

ویژگی‌های رهبری در سازمان

www.ketab.ir

مؤلفان:

هادی احمدی، اعظم ملکی



فرمان سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

سرشناسه	: احمدی، هادی، ۱۳۶۵ -
عنوان و نام پدیدآور	: ویژگی‌های رهبری در سازمان/ مولفان هادی احمدی، اعظم ملکی.
مشخصات نشر	: بجنورد: گسترش علوم نوین، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	: ۱۱۹ ص.: جدول، نمودار.
شابک	: 978-600-8470-62-5: ۹۰۰۰۰ ریال
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۱۱۲ - ۱۱۹.
موضوع	: رهبری
موضوع	: Leadership
موضوع	: رهبری تحول‌آفرین
موضوع	: Transformational leadership
موضوع	: سازمان
موضوع	: Organization
شناسه افزوده	: ملکی، اعظم، ۱۳۵۸ -
رده بندی کنگره	: ۱۳۱ ۱۲۹۹/الف/HD۵۷۷
رده بندی دیویی	: ۶۵۰ ۴۰۹۳

انتشارات:

عنوان کتاب:

مؤلفان:

ویراستاران:

طراح جلد:

نوبت چاپ:

شمارگان:

شابک:

تعداد صفحات:

قیمت:

گسترش علوم نوین

ویژگی‌های رهبری در سازمان

هادی احمدی، اعظم ملکی

فهیمة جمالی و سحر قدرتی

هادی شاهی

اول، پاییز ۱۳۹۶

۱۰۰۰

۹۷۸-۶۰۰-۸۴۷۰-۶۲-۵

۱۱۹ صفحه

۹۰۰۰۰ ریال

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است.

۱	پیشگفتار کتاب
۳	مقدمه
۵	اهمیت کتاب
۹	رهبری در سازمان
۱۱	مفهوم رهبری از دید پژوهشگران
۱۳	ویژگی اصل ره
۱۳	خبرگی
۱۴	تمرکز بر عملکرد
۱۵	قدرت برقراری ارتباط عالی
۱۵	پایبندی به اصول اخلاقی - برفه
۱۵	مهارت مذاکره
۱۶	توانایی تشخیص ابهامات
۱۶	تاریخچه رهبری
۱۷	نظریات و رویکردهای رهبری
۱۷	نظریات خصوصیات ذاتی رهبر
۱۸	نظریات رفتاری رهبری
۱۸	رویکرد سنتی (صفات مشخصه رهبری)
۱۹	رویکرد رفتار رهبری
۱۹	رویکرد موقعیتی و اقتضایی
۲۰	رویکرد جست‌وجوی جانشین برای رهبری
۲۰	رویکرد برداشت یادگیری اجتماعی
۲۱	رویکرد ویژگی‌های فردی
۲۱	رویکرد رهبری اصیل
۲۳	تعریف خود رهبری

۲۴	چارچوب نظری خود رهبری
۲۵	دلایل انتخاب خود رهبری
۲۸	فواید فردی و سازمانی خود رهبری
۳۰	عوامل مؤثر در خود رهبری
۳۰	راهبردهای خود رهبری
۳۵	خود رهبری و خود مدیریتی
۳۶	خویشتر نگری
۳۷	هذهن گذار شخصی
۳۷	خود پاداشی
۳۷	خود اصلاحی
۳۷	مدیریت نشانه‌ها
۳۷	خود رهبری سازمانی
۳۸	تعالی با خود رهبری
۳۹	مدل مفهومی خود رهبری
۴۰	تفاوت خود رهبری و خود مدیریتی
۴۲	عوامل مؤثر بر خود رهبری
۴۳	استراتژی‌های خود رهبری
۴۳	اهمیت رهبری دانش
۴۴	جهانبینی رهبری دانش
۴۷	رهبران دانش یا رهبران سازمان؟
۴۸	انواع رهبران دانش
۵۲	اهمیت دانش
۵۲	مفهوم دانش
۵۳	دانش
۵۴	دانش آشکار (صریح)
۵۴	دانش ضمنی:

۵۴	نقشه‌های دانش
۵۵	کاربری نقشه‌های دانش
۵۶	انواع نقشه‌های دانش
۵۷	نقشه‌سازمانی دانش
۵۷	نقشه حوزه‌های تخصصی
۵۸	نقشه ذخایر و حوزه‌ها
۵۸	نقشه شبکه‌ای
۵۸	کارکنان دانش‌محور
۵۸	مدیریت و ضبط کارکنان دانش‌مدار
۵۹	آموزش کارکنان سیستم‌دار
۶۱	روش‌شناسی مدیریت دانش
۶۲	رابطه خود رهبری با رهبری دانش
۶۶	مقایسه رهبری و مدیریت دانش
۷۰	ویژگی‌های شخصیتی رهبر
۷۳	شخصیت و انگیزه
۷۳	شخصیت
۷۵	انگیزه
۷۵	انواع تیپ‌های شخصیت در نظریه یونگ
۷۶	درون‌گرایی
۷۶	برون‌گرایی
۷۶	ویژگی‌های شخصیتی برون‌گراها
۷۷	ویژگی‌های شخصیتی درون‌گرا
۷۸	کمال‌گرایی
۷۹	خودشیفتگی
۸۰	خودکارآمدی
۸۱	عزت نفس

