

مطالعه ای در مورد تفاوت‌های رهبری (نقشها، سبکها، تفویض اختیار و شایستگیها) میان مدیران با عملکرد قوی و ضعیف

ترجمه: ناصر امامی میبیدی
nasser_emami@yahoo.com

خلاصه

این مطالعه می‌کوشد تا تفاوت‌های میان ارزیابی ۳۶۰ درجه که در مورد یک گروه با عملکرد بالا و یک گروه از افراد با عملکرد ضعیف انجام شده را مشخص نماید. ارزیابی عملکرد ستارگان یا گروه کارکنان با عملکرد بالا و کارکنان با عملکرد ضعیف توسط مدیریت عالی یک شرکت داده شده است. گروهی متشکل از ۲۵ مدیر ارشد این سازمان که حداقل ده سال با سازمان همکاری داشتند توسط ۱۹۱ نفر ارزیاب مورد بررسی قرار گرفتند. میانگین نمرات در سه گروه (عالی، متوسط، ضعیف) مورد مقایسه قرار گرفت. نتایج نشان داد که کارکنان عالی در برخی از نقشها و فعالیت‌های رهبری نمرات بالایی در مقایسه با کارکنان ضعیف و متوسط کسب کردند. البته تفویض اختیار و سبک رهبری آنان تفاوت چندانی را نشان نمی‌داد. خود ارزیابی‌ها نیز در هر سه گروه تقریباً شبیه هم بود و تفاوت معنی‌داری را نشان نمی‌داد.

مقدمه

جهان امروز را برای شرکتها می‌توان با این ویژگیها مشخص نمود: رقابت بسیار شدید، متنوع شدن تکنولوژی و سیستمها، تمرکز بر مشتری، سرعت عمل، هوشیاری در مورد کیفیت و هزینه، تغییرات سریع و بالاخره باز هم رقابت بسیار شدید. در شرایط تغییر یافته امروز، یک شرکت برای ادامه حیات خود باید بتواند با شرکت‌هایی که مزیت‌های تکنولوژیک، مالی، سیستمی، ارتباطی و یا تمامی این مزیتها را با هم دارند رقابت نماید، آن هم بر اساس مزیت نیروی انسانی و بر اساس شایستگیها، نگرشها و فرهنگ کاری. در چنین وضعیتی، شرکت‌های هندی، نیازمند به داشتن مدیرانی هستند که در سطح بالایی از شایستگیها قرار داشته باشند تا بتوانند سازمان را رهبری کنند. آنها باید فعالیت‌های رهبری و نقش‌های سازندگی اساسی سازمان را بصورتی کاملاً اثربخش انجام دهند. آنها نیازمند ایجاد تعادل میان اهداف کوتاه مدت و اولویتهای بلندمدت در ساختار سازمان هستند. آنها نیازمند ایجاد انگیزه در کارکنان و توسعه آنان هستند. مدیران امروز بایستی کیفیت گرا و مشتری مدار باشند. هر مدیری نقشی حیاتی در شرکت ایفا می‌نماید. او می‌تواند یک عامل تغییر خوب باشد که خودش را بطور مستمر در اجرای نقشها، سبکهای رهبری، تفویض اختیار و ایجاد تاثیر صحیح بر دیگران، بهبود می‌بخشد.

تقریباً یک عقیده جهانی وجود دارد که در هر سازمان و یا شغلی، افراد خاصی به عنوان کارکنان با عملکرد بالا، برجسته می شوند. آنها عملکرد و توانایی بسیار بالایی در مقایسه با هم‌تایانشان از خود نشان می دهند. چالش جهان رقابتی امروز، این است که افراد را روز به روز توسعه دهیم تا کارکنانی با عملکرد عالی شوند و مهارت رهبری داشته باشند. آنچه که بطور محدود می تواند به این فرایند کمک نماید، فهمی است مبتنی بر اطلاعات در مورد ویژگیهای افراد با عملکرد بالا، فرهنگ سازمانی، سیستمها و روشهایی که افراد با عملکرد بالا را پرورش می دهد و بالاخره تمام چیزهایی که در ایجاد این موارد دخالت می نماید.

این بخش، از مقالات تحقیقاتی استخراج گردیده و از تجربیات در این زمینه استفاده نموده است تا پدیده عملکرد بالا را روشتر و مشخص تر نماید. بر اساس مقایسه ای که از ارزیابی های ۳۶۰ درجه انجام شده است، دو محقق به نامهای **T.V.Rao** و **Raju-Rao** تفاوت‌های میان کارکنان با عملکرد ضعیف و کارکنان عالی را مشخص کرده اند. نتایج بدست آمده آنان نشان می دهد که کارکنان با عملکرد بالا در برخی از نقشها نمرات بالاتری را کسب نموده اند. این نقشها شامل برخی از شایستگیها و فعالیت‌های رهبری در مقایسه کارکنان با عملکرد ضعیف و متوسط می باشد و در مورد تفویض اختیار و سبک‌های رهبری نیست. ساندیک پریشنان و بیجو وارکی، بر اساس موردکاوی های انجام شده توسط سازمان‌های هندی و بین المللی اجراکننده برنامه های رهبری، شناختی را از ابزارهای مختلفی که برای توسعه رهبری مورد استفاده قرار می گیرد ارائه داده اند. آنها همچنین در مورد ویژگیهای برجسته برنامه های سریع توسعه بحث می نمایند و ساختاری را برای توسعه سریعتر رهبری ارائه می دهند.

Padmakali mishra و **Koustab Ghosh** سه متغیر کلیدی را در مورد تعقل سازمانی، توانمندسازی کارکنان و تنوع نیروی کار بررسی می کنند. این مقاله اجزاء تشکیل دهنده این سه متغیر را بررسی کرده و ویژگیهای شخصیتی یک رهبر را در ایجاد سازمانی با عملکرد بالا در محیط کسب و کار جهانی استخراج می نماید.

Ahutosh Pande رویکردی را در مورد رهبری ارائه می دهد که مناسب تغییرات زمان حال است و این رویکرد از طریق ترکیب رویکردهای کنونی رهبری و توانمندسازی بدست آمده است. ضمناً خط مشی های گوناگونی برای تسهیل در تبدیل شدن به سازمان با عملکرد بالا ارائه شده است.

رهبری چیست؟ (برخی از مشاهدات حال حاضر)

رهبری به طرق مختلف و توسط نویسندگان و متخصصان مختلف تعریف شده است. **Noel Tichy (1999)** و **Cohen** که نویسندگان کتاب «موتور رهبری» هستند خاطرنشان کرده اند که کمیاب ترین منبع در جهان امروز، استعداد رهبری است که بتواند سازمانها را به سمت موفقیت در جهان فردا سوق دهد. افراد و سازمانهایی که موتورهای رهبری را می سازند و در توسعه رهبران سرمایه گذاری می کنند، مزیت رقابتی چشم گیری نسبت به دیگران دارند.

طبق نظر Cohen و Tichy :

- رهبران برنده که سابقه درخشانی دارند، مسئولیت توسعه دیگران را می پذیرند.
- رهبران برنده می توانند دیگران را آموزش داده و توجیه کنند که چگونه می توان سازمان را موفق ساخت، آنها داستانهایی را در مورد گذشته خود، تجارب یادگیریشان و اعتقاداتشان بیان می نمایند.
- رهبران روشهای بسیار خوبی برای آموزش دیگران دارند.
- استعداد رهبری می تواند مورد پرورش و آموزش قرار گیرد، هیچگاه برای توسعه استعدادها و تواناییهای رهبری افراد دیر یا زود نیست.
- معمولا رهبران به عنوان افرادی دیده می شوند که می توانند در یک یا چند نفر انگیزه ایجاد کنند تا کاری را انجام دهند.

Warren Bennis می گوید که مبنای رهبری عبارت است از ظرفیت تغییر فکر یا چارچوب فکری دیگران. (Cohen و Tichy 1997)

پس از بازنگری تعاریف مدرن رهبری، **Brian Lee** و **Franklin Covey** بیان می کنند که رهبری عبارت از یک اقدام انسانی عمیق است و تقریبا با تعاریف و چارچوبهای بیان شده تناسبی ندارد. رهبران، ویژگیهایی دارند از قبیل سرعت عمل، غیرقابل پیش بینی بودن و توان بالقوه ای که ممکن است در یک مسابقه انسانی وجود داشته باشد. اگر می خواهیم رهبری شایسته باشیم بایستی با این فروض اساسی شروع کنیم که انعطاف پذیری، تطبیق و تعقل امکان پذیر هستند و ما بذری بزرگ و باعظمت را در وجودمان داریم و اگر عمیقا به زندگی دیگران توجه نماییم می توانیم برای انجام دادن کارهای ارزشمند با یکدیگر همکاری نماییم.

