

ارتباط اثربخشی و ترقی مدیریتی (۱)

نویسنده: Helen Kim and Gary Yoki

مترجم: پرو فرهی بوزنجانی

عضو هیات علمی دانشگاه امام حسین (ع)

پژوهشکده علوم انسانی - گروه مدیریت

چکیده

در این تحقیق مطالعه گسترده‌ای شده است تا معلوم گردد که آیا رفتارها در یک مدل پیوند چند جانبه رهبری با اثربخشی و پیشرفت رهبری ارتباطی دارد یا نه؛ آیا شاخصها [اثربخشی و ترقی] از طریق توصیفهای رفتار رهبری از دیدگاه زیردستان بهتر قابل پیش‌بینی هستند یا با تعریفهایی که رهبر از خود دارد و آیا نتایج، تحت تأثیر سطح تجزیه و تحلیل قرار دارند یا خیر؟ منبع اخذ توصیفها در مورد رفتار رهبر، خود رهبران و زیردستان آنها بوده‌اند. اطلاعات مربوط به پیشرفت و ترقی و اثربخشی از مقامات مافوق، همقطاران و زیردستان جمع‌آوری شده است. نتایج نشان می‌دهد که اثربخشی رهبر با توصیفهای رفتار رهبری توسط زیردستان ارتباط تنگاتنگ بیشتری دارد تا با رفتار گزارش شده رهبر از خود.

توصیفهای رفتار از زبان دو منبع در پیش‌بینی پیشرفت مدیر در سازمان اثر یکسانی دارد. آن دسته از رفتارهای رهبر، که با اثربخشی مدیریتی ارتباط قویتری دارند با پیشرفت وی نیز رابطه تنگاتنگی دارند. وجه اشتراک قابل توجهی بر حسب سطوح مختلف تجزیه و تحلیل در نتایج وجود داشته است.

مقدمه مترجم

این مقاله، تحقیقی میدانی است که در مجله معتبر فصلنامه رهبری، جلد ششم، سال سوم، ۱۹۹۵ به چاپ رسیده است.^۱ نویسنده مقاله آقای گری یوکل و همکارش از دانشگاه ایالتی نیویورک بخش آلبانی از پیشگامان و صاحب نظران مباحث رهبری در سازمانهاست.^۲

این مقاله کوششی برای سنجش مقداری شاخصهای رفتاری رهبران و مدیران سازمانهاست که اطلاعات آن با استفاده از روش تحقیق میدانی و از طریق توزیع پرسشنامه بین مدیران، همقطاران و زیردستان آنها، جمع آوری شده که درجه بندی معیارهای مشخص شده بر اساس یک طیف چهارگزینه‌ای صورت پذیرفته است.

برای تحلیل داده‌های استخراج شده از پرسشنامه‌ها در بخش نخست از آمار توصیفی کمک گرفته شده و میانگین، انحراف معیار و سطح خطا در مورد مقیاسهای رفتارهای چهارده گانه مدیریتی بر اساس رتبه بندیهای رفتارهای گزارش شده توسط رهبر از خود و زیردستان او از رهبر به صورت مقایسه‌ای به همراه آزمونهای تی (T) ارائه شده است.

در ادامه بحث برای تعیین میزان همبستگی بین مقیاسهای شاخصها از آمار استنباطی و روش تحلیل واریانس بهره جسته و سرانجام به تبیین سطوح مختلف تحلیل پرداخته و تحلیل بین گروهی، درون گروهی و امتیازات فردی را استخراج کرده و آنگاه برای معنی دار بودن اختلافات بین همبستگیهای تحلیلهای بین گروهی و درون گروهی از توزیع نرمال (Z) استفاده شده و بر اساس جدول توافقی یک عامله ANOVA اندازه‌های توافقی درون گروهی بر اساس امتیازدهیهای زیردستان مشخص شده است. این اندازه‌ها بر اساس توزیع فیشر (F) و η^2 در جدول نشان داده شده است. (جدول شماره ۵)^۳

در این بررسی از نمونه‌های زیاد و گوناگونی استفاده شده که نتایج آن، بینش و بصیرت مهمی درباره رهبری اثربخش برای مدیران سازمانهای بزرگ به دست می‌دهد و می‌تواند الگویی برای تحقیق و انجام مطالعات کاربردی در حوزه فعالیتهای مدیریتی و سنجش مقداری رفتارهای مدیران و رهبران در سازمان باشد. همچنین این مقاله می‌تواند به عنوان یک مورد در درس روش تحقیق و یا آمار استنباطی مورد استفاده استادان محترم و نیز دانشجویان دوره‌های تکمیلی مدیریت قرار گیرد. (ان شاء الله)



