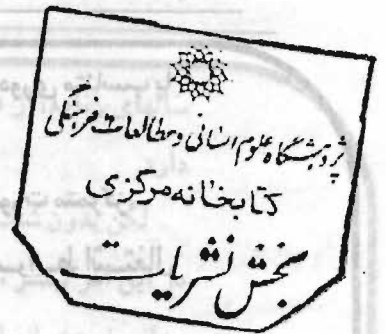


# بهبود مدیریت از طریق ارزیابی سبکهای مدیریت



نوشته: باروخ - لسم<sup>(۱)</sup>  
برگردان: دکتر سیدمهدی الوانی

در طول قرن حاضر ما با تحولات اساسی در تئوریهای مدیریت و رهبری مواجه بوده‌ایم. با ارایه تئوری اقتضایی گام بلندی در جهت رد تئوریهای صفات ممیزه رهبری برداشته شد و بر این نکته تأکید گردید که در شرایط مختلف سبکهای گوناگون رهبری و مدیریت می‌توانند مفید و مؤثر باشند. تحقیقات فیدلر<sup>(۲)</sup> به دو نوع سبک مدیریت و وظیفه‌مدار و انسان‌مدار در چارچوب اقتضایی اشاره دارد. بلیک<sup>(۳)</sup> و موتون معتقدند که یک فرد می‌تواند دارای دو بعد انسانگرایی و وظیفه‌گرایی یا رابطه‌مداری و کارمداری باشد.

یکی دیگر از تئوریهای مهم اقتضایی که در پی یافتن بهترین شیوه سازگاری میان رهبر یا مدیر با گروه تحت سرپرستی خود می‌باشد بوسیله هرسی و بلانچارد<sup>(۴)</sup> ارائه گردید. این تئوری میزان بلوغ یا آمادگی گروه برای عملکرد سازمانی را با نوع مناسب رهبری پیوند زده است. تمام این تئوریها تنها دو بُعد انسانگرایی و وظیفه‌گرایی را مطرح ساخته‌اند و مسلماً با موقعیتهای واقعی زندگی که بسیار پیچیده و گوناگون هستند تفاوت‌های چشمگیری دارند. نظریه رهبری تحولگرا<sup>(۵)</sup> در مقابل رهبری تعاملی<sup>(۶)</sup> در دهه ۱۹۸۰ پدیدار شد و دو بُعد دیگر به تحلیلها و دیدگاههای رهبری اضافه گردید.

در مقاله حاضر نتایج حاصل از تحقیقی را ملاحظه می‌کنید که بر تئوری طیفی انواع مدیریت استوار است.

## فهرست طیفی سبکهای مدیریت

فهرست طیفی انواع مدیریت<sup>(۷)</sup> یا بطور خلاصه SMTI به هشت گونه از سبکهای مدیریت اشاره دارد. انتخاب هشت‌گونه مدیریت، برگرفته از تئوری طیفی شخصیت کینگز لند<sup>(۸)</sup> می‌باشد که بعدها بوسیله لسم<sup>(۹)</sup> اصلاح گردید. این تئوری بر اساس سه ویژگی شخصی یعنی ویژگی ادراکی<sup>(۱۰)</sup> - احساسی<sup>(۱۱)</sup> و رفتاری<sup>(۱۲)</sup> شکل گرفته است. این خصوصیات یا جنبه‌های مختلف یک انسان بوسیله فیلسوف معاصر

1-Y. Baruch - R.Lessem

3-Blake & Mouton

5- Transformational

7- Spectral Management Type Inventory

9-Lessem

11- (Affective)

2- Fiedler

4- Hersay & Blanchard

6- Trans actional

8-Kingsland

10- Cognitive

12-Behavioral

رُدولف اشتاینر<sup>(۱)</sup> نیز در ابتدای قرن بیستم ارایه شده است. وی تفکر، احساس و عمل را سازنده و شکل‌دهنده عملکرد شخصی و سبک رفتاری انسان می‌داند. در زندگی هر فردی یک یا چند جنبه، شکل غالب بخود گرفته و جنبه‌هایی نیز نقش ضعیف‌تری را ایفاء می‌کنند. نقش غالب را با حروف بزرگ لاتین و نقش مغلوب را با حروف کوچک نشان می‌دهند و از طیف رنگها نیز برای نامگذاری استفاده می‌نمایند. در فهرست طیفی انواع مدیریت هشت گروه از مدیران دسته‌بندی شده‌اند و غالب و مغلوب بودن سه ویژگی ادراکی - احساسی - رفتاری در آنان با حروف بزرگ و کوچک C و A و B نشان داده شده‌است. فرضاً مدیر عمل‌گرا که از جنبه رفتاری قوی و از جنبه‌های احساسی و ادراکی ضعیف می‌باشد بصورت CAB و با رنگ قرمز مشخص شده است. ذیلاً انواع مدیریتها را که به این سیاق در هشت دسته طبقه‌بندی شده است، ملاحظه می‌کنید:

۱	مدیر نوآور و خلاق	CAB	بنفش
۲	مدیر بهساز	CAb	نیلی
۳	مدیر تحلیلگر و منطقی	CaB	آبی
۴	مدیر مخاطره‌جو و کارآفرین	cAB	سبز
۵	مدیر دگرگون‌ساز	Cab	زرد
۶	مدیر انسانگرا و مردمی	cAB	نارنجی
۷	مدیر عملگرا	caB	قرمز
۸	مدیر منفعل و پذیرنده	cab	خاکستری

توصیف انواع هشتگانه مدیریت را در سطور آینده می‌خوانید.

## ۱ - مدیر نوآور و خلاق (بنفش)

مدیر نوآور و مبتکر کسی است که از هیچ، همه چیز می‌آفریند، امکانات بالقوه و پنهان را به صورت بالفعل درآورده و پدیدار می‌سازد، وی از نیروی ذاتی برخوردار بوده و صاحب تخیلی خلاق است. این گروه از مدیران فراگیرندگان مبتکری هستند که در گروه‌ها عضوی الهامبخش و خلاق می‌باشند. اینان از قوه ابداع بهره داشته و در کار خود از مخترعان و مبدعان هستند.

## ۲ - مدیر بهساز (نیلی)

مدیران بهساز نقشی متعادل کننده ایفاء می‌نمایند و بجای مقید ساختن انسانهای توانمند آنها را توسعه



و پرورش می‌دهند. مدیران به‌ساز نیروهای مستعد را شناسایی کرده و تواناییهای آنان را توسعه و بهبود می‌بخشند. آنان محیط، بازار، فرآورده‌ها و انسانها را با دیدی مثبت نگریسته و توسعه و تکامل آنها را دنبال می‌کنند. همکاری و تعاون خصوصیت بارز این دسته از مدیران است. در موقعیتهای گروهی آنها تسهیل‌کننده روابط میان اعضاء بوده و به‌عنوان فراگیرنده، نقش هماهنگ‌کنندگی داشته و نظرات متفاوت را باهم عجین کرده و همسو می‌سازند.

### ۳ - مدیر تحلیلگر و منطقی (آبی)

مدیر منطقی نمونه یک مدیر اجرایی است. او در نقش یک بوروکرات بخوبی ایفای وظیفه می‌کند و بدون ملاحظات احساسی و عاطفی، با عینیت و صداقت به کار می‌پردازد. مدیر تحلیلگر علاقه‌مند به اطمینان و ثبات بوده و از عدم اطمینان و بی‌ثباتی گریزان است. این گروه از مدیران حامیان قانون و نظم در سازمان بوده و غالباً مسیر شغلی‌شان را در سلسله مراتب سازمانی طی می‌کنند. در گروهها آنان بخوبی از عهده سازماندهی بر می‌آیند و به‌عنوان فراگیرنده؛ تابع روش، هدفمند و در شیوه عمل خود، اصول‌گرا هستند.

### ۴ - مدیر مخاطره جو و کارآفرین (سبز)

مدیران کارآفرین بازارهای جدیدی را کشف می‌کنند، فرصتهای تازه و جدید کاری را شناسایی کرده، به چنگ می‌آورند و از مواجهه با موقعیتهای سخت و دشوار کاری لذت می‌برند. این گروه از مدیران به استقبال خطر می‌روند و به چالشها پاسخ می‌دهند. آنان در مناصبی چون مدیریت فروش، مدیریت مراکز سود، یا فعالیتهای تجاری جدید می‌درخشند. مدیران کارآفرین به‌عنوان عضو گروه نقش رهبری و هدایت اعضاء را دارند و به‌عنوان فراگیرنده، جدی و فعال و پرتوان‌اند.

### ۵ - مدیر دگرگون‌ساز (زرد)

چنین مدیری بیش از آنکه اسیر احساس و عاطفه بوده و عمل‌گرا باشد هوشمند است. اینان نیازمند کار در محیطی پراکنجه‌اند و در سازمان پی جوی رشد و پیشرفت‌اند تا ترفیع و ارتقاء شغلی. مدیران دگرگون‌ساز در انتخاب شغل، انگیزه‌های حرفه‌ای را بر پول و مرتبت مقدم می‌دارند. این گروه از مدیران به‌عنوان عضو گروه، شبکه‌های ارتباطی را قوت می‌بخشند و به‌عنوان فراگیرنده دارای گرایش‌های تجربی هستند.

