

# بعد وظيفه‌ای (کارکردی) در بهبود اثربخشی رهبری

نوشته‌ی: دکتر عباس محمدزاده

دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی

## چکیده

یکی از مشکلات عمومی سازمان‌های کشور، اعم از بخش عمومی یا خصوصی، پایین بودن سطح عملکرد و تعهد است. در این مقاله ضمن آشنایی با رویکرد وظیفه‌ای (کارکردی) در رهبری، چگونگی استفاده از آن برای افزایش عملکرد و تعهد مورد بررسی قرار می‌گیرد. رهبر برخوردار از بعد وظيفه‌ای از ساختارهای موجود در درون سازمان بزرگ‌تر برای ترغیب افراد به انجام وظایف مهم و متعهد نمودن آنان به اهداف سازمانی استفاده می‌کند. برای آشنایی با این رویکرد، در ابتدا مروری مختصر بر سایر رویکردهای رهبری انجام گرفته و سپس بعد وظيفه‌ای تشریح شده است. در پایان نیز مثال‌هایی از نحوه‌ی استفاده از این رویکرد آورده شده است. امید است که این نگرش تازه در افزایش عملکرد و تعهد در سازمان‌های کشور مؤثر واقع شود.

## مقدمه

حداقل در طول ۶۴ سال اخیر از تاریخ پژوهش‌های رسمی رهبری می‌توان گفت که متخصصان این رشته از معارف بشری چنین پنداشته‌اند که پاسخ این معما را که "چه امری رهبری را خلق می‌کند" یافته‌اند. اما در هر زمانی که مشخص می‌شد پژوهش انجام یافته از حمایت تئوریک و رهنمودهای اندکی برخوردار است مجبور به پذیرش این واقعیت می‌شدند که هنوز هم پدیده‌ی "رهبری از نظر مدیران و پژوهش‌گران هر دو به یک‌سان پنهان مانده است."<sup>(۱)</sup>

در محدودیت درک و فهم از پدیده‌ی رهبری عوامل متعددی نقش داشته است که از اهم آن‌ها می‌توان به عدم نگرش به "رهبری"<sup>۱</sup> از بعد وظیفه‌ای اشاره نمود. برای پرداختن به این عدم توجه و غفلت، در این مقاله ابتدا به بازنگری مختصر از رویکردهای گذشته رهبری می‌پردازیم. سپس، به بعد وظیفه‌ای همراه با برخی پژوهش‌های انجام شده می‌پردازیم که نشان می‌دهد چه گونه می‌توان مشکلات همراه با رویکردهای گذشته را از میان برداشت. در پایان نیز راه کارهای بعد وظیفه‌ای که می‌تواند به مدیران در افزایش اثربخشی رهبری کمک کند مورد بحث قرار می‌گیرد.

## ابعاد قبلی مطرح شده در رهبری

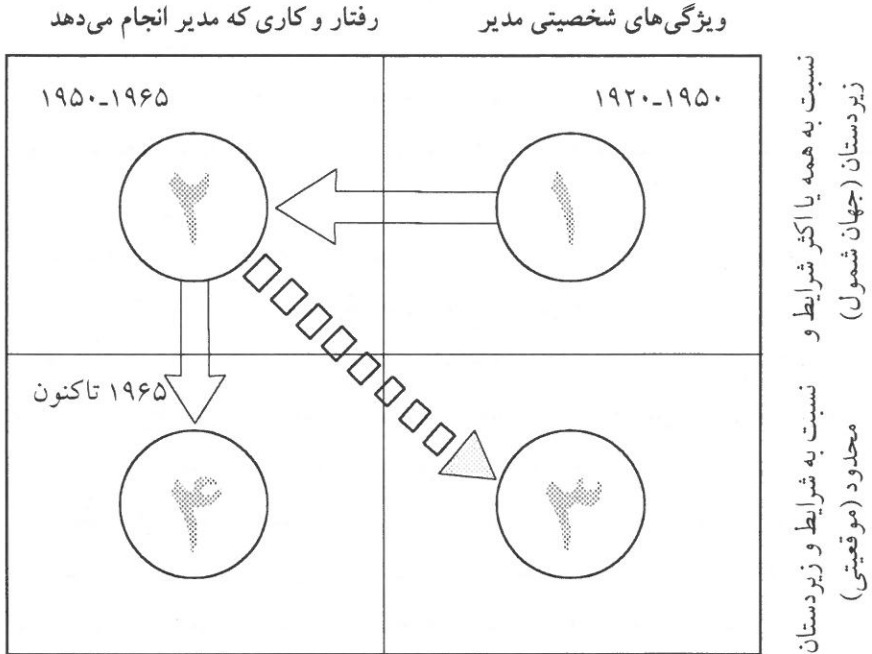
در اکثر تحقیقات به عمل آمده، از یکی از این چهار نظریه برای تبیین رهبری استفاده شده است: ویژگی‌های شخصیتی جهان شمول<sup>۲</sup>، رفتار جهان‌شمول، ویژگی‌های شخصیتی موقعیتی<sup>۳</sup> و رفتار موقعیتی (نگاره‌ی ۱ را ملاحظه نمایید).<sup>(۲)</sup>

1- Functional Perspective

2- Universal trait

3- Situational

نگاره ۱- سیر تکامل نظریه‌های رهبری



نظریه‌ی رهبری براساس ویژگی‌های شخصیتی جهان‌شمول با این پیش فرض آغاز می‌شود که رهبران مؤثر از مجموعه‌ی ویژگی‌های شخصیتی مشترک برخوردارند که آن‌ها را از رهبران کم‌تر موثر متمایز می‌سازد. اگرچه، اندک ویژگی‌های شخصیتی را می‌توان یافت که در برهه‌ای از زمان در رهبران موثر یافت نشده باشد، اما برخورداری از انگیزه، انرژی، هوش، مهارت‌های ارتباطی اعم از کلامی و غیر کلامی، شمایل فیزیکی (مانند قد و...) از ویژگی‌هایی می‌باشند که با رهبری همراه می‌باشند. اگرچه این نظریه‌ها در اهمیت هریک از ویژگی‌ها برای موفقیت رهبری اختلاف نظر دارند، اما در این نکته اشتراک نظر دارند که افراد برخوردار از ویژگی‌های شخصیتی "مناسب"، می‌توانند احتمالاً هرگونه افرادی را تقریباً در هر نوع شرایطی به نحوی موثر رهبری نمایند.

