

# شناخت سبک‌های رهبری و کاربرد آن در سازمان

تألیف: ستاره سپهری

ویراستار علمی: مجید عموزاد خلیلی (دانشگاه علوم پزشکی مازندران، ساری، ایران)





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شناخت سبک‌های رهبری و کاربرد آن در سازمان

تالیف:

ستاره سپهری

ویراستار علمی:

مجید عموزاد خلیلی

(دانشگاه علوم پزشکی مازندران، ساری، ایران)



انتشارات موجک (ناشر دانشگاهی)



سرشناسه: سپهری، ستاره، ۱۳۵۷-

عنوان و نام پدیدآور: شناخت سبک‌های رهبری و کاربرد آن در سازمان/ تالیف ستاره سپهری.

مشخصات نشر: تهران: انتشارات موجک، ۱۴۰۲.

مشخصات ظاهری: [۱۴۷] ص.: جدول، نمودار.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۹۴-۶۱۱-۲

وضعیت فهرست نویسی: فیپا

یادداشت: کتابنامه: ص. ۱۳۷- [۱۴۷].

موضوع: رهبری

موضوع: Leadership

موضوع: سازمان

موضوع: Organization

موضوع: سازمان - مدیریت

موضوع: Organization -- Management

رده بندی کنگره: HD ۵۷/۷

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۹۲

شماره کتابشناسی ملی: ۹۲۸۱۲۶۰

اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیپا

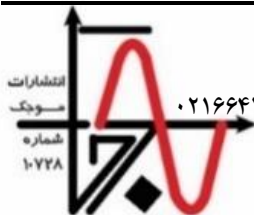
انتشارات موجک (ناشر دانشگاهی)

واتساپ: ۰۹۳۶۳۰۳۱۲۵۸ کانال: telegram.me/mojak1

تلفن مرکز بخش: ۰۲۶۳۲۷۰۵۳۱۸ - ۰۲۶۳۲۷۰۲۶۵۹ - ۰۲۱۶۶۱۲۷۵۹۳ - ۰۲۱۶۶۴۲۹۷۳۳

ایمیل: mojakpublication@yahoo.com

سایت: www.mojak.ir اینستاگرام: mojakpublication



عنوان: شناخت سبک‌های رهبری و کاربرد آن در سازمان

تالیف: ستاره سپهری

ویراستار علمی: مجید عموزاد خلیلی (دانشگاه علوم پزشکی مازندران، ساری، ایران)

مشخصات ظاهری: ۱۴۷ صفحه، قطع وزیری

چاپ اول: تابستان ۱۴۰۲، تیراژ: ۵۰۰ جلد

قیمت: ۲۲۷۰۰۰۰ ریال، شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۹۴-۶۱۱-۲

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر برای انتشارات موجک محفوظ است. هیچ شخص حقیقی و حقوقی حق چاپ

و تکثیر این اثر را به هر شکل و صورت اعم از فتوکپی، چاپ کتاب و ... را ندارد. متخلفین به موجب بند ۵ ماده

قانون حمایت از ناشرین تحت پیگرد قانونی قرار می‌گیرند.

# فهرست مطالب

صفحه

عنوان

پیش گفتار..... ۱۱

**فصل اول: رهبری و نظریه‌های آن ..... ۱۳**

۱-۱ رهبری ..... ۱۳

۲-۱ تاریخچه رهبری ..... ۱۴

۳-۱ نظریه‌های رهبری ..... ۱۶

۱-۳-۱ نظریه رفتاری ..... ۱۶

۲-۳-۱ نظریه موقعیتی و احتمالی ..... ۱۷

۳-۳-۱ نظریه عملکردی ..... ۱۹

۴-۳-۱ نظریه روانشناختی یکپارچه ..... ۲۰

۵-۳-۱ نظریه تراکنش و تحول ..... ۲۱

۶-۳-۱ نظریه تبادل رهبر-عضو ..... ۲۲

۷-۳-۱ نظریه اسنادی رهبری ..... ۲۲

۸-۳-۱ نظریه رهبری فرهمند ..... ۲۳

۹-۳-۱ نظریه رهبری ممتاز ..... ۲۴

**فصل دوم: سبک‌های رهبری ..... ۲۵**

۱-۲ تئوری‌های رهبری ..... ۲۵

۲-۲ رهبری اصیل به عنوان مهمترین عنصر ..... ۲۶

۳-۲ ویژگی‌های کلیدی یک رهبر اثرگذار ..... ۲۷

۲۸..... ۴-۲ شیوه رهبری از نگاه قرآن .....

