

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



گفتاری مختصر در خصوص سبک های رهبری

۱۳۹۶

سبک های (هبری

تاریخ مدیریت

سال تقریبی	شیوه یا وسیله	مبتکر یا مروج
۵۰۰۰ قبل از میلاد	خط و نگهداری سوابق.	سومری ها
۴۰۰۰ ق م	تشخیص نیاز به برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل.	مصری ها
۲۷۰۰ ق م	تشخیص نیاز به صداقت در ایفای نقش سازمانی، گفتگوی آزاد.	
۲۶۰۰ ق م	عدم تمرکز در سازمان.	
۲۰۰۰ ق م	تشخیص نیاز به درخواست کتبی، استفاده از نظرات مشورتی کارکنان ستاد.	
۱۸۰۰ ق م	استفاده از شاهد و نوشته برای کنترل، تعیین حداقل دستمزد، تشخیص این که مسئولیت قابل تفویض نیست.	حمورایی (بابل)
۱۶۰۰ ق م	تمرکز در سازمان.	مصری ها

سبک های (هبری

تاریخ مدیریت

سال تقریبی	شیوه یا وسیله	مبتکر یا مروج
۱۴۹۱ ق م	مفهوم سازمان، اصل سلسله مراتب، اصل استثناء.	قوم یهود
۶۰۰ ق م	کنترل تولید و دستمزد تشویقی.	بخت نصر (پادشاه بابل)
۵۰۰ ق م	تشخیص نیاز به سیستم ها و استانداردها، اصل تخصص.	منسیوس
۵۰۰ ق م	تشخیص نیاز به برنامه ریزی، رهبری، و سازماندهی.	سان تزو
۴۰۰ ق م	اعلام جهان شمول بودن مدیریت.	سقراط
۴۰۰ ق م	تشخیص نیاز به برنامه ریزی، استفاده از حرکت سنجی، طرح جا و مکان، تدارک مواد و اشیاء.	کوروش (پادشاه هخامنشی)

سبک های (هبری

تاریخ مدیریت

سال تقریبی	شیوه یا وسیله	مبتکر یا مروج
۳۵۰ ق م	اعلام اصل تخصص.	افلاطون
۳۵۰ ق م	کاربرد روش علمی و استفاده از روش ها و نظم کاری.	یونانیان
۳۲۵ ق م	استفاده از ستاد.	اسکندر مقدونی
۳۲۱ ق م	علم و هنر اداره امور کشور.	کوتیلیا
۱۷۵ ق م	استفاده از شرح شغل.	کاتو
۵۰ ق م	تفکیک مشاغل.	وارو

سبک های رهبری

تاریخ مدیریت

سال تقریبی	شیوه یا وسیله	مبتکر یا مروج
۲۰ میلادی	وحدت فرماندهی، روابط انسانی.	حضرت مسیح
۲۸۴ میلادی	تفویض اختیار.	دیوکلتيان (امپراتور روم)
۵۶۸ میلادی	انتخاب کارگزاران صالح برای انجام امور، ارزشیابی کارکنان، برقراری روابط انسانی.	حضرت علی (ع)
۹۰۰ میلادی	ارائه فهرستی از خصوصیات رهبر.	ابونصر فارابی
۱۰۸۲ میلادی	رعایت شایستگی در انتخاب و انتصاب افراد به مشاغل. (قابوسنامه)	ابن کیکاوس اسکندر
۱۱۰۰ میلادی	ارائه فهرستی از خصوصیات مدیر. (کیمیای سعادت)	غزالی

سبک های (هبری

تاریخ مدیریت

سال تقریبی	شیوه یا وسیله	مبتکر یا مروج
۱۳۴۰ میلادی	حسابداری دابل.	پاسیلی
۱۳۷۰ میلادی	ساعت مکانیکی.	هن ریخ فن ویک
۱۳۹۵ میلادی	به کار گرفتن حسابداری قیمت تمام شده.	فرانسیسکو دمارکو
۱۴۱۰ میلادی	استفاده از دفتر روزنامه و دفتر کل.	برادران سورانزو
۱۴۱۸ میلادی	تشکیل سازمان تجاری-حسابداری مراحل انجام کار.	بارباریگو
۱۴۳۶ میلادی	حسابداری قیمت تمام شده، کنترل و موازنه حساب ها، استفاده از تکنیک های مونتاز، استفاده از مدیریت پرسنلی، استاندارد کردن ابزار و هزینه	سازمان تسلیحات و نیز

سبک های رهبری

تاریخ مدیریت

سال تقریبی	شیوه یا وسیله	مبتکر یا مروج
۱۵۰۰ میلادی	مدیریت ضعیف یک خطای نابخشودنی.	سر توماس مور
۱۵۲۵ میلادی	تکیه بر اصل رضایت توده مردم، تشخیص نیاز به همبستگی در سازمان، موضوع کیفیت های رهبری.	ماکیاول
۱۷۶۷ میلادی	تئوری منشا اختیار، تاثیر اتوماسیون.	جیمز استوارت
۱۷۷۶ میلادی	کاربرد اصل تخصص و تقسیم کار در کارهای تولیدی، مفاهیم کنترل و محاسبات مربوط به بازده.	آدام اسمیت
۱۷۸۵ میلادی	توجه و تاکید بر مفهوم قابلیت جایگزینی قطعات.	توماس جفرسون
۱۷۹۹ میلادی	روش علمی، استفاده از حسابداری قیمت تمام شده و کنترل کیفیت، تشخیص حیطه نظارت مدیریت.	الی ویتنی