۸۲	رابطه ویژگی شخصیتی و عملکرد کارکنان سازمان
۸۳	نظریه شخصیت
۸۶	رابطه شخصیت و رهبری
۸۸	ویژگی‌های شخصیتی رهبر
۸۹	رابطه رهبری دانش با ویژگی‌های شخصیتی رهبر
۹۴	تحقیقاتی در خصوص موضوع کتاب
۹۸	جنبه نوآوری کتاب حاضر
۱۰۳	مدیریت و رهبری در آموزش و پرورش
۱۰۴	تفاوت مدیریت و رهبری
۱۰۵	سیر تکوینی مدیریت آموزشی
۱۰۶	ویژگی‌های مدیران آموزشی
۱۰۷	راه‌های جذب مدیران آموزشی
۱۰۷	شیوه‌های انتخاب مدیران آموزشی
۱۰۹	شیوه‌های مدیریت و رهبری آموزشی
۱۰۹	۱- شیوه‌ی مستبدانه
۱۰۹	۲- شیوه‌ی کنترل و داوری
۱۰۹	۳- شیوه‌ی آزادمنشانه
۱۱۰	نتیجه‌گیری نهایی
۱۱۲	فهرست منابع

پیشگفتار کتاب

دنیای پیرامون ما در حال پیشرفت سریع و غیرقابل تصور است و در این دنیای پیشرو ملت‌ها و جوامع هستند که باید سرعت فهم و تعامل خود را با جهان پیرامون کنترل کنند و علم و دانش خود را با دانش روز تطبیق دهند؛ اگر جامعه بتواند هم‌قدم با دنیای امروز پیش رود قطعاً از مزایای این پیشرفت بهره خواهد برد و اگر نتواند به سرعت خود بیفزاید قطعاً از سایر جوامع جدا خواهد شد و در انزوای سر خواهد برد. با توجه به این مهم محققان و دانش‌پژوهان در تمام حوزه‌های علمی به ویژه علوم انسانی در تلاش هستند تا استانداردها و ساختارهای رهبری دانش را کاربردی نموده تا جوامع به دس روز که به نوعی یک سرمایه استراتژی محسوب می‌شود دست یابند و بر دنیای، ای فکری و انسانی بیفزایند. هر سازمانی دارای ساختار و فرهنگ خاصی است، در حال سیستمی است که با پیرامون خود ارتباط دارد این سازمان ماهیتی پویا داشته و دانش و تولد آن سروکار دارد. به منظور ایجاد هماهنگی تغییرات پویا در ادارات و رشد و توسعه نظام‌هایی جهت تسریع انطباق‌پذیری سیستم با تغییرات محیط پیرامون، اجرای مدیریت دانش در ادارات ضروری احساس می‌شود. مدیریت دانش به مجموعه فرایندهای اطلاق می‌شود که در نتیجه آن دانش، خلق، برداشت، سازمان‌دهی، پالایش، شاع و استفاده می‌شود و هدف از آن بهره‌برداری از دارایی‌های فکری به منظور افزایش بهره‌وری، ایجاد انرژی‌های جدید و بالا بردن قابلیت رقابت‌پذیری است. مدیران ارشد در سازمان‌های امروزی دریافته‌اند که سرمایه‌های دانش از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار بوده و بایستی توان زیادی را برای مدیریت سرمایه دانشی و دانش نهفته در فرایندهای آموزشی خود صرف کنند. فرایند نهادینه‌سازی مدیریت دانش ربای مدیران نیازمند مدیر توانمند است تا از طریق مزایای مدیریت دانش و برانگیختن کارکنان، بتواند موانع فرهنگی موجود در این رابطه را بردارد. باید متذکر شد

مدیران نقش کلیدی در نگرش‌های کارکنان و ایجاد موفقیت آمیز اشتراک دانش، پیاده‌سازی دانش و نهادینه‌سازی مدیریت دانش در سازمان دارند. با توجه اینکه امروزه تأکید زیادی بر دانش به عنوان یکی از عامل‌های موفقیت سازمانی و مزیت رقابتی اشاره شده است؛ بنابراین حفظ کارکنان در سازمان برای حفظ دانش آنان دارای اهمیت بالایی است (صلواتی و حق نظر، ۱۳۸۸). امروزه کارکنان به عنوان یک سرمایه فکری در سازمان شناخته می‌شوند. در زمان حاضر، سرمایه فکری به موضوع بسیار مهمی در عرصه فعالیت‌های سازمان تبدیل شده است (حمیدی زاده، ۱۳۸۵).

نیروی انسانی یک سازمان، منبعی کلیدی برای کسب مزیت رقابتی پایدار و یکی از عوامل اصلی موفقیت سازمانها، به حساب می‌آید. از این رو، مدیریت اثربخش منابع انسانی، به یکی از مهم‌ترین مسائل پیش روی سازمان‌ها برای نیل به اهداف سازمانی تبدیل شده است. در چند دهه اخیر، رویه‌های و قوف به اهمیت مدیریت منابع انسانی، اتخاذ استراتژی‌هایی مناسب برای مدیریت این منابع، دغدغه اصلی مدیران ارشد سازمان‌ها محسوب می‌شود (صامعی، ۱۳۸۸). چراکه ارزش، اهمیت و جایگاه منابع انسانی، به عنوان مهم‌ترین رکن و ارزشمندترین سرمایه سازمانی، همواره مورد تأکید مدیران سازمان قرار گرفته است. ارتقاء، کارآیی و اثربخشی سازمانی، مستلزم برخورداری از مدیران و رهبرانی مؤمن، متعهد، خلاق، یکپارچه، توانمند، مسئولیت‌پذیر، باانگیزه و بادانش در آن است. بی‌تردید مدیریت این عنصر بی‌بدیل و تأثیرگذار برای تحقق اهداف اصلی سازمان، مستلزم تدابیر و سازوکارهای ویژه و اجرای راهکارهای بایسته برای حرفه‌ای و تخصصی کردن منابع انسانی، بهبود و افزایش انگیزه‌های خدمت و نگهداشت مطلوب آنان است (عابدینی، ۱۳۹۲).

