**فصل 12: رهبري**

**تئوريهاي رهبري:** در اين تئوريها بررسي مي شود كه چه چيزهايي مي تواند فرد را به صورت يك رهبر اثربخش دراورد.

**1- تئوري شخصيتي:**دراين تئوري به ويژگي هاي شخصيتي فردتوجه شده است. پس ازبررسي هاي بسيار6 ويژگي را به عنوان ويژگي رهبران موفق برشمردند:

1-پويايي و جاه طلبي

2- علاقه يا تمايل به رهبري و اعمال نفوذ بر ديگران

3-صداقت و دوستي 4-اعتمادبه نفس

5-هوش

6- داشتن دانش فني عميق در رابطه با حوزه مسئوليت

**2- تئوري رفتاري:**دراين تئوري براي معرفي رهبران به رفتارخاص آنها توجه شده است.به اين منظور تحقيقات زيادي صورت گرفت كه دومورد آن عبارتند از:

الف) تحقيقات دانشگاه اوهايو .

ب) تحقيقات دانشگاه ميشيگان.

**الف) تحقيقات دانشگاه اوهايو:**دراين تحقيقات پژوهشگران مي كوشيدند ابعادمستقل رفتار رهبري را شناسايي كنند

كار خود را به دو بعد تقسيم كردند :1- وظيفه اي( ابتكار عمل) 2-مراعات حال ديگران

1. **وظيفه اي (ابتكار عمل):** حدود يا ميزاني است كه يك رهبر ساختار نقش خود وزير دستان را براي تامين هدف مشخص مي سازد و در بر گيرنده اقداماتي است كه جهت سازماندهي ،روابط كاري و هدفها صورت مي گيرد. رهبري كه نمره ابتكار بالايي دارد رهبري است كه را كارهاي مشخصي را براي اعضاي گروه تعيين مي كند.و انتظار دارد در هنگام كار استانداردهاي مشخصي استفاده كنند.
2. **مراعات حال ديگران:** شخص رهبر به مساله اعتماد متقابل ديگران اهميت مي دهد براي عقايد زير دستان ارزش قائل است احساسات و راحتي زير دستان را مورد توجه قرار مي دهد كسي كه در اين مورد نمره بالايي بگيرد كسي است كه به زير دستان كمك مي كند تا مسائل شخصي خود را حل كنند.

--- اگررهبري فقط از نظر مراعات حال ديگران نمره بالايي بگيردازنظرعملكرد نمي تواند چندان موفق باشد.

--اگررهبر از نظر ابتكار عمل نمره بالايي بگيرد همواره موجب بالا رفتن نرخ يا ميزان شكايتها ،غيبتها ، جابه جايي و كاهش رضايت شغلي به جهت افزايش كارهاي تكراري و روزمره مي شود.

---اگر در هر دو مورد نمره مثبتي بگيرد نتيجه كار وي در گروه و سازمان مثبت است البته موارد استثنا ء هم ديده مي شود.

**ب) تحقيقات دانشگاه ميشيگان:**

در اين تحقيق هم مي خواستند ويژگي رهبري رهبران تعيين كنند به گونه اي كه بتوان اثربخشي عملكردرا اندازه گيري كرد.كارخود را به **دوبعد تقسيم كردند:الف)رهبران كارمند گراب)توليدگرا**

1 -رهبران كارمندگرا: به نيازهاي شخصي زير دستان توجه مي كردند .افراد باهم تفاوت شخصي و فردي دارند

2-رهبران توليد گرا :به جنبه تخصصي و فني كار توجه داشته به كاركنان به عنوان ابزاري براي رسيدن به هدف توجه مي كردند.

---رهبران كارمند گرا ميزان رضايت توليد و رضايت شغلي افراد را افزايش مي دهند

---رهبران توليد گرا ميزان رضايت توليد و رضايت شغلي افراد را كاهش مي دهند

**3-تئوري اقتضايي:** دراين تئوري به موقعيت و اثرات آن توجه شده است تحقيقات زيادي انجام شده تا بدان وسيله عوامل عمده موقعيتي كه بر اثر بخشي رهبري اثر مي گذارند تفكيك شوند .متغييرهاي بررسي شده در اين تئوري عبارتند از:نوع كاري كه انجام مي شود،شيوه رهبري،رئيس مستقيم آن كار ، هنجارهاي گروه ،بعدزماني(تقاضاوخواست زمان )و فرهنگ سازماني

**سه دسته از تئوري هاي اقتضايي عبارتند از:**

**الف- تئوري فيدلر**

**ب-تئوري مسير هدف**

**ج-رهبري مشاركتي**

**الف)تئوري فيدلر :**

فيدلر اعتقاد داشت سبك يا شيوه رهبري عامل اصلي در موقيعت است . در پرسشنامه فيدلر 16 هدف گنجانده شد و از افراد مي خواست در مورد همكاران خود بينديشند او بر اين باور بود كه كه با پر كردن پرسشنامه نوع رهبري فرد مشخص مي شود . اين پرسشنامه جنبه مثبت داشت چرا كه اگر كسي از اين پرسشنامه نمره بالايي مي گرفت يعني توانسته شخصي را كه به هيچ وجه نمي توان با آن همكاري كرد با جملات مطلوب معرفي كرده پس در زمره افراد مردمي قرار مي گيردواگر نمره پايين مي گرفت طرفدار توليد ومحصول بوده وفيدلر اورا توليد گرا مي ناميد.

