

# رهبری در مدیریت

مؤلف:

روح اله شریفی تهرانی



الله أكبر







سرشناسه	:
عنوان و نام پدیدآور	:
مشخصات نشر	:
مشخصات ظاهری	:
شابک	:
وضعیت فهرست نویسی	:
یادداشت	:
موضوع	:
موضوع	:
موضوع	:
شناسه افزوده	:
شناسه افزوده	:
رده بندی کنگره	:
رده بندی دیویی	:
شماره کتابشناسی ملی	:

انتشارات چشم ساعی: اصفهان، میدان جمهوری، جنب بانک مسکن، کوچه شکوفه،

تلفن: ۰۳۱۳۳۳۸۲۹۲۵



عنوان کتاب	:	رهبری در مدیریت
مؤلف	:	روح اله شریفی تهرانی
ناشر	:	انتشارات چشم ساعی
ویراستار	:	الهام سادات سلجوقیان
صفحه آرایبی	:	اعظم حسینی
طراحی جلد	:	الهام سادات سلجوقیان
نوبت چاپ	:	چاپ اول
شمارگان	:	۱۰۰۰ نسخه
قیمت	:	۱۶۰۰۰ تومان
شابک	:	۹۷۸-۶۰۰-۸۴۱۹-۱۷-۴





## تقدیم به

تو ای مادر،

ای شوق زیبایی نفس کشیدن

ای روح مهربان هستی ام

تو رنگ شادی هایم شدی و لمظه ها را با

تمام وجود از من دور کردی و عمری فستگی

ها را به جان خریدی تا اکنون توانستی طعم

خوش پیروزی را به من بپشانی



## تقدیم به:

روح پاک پدرم که عالمانه به من آموخت تا چگونه در  
عرصه زندگی، ایستادگی را تجربه نمایم

## پدر جان:

رفتی از پیشم و دل ممو تماشااست هنوز

عکس روی تو در این آینه پیدااست هنوز

هر که در سینه دلی داشت به دلداری داد

دل نفرین شده ی ماست که تنهااست هنوز

در دلم عشق تو چون شمع به فلوتگه راز

در سرم شور تو چون باده به میناست هنوز



## فهرست عناوین

۱	چکیده
۳	مقدمه
	فصل اول: کلیات
۵	تعریف رهبری
۹	کارکنان
۱۲	خط مشی و استراتژی
۱۵	منابع و شرکاء
۲۰	فرآیندها
۲۴	نتایج کارکنان
۲۸	نتایج مشتریان
۳۲	نتایج جامعه
۳۵	نتایج کلیدی عملکرد
۳۸	مفاهیم بنیادین سرآمدی
	فصل دوم: مدیریت و رهبری در سازمان
۳۹	رهبری
۴۰	ذاتی یا اکتسابی بودن رهبری و مدیریت
۴۳	تفاوت رهبریت و مدیریت
۴۷	سبک های رهبری در سازمان
۴۷	سبک خودمختار
۴۸	سبک دموکراتیک
۴۸	سبک پدر نما
۴۹	سبک رفیق نما
۴۹	سبک تشخیص گرای
۵۰	سبک به حال خود واگذار
۵۰	ویژگیهای رهبر ایده ال
۵۰	مهارتهای لازم برای رهبری
	فصل سوم: شباهتها و تفاوتهای رهبری و مدیریت
۵۳	تعریف رهبری

۵۳	تعریف مدیریت
۵۸	وجه تمایز میان مدیریت و رهبری
۷۰	تعریف مدیریت از دیدگاه پال هرسی و کنت بلانچارد
۷۲	تفاوت میان مدیریت و رهبری
۷۳	مدیران در برابر رهبران
۷۴	نظریه ویژگی‌های رهبری (Trait theories of leadership)
۷۶	آخرین دیدگاه‌ها درباره‌ی رهبری
۷۹	تفاوت مدیریت و رهبری چیست؟
۸۱	سبک‌های متفاوت رهبری در سازمان‌ها
۸۴	چالش‌های جدید و رهبری سازمان‌ها
۸۵	پنج ویژگی کلیدی رهبران در فضای کسب و کار جدید
۸۹	مبانی نظری در مورد سبک‌های رهبری
۹۱	مفهوم رهبری
۹۳	تعریف رهبری
۹۶	نظریه‌های رهبری
۹۸	نظریه‌های رفتار رهبری
۱۰۱	مطالعات دانشگاه اوهایو
۱۰۲	مطالعات دانشگاه میشیگان
۱۰۴	شبکه مدیریتی بلیک و موتون
۱۰۸	نظریه رهبری تبدیلی
۱۰۸	نظریه رهبری تیمی
۱۱۱	نظریه پویایی روان
۱۱۲	نظریه‌های وضعی و اقتضایی
۱۱۳	نظریه تنن بام و اشمیت
۱۱۴	منابع فارسی
۱۱۵	منابع انگلیسی

## چکیده

عامل موفقیت و یا شکست سازمانی، انسان است. مدیریت ناشی از قدرت سازمانی تفویض شده است که عملکردش بیشتر در ارتباط با انجام وظایف تکنیکی و اجرایی است و حفظ نگهداری وضع موجود در سازمانها است در صورتی که رهبریت از قدرت و نفوذ شخص بهره مند است که نقش اساسی در توسعه و اجرای سیاستها نظیر اصلاح ساختار و روندها در سازمان به عهده دارد. اگر مدیریت با انسانها رابطه درست و منطقی برقرار کند به طوری که نیازهای فردی آنان را شناسایی و به آن نیازها توجه کند، می تواند از نیروهای انسانی خود به طور مشروع در راستای اهداف سازمانی استفاده کند. حل مشکلات انسانی مستلزم آن است که عوامل تشکیل دهنده شخصیت انسانی را شناخت و تغییر و تحولات آن را مورد بررسی قرار داد. بنابراین می توان اجزای تشکیل دهنده رهبری را به طور خلاصه چنین ذکر کرد ۱ - توان استفاده موفقیت آمیز از قدرت. ۲ - توان درک این مطلب که افراد انسانی در زمانهای مختلف و در شرایط مختلف به وسیله عوامل مختلف تحریک می شوند. ۳ - توان الهام بخشیدن به دیگران. ۴ - توان اقدام به شیوه‌ای که منجر به ایجاد جوی آکنده از عواطف و احساسات در سازمان شود و بتواند در افراد ایجاد انگیزه کند .

کلید واژه‌ها : مدیریت، رهبری، سازمان





## مقدمه

شاید بتوان ادعا کرد که رهبری، بیش از هر موضوع دیگری در تاریخ تجربیات انسان متمدن، باعث بحث و گفتگو میان مردم بوده است. تاریخ و آثار هنری و ادبی بیشمار هر ملت حکایت از وقایعی دارند که در آنها افراد متعددی ( فرمانروایان، سرداران نظامی ) نقشهای تعیین کننده در سرنوشت آن کشور داشته اند. مطالعه منظم رهبری و رفتار رهبران یک پدیده علمی قرن بیست و یکم است که عمدتاً ناشی از توسعه علوم انسانی خصوصاً روانشناسی و جامعه شناسی در این قرن است. امروزه نیز رهبریت موضوعی جالب و با اهمیت است، روزنامه‌ها و مجلات اغلب به درج مقالاتی در مورد رهبران سیاسی، اقتصادی و علمی می‌پردازند و تغییر و تحولات در مشاغل مهم منطقه ای، کشوری و بین المللی توجه رسانه های ارتباطی را به خود جلب نموده و بحث و گفتگوهای بسیاری را در میان مردم موجب می‌گردند .

یکی از دلایل اصلی این توجه این است که مردم، رهبران را دارای قدرت زیادی می‌دانند که می‌توانند بانی اصلاحات و تغییرات مطلوبی در سازمانها باشند. از رهبران سازمانها انتظار می‌رود که در یک سری از کارها مثل برنامه ریزی، تصمیم گیری، برقراری ارتباط و کنترل درگیرها، پر توان و با صلاحیت باشند. این چنین انتظاراتی باعث

شده اند که کتز و کان رهبریت را عامل تعیین کننده در موفقیت و شکست سازمانها می دانند .

نتایج تحقیقات تجربی نشان می دهد که مدیران برای اینکه بتوانند دارای اختیارات غیر رسمی شوند بایستی شیوه رهبری را در پیش بگیرند که وفاداری را در کارکنان تشویق کرده و پرورش دهند .

## فصل اول: کلیات

### تعریف رهبری

رهبران سرآمد چشم انداز و مأموریت سازمان را تدوین و زمینه دست یابی به آنها را تسهیل می‌کنند. آنها ارزش‌ها و سیستم‌هایی را که برای موفقیت پایدار سازمان مورد نیازند ایجاد کرده و آنها را با اعمال و رفتارهای مناسب خود اجرا می‌کنند. در دوره‌های و رفتارهای مناسب خود اجرا می‌کنند. در دوره‌های تغییر و تحول سازمان، آنها ثبات در مقاصد را حفظ می‌کنند. هر جا که لازم باشد، این رهبران قادر به تغییر جهت گیری سازمان و ترغیب کارکنان به پیروی از آن هستند.

زیر معیارهای معیار رهبری موارد زیر هستند که در این قسمت به معرفی آنها می‌پردازیم :

۱- رهبران مأموریت، چشم انداز، ارزش‌ها و اخلاقیات سازمان را تدوین و خودشان به عنوان الگوی فرهنگ سرآمدی، عمل می‌کنند.

- تدوین مأموریت و چشم انداز سازمان و ایجاد و توسعه فرهنگ سازمانی
- تدوین ارزش‌ها و اخلاقیات و پاسخ‌گویی‌های اجتماعی که پشتیبانی کننده فرهنگ سازمانی هستند و ایفای نقش الگو در عمل به آنها در سازمان
- بازنگری و بهبود اثر بخشی نحوه رهبری فردی (توسط خود رهبران )

- حضور شخصی و فعال در فعالیتهای بهبود
  - ایجاد انگیزه و تشویق توانمند سازی (تفویض اختیار)، خلاقیت و نوآوری از طریق تغییر ساختار سازمان و سرمایه گذاری روی فعالیتهای یادگیری و بهبود
  - تشویق، پشتیبانی و عمل براساس یافته‌های یادگیری
  - اولویت بندی فعالیتهای بهبود
  - ترغیب و تشویق جهت همکاری در درون سازمان
- ۱- b از ایجاد، توسعه و به کارگیری سیستم‌های مدیریت و بهبود مستمر آنها شخصا اطمینان حاصل می‌نمایند.
- هم راستا کردن ساختار سازمان درجهتی که موجب تحقق خط مشی و استراتژی شود.
  - اطمینان یافتن از این که سیستمی برای مدیریت فرآیندها، توسعه یافته و اجرا می‌شود.
  - تعیین شفاف مالکیت برای فرآیندها.
  - اطمینان یافتن از این که فرآیندی برای اندازه گیری، بازنگری و بهبود نتایج کلیدی در سازمان، توسعه یافته و اجرا می‌شود.
  - اطمینان یافتن از این که فرآیند یا فرآیندهایی در سازمان، توسعه یافته و اجرا می‌شوند که با ترغیب، درک، برنامه ریزی و اجرای بهبودهایی که در سازمان اتفاق

## فصل اول: کلیات / ۷

می‌افتد (مثلا در فعالیت‌های مرتبط با خلاقیت، نوآوری و یادگیری) موجب تقویت این راه کارهای بهبود می‌گردند.

c-۱ رهبران با مشتریان و شرکا و نمایندگان جامعه در تعامل هستند.

- برآورده کردن، فهمیدن و پاسخ گویی به نیازها و انتظارات
- ایجاد شراکت‌های سازمانی و مشارکت در این کار
- راه اندازی فعالیت‌هایی که هدفشان بهبود با شرکا و مشارکت در این کار
- قدردانی از افراد و گروه‌های ذینفعان برای وفاداریشان و نقشی که در سازمان و کسب و کار دارند.
- عضویت در انجمن‌های تخصصی و شرکت در کنفرانس‌ها و سمینارهای تخصصی، بویژه ترویج سرآمدی سازمانی و حمایت از آن
- ترویج، حمایت و مشارکت در فعالیتهایی که هدفشان بهبود شرایط محیطی جهانی و مشارکت سازمان در جامعه است. با حفظ احترام به قوانین و حقوق نسل‌های آینده

d-۱ رهبران فرهنگ سرآمدی را در بین کارکنان سازمان تقویت می‌کنند.

- مدیران شخصا مأموریت، چشم انداز، ارزش‌ها، خط مشی و استراتژی، برنامه‌ها و اهداف بلند مدت و کوتاه مدت سازمان را بین کارکنان اشاعه می‌دهند.

- دردسترس بودن، گوش دادن فعال و دل گرم کننده و به کارکنان سازمان، ایجاد وحدت بین آنها و پاسخگویی به آنان
- کمک به کارکنان سازمان و پشتیبانی از آنها برای دستیابی به برنامه‌ها اهداف بلند مدت و و کوتاه مدت شان
- برانگیختن و توانا کردن کارکنان برای مشارکت در فعالیتهای بهبود
- قدردانی به موقع و مناسب از تلاش‌های فردی و تیمی در تمامی سطوح سازمان
- ترویج و ترغیب ایجاد فرصت‌های برابر و گوناگونی
- e-رهبران، تحول سازمانی را درک کرده و از آن حمایت می‌کنند.
- درک محرک‌های بیرونی و درونی تحول سازمانی
- شناسایی و انتخاب تحولاتی که نیاز است درون سازمان، در الگوی سازمان و در روابط بیرونی آن اتفاق بیفتد.
- رهبری در تدوین طرح‌های تحول سازمانی
- فراهم کردن سرمایه، منابع و پشتیبانی لازم برای تحول سازمانی
- مدیریت ارائه برنامه‌های تحول سازمانی و ریسک‌های موجود در پورتفو لیوی کلی این برنامه‌ها
- اطمینان یافتن از ایجاد مؤثر تحول و پشتیبانی از آنها

- اندازه‌گیری و بازنگری اثر بخشی تحولات سازمانی و تسهیم دانش بدست آمده در این خصوص.

## کارکنان

سازمان‌های سرآمد، دانش و تمامی توان بالقوه کارکنان شان را در تمامی سطوح فردی، تیمی و سازمانی مدیریت کرده، توسعه داده و از آن بهره می‌برند. این سازمان‌ها عدالت و برابری را ترویج داده، کارکنان شان را توانمند کرده و در کارها مشارکت می‌دهند. آنها به نحوی از کارکنان مراقبت کرده، با آنها ارتباط برقرار کرده، از آنها قدردانی نموده و به آنها پاداش می‌دهند که در آنها رغبت و تعهد ایجاد می‌کند تا از مهارت‌ها و دانش خود به نفع سازمان استفاده نمایند.

زیر معیارهای معیار منابع انسانی (کارکنان) موارد زیر هستند که در این قسمت به معرفی آنها می‌پردازیم :

۳- a منابع انسانی، برنامه ریزی و مدیریت شده و بهبود می‌یابند.

- تدوین خط مشی، استراتژی و برنامه‌های توسعه منابع انسانی
- مشارکت دادن کارکنان و نمایندگان آنها در تدوین خط مشی‌ها، استراتژی‌ها و برنامه‌های منابع انسانی

- همسو کردن برنامه‌های منابع انسانی با خط مشی، استراتژی‌ها، ساختار سازمانی و چارچوب فرآیندهای کلیدی.
  - مدیریت فرآیند استخدام، توسعه راه کاره شغلی و برنامه ریزی تعیین جانشین.
  - ترویج و اطمینان یافتن از وجود عدالت در تمامی شرایط استخدامی از جمله تعیین خط مشی، استراتژی‌ها و برنامه‌هایی برای ایجاد فرصت‌های مساوی
  - استفاده از نظر سنجی و سایر روش‌های اخذ باز خورد از کارکنان جهت بهبود خط مشی ها، استراتژی‌ها و برنامه‌های منابع انسانی.
  - استفاده از متدلوژی‌های نوآورانه سازمانی جهت بهبود روش‌های انجام کار مانند سازماندهی مجدد زنجیره تأمین و کار تیمی انعطاف پذیر.
- b-۳ دانش و شایستگی کارکنان شناسایی شده، توسعه یافته و نگهداری می‌شود.
- شناسایی، دسته بندی و منطبق کردن دانش و شایستگی‌های کارکنان با نیازهای سازمان
  - تدوین و به کار گیری برنامه‌های آموزش و توسعه (منابع انسانی) جهت اطمینان از انطباق کارکنان با توانمندی‌های مورد نیاز حال و آینده سازمان
  - آموزش، مشاوره و توسعه قابلیت‌های تمامی کارکنان برای کمک به آنها جهت دستیابی و تحقق کامل توان بالقوه شان
  - طراحی و ترویج فرصت‌های یادگیری فردی، تیمی و سازمانی



- توسعه مهارت‌های کار تیمی
- همسو کردن اهداف فردی و تیمی با اهداف سازمان
- بازنگری و به روز کردن اهداف بلند مدت فردی و تیمی
- ارزیابی عملکرد کارکنان و کمک به آنها جهت بهبود عملکردشان
- c-۳ کارکنان در مسایل سازمان مشارکت داده شده و توانمند می‌شوند.
- تشویق و حمایت از مشارکت فردی و تیمی در فعالیتهای بهبود
- تشویق و حمایت از مشارکت کارکنان، به طور مثال از طریق برگزاری کنفرانس‌های داخلی و مراسم و پروژه‌های اجتماعی
- ایجاد فرصت‌هایی که مشارکت کارکنان را ترغیب نماید و از رفتارهای نوآورانه و خلاقانه حمایت کند
- تشویق کارکنان برای کار با یکدیگر در تیم‌ها
- d-۳ بین کارکنان و سازمان، گفتمان دوسویه برقرار است.
- e-۳ کارکنان مورد تشویق، تقدیر و توجه قرار می‌گیرند.
- همسو کردن پاداش‌های سازمانی، آرایش مجدد نیروی کار، نیروی کارمزد و سایر مقررات استخدامی با خط مشی و استراتژی سازمان
- قدردانی از کارکنان برای ترغیب آنها به مشارکت، توانمند سازی و حفظ کارکنان

- ارتقاء آگاهی‌ها و مشارکت دادن کارکنان در امور مربوط به سلامتی، ایمنی، محیط زیست و مسئولیت اجتماعی
- تعیین سطوح مزایای شغلی نظیر برنامه‌های بازنگری، کمک هزینه‌های درمانی و حق مراقبت از اولاد
- به رسمیت شناختن و بها دادن به گوناگونی و پیش زمینه‌های فرهنگی متفاوت در کارکنان و ترویج فعالیت‌های اجتماعی و فرهنگی
- تأمین منابع و خدماتی که از نظر قانونی الزامی هستند و در برخی موارد، فراتر رفتن از این الزامات

### **خط مشی و استراتژی**

سازمانهای سرآمد مأموریت و چشم انداز خود را از طریق تدوین یک استراتژی متمرکز بر منافع ذی نفعان سازمان پیاده می‌کنند که در آن بازار و بخشی از صنعت که در آن فعالیت می‌کنند، مد نظر قرار می‌گیرد. خط مشی‌ها، برنامه‌ها، اهداف دراز مدت و فرآیندها به نحوی تدوین شده و در سازمان تسری داده شده‌اند که موجب تحقق استراتژی می‌شوند.

زیر معیارهای معیار خط مشی و استراتژی موارد زیر هستند که در این قسمت به معرفی آنها می‌پردازیم :

۲- a خط مشی و استراتژی بر نیازها و انتظارات حال و آینده ذی نفعان مبتنی است.

- گردآوری و درک اطلاعات به منظور تعریف بازارها و بخش‌هایی از بازار که سازمان در حال و آینده باید در آنها فعالیت کند.

- شناسایی، درک و پیش‌بینی نیازها و انتظارات ذی نفعان فعلی و آینده سازمان شامل مشتریان، کارکنان، شرکا، جامعه و سهام‌داران.

- شناسایی، درک و پیش‌بینی توسعه‌هایی که در بازار اتفاق می‌افتد، شامل فعالیت‌های رقبا

۲- b خط مشی و استراتژی بر اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد، تحقیقات، یادگیری و فعالیت بیرونی مرتبط مبتنی است.

