

ارائه و تبیین شاخص‌های انتخاب مدل رهبری نوین و نحوه

یکپارچه سازی آن در سازمان‌ها

(مقایسه تطبیقی رهبری خدمتگزار و رهبری تحول‌گرا)

دکتر مرتضی موسی خانی^۱، علی محمدنیا*^۲

۱. دانشیار گروه مدیریت دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین

۲. عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین

(تاریخ دریافت: ۸۵/۱۰/۱۲؛ تاریخ تصویب: ۸۵/۱۲/۱)

چکیده

این مقاله در ابتدا چستی رهبری را مورد بررسی قرار داده و به تعاریف معروف در زمینه رهبری می‌پردازد. سپس با مرور اجمالی بر تئوری‌های رهبری، آن‌ها را در تقسیم‌بندی چهارگانه بررسی می‌نماید. در بخش چهارم طی معرفی مباحث نوین رهبری به معرفی دو مفهوم رهبری خدمتگزار و رهبری تحول‌گرا می‌پردازد، تا ضمن بررسی سبک‌ها و تئوری‌های رهبری طی یک قرن اخیر، معین نماید که چه شباهت‌ها و تفاوت‌هایی میان این دو مفهوم رهبری وجود دارند. در واقع بعضی افراد سؤال می‌کنند که آیا واقعا میان این مفاهیم تفاوتی وجود دارد یا خیر؟ این مقاله در بررسی این سؤال به تمرکز رهبران در این دو حیطه اشاره می‌کند و تفاوت‌های مفاهیم را به لحاظ نحوه تمرکز رهبر بیان می‌کند.

فرض ابتدایی مقاله این است که رهبران تحول‌گرا تمایل دارند که بیش‌تر بر روی اهداف سازمانی متمرکز شوند، در حالی که رهبران خدمتگزار بیش‌تر بر روی پیروانشان متمرکز می‌شوند. به نظر می‌رسد که تمایل رهبر خدمتگزار در تمرکز بر پیروانش، اولین عاملی می‌باشد که رهبری خدمتگزار را از رهبری تحول‌گرا متمایز می‌سازد. از طرف دیگر، شباهت‌های زیادی هم میان دو مفهوم رهبری وجود دارد که درک روشنی از هر دو قالب کمک می‌نماید تا شباهت‌های زیاد و فرق مذکور را آشکار نماییم. در مرحله بعد به موضوع توسعه رهبری خدمتگزار پرداخته شده است که در آن، چالش‌هایی که دربرگیرنده رسیدگی و اندازه‌گیری تجربی، و تغییراتی که در تفکر معاصر در مورد رویکرد رهبری خدمتگزار روی می‌دهد. در نهایت، برای هر دو رهبری خدمتگزار و رهبری تحول‌گرا یک قالب مفهومی رهبری پویا پیشنهاد می‌نماید.

واژگان کلیدی:

رهبری خدمتگزار، رهبری تحول‌گرا، تئوری‌های رهبری، رهبری مدیریت.

مقدمه

واژه رهبری بنا بر تحقیقات به ۱۳۰۰ سال قبل از میلاد بر می‌گردد و سابقه ای دیرینه دارد (علوی، ۱۳۷۶، ص ۲۶۵). تعریف هایی که از رهبری شده است، از نظر تعداد، معادل یا برابر تعداد کسانی است که در صدد ارائه تعریفی از آن برآمده‌اند (استاگدیل، ۱۹۷۴، ص ۲۵۹). در عین حال، برای ورود به بحث به بعضی از تعاریف اشاره می‌کنیم:

- رهبری، نفوذ در مردم است، به منظور همراه کردن آن‌ها برای رسیدن به یک مقصود مشترک (کونتز و ادانل، ۱۹۵۹، ص ۴۳۵).

- رهبری، کار تاثیرگذاری بر مردم است برای وادار کردن آن‌ها به کوشش دلخواه به سوی هدف‌های گروهی (تری، ۱۹۶۰، ص ۴۹۳).

- مروری به نوشته‌های دیگر نویسندگان روشن می‌کند که بسیاری از نویسندگان مدیریت توافق دارند که رهبری عبارت است از: فرآیند نفوذ در فعالیت‌های فرد یا گروه به منظور کوشش برای رسیدن به هدفی در موقعیتی مشخص. از این تعریف رهبری به این نتیجه می‌رسیم که فرآیند رهبری تابعی از این متغیرهاست: رهبر، پیرو، موقعیت. بنابراین $L = f(L, f, s)$ ، رهبری یعنی رسیدن به اهداف، با کمک و به وسیله دیگران (هرسی و بلانچارد، ۱۹۶۹، ص ۱۷۱).

- رهبری کنش متقابل میان اشخاص است که در آن یک فرد نوعی اطلاعات را به طریقی عرضه می‌کند که دیگری می‌پندارد اگر به نحو پیشنهاد شده یا مورد نظر رفتار کند، منافع وی بهبود خواهد یافت (یاکوپز، ۱۹۷۰، ص ۲۱۰).

- رهبری، ابتکار عمل و حفظ ساختار انتظارات و روابط متقابل است (استاگدیل، ۱۹۷۴، ص ۲۹۵).

- رهبری نوعی فرآیند نفوذ است که به وسیله آن کردار یک فرد سبب تغییر رفتار و نظرات دیگران می‌شود که این نفوذ باید مشروعیت داشته باشد و تغییر، همسوز با اهداف فرد پدید آید (دکوئیس و دیگران، ۱۹۷۹، ص ۱۱).

- رهبری را به عنوان یکی از وظایف مدیر، فرآیند تاثیرگذاری و هدایت فعالیت‌های مربوط به کار اعضای گروه‌ها تعریف می‌کنند (استونر و وانکل، ۱۹۸۵، ص ۲۹۵).

- رهبری عبارت است از: ظرفیت تاثیرگذاری و ایجاد معنا برای اعضای سازمان (بنیس، ۱۹۸۵، ص ۱۹۶).

- رهبری همانند عشق و زیبایی مقوله ای است که هر کس وجود آن را می‌شناسد؛ اما تعریف آن را نمی‌شناسد. تعریف رهبری نیز دشوار است؛ اما وقتی شما آن را می‌بینید، می‌شناسید. رهبری در علم جامعه شناسی مقوله ای است که بیش‌ترین مطالعات بر روی آن انجام گرفته و کم‌ترین درک از آن وجود دارد. حداقل ۶۵۰ تعریف از رهبری در ادبیات مدیریت صورت گرفته است (بنیس، ۱۹۸۵، ص ۱۹۲).

- استفاده از فرآیند ارتباط در موقعیتی خاص برای اعمال نفوذ در میان افراد و جهت دادن آن به سوی مقصد یا مقاصد خاص (تنن بام و دیگران، ۱۹۹۰، ص ۲۰۵).

- رهبری مورد خاص از تاثیر شخصی فرد بر یک گروه یا یک شخص است که آنان را وادار می‌سازد که آنچه رهبر می‌خواهد، انجام دهند (هورن، ۱۹۷۷، ص ۳۵).

- رهبری فراگرد نفوذ در زیر دستان است که تلاش و کوشش داوطلبانه و مشتاقانه آنان را در جهت تحقق اهداف سازمان برمی‌انگیزاند (ساعتچی، ۱۳۷۵، ص ۲۳).

در نهایت در یک تعریف ساده و کلی می‌توان عنوان نمود که رهبری اعمال نفوذ در افکار، رفتار و تصمیمات دیگران به گونه ای که از روی میل و رغبت برابر انتظار، عمل بکنند.

رابطه رهبری و مدیریت

درباره رابطه و نسبت رهبری و مدیریت، برخی مدیریت را اعم از رهبری دانسته، رهبری را جزئی از وظایف مدیریت انگاشته‌اند. در مقابل برخی دیگر رهبری را اعم از مدیریت دانسته، مدیریت را یکی از وظایف رهبری می‌دانند و سرانجام عده ای دیگر آن دو را یکی دانسته، یا برای هر یک وظایفی برشمرده‌اند.

در یک عبارت کلی، رهبری در مفهوم سازمان آن، به عنوان جزئی مجزا و مستقل از مدیریت مطرح نبوده، بلکه یکی از وظایف عمده و اصلی آن به شمار می‌رود. در عین حال، مطالعات مفصلی در مورد تفاوت‌های این دو گروه صورت پذیرفته که از آن جمله می‌توان به تحقیقات پروفیسور جان کاتر در دانشگاه هاروارد (کاتر، ۱۹۹۰). و یا رابرت هوس از دانشگاه پنسیلوانیا (هوس، ۱۹۷۷). اشاره کرد.

یکی از کامل‌ترین این مطالعات از سوی پروفیسور رابیندرا کانونگو انجام شده است که

جدول شماره ۱ خلاصه آن را به صورت مقایسه ای نشان می‌دهد (کانانگو، ۱۹۸۸، ص ۳۹):

جدول ۱: تفاوت رهبری و مدیریت

مدیریت	رهبری
درگیر با مسائل روزمره از جمله ترمیم و اختصاص منابع	تعریف کردن اهداف بلند مدت از جمله تعیین استراتژی و تاکتیک‌های سازمان
رفتار نظارتی	رفتار هدایتی
می پرسد که چگونه و چه زمانی به شرایط استاندارد می‌رسیم؟	می پرسد که چه چیزی و چرا باید از شرایط استاندارد تغییر کند؟
در محدوده فرهنگ موجود در سازمان کار می‌کند.	چشم اندازهای جدیدی خلق می‌کند و آن را برای سازمان تعریف می‌کند.
کنترل دیگران در جهت امور معمول	عمل کردن در جهت ایجاد تغییر در دیگران
تکیه بر استراتژی‌های کنترلی	استفاده از استراتژی‌های توانمند سازی
تقویت کننده وضع موجود و ایجاد کننده ثبات	به مبارزه طلبیدن وضع موجود و خالق تغییرات

عناصر کلیدی در رهبری

عوامل مهمی که در رهبری اثربخش باید در نظر داشت، انگیزش، نفوذ، قدرت و ارتباطات هستند که هر یک می‌تواند بر رهبری تاثیرگذار باشد و فرآیند هدایت و رهبری را تحت الشعاع خود قرار دهد.

ما در این جا به طور اجمال به آن‌ها و رابطه آن‌ها با رهبری می‌پردازیم:

۱. انگیزش^۱

همگان به این نکته اذعان دارند که انسان مهم‌ترین و در عین حال، پیچیده ترین جزء فرآیند ارزش آفرینی است. نمونه‌های بسیاری را می‌توان شاهد آورد که در نبود سایر منابع، تنها وجود انسان‌هایی برانگیخته تحقق اهدافی را میسر ساخته است که در اذهان دست نیافتنی می‌نمودند. بجرات می‌توان گفت که جوهره مدیریت، رهبری و هدایت انسان‌هایی است که برای رسیدن به هدف مشترکی گرد هم آمده‌اند و این همه، در گرو انگیزش آن‌هاست. تحقیقات نشان می‌دهند که به طور متوسط، نمود ۶۰ درصد از قابلیت‌های هر انسان منوط به انگیزش وی است و این خود برای اشاره به اهمیت مسأله کفایت می‌کند.

1. Motivation

اما انگیزش، مسأله بسیار پیچیده است، چرا که انسان پیچیده است. هر زمان که رهبری تلاش می‌کند بر افکار و عملکرد گروه خود تاثیر گذارد، ناگزیر با این پرسش مواجه می‌شود که چگونه می‌توان بر چیزی که دیده نمی‌شود، مدیریت کرد؟

پاسخ هر رهبر به این پرسش، تعیین کننده بخش بزرگی از اشتیاق، تعهد و عملکرد کارکنان سازمان است. انگیزش مناسب زیردستان، پیمودن بیش از ۵۰ درصد راه موفقیت است و غفلت از این مهم، هر برنامه مناسبی را از همان ابتدا با رکود و شکست مواجه می‌سازد (وکیلی، ۱۳۸۲، ص ۷).

توصیه رایج آن است که باید آمیزه ای از ترغیب، تشویق و تهییج را به کار بست؛ اما ما تصور می‌کنیم که بهترین رهبران نیازی به این توصیه ندارند. آن‌ها از طریق ایجاد جذب در عمیق ترین آرزوها، نیازها و محرک‌ها، از افراد نتایج درخشانی را حاصل می‌آورند (رضایی‌نژاد، ۱۳۸۲، ص ۲۴).

فردریک هرزبرگ (۱۹۶۶). که تجربیات حرفه ای او تاثیر قابل توجهی بر شیوه‌های مدیریت بسیاری از متخصصان و مدیران بر جا گذاشته است، انگیزش را به یک ژنراتور یا مولد داخلی مانند می‌کند (هرزبرگ، ۱۹۶۶، ص ۲۰).

رهبر یا مدیری که فاقد انگیزه کافی باشد، نمی‌تواند کارکنان پر انگیزه ای را پرورش دهد و همین‌طور کارکنان کم انگیزه بر روی رفتارهای رهبر و انگیزه‌های او بی تاثیر نیستند. یکی از راه‌های مؤثر، ایجاد انگیزه برای کارکنان، تنظیم و تعیین اهداف مشخص و قابل دسترس برای آنان است. اهداف باید دارای قدرت انگیزشی بوده و حتی المقدور مجریان خود را از این جهت ارضا کند؛ چون افرادی هستند که پول، انگیزه ای قوی برای آنان به شمار می‌آید و برای عده ای هم شناخته شدن در سازمان مهم است و افرادی هم از حرمت و احترام ارضا می‌شوند (دیتچر، ۱۹۷۸، ص ۲۳۰).

