



رهبری و تحول سازمانی از دیدگاه اسلام

(کارشناسی ارشد مدیریت دولتی)

دکتر مجید ضماهنی دکتر ناصر برخوردار دکتر محمدرضا دارائی

امروزه کتاب‌خوانی و علم‌آموزی، نه تنها یک وظیفه‌ی ملی، که یک واجب دینی است.

مقام معظم رهبری

در عصر حاضر یکی از شاخصه‌های ارزیابی رشد، توسعه و پیشرفت فرهنگی هر کشوری میزان تولید کتاب، مطالعه و کتاب‌خوانی مردم آن مرز و بوم است. ایران اسلامی نیز از دیرباز تاکنون با داشتن تمدنی چندهزارساله و مراکز متعدد علمی، فرهنگی، کتابخانه‌های معتبر، علما و دانشمندان بزرگ با آثار ارزشمند تاریخی، سرآمد دولت‌ها و ملت‌های دیگر بوده و در عرصه‌ی فرهنگ و تمدن جهانی به‌سان خورشیدی تابناک همچنان می‌درخشد و با فرزندان نیک‌نهاد خویش هنرنمایی می‌کند. چه کسی است که در دنیا با دانشمندان فرزانه و نام‌آور ایرانی همچون ابوعلی سینا، ابوریحان بیرونی، فارابی، خوارزمی و ... همچنین شاعران برجسته‌ای نظیر فردوسی، سعدی، مولوی، حافظ و ... آشنا نباشد و در مقابل عظمت آنها سر تعظیم فرود نیاورد. تمامی این افتخارات ارزشمند، برگرفته از میزان عشق و علاقه فراوان ملت ما به فراگیری علم و دانش از طریق خواندن و مطالعه منابع و کتاب‌های گوناگون است. به شکرانه‌ی الهی، تاریخ و گذشته ما، همیشه درخشان و پربار است. ولی اکنون در این زمینه در چه جایگاهی قرار داریم؟ آمار و ارقام ارائه‌شده از سوی مجامع و سازمان‌های فرهنگی در مورد سرانه‌ی مطالعه‌ی هر ایرانی، برایمان چندان امیدوارکننده نمی‌باشد و رهبر معظم انقلاب اسلامی نیز از این وضعیت بارها اظهار گله و ناخشنودی نموده‌اند.

کتاب، دروازه‌ای به سوی گستره‌ی دانش و معرفت است و کتاب خوب، یکی از بهترین ابزارهای کمال بشری است. همه‌ی دستاوردهای بشر در سراسر عمر جهان تا آنجا که قابل کتابت بوده است، در میان دست‌نوشته‌هایی است که انسان‌ها پدید آورده و می‌آورند. در این مجموعه‌ی بی‌نظیر، تعالیم الهی، درس‌های پیامبران به بشر، و همچنین علوم مختلفی است که سعادت بشر بدون آگاهی از آنها امکان‌پذیر نیست. کسی که با دنیای زیبا و زندگی‌بخش کتاب ارتباط ندارد بی‌شک از مهم‌ترین دستاوردهای انسانی و نیز از بیشترین معارف الهی و بشری محروم است. با این دیدگاه، به‌روشنی می‌توان ارزش و مفهوم رمزی عمیق در این حقیقت تاریخی را دریافت که اولین خطاب خداوند متعال به پیامبر گرامی اسلام (ص) این است که «بخوان!» و در اولین

سوره‌ای که بر آن فرستاده‌ی عظیم‌الشأن خداوند، فرود آمده، نام «قلم» به تجلیل یاد شده‌است: «إِقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ. الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ» در اهمیت عنصر کتاب برای تکامل جامعه‌ی انسانی، همین بس که تمامی ادیان آسمانی و رجال بزرگ تاریخ بشری، از طریق کتاب جاودانه مانده‌اند.

دانشگاه پیام‌نور با گستره‌ی جغرافیایی ایران‌شمول خود با هدف آموزش برای همه، همه‌جا و همه‌وقت، به‌عنوان دانشگاهی کتاب‌محور در نظام آموزش عالی کشورمان، افتخار دارد جایگاه اندیشه‌سازی و خردورزی بخش عظیمی از جوانان جویای علم این مرز و بوم باشد. تلاش فراوانی در ایام طولانی فعالیت این دانشگاه انجام پذیرفته تا با بهره‌گیری از تجربه‌های گرانقدر استادان و صاحب‌نظران برجسته کشورمان، کتاب‌ها و منابع آموزشی درسی شاخص و خودآموز تولید شود. در آینده هم، این مهم با هدف ارتقای سطح علمی، روزآمدی و توجه بیشتر به نیازهای مخاطبان دانشگاه پیام‌نور با جدیت ادامه خواهد داشت. به‌طور قطع استفاده از نظرات استادان، صاحب‌نظران و دانشجویان محترم، ما را در انجام این وظیفه‌ی مهم و خطیر یاری‌رسان خواهد بود. پیشاپیش از تمامی عزیزانی که با نقد، تصحیح و پیشنهادهای خود ما را در انجام این وظیفه‌ی خطیر یاری می‌رسانند، سپاسگزاری می‌نماییم. لازم است از تمامی اندیشمندانی که تاکنون دانشگاه پیام‌نور را منزلگاه اندیشه‌سازی خود دانسته و ما را در تولید کتاب و محتوای آموزشی درسی یاری نموده‌اند، صمیمانه قدردانی گردد. موفقیت و بهروزی تمامی دانشجویان و دانش‌پژوهان عزیز آرزوی همیشگی ما است.

دانشگاه پیام‌نور

فهرست مطالب

پیشگفتار.....	یازده
فصل اول: گفتاری کلی در باب رهبری و تحول سازمانی.....	۱
هدف کلی.....	۱
هدف‌های یادگیری.....	۱
مقدمه.....	۲
۱-۱ ماهیت و تعاریف رهبری.....	۲
۲-۱ تاریخچه رهبری.....	۴
۳-۱ عوامل تشکیل‌دهنده رهبری.....	۶
۱-۳-۱ ویژگی‌ها و مهارت‌های رهبر.....	۶
۲-۳-۱ رفتار رهبر.....	۶
۳-۳-۱ متغیرهای واسطه‌ای.....	۶
۴-۳-۱ متغیرهای حاصل.....	۶
۵-۳-۱ متغیرهای برون‌زا.....	۶
۶-۳-۱ قدرت رهبری.....	۷
۴-۱ احراز رهبری.....	۷
۵-۱ رهبری بخش عمومی و دولتی.....	۷
۶-۱ مدیریت و رهبری.....	۹
۷-۱ مکاتب رهبری.....	۱۱
۱-۷-۱ تئوری‌های صفات شخصی.....	۱۲
۲-۷-۱ تئوری‌های رفتاری.....	۱۳
۳-۷-۱ تئوری‌های اقتضایی.....	۱۷
۴-۷-۱ تئوری‌های نوین رهبری.....	۲۵
۸-۱ رهبری مشارکتی.....	۲۷

