



رهبری سازمانی

مؤلف و گردآورنده

دکتر علی اکبر فرمانی

استاد دانشگاه تهران

با همکاری:

امیر روشن بخش قنبری، سعید سره، ستار حمزه و حبیب میاندچی

انتشارات میدانچی

بهار ۱۳۹۲

سرشناسه : فرهنگ، علی اکبر. ۱۳۴۱ -
عنوان و نام پدیدآور : رهبری سازمانی / مولف و گردآورنده علی اکبر فرهنگ. با همکاری امیر روشن بخش قنبری ... (و دیگران).
مشخصات نشر : تهران: انتشارات میدانچی، ۱۳۹۲.
شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۹۳۶۸۳-۱-۱۰ / ریا، ۱۱۵۰۰۰
وضعیت فهرست نویسی : فیا
موضوع : رهبری
موضوع : مدیریت
موضوع : رفتار سازمانی
رده بندی کنگره : HD ۵۷۷ ف ۹ ۱۳۹۲
رده بندی دیویی : ۶۵۸/۲-۹۲
شماره کتابشناسی ملی : ۳۱۹۶۵۵۸



رهبری سازمانی

مولف و گردآورنده: دکتر علی اکبر فرهنگ

با همکاری: امیر روشن بخش قنبری، سعید سره، ستار حمزه و حبیب میدانچی

مدیر تولید: «مقصوده رمضان»

محرران اجرایی: مرضیه حیدری

بازخوانی: اشکان سره

طراح جلد و صفحات داخلی: آتلیه انتشارات میدانچی

حروفچینی و صفحه آرای: انتشارات میدانچی

ارتباطات: عاطفه سرری، زهرا جوادی

قطع: رقعی

نوبت چاپ: اول - بهار ۱۳۹۲

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

بهاء: ۱۱۵۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۳۶۸۳-۱-۱۰

دفتر مرکزی: تهران، سهرودی شمالی،
کوی منجیری، پلاک ۶۰ طبقه ۳، واحد ۱۴

پایگاه اینترنتی

WWW.MEIDANCHI.IR

حق چاپ برای ناشر محفوظ است.

هرگونه کپی برداری و درج مطالب این کتاب در منابع دیگر منوط به اجازه کتبی ناشر بوده و طبق قوانین حمایتی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، متخلفین تحت پیگرد قانونی قرار خواهند گرفت.

تلفن: ۸۸۵۱۵۱۵۰

از مراکز پخش کتاب و کتابفروشی های تهران و شهرستان ها خواهشمندیم جهت دریافت امتیاز پخش کتاب های انتشارات میدانچی فقط با تلفن ۸۸۵۱۵۱۵۰ تماس حاصل نمایند.

کسی را کند سجده دانا که یزدان
گزیدستش از خلق مر رهبری را
ناصر خسرو

از دیرباز و در میان تمدن‌های باستانی، مسأله «رهبری» مورد توجه و علاقه، و موضوع تفکر و گفتگوی بسیاری از مردم بوده است. آنها رهبران خود را ستوده و از آنها موجوداتی بزرگ و آسمانی می‌ساختند؛ رهبرانی که زندگی انسان‌های دیگر را در کف با کفایت خود داشته و موجب سعادت یا ضلالت آنها می‌شدند.

در اذهان عموم مردم، رهبران، تصور و تجسمی از انسان‌هایی قوی، دانا، پویا و واقف به اکثر امور هستند که ارتشی پیروز را فرماندهی می‌کنند، تاریخ یک ملت را رقم می‌زنند و به بسط و گسترش یک دین یا یک عقیده ناب کمر همت بسته‌اند. برخی از رهبران کشورها را شکل داده، تمدن‌ها را پایه گذارده و ادیان بزرگی را راهبری کرده‌اند، در سال‌های اخیر نیز، شرکت‌های بزرگ را پدید آورده و صنایع غول‌آسایی را پایه‌گذاری کرده‌اند.