تمایز میان عوامل انگیزشی بیرونی (مانند دستمزد، ارتقای شغلی، ...) و انگیزه‌های درونی که در اعماق وجود انسان‌ها باید به جست‌وجوی آن‌ها پرداخت، وظیفه سنگین و مهم رهبر را آشکار می‌سازد (وکیلی، ۱۳۸۲، ص ۷).

۲. نفوذ^۱

نفوذ، فرآیندی است که رفتار شخص را مورد تغییر یا تحت تاثیر قرار می‌دهد (یوکل، ۱۹۸۱، ص ۱۸۱). گاهی اوقات این موضوع که «مردم چرا کاری را به میل خود انجام می‌دهند»، با این موضوع که «مردم چرا کاری را که ما میل داریم، انجام می‌دهند»؛ اشتباه می‌شود. باید عنوان نمود که مورد نخست انگیزش و مورد دوم نفوذ است. بنابراین، نفوذ به طور آشکار با انگیزش ارتباط دارد. همچنین می‌توان تفکیک این دو مورد را در نظریه X و نظریه Y بررسی نمود که اگر شخص نفوذ کننده که ممکن است رهبر یا مدیر باشد، معتقد به نظریه X باشد، تصور می‌کند انگیزش باید از سوی وی ایجاد گردد و او مسؤول تامین وسایل انگیزش است. از طرف دیگر، نظریه Y نقش دیگری برای نفوذ کننده قائل است؛ نقشی که با نقش فوق کاملاً متفاوت می‌باشد. در این جا مدیر یا رهبر تصور می‌کند که هر فرد به طور طبیعی دارای نیازها و خواسته‌هایی است و کار وی برای نفوذ در دیگران این است که آن‌ها را به سوی خواسته‌هایشان راهنمایی کند (مایلز، ۱۹۶۵، ص ۹).

همچنین به طور کلی الگوهای نفوذ در دیگران را در چهار گروه اساسی می‌توان طبقه بندی کرد که عبارتند از:

نفوذ از راه قدرت و اختیار، نفوذ از راه تهدید و اجبار، نفوذ به وسیله مهارت و استادی، نفوذ از راه همکاری و همیاری (تشریک مساعی) (بنیسون و کاسون، ۱۹۸۴، ص ۷۸). از هر یک از راه‌های نفوذ می‌توان در سبک‌های مختلف رهبری و نیز شرایط متفاوت سازمان بهره گرفت.

۳. قدرت^۲

مفاهیم رهبری و قدرت در طول تکامل اندیشه‌های مدیریت، موجب دلبستگی همراه با شور و نشاط، مشاجره و گاهی هم سر در گمی شده است. مفهوم قدرت، با مفهوم رهبری رابطه‌ای تنگاتنگ دارد؛ زیرا قدرت یکی از وسایلی است که با آن رهبر بر رفتار پیروان نفوذ می‌کند. با توجه به این ارتباط بی‌کم و کاست میان رهبری و قدرت، رهبران نباید رفتار رهبری را فقط به خاطر درک چگونگی نفوذ خود در مردم دیگر ارزیابی کنند؛ بلکه باید مالکیت و استفاده

1. Influence
2. Power

از قدرت را هم مورد نظر قرار دهند (هرسی و بلانچارد، ۱۹۷۴، ص ۳). به عنوان مثال، اگر تفنگی در دست داشته باشید و با زبانی نرم و مهربان صحبت کنید، نتیجه بهتر از زمانی است که فقط تفنگ در دست باشد (ای. کاپون). با وجود استفاده گسترده از اصطلاح «قدرت» در متون مربوط به مدیریت، هنوز هم در تعریف آن سر در گمی‌هایی دیده می‌شود (مایکل کوردا). در اینجا به تعاریفی از قدرت اشاره، و به طور خلاصه به رابطه و تفاوت آن با رهبری پرداخته می‌شود:

قدرت، ایجاد تاثیرات مورد نظر است (راسل، ۱۹۸۲، ص ۶)؛

قدرت، توانایی اعمال زور می‌باشد (برستید، ۱۹۵۰، ص ۷۳۱)؛

قدرت، کنترل مورد نظر و توفیق آمیز دیگران می‌باشد (رانگ، ۱۹۶۸، ص ۶۷۵)؛

قدرت، عبارت است از: توانایی نفوذ (راجرز، ۱۹۷۳، ص ۶۳)؛

در تعریفی دیگر، قدرتی که A بر B دارد عبارت است از: «حداکثر نیرویی که A می‌تواند در B القا کند منهای حداکثر نیرویی که B می‌تواند در جهت مخالف به وجود آورد» (فرنچ، ۱۹۸۳، ص ۸۰). و در نظری دیگر، «A بر B تا جایی قدرت دارد که A بتواند B را به کاری وادارد که در غیر این صورت B آن را انجام نخواهد داد» (دال، ۱۹۵۷، ص ۲۰۷).

قدرت عبارت است از: توان بالقوه ای که A دارد تا بر رفتار B اثر گذارد، به گونه ای که B را وامی دارد تا کاری را انجام دهد که اگر غیر از این بود چنین نمی‌کرد (رابینز، ۱۹۹۱، ص ۵۸۴).

در مقایسه مفهوم «رهبری» با مفهوم «قدرت»، به این نتیجه می‌رسیم که این دو مفهوم با یکدیگر رابطه بسیار تنگاتنگ و وجوه مشترک زیادی دارند.

بالاخره در تعریف تقریباً جامع پاول هرسی و کنت بلانچارد عنوان می‌کنند که «رهبری عبارت است: از روند نفوذ در فعالیت‌های یک فرد یا گروه در یک موقعیت خاص به خاطر رسیدن به هدف». از این رو رهبری به بیان ساده کوششی است برای نفوذ، در حالی که تعریف قدرت «توانایی نفوذ» است، با توجه به این که، آنچه رهبر را در جلب اطاعت دیگران و یا نفوذ بر آنها توانا می‌کند، منابع می‌باشد (هرسی و بلانچارد، ۱۹۷۴، ص ۱۶۹) و «از نظر رهبر، قدرت وسیله ای است برای تامین هدف‌ها. رهبر به هدف خود نائل می‌آید و قدرت وسیله ای است برای تامین آن» (رابینز، ۱۹۹۱، ص ۳۹۱).

البته در ضمن تعریف این دو مفهوم به تفاوت‌هایی می‌رسیم که از آن جمله می‌توان به

تفاوت دو واژه در سازگاری با هدف، تفاوت در جهت اعمال نفوذ، تفاوت در شیوه ای که روی این دو پدیده تحقیق می‌شود؛ اشاره نمود (رابینز، ۱۹۹۱، ص ۳۹۳).

۴. ارتباطات^۱

در بررسی رابطه میان رهبری و ارتباطات سازمانی و ماهیت اثر سبک‌های رهبری، تعامل سبک‌های رهبری با متغیرهای موقعیتی در سازمان و ویژگی‌های پیروان می‌توان به تعریف زیر رسید:

رهبری عبارت است از: تاثیر میان فردی اعمال شده در یک یا چند موقعیت خاص از طریق فرآیند ارتباطات در جهت تحقق هدف یا اهداف شخص یا سازمان (تنن بام، ۱۹۶۱، ص ۶۱).
جالب توجه است که این تعریف، وابستگی رهبری به ارتباطات را خاطر نشان می‌سازد، یعنی رهبری نمی‌تواند بدون تکیه بر ارتباطات وجود داشته باشد. در حیطه وظایف ارتباطی رهبران سازمان، باید عنوان نمود که به طور کلی وظیفه رهبر تحت تاثیر قرار دادن گروه برای انجام دادن دو هدف اصلی است:

۱. دستیابی به اهداف گروه؛

۲. حفظ و ارتقای گروه (فرهنگی و دیگران، ۱۳۸۳، ص ۱۷۵).

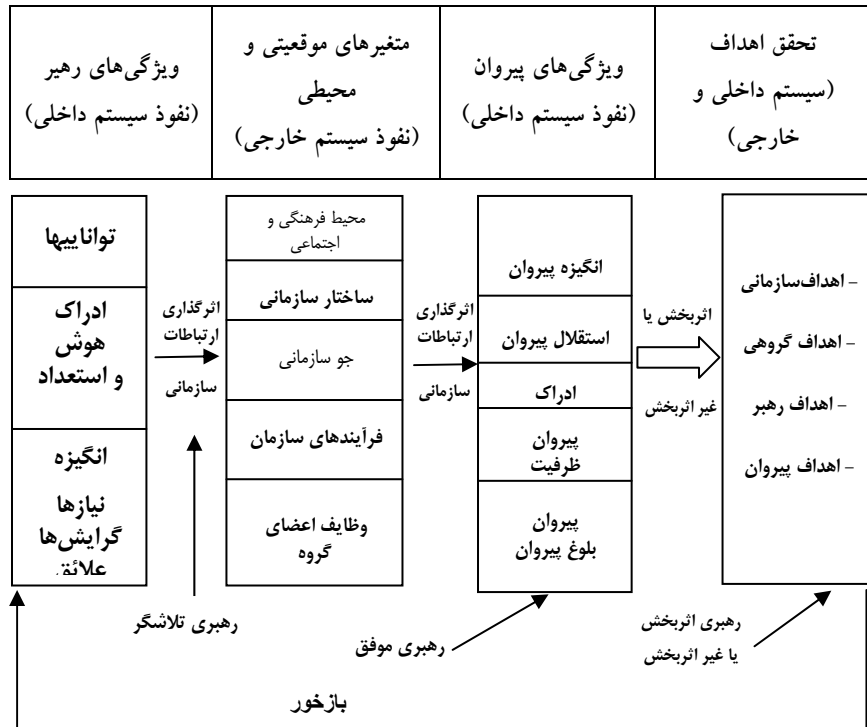
وظایف دستیابی به هدف، شامل ترغیب افراد برای اهداف گروه، برنامه ریزی برای دستیابی به هدف، کسب اطلاعات لازم، جلوگیری از کارهای تضعیف کننده یا منع کننده و اجتناب از بروز موانع تحقق هدف گروه می‌شود.
وظایف حفظ و ارتقای گروه نیز شامل تشویق، هماهنگی و کمک به کاهش تنش میان اعضای گروه است.

در این میان، وظایف مرتبط با هدف بسته به نوع کار گروه متفاوت است. وقتی کار گروه حل منطقی مشکل است، رهبر اغلب اوقات به دنبال اطلاعات اصلی یا واقعیت‌هاست و از هر عضو گروه اطلاعات را اخذ کرده، اعضای گروه را هماهنگ می‌کند تا راه حلی به دست آورد.
از طرفی وظایف رهبری که باعث حفظ گروه می‌شوند، برای ایجاد انسجام گروه طراحی شده‌اند و تداوم فعالیت و حرکت گروه و اعضایش را تضمین می‌کنند. این وظایف به اندازه

وظایف مرتبط به هدف مهم هستند و به صرف زمان و تلاش زیادی از جانب رهبر احتیاج دارند. لذا ارتباطات مستقیم رهبر در گروه برای انجام دادن وظایف حفظ و ارتقای گروه، نیز ضروری است (همان).

در شکل شماره ۱_ منظر فرآیندی رهبری و ارتباطات سازمانی را نشان می‌دهد. همان طور که شمای این فرآیند نیز گویاست، رفتارهای ارتباطی رهبر بنا به موقعیت، متناسب شده و منعطف می‌شود و سپس به صورت اثر نهایی در هدف بر پیروان جریان می‌یابد (همان، ص ۱۷۷).

شکل ۱: منظر فرآیندی رهبری و ارتباطات سازمانی



فرهنگی، صفرزاده، خادمی، ۱۳۸۳

تئوری‌های رهبری

مطالعات رهبری را از آغاز تا کنون به چهار دسته تقسیم می‌کنند:

۱. تئوری‌های شخصیتی رهبری (رابینز، ۱۹۹۱، ص ۵۹۰) یا روش صفات متمایز در رهبری

(هرسی و بلانچارد، ۱۹۷۷، ص ۴۱۵)؛

۲. تئوری‌های رفتاری رهبری؛

۳. تئوری‌های اقتضایی؛

۴. تئوری نوین رهبری.

هدف هر سه مطالعه ارائه الگوی مؤثر رهبری می‌باشد؛ ولی موضوع و روش آن‌ها برای رسیدن به هدف متفاوت است.

۱. تئوری‌های شخصیتی رهبری

بررسی صفات رهبری سلسله مطالعات گسترده‌ای را از سال ۱۹۲۰ تا ۱۹۵۰ در بر می‌گیرد. طرفداران این مطالعات معتقدند که رهبران موفق دارای تعدادی ویژگی‌های برجسته شخصیتی هستند که از آن‌ها رهبران موفق ساخته است (هرسی و بلانچارد، ۱۹۷۷، ص ۴۲۰).