در مقابل، نظریه‌ی رفتار جهان شمول با این فرض آغاز می‌شود که اثربخشی رهبری بیشتر بستگی به آن دارد که رهبر چه گونه رفتار می‌کند تا این‌که رهبر کیست. طرفداران این نظریه اغلب از "سبک رهبری" صحبت می‌کنند، یعنی رفتار فراگرفته خاصی که مدیر در رابطه با کارکنان از خود بروز می‌دهد.

همانند مکتب فکری و ویژگی‌های شخصیتی جهان شمول، طرفداران رویکرد رفتار جهان شمول نیز معتقدند که یک سبک می‌تواند تقریباً در تمامی موقعیت‌ها و برای انواع زیردستان به نحوی موثر عمل کند.

نظریه‌ی ویژگی‌های شخصیتی و موقعیتی به تفکری برمی‌گردد که موفقیت رهبری را امری درونی<sup>۱</sup> می‌داند، اما در عین حال یک سری ویژگی‌های خاص را برای اثربخشی فراتر از موقعیت‌ها و پیروان خاص کافی نمی‌داند و بالاخره، نظریه‌ی رفتار موقعیتی، رهبری را سبک فراگرفته‌ای می‌داند که ممکن است در موقعیت خاص با گروهی خاص از پیروان مؤثر عمل کند، اما در موقعیتی دیگر و پیروانی متفاوت بدین گونه نباشد. بنابراین، از آن‌جا که مدیر نمی‌تواند به یک سبک اتکاء داشته باشد، باید همواره از مجموعه‌ای از قبل تعیین شده برخوردار باشد تا پاسخگوی موقعیت‌های متغیر با زیردستان متفاوت باشد. بدین نکته باید توجه داشت که در این نظریه برای هر موقعیت خاص و پیروان خاص یک مدل رفتاری خاص از قبل تعیین شده برای اثربخشی توصیه می‌گردد و برخلاف تصور عمومی آن‌گونه نیست که رهبر هرگونه که خود بخواهد و یا تمایل داشته باشد بتواند عمل کند.

اگرچه هر چهار نظریه مطرح شده در طول تاریخ مطالعات رسمی رهبری از طرفدارانی برخوردار بوده‌اند، اما در سیر تفکر هر دوره‌ای تغییرات مهمی را می‌توان مشاهده کرد. چنان‌که در نگاره‌ی ۱ مشاهده می‌شود، مطالعه‌ی اولیه رهبری بر محور یافتن مجموعه‌ای یک‌سان از ویژگی‌های مشخص‌کننده‌ی رهبران موثر انجام شده است و این تاکید از همان ابتدا بر پژوهش‌ها سایه افکنده است، دوره ۱۹۲۰ تا تقریباً ۱۹۵۰، جریان اصلی تفکر در دهه ۱۹۵۰ تا اوایل ۱۹۶۰ در جهت کناررفتن ویژگی‌های شخصیتی رهبر و یافتن سبک رهبری موثر جهان شمول است.

محدودیت هردوی این نظریه‌ها کم‌کم با تراکم نتایج پژوهش‌ها نمایان شد. جست و جوی تک‌بعدی و ساده‌ی ویژگی‌های شخصیتی و یا رفتاری رهبران مؤثر جای خود را به کوشش‌های پیچیده‌ای برای شناخت و تطبیق ویژگی‌های موقعیت و زیردستان با ویژگی‌های شخصیتی و رفتار مدیران بخشید. رویکرد ویژگی‌های موقعیتی در سال ۱۹۶۳ توسط فیدلر مطرح شد، اما اکثر تحقیقات معاصر بر رویکردهای رفتاری موقعیتی متنوعی استوار است.<sup>(۳)</sup> اگرچه رویکرد رفتاری و موقعیتی از لحاظ دقت علمی و سودمندی در عمل ایده‌آل نیستند، ولی جهت را درست نشان داده‌اند.

بنابراین، از چهار مطالعه‌ی اصلی در پدیده‌ی رهبری که طی سالیان گذشته انجام شده است، سه مطالعه فاقد اعتبار علمی و نظری است. شواهد برای رویکرد موقعیتی هنوز کامل نشده است، اما ظواهر نشان می‌دهد که نتیجه‌ی آن‌هم چندان رضایت‌بخش نیست. به عبارت دیگر تحقیقات هرچند اندک در ماهیت رهبری موجب شده است تا بسیاری از افراد با این جمله‌ی "بنیس" که تقریباً حدود ۳۵ سال قبل بیان داشته است موافق باشند که "از میان همه‌ی تحلیل‌های گیج‌کننده و مبهمی که در زمینه‌های روان‌شناسی اجتماعی انجام شده بدون تردید نظریه‌ی رهبری هم در شمار آنان قرار می‌گیرد."<sup>(۴)</sup> و با اندکی تساهل می‌توان گفت که احتمالاً بیش از هر عنوان دیگری در علوم رفتاری درباره‌ی آن نوشته شده، اما کم‌تر شناخته شده است. کاملاً روشن است که زمان برای رویکردی جدید به رهبری فرا رسیده است. بعد وظیفه‌ای (کارکردی) از مزیت‌های مهمی نسبت به نظریه‌های قبلی برخوردار است. این رویکرد نه تنها ژرف‌نگری‌های مهم و قابل قبولی را به موفقیت‌ها و شکست‌های رهبران دارد، بلکه هم‌چنین می‌توان از آن برای راهنمایی مدیران در انتخاب برخی رفتارهای رهبری روزانه استفاده کرد.

