



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فصل یازدهم

رهبری

Leadership

تهیه کننده: سیدناصر حسینی

رهبری چیست؟

رهبری چیست؟

مدیریت برای نفوذ بر دیگران متکی به مقام رسمی است.
درحالیکه رهبری از یک فرایند نفوذ اجتماعی ناشی می شود.
بنابراین ممکن است یک نفر مدیر، رهبر یا هر دو آنها باشد.

رهبری به عنوان یک فرایند، به معنی استفاده از نفوذ بدون زور
برای هدایت و هماهنگی فعالیتهای اعضاء یک گروه در جهت تحقق
اهداف و به عنوان یک صفت به معنی مجموعه ای از ویژگیهاست.

چرا باید رهبری را مطالعه کرد؟

- رهبری یکی از اقدامات عملی مهم سازمانهاست.
- بعضی از متغیرهایی که بر اثربخشی رهبری اثر می گذارند باید تفکیک و مورد بررسی قرار گیرند.

تئوری های رهبری

تئوری های شخصیتی (ذاتی)

تئوری های رفتاری (اقتسابی)

تئوری های اقتضایی

تئوری های شخصیتی

- فره مندی
- قاطعیت
- شوق و علاقه
- قدرت یا توان
- شجاعت
- صداقت

- پویایی و جاه طلبی
- علاقه یا تمایل به رهبری
- صداقت و درستی
- اعتماد به نفس
- هوش
- داشتن دانش فنی عمیق در رابطه با حوزه مسؤلیت

نگرشهای رفتاری اولیه رهبری

مطالعات دانشگاه میشیگان

رفتار رهبر

کارمدار

کارمند مدار

نگرشهای رفتاری اولیه رهبری

مطالعات دانشگاه اوهایو

فرد

مراعات کم

مراعات زیاد

سازمان

ساخت دهی کم

ساخت دهی زیاد

شبکه مدیریت

(رابرت بلیک و جین موتان)

زیاد

توجه به کارکنان

۹	۱-۹ مدیریت باشگاهی					۹-۹ مدیریت تیمی		
۸								
۷								
۶			۵-۵ مدیریت میانه روی (انسانی و سازمانی)					
۵								
۴								
۳	۱-۱ مدیریت بی خاصیت (نا محسوس)					۹-۱ استبدادی اختیار و اطاعت		
۲								
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹

کم

توجه به تولید

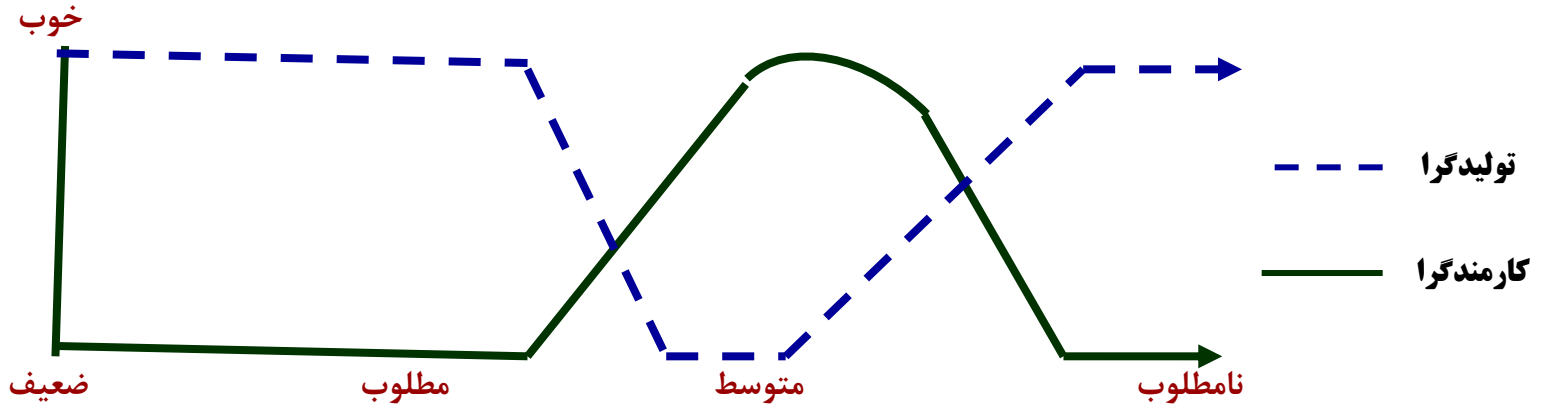
زیاد

تئوری های اقتضایی

• سه دسته از تئوری های اقتضایی مورد توجه زیاد قرار گرفته اند:

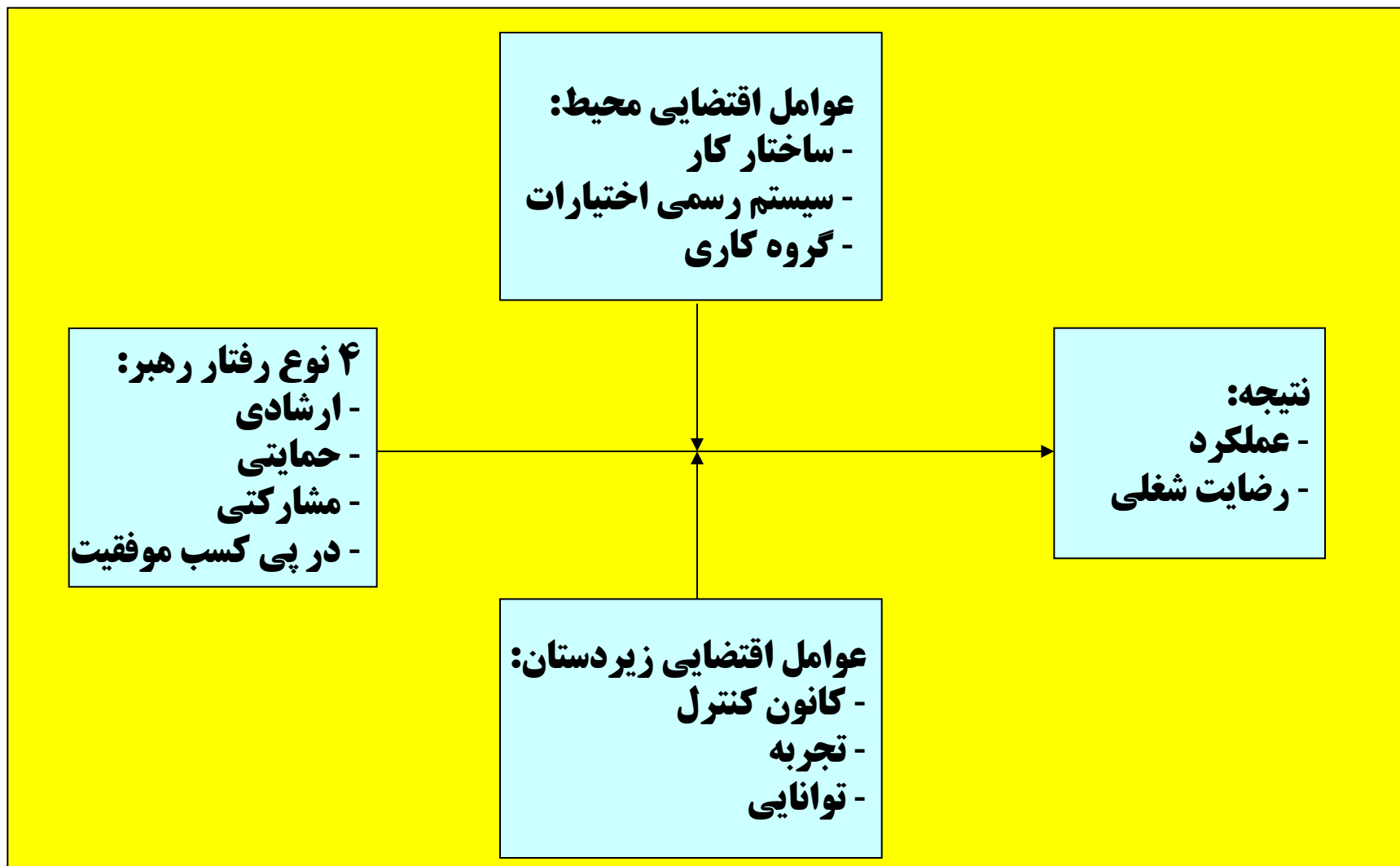
- فیدلر
- مسیر – هدف
- رهبری مشارکتی

دستاوردهای الگوی فیدلر



	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
روابط عضو با رهبر	خوب	خوب	خوب	خوب	ضعیف	ضعیف	ضعیف	ضعیف
ساختار کار	زیاد	زیاد	کم	کم	زیاد	زیاد	کم	کم
قدرت رهبر	زیاد	کم	زیاد	کم	زیاد	کم	زیاد	کم

تئوری مسیر – هدف (رابرت هوس)



الگوی رهبری مشارکتی



مشارکتی

خود کامه

تفاوت رهبری مردان با زنان

رهبری زنان

تشویق اعضا به مشارکت

شیوه رهبری مردم
سالار

قدرت و اطلاعات را با
دیگران در میان می گذارند

رهبری مردان

طرفدار شیوه آمرانه

متکی به اختیارات
رسمی و قدرت سازمانی

فرماندهی و کنترل

وجه تمایز رهبران فره مند

اعتماد به نفس

دیدگاه بلند و آرمانی

اعتقاد راسخ به آن دیدگاه

رفتار خارق العاده

عامل تغییر

ویژگیهای رهبری خدمتگزار (گرین لیف)

- مفهوم سازی
- آینده نگری و دوراندیشی
- خادمیت
- تعهد به رشد افراد
- ایجاد گروه

- گوش دادن
- همدلی
- بهبود بخشی
- آگاهی
- تشویق و ترغیب

ویژگیهای رهبری (فرماندهی) از دیدگاه مقام معظم رهبری

- تقوی
- مسؤلیت پذیری، دلسوزی و پشتکار
- آگاهی و اطلاع از حوزه مأموریت
- حضور دائمی و حفظ رابطه با اجزاء سازمان
- رهبری بر جسم و جان
- پرهیز از تقلب
- امانت داری
- معنویت
- حفظ سلسله مراتب

جایگزین ها و خنثی کننده های رهبری

ویژگی های شاخص	رهبری رابطه مدار	رهبری وظیفه مدار
فردی:		
تجربه / آموزش	هیچ گونه تأثیری ندارد	جایگزین می شود
خبرویت	جایگزین می شود	جایگزین می شود
بی تفاوتی نسبت به پاداش	خنثی می کند	خنثی می کند
شغلی:		
وظایف بسیار ساختار یافته	تأثیری ندارد	جایگزین می شود
باز خورد مورد نیاز خود را فراهم می کند	تأثیری ندارد	جایگزین می شود
ارضا کننده درونی است	جایگزین می شود	تأثیری ندارد
سازمانی:		
اهداف صریح، روشن و رسمی	تأثیری ندارد	جایگزین می شود
مقررات و رویه های انعطاف ناپذیر	تأثیری ندارد	جایگزین می شود
گروههای کار منسجم	جایگزین می شود	جایگزین می شود

عوامل موقعیتی مؤثر بر اثربخشی رهبری

شیوه رهبری

نوع کاری که انجام می
شود

رئیس مستقیم آن کار

بعد زمانی (تقاضا و خواست
زمان)

فرهنگ سازمانی

هنجارهای گروه

سازمان ها چگونه می توانند رهبران اثربخش پیدا کنند یا بیافرینند؟