مقدمه

عصر دانش با چشم‌انداز رقابتی جدیدی طبقه‌بندی می‌شود که توسط (نیروهای) جهانی‌سازی، فناوری، قانون زدایی و توجه به دموکراسی هدایت می‌شود. سازمان‌ها به جای هدایت به سمت کارایی، کنترل، تناسب برای تولید به دنبال یادگیری، دانش و انطباق هستند. علم پیچیدگی پیشنهاد می‌کند سازمان‌ها برای دستیابی به چنین بافتی به جای تلاش برای ساده‌سازی و عقلانی کردن ساختارها، باید به پیدایی خود را به سطح پیچیدگی محیط برسانند. این روزها دانش بیشترین ارزش را در سازمان‌ها دارد (بریتو^۱ و دیگران، ۲۰۱۰) و موفقیت شرکت‌ها در قرن ۲۱ با توجه به بازارهایی که هر روز رقابتی‌تر می‌شوند منوط به استفاده از دانشی است که شرکت باید در فرایندهای کلیدی خود بدان نیاز دارند (ان.دی. للا و دیگران، ۲۰۰۱). در این میان سازمان‌هایی که مدیریت بهتری بر دانش دارند دانش خود را به صورت اثربخشی مدیریت می‌کنند (کورادو و راموس^۲، ۲۰۱۰).

گرچه تا چندی پیش مدیریت دانش موضوع جالب توجهی در کانون‌های تفکر بود، اکنون سخن از رهبری دانش به میان آمده است و توجه اندیشمندان فعال در قلمروهای مدیریت و اطلاع‌رسانی را به خود جلب نموده است (عرضه و سید عامری، ۱۳۹۱). بدون شک رهبران دانش شکل جدیدی از مدیران سازمانی هستند. این مدیران کاملاً در چارت‌های مرسوم سازمانی نمی‌گنجند و این دسته از مدیران اغلب در نقاط اتصال درون سازمان‌ها و درست در مرز اسمراک بخش‌ها و واحدهای سازمانی یافت می‌شوند. پست‌های فرماندهی و کنترل سازمان نیز معمولاً خالی از این نوع مدیران نیستند. ارائه تعریفی برای رهبر دانش مستلزم پذیرش و داشتن درک واقع‌بینانه از این عنوان است. همچنین مستلزم آن است که یک فرد فرهیخته به هنگام شنیدن این اصطلاح، مسئولیت‌های رهبری دانش را متمرکز بر

^۱ Brito^۲ Korado and Ramos

توسعه کارکردها و راه‌حل‌های مدیریت دانش در نظر آورد. یکی از مؤلفه‌های مهم در ارتباط با رهبری دانش، خود رهبری است. افراد خود رهبر، بر آنچه می‌توانند انجام دهند تمرکز می‌کنند تا بهترین باشند. آن‌ها این کار را بدین خاطر انجام نمی‌دهند که از دیگران پیشی بگیرند یا آنان را مغلوب کنند، بلکه فقط می‌خواهند بهترین کسی باشند که می‌توانند. در عین حال، از اینکه به دیگران نیز کمک کنند، احساس شرم نمی‌کنند. فرد خود رهبر، خودخواه نیست، حتی وظایف خود نسبت به زندگی و اهداف دیگران را هم نادیده نمی‌گیرد بلکه، همدلی، توجه و تلاش برای کمک مردم را نیز سرلوحه‌ی کارش قرار می‌دهد. خود رهبری یعنی توانایی نفوذ بر روند خود تا بتوانید در مسیری درست، فکر و رفتار کنید و بفهمید که هستید و قادر به هدایت زندگی‌تان را دنبال کنید و به آن‌ها نائل شوید. خود رهبری به شما کمک می‌کند تا با اهداف، های مشخص داشته باشید و بدانید به کجا می‌روید و چه رفتار و روش‌هایی در پیش بگیرید تا به هدف یا هدف‌های خود دست پیدا کنید. خود رهبری از این جهت اهمیت دارد که به شما اجازه می‌دهد تا زندگی راه درست را پیش بگیرید و احساس رضایت کنید. این موضوع به همان اندازه در محیط‌های کاری شما نیز مهم است چرا که آزادی که این توانایی را داشته باشند غالباً با انگیزه‌تر و خلاق‌تر بوده و بهره‌وری بالاتر در سازمان‌ها دارند (برایان و کازان^۱، ۲۰۱۲).

یکی از مؤلفه‌های مهم در ارتباط بین خود رهبری با رهبری، ویژگی‌های شخصیتی رهبر است. مدیران برای اینکه از عهده‌ی انجام وظایف محوله برآیند به صفات شخصیتی خاص نیاز دارند. هوش و خلاقیت مدیر صفتی است که اغلب از آن‌ها نام‌برده می‌شود در حقیقت در یک مقوله سازمانی، شخصیت مدیر جدا از موقعیت‌هایی که برای سازمان فراهم می‌کند تعریف نمی‌شود. شخصیت برای

^۱ Bryant and Kazan

طبقه‌بندی ویژگی‌های افراد از نظر رفتار است. ویژگی‌های شخصیتی به‌عنوان مجموعه سازمان‌یافته و واحدی متشکل از خصوصیات نسبتاً ثابت و پایدار در افراد است که بر روی هم یک فرد را از فرد دیگر متمایز می‌سازد (پور یوسف و آزاد فلاح، ۱۳۹۱).