جدول شماره ۲- بارزترین صفات و خصلت‌های رهبران را که در کتاب‌های مدیریت آمده است، نشان می‌دهد (بنیس، ۱۹۷۷، صص ۵-۶؛ رابینز، ۱۹۹۱، ص ۵۹۲؛ یوکل، ۱۹۸۹، ص ۱۷۶؛ وروم، ۱۹۷۴، ص ۳۹۶؛ بلیک و موتون، ۱۹۶۴، ص ۲۴؛ هوس، ۱۹۷۱، ص ۳۲۵؛ هرسی و بلانچارد، ۱۹۷۷، ص ۴۲۱):

جدول ۲: بارزترین صفات و خصلت‌های رهبران

آگاهی اجتماعی	هوش	سازگار با موقعیت‌ها	نیاز به موفقیت	توجه به موقعیت اجتماعی
جاه طلب و توفیق‌گرا	حضور ذهن	آگاهی	توجه به دیگران	همکاری
حس ابتکار	جسور	یگانگی فکری	انطباق پذیری	غرور شخصی
بلوغ اجتماعی	بینش درست	خوددار در مقابل تنش	قابل اعتماد	مهارت‌های کلامی
پایداری و استقامت	اعتماد به نفس	نگرانی برای جامعه	ثابت قدم	موقعیت اجتماعی - اقتصادی
محبوبیت	صداقت	مایل به قبول مسؤلیت	نیرومندی	سلامت جسم
هدف‌گرایی	قدرت تجزیه و تحلیل	مصمم بودن	آشنا به تکلیف گروه	با شور و حرارت
فروتنی	بسیار فعال	توانایی تشویق دیگران	بنیه جسمی	منظم (دارای توانایی مدیریت).

در جدول شماره ۳- کرک پتريک و ديگران از ميان صفات فوق، ويژگي‌هاي زير را مهم مي‌دانند (کريک پاتريک و ديگران، ۱۹۹۱، ص ۴۹):

جدول ۳: صفات مهم رهبري

<ul style="list-style-type: none"> ▪ توفيق طلبی، بلند پروازی، کارمایه، سماجت، نوآوری ▪ انگیزش رهبری ▪ صداقت و تمامیت ▪ اعتماد به نفس و ثبات عاطفی ▪ توانایی شناختی ▪ آگاهی شغلی ▪ ابداع، ابتکار، انعطاف پذیری
--

به چند دليل عمده مطالعات فوق نتوانست الگوي مؤثر رهبري را انتخاب کند:
 - نتايج اين مطالعات با يکديگر تناقض داشت (رايينز، ۱۹۹۱، ص ۵۹۸)؛
 - عده اي بودند که اين ويژگي‌ها را داشتند، ولي رهبر موفقي نبودند (هرسي و بلانچارد، ۱۹۷۷، ص ۴۳۰)؛
 - ليست اين ويژگي‌ها به قدری طولانی بود که اعتبار خودش را از دست داد (رايينز، ۱۹۹۱، ص ۵۹۹)؛
 - در بدن انسان هيچ ژني وجود ندارد که خاصيت رهبري داشته باشد (بنيس، ۱۹۹۰، ص ۷۵).

۲. تئوري‌هاي رفتاري رهبري

اين مطالعات از مجموع فعاليت‌هاي مربوط به رهبران و مديران سازمان‌ها، به طور کلي رفتار رهبران را به دو دسته تقسيم کردند:

رفتار گرايي:

رهبراني که از طريق اهميت دادن به کار مي‌خواهند به اهداف سازمان برسند.

رفتار انسان گرايي:

رهبراني که مي‌خواهند از طريق اهميت دادن به کارکنان و انسان‌ها به هدف سازمان برسند.

در زمینه تئوری‌های رفتاری رهبری، تحقیقات و مطالعات بسیاری انجام شده است که باختصار به مهم‌ترین این مطالعات اشاره می‌شود:

تحقیقات دانشگاه آیوا: بررسی‌هایی که در دهه ۱۹۳۰ در دانشگاه آیوا در آمریکا انجام گرفت، نخستین بررسی از یک رشته مطالعات شیوه‌های رهبری و رفتار گروهی بود. این تحقیقات از سوی دو روان‌شناس برجسته: رونالد لپیپت^۱ و رالف وایت^۲ و تحت نظارت دانشمند پر آوازه، کورت لوین^۳، انجام گرفت (کونتز و دیگران، ۱۹۹۸، ص ۴۲۳). در این تحقیقات آثار سه شیوه رهبری بر روی گروهی بررسی شد که این سه شیوه عبارتند از: ۱. شیوه رهبری مردمی؛ ۲. شیوه رهبری خودکامه؛ ۳. شیوه رهبری بی‌مداخله (فیدلر، ۱۹۷۰، ص ۴).

تحقیقات اوهایو در سال ۱۹۴۵ به وسیله دفتر مطالعات تجاری در دانشگاه ایالتی اوهایو آغاز شد. این تحقیقات که قصد داشت ابعاد مختلف رفتار رهبر را شناسایی کند، به رهبری رالف استاگدیل^۴ در یک تیم تحقیقی آغاز شد (فیدلر و چمرز، ۱۹۸۵، ص ۲۲۰). پژوهشگران با استفاده از تکنیک‌های ریاضی، توانستند دو گونه رفتار مهم را در پیوند با وظایف رهبری مشخص و بیان کنند: ۱- ساخت ابتکاری، ۲- ملاحظه‌کاری. کاربرد مطالعات اوهایو در مدیریت اثر بخشی به عملکرد هر دو شیوه وظیفه مدار (ساخت ابتکاری) و روابط انسانی (ملاحظه‌کاری) در رفتار بستگی دارد که در یک ماتریس با چهار ربع به ثبت رسیده است (استاگدیل و کونز، ۱۹۵۷، ص ۶۴).

تحقیقات میشیگان: این مطالعات که پس از جنگ جهانی دوم در دفتر محلی شرکت بیمه عمر ایالت نیوجرسی آمریکا آغاز شد، بر تحقیق علمی و نظام‌گرایی آثار شیوه رهبری بر کارآیی و بهره‌وری و رضایت کارکنان متمرکز شده است. به طور کلی و خلاصه می‌توان عنوان کرد که این مطالعه عقیده دارد، رفتار رهبران باید بر روی یک محور که در یک سوی آن کارگرایی و در سوی دیگر انسان‌گرایی قرار داشت، متمرکز شود (فیدلر و چمرز، ۱۹۸۵، صص ۲۲۰ - ۲۲۹).

شبکه مدیریت: یکی از معروف‌ترین روش‌ها برای شناساندن شیوه‌های رهبری در سازمان،

1. Ronald Lippit
2. Ralph White
3. Kurt Lewin
4. Ralph Stogdill

شبکه مدیریت است که از سوی رابرت بلیک^۱ و جین موتان^۲ ارائه گردید (هرسی و بلانچارد، ۱۹۷۷، ص ۴۳۴).

شبکه دارای دو بعد است: توجه به کارکنان و توجه به تولید که این دو محقق چهار شیوه نهایی رهبری را در الگوی خود معرفی کرده‌اند که عبارتند از: ۱- مدیریت ضعیف (۱-۱)، ۲- مدیریت تیمی (۹-۹)، ۳- مدیریت باشگاهی (۱-۹)، ۴- مدیریت خودکامه (۱-۹). البته طبیعی است که در ناحیه (۵-۵) رهبران میانه روی وجود دارند که توجه میانه‌ای به تولید و مردم دارند (بلیک و موتون، ۱۹۶۴، ص ۶۷).

چهار نظام مدیریت: طی مطالعاتی که در دهه هفتاد میلادی در دانشگاه میشیگان آمریکا صورت گرفت، پروفیسور رنسیس لیکرت^۳ و همکاران وی رفتار و سبک‌های رهبری را طی سه دهه مورد بررسی قرار دادند. لیکرت در این تحقیقات به اندیشه‌ها و نظرهایی رسید که در درک رفتار رهبری بسیار اهمیت دارند. وی برای روش بیان مفاهیم و به منظور یک بررسی علمی، چهار نظام مدیریت را پیشنهاد می‌کند: ۱- نظام آمرانه ۲- نظام خیر خواهانه - آمرانه ۳- نظام مشورتی ۴- نظام مشارکتی - گروهی پایه تحقیقات فیدلر^۴ بر نتایج تحقیقات لیکرت و همکارانش استوار است (فیدلر، ۱۹۷۰، ص ۶).

تحقیقات اسکاندیناوی: پژوهشگرانی از فنلاند و سوئد بر این باور بودند که در دهه ۱۹۹۰ تنها توجه به دو بعد رفتار گرایی و کار گرایی برای رهبری اثربخش کافی نمی‌باشد و به وجود یک بعد دیگر، یعنی پیشرفت گرایی اعتقاد داشتند. اینان ضمن پژوهش‌های خود به نتایج محکمی درباره بعد سوم، یعنی پیشرفت گرایی دست یافتند (رابینز، ۱۹۹۱، ص ۶۳۵).

۳. تئوری‌های اقتضایی

این مطالعات عنوان می‌دارد که در هر شرایط خاص، الگوی رهبری خاصی موفق است و ما نمی‌توانیم در همه شرایط، یک الگوی رهبری را اتخاذ کنیم (همان، ص ۶۰۴). می‌توان شالوده رهبری اقتضایی را این‌گونه عنوان نمود که برای تمام شرایط، یک سبک و روش رهبری وجود ندارد. در عین حال که مدل‌ها و تئوری‌های وضعی زیادی وجود دارند، به چند نمونه که توجه زیادی را در تحقیقات رهبری به خود جلب کرده‌اند، به طور مختصر اشاره می‌کنیم:

1. Robert Blake
2. Jane Mouton
3. Rensis Likert
4. Fred E. Fiedler

نظریه مسیر - هدف: مطالعاتی که در دانشگاه ایالتی اوهایو از سوی رابرت هوس^۱ و تری میچل^۲ انجام شد و طی آن‌ها تناقض‌های موجود در مدل ایالت اوهایو روشن گردید، در نهایت به ارائه مدلی منجر شد که در یک تکلیف ساختمان، جایی که رهنمود بخشی رهبر بالاست، رضایت شغلی پایین و در جایی که رضایت شغلی در حداکثر قرار دارد، رهنمود بخشی رهبر در حداقل قرار دارد. عکس این حالت در یک تکلیف غیر ساختمان نیز وجود دارد (هرسی و بلانچارد، ۱۹۷۷). انتخاب نام مسیر-هدف به دلیل توجه عمده این مدل بر تاثیر گذاری رهبر بر تصور زیردستان از هدف‌های کاری، هدف‌های شخصی و مسیر رسیدن آن‌ها به هدف است (فیدلر و چمرز، ۱۹۸۵). به پیشنهاد نظریه مسیر-هدف، اگر پیروان به کاری ساختمان مشغول باشند، شیوه رهبری که تکلیف‌گرایی اش پایین باشد، حداکثر اثربخشی را خواهد داشت و بر عکس (هرسی و بلانچارد، ۱۹۷۷، ص ۴۴۱).

الگوی فیدلر: فرد فیدلر که در همه جا به عنوان پدر نظریه مشروط رهبری مورد احترام است و به وجود آورنده مدل مشروط رهبری است (همان، ص ۲۲۲)؛ در مدل خود چنین عقیده دارد که سه متغیر: موقعیت نامساعد، موقعیت مساعد و موقعیت نیمه مساعد، بر روی یک بردار می‌توانند هشت ترکیب را به وجود آورند که به طور کلی در مورد متغیرهای اول و دوم تکلیف‌گرایی و در مورد وجود متغیر سوم، ملاحظه‌گرایی را توصیه می‌کند (لوتانز و مارتینکو، ۱۹۸۸، ص ۱۱۲).

تئوری مبتنی بر تبادل نظر رهبر با اعضا: نتایج یک پژوهشگر آمریکایی به نام جورج گرائن^۳ گویای این مطلب است که رهبر طی موقعیت‌های خاص و بر اثر فشارهای زمانه می‌کوشد تا با گروه کوچکی از زیردستانش یک رابطه‌ای ویژه و غیر رسمی برقرار کند. اعضای این گروه مورد اعتماد هستند و از امتیازات ویژه‌ای برخوردارند، در حالی‌که با بقیه اعضای سازمان طی یک ارتباط رسمی و قانونی برخورد می‌نماید (رابینز، ۱۳۸۳، ص ۶۶۵ - ۶۶۳). تعدادی از محققین بر این عقیده هستند که این تئوری هم بر رابطه دو سویه تکلیف‌گرایی و رابطه‌گرایی اشاره دارد که رهبر در شرایط متفاوت با افراد مختلف برخوردهای متنوعی بروز می‌دهد (لیدن و دیگران، ۱۹۹۳، ص ۶۶۲).

1. J. House Robert
2. T.R. Mitchell
3. Graen George

زنجیره رفتار رهبری: رابرت تنن بام^۱ و وارن اشمیت^۲ در سال ۱۹۵۷ طی مقاله ای با عنوان "چگونگی انتخاب الگوی رهبری" در مجله هاروارد بیزنس ریویو^۳، یکی از اولین و بارزترین شیوه‌های اقتضایی رهبری را ارائه نمودند (هرسی و بلانچارد، ۱۹۷۷، ص ۶۴۹). بر خلاف گذشتگان که می‌پنداشتند در یک بردار که توجه به کار الزاما در رفتار رهبری اقتدارگر نمایان می‌شود و توجه به روابط در رفتار رهبری دموکراتیک بروز می‌کند؛ ایشان در روی یک خط زنجیره، حوزه وسیعی از شیوه‌ها را نمایش داده‌اند که از یک قطب با روش اقتدار طلبانه شروع و با روش دموکراتیک در قطب دیگر ختم می‌شود (بنیس، ۱۹۷۷، ص ۶). رهبر، یکی از هفت رفتار رهبری ممکن بر روی زنجیره را بر اساس نیروهایی که میان رهبر و پیرو و موقعیت وجود دارد، برمی‌گزیند (تنن بام و اشمیت، ۱۹۵۷، ۱۹۷۳، ص ۲۴).