Tom Peters (1997) به نقل از **Warren Bennis** می گوید که چیزی که در تمام رهبران وجود دارد، این است که تمام آنها اشتباه می کنند اما از آنها تجربه کسب می کنند. آنها از شکست به عنوان آجرهای ساخت موفقیت استفاده می کنند. بالاخره صرف وقت بیشتر برای ایجاد زمینه های فعالیت و صرف وقت کمتر برای تعریف مفاهیم، از طریق مربی گری و حمایت زیردستان، بجای هدایت و کنترل آنها به مدلی برای مدیران میانی تبدیل می شود.

Cohen و Hessebine بر پایه نظرات پیتر دراگر می گویند که رهبران در تمام سطوح سازمان وجود دارند. آنها ویژگیهای زیر را در مورد رهبران شناسایی کرده اند:

- رهبران در دیدن چیزها چشمانی تیزبین و در مبارزه با وضع موجود برتری دارند.
- رهبران افرادی پرانرژی هستند و بر این باورند که می توانند بر موانع غلبه کنند.
- رهبران عمیقا علاقه مند به کشف علتها و قوانین موجود در فضای حرفه خودشان هستند.
- رهبران می توانند دیگران را متقاعد سازند و آنها را با فضای سازمانی پیوند دهند.

- رهبران به همه کمک می کنند تا بفهمند کاری که هر روز انجام می دهند چه ارتباطی با هدف برتر سازمان یا جامعه دارد.
- رهبران جایگاه بالایی برای یادگیری قائل هستند.
- رهبران با افراد و عقایدشان باز برخورد می کنند.
- رهبران به وسیله اهداف و ایده آل هایی فراتر از آنچه یک نفر می تواند انجام دهد برانگیخته می شوند.
- رهبران تمایل دارند خودشان را از حوزه های (کارهای) آسان خارج کنند حتی زمانی که به موفقیت دست یافته اند.

Smart(1998) در کتاب **on Top Grading** پنجاه مورد از شایستگیهایی را که افراد برتر دارند، فهرست نموده است. برخی از این ویژگیها عبارتند از هوش، مهارتهای استراتژیک، عملگرایی، ریسک پذیری، انسجام نوآوری، برتری و تعالی، خودآگاهی، انطباق پذیری، درک سیاسی، توان اداره سمینارها، داشتن آرمان، مدیریت تغییر، مدیریت تعارض، انرژی، بلندپروازی و جاه طلبی، انگیزه قوی، سرسختی و بالاخره تعادل در زندگی.

Daniel Golman(1998) هوش عاطفی را به عنوان محور رهبری در نظر می گیرد. گولمن در فصلی که در مورد شایستگیهای افراد با عملکرد عالی بیان کرده است، به شناسایی شایستگیهای شخصی و اجتماعی که موجب شایستگیهای عاطفی هستند، می پردازد.

گولمن بیان کرده است که شایستگیهای شخصی تعیین می کند که چگونه ما خودمان را مدیریت کنیم. این شایستگیها عبارتند از:

- ۱- خود آگاهی(دانستن خواسته های درونی ، منابع و احساسات خود) این امر شامل آگاهی عاطفی، خودارزیابی دقیق و اعتماد به نفس است.
- ۲- خود تنظیمی(شامل مدیریت خواسته ها، انگیزه ها و منابع درونی). این امر در بر گیرنده کنترل شخصی، قابلیت اعتماد، وظیفه شناسی، وفق پذیری و نوآوری است.
- ۳- انگیزش که در بر گیرنده تمایلاتی است که فرد را در جهت دستیابی به اهداف راهنمایی نموده و رسیدن به هدف را تسهیل می کند.

از سوی دیگر شایستگیهای اجتماعی تعیین کننده چگونگی برقراری روابط برای ما است. این شایستگیها عبارتند از:

- ۱- همدلی و آگاهی از احساسات، نیازها و نگرانیهای دیگران. این مسئله شامل درک دیگران، توسعه خدمت گرایی، تنوع طلبی و آگاهی سیاسی در دیگران است.
- ۲- مهارتهای اجتماعی در برقراری رابطه با زیردستان به نوعی که پاسخهای مطلوب را افزایش دهد. این امر در برگیرنده نفوذ، ارتباطات، مدیریت تعارض، رهبری ، تسریع در تغییر، تعیین حدود، همکاری، تشریک مساعی و توسعه توانمندیهای تیمی است.

گولمن مشاهده کرد که شایستگیهای عاطفی، تقریباً محور رهبری است. نقشی که ماهیت آن تهییج دیگران در جهت انجام صحیح و موثرتر وظایفشان است.

ناتوانی در برقراری روابط بین شخصی در رهبران سبب می شود تا عملکرد همه کاهش یابد. این امر منجر به اتلاف زمان شده و نوعی تشریفات ایجاد می کند، انگیزه و تعهد را در افراد از بین برده و منجر به دشمنی می شود. در مجموع نقاط قوت و ضعف یک رهبر را می توان بر اساس موفقیت یا شکست یک سازمان سرشار از استعدادها ارزیابی نمود.

گولمن مشخص می کند که ویژگیهای رهبران برجسته از مرزهای ملی و فرهنگی فراتر می رود. اثربخش ترین مدیران ارشد دارای سه دسته شایستگی اساسی هستند. طبقه اول تحت عنوان هوش عاطفی دسته بندی می شود و دربرگیرنده شایستگیهای شخصی مانند دستیابی به موفقیت، اعتماد به نفس و تعهد می باشد. طبقه دوم دربرگیرنده شایستگیهای اجتماعی مانند اثر گذاری، آگاهیهای سیاسی و همدلی است. طبقه سوم شایستگیها شامل شایستگیهای شناختی است. مدیران ارشد بطور استراتژیک می اندیشند و به شدت به دنبال اطلاعات در حیطه ای وسیع هستند و تفکر مفهومی قوی ای را بکار می گیرند.

آنها تمامی این موارد را در یک چشم انداز مطلوب ترکیب می کنند و بر تفکر دیگران تاثیر می گذارند. **Jefri Pfeffer(1998)** سه شایستگی را در جهت ایجاد تغییر مورد مشاهده قرار داده است و به این ترتیب بیان نموده است:

۱- اعتمادسازی کنید.

۲- تغییر را تشویق نمایید.

۳- چیزهای صحیح را ارزیابی کنید و سیستم انگیزشی را در جهت فعالیتهای جدید هدایت کنید.

Pfeffer می گوید که یک رویکرد انسان محور می تواند منافع را افزایش دهد و مزیت رقابتی ایجاد کند.

کاربردهایی برای سازمانها:

محققان از دیدگاههای مختلف و با مطالعات مختلف موارد ذیل را مشخص نموده اند:

۱- رهبری، برای توسعه کسب و کار بلکه برای هر نوعی از توسعه امری حیاتی محسوب می شود.

۲- رهبری دیگر مختص تعدادی افراد خاص نیست.

۳- مهارتهای رهبری در هر شخصی می تواند توسعه یابد.

۴- مهارتهای رهبری باید توسعه یابند.

۵- برای مدیران ضروری است که استعدادهایشان را توسعه دهند و شایستگیهای رهبری شان رابه نفع خودشان و سازمان بهبود بخشند.

۶- خود آگاهی یک مرحله مهم و بنیادین در توسعه استعدادهای رهبری است.

۷- برای توسعه استعدادهای رهبری، طرحها و برنامه های سازمانی لازم است و به همین ترتیب توسعه استعداد رهبری نیز در توسعه این برنامه ها و طرحها موثر است.

اگر رهبری این قدر مهم است و آینده سازمانها بسته به داشتن رهبران زیاد در حد امکان است پس شرکتها باید استعداد رهبری را بیشتر توسعه دهند. بسیاری از برنامه های توسعه رهبری بر ویژگیهای خاصی تمرکز می کنند تا اینکه دیدی جامع نسبت به شایستگیها داشته باشند. فعالیتهای مربوط به تیم سازی به توسعه مهارتهای تیم سازی فرد کمک می کند. به این دلیل است که در دهه اخیر بسیاری از سازمانها از بازخورد ۳۶۰ درجه به عنوان ابزاری برای توسعه رهبری استفاده کرده اند. در هندوستان نیز این امر شایع شده است.

