

# مدیریت و رهبری در پرستاری

PresenterMedia



خداوند بزرگترین مدیر و مدبر جهان  
است (سوره سجده آیه ۵)

# پیشینه تفکر در زمینه مدیریت

هماهنگ سازی منابع انسانی ومادی تقریبا از ابتدا ای تاریخ  
مورد توجه انسان بوده است



# مکتب ها و نظریه ها در مدیریت

رویای مدیریت را می توان در ۵۰۰۰ سال قبل از میلاد مشاهده کرد. با این همه علم مدیریت را می توان علمی نوظهور به حساب آورد، زیرا که پیدایش آن به شکل نظام یافته به قرن های اخیر بر می گردد.



# تعریف مدیریت





مدیریت عبارت است از فرآیند منظم در جهت تحقق هدف  
های معین و از طریق ایجاد روابط میان منابع موجود  
مادی و انسانی به طور کارا و اثربخش در برنامه‌ریزی،  
سازماندهی، هدایت و کنترل

# مکتب ها و نظریه ها در مدیریت

نخستین نظریات	دوره کلاسیک ها	عصر نئوکلاسیک ها	علوم رفتاری	نهضت نوین مدیریت
-تقسیم کار آدام اسمیت -تخصص گرایی باباژ -انسان گرایی آون	-مدیریت علمی تیلور -مدیریت اداری فایول -بوروکراسی، وبر -انسان اجتماعی فالت و بارنارد	-اداره کارکنان -روان شناسی -صنعتی مونستربرگ -حمایت از کارگر -تحقیقات هاثورن -روابط انسانی -انسان گرایی	-تجزیه و تحلیل گران روانی -رفتارگرایی نیازهای سه گانه مک کلند -رهبری وضعی فیدلر -انسان دو عاملی هرزبرگ -تقویت شغلی اولدهام و هاگمن	-نگرش سیستمی -مدیریت کمی -نظریه اقتضایی -ویژگی های کمال مدیریت -تئوری Z -فرضیات انسانی -جنگل نظریه های مدیریت -استعاره ها -فرانـوگرایی در سازمان -نقش های

## تئوری مدیریت علمی 1880-1920

۱- علمی کردن فعالیتهای هر شغل ، شامل تدوین قوانین حرکت ، استاندارد کردن انجام کارها و ایجاد شرایط کاری

۲- انتخاب دقیق کارکنان دارای تواناییهای مناسب برای هر شغل

۳- آموزش دقیق کارکنان و فراهم کردن انگیزه های مناسب برای جلب همکاری آنان به انجام علمی کار

دکتر مرضیه عادل مهربان / بازآموزی مدیران پرستاری استان اصفهان

۴- حمایت از کارکنان از طریق برنامه ریزی کردن کار آنها و



## اجرای مدیریت علمی تیلور

- ۱- بررسی و اندازه گیری زمان دقیق هر جزء کار و تعیین نحوه انجام آن
  - ۲- تخصیصی کردن کارها در سازمان و ایجاد سرپرستی های جداگانه
  - ۳- استاندارد کردن کلیه ابزارها و وسائل انجام کار و تعیین بهترین شیوه استفاده از آنها
  - ۴- تهیه شرح وظائف هر یک از کارکنان
- تنظیم سیستم پرداخت حقوق و دستمزد متناسب با کیفیت کارکنان





# محاسن مدیریت علمی

۱- ایجاد تغییرات در روش کار وابداع خط تولید یا خط مونتاژدر کارخانه

۲- اعمال تکنیک ها و روشهای کارائی در مدیریت علمی از قبیل مطالعه زمان و حرکات در کار برد ابزار و آلات فیزیکی مناسب

۳- پایه گذاری اتوماسیون یا ماشین های خود کار



# محدودیت های مدیریت علمی

۱- متکی بودن بر مدل انسان اقتصادی

۲- توجه به انگیزه های مادی

۳- به کار گران و کار کنان به عنوان ابزار و وسیله ای  
برای تولید نگریسته می شد که رفتار و کردار آنها  
به آسانی قابل هدایت است.

## مدیریت کلاسیک (1920-1950)

نظریه‌های کلاسیک سازمان به طور کلی دارای چهار نکته اصلی است که عبارتند از:



۱. اصل تقسیم کار
۲. سلسله مراتب و تخصص
۳. رابطه منطقی
۴. حیطه نظارت



# اصول مدیریت هنری فایول ۱۸۴۱-۱۹۲۵

- ۱- تقسیم کار
- ۲- اختیار و مسئولیت
- ۳- انضباط
- ۴- وحدت فرماندهی
- ۵- وحدت هدف یا جهت
- ۶- تقدم منافع سازمان بر منافع فردی
- ۷- حقوق و مزایای کارکنان
- ۸- تمرکز
- ۹- سلسله مراتب (ارشدیت)
- ۱۰- استقرار مناسب
- ۱۱- عدالت و مساوات
- ۱۲- امنیت شغلی کارکنان
- ۱۳- ترغیب و جلب مشارکت
- ۱۴- روح اتحاد و فضای کار گروهی



## اصول مدیریت هنری فایول

- ۱- تقسیم کار- کاهش تنوع مسئولیتها و کارهایی که هر کس در یک محدوده معین انجام می دهد، موجب افزایش مهارت و بهبود عملکرد وی خواهد شد.
- ۲- اختیار- حق صدور دستور و اجرای آن به کمک پاداش یا تنبیه را اختیار می گویند. مسئولیت بر الزام به پاسخگویی در برابر نتایج دلالت دارد. میزان اختیار و مسئولیت افراد باید متناسب باشد.



