



وزارت جهاد کشاورزی  
سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی  
معاونت آموزش و ترویج

# مدیریت، رهبری، تهمد سازمانی و رضایت شغلی

گردآوری و تدوین  
شهرام مقدس فریعیانی

۱۴۰۴



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وزارت جهاد کشاورزی

سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی  
معاونت آموزش و ترویج

## مدیریت، رهبری، تعهد سازمانی و رضایت شغلی

گردآوری و تدوین  
شهرام مقدس فریجانی

۱۴۰۴

سرشناسه : مقدس فریمانی، شهرام  
عنوان و نام پدیدآور: مدیریت، رهبری، تعهد سازمانی و رضایت شغلی / گردآوری و تدوین شهرام مقدس فریمانی؛  
ویراستار علمی عباس نوروزی، احمد صادقی؛ سفارش دهنده مرکز تحول و نوسازی اداری - دفتر آموزش  
کارکنان؛ تهیه شده در معاونت آموزش و ترویج کشاورزی، دفتر شبکه دانش و رسانه .  
مشخصات نشر: تهران: سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی، معاونت ترویج، نشر آموزش  
کشاورزی، ۱۴۰۴.

مشخصات ظاهری: ۶۸ ص.

شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۳۶۳۱-۳۱-۳

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت : مدیریت، رهبری، تعهد سازمانی و رضایت شغلی

موضوع : تعهد سازمانی Organizational commitment

رضایت از کار Job satisfaction

مدیریت Management

شناسه افزوده : نوروزی، عباس، ۱۳۴۵ - (دکتر)، ویراستار صادقی، احمد، ۱۳۴۹ - ویراستار

شناسه افزوده : سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی. معاونت آموزش و تجهیز نیروی انسانی. نشر آموزش کشاورزی

شناسه افزوده : ایران. وزارت جهاد کشاورزی. مرکز نوسازی و تحول اداری

شناسه افزوده : سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی. دفتر شبکه دانش و رسانه های ترویجی

رده بندی کنگره: HD۵۸/۷

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۳۱۴

شماره کتابشناسی ملی: ۱۰۴۴۱۸۶۵

اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیبا



نشر آموزش کشاورزی

شناسنامه

ISBN: 978-622-363-131-3

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۳۶۳-۱۳۱-۳

عنوان: مدیریت، رهبری، تعهد سازمانی و رضایت شغلی

گردآوری و تدوین: شهرام مقدس فریمانی

ویراستار علمی: عباس نوروزی، احمد صادقی

مدیر داخلی: فتح‌اله بهرامی

سفارش دهنده: مرکز تحول و نوسازی اداری - دفتر آموزش کارکنان

تهیه شده در: معاونت آموزش و ترویج کشاورزی، دفتر شبکه دانش و رسانه های ترویجی

ناشر: نشر آموزش کشاورزی

طراح و گرافیکست: فتح‌اله بهرامی

شمارگان: محدود

نوبت چاپ: اول / ۱۴۰۴

مسئولیت درستی مطالب با نویسنده است.

شماره ثبت در مرکز فناوری اطلاعات و اطلاع‌رسانی کشاورزی ۳۱۴۰۵۸ به تاریخ ۱۳/۰۲/۱۴۰۵ است.

نشانی: تهران، خیابان آزادی، بین نواب و رودکی، پلاک ۲۰۵، مؤسسه آموزش و ترویج کشاورزی، طبقه ۱۲

تلفن: ۶۶۴۳۰۴۶۵ | تلفکس: ۶۶۴۳۰۴۶۴ | کد پستی: ۱۴۵۷۸۹۶۶۸۱



◀ تعهد سازمانی به معنای وابستگی عاطفی و روانی کارکنان به سازمان خود است. این وابستگی نه تنها بر رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارد، بلکه بر عملکرد کلی سازمان نیز تأثیرگذار است. زمانی که کارکنان به سازمان خود متعهد باشند، در تلاش برای دستیابی به اهداف سازمانی بیشتر کوشا خواهند بود و این موضوع می‌تواند به افزایش بهره‌وری و کاهش نرخ ترک شغل منجر شود.

◀ رضایت شغلی به میزان رضایت افراد از شرایط کار و محیط کاری خود اشاره دارد. این مفهوم به شدت تحت تأثیر عوامل مختلفی مانند نوع کار، شرایط کاری، روابط با همکاران و مدیران و همچنین فرصتهای پیشرفت شغلی قرار دارد. رضایت شغلی نه تنها بر روحیه کارکنان تأثیر می‌گذارد، بلکه می‌تواند به کاهش استرس و افزایش خلاقیت و نوآوری در محیط کار منجر شود.

◀ مدیران و رهبران سازمان‌ها باید به اهمیت این دو مفهوم توجه ویژه‌ای داشته باشند. آنها باید شرایطی را فراهم کنند که کارکنان احساس تعلق و رضایت کنند. این امر نه تنها به بهبود جو سازمانی کمک می‌کند، بلکه به ایجاد یک فرهنگ سازمانی مثبت و پایدار نیز منجر می‌شود.

◀ در این کتاب، به بررسی روش‌ها و راهبردهای مختلف مدیریت و رهبری خواهیم پرداخت که می‌تواند به تقویت تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان کمک کند. با توجه به تغییرات سریع و مداوم در محیط کسب و کار؛ مدیران باید توانایی انطباق با این تغییرات را داشته باشند و در عین حال، از منابع انسانی خود به بهترین نحو بهره‌برداری کنند.

◀ فصل‌های کتاب شامل مباحثی مانند نظریه‌های مدیریت و رهبری، تأثیر سبک‌های رهبری بر تعهد و رضایت شغلی و همچنین شیوه‌های ایجاد انگیزه در کارکنان خواهد بود. در پایان، امیدواریم این کتاب بتواند به مدیران و رهبران سازمان‌ها کمک کند تا با درک بهتری از تعهد سازمانی و رضایت شغلی، محیط‌های کاری بهتری را برای کارکنان خود ایجاد کنند. این موضوع نه تنها به نفع کارکنان خواهد بود، بلکه به سود سازمان‌ها نیز خواهد بود و در نهایت به تحقق اهداف و چشم‌اندازهای بلندمدت آنها منجر خواهد شد. با مطالعه این کتاب، شما درک عمیق‌تری از نقش خود به عنوان یک مدیر پیدا خواهید کرد؛ نقشی که تنها به نظارت بر کارها محدود نمی‌شود، بلکه شامل پرورش استعدادها، ساختن فرهنگ سازمانی مثبت و ایجاد اعتماد متقابل است. خوانندگان در این کتاب با مبانی مدیریت آشنا می‌شوید که شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل است. این چهار رکن اساسی به خوانندگان کمک می‌کند تا ساختاری منظم برای کار خود و تیم‌شان ایجاد کنید. در بخش دوم، به مهارت‌های مدیریت رهبری می‌پردازیم: از تعریف و اهمیت مدیریت و رهبری در سازمان تا سبک‌های رهبری مختلف که این بخش به شما نشان می‌دهد که چگونه می‌توان از قدرت رهبری برای الهام‌بخشی و جهت‌دهی به تیم استفاده کرد. این کتاب یک نقشه راه برای تبدیل شدن شما به فردی است که نه تنها وظایف خود را به خوبی انجام می‌دهد، بلکه دیگران را نیز برای موفقیت در کنار خود همراه می‌سازد.

◀ با توجه به اهمیت این موضوعات در دنیای امروز، ما به خوانندگان این کتاب توصیه می‌کنیم که با دقت و توجه به مباحث مطرح شده بپردازند و از تجربیات و نکات ارائه شده بهره‌برداری کنند. امید است که این کتاب منبعی مفید و کاربردی برای همه کسانی باشد که در حوزه مدیریت و رهبری فعالیت می‌کنند و به دنبال ارتقای تعهد و رضایت شغلی در سازمان‌های خود هستند.



## فهرست مطالب

صفحه

عنوان

۴.....	پیشگفتار.....
۸.....	مقدمه.....

### فصل اول: مدیریت و رهبری

۱۰.....	مدیریت و رهبری.....
۱۳.....	رهبری.....
۱۴.....	رهبری و مدیریت.....
۱۹.....	مهارت‌های رهبری.....
۲۰.....	وظایف مدیر.....
۲۴.....	تمایز رهبری و مدیریت.....
۳۲.....	رهبری چیست؟.....
۳۲.....	مدیریت چیست؟.....
۳۲.....	رهبری یا مدیریت.....
۳۶.....	سبک‌ها و شیوه‌های رهبری.....
۳۸.....	انواع سیستم‌های مدیریتی.....
۳۹.....	خصوصیات رهبر.....

### فصل دوم: تعهدسازمانی و رضایت شغلی

۴۱.....	تعهدسازمانی و رضایت شغلی.....
۴۴.....	عوامل مؤثر بر رضایت شغلی.....
۴۷.....	نظریه‌های رضایت شغلی.....
۵۰.....	تعهد سازمانی.....
۵۱.....	عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی.....
۵۵.....	ابعاد تعهد سازمانی.....
۵۷.....	انواع تعهد سازمانی.....
۵۹.....	تأثیر رضایت شغلی بر تعهد سازمانی.....
۶۱.....	نتیجه‌گیری.....
۶۲.....	منابع و مأخذ.....

## مقدمه

امروزه دنیای کسب و کار بیش از هر زمان دیگری نیازمند مدیران توانمند است. مدیرانی که نه تنها به اهداف سازمانی دست می‌یابند، بلکه تیم‌های خود را نیز برای رسیدن به موفقیت‌های بزرگ‌تر الهام می‌بخشند. این کتاب در راستای سرفصل‌های دوره‌های آموزشی مبانی مدیریت و رهبری در سازمان و برای مدیران تدوین شده است، تا آنان را با اصول و مهارت‌های کلیدی که یک مدیر موفق را به یک رهبر تأثیرگذار تبدیل می‌کند آشنا نماید.

مدیریت و رهبری، دو مفهوم کلیدی و در هم تنیده در دنیای امروز هستند. در نگاه اول، ممکن است این دو واژه را مترادف یکدیگر بدانیم، اما در عمل، تفاوت‌های بنیادین آن‌ها است که سرنوشت سازمان‌ها، جوامع و حتی زندگی شخصی ما را رقم می‌زند. اگر مدیریت را فن به کارگیری صحیح منابع برای دستیابی به اهداف مشخص بدانیم، رهبری را هنر الهام بخشیدن و هدایت انسان‌ها برای تحقق یک چشم‌انداز مشترک می‌یابیم. در این کتاب، تلاش شده است تا به صورت هر چند مختصر به مبانی مدیریت و رهبری پرداخته شود. از آغاز با تعریفی جامع از مدیریت و رهبری، بذر دانایی را می‌کاریم و سپس با واکاوی تفاوت‌های کلیدی این دو مفهوم، به

درک عمیق تری از نقش و جایگاه هر یک خواهیم رسید. مدیران، ستون‌های فقرات سازمان‌ها هستند؛ کسانی که با برنامه‌ریزی دقیق، سازماندهی کارآمد، هدایت مؤثر و کنترل هوشمندانه، چرخ‌های توسعه را به حرکت درمی‌آورند. اما رهبران، قلب تپنده هر سازمان هستند؛ کسانی که با الهام‌بخشی، ایجاد انگیزه و تقویت روحیه، نیروهای انسانی را در مسیری واحد و رو به جلو هدایت می‌کنند.

در ادامه، به بررسی سبک‌های مختلف رهبری خواهیم پرداخت. از سبک‌های سنتی مانند رهبری اقتدارگرا، دموکراتیک و آزادمنش گرفته تا سبک‌های نوین و پویا مانند رهبری تحول‌آفرین و خدمتگزار، هر کدام را با مورد بحث قرار خواهیم داد. شما خواهید آموخت که چگونه با شناخت سبک رهبری خود و تیمتان، به بهترین نحو از ظرفیت‌های انسانی بهره ببرید. همچنین، به مهارت‌های حیاتی رهبری از جمله ارتباط مؤثر، حل مسئله، تصمیم‌گیری، هوش هیجانی و همدلی می‌پردازیم. این مهارت‌ها ابزارهایی هستند که رهبران را قادر می‌سازند تا در دنیای پیچیده و متغیر امروز، موفقیت‌های ماندگاری خلق کنند. امید که این متن، یک نقشه راه برای مدیرانی باشد که می‌خواهند در مسیر رشد و تعالی فردی و سازمانی قدم بردارند. چه مدیر باشید، چه رهبر و چه در آرزوی تبدیل شدن به یکی از این دو، امیدواریم این کتاب چراغ راهی برای شما باشد و با مطالعه آن، نه تنها دانش خود را افزایش دهید، بلکه الهام‌بخش دیگران نیز باشید.

# فصل اول: مدیریت و رهبری

## مدیریت و رهبری

مهمترین هدف هر سازمان، دستیابی به بالاترین سطح بهره‌وری ممکن یا بهینه است. سرمایه انسانی، حیاتی‌ترین عنصر راهبردی و اساسی‌ترین راه برای افزایش عملکرد، کارایی و اثربخشی سازمان است. منابع انسانی متعهد و وفادار به اهداف و ارزش‌های سازمان، تنها عامل برتری یک سازمان نسبت به سازمان دیگر است، بلکه مزیتی برای رقابت پایدار برای بسیاری از سازمان‌ها تلقی می‌شود.

مدیریت منابع انسانی، عبارت است از فرآیند کار کردن با افراد، به طوری که این افراد و سازمان‌شان به توانمندی کاملی دست یابند، حتی زمانی که تغییر، نیاز به کسب مهارت‌های جدید، تقبل مسئولیت‌های جدید و شکل جدیدی از روابط را ملزم باشد. در واقع مدیریت منابع انسانی استفاده از نیروی انسانی در جهت اهداف سازمان است و شامل فعالیت‌هایی نظیر کارمندیابی و جذب، آموزش، حقوق و دستمزد و روابط سازمانی می‌شود. به عبارتی دیگر مدیریت منابع انسانی تابعی در سازمان است که عملکرد کارکنان را در خدمت‌رسانی به اهداف استراتژیک کارفرما، به حد اعلاء می‌رساند. مدیریت منابع انسانی به دنبال یافتن چگونگی مدیریت افراد در سازمان‌ها، با تمرکز بر سیاست‌ها و سیستم‌ها می‌باشد. واحدها و بخش‌های مدیریت منابع انسانی، خصوصاً مسئول عده‌ای از فعالیت‌ها، از جمله استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و پاداش و جزا می‌باشد. همچنین مدیریت منابع انسانی به روابط صنعتی توجه دارد، که همان تعادل در اعمال سازمانی با قوانین ناشی

از بحث‌های بین کارکنان و مدیران و قوانین دولتی می باشد.

تعهد سازمانی و رضایت شغلی دو عامل کلیدی هستند که به طور مستقیم بر موفقیت و پایداری هر سازمانی تأثیر می گذارند. در دنیای رقابتی امروز، حفظ و نگهداری نیروهای کار ماهر و متعهد به یکی از بزرگترین چالش‌های پیش روی مدیران تبدیل شده است. در این میان، نقش مدیریت و رهبری به عنوان هسته اصلی هر مجموعه، نقشی حیاتی و غیرقابل انکار است. سبک رهبری، تصمیمات مدیریتی و نحوه تعامل مدیران با کارکنان، همگی می توانند به طور چشمگیری بر سطح تعهد و رضایت شغلی کارکنان اثر بگذارند.

گرچه رهبری و مدیریت دو مفهومی می باشند که اغلب به جای هم مورد استفاده قرار می گیرند. با این حال، این کلمات در واقع دو مفهوم متفاوت را توصیف می کنند. رهبری، مؤلفه اصلی تغییر، ایجاد دیدگاه و فداکاری لازم برای تحقق آن است. رهبری عبارت است از تأثیرگذاری بر افراد به طوری که از روی میل و علاقه برای هدف‌های گروهی تلاش کنند. رهبری تأثیرگذاری در بین افراد است و در وضعیتی اعمال می شود که تحقق هدف یا هدف‌های خاصی محقق گردد. رهبری تأثیرگذاری بر افراد است تا آنان تحقق هدف مشترکی را دنبال کنند. رهبری، مهارتی است که با آموزش، تجربه، تعامل با افراد و الهام‌گیری از آن‌ها و البته عمل به رهبری تشکیل می شود. رهبری مؤثر تا حد زیادی بستگی به شیوه تعریف، دنبال کردن و تسهیم دیدگاه رهبران با پیروان دارد. رهبری تنها یک جزء و مؤلفه مهم از فرآیند هدایت می باشد. یک مدیر نه تنها می تواند یک رهبر باشد، بلکه برای کارآمد و مؤثرتر شدن به قدرت رسمی نیز نیاز دارد. رهبران مؤثر با ایجاد یک فرهنگ سازمانی مثبت که بر پایه اعتماد، احترام متقابل و شفافیت بنا شده است، زمینه را برای افزایش تعهد کارکنان فراهم می کنند. آنها به جای تمرکز

صرف بر نتایج، به رفاه، رشد و توسعه فردی کارکنان خود اهمیت می‌دهند. یک رهبر موفق می‌داند که نیروی انسانی ارزشمندترین سرمایه سازمان است و باید در آن سرمایه‌گذاری کرد. این سرمایه‌گذاری شامل ارائه فرصت‌های آموزشی، مسیرهای شغلی روشن و همچنین به رسمیت شناختن و پاداش دادن به عملکرد خوب است. وقتی کارکنان احساس کنند که تلاش‌هایشان دیده می‌شود و برای آنها ارزش قائل هستند، حس تعلق و تعهد آنها به سازمان به شدت افزایش می‌یابد. مدیریت کارآمد نیز در ایجاد رضایت شغلی نقش اساسی دارد. مدیران باید مسئولیت‌ها و اختیارات را به درستی تفویض کنند و از دخالت‌های جزئی و غیرضروری پرهیز کنند. این امر به کارکنان حس مالکیت و استقلال می‌دهد و باعث می‌شود با انگیزه بیشتری به کار خود بپردازند. همچنین، فراهم کردن ابزارها و منابع لازم، ارائه بازخورد سازنده و به موقع، و ایجاد یک محیط کاری امن و حمایت‌کننده از جمله وظایف کلیدی یک مدیر است. یک مدیر خوب، گوش شنوا دارد و به نگرانی‌ها و پیشنهادات کارکنان خود اهمیت می‌دهد. این رویکرد دوطرفه، نه تنها مشکلات را حل می‌کند، بلکه حس احترام و ارزشمندی را در کارکنان تقویت می‌نماید. رهبری و مدیریت باید در جهت همسوسازی اهداف فردی با اهداف سازمانی تلاش کنند. وقتی کارکنان درک کنند که مشارکت آنها چگونه به موفقیت کلی سازمان کمک می‌کند و مسیر شغلی آنها با رشد سازمان گره خورده است، نه تنها رضایت شغلی بالاتری خواهند داشت، بلکه تعهد عمیق‌تری نسبت به سازمان پیدا می‌کنند. رهبران آینده‌نگر می‌توانند با ترسیم یک چشم‌انداز روشن و الهام‌بخش، کارکنان را به سمت دستیابی به اهداف مشترک هدایت کنند. این امر به ویژه در مواقع تغییر و عدم قطعیت اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. یک رهبر قوی می‌تواند تیم خود را در مسیر صحیح نگه دارد و با

ایجاد ثبات و اطمینان، از کاهش روحیه و تعهد جلوگیری کند. تعهد سازمانی و رضایت شغلی نتیجه یک رابطه پویا بین کارکنان و مدیران است. مدیران و رهبرانی که به توسعه مهارت‌های خود در این زمینه اهمیت می‌دهند، نه تنها به بهبود عملکرد سازمان کمک می‌کنند، بلکه محیط کاری سالم و پایداری را برای همه فرآهم می‌آورند.



## رهبری

رهبری موضوعی است که از دیرباز نگاه محققان و مردم را به خود جلب کرده است و کاربردی جهانی دارد. مفهوم رهبری در طول سالیان دراز به شکل‌های مختلفی تعریف شده است اما معانی و موضوعات فرعی بسیاری مایه پیچیدگی آن شده است. رهبری به عنوان یکی از مفاهیم کلیدی در مدیریت، نقش حیاتی در هدایت و راهبری گروه‌ها و سازمان‌ها ایفا می‌کند. این مفهوم به معنای هدایت و تنظیم کارکنان و منابع به منظور دستیابی به اهداف مشخص یک سازمان است. رهبری شامل تأثیرگذاری بر رفتارها، انگیزش افراد، تصمیم‌گیری‌های راهبردی و ایجاد فرهنگ سازمانی است. گروهی از اهل فن مدیریت، رهبری را "تأثیرگذاری بر افراد در انجام کارها با میل و علاقه" تعریف کرده‌اند و گروهی دیگر از واژه "نفوذ بر زیردستان" برای تعریف رهبری استفاده نموده‌اند. شماری رهبری را پیوند میان گروهی از افراد دانسته‌اند که در آن میان، یک نفر می‌کوشد تا دیگران را به

سمت هدف معینی سوق دهد. به باور عده‌ای دیگر، رهبری عبارت است از عمل تأثیرگذاری بر افراد به طوری که از روی میل و علاقه برای هدف‌های گروهی و مشترک تلاش کنند. رهبری عبارت است از توانایی ایجاد انگیزه در دیگران برای کوشش مشتاقانه برای رسیدن به اهداف معین و یا فعالیت‌هایی که مردم را برای تلاش مشتاقانه به منظور کسب اهداف گروهی تحت تأثیر قرار می‌دهد. در تعریفی دیگر، از رهبری به نفوذ در دیگران برای رسیدن به هدف تعبیر شده است.

اگرچه مفهوم مدیریت و رهبری نزدیک و گاهی مترادف تصور می‌شود ولی بیشتر کارشناسان این دو مفهوم را جدا از هم می‌دانند. در بیشتر موارد مدیر با شیوه‌های رسمی، اداری و منطقی؛ کنترل کارها را برای رسیدن به هدف‌های سازمانی به دست می‌گیرد اما رهبر از گوهر خرد و احساسات پرشور خود برای هدایت و راهنمایی افراد با اهداف گوناگون یاری می‌گیرد.

## رهبری و مدیریت

پس از جنگ جهانی دوم تحقیقات زیادی به منظور تعیین الگوها یا شیوه‌های مطلوب رهبری انجام شد. برای این منظور نخست دو الگوی جدا از هم به نام‌های رهبری مستبدانه و رهبری مردمسالارانه انتخاب شدند. رهبری مستبدانه، آن نوع رهبری است که مدیر بدون گفتمان با زیردستان و تنها برای رسیدن به هدف‌های رسمی سازمان و افزایش کارایی دستگاه، به‌تنهایی، دستورهای یک‌جانبه و مؤکد صادر می‌کند. رهبری مردمسالارانه به آن‌گونه رهبری اطلاق می‌شود که مدیر، کارمندان را در تصمیم‌گیری شرکت می‌دهد و برآوردن نیازمندی‌های روانی آنها را یکی از عوامل مؤثر در تحقق هدف‌های سازمان می‌داند. شیوه رهبری به فراخور میزان اعمال قدرت از سوی مدیر و آزادی عمل زیردستان تغییر می‌کند. شیوه رهبری مدیر (درجه اعمال قدرت مدیر و حدود آزادی عمل مرئوسین) برحسب

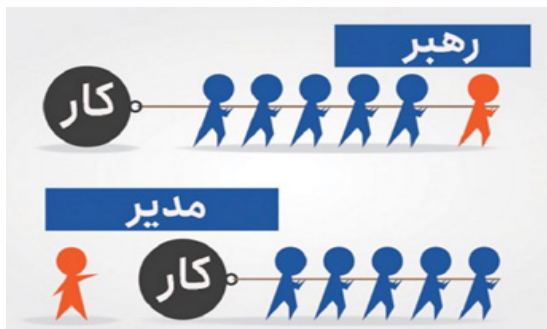
عوامل متغیری تعیین می‌گردد. عوامل مؤثر در شیوه رهبری مدیر را می‌توان تحت عنوان‌های زیر خلاصه نمود:

الف) عوامل ذاتی مدیر: رفتار مدیر تا حدودی تحت تأثیر تجربه، اطلاعات و صفات ذاتی وی قرار می‌گیرد. اهم این عوامل عبارت‌اند از:

۱) معتقدات و ارزش‌های شخصی مدیر، یعنی اعتقاد وی درباره اینکه آیا افراد را باید در اخذ تصمیماتی که مربوط به آنان است شرکت داد یا خیر (۲) درجه اعتماد مدیر نسبت به مرئوسین (۳) تمایلات و نیازمندی‌های روانی مدیر.

ب) عوامل ذاتی مرئوسین: قبل از اینکه مدیر شیوه رهبری خویش را تعیین کند باید عوامل مؤثر در طرز سلوک و رفتار مرئوسین را مورد بررسی قرار دهد؛ زیرا هر یک از کارمندان نیز مانند خود او تحت تأثیر عوامل درونی و توقعات متعددی قرار می‌گیرند.

ج) عوامل ذاتی موقعیت: عوامل ذاتی موقعیت در کنار سایر عوامل در انتخاب شیوه مطلوب رهبری و تعیین درجه اعمال قدرت مدیر و حدود آزادی عمل مرئوسین مؤثر است. اهم این عوامل عبارت‌اند از: ۱) نوع سازمان که شامل محیط فرهنگی، وسعت واحدهای سازمانی، توزیع جغرافیایی واحدهای مزبور و روابط داخلی و خارجی آنها (۲) درجه لزوم سرعت عمل در تصمیم‌گیری.



درباره وظایف رهبری، یعنی اینکه شخص در مقام رهبری چه وظایفی را باید انجام دهد، نظریه‌های مختلفی وجود دارد. وظایف اساسی رهبر که معرف نقش رهبری است بدین قرار است:

۱- حفظ عضویت: برای این منظور رهبر سازمان با سایر افراد گروه روابط نزدیک و تماس‌های متعدد برقرار نموده و مورد قبول آنان واقع می‌گردد.

۲- تأمین هدف: مسؤولیت اساسی رهبر، هماهنگ کردن فعالیت‌های دسته‌جمعی به‌منظور تحقق هدف مشترک است.

۳- تسهیل روابط گروهی: رهبر می‌کوشد تا روابط متقابل مؤثری را میان اعضای سازمان برقرار سازد و موجبات همبستگی افراد گروه را فراهم نماید. برای این منظور ارتباطات نقش مهمی دارد.

مدیریت عبارت است از هماهنگ کردن منابع انسانی و مادی برای نیل به هدف. مدیریت را می‌توان علم و هنر متشکل و هماهنگ کردن، رهبری و کنترل فعالیت‌های دسته‌جمعی برای نیل به هدف‌های مطلوب با حداکثر کارایی تعریف کرد. طبق این تعریف، مدیر دارای وظایفی است. وظایف اصلی مدیر شامل تنظیم برنامه و خط‌مشی، متشکل و هماهنگ کردن منابع انسانی و مادی و رهبری و نظارت به‌منظور تأمین هدف‌های سازمان است.

دانشمندان مدیریت، سه عمل اصلی یا وظیفه مهم برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و کنترل (نظارت) را جزو وظایف اصلی مدیر به شمار می‌آورند. عده‌ای هماهنگی را در کنار وظیفه سازمان‌دهی قرار می‌دهند و برخی وظایف رهبری یا انگیزش و نوآوری را به وظایف مدیر اضافه می‌کنند. به‌طور کلی، عناصر مدیریت یا وظایف مدیر که مورد اجماع اکثر صاحب‌نظران علم مدیریت است شامل موارد زیر است:

۱- برنامه‌ریزی: یکی از وظایف مدیر تنظیم برنامه عملیاتی است که زیر نظر وی هدایت می‌شود. برای این منظور، لازم است که هدف‌های سازمان معلوم و مشخص

گردد و خط‌مشی و موازینی برای هدایت مسئولان اجرای عملیات تعیین شود. از سوی دیگر، برنامه‌های جاری باید برحسب اطلاعات جدید و تغییر شرایط اجرای عملیات در فواصل معین تعدیل گردد. برنامه‌ریزی مستلزم تشخیص مسائل و مشکلات، پیدا کردن روش‌های مختلف برای حل مسائل سازمان، بررسی و تجزیه و تحلیل نتایج هر یک از طرق مزبور و انتخاب طریقه‌ای است که باید پیروی شود.

۲- سازمان‌دهی: چنانچه عملیات سازمان به قدری توسعه یابد که به خدمات بیش از یک نفر احتیاج باشد، سازمان‌دهی و تشکیل ساختار سازمانی ضرورت پیدا می‌کند، زیرا در این صورت لازم است وظایف متعدد به افراد مختلف محول شود و مساعی آنان به منظور تأمین هدف مشترک هماهنگ گردد. پس از توسعه عملیات، واحدهای متعدد سازمانی در طبقات مختلف سازمان ایجاد و به هر یک مأموریت خاصی محول می‌شود. بدین ترتیب، تشکیل سازمان مستلزم تقسیم کار و طبقه‌بندی وظایف و تفویض اختیار است.

۳- هماهنگی: یکی دیگر از وظایف مهم مدیر، ایجاد موازنه و تطبیق بین وظایف متعددی است که واحدهای مختلف سازمان به منظور تأمین هدف مشترک انجام می‌دهند. در تشکیل سازمان، وظایف بین واحدهای مختلف سازمانی تقسیم می‌شوند ولی تقسیم وظایف به فرض اینکه با رعایت اصول طبقه‌بندی منطقی صورت گرفته باشد، به خودی خود تحقق هدف یا هدف‌های عمومی سازمان را تضمین نمی‌کند. این امر مستلزم برقراری تعادل و تطبیق لازم بین وظایفی است که میان واحدهای متعدد سازمان تقسیم شده است. سازمان، سیستمی است که هر قسمت آن وظیفه خاصی را انجام می‌دهد. حفظ تعادل و ارتباط منطقی بین اجزای مختلف این سیستم ضروری است. همچنین انطباق و تعادل وظایف واحدهای متعدد سازمان برای تأمین هدف‌های مشترک لازم است.

۴- رهبری: برنامه‌های روشن و تشکیلات منظم، زمینه را برای اجرای عملیات

مساعد می‌سازد ولی هدایت فعالیت‌های افرادی که باهم کار می‌کنند برای تحقق هدف‌های سازمان ضروری است. نقش مدیر در مقام رهبری، در روابط متقابل وی با مرئوسین نمود پیدا می‌کند. اهمیت نقش رهبری از این ضرورت ناشی می‌شود که مدیر باید نیازمندی‌های روانی و اجتماعی افراد را با مقاصد سازمان وفق دهد. مسئله مهم در رهبری، ایجاد انگیزه‌های مؤثر در کارمندان به‌منظور همکاری در جهت مقاصد سازمان است. به فرض اینکه برنامه‌های سازمان روشن و تشکیلات آن منظم باشد، مقاصد مدیر بدون تمایل کارمندان به همکاری باهم و در جهت منافع عمومی سازمان تأمین نمی‌شود. بدین جهت مهم‌ترین وظیفه مدیر؛ رهبری، مساعی افراد و ایجاد محرک‌های مؤثر در آنان به‌منظور تحقق هدف‌های سازمان است. بی‌شک قدرت رهبری و دارا بودن بینش و نرمشی که برای تحریک افراد به همکاری لازم است، صفت اساسی مدیر هر سازمان به شمار می‌رود.

۵- کنترل: یکی دیگر از وظایف مدیر، برقرار کردن سیستم نظارت یا کنترل است. منظور از کنترل، مطابقت دادن نتایج عملیات با هدف‌های اولیه و برنامه‌های پیش‌بینی شده است. مدیر سازمان باید موازینی برای ارزیابی نتایج عملیات انتخاب کند و مکانیسم کنترل را به نحوی برقرار سازد که به‌محض انحراف نتایج عملیات از هدف‌های پیش‌بینی شده، زنگ خطر به صدا درآید. بدین ترتیب در صورت انحراف نتایج عملیات از هدف‌های پیش‌بینی شده، مدیر به‌موقع درصدد چاره‌جویی و برطرف کردن علل انحراف برمی‌آید و در صورت لزوم هدف‌های اولیه و برنامه‌های پیش‌بینی شده را برحسب تغییر شرایط تعدیل می‌کند.

## مهارت‌های رهبری

مهارت‌های برجسته رهبری را می‌توان به پنج زمینه زیر ارتباط داد:

۱- توانمندسازی: توانمندسازی؛ مهارتی است که کارکنان با اعطای اختیارات لازم در فرآیندهای سازمان سهیم می‌شوند و در تعیین هدف‌ها، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری امکان مشارکت کافی خواهند داشت. یکی از الزام‌های اساسی این فرآیند، آموزش کارکنان و ارائه دانش، مهارت و توانایی‌های ویژه‌ای است که به آنها قابلیت لازم برای ایفای این نقش‌ها را می‌دهد. توانمندسازی گامی بلند و فراتر از تفویض اختیار و مسؤلیت است.

۲- شهود، الهام و تجربه: مهارتی است که رهبران سازمان بر پایه تجربه و شناخت درست از محیط و عامل‌های گوناگون آن کسب می‌کنند. الهام و تجربه در شناخت موقعیت، پیش‌بینی تغییرهای محیطی، پذیرش مخاطره و ایجاد اطمینان و اعتماد در دیگران و به شخصیت رهبر ارتباط پیدا می‌کند.

۳- ادراک و شناخت شخصی: مهارتی است که رهبر سازمان را در شناخت نقطه‌های قوی و ضعیف خود، پذیرش انتقاد و کسب بازخورد از دیگران و آمادگی اقدام لازم در مورد بهبود ظرفیت‌ها و توانایی‌های خود یاری می‌دهد.

۴- دیدگاه: تقویت دید باعث می‌شود که رهبر، توانایی شناخت و تجسم محیطی بهتر برای آینده و چگونگی دستیابی به آن را دارا شود. توجه به کل و نه جزءنگری، برپایی ارتباط میان آرمان‌ها و ارزش‌ها؛ هدف‌گذاری و پیروی از راه‌های خلاق و نوآور، نمونه‌ای از ویژگی‌های رهبر است.

۵- همسازی ارزش‌ها: این مهارت مربوط به آگاهی و شناخت ارزش‌ها و باورهای سازمانی و افراد است. برپایی همسازی و هم‌سوایی میان این ارزش‌ها (فرد و سازمان) و نیز کاهش و حذف تضادهای ارزشی میان سازمان و جامعه (محیط)، از برجسته‌ترین نمادهای این مهارت رهبری است.

## وظایف مدیر

پنج وظیفه یا کارکرد اساسی مدیر عبارت‌اند از:

۱- برنامه‌ریزی: عبارت است از انتخاب از میان گزینه‌های مختلف روش کار برای کل سازمان و واحدهای تشکیل‌دهنده آن. در فرآیند برنامه‌ریزی، تعیین اهداف و نحوه نیل به اهداف انجام می‌شود. برنامه‌ریزی خوب، فعالیت‌های سازمان را در جهت اهداف تعریف‌شده هماهنگ می‌سازد. برنامه‌ها شامل اهداف، خط‌مشی‌ها، رویه‌ها، مقررات و بودجه می‌باشد.

۲- سازمان‌دهی: عبارت از گروه‌بندی فعالیت‌های لازم برای دستیابی به اهداف و هماهنگ ساختن روابط عمودی و افقی در ساختار سازمانی است. وظیفه سازمان‌دهی به معنی تعیین ساختار طراحی‌شده در روابط اختیار و مسؤولیت بین کارکنان و مدیر برای دستیابی به اهداف سازمان است. قبل از عمل سازمان‌دهی، باید وظایف اصلی سازمان مشخص باشند. در مقابل ساختار رسمی سازمان، یک سازمان غیررسمی نیز وجود دارد که انعطاف‌پذیر و خودجوش است و روابط غیررسمی میان افراد در سازمان برای مدیریت اهمیت دارند.



۳- تأمین نیروی انسانی یا کارگزینی: این وظیفه به امور جذب، انتخاب، ارزیابی، تأمین مالی، کارآموزی و پرورش افرادی که مسئول تحقق اهداف هستند می‌پردازد. تأمین نیروی انسانی، تضمین می‌کند که پست‌های موجود در سازمان توسط اشخاصی احراز می‌شود که هم علاقه‌مند هستند و هم توانایی تصدی آنها را دارند. این وظیفه مبتنی بر تجزیه و تحلیل شغل و تخصصی کردن مشاغل است.

۴- هدایت: این وظیفه مستلزم راهنمایی و سرپرستی زبردستان است. برای هدایت کردن افراد، مدیر باید انگیزه ایجاد کند، ارتباط برقرار نماید و رهبری کند. طبق این وظیفه؛ مدیر باید از طریق کوشش و تلاش افراد، به نتایج مورد نظر نائل گردد و در عین حال، خود مدیر نیز یکی از این افراد باشد و در نقش رهبر اعمال نقش نماید. برای اینکه مدیر بتواند هدایت کند باید انگیزه ایجاد کند، ارتباط برقرار نماید و رهبری کند. ایجاد انگیزه مستلزم شناخت و آگاهی از عوامل مؤثری است که نگرش‌ها، روابط و بهره‌وری افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهند. ارتباطات خوب، فعالیت‌های سازمان را یگانه و هماهنگ می‌سازد. رهبری، آن ویژگی خاصی است که مدیر را از زبردستانش متمایز می‌نماید و او را قادر می‌سازد تا کارها را از طریق افراد دیگر انجام دهد.

۵- کنترل: عبارت است از سنجش و مقایسه دستاوردها با برنامه‌ها و اصلاح عملکرد زبردستان، به طوری که اهداف تحقق پیدا کنند. کنترل، تضمین می‌کند که آنچه انجام داده می‌شود طبق هدف است. کنترل، کامل‌کننده فرآیند مدیریت است. کنترل مستلزم سنجش و مقایسه کارهای انجام شده با برنامه‌ها و اقدام و اصلاح موارد انحراف از آنها است. روش‌ها و ابزار کنترل عبارت‌اند از بودجه، آمار، گزارش‌های عادی و خاص، سیستم‌های رایانه‌ای، بانک داده‌ها، پردازنده‌های دیجیتال، مشاهدات و بررسی‌های شخصی مدیر یا معتمدین او.

اصولاً وظایف مدیر با برنامه‌ریزی آغاز می‌شود. برنامه‌ریزی در حقیقت مجموعه

تدابیر در تعیین اهداف آتی سازمان و انتخاب مطلوب‌ترین شیوه‌ها و راه‌ها و با بهره‌گیری بهینه از کلیه امکانات برای رسیدن به اهداف مورد نظر در مدت زمان مشخص است. برنامه‌ریزی فرآیندی است که با شناخت گذشته و تجزیه و تحلیل حال، طرح مطلوب و مورد نظر در آینده را ترسیم می‌نماید و در روند آن از کلیه امکانات موجود برای تحقق طرح مطلوب و هدف مورد نظر استفاده می‌گردد. برنامه‌ریزی دارای وجوه اشتراک و خصوصیات مشابهی به شرح زیر هستند:

- ۱- کلیه برنامه‌ریزی‌ها به عنوان برنامه کار و ترتیب اقدام‌های مربوط به حرکت (یک سازمان یا جامعه) به سوی آینده تلقی می‌گردند.
- ۲- کلیه برنامه‌ریزی‌ها دارای هدف یا اهداف مشخصی هستند.
- ۳- خصوصیت مشترک کلیه برنامه‌ریزی‌ها، بهره‌گیری از کلیه امکانات موجود (مادی، فیزیکی و نیروی انسانی) برای رسیدن به هدف است.
- ۴- اصل هماهنگی بین اهداف و وسایل نیل به آن اهداف، از ضروریات برنامه‌ریزی می‌باشد.

۵- بهینه‌سازی از مهم‌ترین اصول هر برنامه‌ریزی است که در آن، تلفیق متناسب عوامل مختلف و بهره‌گیری مطلوب از آنها برای تحقق اهداف مورد نظر، امری اساسی است.

در کنار برنامه‌ریزی، کنترل یا نظارت انجام می‌شود. آن فرآیندی است که از طریق آن می‌توان درصد صحت و تطبیق فعالیت‌های انجام شده و یا جاری با هدف‌های پیش‌بینی شده را شناخت. مدیریت از طریق کنترل و نظارت نسبت به نحوه انجام فعالیت‌ها و وضعیت آنها در جهت تحقق اهداف مورد نظر آگاه می‌گردد و می‌تواند با مکانیسم کنترل در جهت اصلاح احتمالی عملیات اقدام نماید. کنترل فرآیندی است که عملیات انجام شده با عملیات پیش‌بینی شده (اهداف عملیاتی) در سازمان مقایسه شده و اختلاف‌ها و انحراف‌ها ارزیابی می‌شوند و در نهایت اقدام‌های

اصلاحی لازم از طریق اعمال بهترین و مناسب‌ترین روش صورت می‌پذیرد. از نقش اصلی مدیریت؛ سازمان‌دهی افراد و منابع به‌منظور دستیابی به اهداف برنامه است. مدیریت یعنی کار کردن با افراد و به‌وسیله افراد و گروه‌ها برای تحقق هدف‌های سازمانی. رهبری ماهیتاً مفهومی وسیع‌تر از مدیریت دارد. مدیریت نوع خاصی از رهبری است که در آن حصول و تحقق هدف‌های سازمانی اهمیت دارد. برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، انگیزش و کنترل کارکردهای اصلی مدیریت هستند. برنامه‌ریزی یعنی تعیین هدف‌ها و مقاصد سازمان و تهیه نقشه و برنامه کاربری نیل به این هدف‌ها. برنامه نشان می‌دهد که هدف‌ها چگونه باید تحقق یابند. پس از تهیه برنامه، سازمان‌دهی اهمیت پیدا می‌کند. سازمان‌دهی مستلزم آن است که منابع (افراد، سرمایه و تجهیزات) به مؤثرترین شیوه، برای حصول هدف‌ها فراهم شود. سازمان‌دهی شامل ترکیب و یکپارچه نمودن منابع است. در کنار برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، ایجاد انگیزش در تعیین سطح عملکرد کارکنان نقش مهمی بر عهده دارد. عملکرد آنان، به‌نوبه خود تعیین می‌کند که حصول هدف‌های سازمانی تا چه اندازه مؤثر و اثربخش صورت خواهد گرفت. کارکرد دیگر مدیریت، اعمال کنترل است. کنترل عبارت است از توجه به نتایج کار (بازخورد) و پیگیری برای مقایسه فعالیت‌های انجام شده با برنامه‌ها و اعمال اصلاحات مقتضی در مواردی که از انتظارات انحرافی صورت گرفته است.

## تعمایز رهبری و مدیریت

رهبری و مدیریت دو مقوله درهم‌تنیده‌اند. برای درک مفهوم رهبری و رابطه آن با مدیریت چند تعریف جامع از رهبری را بررسی می‌کنیم:

۱- رهبری عبارت است از توانایی اعمال نفوذ یا اثر گذاشتن بر یک گروه در جهت تأمین اهداف. امکان دارد این اثرگذاری یک منبع و منشأ رسمی و سازمانی داشته باشد یا از جایی خارج از سازمان به وجود آمده باشد.

۲- رهبری عبارت است از هنر یا فرآیند نفوذ و تأثیرگذاری بر مردم به‌نحوی که با میل و اشتیاق و حداکثر توان خود، برای دستیابی به اهداف گروهی کوشش کنند.

۳- رهبری یک فرآیند تأثیرگذاری است. به بیان دیگر، رهبر کسی است که هوشیارانه سعی دارد دیگران را وادار کند تا کارهای مورد نظرش را انجام دهند. بنابراین وجه تمایز رهبری با مدیریت به یک ویژگی مهم بازمی‌گردد که عبارت از "اثرگذاری و نفوذ" بر دیگران است. رهبران معمولاً به قدرت شخصی (مقبولیت، مرجعیت، محبوبیت، پایگاه مردمی) متکی هستند. آینده‌نگر و آرمان‌گرا و تحول‌آفرین‌اند و تحت تأثیر همین منابع قدرت است که بر دیگران نفوذ و اثرگذاری دارند. رهبری با قدرت آمیخته است و رهبران بیش از آنکه به قدرت مقام خود متکی باشند، به قدرت شخصی و ویژگی‌های کارزماتیک خود اتکا دارند. خصوصیات مشترک رهبران عبارت است از:

- ✓ شجاعت دارند.
- ✓ دارای اعتمادبه‌نفس هستند.
- ✓ سابقه قضاوت صحیح در شرایط دشوار دارند.
- ✓ ترکیبی از ایمان و توانایی دارند که به آن‌ها جرأت می‌دهد تا الهام‌بخش باشند.
- ✓ همه رهبران بزرگ را رؤیاهایی به‌پیش می‌برد و آنان هم پیروان خود را با

همین رؤیایها به پیش می‌برند.

از آنجایی که مدیر موفق باید رهبر هم باشد و بخشی از سبک و روش مدیریتی خود را به رهبری کردن اختصاص دهد، لذا موفقیت مدیر در احراز مهارت‌های رهبری می‌باشد. منظور از رهبری در تعاریفی که در سازمان‌های مختلف از آن دارند، رفتارها، ویژگی‌های و مهارت‌هایی است که مهم‌ترین آنها عبارت‌اند از:

- ✓ توانایی الهام‌بخشیدن به دیگران
- ✓ خطرپذیری استراتژیک
- ✓ اعتمادآفرینی
- ✓ آینده‌نگری و آرمان‌گرایی / پیش‌بینی و دوراندیشی
- ✓ توانایی اتخاذ تصمیم‌های دشوار اما صحیح در بحران و ابهام
- ✓ ثابت‌قدمی در اصول
- ✓ صداقت، شفافیت و یکپارچگی
- ✓ الگو بودن در رعایت ارزش‌ها و اخلاقیات
- ✓ فرصت‌سازی برای توسعه قابلیت‌های دیگران
- ✓ تصویرسازی چشم‌اندازی مطلوب از آینده
- ✓ جلب و حفظ وفاداری کارکنان نسبت به سازمان و اهداف آن
- ✓ ایفای نقش "قهرمان تحول"
- ✓ جانشین‌پروری
- ✓ تیم‌سازی و مدیریت مؤثر تعارض‌ها
- ✓ داشتن شور و اشتیاق برای موفقیت و کسب نتیجه
- ✓ پذیرش مسئولیت پیروزی‌ها و شکست‌ها
- ✓ شجاعت
- ✓ استقامت، پایداری و پی‌گیری



مدیر در علم مدیریت، افرادی هستند که مطمئن می‌شوند که اعضای تیم به ابزار لازم برای کسب موفقیت دسترسی کافی دارند، اما رهبران کسانی هستند که با هدایت استعدادهای خاص خودشان و دیگران و به کمک تفکر انتقادی و خلاقانه، خارج از چهارچوب فکر می‌کنند و حرکت تیم به سمت دستیابی به اهداف تعیین‌شده را آسان‌تر می‌کنند. بهترین مدیرها کسانی هستند که اجازه می‌دهند یک یا چند رهبر در تیم شکل بگیرد، تربیت شود و پروبال بگیرد. در یک تعریف کلی می‌توان گفت؛ رهبر از منابع در دسترس، اعم از انسانی و غیرانسانی و ابزارهای ارتباطی به شیوه‌های مختلف استفاده می‌کند که در نهایت دسترسی به اهداف کلی جمع سریع‌تر، کم‌هزینه‌تر و موفقیت‌آمیزتر صورت گیرد. در هر نوع فعالیت جمعی یا کار گروهی، نقش‌های مختلفی برای پیشبرد و تسهیل مشارکت‌ها وجود دارند: اعم از نقش‌های رهبری، مدیریتی، مشاوره‌ای، مربیگری و تسهیل‌گری. بعضی از صاحب‌نظران مدیریت، رمز موفقیت مدیر را در توان هدایت نیروی انسانی تحت سرپرستی وی می‌دانند و از این‌رو مدیریت را کار با دیگران و از طریق آنان در جهت

کسب اهداف سازمان دانسته‌اند. گروهی رهبری را بخشی از وظایف مدیریت می‌دانند و گروهی دیگر برای رهبری مفهوم وسیع‌تری نسبت به مدیریت قائل‌اند و آن را توانایی ترغیب دیگران به کوشش مشتاقانه جهت هدف‌های معین می‌دانند. نتیجه این‌که اگر رهبری نفوذ در دیگران جهت کسب هدف خود باشد، مدیریت، نفوذ در دیگران جهت کسب اهداف سازمانی است.

به‌طور کلی رهبری و مدیریت دارای خصوصیت‌های متفاوتی هستند. یک مدیر عالی بودن الزاماً به معنای رهبر قوی بودن نیست؛ اما اکثر ما این دو عنوان را به‌جای یکدیگر به کار می‌بریم و تمایز شفافی بین آن‌ها قائل نیستیم که همین مسئله ما را به‌اشتباه می‌اندازد. ممکن است فردی بتواند یک مدیر دقیق باشد که هر سازمانی با اعتماد کامل کنترل روند رسیدن به اهدافش را به او می‌سپارد و یا یک رهبر که می‌تواند الهام‌بخش و متحدکننده گروهی از افراد برای حرکت در مسیرهای ناشناخته و رسیدن به دستاوردهای بزرگ باشد. گاهی هم نیاز به ترکیب ماهرانه این دو مهارت است. به‌طور کلی رهبری و مدیریت، در یک سری ویژگی‌های شخصیتی مشترک و در بعضی ویژگی‌ها متفاوت‌اند. رهبری و مدیریت دارای خصوصیت‌های متفاوت و تمرکز متفاوتی هستند که زیر به ۹ مورد اشاره می‌شود:

### ۱- تمرکز بر اهداف و چشم‌انداز در مقابل تمرکز بر وظایف

رهبران در راستای چشم‌انداز و اهداف شرکت خود جهت‌گیری می‌کنند. آن‌ها تصویر کلان را در نظر داشته و ایده‌های جدیدی را جهت تحقق چشم‌اندازهای سازمان ایجاد می‌کنند. رهبران ممکن است در این مسیر گاهی قانون‌شکنی کنند. مدیران استاد وظایف هستند. در حالی که چشم‌انداز سازمان برای آن‌ها اهمیت دارد، آنان کاملاً طبق سیاست‌ها عمل می‌کنند. مدیران ایده‌های بزرگ را برای رهبران سازمان خود اجرایی می‌کنند.

## ۲- خلق ایده در مقابل اجرای آن

از آنجا که رهبران همیشه در نوک پیکان نوآوری قرار دارند، باید سایر افراد را متقاعد کنند که ایده‌های آن‌ها ارزشمند هستند. رهبران قدرت خود را از طریق تشویق سایرین، در جهت حمایت از خط فکری‌شان به دست می‌آورند. از سوی دیگر، مدیران نباید ایده‌ای تولید کنند؛ زیرا نقش آن‌ها اجراکننده ایده‌هاست. اگر فردی از مسیر رسیدن به اهداف منحرف شود، او را به مسیر بازمی‌گردانند. کارکنان آنچه را انجام می‌دهند که مدیران برای آن‌ها تعیین کرده‌اند.

## ۳- خطرپذیری در مقابل به حداقل رساندن خطرها

یکی دیگر از تفاوت‌های مدیریت و رهبری، شیوه نگرش آن‌ها به تغییرات و راهکارهای جدید است. رهبران تسلط نسبتاً بالایی به مهارت‌های مدیریت تغییر دارند. آن‌ها معمولاً از راه‌های جدید و ساختارهای تازه و ایده‌های نو استقبال می‌کنند، حتی اگر به دستاورد منجر نشود. ریسک‌پذیری یکی از ویژگی‌های شاخص رهبران است. در مقابل، مدیران سعی دارند کنترل اوضاع و خطرات را زیر سلطه خود بگیرند و ریسک فرآیندها را به حداقل برسانند که این تفاوت رهبری و مدیریت، بسیار حائز اهمیت است. آن‌ها از این امر اطمینان حاصل می‌کنند که کارکنان وظایف خود را به‌نحوی که از آن‌ها انتظار می‌رود، انجام می‌دهند. با بروز مشکلات، مدیران به‌منظور اصلاح سیاست‌ها، مشکلات را با رهبران در جریان می‌گذارند.

## ۴- تشویق کردن در مقابل دستور دادن

رهبران، کارکنان را تشویق به تفکر خلاقانه و دیدن تصویر کلان می‌کنند. آن‌ها قادرند انگیزه‌های پنهان شده در پستوهای تاریک و دورافتاده ذهن افراد را بیدار کنند و آن‌ها را با خودشان همراه و هم‌هدف کنند. مدیران، معمولاً اصولی

شفاف در مورد جنبه‌های متفاوت محل کار خود دارند. آن‌ها خروجی کارها را طبق مدل‌های ارزیابی عملکرد بررسی می‌کنند و بر اساس آن افراد را تشویق می‌کنند، ولی وظیفه اصلی آن‌ها بیان نحوه مطلوب انجام کارها توسط آن‌هاست. مدیران افرادی هستند که برای یافتن بهترین راه انجام کار، به آن‌ها مراجعه می‌شود.

### ۵- حرکت برخلاف جریان در مقابل حرکت در جهت جریان

رهبران نیازمند به چالش کشیدن وضعیت کنونی هستند، در غیر این صورت سازمان آن‌ها با خطر رکود روبه‌رو می‌شود. آن‌ها موارد جدید را جهت بررسی مؤثر یا غیرمؤثر بودن امتحان می‌کنند. رهبران به منظور هم‌تراز کردن سیاست‌های شرکت، با چشم‌اندازها فعالیت می‌کنند. اگر رهبران محافظه‌کارانه عمل کنند، احتمال درجا زدن کل تیم افزایش می‌یابد که در بررسی تفاوت رهبری و مدیریت، این مورد نیز از نکات مؤثر در پیشرفت سازمان است. از سوی دیگر، مدیران وضعیت کنونی را حفظ می‌کنند. آن‌ها در اجرای اصول تعیین‌شده توسط رهبران به بهترین شکل ممکن وظیفه خود را انجام می‌دهند؛ اما مدیران نیز گاهی باید کارها را از روش‌های متفاوتی انجام دهند تا بتوانند استعدادها و انگیزه‌های کارمندان را کشف کنند و فرآیندها را بهینه‌سازی کنند؛ اما باید این قانون‌شکنی‌ها را به شیوه‌ای متفاوت از رهبران انجام دهند.

### ۶- انگیزه دادن در مقابل تأیید کردن

مسیر رهبری کردن افراد، معمولاً مسیری پرچالش و ناهموار است که رهبران با توانایی چشمگیر خود در حفظ انگیزه افراد، به این موانع غلبه می‌کنند. به دلیل همین تفاوت‌ها در مسیر مدیریت و رهبری، انگیزه بخشیدن از جانب رهبر با یک مدیر کاملاً متفاوت است. ممکن است یک رهبر تمرکز بیشتری بر فرآیند پیشرفت تیم در مسیر رسیدن به چشم‌اندازها داشته باشد تا رسیدن به نتایج.

در صورتی که یک شرکت از چشم‌اندازی شفاف برخوردار باشد، رهبر می‌تواند از آن به عنوان یک نقطه مشترک برای الهام‌بخشیدن به کارکنان استفاده کند؛ اما همه‌چیز در جایگاه یک مدیر متفاوت است. وظیفه او حفظ انگیزه‌های لازم برای کارکنان تا رسیدن به هدف و نتیجه مطلوب است؛ بنابراین باید بتواند انگیزه فردی کارکنان را از انگیزه‌های سازمان برای رسیدن به اهداف تفکیک کند. یکی از چالش‌های جدی مدیران، بی‌انگیزگی و بی‌تفاوتی کارمندان مشتاق پس از گذشت مدتی از اشتغال به کار آن‌هاست.

#### ۷- قانون شکنی در مقابل تبعیت از قانون

رهبران باید جهت پیشرفت، در مورد قوانین سهل‌انگار باشند. قوانین اغلب برای ایجاد نوآوری، عاملی محدودکننده محسوب می‌شوند. این موضوع به این معناست که رهبران مکرراً قوانین را می‌شکنند. زمانی که شرکت یا سازمانی در وضعیت بسیار بدی قرار داشته باشد، رهبران کاملاً قوانین را نادیده می‌گیرند. پیشرفت نهایی برای رهبران اهمیت دارد. اینکه کارمند با چه روشی آن را انجام می‌دهد، اختیاری است که یک رهبر به اعضای تیم می‌دهد. اگر مدیری قصد حفظ شغل خود را داشته باشد، از استراتژی‌های تعیین‌شده توسط افراد مافوق خود تبعیت می‌کند. سرپیچی و شکستن قوانین موقعیت، آن‌ها را تضعیف می‌کند و موجب از دست رفتن کنترل اوضاع می‌شود که این امر منجر به تضعیف کل سازمان می‌شود.

#### ۸- القای اعتماد در مقابل کنترل داشتن

زمانی که کسی شما را در قلمرویی ناشناس هدایت می‌کند، باید به میزان مشخصی به او اعتماد داشته باشید. یک رهبر قوی از درجه بالای توانایی در القای اعتماد جهت بردن افراد به مکان‌های کاملاً ناشناس برخوردار است. قدرت مدیران در توانایی‌شان در برخورداری از کنترل کامل نهفته است. نیازی

نیست برای انجام کارهایی که به شما محول شده است از مدیر خود خوشتان بیاید یا به او اعتماد داشته باشید. مدیران برای انجام وظیفه خود به نحو احسن نیازمند کنترل بوده و انتظار آن را دارند.

## ۹- پرورش نوآوری در مقابل محول کردن وظایف

رهبران، ایده‌های جدید و تفکر آزاد را پرورش می‌دهند، زیرا این موارد از اهداف آن‌ها حمایت می‌کند. رهبران می‌دانند اگر بتوانند افراد را تشویق به خلاقیت کنند، قدرت ذهنی جمعی گروه می‌تواند نوآوری بیشتری را تولید کند. در چنین گروه‌هایی قدرت ذهنی تیم به مراتب افزایش پیدا می‌کند و نوآوری و ایده‌پردازی‌های جدیدی رخ می‌دهد. این ویژگی رهبران، نشان می‌دهد که چطور یک رهبر باعث می‌شود دیگران بیشتر آرزو کنند، بیشتر به دنبال یادگیری باشند و به دستاوردهای بیشتری برسند. مدیران تفکر آزاد را اگر مستقیماً در راستای اهداف نباشد، تشویق نمی‌کنند؛ زیرا در این صورت آن‌ها قادر به برآورده کردن انتظارات شرکت نخواهند بود؛ اما این به معنی غیرقابل تغییر بودن روش انجام کارهای تحت نظارت یک مدیر نیست. مدیران می‌توانند با به کار گرفتن راهکارهایی، خلاقیت کارمندان را تقویت کنند و ایده‌های بزرگی از دل این فرآیند بیرون بکشند.

یک مدیر همیشه به دنبال این است که برای رسیدن به هدفی مشخص، چه کاری را با چه منابعی در چه زمانی انجام دهد تا بهترین نتیجه رقم بخورد؛ اما یک رهبر، افراد تیم را هدایت می‌کند، چشم‌انداز تعریف کرده (که ممکن است کاملاً شفاف نباشد) و الهام‌بخش و انگیزه دهنده حرکت تیم است.

## رهبری چیست؟

همان‌گونه که اشاره شد قدرت یک رهبر از توانایی او در کسب حمایت سایرین نشأت می‌گیرد. او از تأثیرگذاری خود جهت به چالش کشیدن قواعد جافتاده و تشویق به نوآوری استفاده می‌کند. گاهی جهت تحریک تغییرات، قوانین را تغییر می‌دهند. رهبر فردی است که دارای پیرو است. کسب پیروان نیازمند تأثیرگذاری است، اما برای دستیابی به پیروان نباید صداقت خود را زیر پا گذاشت. البته رهبرانی نیز بودند که اصل صداقت را رعایت نکردند و ارزش‌هایی را در جامعه نهادینه کردند، اما این ارزش‌ها ماندگار نبودند.

## مدیریت چیست؟

مدیران اطمینان حاصل می‌کنند که کارکنان مطابق استانداردها عمل کرده و قوانین را رعایت می‌کنند. آن‌ها از برآورده شدن اهداف رهبران خود اطمینان حاصل می‌کنند. همچنین افرادی توانا و مسئولیت‌پذیر هستند، اما نقش آن‌ها در سازمان‌ها کاملاً تابع قوانین است. مدیر فردی است که یک وظیفه مدیریتی را به دوش می‌کشد. به‌طور کلی، مدیران موظف‌اند از طریق برنامه‌ریزی و تعیین بودجه، سازمان‌دهی و استخدام کارکنان و همچنین حل و کنترل مسائل و مشکلات پیش‌آمده؛ اطمینان حاصل کنند که سازمان به اهداف مطلوب دست می‌یابد.