### بعد وظیفه‌ای (کارکردی)

بعد وظیفه‌ای ریشه در ساختار کارکردی<sup>۱</sup> دارد، که در پی نشان دادن آن است که چه‌گونه عملکرد یک فرد، گروه، سازمان و یا جامعه بر نظام‌های اجتماعی بزرگ‌تر که در آن قرار گرفته‌اند مؤثر واقع می‌شود.<sup>(۵)</sup>

شاید بهترین شیوه برای درک بعد وظیفه‌ای و گونه‌هایی که آن را از رویکردهای متداول متفاوت می‌سازد مقایسه‌ی آن با پدیده‌ای مانند سیستم کاربراتور اتومبیل باشد. توصیف ایستا (static) از کاربراتور را می‌توان با توصیف ویژگی‌های شخصیتی رهبر تشبیه نمود. مطمئناً برنامه کاری و لیست مشخصات اجزاء کاربراتور چیز مفیدی است، اما برای فردی که در پی جایگزینی قطعه‌ی خراب شده و یا کپی سازی از اجزاء کاربراتور است فایده‌ی چندانی ندارد. ولی توصیف پویا - که دربردارنده‌ی نمودارهای عملکرد اجزاء کاربراتور و رابطه‌ای که با جریان بنزین خام، هوا، و ایجاد ترکیب احتراقی دارد، بیشتر توضیح می‌دهد که کاربراتور چه کاری انجام می‌دهد تا این که از چه اجزایی ساخته شده است. این نحوه‌ی توصیف، مانند توصیف رفتار رهبری است که از ارزش برخوردار است. یک مکانیک، به‌عنوان مثال، توصیفی پویا از کاربراتور را در رفع عیب و تعمیر کاربراتور فوق‌العاده کارساز می‌بیند.

اما نه توصیف ایستا و نه توصیف پویا از کاربراتور هیچ‌کدام به تنهایی و یا با یکدیگر نمی‌توانند تمامی مطالب را در مورد مکانیسم آن نشان دهند. مسایل مهم دیگری را می‌توان با توجه و نگرش به وظیفه (کارکرد) کاربراتور به دست آورد: "نقشی که کاربراتور در کار موتور ایفاء می‌کند که جزئی از آن است." توصیف کارکردی از کاربراتور است که توضیح می‌دهد کاربراتور ترکیبی مناسب از بنزین و اکسیژن را برای ایجاد امکان احتراق انفجاری در سیلندرها فراهم می‌آورد و از این طریق اطلاعات مهمی را به دست می‌دهد که از دو نگرش دیگر به مکانیسم آن حاصل نمی‌آید.

اول این که، بعد کارکردی (وظیفه‌ای) در تعیین این که کدام عملیات در درون سیستم یا ساختار بزرگ‌تر، اصلی و یا فرعی هستند کمک می‌کند. برای مثال، خارج کردن کاربراتور موجب خاموش شدن موتور می‌شود اما با خارج کردن واشر کنترل انفجار، موتور به کار خود ادامه می‌دهد. وظیفه‌ای را که کاربراتور ایفاء می‌کند اصلی و برای کار اتومبیل لازم است، در حالی که وظیفه‌ای که واشر کنترل انفجاری به‌عهده دارد چنین نیست و فرعی قلمداد می‌گردد.

دوم، بعد وظیفه‌ای (کارکردی) امکان شناخت معادل‌های کارکردی را فراهم می‌سازد. در مورد اتومبیل، سیستم انژکتوری (تزریق سوخت) نه شبیه کاربراتور است و نه همانند آن عمل می‌کند، اما در قالب کاری (وظیفه‌ای) که برای موتور انجام می‌دهد "معادل" کاربراتور است. به عبارت

دیگر آن‌ها "ساختارهای کارکردی معادل" می‌باشند. شناخت معادل‌های کارکردی امکان جایگزینی یکی را به جای دیگری فراهم می‌آورد، اگرچه ممکن است از نظر ظاهر و عملکرد متفاوت باشند. نگرش وظیفه‌ای (کارکردی) به اشیاء و پدیده‌هاست که زمینه ابداع، تغییر، اختراع و پیشرفت فن‌آوری را فراهم می‌آورد.

### بعد وظیفه‌ای (کارکردی) در رهبری

بنابراین، از بعد کارکردی رهبری انتظار می‌رود دو کار را انجام دهد. اول این که باید به گروه‌ها، شرکت‌ها، واحدها و گروه‌های کاری توجه نموده و وظیفه و کارکرد اصلی آن‌ها را تعیین کند. دوم، با رهبری به‌عنوان ساختاری که دارای از معادل‌های کارکردی فاقد هنجار است برخورد کند.

### وظایف (کارکردهای) رهبری

اگرچه تحقیقات رهبری با بسیاری از فرضیه‌های متفاوت آغاز گشته و در مسیرهای مختلفی حرکت کرده است، اما خطوط برجسته‌ای را می‌توان یافت که از میان تمامی نتیجه‌گیری‌های به‌عمل آمده عبور نموده است. نظریه‌های مختلف دو جنبه‌ی عمده را در رهبری مشخص می‌سازند. یکی کوشش‌هایی که رهبر برای انجام کار از خود نشان می‌دهد، و دیگری کوشش‌های وی در تأمین رضایت اعضاء گروه و همبستگی و خوب بودن گروه کاری است. از بعد کارکردی می‌توان گفت که رهبری دو وظیفه‌ی اصلی و عمده را انجام می‌دهد: اول، رهبری این اطمینان و تضمین را فراهم می‌کند که گروه برای سازمان بزرگ‌تر که خود جزئی از آن است برخی وظایف مهم را انجام می‌دهد. دوم، رهبری برای تضمین و حفظ موجودیت گروه عمل می‌کند، بدین معنی که، رضایت و تعهد لازم را در سطح کافی برای حفظ تماس گروهی و کار در جهت اهداف سازمانی ایجاد می‌کند.

