

سنجش شیوه رهبری به عنوان عاملی مؤثر در بهره‌وری^۱

□ ترجمه و اقتباس : زهره دهدشتی شاهرخ

□ عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

چکیده

شیوه رهبری و تأثیر آن در افزایش بهره‌وری نیروی انسانی مورد توجه صاحب نظران رشته مدیریت قرار گرفته است. در این مقاله با طرح پرسشنامه‌ای سعی گردیده که طرز فکر مدیران سازمانها نسبت به شیوه‌های رهبری موفق از قبیل کارمندگرائی، تفویض اختیار، متمایزسازی، نقش رهبری و ایجاد گروههای کاری مورد سنجش قرار گیرد.

۱- این نوشته با استفاده از مقاله ذیل تهیه شده است:

رهبری به عنوان یکی از عوامل مهم و مؤثر در کارآئی کارکنان نقش تعیین‌کننده‌ای را در سازمانهای معاصر ایفا می‌کند و آگاهی از کم و کیف آن برای مسئولان سازمان حائز اهمیت فراوان است. از اینرو بمنظور سنجش طرز فکر و تلقی مدیران نسبت به شیوه رهبری پرسشنامه‌ای طراحی گردیده است که در قسمتهای بعد ملاحظه می‌شود.

در این پرسشنامه شیوه‌های رهبری موفق شامل کارمندگرائی، تفویض اختیار، متمایزسازی نقش رهبر و ایجاد گروههای کاری در نظر گرفته شده است و سئوالات بر مبنای آنها تنظیم گردیده است. پرسشنامه حاوی ۶۰ سئوال است که طرز فکر مدیران را نسبت به شیوه‌های رهبری مورد سنجش قرار می‌دهد.

نحوه امتیازدهی

در جهت امتیازدهی به پاسخهای خود، برگ پاسخ سئوالات را به ترتیب ذیل تنظیم کنید:

۱- به منظور اندازه‌گیری میزان کارمندگرائی پاسخ شماره یک را برای سئوالات ۳، ۸، ۹، ۱۴، ۱۶، ۲۰، ۲۳، ۲۵، ۲۶، ۲۸، ۲۹، ۳۸، ۴۰، ۵۲ و پاسخ شماره ۲ را برای سئوالات ۱، ۲، ۶، ۱۳، ۱۷، ۱۸، ۳۵، ۳۹، ۴۲، ۴۴، ۴۵، ۴۷، ۴۸، ۵۱ و ۵۷ منگنه فرماید.

۲- برای اندازه‌گیری میزان متمایزسازی نقش رهبری پاسخ شماره ۱ را برای سئوالات ۵، ۱۱، ۱۲، ۱۵، ۱۹، ۳۰، ۳۳، ۳۶، ۴۱، ۴۳، ۴۶، ۵۵، ۵۶، ۵۸ و ۵۹ و پاسخ شماره ۲ را برای سئوالات ۴، ۷، ۱۰، ۲۲، ۲۴، ۲۷، ۳۱، ۳۲، ۳۴، ۳۷، ۴۹، ۵۰، ۵۳، ۵۴ و ۶۰ را منگنه نماید.

۳- پاسخ نامه‌ای را که به ترتیب فوق بوجود آورده‌اید بر روی پرسشنامه قرار داده و تعداد پاسخهای صحیح را در مورد کارمندگرائی شمرده و در گوشه پاسخنامه یادداشت فرماید.

۴- روش فوق‌الذکر را برای اندازه‌گیری میزان متمایزسازی تکرار نموده و تعداد پاسخهای صحیح را در گوشه پاسخنامه یادداشت نماید.

۵- پاسخها را به برگ نتایج نهایی پرسشنامه به این ترتیب منتقل فرمایید که برگ مزبور را به افرادی که پرسشنامه را تکمیل نموده‌اند بدهید تا امتیاز خود را در دو مورد فوق بر روی آن بنویسند. با این روش میانگین گروهی بسهولت محاسبه می‌گردد.

پرسشنامه رهبری

این پرسشنامه بمنظور اندازه‌گیری طرز فکر شما نسبت به شیوه‌های رهبری است. در هر یک از ۶۰ سؤال ذیل دو عبارت در مورد کارهایی که یک رهبر می‌تواند انجام دهد و یا طرقی که می‌تواند بدان عمل نماید وجود دارد. خواهشمند است عبارات را بدقت خوانده و شماره عبارت را که بیشتر با آن موافق هستید "۱ یا ۲" در پاسخنامه خود بنویسید. اگر احساس می‌نمایید که هر دو عبارت برای یک رهبر اهمیت زیادی ندارند، باز هم عبارتی را که فکر می‌کنید مهمتر است انتخاب نمایید.

