

# مهارت‌های مدیریت و رهبری



تالیف

روح اله جراحی      الهه باغانی      کبری سنگری مهذب

نیاز دانش

سرشناسه	: جراحی، روح‌اله، ۱۳۶۱.
عنوان و نام پدیدآور	: <b>مهارت‌های مدیریت و رهبری</b> / روح‌اله جراحی، الهه باغانی کبری، سنگری مهذب.
مشخصات نشر	: تهران: نیاز دانش، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری	: ۱۷۶ص. : مصور، جدول، نمودار.
شابک	: 978-600-8906-26-1
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیپا
موضوع	: رهبری
موضوع	: مدیریت
شناسه افزوده	: باغانی، الهه، ۱۳۶۷
شناسه افزوده	: سنگری مهذب، کبری، ۱۳۵۸
رده بندی کنگره	: HD۵۷/۷/ج۴م۹ ۱۳۹۷
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۹۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۵۲۹۶۷۰۲

Leadership  
Management



نام کتاب	: <b>مهارت‌های مدیریت و رهبری</b>
مؤلفان	: روح‌اله جراحی- الهه باغانی - کبری سنگری مهذب
مدیر اجرایی - ناظر بر چاپ	: حمیدرضا محمد شیرازی - محمد شمس
ناشر	: نیاز دانش
صفحه آرا	: واحد تولید انتشارات نیاز دانش
نوبت چاپ	: اول - ۱۳۹۷
شمارگان	: ۱۰۰۰ نسخه
قیمت	: ۱۷۰۰۰۰ ریال

ISBN:978-600-8906-26-1

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۹۰۶-۲۶-۱

هرگونه چاپ و تکثیر (اعم از زیراکس، بازنویسی، ضبط کامپیوتری و تهیهی CD) از محتویات این اثر بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است، متخلفان به موجب بند ۵ از ماده ۲ قانون حمایت از مؤلفان، مصنفان و هنرمندان تحت پیگرد قانونی قرار می‌گیرند.

کلیه حقوق این اثر برای ناشر محفوظ است.

آدرس انتشارات: تهران، میدان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، تقاطع وحید نظری، پلاک ۲۵۵، طبقه ۱، واحد ۲

۰۲۱-۶۶۴۷۸۱۰۶-۶۶۴۷۸۱۰۸-۰۹۱۲۷۰۷۳۹۳۵

[www.Niaze-Danesh.com](http://www.Niaze-Danesh.com)

مشاوره جهت نشر: ۲۱۰۶۷۰۹ - ۹۱۲

## فهرست مطالب

عنوان	شماره صفحه
<b>فصل اول - مقدمه‌ای بر مهارت‌های رهبری</b> .....	۱۳
۱-۱ مهارت‌های رهبری چه هستند؟.....	۱۴
۲-۱ آیا یک رهبر، رهبر متولد می‌شود؟.....	۱۴
<b>فصل دوم - سه ویژگی که هر رهبر موفق باید داشته باشد</b> .....	۱۷
۱-۲ مقدمه.....	۱۸
۱-۲ تمایل به رهبری.....	۲۰
۲-۲ تعهد به مأموریت و چشم‌انداز سازمان.....	۲۱
۳-۲ کمال.....	۲۲
۱-۳-۲ صداقت.....	۲۴
۲-۳-۲ سازگاری.....	۲۴
۳-۳-۲ استحکام (ثبات قدم).....	۲۵
<b>فصل سوم - درک نقش خود: رهبری در مقابل مدیریت</b> .....	۲۹
۱-۳ مقدمه.....	۳۰
۲-۳ تفاوت بین مهارت‌های مدیریت و مهارت‌های رهبری.....	۳۰
۳-۳ ادراکات ما از رهبری.....	۳۲
<b>فصل چهارم - چگونه سبک شخصیت شما بر توانایی شما جهت رهبری تاثیر می‌گذارد...</b>	۳۷
۱-۴ مقدمه.....	۳۸
۲-۴ ماتریس شخصیت.....	۴۱
۱-۲-۴ مدیر مستقیم.....	۴۳
۲-۲-۴ فعال و سرزنده.....	۴۶
۳-۲-۴ سیستماتیک.....	۴۸
۴-۲-۴ محتاط.....	۴۹
۳-۴ قانون طلایی.....	۵۲
<b>فصل پنجم - شیوه رهبری</b> .....	۵۷
۱-۵ مقدمه.....	۵۸
۲-۵ شیوه رهبری استبدادی.....	۵۹
۱-۲-۵ مشخصه‌ها.....	۵۹

