

رویکردها و نظریه‌نظریه‌های سنتی و نوین رهبری:

به سوی جهان‌بینی رهبری

پذیرش مقاله: ۹۱/۶/۲۰

دریافت مقاله: ۹۱/۴/۵

دکتر جعفر ترکزاده^۱، سکینه جعفری^۲

از صفحه ۹۱ تا ۱۳۴

چکیده

رهبری به عنوان یکی از عوامل مهم و تأثیر گذار بر سازمان‌ها به طور گسترده‌ای مورد مطالعه و تحقیق قرار گرفته است. میزان موفقیت سازمان در نیل به مطلوبیت‌های مورد نظر، مقدار انگیزه و تلاش کارکنان جهت موفقیت سازمان، گستره نفوذ سازمان در محیط تعاملی خود و البته اثربخشی رهبری، وابسته به نوع و رفتار رهبری می‌باشد. نظریه‌پردازان، رویکردها و نظریه‌های رهبری متعددی را بیان کرده‌اند. در این مقاله ضمن مرور موجز انواع رویکردها و نظریه‌های مختلف رهبری، به معرفی نظریه جدید رهبری تحت عنوان «جهان‌بینی رهبری» پرداخته شده است. در این راستا چهار نوع جهان‌بینی تنظیمی^۳، اجتماعی^۴، شبکه‌ای^۵، کارآفرینی^۶ و ابعاد هشت گانه آنها (نوع رهبری، نوع عقلانیت، واکنش در برابر بحران، تغییر، اصول اخلاقی، الگوهای زمان، خلاقیت، فناوری) مطالعه و معرفی شده است. چارچوب ارائه شده در این مقاله، می‌تواند مبنایی برای مطالعه و تحقیق در خصوص موضوع خود و نیز چارچوب آغازینی برای مطالعه و توسعه جهان‌بینی رهبری اسلامی فراهم آورد. نتایج این مطالعه نشانگر آن است که رهبران سازمان برای ایفای نقش اثربخش خود، باید بتوانند مزایا و محدودیت‌های هر یک از جهان‌بینی‌های رهبری را بشناسند و با دیدی فراتر از هنجارهای موجود و با برخورداری از درکی عمیق نسبت به تحولات شرایط و اقتضائات محیطی و اوضاع داخلی سازمان، جهان‌بینی متناسب با شرایط و مقتضیات را به درستی انتخاب و به کار گیرند. نهایتاً به برخی راه حل‌های مفید و عمل‌پذیر در شرایط کنونی برای توسعه جهان‌بینی رهبری در سازمان‌ها اشاره شده است.

کلید واژه‌ها

رهبری / نظریه‌های رهبری / جهان‌بینی رهبری

۱-عضو هیئت علمی دانشگاه شیراز- djt3779@yahoo.com

۲-دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی دانشگاه سمنان- sjafari.105@gmail.com

3-Regulatory Worldview

4- Communitarian Worldview

5-Network Worldview

6- Entrepreneurial Worldview

مقدمه

رهبری اثربخش در جوامع و سازمان، عامل اصلی و اساسی در ایجاد همسویی و همدلی است. رهبران مؤثر کسانی هستند که بتوانند افراد متفاوت را در زیر یک چتر فکری و جهت واحد، گرد آورند و این درک را ایجاد کنند که آنچه اعتبار و ارزش دارد، روح جمعی است که باید در یک مجموعه یا سازمان حاکم باشد (ساعتچی و عزیزپور، ۱۳۸۴). رهبری برای تمام جوامع و سازمان‌ها جهت رسیدن به مطلوبیت‌های اساسی (چشم انداز، ارزش، رسالت، اهداف و ...) مهم می‌باشد. محققان معتقدند که رهبری، توانایی اثر گذاشتن بر نگرش‌ها، توانایی‌ها و باورهای کارکنان در جهت رسیدن به مطلوبیت‌های اساسی جامعه یا سازمان است. در این میان، با توجه به تغییر و تحولات عصر حاضر شیوه‌های سنتی و سبک‌های کلاسیک اداره سازمان‌ها، از توانایی لازم در برخورد با تحولات و چالش‌های محیطی برخوردار نیستند و هزاره سوم رویکردها و سبک‌های جدیدی از رهبری را می‌طلبد (گلن^۱، ۲۰۰۳؛ میجر^۲، ۲۰۰۷).

سازمان‌ها بدون نوسازی رویکرد و شیوه‌های رهبری خود، نمی‌توانند با محیط ارتباط برقرار کنند و پاسخگوی شرایط و مقتضیات محیطی خود باشند؛ علاوه بر این، مسئله بسیار مهم رهبری سرمایه انسانی (به عنوان تنها عامل سازنده و پردازنده موجود) همواره پیش روی سازمان‌ها است. این سرمایه بی‌مانند، تنها در پرتو رهبری مؤثر می‌تواند در مسیر تحقق مطلوبیت‌های سازمان پیش برود؛ بنابراین از یکسو اهمیت اتخاذ رویکرد رهبری غالب برای موفقیت سازمان مطرح می‌شود و از سوی دیگر ضرورت تغییر و نوسازی الگوی رهبری سازمان نمایان می‌شود (کوزس و پاسنر^۳، ۲۰۰۲). نیل به این مهم، مستلزم شناخت مفاهیم و چارچوب‌های نظری

1- Glen

2- Majer

3- Kouzes & Posner

جدید و به کارگیری آنها متناسب با شرایط و مقتضیات موقعیتی است. در این راستا لازم است پنداره‌های مفهومی و نقشه‌های شناختی کارآمدی درباره نظریه‌های جدید رهبری در مدیران و رهبران توسعه یابد و ساختارسازی لازم برای به کارگیری نوع رهبری مورد نظر به عمل آید (ترک زاده، ۱۳۸۸).

در دو دهه اخیر، توجه زیادی به رویکردهای و نظریه‌های جدید رهبری نشان داده شده است. رویکردها و نظریه‌هایی که در تفاوت با نظریه‌های کلاسیک، به جای تأکید صرف بر نشانه‌های رفتاری به عنوان سبک رهبری، به مبانی فکری و فلسفی رهبری و رفتارهای مرتبط با آن توجه بیشتری نشان داده‌اند و بر این اساس، بنا نهاده شده‌اند. این تلاش تا به آنجا پیش رفته است که امروزه نظریه‌های رهبری پیچیده‌تر و پربعدتری، مانند رهبری راهبردی به عنوان یک رویکرد اساسی و حتی یک پارادایم در حوزه مطالعه و عمل رهبری مطرح می‌شود (ترک زاده، ۱۳۸۸) و یا اینکه صاحب‌نظری مانند وکسلر^۱ (۲۰۰۶) سخن از جهان‌بینی رهبری می‌کند و بر این اساس نظریه خود را به عنوان یک نظریه پربعد و پربرایند در حوزه‌های مفهومی و عملی مطرح می‌سازد.

در این مقاله تلاش شده است تا با توجه به اهمیت بنیادین چارچوب‌های مفهومی، به عنوان زیر ساخت اساسی رفتار رهبری (ترک زاده، ۱۳۸۸ب)، به مروری موجز بر رویکردها و الگوهای نوین رهبری در سازمان‌ها پرداخته شود. البته در این میان با توجه به عدم انتشار نظریه جهان‌بینی رهبری وکسلر در کشور - تا آنجا که نگارندگان جستجو کرده‌اند - این نظریه با تفصیل بیشتری مطرح شده است. خصوصاً اینکه نوع‌شناسی جهان‌بینی رهبری مطرح شده در آن (چهار نوع، جهان‌بینی رهبری کارآفرین، تنظیمی، اجتماعی، شبکه‌ای) و بُعدشناسی هشتگانه هر یک از این انواع جهان‌بینی ذکر شده (مشمتمل بر ابعاد: نوع رهبری، نوع عقلانیت،

واکنش در برابر بحران، تغییر، اصول اخلاقی، الگوی زمان، خلاقیت، فناوری) قابلیت تشخیصی و کاربردی مناسب برای آن، جهت استفاده در موقعیت‌های عملی یا پژوهش درباره رهبری فراهم ساخته است.

رویکردها و نظریه‌های سستی و نوین رهبری

رویکردها و نظریه‌های رهبری برای معرفی روش‌های جدیدی از تفکر شکل گرفته‌اند که می‌تواند کمکی باشد به محققان، در تمرکز بر حوزه‌های مسئله‌دار، کمک در امر تصمیم‌گیری و مبنایی برای پیش‌بینی موقعیت‌هایی که ممکن است مورد استفاده رهبران قرار گیرد (هوی و میسکل^۱، ۲۰۰۸). در این بخش ابتدا به مرور بسیار مختصر رویکردهای سستی و شرح موجز رویکردها و نظریه‌های نوین رهبری که ویژگی‌های رهبری مؤثر را توضیح می‌دهند پرداخته خواهد شد و سپس نظریه جدید رهبری با نام جهان‌بینی رهبری با شرح بیشتری معرفی خواهد شد.

مطالعات و پژوهش‌های انجام شده در زمینه رهبری، منجر به پیدایش رویکردها و نظریه‌های متعددی شده است. جدول‌های شماره ۱ و ۲ خلاصه‌ای از سیر تکاملی رویکردها و نظریه‌های سستی و نوین رهبری را با ذکر مؤلفه‌های مهم آنها نشان می‌دهند.

جدول شماره ۱: رویکردها و نظریه‌های ستی رهبری و مؤلفه‌های آن

مؤلفه‌ها و ویژگی‌ها	سال ارایه	ارایه دهنده	رویکرد / نظریه
تأکید بر خصوصیات و نگرش‌های رهبران؛ اعتقاد به ذاتی بودن امر رهبری و توانایی‌ها و ویژگی‌های آن.	۱۹۰۴	استاگدبل و هاوس ^۲	صفات مشخصه رهبری ^۱
تعیین سبک و روش رهبران و شیوه آنان در برخورد با زیردستان؛ تأکید بر رفتار رهبر؛ ارتباط بین سبک رهبری با قدرت رهبری و تمایل زیردستان به پیروی کردن؛ اکسایبی بودن رهبری؛ آموزش افراد در جهت تربیت آنان برای رهبر شدن.	۱۹۷۳	محققان دانشگاه‌های آیووا ^۴ ، اوهایو ^۵ ، میشیگان، مک‌گریگور ^۶	رفتار رهبری ^۳
عملکرد رهبر متأثر است از میزان واپایش و میزان نفوذ وی؛ تأکید بر جوّ محیطی و شرایط گروه؛ تأکید بر ساختار و موقعیت گروه؛ تأکید بر قدرت ناشی از پست و مقام رهبر.	۱۹۶۷	فیدلر ^۸	رهبری اقتضایی ^۷
تأکید بر تطبیق رفتارهای رهبر با اقتضانات وضعیتی (شامل ویژگی‌های کارکنان و ویژگی‌های محیط کاری)؛ چگونگی نفوذ رهبر بر برداشت‌های زیردستان از هدف‌های کاری و شخصی و ارتباط میان این دو دسته هدف‌های کاری و شخصی در راستای اثر گذاری بر رضایت خاطر کارکنان، پذیرش رهبر به وسیله زیردستان و انگیزش برای عملکرد کاری.	۱۹۷۰ ۱۹۷۴	ایوانز ^{۱۰} هاوس و میشل ^{۱۱}	مسیر-هدف ^۹
تأکید بر رفتار نمادین رهبر؛ پیام‌های الهام‌بخش و رؤیایی؛ ارتباطات غیرکلامی؛ گرایش به ارزش‌های ایدئولوژیک، تحریک فکری پیروان توسط رهبر؛ ایجاد تغییر در پیروان خود به واسطه تغییر در اهداف، ارزش‌ها، نیازها، عقاید و آرزوهای آنان.	۱۹۴۷ ۱۹۷۷	وبر ^{۱۳} هاوس	رهبری فرهمند (کاریزماتیک) ^{۱۲}

- 1- Trait Theory
- 2- Estagdble & House
- 3- Behavioral Theories
- 4- Iowa
- 5- Ohio
- 6- McGregor
- 7- Situational Theory
- 8- Fred E. Fiedler
- 9- Path-Goal Theory
- 10- Evanz
- 11- House & Mitchell
- 12- Charismatic Leadership
- 13- Weber

ادامه جدول شماره ۱: رویکردها و نظریه‌های سنتی رهبری و مؤلفه‌های آن

بیانگر رابطه میان رفتار رهبر - زیردستان و تغییر میزان مشارکت افراد در تصمیم‌گیری با توجه به شرایط مختلف و توجه به نتایج عملکرد؛ ارائه قوانین در راستای تعیین راهبرد ویژه؛ رعایت مجموعه قوانین و مقررات؛ توجه به شرایط مختلف محیطی.	۱۹۷۳	وروم و يتون ^۲	رهبری مشارکتی ^۱
درجه کارایی و اثربخشی هر سبک خاص از رهبری منوط است به وجود اوضاع مناسب با آن؛ انتخاب سبکی سازگار با موقعیت در یک زمان معین.	۱۹۷۷	هرسی و بلانچارد ^۳	رهبری وضعیتی
حفظ وضع موجود؛ حاکمیت یک رابطه تبادل‌گرایانه بین رهبر و زیردست؛ مشخص کردن الزامات کار زیردستان برای دستیابی به هدف‌های خود و سازمان؛ جستجوی انحرافات از قوانین و مقررات؛ اتخاذ عمل اصلاحی؛ تأکید بر نتایج تاکتیکی؛ پاداش دادن به زیر دستان بر حسب دستاوردهای آنان؛ پاداش مشروط.	۱۹۷۸	برنز ^۴	رهبری تعاملی