اهمیت کتاب

بیشتر سازمان‌ها به اهمیت دانش و رهبری آن برای کسب مزیت رقابتی و بقا در صحنه رقابتی پی برده‌اند. تجربه نشان داده است که موضوع رهبری دانش بخشی نیست که اهمیت خود را از دست دهد بلکه با توجه به سرعت تغییرات محیط ارزش آن روز به روز بیشتر می‌شود. هرچند رهبری دانش به‌طور گسترده‌ای در تئوری و عمل بحث شده است،^۱ نور در بخش دولتی روی آن کار خاصی انجام نگرفته است (شریف الدین و دیگران، ۲۰۰۴).

چنین نیازی بدهی است زیرا اید در موانع طبعی فرا روی تسهیم و اشتراک دانش در محیط‌های بزرگ کسب و کار فائق می‌د. این درواقع عصاره رهبری دانش است. سازمان‌ها با هر اندازه و هر تخصص به این باور رسیده‌اند که تبادل تجربیات و نه فقط کاربرد فناوری، قلب و کانون توانایی رهبری دانش در تأمین اهداف تجاری و نیاز کاربران و مشتریان است. این امر به‌ویژه در یک فرهنگ آزاد با تقویت کانال‌های ارتباطی صورت می‌پذیرد. رهبری دانش برای تسهیل ایجاد فضای موردنیاز تشریک و تسهیم دانش لازم است. یکی از مؤلفه‌های بسیار مهم و تأثیرگذار در ارتباط با رهبری دانش، خود رهبری است پیرامون اهمیت آن گفته می‌شود احتمال اینکه خود رهبران به رفتارهای نوآورانه در محیط کاری روی آورند، بیشتر است (کارملی^۱ و همکاران، ۲۰۰۶). خود رهبری اثرات قابل توجهی بر سازمان‌ها می‌گذارد. از جمله اثرات خودرهبری می‌توان به رضایت

^۱ - Abraham Carmeli

شغلی، خود کارآمدی، خلاقیت و نوآوری اشاره کرد؛ بنابراین آگاهی از مفهوم خود رهبری و عوامل مؤثر بر آن می‌تواند مفید واقع شود. برای اثبات این نکته باید متذکر شد رهبران دانشی که در این بررسی به شکل برجسته‌ای نمایان شدند، ویژگی‌های خاصی را از خود نشان دادند نظیر مهارت‌های گردآوری دانش، سازمان‌دهی، طبقه‌بندی و ارتباط سازمانی. ضمن آنکه از سایر مهارت‌های پیشرفته مانند فناوری اطلاعات در دستیابی به موفقیت‌هایشان بهره می‌بردند. اگرچه امروزه برای سازمان‌ها غیرممکن است که دانش خود را بدون استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی قابل نفوذ نمایند؛ اما همواره این انتظار از مدیران می‌رود که پیش از هر چیز دیگری از مهارت‌های ضروری مدیریت برخوردار باشند و مذاکرات و ارتباطات مبتنی بر شبکه را پایه‌ای ارتباطات چهره به چهره به پیش ببرند. یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار در ارتباط رهبری دانش و خود رهبری، ویژگی‌های شخصیتی رهبر است. بررسی شخصیت مدیران پیش و پس از تصدی در فرآیند انتخاب و در طی خدمت، از روز شکلات بی‌شمار در محیط‌های کار می‌کاهد و اثربخشی فعالیت‌های ایشان را می‌افزاید. بدست‌های روانی و مشکلاتی از قبیل سرخوردگی‌ها، ناکامی‌ها، افسردگی‌ها، اضطراب‌ها و اختلالات شخصیتی گاه بس خطرناک از جمله عوارضی است که افزاز مرتبط با مدیران دارای رفتار ناهنجار در محیط‌های فعالیت خود، در معرض آن هستند.

اگر فردی متناسب با توانایی‌ها و ویژگی‌های شخصیتی برای رهبری انتخاب شود نه تنها شکوفایی فردی حاصل خواهد شد بلکه سازمان نیز از او بهره بیشتری خواهد برد. انتخاب صحیح نیروی انسانی در بخش مدیریتی با توجه به سرمایه‌گذاری کلان در این بخش از مسائل مهم هر سازمان است (حجازی و ایروانی، ۱۳۸۲). رفتار منفی با یک کارمند و یا کارگر ساده گاه ممکن است اثرات جبران‌ناپذیری داشته باشد؛ بنابراین با توجه به رابطه تنگاتنگ و ویژگی‌های شخصیتی مدیر و

شیوه‌ای که در مدیریت خود اعمال می‌کند و بازتاب این شیوه در روند آتی سیستم و نیز حساسیت و اهمیت هدایت و مدیریت انجام تالیف چنین کتابی ضروری است (گوهری مقدم و سلیمان پور، ۱۳۹۳). رهبری اثربخش در جوامع و سازمان‌ها، عامل اصلی و اساسی در ایجاد همسویی و همدلی میان افراد سازمان است. رهبران مؤثر کسانی هستند که بتوانند افراد متفاوت را در زیر یک چتر فکری و جهت واحد گرد آورند و این درک را ایجاد کنند که آنچه اعتبار و ارزش دارد، روح جمع است که باید در یک مجموعه یا سازمان حاکم باشد (ساعتچی و عزیز پور، ۱۳۹۰). رهبری برای همه جوامع و سازمان‌ها برای رسیدن به مطلوبیت‌های اساسی (چشم‌انداز، ارزش، رسالت، اهداف و ...) مهم است. محققان بیان می‌دارند که رهبری، توانایی اثر گذشتن، بگرش‌ها، توانایی‌ها و باورهای کارکنان در جهت رسیدن به مطلوبیت‌های اساسی سازمان است (هالندر^۱، ۲۰۰۸، آبابنه^۲، ۲۰۰۹). در این بین، با توجه به تغییر و تحولات عصر حاضر شیوه‌های سنتی و سبک‌های کلاسیک اداره سازمان‌ها از توانایی لازم در برخورد با تحولات و چالش‌های محیطی برخوردار نیستند و هزاره سوم رویکرد سبک‌های جدیدی از رهبری را می‌طلبد (گلن^۳، ۲۰۰۳، یوکل^۴، ۲۰۰۶، راسل^۵، ۲۰۰۷، وینگر^۶، ۲۰۱۰).