۵۹	.....	مزیت‌ها ۲-۲-۵
۶۰	.....	معایب ۳-۲-۵
۶۰	.....	چه زمانی از این روش می‌توان استفاده کرد؟ ۴-۲-۵
۶۱	.....	سبک رهبری دموکراتیک ۳-۵
۶۱	.....	مشخصه‌ها ۱-۳-۵
۶۱	.....	مزیت‌ها ۲-۳-۵
۶۲	.....	معایب ۳-۳-۵
۶۲	.....	چه زمانی از این روش می‌توان استفاده کرد؟ ۴-۳-۵
۶۲	.....	شیوه رهبری بروکراتیک ۴-۵
۶۲	.....	مشخصه‌ها ۱-۴-۵
۶۳	.....	مزیت‌ها ۲-۴-۵
۶۳	.....	معایب ۳-۴-۵
۶۴	.....	چه زمانی از این روش می‌توان استفاده کرد؟ ۴-۴-۵
۶۴	.....	شیوه رهبری کاریزماتیک ۵-۵
۶۴	.....	مشخصه‌ها ۱-۵-۵
۶۵	.....	مزیت‌ها ۲-۵-۵
۶۵	.....	معایب ۳-۵-۵
۶۵	.....	چه زمانی از این روش می‌توان استفاده کرد؟ ۴-۵-۵

#### فصل هشتم - رهبری تیم ..... ۶۷

۶۸	.....	بیانیه هدف تیم ۱-۶
۶۸	.....	قدرت هدف ۱-۱-۶
۶۹	.....	خلق بیانیه هدف تیم ۲-۱-۶
۷۱	.....	شکل‌گیری، طوفان زائی، انسجام، عمل ۲-۶
۷۱	.....	مقدمه ۱-۲-۶
۷۲	.....	شکل‌گیری ۲-۲-۶
۷۲	.....	طوفان زائی ۳-۲-۶
۷۳	.....	انسجام ۴-۲-۶
۷۴	.....	عمل ۵-۲-۶
۷۴	.....	فروپاشی ۶-۲-۶
۷۵	.....	رویکرد شما در طی هر مرحله ۷-۲-۶

#### فصل هفتم - تفویض اختیار ..... ۷۹

۸۰	.....	مقدمه ۱-۷
۸۱	.....	چرا افراد در برابر تفویض اختیار مقاومت می‌کنند ۲-۷

- ۳-۷ چه زمانی تفویض اختیار عمل میکند و چه زمانی عمل نمیکند..... ۸۱
- ۴-۷ به چه کسی؟..... ۸۳
- ۵-۷ چگونه به صورت موفقیت آمیز تفویض اختیار کنیم؟..... ۸۴

## فصل هشتم - راهنمایی دیگران ..... ۸۹

- ۱-۸ مقدمه..... ۹۰
- ۲-۸ راهنمایی و هدایت چیست؟..... ۹۰
- ۳-۸ چه چیزی را قبل از هدایت در نظر می‌گیرید..... ۹۱
- ۴-۸ تشکیل رابطه هدایتگری شما..... ۹۲

## فصل نهم - مدل‌های مدیریت و رهبری ..... ۹۵

- ۱-۹ نظریه نقش‌های مدیریتی از مینتزبرگ..... ۹۶
- ۲-۹ تئوری دشمنان کار تیمی از پاتریک لنچینونی..... ۹۷
- ۳-۹ نظریه چهار بعد از مدیریت اثر بیرکینشا..... ۹۷
- ۴-۹ نظریه شش مشکل رفتاری از والدراپ و باتلر..... ۹۷
- ۵-۹ مدل پله‌های نردبان..... ۹۷
- ۶-۹ مدل رابطه رهبر-اعضا..... ۹۸
- ۷-۹ مدل نقش‌های افراد در تیم بلبین..... ۹۸
- ۸-۹ نقش‌های گروه از منظر بن و شیتز..... ۹۸
- ۹-۹ مشخصه‌های مدیریت تیم اثر مارجریسون و مک آن..... ۹۸
- ۱۰-۹ مدل منابع-تقاضای شغلی JD-R..... ۹۹

