

عنوان مقاله: سنجش و اثربخشی سبک رهبری مدیران

نویسنده: محمد مهدی تنعمی - خدایار ابیلی

منبع: دانش مدیریت سال دوازدهم. شماره ۴۵ ۱۳۸۷

صص ۵۳-۷۰

چکیده مقاله

- یکی از وظایف مدیریت ایفای نقش موثر در رهبری سازمانی است. این موضوع در جوامع صنعتی زمینه پژوهشی فراوانی داشته و به دستاوردهایی با کاربری های مفید انجامیده است. در متون فارسی در ارتباط با رهبری مطالب نسبتا زیادی موجود است.
- لیکن در خصوص روش های تشخیص رفتار رهبری از طریق ابزارهای کاربردی کاستی زیادی احساس می شود. با توجه به نیاز مبرم به توسعه مدیریت به خصوص در فعالیت های تحقیقاتی و ابداع معیارهای علمی و کمی در سنجش و اندازه گیری مفاهیم کیفی، در این مقاله یک نمونه ابزار تشخیص و بهبود اثربخشی رفتار رهبری ارائه می شود تا ان شاء الله مورد هدایت مراکز و موسسات علمی تحقیقاتی قرار گیرد و پژوهشگران و مدیران اجرایی کشور از ثرات ان برخوردارند.

واژه های کلیدی:

- سبک- رفتار- رهبری- مدیر- انعطاف و اثربخشی

KEYWORDS



● در فرهنگ کاری موجود و با ویژگی های مردم و افراد سازمانی ما، قش رهبری مدیریت می تواند به گونه ای موثرتر از آنچه که هست در پیشبرد امور و ارتقاء سطح بهره وری سازمان ها ایفاء گردد و در تسریع روند رو به گسترش مدیریت جایگاه شایسته خود را پیدا کند. در این راستا ساخت دقیق از نکات ضعف رفتاری رهبری- مدیر از دیدگاه شخص مدیر و دیگران اعم از مسئولین بالاتر، همکاران و کارکنان ضرورت دارد. این آگاهی منجر به اعمال رفتار موثرتر از سوی مدیر خواهد شد.

پیشبرد امور و ارتقاء سطح بهره وری
سازمان ها

- مفهوم تاثیرگذاری و نفوذ بر اعضای سازمان شاخص مهمی در تعیین میزان توانایی مدیر در راهبری افراد، تغییر رفتار آنان و در نتیجه تحقق اهداف سازمانی است. لیکن شیوه رفتار رهبری علاوه بر انسان مداری بر پایه کار و وظیفه استوار است که این شیوه می باید با توجه به پیچیدگی، نیازها، اهداف، نظام درونی و محیط خارجی هر سازمان انتخاب شود و رفتار با وضعیت سازمان متناسب باشد.

**پیچیدگی، نیازها، اهداف، نظام درونی
و محیط خارجی هر سازمان**

- شیوه رهبری انطباقی لزوماً بهترین شیوه رهبری نیست. بلکه شیوه مطلوبی بای برگزیدن موثرترین رفتار برای یک موقعیت خاص به حساب می آید. بنابراین رهبران موفق و موثر رفتار خود را به گونه ای تنظیم و اعمال می کنند که ضمن تامین نیاز یک وضعیت خاص، با رفتار خود موجبات رشد و بالندگی اعضاء و سازمان را نیز فراهم آورند.

	شیوه رهبری انطباقی	
--	-------------------------------	--

- نظر به اهمیت دریافت نظرات دیگران از طریق اصولی و تأثیری که نظرخواهی می تواند در آگاهی از میزان انعطاف، اثربخشی و بهبود سبک رفتاری رهبر بگذارد ابتدا به تشریح این مقوله می پردازیم.

**میزان انعطاف، اثربخشی و بهبود سبک رفتاری
رهبر**

ادراک دیگران از سبک رهبری

- هدف از بهره گیری از ابزار ادراک دیگران از سبک رهبری این است که از سوی مسئولان، کارکنان و به طور کلی زیردستان رهبر، درباره سبک رهبری رهبر بازخورد و اطلاعاتی ارائه شود. این وسیله شامل شرح ۲۰ وضعیت مختلف شغلی است که معمولاً یک رهبر و افراد وی با آن مواجه می شوند. در هر یک از این موقعیت های شغلی، رهبر ممکن است به یکی از ۲ اقدام محتمل مبادرت نماید.