توجه داشته باشید که پاسخ صحیح یا غلط وجود ندارد و تنها علاقمند به پی بردن به طرز فکر شما هستیم.

برای یک رهبر مهمتر اینست که:

- ۱- (۱) به کارکنان وظایف مشخصی را واگذار نماید.
- (۲) به کارکنان تا زمانیکه به اهداف برسند اجازه دهد که کار را به نحوی که می‌خواهند انجام دهند.
- ۲- (۱) با کارکنان بطور یکسان و برطبق قوانین رفتار نماید.
- (۲) به احساسات کارکنان واقف باشد.
- ۳- (۱) مورد پذیرش کارکنان خود واقع شود.
- (۲) در موقعیتهایی که شکایاتی ابراز می‌گردد، قوانین و سیاستها را به رخ بکشد.
- ۴- (۱) در کاری که گروه انجام می‌دهد صاحب اختیار باشد.
- (۲) دلایل ایجاد تغییرات را توضیح دهد.
- ۵- (۱) گروه را بمنظور بحث و گفتگو در مورد نحوه انجام کار بخواند.
- (۲) همدوش کارکنان کار نماید.
- ۶- (۱) بطور مستقل از گروه تصمیمات را اخذ نماید.

- (۲) بطور حقیقی عضوی از گروه خود باشد.
- ۷- (۱) باکارکنان خود ارتباط مؤثر داشته باشد.
- (۲) کار را برنامه‌ریزی نماید.
- ۸- (۱) به کارکنان خود در سطح وسیعی تفویض اختیار و مسئولیت در اخذ تصمیمات بنماید.
- (۲) از نزدیک بر کارکنان خود نظارت داشته باشد.
- ۹- (۱) باکارکنان خود رابطه غیررسمی و باز داشته باشد.
- (۲) قسمت تحت رهبری او بطور کامل از قوانین پیروی نمایند.
- ۱۰- (۱) از لحاظ فنی ماهرترین فرد گروه باشد.
- (۲) باکارکنان در مورد بررسی تغییرات پیشنهادی ملاقات نماید.
- ۱۱- (۱) به کارکنان چیزهای جدید یاد دهد.
- (۲) کار خود را در مقایسه با کار کارکنان دیگر تنوع جزئی بخشد.
- ۱۲- (۱) بیش از نیمی از وقت خود را صرف فعالیتهای سرپرستی از قبیل برنامه‌ریزی بنماید.
- (۲) تصمیمات فوری و قاطع اتخاذ نماید.
- ۱۳- (۱) دانش کاملی در مورد جنبه‌های فنی کار خود داشته باشد.
- (۲) در صورت امکان، سعی در بکارگماری کارکنان در مشاغل مورد علاقه آنان بنماید.
- ۱۴- (۱) به کارکنان به عنوان یک انسان بنگرد.
- (۲) استانداردهای انجام کار مشخصی را حفظ نماید.
- ۱۵- (۱) برای هر یک از کارکنان وظایف و مسئولیتهای آنان را توضیح دهد.
- (۲) قسمتی از وقت خود را صرف کمک به انجام کار بنماید.
- ۱۶- (۱) به کارکنان اجازه دهد که کارشان را به نحوی که فکر می‌نمایند بهترین است انجام دهند.
- (۲) با قاطعیت ریاست نماید.
- ۱۷- (۱) با داشتن اختیار کامل صحبت نماید.