- تجزیه و تحلیل خروجی حاصل از اندازه‌گیری شاخص‌های داخلی عملکرد

- تجزیه و تحلیل خروجی حاصل از فعالیت‌های یادگیری

- تجزیه و تحلیل داده‌های مرتبط با تصویر بیرونی و میزان آگاهی از نام تجاری

- تجزیه و تحلیل عملکرد رقبا و سازمان‌هایی که بهترین وضعیت را در این رده دارند.

- تجزیه و تحلیل داده‌های مرتبط با شایستگی‌های محوری شرکای بالقوه و بالفعل.

- تجزیه و تحلیل داده‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت مرتبط با موارد زیست‌محیطی،

ایمنی و حقوقی.

- تجزیه و تحلیل داده‌های مؤثر بر محصول و خدمتی که سازمان ارائه می‌کند در تمامی چرخه عمر محصول یا خدمت.
- شناخت و درک شاخص‌های اقتصادی و جمعیت‌شناسی.
- تجزیه و تحلیل داده‌ها برای تعیین تأثیرات تکنولوژی‌های جدید و الگوهای نوین کسب و کار روی عملکرد سازمان.
- ۲-۳ خط مشی و استراتژی تدوین شده، مورد بازنگری قرار گرفته و به روز می‌شوند. تدوین، بازنگری و به روز کردن خط مشی‌ها و استراتژی‌های سازمان به نحوی که با چشم انداز، مأموریت و مفاهیم بنیادین سرآمدی سازگار باشند.
- ایجاد توازن بین نیازها و انتظارات کوتاه مدت و بلندمدت ذی نفعان
- ارزیابی ریسک‌ها و تعیین روش‌هایی برای پاسخ‌گویی به این ریسک‌ها
- شناسایی مزیت‌های رقابتی حال و آینده
- شناسایی قابلیت‌های محوری و ضرورت برقراری شراکت‌ها یا اتحادها برای تحقق خط مشی و استراتژی
- تأکید مجدد بر حضور در بازارهایی که سازمان در حال حاضر در آن‌ها حضور دارد، یا تعیین نیاز به تغییر در بازار و ورود به بازارهای دیگر
- همسو کردن استراتژی سازمان با استراتژی شرکا و متحدان
- شناسایی عوامل بحرانی (حیاتی) موفقیت

- هم راستا کردن استانداردهای زیست محیطی و اجتماعی با شرکا و توسعه مداوم آنها به همراه یکدیگر
- ارزیابی مرتبط بودن و اثر بخشی خط مشی و استراتژی
- ۲-d خط مشی و استراتژی از طریق چارچوبی از فرآیندهای کلیدی در سازمان اشاعه داده شده و جاری می‌شوند.
- شناسایی، طراحی و اشاعه چارچوبی از فرآیندهای کلیدی در سازمان که برای پیاده سازی خط مشی و استراتژی لازم است.
- اطلاع رسانی خط مشی و استراتژی به ذینفعان سازمان و ارزیابی میزان آگاهی آنها از خط مشی و استراتژی
- همسو کردن، اولویت بندی، تصویب و اشاعه برنامه‌ها اهداف بلند مدت و کوتاه مدت در سازمان و نیز پیگیری دستیابی به این موارد.
- ایجاد یک ساز و کار (مکانیسم) گزارش دهی گسترده در سازمان برای پیگیری

## منابع و شرکاء

سازمانی‌های سر آمد، شرکتهای برون سازمانی، تأمین کنندگان و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خط مشی و استراتژی سازمان و عملکرد مؤثر فرآیندهای آن برنامه ریزی و مدیریت می‌کنند. در خلال برنامه ریزی و مدیریت شرکتهای و منابع، این

سازمان‌ها بین نیازهای حال و آینده سازمان، جامعه و محیط زیست، توازن برقرار می‌کنند.

زیر معیارهای شراکت‌ها و منابع، موارد زیر هستند که در این قسمت به معرفی آنها می‌پردازیم :

۴- a شراکت‌های برون سازمانی مدیریت می‌شوند.

- شناسایی فرصت‌ها برای شراکت‌های کلیدی سازمانی و اجتماعی هم راستا با خط مشی، استراتژی و مأموریت سازمان
- سازمان دهی روابط شراکتی و روابط با پیمانکاران به منظور خلق و حداکثر کردن ارزش
- به وجود آوردن روابط شراکتی در زنجیره تأمین که ارزش افزوده برای مشتری ایجاد می‌کند
- شناسایی و هم تراز نمودن شایستگی‌های محوری شرکا و پشتیبانی از توسعه دو جانبه
- اطمینان از سازگاری فرهنگی و تسهیم (به اشتراک گذاشتن) دانش با سازمانهای شریک
- ایجاد و حمایت از تفکر نو آورانه و خلاق با استفاده از شراکت‌های سازمانی
- ایجاد بر هم افزایی در کار با یکدیگر برای بهبود فرآیندها و ایجاد ارزش برای زنجیره مشتری / تأمین کننده

۴- b منابع مالی مدیریت می‌شوند

- تدوین و پیاده سازی استراتژی‌ها و فرآیندهای مالی به منظور استفاده از منابع مالی برای حمایت از خط مشی و استراتژی سازمان
- طراحی یک سیستم برنامه ریزی و گزارش دهی مالی برای جاری کردن انتظارات مالی ذی نفعان در سطح سازمان
- استقرار مکانیسم‌های گزارش دهی
- ارزیابی سرمایه گذاری و برداشتن سرمایه از روی دارایی‌های مشهود و نامشهود
- استفاده از سازوکارها و شاخص‌های مالی جهت اطمینان از کارآیی و اثر بخشی ساختار منابع
- تعریف و معرفی متدولوژی‌هایی برای تمامی سطوح مورد نیاز در سازمان
- استقرار و پیاده سازی فرآیندهای اصلی حاکمیتی در تمامی سطوح مورد نیاز در سطح سازمان

۴- c ساختمان‌ها، تجهیزات و مواد مدیریت می‌شوند.

- تدوین یک استراتژی برای مدیریت ساختمان‌ها، تجهیزات و مواد به نحوی که از خط مشی و استراتژی سازمان پشتیبانی کند
- مدیریت نگهداری و استفاده مفید از دارایی‌ها جهت بهبود عملکرد آنها در چرخه

عمرشان

- مدیریت امنیت دارایی‌ها
- اندازه‌گیری و مدیریت هرگونه تأثیر زیان آور دارایی‌های سازمان روی جامعه و کارکنان سازمان (شامل مسائل ارگونومی، بهداشت و ایمنی)
- بهره‌گیری مناسب از منابع به روشی که در تمامی چرخه عمر یک محصول، دوستدار محیط زیست باشند
- بهینه کردن موجودی‌های مواد
- بهینه کردن مصرف انرژی
- کاهش و بازیافت ضایعات
- به حداقل رساندن تمامی تأثیرات زیان بار زیست محیطی محصولات، فرآیندهای تولید و خدمات
- بهینه کردن حمل و نقل
- ۴- d تکنولوژی مدیریت می‌شود.
- شناسایی و ارزیابی تکنولوژی‌های جایگزین و نو ظهور با توجه به تأثیر آنها روی کسب و کار و جامعه
- مدیریت دارایی‌های تکنولوژیکی
- بهره‌برداری کامل از تکنولوژی موجود
- نوآوری تکنولوژیکی



- استفاده از تکنولوژی اطلاعاتی برای پشتیبانی از ارتباطات سازمانی و مدیریت اطلاعات و دانش
- شناسایی و کنار گذاشتن تکنولوژی‌های قدیمی
- ۴- e اطلاعات و دانش مدیریت می‌شوند.
- جمع‌آوری، ساختار دهی و مدیریت اطلاعات و دانش در جهت پشتیبانی از خط مشی و استراتژی‌های سازمان
- دسترسی مطلوب استفاده‌کنندگان داخل و خارج سازمان به اطلاعات مربوط به خودشان
- اطمینان یافتن از اعتبار، صحت و ایمنی اطلاعات و بهبود آنها
- پرورش، توسعه و حفاظت مناسب از دارایی‌های فکری برای حداکثر کردن ارزش ایجاد شده برای مشتریان
- تلاش جهت به دست آوردن، افزایش و استفاده از دانش به صورت اثر بخش
- اجاد تفکر خلاق و ابداعی در سازمان با استفاده از اطلاعات مرتبط و منابع کسب دانش

## فرآیندها

سازمانهای سرآمد، فرآیندها را به منظور جلب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذی نفعان خود طراحی و مدیریت کرده و بهبود می‌دهند. زیر معیارهای معیار فرآیندها موارد زیر هستند که در این قسمت به معرفی آنها می‌پردازیم :

۵- a فرآیندها به صورت سیستماتیک (نظام مند) طراحی و مدیریت می‌شوند.

- طراحی فرآیندهای سازمان از جمله آن دسته از فرآیندهای کلیدی مورد نیاز جهت تحقق خط مشی و راهبردهای سازمان

- ایجاد سیستم مدیریت فرآیندهای بکار گرفته شده

- بکار گیری استانداردهای سیستمی شامل سیستمهای کیفیت مثل استانداردهای

ISO 9000، استانداردهای زیست محیطی و بهداشت فنی و حرفه‌ای در قالب

مدیریت فرآیندها

- انجام اندازه گیری فرآیندها و تعیین اهداف عملکردی برای آنها

- برطرف کردن مسائل موجود در داخل سازمان و شرکا خارج آن با هدف مدیریت

کارایی فرآیندها

۵- b فرآیندها به هنگام نیاز، بهبود یافته‌اند و در این فرآیندها برای جلب رضایت کامل

و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذی نفعان، از نوآوری استفاده می‌شود.

## فصل اول: کلیات / ۲۱

- شناسایی و اولویت گذاری فرصت‌ها بهبود و سایر تغییرات (اعم از تغییرات تدریجی و تحولات یکباره )
  - استفاده از نتایج عملکردی و برداشتی و اطلاعات بدست آمده از فعالیت‌های یادگیری جهت تعیین اولویت‌ها و اهداف بهبود یافته‌اند
  - ایجاد انگیزه جهت بروز خلاقیت و شکوفایی استعدادهای کارکنان، مشتریان و شرکا برای ایجاد تغییرات تدریجی و تحولات یکباره
  - کشف و به کارگیری طراحی‌های نوین فرآیند، فلسفه‌های عملیاتی و تکنولوژی توانمند ساز
  - برقراری روشهای مناسب برای پیاده سازی تغییرات
  - اجرای آزمایشی و کنترل پیاده سازی فرآیندهای جدید یا تغییر یافته
  - اعلام تغییرات در فرآیندها به تمامی ذی نفعان مرتبط
  - اطمینان یافتن از این که کارکنان جهت اجرای فرآیندهای جدید یا تغییر یافته، قبل از پیاده سازی آنها آموزش دیده‌اند
  - حصول اطمینان از دستیابی فرآیندهای تغییر یافته به نتایج پیش بینی شده
- c-۵ محصولات و خدمات براساس نیازها و انتظارات مشتری طراحی شده و توسعه می‌یابند.

- استفاده از تحقیقات بازار، نظر سنجی از مشتریان و سایر اشکال باز خورد جهت تعیین نیازها و انتظارات فعلی مشتریان از محصولات و خدمات
- پیش بینی و شناسایی بهبودهایی که هدف آنها ارتقای محصولات و خدمات سازمان در جهت نیازهای آتی مشتریان و سایر ذی نفعان است
- طراحی و تکوین محصولات و خدمات جدید به کمک مشتریان و شرکا به نحوی که برای مشتریان ایجاد ارزش کند
- درک و پیش بینی توانایی تأثیر بالفعل و بالقوه تکنولوژی‌های جدید روی محصولات و خدمات سازمان
- تکوین محصولات و خدمات جدید برای بازارهایی که سازمان در حال حاضر در آنها حضور دارد و برای دستیابی به سایر بازارها
- استفاده از خلاقیت، نوآوری و شایستگی‌های کلیدی کارکنان داخل سازمان و شرکای بیرونی برای طراحی و تکوین محصولات و خدمات قابل رقابت
- d-۵ محصولات و خدمات تولید شده، تحویل گردیده و پشتیبانی می‌شوند. تولید یا تدارک محصولات و خدمات بر اساس طراحی‌ها و توسعه‌های انجام شده
- بازاریابی و اطلاع رسانی در مورد ارزش ایجاد شده و فروش محصولات و خدمات به مشتریان فعلی و بالقوه
- تحویل محصولات و خدمات به مشتریان

- ارزیابی خدمات برای محصولات و خدمات شامل بازیافت در جایی که نیاز باشد
- ۵- ارتباط با مشتری، مدیریت شده و ارتقاء می‌یابد.
- تعیین و تأمین نیازهای مشتریان در تماس‌های روزمره با آنها
- رسیدگی به بازخورد روزانه دریافتی از مشتریان از جمله شکایات
- ارتباط فعال آینده ساز با مشتریان و مذاکره و دریافت نظرات آنها برای درک نیازها و انتظاراتشان
- پیگیری گام به گام نتایج فروش، خدمات بعد از فروش و دیگر ارتباطات با مشتریان جهت تعیین سطح رضایتمندی آنها از محصولات، خدمات و دیگر فرآیندهای خدمت دهی و فروش به مشتریان
- پیگیری جهت تداوم خلاقیت و نوآوری در روابط با مشتریان و فروش و خدمات بعد از فروش
- ایجاد شراکت سازمانی با مشتریانی که موجب ایجاد ارزش افزوده در زنجیر تأمین می‌شوند
- به کارگیری نظر سنجی منظم و سایر روش‌های ساخت یافته جمع آوری داده‌ها و داده‌هایی که در تماس‌های روزمره با مشتریان بدست می‌آیند جهت تعیین و افزایش سطح رضایت مشتریان از ارتباطات با مشتریان
- توصیه به مشتریان برای استفاده مسوولانه از محصولات

## نتایج کارکنان

سازمان‌های سرآمد به طور فراگیر نتایج برجسته مرتبط با منابع انسانی خود را اندازه‌گیری نموده و به آنها می‌یابند.

زیر معیار نتایج منابع انسانی موارد زیر هستند که در این قسمت به معرفی آنها می‌پردازیم :

### ۷- a شاخص‌های برداشتی

این شاخص‌ها نمایانگر تصورات و استنباط‌های کارکنان در مورد سازمان است که از روشهایی نظیر نظرسنجی و تحقق میدانی، گروههای متمرکز (کانونی)، مصاحبه با کارکنان و ارزیابی‌های ساخت یافته کارکنان بدست می‌آید.

بسته به این که هدف سازمان چه باشد، شاخص‌های برداشتی منابع انسانی می‌تواند شامل موارد زیر باشد :

### انگیزش :

- توسعه ارتقاء برداشتی
- ارتباطات سازمانی
- توانمند سازی (تفویض اختیار )
- ایجاد فرصت‌های یکسان در سازمان

- مشارکت
- رهبری
- قدردانی
- فرصت‌های یادگیری و دستیابی به اهداف
- تبیین اهداف و ارزیابی‌ها
- ارزش‌ها، مأموریت، چشم انداز، خط مشی و استراتژی سازمان
- آموزش و توسعه منابع انسانی

### رضایت مندی

- میزان رضایت از فعالیتهای اداری و کارگزینی در سازمان
- شرایط استخدامی
- تسهیلات و خدمات
- وضعیت ایمنی و بهداشت
- امنیت شغلی
- حقوق و مزایا
- ارتباط همکاران
- مدیریت تغییر و تحول سازمانی
- خط مشی و اثرات زیست محیطی سازمان

- نقش سازمان در اجتماع محلی و جامعه
- شرایط محیط کار

## ۷- b شاخص‌های عملکردی

این شاخص‌ها معیارهای داخلی هستند که سازمان از آنها برای نمایش، درک، پیش‌بینی و بهبود عملکرد خود نسبت به کارکنان و پیش‌بینی تصورات آنها نسبت به سازمان استفاده می‌کند.

بسته به این که هدف سازمان چه باشد شاخص‌های عملکردی منابع انسانی می‌تواند شامل موارد زیر باشد :

### دست آوردها

- شایستگی‌های مورد نیاز در کارکنان (درقیاس با شایستگی موجود)
- بهره‌وری
- میزان موفقیت در آموزش‌ها و توسعه در راستای نیل به اهداف
- جوایز و تقدیرهای بیرونی

### انگیزش و مشارکت

- مشارکت در تیم‌های بهبود
- مشارکت در نظام پیشنهادات



- سطوح آموزش و توسعه
- مزایای قابل اندازه گیری کارهای تیمی
- قدردانی از اشخاص و گروه‌ها
- نرخ پاسخ گویی به نظر سنجی‌های کارکنان

### رضایت مندی

- میزان غیبت و بیماری
- نرخ وقوع حوادث
- شکایات و نارضایتی‌ها
- روند استخدام
- میزان گردش (ترک کار و استخدام) و وفاداری کارکنان
- اعتصابها
- میزان استفاده از تسهیلات و مزایای شغلی فراهم شده توسط سازمان (امکانات تفریحی و سرگرمی، مهد کودک و غیره)
- خدماتی که به کارکنان سازمان ارائه می‌شود :
- دقت در ارائه خدمات اداری و کارگزینی به کارکنان
- اثر بخشی ارتباطات سازمانی
- سرعت پاسخ گویی به درخواست‌ها و سوال‌های کارکنان

- ارزیابی آموزش به کارکنان

## نتایج مشتریان

سازمانهای سرآمد به طور فراگیر نتایج برجسته مرتبط زیر معیارهای معیار نتایج مشتری موارد زیر هستند که در این قسمت به معرفی آنها می‌پردازیم :

### ۶- a شاخص‌های برداشتی

این شاخص‌ها نمایانگر تصورات و استنباطهای مشتریان نسبت به سازمان است که از روشهایی نظیر نظر سنجی از مشتریان، گروه‌های متمرکز (کانونی)، امتیاز دهی توسط فروشندگان و بررسی تقدیرها و شکایتهای مشتریان بدست می‌آید.

بسته به این که هدف سازمان چه باشد، شاخصهای برداشتی مشتریان می‌تواند شامل موارد زیر باشد :

### تصویر کلی

- قابلیت دسترسی
- ارتباطات
- شفافیت
- انعطاف پذیری

- شفافیت

- رفتار فعالانه و آینده ساز

- پاسخ گو بودن

### محصولات و خدمات

- کیفیت

- ارزش

- قابلیت اطمینان (پایایی)

- نوآوری در طراحی

- جنبه‌های زیست محیطی

### فروش و پشتیبانی پس از فروش

- قابلیت‌ها و رفتار کارکنان فروش

- مشاوره و حمایت

- بروشور و مستندات فنی تهیه شده برای مشتری

- رسیدگی به شکایات

- آموزش تخصصی مربوط به محصول

- زمان پاسخگویی

- پشتیبانی فنی

- تأمین ضمانت و گارانتی

### وفاداری مشتریان

- تصمیم به خرید مجدد
- تمایل به خرید سایر محصولات و خدمات سازمان
- تمایل به معرفی و توصیه سازمان به دیگران

### ۶- b شاخص‌های عملکردی

این شاخص‌ها معیارهای داخلی هستند که سازمان از آنها برای نمایش، درک، پیش‌بینی و بهبود عملکرد خود نسبت به مشتریان و پیش‌بینی و بهبود عملکرد خود نسبت به مشتریان و پیش‌بینی تصورات مشتریان بیرونی نسبت به سازمان استفاده می‌کند. بسته به این که هدف سازمان چه باشد، شاخص‌های عملکردی مشتریان می‌تواند شامل موارد زیر باشد :

### تصویر کلی

- تعداد تقدیرنامه‌هایی که مشتریان به سازمان می‌دهند و نامزد شدن سازمان برای دریافت جوایز
- پوشش خبری یا مطبوعاتی

### محصولات و خدمات

- رقابت پذیری
- نرخ‌های خرابی، خطا و میزان برگشتی محصولات
- دریافت نشان‌های تأیید در مورد محیط زیست
- رایحه ضمانت‌ها و گارانتی
- شکایات
- شاخص‌های لجستیکی
- چرخه عمر محصول
- نوآوری در طراحی
- زمان رایحه محصول به بازار
- **فروش و پشتیبانی پس از فروش**
- تقاضای مشتریان برای آموزش
- رسیدگی به شکایات
- میزان پاسخ‌گویی
- **وفاداری مشتریان**
- طول مدت ارتباط با مشتری
- توصیه‌های مؤثر
- تناوب و ارزش پولی کسب شده از مشتری در طول مدت ارتباط با سازمان

- تعداد شکایات و تشکرها
- کسب و کارهای نو و از دست رفته
- نگهداری و حفظ مشتری

## نتایج جامعه

سازمان‌های سرآمد به طور فراگیر نتایج برجسته مرتبط با جامعه را اندازه‌گیری نموده و به آنها دست می‌یابند.