۲۹..... ۵-۲ سبک‌های رهبری .....

### فصل سوم: رهبری تحول آفرین ..... ۳۵

۳۵..... ۱-۳ تعریف رهبری تحول آفرین .....

۳۶..... ۲-۳ تاریخچه رهبری تحول آفرین .....

۳۷..... ۳-۳ نظریه‌های رهبری تحول آفرین .....

۳۹..... ۴-۳ ابعاد رهبری تحول آفرین .....

۳۹..... ۱-۴-۳ ملاحظات فردی .....

۴۱..... ۲-۴-۳ ترغیب ذهنی .....

۴۲..... ۳-۴-۳ انگیزش الهام‌بخش .....

۴۳..... ۴-۴-۳ نفوذ آرمانی .....

۴۵..... ۵-۳ اهمیت رهبری تحول آفرین .....

۴۶..... ۶-۳ فرایند رهبری تحول آفرین .....

۴۷..... ۷-۳ رهبری تحول آفرین و جهانی شدن .....

۴۷..... ۸-۳ مفروضات رهبری تحول آفرین .....

۴۸..... ۹-۳ وظایف و کارکردهای رهبری تحول آفرین .....

۴۹..... ۱۰-۳ نقاط قوت و ضعف رهبری تحول آفرین .....

۵۰..... ۱۱-۳ رهبری تحول آفرین و تفاوت‌های فرهنگی .....

### فصل چهارم: رهبری خدمتگزار ..... ۵۳

۵۳..... ۱-۴ تعریف رهبری خدمتگزار .....

۵۶..... ۲-۴ تاریخچه رهبری خدمتگزار .....

۵۷..... ۳-۴ نظریه‌های رهبری خدمتگزار .....

۵۹..... ۴-۴ ابعاد رهبری خدمتگزار .....



- ۶۰-۴-۱ اعتماد ..... ۶۰
- ۶۰-۴-۲ خدمت رسانی ..... ۶۰
- ۶۰-۴-۳ مهرورزی ..... ۶۰
- ۶۱-۴-۵ اهمیت رهبری خدمتگزار ..... ۶۱
- ۶۲-۴-۶ ویژگی های رهبران خدمتگزار ..... ۶۲
- ۶۳-۴-۷ تکامل رهبری خدمتگزار ..... ۶۳
- ۶۴-۴-۸ تئوری های رهبری خدمتگزار ..... ۶۴
- ۶۵-۴-۹ کاربردهای رهبری خدمتگزار ..... ۶۵
- ۶۷-۴-۱۰ رهبری خدمتگزار و توانمندسازی کارکنان ..... ۶۷
- ۶۸-۴-۱۱ رهبر و رهبری خدمتگزار ..... ۶۸
- ۷۰-۴-۱۲ مزایا و معایب رهبری خدمتگزار ..... ۷۰
- ۷۱-۴-۱۳ رهبری خدمتگزار در سازمان ..... ۷۱

## ۷۳ ..... فصل پنجم: رهبری تبادلی

- ۷۳-۵-۱ تعریف رهبری تبادلی ..... ۷۳
- ۷۵-۵-۲ تاریخچه سبک رهبری تبادلی ..... ۷۵
- ۷۶-۵-۳ نظریه های رهبری تبادلی ..... ۷۶
- ۷۷-۵-۴ ابعاد رهبری تبادلی ..... ۷۷
- ۷۷-۵-۴-۱ پاداش مشروط ..... ۷۷
- ۷۷-۵-۴-۲ مدیریت استثنا فعال ..... ۷۷
- ۷۸-۵-۴-۳ مدیریت استثنا منفعل ..... ۷۸
- ۷۸-۵-۵ چگونگی به کارگیری مدل رهبری تبادلی ..... ۷۸
- ۷۹-۵-۶ رهبری تبادلی مبتنی بر عمل ..... ۷۹
- ۸۰-۵-۷ مهارت های رهبری تبادلی ..... ۸۰
- ۸۰-۵-۸ باور کلی رهبران تبادلی ..... ۸۰