پیرامون نقش این رهبران، بحث‌های متعددی وجود دارد و مطلوب همگان است که بدانند چگونه چنین رهبرانی پدید آمده، با دشواری‌های فراوان جنگیده و در نهایت پیروز شده‌اند؛ این که چگونه بعضی از آنها میلیون‌ها انسان را به دنبال خود کشیده و در دل آنها جای گرفته‌اند؛ چگونه انقلاب‌های شکوهمندی را پایه‌گذاری و رهبری کرده‌اند؛ چگونه از سرمایه‌های اندک سازمانی بزرگ و چند ملیتی را پدید آورده‌اند؛ و چگونه سال‌ها و سده‌ها پس از مرگ هنوز در دل بسیاری از این‌گان جای گرفته و می‌گیرند.

طی قرن گذشته، محققان رشته‌های مختلف علوم انسانی، همچون علوم سیاسی، فلسفه، جامعه‌شناسی، روانشناسی اجتماعی و مدیریت با به کارگیری نظریه‌ها و رویکردهای علمی خود کوشیده‌اند به سؤال‌های فوق پاسخی قانع‌کننده بدهند و این عرصه جذاب و شیرین را برای کنجکاوان روشن‌تر سازند. با وجود این، همچنان در بررسی‌های علمی مقوله رهبری، نقاط مبهم بسیاری وجود دارد. این که منشأ توفیق رهبران بزرگ خود آنها، پیروان‌شان و یا شرایطی است که در آن قرار گرفته‌اند، از جمله این ابهامات است.

در کتاب حاضر سعی شده است با زبانی ساده و در چارچوبی علمی به این سؤال‌ها پاسخ داده شود تا ذهن کنجکاو خواننده فرهیخته را با گوشه‌هایی از مفاهیم رهبری سازمانی آشنا سازد. واضح است که به علت پیچیدگی مفهوم رهبری، برای بررسی آن، نیازمند ورود به عرصه‌های مختلف معارف بشری هستیم؛ نیازی که نمی‌توان به سادگی از آن عبور کرد.

نویسنده پس از سال‌ها تدریس درس رهبری در دوره‌های مختلف دانشگاهی (در سطوح کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری) و دوره‌های حرفه‌ای مدیریت که برای مدیران عالی سازمان‌های صنعتی و بازرگانی و خدماتی (در داخل و خارج کشور) همواره به این اندیشیده است که چگونه می‌توان با زبانی ساده و در عین حال علمی به سؤال‌های متعدد و دشوار مدیران در این زمینه پاسخ داد و به آنها کمک کرد که رهبرانی قوی‌تر و پذیرفتنی‌تر از گذشته بوده و بتوانند سازمان‌های بزرگ و پیچیده امروزه را در محیط‌های بسیار پیچیده‌تر از گذشته، رهبری کنند.

طی سال‌های دهه ۶۰ جزوه‌هایی تدوین و مورد استفاده قرار گرفتند تا کتاب «رهبری اثربخش» اثر «رابرت لیسیر» و «ریستوفر آگوا» که کتابی مرجع در دانش مدیریت است، ترجمه و تقدیم مدیران و دانشجویان گردد. بازخوردهای بسیاری گرفته شد و به رغم تشویق و نظرات مثبت، مترجمان خواهان متنی ساده‌تر، که دربرگیرنده بسیاری از مطالب جانبی باشد، بودند. این خواسته به ویژه از سوی مدیران اجرایی بیشتر مطرح می‌گردید. از این رو، بنا به تشویق و یاری دوست نازنین و فرهیخته، آقای حبیب میدانچی به تدوین اثر حاضر کمر همت بسته شد. یزدان نیز مدرسان بود که کار به انجام رسید و اینک در دسترس خوانندگان گرامی است.

کتاب از ده فصل تشکیل شده است که هر فصل ضمن استقلال نسبی به فصل‌های دیگر نیز مرتبط است. به این معنی که مدرس و یا خواننده می‌تواند از هر فصل به طور مجزا استفاده کند و اگر با مباحث همچون موردکاوی و کارهای کارگاهی توأم شود، می‌تواند پاسخگوی یک دوره کامل پرورش رهبران سازمانی باشد که در خارج از کشور در مدرسه‌های پرورش رهبری مطرح‌اند؛ رویایی که سال‌ها با نگارنده همراه بوده و آن شکل‌گیری یک مدرسه پرورش رهبران سازمانی در کشور با هدف آماده‌سازی جوانان عزیز کشورمان برای رهبری سازمانی است.