رهبرانی که رفتار آن‌ها در سمت اقتدار طلبی زنجیره مشاهده می‌شود و از قدرت خود برای نفوذ در افرادی که باید بر آن‌ها قدرت اعمال نمود (تئوری X). از طرفداران روش تکلیف‌گرایی هستند و رهبرانی که در سمت دموکراتیک زنجیره هستند و به پیروانشان که دوستدار آزادی عمل و خودجوش هستند (تئوری Y)، آزادی قابل توجهی می‌دهند؛ طرفدار گروه و مناسبات هستند (تنن بام و اشمیت، ۱۹۷۳، ص ۲۵).

مدل سه بعدی اثربخشی رهبری: این مدل رهبری که در مرکز تحقیقات رهبری ایالت اوهایو از سوی پاول هرسی^۴ و کنت بلانچارد^۵ ارائه شده است. اصطلاحات «رفتار تکلیف‌گرا» و «رفتار رابطه‌گرا» را طی یک ماتریس ارائه می‌کنند که چهار ربع اصلی شیوه رهبری این مدل نشان دهنده سبک‌های مختلف رهبری است. در تعریف شیوه رهبری در این مدل آمده است: الگوی رفتاری آن فرد هنگام نفوذ در فعالیت‌های دیگران، بر اساس برداشت دیگران از رفتار او. در نهایت این چهار سبک اصلی بدین‌گونه نام گذاری شده‌اند:

سبک اول: تکلیف حداکثر و رابطه حداقل؛

سبک دوم: تکلیف حداکثر و رابطه حداکثر؛

سبک سوم: تکلیف حداقل و رابطه حداکثر؛

-
1. Robert Tannenbaum
 2. Warren H.Schmidt
 3. Harvard Business Review
 4. Paul Hersey
 5. Kenneth H.Blanchard

سبک چهارم: تکلیف حداقل و رابطه حداقل (ریدن، ۱۹۷۰، ص ۱۳۴). ایشان عقیده دارند که با افزودن یک بعد دیگر به ابعاد ماتریس رابطه گرایسی و تکلیف گرایسی، مدل ابتدایی ایالت اوهایو، مفاهیم کلی شیوه رهبری را با مقتضیات موضعی هر محیط خاص یک پارچه شود که هر وقت سبک رهبری که معیار تعیین شرایط آن، بلوغ انسان (توانایی و تمایل). است با موقعیت موجود تطابق داشته باشد آن را اصطلاحاً «مؤثر» می‌نامیم و هر وقت که مناسب موقعیت موجود نباشد آن را «غیر مؤثر» می‌گوییم (هرسی و بلانچارد، ۱۹۷۷، ص ۶۵۸).

با این تفصیل جدول شماره ۴ سبک‌های مناسب را با توجه به افراد و شرایط مختلف نشان می‌دهد:

جدول ۴: انتخاب سبک رهبری مناسب

شرایط بلوغ	اولین سبک مؤثر	دومین سبک مؤثر	سومین سبک مؤثر
ناتوان و بی میل	سبک اول	سبک دوم	سبک سوم یا سبک چهارم
توانا ولی بی میل	سبک دوم	سبک اول یا سبک سوم	سبک چهارم
ناتوان اما مایل	سبک سوم	سبک دوم یا سبک چهارم	سبک اول
توانا و مایل	سبک چهارم	سبک سوم	سبک اول یا سبک دوم

مدل مشروط وروم = یتن: این مدل از سوی دو محقق به نام ویکتور وروم^۱ و فیلیپ یتن^۲ بر این تصور استوار گشته که متغیرهای وضعی در حال تعامل با صفات شخصی ویژگی‌های رهبر، به نوعی رفتار رهبری می‌انجامد که می‌تواند در اثربخشی سازمان مؤثر باشد (وروم و یتن، ۱۹۷۳، ص ۱۹۸). فرآیند تصمیم‌گیری رهبر در این مدل، در یک درخت تصمیم که از هفت سؤال پرسش A تا F تشکیل شده است، شکل می‌گیرد. این پرسش‌ها که از سوی نورمن مایر^۳ به شهرت رسید و سپس در مدل ایشان مورد استفاده قرار گرفت، در سه پرسش اول به کیفیت و درستی تصمیم و چهار پرسش بعدی به پذیرش تصمیم به وسیله اعضای گروه می‌پردازد (هرسی و بلانچارد، ۱۹۷۷، ص ۴۴۳). به این مدل از این نظر مشروط می‌گویند که رفتارهای

1. Victor H.Vroom
2. Philip W.Yetten
3. Norman R.R.Maier

ممکن رهبر، به تعامل میان پرسش‌ها و ارزیابی رهبر از موقعیت در تکوین یک پاسخ به سؤالات بستگی دارد (وروم و یتن، ۱۹۷۳، ص ۱۹۸).

۴. تئوری‌های نوین رهبری

دردنیای سازمانی نوین، انظار می‌رود که بسیاری از سازمان‌ها با تغییر ساختار و تعیین شیوه‌های رهبری نوین به سوی نوآوری و خلاقیت که لازمه قرن حاضر است، حرکت کنند، تا به نیازهای روانی انسان در سازمان پاسخ گویند. از این رو مساله رهبری در سال‌های اخیر مورد توجه بسیاری از اندیشمندان و نظریه پردازان بوده و تحقیقات و مطالعات گسترده ای در خصوص آن صورت گرفته است. در این بخش به صورت اجمالی به بررسی تئوری‌های مطرح در این زمینه می‌پردازیم:

رهبری کاریزما: کاریزما لغتی یونانی و به معنای «موهبت الهی»، مانند توانایی معجزه کردن یا پیش بینی حوادث آینده است. ماکس وبر^۱ این اصطلاح را از رودلف سم (مورخ مذهبی و نظریه پرداز حقوق آلمانی). به عاریت گرفت. از نظر سم، کاریزما شکل مسیحی یک سازمان است که در آن، از فردی که نشانه‌هایی از «کاریزماتا» را (که مستقیماً از سوی خداوند به او اعطا شده است) از خود بروز می‌دهد؛ برای بر عهده گرفتن رهبری دعوت می‌شود (وبر، ۱۹۷۴، ص ۹۷). کاریزما، خصوصیت ویژه شخصیت یک فرد است که به خاطر این ویژگی، از افراد عادی جدا انگاشته می‌شود و به عنوان کسی که صاحب توانایی‌ها یا خصوصیات فوق طبیعی، فوق انسانی یا حداقل استثنایی باشد، به کار می‌رود. این ویژگی‌ها بدان گونه هستند که برای افراد عادی قابل دسترسی نیستند، بلکه منشا آن‌ها الهی یا منحصر بفرد تلقی می‌شود و بر این اساس، فرد مورد نظر، رهبر تلقی می‌گردد (وبر، ۱۹۷۴، ص ۱۰۱). قدرت رهبر کاریزمایی مبتنی بر شناسایی و قبول رسالت شخصی او از طرف رعایا و پیروان است. این پذیرش می‌تواند فعالانه و یا منفعلانه باشد و منبع آن ایمان و تسلیم به قدرت فوق العاده و عجیب و بی نظیری است که در سنت و قانون بی سابقه بوده، به همین دلیل الهی به حساب می‌آید. این ایمان مولود شور و شرایط اضطراری است (ابراگ، ۱۹۷۲، صص ۲۴ - ۲۲) در سیاست کاریزمایی، از شخص رهبر، بنا به اعتماد شخص او، یا به وحی نازل شده بر او، و یا به قهرمانی یا سرمشق بودن او و در محدوده اعتقاد به کاریزمای وی اطاعت می‌شود. در نتیجه چنین اعتقادی، پیروان به رهبر

1. Max Weber

کاریزمایی، با آمیزه‌ای از حرمت، هیبت و وفاداری استوار می‌نگرند (کانگر، ۱۹۸۸، ص ۲۴). ماکس وبر مجموعه‌ای از ویژگیها را برای رهبری کاریزما ذکر می‌کند که بخشی از آنها به ماهیت این نوع رهبری اختصاص دارد و بخشی دیگر به کارکردهای آن (وبر، ۱۹۷۴، ص ۱۰۲).
رهبری فرهمند: از نظر تاریخی نخستین کاربرد این واژه را می‌توان در انجیل یافت که قدیس بولس این اصطلاح را در دو نامه به کار می‌برد (رومیان، باب دوازدهم و قرنتیان اول، باب دوازدهم) قدیس بولس چیزهایی همچون حکمت، معرفت، رسالت، طبابت، التیام و قدرت درک و بیان به زبان‌های مختلف را مواهبی می‌داند که روح القدس به افراد خاصی اعطا می‌کند. بعدها در مسیحیت، این اصطلاح به وظایف گوناگونی که اعضای کلیسا انجام می‌دادند و نیز موهبت (فرهمندی)های اعطا شده از سوی پروردگار به این اعضا در انجام دادن وظایف خاصشان اطلاق شد که تا مدت‌ها «فرهمندی» اصطلاحی منحصر به دین و کلیسا بود (احمدنور، ۱۳۷۸، ص ۲۹).

اما آنچه در تعریف تمایز بخش رهبر فرهمند آمده است، نگرش و توانایی اش در ترغیب کارکنان به تحقق هدف‌های بلند پروازانه است. رهبران فرهمند با تغییرهای بنیادین و تعهدات جسورانه پیوند خورده‌اند؛ اما جذاب ترین جنبه آنان توانایی شان در ایجاد وابستگی عاطفی و شور و اشتیاق (نسبت به رهبر، سازمان و رسالتشان) در میان پیروان است (کانگر و کانگو، ۱۹۸۸، ص ۲۸) این فرآیند با تصویری که رهبر از خود در ذهن دیگران ایجاد می‌کند، شروع می‌شود. چنین تصویری باعث می‌شود تا پیروان زمان حال به آینده ای بهتر (برای سازمان) بپیوندند. سپس رهبر، عملکردهای بسیار عالی در آینده را نوید می‌دهد و به پیروان اعتماد و اطمینان خاطر می‌دهد که به آرزوها خواهند رسید. این روحیه بخشیدن باعث می‌شود که پیروان اعتماد به نفس پیدا کنند و با اصطلاح، خود شکوفا شوند. آن گاه از طریق گفتار و کردار مجموعه ای از ارزش‌های جدید ارائه می‌کند و با رفتار خویش به صورت الگویی درمی‌آید که پیروان در صدد تقلید از وی برمی‌آیند. در سرانجام این فرآیند، رهبر فرهمند دست به ایشار و از خود گذشتگی می‌زند و با انجام دادن کارهای خارق العاده به پیروان تلقین می‌کند که نسبت به تصویری که از او در ذهن خود دارند، اعتقاد راسخ داشته باشند (رایبیز، ۱۳۸۳، صص ۶۸۲ - ۶۸۱).

البته جان کاتر^۱ (۱۹۹۰) معتقد است که فرهمندی صرف، دارای بیشی ناقص است و بدون مهارت‌های مدیریتی سرانجام سازمان را به نابودی می‌کشاند (کاتر، ۱۹۹۰، ص ۳۸).

همچنین پروفیسور یوسف احمد نور^۲ معتقد است که رهبری فرهمند، بدون ایمان به رسالت متعالی، دیگر چیزی بیش از یک سبک رهبری یا یک ویژگی شخصیتی نیست. فرهمندی بدون نمودهای متعالی اش چیزی در حد افسون یا هاله خواهد بود و در این صورت، دیگر میان این فرهمندی و آن معنای عامیانه ای که مردم در کاربرد روزمره این اصطلاح، به آن نسبت می‌دهند، تفاوتی نخواهد بود (احمدنور، ۱۳۷۸، ص ۳۴).

رهبری عملگرا: این مفهوم در ابتدا از سوی برنز^۳ (۱۹۷۸) عنوان شد. وی عقیده داشت که این نوع رهبران، پیروان خود را تحریک می‌نمایند تا برای رسیدن به هدف‌های سازمان تلاش کنند (برنز، ۱۹۷۸، ص ۶۲). و در ادامه بس^۴ (۱۹۸۵) این مفهوم را وام گرفت و آن‌ها را دستکاری کرد و به انواع محیط‌های سازمانی تعمیم داد. او این‌گونه عنوان نمود که رهبران عملگرا، رهبرانی هستند که با پیروان خود دادوستد برقرار می‌کنند و رهبر در مقابل کار و وفاداری پیروان، به آنان پاداش‌های مادی و نمادین می‌دهد (باس و اوولویو، ۱۹۹۰، ص ۳۹۳؛ باس، ۱۹۸۵، ص ۱۱۱ و باس، ۱۹۹۰، ص ۲۶). رهبران عملگرا از قدرت پاداش اقتضایی برخوردار هستند. این رهبران تنها به مبادله پاداش در برابر عملکرد خوب می‌پردازند و میزان دستیابی به اهداف را تعیین می‌کنند. بنابراین رهبران مرادده ای، پیروانشان را به وسیله تبیین الزامات نقش و کار در جهت دستیابی به هدف‌ها، راهنمایی می‌کنند یا برمی‌انگیزانند (رابینز، ۱۹۹۶، ص ۶۱۲). نکته مهم دیگر این است که رهبری عملگرا کاملاً بر پایه رابطه متقابل بین رهبر و پیرو استوار است (لوتانز، ۱۹۹۵، ص ۳۷۵) و نیز رهبران عملگرا از مدیریت بر مبنای استثنا (به طور فعال). استفاده می‌کنند یعنی انحراف از معیارها، قوانین و مقررات را جست‌وجو و کنترل می‌کنند و بر این اساس اقدام اصلاحی انجام می‌دهند (هرسی و دیگران، ۱۹۹۶، ص ۴۳۹). همچنین رهبران عملگرا شیوه مدیریت بر مبنای استثناء (به طور منفعل) را به کار می‌گیرند یعنی تنها هنگامی اقدامات اصلاحی را اعمال می‌کنند که زیردستان در رسیدن به

1. John P. Kotter

۲. استاد مدیریت دانشکده بازرگانی کلی، دانشگاه ایندیانا

3. J.M Burns

4. B.M Bass

اهداف سازمانی موفق نگردند (کریتنر و کینیکی، ۱۹۹۲، ص ۳۷۸). در نهایت رهبران عملگرا تغییرات بنیادی ایجاد نمی‌کنند، بلکه بیش‌تر اقدامات جاری و ظاهری را انجام می‌دهند (هرسی و دیگران، ۱۹۹۶، ص ۴۴۰).