موقعیت های شغلی

رهبر:

- فرض بر این است که رهبر در یکی از این وضعیت ها قرار گرفته است. شما باید با انتخاب گزینه مناسب تصمیمی که به بهترین وجه بیانگر رهبر است را مشخص کنید.
- ۱- از کارمند یک واحد خواسته شده است تا در مورد تدارک تجهیزات جدید برای قسمت خود گزارشی تهیه کند. این خانم معمولاً می تواند کارهای ارجاع شده را با تشویق سرپرست به موقع انجام دهد. اکنون موعد گزارش منقضی شده است.

تدارک تجهیزات جدید برای قسمت خود

رهبر:

- الف- فرارسیدن موعد گزارش را به کارمند گوشزد، موارد خواسته شده را یادآوری و پیشرفت روزانه کار را بررسی می کند.
- ب) برای انجام کار مهلت بیشتری به کارمند می دهد.
- ج) آنچه را که مورد انتظار است به کارمند می گوید و او را در تکمیل هر چه سریع تر گزارش هدایت می کند، اما در مورد علت تاخیر نیز از او سوال می کند.
- د- ضمن صحبت با کارمند او را به تکمیل گزارش تشویق می کند.

۲- سرپرست مورد نظر ما مسئول یک گروه کاری درون بخشی است که کار تکمیل گزارش کامل بخش به آنها محول شده است. عضو جدیدی به این گروه ملحق شده است که باید هزینه های واحد خود را در جلسه هفته بعد گروه ارائه نماید لیکن درباره الزامات گروه کار و یا فرم گزارش اطلاعاتی ندارد. ضمناً این عضو جدید مشتاق است تا درباره نقش خود در گروه کاری اطلاعات بیشتری کسب کند.

**یک گروه کاری درون
بخشی**

رهبر:

- الف- آنچه را که در این گزارش مورد نیاز است. دقیقاً به او می‌گویند و پیشرفت کاری او را از نزدیک تحت نظر می‌گیرند.
- ج- افراد گروه را دقیقاً از انتظارات، موارد مورد نیاز و عواقب مداوم و احتمالی عملکرد ضعیف آگاه می‌سازد و عملکرد را به طور مداوم زیر نظر می‌گیرد.
- د- افراد گروه را در تعیین نیازهایشان کمک می‌کند و آنان را در اتخاذ اقدامات لازم تشویق می‌کند.

عواقب مداوم و احتمالی
عملکرد ضعیف

- ۵- واحد مورد نظر ما به دلیل تحمیل برخی محدودیت های مالی تضعیف شده و نیاز به تقویت دارد. سرپرست از یکی از با تجربه ترین اعضای واحد خواسته است که مسئولیت تقویت واحد را عهده دار شود. این فرد در همه قسمت های واحد تجربه کاری دارد و سرپرست معتقد است که او توانایی انجام وظیفه محوله را دارا است. با این حال به نظر می رسد این افراد در خصوص اهمیت این وظیفه بی تفاوت باشد.

برخی محدودیت های مالی

رهبر

- الف- مسئولیت تقویت واحد را به عهده می گیرد و اطمینان حاصل می کند که پیشنهادهای فرد مورد نظر شنیده خواهد شد.
- ب- وظیفه مورد نظر را به فرد محول می کند و اجازه می دهد نحوه انجام کار را خود وی تعیین کند.
- ج- اهمیت موضوع را با او در میان می گذارد و با توجه به مهارت و تخصص فرد او را در پذیرفتن وظیفه مورد نظر تشویق می نماید.
- د- مسئولیت تقویت واحد را خود عهده دار می شود و فرد درباره آنچه که باید **دقیقا** انجام شود راهنمایی می کند.

- ۶- از یکی کارآمدترین و بهترین کارمندان خواسته شده است که سرپرست را در انجام پروژه ای کمک کند. کارمند مورد بحث در شرایط داشتن مشغله کاری بیشتر، موثرتر عمل می کند. اخیرا این کارمند با برخی مشکلات کاری مواجه شده است و فکر می کند به تنهایی از عهده کارها بر نمی آید.

