

مهارت های مدیریت و رهبری



کبری سنگری مہذب

الهه باغانی

روح الہ جراحی

نیاز دانشی

سرشناسه

: جراحی، روح اله، ۱۳۶۱.

عنوان و نام پدیدآور

: مهارت‌های مدیریت و رهبری / روح اله جراحی، الهه باغانی کبری، سنگری مهذب.

مشخصات نشر

: تهران: نیاز دانش، ۱۳۹۷.

مشخصات ظاهری

: ۱۷۶ ص. : مصور، جدول، نمودار.

شابک

: 978-600-8906-26-1

وضعیت فهرست‌نویسی

: فیپا

موضوع

: رهبری

Leadership

موضوع

: مدیریت

Management

شناسه افزوده

: باغانی، الهه، ۱۳۶۷

شناسه افزوده

: سنگری مهذب، کبری، ۱۳۵۸

رده بندی کنگره

: ۱۳۹۷ ۴م ۷/۷ HD۵۷

رده بندی دیویی

: ۶۵۸/۴۰۹۲

شماره کتابشناسی

: ۵۲۹۶۷۰۲



نام کتاب

: مهارت‌های مدیریت و رهبری

مؤلفان

: روح اله جراحی - الهه باغانی کبری - سنگری مهذب

مدیر اجرایی - ناظر بر چاپ

: حمیدرضا محمد شیرازی - محمد...

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

مشاوره جهت نشر: ۰۹۱۲ - ۲۱۰۶۷۰۹

فهرست مطالب

عنوان

شماره صفحه

فصل اول - مقدمه‌ای بر مهارت‌های رهبری.....	۱۳
۱-۱ مهارت‌های رهبری چه هستند؟.....	۱۴
۱-۲ آیا یک رهبر، رهبر متولد می‌شود؟.....	۱۴
فصل دوم - سه ویژگی که هر رهبر موفق باید داشته باشد.....	۱۷
۱-۲ مقدمه.....	۱۸
۱-۲ تمایل به رهبری.....	۲۰
۲-۲ تعهد به مدیریت.....	۲۱
۳-۲ کمال.....	۲۲
۱-۳-۲ صداقت.....	۲۴
۲-۳-۲ سازگاری.....	۲۴
۳-۳-۲ استحکام (ثبات قدم).....	۲۵
فصل سوم - درک نقش خود: رهبری در مقابل مدیریت.....	۲۹
۱-۳ مقدمه.....	۳۰
۲-۳ تفاوت بین مهارت‌های مدیریت و مهارت‌های رهبری.....	۳۰
۳-۳ ادراکات ما از رهبری.....	۳۲
فصل چهارم - چگونه سبک شخصیت شما بر توانایی شما جهت رهبری تأثیر می‌گذارد.....	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
فصل پنجم - شیوه رهبری.....	۵۷
۱-۵ مقدمه.....	۵۸
۲-۵ شیوه رهبری استبدادی.....	۵۹
۱-۲-۵ مشخصه‌ها.....	۵۹

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

فصل ششم - رهبری تیم

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

فصل هفتم - تفویض اختیار

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

- 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 می گیرید..... ۹۱
- ۴-۸ تشکیل رابطه هدایتگری شما..... ۹۲

فصل نهم - مدل های مدیریت و رهبری..... ۹۵

- ۱-۹ نظریه نقش های مدیریتی از مینتزبرگ..... ۹۶
- ۲-۹ تئوری دشمنان کار تیمی از پاتریک لنچوینی..... 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 پله های نردبان..... ۹۷
- ۶-۹ مدل رابطه رهبر-اعضا..... ۹۸
- ۷-۹ مدل نقش های افراد در تیم بلبین..... ۹۸
- ۸-۹ نقش های گروه از منظر بن و شیتز..... ۹۸
- ۹-۹ مشخصه های مدیریت تیم مارجریسون و مک آن..... ۹۸
- ۱۰-۹ مدل منابع-تقاضای شغلی JD-R..... ۹۹

فصل دهم - تشریح مدل ها..... ۱۰۱

- ۱-۱۰ مدل نقش های 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 پله های نردبان..... ۱۱۹
- ۶-۱۰ مدل رابطه رهبر-اعضا..... ۱۲۳
- ۷-۱۰ مدل نقش های افراد در تیم از بلبین..... ۱۲۷
- ۸-۱۰ نقش های 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 ملکه دشمنی
۱۵۸	۱۱-۱۱ ردتان را بشناسید
۱۵۹	۱۲-۱۱ رهبران هیچ نفع
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 دن

سخن مولف

برای افرادی که خود را رهبر نمی‌دانند یا افرادی که مهارت‌های رهبری دارند اما نیاز است آن را ارتقاء دهند، خبرهای خوب داریم، مهارت‌های رهبری را می‌توان آموخت. تنها چیزی که لازم است روشنفکری و شکیبایی، شما و من به اینک 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 بکار بگیرید 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 مقالات مدیریت و رهبری در توسعه و موفقیت هر سازمانی مهم هستند. اما اغلب این دو مفهوم را هم‌انداخته 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 می‌انند 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 شلوار خاص ندارند. شاید ذهن ما در ابتدا کسانی را به عنوان رهبر می‌شناسد که ناوین 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 در این 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 علایق خود شجاعت لازم برای انجام اقدامات ظاهراً دشوار، نامطمئن یا حتی اقدامات نه چندان محبوب را پیدا کنیم.