رهبری تحول‌گرا: این مفهوم نیز از سوی برنز (۱۹۷۸) عنوان شد و باس (۱۹۸۵) آن را مطرح نمود. در تعریف آن آمده است که رهبران تحول‌گرا کسانی هستند که پیروان خود را الهام بخشی نموده، به آنان روحیه می‌دهند و آنان را به نحوی هدایت می‌کنند که اهداف سازمانی تامین گردد (باس، ۱۹۸۵، ص ۱۳۶). بصیرت، الهام بخش و شجاعانه و... واژه‌هایی هستند که رهبری تحول‌گرا را توضیح می‌دهند. اینها افرادی هستند که سازمان‌های ورشکسته را رونق می‌دهند. رهبران تحول‌گرا اهداف و ایده‌هایی با سطح بالا دارند. آن‌ها سازمان‌ها را به آینده‌ای هدایت می‌کنند که بسیار با گذشته شان فرق دارد. آن‌ها همچون افرادی با تمامیت بالا به نظر می‌رسند. همچنین این افراد می‌توانند موجب شوند که زیردستان با روحیه‌ای بسیار بالا عمل نموده و اثراتی عمیق بر سازمان بگذارند (رابینز، ۱۹۹۱، ص ۶۲۸).

در ادامه مقاله تمرکز بیش‌تری بر روی این نوع از رهبری خواهیم داشت.

رهبری خدمتگزار: رابرت گرین لیف^۱ (۱۹۷۰) بحث رهبری خدمتگزار را مطرح نمود. رهبری خدمتگزار اصرار بر این دارد که مسئولیت ابتدایی و اولیه رهبر در خدمت کردن به سازمان به عنوان یک پیوند میان رهبران و مؤسسين باشد (گرین لیف، ۱۹۷۷، ص ۸۲) رهبر بزرگ همانند یک خدمتکار در نظر گرفته می‌شود و این حقیقت ساده، کلید بزرگی است (کینگ، ۱۹۹۴، ص ۸) اولین مسئولیت رهبر، تعریف نمودن و مشخص کردن واقعیت می‌باشد و آخرین مسئولیت، تشکر کردن می‌باشد. در بین این دو، رهبر باید یک خدمتکار و یک مدیون (بدهکار) باشد. این، پیشرفت و ترقی یک رهبر خدمتگزار را خلاصه می‌نماید (دی پری، ۱۹۸۹، ص ۷۶) در ادامه مقاله تمرکز بیش‌تری بر روی این نوع از رهبری خواهد شد.

1. Robert K. Greenleaf

مقایسه تطبیقی رهبری خدمتگزار و رهبری تحول‌گرا

رهبری تحول‌گرا

بس و اوولویو^۱ (باس و اوولویو، ۱۹۹۰، ص ۴۸ و باس، ۱۹۸۵، ص ۱۴۳) نظریه برنز (۱۹۷۸) را توسعه دادند و مفهوم ظاهری رهبری تحول‌گرا را در نظر گرفتند. کار آن‌ها نه تنها بر روی کار برنز بنا گردید، بلکه آن‌ها مبنایی برای بنیس و نانوس^۲ (۱۹۸۵) تیچی^۳ و دوانا^۴ (۱۹۸۶) و دیگران شد. بس (۱۹۹۰) مشخص نمود که رهبری تحول‌گرا هنگامی پیش می‌آید که رهبران علائق کارکنانشان را گسترش و توسعه می‌دهند. هنگامی که آن‌ها آگاهی و پذیرش اهداف و ماموریت گروه را ایجاد می‌کنند، و زمانی که کارکنانشان را نسبت به علاقه شخصی شان به خوب بودن در گروه تحریک نمایند، این رهبری حاصل می‌شود.

بس (۱۹۹۰) تصریح می‌نماید که گروه، سازمان یا جامعه در پس علاقه شخصی قرار دارد. در اصل، رهبری تحول‌گرا مرحله‌ای از ایجاد تعهد برای اهداف سازمانی و سپس توانمند ساختن پیروان در محقق ساختن آن اهداف می‌باشد، (یوکل، ۱۹۹۸، ص ۱۲۰). حداقل به صورت تئوری، نتیجه افزایش عملکرد پیرو می‌باشد (برنز، ۱۹۹۸، ص ۱۳۳ و یوکل، ۱۹۹۸، ص ۱۲۲). برنز (۱۹۷۸) رهبران را یکی از دو رهبری تحول‌گرا یا عملگرا در نظر می‌گیرد در حالیکه سایرین رهبری را بعنوان یک نمودار پیوسته در نظر می‌گیرند که رهبری عملگرا در یک سمت و رهبری تحول‌گرا در سمت دیگر است.

برنز (۱۹۹۰) بیان داشته است که رهبری عملگرا هنگامی پیش می‌آید که رهبران «وعده‌های اعطای پاداش‌ها و منافع به زیردستان را به دلیل داشتن توافق زیردستان با رهبران، معاوضه می‌نمایند».

مطابق با نظر دفت^۵ (۲۰۰۲)، رهبر عملگرا، نیازهای پیروان را تشخیص می‌دهد؛ سپس فرآیند مبادله برای برآورده کردن آن نیازها را معین می‌کند. از مبادله عمل، هم رهبر و هم پیرو سود می‌برند. رهبری عملگر بر مبنای توانایی و اقتدار بوروکراتیک بنا شده است و بر انجام

1. B. J. Avolio
2. B. Nanus
3. Tichy
4. Devanna
5. Daft

دادن وظیفه متمرکز می‌شود و به دادن پاداش‌ها و اتخاذ تنبیهات متکی است (تریسی و هین کین، ۱۹۹۸، ص ۲۲۴).

رهبری تحول‌گرا اساساً با رهبری عملگر تفاوت دارد. این تفاوت بیش‌تر بر روی پیشرفت و توسعه متمرکز می‌شود. علاوه بر این‌ها، رهبری تحول‌گرا تأثیرات رهبری عملگر را بر روی پیروان بهبود می‌بخشد (باس، ۱۹۸۵، ص ۱۵۱ و باس، ۱۹۹۰، ص ۲۸). رهبران تحول‌گرا ارزش‌های فردی پیروان را متحول می‌سازند تا اهداف و چشم‌انداز سازمان را حمایت کنند. از طریق به وجود آوردن جو اطمینانی که در آن چشم‌اندازها را بتوان با دیگران در میان گذاشت و پرورش محیطی که روابط مناسب بتواند شکل گیرد (باس، ۱۹۸۵، صص ۱۵۰ - ۱۵۲). اوولبو و هم‌ردیفان وی چهارنوع رفتارهای اساسی را بنا نهادند که رهبری تحول‌گرا را تشکیل می‌دهد:

۱. تأثیر مطلوب^۱ (یا تأثیر کاریزمایی^۲)؛

۲. انگیزش الهام‌بخش^۳؛

۳. تحریک عقلایی^۴؛

۴. ملاحظه فرد به فرد^۵.

بخش زیر این موقعیت‌ها را تفکیک می‌نماید و مشخصاتی را که همراه با هر یک از رفتارها

می‌باشد معین می‌نماید:

۱. تأثیر مطلوب

تأثیر مطلوب، یک عنصر کاریزمایی از رهبری تحول‌گرا می‌باشد که در آن رهبران به صورت الگوهای درمی‌آیند که از سوی پیروان تحسین شده، مورد احترام قرار گرفته، سرمشق دیگران قرار می‌گیرند (باس و اوولبو، ۱۹۹۴؛ باس، ۱۹۹۸ و باس و اوولبو، ۲۰۰۲). در نتیجه، پیروان درجه بالایی از اطمینان را در چنین رهبرانی، مستدل می‌نمایند (یانگ و اوولبو، ۲۰۰۰، ص ۹۹۴ و باس، ۱۹۹۰، ص ۲۸).

1. Idealized Influence
2. Charismatic Influence
3. Inspirational Motivation
4. Intellectual Stimulation
5. Individualized Consideration

تأثیر مطلوب در رهبری همچنین شامل شکل یکپارچه ای از رفتار و سلوک اخلاقی و معنوی می‌باشد (تریسی و هین کین، ۱۹۹۸، ص ۲۲۷). توسعه یک چشم انداز درونی شده در بین افراد یک سازمان، یک ترکیب جدایی ناپذیر از نقش آرمان گرایانه رهبر تحول گرا می‌باشد (یانگ و اوولیو، ۲۰۰۰). این به سایرین کمک می‌کند تا به وضعیت آینده آن توجه داشته باشند، هنگامی که پذیرش را طی تنظیم پیوند ارزش‌ها و علایق فردی به علایق جمعی اهداف گروه القا می‌نماید (یانگ و اوولیو، ۲۰۰۰، ص ۹۹۵؛ باس، ۱۹۹۰، ص ۲۹ و باس و اولیو، ۲۰۰۲، ص ۴۶). رهبران تحول گرا همچنین تمایل دارند تا احتمالات و تصمیمات در شرایط ریسک را با پیروان اتخاذ نمایند (باس، ۱۹۹۰، ص ۲۶ و باس و اولیو، ۲۰۰۲، ص ۴۷).

۲. انگیزش الهام بخش

رهبران تحول گرا سایرین را از طریق «پدید آوردن معانی و ایجاد چالش در مورد شغل پیروانشان» برانگیخته و الهام می‌بخشند (باس و اولیو، ۲۰۰۲، ص ۵۳). روحیه تیم تحریک شده است، در حالیکه «شور و شوق و خوش بینی» نمایان شده است (باس، ۱۹۹۸، ص ۵۴). رهبر تحول گرا در طول ارتباط تعاملی، روابطی را با یک قید و بند فرهنگی را با پیروان شکل می‌دهد که توسط هر دو گروه به تغییری در ارزش‌ها منجر می‌شود. رهبر، پیروان را ملهم می‌نماید تا موقعیت جذاب آینده را ببینند، در حالی که استثنائات را به یکدیگر ارتباط می‌دهند و باعث ایجاد یک تعهد نسبت به اهداف و چشم انداز مشترک می‌شوند. تأثیر مطلوب و انگیزش الهام بخش معمولاً با یکدیگر ترکیب شده‌اند تا رهبری کاریزمائی - الهامی را شکل دهند (باس، ۱۹۹۸، ص ۵۴).

۳. تحریک عقلایی

رهبران تحول گرا پیروانشان را تحریک می‌نمایند تا تلاش‌هایشان بدعت آمیز و خلاق باشند که این‌ها از طریق مورد سؤال قرار دادن فرضیات، تدوین مجدد مشکلات، نزدیک شدن موقعیت‌های قدیمی به روش‌های جدید، صورت می‌گیرند (باس و اولیو، ۲۰۰۲، ص ۴۸). اشتباهات پیروان عموماً بحرانی و خطرناک نیستند و خلاقیت به طور آشکار مورد تشویق قرار می‌گیرد. رهبران تحول گرا از پیروانشان درخواست ارائه عقاید و راه‌های مؤثر بر حل مشکلات را دارند و صحبت‌های آنان را می‌شنوند و آن‌ها را به کار می‌بندند و بدین وسیله پیروان را در حل مشکلات مشارکت می‌دهند. تحریک عقلانی رهبر، پیروان را مشتاق می‌نماید تا به روش‌های جدید روی آورند. البته بر روی عقلانی بودن روش‌های جدید تأکید دارند (باس، ۱۹۹۸، ص ۵۴).

۴. ملاحظه فرد به فرد

رهبر تحول‌گرا بر مبنای نیازهای فردی پیروان برای پیشرفت و رشد، توجه شخصی و خاص هر فرد را ارائه می‌دهد (باس و اولیو، ۲۰۰۲، ص ۵۰). برای تحقق چنین عملی، رهبر بعنوان یک مرشد یا مربی هدایت‌کننده (راهبر). عمل می‌کند و پیروان را در یک جو حمایتی تا سطح بالا «لااقل بصورت بالقوه» هدایت کرده، آنان را ارتقا می‌دهد (باس، ۱۹۹۸، ص ۵۵). رهبر، با ملاحظه، پیروان را با توجه به نیازها و خواسته‌هایشان درک نموده، تفاوت‌های فردی آن‌ها را مشخص و مستدل می‌نماید (باس، ۱۹۹۸ و باس و اولیو، ۲۰۰۲) و با انجام دادن چنین کاری، رهبر تحول‌گرا از طریق توجه مؤثر و سودمند، ارتباط دو طرفه را ترویج می‌نماید (باس، ۱۹۹۸ و باس و اولیو، ۲۰۰۲).