زیرمعیارهای معیار نتایج موارد زیر هستند که در این قسمت به معرفی آنها می‌پردازیم:

### ۸- a شاخص‌های برداشتی

این شاخص‌ها نمایانگر تصورات و استنباط‌های جامعه نسبت به سازمان است که از روشهایی نظیر نظر سنجی و تحقق میدانی، گزارشات، همایش‌های عمومی، سمینارهای عمومی و مراجع دولتی بدست می‌آید. برخی از شاخصهایی که در نکات راهنما برای شاخص‌های برداشتی ارائه دولتی بدست می‌آید. برخی از شاخص‌هایی که در نکات راهنما برای شاخص‌های برداشتی ارائه شده است، برای شاخص‌های عملکردی هم می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند و برعکس.

بسته به این که هدف سازمان چه باشد شاخص‌های جامعه می‌تواند شامل موارد زیر باشد :

## تصویر کلی

- پاسخ‌گویی به تماس‌ها
- به‌عنوان یک استخدام‌کننده
- به‌عنوان یک عضو مسئول در جامعه
- عملکرد به‌عنوان یک شهروند مسئول**
- ایجاد موقعیت‌های برابر
- تأثیر بر اقتصاد محلی، ملی و جهانی
- ارتباط با مسئولین و سازمانهای مرتبط
- رفتار اخلاقی

## همکاری با انجمن‌ها و گروه‌های محلی

- همکاری در آموزش‌های رسمی و آموزش‌های حین کار
- مشارکت دادن بخش‌هایی از جامعه در فعالیتهای مرتبط
- پشتیبانی از خدمات رفاهی و پزشکی
- پشتیبانی از فعالیتهای ورزشی و امور تفریحی
- تلاشهای داوطلبانه و بشردوستانه

کاهش و جلوگیری از آسیب‌ها و صدمات ناشی از فعالیتهای سازمانی یا ناشی از محصولات سازمان در تمامی چرخه عمر محصول :

- خطرات مرتبط با سلامتی و حوادث
- سرو صدا و بوی نامطبوع
- خطرات (ایمنی)
- آلودگی‌ها و گازهای سمی
- تجزیه و تحلیل زنجیره تأمین
- ارزیابی عملکرد محیطی و ارزیابی چرخه عمر

ارایه گزارش در مورد فعالیت‌هایی که به نگهداری و پایداری منابع کمک می‌کنند :

- انتخاب روش حمل و نقل
- تأثیرات زیست محیطی
- کاهش و حذف ضایعات و بسته بندی
- جایگزینی مواد اولیه و سایر ورودی‌ها
- استفاده مناسب از تسهیلاتی مانند گاز، آب و برق
- استفاده از مواد قابل بازیافت

#### ۸- b شاخص‌های عملکردی



این شاخص معیارهای داخلی هستند که سازمان از آنها برای نمایش، درک، پیش بینی و بهبود عملکرد خود نسبت به جامعه و تصورات جامعه نسبت به سازمان استفاده می‌کند. بسته به این که هدف سازمان چه باشد، شاخصهای عملکردی جامعه می‌تواند شامل موارد قید شده در قسمت ۸a و مواردی باشد که در ادامه می‌آید :

کنترل تغییرات در سطح استخدامی

### مراودت با مسئولین و سازمانها در خصوص

- دریافت تأییدیه یا گواهی نامه
- اخذ مجوزها
- واردات و صادرات
- برنامه ریزی
- ترخیص محصولات

### تقدیر نامه‌ها و جوایز دریافتی

- تبادل اطلاعات مرتبط با تجارب موفق در زمینه مسئولیت‌های اجتماعی، ممیزی و گزارش به جامعه

### نتایج کلیدی عملکرد

سازمانهای سرآمد به طور فراگیر نتایج برجسته مرتبط با اجزاء اصلی خط مشی و استراتژی را اندازه گیری نموده و به آنها دست می‌یابند.

زیر معیارهای معیار نتایج کلیدی موارد زیر هستند که در این قسمت به معرفی آنها می‌پردازیم :

### ۹- a شاخص‌های برداشتی

این شاخص‌ها نتایج کلیدی هستند که توسط سازمان تعریف و در خط مشی و استراتژی آن مورد توافق قرار گرفته است.

بسته به این که مقاصد و اهداف دراز مدت سازمان چه باشد، برخی از معیارهایی که در نکات راهنمای ذکر شده برای دستاوردهای کلیدی عملکرد آمده اند، می‌توانند برای شاخص‌های کلیدی عملکرد استفاده شوند و برعکس.

### دستاوردهای مالی شامل :

- اطلاعات عمومی و مرتبط با بازار ( فروش، قیمت سهام، سود تسهیم شده سهام و غیره )
- سود دهی (سود نا خالص، درآمد هر سهم، درآمدهای قبل از تعیین سود و مالیات، حاشیه درآمد و غیره)
- اطلاعات مرتبط با دارایی‌ها و سرمایه گذاری (بازگشت سرمایه گذاری انجام شده، بازگشت خالص دارایی‌ها، بازگشت سرمایه به کار گرفته شده و غیره )

- عملکرد بودجه‌ای (عملکرد نسبت به بودجه‌های سازمان و واحدها)

### دستاوردهای غیر مالی شامل :

- سهم بازار
- زمان ارایه محصول به بازار
- میزان موفقیت‌ها
- وفور یا حجم (تولید، فروش و...)
- عملکرد فرآیندها

### ۹- b شاخص‌های عملکردی

این شاخص‌ها، معیارهای عملیاتی هستند که برای نمایش، درک، پیش بینی و بهبود دستاوردهای کلیدی عملکرد به کار می‌روند.

بسته به این که قصد و اهداف دراز مدت سازمان و فرآیندهای آن چه باشد این نتایج می‌تواند شامل موارد زیر باشند :

### مالی :

- جریان نقدی
- استهلاک
- هزینه‌های نگهداری و تعمیرات

- هزینه‌های پروژه
- میزان اعتبار

### غیرمالی :

- فرآیند (عملکرد، ارزیابی ها، نوآوری‌ها و مدت زمان تولید و عملیات)
- منابع خارجی شامل شراکت‌ها (عملکرد تأمین کنندگان، قیمت تأمین کنندگان، تعداد و ارزش افزوده حاصل از مشارکت‌ها، تعداد و ارزش افزوده حاصل از بهبودهای ایجاد شده در اثر مشارکت با شرکاء) ساختمان‌ها، تجهیزات و مواد (میزان خرابی‌ها، گردش موجودی‌ها، استفاده بهینه )
- تکنولوژی (میزان نوآوری، ارزش دارایی‌های فکری و معنوی، ثبت اختراعات یا امتیازات انحصاری و حقوق انحصاری )
- اطلاعات و دانش (قابلیت دسترسی، صحت، ارزش سرمایه‌های فکری )

### مفاهیم بنیادین سرآمدی

- نتیجه‌گرایی
- مشتری‌مداری
- رهبری و ثبات در مقاصد
- مدیریت بر مبنای فرآیندها و واقعیات

## فصل دوم: مدیریت و رهبری در سازمان

### رهبری

صاحب‌نظران مطابق نگرش و سلیقه خود تعاریف متعددی برای رهبریت پیشنهاد کرده‌اند که به اختصار به بعضی از این تعاریف اشاره می‌شود. «رهبری ناشی از قدرت خصوصیات شخصی است.»

«رهبر، شخصی در گروه است که وظیفه جهت دهی و هماهنگی فعالیت‌های گروه را بر عهده دارد»

رهبریت یعنی قدرت جذب افراد و تاثیر و نفوذ در آنها آن چنان که افراد (پیروان) بطور داوطلبانه شخصیت و رهبری فردی را در یک شرایط معین بپذیرند .

در توصیف ماهیت و معنی رهبریت کتزوکان سه جز مهم را بدین گونه شناسایی می‌کنند

(۱) مشخصات شغل یا مقام، (۲) خصوصیات فرد (۳) نوع رفتار. مطالعه رهبریت بدلیل تنوع این اجزا در سازمانها پر مخاطره و پیچیده است. از طرف دیگر مفهوم رهبریت نه تنها بستگی به مقام، رفتار و خصوصیت رهبر دارد بلکه به خصوصیات موقعیت و شرایط نیز وابسته می‌باشد .

به زعم جرج تری، رهبری عبارتست از عمل تاثیر گذاری بر افراد بطوری که از روی میل و علاقه برای هدفهای گروهی تلاش کنند .

در تعبیری دیگر « رهبری عبارتست از هنر یا علم نفوذ در اشخاص بطوری که با میل و خواسته خود در جهت حصول به هدفهای تعیین شده گام بردارد یا عبارتست از توانایی ایجاد حالتی در کارکنان که با اعتماد به نفس و علاقمندی انجام وظیفه نمایند .

از تعاریف فوق استنباط می شود که منشاء اختیار یک مدیر یا سرپرست بعنوان رهبر کارکنان سازمان تنها احکام صادره و آئین نامه ها و مقررات اداری نیست بلکه تواناییهای دیگری لازم است تا مدیر یا سرپرست، موفق به کسب چنین موهبتی عظیم گردد .

### **ذاتی یا اکتسابی بودن رهبری و مدیریت**

در نوشته ها و آثاری که از گذشتگان ما بجا مانده به مدیریت به گونه ی متفاوتی نگریسته شده است. عده ای آن را امری ذاتی و گروه دیگر آن را اکتسابی می دانند. بعنوان مثال خواجه نظام الملک در کتاب سیاست نامه خود، مدیریت را امری ذاتی می داند و کسی که به رهبری موفقیت آمیز دست می یابد، ذاتاً رهبر است. خواجه نظام الملک می گوید که تقدیر الهی، فردی را برای رهبری خلق می کند و او را به صفات و توانائی های خاص می آراید تا بتواند به وظیفه خود عمل کند.

نوشته ها، ادبیات و تحقیقات انجام شده در زمینه مدیریت و رهبری، یافته های کمی را در تائید ذاتی بودن مدیریت و رهبری ارائه می دهند. تحقیقات پنجاه ساله نتوانسته است یک ویژگی ذاتی یا دسته ای از ویژگی های متمایز کننده ی افراد رهبر و غیر رهبر را بدست بدهد. پژوهشهای انجام شده نشان میدهد که مدیریت، جریانی پویاست که از محیطی تا محیط دیگر با توجه به تفاوتهای محیطی زیر دستان و مدیر تفاوت دارد.

یکی دیگر از صاحب نظران مدیریت، علی رغم قبول این نکته که بعضی از انسانها ممکن است استثنائاً بطور ذاتی رهبر متولد شوند، اما این استثنا را قاعده نمی داند و قابل تعمیم به حساب نمی آورد. او، اصولاً مدیریت خوب را حاصل کوشش های هدایت شده از طریق مطالعه موضوعات مدیریت می داند. اگرچه این گروه استثنایی می توانند در زمان کمتری تجربیات بیشتری کسب کنند و نکات بیشتری بیاموزند و در مدیریت موفق شوند، ولی بیشتر انسانها می توانند در سایه مطالعه و تحقیق در مدیریت آن گونه که در رشته های نظیر پزشکی، حقوق، مهندسی و غیره امکان پذیر است، به دانش و نگرش های لازم و بالاخره به موفقیت دست یابند .

آنچه از مطالعات درباره انسان، مدیریت و رهبری حاصل میشود این است که موفقیت در رهبری به ویژگیهای زیر دستان یا پیرامون، محیط و درک عوامل موثر بر همه

آنها مربوط می‌شود. ویژگی‌های رهبر باید بصورت خصوصیات بالفعل در آمده که در پیدایش رهبری موثر هستند، در نظر گرفت .

مدیران و رهبران نیز مانند همه انسانها استعدادهای بالقوه دارند که با مطالعه و تمرین و مهارت به فضیلت در آمده اند. البته در چنین شرایطی عواملی مانند نوع تربیت، محیط فرهنگی و اجتماعی، سیستم اداری در شکل‌گیری رهبری موثر هستند. پس مدیریت و بیشتر صفات آن قابل یادگیری است. کسی که می‌خواهد مدیر شود، می‌تواند با اطمینان کامل نسبت به فراگیری علم و فن مدیریت بپردازد. اصولاً این فکر که مدیریت امری ذاتی است و نیاز به آموزش ندارد فکری نادرست و زیانبار است. اگر مدیر فکر کند که مدیریت امری ذاتی است، به کلاسهای آموزشی مدیریت رغبت نشان نمی‌دهد و خود و دیگران را از آموزش بی‌نیاز می‌داند .

جوردن (۱۹۹۶) موفقیت مدیران بستگی به وضعیت مهارتهای فنی، روابط انسانی و مهارتهای ادراکی دارد. اغلب مدیران به دلیل اینکه مهارتهای قابل آموزش، بسیار پیچیده است از آنها صرف‌نظر می‌کنند .



## تفاوت رهبریت و مدیریت

اخیراً عده ای از نظریه پردازان به تفاوت بین مدیران و رهبران تأکید کرده‌اند. برای مثال بنیس معتقد است، برای بقا در قرن ۲۱ ما نیازمند نسل جدیدی از رهبران هستیم (رهبران نه مدیران).

تمایز بین این دو مهم است. رهبران بر محیط آشفته و بی ثبات غلبه می‌کنند گاهی فعالیتها ی آنها توطئه چینی علیه ما به نظر می‌رسد ولی اگر کار را به آنان واگذار کنیم قطعاً آشوب را فرو می‌نشانند، در حالیکه مدیران تسلیم می‌شوند .

پس بنیس (۱۹۸۹) به تفاوت‌های بین رهبران و مدیران اشاره دارد که در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول تفاوت بین رهبری و مدیر

خصوصیات رهبر	خصوصیات مدیر
- ابداع می‌کند	- اداره می‌کند
- یک اصل است	- یک رو نوشت است
- بهبود می‌بخشد	- نگهداری می‌کند
- روی افراد متمرکز است	- روی سیستمها و ساختار تمرکز دارد
- اعتماد می‌پراکند	- نظارت می‌کند
- دیدگاه وسیعی دارد	- دیدگاه محدودی دارد
- چه چیز و چرا می‌پرسد	- چگونه، چه وقت می‌پرسد
- چشم به افق دارد	- نظریه انتهای خط دارد
- سرچشمه می‌گیرد	- پیروی می‌کند
- با وضع موجود در جدال است	- وضع موجود را می‌پذیرد
- آدم خودش است	- سرباز قدیمی خوبی است
- کارهای درست انجام می‌دهد.	- کارها را درست انجام میدهد

اصولاً رهبری را نفوذ در دیگران می‌دانند. بدین معنی که پیروان به دلخواه، نه از روی اجبار از رهبر اطاعت کنند. در ضمن رهبری یکی از وظایف مدیریت است. بنابراین فرد می‌تواند دارای این هنر باشد بدون اینکه قادر باشد هدفهای سازمانی را تحقق بخشد (مدیر نباشد)، اما احتمالاً فرد ممکن است مدیر منظمی باشد ولی کارکنان از روی ترس و اجبار وظایف خودشان را انجام بدهند (رهبر نباشد).

اصطلاح رهبری و مدیریت را بعضی از علمای مدیریت مترادف به کار می‌برند و بعضی بین این دو از لحاظ وسعت نقش و غیره تفاوت قابل هستند و بنابراین:

۱- رهبری را هدایت به سوی هدف مطلوب و مدیریت را به نظارت و کمک به حسن اجرای ضوابط در روابط برای تحقق یک طرح، یا هدف تعریف کرده اند

۲- رهبری را در سطوح وسیعتر، سازمانهای گسترده تر و مدیریت را در سطوح کوچکتر به کار بردند

۳- مدیریت ارتباط نزدیک با بعد سازمانی دارد و با تاثیر از مقررات هر سازمانی اعمال می‌گردد و حال آنکه رهبری با بعد شخص و خصایص فردی پیوستگی دارد

۴- بعضی فرماندهی و ریاست را با دیکتاتوری و مدیریت را با بوروکراسی و رهبری را با دموکراسی مرتبط می‌دانند و بنابراین مدیریت را بیشتر خاص سازمانهای اجتماعی و رهبری را در سازمانهای آموزشی و پرورشی به کار می‌برند

## فصل دوم: مدیریت و رهبری در سازمان / ۴۵

۵- عده ای رهبری را در بیشتر سازمانهای اجتماعی و آموزشی و مدیریت را در سازمانهای دولتی و اقتصادی به کار می‌برند .

۶- بعضی معتقدند که مدیران عهده دار وظایف اجرائی و تکنیکی در سازمانها هستند و کمتر اقدام به شکل دهی یا اصلاح اهداف سازمان می‌کنند. در صورتی که رهبران نه تنها نقش مهمی در تعریف و تعبیر اهداف و نقش سازمانها ایفا می‌کنند، بلکه طرح و شکل دهنده ساختارهایی منسجم مبتنی بر ارزشهای اجتماعی و همسو با اهداف سازمانی نیز می‌باشند.

۷- لیفام دیدگاه دیگر در این باره ارائه می‌دهد، او مدیر را مدافع وضعیت موجود معرفی می‌کند. فردی که بیشترین تلاش خود را در حفظ و نگهداری ساختارها و روندها یا اهداف بکار می‌برد، در صورتیکه رهبر عامل تغییر در ساختارها روندها و اهداف است. این دیدگاه لیفام منطبق بر تعریفی است که همفیل از رهبریت بیان کرده است. همفیل رهبریت را ابتکار در ایجاد یک ساختار یا روند جدید برای نیل به اهداف سازمانی یا تغییر اهداف سازمانی می‌داند .

۸- بعضی رهبری در مدیریت بکار می‌برند فراگرد اثر گذاری و نفوذ در رفتار اعضای سازمان برای یاری و هدایت آنها در ایفای وظایف سازمانی است. مدیر در مقام رهبر به سرپرستی زیر دستان می‌پردازد و با آنها ارتباط متقابل بر قرار می‌کند، انگیزه کار و فعالیت در آنها به وجود می‌آورد و به اقتضا تغییراتی در شرایط کار پدید می‌آورد.

۹- مدیریت در اصل یعنی اداره کردن و گرداندن یک سازمان و رهبری یعنی هدایت و راه بردن و نشان دادن راه به انسانهاست. به عبارت دیگر، مدیریت صرفاً سازماندهی و رهبری امری انسانی است. تکیه مدیریت، بیشتر به سازمان و تکیه رهبری بر انسانهاست. مدیریت به فراهم آوردن امکانات و تنظیم امور عادی و جاری سازمان که از قبل تعیین شده می‌پردازد، رهبری بعنوان یک پیش‌آهنگ، اسوه و راهنما به امور بر اساسی، مخاطره‌آمیز و معمولاً حساس و کمتر صد درصد از پیش تعیین شده می‌پردازد. حرکت مدیریت بر اساس خط و مشیهای تدوین شده که معمولاً هم افراد قادر به درک آن نیستند. بنابراین مدیریت، قانونگر و رهبری، مصلحت‌گراست. مدیریت حالت سنتی یا کلاسیک دارد و تصمیمات رفتار خود را براساس قانون، به شکل ثابتی تنظیم می‌کند و لی تصمیمات و رفتار رهبری بر پایه ضرورت زمانی و اقتضانات محیطی است.

