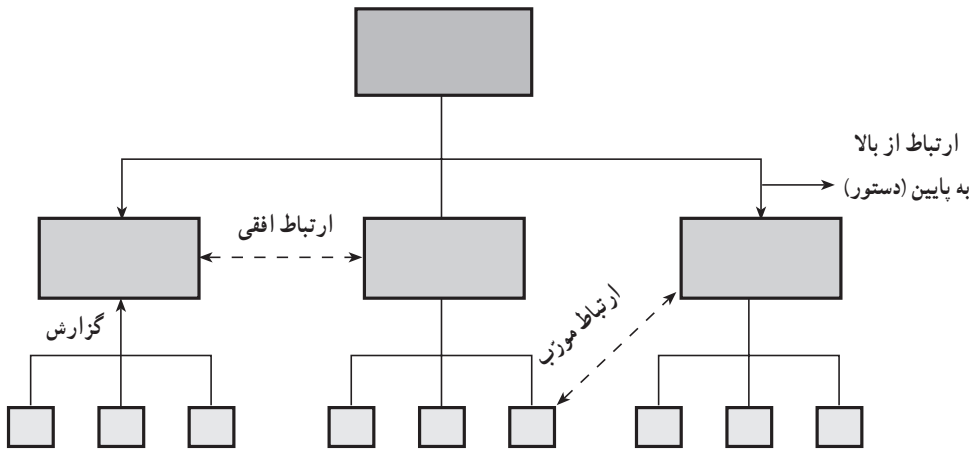


علاوه بر وجود ارتباطات رسمی در بین اعضای یک سازمان، همان گونه که در بخش سازمان غیررسمی گفته شد، ارتباطات غیررسمی نیز در بین کارکنان سازمان وجود دارد که ممکن است به طور نامشخص در هر جای سازمان عمل کند.



نمودار ۱۲-۴- جریان ارتباطات در سازمان

## کارگزینی و فرآیند آن

علمای مدیریت در تشریح مسایل مربوط به امور استخدام و به کارگیری نیروی انسانی از واژه‌های مختلفی مانند: امور پرسنل، مدیریت نیروی انسانی، مدیریت استخدام، مدیریت منابع انسانی، امور استخدامی و کارگزینی استفاده کرده و معتقدند: موضوع اداره امور استخدامی یا کارگزینی، مطالعه قواعد و روش‌های استخدام، پرورش، حفظ و کاربرد منابع انسانی در مؤسسات است.<sup>۱</sup>

**وظایف مدیریت کارگزینی:** مدیریت امور پرسنل (کارگزینی) با عوامل انسانی که مهمترین و پرازش‌ترین عوامل تولید است سروکار دارد. بنابراین، سعی دارد به نحو مؤثری از آن بهره‌برداری نماید، به همین منظور ابتدا احتیاجات نیروی انسانی سازمان برای آینده را برآورد می‌کند، سپس خط‌مشی کارمندیابی و عملیات استخدامی مانند روش‌های انتخاب، انتصاب، ترفیع یا انتقال را مشخص می‌سازد. آنگاه به طبقه‌بندی مشاغل در سازمان و تعیین میزان حقوق و دستمزد عادلانه کارکنان اقدام می‌کند و با شناختی که از توان‌ها و استعدادهای کارکنان به دست می‌آورد، به تقسیم کار بین آنان و آموزش آنان می‌پردازد. مدیریت کارگزینی با توجه به امکانات و نیازهای سازمان، مزایا و خدمات

۱- ستاری، حسن؛ مدیریت منابع انسانی، انتشارات دانشگاه تهران، صفحه ۱

پرسنلی و رفاهی کارکنان مانند بیمه، بازنشستگی، بهداشت و درمان را برنامه‌ریزی می‌کند و در نهایت تلاش می‌کند در کارکنان سازمان حس تعاون، همکاری و فرآیند خودکنترلی ایجاد کند و در نهایت موجبات افزایش بازده تولید و رضایت شغلی کارکنان را فراهم نماید.