رهبر از طریق واگذار کردن وظایف و سپس نظارت غیر مستقیم بر آن وظایف، پیروان را ارتقا می‌دهد و اگر به حمایت یا هدایت اضافی باشد، پیروان را کنترل می‌نماید. تاثیر شبکه‌ای ملاحظه فرد به فرد و سایر رفتارهای رهبری تحول‌گرا، قدرتمند سازی پیروان می‌باشد (بلینگ و مک فیلن، ۱۹۹۶، ص ۱۷۳).

نهایتاً، رهبران تحول‌گرا می‌توانند موجب توسعه نفوذ قدرتمندشان بر روی پیروان باشند. به عنوان مثال، مطالعات متعدد تحقیقاتی، قدرت رهبری تحول‌گرا در ایجاد ارزش وفاق و اطمینان در میان گروه را ثابت نموده‌اند (شمیر، ۱۹۹۵؛ پادساکوف و دیگران، ۱۹۹۶؛ کریک پاتریک و لوک، ۱۹۹۶ و یانگ و اوولویو، ۲۰۰۰).

پیروان رهبران تحول‌گرا را محترم می‌دانند و به آن‌ها اطمینان دارند، بنابراین، آن‌ها ارزش‌هایشان را با رهبران مطابقت می‌نمایند و به رهبران اختیار رهبریشان را می‌دهند. به طور خلاصه، رهبر تحول‌گرا، چشم‌انداز را بروشنی و جذاب و گیرا توضیح می‌دهد و چگونگی حاصل شدن این چشم‌انداز را بیان می‌کند و از روی اطمینان و با دیدی مثبت و خوشبینانه عمل می‌نماید، اطمینان و اعتماد را در پیروان بیان می‌کند، با اقدام‌های اصولی بر ارزش‌ها تاکید می‌نماید، مثال‌هایی را ارائه می‌دهد و توانائی رسیدن به چشم‌انداز را در پیروان ایجاد می‌نماید (یوکل، ۲۰۰۲، ص ۱۴۳).

جدول شماره ۵ چهار ناحیه بنیادی یا کاربردی رهبری تحول‌گرا را به طور خلاصه بیان می‌کند و صفاتی را معرفی می‌نماید که مشخصه‌های اولیه این رهبری را همراهی می‌کنند.

جدول ۵: خصوصیات رهبری تحول‌گرا

صفات بنیادی	صفات توأم و همراه
تاثیر مطلوب یا تاثیر کاریزمایی	بصیرت ^۱ مورد اعتماد ^۲ مورد احترام ^۳ شریک امور ^۴ تمام و کمال ^۵ (بدون عیب و نقض). الگو ^۶
انگیزش الهام بخش	متعهد به اهداف ^۷ اطلاع رساندن و آگاهی دهنده ^۸ شور و شوق ^۹
تحریک عقلایی	معقولیت ^{۱۰} حل‌کننده مشکل ^{۱۱}
ملاحظه فرد به فرد	توجه فردی ^{۱۲} مربی ^{۱۳} گوش‌کننده ^{۱۴} توانمند ساز ^{۱۵}

رهبری خدمتگزار

رابرت گرین لیف (۱۹۹۰ - ۱۹۰۴) با آغاز کردن مفهوم رهبری خدمتگزار در میان متخصصین علوم نظری سازمانی نوین، معتبر شده است (اسپیرز، ۱۹۹۵، ص ۶، و اسپیرز، ۱۹۹۶، ص ۳۴). طبق نظریه گرین لیف، رهبر باید در ابتدا نیازهای دیگران را مورد نظر قرار دهد. تمرکز رهبری خدمتگزار بیش‌تر بر روی دیگران است تا بر روی خود و نیز درک نقش رهبر به عنوان یک خدمتگزار (گرین لیف، ۱۹۷۷). علاقه شخصی نباید رهبری خدمتگزار را تحریک نماید، بلکه او باید به ماورای تحریک و انگیزه نظر داشته باشد (گرین لیف، ۱۹۷۷، ص

1. Vision
2. Trust
3. Respect
4. Risk-sharing
5. Integrity
6. Modeling
7. Commitment to Goals
8. Communication
9. Enthusiasm
10. Rationality
11. Problem Solving
12. Personal Attention
13. Mentoring
14. Listening
15. Empowerment

۶۳ و پولارد، ۱۹۹۶، ص ۳). هدف اولیه رهبر خدمتگزار خدمت کردن و مورد نظر قرار دادن نیازهای دیگران است که به طور خوش بینانه ای می‌توان عنوان نمود که این مورد انگیزه ابتدایی برای این نوع رهبری است (راسل و استون، ۲۰۰۲، ص ۱۳۹). رهبران خدمتگزار موجب پیشرفت افراد می‌شوند و به آن‌ها کمک می‌نمایند تا تلاش کنند و ترقی نمایند (مک مین، ۲۰۰۱، ص ۵). رهبران خدمتگزار بصیرت را بوجود می‌آورند، اطمینان پیروان را جلب کرده، بر روی دیگران تاثیر می‌گذارند (فارلینگ و دیگران، ۱۹۹۹). در حالی که رهبری خدمتگزار بیش از اندازه یک مفهوم عمومی می‌باشد، در تمام مدت آغازش تا کنون، مفهوم به طور اصولی تفسیر نشده و فاقد اتکا بر مشاهده و تجربه بوده است (همان). در تلاشی که برای توسعه و بوجود آوردن یک تئوری (راسل و استون، ۲۰۰۲، ص ۱۶۱) برای رهبری خدمتگزار یک مدل علمی به وجود می‌آوردند. آن‌ها همچنین صفات بنیادی و همراهی شده رهبری خدمتگزار را مشخص نمودند (جدول شماره دو). صفاتی که از سوی استون^۱ و راسل^۲ معرفی شد، یک پایه منطقی را برای مقایسه کردن رهبری خدمتگزار با رهبری تحول گرا، ارائه داد.

جدول شماره ۶ صفات بنیادی یا کاربردی رهبری خدمتگزار را به طور خلاصه بیان می‌کند و صفاتی را معرفی می‌نماید که مشخصه‌های اولیه این رهبری را همراهی می‌نماید:

جدول ۶: خصوصیات رهبری خدمتگزار

صفات بنیادی	صفات توأم و همراه
بصیرت	اطلاع رسان و آگاهی دهنده
صداقت - تمام و کمال (بدون عیب و نقض).	اعتبار
مورد اعتماد	صلاحیت
خدمتکار	مباشر - پیشکار
الگو	قابل رویت بودن (نمایی).
پیشگام و پیش قدم در امور	قدرت نفوذ و تاثیر گذاری قدرت ترغیب
قدردان دیگران	گوش دهنده مشوق
توانمند ساز	آموزگار تفویض کننده

1. A.G Stone
2. R.F Russell

مرور مقایسه ای خدمتگزار و رهبری تحول گرا

برای کمک به خواننده تا بتواند شباهت‌ها و تفاوت‌های میان رهبری خدمتگزار و تحول گرا را ببیند، تمام اجزایی که قبلاً به آن‌ها اشاره شد، به صورت مقایسه‌ای در جدول شماره ۷ مرور می‌شوند:

جدول شماره ۷: مجموعه صفات رهبری خدمتگزار و رهبری تحول گرا

صفات رهبری تحول گرا	صفات رهبری خدمتگزار
تأثیر مطلوب یا تأثیر کارزمایی	بصیرت
انگیزش الهام بخش	صداقت - تمام و کمال (بدون عیب و نقص).
تحریک عقلایی	مورد اعتماد
ملاحظه فرد به فرد	خدمتکار
بصیرت	الگو
مورد اعتماد	پیشگام و پیش قدم در امور
مورد احترام	قدر دان دیگران
شریک امور	توانمند ساز
تمام و کمال (بدون عیب و نقص).	اطلاع رسان و آگاهی دهنده
الگو	اعتبار
متعهد به اهداف	صلاحیت
اطلاع رساندن و آگاهی دهنده	مباشر - پیشکار
شور و شوق	قابل رویت بودن (نمایانی).
معقولیت	قدرت نفوذ و تأثیر گذاری
حل کننده مشکل	قدرت ترغیب
توجه فردی	گوش دهنده
مربی	مشوق
گوش کننده	آموزگار
توانمند ساز	تفویض کننده

صفاتی که زیر آن‌ها خط کشیده شده است، صفات بنیادی می‌باشند.

شباهت‌ها و تفاوت‌ها

از این لحاظ، امکان دارد یک فرد بپرسد که آیا هیچ تفاوتی میان رهبری خدمتگزار و رهبری تحول گرا وجود ندارد؟

آیا رهبری خدمتگزار فقط زیر مجموعه ای از رهبری تحول گراست و یا بالعکس؟ آیا رهبری خدمتگزار و رهبری تحول گرا بااستثنای تفاوت در اسم‌هایشان، یک تئوری مشابه نیستند؟

جدول شماره ۸ به صورت مقایسه ای ما را در جهت رسیدن به جواب کمک خواهد کرد. مقایسه کنار هم در جدول شماره ۸ نشان می‌دهد که رهبری خدمتگزار و رهبری تحول‌گرا دارای خصوصیات نسبتاً مشابه هستند. شاید این، بدان دلیل باشد که هر دو رهبری خدمتگزار و تحول‌گرا سعی داشته‌اند تا سبک‌های رهبری مردم‌گرایانه (رفتارگرا). را معین و توضیح دهند. طبق مفاهیم هر دو، قالب‌های رهبری یکی شده‌اند:

- نفوذ و تاثیرگذاری؛
- بصیرت؛
- مورد اعتماد؛
- مورد احترام و با اعتبار؛
- شریک امور و تفویض کننده؛
- تمام و کمال (بدون عیب و نقص)؛
- الگو.

جدول ۸: مقایسه خصوصیات رهبری خدمتگزار و رهبری تحول‌گرا

مشخصات رهبری تحول‌گرا	مشخصات رهبری خدمتگزار
تاثیر مطلوب یا تاثیر کاربزمایی	قدرت نفوذ و تاثیر گذاری
بصیرت	بصیرت
مورد اعتماد	مورد اعتماد
مورد احترام	اعتبار و صلاحیت
شریک امور	تفویض کننده
تمام و کمال «بدون عیب و نقص»	صداقت و تمام و کمال «بدون عیب و نقص»
الگو	الگو و قابل رویت بودن «نمایی» خدمتکار
انگیزش الهام بخش	
متعهد به اهداف	مباشر - پیشکار
اطلاع رسان و آگاهی دهنده	اطلاع رسان و آگاهی دهنده
شور و شوق	
تحریک عقلایی	
معقولیت	قدرت ترغیب
حل کننده مشکل	پیشگام و پیش قدم در امور
ملاحظه فرد به فرد	قدردان دیگران
توجه فردی	مشوق
مربی	آموزگار
گوش دهنده	گوش دهنده
توانمند ساز	توانمند ساز

صفتی که زیر آن‌ها خط کشیده شده است، صفات بنیادی می‌باشند.

هر دو رهبری خدمتگزار و رهبری تحول‌گرا بر اهمیت قدردانی کردن و ارزش دادن به افراد، گوش فرا دادن، آموزش دادن و توانمند ساختن پیروان، تاکید داشته‌اند. در حقیقت، احتمالاً تئوری‌ها در تاکید بر روی ملاحظه فرد به فرد و قدردانی از پیروان، بسیار مشابه هستند. با وجود این، رهبری خدمتگزار و رهبری تحول‌گرا دارای نقاط متفاوت و متنوعی هستند. در الگوی رهبری خدمتگزار تاکید بیش‌تر بر روی خدمت کردن به پیروان می‌باشد. علاوه بر این، در حالیکه هر دو رهبران خدمتگزار و رهبران تحول‌گرا با نفوذ و تاثیرگذار هستند، رهبران خدمتگزار تاثیرگذاریشان را به روشی غیر سنتی به دست آورده‌اند که این روش از خود خدمتگزاری حاصل می‌شود (راسل و استون، ۲۰۰۲).

در چنین عملکردی آن‌ها آزادی فوق‌العاده‌ای به پیروان می‌دهند تا آن‌ها بتوانند توانایی‌های خودشان را به منصفه ظهور برسانند. همچنین آن‌ها، درجه بالاتری از اطمینان را در مورد پیروانشان به اجرا گذاشته که البته در هر مورد شرایط متفاوت است و گاهی نیاز است که رهبری تا اندازه‌ای دستوری باشد.

تفاوت‌ها

در پاسخ به سؤالاتی از قبیل این که آیا تفاوت‌های واقعی میان رهبری خدمتگزار و رهبری تحول‌گرا وجود دارد یا نه؛ موضع ما این است که مفاهیم این دو سبک دارای شباهت‌های زیادی هستند و از خیلی جهات، تئوری‌های مکمل هستند.

با وجود این، به دلیل این‌که این دو سبک رهبری تفاوتی اساسی دارند، تقریباً قالب‌های تئوری جداگانه‌ای را تشکیل می‌دهد. تفاوت اساسی میان رهبری خدمتگزار و رهبری تحول‌گرا بر تمرکز رهبر است، در حالیکه رهبران تحول‌گرا و خدمتگزار هر دو توجه شان به پیروانشان است؛ اما تمرکز بیش‌تر رهبر خدمتگزار بر خدمت کردن به پیروانشان می‌باشد. رهبر تحول‌گرا توجه بیش‌تری به دخالت دادن پیروان در امور و حمایت از موضوعات سازمانی دارد. پس عامل تشخیص دهنده در تعیین این‌که آیا ممکن است رهبر، یک رهبر خدمتگزار باشد یا یک رهبر تحول‌گرا، چیزی است که طبق آن رهبر قادر است تمرکز اولیه رهبری اش را از سازمان به پیروانش تغییر دهد. علاوه بر این‌ها، می‌توان عنوان کرد که این فرق اساسی بر روی سایر نتایج و خصوصیات تاثیر بگذارد و به تفاوت‌های ثانویه میان این مفاهیم ارتقا یابد.