## فصل دهم - تشریح مدل‌ها ..... ۱۰۱

- ۱-۱۰ مدل نقش‌های مدیریتی از مینتزبرگ..... ۱۰۲
- ۲-۱۰ نظریه دشمنان کار تیمی..... ۱۰۷
- ۳-۱۰ نظریه چهار بعد از مدیریت بیرکینشا..... ۱۱۰
- ۴-۱۰ نظریه شش مشکل رفتاری از والدراپ و باتلر..... ۱۱۶
- ۵-۱۰ مدل پله‌های نردبان..... ۱۱۹
- ۶-۱۰ مدل رابطه رهبر-اعضا..... ۱۲۳
- ۷-۱۰ مدل نقش‌های افراد در تیم از بلبین..... ۱۲۷
- ۸-۱۰ نقش‌های گروه از منظر بن و شیتز..... ۱۳۱
- ۹-۱۰ نمایی از مدیریت تیم مارجریسون و مک آن..... ۱۳۴
- ۱۰-۱۰ مدل منابع-تقاضای شغلی JD-R..... ۱۳۷

۱۴۳	..... فصل یازدهم - پرورش رهبری آگاهانه
۱۴۴	..... ۱-۱۱ اصالت
۱۴۵	..... ۲-۱۱ شکستن مرزها
۱۴۶	..... ۳-۱۱ راهبری
۱۴۷	..... ۴-۱۱ رهبری توزیع شده
۱۴۹	..... ۵-۱۱ هوش عاطفی (EI)
۱۵۴	..... ۶-۱۱ بازخورد
۱۵۵	..... ۷-۱۱ رهبری جهانی
۱۵۵	..... ۸-۱۱ قهرمان یا یاور
۱۵۶	..... ۹-۱۱ تاثیر
۱۵۷	..... ۱۰-۱۱ عملکرد شغلی
۱۵۸	..... ۱۱-۱۱ خودتان را بشناسید
۱۵۹	..... ۱۲-۱۱ رهبران سطح پنجم
۱۶۰	..... ۱۳-۱۱ مانیفست (بیانیه ماموریت) رهبری
۱۶۱	..... ۱۴-۱۱ نیازها
۱۶۲	..... ۱۵-۱۱ فرهنگ سازمانی
۱۶۳	..... ۱۶-۱۱ قدرت و سیاست
۱۶۴	..... ۱۷-۱۱ سوال پرسیدن
۱۶۵	..... ۱۸-۱۱ تاب‌آوری
۱۶۶	..... ۱۹-۱۱ تفکر استراتژیک
۱۶۷	..... ۲۰-۱۱ زمان
۱۶۷	..... ۲۱-۱۱ عدم قطعیت
۱۶۸	..... ۲۲-۱۱ تیم‌های مجازی
۱۶۹	..... ۲۳-۱۱ مشکلات بد سرشت (شرور)
۱۷۰	..... ۲۴-۱۱ نظریه ایکس و وای
۱۷۱	..... ۲۵-۱۱ مکتب ذن

