

الحمد لله رب العالمين  
والصلاة والسلام على  
سيدنا محمد وآله الطيبين  
الطاهرين أجمعين  
اللهم صل على محمد  
وعلى آل محمد  
اللهم صل على محمد  
وعلى آل محمد  
اللهم صل على محمد  
وعلى آل محمد  
اللهم صل على محمد  
وعلى آل محمد





# رهبری Leadership

دکتر سید علی ناجی  
عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

# اهمیت رهبری

• رهبری در کنار برنامه ریزی ، سازماندهی و کنترل از وظایف اصلی مدیران محسوب می گردد.

• سازمان های موفق، دارای رهبران موفق هستند.



## اهمیت رهبری

• پیتراکرا: رهبران منبع اصلی و نادر در کارهای عظیم به شمار می‌روند.

• از هر ۱۰۰ مؤسسه جدید که آغاز به کار می‌کنند، تقریباً ۵۰ یا نصف آن‌ها ظرف ۲ سال دست از کار می‌کشند و تا آخر سال پنجم، فقط یک سوم از ۱۰۰ مؤسسه اصلی به کار خود ادامه می‌دهند. بیشتر این عدم موفقیت را به رهبری غیر مؤثر می‌توان نسبت داد.

# معنای لغوی رهبری:

رهبری از لحاظ لغوی یعنی  
رهیابی، رهگشایی و راهنمایی انسانها



# مفهوم رهبری

• توانایی ترغیب دیگران به کوشش مشتاقانه جهت هدف‌های معینی

• تأثیر گذاری بر دیگران جهت کسب هدف مشترک

# پیروان

مستقل

ALIENATED FOLLOWERS

پیروان بیگانه شده

EXEMPLARY FOLLOWERS

پیروان موثر (قابل تقدیر)

استقلال

PRAGMATIST FOLLOWERS

میانه رو (محافظه کار)

وابسته

گوسفند (منفعل)

PASSIVE FOLLOWERS

بله قربان گو (سازشکار)

CONFORMIST FOLLOWERS

غیر فعال

مشارکت

فعال

# منابع قدرت رهبران

- Reward
- Coercive
- Referent
- Expert
- Legitimate
- Personal
- Informational
- Proximity
- Followers



# دیدگاه های رهبری

- ره یافت خصوصیات ویژه
- ره یافت سبک رهبری (رفتاری)
- ره یافت موقعیتی ( اقتضایی)

**رهیافت خصوصیات ویژه**

# Trait Theory

- Leaders *are born*, not made.
- Identifies characteristics and behaviors of effective leaders.

# خصوصیات رهبران مؤثر :

- صداقت
- الهام بخشی
- حمایت کنندگی
- پیش رانی
- خود آگاهی
- اتکا به نفس
- هوشمندی ( هوش رهبران باید کمی بیش از پیروان باشد)
- عدالت
- یادگیری، نوسازی
- جهانی اندیشی
- ایجاد پیوستگی و وحدت
- ایجاد انگیزه اخلاقی
- زیبایی

# خصوصیات رهبران مؤثر :

- شجاعت
- شور و شوق
- یکپارچگی شخصیت
- ریسک پذیری
- توانائی برقراری ارتباط
- انضباط
- زمان سنجی
- تجربه
- عزت
- توانائی حل مسائل
- استفاده از قدرت / اختیار

# رهبری کاریزماتیک

• رهبری کاریزماتیک برای اولین بار توسط ماکس وبر (۱۹۴۷) تعریف شد.

شکلی از جذابیت شخصی است که باعث موفقیت رهبر می شود.

رهبری کاریزماتیک تکیه بر خصوصیات ستودنی و قهرمانانه و مقدس خارق العاده و خاص یک فرد دارد که این صفات قابل دستیابی برای افراد معمولی نیست.