۲۸	۱-۸-۱ انواع مشارکت در رهبری مشارکتی.....
۲۹	۲-۸-۱ مشارکت از دیدگاه اندیشمندان و فلاسفه.....
۳۰	۹-۱ مفهوم و ماهیت تحول سازمانی.....
۳۱	۱۰-۱ تحول در سازمان.....
۳۲	۱۱-۱ مدیریت تحول در سازمان.....
۳۳	۱۲-۱ توسعه و بهبود سازمان.....
۳۴	۱۳-۱ اهداف بهبود سازمان.....
۳۵	۱۴-۱ انواع تغییر و تحول سازمانی.....
۳۶	۱۵-۱ مدل‌های تغییر سازمانی.....
۳۶	۱-۱۵-۱ مدل تغییر کرت لوین.....
۳۷	۲-۱۵-۱ مدل هفت مرحله‌ای تغییر.....
۳۸	۳-۱۵-۱ مدل تحقیق در عمل.....
۳۹	۴-۱۵-۱ مدل تحقیق در عمل مشارکتی.....
۴۰	۵-۱۵-۱ مدل سیستمی تغییر.....
۴۲	۱۶-۱ مقاومت در برابر تغییر و تحول سازمانی.....
۴۴	خلاصه فصل.....
۴۵	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل اول.....
۴۷	خودآزمایی تشریحی فصل اول.....
۴۹	فصل دوم: رهبری در سیره پیامبر اسلام (ص) و پیشوایان دینی.....
۴۹	هدف کلی.....
۴۹	هدف‌های یادگیری.....
۵۰	مقدمه.....
۵۰	۱-۲ ضرورت و اهمیت رهبری در اسلام.....
۵۲	۲-۲ رهبری در قرآن.....
۵۴	۳-۲ رهبری از دیدگاه احادیث و روایات.....
۵۵	۴-۲ رهبری از دیدگاه پیامبر اکرم (ص).....
۵۶	۱-۴-۲ رهبری پیامبر قبل از هجرت.....
۵۹	۲-۴-۲ رهبری پیامبر بعد از هجرت.....
۶۴	۵-۲ رهبری جامعه در زمان ائمه معصومین (ع).....
۶۶	۶-۲ رهبری جامعه اسلامی در زمان غیبت امام عصر (عج).....
۶۷	۷-۲ حقوق متقابل مردم و رهبر.....
۶۸	۱-۷-۲ آثار عدم رعایت حقوق متقابل رهبر و مردم.....
۶۹	۲-۷-۲ حقوق مردم بر رهبر.....
۷۱	۳-۷-۲ حقوق رهبر بر مردم.....
۷۲	۸-۲ ویژگی‌های رهبران.....
۷۳	۱-۸-۲ ویژگی‌های بنیادی.....
۸۰	۲-۸-۲ ویژگی‌های فردی.....
۸۵	۳-۸-۲ ویژگی‌های سازمانی.....

۹۲	خلاصه فصل.....
۹۳	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل دوم.....
۹۵	خودآزمایی تشریحی فصل دوم.....
۹۷	فصل سوم: رهبری در جامعه اسلامی.....
۹۷	هدف کلی.....
۹۷	هدف‌های یادگیری.....
۹۷	مقدمه.....
۹۸	۱-۳ ویژگی‌های رهبر اسلامی از دیدگاه فقهی.....
۹۸	۱-۱-۳ علم.....
۹۹	۲-۱-۳ ایمان و اعتقاد.....
۹۹	۳-۱-۳ اخلاق (عدالت و تقوا).....
۱۰۰	۴-۱-۳ شرایط شخصی.....
۱۰۱	۵-۱-۳ آگاهی سیاسی و توانایی مدیریت.....
۱۰۲	۲-۳ رهبری در قانون اساسی.....
۱۰۴	۱-۲-۳ شرایط و صفات رهبر در قانون اساسی.....
۱۰۴	۲-۲-۳ اصل یک‌صد و هفتم (چگونگی انتخاب رهبر).....
۱۰۵	۳-۲-۳ اصل یک‌صد و هشتم.....
۱۰۵	۴-۲-۳ اصل یک‌صد و نهم (شرایط و صفات رهبر).....
۱۰۶	۵-۲-۳ اصل یک‌صد و دهم (وظایف و اختیارات رهبر).....
۱۰۷	۶-۲-۳ اصل یک‌صد و یازدهم (شرایط برکناری رهبر).....
۱۰۷	۷-۲-۳ اصل یک‌صد و دوازدهم.....
۱۰۸	۳-۳ نظریه ولایت فقیه.....
۱۰۸	۴-۳ نظر امام خمینی ^(ره) در باب ولایت فقیه.....
۱۰۹	۵-۳ نقش ولایت فقیه در تحقق دین.....
۱۱۱	۶-۳ رهبری امام خمینی ^(ره)
۱۱۲	۷-۳ اندیشه امام خمینی ^(ره) پیرامون رهبری و مدیریت ولایت.....
۱۱۳	۱-۷-۳ اسلام محوری.....
۱۱۴	۲-۷-۳ اصل خدمت.....
۱۱۴	۳-۷-۳ اصل ساده‌زیستی.....
۱۱۶	۴-۷-۳ برقراری عدالت.....
۱۱۷	خلاصه فصل.....
۱۱۹	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل سوم.....
۱۲۰	خودآزمایی تشریحی فصل سوم.....
۱۲۳	فصل چهارم: تحول سازمانی در جامعه اسلامی.....
۱۲۳	هدف کلی.....
۱۲۳	هدف‌های یادگیری.....
۱۲۴	مقدمه.....

