

## درس هفتم: رهبری سازمانی

در پایان این فصل از فراگیر انتظار می رود:

1. رهبری سازمانی را تعریف کند.
2. ماهیت رهبری و تفاوت آن با مدیریت را بداند.
3. از مبانی قدرت رهبر آگاهی یابد.
4. شیوه های رهبری را در قالب مثال پیاده کند.

### تعریف رهبری:

رهبری، توانایی ترغیب دیگران به کوشش مشتاقانه جهت رسیدن به هدف های معین می باشد. مهم ترین نکته در رهبری، جهت دادن به فعالیت های 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 آنان سخن او را با جان و دل قبول کنند.

انقلاب اسلامی ایران به رهبری امام خمینی (ره) یکی از بارزترین نمونه ها برای نفوذ در دل های مردم و اشتیاق مردم به انجام فرامین و سخنان ایشان می باشد. قطعاً مدیریت انقلاب اسلامی و رسیدن به هدف مشترک در سال 1357 بدون وجود رهبری امکان پذیر نبود. تفاوت مدیریت و رهبری در **نفوذ** است، زیرا مدیریت بیشتر از قدرت اداری استفاده می کند 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 :

چنانچه مدیریت بتواند زیردستان خود را با میل و رغبت به کار وادارد به او مدیر رهبر گفته می شود. 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 پژوهش های بسیار دریافته اند که توان رهبری در سرشت انسان ها وجود دارد لیکن تربیت اولیه انسان ها باید به گونه ای صورت بگیرد که شخصیت آنان اجتماعی گردیده و دارای اعتماد به نفس شوند. در این صورت انسان ها می توانند مدیر رهبر یا مدیر دارای قدرت رهبری گردند و در دیگران نفوذ کنند.

### 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 می گیرد که هر یک از آنها می تواند در نوع و شکل رهبری مدیر تأثیر بگذارد. منابع قدرت رهبری مدیر عبارتند از:

1. **قدرت پاداش** : توانایی دادن پاداش مادی و معنوی به فعالیت همکاران مانند تشویق، ارتقای درجه، افزایش حقوق و ... را قدرت پاداش گویند.
2. **قدرت تنبیه** : توانایی مجازات مرئوسان به منظور تصحیح رفتار آنان در جهت رسیدن به هدف های سازمانی مانند توبیخ اداری و جریمه.
3. **قدرت مرجعیت** : توانایی ناشی از قبول رهبر به عنوان الگو و اسوه به و سیله پیروان، قدرت مرجعیت گفته می شود. قدرت مرجعیت در عمق وجدان پیروان رسوخ می کند و آنان را وادار می سازد که مدیر رهبر را مرجع ایده آل خود بدانند و رفتار خود را با رفتار او هماهنگ سازند. مانند پیروی اعمال خاص عبادی و یا عملی از افراد خیره.
4. **قدرت مهارت 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 می سازد مانند متابعت شاگرد از استاد.
5. **قدرت قانونی** : توانایی ناشی از قانون است که به مدیر حق تأثیرگذاری بر همکاران را واگذار می نماید و افراد سازمان را ملزم به پذیرش این تأثیر می نماید. مانند قدرت های پاداش و تنبیه که باید در چارچوب قدرت و اجازه قانونی صورت گیرد مانند قدرت قاضی در دادگاه.

## شیوه های رهبری مدیر:

طریقی که مدیر از نفوذ خود برای رسیدن به هدف ها استفاده می کند، سبک یا شیوه رهبری مدیر نامیده می شود که این سبک ها همواره در حال تغییر و تکامل هستند. روش های زیر شناخته شده تر از سایر سبک های رهبری مدیرند.

### 1. سبک رهبری استبدادی (اقتدارگرا) مدیر: در این سبک مدیر شخصی است که دستور می دهد و اختیارات و تصمیم گیری

در نزد وی متمرکز است. این گونه سبک رهبری مدیر نوعاً یکطرفه بوده و قدرتش از منابع قانون، زور، تهدید و تنبیه ناشی می شود. معمولاً سیستم مدیریت پادشاهی در برخی کشورهای دنیا از این سبک پیروی می کند.

### 2. سبک رهبری دموکراتیک مدیر: مدیرانی که از این سبک استفاده می کنند، به نیازها، علایق و استعداد های کارکنان خود

واقف بوده، به آنها اجازه می دهند درباره فعالیت ها و وظایف شغلی شخصاً تصمیم بگیرند. مدیر دارای قدرت رهبری دموکراتیک در هنگام تصمیم گیری با کارکنان مشورت می کند و از آنان می خواهد که با اظهار نظرهای خود به انتخاب راه کار شایسته از بین راه های موجود، او را یاری دهند. مدیریت پیامبر گرامی (ص) سلام (ص) جنگ احزاب و مشورت برای چگونگی مقابله با دشمن به همین سبک بوده است و مدیریت کشور ما نیز بر همین اصل استوار است. این سبک در سازمان هایی که کارکنان آن را افراد تحصیلکرده تشکیل می دهند، بیشتر قابل پیاده شدن است. مانند مدارس و دانشگاه ها. البته باید در جهت استقرار این نوع سبک مدیریت در کل جامعه هم کوشید.

### 3. سبک رهبری آزاد: در این سبک، مدیر برای پیروان یک هدف را مشخص می سازد و ابزار لازم برای رسیدن به آن هدف را

هم فراهم می کند (مانند منابع کتابخانه ای) و سپس گروه ها و افراد را با کنترل کمتر آزاد می گذارد تا خود آنان اقدام کنند. در این سبک رهبری مدیر فقط نقش هماهنگ کننده و راهنما را ایفا می کند. مانند پژوهش های کلاسی در حوزه های علمیه که استاد راهنما، دخالت خود را در کار محققان به حداقل می رساند، یا مدیران تیم های تبلیغی جهادی طلاب. این سبک رهبری برای مدیران جوامع دارای سطح فرهنگ بالا مناسب است.

## سیره نظری حضرت علی(ع) در رهبری

آن حضرت به یکی از کارگزاران خود چنین فرمان می دهد: «وَ اخْلَطِ الشَّدَّةَ بَضِغْتٍ مِنَ اللَّيْنِ، وَ اَرْفِقْ مَاكَانَ الرَّفْقُ اَرْفَقَ، وَ اعْتَزِمِ بِالشَّدَّةِ حِينَ لَا تَعْنِي عَنكَ اِلَّا الشَّدَّةُ»؛

شدت عمل را با گونه ای از نرمش مخلوط کن و تا آنجا که رفق و مدارا کار ساز است مدارا کن و در جایی که چاره ای جز شدت عمل نداری، تصمیم به شدت عمل بگیر.

حضرت در این عبارت، تکلیف کارگزار خود را در تعامل با زیردستان مشخص می سازد و برای نحوه رهبری او، استفاده از دو مقوله «نرمش» و «شدت عمل» را توصیه می کند.



## اندکی تامل:

به نظر شما برای اینکه یک طلبه بتواند نقش رهبری دینی خود را در جامعه ایفا کند چه اقداماتی را باید انجام دهد؟ رفتار او در جامعه چگونه باید باشد و چه مهارت هایی را باید کسب کند؟