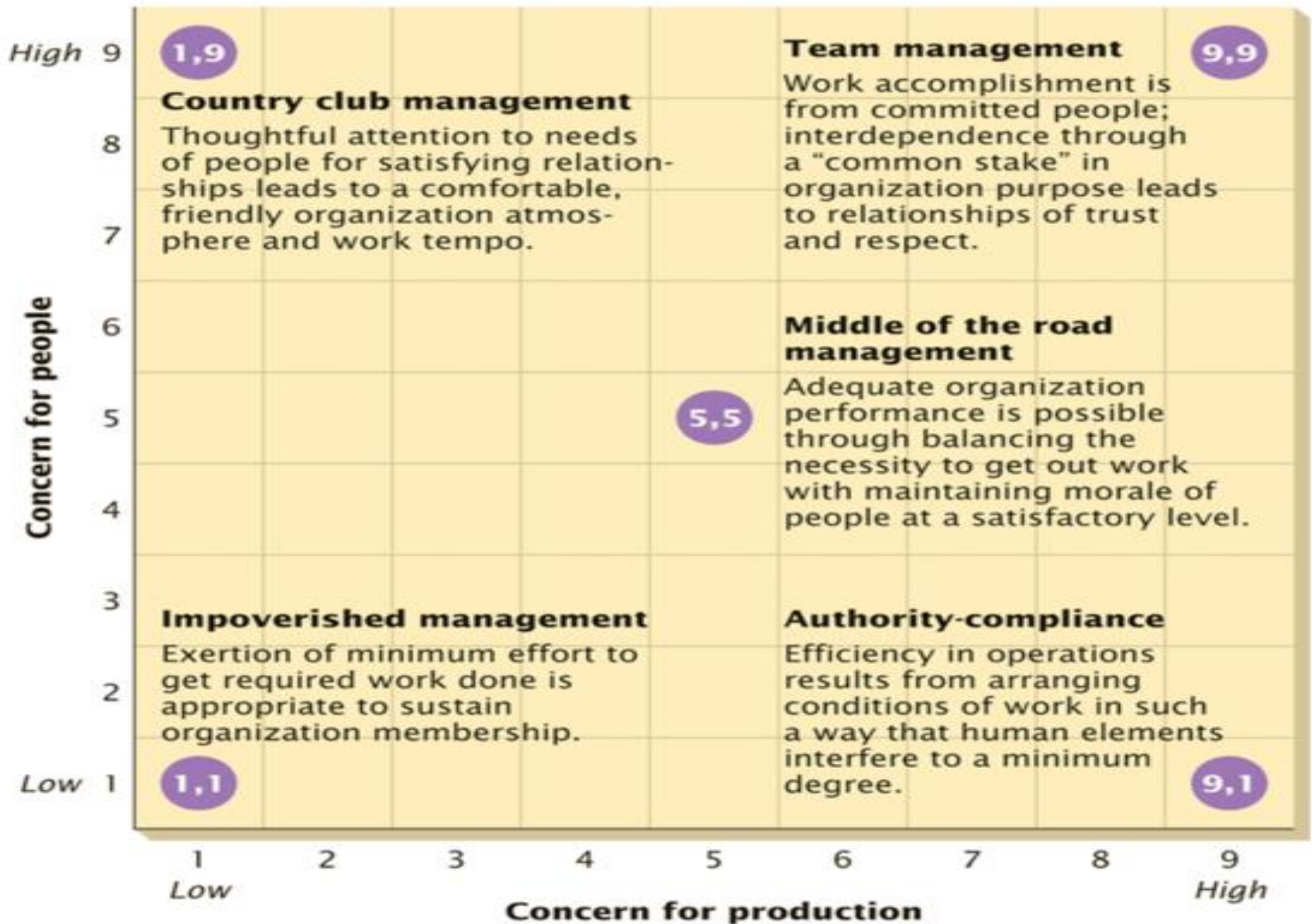
## ویژگی های رهبری کاریزماتیک از دیدگاه هاوس (House)

- پیروان به باورهای رهبری اعتقاد راسخ دارند.
- بین باورهای رهبری و پیروان همسویی وجود دارد.
- پیروان بدون قید و شرط از رهبر پیروی می کنند.
- پیروان عمیقا به رهبرشان وابسته اند.

# تئوری های رفتاری:

پژوهشگران، تحقیقاتی در خصوص رفتارهای رهبران انجام دادند که نتایج این تحقیقات قالب تئوری های رفتاری ارائه شده است، که مهمترین آنها، تحقیقات انجام شده در دانشگاه اوهایو و دانشگاه میشیگان و تئوری **شبکه رهبری** می باشد.





## اثر بخش ترین سبک رهبری

بلیک و موتون با اطمینان کامل معتقدند که سبک مدیریت (۹ و ۹) یا همان مدیریت سیستمی و دموکراتیک اثر بخش ترین نوع رفتار رهبری است

# Styles Theory



## ویژگی های رهبری استبدادی

- کنترل فزاینده‌ای بر گروه کارکنان حفظ شده است ؛
- دیگران به واسطه‌ی اعمال فشار برانگیخته می‌شوند ؛
- جریان‌های ارتباطی رو به پایین می‌باشند ؛
- دیگران به واسطه‌ی دستورات هدایت می‌شوند ؛
- تصمیم‌گیری دیگران را درگیر نمی‌سازد ؛
- بر تفاوت مقام تأکید شده است ؛
- نقد تنبیهی است.

