

# اصول مدیریت خدمات پرستاری جلسه دهم و یازدهم هدایت و رهبری

رضوان فروزان  
کارشناس ارشد آموزش مدیریت پرستاری

## هدایت کردن

- هدایت کردن: اهمیت هدایت به حدی است که گروهی از صاحب نظران مدیریت، موفقیت هر مدیر را در گرو توان وی در هدایت نیروی انسانی می دانند و از این رو مدیریت را کار با دیگران و از طریق آنان در جهت کسب اهداف سازمان دانسته اند. هدایت بر تلاش مدیر برای انگیزش کارکنان به منظور نیل به اهداف سازمانی دلالت دارد. این تلاش به سه طریق انجام می پذیرد:

۱. رهبری
۲. انگیزش
۳. ارتباطات

## رهبری

- اصطلاح رهبری به وسیله هنری فایول تحت عنوان جهت دهی یا دستور دهی به عنوان یکی از وظایف مدیریت مطرح شد با این حال علمای مدیریت مفهوم رهبری را از ابعاد مختلفی مورد بحث قرار می دهند؛ گروهی رهبری را بخشی از وظایف مدیریت می دانند و گروهی دیگر برای رهبری مفهوم وسیع تری نسبت به مدیریت قائل اند.
- گروهی (توانایی ترغیب دیگران به کوشش مشتاقانه جهت هدف های معین می دانند )

## تعریف رهبری

- رهبری هنر و علم نفوذ در دیگران، به طوری که با میل و خواسته خود در جهت حصول به هدف های تعیین شده گام بردارند.
- فرایند هدایت و اعمال نفوذ بر فعالیت های گروه و اعضای سازمان .
- رهبری نفوذ در مردم است برای تبعیت کشاندن آن ها و رسیدن به یک هدف مشترک.

## فرایند رهبری

- رهبری فرایند نفوذ بر فعالیتهای فرد یا گروه جهت رسیدن به اهداف خاص است.
- رهبران در پیشاپیش گروه قرار گرفته، آنان را تشویق می کنند تا از حداکثر توانایی های خود استفاده کنند.
- رهبری در پرستاری فرایند تاثیرگذاری بر فعالیتهای یک یا چند پرستار برای دستیابی به اهداف خاصی است تا مراقبت پرستاری به یک یا چند نفر بیمار ارائه گردد.
- رهبری موفقیت آمیز بستگی به ارتباط دوجانبه رهبر و پیروان دارد.

## رهبری انتصابی(رسمی) و انتخابی(غیر رسمی)

- معمولاً دو نوع رهبر وجود دارد: رهبر رسمی یا رهبر منتخب به طور رسمی توسط مدیریت سازمان انتخاب شده و به او اختیار رسمی و قانونی داده می شود تا وظایف محوله را انجام دهد. قدرت رسمی در صورتی می تواند مؤثر واقع گردد که کارکنان رهبر را پذیرفته و همگام با وی در جهت رسیدن به اهداف سازمانی همکاری و تلاش کنند.
- رهبر غیر رسمی دارای قدرت قانونی نیست و ضمانت اجرایی ندارد تا فعالیتهای سایرین را هدایت کند. رهبران غیر رسمی نقش با ارزشی در سازمان دارند، به شرط آنکه رفتاری که نشان می دهند و نفوذ آنها بر گروه در جهت تحقق اهداف مؤسسه باشد. رهبر غیر رسمی توسط افراد گروه انتخاب می شود. رهبر غیر رسمی در چندین گروه نفوذ کرده یا فقط بر اساس تخصصی که دارند گروه را هدایت می کنند.
- رهبران پرستاری معمولاً به طور رسمی در بیمارستان، درمانگاه ها و ... انتخاب می گردند که در این مکان ها پرستاران ضمانت اجرایی بیشتری در رابطه با کارهایشان دارند.

