

# رهبری در گستره تیزهوشی

## «بررسی مطالعات»

ناصرالدین کاظمی حقیقی

### چکیده

در این گفتار ظهور و اهمیت رهبری، مفاهیم و نظریات، انواع و سبکهای رهبری، سنجش و تشخیص، (ارائه یک فهرست تشخیصی، روشهای تشخیص)، تحول رهبری، تفاوتهای فرهنگی، برنامه‌ریزی تربیت رهبر (فعال و نظری)، ویژگیهای مربیان و معلمان در پرورش رهبری، مباحث اساسی را تشکیل می‌دهند.

### مقدمه

قلمرو تیزهوشی به معنای وسیع و گسترش یافته، طبقه‌هایی را در برمی‌گیرد، «پیشرفت تحصیلی»، «اخلاقیت» و «رهبری» سه حوزه اساسی می‌باشند که تا کنون به عنوان انواع تیزهوشی شناسایی و کشف شده‌اند.

مقوله «رهبری» به عنوان گونه‌ای تیزهوشی، موضوع تحقیقات و پژوهشهای گسترده و فراوانی واقع شده که برای خود، مطالعات و ادبیاتی ویژه فراهم ساخته است. مطالعات مزبور، ماهیت و مفهوم رهبری، سبکها و انواع مختلف آن، سنجش و تشخیص رهبری، و تحول و رشد آن را در کانون بررسی قرار داده‌اند. براساس مفهوم پردازی و تعاریف بنیادی، دیدگاهها و نظریات گوناگونی شکل گرفته و تکوین یافته‌اند و در پی آن نظامهای تعلیم و تربیت رهبری و پرورش مربیان رهبری عرضه شده‌اند.

در این گفتار، چشم‌اندازی کلی به جنبه‌های روان‌شناختی و تربیتی رهبری ارائه می‌گردد.

بررسی قلمرو رهبری از زوایای گوناگون دارای اهمیت و ضرورت برجسته‌ای است: از زاویه «روانی» فرد رهبر برخوردار از مجموعه‌ای ویژگی در ابعاد ذهنی، نگرشی، انگیزشی، شخصیتی و جسمانی است که منحصر به وی می‌باشد. فقدان توجه ویژه به جنبه‌های مزبور، موجب محرومیت جامعه از رهبران و مدیران شایسته و با کفایت می‌گردد.

از نقطه نظر «تربیتی» و «آموزشی» توجه به این واقعیت حائز اهمیت است که بخش قابل توجهی از تیزهوشان با ضعف تحصیلی را، افراد رهبر تشکیل می‌دهند. این تیزهوشان بویژه در دروسی که مربوط به علوم پایه می‌شود دچار عقب ماندگی تحصیلی می‌باشند. لذا ضرورت دارد که آموزش و پرورش ویژه افراد رهبر تکوین یافته تیزهوشان مزبور را تحت شمول قرار دهد. این نظام، بطور بنیادی و ذاتی از نظامهای تعلیم و تربیت اخلاقیت و پیشرفت تحصیلی، متمایز می‌باشد و نیاز به مدیران، معلمان، مربیان، مشاوران، مواد درسی، اهداف، استراتژیها، برنامه‌ریزیها، دوران تحصیلی، مقاطع و امکانات و تسهیلات ویژه‌ای دارد. با توجه به نکات فوق، امید است بعون الهی نظام آموزش و پرورش اختصاصی تیزهوشان رهبر، که بخشی اساسی از شبکه پرورش استعدادهای درخشان می‌باشد در جامعه اسلامی ما، شکل گرفته تحقق یابد.

### □ ظهور و اهمیت رهبری

پیدایش و ظهور قدرت رهبری افراد آدمی، به وجود زمینه‌ها و تمهیدات مساعد کننده‌ای ارتباط دارد. ولی غالباً در شرایط ویژه‌ای، ظهور رهبر، تقویت می‌یابد که از جمله این شرایط می‌توان به موارد زیر توجه نمود:

۱- هنگامی که بنیانها، اصول و مبانی اساسی یک سازمان و یا شالوده یک جامعه یا گروه اجتماعی فرو می ریزد.

۲- موقعیتهایی که موجب ایجاد تضاد و اختلاف داخلی در سازمان می گردد.

۳- وجود قدرت و استعداد رهبری قابل ملاحظه و تام در فرد یا افراد ویژه.

فرد رهبر، عصاره وجودی، مرجع و الگوی یک سازمان است و مناسبترین ملاک و معیار برای ارزیابی هر سازمانی محسوب می گردد حیات و دوام سازمان به وجود ویژگیهای وی بستگی دارد. این آرمانها، اهداف و مقاصد متعالی وی می باشد که به سازمان نظام ارزشی ویژه ای می بخشد.

با توجه به نکات فوق، تردیدی برای اهمیت و ضرورت وجود رهبری برای هر نهاد، گروه و یا جامعه ای باقی نمی ماند و به همین ترتیب مطالعه و تحقیق و بررسی در این امر اهمیت شایانی می یابد.

فرد رهبر، مجری، سیاست گذار، برنامه ریز، متخصص، نماینده خارجی، ناظر روابط داخلی، مسئول تشویق و تنبیه، قاضی، الگو، علامت، جانشین مسئولیتهای فردی، نظریه پرداز، شبه پدر و سپر بلا در یک نهاد است.

مبانی قدرت رهبری را غالباً پاداش، تنبیه، مهارت، مرجعیت و قراردادهای قانونی تشکیل می دهد<sup>۳۱، ۳۲</sup>

## □ مفاهیم و نظریات رهبری

گرچه نتیجه مطالعات فراوان در طی چهاردهه گذشته برای تعریف مناسب از «قدرت رهبری» چندان امیدوار کننده نبوده است اما پژوهشگران برخی از ویژگیهای کلی یک «رهبر» را یادآور شده اند:

«باس»<sup>۱</sup> و ویژگیهای یک رهبر مؤثر را شامل پشتکار، تمرکز در کار، خودمختاری شخصی، ایجاد وحدت، اعتماد به نفس و خودشکوفایی می داند.

«آرت»<sup>۳</sup> و همکاران وی (۱۹۷۸) در بررسی اهمیت و تأثیر مدیران در نقش مشاور خردمند، متذکر می شوند که رهبر و مدیر در ایجاد یک فضای آماده و مناسب برای نوعی همیاری و ارتباط مشاوره ای با کارکنان نقش بسزایی دارد.

مدیر فردی است که از طریق شناخته های مشاهده ای، مصاحبه و مهارتهای پس خوراند، اقدام می کند و توانایی شنونده و مستمع فعال بودن را برای کارکنان دارد تا به احساسات، عقاید و دیدگاههای افراد واقف شود.

«بینا»<sup>۳۵</sup> (۱۹۸۶) به نقش مدیر و رهبر در همیاری و تعاون کارکنان و افراد انسانی اشاره می کند رهبر، فردی است که در قبال دیگر افراد تأثیر پذیر و حساس باشد و در ایجاد یک رابطه متقابل موفقیت کسب نماید.

«گیولمت» و «ترنور»<sup>۳۷</sup> (۱۹۸۶) نشان دادند که افراد مدیر و رهبر، عوامل مؤثر در موفقیت و یا شکست در عملکرد را انگیزش، توانایی و استعداد و شکل کار، می دانند. «تندام»<sup>۴۹</sup> (۱۹۸۶) «ذهنیت تدبیری»<sup>۴۹</sup> (SM) را از مشخصات اساسی رهبر می داند. او برخی از مشخصات این اصطلاح را بطور خلاصه چنین بیان می دارد:

۱- رهبر باید بتواند الگوی کاملی از اصول و روابط را بنگرد و در یادگیری تجربی به اندازه نظری و منطقی واجد شرایط باشد.

۲- او باید قادر باشد که وظایف مربوطه را در یک مدت زمانی ۲ تا ۵ ساله اجرا نماید.

۳- از لحاظ شخصیتی دارای پختگی، ثبات و استواری، اعتماد به نفس و وضعیت روانی نسبتاً غیرعصبی باشد.

۴- فوق العاده نیرومند و اهل فعالیت باشد.

«کوئیک»<sup>۴۵</sup> (۱۹۸۷) برای افرادی که قدرت نفوذ در میان مردم را دارا می باشند ویژگیهایی را بیان می دارد:

«آنها می‌دانند که چه می‌خواهند، شمرده و فصیح تکلم می‌کنند، حساس هستند، اعتبار دارند، می‌دانند که چگونه باید با مخالفین برخورد نمود و چگونه دیگران را تحریک کرد.»

«سیسک»<sup>۴۷</sup> (۱۹۸۶) سه تعریف را از «هرسی-بلانچارد»<sup>۱۳</sup>، «کوکان»<sup>۱۹</sup> و «جاکوینز»<sup>۱۶</sup> ارائه می‌دهد:

۱- «فرآیند رهبری، جریان نفوذ و تأثیرگذاری در فعالیتهای یک فرد و یا یک گروه است که مربوط به کوششهای جهت یافته نسبت به پیشبرد هدف می‌گردد.

۲- «فرآیند تأثیر و نفوذ در جهت تغییر کنشها و نقطه نظرات فرد در راستای نیل به هدف سازمان است.

۳- «تعامل میان اشخاص بگونه‌ای که اطلاعاتی در جهت کیفیت نیل به منافع و اهداف سازمانی ارائه می‌شود.»

«نیومن»<sup>۴۲</sup> (۱۹۸۵) در تشریح مفهوم «مدیریت ضمنی» آن را به عنوان عاملی در جهت تقویت سازگاری میان اهداف سازمان و نیاز فرد برای رقابت مطرح می‌سازد و معهدا خاطرنشان می‌کند که مدیر باید برطبق قوانین و مقررات کار به فعالیت بپردازد و کوششهای کارکنان برطبق انگیزش ممکن است همیشه موفقیت آمیز نباشد.

علیرغم ویژگیهای مشخص فوق، تعریف اجماعی از سوی پژوهشگران در دست نیست. «استوگدیل»<sup>۲۸</sup> پس از جمع‌بندی کلیه یافته‌های مربوطه، خاطرنشان می‌سازد که مطالعات فراوان تجربی یک مفهوم واحد از رهبری را بدست نداده است.

در چهار دهه گذشته که مطالعات و تحقیقات فراوانی در مورد قدرت رهبری صورت پذیرفته، «استوگدیل» هیچ نظریه یکنواخت و متشکلی را نیافته است.

«باس» که مطالعات «استوگدیل» را ادامه داد به ۱۱ مفهوم مربوط به رهبری (نظیر وادار نمودن به قبولی و پذیرش، ابزاری برای نیل به هدف و ...) و ۱۰ نظریه (شخصیت، محیط‌گرایی، وضعیتی، شخصیتی و ...) اشاره کرده به طبقه‌بندی رهبران می‌پردازد. معمولاً چهار نظریه عمده، در رهبری مطرح می‌شود:

## ۱- شخصیت‌نگری

رهبری به عنوان یک امر شخصیتی تلقی می‌شود. رهبران در واقع بطور موهوبی (و نه اکتسابی) این توانایی را دارند آنها بطور ذاتی، قدرت نفوذ در افراد را دارند و نسبت به روابط، حساسیت نشان می‌دهند و تفاوت هوشی آنها با پیروان حداکثر به ۳۰ نمره (IQ) می‌رسد.

برطبق این دیدگاه رهبران با توان و ویژگی رهبری متولد می‌شوند یعنی وجه تمایز رهبران و غیررهبران ذاتی و فطری است. پژوهشگران برخی صفات شخصیتی یافته‌اند که به رهبری مربوط می‌شود. این خصوصیات با عوامل وضعیتی در تعامل می‌باشند: کفایت، پیشرفت (موفقیت)، مسئولیت پذیری، مشارکت، مقام اجتماعی. عوامل وضعیتی مؤثر را می‌توان اینگونه برشمرد: سطح قابلیت ذهنی، مهارتهای موقعیتی، نیازها و علایق پیروان و اهدافی که باید تحقق یابند.

## ۲- پویایی گروه

رهبری به عنوان یک جریان مهارتی توصیف می‌گردد که ناشی از شرایط و اقتضائات گروه کوچک است، یعنی می‌تواند بصورت یک سلسله مهارتها آموخته شود. رهبران با کسب برخی الگوهای رفتاری (مانند ساخت گرای سازمانی، تعامل و مراعات تابعین و کارمندمداری) می‌توانند موفقیت داشته باشند.

### ۳- اسنادی

رهبری، یک ساخت و بنیادی است که از اسنادهای اعضای یک گروه نشئت می‌یابد، یعنی رهبری در واقع به عنوان انتظارات و توقعات پیروان تعریف می‌شود. فشارهای گروهی در تعیین وضعیت و سبک رهبری مؤثر هستند.

### ۴- نقش اجتماعی

رهبری یک نقش اجتماعی تصویب شده بوسیله سازمان است. یعنی شخصیت، مهارتها و اسنادهای دیگران نقش نسبتاً جزئی در رهبری ایفا می‌کنند.

### □ ارائه یک تعریف

علیرغم دیدگاههای گوناگون در مبانی و مفاهیم ذیربط، نگارنده تعریف زیر را از رهبری ارائه می‌دهد:

«رهبری، جریان وحدت یافته تصمیم‌گیری، اجرا و نظارت است که آن را فردی با خصایص موهوبی، از طریق بهره‌گیری از منابع، در جهت نیل به اهدافی خاص، تحقق می‌بخشد.»

مشخصات اساسی زیر در این تعریف مشهود است:

- ۱- رهبری یک جریان وحدت یافته یکپارچه منسجم و هماهنگ است.
  - ۲- تصمیم‌گیری به معنای وسیع کلمه، شامل انتخاب و گزینش مأموریت، هدف، استراتژی (راهبرد)، خط مشی (سیاست)، طرح، برنامه، پروژه، بودجه، رویه، روش و مقررات براساس آرمانها و منظوره‌های مشخص است.
  - ۳- اجراء اشاره به سازماندهی (تشکیل و طراحی سازمان) تأمین و مدیریت منابع انسانی، مادی (شامل بهره‌گیری از ظرفیتهای زمانی، تسهیلات لازم) و هدایت فعالیتهای و کوششها می‌گردد.
  - ۴- مراد از «نظارت» بررسی این نکته است که آیا جریان اجرایی به تحقق اهداف انجامیده است یا خیر؟
  - ۵- رهبری، امری فردی است (و نه گروهی و مشارکتی)
  - ۶- رهبر از خصایص و ویژگیهایی در ابعاد توانمندی ذهنی، گرایشی، انگیزشی، نگرشی، شخصیتی، رفتاری و حتی جسمانی برخوردار است که بطور موهوبی و ذاتی وی را از سایرین متمایز می‌سازد.
- براساس تعریف فوق مراحل رهبری را اینگونه می‌توان برشمرد: ۱- تصمیم‌گیری ۲- سازماندهی ۳- تأمین منابع ۴- مدیریت منابع ۵- هدایت ۶- نظارت<sup>۳۴</sup>

### □ انواع رهبری

تحقیقات پژوهشگران پیرامون «قدرت رهبری» غالباً در دو بخش انجام می‌گیرد.

- ۱- رهبری فعال، که به فعالیت فرد در گروه مربوط می‌شود.
- ۲- رهبری نظری، اینگونه افراد از طریق جریان خلاقیت فکری و نظری به اهداف نایل می‌شوند و بصورت درگیری در گروههای اجتماعی، نمود ندارند. بنابراین کمتر قابل مشاهده هستند. ویژگیهای رهبری نظری با مشخصات نظریات شخصیتی رهبری، سازگاری بیشتری دارد.

## □ سبکهای رهبری

مدیریت و رهبری به شیوه‌های گوناگونی اعمال می‌شود که برحسب برخی شرایط و عوامل تعیین می‌گردد. در مطالعات مربوطه، به سبکهای مختلفی در رهبری، اشاره می‌شود.

### ۱- اقتدار (استبداد)

رهبر بدون توجه به عقاید و احساسات پیروان حکمرانی می‌کند.

### ۲- اعتدال

رهبر دارای افکار ترقی خواهانه‌ای است اما بعلت عدم درک غالب افراد اجتماع، مبادرت به اعمال قدرت می‌نماید.

### ۳- نفوذ معنوی

رعایت اصول اخلاقی و عدالت اجتماعی از سوی رهبر بطوری که گروه خود را موظف به پیروی بداند، مطمئن نظر قرار می‌گیرد، در این شیوه تأثیر و تأثر متقابلی میان رهبر و پیرو برقرار می‌گردد.

### ۴- اقتضاء

برخی از پژوهشگران تعیین سبک رهبری را منوط به وجود برخی شرایط می‌دانند. «فیدلر»<sup>۹</sup> بیان می‌دارد که عوامل مؤثر در رابطه میان سبک رهبری و کارآیی، ساخت وظایف، روابط رهبر - پیرو، و قدرت موقعیت رهبری می‌باشند. به زعم او افزایش کارآیی سازمان به تغییر تمرکز رهبری، شناخت ساخت وظایف به منظور تشخیص موقعیت سازمان و نوع کار بستگی دارد.

### ۵- نظریه اعتباری

«وروم» و «یتون»<sup>۳۰</sup> چهارسبک رهبری مقتدرانه، مشاوره‌ای، گروهی و نمایندگی را بطور اعتباری نسبت به برخی قواعد و عوامل توصیه می‌کنند:

الف- اطلاعات ب- اعتماد ج- پذیرش د- تضاد

### ۶- نظریه مسیر - هدف

«هاوس» «دسلر»<sup>۱۵</sup> با بررسی تأثیر چهار نوع رهبری (هدایت، حمایت، تشریک مساعی و عملی)، بر روی سه گرایش، (رضایت زبردستان، پذیرش رهبری از سوی آنها و انتظارات آنان) دو پیشنهاد را مطرح می‌سازند:

۱- رفتار رهبری هم در وضعیت کنونی و هم در آینده رضایت بخش باشد.

۲- رفتار رهبری در جهت ارضا نیازها نسبت به کارآیی محرک باشد.

آنها طرق تأمین رضایت را اینگونه برمی‌شمارند:

۱- شناخت نیازهای پیروان

۲- افزایش پرداخت (پاداش) برای کارآیی مؤثر

۳- آموزش و راهنمایی پیروان در زمینه طرق نیل به پاداش

۴- همیاری پیروان برای شناخت انتظارات

۵- تقلیل گرفتاریهای آنها

۶- اعطای فرصت بیشتر برای کارآیی مؤثر در جهت افزایش رضایت فردی

در نظریه «مسیر - هدف» سبک رهبری به دو خصوصیت بستگی دارد: (۱) موضع نظارت (۲) شناخت پیرو از توانایی خویش در انجام وظیفه.

## ۷- نظریه X-Y

براساس این نظریه، دو سبک مدیریت و رهبری وجود دارد. اعمال این دو سبک رهبری بستگی به ویژگیهای پیروان و کارکنان دارد. هرگاه کارکنان از انجام وظایف بیزار و روی گردان بودند، رهبری به سبک X اجرا می شود و چنانچه در کارکنان خلاقیت و خود رهبری وجود داشت مقتضی اعمال شیوه Y است. سبک X مستبدانه و سبک Y مشارکت جویانه است.

«مایرز»<sup>۱</sup> و همکارانش (۱۹۹۰) در یک بررسی بر روی تیزهوشان جوان ۱۶ و ۱۷ ساله نشان دادند که آنها تمایزی میان رهبری مؤثر و زورمندانه (مستبدانه) قایل نیستند. اما به تفاوت میان سبک مشارکت جویانه (کارمند محوری) و وظیفه مدارانه اذعان داشتند بگونه ای که روش وظیفه مداری را زورمندانه تر از مشارکت جویانه یاد می کردند. آنها به انجام وظیفه صرف در طی مهلت تعیین شده بیش از محصول و ثمره کار توجه نشان می دادند. علاوه بر این یافت شد که رهبران مشارکتی از دیدگاه کارکنان، از رهبران مستبد، ساختی نگر و وظیفه مدار در جلب همکاری و تعاون دیگران موفق تر بودند.

## □ تک بررسی

«کارن»<sup>۲</sup> (۱۷ ساله) ارشد یک کلاس در دبیرستان و ناشر روزنامه مدرسه است. پدرش مهندس و مادرش وکیل می باشد. مادرش ابراز می دارد که طبیعت اجتماعی «کارن» در اوایل زندگی بروز نمود. حتی به عنوان یک طفل (نوزاد) به نظر می رسید که از معاشرت با اطفال مسن تر لذت می برد و به ندرت از خواهرش جدا می شد.

در دوره پیش دبستانی فعالیتهای کودکان همسایه (حتی افراد مسن تر از خودش) را رهبری و هدایت می کرد. کوشش او در این بود که دیگران در آسایش بسر برند. مثلاً اگر کودک جدیدی وارد گروه بازی می شد به سرعت برای او نقشی را در بازی ایجاد می کرد. اگر کسی دچار سانحه می شد، به کمک او می پرداخت و دیگران را برای امدادرسانی به فرد مصدوم فرامی خواند.

«کارن» در طی سالهای دبستان نمرات الف (A) و ب (B) بدست می آورد و انگیزه کافی برای پیشرفت تحصیلی داشت. علایق او بیشتر در جهت فعالیتهای فوق برنامه (نظیر فعالیتهای اطلاعاتی) جهت گیری شده بود. او از طریق عناصر اطلاعاتی خویش از منابع مالی به مؤسسات خیریه و فعالیتهای ورزشی کمک نمود.

وقتی «کارن» سیزده ساله بود، پدرش برای مدت دو سال به آمریکای لاتین منتقل شد. او در این مدت به سرعت زبان اسپانیولی را فراگرفت و به سهولت با مدرسه جدیدش سازگاری یافت. شرایط مناطق فقیرنشین آمریکای لاتین تأثیر عمیقی بر روحیه «کارن» باقی گذارد و هنگامیکه به ایالات متحده بازگشت بطور مستمر با تمایل شدیدی به مطالعه مسائل اجتماعی، سیاسی و اقتصادی آمریکای لاتین مشغول شد. او توانست روزی به عنوان عضوی از هیأت صلح با آمریکای لاتین ارتباط برقرار کند.

در دوره دبیرستان استعدادی برای اظهار فصیح و بلیغ در تکلم و نوشتن نشان داد و از قدرتهای اقناع سازی خویش برای فعالیت در جهت رفع اعتیاد به مواد مخدر و مشروبات الکلی در محیط کالج استفاده کرد.

او با معلمانش در مورد حقوق بشر و هدف خارجی در توسعه ممالک و اثرات شرکتهای بزرگ چند ملیتی به بحث پرداخت. یکی از معلمانش علاقمند شد که با تشویق «کارن» در پیشرفت در صحنه سیاستهای جهانی به او یاری دهد تا بررسی را از یک مؤسسه رهبری برای شرکت در یک دوره آموزشی تابستانی در واشنگتن دی. سی کسب کند. در حال حاضر «کارن» کالج را پشت سر گذاشته و برای روابط بین المللی در یک دوره جدید در گروه آموزشی (دپارتمان) ایالتی، نقشه می ریزد.

## □ سنجش رهبری

«کیتانو»<sup>۳۹</sup> (۱۹۸۶) منابع اطلاعاتی مناسب را برای معرفی و تشخیص قدرت رهبری، معلم، والدین، همسالان، خودفرد، شرح حال، آثار نوشتاری، آثار عملی، عضویت سازمانی، آزمونهای گروهی و فردی هوشی، آزمونهای اختصاصی (موسیقی، هنر و ...) می‌داند.

ولی «فیلینز» و «لرد»<sup>۴۰</sup> (۱۹۸۶) در بررسی ابزارهای اندازه‌گیری و سنجش رهبری به این نتیجه رسیدند که استفاده از یک سؤالیه مربوط به قدرت رهبری اقتضاء می‌کند تا نوع دقیق آن (یعنی طبقه‌بندی مشخصات و یا جنبه‌های رفتاری) معین گردد و نیز ارزیابی احتمال نیل به موفقیت آن مشخصات ضرورت دارد. آنها متذکر می‌شوند که در برخی از ابزارهای مربوط، نوعی غرض‌ورزی، آشکار است. لذا پیشنهاد می‌کنند که سؤالیه و ابزار سنجش بایستی از لحاظ نظریه بنیادین، کاملاً مشخص باشد. از سوی دیگر اندازه‌گیری اساس تجربی اقداماتی که برای تغییر رفتار رهبری انجام می‌گردد، نیز ضرورت دارد.

«در»<sup>۴۱</sup> (۱۹۸۷) مطرح می‌کند که سیاستگذاریهای مربوط به تشخیص افراد رهبر و مدیر باید همراه با یک بررسی از انگیزه‌ها، استعدادها، ارزشها و فشارهای شخصی (شغلی) در جهت کوشش به منظور حداکثر پیشرفت باشد.

با وجود برخی از تعاریف در مورد قدرت رهبری معهدا افراد تیزهوش و رهبر در جریانهای اجتماعی و تحول شرایط و مقتضیات محیطی قابل تشخیص می‌باشند.

تقسیم‌بندی فهرستی از ویژگیهای مشخص کننده توان رهبری، مشکلاتی را بوجود می‌آورد، زیرا رهبران نمی‌توانند در موقعیتهای بسته و محدود تشخیص داده شوند. نقش آنها به عنوان رهبر، بستگی به سایر افراد در اجتماع دارد.

یک فرد خلاق، پیشرفته، تیزهوش و یا هنرمند در غیاب سایر افراد می‌تواند تشخیص داده شود زیرا این تیزهوشان بطور ذاتی و ثابت در طی زمان ویژگیهایی را از خود بروز می‌دهند. ولی قدرت رهبری رابطه‌ای است که در میان اعضای یک گروه وجود دارد و نقش انفعالی یا ترکیب ساده‌ای از خصوصیات نیست.

رهبری می‌تواند بستگی به موقعیت داشته باشد. یک فرد ممکن است در تحت شرایط سخت و فشارآوری به عنوان رهبر ظهور یابد و احتمال دارد که نقش رهبری خویش را در هنگام بازگشت شرایط بصورت عادی، از دست بدهد.

رهبران نقش خویش را از طریق مشارکت فعال و ابراز صلاحیت در انجام امور بدست می‌آورند. «باس» با بیان مطالب فوق نتایج برخی از تحقیقات را در رابطه با تشخیص توان رهبری ارائه می‌دهد:

۱- ویژگیها و مهارتهای رهبری در حد قابل ملاحظه‌ای با مقتضیات موقعیت تعیین می‌شود، بهر حال هوش و ایجاد یگانگی در امور برجسته‌ترین ویژگیهای رهبران حکومتی را تشکیل می‌دهد.

۲- افراد به اتکاء برخی خصوصیات شخصیتی نمی‌توانند رهبر شوند. ویژگیهای آنها بایستی در ارتباط با خصوصیات، اهداف و فعالیتهای گروهی باشد که آنها باید رهبری کنند.

۳- گرچه بهترین پیش‌بین رهبری، تقدم موفقیت در رهبری است افرادی که در یک موقعیت رهبر هستند ضرورتاً در سایر شرایط ممکن است رهبر نباشند.

۴- مهمترین عامل این است که رهبری بطور اتفاقی پدیدار نمی‌شود. الگوهای خصوصیات و تواناییهایی که ویژگیهای اختصاصی و فردی رهبران از غیر رهبران را تشکیل می‌دهند بطور مداوم و ثابت تظاهر می‌یابند، بنابراین می‌توانند در گزینش رهبران توانا مفید باشند.

مطالعات ویژگیهای رهبری نشان می‌دهند که در مقایسه با سایر اعضای گروه، رهبران، تمایز فوق‌العاده‌ای در هوش، برجستگی تحصیلی، قابلیت اعتماد، مشارکت اجتماعی، طبع اجتماعی، ابداع، پشتکار، آشنایی با کیفیت انجام امور، اعتماد به نفس، بصیرت و بینش در موقعیتهای تعاون و همیاری، شهرت و مقبولیت در میان عامه، سازگاری و تطبیق، فصاحت و بلاغت کلامی، دارا می‌باشند.

رهبری ممکن است به عنوان شکل مشخصی از تیزهوشی اجتماعی لحاظ شود. گرچه از تعاریف قراردادی از تیزهوشی، شناخت مشخصی در دست نیست. استعداد اجتماعی منبعی را در سطح اهمیت علمی یا تیزهوشی می تواند فراهم سازد. افراد تیزهوش از لحاظ اجتماعی، کسانی هستند که از لیاقت استثنایی در رشد و پختگی و روابط خلاق با افراد اجتماع برخوردار می باشند. آنها روابط اجتماعی را در میان مردم از طریق تشویق واقع نگرانه و انجام رفتارهای مثبت گسترش می دهند. «جارکی»<sup>۱۷</sup> تیزهوشی اجتماعی را در یک نمونه از نوجوانان طبقات متوسط و پایین اجتماعی (در سنین سیزده تا پانزده) مطالعه نمود. او این مشخصات را از طریق سؤالیه های جامعه سنجی، رتبه بندی های معلمان و مقیاس رفتار تطبیقی بدست آورد که جمعاً ۱۰ خصوصیت بود:

- ۱- جذابیت و آراستگی ظاهری
  - ۲- پذیرش از طرف اکثریت قابل ملاحظه همسالان و بزرگسالان
  - ۳- شرکت در اقدامات بزرگ اجتماعی مثبت و سازنده
  - ۴- تمایل به مسائل مربوط به قضاوت و سیاستگذاری در امور
  - ۵- همسان بودن با دیگران در عوض عدم صمیمیت و یا تظاهر و تصنع در روابط
  - ۶- رفتار غیرتدافعی و عدم ریاکاری
  - ۷- فقدان تنش و رهایی هیجانی ضمن اظهار هیجانی مناسب
  - ۸- توانایی ابقا و نگهداری روابط مداوم با دیگران
  - ۹- توانایی ایجاد رفتار سازنده در دیگران
  - ۱۰- صلاحیت و شایستگی فوق العاده برای تقلید موقعیتهای اجتماعی همراه با هوش، تفنن و بصیرت
- کودکانی که دارای توانایی عالی در رهبری می باشند ممکن است در زمینه موفقیت، قابلیت انتقاد، فقدان پیشرفت نسبت به پایان بخشی امور دارای مسائلی باشند و نیازهای تربیتی رهبران توانا شامل موقعیتهایی برای تعامل گروهی، تشویق در یادگیری پیرو و تابع خوب بودن (بخوبی رهبری) تجربه اندوزی در تنظیم اهداف واقعی، راهنمایی در درک دیدگاههای متناوب در نیل به هدف، کمک در توضیح ارزشها و اولویتهای شخصی، یادگیری کار با افرادی که دارای نظامهای ارزشی متفاوتی هستند، کسب آگاهی از ماهیت پیچیده و منظم مسائل انسانی و شناسایی از تفاوت های فردی و ارزش حیات انسانی می باشد.

#### یک فهرست تشخیصی

- ۱- فعالیت فوق العاده در اقدامات بزرگ اجتماعی، مشارکت فعالانه و مثبت
- ۲- شهرت در میان همسالان
- ۳- تعامل آسان با دیگران
- ۴- سهولت در سازگاری با موقعیتهای جدید
- ۵- علاقه به تسلط بر دیگران و هدایت فعالیتهای
- ۶- گرایش به مورد توجه قرار گرفتن دیگران از لحاظ عقاید و تصمیمات
- ۷- توانایی تحمل مسئولیت و معتمد بودن
- ۸- آشنایی با انجام امور
- ۹- توانایی اظهار خویش
- ۱۰- تمایل به اینکه ابتداً توسط دیگران انتخاب شود
- ۱۱- لذت بردن از معاشرت با دیگران



۱۲- توانایی ایجاد رفتار سازنده در دیگران

۱۳- موضع نظارت درونی

۱۴- تصور از خود فوق العاده

## روشهای تشخیص

حاصل پژوهشهای مربوط به تشخیص رهبری، ۵ اسلوب زیر بوده است:

۱- مشاهده رفتار در گروهها

۲- انتخابات رهبری

۳- معرفی یا درجه بندی بوسیله مشاهده

۴- گزینش، درجه بندی و یا آزمون افراد در اثنای فعالیت شغلی و رهبری

۵- تحلیل شرح حال و اطلاعات مربوط به تاریخ زندگی

رایج ترین ابزارهای تشخیصی را «فهرست شخصیت کالیفرنیا»<sup>۱۰</sup> (GPI)، «فهرست چند وجهی مینه سوتا»<sup>۱۱</sup> (MMPI)، «جدول ارجحیت شخصی ادواردز»<sup>۱۲</sup> (EPPS)، «شاخصهای طبقه ای مایرز-برینگز»<sup>۱۳</sup> (M-BTI)، «سوالیه توصیف رفتار رهبری»<sup>۱۴</sup> (BDQ)، «روابط بین فردی پایه ای رفتار محوری»<sup>۱۵</sup> (FIRO-B)، «سوالیه توصیفی تأثیر بخشی و تطبیق پذیری رهبر»<sup>۱۶</sup> (LEAD) تشکیل می دهد.

## تحول رهبری

«بهر»<sup>۱۷</sup> ادعا می کند که ویژگیهای رهبری می تواند در اولین سال زندگی تشخیص داده شود. رفتار رهبری در این سن شامل «اطمینان نفس در حضور سایر همسالان»، «فعالیت ابتکاری» و «الگو شدن برای فعالیتهای دیگران» است. او حتی مدعی است که ویژگیهای رهبری در دوران پیش از دبستان می تواند پیش بینی قاطعی برای قدرت مدیریت و رهبری در سالهای بعد باشد. این ویژگیها، ابتکار، توانایی سازماندهی و تطابق با گرایشهای اصولی گروه است. «اسمیت» و «هیلمن»<sup>۱۸</sup> مطرح می کنند که تسلط، ابتکار، اعتماد به نفس از ویژگیهای رهبری هستند که در طول سالهای پیش از دبستان تا سالهای دبستانی (دوره ابتدایی) تداوم دارند. تحقیقات این نظریه را تایید می کنند که رهبر یک گروه هنگامی که وارد گروه مشابه دیگری از لحاظ وظایف گروهی شده است، مجدداً منصب رهبری را کسب کرده است.

«استوگدیل» با بررسی یافته های مربوطه بیان می دارد که رهبری در دوران دبستان، دبیرستان و کالج می تواند رهبری در دوران بزرگسالی را در زمینه تجارت و فعالیتهای اجتماعی پیش بینی نماید. او همچنین پی برد که رهبری در زمینه فعالیتهای فوق برنامه به رهبری در سالهای بعد بیش از پیشرفت تحصیلی ارتباط دارد.

«جینگز»<sup>۱۹</sup> در بررسی سایر عوامل وابسته به رهبری، متوجه شد که دانش اجتماعی ( $r = 0/44$ )، توانایی معاشرت ( $r = 0/34$ )، رسیدگی فراوان به خواسته های دیگران ( $r = 0/34$ ) و توانایی شروع فعالیت بطور فردی ( $r = 0/40$ ) با رهبری ارتباط دارد. این روابط وجود یک همبستگی علی را تأیید نمی کنند. دانش اجتماعی شامل، ایفای نقشی و توانایی قضاوت اخلاقی می شد.

## تفاوتهای فرهنگی در رهبری

فرهنگهای گوناگون در سبک هر دو نوع رهبری (نظری و فعال) تأثیر می گذارند.

«باس» شواهد مردم شناختی روشنی را ارائه می‌دهد که وجود تفاوت‌هایی در ویژگی‌های رهبری نظری، در فرهنگ‌های مختلف را مبرهن می‌سازد. فرهنگ‌های متنوع با ارزش‌های گوناگون رهبران خاصی را ترجیح می‌دهند و روش‌های رهبری ویژه‌ای را تقویت می‌نمایند. مثلاً در یک فرهنگ، سیاست سنت گرایانه را بیش از تجدد می‌پذیرند و ...

تحقیق در گروه‌های فرهنگی اقلیت در ایالات متحده نیز مؤید وجود تفاوت‌هایی در روش‌های رهبری است. «برنال»<sup>۳</sup> اظهار می‌دارد که روش رهبری کودکان آمریکایی - مکزیکی ممکن است کمتر مداخله کننده‌تر از کودکان انگلیسی باشد. «فو»<sup>۱۰</sup> ویژگی‌های رهبری را در میان طبقات متوسط و پایین (از لحاظ درآمد) مورد مقایسه قرار داد. در میان طبقه متوسط، کودکان، بیشتر ویژگی‌های رفتاری تابعین و فرمانبران را نشان دادند ضمن اینکه تفاوت مهمی در کیفیت رفتار رهبری وجود نداشت.

«فو» بیان می‌دارد که تفاوت بدست آمده ممکن است به رفتارهای ترجیحی رهبری مربوط باشد، تفاوت‌های طبقه اجتماعی در جریان تربیتی کودک و ارزش‌های آن ممکن است به توجیه تفاوت‌های طبقاتی در رفتار رهبری کمک کند.

#### □ برنامه‌ریزی تربیت رهبر

برنامه‌های پرورش رهبری اساساً به جنبه‌های مشترکی توجه دارند:

- ۱- مهیا سازی پژوهش رهبری
  - ۲- بررسی سبک‌های رهبری
  - ۳- تجربه کردن رهبری در عمل
  - ۴- آگاهی یافتن از توانمندیها و ضعفهای یک فرد
  - ۵- ارزیابی توان فرد با توجه به آگاهیهای کسب شده
- برنامه ریزان توصیه می‌کنند که پرورش رهبری نه فقط در محیط مدرسه، بلکه به عنوان تعاملی از مدرسه، خانه و جامعه مورد مذاقه قرار گیرد. در این اثنا «خودارزیابی» شامل پیش‌بینی بررسی شقوق مختلف و مشارکت در موقعیتهای حل مسئله خلاق مؤثر نقش بسیار برجسته‌ای دارد.

مطالعات نشان می‌دهند که مؤثرترین برنامه‌های پرورشی شامل نکات زیر است:

۱. تمرکز بر حل مسئله شغلی (وظیفه‌ای) یعنی فراهم آوری موقعیتهایی برای حل مسئله هدفدارانه نسبت به مقاصد شخص.
۲. تمهید الگوهایی از رفتار رهبری و موقعیتهایی برای بحث در مورد رفتار الگو
۳. فراهم آوری موقعیتهایی برای استعمال مهارتهای رهبری
۴. تدارک یک نظام پس خوراند (پسگیری اطلاعات) ثابت
۵. ایجاد شرایط تربیتی که فرد بتواند در وضعیتهای عملی، مهارتهای رهبری خویش را به کار برد.
۶. زمینه سازی برای اجرای واقعی موقعیتهای رهبری در زندگی روزمره

#### الف- اهداف و روشهای تربیت رهبر فعال

«اسمیت» و «هیلمن» توصیه می‌کنند که معلمین برای کودکان پیش دبستانی و دبستانی زمینه‌سازی کنند تا آنها به انتخابهایی بپردازند و یا برای تعارضها و کشاکشهای خویش راه‌حلی را بجویند. والدین می‌توانند از طریق وضوح بخشی و منطقی کردن محیط خانواده و تشریح تصمیمات شریطی برای کودکان فراهم سازند که آنها در اتخاذ تصمیم مشارکت نمایند و در الگوسازی رفتارهای رهبری تلاش ورزند. بدین ترتیب در واقع به تعالی قدرت رهبری در کودکان اعانت نموده‌اند.

«اسمیت» و همکارانش<sup>۴۸</sup> (۱۹۹۱) با اجرای یک برنامه بر روی ۳۲ تیزهوش جوان (۱۷ و ۱۸ ساله) طی یک هفته دوره شبانه روزی در سه محور اساسی «شناختی»، «عاطفی» و «جسمانی» (بدنی - حرکتی) خصایصی را مورد پرورش قرار دادند:

- ۱- شرح صدر (گرایش به پاسخ نسبت به دیگران)

## ۲- پی گیری و تعقیب فعالیتها (توانایی نفوذ در دیگران)

۳- رشد و ارتقاء (سطح فعالیت در گروه، تصمیم گیری انفرادی، اطمینان نفس در روابط با دیگران)  
نتایج اجرای برنامه نشان داد که جوانان مزبور پس از گذشت ۳ ماه از دوره تربیتی، قادر بودند که آگاهیها و مهارتهای اکتسابی را در گستره گوناگون محیطها بکار گیرند. مهارتهای رهبری فعال را می توان اینگونه برشمرد:

### ۱- مشارکتهای فعال در فعالیتهای گروهی

فراهم آوری زمینه برای مشاهده یک رهبر مؤثر که به عنوان یک الگو فعالیت می کند. گنجاندن فرد در یک گروه کوچک و تعیین کار گروهی، تقویت مشارکت، افزایش تدریجی اندازه گروه و تغییر ترکیب گروه در ضمن اینکه افراد، موقعیتی برای سعی در مهارتهای خویش توأم با مجموعه ای از افراد متنوع در اختیار دارند، عناصر این مهارت را تشکیل می دهد.

### ۲- حل مسئله مؤثر

فرد در کلیه سطوح سنی می تواند با وضعیتهایی روبرو شود که طرحهای انتقادی از یک موقعیت مسئله ای را تشخیص دهد به وحدت بخشی راه حل هایی پردازد، آنها را سبک سنگین نموده مناسبترین راه حل را برگزیند و راه حل را انجام داده به ارزیابی نتیجه پردازد.

### ۳- آمادگی برای وقایع آتی

فرد بتواند نتایج و وقایع آتی داستانها، ماجراها و تجارب عملی را پیش بینی نماید.  
تصور وقایع، امکان و احتمال آنها در صورت وجود برخی شرایط، از عناصر این مهارت است.

### ۴- برنامه ریزی

نظم بخشی به موضوعات، مسائل پیش بینی کننده در برخورد با موضوعات، سازماندهی منابع (مواد، زمان، نیرو) ضروری در رابطه با پدیده ها.

### ۵- اتخاذ تصمیم

فرد در قضاوت مناسب در انتخاب میان راه حلها، در حد زیادی بر مبنای ملاک ایجاد شده فعالیت ورزد و تأییدی محکم و قاطع برای تصمیم خویش فراهم آورد.

### ۶- ارتباط

ارتباط مؤثر اقتضاء می کند که برخی مهارتهای ویژه حاصل شود. فصاحت بیانی بطور کلامی و کتبی در اظهار و ابراز احساسات و عقاید شخصی، تشخیص و تفسیر احساسات و اظهارات دیگران، درک و فهم اشارت بصری، مهمترین این مهارتهای ویژه می باشند. برای حصول این مورد می توان موقعیتهایی فراهم ساخت تا فرد، احساسات و افکار خویش را بیان نماید.

### ۷- توسعه کار گروهی

تشکیل گروه از مهارت‌های اساسی یک رهبر است. او باید فراگیرد تا نقاط قوت دیگران را درک کند و آنها را برای یک کار گروهی تقویت نماید و در اتخاذ تصمیم مشارکت دهد.

## ۸- اعتلای گروه

با بهره‌برداری از جریان تقلید می‌توان به افراد آموخت که از طریق کارگردانی و معاشرت و مصاحبت با فرمانبران و مرئوسین در مورد آمال شخصی و شغلی آنها اقدام نمایند. یک مجری بایستی طرح‌های فردی عمل را برای اعانت به مرئوسین در نیل به اهداف آنها تدوین نماید.

## ۹- تشخیص و تکمیل عقاید خلاق

برخی از رهبران دارای توانایی عالی در خلاقیت می‌باشند و سایر رهبران گرچه فاقد خلاقیت قابل ملاحظه‌ای هستند اما این قابلیت را دارند که عقاید خلاق دیگران را تشخیص داده آنها را در مسیر عملی به اجرا درآورند. فنون حل مسئله می‌تواند به تشخیص اسلوبهایی برای گزینش عقاید کمک نماید.

## ۱۰- تشخیص و کاوش موقعیتها

عامل اصلی در پیشرفت عملی اوضاع رهبری وقوع در مسیر صحیح است. رهبران بالقوه نیاز دارند تا احتمال پیشرفت اوضاع رهبری را از طریق بررسی دقیق محیط برای موقعیتهایی که رهبری آنها را نمایان سازد و نیز با ایجاد موقعیت‌های اضافی به حداکثر برسانند. تشخیص و استفاده از موقعیت‌هایی که به رهبران در نیل به اهداف گروه یاری می‌دهد بسیار مهم است.

«ماگون»<sup>۲۲</sup> تفکر منطقی و روش مجلسی (پارلمانی) را نیز به مهارت‌های فوق اضافه می‌کند. در مرکز «رهبری خلاق گرینسبرو»<sup>۲۳</sup> (کارولینای شمالی) با توجه به سه فرآیند اقدامات پرورشی انجام می‌دهند:

الف- عملیات (اتخاذ تصمیم، یادگیری از طریق اشتباهات، سعی در مهارت‌های جدید)

ب- پس خوراند (مشاوره از لحاظ ویژگی‌های شخصیت، مهارت‌ها و رفتارها)

ج- فراگیری تغییر (خود تحلیلی، ارزیابی رفتار، درجه‌بندی در طی آموزش، نتایج آزمون‌های روانشناختی، مشاهدات کارکنان و همکاران)

«کریب»<sup>۲۴</sup> برنامه حل مسئله که «تورنس» ارائه داده تشریح می‌نماید. در این برنامه با لحاظ فرآیندهای زیر به آموزش رهبری می‌پردازند:

الف- بهسازی تصورات مربوط به آینده

ب- تقویت خلاقیت

ج- بهبودی مهارت‌های ارتباط

د- تقویت کار گروهی

هـ- استفاده از یک الگوی حل مسئله

و- افزایش مهارت‌های تحقیقی

«سیسک»<sup>۲۵</sup> فعالیت‌های مشخصی را برای آموزش رهبری براساس دیدگاه الگوی انسانی از خلاقیت با تأکید بر خودشناسی و خودشکوفایی از طریق اطمینان، استماع و پاسخ‌دهی حل تعارضات شخصی و تشویق به استقلال مطرح می‌سازد.

«پارکر»<sup>۲۶</sup> مهارت‌های شناختی و عاطفی را مطرح می‌کند: شناخت، حل مسئله، ارتباط متقابل و اتخاذ تصمیم.

«مک نامارا»<sup>۲۷</sup> (۱۹۸۵) یادگیری فعالیت، حل مسئله، روابط متقابل و تجربه گروهی را برای تقویت توان یک رهبر و مدیر

پیشنهاد می‌کند.

«انصاری» و «اختر»<sup>۳۴</sup> (۱۹۸۵) در بررسی تأثیر نیاز به پیشرفت و دوره تصدی شغلی در روش مدیریت به این نتیجه دست یافتند که عوامل وضعیتی و سازمان بیش از نیاز به پیشرفت و دوره تصدی شغلی بر روی روشهای مدیریت و رهبری مؤثر است. عوامل سازمانی و محیطی نه تنها در روش مدیریت تأثیر دارند بلکه بر طبق آنچه «کانشیه» و «آنرو»<sup>۳۸</sup> (۱۹۸۷) نشان دادند مشخص کننده زمینه فعالیت رهبران و مدیران می باشند. بدین معنی که در تغییرات شغلی از یک سازمان به نهاد دیگر، افراد رهبر، محیطهایی را ترجیح می دادند که بیشتر با رشد صفات شخصیتی و اهداف آنها هماهنگی داشت. متغیرهایی نظیر حرمت خود، استقلال، ترقی و پیشرفت در تغییرات شغلی ۶۳٪ از مدیران مورد مطالعه دخالت داشت. روابط عمومی و تعامل برون سازمانی از دیدگاه «زند»<sup>۴۷</sup> (۱۹۸۷) در خط مشی رهبری، فوق العاده مؤثر است. یک جریان مطلوب در تعامل مزبور دارای سه مرحله آماده سازی (تمهید)، فعالیت و پیگیری (تعقیب) است که در موفقیت فرد رهبر و مدیر در روابط خارجی تأثیر می گذارد.

### ب- اهداف و فنون تربیت رهبر نظری

هدف عمومی برنامه ریزی تربیتی رهبری نظری، تشویق و تعالی رهبران انسانی و اجتماعی است که برای حل مشکلات انسانی انگیزش یافته اند.

ویژگیهای ذاتی این افراد در واقع نظام برنامه ریزی تربیتی ویژه آنان را دستخوش انعطاف و دگرگونی می سازد: تواناییهای عالی در تحلیل، ترکیب و ارزشیابی، شایستگی در برخی حیطه ها، نظم بخشی در امور، وحدت بخشی اخلاقی در مسائل، معیارهای فوق العاده در تعالی و پیشرفت و حساسیت شدید نسبت به امور انسانی.

اینگونه افراد بیش از فرمانبران به انسجام اطلاعات می پردازند. یک موقعیت را در درون زمینه خاص خودش درک می کنند، کنجکاوی فوق العاده نسبت به مباحث و روشهای خارجی و نظم بخشی های درونی خود دارند و در رابطه با ارزشها برجستگیهای خاصی را بروز می دهند.

دیدگاه فعالیت گروهی (پویایی گروه کوچک) با رهبری از نوع فعالانه سازگاری دارد: ارتباط حل مسئله، اتخاذ تصمیم، مدیریت برای حل تعارض.

از دیدگاه شخصیتی، پرورش رهبری از طریق غنی سازی عرضی افرادی که به عنوان رهبر شناخته شده اند مطرح می گردد. برنامه هایی که می تواند به تربیت اینگونه رهبران اعانت کند پرورش عرضی و نوعی غنی سازی در جنبه های علوم انسانی (هنر، ادبیات، تاریخ)، علوم اجتماعی (روان شناسی، جامعه شناسی، مردم شناسی، اقتصاد، علوم سیاسی) و زبانهای خارجی است. فنون تربیتی باید بتوانند از طریق گسترش و تقویت سطوح عالی در تفکر منطقی، استقراء، قیاس و تفکر ارزیاب اقدام نمایند. مهارتهای عملی از قرار زیر مطرح می شوند:

### ۱- تحلیل تاریخی جهان بشری

بررسی و مطالعه مهمترین مسائل آزاردهنده ای که بشر با آنها مواجه بوده و او را به ستوه آورده اند و تحلیل اینگونه مشکلات بمنظور کشف علل و عوامل (اجتماعی، اقتصادی، روان شناختی، سیاسی) مؤثر در رخداد مزبور و بررسی اقدامات اصلاحی بشر در قبال حل مشکل ویژه.

### ۲- تحقیق و تجربه پیرامون مسائل انسانی در سطح جهانی

مطالعه تحقیقات گوناگون درباره یک واقعه خاص و کسب تجربه عملی از طریق شیوه های آماری، مصاحبه و مشاهده پیرامون علل و عوامل مؤثر در آن.

### ۳- حل مسئله از طریق گروه مطالعاتی منظم

فرد به عنوان یک متخصص در داخل گروهی کوچک اقدام می نماید با اعضاء گروه تحقیق، اطلاعات و نقطه نظرات خویش در موارد مفهوم اساسی مسئله، سؤالات مهم موجود، اطلاعات کسبی، راه حل های اجتماعی و نتایج و پیامدها و راه حلها را مورد تبادل قرار داده در جهت توافق کلی در مورد حل نهایی، وحدت می بخشد.

### ۴- فراگیری کیفیت رشد و اجرای سیاست اجتماعی

آنها باید بدانند که عقاید و طرح های اصلاحی چه جریانی را در جهت قانونی شدن طی می نماید؟ مواجه شدن با قانونگذاران، فوق العاده مؤثر است.

«مالینگورث»<sup>۴</sup> بدون اینکه بر آموزش مهارت های خاص تأکید ورزد توصیه می نمود که برای رهبران نظری، زمینه مؤثری فراهم آید تا آنها بتوانند از توان رهبری خویش برخوردار شوند. برنامه او نوعی غنی سازی و اقدامات عرضی بود:

#### ۱- فهم و درک صحیح از پدیده زمان

مطالعه تحول پدیده های مشترک برای تشکیل یک برداشت کلی از گذشته، حال و آینده، مطالعه شرح حال کسانی که در گسترش تمدن بشری پیشتازی نمودند و مطالعه زبان خارجی از عناصر این مرحله بودند.

#### ۲- پرورش هیجانی

تحمل و بردباری در قبال جهالت و نادانی دیگران، اجتناب از بازخورد منفی نسبت به استبداد، حفظ خویش از وضعیت بسته و محاط، برخورد مناسب با مغالطه دیگران، همراه با استفاده مثبت از زمان.

«مک کوبی»<sup>۲</sup> معتقد است که برای تحقیق توان انسانی، رهبران نیاز به تربیت در مسائل انسانی دارند به نحوی که این احساس تقویت می شود که در طول تاریخ کشمکشی ناشی از جهالت، ظلم و بی عدالتی جریان داشته است. علاوه بر آن باید در قدرت نوشتن و سخنرانی قابلیت کافی کسب نمایند. تشکیل یک شناخت مبرهن از تاریخ و دانشی مرکب از مذهب، روان شناسی، فلسفه اخلاقی و ادبیات نیز در این مورد ضرورت دارد.