## ویژگی رهبری دموکراتیک

- کنترل کمتری حفظ شده است ؛
- برای ایجاد انگیزش پاداش‌های مالی و توجه به عزت نفس مورد استفاده هستند ؛
- دیگران به واسطه‌ی پیشنهادات و راهنمایی هدایت می‌شوند ؛
- ارتباطات دو طرفه ( از بالا و پایین ) می‌باشند ؛
- تصمیم‌گیری دیگران را درگیر می‌سازد ؛
- به جای من و تو ، بر ما تأکید شده است ؛
- انتقادات سازنده هستند.

## ویژگی های رهبری باری به هر جهت

- سهل انگار است ، کنترل اندک است یا هیچ کنترلی وجود ندارد ؛
- به واسطه حمایت ، گروه یا اشخاص طلب شده ، برانگیخته می شود ؛
- سرپرستی اندک است یا هیچ سرپرستی وجود ندارد ؛
- ارتباطات رو به بالا یا رو به پایین بین اعضای گروه به کار می رود ؛
- تصمیم گیری در سراسر گروه متفرق می باشد ؛
- بر جایگاه گروه تأکید می شود ؛
- انتقادی وجود ندارد.

# مدل رهبری وضعیتی هرسی و بلانچارد

یک نگرش معروف در آموزش و بهبود مدیریت است که توسط هرسی و بلانچارد ارائه و به سطح بلوغ پیروان در رهبری توجه نمود.