## مبانی قدرت رهبر

**قدرت رهبر از چند منبع سرچشمه میگیرد.**

۱- **قدرت قانونی:** توانایی ناشی از قانون است که به مدیر حق تاثیر گذاری بر زیردستان را واگذار مینماید و زیر دستان را ملزم به پذیرش این تاثیر مینماید

۲- **قدرت پاداش:** توانایی دادن پاداش مادی و معنوی به فعالیت زیر دستان

۳- **قدرت تنبیه:** توانایی مجازات مرئوسان به منظور تصحیح رفتار آنان در جهت رسیدن به هدف های سازمانی

۴- **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 میسازد

۵- **قدرت مرجعیت:** این نوع قدرت به دو صورت است:

به علت جذابیت فرد

به علت وجود ارتباط فردی با شخص صاحب قدرت

قدرت قانونی، قدرت پاداش و قدرت تنبیه توسط سازمان به رهبر داده میشود ولی قدرت تخصصی و مرجعیت بر اساس خصوصیات فردی افراد است و ممکن است از جانب سازمان تفویض شده و یا فرد خود بدان دست یابد.

## تفاوت رهبری با مدیریت

- با توجه به این موضوع که دو عبارت رهبری و مدیریت اکثراً در کنار یکدیگر بیان می‌شود، باعث شده است که به تفاوت‌های مهم بین آنها توجهی نشود. در کوتاه‌ترین عبارت برای بیان تفاوت مدیریت و رهبری می‌توان عنوان نمود که، رهبری به امر هدایت کردن می‌پردازد ولی مدیریت به امر اداره کردن. در واقع رهبری یک مفهوم انسانی است ولی مدیریت صرفاً یک مفهوم سازمانی می‌باشد. به طور کلی می‌توان تفاوت‌های مطرح بین این دو عبارت را اینگونه جمع‌بندی نمود:
- مدیران به دنبال این موضوع هستند که هر فعالیت چگونه و در چه زمانی باید تکمیل گردد، ولی رهبران تمایل به دانستن چرایی فعالیت‌ها دارند. در واقع رهبران بیشتر به دنبال توسعه و تغییر هستند و داشتن تفکر خلاق برای توسعه امری مهم و حیاتی است که رهبران باید دارا باشند، هرچه تفکر محدود و بسته باشد به همان میزان میل به تغییر نیز کمتر می‌شود.
- مدیران همیشه کارکنانی را در اختیار دارند، ولی رهبران با تشویق اطرافیان برای خود پیروانی را بدست می‌آورند. در واقع رهبران همانند یک مربی هستند که در جهت توسعه امور فعالیت می‌کنند در حالیکه مدیران در مقام یک منتقد هستند که با تذکر نکاتی به اطرافیان خود سعی در مطابقت آنان با سیستم را دارند.



## تفاوت رهبری با مدیریت \_ ادامه

- مدیریت به سلسله مراتب سازمانی و اختیار رسمی اشاره دارد و در چهارچوب نمودار سازمانی قابل تفسیر است، در حالیکه رهبری الزاما متناظر با لایه های سازمانی نیست، چراکه فردی در سطوح پایین سازمانی می تواند بر روی سطوح بالاتر نفوذ داشته باشد و آنها را تحت تاثیر قرار دهد.
- در مدیریت اهداف الزاما هدفهای سازمانی می باشند، در حالیکه در رهبری ممکن است اهداف فراسازمانی نیز مد نظر باشند.
- در مدیریت قدرت از بالا به پایین انتقال یافته است، در حالیکه در رهبری قدرت مبتنی بر جاذبه شخصی است و یا از پایین به بالا انتقال یافته است.
- مدیران سعی می کنند کارها را به صورت صحیح انجام دهند، ولیکن رهبران صرفا کارهای صحیح را انجام می دهند. الزام به انجام وظایف رسمی برای مدیران، مانع ایجاد انعطاف پذیری و توسعه می شود در حالیکه رهبران به دنبال ایجاد نوآوری و خلاقیت هستند.
- مدیریت به نگهداری امور می پردازد، در حالیکه رهبری در جهت بهبود امور تلاش می کند.
- مدیران دیدگاه محدودی دارند و به انتهای خط نظر دارند، در حالیکه رهبران دیدگاه وسیعی داشته و چشم به افق دارند.
- مدیران سربازان قدیمی خوبی بوده اند که وضع موجود را پذیرا می باشند، در حالیکه رهبران افرادی هستند که متعلق به خودشان می باشند و در جدال با وضع موجود فعالیت می کنند.

## سبک های مختلف رهبری

### - رهبری اقتدارگرایانه (Autocratic Leadership)

- رهبران اقتدارگرا (که به آنها رهبران مستبد نیز گفته می شود)، به روشنی انتظارات خود را از کاری که باید انجام شود، زمان انجام دادن کار و نحوه انجام آن مشخص می کنند. این سبک رهبری به شدت متکی بر فرمان رهبر و کنترل پیروان است.
- همچنین میان رهبر و سایر اعضا، تمایز واضحی وجود دارد. رهبران اقتدارگرا به صورت مستقل و بدون نظرخواهی از سایر اعضای گروه تصمیم گیری می کنند.
- محققان دریافته اند که تصمیم گیری در سبک رهبری اقتدارگرا، به شدت خالی از خلاقیت است.
- رهبری اقتدارگرا در شرایطی خوب جواب می دهد که زمان کمی برای تصمیم گیری در اختیار باشد، به تصمیم گیری سریع و اقدام قاطع نیاز باشد و رهبر نسبت به سایر اعضا، دانش و آگاهی بیشتری داشته باشد. با این حال، سبک استبدادی معمولاً فضایی ناکارآمد و حتی خصمانه به وجود می آورد که گاهی باعث شورش پیروان علیه رهبران سلطه گر می شود.

## سبک های مختلف رهبری

### رهبر بروکراتیک:

رهبر بروکراتیک مانند رهبر اقتدارگرا به مردم میگوید که چه بکنند، اما پایه همه دستورات او انحصارا سیاست ها و روش ها و دستورالعمل های سازمان است. برای رهبر بروکرات این مقررات مطلق می باشند. او دقیقا از روی شرح وظایف عمل میکند و هیچ استثنایی را نمی پذیرد. کار را به عنوان یک مدیر بیشتر شبیه قاضی می باشد که هیچ استثنایی از قوانین حتی در مورد مسایل فنی قبول نمیکند. رهبر بروکرات مانند رهبر اقتدارگرا به افراد خیلی کم آزادی می دهد یا اصلا آزادی نمی دهد.

افراد بروکرات کارا هستند. مسیرهای صحیح را طی میکنند، به جزئیات اهمیت میدهند و دقیقا از دستورات اطاعت میکنند. گرایش آنها حرکت به سوی قانون بازی است.

اگر یک رهبر بروکرات در وضعیت کاری درستی قرار بگیرد می تواند بسیار اثر بخش باشد.

## سبک های مختلف رهبری

### ○ رهبری مشارکتی :

- در تحقیق لوین مشخص شد رهبری مشارکتی (که به عنوان رهبری **دموکراتیک** نیز شناخته می شود)، معمولاً مؤثرترین سبک رهبری محسوب می شود.
- رهبران مشارکتی اعضای گروه را راهنمایی می کنند، خودشان هم در فعالیتهای گروه شرکت می کنند و به اعضا اجازه ی اظهار نظر می دهند. بر اساس تحقیق لوین، کارمندان حاضر در گروه مشارکتی بهره وری کمتری نسبت به گروه اقتدارگرا داشتند، اما مشارکت آنها کیفیت بالاتری داشت.
- رهبران مشارکتی اعضای گروه را به مشارکت تشویق می کنند اما حق خود برای تصمیم نهایی در فرایند تصمیم گیری را محفوظ می دارند. اعضای گروه هم خود را در فرایندها دخیل می کنند و انگیزه و خلاقیت بیشتری از خود نشان می دهند. رهبران مشارکتی مایل هستند پیروان آنها احساس کنند که بخش مهمی از تیم را تشکیل می دهند و همین موضوع به بالا رفتن میزان تعهد به اهداف گروه کمک می کند