## رهبری یا مدیریت؟

گرچه تفاوت‌های آشکاری میان رهبران و مدیران وجود دارد، ولی رهبری و مدیریت مکمل یکدیگر هستند. رهبران ریسک‌پذیر، نوآور و تغییردهنده

شرایط هستند. مدیران حافظین قانون‌مند وضعیت کنونی هستند. این به آن معنا نیست که یکی از این دو به دیگری برتری دارد. شرکت‌ها برای عملکرد درست و روبه‌جلو به مدیران و رهبران نیاز دارند. فقدان مدیریت، سازمان‌ها را با خطر عدم تطابق و برآورده نشدن اهداف مواجه می‌کند. فقدان رهبری می‌تواند منجر به رکود و نیروی کار ناامید شود. قدرت رهبران و مدیران ممکن است در دو سوی متضاد یک طیف قرار گیرند، ولی هر دو عضو یک تیم هستند. یک رهبر می‌تواند چشم‌اندازی بزرگ داشته باشد، ولی بدون مدیرانی که راه رسیدن به این چشم‌اندازها را ترسیم کنند، هیچ هدفی محقق نخواهد شد. یک رهبر واقعی می‌تواند خود و افراد سازمان را به سوی دستیابی به سرفرازی و برتری هرچه بیشتر هدایت کند.

خلاصه آنکه بهترین مدیران، مدیرانی هستند که بتوانند افراد را رهبری کنند. نقش رهبر و مدیر در سازمان معمولاً نقش جدایی‌ناپذیر نیست. در واقع با وجود اینکه باهم تفاوت دارند، اما مکمل هم هستند. در سازمان‌های بزرگ، مدیران ارشد معمولاً دارای مهارت‌های رهبری هستند و وظایف خاص مدیریتی بر دوش مدیران میانی است. رهبری یکی از وظایف مدیریت است. یک مدیر اگر بخواهد نتیجه خوبی بگیرد، بایستی مدیریت رهبرگونه داشته باشد و با استفاده از رهبری، مهارت تأثیرگذاری بر کارمندان و ایجاد محبوبیت را داشته باشد تا کارمندان را برای انجام وظایفشان به‌خوبی هدایت کند.

برخی انواع مدیریت و رهبری در چهار دسته اصلی قرار می‌گیرند که مدیر در نهایت می‌تواند سبک مدیریت خود را متناسب با شخصیت و نوع سازمان و کسب و کارتان پیش بگیرد. این چهار دسته عبارت است از:

## معرفی انواع سبک های رهبری



### ۱- سلطه‌گرا

روابط کاری در این مدل سبک مدیریت معمولاً ضعیف است و کنترل و نظارت شدیدی روی کارکنان وجود دارد. اعضای تیم در این نوع سبک باید از دستورات پیروی کنند و مدیر تنها با دادن پاداش کار تیم را تأیید می‌کند.

### ۲- متقاعدکننده

سبک‌هایی که از مدیریت و رهبری متقاعدکننده استفاده می‌کنند، علاوه بر اینکه ویژگی سلطه‌گر را دارند، به‌جای اجبار کارکنان، برای انجام کاری، از سؤال پرسیدن استفاده می‌کنند. مثلاً اگر بنا باشد در مورد تغییر روند کاری فردی تصمیم‌گیری شود، مدیر متقاعدکننده، ابتدا با اعضای تیم در این مورد صحبت کرده و کارمندان می‌توانند با روش‌های متقاعدسازی، به مسئولیتشان پایبند باشند.

### ۳- مشاوره‌ای

در سبک مدیریت و رهبری به این شیوه، با وجودی که تصمیم‌گیری اصلی بر عهده مدیر است، اما ارتباطی دوطرفه بین مدیر و اعضای تیم وجود دارد. معمولاً با جلسه گذاشتن و پرسیدن نظرات کارمندان قبل از تصمیم‌گیری‌ها، اعضای تیم را نیز در فعالیت‌های بزرگ شرکت می‌دهند.

### ۴- مشارکتی

در سبک مدیریت و رهبری به شیوه مشارکتی، مدیر، قدرت و اختیار را میان اعضای تیم برقرار کرده و مسائل را با کارمندان بررسی کرده و همراه با آن‌ها به یک تصمیم می‌رسد.

به‌طور کلی تفاوت بین مدیریت و رهبری ساده است. مدیریت یک حرفه است. رهبری یک نوع هنر است. یک رهبر فردی است که پیروان و افراد به دلیل انتخاب خود از او به‌طور طبیعی پیروی می‌کنند، درحالی‌که یک مدیر بایستی مورد اطاعت و فرمان‌برداری واقع شود (افراد باید از او اطاعت کنند). یک مدیر ممکن است تنها موقعیت و قدرت خود را با گذشت زمان و وفاداری به شرکت به دست آورده باشد نه به دلیل مهارت‌های رهبری خود. یک رهبر ممکن است هیچ‌گونه مهارت سازمانی نداشته باشد ولی دیدگاه او، افراد را پشت سر او متحد می‌کند.

## سبک‌ها و شیوه‌های رهبری

مدیران و رهبران به عنوان نماینده رسمی سازمان برای ایجاد هماهنگی و افزایش بهره‌وری در رأس سازمان قرار دارد. موفقیت سازمان در بهبود بهره‌وری و تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های مؤثر رهبری مدیر است. مدیران با استفاده از سبک صحیح رهبری می‌توانند رضایت شغلی کارکنان و بهره‌وری سازمان خود را افزایش دهند.

طریقی که رهبر از نفوذش برای کسب اهداف استفاده می‌کند، سبک رهبری نامیده می‌شود. در یک نگاه کلی، سبک‌های عمومی رهبری تیم عبارت‌اند از سبک‌های آمرانه یا فرماندهی که رهبر یا مدیر به‌تنهایی تصمیم‌نهایی را گرفته، به تیم اعلام می‌کند و سبک‌های اقناعی و مشورتی که در آن نظر مشورتی اعضا دریافت می‌شود ولی تصمیم‌نهایی با مدیر و رهبر تیم است. در سبک مشارکتی، تصمیم‌گیری با اجماع و یا با رأی اکثر اعضا صورت می‌گیرد و در نهایت واگذاری امور که در آن رهبر اختیارات و مسئولیت‌های بیشتری را به کارکنان واگذار کرده، در واقع تفویض اختیار می‌کند. معمولاً در شرایط ایده‌آل می‌گوییم انتخاب این سبک‌ها به اقتضای شرایط متفاوت است ولی در عمل، افراد شیوه ترجیحی مدیریت دارند و در اکثر مواقع از شیوه ترجیحی خود استفاده می‌کنند. استفاده از هر سبک، مبتنی بر مفروضات رهبر درباره منشأ قدرت خود و طبیعت انسان است. رهبری که قدرتش را ناشی از مقام خود می‌داند و انسان را ذاتاً تنبل و غیرقابل اعتماد می‌شناسد، رفتاری آمرانه خواهد داشت و در صورتی که قدرت خود را ناشی از پیروانش بداند و معتقد باشد که انسان موجودی خودجوش و مسئولیت‌پذیر است که می‌تواند به طرز شایسته‌ای انگیزش پیدا کند، سبک دموکراتیک را پیش خواهد گرفت؛ البته سبک‌های رهبری دیگری نیز میان این دو حالت وجود دارد.

به بیان دیگر اکثر رهبران بر اساس دو دیدگاه کلی، یکی از دو شیوه دستوری یا حمایتی را مورد استفاده قرار می‌دهند. رهبر دستوری اجازه می‌دهد تا کارکنان از انتظارات او از ایشان آگاه شوند، برنامه‌ی کاری آن‌ها را تهیه می‌کند و برای اجرای وظایف مربوطه دستورالعمل و راهنمایی مشخصی به آن‌ها می‌دهد. رهبر حمایت‌کننده برعکس دارای رفتاری دوستانه است و به نیازهای کارمندان خود توجه و علاقه نشان می‌دهد. کارایی بهینه هر یک از این دو شیوه، در زمان‌ها و شرایط مختلف به خصوصیات کارمند (نظیر تجربه و توانایی‌های او) و عوامل موقعیتی محیط کار (نظیر ساختار مشاغل و میزان حمایت گروه کاری) بستگی دارد. در شرایطی که وظایف کاری مبهم و نامشخص است، کارکنان خواهان مدیری با شیوه‌های دستوری هستند. ولی در شرایطی که وظایف کارکنان دارای ساختاری مشخص و تعریف‌شده است شیوه‌ی حمایتی دارای بیشترین بازده می‌باشد. برخی صاحب‌نظران سبک‌های رهبری را در چهار دسته طبقه‌بندی می‌کنند:

۱- سیستم آمرانه و سازمان‌یافته: مدیریت، اعتماد و اطمینان به زیردستان ندارد. بیشتر تصمیم‌ها و تعیین اهداف، در رده‌های بالای سازمان اتخاذ می‌شود.

۲- سیستم دلسوزانه: مدیریت اعتماد و اطمینان زیادی به زیردستان دارد. ارتباط میان مافوق و مادون، همراه با ترحم و دلسوزی و از جانب مادون، همراه با ترس و احتیاط است.

۳- سیستم بر مبنای مشاوره: در این سیستم مدیریت نه به‌طور کامل، ولی اعتماد و اطمینان قابل‌ملاحظه‌ای به زیردستان دارد، تعیین خط‌مشی و تصمیم‌گیری‌های عمومی، در سطح بالا انجام می‌گیرد، ولی ارتباط زیردستان در سلسله مراتب دوطرفه است.

۴- سیستم روابط انسانی: در این سیستم مدیریت اعتماد و اطمینان کامل نسبت به زیردستان دارد. تصمیم‌گیری به‌طور گسترده‌ای توسط اعضای سازمان اتخاذ می‌گردد.

### انواع سیستم‌های مدیریتی

۱- استشارگر - آمرانه: در این سیستم مدیران خودرأی و مستبد هستند. اعتماد اندکی به زیردستان دارند. آنان افراد را از طریق ترس و تنبیه و گاهی هم با پاداش به کاربر می‌انگیزانند. تصمیم‌ها را در بالا اتخاذ می‌کنند و ارتباط با کارکنان از بالا به پایین است.

۲- خیرخواه - آمرانه: مدیران نگرش مهرآمیزی نسبت به زیردستان نشان می‌دهند. انگیزه تا اندازه زیادی مبتنی بر پاداش‌هاست، ولی هنوز از ترس و تنبیه استفاده می‌شود. اختیار محدودی برای تصمیم‌گیری تفویض می‌کنند و ارتباط در جهت بالا تا اندازه‌ای مجاز است.

۳- مشورتی: در این سیستم مدیران اعتماد و اطمینانی درخور توجه و نه کامل به زیردستان دارند. برای انگیزش زیردستان عمدتاً به پاداش تکیه می‌کنند. خط‌مشی‌ها و تصمیم‌های عمده در سطوح بالای مدیریتی اتخاذ می‌شوند لیکن آزادی عمل قابل‌ملاحظه‌ای برای تصمیم‌گیری‌های عملیاتی به سطوح پایین تفویض می‌شود. ارتباطات در جهت بالا و پایین و افقی جایز شمرده می‌شود.

۴- مشارکتی - گروهی: در این سیستم، مدیران اعتماد کامل به زیردستان دارند. پاداش‌دهی بر مبنای مشارکت گروهی است و از مشارکت گروهی در امر هدف‌گذاری کلی و تصمیم‌گیری حمایت می‌شود و ارتباطات در جهت‌های بالا به پایین و بالعکس و میان همکاران تشویق می‌شود.

## خصوصیات رهبر

برای رهبران مشخصه‌های ویژه‌ای در نظر گرفته می‌شود که در پایین به مواردی از آن اشاره می‌شود:

۱- هوش: معمولاً رهبران باهوش‌تر از پیروان خود هستند، زیرا کار رهبری نیازمند تجربه و تحلیل مشکلات و مسائل پیچیده است.

۲- بیان رسا: علاوه بر هوش، رهبر برای نفوذ در پیروان و ترغیب آنان به متابعت از خود باید از بیان رسایی نیز برخوردار باشد.

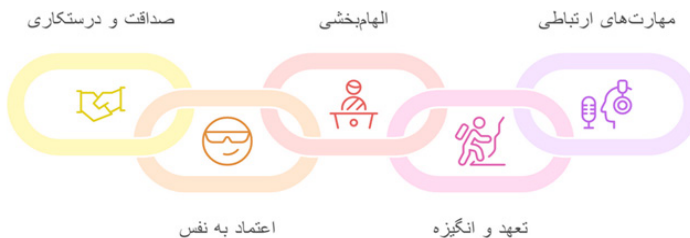
۳- رشد اجتماعی و وسعت نظر به ظرفیت فکری و نفسانی رهبر باید به‌گونه‌ای باشد که از لحاظ روحی، مغلوب ناکامی‌ها یا مغرور از موفقیت نگردد. از این رو باید در مقابل موانع و تلخی‌ها، قدرت عمل زیادی داشته باشد و دشمنی و عداوت با دیگران را در کار رهبری دخالت ندهد.

۴- انگیزش درونی: رهبران میل زیادی به موفقیت دارند. پس از دست یافتن به یک هدف، توقعات آنها زیاد شده و به کسب هدف‌های بالاتری می‌اندیشند. هر موقعیتی موجب موفقیت دیگری برای آنها می‌گردد. اگرچه تلاش‌های آنان، بیشتر متوجه برآوردن تمایلات و اهداف ایشان است. اغلب دوست دارند که به نحو منصفانه‌ای از پاداش‌های مالی نیز بهره‌مند گردند. رهبر، طرز تلقی و ارزش‌های درونی خویش را نمی‌تواند از کارکنانش پنهان بدارد، زیرا باید با اندیشه و عملش ایشان را تحت تأثیر قرار دهد؛ بنابراین رهبر باید ارزش‌هایی را به کارکنان ارائه دهد که ضمن حفظ احترام ایشان در آنان تأثیر بگذارد، چون اگر رهبری فقط به ارضای تمایلات خود بیندیشد و کارکنان خود را محکوم به انجام اوامر خود بداند، دچار مشکلات فراوانی خواهد شد.

نتیجه اینکه در علم مدیریت، مدیرها افرادی هستند که مطمئن می‌شوند اعضای تیم به ابزار لازم برای کسب موفقیت دسترسی کافی دارند، اما رهبرها

کسانی هستند که با هدایت استعدادهای خاص خودشان و دیگران و به کمک تفکر انتقادی و خلاقانه، خارج از چهارچوب فکر می‌کنند و حرکت تیم به سمت دستیابی به اهداف تعیین شده را آسان‌تر می‌کنند. می‌گویند بهترین مدیرها کسانی هستند که اجازه می‌دهند یک یا چند رهبر در تیم شکل بگیرد، تربیت شود و پر و بال بگیرد. در یک تعریف کلی می‌توان گفت رهبر از منابع در دسترس، اعم از انسانی و غیرانسانی، و ابزارهای ارتباطی به شیوه‌ای استفاده می‌کند که در نهایت دسترسی به اهداف کلی جمع سریع‌تر، کم هزینه‌تر و موفقیت آمیزتر صورت گیرد. در هر نوع فعالیت جمعی یا کار گروهی، نقش‌های مختلفی برای پیشبرد و تسهیل مشارکتها وجود دارند، اعم از نقش‌های رهبری، مدیریتی، مشاوره‌ای، مربیگری و تسهیل‌گری. پیچیدگی‌های محیطی و تکامل الگوهای سازماندهی در انواع کارهای گروهی/ تیمی و در انواع مشارکتهای اجتماعی، هر روز نقش‌های متنوع تری را از رهبران و مدیران طلب می‌کنند. آنچه اهمیت دارد این است که این نقش‌ها در پس زمینه فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی مورد نظر و با نگاه به تعادل بین مقتضیات برون و درون گروهی دیده شوند.

