



استاد: آقای دکتر میرابی

روح اله عیوض نژاد

اردیبهشت ۱۳۹۳

رهبری

تعاریف مختلفی از رهبری:

- رهبری تأثیر گذاری بر افراد است بطوریکه آنها وظایفشان را با میل و علاقه انجام دهند.
- رهبری ارتباط بین گروهی از افراد است که در آن یک نفر می کوشد تا دیگران را به سمت هدفی معین سوق دهد.
- رهبری عبارت است از نفوذ بر مرنوسان از طریق برقراری ارتباط با آنان برای تحقق اهداف سازمانی
- رهبری فرایندی است که ضمن آن مدیریت سازمان می کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی مؤثر، انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمانی تسهیل نموده و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایفشان ترغیب کند.

تفاوت قدرت و نفوذ:

قدرت عبارت از توانایی اعمال نفوذ بر دیگران و نفوذ عبارت از اعمالی است که مستقیم یا غیر مستقیم باعث تغییر در رفتار یا نظرات دیگران می شوند.

طبقه بندی پنجگانه قدرت رهبری:

- ۱- قدرت مرجع بودن: توانایی ناشی از قبول رهبر به وسیله دیگران به عنوان مرجع و الگو.
- ۲- قدرت قانونی: توانایی ناشی از قانون که مدیر را در نقش رهبر قادر می سازد تا بر مرنوسان خود اثر گذارده و به رفتارشان جهت دهد.

۳- قدرت تخصصی: قدرتی ناشی از تخصص و کاردانی مدیر است که او را بر دیگران نافذ می سازد.

۴- قدرت پاداش: توانایی دادن پاداش مادی یا معنوی به مرنوسان و جهت بخشی به رفتار آنان به منظور تحقق اهداف سازمان است.

۵- قدرت تنبیه: توانایی مرنوسان و جهت بخشی رفتار آنان به منظور تحقق اهداف سازمان است.

منابع قدرت:

۱- اختیارات رسمی

۲- کنترل منابع کمیاب

۳- استفاده از قوانین و مقررات سازمان

۴- اثرگذاری و نفوذ بر تصمیمات سازمانی

۵- کنترل اطلاعات

۶- کنترل ارتباطات سازمان با محیط

۷- توانایی مقابله با عدم اطمینان های موجود در محیط و سازمان

۸- در اختیار داشتن ابزارهای فنی و تکنولوژی

۹- کنترل و نفوذ بر سازمان غیر رسمی

۱۰- کنترل سازمانهای مخالف

۱۱- توانایی استفاده از نمادها و سمبل های فرهنگی

۱۲- توانایی درک شرایط و موقعیت های موجود

رهبری را در معنای عام تلاش برای تحت تأثیر قرار دادن دیگران به هر دلیل دانسته اند و گاهی رهبری و نفوذ در

دیگران را به جای یکدیگر به کار می برند برای تحت تأثیر قرار دادن دیگران، سه قابلیت اساسی (به عبارتی شایستگی

های لازم برای مدیریت در محیط های متلاطم) عبارتند از:

۱- تشخیص: توانایی شناختن وضعیتی که قصد نفوذ در آن را داریم.

۲- انطباق: توانایی تطبیق رفتار خود و سایر عواملی که در کنترل ما هستند، با مقتضیات وضعیت مورد نظر.

۲- ارتباطات راغبانه: توانایی ارسال پیام به گونه ای که افراد آن را به راحتی درک کرده و پذیرا باشند. مدیر می تواند با برقراری ارتباطات از روی تمایل اثر بخشی را افزایش دهد.

برای برقراری این ارتباط شناخت چند مفهوم زیر ضروری است:

۱- تمایل: صداقت مدیر در گفتار و کردار یا دیگران بطوریکه کارکنان با او آسوده بوده و به او اعتماد و اطمینان داشته باشند.

۲- همگامی: برقراری ارتباطات از روی تمایل، از طریق توجه به آنچه انجام می دهند و می دانند یا فرض می کنند که درست است.