شاید ساده‌ترین تعریف از رهبری فرآیند نفوذ و اثرگذاری بر رهبر و پیرو باشد (هالندر، ۲۰۰۸). با توجه به این تعریف، خود رهبری را می‌توان به عنوان فرآیند نفوذ بر خود برای به حرکت درآوردن خود به منظور دستیابی به نتیجه موردنظر تعریف کرد (مانز^۷، ۲۰۰۲). در واقع بزرگ‌ترین منبع پنهانی رهبری و نفوذ از درون

^۱ Holender^۲ Ababene^۳ Gelen^۴ Yokel^۵ Rasel^۶ Winger^۷ Manz

نشئت می‌گیرد نه از رهبری بیرونی. طرفداران خود رهبری معتقدند مجموعه فرآیندهایی وجود دارد که افراد به کمک آن‌ها می‌توانند رفتارهای خود را کنترل کنند. همچنین رهبران اثربخش (یا آنچه طرفداران تئوری دوست دارند ابر رهبری بنامند) به پیروانشان کمک می‌کنند تا خود را رهبری کنند. این رهبران با ایجاد ظرفیت‌های رهبری در پیروانشان و تقویت آن، شرایطی فراهم می‌کنند که فرد دیگر برای یافتن جهت و انگیزه، به یک رهبر رسمی نیاز نداشته باشد (رابینز-جارج، ۱۳۹۱). احتمال اینکه خود رهبران به رفتارهای نوآورانه در محیط کاری روی آورند بیشتر است (کارملی، ۲۰۰۶). خود رهبری اثرات قابل توجهی بر سازمان‌ها می‌گذارد. در حقیقت، رهبری می‌تواند به رضایت شغلی، خود کارآمدی، خلاقیت، نوآوری اشاره کرد؛ بنابراین آگاهی از مفهوم خود رهبری و عوامل مؤثر بر آن می‌تواند مفید واقع شود. یکی از مدل‌های رهبری در عصر حاضر رهبری دانش است. اگرچه تا چندین سال مدیریت دانش موضوع جالب توجهی در کانون‌های تفکر بود، اکنون سخن از رهبری دانش به میان آمده است و توجه اندیشمندان فعال در قلمروهای مدیریت و اطلاع‌رسانی را به خود جلب نموده است. البته این دو موضوع جدای از یکدیگر نیستند و در بسیاری از مباحث همپوشانی دارند. رهبری دانش حاکی از تغییر چشمگیر چالش‌های فرادستی مدیران طی سال‌های اخیر است. امروزه کاملاً محتمل است که هیئت مدیره ملی به اندازه ارزش آفرینی نمی‌تواند منشأ تغییرات و تحولات بنیادین در یک سازمان گردد (کارملی و همکاران، ۲۰۰۶). بدون شک رهبران دانش شکل جدیدی از مدیران سازمانی هستند. این مدیران کاملاً در چارت‌های مرسوم سازمانی نمی‌گنجند این دسته از مدیران اغلب در نقاط اتصال درون سازمان‌ها و درست در مرز اشتراک

^۱ Rabinz-jo^۲ Karmeli

بخش‌ها و واحدهای سازمانی یافت می‌شوند. پست‌های فرماندهی و کنترل سازمانی خالی از این نوع مدیران نیستند (پدیدار، ۱۳۹۰).

رهبری در سازمان

همان‌طور که قبلاً یادآوری شد به نظر می‌رسد بحث در مورد نقش رهبر پیرونی مطرح شده که به‌طور اساسی مفهوم خود رهبری را به‌عنوان جایگزینی برای رهبری رسمی می‌نماید سخت باشد. بیشتر رویکردهای رهبری اخیر، بر نیاز رهبران تأکید می‌نماید تا کارکنان را در راهبری خودشان یابوری نماید. برای مثال رسی کوئل^۱، رایندر^۲ در مورد رهبری بحث نمودند که خود اجباری را مورد حمایت قرار می‌دهد (حس انتخاب در آغاز و تنظیم فعالیت‌هایشان) و در بیشتر طرز تلقی‌ها بر بخشی از کارکنان بیجا مبتنی است. تبدیل رهبری به‌عنوان روشی برای توسعه کارکنان که باعث افزایش مشارکت کارکنان و قدرتمندی آن‌ها می‌شود پیشنهاد شد. حوزه مشخص‌تری که مرتبط می‌گردد، رهبری مؤثر را بر خود رهبری الگوی رهبری قدرتمند شده است که مستلزم عبور اثر خود رهبری بر پیروان به‌عنوان قسمتی از فرآیندهای رهبری است. رهبران تحت‌الرقوه‌ای دارند تا آنچه کوکس^۳، پیرس^۴ و سیمز^۵ به‌عنوان "نیرومندترین سطوح و فراساختار رهبر پویا" ایجاد نماید. کار در این حوزه که با اصول نظری آگاهانه یک ارتباط داده‌شده برای قدرتمند کردن کارگران است، با استنباط‌های عمده برای توسعه و تمرینی از خود رهبری فردی در زمینه‌های کاری همراه با و بدون گروه‌ها است. این کار به‌طور تجربی در متغیرهای مطالعاتی توسعه داده شد و به یک رویکرد رهبری که پیروان را برای خود رهبری قدرتمند می‌نماید مرتبط می‌نماید. بر طبق نظر مانز^۶ و