**تجزیه و تحلیل شغل (کارشکافی):** برای اجرای وظایف مدیریت کارگزینی و رسیدن به هدف‌های افراد و سازمان، مطالعه مشاغل سازمان و وظایف هر شغل لازم و ضروری است که این موضوع از طریق تجزیه و تحلیل شغل (کارشکافی) تحقق می‌یابد. بنابراین، تجزیه شغل در اصطلاح تخصصی، عمل جمع‌آوری و مطالعه، کشف و ثبت نکات اساسی هر یک از مشاغل سازمان است به طوری که مشخص شود هر کارمند یا کارگری چه کاری را انجام می‌دهد؟ چگونه انجام می‌دهد؟ چرا آن کار را انجام می‌دهد؟ و برای انجام دادن آن کار چه مهارت‌هایی لازم دارد؟ مدیریت کارگزینی برای پاسخ به سؤالات فوق از روش‌های جمع‌آوری اطلاعات یعنی مشاهده، مصاحبه، پرسشنامه و بررسی پرونده استفاده می‌کند. مدیریت کارگزینی براساس نتایج حاصل از تجزیه شغل نسبت به تنظیم «شرح شغل<sup>۲</sup>» و «شرایط احراز شغل<sup>۳</sup>» و «طبقه‌بندی مشاغل<sup>۴</sup>» اقدام می‌کند، که هر کدام به اختصار توضیح داده می‌شود.

— شرح شغل: شرح شغل فهرست جامع و نسبتاً کاملی از شرایط و ویژگی‌های هر شغل<sup>۵</sup> است که از تجزیه شغل ناشی می‌شود و شامل موارد زیر است:

**عنوان شغل:** معمولاً متناسب با فعالیت‌ها و وظایفی که شاغل انجام می‌دهد، به شغل او عنوان داده می‌شود مانند مدیر مدرسه.

**شرح وظایف:** وظایف اصلی هر شغل باید به گونه‌ای ذکر شود که سبب تشخیص آن شغل از سایر مشاغل گردد.

**شرح مسئولیت‌ها:** در این قسمت، ارتباط هر شغل با مشاغل بالاتر که باید از آنها دستور بگیرد و با مشاغل پایین‌تر که باید بر کار آنها نظارت داشته باشد مشخص شده و جریان تصمیم‌گیری روشن می‌شود.

**معلومات و مهارت‌ها:** میزان معلومات، مهارت‌ها و تجاربی که برای اجرای وظایف شغل لازم است، در این قسمت آورده می‌شود.

۱- ستاری، حسن؛ مدیریت منابع انسانی، انتشارات دانشگاه تهران، صفحه ۷۰

۲- Job description

۳- Job specification

۴- Job classification

۵- منظور از شغل (Job) مجموع وظایف و مسئولیت‌هایی است که انجام آن در سازمان به عهده یک یا چند نفر محول می‌شود.

**شرایط کار:** شرایط و نحوه استفاده از وسایل، تکنولوژی (فناوری) و چگونگی استفاده از خدمات پرسنلی و رفاهی در این قسمت نوشته می شود.

— **شرایط احراز شغل:** شرایط احراز شغل فهرست جامع و نسبتاً کاملی از شرایط و خصوصیات لازم برای مجری وظایف و مسئولیت های مختلف سازمان است. بعضی از شرایط مندرج در فهرست شرایط احراز عبارت اند از:

— حداقل درجه تحصیلات آموزشی و تخصصی.

— حداقل تجربه عملی در شغل.

— خصوصیات اجتماعی و روانی. معمولاً برای مشاغلی مانند فروشنده‌گی یا معلمی که بیشتر با مردم سروکار دارد این خصوصیت بیشتر مورد توجه است.

— خصوصیات فیزیکی از قبیل وزن، قد، سن و نیروی جسمانی.

— میزان مسئولیت پذیری برای قبول هر کار.

— اوضاع و احوال و شرایط مختلف اجرای کار

— **طبقه بندی مشاغل:** یکی از نتایج مهم تجزیه شغل، استفاده از اطلاعات آن در طبقه بندی مشاغل مشابه است. «منظور از طبقه بندی مشاغل، دسته بندی کردن گروه هایی از مشاغل مشابه و قراردادن آن مشاغل در طبقات و درجات مختلف است»<sup>۱</sup> که اجرای صحیح آن در نهایت موجب پرداخت مزد مساوی برای کارهای مشابه می شود مانند رسته های تخصصی نه گانه مشاغل در ایران<sup>۲</sup> که تمام مشاغل مربوط به رسته ها، جداگانه دسته بندی و طبقه بندی می شود.

**عملیات استخدامی:** در فرآیند کارگزینی پس از تجزیه شغل، تعیین شرایط احراز مشاغل و طبقه بندی مشاغل، نوبت به عملیات استخدامی می رسد. عملیات استخدامی شامل کارمندیابی<sup>۳</sup>، انتخاب<sup>۴</sup>، و انتصاب<sup>۵</sup> است که هر یک به اختصار توضیح داده می شود.