از یکی
کارآمدترین و
بهترین کارمندان

رهبر:

- ب- کماکان به او اجازه می دهد که در تعیین راه حل مناسب به طور مستقل عمل کند.
- ج- در حل مشکل با کارمند همکاری، اما راه حل مناسب را شخصا تعیین و اجرا می کند.
- د- مشکلات را با کارمند در میان می گذارد و در پیاده کردن راه حل ها او را تشویق می کند.
- ۷- این سرپرست از یک کارمند ارشد می خواهد، مسئولیت جدیدی ر بپذیرد. کارمند مذکور تاکنون با حمایت سرپرست خود مسئولیت های محوله را به نحو احسن انجام داده است. کار جدیدی که انجام آن به وی محول شده است، برای آینده سازمان بسیار مهم است. کارمند علاقه وافری به پذیرش مسئولیت جدید نشان داده است، لیکن به دلیل نداشتن تجربه در شغل جدید نمی داند کار را از کجا باید شروع کند.

رهبر:

- در خصوص شغل جدید با کارمند مذکور به بحث پرداخته و **توانایی او را در انجام کار** تایید می کند.
- ب- فعالیت های لازم برای انجام موفقیت آمیز شغل جدید را تعریف و کار کارمند را از نزدیک نظارت می کند.
- ج- به کارمند اجازه می دهد تا درباره نحوه کار، خود تصمیم بگیرد.
- د- آنچه را که کارمند باید انجام دهد مشخص می کند، اما از وی می خواهد که در انجام کار نظرات خود را نیز ملحوظ بدارد.

- ۸- کارمندی درباره شغل خود تا حدی احساس ناامنی می کند. این کارمند صلاحیت دارد و سرپرست او اطمینان دارد که وی برای انجام موفقیت آمیز کار خود مهارت های لازم را با کارایی مطلوب دارا است.

کارایی مطلوب

رهبر:

- الف- به نگرانی های کارمند گوش می دهد و درباره توانایی وی در انجام کار ابراز اطمینان می کند.
- ب- چارچوب کار را دقیقاً مشخص می کند. در عین حال پیشنهادهای مفید کارمند را برای انجام کار در نظر می گیرد.
- د- به کارمند اجازه می دهد که نحوه انجام کار را خودش تعیین کند.

- ۹- کارمندان یک واحد از سرپرست تقاضا کرده اند تا در برنامه کاری آنها تغییراتی داده شود. این سرپرست در گذشته از پیشنهادهای آنها استقبال و از آنها حمایت می کرده است. در ارتباط با تقاضای اخیر، کارکنان به ضرورت این تغییر واقف هستند و برای ارائه پیشنهاد در مورد تغییر برنامه آمادگی لازم را دارند. این کارکنان ضمن برخورداری از صلاحیت بالا کار گروهی را نیز به خوبی انجام می دهند.

برخورداری از صلاحیت بالا

رهبر:

- الف- کارکنان را در تهیه برنامه جدید درگیر کرده و از پیشنهاد های اعضای گروه حمایت می کند.
- ب- برنامه جدید را طراحی و اجرا می کند اما توصیه های کارکنان را نیز در این کار دخالت می دهد.
- ج- به کارکنان اجازه می دهد تا برنامه جدید را خود تنظیم و اجرا نمایند.
- د- برنامه جدید را طراحی می کند و نظارت مستقیم بر اجرای آن را به عهده می گیرد.

نظارت مستقیم

- ۱۰- این سرپرست در جلسه ای که قرار بود با کارکنان منعقد گردد **۳۰ دقیقه تاخیر** داشته است. او قبل از شروع جلسه به محل می رسد. تحقیقات نشان می دهد که چند نفر از اعضای گروه سعی در تشکیل جلسه داشته اند اما اکثر اعضاء به دلیل عدم همکاری اعضای گروه به تکیل جلسه رغبتی نشان نداده اند. سرپرست معتقد است که گروه مذکور تا قبل از این رویداد پیشرفت خوبی داشته است.



رهبر:

- الف- هدف از جلسه را بازگو می کند. اما جز در مواردی که از او درخواست کمک شود در کار گروه دخالتی نمی کند.
- ب- فوراً کنترل جلسه را به دست گرفته و گروه را در انجام پروژه هدایت می کند.
- ج- تعامل اعضای گروه را در انجام کارشان هدایت و اعضای گروه را به بحث درباره

رهبر

- د- از گروه می خواهد کار محوله را مورد بحث قرار دهند و آنان را تا حد امکان مورد تشویق و حمایت قرار می دهد.
- ۱۱- یکی از کارکنان تاکنون با هدایت کمتر، ولی با حمایت و تشویق بیشتر سرپرست خود وضعی بسیار مطلوبی داشته است. به این کارمند در سال جاری نیز وظایف مشابهی محول شده است سرپرست وی باید در خصوص نحوه نظارت بر فعالیت های او تصمیم بگیرد.

نظارت بر فعالیت های او

رهبر:



- الف- با ادامه حمایت و هدایت خود کارمند را در انجام وظایف به حال خود می گذارد.
- ب- در مورد انجام به موقع کارها تاکید و تلاش های کارمند را در اجرای وظایف محوله هدایت می کند.
- ج- درباره تنظیم اهداف اجرای وظایف با کارمند صحبت می کند و نظرات او را نیز ملحوظ می دارد.
- د- کارمند را در تنظیم اهداف دخالت داده و تلاش های او را مورد حمایت قرار می دهد.

• ۱۲- این سرپرست در گذشته ضمن هدایت و حمایت تلاش های کارکنان خود با آنان روابط کاری دوستانه اش داشته و در نتیجه از بهره وری بالایی برخوردار بوده و رابطه خوبی با دیگران ایجاد نموده است. با شناختی که از قابلیت های کارکنان دارد معتقد است که این کارکنان فقط با تشویق می توانند امور محوله را به خوبی به انجام برسانند سرپرست زمینه های کاری جدیدی را فراهم کرده است و کارکنان کماکان با کیفیت مطلوب به کار خود ادامه می دهند. سرپرست اکنون باید از کارکنان خود بخواهد تا وظایف بیشتری را تقبل نمایند.

شناخت از قابلیت های کارکنان

رهبر:



- الف- کار را به کارکنان محول و اطمینان حاصل می کند که آنان دقیقاً به وظایف خود آشنایی دارند و در عین حال از نزدیک بر فعالیت های آنها نظارت می نماید.
- ب- کار را به کارکنان واگذار می کند و به آنها می گوید اطمینان دارد که با توجه به عملکرد مطلوب گذشته آنها می توانند از عهده این کار نیز به راحتی برآیند.
- د- به کارکنان اجازه می دهد تا در مورد نحوه وظایفشان شخص تصمیم بگیرند.

- ۱۳- کارمند جدیدی برای انجام یک کار بسیار مهم در اداره استخدام شده است. او کارمند بی تجربه و در عین حال فردی علاقه مند است و احساس می کند که از عهده کار بر می آید.

رهبر

- الف- به کارمند اجازه می دهد تا در مورد محتوای کار و نحوه انجام آن خودش تصمیم بگیرد.
- ب- محتوای کار و انتظارات خود را دقیقا با و در میان می گذارد و فعالیت های او را از نزدیک نظارت می کند.
- ج- کارمند را از آنچه که باید دقیقا انجام گیرد مطلع می سازد و نظرات و پیشنهادهای او را نیز مورد توجه قرار می دهد.
- د- از اشتیاق کارمند با تشویق استقبال می کند و نظرات او را در چگونگی انجام وظایف جویا می شود.

چگونگی انجام وظایف

• ۱۴ مدیریت عالی سازمان از یکی از واحدها خواسته است تا تولید خود را **۱۰ درصد** افزایش دهد. سرپرست واحد تحقیق این خواسته را منوط به درگیری فعالانه خود می داند. ضمناً سرپرست می بای برقراری یک سیستم جدید کنترل هزینه ها را به یکی از معاونان خود واگذار نماید. این معاون درباره این گونه سیستم ها تجربه قابل توجهی دارد، لین در مورد اجرای این کار اطمینان به نفس کافی ندارد.

10%

رهبر:

- الف- از معاون می خواهد که مسئولیت انجام کار را بپذیرد و در عین حال با تشویق از تلاش های و حمایت می کند
- ب- در خصوص انجام کار با معاون بحث می کند و ضمن ارائه توضیحاتی در مورد چگونگی انجام کار نظر او را نیز جویا می شود.
- د- کار را به معاون محول و چگونگی انجام کار را با جزییات کامل برای او مشخص می کند.

- ۱۵- یکی از کارکنان برای ایجاد تغییر واحد خود پیشنهادهایی ارائه کرده است که مورد قبول سرپرست واحد نیز هست. وی در گذشته نیز توانسته است پیشنهادهای مفید مشابهی را با حمایت مدیر مطرح کند و سرپرست به توانایی های او واقف است.

ایجاد تغییر واحد خود

رهبر:



- الف- مسئولیت انجام پیشنهاد را متقبل می شود و ضمن حمایت از پیشنهاد مطرح شده، کارمند را در تحقق آن هدایت می کند.
- ب- درباره پیشنهاد مطرح شده با کارمند **مشاوره و بحث** می کند و از تلاش های او در اجرای آن حمایت می کند.
- ج- اجرای پیشنهاد مطرح شده را شخصا سازماندهی می کند، با بین حال نظرات کارمند را نیز در انجام آن دالت می دهد.
- د- مسئولیت اجرای پیشنهاد را به کارمند واگذار و از هر گونه دخالت مستقیم اجتناب می کند.

- ۱۶- سرپرست گروه به علت بیماری یکی از اعضای خانواده، شرکت در دو جلسه اول کمیته هدایت را از دست داد و با شرکت در جلسه سوم متوجه شد که اعضای گروه در جهت اهداف تعیین شده به خوبی عمل می کنند. اینک او در مورد جایگاه خود در گروه و این که چه نقشی را باید ایفا کند، مطمئن نیست.

**بیماری یکی از اعضای
خانواده،**

رهبر:

- الف- در جلسه شرکت می کند ولی اجازه می دهد گروهکماکان مانند دو جلسه قبل کار خود را ادامه دهد.
- ب- رهبری کمیته را به عهده می گیرد و فعالیت های اعضا را هدایت می کند
- ج- هر گونه اقدامی را که موجب شود اعضای گروه در خود احساس اهمیت کنند
- د- فعالیت های گروه را شخصا هدایت می کند، معهدا پیشنهاد های اعضا را نیز دخالت می دهد.

پیشنهاد های اعضا

- ۱۷- کارکنان واحد صلاحیت بالایی دارند و مستقلا قادر به انجام کارها هستند. سرپرست معمولا آنها را به حال خود می گذارد و مسئولیت های کلیدی را به فرد فرد افراد محول کرده است. در نتیجه عملکرد آنها شایان توجه بوده است.

صلاحیت بالا

رهبر:

- الف- اعضا گروه را طبق معمول حمایت و تشویق می کند
- ب- فعالیت های آنها را هدایت و از نزدیک نظارت می کند
- ج- اجازه می دهد که اعضای گروه مستقلا کار خود را ادامه دهند.
- د- تلاش های آنها را هدایت و ضمن دریافت پیشنهادهای آنان، از نزدیک با آنها همکاری می کند.

مستقلا

- ۱۸- مدیریت عالی تصمیم گرفته است که برای تامین منافع بلندمدت واحد ذی ربط روش جدیدی اتخاذ کند. بر اساس تجارب گذشته، کارکنان برای بهره گیری از روش های جدید علاقه شدیدی از خود ابراز می کنند، لیکن غالباً مهارت لازم را ندارند.

**تامین منافع بلندمدت واحد ذی
ربط**

رهبر:

- الف- اجرای اولیه روش جدید را هدایت و با اعضای گروه در مورد روش های دیگر مشورت کنند.
- ب- اعضای گروه را در به کارگیری اولیه روش جدید از نزدیک هدایت می کند.
- ج- درباره روش جدید با اعضای گروه مشورت و آنها را به همکاری و دخالت تشویق می کند.
- د- به اعضا گروه اجازه می دهد که روش جدید را تنظیم و اجرا نمایند.

کارگیری اولیه روش جدید

• ۱۹- سرپرست واحدی اخیرا به عنوان رییس بخش منصوب شده است. رییس قبلی با حمایت و تشویق زیاد موجبات انجام وظایف کارکنان را به نحو احسن فراهم می کرد. با این حال با شروع به کار سرپرست جدید، کارکنان در مقایسه با ایفای مسئولیت های خود علاقه

رهبر:



- الف- درباره عملکرد ضعیف کارکنان با آنها بحث و از تلاش های آنها برای اقدامات اصلاحی حمایت می کند.
- ب- **اقدامات اصلاحی** لازم را شخصا **هدایت و سازماندهی** می کند، و نظرات اعضای گروه را جویا می شود.
- ج- مشکل را خاطر نشان می کند و اعضای گروه را در تشریح مسئولیت ها و وظایف خود آزاد می گذارد.
- د- نقش ها، مسئولیت ها و نتایج کار اعضای گروه را تشریح می کند و مرتبا بهبود عملکرد آنها را تحت نظر دارد.

- ۲۰- یکی از کارکنان تحت نظر سرپرست، نسبت به پذیرش **مسئولیت جدید** علاقه ای نشان نمی دهد. این کارمند که در انجام وظایف محوله قبلی موافق بوده است در خصوص وظیفه جدید تجربه چندانی نداشته است.

تجربه



رهبر:



- الف- مسئولیت جدید و نحوه انجام آن را برای کارمند توضیح می دهد و دلیل عدم علاقه او را در انجام وظیفه جدید جویا می شود
- ب- مسئولیت جدید را به کارمند محول می کند و او را در تعیین بهترین نحوه انجام آن آزاد می گذارد.
- ج- کارمند را به پذیرش مسئولیت جدید تشویق و از طریق مشارکت با وی در حل مساله تلاش های او را در این مورد تسهیل می کند.
- د- کارمند را برای انجام موفقیت آمیز مسئولیت جدید دقیقا **راهنمایی** می کند و نتایج به دست آمده را پیوسته زیر نظر می گیرد.

دستورالعمل ها

- ۱- در جدول انعطاف پذیری سبک زیر و در ستون های س ۱ تا س ۴ حروف مربوط به
- ۲- بعد از تکمیل مرحله فوق، ستون های ع تا ض را در جدول اثربخشی سبک علامت بزنید.
- ۳- اعداد مربوط به حروفی را که در ۸ ستون دو جدول فوق مشخص کرده اید جمع کنید و آن را در مربع جمع کل ذی ربط درج نمایید.

الف- انعطاف پذیری سبک

- ۱- در جدول انعطاف پذیری سبک هر یک از ستون ها نشان گر یکی از سبک های رهبری به شرح زیر است:
- سبک ۱: رفتار دستوری زیاد، حمایتی کم = س ۱
- سبک ۲: رفتار دستوری زیاد، حمایتی زیاد = س ۲
- سبک ۳: رفتار حمایتی زیاد، ستوری کم = س ۳
- سبک ۴: رفتار حمایتی کم، دستوری کم = س ۲


- ستونی که بیشترین حروف آن علامت زده شود، سبکه اولیه رهبری شما است. امتیاز به دست آمده را در یکی از چهار محل مناسب «**ماتریس سبک اولیه**» وارد نمایید. به عنوان مثال، اگر ستون مورد نظر س ۲ با ۸ خانه علامت زده باشد. سبک اولیه رهبری شما سبک س ۳ خواهد بود که در این صورت رفتار حمایتی ۳ خواهد بود که در این صورت رفتار حمایتی زیاد و دستوری کم خواهد بود. عدد ۸ را در دایره س ۲ بر روی این ماتریس بنویسید. اگر امتیازات سبک اولیه رهبری در دو یا چند ستون مساوی باشد. آنها را در خانه های ذی ربط بنویسید.

● ۲- **علاقه بر سبک اولیه رهبری**، ستونی که ۴ یا بیشتر از ۴ حرف آن علامت زده شده باشد سبک ثانویه رهبری تلقی خواهد شد. این اعداد را در محل های مناسب «ماتریس ثانویه» سبک بنویسید.

● ۳- ستونی که کمتر از ۴ حرف آن علامت زده باشد به عنوان سبکی تلی می شود که نیازمند تقویت است. امتیاز های به دست آمده آن را در خانه های مناسب «ماتریس سبک تقویتی» وارد کنید.

ب) محاسبه امتیازات انعطاف پذیری سبک

- ۱- به منظور تعیین امتیاز مربوط به انعطاف پذیری سبک رهبری، تفاوت عدد ۵ و هر یک از اعداد به دست آمده از ستون های س ۱، س ۲، س ۳، س ۴ را محاسبه کنید و آن را در خانه های زیر قرار دهید و به علامت منفی اعداد به دست آمده توجهی نداشته باشید. به عنوان مثال اگر مجموعه امتیازات در ستون س ۲، عدد ۲ باشد. تفاوت بین ۵ و ۲ عدد ۳ می شود که باید در خانه ذی ربط وارد می شود. اگر این مجموعه صفر باشد تفاوت بین صفر و ۵ عدد ۵ می شود که باید در خانه مربوط نوشته شود.