## معیارهای سطح بلوغ کارکنان

۱- میزان انگیزه برای پیشرفت

۲- اشتیاق قبول مسئولیت

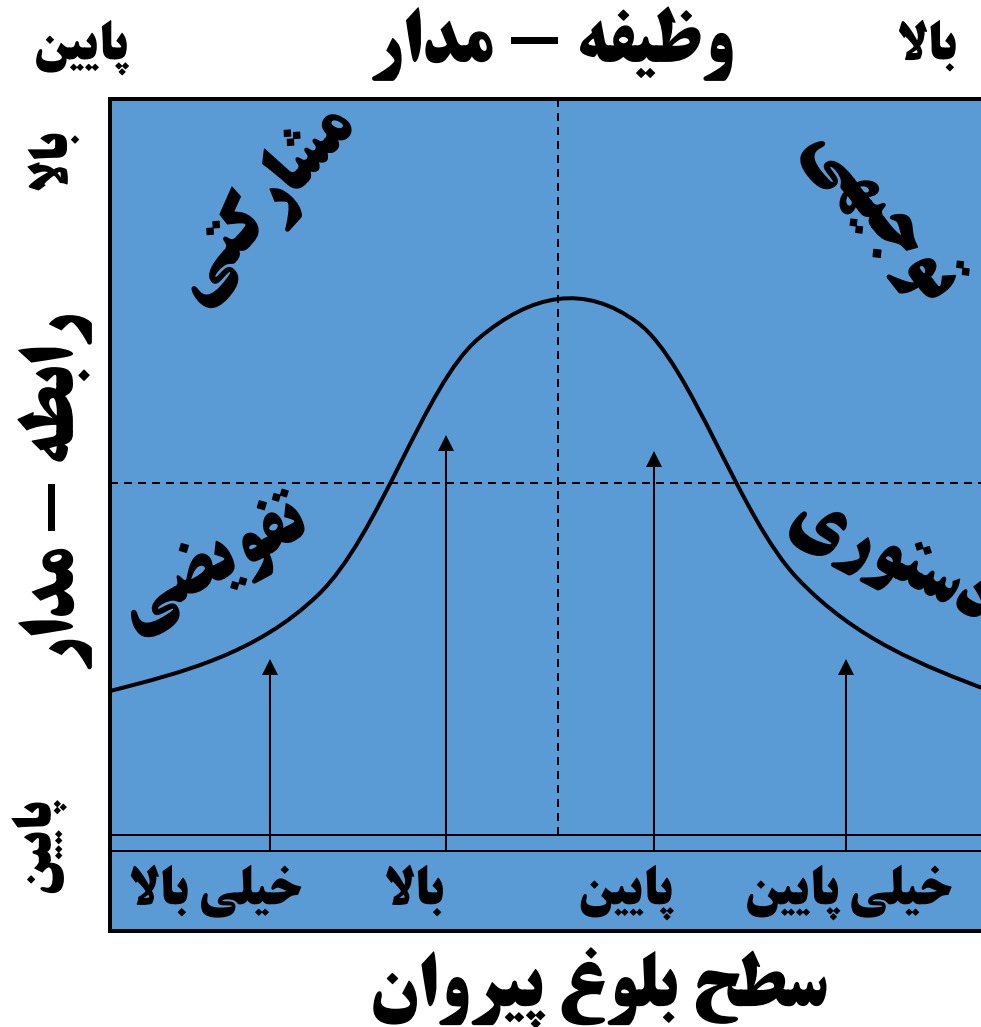
۳- میزان تحصیلات یا تجربه



## چهار سبک رهبری مدل هرسی و بلانچارد

- ۱- سبک دستوری: مخصوص پیروان خیلی نابالغ
- ۲- سبک توجیهی: مخصوص پیروان نسبتاً نابالغ
- ۳- سبک مشارکتی: مخصوص پیروان نسبتاً بالغ
- ۴- سبک تفویضی: مخصوص پیروان کاملاً بالغ

# مدل رهبری وضعیتی هرسي و بلانچارد



# مدل وروم و یتون

## *Oroom and Yelton*

---

این مدل پیش بینی می کند که چه نوع **موقعیتی**، چه **مشارکتی** را در تصمیم گیری ایجاب می نماید.

در مدل وروم ویتون ، معیار وضوابط دخالت دادن مرئوس در تصمیم گیری ، معین شده است.

# پنج شیوه تصمیم گیری وروم ویتون

**AI** - رهبر شخصاً و با استفاده از اطلاعاتی که خود دارد ، مشکل را حل نموده و یا تصمیمات لازم را اتخاذ می نماید.

**AII** - مدیر کلیه اطلاعاتی را که برای تصمیم گیری لازم داشته باشد از مرئوسین می گیرد و سپس خود بتنهایی تصمیم میگیرد.

**CI** - مدیر مسئله را بطور انفرادی با مرئوسین ذیربط در میان می گذارد و از عقاید و نظراتشان آگاه می شود و سپس ، خود بتنهایی تصمیم نهایی را اتخاذ می نماید.

**CII** - مدیر مسئله را در جلسه ای با مرئوسین در میان می گذارد . در این گردهمایی مدیر از عقاید و نظرات مرئوسین مطلع می شود و سپس ، خود تصمیم نهایی را اتخاذ می نماید .

**GI** - مدیر ، مسئله را با تک تک مرئوسین در میان می گذارد . راه حل های مختلفی را مطرح و ارزیابی نموده و با تبادل نظر ، سعی می نماید نظر اکثریت را اجرا نماید.

**GII** - مدیر ، مسئله را در جلسه ای با مرئوسین در میان می گذارد . مدیر و مرئوسین با کمک یکدیگر ، راه حل های مختلفی را مطرح و ارزیابی نموده و با تبادل نظر ، سعی می نمایند که درباره راه حلی به توافق برسند .

**D** . مدیر تصمیم گیری را تفویض می نماید.

# مدل رهبری اقتضائی فیدلر

---

**فیدلر (fiedler)** معتقد است که شیوه رهبری خاصی که مؤثرترین و مناسب ترین در هر شرایط و موقعیتی باشد ، وجود ندارد بلکه ، شیوه های رهبری متعددی وجود دارند که هر یک ، بنا به موقعیت می تواند مؤثر و مناسب باشد .

# موقعیت تابع سه متغیر است:

**۱- رابطه میان رهبر و عضو:** (ممکن است دوستانه باشد یا نباشد، رابطه ای راحت باشد و یا در آن تنش و اصطکاک وجود داشته باشد).

**۲- ماهیت وظایف:** یعنی تا چه اندازه ای هدف معلوم می باشد، و تا چه اندازه ای تصمیماتی که باید گرفته شود معلوم است.

**۳- قدرت رهبر:** قدرت اعطای پاداش، قدرت به تنبیه و مجازات افراد و همچنین قدرت رسمی ناشی از سمت و مقام در سلسله مراتب سازمانی است.

# مدل اقتضائی فیدلر