### کلیدهای رهبری مؤثر



## فصل دوم: تعهدسازمانی و رضایت شغلی

### تعهدسازمانی و رضایت شغلی

تعهد و رضایت، نه تنها بهره‌ری سازمانی را افزایش می‌دهند، بلکه روح تازه‌ی به کالبد یک سازمان می‌دمد. در دنیای پر از رقابت امروز، سرمایه انسانی مهمترین دارایی هر سازمان است. اما این سرمایه تنها زمانی ارزشمند است که با دل و جان برای اهداف سازمان تلاش کند. اینجاست که تعهد معنا پیدا می‌کند؛ تعهدی که فراتر از یک وظیفه اداری است و به وابستگی عاطفی و احساس تعلق خاطر به سازمان تبدیل می‌شود. کارمندی که به سازمانش متعهد است؛ خود را جزئی از آن می‌داند و موفقیت سازمان را موفقیت خود می‌پندارد. اما تعهد بدون رضایت شغلی ماندگار نیست. رضایت شغلی، احساس مثبتی است که از ارزیابی شغل خود به دست می‌آید. این احساس تحت تأثیر عوامل مختلفی مانند حقوق و مزایا، روابط با همکاران و مدیران، فرصت‌های رشد و پیشرفت و حتی محیط فیزیکی کار قرار دارد. کارکنانی که از شغل خود راضی هستند، با انگیزه بیشتری کار می‌کنند، خلاق‌تر هستند و کمتر دچار فرسودگی شغلی می‌شوند. مدیران می‌توانند با درک اهمیت تعهد و رضایت، محیطی را فراهم آورند که کارکنان در آن احساس ارزشمندی نمایند. کارکنان نیز می‌توانند تا با شناخت عوامل رضایت‌بخش، در جهت بهبود شرایط کاری خود گام بردارند و از نقشی که در سازمان ایفا می‌کنند، لذت ببرند.

از جمله عواملی که در بقای سازمان‌ها بسیار مؤثر است و همواره مدنظر مدیران سازمان‌ها قرار دارد عامل نیروی انسانی است. درعین حال این نیروی انسانی، شغلی را انتخاب می‌کند که علاوه بر تأمین نیازهای مادی، نیازهای روانی

او را نیز تأمین کند. از سوی دیگر موفقیت هر سازمان تا حدود زیادی بستگی به تلاش و رضایت کارکنان آن سازمان دارد. رضایت شغلی باعث می‌شود تا بهره‌وری فرد افزایش یابد و فرد نسبت به سازمان متعهد گردد، سلامت فیزیکی و ذهنی فرد تضمین شده و روحیه فرد افزایش یابد. رضایت شغلی عبارت از نوع احساس‌ها و نگرش‌های مثبت افراد نسبت به شغل‌شان است. رضایت شغلی عبارت است از احساس‌های فرد که نسبت به شغل یا تجربه‌های شغلی‌اش در خصوص تجربه‌های قبلی، انتظارات کنونی یا فرصت‌های شغلی دیگر دارد. رضایت شغلی مجموعه‌ای از احساس‌های سازگار و ناسازگاری است که کارکنان با آن احساس‌ها به کار خود می‌نگرند. رضایت شغلی از زوایای مختلفی تعریف می‌شود: رضایت شغلی احساس مثبت یا مطبوعی است که پیامد ارزیابی شغلی یا تجربه فرد است. رضایت شغلی میزانی از احساسات و نگرش‌های مثبت است که شاغلین نسبت به شغل خود دارند. رضایت شغلی نشانی از تلاقی توقعات شاغل با پاداش‌هایی است که شغل برای او فراهم می‌کند. به‌طور کلی وقتی فردی می‌گوید که دارای رضایت شغلی بالایی است این به آن مفهوم است که او شغلش را دوست دارد و برای شغلش ارزش زیادی قائل است. رضایت شغلی نوعی زمینه، گرایش، تمایل، علاقه، استعداد، آمادگی برای پاسخ دادن به طرز مطلوب و یا نامطلوب یا به‌طور کلی نوعی نگرش نسبت به محیط کار خود می‌باشد. رضایت شغلی عبارت از نوعی احساس خشنودی و رضایت خاطر فرد از شغل خود در سازمان است که با کار مناسب با استعدادهای، میزان موفقیت در شغل، تأمین نیازهای منطقی، شکوفایی استعدادهای، پیشرفت شغلی، تجربه‌های موفق، و جو سازمانی ارتباط دارد. رضایت شغلی بالا، نشانه نمایان سازمانی است که به خوبی مدیریت می‌شود و به‌طور بنیادی پیامدی است که از مدیریت رفتاری کارساز سرچشمه می‌گیرد.

رضایت شغلی عاملی روانی و نوعی سازگاری عاطفی با شغل و شرایط اشتغال است و عامل‌هایی از قبیل شرایط محیط کار، درآمد و ارزش اجتماعی شغل در رضایت شغلی مؤثر است. به‌طور کلی رضایت شغلی بر دو گونه است: رضایت شغلی درونی و رضایت شغلی بیرونی: ۱- رضایت شغلی درونی از دو منبع حاصل می‌شود: الف) احساس لذتی که انسان صرفاً از اشتغال به کار و فعالیت عایدش می‌شود و ب) لذتی که بر اثر مشاهده پیشرفت و یا انجام برخی از مسؤولیت‌های اجتماعی و به ظهور رساندن توانایی‌ها و رغبت‌های فرد حاصل می‌شود. ۲- رضایت شغلی بیرونی که با شرایط اشتغال و محیط کار ارتباط دارد. درنهایت این رضایت شغلی است که باعث تداوم همکاری فرد در سازمان و تعهد سازمانی وی برای نیل به اهداف سازمانی می‌شود. لذا یکی از مؤثرترین مؤلفه‌های مؤثر بر تعهد سازمانی که همان انجام بهینه و معطوف به اهداف سازمانی وظایف شغلی است، همانا رضایت شغلی است. رضایت شغلی باعث می‌شود که بهره‌وری فرد شاغل افزایش یابد و شاغل نسبت به سازمان محل اشتغال خود متعهد گردد.

خلاصه آنکه رضایت شغلی به معنای تعامل مثبت و احساس رضایت فرد از شغل و وضعیت شغلی خود است. این مفهوم به جوانب مختلفی از تجربه کاری اشاره دارد که شامل عوامل مادی و روانشناختی می‌شود. رضایت شغلی نتیجه‌ای از تطابق میان انتظارات، انجام وظایف، شرایط کاری و فرصتهای رشد فرد با ویژگیها و ویژگیهای محیط کاری است. ارتباط مثبت رضایت شغلی با بهبود کارایی، حضور فعال و ارتقای کیفیت خدمات نشانگر اهمیت این مفهوم در سازمان‌هاست. عامل‌هایی مانند مشارکت در تصمیم‌گیری، روابط همکاری، حمایت از سوی مدیران و توجه به توازن کار و زندگی نیز به عنوان مؤثر در افزایش رضایت شغلی مطرح می‌شوند.

## عوامل‌های مؤثر بر رضایت شغلی

به اعتقاد بسیاری از صاحب نظران علم مدیریت و روان شناسان سازمانی، رضایت شغلی نقش بسزایی در بهبود و پیشرفت سازمان ایفاء می کند و از این حیث مسأله رضایت شغلی از مسائل بنیادی هر سازمان به شمار می‌رود. عامل‌های متعدد و مختلفی بر رضایت شغلی مؤثر می‌باشد، اما در این میان عامل رهبری با اهمیت‌ترین و با ارزش‌ترین عاملی است که نقش بسزایی در تحقق رضایت شغلی ایفاء می‌نماید؛ چرا که اجرای موفقیت آمیز هر برنامه-ای مستلزم وجود مدیرانی توانمند و کارا است و اگر مدیران در ایفاء نقش و رسالت خود کوتاهی کنند و به اهداف مورد نظر دست نیابند، نتایج زیانبار آن مستقیماً عاید گروه یا سازمانی است که با آن سر و کار دارند. با ارزیابی کارآیی سازمان‌ها؛ مدیریت سازمان بر روند امور جاری واقف گشته و به این وسیله فاصله تا هدف را اندازه‌گیری می‌نماید. امروزه ثابت شده است هر اندازه مدیران سازمان‌ها نسبت به رضایت شغلی و مسائل کارکنان وقوف بیشتری داشته باشند، بهتر می‌توانند با برنامه‌ریزی منطقی، علاوه بر افزایش سطح رضایت کارکنان موجبات ارتقاء و بهره‌وری سازمان را نیز فراهم آورند. در زمینه رضایت شغلی متغیرهای زیادی دخالت دارند که این متغیرها در چهار گروه کلی دسته‌بندی می‌شوند:

### ۱- عوامل سازمانی

الف) حقوق و مزایا: این عامل به فرد امکان می‌دهد تا مایحتاج زندگی را خریداری و رفاه خانواده خود را تأمین کند. این عامل به‌عنوان ابزاری برای رفع بسیاری از نیازهای اساسی به کار می‌رود. پرداخت عادلانه، شفاف و مطابق انتظارات شاغلین در پرداخت حقوق و دستمزد بر رضایت شغلی مؤثر هستند.

ب) پاداش: دربرگیرنده انواع جبران‌هایی است که فرد در قبال کار خود دریافت می‌کند. پاداش‌ها می‌تواند مادی شامل پرداخت‌های مالی یا غیرمادی مانند محیط کاری مطلوب باشند. پاداش‌ها به عملکرد مؤثر و رضایت شغلی و به تبع افزایش تعهد سازمانی منجر خواهند شد. این عامل علاوه بر رشد خودپنداری مثبت؛ منجر به ارضای نیازهای عزت‌نفس، خودشکوفایی و پیشرفت آنان می‌شود. ج) ترفیع: انسان به‌طور ذاتی علاقه‌مند به پیشرفت است و تلاش می‌کند تا در تمام جنبه‌های زندگی پیشرفت کند. شغل فرد که جنبه مهمی از زندگی است نیز نیاز به نظام ارتقای شغلی مطلوبی است تا کارکنان در قبال کسب تجربه و سوابق شغلی بتوانند به‌مراتب بالاتر شغلی ارتقا یابند و از مزایای آن بهره‌مند شوند. ترفیع منجر به حقوق بالاتر، مطلوبیت کاری بیشتر، مسؤولیت بیشتر و آزادی در تصمیم‌گیری می‌شود.

د) سلامت و امنیت: سالم بودن به معنی داشتن سلامت فکری و فیزیکی است و به شرایطی اطلاق می‌شود که فرد از نظر فیزیکی و احساسی قادر به انجام وظایف محوله در شرایط عادی باشد. عقیده بر این است که کارکنانی که از سلامت و بهداشت خوب بهره‌مند هستند و در محیطی امن کار می‌کنند از سایر کارکنان کارایی بیشتری دارند.

## ۲- عوامل محیطی

الف) سبک سرپرستی: سرپرستان باید سعی کنند تا با کارکنان ارتباط خوبی داشته باشند و آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌های مربوط به شغل‌شان شرکت دهند تا آن‌ها از شغل خود احساس رضایت نمایند. به‌طور کلی هر قدر سرپرستان با کارکنان رفتار دوستانه‌تری داشته باشند، رضایت شغلی کارکنان بیشتر خواهد بود.

ب) گروه کاری: اندازه گروه و کیفیت ارتباطات متقابل شخصی در گروه نقش مهمی در خشنودی کارکنان دارد. گروه کاری به‌عنوان یک اجتماع، سیستم حمایتی احساسی و روحیه‌ای برای کارکنان محسوب می‌شود. اگر افراد در گروه، دارای ویژگی‌های اجتماعی مشابهی مانند نگرش‌ها و باورهای مشابه باشند، در آن گروه رضایت شغلی بیشتری فرآهم خواهد شد.

ج) شرایط کاری: شرایط مساعد کاری غالباً در رضایت شغلی تأثیر دارد. عواملی مانند دما، رطوبت، تهویه، روشنایی، سروصدا، نظافت محیط کار و داشتن وسایل ضروری که باعث آسایش فیزیکی فرد می‌شود، از جمله ملزومات محیط کار است که بر رضایت شغلی تأثیرگذار است.

### ۳- ماهیت کار

کار به‌خودی‌خود نقش مهمی در تعیین سطح رضایت شغلی دارد. ماهیت کار دارای دو جنبه است. یکی محدوده شغل که شامل میزان مسؤولیت، اقدام‌های کاری و بازخورد است. دومین جنبه، تنوع کاری است. تنوع کاری مطلوب و سطح اختیارت مناسب در کار باعث ارتقای رضایت شغلی شده و کسالت و سستی را از بین می‌برد.

### ۴- عوامل فردی

صفات و مشخصه‌های فرد نیز نقش مهمی در تعیین سطح رضایت شغلی دارد. از جمله مهم‌ترین عوامل فردی شامل سن و سابقه خدمت است که تأثیر قابل توجهی در رضایت شغلی دارد. به‌طور نسبی، کارمندان با سن و سابقه بالاتر رضایت شغلی بالاتری نیز دارند.

## نظریه‌های رضایت شغلی

درباره رضایت، نظریه‌پردازان زیادی به ارائه نظریه‌های متعدد پرداخته‌اند که مهم‌ترین آن‌ها شامل موارد زیر است:

۱- سلسله‌مراتب نیازهای مزلو گرونیبرگ: مزلو نیازهای انسان را به پنج دسته نیازهای جسمانی، امنیت، اجتماعی، احترام و خودشکوفایی تقسیم‌بندی کرده است. این نظریه یک چارچوب مناسب برای مفهوم انگیزش است. طبق این نظریه، با شناخت نیاز افراد می‌توان برای ارتقای انگیزه آن‌ها برنامه‌ریزی نمود. مزلو گرونیبرگ اعتقاد دارد که رضایت‌مندی شغلی هنگامی به وجود می‌آید که نیازهای اولیه و به‌خصوص نیاز به امنیت ارضاء گردد.

۲- نظریه آلدرفر: طبق این نظریه، نیازها در سه دسته زیر دسته‌بندی می‌شوند:

الف) نیازهای زیستی: این نیازها مرتبط با سلامت فیزیکی است که در مدل مزلو همان نیازهای زیستی و ایمنی است.

ب) وابستگی و تعلق: این سطح، شامل نیاز یا روابط رضایت‌بخش با دیگران است که در مدل مزلو معادل نیاز اجتماعی است.

ج) نیاز رشد: شناخت توانایی بالقوه و نیل به شایستگی افراد را شامل می‌شود که در مدل مزلو معادل نیاز به احترام و خودشکوفایی است. طبق این نظریه، نیازها می‌توانند به‌عنوان محرک انگیزه عمل کنند.

۳- نظریه برابری: طبق این نظریه، هر فرد با خصوصیات مانند تجربه، هوش و تحصیلات وارد سازمان می‌شود، توقع دارد که سازمان متناسب با خصوصیاتش او را از مزایایی برخوردار سازد. هرگاه فرد دریابد که بین خصوصیات او و مزایای دریافتی‌اش برابری وجود دارد در او ایجاد انگیزش می‌شود.