هردوی این کارکردها را می‌توان از طریق ساختارهای متفاوتی که رفتار رهبری فقط یکی از آن‌ها باشد انجام داد. وظیفه‌ی کاری می‌تواند انجام شود اگر رهبر از رفتارهای وظیفه - مدار از قبیل واگذاری کار به افراد، مشخص کردن اهداف و مقاصد، توزیع نقش‌ها و مراحل کار، توضیح نقش‌ها، و مانند این‌ها استفاده کند. هم‌چنین وظیفه را می‌توان با استفاده از اقدامات نفوذی، سایر

کارکنان، مدیران فاقد اختیار مستقیم نسبت به گروه کاری، و یا خود کارکنان (خود - هدایتی) انجام داد. به مجموعه‌ی این ساختارها، ساختارهای رهبری رهنمودی یا به اختصار هدایت اطلاق می‌شود. عملیات نگهداری را می‌توان از طریق رفتارهای حمایتی از ناحیه‌ی راس واحد، سایر مدیران یا نفوذ، همکاران و سایر اعضای گروه کاری، رضامندی حاصل از نفس کار، تعهد فرد به اهداف سازمان و نفوذهای حمایتی از طرف افراد خارج از سازمان انجام داد. ساختارهای رهبری حمایتی یا حمایت مجموعه ساختارهایی که عملیات نگهداری و حفظ را انجام می‌دهند. نگاره‌ی ۲ برخی ساختارهای کلیدی را که برای انجام وظیفه و عملیات حفظ و نگهداری انجام می‌گیرد خلاصه نموده است.

#### نگاره ۲- خلاصه‌ای از بعد وظیفه‌ای (کارکردی) رهبری

نتیجه	ساختار رهبری	وظیفه رهبری
عملکرد	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ رفتار رهبری دستوری از طریق سرپرست، مدیر دیگر یا همکار برخوردار از نفوذ</li> <li>○ خود - مدیریتی</li> <li>○ تبیین کار</li> <li>○ هدایت گروهی</li> <li>○ هدایت خارجی</li> </ul>	الف) به انجام رسانیدن کار
تعهد رضایت شغلی	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ رفتار رهبری حمایتی از طریق سرپرست، مدیر دیگر یا همکار برخوردار از نفوذ</li> <li>○ تعهد حرفه‌ای</li> <li>○ ماهیت ارضاکنندگی درونی شغل</li> <li>○ حمایت گروهی</li> <li>○ حمایت خارجی</li> </ul>	ب) نگهداری و حفظ گروه



### نفوذ و تاثیر ساختارها بر عملکرد و تعهد

چه گونه ساختارهای متفاوت می‌توانند بر رهبران برای انجام موفقیت‌آمیز دو وظیفه‌ای که به جزئی تفاوت در تعبیر، عبارتند از حفظ سطحی قابل قبول از تعهد و عملکرد تاثیرگذارند؟ پاسخ به این سؤال از دیدگاه وظیفه‌ای (کارکردی) در پژوهشی مورد مطالعه قرار گرفته است. در این پژوهش تعداد ۳۸۰ شاغل در ۴۲ گروه کاری در ۶ زیر مجموعه از یک واحد بزرگ تاسیسات دفاعی مورد مطالعه قرار گرفته است. (۶)

برخی از نویسندگان رهبری اشاره دارند که هرچه تعداد ساختارهایی که کارکنان را به سمت عملکرد بهتر و نگهداری گروه کار هدایت کند بیشتر باشد، عملکرد مؤثرتر بوده و کارکنان از رضایت و تعهد بیشتری برخوردار می‌گردند. (۷) نتایج پژوهش نشان داده است که این مطلب تا حدی درست است. اما حدودی وجود دارد که بعد از آن واگذاری کار اضافی و یا به‌کارگیری ساختارهای نگهداری، بخصوص اگر مداخله سرپرست را به همراه داشته باشد، در حقیقت رضایت و عملکرد را کاهش می‌دهد. به‌عنوان مثال، کارکنان کاملاً آموزش دیده و با تجربه اغلب به سادگی از کنار دستورالعمل‌های جزئی و آزاردهنده که معمولاً تبدیل به تنها عامل کاهش‌دهنده‌ی عملکرد می‌شود عبور نمی‌کنند. به‌طریقی مشابه، بسیاری از کارکردهای اجتماعی "عملکرد فرماندهی" اگرچه برای افزایش رضامندی شاغل طراحی شده باشند، اما ممکن است موجب کاهش رضایت برای کارکنانی گردد که از زندگی فعال اجتماعی مربوط به خود برخوردار می‌باشند. رابطه‌ی بین تعداد ساختارها و انجام موفقیت‌آمیز وظیفه به یک منحنی "U" معکوس شباهت پیدا می‌کند. هرچه هدایت‌های بیشتری از منابع فزون‌تری انجام گیرد، عملکرد افزایش یافته و به نقطه‌ی حداکثر می‌رسد و پس از آن کاهش پیدا می‌کند. به‌همین ترتیب هرچه حمایت بیشتری از ساختارهای مختلف به‌عمل آید، رضایت و تعهد به سازمان افزایش یافته به نقطه‌ی حداکثر رسیده و سپس کاهش پیدا می‌کند. در نتیجه هزینه‌های ناشی از غیبت، ترک شغل، شکایات، ضایعات، و غیره کاهش پیدا کرده، به‌حداقل می‌رسد و سپس مجدداً افزایش پیدا می‌کند.

رویکرد وظیفه‌ای (کارکردی) به رهبری در آگاهی‌دادن به مدیر از این که چه موقع رفتار رهبری برای حفظ عملکرد واحد و تعهد شاغل به صورت فزاینده مورد نیاز است کمک می‌کند.

بنابراین بعد کارکردی رهبری، نظریه‌های معاصر موقعیتی رهبری را تکمیل نموده و توسعه می‌بخشد. برای مثال، مدل رهبری موقعیتی پال هرسی و کنت بلانچارد خاطر نشان می‌سازد هم‌چنان‌که گروه کاری جدید رشد تکاملی پیدا می‌کند، سبک رهبری می‌بایستی: از (۱) وظیفه‌گرایی بالا / رابطه‌گرایی پایین، به (۲) وظیفه‌گرایی و رابطه‌گرایی بالا، به (۳) وظیفه‌گرایی پایین / رابطه‌گرایی بالا، به (۴) وظیفه‌گرایی و رابطه‌گرایی پایین تغییر پیدا کند. بعد کارکردی (وظیفه‌ای)، ژرف‌نگری بیشتری را در مورد این که چرا این توصیه‌ها می‌تواند برای سطوح مختلف تکامل گروه مناسب باشد ارائه می‌دهد که به توضیح آن می‌پردازیم. (۸)

۱- کارمندان جدیدی که وظایف جدیدی را انجام می‌دهند نیازمند راهنمایی قابل ملاحظه‌ای می‌باشند که در واقع می‌تواند به تنهایی از رأس رسمی واحد انجام گیرد. در عین حال، چالش ناشی از تازگی کار و حمایت همکاران رضایت قابل ملاحظه‌ای را برای شاغل ایجاد می‌کند. بنابراین درحالی که نیاز به راهنمایی و هدایت بالاست، نیاز به حفظ و نگهداری پائین است زیرا از طریق عوامل درونی فراهم می‌شود. کارمند مایل است برای خوب انجام دادن و ادای ماهرانه وظیفه به کار بپردازد.

۲- هم‌چنان‌که گروه به بلوغ فکری نزدیک می‌شود بسیاری از رضامندی‌های درونی همراه با فراگیری وظیفه‌ی تازه و چالش برانگیز فروکش می‌کند. هدایت و راهنمایی برای انجام وظیفه از رأس واحد هنوز ضروری است، اما وی باید کاهش رضامندی درونی را نیز با کسب حمایت از سایر ساختارها جایگزین و جبران نماید.

۳- هم‌چنان‌که تکامل ادامه پیدا می‌کند، دانش و معلومات شغلی و راهنمایی همکاران جایگزین هدایت مورد نیاز از ناحیه رهبری می‌گردد. به هر حال اگر راه‌های دیگری برای ایجاد حمایت و تعهد فراهم نشده باشد، رفتارهای حمایتی از جانب مدیر مورد نیاز است.

۴- در یک گروه کاملاً رشد یافته که وظیفه، دانش و معلومات شغلی افرادی که آن را تشکیل می‌دهند، خود شغل، و سایر اعضاء گروه، هدایت و نگهداری را فراهم می‌آورد، هدایت و اقدام آشکار کم‌تری از جانب مدیر ضرورت دارد. بنابراین بعد کارکردی از چند جهت مدل رهبری موقعیتی را تقویت می‌کند و گسترش می‌دهد. اول، درک روشنی از این که چرا توصیه‌های

هرسی و بلانچارد ممکن است صحیح باشد ارائه می‌دهد. دوم نشان می‌دهد که چه گونه برخی از رفتارهای رهبر در شرایط خاصی غیر ضروری و یا حتی غیر سازنده (مخرب) می‌باشد. و بالاخره، گزینه‌هایی را مطرح می‌سازد که مدیران می‌توانند براساس آن برای بهبود نارسائی‌های موجود اقدام کنند.

بنابراین برای یک گروهی که جدیداً تشکیل یافته مدیر باید دستورالعمل‌های بهتری را فراهم کند و از یکی از اعضای با نفوذ گروه بخواهد تا آن را هدایت کند، از مدیر بالاتر بخواهد تا در تبیین وظایف کمک کند، و یا شغل را به نحوی طراحی مجدد کند که کارکنان درک بهتر از این که چه کاری را باید انجام دهند به دست آورند.

### کاربرد بعد وظیفه‌ای (کارکردی)

بعد کارکردی، برخلاف سایر نظریه‌ها، نشان می‌دهد که چه گونه رهبری با سایر ساختارهای سازمانی مرتبط بوده و چه گونه بر عملکرد و تعهد تاثیر می‌گذارد. استفاده از بعد کارکردی مانند نظریه‌های رفتاری موقعیتی بر دو اساس استوار است: اول، اگرچه رهبران می‌توانند با حدس و گمان و یا از روی شانس رفتار خود را برای تکمیل ساختارهای موجود تطبیق دهند، اما در اثربخشی رهبری را تنها می‌توان از طریق تحلیل سیستمی از چگونگی کارکرد رهبری در موقعیت‌های خاص بهبود بخشید. تشخیص موقعیت‌های مختلف رهبری از بعد کارکردی امکان درک روابط متقابل پیچیده را برای مدیران فراهم می‌آورد. دوم: مدیران می‌توانند عملیات خود را مطابق با نیازهای موقعیت‌های خاص تغییر دهند. آن‌ها می‌توانند از یک یا چند وظیفه و ساختار حفظ و نگهداری مندرج در نگاره‌ی ۲ استفاده کنند. مثال‌هایی از پاسخ‌های مناسب مدیریتی به مشکلات خاص در پی می‌آید.