نمودار سنجش اثربخشی و پیشرفت مدیریتی بر اساس رفتارهای رهبری توصیف شده توسط

خود رهبر و زیردستان او

مقدمه

بیشتر تئوریهای رهبری^۱ به جای اینکه دامنه وسیعی از رفتارهای رهبری را بررسی کند به چند رفتار ویژه رهبری می پردازد. در این میان "مدل پیوند چند جانبه" آقای یوکل^۲ (۱۹۹۴ - ۱۹۸۹) استثناست. او در این مدل، چهارده مقوله خاص را از رفتارهای رهبری، که برای بیشتر انواع موقعیتهای مدیریتی مصداق دارند، مشخص می کند. مدل پیوند چند جانبه بر پایه تئوریهای پیشین رفتارهای رهبری اثر بخش و تئوریهای گروه های اثر بخش^۳ استوار^۴ است. براساس این مدل، تأثیرات رفتارهای رهبر بر عملکرد و واحد کاری^۵، توسط متغیرهای واسطه ای^۶ سطح فردی (شامل تلاش زیردستان، روشنی نقش و توانایی) و متغیرهای واسطه ای سطح گروهی (شامل سازماندهی کار، کار تیمی، منابع انجام کار، و هماهنگیهای بیرونی^۷) مشخص می گردد.^۸ اساساً برخی از رفتارهای رهبری (مثل تبیین وظایف^۹، واگذاری اختیار^{۱۰} پرورش^{۱۱}، شناسایی^{۱۲} و حمایت و پشتیبانی^{۱۳}) برای تأثیرگذارن بر متغیرهای واسطه ای سطح فردی به کار می روند اما سایر رفتارهای رهبری (برنامه ریزی، حل مسأله، پیگیری و کنترل^{۱۴}، گروه سازی) برای بهبود بخشیدن به متغیرهای واسطه ای سطح گروهی به کار می روند. در هر حال، بین رفتارهای رهبر و متغیرهای واسطه ای (یا عملکرد گروهی^{۱۵}) رابطه ساده یک به یک وجود ندارد، بلکه رهبری اثر بخش بیشتر به الگوی کلی رفتار رهبر و تناسب آن با وضعیت بستگی دارد. متغیرهای موقعیتی (مثل ماهیت کار، خصوصیات زیردستان^{۱۶} و محیط خارجی) بر متغیرهای واسطه ای اثر می گذارد و مشخص می کند که کدام یک از رفتارهای رهبری بیشترین تناسب را با^{۱۰} آن خاص دارد.

1- Leadership theories

3- Theories of Effective Groups

5- Work unit Performance

7- External coordination

9- Clarifying

11- Developing

13- Supporting

15- Group performanc

2- G. yukl (1989, 1994)

4- builds on

6- Intervening variables

8- Are mediated

10- Delegating

12- Recognizing

14- monitoring

16- Characteristics of subordinates

تا امروز تحقیقات تجربی اندکی برای آزمودن این مدل به عمل آمده است. اگرچه طی دهه اخیر صدها مطالعه برای تحقیق درباره رفتارهای مربوط به رهبری اثربخش انجام گرفته است، اما بیشتر این تحقیقات، مقولات گسترده‌ای^۱ از رفتارهای وظیفه‌مدار^۲ و رابطه‌مدار^۳ [از قبیل ایجاد ساختار^۴ و ملاحظه / توجه به زیردستان^۵] را مورد مطالعه قرار داده‌اند که ربط دادن آنها به مقتضیات و چالشهایی^۶ که مدیران در موقعیتهای گوناگون با آنها روبرو هستند، دشوار است. تعداد بررسیهای انجام شده در مورد رفتارهای خاص، هنوز اندک است و محققان مختلف، زیرشاخه‌های گوناگونی^۷ از رفتارها را بررسی کرده‌اند و همین مسأله، مقایسه نتایج مطالعات را با اشکال روبرو می‌سازد (نمونه‌هایی از این قبیل مطالعات عبارتند از: آولیو و هوول، ۱۹۹۲؛ کارل و گیلین، ۱۹۸۷؛ هوول و هیگینز، ۱۹۹۰؛ هوول و دورفمن، ۱۹۸۶؛ لوتانز، هدجتز و روسنک رانتز، ۱۹۸۸؛ موری و واگنر، ۱۹۷۸؛ پدساکوف، مک‌کنزی، و فیر، ۱۹۹۳؛ پدساکوف، مک‌کنزی، مرن، و فیر، ۱۹۹۰؛ پدساکوف، نای هوف، مک‌کنزی، و ویلیامز، ۱۹۹۳؛ شیر و ویلسون، ۱۹۹۲؛ والدمن، باس و اینستین، ۱۹۸۷؛ یامارینو، اسپانگر، و باس، ۱۹۹۳؛ یوکل و وان‌فلیت، ۱۹۸۲؛ یوکل، وال، و لپ‌سینگر، ۱۹۹۰).^۸ تنها رفتار رهبری خاص که بطور گسترده مورد تحقیق قرار گرفت، رفتار انگیزشی / الهامبخشی^۹ (مثل ایجاد بینشی دلسوزانه^{۱۰}، ارائه راهبردهای بدیع^{۱۱}،

1- broad categories

2- Task - oriented

3- Relationship - oriented

4- Initiating structure

5- Consideration

6- Challenges

7- Different subsets of behavior

8- Avolio & Howell, 1990; Carroll & Gillen, 1987; Howell & Higgins, 1990; Howell & Dorfman, 1986; Luthans, Hodgetts, & Rosenkrantz, 1988; Morse & Wagner, 1978; Podsakoff, Mackenzie, & Fetter, 1993; Podsakoffe, Mackenzie, Morrman, & Fetter, 1990; podsakoffe, Niehoff, Mackenzie, & Williams, 1993; Shipper & Wilson, 1992; Waldman, Bass, & Einstein, 1987; Yammarino, Spangler, & Bass, 1993; Yuki & Van fleet, 1982; Yuki, Wall, & Lepsinger, 1990.

9- Motivating / inspiring

10- Articulating an appealing vision

11- Proposing innovative strategies

القای اعتماد به نفس در زیردستان و ارائه الگوی رفتار اثربخش^۱ است. مطالعات انجام شده در مورد رهبری تحول آفرین^۲ و پرجاذبه بطور کلی بیانگر این مطلب است که رفتار انگیزشی / الهامبخشی با اثربخشی رهبری ارتباط دارد. در "مدل پیوند چند جانبه" ارتباط سایر رفتارهای رهبری در مورد رهبری موفق هنوز روشن نشده است.

یک سؤال تحقیقی جالب این است که آیا از طریق به کارگیری رفتارهای گوناگون می توان معیارهای متفاوتی برای رهبری موفق پیش بینی کرد. "مدل پیوند چند جانبه" بیشتر تحقیقات قبلی درباره رفتار رهبری با اثربخشی رهبری بیشتر سر و کار دارد تا با ترقی و پیشرفت رهبری. آقای لوتانز و همکارانش (لوتانز، ۱۹۸۸؛ لوتانز، هدجتز، و روسن کرانتز، ۱۹۸۸؛ لوتانز، روسن کرانتز، و هننسی، ۱۹۸۵)^۳ بر اساس مطالعه درباره مدیران سه سازمان نتیجه گیری کردند که رفتارهایی که با اثربخشی عملکرد مدیر در شغل فعلی وی ارتباط زیادی دارد، متمایز از رفتارهایی است که به ترقی و پیشرفت او در کسب موقعیتها و مشاغل بالاتر^۴ می انجامد. طبق اظهارات آقای لوتانز و همکارانش^۵، رفتارهای مدیریت منابع انسانی (از قبیل ایجاد انگیزش و تقویت^۶، توسعه و پرورش^۷، مدیریت تضاد^۸) تعیین کننده های اصلی^۹ اثربخشی، و رفتار [ارتباطی] شبکه ای^{۱۰}، عامل اصلی ترقی و پیشرفت یک مدیر است. رفتار ارتباطی^{۱۱} (مثل اطلاع رسانی^{۱۲}) و رفتار سنتی (مثل برنامه ریزی، حل مسأله، نظارت و کنترل) هیچ یک در اثربخشی و پیشرفت مدیران، عامل مهمی به شمار نمی رود. نتایج آقای لوتانز^{۱۳} جالب توجه، اما روش تجزیه و تحلیل آنها نادرست و بیشتر نتایج، تکرار نشده^{۱۴} است. محققان دیگر به این نتیجه رسیده اند که رفتارهای رهبری سنتی با میزان اثربخشی رهبری ارتباط دارند (افرادی از قبیل: کارول و گیلن، ۱۹۸۷؛ موری و واگنر، ۱۹۷۸؛ شپیر و

1- Modeling effective behavior

2- Transformational & charismatic leadership

3- Luthans, 1988; Luthans, Hodgetts, & Rosenkrantz, 1988; Luthans, Rosenkrantz, & Hennessey, 1985.

4- Higher - Level positions.

5- Luthans and his colleagues

6- Reinforcement

7- Developing & Training

8- Managing conflict

9- Primary determinants

10- Networking Behavior

11- communication Behavior

12- Informing

13- Luthans' Results

14- Replicated

ویلسون، ۱۹۹۲؛ یوکل، وال، و لپ‌سینگر، ۱۹۹۰) تحقیقات طولی^۲ در مراکز ارزشیابی و سنجش^۳ شرکت ای تی اند تی^۴ به این نتیجه رسید که کاربرد ماهرانه رفتارهای مدیریت ستی از قبیل برنامه‌ریزی در طول یک دوره ۲۰ ساله به طور نسبتاً مطلوبی عامل پیشرفت بوده است (هووارد و برای، ۱۹۸۸)^۵. بدین ترتیب نتیجه‌گیری آقای لوتانز در مورد اینکه اثربخشی و پیشرفت با دو رفتار مختلف مدیریت قابل دستیابی است، دو مقوله مجزا هستند، جای سؤال دارد و باید با تعمق بیشتری ارزیابی شود.

یک سؤال تحقیقی جالب دیگر این است که برداشت مدیران از رفتارهای خود تا چه میزان با برداشت زیردستان از رفتار آنها مغایرت دارد و دقت نسبی^۶ این دو منبع در تشریح رفتارها در خصوص پیش‌بینی اثربخشی و پیشرفت، چه مقدار است. انواع تعصبات^۷ و تحریفها^۸ احتمالاً در پرسشنامه‌هایی پیش می‌آید که از پاسخ‌دهندگان خواسته می‌شود که به یک سال قبل برگردند و بگویند که چند بار نوع خاصی از رفتار رهبری به کار گرفته شده است. اینگونه تعصبات و جانبداریها ممکن است در توصیفات رفتار رهبر توسط رهبران و توصیفات زیردستان از رفتار رهبران، متفاوت باشد. تشریح رفتارهای رهبری از سوی زیردستان ممکن است قابل تحلیل توسط نظریه‌هایی چون تمایل افراد به پاسخهای معین^۹، کلیشه‌ای^{۱۰}، نظریه‌های رهبری ضمنی^{۱۱} و اسناد یا انتساب^{۱۲} باشد. (گیوآ و سیمز، ۱۹۸۵؛ لُرد، بینینگ، راش، و توماس، ۱۹۷۸؛ راش، توماس، و لُرد، ۱۹۷۷؛ شرایشم، کی‌نیک، و شرایشم، ۱۹۷۹)^{۱۳}. توصیف رفتار رهبر

1- Caroli, Gillen, 1987; Morse & Wagner, 1978; Shipper & Wilson, 1992; Yoki, Wall, Iepsinger, 1990.

3- Assessment center

5- Howard & Bray, 1988

7- biases

9- Responce tendencies

11- Implicit theories

13- (Gloia & Sims, 1985; Lord, Binning, Rush, & Thomas, 1978; Thomas, & lord, 1977; Schriesheim, kinicki, & Schriesheim, 1979).