۱-۴	مفهوم و اهداف تحول در جامعه اسلامی.....	۱۲۴
۲-۴	نگاهی به تحول از دیدگاه قرآن کریم.....	۱۲۶
۳-۴	مقاومت در برابر تحول از نگاه اسلام.....	۱۲۷
۴-۴	دلایل مقاومت در برابر تغییر سازمانی.....	۱۲۹
۱-۴-۴	موانع خرد.....	۱۳۱
۲-۴-۴	موانع کلان.....	۱۳۳
۵-۴	استراتژی‌های کاهش مقاومت در برابر تغییر.....	۱۳۴
۶-۴	فرایند تحول در سازمان.....	۱۳۵
۷-۴	استراتژی‌های تغییر و تحول سازمانی.....	۱۳۷
۸-۴	اشتباهات تحول در سازمان‌ها.....	۱۳۹
۹-۴	شایسته‌سالاری و ایجاد تحول.....	۱۴۱
۱۰-۴	ویژگی‌ها و تعهدات مدیر تحول‌آفرین در جامعه اسلامی.....	۱۴۳
۱-۱۰-۴	ترویج ارزش‌ها.....	۱۴۳
۲-۱۰-۴	هدفمندی و آینده‌نگری.....	۱۴۴
۳-۱۰-۴	صبر و تحمل لازمه تحول.....	۱۴۴
۴-۱۰-۴	تخصص در امور و شناخت جایگاه اقشار.....	۱۴۵
۵-۱۰-۴	ابهام‌زدایی از اذهان عمومی.....	۱۴۵
۱۱-۴	تغییر و تحول از نگاه امام خمینی (ره).....	۱۴۶
۱۲-۴	تغییر و تحول از نگاه رهبری (مدظله).....	۱۴۸
۱۳-۴	نوآوری، مبنای تحول.....	۱۵۱
	خلاصه فصل.....	۱۵۳
	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل چهارم.....	۱۵۴
	خودآزمایی تشریحی فصل چهارم.....	۱۵۶
۱۵۷	فصل پنجم: راهبری تحول در آینده پیش روی سازمان‌ها.....	
۱۵۷	هدف کلی.....	
۱۵۷	هدف‌های یادگیری.....	
۱۵۸	مقدمه.....	
۱-۵	راهبری تحول در عصر فناوری اطلاعات.....	۱۵۸
۲-۵	راهبری تحول در آینده سازمان‌ها.....	۱۶۰
۳-۵	رهبری تحول‌گرا نیاز آینده سازمان‌ها.....	۱۶۱
۴-۵	نقش نیروی انسانی در تحول آینده سازمان‌ها.....	۱۶۵
۵-۵	چابک‌سازی نیاز آینده سازمان‌ها برای تحول.....	۱۶۸
۶-۵	سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی نیاز پیش‌روی سازمان‌ها برای تحول.....	۱۷۰
۷-۵	سازمان یادگیرنده سازمانی تحول محور.....	۱۷۱
۸-۵	یادگیری سازمانی پیش‌نیازی برای تحول.....	۱۷۳
۹-۵	استراتژی‌های تغییر و تحول نیاز آینده سازمان‌ها.....	۱۷۵
۱-۹-۵	استراتژی تغییر تکنولوژی.....	۱۷۵
۲-۹-۵	استراتژی تغییر ساختار.....	۱۷۵

۱۷۶	 ۳-۹-۵ استراتژی تغییر وظایف
۱۷۶	 ۴-۹-۵ استراتژی تغییر نیروی انسانی
۱۷۶	 خلاصه فصل
۱۷۶	 خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل پنجم
۱۷۸	 خودآزمایی تشریحی فصل پنجم
۱۷۹	 پاسخنامه خودآزمایی‌های چهارگزینه‌ای
۱۸۱	 واژه‌نامه
۱۸۳	 منابع

پیشگفتار

از زمانی که بشر زندگی مشترک و گروهی را تجربه کرده است، رهبر و رهبری نیز مطرح شده است. نویسندگان معتقدند در طول تاریخ، محققان و حتی عامه مردم همواره مجذوب موضوع رهبری بوده و این جذبۀ شاید از ابعاد پررمزوراز رهبری است. این واژه به صورت ضمنی علاوه بر پیامبران و امامان، بر افراد قدرتمند ارتش پیروزمند و... نیز دلالت می کند. توصیف های تاریخی رهبری عمدتاً شرح حال و داستان رهبران بزرگ نظامی، سیاسی، مذهبی و اجتماعی است و تاریخ شاهد رهبران خارق العاده و باهوشی بوده که اساس بسیاری از افسانه ها را تشکیل داده اند. رهبری پیامبر اسلام (ص) نیز نوعی رهبری با راهبرد ارزشی و اجتماعی بوده است. هدف آن حضرت وحدت جامعه اسلامی بود که با تلاش مداوم خود سبب عزت اسلام شد. برنامه ریزی سیاسی و فرهنگی و رشد فضای فکری، تقویت روح اخوت و برادری، نفس قومیت گرایی و تأثیر مستقیم اخلاق از ویژگی های رهبری پیامبر گرامی اسلام بود.

خداوند متعال نیز همواره انسان هایی را به عنوان انبیای الهی که به شهادت تاریخ بهترین خلق خدا در هر زمان در روی زمین بوده اند، برای تحول و راهبری جوامع بشری و اصرار بر حفظ خط امامت و ولایت در امر هدایت بشر و وعده بر اینکه صالحان وارث نهایی زمین هستند قرار داده است.

رهبری حضرت امام خمینی^(ره) در هدایت و پیشبرد انقلاب اسلامی ایران در مقایسه با انقلاب های به وجود آمده در کشورهای عربی در سال های اخیر نشان داد که

وجود رهبری در جوامع بشری و سازمان‌ها نه تنها ضروری، بلکه شیوه و نوع رهبری نیز غیرقابل انکار است.

بنابراین از دیدگاه تحول می‌توان گفت مسئله رهبری نقش مؤثری در سرنوشت اقوام و ملل دارد، ولی نباید فراموش کرد که ملت‌های بیدار همواره رهبران لایق را به رهبری خویش می‌پذیرند و رهبران نالایق و زورگو و ستمکار در برابر خشم و اراده آهنین ملت‌ها درهم کوبیده می‌شوند.

کتاب حاضر که به رهبری و تحول سازمانی از دیدگاه اسلام می‌پردازد تلاش دارد تا نشان دهد که برای ایجاد تحول در جوامع بشری و سازمان‌ها علاوه بر نیاز به شخص رهبر، ایدئولوژی‌های رهبران نیز بر عملکرد آنان تأثیر بسزایی دارد.

فصل اول کتاب به موضوع رهبری و تحول سازمانی پرداخته است. در این فصل وارد فضای اصلی بحث یعنی رهبری و تحول از دیدگاه اسلام نشده‌ایم و بنابراین به کلیاتی از رهبری و تحول سازمانی بسنده شده است.