**کارمندیابی:** مرحله مقدماتی استخدام، کارمندیابی است که آن را چنین تعریف کرده اند، «کارمندیابی به عملیات جستجو در بین متقاضیان کار و کشف شایسته ترین افراد و تشویق آنان به قبول

۱- ستاری، حسن؛ مدیریت منابع انسانی، انتشارات دانشگاه تهران، صفحه ۸۵

۲- رسته های آموزشی و فرهنگی، بهداشتی و درمانی، امور اجتماعی، اداری و مالی، کشاورزی، خدماتی، فنی مهندسی، خدمات

اداری، فرایری داده ها.

۳- Recruitment

۴- Selection

۵- Replacement

مسئولیت در سازمان گفته می‌شود.<sup>۱</sup>» مدیر کارگزینی برای اجرای وظیفه کارمندیابی، مجبور است که برای یافتن شایسته‌ترین افراد به منابع داخلی مانند استفاده از پرسنل موجود داخل سازمان (از طریق جابه‌جایی) و منابع خارجی مانند اداره کارایی وزارت کار و امور اجتماعی، آگهی‌های استخدامی، توصیه و معرفی کارکنان، اتحادیه‌ها و دفترهای کارمندیابی در مؤسسات آموزش عالی استفاده کند و از طریق این منابع فهرستی از افراد صلاحیت‌دار تهیه نماید.

**انتخاب (گزینش):** در این مرحله، خصوصیات متقاضیان با شرح مشخصات شغل تطبیق داده می‌شود و شایسته‌ترین افراد انتخاب می‌شود. کار انتخاب بسیار مشکل است زیرا تشخیص شایسته‌ترین، با وفاترین و صالح‌ترین فرد از بین افراد، کاری دشوار است، برای کم کردن میزان خطای انتخاب، علمای مدیریت منابع انسانی رویه‌هایی برای انتخاب معرفی کرده‌اند که شامل مراحل زیر است:

- ۱- پذیرش متقاضی ۲- مصاحبه مقدماتی ۳- تنظیم فرم درخواست شغل ۴- آزمون‌های استخدامی (هوشی - مهارت و کیفیت) ۵- مصاحبه استخدامی برای شناخت کامل متقاضی ۶- تحقیقات محلی ۷- آزمایش‌های بهداری ۸- انتصاب در صورت قبولی.

**انتصاب:** به کارگماردن مستخدم در شغل مورد نیاز سازمان را انتصاب گویند که به صورت آزمایشی یا قطعی صورت می‌گیرد. معمولاً سازمان‌ها ابتدا کارکنان خود را به صورت موقت استخدام می‌کنند و پس از اجرای برنامه تعلیمات مقدماتی و حصول اطمینان از شایسته بودن کارمند او را به استخدام دائم سازمان درمی‌آورند.

**فرآیند اجتماعی کردن کارکنان:** گرچه شیوه آموزش مقدماتی و معرفی کارمند جدید در هر سازمانی بنا به مقتضای اهداف آن متفاوت است، لیکن بهتر است واحد کارگزینی موارد زیر را در جریان معرفی کارمند جدید رعایت نماید.

- ۱- خوش آمدگویی و ترتیب جلسه معارفه مناسب.
- ۲- توضیح درباره ساعات کار، مقررات سازمان، روزهای کار و تعطیل به کارمند.
- ۳- دادن اطلاعات جامع درباره احتیاجات و تسهیلات اداری توسط سرپرست مربوط یا نماینده کارگزینی.

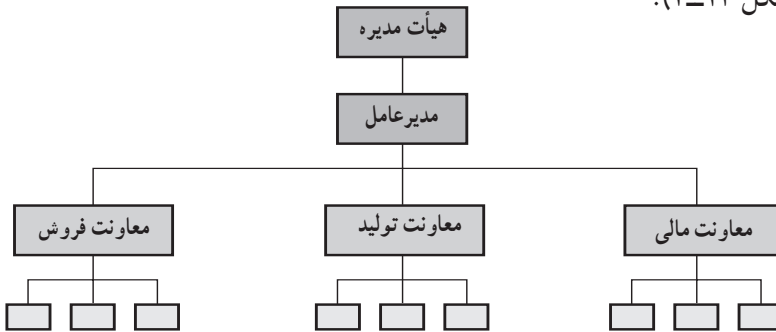
- ۴- توضیح شرایط استخدامی و مقررات انضباطی برای او.
- ۵- معرفی تسهیلات و امکانات رفاهی از قبیل تعاونی‌ها و ...
- ۶- مشخص کردن ارتباط شغلی کارمند با سایر کارکنان توسط نماینده کارگزینی و سرپرست.