## فهرست اشکال

- شکل ۱- مهارت‌های رهبری ..... ۱۵
- شکل ۲- چالش‌های مربوط به عدم وجود سه ویژگی رهبر موفق ..... ۱۸
- شکل ۳- سه ویژگی رهبر موفق ..... ۱۹
- شکل ۴- ابعاد ویژگی کمال در رهبری ..... ۲۳
- شکل ۵- ابعاد ویژگی صداقت در رهبری ..... ۲۴
- شکل ۶- ابعاد ویژگی سازگاری در رهبری ..... ۲۵
- شکل ۷- ابعاد ویژگی ثابت قدم در رهبری ..... ۲۶
- شکل ۸- ساختار سازمانی نمونه ..... ۳۴
- شکل ۹- ماتریس شخصیت ..... ۴۲
- شکل ۱۰- چهار سبک شخصیتی پایه ..... ۴۳
- شکل ۱۱- راهنمایی برای هدایت سبک شخصیت مدیر مستقیم ..... ۴۵
- شکل ۱۲- راهنمایی برای رهبری سبک شخصیت فعال و سرزنده ..... ۴۷
- شکل ۱۳- راهنمایی برای رهبری یک سبک شخصیت سیستماتیک ..... ۴۹
- شکل ۱۴- راهنمایی برای رهبری یک سبک شخصیت محتاطانه ..... ۵۱
- شکل ۱۵- شیوه‌های رهبری ..... ۵۹
- شکل ۱۶- مدل نقش‌های میتزنبِrg ..... ۱۰۲
- شکل ۱۷- نقش‌های مربوط به دسته ارتباطات بین افراد ..... ۱۰۳
- شکل ۱۸- نقش‌های اطلاعاتی ..... ۱۰۴
- شکل ۱۹- نقش‌های تصمیم‌گیرنده ..... ۱۰۵
- شکل ۲۰- دشمنان کار تیمی ..... ۱۰۷
- شکل ۲۱- فرهنگ تیمی ..... ۱۰۸
- شکل ۲۲- نظریه چهار بعد از مدیریت بیرکینشا ..... ۱۱۱
- شکل ۲۳- مدیریت در سرتاسر فعالیت‌ها ..... ۱۱۲
- شکل ۲۴- مدیریت در تصمیم‌گیری ..... ۱۱۳
- شکل ۲۵- مدیریت اهداف ..... ۱۱۴
- شکل ۲۶- مدیریت انگیزه‌های فردی ..... ۱۱۴
- شکل ۲۷- نظریه شش مشکل رفتاری ..... ۱۱۶
- شکل ۲۸- اقدامات مربوط به غوغاگر ..... ۱۱۹
- شکل ۲۹- مراحل مدل پله‌های نردبان ..... ۱۲۰
- شکل ۳۰- مرحله همکاری ..... ۱۲۱

شکل ۳۱- نکات مدیریت	۱۲۵
شکل ۳۲- نقش‌های اعضای تیم	۱۲۷
شکل ۳۳- مدل نقش‌های افراد در تیم از بلین	۱۲۸
شکل ۳۴- دسته‌بندی نقش‌ها	۱۳۰
شکل ۳۵- نقش‌های گروه از منظر بن و شیتز	۱۳۱
شکل ۳۶- نمایی از مدیریت تیم مارچریسون و مک آن	۱۳۵
شکل ۳۷- مدل منابع-تقاضای شغلی JD-R	۱۳۸
شکل ۳۸- پرسش‌های رهبری اصیل	۱۴۵
شکل ۳۹- پرسش‌های شکستن مرزها	۱۴۶
شکل ۴۰- پرسش‌های راهبری	۱۴۷
شکل ۴۱- پرسش‌های رهبری توزیع شده	۱۴۸
شکل ۴۲- پرسش‌های هوش عاطفی	۱۴۹
شکل ۴۳- پرسش‌های بازخورد در رهبری	۱۵۴
شکل ۴۴- پرسش سبک قهرمان یا یاور	۱۵۶
شکل ۴۵- پرسش‌های تاثیر در رهبری	۱۵۷
شکل ۴۶- پرسش‌های شناختن خود	۱۵۸
شکل ۴۷- پرسش‌های رهبران سطح پنجم	۱۵۹
شکل ۴۸- پرسش‌های مانیفست (بیانیه ماموریت) رهبری	۱۶۰
شکل ۴۹- پرسش‌هایی درباره برآورده کردن نیازها در رهبری	۱۶۲
شکل ۵۰- پرسش‌های فرهنگ سازمانی در رهبری	۱۶۳
شکل ۵۱- پرسش‌های تفکر استراتژیک در رهبری	۱۶۶
شکل ۵۲- پرسش‌های مشکلات بد سرشت در رهبری	۱۷۰