2- Longitudinal

4- AT & T

6- relative accuracy

8- distortions

10- Stereotypes

12- Attributions

از خود^۱ ممکن است با نظریه‌های علائق اجتماعی و تئوریهای رهبری ضمنی تحلیل گردد (پدساکوف و آرگان، ۱۹۸۶)^۲.

اغلب چنین فرض می‌شود که توصیفهای رفتار رهبر از سوی زیردستان از توصیفهای رهبر از خود بسیار دقیقتر است. مطالعه‌ای که اخیراً توسط باس و یامارینو^۳ (۱۹۹۱) انجام شده، مؤید این فرض است. در این مطالعات برخی از عملکردهای افسران نیروی دریایی به طور مشخص با توصیفهای زیردستان در خصوص هفت رفتار رهبری مرتبط بوده است، اما با توصیفهای رفتاری از خود، که از سوی افسران عنوان شده، ارتباط نداشته است. به جز مطالعه مذکور، تحقیقات اندکی برای روشن ساختن این مطلب صورت گرفته است که آیا منبع توصیفهای رفتاری بر همبستگی خود با اثربخشی رهبری تأثیر می‌گذارد یا خیر. همچنین کسی تحقیق نکرده است که آیا نتایج به معیارها و شاخصها و همچنین به منبع بستگی دارد یا خیر.

یک مبحث روش‌شناختی^۴ دیگر، که ظاهراً با تحقیقات درباره رهبری اثربخش مرتبط است، سطح تجزیه انجام شده برای ارزیابی ارتباط بین رفتار رهبری و شاخصهای اثربخشی است. (دانسرایو، گراین، و هاگا، ۱۹۷۵؛ کلاین، دانسرایو، و هال، ۱۹۹۴؛ روس‌سیو، ۱۹۸۵)^۵. سطح تجزیه و تحلیل مناسب احتمالاً از طرفی به منبع توصیف رفتار، و از طرف دیگر به ماهیت شاخصها بستگی دارد. تجزیه و تحلیل در سطح گروه، معمولاً برای تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به شاخصهای گروهی، مناسب است؛ برای مثال، وقتی رفتار هر یک از رهبران توسط تعدادی از زیردستان توصیف می‌گردد که حداقل در یک حد متوسط نسبت به رهبر مذکور نظر موافق دارند و نیز هنگامی که شاخصهای مستقلی^۶ در مورد اثربخشی رهبری (از قبیل درجه‌بندیهای عملکرد^۸ اعمال

1- Self - Reported Leader - behavior descriptic

2- Podsakoff & organ, 1986

3- Bass and Yammarino 1992

4- Methodological

5- Dansereau, Graen, & haga, 1975; Klein, Dansereau, & Hall, 1994; Rousseau, 1985.

6- criteria

7- independent criterion

8- Performance Ratings

شده توسط مافوق، شاخصهای عینی^۱ عملکرد واحد کاری) وجود دارد، در این صورت همبستگی شاخصها با درجه بندیهای رفتاری^۲ در میان زیردستانی مطلوب است که همان رهبر را توصیف می کنند. به هر حال در تحقیقات مربوط به گزارشهای زیردستان^۳ از رفتار رهبر و داده های شاخصی^۴ برای هر یک از زیردستان، مواردی از قبیل رضایتمندی^۵، میزان اثربخشی رهبر از نظر زیردستان، تأثیر رفتار رهبر در عملکرد زیردستان^۶ و مقایسه نتایج، ممکن است در سطوح مختلف تجزیه و تحلیلی بیانگر این مطلب باشد که آیا رهبران بر زیردستان، تأثیری یکسان و یا متفاوت دارند (آولیو و یامارینو، ۱۹۹۰؛ دانسرایو، آلوتو، و یامارینو، ۱۹۸۴).^۷

نتایج تحقیقات اثربخشی رهبری ممکن است همچنین به سطح توصیف آن رفتار خاص در پرسشنامه های بستگی داشته باشد که به منظور سنجش آن رفتار به کار می رود. (شرایشم ۱۹۷۹)^۸. رفتار رهبری در برخی از مطالعات به عنوان رفتاری دوجانبه^۹ (رفتار رهبر در مورد هر یک از زیردستان به صورت انفرادی) و در مطالعات دیگری به عنوان رفتار هدایت کننده گروهی^{۱۰} (رفتاری که عموماً در مورد همه زیردستان رهبر اعمال می شود). یاد شده است. متوسط توصیفات رفتار هدایت کننده گروهی (گروه مداری) رهبر که از زیردستان چندی به دست آمده ممکن است موجب افزایش دقت سنجش گردد؛ در حالی که میانگین توصیفهای رفتار دوجانبه رهبری که در بین زیردستان متفاوت است (زیردستان در مورد آن، نظریات مختلفی داشته اند) ممکن است میزان دقت سنجش^{۱۱} را کاهش دهد. علاوه بر این^{۱۲} در پرسشنامه های گزارش از خود^{۱۳}، نوعاً از مدیران خواسته می شود که رفتارهای عمومی خود را در برابر زیردستان

1- objective indicators

2- Behavior Ratings

3- Subordinate Reports

4- Criterion data

5- Satisfaction

6- Subordinate performance

7- Avolio & Yammarino, 1990; Dansereau, Alutto, & Yammarino, 1994.