^۱ Resi koil- rainder

^۲ kocks

^۳ pires

^۴ simz

^۵ Manz

سیمز (۲۰۰۴) با این رویکرد پیروان رهبری نه تنها در فرآیند مدیریت شرکت می‌کنند بلکه با درجه عمده‌ای خودشان رهبر می‌شوند. ساختار کاری مانز، سیمز، پیرس، (۲۰۰۳) سه نمونه را تحلیل نمودند و دریافتند که رهبری قدرتمند یک نوع مجزا از رهبری است که به عنوان قسمتی از چهار عامل الگویی مبتنی بر چهار الگوی کهن‌الگو که به طور اساسی توسط مانز^۱ و سیمز^۲ (۱۹۹۱-۲۰۰۴) پیشنهاد شده است. بعدها پیرس و سیمز (۲۰۰۴) و پیرز-بو^۳ و علوی (۲۰۰۴) در اثبات رتباط مثبتی بین رهبر قدرتمند و عملکرد، مرتبط است که شامل حل مسائل کیفی، اثر بخشی بالای گروه است. همچنین اندازه گیری رهبری قدرتمند اثرات بیشتری بر رفتار فردی و گروهی را مورد حمایت قرار داده‌اند.

همچنین رابطه دقیق رهبری قدرتمند الگوی رهبری مشارکتی است و متضمن تعامل پویای فرآیند نفوذ میان اعضا^۴ و است که رهبری می‌کند تا همدیگر را در رسیدن به اهداف سازمان کمک می‌نماید. رهبری مشارکتی کارکنان را ملزم می‌نماید که رهبری خودشان را تا مرحله جلوتر بر عهده داشته باشند و پیشنهاد بدهند رهبری را برای دیگران یا رهبری خرسان را در مرحله عقب منتقل نموده و به دیگران اجازه می‌دهد تا رهبر شوند که این بسته به شرایط کار و موقعیت‌ها است. همین‌طور شاید رهبری به اشتراک گذاشته شده بر اساس روشی نظری، خود رهبری را به آثار گروه‌های کاری متصل می‌نماید. اعضا به گروه باید خودشان خود رهبری نمایند تا رهبری را از طریق راه‌های مختلف در زمان‌های مختلف به عنوان موقعیت کیفی آشکار ضرورت در رشته کاری گروه آزمایش نمایند. متغیر مطالعه رهبری به اشتراک گذاشته شده در میان اعضا گروه فرد خود رهبر را پشتیبانی می‌نماید. همان‌طوری که داشتن قدرت بر عملکرد جمعی افراد

^۱ Manz^۲ Simz^۳ Perz-bo

در زمینه‌ی گروه اثر دارد و نظریه اخیر حدس می‌زند که این ممکن است همچنین به جلوگیری از تباهی اجرایی کمک نماید (سیمز، ۲۰۰۳).

مفهوم رهبری از دید پژوهشگران

متفکران علوم انسانی، مفهوم رهبری را از ابعاد مختلفی مورد بحث قرار می‌دهند. گروهی رهبری را بخشی از وظایف مدیریت می‌دانند و گروه دیگری برای آن، مفهوم وسیع‌تری نسبت به مدیریت قائل‌اند و آن را فعالیتی می‌دانند که مردم را برای تأثیر مشتاقانه، در جهت کسب اهداف گروهی، تحت تأثیر قرار دهد و برخی نیز به تحت تأثیر قرار دادن دیگران جهت کسب هدف مشترک، رهبری می‌گویند. کاتاهارا (۱۹۷۳) بیان می‌کند که اگر رهبری، نفوذ در دیگران برای کسب هدف باشد، مدیریت نفوذ در دیگران برای کسب اهداف سازمانی است. در بیان تفاوت رهبری با مدیریت می‌توان چنین بیان کرد که در رهبری، اهداف می‌تواند گوناگون و از نظر اولویت هم سطح باشند در حالی که در مدیریت، اهداف با توجه به شرایط سازمانی اولویت‌بندی می‌شوند (رضاییان، ۱۳۷۳). از نقطه نظر سازمانی، رهبری دارای اهمیت حیاتی است زیرا رهبری نفوذ در افرادی بر رفتار فرد و گروه دارد. علاوه بر این، دلیل دیگر اهمیت رهبری آن است که رهبر، کوشش‌های گروه را در جهت هدفی هدایت می‌کند که هدف مورد نظر خود و نیاز است و این هدف ممکن است با اهداف سازمانی هماهنگ یا ناهماهنگ باشد (الوانی، ۱۳۸۶). تعاریف متعددی به وسیله دانشمندان علم مدیریت در خصوص رهبری مطرح شده است که ذیلاً مواردی از آن‌ها ارائه می‌گردد. نفوذ بین فردی که در موقعیت خاص از طریق فرآیند ارتباطات، در جهت دستیابی به یک هدف با هدف‌های تعیین شده اعمال می‌شود (تاننهام^۱ و همکاران، ۲۰۰۰). رهبری یعنی اعمال نفوذ بر مردم به نحوی که مشتاقانه برای هدف‌های گروه فعالیت کنند (تری^۲، ۱۹۶۰). رهبر کسی