مدل بازخورد ۳۶۰ درجه (RSDQ)

TVRLS که یک شرکت مشاوره ای در هند است، مدلی را برای ارزیابی ۳۶۰ درجه مدیران ارشد بر اساس شایستگیهای رهبری و مدیریتی مورد نیاز طراحی نموده است. این مدل (RSDQ) نامیده شده است. این مدل، اثربخشی رهبری و مدیریت را ناشی از چهار دسته متغیر می داند که این چهار دسته عبارتند از:

۱- نقشها (Roles)

۲- سبکها (Styles)

۳- تفویض اختیار (Delegation)

۴- شایستگیها (Qualities)

نقشها (Roles)

نقش عبارت است از میزانی که یک فرد به انجام نقشها و فعالیتهای رهبری و مدیریت می پردازد. هر مدیر برای اینکه اثربخش باشد بایستی تعدادی از نقشها را ایفا کند. این نقشها، شامل نقشهای انتقالی (نقشهای رهبری) و نقشهای مبادلاتی (مدیریتی) است. برخی از این نقشها عبارتند از:

• بیان دقیق و انتقال چشم اندازها و ارزشها

• تنظیم خط مشی ها و استراتژی های بلندمدت

• معرفی و مدیریت سیستمها و تکنولوژی نوین

• ایجاد انگیزه و اشتیاق و توسعه در زیردستان

• فرهنگ سازی

• مدیریت مشتریان داخلی

- مدیریت مشتریان خارجی
- مدیریت اتحادیه ها و انجمنها

سبکها (Styles)

اگرچه مدیران اثربخش تمامی نقشهای رهبری را تشخیص داده و بخوبی اجرا می کنند. اما تنها این نقشها و فعالیتها نیستند که اثربخشی را تعیین می کنند بلکه روشی که این نقشها اجرا می شوند نیز در اثربخشی مهم است. این مدل بیان می کند که مدیران اکثر نقشها را بخوبی اجرا کنند و زمان و تلاش کافی به یک کار اختصاص می دهند. اما ممکن است نسبت به سبکی که این فعالیتها را انجام می دهند، بی تفاوت باشند. بر مبنای تحقیقی که اخیرا در موسسه مدیریت هند صورت گرفته است (Rao(1986) سبکهای مدیریت را به سبکهای زیر طبقه بندی نموده است:

- **سبک رهبری پدرانه یا خیرخواهانه:** در این سبک مدیریت عالی معتقد است که تمامی کارکنانش بایستی بطور مستمر و توأم با مهربانی راهنمایی شده و پرورش یابند، همانند پدری که فرزندانش را تربیت می نماید و این سبک رابطه گرا است. مدیر، وظایف افراد را بر اساس خواست خودشان تعیین می کند. بطور مداوم آنها را راهنمایی کرده و حمایت می نماید، نیازهایشان را درک می کند، وضعیتهای بحرانی را یا درگیر شدن فعالانه حل می نماید. پاداشها را میان کسانی که وفادار و مطیع هستند توزیع می کند و اطلاعات را در اختیار کسانی می گذارد که رابطه نزدیکی با او دارند.
 - **سبک رهبری بحرانی:** شاخصه این سبک نزدیکتر بودن به الگوی عقاید تئوری X است. در این سبک مدیر عقیده دارد که کارکنان بایستی دائما و از نزدیک تحت نظر باشند. هدایت شوند و باید مسئولیتها و وظایفشان را به آنها گوشزد کرد. مدیر به اهداف کوتاه مدت توجه دارد، نمی تواند اشتباهات یا تعارضات میان کارکنانش را تحمل کند، غالبا از قدرت شخصی استفاده می کند، تمام اطلاعات را در انحصار خودش دارد و به شدت مطابق قوانین و مقررات عمل می کند و شدیداً انضباط گرا است.
 - **سبک رهبری توسعه ای:** این سبک به عنوان یک سبک توانمندساز شناخته شده است که در آن مدیر ارشد به توسعه شایستگیهای کارکنانش عقیده دارد، به پرورش کارکنان به عنوان افرادی بالغ اهتمام می ورزد و اغلب اوقات آنها را به اختیار خودشان می گذارد. مدیر اهداف بلندمدت را مد نظر می گیرد و اطلاعات را در اختیار همگان می گذارد تا شایستگیهایشان را بسازند و تعارضات و اشتباهات را توسط خود کارکنان با حداقل درگیر شدن در کارها حل می نماید.
- به نظر می رسد سبک توسعه ای مطلوبترین سبک ساخت سازمانی باشد. البته در مورد برخی از افراد و شرایط، سبک رهبری بحرانی و پدرانه مطلوبتر است. برخی مدیران نسبت به سبک غالب رهبری خود و تاثیراتی که سبک رهبری آنها بر کارکنانشان می گذارد، آگاهی ندارند.

تفویض اختیار (Delegation)

مدل (RSDQ) سطوح تفویض اختیار را به عنوان جزء مهمی از اثربخشی مدیر ارشد می‌داند. این بعد به این دلیل آورده شده است که تفویض اختیار برای اغلب مدیران ارشد کاری سخت است به ویژه برای مدیرانی که در مسیر شغلی خود ترفیعات زود هنگام داشته‌اند.

از منظر این تحقیقات، تفویض اختیار به عنوان یک عامل مهم در رهبری بطور جداگانه مطرح شده است. کسانی که تفویض اختیار می‌کنند، وقت خود را برای انجام کارهای مهم تر آزاد می‌کنند و کسانی که از تفویض اختیار اجتناب می‌کنند به انجام کارهای سطح پایین ادامه داده و کیفیت رهبری و اثربخشی مدیریتی خودشان را تنزل می‌دهند.

شایستگیها (Qualities)

این مدل توصیه می‌کند که مدیران بایستی شایستگیهای رهبران و مدیران کلاس جهانی را از خود نشان دهند (مثلا فعالیت بیش از حد، گوش سپاری، ارتباطات، رویکرد مثبت، طبیعت مشارکت جو، کیفیت گرایي و موارد مشابه). چنین شایستگیهایی نه تنها بر اثربخشی مدیران ارشد که به وسیله آن نقشهای مختلفی ایفا می‌کنند اثر می‌گذارد، بلکه بر سبک رهبری نیز تاثیرگذار هستند و بدین ترتیب بسیار پراهمیت هستند.

اهداف تحقیق

اهداف تحقیق به شرح زیر است:

- ۱- مقایسه نقشهای رهبری بین افراد با عملکرد عالی و افراد با عملکرد ضعیف.
- ۲- مطالعه تفاوت در تفویض اختیار افراد با عملکرد بالا و افراد با عملکرد ضعیف.
- ۳- مطالعه تفاوت شایستگیهای رهبری در افراد با عملکرد بالا و افراد با عملکرد ضعیف.
- ۴- مطالعه تفاوت سبکهای رهبری افراد با عملکرد بالا و افراد با عملکرد ضعیف.

ابزار تحقیق

این تحقیق با استفاده از یک پرسشنامه بازخورد ۳۶۰ درجه انجام شده است که بر اساس مدل (RSDQ) طراحی شده است. پرسشنامه مربوطه دارای پنج بخش است. بخش اول مربوط به نقشهای مدیریتی و رهبری است و ارزیابی اینکه مدیر چگونه نقشهای مختلف خود را انجام می‌دهد. پرسشنامه ای که اینها را می‌سنجد شامل ۷۸ عامل است که تحت عنوان نقشهای مدیریتی و رهبری بیان شده است. هر کاندیدا بر اساس یک مقیاس پنج گزینه ای سنجیده شده است که در آن عدد پنج نشاندهنده این است که کاندیدا آن نقش یا فعالیت را بطور فوق العاده خوبی انجام می‌دهد.