منبع: با استفاده از (داکت مکفارلین^۵، ۲۰۰۳؛ رایبزن، ۱۳۸۱؛ دانایی فرد ۱۳۸۷؛ زالی، ۱۳۸۳؛ رضائیان،

۱۳۸۲؛ میرسپاسی، ۱۳۸۱؛ سنجقی، ۱۳۸۱؛ مشبکی، ۱۳۸۰؛ الوانی، ۱۳۷۸)

جدول شماره ۲: رویکردها و نظریه‌های نوین رهبری و مؤلفه‌های آن

مؤلفه‌ها و ویژگی‌ها	سال ارایه	ارایه دهنده	رویکرد / نظریه
الگوی مبتنی بر یک مدل سلسله مراتبی؛ قرار گرفتن کارکردهای رهبری بر روی یک دامنه از فعالیت‌های منفعل، غیر مؤثر تا فعال؛ در برگیرنده سه نوع سبک رهبری تعامل‌گرا، تحول‌گرا و انفعالی / اجتنابی و شامل سه پیامد رفتاری: تلاش بسیار، رهبری اثربخش و رضایت؛ تبیین بهتر فرآیندهای رهبری؛ دیدن اشتباهات و تحریفات توسط رهبر؛ اثربخش‌ترین رهبری آن است که به طور منظم هم از رفتارهای رهبری تحول‌گرا (نفوذ آرمانی، ملاحظات فردی، انگیزش الهام بخش، تحریک ذهنی) و هم از پاداش مشروط رهبری تعامل‌گرا استفاده کند.	۱۹۹۳	باس و آوولیو ^۷	رهبری تمام عیار ^۶

1- Leader - Participation

2- Wroom & yetoon

3- Hersey & Blanchard

4- Burns

5- Duckett & Macfarlane

6- Full Range Leadership Model (FRL)

7- Boss & Avolio

ادامه جدول شماره ۲: رویکردها و نظریه‌های نوین رهبری و مؤلفه‌های آن

<p>اثرگذاری رهبر بر موفقیت مطلوب سازمان و فرهنگ سازمانی؛ تصمیم‌گیری پربعد و پربرآیند؛ تصمیمات جهت‌دار، بلندمدت و بنیادی؛ سازواری نظام از طریق توسعه یادگیری سازمانی، نفوذ در حلقه‌های سازنده و ساختار تعاملی سازمان؛ فراهم کردن زمینه نفوذ بیشتر از طریق اعتماد سازی و توسعه سرمایه اجتماعی در درون و برون نظام و توسعه بالقوه انگیزشی؛ هدایت از طریق سیاست‌گذاری و اجماع بر سر محیط جهانی پیچیده، مبهم، غیر قابل اطمینان و فرار؛ تخصیص بهینه منابع؛ در نظر گرفتن کلیه تمایلات، تفاوت‌های شخصیتی، برنامه‌ها، ذی‌نفعان سازمان و فرهنگ‌های مختلف.</p>	۱۹۶۰	تایلر ^۲	رهبری ^{**} راهبردی ^۱
<p>برابری رهبر با زیردستان در راستای هدایت آنان؛ برابری تمام اعضای سازمان در حقوق، اطلاعات و چشم‌اندازهای سازمان؛ نقش رهبر به عنوان تسهیل‌گر در شکل‌گیری گروه در سازمان.</p>	۱۹۷۷	گرینلیف ^۴	رهبری خدمتگزار ^۳
<p>تأکید بر خصوصیات اخلاقی و ایده‌آل‌های متعالی مانند آزادگی، عدالت، برابری، صلح و انسانیت؛ برانگیختن زیردستان به منظور تلاش بیشتر در جهت دستیابی به اهداف سازمان؛ ارتقای سطح آگاهی زیر دستان از اهمیت و ارزش نتایج مشخص؛ واداشتن زیردستان به فراتر رفتن از منافع فردی به خاطر تیم، سازمان و نظام؛ ارتقای سطوح نیازهای زیردستان به نیازهای مرتبه بالاتر؛ تأکید بر نفوذ آرمانی^۶ انگیزش الهام‌بخش^۷، تحریک عقلانی^۸؛ ملاحظات فردی^۹.</p>	۱۹۷۸	برنز و باس ^۵	رهبری تحول‌آفرین
<p>تمرکز بر خود واپایش (خودتنظیمی) و خودآگاهی رهبر و پیروان؛ نقش تعدیل‌گر مثبت سازمانی و تأکید بر عمل.</p>	۲۰۰۴	مؤسسه رهبری	رهبری اصیل ^{۱۰}
<p>تأکید بر ارزش‌ها، عقاید و رفتارهای افراد و دادن انگیزه به آنها؛ تعهد و بقای معنوی؛ تصمیم‌گیری مشترک بین رهبر و زیردستان؛ صداقت، راستگویی و اعتماد متقابل بین رهبر و پیروان و توجه به نتایج کار.</p>	۲۰۰۶	براون و تروینو ^{۱۲}	رهبری معنوی ^{۱۱}

- 1- Strategy Leadership
- 2- Tylor
- 3- Servant-Leadership
- 4- Green Life
- 5- Burns & Bass
- 6 Idealized Influence
- 7 Individualized Consideration
- 8 Intellectual Stimulation
- 9 Individualised Consideration
- 10- Authentic Leadership
- 11- Spiritual Leader
- 12- Brown & Trevino

ادامه جدول شماره ۲: رویکردها و نظریه‌های نوین رهبری و مؤلفه‌های آن

تأکید بر رهبری بوروکراتیک و حفظ وضع موجود؛ رواج نظام سلسله مراتبی؛ وفادار ماندن به نظام؛ مقاومت در برابر تغییر؛ احترام به سنت‌ها و رسوم گذشته.	جهانبینی تنظیمی	۲۰۰۶	وکسلر	جهانبینی رهبری
تأکید بر رهبری فرصت طلب؛ نتیجه محور بودن؛ ارزیابی زیردستان بر اساس نتایج کارکردی؛ استفاده از تجارب گذشته؛ توجه و امتیاز دادن به رقابت.	جهانبینی کارآفرینی			
تأکید بر رهبری مشارکتی و انجام فعالیت‌ها به صورت گروهی؛ پذیرش تغییر از سوی افراد؛ احترام به نظرات اعضاء گروه؛ محترم شمردن ارزش‌ها و فرهنگ مشترک افراد.	جهانبینی اجتماعی			
تأکید بر رهبری دانش؛ تأکید بر توانمندسازی زیردستان؛ توجه ویژه به شایسته‌سالاری؛ تأکید بر نوآوری و خلاقیت.	جهانبینی شبکه‌ای			

منبع: با استفاده از (وندروف، ۲۰۰۷؛ وکسلر، ۲۰۰۶؛ واشنگتن و فیلد، ۲۰۰۶؛ هامفرز و اینستین، ۲۰۰۳؛ لیبان و زالاف، ۲۰۰۳؛ مندل و پروانی، ۲۰۰۳؛ گاردنر، ۲۰۰۲؛ ترک زاده، ۱۳۸۸؛ سهراب پور، ۱۳۸۶؛ موغلی، ۱۳۸۳؛ بحر العلوم، ۱۳۸۱)

عبارت رهبری راهبردی اولین بار توسط تایلر در دهه ۱۹۶۰ میلادی مطرح شده است؛ اما توسعه و تکامل این رویکرد عملاً در دهه‌های ۱۹۹۰ و ۲۰۰۰ میلادی به وقوع پیوسته است.

الف) رویکردها و نظریه های سستی رهبری

رویکرد صفات مشخصه رهبری

این رویکرد بر شناسایی خصوصیات و نگرش‌های رهبران بزرگ تمرکز داشت و معتقد بود که ویژگی‌های خاصی با رهبری اثربخش همراه است. طبق این رویکرد رهبری امری ذاتی و موهبتی الهی است؛ به عبارت دیگر، توانایی‌های رهبران، ذاتی

-
- 1- Bureaucratic Leader
 - 2- Buccaneer Leader
 - 3- Participative Leader
 - 4- Knowledge Leader
 - 5- Washington & Field
 - 6- Humphreys & Einstein
 - 7- Leban & Zulauf
 - 8- Mandell & Pherwani
 - 9- Gardner

است. رهبران بزرگ ساخته نمی‌شوند بلکه زاینده می‌شوند؛ یعنی ویژگی‌های رهبری اکتسابی نیست (راست، ۱۹۹۱؛ داکت و مکفارلین، ۲۰۰۳). این رویکرد به طور کلی از توصیف ماهیت پدیده رهبری غافل ماند. این نقیصه بزرگ در درون خود کاستی‌ها و نارسایی‌های گوناگون را در برداشت که شماری از مهم‌ترین آنها عبارت‌اند از: نادیده گرفتن سهم پیروان در تکوین پدیده رهبری؛ دخیل ندانستن شرایط محیطی در اثربخشی فعالیت‌های رهبر؛ عدم آرایه روش برای تبیین چگونگی نفوذ رهبر بر پیروان و برقرار نبودن رابطه‌ای روشن بین ویژگی‌های مورد نیاز رهبر و اقتضائات خاص سازمانی (هرسی و بلانچارد، ۱۹۷۷؛ سنجقی، ۱۳۸۰؛ حقیقی؛ برهانی؛ معشوف و کرد رستمی، ۱۳۸۲؛ زالی، ۱۳۸۳؛ ساعتچی و عزیزپور، ۱۳۸۴ و رایبیز، ۱۳۸۵).

رویکرد رفتاری رهبری

در این رویکرد متخصصان در پی روشن سازی این مطلب بودند که رهبران در برخورد با زیردستان از چه شیوه‌ای استفاده می‌کنند (مشبکی، ۱۳۸۰). به عبارت روشن‌تر، توجه محققان از شخص رهبر به رفتار رهبر تغییر یافت. رویکرد رفتاری مبتنی بر این فرض است که قدرت رهبری و تمایل به پیروی کردن، به سبک رهبری مربوط است. فلسفه اساسی این طرز تفکر در آن است که رهبری و سرپرستی «ذاتی» نیست، بلکه اکتسابی است و مسلماً آموزش در افزایش توانایی سرپرستان و مدیران مؤثر خواهد بود؛ بنابراین در این رویکرد، عقیده بر این است که رهبر ساخته می‌شود نه این که رهبر به طور مادرزادی رهبر می‌شود (الی، ۱۳۸۳). با وجود تأکید این رویکرد بر رفتار نباید فراموش کرد که رفتار اشخاص تا حد زیادی متأثر از شخصیت و ویژگی‌های خصوصی آنها است و به همین علت نمی‌توان این رویکرد را کاملاً جدا و مستقل از رویکرد صفات رهبری مطرح کرد (میرسپاسی، ۱۳۸۱).

رویکردهای موقعیتی و اقتضایی رهبری (رویکرد اقتضایی)

در این رویکردها براساس شرایط و موقعیت‌های مختلف شیوه مناسب و مطلوب رهبری تعیین می‌گردد، این رویکردها یک فرض اساسی مشترک دارند: رهبران برای موفقیت نظام خود باید سبکی را انتخاب کنند که با یک موقعیت در یک زمان معین بهترین سازگاری را داشته باشد (داکت و مکفارلین، ۲۰۰۳؛ زالی، ۱۳۸۳). رویکردهای اقتضایی رهبری، شامل نظریه‌های زیر می‌باشد: نظریه اقتضایی فیدلر، نظریه مسیر-هدف، نظریه رهبری مشارکتی، نظریه رهبری وضعیتی. این رویکردها، درجه کارایی و اثربخشی هر سبک خاص از رهبری را منوط به وجود اوضاع مناسب با آن می‌پندارد و بر این باورند که اساساً وجود سبک برتر رهبری به گونه‌ای که بتواند به مثابه امری جهان‌شمول در تمامی زمینه‌های گوناگون موضوعیت داشته باشد، کاملاً منتفی است؛ بر این اساس، چنان چه سبک رفتاری معینی از رهبری در وضعیت خاص به اثربخشی بینجامد، نمی‌توان انتظار داشت که همین سبک در دیگر وضعیت‌ها نیز اثربخش باشد (سنجقی، ۱۳۸۰؛ حقیقی؛ برهانی؛ معشوف و کرد رستمی، ۱۳۸۲؛ ساعتچی و عزیزپور، ۱۳۸۴؛ رایبیز، ۱۳۸۵).

رهبری تعاملی

رهبر تعاملی رهبری است که روابط داد و ستدی و مبادله‌ای را بین رهبر-عضو ترجیح می‌دهد که به وسیله آن رهبر نیازهای پیروان (امنیت، وابستگی و شناخت) را در مبادله با عملکرد آنها برآورده می‌کند (لییان و زالاف، ۲۰۰۳). این رهبری فقط به حفظ وضع موجود فکر می‌کند و اهداف سازمانی را از طریق برآوردن نیازها و پاداش دادن به زیردستان تأمین می‌کند (تریسی و هین کین^۱، ۱۹۹۸؛ یوکل، ۲۰۰۲؛ داکت و مکفارلین، ۲۰۰۳؛ مندل و پروانی، ۲۰۰۳؛ آوولیو و گاردنر^۲، ۲۰۰۵ و تور و آفوری^۳، ۲۰۰۷ و پور سلطانی زرنندی، ۱۳۸۷).