## سبک های مختلف رهبری

### رهبر هرج و مرج طلب:

به مفهوم کنارگذاشتن هر نوع کنترل نیست. او برای پیروان خود یک هدف را مشخص میکند و عوامل مشخص آن مثل سیاست ها، زمان انجام، و بودجه آن را نیز تعیین میکند و سپس آنها را بدون هدایت و کنترل بیشتر رها می سازد مگر اینکه خود پیروان تقاضای کنترل کنند. از مزیت های این سبک افزایش استقلال کارکنان و تاکید و اجبار آنان به انجام وظایف خود به عنوان عضوی از یک گروه می باشد. زیان های عمده ای از این نگرش ناشی می شود، این است که بدون وجود رهبر نیرومند، چه بسا هیچ گونه هدایت، جهت گیری و کنترل و نظارتی در سازمان، وجود نداشته باشد. این وضعیت باعث می شود تا کارکنان به بطالت بگذرانند و هرج و مرج سازمانی پدید آید.

## دیدگاه‌های رهبری

- ۱- تئوری‌های شخصیتی رهبری
- ۲- تئوری‌های رفتاری رهبری
- ۳- تئوری‌های اقتضایی رهبری

## دیدگاه‌های رهبری\_ ادامه

### ۱- تئوری‌های شخصیتی رهبری

نخستین نظریه پردازان سعی در یافتن یک سری ویژگی‌های شخصیتی رهبران نمودند بنابراین این فهرست طولانی از مشخصات بارز رهبران موفق به دست آوردند که همواره بر تعداد مشخصه‌های آن افزوده می‌شود. به عقیده آن‌ها اعتماد به نفس ضریب هوشی بالا مدارج علمی از مشخصات این رهبران می‌باشد. تحقیقات بعدی خلاقیت فراست، ذکاوت، بلندی قد، درون‌گرا بودن را به فهرست قبلی افزود. تحقیقاتی هم صورت گرفت که خلاف تحقیقات قبلی را ثابت کرد.

## ۲. تئوری رفتاری رهبری

از اواخر سال ۱۹۴۰ تحقیق در فرایندهای رفتاری رهبری شروع شد. بنابر این تئوری پردازان رفتاری به دنبال شناسایی رفتارهایی بودند که رهبران اثر بخش از خود بروز می دادند. یعنی به جای اینکه به دنبال این باشند که چه چیزهایی موجب اثر بخشی رهبران میشود به دنبال این بودند که چه کارها و رفتارهایی موجب اثر بخشی رهبران موفق میگردد.



## ۱- تئوری های رفتاری رهبری

### مطالعات میشیگان:

رنسیس لیکرت می خواست ویژگی های رهبری رهبران را تعیین کند ، به گونه ای که بتوان اثربخشی عملکرد را سنجید یا اندازه گیری کرد

#### ○ مدیران تولیدگرا

- به جنبه های تخصصی و قانونی کار توجه می نمایند .
- تمام توجه آنان معطوف به کارکنان می شود.
- اعضای گروه به عنوان ابزاری برای تأمین اهدافند.
- میزان بازدهی ، تولید و نیز رضایت شغلی کارگران را کاهش می دهد .

#### ○ مدیران کارمندگرا

- بر روابط بین افراد تأکید دارند
- به نیازهای شخصی زیر دستان توجه دارند .
- می توانند ، میزان رضایت تولید و رضایت شغلی افراد را بالا ببرند

## ۲- تئوری های رفتاری رهبری

### ○ مطالعات اوهایو:

○ در سلسله تحقیقاتی که در آخرین ساله های ۴۰ ۱۹ در دانشگاه ایالتی اوهایو به اجرا در آمد ، پژوهشگران ابعاد مستقل رفتار رهبری را شناسایی کردند .