است که وظیفه جهت دادن و هماهنگ کردن فعالیت‌های مربوط به وظیفه گروه، به او واگذار شده است (فیدلر^۱ و همکاران، ۱۹۹۹). رهبران اثربخش، به نحوی موجب می‌شوند تا فعالیت پیروان برای عملکرد گروه، مفید واقع شود (مایکل^۲، ۲۰۰۰). رهبری، فرآیند تأثیر بر فعالیت‌های گروه در جهت هدف‌گذاری و دستیابی به هدف است (استاگدیل^۳، ۲۰۰۱). رهبری در قدرت ترغیب دیگران به تعقیب اشتاقانه هدف‌های معین خلاصه می‌شود (داویس^۴ و نوسترون^۵، ۲۰۰۱). رهبری، عبارت است از هنر یا فرآیند نفوذ و تأثیرگذاری بر مردم به نحوی که با میل و اشتیاق و - اکثر اوقات - خود برای دستیابی به هدف‌های گروهی کوشش می‌کنند (کنتز^۶ و همکاران، ۱۹۶۵). رهبری عبارت است از اعمال نفوذ به وسیله رهبری بر رفتار یک یا تعداد بیشتری از مردمان. (آرندلد^۷ و فلدمن^۸، ۱۹۸۶). رهبری کسی است که دیگران را راهنمایی^۹ یا سرگردانی می‌کند (لی ییم^{۱۰} و لیم^{۱۱}، ۲۰۰۲). مشابهت ملموس در تعاریف ارائه شده بالا، بدون تردید، عامل تأثیر نفوذ است. یوکل^{۱۲} در جمع‌بندی تعاریف مختلف به این نتیجه می‌رسد که بیشتر تعاریف رهبری این فرض را نمایان می‌سازد که رهبری شامل یک فرآیند تأثیرگذاری است که از طریق آن، رهبری بر پیروان، نفوذ دلخواه خود را اعمال می‌کند. هرسی^{۱۳} و بلانچارد^{۱۴} نیز چنین نتیجه‌گیری را ارائه کرده‌اند. (بهاری، ۱۳۸۳) فیدلر و

^۱ fidler^۲ Michael^۳ stagdil^۴ davis^۵ nostron^۶ kontz^۷ arendeld^۸ Feldman^۹ Li yem^{۱۰} lim^{۱۱} yokel^{۱۲} hersi^{۱۳} belanchard

همکارانش نیز پس از مقایسه چند تعریف متفاوت ارائه‌شده توسط پژوهندگان رهبری نتیجه می‌گیرند که دو نکته در تمام این تعاریف مشاهده می‌شود: نخست این که رهبری رابطه بین مردم است که در آن نفوذ و قدرت، به‌طور مساوی بر پایه مشروعیت توزیع شده است. قدرت ممکن است از طریق موافقت اعضای گروه، توسط یک پیمان توافق کار، یا قانون به رهبری تفویض شده باشد، لیکن به کار بردن آن با او است. نکته پراهمیت دوم این است که هیچ رهبری در انزوای نمی‌تواند وجود داشته باشد. اگر می‌خواهید بدانید رهبر هستید یا نه ببینید آیا کسی از شما پیروی می‌کند؟ از آنجا که هیچ کس نمی‌تواند واقعاً دیگران را مجبور کند که به شیوه مناسبی رفتار کنند، رهبری ایجاب می‌کند که پیروان به‌طور ضمنی یا صریح، به سهم خودشان این رابطه تأثیر پذیری را تأیید کنند. در رابطه متقابل رهبران و پیروان، نوعی دادوستد رسمی یا افتدادی وجود دارد. (فیدلر^۱ و همکاران، ۲۰۰۰).

ویژگی اصلی رهبر

فقدان رهبری اثربخش، می‌تواند منجر به ضعف عملکرد کارکنان، افزایش میزان ترک خدمت آنان و ناتوانی در جذب سرمایه‌های برتر برای سازمان شود. هنگامی که سازمانی در صدد برمی‌آید تا برین پست رهبری، گزینش انجام دهد، توجه به نکاتی که در ادامه خواهد آمد، می‌تواند به انتخاب شایسته‌تر کمک کند (بلانچارد^۲، ۲۰۰۱).

خبرگی

هرگز نباید یکی از مدیران ارشد سازمان را بدون اطمینان از تخصص وی در حوزه مدیریت و تنها به‌صرف اینکه از مدیران مورد اعتماد مجموعه است، برای این نقش برگزید. رهبر، علاوه بر اینکه به خبرگی و اطلاع کافی از فرآیندهای این حوزه نیاز دارد، باید توانایی ایجاد انگیزه در کارکنان را داشته باشد. درواقع، اگر تحصیلات

^۱ fidler

^۲ belanchard

مرتبط، دوره‌های کاربردی و سوابق عملکرد از شروط لازم احراز این پست محسوب شوند، شخصیت کاریزماتیک و الهام‌بخش را باید در زمره شروط کافی به حساب آورد. بدیهی است که در آغاز باید به دنبال شروط لازم بود و پس از آن در میان مدیران منتخب حائز شرایط لازم، در پی تحقق شروط کافی احراز بود. در هر حال، همواره مدیرانی که سال‌ها تجربه کسب کرده‌اند، بر افرادی که هیچ تجربه، مالیاتی و مدیریتی در این زمینه ندارند، برتری خواهند داشت. نباید این نکته را از نظر دور داشت که ارتقای گام به گام افراد تا رسیدن به بالاترین سطح مدیریتی، پس از حائز اهمیت است. بهتر آن است که با کمک برنامه مدون جانشین پروری در سازمان، تعهدات لازم برای جبران این خلأ، از پیش اندیشیده شود. تأمین نیروها در سطح مدیران، اگر از میان کارکنان درون سازمانی باشد، علاوه بر اینکه میزان مقبولیت مدیر را بیشتر می‌کند، موجب ایجاد انگیزه در سایر کارکنان سازمان نیز خواهد شد (بلانچارد، ۲۰۰۱).