8- Schriesheim, 1979

9- dyadic

10- Group - Directed Behavior

11- measurement accuracy

12- Like wise

13- Self - Report

توصیف کنند. فرایند شناختی دشوار^۱ رفتار شخص نسبت به زیردستان مختلف، ممکن است به توصیفهایی از رفتار هدایت کننده فردی^۲ (فردمدار) منجر گردد که از توصیفهای مربوط به رفتارهای هدایت کننده گروهی^۳ (گروه مدار) کم دقت تر باشد. تنها یکی از مطالعات پیشین (یامارینو، ۱۹۹۰)^۴ این مطلب را آزموده است که سطح توصیف یک رفتار رهبری تا چه میزان با سطح تجزیه و تحلیل آن ارتباط متقابل دارد و آن هم بیشتر به ملاحظات^۵ و ایجاد ساختار می پردازد تا رفتارهای خاص^۶ رهبری. نتایج ارتباط بین رفتار رهبر و پنج معیار سطح فردی^۷، بیشتر تحت تأثیر سطح تجزیه و تحلیل و نوع شاخص بوده اند تا چگونگی توصیف جزئیات رفتار.

سؤالات تحقیق

این مطالعه سؤالات تحقیقی متعددی را مطرح می سازد که برای درک و بهبود اثربخشی رهبری، اهمیت دارند:

۱ - آیا تمام رفتارهای چهارده گانه ارائه شده در مدل "پیوند چند جانبه"^۸ در پیش بینی اثربخشی رهبری مربوط است؟

۲ - آیا برخی از رفتارهای رهبر به اثربخشی رهبری بیشتر مربوط است و برخی دیگر، آن چنانکه آقای لوتانز^۹ و همکارانش مطرح کرده اند به ترقی و پیشرفت مدیران مربوط است؟

۳ - آیا اثربخشی و پیشرفت با توصیفات رفتار رهبر از زبان زیردستان، بهتر قابل پیش بینی است یا با توصیفات که توسط خود رهبر عنوان گردیده است؟

۴ - آیا بین درجه بندیهای زیردستان^{۱۰} از رفتار رهبر و اثربخشی، که تحت تأثیر سطح تجزیه و تحلیل قرار دارد، همبستگی وجود دارد؟

1- difficult cognitive process

3- Group - directed

5- consideration & initiating structure

7- individual - level

9- Luthans and his colleagues

2- Individual - Directed

4- Yammarino, 1990.

6- specific leader behavior

8- Multiple - Linkage model

10- Subordinate ratings

۵ - آیا سطحی که در آن رفتار رهبر توصیف گردیده است (دوگانه در مقابل گروهی)^۱ بر نتایج تجزیه و تحلیل روابط بین رفتار رهبر و اثربخشی اثر می‌گذارد؟

روش تحقیق

نمونه آماری و مراحل تحقیق

اطلاعات از طریق پرسشنامه‌های توزیع شده بین مدیرانی به دست آمده است که در کارگاههای پرورش مدیریت / مدیران^۲ شرکت کرده‌اند. یک شرکت مشاوره‌ای^۳ این کارگاه را بر پا کرده و هدایت کلاسهای عملی پرورش مدیران توسط یک دانشگاه بزرگ غربی صورت گرفته است. نمونه‌ها شامل مدیران سطوح میانی و بالاتر است که از سازمانهای گوناگونی انتخاب شده‌اند، اما بیشتر مدیران از شرکتهای داروسازی^۴، بیمه^۵ و تولیدی^۶ هستند.

هریک از مدیران، چندین هفته قبل از تشکیل کارگاه‌ها، پرسشنامه‌ها را (که روی برگ اول آنها هدف آن توضیح داده شده بود) بین رئیس و ده نفر دیگر، که مدیران دائماً با آنها در تعاملند، توزیع کردند. نمونه‌هایی شامل ۲۹۶ گروه می‌شد که عبارت بودند از یک مدیر، رئیس آن مدیر، حداقل دو همقطار، (تعداد ۹۸۵ نفر)، و سه تا هشت زیردست (تعداد = ۱۱۵۶ نفر). سن مدیران از ۲۹ تا ۶۲ سال متغیر بود و متوسط سن آنها ۴۳ سال بود. ۸۴٪ (هشتاد و چهار درصد) مدیران مرد و ۱۶٪ آنها زن بودند. ۷۶٪ مدیران بیش از یک سال در شغل فعلی خود بودند.

پاسخ‌دهندگان مختلف، اطلاعات گوناگونی به دست دادند. رئیس و دو همقطارش، بیشتر بر میزان اثربخشی مدیریتی^۷ تأکید ورزیدند. زیردستان بر توصیفهای^۸ رفتار رهبر و درجه اثربخشی مدیریتی آن تأکید ورزیدند. خود مدیران اطلاعات پیش زمینه خود و توصیفهای معرفی شده توسط خود را از رفتار رهبرشان ارائه دادند. به زیردستان اطلاع

1- dyadic versus Group

3- consulting company

5- Insurance

7- managerial effectiveness

2- management development

4- Pharmaceuticals

6- manufacturing

8- Behavior descriptions

داده شد که بازخور ترکیبی^۱ (مرکب) در خصوص رفتار در اختیار مدیران شرکت کننده در کارگاه ها قرار خواهد گرفت، ولی پاسخهای انفرادی بی نام باقی خواهد ماند. به تمام پاسخ دهندگان گفته شده بود که مباحث مطرح شده تنها جنبه تحقیقی دارد و هیچ یک از مدیران و یا هیچ فرد دیگری در سازمان، آنها را نخواهد دید.