فيدلر فرض خود را بر اين گذاشت كه شيوه رهبري ثابت است يعني فرد كارگرا يا كارمند گرا .

👈 حال پس از مشخص شدن نوع رهبري بايد رهبر با موقعيت متناسب شود . گام بعدي آن است كه وضع يا موقعيت

را در چارچوب اين سه متغيير اقتضايي بررسي كنيم ،مثلاً اگر در جايي قرار است كارها بسيار دقيق انجام شود

مثل محاسبه دستمزد و شخص مسئول آزادي عمل داشته مي تواند به افراد پاداش دهد يا آنها را توبيخ نمايد بايد فردي دررأس قرار گيرد كه از نظر ميزان قدرت در سطح بالايي است

🖜با استفاده از پرسشنامه فيدلر و سه متغيير اقتضايي مي توان افراد را در رأس كارهايي گماشت كه از نظر رهبري داراي بالاترين اثر بخشي باشند

🖜نتيجه كلي رهبراني كه به توليد توجه مي كنند در شرايط بسيار مطلوب در مقايسه با مديراني كه به روابط انساني توجه مي كنند بهتر عمل مي كنند.

نتيجه بدست آمده اين است كه فيدلر در زمينه درك رهبري اثر بخش ، گامهاي بلند و مهمي برداشت .

**ب)تئوري مسير هدف:**

يكي از ارزشمندترين تئوريهاست كه توسط رابرت هوس ارائه شده است اساس اين تئوري چنين است كار رهبران اين است كه به پيروان خود كمك كند تا بتوانند به هدفها دست يابند آنها را هدايت و رهبري كند تا مطمئن شود كه هدفهاي آنان با هدفهاي كلي گروه ،سازمان سازگار است . با توجه به اين تئوري رفتار رهبر تا آنجا مورد قبول زير دستان قرار مي گيرد كه بتواند موجبات رضايت آنها را در زمان كنوني و آينده برآورد.

.

**ج)تئوري الگوي رهبري مشاركتي:**

ويكتورم وفليپ يتان الگوي رهبري مشاركتي را ارائه كردند.در اين الگو رفتار رهبر و مشاركت اعضا در تصميم گيري مورد توجه قرار مي گرفت.آنان معتقد بودند كه رفتار رهبر بنا به ساختار كاري (يكنواخت يا غير يكنواخت )بايد تغيير كند.يعني ميزان مشاركت در تصميم گيري با توجه به شرايط مختلف تغيير مي كند. الگوي ابتدايي داراي تعدادي متغيير اقتضايي و 5 شيوه رهبري مي باشد و در الگوي تجديد نظر شده متغييرهاي اقتضايي به 12 مورد مي رسد كه در نمودار صفحه 234 اين متغييرها معرفي شده اند. نتيجه آنكه هم الگوي اصلي هم الگوي تجديد نظر شده نويد بخش بود به دليل پيچيدگي كار اين دو محقق برنامه كامپيوتري بر مبناي الگوي تجديد نظر شده طراحي كردند ديدگاه قابل تامل اين دو محقق از نظر تجربه هم قابل اثبات است.

**رهبري زنان با مردان متفاوت است:**

**از نظر شيوه رهبري تشابه بين زن ومرد**

تفاوت زن ومرد در اين است كه زنان شيوه مردم سالاري را بر مي گزينند و مردان شيوه فرماندهي و دستور دهي.

.زنان مشاركت اعضا را تشويق و تقويت مي نمايندو قدرت و اطلاعاتي كه دارند با يكديگر در ميان مي گذارند و همواره زير دستان را تقويت مي كنند. مديران زن ترجيح مي دهند كه در مقام رهبري از شيوه هايي نظير تخصص، برقرار كردن تماس با ديگران ،شخصيت فرهمند و مهارتهاي انساني استفاده كنند.

مردان شيوه دستور دهي و كنترل را اعمال مي كنند مردان به قدرت خود تكيه مي كنند.

🖜مديران موفق يا اثر بخش در زمينه مذاكره و چانه زني از مهارت بالايي برخوردار باشند كه زنان در اين زمينه نيز موفق هستند.

4**-تئوري شخصيتي رهبر فرهمند :** در تئوريهاي پيشين افراد پيروان خود را در مسيري هدايت مي كنند كه هدفهاي سازمان مشخص كرده در رهبري فرهمند در اين نوع رهبري به پيروان خود الهام مي بخشد كه منافع خويش را فداي منافع سازمان كنند و اين فرد مي تواند اثراتي عميق روي پيروان خود داشته باشد و تحول در آنان ايجاد كنند مانند مادر ترزا –گاندي و....

🖜**ويژگي رهبر فرهمند**

1. اعتماد به نفس
2. ديدگاه بلند و اعتماد راسخ به آن ديدگاه -
3. رفتار خارق العاده-
4. عاملان تغيير

با آرزوي موفقيت همه دانشجويان

**كاري از دانشجويان ارشد:**

**صالحي ، مهديان ، محبي**