۳- رهبری: دیگران را همگام با خود کردن، به عبارت دیگر تلاش در تحت تأثیر قرار دادن دیگران در بررسی و انتخاب گزینه های رفتاری گوناگون.

۴- انطباق رفتاری: داشتن انعطاف کاری در رفتار خود و همه متابع در اختیار خود برای همگام شدن با شخص یا اشخاص یا محیطی که با آن در تعامل هستید.

نظریه های هدایت و رهبری ۱

۱- نظریه های خصوصیات فردی رهبری

۲- نظریه های رفتار رهبری

۳- نظریه های موقعیتی و اقتضایی

نظریه های خصوصیات فردی رهبری

در این گروه از نظریات، برای رهبر خصوصیات ذاتی ذکر می شود. براساس این نظریات، رهبران ایمردانی هستند که به علت ویژگی هایی که موهبت الهی اند، شایسته رهبری شده اند. بنابراین کسانی می توانند نقش رهبری را در سازمان ایفا کنند که دارای خصوصیات چون هوشمندی، برون گرایی، تسلط بر خود، اعتماد به نفس، سختوری و جاذبه کلام، زیبایی و جذابیت سیما و چهره و امثالهم باشند. یکی از نویسندگان چهار خصوصیت عمده را برای رهبران ذکر کرده است:

۱- هوش ۲- بلوغ اجتماعی و وسعت دید

۳- انگیزه های توفیق طلبی و نیل به هدف ۴- انسان گرایی

البته آنچه در مورد نظریه های خصوصیات فردی تقریباً به اثبات رسیده است ، میزان هوش و ذکاوت رهبران به عنوان یک خصوصیت اصلی بوده است.

نظریه های رفتار رهبری ۱

در این گروه از نظریات ، به جای آنکه به دنبال تعیین خصوصیات رهبری باشیم ، در پی آن هستیم که در پایین سبک و روش رهبری چگونه است و رهبران در برخورد با مرئوسان به چه شیوه هایی توسل می جویند. لیکرت سبک های رهبری را به چهار نوع تقسیم کرده و از هر یک به معنای یک سیستم نام برده است این سبک ها عبارتند از :

- سبک اول (سیستم یک) : در این سبک که کاملاً وظیفه مدار و آمرانه است مدیر و رهبر به مرئوسان خود اعتمادی نداشته و روابط رهبر و پیرو مبتنی بر ترس و ارعاب است.
- سبک دوم (سیستم دوم) : در این سبک رابطه آمرانه رهبر و پیروان همچنان برقرار است ، اما رابطه مذکور در این حالت تلطیف شده و چون رابطه خادم و مخدوم توأم یا نوعی مرحمت پدرا نه است ، در این سبک ، تصمیم گیری همچنان بر عهده رهبر بوده و پیروان مجریان بی چون و چرای اوامر هستند .
- سبک سوم (سیستم سه) : در این سبک اطمینان و اعتماد به مرئوسان در حد خوبی است و با آنان در تعیین پاره ای اهداف مشارکت می شود . اما مسائل و موضوعات عمده سازمانی همچنان به وسیله رهبر و رأس فیصله می یابد .
- سبک چهارم (سیستم چهار) : در این سبک اطمینان و اعتماد به مرئوسان در حد کمال است و رابطه صمیمانه و مشارکت جویانه در تمام امور بین آنان برقرار می باشد . در این سبک تصمیم گیری کاملاً مشارکتی است و گروههای رسمی و غیر رسمی با هم آمیخته اند .

نظریه های موقعیتی و اقتضایی ۱

در این نظریه ها بر یک سبک و یا شیوه خاصی از رهبری تأکید نشده و روش واحد رهبری ، غیر واقعی و غیر علمی محسوب می شود . در نظریه های موقعیتی و اقتضایی ، شیوه مناسب و مطلوب رهبری، بر اساس شرایط و به اقتضای موقعیت ها تعیین می شوند .