### عملکرد غیر رضایت‌بخش همراه با تعهد رضایت‌بخش

موقعیتی که در آن عملکرد شاغل غیر مطلوب اما از تعهد بالا برخوردار است می‌تواند نتیجه‌ی عدم کفایت در هدایت و راهنمایی توأم با حمایت کافی باشد. برای مثال، برخی

حرفه‌ای‌های جوان که شغلی را در پایتخت به دست می‌آورند آن‌چنان در هیجان ناشی از کار در پایتخت غرق می‌شوند، که کاملاً خود را نسبت به سازمانی که در آن کار می‌کنند متعهد می‌سازند. این مطلب بخصوص در مورد افرادی که گروه‌های کاری آن‌ها حمایتی می‌باشد و وظائف آنان از پاداش درونی برخوردار است بیشتر صادق می‌باشد. ولی وسعت و پیچیدگی دولت ممکن است آن‌ها را چنان غرق در اندیشه و تفکر سازد که اثربخشی عملکرد آنان بسیار کم‌تر از آن گردد که روسای آنان انتظار دارند. اگر چنین شد، مدیر گزینه‌های متعددی را برای حل آن در اختیار دارد. واضح‌ترین آن راهنمایی و هدایت لازم توسط شخص مدیر است. وی می‌تواند به ابلاغ قوانین و مقررات بپردازد، وظایف را به‌طور شفاهی توضیح دهد، و یا این که نقش افراد دیگر را تبیین کند. اما راه‌های دیگری نیز وجود دارد. اگر مدیر برای ارائه چنین راهنمایی‌هایی مناسب نیست یا فاقد مهارت‌های لازم برای انجام آن است، می‌تواند از ساختارهای مناسب دیگر استفاده کند. مدیر سطح بالاتر و یا دستیار ماهر بخصوصی می‌تواند این هدایت را انجام دهد. یا ممکن است از برنامه طراحی مجدد وظیفه و یا هدف‌گذاری برای افزایش درک شاغل از کاری که از وی انتظار می‌رود استفاده شود. از همه‌ی این‌ها به‌صورت موفقیت‌آمیزی در بخش‌های مختلف دولتی استفاده شده است. در تنظیم دیگری می‌توان از سیستم جبران عملکرد اقتضایی نه تنها به‌عنوان مشوقی برای خود - هدایتی، بلکه به‌عنوان راه‌هایی برای جلب توجه به ابعاد حساس عملکرد شغلی استفاده نمود. از گروه کاری نیز می‌توان به‌عنوان منبع هدایت و راهنمایی استفاده کرد، اگر چه تحت نفوذ قرار دادن آن بسیار مشکل است. با این که جنبش روابط انسانی دهه‌های ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰ به علت فشار ناشی از اشتباه خود فروکش کرد، اما فرضیه‌ی اصلی آن مبنی بر این که همکاران، نفوذگذاران موثری بر رفتار شغلی فرد می‌باشند مطلب درستی بود که هنوز هم به‌قوت خود باقی است. (موفقیت ژاپنی‌ها در استفاده از گروه کار نشان می‌دهد که این فرضیه درست است، و سازمان‌های آمریکایی نیز علاقه‌ی وافری به سبک‌های مدیریت ژاپنی از خود نشان داده‌اند.) به‌علاوه، خود انگیزشی می‌تواند با توسل به ارزش‌های شغلی شدیداً پایدار افزایش یابد. از آن‌جا که ساختارها از لحاظ کارکردی تقریباً معادل می‌باشند، هر یک یا ترکیبی از آن‌ها می‌تواند برای افزایش عملکرد مورد استفاده قرار گیرد. انتخاب از میان آن‌ها باید براساس توانایی‌های مدیر، محدودیت‌های مالی و

سایر محدودیت‌های عملیاتی وی، و ترجیحات فردی مدیر انجام پذیرد.

### عملکرد رضایت‌بخش و تعهد غیر رضایت‌بخش

اگر کمیت و کیفیت کار قابل قبول باشد، اما ترک خدمت داوطلبانه، غیبت، شکایت و امثال آن زیاد باشد، فقدان حمایت کافی را می‌توان به‌عنوان اولین عامل احتمالی این وضعیت در نظر گرفت.

واضح‌ترین راه حل در چنین شرایطی افزایش رفتار حمایتی از جانب مدیر است. فعالیت‌هایی را نیز می‌توان در راستای ایجاد منابع اضافی برای رضامندی در خود شغل و یا فضای شغلی انجام داد. از طرف دیگر، اگر چنین رفتارهایی برای مدیر راحت نیست و یا ظرفیت آن را ندارد، یک معاون یا مدیر ارشد ممکن است این وظیفه را به‌عهده گیرد. طراحی مجدد شغل در راستای خطوط پیشنهادی طرفداران غنی‌سازی شغل نیز می‌تواند آن‌چه را که حمایت درونی، یا حمایت ایجادشده توسط خود شغل نامیده می‌شود فراهم کند. ابعاد مختلف فضای شغلی را نیز می‌توان برای افزایش تعهد دگرگون ساخت. واضح‌ترین آن پرداخت است. از مزایای سخاوتمندانه، شرایط کار مطبوع، پرستیز و امنیت شغلی نیز می‌توان به‌عنوان ابزارهای حمایتی و در نتیجه افزایش تعهد استفاده نمود. و بالاخره برای مدیر این امکان وجود دارد که برای افزایش حمایت از طریق گروه کاری عمل نماید. تشویق و ترغیب، استدلال درونی، ورزش و سایر فعالیت‌های تفریحی تدارک شده توسط سازمان و هم‌چنین رویدادهای اجتماعی غیر رسمی مانند برگزاری جشن تولد و مانند آن نیز می‌تواند به‌عنوان عاملی برای نزدیکی بیشتر کارمند به سازمان و افزایش تعهد وی عمل نماید.