چگونگی اندازه گیری رفتار رهبری^۲

رفتارهای رهبری با پرسشنامه ای موسوم به "بررسی اعمال مدیریتی" (MPS)^۳ سنجیده می شود. تحقیق رواسازی^۴ توسط آقای یوکل و دیگران^۵ (۱۹۹۰) صورت گرفته است. تجزیه و تحلیل عوامل محورهای پرسشنامه در مورد نمونه های زیادی از مدیران مورد مطالعه، تماماً ۱۴ مقیاسی را که در جدول شماره ۱ شرح داده شده به وجود آورده است. نسخه های جداگانه اما موازی از پرسشنامه های بررسی اعمال مدیریتی (MPS) در مورد زیردستان و مدیران کلیدی^۶ در نظر گرفته شده است. هر معیار از ۳ تا ۶ عبارت تشکیل یافته است. از پاسخ دهندگان خواسته شده است که رفتار رهبری توصیف شده^۷ در هر عبارت را با یک معیار چهارگزینه ای^۸ به شرح زیر رتبه بندی کنند: (۱) هرگز، به هیچ وجه (۲) کمتر، بسیار کم (۳) گاهی اوقات، در حد متوسط (۴) غالباً، بسیار زیاد. پاسخ دهندگان همچنین می توانند گزینه های ممنوع^۹، عملی^{۱۰}، مبهم^{۱۱} را انتخاب کنند که بعداً به آن یک امتیاز داده می شود.

بسیاری از عبارات پرسشنامه مربوط به زیردستان در مورد رفتار رهبر نسبت به فرد پاسخ دهنده، به عنوان یک فرد است. این دیدگاه شخصی^{۱۲} از رفتار رهبر در سنجش میزان آگاهی رسانی، تبیین وظایف، مشورت دهی، شناسایی، حمایت، واگذاری اختیار،

1- composite feedback

3- managerial practices survey (MPS)

5- Yukl et al,(1990).

7- Leader Behavior described

9- default options

11- don't know

2- measures of behavior

4- validation research

6- focal managers

8- Four - point Scale

10- applicable

12- individual perspective

و پرورش مدیر، نقش عمده دارد. در زیر دو مثال ارائه شده است:

● این مدیر برای تعیین اهداف معین^۱ در مورد کار یا پروژه‌ای که شما انجام می‌دهید، تشکیل جلسه می‌دهد.

● این مدیر شما را ترغیب می‌کند که خودتان بهترین روش انجام یک وظیفه یا رسیدن به یک هدف را تعیین کنید.

عبارت‌های دیگر موجود در پرسشنامه مخصوص زیردستان، رفتار کلی و هدایت‌کننده - گروهی^۲ مدیر را توصیف می‌کند. این دیدگاه گروهی^۳ از رفتار رهبر در سنجش میزان طرح‌ریزی، حل مسأله، پیگیری و نظارت، انگیزش، مدیریت تضاد و تیم‌سازی، برقراری ارتباط، و پاداش‌دهی نقش عمده دارد. دو مثال در این زمینه عبارتند از:

● این مدیر در مورد اینکه چه منابعی برای انجام یک کار یا پروژه مورد نیاز است، برنامه‌ریزی می‌کند.

● این مدیر در بین افرادی که برای انجام یک کار به همدیگر وابسته هستند، همکاری را تشویق می‌کند.

جدول - ۲۱

تعریف رفتارهای مدیریتی^۵

۱ - برنامه‌ریزی / سازماندهی: تعیین استراتژیها و اهداف بلند مدت، تخصیص منابع بر اساس اولویتها، تعیین چگونگی استفاده مؤثر از نیروی انسانی و منابع برای انجام یک کار یا پروژه، و تعیین چگونگی افزایش هماهنگی، بهره‌وری و اثربخشی

۲ - حل مسأله: شناسایی مسائل و مشکلات کاری، تجزیه و تحلیل مسائل و مشکلات به طور سیستماتیک و بموقع به منظور تعیین علتها و یافتن راه‌حلا و اقدام قاطعانه در اجرای راه‌حلا و حل بحرانها و معضلات

1- specific Goals

2- Group - directed

3- group - perspective

4- source: yokl, 1994

5- Definition of managerial Behaviors

- ۳ - پیگیری و نظارت: جمع آوری اطلاعات در خصوص فعالیتهای کاری و وضعیت خارجی مؤثر بر کار، کنترل پیشرفت و کیفیت کار، ارزیابی عملکرد افراد و اثربخشی واحد سازمانی
- ۴ - برقراری ارتباط: اشتراک مساعی غیر رسمی، برقراری تماس با افرادی که منبع اطلاعات و تدارکات هستند و حفظ ارتباطات از طریق بازدیدهای دوره‌ای، تماسهای تلفنی، مکاتبه، و حضور در گردهماییها و وقایع اجتماعی
- ۵ - آگاهی‌رسانی: پخش^۱ اطلاعات مربوط به تصمیمات، طرحها و فعالیتهای در بین افرادی که برای انجام کار خود با آن اطلاعات نیاز دارند.
- ۶ - تبیین وظایف: تعیین نوع کار^۲، ارائه روش چگونگی انجام کار و درک صحیح و روشن از مسؤلیتهای شغلی، اهداف کاری، اولویتهای، ضرب‌الاجلها^۳ و انتظارات عملکردی^۴ افراد
- ۷ - انگیزش / الهامبخشی^۵: استفاده از تاکتیکهای نفوذی که بر پایه منطق یا احساسات استوار^۶ است به منظور ایجاد علاقه‌مندی به کار، ایجاد تعهد نسبت به اهداف کاری، ایجاد موافقت^۷ با درخواستهای مشارکت با تقاضاهای منابع و یا با تقاضاهای همکاری و تعاون، و نیز ارائه یک الگوی رفتاری مناسب
- ۸ - مدیریت تضاد / تیم‌سازی^۸: تسهیل راه‌حلهای اساسی^۹ و سودمند در مورد تعارضات و تشویق به همکاری، کار تیمی و تعیین هویت با واحد سازمانی
- ۹ - حمایت و پشتیبانی: کردار دوستانه توأم با توجه، صبور و مفید بودن و نشان دادن ترحم و حمایت خود، هنگامی که فردی غمگین، نگران و مضطرب است.
- ۱۰ - مشورت‌دهی (رایزنی): چک کردن با افراد، قبل از اعمال تغییراتی که بر کار آنها تأثیر می‌گذارد، تشویق به مشارکت در تصمیم‌گیریها و اجازه به دیگران تا بر