1-Tracey & Hinkin
2- Avolio & Gardner
3- Toor & Ofori

ب) رویکردها و نظریه‌های نوین رهبری

رهبری تحول‌آفرین

رهبری تحول‌آفرین فرایند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها، برای ایجاد تغییر و تحول در وضعیت موجود و کارکردهای سازمان، بالا بردن و کاربرد توانایی و پتانسیل پیروان در راستای اهداف و مأموریت سازمان متناسب با شرایط محیطی، ارزش‌ها، خصیصه‌های اخلاقی، وجدان و انگیزش کاری است (باس، ۱۹۹۷؛ باس و استیدلمیر، ۱۹۹۹؛ هوی و میسکل، ۲۰۰۰؛ کلوی، بانگیر و هلیوی، ۲۰۰۰؛ برک و کالینز، ۲۰۰۱؛ لیان و زالاف، ۲۰۰۳؛ هامفرز و اینیستین، ۲۰۰۳؛ وندروورف، ۲۰۰۷؛ ایزنیس و دیگران، ۲۰۰۸)؛ علاوه بر این، رهبر تحول‌گرا با تشویق رابطه بین علایق فردی و جمعی، همکاران و پیروان را تحریک می‌کند که فراسوی منافع خودشان به منافع گروه و اهداف متعالی سازمان نیز توجه کنند (مندل و پروانی، ۲۰۰۳؛ استون، راشل؛ پاترسون^۲، ۲۰۰۴؛ جاودانی، ۱۳۸۱).

از جمله ویژگی‌های رهبران تحول‌آفرین، اعتماد به نفس، مثبت‌اندیشی، اعتقاد راسخ، داشتن انتظارات بالا و ایجاد اعتماد در زیردستان به توانایی خود در رسیدن به اهدافی است که در دستیابی به رسالت سازمان به آنها کمک می‌کند و محرک ارتقای آگاهی پیروان نسبت به مسایل و حل مجدد آنهاست (باس و اولیو، ۱۹۹۴). ویژگی بارز رهبری تحول‌آفرین، ویژگی مرآوده‌ای و فرهنگد(کاریزماتیک) رهبران است، به گونه‌ای که ذهن و احساسات افراد را با هم یکپارچه می‌سازند (ساعتچی و عزیزپور، ۱۳۸۴؛ اولیو و گاردنر^۳، ۲۰۰۵؛ تور و آفوری، ۲۰۰۷).

رهبری تحول‌آفرین، برای عملی شدن به چهار مؤلفه یا عامل که به عنوان عناصر تشکیل دهنده آن نیز شناخته شده‌اند، به این عوامل نیاز دارد:

1- Kelloway, Barling & Helleur
 2- Stone, Russell & Patterson
 3- Avolio & Gardner

- نفوذ آرمانی^۱: رهبر تحول‌آفرین حس احترام، تحسین و وفاداری را در میان پیروان خود ایجاد می‌کند و بر اهمیت داشتن تعهد قوی جهت رسیدن به رسالت‌های سازمان تأکید می‌نماید (گاماسلگو و ایلسیو^۲، ۲۰۰۸). شاخص‌های اصلی نفوذ آرمانی عبارت‌اند از: تشریح استانداردهای روحیه بالا، تأکید بر اعتماد، ارائه ارزش‌های اصیل اخلاقی، توجه به عواقب اخلاقی تصمیمات الگودهی نقش، ایجاد و تشریح ارزش‌ها، حس هدفمندی، اعتماد و اطمینان به پیروان، عزت نفس، حس واپایش عاطفی و خودسازماندهی (ساروس و سانتور^۳، ۲۰۰۱؛ گریفین^۴، ۲۰۰۳؛ گلشنی، ۱۳۸۲؛ زین آبادی، ۱۳۸۹).

- انگیزش الهام بخش^۴: در انگیزش الهام بخش، رهبر با استفاده از نمادها و ارائه ایده‌ها به تأثیرگذاری و به حرکت در آوردن ذهن پیروان خود می‌پردازد (هورویتز^۵، ۲۰۰۸؛ گریفین^۶، ۲۰۰۳). به طور خلاصه شاخص‌های مهم انگیزش الهامی عبارت‌اند از: بینش سازمانی، ارتباطات، به چالش کشاندن کارکنان، ایجاد انگیزش به منظور افزایش انرژی و توان پیروان، تشویق پیروان، کار کردن با کارکنان و استقلال عمل (ساروس و سانتور^۷، ۲۰۰۱؛ هامفرز و اینیستین^۸، ۲۰۰۳؛ ایرجینلیا، گهارب و تمیربکواس^۹، ۲۰۰۷).

- ترغیب ذهنی (تحریک فرهیختگی)^۷: رهبری تحول‌آفرین، پیروان را تحریک می‌کند که درباره شرایط خودشان فکر کنند و ارزش‌ها و عقاید خودشان را ارزیابی کنند. آنها از مشکلات خود آگاه می‌شوند و درگیر حل آنها، تشویق به باز فرموله کردن مسایل و کنجکاوی ذهنی می‌شوند (ساروس و سانتور^۸، ۲۰۰۱؛ سیواناتان و فکن^۹،

1- Idealized Influence

2- Gumushuoglu & Ilsev

3- Sarros & Santora

4- Individualized Consideration

5- Horwitz et al

6- Ergenelia, Goharb & Temirbekovac

7- Intellectual Stimulation

8- Sivanathan & Fekken

۲۰۰۲؛ شین و زهو^۱؛ ۲۰۰۳؛ داکت و مکفارلین، ۲۰۰۳؛ اکستر، ۲۰۰۵؛ هورویتز، هورویتز، درام، برند و برونی‌کاردی^۲، ۲۰۰۸).

ملاحظات فردی (حمایت‌های توسعه‌گرا)^۳: توجه به دیگران، یکی از جنبه‌های مهم رهبری تحول‌آفرین است. در این بعد رهبر با هر یک از پیروان خود، به عنوان یک فرد خاص برخورد می‌کند. به طور خلاصه شاخص‌های اصلی ملاحظه فردی شامل تشویق، توسعه و رشد و شکوفایی پیروان، مراقبت از کارکنان و هدایت کردن آنها می‌باشد (ساروس و سانتور، ۲۰۰۱؛ سیواناتان و فکن^۴، ۲۰۰۲؛ رافرلی و گریفین^۵، ۲۰۰۴؛ اسپکتور، بارمن و سیمینو^۶، ۲۰۰۴). جدول شماره (۳) شباهت‌ها و تفاوت‌های رهبری تحول‌گرا و تعامل‌گرا را نشان می‌دهد.

1-Shin & Zhou

2- Horwitz, Horwitz, Daram, Brandt, Brunicardi & Awad

3- Individualized Consideration

4- Sivanathan & Fekken

5- Rafferly & Griffin

6- Spector, Borman & Cimino

جدول شماره ۳: شباهت‌ها و تفاوت‌های رهبری تحول‌آفرین و رهبری تعامل‌گرا

رهبری تعامل‌گرا	رهبری تحول‌آفرین	
پاداش مشروط (مقتضی): قرارداد پاداش‌ها با تلاش‌ها، قول پاداش‌ها برای عملکرد خوب.	نفوذ آرمانی: ارایه بیش و حس رسالت، تزریق غرور و سربلندی، کسب احترام و اعتماد.	شباهت‌ها
مدیریت بر مبنای استثنا (فعال): نگاه کردن و جستجوی انحرافات از قوانین و استانداردها، اتخاذ عمل اصلاحی.	انگیزش الهام‌بخش: منتقل کردن انتظارات سطح بالا، استفاده از نمادها برای تمرکز بر تلاش‌ها، بیان اهداف مهم به شیوه‌های ساده.	
مدیریت بر مبنای استثنا (انفعالی): مداخله به شرطی که استانداردها برآورده نشوند.	تحریک عقلانی: ارتقای هوش، عقلانیت و حل مسئله دقیق.	
بی‌بند و بار (آزاد): واگذاری و تفویض مسئولیت‌ها، اجتناب از اتخاذ تصمیمات.	ملاحظات فردی: توجه به تفاوت‌های فردی، رفتار با کارکنان به شکل انفرادی، مربی‌گری و توصیه.	
از قبل با قدرت و موفقیت و سیاست در هم آمیخته است.	از قبل با ارزش‌ها، اخلاق و معنویات و اهداف در آمیخته است.	
غرق در امور روزانه است.	فراتر از امور روزانه است.	تفاوت‌ها
تمایل به اهداف کوتاه مدت و تمایل به اطاعت بی‌چون و چرا دارد.	بدون به خطر انداختن اصول انسانی، تمایل به هدف دراز مدت دارد.	
بر نتایج تاکتیکی تأکید دارد.	بر راهبردهای موفقیت تأکید دارد.	
در تعاملات بر روابط انسانی تأکید دارد.	بر استفاده از منابع موجود تأکید دارد.	
از طریق تلاش به دستیابی کار مؤثر انتظارات نقش را دنبال می‌کند.	مشاغل را طراحی و بازنگری می‌کند تا آنها را معنادار و چالش‌برانگیز سازد و در پی درک توانایی انسان است.	

منبع: داکت و مکفارلین، ۲۰۰۳

رهبری راهبردی

میشل و گلیت^۱ (۲۰۰۵)، هنز، هیترهابر و استفان^۲ (۲۰۰۲)، معتقدند که رهبری راهبردی یک مفهوم کلی و دشوار است، که تلاش می‌کند از طریق تعیین مقاصد، گزینش بهترین راه‌کارها و کاربست درست بهترین وسایل به طور موقعیتی متناسب

1- Mechael & Guillot

2- Hans, Hinterhuber & Stephan

با شرایط درونی سازمان و اقتضائات محیط راهبردی، آینده مطلوب را بسازد. در این تلاش، رهبر راهبردی باید بتواند بین فرصت‌های محیط، مقاصد رهبری و منابع سازمان (نظام) تناسب برقرار کند و راهبرد را به عنوان مفصل بین دنیای متحول بیرونی و منابع داخلی سازمان، به گونه‌ای توسعه دهد و به کار گیرد که به حصول مزیت رقابتی^۱ و تحقق مطلوبیت‌های راهبردی سازمان منجر شود (ترک زاده، ۱۳۸۸)؛ بنابراین رهبری راهبردی در عمل، تلاش ویژه‌ای است، متشکل از تشخیص جهت‌گیری راهبردی، ارتباط، سازواری و مدیریت محیط تعاملی که به منظور نفوذ در وضعیت حال و آینده سازمان و محیط صورت می‌گیرد تا از طریق تغییر الگوی سازمانی وضعیت مورد نظر یا جهت‌دهی، بتواند در تعامل با سایر شرایط و عوامل، آینده مطلوب نظر خود را بسازد. رهبر راهبردی باید بکوشد نظام‌های مفهومی^۲، ساختاری^۳ و عملکردی^۴ کنونی موجود در سازمان تحت رهبری خود را و نیز محیط تعاملی آن را تغییر دهد؛ آن‌گونه که به مقتضیات شرایط و تغییرات حال و آینده‌ای که مورد نظر است و در پیش خواهد بود، پاسخ دهد (ترک زاده، ۱۳۸۸).

مأموریت اساسی رهبری راهبردی، تأمین و تضمین سلامت نظامی و استمرار بقای معنادار سازمان است. سلامت سازمانی را می‌توان مشتعل بر اثربخشی، واکنش به محیط و حفظ یکپارچگی درونی سازمان به طور هم‌زمان دانست (هو،^۵ ۲۰۰۰؛ هوی و میسکل، ۲۰۰۸). بر این اساس مأموریت اساسی رهبری راهبردی عبارت است از: تضمین انسجام و درستکاری نظامی و حفظ تعادل فعال و پویای سازمان در پاسخگویی به شرایط و اقتضائات محیط راهبردی به طور هم‌زمان (سلامت نظامی) و در نتیجه استمرار بقای معنادار سازمان است. سه جزء اساسی رهبری

1- Competitive advantage

2- Conceptual

3- Structural

4- Functional

5- Ho

راهبردی که مبانی آن را فراهم می‌آورند عبارت‌اند از: ظرفیت جذب‌کنندگی^۱ (توانایی فرد یا سازمان برای یادگیری، ظرفیت تشخیص دانش جدید و تلفیق و جذب و کاربرد آن برای اهداف و مقاصد جدید با هدف ایجاد تناسب جدید و بیشتر میان نظام و محیط)؛ ظرفیت سازواری^۲ (ظرفیت یا توانایی فرد یا سازمان برای تغییر است؛ تغییر سازمان، شرایط و رفتار خود و تغییر محیط)؛ حکمت مدیریتی^۳ (تشخیص و تمیز بصیرانه^۴ موقعیت اجتماعی و نیز موقع شناسی^۵) (ترک زاده، ۱۳۸۸).