- (۲) با کارکنان رابطه خوب داشته باشد.
- ۱۸- (۱) در مورد جزئیات نحوه انجام کار کارکنان تصمیم بگیرد.
- (۲) به کارکنان اجازه اتخاذ تصمیم در مواردیکه احساس می‌نمایند صلاحیت دارند بدهد.
- ۱۹- (۱) زمان قابل ملاحظه‌ای صرف برنامه‌ریزی بنماید.
- (۲) بعنوان فردی با مهارت فنی بالاتر مورد احترام قرار گیرد.
- ۲۰- (۱) در مورد سوابق کاری گروه خود احساس غرور نماید.
- (۲) رقابت را بطور دوستانه بین کارکنانش بوجود آورد.
- ۲۱- (۱) وفاداری کارکنان را نسبت به خود جلب نماید.
- (۲) استانداردهای انجام کار مشخصی را حفظ نماید.
- ۲۲- (۱) در تمام مواقع سخت کوش باشد.
- (۲) کار را برنامه‌ریزی زمانی نماید.
- ۲۳- (۱) رفاه گروهی را بر رفاه فردی ترجیح دهد.
- (۲) در حد امکان کار را بطور انفرادی و نه به صورت گروهی سازماندهی نماید.
- ۲۴- (۱) در کاری که گروه انجام می‌دهد صاحب اختیار باشد.
- (۲) به کارکنان با عملکرد ضعیف بگوید که کارشان در حد مورد انتظار نیست.
- ۲۵- (۱) به کارکنان اجازه دهد که در صورت اتمام به موقع کار، سرعت انجام کار را مطابق میل خود تنظیم نمایند.
- (۲) کار را به صورت وظایف مجزا و روشنی بین کارکنان تقسیم نماید.
- ۲۶- (۱) کارکنان را ملزم به ملاقات با یکدیگر برای تعیین اهداف گروهی نماید.
- (۲) کارکنانی را ترجیح دهد که به تنهایی بخوبی کار می‌نمایند.
- ۲۷- (۱) در مواقع ممکنه وظایفی مشابه کارکنان انجام دهد.
- (۲) کار را برنامه‌ریزی نماید.
- ۲۸- (۱) کارکنانی را که نیاز به نظارت چندانی ندارند ترجیح دهد.
- (۲) دستورات دقیق و با جزئیات کامل را برای هر کار صادر نماید.
- ۲۹- (۱) از کارکنان خود در مواقعی که مرتکب اشتباه شده‌اند حمایت نماید.

- (۲) گزارشات خود را سر موقع بدهد.
- ۳۰- (۱) اعضای گروه را برای بحث در مورد کار بخواهد.
- (۲) کار خود را در مقایسه با کار کارکنان دیگر تنوع جزئی بخشد.
- ۳۱- (۱) بعنوان فردی با مهارت فنی بالاتر مورد احترام قرار گیرد.
- (۲) بیش از نیمی از وقت خود را صرف فعالیتهای سرپرستی از قبیل برنامه‌ریزی بنماید.
- ۳۳- (۱) از لحاظ فنی ماهرترین فرد گروه باشد.
- (۲) مقداری از وقت خود را صرف کمک به تکمیل کار بنماید.
- ۳۴- (۱) تصمیمات فوری و قاطع اتخاذ نماید.
- (۲) زمان قابل ملاحظه‌ای صرف برنامه‌ریزی بنماید.
- ۳۵- (۱) تصمیمات را بطور مستقل از گروه اتخاذ نماید.
- (۲) کارکنانش را ملزم به کار کردن بایکدیگر بنماید.
- ۳۶- (۱) اطلاعات را از مدیریت رده بالا به کارکنانش منتقل نماید.
- (۲) کمک در تکمیل کار بنماید.
- ۳۷- (۱) بعنوان فردی با مهارت فنی بالاتر مورد احترام قرار گیرد.
- (۲) کار مورد انجام را برنامه‌ریزی زمانی نماید.
- ۳۸- (۱) غرور کارکنان را در مورد اتمام کارهای گروهی پرورش دهد.
- (۲) کارکنان را از صحبت در طی مدت زمان کار باز دارد.
- ۳۹- (۱) کارکنان فعال را پاداش دهد.
- (۲) کارکنان را به یاری یکدیگر در انجام کار تشویق نماید.
- ۴۰- (۱) احساس نماید که به گروه تعلق دارد.
- (۲) وظایف را به ابتکار خود انجام دهد.
- ۴۱- (۱) به کارکنان خود چیزهای جدید را آموزش دهد.
- (۲) کمک به تکمیل کار نماید.
- ۴۲- (۱) کارهای مهم را خودش انجام دهد.
- (۲) کارکنان را مجاز سازد که وقت استراحت را مطابق میل خودشان انتخاب

نمایند.

- ۴۳- (۱) نحوه انجام کار و رویه جدید را سازماندهی نماید.
 (۲) یکی از کارکنان در گروه را به صحبت کردن از طرف دیگران تشویق نماید.
- ۴۴- (۱) تمام پروژه‌ها را خودش شروع نماید.
 (۲) به کارکنان خود اجازه دهد که تصمیمات تکراری روزانه را اخذ نمایند.
- ۴۵- (۱) در مورد دانش فنی مورد نیاز در قسمتش آموزش ببیند.
 (۲) کارکنان خود را خوشحال نگاه دارد.
- ۴۶- (۱) با کارکنان خود به منظور بررسی تغییرات پیشنهادی ملاقات نماید.
 (۲) با کارکنان خود ارتباط مؤثر برقرار نماید.
- ۴۷- (۱) برقراری روابط دوستانه را در گروه دلسرد نماید.
 (۲) غرور کارکنان را در مورد اتمام کارهای گروهی پرورش دهد.
- ۴۸- (۱) کار را به موقع به پایان رساند.
 (۲) با کارکنانش رفتار دوستانه داشته باشد.
- ۴۹- (۱) بداند که هر یک از کارکنان در صورت سستی در انجام کار به آن بدون تذکر دادن واقف هستند.
 (۲) وظایف و مسئولیتهای هر یک از کارکنان را به آنان توضیح دهد.
- ۵۰- (۱) خود نمونه‌ای از سخت کوشی باشد.
 (۲) زمان قابل ملاحظه‌ای را صرف برنامه‌ریزی بنماید.
- ۵۱- (۱) کارکنان را تشویق به کنترل مداوم کار خود با او بنماید.
 (۲) به کارکنان اجازه دهد که خود در مورد نحوه انجام هر وظیفه تصمیم بگیرند.
- ۵۲- (۱) کارکنان را مجاز به اتخاذ تصمیم در مورد نحوه انجام کار خود بنماید.
 (۲) کارکنانی را که قوانین و مقررات را پذیرفته و از آنها پیروی می‌نمایند ترجیح دهد.
- ۵۳- (۱) در کاری که گروه انجام می‌دهد صاحب اختیار باشد.
 (۲) اطلاعات را از رده بالای مدیریت به کارکنان منتقل نماید.

- ۵۴- (۱) کارکنان را تشویق به کشف بهترین روش انجام کار از طریق آزمودن آن بنماید.
- (۲) با کارکنانش برای ملاحظه تغییرات مورد پیشنهاد ملاقات نماید.
- ۵۵- (۱) وظایف و مسئولیتهای هر یک از کارکنان را برای آنان توضیح دهد.
- (۲) با کارکنان ارتباط مؤثر برقرار نماید.
- ۵۶- (۱) فعالیتهای روزانه خود را با جزئیات کامل برنامه‌ریزی نماید.
- (۲) در مواقع ممکن وظایفی مشابه کارکنانش انجام دهد.
- ۵۷- (۱) رقابت را بطور دوستانه بین کارکنانش بوجود آورد.
- (۲) گروهش را برای هدف‌گذاری گروهی ملزم به تشکیل جلسه بنماید.
- ۵۸- (۱) نحوه انجام کار و رویه جدید را سازماندهی نماید.
- (۲) کار خود را مشابه کار کارکنانش انگارد.
- ۵۹- (۱) در آموزش دادن تبخیر پیدا نماید.
- (۲) نمونه‌ای از سخت‌کوشی باشد.
- ۶۰- (۱) همدوش کارکنانش کار نماید.
- (۲) ایده‌های جدید را در گروه کاری مورد آزمایش قرار دهد

پرسشنامه رهبری پاسخنامه

..... امتیاز راهنمای کارکنان

..... امتیاز تمایزگرایی

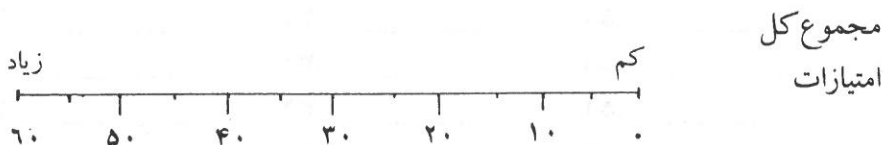
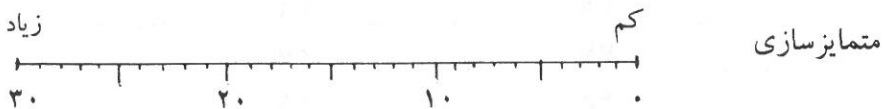
..... جمع کل امتیازات

			نام خانوادگی	نام	
_____	.۴۱	_____	.۲۱	_____	.۱
_____	.۴۲	_____	.۲۲	_____	.۲
_____	.۴۳	_____	.۲۳	_____	.۳
_____	.۴۴	_____	.۲۴	_____	.۴
_____	.۴۵	_____	.۲۵	_____	.۵
_____	.۴۶	_____	.۲۶	_____	.۶
_____	.۴۷	_____	.۲۷	_____	.۷
_____	.۴۸	_____	.۲۸	_____	.۸
_____	.۴۹	_____	.۲۹	_____	.۹
_____	.۵۰	_____	.۳۰	_____	.۱۰
_____	.۵۱	_____	.۳۱	_____	.۱۱
_____	.۵۲	_____	.۳۲	_____	.۱۲
_____	.۵۳	_____	.۳۳	_____	.۱۳
_____	.۵۴	_____	.۳۴	_____	.۱۴
_____	.۵۵	_____	.۳۵	_____	.۱۵
_____	.۵۶	_____	.۳۶	_____	.۱۶
_____	.۵۷	_____	.۳۷	_____	.۱۷
_____	.۵۸	_____	.۳۸	_____	.۱۸
_____	.۵۹	_____	.۳۹	_____	.۱۹
_____	.۶۰	_____	.۴۰	_____	.۲۰

نحوه تفسیر پرسشنامه رهبری

نام
 امتیاز: کارمندگرائی
 امتیاز: متمایزسازی

مجموع کل امتیاز —————



این برگه اطلاعات بیشتری را بمنظور درک مفهوم امتیازات کارمندگرائی، متمایزسازی نقش رهبر و مجموع کل امتیازات فراهم می‌سازد. اگر امتیازات شما در مورد کارمندگرائی زیاد بود به مفهوم اینست که به پذیرش شیوه‌های رهبری بشرح ذیل علاقمند هستید:

- به کارکنان خود به عنوان انسان‌ها و نه وسایل تولید می‌نگرید.
- در حد امکان به کارکنان خود تفویض اختیار و مسئولیت می‌نمایید.
- محیط کاری بمنظور تشویق کارگروهی و همکاری بین کارکنان فراهم می‌آورید.

اگر مجموع امتیازات شما کم بود با شیوه‌های رهبری به ترتیب ذیل موافق هستید:

- تعیین کارهای کارکنان توسط خودتان

- اخذ اکثر تصمیمات توسط خودتان

- نظارت نزدیک بر کار کارکنان

- تأکیدی بر رعایت قوانین و استانداردهای کار

- تکیه بر عملکرد فردی و رقابت و نه بر همکاری و تعاون

در مورد مقیاس متمایز سازی، امتیاز زیاد به مفهوم اینست که شما به این امر معتقدید که فعالیتهای رهبران متمایز از کارکنان است و شامل توضیح و بحث در مورد علل تغییرات در کار، برنامه‌ریزی زمانی فعالیتهای گروه، آموزش کارکنان، توضیح در مورد مسئولیتهای کاری کارکنان، ارائه بازخور در مورد عملکرد خوب و یا ضعیف کارکنان و آزمایش ایده‌های جدید است.

اگر امتیاز شما در این مقیاس کم بود، گرایش بر این دارید که رهبران می‌باید فعالیتهایی مشابه کارکنان را انجام دهند، عملکرد انفرادی خوبی داشته باشند، در رشته کاری خود تخصص فنی برجسته‌ای داشته باشند و شخصاً زیاد کار نموده تا قسمت اعظم کار انجام گیرد.

از جمع امتیازات به منظور نشان دادن موقعیت شما در مورد دو مقیاس فوق‌الذکر استفاده می‌گردد. اگر امتیازات شما در مورد هر دو مقیاس زیاد باشد، جمع امتیازات هم بالنتیجه زیاد خواهد بود و بالعکس، امتیاز بالا در یک مقیاس و امتیاز پایین در مقیاس دیگر منجر می‌گردد که جمع امتیازات در حد وسط قرار گیرد. بطور کلی مدیران موفق دارای امتیازات بالا و مدیران ناموفق دارای امتیازات پایین می‌باشند. ضمناً باید بخاطر داشت که این پرسشنامه طرز فکر فرد را نسبت به شیوه‌های رهبری نشان می‌دهد و نمایانگر آن نیست که فرد عملاً در کار خود از این شیوه‌ها استفاده می‌نماید.