

## ارایه الگوی شکل‌گیری رهبری کاریزماتیک در سازمان از دیدگاه مدیریت برنامه‌ریزی راهبردی

علی رضاییان<sup>۱</sup>، حمیدرضا اسمعیلی گیوی<sup>۲</sup>، عباس ابراهیمی<sup>۳\*</sup>

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی، ایران

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت دانشگاه امام صادق(ع)، ایران

۳. دانشجوی دوره دکتری مدیریت استراتژیک دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۷/۱۰/۲۳، تاریخ تصویب: ۱۳۸۸/۱۰/۱۹)

### چکیده

در دنیای سازمانی نوین، مهم‌ترین شاخص تأثیرگذار، مدیریت است که شکل مطلوب آن مدیریت همراه با رهبری است. یکی از نظریه‌های مربوط به رهبری، که دارای بیشترین میزان تأثیر است، رهبری کاریزماتیک می‌باشد که کمتر مورد توجه واقع شده است. به‌طور کلی رهبری کاریزماتیک یعنی برقراری رابطه‌ای که اثرپذیری و اثرگذاری در آن بدون اعمال زور یا پاداش‌های مالی صورت می‌گیرد. این مشکل تا حدی به فقدان یک چارچوب فکری منظم نسبت داده می‌شود. در این مقاله سعی شده است مؤلفه‌های این نوع رهبری در قالب ارایه یک الگوی کاربردی از چگونگی ظهور شخص در سازمان به عنوان یک رهبر کاریزماتیک، با توجه به فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی مورد بررسی قرار گیرد. بدین منظور پرسش‌نامه‌ای طراحی شده است که به عنوان مقیاسی برای نشان دادن جایگاه شخص در فرآیند و میزان موفقیت وی در کسب مؤلفه‌های رهبری کاریزماتیک و پذیرش وی به عنوان رهبر کاریزماتیک از سوی کارکنان در شرکت صنعتی بهمن موتور مورد بررسی قرار گرفته است.

واژه‌های کلیدی: رهبری، رهبری کاریزماتیک، مدیر نوآفرین، فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی، هوشیاری محیطی

#### ۱. مقدمه

رهبری یکی از واژه‌هایی است که درباره تعریف آن توافق نظر چندان زیادی وجود ندارد و تعاریفی که از رهبری ارایه شده است، از نظر تعداد، برابر با تعداد کسانی است که درصدد ارایه تعریفی از آن برآمده‌اند [۴][۵]. به طور کلی مطالعات صورت گرفته در طی ۷۰ سال اخیر در زمینه نظریه‌های رهبری را می‌توان در شش مکتب اصلی دسته‌بندی کرد [۱۲]: مکتب ویژگی‌های رهبری، مکتب رفتاری یا سبک رهبری، مکتب اقتضایی، مکتب رهبری کارزماتیک یا الهامی، مکتب هوش عاطفی و مکتب شایستگی رهبری.

با توجه به این نوع دسته‌بندی، در این مقاله، به بررسی و تبیین مکتب چهارم یعنی رهبری کارزماتیک یا الهامی پرداخته خواهد شد. اما بر اساس مطالعات دیگری که در سال‌های اخیر صورت گرفته است، رهبران را به دو دسته رهبران مبادله‌ای و رهبران تحول‌آفرین تقسیم کرده‌اند. درباره رابطه بین رهبران کارزماتیک و رهبران تحول‌آفرین نظرات مختلفی وجود دارد. عده‌ای رهبری کارزماتیک را زیرمجموعه رهبری تحول‌آفرین می‌دانند. برای مثال آقای "بس" سه محور رهبری کارزماتیک و الهام‌بخش، انسان‌گرایی و برانگیختگی هوشمندانه را برای رهبری تحول‌آفرین معرفی می‌کند [۲۱]. عده‌ای نیز در سال‌های اخیر بیان کرده‌اند که رهبری تحول‌آفرین نوع پیشرفته رهبری کارزماتیک می‌باشد و آن را نئو کارزماتیک می‌نامند. مکتب‌های هوش عاطفی و رهبری کارزماتیک - که در بالا به آن اشاره شد - بیش‌تر بر رهبران تحول‌آفرین تمرکز دارند. این نوع رهبران به پیروان خود الهام می‌بخشند و می‌توانند به آنها روحیه بدهند و آنها را در مسیری هدایت کنند که منافع سازمان تأمین شود.

رهبری کارزماتیک صفتی است مبتنی بر درک پیروان از رفتارهای رهبر [۱۹]؛ به عبارتی کارزما بودن یک صفت فردی، که در نتیجه جایگاه فرد در سازمان باشد نیست؛ بلکه ویژگی خاصی است که در نتیجه رفتارهای رهبر به وجود می‌آید [۱۰]. بنابراین می‌توان چند مؤلفه‌ی رفتاری را که شکل‌دهنده این صفات هستند، معرفی کرد [۷]. شکل‌گیری این نوع از رهبری منوط به محیط‌های اجتماعی نیست، بلکه در طول تاریخ نمونه‌هایی از به وجود آمدن این نوع از رهبری در محیط‌های صنعتی و تجاری نیز ذکر شده است. برای مثال شخصی به نام برنسون که در یک محیط تجاری مشغول به خرید و فروش بود توانست به عنوان یک رهبر کارزماتیک محبوبیت پیدا کند. این شخص بعدها

با احداث کارخانه‌های صنعتی، باز هم توانست موفقیت‌های زیادی کسب کند و در این محیط نیز به عنوان رهبر کاریزماتیک شناخته شود [۱۱]. هاوس (۱۹۹۲) نیز در یک مقاله به این موضوع نیز پرداخته و شکل‌گیری این نوع از رهبران را در سازمان‌ها و شرکت‌های تولیدی مورد تایید قرار می‌دهد [۱۴]. جایا کودی نیز این مساله را در سازمان‌های سریلانکا بررسی و ظهور رهبران کاریزماتیک را (بر اساس الگوی رهبری کاریزماتیک کانگر و کانانگو) در این سازمان‌ها و شرکت‌ها نیز مورد تایید قرار می‌دهد [۱۵]. این مساله اصلی در این مقاله پاسخ به این سؤال است که چگونه یک شخص یا مدیر در سازمان می‌تواند ویژگی‌های اکتسابی رهبری کاریزماتیک را در خود ایجاد کند؟ به عبارت دیگر فرآیندی که شخص در طی آن ویژگی‌های یک رهبر کاریزماتیک را کسب می‌کند و در سازمان یا محیط خود به عنوان یک رهبر کاریزماتیک ظهور می‌کند، چگونه انجام می‌گیرد؟ در این مقاله سعی شده است تا با تبیین الگوی رهبری کاریزماتیک، عوامل موثر بر آن شناخته و میزان وجود هر کدام از عوامل در شرکت بهمن تجزیه و تحلیل شود.

## ۲. اهداف تحقیق

هدف اصلی این تحقیق "ارایه الگوی شکل‌گیری رهبری کاریزماتیک و تست آن در شرکت بهمن" است.

در این راستا، هدف فرعی زیر نیز قابل حصول است:

شناسایی فاکتورهای موثر بر رهبری کاریزماتیک در شرکت بهمن.

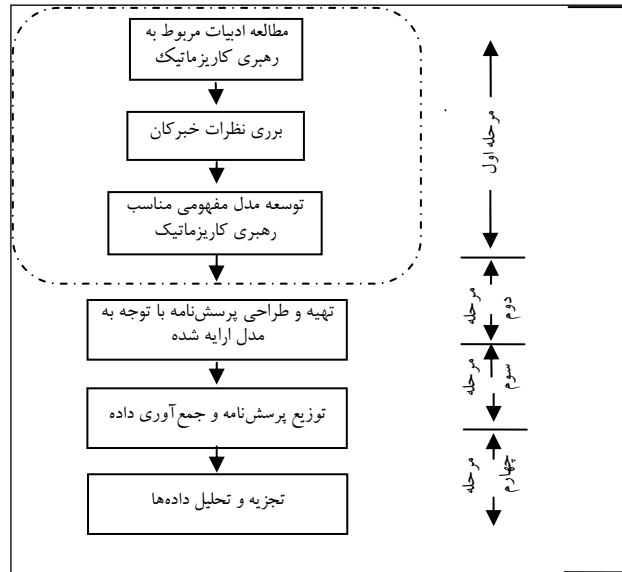
## ۳. فرضیات تحقیق

در راستای تحقق اهداف تحقیق چندین فرضیه مطرح می‌شود که با پاسخگویی به آنها می‌توان اهداف تحقیق را محقق نمود. فرضیات این تحقیق به صورت زیر ارایه می‌گردند:

۱. فرصت‌شناسی رهبر کاریزماتیک رابطه معناداری با رهبری کاریزماتیک دارد.
۲. همسو کردن سازمان از طریق چشم‌انداز رابطه معناداری با رهبری کاریزماتیک دارد.
۳. الگوسازی یک رهبر رابطه معناداری با رهبری کاریزماتیک دارد.
۴. میزان اثر هر یک از عوامل سه‌گانه موثر بر رهبری کاریزماتیک متفاوت است.

#### ۴. روش تحقیق

این تحقیق از لحاظ هدف، توسعه‌ای و کاربردی و از دید گردآوری داده‌ها، از نوع تحلیلی-توصیفی و پیمایشی است. در این گونه تحقیقات محقق متغیرها را دستکاری نمی‌کند و یا برای بوجود آمدن رویدادها شرایطی را فراهم نمی‌کند. در تحقیق حاضر اطلاعات به دست آمده با استفاده از نرم افزارهای آماری SPSS و در



نمودار ۱. مراحل انجام تحقیق

تحلیل استنباطی از تکنیک‌های آماری تی تک نمونه‌ای، آزمون ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون چند متغیره، و تحلیل واریانس یک طرفه آن‌ها استفاده شد. در این تحقیق پس از مطالعه ادبیات موضوع و مصاحبه با خبرگان موضوع سعی می‌شود مدلی برای نمایش چگونگی رهبری کارزماتیک در شرکت بهمن توسعه داده شود. مراحل کامل انجام کار این تحقیق در نمودار ۱ آمده است.

#### جامعه مورد بررسی و شیوه نمونه‌گیری

به منظور اجرای این مدل، نمونه‌ای از شرکت صنعتی بهمن موتور انتخاب شده است که در کسب و کار تولید و مونتاژ خودرو فعالیت می‌کند. روش نمونه‌گیری در این پژوهش،

نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب می‌باشد. در این روش ابتدا جامعه را به قسمت‌های همگنی تقسیم کرده، آنگاه نمونه‌های تصادفی ساده مستقل و متناسب با تعداد اعضا هر جامعه از فرمول زیر جهت تعیین حجم نمونه استفاده می‌شود [۱].

$$n_i = \frac{NT^2PQ}{T^2PQ + Nd^2} = \frac{890 \times 1/96^2 \times 0/25 \times 0/25}{(1/96^2 \times 0/25 \times 0/25) + (890 \times 0/01)} \cong 96$$

حجم نمونه به دست آمده با سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای ۶ درصد ۹۶ می‌باشد.

### ۵. کاریزما و رهبری کاریزماتیک

کاریزما در لغت یعنی فرهمند یا فرمندی یا به عبارتی جاذبه استثنایی. کاریزماتیک کلمه‌ای یونانی به معنای موهبت می‌باشد. وحی، حکم، تعلیم، کشیش، عقل و شفا دادن از موهبت‌های پر جاذبه هستند که در کتاب مقدس مسیحیان توصیف شده‌اند. کاریزما در اصطلاح به خصوصیت شخصی گفته می‌شود که خود او معتقد است، یا دیگران در مورد او بر این باورند که دارای قدرت رهبری فوق‌العاده می‌باشد. هم‌چنین آقای وِبر کاریزما را چنین توصیف می‌کند: «ویژگی خاصی از یک شخصیت پدیده [۱۰]. رهبری کاریزماتیک به گونه‌ای از رهبری گفته می‌شود که دارای قدرت الهام بخشی به پیروان باشد به طوری که توانایی‌ها صرفاً از نیروی شخصیت و تعهد فرد سرچشمه گرفته باشد. این نوع رهبری بدون پاداش‌های مالی و اعمال زور است [۶]. هم‌چنین کانگر و کانانگو رهبری کاریزماتیک را چنین تعریف کرده‌اند: فرآیند انتقال پیروان از وضعیت موجود به آینده‌ای بهتر به وسیله ایجاد چشم‌انداز و بیان آن، پذیرش مخاطره‌های شخصی، رفتارهای نامتعارف، نشان دادن حساسیت نسبت به نیازهای پیروان و حساسیت محیطی [۱۷].

در مورد عوامل ظهور رهبری کاریزماتیک دو دیدگاه وجود دارد که عبارتند از: شرایط اجتماعی و تاریخی (روابط انعکاسی، روابط نمادین و روابط توسعه‌ای) [۲۲] [۲۰] و پویایی‌های بین رهبر و پیرو [۲۰].

### ۶. توسعه الگوی فرآیند کلی شکل‌گیری رهبر کاریزماتیک در سازمان‌های ایرانی

در این قسمت با توجه به مطالعه ادبیات موضوع و مصاحبه با خبرگان مختلف به ارایه الگویی بومی در زمینه رهبری کاریزماتیک پرداخته شده است که به تشریح آن پرداخته می‌شود. همان‌طور که در ابتدای مقاله ذکر شد، در این مقاله رفتارهای رهبر طی فرآیند

رهبری کاریزماتیک بررسی خواهد شد. بنابراین لازم است ابتدا فرآیند رهبری کاریزماتیک مشخص و سپس رفتارهای رهبر در گام‌های این فرآیند بررسی شود. بسیاری از دانشمندانی که در حوزه رهبری کاریزماتیک مطالعه و تحقیق داشته‌اند نظیر تنگ‌فت، کانگر، کانانگو، ساشکین، هاوس، شمیر و... سه مرحله را برای فرآیند کلی رهبری کاریزماتیک معرفی می‌کنند که عبارتند از: ارزیابی وضعیت موجود، تدوین اهداف و توسعه راه‌هایی برای دستیابی به اهداف.

"کاتر" نیز تقسیم‌بندی مشابهی دارد و این گام‌ها را برای تغییر یک سازمان ضروری می‌داند [۸]. این فرآیند همان فرآیندی است که مدیران استراتژیست در تصمیم‌گیری‌های خود بر اساس آن عمل می‌کنند. هر یک از این مراحل سه گانه بر اساس تعامل بین رهبر و پیرو شکل می‌گیرد. میزان تمرکز رهبران بر ابعاد سه گانه نقش‌ها، مبنای اصلی و پتانسیل شکل‌دهنده‌ی ویژگی‌های اختصاصی رهبران کاریزماتیک است. در الگویی که ارائه خواهد شد نقش رهبر و عواملی که به شکل‌گیری این نقش‌ها در فرآیند کلی ختم می‌شوند مورد بررسی قرار خواهند گرفت. نقش رهبر در هر یک از این مراحل به ترتیب عبارتند از هوشیاری محیطی، همسو کردن سازمان از طریق چشم‌انداز و شبیه‌سازی رفتارهای نمونه (الگوسازی).

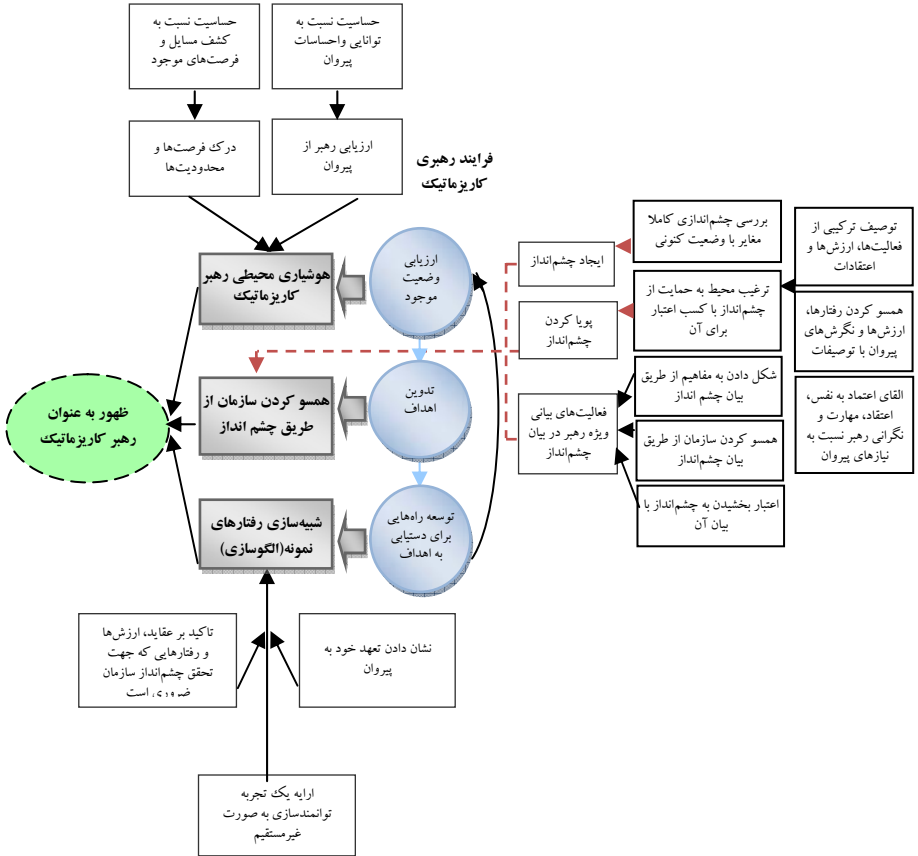
#### ۱-۶. نقش‌های رهبر در فرآیند رهبری کاریزماتیک

الف) هوشیاری محیطی رهبران کاریزماتیک: یکی از مهمترین نقش‌های رهبر تعیین مسیر است. برای انجام مؤثر این نقش لازم است که رهبر ابتدا فرصت‌ها را به خوبی درک کند و در ضمن، موانع و محدودیت‌هایی که در سد راه وجود دارند را شناسایی کند. سپس رهبر این فرصت‌ها را به اهداف سازمانی تبدیل می‌کند و از اعضای سازمان برای دستیابی به آن کمک می‌گیرد [۹] [۱۱]؛ اما رهبر چگونه وضعیت محیط را ارزیابی می‌کند؟ چگونه از دل آنها چشم‌انداز را استخراج می‌کند؟

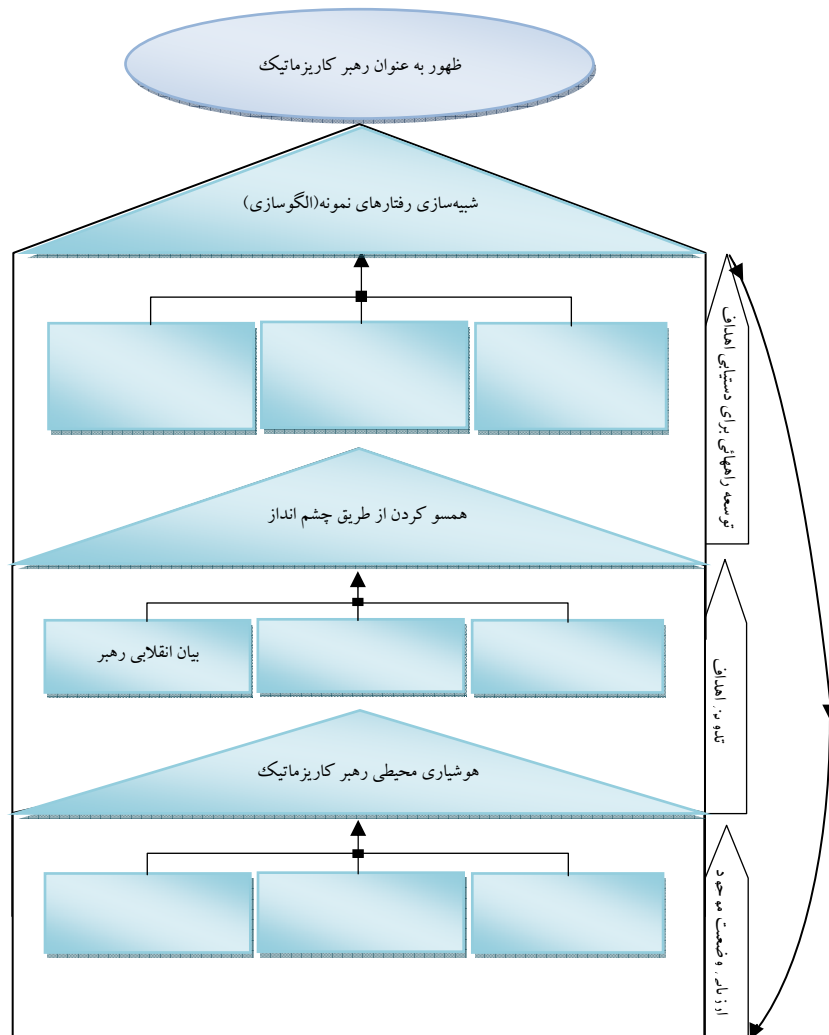
ب) درک فرصت‌ها و محدودیت‌های محیط: رهبر برای این کار به اطلاعاتی نیاز دارد که می‌تواند آنها را از منابع مختلفی به دست آورد. یوکل اشاره دارد که رهبر در این نقش - ارزیابی از محیط - پیوسته به دنبال کسب اطلاعات گوناگون از منابع مختلف است. برای مثال با استفاده از تجزیه و تحلیل اطلاعات گزارش‌ها، یادداشت‌ها، جلسات، ملاقات‌ها و...

فرصت‌ها و مسایل کشف می‌شود و درک بهتری را از حوادث بیرونی و فرآیندهای داخلی واحدهای سازمانی در اختیار رهبر می‌گذارد [۱۳].

یکی از نقش‌های اساسی مدیران در این زمینه، نقش رابط است که طی آن مدیر با افراد بیرون از مجموعه خود ارتباط برقرار می‌کند و این ارتباطات، شاهرهی می‌شود برای ورود.



نمودار ۲. الگوی شکل گیری رهبری کاریزماتیک [۱۱: ص ۵۱]



نمودار ۳. الگوی شکل‌گیری رهبری کاریزماتیک در سازمان (فرآیندی) [۱۱: ص ۱۵۰]

انواع اطلاعات مربوط به مشتریان، بازار، رقابت، اقتصاد و سایر عوامل محیطی [۱۱] [۱۸]. حساسیت بیشتر رهبر نسبت به نارسایی‌های موجود، یکی از ویژگی‌هایی است که رهبران کاریزماتیک را از سایر رهبران متمایز می‌کند [۱۱] [۲۴]. البته، چشم‌انداز رهبران کاریزماتیک توجه بالقوه پیروان را به سمت فرصت‌های موجود برای تغییر جلب می‌کند و امید و اعتقاد معطوف به آن، تغییر را به پیروان القا می‌کند و نیروهای آنها را بسیج می‌کند تا خود را به چشم‌انداز اختصاص دهند [۱۷].



ج) ارزیابی رهبر از پیروان: مهم‌ترین منبع برای اینکه رهبر به چشم‌انداز خود برسد منابع انسانی است. در این زمینه رهبر باید نسبت به توانایی‌ها و احساسات عاطفی پیروان خود حساس باشد [۱۹]. رهبران کاریزماتیک باید واقعاً نسبت به نیازهای پیروان و ارزش‌های آنان حساس باشند و از این نشانه‌ها به عنوان ورودی برای ایجاد و بیان چشم‌انداز استفاده کنند [۱۷].

## ۲-۶. همسو کردن سازمان با استفاده از چشم‌انداز

این بخش به دنبال بررسی نقش چشم‌انداز در فرآیند رهبری کاریزماتیک است. رهبران به وسیله چشم‌انداز به سازمان خود جهت می‌دهند و اهداف چندگانه خود را کامل می‌کنند. به نظر می‌رسد چشم‌انداز باعث ایجاد جذابیت برای رهبر می‌شود و از همین طریق افراد به قابلیت اجرای چشم‌انداز و پاداش‌هایی که ارایه می‌دهد اعتقاد پیدا می‌کنند. چشم‌انداز یک هدف ایده‌آل و آینده‌نگر است. چشم‌انداز در فرآیند نفوذ رهبری کاریزماتیک و در موفقیت واقعی اهداف رهبر، نقش مهم و چندگانه‌ای بر عهده دارد [۱۱].

الف) تعریف و نقش چشم‌انداز: در مباحث رهبری چشم‌انداز مربوط است به اهداف آینده محوری که برای پیروان معنی‌دار هستند. کانگر و کانانگو چشم‌انداز را این چنین تعریف می‌کنند: مجموعه‌ای از اهداف آرمانی که توسط رهبر ارایه شده و دورنمای مشترکی را با پیروان به نمایش می‌گذارد. بنیس و نانوس اشاره دارند که چشم‌انداز، آینده‌ای را برای سازمان بیان می‌کند که واقع‌بینانه، موثق و جذاب است و این آینده در بعضی از جهات از وضعیت کنونی بهتر است. این آینده ممکن است مثل یک رویا مبهم باشد و یا مثل یک بیانیه رسالت و اهداف سازمان، شفاف باشد [۳]. چشم‌انداز در فرآیند ظهور رهبر کاریزماتیک چند نقش را بر عهده دارد:

چشم‌انداز صفت محبوبیت رهبر را در چشم پیروان افزایش می‌دهد [۱۹]. تدوین اهدافی که برای پیروان ایده‌آل باشد نیرویی در اختیار رهبر می‌گذارد که با آن می‌تواند تغییر ایجاد کند. اگر اهداف چشم‌انداز برای پیروان معنی‌دار باشد چشم‌انداز انگیزشی خواهد بود [۱۳].

ب) ایجاد چشم‌انداز: تدوین چشم‌انداز ارتباط تنگاتنگی با بحث ارزیابی محیطی دارد [۱۸]. این ارتباط بدین گونه است که صاحب‌نظران در مورد حساسیت رهبران نسبت به محیط‌شان توافق دارند ولی در مورد حساسیت نسبت به پیروان دو نظر وجود دارد. ایده

دیگری نیز وجود دارد که بر اساس آن چشم‌انداز رهبر به‌وسیله فرصت‌های بیرونی که توسط رهبر کشف شده است شکل می‌گیرد و نیازهای پیروان یا در آن اثر ندارد یا اثر آن ناچیز است؛ به عبارتی، به نظر این دسته، فرآیند تدوین چشم‌انداز، توانایی خلاق مبتنی بر ارزیابی دقیق محیطی، رهبر است [۱۸].

در مورد طراحی چشم‌انداز دو نظر وجود دارد؛ عده‌ای اعتقاد دارند که فرآیند تدوین چشم‌انداز فرآیندی است که بیشتر در اختیار رهبر است [۲]. پس آن را حاصل شهود خلاقانه رهبر می‌دانند [۱۳]. عده‌ای نیز نظیر بنیس و نانوس و کانگر، اعتقاد دارند که این فرآیند توسط تأثیرات و تصمیم‌گیرنده‌های مختلفی به عنوان یک محصول جانبی ایجاد می‌شود. بنابراین آن را یک فرآیند برنامه‌ریزی شده عقلانی می‌دانند.

ج) پویا کردن چشم‌انداز: صرف اینکه یک چشم‌انداز داشته باشیم کافی نیست. محتوای چشم‌انداز تعیین می‌کند که کدام یک از اهداف چشم‌انداز قابل دسترسی است. اگر چشم‌انداز رهبر بی‌معنی باشد نمی‌تواند تعهد پیروان را به‌دست آورد. از طرفی، برای درک صحیح اثربخشی یک چشم‌انداز هم باید به چشم‌انداز توجه کنیم و هم به ارتباطات فرعی و ابتکارات عملیاتی [۱۶].

چشم‌انداز رهبر در تعامل با محیط رشد می‌کند و پرورش می‌یابد. هر چند اکثر نویسندگان اشاره دارند که چشم‌انداز رهبر باید دغدغه‌های مشترک پیروان را منعکس کند اما درباره شرایط و محیطی که چشم‌انداز در آن رشد می‌کند حرفی نزنده‌اند. کوین اشاره دارد که تحقیقاتی عملی محدودی انجام شده است که در آن به بررسی متغیرهای وضعیتی‌ای که می‌تواند ظهور رهبری کارزماتیک را تسریع کند یا جلوی آن را بگیرد پرداخته شده باشد [۱۷]. سؤالی که در رابطه با پویایی چشم‌انداز مطرح می‌شود این است که آیا رهبران کارزماتیک از همان ابتدای مأموریتشان چشم‌انداز مناسبی طراحی کرده‌اند یا نه؟ کانگر و کانانگو با بررسی مواردی به این نتیجه رسیدند که موانع و فرصت‌ها و شرایط سازمان در بسیاری از موارد رهبر را به این سمت طراحی این چشم‌انداز برجسته سوق داده است [۱۱].

د) بیان انقلابی رهبر کارزماتیک: یکی از حیاتی‌ترین نقش‌های رهبر این است که فعالیت‌های خود را بیان، معنی‌دار و با مفهوم نشان دهد. داشتن زبان مشترک با افراد، ماهرانه‌ترین و دقیق‌ترین و قوی‌ترین ابزاری است که از طریق آن می‌توان رفتار یک فرد را

تحت کنترل خود در آورد. رهبر کاریزماتیک با کلام خود - یعنی با انتخاب کلمات و به تصویر کشیدن نتیجه و خروجی آینده سازمان - به خلق مفهوم می‌پردازد و هویت مشترک و کلمات مشترکی خلق می‌کند. تمرکز اصلی تئوری در این مقاله بر ارتباطات چشم‌انداز رهبران است و اشاره دارد که بیان چشم‌انداز دو فرآیند جداگانه دارد: (۱) توصیف موقعیت و زمینه چشم‌انداز، (۲) بیان انگیزه‌های شخص رهبر جهت رهبری کردن [۱۹].

در کاربرد بیان رهبر آنجا که مربوط به پیروان می‌باشد سه نقش اساسی وجود دارد که فرآیندهای بیان چشم‌انداز در این نقش‌ها طبقه‌بندی می‌شوند. این سه عبارتند از: شکل دادن به مفاهیم، سازگار کردن افراد و اعتبار بخشیدن به چشم‌انداز.

### ۳-۶. شبیه‌سازی رفتارهای نمونه (الگوسازی)

رهبر کاریزماتیک از ابزارهای سه‌گانه برای انجام این نقش خود استفاده می‌کند: (۱) نشان دادن تعهد خود به چشم‌انداز و پیروان، (۲) تأکید بر عقاید، ارزش‌ها و رفتارهایی که جهت تحقق چشم‌انداز سازمان ضروری می‌باشد، (۳) ارایه یک تجربه توانمندسازی به صورت غیر مستقیم برای پیروان؛ یعنی پیروان با مشاهده رفتارهای شبیه‌سازی شده رهبر توانمند می‌شوند [۱۱] [۲۳] [۸]. با رویکردهای نامتعارف و ابتکاری که رهبر در این مرحله از خود نشان می‌دهد [۱۹] به القای احساس اعتماد به نفس و توانمندی در پیروان می‌پردازد.

در کل، رفتارهای شبیه‌سازی شده رهبر، در بین ابزارهای اثرگذاری که رهبر کاریزماتیک در گنجینه خود دارد، یکی از عناصر ضروری است. با این ابزار بر ارزش‌ها و فعالیت‌هایی که رهبر انجام می‌دهد تأکید می‌شود. رفتارهای روزمره رهبر منبعی از این شبیه‌سازی‌هاست. برای مثال، هنگامی که رهبر به فعالیتی پاداش می‌دهد، سؤالاتی که در جلسات مطرح می‌کند، فعالیت‌هایی را که تحسین می‌کند و... تمام این فعالیت‌ها، ارزش‌ها و فعالیت‌های مهم و حیاتی سازمان را مورد تأکید قرار می‌دهد.

### ۷. تجزیه و تحلیل داده‌ها

پرسش‌نامه توسعه داده شده در بین نمونه موردنظر توزیع شد. از حدود ۱۵۰ پرسش‌نامه توزیع شده در میان نمونه آماری تحقیق، حدود ۱۰۰ پرسش‌نامه جمع‌آوری گردید که از این تعداد ۹۷ مورد قابل تجزیه و تحلیل بوده و بقیه حذف شدند. آلفای کرونباخ برای این پرسش‌نامه ۰/۹۷۰ بوده که نشان دهنده پایایی بالای پرسش‌نامه توسعه داده شده است. در

ادامه به تحلیل داده‌های استخراج شده و مولفه‌ها پرداخته شده است.

#### بررسی فرضیات اول تا سوم

فرصت‌شناسی رهبر کاریزماتیک، همسو کردن سازمان از طریق چشم‌انداز و الگوسازی یک رهبر دارای رابطه معناداری با رهبری کاریزماتیک است. آزمون پیرسون را به منظور تحلیل این فرضیه در نگاره ۱ می‌بینید.

نگاره ۱. آزمون همبستگی جهت تعیین رابطه بین مولفه‌ها

الگوسازی یک رهبر	همسو کردن سازمان از طریق چشم‌انداز	فرصت‌شناسی رهبر کاریزماتیک		
۰/۵۱۶	۰/۵۲۷	۰/۶۱۶	ضریب همبستگی پیرسون	کاریزما بودن رهبر
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	سطح معناداری	
۹۷	۹۷	۹۷	فراوانی	

ضریب همبستگی حاصل بین دو متغیر در فرضیه اول برابر با ۰/۶۱۶ است. بنابراین این دو متغیر در سطح ۰/۰۱ دارای رابطه معنادار می‌باشند. بنابراین بین دو متغیر همبستگی مثبت و قوی وجود دارد. مطابق با نگاره فوق، در مورد فرضیه‌های دوم و سوم نیز، این آزمون همبستگی ۰/۵۲۷ و ۰/۵۱۶ را نشان می‌دهد که گویا رابطه این متغیرها با رهبری کاریزماتیک در این شرکت است. ضریب همبستگی حاصل بین دو متغیر اثربخشی سازمانی و جلسات رویارویی برابر با ۰/۳۸۹ است. بنابراین میزان اثربخشی سازمانی با میزان جلسات رویارویی در سطح ۰/۰۱ دارای رابطه معنادار می‌باشد.

#### فرضیه چهارم (اصلی)

میزان اثر هریک از عوامل سه گانه موثر بر رهبری کاریزماتیک متفاوت است؟ برای پاسخ به این سوال، از تحلیل رگرسیونی چندگانه استفاده شده است. در پژوهش سه متغیر که محقق آنها را انتخاب کرده است به عنوان متغیرهای پیش‌بین رهبری کاریزماتیک به عنوان متغیر ملاک در نظر گرفته شدند و رگرسیون چندگانه به روش گام به گام محاسبه گردید. یافته‌های حاصل از تحلیل رگرسیون چندگانه به قرار زیر است: از میان متغیرهای انتخاب شده که محقق آنها را به عنوان متغیرهای پیش‌بین انتخاب کرده است، سه متغیر که فهرست آنها را در نگاره ۲ مشاهده می‌کنیم در الگوی رگرسیون وارد شدند. در نگاره ۲ نیز، مقادیر

ضریب همبستگی چندگانه، ضریب تبیین، ضریب تعدیل شده، خطای استاندارد و میزان تغییرات  $R^2$  آورده شده است.

نگاره ۲. خلاصه الگوی رگرسیون بر اساس متغیرها

مدل	ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تبیین	تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد	میزان تغییرات
۱	۰/۵۳۷	۰/۳۰۱	۰/۳۰۱	۲/۱۳	۰/۰۴۹
۲	۰/۵۶۴	۰/۳۳۶	۰/۳۳۴	۲/۱۱	۰/۰۳۵
۳	۰/۵۸۸	۰/۳۵۴	۰/۳۵۴	۲/۱۰	۰/۰۱۸

همان طور که در نگاره ۲ ملاحظه می شود، مقدار ضریب همبستگی چند گانه محاسبه شده بین سه متغیر پیش بین وارد شده به الگوی و متغیر ملاک، برابر ۰/۶۰۴، مقدار ضریب تبیین برابر با ۰/۳۶۵ یعنی حدود ۳۶/۵ درصد از تغییرات متغیر ملاک توسط این متغیرها وارد شده به الگو تبیین می گردد و بقیه تغییرات متغیر ملاک (۶۳/۵ درصد) توسط متغیرهای دیگری که محقق آنها را در نظر نگرفته و وارد الگو نشده اند تبیین می گردد و هم چنین مقدار ضریب تبیین تعدیل شده (با در نظر گرفتن درجه آزادی) برابر با ۰/۳۶۰ می باشد.

نگاره ۳. نتایج محاسبه تحلیل واریانس یک طرفه مربوط به متغیرهای پیش بین

منبع تغییرات	SS	d.f	MS	F	Sig
رگرسیون	۴۷۱/۶۸	۴	۶۷/۳۸	۱۹/۲۵	۰/۰۱
خطا	۳۹۲/۵۸	۹۳	۳/۵۰		
کل	۸۶۴/۲۶	۹۷			

همان گونه که در نگاره ۳ ملاحظه می شود، F به دست آمده (۱۹/۲۵) در سطح  $P < 0/01$  معنادار است و این مطلب گویای آن است که اولاً رگرسیون معنادار است و دوم این که حداقل یکی از متغیرهای مستقل در پیش بینی متغیر وابسته موثر است. برای فهم این مطلب از آزمون t وابسته استفاده می کنیم. نتایج این بررسی در نگاره ۴ آمده است.

نگاره ۴. نتایج آزمون t مربوط به متغیرهای پیش بین

متغیرها	آزمون t	سطح معناداری
فرصت شناسی رهبر کاریزماتیک	۶/۱۴	۰/۰۱
همسو کردن سازمان از طریق چشم انداز	۴/۱۸	۰/۰۱
الگوسازی رهبر	۴/۲۲	۰/۰۱

با توجه به نگاره ۴ می‌توان اذعان داشت که هر سه متغیر پیش بین وارد شده به الگو و نیز مقدار ثابت در پیش بین متغیر ملاک موثر هستند و همه آنها در سطح  $\alpha < 0.01$  معنادار هستند. با این معناداری آیا همه متغیرها نقش یکسانی در پیش بینی و تاثیر در تغییر ملاک دارند؟ برای فهم این مطلب به ضرایب رگرسیون B و Beta مراجعه می‌کنیم. نتایج این بررسی در نگاره ۵ آمده است.

نگاره ۵. ضرایب الگوی پیش‌بینی متغیر ملاک، بر اساس متغیرهای پیش‌بین تحقیق

متغیرهای تحقیق	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده
	B	خطای استاندارد	Beta
فرست شناسی رهبر کاریزماتیک	۵/۱۱	۰/۳۰۱	-
همسو کردن سازمان از طریق چشم انداز	۰/۵۷۰	۰/۰۳۶	۰/۴۰۳
الگوسازی رهبر	۰/۵۰۱	۰/۳۲	۰/۳۸۰

در نگاره ۵ مقادیر ضرایب استاندارد نشده B برای متغیرهای مختلف و ضرایب استاندارد شده Beta برای متغیرهای پیش‌بین وارد شده به الگو در نوسان است.

#### ۸. بحث و نتیجه‌گیری

در این تحقیق بر اساس فرآیند کلی شکل‌گیری رهبری کاریزماتیک و بررسی مؤلفه‌های رفتاری رهبران کاریزماتیک الگویی (در یک بستر و دیدگاه استراتژیک) ارائه شد که این الگو به بررسی رفتارها و نقش رهبر در شکل‌گیری رهبران کاریزماتیک در سازمان‌ها می‌پردازد. بر اساس این الگو رهبر به خودی خود در سازمان به عنوان یک شخص کاریزماتیک ظهور پیدا نمی‌کند، بلکه با ارتباطاتی که بین رهبر و پیرو وجود دارد، رهبر با کسب مؤلفه‌های مخصوص رهبران کاریزماتیک و به کارگیری آنها، پیروان را در جهت حرکت به سمت اهداف متعالی تعریف شده سوق می‌دهد.

با توجه به نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها، می‌توان انتظار داشت، هوشیاری محیطی رهبر کاریزماتیک که در فرضیه اول این تحقیق بدان پرداخته شد بیشتر ناشی از ارزیابی وضعیت موجود توسط اوست. در مورد همسو کردن سازمان از طریق چشم‌انداز نیز که در فرضیه دوم به آن پرداخته شد، از طریق تدوین اهداف توسط رهبر کاریزماتیک امکان‌پذیر است. در مورد الگوسازی نیز که در فرضیه سوم به بررسی آن پرداخته شد، مشخص شد که این

عامل بیشتر با توسعه راه‌هایی برای دستیابی به اهداف ممکن می‌شود؛ البته میزان تاثیر هر یک از این سه مولفه شکل‌گیری رهبر کاریزماتیک نیز متفاوت است. با توجه به اینکه این مقاله بیشتر بر رهبری و تبدیل یک رهبر به رهبر کاریزماتیک در بستر محیطی استراتژیک بحث کرد، در تحقیقات آتی می‌توان به شیوه خلق استراتژی توسط رهبر کاریزماتیک و جهت‌دهی سازمان و افراد با روحیه الهام‌بخشی رهبر استراتژیک پرداخت. در واقع می‌توان در یک تحقیق مجزا بیشتر بر رویکرد استراتژیک تاکید کرد تا بر رویکرد رهبری. هم‌چنین تحقیقاتی که به چگونگی ایجاد سه مولفه‌ی هوشیاری محیطی، همسو کردن سازمان از طریق چشم‌انداز و الگوسازی رهبر کاریزما در او بپردازد تا حد زیادی به شناخت بیشتر این سبک از رهبری کمک خواهد نمود.

### منابع

۱. آذر عادل، مؤمنی منصور (۱۳۸۵). "آمار و کاربرد آن در مدیریت"، جلد دوم، تهران، انتشارات سمت.
۲. آکر دیوید (۱۳۸۶). "مدیریت استراتژیک بازار"، ترجمه صفرزاده حسین، تهران، انتشارات پویش.
۳. جفری هریسون، کارون جان (۱۳۸۰). "مدیریت استراتژیک"، ترجمه بهروز قاسمی، انتشارات آبتین، چاپ دوم، تهران.
۴. رضائیان علی (۱۳۸۲). "مبانی مدیریت رفتار سازمانی"؛ تهران: سمت.
۵. عابدی‌جعفری حسن، قلی‌پور رحمت‌الله (۱۳۷۸). "نظریه رهبری از دیدگاه نظریه‌پردازان غرب و اسلامی"، آموزش عالی قم، سال سوم، ش ۱۱.
۶. عابدی‌جعفری، حسن (۱۳۷۸). "رهبری کاریزماتیک"، ایران، ص ۱۴۹.
۷. کمالیان مهریزی سیدوحید، اسمعیلی گیوی حمیدرضا (۱۳۸۵). "رهبری کاریزماتیک"، صنعت خودرو، ش ۹۶.
8. Betz Fredick (2001). *Executive Strategy*, John Wiley & Sons, inc, New York. P. 256-265.
9. Conger Jay. A & Kanungo Rabindra. N & Menon Sanjay. T (2000). "Charismatic Leadership and Follower Effects". *Journal of Organizational Behavior*. Chichester: Vol.21, Iss. 7; p. 747.
10. Conger Jay. A & Kanungo Rabindra. N, (1987). "Toward a Behavioral Theory of Chrismatic Leadership in Organizational Settings"; *Academy of*

Management Review Vol. 12, No. 4, p. 637-647.

11. Conger Jay. A & Kanungo Rabindra. N, (1998). "Charismatic Leadership in Organizations", p. 35-208.
12. Dulewicz V. & Higgs M, J (2003). "Design of a New Instrument to Assess Leadership Dimensions and Styles". Henley Working Paper Series HWP 0311. Henley-on- Thames, UK: Henley Management College.
13. Hax Arnoldo C. & Majluf Nicolas S., (2002) "The strategy Concept and Process, Apragmatic Approach", PRENTICE HALL, Upper Saddle River, New Jersey.
14. House R.J. (1992). "Charismatic Leadership in Service-producing Organizations", International Journal of Service Industry Management, Vol. 3, No.2, p. 5-17.
15. Jayakody. J.A.S.K, "Charismatic Leadership in Sri Lankan Business Organizations"; Journal of Management Development, Vol. 27 No. 5, 2008, p. 480-498.
16. Kaplan R. S., Norton D. P(1996). "Translation Strategy into Action: The Balanced Scorecard", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
17. Kevin S. Groves (2005). "Linking Leader Skills, Follower Attitudes, and Contextual Variables via an Integrated Model of Charismatic Leadership". Journal of Management, Vol. 31. No. 2, p. 255-277.
18. Leavy Brian(2003). "Assessing Your Strategic Alternates from both a Market Position and Core Competence Perspective", Strategy & Leadership, Vol. 31, No. 6.
19. Mahar Chris & Mahar Tammy (2003). Emergent Leadership: Toward an Emperical Verifiable Model Prepared for the Canadian Forces Leadership Institute; Saint Mary's University, Halifax, Nova Scotia.
20. Popper Micha (2004). Leadership as Relationship. The Executive Management Committee/ Blackwell Publishing Ltd.
21. Robbins p.stephen. (2005). "Essential of Organizational Behavior", 10th Edition. Prentice hall.
22. Roch Jarod. Charismatic Leadership. New Straits Times 2\*. May 19, (2001)- Appointments
23. Shamir B. House R & Arthur M. B, (1993). "The Motivational Effects on Charismatic Leadership: A Self-concept Based Theory". Organization Science, 4 (4), p. 577-594.
24. Sosik John & Jung Dongil (2006). "Who Are the Spellbinders?" Identifying Personal Attributes of Charismatic Leaders Vol. 12, Iss. 4; p. 12- 15.