سبک های (هبری

تاریخ مدیریت

سال تقریبی	شیوه یا وسیله	مبتکر یا مروج
۱۸۰۰ میلادی	روش های کار، برنامه ریزی، دستمزد تشویقی، زمان استاندارد، استفاده از حسابرسی.	ماتیو بولتن و سوهو
۱۸۱۰ میلادی	تشخیص نیاز برای عملیات پرسنلی، مسئولیت مدیریت برای آموزش کارکنان.	رابرت آون
۱۸۲۰ میلادی	تجزیه و تحلیل و ترکیب حرکات انسانی.	جیمز میل
۱۸۳۲ میلادی	تاکید بر نظریه علمی، تخصصی شدن امور، تقسیم کار، حرکت سنجی و زمان سنجی، حسابداری قیمت تمام شده، تاثیر رنگ های گوناگون در بازدهی کارکنان.	چارلز بابیج
۱۸۳۵ میلادی	تشخیص و بحث در مورد اهمیت نسبی وظایف مدیریت.	مارشال لافلین
۱۸۵۰ میلادی	حیطه نظارت، وحدت فرماندهی، کنترل مواد و نیروی انسانی، تخصص و تقسیم کار و دستمزد تشویقی.	جان استوارت میل و دیگران

سبک های (هبری

تاریخ مدیریت

سال تقریبی	شیوه یا وسیله	مبتکر یا مروج
۱۸۵۵ میلادی	اصول سازمان، ارتباطات، و استفاده از اطلاعات راه آهن.	هنری پور
۱۸۵۶ میلادی	استفاده از نمودار سازمانی برای نشان دادن ترکیب سازمان، کاربرد مدیریت سیستماتیک در راه آهن.	دانیل مک کالم
۱۸۷۱ میلادی	استفاده از حرکت سنجی در صنعت، بررسی علل خستگی کارکنان.	ویلیام استانلی جوانز
۱۸۸۱ میلادی	ایجاد دوره دانشگاهی مدیریت بازرگانی.	ژوزف وارتون
۱۸۸۶ میلادی	هنر مدیریت، علم اداره.	هنری متکالف
۱۸۸۶ میلادی	علم مدیریت.	هنری تاون

سبک های (هبری

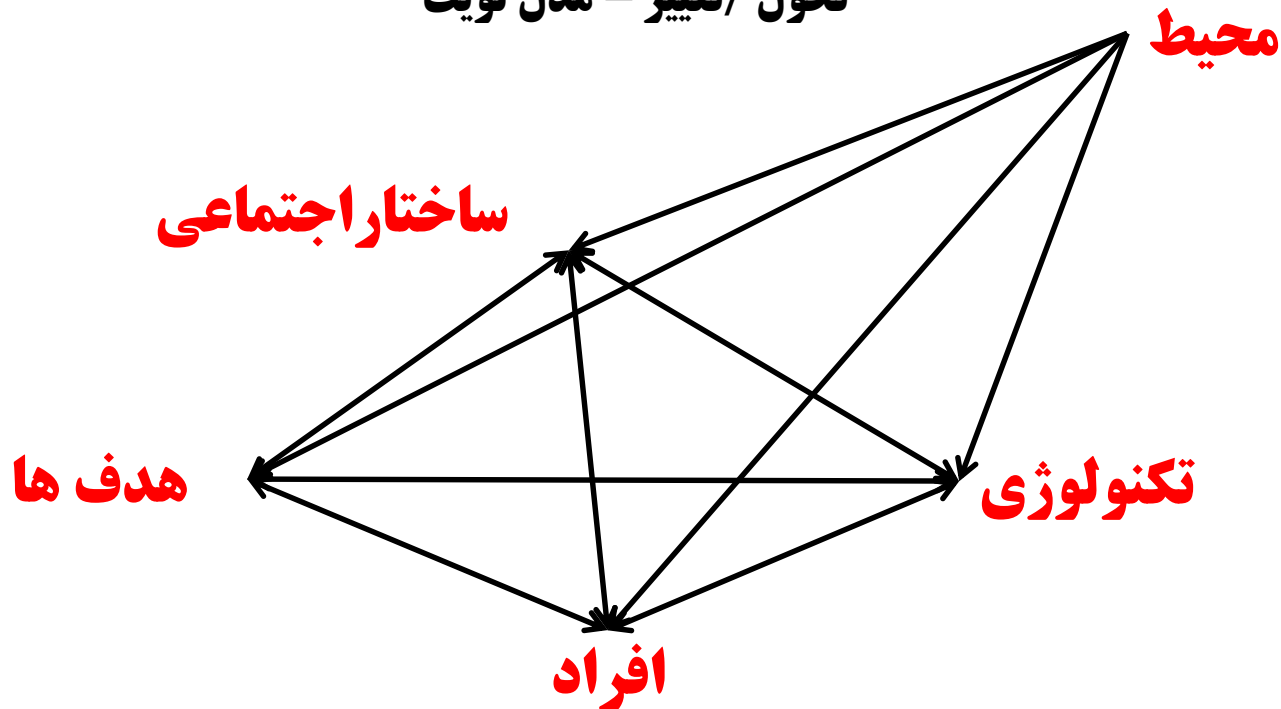
تاریخ مدیریت

سال تقریبی	شیوه یا وسیله	مبتکر یا مروج
۱۸۹۱ میلادی	طرح پرداخت حقوق و دستمزد.	فردریک هالسی
۱۹۰۰ میلادی	مدیریت علمی، کاربرد سیستمها، مدیریت پرسنل، نیاز به همکاری بین مدیران و کارکنان، دستمزد بالا، تقسیم مساوی کار بین مدیریت و کارکنان، سازمان برحسب تخصص، کاربرد اصل استثناء در کارگاه، نظام قیمت تمام شده، بررسی روش ها، زمان سنجی، تبیین مدیریت علمی، تاکید روی شغل مدیریت، تاکید روی تحقیق علمی، استانداردها، برنامه ریزی و کنترل. حرکت سنجی و مفاهیم اساسی روان شناسی صنعتی.	فردریک وینسلو تیلور فرانک و لیلیان گیلبرت

سبک های رهبری

ابزار های مدیریت

تحول / تغییر - مدل لویت

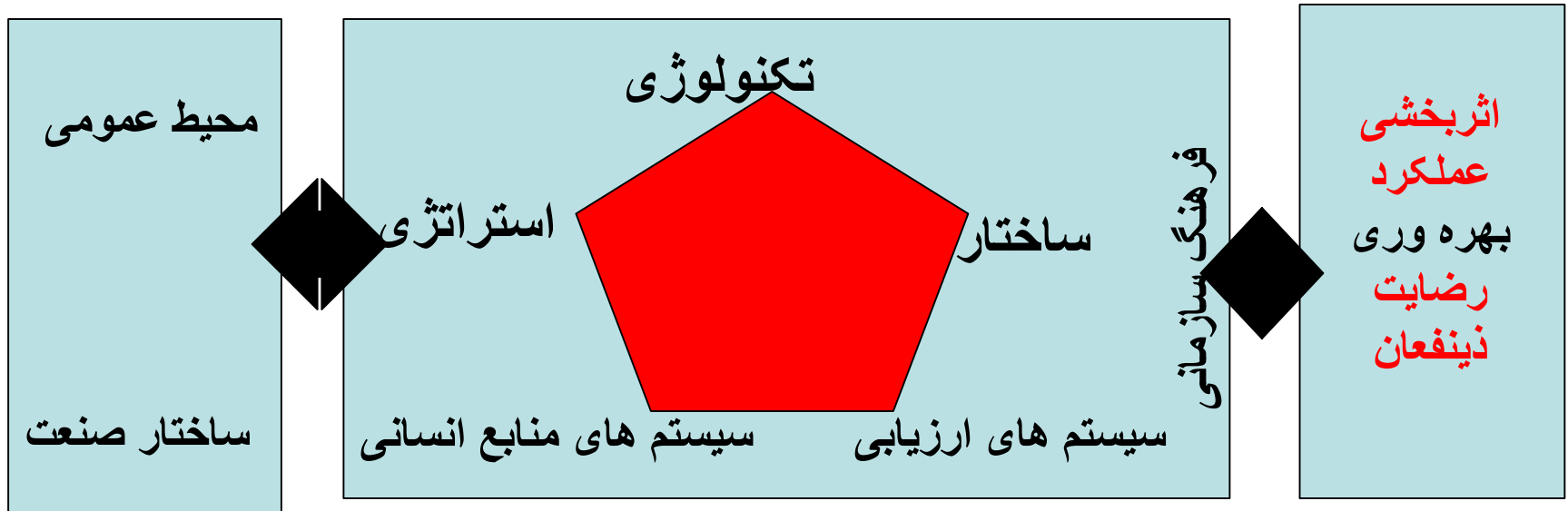


Source : Adapted from Leavitt(1965) , figure I , P.1145

سبک های (هبری

ابزار های مدیریت

تحول / تغییر - مدل کامینگز

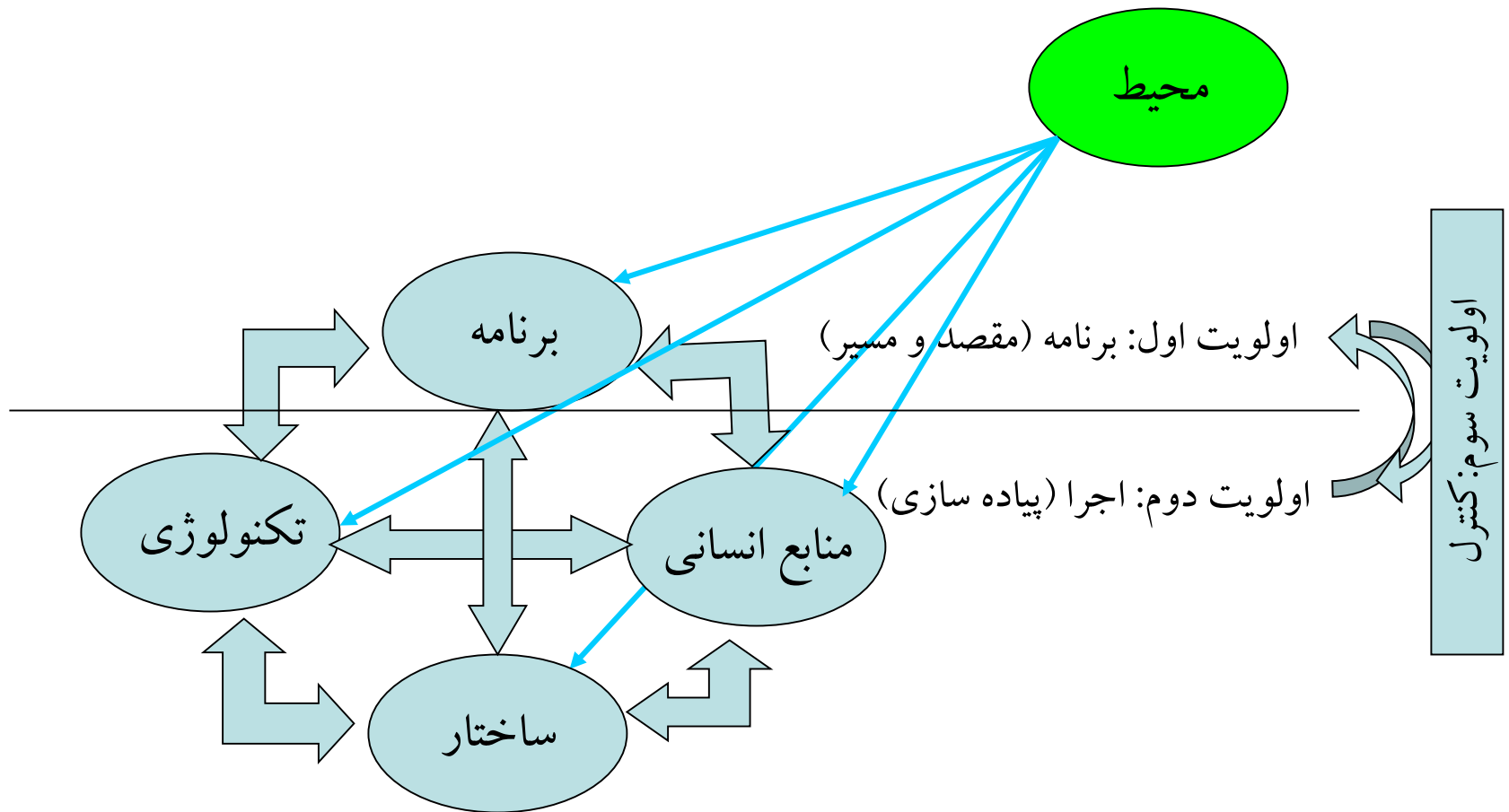


Source : Cummings & Worley (2005) , figure 6-1, P.101



سبک های (هبری

ابزار های مدیریت



سبک های رهبری

تعاریف

ردیف	نویسنده	تعریف
۱	شهید مطهری	رهبری فن بهتر بسیج کردن و سامان دادن و بهتر سازمان دادن و بهتر کنترل کردن نیروهای انسانی و به کار بردن آنهاست.
۲	الوانی	رهبری نفوذ بر مرئوسان از طریق برقراری ارتباط با آنان در تحقق اهداف سازمان است.
۳	ایوان سو	رهبری عبارت است از ارتباط بین گروهی از افراد که در آن یک نفر می کوشد تا دیگران را به سمت هدف معینی سوق دهد.
۴	استونر	فرایند هدایت و اعمال نفوذ بر فعالیت های گروه و اعضای سازمان