- ۹-۵ پیامدهای رهبری تبادلی ..... ۸۰
- ۱۰-۵ ارتباط رهبری تبادلی با حمایت سازمانی ..... ۸۱
- ۱۱-۵ رهبری تبادلی در سازمان ..... ۸۲

## فصل ششم: رهبری استبدادی ..... ۸۵

- ۱-۶ تعریف رهبری استبدادی (اقتدارگرا) ..... ۸۵
- ۲-۶ تاریخچه رهبری استبدادی ..... ۸۶
- ۳-۶ ابعاد رهبری استبدادی ..... ۸۷
- ۱-۳-۶ استبدادی- آمرانه ..... ۸۷
- ۲-۳-۶ استبدادی- خیرخواهانه ..... ۸۷
- ۳-۳-۶ مشورتی ..... ۸۸
- ۴-۳-۶ مشارکتی ..... ۸۸
- ۴-۶ ویژگی‌های رهبران استبدادی ..... ۸۸
- ۵-۶ مزایای و معایب سبک رهبری استبدادی ..... ۹۰
- ۶-۶ مشاغل مناسب برای رهبری استبدادی ..... ۹۱
- ۷-۶ کاربرد رهبری استبدادی ..... ۹۳
- ۸-۶ مشکلات رهبری استبدادی در سازمان ..... ۹۵
- ۹-۶ مفید بودن سبک رهبری استبدادی در سازمان‌های ایران ..... ۹۶

## فصل هفتم: رهبری دموکراتیک ..... ۹۹

- ۱-۷ تعریف سبک رهبری دموکراتیک (مشارکتی) ..... ۹۹
- ۲-۷ تاریخچه رهبری دموکراتیک ..... ۱۰۳
- ۳-۷ نظریه‌های رهبری دموکراتیک ..... ۱۰۵
- ۴-۷ ابعاد رهبری دموکراتیک ..... ۱۰۶
- ۱-۴-۷ رهبری اطلاعات ..... ۱۰۶

- ۱۰۶ ..... ۲-۴-۷ رهبری آموزش
- ۱۰۶ ..... ۳-۴-۷ رهبری شناخت
- ۱۰۷ ..... ۴-۴-۷ رهبری تصمیمات
- ۱۰۷ ..... ۵-۴-۷ رهبری تصمیم‌گیری‌های مشترک
- ۱۰۷ ..... ۵-۷ الگوهای رهبری دموکراتیک
- ۱۰۸ ..... ۶-۷ اهداف رهبری دموکراتیک
- ۱۰۹ ..... ۷-۷ اهمیت مدیریت دموکراتیک
- ۱۱۰ ..... ۸-۷ ویژگی رهبری دموکراتیک
- ۱۱۱ ..... ۹-۷ سیر تکوین مدیریت دموکراتیک
- ۱۱۱ ..... ۱۰-۷ مزایا و معایب رهبری دموکراتیک
- ۱۱۲ ..... ۱۱-۷ فلسفه مدیریت دموکراتیک
- ۱۱۳ ..... ۱۲-۷ بایدها و نبایدهای مدیریت دموکراتیک
- ۱۱۴ ..... ۱۳-۷ رابطه مستقیم سبک رهبری دموکراتیک و توانمندسازی کارکنان
- ۱۱۶ ..... ۱۴-۷ نقش رهبری دموکراتیک مبتنی بر نهاد و عوامل انسانی
- ۱۱۶ ..... ۱۵-۷ نقش رهبری دموکراتیک بر سازمان

## ۱۱۹ ..... فصل هشتم: رهبری استراتژیک

- ۱۱۹ ..... ۱-۸ تعریف رهبری استراتژیک
- ۱۲۱ ..... ۲-۸ تاریخچه رهبری استراتژیک
- ۱۲۲ ..... ۳-۸ نظریه‌های رهبری استراتژیک
- ۱۲۲ ..... ۴-۸ چارچوب رهبری استراتژیک
- ۱۲۴ ..... ۵-۸ مراحل رهبری استراتژیک
- ۱۲۷ ..... ۶-۸ اهداف رهبری استراتژیک
- ۱۲۷ ..... ۱-۶-۸ بهره‌وری
- ۱۲۷ ..... ۲-۶-۸ بهبود کیفیت زندگی کاری