دهد (۱۰۰ درصد=۵) عدد چهار نشان می دهد که فرد آن نقش یا فعالیت را بخوبی انجام می دهد (۷۵ درصد=۴) عدد ۳ نشاندهنده این است که فرد آن نقش یا فعالیت را در حد میانگین انجام می دهد (۵۰ درصد=۳) عدد ۲ بیانگر این مطلب است که فرد این نقش یا فعالیت را به خوبی انجام نمی دهد و تا حدی رضایت بخش نیست (۲۵ درصد=۲) و بالاخره عدد یک بیانگر این مطلب است که فرد این نقش را بسیار ضعیف انجام می دهد (صفر درصد=۱).

بخش دوم شامل پرسشنامه سبکهای رهبری است که سبک رهبری فرد را بر اساس ده وضعیت مختلف می سنجد، مثلا مدیریت پادشها، مدیریت تعارضات، مدیریت اشتباهات، تعیین وظایف و ارتباطات و برای هر وضعیت سه سبک متفاوت که بیانگر ویژگیهای غالب مدیران در هند است بیان شده است و از ارزیابی کننده خواسته شده تا میزانی که هر یک از سبکها، فرد ارزیابی شونده را معرفی می کند مشخص نمایند. میانگین مربوط به سبک رهبری بر اساس استفاده از میانگین نمره کسب شده توسط کاندیدا در آیتم سبک رهبری محاسبه می شود. تفویض اختیار با استفاده از یک مقیاس ده گزینه ای که شاخصهای مختلف تفویض اختیار را اندازه گیری می نماید، محاسبه می شود. این آیتمها عبارتند از:

- هیچ تفویض اختیاری حتی در مورد عملیات یا تصمیم گیری های ساده به سطوح پایینتر انجام نمی شود.
- به زیردستان اجازه داده نمی شود تا حداقل ریسک را بپذیرند.
- منابع و اختیارات لازم برای توانمند کردن سطوح پایینتر برای انجام وظایفشان، در اختیار آنها قرار نمی گیرد.
- به زیردستان هیچ اختیاری داده نمی شود تا در غیاب مدیر تصمیم گیری نمایند.
- دیگران را برای تصمیم گیری منتظر نگه می دارند، مثلا زمانی که در مسافرت هستند.
- اسناد زیادی را روی هم انبار می کنند
- در تمام کارهایی که زیردستان انجام می دهند مستقیما درگیر می شوند.
- برای رسیدن به ضرب الاجل تعیین شده عجله می کنند.

میزانی که کاندیدا هر یک از این علائم را از خود نشان داده است به وسیله درصدی که توسط ارزیابی کننده به وی داده می شود تعیین می گردد.

قسمت چهارم پرسشنامه شامل ارزیابی ۲۵ شایستگی رهبران است. در این قسمت از مقیاس افتراق معنایی با هفت گزینه استفاده می شود که در آن اعداد از ۳+ تا ۳- نشان داده شده اند. در آن عدد ۳+ نشان می دهد که این شایستگی دقیقا نشانگر شخصیت فرد است (صد در صد) عدد ۲+ نشان می دهد که شایستگی تاحدی نشاندهنده شخصیت فرد است (۸۴ درصد) عدد ۱+ نشان می دهد که این شایستگی تا حد کمی نشاندهنده شخصیت فرد است (۶۷ درصد) عدد صفر نشان می دهد که جنبه های مثبت این شایستگی در فرد با جنبه های منفی آن برابر است (۵۰ درصد) عدد ۱- نشان می دهد که بعد منفی این شایستگی با در فرد مورد نظر قوی تر از بعد مثبت آن است (۳۳ درصد) عدد ۲- نشان

می دهد که جنبه این شایستگی در فرد مورد نظر بیشتر مشخص است تا جنبه مثبت آن (۱۷ درصد) و بالاخره عدد ۳- مشخص می کند که این شایستگی به هیچ وجه در فرد وجود ندارد ولی جنبه های عکس آن تماما نشاندهنده شخصیت فرد است (صفر در صد)

نمونه

نمونه، شامل ۲۵ مدیر ارشد یک شرکت چند ملیتی است که کالاهای مصرفی تولید می نماید. اکثریت افراد این نمونه از گروه مدیریت بازاریابی بودند. اگرچه تعداد اندکی از آنها نیز از سایر بخشها بودند. هریک از این مدیران ارشد توسط همکاران، زیردستان، و مافوقهایشان ارزیابی شدند. در مجموع این ۲۵ کاندیدا توسط ۱۹۱ ارزیابی کننده مورد ارزیابی قرار گرفتند. تعداد ارزیابی کنندگان هر فرد از پنج نفر تا ۱۲ نفر متغیر بود. ارزیابی دیگران فقط در جهت اهداف این تحقیق صورت گرفت. چنین فرض شد که ارزیابی به صورت نظرخواهی جمعی از دیگران، نمایانگر عملکرد واقعی فرد (مدیر ارشد) از ابعاد مختلف است.

محدودیتها

این تحقیقات بر مبنای بازخورد ۳۶۰ درجه بوده و فقط مشخص کننده ادراک ارزیابی کنندگان از فرد می باشد. یک مطالعه بر اساس مشاهده واقعی می تواند نقشهای حقیقی را که انجام می شود زمان تخصیص داده شده و تاثیر کار و ... را مشخص کند اما در بهترین حالت این مطالعات می تواند محدود به ادراکات ارزیابی کنندگان شود بعلاوه اینکه محدودیتهای معمولی بازخورد ۳۶۰ درجه را نیز در بر دارد. از سوی دیگر این مطالعات به یک مورد کاوی محدود شده است. و این تحقیق در مورد تعداد محدودی از مدیران انجام گرفته است که این نمونه یک نمونه برای نتیجه گیری به هیچ وجه کافی نبوده و نتایج فقط جنبه آگاهی رسانی دارند.

روش شناسی

۲۵ نفر از مدیران ارشد یک شرکت چند ملیتی تولیدکننده کالاهای مصرفی، در یک بازخورد ۳۶۰ درجه شرکت کردند و مدیران مافوق، همکاران و زیردستانشان در مورد آنها به ارزیابی پرداختند. در مجموع این ۲۵ نفر توسط ۱۹۱ نفر ارزیابی شدند. بعلاوه هریک از این مدیران پرسشنامه مربوط به خودارزیابی را نیز پر کردند. از سوی دیگر این مدیران بر اساس عملکرد واقعیشان در دو تا سه سال گذشته به سه دسته تقسیم شدند که این تقسیم بندی بر اساس نظر مدیرعامل و مدیر منابع انسانی و معاون مدیر منابع انسانی انجام شد. طول مدت همکاری مدیران ارزیابی شونده نیز بیش از سه سال بود به گونه ای که ارزیابی کنندگان با عملکرد ارزیابی شوندهگان آشنایی کافی داشته باشند. در مجموع

هفت نفر از کاندیداها به عنوان افراد با عملکرد عالی دسته بندی شدند. پنج نفر از آنان در زمره افراد با عملکرد ضعیف قرار گرفتند و بقیه در حد میانگین یا متوسط دسته بندی شدند. میانگینهای جزء به جزء برای هر یک از گروهها محاسبه گردید. نمرات در قالب درصد بیان شد. مثلا اگر شخصی در آیت «تعیین چشم انداز برای واحد خود» نمره ۳/۶ را بگیرد نمره او به درصد برابر با ۶۵ خواهد بود. از پرسشنامه سبک رهبری نیز فقط برای کسب رتبه بندی توسط زیردستان استفاده شد.

نتایج

نتایج تحلیل در پیوست ۱ آمده است. این نتایج بیانگر میانگینهای بدست آمده توسط گروه مدیران با عملکرد عالی (ستارگان)، گروه متوسط و گروه ضعیف در فرایند ارزیابی است. همچنین این ضمیمه، تفاوت میان ارزیابیهای انجام شده در مورد سه گروه را مشخص می نماید. همچنین تفاوتهای خودارزیابی در مورد نقشها، شایستگیها و تفویض اختیار آورده شده است.