در فصل اول؛ کلیات رهبری و نقش‌های آن مورد بررسی قرار می‌گیرد.

در فصل دوم؛ انگیزش و تئورهای متعدد موجود در زمینه رفتاری رهبری به قصد آشنایی خواننده با آنها مورد تبیین و تحلیل قرار گرفته و تحقیقات کلاسیک دانشگاه‌های اروپا، مشیگان و اوهایو در این مورد بررسی می‌شود.

در فصل سوم؛ تئوری‌های اقتضایی رهبری را که در سال‌های اخیر مورد توجه ویژه بوده و در ایران نیز توسط بسیاری از مدیران مورد استقبال قرار گرفته‌اند، تبیین و تحلیل شده و این نکته ذکر می‌شود که اقتضا، خود دارای قواعدی است معین و هر عملی را نمی‌توان اقتضا دانست.

در فصل چهارم؛ رویکردهای نوین در رهبری مورد توجه است و به مفاهیمی چون کاریزما (فرهمندی) و رهبری تحول‌گرا پرداخته می‌شود.

در فصل پنجم؛ ابزارهای اعمال نفوذ قدرت و سیاست، مفهوم قدرت که مفهومی اساسی در رهبری سازمانی است، و نیز انواع آن مورد تحلیل قرار می‌گیرد.

در فصل ششم؛ رهبری تیم‌های کاری، که در سازمان‌های امروزی از نقشی بسیار جدی و اساسی برخوردار است، باز شکافی شده است. کار تیمی جوهره فعالیت‌های سازمان‌های امروزی است که با مدیریت استراتژیک یا راهبردی اداره می‌شوند.

در فصل هفتم؛ مفهوم تعارض سازمانی، که در سازمان‌ها امری طبیعی و بدیهی است، مورد توجه قرار گرفته، تعریف تعارض، منابع تعارض، انواع آن و مدیریت بر آنها آموزش داده می‌شود.

در فصل هشتم؛ رهبری تغییر سازمانی که مفهومی مورد توجه در تمام سازمان‌های امروزی است، بررسی و استراتژی‌های مطرح در این عرصه معرفی می‌شود.

در فصل نهم؛ رهبری فرهنگ سازمانی و دگرگون‌سازی آن مورد هدف بوده و انواع فرهنگ سازمانی به سادگی مطرح می‌شود.

در فصل دهم؛ که فصل پایانی کتاب است، به رهبری بحران پرداخته می‌شود. سازمان‌های امروزی همواره با بحران روبرو هستند و لازم است رهبران این بحران‌ها را شناخته، با آنها روبرو شده و بتوانند بر آنها غلبه کنند.

بار دیگر باید اشاره کرد که این کتاب دارای سادگی ساده بوده و برای کسانی تدوین شده است که مطالعات مقدماتی در مباحث مدیریت و رهبری داشته و علاقه‌مند به مطالعه نظام‌مند این مفاهیم‌اند.

در خاتمه از آقای حبیب میدانچی و همکاران ایشان تشکر می‌کنم، که در شکل‌گیری و چاپ این اثر نقش کلیدی داشته و بی‌یاری آنها تحقق این امر شدنی نبود.