1- disseminating

2- assigning work

3- deadlines

4- performance expectations

5- motivating/ inspiring

6- appeal

7- compliance with

8- conflict management/ Team building

9- constructive resolution

تصمیمات شما تأثیر (نفوذ) بگذارند.

۱۱ - شناسایی و قدردانی: فراهم آوردن زمینه شناسایی و قدردانی از عملکردهای مؤثر، موفقیت‌های حیاتی و مشارکتهای ویژه

۱۲ - پرورش^۱: ارائه نظریه‌های شغلی^۲ و انجام کار برای تسهیل بهبود مهارت و پیشرفت شغلی افراد

۱۳ - پاداش دهی: در نظر گرفتن پاداشهای محسوس و قابل توجه از قبیل افزایش پرداخت یا ارتقای شغلی در برابر عملکرد مؤثر و شایستگی به اثبات رسیده^۳ افراد

۱۴ - واگذاری اختیار: اجازه دادن به دیگران برای داشتن مسئولیت اساسی و آزادی عمل^۴ در انجام فعالیتهای کاری و واگذاری اختیار به آنان در زمینه اتخاذ تصمیمات مهم در پرسشنامه‌های توصیف از خود در بیشتر عبارات از مدیر سؤال می‌شود که توضیح دهد یک رفتار بخصوص چند بار در مورد تمام زیردستان مدیر مورد استفاده قرار می‌گیرد (دیدگاه گروهی).

یک مثال:

● من زیردستان را تشویق می‌کنم که خود در مورد بهترین راه انجام یک کار یا رسیدن به یک هدف تصمیم بگیرند.

گروه مطالعات تربیتی
رتال جامع علوم انسانی

طیف شاخصه‌ها

اثربخشی کلی یک مدیر در انجام مسئولیتهای شغلی^۵ اش توسط یک مقیاس نسبی متشکل از ۹ گزینه زیر اندازه‌گیری شده است:

۱ - بی‌اثرترین مدیری که تاکنون شناخته‌ام.

۲ - خیلی پایین‌تر از متوسط، پایین ۱۰٪

۳ - نسبتاً زیر متوسط، در قسمت پایین در حدود ۲۵٪

1- Development

2- career counseling

3- demonstrated competence

4- discretion

5- Measures of criteria

6- job responsibilities

۴ - کمی زیر متوسط در قسمت پایین حدود ۴۰٪

۵ - از لحاظ اثربخشی در حد متوسط

۶ - کمی بالاتر از متوسط در قسمت بالا در حدود ۴۰٪

۷ - تا حدی بالای متوسط در قسمت بالا در حدود ۲۵٪

۸ - خیلی بالاتر از متوسط در قسمت بالا حدود ۱۰٪

۹ - مؤثرترین مدیری که من تا کنون شناختم.

ابتدا درجه‌بندیهای به دست آمده از همقطاران معدل‌گیری شد، سپس از میانگین درصدهای فراهم شده توسط همقطاران مدیر و درجه‌بندیهای به عمل آمده توسط رئیس، مدیر (مورد نظر) معدل‌گیری شد تا به هر دو منبع در محاسبه ترکیبی اثربخشی مدیریت، وزنی یکسان داده شود.

میزان پیشرفت [مدیران] با دو عبارت که در بخش اطلاعات پیش‌زمینه‌ای پرسشنامه گنجانده شده است و توسط مدیران تکمیل می‌شود ارزیابی می‌گردد. یکی از عبارات از پاسخ‌دهندگان می‌خواهد که سن خود را مشخص کند. عبارت دیگر سطح مدیریتی پاسخ‌دهندگان (مثل مدیر سطح میانی، مدیر سطح عالی، مدیر سطح عملیاتی) را سؤال می‌کند. میزان ترقی و پیشرفت [مدیر] از تقسیم سطح مدیریت بر میزان سن محاسبه می‌گردد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

جدول - ۲

آمار توصیفی^۱ در مورد مقیاسهای رفتار مدیریتی و آزمونهای تی^۲ برای مقایسه درجه بندیهای رفتارهای گزارش شده توسط رهبر و توسط زیردستان^۳:

ردیف	رفتار مدیریتی	توسط رهبر			توسط زیردستان			t
		mean	sd	α	mean	sd	α	
۱	برنامه‌ریزی / سازماندهی	۳/۲۹	۰/۳۳	۰/۷۰	۲/۹۹	۰/۳۶	۰/۸۵	۸/۱۳*
۲	حل مسأله	۳/۵۱	۰/۳۹	۰/۷۶	۳/۱۷	۰/۳۶	۰/۸۷	۹/۸۳*
۳	پهگیری و کنترل	۳/۲۲	۰/۳۸	۰/۷۳	۲/۹۰	۰/۳۳	۰/۸۱	۸/۵۶*
۴	برقراری ارتباط	۳/۲۵	۰/۵۵	۰/۷۷	۳/۱۷	۰/۵۱	۰/۸۰	۱/۸۹*
۵	آگاهی‌رسانی (اطلاع‌رسانی)	۳/۵۶	۰/۳۳	۰/۳۸	۳/۳۰	۰/۳۹	۰/۷۹	۸/۶۸*
۶	تبیین وظایف	۳/۳۵	۰/۳۱	۰/۷۶	۳/۲۵	۰/۳۹	۰/۸۵	۶/۲۲*
۷	انگیزش / الهامبخشی	۳/۳۱	۰/۳۳	۰/۷۷	۳/۱۳	۰/۳۷	۰/۸۷	۲/۵۶*
۸	مدیریت تضاد / تیم‌سازی	۳/۶۱	۰/۳۸	۰/۷۵	۳/۳۱	۰/۳۳	۰/۸۷	۹/۱۶*
۹	حمایت و پشتیبانی	۳/۵۸	۰/۳۷	۰/۶۸	۳/۳۲	۰/۳۵	۰/۸۶	۷/۸۱*
۱۰	مشورت‌دهی (رایزنی)	۳/۵۷	۰/۳۷	۰/۷۰	۳/۲۸	۰/۳۳	۰/۸۶	۸/۸۳*
۱۱	شناسایی و قدردانی	۳/۵۱	۰/۳۵	۰/۸۱	۳/۱۶	۰/۵۰	۰/۸۹	۸/۸۲*
۱۲	پرورش	۳/۳۳	۰/۵۲	۰/۷۷	۲/۷۹	۰/۵۳	۰/۸۶	۱۲/۵۲*
۱۳	پاداش‌دهی	۳/۵۳	۰/۵۵	۰/۷۱	۲/۸۳	۰/۶۹	۰/۸۳	۱۳/۸۲*
۱۴	واگذاری اختیار	۳/۳۸	۰/۵۳	۰/۷۳	۳/۲۶	۰/۳۶	۰/۷۹	۳/۵۱*

notes: n= 296 focal managers

یادداشت: تعداد ۲۹۶ نفر مدیر کلیدی

* - $p < 0.01$

نتایج

اعتبار و روایی انسجام درونی در مورد معیارهای چهارده گانه رفتاری در یک سطح تحلیل انفرادی از رفتارهای گزارش شده رهبر از خود، و رفتارهای رهبری گزارش شده توسط زیردستان محاسبه گردید. ضریبهای سطح خطا^۱ (آلفا) در جدول شماره ۲ نشان داده شده است. غیر از مورد آگاهی‌رسانی از رفتارهای گزارش شده رهبر از خود، ثبات داخلی^۲ برای تمامی رفتارهای رهبری، صرف‌نظر از منبع آنها، قوی بوده است. همبستگی درونی^۳ بین رفتارها در خصوص رفتارهای گزارش شده رهبر از خود و درجه‌بندیهای سطح انفرادی زیردستان در جدول شماره ۳ نشان داده شده است.* اگرچه اندازه‌ها بر اساس توابع متعامد^۴ درج شده است، اما همبستگی درونی نسبی بین آنها وجود دارد.

ادامه تحقیق در شماره آینده فصلنامه برای مطالعه و بهره‌برداری محققان و دانشپژوهان عزیز درج خواهد شد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

1- alpha coefficients

2- internal consistency

3- intercorrelations

* - جدول شماره (۳) که نشانگر همبستگی درونی بین مقیاسهای رفتاری است در بخش دوم مقاله و در شماره آینده مجله ارائه خواهد شد.

4- orthogonal factors

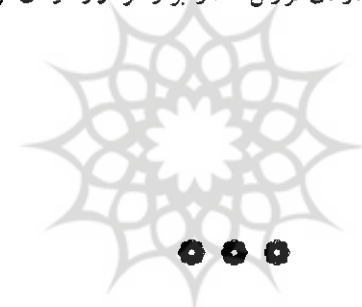
یادداشتها

- ۱- خوانندگان عزیز برای آگاهی بیشتر از این مجله می‌توانند به فصلنامه مصباح شماره ۱۵، پاییز ۱۳۷۴، معرفی نشریه فصلنامه رهبری مراجعه کنند.
- ۲- برای آگاهی بیشتر در مورد این نویسنده می‌توانید به فصلنامه مصباح شماره ۱۴، تابستان ۱۳۷۴، معرفی کتاب رهبری در سازمانها مراجعه کنید.
- ۳- برای نزدیک به ذهن کردن مطلب، کل موضوع در قالب نمودار صفحه سه، حاوی چهار بعد الف) رفتارهای رهبری، ب) منبع توصیف رفتار، ج) متغیرهای موقعیتی (سطح فردی و سطح گروهی) و نیز د) رفتارهای رهبری مورد سنجش (اثربخشی و پیشرفت) ارائه شده است.

*** - Relationships of Managerial Effectiveness and Advancement to self - Reported and Subordinate - Reported Leadership Behaviors from the Multiple - Linkage Model.**

ارتباط اثربخشی و ترقی مدیریتی با رفتارهای گزارش شده رهبر از خود و رفتارهای گزارش شده زیردستان از رهبر

در مدل ارتباطی چندجانبه رهبری



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی



پروشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی