

LTMS



بروزترین مرجع

دوره های ضمن خدمت فرهنگیان

ltmsyar.ir

همه آنچه برای انجام دوره های ضمن خدمت لازم است را
تنها از سایت و کانال ما دنبال کنید :

t.me/ltmsyarir

www.LTMSYAR.ir

(برای ورود به سایت و کانال تلگرام لینک های بالا را بفشارید.)

رهبری آموزشی

مقدمه

در میان منابع انسانی، نقش مدیریت و رهبری به ویژه مدیریت و رهبری مدارس ممتاز تر و برجسته تر از سایر افراد است به طوری که می توان گفت موفقیت مدارس و نظام آموزش و پرورش تا حدود زیادی به کارآمدی مدیریت و رهبری مدارس بستگی دارد .

مدیریت آموزشی را از دشوارترین و حساس ترین نوع مدیریت در سازمانهای عمومی و دولتی قلمداد نموده اند و عنوان کرده اند که مدیران آموزشی وظایف خطیری در سطوح آموزشی و اجتماعی بر عهده دارند و انجام این وظایف خطیر از طریق ایفای دو نقش اداری سرپرستی و نقش رهبری بروزمی کند.

گرون ، معتقد است که در گذشته اگر مدیران می توانستند از مجرای رسمی و سلسله مراتبی به دنبال اثربخشی مدارس باشند، امروزه تأکید صرف بر چنین موضوعاتی، اثربخشی مدرسه را تضمین نخواهد کرد .مدیران در برخورد با چالشهای نوین نیازمند ابزاری تحت عنوان رهبری هستند و نقشهای مدیریتی جهت برخورد با این چالشها کافی نیستند.وجود رهبری موفق وجه تمایز سازمانهای موفق از سازمانهای ناموفق است(هرسی و بلانچارد؛ به نقل از علاقه بند، .

(لامبرت) ، معتقد است که یک رهبر موفق میتواند عامل ایجاد تغییرات مثبت در موفقیت دانشآموزان، معلمان و مدرسهای باشد که او آن را رهبری میکند .بوش نیز، بر این امر تأکید میکند که رهبری موفق برای موفقیت مدارس و سیستمهای آموزش و پرورش ضروری است.

از نظر کریستای، مدارس موفق دارای رهبرانی موفق هستند و موفقیت مدارس تا زمانی ادامه خواهد داشت که دارای رهبران آموزشی موفق باشند.

پاماس ،معتقد است که به منظور حفظ کیفیت برنامه های آموزشی به عنوان یکی از شاخصهای اصلی مدارس اثربخش، رهبران مدارس میبایست علاوه بر مدیریت مدرسه، به عنوان رهبران آموزشی نیز ایفای نقش نمایند.

(راماتاسیبا بوش ،ساوئورث ، و بوش و گلاور)اعتقاد دارند که مدل رهبری آموزشی بدین خاطر مهم و ارزشمند است که نقطه تمرکز آن بر فعالیت ها یا فرایندهای اصلی مدارس یعنی تدریس و یادگیری قرار دارد .

بوش ، معتقد است که رهبری آموزشی با سایر مدل‌های مورد بررسی تفاوت دارد، چرا که بر جهت تأثیر و نه بر ماهیت و منبع آن متمرکز میباشد .تأکید فزاینده بر مدیریت فرایند تدریس و یادگیری به عنوان فعالیتهای کالج « هسته های مؤسسات آموزشی، منجر به صحنه گذاری بر این رویکرد شده

است، به ویژه از سوی که این رویکرد را به عنوان یکی از ده نظریه رهبری مورد نظر خود « ملی رهبری مدارس انگلیس طبقه بندی کرده است. ساوثرث نیز، بیان میدارد که رهبری آموزشی شدیداً مرتبط با فرایند تدریس و یادگیری است.

رهبر آموزشی اولویت بالایی برای بهبود کیفیت آموزش قائل بوده و برای تحقق این چشم انداز سخت تلاش میکند.

وایتاگر، معتقد است که رهبری آموزشی به یک سری از رفتارهایی که به منظور تأثیرگذاری بر آموزش در کلاس طراحی شده اند، اشاره میکند. چنین رفتارهایی شامل آگاهی بخشی به معلمان توسط مدیران در مورد راهبردهای جدید آموزشی و آموزش اثربخش میباشد. از نظر آلیگ - میلکاریک، رهبری آموزشی به عنوان رفتارهای مدیر که موجب هدایت مدرسه در جهت آموزش کلیه دانش آموزان برای دستیابی به پیشرفت تحصیلی سطح بالا می شود، تعریف شده است.

یکی از مسؤولیت‌های اصلی رهبران مدارس به عنوان رهبران آموزشی؛ تعیین اهداف و انتظارات سطح بالا برای عملکرد دانش آموز و معلم میباشد. علاوه بر آن، رهبران آموزشی فعالیت‌های ضروری دیگری را نیز انجام میدهند: تلاش و نظارت در جهت توسعه حرفه‌ای، انتخاب و ارزیابی معلمان، نظارت و مراقبت بر زمان آموزش، تهیه استانداردهای آموزشگاهی و نظارت بر آنها، نظارت بر اندازه کلاس، سرپرستی و تسهیل در انتخاب مواد آموزشی و نظارت در به کارگیری برنامه مدرسه علیرغم اهمیت بالای رهبری آموزشی و نقش آن در توسعه مدارس؛ چنین موضوع مهمی در اندازه های مناسب خود مطالعه نشده و بیشتر به مفهوم عام رهبری در منابع موجود مرتبط با آموزش و پرورش پرداخته شده است. به ویژه از انتقال مفاهیم رهبری در قالب وظایف و کارکردهای مدیر مدرسه تقریباً غفلت شده است (دیویس و همکاران؛ ترجمه عبدالهی و ساکی، ویلکی، نیز بر این عقیده است که فقدان رهبری در بسیاری از مدارس متوسطه عمومی) در ایالات متحده آمریکا، منجر به بحران رهبری، فقدان توانایی در دگرگون ساختن مدارس و پیشرفت تحصیلی پایین دانش آموزان شده است. بی شک مدارس کشور نیز بدون رهبری آموزشی مؤثر و موفق قادر به اصلاح و بهبود عملکرد خود و نیز پاسخگوی مسؤولیت‌های روزافزون خویش نخواهند بود. با اینحال، اظهارات برخی از مسؤولان آموزش و پرورش و نیز متخصصان و صاحب‌نظران آموزش و پرورش حاکی از آن است که مدیران مدارس در حال حاضر به جای رهبری آموزشی کماکان مشغول مدیریت آموزشی هستند.

(فانی؛ زارع، حسین قلیزاده و مهram و گلشنی، فانی معتقد است که رهبری آموزشی باید جایگزین مدیریت آموزشی در مدارس شود و آموزش و پرورش زمانی موفق خواهد شد که این امر اتفاق بیفتد. بنا به نظر گلشنی، آموزش و پرورش ناگزیر است تا برای موفقیت و پیروزی در کار خود، به مقوله رهبری به عنوان اساسیترین نیاز در هدایت این مجموعه، توجه جدی داشته باشد و بر این اساس

دست به تفکر و عمل بزند. خائف الهی و همکارانش) نیز معتقد هستند که در واقع، آموزش و پرورش باید از فضای مدیریت پدرسالارانه دیگر سازمانهای دولتی کشور بیرون آمده و مدیریت را به رهبری تبدیل کند.

در رابطه با رهبری آموزشی موفق مدارس هم در حوزه نظری و هم در حوزه عمل، کم کاری شده است. از نظر فانی، زارع، حسن قلیزاده و مهram و گلشنی، مدارس کشور بدون رهبری مؤثر و موفق قادر به اصلاح و بهبود عملکرد خود و نیز پاسخگویی مسؤولیت‌های روزافزون خویش نخواهند بود. تحقق اهداف مدارس و به تبع آن تحقق اهداف نظام آموزش و پرورش، نیازمند توجه خاص به مدیران مدارس و به ویژه به نقش رهبری آنها میباشد.

کارآمدی مدیران مدارس نیز منوط به ایفای نقش رهبری به صورتی مؤثر و موفقیت‌آمیز میباشد. بی تردید در حوزه مطالعات علوم انسانی، رهبری آموزشی نیز به مانند هر مقوله دیگری نیازمند بومی سازی است. تجارب آموزشی پژوهشگر بیانگر آن است که رهبری در مدارس کشور نمیتواند فقط به الگوها و نظریه های رهبری آموزشی مطرح شده از سوی صاحب نظران خارجی این حوزه متکی باشد. ساختار فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی کشور تأثیر متفاوتی بر نظام آموزش و پرورش به طور کلی و رهبری مدارس به طور ویژه دارد. از اینرو، رهبری در مدارس ایران نیازمند قابلیت‌ها، مهارت‌ها، ویژگی‌ها و همچنین الگوها و رویکردهای متفاوت و بومی شده می باشد.

کلیات رهبری سازمانی

اولین گام برای رهبری هر نوع سازمان، از جمله، سازمان یا نهادی آموزشی چون مدرسه، تحلیل این قضیه است که: کجا هستیم؟ یعنی وضعیت موجود چیست؟ به کجا می خواهیم برسیم؟ مقاصد و هدف‌هایمان کدام است؟ به چه امکانات و ابزارهایی برای رسیدن به مقاصد نیاز داریم و یا آن که چه ابزارهایی را برای رسیدن به مقاصد در اختیار داریم؟ در چه زمانی باید به اهداف برسیم؟ با چه روشی می خواهیم پیش برویم؟ چه راهبردهایی را لازم است اتخاذ کنیم؟ چه تلاش‌هایی را باید به ثمر برسانیم؟ آید در واقع، آن چه در زیر به صورت نکته وار می یادآوری نسبت به بایسته ها در حوزه ی مدیریت و رهبری آموزشی در مدرسه ای است که قرار است کارآمد شود:

- شروع کار با چشم اندازی روشن نسبت به آینده
- نیازسنجی در همه ابعاد مرتبط با ارتقای کیفیت کار مدرسه
- مشخص بودن مقاصد کلی و هدف‌های جزئی و ماموریت‌های حساس مدرسه
- ارزیابی توانمندی‌ها، قابلیت‌ها و رغبت‌های کارکنان و همکاران و تعیین شایستگی ها و یا کاستی های آنها در حوزه کار و وظایفشان

- بهره‌گیری مناسب از توانمندیهای بالقوه همکاران
- برنامه ریزی برای جذب نیروهای کارآ و نگهداری نیروهای کارآمد
- اتخاذ راهبردهای مؤثر برای پیشبرد امور
- تهیه و تولید برنامه‌های اجرایی مفید و مؤثر و قابل عمل
- برنامه ریزی برای تغییر فرهنگ مدرسه و رشد و پیشرفت
- برنامه ریزی برای ارزشیابی مستمر از فرآیند اجرای کار در مدرسه با ایده‌ی ارزشیابی برای پیشرفت
- برنامه ریزی برای دمساز کردن کار آموزش با پژوهش و بهره‌گیری از پژوهش کلاس درس در یادگیری جهت بهبود امور یاددهی
- برنامه ریزی برای بهره‌گیری مداوم و مستمر از دانش علمی تعلیم و تربیت و یادگیری مادام‌العمر

مواردی که در بالا به آنها اشاره شد دربرگیرنده اهم موضوعات و یا حوزه‌هایی است که توجه و پرداختن به آنها لازمه برپایی یا رشد و پیشرفت هر مدرسه کارآمدی است. مسلم است که نکته‌های ظریفتر و خردتر بی‌شماری را می‌توان در جهت ارتقای سطح

کیفی عناصر و مؤلفه‌های مرتبط با چنین مدارسی برشمرد که از حوصله‌ی این مقاله بر نمی‌آید. لازمه توجه به موارد ذکر شده و اقدام به عمل آنها، به عبارت دیگر لازمه مدیریت و رهبری کیفی برخورداری از مهارت‌های مدیریتی و رهبری است. در این مقاله، واژه رهبری به عمد، با واژه مدیریت همراه شده است زیرا واژه «مدیریت» واژه‌ای سنتی و معمولی برای هدایت امور آموزشی در فرهنگ ماست و مانوس با اذهان است. از طرف دیگر، واژه «رهبری» نیز در فرهنگ ما دارای معنا و مفهومی خاص و معنوی است. اما نکته بسیار قابل دقت در ترکیب این دو واژه توجه به معنای دقیق و علمی «مدیر» و «رهبر» در

حوزه آموزش و پرورش است. آنچه از معنای «مدیر» به طور سنتی مستفاد می‌شود فردی است که بیشتر به اداره‌ی امور جاری

می‌پردازد، سعی دارد وضعیت موجود را حفظ کند، از ایجاد تغییر استقبال نمی‌کند و در بهترین وضعیت ممکن کوشش می‌کند از ایجاد تنش، ناآرامی و بروز مشکل جلوگیری کند، و کارها را به درستی انجام دهد.

درحالی که «رهبر» فردی است که توانمندیها، مهارتها و ویژگیهای خاصی را داراست که با تکیه بر آنها جستجوگر، نوجو، نوآور، متعهد به پیشرفت و رشد است، از ایجاد تغییر استقبال می‌کند و حتی

برای آن برنامه ریزی میکند، ریسک پذیر و خطر پذیر است، همان طور که در قبل هم اشاره شد فردی متهور است که با سعه صدر با مشکلات رو در رو میشود و برای حل آنها ابتکار به خرج میدهد. رهبر آموزشی در واقع فردی است که دوست دارد «کار درست» انجام دهد. در حالی که در مدارس معمول و سنتی، «مدیر آموزشی» به تعداد زیاد به خدمت مشغول اند. مدارس کارآمد، به طور یقین، به «رهبر آموزشی» نیاز دارند. مدیر تلاش می کند کار را به درستی انجام دهد. و رهبر سعی دارد کار درستی انجام دهد. نکته قابل توجه دیگر این که نتایج تحقیقات بسیار نشان داده اند که «رهبران آموزشی» رهبر زاده اند بلکه رهبر ساخته شده اند. توانائی رهبری نشده به معنای برخورداری از دانشها، قابلیتها و مهارتهایی است که همه آموختنی است، اگر چه سبک رهبری در افراد متفاوت می تواند گوناگون و متأثر از طبیعت هر فرد باشد. رهبران آموزشی مدارس امروز باید هر چه بیشتر در جهت افزایش دانش، بینش، توانمندیها و مهارتهای مدیریتی و رهبری فرد کوشا باشند تا بتوانند به جای انباشت صرف محفوظات در اذهان دانش آموزان، چگونگی یادگیری و راه و روشهای رشد و پیشرفت در دنیای بسیار پیچیده ی قرن بیست و یکم را به آنها بیاموزند. سطح انتظارات دنیای امروز از گردانندگان مدارس رهبری آموزشی است و نه مدیریت. اگر مدیری به صفات برجسته ی رهبری مزین شود، به یقین می تواند با فراهم کردن زمینه های رشد و پیشرفت کارکنان و معلمان مدرسه و ایجاد جو مناسب برای رشد و پیشرفت دانش آموزان به طور مستمر بر درجه ی کارآمدی مدرسه تحت نظر خود بیفزاید و از انجام این مهم که غایت وجودی مدرسه و محیط آموزشی است بر خود بیابد.

ویژگیهای رهبری آموزشی

رهبری یعنی کار کردن با مردم و در میان مردم و هدایت فرآیند فعالیتهایی که به تحقق اهدافی خاص می انجامد.

رهبران آموزشی با یادگیری و تجربه اندوزی و بهره گیری از توانمندی ها و تجربه های خودشان و استفاده از فرصت های مغتنم، مهارتهای خویش را می سازند. مدیریت و رهبری آموزشی یک فرآیند مستمر از رشد و یادگیری است. مدیران مدارس به عنوان یک رهبر آموزشی، هنگامی می توانند به بهترین وجه ممکن از عهده وظایف و مسئولیتهای خطیر خود بر آیند که:

- سبک مدیریت خود را بشناسند.
- سبکهای کاری و سبکهای یادگیری افرادی را که
- قرار است تحت رهبری ایشان، باشند بشناسند.
- سبک خودشان را با موقعیت و شرایط موجود محیطی هماهنگ کنند.

به علاوه، هر رهبر آموزشی باید از ویژگیهای کلی زیر برخوردار باشد:

*چالش پذیری

- به ایجاد تغییر در وضعیت موجود و سوق آن به سوی رشد و پیشرفت تمایل داشته باشد.
- ریسک پذیر باشد.
- ناملایمات غیر قابل اجتناب طول کار را بپذیرد و قبول کند که بعضی اقدامات ممکن است با شکست مواجه شود.
- از تمام موارد حساسیتها، فعالیتها، تلاشها و تجربیات به عنوان فرصت مغتنم برای یادگیری بهره بگیرد و زمینه های آموزش و یادگیری را نیز فراهم کند.

*الهام بخشی

- قدرت تهیج خود و دیگران برای پیشرفت و دسترسی به هدفها را دارا باشد.
- به توانایی خود در تاثیر گذاری بر دیگران باور داشته باشد.
- الگوی عملی ملهم و دلخواه برای دیگران شود، و خود را به عنوان نمونه ای از فرد مؤثر، علاقه مند، پر انرژی، خلاق و مبتکر، مشارکت جو و ... بشناساند.

*روحیه بخشی

- امید خلق کند و از ایجاد یاس جلوگیری کند.
- تلاشها و کوششهای سازنده را ارج بنهد.
- نوآوریها و ابتکارات را ترغیب کند.
- در ارزشیابی ها دقیق و عدالت جو باشد.
- به تفاوتها توجه داشته باشد و خوب را از بد تشخیص دهد.
- انگیزه های مثبت کاری ایجاد کند
- شادی و نشاط در محیط کار را دوست داشته باشد و آن را اشاعه دهد
- جو مناسب برای پیشرفت و رشد، برقراری ارتباط های سازنده و رعایت احترام متقابل را فراهم کند.
- با همکاران همدلی کند و زمینه های همدلی آنان با یکدیگر و با دانش آموزان را به وجود آورد

برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک که در فارسی برنامه ریزی راهبردی نام گرفته است عبارت است از فرایند مشخص کردن مقاصد، تمایلات و انتظارات سازمان برای آینده و راه رسیدن به آن مقاصد، تمایلات و انتظارات. هر مدرسه یک سازمان محسوب میشود و می تواند تحت پوشش یک برنامه استراتژیک قرار گیرد. هدایت کننده تهیه و تولید، تنظیم و اجرای هر برنامه راهبردی در مدارس کارآمد مدیر یا رهبر آموزشی است. برنامه ریزی راهبردی فنون و راه و روشهای رسیدن به مقاصد و تحقق اهداف و انتظارات مورد نظر را شامل میشود و در واقع، طرح و برنامه پیشرفت کار و رشد و توسعه را به دست می دهد.

اولین گام در تهیه برنامه راهبردی مشخص کردن چشم انداز آینده و به یقین مهمترین گام است. چشم انداز آینده به کلیه کارکنان و دست در کاران تحقق یک هدف نشان می دهد که سوی نگاه آنها پیوسته باید به کدام سمت باشد. آنها در هر مرحله از کار نباید نگاه خود را از آن سو منحرف کنند و همه تلاش و کوشششان باید در همان جهت و همان راستا شکل بگیرد. بنابراین این که مدرسه در آینده (کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت) به کجا می خواهد برسد، مقاصد غائی و نهایی چیست و تحقق چه هدفها و چه انتظاراتی را آرزو می کند در سر لوحه یک برنامه راهبردی مدرسه قرار می گیرد. البته باید توجه داشت که شناسائی چگونگی وضعیت موجود نیز گام مهم دیگری است که باید برداشته شود. یعنی شناسائی موقعیت کنونی مدرسه تشخیص نقاط قوت و ضعف و یا به عبارت دیگر مشخص کردن فرصتها و تهدیدهای موجود برای رشد و پیشرفت و برای رسیدن به چشم انداز. بعضی از متخصصان تعلیم و تربیت معتقدند این گام اول است اما، بعضی دیگر عقیده دارند بهتر است این مرحله از کار یعنی تعیین وضعیت موجود بعد از مشخص شدن چشم انداز آینده صورت گیرد. در این صورت به راحتی می توان با توجه به فرصتهای موجود و تهدیدهای پیش رو بهترین و یا بهینه ترین راه کارهای ممکن برای دستیابی به آرمانهای چشم انداز آینده را بازیابی کرد و برمبنای آن برنامه ای راهبردی به صورت طرحی برای اجرای کار تهیه و تنظیم نمود. تعیین وضعیت موجود، موقعیتها و شرایط در اختیار و فهرست کردن فرصتها و تهدیدها به هر مدیر و رهبر آموزشی اجازه می دهد گام سوم را بردارد و ماموریت ویژه ی مدرسه را برای رسیدن به چشم انداز آینده معین نماید. همان ماموریتی که هر عضو از اعضای مدرسه مهم و نقشی را در آن بر عهده می گیرد و به بهترین وجه ممکن برای انجام ماموریت مشخص خود کوشش و تلاش می کند.

برنامه ریزی استراتژیک یا راهبردی در موارد زیر به سازمان مدرسه کمک می کند:

- ایجاد احساس مشترک بین اعضاء در به ثمر رساندن ماموریت مدرسه.

- تعیین هدفهای مشترک و ادراک همسان از آنها.
 - برانگیختن انگیزه های تفکر برای رسیدن به هدفها.
 - روشن شدن مسیرهای کار و پیشرفت.
 - شکل گرفتن گروههای کاری بنا بر تخصص و علائق.
 - ارضای نیازهای روانی کارکنان.
 - کمک به انجام کارهای گروهی و مشارکتی.
 - کمک به ایجاد هماهنگی و همدلی.
- اهم اقدامات در تهیه برنامه استراتژیک برای مدرسه عبارتست از:
- تعیین چشم اندازهای آینده.
 - مشخص کردن دلایل پیشرفت، اصلاح یا تغییر به عبارت دیگر تعیین ضرورتها.
 - مشخص کردن مقصد و هدفهای نهایی براساس چشم انداز.
 - تحلیل موقعیتها:
- مشخص کردن عوامل کمک کننده و تسهیل گر (فرصتها)
 - مشخص کردن عوامل بازدارنده و یا مخرب (تهدیدها)
 - مشخص کردن اولویتهای کاری و برنامه ای.
 - تعیین هدفهای قابل پیگیری بر مبنای مقاصد و انتظارات.
 - تعیین ماموریتها.
 - مشخص کردن راه کارهای کلی و مشترک
 - هدایت، نظارت و ارزشیابی از برنامه.

تعاریف رهبری :

۱- پیتر دراکر می گوید : کسی که سبب شود افراد عادی کارهای غیر عادی برای رسیدن به اهداف سازمان گردد رهبر تلقی می شود

۲- لاک می گوید : فرایند ترغیب دیگران به اقدام در جهت هدف مشترک

۳- فیدلی می گوید : عضوی از گروه معینی که وظیفه هدایت و هماهنگی فعالیتهای مربوط به کار گروه به وی سپرده شده است

۴- میرکمالی می گوید: قدرت جذب افراد تاثیر و نفوذ در آنها و توانایی پذیراندن شخصیت بطوری که افراد پیرو بطور داوطلبانه در یک شرایط معین او را بپذیرند .

۵- میر سپاسی می گوید هنر یا علم نفوذ در اشخاص بطوری که با میل و خواسته خود در جهت حصول هدفهای تعیین شده گام بردارند .

۶- شهید مطهری می گوید فن بهتر بسیج کردن و سامان دادن و بهتر کنترل کردن نیروهای انسانی و بکار بردن آنها

۷- جورج تری می گوید: تاثیر گذاری بر افراد بطوریکه از روی میل و علاقه برای هدفهای گروهی تلاش کنند .

۸- بولز رواون پورت می گوید: فرایندی است که در آن یک نفر ابتکار کمک به گروه را در جهت رسیدن به هدفهای تولید و تداوم حیات گروه و برآوردن نیازهای اعضا که آنان را وادار به الحاق به گروه کرده بر عهده می گیرد .

۹- کیمبل وایلز می گوید: یاری و مدد به بهبود کار آموزش و هر عملی که بتواند معلم را یک قدم پیشتر ببرد و درواقع نقش رهبر آموزشی عبارت است از حمایت ، تقویت ، یاری و مساعدت و سرانجام همکاری کردن نه دستور دادن (از تعاریف داده شده استنباط می شود که منشا اختیار یک مدیر بعنوان رهبر خصوصا در سازمان های آموزشی تنها احکام و آیین نامه ها و مقررات اداری نیست .)

وجوه تشابه مدیر و رهبر آموزشی

۱- اعمال قدرت درمسائل اجتماعی با ضرافت خاص مثلا در مشکلات کارکنان و ارباب رجوع به گونه ای ورود پیدا کند که هم از پرسنل خود دفاع کرده و هم ارباب رجوع را نرنجانند در واقع که خدامنشی اعمال قدرت نماید

۲- در تربیت نیروی انسانی سیر تکاملی داشته باشد و درعین حال در پشت صحنه ارتباط دوستانه مدیر با کارکنان مشروط باشد

۳- محیط رضایت بخشی برای فعالیت مطلوب ایجاد نماید .

۴- کارکنان را منطقی، دوستانه و معقول جهت تحقق اهداف هدایت نماید.

وجوه تمایز (تفارق) مدیر و رهبر:

<u>مدیر</u>	<u>رهبر</u>
۱- پست سازمانی است	۱- ارتباطی با پست سازمانی ندارد
۲- انتصابی است	۲- انتخاب توسط زیر دستان (پیروان)
۳- تازمانی که راس کار و امور است زبانزد و مورد احترام و توجه است	۳- مدت بسیار طولانی بر سرزبانهاست حتی اگر کوتاه مدت باشد
۴- طبق الگوی فرنچ و ریون مدیر ۵ نوع قدرت دارد	۴- قدرت مرجعیت دارد که این قدرت بیش از ۵ نوع قدرت مدیریت را دارا می باشد

۱. پاداش ۲. اجبار ۳. قانون ۴. مرجعیت ۵. کارشناسی
پشت صحنه مدیریت

ماهیت رهبری

رهبری به عنوان یک فرایند، به معنی استفاده از نفوذ بدون استفاده از قدرت برای هدایت و هماهنگی فعالیتهای اعضای یک گروه و به عنوان یک صفت، به معنی مجموعه ای از ویژگیهاست. یک رهبر نفوذ قدرتمندی بر رفتار فرد و گروه تحت نظر خود در سازمان دارد. هر چه سازمانی از نظر رهبری قوی تر باشد، قطعاً موفقیت آن سازمان بیشتر خواهد بود.

بحث رهبری سازمانها به صورت علمی همانند دیگر مباحث از تیلور و تلاشهای وی شروع شد. از سالهای دهه ۱۹۲۰ و اوایل دهه ۱۹۳۰ نهضت روابط انسانی بتدریج جانشین روش علمی تیلور شد که علاوه بر مسئله تکنولوژی برای بهبود بازده، به نیروی انسانی نیز توجه ویژه ای داشت. طبق نظریه روابط انسانی، وظیفه رهبر آن است که تحقق هدفها را از طریق ایجاد تعاون و همیاری بین زیردستان خود تسهیل کند و فرصتهایی برای رشد شخصی به وجود آورد. از دید نهضت روابط انسانی توجه به ارتباطات انسانی حائز اهمیت است، ولی از دیدگاه نهضت مدیریت علمی تیلور توجه به وظیفه (کار) اهمیت دارد.

رهبری عمده وظیفه مدیریت است، اما تمام کار او نیست. مدیران ملزم به برنامه‌ریزی و سازماندهی هستند، لکن نقش اساسی یک رهبر اثرگذاری بر دیگران است، به نحوی که هدفهای از پیش تعیین شده را مشتاقانه دنبال کنند. این امر نشان می‌دهد که رهبران قوی ممکن است مدیران ناتوانی باشند و برنامه‌ریزی ضعیف آنها موجب شود که فعالیت گروه در جهت غلط دنبال شود. با وجود اینکه آنها قادرند که فعالیت‌های گروه را تداوم بخشند، اما نمی‌توانند آنها را در جهتی هدایت کنند که حصول هدفهای سازمانی را به دنبال داشته باشد. نکته دیگر اینکه مدیریت و رهبری کاملاً مترادف نیستند. رهبری در سازمانهای غیر رسمی نیز وجود دارد، ولی مدیریت موقعی قابل تصور است که ساخت سازمانی قبلاً به وجود آمده باشد، به علاوه داشتن مقام رسمی تضمین نمی‌کند که شخص مدیر نقش رهبری را نیز بتواند ایفا کند. رهبری مستلزم داشتن مهارتهایی است که با به کارگرفتن آنها می‌توان افراد انسانی را با میل و اشتیاق برای رسیدن به هدفهای معین ترغیب کرد. همانگونه که ذکر شد همه مدیران رهبر و همه رهبران مدیر نیستند. برای تحقق آرمانهای ترقی خواهانه و متعالی و ساختن آینده‌ای پررونق و شکوفا کدامیک مهمتر و مؤثرتر است؟ آیا نیاز به رهبران بیشتر محسوس است یا به مدیران؟ بین مدیریت و رهبری چه تفاوت‌هایی وجود دارد؟

امروزه مدیران با چالشهای متعددی از قبیل نیاز اساسی و حیاتی به رهبری تحول آفرین، مدیریت منابع انسانی، مدیریت کیفیت، توسعه پایدار و تداوم مزیت رقابتی، تغییر و تحول سازمانی، شکل دهی، اصلاح و بهبود ارزشهای اصلی سازمان، فلسفه یا رسالت آن مواجه اند. این چالشها به طور فزاینده‌ای مدیران را ملزم می‌سازد در داخل سازمانهای خود برای ایجاد تحول کلی، نقش رهبری ایفا نمایند. مدیران موفق فردا از این چالشها گریزان نیستند و باید برای رویارویی با چالشهای آینده آماده گردند.

قدرت رهبری

کمیاب ترین منبع در دنیای امروز استعداد رهبری است که قابلیت هدایت مستمر سازمانها به سمت برنده شدن در دنیای فردا را داشته باشد، افراد و سازمانهایی که موتور رهبری را می‌سازند و در توسعه رهبران سرمایه گذاری می‌کنند یک مزیت رقابتی پایدار دارند. سازمانها به این دلیل برنده هستند که رهبران توانمندی نه فقط در رأس سازمان، بلکه در تمام سطوح دارند. زارع و همکاران، ۱۳۸۷ بدون تردید مدیریت موتور توسعه است، اما توسعه در کار گروهی و سازمانی است و به سامان رسیدن فعالیت‌های گروهی و سازمانی مستلزم مدیریت اثربخش است. بدون شک همکاری با دیگران

و نفوذ داشتن روی دیگران برای ادای مسؤولیت و انجام وظایفی که به عهده مدیر است، امری لازم و ضروری است و این موضوعی است که به اثربخشی رهبری می انجامد. صادقی، ۱۳۸۵ واضح است که رهبران برای مؤثر بودن و اثربخشی به ابزارهای متفاوتی نیاز دارند و قدرت یکی از ابزارهای مؤثر بودن رهبران است. در رهبری آنچه مهم است فرایند نفوذ و اعمال قدرت بر دیگران است. نحوه استفاده رهبر از قدرت و نفوذ سبک رهبری نامیده می شود. نفوذ بر دیگران از طریق ایجاد تصور قدرت صورت م یگیرد و ایجاد تصور قدرت مستلزم دسترسی به منابع قدرت است .

« هدف » بر طرف دیگر « عامل » به عبارت دیگر نفوذ عبارت است از تأثیر یک طرف و نفوذ بر انگیزش و رفتار افراد یا نفوذ بر رخدادهای و اشیاء .

طرقی و اسماعیلی، ۱۳۸۶ در کتاب خود قدرت را چنین تعریف م یکنند (:سنیور و فلمینگ ۱ قدرت عبارت است از توانایی بالقوه در تغییر رفتار، تغییر جریان اتفاقات، غلبه بر « مقاومتها و رسیدن به انجام کارهایی که اگر غیر از این بود، انجام نمی دادند صاحب نظران مختلف تقسیم بندی های متعددی از منابع قدرت ارائه داده اند .یکی از مهمترین طبقه بندی ها از قدرت، طبقه بندی فرنج و ریون است . آنها پنج منبع یا پایگاه قدرت را شناسایی کرد هاند .این جنب ههای قدرت در انواع روابط انسانی وجود دارد .

فخیمی، ۱۳۸۰ در یک سازمان امکان دارد هر منبعی از قدرت در همه سطوح وجود داشته باشد .این منابع قدرت عبارت اند از:

قدرت قانونی :

قدرتی است که از مقام و موقعیت فرد در سازمان ناشی م یشود .این قدرت زمانی وجود دارد که زبردست برای رئیس یا مقام بالاتر خود این حق را قایل می شود که دستور بدهد و یا اینکه از نظر قانونی وی را مستحق دادن چنین دستور یا اعمال نفوذ می داند .در محدوده های مشخص می توان این نوع قدرت را بدی نگونه تعبیر کرد که زبردست یا کسی که تحت اعمال نفوذ قرار م یگیرد، چنین تعهدی دارد یا مجبور است که آن قدرت را بپذیرد

استونر، ۱۳۷۹، میزان قدرت قانونی برحسب نوع سازمان تغییر می کند. قدرت قانونی در سازمانهای نظامی که در ماهیت هر مقام سازمانی نهفته است، به دقت مشخص شده، به طور وسیع، شناخته شده و به شدت از آن اطاعت می شود.

مورهد و گریفین ۲ استفاده مستمر و مبرم از قدرت قانونی دارای آثار زیر است:

الف (دلسردی، ب متفاوتی و در نهایت احساس ب یا اعتبار شدن این نوع قدرت از دید کارکنان.

ب (کاربرد این نوع قدرت چنانچه توأم با قدرت تخصصی نباشد، باعث هدر رفتن نیروی انسانی م
یشود.

ج (کاربرد این نوع قدرت ممکن است متضاد با فلسفه جدید مدیریت در زمینه مشارکت کارکنان در
تصمی مگیری های مربوط به سازمان باشد.

د (اتکای صرف به این قدرت باعث عدم تمکین کارکنان و در نهایت نارضایتی می شود. مشبکی،

۱۳۸۵

قدرت پاداش :

قدرت پاداش بر این اساس قرار دارد که یک نفر اعمال کننده نفوذ، این توانایی را دارد که بر فرد
دیگری کسی که تحت اعمال نفوذ قرار می گیرد به سبب اجرای دستورات یا انجام دادن کارها پاداش
بدهد .

استونر، ۱۳۷۹، قدرت پاداش برحسب درجه کنترل یک شخص بر پادا شهایی که برای دیگران ارزش
دارد، سنجیده می شود.

از دیدگاه فرنچ و ریون (۱۹۵۹) قدرت پاداش منجر به پذیرش ساده افراد می شود که تا حدودی
تعهد را به وجود م یآورد و مقاومت کارکنان نیز در برابر قدرت پاداش به حداقل می رسد و عدم
مقاومت ساده کارکنان باعث به وجود آمدن فضای نسبتاً باز می شود.

قدرت پاداش زمانی تقویت خواهد شد که افراد توانایی دادن پاداش را در مدیر « هرسی و بلانچارد، « ۱۳۸۰ ببینند اتکای به این نوع قدرت، سازمان را با مشکلات زیر روبه رو می کند:

الف (استفاده دایمی از امکاناتی چون ارتقا و اعطای پاداش مادی لزوماً همیشه در اختیار مدیران نیست، به خصوص در سازمانهایی که اتحادیه های کارگری و یا گروههای غیررسمی، نفوذ زیادی دارند.

ب (آثار استفاده از این نوع قدرت کوتاه مدت است.

ج (کارکنان ممکن است فکر کنند که مدیران با استفاده از این نوع پاداش می خواهند آنان را دستاویز خود قرار داده و آن را جدی نگیرند) مشبکی، ۱۳۸۵

قدرت اجبار :

زمانی پدید می آید که شخصی از توانایی تنبیه و یا وارد آوردن لطمه جسمی یا روانی به شخص دیگر برخوردار باشد، استفاده از قدرت اجباری به قیمت رنجش و دشمنی کارکنان تمام خواهد شد.

این نوع قدرت مبتنی بر توانایی شخص به تنبیه شخص دیگر، در صورت اطاعت نکردن یا انجام ندادن وظیفه در سازمانها است و از محروم کردن از امتیازات کوچک شغلی تا اخراج از کار، دامنه تنبیه را تشکیل می دهد ،

اجرای قدرت اجبار به طور مستمر و مداوم باعث دلسردی، ترس، یأس و در نهایت پایین آوردن کارایی و عملکرد در سازمان، نارضایتی و ترک سازمانی خواهد شد .

نکته ای که می توان گفت این است که سازمان هایی که براساس مدیریت قدیمی اداره می شوند بیشتر از این روش استفاده می کنند و آن را به عنوان مبنایی برای کنترل و نظارت کارکنان به کار می برند.

قدرت تخصص بر این باور متکی است که مدیر یا کسی که « قدرت تخصص اعمال نفوذ می کند، دارای تخصص مربوط به پاداش ویژه های است که افراد زیردست آن را ندارند

قدرت تخصص جنبه شخصی ندارد و به ماهیت کاری مربوط است و در کارهایی که احتیاج کمتری به نظارت دارد، مؤثر واقع می شود و ممکن است به مرور احتیاج به نظارت را کم اهمیت سازد، مشبکی،

۱۳۸۵

قدرت تخصصی دارای نفوذ گسترده ای است که به تجربیات، مهارت ویژه یا دانش بستگی دارد.

این قدرت در جایگاه های مختلف سازمانی ظاهر می شود. به بیان دیگر ممکن است بر مقام ها و شغل ها اولویت پیدا کند. از طرف دیگر ممکن است رابطه قدرت شخص با اختیار رسمی به مراتب کمتر باشد. مدیران سطح بالای سازمان در مورد یک موضوع مهم و حیاتی سازمان تصمیم می گیرند، ولی برعکس کارکنان سطح پایینتر

سازمان ممکن است تخصصی داشته باشند که مدیران بالا برای تصمیم گیری به آن تخصص نیاز دارند. تخصص از مهمترین منابع اثرگذاری در دنیای فناوری امروز است. با تخصصی شدن کارها، وابستگی افراد به تخصص ها برای رسیدن به اهداف بیشتر شده است.

قدرت مرجعیت :

قدرت مرجعیت بر این اساس قرار دارد که یک نفر یا یک گروه تمایل دارد که کسی یا صاحب قدرتی را معرف خود بداند یا کارهای او را تقلید کند. برای مثال مدیران آگاه دارای چنین قدرتی م ی شوند و زبردستان افتخار می کنند که پیرو کارهای آنان هستند، یا کارها را همانند آنها انجام می دهند. یک چنین قدرتی می تواند در رابطه با همکاران وجود داشته باشد. گاهی برخی از همکاران دارای نوعی جذابیت یا فرهمندی هستند که دیگران را وادار می کنند از آنها تقلید نمایند. چنین قدرتی به طور مستقیم به عواملی بستگی دارد که افراد شخصیت دیگری را مورد ستایش قرار دهند و بخواهند در هر زمینه ای از او تبعیت کنند، این قدرت دارای ماهیت احساسی است و کارکنان در ارتباط با اعمال این نوع قدرت، حالت مجذوبیت و شیفتگی، وفاداری و تعهد نسبت به رئیس دارند

گالبرایت ۲ قدرت را به سه نوع؛ الزامی، جبرانی و مشروط تقسیم کرده است.

مهم این است که رفتار فردی مدیر و شیوه های رهبری او به شدت تحت تأثیر محیط فرهنگی است .
به عبارت دیگر شیوه رهبری و مدیریت هر رهبر سازمانی جلوه ای از ساخت فرهنگی آن سازمان
است . بنابراین موضوع منابع قدرت موضوعی است که به شدت با فرهنگ سازمانی عجین شده است .
ضرورت توجه به فرهنگ سازمانی تا جایی است که صاحب نظران بر این باورند که اگر قرار است در
یک سازمان اثربخشی و تغییرات مؤثر و پایدار به وجود آید فرهنگ آن سازمان را باید شناسایی کرد
و در آن تغییراتی ایجاد نمود .

از فرهنگ سازمانی تعاریف گوناگون به عمل آمده است:

فرهنگ باورها، انتظارات، نگرش ها و هنجارهای مشترکی تلقی می شود که همه جامعه را به هم
پیوند می دهد

فرهنگ سازمانی بر ارزش ها، اعتقادات، هنجارها، انتظارات و فرضیات مشترک که افراد را به یکدیگر
مرتبط می کند اطلاق می شود. تاکنون تقسیم بندی های متعددی از انواع فرهنگ سازمانی انجام
شده است،

دنیسون ۳ فرهنگ های سازمانی را با توجه به میزان تغییرات محیط رقابتی و میزان توجه سازمان
بر امور داخلی و خارجی به چهار دسته ثابت، انعطاف پذیری، مشارکت و رسالتی تقسیم می کند.

۱- درگیر شدن در کار

مشارکت: (که شامل اختیار دادن به کارمندان) توانمندسازی(، کارگروهی کردن) تیم سازی (و
توسعه قابلیت های کارمندان است ۲

۲- همانندی

سازگاری یا یکپارچگی: (که شامل ارزشهای محوری، موافقت کارکنان و هماهنگی و یکپارچگی
می باشد.

۳- انطباق پذیری

که شامل ایجاد تغییر، مشتری مداری و یادگیری سازمانی است.

۴- رسالت یا مأموریت

که شامل رهبری (جهتگیری راهبردی)، اهداف، مقاصد و دیدگاه می باشد)

آنچه که از متون ساده رهبری تفهیم می شود، آن است که رهبران نمی توانند فرایند نفوذ و نحوه استفاده از قدرت خود را به میل خود انتخاب نمایند و این موضوع به شدت با فرهنگ سازمانی در آمیخته است

نتایج تحقیق نشان داد که: قدرت غالب مدیران، قدرت تخصص است و منابع قدرت مشروع، ارجاعی، قهریه و پاداش به ترتیب در رده های بعدی قرار گرفتند. همچنین سبک رهبری غالب مدیران، سبک رهبری استدلالی است و سبکهای مشارکتی، دستوری و تفویضی به ترتیب در رده های بعدی قرار گرفتند .

ذاتی یا اکتسابی بودن مدیریت و رهبری

در مورد ذاتی یا اکتسابی بودن مدیریت و رهبری نظریات متفاوتی توسط گذشتگان ارائه شده است. بعضی صفات و تواناییهای مدیریت و رهبری را ذاتی دانسته و تقدیر الهی می دانند که فردی را برای رهبری خلق می کند و برخی بر اکتسابی بودن صفات رهبری تکیه دارند. ویژگیهایی مانند سلامت جسمی، شهامت، تحمل، صبر، تواضع، ایثار، عفو، شجاعت، هوش بالا، فرهی، قوت اراده، اعتماد به نفس، مصمم بودن و امانت داری را عامل مدیریت و رهبری در افراد می دانند.

با توجه به این که بسیاری از صفات مدیریت و رهبری اکتسابی و بر اثر تجربه تکامل پیدا می کنند و از طرف دیگر افرادی با هوش بالا نه تنها نتوانسته اند در دیگران نفوذ کنند، بلکه مشکل ارتباطی نیز داشته اند و همچنین بسیاری از افرادی که در مدیریت نیز نبودند چنین صفاتی داشتند، می توان گفت مدیریت و رهبری صرفاً ذاتی نیست. اگر چه اعتقاد به ذاتی بودن ویژگیهای مدیریت از قطعیت افتاده است، مع ذلک هر کسی نمی تواند بدون داشتن زمینه ها، استعدادها و قابلیت هایی به رهبری یا

مدیریت پردازد. داشتن استعداد یادگیری، شناخت و تطبیق با محیط می تواند عاملی برای کسب موفقیت در مدیریت به حساب آید.

بهترین صفاتی که در رهبران یا مدیران غالب وجود دارد، هوش، برون گرایی، اعتماد به نفس و دل سوزی است. از این صفات غیر از عامل هوش، بقیه صفات از قابلیت تعمیم کمی برخوردارند.

یکی از مشکلات اساسی آموزش مدیریت در جوامع مختلف، به ویژه در جوامع عقب نگه داشته شده، این تفکر است که مدیریت امری فطری و ذاتی است. اصولاً این فکر که مدیریت امری ذاتی است و نیاز به آموزش ندارد، فکری نادرست و زیان بار است. درجهی زیان باری آن در مدیریت آموزشی بیشتر از سایر مدیریت هاست.

آنچه ما از مطالعه دربارهی انسان، مدیریت و رهبری دریافت می کنیم این است که موفقیت در رهبری علاوه بر خصوصیات فردی رهبر، به ویژگی های زیردستان یا پیروان، محیط و درک عوامل مؤثر بر همه ی آنها مربوط می شود.

توانایی های مدیریت و رهبری آموزشی

الف - توانایی های عمومی:

۱ - سلامتی جسمی: مدیر مدرسه باید از سلامتی کامل برخوردار باشد تا بتواند وظایف خود را به خوبی انجام دهد. <عقل سالم در بدن سالم است.>

۲ - سلامتی روانی: سلامتی روانی به مراتب از سلامتی جسمی مهم تر است. افرادی که سلامتی روانی ندارند، نه تنها زندگی را به خود، بلکه به همه ی اطرافیان خود تلخ و ناگوار می کنند و سبب ناراحتی، دل سردی، سرگشتگی، افسردگی و رفتار تهاجمی افراد و هم چنین سبب بهم خوردگی محیط و اختلال در رفتار زیردستان می شوند.

۳ - سلامتی عاطفی: عاطفه در حقیقت جنبه‌های کیفی زندگی و رفتار را به وجود می‌آورد که تأثیر فراوانی در موفقیت انسان‌ها دارد. بسیاری از جذب‌ها و دفع‌ها از طریق عاطفه انجام می‌گیرد. مدیر باید نه بی‌عاطفه و نه مبالغه‌آمیز پرعاطفه باشد.

۴ - سلامتی عقل و قدرت تفکر و ادراک: تفکر منطقی اساس کار مدیریت است. او باید با تفکر منطقی از شناسایی مسأله تا پیدا کردن راه حل‌های مناسب برای مشکلات و مسائل پیش رود.

۵ - ایمان: ایمان یعنی باور، یقین و تصدیق تفکر، عمل و وجود کسی و یا چیزی مبنی بر اینکه با حقیقت هماهنگی و مطابقت داشته باشد. ایمان توحیدی و تشکیلاتی برای مدیر آموزشی مطرح است و باید مقید باشد.

۶ - تقوی و تعهد: تقوی به معنی خودنگهداری می‌باشد. تقوی اصل حفظ مدیریت از خطاها و باز کردن راه برای انجام کارهای خیر است. تعهد به معنی پای بندی به اصول و فلسفه و یا قراردادهایی که انسان به آن‌ها معتقد است.

ب - توانایی‌های بلوغی

۱ - دانش: مدیران آموزشی به دو نوع دانش عمومی و دانش تخصصی نیاز دارند تا بتوانند مسائل و موضوع‌های اجتماعی، انسانی، سازمانی و آموزشی مربوط به کار خود را درک کنند. مدیر باید یک انسان تحصیلکرده باشد و در رشته یا کار خود توان و آگاهی تخصصی و مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی را کسب کرده باشد.

۲ - تجربه: بهترین مدیر آموزشی کسی است که علاوه بر آموزش‌های کلاسیک و علمی، به طور عملی در مدارس به تدریس پرداخته و تجربیات لازم را کسب کرده باشد.

۳ - قدرت تشخیص، قضاوت، تصمیم‌گیری و حل مسائل: مدیر باید مسائل و مشکلات محیط آموزشی را درک کند و به موقع راه حل‌های مناسب برای حل آن‌ها ارائه دهد. درک رفتار انسان‌ها و تشخیص علل رفتار آن‌ها و قضاوت درست درباره‌ی آن‌ها از مسائل مهم مدیریت است. تشخیص صحیح، مقدمه قضاوت درست است.

۴ - هدفدار بودن و انگیزه داشتن: هدفدار بودن مدیر آموزشی دو جنبه دارد یکی مربوط به اهداف نظام و سازمان آموزشی و دیگری هدفدار بودن خود مدیر است.

۵ - نگرش و جهان بینی: در مدیریت اعتقادات و برداشت‌های مدیر منشأ رفتار، روش‌ها و سبک‌های مدیریتی اوست.

۶ - اخلاق و رفتار مناسب: حسن خلق و سلوک از گران‌بهاترین سرمایه‌های انسان است. بیشتر موفقیت‌ها و شکست‌های ما در زندگی حاصل خوبی و یا بدی اخلاق ماست. پیامبر(ص) فرموده: خلق و خوی بد رفتار را تباه می‌سازد.

ج - توانایی‌های رهبری

۱ - قدرت پاداشی: فردی که توانایی دادن پاداش‌های مثبت مادی و تأمینی داشته باشد و بتواند عده‌ای را بر اساس نیازهایشان مورد حمایت قرار دهد، دارای قدرت پاداشی است.

۲ - قدرت اجباری: کسی که می‌تواند عده‌ای را جریمه، از کارشان اخراج و یا به زندان بیندازد، دارای قدرت اجباری است. افراد از ترس به تبعیت می‌پردازند.

۳ - قدرت قانونی: قدرتی است که قانون به فرد می‌دهد و دیگران را وادار به تبعیت می‌کند. احترام به قانون و یا چاره نداشتن از اطاعت آن منبع قدرت است.

۴ - قدرت مرجعیت: این قدرت بیشتر مربوط به ویژگی‌های فردی است. مدیری که در زمان بحرانی و هنگام بروز مشکلات غیر مترقبه، با خونسردی و اطمینان راه‌حل‌های مناسب و منحصر به فرد ارائه می‌دهد، از قدرت مرجعیت برخوردار است.

۵ - قدرت تخصصی: دانش و تخصص فرد و پیدا کردن راه‌حل‌های علمی برای مشکلات، منبع دیگر قدرت است

تئوری‌های رهبری

تئوری باس:

برنارد باس در تحقیقی که روی رهبران فرهمند انجام داد با دو نوع رهبران روبه‌رو گشت:

۱- رهبرانی که رفتار عمل دارند (فقط در خود)

۲- آنانی که موجب تحول می‌شوند (هم تحول در دیگری و انجام عمل در خود)

آنها که رفتار عملی دارند، آنچه را که زیردستان باید انجام دهند و به آنها برسند مشخص می‌کنند که نیازها و شرایط را طبقه‌بندی می‌نمایند و زیردستان را یاری می‌دهند، ولی رهبرانی که موجب تحول می‌گردند ما را تحریک می‌کنند تا بیش از آنچه که انتظار انجام آن را داریم، انجام دهیم و به ما تفهیم می‌شود که تا به ارزش کاری که انجام می‌دهیم پی ببریم.

تئوری ویژگی و خصوصیات رهبری

این رویکرد ویژگیها، خواص و مشخصه‌هایی را شناسایی می‌کند که در رهبران موفق و مؤثر وجود دارد.

در رابطه با موضوع رهبری اولین روی آوری که بسط و توسعه داده شده است این تئوری می‌باشد.

این تئوری متغیر "رهبر" را بنا قرار می‌دهد. ویژگی و خصوصياتی که رهبر داراست به عنوان عامل مهم در تعیین اثربخشی فرآیند رهبری مورد قبول واقع شده است. به عبارت دیگر ویژگی‌های خاصی نظیر نیروی جسمانی، قدرت فکری، هوش، ظاهر مناسب، قدرت تشخیص، اعتماد به نفس و ثبات عاطفی در رهبر نقش تعیین کننده دارند.

هنری سه چیز را شناسایی می‌کند هوش بالای میانگین، ابتکار و سطح بالایی از اعتماد به نفس. وی همچنین اولین کسی است که اشاره می‌کند مالکیت این به خودی خود یک رهبر خوب ایجاد نمی‌کند.

پیتر دراگر اصول متعالی رفتار و مسئولیت را شناسایی کرد، همچنین استانداردهای بالای عملکرد و احترام به کارکنان چه افراد و چه کارگران.

نتایج گیزلی نشان داده است که برخی از ویژگی‌های شخصیت تا حدودی با رهبری مؤثر ارتباط دارد. یعنی هر چه مقام شخص بالاتر بوده است. این ویژگی‌ها مؤثرتر بوده‌اند.

همچنین اعتماد به نفس به سطح شغلی در هر سازمانی وابستگی داشته است.

در چند دهه اوایل قرن ۲۰ محققان سعی در دستیابی به خصوصیات و تفاوت‌های روانی و فیزیکی عام و کلی رهبران از غیر رهبران داشته‌اند. گروهی از جمله گوین عقیده داشتند که لازمه رهبری قد بلند و وزن زیاد است و اینگونه افراد را رهبری موفق می‌دانستند. با توجه به تمامی این تحقیقات، محققان بر این باورند اگر چنانچه شخص چند درصدی از این خصوصیات در وجودش باشد دلیل موفقیت او در رهبری نمی‌شود.

تئوری‌های شخصی ارائه‌گر یک نقطه شروع مفید می‌باشد، این قدرت عالی و جذبیت آنهاست ضعف در جایی است که این خواص سنگی شده و به یک داروی سازمانی یا غیر قابل انتقال تبدیل شوند سازمانهایی که چنین تئوری را اتخاذ می‌کنند حداقل تأیید می‌کنند که یک تفاوت اساسی بین اجرای یک کار و سازماندهی هدایت و جهت‌دهی سایرین در اجرای کار وجود دارد.

تئوری سبک رهبری

تئوری رهبری را به گونه‌های مختلف می‌توان رده‌بندی کرد، یک گونه رده‌بندی به صورت تئوری‌های کلیت‌گرا و تئوری‌های مشروط مداری عنوان شده است. تئوری کلیت‌گرا شامل تئوری ویژگی‌ها و خصوصیات رهبری، روی آوری رفتار رهبری، روی آوری تئوری‌های X و Y و روی آوری سیستم می‌باشد. تئوری مشروط مداری موارد زیر را در بر می‌گیرد روی آوری مشروط مداری فرد امیدوار، تئوری مسیر - هدف، مدل سه بعدی رهبری ردین و تئوری سیکل زندگی

بنابراین مطالعه سبک‌های مدیریت این است که کارکنان برای مدیرانی که از سبک‌های مخصوص رهبری استفاده می‌کنند بیش از کسانی که از سبک‌های متفاوت استفاده می‌کنند کار خواهد کرد.

طبقه‌بندی سبک‌های رهبری در یک سلسله دموکراتیک اقتداری معمول است، مدرکی وجود دارد که با سطوح بالای موفقیت در کسب و کار رضایت شغلی کارکنان و منازعات کمتر و شکایت ارتباط دارد.

بیشترین مطالعات مربوط به نظریه ۷ و X مک گریگورو بلیک و موتن و لیکنتر می باشد.

اخطارهایی وجود دارد هر سبک مدیریت باید به وسیله اعتماد متقابل، احترام و اطمینان موجود بین مدیر و زیردستان حمایت شود، اگر این ویژگیها وجود نداشته باشد هیچ سبکی مؤثر نیست.

باید شفافیت هدف و جهت در اولین مکان وجود داشته باشد و این باید حاصل از سازمان باشد و مشارکت نیز در صورت وجود شفافیت، موجود است.

رابطه بین رهبر، کار، گروه و محیط ممکن است در شکل ۳-۹ و ۴-۹ نمایش داده شود.

شبکه‌های مدیریتی در رهبری

درموکراتیک	مشاوره مشارکت	استبدادی
۱- تصمیمات گرفته شده به وسیله مشاوره یا رأی اکثریت.	۱- رهبر تصمیماتی را پس از مشاوره با گروه اتخاذ می کند	۱- رهبر تمامی تصمیمات نهایی برای گروه را اتخاذ می کند
۲- تمامی اعضاء به وسیله تصمیم گروهی مقید شده و از آن حمایت می کنند	۲- ارتباطات کلی بین رهبر و اعضاء شکل می گیرد	۲- نظارت نزدیک
۳- تمامی افراد به بحث کمک می کنند	۳- رهبر حامی و توسعه دهنده است	۳- اعضا علایق خود را مادون سازمان قرار می دهند
۴- روشهای کار نامشخص	۴- پرسش و دلپهری	
۵- نقش رهبری به وسیله رئیس صورت می گیرد	۵- رویکرد پرسش و ترغیب	۵- تقاضاهای عالی بر کارکنان قرار داده می شود
	۶- رهبر مسئولیت نتایج را بر عهده می گیرد	۶- محیط قهرآمیز

مضرات و فواید سبکهای مدیریتی

مضرات:

- ۱- روش مردم سالاری (دموکراتیک): این رهبران همکارانی را که عمل را مقدم می‌شمارند دیوانه می‌کنند، چرا که بحث و گفتگو وقت‌گیر است و پیشرفت کار را کند می‌کند.
- ۲- روش استبدادی: این رهبران آنقدر یک بعدی و یک سونگر هستند که با جلوگیری از ابزار انکار و اطلاعات دیگران، آنها را خشمگین و آزرده می‌سازند.
- ۳- روش سهل انگاری: رهبران سهل انگار همکاران خود را وادار می‌کنند که در نتیجه عدم هدایت و رهبری سستی و کاملی در پیش بگیرند.

فواید:

- ۱- روش دموکراتیک: این رهبران افراد را به استفاده از مهارت‌ها و تواناییهایشان تشویق می‌کنند تا کار با کیفیت بهتر انجام شود.
- ۲- روش استبدادی: زمانی که نیاز به انتخاب یک مسیر مشخص احساس می‌شود، این رهبران در کارکنان خود ایجاد سرعت، همفکری و صراحت می‌کنند.
- ۳- روش سهل انگاری: اینگونه رهبران برای افراد خلاق مناسب هستند که به خوبی در یک محیط خالی از ضوابط و مقررات کار می‌کنند، این شیوه زمانی مفید است که هماهنگی گروهی کمتری لازم باشد. ۱۱

شبکه مدیریتی (بلیک و موتن)

شبکه مدیریتی حالتی از سبکهای مدیریت براساس انطباق ۲ بعد از توجه مدیریت می باشد یعنی توجه به افراد و توجه به تولید و بازده. هر یک از دو بعد در یک مقیاس گراف ۹ نقطه‌ای ترسیم شده و ارزیابی متشکل از سبک مدیریتی مطابق با مکانی است که در هر یک خارج می شود، از این رو یک امتیاز پایین در هر محور منعکس کننده فقر در سبک مدیریتی می باشد و یک امتیاز بالا در هر یک منعکس کننده حد بالایی از توان توجه و متعهد به هر حوزه می باشد، مفهوم این است که یک سبک مدیریتی موفق، مؤثر و کافی وجود دارد.

اطلاعاتی که موقعیت روی شبکه براساس آن است از پرسشنامه‌های ساختار بندی شده‌ای به دست می آید که به تمامی مدیران و سرپرستان در بخش واحد یا ناحیه سازمان برای ارزیابی ابلاغ شده است.

تئوری‌های: X و Y مک گریگور

داگلاس مک گریگور مسئله عامل انسانی را با استفاده از دو مجموعه از فرضیات تیلور ساخته است. تئوری X و تئوری Y. او می گوید مدیریت باید با این سؤال اساسی شروع شود که مدیران خود را در رابطه با دیگران چگونه می بینند؟ این امر مستلزم مقداری تفکر در مورد مفهوم ماهیت انسان است. مک گریگور ۲ مجموعه از فرضیات را در مورد ماهیت افراد مشخص کرده او یکی را تئوری X و دیگری از تئوری Y خواند.

۱- فرضیات تئوری X:

بر طبق نظریات مک گریگور فرضیات سنتی درباره اهمیت یا طبیعت افراد که در تئوری X وجود دراد به شرح زیر می باشد:

الف) انسان متوسط ذاتاً کار را دوست نداشته و اگر بتواند از آن اجتناب می نماید.

ب) به علت این خصوصیت انسانی در مورد دوست نداشتن کار، اکثر افراد باید تحت فشار کنترل، رهبری و تهدید به نتیجه قرار گیرند تا بتوان از آنها کوششهای کافی را جهت تحقق دادن به هدفهای سازمانی بیرون کشید.

ج) انسانهای معمولی ترجیح می‌دهند مورد رهبری قرار گیرند، آرزو دارند از مسئولیت بپرهیزند، نسبتاً جاه طلبی کمی دارند و از همه بیشتر تأمین می‌خواهند.

۲- فرضیات تئوری ۷:

فرضیات تئوری ۷ که به وسیله مک‌گریگور ملاحظه شده به شرح زیر است:

الف) صرفاً کوشش جسمی و کوشش فکری در کار درست مثل تفریح و استراحت امری طبیعی است.

ب) کنترل خارجی و تهدید به مجازات افراد تنها وسایلی نیستند که می‌توان از طریق آنها کوشش افراد را در جهت اهداف سازمانی به دست آورد.

ج) متعهد در قبال اهداف تابعی از پاداشهایی است که همراه با تحقق اهداف ارائه می‌شود.

د) انسانهای متوسط یا معمولی در شرایط مناسب نه تنها می‌آموزند که بپذیرند بلکه در پی قبول افراد توزیع شده است.

این دو مجموعه از فرضیات اساساً با هم متفاوت می‌باشند، تئوری X بدبینانه، ایستا و بی‌انعطاف است، کنترل در این تئوری عمدتاً خارجی است یعنی به وسیله بالادست بر زیردست تحمیل می‌شود برعکس تئوری ۷ خوشبینانه، پویا و دارای انعطاف بوده و بر خود رهبری و یکپارچگی نیازهای افراد با تقاضاهای سازمانی تأکید دارد.

تئوری‌های اقتضایی

تئوری‌های اقتضایی، تئوری‌هایی هستند که برای شرایط به وجود آورنده فرآیند رهبری ارزش خاصی قائلند. مبنای فرض در این تئوری‌ها بر این است که شرایط مختلف، شیوه‌های متفاوت رهبری را اقتضاء می‌کند. به همین جهت نظریه‌ای که سعی در بیان فرآیند رهبری دارد باید متغیر "شرایط" را به عنوان جزء اصلی مدل تلقی نماید با اینکه تئوری‌های اقتضایی هنوز در مرحله تکامل می‌باشند ولی به بیان فرآیند رهبری کمک شایانی نموده‌اند.

طبق این نظریه که با ملحوظ داشتن "شرایط" سعی در بیان رهبری دارد، عوامل تعیین کننده اثربخشی در آن به شرح زیر است:

چگونگی اهداف خواسته شده‌ای که باید تحقق پذیرد، استعدادها و انتظارات پیروان، ویژگی‌های سازمانی که رهبری در آن جریان دارد.

مفهوم تئوری اقتضایی برای رهبری ابتدا به وسیله فیدلر در دهه ۱۹۶۰ توسعه یافت. اثر فیدلر موقعیتهایی را شناسایی کرد که در آن هم سبکهای مشارکتی و هم امری مدیریت به طور مؤثر عمل می‌کرد سبک امری در بینهایتها عمل می‌کرد که در آن موقعیت برای رهبر بسیار مطلوب یا بسیار نامطلوب بود.

موقعیت بسیار مطلوب به عنوان ترکیبی از شرایط تلقی می‌شود که در آن رهبر به وسیله گروه مورد اعتماد و علاقه قرار می‌گیرد فعالیت کاملاً درک شده، رهبر دارای حد بالایی از احترام داخل گروه می‌باشد و باید دارای حد بالایی از تأثیر بر اعضا می‌گردد از نظر پاداش و تنبیه می‌باشد و رهبر از پشتیبانی از سوی سازمان لذت می‌برد.

غیر مطلوب به عنوان موقعیتی است که کاملاً برعکس بوده، در آن فعالیت به روشنی تعریف نشده و کار در یک محیط سخت اجرا می‌شود.

فیدلر ۳ نوع موقعیت رهبری را معرفی می‌کند.

۱- رابطه عضو با رهبر

۲- ساختار سازمانی

۳- موقعیت قدرت رهبری

روش کار فیدلر به اسن صورت بود که ایشان برگ سؤالی را تنظیم کرد که نظر مدیران و یا رهبران را نسبت به همکاران و کارکنان از طریق دادن امتیاز به آنها جویا شود که از رهبران خواسته شده بود که "همکاران با بیشترین امتیاز mpc" و "همکاران با کمترین امتیاز lpc را مشخص کنند. تحقیقات

فیدلر نشان داد که رهبران با "lpc بالا" بیشتر دارای روحیهٔ آرادمندی هستند و به احساسات مردم علاقمندند و در حالیکه رهبران با "lpc پایین" دارای روش مقتدرانه، معتقد به تأکید بر وظیفه‌گرایی و روشهای کنترلی هستند و کمتر ره ارضای احساسات و عواطف زیردستان علاقه‌مندند.

همکاران با کمترین "lpc" بیشتر به مساحت توجه می‌کنند، اما همکاران با "lpc بالا" به مراعات توجه می‌کنند و از کارایی بالایی برخوردارند.

جان ادیر سه متغیر را در هر موقعیت کاری شناسایی می‌کرد، این سه وظیفه، تیم و گروه میباشد و افرادی که این تیم را تشکیل می‌دهند آنها به عنوان یک مورد خاص دارای روابط دوگانه و بسیار و بسیار تعادل دیده می‌شوند، وظیفه مدیر هماهنگ کردن این سه فعالیت مولد می‌باشد. لذا این با تطبیق تفاوتها، مشارکت در اهداف و جاه طلبی‌های شخصی، نگهداری تیم زمانبندی تولید و خروجی سروکار دارد کهب ای در یک موقعیت سازمانی متغیر و خاص اجرا شود، هر یک ممکن است مؤثر باشند یعنی وابسته به کاربرد و مناسب باشند یعنی متناسب با موقعیتهای معین و یا نا مؤثر و نامتناسب باند.

به صورت یک مدل ۳ بعدی (شکل ۵-۹) می‌باشد.

تعریف خود رهبری: توانایی مارکنان در ایجاد انگیزه در خود برای انجام کارهایی که طبعاً برای آنان جالب است.

نمودار سازمانی برای خود رهبری یا مدیریت مشارکت مناسب و مؤثر:

۱- بوروکرات: توجهی اندک به روابط فعالیتها مناسب در موقعیتهایی که قوانین و رویه‌ها اهمیت دارند.

۲- استبدادی خیرخواه: بسیار فعالیت توجه دارد و به روابط کمترین توجه را دارد و در فرهنگهای وظیفه‌ای مناسب است.

۳- توسعه‌گرا: توجه بسیار بالا به روابط و توجه اندک به فعالیتهای مناسب در جایی که تعهد همکاری و رضایت افراد برجسته است

۴- مدیر اجرایی: توجه بالا به فعالیت، توجه بالا به روابط و مناسب در جایی که تحقق استانداردهای بالا وابسته به سطح بالایی از انگیزش و تعهد می باشد.

نامناسب و نامؤثر

هدف: مجموعه میانی از کادرها چهار رهبر

نوع ادراکی از نظریه "ویلیام. جی ردین را شناسایی می کند، این ادراکها ممکن است به انواع شخصی نامؤثر و نامناسب یا مؤثر و مناسب تفسیر شود.

شکل ۵-۹، مدل ۳ بعدی اثربخشی رهبری (ویلیام. جی. ردین)

شبکه مدیریت ۱-۱: مدیریت نامحسوس خوانده می شود یا سهل انگار و بی خاصیت یعنی نه به افراد نه به تولید توجه می شود.

شبکه مدیریت ۱-۹: مدیریت باشگاهی که به کارکنان توجه بیشتر می شود ولی تولدی اهمیت کمتر دارد.

شبکه مدیریت ۵-۵: مدیریت میانه که توجه همزمان به عملکرد سازمان و رضایت شغلی آنان می شود.

شبکه مدیریت ۱-۹: مدیریت استبدادی یا خودکامه که به تولید و کارآیی توجه می شود ولی به کارکنان هیچ توجه نمی شود.

شبکه مدیریت ۹-۹: مدیریت تیمی نامیده می شود یعنی به تولید به کارکنان اهمیت زیادی می شود که منجر به بهبود عملکرد می شود.

تئوری مسیر- هدف

این نظریه روی آن موضوع تأکید دارد که رهبری چگونه می تواند روی درک زیردست از کار خود، هدفهای شخصی او و مسیرهای منتهی به هدف تأثیر بگذارد و رابطه تناتنگی با نظریه توقع دارد.

هاوس با کمک دم‌لر نظریه کامل از تأثیر رفتار رهبر روی انگیزه‌های زیردستان طراحی کرد. این نظریه می‌کشد تا اثرات چهار نوع رفتار رهبری را روی ۳ گرایش از زیردستان نشان می‌دهد.

انواع رفتار رهبری عبارتند از:

۱- رهبری هدایت‌گرا

۲- رهبری حمایت‌گرا

۳- رهبری تشریک‌مسابی‌گرا

۴- رهبری عمل‌گرا

در این نظریه انواع رهبر فوق‌الذکر را با رضایت زیردستان، پذیرش رهبری توسط آنها و انتظاراتشان مربوط می‌سازد، به طوری که کارآیی آن‌ها افزایش یابد و این تغییر در عملکردشان افزایش حقوق و مزایا را به دنبال دارد.

این نظریه ۲ پیشنهاد را مطرح می‌کند؛ اول اینکه رفتار رهبری رضایتبخش باشد.

دوم اینکه رفتار رهبری محکم باشد و با ارائه آموزش خصوصی، راهنمایی، حمایت و پاداش محیط کار را مطبوع کند و تکامل بخشد.

این نظریه در مرحله آزمایشی خود می‌باشد اما کامل‌تر از نظریه فیدلر است، زیرا علاوه بر متغیرهای مربوط به وضعیت، خصوصیات شخص زیردستان را نیز مورد توجه قرار می‌دهد.

در این تئوری کوشید تا تئوری مبتنی بر مسیر-هدف را به وسیله ۲ متغیر ارائه نمایند و بدان طریق مؤثرترین و یا موفق‌ترین شیوه رهبری را تعیین کنند یعنی ۱- ویژگی زیردستان ۲- فشارهای محیطی و شرایطی محیط کار که زیردستان باید با آن شرایط سازش نمایند.

تئوری سیکل زندگی

این تئوری چگونگی رفتار رهبر را با سطح مؤثر رشد یافتگی مرئوسان مدنظر دارد. سال هرسی و کنت بلانچارد در نظریه سیکل زندگی که در واقع سبک مدل مشروط رهبری است، عامل رشد روانی زیردستان را وارد کرده‌اند.

رشد یافتگی با سن و سال کار ندارد، بلکه رشد یافتگی فرد یا گروه با توانایی قبول مسئولیت در هدایت رفتار خود ارتباط پیدا می‌کند و مفهوم رشد یافتگی به ویژه در ارتباط با شغل از اهمیت خاص برخوردار است.

(شکل ۶-۹) رابطه بین سبکهای رهبری و رشد یا فتگی زیردستان را نشان می‌دهد.

هنری: بهترین انطباق در یک نگاه اجمالی متوجه می‌شویم که تمامی نظریات رهبری دارای سهمی می‌باشند اما هیچ کدام به خودی خود پاسخی صحیح یا کامل نیستند.

مدل بهترین انطباق هنری، رهبر و زیر دستان و فعالیت موجود و محیط را با هم پیوند می‌دهد این عناصر هم تعامل هستند هم پویا.

این باید بیشتر توسعه یابد، برای مثال اگر گروه مؤثر این گفته که بهترین انطباق بدون اجرای بررسی بیشتر تحقق نمی‌یابد آسان است ولی مصنوعی.

هنری این موضوع را به شکل ذیل توصیف می‌کند:

- پشتیبانی: رفتاری که باعث ارتقا احساسات اعضای گروه با ارزش فردی می‌شود.
 - تعامل و تسهیل: ترغیب اعضا برای توسعه روابط حمایتی و رضایت بخش.
 - تأکید بر هدف: رفتاری که باعث تحریک آرزو و انگیزه برای عملکرد متعالی عملیاتی می‌شود.
 - تسهیل کار: فعالیتهای مدیریت کلاسیک، زمانبندی، هماهنگی و طرح‌ریزی
- پیترز، بیان می‌کند که این ممکن است نیاز به پرورش صلاحیتهای انعطاف‌پذیری و تعهد و پاسخگویی انگیزه را اضافه کند. این به وسیله ترکیبی از جهت دهی و حمایت در بخشی از رهبر به دست می‌آید و مسئولیت هر کسی است که هر شکل از رهبری یا سرپرستی را اجرا کند.

به علاوه در بسیاری از بخشهای جهان غرب یک فرهنگ جامع پدید آمده است، در وسیعترین مضمون این بدان معناست که افراد نیازمند و خواهان دانستن مکانی هستند که در آن قرار گرفتند به گونه‌ای که راضی به کار باشند و به گونه‌ای که مبنایی که این رضایت در آن مورد نیاز است را بفهمند. مهمترین انطباق شکلی از تئوری سازماندهی در محیط برای رهبری است، یک تئوری فرا اقتضایی و نیاز به تغییر ویژگیها و خواص را به کاربردهای موقعیتی درک می‌کند و هر تئوری برای رهبری دارای نقشی می‌باشد.

۳-۹ پیچیدگی‌های رهبری

وقتی موفقیت سرپرست مدیر و رهبر اتخاذ می‌شود فرضیات معینی صورت گرفته و نقشهای معین اتخاذ می‌شود.

فرضیات

رهبر به نام سازمان، بخش یا فعالیت عمل می‌کند. وی باید دارای حدی از قدرت تأثیر اختیار و مسئولیت باشد که در پی عملکرد رهبری مؤثر واقع شود که ممکن است ارتقا یابد یا به وسیله سازمان در هر زمان رد شود. (در سازمان‌های غربی این معمولاً و نه همیشه نتیجه شکلی از مشاوره یا ارزیابی عملکرد می‌باشد).

رهبر باید برای همه کسانی با وی در تماس هستند چه داخل و چه خارج سازمان، قابل قبول باشد که دامنه و پیچیدگی روابطی که وی باید توسعه دهد وابسته به این می‌باشد.

رهبر دارای فعالیتهای معین می‌باشد، همچنین دارای حوزه‌ای است که در آن قضاوت فردی و ابتکار فردی اعمال می‌شود، این شامل انعطاف‌پذیری، پویایی و پاسخگویی شده و همچنین شامل مشخصه‌های صداقت، اعتماد و تکامل می‌شود.

رهبران باید دانش و فهم کاری از فعالیتهای اجرا شده به وسیله کسانی شود که حوزه تدثیر آنها قرار دارد. این به معنای تبدیل شدن به یک متخصص فنی نیست. برای مثال مدیرانی که دارای منشی می‌باشند نمی‌توانند همیشه تایپ کنند اما باید بفهمند که تایپ چیست و چه مدت تایپ زمان می‌

برد و سطح قابل قبول عملکرد چیست و سطح قابل قبول ارائه چیست و بهترین و مناسب‌ترین ابزار که تایپ در آن وجود دراد چیست و غیره و این به تمامی حوزه‌های فعالیت بسط می‌یابد. جایی که چنین فهمی وجود ندارد عملکرد بد همیشه رخ می‌دهد.

۴-۹ فعالیتهای رهبران در سازمانها

این یک فهرست کلی از این فعالیتهای می‌باشد. آنها ممکن است در تمامی موقعیتهای سرپرستی، مدیریتی و هدایتی تا حدی کم یا زیاد وجود داشته باشد:

- قرار دادن توافق و ارتباطات اهداف
- ارائه تجهیزات مناسب منابع و محیطی برای قادر ساختن افراد به تحقق اهدافشان
- کنترل ارزیابی و بازنگری عملکرد و ارزیابی گروهها و افراد
- ارائه با خورد
- قرار دادن استانداردهای نگرش رفتار و عملکرد
- سازماندهی و هماهنگ سازی منابع
- تضمین جریانات روبه بالای مواد
- تضمین اینکه اهداف برای خروجیها تحقق می‌یابد.
- اتخاذ تصمیمات مؤثر
- توسعه قابلیتها و عملکرد گروه و اعضای آن
- توسعه کارآیی و اثربخشی گروه و خروجی آن
- نقشهای نماینده و دست نشانده داخل و خارج از بخش
- نقش والدینی

بیشتر فعالیتهای رهبری، مدیران سرپرستان رفتاری از این لیست می باشد. آن جوانی که کامل نیستند همچنان نیازمند توجه به جوانب رفتاری می باشند. برای مثال به خلق یک محیط کاری مؤثر نیازمند توجه به موضوعاتی نظیر توجهات فردی می باشد، سازماندهی کار نیازمند فهمی از بهترین روشها برای سازماندهی افراد برای اطمینان از این است که بازده به اندازه ممکن در دوره های زمانی خوب و امکانپذیر است. از این لیست، یک دامنه از ویژگیهای رهبری ممکن است توسعه یابد:

۱- تأکید: فهم واکنشهای افراد به درخواستهای مخصوص موقعیتهای وسایل فهم و تلفیق با نقطه نظر آنها، قابلیت شناسایی با تمایلات، آرزوها، امیدها و ترسهای گروه و اعضای آن.

۲- ارتباطات: در دوره های ساده و آشکار و به زبان گیرنده ها.

۳- برابری عدالت و انصاف: حاصل از عملکرد حل مسئله پاداش و مجازات می باشد

۴- خلاقیت و کاردانی: در توسعه کار و کارکنان درگیر و در توسعه روابط مثبت و مؤثر با آنها که از خارج از گرده یا بخش می باشند.

۵- توجه: مشارکت و درگیری فعال تمامی جوانب هدایت کار، فعالیت و مزیت کسانی که آن را اجرا می کنند و عواملی که بر آن تأثیر می گذارند.

سبک های رهبری

رئیس لیکرت براساس مطالعات اولیه میشیگان، تحقیقات وسیعی بعمل آورد تا الگوی کلی مدیریت مورد استفاده مدیران شایسته و کارآمد را در مقایسه با الگویی که سایر مدیران بکار می برند، کشف کند.

لیکرت در مطالعاتش دریافت که سبک های متداول مدیریت سازمان ها را می توان بر روی پیوستاری از سیستم یک تا چهار نشان داد این سیستم ها را می توان به شرح زیر توصیف نمود :

استبدادی آمرانه:

در این سبک تصمیمات بوسیله مدیران رده بالا اتخاذ می‌شود و به سلسله مراتب پایین‌تر ابلاغ می‌شود، زیردستان در تصمیمات سازمانی شرکت داده نمی‌شوند، سازمان از طریق ترس و تهدید افراد را وادار به کار می‌کند در این نوع سیستم افراد در کار تیمی درگیر نمی‌شوند.

استبدادی خیرخواهانه:

در این سبک تصمیمات هنوز به وسیله افرادی که در رده بالای مدیریت سازمان قرار دارند اتخاذ می‌شود، پاداش‌ها و برخی تنبیه‌ها برای انگیزش کارکنان به کار می‌رود، اطلاعات ممکن است از زیردستان به مدیران رده بالا منتقل شود ولی محدود به اطلاعاتی است که مدیران مایل به شنیدن آن هستند.

در کل در این سبک رهبر سازمان فردی است مستبد اما خیرخواه که مواظب کارکنانش هم هست. شاید الگویی شبیه پدرسالاران خوب ایرانی. (شاید برای مدیریت ایرانی بهترین سبک باشد).

مشورتی:

در این نوع از سیستم زیردستان از طریق پاداش‌ها و شرکت در اتخاذ بعضی تصمیم‌گیری‌ها انگیزش پیدا می‌کنند، مدیران به طور سودمندانه از عقاید و ایده‌های زیردستان استفاده می‌کنند، با این حال درگیری در اتخاذ تصمیمات ناقص و هنوز در تصمیمات عمده که بوسیله مدیران رده بالا اتخاذ می‌شود شرکت ندارند.

مشارکتی:

مدیران اطمینان کاملی به زیردستان خود دارند، ارتباطات بین زیردستان و بالا دستان خیلی زیاد است، زیردستان به طور کامل در فرایند تصمیم‌گیری شرکت داده می‌شوند، زیردستان به راحتی عقاید خود را بیان می‌کنند، در این نوع سیستم به مقدار زیادی کار تیمی وجود دارد، همه اعضای سازمان برای دستیابی به اهداف سازمان احساس مسئولیت می‌کنند. کارکنان از طریق پاداش‌های اقتصادی و شرکت در تصمیم‌گیری‌ها و دستیابی به اهداف انگیزش پیدا می‌کنند.

شاید مدیریت ژاپنی بهترین مثال باشد البته به این دلیل که فرهنگ ژاپنی پاسخگوی چنین رفتاری است.

شکل زیر که توسط مهندس جوادی دانشجوی دکترای DBA سازمان مدیریت صنعتی تهیه شده است، در طیفی وسیعتر انواع سبک های رهبری و معایب و مزایای آنها را ارائه می دهد:

ردیف	سبک رهبری سازمانی	اختصار	شرایط حاکم	ویژگی های رهبر	مزایا	معایب	کاربرد
۱	رهبری تحولی	Tranfor-mational Leadership	۱- انتظار رهبر بر بهترین بودن افراد تیم ۲- ارتقای انگیزه کارکنان به طریق آگاه سازی و ترسیم شفاف از اهداف و مأموریت سازمان	۱- الهام بخش بودن رهبران از طریق گفتار و رفتار ۲- توجه رهبر بر میزان ارزش آفرینی پس از تحول دارا بودن دیدی فراتر ۳- از هنجارهای موجود و درک عمیق از تحولات محیطی و روند سازمان ۴- توجه به احساسات و عواطف و افزایش هوش عاطفی خود و دیگران و نهایتاً نمود مطلوب بر دیگران	۱- بهره‌وری بالا و مشارکت همگانی ۲- امکان تلفیق با دیگر سبک‌های رهبری ۳- خلق توانمندی و اقتدار جدید و توانمندی قبلی سازمان	۱- نیاز بر تأیید شدن رهبر توسط جزئی‌ترین سطوح گروه و سازمان	۱- مناسب‌ترین برای موقعیت‌های کسب و کار ۲- امکان تلفیق دو سبک رهبری تعاملی و تحول گرا
۲	رهبری تعاملی	Transactional Leadership	۱- تأکید اعضای تیم بر تبعیت از رهبر در زمان شروع کار ۲- اعضای تیم وابستگی نظام پرداخت متناسب با تلاش و مطلوبیت ۳- تمرکز بر فعالیت‌ها و وظایف کوتاه مدت	۱- مجازات در مقابل کوتاهی افراد تیم و سازمان ۲- استفاده از ابزارهایی نظیر تن صدا و بدردر سالارانه ۳- شباهت بسیار زیاد این سبک رهبری با مد پریت	۱- شفافیت نقش‌ها و مسوولیت‌ها ۲- سنجش عملکرد پرسنل با شاخص‌هایی نظیر بهره‌وری، تلاش و مسوولیت‌پذیری ۳- جبران‌سازی مطلوبیت افراد توسط پاداش‌های خارجی	۱- کسب اندک رضایت شغلی توسط پرسنل ۲- امکان فرسایشی بودن شرایط کار و در نهایت ترک کار	۱- مناسب برای کارهای با شروع و پایان مشخص نظیر پروژه ۲- نامناسب برای سازمان‌های دانش‌محور یا فعالیت‌های خلاقانه
۳	رهبری وظیفه‌گرا	Task-Oriented Leadership	۱- شایهت زیاد با رهبران دیکتاتور ۲- تمرکز شدید بر تعریف نقش‌ها و مسوولیت‌ها و کنترل کارها ۳- تمرکز بر ایجاد رویه‌ها و حفظ استانداردها جهت حصول بهره‌وری مطلوب	۱- شایهت زیاد با رهبران دیکتاتور ۲- تمرکز شدید بر تعریف نقش‌ها و مسوولیت‌ها و کنترل کارها ۳- تمرکز بر ایجاد رویه‌ها و حفظ استانداردها جهت حصول بهره‌وری مطلوب	۱- تضمین و اطمینان از انجام مطلوب کار در مهلت مقرر	۱- عدم تمایل رهبران جهت سنجش رفاه تیم ۲- رنجش اعضای تیم و سازمان به دلیل عدم توجه رهبر به نیازهایشان ۳- کاهش انگیزه به دلیل عدم رسیدگی به مشکلات و ناراضی‌ها به دلیل تمرکز صرف بر کار و مسوولیت	۱- مناسب برای کارهای با شروع و پایان مشخص نظیر پروژه ۲- نامناسب برای سازمان‌های دانش‌محور یا فعالیت‌های خلاقانه
۴	رهبری خدمتگزار	Several Leadership	۱- ترجیح رهبری در فضای غیر رسمی سازمان و تیم ۲- رفع نیاز تیم و سازمان به صورت خیلی ساده توسط رهبر غیر رسمی ۳- تمایل کلیه افراد تیم در دخالت رهبر غیر رسمی	۱- پابندی رهبری به شاخص‌های اخلاقی و ارزشی ۲- کسب قدرت با اتکا بر به کارگیری ارزش‌های اخلاقی ۳- شنود موثر، همدلی، بهبود بخشی، افعال، تعهد به رشد دیگران، راستگویی، تعلیم و...	۱- ایجاد فرهنگ مثبت سازمانی ۲- ایجاد روحیه بالا در افراد تیم و سازمان	۱- مناسب برای موقعیت‌هایی از اقدامات سیاسی ۲- مناسب برای انتخابانی مقرر به خدمت رهبر در یک کمیته یا جامعه یا تیم است ۳- مناسب برای سازمان‌هایی نظیر بیمارستان‌ها، آموزش اعتماد سازی، آموزش تجربی و یادگیری‌های متنوع معنوی و شخصیتی	۱- مناسب برای موقعیت‌هایی از اقدامات سیاسی ۲- مناسب برای انتخابانی مقرر به خدمت رهبر در یک کمیته یا جامعه یا تیم است ۳- مناسب برای سازمان‌هایی نظیر بیمارستان‌ها، آموزش اعتماد سازی، آموزش تجربی و یادگیری‌های متنوع معنوی و شخصیتی
۵	رهبری مردم محور	People Oriented/ Relations-Oriented Leadership	۱- تمرکز بر توسعه افراد و پشتیبانی تیم ۲- تمایل بر شوق کار گروهی خوب و خلاق ۳- کاملاً مخالف رهبری وظیفه‌گرا ۴- در دسترس بودن رهبر	۱- مراقبت یکسان از افراد تیم توسط رهبر ۲- صمیمیت و توجه رهبر با کلیه افراد تیم و سازمان	۱- تشکیل تیم‌هایی کارآمد که خود زیرمجموعه سازمان هستند ۲- خلاقیت بالای تیم ۳- ریسک‌پذیری اعضای تیم و سازمان با علم به پشتیبانی لازم رهبر	۱- غفلت از وظایف و دستورات به دلیل تمرکز بر توسعه تیم	۱- مناسب برای موقعیت‌هایی از اقدامات سیاسی ۲- مناسب برای انتخابانی مقرر به خدمت رهبر در یک کمیته یا جامعه یا تیم است ۳- مناسب برای سازمان‌هایی نظیر بیمارستان‌ها، آموزش اعتماد سازی، آموزش تجربی و یادگیری‌های متنوع معنوی و شخصیتی
۶	رهبری عدم مداخله	Laissez-Faire Leadership	۱- مهیا بودن بستر کار جهت فعالیت همگان ۲- مدیریت زمان انجام کار توسط افراد و پرسنل	۱- عدم تصمیم‌گیری و واگذاری مسوولیت	۱- موثر در صورت نظارت موردی و دریافت بازخورد لازم ۲- موثر در صورت تجارب و مهارت‌های فردی و خودمدیریتی ۳- رضایت شغلی بالا و افزایش بهره‌وری	۱- احتمال عدم مدیریت زمان توسط افراد ۲- مخرب در صورت عدم وجود دانش و مهارت کافی ۳- کاهش انگیزه در صورت بروز نقص در کار	۱- مناسب در کارهایی که صرفاً پشتیبانی منابع نیاز داشته. بدون دخالت رهبر
۷	رهبری دموکراتیک / مشارکتی	Democratic/ Participative Leadership	۱- اتخاذ تصمیم توسط رهبر ۲- مشارکت اعضای تیم و سازمان در تصمیم‌سازی ۳- سطوح خلاقیت بالا	۱- رهبران مشوق خلاقیت	۱- اشتیاق بالا در مامور و درگیر شدن پرسنل ۲- رضایت شغلی بالا ۳- توسعه مهارت‌های فردی ۴- فعالیت فراتر از انگیزش‌های مالی ۵- بالا بودن حس دخالت در ساختن سرنوشت افراد سازمان	۱- طولانی و زمانبر بودن فرآیند مشارکت و جمع‌آوری آرا ۲- روند کند تصمیم‌گیری ۳- میسر نبودن امکان مشارکت افراد با دانش و تجربه ضعیف تر	۱- مناسب برای کارهای تیمی ۲- مناسب برای فعالیت‌هایی که راندمان و بهره‌وری اهمیت دارد ۳- نامناسب برای شرایط بحران
۸	رهبری کاریزماتیک	Charismatic Leadership	۱- رهبر دارای تعهد و مسوولیت طولانی مدت ۲- شرایط اجتماعی و تاریخی خاص، موثر در ظهور این رهبران است ۳- در خلال ناآرامی و ناراضی‌های اجتماعی	۱- بسیار پرنرژژی در برانگیزاندن و پیشبرد امور ۲- تمرکز بر خود به جای تغییر محیط بیرون ۳- رفتار بدیع و غیرعادی و به کارگیری ابزارهای نامتعارف و استثنایی	۱- القای شور و اشتیاق و امید به افراد تیم و سازمان به عنوان محرک	۱- افزایش ریسک پروژه و یا خطر فروپاشی کامل سازمان ۲- خطر نابودی تیم و سازمان به دلیل نادیده گرفتن نظرات دیگران توسط رهبر ۳- شغف بیش از حد رهروان در برقراری ارتباط مستقیم با رهبر	۱- مناسب برای کارهای تیمی ۲- مناسب برای فعالیت‌هایی که راندمان و بهره‌وری اهمیت دارد ۳- نامناسب برای شرایط بحران
۹	رهبری بوروکراتیک	Bureaucratic Leadership	۱- کار و فعالیت بر اساس کتاب و دستورالعمل ۲- مراقبت شدید جهت اجرای دقیق دستورالعمل‌ها و روش‌ها	۱- حصول اطمینان از اجرای کامل و دقیق کار	۱- عدم کاربرد موضوعاتی نظیر انعطاف‌پذیری، نوآوری و خلاقیت در تیم و سازمان	۱- کارهای خطرناک، با ریسک ایمنی بالا ۲- فعالیت در محیط‌های اسپیدی یا ماشینی آلات حساس ۳- کار در ارتفاع ۴- فعالیت‌های مرتبط با سرمایه‌های مالی زیاد	۱- کار و فعالیت بر اساس کتاب و دستورالعمل ۲- مراقبت شدید جهت اجرای دقیق دستورالعمل‌ها و روش‌ها

اهمیت موضوع

دنیای امروز دنیای سازمانهاست و نیروی انسانی بعنوان با ارزشترین منابع سازمانی به متولیان آن محسوب می شوند. افراد به مثابه اجزایی هستند که در حال زندگی کردن، تفکر و احساس کردن می باشد و این اجزا برای رسیدن به هدفهای خود در یک سازمان کار می کنند. باید به خاطر داشته باشیم این سازمانها هستند که به سازمان معنا و مفهوم می بخشند و زمینه های تحقق اهداف سازمانی را فراهم می سازند.

امروز، پیش از هر انسانی است و نقش کلیدی منابع انسانی باعث شده برای جذب نیروهای انسانی شایسته بین سازمانه رقابت شدیدی صورت گیرد. توجه به تواناییهای ذهنی کارکنان و خلاقیت آنان می تواند مدیریت را در کسب هدفهای سازمانی و تحقق اثربخشی و کارایی بالا موفق گرداند.

بنابراین مدیریت باید ویژگی های فردی این منابع با ارزش و دگرگونی سازمان را همواره مدنظر قرار دهد و با شناخت استعدادها و تواناییهای آنان و مشارکت آنان زمینه های بهینه تولید و خدمت را فراهم آورد.

تعاریف رهبری

میرکمالی (۱۳۷۱) رهبری را برقراری و حفظ ساختار در انتظارات و تعامل می داند. وی در جای دیگر رهبری را افزایش نفوذ در پذیرش عملی دستورات یا راهنمایی های مشخص سازمانی می داند. خورشیدی و غندالی (۱۳۸۰) رهبری را کوشش برای نفوذ در مردم که با علاقه و مشتاقانه برای رسیدن به اهداف گروه کوشش می کنند، می دانند. (خورشیدی، ۱۳۸۲)

باس (۱۹۹۹) رهبری را یک فرآیند، به معنی استفاده از نفوذ معنوی برای هدایت و هماهنگی فعالیت های اعضای گروه جهت تحقق اهداف می داند.

میچل (۲۰۰۷) رهبر را کسی می داند که در زمینه های زیر بر سایر اعضای گروه برتری دارد: (۱) هوش (۲) علم و فضیلت، (۳) قابلیت اعتماد در اعمال مسئولیت ها، (۴) فعالیت و مشارکت اجتماعی و (۵) پایگاه اجتماعی اقتصادی.

هرسی و بلانچارد (۱۹۸۳) رهبری را فرایند نفوذ در فعالیت های فرد یا گروه به منظور تلاشی برای تحقق اهداف در شرایط مشخص می دانند و فرایند رهبری را تحقق متغیرهای رهبر، پیرو و موقعیت می دانند.

رهبری؛ یعنی قدرت نفوذ در دیگران (پیروان)، قدرت نیرویی نهفته یا پتانسیلی است که در یک پدیده یا فرد وجود دارد و می تواند در صورت نیاز از آن استفاده و آن آ به کار و انرژی تبدیل کند. (خورشیدی، ۱۳۸۹)

ضرورت مدیریت ورهبری

اجزاء مختلفی مجموعاً یک نظام را بوجود می آورند، حال این سؤال مطرح است که آیا یک نظام اجتماعی می تواند خود به خود و یا به طور تصادفی بین اجزاء خود هماهنگی بوجود آورد؟

مسئله جواب منفی است. یک نیرویی به عنوان هادی، عامل با شعور، آگاه، متفکر، مصمم، و مشرف بر هدف باید وجود داشته باشد که بتواند بین اجزاء متفاوت و بعضاً غیر همسنخ هماهنگی و همسویی بوجود آورد. در عنوان بسیار کلی آن عامل با شعوری که اینها را دور هم جمع می کند و هماهنگی بوجود می آورد، رهبر یا مدیر نامیده می شود، مدیر انسانی است که مجموعاً هدایت این سیستم را بر عهده می گیرد.

به طور کلی در سیستم های اجتماعی باید یک عاملی باشد که عناصر مختلف را هماهنگ کند. در نتیجه مدیریت و رهبری یک امر ضروری است، و ضرورت مدیریت و رهبری از ضرورت نظام و سیستم سرچشمه می گیرد.

انسان از آغاز پیدایش خود و تا جایی که تاریخ مدون او نشان میدهد، زندگی خود را بصورت دسته جمعی و گروهی شروع و ادامه داده است، که لازمه ی آن تقسیم کار و مسئولیت و درجه بندی نقش افراد در گروه است، بدین ترتیب اگر مفهوم رهبری و مدیریت را بصورت نسبی بپذیریم هر نوع تقسیم وظایف، بین گروهی از مجموعه ی انسان ها، مبین نوعی تقسیم بندی اهمیت افراد در گروه و در نتیجه می شود که امروز در تعریف مدیریت یا رهبری گفته اند که در هر مجموعه ای از انسان موضوع میزان درجه تأثیر آن است، چرا که مدیریت عبارت از تأثیری است که یک فرد در یک مجموعه روی به عهده می گیرد بهمان نسبت نقش مدیریت را ایفا کرده است.

نگاهی گذرا به روند تحولات تاریخ بشری بیانگر ای مطلب است که تمام پیروزی ها، شکست ها، سازندگی ها، ویرانگری ها، سعادت و شقاوت بشر در طول تاریخ مرهون رهبری های صحیح و ناصحیح است و هیچ عاملی را چون مدیریت و رهبری برای سعادت و تعالی انسان مؤثر و نافذ نمی دانند.

در عصر حاضر موفقیت سازمان ها تا حد زیادی به کار آیی و اثربخشی مدیریت و رهبری بستگی دارد. وجود گرایش های مختلف مدیریت مانند: دولتی، بهداشتی، صنعتی، نظامی، اداری، بازرگانی، عمومی، آموزشی، سیاسی و غیره بیانگر اهمیت مدیریت و رهبری است. (خورشیدی، ۱۳۸۲)

عوامل اثربخشی گروه

برای اثر بخشی گروه می بایست:

۱- رسیدن به هدفهای تولیدی

۲- سطح رضایت اعضا به تجربه

این بدان معناست که اثربخشی گروه ها با این معیار اندازه گیری می شود. یک گروه می تواند مولد باشد و به هدفهای خود برسد ولی کارکنان از تجربه خود خوشحال و راضی نباشند. برعکس افراد می توانند خوشحال و راضی باشند ولی گروه مولد نباشند و توفیق تحقق هدفی را پیدا نکند. برای مثال یک مدیر ممکن است توضیح دهد که آنها در سازمانی کار می کردند که شیوه مدیریت بسیار استبدادی بود و مدیران ارشد توجه خیلی کمی به زیر دستان خود داشتند. اخلاق در میان مدیران میانی بسیار پایین بود و احساس می کردند که به زور بر سر کارها گمارده شده اند. درصد تغییر و تبدیلات شغلی در میان گروه بسیار بالا بود اما شرکت حقوقهای بسیار بالایی پرداخت می کرد و بسیار سود آور هم بود. این رویه به طور کاملاً روشنی از نظر تولیدی در طبقه بندی اندازه گیری موفقیت مدیریت گروهی در سطح عالی قرار می گیرد ولی با سطح پایینی از رضایت شخصی کارکنان همراه است.

وظیفه‌ی اولیه‌ی رهبری ایجاد تغییر و حرکت است. (افجه، ۱۳۸۸)

نقش منابع انسانی

اولین و اساسی‌ترین موضوعی که در مدیریت منابع انسانی مطرح می‌شود، اهمیت انسان در بین سایر عناصر و عوامل سازمان است.

بدون تردید، همه عناصر در سیستم اجتماعی به جای خود با ارزش و مهم هستند. سازمان بدون ساختار تا حدود زیادی غیر ممکن به نظر می‌رسد، اگر عملیاتی پیش‌بینی نشود و یا ماده اولیه مناسب به سازمان نرسد، در انجام وظیفه خود دچار اشکال می‌شویم. اما در بین همه‌ی عناصر، تنها عاملی است که بدون وجود آن سیستم اجتماعی بی‌معنی است. اصولاً سیستم اجتماعی به واسطه عامل انسانی، سیستم اجتماعی می‌شود.

در حقیقت، باید گفت که سازمان اجتماعی:

۱- با فکر و نیاز انسان بوجود می‌آید و تأسیس می‌شود.

۲- به وسیله انسان اداره می‌شود.

۳- نتایج یا برون‌داد آن به انسان برمی‌گردد.

بلیک و موتون در کتاب شبکه مدیریت جایگاه خاصی برای انسان قائل می‌شوند که سازمان اجتماعی جمع انسانهاست. هرسی و بلانچارد ضمن تأیید سخن بلیک و موتون می‌گویند: بدون انسانها سازمان اجتماعی تشکیل نمی‌شود و میان همه‌ی نیروها و عواملی که در سازمان وجود دارد، هیچ کدام اهمیتی به اندازه انسان ندارد و هیچ‌یک نمی‌تواند جای انسان را بگیرد. آنها می‌گویند، هر زبانی که از فقدان سایر اجزاء به سازمان وارد شود، حداقل در کوتاه مدت جبران‌پذیر نیست. آنها اضافه می‌کنند که هیچ تغییری در سازمان بدون پشتیبانی منابع انسانی صورت نمی‌گیرد و پس، مدیریت نیروی انسانی، در اصل به موضوع انسانها، استفاده درست از انسانها، نگهداشت و جذب انسانها می‌پردازد. کتب و منابع مربوط به مدیریت منابع انسانی سرشار از مثالهای نقش انسان در سیستمهای اجتماعی است. آنها براین عقیده متفق‌القول هستند که هیچ مدیریتی بدون داشتن منابع انسانی کارآمد موفق نخواهد شد. به همین دلیل، با تکیه بر نقش افرادی است که دارای

توانایی، انگیزش و خلاقیت باشند. منظور او این است که باید روی انسانها کار و سرمایه گذاری کرد تا توانمن، برانگیخته و خلاق شوند. (میرکمالی، ۱۳۸۳)

مدیریت منابع انسانی

به طور کلی می توان گفت مدیریت منابع انسانی عبارتست از:

- جذب و استخدام

- آموزش و بهسازی

- بکارگیری و انتصاب

- نگهداشت منابع انسانی در جهت تحقق اهداف سازمانی

این چهار فرایند، فرایندهای اساسی مدیریت منابع انسانی می باشند که باید الگوها، سیستم ها و روشها بر پایه این فرایندها طرح می شود.

مدل مشروط فیدلر

فیدلر که معرفی کننده این نظریه می باشد معتقد است رهبری عبارت است از فراگرد قدرت رهبری در اعمال نفوذ خود که امکان این نفوذ به شرایط رهبری شوندگان و درجه تناسب و هماهنگی مشخصات رهبر با گروه رهبری شونده بستگی دارد.

به عبارت دیگر رهبران فقط به علت داشتن مشخصات و صفات خاصی نیست که رهبری سازنده می شوند بلکه وجود شرایط خاص و تعامل بین خصوصیات رهبر و شرایط است که سرنوشت ساز است.

فیدلر سه عامل را تشخیص میدهد که مساعد بودن وضعیت گروه را تعیین می کند.

۱- ساخت وظایف

وظایفی که کاملاً تعیین شده باشند، بیش از یک راه یا روش برای انجام آنها وجود ندارد و این راه یا روش کاملاً مشخص می باشد در حالی که وظایف نامشخص دارای چنین خصوصیتی نیستند.

۲- روابط رهبر-پیرو

روابط رهبر گروه و پیروان او و میزان تأیید و حمایت اعضای گروه از رهبر، در میزان اثربخشی نیز اثر می‌گذارد.

۳- قدرت مقام

منظور از قدرت مقام توانایی رهبر از نظر موقعیت و مقام، قدرت سازمانی، قدرت پاداش و تنبیه و درجه حمایت کارکنان از رهبر می‌باشد.

فیدلر معتقد است که مهمترین عامل از سه عامل گفته شده رابطه رهبر- پیرو است. چون برای یک رهبر محبوب ترین وضعیت از لحاظ تأثیر بر گروه، وضعیتی است که در آن محبوب اعضای گروه است. (روابط خوب رهبر - پیرو) مقامی پر قدرت دارد (قدرت مقامی زیاد) و کار دقیقاً تعریف شده ای را هدایت می‌کند (وظیفه ساخت دار کاملاً مشخص) (ایمانی، ۱۳۸۵)

ویژگیهای رهبری

رهبری انتقالی (رهبری تغییر) در انگیزش کارکنان نقش بسیار مهمی دارد. امروزه با توجه به روند اخراجها، بازنشستگیهای قبل از موعد و مهندسی دوباره، مسئله سرپرستی و انگیزش کارکنان به بهترین شیوه مسئله بسیار مهمی است.

محققان به طور روزافزون درمی یابند که کارکنان در فضای که رهبری انتقالی (رهبری تغییر) اعمال می‌شود بیشتر برانگیخته می‌شوند، بهره‌وری بالاتری دارند و راضی ترند. رهبران انتقالی (رهبران تغییر) کارکنان را تشویق می‌کنند تا مفروضات اصلی و مشکل‌گشای را از منظری نو مورد سوال قرار دهند. این کار موجب می‌شود تا کارکنان فراتر از منافع شخصی فکر کنند و به منافع سازمان توجه داشته باشند. رهبران انتقالی (رهبران تغییر) کارکنان را حول یک هدف یا ماموریت مشترک متحد و آنها را تشویق می‌کنند تا چالشهای جدید را فرصتهای جدید تلقی کنند. کارکنان از رهبران انتقالی (رهبران تغییر) که آنها را در جهت اهداف مطلوب متقابل برمی‌انگیزانند حمایت و از آنها پیروی می‌کنند. به علاوه، بسیاری از کارکنان در تفکر، در مواجهه با چالشها و در اتخاذ روشهای خلاق برای پرورش خود احساس حمایت و پشتیبانی می‌کنند. این سبک رهبری، سبک جدیدی نیست اما اخیراً به دلیل استفاده اثربخش آن توسط مدیران زن، مورد توجه بیشتری قرار گرفته است. تعدادی از محققان می‌گویند که رهبران زن، ساختار سازمانها را

به‌گونه‌ای طراحی می‌کنند که سمتهای مقتدر کمتری در راس سازمان باشد. این سلسله مراتب که مسطح‌تر است کارکنان را ترغیب می‌کند تا تمام تواناییهای بالقوه خود را فعلیت بخشند.

رهبری اثربخش و پویا مستلزم داشتن سه نوع مهارت است:

مهارت تشخیص: یعنی توانایی شناخت شرایطی که تلاش می‌کنید آن‌را تحت تاثیر قرار دهید؛

مهارت تطبیق: یعنی توانایی تطبیق رفتار و منابع برای رویارویی با رویدادهای پیش‌بینی نشده؛

مهارت برقراری ارتباط: یعنی توانایی برقراری ارتباط به‌گونه‌ای که افراد بتوانند به‌سهولت درک کنند و بپذیرند.

عناصر رهبری اثربخش

سرپرستان باید با جدیدترین اطلاعات و دانش مربوط به انگیزش و رهبری آشنا باشند. و حداکثر روشهایی را به‌کار بندند که با وضعیت و شرایط ایفای مسئولیت به‌عنوان سرپرست، بهترین انطباق را داشته باشد.

مهمترین این روشها به‌قرار زیر است:

الف - بر مهمترین قسمتهای شغلی خود تمرکز کنید: شما در مقابل نیروها و رویدادهای خارج از کنترل مانند خرابیهای غیرمنتظره وسایل و ابزار، مسائل کارگری، مقررات دولتی و موارد مشابه چگونه واکنش نشان می‌دهید. اگرچه توجه به این مسائل ضروری است، اما مدیریت موفقیت‌آمیز آنها است که موجب اعتبار شما خواهد شد.

مهمترین قسمت شغل شما شامل کارهایی است که به‌عنوان سرپرست باید انجام دهید. این کارها عبارتند از استفاده از فرصتها پشت سرگذاشتن رقبای، افزایش ایمنی، ارتقاء کیفیت محصول و کاهش هزینه‌ها که سازمان شما را اثربخش‌تر و کارآتر می‌کند. صرفنظر از نوع کار، این تلاش شما را از سایر سرپرستان متمایز و به‌عنوان یک رهبر واقعی تثبیت می‌کند.

ب - برای خودتان استانداردهای بالا تعیین کنید: اگر شما با انرژی و عزمتان برای دست‌یافتن به اهداف الگوی خوبی باشید، موجب می‌شوید تا سازمان برای تطبیق‌دادن خود یا شما تلاش کند. تنها طریق انتظار استانداردهای بالای عملکرد از زیردستان، تعیین استانداردهای بالاتر برای خود است.

ج - اطمینان حاصل کنید که نیازهای کارکنان تامین می شوند: پایین ترین نیازهای کارکنان، غذا، لباس و مسکن هستند. نیازهای بالاتر عبارتند از قدردانی، امنیت، احساس تعلق و خودیابی. بسیاری از افراد می توانند با کار کردن در هر جایی یا حتی کار نکردن پایین ترین نیازهای خود را تامین کنند. بنابراین، تمایل آنها به ماندن و جدی کار کردن به میزانی که نیازشان به قدردانی، احساس تعلق و احساس مفید بودن تامین می گردد، بستگی دارد.

شما باید بدانید که بعضی اوقات نیازهای کارکنان و سازمان باهم تعارض دارند. علاوه بر این، تمام نیازهای روحی و روانی را نمی توان با کار برآورده کرد. شما باید نیازهای سازگار را مشخص و از تامین آن حداکثر استفاده را به عمل آورید (مثلاً در ایمنی). وقتی زمینه های تعارض را مشخص کردید می توانید با آنها مقابله کنید تا کارکنان موقعیت خود را بدانند (مثلاً در غیبت).

د - کارکنان قوی و کارآ پرورش دهید: اگر می خواهید کارکنان احساس کنند که رشد یافته و دانش و اطلاعات خود را افزایش می دهند، باید پروژه های پرچالش به آنها واگذار کند، چون با انجام موفقیت آمیز این پروژه ها، اعتماد به نفس و حس مشارکت آنان تقویت می گردد. سرپرستانی که کارکنان را پرورش می دهند نه فقط یک گروه قوی کاری در اختیار خواهند داشت بلکه برای خود نیز وقت اضافی به دست می آورند و بهره ورتر کار خواهند کرد.

ه - سبک سرپرستی خود را کامل کنید: اگر تلاش می کنید که با سبک ویژه سرپرستی خود شناخته شوید، سه نکته را مدنظر داشته باشید:

- ۱ - شخصیت خود را مطالعه و فنونی از سرپرستی را به کار ببندید که بهترین تناسب را با شما دارد؛
- ۲ - هر ویژگی شخصیتی را که با اهداف شغل شما یا فلسفه سازمان (شرکت) تعارض دارد تغییر یا اصلاح کنید؛
- ۳ - از تقلید سبکهای سرپرستی دیگران بپرهیزید در غیر این صورت رفتار و کار شما قانع کننده نخواهد بود و صادق نیز به نظر نخواهید رسید. (ماهنامه تدبیر، ۱۴۰)

اثر بخشی عملکرد رهبران

کارایی و اثر بخشی عملکرد مدیران و رهبران مستلزم استفاده از مهارتهای مدیریتی است. عموماً توافق بر این است که مدیران، علاوه بر دانش و تجربه لازم است که از مهارتهای ویژه ای نیز برخوردار باشند. مهارت، عبارت است از توانایی تبدیل دانش به کنش به طوری که به یک عملکرد مطلوب منجر شود.

رابرت کاتز (۱۹۵۵) مهارتهای مورد نیاز مدیران و رهبران را به فنی، انسانی، ادراکی طبقه بندی کرده است. مهارت به تواناییهای قابل پرورش شخص که در عملکرد و ایفای وظایف منعکس می شود، اشاره می کند. ظابطه ی اصلی مهارت داشتن، اقدام و عمل مؤثر در شرایط متغیر است .

مهارت انسانی

یعنی، داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ی ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به وسیله ی دیگران، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه های افراد و تأثیر گذاری بر رفتار آنان . مهارت انسانی در نقطه ی مقابل مهارت فنی است. یعنی، کار کردن با مردم در مقابل کار کردن با اشیا و چیز ها. داشتن مهارتهای انسانی مستلزم آن است که شخص پیش از هر چیز، خود را بشناسد، به نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشد، عقاید و افکارش بر خود او روشن باشند، اعتماد به نفس داشته باشد، به دیگران اعتماد کند، به عقاید و افکارش بر خود او روشن باشند، اعتماد به نفس داشته باشد، به دیگران اعتماد کند، به عقاید، ارزشها و احساسات آنان احترام بگذارد، آنان را درک کند، از تأثیر گفتار و کردار خویش بر دیگران آگاه باشد و بتواند محیط امن و قابل قبولی برای جلب همکاری دیگران فراهم سازد.

رابینز (۲۰۰۰) می نویسد که تحقیقات انجام شده حاکی از آن است که بیش از ۵۰ درصد اثربخشی مدیران از شش گروه از توانایی های رفتاری که مهارتهای ویژه نامیده می شوند، ناشی می شود.

۱- کنترل محیط سازمان و منابع آن

نشان دادن توانایی در پیشگامی در ایجاد تحول و جلو بودن از تغییرات محیطی چه در امر برنامه ریزی و تخصیص منابع و چه در امر تصمیم گیری به موقع

۲- سازماندهی و هماهنگ سازی

توانایی در سازماندهی وظایف و هماهنگ سازی روابط متقابل میان آنها

۳- کنترل اطلاعات

تواناییهای رفتاری در استفاده مؤثر از اطلاعات و مجاری ارتباطی برای تشخیص مشکلات فهم محیط متغیر، واتخاذ تصمیمات اثربخشی

۴- فراهم سازی زمینه ی رشد و شکوفایی

تدارک موجبات رشد و شکوفایی شخصی خود و کارکنان سازمان از راه یادگیری مستمر در سر کار.

۵- ایجاد انگیزه در کارکنان و کنترل تضادها

سوق دادن کارکنان به انجام کار از طریق بهبود عوامل انگیزشی و رفع و حل تضادهایی که مانع بروز انگیزه ها می شوند.

۶- مشکل گشایی راهبردی

مسئولیت پذیری در قبال تصمیمات و ایجاد شرایطی که کارکنان مهارتهای تصمیم گیری خود را با اطمینان و اثربخشی به کار برند. (علاقه بند، ۱۳۸۶)

وظایف مدیریت منابع انسانی:

۱- تجزیه و تحلیل شغل

۲- طراحی شغل و طبقه بندی مشاغل

۳- برنامه ریزی منابع انسانی

۴- جذب و استخدام

۵- سیستم اطلاعات منابع انسانی

۶- تنظیم روابط کار

۷- اجتماعی سازی

۸- ارزیابی عملکرد

۹- حقوق و دستمز

۱۰- انطباط

۱۱- پژوهش در مشاغل نیروی انسانی

۱۲- ایمنی و بهداشت

۱۳- پاداش

برای رسیدن به رهبری به کمک نیروی انسانی لازم است:

۱- پرورش گروههای شایسته در سازمان به جای نخبه پروری

۲- ایجاد فرصتهای برابر برای همه کارکنان جهت شکوفایی استعدادهای ذاتی

۳- ایجاد اتاق های فکر در سازمانها برای تعامل بیشترین کارکنان و مدیران جهت رسیدن به اهداف سازمانها

۴- بها دادن به پتانسیل تدبیر در تک تک افراد سازمان برای رسیدن به رهبری مشارکتی

نکاتی در رفتار با منابع انسانی

۱ - اهداف غیرقابل حصول تعیین نکنید: اگر شما بگذارید که کارکنان کار خود را برنامه ریزی کنند، اهداف غیرقابل تحقق برای آنها تعیین نخواهید کرد، کمتر عاملی می تواند به اندازه برنامه ریزی توسط فرد در او ایجاد انگیزه کند. وقتی به صورت دستوری به دنبال بهره وری بیشتر هستید فقط با کارکنانی مضطرب و سرخورده مواجه خواهید بود.

۲ - به دنبال ایرادگیری نباشید: از ایرادگرفتن به کار یا عملکرد افراد اجتناب کنید. هر فردی نیاز دارد احساس کند که کارش را خوب انجام می دهد. از آنجا که اکثر کارها خوب انجام می شوند (نه ضعیف) نشان دهید که در شناخت کار خوب به اندازه شناخت کار بد مهارت دارید.

۳ - ترس ایجاد نکنید: بدانید که نمی‌توان با تهدید کارکنان را مجبور به انجام کار بیشتر یا عملکرد بهتر کرد. تنبیه اگر اثری هم بر بهره‌وری داشته باشد، ناچیز است. نتیجه تهدید، به احتمال قوی، روحیه کاری ضعیف، غیبت زیاد و کارکنان ناراضی است.

۴ - در حد ضرورت سرپرستی کنید: هنگامی که کارها را واگذار می‌کنید، به کارکنان اجازه دهید کار را به طریقی که مناسب می‌دانند انجام دهند. با اعمال سرپرستی در حد لازم نشان دهید که به توانایی آنها اطمینان دارید. اگر در کار آنها بیش از حد مداخله کنید، آنان را از خلاقیت محروم می‌کنید و نمی‌توانند تواناییهای خود را نشان دهند.

۵ - مجادله نکنید: هرگز ضرورتی برای مجادله وجود ندارد، کارکنان می‌دانند که شما رئیس هستید. اگر فردی کاری را خوب انجام ندهد یا در تفکر او اشتباهی وجود داشته باشد، به‌صراحت به او بگویید. اگر یک نظر مجادله‌انگیز ابراز کند، دچار دردسر می‌شوید. اگرچه ممکن است در مجادله برنده شوید ولی بدانید که چیز باارزش تری را از دست می‌دهید و آن احترامی است که به‌عنوان یک سرپرست به آن احتیاج دارید. (ماهنامه تدبیر، ۱۲۰)

مهارت‌های سه‌گانه مدیریت

مهارت‌های مورد نیاز مدیران را می‌توان به صورت فنی، انسانی و ادراکی طبقه‌بندی کرد. مهارت به توانایی‌های قابل پرورش شخص که در عملکرد و بقای وظائف منعکس می‌شود بنابراین منظور از مهارت توانایی به کار بردن مؤثر دانش و تجربه شخصی است. ضابطه اصلی مهارت داشتن، اقدام و عمل مؤثر در شرایط متغیر است.

تعریف مهارت‌های سه‌گانه مدیریت به شرح زیر است:

- مهارت فنی یعنی دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است. مهارت‌های فنی از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل می‌شوند. مدیران معمولاً این مهارت‌ها را طی دوره‌های آموزشی یا کارآموزی فرا می‌گیرند نظیر دانش، فنون و روش‌های برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، کنترل، حسابداری، امور مالی، کارگزینی کارپردازی و غیره ویژگی بارز مهارت، فنی آن است که به بالاترین درجه شایستگی و خبرگی در آن می‌توان دست یافت زیرا این نوع مهارت

دقیق، مشخص، دارای ضوابط عینی و قابل اندازه‌گیری است. از این رو، کنترل و ارزشیابی آن، هم در جریان آموزش و هم در مرحله کاربرد و عمل آسان است. مهارت‌های فنی مورد نیاز مدیران آموزشی، ارزشیابی آموزشی، راهنمایی آموزشی، فنون و روش‌های تدریس و فنون اداری و مالی آموزش و پرورش است. مدیر آموزشی برای انجام وظایف خاصی که دارد باید از مهارت‌های فنی کافی برخوردار باشد.

- مهارت انسانی یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به وسیله دیگران، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه‌های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنان. مهارت انسانی در نقطه مقابل مهارت فنی است. یعنی کار کردن با مردم در مقابل کار کردن با اشیا و چیزها. داشتن مهارت‌های انسانی مستلزم آن است که شخص بیش از هر چیز خود را بشناسد، به نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشد، عقاید و افکارش برخوردار و روشن باشند، اعتماد به نفس داشته باشد، به دیگران اعتماد کند، به عقاید، ارزش‌ها و احساسات آنان احترام بگذارد، آنان را درک کند، از تأثیر گفتار و کردار خویش بر دیگران آگاه باشد و بتواند محیط امن و قابل قبولی برای جلب همکاری دیگران فراهم سازد. مهارت‌های انسانی به آسانی قابل حصول نیستند و فنون و روش‌های مشخصی ندارند. امروز دانش علمی در قلمرو روان‌شناسی، روان‌شناسی اجتماعی و مردم‌شناسی و تجربه و کارورزی در شرایط گروهی و اجتماعی، به طور غیرمستقیم زمینه دستیابی به مهارت‌های انسانی را فراهم می‌سازند. کنش و واکنش متقابل با مردم و حساسیت نسبت به انگیزه‌ها، انتظارات و رفتارهای آنان کمک می‌کنند تا شخص به مرور بتواند علل و عوامل شکل‌دهنده رفتار افراد انسان را درک کرده راه و رسم کار کردن با مردم و اثرگذاری بر رفتار آنان را بیاموزد. مدیر آموزشی برای اینکه بتواند در شماره یکی از اعضای مؤثر محیط آموزشی درآمده بین اعضای تحت رهبری خود همکاری و تفاهم به وجود آورد، باید به حد کافی از مهارت‌های انسانی بهره‌مند باشد.

- مهارت ادراکی یعنی توانایی درک پیچیدگی‌های کل سازمان و تصور همه عناصر و اجزای تشکیل‌دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد (سیستم) به عبارت دیگر، توانایی درک و تشخیص اینکه کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته بوده تغییر در هر یک از بخش‌ها، الزاماً بخش‌های دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. آگاهی از این روابط و شناخت اجزا و عناصر مهم در موقعیت‌های مختلف، مدیر را قادر می‌سازد که به طریقی تصمیم‌گیری یا اقدام کند که موجبات اثربخشی سازمان و رضایت کارکنان آن را فراهم نماید.

اكتساب مهارت ادراكي (يا مفهومي) مستلزم آموزش نظریه‌های علوم رفتاری بویژه تئوری‌های سازمان، مدیریت و تصمیم‌گیری و کاربرد عملی آنهاست. امروزه دوره‌های آموزش دانشگاهی در رشته‌های تخصصی، آشنایی با نگرش و روش‌های سیستمی و استفاده از یافته‌های مطالعات و تحقیقات راجع به سازمان‌ها، زمینه دستیابی به مهارت ادراکی در مدیریت را فراهم می‌سازند. مدیر آموزشی برای اینکه بتواند محیط آموزشی را بشناسد، روابط متقابل میان عوامل مختلف را درک کند، اولویت‌های آموزشی را تشخیص دهد، تصمیمات مؤثر اتخاذ کند و با اقدامات خود بهترین نتایج را عاید نظام آموزشی سازد، باید از مهارت ادراکی قابل ملاحظه‌ای برخوردار باشد.