رهبری خدمتگزار

رهبری خدمتگزار برای نخستین بار توسط رابرت گرینلیف در سال ۱۹۷۷ مطرح و بر اساس نظریه خادمیت بنیان نهاده شد (گرینلیف، ۱۹۹۷؛ راسل و استون^۶، ۲۰۰۲؛ واشنگتن و فیلد^۷، ۲۰۰۶؛ قلی‌پور، پورعزت و حضرتی، ۱۳۸۸). رهبری می‌تواند نقش مهم و حیاتی در آینده رهبری سازمان‌ها و جوامع ایفا کند (راسل^۸، ۲۰۰۱؛ بیرکنمیر و کارسون^۹، ۲۰۰۳؛ هامپریس^{۱۰}، ۲۰۰۵). براساس این رویکرد، رهبران بزرگ خدمتگزارانی بزرگ بوده‌اند و این کلید موفقیت آنها بوده است (هرسمن^{۱۱}، ۲۰۰۱)؛ بنابراین، رهبری خدمتگزار عبارت‌اند از: درک و عمل رهبر به گونه‌ای که منافع دیگران را بر تمایل و علاقه شخصی خویش بالاتر می‌داند (لوب^{۱۲}، ۲۰۰۴). رهبران خدمتگزار الگویی نمونه برای پیروان خود و دیگر افراد هستند. آنان روابط

1- Absorptive capacity

2- Adaptive capacity

3- Managerial wisdom

4- Discernment

5- Kairos time

6- Russell & Ston

7- Washington & Field

8- Roussel

9- Birkenmeier, Carson & Carson

10- Humphreys

11- Horsman

12- Laub

بسیار عمیق و محکمی با کارکنان دارند و به خوبی آنها را یاری می‌رسانند تا استعداد‌های بالقوه خود را کشف کنند (اسپیز و لارنس^۱، ۲۰۰۲ و ریو^۲، ۲۰۰۵). ویژگی‌های رهبران خدمتگزار عبارت‌اند از: شنیدن مؤثر، همدلی، شفا بخشی، آگاهی، اقناع، مفهوم‌سازی، دور اندیشی و آینده‌نگری، نظارت (خادمیت و سرپرستی)، تأکید و تمرکز بر افراد، تعهد به رشد و پیشرفت افراد، احترام به شأن افراد، شکل‌دهی یا ایجاد گروه، ایجاد اعتماد متقابل و نفوذ در پیروان و الگوسازی، توانمندسازی، صلاحیت و شایستگی (قرایی‌پور، ۱۳۷۸؛ راسل و استون، ۲۰۰۲؛ پاترسون، ۲۰۰۳؛ کازمونکو، ۲۰۰۴؛ استون، راسل و پاترسون^۳، ۲۰۰۴؛ لیدن، واین، زوآ و هندرسون^۴، ۲۰۰۵؛ امو^۵، ۲۰۰۷).

رهبری تمام‌عیار

بر اساس یافته‌های اولیه مطالعات رهبری تحول‌گرا و تعامل‌گرا، باس و اوولیو (۱۹۹۳) الگوی رهبری تمام‌عیار را به منظور تبیین بهتر فرآیندهای رهبری مؤثر ارائه نمودند. الگوی رهبری تمام‌عیار یک مدل سلسله‌مراتبی است که بیانگر کارکردهای رهبری دارای یک دامنه از فعال - منفعل و مؤثر - غیرمؤثر می‌باشد. فرض اصلی در این الگو این است که یک رهبر می‌تواند هم از رهبری تحول‌گرا و هم از رهبری تعامل‌گرا، به خصوص پاداش مشروط آن استفاده کند. اثرگذارترین رهبران آنهایی هستند که به طور منظم هم از رفتارهای رهبری تحولی (نفوذ آرمانی، انگیزش الهام بخش، تحریک عقلانی، ملاحظات فردی) و هم از پاداش مشروط رهبری تعامل‌گرا، استفاده می‌کنند. در این مورد رهبری تعامل‌گرا مکمل رهبری تحول‌گراست. پاداش

1- Spears & Lawrence

2- Reave

3- Stone, Russell & Patterson

4- Liden, Wayne, Zhao & Henderson

5-Omoh

مشروط رهبری تعامل گرا نقش جهت دهنده داشته و اعتمادسازی، اطمینان بخشی و همسانی را در بین پیروان فراهم می‌آورد؛ به این خاطر، این رهبران انتظارات خود را به صورت روشن و قابل بازشناسی فراهم می‌کنند که مبنایی اساسی برای رهبری تحول گرا، در به دست آوردن سطح قابل پذیرشی از عملکرد است (باس و آوولیو، ۲۰۰۴). رهبری تحول گرا به تأثیرات پاداش دهی رهبری تعامل گرا اضافه می‌شود تا عملکرد پیروان را با نشان دادن استانداردهای اخلاقی بالا و رفتار اخلاقی، انگیزش دادن به پیروان، برانگیختن ایده‌ها برای خلاق بودن و در نظر گرفتن نیازها و دغدغه‌های آنها، افزایش دهد. به طور خلاصه اولویت رفتارها در الگوی رهبری تمام عیار از بالا به پایین افزایش می‌یابد؛ بنابراین رهبری اثرگذار وابسته به میزانی است که رهبران از هر رفتار استفاده کنند (باس و آوولیو، ۲۰۰۴).

رهبری معنوی

رهبری معنوی شامل ارزش‌ها، عقاید و رفتارهایی است که ذاتاً به خود فرد و دیگران انگیزه می‌دهد. اساس این رویکرد، هوش معنوی است و از اصلی‌ترین عناصر آن، عشق است. همچنین افراد با رهبری معنوی، به عضویت، تعهد و فرهنگی توفیق می‌یابد که نوعی بقای معنوی برای آنان به همراه می‌آورد؛ به بیان دیگر، می‌توان رهبری معنوی را این چنین توصیف کرد که رهبری معنوی زمانی رخ می‌دهد که فرد در موقعیت رهبر، مظهر ارزش‌های معنوی همانند صداقت، راستگویی، قابلیت اعتماد و تحسین شده باشد و همچنین بر ارایه خدمت به دیگران، دیدگاه کلی نسبت به کار، توسعه فردی و تصمیم‌گیری مشترک تأکید داشته باشد (کوراک کاکابیدس و کوزمین^۱، ۲۰۰۲؛ براون و تروینو^۲، ۲۰۰۶؛ تور و اوفوری^۳،

1- Korac-Kakabadse & Kouzmin

2- Brown & Trevino

3- Toor & Ofori

۲۰۰۷؛ گارسیا - مورالز، ماتیس و هورتادو^۱، (۲۰۰۸). در مجموع، اهمیت و ضرورت معنویت در محیط کار آن چنان است که می‌تواند برای سازمان‌ها، انسانیت و برای اجتماع فعالیت و برای محیط، مسئولیت را به ارمغان آورد (فرای^۲، ۲۰۰۳؛ کیل و شیرو استاوا^۳، ۲۰۰۳؛ گیاجسل، اسلگرس، لث وود و جانتزی^۴، ۲۰۰۳؛ نرگسیان، ۱۳۸۶؛ نورعلی زاده، ۱۳۸۷؛ ضیائی، نرگسیان و آییاغی، ۱۳۸۷). شاخص‌های معنویت برای کاربرد در شیوه رهبری معنوی، ایمان، اشتیاق و نتایج کار (بی شاپ و اسکل^۵، ۲۰۰۶)؛ دوستی، صداقت و امید (فرای، ۲۰۰۳)؛ صداقت، احترام به دیگران و درستکاری (ریو، ۲۰۰۵)؛ خوب گوش دادن به پیروان (مارول، بیلی، پفلای و گان^۶، ۲۰۰۳)؛ ستودن پیروان (دیلیچ^۷، ۲۰۰۰) و یا توجه به دیگران (میفیلد و میفیلد^۸، ۲۰۰۲) مطرح می‌شوند.

رهبری اصیل

نظریه رهبری اصیل برای نخستین بار در سال ۲۰۰۴، از سوی مؤسسه رهبری گالوپ از دانشگاه نبراسکا - لینکلن^۹ مطرح شد. تمایز اصلی این نظریه با دیگر نظریه‌های اخیر در زمینه رهبری، این است که نظریه رهبری اصیل، کلی‌تر است و بر سازه ریشه‌ای که رهبری مثبت را شکل می‌دهد، تمرکز دارد (آوولیو و گاردنر^{۱۰}، ۲۰۰۵). نظریه رهبری اصیل، بر خود واپایش (خودتنظیمی) و خودآگاهی رهبر و پیروان و اعتماد و صداقت تمرکز دارد. این گونه رهبری در بیشتر موارد، منظور خود

1- Garcia-Morales, Matias & Hurtado

2- Fry

3- Kåle & Shrivastava

4- Eijssel, Sleggers, Leithwood & Jantzi

5- Bishop & Eskle

6- Marvel, Baily, Pfaffly & Gunn

7- Dillich

8- Mayfield & Mayfield

9- Nebraska-Lincoln

10- Avolio & Gardner

را با عمل، نه با حرف و در قالب اصول، ارزش‌ها و اخلاقیات به دیگران منتقل می‌کند (آوولیو و گاردنر، ۲۰۰۵؛ اسپارز و لارنس^۱، ۲۰۰۵ و فرای لوئیس، لاکام و جان^۲، ۲۰۰۸).

جهان‌بینی رهبری

وکسلر (۲۰۰۶) معتقد است جهان‌بینی‌ها بر مبنای آنچه ما نسبت به کل هستی (جهان درون و جهان بیرون) برداشت، ادراک، دریافت و احساس می‌نماییم، به وجود می‌آیند. از طریق فرضیات و مجموعه جهان‌بینی‌های قابل دوام، افراد احساس آرامش و آسودگی می‌کنند. زمانی که اقدامات و تفکرات، منطقی و عقلانی باشند نشأت گرفته از حقایق آشکار و نتایج حاصل از جهان‌بینی‌ها است. جهان‌بینی‌ها افراد را به سمت آیین‌ها و اقدامات اساسی راهنمایی و هدایت می‌کنند، به افراد کمک می‌کند که از عهده اطلاعات ناقص و متغیر برآیند، به آنها اطمینان می‌دهند که باید بر روی زمان، انرژی و علائق، سرمایه‌گذاری کنند. با انتخاب یک جهان‌بینی متناسب با شرایط و اقتضائات محیط متحول و متغیر می‌توان با برنامه‌ریزی و استفاده از فناوری روز به سوی آینده‌ای مطلوب‌تر با مشکلات کمتر سوق پیدا کرد.

جهان‌بینی‌ها مختص به جامعه و فرهنگ خاصی نیستند بلکه دربرگیرنده این مفهوم‌اند که آینده اغلب به طور آگاهانه‌ای توسط افرادی که برای واقعیت بخشیدن به خواسته‌ها، اهداف و امیال فردی و جمعی تلاش می‌کنند و بر روی زمان، انرژی و علائق سرمایه‌گذاری می‌کنند، طراحی می‌شود. وکسلر معتقد است اگر موقعیت یا محیط بیرونی نظام تغییر یابد، رهبر اثربخش کسی است که بتواند جهان‌بینی خود را متناسب با شرایط به وجود آمده تغییر دهد و سازمان خود را در راستای آن هدایت کند. هر جهان‌بینی، به توصیف این که چطور طرفداران آن، می‌توانند در این دنیای

متغیر زندگی کرده و در جهت تحقق امیال، خواسته‌ها و مطلوبیت‌های خود گام بردارند، پرداخته است. هر جهان بینی، خواسته‌های خاصی را ترجیح و مورد توجه قرار می‌دهد و از طرفی دیگر اندیشه‌های خاص و مشخصی را شایسته بی‌اعتنایی می‌داند. مطلب جالب این است که آنچه باید انجام گیرد و اینکه چگونه انجام پذیرد، چگونه هزینه‌هایی که از لحاظ زمان، سرمایه و انرژی در این راه صرف می‌شود، توجیه شود، همه در مطالب مختلف موجود در هر جهان‌بینی بیان می‌شود.

هنگامی که محققان در مورد انقلاب دانش و فناوری یا فعالیت‌های علمی صحبت می‌کنند، آنها مطالب مختلف خود را بر حسب تغییرات مختلف در اولویت یک جهان‌بینی یا مجموعه‌ای از جهان‌بینی‌ها، نسبت به سایر جهان‌بینی‌ها مرتب می‌کنند. به عنوان مثال، کسانی که پیشروان انقلاب مدیریتی بودند، توجهشان را از شرکت‌های خودگردان (اداره شرکت به وسیله صاحب آن) و غیر دولتی که به وسیله مؤسس شرکت اداره می‌شد، به جهان‌بینی مدیر تربیت شده یا مدیریت عمومی که اقدامات آنها برای سهام داران یا سازندگان شرکت قابل فهم می‌باشد، معطوف کرده‌اند. کسانی که منادی اقتصاد اطلاعاتی یا فراصنعتی بوده‌اند، توجهشان را از اقتصاد تولید کالا که وابسته به کالاهای محسوس، قابل سنجش و قابل تحویل بود (جهان‌بینی کارآفرینی و تنظیمی) به یک اقتصاد مبتنی بر دانش یا مبتنی بر خدمات (جهان‌بینی اجتماعی و شبکه‌ای) معطوف کردند که در آن تعاملات نیازمند اعتماد بین طرفین است و در آن یک جمعیت تحصیل کرده به طور فزاینده‌ای تمایل به کشف اختیارات و انتخابات جدید دارند. کسانی که از انقلاب معاصر جهانی‌سازی صحبت می‌کنند، به طور ضمنی توجهشان را از جهان‌بینی‌ای که برای یک جامعه، کشور، فرهنگ یا ارزش واحد می‌باشد (جهان‌بینی اجتماعی و تنظیمی) به یک تعامل و ارتباط آزاد و بدون مرز که در آن فرهنگ‌ها، ارزش‌ها و زبان‌ها با هم یکپارچه می‌شوند، (شبکه‌ای) معطوف می‌کنند.