- ۱۲۸ ..... ۳-۶-۸ پیروی از قانون
- ۱۲۸ ..... ۷-۸ توانایی‌های رهبری استراتژیک
- ۱۲۹ ..... ۸-۸ ویژگی‌های رهبری استراتژیک
- ۱۲۹ ..... ۱-۸-۸ کنجکاو
- ۱۲۹ ..... ۲-۸-۸ مدبر
- ۱۳۰ ..... ۳-۸-۸ مؤثر
- ۱۳۰ ..... ۹-۸ چشم‌انداز رهبری استراتژی
- ۱۳۱ ..... ۱۰-۸ تدوین چشم‌انداز استراتژیک
- ۱۳۱ ..... ۱۱-۸ ویژگی‌های چشم‌انداز اثربخش
- ۱۳۲ ..... ۱۲-۸ شایستگی‌های لازم در رهبری استراتژی
- ۱۳۲ ..... ۱۳-۸ نقش رهبران استراتژیک در سازمان
- ۱۳۳ ..... ۱۴-۸ حوزه‌ی اصلی موفقیت رهبری استراتژی در سازمان‌ها
- ۱۳۴ ..... ۱۵-۸ مأموریت و رهبری استراتژیک در سازمان
- ۱۳۵ ..... ۱۶-۸ تدوین بیانیه‌ی مأموریت

## ۱۳۷ ..... منابع

- ۱۳۷ ..... منابع فارسی
- ۱۴۴ ..... منابع انگلیسی
- ۱۴۷ ..... منابع سایت

## پیش‌گفتار

سبک‌های رهبری معمولاً کلید موفقیت یا شکست سازمان‌ها در کلیه حوزه‌ها، چه تجاری و چه گروه‌های مذهبی، نظامی، مؤسسات آموزشی و غیره است. از آنجایی که رهبری شامل اعمال نفوذ توسط یک نفر بر سایرین می‌باشد، کیفیت رهبری عرضه شده از سوی سرپرستان، یک عامل تعیین‌کننده اساسی در موفقیت سازمان است. مدیر باید مسیری را در جهت هدایت تلاش‌های همه کارکنان برای به انجام رساندن اهداف سازمان فراهم آورد. بدون وجود مدیر، ممکن است حلقه اتصال موجود در میان اهداف فردی و سازمانی، ضعیف یا گسیخته شود.

وظیفه رهبری عبارت بود از اداره منابع مادی، توجه به نظم و انضباط، تدوین شرح شغل و شرایط احراز، توسعه ارتباطات رسمی و مکتوب و یک‌طرفه، تدوین سلسله مراتب سازمانی، تاکید به پاداش و جبران خدمات مالی، بهبود فرایند کاری و مانند آن‌ها. علی‌رغم اهمیت سبک رهبری در بازده کارکنان و عملکرد سازمان، ولی هیچ جواب قطعی برای ترجیح یک سبک رهبری بر دیگری وجود ندارد. در واقع استفاده از هر کدام از سبک‌های رهبری بستگی به میزان بلوغ و آگاهی کارکنان سازمان دارد. هنر مدیران است که متناسب با داشته‌های سازمان و الزامات سازمان، سبک رهبری مناسب را انتخاب و بکار گیرند.

کارکنان به دنبال رهبری هستند که براساس انگیزش برونی، بتواند محرکی را برای ایجاد هماهنگی و سازگاری بین اهداف آنان و اهداف سازمان پدید آورد. رهبری کلید موفقیت یا شکست سازمان‌ها در کلیه حوزه‌ها، چه تجاری و چه گروه‌های مذهبی، نظامی، مؤسسات آموزشی و غیره می‌باشد. از آنجایی که رهبری شامل اعمال نفوذ توسط یک نفر بر سایرین بوده، کیفیت رهبری عرضه شده از سوی سرپرستان، یک عامل تعیین‌کننده اساسی در موفقیت سازمان خواهد بود. سبک‌های رهبری چیزی به نام بهترین راه نفوذ در مردم وجود ندارد. این که شخص از چه شیوه رهبری در رفتار با افراد یا گروه‌ها استفاده کند، به سطح آمادگی کسانی بستگی دارد که رهبر می‌کوشد در آن‌ها نفوذ کند.