در یکی از نظریه های اقتضایی ، سه گروه از عوامل ، در سبک رهبری مؤثر شناخته شده اند :

الف) عوامل مربوط به رهبر

ب) عوامل مربوط به پیروان

ج) عوامل مربوط به موقعیت و شرایط

عوامل مربوط به رهبر مانند دانش و آگاهی او ، ارزش ها و اعتقادات وی ، و امتثال آنهاست که مسلماً در رهبری وی مؤثر واقع می شوند . خصوصیات پیروان نیز میان مستقل بودن ، مسئولیت پذیری ، همسویی با اهداف سازمانی و تجربیات آنان بر سبک رهبری اثر می گذارند و سرانجام موقعیت و شرایط نیز در رهبری مؤثر واقع می شوند . عوامل محیطی سازمان مانند وضعیت اقتصادی ، سیاسی ، اجتماعی ، فرهنگی و در رهبری نقشی تعیین کننده دارند . به طور خلاصه بر اساس این نظریه در رهبری باید معین شود که رهبر چه کسی است ، پیروان چه کسانی هستند و موقعیت و شرایط چگونه است تا بتوانیم سبک و شیوه مطلوب را بیان کنیم

سبک های رهبری در تئوری مسیر - اهداف عبارتند از ۱

- ۱- رهبری آمرانه : رفتار رهبر آمرانه است ، مشارکت وجود ندارد و رهبر تعیین کننده امور است .
- ۲- رهبری حمایتی : رفتار رهبر دوستانه است . برای پیروان حرمت قائل است و در حمایت آنان کوشا است .
- ۳- رهبری مشاورکتی : تصمیمات با مشارکت کارکنان انجام می گیرد .
- ۴- رهبری توفیق گرا : رهبر هدف های سازمان را برای زیر دستان مشخص کرده و به آنان اعتماد می دهد تا به هدف های مذکور نائل گردند .

در این نظریه رهبر می بایست با توجه به خصوصیات پیروان ، عوامل محیطی ، نوع وظایف و گروههای کاری، بکوشد سبکی را در پیش گیرد که بتواند انگیزه لازم را در مرنوسان بوجود آورده و آنان را در تحقق اهداف مورد نظر یاری دهد ، به عنوان مثال کارکنانی که قابلیت و توانایی خود را در حد بالایی می دانند و در انجام امور خود اتکا هستند

از رهبری آمرانه احساس خوشایندی نکرده و این سبک برای آنان انگیزه را نیست. از نظر نوع وظایف نیز در وظایف مخاطره آمیز سبک حمایتی سبک مطلوبی بوده و در کارکنان برای نیل به اهداف شغلی ایجاد انگیزه می کند. خصوصاً در کارکنانی که فاقد روحیه توفیق طلبی باشند.

نظریه دوره زندگی

نظریه دوره زندگی فیزیکی یکی دیگر از نظریه های اقتضایی است. چهار نوع سبک رهبری در این نظریه شتاسایی شده اند که عبارتند از:

۱- سبک رهبری آمرانه یا سبک دستوری (**Telling Style**): در این سبک، وظیفه مدار قوی و رابطه مدار ضعیف است لذا متناسب افرادی است که کاملاً نابالغ بوده و باید آنان را بطور آمرانه ای رهبری نمود.

۲- سبک رهبری متقاعد کننده یا سبک اقناعی (استدلالی - تشویقی یا سبک فروش) (**Selling Style**): در این سبک، وظیفه مدار قوی و رابطه مدار قوی می باشد بنابراین متناسب افراد حدوداً نابالغ است. چرا که این افراد را باید به تحقق اهداف سازمان مجاب و متقاعد ساخت.

۳- سبک رهبری مشارکتی یا سبک حمایتی (تمهیل کننده) (**Participative Style**): در این سبک وظیفه مدار ضعیف و رابطه مدار قوی است. بنابراین برای افرادی که حدوداً بالغ به شمار می آید متناسب است زیرا برای این افراد مشارکت بهترین طریق رهبری است.

۴- سبک رهبری تفویض اختیار (**Delegating Style**): در این سبک وظیفه مدار ضعیف و رابطه مدار ضعیف می باشد و این سبک زمانی که زیردستان از بلوغ و رشد کامل برخوردار هستند سبک بسیار متناسبی است.