بسیاری از پیشینه‌های مربوط به سازمان‌ها یا فعالیت‌های مفید بیانگر این نکته است که بعد از متلاشی شدن بقایای جامعه فئودالیستی، یک جامعه صنعتی شهری پدیدار شده که اولین نشانه‌های آن در نظریه داروینی اجتماعی خودساز و خودگردان کارگشایان (مؤسسان شرکت) یافت شده است. تفکر اقتصاد دانان نئوکلاسیک از کارخانه، که اول بار توسط آدام اسمیت مورد حمایت واقع شد، بر روی کسانی تأکید می‌کند که با جهان‌بینی کارگشایی انس گرفته‌اند. در آن زمان، سازمان‌ها با سطح وسیعی از رقابت‌ها روبرو بودند که همه رقبا برای دستیابی به پیروزی با هم رقابت می‌کردند، کسانی که تلاش بیشتری برای ثروت و دارایی ملت می‌کردند، به عنوان رهبر شناخته می‌شدند.

در ابتدای انقلاب صنعتی، جهان‌بینی کارآفرین وجود داشت و تا زمانی که مؤسسان سازمان‌ها به منظور پیروز شدن روی ثبات و رقابت تکیه می‌کردند، این جهان‌بینی ادامه داشت. بنا بر نظر صاحب منصبان چون رهبران جهان‌بینی کارآفرین، وقایع خارجی موجود را نادیده می‌انگاشتند، نتوانستند خودشان را با تغییرات به وجود آمده وفق دهند و با شکست‌هایی روبرو شدند؛ پس جهان‌بینی تنظیمی، وارد جریان شد و به داخل سازمان‌های بوروکراتیک که مبتنی بر قوانین حکومتی یا قوانین اعمال شده توسط کادر متخصصان بود، راه یافت. در جهان‌بینی تنظیمی، رهبران همان تثبیت‌کنندگان نظام، کاهش دهندگان بلا تکلیفی و قانون‌گزاران هستند. از سوی دیگر به علت ناتوانی جهان‌بینی‌های تنظیمی و کارگشایی در ایجاد جامعه‌ای که در آن اعضاء احساس کنند وجودشان (زندگی‌شان) معنادار است، جهان‌بینی اجتماعی، نسبت به سایر جهان‌بینی‌ها، رشد و پیشرفت بیشتری کرد. این جهان‌بینی که عضویت در آن مزایای خاص خود را دارد، جهان‌بینی کارگشایی را به عنوان یک جهان‌بینی پر استرس، که تمرکز زیادی بر روی برد و باخت و رقابت منفی در بین اعضا دارد را باطل می‌شمرد. از دیدگاه جهان‌بینی مشارکتی رهبری در سازمان، عامل

اصلی و اساسی در ایجاد همفکری و همدلی است و رهبران اثربخش کسانی هستند که بتوانند افراد متفاوت را در زیر یک چتر فلسفه فکری گرد آورند و این درک را ایجاد کنند که اختلافات، جزئی و کم اهمیت هستند و آنچه اعتبار و ارزش دارد، روح جمعی است که باید در یک مجموعه یا نظام حاکم باشد.

از طرفی دیگر جهان‌بینی شبکه‌ای، در دوره تاریخی حاضر که شامل جهانی شدن، عقد قرارداد و تأکید بر روی نوآوری و خلق دانش، فراگیری و انتقال است، نفوذ کرده است. جهان‌بینی شبکه‌ای به دنبال غلبه بر ضعف‌های آشکار شده جهان‌بینی‌های قبلی در مواجهه با تعدیل بلا تکلیفی، رقابت منفی و نادیده انگاشتن احساسات و روحیات افراد است. جهان‌بینی شبکه‌ای از تمرکز جهان‌بینی کارگشایی بر روی رقابت سهم می‌برد؛ اما توجه آن به مشکلاتی است که پیچیده، سریع، دانش محور و جهانی هستند. در نتیجه چنین گفته می‌شود که رهبری از واپایش توسط عده کمی در جهان‌بینی کارگشایی به انعطاف‌پذیری دروندادهای جهان‌بینی دانش، تغییر موضع داده است. جهان‌بینی شبکه‌ای به جهان‌بینی تنظیمی به خاطر سرمایه و توجه به ایده‌های جدید نوآوری، توجه می‌کند؛ اما خود سلسله مراتب را به عنوان مدل سنتی حکومتی که قادر به اصلاح و تغییر قوانین برای به کارگرفتن آنها در نوآوری واقعی نیست، مورد تحقیر قرار می‌دهد. نهایتاً اینکه، جهان‌بینی شبکه‌ای از تمرکز اجتماعيون بر روی انعطاف‌پذیری و همکاری سهم می‌برد؛ اما از علاقه آن به بقای سازمان و حفظ وضع موجود سهم نمی‌برد. در این قسمت، چهار جهان‌بینی که به زعم وکسلر در سطح جهان قابلیت کاربرد دارد، معرفی می‌شود.

الف) جهان‌بینی کارآفرینی: این نوع جهان‌بینی به رهبرانی اشاره دارد که از طریق واپایش و ایجاد رقابت، سازمان خود را هدایت می‌کنند؛ بنابراین این نوع رهبری نیل به موفقیت در دستیابی به اهداف را منوط به کیفیت منابع انسانی، مالی و همچنین ایجاد نوعی رقابت بین افراد می‌داند؛ بر این اساس می‌توان گفت این نوع رهبری در

سطح عملیاتی و کاربردی سازمان قرار دارد و به رهبری فرصت طلب مشهور است. رهبران فرصت طلب افرادی فردگرا، قاطع و بی پروا هستند که با کار سخت، نقش اساسی خود را ایفا می کنند. این رهبران خود را به عنوان افرادی که وجود آنها واجب و ضروری است، می شناسند. رهبران فرصت طلب برای کسب سود و تثبیت موقعیت خود دست به هر کاری می زنند. آنان تلاش می کنند موفقیت های سابق خود را حفظ کنند و با افراد تازه وارد و جوان، به رقابت می پردازند و خواستار به دست آوردن قدرت بیشتر و سمت های بالاتر هستند و از زیر دستان، با کار سخت و هزینه کم بهره برداری می کنند. رهبران فرصت طلب نه ایده های نوین اظهار می کنند و نه به طور آگاهانه در جستجوی خلاقیت و نوآوری هستند. در واقع آنها به دنبال موفقیت و سود بیشتر هستند. رهبران فرصت طلب بسیار نتیجه مدار هستند و به همین خاطر برای به دست آوردن نتیجه دلخواه گاهی اوقات قواعد و قوانین را نادیده می انگارند. چشم انداز جهان بینی کارآفرین: رهبران فرصت طلب با تأکید بر واپایش بالا و رقابت بیرونی، بر آن هستند که موفقیت و سود بیشتری را به دست آورند. تا جایی که با ضربه زدن به دیگران، خواسته های خود را انجام دهند. در این نظریه رهبران، در پی به دست آوردن قدرت و مقام بیشتر هستند و اعتقاد آنها بر این است که این امر ارزش تلاش کردن را دارد و در نهایت منجر به پاداش فراوان و بیش از حد می شود. رهبران فرصت طلب در زمان حال زندگی می کنند، آنها به پروژه ها یا رسالت های آینده محور توجهی ندارند، بلکه متکی به اموری هستند که در حال حاضر وجود دارد و تلاش می کنند با تحت واپایش درآوردن امور، نتایج دلخواه را به دست آورند. رهبران فرصت طلب تمایلی به انجام فعالیت های گروهی ندارند و گفتگو و مذاکره بین افراد را امر مطلوبی به حساب نمی آورند و مخالف تفویض اختیار به زیردستان هستند. آنها تمایلی به مشارکت دادن اعضا در عقاید و نظرات و تصمیم گیری ها ندارند و به جای هدایت کردن آنها در راستای مطلوبیت ها سعی

می‌کنند که با زور برنامه‌ها را به مرحله عمل برسانند. این رهبران، افرادی سیاسی هستند که در شنیدن و گوش دادن عقاید دیگران ناتوان هستند و به منظور به دست آوردن منفعت، اهداف کوتاه مدت انتخاب می‌کنند. با توجه به اوصاف ذکر شده، شاخص‌ها و مؤلفه‌های جهان‌بینی کارآفرین که بر اساس نظریه رهبری و کسلر (۲۰۰۶) توسط نگارندگان استخراج و تنظیم شده است، در جدول شماره ۴ ذکر گردیده است.

جدول شماره ۴: شاخص‌ها و مؤلفه‌های جهان‌بینی کارآفرینی

دیدگاه رهبری	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها
جهان‌بینی کارآفرینی	نوع رهبری	رهبری فرصت طلب: تأکید رهبران بر رقابت در راستای موفقیت سازمان؛ ارزیابی نتیجه عملکرد زیردستان؛ فراهم کردن زمینه مناسب برای مدیریت کسب سود.
	نوع عقلانیت	عقلانیت مادی: تأکید بر رقابت جهت دستیابی به مطلوبیت‌ها؛ تأکید بر موقعیت‌های مادی جهت دستیابی به جایگاه والا.
	واکنش در برابر بحران	واکنش کارگشایی در برابر بحران؛ چالش‌ها و بحران‌های پیش آمده، به عنوان فرصتی برای دوباره گرد هم آمدن و سنجش شیوه‌ها و تاکتیک جدید؛ جا به جایی و انتقال مقاماتی که در مسئله بحران با شکست مواجه می‌شوند.
	تغییر	خلق مجدد: رونوشت برداری و تقلید رهبران فرصت طلب؛ پذیرش تغییر، در صورتی که مزایایی برای سازمان به همراه داشته باشد.
	اصول اخلاقی	اصول اخلاقی بر مبنای پیامد مطلوب: احتساب سنت شکنی به عنوان یک اصل اخلاقی؛ رعایت حداقل قوانین و مقررات به عنوان یک اصل اخلاقی.
	الگوهای زمان	در زمان حال بودن: افزایش سود و منفعت در بازارهای در حال تغییر در زمان حال؛ فراموشی تجارب گذشته و توجه و تأکید بر ویژگی و موقعیت کنونی.
	خلاقیت	خلاقان، پیشنهاد دهندگان موفق اولیه هستند: خلاقان به موارد مختلف توجه می‌کنند؛ تجربه کسب کردن از خطاها و اشتباهات؛ پیش‌بینی اقدامات دیگران.
	فناوری	وسيله دستیابی به هدف: استفاده از فناوری به عنوان وسیله دستیابی به هدف در بین رقبا؛ تأکید بر مزیت فناوری برای کاربران.

ب) **جهان‌بینی تنظیمی:** رهبرانی که از جهان‌بینی تنظیمی بهره می‌گیرند از طریق نظام قانونی سلسله‌مراتبی، واپایش و رعایت قراردادهای قانونی، سازمان خود را هدایت می‌کنند؛ بنابراین، این نوع رهبری به منظور تحقق اهداف سازمان، بر حفظ وضع موجود، ثبات و پایداری و وفاداری افراد به سازمان تأکید دارد و به رهبری بوروکراتیک معروف شده است. رهبران بوروکراتیک پیرو قوانین و مقررات هستند و زیردستان خود را در راستای همین قوانین، مورد حمایت و پشتیبانی قرار می‌دهد. به عبارت دیگر مطابق با عدالت، همه افراد در زیر چتر قوانین مورد حمایت قرار می‌گیرند.

چشم‌انداز رهبران بوروکراتیک: رهبران بوروکراتیک با تأکید بر واپایش نزدیک و رقابت درونی سعی بر آن دارند که با تأکید بر سلسله‌مراتب و قوانین و مقررات، بقای سازمان را حفظ کنند. چون هنگامی که نظام‌های معتبر در معرض خطر قرار می‌گیرند، ناامنی افزایش می‌یابد و منجر به قانون‌شکنی، اختلال، ایجاد ترس و وحشت و تحولات اقتصادی، اجتماعی و سیاسی می‌گردد. رهبران بوروکراتیک در چشم‌انداز رهبری تنظیمی با دنیای جهان‌شمولی روبرو هستند که در آن همه افراد صرف‌نظر از شأن و رتبه، ثروت، طبقه اجتماعی یا خانوادگی، مورد توجه و لطف قرار می‌گیرند و حق و حقوق افراد مورد احترام است. در این رویکرد نظام زمانی قابل اعتماد و معتبر است که ناامنی را کاهش دهد. چون سازمان‌های معتبر، منظم و مرتب هستند. در این سازمان‌ها برنامه‌ریزی با دقت صورت می‌گیرد. افراد پیرو قوانین اصیل هستند و در منافع و ضررهای سازمان به عنوان یک کل سهیم هستند. در این نظریه کارشناسان و متخصصان به جمع‌آوری داده‌ها و پیدا کردن راه‌حل‌های مختلف و پیش‌بینی پیامد هر راه‌حل می‌پردازند و به انجام هر فعالیتی یک سری انتخاب‌های راهبردی را مطرح می‌کنند و یکی از آنها را مطابق با موقعیت گروه انتخاب می‌کنند. علاوه بر موارد فوق، شاخص‌ها و مؤلفه‌های جهان‌بینی تنظیمی که

بر اساس نظریه رهبری و کسلر (۲۰۰۶) توسط نگارندگان استخراج و تنظیم شده است، در جدول شماره ۵ ذکر گردیده است.