## اصول مدیریت هنری فایول (ادامه)

۳- انضباط: رعایت نظم برای گردش صحیح کارها در سازمان ضرورت دارد. دستورالعمل نظم برای افراد و تجهیزات چنین است: انتخاب صحیح و قرار دادن افراد در جای مناسب خودشان؛ انتخاب صحیح تجهیزات و استفاده از اشیاء در جای مناسب.

۴- وحدت فرماندهی: برای اجرای هر برنامه واحد، باید یک مدیر مسئول تعیین شود؛ به طوری که مدیر مذکور بتواند با هدایت همه فعالیت‌های معطوف به تحقق یک هدف معین، آنها



## اصول مدیریت هنری فایول (ادامه)

۵ و ۶- وحدت هدف و تقدم منافع سازمانی بر منافع فردی  
تبعیت اهداف و منافع فردی از اهداف و منافع عمومی-  
منافع اعضاء یا گروههای فعال در سازمان نباید مهمتر از  
منافع و هدفهای عمومی تلقی شوند؛ مدیر موظف است با  
استفاده از الگوهای مطلوب، میان منافع فردی و سازمانی  
همبستگی ایجاد کند.



## اصول مدیریت هنری فایول (ادامه)

۷- حقوق و مزایای کارکنان - در ازای کار انجام شده، باید به همه کسانی که به طور مؤثر برای تحقق هدف کوشیده اند، پاداش منصفانه ای پرداخت شود؛ روشهای متعددی برای پرداخت پاداش وجود دارد. در هر صورت مبلغ پرداختی باید تا حد امکان از نظر کارکنان و کارفرمایان منصفانه تلقی شود.





## اصول مدیریت هنری فایول (ادامه)

۸- تمرکز - سازمانها نیز مانند سایر نهادهای اجتماعی، نیازمند آنند که توسط یک سیستم مرکزی هدایت شوند و فعالیت‌هایشان هماهنگ گردد. البته میزان مناسب تمرکز و عدم تمرکز در فعالیتها، به شرایط و محیط کار بستگی دارد؛ معمولاً درجه ای از تمرکز مطلوب است که به بهترین وجه تواناییهای کارکنان را بکار گیرد.



## اصول مدیریت هنری فایول (ادامه)

۹- سلسله مراتب- خط فرماندهی یا مسیر صدور دستور، معمولاً از مسئولان رده بالای سازمان شروع و به کارمندان جزء ختم می گردد؛ به این ترتیب، هر نوع ارتباط رسمی باید از طریق خط فرماندهی صورت پذیرد و وحدت مدیریت را ممکن سازد.

با وجود این، گاهی خط فرماندهی بیش از حد طولانی می گردد و موجب اشکال در ارتباطات و کندی فراگرد تصمیم گیری می شود، در این گونه موارد باید این اصل با انعطاف پذیری

بیشتری اجرا شود.  
دکتر مریمیه عادل مهبان / بازآموزی مدیران پرستاری استان اصفهان



# اصول مدیریت هنری فایول (ادامه)

۱۰ - استقرار مناسب: هر فرد در پست یا وظیفه متناسب به کار گمارده شود.

۱۱ - عدالت: اگر با کارکنان سازمان، منصفانه و عادلانه رفتار شود، آنان با جدیت در جهت کسب اهداف سازمانی تلاش خواهند کرد و نسبت به سازمان وفادار خواهند ماند.

۱۲ - امنیت شغلی: کارکنان برای تطبیق با محیط سازمان و وظایف کاری خود، به زمان نیاز دارند. در واقع آنها پس از تسلط بر کار، به بهره دهی کامل می رسند. حال اگر قبل از بهره دهی کامل جا به جا شوند، هم هزینه هایی که سازمان برای آموزش آنها پرداخته است به هدر می رود و هم روحیه آنها تضعیف می گردد.

دکتر مرضیه عادل مهربان / باز آموزی مدیران پرستاری استان اصفهان



## اصول مدیریت هنری فایول (ادامه)

۱۳- ترغیب و جلب مشارکت: اگر برای انجام همه کارها برنامه‌ریزی شود و برنامه‌ها به طور موفقیت آمیز به اجرا درآیند، ابتکار عمل در دست مدیران سازمان خواهد بود. مدیر باید کارکنان را تشویق کند تا حتی المقدور فعالیت‌هایشان را برنامه‌ریزی کنند.



## اصول مدیریت هنری فایول (ادامه)

۱۴- روح اتحاد و فضای کار گروهی: وحدت و هماهنگی کارکنان بر قدرت و انسجام سازمان می افزاید. مدیر باید برای تقویت روحیه کارکنان برای کار دسته جمعی، تلاش کند. روحیه کار دسته جمعی، با درک هدفهای سازمان حاصل می شود. به این ترتیب، کارکنان باید دریابند که کسب منافع شخصی، از طریق انجام خدمات سودمند دسته جمعی، بهتر میسر می گردد.



## نقایص مکتب کلاسیک

- ۱- به روابط غیررسمی افراد در سازمان توجه نمی‌شد.
- ۲- سازمان را به صورت یک کل متشکل از اجزای وابسته تصور نمی‌کردند.
- ۳- وقتی سازمان را به صورت کل تصور نمی‌کردند، به عوامل محیطی نیز توجه نمی‌شد.
- ۴- قدرت را ناشی از مقام دانسته و ارتباط بین افراد را فقط در قالب سلسله مراتب به طور عمودی از بالا به پایین در نظر می‌گرفتند.

## مکتب مدیریت نئوکلاسیک (روابط انسانی) ۱۹۵۰-۱۹۳۰

بنیانگذار مکتب روابط انسانی یا نئوکلاسیک یک استرالیایی به نام  
التون مایو می باشد (مطالعات ها ثورن)  
نتایج حاصله از مطالعات ها ثورن :

\* وجود سازمان غیررسمی در کنار سازمان رسمی  
\* تعلقات گروهی

\* مشارکت در تصمیم گیری

\* انسان اجتماعی

\* رهبری غیررسمی

\* سازمان اجتماعی

\* عدم تطابق ساختار رسمی سازمان با گروههای غیررسمی



## مدیریت نئو کلاسیک

محدودیت: عدم مصداق  
همه مفروضات



محاسن:  
\* توجه به عامل انسانی در  
تولید

\* توجه به آموزش  
مهارت‌های مدیریت در  
مقابل مهارت‌های فنی





## مکتب مدیریت رفتارگرایی

تمرکز این مکتب بیشتر بر این نکته است که به کارکنان کمک شود تا بتوانند ظرفیت‌های بالقوه خود را از طریق تفکر بر رفتار و توانایی‌های خویش، در چارچوب سازمان و مدیریت تشخیص دهند.

به عبارت دیگر هدف مکتب رفتارگرایی عبارت از افزایش اثرگذاری سازمانی از طریق مؤثر و مفید قرار دادن منابع انسانی سازمان می‌باشد.



## نظریه X و نظریه Y مک گریگور (۱۹۰۶-۱۹۶۴)

این نظریه را ترویج کرد که مدیران باید توجه بیشتری به نیازهای اجتماعی و خودشکوفایی افراد در محیط کار داشته باشند. مک گریگور در نظریه ای دو ساحتی در مورد انسان، برداشتهای طرز تلقیها و نگرشهای مدیران را در مورد انسان به دو گروه تقسیم کرده است. وی برای اجتناب از پیشداوری افراد در مورد این دو گروه، آنها را با دو حرف X و Y مشخص کرده است.

## مفروضات نظریه X



۱. بیشتر انسانها ذاتاً تنبل و از کار بیزارند؛
۲. بیشتر انسانها از قبول مسئولیت گریزانند و ترجیح می دهند که تحت هدایت دیگری قرار گیرند؛
۳. برای انگیزش انسانها باید از مشوقهای مادی و اقتصادی و ایجاد امنیت استفاده کرد؛
۴. قابلیت خلاقیت و نوآوری برای حل مسائل فقط در تعداد محدودی از افراد یافت می شود که به مشاغل مدیریت و رهبری می پردازند؛
۵. بیشتر مردم باید تحت کنترل دقیق قرار گیرند؛ زیرا معمولاً افراد از علاقه کافی برای کار برخوردار نیستند.



## مفروضات نظریه Y

۱. کار به طور طبیعی مانند بازی است؛

۲. معمولاً افراد مسئولیت پذیرند و با اشتیاق به دنبال پذیرش مسئولیت هستند؛

۳. اگر افراد به کار خود علاقمند باشند، به طور مناسبی برانگیخته می شوند؛ در واقع احساس رضایت درونی بهترین پاداش برای افراد است و شیوه خود کنترلی مؤثرتر از کنترل توسط دیگران است؛

۴. "قابلیت خلاقیت و نوآوری برای حل مسائل" به طور طبیعی بین جمعیت انسانها توزیع شده است؛

۵. کنترل واقعی توان به خود افراد واگذار کرد؛ در واقع شیوه خود کنترلی



## نظریه سیستمی

نظریه سیستمی از جمله رهیافتهای سیستمی و اقتضایی به مدیریت محسوب می گردد و مبتنی بر این تفکر است که باید سازمان را به منزله یک کل نظام یافته در نظر گرفت. بر مبنای این نظریه، از تحلیل داده ها برای حل مسائل و اتخاذ تصمیم استفاده می شود.



## تعریف سیستم

سیستم مجموعه‌ای از اجزا است با روابط بین اجزا و روابط بین صفات آنها

«سیستم عبارت از: یک مجموعه واحد متشکل از دو یا چند قسمت، جزء یا سیستم فرعی که بوسیله مرزهای شناخته شده از سیستم بزرگتر محیط خود جدا می‌شود».

«سیستم عبارت از: مجموعه واحد یا کل متشکل از اجزای مربوط به یکدیگر می‌باشند»

«سیستم مجموعه‌ای است که از چندین جزء وابسته به

یکدیگر تشکیل یافته است»



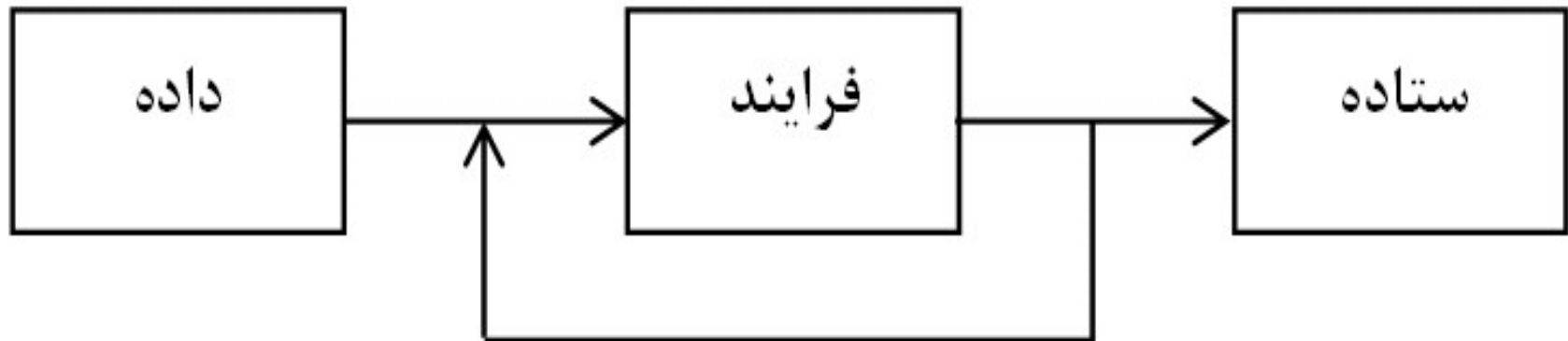
## خصوصیات سیستم

- ☐ هر سیستم حداقل باید از دو جزء تشکیل شده باشد.
- ☐ هر جزء حداقل با یک جزء دیگر از مجموعه در ارتباط باشد.
- ☐ هرگونه تغییری در هر یک از اجزا به تغییر در کل مجموعه منجر می گردد.
- ☐ مجموعه باید خصوصياتی متفاوت از اجزا داشته باشد.
- ☐ سیستمهای بسته و باز



# سازمان در قالب سیستم

محیط



بازخور



به این ترتیب، با مطرح شدن ضرورت نگرش سیستمی، یافته  
های دانش مدیریت با چالش عظیمی مواجه گردید؛ زیرا بر  
مبنای این نگرش باید برای مدیریت یک سازمان، همه  
اجزای آن شناسایی شوند و کلیه فراگردها و فعالیتهای  
منظم اجزای مذکور و چگونگی تعامل آنها با یکدیگر، مد نظر  
قرار گیرند



# رهبری ، تشابهات و تفاوت های آن با مدیریت





## رهبری

فرایند تأثیر گذاری فرد بر افکار ، دید گاهها ، و رفتار دیگران .

فرایندی که به کمک آن یک فرد افراد دیگر را برای تلاش در جهت دستیابی به هدف معین ، تحت تأثیر قرار می دهد.

(حسینی میرمحمد، ۱۳۸۹)

# عناصر مشترک در اکثر تعاریف رهبری،



نفوذ

گروه ها

هدف



## رهبری در پرستاری

رهبران کارآمد پرستاران دیگر را به کار با یکدیگر در پیگیری یک هدف مشترک که شاید فراهم آوردن مراقبت عالی از بیمار، طراحی یک رویه کم هزینه یا چالش اخلاقی ناشی از یک خط مشی جدید باشد ترغیب میکنند.



❖ مدیران در پست خود منصوب شده اند. آنان قدرت قانونی دارند که اجازه می دهد در مواقع ضروری به دیگران پاداش دهند یا آنان را تنبیه کنند. در حالی که یک رهبر ممکن است منصوب شده و یا از درون گروه پدید آمده باشد و این اجازه را نداشته باشد که در مواضع ضروری دیگران را تشویق یا تنبیه کند چرا که قدرت قانونی ندارد.

❖ توانایی تاثیرگذاری مدیران بر افراد سازمان، بر مبنای اختیار رسمی است که از پست سازمانی آنها ناشی شده است در حالی که رهبران می توانند بر عملکرد دیگران تاثیر بگذارند بدون آنکه قدرت تاثیرگذاری آنان از اختیار رسمی ناشی شده باشد.



❖ مدیر اداره می کند در حالی که رهبر ابداع می کند.

❖ «مدیریت» یک رونوشت است در حالی که «رهبری» یک اصل است.

❖ مدیر امور را نگهداری می کند در حالی که رهبر آنها را بهبود می بخشد.

❖ مدیر روی سیستمها و ساختار تمرکز دارد ولی رهبر روی افراد تمرکز می کند.

در واقع مدیریت به فرآیندهای سازمانی توجهی حساب شده دارد در حالی که رهبری به کارکنان به عنوان افراد انسانی توجه واقعی دارد.

❖ مدیر از اجرای یک شغل اطمینان حاصل می کند، در حالی که رهبر مراقب فردی است که آن شغل را اجرا می کند و به او توجه دارد.

❖ مدیر نظارت می کند، ولی رهبر اعتماد ایجاد می کند..

❖ مدیر دیدگاه محدودی دارد، ولی رهبر از دیدگاه وسیعی برخوردار است.

❖ مدیر «چگونه و چه وقت» را می پرسد، در حالی که رهبر «چه چیز و چرا» را می پرسد.



❖ مدیر نظر به انتهای خط دارد، ولی رهبر چشم به افق دارد.





❖ مدیر پیروی می کند، در حالی که رهبر سرچشمه می گیرد.

❖ مدیر وضع موجود را می پذیرد، ولی رهبر با وضع موجود در جدال است.

❖ مدیر سرباز قدیمی خوبی است، اما رهبر آدم خودش است.

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

## مدیر



©HitToonCom \* illustrationsOf.com/437014

- امر و نهی می کند.
- کارها را تصحیح می کند.
- ایده های خود را مطرح می کند.
- در قضاوت سریع است.
- اول صحبت می کند.
- مهلت تعیین می کند.
- به مقام و اقتدارش وابسته است.
- ایجاد ترس می کند.
- او تعیین می کند چه چیزی مورد نیاز است.
- همیشه می گوید: « من «
- نشان می دهد چه کسی اشتباه می کند.
- می گوید به من احترام بگذارید.
- افراد را وادار می کند.



## رهبر

- متکی است.
- انگیزه می دهد.
- حمایت و پشتیبانی می کند.
- ارشاد و تشویق می کند.
- می پرسد چه چیزی مورد نیازشان است.
- کارهای صحیح را تأیید و هدایت می کند.
- همیشه می گوید: « ما »
- باعث ایجاد ایده می شود.
- نشان می دهد چه چیزی غلط است.
- در فهم مطلب و شرایط موفق است.
- می گوید به یکدیگر احترام بگذارید.
- اول گوش می دهد.
- مهلت می دهد تا افراد برنامه ریزی کنند.
- به شخصیت و اراده خود



## مقایسه رهبری و مدیریت



مدیریت	رهبری
✓ مبتنی بر اختیار و تحت تاثیر قرار دادن	❖ مبتنی بر نفوذ و مفهوم مشارکت
✓ نقش واگذار شده به صورت رسمی	❖ نقش غیر رسمی
✓ مقام واگذار شده	❖ مقام به دست آمده
✓ اکثرا مسئولیت بودجه ها استخدا م و اخراج افراد را بر عهده دارد.	❖ قسمتی از مسئولیت هر پرستار
✓ با به کارگیری مهارت های رهبری کارآمد بهتر شده.	❖ مستقل از مدیریت

# سبک‌های رهبری

# رهبری استبدادی

در سبک رهبری دیکتاتوری یا شیوه استبدادی رهبر با اتکا به قدرت بدست آمده، کلیه تصمیم گیریها و تعیین مقاصد را شخصاً به عهده می گیرد و زیر دستان را با تکیه بر روش وظیفه گرایی و یا تنبیه و گاهی سرزنش و گاهی تشویق مستبدانه بکار وامي دارد.

## رهبری مشارکتی

▶ رهبر دموکرات کسی است که به مشارکت کارکنان و تصمیم گیریها و تعیین مقاصد اهمیت داده، از آنها برای از قوه به فعل درآوردن تواناییهایشان استفاده می کند و به آنان کمک می کند که برنامه و مقاصد خود را تنظیم و تعیین کنند.

## رهبری آزاد یا باری بهر جهت

▶ در شیوه باری به هر جهت، مدیر هیچگونه مسئولیتی مانند رهبری، هدایت، کنترل و نظارت و هماهنگی به عهده نگرفته و از کارکنان می خواهد که کارها را برنامه ریزی و اجرا و ارزشیابی نمایند.

## رهبری بروکراتیک

▶ رهبر بروکرات کسی است که به پیروانش و خودش اعتماد کرده و تصمیم گیری می کند و بنابراین به سیاستها و خط مشیهای سازمان تکیه کرده تا به اهداف برسد. جدول صفحه بعد این چهار نوع سبک رهبری را مقایسه می کند.



**TABLE 4-1****Comparison of Leadership Styles**

LEADERSHIP STYLE	ASSUMED EMPLOYEE MOTIVATORS	LEADER CHARACTERISTICS
Authoritarian (autocratic)	External forces, e.g., power and authority, needs for approval	<p>Concerned with task accomplishment rather than relationships</p> <p>Uses directive behavior</p> <p>Makes decisions alone</p> <p>Expects respect and obedience of staff</p> <p>Lacks group support generated by participation</p> <p>Exercises power with coercion</p> <p>Proves useful (even necessary) in crisis situations</p>
Democratic (participative)	Internal drives and impulses	<p>Is primarily concerned with human relations and teamwork</p> <p>Fosters communication that is open and usually two-way</p> <p>Creates a spirit of collaboration and joint effort that results in staff satisfaction</p>
Permissive (laissez-faire)	Internal drives and impulses	<p>Tends to have few established policies; abstains from leading</p> <p>Is not generally useful in highly structured organizations (e.g., health care institutions)</p>
Bureaucratic	External forces	<p>Lacks a sense of security and depends on established policies and rules</p> <p>Exercises power by applying fixed, relatively inflexible rules</p> <p>Tends to relate impersonally to staff</p> <p>Avoids decision making without standards or norms for guidance</p>

# سیستم های رهبری لیکرت

مستبد استعمارگر

سیستم ۱

مستبد خیرخواه

سیستم ۲

مشاوره ای

سیستم ۳

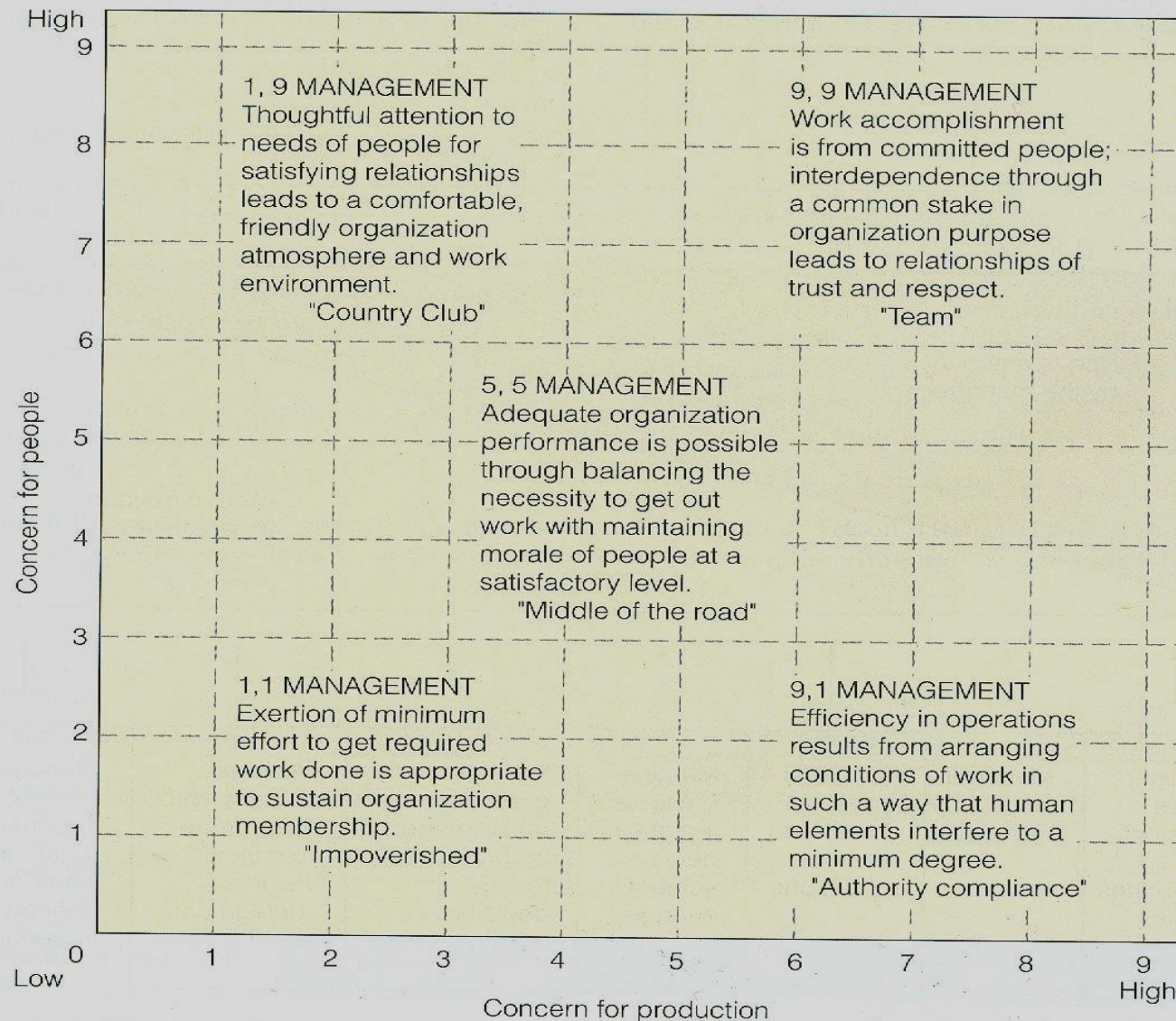
مشارکتی

سیستم ۴

# سبک های شبکه مدیریت

- ۱- مدیریت بی ثمر (سبک ۱ و ۱)
- ۲- مدیریت باشگاهی (سبک ۹ و ۱)
- ۳- مدیریت مستبدانه (سبک ۱ و ۹)
- ۴- مدیریت میانه (سبک ۵ و ۵)
- ۵- مدیریت دموکراتیک (سبک ۹ و ۹)

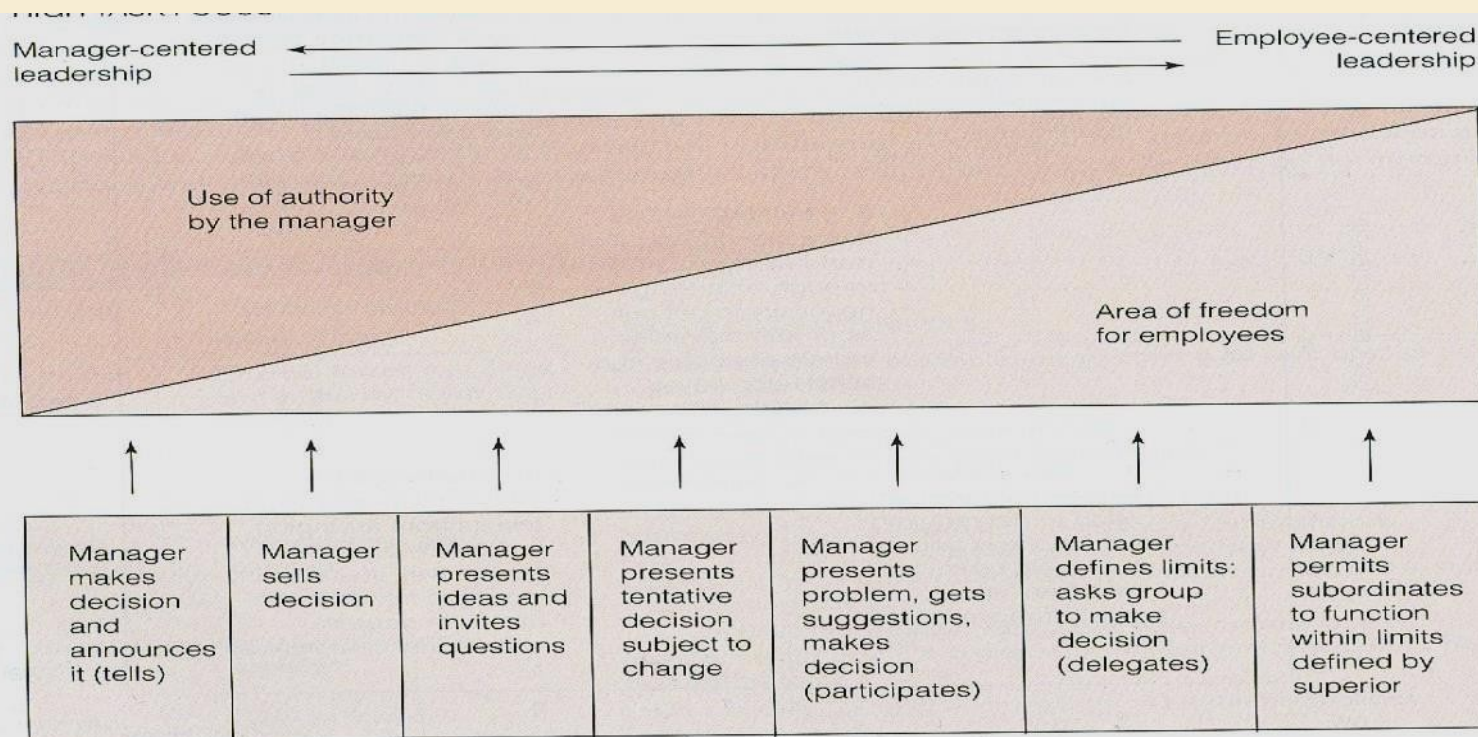




**Figure 4-1 • The managerial grid.** From *Leadership Dilemmas—Grid Solutions*, by R. R. Blake and A. A. McCauley, 1991, Austin, TX: Grid International. Reprinted with permission.

# Continuum of Leadership Behavior

▶ در گوشه چپ سبک مدیریت محور، مدیر مستبد و در سمت راست کارمند محور و آزاد که هیچکدام از این روشها مناسب نیستند.



**Figure 4-2** • Continuum of leadership behavior. From "How to Choose a Leadership Pattern," by R. Tannenbaum and W. H. Schmidt, 1973, Harvard Business Review, 51, p. 164. Reprinted by permission. Copyright © 1973 by the Harvard Business School Publishing Corporation; all rights reserved.

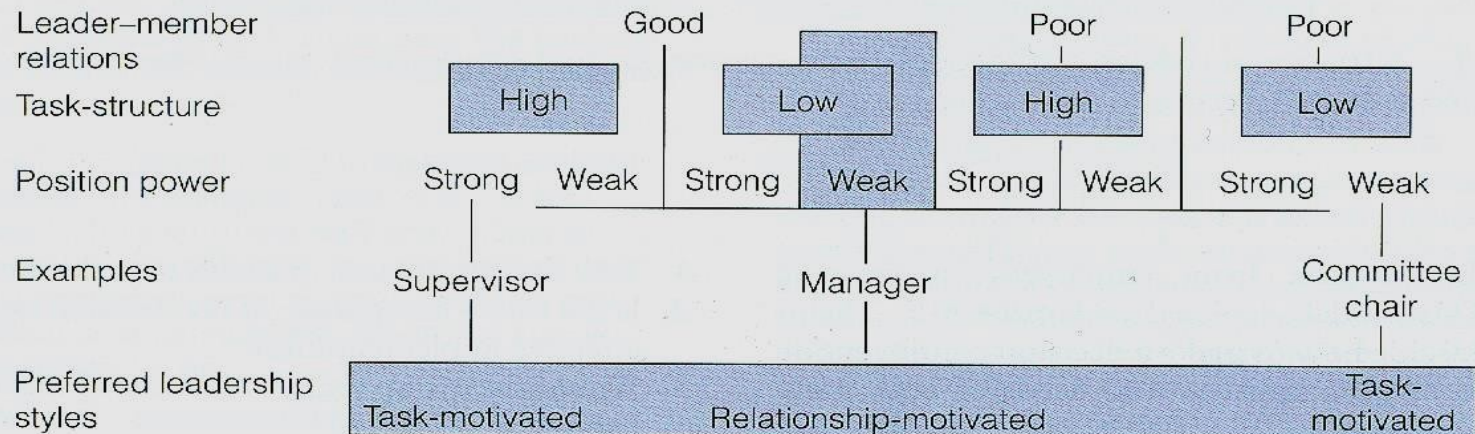
## تئوری اقتضایی continngency theory

- ▶ پیشنهاد می کند که مدیران سبک رهبری خود را برای تغییر وضعیتها سازگار کنند. یک مدیر پرستاری ممکن است در موقعیتی اورژانسی مثل ارست قلبی از سبک دیکتاتوری و مقتدرانه استفاده کند و یا در موقعیتی دیگر از استراتژی تیمی استفاده کند.



فیدلر در سال ۱۹۶۷ پیشنهاد کرد که یک رهبر میتواند با استفاده از سبک های رهبری مؤثرتر عمل کند. او سه فاکتور موقعیتی برای رهبر لیست کرد:

- ۱-ارتباط مدیر-پیرو (خوب تا ضعیف)
- ۲-نوع وظیفه (بالا تا پایین)
- ۳-قدرت مدیر (قوی تا ضعیف)



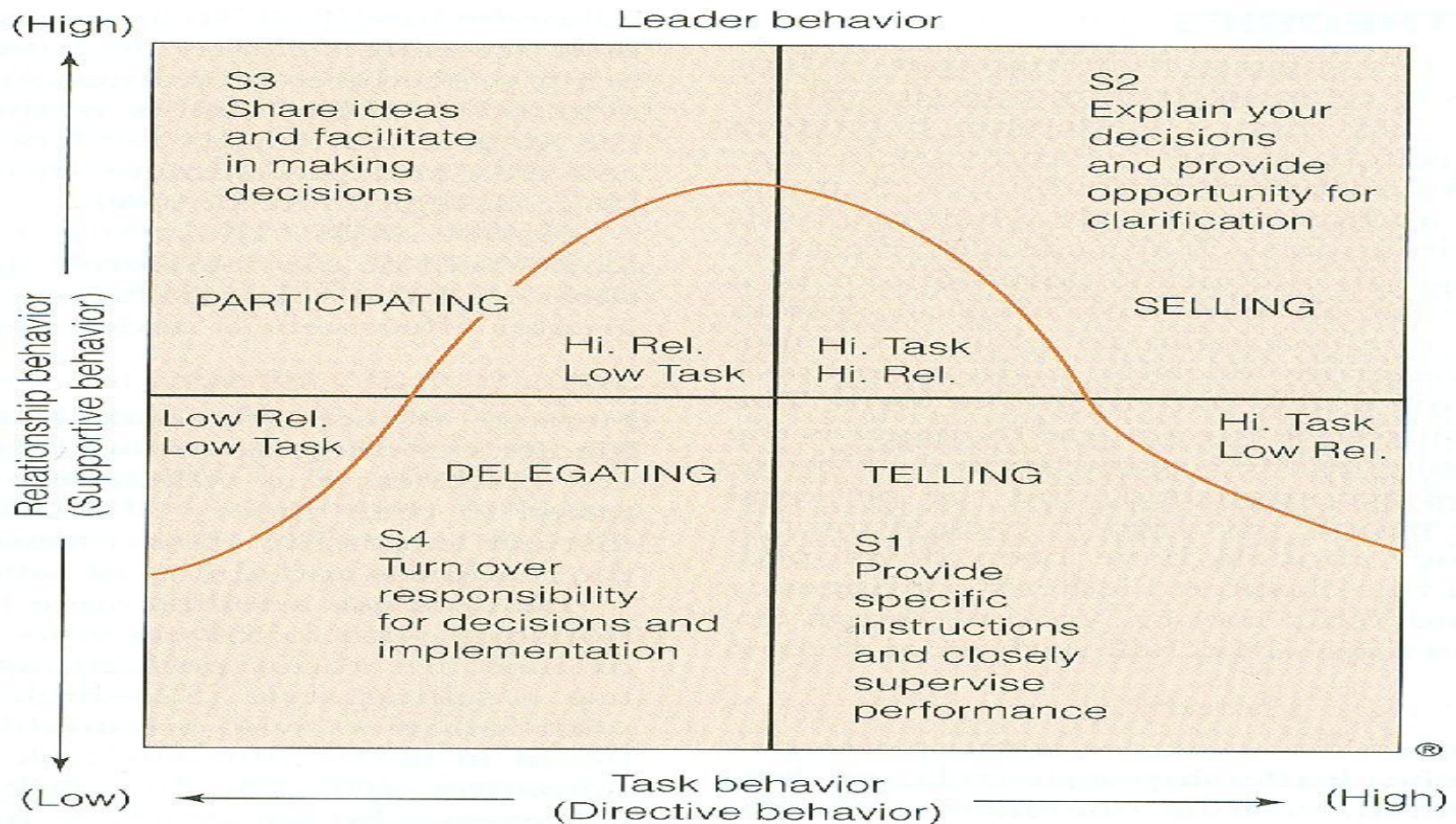
**Figure 4-3 • Fiedler's situational variables and their preferred leadership styles.** From *Organizational Behavior*, 8th ed. (p. 291), by J. R. Schermerhorn, Jr., J. G. Hunt, and R. N. Olson, 2003, New York: Wiley. This material is used by permission of John Wiley & Sons, Inc.

# Situational Leadership Teory

- ▶ Hersey ، Blanchard و Johnson در سال ۲۰۰۷ مدل اقتضایی فیدلرا توسعه دادند و با در نظر گرفتن صلاحیت و تعهد کارکنان این تئوری بوجود آمد. در این تئوری چهار سبک رهبری مشخص شده است.
- ▶ شیوه اول (S1) شیوه فرماندهی وظیفه مدار-ارتباط کم. با بکار بردن این شیوه، رهبر آموزشهای لازم در باره اینکه چه کارهایی باید انجام شود و چگونه هدفها تحقق خواهند یافت را به زیردستان ارائه خواهد کرد.



شیوه دوم (S2) به شیوه مربیگری معروف است. در این روش رهبر بر تحقق هدف و ارضای نیازهای اجتماعی اقتصادی زیردستان تأکید دارد. این شیوه شبیه شیوه اول است رهبر هنوز تصمیم نهایی برای اهداف می گیرد.



# SITUATIONAL LEADERSHIP® II

## THE FOUR LEADERSHIP STYLES



شیوه سوم (S3)، شیوه حمایتی. در این روش رهبر تنها بروی هدفها تأکید نمی کند بلکه رفتارهای حمایتی را که موج تشویق و بروز مهارت‌های کارکنان شود نیز از خود بروز می دهد. این شیوه شامل گوش کردن، تشویق کردن و سؤال کردن است.

شیوه چهارم (S4) شیوه تفویضی. در این روش رهبر سعی بر تسهیل گسترش اعتماد بین کارکنان و انگیزش در انجام وظایف محول بر آنها دارد. این رهبر کنترل امور را به خود کارکنان می سپارد.

بطور خلاصه :

S1 فرماندهی رفتار ارشادی زیاد و رفتار حمایتی کم

S2 مربیگری هر دو رفتار ارشادی و حمایتی زیاد

S3 حمایتی رفتار حمایتی زیاد و رفتار ارشادی کم

S4 تفویضی هر دو رفتار حمایتی و ارشادی کم



کارکنان در یک وظیفه بخصوص می توانند در چهار گروه دسته بندی شوند. کارکنان R1 صلاحیت کم و تعهد بالا دارند. تازه واردند و کم تجربه. کارکنان R2 دارای بعضی صلاحیتها هستند ولی تعهد کمی دارند. کارکنان R3 مهارت بالا اما تعهد کم دارند و کارکنان R4 از هر دو درجه صلاحیت و تعهد انجام کار برخوردارند.

Follower readiness			
High ←	Moderate		Low
R4	R3	R2	R1
Able and willing or motivated	Able but unwilling or insecure	Unable but willing or motivated	Unable and unwilling or insecure

**Figure 4-4** • Situational Leadership® Model. © Copyright 2006. Reprinted with permission of the Center for Leadership Studies, Inc., Escondido, CA 92025. All rights reserved.



