

## «رهبری و مدیریت: رابطه دو مفهوم»

حسن عابدی جعفری

عضو هیأت علمی دانشگاه امام حسین (ع)

گروه مدیریت

چکیده:

=====

دانشمندان علوم اداری از همان آغاز نهضت مدیریت، به تبیین رابطه میان رهبری و مدیریت عنایتی خاص داشته‌اند. در سالهای اخیر، تشریح این رابطه بویژه ابعاد تازه‌ای به خود گرفته است. در این مقاله کوشش شده تا ارتباط میان این دو مفهوم در قالبهای سنتی و نوین آن ارائه گردیده، مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد.

مقدمه:

=====

معدود نیستند صاحب‌نظرانی که دو پدیده رهبری و مدیریت را در آثار خود مترادف انگاشته و در تبیین رابطه میان آن دو، خویشان را به زحمت نیفکنده‌اند. لکن هیچ محققى یافت نمی‌شود که این دو مفهوم را واقعاً یکسان دانسته باشد. (yuke, 1989).

در میان محققان، در این خصوص، دو دیدگاه مشخص قابل تمیز است:

الف) دیدگاه سنتی ب) دیدگاه جدید.

در دیدگاه سنتی، تبیین رابطه میان این دو مفهوم، عموماً پیرامون محور زیر خلاصه می‌شده است که مدیریت یا رهبری، کدامیک اعم از یکدیگرند، به عبارت دیگر، در دیدگاه سنتی - اعم از مکتب کلاسیک یا نئوکلاسیک مدیریت - رابطه میان مدیریت و رهبری در قالب اعم و اخص " توضیح داده می‌شود.

پاسخ دانشمندان مکتب کلاسیک مدیریت به پرسش فوق اجمالاً چنین بوده است که "مدیریت اعم از رهبری است". در مقابل، تقریباً از ربع اول قرن بیستم، دیدگاه دیگری پدید آمده است که بر خلاف نظر مکتب کلاسیک، "رهبری را اعم از مدیریت" دانسته و مدیریت را زیر مجموعه‌ای از رهبری تلقی نموده است. بنابراین، در طول نیمه اول قرن حاضر، پاسخ به این پرسش، دو دیدگاه تاریخی متخالف، و در عین حال، ماهیتاً یکسان را به خود دیده است.

در نیمه دوم قرن حاضر، و بویژه در دهه‌های اخیر، توجه پژوهشگران بیشتر به تفاوت ماهوی میان این دو مفهوم جلب گردیده و بحث اعم و اخص به کناری نهاده شده است. دیدگاه نوین کوشیده است تا گونه‌های تمایز ماهوی میان این دو مفهوم را تشریح نماید.

این مقاله، در ادامه، به تبیین دو دیدگاه سنتی و نوین مذکور در فوق، خواهد پرداخت.

## الف - دیدگاه سنتی

در دیدگاه سنتی، اختلاف نظر دانشمندان، بر سر وسعت حیطه قلمرو دو مفهوم مدیریت و رهبری نسبت به یکدیگر است. در مکاتب کلاسیک و نئوکلاسیک مدیریت بحثی از تفاوت ماهوی میان این دو پدیده در بین نیست.

تفصیل نظریات این دو دیدگاه، به ترتیب مکاتب کلاسیک و نئوکلاسیک در ادامه خواهد آمد.

### الف - ۱ - مکتب کلاسیک: مدیریت اعم از رهبری است

در این دیدگاه، قلمرو مدیریت، وسیعتر از رهبری تلقی گردیده، رهبری به عنوان یکی از زیر مجموعه‌های مدیریت به حساب می‌آید. نظرات چند تن از محققان، مؤید این دیدگاه است.