۴- نظریه عوامل بهداشتی - انگیزشی: فرد یک هرز برگ یک مجموعه از عوامل مانند حقوق، مقام، خطشی‌ها را که مستقیماً با فعالیت کاری افراد ارتباط ندارد اما وقتی کیفیت آن‌ها کاهش می‌یابد باعث نارضایتی کارکنان می‌شود را به عنوان عوامل بهداشت نام‌گذاری نمود. عواملی مانند پیشرفت، قدرشناسی، احساس مسؤولیت که باعث ایجاد رضایت شغلی و انگیزه در شغل و انگیزه می‌شود تحت عنوان عوامل انگیزشی مطرح شد. انسان یکی از عوامل زیربنایی در هر سازمان است و رفتار او یک بررسی دقیق و همه‌جانبه است. رفتار سازمانی هر فرد به شدت تحت تأثیر رضایت شغلی اوست. رضایت شغلی که نوعی احساس روانی و عاطفی مثبت نسبت به شغل و شرایط اشتغال است، باعث بهره‌وری و کارایی فرد شاغل شده که آن نیز نیل به اهداف سازمانی را تسهیل می‌نماید.

بر طبق این نظریه یک دسته عوامل باعث رضایت شغلی و دسته‌ای دیگر باعث عدم رضایت شغلی هستند. دسته اول که معروف به عوامل انگیزشی هستند و عبارت‌اند از: فرصت‌های پیشرفت، فرصت برای رشد افراد، قدردانی، مسؤولیت، موفقیت. دسته دوم معروف به عوامل بهداشتی عبارت‌اند از: کیفیت سرپرستی، پرداخت دستمزد، رویه‌های شرکت، شرایط کاری، ارتباط با دیگران و امنیت شغلی. عوامل بهداشتی عواملی هستند که بر فعالیت‌ها و رفتار فرد برای ادامه فعالیت در حرفه وی تأثیر می‌گذارند و عبارت‌اند از امنیت، موقعیت، رابطه با رؤسا، رابطه با زیردستان، زندگی شخصی، رابطه با همکاران، حقوق، شرایط کار، نحوه سرپرستی، سیاست سازمان و نحوه اداره امور. عوامل انگیزشی عوامل محرک درونی فرد است که به‌موجب آن فرد، وادار به انجام کار یا رفتاری می‌گردد و درواقع عواملی هستند که مربوط به خود فرد است نه محیط کار و عبارت هستند از پیشرفت، مسؤولیت، نفس کار، شناسایی فرد، توانایی انجام کار.

نتیجه آنکه رضایت شغلی از عوامل مهم افزایش بهره‌وری، دلسوزی کارکنان نسبت به سازمان، تعلق و دلبستگی آنان به محیط کار، افزایش کمیت و کیفیت کار، برقراری روابط خوب و انسانی در محل کار و بالا بردن روحیه کارکنان است. همچنین رضایت شغلی بر مسایل مهمی مانند میزان تأخیر، غیبت، ترک خدمت و همچنین بر کارایی و اثربخشی فردی مانند میزان تولید و بهره‌وری فرد تأثیر می‌گذارد. رضایت شغلی: به نگرش کلی فرد درباره شغلش اطلاق می‌شود. رضایت شغلی نگرش کلی فرد درباره کارش است. رضایت شغلی میزان جهت‌گیری مثبتی است که کارکنان نسبت به کارشان در سازمان دارند. رضایت شغلی یک حالت عاطفی مثبت یا خوشایند ناشی از ارزیابی شغلی یا تجربه شغلی یک نفر است.



## تعهد سازمانی

تعهد سازمانی عبارت است از پیوند افراد به سازمان که میزان وفاداری افراد به سازمان را نشان می‌دهد. پژوهشگران تعهد سازمانی را به‌عنوان یک متغیر حائز اهمیت در درک رفتار کارکنان می‌دانند. تعهد سازمانی عبارت از احساس وابستگی فرد به سازمانی است که در آن کار می‌کند. فرد متعهد، سازمان را معرف خود می‌داند. فقدان تعهد سازمانی اثراتی از قبیل افزایش تمایل به ترک شغل، افزایش ترک شغل، غیبت و تأخیر بیشتر و عملکرد ضعیف‌تر دارد که بر اثربخشی و کارایی سازمانی تأثیر منفی دارد. تعهد سازمانی می‌تواند عملکرد کارکنان، برون‌دادهای سازمانی از قبیل تمایل به ترک خدمت، فروش و سودآوری مؤسسه و نیز غیبت کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. بدین ترتیب، وجود تعهد سازمانی باعث افزایش سودآوری و کاهش ترک خدمت در سازمان می‌شود و با تأثیر بر عملکرد کارکنان باعث افزایش بهره‌وری، بهبود ارائه خدمات و افزایش کیفیت ارائه خدمات می‌شود. عوامل بسیاری باعث تعهد سازمانی می‌شود مانند: عوامل فردی، عوامل شغلی، عوامل سازمانی و عوامل فرا سازمانی که می‌توانند تعهد سازمانی کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند. با آگاهی از مفهوم تعهد سازمانی و شناخت عوامل مرتبط با آن و انجام اقداماتی مثل فراهم کردن امنیت شغلی، پرداخت‌های انتخابی، آموزش، کاهش تفاوت‌های جایگاهی و در میان گذاشتن اطلاعات، می‌توان تعهد سازمانی کارکنان را بهبود بخشید. به‌طور کلی، تعهد سازمانی معین‌کننده سه عرصه مهم رفتاری است: اعتقاد به سازمان و پذیرش اهداف و ارزش‌هایش، تمایل به عضویت در سازمان و تمایل به سعی و تلاش مضاعف در سازمان. نیروی انسانی متعهد می‌تواند یک مزیت رقابتی و موقعیت برتر راهبردی برای سازمان محسوب شود. عملکرد بالا، افزایش بهره‌وری، کاهش ترک خدمت و جابه‌جایی کارکنان از جمله

نتیجه‌های افزایش تعهد سازمانی کارکنان سازمان‌ها است. همچنین افزایش بهره‌وری، کاهش ترک خدمت و جابه‌جایی کارکنان از افزایش تعهد سازمانی کارکنان در سازمان‌ها حکایت دارد.

تعهد سازمانی دیدگاهی است که میزان تطابق و تعلق فرد را به سازمان منعکس می‌کند و به‌وسیله سه عامل مشخص می‌شود: الف) اعتقاد قوی و پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمان ب) تمایل به تلاش زیاد برای سازمان ج) میل قوی برای باقی ماندن در سازمان. تعهد از دو مفهوم مجزا ولی مرتبط یعنی جزء نگرشی و رفتاری تشکیل شده است. جزء نگرشی بیانگر درجه وفاداری افراد به سازمان است و این شکل از تعهد، بر تطبیق و مشارکت افراد در سازمان تأکید دارد. به طور کلی تعهد سازمانی عبارت است از حالتی که فرد سازمان را معرف خود می‌داند و آرزو می‌کند که در عضویت آن سازمان بماند. واژه تعهد سازمانی معین‌کننده سه عرصه مهم از احساس یا رفتار مربوط به فردی است که در سازمان مشغول به کار است. این سه عرصه رفتاری عبارتند از: اعتقاد به سازمان و پذیرش اهداف و ارزش‌هایش، تمایل به عضویت در سازمان و تمایل به انجام سعی و تلاش برای سازمان ورای آنچه که در قراردادش با سازمان درج شده است.

### عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی

برخورداری از کارکنانی متعهد، آگاه و وفادار مهم‌ترین عامل موفقیت سازمان است. اولویت اصلی هر سازمانی باید جلب و حفظ کارکنان متعهد و شایسته باشد. ناکامی در تحقق این امر به معنای از دست دادن کارآیی، عدم رشد و از دست دادن کسب و کار است. موفقیت در دنیای رقابتی متعلق به شرکت‌هایی است که کارکنان متعهد و وفادار را بزرگترین سرمایه خود بدانند. بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند که منابع انسانی تنها مزیت رقابتی است

که سازمان‌ها باید با اقدامات مناسب و درست، این نیروی بالقوه را به نیروی بالفعل تبدیل کرده و سازمان‌های فاقد منابع انسانی متعدد هرگز نمی‌توانند به اهداف خود دست یابند و آنان را در جهت سازمان هدایت کنند. به بیانی دیگر منابع انسانی متعهد برای حفظ رقابت در بازار نقش کلیدی دارد. عوامل زیادی با تعهد سازمانی مرتبط هستند. عوامل کلیدی مؤثر بر تعهد سازمانی شامل عوامل زیر است:

الف) عوامل فردی: عوامل فردی یکی از عواملی است که می‌تواند تعهد سازمانی کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. از جمله این عوامل می‌توان، جنسیت، سطح تحصیلات، نیاز به خودیابی، وضعیت تأهل، سابقه خدمت در سازمان، سن و تجربیات حین کار را نام برد.

از جمله عوامل فردی مؤثر بر تعهد سازمانی می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

✓ ویژگی‌های شخصی: ویژگی‌های شخصیتی مانند خودآگاهی، مسئولیت‌پذیری و تمایل به همکاری که می‌توانند تأثیر زیادی بر تعهد سازمانی داشته باشند. افرادی که دارای ویژگی‌های مثبت شخصیتی هستند، معمولاً به راحتی با فرهنگ سازمانی هماهنگ می‌شوند و به اهداف سازمانی پایبند هستند.

✓ رضایت شغلی: رضایت از شغل یکی از عوامل کلیدی در تعهد سازمانی است. کارکنانی که از شغل خود راضی هستند، بیشتر احتمال دارد که به سازمان متعهد باشند و در راستای اهداف آن تلاش کنند.

✓ تجربیات قبلی: تجربیات کاری قبلی و نحوه تعاملات فرد با سازمان‌های دیگر می‌تواند بر تعهد او به سازمان جدید تأثیر بگذارد. تجربیات مثبت می‌توانند احساس تعلق و وفاداری را تقویت کنند.

ب) عوامل شغلی: فرصت‌های پیشرفت شغلی، جایگاه حرفه‌ای و استقلال حرفه‌ای، تنش شغلی و غنی‌سازی شغل از عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی

کارکنان می‌باشند که شامل موارد زیر است:

✓ فرهنگ‌سازمانی: فرهنگ‌سازمانی شامل ارزشها، باورها و رفتارهای مشترک در یک سازمان است. فرهنگی که بر پایه احترام، همکاری و نوآوری بنا شده باشد، می‌تواند تعهد کارکنان را افزایش دهد.

✓ رهبری و مدیریت: سبک رهبری و مدیریت در سازمان نقش بسیار مهمی در ایجاد تعهد سازمانی دارد. رهبرانی که به کارکنان توجه می‌کنند، بازخورد مثبت ارائه می‌دهند و آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت می‌دهند، می‌توانند تعهد کارکنان را افزایش دهند.

✓ فرصت‌های توسعه و پیشرفت شغلی: فراهم کردن فرصت‌های آموزشی و توسعه حرفه‌ای می‌تواند به افزایش تعهد سازمانی کمک کند. کارکنانی که احساس می‌کنند در حال رشد و پیشرفت هستند، بیشتر به سازمان متعهد خواهند بود.

✓ مشارکت در تصمیم‌گیری: زمانی که کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند، احساس مالکیت بیشتری نسبت به سازمان پیدا می‌کنند و این موضوع می‌تواند به افزایش تعهد آن‌ها منجر شود.

✓ پاداش‌ها و مزایا: نظام پاداش‌دهی عادلانه و مناسب، می‌تواند انگیزه کارکنان را افزایش دهد و به تعهد آن‌ها کمک کند. پاداش‌هایی که با عملکرد کارکنان مرتبط باشد، می‌تواند حس وفاداری را تقویت کند.

ج) عوامل سازمانی: ساختار سازمانی متمرکز و غیرمتمرکز و سبک رهبری از جمله عوامل سازمانی مؤثر بر تعهد سازمانی است. همچنین کیفیت روابط بین کارکنان و سرپرستان و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، هماهنگی بین اهداف مدیران، آزادی عمل کارکنان در کار، چگونگی سیستم‌های ارتقای شغلی، درک کارکنان از حمایت‌های سازمانی، ارزش‌ها و اهداف نیز در این مؤلفه قرار دارند.

د) عوامل فراسازمانی: یکی از عوامل اصلی فراسازمانی، فرصت‌های استخدامی خارج از سازمان است. در صورتی که فرصت‌های استخدامی در خارج از سازمان وجود داشته باشد روی تعهد سازمانی کارکنان تأثیر معکوس می‌گذارد. پیوند فرد با جامعه؛ مثل ارتباط بین فرد با خانواده یا سایر پیوندهای موجود بین فرد و جامعه نیز تعهد عاطفی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از جمله دیگر عوامل فراسازمانی موارد زیر است:

✓ ثبات اقتصادی: شرایط اقتصادی و بازار کار نیز می‌تواند بر تعهد سازمانی تأثیر بگذارد. در شرایط اقتصادی پایدار، کارکنان بیشتر تمایل دارند که در یک سازمان بمانند.

✓ رقابت در بازار کار: وجود فرصت‌های شغلی متعدد در بازار کار می‌تواند بر میزان تعهد کارکنان تأثیر بگذارد. اگر کارکنان احساس کنند که گزینه‌های شغلی بیشتری دارند، ممکن است تعهد کمتری به سازمان نشان دهند.

ه) عوامل اجتماعی: عوامل پیرامونی که بر تعهد سازمانی تأثیرگذار است شامل موارد زیر است:

✓ روابط بین فردی: روابط مثبت بین همکاران و مدیران می‌تواند به ایجاد یک محیط کاری مطلوب کمک کند و تعهد کارکنان را افزایش دهد. همکاری و حمایت اجتماعی در محیط کار می‌تواند حس تعلق را تقویت کند.

✓ توقعات خانواده و جامعه: انتظارات اجتماعی و خانوادگی نیز می‌تواند بر تعهد سازمانی تأثیر بگذارد. اگر خانواده یا جامعه از فرد انتظار داشته باشند که در یک سازمان خاص باقی بماند، این موضوع ممکن است بر تصمیمات شغلی او تأثیر بگذارد. در نهایت، تعهد سازمانی دیدگاهی است که میزان تطابق و تعلق فرد را به سازمان منعکس می‌کند. تعهد سازمانی عبارت است از پیوند افراد به سازمان که بوسیله سه عامل مشخص می‌شود.

الف) اعتقاد قوی و پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمان.

ب) تمایل به تلاش زیاد برای سازمان.

ج) میل قوی برای باقی ماندن در سازمان. تعهد از دو مفهوم مجزا ولی مرتبط یعنی جزء نگرشی و جزء رفتاری تشکیل شده است. جزء نگرشی بیانگر درجه وفاداری افراد به سازمان می باشد. این شکل از تعهد، بر تطبیق و مشارکت افراد در سازمان تاکید دارد. در مقابل تعهد رفتاری بیانگر فرآیند پیوند افراد با سازمان بوده و روی عمل افراد تمرکز دارد. تعهد سازمانی نتیجه تعامل پیچیده‌ای از عوامل مختلف است که هر یک به نوبه خود می‌تواند بر رفتار و عملکرد کارکنان تأثیرگذار باشد. شناخت این عوامل و تلاش برای بهبود آن‌ها می‌تواند به افزایش تعهد سازمانی منجر شود.