۵	جرج تری	رهبری به عنوان عمل اثرگذاری بر افراد نام می برد که موجب ایجاد شوق و علاقه در آنان برای تحقق اهداف گروهی می گردد.

سبک های رهبری

تعاریف

ردیف	نویسنده	تعریف
۶	هارولد کونتز و سريل دائل	رهبری نفوذ در مردم برای به تبعیت کشاندن آن ها و رسیدن به یک مقصود مشترک است.
۷	تنن بام	رهبری به عنوان تاثیر گذاری بین افراد است که در شرایطی اعمال می شود که به وسیله فراگرد ارتباط به سوی تحقق هدف یا هدف های خاصی معطوف گردد.
۹	رابینز	رهبری عبارت است از توانایی در اعمال نفوذ یا اثرگذاردن بر یک گروه در جهت تامین هدفها

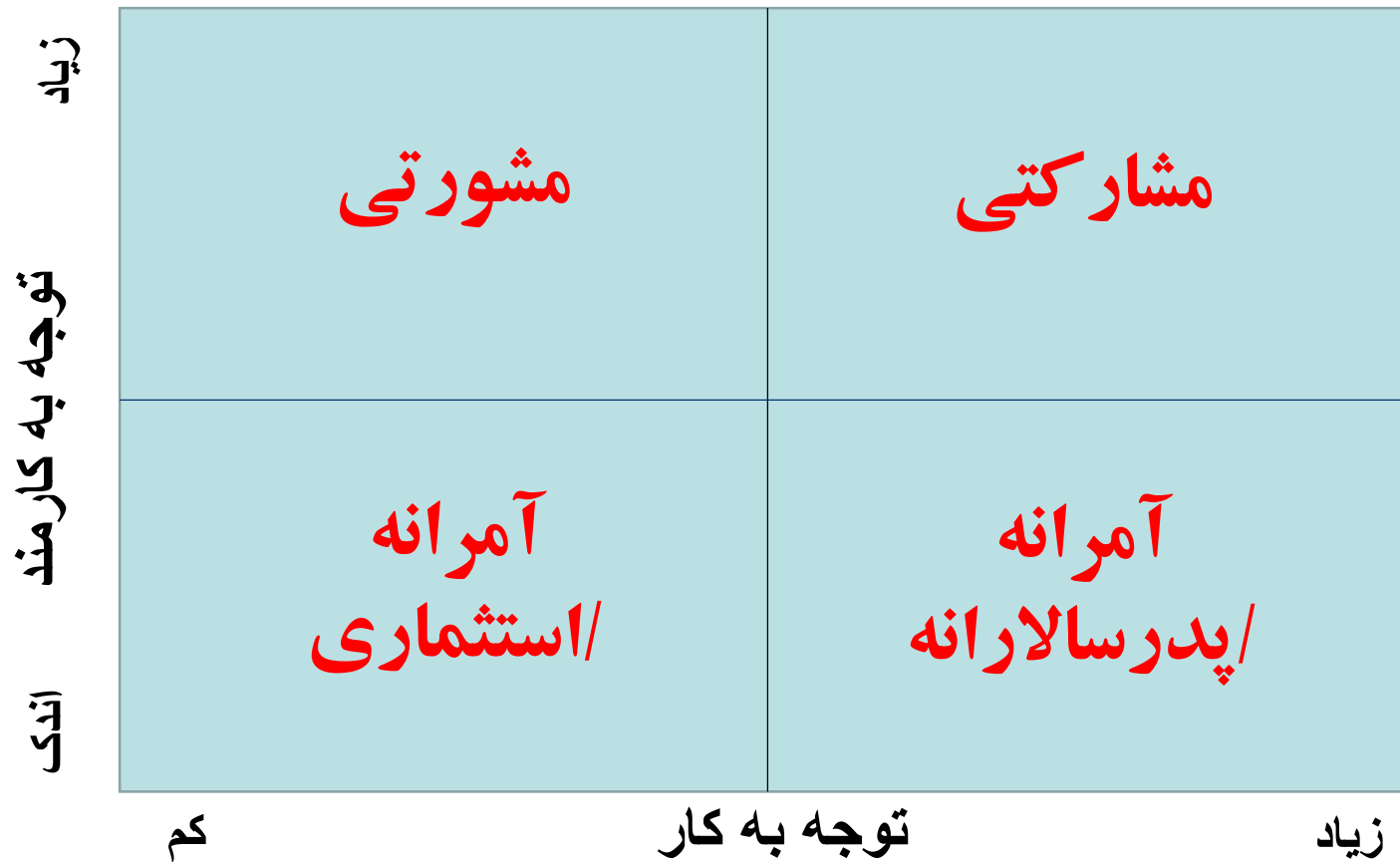
سبک های رهبری

وظایف مدیر / وظایف رهبر

وظایف رهبر		وظایف مدیر
سمبل	برنامه ریزی	برنامه ریزی
داور	سیاستگذاری	سازماندهی
الگو	مجری	کارگزینی
تصمیم گیر	متخصص	فرماندهی
ایدئولوژیست	نماینده گروه	هماهنگی
پاسخگو	کنترل روابط داخلی	گزارش دهی
حل مشکلات	هدایتگر	بودجه بندی