چنان‌که قبلاً اشاره شد، وقتی ساختارها از لحاظ کارکردی معادل باشند، انتخاب را می‌توان براساس ترجیحات و قابلیت‌های فردی انجام داد. علاوه بر این، باید مراقبت به‌عمل آید تا از صحت اقدامات حمایتی اطمینان حاصل شود. فقدان اخلاص و خودانگیختگی می‌تواند موجب اقداماتی شود که نتیجه‌ی معکوس به‌همراه داشته و در واقع تعهد را کاهش دهد.

### عملکرد غیر رضایت‌بخش همراه با تعهد غیر رضایت‌بخش

بیش از یک شرایط ترکیبی را می‌توان یافت که به عملکرد غیر رضایت‌بخش و تعهد غیر رضایت‌بخش منتهی می‌شود. یکی از آن‌ها می‌تواند نتیجه‌ی یک هدایت افراطی همراه با حمایت غیر مکفی باشد. باید گفت که متاسفانه در اکثر موارد چنین است و اغلب نیز زمانی واقع می‌شود که مدیر دستورات مشروحو را به کارکنان می‌دهد که احساس می‌کند به علت داشتن تجربه و یا آموزش از کیفیت خوبی برای انجام آن برخوردارند. اگر سایر مدیران نیز در سطوح دیگر دستورات دیگری بدهند مشکل تشدید می‌شود. در چنین حالتی حمایتی که از خود شغل ناشی می‌شود کاهش یافته و اگر از منبع دیگری این حمایت ایجاد نشود، کل تعهد کاهش خواهد یافت.

آسان‌ترین راه حل، کاهش هدایت از جانب مدیر و افزایش رفتارهای حمایتی است و در صورتی که مدیران متعددی درگیر باشند مناسب است که یکی مسؤول هدایت و بقیه مسؤولیت حمایت‌کردن را انجام دهند. ولی همیشه هم به این سادگی نیست. زیرا ممکن است سؤال شود چه‌گونه فردی می‌تواند به مدیریت پردازد بدون این که زمینه‌ی هدایت را فراهم کند؟ این سؤال وارد است، بخصوص در سازمان‌هایی که در آن فوریت‌های ادواری موجب از بین رفتن منابع اضافی هدایت می‌گردد. مدیر باید آمادگی پذیرش مسؤولیت را در شرایط اضطرار داشته باشد و گروه می‌بایستی شرایط پذیرش این اختیار را داشته باشد. در مواردی که منابع اضافی برای هدایت موجود نیست، باید همیشه هدایت از راس سازمان وجود داشته باشد.

عملکرد و تعهد غیر رضایت‌بخش می‌تواند ناشی از رهبری بسیار آمرانه نیز باشد. رییس جدید شرکت شیکاگو جایگزین یک فرد مستبد و خودرای قبل از خود گردید و فضای جدیدی را با عدم تمرکز و تشویق به کارگروهی ایجاد نمود. قبل از انتصاب وی در سال ۱۹۸۰ ترک خدمت ۱۲/۷ درصد و بازده سرمایه ۲۳ درصد بود. سه سال بعد، ترک خدمت به ۵ درصد کاهش پیدا کرد و بازده سرمایه به بیش از دو برابر رسید. چنان‌که مثال شیکاگوی جدید نشان می‌دهد عملکرد و تعهد را می‌توان با مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری بهبود بخشید.<sup>(۱۰)</sup> در زمان کاهش هدایت از جانب مدیر، اگر کارکنان مشارکت را دلیلی بر پذیرش مدیریت از توانایی‌ها و حساسیت نسبت به ترجیحات خود تلقی کنند، هدایت گروهی تبدیل به منبع حمایت می‌شود. بنابراین زمانی که گروه کاری مشارکت دارد، مدیر هدایت کلی را به‌عهده دارد و

به جزئیات کاری که باید انجام شود نمی‌پردازد و عمدتاً به وضع مقررات فرآیند مشارکت اکتفا می‌کند که دربرگیرنده‌ی مواردی است که نیاز به تصویب رسمی مدیر، یا چگونگی اطلاع سرپرست از اقدامات انجام شده توسط گروه دارد.

اگرچه در شرایطی ممکن است مشارکت بیشتری مورد نیاز باشد ولی عملکرد و تعهد رضایت‌بخش را می‌توان نتیجه هدایت غیر کافی و حمایت بیش از حد دانست. هم‌چنان‌که این مشکل در اوج جنبش‌های روابط انسانی بیشتر رایج بود. ولی مطمئناً امروزه نیز در پاره‌ای از سازمان‌ها وجود دارد. در این نوع سازمان‌ها کارکنانی که اصولاً از کار خود لذت می‌برند از چنان منابع اضافی حمایت و هدایت اندک برخوردارند که گویی شرکت فضائی باشگاهی برای آنان فراهم آورده است. در نتیجه عملکرد و همراه با آن بسیاری از احساس‌های خوب در مورد شرکت و شغل کاهش پیدا می‌کند.

این مشکل را می‌توان با جایگزینی رهبری هدایتی به جای بخشی از رهبری حمایتی اصلاح نمود. اما همه‌ی مدیران نمی‌توانند به سادگی سبک خود را تغییر دهند. در بسیاری از موارد مدیران با کارکنان خود چنان یکی شده‌اند که تغییر در مدل رفتاری، فوق‌العاده رنج‌آور است. به‌رحال آنچه که مورد نیاز است تغییر کلی در سبک رهبری نمی‌باشد بلکه تغییر در هدایت تا آن حدی است که عملکرد را بهبود بخشد. اگر این تغییر به‌صورت مناسب انجام شود همراه با تغییر در عملکرد موجب می‌شود تا گروه احساس بهتری در مورد خود داشته و به تعهد بیشتری نیز بیانجامد.