۱- ستاری، حسن؛ مدیریت منابع انسانی، انتشارات دانشگاه تهران، صفحه ۹۱

## نمودارهای سازمانی

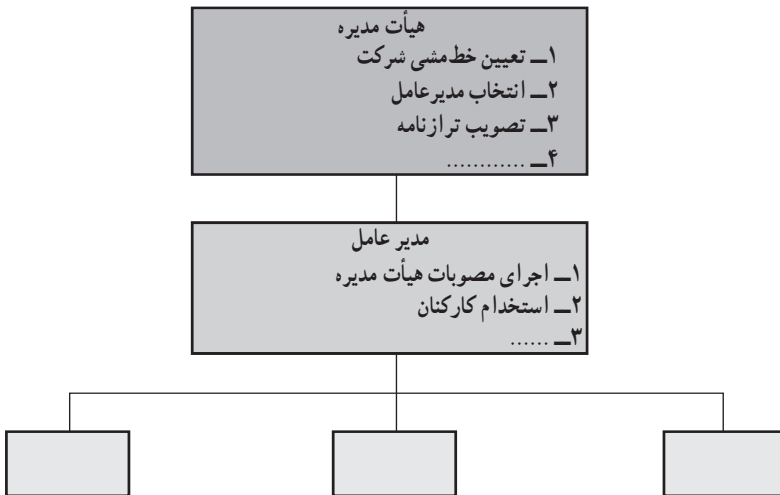
نمودارهای سازمانی مانند نقشه یک راه، خطوطی هستند که نشانگر سلسله مراتب در سازمان رسمی بوده و مشخص کننده وظایف، مسئولیت ها و روابط واحدهای مؤسسه هستند. معمولاً سه نوع نمودار مورد استفاده سازمان قرار می گیرد که عبارت اند از:

**نمودار ساده:** این نوع نمودار نشانگر سلسله مراتب اداری و روابط مشاغل مختلف است. خطوط بین مشاغل، روابط را نشان می دهد که از بالا به پایین «دستور» و از پایین به بالا «گزارش» گفته می شود (شکل ۱۳-۴).



شکل ۱۳-۴ نمودار ساده سازمانی

**نمودار سازمانی وظایف:** این نمودار مشابه نمودار ساده است ولی در چهارگوشه های آن مختصری از وظایف شغل به طور اختصار نوشته می شود (شکل ۱۴-۴).



شکل ۱۴-۴ نمودار سازمانی وظایف

۱- معادل کلمه Box در زبان انگلیسی است.

نمودار سازمانی کارگزینی: این نمودار عیناً مانند نمودار وظایف است ولی فقط در چهارگوشه‌ها، عنوان شغل و نام شاغل نوشته می‌شود. نمودارهای دیگری هم وجود دارد.



- ۱- واژه سازماندهی را تعریف کنید.
- ۲- اقداماتی را که موجب سازماندهی مناسب در مؤسسات می‌شود نام برده، مختصر توضیح دهید.
- ۳- مبانی سازماندهی را نام ببرید.
- ۴- انواع سازمان‌ها را از نظر حیطه نظارت با رسم شکل توضیح دهید.
- ۵- نظر شما در مورد حیطه نظارت چیست؟ با مطالب کتاب مقایسه کنید.
- ۶- کار در مدرسه خود را براساس واحدهای صف و ستاد با رسم شکل و تعیین جایگاه دانش‌آموزان شرح دهید.
- ۷- قدرت و اختیار را تعریف کرده، منشأ هریک و تفاوت آنها را بیان کنید.
- ۸- تفویض اختیار و اصول آن را تعریف کنید.
- ۹- واحدهای صف و ستاد را با ذکر مثال توضیح دهید.
- ۱۰- انواع عدم تمرکز اداری را با مثال توضیح دهید.
- ۱۱- هماهنگی را تعریف کرده، راه‌های ایجاد آن را نام ببرید.
- ۱۲- ارتباطات را با رسم الگوی ساده آن تعریف کنید.
- ۱۳- موضوع کارگزینی و وظایف آن را شرح دهید.
- ۱۴- منظور از تجزیه شغل، شرح شغل، شرح شرایط احراز و طبقه‌بندی مشاغل چیست؟
- ۱۵- اجزای عملیات استخدامی را نام برده، هریک را مختصر توضیح دهید.
- ۱۶- رویه لازم برای انتخاب متقاضی شغل را به ترتیب برشمارید و نظر خود را در این مورد ارائه دهید.
- ۱۷- جریان استخدام را به صورت ایفای نقش اجرا نمایید.
- ۱۸- انواع نمودارهای سازمانی را نام برده، شکل هریک را رسم کنید.