تمرکز رهبر

آماده ساختن پیروان، برای تحقق اهداف سازمان صورت می‌گیرد. با عنایت به این که جهت تمرکز رهبر تحول‌گرا به سمت سازمان است، با رفتار خود پیرو را آماده و متعهد می‌سازد که در جهت تحقق اهداف سازمان حرکت کند (یوکل، ۱۹۹۸، ص ۱۵۴).

در حالی که رهبران عملگرا بر روی مبادله ارتباطات با پیروان تمرکز دارند، رهبران تحول‌گرا، پیروان را به سطح بالاتری از عملکرد در جهت اهداف سازمان هدایت می‌کنند (یوکل، ۱۹۹۸، ص ۱۵۹ و برنز، ۱۹۹۸، ص ۱۳۴). تعریفی که بسیار برای رهبری تحول‌گرا به کار برده می‌شود، گویای متعهد ساختن نسبت به اهداف سازمانی است (یوکل، ۱۹۹۸، ص ۱۵۴).

برای تحقق اهداف سازمانی، تمرکز اولیه بر روی سازمان است و پیشرفت و توانمند ساختن پیروان در اولویت دوم قرار دارد. نتیجه اینکه بهبود عملکرد پیرو مورد نظر است (همان، ص ۱۵۷).

در مقابل، رهبر خدمتگزار کسی است که متمرکز بر روی پیروانش می‌باشد. رهبران خدمتگزار وابستگی به شرکت یا سازمان مشخصی وابستگی خاصی ندارند. آن‌ها برای افراد ارزش و احترام قایل هستند؛ افرادی که به طور کلی سازمان را تشکیل داده‌اند (پیروان)..

این، تلاشی احساسی نیست، بلکه توجهی غیر شرطی نسبت به خوب بودن افرادی است که ماهیت سازمان را شکل می‌دهند. این زمینه ارتباطی در موقعیتی است که رهبر خدمتگزار عملاً آن را هدایت می‌نماید.

هاروی^۱ (۲۰۰۱) بیان می‌کند: «به دنبال منافع بودن، دوره ای است. نقطه واقعی تجارت، خدمت کردن به یکی از مؤسساتی است که در آن، جامعه توسعه می‌یابد و فلسفه وجودی آن تمرین برای سازندگی است.»

اساس تمرکز رهبر خدمتگزار بر پایه نتایج نیست؛ در صورتیکه وی بر خود خدمت کردن، متمرکز می‌باشد.

لویین^۲ (۲۰۰۱) عنوان می‌نماید که مسئولیت‌های اولیه رهبر خدمتگزار، روابط و افراد هستند و این روابط بر وظیفه و تولید پیشی می‌گیرند. در حالیکه رهبران خدمتگزار در ابتدا متمرکز بر اهداف سازمانی نیستند ولی به پیروانشان اطمینان می‌دهند که عهده دار فعالیت‌هایی بشوند که

1. M. Harvey

2. K.A Lubin

بهترین خواسته‌های یک سازمان می‌باشد.

طبق نظر باس (۲۰۰۰) رهبری خدمتگزار «به ترکیب‌های تحول‌گرایانه الهام بخشی و ملاحظه و توجه فرد به فرد، نزدیک می‌باشد.» با این حال، کشش رهبری خدمتگزار بر هدف خدمت کردن می‌باشد. این خواسته یعنی خدمت کردن، اهداف سازمانی را از رده اول اولویت‌ها خارج می‌سازد. رهبری خدمتگزار بر پایه نظریه ای است که عقیده دارد، اهداف سازمانی تنها از طریق تسهیلات اولیه، برای رشد و توسعه اشخاصی که متضمن سازمان می‌باشند، و در یک دوره طولانی مدت انجام خواهد گرفت.

از طرف دیگر، بس بیان می‌کند که رهبران تحول‌گرا تلاش می‌نمایند تا علایق خود و سایرین را با خوبیهای گروه، سازمان یا جامعه در یک ردیف قرار دهند. هدف اولیه، توافق و عملکرد سازمانی است که اهمیت بیش‌تری نسبت به خدمت کردن به پیروان و تسهیل امور آنان، دارد.

استدلال هاروی (۲۰۰۱) این است که هدف اصلی رهبر خدمتگزار، کارکنان و رشد آن‌ها می‌باشد؛ سپس مصرف‌کننده را در نظر گرفته و در نهایت سازمان را عنوان می‌کند.

مقایسه ای گذرا

تفاوت‌هایی که بیش از این میان رهبری خدمتگزار و رهبری تحول‌گرا عنوان شدند، گسترش منطقی بعضی از موضوعات ابتدایی در ادبیات رهبری می‌باشند. مطالعات تحقیقاتی مختلفی که به اواسط قرن بیستم برمی‌گردد، بعد وظیفه‌گرایی یا تولید‌گرایی رهبر و بعد ارتباط‌گرایی یا انسان‌گرایی را مشخص نموده است.

مطالعات رهبری دانشگاه ایالت اوهایو (استاگدیل و کونز، ۱۹۵۷، ص ۱۰۱). دو جزء اولیه

رهبری را مشخص نمود:

۱. شروع ساختار که به رفتارهای وظیفه‌ای رسیدگی می‌نماید؛

۲. توجه به کارکنان که به روابط نظر دارد.

مطالعات انجام شده در دانشگاه میشیگان (لیکرت، ۱۹۶۱، ص ۶۰ و لیکرت، ۱۹۶۷، ص

۸۷). بر مفاهیم مشابه متمرکز شده است. این مطالعات رهبران تولیدگرا و انسان‌گرا را مورد

بررسی قرار داد. آن‌ها تعیین نمودند که مؤثرترین رهبران، هردو بعد را با یکدیگر ترکیب

می‌نمایند، اما بیش‌ترین توجه را به کارمندان دارند.

بلیک و موتان (۱۹۶۴) شبکه معروف رهبری شان را بر پایه مقایسه دو بعد زیر توسعه دادند:

۱. توجه به افراد؛

۲. توجه به تولید.

این شبکه تقسیم دوبعدی وظیفه و مسئولیت‌های ارتباطی در رهبری را برجسته ساخته است.

اگرچه تحقیق رهبری که در اواخر دهه ۷۰ شروع شد کم‌تر بر جنبه موقعیتی و بیش‌تر بر عملکرد سازمانی متمرکز شده بود (هانت، ۱۹۹۱، ص ۱۲؛ کونتی و بوردرز، ۲۰۰۲، ص ۷ و بلینگ و مک فیلن، ۱۹۹۶، ص ۱۶۷)؛ ابعاد وظیفه‌گرایی (تولید) و انسان‌گرایی (ارتباط) رهبری، در بعضی از ادبیات معاصر رهبری، ادامه داشته‌اند (باس، ۱۹۹۰، صص ۲۰ - ۲۱).

رهبری خدمتگزار و رهبری تحول‌گرا یک تحول کاملاً منظم در الگوهای رهبری هستند. هر دو قالب تئوری تأکید بر توجه بیش‌تر به مردم و تولید دارند. با وجود این، رهبری تحول‌گرا تأکید بیش‌تری بر تولید دارد؛ زیرا رهبر تمرکز قوی تری نسبت به اهداف سازمانی دارد. از طرف دیگر، رهبری خدمتگزار دربرگیرنده تأکید بیش‌تر بر افراد است، زیرا تمرکز اصلی رهبر خدمتگزار بر پیروانش می‌باشد.

رهبری خدمتگزار و رهبری تحول‌گرا ضد و نقیض یکدیگر نیستند و نه یک الگو برای آن یکی مقدم‌تر است. رهبری خدمتگزار و رهبری تحول‌گرا نسبتاً شبیه یکدیگرند و یا حتی می‌توان عنوان نمود مکمل یکدیگر هستند، اما در مفاهیم بوضوح با یکدیگر فرق دارند.

تفاوت‌های محسوس میان رهبری خدمتگزار و رهبری تحول‌گرا خصوصاً از لحاظ بعضی از موضوعات بنیادی که در زمینه رهبری وجود دارد، منطقی است. تفاوت‌های میان تئوری‌ها در عمل ممکن است عملکرد هر دو جنبه سازمانی باشد: چه در مواردی که رهبران عمل‌گرا بوده‌اند و چه در مواردی که رهبران به ارزش‌های انسانی بها داده‌اند.

نتیجه

دقت بر رهبری خدمتگزار و رهبری تحول‌گرا که در این نوشتار مرور شد، بسیاری از شباهت‌های پایه‌ای میان دو تئوری رهبری را آشکار می‌سازد. هر دو رهبران خدمتگزار و رهبران تحول‌گرا آرمان‌گرایانی افراطی هستند، سطوح بالایی از اطمینان را به وجود می‌آورند، تحت عناوین و نقش‌هایشان خدمت می‌نمایند، توجه به دیگران را نشان می‌دهند، تفویض اختیار می‌کنند، پیروان را قدرتمند می‌سازند، آموزش می‌دهند، ارتباط برقرار می‌نمایند، گوش

می‌دهند و در پیروان نفوذ می‌نمایند.

به طور اخص می‌توان عنوان نمود که رهبری خدمتگزار و رهبری تحول‌گرا تئوری‌های متضادی نیستند. بلکه، آن‌ها مکمل یکدیگر هستند، زیرا هر دو آن‌ها بهترین اشکال رهبری را توصیف می‌نمایند. با وجود این، نقاط قابل توجهی از تفاوت‌ها در این مفاهیم وجود دارد. مهم‌تر از همه، رهبران تحول‌گرا تمایل دارند که بیش‌تر بر اهداف سازمانی متمرکز شوند در حالی که رهبران خدمتگزار بیش‌تر بر روی افرادی متمرکز می‌شوند که پیروانشان هستند. جهان بسیار پیچیده و پر تکاپو شده است و این دوره‌های پویا به رهبرانی تحریک‌کننده نیاز دارد (ویلیامز، ۱۹۹۸، ص ۱۱۹). هر دو رهبری خدمتگزار و رهبری تحول‌گرا، یک قالب مفهومی را برای رهبری پویا پیشنهاد می‌نمایند.

در حالی که رهبری تحول‌گرا بخوبی مورد تحقیق قرار گرفته و عملاً عمومی شده است، تئوری رهبری خدمتگزار نیاز دارد که بیش‌تر مورد حمایت قرار گیرد. با وجود این، رهبری خدمتگزار فرصت‌های بزرگ‌تری را به رهبران پیشنهاد می‌نماید.

شبیبه به رهبری تحول‌گرا، رهبری خدمتگزار می‌تواند در مورد تغییر واقعی در سازمان‌ها به کار گرفته شود. هنگامی که پیروان تصدیق کردند که رهبرانشان صادقانه پیرو ایده‌آل‌های رهبری خدمتگزار هستند، پس احتمالاً آن‌ها خیلی دوست دارند که به خودشان خدمت کنند، خدمتگزارانی که سوء استفاده از مصرف‌کننده را کاهش داده، سودمندی و موفقیت طولانی مدت را افزایش می‌دهند (براهام، ۱۹۹۹، ص ۵۶).

به طور کلی، هر دو رهبری خدمتگزار و رهبری تحول‌گرا الگوهای متفاوت، ولی معتبر را برای رهبری همزمان در همه نوع سازمان‌ها پیشنهاد می‌نمایند.

منابع و مأخذ :

۱. احمدنور، یوسف (۱۳۷۸)، "فرهمنمادی و رهبری مدیریتی: موهبتی تحقق نیافته"، ترجمه نیکو سرخوش، نشریه فراز، شماره ۱۲.
۲. پارسایان، علی و اعرابی، سید محمد (۱۳۸۳)، "رفتار سازمانی؛ مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها"، جلد دوم، تهران، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۳. رضایی نژاد، عبدالرضا (۱۳۸۲)، "از جا کندن کوه"، گزیده مدیریت، سال چهارم، شماره ۲۶، ص ۲۴.
۴. ساعتچی، محمود (۱۳۷۵)، "روانشناسی کاربردی برای مدیران"، تهران، انتشارات ویرایش.
۵. علوی، سید امین ا... (۱۳۷۶)، "روانشناسی مدیریت و سازمان (رفتار سازمانی)"، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۶. فرهنگی، علی اکبر و صفرزاده، حسین و خادمی، مهدی (۱۳۸۳)، "نظریه‌های ارتباطات سازمانی"، تهران، انتشارات رسا.
۷. وکیلی، فریبا (۱۳۸۲)، "بهار، انگیزش طبیعت"، گزیده مدیریت، سال چهارم، شماره ۲۶، ص ۷.
8. Avolio, B. J. and Bass, B. M. (2002), "Developing Potential across a Full Range of Leadership Cases on Transactional and Transformational Leadership", Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
9. Bass, B. M, (1985), "Leadership: good, better, best", Organizational Dynamics, Vol. 13 No. 3, pp. 26 – 40.
10. Bass, B. M, (1985), "Leadership and Performance beyond Expectations", the Free Press, New York, NY.
11. Bass, B. M, (1990), "From transactional to transformational leadership: learning to share the vision", Organizational Dynamics, Vol. 18 No. 3, pp. 19 – 31.
12. Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994), "Introduction", in Bass, B. M. and Avolio, B. J. (Ed), Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
13. Bass, B.M and Avolio B.J (1990), "Multifactor Leadership Questionnaire", Consulting Psychologist Press, Palo Alto, CA.
14. Behling, O. and McFillen, J. M. (1996), "A Syncretical model of Charismatic / transformational leadership", Group and Organizational Management, Vol. 21, No. 2, pp. 163 – 91.