فصل دوم کتاب به رهبری در سیره پیامبر اسلام (ص) و سایر پیشوایان دینی پرداخته که در آن موضوعاتی از قبیل ضرورت و اهمیت رهبری در اسلام، رهبری در قرآن و احادیث، رهبری در زمان پیامبر اسلام (ص) و رهبری ائمه معصومین و... مورد بررسی قرار گرفته است. فصل سوم به رهبری اسلامی در جامعه اسلامی توجه کرده و به مواردی مانند ویژگی رهبر اسلامی از دیدگاه فقهی، رهبری امام خمینی^(ره)، شرایط و صفات رهبری در قانون اساسی، اندیشه امام^(ره) پیرامون رهبری و مدیریت ولایی و... پرداخته است. فصل چهارم تحول سازمانی در جامعه اسلامی را بررسی و ضمن ارائه ضرورت تحول سازمانی در جامعه اسلامی، تحول و مقاومت در برابر تحول از دیدگاه قرآن کریم و... بیان کرده است.

فصل پنجم این کتاب نیز راهبری تحول در آینده پیش روی سازمان‌ها را تشریح کرده است.

در پایان علی‌رغم سعی و تلاش مؤلفان در پدیدآوردن اثری شایسته و وزین از نظرات جامعه علمی کشور اعم از صاحب‌نظران، اساتید و دانشجویان فرهیخته جهت رفع ایرادات احتمالی و هرچه بالنده‌تر شدن محتوای این کتاب استقبال می‌شود.

مؤلفان

فصل اول

گفتاری کلی در باب رهبری و تحول سازمانی

هدف کلی

در این فصل علاوه بر مفاهیم و ماهیت رهبری و تحول سازمانی، مکاتب رهبری و... مورد بحث قرار خواهند گرفت.

هدف‌های یادگیری

پس از مطالعه این فصل دانشجو باید بتواند:

۱. رهبری را تعریف کند.
۲. مکاتب رهبری را تشریح نماید.
۳. تئوری صفات شخصی رهبری را بیان نماید.
۴. رهبری بخش عمومی و دولتی را تعریف نماید.
۵. رهبری مشارکتی را بداند.
۶. سبک‌های رهبری لیکرت را تشریح نماید.
۷. تفاوت بین رهبری و مدیریت را بداند.
۸. تئوری‌های نوین رهبری را بداند.
۹. مشارکت از دیدگاه اندیشمندان و فلاسفه را شرح دهد.
۱۰. تحول سازمانی را تشریح نماید.
۱۱. مدیریت تحول در سازمان را تعریف نماید.
۱۲. توسعه و بهبود سازمان را بیان نماید.
۱۳. مدل‌های تغییر سازمانی را بشناسد.
۱۴. مقاومت در برابر تغییر را تشریح نماید.

مقدمه

یکی از اجزای اصلی و مهم مدیریت رهبری است. رهبری نقشی حیاتی در پویایی سازمان دارد و یکی از مهم‌ترین موضوع در حیطه رفتار سازمانی و روابط انسانی است (رضائیان، ۱۳۸۴: ۱۳). امروزه در زمینه تئوری‌های رهبری مطالعات فراوانی صورت گرفته است. نظریه پردازان رهبری معتقدند نیاز برای رهبری و رهبران موضوع دیرپایی است که سابقه آن به عهد عتیق، چین باستان و ایتالیای سده شانزدهم بازمی‌گردد. نویسندگان بی‌شماری تعاریف رهبری را برجسته ساخته، نیاز به آن را در سازمان‌های نوین تعیین، تأثیر مثبت رهبری مؤثر بر عملکرد سازمان را مستند کرده و مدل‌های رهبری و راهبردهای توسعه آن را پیشنهاد داده‌اند (آردیچویلی و مندرشاید، ۲۰۰۸: ۶۲۰). از دیدگاه مفهومی، رهبری به صورت گوناگونی تعریف شده است. محققان پیشنهاد می‌دهند که چندین مؤلفه مختلف می‌تواند به عنوان هسته مرکزی رهبری در نظر گرفته شود. آنها بیان می‌کنند رهبری یک فرایند است، نفوذ در آن نقش مهمی دارد، در بستر و زمینه گروه شکل می‌گیرد و شامل حصول به هدف می‌شود. لذا رهبری فرایندی است که فرد گروهی را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد تا به یک هدف مشترک دست پیدا کنند. با مرور تعاریف تحول سازمانی نیز درمی‌یابیم که تحول تلاشی برنامه‌ریزی شده توسط رهبران سازمان‌ها است که سعی دارند با در نظر گرفتن مجموعه‌ای از نظریه‌ها و ارزش‌ها، فرهنگ سازمانی، استراتژی‌ها و فنون مبتنی بر علوم رفتاری تغییرات برنامه‌ریزی شده‌ای را در سازمان ایجاد کنند. بنابراین در این فصل به‌طور کلی به ماهیت و تعاریف رهبری و همچنین تحول در سازمان‌ها از دیدگاه نظریه پردازان مختلف پرداخته شده است.

۱-۱ ماهیت و تعاریف رهبری

به اعتقاد صاحب نظران هرچند واژه «رهبر» و «رهبری» به صورتی فراگیر در ادبیات روزمره بکار گرفته می‌شود، اما عمدتاً مفهوم و معانی متعددی می‌تواند دربرداشته باشند. آنچه پیش از همه در خصوص این واژه‌ها به ذهن می‌رسد، این است که رهبر کسی است که با نیرویی خدادادی دیگران را به سمت خود می‌کشاند. دیگران می‌خواهند از او پیروی کنند و در مقابل وی نیز می‌تواند احترام و اعتماد دیگران را جلب کند.

واژه «رهبری» نزد افراد مختلف معانی متفاوتی دارد. در نتیجه معانی فرعی بسیار، موجب ابهام در مفهوم آن شده است. استفاده از واژه‌های مبهمی همچون قدرت، مدیریت، اداره، کنترل و سرپرستی برای توصیف همان پدیده سبب آشفتگی بیشتری شده است.

هر چند از نظر استاگدیل^۱ (۱۹۷۴: ۲۵۹) محققان معمولاً پدیده رهبری را مطابق نظر شخصی خود و از جنبه مورد توجه آن تعریف می‌کنند و تقریباً تعداد تعاریف رهبری به تعداد افرادی است که تلاش کرده‌اند این مفهوم را تعریف کنند، اما رهبری را در قالب ویژگی‌های فردی رفتار، نفوذ بر افراد، الگوی تعاملی، ارتباطات نقش، اشغال جایگاه مدیریتی و تصور دیگران در مورد قانونی بودن تأثیر و نفوذ رهبر تعریف کرده‌اند. برخی از تعاریف نمونه که بیش از یک ربع قرن اخیر ارائه شده، عبارت‌اند از:

- «رهبری، نفوذ در مردم، به‌منظور همراه کردن آنها برای رسیدن به مقصود مشترک» (کونتز و ادانل، ۱۹۵۹: ۴۳۵)^۲.