### هدایت و سرپرستی

هدف های رفتاری : در پایان این فصل از فراگیر انتظار می رود :

- ۱- انگیزش را تعریف کند و ارتباط آن را با نیازها بیان کند.
- ۲- طبقه بندی نیازها را براساس نظریه مازلو شرح داده، تأثیر آن را در مدیریت توضیح دهد.
- ۳- رهبری سازمانی را تعریف کند.
- ۴- ماهیت رهبری را شرح دهد.
- ۵- مبانی قدرت رهبر را توضیح دهد.
- ۶- شیوه های رهبری را بیان کند.

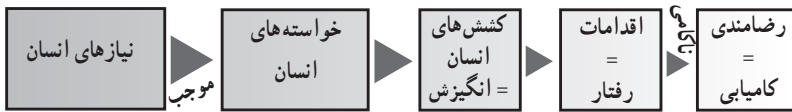
### هدایت و سرپرستی

هدایت و سرپرستی نیروی انسانی، یکی از مهم ترین و دشوارترین اصول مدیریت است، زیرا در بخش هدایت از نفوذ و ایجاد رغبت در دیگران صحبت می شود که کاری بس مشکل است به نحوی که می توان آن را بخش (هنر بودن) مدیریت دانست. وظیفه هدایت مدیر به معنی ایجاد انگیزه و رغبت در زیردستان برای دست یافتن به هدف های سازمان است. در این فصل به دو موضوع مهم در ارتباط با هدایت و سرپرستی یعنی انگیزش و رهبری اشاره می شود. البته برخی از دانشمندان مدیریت، موضوع «ارتباطات سازمانی» را جزو اصل هدایت به حساب می آورند.

### انگیزش<sup>۱</sup>

انگیزش در لغت به معنای تحریک و ترغیب و در این مبحث به حالتی درونی در انسان گفته

می‌شود که او را به انجام دادن رفتار و کار خاصی وادار می‌کند مانند مشاهده چیزی که انسان ندارد و مایل است داشته باشد، که مدت‌ها فکر او را مشغول می‌دارد. نیازها بزرگترین عامل ایجاد انگیزش در افرادند. بنابراین مدیران برای رضامندی کارکنان و ایجاد انگیزش در آنان لازم است نیازها و خواسته‌های کارکنان را رفع کنند تا افراد به کار تشویق شوند. شکل ۱-۵ جریان نیاز - خواسته - رضامندی یا ناکامی را برای انجام دادن کار بهتر در سازمان نشان می‌دهد.



شکل ۱-۵- زنجیره نیاز - خواسته - رضامندی یا ناکامی

چرا بعضی افراد بسیار فعال و بعضی کم کارند؟ چرا اصولاً انسان کار می‌کند؟ علت بی‌علاقگی یا علاقه‌مندی به یک کار چیست؟ پاسخ این سؤالات و سؤالات دیگر به موضوع انگیزش و انگیزه‌های افراد مربوط می‌شود که امروزه یکی از مباحث مهمی است که مورد توجه دانشمندان علوم رفتاری و روان‌شناسی صنعتی<sup>۱</sup> قرار گرفته است. برخی از آنان معتقدند که عدم ارضای نیازها، موجب می‌شود انسان‌ها برانگیخته شوند و در جهت ارضای نیازها اقدام کنند و به این ترتیب انگیزش اتفاق می‌افتد. بر این اساس عده‌ای از اندیشمندان نیازهای بشر را طبقه‌بندی کرده و اعتقاد دارند که انسان‌ها در جهت ارضای نیازهای خود حرکت کرده، سعی می‌کنند به ترتیب اولویت نیازهای خویش را برآورده سازند. نظریه سلسله مراتب نیازها که توسط مازلو<sup>۲</sup> ارائه شده است، یکی از بهترین طبقه‌بندی‌های نیازهای بشر است که به دلیل اهمیت آن، به اختصار بیان می‌شود.

مازلو معتقد است که انسان دارای پنج طبقه نیاز به شرح زیر است که هر کدام در موقعیت خودش (زمانی که نیاز مرحله قبل برآورده شده باشد) می‌تواند محرک رفتار باشد و در انسان انگیزش ایجاد کند. — نیازهای فیزیولوژیکی (جسمانی): این دسته نیازها، در واقع نیازهای اساسی برای ادامه زندگی هستند مانند نیاز به غذا (آب و خواب) و پوشاک (سرپناه) که همه انسان‌ها قبل از هر چیز در پی یافتن و ارضای این نیازها هستند.