جدول شماره ۵: شاخص‌ها و مؤلفه‌های جهان‌بینی تنظیمی

دیدگاه رهبری	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها
جهان‌بینی تنظیمی	نوع رهبری	رهبری بوروکراتیک: تأکید بر روی حفظ وضع موجود؛ نظارت بر اجرای برنامه‌ها در راستای قوانین و مقررات؛ عدم مبادله اطلاعات بین رهبر و زیر دستان.
	نوع عقلانیت	عقلانیت عملی: رواج نظام سلسله مراتب؛ تبعیت از قوانین تعیین شده؛ هماهنگی فعالیت‌ها و امور سازمانی؛ پیش‌بینی مشکلات؛ اقتدار سازمان رسمی؛ نظم و انضباط نظام اجتماعی، سیاسی و اقتصادی؛ ابلاغ سیاست‌ها و خط مشی‌ها به صورت رسمی به زیر دستان.
	واکنش در برابر بحران	واکنش منظم در برابر بحران: وفادار ماندن به سازمان؛ ثابت قدم و وظیفه شناسی در برابر سازمان؛ سرمایه‌گذاری هنگفت در تعویت و حفاظت از برنامه‌های روزمره سازمان؛ سرمایه‌گذاری هنگفت در برابر نپذیرفتن افرادی که قصد بی‌اعتبار کردن سازمان را دارند.
	تغییر	میزان‌سازی: کمترین تغییر و تبدیلات در روش‌های عملیاتی استاندارد؛ پذیرش تغییرات برنامه‌ریزی شده؛ و تغییرات تنها زمانی پذیرفته می‌شود که واپایش و ثبات سازمان افزایش یابد.
	اصول اخلاقی	اصول اخلاقی بر مبنای وظیفه است؛ اصول اخلاقی یعنی اطاعت از قوانین و مقررات؛ اصول اخلاقی یعنی رعایت رسوم و سنت‌ها.
	الگوهای زمان	امتیاز دادن به گذشته: به حداقل رساندن بلاتکلیفی با گردآوری، ذخیره و بازیابی اطلاعات و داده‌های گذشته؛ احترام به سنت‌ها و رسوم گذشته.
	خلاقیت	خلاقان، مشکلات سخت را حل می‌کنند: مهارت انجام امور روتین و مشخص شده؛ استفاده از داده‌ها و اطلاعات موجود.
	فن آوری	کاهش بلاتکلیفی: استفاده از فناوری در جهت کاهش بلاتکلیفی و راه‌حل مشکلات.

ج) جهان‌بینی اجتماعی: جهان‌بینی اجتماعی به رهبرانی اشاره دارد که با تأکید بر رقابت گروهی، انعطاف‌پذیری، گفت و گو و ارزش‌های فرهنگی، سازمان خود را هدایت می‌کنند؛ بنابراین این نوع رهبری به منظور دست‌یابی به اهداف سازمان، بر

ارزش‌های مشترک گروه، همکاری گروهی و ارتباطات تأکید دارد. رهبری در این جهان‌بینی، رهبری مشارکتی نامیده می‌شود. رهبران مشارکتی، افرادی آرام، صبور، با کمال هستند و به خاطر همکاری و مشارکت خود در قبال نسل آینده، به خود می‌بالند. رهبران مشارکتی فرهنگی را به وجود می‌آورند که در آن گفتگوهای مبتنی بر ارزش‌های مشترک، یادگیری‌های گروهی و مشارکت افراد افزایش می‌یابد.

چشم‌انداز رهبران مشارکتی: رهبران مشارکتی با تأکید بر رقابت درونی و انعطاف‌پذیری، بر آن هستند که ارزش‌ها و فرهنگ مشترک افراد، روحیه همکاری و مشارکت بین آنان را تقویت کنند و از این طریق از به خطر افتادن نظام که موجب می‌شود افراد روحیه خود را از دست داده و بدگمان شوند، جلوگیری کنند. رهبران مشارکتی سعی می‌کنند که شناخت ضرورت اجتماعات گروهی را که ریشه در ارزش‌های مشترک دارد و برای افراد نوعی احساس معناداری، هدفمندی و اعتماد را فراهم می‌آورد، تسهیل کنند. آنان از مطلوبیت‌های معنادار اساسی صحبت می‌کنند، آن هم زمانی که رهبران ارزش‌هایی مثل رو راست بودن، خلوص، صمیمیت و تمایل به شرکت در گفتگوهای خالصانه را آشکار می‌سازند.

در این نظریه بر روی کیفیت زندگی، بیشتر از کمیت به عنوان موفقیت افراد تأکید می‌کنند. گفتگو‌جانشین بحث و کشمکش می‌شود و اعتقاد بر این است که اعتماد، مشارکت و گفتگو که اجزای تشکیل دهنده همکاری و مشارکت هستند باید بر کشمکش و درگیری چیره شود. در این نظریه آزادی به معنای عضویت در یک گروه است و رها کردن گروه نوعی بی وفایی و ضعیف‌النفس بودن تلقی می‌شود. در جهان‌بینی مشارکتی، گفتگو و محاوره، پیش‌نیاز رسیدن به توافق و ابزار اولیه و اساسی به منظور ایجاد روابطه‌حسنة بین اعضای جامعه می‌باشد و برای پرداختن به امور به صورت گروهی و همکاری تأکید می‌شود. با توجه به اوصاف ذکر شده، شاخص‌ها و مؤلفه‌های جهان‌بینی مشارکتی که بر اساس نظریه رهبری و کسلر

(۲۰۰۶) توسط نگارندگان استخراج و تنظیم شده است، در جدول شماره ۶ ذکر گردیده است.

جدول شماره ۶: شاخص‌ها و مؤلفه‌های جهان‌بینی اجتماعی

دیدگاه رهبری	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها
جهان‌بینی اجتماعی	نوع رهبری	رهبری مشارکتی؛ همکاری گروهی؛ انجام فعالیت‌ها به صورت مشارکتی و تیمی؛ رهبران حامی و هدایتگر امور زیردستان؛ توسعه شبکه‌های ارتباطی؛ استفاده از منابع انسانی و مالی در راستای تحقق اهداف.
	نوع عقلانیت	عقلانیت روانی - اجتماعی: تأکید بر همکاری بین افراد و مذاکره بین آنها؛ تأکید بر گروه‌های اجتماعی.
	واکنش در برابر بحران	واکنش اجتماعی در برابر بحران: ارایه دلایل قوی برای عقاید خود؛ پشتیبانی رهبران از زیر دستان؛ توافق و حفظ الگوهای ارزشی و فرهنگی مشترک.
	تغییر	توافق: پذیرش تغییر به عنوان انطباق جامعه با محرکات و موضوعات جدید؛ هماهنگی نظام با تغییرات محیطی؛ پذیرش تغییر به عنوان یک فرآیند یادگیری تنظیم شده.
	اصول اخلاقی	اصول اخلاقی بر مبنای قرارداد اجتماعی: محترم شمرده شدن سخنان یکدیگر در بین اعضا؛ پاداش دادن به صداقت و درستکاری.
	الگوهای زمان	استنتاج کردن از آینده: پرورش یادگیری و تطابق سازمان با جامعه از طریق تسهیل فرهنگ ارزش‌های مشترک؛ توجه به گذشته و حال و وفق دادن به موقع سازمان به آینده.
	خلاقیت	خلاقان دیگران را برای مقاصد مهم بیدار می‌کنند: خودآگاهی؛ کمک کردن به ایجاد آگاهی در دیگران؛ دستیابی به تعادل.
	فن آوری	اختیار دادن به اعضا: فناوری با فراهم نمودن گفتگوهای حقیقی و غلبه بر موانع برای ایجاد ارتباطات مؤثر، به اعضا جامعه اختیار می‌دهد؛ فناوری عمدتاً با هدف ایجاد شایستگی و قابلیت به کارگیری مورد استفاده قرار می‌گیرد.

د) جهان‌بینی شبکه‌ای: رهبرانی که دارای دیدگاه جهان‌بینی شبکه‌ای هستند، با استفاده از فناوری، ابداع، نوآوری و ابتکار عمل، سازمان خود را هدایت می‌کنند؛ بنابراین این نوع رهبری دستیابی به اهداف سازمان را در گرو همراه بودن با تغییرات، محور قرار دادن دانش، شهرت و اعتبار اعضای سازمان می‌داند و به رهبری دانش،

مشهور گشته است. رهبران دانش، افرادی که پایبند سنت‌ها و قوانین گذشته هستند را افرادی قلمداد می‌کنند که قادر به ادامه کار در عصر تحولات، فناوری و اطلاعات نیستند. حال این افراد چه ثروتمند باشند یا فقیر، جهان اولی باشند یا جهان سومی، در هر حال آنها مخالف فناوری و پیشرفت هستند. از دیدگاه رهبران دانش این افراد از جهان‌سازی دست می‌کشند و در برابر تجربیات اساسی که منجر به ایجاد راهی به سمت دنیایی تازه و نو می‌شود، مقاومت می‌کنند.

چشم‌انداز رهبران دانش: رهبران دانش با تأکید بر انعطاف‌پذیری و رقابت بیرونی بر آن هستند که از افراد خلاق و ایده‌های برتر حمایت کنند، چون هنگامی که شبکه‌های خلاق از قوه خلاقیت خود محروم می‌شوند، جامعه نیروی پویای ایجاد تجربه و تغییر را از دست می‌دهد؛ به عبارت دیگر رهبران دانش باعث بروز ایده‌های جدید و نوآوری می‌شوند. در رویکرد رهبری دانش، تلاش بر این است که بهترین اذهان را گرد هم آورند و با ایجاد اتحاد و پیوستگی دست به ابداع و نوآوری‌های اساسی بزنند. پیروان، رهبران را به عنوان یک کاشف می‌دانند که تمایل به درگیری در کارهای سخت و دشوار دارند که انجام آنها مستلزم به کارگیری ذهن خلاق، تخیل و تیزهوشی و فراست است. این رهبران به سمت ناشناخته‌ها پیش می‌روند و به شیوه‌های عقلانی دست به اکتشاف می‌زنند. در جهان‌بینی شبکه‌ای، سعی بر این است که استعداد‌های افراد شکوفا شود و امکان یادگیری در راستای ایجاد تغییرات جدید وجود دارد و رهبر دانش، به عنوان یک قهرمان جهان‌بینی شبکه‌ای، در پی آن است که با استفاده از خلاقیت‌های کاربردی، ابتکارات مهم و اساسی، ایده‌های نو و فناوری‌های جدید، دنیا را به مکان بهتری تبدیل کند. علاوه بر موارد فوق، شاخص‌ها و مؤلفه‌های جهان‌بینی دانش که بر اساس نظریه رهبری وکسلر (۲۰۰۶) توسط نگارندگان استخراج و تنظیم شده است، در جدول شماره ۷ ذکر گردیده است.

جدول شماره ۷: شاخص‌ها و مؤلفه‌های جهان‌بینی شبکه‌ای

دیدگاه رهبری	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها
جهان‌بینی شبکه‌ای	نوع رهبری	رهبری دانش: احتساب رهبران به عنوان افرادی مبتکر و هادی جهت تولید دانش؛ تأکید بر روی توانمند سازی زیردستان؛ تأکید بر روی ارتباطات نزدیک.
	نوع عقلانیت	عقلانیت اکتشافی: تأکید بر وحدت و پیوستگی بین افراد؛ تأکید بر نوآوری و ابتکار.
	واکنش در برابر بحران	واکنش شبکه‌ای در برابر بحران: تفکر خارج از چارچوب مشخص و معین، به منظور دستیابی به انتخاب‌ها و عقاید جدید برای کاهش بحران؛ ایجاد و اختصاص شبکه مشارکتی متشکل از بهترین اذهان و عملکرد برای مقابله با بحران؛ تأکید بر فعالیت‌های تیمی؛ تعیین مشوق‌ها و ایجاد انگیزه برای افراد در راستای پیشرفت‌های غیر منتظره.
	تغییر	خلق (ایجاد): تغییر، نوآوری و ابتکار، به عنوان اهداف اولیه نظام؛ افزایش تلاش برای جستجو و توسعه دانش نوین در راستای تغییرات روزافزون موجود.
	اصول اخلاقی	اصول اخلاقی اکتشافی: اتخاذ اصل اخلاقی بر مبنای نوآوری و فناوری ناشی از آن، جهان شمول شدن اصول اخلاقی.
	الگوهای زمان	طراحی آینده از قبل: توجه به گذشته به طور گزینشی؛ پیش‌بینی آینده بر اساس تجارب گذشته و وضعیت کنونی سازمان؛ طرح ادعایی برای ایجاد جامعه‌ای بهتر.
	اخلاقیت	خلاقان، تولید کننده و محرک دیگران هستند: ایجاد مهارت‌ها و تأکید بر روی نوآوری و اخلاقیت؛ کار کردن مطابق با محدودیت‌ها؛ تأکید بر پیشرفت و توسعه سازمان با برقراری ارتباط با محیط کار.
فناوری	تعیین مسیر احتمالات جدید: فناوری شامل تلاش انسان‌ها برای واپایش سرنوشتشان و مدیریت جهان می‌باشد؛ فناوری هنگامی به کار گرفته می‌شود که به عنوان پایه‌ای برای ایجاد احتمالات جدید عمل کند.	