زمانی که سبک مدیر نیاز به تغییر دارد مدیر نباید تغییرات ناگهانی و رادیکال در رفتار خود ایجاد کند. بلکه باید از هدف‌گذاری و روشن‌سازی نقش استفاده کند. اگر سازمان به این نتیجه برسد که رویکرد آمرانه مورد نیاز است، به جای این که مدیران کنونی رفتار خود را تغییر دهند، بهتر است از مدیر جدیدی خواسته شود تا آن را اجرا کند. مشارکت کارکنان در هسته‌های کیفیت و فعالیت‌های مشابه نیز می‌تواند کمک کند تا گروه‌های کاری اصلی، خود هدایت مورد نیاز را تامین کنند.

تعهد و عملکرد غیر رضایت‌بخش ممکن است ناشی از سومین اشکال رهبری نیز باشد، یعنی هدایت غیر کافی و حمایت غیر کافی. این موقعیت نیازمند اضافه کردن ساختارهای وظیفه و جذب و نگهداری هردو می‌باشد. به‌علاوه، میزان معینی از مدیریت مشارکتی نیز می‌تواند در

افزایش عملکرد و تعهد، هردو موثر باشد. اگرچه در چنین حالتی که مشکل نیاز به هدایت بیشتر دارد مدیر باید مهبای راهنمایی بیش از ضرورت باشد.

برخی اوقات فقط نشان دادن اندکی قدردانی، گرایش‌ها و یا رفتار شاغل را تغییر می‌دهد. در صنایع تولید سوزن معمولاً پرداخت براساس قطعه کاری انجام می‌شود زیرا کمیت و کیفیت محصول را می‌توان به آسانی با فرد کارگر مرتبط کرد. اما در یک کارخانه تولید جوراب تصمیم به استفاده از رویکرد جدیدی گرفته شد، بدین ترتیب که هر کارگری به‌نحو مطلوب عمل می‌کرد، روز بعد از آن با قراردادن یک گل سرخ روی میزش از وی استقبال به‌عمل می‌آمد. این سرپرست خود-هدایتی را از طریق جلب توجه به اهداف عملکرد افزایش داد و از آن‌جا که گل سرخ به‌عنوان نشانی از علاقه‌ی مدیریت به فرد تلقی می‌گردید، بنابراین عملکرد و تعهد هردو افزایش یافت.

### بازنگری بعد کارکردی (وظیفه‌ای)

مثال‌های مطرح شده در بالا راه‌هایی را نشان می‌دهد که مدیران می‌توانند از بعد کارکردی برای افزایش عملکرد و تعهد کارکنان استفاده کنند. اگر مدیر رفتار رهبری را به‌عنوان یکی از ساختارهای متعددی در نظر گیرد که ظرفیت انجام وظیفه و عملیات نگهداری و جذب را دارد، آن‌گاه گزینه‌های متعددی را برای انتخاب در برابر خود می‌بیند که عملکرد و تعهد موثر شاغل را به همراه می‌آورد. اگر عملکرد ضعیف است، آیا به‌علت بسیار کمی و یا بسیار زیادی هدایت است؟ اگر تعهد ضعیف است به‌علت آن است که حمایت بسیار کم است و یا به‌علت ترکیبی از حمایت بیش از حد و هدایت بسیار کم است؟

وقتی به این پرسش‌ها و سؤالاتی همانند آن پاسخ مناسب داده شد، مدیر می‌تواند جست و جو برای یافتن ساختارهای قابل دسترس و عملی را برای درمان نارسایی‌های هر شرایط کاری آغاز کند. برخی از اقداماتی که در این مقاله توصیه شد عموماً به‌عنوان بخشی از رفتار رهبر به آن اندیشیده نمی‌شود. ولی به‌هرحال، این اقدامات احتمال این را که کارکنان بهتر عمل خواهند کرد و خود را به اهداف سازمان متعهد می‌سازند افزایش می‌دهد. مطمئناً مدیری که گام‌هایی را در جهت ایجاد رفتار موثر در کارکنان برمی‌دارد، خود، رهبری موثر است.



## منابع و ماخذ

- ۱- توماس. جی. کامینگز، کریستوفر جی، اورلی "توسعه سازمان و تحول" ترجمه دکتر عباس محمدزاده، ۱۹۷۵، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
- ۲- دکتر عباس محمدزاده، آرمن مهره‌وزان "رفتار سازمانی، نگرش اقتضایی" ۱۹۷۵، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.

- 3- ORLANDO BEHLING & CHESTER SCHRIESHEIM "ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: THEORY, RESEARCH & APPLICATION" (ALLEN & BACON, 1996).
- 7- WARREN BENISS "LEADERSHIP THEORY \* ADMINISTRATIVE BEHAVIOR: THE PROBLEM OF AUTHORITY." (ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, JUNE 1989)
- 5- ORLANDO BEHLING. "FUNCTIONALISM AS BASE FOR MIDRANGE THEORY IN ORGANIZATION BEHAVIOR THEORY", 1990.
- 6- CHARLES RAUCH JR. & ORLANDO BEHLING "FUNCTIONALISM: BASIS FOR AN ALTERNATE APPROACH TO THE STUDY OF LEADERSHIP." (PERGAMON, 1994)
- 7- DENNIS ORGAN & W. CLAY HAMMER, "ORGANIZATIONAL BEHAVIOR" (BUSINESS PUBLICATIONS, INC. 1992).
- 8- PAUL HERSEY & KENNETH BLANCHARD "MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: UTILIZING HUMAN RESOURCES". (PRENTICE-HALL INTERNATIONAL EDITION, 1988.)

- 9- JOHN MINER, "THE UNCERTAIN FUTURE OF THE LEADERSHIP CONCEPT: AN OVERVIEW." (KENT STATE UN. PRESS, 1995)
- 10- "THE NEW CHALLENGE AT FIRST CHICAGO: MAINTAINING THE MOMENTUM" (BUSINESS WEEK DECEMBER 5, 1983.)