— نیازهای ایمنی (امنیت): انسان‌ها احتیاج دارند که از خطر و ناامنی خود را به نوعی دور نگهدارند، مانند ترس از بیکاری یا از دست دادن شغل که موجب شده تا برای ارضای این نیازها بیمه بیکاری و بازنشستگی به وجود آید.

۱- یکی از رشته‌های روان‌شناسی است.

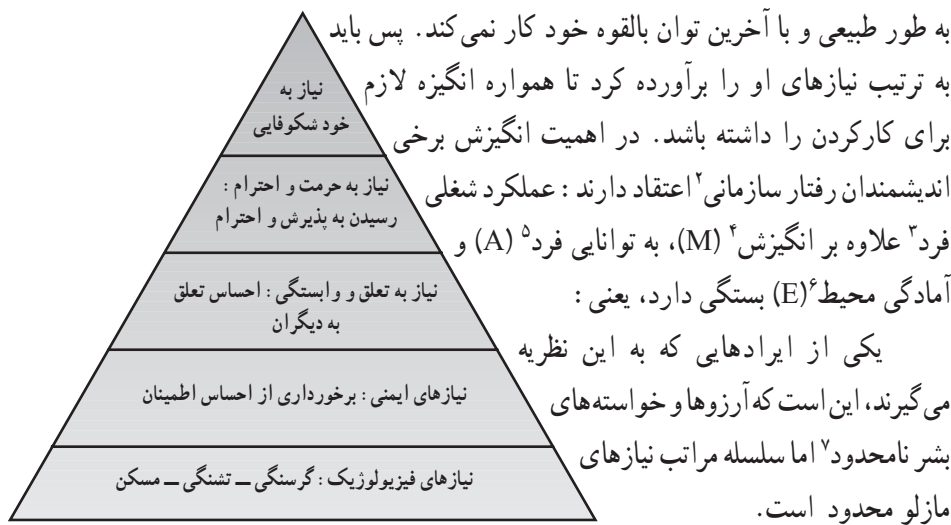


— نیازهای وابستگی و دلبستگی به دیگران : چون انسان موجودی اجتماعی است، بنابراین، احتیاج دارد که به دیگران وابسته باشد و مورد پذیرش و قبول آنان واقع شود. انسان‌ها برای ارضای این نیاز گاهی به دیگران کمک می‌کنند.

— نیازهای قدر و منزلت : افراد انتظار دارند در محل کار به آنها احترام گذاشته شود و برای آنان ارزش قابل شوند.

— نیازهای مربوط به شناخت شخصیت خویش (خودیابی)<sup>۱</sup> : مرحله‌ای است که نیازهای اولیه رفع گردیده و شخصیت افراد تکامل یافته است. افراد سعی دارند با حداکثر توان خود در راه دستیابی به هدف‌های سازمان فعالیت کنند و خود را مطرح سازند.

نکته کاربردی و انگیزشی که در نظریه مازلو وجود دارد، آن است که او اعتقاد دارد نیازها به ترتیب موجب تحریک انسان‌ها به حرکت و کار می‌شود، یعنی کارمند یا کارگر هنگامی که نیازهای مسکن و یا غذای مناسب وی رفع شد در پی یافتن و ارضای تأمین امنیت و بیمه و ... خواهد بود. بنابراین، مدیران باید متوجه باشند که اگر کارمندی هنوز نیازهای اولیه و اساسی او رفع نشده، هیچگاه



شکل ۲-۵ - سلسله مراتب نیازها بر اساس نظریه مازلو

- |                                 |                |
|---------------------------------|----------------|
| ۱- Need for self- actualization | ۲- Atkinson    |
| ۳- Performance                  | ۴- Motivation  |
| ۵- Ability                      | ۶- Environment |

۷- حضرت علی (ع) نیز درباره ویژگی‌های انسان می‌فرماید : «إِنَّ أَحْوَفَ مَا عَلَيَّكُمْ إِنْتَانُ : اِتِّبَاعُ الْهَوَا وَ طَوْلُ الْأَمَلِ» یعنی ترسناک‌ترین چیزی که از آن بر شما می‌ترسم، دو چیز است : پیروی هوی و آرزوهای بسیار.