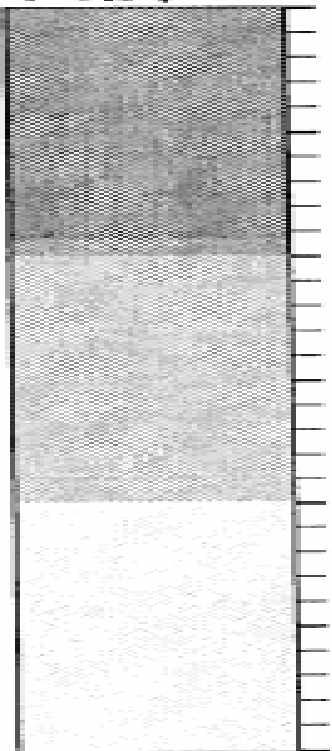
- ۲- مجموعه اعداد چهار خانه فوق را بدست آورده و آن را در خانه «**حاصل جمع**» وارد کنید. این عدد را از عدد ۳۰ کم کرده و حاصل آن را در خانه مربوطه قرار دهید. امتیازات بدست آمده عددی بین صفر تا ۳۰ خواهد بود. سپس عدد حاصل را برای نمودار انعطاف پذیرسبک یا علامت  مشخص کنید. هر چه امتیاز به صفر نزدیک تر باشد بیانگر انعطاف پذیری ضعیف سبک رهبری است. این امتیاز کمف هنگامی حاصل می شود که برای هر موقعیت همان یک یا دو سبک انتخاب شود. هر چه امتیاز به ۳۰ نزدیک تر باشد، سبک رهبری دارای انعطاف پذیری بالایی است. در صورتی امتیاز به دست آمده بالا است که یکی از چهار سبک به دفعات متعدد مورد استفاده قرار گیرد.

30

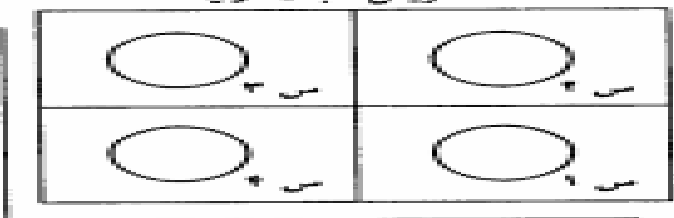
ج- اثربخشی سبک

- برای به دست آوردن امتیاز بالا در «**اثربخشی سبک**» نه تنها باید سطح بالایی از انعطاف پذیری در انتخاب سبک را از خود نشان دهید بلکه باید سبکی از رهبری را انتخاب

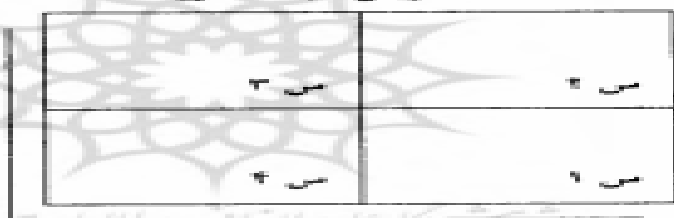
شماره اول انعطاف پذیری سبک 1



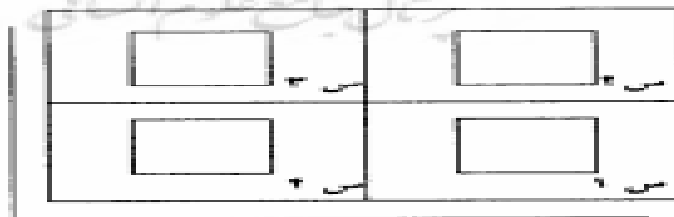
ماتریس سبک اولیه 2



ماتریس سبک ثانویه 2



ماتریس سبک تقویتی 2



انعطاف پذیری سبک 3

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100

حاصل جمع
 برای بدست آوردن
 امتیاز انعطاف پذیری سبک

- «**اثر بخشی سبک**» نشان گر این است که چند بار انتخاب سبک رهبری شماضعیف (ض)، متوسط (م)، خوب (خ) و عالی (ع) بوده است.