از ترکیب دیدگاههای ذکر شده می‌توان رهبریت و مدیریت را به صورت زیر از هم تشخیص داد. مدیریت ناشی از قدرت سازمانی تفویض شده است که عملکردش بیشتر در ارتباط با انجام وظایف تکنیکی و اجرائی است و حفظ نگهداری وضع موجود در سازمانها است در صورتی که رهبریت از قدرت و نفوذ شخص بهره‌مند است که نقش اساسی در توسعه و اجرای سیاستها نظیر و اصلاح ساختار و روندها در سازمان به عهده دارد.

## سبک های رهبری در سازمان

در ادبیات مدیریت، سبکهای مختلفی از رهبری شناخته و تعریف شده است. نکته قابل توجهی که در بررسی این سبکها وجود دارد این است که نمیتوان سبک خاصی را برای همه سازمانها ایدهآل شمرد یا تجویز کرد. انتخاب یا شکل گیری سبک رهبری در یک سازمان بستگی به بلوغ سازمانی و ماهیت کسب و کار سازمان دارد .

- سبک خودمختار
- سبک دموکراتیک
- سبک پدرنما
- سبک رفیق نما
- سبک تشخیص گرایی
- سبک به حال خود واگذار

### سبک خودمختار

رهبران برخوردار از این سبک بدون نظرخواهی از اعضای گروه تصمیم می گیرند و به اعضا امر و نهی می کنند.

**ویژگیهای رهبران این سبک:**

اجرای مقررات را الزامی می دانند.

کمتر اجتماعی هستند و نظر فردی و جمعی را رد می‌کنند.  
کمتر هدایت می‌کنند یا هدایت توأم با کنترل جدی دارند.  
ارتباطات کتبی و نه در رو بین اعضا برقرار می‌کنند.  
اعمال اینگونه مدیریت برای بعضی‌ها قابل تحمل و بالعکس.

### **سبک دموکراتیک**

رهبران این سبک تمام اعضای گروه را در تصمیم‌گیری شرکت می‌دهند.

#### **ویژگیهای رهبران این سبک :**

به اعضا گروه خود اعتماد دارند.  
به اعضای خود تفویض اختیار می‌کنند.  
به اعضای خود بر حسب صلاحیت آزادی می‌دهند.  
برای هماهنگی امور اعضا تلاش می‌کنند.  
جو مساعد و امنی را برای اعضا فراهم می‌کنند.

### **سبک پدر نما**

رهبران این سبک دارای انگیزش مثبت و محترمانه نسبت به اعضا هستند.

#### **ویژگیهای رهبران این سبک :**

خوش مشرب و جا باز کن

دوستدار مشاوره

مشوق، قدر شناس و علاقمند به کار

### **سبک رفیق نما**

رهبران این سبک ضمن علاقمندی به همزیستی، خود را مکمل پیروان می دانند

#### **ویژگیهای رهبران این سبک :**

دوستدار زندگی جمعی

جدی در مسئولیت

بدور از قضاوت در مورد پیروان

کم هراس از سختیها

### **سبک تشخیص گرایی**

رهبران این سبک سعی می کنند تا گروه شان متشخص و زبانزد خاص و عام شود.

#### **ویژگیهای رهبران این سبک :**

قدرت پیش بینی دارند.

دوست دارند ریسک کنند.

بیشتر شنونده اند تا گوینده.

## **سبک به حال خود واگذار**

رهبران این سبک از قدرت خود استفاده نمی‌کنند و معتقدند که اعضا برخوردار از آزادی میتوانند خلاقیت خود را بروز دهند. آنگونه رهبری شاید فرار از مشکلاتی باشد که از فشار کاری نشات می‌گیرد.

## **ویژگیهای رهبر ایده‌ال**

قابلیت هدایت و انگیزش در گروه

مشورت خواهی از اعضا گروه

دارای توان ایجاد ارتباط قوی

ثبات شخصیت و آزاد اندیش

مقاوم در برابر ناملايمات

برخورداری از سلامتی فکر و جسم

## **مهارتهای لازم برای رهبری**

لازم است رهبر از مهارتها، تکنیکها و استراتژیهای متعدد و فراوانی برای راهنمایی و

رهبری برخوردار باشد که عبارتند از:

- طراحی و برنامه ریزی

- مهارتهای ارتباطی



- سازماندهی

- آگاهی و تصرف بر اوضاع و شرایطی که اعضای گروه در آن بتوانند به اجرای عملکرد

خود بپردازند .



## فصل سوم: شباهتها و تفاوتهای رهبری و مدیریت

### تعریف رهبری

فرآیند نفوذ در دیگران و برانگیختن آنها برای همکاری با یکدیگر در جهت تحقق هدف های گروهی را «رهبری» می گویند. یا می توان گفت: رهبری استفاده از فرآیند ارتباطات در موقعیتی خاص برای اعمال نفوذ در میان افراد و جهت دادن آنها به سوی مقاصد مشخص است. و یا رهبری فرآیند نفوذ در دیگران است به طوری که آنها با اشتیاق و جدیت در دستیابی به اهداف سازمانی تلاش نمایند. «رهبری» را اصولاً «هنر نفوذ در دیگران» می دانند. بدین معنی که پیروان به دلخواه نه از روی اجبار، از رهبر اطاعت می کنند. بنابراین، منظور از رهبری به طور عام، تأثیر گذاری بر افراد و انگیزش آنان به طوری است که از روی میل، علاقه و با اشتیاق برای دستیابی به هدف های گروهی تلاش کنند

### تعریف مدیریت

فرآیند برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت بر کار اعضای سازمان و کاربرد کلیه منابع قابل دسترسی برای رسیدن به هدفهای تعیین شده سازمان را «مدیریت» می گویند. «مدیریت» به عنوان « هنر انجام دادن کارها به وسیله دیگران» نیز تعریف شده

است. چرا که مدیر با اتخاذ تدابیری برای انجام کارها توسط دیگران و نه شخص مدیر به اهداف سازمان نایل می شود. تفاوت رهبری و مدیریت بسیاری از مدیران سازمان ها، از تفاوت میان رهبری و مدیریت آگاهی ندارند و همین امر باعث می شود که در اجرای وظایف سازمانی خود، به اشتباه عمل کنند. رهبری همان مدیریت نیست. اگر چه بسیاری از مدیران رهبرند و بسیاری از رهبران مدیر، ولی فعالیت های رهبری و مدیریت فعالیت های یکسانی نیست. باید توجه داشت که «مدیریت» با «رهبری» تفاوت های عمده ای دارد که باید مدیران در اجرای وظایف خود به این تفاوت ها توجه داشته باشند، برای آشنایی مدیران، به چند مورد از تفاوت های یک «مدیر» با یک «رهبر» در یک سازمان اشاره می کنند:

- ۱- مدیران در پست خود منصوب شده اند. آنان قدرت قانونی دارند که اجازه می دهد در مواقع ضروری به دیگران پاداش دهند یا آنان را تنبیه کنند. در حالی که یک رهبر ممکن است منصوب شده و یا از درون گروه پدید آمده باشد و این اجازه را نداشته باشد که در مواضع ضروری دیگران را تشویق یا تنبیه کند چرا که قدرت قانونی ندارد.
- ۲- توانایی تاثیرگذاری مدیران بر افراد سازمان، بر مبنای اختیار رسمی است که از پست سازمانی آنها ناشی شده است در حالی که رهبران می توانند بر عملکرد دیگران تاثیر بگذارند بدون آنکه قدرت تاثیرگذاری آنان از اختیار رسمی ناشی شده باشد.

- ۳- مدیر اداره می‌کند در حالی که رهبر ابداع می‌کند .
- ۴- «مدیریت» یک رونوشت است در حالی که «رهبری» یک اصل است.
- ۵- مدیر امور را نگهداری می‌کند در حالی که رهبر آنها را بهبود می‌بخشد.
- ۶- مدیر روی سیستمها و ساختار تمرکز دارد ولی رهبر روی افراد تمرکز می‌کند. در واقع مدیریت به فرآیندهای سازمانی توجهی حساب شده دارد در حالی که رهبری به کارکنان به عنوان افراد انسانی توجه واقعی دارد.
- ۷- مدیر از اجرای یک شغل اطمینان حاصل می‌کند، در حالی که رهبر مراقب فردی است که آن شغل را اجرا می‌کند و به او توجه دارد .
- ۸- مدیر نظارت می‌کند، ولی رهبر اعتماد می‌پراکند .
- ۹- مدیر دیدگاه محدودی دارد، ولی رهبر از دیدگاه وسیعی برخوردار است.
- ۱۰- مدیر «چگونه و چه وقت» را می‌پرسد، در حالی که رهبر «چه چیز و چرا» را می‌پرسد .
- ۱۱- مدیر نظر به انتهای خط دارد، ولی رهبر چشم به افق دارد.
- ۱۲- مدیر پیروی می‌کند، در حالی که رهبر سرچشمه می‌گیرد.
- ۱۳- مدیر وضع موجود را می‌پذیرد، ولی رهبر با وضع موجود در جدال است .
- ۱۴- مدیر سرباز قدیمی خوبی است، اما رهبر آدم خودش است.

۱۵- مدیر کارها را درست انجام می دهد، در حالی که رهبر کارهای درست را، انجام می دهد.

از جمله خصوصیات عمده ای که برای رهبران ذکر می شود، می توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱- هوش: تحقیقات انجام شده بر روی رهبران موفق سازمانی نشان می دهد که هوش آنان از میانگین هوش پیروان و زیردستانشان بیشتر است.

۲- خصوصیات ظاهری و فیزیکی مانند قد، سیما و حرکات دست .

۳- بلوغ اجتماعی و وسعت دید: رهبران از جهت عاطفی با ثبات و دارای اعتماد به نفس اند و نسبت به مسایل و رویدادهای اطراف خود دید و بینش وسیعی دارند.

۴- رهبران شخصیت برونگرا دارند.

۵- انگیزه های توفیق طلبی و نیل به هدف: رهبران دارای انگیزه های قوی برای موفقیت هستند و توفیق طلب اند.

۶- خصوصیات شغلی مانند پشتکار و تلاش و ابداع و ابتکار.

۷- خصوصیات اجتماعی مانند مرتب اجتماعی و سیاسی.

۸- انسانگرایی: انسانگرایی و تاکید بر ارزش انسانها خصوصیت بارز دیگر رهبران موفق است. هر چند که عده ای عقیده دارند که توانایی رهبری با خصوصیت فرد یا ویژگی

## فصل سوم: شباهتها و تفاوت‌های رهبری و مدیریت / ۵۷

های موروئی قابل بیان است، ولی باید این نکته را در نظر داشت که می توان برای رهبر خوب شدن آموزش دید و با برنامه های آموزشی یک رهبر موفق شد. امروزه هم از نظر درک مدیریت و رهبری و هم از نظر عمل کردن به آن روزگاری هیجان انگیز است. آنچنان که در گذشته بی سابقه بوده است، اینک شاهد این آگاهی فزاینده هستیم که توفیق سازمان هایمان مستقیماً به استفاده موثر از منابع انسانی متکی به علوم رفتاری کاربردی، بستگی دارد.

صاحب نظران علم مدیریت رمز موفقیت مدیر را در توان هدایت نیروی انسانی تحت سرپرستی وی می دانند اصطلاح رهبری ابتدا بوسیله هنری فایول تحت عنوان "جهت دهی یا دستور دهی" بعنوان یکی از وظایف پنجگانه مدیریت مطرح شد سپس واژه هدایت بعنوان معادل فارسی این عبارت (Direction) وارد متون مدیریتی شد و بالاخره با تطور معنایی، عبارت فوق، ارتباطات، انگیزش و رهبری معنی شد و امروز از واژه رهبری بجای هدایت و جهت دهی استفاده می کنند. رهبری عبارت است از "توانایی ترغیب دیگران به کوشش مشتاقانه جهت کسب اهداف معین" یا فعالیت هایی که مردم را برای تلاش مشتاقانه در جهت کسب اهداف گروهی تحت تاثیر قرار می دهد.

در تعریفی وسیعتر رهبری یعنی "نفوذ در دیگران جهت نیل به هدف". تفاوت آن با مدیریت در این است که مدیریت نفوذ در دیگران جهت کسب اهداف سازمانی است. اما

در رهبری اهداف می‌تواند گوناگون باشد ولی در مدیریت اهداف سازمانی اولویت دارد. برای مثال اگر فردی در رده عملیاتی بر تصمیم‌مدیرعالی سازمان اثر بگذارد در آن صورت آن فرد در این مورد رهبر است و مدیر عالی، پیرو. رهبر ممکن است عضو سازمان نباشد و در رهبری سلسه مراتب مطرح نیست و مضاف بر اینکه هدف رهبر ممکن است با هدف سازمان همگام، یا برخلاف آن باشد.

علاوه بر آن در مدیریت، افراد تحت ظوابط و دستورالعمل‌های اداری و سازمانی ملزم به اطاعت از مدیر هستند ولی اطاعت از رهبر ارادی و بر مبنای میل شخصی (مشتاقانه) است و اجباری در کار نیست. نکته قابل توجه در اینجا، تفاوت رهبری با مدیریت است؛ مدیریت وظیفه اداره آنچه تعیین شده است را دارد و هدف‌گذاری نمی‌کند، در صورتی که رهبر، کسی است که جهت‌گیریها و اهداف را مشخص می‌سازد.

در حقیقت مدیریت و رهبری، مکمل یکدیگرند: مدیریت بدون رهبری، یک بوروکراسی کسل‌کننده است و رهبری بدون مدیریت، چیزی جز یک آشفتگی نیست....

### **وجه تمایز میان مدیریت و رهبری**

رهبری و مدیریت دو موضوع هستند که معمولاً با هم اشتباه گرفته می‌شوند. تفاوت اینها چیست؟ گاهی اوقات مدیریت و رهبری قرینه یکدیگرند ولی بهر حال یک تفاوت بین این دو وجود دارد. مدیریت بیشتر بر بدست آوردن نتایجی که بوسیله پرسنل به



منظور انجام اهداف سازمان اعلام شده تعریف می‌شود. مدیر ممکن است به شرایط مخصوص و بیشتر به حل مسائل در کوتاه مدت نظر داشته باشد. مدیریت کارکنان را در قالب سازمان با شرح وظیفه تعیین شده در نظر دارد ولی رهبر خارج از سازمان را هم در نظر دارد. تأکید رهبری بر رفتارهای متقابل در یک زمینه گسترده می‌باشد و با تمایل و رغبت پیروان همراه است. رهبری از عهده برآمدن است. رهبران جهت حرکت را با ایجاد دیدگاهی درباره آینده تعیین می‌کنند؛ پس افراد را با ارتباط دادن آنها با این دیدگاه همسو می‌کنند و آنها را برای برخورد با موانع تشویق می‌کنند.

رابرت هاوس اساساً بر این باور است وقتی می‌گویند مدیران از اصل قدرت نهفته در سمت برای رسیدن به هدف از طریق اعضای سازمان استفاده می‌کنند مدیریت از به انجام رساندن دیدگاه و استراتژی که بوسیله رهبران تهیه شده، همکاری و مدیریت منابع انسانی و رفع مشکلات روزانه تشکیل شده است. لازم به ذکر است که رهبری همان مدیریت نیست. بسیاری از مدیران از تفاوت میان رهبری و مدیریت آگاهی ندارند و بنابراین شناخت نادرستی از چگونگی اجرای وظایف سازمانی خود پیدا می‌کنند. اگر چه بسیاری از مدیران رهبراند و بسیاری از رهبران مدیر ولی فعالیت‌های رهبری و مدیریت فعالیت‌های یکسانی نیست. مدیران در پست خود منصوب شده‌اند آنان قدرت قانونی دارند که اجازه می‌دهد در مواقع ضروری به دیگران پاداش دهند یا آنان را تنبیه

کنند. توانایی تأثیر گذاری مدیران بر مبنای اختیار رسمی است که از پست سازمانی آنان ناشی شده است. در مقابل رهبران ممکن است منصوب شده یا از درون گروه پدید آمده باشند. رهبران می‌توانند بر عملکرد دیگران تأثیر بگذارند بدون آنکه قدرت تأثیر گذاری آنان از اختیار رسمی ناشی شده باشد.

در سازمان، مدیران حوزه‌ای وسیعتر از رهبری دارند و به همان اندازه که بر موضوع‌های رفتاری تأکید می‌ورزند به موضوع‌های غیر رفتاری نیز توجه دارند. اما رهبری اساساً بر موضوع‌های رفتاری تأکید می‌کند. اگر چه همه مدیران به طور ضروری رهبر نیستند. بیشتر مدیران فعال در بلند مدت رهبر به حساب می‌آیند. فقط برخوردار بودن از مهارت‌های مدیریتی برای موفقیت یک مدیر در جهان صنعتی امروز کافی نیست. مدیران جدید باید شناختی اساسی از تفاوت میان مدیریت و رهبری داشته باشند و بدانند چگونه این دو فعالیت برای تحقق موفقیت سازمان باید با هم ترکیب شوند. معمولاً مدیر از اجرای یک شغل اطمینان حاصل می‌کند در حالی که رهبر مراقب فردی است که آن شغل را اجرا می‌کند و به او توجه دارد. برای ترکیب مدیریت و رهبری مدیران جدید باید توجهی حساب شده و منطقی به فرآیندهای سازمانی نشان دهند (مدیریت) و به کارکنان بعنوان افراد انسانی توجه واقعی داشته باشند (رهبری).

## فصل سوم: شباهتها و تفاوت‌های رهبری و مدیریت / ۶۱

بحث تفوق مدیریت بر رهبری و یا بالعکس از جمله‌ی مسائلی است که توسط بسیاری از نظریه پردازان علم مدیریت بررسی گردیده و در کمتر کتابی به برتری یکی از دو مورد بر دیگری اشاره شده است و فقط به نحوی ارتباط ما بین دو مقوله به چالش کشیده شده است.

به نظر می‌رسد اگر مدیران بتوانند از فنون و مهارت‌های رهبری در کنار علم مدیریتی خود بهره گیرند مدیران موفق‌تری خواهند بود و همچنین اگر رهبران به دانش مدیریت مسلح گردند در امر رهبری توفیق بیشتری کسب خواهند نمود. بنابر این برای جداسازی این دو مقوله از همدیگر نباید تلاش زیادی به خرج داد بلکه باید سعی شود هر دو مهارت در کنار هم و با توجه به اقتضای زمانی و مکانی به کار برده شود تا بالاترین اثر بخشی در بخش رفتار سازمانی حاصل گردد.

مری مدیریت پیتر دراگر peter Drucher می‌گوید: «عمل بدون فکر، علت تمام شکست‌هاست».

رهبری قدرت فکرتان را بر خواهد انگیخت و از این طریق به شما کمک خواهد کرد تا از شکست فاصله بگیرید و با سرعت بیشتر به سمت موفقیت حرکت کنید. چنین مشهور است که از جک ولش (مدیر عامل شرکت جنرال الکتریک) خواسته شد تا تمام دستورات خود را در یک جلسه بیان کند. اما او تنها یک عبارت چهار کلمه‌ای گفت

و بلافاصله جلسه را ترک کرد. آن عبارت این بود: «مدیریت نکنید! رهبری کنید!» بسیاری از کسانی که در جلسه حاضر بودند متحیر ماندند که تفاوت این دو چیست؟ مدیر کیست؟ تعریف کلاسیک مدیر عبارت است از فردی که کارها را از طریق سایر افراد به انجام می‌رساند. مدیر ممکن است برنامه‌ریزی کند، دستور بدهد، کنترل نماید، استخدام کند، تفویض اختیار نماید، سازماندهی کند، تشویق کند، مجازات کند، و یا کارهای دیگری از این قبیل را به طور منظم به انجام برساند. نحوه‌ی کار مهم نیست بلکه مهم این است که مدیر از طریق کمک کردن به دیگران برای انجام وظایفشان به سمت یک هدف مشخص حرکت کند.

مدیر کسی است که:

- ۱- کارها را به جای آن‌که خودش انجام دهد، فقط اداره کند.
- ۲- مسئولیت استخدام، اخراج، تعلیم دادن و مجازات کردن کارمندان بر عهده‌ی مدیر می‌باشد.
- ۳- بر کیفیت محصولات و شرایطی که تحت آن‌ها کارهای مختلف به انجام می‌رسند اعمال نفوذ داشته باشد.
- ۴- به عنوان واسطه‌ای بین کارمندان و مدیران رده‌های بالاتر عمل نماید.
- ۵- کارمندان را تشویق کرده و به فرهنگ دستیابی، متعهد نماید.