سبک های رهبری

سبک های لیکرت



سبک های (هبری

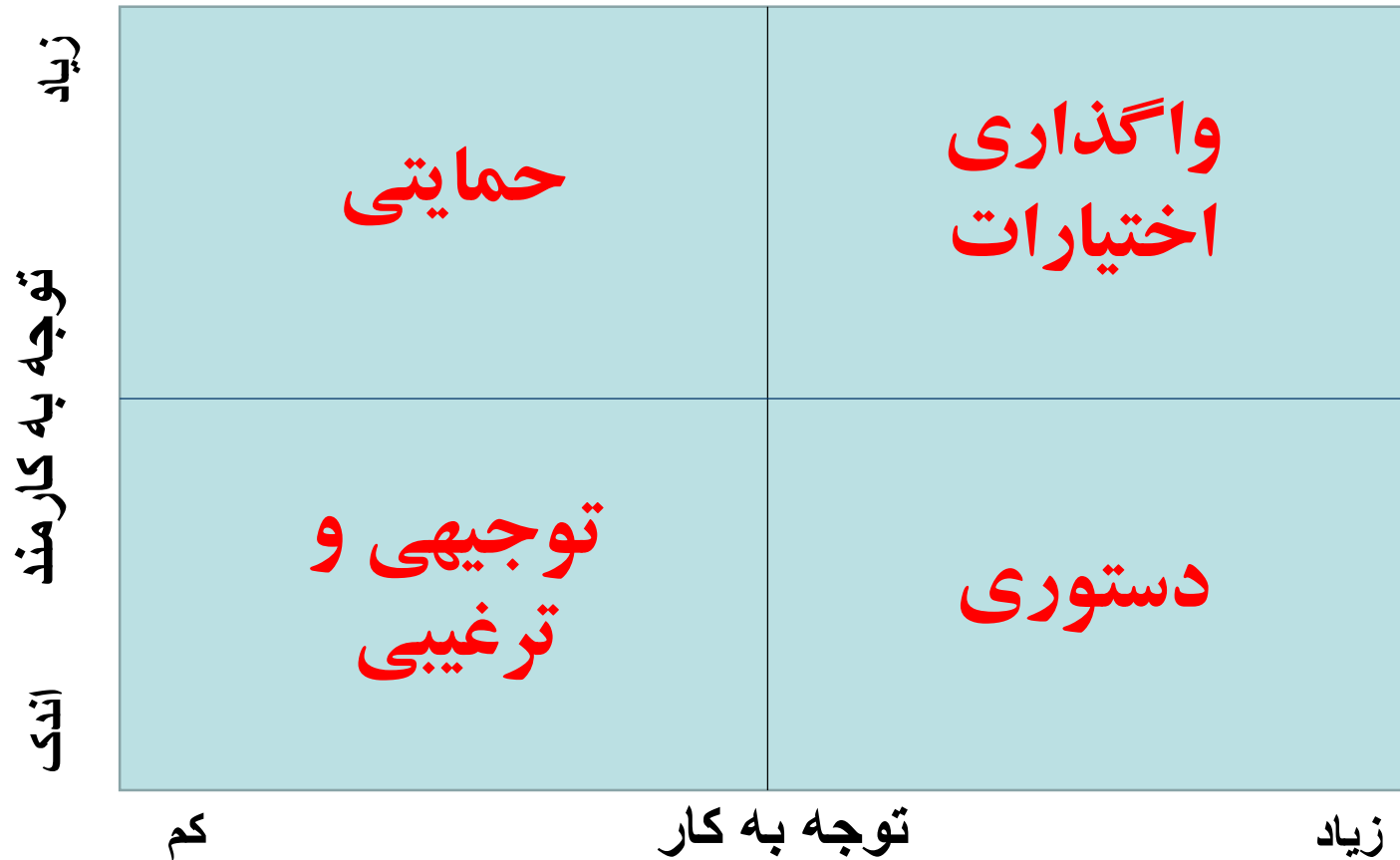
سبک های بلیک و موتن

توجه به کارکنان

۹	۹/۱								۹/۹
۸		مدیریت باشگاهی						مدیریت تیمی	
۷		توجه عمیق و دقیق به نیازهای افراد						کارها بوسیله افراد بسیار متعهد	
۶								انجام می شود	
۵					۵/۵				
۴				مدیریت انسانی و سازمانی					
۳								مدیریت استبدادی	
۲		مدیریت نامحسوس						صدور دستور و بخشنامه	
۱	۱/۱								۱/۹
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹

سبک های رهبری

سبک های هرسی بلانچارت



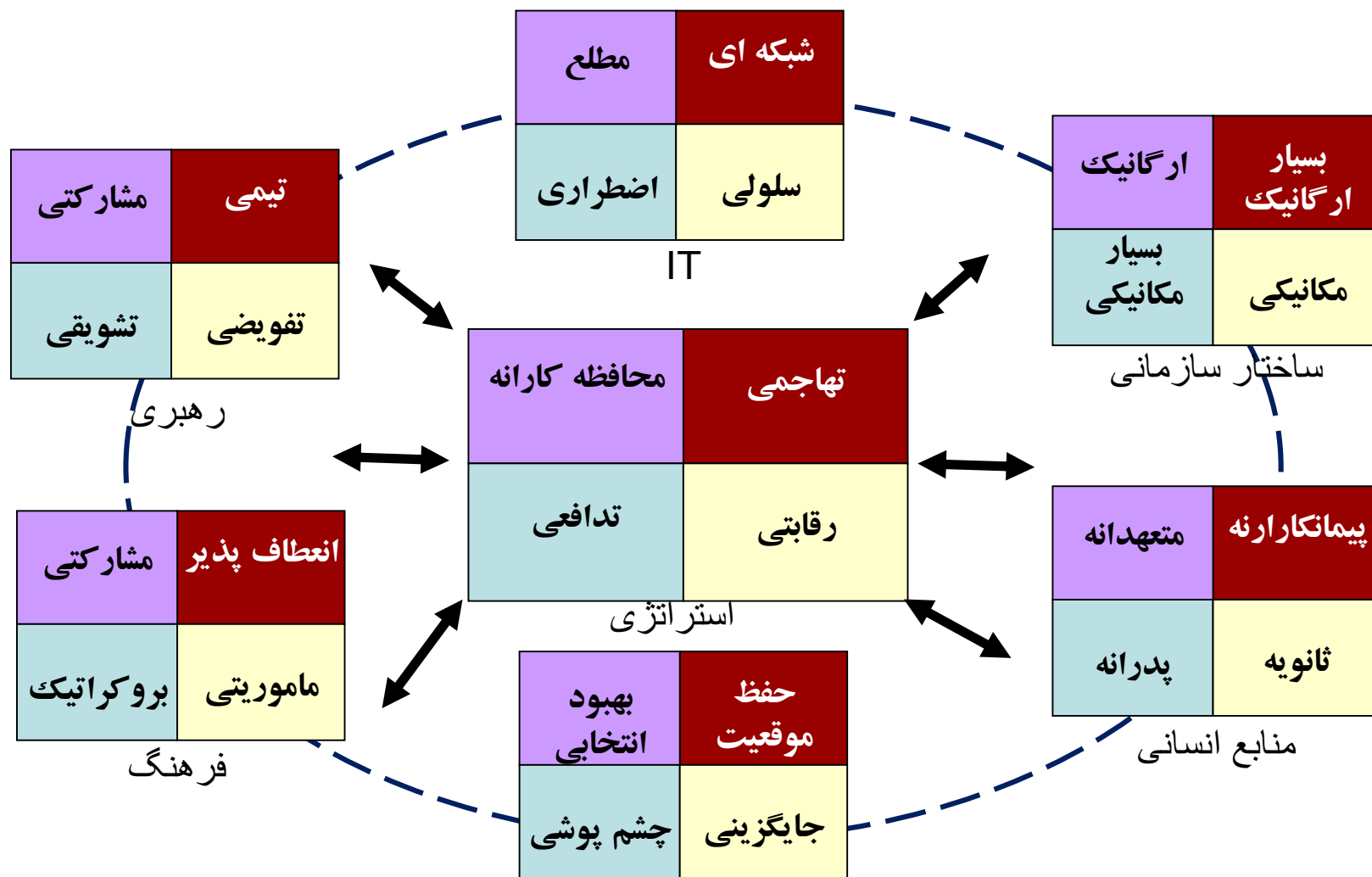
سبک های رهبری

سبک های رهبری / جمع بندی

انعطاف پذیر	مشاوره ای / مشارکتی	تیمی
	تفویضی	تشویقی
کنترل		
شدید		
	داخل	توجه به محیط