A - فعالیتهای رهبری و مدیریت که گروه ستارگان (افراد با عملکرد قوی) را متمایز می نماید:

- ۱- ستارگان، چشم انداز سازمان یا واحد خود را بهتر از دیگران بیان می کنند. (۲۲ درصد بهتر از کارکنان ضعیف)
- ۲- افراد با عملکرد عالی، بر واحد خود نظارت می کنند تا مطمئن شوند این چشم اندازها و ارزشها دنبال می شوند (۲۱ درصد بهتر از افراد ضعیف)
- ۳- ستارگان، شغل خود را همراه با انگیزش و متقاعدسازی انجام می دهند. (۱۷ درصد بیشتر از کارکنان ضعیف)
- ۴- بهترین حالات را در افراد ایجاد می نمایند. (۲۹ درصد بیشتر از کارکنان ضعیف)
- ۵- به ایجاد و ترویج تغییر و تفکر خلاق می پردازند (۲۰ درصد بیشتر از کارکنان ضعیف)
- ۶- تعهد را تشویق می کنند (۲۱ درصد بیشتر از افراد ضعیف)
- ۷- استراتژیک فکر می کنند (۲۴ درصد بیشتر از کارکنان ضعیف)
- ۸- برتری خود را در تمامی وظایف نشان می دهند (۱۸ درصد بیشتر از افراد ضعیف)
- ۹- در زیردستان خود ایجاد اشتیاق و انگیزه می نمایند تا عملکرد خوبی داشته باشند (۲۲ درصد بیشتر از کارکنان ضعیف)
- ۱۰- راهنمایی های مناسب را به کارکنان ارائه می دهند (۱۷ درصد بیشتر از کارکنان ضعیف)
- ۱۱- به عنوان یک الگو عمل می کنند (۱۹ درصد بیشتر از افراد ضعیف)
- ۱۲- سازگاری و هدفگرایی را در تصمیمات کارکنان ایجاد می کنند (۱۹ درصد بیشتر از کارکنان ضعیف)
- ۱۳- ارتباطات باز، صحیح و قابل اعتماد برقرار می کنند (۱۷ درصد بیشتر از کارکنان ضعیف)
- ۱۴- بر کار تیمی تاکید دارند (۲۲ درصد بیشتر از کارکنان ضعیف)

- ۱۵- موفقیت‌های تیم را جشن می‌گیرند (۱۸ درصد بیشتر از مدیران ضعیف)
- ۱۶- فراتر از مرزها می‌اندیشند (۲۰ درصد بیشتر از مدیران با عملکرد ضعیف)
- ۱۷- انتظارات مافوق را درک می‌کنند(۲۲ درصد بیشتر از مدیران با عملکرد ضعیف)
- ۱۸- حمایت مافوق را جلب می‌کنند(۲۳ درصد بیشتر از کارکنان با عملکرد ضعیف)

B - فعالیتهای مدیریتی که ستارگان(مدیران با عملکرد عالی) را از دیگران متمایز نمی‌کنند.

فعالیهایی که میان گروه ستارگان و دیگران تفاوت معنی داری ایجاد نمی‌کنند عبارتند از :

- ۱- تقسیم کار عادلانه (۸ درصد بیشتر از مدیران با عملکرد ضعیف)
- ۲- ایجاد شایستگیهای فنی در کارکنان(۷ درصد بیشتر)
- ۳- رسیدگی به شکایات کارکنان(۹ درصد بیشتر)
- ۴- پرورش دیگران توأم با احترام و رعایت شان آنها(۹ درصد بیشتر)
- ۵- تمرکز بر فرهنگ از طریق نشان دادن الگوی شخصیتی در پیروی از هنجارها و ارزشها (۹ درصد بیشتر)
- ۶- ملاقات با مشتریان خارجی به منظور کسب نظرات و پیشنهادات آنها (۱۰ درصد بیشتر)

در تمام این موارد میانگین نمرات عملکرد افراد با عملکرد عالی بالاتر از افراد با عملکرد ضعیف بود اما این تفاوت چندان فاحش نبوده است. از سوی دیگر ستارگان در تمام متغیرها نسبت به افراد متوسط نمرات بهتری کسب کرده اند بجز مدیریت تعارض که در آن هم سطح نمرات آنها یکسان بوده است. به این ترتیب ستارگان(افراد با عملکرد عالی) فقط در موارد ذیل نسبت به افراد متوسط نمرات بهتری کسب نموده اند:

- ۱- بیان دقیق چشم انداز برای واحد خودشان
- ۲- ایجاد بهترین حالات در افراد
- ۳- تفکر استراتژیک
- ۴- ایجاد انگیزه و اشتیاق در کارکنان برای اینکه در حد عالی عمل کنند.
- ۵- الگوی نقش بودن برای زیردستان
- ۶- توجه به همکاری کارکنان و پاداش دادن به آن
- ۷- پرورش دیگران توأم با احترام و رعایت شان آنها
- ۸- پاسخگویی به نیازهای تیم
- ۹- ارج نهادن به موفقیت‌های تیم

کارکنان متوسط، بطور معنی داری، نمرات بالاتری را نسبت به کارکنان ضعیف بدست آورده اند. اما نکته قابل توجه این است که در موارد زیر برتری آنها محسوس تر است:

- ۱- جلب حمایت مافوق (۱۷ درصد بیشتر)
- ۲- درک انتظارات مدیریت عالی (۱۵ درصد بیشتر)
- ۳- تفکر استراتژیک (۱۵ درصد بیشتر)
- ۴- ترویج تفکر نوآور در بین دیگران (۱۲ درصد بیشتر)

خودارزیابی در نقشها (مفهوم خود چیست)

در خودارزیابیها تفاوت‌های خیلی کمتری بین ستارگان و افراد با عملکرد متوسط و ضعیف وجود دارد. در مورد ۲۱ فعالیت از ۷۸ فعالیت موضوع مطالعه افراد با عملکرد ضعیف حتی نمرات بهتری نسبت به افراد با عملکرد متوسط به خودشان داده اند. زمینه هایی که افراد با عملکرد پایین نمرات بهتری به خودشان داده اند عبارتند از:

- ۱- فعالیت به عنوان یک الگوی کامل
- ۲- انجام درست همه کارها در هر زمان
- ۳- معرفی تکنولوژیهای جدی
- ۴- تهیه اطلاعات و منابع برای تیم
- ۵- نظارت بر عملکرد کارکنان
- ۶- گوش سپاری به مشکلات کارکنان
- ۷- حل تعارضات
- ۸- رسیدگی به شکایات کارکنان
- ۹- الگوی شخصی در پیروی از هنجارها و نرمها
- ۱۰- توسعه روابط کاری خوب با همکاران
- ۱۱- ایجاد ارتباط با مدیر مافوق و زیردستان

تفویض اختیار

در تفویض اختیار، میانگین نمرات افراد با عملکرد عالی بسیار بالاتر از افراد با عملکرد ضعیف بود. در خودارزیابیها تفاوت چندانی وجود نداشت چون همه افراد ضعیف و قوی فکر می کنند که تفویض اختیار زیادی انجام می دهند.

شایستگیها

از ۲۵ شایستگی مورد مطالعه، نمرات افراد با عملکرد عالی بطور قابل توجهی در مورد پنج شایستگی ذیل بالاتر بوده است:

۱- فوق فعال بودن (۱۲ درصد بیشتر)

۲- نوآوری (۱۶ درصد بیشتر)

۳- تغییرگرایی (۱۲ درصد بیشتر)

۴- فعال بودن (۱۷ درصد بیشتر)

۵- وضوح و متقاعدسازی در ارتباطات (۲۰ درصد بیشتر)

بطور کلی افراد متوسط در تمام شایستگیها بجز شاخصهایی مانند تحریک پذیری، سرسختی، برخورد تدافعی و ذهن بسته نمرات بالاتری کسب کرده اند. افراد با عملکرد ضعیف، ارزیابیهای واقع بینانه تری از شایستگیهایشان دارند. در موارد ذیل میانگین نمرات افراد با عملکرد ضعیف نسبت به افراد با عملکرد عالی بسیار پایتتر بوده است:

۱- داشتن رویکرد مثبت و فعال (۲۱ درصد کمتر)

۲- سازماندهی (۱۱ درصد کمتر)

سبکهای رهبری

در این تحقیقات سبکهای رهبری مورد مطالعه قرار گرفت تا کشف شود که آیا سبکهای هدفگذاری، پاداش دهی، مدیریت تعارض، ارتباطات و مدیریت جلسات و ... در میان مدیران با عملکرد عالی و مدیران با عملکرد ضعیف تفاوت دارد یا خیر؟ اطلاعات مربوط به رهبری در ضمیمه شماره ۲ آمده است.

تفاوتهای سبکهای رهبری

در موارد ذیل اختلاف معنی داری حدود ۳۳ درصد بین مدیران عالی و افراد عادی مشاهده می شود.