## فصل سوم: شباهتها و تفاوت‌های رهبری و مدیریت / ۶۳

بدون شک می‌دانید که تفاوت بین عادی و فوق‌عادی در همان کلمه "فوق"، [۱] است . اگر می‌خواهید به عنوان یک مدیر تعهد کاری خودتان را به نمایش بگذارید، می‌باید کارمندان را تشویق کرده و به آن‌ها انگیزه بدهید، غرور و اعتماد به نفس در آن‌ها تزریق کنید و فضایی را به وجود آورید که در آن ابتکارات آن‌ها شکوفا شود. رهبر کیست؟

در حالی که مدیران در حال دستیابی و حرکت به سمت اهداف سازمانی می‌باشند، رهبران می‌باید اهداف جدیدی را طراحی نمایند. اهداف قدیمی را از بین ببرند و عملکردهای جدیدی را به مرحله‌ی اجرا درآورند.

رهبری همان چیزی است که (سم والتون) Sam Walton با گفتن «سکوت را برطرف کنید» به ترویج آن پرداخت. رهبر به مثبت‌ترین وجه و با حساب و تدبیر خاص خودش وضعیت گذشته را به چالش می‌اندازد و با آن درگیر می‌شود تا آن را بهبود بخشد. یک رهبر کسی است که:

۱- عقیده داشته باشد در حالی که به طور هماهنگ با دیگران عمل می‌کند، می‌تواند تفاوت‌هایی ایجاد نماید. آن‌ها تمایل دارند بعضی از چیزها را قربانی مسائل مهم‌تر کنند و دیگران را هم به انجام این کار تشویق می‌کنند.

۲- چیز ارزشمندی را به وجود آورد که تا کنون وجود نداشته است.

۳- انرژی مثبت ساطع می‌کند.

همه‌ی ما به طرف افرادی جذب می‌شویم که اعتماد به نفس از خودشان ساطع می‌کنند. جاذبه و گیرایی آن‌ها ما را در بر می‌گیرد. و به مریدان و هواداران آن شخص تبدیل می‌شویم می‌توان آن را جاذبه جادویی نامید. می‌توان آن را شوق و اشتیاق نامید. اما مطلب مهم آن است که چنین افرادی به راحتی می‌توانند از طریق اشتیاقی که برای موفقیت و دستیابی به آن در افراد به وجود می‌آورند به هدایت و رهبری آن‌ها بپردازند. اگر شما هم با این تعریف همخوانی دارید پس به احتمال زیاد باید به عنوان فردی شناخته شوید که روشی منحصر به فرد برای «حمله» به وظایف مختلف دارد و اشتیاقتان مهار نشدنی است. به موانع به عنوان چیزهایی که باید بر آن‌ها چیره شد می‌نگرید و به طور خلاصه انرژی شما به دیگران هم انرژی می‌دهد.

۴- واقعیت بخشی می‌کند.

او رؤیایی را که در دیگران پرورانده است را به واقعیت تبدیل می‌کند.

۵- از تغییرات استقبال می‌کند.

رهبری بر اساس تعهدی که نسبت به انجام عمل‌کرد مناسب دارد قدم به قلمروها و سرزمین‌های بکر و دست‌نخورده می‌گذارد. او خلاءها و فضاهای خالی را تشخیص داده و

سعی در پر نمودن آن‌ها می‌نماید. او چیزهایی را می‌بیند که دیگران قادر به دیدن آن‌ها نیستند و دیگران را ترغیب می‌کند تا واقعیتی ایده‌آل را پدید آورند. رهبر می‌داند که تغییر یعنی پیشرفت و در کم کردن و کاهش دادن ترس که تغییر در افراد تزریق می‌کند، او گام نخست را بر می‌دارد. او می‌داند که باید از روش «من پیش قدم می‌شوم» (I, I go first) استفاده کند تا بتواند دیگران را متقاعد کند که تغییر نه تنها لازم است بلکه حتی می‌تواند امری بسیار خوب و مفید باشد.

نکته:

وینس لومباردی (Vince Lombardi) در یکی از سخنان خود به موضوع توأم کردن دلدادگی فکری و احساسی چنین اشاره می‌کند که: بعضی از افراد در کارها از فکرشان استفاده می‌کنند. این افراد باید در تمام کارها بسیار با هوش و ذکاوت عمل نمایند تا بتوانند نفر اول باشند.

اما این که شما بتوانید از قلب و احساسات استفاده کنید. هم موضوعی حائز اهمیت می‌باشد. اما اگر بتوان شخصی را پیدا کرد که هم فکر و هم قلبش عمل کرد مطلوبی داشته باشد، می‌توان مطمئن بود که او در هیچ کاری نفر دوم نمی‌شود.

رهبران چه ویژگی‌هایی دارند؟

## الف ( جسارت (Courage) :

آرتور شوپنهاور (Arthur Schopenhauer) فیلسوف معروف به نحوی هوشمندانه بیان کرده است که: «تمام حقایق سه مرحله را طی می‌کنند: مرحله‌ی اول استهزاء و تمسخر است. سپس مرحله‌ی مخالفت شدید قرار دارد و در پایان، آن حقیقت به عنوان اصل بدیهی پذیرفته می‌شود».

رهبرانی که جرأت انجام کارهای مختلف را دارند. خودشان را برای مقاومت در برابر مخالفت‌ها نیز آماده می‌کنند. رهبران با جسارت خاصی به عقاید خودشان پایبند می‌باشند و با آغوش باز آماده‌اند تا مسخره شوند. با آن‌ها مخالفت شود و در نهایت، افکارشان پذیرفته گردد.

نکته: از نظر البرت هوبارد (Elbert Hubbard) اجتناب از انتقاد امری بسیار ساده است کافی است کاری نکنید، حرفی نزنید، و هیچ کس نباشید! رهبران می‌دانند که هنگامی که اعتقاداتشان آن‌ها را از تفکر سنتی دور می‌کند شگاکان شروع به اعتراض مسخره و استهزاء می‌نمایند. تنها افرادی که هیچ کاری نمی‌کنند می‌توانند از انتقاد فرار کنند. مطمئناً شما چنین فردی نیستید و نباید باشید.

راهکار مقابله با مخالفت‌هایی که ممکن است یک ایده جدید تولید نماید: رویکرد «پندتو»:



۱- پیش بینی مخالفت‌ها Anticipate Objections :

۲- نفع یابی Benefitize : فاکتور WIIFM یعنی (whats In It for me):

۳- دسته بندی Categorize :

۴- توسعه دادن طرح Develop your plans :

ب ( غرور(Pride) :

یک رهبر نه تنها خودش در قبال دستاوردها و پیشرفت‌هایی که به دست می‌آورد احساس غرور می‌کند بلکه سعی می‌کند فضایی به وجود آورد تا دیگران نیز چنین احساسی را تجربه کنند.

ادوارد دمینگ (W. Edward Deming) یکی از بنیان گذاران جنبش کیفیت (Quality Movement) در سخنان خود، کارمندان را به درستی «مایه غرور کار و فعالیت (Pride of workmanship)» خوانده است. مواد اولیه لازم برای به وجود آوردن این غرور عبارتند از: امنیت شغلی، برآوردن انتظارات، ارتباطات روشن و شفاف و ابزار مناسب.

راه‌های تزریق غرور به وسیله رهبر به زیر دستان:

- القاء این موضوع به کارمندان که تلاش‌هایشان بسیار با اهمیت و با معناست.

- مشخص کردن اهداف و کنار رفتن از مسیر حرکت دیگران.

- ندادن دستور و نشان دادن جهت حرکت. (ژنرال جورج پاتون).

ج) صداقت و صمیمیت (Sincerity):

رهبران انسانیت خود را از روش‌های مختلفی به منصفی ظهور می‌رساند. رهبران سعی می‌کنند تا نگرانی صادقانه‌ی خود را در قبال افراد دیگر بروز دهند و نشان دهند که به مسائل دیگری غیر از سود و منفعت شخصی نیز توجه دارند.

د) قابلیت سازگاری و هماهنگی (Adaptability):

ما نه تنها در عصر آشفتگی (Chaos) زندگی می‌کنیم بلکه در حال گذراندن دوران تضاد (Paradox) نیز می‌باشیم. به ما گفته می‌شود کارهای بیشتری را با عملکردهای کمتر به انجام برسانیم. ما افراد «تک روی سر سخت» (Rugged Individualist) را تحسین می‌کنیم. اما در همان حال از ما انتظار می‌رود که به عنوان یک عضو از تیم عملکرد مناسبی داشته باشیم. ما همواره تشویق می‌شویم تا طرح‌های دقیق و دارای جزئیات فراوانی را برای انجام کارهایمان تهیه کنیم اما در همین زمان می‌شنویم که آینده به قدری به سرعت اتفاق می‌افتد که برنامه‌ریزی کردن برای آن غیر ممکن است و بی معنی است. ما در طول زمان می‌آموزیم که بساری از مهارت‌هایی که در گام‌های اولیه می‌توانند عامل موفقیت‌مان گردند در ادامه ممکن است باعث شکست ما شوند. همچنین همواره ما را تشویق می‌کنند که همه چیز را سازماندهی و تنظیم کنیم، اما در

مقابل به ما آموخته‌اند که آشفتگی حتی برای مدتی بسیار کوتاه باید حکم فرما باشد. در هر صورت یک رهبر باید تمام این تناقضات را در نظر داشته باشد و همچنین باید بداند که این احتمال وجود دارد که تمام افراد و مؤسساتی که امروزه مورد تحسین و تمجید همگان قرار می‌گیرند در آینده به راحتی در زباله‌دان سنت قرار بگیرند. (و تأثیر گذاری (Influence) :

کن بلانچارد (Ken Blanchard) عقیده دارد: «کلید رهبری امروز تأثیر گذاری است، نه قدرت و اقتدار» رهبران می‌دانند که چگونه بر دیگران تأثیر بگذارند و آن‌ها را متقاعد کنند که می‌باید وظایف و تعهدات بیشتر و بالاتری را عهده‌دار شوند. (ی قابلیت چند زبانی (Multi Lingual Ability) :

ژوزف ژوران (Joseph Juran) یکی دیگر از بزرگان دنیای کیفیت اظهار می‌کند که دو زبان هستند که در هر سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند. یکی از آن‌ها «زبان اشیا» (Language of things) است که از طرف کارمندان معمولی مورد استفاده قرار می‌گیرد و دیگری " (money language) زبان پول" می‌باشد که مدیران ارشد از آن پیروی می‌کنند. اما او اعتقاد دارد که مدیرانی که قصد دارند رهبری کنند باید به هر دو زبان مجهز باشند.

## تعریف مدیریت از دیدگاه پال هرسی و کنت بلانچارد

- مدیریت عبارت است از کارکردن با افراد و به وسیله افراد و گروه‌ها برای تحقق هدف‌های سازمانی.

باید توجه داشت این تعریف از نوع سازمان اسمی نمی‌برد. طبق این تعریف مدیریت در همه‌ی سازمان‌ها اعمال می‌شود، خواه تجاری، آموزشی، سیاسی، بیمارستان‌ها یا حتی خانواده‌ها.

لازمه‌ی موفقیت این سازمان‌ها آن است که مدیران آن‌ها با مهارت‌های اجتماعی و انسانی مجهز باشند. مدیریت عبارت است از دستیابی به هدف‌های سازمانی از طریق هدایت و رهبری. بنابر این هر کس حداقل در مراحل مشخص از زندگی خود یک مدیر است.

فراگرد مدیریت از نظر پال هرسی و کنت بلانچارد (چکیده مطلب):

برنامه ریزی

تعیین هدف‌ها و مقاصد

سازماندهی

ایجاد انگیزش در تعیین سطح عمل کرد

کارکنان کنترل توجه به نتایج کار (بازخورد) Feed back

برنامه ریزی کنترل و در صورت انحراف از انتظارات، اعمال اصلاحات سازماندهی انگیزش (فراگرد مدیریت) - کتاب (مدیریت رفتار سازمانی) پال هرسی و کنت بلانچارد مدیریت از نظر «کریتنر (Kreitner)»: «کریتنر در کتاب خود تحت عنوان «مدیریت فرآیندی برای حل مسائل» مدیریت را چنین تعریف کرده است: «مدیریت عبارت است از فرآیندی برای حل مسائل مربوط به تأمین هدف‌های سازمانی به نحو مطلوب از طریق استفاده مؤثر و کارآمد از منابع کمیاب در یک محیط در حال تغییر.

### **چند تعریف از مدیریت**

- مدیریت عبارت است از انجام عملیات برای حصول به هدف یا هدف‌های از پیش تعیین شده از طریق هدایت و تلفیق مساعی افراد.

- مدیریت عبارت است از استفاده مناسب از منابع و امکانات موجود به منظور نیل به هدف یا هدف‌های معین.

- مدیریت را می‌توان علم و هنر متشکل و هماهنگ کردن و رهبری و کنترل فعالیت‌های گروهی به منظور حصول به هدف یا هدف‌های مشترک خاص تعریف کرد.

- مدیریت عبارت است از تأمین حداکثر نتایج با حداقل مساعی به نحوی که حداکثر رفاه و رضایت خاطر را هم برای کارکنان و هم برای کارفرمایان فراهم کند و بهترین خدمات و یا مرغوب‌ترین کالاها را به مشتریان و یا عامه مردم ارائه دهد.

کتاب (سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل) - (دکتر مهدی ایران‌نژاد پاریزی - پروین ساسان‌گهر)

## تفاوت میان مدیریت و رهبری

غالباً مدیریت و رهبری را یکی و یکسان تلقی می‌کنند. با وجود این ما گمان می‌کنیم که میان این دو مفهوم وجه تمایز مهمی وجود دارد. رهبری ماهیتاً مفهومی وسیع‌تر از مدیریت است. مدیریت نوع خاصی از رهبری تلقی می‌شود که در آن حصول و تحقق هدف‌های سازمانی اهمیت دارد. بنابر این فرق اصلی میان این دو مفهوم در کلمه "سازمان" نهفته است. رهبری نیز ضمن این‌که برای تحقق هدف‌هایش مستلزم کار کردن با افراد و به وسیله افراد است لیکن این هدف‌ها لزوماً هدف‌های سازمانی نیستند. یک فرد ممکن است برای تحقق هدف‌های شخصی خود بارها تلاش کند ولی علاقه‌ی چندانی به هدف‌های سازمانی نداشته باشد.

به این دلیل فردی ممکن است در تحقق هدف‌های شخصی موفق شود ولی در حصول هدف‌های سازمانی مؤثر واقع نشود. (مدیریت رفتار سازمان - پال هرسی و کنت بلانچارد)

مدیریت و رهبری کاملاً مرادف نیستند. رهبری در سازمان‌های غیر رسمی نیز وجود دارد. لکن مدیریت موقعی قابل تصور است که ساخت سازمانی قبلاً وجود داشته 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 به کار گرفتن آن‌ها می‌توان افراد انسانی را با میل و اشتیاق برای رسیدن به هدف‌های معین ترغیب کرد. (کتاب سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل - دکتر مهدی ایران‌نژاد پاریزی و پرویز ساسان‌گهر)

### **مدیران در برابر رهبران**

بیاید بین مدیر و رهبر تمایز قائل شویم. نویسندگان اغلب این دو واژه را مترادف هم به کار می‌برند به هر حال این دو لزوماً یکسان نیستند.

مدیران منصوب می‌شوند. آن‌ها دارای این قدرت قانونی هستند که اجازه دارند تشویق یا تنبیه نمایند. توانایی آن‌ها بر اساس اختیارات رسمی است که به طور ذاتی در سمت‌شان وجود دارد. در مقابل رهبران ممکن است منصوب شوند یا از میان گروهی برخیزند. رهبر می‌تواند بر دیگران برای انجام امری و رای عملیات دیکته شده توسط مقامات رسمی اثر بگذارد.

آیا همه‌ی مدیران می‌توانند رهبر باشند؟ یا این‌که همه‌ی رهبران می‌توانند مدیر باشند؟ از آن‌جا که تا کنون هیچ‌کس نتوانسته از راه پژوهش یا استدلال منطقی ثابت کند که توانایی رهبری نقطه‌ضعفی برای مدیر است، می‌توانیم ادعا کنیم که همه‌ی مدیران از

نظر آرمانی می‌توانند رهبر باشند. به هر حال همه‌ی رهبران لزوماً ظرفیت‌های کارکردی مدیران را ندارند و بنابر این همه‌ی آنها نباید تیم‌های مدیریتی داشته باشند. این حقیقت که فرد می‌تواند بر دیگران نفوذ داشته باشد به این معنی نیست که از توانایی برنامه ریزی، سازماندهی و نظارت نیز برخوردار است. با این حساب که (حتی از نظر آرمانی) تمامی مدیران می‌توانند رهبر باشند موضوع را از دید مدیریتی پیگیری می‌کنیم. بنابر این رهبران در این فصل یعنی کسانی که توانایی نفوذ بر دیگران را دارند و دارای اقتدار مدیریتی نیز هستند.

### **نظریه ویژگی‌های رهبری (Trait theories of leadership)**

از یک آدم معمولی در خیابان بپرسید که وقتی به رهبری فکر می‌کند، چه چیزهایی را در نظر می‌آورد. احتمالاً فهرستی از ویژگی‌هایی مثل، هوش، فرهمندی (کاریزما)، قاطعیت، شور و اشتیاق، قدرت، جسارت، تشخیص و اعتماد به نفس به دست می‌آورد. ماهیت این پاسخ‌ها نظریه ویژگی‌های رهبری است.

می‌توان یک یا چند ویژگی را در افرادی نام برد که عموماً رهبر شناخته شده‌اند که افراد غیر رهبر فاقد این ویژگی‌ها هستند. در این رابطه می‌توانیم بپذیریم که این افراد طبق تعریف ما رهبر می‌باشند. اما این‌ها افرادی هستند با ویژگی‌های مختلف، اگر موضوع ویژگی‌گیری، معتبر شناخته شود تمامی رهبران باید این ویژگی‌های خاص را داشته باشند.



پژوهش‌های انجام گرفته جهت مشخص کردن این ویژگی‌ها به نتیجه نرسیده‌اند. کوشش‌های انجام یافته برای تعیین مجموعه‌ای از ویژگی‌ها که بتواند رهبر را از پیروان و رهبران کارآمد را از غیر کارآمد مشخص کند به شکست انجامید. شاید این امر قدری خوش بینانه باشد که باور کنیم مجموعه‌ای از ویژگی‌های شخصیتی منحصر به فرد و یکسان در میان گروه رهبران کارآمد (علیرغم این که چه چیزی را رهبری می‌کنند) وجود دارد.

به هر جهت تلاش‌هایی صورت گرفته تا بتوان ویژگی‌های رهبران موفق را برشمرد. شش ویژگی که رهبران را از غیر رهبران متمایز می‌کند عبارتند از: «وجود انگیزه، علاقه به رهبر بودن، امانت و درستی، اعتماد به نفس، هوش و داشتن دانش شغلی مربوطه. شش ویژگی که رهبران را از غیر رهبران متمایز می‌کند:

۱- وجود انگیزه: رهبران از ویژگی تلاش در سطح بالایی برخوردارند. علاقه نسبتاً زیادی به کسب موفقیت دارند، بلند پروازند، پر از انرژی هستند، به نحوی خستگی ناپذیر بی وقفه فعالیت می‌کنند و از خود ابتکار نشان می‌دهند.

۲- علاقه به رهبری: رهبران علاقه مفراطی به رهبری و اثرگذاری بر دیگران دارند. آن‌ها برای قبول مسئولیت از خود تمایل نشان می‌دهند.

۳- صداقت و امانت: رهبران روابطی برپایه اعتماد بین خود و پیروان خود بنا می‌نهند که صادقانه است نه فریبکارانه و بین حرف و عملشان همسانی تام و تمام وجود دارد.

۴- اعتماد به نفس: رهبران از چشم پیروان کسانی هستند که به خود شک ندارند. از این رو لازم است رهبران اعتماد به نفس نشان داده و پیروان را از درستی اهداف و تصمیم‌ها مطمئن گردانند.