## رهبری سازمانی

رهبری جزء جدایی ناپذیر مدیریت و دشوارترین اصل آن است. امروزه نقش مدیر به عنوان رهبر به قدری اهمیت پیدا کرده است که بخش‌های دولتی و خصوصی در جستجوی یافتن مدیرانی هستند که قدرت و توان رهبری سازمانی را داشته باشند.

**تعریف رهبری:** واژه رهبری از دیدگاه متفکران علوم انسانی معانی گوناگونی دارد. عده‌ای آن را «هنر یا فرآیند نفوذ گذاری بر مردم می‌دانند به گونه‌ای که آنها (مردم) داوطلبانه و از روی اشتیاق در راه رسیدن به هدف‌های گروهی تلاش کنند»<sup>۱</sup>، به اعتقاد برخی دیگر «رهبری فرآیندی است که ضمن آن مدیریت سازمان می‌کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی مؤثر، انجام سایر وظایف خود را در تحقق هدف‌های سازمانی تسهیل کند و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایفشان ترغیب نماید»<sup>۲</sup> گروهی از اندیشمندان نیز مفهوم وسیع‌تری برای رهبری قائلند و آن را «توانایی ترغیب دیگران به کوشش مشتاقانه جهت رسیدن به هدف‌های معین»<sup>۳</sup> می‌دانند.

مهم‌ترین نکته در رهبری، جهت دادن به فعالیت‌های اعضای سازمان از طریق نفوذ در آنها است و مدیر در نقش رهبر، کسی است که بتواند بر افراد تحت سرپرستی خود مؤثر باشد و زیردستان سخن او را با جان و دل قبول کنند.

تفاوت مدیریت و رهبری نیز در «نفوذ» است، زیرا مدیریت بیشتر از قدرت اداری استفاده می‌کند و تأکید رهبری بیشتر بر نفوذ است، گرچه در دو واژه مدیریت و رهبری استفاده با هم قدرت و نفوذ تجویز شده است.

**ماهیت رهبری:** همان گونه که اشاره شد، اصول سازمان و وظایف مدیران در سازمان‌ها برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل است، اما نقش اساسی مدیران همانا اثرگذاری بر دیگران است به نحوی که کارکنان و زیردستان با میل و رغبت کار کنند و فعالیت بیشتری از خود نشان دهند (رهبری) و چنانچه مدیری بتواند زیردستان خود را با میل و رغبت به کار وادارد به او مدیر رهبر گفته می‌شود. نکته مهمی که در ماهیت رهبری وجود دارد این سؤال است که آیا همه افراد توان رهبری و نفوذ در دیگران را دارند؟ پژوهشگران پس از پژوهش‌های بسیار دریافته‌اند که توان رهبری در سرشت انسان‌ها وجود دارد لیکن تربیت اولیه انسان‌ها باید به گونه‌ای صورت بگیرد که شخصیت آنان اجتماعی

۱- گوتنز، آدال، وایبریخ - اصول مدیریت، ترجمه سیدامین‌الله علوی و دیگران. صفحه ۲۸۳ (جلد دوم).

۲- الوانی، سیدمهدی، مدیریت عمومی. صفحه ۱۱۰.

۳- کیت دیویس، مقدمه‌ای بر روابط انسانی.

گردیده و دارای اعتماد به نفس شوند. در این صورت انسان‌ها می‌توانند مدیر رهبر یا مدیر دارای قدرت رهبری گردند و در دیگران نفوذ کنند که بسیار هم مشکل بوده و مشکل‌ترین وظیفه مدیران است.

**مبانی قدرت رهبری مدیر:** قدرت، توانایی تحمیل اراده فرد بر دیگری یا دیگران تعریف شده است. قدرت رهبری مدیر در یک گروه یا سازمان اجتماعی از منابع مختلفی سرچشمه می‌گیرد که هر یک از آنها می‌تواند در نوع و شکل رهبری مدیر تأثیر بگذارد. منابع قدرت رهبری مدیر عبارتند از:

— **قدرت پاداش<sup>۱</sup>:** توانایی دادن پاداش مادی و معنوی به فعالیت زیردستان مانند تشویق، ارتقای درجه، افزایش حقوق و ... را قدرت پاداش گویند.

— **قدرت تنبیه<sup>۲</sup>:** توانایی مجازات مرئوسان به منظور تصحیح رفتار آنان در جهت رسیدن به هدف‌های سازمانی مانند توبیخ اداری و جریمه.