نتیجه گیری

از زمان ظهور علم مدیریت، اندیشمندان این عرصه در پی آرایه رویکردها و نظریه‌های رهبری بوده‌اند تا بتوانند به کمک آن، افراد و سازمان‌ها را هدایت کنند؛ از این رو، نظریه‌های رهبری، در طی این سال‌ها پی در پی خلق شده‌اند و در هر کدام

سعی شده است تا نواقص موارد پیشین اصلاح شود؛ به این امید که در نهایت به نظریه‌ای برسند که قادر باشد به شایستگی، رهبران سازمانی را برای هدایت و رهبری افراد، یاری رساند.

بحث رهبری و تأثیر آن بر اثربخشی سازمان سابقه طولانی دارد و تا کنون مورد بررسی و بحث صاحب‌نظران حوزه سازمان و مدیریت بوده است. شروع مباحث رهبری با نظریه‌های شخصیتی همراه بوده است. این نظریه‌ها در مورد صفات رهبران بزرگ بحث کرده‌اند که بر اساس آنها رهبر با توجه به صفات درونی که با آن به دنیا می‌آید، توصیف می‌شود و با سخنوری و لفاظی به دنبال تأثیرگذاری و متقاعد کردن دیگران است (آوولیو و گاردنر، ۲۰۰۵؛ براون و ترینو، ۲۰۰۶). بعد از نظریه‌های شخصیتی، نظریه‌های رفتاری و سپس نظریه‌های اقتضایی مطرح شدند. با این توضیح که کانون توجه نظریه‌های رفتاری بر این موضوع معطوف می‌شد که معمولاً رهبران اثربخش چه رفتارهایی را از خود بروز می‌دهند. اما در نظریه‌های اقتضایی، شناخت شرایط و به مقتضای آن عمل کردن، رمز موفقیت رهبران شناخته می‌شد. در سال‌های اخیر و در بازگشتی آگاهانه نسبت به ایده‌ها، رویکردها و نظریه‌های شخصیتی، رهبری در قالبی نو و تحت عناوینی، مانند: رویکردهای رهبری تمام‌عیار، رهبری خدمتگزار، رهبری راهبردی، رهبری تحول‌آفرین، رهبری اصیل و رهبری معنوی تغییرات ویژه‌ای در رویکردها و نظریه‌های رهبری صورت گرفته است (هامفرز^۱، ۲۰۰۳). اوج توسعه و تکامل رویکرد اقتضایی نیز در ترکیب با رویکرد رفتاری و حتی شخصیتی در قالبی نو (رویکرد نظامی)، در رهبری راهبردی متجلی شده است. امروزه، روند توسعه و تکامل نظریه‌های رهبری تا به آنجا پیش رفته که امروزه، نظریه رهبری پیچیده و پربعدتری، مانند جهان‌بینی رهبری، به عنوان یک پارادایم جدید رهبری مطرح شده است. ویژگی نظریه اخیر

این است که به دنبال لحاظ کردن عواملی است که به طور درونی رهبران را برمی‌انگیزاند تا به گونه‌ای اثربخش و متناسب با شرایط و اقتضائات محیطی عمل کنند. در واقع تلاش این نظریه بر آن است که مشکلات و نواقص نظریه‌های پیشین را بر طرف سازد. نظریه‌های قبلی دستورالعمل‌های خود را بدون توجه کامل به شرایط و اقتضائات متغیر محیطی و سرعت تغییر دانش ارایه کرده‌اند. اما تلاش نموده است ضمن ترکیب رویکردها و نظریه‌های اساسی پیشین، به این مهم نیز توجه کافی مبذول دارد. نظریه جهان‌بینی رهبری را، می‌توان جدیدترین نظریه ارایه شده در زمینه رهبری دانست.

برای توسعه و کاربست جهان‌بینی‌های رهبری متناسب با شرایط و اقتضائات محیطی، باید آمادگی را در بین نیروی انسانی سازمان فراهم نمود. ایجاد آمادگی مناسب در میان مدیران و رهبران، می‌تواند نقش مهمی در پیشبرد موفق و تحقق آسان‌تر نظریه جهان‌بینی‌های رهبری در گستره مورد نظر ایفا کند (ترک زاده، ۱۳۸۸). همچنین باید دیدگاه مفهومی صحیح و مشترک درباره جهان‌بینی رهبری و ابعاد و جوانب مختلف آن در رهبران سازمان توسعه یابد و سازوکارهای ساختاری لازم برای تحقق آن فراهم شود، تا بدین وسیله زمینه لازم برای شکل‌گیری یک جهان‌بینی رهبری اثربخش در سازمان فراهم شود. برای این منظور لازم است، نظامی متشکل از سه بعد مفهومی^۱، ساختاری^۲ و عملکردی^۳ درباره موضوع (جهان‌بینی رهبری) در سازمان توسعه یابد (ترک زاده، صباغیان، یمنی و دلاور، ۱۳۸۷؛ ترک زاده، ۱۳۸۸). توسعه بعد مفهومی و به دنبال آن ابعاد ساختاری و عملکردی لازم برای توسعه و تحقق جهان‌بینی رهبری، مستلزم یادگیری از تجارب درون و برون نظامی است. خصوصاً این که هم‌اکنون جهان‌بینی رهبری به عنوان یک الگوی جدید مطرح

می‌باشد و پشتوانه نظری و تجربی چندانی ندارد. همچنین به نظر الوسن (۲۰۰۲)، ابعاد فرهنگی در همه جنبه‌های زندگی نظام‌های سازمانی و مدیریتی، نقش مرکزی دارند. تفکر، احساس، ارزش‌ها و عمل افراد در نظام‌های اجتماعی به وسیله ایده‌ها، معانی و باورهای فرهنگی هدایت می‌شوند (ترک زاده، ۱۳۸۸)؛ بنابراین توسعه فرهنگ مناسب و فراهم کردن یک بستر فرهنگی سازنده می‌تواند نقش مهم و مؤثری در توسعه هر نظام رفتاری و از جمله جهان‌بینی‌های رهبری داشته باشد.

رهبران سازمان برای ایفای نقش اثربخش خود، نیازمند آگاهی مستمر از تغییرات، نیازها و فرصت‌های بالفعل و بالقوه محیط در حال تغییر خود و نیز برقراری و حفظ تعاملی نزدیک با سازمان خود می‌باشند؛ بنابراین باید بتوانند مزایا و محدودیت‌های هر یک از جهان‌بینی‌های رهبری را بشناسند و با دیدی فراتر از هنجارهای موجود و با برخورداری از درکی عمیق نسبت به تحولات شرایط و اقتضائات محیطی و اوضاع داخلی سازمان، جهان‌بینی متناسب با شرایط و مقتضیات را به درستی انتخاب و به کار گیرند. آنها باید به این امر آگاه باشند که پیش از آن که تأثیرات یک جهان‌بینی، چه در حال و چه در آینده، زیان‌بار و غیرقابل تحمل تشخیص داده شود، زمینه تغییر جهان‌بینی رهبری به سمت یک جهان‌بینی دیگر که متناسب با اوضاع و احوال حال یا آینده است را فراهم سازند. بدین منظور آنان باید تلاش کنند تا با تکیه بر توانمندی‌های فوق‌العاده هر یک از جهان‌بینی‌ها و نیز بهره‌گیری از دیگر ظرفیت‌های سازمانی، جهان‌بینی نوینی انتخاب و چشم‌انداز مؤثری را به روی سازمان بگشایند. در واقع رهبران سازمان‌ها باید، توانایی حرکت سازمان از حالت کنونی به آینده را از طریق جایگزین کردن جهان‌بینی متناسب کسب کنند و بتوانند نسبت به تغییر تفکرات و ارزش‌هایی که یک جهان‌بینی جدید به وجود می‌آورد، اقدام کنند و کارکنان و اعضای سازمان را برای پذیرش تغییرات جدید، به منظور دستیابی به مطلوبیت‌های اساسی سازمان آماده نمایند و از این

طریق آغازگر راه تغییر و تحول در سازمان باشند؛ آن‌گونه تغییر و تحولاتی که، نوید دهنده بهبود عملکرد سازمان و در نتیجه توسعه آن باشد.

در پایان نکاتی را در راستای توسعه جهان‌بینی رهبری در سازمان پیشنهاد می‌شود. نکاتی که ساده به نظر می‌رسند؛ اما در بسیاری مواقع عملی نمی‌شوند؛ در حالی که عمل به آنها می‌تواند مزایای بسیار مهمی برای سازمان و مدیریت به ارمغان آورد.

• آموزش جهان‌بینی رهبری به همه افراد در همه سطوح سازمان، در راستای تأثیر مثبت بر عملکرد کلی سازمان. آموزش مهارت‌های جهان‌بینی رهبری، می‌تواند به مدیران و رهبران کمک کند تا درباره مشکلات روزمره سازمانی مؤثرتر بیندیشند و بر مشکلات فایق آیند.

• طراحی دوره‌های آموزشی، جهت آشنایی مدیران با سبک‌های رهبری، به ویژه با جهان‌بینی رهبری؛ تا با شناخت جهان‌بینی‌های مختلف، بتوانند جهان‌بینی متناسب با محیط متغیر نظام خود را انتخاب کنند و در جهت شکوفایی و اعتلای هر چه بیشتر سازمان بکوشند و با توجه به شرایط و موقعیت بتوانند بهترین روش و راهکار را اتخاذ کنند.

• گماردن افراد در مشاغل و موقعیت‌های رهبری گوناگون با توجه به دیدگاه جهان‌بینی آنها تا بدین طریق بتوان بهترین فرد را متناسب با موقعیت رهبری مورد نظر انتخاب کرد و از ابقای مسئولان غیر کارآمد، جلوگیری شود.

• استفاده ترکیبی مناسب، از جهان‌بینی‌های مختلف رهبری، متناسب با شرایط و مقتضیات درونی و بیرونی سازمان؛ تا بدین طریق بتوان از مزایا و توانمندی‌های جهان‌بینی‌های مختلف سود برد.

منابع

- الوانی، سید مهدی (۱۳۷۸). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.
- بحر العلوم، سید محمد (۱۳۸۶). رهبری و فرهنگ زیر ساخت‌های مدیریت دانش. تهران: مدیران.
- بنی‌هاشمیان، کورش و مؤذن، منصور (۱۳۸۹). رابطه بین سبک رهبری و هوش هیجانی مدیران و اثر آن بر رضایت شغلی کارکنان. مجله دانشگاه علوم پزشکی گیلان، دوره ۱۹، شماره ۷۴، صص ۸۴-۷۶.
- پورسلطانی زرنندی، حسین (۱۳۸۷). مقایسه سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مسئولین هیئت‌های ورزشی استان گیلان. فصلنامه پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۱۹، صص ۲۰۵-۱۹۱.
- تایلور، برنارد (۱۳۷۴). رهبری استراتژیک؛ ایجاد تغییرات لازم و دستیابی به نتایج دلخواه. ترجمه: عبدالعلی شلالوند، مجله تدبیر، شماره ۶۰.
- ترک زاده، جعفر (۱۳۸۸الف). رهبری راهبردی در آموزش عالی، رویکردها و چشم اندازهای نو در آموزش عالی. تهران: پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.
- ترک زاده، جعفر (۱۳۸۸ب). شناسایی و تحلیل چالش‌های توسعه مدیریت اسلامی یک الگوی نظامی. فصلنامه راهبرد یاس، شماره ۱۹، صص ۱۴۶-۱۳۱.
- ترک زاده، جعفر؛ صباغیان، زهرا؛ یمنی دوزی سرخابی، محمد و دلاور، علی (۱۳۸۷). ارزیابی وضعیت توسعه سازمانی دانشگاه‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در تهران. آموزش عالی ایران، دوره ۱، شماره ۲، صص ۵۰-۳۱.
- جاودانی، محمد (۱۳۸۱). بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین با تعهدات سازمانی معلمان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی. دانشکده علوم تربیتی و روان

شناسی دانشگاه شیراز.