دانش رهبری که طی چندین دهه تحقیق جمع‌آوری شده است حاکی از آن است که اکثر افرادی که خصوصیات یک رهبر را دارند در زمینه‌های دیگر فرهنگی و اقتصادی نیز موفق هستند. در واقع اگر این استدلال صحیح باشد، با وجود اختلاف چشمگیر موضوعات، رهبر قادر خواهد بود برنامه‌هایی را طراحی کند که با زمینه‌های مختلف قابل استفاده باشد. پس هم‌چنان رهبری روند تأثیرگذاری صحیح در جهت تحقق اهداف گروه را افزایش می‌دهد. هدف این است که با مطالعه انواع مختلف شیوه‌ها (سبک رهبری)، از مناسب‌ترین سبک پیروی کنید تا به بهترین شیوه نیروهای خود را تحت تأثیر قرار دهید. کتاب حاضر، سبک‌های رهبری را به شش بخش سبک‌های: ۱- رهبری تحول-آفرین، ۲- رهبری خدمتگزار، ۳- رهبری تبادلی، ۴- رهبری استبدادی (اقتدارگرا)، ۵- رهبری دوکراتیک (مشارکتی) و ۶- رهبری استراتژیک تقسیم می‌کند.

کتاب حاضر، به‌طور خاص به مدیران کمک خواهد کرد تا شیوه‌های رهبری را بهتر شناسایی کرده و به‌گونه‌ای کارآمد آن را در جهت بهبود عملکرد سازمان بکار گیرد. حاصل کاربرد سبک‌های مطرح شده در کتاب می‌تواند به شناخت هرچه بیشتر خود و کارکنان منجر شود. کتاب «شناخت رهبری و کاربرد سبک‌های آن در سازمان» راهنمای مناسبی برای مدیران جهت شیوه‌های صحیح در مدیریت سازمان است.

شیوه سازماندهی کتاب حاضر به صورت زیر می‌باشد.

فصل اول: رهبری و نظریه‌های آن

فصل دوم: سبک‌های رهبری

فصل سوم: رهبری تحول‌آفرین

فصل چهارم: رهبری خدمتگزار

فصل پنجم: رهبری تبادلی

فصل ششم: رهبری استبدادی

فصل هفتم: رهبری دموکراتیک

فصل هشتم: رهبری استراتژیک

# Understanding Leadership Styles and its Application in the Organization

Setareh Sepehri

Majid Amouzad Khalili

سبک‌های رهبری معمولاً کلید موفقیت یا شکست سازمان‌ها در کلیه حوزه‌ها، چه تجاری و چه گروه‌های مذهبی، نظامی، مؤسسات آموزشی و غیره است. از آنجایی که رهبری شامل اعمال نفوذ توسط یک نفر بر سایرین می‌باشد، کیفیت رهبری عرضه شده از سوی سرپرستان، یک عامل تعیین‌کننده اساسی در موفقیت سازمان است. مدیر باید مسیری را در جهت هدایت تلاش‌های همه کارکنان برای به انجام رساندن اهداف سازمان فراهم آورد. بدون وجود مدیر، ممکن است حلقه اتصال موجود در میان اهداف فردی و سازمانی، ضعیف یا گسیخته شود.

وظیفه رهبری عبارت بود از اداره منابع مادی، توجه به نظم و انضباط، تدوین شرح شغل و شرایط احراز، توسعه ارتباطات رسمی و مکتوب و یک‌طرفه، تدوین سلسله مراتب سازمانی، تاکید به پاداش و جبران خدمات مالی، بهبود فرایند کاری و مانند آن‌ها. علی‌رغم اهمیت سبک رهبری در بازده کارکنان و عملکرد سازمان، ولی هیچ جواب قطعی برای ترجیح یک سبک رهبری بر دیگری وجود ندارد. در واقع استفاده از هر کدام از سبک‌های رهبری بستگی به میزان بلوغ و آگاهی کارکنان سازمان دارد. هنر مدیران است که متناسب با داشته‌های سازمان و الزامات سازمان، سبک رهبری مناسب را انتخاب و بکار گیرند.



ISBN : 978-600-994-611-2