سبک های رهبری

هماهنگی سبک رهبری با استراتژی سازمان



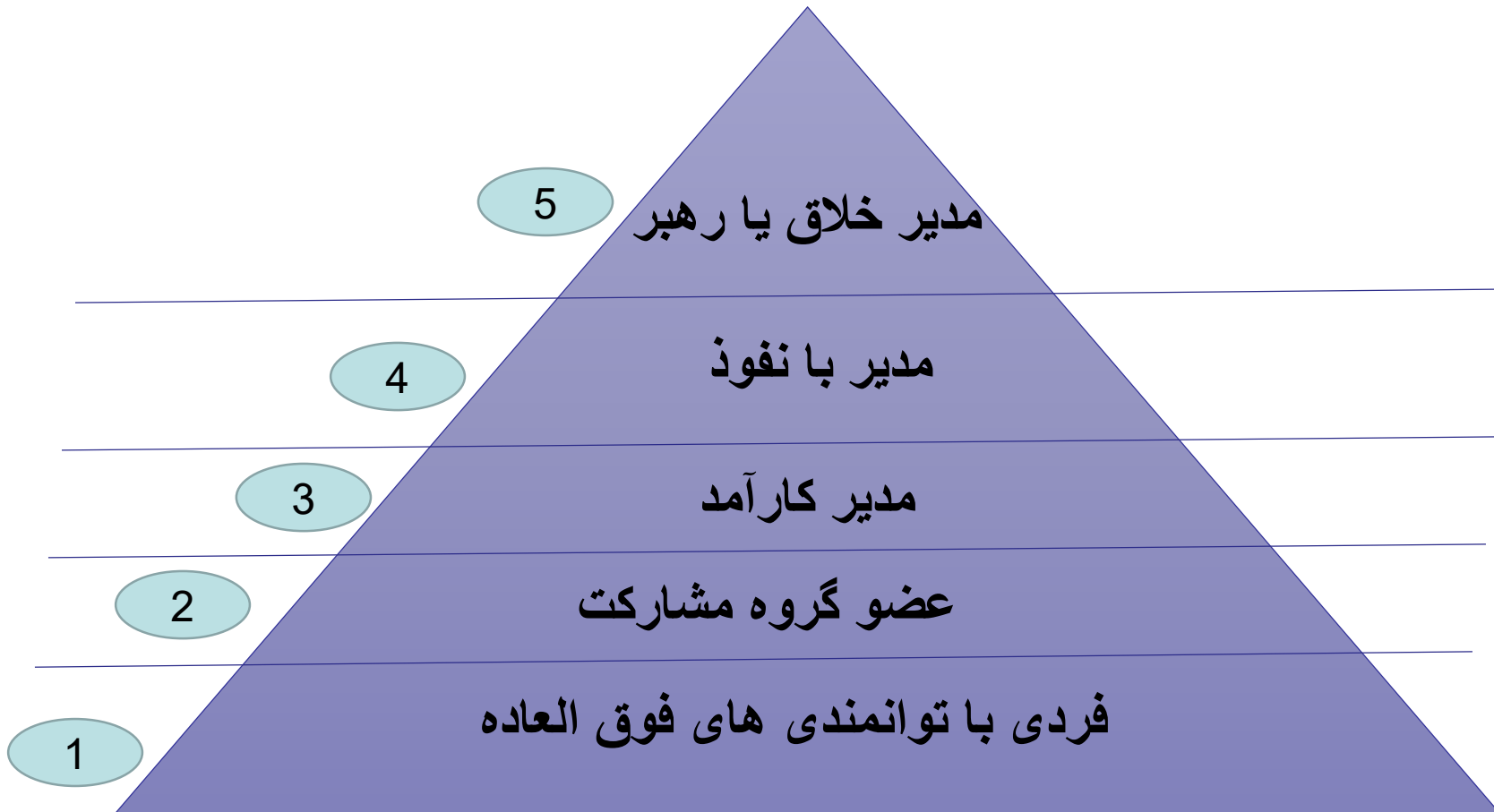
سبک های رهبری

ویژگی های رهبر (خدمتگزار)

مدل اسپیرز		مدل ونگ	
گوش دادن	دوراندیشی	کمال جویی	تیم سازی
همدلی	خادمیت	فروتنی	مشارکت جویی
بهبود بخشی	رشد افراد	خدمت رسانی	هدف گذاری
آگاهی	ایجاد گروه	توجه به دیگران	هدایت
تشویق		توانمند سازی	مدل سازی
مفهوم سازی		توسعه کارکنان	بینش مداری

سبک های رهبری

رهبران سطح پنجم (جیم کالینز)



سبک های رهبری

نقش رهبران (پیتر سنگه)

رهبر در نقش طراح

رهبر در نقش ناظر

رهبر در نقش معلم

سبک های رهبری

ویژگی رهبر (امام علی (ع))

منبع	ویژگی
خطبه ۱۵۹	پاسداری از کارکنان، چشم پوشی و اغماض از خطا
نامه ۵ (فرماندار آذربایجان)	اجتناب از استبداد، حفظ و صیانت از منابع
نامه ۱۸ (فرماندار بصره)	اجتناب از خشونت
نامه ۵۳ (مالک اشتر)	دوری از عیب جو و سخن چین، اجتناب از بکارگیری افراد بخیل، ترسو و حریص به عنوان مدیر، توجه به نیروها بر اساس عملکرد، رویکرد پدرانۀ در رهبری، ایجاد آزادی در عمل و نظارت بر مدیران، آزمون مدیران برای انتخاب مناسب، اجتناب از بکارگیری افراد گستاخ که منجر به تضییع جایگاه رهبر در نزد سایرین می شود، تعیین وقت مشخص دیدار با نیروها، تشکیل جلسات همگانی، ایجاد فرصت نقد، دوری از غیبت طولانی از انظار کارکنان، تواضع و دوری از بزرگ شماری اقدامات و ...

سبک های رهبری

استعاره پرواز و ویژگی های رهبری

استعاره های پرواز در خصوص رهبری	
جیمز بلاسکو	پرواز بوفالو ها (1993)
جیمز بلاسکو	پرواز ققنوس (1998)
شیخ فریدالدین عطار نیشابوری	منطق الطیر (قرن ششم هجری) (با مقدمه و تصحیح دکتر شفیعی کدکنی)

سبک های رهبری

سازمانهای بوفالویی و سازمانهای غازی (بلاسکو)

سازمان های غازی	سازمان های بوفالویی
رهبر و جلودار بودن نوبتی است.	آنها به یک رهبر پایبند و وفادار و تابع اند
هر غاز پیروی محض نمی کند بلکه وضع را می سنجد و به تصمیمی که باید بگیرد فکر می کند.	آنها درست همان کاری را انجام می دهند که دستور گرفته اند
هر غاز مسیر پرواز گروه را می داند.	آنها هرگز سؤال نمی کنند و صرفاً پیروی می کنند
غازها در طول پرواز مراغب یکدیگرند.	بوفالوها منتظر دستورند تا دستور نرسد هیچ کاری نمی کنند و هیچ جا نمی روند.
هر غاز به هنگام پرواز دسته جمعی احساس مسئولیت می کند و تمایل به جلودار بودن و رهبری دارند.	هیچ کس جلو نمی افتد و مسئولیت نمی پذیرد

سبک های رهبری

رهبری همدهد در منطق الطیر (عطار نیشابوری)

سبک رهبری همدهد از نظر آقای دکتر خاکی

ردیف	ویژگی	ردیف	ویژگی
1	پیش قدمی مبتنی بر درک نیاز برای ایجاد تحول	11	ایجاد خودباوری معقول در پیروان
2	پاسخ دهی به ضرورت وجود رهبر	12	به کار گیری روش های ترکیبی مردم سالارانه و نخبه گرایانه
3	برتری آگهی رهبر بر پیروان	13	بیان الزامات رفتاری پیروان
4	مشارکت متنوع تیم تحول	14	تبیین گری در مواضع رهبری
5	تبیین و تشریح چشم انداز	15	توجه به ویژگی های رفتاری متناسب با مراحل گذار
6	تصویر دهی واقع گرایانه از خویش	16	اصلاح رفتار پیروان در راستای هرف
7	قاطعیت مبتنی بر خودباوری معقول	17	بیان رفتار های مناسب در هنگام تحقق هدف
8	آزادی بیان در مرحله طراحی برنامه تحول	18	آمادگی مبتنی بر پیش بینی وضعیت پیروان در راه
9	تردید زدایی از اعضای تیم در مراحل گذار	19	به کار گیری مهارت تجسم خلاق از هدف
10	به کار گیری مهارت های گفتاری	20	فضا سازی نشانز انگیز پیش از تصمیم های راهبردی
		21	هویت بخشی جمعی به پیروان

رهبری هد هد در منطق الطیر (عطار نیشابوری)

تحول نیازمند رهبری است

هرچه بودند آشکارا و نهان	مجمعی کردند مرغان جهان
نیست خالی هیچ شهر از شهریار	جمله گفتند این زمان در روزگار
بیش از این بی شاه بودن راه نیست	ازچه رو اقلیم ما را شاه نیست
سر به سر جویای شاهی آمدند	پس همه در جایگاهی آمدند

رهبری هد هد در منطق الطیر (عطار نیشابوری)

رهبر تحول باید شایستگی این امر خطیر را داشته باشد.