۱- تشخیص سهم هر فرد در نتیجه و پاداش دادن به کسانی که استحقاق پاداش را دارند.

۲- در مدیریت جلسات به نظر می رسد افراد با عملکرد ضعیف تمایل بیشتری دارند که صحبت کنند و بر جلسه اعمال حاکمیت نمایند، بجای اینکه به دیدگاههای دیگران توجه کنند.

در موارد ذیل نیز ستارگان (مدیران با عملکرد عالی) با کسب ۱۷ درصد تفاوت، بالاتر از افراد با عملکرد ضعیف ارزیابی شده اند:

- در زمینه مدیریت تعارض مدیران با عملکرد عالی نسبت به مدیران با عملکرد ضعیف بیشتر از سبکهای توسعه ای استفاده می کنند.
- مدیران با عملکرد ضعیف منابع بیشتری برای نزدیکانشان فراهم می کنند و از آنان بیشتر طرفداری می کنند در حالیکه افراد با عملکرد بالا دیگران را در جهت توسعه توانمندیهایشان ترغیب می نمایند تا مشکلات را توسط خودشان حل کنند.

- مدیران با عملکرد قوی (ستارگان) در مقایسه با افراد با عملکرد ضعیف، از جلسات برای توانمندسازی تیم استفاده می کنند.

سبکهای غالب هر گروه برای افراد با عملکرد بالا، ضعیف و متوسط جدول بندی شده است و اطلاعات مربوطه در جدول شماره ۱ پیوست شده است.

در مورد سبکهای رهبری تفاوت خیلی زیادی وجود ندارد. مدیران با عملکرد ضعیف از سبک پدران کمی بیشتر استفاده می کنند در حالیکه مدیران با عملکرد قوی بیشتر از سبکهای توسعه ای استفاده می کنند. در مجموع افراد قوی نسبت به مدیران با عملکرد ضعیف ۱۲ درصد بیشتر از سبکهای توسعه ای استفاده می کنند. افراد با عملکرد ضعیف ده درصد بیشتر از سبک پدران استفاده می کنند. از لحاظ اثرگذاری، مدیران با عملکرد عالی، یادگیری بیشتر، رضایت شغلی بالاتر و احساس مسئولیت بیشتری در مقایسه با افراد با عملکرد ضعیف ایجاد می کنند.

تأثیر سبکها

عجیب ترین نتایج این مطالعات از تفاوت تاثیرات استفاده از سبکهای مختلف رهبری ناشی می شود. از نظر تاثیرات روانی منفی، سبکهای رهبری، افراد با عملکرد بالا تاثیر کمتری دارند. وابستگی و وفاداری شخصی که توسط افراد با عملکرد قوی در میان زیردستانشان ایجاد می شود. ۷ تا ۱۴ درصد بیشتر از افراد با عملکرد ضعیف است. افراد با عملکرد ضعیف ۱۰ درصد بیشتر تنش ایجاد می کنند. البته این درصد خیلی اندک است. افراد با عملکرد قوی در توانمندسازی ۸ درصد قوی ترند، در یادگیری ۲۳ درصد در رضایت شغلی ۲۰ درصد و از نظر اخلاقی ۱۷ درصد قوی تر هستند. در مجموع تفاوت نمرات سبکهای رهبری مانند تفاوت نقشها فاحش نبوده است.

بازخورد باز در مورد نقاط ضعف و قوت:

بازخورد باز (نظرات کتبی و بدون محدودیت افراد) در مورد ارزیابی شوندها با عملکرد قوی و ضعیف مورد تحلیل قرار گرفت. این بازخوردها مجدداً توسط یک متخصص تحلیل محتوایی بازخورد ۳۶۰ درجه آنالیز شده که لیست نتایج حاصله آن در جدول ۲ و ۳ آمده است.

نقاط قوتی که برای افراد قوی برشمرده شده است از نظر تعداد بیشتر از نقاط ضعف آنها است. موارد ذیل به عنوان نقاط قوت افراد با عملکرد قوی برشمرده شده است:

* اعتماد

* تعهد(فداکاری، کار سخت، و وفاداری سازمانی)

* دانش کار

* برخورد باز

* مهارت‌های مدیریت افراد

* نتیجه‌گرایی

در میان افراد با عملکرد ضعیف رایج‌ترین نقطه ضعف در مورد مهارت گوش‌سپاری و مهارت‌های روابط بین شخصی بویژه در برخورد با زیردستان است. البته دانش کاری به عنوان نقطه قوت برای ایشان برشمرده شده است.

چگونه نتایج بازخورد مدل RSDQ با نتایج بازخورد ۳۶۰ درجه مدل Zengar مقایسه شدند؟

تحلیل بدست آمده مشابه تحلیلهایی است که از مدل بازخورد Folkman و Zengar بدست آمده است. این دو نفر به ارزیابی ۳۶۰ درجه حدود بیست هزار نفر از رهبران سازمانها پرداختند و ده درصد افرادی که بالاترین امتیاز را بدست آورده‌اند با ده درصد افرادی که پایین‌ترین امتیاز را آورده‌اند از منظر زیردستان، همکاران و مافوق‌هایشان مورد مقایسه قرار دادند. کسانی که بالاترین مجموع نمرات را کسب نموده‌اند به عنوان افراد با عملکرد قوی و کسانی که کمترین مجموع نمرات را کسب نموده‌اند به عنوان افراد با عملکرد ضعیف شناخته شده‌اند. آنها دریافتند که طبقه بندی ذیل از شایستگیها موجب تمایز افراد با عملکرد قوی و ضعیف شده است. از نظر مطالعات آنها، تمام شایستگیهای اساسی و متمایزکننده رهبران در پنج طبقه می‌توانند دسته بندی شوند:

۱- شخصیت (انسجام، قابل اعتماد بودن، استانداردهای اخلاقی)

۲- توانمندیهای شخصی (ذهنی، عاطفی، استعدادها) به همراه شایستگیهای فنی و ادراکی که شامل ایجاد چشم اندازی واضح در میان کارکنان و احساس هدفمندی در سازمان است.

۳- تمرکز بر نتایج

۴- مهارت‌های بین فردی (ارتباطات و اثرگذاری بر دیگران)

۵- توانایی ایجاد تغییر در یک سازمان

در این مطالعات با استفاده از یک متدولوژی مشابه، مجموع نمرات بدست آمده از ۷۸ عامل مانند نقشهای مدیریتی و رهبری محاسبه شده است و یک سوم یا هشت نفر از این افراد در گروه قوی و یک سوم یا هشت نفر در گروه ضعیف قرار دارند. تحلیلهای ما نشان می‌دهد که از هشت نفری که به عنوان افراد با عملکرد قوی یا ستارگان انتخاب شده‌اند هفت نفر جزء افراد با عملکرد بالا و یک نفر جزء افراد با عملکرد متوسط در مطالعات ما شناسای شده بودند. از هشت نفری که بر مبنای مجموع نمراتشان ضعیف ارزیابی شده بودند سه چهارم آنها قبلاً هم در لیست افراد با عملکرد ضعیف شناسایی شده بودند و یک چهارم بقیه در مرز قرار داشتند. نتایج تحقیقات Folkman و Zengar نشان می‌دهد که مدل RSDQ می‌تواند ابزار مفیدی برای شناسایی افراد با عملکرد خوب باشد.

تحلیل مجدد داده ها، فقط یک کاندیدا را از میان ۸ کاندیدایی که در گروه ستارگان قرار داشتند به گروه متوسط انتقال داد، داده های مربوط به فعالیتهای رهبری را خیل شفاف تر از قبل ارائه داد. بنابر این نتایج بسیار معتبرتر شدند.

چه نتایج مستدلی را می توان از این مطالعات کسب نمود؟

به نظر می رسد کارکنان ممتاز بعضی از فعالیتهای رهبری را خیلی بهتر از کارکنان ضعیف و متوسط انجام می دهند. تفویض اختیار در مدیران با عملکرد عالی بیشتر از مدیران ضعیف و متوسط نیست. آنها در مقایسه با کارکنان ضعیف سعی می کنند بیشتر کارها را خودشان انجام دهند. مدیران با عملکرد قوی (ستارگان) فوق العاده فعال، نوآور، تغییرگرا، ارتباطی، متعهد و اقتضایی هستند.

مدیران قوی بیشتر سبکهای توسعه ای را بکار می گیرند در حالیکه مدیران ضعیف بیشتر به دنبال استفاده از سبکهای پدران و خیرخواهانه در کنار سبک توسعه ای هستند.