الف - ۱ - ۱

دو تن از محققان مدافع مکتب کلاسیک مدیریت (koontz and wehrich, 1990) در توضیح رابطه میان مدیریت و رهبری چنین نوشته‌اند:

اگرچه برخی از افراد، اصطلاح «مدیریت» و «رهبری» را به صورت مترادف بکار برده‌اند، لکن نویسندگان این کتاب عقیده دارند که این دو مفهوم از یکدیگر متمایزند. مدیریت چیزی بیش از رهبری است، و رهبری، یکی از وظایف مدیریت به حساب می‌آید. مدیریت با برنامه‌ریزی دقیق، تعیین و ایجاد ساختار سازمانی و تجهیز این ساختار با انسانهای تا حد ممکن کارآمد و نیز نظارت و کنترل بر امور سر و کار دارد. با وجود این، انجام تمام این وظایف، در صورتی که مدیران، ادراک صحیحی از اهمیت عنصر انسانی در فعالیتهای سازمانی نداشته باشند، و ندانند که چگونه انسانها را به طریقی هدایت نمایند تا به ایجاد نتایج مطلوب بینجامد، توفیق اندکی خواهند داشت. رهبری، یکی از جنبه‌های مهم مدیریت است. در واقع توانایی رهبری، یکی از کلیدهای اساسی مدیریت کارآمد است.

الف - ۱ - ۲

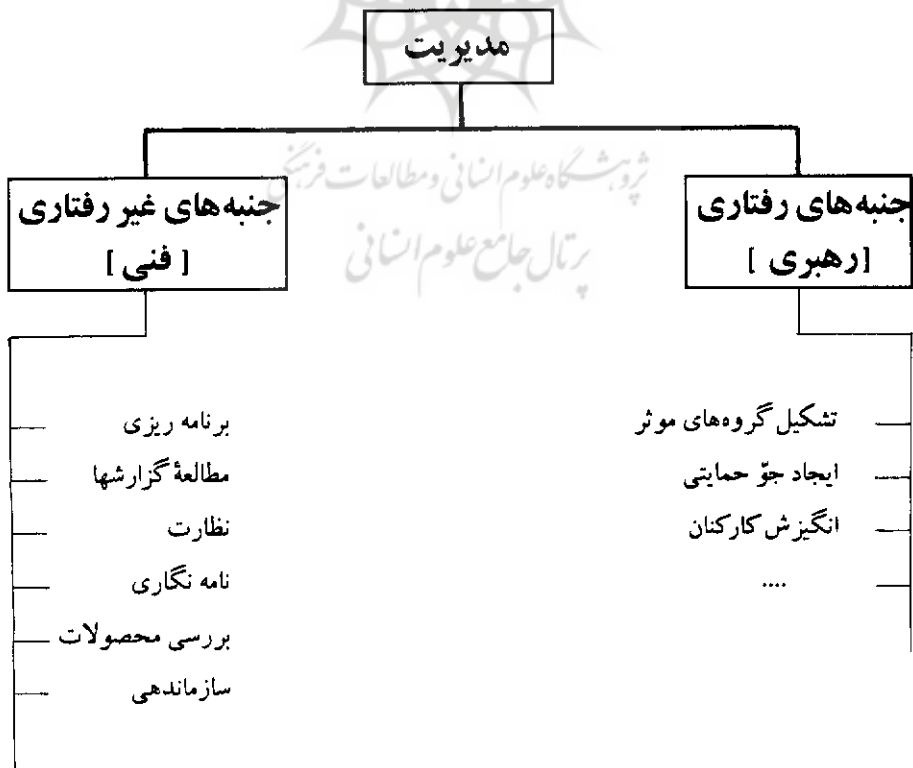
در همین راستا، مؤلف دیگری (Carlisle, H. M. 1976) چنین می‌نویسد:

مدیریت فرایندی است که به وسیله آن عناصر یک گروه، تلفیق، هماهنگ، و بکارگیری می‌شوند، تا به گونه مؤثر و کارآمد به هدفهای سازمانی نائل گردند. مدیریت متضمن مسئولیت کامل عملکرد یک سازمان است. مدیریت بیشتر

در قالب شرایط رسمی و بستری از وظایف و مأموریت‌های رسمی نگریسته می‌شود. در حالی که، رهبری، به عنوان یک زیر مجموعه از مدیریت به شمار می‌آید، (یعنی یکی از پنج وظیفه مدیر)، که سروکارش با جنبه‌های انسانی مدیریت است؛ رهبری با نحوه ارتباط مدیر با اعضای سازمان و چگونگی نفوذ در زیردستان سروکار دارد.