## ابعاد تعهد سازمانی

نیروی انسانی وفادار و سازگار با اهداف و ارزش‌های سازمانی، می‌تواند عامل مهمی در اثر بخشی سازمانی باشد. وجود چنین نیرویی در سازمان توأم با بهبود سطوح عملکرد و کاهش میزان غیبت، تأخیر و ترک خدمت کارکنان است و تصویری روشن از سازمان در جامعه ارائه می‌دهد و زمینه رشد و توسعه سازمان و دستیابی به اهداف فردی و سازمانی را فراهم می‌آورد. در همین زمینه، توجه به ارزش‌ها و نگرش‌های افراد سازمان، از مهمترین عوامل مؤثر بر دستیابی به اهداف سازمان است و تعهد سازمانی افراد، که نگرش و احساس درونی فرد به سازمان است، در عملکرد، وفاداری و قضاوت‌های وی نسبت به سازمان تأثیر دارد. تعهد سازمانی دارای ابعاد مختلفی است. این ابعاد نشان‌دهنده ابعاد مختلف تعهد سازمانی هستند و هر یک از آن‌ها می‌تواند تأثیرات متفاوتی بر رفتار و عملکرد کارکنان در محیط کار داشته باشد. تعهد عاطفی، مستمر،

هنجاری، فرهنگی و تعهد به اهداف سازمانی از جمله ابعاد تعهد سازمانی هستند. تعهد عاطفی که عبارت است از وابستگی عاطفی به سازمان، ابراز هویت با سازمان و عجين بودن با سازمان؛ تعهد هنجاری عبارت است از احساس التزام و دين به سازمان و انجام کار در سازمان و تعهد مستمر درک هزینه هایی است که با ترک سازمان متوجه فرد می شود.

تعهد عاطفی: تعهد عاطفی به احساسات و وابستگیهای عمیق کارکنان به سازمان اشاره دارد. زمانی که کارکنان به طور عاطفی به سازمان متعهد هستند، آنها احساس میکنند که بخشی از سازمان هستند و به اهداف و ارزشهای آن پایبندند. این نوع تعهد معمولاً منجر به افزایش انگیزه و رضایت شغلی می شود. تعهد مستمر: این نوع تعهد به دلایل عملی و منطقی کارکنان برای باقی ماندن در سازمان اشاره دارد. کارکنانی که به این نوع تعهد متعهد هستند، ممکن است به خاطر مزایای مالی، فرصتهای شغلی محدود یا هزینه های ناشی از ترک سازمان، در آنجا بمانند. این نوع تعهد می تواند مانع از ترک سازمان شود، اما معمولاً با رضایت کمتری همراه است.

تعهد هنجاری: تعهد هنجاری به احساس مسئولیت و الزامات اخلاقی کارکنان برای باقی ماندن در سازمان اشاره دارد. این نوع تعهد معمولاً ناشی از احساس وفاداری نسبت به سازمان و همکاران است. کارکنان متعهد به هنجارها ممکن است به دلیل احساس وظیفه و تعهد اجتماعی خود، تصمیم بگیرند که در سازمان بمانند.

تعهد به اهداف سازمانی: این نوع تعهد به میزان وابستگی و پیوستگی کارکنان به اهداف و چشم اندازهای سازمان مربوط می شود. زمانی که کارکنان به اهداف سازمانی متعهد هستند، تمایل دارند که برای دستیابی به این اهداف تلاش کنند و در راستای پیشرفت سازمان فعالیت نمایند.

تعهد فرهنگی: این نوع تعهد به تطابق ارزشها و فرهنگ فرد با فرهنگ سازمان اشاره دارد. زمانی که فرهنگ سازمان با ارزشها و باورهای فرد همسو باشد، احتمالاً فرد احساس تعلق بیشتری به سازمان می‌کند و تمایل بیشتری برای مشارکت فعال در فعالیتهای سازمانی دارد. این نوع تعهد می‌تواند تأثیر زیادی بر روی عملکرد و تعاملات کارکنان داشته باشد.

تعهد سازمانی اغلب دارای عناصر سه گانه زیر است:

- ۱- تمایل قوی برای بقاء عضویت در یک سازمان خاص؛
- ۲- تمایل به تلاش بسیار زیاد برای سازمان؛
- ۳- باور قاطع در قبول ارزشها و اهداف سازمان.

## انواع تعهد سازمانی

مؤثرترین مدیران در مجموعه‌ای مرکب از تعهدات زیر اتفاق نظر دارند:

- ✓ تعهد نسبت به مشتریان یا ارباب رجوع؛
- ✓ تعهد نسبت به سازمان؛
- ✓ تعهد نسبت به خود؛
- ✓ تعهد نسبت به افراد و گروه کاری؛
- ✓ تعهد نسبت به کار.

### ۱- تعهد نسبت به مشتری

اولین و شاید مهمترین تعهد سازمانی بر مشتری تأکید دارد. مدیران ممتاز می‌کوشند به مشتریان خدمت مفید ارائه کنند، مدیران از دو طریق عمده تعهد خود را نسبت به مشتری نشان می‌دهند، یکی انجام خدمت و دیگری ایجاد اهمیت برای او.

## ۲- تعهد نسبت به سازمان

دومین تعهد مدیریت بر سازمان تأکید دارد. مدیر مؤثر خود تصویرگر افتخار سازمان خویش است. مدیر این تعهد را به گونه‌های مثبت به سه طریق نشان می‌دهد. خوش نام کردن سازمان، حمایت از مدیریت رده بالا و عمل کردن بر اساس ارزش‌های اصلی سازمان.

## ۳- تعهد نسبت به خود

سومین تعهد تکیه بر شخص مدیر دارد. مدیران ممتاز تصویری قوی و مثبت از خویش برای دیگران رقم می‌زنند، آنها در همه موقعیتها به عنوان قدرتی قاطع عمل می‌کنند. این طلب را با خدمت به خود و یا خودپرستی نباید اشتباه کرد. تعهد به خود از سه فعالیت خاص معلوم می‌شود: نشان دادن خودمختاری، مقام خود را به عنوان مدیر تثبیت کردن و قبول انتقاد سازنده.

## ۴- تعهد نسبت به افراد و گروه کاری

چهارمین تعهد مدیریت بر کار تیمی و یکایک اعضای گروه تأکید دارد. مدیران ممتاز نسبت به کسانی که برای آنها کار می‌کنند ایثار نشان می‌دهند. این عمل به استفاده مدیر از شیوه صحیح رهبری به منظور کمک به افراد در حصول توفیق در انجام وظایفشان اشاره دارد.

## ۵- تعهد نسبت به وظیفه و تکلیف

پنجمین تعهد مدیریت بر وظایفی تکیه دارد که باید انجام گیرند. مدیران موفق به وظایفی که مردم انجام می‌دهند معنا می‌بخشند. آنان برای زبردستان کانون توجه و جهت را تعیین کرده، انجام موفقیت آمیز تکالیف را تضمین می‌کنند.

## تأثیر رضایت شغلی بر تعهد سازمانی

کارکنانی که از شغل خود راضی هستند، معمولاً احساس تعلق بیشتری به سازمان خود دارند. رضایت شغلی می‌تواند موجب افزایش انگیزه و اشتیاق کارکنان برای مشارکت در اهداف سازمان شود. احساس رضایت از محیط کار و شرایط شغلی می‌تواند باعث ایجاد ارتباط مثبت با سازمان شود و در نتیجه تعهد عاطفی را تقویت کند. بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه مستقیمی وجود دارد. رابطه بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی یکی از موضوعات مهم در مدیریت منابع انسانی و روانشناسی سازمانی است. این دو مفهوم به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند و درک این رابطه می‌تواند به بهبود عملکرد سازمان‌ها کمک کند. از نظر مفهومی، رضایت شغلی به احساسات مثبت یا منفی کارکنان نسبت به شغل خود اشاره دارد. این احساسات می‌توانند ناشی از عوامل مختلفی مانند شرایط کاری، نوع وظایف، روابط با همکاران و مدیران و فرصت‌های پیشرفت باشند. تعهد سازمانی به سطح وفاداری و وابستگی کارکنان به سازمان خود اشاره دارد. این تعهد می‌تواند شامل تعهد عاطفی و احساس تعلق به سازمان، نگاه به هزینه‌های ترک سازمان و احساس مسئولیت نسبت به سازمان باشد.

کارکنانی که به سازمان خود متعهد هستند، معمولاً احساس رضایت بیشتری از کار خود دارند. این تعهد می‌تواند باعث شود که کارکنان به تلاش برای بهبود شرایط کار و افزایش کیفیت آن بپردازند. تعهد سازمانی می‌تواند به کاهش استرس و افزایش احساس امنیت شغلی منجر شود که در نهایت به افزایش رضایت شغلی کمک می‌کند.

عوامل مشترک بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی عبارت‌اند از:

✓ محیط کاری: محیط کاری مثبت و حمایتی می‌تواند هم رضایت شغلی و

هم تعهد سازمانی را افزایش دهد. در چنین محیط‌هایی، کارکنان احساس امنیت و ارزشمندی بیشتری دارند.

✓ فرصت‌های توسعه: فراهم کردن فرصت‌های یادگیری و پیشرفت برای کارکنان می‌تواند به افزایش هر دو عامل کمک کند. کارکنانی که می‌بینند برای رشد و توسعه‌شان سرمایه‌گذاری می‌شود، بیشتر احتمال دارد که هم راضی باشند و هم متعهد.

تعهد سازمانی نشان‌دهنده پیوند عاطفی، معنوی و حسی فرد با سازمان است. فرد با تعهد سازمانی ارتباط احساسی یا تعهد عاطفی با اهداف، ارزشها و اهداف سازمان دارد و به نوعی به آن متعهد شده است. تعهد سازمانی می‌تواند در دو بعد "تعهد به اهداف" و "تعهد به سازمان" مورد بررسی قرار گیرد.

تعهد به اهداف به اراده فرد برای دستیابی به اهداف سازمانی اشاره دارد، در حالی که تعهد به سازمان نشان‌دهنده انگیزه فرد برای باقیماندن و مشارکت فعال در فرآیندها و فعالیت‌های سازمانی است. ارتباط مثبت میان تعهد سازمانی و عواملی همچون رضایت شغلی، مشارکت در کار، انگیزش و حمایت از اهداف سازمانی نشان‌دهنده نقش مهم این مفهوم در عملکرد و پایداری سازمان‌هاست. در کل، رضایت شغلی به ارتباط فرد با شغل و وضعیت شغلی، و تعهد سازمانی به ارتباط فرد با سازمان و اهداف آن اشاره دارد. این دو مفهوم به‌طور مشترک در تعیین عملکرد و موفقیت سازمان‌ها نقش دارند و توجه به ایجاد محیط کاری مثبت و ارتقاء این عوامل می‌تواند به بهبود عملکرد کلان سازمان‌ها کمک کند.

به‌طور کلی در مورد رابطه بین تعهد سازمانی و رضایت شغلی به چهار فرض اشاره شده است:

✓ رضایت شغلی موجب تعهد سازمانی می‌شود. بدین معنا که رضایت شغلی

پیش شرط تعهد سازمانی است. افراد به خاطر داشتن رضایت شغلی به سازمان متعهد می‌شوند.

✓ تعهد سازمانی موجب رضایت شغلی می‌شود. بدین معنا که تعهد سازمانی پیش شرط رضایت شغلی است افرادی که نسبت به سازمان متعهد هستند، رضایت شغلی دارند.

✓ تعهد سازمانی و رضایت شغلی متقابلاً با هم رابطه دارند. بین تعهد سازمانی و رضایت شغلی رابطه دو طرفه وجود دارد.

✓ هیچ‌گونه رابطه سببی بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی وجود ندارد.

## نتیجه‌گیری

نتیجه اینکه رضایت شغلی، نگرشی نسبت به شرایط مرتبط با کار یا جوانب شغلی است اما تعهد ارتباط با سازمان را در تبادل فعالیت‌های مخصوص عوامل محیطی و مکانی تبیین می‌کند که در آن فعالیت‌ها اجرا می‌شوند، وقتی ما درباره این موضوعات بحث می‌کنیم، تعهد باید پایدارتر از رضایت شغلی در طی زمان باشد. هر چند وقایع روز به روز در محل کار ممکن است بر میزان رضایت کارکنان تأثیر بگذارد، اما این وقایع زودگذر نباید باعث شود که کارمند تعلق خود به کل سازمان را مجدداً ارزیابی نماید. رابطه بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی یک چرخه مثبت است. افزایش یکی از این دو عامل می‌تواند به افزایش دیگری منجر شود؛ بنابراین، سازمانها باید بر روی ایجاد محیط‌های کاری مثبت و ارائه فرصت‌های توسعه تمرکز کنند تا هر دو عامل را تقویت کنند و در نتیجه بهبود عملکرد کلی سازمان را تجربه کنند.

## منابع و مأخذ

- اسدی، ح. طالب پور، م. مرتضوی، م. کاظم نژاد، ا. (۱۳۸۰). بررسی و مقایسه رضایت شغلی مدیران، کارمندان و استادان دانشکده‌های تربیت‌بدنی و علوم ورزشی کشور، حرکت، ۹: ۱۰۱-۱۱۵.
- اقتداری، ع. (۱۳۷۰). سازمان و مدیریت: سیستم و رفتار سازمانی، انتشارات مولوی.
- امیرکبیری، ع.، امیر احمدی، ا. (۱۳۸۹). عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی، فصلنامه مدیریت کسب‌وکار، شماره ۷، سال دوم، ۲۴۰-۲۵۶.
- بافورد، ج. (۱۳۷۳). مدیریت در ترویج (ترجمه محمد چپذیری)، نشر موسسه فرهنگی چشمه نامدار.
- بازارگادی، م. جهانگیر، ف. (۱۳۸۵). تعهد سازمانی پرستاران و عمل مرتبط با آن، نشریه دانشکده پرستاری و مامایی، ۱۶ (۵۴): ۳-۱۳.
- حیدری تفرشی، غ.، دریابگیان، آ. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین رضایت شغلی، تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان یک شرکت نیمه‌خصوصی در استان هرمزگان، فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، ۱ (۹): ۳۱-۴۳.
- رابینز، ا. پ. (۱۳۸۲). کلیدهای طلایی مدیریت منابع انسانی (ترجمه غلامحسین خانقایی)، ناشر افرا.
- زارعی، ه. (۱۳۸۷). بررسی عوامل انگیزش کتابداران کتابخانه‌های دانشگاهی بر اساس نظریه هرز برگ، نشریه یگانه، ۷ و ۸: ۴۷-۵۵.
- زمردیان، ا. (۱۳۷۷). مدیریت تحول، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- سرداری، ا. (۱۳۸۱). بررسی عوامل مؤثر در رضایت‌مندی شغلی کارکنان، نشریه دانشور، ۳۹: ۶۷-۷۵.
- گلایی، سن. (۱۳۶۹). سازمان، مدیریت و توسعه منابع انسانی، انتشارات فردوس.
- منفرد، ن. (۱۳۹۰). ترویج و آموزش شیلاتی، انتشارات موسسه آموزش عالی علمی کاربردی جهاد کشاورزی.
- مهدوی، م.، روحی عزیزی، م. (۱۳۷۹). عوامل مؤثر در رضایت شغلی کارکنان، تعاون، شماره ۱۰۷: ۵۱-۵۶.
- هرسی، ب. بلانچارد، ک. (۱۳۷۳). مدیریت رفتار سازمانی (ترجمه علی علاقه بند)، انتشارات امیرکبیر.
- همافمن، ا. (۱۳۷۰). مدیریت مدارس و دانشکده‌های کشاورزی (مترجم منصور شاه ولی)، ناشر وزارت جهاد سازندگی.
- هیکس، ه. ج. گولت، سن. ر. (۱۳۷۳). تئوری‌های سازمان و مدیریت (ترجمه گوویل کهن)، انتشارات اطلاعات.







AGRICULTURAL RESEARCH, EDUCATION  
& EXTENSION ORGANIZATION

AGRICULTURAL EDUCATION  
& EXTENSION INSTITUTE



ISBN : 978-622-363-131-3



9 786223 631313



نشر آموزش کشاورزی