د- محاسبه امتیازات اثربخشی سبک

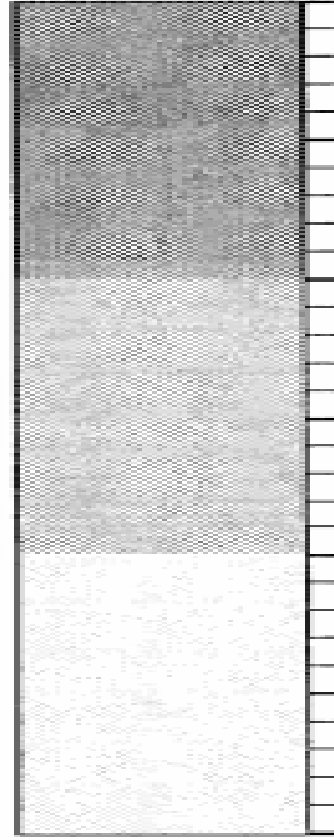
- ۱- برای محاسبه امتیاز اثربخشی سبک رهبری، امتیاز کلی وارد شده در ستون های (ض)، (م)، (خ)، (ع) را در عدد زیر آن ضرب کنید. حاصلضرب را در خانه های مربوط بنویسید و سپس مجموع چهار عدد به دست آمده را در خانه مربوط «امتیاز اثربخشی سبک» وارد کنید. امتیازات به دست آمده **می تواند عددی بین ۲۰ تا ۸۰ باشد**، امتیاز نزدیک تر به عدد ۲۰ به معنای اثربخشی ضعیف سبک رهبری است. این امتیاز هنگامی حاصل می شود که برای ۲۰ موقعیت مختلف تعدادی از سبک های متوسط یا ضعیف انتخاب گردد. امتیاز نزدیک تر به عدد ۸۰ بیانگر اثربخشی مطلوبو سبک رهبری خواهد بود این امتیاز هنگامی به دست می آید که اکثرا سبک های رهبری خوب و عالی انتخاب شده باشد.

• ۲- در نمودار اثربخشی سبک علامت → را با توجه به امتیاز حاصل شده در جای مناسب قرار دهید.

۵- تشخیص سبک

- به منظور درک چگونگی بهبود امتیاز سبک رهبری خود، باید مناسب بودن سبک های رهبری انتخابی را بررسی نمایید. عدد گوشه های سمت راست سبک های انتخابی شما در

نمودار اثربخشی سبک^۲



ردیف	اثربخشی سبک ^۱			
	۴	۳	۲	۱
۱	۳	۳	۳	۳
۲	۳	۳	۳	۳
۳	۳	۳	۳	۳
۴	۳	۳	۳	۳
۵	۳	۳	۳	۳
۶	۳	۳	۳	۳
۷	۳	۳	۳	۳
۸	۳	۳	۳	۳
۹	۳	۳	۳	۳
۱۰	۳	۳	۳	۳
۱۱	۳	۳	۳	۳
۱۲	۳	۳	۳	۳
۱۳	۳	۳	۳	۳
۱۴	۳	۳	۳	۳
۱۵	۳	۳	۳	۳
۱۶	۳	۳	۳	۳
۱۷	۳	۳	۳	۳
۱۸	۳	۳	۳	۳
۱۹	۳	۳	۳	۳
۲۰	۳	۳	۳	۳
مجموع				

ضریب

۱ | ۲ | ۳ | ۴

اعتبار اثربخشی سبک

$$\square + \square + \square + \square = \square$$

- ستون های مربوط به اثربخشی ضعیف و متوسط، نشان گر سبک رهبری انتخابی شما باشد. عدد مربوط به سبک های انتخابی (۱) را در ستون های ضعیف و متوسط ثبت کرده و این عدد را در خانه مناسب «ماتریس تشخیص سبک» وارد کنید. این عمل را می توان برای سبک های ۲، ۳، ۴ در ستون های ضعیف و متوسط تکرار کرد.



- تکرار سه پساخ یا بیشتر در گروه های متوسط و ضعیف یک سبک رهبری، ممکن است بدین معنا باشد که شما سطح ارتقاء فرد یا گروهی را که با آنها کار می کنید نادیده می گیرید. برای جلوگیری از این امر، لازم است مجدداً به فرم «**تحلیل رفتار رهبری**» بازگشت و موقعیت های مورد نظر را دوباره تجزیه و تحلیل کرد تا این که مشخص شود که آیا می توان به این نکته پی برد که چرا از لحاظ نظری (تئوری) این سبک ها به غلط به کار برده می شود؟

ماتریس تشخیصی سبک ۱

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

منبع

Leader Behavior Analysis II, Developed by Kenneth H. Blanchard, Ronald K. Hambleton, Drea Zigarmi, Douglas Forsyth.