- حقیقی، محمدعلی؛ برهانی، بهاء‌الدین؛ معشوف، سحر و کرد رستمی، مجید (۱۳۸۲). مدیریت رفتار سازمانی. انتشارات: ترمه.
- دانایی فرد، حسن و مؤمنی، نونا (۱۳۸۷). نظریه رهبری اثربخش از دیدگاه امام علی، استراتژی نظریه داده بنیاد متنی. فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات انقلاب اسلامی، سال چهارم، شماره ۱۴، صص ۷۵-۱۱۰.
- رایبیز، استیفن. پی (۱۳۷۸). رفتار سازمانی مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها. ترجمه: پارسیان، علی و اعرابی، سید محمد، جلد دوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضائیان، علی (۱۳۸۲). مبانی مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات سمت.
- زالی، محمدرضا (۱۳۸۳). رهبری تحول‌آفرین. فصلنامه مصباح، سال سیزدهم، شماره ۵۲، صص ۱۹۷-۱۷۵.
- زین آبادی، حسن‌رضا (۱۳۸۹). رهبران تحول‌آفرین در مدرسه: مدیران زن یا مدیران مرد. مجله زن در توسعه و سیاست (پژوهش زنان)، دوره ۸، شماره ۲، صص ۱۴۱-۱۱۵.
- ساعتچی، محمود و عزیزپوری، علی اکبر (۱۳۸۴). طراحی الگوی رهبری اثربخش دانشگاهی. مجله دانشور رفتار، شماره ۱.
- سنجقی، محمد ابراهیم (۱۳۸۰). تحلیلی بر ماهیت و ابعاد نظریه رهبری تحول‌آفرین. فصلنامه علوم انسانی، سال ۱۱، شماره‌های ۳۷ و ۳۸، صص ۱۱-۶.
- سهراب‌پور، ابراهیم و محمد، مرادی (۱۳۸۵). فرایند رهبری استراتژیک. مجله تدبیر، شماره ۱۸۵، صص ۳۹-۳۵.
- ضیائی، محمد صادق، نرگسیان، عباس و آبیانغی اصفهانی، سعید (۱۳۸۷). نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران. نشریه مدیریت دولتی، دوره

۱، شماره ۱، صص ۸۶ - ۶۷.

- قرایی پور، رضا (۱۳۸۷). رهبری خدمتگزار. *نشریه صنعت و خودرو*، شماره ۱۲۴.
- قلی پور، آرین؛ پور عزت، علی اصغر و حضرتی، محمود (۱۳۸۸). بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی. *نشریه مدیریت دولتی*، دوره ۱، شماره ۲، صص ۱۱۸ - ۱۰۳.

- گلشنی، جمیله (۱۳۸۲). رابطه بین سبک‌های رهبری تحولی، تبادلی و تکلیف‌گرایی مدیران با تعهد سازمانی کارکنان اداره تربیت بدنی. *پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی*. دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه شهید بهشتی.

- مشبکی، اصغر (۱۳۸۰). *مدیریت رفتار سازمانی*. تهران: ترمه.

- موغلی، علیرضا (۱۳۸۳). رهبری تحول آفرین و ابزار سنجش آن (MLQ). *فصلنامه مطالعات مدیریت*، شماره ۴۴ - ۴۳، صص ۱۱۲ - ۹۵.

- میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۱). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار*. تهران: انتشارات میر.

- نرگیسیان، عباس (۱۳۸۶). رهبری معنوی در سازمان‌های معاصر. *مجله تدبیر*، شماره ۱۸۹.

- نورائی، طهمورث؛ امیرتاش، علی محمد؛ تندنویس، فریدون و بهرنگی، محمدرضا (۱۳۸۵). ارتباط بین فلسفه آموزشی، سبک رهبری مدیران و جو سازمانی در دانشکده‌ها و گروه‌های تربیت بدنی. *نشریه علوم حرکتی و ورزش*، سال ۴، شماره ۷، صص ۵۲ - ۳۷.

- نورعلیزاده، رحمان (۱۳۸۷). رهبری معنوی (الگوی جدید رهبری در هزاره سوم). *دوماهنامه توسعه انسانی پلیس*، سال ۵، شماره ۱۶.

- یوکل، گری (۱۳۸۲). مدیریت و رهبری در سازمان‌ها، ترجمه: محمد ازگلی و قاسم قنبری. تهران: مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).
- Avolio, B. J. Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: *Getting to the Root of Positive Forms of Leadership Quarterly*, Vol. 16, PP: 315-338.
- Bass, B. M. , & Avolio, B. J. (2004). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M. , Avolio B. J. , & Goodheim, L. (1987). Biography and the Assessment of Transformational Leadership at the World-Class Level. *Journal of Management*, Vol. 13, PP: 7-19.
- Birkenmeier. B. , Carson. P. P. & Carson, K. D. (2003). An Analysis of Supranational Servant Leadership on Jean Monnet. *International journal of organization theory and behavior*. Vol. 6, No. 3, PP: 374-400.
- Bishop, D. J. (2003). The Relationship between Faculty Perceptions of Music Unit Administrators Leadership Behavior and Organizational Climate, *the University of Mississippi*.
- Brown, M. E. Trevino, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directors, *Leadership Quarterly*, Vol. 17, PP: 595-616.
- Burke, S. & Collins, K. M. (2001). *Gender Differences in Leadership Styles and Management skills*. Women in Management Review, Vol. 16, No. 5, PP: 244-256.
- Dillich, S. (2000). *CIO'Satisfaction, Staffs, Too Busy to Communicate*. Computing Canada.
- Erganelia, A. goharb, R. & Temirbekovac, Z. (2007). Transformational Leadership: It's Relationship to Culture value dimensions. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 31, PP: 703-724.
- Exeter, D. (2005). *The Emotional Intelligence in leadership Development in The toyal Air Force*. Center for Applied Emotional Intelligence, Buckholdt House, the Street, Frampton.
- Fry Louis, W. f. Locum, I. R. & John, W. (2008). Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership. *Organizational Dynamics*, Vol, 37, PP: 86- 96.
- Fry, L. W. (2003) toward a theory of spiritual leadership, *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, PP: 693 _ 727.
- Garcia-Morales, V. J. Matias, R. F. & Hurtado- Torres, N. (2008). Influence of Transformational Leadership on Organizational Innovation and Performance Depending on the Level of Organizational Learning in the Pharmaceutical Sector, *Journal of Organizational Change Management*,

Vol. 21, Issue: 2, PP: 188-212.

- Gardner, I. S. (2002). *Examining the relationship between leadership*.
- Geijsel, F. Slegers, P. Leithwood, K. & Jantzi, D. (2003). Transformational leadership Effect on Teacher, s Commitment and effort toward school reform. *Journal of Educational Administration*, Vol. 41, No. 3, PP: 228 – 256.
- Glen, P. (2003). *Leading Geeks: How to Manage and Lead People who Deliver Technology*. San Francisco: Jossey Bass.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, New York, NY.
- Griffin, D. (2003). Transformational Leadership. Available at: www.Desgriffin.com
- Gumushuoglu, L. & Ilsev, A. (2008). Transformational Leadership Creativity and Organizational Innovation. *Journal of Business Research*, PP: 1-13.
- Hersey, P. & Blanchard, H. K. (1977). *Management of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Ho, Janice I. S. , (2000). Managing Health and Performance in Junior Colleges. *International Journal of Educational Management*, Vol. 14, No. 2, PP: 62-73.
- Horsman, J. H. (2001). Perspectives of Servant Leadership and Spirit in Organization. A Dissertation presented for the degree Doctor of Philosophy. Gonzaga University.
- Horwitz, I. B. Horwitz, S. K. Daram, P. Brandt, M. L. Brunicardi, F Ch. & Awad, S. S. (2008). Transformational, Transactional, and Passive-avoidant Leadership Characteristics of a Surgical Resident cohort; Analysis Using the Multifactor Leadership Questionnaire and Implications for Improving Surgical Education Curriculums. *Journal of Surgical Research*, Vol. 148, PP: 49-59.
- Hoy, W. K. & Miskle, C. G. (2008). *Educational Administration*. New York Graw Hill Companies, Seventh Edition.
- Humphreys, J. H. (2005). Contextual Implications for Transformational and Servant Leadership. *Management Decision*, Vol. 43, No. 10, PP: 1410-1431.
- Humphreys, J. H & Einstein, W. O. (2003). Noting New under The Sun: Transformational Leadership From A Historical Perspective, *Management Decision*, Vol. 41, No. 1, and PP: 85-95.
- Kale, S. H. & Shrivastava, S. (2003). The Enneagram System for Enhancing Workplace Spirituality. *Journal of Management Development*, Vol. 22, No. 4, PP: 308-328.
- Kelloway, E. K. Barling, J. & Helleur, J. (2000). Enhancing

- Transformational Leadership: the Roles of Training & Feedback, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 21, No. 3, PP: 139 – 49.
- Korac-Kakabadse, N. & Kouzmin, A. (2002). Spirituality and Leadership Praxis. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, No. 3, PP: 165 – 182.
 - Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2002). The Leadership Practices Inventory: Theory and Evidence behind the Five Practices of Exemplary Leaders; [Online]. Available from: www.leadershipchallenge.com/research/Appendix0512BP. [Accessed June 2003].
 - Laub, J. (2004). *Defining Servant Leadership: A Recommended Typology for Servant Leadership Studies*. Servant Leadership Roundtable, August, PP: 1 – 12.
 - Leban, W. & Zulauf, C. (2003). Linking Emotional Intelligence Abilities and Transformational Leadership Styles. *The Leadership & Organization Development Journal*.
 - Leban, w. & Zulauf, C. (2003). Linking Emotional Intelligence Abilities and Transformational Leadership Styles, *the Leadership & Organization Development Journal*.
 - Liden, R. C. Wayne, S. J. Zhao, H. , & Henderson, D. (2005). Development of Multidimensional Measure of Servant Leadership. Management Association, Charleston, SC.
 - Mandell, B. & Pherwani, S. (2003). Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 17, PP: 387 – 404.
 - Marquardt, M. J. (1996). *Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success*; New York, McGraw-Hill.
 - Marvel, K, Baily. A. Pfaffly, C. & Gunn, W. (2003). Relationship – Centered Administration: Transferring Effective Communication Skills from the Exam Room to the Conference Room. *Journal of Healthcare Management*, Vol. 48, No. 2, PP: 112-121.
 - Mayfield. J. & Mayfield, M. (2002). Leader Communication Strategies Critical Paths to Improving Employee Commitment. *American Business Review*. Vol. 20, No. 2, PP: 89-94.
 - Nicolina, A. (2003). Faculty and Chair Perspectives on Leadership and Its Impacts on Departmental Outcomes. *Thesis master of Arts MC Gill University*.
 - Omoh, O. (2007). Analysis of Servant Leadership Characteristics: A Case Study of Community College President. *Ph. D. Dissertation, Capella University*.
 - Patterson, K. (2003). *Servant leadership: A Theoretical model*. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirement for the

- Degree Doctor of Philosophy, Regent University.
- Rafferly, A. & Griffin, M. A (2004). Dimensions of Transformational Leadership, conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, PP: 329-354.
 - Reave, L. (2005). Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness, *Leadership Quarterly*, Vol. 16, PP: 655-684
 - Robbins, I. (2003). *Spirituality and Religion Interest Group's Proposed Minutes*. From the Academy of Management's August 5, Management, and PP: 5-39.
 - Roussel, L. (2006). *Management and Leadership for Nurse Administration, 4th Edition*. Canada Publisher: John & Barlett.
 - Russell F. R. & Ston, G. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a practical model, *leadership and organization development Journal*, Vol. 23, PP: 145-157.
 - Sarros, J. C. & Santora, J. C. (2001). The Transformational – Transactional Leadership in Model. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 22, PP: 383 – 393.
 - Shin, S. J. Zhou J. (2003). Transformational leadership, conservation and creativity. evidence from Korea, *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 6, PP: 703-714.
 - Sivanathan, N. & Fekken, G. (2002). Emotional Intelligence, Moral Reasoning and Transformational Leadership. *Leadership and organization Development Journal*, PP: 198 – 204.
 - Spears, L. & Lawrence, M. (2002). Focus on Leadership-Servant-Leadership for the 21st Century, Wiley, Book Reviews, www.science-direct.com.
 - Spears, L. , & Lawrence, M. (2002). Focus on Leadership-Servant-Leadership for the 21st Century, Wiley, Book Reviews, www.science-direct.com.
 - Spector, P. Borman, W. & Cimino, C. (2004). *Emotional Intelligence and Leadership Styles*. Department of Psychology College of Arts and Sciences, Available at Shannon Webb.
 - Stone A. G. Russell F. R. & Patterson K. (2004). Transformational Versus Servant Leadership—A Difference in Leader Focus. *Leadership and Organization development Journal*. Vol. 25, No. 4, PP: 349– 361.
 - Toor, Sh. R. & Ofori, G. (2007). Leadership for Future Construction Industry: Agenda for Authentic Leadership. *International Journal of Project Management*, 4 June (Article in Press).
 - Tracey, J. B. & Hinkin, T. R. (1998). Transformational Leadership or Effective Managerial Practices. *Group & Organization Management*, Vol. 23, PP: 220-36.

- Vanderwerf, A. C. (2007). Women and Transformational Leadership Undergraduate Honors in the Major Theses. *Florida State University* (Arts & Sciences – communication).
- Washington, R & Field, H. S. (2006). Individual Difference in Servant Leadership: The Roles of Values and Personality, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 27, No, 8, PP: 700-71.
- Wexler, M. N. (2006). *Leadership in Cotext, the four Faces of Capitalism*. Edvard Elgar Publishing.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J.