۵- هوش: رهبران باید به حد کافی هوشمند باشند تا بتوانند مقادیر انبوهی اطلاعات را جمع‌آوری کرده و تفسیر نمایند و بتوانند دیدگاه‌های خلاق داشته باشند. مشکلات را حل کنند و تصمیم‌های درست اتخاذ نمایند.

۶- دانش شغلی مرتبط: رهبران کارآمد دانش کافی نسبت به سازمان، صنعت و امور فناوری دارند. دانش عمیق به رهبران اجازه می‌دهد که تصمیم‌های آگاهانه اتخاذ کنند و پیچیدگی این تصمیم‌ها را دریابند.

## **آخرین دیدگاه‌ها درباره‌ی رهبری**

نقطه‌ی مشترک بسیاری از مؤلفان درباره‌ی ویژگی‌های رهبری: اعتماد به نفس بسیار زیاد، تفوق، ایمان راسخ به باورها.

وارن بنیس: پس از مطالعه روی نود نفر از کارآمدترین و موفق‌ترین رهبران در ایالات متحده پی برد که چهار توانایی مشترک در آن‌ها وجود دارد: آن‌ها دارای عزم راسخ بوده

و هدف‌مند هستند، آن‌ها می‌توانند دیدگاه خود را با عباراتی ساده و روشن بیان کنند تا پیروان‌شان به سادگی آن‌ها را دریابند، آن‌ها در مسیر خود دچار لغزش نمی‌شوند و با جدیت هدف خود را دنبال می‌کنند و سرانجام این‌که آن‌ها از توانایی خود آگاهی دارند و بر روی آن‌ها سرمایه‌گذاری می‌کنند.

جی کانجر و رایبند را کانن گو (دانشگاه مک گیل):

بعضی از نتیجه‌گیری‌های آن‌ها نشان می‌دهد که رهبران کاریزماتیک دارای هدف آرمانی هستند که می‌خواهند به آن دست یابند و نیز تعهد فردی بسیار قوی نسبت به تأمین آن هدف دارند و از روش‌های متعارف استفاده نمی‌کنند. همچنین آن‌ها پرجرات و دارای اعتماد به نفس هستند و به عنوان عوامل تغییرات اساسی شناخته می‌شوند نه مدیرانی که به دنبال حفظ وضع موجود هستند.

خصوصیات بارز رهبر: (بدون توجه به نظریات خاص نظریه پردازان از کتاب‌های مختلف برگرفته شده است).

- صفات یا ویژگی‌های ذاتی

- ابتکار و توانایی عمل

- اقدام به طور مستقل.

- اعتماد به نفس.

- وجود انگیزه.
- علاقه به رهبری.
- صداقت و امانت.
- هوش.
- دانش مرتبط شغلی.
- بینش.
- قدرت بیان.
- عقیده راسخ و قوی.
- رفتار نامعمول.
- عامل تغییر اساسی.
- حساسیت محیطی
- بلند پروازی.
- ابتکار.
- پر انرژی.
- فعالیت بی وقفه و خستگی ناپذیر.
- علاقه به قبول مسئولیت.

## تفاوت مدیریت و رهبری چیست؟

پیتر دراگر پدر مدیریت نوین در رابطه با رهبری سازمان دو تعریف مجزا و البته تکمیلی ارائه داده است. او ابتدا رهبری را تعالی بخشیدن به رویاها و چشم‌اندازهای افراد و گسترده‌تر کردن دیدگاه‌ها بیان می‌کند، سپس در تعریف تکمیلی می‌گوید: «رهبری یک مسوولیت است، رهبری الزاما محبوبیت بین کارکنان نیست، بلکه رهبری به معنی رسیدن به کسب نتیجه است».

عصر بانک؛ باید این حقیقت را بپذیریم که رهبری سازمان ابتدا کسب نتیجه و موفقیت در کسب‌وکار است و راضی کردن همه همکاران نه مد نظر است نه امکان‌پذیر و اگر هم توانستیم همه کارکنان را از خود راضی نگه‌داریم باید حتما به شیوه عمل خود شک کنیم.

رهبری و مدیریت از مفاهیمی هستند که معمولا مترادف هم به کار می‌روند و در بیشتر اوقات تفاوت ماهوی آنها نادیده گرفته می‌شود، هرچند وجود هر دو مهارت توأمان ضرورتی انکارناپذیر است، ولی دانستن تفاوت میان آنها در به‌کارگیری هر یک، می‌تواند مفید واقع شود. شاید در صورت ظاهری چنین به نظر برسد که مدیران مدیریت می‌کنند و رهبران نیز کار رهبری را به‌عهده دارند، در صورتی که این نگاه بسیار سطحی و ساده‌انگارانه است، مدیر، مجموعه کارکردهایی مانند برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل،

هماهنگی و... را انجام می‌دهد و تلاش می‌کند اثربخشی سیستم را افزایش دهد، در مقابل رهبری فراگردی است که سعی دارد با ایده‌های جدید و فرآیندهای بدیع و نو سازمان را به سطحی بالاتر از کارکردهای مدیریتی و آنچه سازمان ندارد برساند، با این تعریف مهم‌ترین ویژگی رهبری را می‌توان نوآوری و ابتکار عمل دانست.

مدیران با این ویژگی می‌توانند به‌عنوان رهبری دست یابند و برای انجام کار خود تنها به استفاده از قدرت سازمانی خود اکتفا نکنند. چرا که رهبران علاوه بر قدرت مدیریتی دارای قدرت شخصی بوده و دارای پیروانی هستند که با تمام وجود نیت آنها را دنبال و اجرا می‌کنند.

برای اجرای پارادایمی که سازمان قصد دارد از طریق آن به نداشته‌های جدید برسد نیاز به رهبری در سازمان دارد و با نقش مدیریتی امکان عملی آن به شدت کاهش می‌یابد. در سیر تطور رهبری سازمانی انواع زیادی از سبک‌های رهبری شناسایی شده است که هر یک مزایا و معایبی داشته و سازمان‌ها با توجه به دوره عمر، قدرت شخصی رهبران، وضعیت اقتصادی و بلوغ سازمانی، سبک رهبری مناسب خود را تجربه کرده‌اند.

## سبک‌های متفاوت رهبری در سازمان‌ها

۱- رهبری اقتدارگرایانه (Autocratic Leadership) در سازمان‌هایی که دچار بحران جدی شده‌اند و نیاز به تصمیم‌گیری‌های سریع دارند و فرآیندهای کاری روتین و غیرتخصصی است، اجرا می‌شود. برای سازمان‌های نظامی این سبک رهبری مناسب است و مزایایی مانند سرعت در تصمیم‌گیری و قدرت بلامنزاع در رهبری را به همراه دارد.

۲- رهبری بوروکراتیک (Leadership Bureaucratic) برای سازمان‌هایی که کارهای دقیق و علمی و نا ایمن انجام می‌دهند و لزوم توجه به قوانین و دستورالعمل‌ها برای انجام درست و ایمنی جدی است، بسیار مناسب است. مزایای این روش رهبری سازمانی بالا بردن ایمنی و کم‌کردن ریسک ناشی از کارکردهای تعیین نشده است.

۳- رهبری کاریزماتیک (Charismatic Leadership) برای سازمان‌هایی که از بی‌تفاوتی و عدم احساس مسوولیت کارکنان ناراضی هستند انتخاب این سبک رهبری می‌تواند مفید باشد که با شور و انرژی خود سازمان را به حرکت درمی‌آورند. این سبک از رهبری برای سازمان‌هایی که به تغییرات درونی نیاز دارند، مناسب است و رهبری در این سبک باید با الگو قرار دادن خود سایرین را به عملکردهای فوق‌العاده مجاب کند.

۴- رهبری مشارکتی: (Participative Leadership) در سازمان‌هایی که نوآوری و خلاقیت رمز موفقیت و نیاز به مشارکت کارکنان مهم‌ترین عامل در ماندگاری سازمان است این سبک از رهبری مناسب است. این نوع رهبری برای شرایط غیربحرانی بسیار موثر است و در شرایط بحرانی که نیاز به سرعت در تصمیم‌گیری دارد پاسخ معکوس می‌دهد. برای سازمان‌هایی که تمرکز بر بهبودهای عملیاتی و بهبود محصول یا ارائه بهتر خدمت دارند، نیز مناسب است و از معایب آن طولانی شدن تصمیم‌گیری‌ها و مشخص نشدن برخی از ناکارآمدی‌های فردی است.

۵- رهبری عدم مداخله: (Laissez - Faire Leadership) برای سازمان‌هایی که نیاز به روش‌های خود مدیریتی دارند و مدیریت زمان اهمیت زیادی دارد مورد استفاده قرار می‌گیرد. برای کارهایی که نیاز به هدایت نداشته و اطمینان داریم که کارها با حداقل خطا انجام می‌گیرد مناسب است و اگر دانش مناسب در بین کارکنان نباشد ریسک زیان‌دهی آن بالا است.

۶- رهبری مردم محور: (People - oriented Leadership) این سبک رهبری برای توسعه کارهای تیمی است و با توجه به اینکه رهبری سازمان نگاه یکسانی به کارکنان دارد تیم‌های مقتدر و قوی در آن تشکیل می‌شود. نقطه ضعف بزرگ این نوع سبک



رهبری فراموشی مسوولیت‌های فردی است و باعث می‌شود قابلیت‌های فردی کارکنان نادیده گرفته شود.

۷- رهبری خدمتگزار (Servant Leadership) این سبک رهبری برای سازمان‌های آموزشی یا خدماتی مانند بیمارستان، دانشگاه بسیار مناسب است و معمولاً رهبری سازمان به شاخص‌های فرهنگی و ارزشی بسیار پایبند است و تعهد به کار، صداقت، راستگویی و همدلی از ارزش‌های مطرح در این نوع رهبری است. در این سبک به‌رغم کندی تصمیم‌گیری ایجاد فرهنگ ارزشی و خدمت در سازمان از نکات مثبت آن است.

۸- رهبری وظیفه‌گرا (Task - Oriented Leadership) این سبک از رهبری توجه وسیعی بر کنترل کار، وظایف و دستورالعمل‌ها دارد و معمولاً به‌دلیل عدم توجه به مشکلات کارکنان نارضایتی در بین آنها گسترش می‌یابد.

۹- رهبری تعاملی (Transactional Leadership) این نوع سبک رهبری مناسب با سازمان‌هایی است که کارها را به شکل پروژه‌ای انجام می‌دهند و برای سازمان‌های دانش محور که نیاز به نوآوری و خلاقیت دارند، مناسب نیست.

۱۰- رهبری تحولی (Transformational Leadership) این سبک رهبری با تعیین چشم‌انداز و اهداف روشن و مکالمه آن در سازمان سعی در جذب مشارکت کارکنان می‌کند. این مهم با درک درستی از تحولات پیرامونی و شیوه‌های ایجاد انگیزه امکان

می‌یابد و رهبری با هوش عاطفی خود توانمندی‌های جدیدی نسبت به قبل برای سازمان ایجاد می‌کند. از نقاط ضعف این سبک تایید رهبری از سوی تمامی رده‌های سازمانی است و در صورتی که زیرساخت‌های تغییر را ایجاد نکند امکان موفقیت بسیار کاهش می‌یابد.

### **چالش‌های جدید و رهبری سازمان‌ها**

سازمان‌های امروزه با فضایی متفاوت از گذشته (حتی گذشته‌ای نزدیک) مواجه شده‌اند، مواردی که تا همین چندی پیش مهم بودند، تبدیل به مواردی کم‌اهمیت و حتی بی‌اهمیت شده‌اند و مواردی که جزو مسائل بی‌اهمیت بودند، تبدیل به موارد بااهمیت و کلیدی شده‌اند و برخی موارد چالش‌انگیز نیز تجربه‌های جدیدی هستند که سابق بر این وجود نداشته‌اند.

با درک این واقعیت پی می‌بریم که مانند مزیت‌های جدید که ناپایدار و گذرا شده‌اند، چالش‌های سازمانی نیز تغییر جدی پیدا کرده‌اند و تفوق بر آنها با سبک‌های گذشته شاید قابل حل نباشد و سبک رهبری موقعیتی مبتنی بر منطق فازی با روش‌های جدید برای حل چالش‌ها، رویکرد جدیدی در رهبری است که می‌تواند به کمک ما آید.

## پنج ویژگی کلیدی رهبران در فضای کسب و کار جدید

۱- صداقت در منش رهبری - پیتر دراگر یکی از اصلی‌ترین ویژگی‌های یک رهبر را «صداقت در رهبری» می‌داند و بیان می‌کند: «روح صداقت از مدیران ارشد در سازمان دمیده می‌شود و روح هر سازمان را از بالا به آن می‌دمند».

۲- اشتیاق به تغییر - یکی از ویژگی‌های رهبران اشتیاق داشتن به تغییر است چنانچه این روحیه در او وجود نداشته باشد قطعاً کارکنان نیز مقاومت زیادی در قبال تغییر خواهند داشت.

۳- کمال‌گرایی - یکی دیگر از ویژگی‌های رهبران موفق روحیه کمال‌گرایی در آنهاست، چرا که با داشتن این ویژگی سازمان تحت رهبری خود را به سوی تعالی پیش می‌برند و از در جا زدن بیزارند.

۴- شجاعت - داشتن شجاعت ویژگی ممتازی است که در بیشتر موارد نداشتن آن باعث ناکامی‌های بزرگی می‌شود.

۵- سرعت در تصمیم‌گیری - شاید مهم‌ترین ویژگی در فضای کسب‌وکار جدید باشد. چرا که شکار فرصت‌ها بیشتر از آنچه به کیفیت تصمیم بستگی داشته باشد به سرعت در آن نیاز دارد.

بیل گیتس رهبر کار آفرین جهانی علاوه بر ویژگی‌های فردی و اخلاقی، ۱۰ ویژگی کارکردی نیز برای رهبران سازمان‌ها پیشنهاد کرده است که می‌تواند در مواجهه با چالش‌های فضای کسب و کار جدید به ما کمک کند هرچند ایشان خود می‌گوید یک فرمول جادویی برای چگونگی رهبری مناسب و کارآمد وجود ندارد؛ ولی ممکن است با دانستن این نکته‌ها بتوانید موثرتر عمل کنید.

۱- صنعت و کسب و کاری که رهبری آن را به عهده گرفتید خوب شناسایی کنید و از تمامی زوایای پیدا و پنهان آن مطلع باشید.

۲- مدیران را با دقت به کار بگیرید و از کنار گذاردن مدیران ناکارآمد نهراسید. شما نیاز به یک گروه قوی دارید؛ چرا که یک مدیر متوسط هر قدر هم که خوب رهبری شود، نتیجه عملش قطعا متوسط خواهد بود.

۳- محیط کار را مولد و سودآور کنید. این موضوع کمی چالش برانگیز است؛ چرا که نیازمند رویکردهای متفاوتی بسته به زمینه فعالیت است. زمانی که در حال پایه‌ریزی مایکروسافت بودم، می‌خواستم فرهنگ سازمانی ایجاد کنم که کارکنان را تشویق کند با هم کار کنند، ایده‌های خود را در میان بگذارند و انگیزه خود را در آن حفظ کنند.

۴- تعریف مشخصی از موفقیت داشته باشید. برای کارکنان خود به‌طور شفاف توضیح دهید موفقیت از نظر سازمان چیست و آنها چگونه می‌توانند دستاوردهای خود را ارزیابی کنند. اهداف باید واقع‌گرایانه انتخاب شوند.

۵- برای اینکه یک رهبر سازمانی خوب باشید باید کارکنان خود را دوست داشته باشید و بتوانید ارتباط مناسبی با آنها برقرار کنید. این موضوعی نیست که بتوانید درباره آن به دیگران دروغ بگویید و نقش بازی کنید. چنانچه از ارتباط با کارکنان خود لذت نمی‌برید، رهبری آنها بسیار دشوار خواهد بود.

۶- توانایی‌های کارکنان خود را به‌گونه‌ای توسعه دهید که وظایف خود را بهتر از آنچه شما می‌خواهید انجام دهند. مهارت‌های تان را به آنها منتقل کنید. این موضوع هدفی مهیج خواهد بود ولی همزمان ممکن است برای برخی مدیران نگران‌کننده باشد که موقعیت خود را به واسطه این امر در خطر ببینند.

۷- دلگرمی و انگیزه ایجاد کنید. برای کارکنان خود به‌طور واضح مشخص کنید در صورتی که امور به‌طور مناسب انجام شوند تنها مدیران نیستند که از نتیجه آن بهره‌مند می‌شوند. به کارکنان خود حس اهمیت در مورد کاری که برعهده دارند را انتقال دهید. به آنها نشان دهید که برای شرکت مهم هستند.

۸ - مسوولیت کارهای بزرگ و اساسی را خود برعهده بگیرید. شما باید مسوولیت‌های بیشتری علاوه بر ارتباط صرف داشته باشید. در خلال زمان سعی کنید آن را ثابت کنید.

۹ - هیچ‌گاه در تصمیم خود تجدید نظر نکنید. از زمان و فکر خود به‌طور مناسب استفاده کنید تا تصمیم قطعی خود را به‌طور مناسب در همان بار اول بگیرید و دیگر به آن برنگردید. چنانچه جزو افرادی باشید که یک مساله را مدت‌ها باز نگه می‌دارند این امر باعث می‌شود که نه تنها در کار مدیر اجرایی خود خلل وارد کنید بلکه خودتان نیز به رهبری تبدیل می‌شوید که نمی‌تواند در زمان مناسب و همان بار اول تصمیم‌گیری کند. کارکنان از رهبری که قاطعیت نداشته باشد، بیزارند.

۱۰ - کارمندان خود را آگاه سازید که باید رضایت چه کسی را تامین کنند. شاید این فرد شما باشید، شاید مدیر فنی شما باشد یا ممکن است فرد دیگری باشد که برای شما کار می‌کند .

## مبانی نظری در مورد سبکهای رهبری

رهبری دید کلی مدیریت در انجام وظایف، کار کردهای تصمیم‌گیری، روش‌های ایجاد انگیزش و الگوهای ارتباطی می‌باشد. پس از جنگ جهانی دوم، تحقیقات متعددی به منظور تعیین الگوها یا شیوه‌های مؤثر و مطلوب رهبری به عمل آمد. در چهار گوشه گیتی جستجویی پی‌گیر، برای یافتن کسانی که دارای آن نوع از توانایی باشند که آن‌ها را به رهبری مفید و مؤثر قادر کند، در جریان است.

این کمبود رهبری مؤثر، تنها به تشکیلات اقتصادی محدود نمی‌شود، بلکه در تعلیم و تربیت، حکومت‌ها، بنیادها، کلیساها و همه انواع دیگر سازمان‌ها به چشم می‌خورد. بنابراین وقتی ما کمبود استعداد و قریحه رهبری را در جامعه خود تقبیح می‌کنیم، صحبت ما بر سر نداشتن مردمی را که تشکیلات اداری را پر کنند نیست. آنچه که ما را عذاب می‌دهد کمبود کسانی است که مایل باشند نقش برجسته رهبری را در اجتماع ما بر عهده گیرند و بتوانند کار را بصورتی مفید و مؤثر انجام دهند.

در طول تاریخ ثابت شده که موفقیت یا شکست در جنگ‌ها، امور تجاری، مسابقه‌های ورزشی، و گروه‌های معترض سیاسی تا حدود زیادی به رهبری آن‌ها مربوط می‌شود. علی‌رغم توجه به اهمیت رهبری، این موضوع هنوز به صورت یک راز باقی مانده است. می‌دانیم که پدیده رهبری تأثیری شگفت‌انگیز بر عملکرد انسان دارد، اما نمی‌دانیم که

کارکرد داخلی و ابعاد آن چیست؟ اخیراً عده‌ای از نظریه پردازان به تفاوت بین مدیران و رهبران تاکید کرده‌اند. برای مثال بنیس معتقد است: برای بقا در قرن بیست و یکم ما نیازمند نسل جدیدی از رهبران هستیم (رهبران نه مدیران). تمایز بین این دو مهم است.