— **قدرت مرجعیت<sup>۳</sup>:** توانایی ناشی از قبول رهبر به عنوان الگو و اسوه به وسیله پیروان، قدرت مرجعیت گفته می‌شود. قدرت مرجعیت در عمق وجدان پیروان رسوخ می‌کند و آنان را وادار می‌سازد که مدیر رهبر را مرجع ایده‌آل خود بدانند و رفتار خود را با رفتار او هماهنگ سازند. مانند پیروی اعمال خاص عبادی و یا عملی از افراد خبره.

— **قدرت مهارت<sup>۴</sup> یا دانش تخصصی:** قدرتی است که بر مبنای آن پیروان قبول دارند رهبر دارای مهارت یا دانش تخصصی است که او را از دیگران متفاوت می‌سازد مانند متابعت شاگرد از معلم.

— **قدرت قانونی<sup>۵</sup>:** توانایی ناشی از قانون است که به مدیر حق تأثیرگذاری بر زیردستان را واگذار می‌نماید و زیردستان را ملزم به پذیرش این تأثیر می‌نماید. مانند قدرت‌های پاداش و تنبیه که باید در چارچوب قدرت و اجازه قانونی صورت گیرد مانند قدرت قاضی در دادگاه.

**شیوه‌های رهبری مدیر:** طریقی که مدیر از نفوذ خود برای رسیدن به هدف‌ها استفاده می‌کند، سبک یا شیوه رهبری مدیر نامیده می‌شود که این سبک‌ها همواره در حال تغییر و تکامل هستند. روش‌های زیر شناخته شده‌تر از سایر سبک‌های رهبری مدیرند.

— **سبک رهبری استبدادی (اقتدارگرا) مدیر:** در این سبک مدیر شخصی است که دستور

---

۱\_ Reward power

۲\_ Coercive power

۳\_ Referent power

۴\_ Expert power

۵\_ Legitimate power

می‌دهد و اختیارات و تصمیم‌گیری در نزد وی متمرکز است. این گونه سبک رهبری مدیر نوعاً یکطرفه بوده و قدرت‌ش از منابع قانون، زور، تهدید و تنبیه ناشی می‌شود.

— **سبک رهبری دموکراتیک مدیر** : مدیرانی که از این سبک استفاده می‌کنند، به نیازها، علایق و استعداد‌های کارکنان خود واقف بوده، به آنها اجازه می‌دهند درباره فعالیت‌ها و وظایف شغلی شخصاً تصمیم بگیرند. مدیر دارای قدرت رهبری دموکراتیک در هنگام تصمیم‌گیری با کارکنان مشورت می‌کند و از آنان می‌خواهد که با اظهار نظرهای خود به انتخاب راه کار شایسته از بین راه‌های موجود، او را یاری دهند. این سبک در سازمان‌هایی که کارکنان آن را افراد تحصیلکرده تشکیل می‌دهند، بیشتر قابل پیاده شدن است. مانند مدارس و دانشگاه‌ها. البته باید در جهت استقرار این نوع سبک مدیریت در کل جامعه هم کوشید.

— **سبک رهبری آزاد** : در این سبک، مدیر برای پیروان یک هدف را مشخص می‌سازد و ابزار لازم برای رسیدن به آن هدف را هم فراهم می‌کند (مانند پول) و سپس گروه‌ها و افراد را با کنترل کمتر آزاد می‌گذارد تا خود آنان اقدام کنند. در این سبک رهبری مدیر فقط نقش هماهنگ‌کننده و راهنما را ایفا می‌کند. مانند تحقیقات آزمایشگاهی که رهبر گروه، دخالت خود را در کار محققان به حداقل می‌رساند، یا رهبری تیم کوهنوردی جوانان. این سبک رهبری برای مدیران جوامع دارای سطح فرهنگ بالا مناسب است.



- ۱- تعریف کاملی از انگیزش بیان کنید.
- ۲- جریان زنجیره‌ای انگیزش را ترسیم نمایید.
- ۳- طبقه‌بندی نیازها براساس نظریه مازلو را در قالب سلسله مراتب ترسیم کنید و چگونگی کاربرد آن را در مدیریت تشریح نمایید.
- ۴- برای واژه رهبری سازمانی دو تعریف ارائه کنید.
- ۵- مبانی قدرت رهبر کدام است؟ هر یک را به اختصار توضیح دهید.
- ۶- شیوه‌های رهبری را نام برده، هر یک را به اختصار شرح دهید.
- ۷- تفاوت مدیریت و رهبری را با راهنمایی دبیر گرامی مطالعه نموده و در کلاس مطرح فرمایید.