ارزش نسبی مهارت‌ها

همه مشاغل مدیریت مستلزم کاربرد مهارت‌هاست. گرچه در انجام دادن بعضی از وظایف، مهارت‌های سه‌گانه لازم و ملزوم یکدیگر به نظر می‌رسند، با وجود این، ارزش نسبی آنها در سطوح و رده‌های مختلف مدیریت فرق می‌کند. مدیران رده‌های سرپرستی به مهارت‌های فنی قابل ملاحظه‌ای نیاز دارند زیرا که وظایف آنها غالباً ایجاب می‌کند که زیردستان خود را راهنمایی کنند یا آموزش دهند. در مقابل مدیران رده‌بالای سازمان‌ها چندان نیازی به مهارت‌های فنی ندارند بلکه وظایف تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و سازماندهی ایجاب می‌کند که به مهارت ادراکی قابل ملاحظه‌ای مجهز باشند. مهارت‌های انسانی تقریباً لازمه انجام دادن همه وظایف در همه سطوح مدیریت است زیرا که مدیران صرف‌نظر از نوع وظایف یا سطح مسئولیت و مقام با افراد انسان سر و کار داشته برای جلب همکاری و اثرگذاری بر رفتار آنها باید از مهارت‌های انسانی برخوردار باشند. از این رو، امروزه، در مدیریت سازمان‌ها، تأکید بر مهارت‌های انسانی اولویت ویژه‌ای پیدا کرده است.

رهبری اثر بخش

رهبری اثر بخش و پویا مستلزم داشتن سه نوع مهارت است :

مهارت تشخیص: یعنی توانایی شناخت شرایطی که تلاش می‌کنید آن را تحت تاثیر قرار دهید.

مهارت تطبیق: یعنی توانایی تطبیق رفتار و منابع برای رویارویی با رویدادهای پیش بینی نشده.

مهارت برقراری ارتباط: یعنی توانایی برقراری ارتباط به گونه ای که افراد بتوانند به سهولت درک کنند و بپذیرند. (نکوئیان، ۲۰۰۲م، ص ۱)

عناصر رهبری اثربخش

سرپرستان باید با جدیدترین اطلاعات و دانش مربوط به انگیزش و رهبری آشنا باشند. و حداکثر روشهایی را به کار بندند که با وضعیت و شرایط ایفای مسئولیت به عنوان سرپرست، بهترین انطباق را داشته باشد. مهمترین این روشها به قرار زیر است :

الف - بر مهمترین قسمتهای شغلی خود تمرکز کنید: شما در مقابل نیروها و رویدادهای خارج از کنترل مانند خرابیهای غیرمنتظره وسایل و ابزار، مسائل کارگری، مقررات دولتی و موارد مشابه چگونه واکنش نشان می دهید. اگرچه توجه به این مسائل ضروری است، اما مدیریت موفقیت آمیز آنها است که موجب اعتبار شما خواهد شد.

مهمترین قسمت شغل شما شامل کارهایی است که به عنوان سرپرست باید انجام دهید. این کارها عبارتند از استفاده از فرصتها پشت سرگذاوردن رقبا، افزایش ایمنی، ارتقاء کیفیت محصول و کاهش هزینه ها که سازمان شما را اثربخش تر و کارآتر می کند. صرفنظر از نوع کار، این تلاش شما را از سایر سرپرستان متمایز و به عنوان یک رهبر واقعی تثبیت می کند .

ب - برای خودتان استانداردهای بالا تعیین کنید: اگر شما با انرژی و عزمتان برای دست یافتن به اهداف الگوی خوبی باشید، موجب می شوید تا سازمان برای تطبیق دادن خود یا شما تلاش کند. تنها طریق انتظار استانداردهای بالای عملکرد از زیردستان، تعیین استانداردهای بالاتر برای خود است .

ج - اطمینان حاصل کنید که نیازهای کارکنان تامین می شوند: پایین ترین نیازهای کارکنان، غذا، لباس و مسکن هستند. نیازهای بالاتر عبارتند از قدردانی، امنیت، احساس تعلق و خودیابی. بسیاری از افراد می توانند با کارکردن در هر جایی یا حتی کار نکردن پایین ترین نیازهای خود را تامین کنند. بنابراین، تمایل آنها به ماندن و جدی کارکردن به میزانی که نیازشان به قدردانی، احساس تعلق و احساس مفیدبودن تامین می گردد، بستگی دارد.

البته بعضی اوقات نیازهای کارکنان و سازمان باهم تعارض دارند. علاوه بر این، تمام نیازهای روحی و

روانی را نمی‌توان با کار برآورده کرد. شما باید نیازهای سازگار را مشخص و از تامین آن حداکثر استفاده را به عمل آورید (مثلاً در ایمنی). وقتی زمینه‌های تعارض را مشخص کردید می‌توانید با آنها مقابله کنید تا کارکنان موقعیت خود را بدانند. (مثلاً در غیبت)

د - کارکنان قوی و کارآ پرورش دهید: اگر می‌خواهید کارکنان احساس کنند که رشد یافته و دانش و اطلاعات خود را افزایش می‌دهند، باید پروژه‌های پرچالش به آنها واگذار کند، چون با انجام موفقیت‌آمیز این پروژه‌ها، اعتماد به نفس و حس مشارکت آنان تقویت می‌گردد. سرپرستانی که کارکنان را پرورش می‌دهند نه فقط یک گروه قوی کاری در اختیار خواهند داشت بلکه برای خود نیز وقت اضافی به دست می‌آورند و بهره‌ورتر کار خواهند کرد .

ه - سبک سرپرستی خود را کامل کنید: اگر تلاش می‌کنید که با سبک ویژه سرپرستی خود شناخته شوید، سه نکته را مدنظر داشته باشید :

- ۱ شخصیت خود را مطالعه و فونونی از سرپرستی را به کار ببندید که بهترین تناسب را با شما دارد.
- ۲ هر ویژگی شخصیتی را که با اهداف شغل شما یا فلسفه سازمان (شرکت) تعارض دارد تغییر یا اصلاح کنید.

- ۳ از تقلید سبک‌های سرپرستی دیگران بپرهیزید در غیراین صورت رفتار و کار شما قانع‌کننده نخواهد بود و صادق نیز به نظر نخواهید رسید). نکوئیان، ۲۰۰۲م، ص ۲)

بین اثر بخشی سازمانی (در شرایط عدم اطمینان محیطی) با برخورداری سازمان از ساختاری پویا رابطه معنا داری وجود دارد.

بین اثر بخشی سازمانی (در شرایط عدم اطمینان محیطی) با برخورداری سازمان از راهبرد نو آور رابطه معنا داری وجود دارد.

بین اثر بخشی سازمانی (در شرایط عدم اطمینان محیطی) با برخورداری سازمان از فرهنگ انعطاف پذیر، رابطه معنا داری وجود دارد.

بین اثر بخشی سازمانی (در شرایط عدم اطمینان محیطی) با برخورداری سازمان از سامانه هایی اطلاعاتی سازمان رابطه معنا داری وجود دارد.

بین اثر بخشی سازمانی (در شرایط عدم اطمینان محیطی) با برخورداری سازمان از نظام مدیریت

منابع انسانی رابطه معنا داری وجود دارد.

بین اثر بخشی سازمانی (در شرایط عدم اطمینان محیطی) با برخورداری سازمان از سبک مدیریت انسانی و مردم سالاری رابطه معنا داری وجود دارد.

بین اثر بخشی سازمانی (در شرایط عدم اطمینان محیطی) با برخورداری سازمان از کارکنان حرفه ای و متخصص رابطه معنا داری وجود دارد. (اشرفی، ۱۳۸۱).

مدیریت سازمان های اثر بخش در شرایط عدم اطمینان محیطی :

۱۰. برقراری ارتباط نزدیک با محیط خارجی سازمان: اگر سازمان ها آغوش خود را به روی محیط باز کنند، سریعتر در جریان امور قرار می گیرند و همه اعضای سازمان مسولیت مرزبانی را بر عهده خواهند گرفت.
 ۲۰. تفکیک واحد های سازمانی برای تامین نیاز های محیطی مربوط: هنگامی که محیط سازمانی پیچیده می شود و به سرعت تغییر می کند، واحد های سازمانی در واکنش به عدم اطمینان بسیار تخصصی می شوند.
 ۳۰. استفاده از سازو کار های هماهنگی و انسجام درون سازمان.
 ۴۰. برنامه ریزی و پیش بینی آینده.
 ۱۵. ایجاد روابط سازمانی مطلوب از طریق خرید و ادغام سایر شرکت ها و قرارداد همکاری و مشارکت خاص و مدیریت مشترک.
 ۱۶. استفاده از مدیران و رهبران تحول آفرین در سازمان: رهبران بصیر از طریق رفتار های بصیرتی، ارتباطی، الگویی و خطر پذیری و شخصیتی می توانند فرهنگ خود مدیریتی را تامین کنند، انضباط اداری را تحقق بخشیده و مدیریت انسانی و مشارکتی را اعمال نمایند. (اشرفی، ۱۳۸۱، ص ۲۳)
- رهبری استراتژیک
- رهبری استراتژیک فرایندی است برای اثرگذاری بر موفقیت مطلوب چشم انداز که به وسیله رهبران مورد استفاده قرار می گیرد و با تأثیرگذاری بر فرهنگ سازمانی، تخصیص منابع، هدایت از طریق سیاست گذاری و اجماع بر سر محیط جهانی پیچیده، مبهم، غیر قابل اطمینان و فرار که با فرصتها و تهدیدها مشخص می شود، همراه است. این نوع رهبری شامل نوعی تصمیم گیری استراتژیک است

که با در نظر گرفتن کلیه تمایلات، تفاوت‌های شخصیتی، برنامه‌ها، ذی‌نفعان سازمان و فرهنگ‌های مختلف، تحقق می‌یابد. برنامه‌هایی که این رهبران طرح‌ریزی می‌کنند باید عملی بوده، خوشایند و مقبول ذی‌نفعان سازمان و نمایندگان و شرکای ملی و بین‌المللی سازمان قرار گیرند.

از آنجایی که استراتژی به عنوان طرحی کلی برای دستیابی به هدف تعریف می‌شود و هدف از آن برقراری ارتباط بین اهداف، روشها و امکانات است، هدف از رهبری استراتژیک تعیین اهداف، انتخاب بهترین روش رسیدن به این اهداف و استفاده از اثربخش‌ترین امکانات و وسایل است. استراتژی نوعی طرح است و رهبری استراتژیک تفکر و تصمیم‌گیری مورد نیاز برای ایجاد یک طرح مؤثر است. مهارتهایی که برای رهبری در سطح استراتژیک مورد نیازند، بسیار پیچیده‌تر و مبهم‌تر از مهارتهایی هستند که برای رهبری در سطوح فنی و عملیاتی مورد استفاده قرار می‌گیرند. در واقع این رهبران به سه نوع مهارت نیاز دارند:

۱. مهارتهای مفهومی: ایجاد یک چارچوب مرجع دانشی، مدیریت مسئله و تصویرسازی آینده.

۲. مهارتهای تکنیکی: درک سیستمی، توانایی برقراری روابط چندملیتی و فراملیتی در عرصه جهانی، شایستگیهای اجتماعی و سیاسی.

۳. مهارتهای بین‌فردی: توانایی ایجاد اجماع بر سر موضوعات بحث برانگیز، توانایی مذاکره، توانایی برقراری ارتباطات مناسب.

به طور کلی، رهبری استراتژیک یعنی توانایی یک رهبر ارشد و با تجربه، که دارای چشم‌انداز و معرفتی برای ایجاد و اجرای طرحها و تصمیم‌گیریهای نتیجه‌گرا در محیطی استراتژیک، پیچیده، مبهم، نامطمئن و متغیر است.

یکی از ویژگیهای اصلی رهبری استراتژیک تصمیم‌گیری بر اساس تغییرات دائمی محیط استراتژیک خارجی و داخلی سازمان و چگونگی تأثیر آنها بر تخصیص بهینه منابع و اعضای سازمان است. با وجودی که اجزای تشکیل‌دهنده محیط استراتژیک (محیط‌های محلی، نظامی و بین‌المللی) هم‌مکمل و هم‌متضاد یکدیگرند، ولی رهبرانی که تصمیمات استراتژیک می‌گیرند نمی‌توانند اجزای آن را به صورت جداگانه در نظر آورند.

ماهیت رهبری استراتژیک بدین گونه است که این رهبران مستقیماً بر افراد تأثیر نمی‌گذارند، بلکه از طریق تأثیرگذاری بر سیستم‌ها و فرایندهای سازمانی به نتایج مطلوب و مورد نظر می‌رسند. یکی

از این روشها تأثیرگذاری از طریق فرهنگ سازمانی است. فرهنگ معمولاً طریقه درست انجام کارها را به کارکنان نشان می‌دهد، ولی اگر این طریقه انجام کار با چشم اندازه‌های آتی سازمان مغایرت داشته باشند به عنوان مانعی در سر راه ایجاد تغییر در خواهد آمد. بر این اساس عده ای از محققان رهبر استراتژیک را در حکم مغز متفکری اسمی برای سازمان یا واحدهای فرعی آن مطرح کرده اند که بر کل سازمان متمرکز است. مسئولیت چنین رهبری (در نقش مغز متفکر اسمی) ایجاد سازمانی اثربخش و اجزای اصلی این نوع سبک رهبری مسیر یابی و فرهنگ سازی است. رهبر از طریق مسیر یابی، سازمان را با محیط خارجی مرتبط می‌سازد و همزمان با آن از طریق فرهنگ سازی، افراد مناسب را برای دستیابی به اهداف سازمانی تربیت می‌کند. چنین رهبری باید تعیین کند که سازمان به کجا می‌رود و برای این منظور چگونه سازمانی باید باشد .

نکته قابل توجه در سبک رهبری استراتژیک این است که ایفای نقش مغز متفکر سازمان فقط محدود به مدیران ارشد سازمان نیست، یعنی همه مدیران سازمان می‌توانند در حیطه مسئولیت خود نقش رهبری استراتژیک را بازی کنند و به عنوان رهبر کل سازمان، رهبر یک بخش، رهبر یک قسمت، یا حتی رهبر یک گروه کاری ایفای نقش نمایند. آنان متعلق به هر سطح سازمانی که باشند، باز هم اجزای اصلی این نقش رهبری، مسیر یابی و فرهنگ سازی است. بدون توجه به این که واحد سازمانی آنان چقدر کوچک است، همه مدیران باید به فراتر از عملیات روزانه خود توجه کنند و بهترین روش را بیابند (مسیر یابی) و جو مناسبی برای اجرای آن ایجاد کنند (فرهنگ سازی) تا اثربخشی واحد سازمانی خود را در انجام کارهای درست، بهبود دهند.

محققان برای رهبران استراتژیک ویژگیهایی از جمله: حساسیت شدید نسبت به محیط، استقلال، دوراندیشی، مسیر یابی و فرهنگ سازی، را عنوان و از خود- تنظیمی به عنوان مبنای اصلی رهبری استراتژیک یاد کرده اند. از آنجایی که رهبران استراتژیک در ایجاد و ابلاغ چشم اندازی استراتژیک و قابل فهم برای سازمان نقشی اساسی بر عهده دارند.

وظایف اصلی آنان به این شرح بیان شده است :

۱. ایجاد چشم انداز
۲. فرهنگ سازی
۳. برقراری روابط سازمانی مناسب
۴. برقراری روابط فرا سازمانی و چند ملیتی مناسب

۵. نماینده سازمان

۶. مدیریت و رهبری تغییر

به طور کلی فرایند رهبری استراتژیک از درون سازمان و بر اساس تحلیلی که رهبر از محیط استراتژیک و اعضای سازمان به عمل می آورد آغاز می شود. سپس رهبر استراتژیک بر مبنای ارزشهای فردی و سازمانی و با بهره گیری از مهارتهای فنی، عاطفی و معنوی، چشم انداز سازمان را تدوین می کند. در مرحله بعد بر اساس اینکه سازمان در چه صنعتی فعالیت دارد، مشتریان آن چه کسانی هستند، توانمندیهای اصلی آن چیست و چه محصولات و خدماتی ارائه می دهد، مأموریت و اهداف استراتژیک سازمان تدوین می شوند. اهداف استراتژیک مبنایی برای تهیه استراتژیها هستند که این استراتژیها می توانند در سطوح سازمانی، بخشهای کاری و حتی در سطح فردی و عملیاتی تدوین شوند. البته در این زمینه یکی از روشهای مؤثر مقایسه خود با سایر همکاران و رقبا و الگوسازی از فعالیتهای آنان است. یکی از دشوارترین مراحل فرایند رهبری استراتژیک، فرایند تغییر است که اگر بدرستی اجرا و منجر به یادگیری شود، می توان امیدوار بود که دستیابی به اثربخشی سازمانی محقق شده است. مرحله پایانی در فرایند رهبری استراتژیک به ارزیابی استراتژی اجرا شده مربوط است. (ابراهیم پورومرادی، ۲۰۰۷)

LTMS



بروزترین مرجع

دوره های ضمن خدمت فرهنگیان

ltmsyar.ir

همه آنچه برای انجام دوره های ضمن خدمت لازم است را
تنها از سایت و کانال ما دنبال کنید :

t.me/ltmsyarir

www.LTMSYAR.ir

(برای ورود به سایت و کانال تلگرام لینک های بالا را بفشارید.)