رهبران بر محیط آشفته، مبهم، و بی ثبات غلبه می‌کنند که گاهی فعالیت‌های آنان توطئه‌چینی علیه ما به نظر می‌رسد، ولی اگر کار را به آنان واگذار کنیم قطعاً آشوب را فرو می‌نشانند؛ در حالی که مدیران تسلیم می‌شوند. اصولاً رهبری را هنر نفوذ در دیگران می‌دانند. بدین معنی که پیروان به دلخواه نه از روی اجبار، از رهبر اطاعت می‌کنند. در ضمن رهبری یکی از وظایف مدیریت است، بنابراین فرد می‌تواند دارای این هنر باشد بدون این که قادر باشد هدف‌های سازمانی را تحقق بخشد (مدیر نباشد). اما احتمالاً فرد ممکن است مدیر منظمی باشد ولی کارکنان از روی ترس و اجبار وظایف خودشان را انجام دهند (رهبر نباشد). علاوه بر نفوذ، رهبری بر حسب فرایند‌های گروه، شخصیت، خشنودی، رفتارهای به خصوص، ترغیب، قدرت، حصول هدف، تعامل، تمایز نقش، ابداع ساختار و یا ترکیبی از دو یا بیشتر اینها تعریف شده است. آنچه اهمیت دارد تفسیر رهبری به موجب چارچوب نظری خاص و تشخیص اثر بخش بودن کار رهبری است.



## مفهوم رهبری

رهبری عنوانی با کاربرد جهانی است و در نشریات و ادبیات علمی و تحقیقی مطالب زیادی در مورد آن آمده است. به رغم فراوانی نوشته‌ها درباره آن هنوز هم محققان و نویسندگان مردم را به یک کوشش جدی برای فهم آن دعوت می‌کنند. رهبری قاعده و بنیان بسیار با ارزش و پیچیده ای است. در طول سالیان دراز، رهبری در شکل‌های مختلف تعریف و خلاصه شده است. نظر مشترک بیشتر مطالبی که درباره رهبری جمع آوری شده است این است که رهبری عبارت است از فرایندی موثر که کمک می‌کند گروه‌ها و افراد به سمت هدفهای تعیین شده تمایل یابند به خصوص آن که این هدف یک هدف مشترک عمومی هم باشد.

از آن جا که رهبران و پیروان هر دو بخشی از فرایند رهبری هستند لازم است مواردی که رهبران و پیروان را مقابل هم قرار می‌دهد به خوبی شناسایی و مطالعه شود. رهبران و پیروان نیاز دارند که به خوبی به توسط یکدیگر شناخته شوند. در تحقیقات اولیه بسیار به مطالعات رهبری از دیدگاه شخصیتی نگاه می‌کردند، دیدگاه شخصیتی مدعی است که «انسان‌های به خصوصی در جوامع امروزی صفات رهبری دارند و با این صفات متولد شده‌اند و همین صفات آن‌ها را رهبر می‌سازد». این تعریف، رهبری را فقط محدود به کسانی می‌کند که صفات شخصیتی موضوع رهبری در آن‌هاست و با آن‌ها

متولد شده اند. بر عکس دیدگاه فرایندی بیان می دارد که « رهبری فرایندی است که می تواند توسط همه آموخته شود و برای همه قابل دسترسی است » .

دو شکل عمومی رهبری عبارت است از نوع انتصابی و نوع انتخابی. رهبری انتصابی به داشتن عنوان رسمی در درون یک سازمان بستگی دارد. رهبری انتخابی نتیجه آنچه فرد برای جلب حمایت پیروان انجام می دهد است. رهبری به عنوان فرایندی در هر دو شکل انتصابی و انتخابی بر افراد قابل اعمال است. در رابطه با رهبری، موضوع قدرت یا توانایی تاثیر گذاری و تغییر دیگران هم مطرح است دو نوع قدرت وجود دارد، قدرت مقام و قدرت شخصی. منشأ قدرت مقام که بیشتر شبیه رهبری انتصابی است به مقام و موقعیت رسمی که فرد در سازمان احراز کرده است باز می گردد.

منشأ قدرت شخصی از پیروان است این قدرت از پیروان به رهبر داده می شود چرا که عقیده دارند رهبران صفات با ارزشی دارند یا « از هدف های آنها حمایت می کنند ». شریک شدن قدرت با پیروان بسیار مهم است چرا که شائبه اینکه رهبران شیفته قدرت هستند را از بین می برد. (والدمن، ۱۹۹۷) رهبری و زور یکی نیستند. زور عبارت است از : به کار گرفتن تنبیه و پاداش و سایر محدودیتها در محیط کار برای تحقق تغییر و هدف های پیش بینی شده. اعمال زور در جهت مخالف رهبری است برای اینکه به

نحوی عمل نمی‌کند که پیروان هم جزو فرایند رهبری هستند و به کار گرفتن زور بدین معناست که اهداف رهبری و مردم از هم جداست .

رهبری و مدیریت دو مقوله جدا از هم هستند که تداخل قابل توجهی نیز با هم دارند. اختلاف آن‌ها از آنجا ناشی می‌شود که مدیران اغلب بر وظایف سنتی خود نظیر برنامه ریزی، سازمان دهی، کارگزینی و کنترل تکیه می‌کنند و حال آنکه رهبری بر روند تغییرات عمومی تاکید دارد. طبق نظر برخی محققان مدیریت اغلب دنبال ایجاد ثبات و نظم است در حالی که رهبران به دنبال تغییرات سازنده اند. سایر محققان حتی تا آنجا پیش رفته‌اند که می‌گویند اصولا مدیران و رهبران دو انسان متفاوت هستند. مدیران بیشتر عکس‌العملی و کمتر احساساتی‌اند ولی رهبران بیشتر حامی پیروان و احساساتی هستند. نقطه مشترک و مرکزی تداخل رهبری و مدیریت در چگونگی ایجاد تغییر در گروه جهت تحقق هدفهای پیش بینی شده است .

## **تعریف رهبری**

واژه رهبری بیشتر شبیه واژه های آزادی، عشق و صلح است. هر چند هر یک از انسان‌ها به طور ادراکی می‌دانند که هریک از این واژه‌ها چه معنایی دارد و آن را با تمام وجود احساس می‌کنند ولی با وجود این هر یک از این کلمات می‌تواند تعاریف مختلفی برای مردم مختلف داشته باشد. به محض این که هر کسی شروع به تعریف رهبری می‌کند

بلافاصله درمی‌یابد که رهبری تعاریف مختلفی دارد. در پنجاه سال گذشته بیش از شصت و پنج طبقه بندی سیستمی مختلف برای تعریف موازین رهبری ارائه شده است. شاید به تعداد کسانی که کوشیده‌اند مدیریت و وظایف آن را تعریف کنند، در این مورد تعریف وجود دارد. گروهی رهبری را تاثیرگذاری بر افراد در انجام وظایف شان با میل و علاقه توصیف کرده‌اند. گروهی دیگر رهبری را نفوذ بر زیردستان تعریف نموده‌اند.

در تعریف دیگری با تأکید بر روابط بین افراد، رهبری نفوذ بر مرئوسان از طریق برقراری ارتباط با آنان در تحقق اهداف سازمان بیان گردیده است. صاحب نظری رهبری را عبارت از ارتباط بین گروهی از افراد دانسته است که در آن یک نفر می‌کوشد تا دیگران را به سمت هدف معینی سوق دهد.

به اعتقاد جرج ارتری رهبری عبارت است از عمل تأثیر گذاری بر افراد به طوری که از روی میل و علاقه برای هدف های گروهی تلاش کنند. رابرت تنن بام رهبری را به عنوان تاثیر گذاری بین افراد تعریف می‌کنند که در شرایطی اعمال می‌شود که به وسیله فراگرد ارتباط به سوی تحقق هدف یا هدف های خاصی معطوف گردد. تعریفی دیگر از رهبری در کتاب مدیریت نوشته استونر دیده می‌شود که به این گونه است: "فرایند هدایت و اعمال نفوذ بر فعالیت های گروه و اعضای سازمان.

هارولد کونتز و سریل ادانل رهبری را چنین تعریف نمود که رهبری نفوذ در مردم است برای به تبعیت کشاندن آن‌ها و رسیدن به یک مقصود مشترک. تعاریف دیگری نیز با اختلافاتی جزئی مسئله نفوذ و تأثیرگذاری بر مرئوسان را از طریق ارتباطات و انگیزش، رهبری و هدایت دانسته اند. به عبارت ساده رهبری فرایندی است که ضمن آن مدیریت سازمان می‌کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی موثر انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمانی تسهیل کند و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایفشان ترغیب کند. از این رو رهبری در مفهوم سازمان آن به عنوان جزئی مستقل از مدیریت مطرح نبوده، بلکه یکی از وظایف عمده و اصلی آن به شمار می‌آید. هر مدیری علاوه بر وظایفی چون برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل، باید انجام این وظیفه یعنی هدایت افراد سازمان را نیز عهده دار گردد.

همان گونه که در تعریف رهبری ملاحظه می‌شود، مهم ترین نکته در رهبری، جهت دادن و نفوذ بر اعضای سازمان است. رهبری مستلزم نفوذ کردن و تأثیر گذاردن بر افراد است و مدیر در نقش رهبر کسی است که به تواند بر افراد تحت سرپرستی خود نافذ و مؤثر باشد و به عبارت دیگر مرئوسان نفوذ و قدرت او را به پذیرد.

پیترز و آستین در خصوص رهبری مربیان چنین اظهار می‌نمایند: مربی‌گری یک رهبری رو در رو است (چهره به چهره) که افراد را با تجربه‌ها، استعدادها، هوش، علاقه

های مختلف به هم نزدیک و آن‌ها را تشویق می‌کند تا برای قبول مسئولیت قدم بردارند و به پیشرفتشان ادامه دهند و با همکاران خود رفتاری تمام عیار داشته باشند. مربی‌گری در مرور تکنیک‌ها و طرح برنامه ریزی عالی و کارایی تیمی خلاصه نمی‌شود، بلکه توجه واقعی به مردم و جلب گرایش افراد به کارگیری شان از طریق روابط انسانی می‌باشد. مربیان برجسته معمولاً از شاگردان خود الهام می‌گیرند و مهارت‌های روان‌شناسی خود منجمله شیوهٔ سلوک با افراد را توسعه می‌بخشند.

### نظریه‌های رهبری

درسال‌های گذشته مطالعات و تحقیقات متعددی در زمینهٔ شناسایی عوامل مؤثر در رهبری موفق و اثر بخش انجام یافته که هر یک به نوعی عامل یا عوامل ثابتی را معرفی می‌نمودند که برای همهٔ موقعیت‌های رهبری به یک شکل به کار گرفته می‌شد و در نتیجه از دیدگاه صاحبان هر یک از این نظریه‌ها رهبرانی موفق به حساب می‌آیند که نتایج و پیشنهادات نهایی نظریه‌های مربوط را در همهٔ شرایط به کار ببرند.

هر کدام از مکاتب کلاسیک رفتاری مدیریت، دستور العمل‌های متفاوتی در مورد مفهوم رهبری صادر کرده‌اند. کلاسیک‌ها یک سلسله اصولی وضع نمودند که رهبران را ملزم می‌کرد تا به جنبه‌های ماشینی سازمان و بالا بردن بازدهی توجه کنند (عباس زادگان، ۱۳۷۲) از سوی دیگر رفتارپویان (پیروان مکتب رفتاری) به جنبه‌های انسانی

## فصل سوم: شباهتها و تفاوت‌های رهبری و مدیریت / ۹۷

سازمان‌ها و حفظ انعطاف، گروه، توجه نمودند. با این حال امروزه اعتقاد بر این است که هر دو مکتب مصداق دارند، منتهی هر کدام در شرایطی کاملا متفاوت می‌توانند کاربرد داشته باشند، به عبارتی نظریه رهبری وضعی به ما کمک می‌کند، تا عقاید کلاسیک و رفتاری را در موقعیت‌های صحیح خود مورد استفاده قرار دهیم.

بررسی‌های افرادی چون: (وود وارد، استاکر، برنز، لارنس و لورچ) به وضوح نشان می‌دهد که بهترین نوع سازمان بسته به موقعیت تغییر می‌کند. در یک قطب سازمان‌های ماشینی قرار دارند که برای انجام فعالیت‌های تکراری و یکنواخت و قابل پیش‌بینی مانند کتابداری و مشاغل همانند آن مناسب می‌باشند که در این مورد توجه بیشتر بر روی کارایی است و در قطب دیگر، سازمان‌های زنده قرار دارند که مناسب فعالیت‌های خلاق و ابداعی هستند و در واحدهای کاری همچون مراکز ورزشی، هنری و یا آزمایشگاه‌های تحقیقی یافت می‌شوند.

در سال‌های اولیه ۱۹۰۰ میلادی، آقای «فردریک تیلور» از بنیانگذاران اصلی مدیریت علمی معتقد بود، که بهترین راه برای افزایش بازدهی در سازمان آن است که رموز، فنی در روش‌های مورد استفاده کارکنان بهبود یابد، لذا کارکنان همچون ماشین‌هایی تصور می‌شدند که بایستی اطاعت‌کننده بی‌چون و چرای دستورات رهبر باشند و رهبر را نیز فردی معرفی می‌نمود که بایستی وظیفه خود را به صورت برقرار نمودن روند اجرای

معیاری شخصی خود برای دستیابی به اهداف سازمان و همین طور مورد توجه قرار دادن صرف نیازهای سازمان انجام دهد .

در سال های بعد یعنی دهه ۱۹۲۰ و اوایل ۱۹۳۰ نهضت روابط انسانی توسط «التون مایو» با نقطه نظراتی کاملاً مخالف با مکتب مدیریت علمی پایه گذاری شد. البته ایشان معتقد بودند که بایستی در کنار توجه به افزایش بازدهی و کارآیی سازمانی، اثر بخشی سازمان افزایش یابد، در نتیجه وظیفه رهبر از دیدگاه این تئوری، ایجاد تسهیل برای دستیابی به اهداف مشترک در میان کارکنان ضمن فراهم نمودن فرصت هایی برای رشد و پیشرفت شخصی پیروان در نظر گرفته می شد .

### **نظریه های رفتار رهبری**

بیش از ۵۰ سال عادی ترین راه مطالعه در رهبری تکیه بر صفات ممیزه رهبر بوده است. عقیده بر این بود که صفات و خصایص شخصی ذاتی مانند هوش، بیان خوب، دانش، ظاهری مناسب و... تعیین کننده رهبری خوب است. اما این مطالعات فردی برای تبیین رهبری به نتایج روشنی نرسیده، از این رو نظریه های رهبری بر رفتار رهبر متمرکز گردید ( هرسی و بلانچارد). بسیاری از افراد، رهبری را خصیصه ای ذاتی و به ودیعه نهاده شده در وجود فرد می پندارند ولی رهبری، چیزی جز نحوه تلفیق و ترکیب



مهارت‌های پیچیده و کسب شده دیگر، با هم نیست. رهبران زاده نمی‌شوند، پرورش می‌یابند. با تلاشی پیگیر می‌توان مهارت‌های مربوط به رهبری را کسب کرد.

در این گروه از نظریات به جای آن که دنبال تعیین خصوصیات رهبری باشیم، در پی آن هستیم که در یابیم سبک و روش رهبری چگونه است و رهبران در برخورد با مرئوسان به چه شیوه‌هایی توسل می‌جویند. محققانی که درباره شیوه رهبری تحقیق کرده و تصمیم گرفته‌اند معتقدند ضرورتاً رهبری شامل دو نوع رفتار عمومی یعنی رفتارهای وظیفه‌ای (وظیفه‌مدار) و رفتارهای ارتباطی (رابطه‌مدار) است شالوده این تحقیق نیز بر مبنای همین دو رفتار است. رفتارهای وظیفه‌ای تحقق هدف‌ها را تسهیل می‌کند و کمک می‌کند اعضای گروه به هدف خود برسند. رفتارهای ارتباطی کمک می‌کند تا زیردستان با خودشان و با دیگران و از موقعیتی که خودشان را در آن می‌یابند احساس آرامش و راحتی کنند. هدف اصلی بحث‌های رفتاری رهبری توضیح این مطلب است که چگونه رهبران می‌توانند با ترکیب این دو نوع رفتار، رفتار زیردستان را برای رسیدن به هدف تحت تاثیر قرار دهند.

تفاوت بین نظریه‌های رفتاری و شخصیتی (از نظر کاربردی) در گروه مفروضاتی است که نظریه‌های مزبور بر آن اساس قرار می‌گیرند. اگر قابلیت اعتماد نظریه‌های شخصیتی

به اثبات می‌رسید، در آن صورت بایستی گفته می‌شد که برخی از افراد به صورت رهبر به دنیا می‌آیند. در آن صورت فرد یا دارای آن ویژگی‌ها می‌شد و یا نمی‌باشد.

از سوی دیگر اگر رفتارهای خاص می‌توانست معرف رهبران موفق باشد، در آن صورت می‌توانستیم اصول رهبری را تدریس کنیم (یعنی امکان داشت، برنامه‌هایی را طرح ریزی کرد و الگوهای رهبری را به افراد آموخت و از آنان رهبرانی موفق ساخت). تردیدی نیست که این موضوع به اندازه کافی هیجان‌انگیز می‌شد، زیرا بدان معنی بود که می‌توان بر تعداد رهبران موفق افزود. اگر آموزش می‌توانست کارساز باشد آنگاه می‌توانستیم تعداد بسیار زیادی رهبر موفق یا اثر بخش تربیت کنیم و به جامعه تحویل دهیم

مطالعات زیادی برای پیدا کردن بهترین شیوه انجام شده است. برخی از مطالعات اولیه در دانشگاه دولتی اوهایو در اواخر سال ۱۹۴۰ براساس یافته‌های با تاکید بر اهمیت توجه بیشتر به رفتارهای رهبری تا خصوصیات شخصی وی صورت گرفت. گروه دیگری از محققان در دانشگاه میشیگان مطالعاتی را ترتیب دادند تا نشان دهند چگونه رهبری در گروه‌های کوچک عملی کند. و نهایتاً در اوایل سال ۱۹۶۰ بلیک و موتون نشان دادند که چگونه مدیران از رفتارهای وظیفه‌مدارانه و رابطه‌مدارانه خود برای ترتیبات سازمانی استفاده می‌کنند. اگر چه بسیاری از تحقیقات با عنوان شیوه رهبری می‌تواند طبقه

بندی شود ولی مطالعات اوهایو، میشیگان، بلیک و موتون از اصلی‌ترین مطالعاتی هستند که به شدت از این شیوه حمایت می‌کنند. با نگاه نزدیک‌تر به هر گروه از این مطالعات می‌توان تصویر روشن‌تری از نحوه شکل‌گیری و چگونگی به‌کارگیری این شیوه پیدا کرد

### **مطالعات دانشگاه اوهایو**

محققان دانشگاه ایالتی اوهایو پرسشنامه‌ای را طراحی کردند که هم در سازمان‌های نظامی و هم در سازمان‌های صنعتی مورد استفاده قرار گرفت، تا ادراک زیردستان از رفتار واقعی رهبرانشان را مورد ارزیابی قرار دهد. در این سلسله از تحقیقات، پژوهشگران می‌کوشیدند ابعاد مستقل رفتار رهبری را شناسایی کنند. کار با ابعاد گوناگون شروع شد و سرانجام آن‌ها را به دودسته تقسیم کردند که هر یک می‌توانست معرف رهبر باشد. آن‌ها این ابعاد رفتاری را تحت عناوین:

۱- ساختار اولیه: در روش ساختار اولیه رهبران روش، ضابطه و روند خاصی را برای انجام سریع کار در نظرمی‌گیرند در واقع در این روش، هدف انجام کار است.

۲- ملاحظات انسانی: در روش ملاحظات انسانی، رهبر به احساسات زیردستانش توجه دارد و به عقاید آنان احترام می‌گذارد. رابطه رهبر و زیر دست، بر اساس اعتماد و احترام متقابل و ارتباط دو جانبه استوار است. در رفتار ساخت دهی، رهبر رابطه بین

خود و زیر دستان را به وضوح تعریف می‌کنند و پیروان می‌دانند که از آن‌ها چه انتظاری می‌رود. علاوه بر آن رهبر راه‌های ارتباط را تعیین کرده و شیوه‌های انجام وظایف گروهی را مشخص می‌کند.