### ● **مراعات حال دیگران / ملاحظه گری**

○ به زیر دستان کمک می کند مسایل شخصی خود را حل کنند .

○ برای عقاید و نظرات زیردستان ارزش قائل است .

○ احساسات را مورد توجه قرار می دهد .

○ روابط دوستانه برقرار می کند .

○ رعایت مساوات و برابری

○ اگر رهبر این چنین عمل کند از نظر عملکرد نمی تواند چنان موفق باشد .

### ● **ابتکار عمل / ساخت دهی**

○ اقداماتی که در جهت سازماندهی کار ، روابط کاری و هدف ها صورت می گیرد .

○ رهبری که ابتکار عمل دارد.

○ کارهای مشخصی را برای اعضا تعیین می کند .

○ انتظار دارد کارکنان از استانداردها استفاده کنند .

○ بر ضرب الاجل ها تأکید می کند .

○ اگر رهبر این چنین عمل کند موجب بالا رفتن نرخ یا میزان شکایت ها ، غیبت ، جابجایی کارکنان ، و کاهش رضایت شغلی می شود .

## تئوری های اقتضایی رهبری

- طبق تئوریهای اقتضایی، اثربخشی رهبر به موقعیت بستگی دارد. به طوریکه بعضی از رهبران در یک موقعیت یا سازمان اثربخش و کارآمد بوده و در موقعیت یا سازمان دیگر ممکن است اثربخش نباشند.
- عوامل شخصیتی و موقعیتی که موجب موفقیت سبک رهبری می شوند، عبارتند از:

۱. انتظارات، تجارب و شخصیت رهبر
۲. انتظارات رفتار، ویژگیهای زیردستان
۳. انتظارات رفتار و ویژگیهای سرپرستاران
۴. انتظارات رفتار و ویژگیهای همتایان
۵. شرایط کاری
۶. سیاستها و فرهنگ سازمانی

## تئوری های اقتضایی رهبری

۱. الگوی رهبری فیدلر
۲. تئوری رهبری مبتنی بر موقعیت
۳. تئوری مبتنی بر تبادل نظر رهبر-عضو
۴. تئوری مسیر-هدف
۵. تئوری رهبری مشارکتی

## الگوی رهبری فیدلر

- فیدلر که **پدر نظریه اقتضایی** رهبری نامیده می شود توانست جامع ترین# و گسترده ترین تئوری اقتضایی رهبری را در مورد رهبری ارائه کند. فیدلر معتقد بود که عملکرد موفقیت آمیز گروه به این امر بستگی دارد که شیوه رهبری متناسب با **موقعیت و شرایطی** باشد که فرد در آن قرار می گیرد.
- وی سه شاخص موقعیتی ارائه داد که شامل:
- ۱- **رابطه رئیس و مرئوس** ( جو گروه یا قدرت شخصی):مهم ترین عاملی است که بر موفقیت مدیر اثر می گذارد تا جایی که اگر روابط حسنه بین مدیر و کارکنان وجود داشته باشد دیگر نیازی به استفاده از قوانین و مقررات برای نفوذ بر زیردستان نیست.
- ۲- **انسجام وظیفه**: هر قدر وظایف منسجم تر باشد مدیر با استفاده از قوانین و مقررات راحت تر می تواند از کارکنان انجام دقیق کارها را بخواهد.
- ۳- **قدرت مقام**: به میزانی که قدرت مدیر بیشتر باشد قدرت مقام هم بالاتر است. در بیشتر سازمان های تولیدی و تجاری قدرت های ناشی از پست و مقام زیاد است ولی در سازمان های عام المنفعه نسبتا کم است.
- با این توصیف فیدلر ۸ ترکیب از این سه متغیر ( رابطه عضو با رهبر خوب یا ضعیف، دارای ساختار یا بدون ساختار و قدرت مقام قوی یا ضعیف) ارائه کرد که پس از تحلیل و مطالعات نتیجه گرفت که:
- ۱- رهبران کارگرا در وضعیت های گروهی که مطلوب یا نامطلوب برای رهبری است بهتر عمل می کنند.
- ۲- رهبران رابطه گرا در وضعیت های گروهی که از مطلوبیت متوسط برای رهبری برخوردار است بهتر عمل می کنند

## تئوری رهبری مبتنی بر موقعیت Situational leadership theory

- یکی دیگر از متداول ترین الگوهای رهبری به وسیله دو پژوهشگر بنام های## پاول هرسی وکن## بلانچارد ( paul heresy and ken blanchard) ارائه شده و آن را تئوری رهبری## مبتنی بر موقعیت نامیدند.
- این تئوری یک تئوری اقتضایی است که در آن زیر دستان یا پیروان یک رهبر مورد توجه قرار می گیرند . رهبر موفق کسی است که یک شیوه مناسب رهبری درپیش گیرد . از نظر آن دو پژوهشگر ، درجه رشد یا بلوغ پیروان تعیین کننده سبک یا شیوه رهبری فرد است. در تئوری رهبری مبتنی بر موقعیت ، به ۲ بعد رهبری که مورد نظر فیدلر بود توجه می شود. یعنی رفتار رهبر از نظر طرفداری از کار یا طرفداری از کارمند. ولی این دو پژوهشگر گامی فراتر می نهند و به این نکته توجه می کنند که این رفتارها در یکی از دو انتهای طیف قرار می گیرند و سپس آنها را در هم می آمیزند و چهار سبک رهبری را برمی شمرند## یعنی: دستور دادن – عرضه کردن – مشارکت دادن – واگذار کردن اختیار .

## تئوری رهبری مبتنی بر موقعیت

- #۱ دستور دادن : **telling**، که این شیوه به شدت طرفدار کار و بی توجه به کارمند است . در این روش رهبر نقش زیر دستان را تعیین می کند و به افراد می گوید چگونه و چه وقت و در کجا و چه کاری را باید انجام دهند . در این شیوه رهبری روی دستورالعملها تاکید زیادی می شود .
- #۲ عرضه کردن : **selling**، به شدت طرفدار کار و به شدت طرفدار کارمند است . رهبر دستورالعملهای مربوط به کارها و بخشنامه های مربوط به حمایت از کارکنان صادر می کند .
- ###۳ مشارکت دادن : **participating**، به شدت طرفدار کارمند و بی توجه به کار است . رهبر و پیروان او در فرایند تصمیم گیری مشارکت می کنند . ایفای نقش رهبر آسان می شود و یک سیستم ارتباطی قوی بوجود می آید .
- ###۴ واگذاری اختیار : **delegating**، بی توجه به کار و بی توجه به کارمند . در مورد کار و در زمینه حمایت از کارکنان ، رهبر هیچ دستورالعمل یا بخشنامه ای صادر نمی کند

## تئوری مبتنی بر تبادل رهبر\_عضو MEMBER LEADER- EXCHANGE THEORY

○ این تئوری در سال ۱۹۷۵ توسط جرج گرین و فرد دانسرو ارائه شد. طبق این تئوری رهبر با گروه کوچکی از زیردستان خود رابطه ویژه ای برقرار می کند که به این افراد، گروه صمیمی، غیر رسمی یا خودمانی اطلاق می شود. رهبر وظایف خاصی که نیاز به مسئولیت دارد را به این افراد داخل گروه محول می کند و به سایر زیردستان ( گروه رسمی و غیر خودمانی) یا افراد خارج گروه توجه زیادی نمی کند.



## تئوری مسیر هدف PATH-GOAL THEORY

- یکی از ارزشمندترین تئوریهاست که توسط مارتین ایوانزو رابرت هوس ارائه شده است اساس این تئوری چنین است کار رهبران این است که به پیروان خود کمک کند تا بتوانند به هدفها دست یابند آنها را هدایت و رهبری کند تا مطمئن شود که هدفهای آنان با هدفهای کلی گروه، سازمان سازگار است. با توجه به این تئوری رفتار رهبر تا آنجا مورد قبول زیر دستان قرار می گیرد که بتواند موجبات رضایت آنها را در زمان کنونی و آینده برآورد. در شرایط زیر رفتار رهبر موجب تحریک و انگیزش کارکنان می شود.
- تئوری مسیر – هدف چهار نوع رفتار تحت عناوین **هدایتی، حمایتی، مشارکتی و موفقیت خواهی** را به رهبر معرفی می کند.

**در رهبری هدایتی**، رهبر به زیردستانش می گوید که چه انتظارهایی از آنها دارد، راهنمایی لازم را درباره چگونگی انجام وظایف ارائه می دهد، کاری را که باید انجام شود برنامه ریزی می کند، معیارهای معینی را برای عملکرد زیردستانش حفظ می کند.

**رفتار رهبر حمایتی** دوستانه است و به وضعیت اجتماعی، رفاه و نیازهای زیردستانش توجه می کند.

**در رهبری مشارکتی**، رهبر با زیردستانش درباره موضوعها مشورت می کند و پیشنهادهای آنها را قبل از تصمیم گیری مورد توجه قرار می دهد.

#

**و رهبر موفقیت خواه** هدفهای تلاش برانگیز تعیین می کند، از زیردستانش انتظار دارد در بالاترین سطح تلاش کنند و اطمینان زیادی دارد که زیردستانش تلاش می کنند و هدفها را تحقق می بخشند.

## تئوری مسیر هدف\_ ادامه

- # در تئوری مسیر - هدف فرض بر این است که هر رهبری می‌تواند بر حسب موقعیت رهبری، یک یا هر چهار سبک رهبری را اعمال کند.

طبق این تئوری دو نوع عامل موقعیتی بر چگونگی رابطه رفتار رهبر یا رضایت زیردستان اثر می‌گذارد، که عبارتند از:

**ویژگی‌های شخصی زیردستان و ویژگی‌های محیط.**

دو ویژگی شخصی مهم زیردستان عبارتند از:  
#محل و منشأ کنترل و توانایی ادراک شده

- منشأ کنترل اشاره دارد به میزانی که فرد فکر می‌کند آنچه برایش اتفاق می‌افتد، نتیجه رفتار خودش می‌باشد و یا نتیجه عوامل خارجی است.  
#نتیجه تحقیقات نشان می‌دهد اشخاصی که پیامدها را به رفتار خودشان اسناد می‌دهند، بیشتر به رهبر هدایتی تمایل نشان می‌دهند.  
#

توانایی ادراک شده اشاره دارد به دیدگاه فرد نسبت به توانایی خود در انجام کاری که به او محول شده است. کارکنانی که توانایی‌های خودشان را به نسبت زیاد ارزیابی می‌کنند احتمال کمی وجود دارد که رهبری هدایتی را بپذیرند.

# تئوری رهبری مشارکتی LEADER-PARTICIPATION MODEL

- ویکتو وروم و فیلیپ یتان در سال ۱۹۷۳ الگوی رهبری مشارکتی را براساس رفتار رهبر و مشارکت اعضا در تصمیم‌گیری ارائه کردند. آنها معتقد بودند که رفتار رهبر باید تغییر کند تا منعکس کننده ساختار کاری باشد که باید انجام شود. الگوی مزبور حالت دستوری دارد یعنی برای تعیین شیوه‌ی مشارکت در تصمیم‌گیری، با توجه به شرایط مختلف، باید مجموعه قانون و مقررات به صورتی دقیق رعایت گردد و با توجه به شرایط مختلف میزان مشارکت افراد در تصمیم‌گیری تغییر کند این الگو همان درخت تصمیم‌گیری که دارای انواع متغیرهای اقتضایی می‌باشد

## تئوری های جدید رهبری

۱. تئوری اسنادی رهبری
۲. تئوری رهبری فرهنگمند
۳. تئوری جایگزینی رهبری
۴. تئوری رهبری عملگرا و تحول گرا

## تئوری اسنادی رهبری

○ این تئوری توسط کلی و هایدن ارایه شد. این تئوری بر مبنای رابطه علت و معلولی است. به این گونه که وقتی ما رفتاری میبینیم به دنبال علت آن میگردیم و علت ها را به آن نسبت می‌دهیم. یعنی اگر رهبر یا مدیر عملکرد پایین کارکنان اش را به عدم تلاش و سهل انگاری آن نسبت دهد ممکن است به توبیخ یا اخراج کارکنان بیانجامد. ولی اگر یک رهبر عملکرد پایین زیر دستانش را به وظایف و کار زیاد و عدم تشریح وظایف از ناحیه مدیر نسبت دهد ممکن است به رفع این عوامل بازدارنده کمک کند.

## تئوری رهبری فرهمند ( CHARISMATIC ) ( LEADERSHIP THEORY )

بر اساس این تئوری، پیروان با مشاهده برخی رفتارهای خاص، از رهبر یک قهرمان می سازند.

○ کسانی که برای رهبر فره مند کار می کنند، عملکرد و رضایت شغلی بالایی دارند. چون به رهبر خود عشق می ورزند، تلاش زیادی می کنند و از کار خود راضی هستند

○ ویژگی رهبر فره مند

○ #۱ اعتماد به نفس

○ #۲ دیدگاه بلند و اعتماد راسخ به آن دیدگاه

○ #۳ رفتار خارق العاده

○ #۴ عاملان تغییر

## تئوری جایگزینی رهبری

- طبق این تئوری ویژگی های فردی و سازمانی در توانایی رهبر در نفوذ زیر دستان اثر میگذارد. ویژگی های فردی که بر نفوذ رهبر بر زیر دستان تاثیر میگذارد عبارتند از دانش ، نیاز به استقلال، اهمیت قائل نبودن بر پاداش های سازمانی، مهارت تجربه و... وقتی شرح وظایف هر فردی کاملا مشخص باشد نیاز به رهبر هدایتی کاهش می یابد.

## تئوری رهبری عملگرا و تحول گرا

- این تئوری توسط برنارد باس عنوان شده است.
- رهبران عملگرا رهبرانی هستند آنچه را که زیر دستان برای رسیدن به هدف نیاز دارند، مشخص میکنند. این شرایط را طبقه بندی و پیروان را هدایت یا تحریک میکند تا با افزایش عملکرد خود به اهداف دست یابند.
- رهبران تحول گرا رهبرانی هستند که به پیروان روحیه و الهام می بخشند و جهت تامین اهداف آنها را هدایت میکنند. در حقیقت رهبر تحول گرا پیروان خود را تحریک میکنند تا بیش از آنچه انتظار می رود کار کنند و به آنها تلقین میکند که به خاطر گروه، منافع فردی خود را اعتلا بخشند و در صد شکوفایی برآیند.



## پرستار در نقش رهبر و مدیر

- اکثر پرستاران پذیرفته اند که از دوران دانشجویی فعالیتهای خود را جهت داده و اداره کنند تا بتوانند پس از اتمام تحصیلات به عنوان پرستار، نقش رهبری را در ارائه مراقبت پرستاری به بیماران به عهده گیرند. بعضی از پرستاران به طور جدی مدیریت را در کار خود به کار می برند، ولی عده ای دیگر مهارت‌های مدیریتی را از طریق روش آزمون و خطا کسب می کنند.
- پرستاران اثربخش کسانی هستند که کیفیت رهبری و مدیریت را یکپارچه کرده و دارای رهروانی هستند و به علت درک و استفاده صحیح از اصول مدیریت رهروان آنان تمایل دارند تا در حیطه کاری خود، تحت نفوذشان قرار گیرند.

## مهارت‌های رهبری

۱. مهارت رفتار شخصی
۲. مهارت‌های ارتباطی
۳. مهارت‌های سازماندهی
۴. مهارت‌های بازبینی خود