### الف - ۱ - ۳

صاحب‌نظر دیگری (Dessler , G. A. 1980)، مدیریت را اساساً به دو شاخه رفتاری و غیر رفتاری تقسیم می‌کند. این محقق، رهبری را به عنوان جنبه رفتاری مدیریت تلقی می‌کند. وی در کتاب خود طی نموداری، این جنبه‌های دوگانه مدیریت را به طریق زیر ترسیم نموده است:



همانطور که ملاحظه می‌شود، ویژگی اصلی دیدگاه این صاحب‌نظران این است که قلمرو مدیریت از رهبری وسیع‌تر است و رهبری را به عنوان یکی از وظایف مدیریت تلقی می‌کنند. از نظر تاریخی، و از این زاویه دید، این محققان را می‌توان منتسب به مکتب وظیفه‌گرایی در مدیریت دانست که آغاز آن را به هانری فایول فرانسوی نسبت می‌دهند.

### الف - ۲ - مکتب انسانگرایی مدیریت: رهبری اعم از مدیریت است

در نظر دسته‌ای دیگر از صاحب‌نظران، قلمرو رهبری وسیع‌تر از مدیریت محسوب گردیده، مدیریت یکی از انواع رهبری به حساب می‌آید. دو تن از محققان (Hersey and Blanchard, 1988)، رابطه میان این دو مفهوم را چنین تحلیل نموده‌اند:

به زعم ما، میان رهبری و مدیریت تمایز مهمی وجود دارد. رهبری ماهیتاً مفهومی وسیع‌تر از مدیریت است. مدیریت نوع خاصی از رهبری تلقی می‌شود که در آن حصول و تحقق هدفهای سازمانی اهمیت دارد. بنابراین تفاوت اصلی میان دو مفهوم، در کلمه سازمان نهفته است. رهبری ضمن اینکه برای تحقق هدفهای مستلزم کار کردن با افراد و به وسیله افراد است، لیکن، این هدفها، الزاماً هدفهای سازمانی نیستند.

همین محققان، این تفاوتها را با تفصیل بیشتر، چنین بیان می‌کنند:

- ۱ - قلمرو مدیریت، سازمان است؛ در حالی که رهبری قلمرو و محدوده‌ای به خود نمی‌گیرد.
- ۲ - مدیریت تابع سلسله مراتب است، در صورتی که در رهبری سلسله مراتب رسمی مطرح نیست.
- ۳ - در مدیریت، هدفهای سازمان ملاک است؛ در حالی که در رهبری ممکن است اهداف، گوناگون باشند.

بطور خلاصه می‌توان چنین برداشت کرد که رهبری اعم از مدیریت است. در حقیقت، آنگونه خاص از رهبری که در چهارچوب و قلمرو سازمان با اهداف تشکیلات و سلسله مراتب سازمانی مطرح باشد، «رهبری سازمان» نامیده شده، یکی از وظایف مدیریت تلقی می‌گردد.

این دسته از محققان را می‌توان به مکتب روابط انسانی، یا رفتارگرایی در مدیریت منتسب دانست که آغاز آن را به «التون میو» نسبت می‌دهند.

## ب - دیدگاه نوین

بر خلاف دیدگاه سنتی، که مدیریت و رهبری را دارای ماهیتی یکسان می‌داند، دیدگاه جدید پدید آمده در دهه‌های اخیر، میان این دو مفهوم، تفاوتی کیفی قائل است. در تبیین این تفاوت ماهوی، هر یک از صاحب‌نظران از زاویه‌ای به مسأله نگریسته‌اند. گروهی این اختلاف را در شرایط و موقعیت عملکرد این دو سیستم دیده، دسته‌ای تفاوت را در ماهیت کار و فعالیت آنها جستجو کرده و برخی هم این تمایز را در گوناگونی شخصیت رهبران و مدیران می‌بینند. برای روشن تر شدن این دیدگاه‌ها، نمونه‌هایی از نظرات این صاحب‌نظران ارائه و تحلیل می‌گردد.

## ب - ۱ - تفاوت در رسالت دو سیستم عملکرد

یکی از محققان (Kotter, J., 1990) تفاوت اساسی میان رهبری و مدیریت را در رسالتی که هر یک از این دو سیستم بر عهده دارند، می‌بیند. ولی در تشریح این تفاوت ماهوی چنین می‌نگارد:

رهبری مقوله‌ای متفاوت از مدیریت است. رهبری و مدیریت دو سیستم کاری متمایز از یکدیگرند. هر یک از این دو پدیده، وظیفه و ویژگی مخصوص به فعالیت‌های خود را داراست.

رسالت مدیریت خوب، کنترل پیچیدگیها (۱)؛ و وظیفه رهبری اثربخش، آفرینش تحولات مفید (۲) است.

اعمال و رویه‌های مدیریت، عمدتاً پاسخی هستند به یکی از پر اهمیت‌ترین پدیده‌های قرن بیستم، یعنی ظهور سازمانهای بزرگ. بدون مدیریت خوب، مؤسسات پیچیده، چنان به آشفتگی می‌گرایند که حیات و بقای آنها به مخاطره می‌افتد. مدیریت خوب، به میزان بسیار زیادی به ابعاد کلیدی سازمان مانند کیفیت محصول و سودآوری، مرتبط است و آنها را نظم و انسجام می‌بخشد. در واقع، مدیریت سروکارش، با پیچیدگیهاست. در نقطه مقابل، رهبری، سروکارش با تحوّل و تغییر است.

امروزه فرمول موفقیت در آنچه که تا دیروز انجام می‌شد و یا حتی اندکی بهبود عملکرد نسبت به دیروز، خلاصه نمی‌شود. بلکه، ادامه بقا در محیط متلاطم جدید، نیازمند برخورداری از رقابتی اثربخش و تغییرات و دگرگونیهای اساسی است و تغییرات بیشتر و اساسیتر، همواره رهبری فزونی را طلب می‌کند. این دو رسالت متمایز، یعنی پرداختن به پیچیدگیها، و برآمدن از پس تحولات؛ همان چیزهایی است که ویژگی تفاوت دو فعالیت مدیریت و رهبری را رقم می‌زنند.

این محقق سپس به بیان دقیقتر وجوه تفاوت رسالت این دو سیستم عملکرد پرداخته و پاسخهایی را که هر یک از این دو سیستم به سه سؤال اساسی که پیش روی هر دو پدیده قرار می‌گیرد، دلیل تمایز

۱) To control complexities

۲) To produce useful changes

آنها قلمداد می‌کند. سه پرسش اساسی از نظر این محقق عبارتند از:

۱ - اتخاذ تصمیم درباره اینکه چه کاری باید انجام

شود؛

۲ - ایجاد شبکه‌ای از انسانها و روابط که بتوانند رسالتی

را به انجام برسانند؛

۳ - چگونگی تلاش برای حصول اطمینان از اینکه

افراد مورد نظر کارهای تعیین شده را انجام می‌دهند؛

پاسخهای دو سیستم که در نظر وی، ویژه هر یک از آندو خواهند بود به قرار زیر است:

پاسخ مدیریت و رهبری به سؤال نخست که چه کاری باید انجام شود، چنین تشریح می‌گردد:

شرکتها، در وهله نخست، پیچیدگی را با برنامه‌ریزی و

بودجه‌بندی، مدیریت می‌کنند؛ یعنی:

۱ - برای آینده نزدیک هدف معین می‌کنند.

۲ - اقدامات لازم برای تحقق اهداف مورد نظر

تخصیص می‌دهند.

۳ - منابعی را برای تحقق اهداف مورد نظر تخصیص

می‌دهند.

در نقطه مقابل، رهبری، برای ایجاد تغییری سازنده، با

تعیین جهت (تغییر) در یک سازمان آغاز می‌شود؛ یعنی:

۱ - برای آینده‌ای دور بینشی (۱) را نضح می‌دهد.

۲ - راهبردهایی (۲) را که لازمه دستیابی به بینشی است

که تحول می‌آفریند، پرورش می‌دهد.

بدین ترتیب، دارا بودن بینشی دور اندیشانه و تحول آفرین و ارائه راهبردهایی که زمینه تحول را

۱) Vision

۲) Strategies



هموار سازد، نخستین ویژگیهای رهبری در مقابل مدیریت قلمداد می‌گردد. پاسخهای دو سیستم مدیریت و رهبری به پرسش دوم یعنی چگونگی ایجاد شبکه‌ای از انسانها و روابط در انجام رسالت مورد نظر چنین تشریح گردیده است:

مدیریت، برای ایجاد ظرفیت دستیابی به برنامه‌های خود، از طریق (از ابزار) سازماندهی و تأمین نیروی انسانی اقدام می‌کند؛ بدین ترتیب که:

- ۱ - یک ساختار سازمانی مناسب و مجموعه‌ای از مشاغل را برای تحقق برنامه‌های مورد نظر ایجاد می‌نماید.
- ۲ - شغلها را با افرادی شایسته آن مشاغل پر می‌کند.
- ۳ - طرحها و برنامه‌ها را به آن افراد منتقل می‌نماید.
- ۴ - برای انجام طرحها، به آنها مسئولیت واگذار می‌کند.
- ۵ - و برای ثبت و ضبط پیشرفت امور، سیستمهایی را طراحی می‌نماید.

فعالیت معادل رهبری در این ارتباط، عبارت است از در یک راستا قرار دادن افراد (۱)، بدین ترتیب که:

- جهتگیری جدید را به افرادی که می‌توانند (۱) ائتلافی تشکیل داده (۲) پینش مورد نظر را درک کرده و (۳) خود را متعهد به تحقق آن بدانند، منتقل نماید.

پاسخ به سؤال سوم یعنی چگونگی تلاش برای حصول اطمینان از اینکه افراد مورد نظر کارهای تعیین شده را خوب انجام می‌دهند، هر یک از دو سیستم مدیریت و رهبری چنین مطرح ساخته‌اند: مدیریت از طریق کنترل و حل مسأله، انجام طراحی مورد نظر را تضمین می‌کند؛ بدین ترتیب که:

- ۱ - نتایج فعالیتهای انجام شده را در برابر فعالیتهای پیش‌بینی شده در طرح به صورت رسمی و غیر رسمی، با

استفاده از ابزار گزارشها، جلسات و سایر ابزار به تفصیل ثبت و ضبط می نماید.

۲ - انحرافات را تعیین می کند.

۳ - چگونگی حل این معضلات را طراحی و برنامه ریزی می کند.

در مقابل، رهبری، برای تحقق بینش خود، نیازمند انگیزش و روح بخشیدن به انسانها (۱) است؛ بدین ترتیب که علی رغم موانع گوناگون و عمده ای که در برابر تغییر وجود دارد، و از طریق توسل به نیازها، ارزشها و احساسات اصیل و دست نخورده انسانها، آنها را همچنان به حرکت در مسیر صحیح وادار کند.

همین مفهوم را محقق دیگری (yuki, G. , 1989) چنین توصیف نموده است: مدیران صرفاً مسئولیتهای جایگاه شغلی خویش را ایفا می نمایند یعنی اعمال اقتدار می کنند؛ در حالی که، در نقطه مقابل، رهبران القاء تعهد می کنند.

## ب - ۲ - تفاوت در شخصیت افراد

صاحب نظر دیگری ( Zaleznik, A., 1986 ) تفاوت بنیادین میان مدیران و رهبران را در شخصیت متفاوت آنها می بیند. وی عقیده دارد که رهبران و مدیران انسانهایی کاملاً متفاوت هستند. آنها در سه بعد انگیزش، سابقه فردی و نحوه تفکر و عمل با هم تفاوت دارند. این محقق، دیدگاه این دو شخصیت متفاوت را در برخورد با سه عنصر اساسی محیط کار،

یعنی هدفها (۱) کار (۲) و مردم (۳) چنین ترسیم می‌نماید:

۱ - اگر نگوییم مدیران گرایشی منفی و منفعلانه نسبت به هدفها دارند، باید گفت که آنها گرایشی غیر شخصی نیست به هدفها دارند. این در حالی است که رهبران گرایشی کاملاً مثبت و فعال نسبت به اهداف دارا هستند.

۲ - گرایش مدیران نسبت به کار، چنین است که آنها کار را فرایندی توانبخش می‌بینند که از ترکیب متقابل انسانها و ایده‌ها تشکیل گردیده و در خلال آن استراتژیها تعیین و تصمیمات اتخاذ می‌گردد؛ در حالی که رهبران در موقعیتهای پرخطر خود را درگیر ساخته تا جایی که بعضاً به برکناری موقت آنها از کار منجر می‌شود. آنها بخصوص در وضعیتهایی که موقعیتهای پاداشهای خطیری در پیش است، خود به استقبال خطر و حادثه می‌روند.

۳ - مدیران ترجیح می‌دهند که در میان مردم و با مردم کار کنند، آنها از انزوای در کار پرهیز می‌کنند. چرا که اینگونه فعالیتهای آنها را مضطرب می‌سازد. نحوه ارتباط آنها با انسانها، بر اساس نقشی است که کارکنان در سلسله وقایع کاری و یا فرایند تصمیم‌گیری ایفا می‌کنند؛ در حالی که رهبران، از آنجا که با ایده‌ها سروکار دارند، به گونه‌ای خلأ قتر و عاطفی با انسانها ارتباط برقرار می‌کنند.

مدیران محتاج نظمند، بویژه از شرایطی که احتمال هرج

۱) Goals

۲) work

۳) People

و مرج در روابط انسانها در آن می‌رود هراسانند. برعکس، رهبران گرایش دارند جدای از محیط و انسانها کار کنند. آنها احساس تعلق به سازمانها نمی‌کنند. اساس هویت آنها وابسته به این نیست که عضویتشان نسبت به گروه، نقش کاری آنها و یا سایر عوامل اجتماعی تثبیت هویت مربوط باشد.

### ب - ۳ - تفاوت در سطوح کاری

صاحبنظران دیگری (Bennis and Nanus, 1985) تفاوت میان رهبری و مدیریت را چنین

خلاصه کرده‌اند:

مدیران کسانی هستند که کارها را درست انجام می‌دهند، در حالی که رهبران کسانی هستند که کار درست انجام می‌دهند.

یکی از محققان (Carlisle, H. M., 1976) تفاوت میان این دو مفهوم را به شکل زیر مقایسه

نموده است:

۱ - مدیران، مسئول تحقق کارآمد و مؤثر در اهدافند. در حالی که رهبران سعی می‌کنند تا آینده را به کمک بصیرت خویش در اختیار بگیرند که بتوانند به گونه‌ای مؤثر، سازمان (گروه) را در دستیابی به سطوح بالاتری از توفیق هدایت کنند.

۲ - مدیران، مسئول فرایندهای برنامه‌ریزی، هدایت، تأمین نیرو و کنترل سازمانند به نحوی که به کلیت سازمان یا واحد کاری مربوط می‌شود، در صورتی که رهبران بر فرایندهای گروهی اعمال نفوذ می‌کنند تا به تعیین اهدافی منجر می‌شود که سطح بالاتری از دستاوردها و رضایت

گروهی فراهم گردد.

۳ - مدیران خط مشی‌های گسترده‌ای تدوین می‌کنند تا عملیات سازمان را هدایت نمایند. در مقابل، رهبران، از طریق نمایش اشتیاق و ابداع فعالیتها، مسیری را که به تحقق هدفها کمک می‌نماید، نمایش می‌دهند.

۴ - مدیران، مسئول تعریف نمودن و ایجاد و تغییر در نقش و هدف سازمان و نیز مسئول تدوین اهداف مرتبط بدانها هستند.

رهبران، در مقابل، افراد را چنان ترغیب و تحریک می‌کنند که به هدفهای گروهی کمک نموده و دستورات را اطاعت کنند.

۵ - مدیران، مسئول تطبیق و انطباق سازمان با فشارها و نیروهای خارج از سازمانند. حال آنکه، رهبران، بیشترین تأثیر و نفوذ را برای ایجاد و تبدیل جو سازمان اعمال می‌کنند.

۶ - مدیران از طریق به حداقل رسانیدن یا تعدیل منافع داخلی موجود، بر ارتقاء رفاه کل سازمان نظر دارند؛ در حالی که رهبران با نشان دادن، تبیین و نفوذ بر نقشها و عملکردهای کاری افراد می‌کوشند تا پادشاهی آنها را به حداکثر رسانیده و همزمان آنها را در دستیابی به اهداف گروهی کمک نمایند.

وی همچنین اضافه می‌کند:

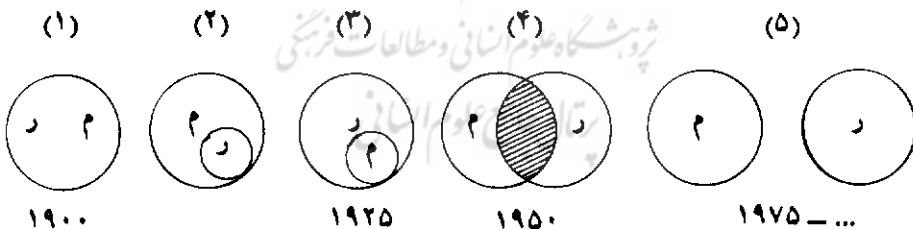
تفاوت اساسی مدیریت و رهبری در این است که مدیران با جنبه‌هایی از عملکرد سازمان سروکار دارند که قلمرو عقلایی و منطقی سازمان را در بر می‌گیرد، در حالی

که رهبران با اِعمال نفوذ و ایجاد و انگیزه در دیگران سروکار دارند که بیشتر جنبه عاطفی دارد.  
مدیریت هم‌ش صرف حفظ نظام موجود می‌شود و رهبری بیشتر نگران آینده است.

این نکته را نیز باید به این گفته‌ها افزود که اگر مدیریت سروکار با بالفعل‌ها دارد، رهبری علاوه بر آن ظرفیتها و بالقوه‌ها را مدنظر دارد.

### نتایج و کاربردها

تبین رابطه میان رهبری و مدیریت در طول قرن حاضر، دستخوش تحولات بسیاری گردیده است. این تحولات عمدتاً پیرامون «میزان همپوشی» میان این دو پدیده دور می‌زده است. در نمودار زیر کوشش شده تا دامنه این نظریات نشان داده شود. در این نمودار «م» اشاره به مدیریت و «ر» اشاره به رهبری دارد.



همان‌طور که در نمودار فوق نشان داده شده است، این نظرات، از دیدگاهی که کاملاً این دو مفهوم را یکسان انگاشته‌اند، آغاز شده و به ترتیب و تدریج به تشریح اعم و اخص این دو مفهوم و تا کاملاً مستقل دانستن آنها از یکدیگر تطّور یافته است.

فایده‌ای که از پذیرش چنین تفکیکی میان این دو مفهوم عائد می‌گردد، اثر بخشی استفاده از دو پدیده در متن عمل است؛ به عبارت دیگر، کاربرد یکی از دو مفهوم در جای دیگری، نه تنها مؤثر نخواهد بود، بلکه موجب بروز نارساییهایی در متن عمل خواهد گردید. نمونه‌هایی از این نارساییها را

بویژه در شرایط جنگ تحمیلی در مقایسه با شرایط پس از جنگ در کشور خود شاهد بوده‌ایم. به قول آن نویسنده (Kotter, 1990):

یک ارتش زمان صلح، می‌تواند با داشتن مدیریتی خوب در سطوح میانی و تحتانی سازمان خود، و یک رهبری کارآمد در رأس، معمولاً به بقای خود ادامه دهد؛ در حالی که یک ارتش زمان جنگ، در همه سطوح سازمانی‌اش، نیازمند رهبری کارآمد است. در حقیقت، هنوز کسی پیدا نشده است که بگوید چگونه می‌توان نیروها را در صحنه نبرد به گونه‌ای مؤثر اداره کرد! زیرا افراد در صحنه جنگ رهبری می‌شوند، نه اداره.

## منابع

Bennis, W., and Nanus, B. (1986).

Leaders: the Strategies for Taking Charge.

New York: Harper and Row.

Carlisle, H. M. (1976).

Management: Concepts and Situations. Chicago:

Science Research Associates, Inc.

Hersey, P., and Blanchard, K. (1988).

Management of Organizational Behavior:

Utilizing Human Resources. New Jersey:

Prentice - Hall, Inc.

Koonts, H., and Wehrich, H. (1990).

Essentials of Management. Singapore: Mc Graw - Hill.

Kotter, J. (1990)

What Leaders Really Do? Harvard Business Review, 68/3.

Yukl, G. A. (1989).

Leadership in Organisations. New jersey: Prentice - Hall, Inc.

Zaleznik, A. (1986).

Excerpts from 'Managers and Leaders: Are They Different?' Harvard Business Review, 64/3.