بر خلاف رفتار رهبر کارمند گرا و کارگرا دو سر یک طیف متصور نمی‌شوند بلکه هر یک از آن‌ها دارای طیف مستقلی می‌باشند و در نتیجه رهبر می‌تواند همزمان با این‌ها که به بیان نقش زیردستان و انتظاراتش از آن‌ها می‌پردازد توجه خاصی نیز به احساسات زیر دستان داشته باشد. در نتیجه حاصل تحقیقات دانشگاه ایالتی اوهایو بیانگر این است که اگر رهبری در هر دو زمینه نمره بالایی بگیرد، نتیجه کار وی و سازمان مثبت است.

### **مطالعات دانشگاه میشیگان**

مطالعات دانشگاه میشیگان یک برنامه تحقیقی در زمینه رفتار رهبری بود که تحت هدایت رنسیس لیکرت در دانشگاه میشیگان انجام می‌گرفت. هدف از این مطالعه دست یافتن به یک الگوی رفتار رهبری بود که حاصل آن عملکرد و اثر بخشی گروهی باشد. در این تحقیق دو نوع رفتار اصلی برای رهبر شناسایی شد که عبارت بودند از: رفتار کارگرا و رفتار کارمند گرا. رهبرانی که کارمندگرا بودند بر روابط بین افراد تاکید می‌نمودند. آن‌ها به نیازهای شخصی زیر دستان توجه می‌کردند و می‌پذیرفتند که اعضای سازمان، تفاوت شخصی و فردی با یکدیگر دارند.

## فصل سوم: شباهتها و تفاوت‌های رهبری و مدیریت / ۱۰۳

رهبرانی که تولیدگرا بودند به جنبه‌های تخصصی و فنی توجه می نمودند، تمام توجه آنان معطوف به کارکنان می شد و اعضای گروه به عنوان ابزاری برای تامین این هدف به حساب می آمدند. نتایجی که از تحقیقات دانشگاه میشیگان به دست آمد رهبرانی را مورد تایید قرار داد که در رفتار خود کارمند گرا بودند. این رهبران می توانستند میزان رضایت تولید و رضایت شغلی افراد را بالا به برند، اما رهبران تولید گرا باعث می شدند که میزان بازدهی و تولید و نیز رضایت شغلی کارگران کاهش یابد.

در سالهای ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ مطالعات متعددی به وسیله محققان هر دو دانشگاه دولتی اوهایو و میشیگان ترتیب داده شد تا تشخیص دهند چگونه رهبران می توانند رفتارهای وظیفه مدار و رابطه مدار خود را به بهترین نحو با هم ترکیب کنند تا بتوانند از طریق تایید این رفتارها رضایت و عملکرد کارکنان را به حداکثر ممکن افزایش دهند. به عبارت دیگر محققان به دنبال تئوری جهانی رهبری که اثر بخشی رهبری را در هر موقعیتی بروز دهد بودند. نتایجی که از این همه ادبیات به دست آمده متناقض و غیر روشن بود هر چند برخی از یافته‌ها اشاره به ارزش رهبری با هر دو یعنی حداکثر وظیفه مداری و حداکثر رابطه مداری در همه مواقع دارد، ولی برتری تحقیق در این زمینه غیر قطعی باقی می ماند.

## شبکه مدیریتی بلیک و موتون

در این شبکه که به وسیله رابرت آر بلیک و جین اس موتون به عنوان چارچوبی برای آزمایش نوع سرپرستی ابداع گردیده است، دو طیف در نظر گرفته شده است. بعد اول نشان دهنده توجه مدیر به سازمان است که هم معنی ساخت دهی یا کارگرایی می باشد. توجه مدیر به سازمان با یک شاخص نه قسمتی در نظر گرفته شده است. رهبری که توجه زیادی به سازمان دارد، وظیفه مدار است و تاکیدش بر به دست آوردن نتیجه با انجام ماموریت است. بعد دوم نشان دهنده توجه رهبر به اشخاص است. این بعد نیز به نه قسمت تقسیم شده است. از ترکیب این دو بعد یا دوطیفی که به آنها اشاره گردید، آرایشی ۸۱ گانه از رفتارهای ممکن رهبری ایجاد می گردد.

با توجه به نتیجه تحقیق بلیک و موتون مدیرانی که از نظر شیوه رهبری زیر عنوان ۹-۹ قرار می گیرند بهترین عملکرد را دارند. و این مغایر است با کسی که در ردیف ۹-۱ یا در گروه ۹-۱ قرار می گیرد. متأسفانه این شبکه نمی تواند در رابطه با شیوه رهبری چارچوبی بهتر از آنچه چهارگوشه یک مربع نشان می دهد، اطلاعات اضافی به دست دهد. ولی مدارک و شواهد زیادی در دست است مبنی بر اینکه شیوه رهبری (مدیریت تیمی) در همه موارد دارای بالاترین اثربخشی است

### **مدیریت رهبری (مدیریت بی تفاوت)**

در این شیوه کمترین قدرت اعمال می شود و بدون نظارت مدیریت کارها انجام می شود. این چنین رهبرانی ژست های رهبری از خود نشان می دهند ولی هیچ گاه خود را درگیر مسائل و مشکلات رهبری نمی کنند. این رهبران تماس کمی با پیروان خود دارند و می توانند به عنوان بی تفاوت، بی تعهد، بی عاطفه و خونسرد نیز معرفی کرد.

### **مدیریت رهبری (مدیریت استبدادی)**

در این سبک که کاملا وظیفه مدار و آمرانه است رهبر به مرئوسان خود اعتماد نداشته و روابط رهبر و پیرو مبتنی بر ترس و ارباب است. کارها باید دقیق اجرا شود و افراد سازمان نوعی وسیله برای انجام کار به حساب می آیند.

### **مدیریت رهبری (مدیریت میانه روی)**

هم زمان به عملکرد سازمان و رضایت شغلی کارکنان توجه میشود. هم تولید و هم میزان رضایت شغلی اعضای سازمان بالاست. این شیوه رهبرانی را توصیف می کند که سازشکار و مصالحه جو هستند. و اهمیت متوسطی برای وظیفه و برای افرادی که انجام وظیفه می کنند قائلند.

### **مدیریت رهبری (مدیریت باشگاهی)**

توجه عمیق و دقیق به نیازهای افراد تا روابط حسنه شود و جو یا شرایط صمیمی و دوستانه بر سازمان حاکم گردد. آنها سعی می کنند فضای مثبتی را به وسیله موافقت پذیری و مشتاقی به کمک و تامین راحتی ایجاد کنند.

### **مدیریت رهبری (مدیریت تیمی)**

کارها به وسیله افراد بسیار متعهد انجام می شود. در سازمان افراد منافع مشترک دارند و وابستگی یا روابط متقابل آنها موجب احترام متقابل می گردد. درجه و سطح مشارکت و همکاری تیمی را در سازمان به اندازه ای افزایش می دهد و نیاز به درگیر شدن و تعهد پیدا کردن به کار در کارکنان تقویت می کند. برخی از جملاتی که می توان در اوصاف این رهبران به کار برد عبارتند از: تشویق به مشارکت، تشخیص زحمات، تصریح اولویتها و پیگیری و روشن فکر.



فصل سوم: شباهتها و تفاوت‌های رهبری و مدیریت / ۱۰۷

	<p>مدیریت باشگاهی :</p> <p>توجه بیش از اندازه به نیازهای مردم برای اظهار رضایت از روابط موجود که به یک سازمان با فضای راحت و دوستانه و کار سبک می‌انجامد.</p>	<p>مدیریت تیمی :</p> <p>کارها را افراد متعهد انجام می‌دهند، وابستگی به یکدیگر از طریق تعهد به اهداف و عملیات سازمان به یک ارتباط مبتنی بر احترام و اعتماد می‌انجامد.</p>	
	<p>مدیریت نیمه راه (مدیریت میانه‌رو):</p> <p>کفایت عملیات سازمانی ممکن است از طریق تعادل میان نیازهای انجام کار و رعایت حال کارکنان انجام گیرد.</p>		
	<p>مدیریت بی تفاوت:</p> <p>حداقل تلاش برای انجام کار و ارتباط با عوامل انسانی در سازمان صورت می‌گیرد.</p>	<p>مدیریت اقتدار گرایانه ( استبدادی):</p> <p>کارآیی در عملیات از پیش آوردن شرایط کاری است که دخالت عوامل انسانی به حداقل ممکن کاهش می‌یابد.</p>	

شکل شماره (۱) شبکه رهبری بلیک و موتون (۱۹۹۱)

## نظریه رهبری تبدیلی

یکی از نگرش‌های اخیر به رهبری که موضوع بسیاری از تحقیقات اوایل سال ۱۹۸۰ بود نگرش تبدیلی است. این نگرش بخشی از نمونه «رهبری جدید» است. همان گونه که از نام آن پیداست رهبری تبدیلی فرایندی است که افراد را متغیر و دگرگون می‌سازد و با ارزش‌ها و اخلاق و موازین و اهداف بلند مدت آمیخته است. رهبری تبدیلی در پی ارزیابی انگیزش‌های پیروان و راضی کردن نیازهای آنها و رفتار کاملاً انسانی با آنها و فرایندی است که در طبقه بندی رهبری جذاب و رویایی می‌گنجد.

رهبری تبدیلی نگرشی محاط است که می‌تواند برای توصیف رهبر از تلاش‌های جزئی برای تاثیر بر پیروان در تک تک سطوح تا تلاش‌های بسیار گسترده برای تغییر همه سازمان‌ها و حتی کل فرهنگ استفاده شود. اگرچه رهبری تبدیلی نقش محوری و اساسی را در تسریع تغییر ایفا می‌کند اما پیروان و رهبران به نحو غیر قابل بیانی در فرایند تبدیل (تغییر) به هم وصل هستند.

## نظریه رهبری تیمی

رهبری در گروه‌های سازمانی یا تیم‌های همکاری یکی از مشهورترین و رو به رشدترین ابعاد تئوری‌های رهبری و تحقیق در زمینه آن است. تیم‌ها گروه‌های سازمانی ترکیب شده از اعضای وابسته به هم و دارای اهداف عمومی مشترکند که برای رسیدن به

هدف‌ها باید فعالیت‌های خود را با هم هماهنگ کنند. تحقیقات اخیر بر مسائل علمی در حال جریان در گروه‌ها و تیم‌های کاری و چگونگی حل موثر آن‌ها تکیه می‌کند. برخی از دلایل برای افزایش علاقه در کارهای تیمی ریشه در تغییرات سریع شرایطی که سازمانها با آنها روبه‌رو هستند. نظیر تجدید ساختار سازمانی، رقابت تجارت جهانی، افزایش تنوع در نیروی کار و توسعه تکنولوژی دارد. در داخل این تغییرات پی در پی محیطی چنین به نظر رسیده است که استفاده از تیمهای سازمانی به بهره‌وری بیشتر، استفاده از منابع، تصمیم‌گیری، حل بهتر مسائل سازمانی، کیفیت بهتر خدمات، تولیدات و افزایش خلاقیت و نوآوری می‌انجامد. همچنین شکست تیمها نیز بسیار غمناک و قابل‌رویت هستند. در هر صورت این شکستها ضرورت جمع‌آوری اطلاعات در مورد درک راههای اثر بخشی تیم و چگونگی رهبری اثربخش تیم را برای سازمانهای امروزی ضروری ساخته است.

تجدید ساختار سازمانی در سازمان‌های امروزی در حقیقت قدرت‌های تصمیم‌گیری از بالا به پایین در سازمان‌های سنتی را به تیم‌های بیشتر خودگردان منتقل کرده و اختیارات تازه‌ای را در زمینه‌های جدید به آن‌ها داده است. این تیم‌های جدید هنوز ممکن است یک رهبر به معنای سنتی آن داشته باشند یا این که نقش رهبر در بین اعضای تیم تقسیم شده باشد نقش رسمی رهبر تیم ممکن است در خارج از گروه به

خدمت کردن فقط به عنوان یک واسطه با خارج یا داخل گروه عمدتاً به عنوان تسهیل کننده فرایند محدود شده باشند یا هر دو. رهبری در داخل این چهارچوب جدید هنوز لازم ولی پیچیده است و عرصه جدیدی را به محققان عرضه می کند.

با افزایش تیم های عملیاتی و سازمانی و توسعه نقش آن در ساختار سازمان های پیچیده و در حال تغییر ضروری است که نقش رهبری در داخل این تیم های جدید خوب فهمیده شود تا از موقعیت تیم مطمئن و از شکست آن اجتناب گردد. ضرورت عملی فهمیدن طبیعت تیم های سازمانی و رهبری در داخل آن، تئوری و تحقیق را در جهت نوکردن که قول بسیاری برای فهمیدن رهبری تیمی و اثربخشی تیمی می دهد هدایت می کند. نگرش رهبری و گروه اثربخش مفیدترین چهارچوب کاری برای فهمیدن تئوری های جاری تیم های عملیاتی و رهبری آن را فراهم می آورد. این نگرش از این نظر عملی است که حول بهره وری و محصول گروه که اثربخشی است ساخته شده است.

همچنین نگرشی تئوریک است از این نظر که با تاکید بر تعداد زیادی از عوامل فرایندی ساختاری، فردی و محتوایی، که به اثربخشی تیمی ارتباط دارد پیچیدگی کار تیمی را به حساب می آورد و از همه مهم تر این که نگرش نقش رهبری در طراحی و سرپرستی تیم ها را برای دستیابی به اثربخشی توضیح می دهد. نگرش اثربخشی رهبری

و گروه ابزار خیلی مفیدی برای فهمیدن بنیان‌های خیلی پیچیده رهبری تیمی با فعل و انفعالات بحرانی آن ارائه می‌دهد و تأکیدش بر محصولاتی با کیفیت عالی است.

## نظریه پویایی روان

به عقیده روان‌شناسان اولین تجربه انسان از رهبری به تولد وی باز می‌گردد. پدر و مادر دست کم برای چند سال اول زندگی، رهبران فرزندان خود هستند. این مقدماتی‌ترین قاعده نگرش پویایی روانی به رهبری است. والدین به خصوص در سال‌های اولیه زندگی عمیق‌ترین احساسات رهبری را در انسان ایجاد می‌کنند. تصور پدری و مادری زمانی که به یک شرکت به عنوان یک پدر خوانده نگاه شود بیشتر روشن می‌شود.

هیل درباره قانون پدر نوشته است: «یک آزمایش پویایی روانی رهبری». غالباً اصطلاح آشنایی با این نتیجه طبیعی که رهبران سازمان والدین آن سازمانند بین کارکنان در سازمان هاست که خودشان را به عنوان «خانواده بزرگ خوشحال» می‌خوانند. ایام کودکی و تجارب دوران جوانی در خانواده در عکس‌العمل‌های پدری و مادری و طرح‌های خانوادگی رهبری و مدیریت نهفته است. برخی از مردم به مسئولان سازمانی احترام می‌گذارند و پاسخ می‌دهند و برخی دیگر ترمرد می‌کنند. در هر حال و از همه مهم‌تر توسعه روان‌شناختی «خود» انواع شخصیت را به وجود می‌آورد و کلید رهبری موثر در گرو شناختن و فهمیدن این شخصیت‌ها و تفاوت بین آن هاست. موضوع

مهم در نگرش پویایی روانی رهبری شامل گذشته خانوادگی، فردیت و بلوغ، وابستگی و عدم وابستگی، برگشت و سایه خود میشود. هریک از اینها نقش واحدی در فرایند رهبری بازی می‌کند.

### نظریه های وضعی و اقتضایی

در این نظریه‌ها بر یک سبک و شیوه رهبری تاکید نبوده و روش واحد در رهبری غیر واقعی و غیر عملی قلمداد گردیده است. در نظریه های وضعی و اقتضایی بر اساس شرایط و به اقتضای موقعیت‌ها شیوه مناسب و مطلوب رهبری تعیین گردید در واقع سبک رهبری تابع متغیرهایی چون رهبر، پیرو و موقعیت می باشد. آنچه که در این نظریه مطرح است رفتار رهبران و پیروان متناسب با موقعیت‌ها است. در واقع صحبت از رفتار رهبر بر اساس موقعیت های مختلف و شرایط پیروان است. مهمترین این نظریه‌ها عبارت است از:

- نظریه رفتار رهبری تنن بام و اشمیت
- نظریه رفتار رهبری مشروط فیدلر
- نظریه رفتار رهبری مسیر - هدف هاوس - میچل
- نظریه رفتار رهبری مدل سه بعدی اثر بخشی هرسی - بلانچارد است.

## نظریه تنن بام و اشمیت

در این نظریه سه گروه از عوامل در سبک رهبری موثر شناخته شده‌اند :

۱- عوامل مربوط به رهبر:

دانش و آگاهی رهبر، ارزش‌ها و اعتقادات وی و مانند آن‌ها

۲- عوامل مربوط به پیروان:

مسئولیت‌پذیری، هم‌سوئی با اهداف سازمانی و تجربیات

۳- عوامل مربوط به موقعیت و شرایط:

وضعیت اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی

و به طور خلاصه بر اساس این نظریه در رهبری می‌باید معین شود که رهبر چه کسی

است، پیروان چه کسانی هستند و موقعیت و شرایط چگونه است، تا به توان سبک و

شیوه مطلوب را بیان کرد.

## منابع فارسی

- ایمانی، محمدتقی، ۱۳۸۵، مدیریت از آغاز تا پست مدرن، تهران: نشر فرهنگ سبز
- سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل - دکتر مهدی ایران‌نژاد پاریزی و پرویز ساسان گهر.
- سرمدی، محمدرضا و حاتمی، حمیدرضا، ۱۳۸۴، روابط انسانی در سازمان، تهران، انتشارات پیام نور
- شیرازی، علی، ۱۳۷۳، مدیریت آموزشی، چاپ اول، نشر جهاد دانشگاهی مشهد
- صافی، احمد، ۱۳۶۷، مدیریت و برنامه ریزی در آموزش و پرورش، تهران، انتشارات، دفتر آموزش ضمن خدمت وزارت آموزش و پرورش
- علاقه بند، علی، ۱۳۷۴، مقدمات مدیریت آموزشی تهران، انتشارات بعثت، چاپ هشتم
- محمدی، حسن، ۱۳۷۹، بررسی شیوه های مدیریتی حاکم بر مدارس و پیشنهاد شیوه های اثر بخشی در آموزش پرورش استان بوشهر، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی
- مدیریت رفتار سازمانی - پال هرسی کنت پلانچارد - ترجمه دکتر علی علاقه بند.



## فصل سوم: شباهتها و تفاوت‌های رهبری و مدیریت / ۱۱۵

- مهارت‌های رهبری برای مدیران - مارلین کاروسلی - ترجمه امیر توفیقی.  
- مدیریت منابع انسانی - گری دسلر - ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی.

- میر سپاسی، ناصر، ۱۳۶۸، مدیریت منابع انسانی و روابط کار، تهران، انتشارات گلچین، چاپ ششم

- میر کمالی، سید محمد، ۱۳۸۲، رهبری مدیریت و آموزشی، تهران، چاپ دهم، انتشارات سیطرون

- میر کمالی، سید محمد، ۱۳۸۴، روابط انسانی در آموزشگاه، تهران، چاپ ششم، انتشارات سیطرون

- هرسی، پال و بلانچارد، کنت، ۱۳۶۵، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه بند، تهران، انتشارات امیر کبیر، چاپ دوم

## منابع انگلیسی

- Bennis, G (2000) 'Managing the dream'. Leadership in 21 st Century, Journal of Organizational Change.

- Etzioni. A(1961)' A Comparative Analysis of Complex Organization, Free Press N.Y.

- Fiedler. F. E. (1967) 'A theory of Leadership effectiveness'. Mc Graw- Hill N. Y.

- Jordan, J(1996) 'Leadership Styles', Which one is right for You? The Journal of Camping- Magazine, Vol 68.
- Stogdill. R. M(1948) 'Personal factor Associated With leadership, A Survey of the Literature of Psychology', Prentice Hall.