رهبر نظیر خود را با کارکنان درمیان می گذارد و تصمیم گیری را تسهیل میکند	مشارکتی - حمایتی	تسویفی - استدلالی	رهبر تصمیم ها را تشریح می کند و به کارکنان اجازه می دهد تا برای رفع ابهام پرسش کنند.
تفویضی	S ₃	S ₂	S ₁
S ₄	رهبر اختیار تصمیم گیری و اجرا را به کارکنان می دهد.	رهبر ضمن ارائه دستور العملهای مشخص بر عملکرد افراد بطور دقیق نظارت می کند.	دستوری

سطح آمادگی زیاد

سطح آمادگی متوسط

سطح آمادگی کم

R۴ زیاد	R۲ بالای متوسط	R۲ زیر متوسط	R۱ کم
توانا ، علاقمند یا مطمئن	توانا ولی بی علاقه یا نا مطمئن	توانا ولی علاقمند یا مطمئن	توانا ، بی علاقه یا نامطمئن

R۱ - پیرو ناتوان است، تعهد و انگیزش ندارد و همچنین فاقد اطمینان است.

R۲ - پیرو توانایی ندارد اما کوشش می کند و دارای انگیزش است. به عبارتی دیگر تا زمانی که رهبر کتار اوست یا

هدایتش می کند، مطمئن است.

R۳ - پیرو دارای توانایی برای انجام تکلیف است اما تمایلی به استفاده از آن توانایی ندارد. به عبارتی دیگر برای

انجام دادن آن تکلیف به تنهایی احساس بی اطمینانی و نگرانی می کند.

R۴ - پیرو توانایی انجام کار را دارد و شخصی است متعهد. به عبارتی دیگر پیرو علاوه بر آنکه توانایی انجام دادن

کار را دارد در مورد انجام آن نیز مطمئن است.

مدل تجویزی رهبری (مدل وروم) : *The Vroom Normative Leadership Model* رابطه نحوه تصمیم

گیری و سبک رهبری را مطرح می سازد در این مدل پنج سبک رهبری از کاملاً آمرانه و فردی تا کاملاً مشارکتی و گروهی

تعیین گردیده است و با شمایی شبیه درخت تصمیم گیری که طی سؤالاتی نحوه تصمیم گیری مدیر را مورد پرسش قرار

می دهد. سبک رهبری را در آن موقعیت برای وی مشخص می سازد. به فرض در صورتی که پاسخ به سؤال آیا موقعیت

به گونه ای است که راه حل خوب از بد کاملاً متمایز است منفی باشد و پاسخ به سوال بعدی که در مورد اهمیت قبول تصمیم از سوی زبردستان است نیز منفی باشد باید از سبک کاملاً آمرانه استفاده کرد.

نظریه جانشین های رهبری (Substitutes For Leadership):

ادعا دارد که پاره ای شرایط می توانند به عنوان جانشین برای رهبری محسوب گردند و انجام وظیفه رهبری مدیر را غیر ضروری سازند. این عوامل که می توانند وظیفه رهبری مدیر را غیر ضروری سازند عبارتند از:

۱) خصوصیات پیروان:

- ۱-۱) تجربه، توانایی و آموزش بالای کارکنان ← جانشین رهبری وظیفه گرا
 - ۱-۲) گرایشهای حرفه ای قوی ← جانشین رهبری وظیفه گرا و حمایتی
 - ۱-۳) بی تفاوتی نسبت به سازمان ← جانشین رهبری وظیفه گرا و حمایتی
- ۲) خصوصیات وظیفه و شغل:

- ۲-۱) کارهای تکراری و روشن ← جانشین رهبری وظیفه گرا
- ۲-۲) وجود باز خورده های مؤثر در شغل ← جانشین رهبری وظیفه گرا
- ۲-۳) ارضا کننده بودن نفس کار ← جانشین رهبری حمایتی

۳) خصوصیات سازمان:

- ۳-۱) وجود گروههای کاری منسجم ← جانشین رهبری وظیفه گرا و حمایتی
- ۳-۲) رسمی بودن کامل سازمان ← جانشین رهبری وظیفه گرا