## ۶ - مدیر انسانگرا و مردمی (فارنجی)

مدیری است گرم و صمیمی و اجتماعی. این گروه از مدیران غالباً از طبقات اولیه سازمان به مشاغل مدیریتی رسیده‌اند و با طبقات مختلف سازمان آشنایی کامل دارند. در فرهنگهایی که برای پیشرفت چنین روحیه و سبکی ضرورت دارد مدیران موفق کسانی هستند که با مردمان و اهل سازمان جوش خورده و از پیشکسوتی بهره برده‌اند. مدیران مردمی نقش روحیه آفرین را در گروهها ایفاء کرده و به‌عنوان فراگیرنده به محیطها و انسانهای گرم و صمیمی پاسخ می‌دهند.

## ۷ - مدیر عملگرا (قرمز)

مدیر عملگرا در صنایع جدید و پیشرو یعنی صناعی که به عمل و کار نیاز فراوان دارند، وجودی ذقیمت بشمار می‌آید. در تولید و توزیع که عمل بیش از سخن معنی دارد وجود چنین مدیرانی غنیمت است. توانایی عمل سریع و پاسخ به موقعیتهای ایجاد شده امتیاز مدیر عملگراست. این مدیر به‌عنوان عضو گروه اهل عمل است و در نقش فراگیرنده بلافاصله نسبت به محیط و اطرافیان واکنش نشان می‌دهد.

## ۸ - مدیر منفعل و پذیرنده (خاکستری)

آخرین گروه مدیران، گروهی هستند که با فروتنی و خضوع مدیریت می‌کنند و قبل از آنکه به خود بیاندیشند و متکی به خویشان باشند، خود را در سازمانشان مستحیل می‌یابند. مدیر پذیرنده در فرهنگ و گروههای اطراف خود مستغرق و پایبند اصول و مبانی سازمان است. چنین مدیری وظایف محوله را با دقت و پشتکار به انجام می‌رساند و به‌عنوان عضو گروه با حالتی انفعالی به مسایل پاسخ می‌دهد و در نقش فراگیرنده به شیوه‌ای تقلیدی عمل می‌کند.

### روش تحقیق

در انگلستان تحقیقی در جامعه مدیران یک بخش صنعتی براساس هشت نوع مدیریت فوق‌الذکر انجام گرفت و جنبه‌های مختلف ویژگیهای مدیران از نظر شدت و ضعف سنجیده شد. در این تحقیق مدیرانی که در یک کارگاه آموزشی شرکت کرده بودند به پرسشنامه تئوری طیفی (SMTI) پاسخ دادند. ضمن پرسشنامه دیگری همین عوامل در آنان از همکارانشان پرسیده شد و براساس نتایج این دو پرسشنامه و استفاده از مدل اسپیرمن (Spearman) نوع مدیریت این گروه مشخص گردید. نتایج حاصل از محاسبات ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن در جدول زیر آمده است.



میزان معنی‌دار بودن	همبستگی	عضو	ردیف
۰۱٪	۵۵٪	بنفش	۱
۰۵٪	۳۰٪	نیلی	۲
۰۱٪	۴۰٪	آبی	۳
۰۱٪	۴۹٪	سبز	۴
۰۱٪	۴۶٪	زرد	۵
۰۵٪	۳۰٪	نارنجی	۶
۰۵٪	۳۳٪	قرمز	۷
۰۵٪	۳۶٪	خاکستری	۸

#### نتایج حاصل از محاسبات ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن

در این کارگاه مدیران با آگاهی از نتایج تحقیق متوجه شدند که چه نوع مدیریتی اعمال می‌کنند و تابع چه سبکی هستند و ضمناً در چه زمینه‌هایی قوی بوده و در چه مواردی ضعیف می‌باشند. آنان با اتکاء به این نتایج دریافتند با توجه به مشاغل و مسئولیت‌هایشان چگونه می‌توانند کیفیت کاری خود را ارتقاء بخشند. فرضاً اگر مدیری در می‌یافت که برای انجام کار نیاز به ادراک قوی دارد ولی این ویژگی در وی چندان قوتی ندارد می‌توانست این نقیصه را رفع کند یا به مسئولیتی روی آورد که این ویژگی در آن ضرورت اساسی نباشد.

در مواردی که میان نظر فرد در مورد سبک مدیریت خودش و نظر گروه در این باره توافق وجود نداشت مسئله قابل تعمق بود زیرا این امر نشان می‌داد که فرد تصویری از خویش‌ترن دارد که با تصویر دیگران از وی متفاوت است. در چنین حالاتی بحث و گفتگو می‌توانست راهگشا بوده و به شناخت درست فرد از خودش منتهی گردد. در کارگاه آموزشی نتایج حاصله مورد بحث و گفتگوی آزاد و دسته جمعی قرار می‌گرفت و شرکت‌کنندگان ضمن بحثها و بررسی سبکهای مدیریتی خود و دیگر اعضا بصیرت بیشتری نسبت به خویش‌ترن و سبکهای مدیریتی مورد نظر پیدا می‌کردند.

منبع: