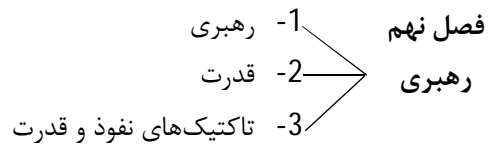


## فصل نهم

### رهبری



❖ این فصل شامل مباحث زیر می‌شود:



رهبری

- 1- کدام مورد، سازوکار توسعه قدرت در سازمان از طریق ایجاد وابستگی در دیگران محسوب می‌شود؟ (کنکور سال 94)
  - 1- ائتلاف‌سازی در سازمان
  - 2- کنترل معیارهای تصمیم‌گیری
  - 3- کنترل جریان اطلاعات در سازمان
  - 4- توسعه مهارت‌های غیرقابل جایگزین خود
- 2- سازوکارهای دستیابی به اثربخشی سازمانی کدام است؟ (کنکور سال 94)
  - 1- تاکتیک‌های سیاسی و مهارت مدیریت تعارض
  - 2- مهارت ارتباطی و تاکتیک‌های سیاسی
  - 3- تاکتیک‌های سیاسی و نفوذ
  - 4- تاکتیک‌های نفوذ و قدرت
- 3- به کسی که از طریق مربی‌گری، تعلیم‌گری خصوصی و اقدامات ارشادی بصورت نظام‌یافته به پرورش شخص دیگر همت می‌گمارد، چه گفته می‌شود؟ (کنکور سال 94)
  - 1- مشاور
  - 2- مرشد
  - 3- رهبر غیررسمی
  - 4- رهبر ساعی
- 4- در کدام تئوری رهبری، نگرش اقتضایی و تمرکز بر رفتار رهبر است؟ (کنکور سال 94)
  - 1- فیدلر
  - 2- تئوری‌های صفات
  - 3- مسیر- هدف
  - 4- مطالعات اوهایو
- 5- رهبری خدمتگزار در تمرکز بر روی توانمندسازی پیروان بر اعمال رهبری در جهت تحقق اهداف سازمانی، با کدام مورد از نظریه‌های رهبری دارای وجوه مشترک است؟ (کنکور سال 94)
  - 1- تئوری اقتضایی رهبری
  - 2- سیستم‌های مدیریت لیکرت
  - 3- رهبری مراورده‌ای
  - 4- رهبری تحول آفرین

6- در نظریه جانشین‌های رهبری، وجود گروه‌های منسجم کاری جانشین کدام نوع رهبری است؟ (کنکور سال 93)

- 1- رهبری وظیفه‌گرا و حمایتی
- 2- رهبری مشارکتی
- 3- رهبری کارآفرین
- 4- رهبری انسان‌گرا و تفویضی

7- کدام بعد قدرت سازمانی بیانگر درجه تاثیرگذاری رفتار فرد یا گروه بر دیگران است؟ (کنکور سال 93)

- 1- ضریب قدرت
- 2- حوزه قدرت
- 3- حیطة قدرت
- 4- دامنه قدرت

8- در کدام مرحله از فرآیند توانمندسازی مدیر یا رهبر در زمان تصمیم‌گیری با افراد مشورت می‌کند؟ (کنکور سال 93)

- 1- تسهیم نفوذ
- 2- توزیع قدرت
- 3- قدرت استبدادی
- 4- تسهیم قدرت

9- رهبران برای انطباق با تحولات در راستای ایجاد شبکه‌ها و تنظیم روابط چه کاری انجام می‌دهند؟ (کنکور سال 93)

- 1- همراه کردن افراد با بصیرت داده‌شده (تاکید بر ارتباطات، حرمت و توانمندسازی)
- 2- ایجاد انگیزه در افراد (جلب مشارکت، تاکید بر ارزش‌ها، ایجاد شبکه‌های غیررسمی از روابط)
- 3- جهت‌گیری کردن (به طور قیاسی ایجاد بصیرت کردن و تدوین استراتژی‌هایی برای تمرکز بر برنامه-ریزی)
- 4- سازماندهی و کارگزینی (سازماندهی مشاغل و تنظیم روابط گزارش‌دهی برای اجرای کارآمد برنامه‌ها)

10- در «شبکه مدیریت» در کدام بخش کارایی حاصل سازمان دادن به شیوه‌ای که عامل انسانی کمترین تاثیر را در آن داشته باشد؟ (کنکور سال 93)

- 1- 1-1
- 2- 1-9
- 3- 9-1
- 4- 9-9

11- رفتار اخلاقی و توجه به زیردستان، در کدام نوع رهبری بعنوان سازه‌های اصلی مطرح می‌شوند؛ به گونه‌ای که رهبر به شیوه‌ای اخلاقی عمل می‌کند و زیردستان را برای رشد و موفقیت هم از منظر شخصی و هم از جهت حرفه‌ای تشویق نموده و توانمند می‌سازد؟ (کنکور سال 92)

- 1- رهبری تحول‌آفرین
- 2- رهبری تعاملی
- 3- رهبری اجتماعی- عاطفی
- 4- رهبری خدمتگزار

**12- راه‌های دستیابی به اثربخشی سازمانی عبارتند از: (کنکور سال 92)**

- 1- تاکتیک‌های نفوذ و سیاسی، مهارت برقراری ارتباطات راغبانه
- 2- تاکتیک‌های نفوذ، قدرت، مهارت مدیریت تعارض
- 3- تاکتیک‌های سیاسی، مهارت مدیریت تعارض و ارتباطات راغبانه
- 4- تاکتیک‌های سیاسی، قدرت، مهارت برقراری ارتباطات راغبانه

**13- یکی از تاکتیک‌های نفوذ عبارت است از: (کنکور سال 92)**

- 1- استفاده از اطلاعات
- 2- ایجاد پایگاه حمایتی
- 3- توسل به ارزش‌های فرد
- 4- معاشرت با افراد بانفوذ

**14- کدام سبک رهبری برآمدگی زیر متوسط بکار می‌رود؟ (کنکور سال 92)**

- 1- دستوری
- 2- اقتناعی
- 3- حمایتی
- 4- تفویضی

**15- کدام عنصر از رهبری تحول‌آفرین، ترکیبی از گشودگی نسبت به مسأله، فرآیندهای ارزیابی موقعیت، فرمول‌بندی بینش‌ها و الگوهای اجرایی می‌باشد و چنین گشودگی بعد روحانی و برتری دارد و به پیروان جهت زیر سوال بردن مفروضات و تولید راه‌حل‌های خلاق‌تری برای مسائل کمک می‌کند و این پویایی قیده‌های فرهنگ سازمان و رهبری را که مسائل اساسی مانند رعایت کردن حال دیگران را نادیده می‌گیرند، می‌شکند؟ (کنکور سال 91)**

- 1- تحریک فرهیختگی
- 2- ملاحظات فردی
- 3- انگیزش الهام‌بخش
- 4- نفوذ آرمانی

❖ پاسخ کلیدی:

سوال	پاسخ	سوال	پاسخ
1	1	9	1
2	4	10	3
3	2	11	4
4	3	12	2
5	4	13	2
6	1	14	3
7	1	15	1
8	1		

رهبری

### 1- پاسخ: گزینه 4 - توسعه مهارت‌های غیرقابل جایگزین

#### تعریف قدرت:

دال به مشخصه‌ی مهم قدرت یعنی اینکه همه قدرت‌ها، رابطه محور هستند اشاره می‌کند یعنی قدرت درون رابطه‌ی بین بازیگران، نه درون خود بازیگران وجود دارد.

- 1- اگر منفعت شخصی وارد بحث قدرت و سیاست شود می‌تواند برای  
ارتقاء منفعت شخصی استفاده شود.
- 2- برای تحقق نتایج مطلوب مورد نظر بیشتر اعضا یا همه‌ی اعضا .  
مورد استفاده قرار می‌گیرد:
- 3- سازمان یا کل جامعه مورد استفاده قرار می‌گیرد.

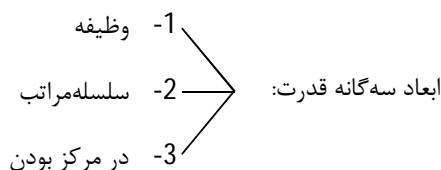
- 1- اجبار = تهدید به زور
- 2- پاداش = کنترل منابع مادی مطلوب بوسیله فاعل قدرت
- 3- هنجارها = مشروعیت متکی بر پیش‌فرض‌ها و ارزش‌های فرهنگی
- 4- دانش = کنترل اطلاعات منحصر به فرد مورد نیاز
- قدرت می‌تواند مستلزم استفاده از:

گونه‌شناسی سازمان‌ها براساس نحوه‌ی استفاده متفاوت آن‌ها از قدرت:

- 1- سازمان‌های مبتنی بر اجبار = زندان‌ها - مؤسسه‌های امراض روانی
- 2- سازمان‌های محاسبه‌ای یا جبرانی = سازمان‌های اقتصادی مثل کارخانه‌ها و دیگر کسب و کارها
- 3- سازمان‌های هنجاری = کلیساها، دسته‌های اجتماعی، گروه‌های داوطلبانه + تقسیم‌بندی جدید
- 4- سازمان صنعتی = شبکه‌ها، سرمایه‌گذاری‌های مشترک، اتحادهای استراتژیک

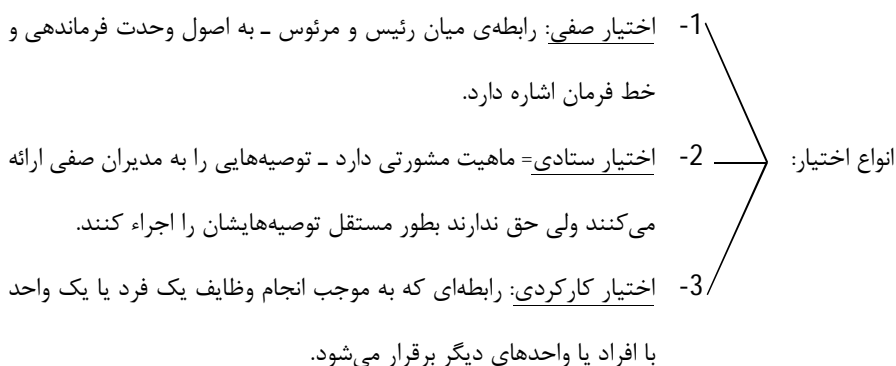
(تئوری سازمان هج - صفحه 375-376)

**قدرت:** توان افراد در اثرگذاری بر جریان اتخاذ تصمیم هم به جایگاه فرد در سلسله مراتب عمودی و هم فاصله‌ی وی از مرکز یا هسته‌ی قدرت سازمانی بستگی دارد. برای اعمال قدرت داشتن اختیار ضرورت ندارد.



(مبانی سازمان و مدیریت رضائیان - صفحه 385)

**اختیار:** بخشی از قدرت که از منصب سازمانی ناشی می‌شود و فقط به جایگاه فرد در سلسله مراتب منصب‌های سازمان مربوط می‌شود.



### قدرت فرمانرانی (اختیار):

**پفر:** ساختار سازمانی را بعنوان تصویر کسانی می‌نگرد که بر منابع بسیار حساس مسلطاند و فعالیت‌های مهم را درون سازمان تعیین می‌کنند. از طریق چیدمان‌های ساختاری، ارتباطات تجویز می‌شود، الزامات گزارش‌دهی ظاهر می‌گردد و شبکه‌های اطلاعاتی شکل می‌گیرند. مدیریت عالی از طریق ساختاردهی ارتباطات، روابط و اطلاعات است که به فرمانروایی مشروع برای استفاده از قدرت سازمانی جهت تدوین اهداف، اتخاذ تصمیم و جهت‌دهی فعالیت‌ها تجهیز می‌شود به عبارتی فرمانرانی از پست ساختاری فرد در سلسله مراتب ناشی می‌شود، در نتیجه یکی از تفاوت‌های عمده فرمانرانی و دیگر شکل‌های قدرت آن است

که اعمال فرمانرانی بر سطوح پایین سازمان جهت داده می‌شود در حالی که اعمال دیگر شکل‌های قدرت می‌توانند چندجانبه باشند.

عده‌ای معتقدند، فرمانرانی در هر شکلی که درون محیط سازمانی مشروعیت یافته‌است، نوعی قدرت به حساب می‌آید بنابراین تفاوت اصلی بین فرمانرانی و دیگر شکل‌های قدرت ناشی از نحوه‌ی درک قدرت درون یک رابطه‌ی معین است. فرمانرانی زمانی ایجاد می‌شود که شکل‌دهی و توسعه‌ی هنجارها و انتظارات قدرت، امری پذیرفته شده و همین‌طور مورد انتظار است. (تئوری سازمان هچ - صفحه 377)

دیگر تفاوت‌های مهم بین فرمانرانی و دیگر شکل‌های قدرت آن است که اعمال فرمانرانی هزینه‌های کمتری دارد. استفاده‌ی یک فرد از قدرت غیر فرمانرانی مستلزم هزینه‌کردن منابع مثل تخصص یا توجه شخص یا ایجاد تعهد یا پرداخت‌های جانبی برای حمایت از یک موضوع بحث‌انگیز معین است.

تایتز و رابرتس: "فرمانرانی" اشاره به شرایطی دارد که تحت آن شرایط، افراد به جای مخالفت و تلاش برای پرهیز از مدیریت اقدامات و کنش‌های خود، داوطلبانه توصیه و دستور دیگران را می‌پذیرند، و مستلزم به رسمیت شناختن دو طرف بعنوان فاعلان قدرت است و از این طریق نیز حفظ می‌شود. همین نکته است که قدرت مبتنی بر فرمانرانی را نوعی رابطه‌ی اخلاقی و مبتنی بر اعتماد می‌داند. به محض آن که فرد در پی تحقق اهداف ابزاری خود از طریق اجبار برمی‌آید، اعتماد مقابل سریعاً تخریب می‌شود و به تلاش برای دست کاری و فریب‌کاری متقابل تبدیل می‌شود.

### ابعاد سه‌گانه قدرت از دیدگاه مقیمی:

1. دامنه قدرت: منعکس‌کننده تعداد افراد یا گروه‌هایی است که یک فرد یا یک گروه در آنان نفوذ می‌کنند.

2. حوزه قدرت: به طیف فعالیت‌هایی که بوسیله یک فرد یا گروه تاثیر می‌گذارد، اشاره دارد.

3. ضریب قدرت: درجه اثرگذاری رفتار فرد یا گروه را بر دیگران نشان می‌دهد.

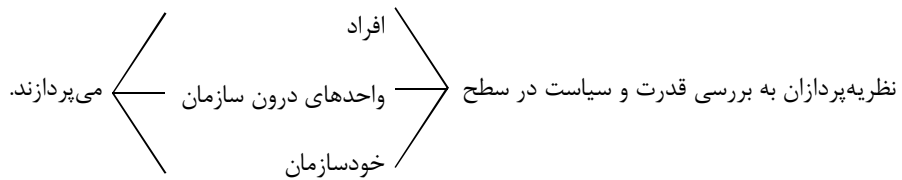
- |  |                           |
|--|---------------------------|
| 1- <u>قدرت بدون اختیار</u> : توانایی واداشتن زیردستان به انجام کارها وجود دارد، ولی حق صدور دستور وجود ندارد.                              | ارتباط بین اختیار و قدرت: |
| 2- <u>اختیار بدون قدرت</u> : حق صدور دستور وجود دارد، اما توانایی واداشتن زیردستان برای انجام کارها وجود ندارد.                            |                           |
| 3- <u>اختیار بعلاوه قدرت</u> : حق صدور دستور و توانایی واداشتن زیردستان به انجام کارها وجود دارد. (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 488) |                           |



### نمادهای قدرت و فرمانرانی:

**پفر:** فرمانرانی غالباً از نمادهایی برمی خیزد که اعضای قدرتمند یک سازمان از طریق مانور سیاسی کسب می کنند. این نمادها شامل مکان استقرار، اندازه و دکور دفتر آنها، حق صدا زدن یک سرپرست با نامی معین یا توانایی اجبار دیگران به صدا کردن خود او با عنوان خاص می شود. چون افرادی می توانند نمادهای فرمانرانی را بدون دارا بودن فرمانرانی واقعی مرتبط به آنها، کسب کنند، نمادهای فرمانرانی یکی از مهمترین مسائل در خصوص تفسیر قدرت در سازمان ها را ایجاد می کنند. نمادها از طریق حمایت از تفسیرهای کسانی که درون سازمان صاحب قدرت اند، به ایجاد و حفظ قدرت کمک می کند.

### نظریه سیاسی سازمان



## توسعه قدرت از طریق:

- ایجاد وابستگی در دیگران
  - کار در حوزه‌های دارای عدم اطمینان بالا
  - پرورش مرکزیت محوری خود از طریق کار در حوزه‌های بسیار حساس
  - پرورش مهارت‌های غیرقابل جایگزین
- مدیریت عدم اطمینان از جانب دیگران
  - پیشگیری
  - پیش‌بینی
  - جذب
- ایجاد شبکه‌های شخصی
- توسعه و افزایش مستمر خبرگی خود

## استفاده از قدرت برای:

- کنترل جریان اطلاعات به دیگران
- کنترل دستور کارها
  - تعریف موضوع‌های بحث‌انگیز
  - نظم‌دهی موضوع‌های بحث‌انگیز
  - جلوگیری از طرح برخی از موضوع‌های بحث‌انگیز
- کنترل معیارهای تصمیم‌گیری
  - ملاحظات بلندمدت در برابر کوتاه مدت
  - بازده در برابر ریسک
  - انتخاب معیارهایی که توانایی‌ها و نقش (سهم یاری) شما را تأیید می‌کند.
- جذب عوامل تهدیدکننده و ائتلاف‌سازی
  - اتحادهای خارجی (نظیر روابط با عرضه‌کننده یا مشتری، هیأت مدیره‌ای تلفیقی)
  - اتحادهای داخلی
- ✓ ارتقاء زیردستان وفادار
- ✓ انتصاب کمیته‌ها
- ✓ نمایندگی در کمیته‌های مهم سازمان
- قرار دادن خبرگان خارجی (مشاوران) درون کمیته‌ها برای حفظ پست خود

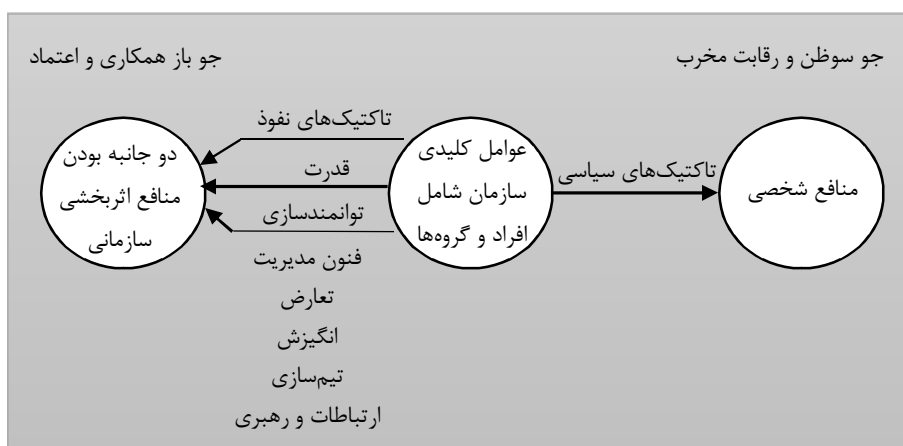
جدول 9-1: برخی از راهبردهای متداول برای ایجاد و بکارگیری قدرت درون یک سازمان (تئوری

سازمان هج - 381)

## 2- پاسخ: گزینه 4- تاکتیک‌های نفوذ و قدرت

## نیاز سازمان به دو جانبه بودن منافع

در سازمان‌ها میان منافع فردی کارکنان و نیاز سازمان به دوجانبه‌بودن منافع مبارزه‌ی دائمی وجود دارد. تاکتیک‌های سیاسی برانگیخته‌شده از منافع شخصی، افراد و گروه‌ها را از مفهوم دوجانبه‌بودن منافع (اثربخشی سازمانی) بازمی‌دارد، پس مدیریت باید کاری کند که کارکنان حداقل کاری نکنند که به ضرر خود یا سازمانشان باشد. ابزارهای متعامل در روابط میان فردی عبارتند از: تاکتیک‌های نفوذ، قدرت، مدیریت تعارض، انگیزش، تیم‌سازی، ارتباطات و رهبری.



نمودار 9-1: مبارزه دائمی میان منافع شخصی و نیاز سازمان به دوجانبه بودن منافع (مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان) (رفتار پیشرفته) (رضائیان - صفحه 5)

## قلمرو پیروی :

چهل ساعت کار در هفته، استقبال از مشتری، گرفتن پول و ... از جمله اعمالی هستند که هنگام درخواست مدیر از مسئول ارائه خدمات به مشتری مشروع تلقی می‌شوند این درخواست‌ها در قلمرو اطاعت و پیروی (حدی که تلاش‌های نفوذ در کارمند مشروع است و وی بدون تردید انجام وظیفه می‌کند) برخی از خواسته‌ها خارج از قلمرو پیروی کارمند قرار می‌گیرد. گسترش این قلمرو به کمک قدرت صورت می‌پذیرد و نه با استفاده از اختیار که حق به شمار می‌آید.