تمرکز بر عملکرد

مهم‌ترین نقش رهبر در سازمان، حفظ و بهبود عملکرد کارکنان است. درواقع، فردی که برای این نقش برگزیده می‌شود، بازوی اصلی مدیرعامل و هیئت‌مدیره برای پایش و جهش عملکرد است. او باید توانایی ایجاد بهبود در بهره‌وری و عملکرد کلی سازمان را داشته باشد، راه‌های ایجاد انگیزه در میان کارکنان را کشف کند، قدرت شناسایی و جذب استعدادها برتر را داشته باشد و به عنوان مزیتی رقابتی در سازمان محسوب شود تا موجب رشد و ارتقای کسب و کار شود (بلانچارد، ۲۰۰۱).

قدرت برقراری ارتباط عالی

رهبر طراز اول، باید توانایی تعامل بسیار بالایی با تمامی کارکنان و به‌ویژه کارمندان بخش را داشته باشد. درواقع، داشتن مهارت‌های ارتباطی مؤثر برای رهبر یک ضرورت است. او باید قادر باشد با برقراری ارتباطات اثربخش، کارکنان را به سمت و سوی مطلوب سازمان سوق دهد (بلانچارد، ۲۰۰۱).

پایبندی به اصول اخلاق حرفه‌ای

رهبران پتانز، کسانی هستند که به رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای تعهد دارند. اصول اخلاق حرفه‌ای، فهرستی از بایدها و نبایدهای رفتاری هستند که الگوی رفتار ارتباطی افراد سازمان را با یکدیگر، با مشتری و با سایر ذی‌نفعان ترسیم می‌کند. این اصول اغلب، بیان رسمی ارزش‌ها در خصوص مسائل معین است و در هر حرفه‌ای دقیقاً رفتار درست و نادرست را تعیین می‌کند. رهبر به‌عنوان یکی از متولیان اصلی فرهنگ سازمانی باید با اصول اخلاق حرفه‌ای ویژه کسب‌وکاری که در آن فعالیت می‌کند، مسلط باشد. پایبندی عملی به این اصول، موجب اشاعه آن‌ها در سطوح مختلف سازمان شود. از این رو، در فرایند انتخاب رهبران، ضروری است که با بهره‌گیری از راهکارهای مستقیم و غیرمستقیم، این معیار نیز مدنظر قرار گیرد (بلانچارد، ۲۰۰۱).

مهارت مذاکره

رهبران موفق، باید مذاکره‌کنندگان خبره‌ای باشند؛ چراکه در سازمان همواره تعارض میان دو یا چند گروه وجود خواهد داشت. رهبر موفق باید بتواند با یافتن راه‌حلی که گروه‌های متعارض می‌پذیرند، با هدایت این تعارضات در راستای اهداف استراتژیک سازمان، تهدیدها را به فرصت بدل کند. درواقع رهبر موفق، همچون سدی است که از امواج خروشان تعارضات سازمانی، انرژی‌های سازنده و خلاق به وجود می‌آورد و این مهم، جز با توانمندی در فنون مذاکره به دست نخواهد آمد. به عبارت دیگر، علاوه بر دارا بودن مهارت‌های ارتباطی میان‌فردی،

رهبر، باید به گونه‌ای با طرفین نزاع درون‌سازمانی برخورد کند که در نهایت هر دو طرف با رضایت، دفتر کار وی را ترک کنند (بلانچارد^۱، ۲۰۰۱).

توانایی تشخیص ابهامات

ماهیت رهبری به گونه‌ای است که با مسائل مبهم و پیچیده بسیاری در سطح سازمان روبه‌رو خواهد شد، چراکه هر سازمان با توجه به تعداد کارکنان، نوع فرهنگ حاکم، بسیاری دیگر از متغیرهای سازمانی و محیطی، پتانسیل بروز رفتارهای متفرد - مثبت یا منفی - را خواهد داشت. رهبر موفق در این حوزه، فردی است که بتواند در رویارویی با این ابهامات، متوازن و سنجیده عمل کند. ضمن اینکه وی باید بداند در چه زمانی، باز به استفاده از نظرات و تجربیات کارشناسان دیگر حوزه‌ها مانند حقوق، روان‌شناسان، روان‌شناسان و... دارد و چه هنگامی باید با تکیه بر قابلیت‌های درون‌سازمانی، اقدام به حل مسائل کند (بلانچارد، ۲۰۰۱).

تاریخچه رهبری

نخستین پژوهش درباره رهبری، در سال ۱۹۰۴ منتشر شد و مهم‌ترین رویکردهای اولیه آن، در طول جنگ جهانی اول به وقوع پیوست. در فاصله میان جنگ‌های جهانی اول و دوم، بیشترین توجه، به صفات رهبری و شیوه‌های رفتاری رهبری بود، به گونه‌ای که افراد با استفاده از آن، به رهبری دست می‌یافتند. در ادامه این پژوهش‌ها نیز دانشمندان غربی و شرقی کوشیده‌اند تا پاسخی مناسب برای این پرسش بیابند که چه کسی می‌تواند رهبر اثربخش باشد یا به عبارت دیگر، چه عواملی سبب اثربخشی رهبر است؟ سیر تکاملی این نظریه‌پردازی‌ها شامل هفت رویکرد است (آرتور جاگو^۲، ۲۰۰۰).

رویکرد سنتی (صفات مشخصه رهبری)

رویکرد رفتار رهبری