## جداول

جدول ۱- مدیریت در مقابل رهبری ..... ۳۱

جدول ۲- رویکردهای رهبری در هر مرحله از توسعه تیم ..... ۷۵



### سخن مولف

برای افرادی که خود را رهبر ذاتی نمی‌دانند یا افرادی که مهارت‌های رهبری دارند اما نیاز است آن را ارتقاء دهند، خبرهای خوبی داریم، مهارت‌های رهبری را می‌توان آموخت. تنها چیزی که لازم است روشنفکری و شکیبایی شما و تعهد به اینکه آنچه می‌آموزید در عمل نیز بکار بگیرید. در این کتاب سعی شده تا مهارت‌های مهم رهبری، مدل‌های رهبری و پرورش رهبری آگاهانه به همراه تمرینات مربوطه ارائه شود تا شما بتوانید به راحتی با به کارگیری این مهارت‌ها افراد تحت نظارت خود را در گروه، تیم، واحد یا سازمان هدایت نمایید.

ایده‌ها و راهکارهایی که در این کتاب معرفی خواهند شد، به شما کمک خواهند کرد که در تمام حوزه‌های زندگی خود رهبر موثرتری باشید. این کتاب مانند یک نقشه جامع و کاربردی است که شما را به سمت هدف که رهبری موثر است هدایت می‌کند. به عنوان والد، همسر، مدیر، مدیر عامل، مربی فوتبال، عضو هیأت مدیره یا با هر عنوان دیگری از رهبری قادر خواهید بود که این اطلاعات را بکارگیرید و اعتماد به نفس لازم در هر حوزه‌ای از زندگی به عنوان یک رهبر موفق داشته باشید.

امید است با مطالعه دقیق این کتاب و تمرین و به کارگیری مهارت‌ها و پرورش روحیه رهبری خود، بتوانید بهترین نتیجه و بازده را نصیب خود و اطرافیان نمایید.

#### مقدمه

مجموعه مهارت‌های مدیریت و رهبری در توسعه و موفقیت هر سازمانی مهم هستند. اما اغلب این دو مفهوم را با هم اشتباه می‌گیرند. بسیاری از مدیران ممکن است در نقش رهبر با شکست مواجه شوند و تعجب کنند که چرا نتوانسته‌اند از کارمندان خود به نحوی استفاده کنند که آنها بیشترین تلاش و توانایی خود را به کار بگیرند؛ یا رهبران ممکن است در مدیریت با شکست مواجه شوند و سپس ندانند که چرا نمی‌توانند کارهای خود را مطابق با زمان یا بودجه تعیین شده به انجام رسانند.

توجه داشته باشید رهبران همیشه یک عنوان شغلی شاخص یا کت و شلواری خاص ندارند. شاید ذهن ما در ابتدا کسانی را به عنوان رهبر می‌شناسد که عناوین متمایز یا حقوق بالایی دارند و یا تغییرات قابل توجهی را به عنوان رهبران سازمان ایجاد می‌کنند. اما این نگرش و دید بسیار محدود است و توانایی تیم شما را محدود می‌کند. ممکن است هر کسی در سازمان شما توانایی‌های پنهان رهبری را داشته باشد و در انتظار آموزش دیدن است تا بر اساس آن به نحوی بتواند پتانسیل خود را نمایان نماید.

در این کتاب به بررسی تفاوت‌های مدیر و رهبر، ویژگی رهبران موفق، مدل‌های مدیریت و نهایتاً پرورش آگاهانه رهبری می‌پردازیم. با مطالعه این کتاب علاوه بر شناسایی توانایی‌های خود در مدیریت و رهبری، می‌توانید رهبری را در خود پرورش دهید. فراموش نکنید رهبری ضرورتاً به معنی استفاده از قدرت نیست، مهارت‌های رهبری ذاتاً در همه ما وجود دارند. اما ما باید با توسعه علائق خود شجاعت لازم برای انجام اقدامات ظاهراً دشوار، نامطمئن یا حتی اقدامات نه چندان محبوب را پیدا کنیم.