دکتر علی اکبر فرهنگی

استاد دانشگاه تهران

تهران، بهار ۱۳۹۲

فهرست مطالب

فصل ۱: کلیات رهبری	۱۱
۱-۱- مقدمه	۱۱
۲-۱- تعریف رهبری	۱۲
۳-۱- مدیریت و رهبری	۱۴
۴-۱- کارکردهای رهبری	۱۶
۴-۱-۱- نقش‌های ارتباطی	۱۸
۴-۱-۲- نقش‌های اطلاعاتی	۱۸
۴-۱-۳- نقش‌های تصمیم‌گیری	۱۹
۵-۱- سطوح تجزیه و تحلیل تئوری‌های رهبری	۲۰
۶-۱- رویکردهای رهبری	۲۱
۶-۱-۱- تئوری‌های خصوصیات فردی رهبری	۲۱
۶-۱-۲- تئوری‌های رفتاری رهبری	۲۳
۶-۱-۳- تئوری‌های اقتضایی رهبری	۲۳
فصل ۲: انگیزش و تئوری‌های رفتاری رهبری	۲۵
۱-۲- مقدمه	۲۵
۲-۲- فرآیند انگیزش	۲۶
۳-۲- تئوری‌های محتوایی انگیزش	۲۷
۳-۲-۱- تئوری سلسله مراتب نیازها	۲۷
۳-۲-۲- تئوری دوجنبه‌ای انسان	۳۰
۳-۲-۳- تئوری دوعاملی هرزبرگ	۳۱
۳-۲-۴- تئوری کسب موفقیت	۳۳
۳-۲-۵- تئوری نیازهای زیستی، تعلق و رشد	۳۴
۴-۲- تئوری‌های فرآیندی انگیزش	۳۵
۴-۲-۱- تئوری انتظار و احتمال	۳۵
۴-۲-۲- تئوری برابری	۳۸
۴-۲-۳- تئوری هدف‌گذاری	۳۹
۵-۲- تئوری تقویت	۴۰
۶-۲- تئوری‌های رفتاری رهبری	۴۳
۶-۲-۱- تحقیقات دانشگاه ایوا	۴۴

۴۴	۲-۶-۲- تحقیقات دانشگاه میسیگان
۴۵	۲-۶-۳- تحقیقات دانشگاه اوهایو
۴۷	۲-۶-۴- تئوری شبکه رهبری
۵۱	فصل ۳: تئوری‌های اقتضایی رهبری
۵۱	۱-۳-۱- مقدمه
۵۲	۲-۳-۱- تئوری اقتضایی فیدلر
۵۴	۲-۳-۲- تئوری اقتضایی هرسی و بلانچارد
۵۷	۳-۴-۱- نظریه رهبری مسیر - هدف
۵۸	۵-۴-۱- الگوی رهبری هنجاری
۶۲	۳-۶-۱- تئوری جانچین‌های رهبری
۶۵	فصل ۴: رویکردهای نوین در رهبری
۶۵	۱-۴-۱- مقدمه
۶۶	۲-۴-۱- کاریزما و اجزای رفتاری آن
۶۸	۳-۴-۱- رهبری کاریزماتیک
۷۲	۴-۴-۱- رهبری تحول‌گرا
۷۳	۴-۴-۱- خصوصیات رفتاری رهبران تحول‌گرا
۷۴	۴-۵-۱- رهبری کاریزماتیک در مقابل رهبری تحول‌گرا
۷۶	۴-۶-۱- رهبری عمل‌گرا در مقابل رهبری تحول‌گرا
۷۸	۴-۷-۱- تئوری اسناد در مطالعات رهبری
۷۹	۴-۷-۱- رهبری به عنوان یک ویژگی اسنادی
۸۷	۴-۷-۲- اسنادهای رهبر بر پایه رفتار مشاهده‌شده
۹۳	۴-۷-۳- یک مدل تعاملی از فرآیند اسناد رهبر/پیرو
۹۵	۴-۸-۱- تئوری یادگیری اجتماعی رهبری
۹۶	۴-۸-۱- ویژگی‌های یادگیری اجتماعی در روابط رهبری
۹۶	۴-۸-۱-۱- الگوی یادگیری
۹۹	۴-۸-۱-۲- نقش فرآیندهای شناختی
۱۰۰	۴-۸-۱-۳- خودتقویتی و خودکنترلی
۱۰۲	۴-۸-۲- مدل نظری در رویکرد یادگیری اجتماعی رهبری
۱۰۳	۴-۹-۱- تئوری تبادل رهبر- عضو
۱۰۴	۴-۹-۱- توسعه کیفیت روابط رهبر - عضو
۱۰۸	۴-۹-۲- اثرات روابط رهبر- عضو با کیفیت بالا و توسعه آن
۱۱۰	۴-۱۰-۱- رویکرد پویایی روان در رهبری

