شود، بیشترین تأثیر را دارند. برعکس آن، رفتارهای رهبری منفعل / اجتنابی و بی‌قید و بند کم‌اثرگذارترین رفتارهای رهبری هستند. تأثیرات رفتارهای رهبری در شکل شماره‌ی (۱) نشان داده شده است.

همان‌طور که شکل شماره‌ی (۱) نشان داده است، الگوی رهبری تمام عیار یک مدل سلسله‌مراتبی است که کارکردهای رهبری دارای یک دامنه از منفعل، غیرمؤثر تا فعال، تأثیرگذار می‌باشد. در انتهای پایینی فرایند رهبری، رفتارهای منفعل / اجتنابی (رهبری بی‌قید و بند و مدیریت مبتنی بر استثناء (منفعل)) غیر مؤثرترین رفتارها هستند، به این خاطر که آن‌ها شکل‌های انفعالی و واکنشی فرایند رهبری را ارائه می‌دهند. به‌طور کلی، رفتارهای رهبری منفعل / اجتنابی به‌عنوان مدیریت خرد کارکنان در نظر گرفته می‌شود که پیامدهای منفی برای پیروان دارد، به‌خصوص هنگام تغییر شغل و هنگامی که آن‌ها نیاز به کمک فوری دارند. این‌گونه رهبران، هنگامی که به آن‌ها نیاز است غایب می‌باشند. آن‌ها پیروان خود را به حال خود گذاشته و بدون تصمیم‌گیری رها می‌کنند. آن‌ها هیچ‌گونه بازخورد و کمکی به پیروان نمی‌دهند. در نتیجه پیروانشان اغلب نمی‌دانند که آیا آن‌ها کار خود را به درستی انجام می‌دهند یا خیر.

مدیریت بر مبنای استثناء (فعال) که شکل فعال‌تری از رهبری را ارائه می‌دهد می‌تواند در موقعیت‌هایی اثرگذار باشد که رهبران علاوه بر انجام درست فعالیت‌ها، می‌خواهند که اشتباهات و تحریفات خود را نیز ببینند. این سبک رهبری می‌تواند در موقعیت‌هایی مورد نیاز باشد که:

(الف) کارکنان بسیار ماهر، باتجربه و آموزش دیده هستند؛

(ب) رهبران باید تعداد زیادی از زیردستان را نظارت کنند؛

(ج) رهبران در جستجوی ثبات در سازمان هستند.

با این وجود مدیریت بر مبنای استثناء (فعال) عموماً در تغییر نیروی کار، امروزه غیر مؤثر است، به این خاطر که رشد و خلاقیت پیروان را مانع می‌شود. علاوه بر این، این نوع رهبری، شامل

بازخورد منفی بر رفتار رهبری اصلاحی تعامل‌گرا می‌شود؛ بنابراین استفاده بیش از حد از آن ممکن است نارضایتی و استرس را در بین پیروان افزایش دهد (Bass & Avolio, 2004). تمام رفتارهای رهبری تحول‌گرا (ملاحظات فردی، الهام، تحریک عقلانی، کاریزما) که ارائه دهنده رهبری فعال، مثبت و با عملکرد بالا است و رفتار پاداش دهنده تعامل‌گرا، اثرگذارترین رفتارهای رهبری هستند که تأثیرات مثبت و معناداری بر پیروان دارند. به‌طور کلی رفتارهای رهبری تحول‌گرا به این خاطر تأثیرگذارترین هستند که پیروان آن‌ها به رهبر اعتماد کرده و احترام می‌گذارند، توسط سخنان رهبر برانگیخته می‌شوند، تشویق به تفکر متفاوتی می‌شوند و نیازهای اصلی آن‌ها توسط رهبر شناسایی می‌شود، بدین منظور احتمال بیشتری دارد که تلاش مضاعف داشته باشند، رهبران خود را تأثیرگذار درک کنند و از رهبران راضی باشند. از سوی دیگر، رفتار پاداش دهنده همراه با رهبری تعامل‌گرا نیز در موقعیت‌های بسیاری اثرگذار است به این خاطر که پاداش دادن به رفتارهای پیروان، روش مؤثری برای انگیزش دادن به پیروان، به‌خصوص در سازمان‌های عمومی است (Hoy & Miskel, 2008).

فرض اصلی در الگوی رهبری تمام‌عیار این است که یک رهبر می‌تواند هم از رهبری تحول‌گرا و هم از رهبری تعامل‌گرا، به‌خصوص پاداش مشروط آن استفاده کند. اثرگذارترین رهبران آن‌هایی هستند که به‌طور منظم هم از رفتارهای رهبری تحولی (ملاحظات فردی، الهام، تحریک عقلانی، کاریزما) و هم از پاداش مشروط رهبری تعامل‌گرا، استفاده می‌کنند. در این مورد رهبری تحول‌گرا مکمل رهبری تعامل‌گراست. پاداش مشروط رهبری تعامل‌گرا نقش جهت دهنده داشته و اعتمادسازی، اطمینان بخشی و همسانی را در بین پیروان فراهم می‌آورد، به این خاطر، این رهبران انتظارات خود را روشن و پاداش و بازشناسی فراهم می‌کنند که مبنایی اساسی برای رهبری تحول‌گرا، در به‌دست آوردن سطح قابل‌پذیرشی از عملکرد است (Howell & Avolio, 1993). رهبری تحول‌گرا به تأثیرات پاداش‌دهی رهبری تعامل‌گرا اضافه می‌شود تا عملکرد پیروان را با نشان دادن استانداردهای اخلاقی بالا و رفتار اخلاقی، انگیزش دادن به پیروان، برانگیختن ایده‌ها برای خلاق بودن و درنظر گرفتن نیازها و دغدغه‌های آن‌ها، افزایش دهد.