هدهد آشفته دل پر انتظار	در میان جمع آمد بی قرار
حله ای بود از طریقت در برش	افسری بود از حقیقت بر سرش
تیز فهمی بود در راه آمده	از بد و از نیک آگاه آمده
مرحبا ای هددهد هادی شده	در حقیقت پیک هر وادی شده
ای به سر حد سبا سیر تو خوش	با سلیمان منطق الطیر تو خوش

رهبری هد هد در منطق الطیر (عطار نیشابوری)

رهبر باید به میدان بیاید نه اینکه منتظر دعوت دیگران باشد

گفت ای مرغان منم بی هیچ ریب	هم برید حضرت و هم پیک غیب
با سلیمان در سخن بیش آدمم	لاجرم از خیل او پیش آدمم
نامه او بردم و باز آدمم	پیش او در پرده همراز آدمم
با سلیمان در سفرها بوده ام	عرصه عالم بسی پیموده ام

رهبری هد هد در منطق الطیر (عطار نیشابوری)

هد هد مانند یک رهبر تحول آفرین چشم انداز را مشخص می کند.

محرم آن شاه و آن درگه شوید	پس شما با من اگر همراه شوید
پای کوبان سر به بدان درگه نهید	جان فشانید و قدم در ره نهید
در پس کوهی که آن کوه است قاف	هست ما را پادشاهی بی خلاف

رهبری هد هد در منطق الطیر (عطار نیشابوری)

تصویر آینده باید آرمانی و شور آفرین باشد

نام او سیمرغ سلطان طیور	او به ما نزدیک و ما زو دور دور
دائما او پادشاه مطلق است	در کمال عز خود مستغرق است
وصف او جز کار جان پاک نیست	عقل را سرمایه ادراک نیست
گر نگشتی نقش پر او عیان	این همه غوغا نبودی در جهان
این همه آثار صنع از فر اوست	نقش ها جمله ز نقش پر اوست

سبک های رهبری

رهبری هد هد در منطق الطیر (عطار نیشابوری)

رهبر باید مسیر تحول را روشن کند

بسکه خشکی بسکه دریا در ره است	تا نپنداری که راهی کوتاه است
شیر مردی باید این راه شگرف	زانکه ره دور است و دریا ژرف ژرف
هر که اکنون از شما مرد رهید	سر به ره آرید و پای اندر نهید

رهبری هد هد در منطق الطیر (عطار نیشابوری)

باید در میان کارکنان عزم عاشقانه برای تحول ایجاد کرد.

بی قرار از عزت آن پادشاه

جمله ی مرغان شدند آن جایگاه

هر یکی بی صبری بسیار کرد

شوق او در جان ایشان کار کرد

عاشق او دشمن خویش آمدند

عزم ره کردند و در پیش آمدند

رهبری هد هد در منطق الطیر (عطار نیشابوری)

تحول راهی پر از سنگلاخ و دشواری است.

هر کسی از رفتنش رنجور بود	لیک چون راهی دراز و دور بود
هر یکی عذر دگر گفتند باز	گرچه ره را بود هر یک کارساز
النفیر از قوم بر شد تا به ماه	چون بدید آمد سر وادی ز راه
دست از جان بازدارد مرد وار	هر که عنقار است از جان خواستار
کی توانی یافت وصل آفتاب	چون نداری ذره ای را نیز تاب
چون روی از پای دریا تا به فرق	چون شدی در قطره ناچیز غرق

سبک های (هبری)

رهبری هد هد در منطق الطیر (عطار نیشابوری)

هدهد پیش از را افتادن و در دوران تحول پاسخگوی عذر تراشی های مرغان است.

سائلی گفتش که ای برده سبق	توبه چه از ما سبق بردی به حق
دیگری گفتش که ای پشت و پناه	ناتوانم روی چون آرم به راه
دیگری گفتش گنه دارم بسی	با گنه چون ره برد آنجا کسی
دیگری گفتش مخنث گوهرم	هر زمانی مرغ شاخ دیگرم
دیگری گفتش که نفسم دشمن است	چون روم ره چونکه رهزن با من است
دیگری گفتش که من زر دوستم	عشق زر چون مغز شد در پوستم
دیگری گفتش که می ترسم ز مرگ	وادی دور است و من بی زاد و برگ
دیگری گفتش که ای نیک اعتقاد	بر نیامد یک دم از من بر مراد
دیگری گفتش که پندارم که من	کرده ام حاصل کمال خویشتن
دیگری گفتش بگو ای نامور	تا به چه دلشاد باشم در سفر
دیگری گفتش که ای سرهنگ راه	زو چه خواهم گر رسم آن جایگاه

سبک های رهبری

رهبری هد هد در منطق الطیر (عطار نیشابوری)

تعداد کمی می مانند و شاهد تحقق هدف می شوند.

عاقبت از صد هزاران تا یکی	بیش نرسیدند آنجا اندکی
عالمی مرغان که می بردند راه	بیش نرسیدند سی آن جایگاه
حضرتی دیدند بی وصف و صفت	برتر از ادراک و عقل و معرفت
جمله گفتند ای عجب چون آفتاب	ذره ای محو است پیش آن جناب
لاجرم اینجا سخن کوتاه شد	رهرو و رهبر نماند و راه شد
محو او گشتند آخر بر دوام	سایه در خورشید گم شد والسلام

پایان