15. Beirstedt, R. (1950), *"An Analysis of Social Power"*, American Sociological Review, No. 15, pp. 730 – 36.
16. Bennis, G. Warren, (1977), *"Where have all the Leaders gone?"* Technology Review, No. 758, March – April, pp 3 – 12.
17. Bennis, G. Warren, (1985), *"The planning of change"*, 4th ed, New York, Harper and Row pub.
18. Bennis, G. Warren, (1990), *"How to be a Leader they'll follow"*, working woman, No. 15, March, p. 75.
19. Bennis, W. and Nanus, B. (1985), *"Leaders: The Strategies of Taking Charge"*, Harper & Row, New York, NY.
20. Bennison, Malcolm and Casson, Jonathan, (1984), *"The Manpower Planning Handbook"*, McGraw – Hill.
21. Blake, R. R. and Mouton, J. S. (1964), *"The Managerial Grid"*, Houston: Gulf.
22. Blake, R. Robert and Mouton, S. Jane, (1964), *"The Managerial Grid"*, Houston, Tex.: Gulf Publishing.
23. Braham, J. (1999), *"The spiritual side"*, Industry Week, Vol. 248 No. 3, pp. 48 – 56.
24. Burns, J. M. (1998), *"Transactional and Transformational Leadership"*, in Hickman, G. R. (Ed), *Leading Organizations*, Sage Publications, Thous and Oaks, CA, pp. 133 – 4.
25. Burns, J. M. (1978), *"Leadership"*, Harper & Row, New York, NY.
26. Burns, J. M. (1978), *"Leadership"*, New York: Harper & Row.
27. Burns, J. M. (1978), *"Leadership"*, Harper & Row Publishers, New York, NY.
28. Cary, David and Mallory, Geoff, (1998), *"Making Sense of Managing Culture"*, International Thomson Business Press, Boston, p. 125.
29. Conger, A. Jay, (1988), *"Theoretical Foundations of Charismatic Leadership"*, in Jay A. Conger et. al. (Ed), *Charismatic Leadership: The Blusive Factor in Organizational Effectiveness* Bass), pp. 12 – 39.– (San Francisco: Jossey
30. Conger, A. Jay and Kanungo, N. Rabindra and associates, Eds, (1988), *"Charismatic Leadership": The Blusive Factor in Organizational Effectiveness* (San Francisco: Jossey – Bass).
31. Contee – Borders, A.K. (2002), *"A case study defining servant leadership in the workplace"*, Digital Dissertations, 3069348.
32. Dahl, R. A. (1957), *"The Concept of Power"*, Behavioral Science, No. 2, pp. 201 – 15.
33. De Pree, (1989), *"Leadership Is an Act, Doubleday"*, New York, NY.
34. Decotlis, Kochan, schmidt, (1979), *"Science and Human Behavior"*, McGraw – Hill, p. 11.
35. Ditcher, Ernest, (1987), *"How Hot A Manager Are You?"*, New York – McGraw – Hill.
36. Farling, M. L, Stone, A. G. and Winston, B. E. (1999), *"Servant leadership:*

- setting the stage for empirical research*", The Journal of Leadership Studies, Vol. 6 No. 1 / 2, pp. 49 – 72.
37. Fiedler, E. Fred, (1970), *"Leadership Experience and Leader Performance"*, Organizational Behavior and Human Performance, pp 1 – 14.
 38. Fiedler, E. Fred and Chemers, M. M, (1985), *"Improving Leadership Effectiveness"*, Personnel Psychology, No. 38 spring, pp. 220 – 22.
 39. French, J. R. P, (1983), *"Effective Management: Research and Application, Proceedings of the 20th Annual Eastern Academy of Management"*, Pittsburgh, May, pp. 79 – 82.
 40. Greenleaf, R. k. (1977), *"Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness"*, Paulist Press, New York, NY.
 41. Greenleaf, R. K, (1977), *"Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness"*, Paulist Press, New York, NY.
 42. Harvey, M. (2001), *"The hidden force: a critique of normative approaches to business leadership"*, SAM Advanced Management Journal, Vol. 66 No. 4, pp. 36 – 48.
 43. Hersey, P. and Blanchard, H. K, (1977), *"Management of organizational Behavior"*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
 44. Hersey, P. and Blanchard, K. H, (1974), *"So You Want to Know Your Leadership Style?"* Training and Development Journal February, pp. 1 – 15.
 45. Hersey, P. and Blanchard, K. H, (1988), *"Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources"*, 5th ed. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
 46. Hersey , Paul and Blanchard , H. Kenneth and Dowey , Johnson , (1996), *"Management of Organizational Behavior"*, 6th ed , Englewood Cliffs , Prentice – Hall.
 47. Hersey and Blanchard, (1969), *"Management of Organizational Behavior"*, p. 171.
 48. Hertzberg, Fredrick, (1966), *"How Do You Motivate Employees?"*, Harvard Business Review.
 49. House, J. Robert, (1971), *"A Path . Goal Theory of Leader Effectiveness"*, Administrative Science Quarterly, No. 16, pp. 321 – 38.
 50. House, R. J. (1997), *"The Social Scientific Study of Leadership: Quovadis?"*, (Journal of Management, Vol. 23).
 51. Hunt, J. G. (1991), *"Leadership: A New Synthesis, Sage Publications"*, Newbury Park, CA.
 52. *"Implications for Cross . Cultural Training Programs"*, Columbia Journal of World Business, winter, p. 73.
 53. Jung, D. I. And Avolio, B. J. (2000), *"Opening the black box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional Leadership"*, Journal of Organizational

Behavior, Vol. 21, No. 8, pp. 949 – 64.

54. Kanungo, R. N. (1998), "*Leadership in Organization: Looking Ahead to the 21st Century*" (Canadian Psychology), 39 (1 – 2).
55. Kelleher, Ann and Klein, Laura, (1999), "*Global Perspectives*", A Handbook for Undertaking Global Issues, Prentice Hall, p. 18.
56. Kirkpatrick, A. Shelley and Locke, A. Edwin, (1991), "*Leadership: Do Traits matter?*" Academy of Management Executives, 5, No. 2, p. 49.
57. Kirkpatrick, S. and Locke, E. (1996), "*Direct and Indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes*" Journal of Applied Psychology, Vol. 81, No. 1, pp. 36 – 51.
58. Koonts, Harold and O'Donnell, Cyril and Weihrich, Heinz, (1998), "*management*" Loth Ed.
59. Koontz, Harold and O'Donnell, Cyril, (1959), "*Principles of Management*", 2nd Ed. New York: McGraw Hill, p. 435.
60. Kotter, J. P. (1990), "*What Leaders Really Do?*" (Harvard Business Review).
61. Kotter, P. John, (1990), "*A Force for Change: How Leadership Differs form Management*", New York: Free Press.
62. Kritner, Robert and Kinicki, Angelo, (1992), "*Organizational Behavior*", Irwin Inc, the United States.
63. Lee, Ching . Rong, (1996), "*Impacts of Organizational Culture on Chinese, Japanese, and American Management*", the Chinese Journal of Administration, No. 59, February, p. 80.
64. Liden, R. C and Wayne, S. J and Stillwell, D, (1993), "*A Longitudinal study of the early Development of Leader – Member Exchange*", Applied psychology Journal, August, pp. 662.
65. Likert, R. (1961), "*New Patterns of Management*", McGraw – Hill, New York, NY.
66. Likert, R. (1967), "*The Human Organization: Its Management and Value*", McGraw – Hill, New York, NY.
67. Lubin, K. A. (2001), "*Visionary leader behaviors and their congruency with servant leadership characteristics*", Dissertation Abstracts Online, 3022943.
68. Luthans, Fred, (1995), "*Organizational Behavior*", 7th ed, Singapore, McGraw – Hill, p 375.
69. Luthans, Fred and Martinko, J. Mark, (1988), "*The Practice of Supervisor*" McGraw – Hill.
70. McMinn, T. F. (2001), "*The conceptualization and perception of biblical servant leadership in the southern Baptist convention*", Digital Dissertations, 3007038.
71. Mendenhall, Mard and Oddou, George, (1986), "*Acculturation Profiles of expatriate Managers*".
72. Oberg, W, (1972), "*Charisma, Commitment, and Contemporary Organizational Theory*", MSU Business Topics, No. 20. pp. 18 – 32.

73. Podsakoff, P. M. and Mockenzie, S. and Bummer, W. H. (1996), "*Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors*", Journal of management, Vol. 22, No. 2, pp. 259-98.
74. Pollard, C. W. (1996), "*The Soul of the Firm*, Harper Business and Zondervan Publishing House", Grand Rapids, MI.
75. Raymond, Miles, (1965), "*Human Relations or Human Resources?*", Harvard Business Review, July-August.
76. Reddin, J. William, (1970), "*Managerial Effectiveness*", New York: McGraw – Hill.
77. Robbins, P. Stephen, (1996), "*Organizational Behavior*", 7th Ed, Englewood Cliffs, Prentice–Hall New Jersey.
78. Robbins, Stephen. P, (1991), "*Organizational Behavior*", Prentice Hall press.
79. Rogers, M. F, (1973), "*Instrumental and Infra – Resources: The Bases of Power*", American Journal of Sociology.
80. Russell, B, (1982), "*Power, Projection of Power: Perspectives, Perceptions, and Problems*", Archon Books.
81. Russell, R. F. and Stone, A. G. (2002), "*A review of servant leadership attributes: developing a practical model*", The Leadership & Organization Development Journal, Vol. 23 No. 3, pp. 145 – 57.
82. Schermerhorn, John R, Hunt, James G, Osborn, Richard (1997), "*Organizational Behavior*", Willey and sons, INC.
83. Shamir, B. (1995), "*Social distance and charisma: theoretical notes and an exploratory study*", Leadership Quarterly, Vol. 6, No. 1, pp. 19 – 47.
84. Spears, L. (1995), "*Servant . leadership and the Greenleaf legacy*", in Spears, L. (Ed.), Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant – leadership Influenced Today's Top Management Thinkers, John Wiley & Sons, Inc, New York, NY, pp. 1 – 14.
85. Spears, L. (1996), "*Reflections on Robert K. Greenleaf and servant – leadership*", The Leadership & Organization Development Journal, Vol. 17 No. 7, pp. 33 – 5.
86. Stephen King, (1994). , "*What Is the Latest on Leadership?*", Techniques, Vol. 7, No. 6.
87. Stogdill, M. Ralph and Coons, Alvin, Eds, (1957), "*Leader Behavior: Its Description and Measurement*", Research Monograph No. 88, Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
88. Stogdill, R. M. and Coons, A. E. (Eds.). (1957), "*Leader Behavior: Its Description and Measurement*", the Ohio State University Bureau of Business Research, Columbus, OH.
89. Stogdill, Ralph M, (1974), "*Historical Trends in Leadership Theory and Research*", Journal of Contemporary Business, autumn, p. 7.

90. Stogdill, Ralph M, (1974), *"Handbook of Leadership New York"*: Free Press.
91. Stoober and Vankle, (1985), *"Organizational Behavior"*. Willey Andersons Inc.
92. Tennenbaum, Robert and Schmidt, H. Warren, (1973), *"How to Choose a Leadership Pattern"*, Harvard Business Review, May – June.
93. Tennenbaum R. I. R, (1961), *"Leadership and organization, A Behavioral Science Approach"*, McGraw . Hill.
94. Tennenbaum, Robert and Weschler, R. Irwin and Massarik, Fred, (1959), *"Leadership and organization, A Behavioral Science Approach"*, New York: McGraw – Hill.
95. Terry, R. George, (1960), *"Principles of Management"*, 3rd ed. Homewood, III: Irwin, p. 493.
96. Tracey, J. B. and Hinkin, T. R. (1998), *"Transformational Leadership or effective managerial practices?"*, Group & Organization Management , Vol. 23 , pp. 220 – 36.
97. Vroom, H. Victor and Yetten, W. Philip, (1973), *"Leadership and Decision – Making"*, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, p. 198.
98. Vroom, V. and Yetten, P. (1974), *"The search for a theory of Leadership"*, Englewood Cliffs, NJ Prentice – Hall, p. 396.
99. Vroom, V. H, (1974), *"The Search for a Theory of Leadership"*, in J. W. McGuire (ed.), Contemporary Management: Issues and Viewpoints Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall, p. 396.
100. Weber, Max, (1947), *"The Theory of Social and Economic Organization"*, New York: Oxford University Press.
101. Williams, L. E. (1998), *"Servants of the People: The 1960s Legacy of African – American Leadership"*, St Martin's Press, New York, NY.
102. Wrong, D. H, (1968), *"Some Problems in Defining Social Power"*, American Journal of Sociology, No. 73, pp. 673 – 81.
103. www.strategosinc.com
104. Yukl, A. Gary, (1981), *"Leadership in Organizations"*, Prentice . Hall, Inc.
105. Yukl, A. Gary, (1989), *"Leadership in Organizations"*, 2nd Ed, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, p. 176.
106. Yukl, G. (1998), *"Leadership in Organization"*, 4th Ed, Prentice – Hall, Inc, Upper Saddle River, NJ.
107. Yukl, G. (2002), *"Leadership in Organizations"*, 5th Ed, Prentice – Hall, Inc, Upper Saddle River, NJ.