۱۱۴	۴-۱۰-۱- ظهور رهبری
۱۱۵	۴-۱۰-۲- تحلیل روابط رهبری
۱۱۷	۴-۱۰-۳- انواع رهبری
۱۱۹	۴-۱۱-۱- تئوری رهبری نمادین
۱۲۲	۴-۱۱-۱- رهبری به عنوان یک فرآیند نمادین شده و نمادین کننده
۱۲۷	فصل ۵: ابزارهای اعمال نفوذ؛ قدرت و سیاست
۱۲۷	۵-۱- مقدمه
۱۲۸	۵-۲- قدرت و انواع آن
۱۳۲	۵-۳- توزیع قدرت در سطوح عمودی سازمان
۱۳۴	۵-۴- توزیع قدرت در سطوح افقی سازمان
۱۳۶	۵-۵- تفویض اختیار
۱۳۹	۵-۶- سیاست سازمانی
۱۴۲	۵-۷- عوامل بروز رفتار سیاسی
۱۴۳	۵-۸- تاکتیک‌های سیاسی برای استفاده از قدرت
۱۴۷	فصل ۶: رهبری تیم‌های کاری
۱۴۷	۶-۱- مقدمه
۱۴۸	۶-۲- اهمیت تیم‌های کاری
۱۴۸	۶-۳- تفاوت تیم‌ها و گروه‌ها
۱۵۰	۶-۴- انواع تیم‌ها
۱۵۳	۶-۵- مزایا و معایب کار تیمی
۱۵۵	۶-۶- ویژگی تیم‌های اثربخش
۱۵۹	۶-۷- تصمیم‌گیری تیمی در مقابل تصمیم‌گیری فردی
۱۶۳	۶-۸- تیم‌های خودمدیریتی
۱۶۷	فصل ۷: تعارض سازمانی
۱۶۷	۷-۱- مقدمه
۱۶۸	۷-۲- تعریف تعارض
۱۷۰	۷-۳- انواع تعارض
۱۷۱	۷-۴- منابع تعارض
۱۷۲	۷-۴-۱- عوامل شخصی
۱۷۲	۷-۴-۲- عوامل ارتباطی
۱۷۲	۷-۴-۳- عوامل سازمانی
۱۷۵	۷-۵- تجزیه و تحلیل تعارض در سطح میان فردی

۱۷۸.....	۶-۷- سبک‌های مدیریت تعارض.....
۱۸۰.....	۷-۷- راهکارهایی برای حل تعارض بین گروهی.....
۱۸۵.....	فصل ۸: رهبری تغییر سازمانی.....
۱۸۵.....	۱-۸- مقدمه.....
۱۸۶.....	۲-۸- اهمیت تغییر.....
۱۸۸.....	۳-۸- انواع تغییر.....
۱۸۹.....	۴-۸- فرایند تغییر.....
۱۹۴.....	۵-۸- انواع استراتژی‌های تغییر.....
۱۹۶.....	۶-۸- مقارنت در برابر تغییر.....
۱۹۹.....	۷-۸- رهبری مقاومت.....
۲۰۱.....	فصل ۹: رهبری فرهنگ سازمانی.....
۲۰۱.....	۱-۹- مقدمه.....
۲۰۲.....	۲-۹- تعریف فرهنگ.....
۲۰۴.....	۳-۹- کارکردهای فرهنگ.....
۲۰۶.....	۴-۹- فرهنگ قوی در مقابل فرهنگ ضعیف.....
۲۱۰.....	۵-۹- ایجاد و حفظ فرهنگ.....
۲۱۳.....	۶-۹- نقش رهبر در تغییر فرهنگ و خلق فرهنگ جدید.....
۲۱۹.....	فصل ۱۰: رهبری بحران.....
۲۱۹.....	۱-۱۰- مقدمه.....
۲۲۰.....	۲-۱۰- برنامه‌ریزی پیش از بحران.....
۲۲۲.....	۳-۱۰- رهبر بحران.....
۲۲۲.....	۴-۱۰- تیم بحران.....
۲۲۳.....	۵-۱۰- ارزیابی ریسک.....
۲۲۷.....	منابع.....