- «تأثیر میان فردی که در وضعیتی خاص اعمال و از طریق فرایند ارتباطات برای دستیابی به هدف یا اهداف خاصی هدایت می‌شود» (تانن بائوم^۳، ۱۹۶۱).

- «رهبری، کار تأثیرگذاری بر مردم برای وادار کردن آنها به کوشش دلخواه به‌سوی هدف‌های گروهی است» (تری^۴، ۱۹۶۰: ۴۹۳).

- «رهبری تبدیل انسان‌های معمولی به انسان‌های غیرمعمولی است» (دراکر^۵، ۱۹۳۵: ۱۵۹).

- «رهبری عبارت است از فرایند نفوذ در مردم به‌طوری که برای مشارکت در دستیابی به اهداف سازمانی و گروهی ترغیب شوند» (وریچ و کونتز، ۱۹۸۳: ۴۶۰)^۶.

- «رهبری فراگردی اثرگذار و عبارت است از اعمال نفوذ بر رفتار یک یا تعداد بیشتری از افراد. او کسی است که به‌طور هوشیارانه سعی دارد پیروانش را وادار تا کارهای مورد نظرش را انجام دهند» (آرنولد و فلدمن، ۱۹۸۶: ۱۵۳)^۷.

1. Stogdill

2. Koontz, Harold and O'Donnell, Cyril

3. Tannenbaum, Robert and Warren.H Shmidt

4. Terry, R. George

5. Drucker

6. Weihrich & Koontz

7. Arnold & Feldman

- «رهبری فرایندی است که مدیریت سازمان ضمن آن می‌کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی مؤثر، ادای سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمانی، تسهیل و کارکنان را از روی میل و علاقه به‌انجام وظایفشان ترغیب کند» (الوانی، ۱۳۸۹: ۱۴۱).
 - «رهبری فراگرد نفوذ اجتماعی است که در آن رهبر، مشارکت داوطلبانه کارکنان را در تلاش برای کسب هدف‌های سازمانی طلب می‌کند» (رضائیان، ۱۳۸۱: ۳۷۵).
 - «رهبری عبارت است از تأثیر و نفوذبخشی بر خصوصیات فکری و رفتاری یک گروه انسانی از طریق فردی که رهبر نامیده می‌شود» (پرهیزکار، ۱۳۶۸: ۳۲۹).
 - «رهبری عبارت است از توانایی نفوذ در دیگران برای دستیابی به‌اهداف که بر این اساس رهبری مترادف با نفوذ است» (مقیم، ۱۳۸۰: ۲۷۵).
 - «رهبری فرایند اثرگذاری بر فعالیت‌های یک فرد یا گروه است که در موقعیت معینی در جهت دستیابی به هدف‌های خاصی کوشش می‌کنند» (ایران‌نژاد و ساسان‌گهر، ۱۳۸۰: ۴۲۰).
 - «رهبری یعنی مجهز کردن نیروها، تحریک نیروها، آزاد کردن نیروها و در عین کنترل نیروها و در مجرای صحیح انداختن آن‌ها، سامان دادن و سازمان بخشیدن و حرارت بخشیدن به آن‌ها. رهبری با روان بشر سروکار دارد. جلب همکاری و به‌حرکت آوردن آن‌ها به‌سوی هدفی مقدس و عالی، مهارت و ظرفیت فوق‌العاده‌ای می‌خواهد» (آیت‌الله شهید مطهری، ۱۳۵۴: ۱۰).
- این تعاریف متعدد اما با محتوای مشابه نشان می‌دهد که رهبر از طریق نفوذ و تأثیر بر پیروان خود، آنها را به‌انجام اهداف سازمانی رهنمون ساخته و تغییرات مورد نظر را ایجاد می‌کند.

۱-۲ تاریخچه رهبری

مطالعات رهبری نشان می‌دهد که کنفوسیوس حدود ۵۰۰ سال قبل از میلاد بر نمونه یا الگوبودن رهبر تأکید و رهبری را در قالب لغت‌های فنی تعریف کرد که امروزه می‌توان آن را «رهبری مبتنی بر ارزش» نامید. با معیارهای دولتی باید مردم را رهبری و برای آن‌ها قوانین و مقررات انضباطی تنظیم کرد تا آنها از خطا پرهیز کنند، زیرا ایشان درک مناسبی در مورد کارهای افتخارآمیز و شرم‌آور ندارند. باید کردار نیک آنها را رهبری

کرد؛ با برشمردن قواعدی در زمینه رفتار نیک باید آنها را رهبری کرد تا درک مناسبی درباره معنی «کارهای شرم‌آور» بیابند و خود را در مسیر یا راه مستقیم قرار دهند. اثر معروف سان تزو به نام هنر جنگ که احتمالاً در سال‌های ۳۰۰ تا ۵۰۰ قبل از میلاد نوشته شده، بر موضوع رهبری تأکید بسیاری شده و ویژگی‌های مهم رهبری شامل دانش، آگاهی، امین، انسانی، شجاعت، راسخ‌بودن (در عزم و اراده) را برشمرده است. یونانی‌ها و سپس رومی‌ها در مورد شکل‌های مختلف رهبری تجربه‌های بسیاری دارند. در سال ۳۶ قبل از میلاد افلاطون، فیلسوف شهیر یونانی در کتاب جمهوریت، رهبر کشوری خوب را فردی معرفی می‌کند که نیاز به دانش، آگاهی، درک ماهیت عدالت، عقل و صداقت دارد تا بتواند منافع شخصی را از منافع کشور تفکیک کند. از سویی دیگر رومی‌ها نیز شکل‌های مختلف رهبری از جمله پادشاه، کنترل جمهوری، حکومت مستبد، قیصر و امپراتوری را در یک دوره هزار ساله آزمودند. در این دوره که تقریباً از ۶۰۰ سال قبل از میلاد تا حدود ۵۰۰ سال بعد از میلاد است به نتایجی دست یافتند که امروزه و در طول تاریخ، متداول‌ترین نوع رهبری یعنی پادشاهی، به‌صورت موروثی درآمد. آثار این نوع رهبری را در کشورهای همچون بریتانیا، ژاپن و بسیاری از کشورهای عربی می‌توان دید. دیدگاه موروثی حتی در شرکت‌ها نیز به چشم می‌خورد. با وجود مطالعات غیرمدون گذشته، پژوهش‌های علمی در زمینه رهبری صرفاً از قرن بیستم آغاز شد. علاقه به موضوع رهبری، تاریخ دیرینه‌ای دارد، ولی مطالعه نظام‌یافته آن پدیده جدیدی است. با اینکه نخستین پژوهش درباره رهبری در سال ۱۹۰۴ منتشر شد، اما مهم‌ترین حرکت‌های این جنبش در طول جنگ جهانی اول به وقوع پیوست.

بیشترین پژوهش‌های رهبری در آمریکا انجام گرفته است و پژوهشگران انگلیسی زبان در این رشته هنوز در اکثریت هستند. یکی از دلایل چنین علاقه‌مندی در آمریکا و کشورهای انگلیسی زبان، حمایت‌های مالی تأمین‌شده توسط سازمان‌هایی از قبیل دفتر پژوهش‌های نیروی دریایی، بنیاد فورد و سایر مؤسسات نظامی و خصوصی بوده است (فیدلر و شمرز، ۱۳۷۲: ۹)^۱. در طول بیش از یک‌صد سال گذشته، تحقیقات و مطالعات علمی زیادی در حوزه‌های مختلف اجتماعی، سیاسی، نظامی و تجارت صورت

گرفته است. مجموعه این مطالعات و پژوهش‌ها منجر به پیدایش مکاتب متعدد رهبری شده است که هر کدام دوره‌ای از تاریخ را در سیطره خود داشته‌اند. این مکاتب تئوری‌ها و نظریات ذهنی و عملی متنوعی را در برمی‌گیرند که در بررسی مکاتب رهبری مورد مطالعه قرار خواهد گرفت.

۱-۳ عوامل تشکیل‌دهنده رهبری

موارد زیر متغیرهایی را نشان می‌دهد که عوامل تشکیل‌دهنده واژه رهبری هستند (اچ.هال، ۱۳۸۲: ۱۸۶).

۱-۳-۱ ویژگی‌ها و مهارت‌های رهبر

انگیزه مدیریت، اعتماد به نفس، میزان انرژی، بلوغ احساسی، مهارت در زمینه روابط انسان‌ها، مهارت‌های اصولی و جاذبه‌های فیزیکی (ظاهری)؛

۱-۳-۲ رفتار رهبر

توجه به کار (کارگرا)، حفظ گروه، اعمال نفوذ بر زیردستان، نمایندگی سازمان؛

۱-۳-۳ متغیرهای واسطه‌ای

تلاش زیردستان و میزان تعهد زیردستان، مهارت ایشان، نوع توجه سازمان به کار، انجام گروه و تیم‌های کاری، روشن‌بودن نقش زیردستان، رابطه بین رئیس و مرئوس، منابع و خدمات حمایتی؛

۱-۳-۴ متغیرهای حاصل

عملکرد گروه، تأمین هدف‌ها، توانایی گروه و سلامت عضو از نظر جسم و روان؛

۱-۳-۵ متغیرهای برون‌زا

ویژگی‌های کار و فناوری، میزان اختیارات رسمی، محدودیت‌های قانونی و سیاسی، نیروهای محیطی، شخصیت، ارزش‌ها و نیازهای زیردستان؛

۱-۳-۶ قدرت رهبری

اعمال قدرت، قدرت مرجع، قدرت قانونی، قدرت مبتنی بر پاداش، زور، اعمال قدرت در سطح عمودی و افقی.

۱-۴ احراز رهبری

فقط یک رهبر در سازمان وجود ندارد، بلکه رهبران فراوانی در سازمان توزیع می‌شوند. رهبری تنها نصیب فرد در رأس دارد نمی‌شود، بلکه به هر فرد در هر سطح که به نحوی به عنوان رهبر برای گروهی از دنباله‌روان فعالیت می‌کند، تعلق می‌گیرد و فرق نمی‌کند فرد در کدام قسمت سازمان باشد، مسئول یک مغازه، رئیس تیم یا مدیر ارشد. (گلمن و همکاران، ۱۳۸۵: ۱۳).^۱ تمایل به رهبری به تنهایی کافی نیست. وجود خصوصیات و ویژگی‌هایی احراز پست رهبری را تا حدودی محتمل‌تر می‌کند. یک فرد به مقام رهبری می‌رسد نسبت به اعضای گروه برتری‌هایی دارد: هوش، دانشوری، اطمینان به اجرای مسئولیت‌ها، فعالیت و مشارکت اجتماعی، پایگاه اجتماعی-اقتصادی، مردم‌آمیزی، ابتکار، پایداری، خبرگی، اعتماد به نفس، حس همکاری، محبوبیت، انطباق‌پذیری و فصاحت در کلام. صفات، ویژگی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز رهبر تا حد زیادی از طریق مقتضیات محیطی تعیین می‌شود که او باید رهبریت آن را بر عهده گیرد (میچل، ۱۳۷۶: ۴۹۰).

۱-۵ رهبری بخش عمومی و دولتی

سازمان‌ها و مؤسسات همیشه درصدد اداره ترتیبات سازمانی در محیط متغیر امروزی هستند. در سازمان‌های امروزی، فناوری و اطلاعات و ارتباطات بخش اصلی تعامل با تغییرات در بخش خصوصی و دولتی هستند (برنز^۲، ۱۹۹۸: ۲۳۵-۲۰۴).

محققان مدیریت و رهبری معتقدند، رهبری نیازمند بخش منسجمی از سیستم مدیریت عملکرد در سازمان‌های دولتی است و سازمان‌های دولتی به دلیل عدم تملک بر آن ویژگی‌های خاصی در رهبری دارند. رهبری در این بخش مشکل‌تر و چندسویه‌تر

1. Golman
2. Burnes, B.

است و اداره دولتی مبتنی بر دستیابی به عملکرد هزینه-منفعت نیست و نمی‌توان با شاخص‌های عملکرد مالی آن را کاملاً به سنجش و ارزیابی درآورد.

امام علی (ع) در خطبه پنج نهج‌البلاغه می‌فرماید، قصد رهبری استثمار زیردستان و به‌کار گماری افراد به نفع خود نیست (جعفری، ۱۳۷۳: ۳۰-۲۵). امروزه مشخص شده رهبری در چارچوب دموکراسی نیز حق نیست. هیچ‌کس با نسبت ویژه‌ای در دموکراسی حق رهبری را ندارد. رهبری بخش دولتی در زمینه توسعه نیروی انسانی^۱ بسیار کارایی دارد. جنبه دیگر رهبری مؤثر در بخش دولتی، ارتباطات^۲ است که روی هم ۵۰ تا ۶۰ درصد به اثربخشی رهبری بخش دولتی می‌افزایند (کوپر و دیل، ۱۹۹۲: ۳۱۷-۳۱۲).^۳

رهبری با نگاه سازمانی به دولت با چالش‌هایی مواجه است که اهم آن عبارت‌انداز (سینکلار، ۱۹۹۸: ۸۳-۷۸):^۴

- چالش توقعات در بخش دولتی، شهروندان و ادارات دولتی؛
 - زوال و کاهش اعتماد به بخش دولتی؛
 - افزایش یکپارچگی اقتصاد جهانی و فشار بر توقعات بین‌المللی؛
 - تغییر سریع در اطلاعات و فن‌آوری ارتباطات؛
 - فشار بر کارکنان بخش دولتی؛
 - فشار در افزایش شهروندان، تابعیت، مهاجرت نیروی انسانی و....
- لان (۲۰۰۰) در مطالعات خود می‌گوید، رهبری بخش دولتی در کل متفاوت از رهبری در بخش خصوصی نیست، اما از لحاظ تاریخی تفاوت‌هایی در عرصه عمل و فرهنگ‌های مدیریتی در دو بخش قابل مشاهده است. این تفاوت‌ها با تأکید تاریخی دربرگیرنده نوآوری، کارآفرینی، انگیزش، ایستایی و موضوع قدرت است. در بخش دولتی تغییر در موضوعات فوق‌بطنی و بلندمدت و با نگرش چندسویه است، درحالی که در بخش خصوصی سریع‌تر، کوتاه‌مدت و پویاتر است (لان، ۲۰۰۰: ۶۱-۵۹).
- رهبران بخش دولتی باید از هوش عاطفی (هیجانی) بالاتری برخوردار باشند. هوش هیجانی بیانگر واکنش‌ها و رفتار مبتنی بر عادات و نوع رفتار در موقعیت‌های

1. Developing of staff

2. Communication

3. Cooper, L. & N. Dale Wright

4. Sinclair

چالشی و انسانی است که به علت موقعیت غیرسودگرای رهبری بخش دولتی، در اثربخشی رهبری بخش یادشده بسیار بااهمیت است. رهبری بخش دولتی با این ویژگی‌ها بر رفتار و نقاط فوت افراد تأکید می‌کند و شخصیت آن‌ها را تخریب نمی‌کند و با رویکرد انسان‌سازی به انسان نگاه و توجه می‌کند. شناخت این رفتارها نیازمند توسعه نیازها در سازمان و شناخت تغییرات مورد نیاز است. تقویت رفتارهای تغییرساز در واکنش به نیازهای آتی و بازخورد تأثیرات رفتاری در تغییرات مرتبط با این موضوع مؤثر است (گلمن، ۲۰۰۱).

۱-۶ مدیریت و رهبری

با وجود تمام تلاش‌هایی که محققان برای توضیح تفاوت یا انجام مقایسه بین مدیریت و رهبری به عمل آورده‌اند، اما رهبری از اساسی‌ترین وظایف و نقش‌هایی است که یک مدیر ایفا می‌کند.

هنری مینتزبرگ تحقیقات انجام‌شده روی نقش‌های مدیران را در مقیاس وسیعی مورد مطالعه و بررسی قرار داد. او برای طبقه‌بندی و تجزیه و تحلیل نقش مدیران و با مطالعه تمام سطوح مدیریت، رهبری را به عنوان یکی از مجموعه نقش‌های ارتباطی مدیران دانست. با وجود ارتباط تنگاتنگ میان مدیریت و رهبری و دشواربودن تفکیک و مطالعه مجزا هر کدام بسیاری از محققان این دو موضوع را در یک مقوله مورد مطالعه قرار داده‌اند. اما با توجه به اهمیت و نقش رهبری در سازمان‌ها و مجامع این موضوع به گونه‌ای متفاوت مورد بررسی قرار گرفته و مقایسه و تفاوت‌هایی را بین این دو قائل شده‌اند.

مدیریت به معنی بهره‌ورکردن افراد، حفظ شرایط مساعد کاری و بهترین استفاده از تمام منابع موجود و همچنین پیش‌بینی مشکلات و حل آنها پیش از کاهش بهره‌وری و البته گردآوری و حفظ منابع در کنار یکدیگر را نیز شامل می‌شود. هرچند تمام این فعالیت‌ها به میزانی از رهبری نیاز دارد، ولی باید توجه داشت که رهبری با مدیریت هم‌معنی نیست. یک مدیر ممکن است استراتژی کاملی برای موفقیت سازمان پایه‌ریزی کند، ولی در سازمانی که او یک رهبر

نباشد و رهبری نکند، استراتژی او محکوم به شکست است. شما بدون مدیریت خوب نمی‌توانید رهبری ممتاز و برجسته‌ای باشید.

فرق اصلی بین رهبری و مدیریت این است که رهبران با استفاده از نفوذ خویش دیگران را به پیروی ترغیب می‌کند، ولی کار اصلی مدیران حفظ سیستم‌ها و فرایندهاست. برای اطلاع از توان رهبری فرد بهترین روش این است که از او بخواهیم تغییر مثبتی ایجاد کند. مدیران توانایی حفظ سمت و سوی حرکت را دارند، اما از ایجاد تغییر عاجزند (ماکسول، ۱۳۸۳: ۴۳). رهبری در اصل مفهوم وسیع‌تری نسبت به مدیریت دارد. رهبری مستلزم داشتن دانش و کافی، تجربه کافی و همچنین شیوه صحیح برخورد و اداره است. رهبری یک استعداد و هنر است (علوی، ۱۳۷۱: ۲۹۷). به‌طور کلی مدیریت درگیر «سازمان‌دهی و برنامه‌ریزی»^۱، «برنامه‌ریزی و بودجه»^۲، «کنترل و مشکل‌گشایی»^۳ است، اما رهبری درگیر «تدوین جهت»^۴ و «سمت‌گیری سازمانی» است که مشتمل بر تدوین تصویری از آینده و استراتژی‌هایی برای تحقق آن است. «هماهنگی و اتحاد افراد»^۵ که مستلزم ابلاغ جهت مطلوب و ایجاد همکاری و «برانگیختن و الهام‌بخشی»^۶ اغلب مستلزم توسل به نیازهای بسیار اساسی انسان، ارزش‌ها و احساسات او است (فرنچ و اچ. بل، ۱۳۸۱: ۲۹۷). از نظر بنیس (۱۹۹۰) رهبران حیطة کاری را به تسخیر درمی‌آورند و شرایط متغیر، آشفته و مبهمی را اداره می‌کنند که گاهی اوقات درصدد توطئه علیه ما برمی‌آید و اگر اجازه پیدا کند ما را خفه خواهند کرد. درحالی‌که مدیران تسلیم آن می‌شوند (بنیس، ۱۹۹۰).

-
1. Organizing & staffing
 2. Planning & Budgeting
 3. Controlling & problem Solving
 4. Establishing Direction
 5. Aligning People
 6. Motivating and Inspiring

جدول ۱-۱. فهرستی از تفاوت‌های بنیادین بین رهبران و مدیران (بنیس، ۱۹۹۰)

رهبر	مدیر
نوآوری	اداره می‌کند.
اصل است	بدل است.
همواره در حال پیشرفت	پابرجا و ثابت.
تمرکز بر مردم	تمرکز بر سیستم‌ها و ساختارها.
تکیه بر اعتماد	تکیه بر کنترل
گستره دید وسیع.	دید گستره محدود
می‌پرسد چه و چرا؟	می‌پرسد چطور و چه وقت؟
دغدغه‌اش افق‌های دور دست است.	دغدغه‌اش به سرانجام رساندن کار است.
وضعیت موجود	پذیرش وضعیت موجود
داشتن استقلال رأی	سرباز کلاسیک خوب است.
انجام کارهای درست	انجام درست کارها

اختلاف همیشگی در باب تفاوت میان رهبری و مدیریت نیز شامل فرایندهای نفوذ است. واضح است که فرد بدون مدیریت بودن، می‌تواند رهبر باشد (به‌طور مثال یک رهبر غیررسمی). همچنین فرد بدون رهبری کردن، می‌تواند مدیر باشد. هیچ‌کس یکی بودن مدیریت و رهبری را مطرح نکرده است، اما در وجه همپوشی اختلاف وجود دارد. برخی نویسندگان معتقدند این دو تفاوت کیفی دارند و نقطه اشتراکی نیز ندارند، اما اگرچه رهبری و مدیریت می‌تواند دو فرایند مجزا باشد، ولی می‌توانند نقطه اشتراک داشته باشند (یوکل، ۱۳۸۲: ۵-۶).

۷-۱ مکاتب رهبری

مطالعات متعددی در خصوص مکاتب، صفات و ویژگی‌های رهبری انجام شده است که مهم‌ترین آنها را می‌توان به چهار دسته کلی تفکیک کرد. مکاتب صفات شخصی، رفتاری، اقتضایی و نوین، چهار مکتب شناخته‌شده رهبری هستند که در جدول شماره ۱-۲ بیان و پس از آن به چند طبقه‌بندی مهم و جدید در نظریه‌های رهبری اشاره می‌شود. عناوین و شناسنامه کلی کلیه سبک‌های مدنظر در جدول آورده شده است که در ادامه برخی از آنها تشریح خواهند.

جدول ۱-۲. دسته‌بندی مکاتب رهبری

نام متغیر	مکاتب رهبری	انواع تئوری‌ها	پژوهشگر
رهبری	صفات شخصی	ویژگی‌های شخصی	رالف استاگدیل - دیویس
	رفتاری	مطالعات آیوا مطالعات اوهایو مطالعات میشیگان شبکه مدیریت سبک‌های رهبری	کرت لوین مورفی و استاگدیل ویکتورورم بلیک و موتون رنسیس لیکرت
	اقتضایی	پیوستاری رهبری مبتنی بر موقعیت سبک رهبری، موقعیت‌ها و شرایط مسیر و هدف مبتنی بر تبادل نظر رهبر با اعضا هنجاری رهبری اثربخشی رهبری رهبر وظیفه‌ای یا متمرکز بر فعالیت‌ها	تانن بام و اشمیت بال هرسی و بلانچارد فیدلر رابرت هوس جرج گرین ویکتورورم و یتان ویلیام ردین جان آدایر
	نوین	جانشین‌های رهبری اسنادی رهبری رهبران علی و خلاق مهارت‌های رهبری قدرت مرجعیت	جرمیر و کر گریفین و مورهد برنارد باس ریچارد بوید رابرت هوس
	سایر طبقه‌بندی‌ها	رهبری مشارکتی رهبری تحولی، تبدلی و مداخله‌گر رهبری هیجانی	پژوهشگران متعدد بس گلن، بویاتزیس و مک‌کی

۱-۷-۱ تئوری‌های صفات شخصی^۱

در این گروه که به ویژگی‌های شخصی رهبر اشاره دارد، خصوصیات ذاتی برای رهبر ذکر می‌شود. براساس این نظریات رهبران «ابر مردانی»^۲ هستند که به علت ویژگی‌هایی که موهبت الهی است، شایسته رهبری شده‌اند؛ بنابراین کسانی می‌توانند نقش رهبری را در سازمان ایفا کنند که خصوصیات چو هوشمندی، برون‌گرایی، تسلط بر خود،

1. Trait Theories

2. Great man

اعتماد به نفس زیاد، سخنوری، جاذبه کلام، جذابیت و امثالهم باشند. دیویس (۱۹۸۱)^۱ چهار خصوصیت عمده را برای رهبری ذکر کرده است:

- **هوش:** تحقیقات انجام شده بروی رهبران موفق سازمانی نشان می‌دهد که هوش آنان از میانگین هوش پیروان و مرئوسانشان بیشتر است؛
- **بلوغ اجتماعی و وسعت دید:** رهبران از جهت عاطفی با ثبات بوده، دارای و اعتماد به نفس دارند و نسبت به مسائل و رویدادهای اطرافشان دید و بینش وسیعی دارند؛
- **انگیزه‌های توفیق‌طلبی:** رهبران دارای انگیزه‌های قوی برای موفقیت بوده و توفیق طلبند؛
- **انسان‌گرایی:** انسان‌گرایی و تأکید بر ارزش انسان‌ها از دیگر خصوصیات بارز رهبران موفق است.

❖ **استاگدیل همچنین شش نوع خصوصیت را در مورد رهبران ذکر کرده است:**

۱. خصوصیات ظاهری و فیزیکی مانند قد، سیما و حرکات دست؛
۲. زمینه‌های فرهنگی مانند تحصیلات و تجربیات؛
۳. هوش؛
۴. شخصیت مانند برون‌گرایی؛
۵. خصوصیات شغلی مانند پشتکار، تلاش، ابداع و ابتکار؛
۶. خصوصیات اجتماعی مانند مرتبت اجتماعی و سیاسی. البته آنچه درباره تئوری‌های خصوصیات فردی تقریباً به اثبات رسیده است، میزان هوش و ذکاوت رهبران به‌عنوان خصوصیات اصلی بوده است. در مورد سایر خصوصیات اتفاق‌نظری وجود ندارد.

۱-۷-۲ تئوری‌های رفتاری

در رهیافت مذکور رهبری عامل اصلی در عملکرد و حفظ منابع انسانی فرض می‌شود. در نظریه‌های این رهیافت به جای ویژگی‌های ذاتی رهبر، رفتارها و اعمال او مدنظر