### □ برنامه تربیت مربی برای پرورش رهبری

معلمان و مربیان موفق در پرورش رهبری به دانش آموزان رهبر، به منزله مجریان و مدیران مشارکت جو در اداره کلاس توجه بیشتری می کنند.

این مربیان ویژه، از خصایصی اساسی و تمایز کننده برخوردارند:

۱- بهسازی برنامه انفرادی انعطاف پذیر

۲- ایجاد فضایی گرم و صمیمی در کلاس

۳- تدارک پس خوراند

۴- استفاده از روش های تدریس متنوع

۵- توجه و احترام به ارزش های شخصی و نظام ارزشی دانش آموز

۶- ارج گذاری به خلاقیت

۷- تمهید محرکاتی برای فرآیندهای ذهنی عالیت

۸- عنایت و حرمت به یکپارچگی شخصی و فردی

- ۹- راهنمایی کردن بجای فشار آوردن
- ۱۰- مشارکت جویی در عوض استبداد
- ۱۱- تمرکز داشتن در فرآیند به اندازه محصول
- ۱۲- نوآوری و فراهم سازی موقعیتهای تجربی در عوض همسان سازی
- ۱۳- استفاده کردن از شیوه حل مسئله بجای نتیجه گیریهای یکنواخت
- ۱۴- بررسی نمودن فعالیت دیگران در کشف و شناسایی بجای نقل قول

## یادداشتها

- |   |   |
|---|---|
| ۱- Bass   | ۲- Behavior Description Questionnaire   |
| ۳- Bernal   | ۴- Bohler                               |
| ۵- California Personality Inventory                                 | ۶- Caren                                |
| ۷- Crabbe   | ۸- Edwards personal preference schedule |
| ۹- Fiedler  | ۱۰- Fo                                  |
| ۱۱- Fundamental Interpersonal Relations Orientation-Behavior        |   |
| ۱۲- Greensboro  | ۱۳- Hersey & Blanchard                  |
| ۱۴- Hollingworth  | ۱۵- House & Dessler                     |
| ۱۶- Jacobs  | ۱۷- Jarkey                              |
| ۱۸- Jennings  | ۱۹- Kochan                              |
| ۲۰- Leader Effectiveness and Adaptability Description Questionnaire |   |
| ۲۱- Maccoby   | ۲۲- Magon                               |
| ۲۳- Minnesota Multi-Phasic Inventory                                | ۲۴- Myers-Briggs Type Indicator         |
| ۲۵- Parker  | ۲۶- Sisk                                |
| ۲۷- Smith & Hillman   | ۲۸- Stogdill                            |
| ۲۹- Strategic Mentality   | ۳۰- Vroom & yetton                      |

## منابع

- ۳۱- اقتداری، علیمحمد. (۱۳۵۵)، سازمان و مدیریت، انتشارات دانشگاه تهران، صفحات ۲۵۱-۲۳۱
- ۳۲- جاسبی، عبدالله. (۱۳۶۸)، اصول و مبانی مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، صفحات ۲۳۳-۱۹۵
- ۳۳- کاظمی حقیقی، ناصرالدین. (۱۳۷۱)، تصمیم گیری و تعیین خط مشی دولتی، دانشگاه افسری صفحات ۱۰-۵ و ۵۷-۵۵
- ۳۴- Akhtar, S.Sultan & Ansari, Shamin A. (Aligarh Muslim U.India) Need-achievement and job tenure as moderators of supervisory styles. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, ۱۹۸۵ (Jan), Vol ۱۱(۱), ۲۵-۳۰. \_\_ Studied need achieve.
- ۳۵- Bina, Michael J. (Texas School for the Blind, austin Proactive personnel administration: as a helping profession. *Journal of Visual Impairment & Blindness*, ۱۹۸۶ (Feb), Vol ۸۰(۲), ۵۶۵-۵۶۹.
- ۳۶- Derr, C.Brooklyn. (U Utah Graduate School of Business Inst for Human Resource Management, Salt Lake City) What value is your management style? *Personnel Journal*, ۱۹۸۷ (Jun), Vol ۶۶(۶), ۷۴-۸۳.
- ۳۷- Gullmetta, Thomas J. & Treanor, J.J. (Keller US Army Community Hosp, West Point, NY) Baseline and comparative neuropsychological data on U.S. Army aviators. *Aviation, Space & Environmental, Medicine*, ۱۹۸۶ (Oct), Vol ۵۷ (۱۰, Sect ۱), ۹۵۰-۹۵۳.
- ۳۸- Kanchier, Carole J. & Uaruh, Wally R. (U Alberta, Faculty of Education, Edmonton, Canada) Frequency and direction of managerial occupational change. *Career Development*, Quarterly, ۱۹۸۷ (Jun), Vol ۳۵(۴), ۳۰۴-۳۱۵.
- ۳۹- Kitano, K. margie & Kirby F.Darrel. *Gifted Education*, ۱۹۸۶, little, Brown & company, P. ۷۹-۸۰ & ۲۳۹-۲۶۴.
- ۴۰- MacNamara, Margaret. (U Adelaide, Australia) Action Learning and organizational development. *Organization Development Journal*, ۱۹۸۵ (Sum), Vol ۳(۲), ۱۰-۱۵.

- ۴۱- Myers, Marvin R.; slavin, Michael J. & Southern, W. Thomas, (Bowling Green State U. Governor's Summer Inst for the Gifted & Talented, OH) Emergence and maintenance of leadership among gifted students in group problem solving. *Roeper Review*, ۱۹۹۰ (Jun), Vol ۱۲(۴), ۲۵۶-۲۶۱.
- ۴۲- Newman, John F. (Georgia State U. Atlanta) The lines of contingency management. *Journal of Rehabilitation Administration*, ۱۹۸۵ (Nov), Vol ۹(۴), ۱۱۰.
- ۴۳- Orth, Charles D.; Wilkinson, Harry E. & benfari, Robert C. (Harvard Business School) The manager's role as coach and mentor, *Organizational Dynamics*, ۱۹۸۷ (Spr), Vol ۱۵(۴), ۶۶-۷۴.
- ۴۴- Phillips, James S. & Lord, Robert G. (U Houston-University Park, Coll of Business Administration) Notes on the practical and theoretical consequences of implicit leadership theories for the future of leadership measurement. *Journal of Management*, ۱۹۸۶ (Spr), Vol ۱۲(۱), ۳۱-۴۱.
- ۴۵- Quick, Thomas L. (Resource Strategies Inst, NewYork, NY) Building your power base. *Training & Development Journal*, ۱۹۸۷ (Jun), Vol ۴۱(۶), ۵۳-۵۵.
- ۴۶- Rand, James F. (Moore Financial Group, Boise, ID) Negotiating: Master the Possibilities. *Personnel Journal*, ۱۹۸۷ (Jun), Vol ۶۶(۶), ۹۰-۹۵.
- ۴۷- Sisk, Dorothy A. (Center for creativity, Innovation and leadership, south Florida U.) leadership: An Emerging paradigm for Gifted students. *Issues in Gifted Education*. ۱۹۸۶, ۲۴۷-۲۶۴.
- ۴۸- Smith, dennie L.; Smith, Lana & Barnette, Jack, (Memphis State U.TN) Exploring the development of leadership giftedness. *Roeper Review*, ۱۹۹۱ (Sep), vol ۱۴(۱), ۷-۱۲.
- ۴۹- TenDam, Hans W. Strategic mentality, *Leadership & Organization Development Journal*, ۱۹۸۶, Vol ۷(۲), ۲۷-۳۲.