مدیران ستاره (با عملکرد عالی) فضایی توأم با دلبستگی و اعتماد شخصی همراه با آموزش، ارضاء کارکنان و توانمندسازی آنان ایجاد می کنند.

کاربردهای تحقیق

۱- بازخورد ۳۶۰ درجه بایستی بر فعالیتهای رهبری بسیار بیشتر از شایستگیها و تفویض اختیار و سبکهای رهبری تمرکز نماید.

۲- مطالعات دیگر می تواند نتایج مفیدی را مشخص کند و جهت گیریهای را برای آینده ارائه نماید.

۳- به نظر می رسد، داده های ارزیابی ۳۶۰ درجه، قابلیت شناسایی مدیران با عملکرد عالی را داشته باشد.

جدول شماره ۱: سبکهای غالب رهبری در مدیران با عملکرد قوی و ضعیف بر اساس نظرسنجی از زیردستان

سبک غالب			شاخص	ردیف
افراد متوسط	افراد ضعیف	ستارگان		
توسعه ای	توسعه ای	توسعه ای	هدفگذاری	۱
توسعه ای	توسعه ای	توسعه ای	توزیع اطلاعات	۲
پدرانه	توسعه ای	توسعه ای	مدیریت اشتباهات	۳
توسعه ای	پدرانه	توسعه ای	مدیریت تعارض	۴
توسعه ای	توسعه ای	توسعه ای	تقدیر و پاداش دادن به زیردستان	۵
توسعه ای	توسعه ای	توسعه ای	تصمیم گیری	۶
توسعه ای	توسعه ای	توسعه ای	نظارت بر عملکرد	۷
توسعه ای	توسعه ای	توسعه ای	تهیه منابع	۸
توسعه ای	توسعه ای	توسعه ای	مدیریت شکست	۹
توسعه ای	پدرانه	توسعه ای	مدیریت جلسات	۱۰
۹ توسعه ای	۸ توسعه ای	۱۰ توسعه ای	مجموع	
۱ پدرانه	۲ پدرانه			

جدول شماره ۲- نقاط قوت و ضعف افراد با عملکرد قوی براساس بازخورد ۳۶۰ درجه

فرصتهای بهبود	نقاط قوت
<ul style="list-style-type: none"> • پذیرش تغییر و ایده های جدید • تفویض اختیار • روابط بین شخصی • قضاوت • دانش در مورد سایر حوزه های کسب و کار • مهارتهای سازماندهی • صبر • توسعه افراد • مقبول بودن توسط سایر افراد و عقاید • سرسختی • رابطه با زیردستان و توسعه آنها 	<ul style="list-style-type: none"> • آرامش • تعهد • وفاداری سازمانی • ارتباطات • مهارتهای ارتباطی • اعتماد • فداکاری • برخورد اقتضایی • ایجاد انگیزه و تشویق و ترغیب زیردستان • اجرا و انجام وظایف • کار سخت • ایجاد انگیزه و اشتیاق در افراد • مهارتهای رهبری افراد • نگرش مثبت • فوق فعال بودن • تصمیم گیری سریع • مقبولیت • پذیرش افراد • نتیجه گرایی در کار • اثربخشی سریع • بهبود زیردستان • مهارتهای تیمی

جدول شماره ۳ - نقاط قوت و ضعف مدیران با عملکرد ضعیف بر اساس رویکرد بازخورد ۳۶۰ درجه

فرصتهای بهبود	نقاط قوت
<ul style="list-style-type: none"> • آرامش و خونسردی • حساسیت نسبت به زیردستان • نوآوری • زودرنجی • مودب بودن • اعتماد به زیردستان و توسعه آنها • سرسختی • تفکر استراتژیک • رابطه با زیردستان 	<ul style="list-style-type: none"> • تفویض اختیار • مشارکت • دانش کار • مهارت گوش سپاری • نگرش مثبت • احترام به دیگران • تقدیر و پاداش • ارزشمندی

ضمیمه شماره ۱- نمرات کسب شده توسط مدیران با عملکرد عالی در زمینه نقشهای مدیریتی

ردیف	شاخص	خودارزیابی						ارزیابی دیگران					
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۱	۲	۳	۴	۵	۶
I ارزشها و دیدگاهها													
۲	ایجاد و توسعه یک چشم انداز برای بخش خود	۶۹	۴۸	۵۸	۲۲	۱۲	۱۰	۷۵	۶۹	۶۳	۶	۱۲	-۵
۴	پیگیری اهداف و ارزشها در جهت حصول اطمینان از پیروی کارکنان از این اهداف و ارزشها	۶۸	۵۰	۵۹	۱۹	۱۰	۹	۸۱	۶۹	۶۹	۱۳	۱۳	۰
۷	ایجاد بهترین دستاوردها در افراد	۶۷	۴۷	۵۵	۲۰	۱۲	۸	۹۱	۶۹	۶۷	۲۲	۲۳	-۱
۹	توسعه تفکر خلاق در دیگران	۶۳	۴۳	۵۵	۲۰	۸	۱۲	۷۲	۶۳	۶۳	۹	۸	۱
۱۰	پذیرفتن مسئولیت کارهای دیگران	۶۲	۴۱	۵۲	۲۰	۱۰	۱۰	۷۸	۶۹	۶۷	۹	۱۱	-۱
میانگین این بعد													
II تنظیم سیاستها و برنامه ریزی و هدف گذاری													
۱۷	استراتژیک اندیشیدن	۷۲	۴۸	۶۰	۲۴	۱۱	۱۲	۸۱	۷۵	۶۹	۶	۱۲	-۶
۱۸	ثبات برتری خود در تمامی فعالیتهای در حال اجرا	۶۶	۴۷	۵۸	۱۸	۸	۱۰	۷۵	۶۹	۶۷	۶	۸	-۱
۲۲	اجرای تمام فعالیتهای بدون نقص و اشتباه	۶۲	۴۷	۵۴	۱۵	۸	۷	۶۳	۵۶	۶۵	۶	-۳	۹
میانگین این بعد													
III مدیریت تکنولوژی و سیستم ها													
23	استفاده از تکنولوژیهای جدید در فعالیت خود	۶۰	۴۹	۵۲	۱۱	۷	۴	۶۹	۷۵	۶۲	-۶	۷	-۱۳
۲۵	در تماس بودن با تکنولوژیهای جدید که در صنایع داخلی و خارجی مورد استفاده قرار می گیرند	۶۳	۴۶	۵۴	۱۷	۹	۸	۶۹	۵۰	۵۶	۱۹	۱۳	۶
میانگین این بعد													
IV ایجاد انگیزه، توسعه و توانمندسازی کارکنان													
۲۹	در زیردستان و سایر کارکنان انگیزه ایجاد می کند تا عملکردشان عالی باشد	۶۸	۴۶	۵۴	۲۲	۱۳	۸	۸۱	۷۵	۶۹	۶	۱۲	-۶
۳۱	به عنوان الگوی نقش برای زیردستانش عمل می کند	۶۸	۴۹	۵۶	۱۹	۱۲	۷	۷۸	۶۹	۶۹	۹	۹	۰
۴۲	در ارتباط با تصمیمات مربوط به کارکنان دارای ثبات و عینیت است	۶۶	۴۸	۵۶	۱۹	۱۰	۸	۶۹	۶۹	۶۹	۰	۰	۰
میانگین این بعد													
V فرهنگ سازی													
۴۶	بیان دقیق فرهنگی که باید در سازمان وجود داشته باشد	۶۴	۵۴	۵۸	۱۰	۷	۴	۶۹	۷۵	۶۷	-۶	۱	-۸
۵۰	برقراری ارتباطات به شکلی باز، مطمئن و قابل اعتماد	۷۱	۵۳	۶۴	۱۸	۷	۱۱	۸۱	۸۸	۸۱	-۶	۰	-۷
میانگین این بعد													