به‌طور خلاصه اولویت رفتارها در الگوی رهبری تمام‌عیار از بالا به پایین افزایش می‌یابد؛ بنابراین رهبری اثرگذار وابسته به میزانی است که رهبران از هر رفتار استفاده می‌کنند. به

عبارت دیگر، الگوهای مناسب رفتارها برای رهبری اثرگذار شامل مقدار ناچیزی از رفتار بی‌قید و بند (آزادی مطلق) و رهبری مدیریت بر مبنای استثناء (منفعل)، مقداری بیشتر رهبری مبتنی بر استثناء (فعال)، مقدار زیادی از پاداش همراه با رهبری تعامل‌گرا و با تأکید اصلی بر عناصر تحول‌گرا می‌باشد.

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این تحقیق نشان داد که رهبری تحول‌گرا و پاداش همراه با رهبری تعامل‌گرا، تلاش، اثرگذاری و رضایت کارکنان را افزایش می‌دهد. این یافته تلویحات مهمی برای مدیران سازمان‌ها دارد. اگر آن‌ها هردو سبک رهبری را یکپارچه کرده و به کار گیرند، می‌توانند منافع حاصل از آن‌ها را به دست آورند. البته باید همیشه در نظر داشته باشند که اتکای صرف بر یک سبک رهبری می‌تواند پیامدهای ناخواسته و بالقوه آسیب‌رسانی داشته باشد. برای مثال رهبری تعامل‌گرا بدون تأثیر آرمانی شده، الهام و در نظر گرفتن افراد می‌تواند انگیزش، رضایت، اخلاق و تلاش کارکنان را کاهش دهد که این مانع عملکرد آن‌ها خواهد شد. علاوه بر این اگر مدیر فاقد شهرت یا منابع لازم برای برآورده کردن پاداش‌های مورد نیاز باشد رهبری تعامل‌گرا بی‌اثر خواهد بود.

از سوی دیگر، اتکای صرف به رهبری تحول‌گرا و ضعف در فراهم آوردن پاداش و جهت‌دهی می‌تواند در بین کارکنان سردرگمی و ابهام ایجاد کند. بنابراین مهم است که مدیران هر دو سبک رهبری تحول‌گرا و تعامل‌گرا را با یکدیگر ترکیب کنند و همان‌گونه که الگوی رهبری تمام‌عیار بیان می‌کند رهبران می‌توانند انگیزش، تلاش و رضایت پیروان را با استفاده از رهبری تحولی و پاداش رهبری تعامل‌گرا افزایش دهند. یک رهبر باید بداند چگونه سازمان را مدیریت (رهبری تعامل‌گرا) و هدایت (رهبری تحول‌گرا) کند. مهارت‌های مدیریتی (رهبری تعامل‌گرا) می‌تواند به مدیر کمک کند که درباره مشکلات روزمره سازمانی مؤثرتر بیندیشد، در حالی که مهارت‌های هدایت‌کردن (رهبری تحول‌گرا) می‌تواند به او کمک کند تا احساس و الهام‌ها برای همان مشکلات فراهم شود. این یافته‌ها پیشنهاد می‌کنند که مدیران این ترکیب را به عنوان هسته راهبرد مدیریتی در سازمان استفاده کنند. در

نتیجه بسیار مهم است که به مدیران آموزش داده شود که آن‌ها رفتارهای هر دو سبک رهبری را مورد استفاده قرار دهند. همراه با افزایش نیاز به مهارت‌ها و شایستگی‌های جدید رهبری در نتیجه تغییرات به وجود آمده در جامعه، برنامه‌های آموزش رهبری مهم‌تر از گذشته شده است. باس و آولیو (۲۰۰۴) بیان کردند که رهبری تحول‌گرا باید به همه افراد در همه سطوح سازمان آموزش داده شود تا بر عملکرد کلی سازمان تأثیر مثبتی داشته باشد. مطالعات نشان داده‌اند که آموزش می‌تواند رهبری تحول‌گرا و تعامل‌گرا را تقویت کند. در نتیجه سازمان‌ها باید توجه ویژه‌ای نیز به مقوله آموزش داشته باشند.



### منابع:

- رابینز، استیفن (۱۳۸۱)، *رفتار سازمانی*، ترجمه‌ی علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، جلد دوم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضائیان، علی (۱۳۸۲)، *مبانی مدیریت رفتار سازمانی*، تهران، انتشارات سمت.
- کریتنر، رابرت و کینیکی، آنجلو (۱۳۸۶)، *مدیریت رفتار سازمانی*، ترجمه‌ی علی اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده، جلد دوم، تهران، مؤسسه انتشارات و پخش کتاب پویش.
- هرسی، پال و بلانچارد، کنث (۱۳۸۰)، *مدیریت رفتار سازمانی*، ترجمه‌ی علی علاقه بند، تهران، مؤسسه انتشارات امیر کبیر.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004), **Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire**, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993), **Transformational Leadership: A Response to Critiques**, in Chemers, M. M. (Eds), **Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions**, Academic Press, San Diego, CA, pp. 49-80.
- Duckett, H, and Macfarlane, E. (2003), **Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Retailing**, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24, pp. 309-317
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993), **Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated Business -Unit Performance**, *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008), **Educational Administration: Theory, Research and Practice**, New York: McGraw-Hill.