												VI کار تیمی و تیم سازی	
۰	۳	۳	۶۹	۶۹	۷۲	۸	۱۱	۱۸	۵۵	۴۷	۶۶	۵۷ پاسخ دادن به نیازهای اعضای تیم	
۲	۱	۳	۷۱	۶۹	۷۲	۱۰	۹	۱۹	۵۸	۴۸	۶۷	۵۸ فراهم نمودن اطلاعات و کمکهای لازم برای همکاران سایر واحدها	
۴	۱۴	۱۹	۷۳	۶۹	۸۸	۹	۱۱	۲۰	۵۸	۴۸	۶۹	۶۲ فکر کردن و عمل کردن فراتر از مرزهای سازمان	
۴	۶	۱۰	۷۲	۶۹	۷۹	۸	۹	۱۷	۵۸	۵۰	۶۷	میانگین این بعد	
												VII اداره نمودن همکاران و مشتریان داخلی	
-۲	۲	۰	۷۳	۷۵	۷۵	۴	۶	۱۰	۶۷	۵۳	۶۴	۶۵ فهم نیازها و انتظارات همکاران و مشتریان داخلی در سازمان	
۱۱	۶	۱۷	۶۹	۵۸	۷۵	۷	۹	۱۶	۵۵	۴۷	۶۳	۶۶ تامین نیازها و خواسته های همکاران و مشتریان داخلی در حد امکان	
۰	۳	۳	۷۲	۷۱	۷۴	۶	۸	۱۴	۵۸	۵۲	۶۵	میانگین این بعد	
												VIII ارتباط با مدیر مافوق و مدیریت ارشد	
-۱۰	۷	-۳	۷۱	۸۱	۷۸	۵	۸	۱۳	۶۶	۶۰	۷۳	۶۹ برقراری ارتباط با مدیر مافوق و سایر مدیران ارشد به منظور آگاهی رساندن به آنها در زمینه تصمیمات، مسائل و ...	
۶	۹	۱۶	۷۵	۶۹	۸۴	۱۵	۷	۲۲	۶۸	۵۳	۷۴	۷۰ فهم انتظارات مدیر مافوق و مدیر ارشد	
۷	۹	۱۶	۶۹	۶۳	۷۸	۱۷	۷	۲۳	۶۲	۴۵	۶۸	۷۳ کسب حمایت لازم از سوی مدیر مافوق و مدیریت ارشد	
۱	۸	۹	۷۱	۷۰	۷۹	۱۱	۷	۱۸	۶۳	۵۲	۷۰	میانگین این بعد	
												IX رابطه با مشتریان خارجی و برخورد با مراجعین	
۳	۳	۵	۶۹	۶۷	۷۲	۴	۶	۱۰	۵۴	۵۰	۶۰	۷۴ ملاقات با مشتریان و عرضه کنندگان خارجی بطور متناوب به قصد شناسایی بیشتر آنها	
۱	۸	۹	۶۳	۶۳	۷۲	۳	۷	۱۰	۵۲	۴۹	۵۹	۷۸ گرفتن پیشنهاد از مشتریان به منظور بهبود خدمات ارائه شده توسط واحد و بکار گرفتن این پیشنهادات در عمل	
۱	۶	۶	۶۸	۶۸	۷۴	۶	۶	۱۲	۵۴	۴۹	۶۰	میانگین این بعد	

ضمیمه شماره ۲- نمرات شایستگیهای رهبری افراد با عملکرد قوی

ردیف	شاخص	خودارزیابی						ارزیابی دیگران					
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱	آرام و خونسرد است نه زودرنج	۶۴	۶۲	۵۶	۲	۸	-۶	۷۳	۷۵	۶۵	-۲	۸	-۱۰
۴	معمولا نگرش مثبت دارد نه نگرش منفی	۷۶	۶۶	۶۹	۱۰	۷	۴	۷۱	۹۲	۸۲	-۲۱	-۱۱	-۱۰
۷	به جای تطابق به دنبال نوآوری است	۷۲	۵۶	۶۹	۱۶	۳	۱۲	۸۱	۷۹	۷۸	۲	۳	-۱
۸	به هزینه ها توجه می کند	۷۲	۶۸	۷۹	۴	-۷	۱۰	۷۷	۷۱	۸۳	۶	-۶	۱۳
۱۶	از دیگران حمایت می کند و بی تفاوت نیست	۷۵	۶۴	۶۹	۱۰	۵	۵	۹۰	۹۲	۸۲	-۲	۸	-۱۰
۲۰	با افراد بدون توجه به جایگاهشان، یکسان برخورد می کند.	۷۰	۵۹	۷۰	۱۰	-۱	۱۱	۹۰	۸۸	۸۶	۲	۴	-۲
۲۱	فعال است نه منفعل	۸۳	۶۶	۷۷	۱۷	۶	۱۱	۸۸	۸۳	۸۲	۴	۵	-۱
۲۴	در ارتباطات خود صریح و متقاعد کننده است و تهاجمی نیست	۷۹	۵۹	۷۵	۲۰	۴	۱۶	۸۱	۸۳	۸۱	-۲	۰	۳
۲۵	فرصتهای پیشرفت را برای افراد ایجاد می کند	۷۲	۶۲	۶۹	۱۱	۳	۷	۸۸	۸۸	۷۹	۰	۸	-۸
	میانگین این بعد	۷۲	۶۴	۶۹	۸	۴	۴	۸۱	۸۱	۸۰	۰	۱	-۱

ضمیمه شماره ۳ - نمرات مربوط به سبکهای رهبری

ردیف	شاخص	میانگین نمرات افراد عالی	میانگین نمرات افراد ضعیف	میانگین نمرات افراد متوسط
I	چگونه هدفگذاری می نماید یا فعالیتها را معین می کند؟			
I/a	از کسانی که تعیین فعالیتها و هدفگذاری را دوست دارند طرفداری می کند	۱۶	۳۰	۲۸
I/b	بدون توجه به شایستگیها و علایق فردی به شدت مطابق قوانین و هنجارها عمل می کند	۳۳	۲۸	۳۳
I/c	اهداف را از طریق گفتگو بدون ارائه چالشهایی برای رشد کارکنان تعیین می نماید	۵۰	۴۳	۳۹
III	چگونه اشتباهات زیردستان را مدیریت می نماید؟			
III/a	زمانی که زیردستان مرتکب اشتباهی می شوند به کمک آنها می آید و آنها را از آن وضعیت نجات می دهد	۳۸	۲۰	۲۸
III/b	اشتباهات را تحمل نمی کند- احساساتی شده و افراد را سرزنش می کند	۱۹	۳۰	۲۶
III/c	به کارکنان کمک می کند تا از اشتباهات درس بگیرند و آنها را تشویق می کند تا اشتباهات را به عنوان فرصتی برای یادگیری بدانند.	۴۳	۵۰	۳۵
V	چگونه از عملکرد خوب تقدیر کرده و پاداش می دهد؟			
V/a	تنها به کسانی که رابطه نزدیکی با او دارند پاداش می دهد	۷	۲۲	۲۲
V/b	از سهمی که افراد در کسب نتیجه دارند تقدیر نمی کند	۷	۲۴	۱۵
V/c	کمکها و فعالیتهای هر یک از افراد را مورد تقدیر قرار می دهد و به کسانی که شایستگی دارند پاداش می دهد	۸۶	۵۴	۶۴
VII	چگونه عملکرد زیردستانش را زیر نظر گرفته و مدیریت می نماید؟			
VII/a	فقط عملکرد برخی از افراد را زیر نظر می گیرد و نسبت به برخی از افراد بیشتر از دیگران اعتماد دارد	۱۴	۲۶	۱۶
VII/b	عملکرد همه را شدیداً تحت کنترل دارد و به هیچ کس اعتماد ندارد	۳۴	۲۰	۲۷
VII/c	به ایجاد و توسعه سیستمهای مونیترینگ پرداخته و به افراد اجازه می دهد تا عملکرد خودشان را ببینند.	۵۲	۵۴	۵۸
VIII	چگونه به تامین منبع و حمایت از زیردستانش می پردازد؟			
VIII/a	منابع و منافی را بطور انتخابی برای تعداد اندکی از زیردستانش که رابطه نزدیکی با او دارند فراهم می نماید.	۱۱	۳۰	۲۳
VIII/b	منابع و منافع لازم را فراهم نمی کند و هنگامی که از او درخواست شود با بی میلی و اکراه، منافع زیردستانش را تامین می نماید.	۱۱	۱۳	۱۰
VIII/c	زیردستان را در جهت توسعه شایستگیهایشان برای کارکردن در شرایط سخت ترغیب می نماید و منافع ایشان را حتی قبل از آنکه نیاز داشته باشند فراهم می کند.	۷۸	۵۷	۶۷